
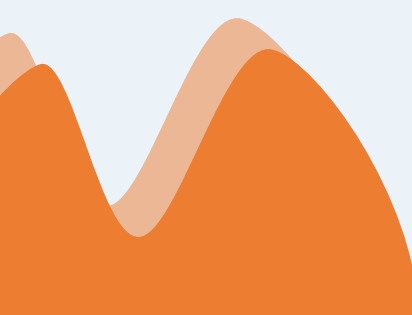


# ERP パッケージソフトウェア導入 Q&A マニュアル

日本大学商学部 川野克典ゼミナール  
2023 研究 B チーム「でこぼこフレンズ」  
土田果杏奈・畠山琉星・増田彩乃



## 目次

【本マニュアルの目的】

【作成に至った背景】

【私たちが ERP 導入を提案する理由】

【用語解説】

【ERP の概要・・・Q1~2】

【日本の ERP 導入状況・・・Q3~Q6】

【ERP を導入の前準備について・・・Q7~Q19】

【ERP 導入における効果・・・Q20~Q24】

【ERP 導入後の課題・・・Q25~Q26】

【参考文献】

## 【本マニュアルの目的】

本マニュアルは、ERP パッケージソフトウェア未導入の企業が ERP の導入を検討する際に必要な情報や、ERP 導入時に企業が直面すると予想した疑問に対する回答を Q&A 方式で簡潔に記述した資料です。より多くの企業に ERP 導入をする必要性やメリットを知って頂きたいと考え、指導教員（日本大学商学部 川野克典）の支援を受けて、作成致しました。是非、ERP 導入を検討している企業の方々にご一読頂きたいと思っております。

## 【作成に至った背景】

日本大学商学部川野克典ゼミナール 2023 研究 B チーム「でこぼこフレンズ」（土田果杏奈、畠山琉星、増田彩乃）は「ERP 導入による業績の向上と導入促進」をテーマに研究活動を行いました。ERP 導入に関するインタビュー調査を行う中で、ERP を導入する企業の多くから「非公表・社外秘のため話せない」と言われ、情報収集に苦勞しました。それは、研究活動をしている私たちだけではなく、ERP 導入に困難を感じている企業についても同じことが言えると考えました。「ERP 導入の阻害要因の一つは情報不足にある」と考えた私たちは、より多くの ERP 未導入の企業に、ERP 自体についてや ERP 導入に関する理解を深め、導入を検討して頂く 1 つのきっかけになることを願い、私たちは本マニュアルを作成しました。是非、貴社の ERP 導入にお役立て頂ければ幸いです。

## 【私たちが ERP 導入促進を提案する理由】

2025 年の崖問題について「DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～」は、既存システム（レガシーシステム）が、事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができておらず、過剰なカスタマイズがされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化されていることが課題です。経営者が DX を望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには経営改革そのものの業務自体の見直しも求められる中、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかがカギとなります。

これらの課題を克服できない場合、DX が実現できないだけでなく、2025 年以降、最大 12 兆円／年（現在の約 3 倍）の経済損失が生じる可能性があることから、2025 年の崖問題と呼ばれています。

DX の目的は、ビジネスや業務そのものを変えることです。DX 推進に取り組むにあたっての課題として、どんな価値を創出するかではなく、「AI を使って何かできないか」といった発想になりがちです。このことから、将来に対する危機感が共有されておらず、変革に対する関係者の理解が得られません。したがって、日本企業の DX 化は進んでいないことが考えられます。

そこで、私たちの提案は、「シン ERP」を提案します。2025 年まで時間が無いため、自社開発システムでの対応は困難です。ERP の一部モジュールしか活用していない企業では、ERP の主要モジュールを導入し、情報の共有化、業務の効率化を実現し、DX を推進する基盤を構築するという観点から、「真の ERP を導入」が挙げられます。

また、ERP 未導入企業に新たに ERP を導入し、レガシーシステムを全面的に置き換えることで、「新しく ERP を導入」することや DX を推進につなげます。ERP 導入の現実としては、ERP パッケージソフトウェアの導入イニシャルコスト、ランニングコストは高いことが問題視されていましたが、私たちの研究では業績が向上できるので、回収可能できることが分かりました。

このような観点から、「ERP パッケージソフトウェアに関する情報が少ない」点に着目しました。したがって、これらの研究を通して、私たちにできることは、「以上の 2 つの「シン」」にアプローチすることで業績を伸ばすことを提案します。具体的な提案として、「ERP Q&A マニュアル」を作成します。作成理由は、ERP パッケージソフトウェアの導入に関する情報を提供することが導入促進につながると考えられるからです。

## 【用語解説】

### ERP

ERPとは、Enterprise Resource Planningの頭文字をとっており、直訳すると「企業資源計画」を意味しています。しかし、本書では、ERPパッケージソフトウェアを省略してERPとして表記しています。

### ERPパッケージソフトウェア

ERPパッケージソフトウェア（ERP）とは、企業の基幹業務の統合化を図るERPを実現するソフトウェアです。従来は業務ごとに個別のシステムを運用していたため、データが連携しておらず、二重入力等が必要でした。ERPを導入すると、受注、生産、在庫管理、販売管理などの業務処理データが連携し、業務の重複をなくすことができます。一方でERPと言っても企業の経営資源を最適化する計画の策定は、実現しておらず統合的基幹業務システムと理解すべきです。

### ERPモジュール

モジュールとは、「部品」を意味する言葉です。

ERPにおいてモジュールとは、業務や職能の大きな区分を示します。

#### モジュールの例



## アドオン

アドオン (Add-on) とは、ERP を導入する企業が、自社の業務と比較をして ERP に不足している機能を追加するプログラムです。

## ビッグバン方式

ERP を導入する際に、各業務モジュールを段階的に導入するのではなく、必要なモジュールを一括で導入する方法のことです。

## レガシーシステム

レガシーシステムとは、過去の技術や仕組みで構築されているシステムを指します。また「古くなった時代遅れのシステム」という否定的な意味であり、レガシーシステムは導入や実用化から時間が経っているため、拡張性やメンテナンスがしにくく、新しい技術やビジネスモデルに対応できないという問題があります。

## フィットギャップ分析

導入するパッケージソフトウェアと業務プロセスを対比し、企業が必要とする機能をシステムが有しているか否かを事前に分析する作業を指します。パッケージソフトウェアが有する機能の過不足を確認し、完成度の高いシステムを開発する狙いがあります。

～フィットギャップ分析の流れ～

1. 企業が業務プロセスにおいて必要とするシステムの機能を洗い出す。
2. 現状システムとパッケージソフトウェアとモジュールを比較して差異を確認していく。
3. 差異を確認し、業務プロセスの変更が可能か、カスタマイズやアドオンが必要を検討する。

フィットギャップ分析は、「パッケージソフトウェアに自社の業務を合わせる」という考え方に基づいているため、全ての機能をパッケージソフトウェアに求めようとする、ERP 導入における投資額の増加・スケジュール遅延が生じます。

## カットオーバー

新しく開発・導入された新システムを稼働し始めることを指します。これは、コンピューターシステムだけでなく、通信システムの導入での使われる表現です。

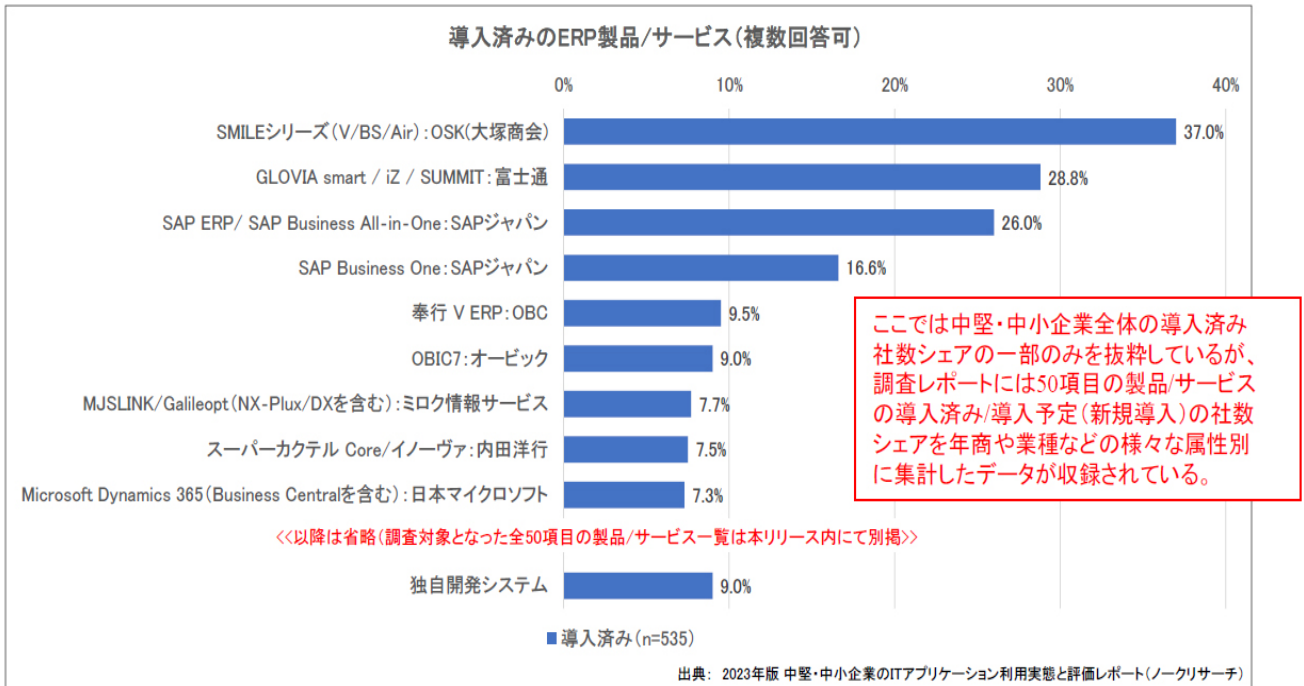
## ドリルダウン

ドリルダウンとは、構造化された大量の関連情報から詳細な情報やデータを知るために、深堀していき、理解を深めていくことを意味します。また、主に、コンサルティングや、データ分析で用いられる言葉です。

【ERP の概要】

Q1. 日本で使われている ERP 別のシェア率を教えてください。

中堅・中小企業が導入済みの ERP 製品（複数回答可）



出典: 株式会社ノークリサーチ (2023) 中堅・中小企業の IT アプリケーション利用実態と評価レポート

A. 上部のグラフから、株式会社ノークリサーチ (2023) は、国内の中堅・中小企業（年商 500 億円未満）における ERP 製品・サービスのシェアなどを調査した結果から、シェア 1 位が大塚商会の SMILE シリーズ、2 位は富士通の GLOVIA シリーズ、3 位は SAP 社の SAP シリーズでした。

大企業のシェア（中小企業を含めたデータ）では、国内 ERM ベンダー別売上高シェア実績 2018 年（出典: IDC Japan）では、トップが SAP シリーズであり、GLOVIA、OBIC の順でランキング化されています。

Q2. 様々な ERP がありますが、それぞれの特徴を教えてください。

A. 主要な ERP パッケージを以下の表をまとめました。

## ERP 種類別一覧表

| パッケージ名                  | 製造会社   | 対象企業規模 | 特徴  |
|-------------------------|--------|--------|---|
| SAP S/4 HANA            | SAP    | 大企業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・どの業種の会社業務にもマッチできる仕組み</li> <li>・世界標準の業務に合わせた作り<br/>→グローバルスタンダードシステム</li> <li>・広範囲の会社業務をカバー<br/>→1つの基幹システムのデータを統合できる</li> <li>・多言語対応</li> <li>・日本の商習慣に合わせた内容を充実させている</li> <li>・インメモリという技術を用いて、データ処理を速くしている</li> <li>・機能が多く、業務標準化が最も適している ERP</li> <li>・値段が高い</li> </ul> |
| Oracle Fusion Cloud ERP | Oracle | 中小企業   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・多言語対応</li> <li>・必要最小限の機能での用意<br/>→アドオンしやすいことから、柔軟性が高く、「自社のやり方で合わせたい」という企業に最適</li> <li>・財務会計からリスク・コンプライアンス管理、プロジェクトポートフォリオ管理など他社には珍しいモジュールまで取り揃えている</li> </ul>   |



|                                      |                                 |             |   |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------------|---|
| <p><b>GRANDIT</b></p>                | <p>日鉄日立ソリューションズ<br/>GRANDIT</p> | <p>中小企業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本企業が開発していることもあり、日本の商習慣に合っている</li> <li>・言語は日本語、英語、中国の3言語に対応</li> <li>・企業経営の基盤である、基本的なモジュールを網羅しており、一つにまとめられている。</li> <li>・必要なモジュールだけを自由に編成可能"</li> </ul> |
| <p><b>GLOVIA<br/>SUMMIT シリーズ</b></p> | <p>富士通</p>                      | <p>大企業</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本企業が開発していることもあり、日本の商習慣に合っている</li> <li>・グループ経営に強い</li> <li>・クラウド型大規模会計システム</li> <li>・インメモリという技術を用いて、データ処理を速くしている</li> </ul>                             |
| <p><b>GLOVIA<br/>Smart シリーズ</b></p>  | <p>〃</p>                        | <p>中堅企業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅企業から小規模向けまで幅広い製品をラインナップ</li> <li>→製造業、小売業、卸売業、サービス業など様々な業種に対応している</li> <li>・日本企業が開発していることもあり、日本の商習慣に合っている</li> </ul>                                  |

|                                       |             |             |  |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--|
| <p><b>GLOVIA</b><br/>iZ シリーズ</p>      | <p>//</p>   | <p>中堅企業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業向けでは珍しい、貿易のモジュールがある</li> <li>・経営、会計、人事給与、就業、販売、貿易、生産の7つのモジュールで編成され、一つに統合化されている</li> <li>・ハイブリッド型クラウドと呼ばれる、外部のクラウド事業者が提供する IT サービスをインターネット経由で利用するシステム運用方法「クラウド環境」とソフトウェアを自社運用する「オンプレミス環境」を組み合わせた形態 が利用可能</li> </ul> |
| <p><b>GLOVIA</b><br/>きららシリーズ</p>      | <p>//</p>   | <p>中小企業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売、会計、人事給与の3つのモジュールに特化している</li> <li>→機能や導入費用を最低限に抑えられるため、価格は比較的安価</li> </ul>   |
| <p><b>SMILE</b><br/>V 2nd Edition</p> | <p>大塚商会</p> | <p>中小企業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売、会計、人事給与、CTI（Computer Telephony Integration の略で、コンピュータと電話、FAX を連携させるシステム） CRM（Customer Relationship Management の略で、顧客との「関係」まで管理することで顧客満足度の向上を図るシステム）、業種別の6つのモジュールで編成され、一つの統合化されている</li> </ul>                        |

|              |              |  |   |
|--------------|--------------|--|---|
| <p>OBiC7</p> | <p>オービック</p> | <p>※大企業～中小企業<br/>       (OBiC で示す対象企業規模<br/>       の大企業のみグロース市場内<br/>       を指す)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本で自社開発と直接販売を行っている</li> <li>・経営効果を出すことを目的に、コンサルティンからシステム企画・設計、開発、稼働、導入後のサポート&amp;サービスまでを自社開発と直接販売の強みを活かして「ワンストップ・ソリューション・サービス」を実施している</li> <li>ソフトウェアで大事なことは、何か不備があったときにすぐにサポートしてくれるところであるため、</li> <li>「ワンストップ・ソリューション・サービス」は大きなOBiCの大きな強みでもある</li> </ul> |
|--------------|--------------|--|---|

ERP 種類別モジュール対応表

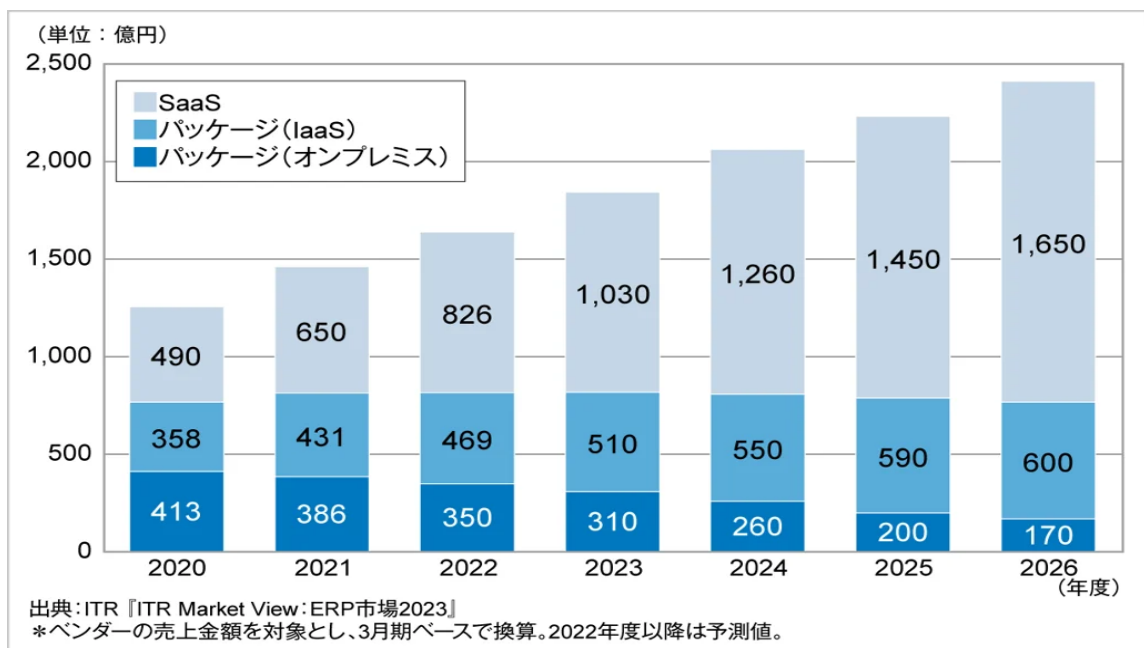
|                         | 物流<br>(管理) | 在庫<br>(管理)<br>／<br>購買<br>(管理) | 生産計画<br>／<br>管理 | 品質<br>(管理) | 販売<br>(管理) | 調<br>達 | 経<br>理 | 製<br>造 | 人<br>事 | 給<br>与 | 会<br>計 | 管<br>理<br>会<br>計 | 財<br>務<br>会<br>計 | 債<br>権 | 債<br>務 | 経<br>費 | 資<br>産<br>管<br>理 | 研<br>究<br>開<br>発 | 設<br>計 | 手<br>形<br>会<br>計 |
|-------------------------|------------|-------------------------------|-----------------|------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|------------------|--------|--------|--------|------------------|------------------|--------|------------------|
| SAP S/4HANA             | ○          | ○                             | ○               | ○          | ○          | ○      | ○      | ○      | ○      | ○      | ○      | ○                | ○                | ○      | ○      | ○      | ○                |                  |        | ○                |
| Oracle Fusion Cloud ERP | ○          | ○                             | ○               |            | ○          | ○      | ○      | ○      |        |        | ○      | ○                | ○                |        |        |        |                  | ○                | ○      |                  |
| GRANDIT                 |            | ○                             | ○               |            | ○          | ○      | ○      | ○      | ○      | ○      | ○      | ○                | ○                | ○      | ○      | ○      | ○                |                  |        |                  |
| GLOVIA Smart            |            |                               |                 |            |            |        |        |        |        |        | ○      |                  |                  |        |        |        |                  |                  |        |                  |
| GLOVIA SUMMIT           |            |                               |                 |            |            |        |        |        |        |        | ○      | ○                | ○                | ○      | ○      | ○      | ○                |                  |        | ○                |
| GLOVIA iZ               |            |                               |                 |            |            |        | ○      |        |        |        | ○      | ○                | ○                | ○      | ○      |        | ○                |                  |        | ○                |
| GLOVIA きらら              |            |                               |                 |            | ○          |        |        |        | ○      | ○      | ○      |                  |                  |        |        |        |                  |                  |        |                  |
| SMILE V 2nd Edition     |            |                               |                 |            | ○          |        |        |        | ○      | ○      | ○      |                  |                  |        |        |        |                  |                  |        |                  |
| OBiC7                   |            | ○                             | ○               |            | ○          | ○      |        |        | ○      | ○      | ○      | ○                | ○                | ○      | ○      | ○      | ○                |                  |        | ○                |

**Q3. 日本企業の ERP 導入状況を教えてください。**

A. ある企業の SAP 導入 169 社の事例リストを参照したものを製造業と非製造業で比較します。全体では、FI・CO の導入率は 94.7% (169 社中 160 社) であり、製造業は 94.3% (70 社中 66 社)、非製造業は 94.9% (99 社中 94 社) といずれも 9 割を超えています。また、SD・MM は全体で 81.1% (169 社中 137 社)、製造業が 94.3% (70 社中 66 社) 非製造業は 71.7% (99 社中 71 社) となっています。複数モジュール (全 131 社) と単数モジュール (全 38 社) との比較においては導入率は、それぞれ 77.5%、22.5%です。

**Q4.日本の ERP 導入市場規模や需要はどのようになっていますか？**

2020～2026 年度 ERP 市場規模推移および予測：提供形態別  
(パッケージ部分は運用形態別)



出典：藤巻 信之 (2022) 「ITR Market View：ERP 市場 2023」, 『ITR』,  
<https://www.itr.co.jp/report-library/m-23000600>, 2023 年 11 月 13 日最終閲覧。

上部のグラフから、国内の ERP 市場の 2022 年度の売上金額は 1,645 億円で、前年 178 億円上昇していることがわかります。ちなみに、ここで表記されている売上額はベンダーの売上金額を対象としているため、ライセンスを含みますが、コンサルティングの額は除きます。

## Q5. 日本と海外の ERP 導入状況の違いはありますか？

A. 海外企業は ERP をノンカスタマイズで使うのに対して、日本企業は業務部門が強い傾向にあり、ERP に対してアドオンを行い、独自改修をするのが一般的でした。日本の ERP 未導入企業が多い原因の一つとして、日本企業の商習慣が関係していると考えます。日本の商習慣の詳細は、次の Q6 で説明させていただきます。

## Q6. 海外の ERP を導入する際に課題となる、日本の商習慣にはどのようなものがありますか？

A. 日本人の商習慣の主な例は「月締め請求書」や「手形」などが挙げられます。海外企業にはこれらの商習慣は無いことから、日本の商習慣、法律に沿った ERP が海外企業開発した ERP では対応しにくいです。SAP がかつて、製薬業界で導入しやすかったのは、標準テンプレートを作ったからです。しかし、それは以前の問題であり、現在はほとんどの ERP で日本の商習慣に対応しています。ちなみに、JIT (ジャストインタイム) といい、必要なもの、必要な時、必要な量を生産することで効率化する意味の言葉がありますが、まさに日本の商習慣傾向であるといえます。

### 【ERP を導入の前準備について】

## Q7. 導入する目的は何ですか？

A. 導入目的があるからこそ、手段としてのパッケージを選ぶため、「導入目的」は重要視されます。

<全体の ERP を選択した理由>

私たちは ERP を導入している企業にインタビュー調査を実施しました。導入目的の理由として挙げられたものでは、

- ・業績低下の打開策としての、BPR (Business Process Re-engineering) と業務標準化決定
- ・業務処理の迅速化、リアルタイム、可視化、データの一元管理
- ・情報システムの早期導入
- ・組織変更やシェアードサービスの導入、受注センター化への対応
- ・多言語・多通貨へ対応していること

<特定のパッケージを選択した理由>

- ・化学業界での導入実績が多いこと (SAP)
- ・標準機能で多くの業務プロセスをカバーできることで、投資額が削減できること
- ・アドオン開発による機能拡張が容易にできること

**Q 8. ERP 導入に必要な知識を教えてください。**

A. 「ERP 導入を目的としてはならない」点を経営者に理解してもらう必要があります。目的が明確だからこそ、最適な ERP を選択できます。最適な ERP を選択するために大まかな順序を示します。

- ①経営戦略の策定
- ②経営戦略実行における情報システムや業務プロセスの要件・抽出
- ③フィットギャップ分析
- ④フィットギャップ分析による ERP の選択
- ⑤導入
- ⑥定着化

などが挙げられますが、詳細は Q10 の ERP の導入手順に記載されておりますので、ご確認ください。

次に、ERP がどのようなツールであり、何ができるようになるのかを理解することが大切です。

第一に、ERP は経営変革をしていくツールであることです。具体的に、DX（デジタルトランスフォーメーション）・BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）などが挙げられます。DX や BPR を行う目的として、再検討をすることで、ビジネスや業務そのものを変えることだとされています。

したがって、ビジネスそのものを変えることで、今後の企業成長につなげていくために ERP が必要なツールであることが分かります。

第二に、情報の見える化です。ERP のアーキテクチャ（コンピューターシステムの構造）を理解することで、ERP 機能の情報の見える化が可能となります。

例として、企業インタビューを通して、地方にある企業がグローバル企業になるという経営者の強い意思から、海外を含む全子会社 ERP を決定した例が挙げられます。グローバル企業を目指すためには、世界基準の方法が適しているため、地方の企業のやり方に踏襲してしまうと、必要最低限の機能しかない ERP でしか対応できません。そのために、以上の順序で世界基準の ERP の選択を目指していくことが重要です。

**Q 9. ERP 導入にコンサルティングは必要ですか？**

A. 一般的に企業内に ERP 導入のノウハウがある人、スケジュール管理ができる人がいません。そのため、コンサルティングを受けることなしで ERP を導入した企業（＝ロールモデル）は非常に少ないです。理由として考えられるのは、ERP に対しての知識があっても、実際に導入までの一連の作業に慣れていないなどの「ノウハウの無さとその人数が少ない」ことが挙げられます。実際に、コンサルティングに頼らずに自社で導入した企業では、ERP のベンダー企業のセミナーに参加し、そこで設定方法の知識を身に付けた後に、導入を進めていくのが一連の流れです。

しかし、最も苦勞するのは、「プロジェクト管理」と「ノウハウ」です。このため、コンサルティング会社に導入支援を依頼し、依頼された企業の経営体制に対して、課題解決策の提案や業務改善サポートの支援を受けます。コンサルティングに依頼する利点として、ERP導入の経験が豊富のノウハウを有していることや、プロジェクト管理に長けていることです。結果的に、コンサルティング不要で導入することも可能であるものの、ノウハウの欠如や、プロジェクト管理の能力不足で、導入が遅れるリスクが高いことから、コンサルティングに依頼することが多いです。

## Q10. ERP導入の手順を教えてください。

A. 一般的に行われる手順は以下の通りです。

### ① 経営課題の認識

企業内の経営課題を整理します。自社での経営課題を整理しておくことで、どのERPパッケージソフトウェアが最適か検討する際の指針となります。

### ② ERP導入の目的

自社で不正を防ぐために内部統制を強化したい、業務効率化・標準化を高めたいなどの目的を経営課題に関連付けて明確化させることで、ERP導入の目的を明確に理解していれば、⑥のERP選択をする際に選択しやすくなります。

### ③ 経済性・効果の検証

回収期間法やNPV（正味現在価値法）などでERPを導入して投資額を回収できるか否かを検証します。もし、回収する見込みが無い場合には、ERP導入以外の※代替的手段を検討すべきです。（※財務会計のみのシステム、大部分だけのシステム導入）

### ④ 導入計画

やるべき作業（タスク）と工数を見積もり、導入開始時期を設定します。

### ⑤ 経営者の意思決定

①～④を受けて、企業の最高責任者である経営者（代表取締役社長）がERP導入の意思決定を行います。

### ⑥ フィットギャップ分析（ERPの選択）

経営戦略を基にした業務を行うことを想定して、それぞれのERPの業務に必要なモジュールと一致するかを分析する作業です。また、ここで重要な点は、自社に適合することも重要ですが、投資額も考慮することで、その後の投資回収にも影響します。

### ⑦ コンサルティング会社の選択（※⑥と⑦が同時に進行されることもある）

複数のコンサルティング会社からの提案から、どの会社に依頼するかを決めるコンペティションを実施します。審査基準は、自社の要望に最も応じてくれるような会社とし、選定します。

### ⑧ 詳細計画

今後稼働して定着するまでのプロジェクト管理を明確化します。なお、提案依頼前にコンサル



ティング会社に期待することを中心に審査基準を作成します。

⑨導入プロジェクト発足

ここで、社内の従業員を選出して導入プロジェクトメンバーを確定します。

⑩マスタコード整備

ERPはマスタコードを参照してデータ処理を行うため、マスタ整備は不可避です。(ex) 人事  
⇒社員番号、生産⇒部品番号、工程番号

⑪プロトタイプアプローチ

企業側から指定を受けて作ったものを実際動いている状態で見せて相互間で相違が無いかを確かめます。これらの一連の流れは、コンサルティングにノウハウがあるからこそ、設定ができるため、一般企業がコンサルティング無しに導入できない理由の一つともいえます。

⑫コンフィムの設定 (※⑩と⑪が並行して行われる)

設定はノウハウがない人がゼロから作業することは非常に大変です。先ほどの⑪を重複してしまいますが、コンサルティングにはノウハウがあるため、業種別に基本から詳細な設定を行い、企業との相違が無いか確認が必要です。

⑬アドオン開発

導入パッケージの機能だけでなく、他に加えて導入するために機能をテストします。このアドオンの数や難易度は企業によって大きく異なります。他の例では、自社開発で補う場合もありますが、少ない例で全く別の会社のERPを導入することもあります。要点定義、基本(外部)設定、詳細(内部)設定、実装

⑭アドオン単体テスト

作成したアドオンが要求された機能を満たしているかを検証します。

⑮移行計画

移行は、今まで自社のデータを何年分持つていくのかを決めます。企業訪問時にもインタビューで、必要とするモジュールのデータ(※会計のみ、販売・調達など)を何年分移行すべきか否かを選定するのが大変だったという声もうかがいました。計画ですが、それまで使用していたシステムから、これから利用するERPシステムに移行するのに要する期間や詳細な計画を立てます。

⑯総合テスト

これまで作成してきた内容から、業務のフローの該当箇所すべてを対象とし、可能な限り本番に近づけた状況で、作成したアドオンが要求された機能を満たしているかを検証します。

⑰移行

総合テストで不備が無ければ、移行計画通りに既存システムからERPに過去のデータ、マスタを新システムに移行します。

⑱カットオーバー

実際に稼働を開始します。ここで、不具合が発生すれば、早急に対処しなくてはなりません。

⑲不具合解決

最後に、細かい箇所を修正できれば導入が完了しますが、実際は業務に支障をきたさないための改善が続きます。システムの安定的稼働のための「運用」作業や、システムの改善と変更を行う「保守」作業は、システムを使い続ける限り続きます。

### Q1 1. 導入を失敗しないために行うべきことはありますか。

- A. 導入に失敗する主たる原因は「ERP 製品の理解不足」、「パッケージソフトウェアに合わせて業務プロセスを合わせたシステム導入ができていない」の2つが挙げられます。

まず、ERP ソフトウェアパッケージの理解を深めることが重要です。Q8 で記述している内容と重複してしまうため、ここでは割愛させていただきます。

次に、業務プロセスに合わせたシステム導入ができていないことについてですが、既存の業務を続けるのではなく、導入しようとしている自社の経営戦略に基づき、業務を変えるために ERP を導入することが必要です。この点を従業員が理解するなどの手順を行うことで、失敗するリスクを大幅に改善することができます。また、従業員に理解してもらうための意識改革が重要です。新しい ERP を導入後に、以前のシステムの方が使いやすかったと考える傾向があります。ERP に変えることでどのようなメリットがあるかを明確に説明することが、従業員に納得してもらえる最善の策です。

### Q1 2. ERP 導入のプロジェクトメンバーの内訳を教えてください。

- A. 会社全体の縮図になるようにプロジェクトメンバーを構成します。

つまり、情報システム部門のみならず、営業販売、資材購買、生産管理、製造、開発、売掛金回収、経理、人事、企画の各部門のメンバーからプロジェクトチーム（企画・導入の二手に分ける）を組織します。

インタビューさせていただいたある企業では、選出された従業員 2～3 名（子会社も含める）、情報システムに詳しい情報システム部や経理の従業員をプロジェクトメンバーに加えていました。

### Q1 3. ERP 導入にあたって、投資の内訳を教えてください。

- A. 大企業では、ERP 導入にあたって、投資や費用の額の大半は「コンサルティング費用」であるとの回答でした。また、ERP は莫大な投資額になることに加えて、導入後も保守費用が発生するため、長期的な目線で、投資回収を考える必要があります。ERP の導入の投資費用を一概に言うことはできませんが、大企業では十億円単位で、中堅企業でも億単位になることが多いです。

**Q14. 段階的導入かビッグバン方式で行うかどちらがより効果的に導入できるでしょうか。**

A. 段階的導入、ビッグバン方式のそれぞれの良い点、注意点を説明します。

段階的導入の良い点は、段階的に導入するため、失敗するリスクが低いことです。また、会計モジュールのみで導入した場合、不具合が発生しても、会計モジュールに原因があるすぐに分かります。注意点は、段階的であるため投資や費用がかかってしまうところです。

一方で、ビッグバン方式の良い点は、全てのモジュールが一度に導入されるため、プロジェクト全体の期間が短縮され、総投資額が低減する可能性が見込める点です。注意点は全てのモジュールを導入するので、不備が発生した場合にその影響が広範囲に及び全社全体が機能不全に陥る可能性がある点です。これが原因でメーカーからの受注ができなくなるケースなどが生じてしまうなどの問題が発生し、企業業績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

**Q15. 導入するまでの期間はどのくらいですか？**

A. 同じ上場企業でも、子会社の数や従業員の人数規模や業務方法が異なることから、導入期間も異なります。導入までに時間を要してしまう原因として、マスタコードの整備に加え、業務の変革に時間がかかることが挙げられ、早期に導入が完了できる企業もあれば、長期間要してしまう企業も存在します。

**Q16. アドオンする際に大変だったことは何ですか？**

A. アドオンは、用語解説でも紹介した通り、ERP に不足している機能を追加するプログラムです。仮に SAP を導入していれば、はじめから標準化・業務最適化がされているため、アドオンする意味は無いと考えられます。また、他の ERP でアドオンを行うにしても、多大な時間と工数が必要する点や、アドオンを増やし過ぎてコストが高騰してしまうこと、導入後に極力減らすのも大変であることから、あまりおすすめできません。

**Q17. 導入投資額を抑制する方法を教えてください。**

A. コンサルティング会社へ支払うコンサルティング料が導入投資額を高額にする原因であるため、次の二つの方法が考えられます。第一に、「ノンカスタマイズ」と呼ばれる方法で、ERP に業務を合わせ、一切のアドオンを行わないことです。第二に、コンサルティング会社に依存せずに自社で行うタスク量を増やすことです。Q9でも説明しましたが、企業によっては SAP 等のセミナーで学習して自ら ERP の設定を行う場合も稀にあります。また、モジュール単位で導入を行うことで、全ての ERP 機能を一度に導入するのではなく、必要なモジュールから始めることにより、必要な機能を段階的に追加していくことで、初期投資額を抑えることができます。

**Q18. ERP 導入に対するリスクマネジメントを教えてください。**

- A. ERP 導入は、全社の情報システムの置き換え（リプレイス）を目指します。このため、マスターコードが未整備であると、ERP が適切に動作しなかったり、従業員が新しい業務プロセスに従い、業務処理を行わないと、業務処理が大混乱することになります。社内のみで済めば良いですが、販売モジュールや生産モジュールの場合、得意先や顧客、仕入先にも影響を及ぼします。最悪の場合、得意先や顧客の信頼を失い、売上高が減少、業績悪化に至る可能性もあります。このような事態を防ぐためには、事前のテストが重要であり、テスト段階で問題点を洗い出し、カットオーバー前に問題点を解決することが、リスク回避をするために最も重要です。

**Q19. 導入に対して、経営者の関与度を教えてください。**

- A. ERP のツールを使うことで、経営改革を推し進めることは経営者が行わなくてはなりません。仮に、部門が ERP 導入に反対し、円滑に導入が行えない場合は、経営者が説得する必要があります。円滑な導入を行えない場合は経営者の説得が不可欠です。経営戦略を実行するため、経営者の関与の無い導入は失敗するといっても過言ではありません。

**【ERP 導入における効果】**

**Q20. ERP を導入するメリットは何ですか？**

- A. 大きく4つ挙げられます。

① データベース一元化

全てのグループ会社、子会社の国内・国外の地域間で一つのシステムをリアルタイムでチェックできます。この観点から、不正を防げることで、内部統制も可能となります。

② 多言語対応

日本製の ERP は日本語と英語の2言語対応である場合が多いですが、海外製の ERP は、多言語対応が多く、特に SAP は92種類の言語に対応しています。

③ 迅速な分析・経営情報の充実

ERP は①でも述べた通り、データベースを一元化が可能のため、二重作業が減少することから、迅速な分析ができるようになります。また、経営情報では、どこにどの地域が売れているかなどといった多角的分析が容易であることです。

④ データ連携による自動仕訳

モジュール間でデータが連携されていることで、売上傳票が自動的に出る際に販売と経理がそれぞれ更新されます。また、合計仕訳もデータ連携されるため、同様のことがいえます。

## Q2 1. 導入するデメリットは何ですか？

A. 大きく3つ挙げられます。

① ERP 導入に要する初期費用が大きいこと

企業規模にも異なりますが、ERP を導入するだけでも数億円もの費用が発生します。

② 全体像を描くのに時間がかかる

ERP は全体最適化を目指すため、今後構築するシステムの全体像を固めるのに多くの時間を要する事案が多く見受けられます。

③ 変更対応に時間がかかる

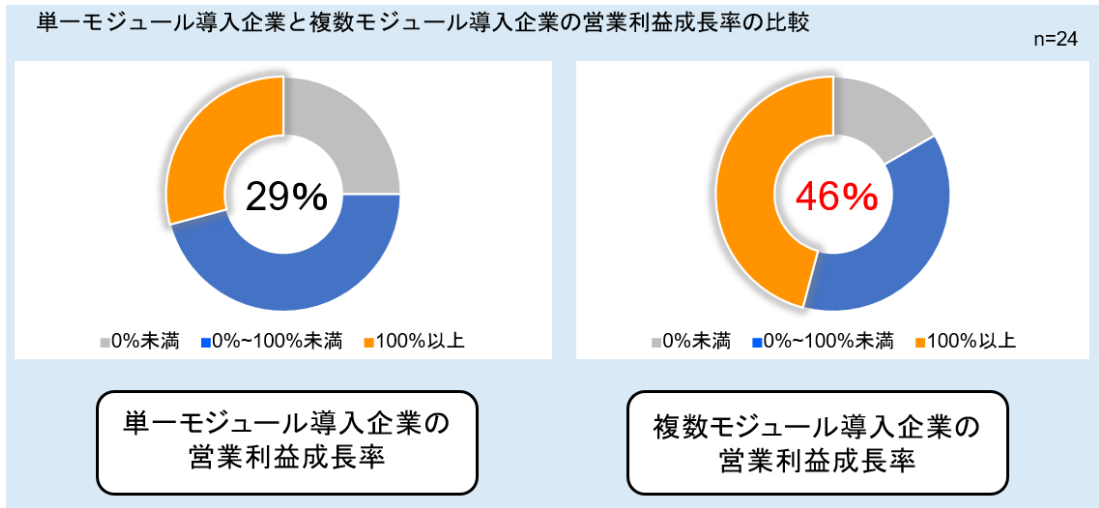
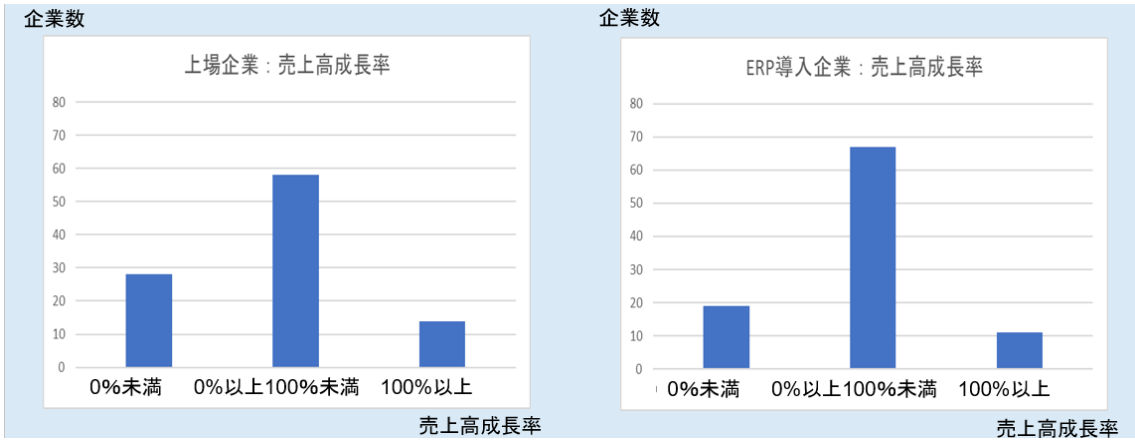
ERP は、マスタコードに基づいて作動します。ERP は機能が多いことに加えて、様々な会社、業界に適用できるように開発されているため、マスタコードの種類が非常に多いことです。このマスタメンテナンスの工数が大きいです。また、経営情報（データ）の種類を増やそうとすると、当然、そのための入力データも増加し、手間がかかってしまいます。

## Q2 2. ERP 導入にあたって売上高は上がりますか？

A. 下記に提示するデータについてまず説明させていただきます。下記のデータは、私達が行ったデータ調査であり、業種・導入時期を ERP 導入企業に合わせ、一般上場企業の中からランダム抽出したため、コロナ渦や個々の企業の事情を排除したものになっています。具体的な調査方法は、ERP 導入企業と一般導入企業の業績比較し、調査対象をベンダー企業の導入事例から見つけ出した 28 業種である、「ERP 導入企業 100 社」とランダム関数で抽出し、業種・導入時期を合わせた一般上場企業 100 社とする。調査対象期間は導入 1 年前～導入 5 年後で、調査対象範囲を「ERP 導入企業 100 社」と「一般上場企業 100 社」で比較していきます。

売上高成長率の分布では、ERP 導入企業は、一般上場企業に比べて一般上場企業と ERP 導入企業で、売上高については大きな差はみられないことが分かりました（0%未満 9 社減、0%以上 100%未満 9 社増、100%以上 1 社減）。

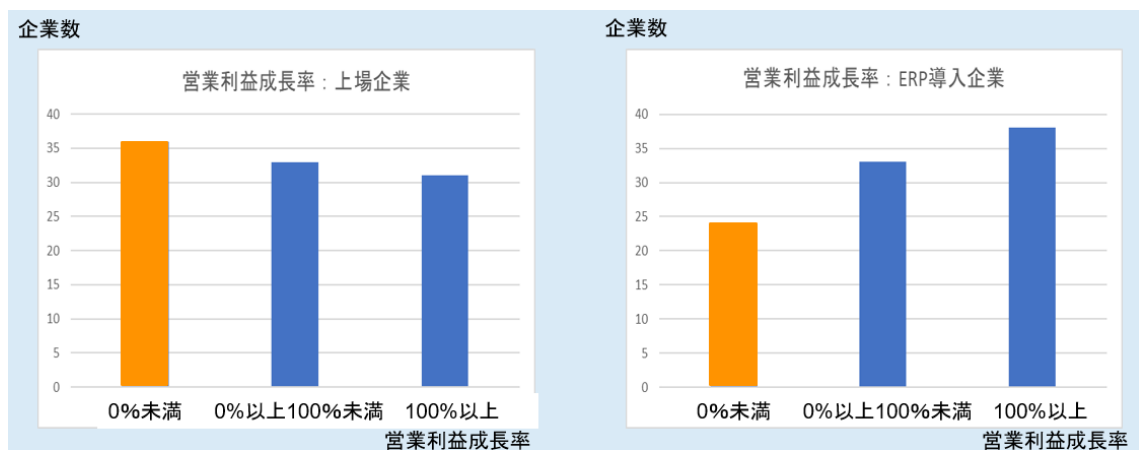
### 売上高成長率の分布



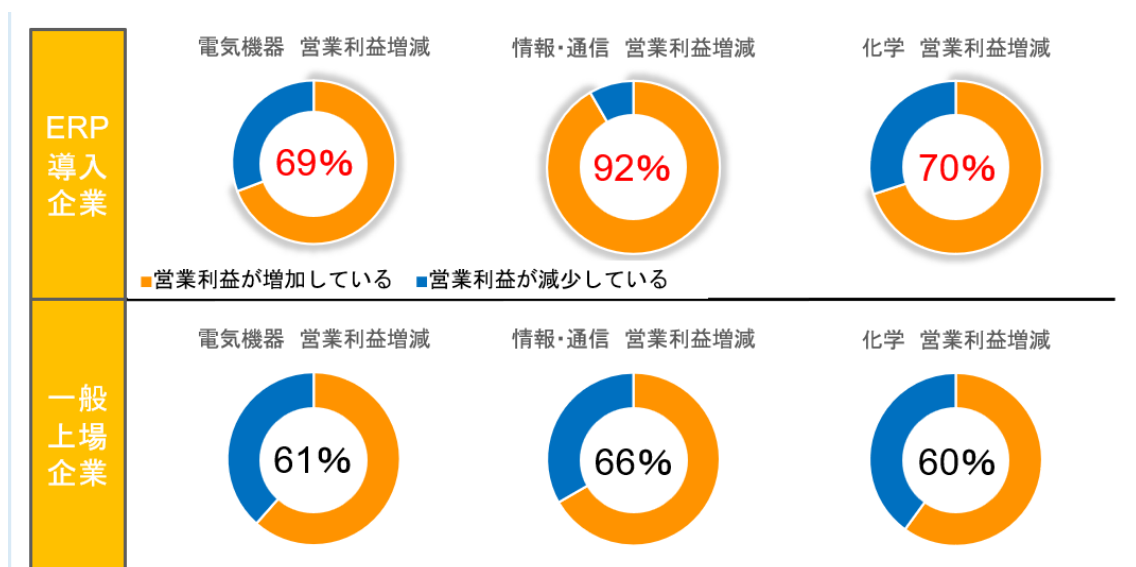
### Q23. ERP 導入後に営業利益は上がりますか？

A. 前問同様の条件で比較したところ、営業利益が向上した企業数のみで見ると大差はありませんが、成長率は ERP 導入企業 100 社の方が向上していることが分かります。ERP 導入企業は、一般上場企業と ERP 導入企業では、営業利益 0%未満の企業数が 10 社以上差があります（0%未満 14 社減、100%以上 7 社増）。また、業種別の営業利益増減内訳で見た際に、28 業種中、ERP 導入が多い上位 3 業種の営業利益変動を調査したところ、3 業種とも ERP 導入企業の方が、一般上場企業に比べ、営業利益が増加した企業割合が多いことが分かりました。

#### ERP 導入企業とランダム関数によって抽出した上場企業 100 社との営業利益での比較



#### 業種別の営業利益増減内訳



**Q 2 4 . ERP 導入による定性的効果を教えてください。**

- A. ERP 導入の目的として、意思決定の迅速化や経営情報の充実といった定性的効果を挙げる企業もありますが、定性的効果は付随的な目的とすべきです。そのため、定量的目的、特に経済性を重視して導入の意思決定をすることが望まれます。

**【ERP 導入後の課題】**

**Q 2 5 . ERP 導入のユーザー部門には、どのような教育を行っていますか？**

- A. ERP 導入のユーザー部門に、新しい業務プロセスにおける業務処理、画面操作を教育することは当然のことですが、なぜ ERP を導入する必要があるのかを理解させる教育が必要です。一般人には、慣れ親しんだシステムを変えることに抵抗感を持つため、十分に ERP 導入の目的を説明し、納得してもらう必要があります。

**Q 2 6 . ERP 保守・運用の課題はありますか？**

- A. 追加の投資が挙げられます。新しい ERP のバージョンへの移行には追加の投資がかかるだけでなく、アップデートや既存のカスタマイズやアドオンの修正が必要な場合があります。また、ERP の機能を拡大する場合にも追加の投資が必要です。新しい機能やモジュールの導入、カスタマイズ、トレーニング、およびサポートに費用がかかりますが、システムの柔軟性や機能性が向上する可能性があるため、追加の投資は不可欠です。ちなみに、最も多いパターンは OS への対応が挙げられます。



## 【参考文献】

株式会社エリートネットワーク (2023) 「カットオーバー|ビジネス用語集 | エリートネットワーク」, 『ELETE Network』

<https://www.elite-network.co.jp/dictionary/cutover.html>, 10月29日最終閲覧.

株式会社オービックビジネスコンサルタント (2023) 「オービックの特長」, 『オービック』,

<https://www.obic.co.jp/company/feature.html>, 2023年11月20日最終閲覧.

株式会社大塚商会 (2023) 「基幹業務システム SMILE V 2nd Edition」, 『大塚商会』, [https://www.otsuka-](https://www.otsuka-shokai.co.jp/erprnavi/smile/smile/#:~:text=%E7%89%B9%E9%95%B7,%E3%81%99%E3%82%8B%E3%81%93%E3%81%A8%E3%81%8C%E3%81%A7%E3%81%8D%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

[shokai.co.jp/erprnavi/smile/smile/#:~:text=%E7%89%B9%E9%95%B7,%E3%81%99%E3%82%8B%E3%81%93%E3%81%A8%E3%81%8C%E3%81%A7%E3%81%8D%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82](https://www.otsuka-shokai.co.jp/erprnavi/smile/smile/#:~:text=%E7%89%B9%E9%95%B7,%E3%81%99%E3%82%8B%E3%81%93%E3%81%A8%E3%81%8C%E3%81%A7%E3%81%8D%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82), 2023年11月13日最終閲覧.

株式会社大塚商会(2023) 「フィット & ギャップ分析とは」, 『大塚商会』,

[https://mypage.otsuka-shokai.co.jp/contents/business-oyakudachi/words/fit-and-gap-](https://mypage.otsuka-shokai.co.jp/contents/business-oyakudachi/words/fit-and-gap-analysis.html#:~:text=%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%83%E3%83%88%E3%83%86%E3%82%AE%E3%83%A3%E3%83%83%E3%83%97%E5%88%86%E6%9E%90%E3%81%A8%E3%81%AF&text=%E5%B0%8E%E5%85%A5%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%E3%81%A8%E6%A5%AD%E5%8B%99,%E9%96%8B%E7%99%BA%E3%81%99%E3%82%8B%E7%8B%99%E3%81%84%E3%81%8C%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82)

[analysis.html#:~:text=%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%83%E3%83%88%E3%83%86%E3%82%AE%E3%83%A3%E3%83%83%E3%83%97%E5%88%86%E6%9E%90%E3%81%A8%E3%81%AF&text=%E5%B0%8E%E5%85%A5%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%E3%81%A8%E6%A5%AD%E5%8B%99,%E9%96%8B%E7%99%BA%E3%81%99%E3%82%8B%E7%8B%99%E3%81%84%E3%81%8C%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82](https://mypage.otsuka-shokai.co.jp/contents/business-oyakudachi/words/fit-and-gap-analysis.html#:~:text=%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%83%E3%83%88%E3%83%86%E3%82%AE%E3%83%A3%E3%83%83%E3%83%97%E5%88%86%E6%9E%90%E3%81%A8%E3%81%AF&text=%E5%B0%8E%E5%85%A5%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%E3%81%A8%E6%A5%AD%E5%8B%99,%E9%96%8B%E7%99%BA%E3%81%99%E3%82%8B%E7%8B%99%E3%81%84%E3%81%8C%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82), 2023年10月30日最終閲覧.

株式会社大塚商会 (2023) 「SMILE の市場評価」, 『大塚商会』, [https://www.otsuka-](https://www.otsuka-shokai.co.jp/erprnavi/smile/power_of_smile/)

[shokai.co.jp/erprnavi/smile/power\\_of\\_smile/](https://www.otsuka-shokai.co.jp/erprnavi/smile/power_of_smile/), 2023年10月26日最終閲覧.

株式会社マネーフォワード(2023) 「クラウド型 ERP とは? メリット・デメリットと選び方のポイントを解説」, 『Monet forward クラウド ERP』,

<https://biz.moneyforward.com/erp/basic/16/#:~:text=%E3%83%8F%E3%82%A4%E3%83%96%E3%83%AA%E3%83%83%E3%83%88%E3%82%BF%E3%82%A4%E3%83%97%E3%81%AE%E3%82%AF%E3%83%A9%E3%82%A6%E3%83%89%E5%9E%8B,%E3%81%AE%E3%81%93%E3%81%A8%E3%82%92%E6%8C%87%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>, 2023年11月20日最終閲覧.

株式会社マネーフォワード(2023) 「必要なシステムで選んで使えるクラウド型 ERP」, 『Money Forward クラウド

ERP』, [https://biz.moneyforward.com/campaign/erp/36166/?provider=google&provider\\_info=erp\\_gs\\_ge\\_002\\_test\\_202309\\_kwd-329232590583\\_&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=erp\\_gs\\_ge\\_002\\_test\\_202309\\_kwd-329232590583\\_&gclid=Cj0KCQjwhL6pB](https://biz.moneyforward.com/campaign/erp/36166/?provider=google&provider_info=erp_gs_ge_002_test_202309_kwd-329232590583_&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=erp_gs_ge_002_test_202309_kwd-329232590583_&gclid=Cj0KCQjwhL6pB), 2023年10月26日最終閲覧.

株式会社マネーフォワード(2023) 「ERP とは? ゼロからわかりやすく解説」,

『Money Forward クラウド ERP』, <https://biz.moneyforward.com/erp/basic/112/>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社マネーフォワード(2023)「ERP の国内市場規模とシェアを解説」, 『Money Forward クラウド ERP』

, <https://biz.moneyforward.com/erp/basic/173/#i-2>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社マネーフォワード(2023)「ERP の導入で失敗が起こる原因と対応策」, 『Money Forward クラウド ERP』,

<https://biz.moneyforward.com/erp/basic/334/#i-2>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社ワークスアプリケーションズ(2023)「【大手企業向け】ERP を徹底比較! 種類や特徴をわかりやすく解説」, 『WORKS APPRICATION』,

[https://www.worksap.co.jp/media/useful/erp-](https://www.worksap.co.jp/media/useful/erp-comparison#link032hDjARIsAGx8D5_LQHzUwxdlJnwcwL_5QiKQacqOj2hN3khdN-xe9qJ1t95b4yHJoPcaArzQEALw_wcB)

[comparison#link032hDjARIsAGx8D5\\_LQHzUwxdlJnwcwL\\_5QiKQacqOj2hN3khdN-xe9qJ1t95b4yHJoPcaArzQEALw\\_wcB](https://www.worksap.co.jp/media/useful/erp-comparison#link032hDjARIsAGx8D5_LQHzUwxdlJnwcwL_5QiKQacqOj2hN3khdN-xe9qJ1t95b4yHJoPcaArzQEALw_wcB),

2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社 Innovation & Co. (2023)「その IT 投資は成功か? 投資の判断基準について理解しよう」. 『IT トレンド』, [https://it-](https://it-trend.jp/accounting_outsourcing/article/654-0051)

[trend.jp/accounting\\_outsourcing/article/654-0051](https://it-trend.jp/accounting_outsourcing/article/654-0051), 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社 Innovation & Co. (2023)「データを活用して変化の先をいく「Oracle Fusion Cloud ERP」」, 『IT トレンド』,

[https://it-](https://it-trend.jp/erp/5681#:~:text=Oracle%20Fusion%20Cloud%20ERP%E3%81%AE%E7%89%B9%E5%BE%B4&text=%E3%83%A)

[trend.jp/erp/5681#:~:text=Oracle%20Fusion%20Cloud%20ERP%E3%81%AE%E7%89%B9%E5%BE%B4&text=%E3%83%A](https://it-trend.jp/erp/5681#:~:text=Oracle%20Fusion%20Cloud%20ERP%E3%81%AE%E7%89%B9%E5%BE%B4&text=%E3%83%A)

[A%E3%82%A2%E3%83%AB%E3%82%BF%E3%82%A4%E3%83%A0%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%82%92%E3%82%B](https://it-trend.jp/erp/5681#:~:text=Oracle%20Fusion%20Cloud%20ERP%E3%81%AE%E7%89%B9%E5%BE%B4&text=%E3%83%A)

[5%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88%E4%BC%81%E6%A5%AD,%E5%88%86%E6%9E%90%E3%81%8C%E5%AE%9F%E7%8F%BE%E5%8F%AF%E8%83%BD%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82](https://it-trend.jp/erp/5681#:~:text=Oracle%20Fusion%20Cloud%20ERP%E3%81%AE%E7%89%B9%E5%BE%B4&text=%E3%83%A), 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社 NTT データ グローバルソリューションズ(2023)「ERP の市場規模を詳しく解説! ERP 製品を選ぶ際のポイントとは?」, 『株式会社 NTT データ グローバルソリューションズ』, [https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-](https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-market-size-of-erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

[market-size-of-](https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-market-size-of-erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

[erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82](https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-market-size-of-erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

[3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82](https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-market-size-of-erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

[3%80%82](https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-market-size-of-erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

[,2023 年 10 月 30 日最終閲覧.](https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-the-market-size-of-erp.html#:~:text=ERP%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%87%91%E9%A1%8D,%E3%81%AA%E3%82%8B%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)

,2023 年 10 月 30 日最終閲覧.

株式会社 NTT データ グローバルソリューションズ(2023)「ERP の導入にかかる期間と手順! ステップごとにすべきことは?」, 『Biz App チャンネル』, <https://www.cloud-for-all.com/bizapp/blog/erp-implementation-period>, 2023 年 10 月 30 日最終閲覧.

『Biz App チャンネル』, <https://www.cloud-for-all.com/bizapp/blog/erp-implementation-period>, 2023 年 10 月 30 日最終閲覧.

株式会社 NTT データ グローバルソリューションズ(2023)「SAP S/4HANA とは? SAP S/4HANA の特徴と 2027 年に向けて

何をすべきかを分かりやすく解説」,『株式会社 NTT データ グローバルソリューションズ』,  
<https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-s4hana.html>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

株式会社 SHIFT (2023) 「システムテスト (総合テスト) とは? その目的・観点・種類、実務で使える手順について解説」,  
『株式会社 SHIFT』, <https://service.shiftinc.jp/column/4740/>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

朱洁璇, 大林厚臣, (2022) 「ERP システムの導入が企業業績と企業価に与える影響」, 『慶応義塾大学術リポジトリ (KOARA)』  
[https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara\\_id=KO40003001-00002022-3986](https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3986), 修士学位論文. 2022  
年度経営学 第 3986 号, p.8, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

とく (2021) 「世界一わかりやすい SAP の教科書-入門編-」, 『秀和システム』  
[https://www.amazon.co.jp/世界一わかりやすい SAP の教科書-入門編-とく/dp/4798065196/ref=sr\\_1\\_5?\\_\\_mk\\_ja\\_JP=カタカナ  
&crd=25JAVUWDW581Z&keywords=SAP&qid=1678263265&prefix=sap%2Caps%2C175&sr=8-5](https://www.amazon.co.jp/世界一わかりやすい SAP の教科書-入門編-とく/dp/4798065196/ref=sr_1_5?__mk_ja_JP=カタカナ&crd=25JAVUWDW581Z&keywords=SAP&qid=1678263265&prefix=sap%2Caps%2C175&sr=8-5), 2023 年 11 月 19 日最終  
閲覧.

日本オラクル株式会社 (2023) 「投資回収期間は 2 カ月~1.9 年、中堅・中小企業のクラウド ERP 活用の実態調査」, 『日本オ  
ラクル株式会社』, <https://wp.techtarget.itmedia.co.jp/contents/36621位6574>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

日本オラクル株式会社 (2023) 「Oracle Enterprise Resource Planning (ERP)」, 『ORACLE』,  
<https://www.oracle.com/jp/erp/>, 2023 年 11 月 13 日最終閲覧.

日本オラクル株式会社 (2023) 「Oracle Fusion Cloud ERP、最先端のデジタル技術とクラウドで企業経営をかつてない領域へ」,  
『日本オラクル株式会社』, <https://www.clouderp.jp/oracle-erp-cloud>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

日川 佳三 (2023) 「国内中堅・中小企業の ERP 製品シェア、大塚商会、富士通、SAP が 3 強—ノークリサーチ」, 『IT Leaders  
編集部』, <https://it.impress.co.jp/articles/-/25450>, 2023 年 11 月 10 日最終閲覧.

富士通株式会社 (2023) 「富士通 の ERP 「GLOVIA」グロービアが選ばれる理由がここにある。」, 『FUJITSU』,  
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fjj/services/application-services/enterprise-applications/glovia/pr-01/>, 2023 年 11 月 20 日最  
終閲覧.

富士通株式会社 (2023) 「FUJITSU Enterprise Application GLOVIA きらら  
特長 4 業務が選べるクラウド」, 『FUJITSU』, [https://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/enterprise-  
applications/glovia/glovia-  
kirara/feature/4/#:~:text=%E7%B5%B1%E5%90%88%E5%9F%BA%E5%B9%B9%E6%A5%AD%E5%8B%99%E3%82%A2  
%E3%83%97%E3%83%AA%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%20FUJITSU%20Enterpris](https://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/enterprise-applications/glovia/glovia-kirara/feature/4/#:~:text=%E7%B5%B1%E5%90%88%E5%9F%BA%E5%B9%B9%E6%A5%AD%E5%8B%99%E3%82%A2%E3%83%97%E3%83%AA%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%20FUJITSU%20Enterpris)

e%20Application%20GLOVIA%20%E3%81%8D%E3%82%89%E3%82%89%20%E3%82%B7%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%BA,%E5%BC%B7%E5%8A%9B%E3%81%AB%E3%82%B5%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82, 2023 年 11 月 20 日最終閲覧.

富士通株式会社(2023)「FUJITSU Enterprise Application GLOVIA」,『富士通』,  
<https://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/enterprise-applications/glovia/>,2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

富士通株式会社(2023)「FUJITSU Enterprise Application GLOVIA smart 特長・メリット」,『FUJITSU』<https://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/enterprise-applications/glovia/glovia-smart/feature/>,2023 年 11 月 20 日最終閲覧.

富士通株式会社(2023)「FUJITSU Enterprise Application GLOVIA SUMMIT」,『FUJITSU』,  
<https://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/enterprise-applications/glovia/glovia-summit/>,2023 年 11 月 20 日最終閲覧.

藤巻 信之 (2022)「ITR Market View : ERP 市場 2023」,『ITR』,  
<https://www.itr.co.jp/report-library/m-23000600>,2023 年 11 月 9 日最終閲覧.

弁護士法人朝日中央総合法律事務所(2023)「従業員、取締役の地位について」,『弁護士法人朝日中央総合法律事務所』,  
<https://www.ac-law.jp/manual/pdf18/pdf18-page014/#:~:text=%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E6%B3%95%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C%E7%A4%BE%E5%93%A1%E3%80%8D,%E5%95%8F%E9%A1%8C%E3%81%A8%E3%81%84%E3%81%88%E3%82%8B%E3%81%A7%E3%81%97%E3%82%87%E3%81%86%E3%80%82>, 2023 年 10 月 30 日最終閲覧.

ミツイワ株式会社 (2023)「GLOVIA」,  
『ミツイワ株式会社』,<https://www.mitsuiwa.co.jp/solution/business/glovia/>,2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

村上均(2018)「図解入門 よくわかる最新 SAP の導入と運用 (How-nual 図解入門 Visual Guide Book)」,『秀和システム』,<https://www.amazon.co.jp/%E5%93%A1%E3%80%8D,%E5%95%8F%E9%A1%8C%E3%81%A8%E3%81%84%E3%81%88%E3%82%8B%E3%81%A7%E3%81%97%E3%82%87%E3%81%86%E3%80%82>図解入門 -よくわかる最新 SAP の導入と運用 -How-nual 図解入門 Visual-Guide-Book/dp/4798055506/ref=sr\_1\_3\_sspa?\_\_mk\_ja\_JP=&crd=8YTZ1M4SYEL2&keywords=SAP&qid=1678263466&prefix=sap%2Caps%2C177&sr=8-3-spons&psc=1&spLa=ZW5jcnlwdGVkUXVhbGlmaWVyPUE5NjZGVFJDVjg1MDcmZW5jcnlwdGVkSWQ9QTA0NTE1MTE3SDJXMTU9XTDhXVEUmZW5jcnlwdGVkQWRJZD1BMlhQWFFHSzVSN1RBUyZ3aWRnZXROYW1lPXNwX2F0ZiZhY3Rpb249Y2xpY2tSZWRpcmVjdCZkb05vdExvZ0NsaWNrPXRydWU=,2023 年 11 月 19 日最終閲覧.

矢野経済研究所 (2023)「国内企業で DX が進展し、ERP/CRM/SFA のクラウド基盤利用率が 2 年で倍増—矢野経済研究所」,

『IT Leaders 編集部』,

<https://it.impress.co.jp/articles/->

[/24536#:~:text=%E9%A0%98%E5%9F%9F%E3%81%94%E3%81%A8%E3%81%AB%E5%89%8D%E5%9B%9E%EF%BC%882020,%E3%81%9D%E3%82%8C%E3%81%9E%E3%82%8C%E5%A2%97%E5%8A%A0%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%80%82](https://it.impress.co.jp/articles/-/24536#:~:text=%E9%A0%98%E5%9F%9F%E3%81%94%E3%81%A8%E3%81%AB%E5%89%8D%E5%9B%9E%EF%BC%882020,%E3%81%9D%E3%82%8C%E3%81%9E%E3%82%8C%E5%A2%97%E5%8A%A0%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%80%82), 2023 年 10 月 30 日最終閲覧.

Data Management Lab (2023) 「CRM と ERP の違いを解説！導入すべきシステムはどっち？」, 『Just Systems』,

<https://www.justsystems.com/jp/lab/crm/crm-difference.html#:~:text=CRM%E3%81%AF%E9%A1%A7%E5%AE%A2%E6%83%85%E5%A0%B1%E3%82%92,%E5%8C%96%E3%82%92%E5%9B%B3%E3%82%8B%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82>

, 2023 年 11 月 19 日最終閲覧.

e セールスマネージャー (2023) 「CTI とは？メリット・デメリット、機能や導入事例を解説」, 『e セールスマネージャー Remix』,

<https://www.e-sales.jp/eigyo-labo/cti%E3%81%A8%E3%81%AF%EF%BC%9F%E3%83%A1%E3%83%AA%E3%83%83%E3%83%88%E3%83%BB%E3%83%87%E3%83%A1%E3%83%AA%E3%83%83%E3%83%88%E3%80%81%E6%A9%9F%E8%83%BD%E3%82%84%E5%B0%8E%E5%85%A5%E4%BA%8B%E4%BE%8B-3302>, 2023 年 11 月 19 日最終閲覧.

GRANDIT 株式会社 (2023) 「業種・目的別ソリューション」, 『GRANDIT』,

<https://www.grandit.jp/>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

GRANDIT 株式会社 (2023) 「ERP コンソーシアム GRANDIT 公式サイト」,

『GRANDIT』, <https://www.grandit.jp/erp/merit.html>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

TECH BLOG OF A.K 「ERP 導入で「成功した」という評価と実態」『TECH BLOG OF A.K』(2013 ERP レポートより),

<https://akaneko-cpa.com/2013/07/01/erp-report/>, 2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

GRANDIT 株式会社 「GRANDIT のコンセプト」, 『GRANDIT』, <https://www.grandit.jp/about/>, 2023 年 11 月 13 日最終閲覧.

IT 経営コンサルティング(2023) 「ERP 導入プロジェクトは“社員教育の場”ではない」, 『iTMC IT 経営コンサルティング』,

<https://it-mc.jp/for-management/not-a-place-for-employee-training/>, 2023 年 10 月 30 日最終閲覧.

SAP ジャパン(2023) 「SAP 公式サイト」, 『SAP』, <https://www.sap.com/japan/index.html>, 2023 年 11 月 13 日最終閲覧.

SAP ジャパン(2023)「SAP S/4HANA Cloud,public edition すぐ使えるクラウド ERP」,『SAP』,

<https://www.sap.com/japan/products/erp/s4hana.html>,2023 年 10 月 26 日最終閲覧.

#### 謝辞

このマニュアルでは、本研究を遂行するに当たり、企業インタビューを通じて多くの皆様にご指導及びご協力を頂いたことに対し、心から感謝申し上げます。