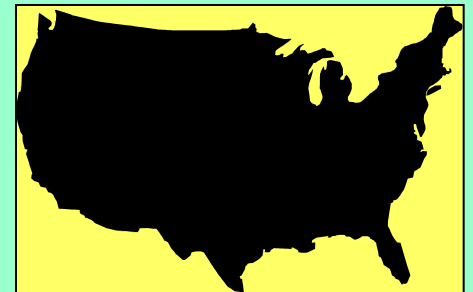


# 米国ERP導入事例調査レポート

井上 実



経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす

Copyright by **Ark Think Tank**

## 1.調査概要

- ①調査目的: ERP導入の成功要因を調査
  - 第1次調査:国内ERP導入事例調査(14社)
  - 第2次調査:米国ERP導入事例調査(8社)
- ②調査期間: 1998年9月20日~10月1日
- ③調査メンバー:ERP研究推進フォーラム 導入事例分科会  
ワーキンググループから3名
- ④調査企業選定方法:  
ERPベンダーに依頼。  
できるだけ多くの業務でERPを活用している企業を

## 2.調査内容

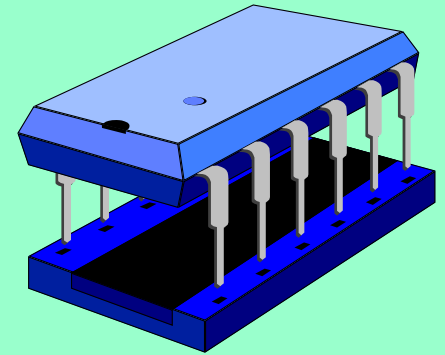
(1)Pericom (San Jose, CA)

セミコンダクターのファブレス製造企業

売上: \$49.2M 従業員:175名

採用ERP:OneWorld(JDE)

適用業務:会計、販売、生産管理



## (2) HP (Roseville, CA)

コンピュータ製造業。この工場は、UNIX/NTサーバーの製造

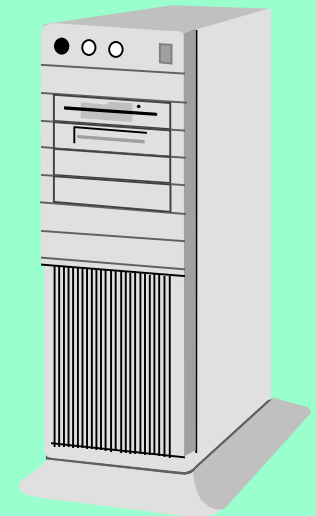
売上: \$42.9B (この工場は\$3.3B)

従業員: 125,300名(この工場は4,200名)

採用ERP: R3 (SAP)

適用業務: 在庫、購買、生産、販売、会計、倉庫。

主要業務の75%をカバー

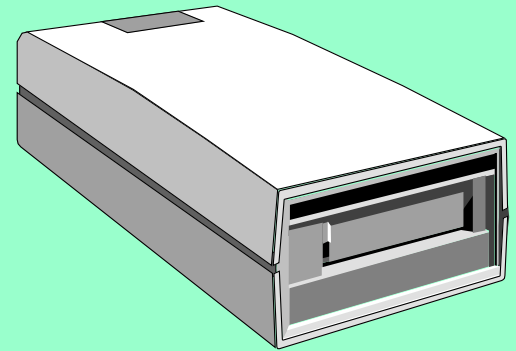


### (3) ESL Technology (Lincoln, CA) HP社テープドライブの修理

売上: \$30M 従業員数: 350名

採用ERP: IFS (IFS)

適用業務: 会計、購買、生産



(4) ELO Touch Systems (Fremont, CA)

タッチスクリーンの製造・販売

売上: \$30M 従業員数: 500名

採用ERP: MFG/PRO (QAD)

適用業務: 会計、在庫、物流、販売、生産



(5) The TRANE Company (LaCross, WI)

ビル用エアコン、家庭用エアコン、配管装置製造

売上: \$4.0B 従業員数: 23,700名

採用ERP: CONTROL (CINCOM)

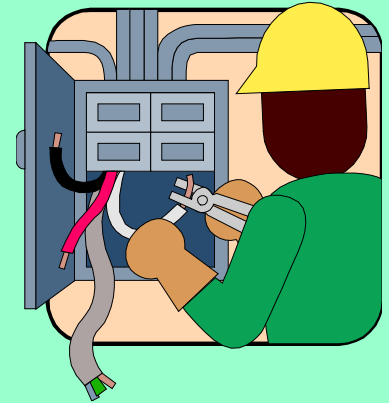
People (PeopleSoft)

適用業務: 生産、在庫、原価、購買---CONTROL

会計

---People

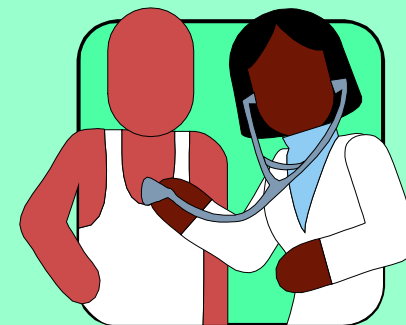
販売は、自社開発



(6) All States Insurance (Chicago, IL)

生命保険、損害保険、その他サービス

採用ERP: R3 (SAP)



適用業務: 会計

グループ会社83社の会計・財務部門を集中化  
GL 13システム、AP 4システムをリプレース



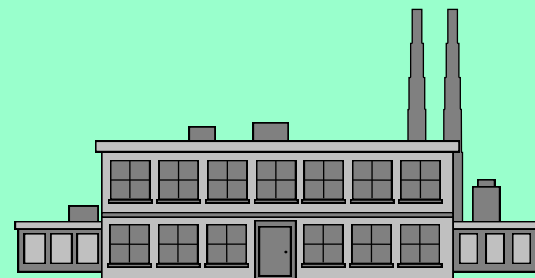
## (7) GEO Specialty Chemicals (Cedartown, GA)

水処理・製紙業向けアルミニウム水処理製剤の製造

売上: \$250M 従業員数: 400名

採用ERP: Renaissance CS (ROSS)

適用業務: 会計、販売、生産



## (8) Suntory Water Group (Marietta, GA)

ボトル詰め水の製造・販売。ボトルウォーターでは全米二位。

売上: \$185M 従業員数: 500名

採用ERP: Renaissance CS (ROSS)

適用業務: 会計、販売、生産



## 3.分析結果

### (1)企業環境・背景

#### ビジネス環境の変化

市場競争の激しさ(Pericom), 急激な企業成長(Pericom), 低価格化・販売チャネル多様化・競争激化(HP), 事業の変化と拡大(ESL), ビジネス環境の変化(ELO), 価格競争市場(GEO)

#### M&Aによる事業の拡大

買収による事業の拡大・多角化(GEO), 買収による事業の拡大(Suntory Water)

#### グループ経営の推進

親会社との情報連携の必要性(ELO), 企業グループとしてDFT(JIT)コンセプトの採用(TRANE), グループ企業全体としての効率化の追求(All States)

## (2) ERPパッケージの採用目的

### 統合化の推進

ビジネスの統合化(ELO), グループ企業内経理業務・システムの統合化/集中化(All States), 統合化システムインフラの構築(GEO), 業務システムの統合化(Suntory Water)

### コスト削減

グループ企業経理業務コストの削減(All States), システムサービス契約早期解消によるコストの削減(GEO)

### BPR

BPR(HP), DFTの実現(TRANE)

### 2000年問題の解消

2000年問題(HP), 2000年問題の解決(GEO)

### (3) プロジェクトリーダーは誰か？

#### ユーザー部門

VP Operations (Pericom), Material Manager (ESL), VP Finance (GEO),  
VP Retail (Suntory Water), CFO兼CIO (TRANE)

#### IT部門

CIO (All States), CFO兼CIO (TRANE)

## (4) 導入後の評価・効果は？

### 業務の効率化

100%の業務増を50%の人員増でカバー(Pericom), 製造工程オプションの大幅削減(HP)、効率的な在庫管理の実現(HP), JITの実現(TRANE), 業務効率の向上(All Sates), 手作業の削減(Suntory Water)

### コストの削減

在庫の低減(TRANE), ホスト撤去によるコストの削減(All States), システムサービス契約の解消により、初年度30万ドルのコスト削減(GEO), サービス要員の削減(Suntory Water)

### 業務・管理の質的向上

納期確約率の向上(95%→98%)(Pericom), 販売・生産状況の日次把握可能(ELO), 顧客満足度の向上(TRANE)

### 業務拡大へのインフラ整備

新規事業へのシステム対応(ESL), M&A戦略に対応したITインフラの完成(GEO)

## (5) 導入成功要因①

### 経営層の支援・リーダーシップ

迅速な意思決定(HP), 予算・人事を含めたオーナーシップ(All States), 経営層の支援とリーダーシップ(GEO, Suntory Water), ステアリングコミティによる進捗管理(Suntory Water), プロジェクトリーダー推進力が重要(GEO, Suntory Water)

### 明確な目標の設定

プロジェクト範囲・規模の適切な保持(Pericom), 焦点を絞る(HP), ゴールの明確化(HP), イベント毎にデッドラインを設定(TRANE), 明確な目標の設定(GEO)

### ユーザー部門からプロジェクトへの専任メンバー参画

タスクへの専任(HP), エンドユーザーの取りこみ(TRANE), プロジェクトへのユーザー部門専任メンバーの参画(Suntory Water)

## (5) 導入成功要因②

### テストとトレーニングの重視

テストとトレーニングを重視(Pericom), 実データによるエンドユーザートレーニング(ESL), トレーニングが重要(ELO), テストとトレーニング(TRANE), 実データ・実ボリュームでの統合テストは早期に実施すべき(HP)

### 自社に最適なERPの選択とパッケージ・スタンダードの採用

自社業務に最適なパッケージの選択と、パッケージスタンダードの採用(ESL), ソースコードは絶対変更しない(TRANE), パッケージで90%できるならBUY, 10%しかビジネスプロセスを変えられないならばWRITE(TRANE), 自社に最適なERPの選択 Business First, ERP Second(GEO)

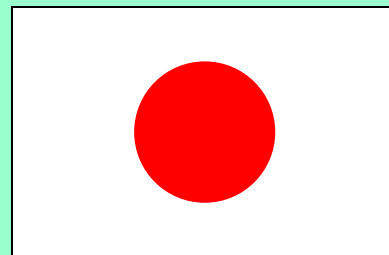
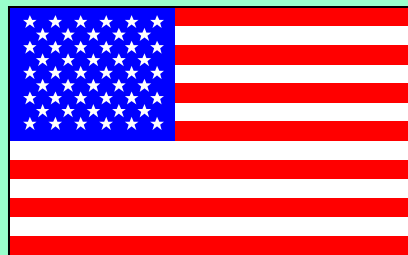
### ERPベンダーとの緊密な関係

ERPベンダーのステアリングコミティへの参画(Pericom), ERPベンダーとの信頼関係(ESL), ビジネスパートナーとしてERPベンダー(TRANE), ERPベンダーの直接サポート(All States), ビジネスパートナーとしてのERPベンダー(Suntory Water)



### 3.全体として

- (1)ERP導入の成功要因は、日米において差はない。
- (2)ERPベンダーが顧客を直接サポートし、顧客との関係を非常に重視している。
- (3)顧客が自社システムに対するイニシアティブを完全に握っている。



# (参考資料)国内ERP導入事例調査一覧

社名	業種	売上高(億円)	従業員数(名)	導入ERP	成功要因
A社	写真・電子機器製造業	2,958	6,966	SAP/R3:会計 IFS:生産 Oracle Apps:購買	・業務に合ったパッケージの選択 ・プロジェクトリーダーは業務責任者であり、そのリーダーシップ。
B社	電機音響機器、無線通信機器製造業	2,248	2,807	SSA/BPCS:生産、 会計(海外のみ)	・カスタマイズに関するルール設定 ・経営トップ層・事業部門のリーダーシップ
C社	タイヤ/工業ゴム製造業	2,257	6,021	SAP/R3:会計	・現場部門プロジェクトリーダーのリーダーシップ ・プロジェクトメンバーの専任化 ・若手タスクリーダーの起用
D社	受託ソフトウェア開発	170	974	System BOX:会計、人事	・最小限のカスタマイズ
E社	機械部品製造業	3,605	9,410	Glovia :生産	
F社	電気機器卸売業	1,346	900	JDE/WorldSoft:会計	・共通パッケージを使う経験があった。 ・IT部門長のイニシアティブ ・IT/業務部門が一体化したプロジェクト
G社	広告代理店	12,773	5,629	SAP/R3:会計、人事	
H社	建設機械製造業	5,501	12,125	BaaN:生産、販売、会計	
I社	自動車製造業	11,948	13,877	SAP/R3:生産、会計、人事	・トップダウンによるプロジェクト推進 ・ユーザー部門の変革 ・IT部門の社内コンサル化
J社	事務機器・光学機器製造業	6,988	12,865	SAP/R3:会計、販売(日本) JDE/WorldSoft :会計、販売 (アジア、ヨーロッパ)	
K社	印刷インク製造業	2,062	2,921	JDE/WorldSoft:会計	・現行業務の洗い出し、ユーザーニーズの把握をしっかりとやったこと。
L社	石油化学系製造業	10,807	12,347	SAP/R3:会計(海外)	・ユーザー主体の企業風土
M社	自動車製造業	36,904	40,690	SAP/R3:会計	
N社	娯楽・玩具製造業	334	300	SAP/R3:会計	

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす

Copyright by **Ark Think Tank**