

## SAP 成功事例 Trading Company



**「雇用形態が多様化する中、人材の効果的な活用には業務の標準化が不可欠です。標準的な業務プロセスが集約されているERPパッケージ、特に導入実績が豊富なSAP製品なら、そのノウハウが確実に網羅されていると判断しました」**

黒崎産業株式会社 常務取締役 佐藤秀文氏

### ソリューション概要

#### サマリ

グループ再編における3社統合の新たな組織体制のもと、連結決算の早期化、業務の標準化を目指して、SAP® R/3®と親和性の高いSAP Business Oneを導入。連結子会社のモデルケースとして、多面的な業務の見直しによるBPRも積極的に実践している。

#### Web サイト

<http://www.krosaki.co.jp/outline/associate.html>

#### 業種

梱包資材、金属部品などの工場資材を調達・供給する商事部門、耐火物の原料を調達する原料部門、福利厚生・警備、旅行業、損害保険代理業などを取り扱うサービス部門のほか、ガソリンスタンド、自動車整備工場、OA機器リース業など多岐にわたる事業を営む。

#### 最重要課題

- 連結決算の早期化を実現する
- 経営を可視化し、透明化を高める
- 業務を標準化し、BPRを推進する
- 親会社へのシステム依存から脱却する

#### SAPソリューション

SAP Business One

#### SAPの選択理由

- SAP R/3との親和性が優れている
- 多言語、多通貨などグローバルビジネスに対応した標準機能を備えている
- 導入パートナーの提案力・サポート力が優れていた
- 短期間・低コストで導入できる

#### 導入ハイライト

- 2カ月間にわたって徹底した業務分析を行う
- 強いリーダーシップで導入プロジェクトを推進
- 導入パートナーとの信頼関係を短期導入につなげる
- グループ内で初めてSAP Business Oneを導入

#### 導入メリット

- 経営の可視化により、多角的な経営分析が可能となった
- 業務を標準化し、柔軟な人材活用・配置が実現した
- 営業拠点における事務作業が効率化した
- グループ経営における本社機能が強化された

#### 導入パートナー

九電ビジネスソリューションズ株式会社

#### 既存システム環境

親会社のメインフレーム、自社開発の業務アプリケーション、各種業務パッケージ

#### データベース

Microsoft SQL Server

#### ハードウェア

FUJITSU PRIMERGY

#### オペレーティングシステム

Microsoft Windows Server 2003

## 黒崎産業株式会社

### SAP® Business Oneにより グループ再編後の統合環境を短期構築

黒崎産業株式会社は、特殊セラミック（耐火物）分野の世界的なリーディングカンパニーである黒崎播磨株式会社の連結子会社。グループ収益最大化の観点から、2003年10月に資材調達を主とする黒崎産業株式会社を存続会社として、耐火原料の販売を主とする黒崎耐火原料株式会社、福利サービスなどの事業を行う株式会社クロサキビジネスサービスの3社が統合されました。2003年に策定された黒崎播磨グループにおけるミッション・ステートメントにある「世界一の顧客価値」の実現へ向け、グループ戦略の一翼を担っています。

3社が統合された会社だけに、同社の事業内容は多岐にわたっています。主として親会社に対して梱包資材、金属部品などの工場資材を調達・供給する商事部門、親会社が製造する耐火物の原料を調達する原料部門、親会社の福利厚生・警備、旅行業、損害保険代理業などを取り扱うサービス部門に大別されますが、その他にもガソリンスタンド、自動車整備工場、OA機器のリース業などを営んでいます。

グループ再編に当たっては、まず3社の基幹システムをいかに効率的に統合するかということが急務の課題となりました。当初は個別に利用していた会計システム、給与システムを1本化することで急場をしのぎましたが、その他については既存のシステムが温存されたため、運用が複雑な仕組みとなっていました。一方、販売システムについては、親会社のメインフレームを利用するなど、システムの基幹部分を親会社に依存しているという課題も残されていました。その中にあって、親会社の黒崎播磨では中長期経営計画のもとに情報システムの全体最適に着手。2003年4月から、SAP R/3が本格稼動しました。そのため、多大な維持コストが必要となる旧システムは廃止される方向にあり、黒崎産業も自社の基幹システムを再構築するよう、親会社から要請がなされていました。そこで同社では、システムベンダー3社にシステム提案を依頼し、最終的に九電ビジネスソリューションズ株式会社（以下、QBS）の提案によるSAP Business One導入を決定しました。

## 業務の標準化をサポートする ERP短期導入を模索

基幹システムの再構築に当たって、親会社側からは「SAP R/3を導入したらどうか」という要望があったといいます。SAP R/3同士であれば、グループ間でのシステム連携が容易で、最重要課題の1つである「連結決算の早期化」が実現可能となるとの考えからです。しかし現実問題として、導入コストの問題に加えて、社内に情報システム部門がないことなどを考えると、その後の安定的な運用を図っていく上でも、SAP R/3の導入による負担は黒崎産業にとって軽いものではありませんでした。

そこで同社では、「低コスト・短納期で導入できるERP」を基準に、国産のERPを含めて検討を行い、最終的にSAP Business Oneの導入を決断しました。あくまで「ERP」にこだわった理由は、「業務の標準化」です。本社部門の統括役員であり、今回のプロジェクトマネージャを務めた佐藤 秀文常務取締役は、その背景を次のように説明します。

「業務ごとに部門主導で構築してきた従来のシステムは、自由度が高く、個別の業務を進めるには適しているという利点の反面、異動の際に引継ぎが上手くいかない、適材適所の人材配置が難しいなど、弊害も生じていました。当社には146名(2006年4月現在)の従業員がいますが、そのうち約半数がパート社員です。このほかにも、契約社員や出向社員、地方配属の社員などがおり、雇用形態、勤務形態は多様化しつつあります。その中であって、人材を効果的に活用していくためには、やはり業務の標準化が不可欠です。また、システムのメンテナンス面を考えても、特定の間人しか対応できないブラックボックス的なシステムでは、将来的な不安もあります。その意味でも、標準的な業務プロセスが集約されているERPパッケージ、特に導入実績が豊富なSAP製品なら、そのノウハウが確実に網羅されていると判断しました」

SAP Business Oneを選定した理由としては、まず親会社が導入しているSAP R/3との親和性があげられます。黒崎産業では「決算の早期化」に向けて、仕入先コード、得意先コード、原料品目コードなどといったコード体系を親会社と共通化したいと考えていました。その点で最も適していたのは、やはりSAP Business Oneでした。もう1つ、QBSの提案にはSAP Business Oneの機能を踏まえた確かな優位性がありました。それは、原料部門の輸入決済における「外貨対応」です。

親会社に対して耐火材の原料を調達・供給する原料部門は、グループ内でも重要な役割を担っています。品質の高い原料を可能な限り迅速かつ低コストで供給することができれば、それだけ親会社の競争力も高まります。従来は鉱山を所有し、そこから原料を供給してきた同部門も、現在では中国をはじめとする海外からの輸入が大部分を占めています。それだけに、原料部門のシステムにおいて、「外貨対応」はまさに必要不可欠なファクターの1つでした。

その意味で、アドオン開発の手間をかけることなく、多通貨対応機能を標準装備しているSAP Business Oneは、他社製品と比較して、圧倒的に「低コスト・短納期」で自社のビジネスに適したシステムを構築できる優位性がありました。

さらに同社には、自社が経営しているガソリンスタンドでガソリンを入れた場合に、一定額内が通勤費として控除されるといった、独自の給与控除の仕組みがあります。実は、この仕組みをいかにSAP Business Oneに取り込むかということも課題の1つでした。結果的に、QBSの提案により別システムとして構築し、SAP Business Oneとデータ連携を図るプランを採用しましたが、その提案も非常に迅速で、かつ同社の意向を踏まえた的確なものであったといいます。

「SAP Business Oneの採用を決めたのは、導入期間・コストを含めた総合評価ですが、同時にQBSの提案力も大きな決め手となりました。非常にきめ細かい対応をいただき、これならば導入プロジェクトにおいても当社の意を汲み取って、柔軟に対応していただけると期待が持てました。事実、開発の進め方も無駄がなく、特に進捗管理という点では多大な支援をいただきました。2005年9月にキックオフして2006年4月には本格稼働という目標を達成できたのも、相互に良好な信頼関係を築けたからだ実感しています」(佐藤氏)

## 徹底した業務分析と プロジェクトチームのリーダーシップ

黒崎産業のSAP Business One導入を成功に導いた最大の要因は、プロジェクトの体制と進め方にあったといっても過言ではありません。プロジェクト体制は、佐藤氏をプロジェクトマネージャに、総務・経理部門、商事部門、原料部門、サービス部門という部門単位で部長クラスの責任者(リーダー)および担当者を選抜。また、プロジェクトにはアドバイザーメンバーとして、黒崎播磨の経営管理部システムグループのメンバーも参加。親会社のSAP R/3やネットワーク環境を踏まえて、さまざまな意見やアドバイスをもらったといいます。そして、これらの体制を有機的に機能させることを目的に、毎週火曜日に導入ミーティングを実施し、進捗確認や問題点に対するディスカッションを行っていきました。まず、キックオフ後の最初の2カ月間は、徹底的な業務分析とインフラ調査のもとに、基本設計を固めていきました。このフェーズに十分な時間を費やしたことが、後々、スムーズなプロジェクトに大きな意味を持ちました。

QBSの開発責任者としてプロジェクトに携わった産業公共システム開発本部ERPソリューション部ERP第2コンサルグループ長の安武高広氏は、このときの経緯について次のように語ります。

「アドオン開発については、可能な限り最小限に抑えるのが当初からの要望でした。とはいえ、各部門の業務を詳細に調査・分析していく中で、最初は22本リストアップされていた開発項目が、結果的に28本に増えることになりました。しかし、定例ミーティングなどを通じて各リーダーの皆様と十分なコミュニケーションがとれていたおかげで、プロジェクトの進行には何の支障もきたしませんでした」

こうした業務分析を終えて、本格的な開発フェーズに入った2カ月後には、アドオンを含めた新システムのプロトタイプが完成しました。その結果、同社では予定されていた2006年4月の本稼動前の約3カ月間を、エンドユーザ教育ならびに運用テストに費やすことができました。

この間、同社には3台のテスト用マシンが設置され、プロジェクトリーダーを務める部長クラスも積極的にテストに参加しました。ここでも仕様変更や修正依頼に対するQBS側の対応は迅速かつ的確だったといえます。

「この点は、部長クラスの皆様にプロジェクトの中心的役割を担っていたことが大きかったと思います。テスト前に関東・関西にある営業拠点でSAP Business Oneのクライアント設定を行ったところ、本社に設置されたテストサーバとコンタクトができないこと

がありました。ルーターの設定が親会社のネットワークに適合していなかったことが原因だと分かりましたが、このときは親会社のシステム部門のリーダーの方の判断で、迅速に解決することができました。こうしたご協力をいただいたからこそ、本稼動前の運用テストに集中することができ、付加価値の高いシステムに仕上げることができたのだと思います」(安武氏)

このように、現場とは一線を画したプロジェクトリーダー間での意思決定は、プロジェクトマネージャである佐藤氏の方針でもありました。このことは短期導入を前提としたプロジェクトの進捗の面で効果を発揮しました。また、リーダー間のコミュニケーションによって、経営的な視点から業務の見直しができたことも、黒崎産業の将来にとって大きな意味を持つものであったといえます。

## 経営の可視化を実現し 本社機能を本業へ集約

SAP Business One 導入後の効果として、まずデータベースが統合され、「経営の可視化」の基盤ができあがったことがあげられます。SAPが提供するERPソリューションの特長の1つとして、過去の履歴を含めたデータの管理・活用があり、SAP Business One もそのコンセプトを継承しています。つまり、蓄積されたデータを、過去の履歴を含めてさまざまな切り口から、把握・分析することが可能になります。黒崎産業では今後、経営者向けに多角的な資料を作成し、提供していくことはもとより、経営者層自身が積極的に経営情報にアクセスし、親会社の目標達成に更なる貢献を促していきたいと考えています。

「経営の可視化は、競争力強化、スピード経営を推進していく上で、非常に重要な意味を持っています。今回の基幹システムの刷新は、グループ

内における当社の戦略的なポジショニングを強力にバックアップすることになります。同時に過去の履歴を含めて経営を可視化できるということは、近年クローズアップされつつある内部統制という課題に対しても、確かな解決策をもたらしてくれるはずです。すでに親会社ではガバナンスやコンプライアンスに専門的に取り組む部門が設置され、SAP R/3の機能を積極的に活用しています。当社もSAP Business Oneの導入をてこにして、この課題を推進していきたいと考えています」(佐藤氏)

## 「定例ミーティングを通じて十分なコミュニケーションがとれていたおかげで、開発項目が増え ても、プロジェクトの進行には何の支障も きませんでした。こうしたご協力を いただけたからこそ、付加価値の 高いシステムに仕上げることが できたのだと思います」

九電ビジネスソリューションズ株式会社  
産業公共システム開発本部  
ERPソリューション部 ERP第2コンサルグループ長  
安武高広氏

一方、業務の現場においても、その効果は着実に現れています。特に顕著なのは、木更津、千葉、清水、赤穂、高砂といった全国に点在する営業拠点における業務が、全社のネットワーク化によって大幅に効率化されたことです。従来は、各営業拠点においてExcelなどで月次集計したデータを北九州の本社に送り、その後本社で再入力するというフローでしたが、各拠点からSAP Business Oneに直接入力することで、こうした手間は一切なくなり、データの一元化、即時共有化が達成されました。二重入力がなくなったため、当然、人為的なミスも軽減されます。

「従来の本社は、いわゆるバックオフィスとしての機能を相当部分担っていました。それが軽減されることで、今後は経営分析、戦略的会計などといった業務のグレードアップを指向したいと考えています。また、今後も必要に応じて拠点が増えていくことが考えられますが、その際にもSAP Business Oneのクライアントをネットワーク接続することで、組織の拡張に対して柔軟に対応できます」(佐藤氏)

稼働後間もないこともあり、月次の締めや決算といった業務がどれだけ効率化・省力化されるかについては、まだ数量的には把握できていないものの、最優先課題の1つであった決算の早期化について、佐藤氏は「必ず効果が出るはず」と、SAP Business Oneの導入による定量効果について確かな自信を示しています。

## SAP Business Oneを活用して 「世界一の顧客価値」を実現

現在、黒崎産業では17ユーザがSAP Business Oneにアクセスして、業務に邁進しています。オペレータは日常業務優先のため、トレーニングに十分な時間が費やせたとはいえず、4月の本番開始月はスムーズなスタートとは言えませんでした。着実な一歩を確信することができました。同社では、すでにSAP Business Oneの次なる活用に着手しようとしています。目標の1つは、さらなる業務の標準化を推し進め、本当の意味での人材の活用・育成を図っていくことです。

「今回は基幹業務に絞ってシステムを再構築しましたが、SAP Business Oneにはその他にも、営業支援のためのSFA機能、顧客満足のためのCRM機能など、まだまだ使っていない多くの機能が標準装備されています。これらの機能を上手に活用していくことで、本当の意味で人材のスキルアップや活用が図れるのではないかと期待しています。これからの経営において、システムと人材は企業にとっての両輪です。システムの機能を活用して人材の価値を高めながら、現場のノウハウをシステムに付加していくことによって、『世界一の顧客価値』をより具体的な形で実践していきたいと考えています」(佐藤氏)

同社におけるSAP Business One導入プロジェクトが成功を収めつつあることで、親会社の黒崎播磨も、SAP Business Oneの経営効果を改めて評価しているといいます。黒崎播磨には現在、同社を含めて国内外に10の連結子会社があり、グローバル化の進展に伴い、各関連会社における経営のグローバルスタンダード化を一層推し進めていく必要があります。その際、組織の規模、業務内容に応じて、導入を検討するケースも増えてきそうです。その意味で、黒崎産業のSAP Business One導入は、まさに今後のグループ戦略における重要なモデルケースとして位置付けられています。

「現在はまだ稼働初期であり、最適操作と最大効果を追求している段階です。当システムの機能を引き出し、経営におけるベストツールとするためには、開発・改善の余地はまだ十分にあり、スタート地点に立ったばかりです。本当の評価はこれからと考えています」という佐藤氏の頭の中には、SAP Business Oneを活用してグループ全体の発展に貢献する同社のビジョンが確実に描かれつつあるようです。

