

# ERPのグループ企業への展開

## －効果的なグループ企業展開のための指針・手法－

### アブストラクト

#### 1. 研究背景と目的

グループ企業における連結経営のIT基盤としてERP(Enterprise Resource Planning)を利用する企業は多い。既にERPを導入した企業の多くは、次のステップとしてグループ企業への展開に取り組み始めている。しかし、グループ内の一社へ導入したとしても、同じ条件でグループ内の関係会社へ簡単に展開出来るとは限らない。企業風土・企業規模・業種・コストなど様々な要因が展開の妨げとなるからである。また、グループ展開するための手順や基準が明確になっておらず、各社とも暗中模索の状態で行っているのが現状である。

そこで、当研究分科会では、分科会メンバ各社の事例を中心に分析し、効果的なグループ展開を実現するための指針となるチェックポイント・手法の具現化を目標に研究した。

#### 2. ERP グループ展開の分析

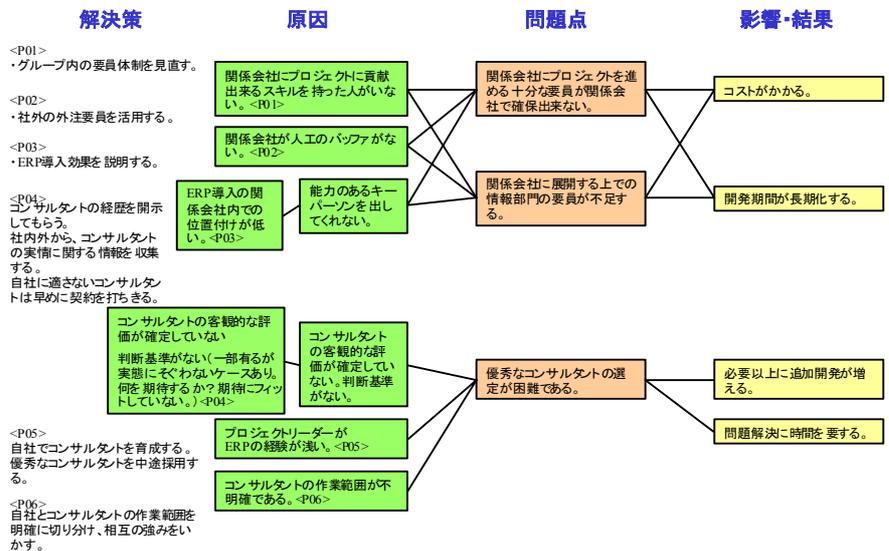
先行企業9社の事例を持ち寄り、分析してみると、ERP グループ展開に掲げる目的は、「コスト削減」「スピードアップ」「業務・機能拡大」「品質向上」に大別することが出来る。一方、目的を達成するための手段は、様々である。事例の中で挙げた目的と関連性の高い手段を関連付けた。(表1)

表1 ERP グループ展開の目的と導入手段の関係

目的(大分類)	目的(小分類)	手段												
		組織変更	リアルタイム化	ERPシステム導入	eコマース	簡略化	SCM連携	CRM連携	経営上の管理基準統一	ビジネス条件変更	コード統一	標準化	システム運用	
コスト削減	コスト(直接費)削減: 廃価購買、在庫量削減	○	△		○							○	△	○
	コスト(労務費)削減: BPR	○				◎						○	△	○
スピードアップ	ITコスト削減: システム導入費、メンテナンス費	△										△	○	○
	連結決算 早期化		△	△							◎	○	△	
	見積～発注～入庫、受注～出荷 期間短縮	△	○		△	◎					○	△	○	
業務・機能拡大	生産納期の短縮		○			○								
	グループ経営の判断		△				△	△	◎	△	△			
	情報インフラ整備		△	◎	○									
	グローバルスタンダード対応		△							△	△		◎	
	情報共有(情報一元化)		○										◎	
	情報連携強化		△	○	○		○	○	○			◎		
	顧客サービス向上		○		◎			◎						
	業務改革	○		○		△							◎	
	SCPの強化と効率化		◎				◎	○	○		△	○		
	経営管理レベルアップ		△	◎							○	○		
品質向上	市場変化への柔軟な対応力							△	△					
	経営変化への柔軟な対応力					○				○				
	組織変化への柔軟な対応力(グループ間異動にとられないシステムの統一)	○									○	○		
	製品・サービスの品質向上							○	○				△	
	システムの品質向上					○								○
	システムリプレイス		△	○	△			△	△			△	△	

各企業は、様々な目的を掲げてERPのグループ展開を行っているが、たとえ同じ目的を掲げたとしても、企業の風土・規模・業種などといった多種多様な要因による影響を受け、どの企業グループも一律に同じ手順で進めようとしても、うまくいく保証はない。事例で挙げた問題点からその原因・結果・解決策を分析し、その関連を表したものが「問題点・解決策ネットワーク図」(図2)である。導入・展開を進めるに際し、この関連図を用いて、目的達成のため

問題点、解決策 ネットワーク図(プロジェクト)



めの効果的な解決策を打ち出すことが可能となる。また、解決策の実施が遅れては期待した効果を得られない。そこで、ERP導入の各工程で発生する問題に対する解決策の実施タイミングを明確にしたのが、「解決策の実施タイミングと問題発生タイミングの関連図」(表3)である。

表3 解決策の実施タイミングと問題点発生タイミングの関連図

解決策	親会社への導入				関係会社への展開							
	現状分析	要件定義	開発	運用	現状分析	要件定義	システム設計	開発	テスト	教育	移行	運用
最適なERPパッケージの選定	G03	▶ *										
コード体系統一	K01	▶ *										
ビッグバン導入	P09	▶ *										
安価なパッケージ利用の検討	C01			▶								
ボリュームディスカウントの利用	C02			▶								
ヘルプデスク・マニュアルの充実	C05			▶								
グループ全体のシステム構想の立案	G09			▶								
業種別ERPの準備・展開												
業種別ERPの準備・展開					U07							▶ *
ノウハウ継承体制の整備												▶ *U08
マスタ管理専門部署の設立					U09							▶ *

3. チェックシートを用いたERPグループ展開の評価

グループ展開成功のためのキーワードは何か。展開に成功するためには、共通した特性があると想定した。そこで、分科会メンバの事例にて各解決策が実施出来ていたかを検証し、統計的手法の1つである主成分分析を用いて、グループ展開の特性を表すキーワード(経営的視点・システムの視点)を導き出した。その結果を基に作成したものが「ERPグループ展開チェックシート」(図4)である。中でも、うまくいったと認識されているプロジェクトは、第1象限(総合的目的充足型)に現れた。このシートにて計画段階のレビュー、展開中の見直し、完了後の振り返りの各場面で定量的、かつ客観的な評価を行

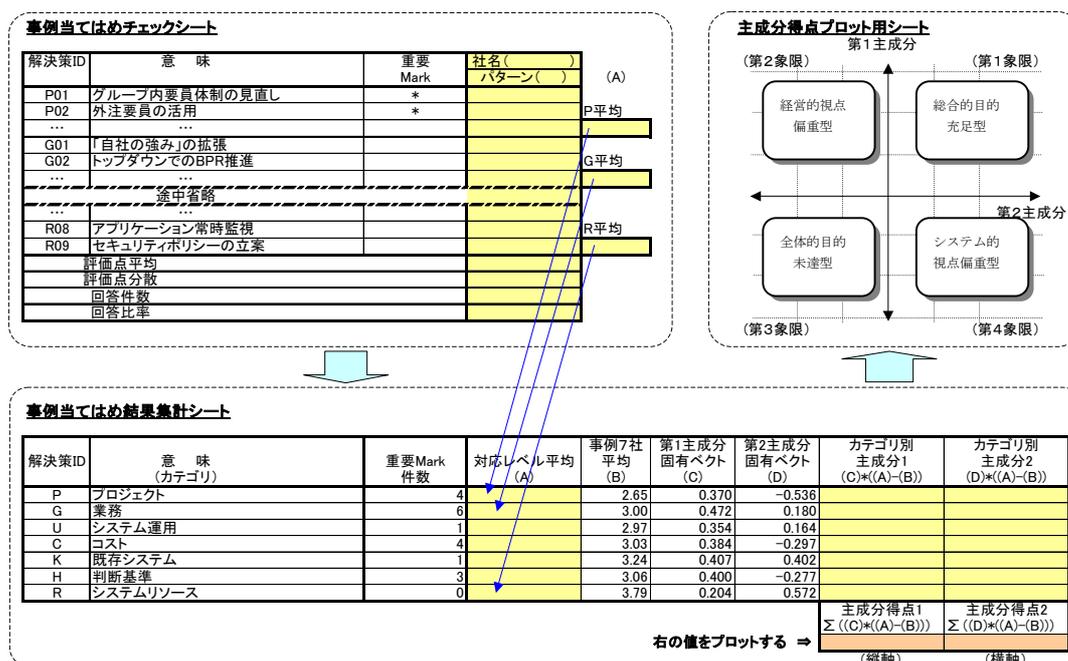


図4 ERPグループ展開チェックシート

い、第1象限へ近づくようプロジェクトの見直しを進めていけば良い。その際、(表1)・(図2)・(表3)を活用することにより、効果的な施策を打つことが可能となる。

4. グループ展開の成功に向けて

ERPのグループ展開成功プロジェクトは、経営的視点・システムの視点が高い水準でバランス良く進められていることは疑いない。グループ展開を計画している企業、あるいは展開中の企業は、ぜひ本論文を一読し、分析方法およびツールを活用していただきたい。そこに、「グループに合った」展開を見つけるための実用的な観点と、課題解決に向けた具体的ヒントが示されているからである。