

ERP と AI の共演

栄光のセンターは覚悟の一步から

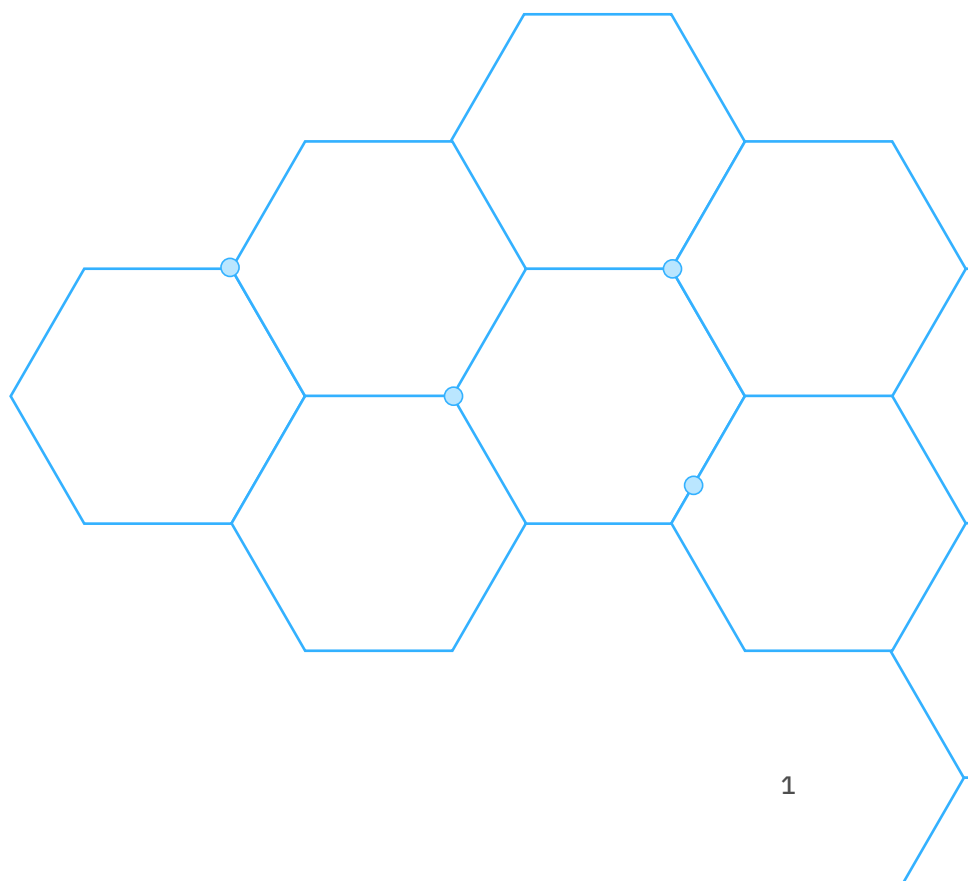
IBM が提供するサービス

IBM の SAP 実装エキスパートは、豊富な実績に基づく ERP* 手法を使用し、世界中の企業がコストを抑え、俊敏性を高め、成果を向上できるようにカスタム・ロードマップ作りを支援します。IBM Services® は次世代の SAP コンサルティングを推進し、SAP を基盤としたデジタル・トランスフォーメーション（DX）を構想から実行まで導きます。その際には、SAP S/4HANA への移行やインテリジェント・エンタープライズへの進化に対する、確かな投資効果を提示します。詳細については、ibm.com/jp-ja/consulting/sap をご覧ください。

* 経営資源を有効活用するために統合的に管理し、情報を一元化して効率化を図る手法

目次

日本版監修者考察 日本市場における変革の論点	2
はじめに	6
AI を目覚めさせる、ERP の勝ち手	8
改善か、それとも変革か	10
ERP プラットフォームが握る、AI の成功方程式	12
投資の先にある成否の分かれ道	16
アクション・ガイド	22



日本版監修者考察

日本市場における変革の論点

ERP × AI は「効率化」ではなく「付加価値」を取りに行くフェーズへ

本レポートは、エンタープライズ AI の成果が「小さく断片的に進める」組織よりも「意図的に大胆に進める」組織で顕在化していることを示しています。慎重に進める組織も一定の恩恵を得ていますが、AI を変革的なテクノロジーとして捉え、ERP プラットフォームを通じて業務プロセスへ深く組み込む組織との差は確実に広がりつつあります。これがレポート全体を貫くメッセージです。

この視点は、日本企業の現場にもそのまま当てはまります。国内では、ERP への AI の組み込みが「作業負荷の軽減」にとどまるケースも少なくありません。もちろん、負荷軽減は重要な成果の 1 つです。ただし、その枠組みだけで投資対効果を評価しようとすれば、議論は削減工数と投資額のバランスに収束し、対象業務が広い基幹領域では“個別業務ごとに”成立させ続ける難易度も高まります。結果として、AI が本来持つ変革の余地を、早い段階で自ら狭めてしまう構図に陥りかねません。

したがって、ERP × AI の成否を分ける鍵は、単なる業務効率ではなく、AI によって企業の本質的な付加価値をどれだけ高められるかにあります。言い換えれば、AI を「コスト削減の道具」として扱うのか、「価値創出のエンジン」として業務に埋め込むのかで、到達点は変わってきます。

ERP データの重要性

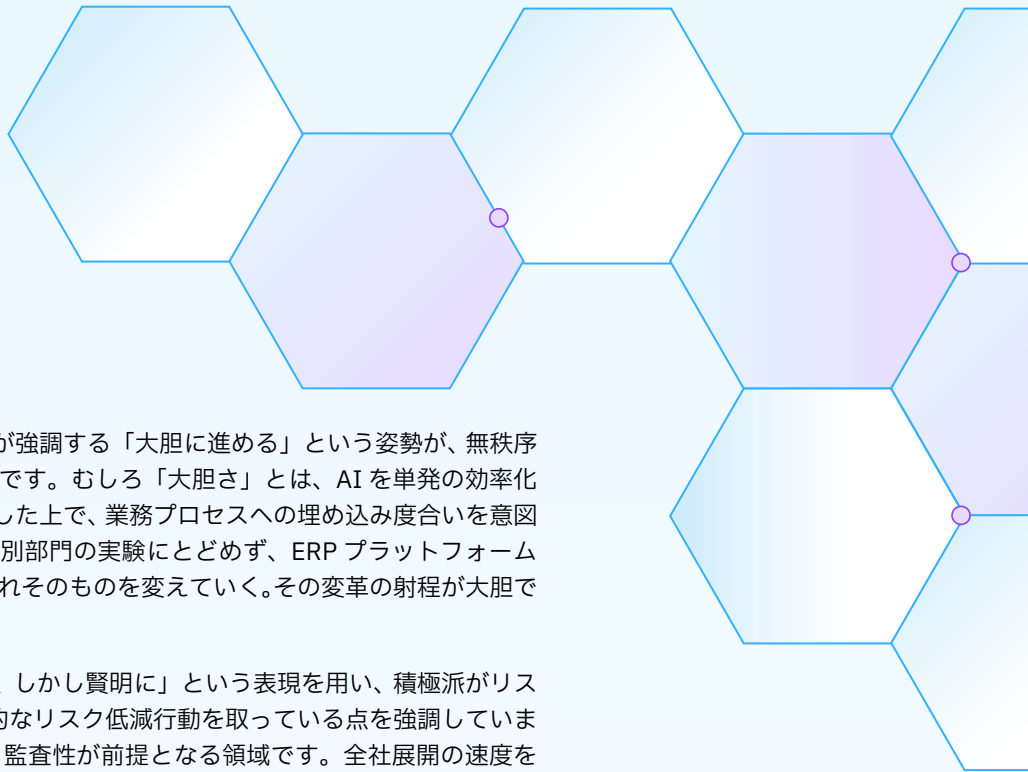
ERP には、購買・販売・在庫・会計など、企業の根幹を成す横断的なデータが蓄積されています。これは企業活動の実態を「同じ粒度で」捉えられるデータ基盤であり、AI による高度化を進める上で大きな資産と言えるでしょう。本文でも、ERP プラットフォームが AI の成功を左右する理由として、データと業務プロセスが集約される点が繰り返し指摘されています。

ただし、大きな資産は「存在するだけ」では価値になりません。活用には準備が求められます。具体的には、データ定義の揺れや品質のばらつき、例外処理の多さ、過度な個別最適（カスタマイズ）といった要因が、AI の適用範囲と精度、そして全社展開のスピードを制約します。したがって、PoC の数を競うのではなく、並行してデータを使える状態に整えることと、AI を埋め込めるアーキテクチャーを前提条件として据えるべきです。レポートが「エンタープライズ AI はプラグ・アンド・プレイ* ではない」としているのは、まさにこの点を指しています。

大胆さと賢明さの意味

ここまで述べた前提条件を整えたとしても、なお残る論点があります。それは、AI 活用を局所最適の改善にとどめず、ERP を起点に全社へ広げていく局面では、「速く広く動かす」こと自体が新たなリスクの源泉にもなり得るという点です。言い換えれば、ERP が AI の出発点であるほど、扱うデータと業務影響が大きく、拡張のスピードと安全性を両立させる設計が不可欠になります。

*「接続すれば、すぐ使える」という意味で、コンピューターに周辺機器などを接続すると自動的に機器の検出や最適な設定を行う機能



この文脈で重要なのは、本レポートが強調する「大胆に進める」という姿勢が、無秩序な拡大や統制の軽視を意味しない点です。むしろ「大胆さ」とは、AI を単発の効率化に閉じず、目的と適用範囲を明確にした上で、業務プロセスへの埋め込み度合いを意図的に深めることを指しています。個別部門の実験にとどめず、ERP プラットフォームを介して業務の意思決定や実行の流れそのものを変えていく。その変革の射程が大胆である、ということです。

だからこそ、ここでは「思い切って、しかし賢明に」という表現を用い、積極派がリスクを軽視しているのではなく、具体的なリスク低減行動を取っている点を強調しています。ERP データは機密性・完全性・監査性が前提となる領域です。全社展開の速度を上げるには、現場任せの属人的運用ではなく、データの取り扱い、権限、監査ログ、例外時の止め方といったガードレールを整備し、誰が使っても一定の安全性が担保される状態を構築しなければなりません。ガバナンスはイノベーションを抑えるためのものではなく、責任ある形で拡張するための前提条件と言えます。

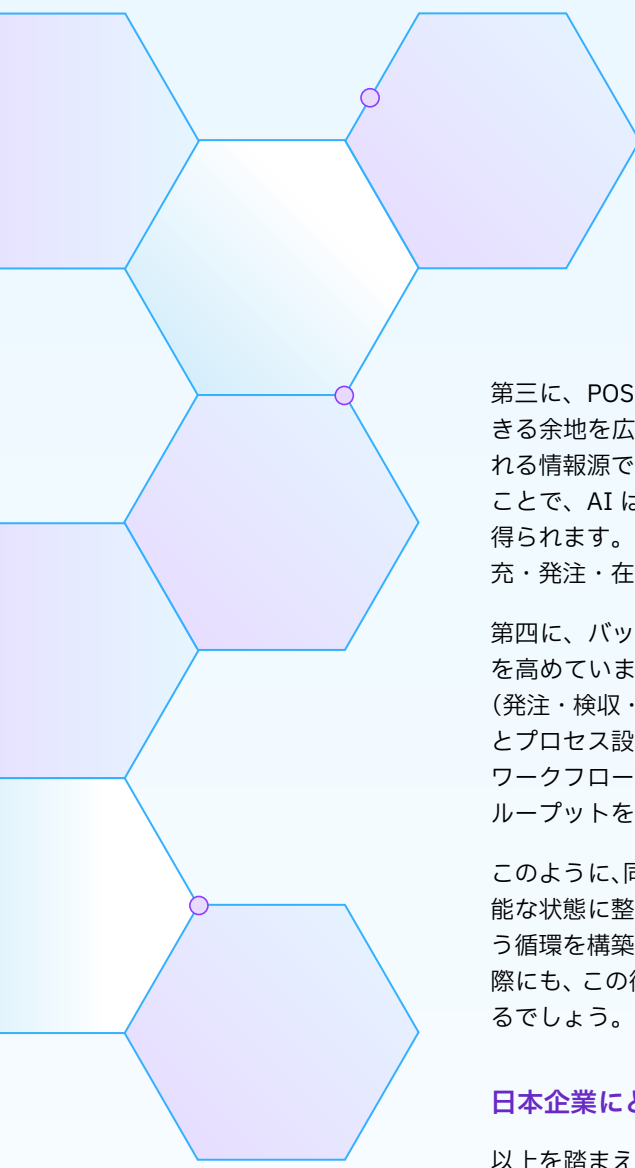
ただし、こうした枠組みを整備しても、使いこなす力が社内に蓄積されなければ、全社展開の速度は上がりません。本文が示すとおり、成功の分水嶺は投資額そのものではなく、ERP プラットフォーム上で AI や生成 AI を支える組織全体の実行力にあります。実行力とは、ガバナンス・スキル・運用をそろえ、学習を蓄積しながら拡張していく力のことです。したがって、単にベンダーへ丸投げするのではなく、自組織内で AI 活用を展開できる状態を作ることが不可欠になります。

Galp Energia 社の事例を「ERP データ活用」の視点で読み解く

次に具体例として、Galp Energia 社の取り組みを見ていきます。この事例の本質は、S/4HANA や Fiori という製品の導入にあるのではなく、ERP に集約されたデータを AI が活用できる形で流通させ、業務判断へ戻している点にあります。データの観点で整理すると、取り組みの要諦が明確になります。

第一に、基幹刷新によって業務とデータの標準化が進んだことが、AI 活用の土台になっています。旧来の SAP ERP は大幅なカスタマイズによって変更のリードタイムが長期化し、プロセスの例外やデータ定義の揺れが蓄積されていました。S/4HANA への移行は、俊敏性を回復するだけでなく、データを一貫した粒度と定義で扱える状態に近づけるという意味でも重要です。AI は「データがある」だけでは機能しません。業務プロセスとデータの整合が取れて初めて、全社での再利用が可能になります。

第二に、現場接点 (Fiori モバイル) を通じて、データの鮮度と品質を高めています。ガソリンスタンドや店舗では、在庫やメンテナンス依頼といった情報が日々発生します。これらがタイムリーに ERP へ反映されることで、在庫・補充・保全といった判断の入力が整い、AI が参照すべきデータが現実には追いつく状態になります。現場データの遅れや欠落は、予測や提案の精度低下に直結するため、モバイルを含む入力設計は AI 活用の一部として位置付ける必要があります。



第三に、POS などのリアルタイム・データを統合することで、AI が意思決定に介入できる余地を広げています。POS データは、顧客の購買傾向を高頻度・高粒度で捉えられる情報源です。これを同基盤上の在庫・商品・価格・補充といったデータと統合することで、AI は分析だけでなく、商品構成や補充判断を動的に最適化するための入力を得られます。重要なのは、AI が予測するだけで終わらず、ERP 上の実行プロセス（補充・発注・在庫配置など）へ戻ること、初めて継続的な価値を生むという点です。

第四に、バックオフィス領域でも、ERP の取引データを用いて例外を減らし、効率性を高めています。請求書処理の自動化は、単純な帳票処理ではなく、取引条件や実績（発注・検収・支払条件等）との整合確認を含むため、ERP に蓄積されたデータの整備とプロセス設計が成果を左右します。Galp 社の事例が示すように、手動プロセスを AI ワークフローへ置き換えることで、例外対応に人の判断を集中させつつ、全体の処理スループットを引き上げることも可能です。

このように、同社の取り組みの本質はツール導入ではありません。基幹データを活用可能な状態に整え、リアルタイム性と整合性を高め、AI の出力を ERP の実行へ戻すという循環を構築している点にあります。日本企業が ERP × AI を付加価値創出へつなげる際にも、この循環をどこまで設計できるかが、全社展開の速度と成果を左右すると言えるでしょう。

日本企業にとっての実務的な示唆

以上を踏まえると、論点は「AI を導入するかどうか」ではなく、次の問いに移っていると整理できます。

- AI の適用を工数削減に閉じず、付加価値（意思決定の質、顧客体験、リスク耐性、収益性）として定義できているか
- ERP データを「利用できる形」にするために、データ整備と責任分界を設計できているか
- ガードレール（データ取り扱い、監査、権限、ログ、例外時の止め方）を定めた上で、現場が使える運用へ落とし込んでいるか
- 業務×データ×AI の接点を理解する人材を社内で増やし、拡張の学習曲線に追従できる体制を備えているか

抜本的な改革を伴う挑戦にはなりますが、ERP を AI の「終着点」ではなく「出発点」として位置付け、価値創出に直結する領域から意図的に埋め込みを進めることで、AI は単発の自動化を超え、企業の競争力そのものを押し上げる可能性があります。慎重に様子を見るだけでは差は縮まりません。今求められているのは、ガードレールの上で、目的を持ってより迅速かつ包括的に前進することです。

ERP × AI は「使う段階」から「組み込む段階」へ

本レポートが示しているのは、エンタープライズ AI の成果は、「小さく断片的に進める」組織よりも、「意図的に大胆に進める」組織において顕在化するという点です。AI を個別の改善に閉じず、ERP プラットフォームを起点に業務プロセスへ深く組み込み、全社で価値を取りに行く姿勢が、成果の差を生み出す要因の 1 つになりつつあります。

本レポートには明示されていませんが、この考え方は「AI を業務で使う側」だけでなく、「ERP を導入・刷新する側」のプロジェクト運営にも当てはまります。ERP 刷新・移行は需要が高まる一方で、人材不足が続きやすく、現場負荷が積み上がりやすい領域です。だからこそ、生成 AI を個人の便利ツールにとどめるのではなく、プロジェクトの進め方そのものを見直し、標準プロセスに組み込んでチーム全体の実行力を底上げする発想が効いてきます。

生成 AI を導入プロジェクトで使う目的は、単に作業を速くすることではありません。狙いは、プロジェクトの進め方そのものを変え、品質とスピードを同時に引き上げる「実行の型」をチームに埋め込むことです。基幹刷新では、業務プロセスの見直しから設定・拡張、周辺連携、テスト、データ整備、監査・統制まで、論点が同時多発します。ここで大胆なのは、生成 AI を各工程の横串として位置付け、要求の解釈、設計の整合、影響分析、テスト観点の網羅、移行データの論点整理、監査観点の整理といった作業を、属人的な頑張りではなく共通プロセスとして回せる状態を作ることです。これが回り始めると、個々の生産性が上がるだけでなく、手戻りの構造自体が減り、プロジェクト全体のスループットが底上げされます。

そのためには、AI の使い方を「個人の工夫」ではなく「チームの標準」へとそろえることが不可欠です。AI の出力は常にドラフトとして扱い、最終判断は人が行う前提を明確にしておく必要があります。特に「意思決定」「例外判断」「責任を伴う最終確認」は人が担う領域として固定すべきでしょう。加えて、AI が参照すべき前提（業務範囲、プロジェクト標準、関連文書、判断ルール）を共通のコンテキストとして整備し、成果物作成やレビューの節目に AI 活用を“ゲート”として組み込むことも欠かせません。こうした設計によって初めて、活用のばらつきが抑えられ、品質・スピード・ガバナンスを同時に押し上げる「大胆な組み込み」が成立します。

業務プロセスに AI を埋め込むのと同様に、導入・展開という「変革の導入フェーズ」そのものに AI を組み込めば、価値の立ち上がりを前倒しすることが可能となります。変革をより早く、より確実に享受できるかは、AI を使うこと自体ではなく、AI によって導入そのものを再設計できるかにかかっています。



柳川典久

日本アイ・ビー・エム株式会社
コンサルティング事業本部
ビジネス・アプリケーションズ
SAP Center of Excellence
アソシエイト・パートナー

はじめに



もし最近のカンファレンスで顔を合わせたり、過去1年の間にコーヒーを一緒に飲んだり、ちょっとしたメールを交わしたことがあったら、私たちはきっとエンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）の進化について話をしていたと思う。けれども最近、話の焦点が少し変わってきた。もうERPの仕組みそのものは話題に上らない。今注目しているのは「光」、つまりAIが基盤システムに新たな命を吹き込み、ERPプラットフォームを真の全社的なAIソリューションを生み出す梃子に変える、ワクワクするような可能性だ。

この1年半、私の受信箱には「どうすればAIをうまく活かせるか」という質問がたくさん届いた。会議でも同じだ。ERPに眠る膨大なデータという宝の山をどう掘り起こし、生成AI革命に活かせるか。ERPプラットフォームをどう活用すれば、AIの恩恵を組織全体に広げられるのか。そのような話ばかりであった。

グローバル・チームとともに、私はクライアントと経験を語り合い、ベスト・プラクティスを分析し、実践につながる答えを届けようと取り組んできた。しかしこのレポートでは、さらに視野を広げ、全体像を描いてみたいと思った。そして見えてきたのは、リスクとリワードが絡み合う、とても説得力のあるストーリーだった。

ERP主導のAIを勇気と確信をもって取り入れた企業は、すでに大きな成果を手に入れている。小手先の工夫ではなく、真の変革を成し遂げつつあるのだ。一方で、まだ様子を見ている企業にお伝えしたいのは、その差はますます広がっているということだ。もはや様子を見ている場合ではない。動き出すべきタイミングである。

このテーマに私がワクワクしているのは、理論上の話ではない。ERPとAIを組み合わせた取り組みが、企業の収益だけでなく、最も野心的な目標の達成にも大きく寄与している現場を、何度も目の当たりにしてきたからだ。ERP主導のAIの優れた事例は、まだ限られた場でしか語られていないものが多い。だが、本レポートに込めたのは、データや分析を超えている。すでに始まりつつある未来の一端をお見せできればと思う。

Stacy Short

IBM

戦略的 SAP パートナーシップ・リーダー

Stacy Short



主なポイント

「果敢な組織と
慎重な組織との差は、
確実に広がって
きている。もはや
様子を見ている
場合ではない」

IBM

戦略的 SAP パートナーシップ・リーダー
Stacy Short

- ◆ エンタープライズ AI は、小さく断片的に進めるよりも、大胆な一步を踏み出す方が成果につながる

ERP プラットフォームを介して AI を積極的にエンタープライズ・システムに組み込んでいる組織は、リスクを避ける組織を上回る成果を上げているだけでなく、業界の競争の形を変えつつある。AI 活用に積極的な組織は、ROI が 27% 高く、営業利益率も 9% 高い。

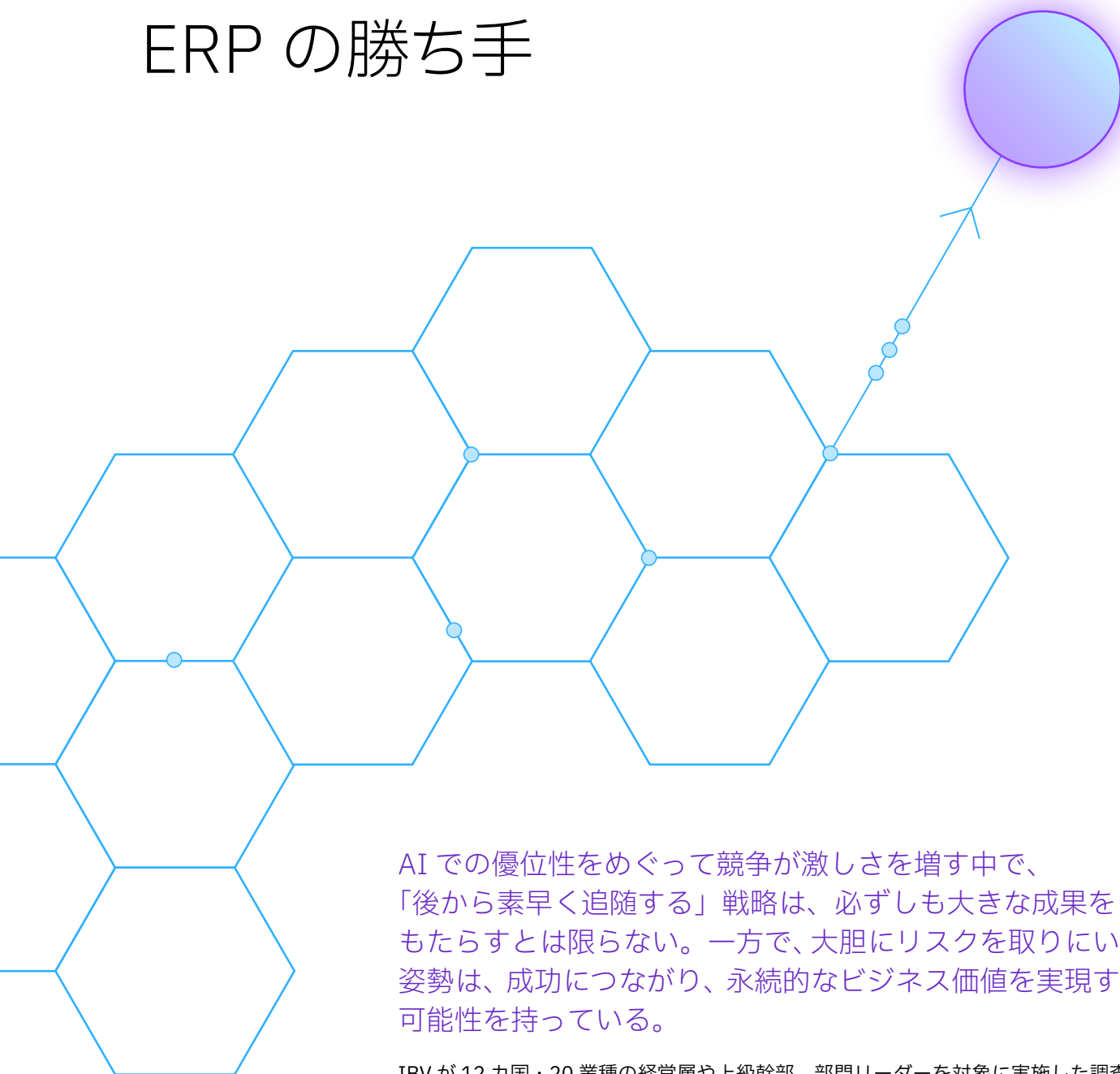
- ◆ 改善できる - それ以上に、変革も可能だ

AI を活用して変革しているリーダーは、エンタープライズ AI や生成 AI プロジェクトを通常より 80% 多く実施しており、ERP プラットフォームに組み込んでいる AI プロセスも 4.4 倍進めていると報告されている。大胆かつ意図的なアプローチ、すなわち積極的に挑戦する姿勢によって、こうした組織は恩恵をより迅速に享受できている。

- ◆ AI を全社拡大するための秘訣は、実はごく身近に、ERP プラットフォームにある

AI 活用に積極的な企業のうち、78% は 2025 年に AI の活用をより戦略的な領域へと拡大する計画を持つ。また 82% は、1 年以内に自社の業務プロセスが AI や生成 AI によって変わると見込んでいる。これに対し、AI に慎重な企業では、同様の回答をした割合が 31% にとどまっている。

AI を目覚めさせる、 ERP の勝ち手



AI での優位性をめぐって競争が激しさを増す中で、「後から素早く追随する」戦略は、必ずしも大きな成果をもたらすとは限らない。一方で、大胆にリスクを取りに行く姿勢は、成功につながり、永続的なビジネス価値を実現する可能性を持っている。

IBV が 12 カ国・20 業種の経営層や上級幹部、部門リーダーを対象に実施した調査によると、断片的なプロジェクトに投資をとどめたり、リスクを抑え、AI を漸進的な改善のツールとして扱っているような、AI に対して慎重なアプローチを取っている企業も、確かに恩恵を享受している。ただし、AI を変革的なテクノロジーと捉え、大きなリスクを取ってでも改革を成し遂げようとする企業からは水をあけられている。

テクノロジーが主流化した段階では、「速やかな追随者」であることが有利に働くことも多い。だが AI の場合、追随する側は、今すぐにパフォーマンスの差を埋める必要がある。新しい AI イノベーションが登場するたびに、学習曲線はますます急になるからだ。

企業が目的を持って、より迅速かつ包括的に前進するにはさまざまなアプローチがあるが、IBVのデータからは、ERPプラットフォームが非常に効果的であることが分かっている。ERPプラットフォームを介してAIを自社のエンタープライズ・システムに積極的に組み込んでいる組織は、リスク回避型の競合のパフォーマンスを上回るだけでなく、競争の在り方を根本から変革しつつある。実際、ERPプラットフォームを介してエンタープライズAIを積極的に取り込んでいる企業は、ROIが27%高く、営業利益率も9%高いという結果が出ている。こうした成功は偶然ではない。ERPの基盤層にAIを深く埋め込むという、意図的かつ果敢な取り組みの結果だ。

大胆な組織ほどリターンも大きく、 営業利益率も高い

エンタープライズAIの活用に積極的な組織「エンタープライズAI積極派（Bullish：成長や成果に強気な姿勢を持つ）」は、慎重な戦略を取る組織「エンタープライズAI慎重派（Bearish：リスクを抑え、慎重に進める）」と比べ、すでに優れた成果を上げている。

+9%

24年の営業利益率

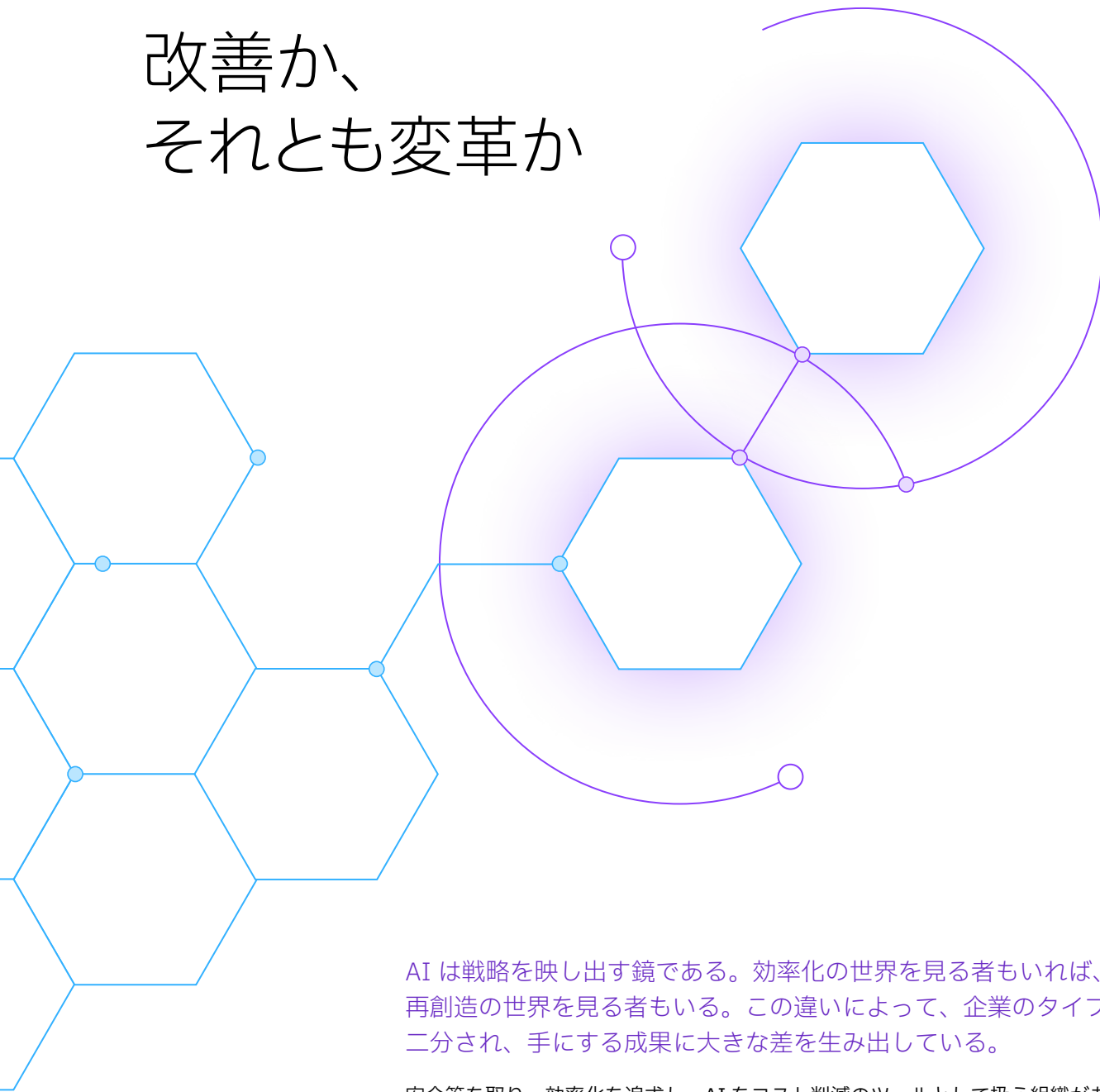
+27%

プラットフォームのデータを使用する生成AIプロジェクトのROI（24年）

+30%

エンタープライズAIを2026年までに戦略的な領域へ拡大する組織の割合

改善か、 それとも変革か



AI は戦略を映し出す鏡である。効率化の世界を見る者もいれば、再創造の世界を見る者もいる。この違いによって、企業のタイプは二分され、手にする成果に大きな差を生み出している。

安全策を取り、効率化を追求し、AI をコスト削減のツールとして扱う組織がある。こうした AI 慎重派は、先行事例に続く動きを取りつつも、リスクの低い領域にとどまることが多い。AI や生成 AI が全社的に大きな可能性を持つと理解していても、多くは限定的なサイロで取り組みを始めており、56% は主にバックオフィス機能に適用している。

他方、AI 積極派は、思い切った一歩を踏み出し、エンタープライズ AI を幅広い領域に展開し、ビジネス変革を目指している。

データからも明確な傾向が読み取れる。AI で変革を実現しているリーダーは、

- エンタープライズ AI や生成 AI のプロジェクトを 80% 多く実施している
- ERP プラットフォームに組み込んでいる AI プロセスが 4.4 倍多い

このように大胆かつ意図的なアプローチを取る組織は、成果をより早く手にし、プラットフォームのモダナイゼーションを加速させている。そして AI 活用を、バックオフィスを超えた戦略領域にも広げようとしている。

AI で変革を実現している
リーダーは、
エンタープライズ AI や
生成 AI のプロジェクトを

80%

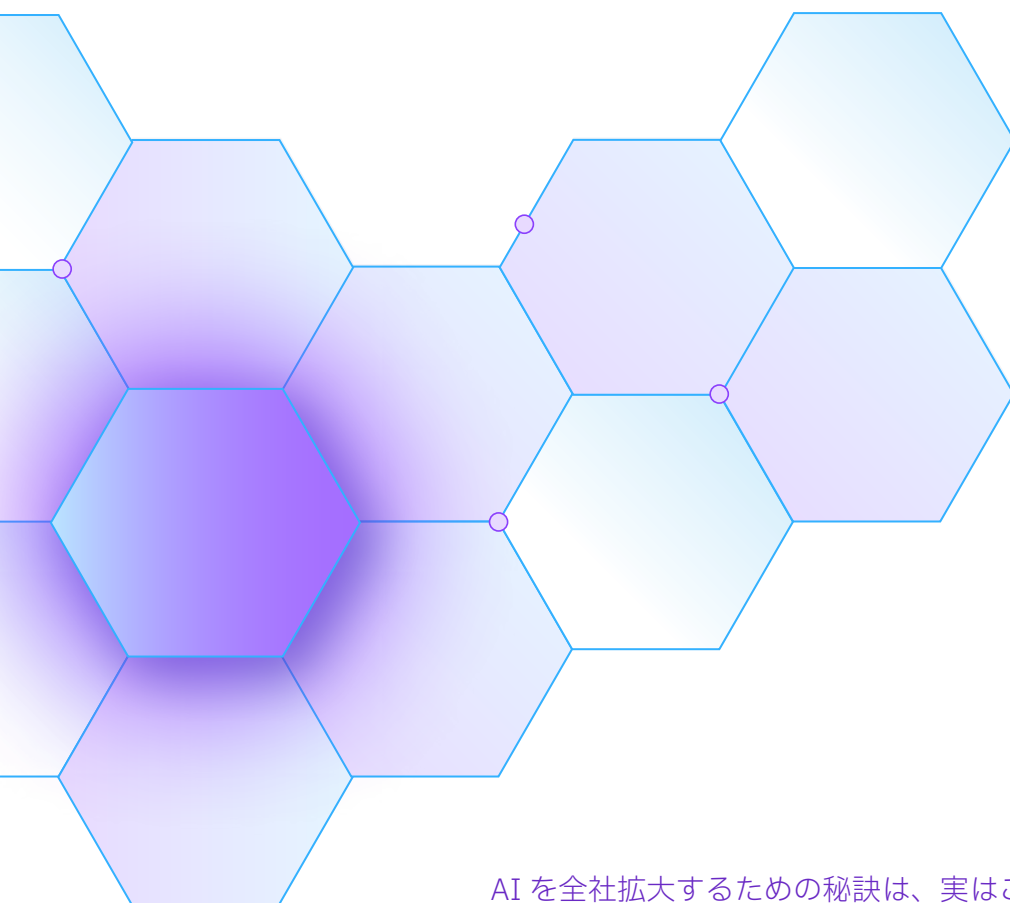
多く実施している。

また、
ERP プラットフォームに
組み込んでいる
AI プロセスが

4.4 倍

多い。

ERP プラットフォームが握る、 AI の成功方程式



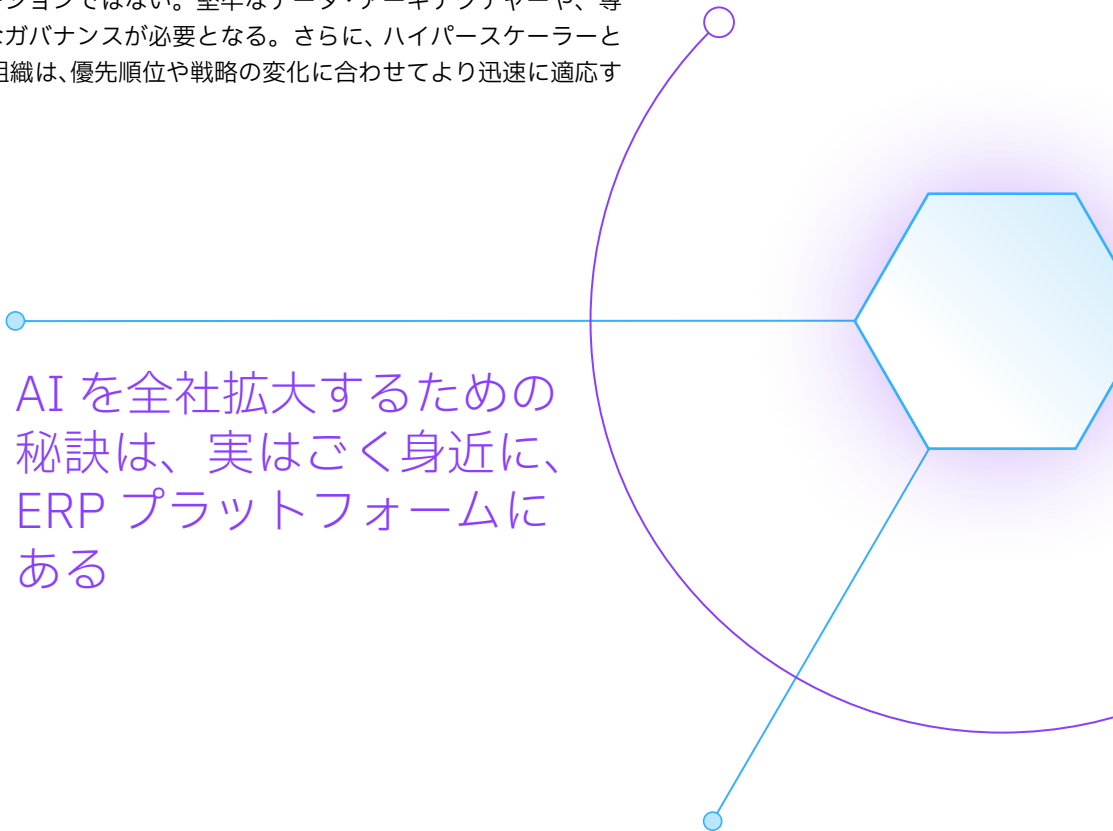
AI を全社拡大するための秘訣は、実はごく身近に、
ERP プラットフォームにある。

最新の ERP プラットフォームは、最も信頼できるデータ保管場所や、業務効率化のためのツールにとどまらない。企業の AI 戦略を動かす心臓部と言える。AI をエンタープライズ・システムに直接組み入れることで、企業はデータを大々的に活用し、各種ワークフローを自動化し、差別化につながるインサイト（洞察）を引き出すことができる。

AI は企業にとって筋肉のようなもので、使えば使うほど強くなる。そして、ERP プラットフォームは、日常業務の中で AI を幅広く活用する力を、他のソリューション以上に引き出してくれる。実際、変革を目指して大胆に AI を活用している企業では、エンタープライズ・プラットフォーム上で日常的に AI や生成 AI を利用しているユーザーが多い。特に財務領域においては、AI 積極派の 40% が AI を活用しているのに対し、AI 慎重派では 24% にとどまっている。

注目すべきは、AI 積極派の 82% が、来年には AI と生成 AI によってあらゆる領域の業務プロセスが変わるとみていることだ。これに対し、この割合は慎重派で 31% に過ぎない。さらに重要なのは、AI 積極派の 78% が、2025 年には ERP プラットフォームを基盤に AI 活用をより戦略的な領域へと拡大しようとしていることだ。つまり、ERP プラットフォームは「終着点」ではなく、むしろ「出発点」だと認識されているのだ。

それでも多くの組織にとって、エンタープライズ AI への道は依然として険しいのも事実だ。組織の 69% は、今後 3 年以内に生成 AI をエンタープライズ・プラットフォームのデータやシステムに適用する計画があると答える。一方で、3 分の 1 近くは現行のアーキテクチャーが進捗を妨げていると認めている。エンタープライズ AI は、プラグ・アンド・プレイ型のソリューションではない。堅牢なデータ・アーキテクチャーや、専門的なスキル、そして盤石なガバナンスが必要となる。さらに、ハイパースケーラーと柔軟な契約を締結している組織は、優先順位や戦略の変化に合わせてより迅速に適応することができる。



AI を全社拡大するための
秘訣は、実はごく身近に、
ERP プラットフォームに
ある

ERP プラットフォームは、
日常業務の中で AI を
幅広く活用する力を、
他のソリューション以上に
引き出してくれる

自動化を超えて：AI が書き換える ERP の成功シナリオ

従来の ERP は、あらかじめ定義されたルールやプロセスに従ってデータを保存・処理する、静的で受け身のツールと見なされることが多かった。ところが AI を組み入れることにより、ERP は戦略的なインサイトを生み出すダイナミックなエンジンへと変貌を遂げている。

例えば、ERP は取引を記録するだけでなく、予測もする。過去の実績を報告するだけでなく、将来の見通しを示し、さらにはより良い成果につながる行動までも提案するのが、AI を搭載した ERP の姿だ。機械学習や自然言語処理、予測分析の融合によって、インテリジェントなプラットフォームが生まれる。このような ERP はもはや静的なソフトウェアではなく、学習しながら進化する生きたシステムであり、リアルタイムでプロセスを最適化し、隠れた機会を明らかにする。特に、利用可能な AI ソリューション数を ERP プラットフォーム・プロバイダーが急速に増やしている中で、このような傾向はさらに強まっている。

ERP における AI の活用では、インパクトの大きさだけでなく、対象の多様性にも注目すべきである。

例えば、**予知保全**では、IoT* センサーとデジタルツイン** がデータを AI アルゴリズムに送り込むことで、設備の故障を予測して、事前に保守作業を計画することが可能になる。その結果、ダウンタイムの最小化やコストの削減、安全性の向上が実現する。これは運輸やエネルギー、インフラといった業界において重要な意味を持つ。

* センサーやデバイスなどのモノをインターネットに接続する技術の総称

** 現実世界にあるもの、あるいはシステムやプロセスのライフサイクル全体を仮想空間で表現したもの

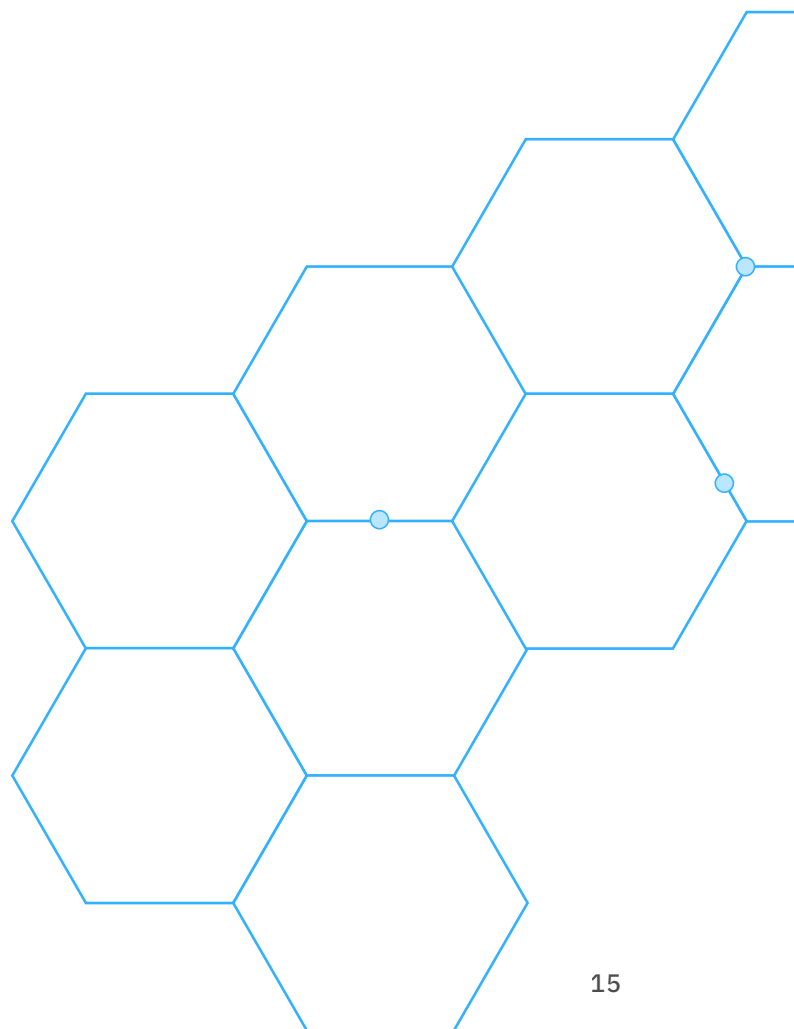
需要予測と支出管理でも、AI は市場変動を先読みし、より適切に対応する力となる。AI 主導の ERP は、過去データや外部要因を分析することで、在庫水準の最適化、在庫切れの防止、キャッシュフロー予測の精緻化を実現する。

人的資源管理も変革が進行中の領域である。AI を搭載した人的資本管理 (HCM)* モジュールは、定型タスクの自動化や、従業員一人一人に合わせた学習の提供、採用活動の最適化を可能にする。

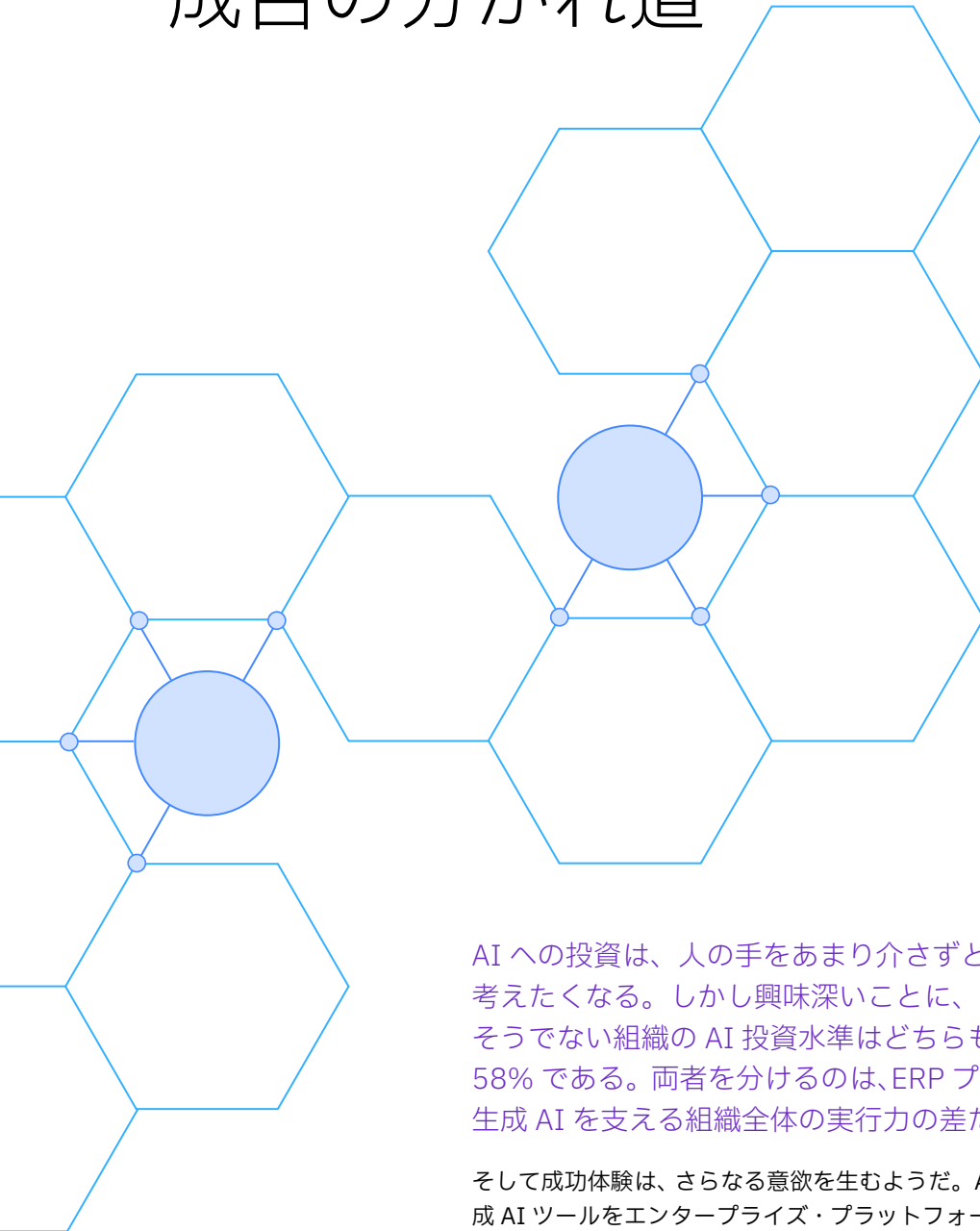
最後に、**受注とサプライチェーン管理**では、AI は経路の計画から顧客とのコミュニケーションに至るまで、フルフィルメント** プロセスのあらゆる面を最適化している。ERP プラットフォームは、AI がどのようにデータ・ストリームを一元化し、混乱を予測し、サプライチェーンのレジリエンスを強化できるかの実例を示す場となっている。

* ビジネス目標を達成するために従業員を誘引、採用、トレーニング、育成、管理、維持するために使用される一連のプラクティスとツール

** 電子商取引において、注文から顧客に品物が届くまでの業務プロセス



投資の先にある 成否の分かれ道



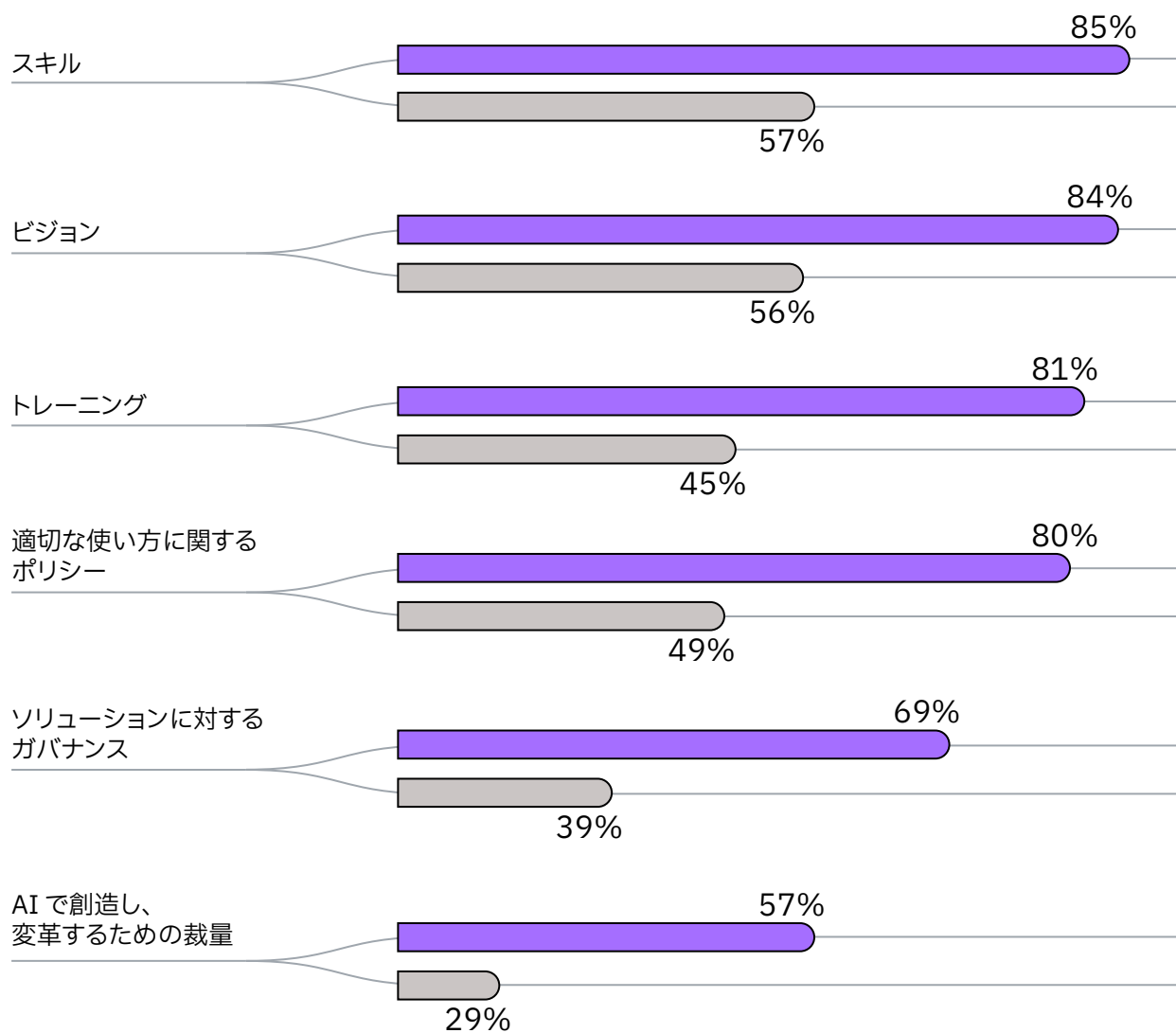
AI への投資は、人の手をあまり介さずとも自然に成果を生むと
考えたくなる。しかし興味深いことに、実際には変革を進める組織と
そうでない組織の AI 投資水準はどちらも高く、それぞれ 76% と
58% である。両者を分けるのは、ERP プラットフォームにおける AI や
生成 AI を支える組織全体の実行力の差だ。

そして成功体験は、さらなる意欲を生むようだ。AI 積極派の 98% は、今後 3 年で、生
成 AI ツールをエンタープライズ・プラットフォームのデータ、システム、プロセスの
すべて、または大部分の領域に適用する計画を立てている。一方で、AI 慎重派は 40%
のみにとどまっている。

図 1

**投資の先にあるもの：AI 積極派は、
強力な社内支援体制を築いている**

○ エンタープライズ AI 慎重派 ● エンタープライズ AI 積極派



組織の「AI 筋力」を鍛えるには、規律とコミットメントが不可欠である。迅速な全社展開も、生成 AI の変革力を引き出すために必要な経験を積むことにつながるが、そのような成長には慎重な管理が伴わなければならない。厳格なガバナンスを欠いていれば、データ漏えいや、アルゴリズムのバイアス、業務効率の低下といったリスクが、最も有望な取り組みをも頓挫させてしまう恐れがある。

ただし、盤石なガバナンスとはイノベーションを抑圧するものではない。むしろ、組織が責任ある形で大々的にイノベーションを推進するためのガードレール（安全対策）の役割を果たす。それによって、AI が戦略目標と整合し、倫理基準を満たし、全社にわたって効果的に拡張できるようになる。

同様に重要なのが、AI プロジェクトを管理・実行するためのスキルと専門性である。AI 積極派の 98% は、AI から即座に価値を引き出すために適切なスキルを備えていると回答している。この自信は、トレーニングと人材採用や、業界固有の AI ケイパビリティ開発に対する投資によって裏付けられている。

従来の ERP は、あらかじめ定義されたルールやプロセスに従ってデータを保存・処理する、静的で受け身のツールと見なされることが多かった。ところが AI を組み入れることにより、ERP は戦略的なインサイトを生み出すダイナミックなエンジンへと変貌を遂げている。

思い切って、しかし賢明に

エンタープライズ AI に踏み込む際、それは無謀に飛び込んでいるわけでも、見通しもなく進めているわけでもない。AI 積極派の 87 ~ 96% は、エンタープライズ AI リスクを軽減するために、具体的かつ意義深い

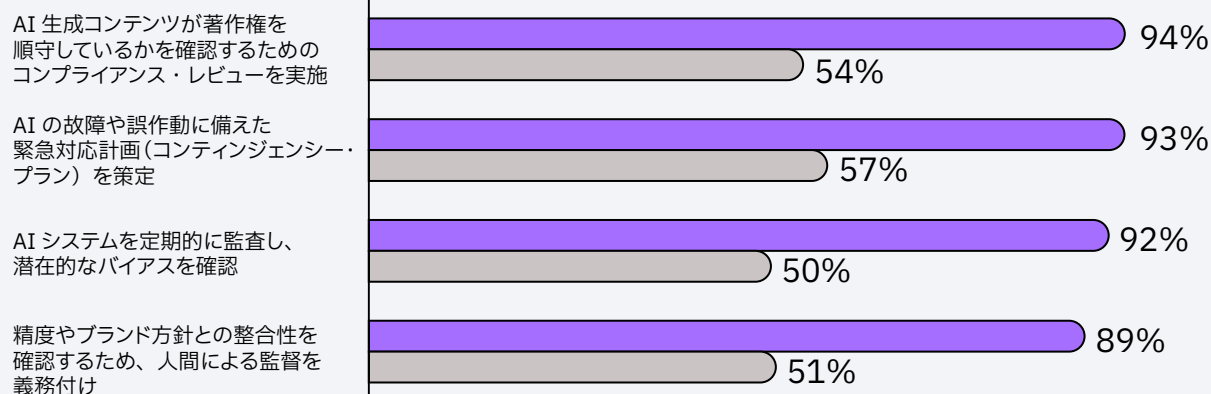
行動を取っている。それに対し、AI 慎重派もエンタープライズ AI のリスクに同様の懸念を持ってはいるが、実際に AI プログラムのリスクを減らすような対策を講じているケースは少ない。

図 2

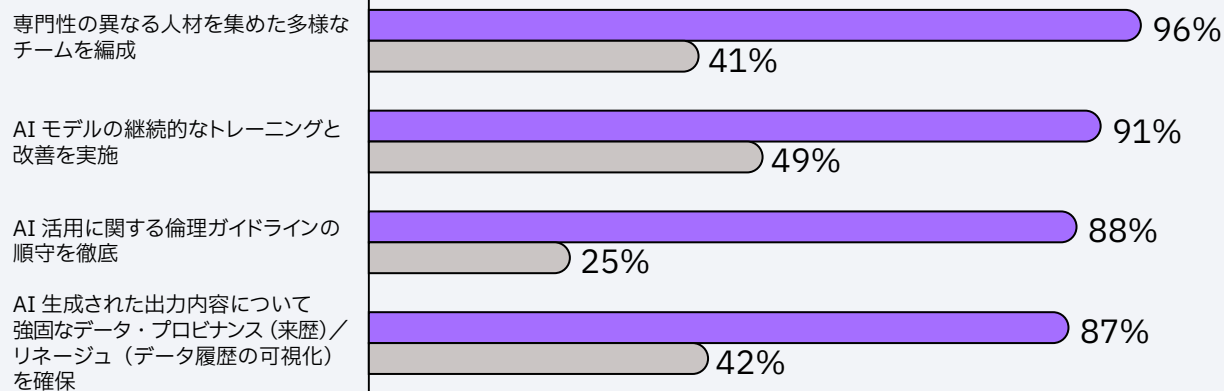
果敢に、しかし堅実に：AI 積極派は関連リスクをどのように軽減しているか

○ エンタープライズ AI 慎重派 ● エンタープライズ AI 積極派

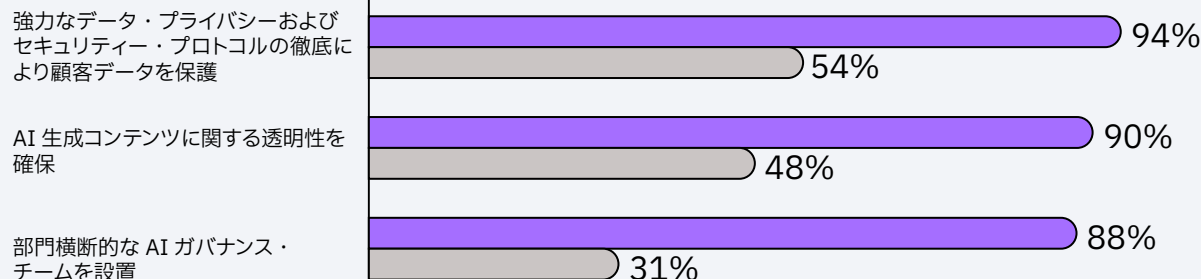
プロセス



人材



ガバナンス



視点

Galp Energia 社の AI 活用 ERP 革命

顧客中心型未来の実現へ

ポルトガルの多国籍エネルギー企業 Galp Energia 社は、最新の ERP システム上で AI 主導のワークフローを活用する大胆な DX に着手した。SAP S/4HANA を用いて、業務運営と顧客エンゲージメントを再定義している。アゾレス、マデイラ両諸島での概念実証から始まったこの戦略的な取り組みは、ERP と AI が具体的なビジネス価値を高めることを示す好例である。

課題は深刻だった。Galp 社の旧来の SAP ERP システムは、長年の大幅カスタマイズで俊敏性と対応力が低下していた。ERP 変革プログラム責任者の Catarina Ceitil 氏も、「小さな変更を 1 つ加えるにも、最長で 6 カ月かかることがあった」と認めている。そこで同社は業務のサイロを解消し、事業部門を統合して統一的な顧客体験を提供。やりとりを簡素化し、複雑さを軽減し、顧客との関係を強化している。

現場従業員の力を引き出す

SAP Fiori モバイル・アプリケーションの導入によって、ガソリンスタンドやコンビニエンスストアの現場従業員は、在庫管理やメンテナンス依頼といった業務を合理的にこなせるようになった。これは単なる効率化にとどまらず、対応力向上にもつながる。特にリアルタイムの POS データ統合により、AI アルゴリズムが顧客の購買傾向をきめ細かく分析し、商品構成を動的に最適化できるようになった。この予測機能は、顧客が求める商品を棚にそろえておくのに役立ち、ロイヤルティ形成と売上向上に直結している。競争が極めて激しい今日の小売市場において、こうした機能は大きな競争優位性となる。

AI を活用したワークフローの組み込み

変革のインパクトは B2C 業務以外にも及ぶ。Galp 社は B2B 部門でも手動プロセスを撤廃し、AI による自動ワークフローに置き換えている。その成果は目覚ましく、請求書のストレート・スルー・プロセッシング（自動処理）が 75% 増加。コスト削減だけでなく、人的資本の解放、すなわち従業員がより付加価値の高い戦略的な業務に集中できるようになった。従業員からのフィードバックは圧倒的にポジティブで、バックオフィス・ユーザーの 76% がプロジェクトは成功と報告し、この取り組みによる変革成果を証明している。

顧客中心主義の実現

Galp 社のビジョンは、目先の業務改善にとどまらない。エネルギーの未来を戦略的に見据え、「商品中心」から「顧客中心」のサービスへ移行するための堅固なデジタル基盤構築にまで広がっている。このような変革は、エネルギー業界がグローバルなエネルギー転換の複雑性を乗り越える上で極めて重要だ。

先々を見据え、Galp 社は今回の成功をグローバル展開すべく注力している。反復的なスプリントと構造化されたウォーターフォール・アプローチを組み合わせたハイブリッド型のアジャイル手法により、展開スピードを加速させる。SAP S/4HANA の 10 週間でのアップグレードが実証したように、迅速なアップグレードと適応力の向上は、Galp 社がアジリティの新時代を迎えたことを表している。

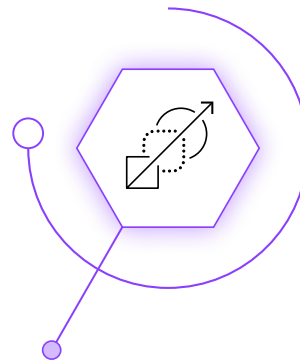
Galp 社がたどった道のりは、AI 主導の ERP 変革が持つ画期的な力を証明している。インテリジェントなワークフローとデータ・ドリブン*のインサイトにより、業務効率化だけでなく、顧客エンゲージメントの再定義にもつながることを示した。この戦略的な一歩によって、同社は進化し続けるエネルギー業界のリーダーとしての座を確立するとともに、テクノロジーが持続可能な成長と顧客ロイヤルティの強力な触媒になることを実証した。Galp 社はエネルギーの未来に適応するだけでなく、未来を自ら形作っているのだ。

* データに基づいて戦略や計画の立案、意思決定などを行うこと

アクション・ガイド

ERP で仕掛ける、 エンタープライズ AI 変革の 実践ステップ

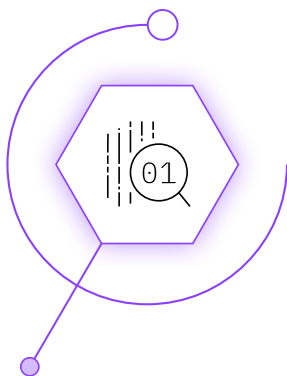
AI 主導の未来を制するには、漸進的な改善にとどまらず、全社を貫く変革が必要になる。それは、幾つかのワークフローの自動化という範疇をはるかに超え、自社の在り方を根本から大胆に書き換える取り組みだ。あらゆる意思決定、あらゆる顧客接点、あらゆるイノベーションにインテリジェントな自律性が組み込まれた姿を想像してほしい。目標とするのは、「改善」ではなく「変革」だ。ここから取りかかるための実践ステップを紹介する。



ERP システムをゼロタッチで変革する 「AI プロセス再創造チーム」を立ち上げる

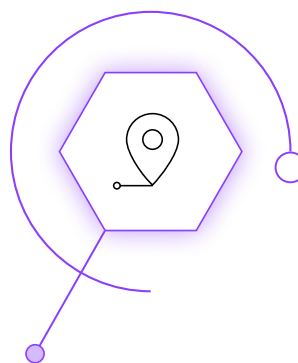
ゼロタッチ変革チームとは、AI をエンタープライズ・プラットフォームに直接組み込むことを任務とする専門部隊だ。人間の介入なしに、これまで想像もできなかったような新たな価値源を解き放ち、競争優位性を生み出すことを目指す。まずは、収益やコスト、顧客満足度に直接影響を与える高付加価値領域や、手作業のボトルネック、一貫性のないデータ、応答遅延といった課題の大きい領域から着手しよう。例えば、AI 主導のダイナミック・プライシング、パーソナライズされた顧客ジャーニー、リアルタイムでのリスク評価などがすべて、ERP を通じてオーケストレーションすることができるようになる。これが実現できれば、ERP システムはコストセンター* からプロフィット・センターへと生まれ変わる。

*企業内で直接的な収益を生み出さない部門を指す。代表的な例としては、総務部、人事部、経理部などが挙げられる



ERP をデータの金鉱として AI で採掘し、 高付加価値の AI ユースケースを実現する

ERP システムは、その性質上、財務、サプライチェーン、製造、販売、人事など、ほぼすべての業務領域のデータを収集し、保存している。そのため、組織全体の業務を包括的に把握し、分析できる豊かな情報源となる。また、長期的な履歴データを保持しており、貴重な歴史的記録として、将来の意思決定に役立つトレンドやパターン、アノマリーなどの発見にも欠かせない。ERP システムは、AI による予測分析、顧客パーソナライゼーション、プロセス最適化などの充実した基盤となる。その ERP システムに対して、さらに ERP システムを介して AI を展開することで、AI プログラムを最適化し、全社に拡張できる。



ERP プラットフォームを AI の終着点ではなく 出発点として位置付ける

ERP プラットフォームをバックオフィス・アプリケーションだけでなく、顧客体験や製品イノベーション、市場戦略などにも適用する。ERP データを各種 AI モデルのトレーニングに活用することで、顧客体験のパーソナライズや、新しい市場機会の発掘、イノベーション・サイクルの加速が実現する。

AI に対して慎重に構える時代は終わった。リスクの抑制は短期的な利益をもたらすかもしれないが、長期的な優位性確保にはつながらない。孤立したユースケースや漸進的改善のみに AI を使用する組織は、大胆に変革を進める組織と比べて、決定的に後れを取る。

AI 時代に成功を収めるには、AI を自社システムに深く組み込み、最新プラットフォームを活用し、スキルとガバナンスへ絶え間なく投資することが必要だ。狙いは、競争力の維持ばかりではない。業界の再構築と成功の再定義である。

著者

Garrick Keatts

Senior Partner, Practice Leader, SAP
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
シニア・パートナー、SAP 担当プラクティス・リーダー)
クライアントの ERP 投資をより価値あるものにする
方法を日々探求している。現在は IBM のバイス・プレ
ジデント兼ゼネラル・マネージャーとして、エンター
プライズ・リソース・プランニング (ERP) とハイブ
リッドクラウド・ソリューションの分野を専門に取り
扱っている。
garrick.keatts@us.ibm.com
linkedin.com/in/garrick-keatts-5400b83/

Michael Perera

Global Managing Director, SAP
IBM Technology
(IBM Technology、
SAP 担当グローバル・マネージング・ディレクター)
テクノロジー業界で 30 年近くにわたり、事業開発や製
品開発、営業の各チームでリーダーを務めてきた。現
在は IBM Technology と SAP の連携を統括している。
mperera@us.ibm.com
linkedin.com/in/michaelperera01/

Stacy Short

SAP Global Partnership Executive
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
SAP グローバル・パートナーシップ・エグゼクティブ)
20 年以上にわたり培ってきた SAP の専門知識を背景
に、現在は IBM と SAP とのグローバル戦略パートナ
シップを統括。クライアントや IBM、SAP のリーダー
による DX のコラボレーションを支援している。
scshort@us.ibm.com
linkedin.com/in/stacy-short-929733/

Steve Peterson

Global SAP and Salesforce Leader,
Global Industry Lead for Travel & Transportation
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、
旅行・運輸担当グローバル業界リード、
グローバル SAP & Salesforce リーダー)
旅行・運輸業界で 20 年以上蓄積してきた豊富なノウ
ハウを有し、エンタープライズ・リソース・プラン
ニング (ERP) ソリューションの効率的な導入に関する
ソート・リーダーシップに専門的に携わっている。
steve.peterson@us.ibm.com
https://www.linkedin.com/in/stevenjohnpeterson/

調査方法

IBM Institute for Business Value (IBV) は、オック
スフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社と
共同で、SAP を自社のエンタープライズ・リソース・
プランニング (ERP) プラットフォームとして採用し
ている各国企業の経営層を対象に調査を実施した。調
査は 2025 年 1 月から 25 年 3 月にかけて行われ、企
業が自社の ERP プラットフォームと ERP データの文
脈で、AI および生成 AI ツールをどのように活用して
いるかに焦点を当てた。調査対象は、北米や中南米*、
欧州、中東、アジア、オーストラリアの取締役以上の
経営層 1,500 人とした。調査の重点は、ERP 機能内の
パフォーマンスを高めるための SAP の活用方法や、そ
のメリットを ERP プラットフォームの枠を超えて拡
大するための計画について把握することに置いた。

回答者は、「SAP のデータおよびシステムに AI をどう
適用する計画か」との質問に対する回答に基づき、2
つのグループに大別された。1 つ目のグループ (回答
者の 50%) は、SAP のデータとソリューションへの
AI 適用に関してリーダーになることを目指していた。
2 つ目のグループ (同) は、「迅速な追従者」戦略を採
用する計画だった。ANOVA (分散分析) により、この
2 つのグループの平均を比較し、統計的に有意な差が
あるかを確認した。さらに詳細な分析を実施し、両グ
ループ間の回答の主な違いを特定した。

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以
上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンク
タンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意
思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦
略的洞察を提供しています。IBV は、ビジネスやテク
ノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎
年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、
インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性
が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。
IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv より
お申し込みいただけます。また、LinkedIn (ibm.co/
ibv-linkedin) をフォローいただくと、定期的に情報を
入手することができます。

* 中南米はブラジル、コロンビア、メキシコの 3 大国の集合と定義
され、アルゼンチンを含まない

変化する世界に対応する ためのパートナー

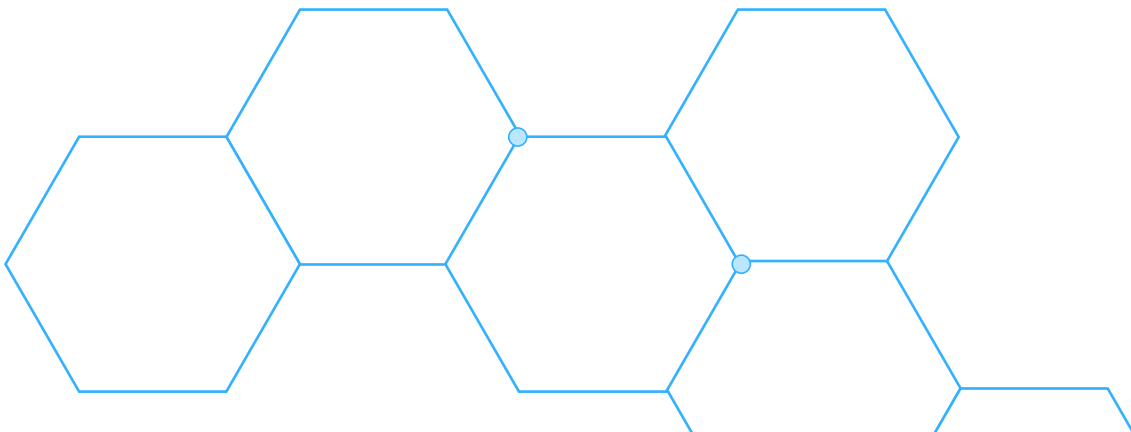
IBM はお客様と協力して、ビジネス・インサイト、高度な研究成果、およびテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

関連レポート

The SAP advantage for generative AI
IBM Institute for Business Value. 2024 年 11 月。
<https://ibm.co/sap-generative-ai>

Capturing the cybersecurity dividend: How security platforms generate business value
IBM Institute for Business Value. 2025 年 1 月。
邦訳「サイバーセキュリティを収益源に変えるには - セキュリティー・プラットフォームでビジネス価値を生み出す方法 -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/unified-cybersecurity-platform>

The enterprise guide to AI governance: Three trust factors that can't be ignored
IBM Institute for Business Value. 2024 年 10 月。
邦訳『企業のための AI ガバナンス - 「信頼」のために無視できない 3 つの要素 -』
<https://www.ibm.com/downloads/documents/jp-ja/107a02e9f2c8facd>





© Copyright IBM Corporation 2025

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | May 2025

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、IBM Z、IBM z16、watsonx は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「ERP meets AI - Fortune favors the bold」の日本語訳として提供されるものです。