

SAP 成功事例 Industrial Machinery & Components



「決算を待たないとすべての情報が結合しないようでは、当社の小回りのよさをフルに生かすことができません。これらの問題を一挙に解決するためには、社内に散在する情報をリアルタイムに統合するERPしかないと判断したのです」

山十産業株式会社 代表取締役社長 河野圭氏

ソリューション概要

サマリ

部門間の情報連携による業務の効率化を目指して、SAP® Business Oneを導入。経営トップの強力なリーダーシップと現場の実務に即した柔軟なアプローチで、全社員による情報活用を基盤を構築。

業種

電子部品・電子材料の販売および各種電源・ワイヤリングハーネスの製造、販売。

最重要課題

- 業務情報の一元化による経営効率向上
- 拠点間での情報共有
- 会計と販売・購買管理の連動
- 手作業の軽減による業務の効率化
- 全社レベルでの情報の一元化

SAPソリューション

SAP Business One

SAPの選択理由

- 低コストでのERP導入の実現性
- 幅広い業務を網羅する豊富な機能
- 製造業向けMRP機能の標準装備
- パートナーによる導入テンプレートの提供
- 安定したサポート体制への信頼感

導入ハイライト

- 経営トップの強力なリーダーシップ
- 継続的な社内コミュニケーション
- 現場に負担をかけない柔軟なアプローチ
- 導入パートナーとの緊密な連携
- 約5ヵ月での短期間導入

導入メリット

- 自動化による業務の効率化
- 全社レベルでのリアルタイムな情報共有
- 情報の一元化による業務の精度向上
- 企業活動における問題の早期発見・解決の促進
- 経営面での意思決定の迅速化

導入パートナー

- 株式会社エルテックス
- 株式会社日立情報システムズ

既存システム環境

個別開発の販売・購買管理システムを拠点ごとに運用。

データベース

Microsoft SQL Server 2000

ハードウェア

DELL Power Edge 1800

オペレーティングシステム

Microsoft Windows 2003 Server Standard Edition

山十産業株式会社

SAP® Business Oneで ビジネスチャンス切り拓く強固な経営基盤を確立

1965年10月、主に電気炉用絶縁物の販売を手がける商社としてスタートした山十産業。その後はコネクターや端子、電子材料など、取り扱い品目を拡張するとともに、現在の主力製品となる各種電源の組立、ワイヤリングハーネスの製造を開始。生産機能を併せ持つことにより、顧客ニーズへの迅速な対応を指針に、日本のデジタル化社会を支える電子部品メーカーとしての優位性を築いてきました。現在の売上高は約30億円、社員数約100名(2006年3月現在)。国内に東京(本社)、山梨、長野の3つの拠点を有する同社のビジネスは、昨今の通信業界やハードディスク業界の活況、国内の景気回復なども追い風となり、ますます上昇気流に乗りつつあります。

創業以来、約40年にわたり堅調な発展を続けてきた同社は、ビジネスの次の段階を模索する上で、新たな課題に直面していました。それは、厳しい競争を勝ち抜くためには避けて通れない課題、すなわちITを活用したリアルタイムな業務の連携と経営効率の向上です。2005年4月から全社レベルでの本格的な取り組みを開始し、社内の幅広い業務を統合する情報基盤の確立にはERP導入が不可欠という考えから、SAP Business Oneによる業務プロセスの刷新を決断しました。導入パートナーとの緊密な連携のもと、計画の着手から約5ヵ月という短期導入を実現し、2005年12月から運用を開始しています。

業務の効率化を目指したIT活用の取り組み

進化し続ける情報化社会を背景に、電子部品業界における競争も激化の一途をたどっています。顧客ニーズの多様化に加えて、コスト面での要求はますます厳しくなり、特に日本の部品メーカーにとって、低価格を武器とする海外メーカーの台頭は大きな脅威となっています。こうしたビジネス環境の下で、山十産業が多くの顧客から高い評価を得ているのは、常に日本の市場に根差した的確かつ柔軟な対応を目指してきたことによるものです。つまり、日本の市場動向をいち早く察知し、製品の質に反映する「小回りのよさ」こそが、同社の競争力の源泉なのです。

実際、主力製品の1つであるワイヤリングハーネスは、顧客の要求仕様に対し、複数の部品の組み立て（アセンブリ）という製造プロセスで提供されており、この顧客仕様に最適化されたアセンブリ対応は同社のビジネスの強みともなっています。また、多くは国内で販売される製品の構成部品のため、頻繁な仕様変更にも自前の生産拠点において迅速な対応が可能という点でも、品質、信頼性、柔軟性、スピードといった総合的な価値の提供による、得意先の製品戦略への貢献につながっています。

同社が取り扱う部品点数は約8,000点。そのうち平均で約4,000点もの部品が日々の取り扱い対象となります。主要な得意先との「小回りの効く」関係を維持するため、山梨に生産拠点、長野には販売拠点を置き、全国的な販売活動の機能は東京の本社が担っています。この3拠点で、常時膨大な数の製品を扱い、個々のニーズにきめ細かく対応していくためには、拠点間、部門間での効率的な業務連携が不可欠です。ITを活用した業務プロセスの再構築が危急の課題となった背景には、こうした少量多品種・短納期生産に対応した業務体制の確立という、同社の経営的な要請がありました。

同社のIT活用の取り組みは約10年前に遡ります。特定顧客及び銀行間とのVAN接続による受注や送金システム用オフコンと数台のワープロしかなかった同社に最初の変革をもたらしたのは、現在の代表取締役社長、河野圭氏でした。別会社での経験を経て、1社員として同社の業務に携わるようになった河野氏は、率先して社内の情報化推進に取り組みました。まず、在庫管理を実現するため、ベンダーに依頼してAccessによる販売・購買管理システムを開発。これを3つの拠点に個別に導入し、同時に得意先からのWeb-EDI経由での受注も可能にしました。また、経理部門には市販の会計パッケージを導入して、手計算に頼っていた経理業務の負荷軽減を図りました。これらの取り組みを通して、幅広い部門で業務の自動化が進み、手書きの台帳で管理されていた情報が一部とはいえデータ化されたことは、同社にとって飛躍的な一歩であったと言えます。

「小回りのよさ」を生かすリアルタイムな情報連携

しかし、こうした環境を10年にわたり運用し続ける中で、新たな問題も生じてきました。多様化、高度化する顧客要件に対応していくためには、現場の業務改善だけでなく、経営者の側にも、的確な情報の把握と迅速な意思決定が求められます。経営戦略を明確化し、これまで築いてきたビジネス基盤を強化していくためには、既存のシステムの活用の延長に限界が見え始めたのです。

たとえば、各部門には二重入力や手作業による非効率な業務処理が依然として存在しており、多くの無駄が迅速な意思決定を妨げていました。また、拠点ごとに管理されている受注情報や在庫情報の問題、仕入先から届いた請求書の債務処理の遅延、販売・購買管理システムと会計システムのデータの不整合など、重要な情報が社内に散在していました。特に、正確な在庫情報を把握できないことによる生産効率の低下、在庫コストの増大、顧客対応の遅れといった点は、すでに社内でも指摘されている改善課題でした。これらの問題はすべて、Web-EDI、販売・購買管理システム、会計システムが相互に連携しておらず、また、各拠点で個別に運用されてきたことによるものです。

2002年、河野氏は代表取締役社長への就任をきっかけに、経営者の視点で改めて問題を認識することになります。モノとカネの動きが連動しないことによる弊害が、今後深刻化することは明らかでした。以前からERP導入による経営効果に注目していた河野氏は、2005年に本格的な検討に踏み切った理由について次のように語ります。「既存のシステムでは情報収集に時間がかかるだけでなく、営業、経理など各部門からの報告に必ず誤差やタイムラグがあり、問題に気づくのが遅れてしまっていました。また、社内では正確な在庫を誰も把握できておらず、拠点間での在庫確認はメールベースでのやりとりで頼っていました。決算を待たないとすべての情報が結合しないようでは、当社の小回りのよさをフルに生かすことができません。これらの問題を一挙に解決するためには、社内に散在する情報をリアルタイムに統合するERPしかない」と判断したのです」

同社は2005年4月から、SAPを含む4社のERPパッケージについて具体的に比較検討を開始しました。しかし価格面の条件などにより、まもなく検討の対象はSAP Business Oneのみに絞られました。そこで、プロジェクトチームのメンバーらが、今回の導入パートナーとなるエルテックスと日立情報システムズが主催するセミナーに参加。また、周辺のSAPユーザから情報を入手するなど、コスト、機能、運用性などを総合的に判断した結果、導入を決断しました。

「SAP Business Oneがなければ、ERPの導入を断念していた」という河野氏。低コストでありながら、あらゆる機能が標準装備されていること、同時期にリリースされた最新版に製造業向けのMRP(資材所要量計画)機能が付加されたことが選択のポイントになったといいます。約4,000点もの部品が日々の現場を行き交う会社にとって、計画的な資材調達をサポートするMRP機能は、他社のパッケージとの大きな差別化要因だったのです。

また、同社が導入パートナーに選んだエルテックスは、2004年9月、SAP Business Oneをいち早く自社に導入した実績があり、その経験に基づくノウハウをテンプレートとして活用できること、さらにエルテックスが独自に実施したSAP Business Oneのパフォーマンステストを通じて、MRP機能の有用性が保証されていたことなども安心材料となりました。

強力なリーダーシップが 現場の理解を促進

導入プロジェクトが本格的に始動したのは2005年7月。河野氏をトップとして、その下にプロジェクトリーダーを配置。各拠点からは実務に詳しい営業および業務の担当者がそれぞれ1名ずつ選ばれました。またエルテックスからは、導入支援を担当する2名が参画するという体制でスタートしました。月2〜3回のペースで実施されたプロジェクト会議では、これまで各拠点単位で運用されてきた業務フローの見直しを行い、全社レベルで一貫した業務プロセスを確立すべく、細かな調整作業を重ねました。

プロジェクトの推進にあたって最初の難関となったのは、社内の抵抗感の払拭でした。業務プロセスの建て直しを前提としたシステムの刷新とあって、新たな環境への適応に多くの努力を強いられるのは現場の担当者です。しかし、稼働後の運用を担う彼らの協力なくしてプロジェクトの成功はあり得ません。そこで山十産業では、ERP導入の目的や意義、そのための作業の重要性、現場にとってのメリットなどについて、社内の理解を得るために多くの時間を費やしました。各部門の核となる社員が、経営トップと現場の橋渡し役として説得にあたり、また、河野氏自らも率先して各拠点での全体会議を開き、社内のコンセンサスが得られるまで何度となく現場に足を運びました。

現場との調整を行う過程では、生産部門からMRP機能の採用を断念したいとの声も上がったといいます。代わりに、現状の業務プロセスを生かしてシステム化するという、新たな案まで浮上りました。MRP機能に対する経営側の期待は高かっただけに、このことはSAP Business One導入の意義を左右するほどの大きな問題となりました。

工場には部品構成や作業工程を知り尽くした職人肌のベテラン社員がおり、図面から実際の生産工程への展開にあたっては、彼らの経験や勘に多くの部分を頼ってきました。こうした経験知が長く同社の業績を支えてきたことは紛れもない事実であり、彼らのノウハウは重要な資産です。「1つのアセンブリ品を構成する部品の組み合わせにも複数のパターンがあります。MRP機能を使って自動化すれば、在庫引当の実現と引き換えに、その部分は固定になる。人間がやっていたことをデジタルに置き換えるのは、なかなか難しい面もあるのです。ベテラン社員にもプライドがあり、すぐに受け入れられないのは当然です。それでも最終的にMRP機能の採用に踏み切れたのは、エルテックスのおかげだと思いますね」(河野氏)

プロジェクトメンバーではないものの、責任者として終始プロジェクトを見守り続けてきたエルテックスの取締役兼ERP事業部長の土屋勝光氏は、次のように振り返ります。

「要求をただ鵜呑みにするのではなく、導入後の効果を見越して、ときには軌道修正のご提案をさせていただくことも当社の役割であり、そこに私どもの存在価値があると考えています。MRP機能についても、担当者レベルではほぼ諦めかけていたものの、MRP機能の有効活用なくしてプロジェクトの成功はないと考えて、河野社長を説得しました。その結果、従来の非効率な業務プロセスを変えるためのERP導入という原点に立ち戻って、白紙になりかけたMRP機能の活用を決断されたことは大きい。河野社長自らが社内に明言していただくことで、当初の予定通りの進め方で合意することができました。経営トップの意志が一貫してぶれないこと。この強力なリーダーシップこそが、プロジェクトの成功には不可欠なのです」

「従来の非効率な業務プロセスを変えるためのERP導入という原点に立ち戻って、白紙になりかけたMRP機能の活用を決断されたことは大きい。経営トップの意志が一貫してぶれないこと。この強力なリーダーシップこそが、プロジェクトの成功には不可欠なのです」

株式会社エルテックス 取締役 ERP事業部長 土屋勝光氏

また、実際の導入作業においても新たな壁に直面しました。マスタ設定作業が予想以上に難航したのです。このため、本稼動が1ヵ月遅れることになりました。河野氏はこのときの経験を振り返って、次のように強調します。

「各拠点でばらばらに運用してきた業務システムを統合するため、マスタの整理で予想以上に苦労しました。マスタ設定作業は、導入パートナーに頼るのではなく、業務を熟知している現場の担当者を巻き込んで、全社一丸となって取り組まなければうまくいきません。何よりも精度が最優先。不完全なまま本稼動に踏み切ったのは、当社側の大きな反省点です」

一方、アドオン開発については、SAP Business Oneに業務を合わせるという基本方針のもと、導入コストの削減と期間の短縮をにらみながら、慎重な見極めが行われました。同社から出された40項目もの開発要求をエルテックスが的確にコントロールし、最終的には「バーコードでの入出庫管理」「入庫の一括管理」「販売管理とWeb-EDIとの連携」という業務の要となる3つの機能と帳票の追加に絞り込まれました。

持続的成長を支える

SAP Business Oneの情報活用

こうして2005年12月、山十産業はSAP Business Oneの本稼動を開始。導入にあたっていくつかの問題に直面しつつも、着手から約5ヵ月という短期間で導入を実現しました。同社の取り組みからは、ERP導入を成功に導くためのいくつかのヒントも見えてきます。「強力なリーダーシップ」、「コミュニケーションの徹底」、そして「現場に負担をかけない柔軟なアプローチ」です。河野氏は今回のプロジェクトを振り返り、導入のポイントについて次のように分析します。

「身体に染み付いた仕事の流れを変えるのは、社員にとって大きな負担となります。したがって、会社のことをすべてわかっている人間がリードしなければ、こうしたプロジェクトは難しい。社内のコミュニケーションはもちろん、導入パートナーとの信頼関係も重要な要素です。実際、今回の導入はエルテックスの全面的な協力があってこそ実現できたと思っています。またMRP機能については、一度に新しいシステムに置き換えるのではなく、適用できそうなところから徐々に運用していく方針に切り替えたため、現場も安心して活用し始めています。試行錯誤を繰り返しつつ、時間をかけて社内に浸透していく柔軟性も必要だということです」

このように現場の実情を踏まえ、過度な負担を強くないアプローチを選択した点は、同社のプロジェクトの大きな特徴と言えます。また同社では、プロジェクトと並行した組織改革は敢えて行いませんでした。これも現場の負担に配慮した河野氏の裁量によるものです。

導入後4ヶ月が経過した現在、受注処理、売上集計、会計処理などの手作業が大幅に軽減された部門では、導入による変化をいち早く実感しています。また、懸念されていたMRP機能の運用も対象範囲を絞り込んだアプローチが功を奏し、加工指図書自動発行や原材料の在庫不足に伴う発注提案機能など、SAP Business Oneの真価を担当者も実感してきています。「全社員が効率化を実感できるようになるには1年ぐらいはかかると思っていたが、想像以上に社員はよく使いこなしてくれています。すでに事務員を1名、他の部門に配置換えすることができました」(河野氏)と、早くも効果が現れており、リアルタイムな情報の把握、拠点間での共有、情報の一元管理、追跡機能など、全社員による情報活用の基盤は整いつつあります。

経営者としての河野氏の頭の中には、早くも次の構想が描かれています。「いつでもどこからでも、画面を立ち上げれば全社の情報が見える環境を整えば、問題に対する的確かつ迅速な指示、改善策の提言なども行えます。また、拠点の拡大やグローバル展開など、これまでは二の足を踏んでいたような場面でも、次の一手を見極めるための強力な判断材料となります。最終的には情報活用を経営判断レベルにまで高めていくことが目標です。現場レベルでは、情報が見えることで社内にはいい意味での緊張感もたらされてきています。SAP Business Oneの導入によるこうした効果にも大いに期待しています」(河野氏)

同社が目指す情報活用の実現には、社員1人ひとりが目の前の情報を実際の業務にどう活用していくかが重要なポイントであり、社員の意識改革も含めて、今後の課題となってきます。自動発注をはじめとする機能拡張など、すでに具体的な検討が始まっているものもあり、SAP Business Oneを核とした情報活用は、経営基盤の強化のみでなく、新たなビジネスチャンスを切り拓くための重要なカギとなりそうです。山十産業にとってのSAP Business Oneは、まさに自社の持続的成長を支える「攻めのERP」なのです。

The Best Application Solution
HitachiJoho
Information Systems

ELTEX

SAP
®