

ERP パッケージのトレンドと導入・刷新による価値創造

業務・IT 戦略コンサルティング部 プリンシパル 小島 健一

1 はじめに

ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージは、企業の基幹となる情報を統合的に管理するパッケージシステムである。

ERP パッケージは、世界では 1970 年代から、わが国では 90 年代より普及してきた。

SAP 社や Oracle 社をはじめとするグローバル企業が、大手企業を中心に ERP パッケージを提供するだけでなく、中小企業に対しては、例えばわが国ではオービックや大塚商会といった日系 IT 企業が ERP パッケージを提供し、今日、さまざまな規模・業種の企業が ERP パッケージを活用している。

ERP パッケージ登場後 50 年余の中で、パッケージは機能面で進化し、利用企業の活用目的は多様化・高度化してきた。

本稿では、大手企業向けの ERP パッケージを対象に、その変遷や近年のトレンドをまとめるとともに、大手企業に見られつつある ERP パッケージを活用した「価値創造」のあり方について紹介する。

2 ERP パッケージの定義と歴史

1) ERP パッケージの定義

ERP パッケージは広範に企業の業務を支える。代表的な業務領域・機能として四つが挙げられる（図表 1）が、その他にも、人事管理や品質管理、資産管理、輸送管理をはじめとするさまざまな業務領域で、機能が提供されている。

ERP が導入される以前、企業は業務ごとに専門化したシステム（以降、部門システムという）を利用してきました。部門システムでは、それぞれの業務に合わせてソフトウェアがつくりこまれており、各業務・作業をきめ細やかに支えてきたが、一方で業務と業務のつなぎこみや連携は困難であった。

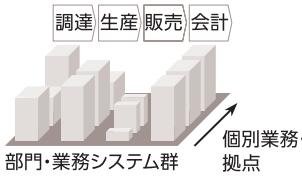
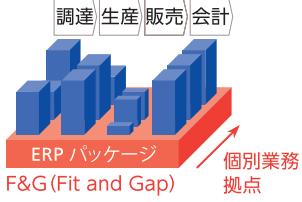
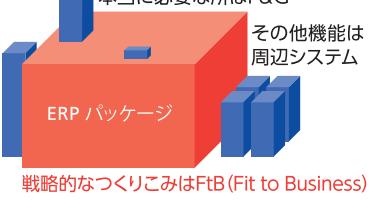
ERP は統合的なシステムとして、会社内の全体的な情報連携に長（た）けている。すなわち、経営資源の状態をリアルタイムで可視化でき、個別の業務ではなく、組織全体の業務効率の向上に寄与する。その点で、ERP は現場のためというより、経営のための仕組みといえる。

図表 1 ERP パッケージの代表的な機能

領域	機能
財務・管理会計	<ul style="list-style-type: none">会計上の取引・仕訳～総勘定元帳、財務諸表の作成間接費管理、製品原価管理、収益分析の実施
販売・受注管理	<ul style="list-style-type: none">見積もり・受注・出荷の各プロセスの管理請求書および支払い管理
購買・在庫管理	<ul style="list-style-type: none">仕入れ先への購買依頼、発注書発行、入庫処理と請求書照合拠点ごとの在庫状況の把握
生産管理	<ul style="list-style-type: none">生産工程の管理生産指示と生産実績の計上、原価計算との連携

出所) 各種公開情報を基に NRI 作成

図表2 わが国におけるERPパッケージ活用の進展

時代	Ph1. メインフレーム活用部門システム型	Ph2. ERP/パッケージ活用 F&G型	Ph3. ERPパッケージ活用 FtS型
説明	1960年代～ 部門ごとに分断した、部門最適なシステムの構築 	1990年代～ ERP/パッケージをITパートナー企業とともに変形(F&G) 	2010年代～ パッケージの型は変えず、足りない機能を他で充足(FtS) 
時代環境(特に日本)	• 1960年以降のコンピューターの台頭 • 計算処理能力の向上に伴う紙業務からの生産性向上	• 1990年代後半からの会計ビッグバンの進展 • 1990年前後、米Xeroxが先駆けたBPR手法の流行	• VUCA*時代、社の早急な意思決定の重要性の認識増大 • 財務だけでなく非財務価値の重要性に対する認識増大
技術環境	• 汎用(はんよう)コンピューター／メインフレーム、特にAS400の台頭 • DSS(Decision Support System)への期待の拡大	• 1992年SAP日本法人の設立(ERP/パッケージ自体の台頭は1973年@ドイツ) • ダウンサイジング技術の発展 • レガシーマイグレーション機運増大	• 2000年代後半からのSaaS、クラウド技術の進展 • 2015年以降のDX機運の高まりとクラウド型ソリューションの幅の充実

注 Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という四つの言葉の頭文字をとった造語。その意味は「社会環境・ビジネス環境の複雑性が増大する中で、想定外のことが起きたり、将来の予測が困難だったりする、不確実な状態」である
出所) NRI作成

2) ERPパッケージの歴史

ERPパッケージが登場したのは、ドイツのIT企業であるSAP社が1973年に「R／1」をリリースしたときとされている^{*1}。

従前、企業は部門システムを用いてきたが、R／1は企業のビジネスプロセスの統合とリアルタイムなデータ処理を目的に、財務・会計や資材管理といったバックオフィス業務の統合を狙った。パッケージのバージョンが上がるにつれて、機能やテクノロジーが拡充され、近年は最新のデジタルテクノロジーを取り入れ、継続的に進化を続けるためのクラウドベースのソリューションが提供されている。

わが国におけるERPパッケージの台頭は、1992年のSAPジャパンの設立にあるといえるだろう。当時、わが国においてはバブル崩壊の影響が急激に始めており、固定費や間接費のコストカットツールとしてERPが注目された。

「日本独自の商習慣に『舶来モノ』であるERPパッケージは適用できないのでは？」という心配も聞かれたが、当時の会計ビッグバンの後押しもあり、ア

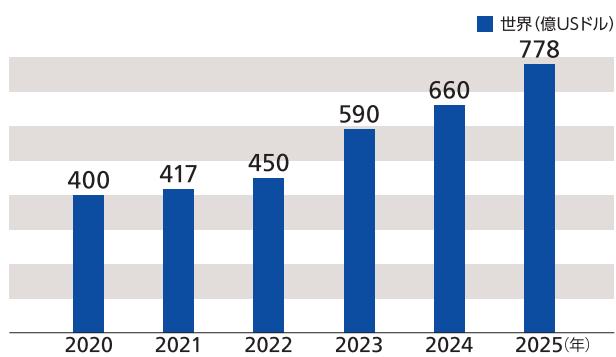
ステラス製薬、ユニリーバ・ジャパン、パナソニックをはじめ、大手企業を中心にERPパッケージが導入され、SAP社を例にとると、現在わが国においては約2,000社の企業が同社のパッケージを導入している模様である^{*2}。

わが国におけるこれまでのERPパッケージの利活用の状況を見ると、三つのフェーズに分けられる(図表2)。1960年代には部門システムが使われ、90年代以降、ERPパッケージを利用する企業が増加した。当時は、自社の業務にERPパッケージをカスタマイズしながら合わせこむフィット・アンド・ギャップ(F&G)の形態が多かった。その後、ERPパッケージがクラウド化し、グローバル標準や業界標準の機能が拡充され、また、ERPの周辺領域でERPパッケージと連携できる多くのSaaSソリューションが台頭することで、フィット・トゥー・スタンダード

*1 SAP社ウェブサイト「SAP: A 50-year history of success」<https://www.sap.com/japan/about/company/history.html>

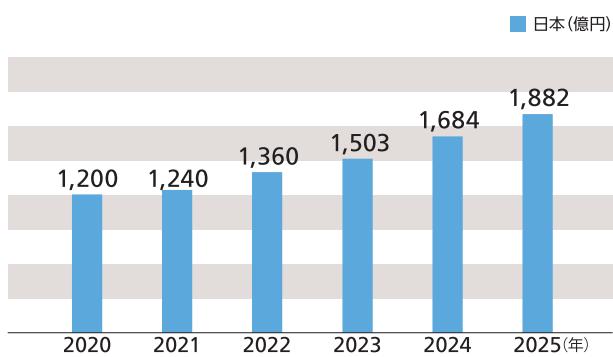
*2 日経クロステック「【SAPユーザーの憂鬱】2025年問題、SAPユーザー2000社に迫る」2018年2月19日

図表3 ERP パッケージ市場の市場規模（世界）



出所) Gartner [Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide] より NRI 作成

図表4 ERP パッケージ市場の市場規模（日本）



出所) 矢野経済研究所「ERP 市場の実態と展望」(2024 年 7 月 31 日) より NRI 作成

(FtS : Fit to standard の略で、可能な限りシステムの標準テンプレートを使い、各種ソリューションを組み合わせながら自社業務のありたい姿を実現する考え方^{※3)} を志向することが注目されている。そして 2020 年代以降、まだ主要なトレンドとまではいえないものの、ERP の機能と AI とを掛け合わせた業務の革新も注目されつつある（第 4 章参照）。

3 ERP パッケージ市場の概観

ERP パッケージの市場規模は、過去 5 年にわたり継続的に成長している（図表3・4）。数字に含まれる要素（ERP パッケージのライセンス費のみか、導入費や保守費を含むかなど）は、調査会社によって定義が異なるため、この数字が絶対というわけではないが、世界、わが国ともに 2020 年以降の市場成長率が 10% 程度存在することは、50 年余続いた ERP パッケージ市場が今もなお、期待視されながら成長している証左といえる。

1) ディマンドサイドから見た市場成長の理由

Gartner 社によると、世界的な市場の成長の理由として、Covid-19 のパンデミックの影響を受けた企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）投資の増加に加え、①クラウド ERP を採択する企業が増加していること、②①のもとで企業が AI を活用する意向が増加していることが挙げられている。

わが国における市場の成長は、③ 2018 年に経済産業省が「DX レポート」にて提言した「2025 年の崖」^{※4}への対処と、④企業のそもそも DX 機運の高まりの 2 点が挙げられるだろう。特に④について、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会の調査を見ると、DX 投資機運の高まりに伴い、企業の IT 予算の対売上高比が 2020 年以降継続的に増加していること（図表 5）、IT 投資増加の目的が、単なる IT の刷新ではなく、事業・業務のデジタル化の意識の高まりに伴ったものに変わっていること（図表 6）がわかる。

2) サプライサイドから見た市場成長の理由

ERP パッケージ市場では、パッケージメーカーとパッケージを顧客に導入するシステムインテグレーター（SIer）の双方が、顧客企業に ERP パッケージを導入するための方法論を確立し、効率的にパッケージを導入する基盤を構築している。

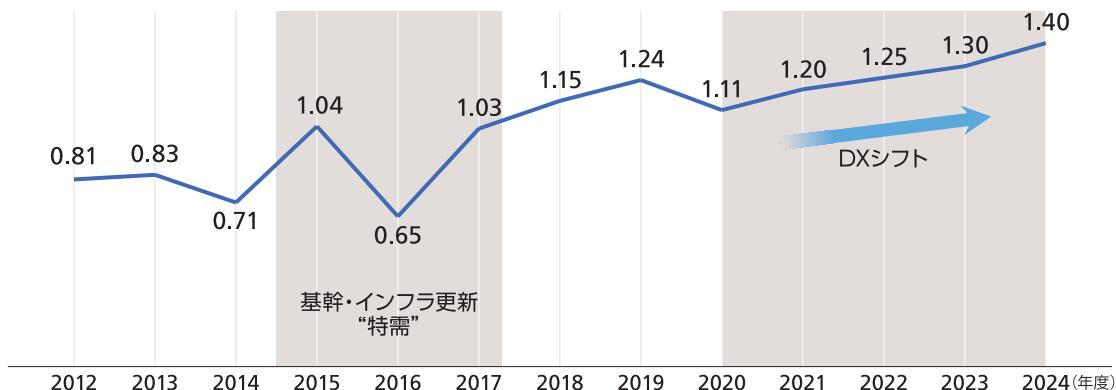
わが国において大手企業向けの ERP パッケージでシェアの高い SAP 社と Oracle 社を例にとると^{※5}、SAP 社は ERP パッケージの導入方法論として

※3 この考え方は後述の「クリーンコア」にもつながる

※4 経済産業省「DX レポート～IT システム『2025 年の崖』の克服と DX の本格的な展開～」(2018 年 9 月 7 日) を参照。人的資本の将来的な減少に際し、よりデジタルを活用して生産性を向上しようにも、既存システムがブラックボックス化し、データ活用ができない場合に生じるリスクが分析されている

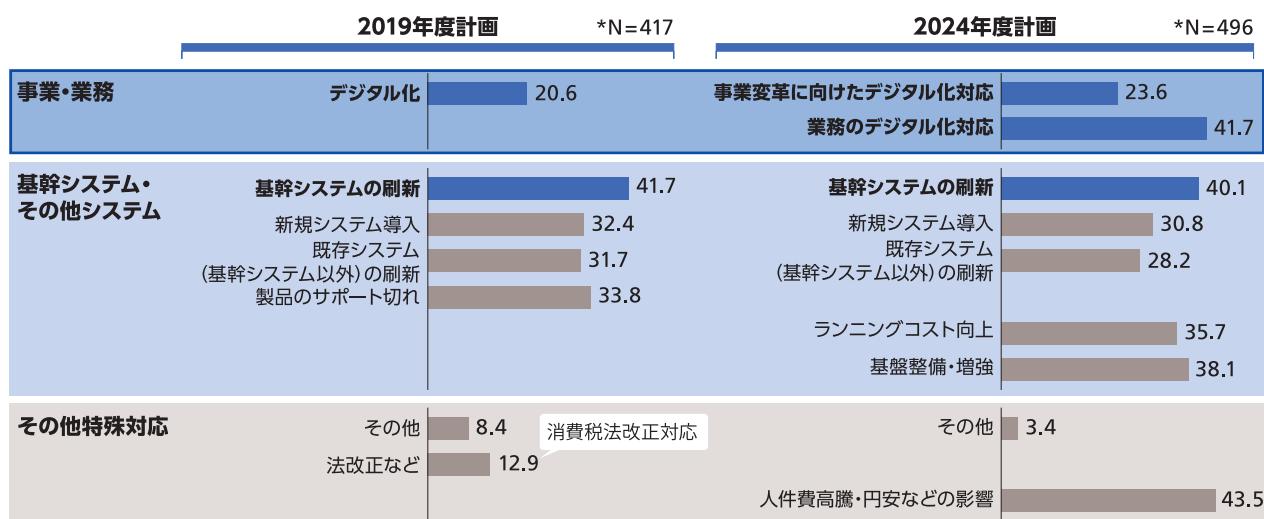
※5 富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場」2020 年版～2025 年版

図表5 企業のIT予算の対売上高比の推移(%)



出所) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査」よりNRI作成

図表6 企業のIT予算増加に係る理由の変化(%)



出所) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査」よりNRI作成

「Activate」^{*6}を提唱している。パッケージを導入するSlerは、その方法論に基づき、さらに自社なりのテンプレートや方法論を構築している。一方、Oracle社は「OUM (Oracle Unified Method)」^{*7}を提唱している。SAP社と同様に、Slerはこの方法論に重ねて自社なりの方法論を構築している。このような方法論や提供体制が構築されていることも、安定的に市場が成長する一因といえる。

4 サプライサイドから見たERPパッケージのトレンド

第2章の通り、ERPパッケージは時代に応じて機能面で進化を遂げた。ここではクラウドおよびDXに関連した最近のERPパッケージのトレンドにつ

いて三つ紹介する。

1) ERPパッケージ×AI

経営に資する会社の基幹情報を統合的に保有するERPは、従前より、その情報の活用に期待が寄せられてきた。2000年代以降、ERPパッケージはビジネスインテリジェンスによる予測や機械学習の機能と連携されてきたが、20年以降、生成AIの台頭とともに、より具体的な業務に直結するAI機能が提供されている。

ERPと関連付けられたAIの代表的な機能としては①会計仕訳の自動化や契約書、請求書の自動要約・

*6 SAP社ウェブサイト「The Ultimate Guide [SAP Activate Methodology]」

*7 Oracle社ウェブサイト「[Oracle Unified Method (OUM) – Basics and Download]」

図表7 Oracle社のERPに組み込まれたAI機能

領域	業務	概要
財務・会計	期日前支払い割引	• サプライヤーへの動的なコスト処理の効率化
	請求書処理	• 手動を減らし、サプライヤーからの請求書を迅速に処理
	仕証と明細などの照合	• 大量かつ手間のかかる複雑な照合作業を自動化
	財務の資金予測	• アルゴリズムを用いた日次または週次の迅速なキャッシュフロー予測
	決算処理の効率化	• 重要な連結プロセスを含む、元帳からレポートまでのオーケストレート
	連結決算の自動化	• 連結と決算プロセスをより迅速に実行
報告	差分説明	• 予実差異を検証するための差分の説明の草案の生成
	期間比較説明	• 異なる期間の比較のための説明の草案の生成

出所) Oracle社ウェブサイトを参照し、NRI作成

ドラフト作成といった特定業務の効率化、②蓄積した過去の情報に基づく将来予測が挙げられる。

SAP社は「SAP Business AI」戦略を発表し、2023年9月に生成AIアシスタントサービスである「Joule（ジュール）」を上市した。Jouleの機能は多岐にわたり、業務への活用以外に、システム開発そのものにも活用することができる。Jouleを使うことで企業は、例えば、国別の過去の売り上げデータを抽出したり、特定の国における売り上げ上位の地域を抽出したりといった分析を、会話形式で実行できる^{*8}。

Oracle社は、SaaS型ERP「Oracle Fusion Cloud ERP」について、既に50以上のAI関連機能を組み込んでいる。例えばサプライチェーン取引関連で、取引先と価格交渉する際の文書を自動生成したり、蓄積した文書から顧客対応のFAQを作成したりする機能を提供している（図表7）^{*9}。

2) 拡張容易性～FtSとクリーンコア～

前述のとおり、ERPパッケージをF&Gに基づいて導入すると、導入企業にとっては将来的な拡張性・柔軟性が低くなる。そのため、パッケージメーカーは、FtSとクリーンコア^{*10}の考え方方にのっとり、機能を提供する。

FtSはパッケージメーカーの用意する機能・テンプレートを標準とし、それらを最大限そのまま利用してもらう考え方だ。メーカーはグローバル大で多

くの企業にパッケージを導入し、その経験を踏まえて、標準とすべき業務・システム機能を検討している。この検討結果をテンプレート化し、バリエーションを取りそろえることで、利用者にそのまま利用してもらうことを志向している。ただし、FtSだけでは、利用者のニーズを満たせないこともあります。そのため、特定の業務要件に対しては、外部SaaSソリューションと連携し、全体としては標準を使いこなす。この考え方方がクリーンコアである。

クリーンコアに向けては、ERPパッケージメーカーが提供するソリューション以外の活用も可能であるが、この達成に向け、パッケージメーカーは他社を買収するなどをし、提供可能な機能の範囲を拡充している（図表8）。

3) 全社横断システム連携

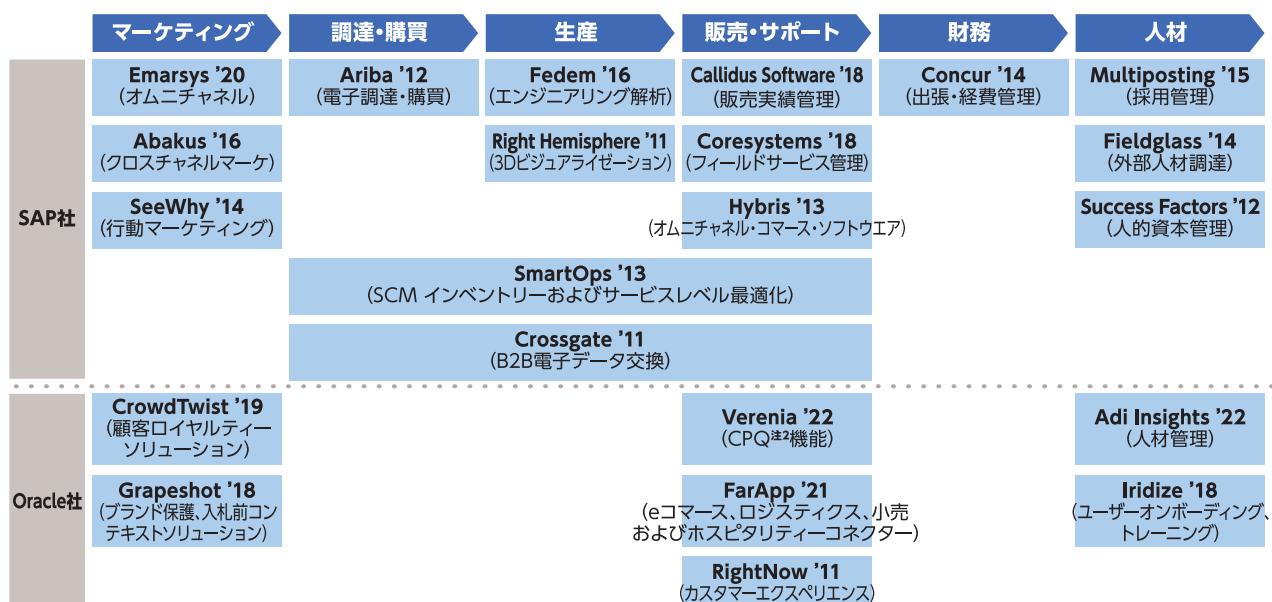
企業がグローバル大でERPを導入・刷新する際、海外拠点や子会社を含め、すべてのERPを同一メーカー、同一バージョンにそろえることは、IT予算やシステムサポート期間等に鑑み、現実的ではない。

*8 日経クロステック「【生成AIがもたらすERP新時代】独SAPと米オラクルの戦略は対照的、ERPベンダー間で本格化する生成AI競争」2023年11月6日

*9 日経クロステック「【今すぐ業務で使える生成AI、大手SaaSベンダーのAI戦略】SAP・Oracle・Workday、SaaS型ERPでは『生成AIを使ったアドオン』も現実に」2024年7月9日

*10 クリーンコア自体は、SAP社が提唱しているが、拡張性に関する考え方には、Oracle社やMicrosoft社にも共通するところがある。日鉄日立システムソリューションズ株式会社ウェブサイト「SAP Solution」SAP用語集「クリーンコア」参照

図表8 SAP社、Oracle社の近年のSaaSソリューションの代表的な買収動向



注1) 数字は買収年を意味する

注2) CPQ: 見積もりシステム

出所) SAP社ウェブサイト「企業買収」、Oracle社日本ウェブサイト「戦略的買収」よりNRI作成

ただしその場合、会社横断で基幹情報をスムーズにやりとりするには一定の手間がかったり、またはそれを実現するための仕組みを新たに導入する必要が生じたりし、企業の目指す全社規模でのデータ活用が達成できないおそれがある。

このような問題に対して、特にSAP社は、セントラルファイナンス^{※11}を提唱し、既存ERPを残しつつも、会計データを中央に連携し統合的に財務管理を可能にする技術を提供している。

かれるニーズとなった。「データドリブン」の詳細な定義について各社各様な見解があるものの、DXの台頭に伴い、データを駆使して自社の経営や業務の高度化、意思決定スピードの向上を狙い、そのためERPパッケージを利活用したいという考え方がある、一般的な背景にある。

別の観点では、検討者についても変化が見られる。過去に相当数の企業がERPパッケージを導入したことを受け、最近ではパッケージの導入に対して経験や知識のある人材も増えてきた。そういう人材が多くいる企業では、ERPパッケージの効用と限界を認識したうえで、ERPパッケージの刷新に取り組みやすくなっている。

また、評価についても変化が見られる。2000年前後では、ERP導入の評価は、ほとんどが効率化や投下資本利益率(ROI)^{※12}であったとみられるが、最近ではより事業・経営上の重要業績評価指標(KPI)とひと付け、より複合的な視点で、導入・刷新の効

5 ディマンドサイドから見たERPパッケージのトレンド

1) ERPパッケージの導入・刷新に関するディマンドサイドの新旧比較

ERPパッケージの機能の高度化とあわせ、ERPを導入・刷新する企業においては、導入・刷新の目的をはじめ、さまざまな側面で高度化が進んでいる(図表9)。

最も特徴的な変化はERPパッケージの導入・刷新目的に「データドリブン」という言葉が入っていることだろう。このキーワードはどの企業からも聞

※11 SAP社ウェブサイト ベストプラクティス HOW-TO ガイド「SAP ERPのさらなる活用—財務変革の次のステップとは」2025年9月10日

※12 総資本から事業活動(特定事業)への投下資本(運転資本などの流動資産、有・無形固定資産など)を選別し、投下資本に対してどれだけのリターンがあったのかを示した値

図表9 企業のERPパッケージ導入・刷新における代表的な変化

比較	2000年前後	最近
ERP/パッケージ導入・刷新目的	<ul style="list-style-type: none"> 会計・決算の統一、二重入力排除 業務間連携の効率化 	左記に加えて、 <ul style="list-style-type: none"> リアルタイムな経営判断 データドリブンな意思決定 ERPも含めたビジネスプラットフォームの創造
意思決定者	<ul style="list-style-type: none"> リードするのはCIOあるいは情報システム部門がメイン 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップや事業部門が戦略的に関与し、CIOは戦略のパートナーとして横断調整を実施 CDOなど幅広いCxO^{注1)}がステークホルダーとなる
検討者	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム部門がメイン 初めてERP/パッケージに関わる人が大半 	<ul style="list-style-type: none"> 過去にERPパッケージを新規で導入することに関わり、その効用と限界に肌感を持つ人が検討者となるケースが増加
追加開発	<ul style="list-style-type: none"> F&Gが主流であったため、組織・機能の属人性や固有性を維持する方向にかじが切られやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 追加開発をすることがリスクにつながった経験を踏まえ、追加開発を削減することを原則とし、FtS、クリーンコア化を意識
評価	<ul style="list-style-type: none"> システム稼働率、システムROI、業務効率（決算早期化、二重入力削減、処理コスト低減、在庫削減）に係るKPIを評価 	左記の観点だけでなく、 <ul style="list-style-type: none"> リアルタイムなKPIの可用性 意思決定速度 顧客LTV^{注2)}などのビジネス変革指標の重要性向上

注1) CxO : CEO、CFO、CTOといった各業務や機能の責任者を表す

注2) Life Time Value の略。特定の顧客が一生涯の間にもたらす利益の総量を指す

出所) 各種ヒアリングなどより NRI 作成

果をとらえようとする動きも見られる。

2) ERPパッケージと価値創造

1) に挙げたトレンドに閉じず、昨今、大手企業の中には、ERPパッケージ「も」活用することで、より会社としての価値創造を目指す取り組みが見られるようになった。

ここでの価値創造とは、個々の製品やサービスの価値を向上させることではない。企業が経営資本を活用し、自社の経済的価値を向上させ、顧客ひいては社会に価値を提供することを指す。

ERPパッケージの導入・刷新により、財務・会計周りのリアルタイムな可視化が進むと、財務資本が強化される、また、全社の基幹となる情報が集約されると、知的資本が強化され、これらによって、企業価値を高める能力が向上する。

ERPパッケージの導入・刷新は、こうした企業の能力向上には資するが、それに閉じずに、ビジネスモデルも刷新し、顧客への提供価値の向上を直接的に狙う取り組みが見られるようになった。一つは帰納的なアプローチであり、中長期の目指す姿を設定するものの、具体的な提供価値は、業務・システムの改善、およびその時々の外部環境に合わせて柔軟

に設定していく方法である。もう一つは演繹（えんえき）的なアプローチであり、目指す姿と具体的な中長期の方向性を具体的に定め、それに向けて、業務・システムの改革を進めていく方法である。

本稿ではそのトレンドのはしりとして、帰納的、演繹的なアプローチと評価できる企業の取り組みをそれぞれ1社ずつ紹介する。

第一に、帰納的なアプローチの例として、日本電気（NEC）を取り上げる。同社は自第一に、帰納的なアプローチの例として、日本電気（NEC）を取り上げる。righter world¹³⁾を据え、暮らし、社会、環境の三つの側面での2030年ビジョンを示している^{※13}。そのビジョンに向け、①自社のデータドリブン経営、業務プロセス標準化、ノウハウを蓄積し、顧客価値につなげるための「コーポレート・トランスフォーメーション」、②①のもとで顧客とともに価値を創る「コアDX」、③フラグシッププロジェクト（「社会のDX」）の三つのDX実現を目指している^{※14}。

顧客価値の源泉となり、社会への価値創造の原点

※ 13 日本電気ウェブサイト「2025中期経営計画」2021年5月12日

※ 14 日本電気 2024年7月開催「SAP NOW Japan」の講演資料「グローバル事業成長を加速する企業変革」2024年7月31日

となるのが、コーポレート・トランスフォーメーションであり、その一環として、同社は2008年よりSAPを導入し、全社規模での活用に取り組んでいる。

同社は、システムを入れて終わりにするのではなく、ビジネスプロセスとITシステムを標準化し、全社レベルで結びつけ、ビジネスとITの迅速性を高めるために、十数年にわたり、改革を続行した。その中で、上述したFtSやクリーンコアなども取り入れ、さらに、プロセスを標準に変革していくためのプロセスオーナー制や全社的にその状態を統制していくためのマスターオーナー制といった組織・役職上の変革もおこなった。

このトランスフォームは、今後も社会や技術の変化とともに高度化していくが、巨大な企業体である同社での取り組みを高度なものにし、そこで得られた知見を顧客や社会に還元していくことにコミットしている姿は、先進的な価値創造の取り組みといえる^{*15}。

続いて、演繹的なアプローチの例として、キリングループを取り上げる。同社は「発酵・バイオテクノロジー」をコアコンピタンスとし、人々の喜びや健康に貢献することを社会価値としてきた。その事業領域は、酒類・飲料から医薬、ヘルスサイエンスと多岐にわたる。グループ単独での成長だけでなく、企業買収も経ているため、事業会社で分散しているERPを統合し、共通基盤上のデータを基に意思決定する経営システムの構築を進めている。特に経理・生産・物流業務でSAPを活用し、一つのデータに基づいた意思決定ができるよう志向している。

NECと同様、システムを入れて終わるのではなく、DXにおけるポイントをトランスフォーメーションに捉え、自社の業務の現状に精通したうえで、新たなデジタル技術をキャッチアップし、さらに業務プロセスを根本から見直すサイクルを構築することを重視している。そのサイクルによって、幅広い事業領域を企業ドメインとしつつも、上述した社会価値を達成しようとしている点で、こちらも先進的な価値創造の取り組みと考える^{*16}。

6 おわりに

本稿では、ERPパッケージの歴史を概観しながら、最近のパッケージのトレンドと、それを利用する企業のニーズの変遷を整理した。そして昨今、大手企業の中には、ERPを導入・刷新する中で、その機能を活用しながら業務プロセスを整理することにとどまらず、その成果を顧客への直接的な提供価値に還元したり、事業ポートフォリオの見直しに役立て、結果として社会への提供価値につなげたりする、価値創造を志向する企業も台頭していることを述べた。

時代の変化とともに、技術とニーズの双方が高度化していることを受け、今後ERPパッケージを導入・刷新する企業は、ERPパッケージを会社経営の一機能としてではなく、ますます事業・経営に直結するものとして活用していくものと考えられる。

ただし、一方でERPを確実に導入し、上記の効果を享受できるかと言えば、そうとは言い切れない。ERPパッケージの導入・刷新においては、いくつも乗り越えなければならない課題が存在する^{*17}。

そういう課題を乗り越え、本稿が読者の会社の将来的なありたい姿に近づいたり、戦略を遂行したりするための参考となれば幸いである。

(監修：高橋 寛和)

*15 日本電気が自社知見を顧客・社会に還元している例としては、例えば日本電気ウェブサイト「SAPソリューション導入事例」が参考となる

*16 ITmedia エンタープライズ「キリングループのSAP導入から探る『DXをやり抜くカギ』」2025年8月25日、日経ビジネス電子版「キリンの事業ポートフォリオ戦略とグループ共通の経営基盤」

*17 例えば、栗生澤亜希「ERPパッケージ導入・刷新プロジェクトの難しさと処方箋」、秦伸太朗・嶋村和隆「経営管理の高度化に向けたERPグローバルロールアウト」(ともにNRIマネジメントレビュー2026年1月号)を参照

筆者



小島 健一 (こじま けんいち)

株式会社 野村総合研究所

事業・IT 戰略コンサルティング部

プリンシパル

専門は、DXを含む業務・IT刷新に向けた構想・ビジョン策定、戦略策定、導入PMOなど

E-mail: k3-kojima@nri.co.jp