



「改革後の組織の動きや業務の姿が明確にカラー映像でイメージできるまで徹底的に考えました。さまざまな改革を乗り越え、後で必ずメリットを感じてもらえることを確信できたからこそ、敢えて改革すべきだという決断ができたのだと思います」

晃産業株式会社 代表取締役 山本太郎氏

ソリューション概要

サマリ

個人に依存する業務形態から組織力を生かす業務形態への転換を目指し、SAP® Business Oneを導入。経営トップの強力なリーダーシップと目的意識を全社員に徹底させることにより、業務改革と組織改革を実現。

Web サイト

<http://www.hikari-group.co.jp/>

業種

船舶機器の卸売、燃料油改善装置、燃料油省エネ装置の開発・製造および販売、機械機器、治具、樹脂商品類の中国でのOEM生産。

最重要課題

- 在庫管理業務の強化
- 販売・購買業務の精度向上と効率化
- 商品と顧客の分析による売上拡大
- 会計と販売・購買業務の連動による業務の迅速化
- 社内体制および役割分担と職責の見直し

SAP ソリューション

SAP Business One

SAP の選択理由

- グローバルでの豊富な導入実績と安定性
- 標準業務シナリオの有効性
- 導入パートナーの提案力とコンサルティング力
- 導入・保守体制の安心感

導入ハイライト

- 業務改革と組織改革を同時に推進
- 経営トップのリーダーシップによる迅速な意思決定
- 目的、目標、方針の明確化と全社への周知徹底
- 約5か月での短期間導入

導入メリット

- 全社員による目的意識の共有
- 全社プロセスの整理と改善
- 導入コストの削減
- プロジェクトのスキルの蓄積

導入パートナー

株式会社STNet

既存システム環境

手作り開発の販売管理システム、市販の会計パッケージを個別に運用

導入ライセンス数

プロフェッショナルユーザ：
15ライセンス
CRMセールスユーザ：14ライセンス
CRMサービスユーザ：1ライセンス

データベース

Microsoft SQL Server 2000
Standard Edition

オペレーティングシステム

Microsoft Windows
Small Business Server 2003

晃産業株式会社

SAP® Business Oneによる業務改革で組織力を生かしたビジネス展開を目指す

船舶用モーターの販売代理店として1973年に創業して以来、船舶用機器にとどまらず、自社ブランド製品の開発・製造・販売、中国でのOEM生産による中国市場の開拓など、積極的に事業領域を拡大してきた晃産業。2005年10月決算期の売上高22.5億円（晃産業グループ）、社員数35名の同社では、2005年4月から、今後の成長に向けた業務改革プロジェクトを全社一丸となって推進してきました。目指したのは、個人に依存する業務形態から組織力を生かす業務形態への転換。組織改革による業務の効率化やコミュニケーションの活性化、社内情報や目的意識の共有化によって、継続的なマネジメントサイクルを確立するための取り組みです。その実現のための具体的な施策がSAP® Business Oneの導入による既存業務システムの刷新。このERPによる新たな経営基盤は、2005年9月から稼働を開始しました。

自社の強みを維持していくためには組織・業務の改革が不可欠

愛媛県から日本全域、さらには中国へと販売エリアを拡大する一方で、半導体メーカーや自動車メーカーなど、船舶以外の分野にも進出を図ってきた晃産業。同社のさらなる成長を支えるのは、顧客の要望に応える柔軟性とスピードです。たとえば、現在の主力製品である「自動逆洗ストレーナー」や「コンヒラワン」といった燃料油改善装置（フィルター）は、顧客の声に基づいて短期間に開発された製品の1つ。このように常に顧客の声に耳を傾け、的確かつ迅速に応えるという姿勢を徹底させてきた結果が、着実に同社の売上拡大につながっていると言えます。すでに中国で4社の代理店を設立したほか、2006年1月には福岡と東京に営業所を開設するなど、晃産業では、さらなる成長に向けた新しいビジネスが展開されようとしています。

こうした成長の過程で顕在化してきたのが、既存の組織体制や業務、情報システムに起因する弊害です。事業の拡大を図るなかで、見産業の強みとも言える柔軟性とスピードを維持していくためには、組織や業務の改革、情報システムの刷新が避けては通れない課題となりつつあったのです。中でも特に大きな経営課題として認識されたのが、地域別や事業別に12チームで構成された縦割り組織による弊害と、業務ごとに個別に構築された情報システムによる業務処理の非効率性。つまりこれらが、経営判断や各プロセスにおける意思決定の遅れにつながっているという認識です。たとえば独立採算のチーム体制によって発生したのが、チーム間でのコミュニケーション不足、縦割り意識による情報秘匿、情報や目的意識が共有できないといった課題でした。個人やチームに依存するビジネススタイルが、同じ顧客に対して複数のチームがアプローチするといった非効率なビジネス活動を生むだけでなく、経営者が意思決定に必要な情報を把握できないといった状況も生まれていました。

また、従来の情報システムは、手作り開発の販売管理システム、会計パッケージなど、業務ごとに閉じた環境で個別に構築されたものです。この結果、企業活動に関する情報が各業務システムに散在することになり、たとえば販売管理システムと経理システムへの二重入力が発生するなど、非効率な業務処理の要因となっていました。代表取締役の山本太郎氏は、現実的に発生した情報システム面での問題と、その解決に向けた今回のプロジェクトの意義について、次のように語ります。「当社では、チームごとの利益を、一定比率で賞与に分配するという制度を設けていますが、販売管理システムと経理システムで処理された営業利益額が一致しないという現象が起きていました。どちらが正しい数値なのかによって社員の賞与額が変わるわけですから大問題です。経営的にも、リアルタイムに情報を収集・分析できない上に、数値が合わない原因を突き止めるまでに時間がかかり、意思決定がさらに遅れてしまう。そこで業務改革と組織改革を通じて、最終的には定量評価に基づいた改善を継続していくことを考えました」。

一方で山本氏は、2004年11月に契約した派遣社員の豊富なシステム経験を見込んで、現状の情報システムについての把握と問題点の洗い出しを依頼。ここで、全社的な視点に基づく情報システム全体の課題、今後の方向性がより明確になったことで、プロジェクトの具体的な取り組みへの着手を決断したといます。「調査を依頼した派遣社員からは、在庫や製品を管理するためのシステムがないために業務が非効率になっている、無駄な見積作成処理や伝票処理が多い、業務システムと経理システムが連動していないために本来経営者が行うべき経営分析ができていない、ただ目の前にある問題に対して“もぐら叩き”（その場しのぎの解決）をしているだけである、といったことを指摘されました。まさにそのとおりで何も言い返せませんでした。これがプロジェクト発足の大きなきっかけとなりました」（山本氏）。

業務改革のパートナーとして STNetの提案力を総合的に評価

既存システムの問題点が明らかになったところで、見産業ではまず、必要な機能を既存システムに追加するための手法について検討を開始しました。ところが、開発コストが予想以上に膨大になることから、システム構築やパッケージソリューションの導入を手がける7社のシステムインテグレータに提案を依頼。その内容を比較検討した結果、2005年3月、SAP Business Oneの導入を提案したSTNetを導入パートナーとして選択しました。評価のポイントとなったのは、パッケージの機能面だけでなく、パートナーの経営面、業務面での知識やノウハウ、そしてサポート力です。

「ITベンダーではなく、業務改革のパートナーとしての提案力を評価しました。当社が抱えている問題を投げかけても、パッケージを売ることだけに注力しているようなベンダーからは、実務に即した回答が返ってきません。しかも回答までに数日間かかることもある。その点STNetは現場の業務を理解しており、遅くとも翌日には回答してくれました。何よりもまず、この対応力が大きかったですね」（山本氏）。

一方で、導入ソリューションとしてSAP Business Oneを評価したポイントの1つは、見産業が直面していた業務上の課題を解決するためのシステム要件を満たしていたこと。つまり、業務データの一元管理による経営スピードの向上、販売管理と一体となった顧客情報や営業情報の管理、それらの情報の全社的な共有を実現できる点などが、同社の目指す方向性に合致するとの判断です。もう1つのポイントは、SAP自体のグローバルでの実績と安定性でした。現時点で国内におけるSAP Business Oneの導入実績が少ないことは、特に懸念材料にはならなかったといえます。

「SAPは世界中で豊富な導入実績があるため、ユーザの要望に応えながら今後も製品自体がどんどん進化していきだろうという期待が大きかった。また、STNetには四国電力グループへのSAP R/3®導入を経験した担当者がいるということも、安心感につながりました。ドイツ製だから日本固有の商習慣に対応できないと考えるのではなく、あくまで企業としての目標を達成するために何が必要かという点を重視することができた。これが導入を決断した大きなポイントになりました」（山本氏）。

もちろん、導入に伴う不安がなかったわけではありません。ERPパッケージ“標準”の業務シナリオを生かすためにはさまざまな改革が不可欠であり、その負荷が大きいという点が、特に大きな不安材料となりました。社内からは不満の声も上がりました。

「導入によるメリットは納得できても、組織改革が必要なことは明らかでしたから、正直なところ迷いもありました。しかし私の目標は、現状の社員35名体制で22億円の売上高を100億円、さらには200億円規模にまで拡大させることです。これは従来の延長線上にある発想では実現できません。そこで、改革後の組織の動きや業務の姿が明確にカラー映像でイメージできるまで徹底的に考えました。さまざまな改革を乗り越えて、後で必ずメリットを感じてもらえることを確信できたからこそ、敢えて改革すべきだという決断ができたのだと思います」(山本氏)。

積極的なコミュニケーションが 社員の意識変革を後押し

見産業が導入したSAP Business Oneは、会計、販売、購買、在庫、生産の各業務データを一元管理することで、業務の効率化やデータ精度の向上、迅速な意思決定を可能にする情報基盤です。プロジェクトが正式に発足したのは2005年4月。山本氏がプロジェクトマネージャーを務め、その下にプロジェクトリーダーを配置。さらに販売、財務会計、生産、購買、ITの各担当者が参画する体制で、プロジェクトがスタートしました。

まず最初に実施したのは、経営理念と経営方針の明確化です。経営理念はこれまでの成長を支えてきた顧客重視の考え方を継承し、「顧客の立場で潜在的、顕在的な高価値ニーズを、ステークホルダーを含む全社一丸で継続して、発見し、創造し、満足していただく」と明文化。経営方針は従来の課題に基づき、「意思決定の迅速化」「業務改革の推進」「生産性の向上と業務の効率化」「情報と目的意識の共有」という4点に整理されました。そして、これらの経営方針の達成に向けて、今回のプロジェクトの目標には「在庫管理業務の強化」「販売・購買業務の精度向上と効率化」「商品と顧客の分析による状況把握と売上の拡大」「会計と販購買との連動による業務の効率化と迅速化」「社内体制、役割分担と職責の見直しによる業務の効率化」の5項目が設定されました。経営理念、経営方針、プロジェクトの目標は、社内ポスターなどで社内に掲示。SAP Business Oneの導入自体がプロジェクトの目的として認識されないように、現場の担当者レベルにまで周知を徹底しました。

プロジェクトの推進過程で最も負荷が大きかったのが、フィット&ギャップ分析を通じて新たな業務フローを作成し、マスタ設定方針を明確化する分析・デザインフェーズでした。しかし、このために実施した各業務担当者へのヒアリングは、現状の課題を洗い出すだけでなく、社員の意識を変革するというメリットももたらしました。

「現場の担当者は、自分の仕事が増えると考えて最初は警戒します。ところが、ヒアリングを通じてコミュニケーションを重ねていくにつれて、会社の課題を自らの課題として捉え、必要な取り組みであることを理解してくれるようになりました。単に電話やメールで指示するだけでは現場の理解や協力は得られない。当初はあまり意識していませんでしたが、全社的なプロジェクトにおけるコミュニケーションの重要性を痛感しました」(山本氏)。

実際にヒアリングを実施したのはSTNetの情報システム本部システム開発部。担当したERPソリューション第9チームのチームリーダーである武田信幸氏は、ヒアリング時の状況について次のように語ります。

「いちばん時間を要したのは、現状業務の悪しき慣習。つまり“理由はわからないが、前任者から引き継いだので何も考えずにやっている”といった業務です。この点については、山本社長や幹部の方々に見直しをいただく方針を徹底し、取引先とも調整いただきながら、現状業務にメスを入れ整備していきました。ヒアリングを通じて業務担当者の方々の意識も確実に高まっていきました。たとえば非常に複雑な現行業務フローの作成をお願いしたにもかかわらず、夜を徹して作業し翌朝には提出してくれました。作業を進める過程で、現場の方々の意識までがこれだけ大きく変わっていくことには正直驚きました」。

「STNetには契約書の関係だけではなく、社員との良好な関係を積極的に築いてくれたことに非常に感謝している」と山本氏。こうしてSTNetのコンサルティング、社員の理解や協力によって、システム要件も次第に明確になっていきました。要件定義においては、アドオンやカスタマイズの判断が1つのポイントとなりましたが、最終的にはアドオン開発を一切行わないとの方針で進めることになりました。

**「試行錯誤の連続でしたが、我々が重視したのは、
経営改革、業務改革のアプローチを徹底させる
ことでした。もちろんITスキルは必要ですが、
それだけに注力するのではなく経営・業務・IT
を包括的にサポートしたことが成功につながっ
たのだと思います」**

株式会社STNet 情報システム本部 システム開発部
担当マネージャー 久米洋介氏

「従来の販売管理システムでは、現場の不満を吸収するための逃げ道を作っていました。たとえば同じ製品に対し、担当者によって異なる名称でも入力できたのです。SAPでは全社共通の製品マスタ登録が必要ですから、慣れない現場からは当然不満の声が上がり、その説得にも多大な労力を要することが予測できる。こうした葛藤は常にありましたが、パッケージとの間でギャップが生じるのは、決して我々の業務が特殊なのではなく、製品コード管理や在庫管理など、本来やるべきことを当社がやっていないからなのだという判断でアドオンを中止しました」(山本氏)。

また、社内体制は従来の12チームを、営業グループ、営業支援グループ、管理グループ、開発・製造グループという機能別の4グループに集約。役割分担と職責の見直しも行き、それに合わせてSAP Business Oneの権限を設定しました。

「特に、販売データを入力できるだけの人、発注までかけられる人の選別は真剣に考えました。高い権限を設定するのは、会社の経営面にも影響を与える重要な人材でもありますから、選定にあたっては本人とも直接話をしました。これが役割分担を明確にする、いいきっかけになりました」(山本氏)。

プロジェクトを通じて重要な知識資産を獲得

マスタ整備に想定以上の日数を要した、本稼動のリハーサルに十分な時間が取れなかったなど、反省点はいくつかあったものの、SAP Business Oneによる新たな経営基盤は、約5ヵ月の短いプロジェクト期間を経て、2005年9月に稼働を開始しました。まだ稼働後間もないため、本格的な活用はこれから。今後見産業では、データが蓄積されるに従い、CRM機能やSFA機能による営業支援、会計データに基づいた数値目標の設定、目先の案件ではなく全社的な数値に基づいた経営判断や意思決定など、ERPの機能をさらに有効活用しながら経営目標の達成を目指していくことになります。

これまで大企業を中心にSAP R/3の導入を支援してきたSTNetにとって、見産業はSAP Business Oneのファーストユーザ。情報システム本部システム開発部の担当マネージャーである久米洋介氏は、大企業とは異なる中堅・中小企業への導入の難しさについて次のように語ります。「多くの場合、中堅・中小企業にはシステム部門がないため、経営者とは経営の話、現場の担当者とは幅広く業務の話ができなければならない。この点においてコンサルティングに高い業務スキルが求められることを実感しました。予想していたとはいえ実際には難しい。今回は用意周到に進めたというより試行錯誤の連続でした。我々が重視したのは、経営改革、業務改革のアプローチを徹底させることでした。もちろんITスキルは必要ですが、それだけに注力するのではなく経営・業務・ITを包括的にサポートしたことが成功につながったのだと思います」。

STNetが支援した今回のプロジェクトは、SAP Business Oneによるメリットだけではなく、見産業が今後の成長を目指す上でも大きな意味をもたらしました。

「プロジェクトは、目指すべき姿を明確にした上で現状を把握し、課題として定義したギャップを埋めていく作業。今回の取り組みを通じて、プロジェクトをどう進めるべきかという手法自体を、組織として学習できたことが重要です。この知識資産は今後のあらゆる取り組みに応用できるという点で、当社にとって非常に大きな意味を持っています」(山本氏)。



THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™