

ERP パッケージ導入・刷新プロジェクトの難しさと処方箋

業務・IT 戦略コンサルティング部 プリンシパル 栗生澤 亜希

1 はじめに

ERP^{※1}を実現するためのシステム導入手法には、大きく分けて二つのアプローチが存在する。ひとつは、自社の業務要件に応じてスクラッチ開発で独自システムを構築する方法、もうひとつは、標準化された業務機能をパッケージ化した ERP 製品を導入する方法である。

スクラッチ開発は要件適合性が高い半面、長期化・高コスト化・技術的負債の蓄積などのリスクを伴う。ERP パッケージは ERP に必要な機能があらかじめ提供されるため、導入スピードや成熟度の面で優れている。しかし、導入しただけでメリットが自動的に得られるわけではない。特に近年は、クラウド型 ERP パッケージや Fit to Standard アプローチの普及に伴い、業務変革やデータ標準化が不可欠となっている。

ガートナーの調査^{※2}によれば、ERP システム導入・刷新プロジェクトの 70% 以上が失敗と評価されている。失敗は技術不足だけでなく、戦略の欠如、データ品質の不良、現場との対立、ベンダーとの認識齟齬（そご）、変革推進の不徹底など、多様な要因が絡み合う。本稿では、こうした失敗要因を構造化し、処方箋を提示する。

2 六つのギャップとその分析

NRI では、ERP パッケージ導入・刷新の失敗要因を、以下の「六つのギャップ」に整理している（図表 1）。

1) 構想と導入のギャップ：導入目的の自己目的化

ERP は、経営資源を一元管理し、企業全体の最適化を実現するための経営手法である。ERP システムは、財務・会計、販売管理、購買管理、在庫管理といった企業の基幹となる情報を統合的に管理し、価格改定・在庫調整・投資判断などの「意思決定の高速化」や原価の可視化・標準原価や実際原価の精緻化による「収益性の改善」といった経営課題の解決を支援する。つまり、ERP システムは ERP を実現するための手段のひとつであり、ERP システムの導入自体は経営目的にはなり得ない。

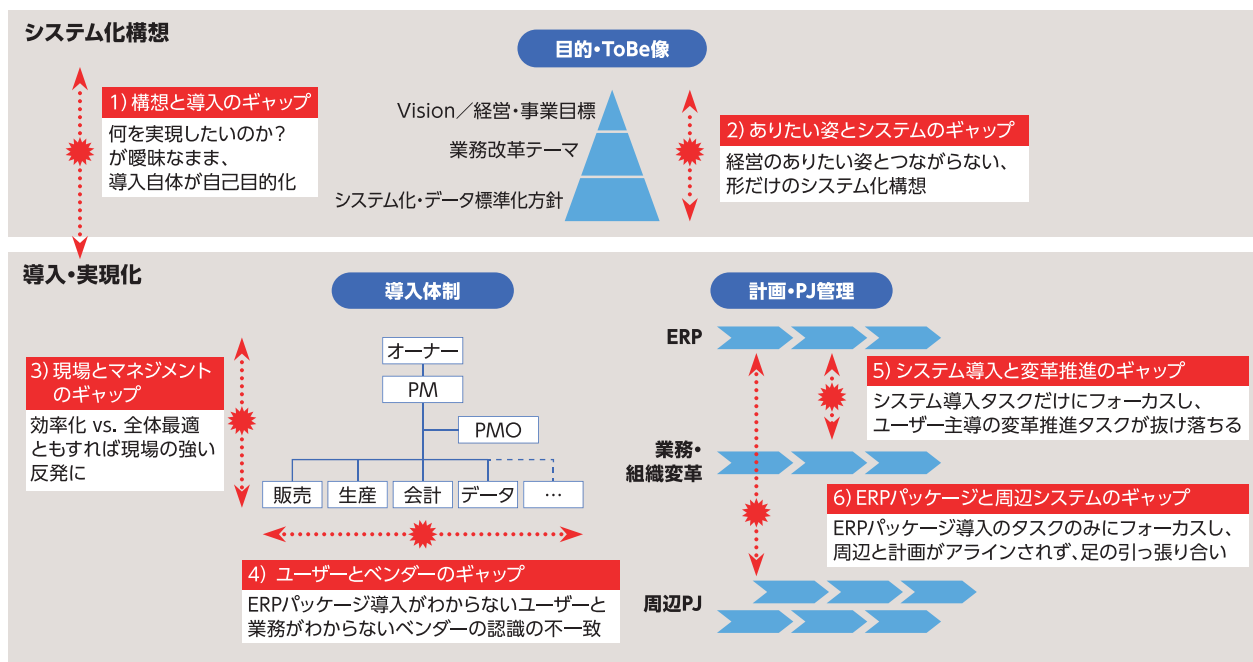
それにもかかわらず「なぜ ERP システムを導入・刷新する必要があるのか」を曖昧にしたまま、ERP システムの導入・刷新プロジェクトに着手してしまう企業が少なくない。特に近年は「2027 年の崖」（SAP ERP6.0 の標準サポート終了）や 30 年に控えた「富士通のメインフレームからの撤退」といった技術的な要因のみで基幹システムの刷新が意思決定されるケースが散見される。

ERP システムの導入や刷新は、単なる IT 基盤の更新ではなく、企業全体の業務構造と意思決定基盤を抜本的に再設計する契機であり、ビジネス変革の好機となる。経営層と現場を巻き込む大規模なシステム刷新は、変革の必然性と全社的な合意形成を同時に実現できる稀有（けう）な機会であり、この機

※1 Enterprise Resource Planning：企業資源計画の略称で、企業の経営資源を一元に管理し、企業全体の最適化を実現するための経営手法

※2 What IT Leaders Must Do to Avoid Disappointing ERP Initiatives (2024 Denis Torii)

図表 1 ERP パッケージ導入・刷新を失敗に陥れる六つのギャップ



出所) NRI 作成

会を戦略的に活用することが競争優位性を高めることに直結する。

この機会を真の経営改革に結びつけるためには「なぜ今、高いコストとリスクを負って基幹システムを刷新するのか」を明確にし、関係者の理解と共感を得る必要がある。プロジェクトが目指すブレないビジョンとしての「北極星」を設定し、重要業績評価指標 (KPI) を具体化する。キーパーソンを集め、目的・方向性・表現方法に至るまで徹底的に議論し、納得感のあるビジョンを形成することが重要だ。

「北極星」は、自社の経営戦略や事業戦略と明確にひもづいていることが求められる。他社事例の焼き直しや「IT コスト削減」といった一般的なスローガンだけでは、広範なステークホルダーから理解・共感を得ることは難しい。例えば、グローバル一元での経営管理の高度化を目指すのか？納期順守などのサプライチェーン向上に主眼があるのか？など、領域ごとに KPI を明確にする。キーパーソンを集め、自社の置かれた環境や経営・事業として目指す方向性をひもとき、文言レベルでの表現方法を含め、議論を尽くし練りこむ中で「北極星」に対する納得感

が醸成されていく。

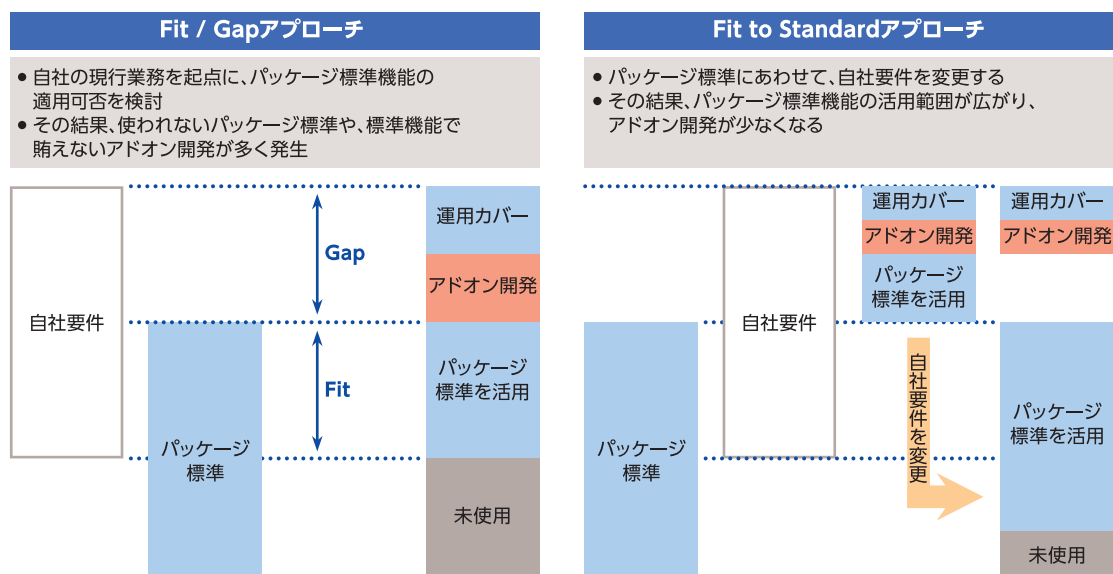
2) ありたい姿とシステムのギャップ：戦略とつながらないシステム化構想

社内で保有するデータの定義がバラバラなままでは、ERP パッケージの導入後も全社横断での分析は困難で、信頼性の高い経営ダッシュボードは構築できない。「サプライチェーンの向上」や「グローバル経営管理の高度化」のような「北極星」を実現するためには、戦略とシステム化構想が適切に連携していなければならない。

対応策として、システム化構想とあわせて、データ標準化方針を策定する。データ標準化方針の策定には、経営ダッシュボードを構築するためのデータモデルの設計と、適正なデータの入力を管理するデータガバナンス体制の構築を含む。

データモデルの設計では、経営意思決定事項と KPI を定義し「何のためにデータを統合するのか」を明確化する。その上で、現状のデータ資産や流通経路、データの品質を棚卸しし、定義の不一致、重複、欠損、更新遅延といった課題を特定する。そして、

図表2 Fit / Gap アプローチと Fit to Standard アプローチの違い



出所) NRI 作成

それを解消するために整備すべきデータ基盤を設計する。これで、経営判断に必要な情報を収集するための仕組みができあがる。

仕組みができても、その仕組みに適正なデータが入力されなければ適切な経営判断を下すことはできない。適正なデータ入力の継続性を担保するには、組織的なデータガバナンス体制の構築と運用が必要となる。例えば、全社で一元管理すべき重要データの特定、重要データごとのデータオーナーの任命、データの定義、更新頻度の設定、品質基準の策定や運用管理の体制構築といったことが考えられる。

ある企業は、商流が大きく異なる複数の事業を単一の ERP パッケージを導入することで一元的に管理することを検討した。これが実現できれば、事業横断で全社のデータを単一のデータベースで集約できるからだ。しかしすぐに運用面で現実的ではないことを認識し、事業特性別に ERP パッケージの環境を複数構築する方針に切り替えた。この場合、社内のデータが複数のデータベースに分散することになるため、ERP パッケージの導入のみではデータの一元管理は実現できない。これを手当てするために、マスターデータ管理を導入することで、コード体系や定義の統一を実現した。

経営判断に資するデータの収集は、ERP パッケージの導入だけで実現されるものではない。適正なデータを収集するためのデータモデルの構築と、適正なデータの入力を担保するためのデータガバナンス管理を両輪で進めることで、自社に点在するデータを全社の意思決定資産へ転換し、継続的に価値を創出する基盤を確立できる。

3) 現場とマネジメントのギャップ：全体最適 vs. 部分最適

ERP パッケージの導入にあたり、業務プロセスをどこまで ERP パッケージの標準にあわせるかは、大きな論点のひとつである。従来は、パッケージ標準と自社業務プロセスとを比較し、自社業務プロセスに適合しない機能についてシステムのカスタマイズや設定変更、アドオン開発などによって「システムを業務にあわせる」Fit / Gap アプローチが主流だった。このアプローチは、独自業務の維持を優先したい場合には有効だが、ERP パッケージのアップデートのたびにアドオン開発部分を改修する必要があり、長期的には保守負担と技術的制約が大きくなりやすいというデメリットがある。近年はクラウド / SaaS 型 ERP パッケージの普及により、四半期ご

とのアップデートやセキュリティーパッチ適用が前提となっている。これに伴い、アドオン開発部分のアップデートへの対応負荷は増大しており「業務をシステムにあわせる」Fit to Standard アプローチを採用する企業が増えている。Fit to Standard アプローチは、ERP パッケージの機能を最大限活用でき、アドオン開発を最小化することで開発コストや維持・管理コストを抑制できる一方で、業務プロセスの変更が前提となる。このため、システムを実際に利用する現場の対応負荷が相対的に高くなり、ユーザーから反発を受けることが多い。この対立を調整できないと、プロジェクトは迷走を始める。

ドイツの小売大手 Lidl は、スクラッチ開発したレガシーシステムを SAP ベースの ERP パッケージに置き換えることを計画した。約 7 年間で 5 億ユーロ（当時の為替レートで約 660 億円）もの巨額の費用を投じたが、当初目的を達成できずに頓挫した。最大の失敗要因は、独自の業務要件に固執し「システムを業務にあわせる」ために、大規模な追加開発を承認してしまったことにある。

ERP パッケージの導入は、必ずしも現場業務を楽しむものではない。経営の意思決定に資するデータの原単位を鮮度・精度ともに高く蓄積することに、ERP パッケージ導入の本来的な意義がある。これを実現するために、既存の便利な仕組みが淘汰（とうた）され、データの入力負荷があがり、業務効率が低下するということも起こり得る。それらの事象は現場にとって切実な問題で、容易に受け入れられるものではない。しかし、現場との衝突を恐れて、現行維持を求める現場の声を安易に受け入れることは、全体最適の毀損（きそん）につながる。

この問題を解消するには、全体最適の観点を持ちながらも現場を熟知し、現場を説得できる人材をプロジェクト管理体制に引き込むことが有効だ。

ある会社では、ERP パッケージ導入プロジェクトの立ち上げにあたり、ERP パッケージの専門家を社外から招聘（しょうへい）し、プロジェクトマネ

ジャーに登用したが、自社の事業や業務に精通していないことから現場の信頼を得ることができず、現場との対立構造を解消することができなかった。同社は対立が精鋭化したシステム設計フェーズで事業の責任者をプロジェクト体制に引き込み、彼を通じて現場と対話を続けるところで、現実的な落としどころを見だし、現場の説得に成功した。

規模の大きなプロジェクトは、プロジェクト管理の難易度が高い。ステークホルダーが増えれば増えるほど、調整や合意形成に奔走することになる。それぞれのステークホルダーの問題・課題意識を理解した上で、全体最適の観点から現実的な落としどころを見いだすことができる人材をプロジェクト体制に引き込むことが、全体最適 vs. 部分最適の解消につながる。

4) ユーザーとベンダーのギャップ：認識の不一致と責任のなすり付け合い

ERP パッケージの導入・刷新プロジェクトは、一般的に規模が大きい。このため、自社の既存リソースのみでプロジェクト体制を構築することが難しく、複数のシステムインテグレーション（SI）ベンダーが参画する混成チームが組成されることが多い。

SI ベンダーは ERP パッケージ導入の専門家だが、ユーザーの専門家ではない。ベンダーがユーザーの戦略や業務を十分に理解していないと、システム設計がユーザーの想定と大きく乖離（かいり）することがある。そのことに双方が気づかないままプロジェクトが進行すると、リリース後の業務に支障をきたす。そして最悪の場合、その責任の所在を巡ってユーザーと SI ベンダーが法廷で対立することになる。

米国のレンタカー会社大手 Hertz は、システムの刷新を大手 SI ベンダーに発注した。Hertz は適切なプロジェクト管理体制を自社で組成することができず、進展管理や品質管理といったプロジェクトの

全体管理まで SI ベンダーに任せきりにしてしまった。そして、業務要件とシステム要件のすり合わせが不十分だということを認識しないまま、要件定義フェーズからシステム実装フェーズへの移行を承認した。最終的に、納品のタイミングでようやくシステム設計が自社の期待と全く異なることを認識した。

対策は、ユーザー自身が常にプロジェクト全体をコントロールできる状態を維持することに尽きる。システム開発等の一部の工程やタスクを部分的に SI ベンダー主導で管理することがあっても、プロジェクト全体の管理をユーザー以外に任せるべきではない。適切な業務要件提示が実施され、適切に SI ベンダーに連携されなければ、SI ベンダーがどれだけ優秀であったとしても、望んだシステムを実装することはできない。

5) システム導入と変革推進のギャップ：変革推進タスクが抜け落ちる

PMBOK[®]※³ はプロジェクトを「独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する、有期性のある業務」と定義している。つまり、プロジェクトには必ず明確な開始と終わりがある。では、ERP パッケージの導入・刷新プロジェクトの終わりは、どこに置くべきだろうか。

システムの価値は、利用者が正しく使って初めて発揮される。システムが最終稼働すると同時にプロジェクトチームが解散し、あとは現場任せとなることがあるが、新システムに対する教育が十分でないと、利用者は新システムの思想や使い方がわからず、結局 Excel や古いやり方に戻ってしまうことになる。そうすると、システム化構想段階で想定された適正なデータはシステムに入力されず、経営の意思決定に足る情報も得られない。業務は楽にならず、システム導入による戦略的な効果も感じられないということになれば「導入で現場に負担をかけたシステムがついにリリースされたが、現場の仕事は全く楽にならなかった」という不満だけが、社内に残る

ことになる。

これを避けるためには、システム移行後の新業務の定着までをプロジェクト期間と定めることが有効だ。システムに適正なデータが入力されるための業務プロセスの変更や文書化、システムを利用するユーザー向けのシステム操作教育の計画、稼働後の新業務プロセスの定着状況のモニタリングといった変革推進タスクをシステム導入タスクと並行して推進し、その完了を確認することが必要となる。

6) ERP パッケージと周辺システムのギャップ：サイロ化したプロジェクト計画

ERP パッケージは、基本的にはスタンドアローンでも主要業務を回せる設計がなされているが、実運用では周辺システムとの連携を前提としたアーキテチャーで導入されることが多い。近年では ERP パッケージの更新追随性や可用性を担保するために、ERP パッケージ自体には極力手を加えず、必要な拡張を API※⁴ や拡張プラットフォームなどを用いて ERP パッケージの外で実施し、ERP と連携させることで実装するというコンセプトが採用される事例が増えている。

ERP パッケージとの連携構成をとるケースでは、関連する周辺システムの改修計画との依存関係がプロジェクト推進上の大きなリスクとなり得る。相互の要件が整合しないとシステムは動かないし、一つのプロジェクトの遅延が他のプロジェクトの進展に影響を及ぼすことになる。

ドイツの製菓大手 HARIBO は、SAP S/4HANA への移行プロジェクトを進めたが、物流を担う倉庫管理システムを含む既存システム群との連携を十分に考慮しなかった。テストや移行計画でも問題は認

※3 Project Management Body of Knowledge の略称。プロジェクトマネジメント協会がソフトウェア開発のプロジェクト管理の知識を体系化したもの

※4 Application Programming Interface の略称。ソフトウェア同士が互いに情報をやりとりするために使用するインターフェースを指す

図表 3 ERP パッケージ導入・刷新プロジェクトの失敗要因と処方箋

| # | ギャップ | 対策・処方箋 |
|---|----------------------|---|
| 1 | 構想と導入のギャップ | 目的と北極星の明確化 経営戦略と直結する目標設定、領域別KPI定義 |
| 2 | ありたい姿とシステムのギャップ | データ・業務構造の事前整備 統一されたデータモデルとガバナンス構築 |
| 3 | 現場とマネジメントのギャップ | ブリッジ人材のプロジェクト管理体制への引き込み 現場を説得できるキーパーソンの登用 |
| 4 | ユーザーとベンダーのギャップ | ユーザー主導のプロジェクト管理 要件提示と進捗・品質管理を自社で担う |
| 5 | システム導入と変革推進のギャップ | 変革推進計画の策定 教育・定着化・モニタリングを継続 |
| 6 | ERPパッケージと周辺システムのギャップ | 周辺システム連携計画の統合管理 改修スケジュールと仕様整合性の確保 |

出所) NRI 作成

識されず、本稼働後にシステム間のデータ連携がうまくいかず、生産ができて出荷指示が出せない状態に陥った。結果、倉庫には自社で製造したグミの在庫が積みあがっているのに、店舗には配送できないという「グミ不足」を引き起こし、多大な売り上げ機会損失を被った。

プロジェクト期間が長期にわたる中で、ERP パッケージと接続予定のシステムに手が入ることは十分に想定し得る。その上で、関連する周辺システムとの適切な連携を担保するには、各システムの改修計画を事前に把握することが重要だ。この場合のシステムは、自社が管理するものに限らない。どのデータがどのシステムからどういうルートで連携されるのかを関連のあるシステム横断で整理し、各システムの改修計画や変更内容を集約する。その上で、あるシステムの計画変更が他システムへ与える影響を評価する仕組みを構築する。これにより、変更の早期検知と要件の整合性を担保できる。

事例が示すのは、経営戦略との接続・現場の納得・技術的整合・ベンダーとの信頼構築・継続的教育・周辺調整といったオールラウンドなマネジメントが不可欠という点である（図表 3）。

経営層が強力なリーダーシップの下、全社一体でこれらを実行することが、ERP 導入・刷新プロジェクト成功の最大要因となる。

（監修：高橋 寛和）

3 おわりに

ERP パッケージの導入・刷新は、技術更新にとどまらず、業務変革・データ統合・組織文化の更新を同時に扱う「経営変革プロジェクト」である。失敗

筆者



栗生澤 亜希（くりうざわ あき）
株式会社 野村総合研究所
事業・IT 戦略コンサルティング部
プリンシパル
専門は、DX 構想・ビジョン策定、戦略策定、業務効率化／定着化支援、システム導入 PMO など
E-mail: a-kuriuzawa@nri.co.jp