

ERP導入時の購買業務に関する課題と解決の方向性

Topics and Orientation of Solutions Relating to Purchase Operations upon Introduction of ERP

当論文は、ERP導入プロジェクトにおける、購買業務に関する重要な課題を挙げ、その解決の方向性を示すものである。前半では対象業務の整理を行うとともに、その対象の絞り込みの観点について述べる。後半では、業務プロセスごとの主要な課題を挙げ、それぞれの対応の方向性を示す。これらの方向性は、業務の本質に照らして最適なERPの使い方という観点から呈示するものである。

In this paper I take a look at important topics related to purchasing operations in projects involving the introduction of ERP, and I suggest possible directions for solving them. In the first half of the paper I attempt to describe the operations involved, and I also refer to the topic from a standpoint based on trying to focus more clearly on the matters involved. In the second half I focus on important topics in connection with individual work processes and suggest how they should be responded to. These orientations are presented from the angle of how ERP can be used in an optimum manner considering the essential nature of business process involved.



アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス株式会社
インダストリアル事業部 SCMプロダクション・ソリューション第1
シニア・コンサルタント
Senior Consultant
SCM Production Solution #1, Industrial Sector
IBM Business Consulting Services KK

澤嶋 正 Tadashi Sawashima

[プロフィール]

2000年、日本アイ・ビー・エム入社。ビジネス・コンサルティング部門を経て、2002年より、アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービスに所属。一貫してERP導入コンサルティングに従事。

購買 / 在庫管理分野の業務改革に長く携わるほか、経営企画・生産管理などの経験もあり、これらを基に、経営の観点から有効かつ現実的なソリューションを提供する。

1. はじめに

ERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)を導入する企業であれば、どんな業種であっても購買業務は存在するといっても過言ではない。特に、商業・製造業においては、“モノ”を買って売るといその基幹業務の最上流に位置している。そのため、購買業務は、そのほかの会計・販売・製造などの業務とのつながりが強く、かつ多様であるという特質を持っている。

筆者は、ERP導入の検討からサービス・イン後のフォローまで、すべての局面に携わってきた。その経験から、購買業務に関して、ERPを遅滞なく導入する上での重要な課題を挙げ、それらの課題についての解決の方向性を呈示する。

ここでは、前半では購買業務の多様性に焦点を当て、対象業務の整理を行うとともに、その対象の絞り込みの観点について述べる。後半では、業務プロセスに沿って、主要な業務課題を挙げ、それに対する対応の方向性を示す。最後に、ERP導入後の購買管理および原価管理の考え方について述べる。

2. 購買業務の範囲

2.1. ERPを導入する意義

ERPを購買分野に適用しようとする際、まず問題になるのが、業務の適用範囲である。プロジェクト・スタートの後、多様な処理プロセスを個別に定義する際に、明確なガイドラインがないと意見が交錯し結論が出なくなる。そのガイドラインは、プロジェクトの最初に明確化しなければならない。

購買業務にERPを適用するからには、その必要性が明確になっていなければならない。導入によって何か期待する効果があるはずである。どのような観点から効果を期待するかによって導入の対象範囲も変わってくる。期待効果を明示し、ERPの適用によって期待する効果が得られるかという観点から、業務を適用対象に含めるか含めないかを線引きしていかなければならない。

購買業務の効率化のみを考えるのであれば、マスターによって自動化でき、繰り返し発生する業務を対象を絞り込むべきである。その一方で、個別に特殊な処理を行っている業務を標準化し、適用対象業務を広げる努力も必要である。業務の標準化を進めなければERPを導入する効果が限られてしまうと言っても過言ではない。さらに、一層の効果を期待するのであれば、発注品目の標準化・共通化・モジュール化といった活動も積極的に行う必要がある。当たり前のことのようにだが、システムの検討に忙殺され、これらの改革が二の次にされているケースが大半であるが、改革なくしては、効果は極めて限定されたものとなる。

一方、購買の観点から見れば必ずしも効率化ができなくても、導入するケースも多い。原価管理や財務会計上の全社管理の観点から、購買業務を対象とすることが求められることもある。

一般的な製造業・商業においては、導入の対象を、ERPで在庫管理を行う対象品の購買と限定すると導入が容易になる。固定資産に計上される機械設備や工事・修繕などは発注案件ごとに管理する情報が多く、プロセスの効率化が難しいケースが多い。また、直接費用計上される消耗品などでは、予算管理ができれば十分なことが多く、そういう場合には会計伝票だけで処理しても同様の効果が得られる場合も多い。

2.2. ERPにおける購買とは

購買業務といわれたとき、だれが何をかうことか、最初に想像する対象範囲は人によって相当な幅がある。ある人は資材部や購買課といった部門で行っている業務だけを想定する。製造部門における外注の依頼や、研究開発部門における検査装置や試作品の購買も含めて考える人もいる。ボールペンやバインダーといった事務用品の発注など社内のあらゆる所で行っている業務まで含めて考える人もいる。ここでは、購買発注にはどのようなパターンがあるかを整理した上で、ERP化の対象範囲を考えたい。

2.2.1. 購買の対象

購買の対象品はさまざまであり、物品以外の購買もある。その対象および用途によって処理手順が異なるため、どこまでをERPの適用業務に含めるのかを明確にしておく必要がある。これらのパターンの洗い出しを最初に丁寧に行っておかなければ、後に想像もしていないようなケースの処理に悩まされることになる。

購買の対象には、物品として下記(a)~(f)、物品以外では(g)~(k)にパターン化できる。

- (a)商品・製品
商業で発生する仕入れ、および製造業におけるOEM (Original Equipment Manufacturing: 相手先商標による生産)の委託品など。
 - (b)部品・材料
製造業で製造原価に計上されるもの。素材や中間加工品を含む。中間加工品の場合には、発注元からの支給品があるのが一般的である。
 - (c)消耗品・備品
生産工程で使用する工具や潤滑油など一般に製造間接費に計上されるもの、およびボールペンなどの事務用消耗品など。
 - (d)設備
建物・車両・耐久消費財など固定資産計上されるもの。
 - (e)ユーティリティー
電気・ガス・水など。
 - (f)その他
土地・有価証券、そのほかの特殊品。
 - (g)委託作業
いわゆる費用・手数料を払うサービス全般。業務委託や製造業における外注加工など。なお、外注加工では材料支給という付帯処理が発生するため注意が必要である。
 - (h)用役提供
派遣社員・派遣工などの派遣先に払うもの。委託作業と紛らわしいものもあるが、用役提供の場合は時間単価を決め、金額は実際に要した時間に対して支払いを行う。パートタイマー、アルバイトなどの人件費とは会計上の処理が異なる。
 - (i)工事・修繕
委託作業や用役提供に含まれるものであるが、固定資産計上を伴うなど、ほかとは大きく異なる処理プロセスを取ることが多いため、ここでは特に区別する。
 - (j)輸送・運搬
部品や製品の輸送費。部品などの購買では部品代金に含まれる場合と別に計上される場合があるので注意が必要。
 - (k)その他
通信費、リース、ライセンス、保険など。
- これらはすべて、注文書や受領書、請求書などによって「モノ」やサービスを受け、対価を支払うという意味で購買業務に含まれる。ERPではこれらすべての業務を処理できないわけではないが、導入効果と検討・開発の工数を考慮すると、(a)(b)(c)辺り、あるいはそれに(g)の一部を含める程度に限定するのが現実的である。

2.2.2. 発注形態による分類

購買の手順も、ERPを導入する際には、そのすべてをパターンとして洗い出す必要がある。「その他」が残っていると運用開始後に実務が滞る。対象業務のパターン分けの一例として、ここでは発注(契約)の形態によって分類する。発注時に、事前登録された情報をどこからどのように参照するかによって大きく、包括契約・継続発注・個別発注に分類できる。かんばん方式や外注加工、VMK(Vender Managed Inventory: 供給者管理在庫方式)いわゆる富山の薬売りの方式などの特殊な形態もあるが、これらは上記分類のいずれかの特殊形態と見なすことができる。なお、現金を持参して店頭で直接購入するようなケースもあるが、この場合は注文書が存在せず、ERPの適用は考えがたいので、ここでは除外する。

(a) 包括契約

長い期間に対して、発注先との間で単価・支払い条件などほとんどの条件があらかじめ決められており、発注時には数量・納期などごく限られた情報のみを指定するもの。

(b) 継続発注

取引基本契約などによって、発注先との間で支払い条件など限られた情報のみが指定されており、数量・納期のほか、発注品や単価、納入場所も個別に発注時に指定するもの。発注時に個別に価格見積もりする場合もあるが、事前の合意で包括契約に近い形を取ることも多い。

(c) 個別発注

まったく新規の発注先・発注品の取引。一般には見積書に基づいて発注する。

発注時に入力する情報が多くなると、処理手順は煩雑になる。もちろん、直接購買発注処理ですべての情報を入力することも可能ではあるが、そのような処理でERPを適用することは、購買業務の効率化という観点から見ればむしろ非効率になる。ERPの対象業務としては、基本的には包括契約や継続取引に含まれる業務に絞り込むべきである。発注時点での決め事が多いケースについては、ERP導入を機に、処理を思い切って簡素化する。さもなくばERPの適用対象から外す、という割り切りが必要である。

3. 個別プロセス

3.1. 計画・内示

購買発注は、購買契約ないしは購買依頼という事前情報に従って実行される。単発的な発注の場合にはあらかじめ見積

もりを取った後に発注されるが、個別に見積もりを取る場合は、ERP導入によってむしろ業務効率が低下し、あるいは多大な追加開発が必要となる。取引関係を根本的に見直してでも、継続的な契約に近い形に改めることが必要である。

購買発注で、タイムリーに必要な数量を発注できるようにするためには、精度の高い購買計画が必要となる。よって、購買計画を作成する際の計画の立て方、更新の仕方を十分に理解しなければならない。例えば月次の計画を週次・日次に展開するときの数量や納期の決定の仕方や、複数の発注先に割り振るときの配分ルールといったことは、実際の購買担当者しか理解していないことも多い。古いシステムで計画が自動生成されているときにはそのロジックが完全にブラックボックス化しているケースもある。このような場合には、調査やロジックの確認に相当な手間が掛かることになる。

購買計画を基に発注を実行するのは、生産/販売部門で発生する所要が確定した後とすることが極力望ましい。所要が未確定のまま発注されると、発注後に所要が増えた場合には欠品が発生することになる。

欠品対策としては、安全在庫が検討されるが、往々にして在庫の山を築くことになる。このような在庫の山を作らないようにするためには、発注リード・タイムを極力短くすることが必要である。これはERP導入で実現できることではなく、ERP導入のために実現しなければならないことである。発注先は安全サイドで納期回答しがちである。購買担当者も納期遅れを恐れ、安全サイドのリード・タイムを確保しがちである。現実的なリード・タイムで購買発注を生成するためには、発注先に納期短縮を受け入れてもらい、かつ、その日程を順守してもらえる信頼関係を築くことが先決である。

発注先との信頼関係を築くための重要なアクションとして、購買計画情報の開示が挙げられる。一般に内示といわれる情報提供が行われることが多いが、これに先立つ長期見通しも可能な限り提供することが望ましい。内示で引き取り義務を伴うこともある。内示情報によって完全に引き取りを行う場合には、ERP上では、内示を購買発注データとして扱うことも可能である。

業務上の矛盾を解決しないままERPを導入すると、膨大な在庫を抱えることになってしまう。本末転倒である。

3.2. 発注プロセス

計画を基に自動発注を行う場合には、所要日からリード・タイムで逆算した必要日に発注することになる。しかし現実には、日々発注できていないケースも多い。毎週1回、あるいは一定のロット数量の所要がまとまった時点で発注するなどのまとめ

発注が行われている。このプロセスをそのままERPを導入しても効果は出にくい。むしろ、在庫が増えかねない。発注サイクルを短縮し、毎日発注に変えていかねばならない。また、発注ロットを小さくすることも必要である。一部の業界では毎日はおろか、日次複数回発注を実現している。取引先や担当者の「できない」という言葉をうのみにしてはいけない。

また、超長納期品や相場商品などでは、所要とは関係なく見込みで発注しなければならない場合もある。このような場合には自動発注ではなく担当者の責任で発注を実行し、その数量を計画値から取り崩す仕組みが必要となる。このような品目に対応できる仕組みへの配慮が必要である。購買発注の現場では、発注時に金額や納入場所が確定していないことがある。このような場合には、通常仮情報で処理するが、その際特に注意が必要なのは、これらの仮情報を納入 / 検収時点までに正しい情報に修正することである。納入・検収によって会計伝票が発生してしまうと、会計情報まで修正が必要となり、その手順が煩雑になりすぎる。

3.3. 材料支給

外注加工はERP導入の際に問題となることが非常に多い。その主たる原因は“モノ”の動きが正確につかみにくいことである。単純な業務モデルでは、購買発注と同時に必要な支給品の払い出しを発生させることになるが、現実には必要な数量と支給数量は一致しない。これは、支給品と発注する加工品のロットが異なったり、歩留まり差異が発生し支給材料が余ったりするためである。また、仕損じや急な追加発注を見越してあらかじめ余分目に支給することもある。正確な支給の指示を出し、かつ実際の消費数量を把握するためには、きめ細かなデータの入出力が必要となる。これら进行操作する担当者の実際の動きをイメージしながら指示・入力タイミングや方法を決定しなければならない。実際の引き取りをERPからの指示ではなく、現場裁量で実施する方が適切なケースもある。

有償支給の場合は、会計処理が加わるため、さらに複雑な処理となる。これを回避する簡単な方法が三つある。その一つは、支給品を「売り切り」にすることである。支給品の購買発注を所要量計算と連携させずに済むのであれば、単なる販売処理の一つのケースとして扱うことが可能になる。もう一つの方法として、有償支給を廃止し、すべて無償支給に切り替えるという案がある。もともとは在庫 / 歩留まりロスを低減する意味があったが、今日ではよほど管理レベルの低い取引先でない限りその意味はなくなっている。第3の方法は、発注先に直接調達してもらい、有償支給を廃止するというものである。かつては信用上の問題やボリューム・ディスカウントを期待したため買

いをしてきた、といったケースで、その後それらの条件が変わっていても漫然と支給していることがある。発注先の見掛けの売上高を膨らませることだけが目的で有償支給しているケースも多い。発注先への説得などに労力を要するかもしれないが、極力廃止する努力をすべきである。

3.4. 受け入れ・在庫・検収

購買発注品の納入を受け入れる際に、最も重要なことは会計伝票をいつ、どのように発生させるかということである。まず、納入品を資産計上するかどうかで大別される。商品や部品は在庫計上されるが、固定資産勘定に計上されるものや、サービスや事務用消耗品のように直接費用に計上されるものもある。同じ品目の受け入れで在庫計上したり費用処理したり、という使い分けが必要な場合でも、いったん(仮にでも)すべてを在庫計上するように業務を標準化することが望ましい。

在庫対象品目の場合は、ERP上では受け入れと同時に在庫となる。ここで会計処理とのタイミングの観点から問題となるのが、受け入れ検査を行うケースである。一般には、検査中在庫をステータスで識別する。この場合は、検査中であっても自社資産に計上されているため、検査不合格の場合は、返品処理が必要になる。検査完了後初めて受け入れ処理を行うという方法もあるが、この場合は、検査合格まで未納品として扱われるため、当然ERP上で納期管理ができないし、棚卸しの際には特別な運用が必要となるなどのデメリットがある。

同様に、検収の方法とタイミングも会計的観点から決定する必要がある。人手を介して検収する場合は都度処理が必要となり、外部のワークフローを使用する場合はその連携システムの追加開発が必要となる。継続的な購買では、自動検収機能を使用することが望ましい。

入庫 / 検収処理の手順やタイミングで必ず議論になるのが、輸入品の扱いである。通関などの処理が必要なため、国内での取引と同一のプロセスにはできない。また、受け渡し条件がFOB(Free On Board : 本船渡し)かCIF(Cost, Insurance and Freight : 運賃 / 保険料込み)かによってプロセスは異なる。あるいはex-work(工場出荷渡し)など特殊な引き渡しのケースもある。詳細は業界や相手国の事情に依存することも多い。しかし、基本的な考え方として、取引ルールを社内で統一できれば、その業務設計はそれほど難しい問題とはならない。一般的には、自社資産として管理する時点を受け入れと定義する。引き渡し以降は、船上にあるが乙仲倉庫にあるが在庫計上し、自社倉庫に入庫したときには倉庫間転送する。

3.5. 支払い

支払いを購買業務と定義するか、会計業務と定義するかは、議論の分かれるところである。しかし、発注先との取引という観点から見れば、支払いが行われないうちに購買業務が完了することはあり得ない。一般には会計業務の範囲に含めるが、購買担当者も早い段階から検討に参画する必要がある。ERPを採用する場合に注意が必要な点は月次の支払い処理手順である。まず、支払金額の確定のタイミングが問題となる。自動検収によって支払額を確定することが望ましい。請求書が届いてから支払うのであれば、個別に請求書照合することが必要になる。件数が多くなると、支払い締め切り日までの限られた時間でさばくことは難しくなる。

また、支払い処理を夜間バッチで処理する場合には、その日程と処理時間について精度の高いシミュレーションが必要である。障害が発生したときに復旧する時間的余裕を最初から織り込んでおくことが重要である。期末決算処理と重なると、一夜で想定した処理が終わらないということも起こりかねない。システム運用上の都合やトラブルは、支払い遅延の理由にはできない。月次処理する業務を絞り、都度処理が可能なものは日々分散して処理の方が運用上安全である。

3.6. 例外処理への対応

ERPに限らずシステム導入時には例外処理に悩まされるものである。一概に例外処理といっても、ルールを多義的に定義すべき性質のものと、ルール違反、想定外の処理に大別される。業務設計時にルール作りが必要なケースとして、特に多様で頻度の高い例外処理を紹介する。

3.6.1. 発注の変更

発注データを変更することは、システム的には難しいことではない。問題は変更が発注先が対応できるかどうかという点である。数量の増加や納期の繰り上げには、発注先が対応できない可能性がある。これは発注時点での計画精度が低いことが原因で、生産や出荷が滞るといった問題に発展する。最終的には安全在庫で対応することになるのであるが、安全在庫設計においては計画精度が重要なパラメーターとなるので、計画精度を上げることによって安全在庫が膨れないように抑制しなければならない。

3.6.2. 納入量の過不足

発注時と異なる数量で受け入れるため、支払金額も異なってくる。数量差異をどこまで許容するか、数量不足の際に不足分を納入させるのか、過剰納入の場合、既発注の次回納入に

充当させるのかなどについてのルール化が必要である。数量差異は許容しないのが最も単純であるが、例えばわずかな数量不足があった場合に受け入れ自体を拒否することが、果たして現実的に可能か、という見極めが必要である。液体や単価の低い品目では、最大で1~5%程度の誤差は許容範囲と認めるのが現実的である。

3.6.3. 返品

返品時の処理は、会計処理がどこまで進んでいるかによってその複雑さが大きく異なる。検収前であれば受け入れ・在庫の取り消しによって容易に対応できる。一方、支払い済みの場合には非常に煩雑な処理になることがある。標準機能で対応できるように業務を標準化し、どうしても合わないケースについては、在庫数量の調整のみを行い、金額は会計伝票によって処理してしまうことが望ましい。

上記のようにある程度高い頻度で発生するケースについては、ルール化が必要であるが、レア・ケースについては対応すべきでない。どんなにささいな処理であっても追加開発の費用は数十万~数百万円に上る。その費用に見合わない例外処理は、たとえ業務上必須であっても、システム外で処理する、みなし処理をするなどの方法で追加開発は回避すべきである。追加開発の要否判断は、あくまでも発生頻度を基準にすべきである。

4. 購買業務にかかわる管理の観点

4.1. 購買管理

購買管理と一言で言っても、管理する者の立場と目的によってプロセスも使用するデータも異なる。業務担当者においては、欠品や出荷遅れを発生させないように発注できているか、納期通りに納入されているかといった観点から管理を行っている。これをオペレーション・レベルの管理と呼ぶ。ここでは、特に「モノ」の動きが管理の対象となる。一方、経営者および管理職においては、購買をコストや操業への影響といった観点から管理し、あるいはその目標達成率を評価することが求められる。これをマネジメント・レベルの管理と呼ぶ。ここでは、Q (Quality: 品質)、C (Cost: コスト)、D (Delivery: 納期)のうち、「カネ」に換算せずにQ、Dを管理・評価するニーズについて述べる。

4.1.1. オペレーション・レベルの管理

“モノ”の管理においては、生産や出荷といった後工程に支障を来さないようにすることが最大の目的である。そのためには、“モノ”の動きを可能な限りリアルタイムでモニタリングしなければならない。差異や異常の発生を少しでも早くとらえ、その影響を最小限に抑えることが求められる。可能ならば実績を見て対応するよりもむしろ、予定を抑えて異常を未然に防ぐアクションを取りたい。よって、“モノ”の動きは入力情報をリアルタイムで参照する機能を極力使用することが望ましい。バッチ処理や帳票出力といったデータ処理が介在すると、時間差が発生する。“モノ”の管理においては情報の新鮮さが命である。

“モノ”の管理の上でもう一つ重要な点は、“モノ”の違いを識別することが求められることである。例えば納入された“モノ”の塗装色が違えば、要求された色の“モノ”は欠品となり後工程は止まる。“カネ”には色が付いていないが、“モノ”には色が付いている。編集や集計によって“モノ”の違いが識別できなくなってしまえば意味がなくなる。その区分がマスター上に反映されていないが、往々にして現行システムでは品目ではなくその下位の細目で区分されていることがある。そのため、品目マスターの登録件数が現行システムの数倍に増えるということもあり得る。

4.1.2. マネジメント・レベルの管理

マネジメント・レベルの管理においては、対象とするデータやその切り口に対して多様性や自由度が求められる。これには、ERPの標準機能だけではこたえきれないケースも多く、外付けのデータ・ウェアハウスに関連情報を出力し、そこで必要な加工・編集を行うことが多い。データ・ウェアハウスからはいつでも自由に欲しい情報が引き出せるものと過度に期待されがちであるが、ERPからその元情報を提供する場合には、データの形式や転送時間の制約がある。提供するデータの設計で欲張りすぎると、膨大な検討時間を費やし、それだけでプロジェクトの遅延要因となりかねない。管理に必要な項目を呈示し、一定の枠に収まった情報での管理の仕方の提案が求められる。

一方、実績評価においては、購買の問題が及ぼす影響を加味した評価が必要である。評価指標としては、コストや利益など、“カネ”に関する指標だけが採用されていることも多いが、たとえ購買単価が削減できて、特定の部品が一つ不足すれば“モノ”は作れない。ライン停止や欠品といった機会損失やトラブルへの対応コストは購買部門の評価指標から外されてしまっていることが多いのではなかろうか。QCDのバランスに考慮し、納期遅延延べ日数や受け入れ検査不良数など、“モノ”や時間をそのままの単位で評価する指標を組み込んだ評価

の仕組みが望まれる。

4.2. 原価管理

原価管理上、最初に問題になることは、どの原価計算法を採用するかということである。ERP導入を機に原価計算法の見直しが必要となるケースも多い。ERPでは“モノ”の動きと会計データの動きが同期化するので、原価もよりリアルタイムに近い状態で把握できるようになる。このメリットを生かすためには、予定原価による管理が望ましい。実際原価計算方式は、ERPのメリットを生かせないだけでなく、膨大な追加検証/開発が必要となるため、予定原価に変更することが望まれる。

ERPでは標準原価法または移動平均法のいずれかが採用される。標準原価法では、部品購買時の差異は、その品目を構成品目として使用する生産品目には反映されない。一方、移動平均法では、購買額の多寡が在庫に反映され、その品目を使用する生産品目の製造原価や翌期以降の在庫評価額に継承される。標準原価法による管理の方が、差異の発生個所や理由が特定しやすいため、標準原価法の方がERPの特長を生かした管理が行いやすい。

もちろん、製品別の実績原価を把握したいという場合や、ターゲットとする評価額の変動が激しく、標準単価を頻繁に、あるいは大幅に変動させる必要がある場合には、時間軸の中での相対的な金額の推移によって評価を行う方が実勢に近い感覚で判断できるケースもある。いずれにしても、購買コスト削減を含め、全体としての原価低減に最も寄与するのはどのような原価管理プロセスか、という観点から判断すべきである。購買業務にERPを導入することは、最終的には原価低減と業績向上に寄与するものでなければならない。

5. おわりに

購買業務は、ERPを導入する際、その対象範囲や業務改革の方向性に関して、最も多様性のある領域であろう。導入方針を誤ったり、方針がなし崩しにされたりすることによって、追加での検証や開発が増加し、導入負荷が膨張するといったことが最も起こりやすい領域ともいえる。実際、そのような事例も多々ある。

当論文で挙げた課題と方向性は、業務や課題のすべてを網羅するものではないが、プロジェクト推進の観点から見て重要な要素は、ほぼ網羅したつもりである。ここに挙げた業務プロセスの整理や標準化を推進することは、ERP導入プロジェクトを成功に導くというだけでなく、導入企業にとっても効果的で

使い勝手の良い仕組みを提言するものであると確信する。ERP導入に携わる者は、単に機能の評価・検証を行うのではなく、業務の本質に立ち戻って最適なERPの使い方を考えるべきであり、本論文がその一助となれば幸いである。

[参考文献]

- [1] 伊藤重光(編)『ERPプロジェクト こうすれば成功する』日本経済新聞社、2003年6月