

ERP のシステム連携とその影響について

佐藤 正隆 (武蔵野大学 経営学部 助教)

要約

本稿では、ERP の導入形態がシステム連携度へ与える影響を検討した。導入形態としては、ERP を一括導入する狭義の一括導入、導入時点において計画的に段階的に導入していく広義の一括導入、および突発的に ERP を導入していく分割導入の 3 種類が存在すると考えた。森 (2000) と Mandal and Gunasekaran (2003) で指摘している理想の導入形態が異なる点に注目し、広義の一括導入と分割導入がシステム連携度に与える影響について 3 社のケースで考察した。結果として、分割導入の企業 (2 社) では、ERP の理解を促進させる環境の欠如や、現場からの要望を受け入れやすい環境があるため、システム連携度は中程度になった。また、広義の一括導入の企業 (1 社) では、システム連携度は中程度であり、国外拠点のシステムのアップグレードをすることで、システム連携度を高めていた。導入形態に応じてある一定水準のシステム連携度が担保されることが明らかになった。

1. はじめに

佐藤 (2017,p.4) の調査では、東証一部上場企業の 2002 社に郵送質問票調査を実施し、131 社中 101 社 (77.1%) が ERP を導入していることが示された。この結果から、多くの企業が ERP を導入しており、ERP の導入や運用に関する研究の意義が普遍的になる。たとえば、SAP ベンダーの ERP を導入している企業では、2025 年に既存の SAP を継続していくのか、または学習能力が搭載された S4Hana を導入するのかを検討する必要がある (島田,2018,p.55)。新たに S4Hana を導入する企業では、環境の変化がもたらされるため、既存の業務プロセスを見直し、ERP の導入コストおよび運用コストの合計金額を最小化する必要がある。また、ERP の導入や運用に関する研究は、今後 ERP の導入を検討している中小企業に対して指針を示すことに繋がる。

企業の ERP 導入のプロセスを継続的に調査するために、分析方法はケース分

析を実施した。3社のケースを通じ、導入形態とシステム連携度の関係性を明示することが、断片的分析に対する追加的な知識の蓄積へと繋がる。第2章では、ERP、システム連携度、および導入形態の定義を明示し、第3章では、先行研究の課題および問題意識を示す。第4章では、分割導入の企業における導入形態とシステム連携度の関係性を明示する。第5章では、佐藤（2018,p.13）で検討していない、広義の一括導入に該当する企業の導入形態とシステム連携度の関係性を明示する。

2. ERPの諸概念及び先行研究

(1) ERPの定義

ERP（Enterprise Resource Planning：企業資源計画）は、MRP（Material Requirements Planning）から発展した、経営資源の計画や管理に有用な基幹業務統合システムであり、「企業全体の経営資源を有効かつ統合的に計画・管理し、経営の効率化を図るための手法・概念」と定義される（横田,2006）。また、ERPは「企業の事業運営における購買、生産、販売、会計、人事など、顧客に価値を提供する価値連鎖を構成するビジネス・プロセスを部門や組織をまたがって横断的に把握して、価値連鎖全体での経営資源の活用を最適化する計画、管理のための経営概念」（中村他,2002）のことである。猪坂（1998,p.129）では、ERPは販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理、管理会計、財務会計のデータを統合化し、一元管理するシステムと考えられている。

本研究において、ERPは業務プロセスを標準化したモジュールを提供し、リアルタイムに情報を把握することが可能な基幹統合システムとして捉えている。基幹統合システムとは、業務を遂行するために必要不可欠な情報システムのことである。情報を一元管理することは、必要な時に必要な部門で必要な情報を把握することに繋がるため、リアルタイムでの情報把握を、ERPの定義の構成要素の1つと考えた。また、武田・根来（2003）では、ERPと業務プロセスの関係性を考察し、ERPが提供するモジュールは標準化されており、業務をモジュールに適合することで、経営効率上昇することを指摘している。一般的な情報システムとERPの相違点は、標準化したモジュールが提供されているか否かであるので、このことをERPの定義を構成する2つ目の構成要素とした。

(2) ERP のシステム連携度

ERP では情報を一元管理し、1 つのシステムに情報が集約される。情報システムの視点から考察すると、ERP から提供される情報の出所である管理分野と、その他の管理分野との間に繋がりが存在し、その繋がりの強さを、本稿では「システム連携度」という概念で捉えている。一方、ERP の利用者の視点から考察すると、ERP のシステム連携度とは、リアルタイムにコンピューター上から他部門の必要な情報を入手できる程度となる。ナレッジマネジメントの観点から考察すると、システム連携度が高い場合には、様々な知識をデータとして蓄積することで、誰でもアクセスすることが可能になり（コード化戦略）、情報共有を促進することに繋がる（Hansen et al.,1999,p.110）。経営情報システムの観点から考察すると、ERP を導入している管理部門間のシステム連携度だけでなく、ERP の管理部門内の構成要素間での連携も重要である（浅居,1988）。

ERP のシステム連携度を高めるメリットとしては、リアルタイムに他部門の情報を把握することが可能になる点である。また、紙媒体やデータの送り合い等の人の作業を介せずにするため、不要なコミュニケーションや作業を削減することができる。デメリットとしては、ERP 情報を加工し、厳格な業績評価の資料を作成する企業風土が存在する場合、従業員にとって自発的活動が生まれにくくなる点である。

(3) ERP の導入形態

本研究では、ERP の導入形態を、①狭義の一括導入、②広義の一括導入、③分割導入の3種類に分類する。

①狭義の一括導入

狭義の一括導入とは、同じ企業のERPパッケージを、同時期に導入している企業のことである。例えば、2019年に販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理、会計管理（管理会計、財務会計）に、SAPが提供するERPを導入するケースが該当する。

②広義の一括導入

広義の一括導入とは、ERPを他の全ての管理部門に導入することを検討しており、年をまたぐか、同じ企業のパッケージを数年以内で導入していることで

ある。例えば、2019年に販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理に、2020年に会計管理（管理会計、財務会計）に、SAPが提供するERPを導入するケースが該当する。

③分割導入

分割導入とは、①狭義の一括導入と②広義の一括導入以外の導入形態である。例えば、2019年に販売管理、生産管理、購買管理に、SAPが提供するERPを導入し、2024年に在庫管理、会計管理（管理会計、財務会計）に、SAPが提供するERPを導入するケースが該当する。また分割導入には、導入年度が同じでも、導入するERPのベンダーの違う場合も含まれる。

3. 研究背景および先行研究の課題

(1) ERP導入の成功要因

原(2000,p.4)では、ERP導入のノウハウの蓄積と社内共有を促進するためには、徹底化したドキュメント化やステップ化等のERP導入方法論を利用することを指摘している。ERP導入方法論とは、オラクル社が実際のコンサルティング活動で蓄積・体系化した導入プロセスを示したものである。横田・安田(2006,p.13)では、ERP導入方法論の各段階における成功要因の特定およびその重要度を解明した。ERPの導入前段階の成功要因は、トップマネジメントの主導力であり、導入段階の成功要因は、エンドユーザ部門への対応や導入期間の短期化（BPRを迅速に実施など）であり、導入後段階の成功要因は、エンドユーザ部門への対応や情報共有であった。最終的な成果変数は、情報の一元管理である。Hamzah et al. (2016,p.691)において、ERPを導入・運用するための成功要因は、チェンジマネジメントの必要性、トップの支援、BPR、ベンダーの支援、利用者の積極的な参画であることを指摘している。溝口(2007,p.15)では、情報化投資の有効性を検証しており、評価尺度は非財務的尺度が中心であり、投資に対する組織文化や権力構造に影響する効果を考慮に入れることが望ましいとする。

(2) ERPの導入形態および導入課題

森(2000,p.21)では、導入コストの観点から、ERPを導入・維持するために

は莫大なコストが掛かるので、ERP を部分的に導入し既存システムとの連携を図りながら、比較的安価に統合システムを構築することが望ましいことを指摘している。一方で、Mandal and Gunasekaran (2003,p.281) では、情報の一元管理を満たすために、自社で運用している既存システムに調整を施すのではなく、既存システムを全て ERP システムに置き換える必要性を指摘している。

近年 ERP の導入を検討していた兼松エレクトロニクスの事例では、連携テスト・総合テストの失敗を通じ、複数のパッケージソフトを連携させるシステム連携の課題が存在した(岡田,2017,p.82)。従来では、あまり考えられていないクラウド型のERPの存在やERPに多くの機能を搭載することによる複雑性が影響していると考えられる。

(3) 先行研究の課題および問題設定

先行研究における ERP の成功要因分析は、企業の ERP 導入一時点での断片的分析である。分析対象の企業には、財務会計と管理会計に同時に ERP を導入した企業と、財務会計に ERP を導入し、今後管理会計にも導入を検討している企業が混在している。一度に全てのシステムに同じベンダー企業の ERP を導入した場合には、横田・安田(2006)の成果変数である一元管理はなされる。しかし、計画的に段階的に、ERP を導入するケースでは、既存システムとの整合性の観点から、一元管理がなされているかは明らかではない。導入の都度、既存システムと ERP を連携させることは非効率的であるため、必要な部門に ERP を導入した時点で、情報を連携させる必要がある。

そこで、本研究では、新たな成功要因として、ERP の導入形態がシステム連携度へ与える直接的な影響を検討する。導入形態としては、①ERP を一括導入するケース(狭義の一括導入)、②導入時点において計画的に段階的に導入していくケース(広義の一括導入)、および③突発的に ERP を導入していくケース(分割導入)の3種類が存在する。成果変数を一元管理とした場合には、溝口(2007,p.15)の業種や組織文化の詳細な影響が考慮できない。そのため本研究の成果変数は、横田・安田(2006,p.13)の成果変数との整合性を図りつつ、より詳細な成果変数であるシステム連携度とした。

本稿では、分割導入がシステム連携度へ与える影響、および広義の一括導入

がシステム連携度に与える影響について考察する。

4. 分割導入とシステム連携度の関係

(1) 明光ネットワークジャパンの ERP

明光ネットワークジャパンの従来のシステムでは、他の部門が入力した情報を把握することができないため、その都度紙媒体で出力する必要があった。また、従来の情報システムと業務プロセスを適合させるために、大幅に追加開発を行っていた。2006年9月に会計管理にERPを導入し、順次販売管理や在庫管理に導入している。最終的には、2009年6月に、ERPをすべてのシステムに導入し、システムの再構築を行った。追加開発を実施することは、費用対効果が低く、本部と各教室をネットワークで繋ぐという目的を意識し、現場の要望である追加開発を最小限に留めていた。ERPの運用側面では、ERPを企業内に浸透させるために、集合研修を実施しているが、200か所ある直営教室には1人しかおらず、相談できない現状であった（日経ソリューションビジネス,2009,pp.107-109）。

この結果、ERPの利用者は各部門のERPシステムの理解に時間を要し、導入してから稼働するまでに3年もかかったことを考慮に入れれば、明光ネットワークジャパンのERP導入形態は分割導入に該当する。本事例は分割導入のケースであるが、広義の一括導入を想定していたことがうかがえる。情報システム部の発言の中に、「3年かかってここまで来た。」という表現があり、導入してから稼働するまでの年数が想定外であることを示唆している。分割導入を実施せざるを得ない状況になったのは、受入れ元のシステムと受入れ先のシステムの相違があるため、ビジネス・プロセスの改善や新たなシステムであるERPの理解に時間を要したからである。ERPを理解できる環境の欠如および、分割導入によるシステムの複雑化に対応するために、手作業で個別に情報を入力する必要があった。システム連携度は低い状況であったが、個別に対応することで、システム連携度を中程度に改善していた。

(2) カイジョーの ERP

カイジョーでは、2005年2月に販売管理と生産管理にERPを導入し、会計

管理には他の会計計算サービスを利用していた。従来のシステムでは対応できなかった生産計画・生産見積や、販売分析等を ERP に期待し導入したが、期待通りに機能せず、大幅なカスタマイズを実施した。主な要因としては、カイジョーの生産形態が受注生産であるのに対し、ERP システムが大量生産向きのシステム構造になっていたためである（日経ソリューションビジネス,2007,pp.84-85）。

カイジョーの ERP 導入形態は、生産管理と販売管理に対する部分的な導入であり、分割導入に該当する。カイジョーでは、2006 年に再度 ERP を導入しなおしていることを考慮に入れると、部分的な ERP 導入は失敗に終わったといえる。失敗要因としては、ERP と BPR が不適合であったこと以外に、カスタマイズの多さが原因と考えられる。カスタマイズが多くなると、一定期間ごとに発生するアップグレードに対応できなくなるため、その都度追加開発を行う必要があり、多額の運用コストが生じる。また、例外処理に関しては、手作業で入力する必要があり、経理等の関連部署の作業時間の長期化および、品質の低下をもたらす。その結果、リアルタイムに必要な情報を取得するには多額の運用コストを必要とするため、運用コストとシステム連携度との費用対効果の観点から、システム連携度は中程度になっていたと考えられる。

次に、カイジョーは、2006 年に再度、販売管理（ProActive）と会計管理（glovia.com）に ERP を導入している（日経ソリューションビジネス,2007,pp.84-85）。販売管理と会計管理は、中間データを介し、各々の情報を連携させている。経営管理者層は意思決定情報等の必要な情報を取得できているため、システム連携度は高いと考えられるが、日経ソリューションビジネス（2007,pp.84-85）において、カイジョーの ERP を運用する現場では、短期導入に伴う混乱により業務の処理時間が ERP 導入前と変化していない。つまり、ERP の定義にあるリアルタイムに必要な情報を取得することを考慮に入れると、企業全体では、現場の処理能力によりシステム連携度は中程度であると考えられる。分割導入する企業では、カスタマイズやアドオン等の運用コストをかけ、システム連携度を高めている。

(3) 分割導入とシステム連携度

2社の事例から、分割導入を行う要因としては、ERPの理解を促進させる環境の欠如や、現場からの要望を受け入れやすい環境があげられる。現場からの要望を受け入れやすい環境下では、各部門の都合のよいシステムを要求するため分割導入を選択し、システム連携度を高めるためには莫大な運用コストがかかる。また、経営者のERPに期待する機能を単一のベンダー企業が提供するERPで補えない場合、各部門の意見を全く聞かずに中央集権的に経営者がERPを分割導入する。このような場合、ERPの利用者にとって不要なシステムであれば排除すべきであるから、ERPベンダーの説明会等にERP利用者を参加させ、意見を述べられる環境が必要である。ERP利用者を含めてERP導入を検討することができれば、ERP利用者の理解力の向上に繋がり、広義の一括導入のように、比較的早期にERPを導入し、運用することが可能になる。

システム連携度に関しては、分割導入による受入れ元のシステムと受入れ先のシステムの相違の影響が考えられた。両社のシステムの相違を理解したとしても、アップグレードにより変更された部分に対して再度理解する必要がある、必要な情報を取得できるようになるまで、システム連携度は中程度になる。また、システム連携度を高めるために追加開発やアドオンをした場合、アップグレードの都度、ERPへの理解や複数のベンダー企業のERPの相違を把握しなければならず、これらの問題が解決するまでの間、ERPのシステム連携度は低くなる。システム連携度は、導入形態に基づく水準、または多少の追加開発部分の影響を反映させたものになっている。結果として、分割導入では、システム連携度が中程度になっている。

5. 広義の一括導入とシステム連携度

(1) コンビのERP

コンビでは、2004年4月にSAP ERPを稼働した。2001年10月に会計管理にERPを導入し、2003年2月に生産管理、購買管理、販売管理に順次導入した。ERPの導入効果は在庫日数の削減やオペレーションコストの圧縮であった。一方でシステム連携の側面では、海外拠点との連携が取れず、企業が掲げる目標を達成することができなかった（日経ソリューションビジネ

ス,2007,pp.92-95)。

コンビの導入形態は、数年以内に同一のベンダー企業のERPを導入しているため、広義の一括導入である。コンビでは、業務プロセスをERPに適合させる意思決定をし、業務の標準化や見直しを行っていると考えられる。このような状況下では、各部門が要求する機能を搭載したERPを導入することは望ましくない。システムの複雑性が、業務の標準化を阻害する可能性がある。例えば、管理会計のシステムに直接原価計算の機能を付与したい場合、生産管理システム側でも直接原価計算によるアウトプットが必要になる。直接原価計算に関する情報を取得するためには、追加開発やそれらの情報に対応したERPを必要とし、システムの複雑性をもたらす。生産管理の現場では、標準原価計算の情報のみを必要としているが、経理等の管理会計システムを実施する企業では、直接原価計算の情報も必要となると、生産管理では追加的に情報を作成しなければならず、標準化を妨げる。

コンビでは、現場の要望の受け入れを必要最小限に留めることで、システムの複雑性を緩和し、システム連携度を高めている。しかし、企業グループ全体として考えた場合には、海外の税制への対応の観点から、既存システムとの連携が複雑になり、システム連携度は中程度であった。

(2) 広義の一括導入とシステム連携度

システムの複雑性を緩和する要因は、追加開発やアドオンの制限だけではなく、導入形態にも関係がある。広義の一括導入では、同一ベンダー企業のERPを導入しているため、受入れ元と受け入れ先の管理部門の情報のフォーマットが統一化されている。そのため、例外処理が存在しない場合には、システム連携度は高くなると考えられる。一方で、例外処理に対応する場合には、システム調整やエクセル等の中間ソフトを利用し、夜間バッチでの情報を取得することになるため、システム連携度は低くなる。コンビでは、会計管理と海外の既存システムとの連携を最小限に留めることで、国内拠点とのシステム連携度を高めることに成功している。

システムの複雑性が生じると、ERP利用者の理解やシステム連携を高める手段を講じるまでに時間を要し、システム連携度が低くなる。広義の一括導入を

選択する企業は、現場とのコミュニケーションを中程度とすることで不要な開発やトップの過剰な期待を調整している。

6. おわりに

本研究では、ERPの導入形態がシステム連携度に与える影響を考察した。ERP利用者とのコミュニケーションの高低が、導入形態に影響を与えており、導入形態がシステム連携度に直接的な影響を与え、追加開発やアドオンが間接的にシステム連携度に影響を与えると考えた。直接的な影響と間接的な影響を包含する概念であるシステムの複雑性が、システム連携度に影響を与える。

明光ネットワークジャパンやカイジョーでは分割導入を実施し、システム連携度は中程度であった。両企業では、ERP利用者とのコミュニケーションが低いため、ERPへの理解に時間を要し、分割導入を実施した。分割導入では、アップグレードの都度、受入れ元と受入れ先のシステムの双方の理解を要するため、システム連携度は中程度または低くなる。明光ネットワークジャパンでは、分割導入のシステム連携度に与える影響を考慮に入れ、追加開発等の代替案として、手作業での加工を実施し、システム連携度を中程度に維持している。またカイジョーでは、ERP利用者の意見を反映させる環境が整っていたため、導入後に追加開発を実施し、システム連携度を中程度にしていた。

広義の一括導入では、ERP利用者と管理者の意見を取り入れる環境があり、計画的かつ段階的にERPを導入する。広義の一括導入では、同一企業のERPを導入するため、一元管理がなされているはずであるが、コンビでは海外の税制への対応の観点から、既存システムとの連携を行っていなかった。また、間接的にシステム連携度に影響を与える追加開発等を実施していないため、システム連携度は中程度のみであった。分割導入では、導入効果としてシステム連携度が低いまたは中程度であり、追加開発や手作業での加工を施すことでシステム連携度を高めている。また、広義の一括導入では、導入効果としてシステム連携度は中程度であり、追加開発等を実施せずに中程度のみであった。

横田・安田(2006)で指摘している一元管理はERPを導入すれば必ず達成されるわけではなく、導入形態、コミュニケーションの程度や追加開発の程度によって左右されることが明らかになった。今後は、システム連携度に間接的な

影響を与える追加開発のコストと、本稿で新たな成功要因としてとらえた導入形態ごとの導入コストや運用コストとを比較し、理想的な導入形態を費用対効果の観点から分析する必要がある。

参考文献

- Almajali, D. A.,Masa'deh, R.,and Tarhini, A.(2016):"Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector",*Journal of Enterprise Information Management*, 29 (4), 549-565.
- Al-Mashari,M.,Al-Mudimigh,A.and Zairi,M.(2003):"Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors",*European Journal of Operational Research*, 146, 352-364.
- Al-Mashari, M.,Ghani,S.and Rashid,W.(2006):"A Study of the Critical Success Factors of ERP Implementation in Developing Countries", *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 4(1), 68-95.
- Hamzah Altamony,Dr Ali Tarhini,Dr Zahran Al-Salti,Ala'a Hamdi Gharaibeh and Dr Tariq Elyas(2016):"The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning(ERP) Implementations: A Theoretical Perspective" *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4),690-703.
- Hansen,M.T.,N.Nohria and Tierney,T. (1999)"What's Your Strategy for Managing Knowledge?",*Harvard Business Review*,March-April,106-116.
- Holsapple,C.W and Mark,P,S.(2005):"ERP plans and decision-support benefits",*Decision Support Systems*, 38,575-590.
- Malhotra,R.A. and Temponi,C,C. (2010):"Decisions for ERP integration: Small business issues", *International Journal of Information Management*,30(1),28-37.
- Mandal,P. and Gunasekaran,A.(2003)"Issues in implementing ERP:A case study", *European Journal of Operational Research*,146,274-283.
- Somers,T.M. (2003)"The impact of strategy and integration mechanisms on enterprise system value:Empirical evidence from manufacturing

firms”, *European Journal of Operational Research*, 146, 315-338.

- 猪坂薫 (1998) 「日本企業における ERP」『生産管理』第 5 巻 2 号, pp.129-132.
- 梅田正隆 (2009) 『ERP で企業が幸せになるために必要な 3 つの視点』ZDNet Japan.
- 岡田薫 (2017) 「兼松エレクトロニクス ERP 導入に失敗、委託先を提訴 パッケージ連携で「不具合多発」」『日経コンピューター』日経 BP 社, pp.82-84.
- 奥村経世 (2007) 「日本企業における ERP 導入の失敗要因」『専修大学経営研究所報』第 172 巻, pp.1-10.
- 佐藤正隆 (2017) 「部門間の情報連携から考察する ERP の現状調査」『世界および地域のビジネス・商業』(慶應義塾大学大学院商学研究科 2016 年度学事振興資金成果論集), pp.1-17.
- 佐藤正隆 (2018) 「ERP の情報連携に関するインタビュー調査を踏まえた一考察 - ERP 導入形態の観点から -」『成長しない社会における企業・経済』(慶應義塾大学大学院商学研究科 2017 年度学事振興資金成果論集), pp.1-15.
- 島田優子 (2018) 「SAP ユーザーが危ない迫る「2025 年問題」」『日経コンピューター』日経 BP 社, pp.52-57.
- 園田智昭 (2017) 『企業グループの管理会計』中央経済社.
- 高橋博文 (2011) 「ERP の BI ツールの有効性に関する考察-マネジメント・コントロール・システムに与える影響-」『早稲田大学リポジトリ』, pp.1-65.
- 武田友美・根来龍之 (2003) 「企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析-ERP パッケージ導入ベンダーへの提案-」『早稲田大学 IT 戦略研究所』, pp.1-54.
- 中村実・渡辺和宣・本間峰一・坂田健司・石川昌平・細貝隆 (2002) 『失敗しない ERP 導入ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター.
- 日経ソリューションビジネス (2007) 『中堅・中小企業のための ERP 導入実践ガイド 2007-08 年版』日経 BP 社.
- 日経ソリューションビジネス (2009) 『ERP 導入・活用 実践ガイド 2009-10 年版』日経 BP 社.
- 原孝雄 (2000) 「BPR と ERP による新経営情報システムの構築」『情報処理』第 41 巻 3 号, pp.1-6.

- 溝口周二 (2007) 「情報システムのコスト・マネジメント」『横浜国際社会科学
研究』第 11 巻 6 号,pp.1-17.
- 森雅俊 (2000) 「ERP パッケージ導入における評価とその課題」『システム／制
御／情報』第 44 巻 1 号,pp.21-24.
- 安保秀雄 (2003) 「JUKI“背水の陣”で ERP システム導入 システム部門と業務改
革部門の軋轢を解消」『日経コンピュータ』第 566 巻,pp.66-71.
- 横田明紀・安田一彦 (2006) 「ERP 導入プロジェクトにおける成功要因の分析」『経
営情報学会誌』第 15 巻 3 号,pp.3-24.
- 横田絵理 (2005) 「ERP 導入のマネジメント・コントロールへの影響--A 社の
事例による一考察 (特集・コストマネジメントの展開)」『経理研究』第 48
巻,pp.179-188.
- 横田絵理(2006) 「ERP の利用状況にみる日本企業のマネジメント・コントロー
ルの特性」『会計』第 170 巻 6 号,pp.795-810.
- 横田絵理 (2007) 「グループ経営を越えたシェアードサービスセンター-ERP を
利用した試みの事例研究」『企業会計』第 59 巻 3 号, pp.373-379.