

経験者が語る

「ERPを通じた 経営改革」 SAP事例集

▶ 中堅中小企業版

真のERPで経営の「型」を作る

Enterprise
Resource
Planning



ジャパンSAPユーザーグループ(JSUG)



経験者が語る

「ERPを通じた
経営改革」
SAP事例集

▶ 中堅中小企業版

真のERPで経営の「型」を作る

Enterprise Resource Planning



ジャパンSAPユーザーグループ(JSUG)

Introduction

20年先のワクワクするような 企業の姿を描く。

今年で設立27年を迎える^{ジェイサグ}JSUG（ジャパンSAPユーザーグループ）は、会員企業数599社、会員数9,765名の、SAPユーザーコミュニティとして幅広い活動を行っています。業種業界を越えるユーザー企業、JSUGサポーター企業が、SAP社と同じフィールドに立って活動を共にする意義は益々重要になっていると実感しております。他のユーザー会と異なるJSUGの大きな特徴は、SAP社がJSUGを運営しているのではなく、私たちSAPユーザーとパートナーが運営している点です。これによって、ユーザー企業同士の自由な情報交換や、SAP社への提言などを行える独立性を担保しています。

さて、近年の私たちを取り巻く環境は、地球環境問題、新型コロナウイルス、さらには国際社会の分断など、複雑で困難な課題を次々と私たちに突き付けています。そうした中、社会課題の解決を中心に据えた経営が求められる時代となり、それに伴い顧客の価値観やニーズは大きく移り変わってきています。そうした変化に柔軟かつ迅速に対応するべくデジタルの重要性は増すばかりであり、ポストコロナの時代、企業規模の大小や業種業界を問わず、持続的な成長のためにデジタルを活用することは、もはや空気や水のように当たり前のものとなっていることはご承知の通りです。

しかし、一方で、デジタルは何かを実現するための手段（道具）に過ぎず、目的を無くしては高価な道具の持ち腐れとなってしまう危険性をはらんでいます。また逆のことを言うようですが、道具であるテクノロジーが日進月歩で進化を続けている中で、企業においてもクラウドサービスが広がり、従来では考えられない短時間で最新のバージョンにアップグレードすることを可能とし、ユーザーにとっても、大きなメリットをもたらすようになりました。クラウドテクノロジーはSAP ERPにおいてはもはや当たり前のものになり、継続的なバージョンアップが、経営と業務の改革を支援する役割を担っています。

さて、近年のSAP ERPは「経営管理システム」という範疇から大きく進化し、DXの土台としての役割を担ってきています。

競争領域を生み出さない業務は、既存の業務プロセスをそのままに改善するのではなく、世の中のベストプラクティスに沿い、徹底した仕事の標準化を図り、無駄な業務削減により生産性を高め、オペレーショナルなデータをしっかりと蓄積します。

またユニークな業務や、競争領域となるサービスは、土台の上に、ビジネスプラットフォームを構築することで、新たな顧客体験を生み、価値創造の実現、まさに変革で成長を遂げていくことを可能にしています。

データ活用の要所は、「リアルタイムの価値」をどう享受するかであり、大きくは2つの側面から益々重要になっています。1つ目は、先の見通しが立て難く、俊敏かつ確かな経営判断が求められる時代において、リアルタイムに経営の状況を把握することの意義であります。2つ目は豊かな顧客体験を創造するために、リアルタイムなデータ（情報）は大きな役割を果たしていくということだと思われま

今回、JSUGではSAPジャパンと共に『経験者が語る「ERPを通じた経営改革」SAP事例集〈中堅中小企業版〉——真のERPで経営の「型」を作る』を発刊するに至りました。

既にSAP ERPを導入されているユーザー企業15社、サポーター企業の多大なるご協力を頂き、ERPを導入する意義をはじめ、役割と重要性といった目的論、またプロジェクトを検討するにあたってのポイント、全体最適の視点や経営改革プロジェクトとしての要所、進め方など多くの企業で立ちどころの壁について各社各様の事例として紹介しています。また、経済産業省 商務情報政策局 情報経済課の和泉憲明氏にご支援を頂き、中堅中小企業をとりまく環境として沢山の示唆を頂いております。改めてご支援、ご協力を頂いた皆様には感謝申し上げます。

最近よく耳にする「パーパス」すなわち何のために自社は存在するのかという理念を本気で徹底的に突き詰め、掲げることが大切になっています。10年、いや20年先のワクワクするような企業の姿を描く。本気で突き詰めたパーパスなら、社員をはじめ多くのステークホルダーの腑に落ちます。

「短期的」「財務や経済合理性だけ」、というのではなく長期的な視野と社会価値・経済価値の両立を基にしたビジネスを創り、日本から世界へ羽ばたいていく。これこそが日本のDXに求められていることではないかと思う次第です。本書では、突き詰めたパーパスをドライバーにし、ERPで経営の質を高めることで、従業員を含む全てのステークホルダーに貢献しようと挑戦を続けている中堅中小企業の事例を取り上げています。現場の改善よりも、抜本的な経営改革が、結果的には従業員の働き方や事業の継続性などに貢献すると考えます。雇用やサプライチェーンにおいて重要な位置を占める中堅中小企業が、ERPを活用してスピード感のある経営改革をどのように成し遂げたか、本書の事例を研究し、各社皆様の提供価値向上を実現するための一助になれば幸いです。

ジャパンSAPユーザーグループ会長

数見 篤



経験者が語る「ERPを通じた経営改革」SAP事例集 〈中堅中小企業版〉—— 真のERPで経営の「型」を作る

Introduction 20年先のワクワクするような企業の姿を描く。 数見 篤 2

凡例 6

Chapter

1

経験者が語るERP導入による経営改革 14

事例 01 ニチバン株式会社 16

過去の失敗を糧に戦略的な意思決定に向けて歩み始めた老舗企業の格闘

事例 02 株式会社サンゲツ 26

サービス機能の拡充によりビジネスモデルの転換を進めるサンゲツを支えるSAP ERP

事例 03 赤城乳業株式会社 36

不動産在庫の削減と売上2倍を実現した「強小カンパニー」の挑戦

事例 04 ファインネクス株式会社 46

日本一小さな村から挑戦する、SAP ERPによる経営の「型」作り

事例 05 テクノホライズン株式会社 58

ERPという経営手法を活用し、ベンチャー精神とともに成長

事例 06 TOA株式会社 70

導入から20年超、SAP ERPアーリーアダプター企業の軌跡

事例 07 株式会社ヨコオ 80

グローバル市場における競争力強化を実現するために決めたERPの導入

事例 08 小木曾工業株式会社 92

環境変化への迅速な対応を果たしたモノ作り会社の抜本的経営改革

事例 09 SOLIZE株式会社 102

デジタル基盤の整備で、コーポレートトランスフォーメーションは次のフェーズへ

事例 10 河北ライティングソリューションズ株式会社 114

光の力でグローバルビジネスに展開するエクセレントカンパニーへの改革

事例 11 株式会社遠藤照明 124

子会社情報一元管理を実現し、一層顧客ニーズに応える「光」専門メーカーへ

事例 12 ナミックス株式会社 134

創造と革新の理念を基軸にSAP ERP導入を図り、グローバル競争力強化を実現

事例 13 日本国土開発株式会社 144

経営管理体制の刷新を図った伝統企業の上場達成に向けた改革

事例 14 柏木工機株式会社 154

老舗機械工具専門商社の果敢なビジネスモデル改革と顧客接点強化の威力

事例 15 株式会社アイ・ピー・エス 164

経営課題解決の手段として、SaaS型ERPをアジア諸国の中で先駆けて導入

2

ユーザー企業ディスカッション

経営者が語る

ERP導入による経営改革 174

オプテックス株式会社 上村 透 氏

SOLIZE株式会社 堤 皓朗 氏

テクノホライゾン株式会社 竹内 晩穂 氏

3

パートナーディスカッション

導入パートナーが語る

ERPプロジェクト
成功のポイント 196

株式会社日立システムズ 田中 啓喜 氏

株式会社NTTデータグローバルソリューションズ 大坂 剛弘 氏

株式会社アイ・ピー・エス 赤松 洋 氏

三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社 中塚 善之 氏

4

【講演】中堅中小企業はERPにどう向き合うのか？

DXに対峙するために
必要なことは
改善ではなく経営改革 216

経済産業省 商務情報政策局 情報経済課

アーキテクチャ戦略企画室長(併) ソフトウェア・情報サービス戦略室 博士(工学)

和泉 憲明 氏

付 録

SAP ERPの特長 228

JSUG入会案内 233

あとがき 240

凡 例

本書では、本書の内容をより理解していただくため、章ごとにページ内脚注を入れています。また、本書を通じて頻出する用語については、意味や定義を凡例としてここに記します。

ERP用語

ERP

Enterprise Resource Planningの略。日本語では企業資源計画と称する。ERPは経営資源を必要とする場所に配置し、全体最適化するためのもの。アメリカの経営学誌Harvard Business Reviewでは、1998年には既に「SAPはソフトウェアパッケージではない。ビジネスを行う方法である」と提唱されており、ERPを経営改革の手法として研究されてきた。

(出典) Davenport, Thomas H. 'Putting the Enterprise into the Enterprise System'. Boston : Harvard Business Publishing. 1998.

ERPパッケージ

ERPという経営手法を実現するためのパッケージソフトウェア。

ERPシステム

ERPパッケージを用いて作られたシステムの総称。

※ERPという言葉が様々な解釈されているため、本書では用法を整える。企業資源計画という経営手法をERP、ERPという経営手法を実現するためのソフトウェアをERPパッケージ、ERPパッケージで構築されたシステム全体をERPシステムと本書では定義する。

SAP S/4HANA

2015年から販売開始されたSAPの最新版ERPパッケージで、SAP Business Suite 4 SAP HANAの略。SAP S/4HANAは、後述のSAP HANAと呼ばれるDB（データベース）専用に最適化されたERPパッケージであり、高速化、シンプル化、AIや機械学習エンジンを取り込んだ、次世代型のERPシステムを構築できる。略して、S/4（エスフォー）と呼称されることもある。

SAP R/3

SAPが開発し、1992年より販売開始されたERPパッケージで、SAP Real-time data processing 3-tierの略。日本で最初に販売したSAPのERPパッケージであるため、SAP ERPはR/3（アールスリー）と呼称されることもある。

SAP ECC

SAP ERP Central Componentの略語で、2004年からSAPより販売開始されたERP

パッケージ。SAP R/3のアーキテクチャーで作られており、SAP S/4HANAの前のバージョンである。

※本書では、SAPの開発したERPという広義で「SAP ERP」と表記する。製品を指す場合、各記事の文脈に応じて、SAP S/4HANAや、SAP ECCなどを区別して記載する。

SAP HANA

SAPが独自開発したインメモリDBで、High-performance ANalytic Applianceの略。データの高速処理を行うことで、複雑に分散したDBの統合や、業務処理と分析処理を同時に行うことを意図して開発された。略して、HANA（ハナ）と呼ぶ。HANAとは本来、DBやアプリケーションプラットフォームだが、S/4HANAのことをHANAと呼ぶ企業もある。

Fit-to-Standard

ERPパッケージの標準機能の業務に仕事のやり方を変えて、合わせること。

Fit & Gap

ERPパッケージと現状業務の適合率を考える方法。

ベストプラクティス

英語ではBest Practice と表記し、SAPが全世界のお客様から50年にわたって得た業務知識をもとに作成した、最も効率のよい技法、手法、プロセス、活動などを実現するERPパッケージの機能群を指す。

パラメータ

ERPシステムの動作を管理する設定値。

モジュール

ERPパッケージが備える、会計や販売管理などの業務領域の機能群。

マスタ

品目や取引先、仕入先、保管場所などの属性情報を記録しておくための情報。たとえば品目であれば、製品や材料の名称、管理単位、調達・生産リードタイム、消費期限など様々な属性をマスタによって管理する。

総合データベース

財務会計、管理会計、在庫管理、販売管理など、異なる業務の情報が1つのデータベースに保管されていること。また、モノの動きとカネの動きが同期し、常に正しい情報がリアルタイムに把握できる。

テンプレート

SAP導入パートナー企業が各自で持っている、ERPのパラメータ設定を事前にしたり、追加開発したりした雛形。テンプレートは、特定の業種や業務プロセス向けに事前にパラメータ設定しておき、構築期間や工数を削減するのに有用となる。

アドオン/アドオンプログラム/アドオン開発

ソフトウェアパッケージの標準機能以外に、ユーザー企業が要求する追加機能をプログラム開発すること。本書では「追加開発」と記載する。アドオンプログラムを作ってしまうと、ERPパッケージをバージョンアップする際に、互換性が保てなくなるデメリットがある。近年はアドオンプログラムをなくす傾向にあり、その導入形態の1つがFit-to-Standardである。

カスタマイズ

ソフトウェアパッケージを、ユーザー企業が自社固有の業務のために、機能を追加開発すること。

パラメータ設定

ERPパッケージが持つパラメータを、ユーザー企業の業務が行えるように設定すること。この際、ERPパッケージが備えるパラメータを設定するだけで要件を満たせば、追加開発は必要とならない。従って、ERPパッケージが持つパラメータの充実度は、追加開発の多寡を左右する。

ステアリングコミッティー

プロジェクト達成の主要メンバーによる運営委員会。トップダウンの経営改革を担うERP導入プロジェクトでは特に重要で、経営陣が参加することが主流となってきている。

導入ベンダー

SAP ERP導入に携わるベンダー。SAPと導入ベンダーは相互に役割分担し、パートナーシップを持っている。SAPでは、「SAPパートナー」と呼ぶ。SAP ERPを導入するユーザー企業の多くは、SAPパートナーと契約し、環境構築やテストなどを実施する。

自社導入

導入ベンダーと契約せず、SAP ERPを自社単独で導入すること。外部の力を借りずにSAP ERPの理解や環境構築などを行うため、難易度が高く、まだ日本では一般的ではない。本書では、テクノホライゾン株式会社が自社導入している（58ページ **事例 05**）。

経営用語

MRP

Materials Requirements Planningの略語で、日本語では資材所要量計画と呼ぶ。1950年代に生まれた生産管理手法の1つで、生産に必要な資材の所要量と必要量を管理し、購買計画や生産計画を立案する管理手法。この手法生産管理手法を経営管理手法として発展させ、企業全体の資源を最適配置する手法がERPである。

SCM

Supply Chain Managementの略語で、供給連鎖管理という呼称を持つ。材料の購買、在庫管理、生産管理から、顧客への販売に至るモノの流れを管理する経営管理手法。Supply Chainは複数部門を横断するだけでなく、業務の一部が子会社やグループ会社、複数の海外拠点に分かれていることがある。SCMは部門間・企業間のコミュニケーションや業務効率を最適化することで、経営の成果を高めることを目的としている。

ECM

Engineering Chain Managementの略語で、製品の企画から始まり、企画、設計、Engineering Chainは製造、保全までに至る、製品設計力の向上を目指す経営管理手法。SCM同様、部門横断や子会社、グループ会社、複数の海外拠点で分担していることがある。SCMがモノの流れに注目しているのに対し、ECMは製品や技術に関する情報共有・活用に注目しているという違いがある。

ケイパビリティ

企業活動を俯瞰した際、競争優位となる組織的能力や経営資源のこと。特定のバリューチェーンではなく、「バリューチェーンを横断する組織力」(Organizational Capability)を指すことが多い。

(出典) George Stalk Jr. Philip Evans & Lawrence E. Shulman. 'Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy'. Boston : Harvard Business Publishing. 1992.

コアコンピタンス

顧客に利益をもたらす能力、競合に模倣されない能力、会社の構造を再設計して複数の市場に参入する能力の集合体。企業の競争力の源泉となる「特定のバリューチェーン」を指す場合が多い。

(出典) Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. 'The Core Competence of the Corporation'. Boston : Harvard Business Publishing. 1990.

データドリブン経営

経験や勘ではなく、蓄積されたデータの分析結果に基づいて経営戦略を策定したり、

経営判断したりすること。

全体最適

経営手法の1つで、部門の都合ではなく、会社全体の仕組みや基準を最適化すること、そして経営者が会社全体の利益を最大化させるための経営手法。部門間の業務課題はトレードオフの関係になる場合があるため、個別最適を集めても全体最適にならず、経営者が企業全体を見渡して全体最適を完遂する必要がある。

個別最適

部門運営方針の1つで、会社内の各部門の都合を優先し、部門内の仕組みや基準を優先すること。マネージャーやスタッフが各部門の利益を最大化させるための部門運営方針。

財管一致

財務会計と管理会計を一致させることであり、欧米で中心的な経営管理手法。制度会計と管理会計を一致させることから、制管一致とも呼ぶ。社外に報告するための財務会計だけでは企業活動の状況を把握することが困難であるため、管理会計が併用されている。本来、モノの動きと、財務会計・管理会計は一致していないといけませんが、両社の情報が分断されている場合は、別の仕組みで数字を計算・突合することになる。

PSI

Production（生産）、Sales（販売計画）、Inventory（在庫）の頭文字をとった略称。生販在計画とも呼ばれ、社内の部門横断で購買や生産、販売計画を立案すること。

DX

デジタル技術を活用し、ビジネスを抜本的に改革するための企業活動。Digital Transformationを元にした和製英語。

CX

企業を根底から変革させること。CXの手段としてDXを挙げる企業もある。Corporate Transformationを元にした和製英語。

CX

Customer Experienceの略語で、顧客体験を指す。自社の顧客接点において、顧客が得る経験が期待値と一致するあるいは超えることが優れた顧客体験である。顧客接点には、サービスの購入や利用といった直接的接触と、広告や口コミといった間接的接触があり、顧客満足度向上のために企業は様々な顧客体験価値を増やす努力をしている。

KPI

Key Performance Indicatorの略語で、重要評価指標を指す。プロジェクトや人材育成などについて、評価するための指標。KGI（Key Goal Indicator）と一体をなす概念。KPIが中間評価であるのに対して、KGIは最終評価である。

BCP

Business Continuity Planningの略語で、事業継続計画を指す。企業が天災やテロなどの危機的状況下においても、主要業務が継続するための方策。投資家や監査法人から指摘されることがあり、経営者にとっての課題である。ITにおいては、ERPシステムのように経営の中核をなすシステムを、どのように別拠点で稼働させるかということが議論される。

ROI

Return on Investmentの略語で、投資対効果を指す。プロジェクトの効果や投資回収の際に議論することが多い。

TCO

Total Cost of Ownershipの略語で、総所有コストを指す。プロジェクトの総額や、プロジェクトの初期費用と保守費用の合計を指すことが多い。

チェンジマネジメント

組織や業務の改革を推進するための経営手法。従来の方法に固執する従業員や、変化に反対する従業員の意識を変革し、変化する必要性を定着させるための手法。従業員やマネージャークラスではなく、経営トップが用いることが多い。

プロジェクトマネジメント

プロジェクトを計画どおり成功させるための管理手法。チェンジマネジメントが企業変革に主眼をおいた経営手法であるのに対して、プロジェクトマネジメントはプロジェクトを対象とする管理手法であるという違いがある。

プロジェクトオーナー

プロジェクトの最高責任者。

PMO

Project Management Officeの略語で、プロジェクトの標準化や監視、品質の高度化、資源配置の調整などを行う戦略的組織を指す。プロジェクトマネージャーが担当するプロジェクトを成功させる責任を負うのに対して、PMOはプロジェクトを組織横断で支援する責任を負う。

RFI

Request for Informationの略語で、情報提供依頼書を指す。検討フェーズの初期に行うことが多く、ベンダーのソリューションの特徴を情報収集することが目的。

RFP

Request for Proposalの略語で、提案依頼書を指す。RFPはERP検討フェーズの終盤に行うことが多く、ベンダーの提案を受け、契約するベンダー選定をすることを目的とする。

IT用語

BIツール

Business Intelligence Toolの略語で、ビジネスの意思決定のためにデータを分析するためのツール。情報の収集・蓄積・分析の一連の行動には様々な手法があり、ユーザーは用途に応じて必要なBIツールを選択する。1958年にIBMが命名した概念。

(出典) Luhn, Hans. Peter. 'A Business Intelligence System'. IBM Journal of Research and Development. New York : IBM. 1958.

スクラッチ開発

システムをゼロの状態からプログラム開発する手法。スクラッチ開発は、ソフトウェアパッケージを使わず、ユーザー企業の要望に合わせて自由度が高いシステムを作れるというメリットがある。一方で、ソフトウェアパッケージベンダーがノウハウを使って開発しているソフトウェアと比べると、高度な機能を備えづらく、経営状況の変化に追従しづらいというデメリットがある。

メインフレーム

1964年に登場した、大型コンピューター的一种。それまでは1つの業務に一台の専用コンピューターが必要だったが、メインフレームは複数の業務処理を一台で行える汎用性の高さから、「汎用機」と呼ばれている。会計、販売、生産など1つの業務に一台の専用機が個々に必要でシステムが分散していた時代から、メインフレームに集中するようシステム環境は大きく変化した。1990年代までは企業向けハードウェアの標準仕様だったが、プログラムの開発・維持が困難となって、ソフトウェアパッケージに移行する企業が増えてきている。なお、ホストコンピューターおよびホストは和製英語である。

オフコン

オフィスコンピューターの略。汎用機の小型版のような位置づけで、1970年代から1990年代にかけて、事務処理を汎用的に処理するための機器として中堅中小企業で多

く活用された。メインフレームと同様、プログラムの開発・維持が困難となって、ソフトウェアパッケージに移行する企業が増えてきている。

レガシーシステム

過去の技術で構築されたシステムであり、現代に合わせてリプレースする必要があるもの。旧式化してしまった遺産のようなものとして、レガシー（遺産）とたとえられる。レガシーと呼ばれる理由として、何らかの価値があるため、捨てられないという意味合いを持つことが挙げられる。メインフレームやオフコン上で、過去の技術でプログラム開発されたシステムである場合が多い。

EC

Electronic Commerceの略語で、電子商取引を指す。20世紀に登場した、オンライン上で商取引すること。マーケットプレイス型や自社ウェブサイト型など、ECには様々な形が存在する。

EDI

Electronic Data Interchangeの略語で、電子データ交換を指す。異なる組織間で、取引のためのメッセージを標準的な規約で交換すること。受発注業務を電子化し、複数法人間でやりとりするデータを標準化することを目的としている。ECが商取引そのものを指すのに対して、EDIは通信の規格である。

RPA

Robotic Process Automationの略語で、ソフトウェアロボットや仮想的労働者が事業プロセスを行う自動化技術を指す。RPAは定型化された単純作業の処理で効果を発揮する。ERPで業務標準化を行い、その業務にRPAを適用することで、省力化を図ることが多い。

SaaS

Software as a Serviceの略語で、クラウドコンピューティング環境でソフトウェアパッケージの利用料を払うことで利用できるサービスを指す。ユーザー企業にとっては、構築・管理・維持・運用負荷が下がり、サービス提供者が常に最新の機能を提供するというメリットがある。

本番稼働

システムが本格的に稼働し、ユーザーがそのシステムで業務を行えるようになること。

Chapter 1

経験者が語る ERP導入による 経営改革



事例

- 01 ニチバン株式会社 16
- 02 株式会社サンゲツ 26
- 03 赤城乳業株式会社 36
- 04 ファインネクス株式会社 46
- 05 テクノホライゾン株式会社 58
- 06 TOA株式会社 70
- 07 株式会社ヨコオ 80
- 08 小木曽工業株式会社 92
- 09 SOLIZE株式会社 102
- 10 河北ライティングソリューションズ株式会社 114
- 11 株式会社遠藤照明 124
- 12 ナミックス株式会社 134
- 13 日本国土開発株式会社 144
- 14 柏木工機株式会社 154
- 15 株式会社アイ・ピー・エス 164

過去の失敗を糧に 戦略的な意思決定に向けて歩み始めた 老舗企業の格闘

100年企業であるニチバン株式会社は、中期経営計画【ISHIZUE 2023～SHINKA・変革～】を定め、その方針としてデータに基づく経営とそれを実現するITの積極的活用を掲げました。企業として次なるステージに向かうために、戦略的な意思決定を果たし、個別最適から全体最適へと変革を遂げていくことが求められました。トップダウンで、プロジェクト憲章を全員に周知徹底するなどの工夫を凝らして、短期間でのS/4HANA導入に成功した奥山尚氏（執行役員 経営企画室 情報システム部長）にお話を聞きました。

■ 基本情報

会社名	ニチバン株式会社
導入検討開始日	2019年4月
導入プロジェクト開始日	2020年4月
システム稼働開始日	2021年4月 ニチバン(会計/生産/購買)、国内グループ会社2社 2022年4月 ニチバン(販売)、国内グループ会社1社 2023年1月 海外グループ会社1社
利用ソリューション	SAP S/4HANA(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理)、SAP HANA Enterprise Cloud
会社概要	当社は創業100年を超える、老舗の企業になります。2022年3月期のグループ連結売上高は約430億円です。 事業区分としては、医療材、ヘルスケア、EC、オフィスホーム、工業品の5つの国内フィールドと、海外フィールドの6つのフィールドを展開しております。
経営理念	私たちは絆を大切にニチバングループにかかわるすべての人々の幸せを実現します

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 奥山 尚

執行役員
経営企画室 情報システム部長

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 中期経営計画から逆算し、「業務を合わせきる」方針のもと、1年間でERP導入を実現
- ◆ 工程ごとの実際原価や品目別実際原価レポートなどを見える化し、意思決定の土台となるデータを蓄積
- ◆ グローバル成長と変革に向けた海外を含むグループ全体を統合できる仕組みづくり
- ◆ トップダウンとそのためので地ならしを行い、ERP導入プロジェクトに必須の体制を綿密に組成
- ◆ 数字が見えるようになり、それに付随して働き方を変容させていけるようプロジェクトを立ち上げる
- ◆ ERPプロジェクトを継続し、「稼働して終わり」ではなく、「効果を出す」という目的を追求

01 導入の背景

当社は2018年に創業100周年を迎えました。ERP（凡例6ページ）導入の検討を開始した2019年は、新たな企業へ変革しようとするタイミングでした。

2030年にあるべき姿を目指して策定されたのが、中長期ビジョン「NICHIBAN GROUP 2030 VISION」と、中長期ビジョン実現の礎となる中期経営計画【ISHIZUE 2023～SHINKA・変革～】です。中期経営計画では5つの重点テーマがありますが、その中に、データに基づく経営とそれを実現するITの積極活用が定められています。

▶ 戦略的な意思決定ができない組織

それまでの当社は、部門横断で分析したり、意思決定したりすることに時間がかかる状況があり、オペレーションの限界にきていました。迅速な分析や意思決定が難しかった理由は、会計、販売、生産、人事などがすべて別々のシステムで個別最適になっており、データ連携が必要な場合は手作業で行っていたためです。

▶ 個別最適という罫との戦い

個別最適というのは、業務に携わる担当者にとってはありがたい仕組みです。しかし、「生産のデータを使って販売を考える」、あるいは「販売のデータを使って会計を考える」ということができないということは、会社全体のデータの中で何が正しいのかがわかりません。部門横断の分析を手作業で行う方法を脱し、会社共通でデータを一元化して、戦略的な意思決定をする組織に変えていくという課題がありました。

「変わる」という標語だけでは、人はなかなか変わることができません。個別最適の働き方では、現場の困りごとはありません。当社ではこの100年間、基本的に同じような働き方の中で個別最適の工夫を積み重ねてきたと言えるかもしれません。従って、「変わらないといけない」という意識を定着させる組織変革も、当社の大きな課題でした。

「NICHIBAN GROUP 2030 VISION」では、2030年に、海外売上比率を30%にするという目標を掲げました。当社は経営として大きく変わっていく時期にあります。これまでのように国内市場だけを見るのではなく、海外市場を見据えて成長していくのが経営目標となり、そのためにどうしたらよいのかを議論した結果、これまでの働き方では不十分ではないかという結論に至りました。

02 SAPを選んだ決め手

海外展開をするにあたり、国内パッケージを海外対応させる案も検討したのですが、当社が構想するような世界共通の仕事のやり方を作るためには、グローバルERPパッケージ（凡例6ページ）しかないと判断しました。国内、海外とも業務標準化でき、スピーディーにグローバル展開できるグローバルERPパッケージこそが、当社のビジョンに即する仕組みだと考えました。

▶ 世界共通でデータ活用するためのグローバルERP

中期経営計画実現のために、グローバルERPパッケージが必要であるというのを、IT部門から上申しました。この点は、ブレることなく経営者に伝えました。データが活用できないことや、海外のシステムがバラバラであるデメリットを、経営陣が認識していたこともあり、これまでのシステムを踏襲できないということを理解してくれました。

▶ 人材を流動化させるERP

ニチバンだけでなく、グループ会社までシステムを共通化して、データを一元化することも目的の1つでした。SAP S/4HANA（凡例6ページ）であれば、海外も含めたニチバングループ全体でガバナンスを効かせることができます。

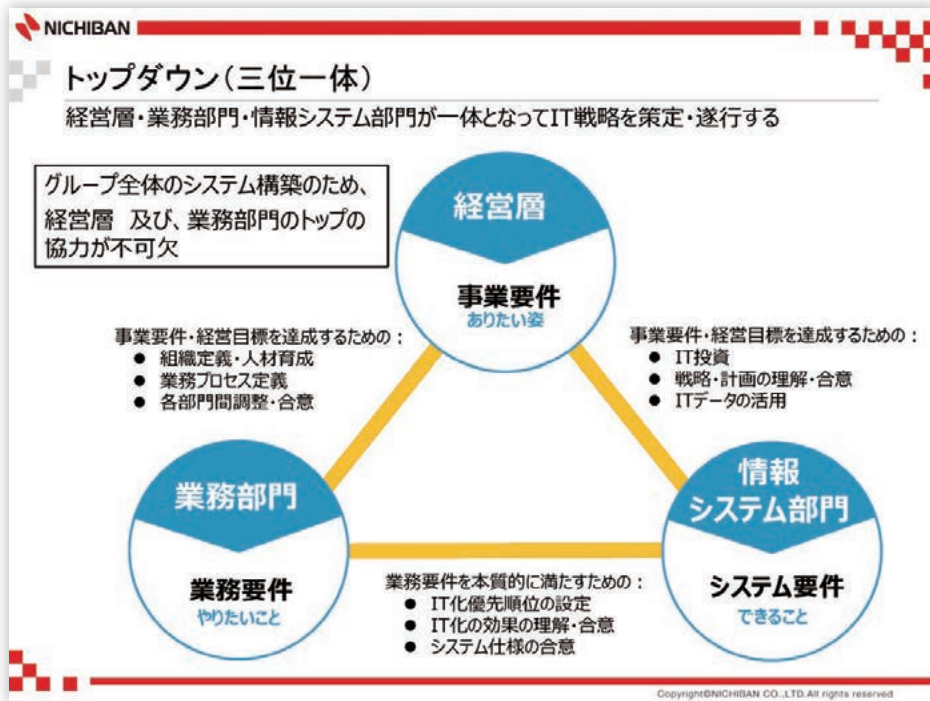
グループ会社間でローテーションしても、同じ目線で仕事ができるように、同じERPシステム（凡例6ページ）に統一したかったのです。業務標準化とは、部門の働き方を変えるだけでなく、グループ全体の人材流動性を高める効果を持つであろうと期待しました。

03 推進体制

▶ ERP導入プロジェクトで必須のトップダウン

今回のプロジェクトでは、経営企画室長をプロジェクトオーナー（凡例11ページ）とし、情報システム部長がプロジェクトマネージャー、社長を含む取締役・執行役をメンバーとするIT戦略会議が最上位の会議体です。四半期ごとにプロジェクトの状況をIT戦略会議に報告し、トップダウンの体制を上手く形成することができました。

しかし、当社には元来、ITのトピックを役員に報告する機会はありません



でした。そのため、定期的に役員報告する機会を設けるのが最初のハードルとなりましたが、時間をかけて働きかけ、会議体を設けることができました。

私はこれまでITコンサルタントやERPシステム導入に携わってきた経験から、ERPシステム導入プロジェクトは必ずトップダウンでやらなければならないと考えていました。トップダウンで実施したからこそ、ERP導入プロジェクトを成功に導くことができたと思っています。トップダウンはERPシステム導入プロジェクトでは必須の前提条件です。

先述のように、業務を担っている人たちは何も困りごとはありませんでしたし、あったとしても小さな変更作業程度という状況を長年続けてきています。こうした状況下で大きな変革をし、全員が変わり、同じ方向を向くには、トップダウンしかありません。中期経営計画で、「当社は変わらないといけない」という経営方針を発し、そのためには具体的にどう行動しなければいけないのかを社長からメッセージとして伝えてもらいました。

04 導入時の方針

▶ ベンダー丸投げにせず、トップから現場までベクトルを合わせる

今回のプロジェクトは、特別なことを行ったわけではありません。プロジェクト体制を整備し、トップダウンで進めるというERP導入プロジェクトのポイントを押さえ、進めていったにすぎません。

当社の導入方針はシンプルです。ベンダーに丸投げするのではなく自社が主体となりながらベンダーと一緒にプロジェクトを進めていき、会社のトップから現場までベクトルを合わせる。これはERPシステムに限らず、どんなシステム、どんな製品であっても変わらないことだと私は考えています。

05 SAP ERP導入中の苦労

▶ 変わるのであれば、変わる先に合わせる

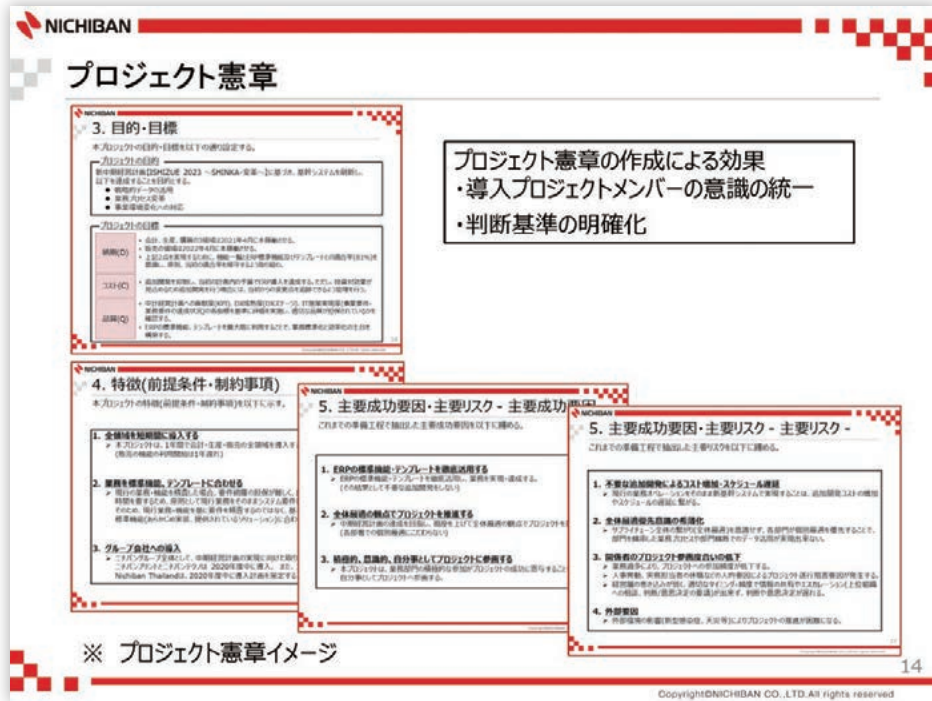
システム導入は人月商売のため、プロジェクト期間は短いほうが導入ベンダーの工数価格が安くなります。従って、当社ではプロジェクト期間は短いほうがよいと考えました。S/4HANAの導入には「1年半かかる」と多くのSAPパートナーには忠告されましたが、1年間でS/4HANAを立ち上げたいと当社は考えました。

当然のことですが、会社のリソースは有限であるため、中期経営計画実現のために同時に打てる施策には限りがあります。中期経営計画達成のために逆算し、1年間でS/4HANAを導入する必要があると判断し、当社にできる打ち手の順番を計算したのです。

1年間でS/4HANAを導入するためには、Fit & Gap（凡例7ページ）などはせずに、「変わるのであれば変わる先に合わせればよい」ということだけを考え、パッケージとテンプレート（凡例8ページ）を使い倒し、そこに「業務を合わせきる」方針を取りました。1年間でS/4HANAを本番稼働（凡例13ページ）させることができる、グローバル展開が確実にできるという条件にマッチするSAPパートナーを探し、幸いにもお願いすることができました。

▶ プロジェクト憲章を全員に周知徹底

1年間でこのプロジェクトを成功させるために、導入時に工夫したのは、「プ



「プロジェクト憲章」を導入パートナーと一緒に作り、プロジェクトメンバー全員に周知徹底するということでした。

「すべてのものごとを自分ごととして考えよう」という会社の方針を活かし、このプロジェクトが自分にとってどういうことなのか、プロジェクトメンバーに自分の頭で考えてもらいました。

目的（中期経営計画の実現）、納期（1年でやりきる）、コスト、品質、グループ全体共通化、S/4HANAに業務を合わせて変える、プロジェクトの成功要因と失敗要因などを、「プロジェクト憲章」に記載したのです。ここまで徹底させることは、通常は難しいものですが、当社の場合はトップダウンでプロジェクトを実施したため、うまく進めることができました。

▶ 過去の失敗プロジェクトを振り返り、成功する体制を作る

実は当社には、2000年頃にERPパッケージを導入して、失敗した経験があります。前回はトップダウンで導入を進められなかったことに加えて、販売システムだけという形で、ERPをERPとして利用しようとしないうという導入プロジェクトとなった結果、本稼働が遅れ、アドオン（凡例8ページ）も多かったためシステム更新をあきらめ、12年後には自社開発に切り替えることになりました。

こうした失敗の経験があったため、今回のERP導入の中でも、特に販売管

理のプロジェクト推進は、特に注意を払う必要に迫られたのです。約20年前にERPパッケージを導入して失敗し、スクラッチ開発（凡例12ページ）し、そのスクラッチシステムを今回再びERPパッケージに移行するわけなので、経営陣や前回のプロジェクトの当事者がERP導入にトラウマがあったのも無理はありません。

そのため、今回はどういう体制を組み、どうやって成功させようとしているのか、前回と何が違うのかを経営陣に説明しました。結果的に、「お客様に迷惑をかけないことを最優先にして導入してくればよい」と営業担当役員にも言ってもらえることができました。やはり経営陣の巻き込みが重要です。会計管理と生産管理から1年遅れではありますが、販売管理も2022年4月に無事に本番稼働することができました。

06 導入の効果

▶ 見えなかったものが見えるようになり、判断を変えていく

S/4HANAを導入したことで、今まで見えなかったものが見えるようになりました。それは、工程ごとの実際原価や、品目別実際原価レポートなどです。ただし、販売管理も含めてフルスコープでERPシステムが稼働したのが2022年4月からですので、現場はまだ数字が見えるようになったという程度に留まっており、数字を活用する域には至っていません。

現場作業という観点を鑑みれば、以前よりも細かくデータを入力しているので、システムの作業負荷が増えている部署もあります。しかし、見えるようになった数字を活用して、業務改善や運用改善を行う方向で進んでいます。その際には、ERP導入のメリットを戦略的に活用して、働き方が組織レベルで変わると考えています。

また、事業部ごとに異なっていた業務プロセスを標準化することができています。メリットと狙いは先述のとおり評価指標の統一や人材の流動性を高めることですが、S/4HANA導入によって、同じレベル感でシステムを使うための土台が整いました。これまでは、それぞれの事業部で異なった管理、異なった数字、異なった結果で、並べて比べるのが難しい状況がありましたが、これから変容していくと考えています。

▶ ERPシステムを活用することをプロジェクト化

数字を活用するためには、S/4HANAにデータを蓄積していく必要があります。

データが貯まらなければ、業務はただのトランザクションにすぎません。S/4HANAの会計管理や生産管理は稼働して1年半経ちますが、販売管理はまだ本番稼働から半年しか経過していません。これからデータを蓄積していき、活用するために、当社はプロジェクトを新たに立ち上げました。

これまでは「基幹システム刷新プロジェクト」と呼んでいましたが、これからはS/4HANAをどう活用していくかという目的と意図で「基幹システム運用プロジェクト」を作り、これまでのメンバーにも加わってもらいました。「こういうことをしたい」「こういうことはできないだろうか」というユーザー部門の相談を聞き、S/4HANAを導入しただけで終わらせず、S/4HANAをどう活用するかをプロジェクトとしてきちんと組織化したのです。

S/4HANAを導入してもユーザー部門は、「これまでやっていたことと同じことをやりたい」という視座に戻ってしまうことがあります。S/4HANAの機能で新しい業務をどう行えばよいかを最優先に考えてほしいのですが、そのバランスを取ることは簡単ではありません。S/4HANAにデータを蓄積し、そのデータでユーザー部門の文化を変革するには1年から2年ほどかかると予想しています。

これまでは、お客様に迷惑をかけないようにS/4HANAを稼働させることが目的としていましたが、これからのフェーズは違います。既にS/4HANAの本番稼働は実現したので、「ERPを動かす」から「ERPを使う」へと当社の目的も変わります。「ERPを使う」に際して、どういったことができるのか、その可能性を考え、ユーザー部門の従業員が苦勞して回してくれている業務のデータを活用できるようにしていきたいと考えています。

07 解決した経営課題

▶ 意思決定の土台となるデータを蓄積

現在は、中期経営計画達成に向けて必要な土台ができた段階といえます。2023年は、ITを活用してビジネス変革をするのが目標です。S/4HANAのおかげで、意思決定のベースとなるデータが蓄積されていっています。データを活用できる状況にはなっていますが、ユーザー部門の従業員が分析できるほどS/4HANAを使いこなせているわけではありません。データ分析と活用の文化を浸透させ、定着させることが重要です。

当社のユーザー部門は今まで、データを自分で探しに行き、自分で分析することはなく、準備されたデータを確認することしか行っていませんでした。

S/4HANAには大量のデータが蓄積されつつあり、そこからどんなデータを抽出し、どう活用できるのか、全員が学び、活用しようとする意識が必要です。「基幹システム運用プロジェクト」はそのためにあります。

▶ 原価差異や品目別実際原価レポートで、働き方が変わる

これまでは、S/4HANAを導入することに多くの労力を費やしてきましたが、これからは、どういう使い方ができるかをIT部門が主導して発信しないといけません。ユーザー部門はこれまでのシステムの活用法や、分析法について、S/4HANA導入時のトレーニングで教えてもらった方法しかわかりません。だからこそ、S/4HANAをさらに使いこなす方法をIT部門が伝えないといけません。

現場で数字が見えるようになったことは、いずれ効果が出て働き方が変わっていくと予想しています。例えば、これまでのシステムでは原価差異の細かい分析ができなかったのですが、S/4HANAでは購買発注時の差異なのか、生産時の差異なのかが見えるようになりました。購買発注時や生産時の実績をもとにできた品目別実際原価レポートを確認し、営業が価格転嫁や販売戦略を立てるための情報も整いつつあり、これからさらにユーザーのオペレーションも変わっていくでしょう。

08 これからのSAP ERPに期待すること

▶ データ分析の全社展開

S/4HANAには、全社のデータが整理されて格納されています。それをどう使っていくかは、当社のオペレーション次第でしょう。グループ全体の状況の見える化や、海外法人の状況を把握したいという当初の目的は達成できましたが、これからはデータを活用し、需要予測や生産計画の精度を向上させていきたいと考えています。

以前のシステムからはデータを抽出してBIツール（凡例12ページ）の中にデータを格納し、ユーザー部門に分析してもらっていました。S/4HANAの場合、最新データを把握でき、その数字を事実として考えるように全社に伝達しています。S/4HANAのデータ活用のために、BIツールを導入することも検討しています。

NICHIBAN

中期経営計画とDX

- デジタルトランスフォーメーションにおける当社の目指すべき姿を定義
- 中期経営計画においてITの重点取組テーマを定義

国内デジタル変革（DX）成熟度

ステージ	特徴	成熟度 (%)
ステージ1	個人依存	3.6%
ステージ2	限定的導入	17.9%
ステージ3	標準基盤化	42.6%
ステージ4	定量的管理	30.3%
ステージ5	継続的革新	5.6%

現在の当社: ステージ2 (17.9%)
目指す姿: ステージ4 (30.3%)

ITにおける重点取組テーマ

事業戦略推進に向けたAI・IoTの積極活用

“戦略的データ活用”
～経営目標を達成する情報(データ)を戦略的に活用できること～

“プロセス変革”
～事業の付加価値を産み出す業務プロセス変革に対応できること～

“変化への対応”
～将来の事業環境変化への柔軟な対応とリスク低減を両立すること～

DXステージの定義： IDC社のDXに関する資料より

Copyright©NICHIBAN CO., LTD. All rights reserved 8

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ トップダウンの重要性

ITに関するトピックで、トップダウンで進めるのは日本企業では難しく、経営層に説明する会議体すらないことが多いと察します。ですが、それでもERPシステム導入プロジェクトのためには、トップダウンによる導入は避けずは通れません。

当社が、従来トップダウンの得意な文化だったかという点、そうでもないと思っております。ちょうど、創立100周年を節目に「変わろう」と会社が考えていた転機でなければ、経営変革のプロジェクト推進は困難だったかもしれません。中期経営計画という経営アジェンダのためにIT部門が貢献できることが社内であり、「2025年の崖」問題が社外では話題になっていました。S/4HANA導入は、両方の課題を一気に解決できるものであり、社内の経営アジェンダと外圧の両方が、プロジェクトにとって追い風となったのです。

ERPシステム導入プロジェクトの推進には時間がかかるものですし、どうやって体制を作ればよいかわからないという企業は多いと思います。当社の情報が、他の企業のお役に立つことを願っています。

サービス機能の拡充により ビジネスモデルの転換を進める サンゲツを支えるSAP ERP

株式会社サンゲツ

株式会社サンゲツは、既存事業のサービス機能の拡充に加えて、新たな価値を生むビジネスを構築していく方向性が求められていました。その実現のためには、経営判断に資する分析データが必要とされ、さらに決算処理業務の短縮や属人化の解消なども欠かせない視点として挙げられていました。そこで、2014年からSAP ERPの導入の検討をスタートさせ、2018年に稼働しました。既存の課題を解決し、新基軸となる「スペースクリエーション企業」への歩を進めた同社。プロジェクトの軌跡について石田義博氏(情報システム部 部長)にお聞きしました。また、最終パートナーでは安田正介氏(代表取締役 社長執行役員)にコメントをいただきました。

■ 基本情報

会社名	株式会社サンゲツ
導入検討開始日	2014年11月25日
導入プロジェクト開始日	2015年9月9日
システム稼働開始日	2018年10月1日
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理) SAP HANA SAP Build Process Automation SAP Concur SAP HANA Enterprise Cloud
会社概要	当社は1849年(創業嘉永年間)に創業した年商約1,700億円の会社で、空間創造にかかわる幅広い事業(インテリア、エクステリア、各種施設・オフィス空間等の企画・開発・製造・販売・工事監理・施工等)を行っています。
経営理念	ブランド理念: Joy of Design 私たちは、新しい空間を創りだす人々にデザインするよろこびを提供します。

INTERVIEW

お話をうかがった方



▶ 石田 義博

情報システム部 部長



▶ 安田 正介

代表取締役 社長執行役員

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ ベストプラクティスが詰まったERPが、事業の変革を支援
- ◆ 業務改革とITシステム刷新を同時に実行し、周辺システムと同時に、ERPシステムを導入
- ◆ 業務属人化の解消と、正確な評価指標の収集
- ◆ データを確認し、事実に基づいて判断する文化の醸成

01 導入の背景

当社の創業は江戸時代で、2013年まで創業家のリーダーシップのもと、トータルインテリアを提供するブランドメーカーとしての地位を確立し、成長してきました。新規住宅着工件数の減少などにより、成長にかけりが見えてきた環境下の中、さらなる成長を企図し、初めて外部から現社長である安田正介を2014年に招聘。そこから3か年の中期経営計画「Next Stage PlanG」を策定し、変革の時代に突入しました。中期経営計画では、これまで築いてきた「事業体制を再整備・強化」し、「将来の成長のための仕込み」を行い、「サンゲツの次のステージを切り拓く」3年間にすると定め、既存の延長線上ではなく、社員の意識、制度、仕組みなどあらゆるものを変えていく方針を打ち出しました。その1つとして、社員が経営を担う事業基盤の整備のためにITシステムの再構築を掲げました。

▶ 基盤事業頼みで多様化・多角化していない業態

当社は、国内の壁紙のシェア50%以上を誇る強いビジネスモデルで成功してきました。しかし、現在はモノを仕入れて売るだけでは価値を生み出せません。未来を見据え、当社ならではの価値を生む新しいビジネスモデルを構築する方向性に舵を切りました。これを実現するために、より幅広い提案活動ができるよう、システムの抜本的な再構築が求められました。

▶ 経営判断に資する分析データの不在

当社の基幹システムは、40年ほどメインフレーム（凡例12ページ）を作り込んで使ってきたため、プログラムがスパゲティのように複雑に入り組んで把握できない状態となっていました。このようなITシステムが原因で、経営判断に必要な財管一致（凡例10ページ）したデータを得られないという課題がありました。売上・仕入と会計データが一致しておらず、営業部署、支社、事業部ごとの売上・売上総利益、営業利益などの把握ができなかったのです。実際に、社長から経営判断に必要な評価指標を求められてもすぐに提示できないことがあり、「正確かつ迅速に評価指標を提供できる仕組みにする」ことが急務でした。

それまでの当社は、製造を外部委託しているファブレス企業でしたので、何がどれだけ売れたかを管理していれば、ある程度は業績・利益が安定するビジネスでした。従って、管理会計の必要性を感じることはなかったのですが、これからは、様々な評価指標を、組織ごとに精緻に把握していく必要が出てきました。

▶ 決算処理業務の属人化・正確性の課題

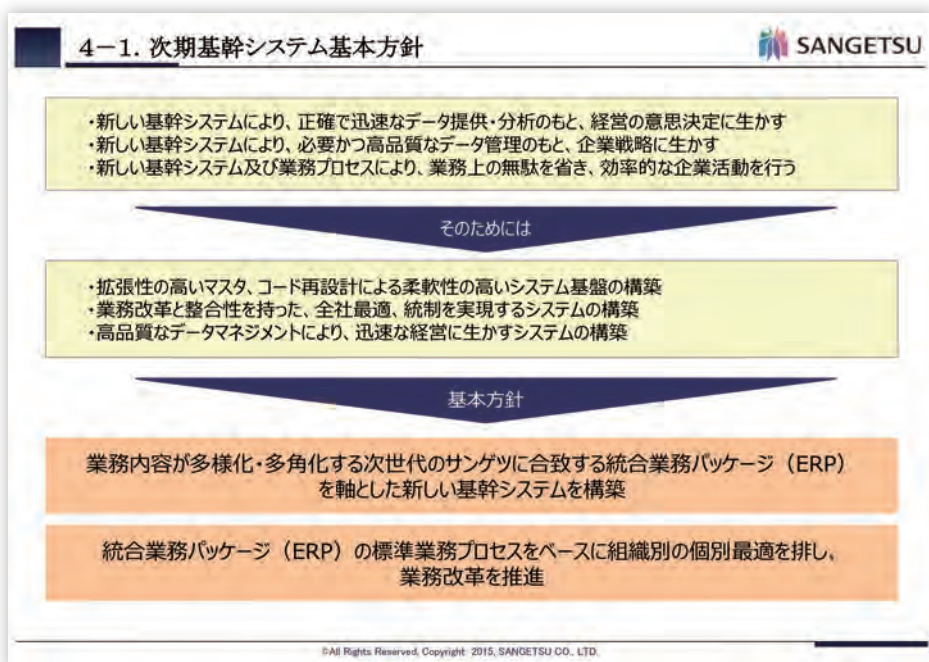
決算処理業務については、経験を積んだ経理担当者に属人化し、非効率的な業務となってしまって、月次決算処理を含め、決算処理全般に時間がかかっているという点も課題でした。具体的には別システムで仮決算データを作成し、それを表計算ソフトに移して集計、さらにシステムに戻すという不効率を生んでいました。また、月次決算は見込み数字の利用も多く、正確性の面でも課題がありました。

02 / SAPを選んだ決め手

当社が抱えていた課題を解決するためには、時代に合った仕組みを用いることが欠かせないと考えようになりました。そこで、「今後の基本方針・業務改革を実現できる提案をしてほしい」「システム再構築だけではなく、業務改革における強力な推進支援の提案をしてほしい」という要望を導入ベンダー（凡例 8 ページ）に出しました。

▶ 財管一致データが得られるERP

SAP ERP（凡例 6 ページ）は、仕入・売上データと会計データが連動して



おり、詳細な損益の確認も可能です。財管一致すれば、経営判断・企業戦略に活用できるデータをタイムリーに得られるようになるため、当社の最も大きな課題を解決できる点が導入の決め手となりました。

▶ ベストプラクティスが詰まっているERP

SAP ERPには、ベストプラクティス（凡例7ページ）が詰まっているので、その標準機能に合わせることで、業務効率化を図ることができます。さらに、クラウド化もしているなので、この先、進化し続けるビジネスやITの変化をいち早く取り入れることができると考えました。サーバーの保守運用コストの削減、BCP（凡例11ページ）対策、ビジネススピードの迅速化、外部システムとのデータ連携をスムーズにするといった点などを総合的に判断した結果、SAP以外の選択肢はありませんでした。

03 推進体制

SAP ERPの導入は、次期基幹システムプロジェクトメンバーを組織し、検討を進め、経営層へ提案しました。

ERPパッケージ（凡例6ページ）の導入が初めて、かつ、経験者・技術者が不在でしたので、外部のコンサルティングを受けながらRFP（凡例12ページ）を作成し、そのRFPをもとにベンダーの選定に入りました。その際、次世代の当社に合致するようにERPパッケージでシステムを構築することと、ERPパッケージの標準業務プロセスをベースに個別最適（凡例10ページ）を排除し、業務改革を同時に実現できることをポイントとしました。実は、多くの導入ベンダーにSAPを提案いただいたことも、SAP ERP導入の選定要因になりました。

最終的には、SAP ERPの導入が決定し、社長室業務改革推進課と情報システム部が主体となってプロジェクトがスタートしました。

04 導入時の方針

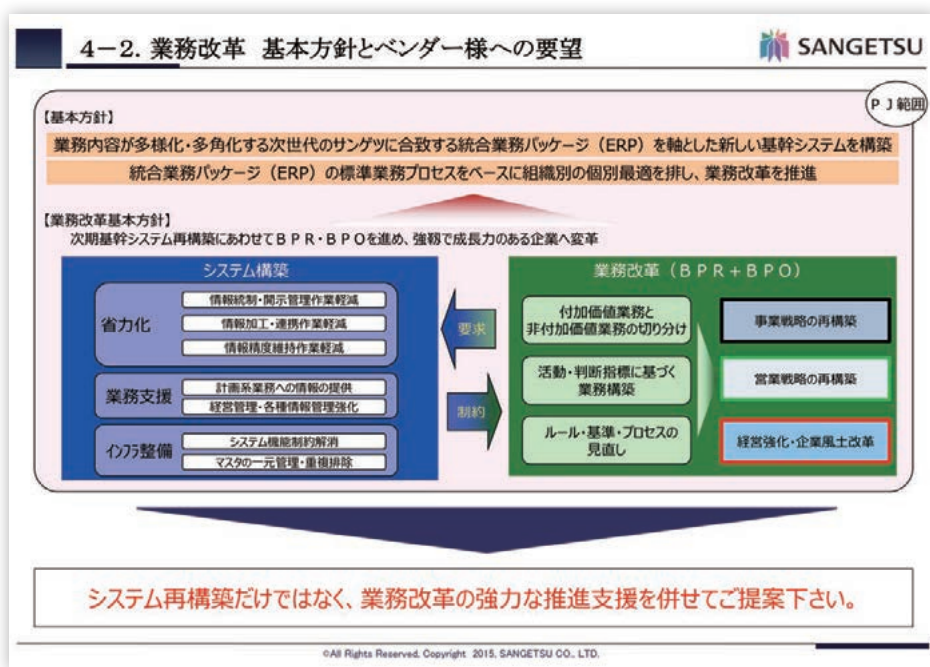
▶ 基幹システムの刷新と業務改革をセットで進行

導入時の方針は、ベンダー選定時のポイントと同様に、システム導入だけでなく、ERPパッケージの標準業務プロセスをベースに「個別最適を排除し全体最適（凡例10ページ）とすること」と、同時に「業務改革を実現すること」

を重視しました。

▶ 基幹システムだけでなく、周辺システムも合わせて刷新

ERPシステムだけでなく、経費精算システム、営業支援システム、受注入力業務のアウトソーシング、商品データベース、電子請求書などの周辺システムも同時に刷新しようとしていました。周辺システムを刷新するということは、それだけプロジェクト規模が大きくなり、関係部門も多くなるため、労力が掛かりますし、部門やシステム間の整合性を担保するのも難しくなります。そのために、かなり難易度の高い複雑なプロジェクトになりました。



05 ERP導入中の苦労

ERP導入プロジェクトは2015年9月にスタートし、2017年1月に本番稼働（凡例13ページ）予定でした。しかし、周辺システムの機能の実装が間に合わないなどの理由から、2年弱延期となり、実際に稼働したのは2018年10月となりました。

▶ ERPへの理解不足、コミュニケーション不足、主体性不足

導入プロジェクトで直面した苦労の根本的な原因は、ERPに対する本質的

な理解不足でした。ERPパッケージに業務を合わせるつもりでプロジェクトはスタートしたはずですが、ERPの導入をただの基幹システムの導入と同様に捉えている雰囲気が全社的にあったのです。ERPの本質的な価値は経営を作り変えることです。その部分の理解度が低いままキックオフしたために、プロジェクトの見通しが甘くなったと考えています。プロジェクトを推進していくにつれて、ようやくERPの重みを理解したのです。

また、今振り返ると、プロジェクトスタート時、メンバー内、現場、経営者の目線も合っていませんでした。コミュニケーションが不足していたこともあり、導入目的が曖昧になっていたのです。「新しいシステムになれば、これまでの業務の負担が減るはず」と現場は考えていましたが、実際には、部分的には非効率になったり、一時的に負荷が増えたりします。

ERPは全体最適を目指すものなので、どうしても部分的には最適化できない領域が生まれてきます。例えば、「確かにこの部分だけを考えると不便になってしまうけれど、会社としてはこういった全体最適が可能となり、ガナバンスが強化できます」といった丁寧なコミュニケーションが必要でした。加えて、導入ベンダー任せにして主体性が欠けていたことも反省しました。この点から、自らが主体となって学び、推進していくことの重要性を痛感しました。

本番稼働の延期決定をきっかけに、立て直しを図り、プロジェクトの進め方を一新しました。まずは、我々サンゲツ側が主軸となってプロジェクトをコントロールしていくと腹を括りました。そして、社内のコミュニケーションを強化することも重視しました。「ERPは経営を作り変えるものである」ということ、「部分最適ではなく全体最適とする」ことに対して、社内で合意形成を図り、協力体制を構築していったのです。こうした働きかけが功を奏し、一度の延期を経ながらも無事に稼働することができました。

06 導入の効果

課題として抱えていたことに対する様々な効果を実感しています。中でも、次の4つについては大きな手応えを感じています。

▶ 経営層が必要とする情報の報告が可能に

仕入・売上データと会計データがつながり、数字が随時更新されるようになったことで、経営者が求めるタイミングで最新の業績状況を報告することが可能となりました。これまでは、売上と売上総利益の前年度比較くらいしか確認できませんでしたが、部門別の営業利益など細かい評価指標を把握できるように

なったことで、経営判断の迅速化につながりました。

▶ 決算早期化と属人化の解消

表計算ソフトを使わず、SAP ERPで一気通貫して決算処理をすることにより、決算の早期化が進みました。単体月次決算は16~17日から10日に、単体四半期決算は17日から13日に短縮され、今後はさらなる短縮化を目指しています。それに伴い、部門全体の残業時間も月に150時間、決算時は月に75時間程度削減できています。加えて、ペーパーレス化もかなり進んでいます。

また、決算処理がオープンになることで、決算処理の担当者以外もそのプロセスを理解できるようになり、属人化の解消、スキルアップにもつながりました。何度もチェックして決算処理をする必要もなくなり、正確性も向上しています。

▶ 受注業務・購買業務のメリット

受注業務面では、EDI（凡例13ページ）比率が大きく向上しました。当社は代理店や内装業者から注文を受け、クイックデリバリーで、当日もしくは翌日にお届けをすることを強みにしています。クイックデリバリーのためには、受注、出荷指示、出荷といった流れをいかに効率的に行うかが肝となるので、電話・FAX・EDIの3つの注文方法の中で最も効率的なEDIの比率を増やしたいと考えていたのですが、SAP ERP導入後は、段階的にEDI比率が増えました。EDI比率はそれまでの約40%から現在は65%近くになっています。

購買業務面としては、MRP（凡例9ページ）の自動補充計算の回数を1日2回から5回に増やすことができました。当社の8か所の物流センターには、1万2千点の在庫があります。現在の在庫数と補充リードタイムを計算して発注点管理をし、所要量を求め、仕入先に出荷依頼をかけています。ERPパッケージのMRP機能を使うことにより、処理時間が大幅に短縮し、結果的に1日5回計算できるようになりました。こまめに補充の依頼ができるということは、欠品リスクが減るということにつながります。大量注文により在庫が減っても、個別に対応せずに、柔軟に仕入先に補充をかけられるようになりました。

▶ 内部統制強化

内部統制面としては、各種証憑がデータでスムーズに確認できるようになりました。監査時間を四半期で30時間ほど削減でき、短縮、効率化と信頼性の向上につながっています。また、権限管理の適性化により、IT統制が強化されました。

▶ SAP ERP導入の定量効果

- 単体月次決算：16～17日→10日（※さらなる短縮化を目指す）
- 単体四半期決算：17日→13日（※さらなる短縮化を目指す）
- 部門全体の残業時間：通常月は約150時間/月減→決算月は約75時間/月減
- EDI比率：40%から65%へ増加
- MRP自動補充計算：2回/日→5回/日
- 監査時間：約30時間/四半期削減

07 解決した経営課題

安田が社長になって丸9年、SAPのERPパッケージ導入も含めて、業務も働き方も社員の感覚も会社全体が良い方向に変わってきています。特に次の2点の経営課題の解決は大きかったです。

▶ 分析軸が増加し、データドリブン経営が可能に

SAPのERPパッケージのデータを用いて細かい評価指標の分析が可能となり、部門ごとにより緻密な戦略を立てることができるようになりました。すなわち、データドリブン経営（凡例9ページ）ができるようになったのです。製品別であれば事業部が、地域別・お客様別であれば営業本部がデータを分析し、その結果を全社会議に持ち寄り、課題解決や新たな戦略の策定に役立てています。例えば、現時点での実績を元に、「今後、新たにこういった課題が出てきそうなので、この戦略をとりましょう」といった議論が行なわれるようになりました。会議で声の大きな人の意見に左右されるのではなく、本当にそれが事実なのかをデータに基づいて確認する。少しずつではありますが、こうしたことが文化として定着し始めているように感じます。

▶ 「スペースクリエーション企業」に向けた一歩を

SAPのERPパッケージを活用して、ビジネスモデルの転換に向けた一歩を踏み出しています。2030年に向けた長期ビジョン【DESIGN 2030】では、「サンゲツグループは“スペースクリエーション企業”へ」というビジョンを掲げています。

当社のコアコンピタンス（凡例9ページ）である「デザイン」を活かし、今後はバリューチェーンを製造・デザイン・配送・施工まで拡張していこうとし

ています。新たな空間を創造していく企業への転換を図り、社会的価値の実現につなげていこうとしているのです。

2024年はトラックドライバーが不足するといわれています。また、当社の主力商品である壁紙の施工は内装施工事業者が行っています。内装材料の販売を支える配送面や施工面においても、より一層サービス機能を拡充することにより持続的な事業体制を構築していきます。その後押しを、SAP ERPがしてくれています。SAPのERPパッケージはどの業界にも対応できるため、モノ売りからスペースクリエーション企業への転換を目指す当社には最適だと考えています。



08 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

ERP導入は、単なるシステム導入ではなく、ビジネスを変革するための手段として考えることが重要です。従って、経営層や現場の十分なコンセンサスを得ながら、全社プロジェクトとして進めることが成功のカギであると考えます。

09 安田社長のメッセージ

▶ サンゲツが挑戦するビジネス変革

過去の延長線上ではなく、新しい取組みを目指していくのが私のミッション

だと考えています。当社は壁紙のシェア50%以上という強いビジネスモデルを作り成功してきました。しかし、それは過去の話であり、先を見据え、もっと新しいビジネスや体制を作り上げることが重要だと考えています。

革新期にある当社にとって必要なことは、ビジネスモデルを変え続けることです。モノを仕入れて売るというだけでは、価値を生み出すことはできません。当社ならではの価値を生むビジネスモデルが必要です。当社は内装の専門商社だとみなされることがありますが、私たちはそうは捉えていません。仕入れた商品をすべて「サンゲツブランド」にするだけでなく、製販一貫体制¹⁾にしたり、モノを販売するだけでなくサービスビジネスを実施したりして、大きくビジネスを変革しています。

▶ システムへの期待

私が社長に就任した時の当社のシステムは、これから変革を目指すには不十分であると感じました。そのため、全面的な刷新が必要でした。しかし、その当時に明確な経営の理想像が定まっていたかという点、実はそうではありません。当社のビジネスモデルは、その当時も今も、まだ大きく変革し続けているからです。目標とする経営の形が変わり続けているため、必要とするシステムも変わり続けています。システムには、当社の変革に追従してくれる柔軟性とスピードを期待しています。

ERPパッケージや営業支援システムなど、様々なシステムを全面刷新した際、他のシステムも含めて全体最適を意識しましたが、リアルタイム経営や共通言語はそれほど重視していませんでした。DX（凡例10ページ）が必要だといわれている昨今、今以上のリアルタイム経営や共通言語の必要があり、データ分析をしなければならぬと考え始めています。そのため、再度、システム刷新を行っていくことが求められているのかもしれません。

当社の取引先は主に代理店ですが、その先には内装施工事業者、ハウスメーカー、デザイナーなど、様々なステークホルダーが関わっており、多様な関係者が空間作りに携わっています。当社はデザインの世界にも足を踏み出しました。サプライチェーン全体で自社が担う役割を考えたいですし、SAPにはそれを支える総合力のあるシステムを期待しています。

1) 開発から、生産、販売、物流など、自社一社で実施するビジネスモデル

不動産庫の削減と売上2倍を実現した「強小カンパニー」の挑戦

赤城乳業株式会社

「ガリガリ君」などの冷菓を主たる商品とする食品メーカーである赤城乳業株式会社は、売上を伸ばしつつ、経費・原価管理の徹底や不動産庫の削減を企図したPSIの最適化を狙い、SAP ERPを導入しました。その結果、不動産庫を1/4程度まで削減、従業員のデータに基づいた自発的な改善活動の実現などが果たされています。加えて、経営層の意識の変革が進み、データドリブン経営へと歩みを進めています。売上2倍を実現した老舗冷菓メーカーが、改革プロジェクトの一環として取り組んだERP導入について吉橋高行氏(情報システム部)にお話をいただきました。

■ 基本情報

会社名	赤城乳業株式会社
導入検討開始日	2010年7月 IT統合化委員会発足
導入プロジェクト開始日	2012年3月
システム稼働開始日	2014年1月
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理)
会社概要	当社は創業80年を超える年商520億円のアイス、氷菓メーカーです。代表商品であるガリガリ君の売上は年間4億本。最高レベルの品質保証、独創的な商品開発で、アイスの可能性を切り開きます。
経営理念	赤城乳業の企業スローガンは「あそびましょ。」です アイスを考えたりつくったりお届けしたりする時にいつも遊び心を忘れないワクワクするようなアイスで世の中を楽しんでいきたい そんな思いを込めた企業フレーズです 子どものころ〇〇ちゃん、あそびましょ。という掛け声がありました。 赤城乳業は遊び心いっぱいのアイスでそんな掛け声をお客様にかけ続けている企業でありたいと思っています

INTERVIEW

お話をうかがった方



▶ 吉橋 高行

情報システム部

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ PSIの見える化と最適化により不動産庫を削減
- ◆ 5年後の目指す姿を考え、それを実現できるシステムをバックカスティングで検討。売上2倍の成長に貢献
- ◆ 商品別の原価が把握可能となったことで、従業員の視座が高まり、自発的な改善活動実施へとつながる
- ◆ 経営層がリアルタイムで数字を把握し、データドリブン経営への一歩を踏み出す

01 導入の背景

当社は、「ガリガリ君」を代表とする冷菓、氷の製造および販売を主たる業務とする食品メーカーです。規模は小さくても強い会社「強小カンパニー」を目指し、他社の真似や業界の慣習に縛られたりすることなく、「異端」であることを大切にしてきました。例えば、他社に先駆けいち早く取り組んだコンビニエンスストアでのアイスの販売などはその一例です。

当社が、2010年にSAPの導入を検討し始めたタイミングにおいては次の経営課題を抱えていました。

▶ 売上を伸ばしながら経費・原価管理を徹底

冷菓という商品の特性上、1か月あたりの冷凍倉庫の保管料が毎月原価の2%ほどにも上ります。SAPの導入検討当時は大量の不動在庫を抱えており、この状況は、以前から利益圧迫の要因として指摘されていたのです。廃棄するにも高額なコストがかかるため、冷凍保管料を支払い続ける状況に陥っていました。

また、2010年当時は、埼玉県本庄市に新工場を竣工したタイミングでもあります。売上の増加見込みがある中、深谷工場の老朽化や工場自体の生産のキャパシティの限界を背景に、100億円以上かけて新工場の竣工がなされたのです。

しかし、商品を生産する体制を整えたところで、これまでの方法で管理を続けていけば、経費がかさみ、利益が伴わないというリスクも抱えていました。純粹に売上を伸ばすだけでなく、同時に経費・原価管理を徹底することが求められていました。

▶ PSIの見える化・最適化による在庫コントロールの必要性

不動在庫を削減すべく、PSI（凡例10ページ）の見える化・最適化を図り、在庫コントロールを実施する必要性がありました。当社の製品は、作るタイミングと売るタイミングが異なります。冬から春にかけて製造し、春から夏にかけて販売するのです。早く製造しすぎればその分、冷凍保管料が増すため、生産・販売・在庫のバランスの調整に課題を抱えていました。

▶ 単品ごとの原価管理の必要性

また、標準原価を採用し、製造原価の正確な把握による単品ごとの原価管理を行う必要がありました。導入を検討し始めた2010年頃は、製造原価報告書上の原価管理のみで、商品別の原価を把握できておらず、商品ごとの利益を把握できていなかったのです。全体的なP/Lの確認の必要性もありましたが、まずは製造原価の把握を行うこととしました。

▶ 経営判断に有用な集約データの不在

2010年以前は、経営会議で、経理は月次決算、工場は生産数、営業は販売数などを断片的に報告していました。しかし、それらを用いた経営判断に資する分析・活用ができていないという課題がありました。表面的な分析はできていても、答えにまでたどりつかないという感覚を持っていたのです。

なぜならば、会計ソフト、販売管理ソフト、工場管理はスクラッチ（凡例12ページ）、生産・販売・在庫の情報は個人の表計算ソフト、というように、場当たり的に導入を図り、独立した管理がなされていたという背景があったからです。

そのため、個別最適（凡例10ページ）になっており、整合性がなく、業務の属人化も進んでいました。特に、経営側は、各部署で品目のマスタ（凡例7ページ）が統一されていないことを問題視しており、「異なる言語を使っているような現状なので、基本的な共通言語をまずは揃えていくべきだ」と伝えていたのです。既存の管理方法では、売上300億円を超える頃には破綻するという危機感を抱いており、データドリブンな経営をしていくためにデータを1か所に集約する必要がありました。

02 / SAPを選んだ決め手

▶ 経営に貢献するSAPの採択を決断

当時抱えていた課題を解決するためにシステムの検討をスタートしましたが、当初は、価格面や機能面から国産ERPパッケージ（凡例6ページ）を前提として選定を進めていました。また、SAPに対しては、「大企業が使うシステムで高嶺の花」「膨大な導入コストがかかる」「使いづらいのではないか」「システム導入に失敗するリスクが高い」などの勝手なイメージを抱いていました。

ところが、国産ERPパッケージと比較する目的で、SAPにRFI（凡例12ペー

ジ) を送ってみたところ、印象が変わりました。実際の回答を鑑みた結果、SAPの適合率が高く、経営に貢献する全体最適なソリューションだということに気がついたのです。さらに、最後まで候補に挙がっていた国産ERPパッケージよりSAPのほうがコストが抑えられ、適正な価格であると理解しました。

最終的には、開発本部・営業本部・生産本部に「製品」と「人」という観点で評価をしてもらい、満場一致でSAPに決定しました。当初の想定とは異なりましたが、利益貢献につながる取組みの1つの基盤として、SAPを導入することを決めました。

AKAGI
RFI送付先検討

国産 ERP パッケージ 15社を選抜し送付先をリスト化

↓ 送付直前にある考えが・・・。

やはり国産の方が「価格」「システム」など優れているね！
などの裏付けのために「SAP社」と「O社」にも送ろう。

我々が持っていた SAP のイメージ

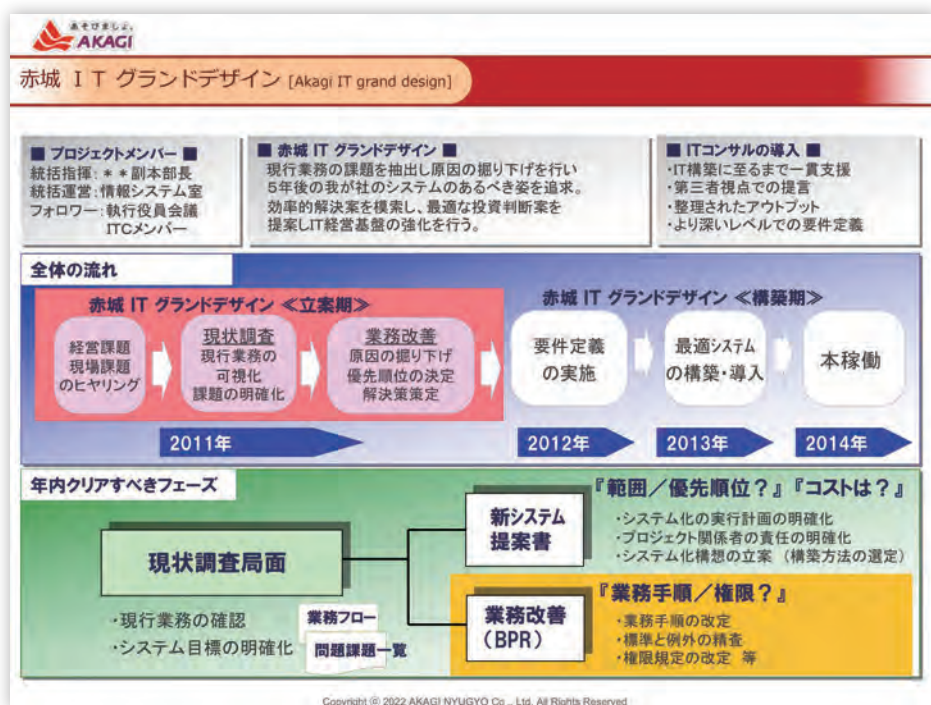
- 1) 高嶺の花（大企業が使うシステム）
- 2) 莫大な導入コスト
- 3) 使いづらい
- 4) システム導入に失敗するリスクが高い

Copyright © 2022 AKAGI NYUJYO Co., Ltd. All Rights Reserved

03 推進体制

▶ 次期社長からのトップダウン体制

ITのグランドデザインのタイミングから次期社長と共に検討し、トップダウンの体制で導入を進めました。まず、当社の5年後の目指す姿を考え、バックカastingでそれを実現できるシステムを検討したのです。今振り返ると、トップダウン体制で進めたことに、成功の要因があったと思います。



04 導入時の方針

▶ 標準機能に合わせることで過去から脱却

社長からは「現場の意思を尊重する」ことと、「できる限り追加開発はしないように」と伝えられてきました。追加開発についてのメッセージは、「多くの企業が使っているERPパッケージであれば、標準機能に合わせられるはず。基本的なインプットとアウトプットが変わらなければ、プロセスは変更しても構わない」という意図がありました。過去に捉われず、成長する可能性を選んだのです。

▶ 食品テンプレートの活用により効率化・コスト最適化

食品テンプレート（凡例8ページ）を活用することで、効率化とコスト最適化を図りました。SAPのERPパッケージはパラメータの設定をしていますが、ゼロからの設定には苦勞が伴います。注文住宅でゼロから設計すれば、好みの不動産ができますが、時間もコストもかかるのが、建売住宅であれば、最適化された不動産を即座に安価で購入することができます。ERPパッケージの導入も同様だと考え、食品テンプレートを上手く活用することとしたのです。

▶ 導入モジュールの変更

当初は、すべてSAPのソリューションで完結させようと考えていましたが、要件定義が始まって半年くらいのタイミングで、経営管理領域から操業管理領域まですべてのシステムをERP（凡例6ページ）に統合するのは限界があることに気がつき方針を変えました。ERPが担うのは経営管理であるため生産管理は得意ですが、製造実行となるとERPよりも現場を支援するシステムのほうが向いています。

従って、製造実行システム（MES）と商品開発システム、会計仕訳用フロントシステムの領域については、他のパッケージと組み合わせることにしたのです。「SAP ERPに業務を集約させる」という大前提がありましたが、その前提を守りつつ、ERPがカバーする領域の最適解を探しました。

05 / SAP ERP導入中の苦労

▶ スケジュール調整

検討当初から目標が変わったこともあり、本番稼働（凡例13ページ）の目標順守のためのスケジュール調整には最も苦労しました。

結果的には、3か月延期することになってしまいましたが、2014年1月に無事に本番稼働することができました。

▶ コミュニケーション重視

プロジェクト成功のポイントとして、メンバー同士がコミュニケーションをきちんと取り、本音を話せる関係を構築し、協力体制を築けた点が大きかったと考えています。

方向性をすり合わせたり、要件の漏れがないようにしたりといった、丁寧にコミュニケーションをしながら進めることが効果的であったと振り返っています。

▶ 業務視点でのエンドユーザー教育

導入後、スムーズに運用していけるように、エンドユーザーの教育に力を入れました。回数を充実させること、体系立てること、パワーユーザー¹⁾とエンドユーザーに分けて実施することなど、業務視点に立った教育を重視したのです。教えるためには、自身の理解が深まっていなければ難しいと考え、あえてエンドユーザー向けの教育を社員が担ったことも工夫の1つです。

06 導入の効果

▶ システムが止まらず、処理スピードも向上

SAP ERPは、製品としての性能と安定性が高く、障害もないのでシステムが止まる心配がありません。また、処理スピードも向上しています。以前は、EDI（凡例13ページ）トラブルなどが多発しシステムが止まったり、処理スピードが非常に遅かったりという問題がありました。大前提の部分ですがシステムが止まらないということは、バックエンドの効果としてとても重要です。

▶ データの不整合がなく、ミスや不正を防げる

SAP ERPは統合データベース（凡例7ページ）を備えていますので、データの不整合が起りません。これまではシステム間でデータのやり取りをする際に、ヒューマンエラーが発生することがありましたが、現在は全くなくなりました。

また、ミスや不正を防げるという効果もあると考えています。当社には不正取引を行う従業員はいませんが、可視化がなされることで抑止力となり、内部統制の点からも効果があると感じています。

▶ マスタ管理の効率化

経営側からのリクエストであった商品マスタの統一も果たすことができました。統一されたマスタを管理することで、すべてのモジュール（凡例7ページ）で共通認識が図られるため、業務の効率化にもつながっています。

1) 特定のアプリケーションや、特定の業務に関する幅広い知識、および特別な権限または役割を持つユーザー

▶ 定量効果

SAP S/4HANA（凡例6ページ）の導入を検討する中で、従業員にERP利用についてのアンケートを取ったところ、否定的な意見は出されませんでした。従業員が、SAPのソリューションの効果を実感している証左といえると考えています。2014年から継続利用をし、ERPはなくてはならない業務の土台となっているといえるでしょう。SAP ERPを採用、導入した成果は大きいと認識しています。実際に、次のように業務の効率化が図られていることも、従業員が効果を実感する理由だと考えています。

- 業務書類作成の効率化：約6割の業務で50%以上の処理時間削減
- システム処理の効率化：約半数の業務で50%以上の処理時間削減

07 解決した経営課題

プロジェクトを通じて、おおよその目的は達成されました。経営課題解決には多様な要因がありますが、SAP ERPの導入はその一端を担っていると考えています。

▶ 不動産在庫の減少

システム全面刷新前から売上は2倍に増えてきましたが、不動産在庫はSAP ERPのおかげで1/4~1/5程度に減らすことに成功しました。PSIを横断できる組織を設けたことも要因の1つですが、特にSAPの功績は大きいです。SAPからファクトとエビデンスを抽出し、それらを分析してサプライチェーンを管理することができたわけですが、ファクトとエビデンスがあるからこそ、勘や経験に基づいた管理から抜け出すことが可能になったのです。

- 不動産在庫：導入前の1/4~1/5程度に削減

▶ 評価視点の変化と自発的な改善活動の実現

SAPを導入して、標準原価を採用したことにより、商品別の原価が把握できるようになりました。これにより、従業員の評価視点が変わり、自発的に改

善活動を実施するようになったことは、企業文化の醸成として、非常に重要なポイントです。

①数量ベースから金額ベースの在庫評価へ

SAP導入前は、在庫の評価が数量ベースとなっており、金額ベースでカウントすることができていませんでした。SAP導入により、標準原価計算ができようになったため、在庫を金額ベースで把握できるようになりました。例えば、不動在庫であれば、「〇万ケース」より、「〇億円」とカウントされるほうが、直接的な表現となり、従業員も危機感を抱きやすいです。結果的に、改善のアクションへとつながりやすくなったと考えています。

②原材料費管理から単品別利益管理へ

以前は、原材料費管理を行っていましたが、SAP導入により、製造原価管理が可能となりました。そこに販管費を加えることで、単品別利益管理ができ、これまで可視化されてこなかった商品別のP/Lを確認できるようになりました。現場が売上至上主義から利益重視に視点が変わりつつある点は、教育の成果だけでなく、SAPの力が大きいといえるでしょう。

▶ データドリブン経営への変化

SAPでリアルタイムに数値が確認できるようになり、経営陣の中には、細かい数値を把握して、開発や工場で「この改善を図るためにはどうすればよいか?」「どういった投資が必要か?」といった戦略についてのコミュニケーションがなされるようになりました。SAP ERPの導入でデータドリブン経営（凡例9ページ）への第一歩を踏み出すことができました。

08 これからのSAP ERPに期待すること

▶ 大量の格納データから将来予測

需給のポイントについては、まだ最適解が出せているわけではないため、需要予測の最適化がなされるSAPソリューションの提案を期待します。データは嘘をつきません。SAPに蓄積されている大量のデータから将来予測ができるようになれば、データドリブン経営を一層進めることにつながるはずです。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ コミュニケーションとマスタ管理の重要性

導入プロジェクトにおいて重要なことは、コミュニケーションとマスタ管理です。この2つをきちんと行うことが成功への近道であると考えています。また、欲張らずに必要な最低限に絞って、まずは稼働を目指すことも成功のカギでしょう。稼働してから機能を増やしていくという判断を行うことも重要です。当社の事例が、導入を検討されている企業様のお役に立てましたら幸いです。

日本一小さな村から挑戦する、 SAP ERPによる経営の「型」作り

ファイネクス株式会社

ファイネクス株式会社は、年商60億円の成長途上の企業です。経営の仕組みがまだ弱かったことが課題となり、抜本的な改革の必要性に迫られたファイネクスでは、製造業で起こりがちな生産管理の部分最適ではなく、会計から生産管理まで一気通貫で全体最適することで、経営の「型」を作ることに成功しました。ERPはモノ作りに効果をもたらしただけでなく、営業や経理など、様々な部門の意思決定や働き方、組織文化にまで影響を与えています。製造本部、経営企画部、情報システム部の3つの立場からERPの効果について、宮森誠氏と西山伸広氏にお話を伺いました。最終パートでは松田竜彦氏(代表取締役社長)にコメントをいただきました。

■ 基本情報

会社名	ファイネクス株式会社
導入検討開始日	2015年8月26日
導入プロジェクト開始日	2017年3月16日
システム稼働開始日	2018年4月1日
利用ソリューション	SAP ECC (財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理、品質管理), SAP BusinessObjects
会社概要	年商約60億円の当社所在地は日本一面積が小さい富山県中新川郡の舟橋村、「日本一小さな村で生まれた、世界一の圧造加工、複合加工メーカー」です。 「小さな部品で世界をつなぐ:Connect the world through small parts」をVisionに掲げ、世界一の製品を製造、販売しています。
経営理念	いい会社を創ります。私たちは、圧造加工、複合加工、自動化を極め、社会に役立つ「新しい価値」を創造します。

INTERVIEW

お話をうかがった方

> 宮森 誠

製造本部 副本部長
経営企画部長
情報システム部長

> 西山 伸広

情報システム部 課長



> 松田 竜彦

代表取締役社長

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 製造指図や経営の「型」がなかった状態で、SAP ERPを導入して経営基盤を作った
- ◆ 注力製品が販売終了となる経営危機に際し、注力製品、撤退製品など経営の意思決定を正確かつ迅速にして新しい事業の柱を作った
- ◆ 原価、時間、製品等の情報を数字で見える化した結果、どの指標に基づいて仕事するかが明確になり、社員の働き方や働く意識が変わった
- ◆ 業務標準化した結果、生産ピーク時に応じて部門を超えてローテーションができるようになった在庫が迅速で精度よく把握できるようになり、棚卸に掛ける時間が短縮できたと同時に、在庫改善の意識が社員に芽生えつつある。

01 導入の背景

▶ 変化の激しい半導体業界における危機

日本で一番小さな村、富山県中新川郡の舟橋村にある当社は、冷間鍛造の部品メーカーで、この分野で世界一を目指しています。創業時は縄製品を作っていました。会社創立によって初代社長が電子部品の冷間鍛造メーカーへと事業変革し、先代社長時代にはコンピューターのCPUで使われるPGAピンで世界トップシェアを獲得したという歴史があります。

2015年に現社長が就任しましたが、その頃に収益の柱であるPGAピンがやがてなくなるという外部環境の危機にさらされていました。CPUメーカーは製品のロードマップを公開しますが、「CPUの構造が変わり、PGAピンが不要になる」ということをサプライヤーである当社も知ることとなったのです。実際にPGAピンは、2021年に完全になくなっています。

トップシェアの主力製品がなくなるということは、言うまでもなく大きな経営課題です。当社は、他の製品を開発して会社を維持・成長させなければならぬ状況に直面していたのです。収益の強化と新規事業を両立する必要があり、製品の選択と集中や、価格改定といった手を打ち、近年は自動車用バッテリーの端子に参入して新規事業を始めています。

▶ 管理会計の仕組みや判断材料がない

経営の危機に直面したものの、製品や販路ごとの損益がわからず、何に注力すればよいかが見えないという状況でした。数字が見えないということは、経営陣だけでなく現場でも今どんなことが起こっているかがわからずに、勘と経験で働くこととなります。選択と集中を行い、新しい事業の柱を作る経営判断をするためには、数字による科学的な仕事の進め方が大切であり、管理会計の仕組みの導入と判断材料を整備する必要に迫られたのです。

▶ 製造現場における混乱

当時の働き方は個別最適（凡例10ページ）で、製造部門ごとの働き方やシステム導入をしていたため、前工程から後工程までの進捗が把握できないことや、製造原価や販売価格の妥当性がわからないといった問題が起きていました。いかに各工程で効率良く生産するかということを重視していたため、圧造工程とメッキ工程で異なるシステムが入っている、というように特定の部門の中でしか情報がないという状態となっていました。

個別最適は、現場にとっては効率的に思えますが、実際には前工程と後工程での生産調整や営業部門との在庫引き当てで、電話のやりとりで忙殺されていました。1日のうち半日は工場の誰かが営業部門との調整で電話対応していたという当時の記録も残っています。

02 SAPを選んだ決め手

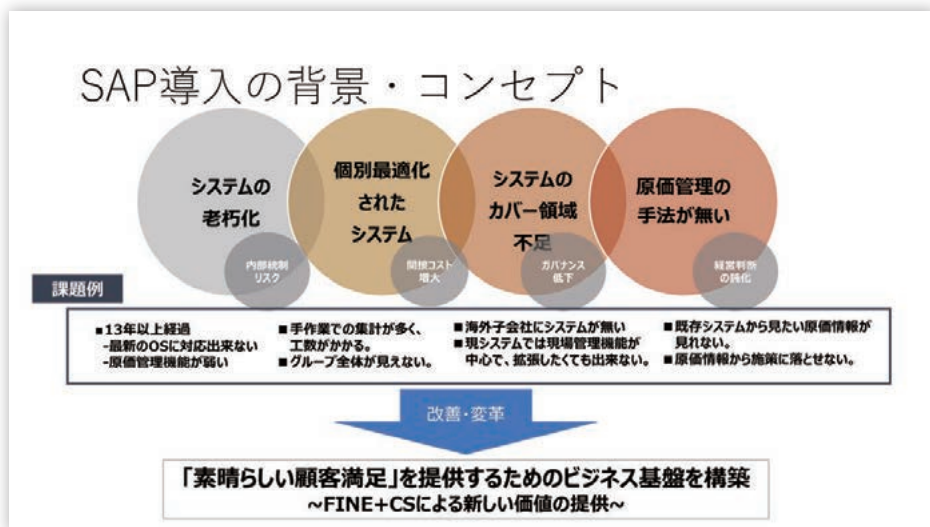
▶ 会計から生産管理まで一気通貫のSAP ERP

当社がERP（凡例6ページ）導入を検討することにした背景には、①システムの老朽化、②個別最適、③システムのカバー領域不足、④原価管理の手法がない、という4点が挙げられます。

①から③はシステム的な課題ですが、④原価管理は経営課題に当たります。生産管理パッケージや外資系統合業務パッケージも比較しましたが、会計から生産管理までをカバーして経営課題を解決できるパッケージとなると選択肢は少なく、SAP ERP以外にはないと考え、導入を決定しました。

当社は一貫生産している製造業です。部門間でシステムが分断されているのは、仕事に無駄が多いか、どこかでミスが発生しているかであると考え、一気通貫で経営がつながることを重視しました。SAP ERP導入の意思決定は、個別最適から全体最適（凡例10ページ）に当社がシフトした瞬間です。

▶ SAP ERP導入の背景・コンセプト



▶ ベストプラクティスで経営の型を作る

SAPが提供するベストプラクティス（凡例7ページ）も選定理由のポイントとなりました。旧システムは、各工程の製造のみを担っており、上工程や下工程、販売管理、会計と連携していませんでした。各工程だけの個別最適で、部門横断のMRP（凡例9ページ）もなければ、一貫した生産管理部門がなく、それぞれの製造部署ごとに計画を立てて、指示書を発行して、部署間は会議での調整で対応していました。

そこで当社は、ERP導入プロジェクトと同時に生産管理部を立ち上げました。各部門が目の中の製造ラインでものづくりをするだけであれば、MRPも指図もいらなかったのかもしれませんが、しかし、各部門を一気通貫させた経営の型を作っていくためにはそうはいきません。

ERP導入とともに、MRPや指図といった製造業に必要な計画と進捗の仕組みを整え、会計とつなげて意思決定していくようにしました。つまり、整っていなかった経営の型を整えるために、世界標準の業務の雛形としてSAPが提供するベストプラクティスを活用しました。

▶ システムの老朽化とサポート切れ

旧システムはスクラッチ開発（凡例12ページ）でしたが、導入ベンダー（凡例8ページ）の撤退、システムそのものの老朽化やサポート切れといった課題がありました。また、各工程で別々にスクラッチ開発したため、情報が複雑に絡み合った状態で混乱しているというよりも、分断されている状態でした。システム課題は確かにERP検討のきっかけになりましたが、一気通貫で進捗が把握できないことや、原価が把握できないという経営課題のほうが、検討や選定の際には重要な要件となっていました。

03 推進体制

経営課題を解決することがERP導入プロジェクトを始めたきっかけであったため、プロジェクトリーダーは社長で、トップダウンで進めました。プロジェクトリーダーとともに業務標準化を進める事務局は、情報システム部長とユーザー部門代表の製造本部 製造支援部長の私（宮森）です。私は業務標準化推進派でしたので、ユーザー部門の抵抗をなんとか最小限にできたのかもしれない。

04 導入時の方針

「個別最適を全体最適にする、それに向けて仕事の仕方を変えていく」というのが、社長の経営方針です。「全体最適」は言うのはたやすいですが、成し遂げることは簡単ではありません。全体最適は会社として最適化するという意味であり、すべての部門の業務が今より効率的になるという意味ではありません。「自部署だけは最適化しよう」という個別最適の発想を持つ社員も出てくるため、コミュニケーションを重視して全体最適の方針へ推進していかなければなりません。

それまでの当社は管理指標を持っていませんでしたし、部門横断で意思決定する習慣もありませんでした。従来は各工程の製造部の中に管理部門があるという組織体制でしたが、先述のように、ERP導入プロジェクト発足とともに生産管理部を新たに立ち上げました。

前工程から後工程までを見据えて、モノ作り全体を計画、調整するのが生産管理部の役割です。次工程を考えずに各製造部でモノ作りしていたのを、生産管理部が在庫調整をするやり方を定着させるのに、結果的に3年かかりました。

営業部門が製造部に直接連絡していたのを、生産管理部を介して全体の計画を調整すると営業部門に意識してもらうのに時間がかかったのです。「早く納品したいから在庫は余分に持っていてほしい」という営業の意識や仕事的前提を変えることには予想以上に苦労しました。

整った経営の型を作るために、業務にシステムを合わせるのではなく、業務を世界標準のベストプラクティスに合わせるという方針は、プロジェクト発足当初から打ち出しています。

追加開発に費用がかかることや、開発したプログラムの維持にも費用がかかることから、導入パートナーからも、追加開発を極力行わないようアドバイスしてもらいました。結果的に、会計モジュール（凡例7ページ）で少し追加開発はありましたが、他はすべてベストプラクティスに合わせることができました。

05 SAP ERP導入中の苦労

▶ 未整備だった情報を初めて整備

当社の業務やシステムは、緻密な管理をする前提でいなかったため、BOM¹⁾やマスタ（凡例7ページ）という概念が旧システムにはあまりなく、材料として登録するデータが主材料だけとなっていたり、部門ごとに別システム、別マスタとなっていたりしました。こうした情報の整備には苦労しました。

部品表がないということは、完成品に必要な材料や原価の管理がなく、すべて現場の頭の中に情報がある状態です。ERPシステムの本番稼働（凡例13ページ）を3か月前に控えた段階でも、すべてのBOMが整っていたわけではなかったため、本番稼働後も整備を続けました。

▶ ユーザー部門との軋轢

ERP導入以前の当社は業務プロセスが未成熟で、在庫管理や生産管理、次工程との調整会議や電話でのやり取りはしていたのですが、やはり数値で可視化できていなかったため、調整力も弱かったと思います。

個々の部門の都合を優先して仕事をするという従来の仕事のやり方に合わせてERPに追加開発したら、おそらく情報の不整合が起きてしまうでしょう。せっかくERPを導入するのだから、業務を変えるべきであり、業務に合わせてシステムを変えないことが重要だという方針を打ち出しました。しかし、今の仕事のやり方を変えたくない社員もおり、ユーザー部門と事務局との間に軋轢が生まれました。

▶ ERPシステム本番稼働後も業務フローを修正作業

従来の業務内容を是とせず、世界標準のベストプラクティスに合わせた業務に変えようとしていました。ところが、「変わらないといけない」という現場の理解が本番稼働までに浸透しきるに至らなかったため、本番稼働以降も、営業、技術、製造の各部門へ繰り返し説明し、業務フローを見直し、修正していています。

業務をERPに合わせたため、ユーザー部門の抵抗が大きかったのは先述のとおりです。プロジェクトリーダーの社長、事務局の2人が追加開発反対派だったため、トップダウンでユーザーを説得しながら、なんとか反対派を押し切っ

1) Bill of Material : 部品表

た形です。結果的には、「3年間続けないと一人前にはなれない」という属人的な仕事が、SAP ERPを見れば誰でも理解できるという状態となり、社員は新しい仕事の意味を理解できています。

06 導入の効果

▶ 計画に基づき手配し、計画に基づき作る

製造部ごとに行っていた生産管理が統合され、前工程から後工程まで一気通貫で管理できるようになったことで、仕掛品在庫や半製品など、在庫状況や進捗が部門横断で見えるようになりました。

新しく設立した生産管理部は全社横断で計画を立案できています。部門ごとに情報が分断されていたままであれば、部門ごとに在庫のバッファを持ったり、部門間調整を電話対応したりするという古い業務から抜け出すことはできなかったでしょう。

現在では、一気通貫で計画できるため、MRP（凡例9ページ）を回して計画立案し、指図を発行し、指図に基づいて品質をトレースするということが実現しています。部門をまたがる複雑な作業工程の製品も、手順書を指図に添付することで、ERPで扱えるようになりました。

▶ 経営管理軸の変化

ERP導入の当初の狙いである品目別の実績原価計算により、黒字・赤字商品が把握できるようになりました。SAP ERPではP/Lを多次元分析できるため、当社はマトリックス経営を実現しています。

具体的には、品目と販路の軸をクロスさせ、マトリックスでP/Lを見ています。これにより、注力すべき製品や販路、価格をどうすべきかを考えながら経営できるわけです。

従来の仕組みでは管理会計を浸透させるのが困難でした。各部門や業務ごとにシステムが分断されているため、把握できる情報の精度にばらつきがあり、結果的に評価指標を統一することが不十分でした。当時は品質目標くらいしか指標がなく、ラインの稼働率や生産遂行率、納期遵守率などもなく、経営としての型がありませんでした。もし以前のまま予算策定しようとしていたら、その作業のために経理部員が10名は必要だったでしょう。

SAP ERPを導入して経理部員の作業量が減っただけでなく、予実管理をするという新たな仕事にも従事できるようになりました。予実管理を基に中期経

営計画を作り、さらに中期経営計画をブラッシュアップしていこうという、当社が目指した経営の型が実現しているのです。

▶ グローバルでの生産体制の整備

ERP導入プロジェクトに伴い、システムがなかった海外現地法人も含めてSAP ERPでマスタやBOMを統一しました。これによってもたらされたメリットは、生産の一貫性です。日本で調達した材料を海外へ送り、海外現地法人で作るという場合でも、マスタが同一であるため、調達から生産までの原価が確認できるようになっています。

国ごとに別々の仕組みを入れてしまったら、同じ品目でも国ごとに違うマスタを使い、違う品目だと認識されてしまいます。当社はERPでマスタを統一しているため、多段階BOMのどの部分をどの国が担っているのか、誰が見てもわかるようになりました。

▶ 「この人しか知らない」からの脱却

ERP導入プロジェクトの苦勞でお伝えしたように、当社にはBOMという概念が希薄でした。しかし、現在では社員の多くが、状況を確認するには「SAP ERPのBOMを参照すればよい」と考えるようになっています。

多段階BOMの子品目や孫品目の内製リードタイムや調達リードタイム、標準原価がわかることや、BOMの逆展開をして、材料がどのような半製品や完成品に使われているのかを、ERPがすべて知っています。サプライヤーから、ある材料が販売終了になると連絡を受けたら、その材料が使われている影響度分析ができます。BOMを整備し、SAP ERPで経営管理しているからこそ、このような分析を誰でもできるようになっています。

これに加えて、作業手順や注意事項が指図やBOMに添付されていることも大きなポイントです。当社は得意先ごとに異なる梱包材を使用して発送するという作業を行っています。

ERP導入以前は、梱包材のような副資材を管理していなかったため、完成品の出荷時に、どの完成品をどの梱包材に詰めて、どこへ出荷するのか、担当者頭の頭の中にしかありません。多くの業務が属人化されており、出荷作業ですらも一種の職人技だったのです。ERPのおかげで、誰がやっても再現性のある仕事をし、計画や実績を見て働けるようになりました。

▶ 想定以上の定量的効果

経営課題であった管理会計と意思決定材料の整備がERP導入の主目的でしたが、それ以外にも想定した以上の効果が出ています。次のようなことです。

- **会社全体の生産性**：1%向上。期末棚卸業務のための全社生産停止が1～2日/年あったものが、現在はゼロ
- **経理の工数削減**：数字を突合する業務から予実管理へ
- **部署間連絡業務の削減**：各工程で半日は電話対応していたのが、現在はほぼゼロ
- **長期滞留品廃棄**：ERP導入前の1/3

期末棚卸業務により、1日から2日間の生産停止が余儀なくされていました。これがゼロになった改善だけでも「生産性1%向上」といえます。製造部門は、部門間調整や現地まで行っての在庫確認など付加価値の低い仕事ではなく、本来やるべきモノ作りの仕事に従事できるようになりました。

以前はバッファをどれだけ持つか、在庫はどれだけあるのか確認会議をやっていたのが、現在ではERPを見ればすぐわかります。部門間でバッファを乗せて滞留在庫や中間在庫が発生していたものが、ERP導入により、全員が事実を見て意思決定して在庫を削減することに成功しました。

07 解決した経営課題

▶ 選択と集中の完遂

主力製品のPGAピンが販売終了になってしまうのを控えて、他の製品の選択と集中をするという、当初の経営課題への打ち手をとることができるようになりました。赤字商品を解消するために、価格改定や撤退をはじめ、製品と販路を軸に何をすべきなのか、経営の意思決定ができるようになっていきます。

▶ 意思決定の材料を可視化

時間当たりの生産性指標による部署管理や、電話で確認していた支店の在庫情報までリアルタイムにわかるようになりました。これまで支店の営業員は、本社で使用しているシステムを使える環境になかったため、電話で在庫を確認せざるをえなかったのですが、SAP ERP導入によって、在庫をはじめとする「会社の今」を自ら確認できるようになりました。原料の価格変動の把握と影響分析も、SAP ERPで行えるようになったというのが大きなメリットです。

当社の原材料の主製品である銅の価格は、2020年と現在（2022年）の2年間で約2倍に高騰しています。この銅の調達価格が約2倍になった影響がどのくらいなのか、SAP ERPは瞬時に答えを返してくれます。

原材料は価格変更が毎月行われますが、SAP ERPを使えば完成品への原価反映も簡単にできます。実績原価を見て商品の値段を考えるなど、数値による判断が以前より浸透してきているのです。

価格転嫁のタイミングが見えるというのは、原料高騰傾向にある今のご時世では、重要な意思決定材料です。2022年は自動車関係の需要が減っており、当社もその影響を受けています。

自動車向け部品の出荷がどれだけ減り、その金額がいくらなのか、その場でSAP ERPの数字を基に会話ができます。ERPという共通言語のおかげで、全員が同じ数字を見て仕事できています。

▶ 製造部門間でのローテーション

業務標準化に伴って、以前は固定化していた仕事がなくなり、従業員のローテーションができるようになりました。手の空いている部門は、繁忙期の部門の応援をしています。生産変動やピーク時期は部署ごとに異なりますが、働き方や使うシステムはどこへ行っても同じであるため、部門を超えた異動や応援ができるようになりました。

現在は、部署ごとの生産性を可視化しているため、手の空いている部門から他部門へ応援を出すよう、生産管理本部長が指示を出すようにしています。稼働率を本部長が把握しているということは、最適な生産ができるよう、従業員を最適に配置する意思決定ができるわけです。

会社を全体最適させた結果、部門を超えた働き方まで標準化し、結果として変更や変化に強い組織になりました。

08

これからのSAP ERPに期待すること

当社はERP導入で数字が見えるようになり、働き方が大きく変わりました。経営の意思決定も変わり、今振り返ってみれば、当時、導入の決断をしておいて本当によかったと考えています。

しかし、社員の意識や働き方を変えるのには時間がかかります。昔のやり方に執着するバイアスあるということは、ERPの機能をフル活用できていないということにつながります。発注や製造、販売といった部門横断の意思決定がより高度化するよう、ERPシステムを使い込む余地はまだ大いにあります。

また、MRP単独の機能だけでは生産計画を決めきるまでいかず、表計算ソフトなど別の仕組みで、データを加工しています。その理由は、MRPの特性として、設備の負荷や制約までは考慮せずに生産計画を立案しているこ

とが挙げられます。従来のMRPとはそうしたものでしたが、次世代型ERPであるSAP S/4HANA（凡例6ページ）にある生産計画スケジューラー²⁾を組み合わせれば、設備の負荷や制約を考慮できると聞いています。SAPの今後に期待しています。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

当社は2018年4月にERPシステムを本番稼働させたいという経営判断どおり、遅れることなく約1年間という短期間で本番稼働できました。導入後に多少の混乱はあったものの、ERP導入が経営判断であることの重要性を理解し、先延ばしにせず、社員1人ひとりが取り組んでくれました。

新しい仕事のやり方を覚えて問題解決することが必要だと、社長が意思決定し、号令をかけて進めていたことが成功の要因だと思います。逆にいえば、トップダウンで進めることと、仕事のやり方を変えてERPから学ぶことがSAP ERPの導入には必須です。

SAP ERPは磨き上げられたソフトウェアで、会社を変える可能性を持つものだと当社は考えています。ERPを導入して、業務を変えることは大変です。業務を変えたにもかかわらず、「以前はこんなことができたのに」と過去を懐かしむ社員もいます。

ですが、ベストプラクティスから学び、変更して良くなった点に注目することがERP導入プロジェクトや、その後に効果を出していくうえで必要なことでしょう。ERPシステムを使いこなすためには、それを使う社員の意識が変わることが不可欠であり、それによって効果が出て、経営が変わっていくのです。

10 松田社長のメッセージ

私が社長に就任した2015年当時は、当社の主力製品の取り引きがいづれなくなるのがわかっており、大いに危機感を抱いていました。財務会計だけでは不十分なので、管理会計を導入し、まずは会社の現状を把握することを最初にやるべきだと私は考えました。

「会社全体を」「科学的に」「数字で語って」意思決定することが、私がやりた

2) 生産管理システムよりも、さらに細かい生産計画を立案するためのシステム。時、分単位での作業時間や工程の立案や管理ができる。

いことです。事実に基づく具体的な指示でなければ、社員は腹に落として実行してはくれません。情報をSTUV³⁾にすることで、「行動につなげる」ことが可能になります。

ERP導入の際には、小木曾工業様（92ページ 事例08 参照）に実際に使い方を見学に行きました。SAP ERPといえば導入の難易度の高さを噂で聞くことがあり、当社の中でも不安視する声がありました。それでも私がSAP ERPを採用したのは、経営の基盤を作るためです。

当時の当社は、管理せずに経営できるような経営環境にはありませんでした。生産管理や財務会計の仕組みを導入するのではなく、ERPという全体最適の方法を選択したのも、そこに起因します。2018年からSAP ERPが本番稼働し、決算早期化、棚卸のための工場計画停止ゼロ、限界利益の把握など、様々なメリットを享受し、具体的な数字を基に経営判断をしています。

ERPというシステムも、生産管理という人がやる仕事も「完璧」ということはありえません。これからは、このERPシステムを私たち社員にとって、よりシンプルでわかりやすく馴染みのあるものとして、蓄積されたデータからの分析力を高め、社員の皆が行動に移せるように見える化を行い、有効活用をより積極的に進めていきたいと考えています。

▶ FINEC's new vision in 10 years and beyond



[編集部注] イラスト中央やや右で、茶色いスーツのスタッフたちが青いスクリーンを眺めている様子が、SAP ERPの活用を表現しています。

3) Simple, Total, Your attitude, Visual:受け手が一目瞭然で理解でき、即行動を促すために、簡潔でやさしく、全体像を、相手にわかりやすく、視覚的に、情報を伝えること

ERPという経営手法を活用し、ベンチャー精神とともに成長

テクノホライゾン株式会社は、ERPをシステムではなく、本来の意味であるEnterprise Resource Planning(企業資源計画)という経営手法=経営基盤として使いたいと考え、SAP ERPを導入しました。受託開発型製造業の受け身文化から脱却し始めたことにより、現在は自社ブランド製品を製造するメーカー機能に加え、教育事業やサービス事業を行う業態へと変革を遂げたテクノホライゾン。日本における一般的なERP導入プロジェクトと一線を画す自社導入と、デジタル監査にまで対応した状況を、竹内晩穂氏(執行役員:取材時)にお話をいただきました。

■ 基本情報

会社名	テクノホライゾン株式会社
導入検討開始日	2006年(経営企画で構想開始)
導入プロジェクト開始日	2008年4月:SAP ERP導入開始 2009年4月:周辺システムとの連携&教育訓練
システム稼働開始日	2010年4月:SAP ECC 2019年4月:SAP S/4HANA 2021年4月:SAP S/4HANA Cloud, Private Edition
利用ソリューション	RISE with SAP S/4HANA Cloud, private edition (財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理)、SAP Analytics Cloud、SAP Concur
会社概要	テクノホライゾン株式会社は、愛知県にある年商約350億円(2022年度3月期)の「映像&IT」と「ロボティクス」を事業領域とする企業です。「教育」、「安全・生活」、「医療」、「FA(Factory Automation)」の4つの重点市場に対して、映像機器やITを中心としたサービス・ソリューションの提供と、人を補助・支援するロボット制御機器の設計・製造・販売という形で、「輝く地平線(ホライゾン)」をめざして着実に前進しようとしています。
経営理念	Mission:グローバルな「人と社会」に貢献する。 Vision:映像&ITとロボティクスで、豊かな社会を実現するグローバルカンパニー Value:風に向かう～時代の風をとらえ、新たな波をつくる～

INTERVIEW

お話をうかがった方



▶ 竹内 晩穂

執行役員
スマートソリューション事業管掌
(取材時)

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ SAP ERPを自社導入し、ビジネス環境の変化にスムーズに対応
- ◆ 創業者の「個の経営」から、二代目社長と経営陣による「集団の経営」へ移行して事業を継承
- ◆ M&Aによる急速な企業成長や事業多角化に対して、ERPという共通言語でPMIに成功
- ◆ 内部統制とERP導入を同時に実施し、日本では数少ないデジタル監査対応企業に変革

01 導入の背景

当社の前身である株式会社タイテックは、1975年に受託開発型製造業として創業しました。個別受注の工作機械の制御基板の開発設計、生産、販売は、プロジェクトごとに業務プロセスが追加されたり複雑化したりして、プロジェクトの状況も採算管理も手作業に依存しており、リアルタイムな経営の意思決定もできないという状況になっていました。

加えて、受託開発型製造業という業態により、社内に受け身体質の文化が醸成されてしまっていました。いずれ市場は頭打ちとなるため、受託開発型製造業であり続けることはリスクであると私は考えていました。しかし、開発から生産までを受託する受託開発型製造業はリスクが低いため、違う事業に参入するには経営と文化そのものを変えなければならない状況に直面しました。

このような業務課題に加えて、経営においても事業継承という大きな課題を抱えていました。創業者社長は会社をすみずみまで把握してトップダウンで事業経営していました。その後、M&Aを経て当社が成長するにつれ、現状の仕事のやり方に限界が生じていました。二代目社長へ事業継承する際には、「リアルタイムの状況が見えないこと」や、「迅速に意思決定できないこと」が解決しなければならない経営課題として挙がっていました。

リアルタイムの状況が見えないこと、迅速に意思決定できないことは深刻な問題です。現場は日々の業務を問題なく回せていたとしても、経営者ないし経営を司る経営企画部門が次の打ち手を考えるには、会社の「今」を知り、経営情報を分析し、見通しを立てる必要があるからです。月次で過去の経営指標を確認するだけでは、リアルタイムに最良のアクションにつなげることはできません。企業環境変化の著しい現代において、こうした対応ができなければ企業の存続が危ういとさえ判断していました。

02 SAPを選んだ決め手

▶ 全体最適するためのERP

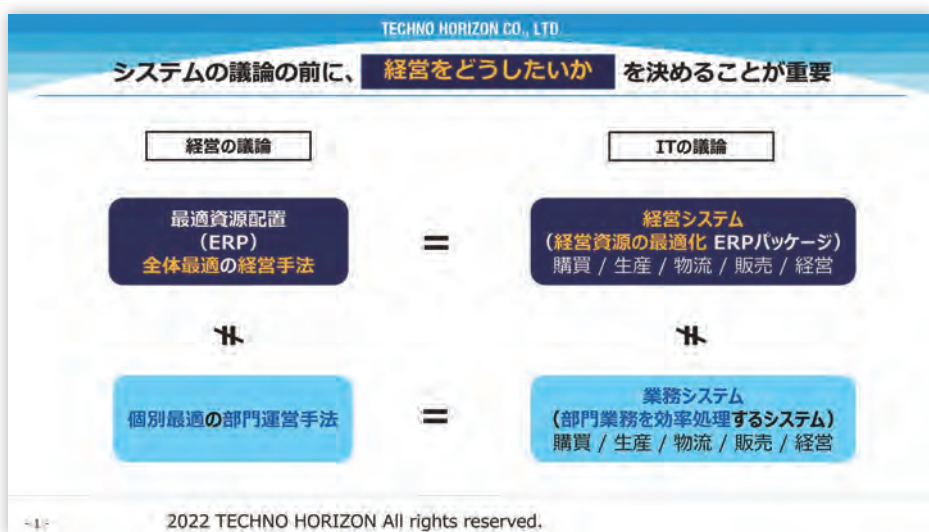
「会社の今を把握して経営の舵取りをする」ために、当社のバリューチェーンを全体最適（凡例10ページ）し、意思決定をリアルタイムに行わなければならないと当社は考えました。その理由は2つあります。まず、全体最適しなければ、M&Aした会社と祖業のシナジーが生まれず、一貫通貫で経営指標を見て

意思決定することができません。また、過去の経営指標だけを見るのではなく、今を見てリアルタイムに経営していきたいというのが、ベンチャー精神を持つ当社が求めるスピード感のある経営です。

様々な打ち手を考えましたが、「経営改革にはERP（凡例6ページ）を活用して経営インフラを構築するのが最適だろう」ということになりました。ERPはEnterprise Resource Planning（企業資源計画）という経営手法の略語です。そのERPという経営手法を実現するERPシステム（凡例6ページ）の中でもSAPが最適だと考えました。

実は当社は、SAP ERPに加えて、SAP以外の外資系業務システムを外販しています。その外資系業務システムは生産管理システムに優位性のあるパッケージではありますが、全体最適する仕組みとしてはSAP ERPと比べ課題があります。比較検討したパッケージのほとんどは業務システムとしてのコンセプトが強く、経営インフラを担えるERPパッケージ（凡例6ページ）ではないと判断しました。ERPという経営手法を習得し、マネジメントシステムを高度化し、チェンジマネジメント（凡例11ページ）したかったため、当社はSAP ERPを選択しました。

ERPシステムも業務システムも、「基幹システム」と総称されていますが、ERPは全体最適するための「経営手法」であるのに対して、業務システムは個別最適（凡例10ページ）の「業務運営」です。基幹システム検討の際に、「当社は経営をどうしたいのか」という視座で考え、その次に、必要なシステムはどうあるべきかの判断をしたわけです。



03 推進体制

▶ トップダウンと経営企画で、新しい経営を作る

SAP ERPの推進にあたっては、二代目社長がトップダウンでプロジェクトを進め、経営企画部門の責任者だった私が、プロジェクトマネージャーに任命されました。日本のITプロジェクトの多くはIT部門が主導することが多いと思いますが、当社の場合は異なります。

従来型のITプロジェクトならIT部門のリードでも問題はありませんでしたが、会社の経営を変革するERPプロジェクトは、未来の自社や、未来の働き方を作っていくことそのものです。そこでERP導入プロジェクトでは経営陣のトップダウンと、そのトップダウンの下で今後の経営ランドデザインを描くメンバーを軸にプロジェクト構成をすることが必要だと考えたのです。

ボトムアップではERP導入プロジェクトは上手くいかないと思ったからです。例えば、経営課題は組織単位の業務課題に分解できますが、業務課題はそれぞれがトレードオフの関係になる場合もあり、必ずしも経営トップ視点から見て個々の業務課題が経営課題として判断されるものになるとは限りません。

従って、業務課題を掘り下げ、それらを統合しても経営課題になるとは限りませんし、業務課題を議論している間は全体最適の打ち手に至りません。経営トップの意思決定は、M&Aや事業の撤退といった、事業部長や部長の権限・視座から発想できない大胆な打ち手が必要となります。そのため、企業の全体最適は、ボトムアップではなくトップダウンで推進し、ERP導入と経営目標をリンクさせて推進することが導入後の成功のカギを握ると思います。

▶ ベンダーに依存せず、主体性を持って会社の未来を作る

ERP導入に際しては、反対派や慎重派のメンバーが個々に情報収集し、「ERP導入は失敗しやすい」という噂を聞くことがありました。しかし、私が調査したところでは、失敗プロジェクトの多くは、経営トップがオーナーシップをとっていないことと、ユーザー企業が導入ベンダー（凡例8ページ）企業に依存しすぎていることに原因があるように思いました。

確かにERPは経営に必須のインフラであるため、導入ベンダーがいないと維持・運用ができない状態は避けるべきです。しかし、M&Aを積極的に行い、事業環境に伴う変更や新たな展開が頻繁に発生する当社の経営方針を考慮すれば、メンバーの主体性を損なう導入の仕方をしてしまうと、未来の事業継続性が担保されない恐れがあります。導入ベンダー企業に依頼することがあったと

しても、主体的に動くのは自社であるべきであり、導入ベンダー企業に依存しすぎないことを意識してプロジェクトを進めるようにしなければならないと思います。

プロジェクト検討当初、当社も導入ベンダーに見積り依頼をしたのですが、想定以上の金額を提示されました。そこで思い切って、自社の組織文化を活かし、導入ベンダーを使わず、自社導入（凡例8ページ）する方法をとりました。

その背景として、当社は受託開発型製造業が祖業で、販売管理費や製造経費を最小化する収益構造であったこともあり、事業成長に合わせて間接業務のシステム化をいち早く進めてきた歴史があります。早期にシステム化投資を行い、それを利活用する組織文化だったおかげで自社導入に成功し、結果として、導入ベンダーに支払う初期導入コストを抑え、ERP導入後も社内人材で運用し、ランニングコストも抑えられています。スピード感のある経営をする当社にとって、経営基盤であるERPシステムを自社で変化させ運用できているというのは大きなメリットになっています。

04 導入時の方針

▶ ベストプラクティスを学び、ベストプラクティスに従いERPを自社導入

前述の推進体制のとおり、当社はERPを自社導入することにしました。SAP ERPはベストプラクティス（凡例7ページ）と呼ばれる業務プロセスを提供しているため、SAP ERPの構造とともにそれを自分達で学べば、いかなる事業部や部門にもERPを導入できると考えました。コーチングファーム¹⁾にトレーニングを受けてスキルを習得したところ、SAP ERPのベストプラクティスが極めて論理的な仕組みであると知り、それに裏打ちされているからこそ自社導入できると確信しました。このように、経営とITの両輪を組み合わせ、ERPを自社導入していきました。

経営企画部門で、ERP導入プロジェクトを捉える際に強く意識したことがあります。それは、この導入はプロジェクトマネジメント（凡例11ページ）ではなく、チェンジマネジメント（凡例11ページ）であるということです。会社を作りかえるチェンジマネジメントなのだから、業務をERPのベストプラクティスに合わせることで、業務を変革する意識を社員に持たせる必要があり、開発

1) 能力開発手法の1つであるコーチングを主たる事業として行う企業。ここでは、ERPの導入や活用を促すコーチングを行う企業を指し、導入ベンダーの代わりにユーザー企業がコーチングファームとともにERPの知見を高めるアプローチを取っている。

にも運用にもコストがかかるアドオン開発（凡例 8 ページ）はしないことを徹底しました。そして、コストと納期を主眼とするプロジェクトマネジメントとは異なり、いかに会社と社員を変えていくかということに焦点を当てたのです。

▶ 全体最適するためのERP、全体最適するためのビッグバン導入

企業を全体最適するのがERPという経営手法ですので、特定のモジュール（凡例 7 ページ）だけを使うという方針では、ERPが本来持っている価値を引き出せずに終わりがねません。特定のモジュールを使うのではなく、会計からロジスティクスまですべてのバリューチェーンを全体最適するために、ビッグバンで（企業構造そのものを変えて）導入する必要があると考えました。これは、SAP ERP 初期導入時から現在まで当社が貫いているERPの活用方針です。

会計モジュールのみの導入や、生産管理モジュールだけの導入とした場合、会計システムや生産管理システムを個別に導入することと大差がない結果となり、ERPシステムは全体最適とはなりえないでしょう。当社はERPという経営手法を導入したいと考えていたのであり、会計システムや生産管理システムを導入したいわけではありません。ERPという経営手法が持つ本来の価値を減じないように導入を図った点が、プロジェクト成功のポイントだったと振り返っています。

05 / SAP ERP導入中の苦労

ベストプラクティスを活用し業務を変えるということに対して、現場にとっては不安が先立ち、変わりたくない人や変わらない人もいました。実際、SAP ERPは経営データを詳細な粒度で分析できる経営ツールなのですが、そのような分析が可能となるために、現場部門にタイムリーに緻密なデータを入力してもらう必要があります。そうした手間はありますが、それが果たされれば、各業務プロセスのデータが一元化された統合データベース（凡例 7 ページ）によって、自部門以外のデータ参照がリアルタイムで可能となります。前工程や後工程の業務が見えるということは、自部門の業務処理が格段にスピードアップするということです。

このように、データ入力の仕事が増えるというデメリット以上に、効率的でスムーズに業務がはかどるメリットなどを地道に説明しながら、経営トップが変革の意味を説明したり、組織変更したりして対応しました。

全体最適や業務標準化といった言葉を口にするのは簡単です。しかし、これを実現することは、ユーザー部門にとっては大変な労力がかかることです。会

社で全体最適化を図るということは、部門によっては「個別最適を捨てる」ということが生じることであり、「全部の部門が今より良くなるというわけではない」ということです。変わりたくない人や変わらない人を生む可能性があるため、従業員の期待値のコントロールはERP導入プロジェクトの難所であることを実感しました。

06 導入の効果

定量的な導入効果として、月次決算が早くなったこと、MRP（凡例9ページ）のスピードも上がったことで、経営の意思決定や現場のてこ入れをスムーズに行うことができるようになりました。業務改善を経営効果にまで結びつけることができたと考えています。

- 月次決算：3日→1.5日（2010年、SAP ERP初期導入時）
- MRP処理速度：8倍（2018年、S/4HANAへのバージョンアップ時）

この業務効果が与えた経営効果として、例えばERP導入による月次決算の早期化で経営のPDCAサイクルをスピーディーに回す会社に生まれ変わったことが挙げられます。具体的には、月次決算を1.5日で行えるようになったことで、経営会議を第7営業日に開催すると経営トップから指示が出ました。この経営会議は、前月の収益分析を行ったうえで当月以降のアクションプランを明確にし、それを基にした収益見通しを報告・説明する場として設けています。ERP導入により、実績データを各部門で主体的に分析することができるようになり、対処法を考えることができる経営になりました。

また、こうした定量的な効果では表現できない多くの定性的効果を、ERPは当社にもたらしています。業務標準化ができたことにより、事業特性の異なる事業部もグループ子会社も、同じ仕組み、同じ数字、同じ指標を見て各部門が自律的に動くようになり始めました。

さらに、部門やグループ会社を超えたローテーションを恐れず組織へと変わり始め、属人化やブラックボックス化から脱却できました。広い視野で自律的に動き始め、外部環境が変化しても対応できる人材が増えたことは、M&Aを含めてアグレッシブな企業成長を目指す当社にとって、大きな意味があることです。

異なる指標や文化を持った企業同士において、共通言語であるERPは、

PMI²⁾ 推進の非常に有力な基盤となっていると考えています。グループ会社間の経営指標の統合や、管理会計プロセスの統一といったベンチャー精神を持ってM&A手法を駆使しながら展開する当社にとって、現在はERPが強力な武器になっています。また、全員がERPで醸成されたデータを把握して仕事をするため、意思決定サイクルが早くなり、問題解決能力も高まっています。「業務標準化」は一般的にはビッグワードで、何がメリットなのかわかりにくい言葉ですが、このように当社では経営課題を解決する重要な施策となっています。

2018年から次世代型ERPパッケージであるSAP S/4HANA（凡例6ページ）に移行を開始し、2021年にはSAP S/4HANA Cloud, private editionへと全面移行しました。クラウド型ERPに移行したため、IT部門の業務のみならず管理部門の事務業務の負荷が軽減され、組織変更やM&Aといった前向きなERPシステムの変更作業に労力を割くことができるようになりました。これまで以上にERPシステムが、ベンチャー精神を持つ当社の事業変革を支えていくこととなります。

07 解決した経営課題

▶ 「個の経営」から「組織の経営」へのシフト

経営の意思決定に資する数字がリアルタイムに把握できないという問題が、ERPによって解決されました。これはERP導入企業の多くが目的として挙げていることでしょう。当社は、2017年から2022年の期間に、15社をM&Aしていますが、この15社は2023年度に海外2社を除き、4社に再編します。もしERPシステムで業務標準化や経営の可視化ができていなければ、これほど大胆なM&Aや事業変革といった経営の打ち手をとることはできなかったと考えています。

経営に資するデータがERPシステムで見えるようになったことで、「個の経営」から「組織の経営」へと当社はシフトしました。創業者の頭の中にあるイメージを、きちんと数字で見て、検証できるようになり、社員全員が同じ数字を確認しながら仕事をするようになったことは大きな変化です。

2) Post Merger Integration : M&Aの価値を高め統合を成功させるための活動

▶ M&Aをしたグループ会社すべてにSAP ERPを自社導入

M&Aをした当社グループ会社や中国をはじめとする海外法人も含めたすべての組織にSAP ERPを自社導入しています。なお、すべてのプロジェクトが半年から1年で完了しており、スピーディーなERP導入を当社のメンバーが実践しています。SAP ERP導入に時間がかかる背景は個社固有でしょう。しかし、「自社の特殊性」や「できない理由」は、グループ会社や部門の意向を考慮しつつ、全体最適の経営判断ができる経営トップがプロジェクトオーナーとして推進することで、克服できると思います。

▶ 自社IoTソリューションとERPを組み合わせて活用

当社では工場のIoTソリューションも提供しています。経営管理システムとしてのERPシステムと、現場層支援のIoTソリューションを組み合わせることで、「チョコ停³⁾」をはじめとする現場の操業が経営にどう影響を与えるかなどの現場データは可視化できます。ERPという横軸のデータ連携と、IoTという縦軸のデータ連携が、DX（凡例10ページ）からCX（凡例10ページ）へ進展するうえで必要となってくるものだと当社では考えています。

▶ SAP ERPを活用したガラス張りの経営

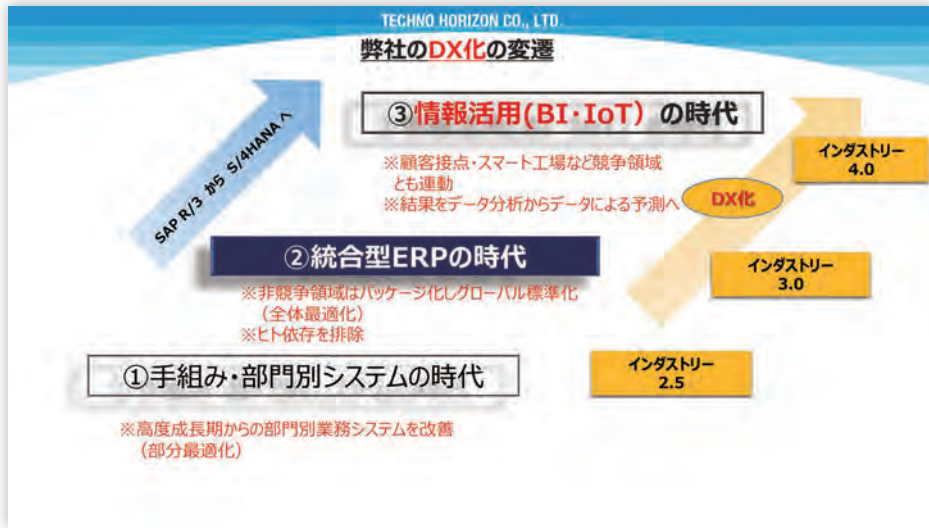
当社は監査法人にSAP ERPのデータを渡して、デジタル監査に対応しています。当社の監査法人グループでは、2021年時点では10社に満たないユーザー企業しかデジタル監査を始められていなかったそうです。SAP ERPでは一気通貫でデータの整合性が図られ、改ざんが一切許されず、誰がいつアクセスしたかもわかるようになっています。

さらに、当社は極力アドオン開発をしていません。だからこそ、監査法人にSAP ERPのデータを渡せば、期末集中ではなく随時デジタル監査を行い、ガラス張りの経営を行うことができます。

ERP導入による経営改革のメリットを享受することももちろん重要ですが、デジタル監査のように内部統制や透明性を高めながら経営品質の向上に寄与する点も重要です。個社で全体最適するに留まらず、エコシステム全体でどのような社会変革が可能なのかをSAPに示してほしいと考えています。

3) 設備が生産ラインなどの大規模なシステムの一部となっていて、システム全体を停止に至らしめるような重大または決定的な故障を大故障（通称としてドカ停）、逆に設備の部分的な停止または設備の作用対象の不具合による停止で、短時間に回復できる故障を小故障（通称としてチョコ停）という。

出展：JISZ8141:2001 生産管理用語



08

これからのSAP ERPに期待すること

▶ ERPシステムは使い倒してなんぼ

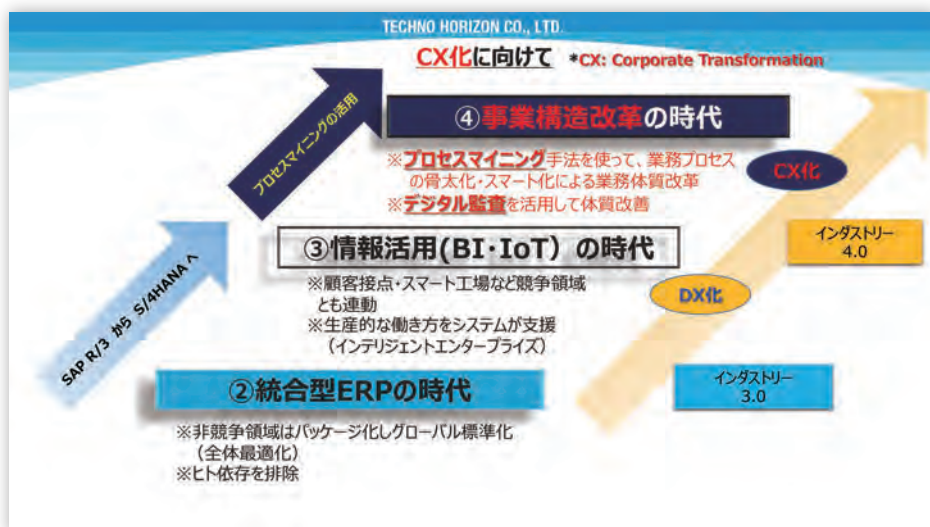
従来のITシステムと違い、「ERPシステムは使い倒してなんぼ」だと当社は考えています。なぜなら、ERPシステムは経営の仕組みそのものであり、そこに時間をかけて蓄積されるデータに基づき、経営が高度化されていくからです。

ERPシステムは導入して終わりではありません。当社は2015年から本格的にSAP ERP外販事業を開始しましたが、社外で研鑽した外販人材を適宜社内システムの改善や最新のアプリケーションの実装に登用していきました。その結果、ERPシステムの活用水準を高めていくことができています。SAPには今後の経営像や未来の働き方を示し、ユーザーにとって利便性の高い仕組みを提供してほしいと私は考えています。

▶ 改革を続けるためのプロセスマイニング

ERPを導入しても、年月が経つと次第に業務のやり方が形骸化していきます。ERP導入当初は問題視されていなかったような業務も、現在は変化を求められているかもしれませんし、また、組織の誰かが業務効率を阻害しているといったこともありえます。

私はプロセスマイニングに注目しています。プロセスマイニング⁴⁾とは業務の流れを把握し再定義することができるソリューションだと認識し、このプロセスマイニングに注目しています。ERP新規導入による経営改革に加えて、プロセスマイニングで継続的な業務改善・改革をするためには、どのようなことができるのか。SAPに未来のERPを示してほしいと考えています。



09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

当社の事例は、SAP ERPを「自社導入した」という点で、一般的な導入方法と比べると特殊かもしれません。しかし、どのユーザー企業にも共通している点もあると考えています。

ベンダー依存にならないように、主体性を持ってプロジェクトを行うことや、トップダウンで実施すること、業務を標準化することは、どのような改革やシステム化であっても、重要なことです。ERP導入で全体最適するのは決して目的ではなく、ERPを通じて情報活用したり、事業体そのものを構造改革したりしていかなくてはならない時代が到来していると思います。

当社の事例が、少しでも多くの企業にとって変革方法のヒントになることを願います。

4) 企業において従業員が行う様々な業務活動のログを取得・分析し、業務プロセスを可視化することで、現状を把握して業務改善に活用する手法。例えば、各担当者が申請・承認するためのリードタイムや、担当者間で一連の業務処理を行うリードタイムを計測し、生産性や収益性を阻害する要因を洗い出すために使う。

TECHNO HORIZON CO., LTD.

終わりに： アドバイスするとしたら

アドバイス視点	期待できること
<p>① 開発・保守業務をIT企業（ベンダー）に委託し続けるベンダーロックオンの状態に陥らないERP運用体制の構築が必要</p> <p>② 「データドリブン経営」のコアデータを醸成するSAP ERPは、DXからCXへの展開の中核経営インフラ</p>	<p>① ユーザー企業が自律的にERPを活用できるようにするには、基幹システムを統一する。それにより、リスクの標準化にもつながら、情報管理のコントロール項目の共通化が図られ、内部監査の実効性も担保できる</p> <p>② SAPを導入して経営中核データがデジタル化されると、データ分析をベースにした組織経営ができると同時に、デジタルならではのデジタル監査やプロセスマイニング手法で継続的な業務改善や経営高度化に展開できる</p>

TECHNO HORIZON CO., LTD.

終わりに： アドバイスするとしたら

アドバイス視点	期待できること
<p>③ 経営者は「個＝社員」の能力を生かすための企業環境・業務環境を創りことも大きな役割</p>	<p>③ 経営者は、どうしても実務現場から離れて久しいので、方針を作って計画・指標で指示をかけることが起き、業務環境が整っていない中でその指示は、実務者にとっては精神論になりかねない。経営インフラとしての価値を持つERPを戦略・組織に変化に対応できるように適時・的確に継続整備していかなければならない。</p>

導入から20年超、 SAP ERPアーリーアダプター企業の軌跡

TOA株式会社は、1999年にSAP ERPの稼働を果たした国内におけるアーリーアダプター企業です。SAP ERP導入以前は各海外法人で異なるシステムを導入し、共通言語化がなされず、数字に基づいた判断も難しいという課題を抱えていました。SAP ERP導入で、これらの問題が解決され、さらに法改正や消費税率改訂、内部統制などの環境の変化にも対応を果たしました。その軌跡を上田昭則氏(経営管理本部 情報システム部 部長)と濱田健太郎氏(情報システム部 グローバルマネジメント推進課長)にお話をいただきました。

■ 基本情報

会社名	TOA株式会社
導入検討開始日	1998年5月
導入プロジェクト開始日	国内:1999年3月(会計)、2000年6月(ロジスティクス系) 海外:2013年10月
システム稼働開始日	国内:1999年10月(会計)、2002年5月(ロジスティクス系) 海外:2015年1月
利用ソリューション	SAP S/4HANA(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理)
会社概要	当社は1934年に東亜特殊電機として創業し、現在は商号をTOAに改め、年商約400億円の専門メーカーとして事業を営んでいます。業務用・プロ用の音響機器と、防犯・監視カメラなどセキュリティ機器の2つの柱を持ち、世界120ヵ国以上に商品を送り出しています。
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値 Smiles for the Public - 人々が笑顔になれる社会をつくる - ● 経営理念 企業目的 プロの厳しい基準にかなう高い専門性を追求し、徹底した市場細分化と創造的な商品開発により、人間社会の〈音によるコミュニケーション〉に貢献する国際企業をめざす。 ● 経営基本方針(三つの安心) <ul style="list-style-type: none"> 一、顧客が安心して使用できる商品をつくる。 一、取引先が安心して取引きできるようにする。 一、従業員が安心して働けるようにする。

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 上田 昭則

経営管理本部
情報システム部 部長
(取材時)



> 濱田 健太郎

経営管理本部
情報システム部
グローバルマネジメント
推進課長(取材時)

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 決算処理が短縮され、適宜P/Lの数字を見ながら、PDCAサイクルを回すようになる。
これにより、意思決定機会が増加
- ◆ 法改正や消費税率改訂、内部統制へのスムーズな対応が果たされる
- ◆ 本社と海外法人がERPデータで統一されたことにより、
経営の打ち手をより正確に、より早く検討できるようになった
- ◆ どのグループ法人に赴任したとしても同じ仕組みが活用されているため属人化が解消できた

01 導入の背景

当社は会計システムとして1999年にSAP ERP（凡例6ページ）を導入しました。日本の中では、アーリーアダプター¹⁾だったといえます。会計システムのみを導入した後、2002年にロジスティクス系システム（在庫/購買管理、販売管理）を導入し、2015年には海外拠点にも導入を図りました。ERP検討の最初のきっかけはメインフレーム（凡例12ページ）の老朽化だったのですが、議論を進めていく中で経営の多角化や市場への追従のためにも、システムを作り変える必要があるということが明確になっていきました。

市場の急激な変化の中で、当社の優位性をどのように築くかを検討していくことが求められていたこと、セキュリティという新しいビジネスの柱もできたため、内需だけでなく海外市場へも打って出る必要性にも迫られていました。

当社では国内と海外、それぞれ時期とアプローチを変えてERPを導入していったため、順番にご説明していきます。

▶ 国内本社の経営判断への貢献

まず国内では、ERP導入以前のメインフレームのシステムは月次バッチで経営の数値が確定していました。月次でしか数値を把握できないということは、経営判断が月に1回しかできないということを意味し、日時ごとのリアルタイム経営ができません。他の業務も月次ベースで進行しており、すべての業務が月末に集中していました。もちろん、現実には時期にかかわらず毎日、在庫が仕入れられたり、販売されたりしています。日々、会計の数字が動いていたにもかかわらず、数字が出るのが月末であれば、翌月の中旬までは勘と経験で判断せざるをえません。既述のように組織や市場、業務プロセスが頻繁に変わっていく当社にとって、よりスピード感のある経営にシフトする必要があったのです。

▶ 「地産地消」ビジネスの推進と、共通化の両立

次に海外については、当社の海外ビジネスは、「地産地消ビジネス²⁾」と当社で呼んでいる方針で進めようとしていました。これは、海外の各地域のニーズに応じた商品を作って売っていくという方針です。日本では10の機能が必要であっても、アジアの諸外国では3の機能で十分だということがありえます。当社の製品は、アジアで集中的に生産し、世界各国の販社で販売されますが、

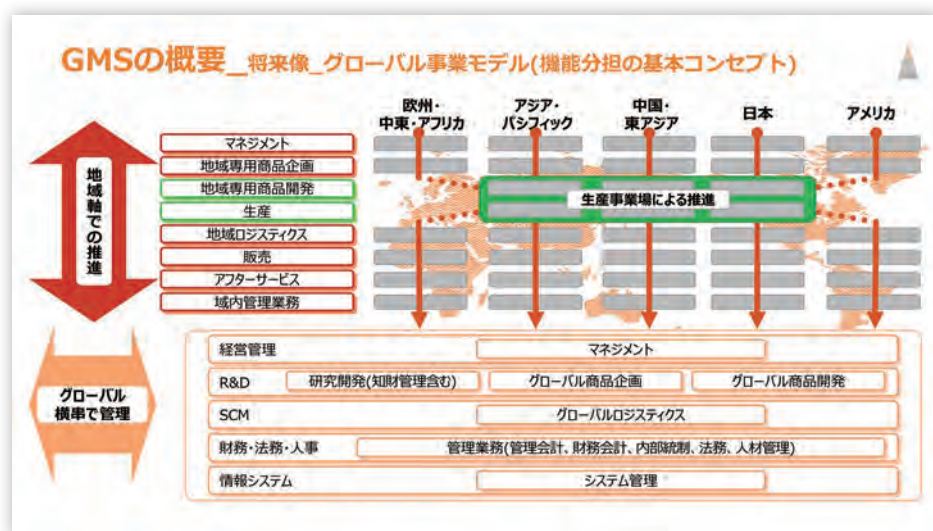
1) アーリーアダプター：早期導入者、新しい製品やサービスを早期に受け入れて活用する人や組織のこと。

2) 地産地消ビジネス：製品や商品を生産した地域で、消費するビジネスモデル

海外でどれだけの量で、何が売れたのか結果が見えるのは、月次という状況だったのです。

また、それまで「地産地消」という現地完結型のビジネスを推し進めていく中で、海外拠点では個々にバラバラのシステムを導入していましたが、結果としてERP導入前の本社と同様、月次でレポートをもらうまで現地法人の数字が確認できず、品目別の実需も把握できないという状況もありました。システムが別である、マスタ（凡例7ページ）が別であることが根底の原因でしたが、「世界で共通の指標」や「世界で共通の品目コード」というのがなく、結果として経営が数字に基づいた判断ができないという課題を抱えていたのです。新たなステージに向かっていくためには、この状況を改革する必要がありました。

そこで、「地産地消」のよさは守りつつ、当社のルールや指標の共通化を進めていく。この2つを両立させるということに、挑戦したのです。



02 SAPを選んだ決め手

当社の場合、国内と海外ではSAP ERP導入の背景が異なります。国内ではリアルタイム経営のために、海外では制度や経営の共通化のためにSAP ERPを選択しました。

▶ 経営改革を担うSAP ERP

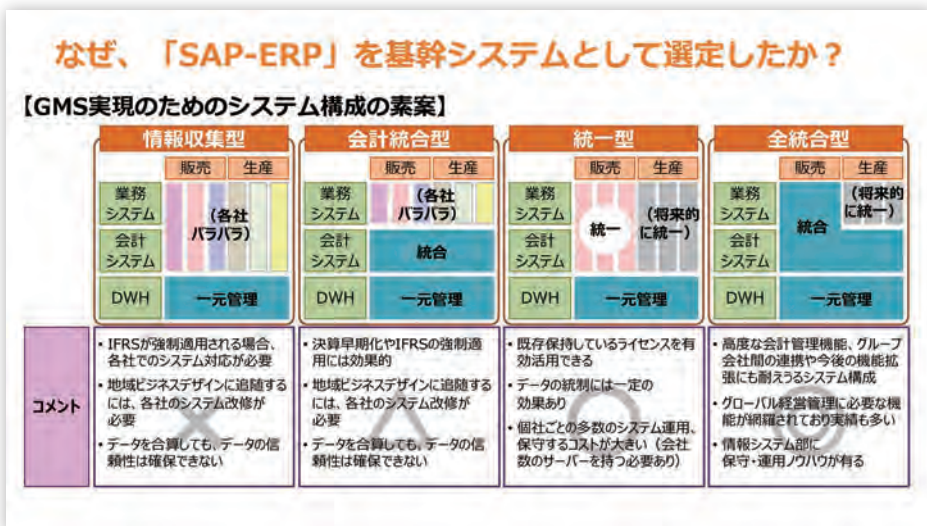
国内でメインフレームをダウンサイジングする際、スクラッチ開発（凡例12ページ）することも含めて様々な選択肢を模索しました。先述のとおり、月末

にしか経営判断に必要な数字を把握できず、業務が月末に集中し、経営の打ち手を講じられないという大きな課題を解決することのできるシステムを選ばないといけません。そこで、1990年代に流行しつつあった、ERPが持つ環境対応能力に注目し、次にERPの中でもSAPが最も日本市場に適合していると考え、当社の次期システムとしてSAP ERPを選択しました。

当社では、ERPは経営課題を解決するためのシステムであり、情報武装をするためにも有効な基盤だと認識していました。変革に向けて経営陣でも意見が分かれていましたが、「今こそ変革のときだ」と最後は社長が意思決定し、ERP導入に向けて第一歩を踏み出しました。

▶ 世界共通言語としてのSAP ERP

海外法人のシステムを共通化する際、国内と同じ製品にすれば、運用スキルもマスタもグローバルで共通化できるメリットがあります。当社は「自主自立」を重視しており、個々の現地法人に裁量を与えてきましたが、国内本社でERPを導入した後、海外展開して販路を拡大することに注力し、「次にシステムを共通化する」ことになりました。1999年に国内本社がERPを導入してから、2015年に海外展開するまで、様々な出来事が起こりましたが、海外でもSAPを導入することにより、連結決算や内部統制、IFRS³⁾による財務報告の対応などを進め、結果的にマスタや経営情報を一元化するというプロジェクトを実行し、システムを共通化することができました。



3) International Finance Reporting Standards : 国際財務報告基準

03 推進体制

国内ERP導入は社長が意思決定したため、当時の経営陣全員が、経営改革を担うという体制を組むことができました。今振り返ると、社長の決断と、経営陣が参画して進められたことが、非常にスピーディーに体制構築ができた要因だと考えています。なお、IT部門は事務局となり、各ユーザー部門のキーユーザーも参加しました。経営判断としてERPを導入するという指示がなされたことが推進の大きな原動力になったと考えています。

海外ERP導入の際には、国内導入時のノウハウを上手く活用しました。共通化は、これまでの「自主自立」の考え方と対立することですので、現地法人からはやはりいろいろな意見が出されました。こうした意見に対しては個別にしっかりと向き合い、説明していき、現在の姿と目標とする姿のギャップを解決する重要性を伝えていきました。海外法人においても、経営判断として発信をしたことで理解してもらえた側面があったといえるでしょう。最終的には、2013年10月からグローバルでもERP導入を推し進め、2015年1月にシンガポール、マレーシア販社にて稼働し、2019年3月までの時間をかけて、全15か国への導入が完了しました。

04 導入時の方針





国内ERPの導入時は、当社も標準化アプローチを念頭に置いていました。しかし、標準化を前提に導入を進めつつも、当時の働き方と合わない部分があるとしてもあり、追加開発しました。導入プロジェクトで作った追加開発プログラムは、自社運用で対応していましたが、現在はSAP運用パートナー企業に委託することが増えてきました。

当社の海外拠点へのERP導入は、テンプレートアプローチという手法を用いています。これは世界共通のテンプレート（凡例8ページ）を作り、国ごとに言語や制度以外の個別の仕組みを作らない、そこに費用をかけないという考え方で、SAPジャパンのコンサルタントから提案いただいたものです。

なお、SAP導入パートナー各社の提案も聞いたうえで、中長期的には追加開発しないことのほうがメリットがあると当社は判断しました。ERPは長く使うものであるため、ERP導入後の運用フェーズも考慮した、先を見据えた取組みが必要でしょう。従って、初期投資は安価なSAP導入パートナーではなく、SAPコンサルタントに依頼するほうが、メリットが大きいと考えました。

また、当社は日本にしかIT部門がないため、海外の現地法人で追加開発しても、運用フェーズで追加開発部分のトラブルがあっても対応できません。ERPシステムを担当する当社の要員は5名で、自社運用しています。大きな改修が必要な場合はスポットでSAP導入パートナーに依頼することはありますが、パラメータ設定を含めて自社の要員でERPシステムを維持運用できています。

なぜ、「SAP」をSIerとして選んだのか？

ソリューション	 各国の言語設定、各国固有要件が考慮済み	詳細内容
	 帳票で実用可能なテンプレートがある	詳細内容
	 標準機能で対応できる適合率が高い	詳細内容
	 最新技術を盛り込んでいる	詳細内容
人・組織	 TOAの理解度とコミュニケーション能力が高い	
	 パッケージ製品開発元としての利点を最大限に活用できる	

05 SAP ERP導入中の苦勞

▶ 経営改革の難所

国内のERP導入はFit & Gap（凡例7ページ）で時間がかかりました。その理由としては、当社のビジネスだけでなく、お客様との関係性を変えていく必要があったからです。当社だけの問題ではないため、なかなか仕様が固まらず、プロジェクトは2年ほど遅延しました。いよいよ「これ以上延期できない」というタイミングで、7割か8割くらいの完成度で本番稼働（凡例13ページ）させました。結果として、プログラムが動かない、エラーが出るなどのトラブルが発生し、混乱が生じ、IT部門も業務部門も思いどおりに仕事ができないという事態に陥りました。

ERPの導入は、当時としては先駆的な取組みであったため、ユーザー部門が「業務が変わる」ということになかなか腹落ちできない状態にありました。そのため、本番稼働の前に、勉強会やトレーニングに多くの時間を割き、なんとか乗り切ろうとしました。幸いなことに業務担当者は、どうにか業務を回そうとしてくれましたが、その一方で、営業部門からは変化に対する反発が大き

くなりました。今振り返っても、当時はいかなる手を尽くしても、落ち着くまでに、実際にかかった時間と同じくらいはかかっただろうと考えています。ERPの導入は、それだけ大きな変革でした。

▶ 海外業務の共通化

SAP ERPが提供するベストプラクティス（凡例7ページ）の業務シナリオは、現地法人の社長経験者など、キーパーソンと一緒に検証しました。そのうえで、SAP ERPの標準機能の範囲内で業務を実行できると判断し、追加開発が必要ないと判断してFit-to-Standard（凡例7ページ）を推進しました。必要なものはひと通りベストプラクティスで充足できるため、あとは現地法人のスタッフに、「この形に業務を合わせてくれ」と伝えて回ることがIT部門の仕事でした。標準機能でしか対応しないという方針を先に固めたため、用意した機能群が商慣習・法要件に合致するかを確認したうえで、あとは使い方を説明するだけで、上手く進めることができました。

▶ 経営や組織を変えるERPの力

環境が変われば、行動も変わります。仕組みを刷新する重要性はそこにあります。ERPを入れれば経営改革をせざるをえません。「変わるのか、変わらないのか」という空中戦で理想論をぶつけ合っても、着地が遠のいていくだけです。いったんERPという仕組みを動かし、課題があれば1つずつぶしていく。「変わる」という結果は同じでも、早く意思決定して、早く仕組みを作って環境を変えてしまえるのが、IT部門のパワーだと考えています。

06 導入の効果

▶ 意思決定の迅速化と管理メッシュの細分化

ERP導入後、月次ベースだった決算が日次ベースに短縮され、適宜P/Lの数字を見ながら、PDCAサイクルを回しています。つまり、意思決定機会が以前よりも増えました。ERPのリアルタイム経営が、「次に何をすべきなのか」という経営の打ち手を考える機会を提供しています。

また、P/Lのメッシュが細くなりました。ERP導入以前は、「国内全体で売上がいくら」という粒度でしか把握できなかったものが、市場や商品系列ごとのP/Lがタイムリーに確認できるようになったため、打ち手も具体的になり、働き方が変わったのです。例えば、商品開発部隊がERPのデータを見て、実

績を基に商品企画をするようになりました。

▶ 内部統制への対応

1999年にERPを導入した後、しばらくして、内部統制への対応が必要となりました。多くの日本企業がこの外部環境の変化への対応を強いられ、混乱が起きましたが、当社は既にERPを導入済みだったため、内部統制に対応するハードルが他社と比較して格段に低かったです。ERPを見れば、モノとカネがどう動いたかがリアルタイムにわかるため、内部統制という「黒船」が襲来しても落ち着いて対処できました。海外法人のシステムが共通化されていなかった頃は、それぞれでどのような運用がなされているのか、本社からは把握することができませんでした。現在では一目瞭然です。IT監査や統制面で、ERPの統一は大きな効果を生んでいます。

▶ グローバルの会計方針統一と属人化の解消

ERPをグローバルで導入したため、どの海外法人へいっても、同じSAP ERPをオペレーションすることになります。当社の場合、販路拡大など特定のミッションを担って、数年をかけていくつかの国をローテーションする責任者がいます。SAP ERPによって、どのグループ会社に赴任したとしても、同じ仕組み、共通言語の下で仕事ができるようになりました。

言語の共通化は、制度的な点でも効果があります。どの国の現地法人においても、売上基準や在庫評価法を統一したため、横並びで比較と合算がしやすくなり、ERPのデータを基にして経営の打ち手をより正確に、より早く検討できるようになっています。

▶ 会計情報の信頼性向上

内部統制とも関連しますが、ERPはリアルタイムに正確な数字を伝えてくれます。スクラッチ開発のシステムの下では、会計は会計システム、ロジステクスはロジ系システムと、それぞれのデータが作成されていました。そして、それぞれのデータを照合し、結果が算出されていました。ERPではモノが動く会計伝票が発生するため、いつどのような処理が行われたことで、売上や原価認識がなされたのかがわかります。会計とロジが一体となっていることが、会計情報の信頼性向上につながっています。

なお、会計帳票の5万枚/年の削減が、経営効果の副産物として得られました。

▶ 正確な実需把握

指標、業務、システムを統一したことで、海外法人でどれだけの売上を上げ

たのがタイムリーにわかるようになりました。この効果に加え、組織の心理的な不安が緩和されたことも大きいと考えます。当社の場合、本社、生産子会社、海外販売子会社の三者がサプライチェーン上で別々の役割を担っています。三者の信頼関係いかんによっては、「多めに在庫を持っておいてほしい」という販売側の意図や、「それほど売れないであろうから少なめに作ろう」と生産側の意図が入ってしまい、在庫の多寡が変動することがあります。

本来、販売と生産の需要は、同じ量を予測していなければならないはずですが。それぞれの組織が分断されていれば、各所が調整しながら生産計画や販売計画を立案することになりますが、現在はERPという共通言語があります。同じルールの下で表示される数字、すなわち事実をベースにしてコミュニケーションを取ることができています。

▶ IT部門のミッションが戦略立案へ大きくシフト

ERP導入前は、メインフレームからデータを抽出できるのはIT部門だけでした。ですので、ユーザー部門から依頼されてデータを抽出し、提供し続けるのがIT部門の仕事だったわけです。ところが、現在、IT部門は戦略立案部門となりました。各ユーザー部門がSAP ERPで分析し、直接データを確認するようになったからです。もしかしたら、ERP導入によって、最も大きく変わったのは、IT部門なのかもしれません。

ERPにはある業務は、ブラックボックス化されることなく、IT部門が統制しています。しかし、周辺業務には今でもブラックボックス化されている領域がありますし、デジタルシフト⁴⁾を掲げつつも、未だに自部門の個別最適（凡例10ページ）になっているパートもあります。時代のデジタル化に乗り遅れないために、IT部門がミッションとして戦略を作っていきたいと考えています。

- 会計帳票削減：5万枚/年
- グローバルで、売上基準や在庫評価法の経営指標統一

07 解決した経営課題

環境変化への追随という意図で導入したERPですが、経営面における効果

4) あらゆる企業活動においてデジタル化を進めること、またビジネスモデルそのものもデジタル化することも含まれる。

も実感しています。ERPの導入により、本社だけでなく、海外法人も含めてグループとしての意思決定材料が整ったことで、「地産地消」の海外展開や多角化、環境の変化に対応することができました。特に、法改正や消費税率改訂、内部統制への対応は、ERPだから、当社の少ない人員で果たすことができたといえるでしょう。

08 これからのSAP ERPに期待すること

▶ 運用保守の最小化

当社は、ERPに、安心して長く使っていけるものであることを求めています。ERPは基盤となる仕組みであるだけに、できるだけ負荷を少なく、長く運用できるシステムであってほしいと考えています。なぜならば、当社のIT部門は、保守運用部門ではなく、メンテナンスコストをできる限り最小化し、付加価値を生む仕事に携わりたいと考えているからです。長く使えることはわかってきました。SAP ERPには、運用が軽減されるような仕組みとなっていくことを希望します。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

これからERPを検討する企業には、システムを入れることを恐れないでほしいと思います。システムを入れると、組織はおのずとそれに合わせようとしてくれます。また、それだけの自信を持って行うべきです。

IT部門は比較検討をする部門ではなく、戦略を立案して会社を変えていくべき部門です。従って、会社を変える根幹となる経営アジェンダをおろそかにして、ERPを導入しようとしても失敗してしまいます。IT部門は、バックオフィス⁵⁾のコストセンター⁶⁾だと思いつまらずに、経営アジェンダを理解し、経営戦略を立案するマインドを持てば、企業の重要な組織として一層機能していくことができると思います。デジタルシフトが提唱されている世の中だからこそ、IT部門が戦略を考え、実行していけば、経営者からの見方も変化していくでしょう。

5) 経理や総務、人事、購買、ITなどの後方支援部門。顧客接点を持つ営業販売部門やコールセンターを指すフロントオフィスとの対義語。

6) 会社にとって利益を生まない「コストとなる部門」を指す

グローバル市場における 競争力強化を実現するために決めた ERPの導入

株式会社ヨコオ

株式会社ヨコオは、中国、マレーシア、ベトナム、フィリピンなどに子会社を持ち、各国の顧客に製品を届けるグローバル企業です。2007年頃には、今後の事業拡大に向けて、複雑化したSCMをどう支えていくかが命題となっていました。そこで、成長予測に備えた仕組みの構築としてSAP ERP導入を決断します。SAP ERPの導入は、経営の意思決定を迅速化させ、データに基づいた議論が根付くなど社員の意識変革にもつながりました。SAP ERPの導入・浸透の陣頭指揮をとった深川浩一氏(管理本部)、角田達朗氏(経営企画本部)、大塚英光氏(情報システム部)にお話を聞きました。

■ 基本情報

会社名	株式会社ヨコオ
導入検討開始日	2007年
導入プロジェクト開始日	2007年
システム稼働開始日	2009年。これ以降もグローバル展開を続けており、取材時(2023年1月)で、10か国・19法人に導入済み
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理) SAP SuccessFactors(パフォーマンスと目標管理評価、学習管理)、SAP Qualtrics(従業員エンゲージメント管理)
会社概要	当社は2022年9月に創業100周年を迎えた車載通信アンテナ、回路検査用コネクタ、電子機器用のコネクタ、医療機器用デバイスなどを製造・販売する年商668億円(2022年)のメーカーです。独自の先進技術力と、グローバルに展開する生産拠点の生産技術力、サービス拠点網を駆使し、進化が加速する世界の電子・電機・自動車メーカーに対して、革新的な先端製品を提供しています。
経営理念	人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。

INTERVIEW

お話をうかがった方

> 深川 浩一

取締役兼執行役員専務
管理本部長



> 角田 達朗

執行役員
経営企画本部長

> 大塚 英光

情報システム部
次長

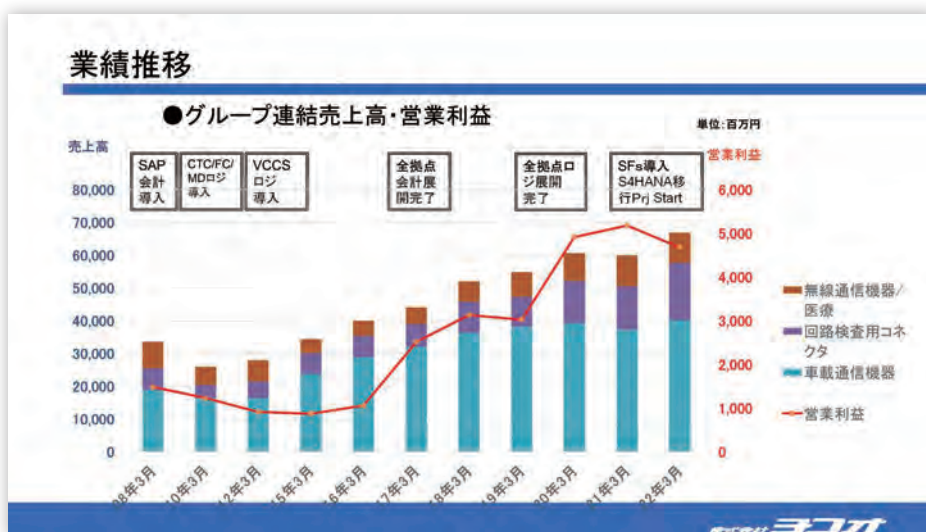
ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ グローバルに展開し複雑化したSCMを支え、迅速な経営判断を実現するためにERPの導入が求められた
- ◆ 事業の成長に伴う受注・生産・出荷・在庫管理業務の工数の増大に耐えうる基盤整備が急務となった
- ◆ ITリテラシーの低さという障壁を超え、10か国、19の会社でSAP ERPの本稼働を実現
- ◆ 適切でスピーディーな経営判断が可能となり、業務効率化、廃棄在庫削減、物流費削減を達成

▶ 成長予測に備えた仕組みの構築

SAP ERP（凡例6ページ）の導入を検討していた2007年頃の当社は、それ以前に描いていた「グローバル市場でグローバル優良顧客との共生関係を構築すること」と「海外販売比率70%、海外生産比率90%になること」という成長戦略が実を結びつつあるタイミングでした。売上高が増加していくこと、事業の成長に伴う受注・生産・出荷・在庫管理業務の工数が増大することが予測でき、この成長に耐えられる仕組みを構築する必要に迫られていました。

当時のIT基盤であるオフコン（凡例12ページ）と手作業での対応では、増大する業務への対応が追いつきません。そうした課題を打破する基盤整備を進めたいという思いがあったのです。



[編集部注] CTC/FC/MDとVCCSはヨコオの事業部門名

CTC：Circuit Testing Connector Division(回路検査コネクタ事業)

FC：Fine Connector Division（ファインコネクタ事業）

MD：Medical Device Division（低侵襲医療用機器事業）

VCCS：Vehicle Communication Comfort, and Safety Division（車載通信アンテナ事業）

▶ 著しく遅れていたシステム化

実際、当時のIT基盤はオフコンで、グローバルで使える基幹システムにはなっていませんでした。具体的には、海外とのネットワークがないことや、オフコンは1か月分のデータしか残せないため、それ以降は紙での運用となること、さらには、パソコンが1人1台ないというレベルの課題もありました。2008年から適用される内部統制のIT統制への対応も難しいという状況もありました。

このように、あまりにもインフラが整っておらず、対症療法的に中途半端に手を打ったところで何も解決しないことがわかっていたので、ERPで経営を作っていく必要があると考えて、ERPの導入を検討し始めました。

振り返ってみると、2007年頃にSAP ERPを導入していなければ、グローバルリーディングカンパニーであるお客様からは距離を置かれ、当社は製品の売り先を失っていた可能性があったと思います。もちろん、現在のような順調な年商の成長も見込めなかったでしょう。

02 / SAPを選んだ決め手

▶ 顧客評価・監査法人からの高評価

既にSAPユーザーであるグローバルリーディングカンパニーと、当社はお付き合いがありました。これらの企業は、取引先の事業インフラのグローバル対応力と強靭性を重要視しており、取引先企業がSAP ERPを導入することを歓迎することがほとんどです。

当社の当時の売上は300億円前後でしたので、導入企業の中では売上規模が小さいほうであったはずですが、「グローバルワンインスタンス」（国内外に展開するグループ企業全体で単一の情報システムを利用する）で導入を決断したことそのものを、取引先からは評価していただくことができました。また、各海外拠点の監査法人からもSAP ERPの採用を歓迎されていたということも、SAP ERPを選んだ決め手です。

▶ 真にグローバル対応ができるERP

また、SAP ERPが、グローバルSCMを統合でき、真にグローバル対応ができるERPであったことも決め手です。グローバルでの実績もありますし、日々為替が変動する多数の通貨による取引を、リアルタイムで原価管理できるという点でもSAP ERPが突出していました。

▶ ERPとしての進化への期待

ERPには、企業活動の多様な分野をカバーし統合して、進化していく、そうした働きに対する期待があります。実際に、最近では、SuccessFactors（タレントマネジメント）とQualtrics（エクスペリエンスマネジメント）の導入

が完了し、GHGプロトコル¹⁾ 管理（サステナビリティ）についても導入を検討するなど、利用範囲を拡大しているところです。また、今後は最新バージョンのERPであるSAP S/4HANA（凡例6ページ）への切り替えも進めていきたいと考えています。

SAP選定のキー・ポイント

◀前提としての成長戦略▶

- ・ グローバル市場でグローバル優良顧客と共生関係を構築
- ・ 海外販売比率70%、海外生産比率90%

◇第一のポイント=顧客評価

- ・ I社・Q社・M社・S社など、グローバル優良顧客は、ヨコオがERPにSAP採用でヨコオ事業インフラのグローバル対応力と強靭性に高評価
- ・ 各国監査法人もSAP採用を歓迎

◇第二のポイント=複雑なSOM（ヨコオ・ビジネスモデル・FC参照）

- ・ 多数の国内・海外拠点と製造・販売の分業体制でビジネス推進
- ・ 日々為替が変動する多数の通貨による取引をリアルタイムで原価管理可能なERPという点でSAPは突出

◇第三のポイント=ERPとしての進化

- ・ 所要量計算・購買/生産/出荷管理・原価計算・連結会計を以外の企業活動の多様な分野をカバーし統合する進化
- ・ 現在、ヨコオはSF6導入作業中、GHG管理(気候変動)モジュール評価中

ERPの導入については、当時の常務だった現社長の徳間（孝之）がSAP ERPを後押ししたことも大きかったです。徳間は、「グローバルビジネスなので、海外販売比率を高めていくことが重要だが、そのためにはグローバルで経営情報を統合し、正確な経営情報を活用し、確実かつスピーディな経営判断をしなければならない。これを実現するのがSAP ERPだ」という強い信念を持っていました。

03 推進体制

▶ 「経営企画室」と「情報システム部」が連携してランドデザインを描く

導入プロジェクトは、経営企画担当の執行役員をリーダーとしてスタートしました。当社は、経営戦略とIT戦略は密接に結びつくと考えて、経営企画本部の中に「経営企画室」と「情報システム部」が存在する組織構成となってい

1) Greenhouse Gas Protocol: サプライチェーン全体で排出される温室効果ガス（GHG）の排出量を算定・報告する基準。1990年代後半に前身となる組織ができ、2023年時点で国際標準となりつつある基準。

ます。各事業部でバラバラに動いてシステムや仕組みを作っていくのではなく、全社として判断していく必要があると考えるからです。以前は、システムに関してはSCMもECM（凡例9ページ）も事業部ごとに分断されており、属人的、自律的な改善活動に基づいて、独自のシステムを入れることで、情報の分断化が起きていました。それに気づいてから、横串を通して動いていく今の体制をとりました。

当社では各事業戦略を実現するためにIT戦略があると位置付けているため、経営企画室と情報システム部が協働しながら「ITはこうあるべきだ」というITのグランドデザインを描きます。SAP ERPの導入プロジェクトでも、その前提となる自社のSCMとECMの整備も併せて行っていました。

04 導入時の方針

▶ 単なる情報システム導入ではなく、業務・IT基盤を確立

当社のERP導入の目的は「事業活動の飛躍的スピードアップ」です。この目的の下、グローバルな業務標準化とグローバルSCMの情報基盤を整備していきました。

▶ 三者のパートナーシップを構築

ERPの導入は、業務部門、情報システム部門、導入ベンダーの三者が同じ目標の下にパートナーシップを組んで協働作業することで、大きな混乱がなく進めることができました。

▶ 追加開発はしない

なお、ERPの導入に際して、追加開発を極力避けるという方針で進めました。それまでの当社は、オフコンを使用していて、仕組みらしい仕組みがなかったこともあり、前提や思い込みをゼロにして、SAP ERPに合わせることで効率的だと考えました。追加開発が増えれば増えるほど工数もかかりますし、後のメンテナンスが大変になります。ゼロではありませんでしたが、相対的に追加開発を少なく抑えることができました。

05 SAP ERP導入中の苦労

▶ 前のシステムという「負の遺産」との比較はなかった

導入自体は比較的スムーズに進んでいった印象を持っています。ERP導入以前は、オフコンを使用していたため、従業員が以前のシステムと使い勝手を比較するなどの「負の遺産」になるような仕組みが存在しなかったからです。例えるならば、通信網を持たない途上国にブロードバンドが早く普及したと同様のイメージを持っています²⁾。当社も、元々何も持っていないところからのスタートで、レガシーシステム（凡例13ページ）と呼べるほど大きな仕組みがなかったからこそ、スピーディに動かすことができましたと思っています。

▶ 従業員から経営陣まで、ITリテラシーは低かった

一方で、ERPの導入当初は、従業員から経営陣までITリテラシーが低く、基本的な用語が通じないという苦労がありました。例えば、「ドリルダウンの機能があります」といっても通じませんでした。これについては、理解できるように噛み砕いて伝える、重要なことは繰り返し伝えるというように地道に対応していきました。また、システム化が遅れていたために、マスタ（凡例7ページ）作成に時間がかかり、稼働時期を2回延期したこともありました。

▶ 3つの国、5つの会社で本稼働

当社の製品の製造工程が、日本・マレーシア・中国にまたがっており、その3か国、5つの会社でSAP ERPを本稼働しなければならなかった点にも苦労しました。稼働準備に、時間・工数を要しましたが、海外拠点の中核となるリーダークラスが協力してくれたので乗り越えることができました。彼らは、従来の紙での運用に苦労していて、それが解決できること、また、SAPは世界で通用するERPであるため、SAP ERPのオペレーションノウハウを得られることがスキルアップになるといった理由から協力的だったようです。

2) 早期に社会インフラが成熟した先進国では、ブロードバンドを敷設するメリットが相対的に小さいが、電話回線も通信網もない途上国は最新のテクノロジーであるブロードバンドが敷設されるため、人々はそのメリットを享受し、普及が早くなるという現象が起こる。2008年から2015年の間に、世界で最もブロードバンド加入者増加が多かった地区はアフリカである。

出典：Leke, A. & Signe, L. (2019). Foresight Africa 2019. Washington: Brookings Institute. 84.

06 導入の効果

▶ 内部統制対応を監査法人が高評価

内部統制対応で監査法人からも評価していただいたことも、ERP導入の効果の1つです。SAPは監査法人の推奨するシステムなので、監査法人の方もSAPをよくご存知で、「〇〇の業務処理データをください」といった共通言語で会話ができるようになったため、やり取りがスムーズになりました。

▶ グローバルなSCM情報基盤の確立

また、導入の効果にグローバルワンインスタンスにより、海外拠点と共通の情報基盤を用いることができるようになり、コミュニケーションが円滑になったこともあります。Web会議などで直接ヒアリングしなくても、ERPシステム（凡例6ページ）を見て会社の数字を把握することができ、問題点に素早く手が打てるようになりました。

例えば、今までは、ある製品の利益率が低くても、何が問題なのかがわかりませんでした。現在は「この製品はこの生産工程が遅れた」「この製品のこの材料の価格が想定よりもいくら高くなった」ということが素早く正確に分析でき、対策ができるようになりました。

▶ 手作業による会社間の売買照合・調整業務の撤廃

他にも、SAP ERPの会社間在庫転送機能利用により、手作業による会社間の売買照合・調整業務が撤廃できました。以前は、在庫情報の精度が低く、手作業で在庫を確認していましたが、会社間在庫転送機能利用により正確な在庫情報が把握できるようになりました。

また、車載通信用のアンテナ製品群については、船便輸送が通常ですが、急遽、需要があったときには、発送が遅れることを避けるため、輸送費が高い航空便を使わなくてはならないということがありました。しかし、最適に在庫を把握できるようになったことで、航空便の利用を抑えることができ、コスト削減が可能になりました。

▶ データ蓄積が可能になり、経理・会計にも大きなメリット

以前のオフコンを利用していた時は、1か月以上のデータを保存できないため、紙で運用をしていました。これは、過去におかしい数字があったとしても、データ上で追うことができないことを意味します。そのため、わざわざデータを表計算ソフトに落として保管するといった対応もしていました。現在では、そういったことも不要となり、経理・会計に大きなメリットをもたらしたと感じています。

07 解決した経営課題

▶ 意思決定の迅速化

決算が短縮できたことにより、月中で見込みを予想し、打ち手を講じることができるようになりました。

導入前は月次決算に9日かかっていましたが、現在は、売上だけなら3日、損益まで含めると7日に短縮できるようになりました。期末決算も28日から21日に短縮しています。これにより、意思決定が早くなり、早期に打ち手を講じることができるようになりました。具体的には、以前は日常のオペレーションの意思決定をする執行経営会議を月の中旬に1回開催していたのが、決算が短縮できたことにより、月初3日目に売上を見て、さらに9日目には決算数字を確認しながら、月に2回執行経営会議を開催できるようになり、具体的な対策を検討できるようになったのです。以前の月に1回の中旬開催ではその月に必要な対策を講じるには遅く、後手に回らざるをえなかったことと比べて、今では迅速に対応ができるようになり、経営上のメリットが出ています。

決算短縮

- 月次決算：9日→3日
- 期末決算：28日→21日

▶ 業務効率化、廃棄在庫削減、物流費削減の実現

在庫精度の向上は、お客様に迅速に製品を届けることにつながっています。製品によって、短いものは2～4週間、長いものは2～5年と製造リードタイムが異なります。これまでは、どこにどれだけの部品在庫、製品在庫があるの

かといった確認が難しかったのですが、SAP ERPによってタイムリーに把握できるようになりました。

また、当社では不良資産を抱え込まないという方針を徹底しています。SAP ERPのデータに基づき、「この製品は、半年以上も流動していないので不当在庫とすべきではないか」というように、在庫を処分する判断もできるようになりました。SAP ERP導入以前は、在庫の停滞状況を紙で確認し、半年や1年に1回程度の処分を実施していましたが、現在は毎月確認し、適宜処分しています。そのため、処分にかかるコストも平準化することができるようになりました。

● 在庫に対する意識向上と在庫精度向上

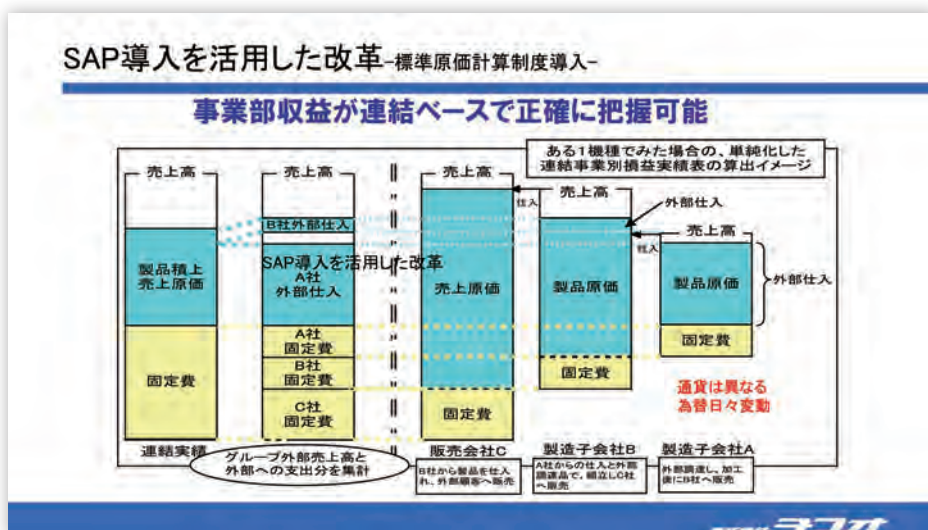
中国の在庫精度：95%→99.6%に改善。

* 在庫精度 = (総在庫金額 - 月次棚卸の差損差益額の絶対値) ÷ 総在庫金額

これにより、3か月間棚卸実差がない品目は、月次→四半期に一度の棚卸実施に変更。

▶ 製品ごとの原価、事業部ごとの収益を把握

グローバルの様々な拠点での製造と複雑なやり取りのため、これまでの当社では、製品ごとの原価、事業部ごとの収益の把握ができていませんでした。しかし、SAP ERPを導入して、製品ごとの原価や連結ベースの事業部収益が正確にわかるようになりました。このことは、より適切な経営判断に資する情報の提供に貢献していると思います。



▶ 社員の意識変革

また、SAP ERP 導入当時と比べて、データに基づいて議論する風土が定着してきていると感じます。当初からSAP ERPの導入を後押ししていた社長の徳間は、SAP ERPを非常に高く評価していました。社長自らがERPシステムのデータを見て、具体的な経営方針を立てています。

これまではERP導入前の管理帳票の体系にSAP ERPの数値を入れて議論していたのですが、「無駄なことはやめよう。SAP ERPのデータがあるからそのデータを確認しよう」と話し合い、1年間かけて切り替えも行っています。各従業員が直接ERPシステムのデータにアクセスするようになり、データが身近なものになっています。データドリブン経営（凡例9ページ）は道半ばではありますが、一歩ずつ進んでいると感じます。

08 / これからのSAP ERPに期待すること

▶ SAP ERPのGHGプロトコルのモジュールを評価中

GHGプロトコルについては、グローバルのリーディングカンパニーであるお客様から要望をいただいています。特に、自動車メーカーから「納品している製品の生産時のCO₂排出量を報告してください。また、CO₂排出量をどう削減する予定かも教えていただけますか？」といった問い合わせが寄せられており、対応を求められています。SAP ERPでもCO₂排出量の理論値を計算できるようになってきていますが、ERPの管理領域だけでなく、現場の操業領域のCO₂排出量の計測を可能にするなど、SAPにも操業ソリューションのさらなる充実を期待したいです。

▶ ROIC（投下資本利益率）対応

当社は、東証プライム上場企業として上場基準に対応することもさることながら、SAP ERPをROIC経営の基盤にして、投下資本に対して正しくリターンを得ていることを判定したいと考えています。この対応を図っていくことは、今後の成長に必須の事項だと考えています。

そして、ROIC経営には精度の高いSAP ERPの会計情報が不可欠です。前述のとおり当社は、4つの事業を保持していますが、今後は一層事業領域を拡大しようと考えています。その際に、重要になるのは事業ポートフォリオです。SAP ERPをROIC経営の基盤にして、事業ポートフォリオを分析し、実際の

経営判断に使っていきたいと考えています。ROIC経営を実現して、コングロマリットディスカウント³⁾ではなく、コングロマリットプレミアムを目指し、複合事業であるシナジーを証券市場で示していきたいです。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ SAP ERPへの顧客評価は高い

グローバルビジネスを展開している、あるいは今後グローバルビジネスを伸ばしていきたいという企業であれば、当社のような「グローバルワンインスタンス」が非常に重要なポイントになります。

ERP選定の際には、自社のお客様や監査法人からの評価という観点も踏まえられるとよいと思います。お客様がグローバルなリーディングカンパニーであればあるほど、製品の性能や価格もさることながら、取引に値する会社かどうか重視されるからです。また、内部統制など、監査も厳しくなっていますので、監査法人の目線も大切となります。システムは、製造業としての本質的な競争領域ではありません。この部分でマイナスに捉えられるようなシステムは選ぶべきではないといえるでしょう。

SAP ERPはどこからでも、お墨付きをもらえるERPであると実感しています。

3) 複合企業（コングロマリット）の企業価値が、部門ごとの事業価値の合計よりも小さい（ディスカウント）状態になる経営理論。多角化すれば事業部同士で業績変動幅を小さくできるが、事業間のシナジーを明らかにしにくいことや、自社が何を主事業としているのが投資家に伝わりにくく、ディスカウントが起りやすい。ヨコオはこの逆の、事業価値の合計が大きくなる（プレミアム）となる経営を目指している。

環境変化への迅速な対応を果たした モノ作り会社の抜本的経営改革

小木曽工業株式会社

小木曽工業株式会社は、80年以上の歴史を持つ、モノ作りを強みとした製造メーカーです。SAP ERPの導入を検討し始めた2015年当時は、既存事業は安定していても利益率が低いことや、本に必要な品目を適正なタイミングで得意先へお届けできなかったことから、事業形態を変更して、付加価値の高い製品を提供していくことが求められていました。

しかし、経営判断をするために必要とされる一元化されたデータは揃っておらず、経営陣は困難な舵取りを余儀なくされていました。そこで、トップダウンによるERP導入プロジェクトを実施します。当時、プロジェクトマネージャーとプロジェクトリーダーを担った小木曽正規氏(副社長)と福田篤史氏(生産管理部 部長)に、プロジェクト概要と成果などについてお話を聞きました。

■ 基本情報

会社名	小木曽工業株式会社
導入検討開始日	2015年5月
導入プロジェクト開始日	2016年1月25日
システム稼働開始日	2016年10月21日
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、販売管理、在庫/購買管理、生産管理)
会社概要	当社は、80年以上の歴史をもつ、みがき棒鋼の製造を基盤に硬質クロムめっき処理や転造ボールねじ、めっきシャフト、機械加工品などを生産するメーカーです。年商は103億円(2021年)です。鋼の特性を知り尽くしたプロフェッショナルが、一貫体制で多様化する顧客ニーズに応えています。
経営理念	今日も、お客様に100%良品を送り出す

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 小木曽 正規

副社長

> 福田 篤史

生産管理部 部長

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 迅速性や正確性に欠けるデータにより、事業運営判断が難しく、顧客満足度を上げられなかった。経営の抜本的な見直しの必要性からSAP ERP導入を決断
- ◆ SAP ERP導入はトップダウンで推進し、プロジェクトメンバーは次世代を担う若手社員を中心に編成
- ◆ SAP ERP導入により精緻なPSI計画を描くことが可能になり、リソースの最適化が図られるようになった
- ◆ 一元管理されたデータにより複雑な製造工程の製品もスムーズな生産が可能となり、付加価値の高い製品の提供を実現

01 導入の背景

当社は、みがき棒鋼という特徴的な製品のモノ作りに強みを持つメーカーです。みがき棒鋼の主な用途は自動車で、それ以外にも運搬機械、建設機械、農業機械、工作機械、産業機械などあらゆる分野に役立てられています。

▶ 付加価値の高い製品の模索

SAP ERP（凡例6ページ）を検討した2015年当時は、当社を取り巻く環境に変化が生じていました。例えば、自動車部品としての発注は安定していたものの、利益率が低いという課題があり、事業形態を変更して、付加価値の高い製品を提供していくことが求められていました。そして、付加価値の高い製品は何か、どういう作り方が最適かなどの試行錯誤を繰り返していましたが、明確な判断材料がないため、判断を下すことができずにいました。経営的な判断をする材料がない点も大きな課題だったのです。

▶ 業務データが月次集計のため、事業運営判断が遅延

事業運営判断が遅延していることも課題でした。今月は予算どおりなのか、上回るのか、下回るのかといった結果を予測することができなかったのです。予算どおりに着地しないとすれば、その原因は何かを解析し、素早く適切な対策をとりたいと考えましたが、毎月20日に締めて、月末に数字が見え、その後、分析をスタートして、翌月の第1週目に数字を把握できるというスケジュールでした。分析できた時点で、次の締めである20日までは2～3週間しかない状態となっており、タイムリーな打ち手を講じることができずにいました。

▶ 正確性に欠ける生産計画で、顧客満足度も向上しない

各工場の月次生産計画については、生産管理部門が営業から渡された得意先内示データを参照し、手作業で係数をかけながら策定するという、精度の高くないものでした。また、PSI（凡例10ページ）計画が材料の管理と結びついておらず、工場の担当者が表計算ソフトで属人的に管理しており、材料の発注漏れや誤発注も生じていました。計画的に生産するのではなく、材料があるから生産するという状況だったのです。納期遅れの金額が2,000～3,000万円ほどに上ることがある一方で、販売予定がない商品や材料が倉庫に積み上がっていたという問題もありました。

02 SAPを選んだ決め手

▶ 経営者同士のつながりでERPを知る

現会長が情報収集を行っていた際に、経団連愛知県経営者協会の交流でERPを知りました。会長はERPに関心を持ち、「今後は、会社のシステム全体を統一し、データを見て判断をしていくことが必要になってくるだろう」と考えるようになったのです。以前のシステムは生産管理システムで効果は限定的であり、誤った事業運営判断をしてしまう危惧を抱きました。そのため、経営を改革する手段としてERPを導入することを決めました。

▶ 適切な事業運営判断を実現するERP

SAP ERPは、販売・生産・在庫・購買などの業務プロセスをすべてつなぐことができ、詳細なデータを経営と現場で共有することができます。1つのシステム内の各業務プロセスで作られるデータは整合性を持っています。そのため、リアルタイムに信頼できるデータを得ることができ、そのデータを掘り下げて分析できます。SAP ERPを導入できれば、正しい情報を基にタイムリーに事業運営判断が行えるため、付加価値の高い製品を生み出し、効率的なモノ作りを行い、より顧客満足を追求していくことができると考えました。

03 推進体制

▶ 使いやすさではなく、ERPに業務を合わせる業務改革

当社は世界標準に合わせる業務改革をしたいと考え、「標準機能やこのモジュール（凡例7ページ）を使えば実現できます」という提案をいただいたSAPのERP導入を決定しました。世界標準の業務プロセスを利用すれば、属人化を排除することができると思ったためです。

「追加開発すれば、こういうことができる」という他のパッケージベンダーの提案も聞いたのですが、使いやすさは向上しても、追加開発してしまったら「世界標準に合わせ、業務改革をする」という目的からは逸れます。様々な業界での活用実績があるSAPに最も多くのノウハウがあり、様々な仕事のやり方ができる懐の深いシステムだろうと考え、決断に至りました。

差別化をすることが難しい業界の中で、データを活かして経営判断をし、我々

の得意な点を伸ばしていくことで競合他社に勝つ大きな武器になるだろうと考えました。

▶ 若手社員を中心としたプロジェクトメンバー編成

プロジェクトは、会長をプロジェクトオーナー（凡例11ページ）、生産管理部のメンバーがプロジェクトマネージャーとプロジェクトリーダーとなって推進しました。プロジェクトメンバーには、ベテラン社員ではなく、入社4～6年目くらいの次世代を担う20代の若いスタッフを抜擢しました。

これは、「既存にとらわれない自由な発想で新しい小木曾工業の姿を作りたい」という経営層の期待の表れでもありました。既存のシステムを使い慣れているベテランメンバーの場合には、今までできていたことや既存の業務ができなくなることに目がいき、変革のブレーキ要素になる可能性があると考えたのです。

結果的にこの判断は正解でした。彼らは、ありたい姿を自分たちで描いた後、既存業務を真摯に学び、現場のキーマンと変更点を協議していました。時には深夜まで残業し、会社を変えようとする姿は、「若い社員がここまで頑張っているのだから協力しよう」と周囲の社員の心も動かしたようでした。

導入プロジェクトに関わったメンバーは、現在では自身の業務だけでなく会社全体を鑑みることができるようになり、社内での中心的な人材として活躍しています。

04 導入時の方針

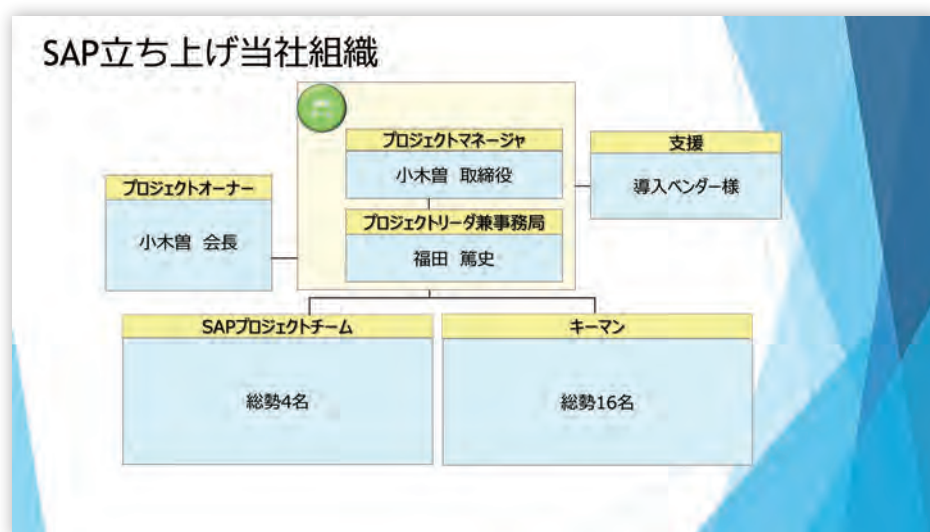
▶ 徹底的な標準化とシンプル化

導入時に重視した方針は、徹底的な標準化とシンプル化です。社長の方針もあり、追加開発をほとんど行わずに導入しました。過去のシステムは、業務に合わせて追加開発をしたために、結果的に属人化を生んでしまいました。

例えば、生産管理という観点では、同じシステムを工場ごとに個別に追加開発し、その追加開発がいつまで経っても終わらないまま使っていました。この状況で自動化を進めることは困難です。こうした反省から、徹底的に標準化・シンプル化された1つのシステムに統合することで、自動化やその先のステップへと歩みを進めていくことができると考えました。

▶ トップダウンでの推進

ERPの導入は、強力なトップダウンで進めるという方針を取りました。会長や経営陣が、導入の目的である「持続可能な企業への変革」やその必要性を従業員に向けて継続的に伝え続けました。会長には、報告会がある度にシステムに沿って業務改革を進めていくことの重要性を伝えてもらいました。当初は、反発の声が上がったこともありましたが、トップダウンで進めたことで、会社全体で同じ方向に向かっていくことができました。



05 SAP ERP導入中の苦労

▶ マスタ設定に苦労

既存のシステムでもマスタ（凡例7ページ）設定を細かくしていたつもりですが、SAP ERPを正しく使用するためには既存のマスタ以上に多くの設定項目があり、管理に苦労しました。導入当初は、「このマスタのこの部分を触るとどういう動きをするのか」という構造をメンバーがまだ理解できておらず、過剰な生産指示が出たトラブルもありました。SAP ERPを使用していく中でマスタの内容を理解・検証テストをしながら整備を行いました。現在の形になるまで、導入してから約1年間費やしました。

最初の頃は生産管理部でSAP ERPの講習を受けて、学ぶ時期もありました。実際に運用・検証テストをしていくことで、マスタ項目がどんな動きをし、何

に使われ、どういうロジックで動くのかを理解できるようになっていきました。マスタが正しく整備されたおかげで、PSI計画、MRP（凡例9ページ）、生産計画の精度が向上しました。

▶ 現場への教育や浸透

受注から生産まで一貫した業務の流れを理解し、どう業務が変わるのかをイメージできるキーマンを選び、ERPシステムの使い方の教育をしていきました。きちんとしたキーマンがいる工場とそうでない工場との浸透度合いに差はありましたが、それも時間が経つにつれて解決していったように思います。

半期に1回、係長以上を集めて会社の方針説明会を開き、「システムをこう変えたい」「業務をこう変えたい」「システムから出てくるデータを利用して経営判断をしたい」ということを強く伝え続けました。また、意識的にシステムを使って判断する重要性も発信していきました。

キーマンの役割

1. SAP ERP導入の目的を理解し、エンドユーザーへ展開する
2. 業務フロー・システム概要を理解し、エンドユーザーへ教育する
3. システム移行時、各プラントの中心となって移行作業を進める
4. システム移行後も各プラントの中心となって操作指導やエンドユーザーからの問合せに対応する

プロジェクトチームの役割

1. キーマンと協業してエンドユーザーへの展開・教育をする
2. システム移行時、キーマンと協業して移行作業を進める
3. システム移行後はキーマンのサポート
4. 精度維持のためのマスタメンテナンス、データの監視を行う

06 導入の効果

▶ 月次決算を3営業日以内に短縮でき、将来の対策検討が可能に

SAP ERPを導入したことにより、月次決算の締めの日数が7日間から3日間に削減できました。前システム利用時の経理部門は、締め日で5時間の残業や土曜日出勤もしていましたが、SAP ERP導入後は締め日であっても定時で帰れる日もあります。

さらに、月次決算の着地が、月中でわかるようになり、各部門が月中で着地点に到達するための打ち手を講じたり、翌月の戦略を立てられたりするようになりました。処理のスピードアップと着地点がある程度見えるようになった点は、導入の大きな効果だと思います。

▶ 生産量・材料発注量の過不足の減少

SAP ERP導入から1年ほどかかりましたが、販売計画を変更すると生産計画にまでつながるような一元的な仕組みが営業にも浸透しました。SAP ERPによってすべての情報が連動するため、営業が得意先の注文情報を更新し、メールで知らせるだけで、必要とする材料量が計算され、自動で指示が出るシステムとなっていることを、今では社員全員が認識しています。

複雑なロジックや在庫を確認しなくても、システムが判断して最適解を弾き出せることは業務における大きな効果です。さらに、MRPですべての品目を対象に計算することができ、過剰な場合には生産を抑制してくれる働きもあります。

▶ ピーク対応能力の向上

生産計画の精度が高まったことにより、ピーク対応能力も向上しました。例えば、「来月は、〇〇の負荷が高くなると予測できるので、〇〇の資源と人を増やそう」といった対策を打てるようになったのです。

これまでは、工場の各部門で「できる範囲で対応する」という状況でしたが、現在はお客様から大規模な依頼をいただいたときには3つの工場を横断して、リソースを最適に配置し、得意先が求める製品を最大限生産できるようになりました。具体的には、勤務体制を変更する、三重工場の繁忙時期には名古屋工場から人員を派遣する、あるいは名古屋工場に異なる仕事を配分するなど、月をまたいで先を見通した体制をとり、ピーク時にスムーズに対応できるようになりました。

▶ 自動化により業務効率化を実現

SAP ERPで業務プロセスを標準化した結果として、RPA（凡例13ページ）の利用、一括処理でデータの自動登録などを、どこの工場や拠点でもできるようになりました。以前は、お客様の締め日や当社の締め日には、従業員が20～21時まで残業することもありましたが、現在では、残業時間がかなり削減されています。納期の直前に慌てるのではなく、前工程できちんと準備ができるため、仕事のボリュームが平準化でき、働き方の改善にもつながったと考えています。

▶ データ確認が可能となり社内の問い合わせが減少

SAP ERP 導入以前は、受注残、進捗確認、在庫数量などについて、ベテランの担当者に問い合わせ確認する必要がありましたが、現在では自身でシステムのデータから把握することができます。また、生産管理部が在庫や計画の指標を社内掲示板に示しているため、細かい進捗も確認できるようになっています。

また、問い合わせがあるにしても、内容の質が変わりました。まずは自分でデータを見て、今の状況を判断したうえで、「この納期で発注されているので、ちょっと前倒しできませんか」といった交渉ができるようになり、建設的に業務を進められるようになりました。

▶ 顧客満足度の向上

得意先の要望に迅速・正確に回答できるようになったことで、顧客満足度の向上を実感しています。これまでは営業担当者が「なんとかします」「だいたい2週間程度かかります」といったあいまいな回答をせざるを得ませんでした。現在はデータに基づいて、「○日までに納品します」「何トンまでであれば受注量を増やせます」と正確な回答を提示できるようになったのです。

正確な情報を基にしたモノ作りで工場の負荷を制御することで、回答時間が早くなり、自信を持って得意先対応に当たれるようになってきました。生産計画の精度が向上したことにより、納期遅れも大幅に減少しました。こうした積み重ねによって、新しい引き合いも増加しています。

07 解決した経営課題

▶ 新製品開発に注力し差別化を実現

コロナ禍で、自動車産業が苦境に立たされている中で、工場の自動化に関わる製品は需要が増加しました。このような製品は製造工程が複雑なため、得意先への納期が長くなりがちですが、当社はSAP ERPで生産能力や工場の負荷を考慮しているため、今年は過去より15~16%少ない人員で過去最高の売上となりました。

さらに、得意先からは「他のサプライヤーで作りきれないので、数を増やしてください」というご要望をいただくこともできて、競合他社に対する差別化を図ることができています。需要の変化への対応力の向上により、得意先が残

業や増産ができないことから、「さらに付加価値の高い商品を作ってほしい」「材料だけでなく、三次加工まで施してから納入してもらいたい」などの新規の引き合いを多数いただき、「小木曾工業に頼めば大丈夫」というコメントもいただくことにつながりました。

▶ 製品群の構造改革

これまでは敬遠しがちだった多工程にわたる製品や、リードタイムが長い製品についても、スムーズに生産できるようになりました。というのも、SAP ERPの導入で売上予想を基に工場の負荷を想定して、生産計画を立てることができるようになったからです。

また、撤退の意思決定ができるようになったこともポイントです。従来は、注文があれば採算を度外視していたり、工場の稼働率を上げるために作り続けたりしていましたが、撤退すべきもの、価格を変える交渉をするもの、といった判断ができるようになり、構造改革を進めることができました。

▶ 正確なデータから適切な戦略を立てる

会社の発展を見据えて、正確な経営指標を確認しながら経営判断ができるようになったことに関して、経営者として非常に大きな価値を感じています。経営として、どこに力を入れていくべきなのかを、データに基づいて議論できるようになりました。限られた資源をどこに投資していけばいいのか、数字を見ながら判断できるようになったのです。

会社としての経営指標が系統立ててできたので、経営陣の意図をマネージャーに伝えることもできています。特に、当社の企業規模であれば、経営陣と現場との距離が近いため、SAP ERPを使った意思伝達がやりやすい状況でした。今後は、データを継続的に確認し、リアルタイムに状況を把握しながら判断していくことに注力したいと考えています。

SAP ERPによって、経営を変え、事業運営の高度化を図り、稼ぐ力、競争優位性を高め続けられる土台を築くことができたと感じています。

08 これからのSAP ERPに期待すること

▶ SAP ERPの活用を図りたい

当社としては、SAP ERPでまだ使いきれていない機能があるので、それらを活用していきたいと考えています。例えば、会計管理の機能をより使いこな

せれば、ERPシステム（凡例6ページ）の導入効果をさらに定量的に把握できると考えています。

SAPのシステムには魅力がたくさんあります。次世代ERPパッケージ（凡例6ページ）であるS/4HANA（凡例6ページ）に関しては、当社がどんなメリットを享受できるかを吟味していきたいと考えています。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ システムがつながっていることの効果

SAP ERP導入プロジェクトを終えて、業務プロセスとシステムがすべてつながっていることの効果を感じています。生産分野では、生産計画、負荷の計算、材料発注などのすべてを人のノウハウに頼っていたのが、現在ではシステムに置き換えることができました。

SAP ERPを使ってどのような働き方をすればよいのかを理解するのが最初はとても大変ですが、属人化を防ぐ効果がある非常に優れたシステムです。すべての経営指標が一元管理されるので、経営判断ができるようになったという導入効果は大きいです。会社の規模感にとらわれずに、SAP ERPを導入し、すべての仕組みを使い倒せば、大きな効果につながるものだと思います。

▶ 成功の3つのポイント

SAP導入には3つのポイントがあったように思います。①強力なトップダウン、②マスタ精度の担保、③追加開発せずに業務をシステムに合わせるものの3つです。

また、中堅企業の場合には、短期間で導入を進めたほうがよいと思います。そうでないと、少人数で業務を回している中堅企業は体力がもちません。多少のトラブルは発生するかもしれませんが、一気呵成に進めたほうが結果的に短期間の混乱で済むのではないのでしょうか。当社の経験がお役に立てば幸いです。

デジタル基盤の整備で、 コーポレートトランスフォーメーションは 次のフェーズへ

SOLIZE株式会社

SOLIZE株式会社は、1990年の創業以来、デジタルものづくりを革新し続けている企業です。変化していく社会や産業・顧客への対応と、企業としての次の30年の成長に向け、コーポレートトランスフォーメーションを決断しました。その目的の1つである経営基盤強化の手段として、業務プロセス、業務システム、ITインフラなどの基盤整備に着手し、SAP ERPを導入しました。短期間での導入・稼働プロジェクトをどう導いたのか、また、その成果や展望について、堤皓朗氏(上席執行役員 経営戦略・IT戦略担当)にお話を聞きました。

■ 基本情報

会社名	SOLIZE株式会社
導入検討開始日	2020年3月
導入プロジェクト開始日	2020年9月末
システム稼働開始日	2021年7月1日
利用ソリューション	SAP S/4HANA Cloud(Public版)(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、プロジェクト管理)、SAP Concur
会社概要	当社は、1990年の創立以来、一貫してデジタルものづくりの革新を推進している企業です。設計、解析、ソフトウェア、MBD、デジタルリスクマネジメント等の領域におけるデジタルエンジニアリングと国内最大級の保有台数を要する3Dプリンターを活用したデジタルマニュファクチャリングの領域でエンジニアリングおよびコンサルティングサービスの事業を行っています。年商は178億円(連結:2022年12月期)で、全社を挙げてさらなる成長を目指し、アメリカ・ヨーロッパ・インド・中国にも事業展開しています。
経営理念	理念：進化を感動に 使命：知恵と技術をエンジニアリングし、価値創造を革新する 「本質的に美しいものづくり」を実現する

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 堤 皓朗

上席執行役員
経営戦略・IT戦略担当

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 業界構造の変化への対応と次の成長に向け、コーポレートトランスフォーメーション(CX)の必要性を認識
- ◆ コーポレートトランスフォーメーション(CX)の目的の1つとして、経営基盤強化があり、その必要な手段としてデジタル基盤の構築を実施
- ◆ 複数のSaaSにてデジタル基盤を構築し、その1つとしてERPを導入
- ◆ 「Fit-to-Standard」により、全社での業務プロセス統一と業務標準化が図られるようになり、属人化の解消、管理品質の向上などを実現
- ◆ データに基づく経営判断と、バックミラー経営からフロントガラス経営への転換が進む

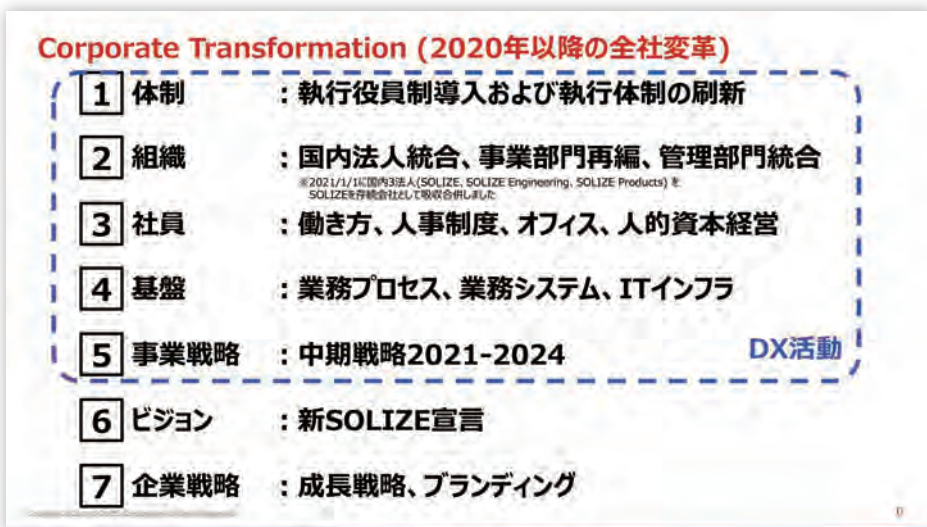
01 経営改革の背景

▶ 業界構造の変化と次の成長に向けて

当社のお客様は、8割が自動車関連企業、残りの2割も重工業や建設など大半が製造業です。主なお客様である自動車業界の転換が今後加速的に進む予測となっており、大きくその構造が変化しています。

創立から30年程度を経て、次の10年、次の30年を見据えたときにさらなる成長が難しくなるのではないかという大きな危機感がありました。会社や提供しているサービスを見直しつつ、新たな領域への挑戦や技術力の向上に取り組んでいかなければ、次のステージへは進んでいけないという経営環境・経営課題があったのです。そこで、こうした課題に真正面から取り組み始め、2020年から企業体の再構築を始めました。

▶ コーポレートトランスフォーメーション(CX)の概要



当社では体制・組織・社員・基盤・事業戦略・ビジョン・企業戦略の7つの軸でコーポレートトランスフォーメーション(CX、凡例10ページ)を行うこととしました。DX活動とは、①から⑤を統合的な活動として定義しています。

まず、2020年のはじめに、「①体制」を変更し、経営体制を刷新しました。経営陣に続いて、「③社員」については、人的資本経営が注目されだしたことに加えて、新型コロナウイルス感染症禍(以下、コロナ禍)の状況となり、働き方やオフィスのあり方を変えることに加え、後述の国内三法人の統合に伴い

人事制度を統合する必要がありました。

次に、「②組織」も変更しました。コロナ禍で、速やかに変革に着手する必要があるとの考えの下、2021年1月1日付で、国内三法人を統合（SOLIZE株式会社が、SOLIZE Engineering株式会社およびSOLIZE Products株式会社を吸収合併）しました。現社長の宮藤も私も、まずはグループで既に獲得しているケイパビリティ（凡例9ページ）を掛け合わせ総合力を発揮することで高い価値を提供することが可能であると確信していました。同時に産業・顧客が大きく変わっていく中で、私たちも新しいケイパビリティを獲得し、総合力そのものをさらに高めていかないと考え事業への投資を積極化しました。法人の統合に伴い、事業部門の再編と管理部門の統合によりシナジーを発揮できる体制へ段階的に組織改編を進めています。

「④基盤」では、業務プロセス、業務システム、ITインフラなどを整えています。単純に管理部門を統合しただけではメリットは出せません。業務プロセスを統一し、様々な業務システムやITインフラにデータを蓄積し活用ができるようにする必要があったのです。

「⑤事業戦略」については、コロナ禍が落ち着いたタイミングで、中長期を見据えた「事業戦略」を再策定し、次の成長に向け動き始めました。

CXの中でも①から⑤のような組織にかかわることは、予算と覚悟があれば施策を立てられますが、⑥や⑦のような従業員の価値観や思考にかかわることは、簡単には変えられません。慣性のついた組織を変えるには時間がかかるためです。従って、まずは①から⑤の変革に着手し、次に⑥と⑦の打ち手を講じてCXを行うことにしました。

▶ DX活動の必要性

DX（凡例10ページ）に関しては、CXの複合的な活動（体制・組織・社員・基盤・事業戦略の部分）として、当社独自の活動の位置づけでSDX（SOLIZE DX）を定義しました。SDX活動は、①から⑤までを複合的に行うべきもので、単独の施策として行うものではありません。会社の現状の課題解決とその先の成長に向かうための主要な手段の1つとして、デジタルテクノロジーとデータを徹底的に活用するというのが、SDXの根底にあります。

当社は、製造業のお客様に向けて、デジタルテクノロジーを活用して支援をする事業を展開してきました。今後、当社自身が会社の経営においてもお客様への提供価値においても、一層デジタルテクノロジーの力を活かし、また、データを蓄積しそれらを活用していかなければなりません。SDXをスタートさせた背景には、そのような考えがありました。

SDX活動の狙いは、次の事業成長に向け、データとデジタルテクノロジー

を活用可能なオペレーションに変革し、デジタルビジネスの構築、経営基盤の強化を行うことにあります。

▶ 経営戦略とIT戦略の同期

現在、私は経営企画とIT部門を管掌しており、経営戦略とIT戦略を同期化し、実行するのが私の役目です。経営戦略とIT戦略の同期化とは、ITのツールありきで考えるのではなく、「経営戦略の実現と継続的な再現性を担保する手段としてITを活用すること」であると、私は定義しています。

従来、社内の主要システムは、その時々で個別に導入したシステムでつぎはぎに構成され、業務プロセスもアナログかつ属人化した領域が多い状況でした。新しい制度会計への対応等で会計システムの更新の検討を開始しましたが、単体のシステムを入れ替えても経営は変わらないと考え、経費精算・受発注システム、会計システム、固定資産管理システムまでを1つのシステムへの刷新・統合を検討しました。同時に、国内法人の統合に伴う管理部門の統合に合わせ、システム的前提となる業務プロセスそのものを、標準化・自動化することで経営基盤の強化につなげるというのが、私の意図でした。

02 SAPを選んだ決め手

▶ SDX活動におけるデジタル基盤の必要性

SDX(SOLIZE DX)活動のグランドデザイン		
	デジタル基盤の構築	データの活用、 トランスフォーメーション
顧客との関係の デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングへの取り組み 人脈情報のデジタル化 リード・案件情報、営業プロセスのデジタル化 現場情報の集約 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル+フィジカルマーケティングの最適化 適切な顧客へ、早期アプローチ、最適提案
事業の デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> グループの総合力の発揮 すでにあるデジタル技術/サービスの運動 知恵と技術をエンジニアリング デジタルビジネスへの転換と挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルビジネスの実現 新たな価値を創出しビジネス化 従来では不可能なパフォーマンス実現 ポर्टフォリオのトランスフォーメーション
組織運営、働き方の デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> 業務分類の定義、業務の統合/標準化 業務プロセスのデジタル化、自動化 IT基盤の再構築(ITインフラ、業務システム) モバイル活用 場所、時間の制約を受けない働き方 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力ある管理プロセスの継続運用 簡単・ラク・早く・間違わない 自動化領域を継続的に拡大 変化への対応(新規ビジネス、法改正等への対応) 現場から経営までデータドリブン運営

Copyright 2022 by SOLIZE Corporation All Rights Reserved. 1

SDX活動については、グランドデザインを定めております。そこでは、デジタル化を「顧客との関係のデジタル化」「事業のデジタル化」「組織運営、働き方のデジタル化」、つまり顧客接点、顧客へのサービス提供、社内業務・組織の3つの領域と定義し、それぞれについて「デジタル基盤の構築」と「データ活用、トランスフォーメーション」の2つのステップを定めました。

最初のステップである「デジタル基盤の構築」のため、様々なシステムの導入と刷新を実施しましたが、その中でも、主に「組織運営、働き方のデジタル化」の領域を担える道具として、ERP（凡例6ページ）は位置しています。経営戦略とIT戦略を同期化し、その両者に不整合が起こらないようにすることが重要です。会社の全社変革は経営戦略として考え、その実行と継続的な再現性を担うのがITだと私は考えています。ですので、ITやツール起点で戦略を考えるのではなく、経営課題を起点として施策を考えています。

なお、世の中でいわれているDXとは、デジタルによる事業の変革であるため、SDXの第2ステップの「データ活用、トランスフォーメーション」に該当すると考えています。第1ステップである「デジタル基盤の構築」の中でも、「組織運営、働き方のデジタル化」を担っているのがERPで、これはDX化するための前提条件です。当社にとって必要な戦略と目的を考えた際、「組織運営、働き方のデジタル化」に最適なものがERPでした。ただし初めからERPを特段意識したということではなく、目的達成のために最適な仕組みがERPであると再認識しました。

▶ ERP導入は目的達成のための最適な手段

私は、ERP導入はあくまでも目的を達成するための手段であるという視点が重要だと思っています。まずは業務プロセスをFit-to-Standard（凡例7ページ）で統一することが最初の目的で、そのうえでデジタル基盤を構築し、デジタルデータを蓄積・活用し、さらなる成長を図っていくのがSDXの基本方針です。

標準化した業務プロセス・経営データ蓄積・その継続性を担保する、という3つの手段として、ERPを導入するのが最適であろうというのが私の結論です。そして、統合前の三社の「As-Is」を元に1つの「To-Be」を描きフィットギャップアプローチで構築するよりも、ERPのベストプラクティス（凡例7ページ）に則る「Fit-to-Standard」のほうが、圧倒的にスピーディーに業務統合および標準化ができること、さらに継続的な業務プロセスの進化を享受できると確信しています。

▶ 広範囲をカバーできるERPのメリット

ERP導入のメリットには、1つの仕組みで広い業務領域を網羅できるという点があります。「可能な限り広い業務領域を、1つのシステムで対応したい」という当社の意図は、システムが網羅する業務を標準化・自動化できるためです。業務領域ごとに個別のシステムを使えば、その間を他の仕組みでつなげなければなりません。たとえ自動で別々のシステムを接続させたとしても、改修・維持・運用が随時必要になります。

また、表計算ソフト等でつなげた場合には、その過程においてデータが編集されてしまうリスクがあります。10年、20年という長期で考えると、幅広い領域を網羅できるERPを導入することで、リスクも管理工数も減らすことができると考えました。

▶ 追加開発を抑止するためのパブリッククラウド

導入したものを永続的に使うのがERPのメリットなので、追加開発は未来のバージョンアップや機能拡張の足かせになってしまいます。ERPの導入形態をパブリッククラウドとすることで、業務を標準化する推進力が働くことと、追加開発を抑止する力が働きます。パブリッククラウドで「Fit-to-Standard」を浸透させることが、目的を達成するためにも、稼働後の運用・管理工数を減らすためにも、最も有効な手段だと判断しました。

なお、パブリッククラウド型ERPのパッケージ選択では、デジタルテクノロジーに対する投資および将来のロードマップを重視しました。この2点を選定基準にしたのは、将来的にAI等のデジタルテクノロジーが業務適用され、それによる業務の効率化や自動化のメリットを長期的に享受することが、最優先だと判断したからです。

パブリッククラウド型ERPでは半年ごとに新規機能の追加などアップグレードがなされます。1回あたりの機能拡張はそれほど大きなものではないかもしれませんが、3年や5年のような期間の蓄積で捉えれば、今は人間が対応している業務がAIで自動化される機能実装が必ずあると考えています。デジタル基盤のロードマップとデジタル投資額が最も充実していたのがSAPで、当社がSAPを選択した理由もここにあります。

03 推進体制

▶ 導入の意思決定は経営起点

社長および執行役員で議論を行い、「従来の延長ではなく、全社変革と投資を実行し、次の成長実現のために会社を大きく変えていく」という方針を固めました。その手段として、国内法人の統合やSDXといった全社プロジェクトを連続的に企画・実行しました。その後、選定結果を踏まえた議論と必要な決裁を経て承認がなされたうえで、社長から全権委任され、私がERP導入を含むSDXプロジェクトを推進しました。

経営戦略とIT戦略の同期という役割を担う私がプロジェクトオーナー（凡例11ページ）ではありますが、ERPシステム（凡例6ページ）のメインユーザーは、経営戦略部門よりも、事業部門や経理財務部門となります。それらのメインユーザー部門を中心に、IT部門等まで含めた全社プロジェクトとしました。

▶ エース級メンバーとともにプロジェクトを推進

「Fit-to-Standard」でERPに業務を合わせていくためには、幅広く業務を理解している、もしくは自身は把握していなくてもその業務について誰が深く理解しているかを知っている社員を招集して、ERP導入プロジェクトを進めなくてはなりません。つまり、プロジェクトのメンバーは現場におけるエース級の社員に集まってもらう必要があります。そのため、全執行役員に、「Fit-to-Standard」で三社統合と業務プロセスの一本化をする意義と難しさを私から説明し、理解してもらえるようコミュニケーションを重視しました。

そのうえで、「プロジェクトメンバーにはこういった要件に当てはまる人を選出してほしい」と要望を提示しました。各執行役員は、全社的な変革プロジェクトであるという認識を高めてくれたおかげで、結果的に各部門のエース級のメンバーを集めることができました。

それまでの業務プロセスはアナログ作業が多く、また属人化も課題となっていたこともあり、それらの課題をこの機に一掃するには、現場への説明・理解を含めエース級でなければなしえないといった心理もあったのかもしれませんが。

04 導入時の方針

▶ 「Fit-to-Standard」の徹底と追加開発の最小化

ERPが持っているベストプラクティスに則り、「Fit-to-Standard」を徹底することと、導入した機能を永続的に使っていくために追加開発をしないという方針は一貫していました。

▶ 正しい目的・ゴール・進め方がそろえばプロジェクトは失敗しない

私はこれまで多くのプロジェクトを推進してきた経験上、特に大きなプロジェクトを開始する前提として、正しい目的、正しいゴール、適切なメンバー、適切なマイルストーンとスケジュールが定まっていることと決めています。

逆に言うと、これらのどれか1つでも欠けた状態でスタートしたプロジェクトは、結果として大幅に期間が伸びたり、目的の達成が中途半端になってしまったりすることが多いです。たとえすべてが揃ったとしてもプロジェクトの混乱は発生します。ただしそのときに備えて、しっかりと立ち戻る先として目的とゴールを定め、それを乗り越えて成功に導けるメンバーが重要です。「Right People, Doing the Right Things, Rightを継続する」というのが、プロジェクトに向き合う際に私が大事にしている方針です。

▶ IT投資を増やす意義

CXを開始した2020年以前と比較し、現在の当社のITコストは増加しています。これは、意図してIT投資をしているためです。なぜなら、以前の当社はIT投資に積極的な姿勢だったわけではなかったからです。ITを必要な基盤ではなく、コストとして捉えており、いかに安いツールを使うかという考えが主流だった時代がありました。

しかし、ITコストを削減しても、結局は業務量が増えたり、人の介在が増えたりします。企業が成長した際に、売上に比例して社内業務量が増え、管理工数、人件費が増加するのであれば、人を介在させるがために、ミスをするという人的リスクも増加します。会社が成長して業務量が増えたとしても業務コストを一定に抑えるためには、デジタル基盤を構築し、要員数や人件費を増やすことなく管理業務を遂行できるような仕組みを備えることこそ重要です。

▶ 「デジタル基盤」の投資対効果は問わない

ERP選定の際には、経営会議で投資対効果を示す代わりに、「今後の成長に

向けた経営基盤の強化のため」であると示しました。ERP導入にコストがかかるとしても、それは今後の成長に向けた経営基盤の強化のためで、事業規模・売上が1.5倍になったとしても、業務プロセスの統合および効率化・自動化、それを支えるIT基盤の強化により、管理人員数は現状と同等規模を目指すという考えです。

SDXの施策のうち、「デジタル基盤の構築」は当社が生き残るために必要で、今後の企業運営に必要なものとして捉えています。従って、上申のためだけに投資対効果を計算するのではなく、デジタル基盤を構築したうえでどのように成長し、「その際の経営基盤はこうあるべき」だということを明確に示すことが重要であると考えています。例えば、内部統制が必須となった際、そのための投資対効果を問うた経営者はいなかったはずです。デジタル基盤の構築は、同じかそれ以上に必須となる「必要基盤」であると私は考えます。

05 SAP ERP導入の効果

現在はERP導入プロジェクトを開始してから2年以上が経ち、「Fit-to-Standard」の様々な効果が出ています。

▶ 部門間での業務プロセス統一と標準化

「Fit-to-Standard」によって、部門間での業務プロセス統一と業務標準化が図られるようになりました。これにより、たとえ法律、税法、会計基準等の改正があり、業務プロセスの変更が必要になったとしても、同じモジュールを活用している他の事業部門と連携し、個別最適（凡例10ページ）ではなく全体最適（凡例10ページ）の中で変更していくことができるようになりました。

これまでは、業務プロセスの変更が必要になった際、他部門と協働することはなく、部門のエースの知見や意思によって対応するという属人化が起っていました。しかし、こうした部門エースの知見は、後に引き継がれるとは限りません。「この人しかわからない」という属人化は極めてリスクが高く、その人がローテーションや退職していなくなった場合、後任者がその業務を処理できないことが起こりえます。すぐに後任の従業員を雇えないこともありえ、あらゆる意味において、業務属人化は経営リスクと考えます。「Fit-to-Standard」でのERP導入によって、こうした課題を解決していくことができました。また、部門間での業務プロセス統一が図られたことにより、間接業務の社内シェアード化¹⁾が進んでいます。

1) 企業グループ内の複数社が、経理や人事などの間接業務を1か所に集約させて効率を上げる手法

▶ 共通言語ができ、コミュニケーションの質の向上・知見が生まれる

社内での共通言語ができたこともメリットです。業務プロセスの変更が必要になった際に、他の事業部門とコミュニケーションが発生することは、同時に知恵を共有することにつながると思います。また、変更に際しての連携をきっかけに、それ以外の事業部門間でのコミュニケーションも増えていくでしょう。

ケイパビリティを掛け合わせ、総合力を発揮することをスローガンに国内法人の統合を進めた中で、営業間、部門長同士のコミュニケーションが増え、営業協力や部門横断的な提案がお客様にできるようになってきています。すなわち、SOLIZE国内三社が個々に経営し、経営統合後も三事業部が個々に事業を行っていたものが、業務標準化と共通言語によって、部門横断で相互に協力しながらお客様に提案する「グループとしての総合力を発揮する」変革を実現しつつあるといえます。

06 解決した経営課題

SAP ERPの導入を中心に、SDXにおいては、当初の狙いどおり、「デジタル基盤の構築」が進み、当社はその先の「データの活用、トランスフォーメーション」への歩みも進めています。CXにおいては、会社の成長を明確化するために「ビジョン」と「企業戦略」を掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

▶ データに基づく未来予測思考へ

現在、当社では年度の業績予測の精度と業績数値の結果だけでなく質を一元的に管理していくことを最優先のデータ活用プロジェクトとして取り組んでいます。これは、SAP ERPだけでなく、その他のシステムからのデータ収集や、全社的なステータスの統一、KPI（凡例11ページ）の定義統一なども行っています。ここでは、結果について振り返るのではなく、未来予測について議論していくことに重きを置いています。

例えば、データを見れば一目瞭然の「1～5月までの売上実績は100です」といった結果の報告ではなく、「受注残高がどの程度で、確度の高い案件がこれだけ積み上がってきているので、年間予算200に対し、最終予測値は210になります」と未来に焦点を当てます。さらに、「達成するためのアクションは次のとおりです」という具合に、KKD（経験・勘・度強）ではなく事実を元にし、科学的に次の打ち手を明確にしていくイメージです。過去を振り返ることばか

りのバックミラー経営²⁾ではなくて、精度の高い予測とそれを実現するためのアクションを中心としたフロントガラス経営への変革がかなり進んできました。

実際に、月に1回半日かけて行うマンスリーレビューが大きく変わりました。以前は、前月の売上や経費、月次の営業利益など過去の実績を報告することに時間を費やし、次月の努力目標をその後に伝えていました。現在は、過去の実績はレポートにまとめて事前に共有するようにし、参加者はそれを理解している前提で会議に臨み、将来のアクションについての議論に時間を割くようにしているのです。過去のことを話しても何も生み出さないため、事実にもとづいて未来を議論し、目標の達成に向け全社アクションと部門アクションを明確にする会議体へと変わりました。

▶ 次の打ち手につながる議論

先を見据えた議論をすることで、会社を次のステージに底上げすることにつながったこともあります。「このスキルの人材がまだ社内に十分いないため、その人材の採用活動を強化する」といったお客様の需要と当社の供給の把握と、打ち手を発見します。単に受注を獲得して売上高を増やすということだけでなく、そのための手段や継続的な成長に向けたアクションにつなげることができるようになりました。

予算達成に必要な打ち手をどう講じるべきかをマンスリーレビューで話し合うことができるようになり、ポジティブな空気が生まれています。こうした変化が起こったことは、取締役会において高く評価されていて、プロジェクトオーナーとして私もこの変化を嬉しく思っています。

2023年度以降は、さらに年度の業績予測の精度を上げるために、複数の部門でご支援しているお客様に対し会社全体としてどのような価値提供の可能性があるのかといった提案の強化や、ITインフラ費用のような全社における横断的費用の経費管理の強化を行っていく予定です。人材管理の観点でも、全体の要員数だけでなく、総額人件費、スキル、キャリアの構築についても取り組んでいこうとしています。また、エンジニアの契約動向を分析することで、こういったスキルの人が、こういった得意先で活躍できるのかの把握も進めたいと考えています。

2) 過去のデータだけを見て、過去の経験で経営することを指す経営用語。フロントミラーを見ず、バックミラーだけを見て車を運転する危険に起因する。

07 CXに向けた今後の展望

▶ デジタル基盤構築とともにCXは次のフェーズへ

ERP導入プロジェクトは完了しましたが、現時点ではデジタルデータを活用するための取組みをしており、SDX活動は続いています。SDXで定義した2つのステップのうち、今の状態は「デジタル基盤の構築」は概ね完了、「データ活用、トランスフォーメーション」のうちデータ活用までは徐々に進んでいますが、トランスフォーメーションまでは到達していないという点で、「世の中でいうDX」が本来定義するレベルにはまだ至っていません。

ERPを導入したのは、「データ活用、トランスフォーメーション」という第2ステップのスタート地点に立つための一部です。DXのためには、まず信頼性の高いデータが必要なので、SDXの活動を継続し、ERPをはじめとするデジタル基盤から蓄積されたデジタルデータをフル活用していく考えです。

▶ CXの完遂に向けて

現在を起点に各事業部門の戦略をとりまとめることができました。しかし、未来を起点とするCX⁷の企業戦略はまだ策定途上にあります。フォアキャストして目標を積み上げているのが今の中期戦略ですが、企業戦略や成長戦略を固めて、私たちが「なりたい姿」からバックキャストしようと、全社で協議しています。

10年後の2033年には、規制の影響で当社のお客様である自動車業界は様変わりしていると想像しています。当社のお客様が大きな転換期にあるため、当社も大きな転換点にあることを認識し、未来を起点にお客様をいかに支援するか戦略を考えていく必要があります。

経営戦略部門は事業継続の黒子のような存在だと、私は考えています。事業部門はお客様と取引し、サービスを提供し、今年の予算達成を目標に行動してくれています。事業部門が今を見て活動をしてくれているわけですが、経営戦略部門が事業部門と同じことを考えても高い付加価値を生むのは難しいものです。緊急度の高い課題だけではなく、短期・長期を俯瞰して、広範囲の課題を解決できる「大きな打ち手」を選ばないといけないこともあります。中長期で社会や産業が変わっていくのを見て、変えるための力を自社に加えていくのが私の役割だと考えています。デジタル基盤の整備とデジタルデータの活用、そしてSOLIZE全社の改革を今後も続けていきます。

光の力でグローバルビジネスに展開する エクセレントカンパニーへの改革

河北ライティングソリューションズ株式会社は、既存のシステムに機能的な限界を感じ、さらにグローバルビジネスへの挑戦やスピーディーな情報共有による意思決定を実現するために SAP ERP 導入を検討しました。これまで、目指す会社像とその実現のための投資の重要性を経営トップが発信していたことから、SAP ERP の導入で、グローバルビジネスの成長を見据えた経営基盤の構築や一元データに基づいた意思決定の実現など期待した効果を得られました。今野康正氏(代表取締役社長)に、導入と推進の肝やその効果についてお話をいただきました。

河北ライティングソリューションズ株式会社

■ 基本情報

会社名	河北ライティングソリューションズ株式会社
導入検討開始日	Philips 時代を含めると 2000 年から。独立後は 2014 年から
導入プロジェクト開始日	2016 年 1 月 12 日
システム稼働開始日	2017 年 1 月 1 日
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、販売管理、在庫/購買管理、生産管理)
会社概要	当社は宮城県にある年商約 40 億円の製造業です。業務機器組み込み用の特殊ハロゲンランプおよび放電ランプの開発、製造と販売をしており、特に医療用光源については世界シェア 7 割を得ています。 2006 年にフィリップスライティングホールディング B.V. から独立し、河北ライティングソリューションズ株式会社として事業を営んでいます。
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ● スペシャルライティングの分野において常に新しい価値の創造に努め、世界中のお客様に満足いただける、改革的且つ信頼性の高い製品及びサービスを提供するエクセレントカンパニーを目指す。 ● 新しいことを積極的に学び、勇気を持ってその実践にチャレンジすることを企業文化とし、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に引き出せる風土を作る。 ● 開かれた経営、先議後利の精神を基本に、社会的責任の遂行と従業員及び利害関係者の満足度を高め、長期安定的な成長を実現する。 ● 地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通して経済・社会の継続的発展に貢献する。

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 今野 康正

代表取締役社長

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ トップダウンで目指すべき会社像実現のための欠かせない施策だと伝えて導入を図る
- ◆ グローバルビジネスの成長を見据えたタイムリーな経営判断に資する情報のピックアップが可能に
- ◆ 月次決算期間の大幅な短縮と数値の一元管理により、スピーディーな情報共有と意思決定を実現

01 導入の背景

SAP ERP（凡例 6 ページ）の導入検討当時、当社は大きく 3 つの課題を抱えていました。

▶ 製造現場に最適化された既存システムの管理負荷と機能的な限界

SAP ERP 導入以前は MRP（凡例 9 ページ）システムを数十年間継続して使用していました。一方で、市場や製品特性などビジネスで大きな変化があったため、MRP システムに様々な機能を追加開発して、変化に対応してきた経緯があります。ただ、次第に追加開発や MRP システムの管理負荷が重くなっていき、機能的な限界を感じ始めるようになりました。また、システムを操作する従業員の業務が属人化していたことも問題となっていました。

光を扱う業界は大変長い歴史があります。光は、ランプが発明されて以来、照明など様々な用途で活用されています。当社は長らく光源事業を担ってきましたが、近年、事業の幅を広げるために、光源を 1 つの部品としてだけではなく、お客様のニーズに合わせて製品構成を変えられるユニット製品も開発・製造・販売していくことにしました。ユニット製品は、お客様のご要望によって原価や工数が変わります。従来製品の業務に加えて、ユニット製品の煩雑化した開発・製造業務も加わることとなり、既存の MRP システムでは対応できないという課題を持つに至りました。既存製品の販売とは異なり、新しいユニット製品の場合には、よりシビアに原価管理し、事業の妥当性を正しく評価しなければならぬからです。

▶ グローバルビジネスの成長を見据えた、経営と業務の品質を高める持続的な経営基盤の再構築

当社は経営理念の 1 つとして、「世界中のお客様に満足いただける、改革的且つ信頼性の高い製品及びサービスを提供するエクセレントカンパニー」を掲げています。海外のビジネスを拡大していくためには、経営と業務の品質を高める持続的な経営基盤を再構築する必要性がありました。

▶ スピーディーな情報共有と意思決定の実現

情報共有と意思決定についても課題を抱えていました。現在、社会の変化のスピードはますます上がっていますが、その複雑な変化を正しくとらえ、フォーカスすべき市場を定めることは、簡単ではありません。正しい判断をするためには、社内の幅広い経営指標が必要になります。

ERP導入以前も、各部門である程度のデータ収集はできていたのですが、どうしても各部門のニーズが主体となったデータ収集になっている側面があり、それらをつなぎ合わせて1つの戦略を導き出すには相当な時間がかかっていました。会社全体として、ベクトルを示して活動していくために、情報を集中できるような環境が必要でした。

ERP導入を検討し始めた2016年は、以上のような課題の対応が求められると同時に、経営ビジョンを見直す転機でもありました。海外企業の日本工場という位置づけから、当社が独立して10年が経過したタイミングで、次の10年を構想する将来ビジョンを見直す時期だったのです。また、2016年はベトナムの工場を立ち上げて4年目の年で、今後、この工場をどう会社の成長につなげていくかについても検討すべき時期でした。そうした拠点展開の課題に加え、従来製品の販路開拓だけでは成長戦略が描けず、新たなビジネスにチャレンジしなければならないという課題もあって、この時期に光研究開発部門という主にNBC（ニュービジネスクリエーション）をメインに研究開発する部門を立ち上げています。

このような背景があって、MRPシステムのリプレース時期に合わせて、将来の事業規模や市場の変化を見定めて、新たなシステムを検討することにしました。

02 SAPを選んだ決め手

当時の課題を解決する手段として候補に挙げたのがSAP ERPです。SAP ERPを選定したポイントには、次のことがあります。

▶ 製造業におけるグローバルでの豊富な導入実績

導入に際して重視したのは、SAPの製造業におけるグローバルでの豊富な導入実績です。当社は、ERP検討当時でも売上の海外比率が50%ほどを占めていました。OEM主体のビジネスであるため、お客様の多くが大企業でSAP ERPを導入しており、取引がしやすくなるだろうという点を期待しました。

▶ 長期的な成長基盤としての投資価値

目の前の現状だけでなく、5年後や10年後という長期的な視点で、自社が目指す規模や質を考えて、目指す姿に適した経営基盤にしたいと、当社は考えていました。経営を継続するために事業をどう成長させていくか、どれくらい成長するビジョンを持っているか、その成長を支えられるシステムはどういうも

のなのか。こういったことを踏まえて検討したときに、SAP ERPが最良であるという結論に至りました。SAP ERPであれば、当社が想定した将来の事業規模にふさわしい業務の標準化や効率化を実現できると思ったのです。

また、複雑な製造プロセスにも対応する柔軟性や、標準機能を活用した業務プロセスの見直し、追加開発のリスクが少ないなどのメリットも、SAP ERPの魅力だと思っていました。

03 推進体制

導入を推進する体制には、プロジェクトオーナー（凡例11ページ）を私として、プロジェクト責任者と事務局、そして6つのユーザー部門より2名ずつメンバーに入ってもらうようにしました。

- プロジェクト体制

プロジェクトオーナー：社長

プロジェクト責任者：業務部長

事務局：IT部門2名

プロジェクトメンバー：各部門より2名（計12名）

実質、IT部門主導で推進

各部門が個々に管理していた情報を統合し、「経営を司る中枢的なシステム」を構築するのがこのプロジェクトの目的です。そのため、IT部門や経理部門などERPに関わりが深い部門だけではなく、ほぼ全部門から部門横断でメンバーを招集し、全社を挙げてのプロジェクトとしてスタートしました。機密情報やトレーサビリティの観点からもこうしたメンバー編成は必要だったと考えています。また、ERP導入は会社としての投資ですので、各部門のキーメンバーには、投資の意識を持って業務に携わってもらいました。

ERP導入を通して会社の仕組み作りにチャレンジするためには、新たに必要となる知識や視点もあります。これらをキャッチアップすることで、メンバーのレベルも数段向上するはずです。チャレンジする風土の醸成にもつなげていきたいという思いを持って、ERP導入を進めていきました。これらの組織文化改革は、ERP導入という投資で生まれた副次的な効果だといえます。

まとめると、物理的な投資効果と人材育成としての効果を期待して、プロジェクトチームを組成したのです。

04 導入時の方針

▶ 導入の目的を明確に伝え、 目指すべき会社像実現のための施策だと全社員が意識

導入にあたって、目指す会社像を示したうえで、私から従業員に次のようなメッセージを発信しました。

「SAP ERPを導入することは会社として時期尚早かもしれないが、目指す会社像となっていくためには必要なシステムだと考えている」

このようなメッセージを伝えることは、当社に限ったことではないかもしれませんが。企業がビジョンを持ち、どのような企業・風土・体質を目指し、中長期的にどこへ進むのか、経営者は常に従業員に向けて情報発信していかなければなりません。「5年後にはこうなっている」「新たな製品を開発して、新たな市場に参入する必要がある」「こういった企業を目指している」などの発信を、当社では常々伝えています。

いかなる投資においても、従業員にはその目的を伝えることが必要だと思います。本来の目的を伝えずに投資してしまうと、「会社が勝手に決めたことだ」と従業員の間に“やらされ感”が充満してしまいます。それでは導入のスピードが落ちますし、得られる成果も期待以下となってしまいます。

さらに、従業員にERPパッケージ（凡例6ページ）に関心を持ってもらうために、「日常業務の中に、無駄や結果に直結しない業務がどれだけあるのか、棚卸しませんか？」と具体的な問いかけもしました。新たなシステムを導入する際には、従来の業務を取捨選択することになります。伝え方に細心の注意を払ったのは、こうした変化に対して、従業員が抵抗感を抱きがちだからです。

プロジェクト遂行にあたっては、投資の目的や、10年後の当社に必要なシステムであるということを、プロジェクトメンバーがよく理解し、従業員のモチベーションを維持してくれたことが土台となりました。1人ひとりの意識の重要性も実感したプロジェクトでした。

▶ ERP標準機能で全体最適化を目指す

ERP標準機能で、全体最適（凡例10ページ）を目指していくことも重要なポイントでした。当社がERP導入を開始した2016年当時は、「Fit-to-Standard」（凡例7ページ）という言葉はまだ登場していませんでしたが、便利機能の類いの追加開発を排除し、標準機能で全体最適を目指しました。資金が潤沢にあるわけではないので、当面は便利機能を求めずに、標準機能に合わせることに

したのです。中堅中小企業がSAP ERPを導入するための一番の工夫は、標準機能に合わせる事だと考えています。

05 / SAP ERP導入中の苦労

ERP導入にあたっては、導入ベンダー（凡例8ページ）のサポートが不可欠です。1年の導入プロジェクトのうち、最初の半年は、ERPパッケージの理解と、ベンダーとの情報共有に込めに時間をかけています。自分達が主体で、自分達の業務をどうやってERPで実現するか。追加開発なしで標準機能をどこまで活用していくのかをプロジェクトメンバーが勉強し、ユーザー部門にもERPのコンセプトを理解してもらえよう、何十回も話し合いを行いました。プロジェクト後半の半年間は、ERPを実際にどう活用していくかの準備が多かったと思います。

本番稼働（凡例13ページ）後1年間は、ERPをどう活用するのか各部門とも手探りの状態で、業務に支障が出ない程度にERPを使っているという試行錯誤の段階でした。この時期はまだ、各部門から「前のシステムと比べて、この点で苦労しています」という声が上がっていました。しかし、導入から1年が経つと、それ以降は、効率的にERPを活用するための要領を従業員がつかみ始めました。

3年ほど経つと、ほぼERPが業務に定着した状態となり、知らず知らずのうちに「この点で業務が楽になった」「この数字が見えるようになった」ということを会社として実感できるようになりました。システムの入替は組織にとって大きな変化であり、当然のことながら、抵抗がありますし、システム導入後すぐに効果が出るものではありません。ERPの使い方が本当に浸透し始めるのは、ERP導入後、2年目や3年目なのだろうと思います。

振り返ると、2017年のタイミングでERPを導入していなければ、今は業務を回すのにかなりの労力を割くことになっていたと考えています。今では売上の規模が導入当時の2倍程度までになっているからです。当時のシステムでは業務の量や複雑度に耐えられなかったでしょう。ERPが本番稼働してから6年になりますが、今となっては、「導入してよかった」と感じる社員がほとんどだと思います。

06 導入の効果

▶ タイムリーな経営判断に資する情報のピックアップ

最新のデータを使い、様々な分析ができる点がERP導入による経営的なメリットです。リアルタイムで情報が得られる、収益の良し悪しがわかるということに留まらず、「今のデータ」をピックアップして、経営判断に必要な分析ができます。例えば、経営の長期予測に必要なデータをピックアップし、収益動向を観察し、経営の打ち手を考えられる、といったことはSAP ERPならではの効果といえます。

▶ データの一元化により発注・在庫管理業務の簡素化

生産活動とは、「受注、在庫確認、購買、生産、出荷」を行う工程です。このサプライチェーン情報と会計情報が、SAP ERPでは直接リンクしており、一気通貫で情報を一元管理できるようになりました。どの材料をどの程度発注したらよいかかわかるため、発注や在庫管理業務が簡素化でき、欠品や過剰在庫を回避しやすくなりました。

当社は業態が大きくなるに伴い、材料の種類や量、お客様の短納期のニーズも増していますが、SAP ERPによって、購買担当者は従来と同じ人数で、約2倍の業務処理量をこなしながら、お客様のご要望に合わせたユニット製品をお届けすることができています。

▶ 業務効率化と月次決算早期化

業務効率化に伴い、各部門で残業がほぼなくなりました。従業員は、プライベートな時間を有効に使えるようになり、ワークライフバランスの実現という点でも、SAP ERPが効果を発揮しています。特に、月次処理業務は圧倒的に効率化されています。前月実績のレポートが月初に発行されますが、月次決算が8日間から3日間に短縮されました。

- 購買業務生産性：2倍
- 月次決算：8日→3日

▶ 情報セキュリティの強化・ペーパーレス化

情報セキュリティの点についても SAP ERP 導入のおかげで対処がしやすくなっています。SAP ERP は強力な内部統制対応機能を持ち、セキュリティ対策としても堅牢な経営基盤です。社会のデジタル化が進む中で、情報セキュリティの強化は常に重視されています。他にも、ペーパーレス化が進んだことや、他システムとの連携もしやすくなっています。

SAP ERP を導入して 6 年経ちますが、ようやく時代や社会の変化が SAP に追いついてきていると感じます。SDGs、働き方改革、セキュリティなどは、SAP ERP を導入することで対応できています。SAP ERP は社会の流れの先をいくシステムなのだと、今になって改めて実感しています。

07 解決した経営課題

SAP ERP の導入によって、①既存システムの管理負荷と機能的な限界の解決、②グローバルビジネスの成長を見据えた経営基盤の再構築、③スピーディーな情報共有と意思決定の実現、という 3 つの価値を実感しています。

▶ お客様へ提供する価値を測る尺度の獲得

現在は、1990年代のように効率よくモノを売るだけでは競争に勝てず、多様で次々に変化するお客様のニーズに応じていかなくてはならない時代になりました。加えて、モノだけではなく、お客様のニーズに応えられるサービスを的確に提供していかなければなりません。このような経営環境では、どこに、どれだけの資源、特に資金を投下できるかが重要になります。経営効率を高め、利益を確実に生み出せる経営が大切です。

利益を効率的に生み出すには、会計や、販売状況、市場動向など、リアルタイムの情報を正しく把握することが必要です。SAP ERP 導入で、その情報が容易に得られるようになったことは大きな変化でした。お客様に価値を提供するための尺度も、ERP から得ることができていると思います。中長期計画に沿って、目標がぶれず、道筋を誤らないという点で、SAP ERP は当社にとって欠かすことのできない経営基盤になっています。経営層として、SAP ERP から得ることのできた効果は大きいです。

▶ 従業員の行動変容

SAP ERP 導入後、自部門の数字がタイムリーに見られるようになったため、

自分の行動がどのような結果に結びついているのか、従業員が容易に確認できるようになりました。従業員にとっては、社内の数字が見えることが、会社の業績への貢献意識や、やりがいにつながっています。

業務が標準化されたおかげで、これまで長時間かけていた引き継ぎ業務や教育がスムーズに行えるようになりました。時間をかけずに、多くの従業員がレベルの高い業務を遂行できるようになったことは、SAP ERP導入の効果として大きい点です。業務が属人化すると、その担当者は必要不可欠な人材になる反面、「この仕事は自分にしかできない」と自分を過大評価してしまいがちです。

また、「その人に聞かなければわからない」という状況下では、業務上必要なコミュニケーションに距離や壁が生まれてしまいます。今はそういった状況は解消され、組織内部のコミュニケーションもより円滑になってきています。さらにいえば、属人化ではなされなかった「苦勞の共有」もできました。会社全体の組織力が高まっていると感じます。

▶ お客様との共通言語となるSAP ERP

SAP ERPを活用しているお客様との取引では、SAP ERPが共通言語となっています。「SAP ERPの場合はこうですよ」という会話が成り立ち、細かい確認や調整がなくても理解できることがあります。私たちの主なお客様はSAP ERPを導入されている企業が多いため、新製品の販売や、新規出荷先が増えた時でも、煩雑なすり合わせが不要になりました。

SAP ERP導入・運用を通して、業務1つひとつが「お客様にどのような影響を及ぼすものなのか」を改めて検討する機会になりました。SAP ERPの導入は、「お客様を最優先に考える」という当社の経営理念と目指す姿に近づく1つのマイルストーンになったと思います。

08

これからのSAP ERPに期待すること

多くの中堅中小企業では、SAP ERPを導入せず、業務パッケージを使って経営管理を行っています。SAP ERPを導入することは大きな投資のため勇気が要りますが、極めて投資対効果の高いものです。SAP ERPのような堅牢な仕組みを導入して全体最適すべきという世の中の流れに応じるため、より短期間・低コストで導入できるような機能を拡張してほしいと考えます。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

ERPパッケージは長期的に使っていくものなので、「今」を見て選択するべきではないと考えます。その会社にとっての5年後や10年後を考え、「未来」を見て選択しなければならず、そのためには経営者の戦略が必要となります。5年後、10年後にその会社がどうなっているかは経営者が描くものですので、会社が何を指すべきか社員に説明し、検討していくことが秘訣だと考えます。

こうした自社の「未来」を見て経営者が考えるという点が、他の投資案件とERP導入との違いです。今は日本の中堅中小企業であっても、海外に打って出てビジネスを行う時代です。こうした時代に対応していくには、経営基盤の強化が欠かせません。SAP ERPを導入し、自己革新できる企業が増えていくことは、日本社会の経済競争力を高めていくことにもつながるでしょう。

子会社情報一元管理を実現し、 一層顧客ニーズに応える 「光」専門メーカーへ

株式会社遠藤照明

遠藤照明は、「個と組織の調和と永続」と「ありがとう創造企業に」を経営目的として重視し、後発メーカーでありながら、顧客から厚い信頼を得る照明器具の専門メーカーです。一方で、その方向性がゆえに拠点数が増加し、業務の統一化が難しい状況に陥っていました。さらに、中国・タイ子会社工場からの仕入れや海外への販売も増え、上場企業の決算開示の「45日ルール」の遵守が困難となり、その改善が急務となりました。直面した課題を解決し、上場企業として今後の発展に向けて改革を進めるべく、SAP ERPの導入を推進した永野啓氏(情報システム管理部)にお話を聞きました。

■ 基本情報

会社名	株式会社遠藤照明
導入検討開始日	2008年04月01日
導入プロジェクト開始日	2009年04月01日
システム稼働開始日	2011年04月01日
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理、貿易管理)、SAP BusinessObjects
会社概要	当社は1972年に創業した年商406億円の照明器具の専門メーカーです。空間に高い付加価値をつけるべく、「照明事業」「環境ソリューション事業」「インテリア家具事業」に取り組んでいます。単に照明器具を製造するのではなく、様々な視点でお客様の要望を追求しながら空間に優れた「価値」を創造していくべく取り組んでいます。
経営理念	個と組織の調和と永続

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 永野 啓

情報システム管理部 部長

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 海外も含めた複数の拠点情報の一元管理を果たし、決算の早期化が実現。その結果、経営層の意思決定のスピードアップが図られた
- ◆ 情報の一元管理や在庫と納期が見える化が図られたことにより、活発な営業活動を実現
- ◆ 製品中心のデータではなく、最終顧客まで含めた顧客中心のデータ化を図り、商機を拡大
- ◆ これまで拠点ごとに管理されていた業務やデータが統一され、属人化が解消
- ◆ 営業事務メンバー間での情報交換が活性化し、業務改善に向けた意識が向上

01 導入の背景

SAP ERP（凡例6ページ）の検討をはじめた当時は、基幹システムとしてオフコン（凡例12ページ）上で独自システムを自社開発して使っていました。入出力のしやすさに力を入れていたため、入力間違いを制御するプログラムが入っているなど使いやすく、社内での評判は良かったのですが、計画している東京証券取引所への鞍替えを見据えた際に課題が多く、見直すべきタイミングにきていました。

▶ 為替対応などに起因する決算の遅延

2010年頃は、中国・タイの子会社工場との取引や海外への販売の増加に伴い、上場企業の「45日ルール¹⁾」を守ることが難しくなり始めていました。オフコンでは海外取引帳票、外貨対応、海外子会社との会計調整などができず、人的対応が余儀なくされていたからです。また、法律や税制の改正に迅速な対応ができていないという課題もありました。

▶ 拠点多く、業務の統一化が困難

当社は、「個と組織の調和と永続」と「ありがとう創造企業に」を経営目的として重視しています。そのため、会社の規模と比して、26拠点、88部署、海外工場2社、販社4社と多くの拠点を設けています。それらの拠点ごとに独自の業務を行っており、業務の統一化が難しい状況にありました。

▶ 海外工場の生産・在庫・納期情報の把握が困難

生産拠点である中国・タイからの仕入れは、導入を検討し始めた2008年の時点で40%に達していたのですが、情報把握の仕組みが分断されていたため、情報の一元管理ができていないという課題もありました。

本社と中国・タイの子会社工場との受発注や生産・在庫・納期情報などについて、リアルタイムかつ正確に情報共有がなされていなかったのです。主に表計算ソフトを使ってやり取りをしていたのですが、入力される情報は担当者の勘や経験によって判断された内容で正確性に欠けたものとなっていました。

例えば、誤った品番が伝わる、納期の遅延情報が伝わらず船便が届いてから商品が積まれていないことに気づく、といったトラブルもありました。お客様

1) 東京証券取引所上場企業は、決算期末日から遅くとも45日以内に決算書を開示しなければならないという、「決算短信・四半期決算短信作成要領等」で定められた規定

から注文をいただけたとしても、必要なタイミングで在庫をお届けできなければ、他社の製品に切り替えられてしまいます。また、情報が一元管理されていないため、年度末に海外工場の当社への売上額と、当社の海外工場からの仕入額にズレが生じており、決算をやり直すこともありました。

▶ 顧客情報・顧客志向のデータ収集が困難

当時のシステムにおいては、製品別の売上や利益などのデータの把握は可能でしたが、今後のビジネス拡大を見据えた際に、お客様を中心に据えたデータを収集・蓄積する必要性を感じていました。当時、顧客情報や顧客志向を把握できていたのは、現場でお客様と接している従業員だけでした。当社の照明器具は電気材料店や照明専門店などの卸・代理店に購入いただきますが、商品を選択するのは電気工事業者やゼネコン、設計事務所、その先のお客様と異なっています。

こうした背景から、最終顧客が見えにくくなっている状況に対して、大きな危機感がありました。卸・代理店だけでなく、その先のお客様まで含めたデータを収集・蓄積・分析し、顧客情報・顧客志向を基に戦略を立てながら、短期間でPDCAサイクルを回していきたいと考えていました。

これらの課題を解決し、上場企業としての今後の発展を目指していくために、従来型のオフコンから脱却し、新たな基幹システムの導入検討がスタートしたのです。

02 SAPを選んだ決め手

▶ 産学連携プロジェクトを通してERPを選択

当社は、照明器具メーカーとしては後発であるため、ターゲットを絞り込み細部に至るまで顧客のニーズを明確に把握する必要があり、2006年頃から産学連携で研究を行っています。

そのプロジェクトの1つとして、基幹システムを見直し、上手く活用することで会社の情報管理やスピードアップにつなげていくという「基幹システム見直しプロジェクト」がありました。約2年の時間をかけて、経営課題や現場課題を調査・検討した結果、当社の抱える課題を解決する手段としてSAP ERPがふさわしいという結論に至りました。

これまでの経緯

- 2006年産学連携で立命館とプロジェクト開始、現状の業務の課題、将来のビジョンなどのヒアリングを実施し、現状分析を行い、次期基幹システムを構築する上で、検討すべき課題整理を実施。
- 第二フェーズ(基本構想フェーズ)では、こうした課題の対応を織り込んだ次期基幹システムの基本構想と、構築のための基本計画を策定する目的でスタート。

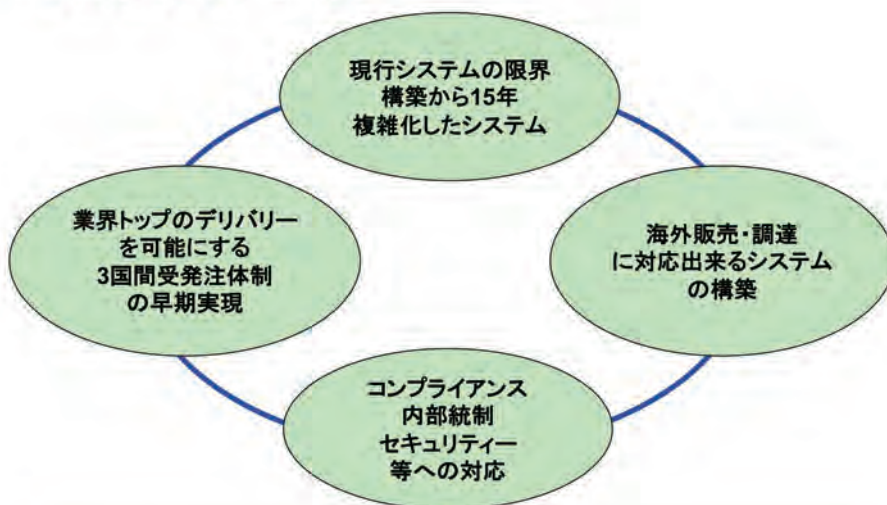


▶ コンサルタントと一緒にSAP ERPを選定

当社においてERPの導入は初めての取組みでした。そのため、外部のコンサルタントを交えて、費用面と機能面を評価し、当時の次期社長候補で現社長の遠藤邦彦が意思決定し、最終的にERPの導入が決まりました。

目的を明確にして、目指すべき姿を示し、導入した先の未来がどうなるかについて時間をかけてコミュニケーションをとっていたので、社内合意はスムーズに進みました。経営陣はこれまでもシステムを活用して成果を出すことを経験しており、ERPに上手く切り替えることができれば、会社が次のステージに上がれると考えていたのです。

実施の必要性



03 推進体制

ERP導入決断後は、半年ほどの時間をかけてベンダーを選定しました。重視したのは、当社のスピード感や社風に合ったベンダーを選定することです。例えば、ある大手の導入ベンダー（凡例8ページ）からは半年間の導入スケジュールを提案いただいたのですが、導入ベンダー中心ではなく当社主体でプロジェクトを進めるには短期間すぎると考えて、見送る判断をしました。

ベンダー選定後は、遠藤邦彦をリーダーとして2009年に導入プロジェクトをスタートさせました。プロジェクトメンバーには、情報システム部全員、伝票処理関係の業務に関わるため営業事務の6割ほど、経理からは会計に詳しい2～3名を選出しました。プロジェクトの途中段階で、タイ・中国子会社への導入もスタートしたため、子会社からもメンバーが加わりました。

04 導入時の方針

▶ 現場の意見を聞く

追加開発せずに、ERPの標準機能を活用する方針でプロジェクトを進めま

した。入出力については、業務の流れやルールを理解している営業事務のメンバーが、導入ベンダーとコミュニケーションを重ねながら、スムーズに使用できる状態になるよう調整を図っていきました。たとえ現場の意見を通せない場合であっても、納得できるまで議論を重ね、自分事としてもらうことを重視しました。

情報システム部のメンバーは、主にアウトプットの帳票などを担当しましたが、電子データ化を実現するために、他社の帳票パッケージと連携を図りました。現場の担当者にプロジェクトのメンバーとなってもらうことで、スムーズにコミュニケーションを取りながらプロジェクトを推進することができました。

05 SAP ERP導入中の苦労

▶ スケジュールの遅延

2009年4月にプロジェクトが発足して、1年後の2010年4月に稼働させる予定でしたが、様々な要因によって1年間の延期を余儀なくされ、最終的には2011年4月に稼働となりました。遅延については私から当時の社長と次期社長に説明し、社長からプロジェクトメンバーに説明をしてもらいました。

▶ タイ・中国での導入と業務連携

タイ・中国子会社への導入は障壁が大きかったです。私は中国子会社を担当していたのですが、1年間中国に通い、最後のほうは長期間常駐して対応しました。言語や価値観が異なるため、現場の声を聞こうとしても日本と同じようにはいきません。まず、各部門から日本語が話せるメンバーを5名ほど通訳として配置してERPの仕組みを簡単に覚えてもらい、そのうえで現場の担当者とは会話する機会を設ける必要がありました。

また、導入後も苦労もありました。導入前のタイや中国子会社は、月末から翌月初にかけて、取引情報をまとめてシステムに入力しており、取引の都度、システムに入力するという習慣がありませんでした。

しかし、ERP導入後はグループ間取引が一元管理となるため、タイムリーな入力が必須となります。例えば、中国が商品を出荷する都度売上を立てなければ、日本に商品が届いていても日本では入庫の処理ができず、その後の出庫もできません。タイムリーな入力を実現できるよう、子会社の従業員の意識も行動も変革していきました。

▶ マスタのトラブル

マスタ（凡例7ページ）のトラブルも発生しました。稼働後の切り替えタイミングで、正しいマスタがセットされていなかったことに気がついたのです。これが原因で、稼働後初めての月次決算は、決算の数字が合わないために締めることができず、その翌月も締められませんでした。このままでは、四半期決算を行えないため、メンバーを増員し、一時的にマスタを別環境に移し、改修することになりました。その後、マスタを戻し、2か月分遡って決算、その後四半期決算を実施し、乗り切りました。

06 導入の効果

ERP導入の際に掲げた目標は、ほぼ達成されつつあります。中でも導入の効果として実感していることは大きく3点あります。

▶ 決算スピードの向上と正確性の向上

ERP導入以前は、子会社の月次処理が翌月8日まで時間を要しており、連結決算処理はその後、翌月10日頃から作業をスタートせざるをえませんでした。現在は、マスタを統一したことや、タイ・中国の子会社が表計算ソフトでしていた原価計算処理をERPシステム（凡例6ページ）ですることによって、短時間で処理できるようになり、翌月4日頃から連結決算処理をスタートさせることができるようになりました。

また、情報が一元管理されているため、数値の正確性も向上しています。タイ・中国子会社工場からの仕入れ量は、ERP導入検討時は40%だったものが、今は90%に伸びています。もしERP導入が遅かったなら、当社は決算処理を行えなくなっていたでしょう。

▶ データの整備と属人化の解消

ERPの導入により、各国でバラバラだった部品・製品の品番や取引先や仕入先情報などの表記が統一されました。データが整備されたことにより、特定の従業員の記憶に基づいた紐付け作業から脱することができました。属人化の解消で、業務効率が向上しました。

▶ 海外子会社との情報共有のスピードと精度が向上

ロジシステム²⁾の情報と会計システム情報の数値が一致したデータを作成できるようになり、管理指標の信頼度が高まったと監査法人からお墨付きをもらいました。また、子会社との情報伝達方法が変わりスピードと精度が向上しました。

07 解決した経営課題

SAP ERPの導入前に経営層から提示された要望はすべて達成することができました。具体的には、次のことです。

▶ 情報の一元管理や在庫と納期の見える化により、活発な営業活動を実現

後発メーカーである当社の商機として、他社が間に合わない商品の納期を間に合わせる場合があります。これはお客様を基軸にしたビジネスとして、以前から重視していたことです。生産・在庫・納期が見える化させたことにより、営業がお客様から得た需要情報に対して、在庫不足や納期遅れの不安を抱くことなく、安定的に供給できるようになりました。

戦略的に営業活動を実施できるようになったことは、ERP導入の大きな効果といえます。納期を遵守することができれば、担当者は営業活動に専念することができます。そのため、製品納期や在庫の所在地、生産の進捗状況をつぶさに把握できることが非常に重要なのです。

基本的に、中国から日本への輸送は10日間、タイから日本への輸送は35日間かかります。仮に、何らかのトラブルで予定の船便に積むことができなかった場合でも、ERPシステムのおかげで出荷状況をリアルタイムに把握できるため、航空便に切り替えて運送するなど迅速なリカバリーが可能となります。一元管理で製品情報が確認できるようになったことは、活発な営業活動につながりました。

▶ 為替処理の効率化

ERPを導入したことにより、リアルタイムに子会社の実績・スケジュールなどの情報を把握でき、為替変動対応がスムーズに行えるようになりました。

2) ERPシステムにおける、在庫管理や販売管理などのロジスティクス機能を司るシステム。ERPシステムの中では、会計とロジスティクスがリアルタイムに同期することで、モノの動きとカネの動きを把握することができる。

また、各国の状況に合わせて柔軟に為替換算をしています。具体的には、中国は毎月の平均レートで換算し、タイは現地の監査法人の要請により取引発生時の為替レートで換算しています。こうした手続きによって、為替処理を圧倒的に効率化することができました。

▶ 現場の意識改革と改善活動

ERPの導入時に現場、営業事務の声を丁寧にヒアリングし、コミュニケーションを取りました。その効果として、全国に散らばる営業事務メンバー間での情報交換が活性化し、現在に至るまで月1回のペースでシステムを活かして業務をより良く改善するための活動を継続しています。

オンライン会議が定着するにつれて、改善活動に参画するメンバーも増え、さらに、その場にシステム部門の従業員も加わって、改善方法を提案し、実現に結びついた事例も出ています。こうした取組みのように、以前よりも現場が主体になって業務を改善していこうとする意識が芽生えていることも大きな成果だと考えています。

▶ 意思決定のスピードアップ

決算の早期化が実現したことにより、役員会の日程が月の中旬から初旬へ移行し、経営戦略を迅速に立案できるようになりました。経営層からは、「もっとこういったデータがほしい」などのリクエストが増え、データを意思決定に活かす姿勢が定着しつつあると実感しています。

08

これからのSAP ERPに期待すること

▶ 予算策定の仕組み

ERPのデータを活用して予実管理やシミュレーションするための、SAP分析ツールの提案を期待しています。現在は予算策定には、ERPのデータと他システムのデータを組み合わせています。複数のデータを統合して予算策定、配分、積み上げなどができるようになれば、ERPのデータは一層活用の幅が広がっていくと考えています。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ 追加開発は極力しない

ERP導入において、できる限り追加開発は避けたほうがよいと考えています。そのため、当社の導入プロジェクトメンバーには、ERPシステムにおいては追加開発を避けたほうがよいことを事前に伝えていました。追加開発をしてしまうとコストがかさむうえ、今後、ビジネスが拡大したときに変化に追従する足枷になってしまう可能性があることも伝え、合意形成を図っていったのです。

また、入出力については、現場の声を拾いながら設定していくことも重要です。こうした方向性を先んじて伝えていたので、メンバーは追加開発せずに、どこまで自分たちの使いやすいように設定できるか追求することを楽しんでいるように感じました。

▶ マスタの整備の重要性

ERPパッケージ（凡例6ページ）を使ったことがない会社であれば、「マスタは非常に重要」ということを伝えたいと考えます。当社はマスタ設定に漏れがあったために決算処理でトラブルがあり、大きな苦労をしました。既にERPパッケージを利用している会社にとっては、マスタは慣れたコンセプトかもしれません。

しかし、独自システムを利用していた企業や、個別業務パッケージを利用していた企業は、ERP導入の際にマスタの整備、設定、ユーザートレーニングなどを厳密に行うべきです。マスタの精度は稼働後のトラブルを避けることにつながり、ERPシステムの効果を最大化させるために重要な点です。

現在、当社はERP導入当初の課題を解決し、新たな目標に向けてチャレンジをしています。例えば、さらに決算スピードを向上させたり、データを電子化しテレワークを強化したりといった新たなステージに向かっていきます。さらに、AIの需給予測によって、在庫数を現在の6割程度に減らしながら、不足の不安なく営業活動ができる仕組みの模索も続いています。

当社は、これからも「光」で人を幸せにすることを追求していきます。当社の試行錯誤の軌跡が、SAP ERPの導入検討を進めている企業様の参考になれば幸いです。

創造と革新の理念を基軸に SAP ERP導入を図り、 グローバル競争力強化を実現

ナミックス株式会社

ナミックス株式会社は、エレクトロケミカル材料の研究・開発、製造を主たる業務とする歴史ある企業です。2010年頃からは電子部品メーカーやコンピューターメーカーの海外進出や自社の台湾拠点設置に伴い、グローバル化に注力しています。SAP ERP導入から10年以上が経過した現在は、グローバル競争力が強化され半導体向け液状封止材では世界シェアの40%を占めるほどに成長し、一元化されたデータを生かした経営判断も実現しました。導入プロジェクトを推進した伊東規勝氏(管理本部 INS G シニアグループマネージャー)に、導入中の苦労からどう稼働を成功させたのか、そして現在の成果についてお話を聞きました。

■ 基本情報

会社名	ナミックス株式会社
導入検討開始日	2010年4月
導入プロジェクト開始日	2011年2月
システム稼働開始日	2012年10月
利用ソリューション	SAP ECC(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理) SAP BusinessObjects(分析ツール)
会社概要	当社は、新潟県にある年商約560億円(2021年度)のエレクトロケミカル材料の研究・開発、製造を主たる業務とする企業です。1947年の創業から変革を経て、エレクトロケミカル材料に特化し、絶縁および導電材料を開発し、生産。現在、10か国380件以上の特許登録・26か国で商標登録を保有しています。その結果、売上高の80%が海外で、半導体向け液状封止材では世界シェアの40%を占めています。
経営理念	創造と革新により、すべての人の幸福と自然の繁栄を実現する

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 伊東 規勝

管理本部 INS G シニアグループマネージャー

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 検討段階から経営層とともに進め、プロジェクトメンバーに実務担当者として業務変更を承認する部門上長を加えたことで、スムーズな推進を図る
- ◆ SAP ERP導入によるQC活動への好影響を伝え、従業員のモチベーションを醸成
- ◆ グローバル市場での競争力強化に迫られ、基幹システムを刷新。
SAP ERP導入後、売上高の約80%が海外取引となる
- ◆ 一元化されたタイムリーな数値データの把握により、
ビジネスの状況変化に合わせた迅速なシステム展開が可能となる

01 導入の背景

2010年頃は顧客である電子部品メーカーやコンピューターメーカーが海外に進出している時期でした。当時の当社の海外売上比率は50%程度です。

既に中国工場は保有しており、さらに台湾への進出なども視野に入れているタイミングで、今後、さらなるグローバル展開を進めていくために土台を築いていく必要がありました。

▶ 基幹システムの刷新

2000年頃に構築したスクラッチ（凡例12ページ）の基幹システムが、見直しのタイミングを迎えていました。スクラッチのシステムは、ハードウェアやOS¹⁾、データベースを変更する際に、その都度アプリケーションの改修が必要です。時間の面でもコストの面でも課題を抱えていたため、それらを解決するにはパッケージシステムの導入が必要ではないかと考えるようになりました。

▶ 業務の標準化による効率化を目指す

スクラッチの基幹システムは、これまでの業務のやり方に合わせてシステムを構築していたために、標準的な業務方法が見えず、非効率な状態が据え置かれていました。従来どおりのままでは、今後のグローバル展開を実現することは難しい。そこで、世界的に多くの企業で活用されているERPパッケージ（凡例6ページ）には、全世界共通の標準的な業務のやり方が網羅されているのではないかと考えました。

▶ 競争力強化・経営判断のための情報の見える化の必要性

グローバル市場での競争力強化に向けて情報基盤を整備し、情報の見える化を図りたいと考えていました。競争力を強化するには多様なアプローチがありますが、基幹システムに関する部分においては、受注してから出荷するまでの業務をタイムリーに無駄なく行えることが重要です。

納期を正しく把握するためには、生産計画、原材料の在庫状況、出荷計画、生産進捗など様々な情報が必要ですが、それらをデータで可視化できておらず、受注にあたっては、関係各所に電話をかけて確認しなければなりませんでした。

さらに、経営層が経営判断に必要な情報も整っていませんでした。経営戦略を立てるうえでは、正確な情報が必須です。例えば、「この顧客の製品はどこ

1) Operating System: オペレーティングシステム

で製造すべきか」「次はどの拠点に工場を作るべきか」といったことを判断し、リソースを適切に配分しなくてはなりません。販売については、販売計画・実績対比、製品別・顧客別・地域別の販売状況を、生産拠点のグローバル化という視点では、工場別の生産計画・実績対比などの情報が求められました。

02 SAPを選んだ決め手

▶ 6つの視点で評価し、ERPパッケージの優秀さを実感

これらの課題を解決するために、スクラッチ、ERPパッケージ、個別業務パッケージ（不足部分は新規開発）の3つの手段について、6つの軸（①最適化・標準化、②機能連携、③グローバル対応、④ユーザーの使いやすさ、⑤開発期間・コスト、⑥継続利用の容易さ）で評価しました。

3つの手段のうち、スクラッチと個別業務パッケージは構造が複雑になるという欠点があります。

また、6つの軸のうち⑥「継続利用の容易さ」については、10年間は使えるシステムにしたいと考えていました。これらを勘案して有力と考えたのがERPパッケージでした。

ERPパッケージについては、当初から④「ユーザーの使いやすさ」という点についてのみ低い評価をしていました。しかし、私自身は、「ユーザーの使いやすさ＝使い慣れた仕組み」であると考えていたため、この項目に対して大きな課題意識は持っていませんでした。どんなに使いやすくても会社にとって効果が低いシステムでは意味がありません。④の使いやすさを強調するパッケージは、6つの評価軸の他の点（①、②、③、⑤、⑥）が弱いということでもあるため、魅力を感じなかったのです。

また、⑤「開発期間・コスト」のコスト面については、実は3つの手段ともに大差はなく、「ERPパッケージは高価」という先入観が覆されたことも導入の後押しとなりました。

システムの実現方法（更新方法）



前述のシステム案を実現する手段として、当初より以下の3つを考慮しており、システム案作成後それぞれについて比較検討を行いました。

案1. オリジナルシステムとして作成

- ・100%PC上で動作するオリジナルシステムとして新規作成

案2. 統合パッケージの利用

- ・SAPに代表される統合パッケージを利用
- ・周辺システムおよび連携部分のみ改修もしくは作成

案3. 個別パッケージ+オリジナルシステム

- ・業務ごとの個別パッケージを組合せ
- ・不足部分を現行システム流用または、新規システムとして開発

※いずれの場合も、ARMMS等のEDP補助システムは流用する予定。

[編集部注]

ARMMSとEDPはナミックスの社内用語。

ARMMSはナミックスの生産管理部門のシステムの名称で、製造指図の発行と進捗状況および実績の収集を行う複数のシステムの総称

EDPはナミックスの基幹系システムの総称

システム更新方法の比較



【1.オリジナル開発】



メリット

- ◆ 利用者の要望により細かな開発が可能
- ◆ 現行の運用になじみやすい

デメリット

- ◆ 統合化・標準化は総計時における会社の力量にしたい。
- ◆ グローバル化に関しては個別に開発の必要あり
- ◆ 開発期間が長期化するため、スケジュール的に厳しく、十分な検証が行われないまま運用を開始するケースが多い。

【2.統合パッケージ】



メリット

- ◆ 統合化・標準化に強い
- ◆ 言語や制度を含めてグローバル化に対応しているものも多い。
- ◆ 開発は短期間で、品質も安定

デメリット

- ◆ ユーザーインターフェースが弱い
- ◆ 業務ルールや入力の定数化およびマスタの整備・維持管理がシビア
- ◆ パッケージが想定している程度の業務レベル、管理レベルが求められる。

【3.個別業務パッケージ】



メリット

- ◆ 手作りより、開発は短期間で、品質も安定
- ◆ 各業務ごとに最適化されている

デメリット

- ◆ 統合化・標準化は業務内に留まる
- ◆ マスタ、伝票の二重入力発生の可能性
- ◆ 機能追加、インターフェース開発が多発
- ◆ 全社情報統合が困難
- ◆ 各システム間でデータのメッシュやタイミングが異なる

▶ グローバルでの豊富な実績と技術力への信頼感

海外の新拠点でのシステム化を考えると、グローバルのERPパッケージが現実的であると考えました。各国で言語・法令・商習慣が異なるため、それらへの対応を1つひとつ行っていくことは手間がかかりすぎます。また、日本のシステムとのつながりも図っていくことが求められることを考えると、きりがありません。

そこで、各国の言語・法令・商習慣に対応しているグローバルなERPパッケージの導入を検討するようになりました。日本のソフトウェアベンダーのパッケージは海外では使うことができないため、総合的に判断し、SAP ERPを選択しました。実際に、日本で導入した2年後に台湾拠点にも導入をしたのですが、1年もかけずスムーズに実装することができました。

03 推進体制

▶ 検討段階から経営層とともに進める

上司である役員と私が中心となってERPパッケージの導入の検討を進めました。ERP導入に際して、「経営層の説得がハードル」という話をよく耳にしますが、当社の場合は検討段階から一緒に歩んでくれる役員がいたため、経営層への上申の苦労はありませんでした。

▶ プロジェクトメンバーは、業務変更を決定できる人・業務を検討できる人

推進体制は、各部門より「業務変更を決定できる人」「業務を検討できる人」をキーマンとして選出し、そこに実務担当者を加えました。私は、当プロジェクト以前に2回基幹システムの構築に携わった経験がありますが、プロジェクトメンバーの選出を依頼すると、概ねパソコン操作が得意な従業員が選出されることが多々ありました。

しかし、ERPシステム構築の本質はパソコン操作ではありません。業務の標準化・統合・見える化を目的としているので、プロジェクトメンバーは「どう標準化すべきなのか」「何を統合すべきなのか」「何が見える必要があるのか」といったことを議論・決定できる人である必要があります。そこで、現場の課題を理解している実務担当者、変更を承認する部門上司に参画してもらう必要があったのです。

04 導入時の方針

▶ テンプレートに合わせて新しく業務を構築

これまでの業務のやり方を振り返りながら、ゼロから自分たちで検討するのではなく、既に用意された豊富な機能や業務プロセスの選択肢の中から、最適な組み合わせを考え、選び取って自社の業務を組み立てていくこととしました。従って、導入ベンダー（凡例8ページ）が提供するテンプレート（凡例8ページ）を基に、新しい業務を構築すると決めました。

▶ SAP ERP導入によるQC活動への好影響を伝える

社内で行っているQC活動²⁾や、全社で業務改善して利益を高める当社のプロフィット活動といった改善活動に、SAP ERPが好影響をもたらすというストーリーを設計し、伝えていきました。これにより、導入メリットの実感を心得、メンバーのモチベーション醸成へとつながりました。

従業員が「無理やりやらされている」と感じるとプロジェクトは上手くいきません。既存の活動と接続させ、導入の意義を見出しやすいようにしました。

05 SAP ERP導入中の苦労

▶ 二度にわたる本番稼働の延期

導入にあたって、SAP ERPと周辺システムとの連携が上手くいっていないことがわかり、2012年4月に本番稼働させる予定が7月へ、さらに10月へと延期になりました。プロジェクトが長期間にわたるにつれて、次第にメンバーが疲弊していったという懸念点はありましたが10月に本番稼働を決定し、データを移行してシステムの切り替えを行いました。

しかし、導入初期はERPシステム（凡例6ページ）を使いこなすのが難しく、2点の苦労がありました。

▶ 原因① マスタ整備の失敗

SAP ERPのマスタ（凡例7ページ）は関連する業務が一気通貫でつながっ

2) Quality Control活動：製品やサービスの品質を向上させるためにグループで取り組む活動

ているため、様々な設定をしなくてはならないのですが、社内での理解が不足していました。それに加えて、本番稼働（凡例13ページ）直前にマスタの体系を変えてしまったり、各部署がマスタの考え方や方針を統一していなかったりしたため、正しくマスタ整備ができていませんでした。

品目とBOM³⁾を登録する際に、統廃合をあまり気にしておらず、同じ製品を二重で登録してしまったり、定期的に注文がある製品であるにもかかわらず廃止としていたり、10年以上製造していない製品の品目マスタを残してしまったりしていました。

また、当社の製品は、同じような外観でも様々な種類があり、同じ種類でも容量や容器が異なる場合があるので、マスタ設定のルールを決めて、現場が見えるレベルでマスタを統合・分割してシステム化することに非常に苦心しました。マスタについては、どのような仕組みになっているかを理解してから導入していくことをお勧めします。

▶ 原因② 運用と操作の理解不足と部門間の情報伝達不備

ユーザーがシステムの使い方を理解しておらず、さらに、担当者同士でコミュニケーションを取れていなかったこともスムーズに稼働できなかった原因です。前工程の作業が完了したことに、後工程の担当者が気づいておらず、そこで業務の流れが止まっていました。

受注入力しても次工程の担当者が気づかない、検査担当者が検査対象の製品がわからない、出荷担当者が出荷対象の製品がわからないという事態も起こっていました。これらは、システムを使う担当者間のコミュニケーションがどのようになるかまで、プロジェクトで想定が至っていなかったことに起因する事態でした。事後に発覚したことですが、パワーユーザー⁴⁾のみを対象にユーザー教育をしていたために、それ以外の現場ユーザーまで教育が行き届いていなかったのです。

そこで、導入翌日の朝からプロジェクトメンバーを集めて、臨時対応体制を作り、今後の対策を立てました。具体的には情報伝達不足を解消するために、2時間に一度、メンバーで集まり、業務進捗を確認しながら業務を進めました。連携を図りながら少しずつ運用をしていくことで、徐々に上手く機能するようになっていきました。

3) Bill of Material : 部品表

4) 特定のアプリケーションや、特定の業務に関する幅広い知識、および特別な権限または役割を持つユーザー

06 導入の効果

▶ ビジネスの状況変化に合わせた迅速なシステム展開

SAP ERPの導入によって、ビジネスの状況変化に合わせた迅速なシステム展開ができるようになったことは大きなメリットです。

本社での導入・運営が軌道に乗った後、台湾拠点でも導入しました。台湾はセカンドファクトリーとして位置づけており、本社が震災などで稼働できなくなった際に事業を継続できる拠点とするために、本社と同じ仕組みであるSAP ERPを導入することにしたのです。台湾拠点への導入ではスムーズに導入ができ、台湾向けの特別なライセンスを買い直すことも新しいサーバーの設置、言語対応なども不要でした。もし他のシステムであれば、大きな開発や改修が必要になっていたでしょう。

加えて、システム上の在庫管理の単位を現場の管理と揃えるようにしました。さらに、現場の管理の仕方もお客様の要望によって変動します。こうした対応も、パラメータ（凡例7ページ）の設定を変えるだけで事足りました。

▶ 業務の標準化が進んだ結果、従来プロセスの見直しと再構築を実現

受注してから出荷するまでの情報をタイムリーに把握することができるようになりました。導入以前の課題であった生産計画、原材料の在庫状況、出荷計画、生産進捗などのデータを可視化することができたのです。これにより、受注から出荷までの業務の標準化が進みました。

▶ 顧客の信頼度の向上

営業面では、SAP ERPを使っていることを伝えると顧客から信頼されやすくなったと感じています。これは副次的な効果かもしれません。

07 解決した経営課題

▶ ERPを介した情報共有により、部門相互の理解と結束が強化

SAP ERPで一気に通貫に情報を把握できるようになったこと、そして、導入時の混乱があったこともあり、部門相互の理解と結束が強化されました。

導入から10年が経ち、プロジェクトメンバーは解散していますが、1か月に

1回、部門を横断して、情報共有する会議は今も継続しています。上級管理者ではなく、担当者レベルが部門横断で集まる機会はこの会議だけで、「業務上のルールを変えたい」「お客様からの要望でルールを変更したい」「より効率化を図るために、そちらの部門と連携できないか」といった前向きな議論ができる場になっています。

▶ 経営判断のための情報の見える化の実現

情報基盤を整備し、情報の見える化を図ることができました。現在では当たり前になりつつありますが、紙の伝票を確認することなく、すべての実績数値がわかるため、状況把握がつぶさに可能になり、経営の意思決定に役立っています。これは会社の競争力強化につながっているはずです。

▶ グローバル競争力の強化

SAPを導入しなかった場合とSAPを導入した現在とを正確に比較はできないので、明確な成果ということはできませんが、海外との取引比率は現在、80%程度となっており、売上高も導入時から2倍以上に伸びています。こうした成長を遂げることができたことは、SAP導入の成果の1つといえるかもしれません。

08 これからのSAP ERPに期待すること

▶ 長く安定して使用できるよう継続的な投資をしてほしい

SAP ERPは、改修することなく継続して使用できることが大きなメリットです。新しいシステムを構築する際には多大な負担がかかります。必要に迫られた大規模な変革がない限り、使い続ける方針です。そういった意味で、SAPには長く安定して活用できるよう、ERPに継続的な投資をしてほしいです。

▶ 予算管理や実際原価管理、収益性分析にチャレンジ

当社がさらにSAP ERPを使いこなすために、蓄積されたデータを使って、今後は予算管理や実際原価管理、収益性分析などに取り組みたいと考えています。これらを実現できれば、売価の設定に役立ったり、注力すべき方向を把握できたりします。また、製品ライフサイクルを通した収支を明確化できれば、収益性が高い製品の成功要因を分析し、再現性を持たせることもできるかもしれません。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ SAP ERPを有効活用するには自社の方針が重要

これから導入を検討する企業様へのメッセージとしては、SAP ERPの業務標準に過度な期待をしてはいけないということです。導入前の私は、SAP ERPの仕組みに乗せていけば、目標とする業務の構築ができるのではないかと考えていました。

しかし、SAP ERPの中にあるのは、標準的な大枠の流れです。今振り返ってみれば、当たり前と思えるのですが、結局は、自社が何をどういう順番で行いたいのかという方針からしか、業務は構築できないということに気がつきました。SAP ERPをどう使うかは、自分たちで決めていくしかないのです。そうした意味から、過度な期待はせずに、主体的に考え、動くことが求められると痛感しました。私たちの経験がお役に立てば幸いです。

経営管理体制の刷新を図った 伝統企業の上場達成に向けた改革

日本国土開発株式会社

創業70年を超える歴史ある総合建設会社である日本国土開発株式会社は、上場に向けて経営管理体制の見直しを進めていました。そこで特に課題となったのは決算の早期化です。いわゆる「45日ルール」をクリアし、タイムリーな決算書の開示が求められたのです。その打開策の1つとして、SAP ERPの導入検討がスタートしました。トップダウンの導入や明確な方針に基づいた推進などの結果、経営管理体制の構築が進み、上場は果たされました。プロジェクトを担った藤岡隆氏(管理本部 情報システム部長)に、導入以前の経営課題や改革プロセス、SAP ERP導入の成果などについてお話いただきました。

■ 基本情報

会社名	日本国土開発株式会社
導入検討開始日	2017年8月1日
導入プロジェクト開始日	2018年6月1日
システム稼働開始日	2020年6月1日
利用ソリューション	SAP S/4HANA(財務会計、管理会計、在庫/購買管理、プロジェクト管理、設備予算管理、資金管理)
会社概要	当社は1951年4月に、当時の首相吉田茂による土木工事の機械化施工を開拓、普及する目的で国策会社として設立されました。現在は年商1,267億円の中堅総合建設会社(ゼネコン)として事業を営んでいます。創業以来、建設機械の賃貸から土木工事の請負へ、そして総合建設会社へと変貌を遂げています。
経営理念	わが社はもっと豊かな社会づくりに貢献する

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 藤岡 隆

管理本部 情報システム部長

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ 上場に向けた決算早期化と正確性の向上を必達目標とし業務を改善
- ◆ 意思決定に必要な情報提供を行える仕組みを構築し、経営管理体制を刷新
- ◆ 経営層の意識変革がなされ、データドリブン経営の必要性への関心が高まる
- ◆ 従業員の働き方の変革がなされ、BCPの観点からも環境整備が進む

01 導入の背景

2017年のSAP ERP（凡例6ページ）導入検討当初、当社は上場を目指しており、その実現に向けて大きく2つの課題を抱えていました。

▶ 決算早期化と正確性の向上

1つめは決算早期化です。当時は、決算について現場単位でそれぞれ異なるローカルルールで運用しており、その情報を収集して本社が決算を行っていました。そのため、決算開示までに長く時間を要しており、「45日ルール¹⁾」を満たしていない状況でした。従って、45日以内に決算開示ができるようになることが必達目標であり、より望ましいとされる30日以内の開示を目指す必要があったのです。

また、年度決算の1か月前に行う決算推定での数値予測が大幅に外れることがあり、タイムリーに正確な数値を出せることも求められていました。

▶ 継続的改善のための経営管理体制の構築

2つめは経営管理体制の構築です。当時は、経営管理情報が可視化されておらず、意思決定に必要な情報提供がなされていないという課題がありました。経営管理システムと基幹システムを構築し、経営管理体制を抜本的に見直すことで、PDCAサイクルを回し、継続的改善を実施していくことが求められていました。

表計算ソフトなどを利用したツール化や追加開発なども議論に挙りましたが、これらの課題解決には、全体的なシステムの刷新が適切であると判断し、ERPパッケージ（凡例6ページ）の導入を検討することとしたのです。

02 SAPを選んだ決め手

▶ 現行システムとの比較

現行システムとSAPを比較した結果、導入を決断したわけですが、旧来のシステムには次のような複数の課題がありました。

1) 東京証券取引所上場企業は、決算期末日から遅くとも45日以内に決算書を開示しなければならないという、「決算短信・四半期決算短信作成要領等」で定められた規定

- 建設業界における購買EDI（凡例13ページ）であるCI-NET（出来高・請求機能）に対応していない。
- 工事に特化したシステムであるため、当社が行っている関連事業業務などの他事業に対応していない。
- 電子帳簿保存法などの制度対応ができる仕組みになっていない。

また、現行システムに対して個社機能を追加開発していたこともあり、標準機能を使いきれてもいませんでした。そこで、「現行システムをCI-NET対応に改修するパターン」と「テンプレート（凡例8ページ）ベースでSAP ERPを導入するパターン」を比較検討したところ、コスト面に大差がないことがわかったので、付随する課題も同時に解決できるSAP ERPを導入する判断に至りました。

▶ 他パッケージとの比較

IT全般の統制対応が可能な点や電子帳簿保存法など各種制度対応ができること、機能の充実度などを鑑みた結果、他パッケージを選択する余地はありませんでした。グローバル視点で見ても、建設業界における導入実績が豊富で、安心して使用できると考えました。

03 推進体制

▶ 経営者のトップダウンで意思決定

当社社長の朝倉は以前よりSAPのセミナーに参加するなど、SAPへ関心を寄せていました。上場の計画フェーズとなり、決算早期化・経営管理体制の構築が求められるタイミングとなったところで、経営企画部を中心に具体的な検討がスタートしました。

SAP ERP導入が前提となっていたものの、コスト比較や機能比較などの資料を作成し、全社的な合意形成は丁寧に進めました。具体的な進行は、幹部の承認を得て経営会議に付議し、取締役会で決定するという流れでした。

▶ 各事業本部からプロジェクトメンバーを選出

プロジェクトメンバーは、社長をプロジェクトオーナー（凡例11ページ）、経営企画部長をプロジェクトマネージャーとして、土木、建築、建設機械、製品販売などの事業本部、財務部、情報システム部からそれぞれ選出しました。

各事業本部のメンバーに加わってもらったことで、現場への理解の促進を図

り、スムーズな合意形成につなげることが、その目的でした。社長へはステアリングコミッティー（凡例8ページ）で定期的に報告を行いました。

04 導入時の方針

▶ 方針を明確化する

プロジェクトをスムーズに進行するために、「全体方針」や「業務プロセス設計方針」などを設計しました。方針を定めることで、共通言語でコミュニケーションを行うことができ、混乱が生じた際にも原点に立ち戻ることができる考えたのです。

土台となる構想を作成し、それをもとにプロジェクトメンバーで意見を出し合う流れとしたことで、方針決定に向けた建設的なディスカッションを行うことができました。

▶ 業務プロセスをゼロベースで見直し、標準化する

全体方針は二本の柱を設けました。「業務のあるべき姿を追及」と「ローコストを追及」です。

まず、「業務のあるべき姿を追及」の方針の具体的内容は以下のとおりです。

- ① 単なるシステムの置き換えプロジェクトとせず、業務プロセスをゼロベースで見直す機会とする
- ② ビジネス環境の変化に柔軟に対応し、ビジネスパフォーマンスの継続的改善を可能とする「業務のあるべき姿」の具現化に注力する
- ③ 「業務のあるべき姿」を具現化する際には、IT業務処理統制を意識する

特に、①は重点を置き、業務プロセスをゼロベースで見直し、可能な限りSAP ERPの標準機能の使用を目指しました。追加開発は業務上の利便性が向上する一方、変更やバージョンアップが必要な際の足枷になります。標準機能の使用は、今後の運用コストの削減や共通言語化の徹底を狙っての判断といえます。決算遅延の一要因となっていた支店によるローカルルールでの運用を廃し、本社経理が主導で一括管理できる体制を実現したいと考えたのです。

また、もう1つの柱である「ローコストを追及」については、①導入時のみならず、将来にわたる運用コストも視野に入れる、②ERPパッケージなどで定義された標準プロセスを中心に位置づけると決めました。

プロジェクトの全体方針

■ プロジェクトは、以下の全体方針で推進しました

業務のあるべき姿を追及



- 単なるシステム置き換えプロジェクトにせず、**業務プロセスをゼロベースで見直す機会**とする
- ビジネス環境の変化に柔軟に対応でき、ビジネスパフォーマンスの継続的改善を可能とする「**業務のあるべき姿**」の具現化に注力する
- 「業務のあるべき姿」を具現化する際には、**IT業務処理統制**を意識する

ローコストを追及



- 導入時のみならず、**将来にわたる運用コスト**も視野に入れる
- ERPパッケージ等で定義された**標準プロセス**を中心に位置付ける

©2021 IDC CORPORATION

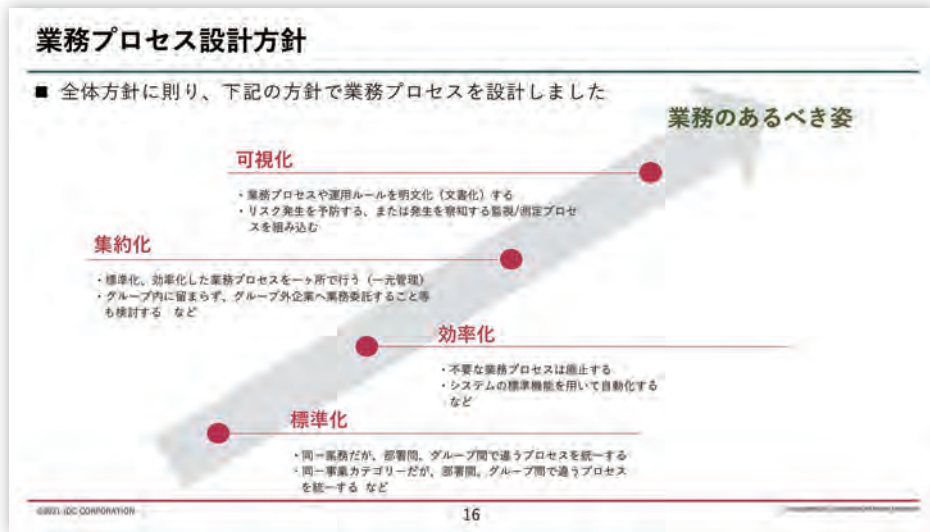
15

▶ 4つのステップで業務のあるべき姿に近づける

全体方針に則り、4つのステップで「業務のあるべき姿」に近づけていく方針も決めました。

- ① 標準化：同一業務における部署間・グループ間で異なるプロセスを統一する。
- ② 効率化：不要な業務プロセスは廃止し、システムの標準機能を用いて自動化する
- ③ 集約化：標準化、効率化した業務プロセスを一ヶ所で行う（一元管理）。
- ④ 可視化：業務プロセスや運用ルールを明文化する。リスクの発生を予防する。

この4つのステップに重点を置き、業務プロセスの見直しと設計を行っていききました。



▶ 目的・目標を明確にし、フェーズごとに評価する

プロジェクトの目的と目標を明確にしたうえで、進捗チェックポイントを設定し、評価しました。あらかじめ設定したタイミングで、定めたレベルにまで到達していなければ、次のフェーズへは進まないという管理体制としたのです。その結果、ほぼ目標値を達成することができました。

05 SAP ERP導入中の苦労

▶ 現場との合意形成

現場との合意形成をスムーズに行うために、各事業本部からプロジェクトメンバーを選出し、そのメンバーに現場への落とし込みの協力を得ました。

なお、協力的でないメンバーに対しては、トップから業務を変更する必要性について改めて説明する機会を設けました。それでも、完全に現場へ浸透するまでには時間を要し、手応えを感じ始めたのはここ1～2年です。

▶ スピーディーに導入し、活用の中で慣れていく

SAP ERPに限りませんが、実際に新たなシステムに触れる前の段階で、現場が具体的なイメージを持つことは簡単ではありません。

そこで、スピーディーに導入を図り、運用をしながら受け入れてもらうことが重要であると考えました。スタートから完璧を目指すことはせず、現場で稼

働させながら、活用の精度を磨いていくようにしました。

06 導入の効果

▶ グループで会計制度および業務プロセスの統一

グループ内で会計制度および業務プロセスの統一を図ることができました。

これまでの決算業務は、作業所の情報を支店で取りまとめ、支店の情報を本社が取りまとめ……と段階的に処理を行う必要がありました。ERPを導入したことにより、現在では本社で情報を集約できるようになりました。

これにより、当初の目的であった決算早期化が実現しました。経理の定常業務の負荷が下がり、他の取組みへパワーを割くことができるようになったという効果も出ています。

また、マスタ（凡例7ページ）を含む業務プロセスを標準化したことにより、属人化を解消し、グループ内での人事異動もスムーズに行えるようになりました。決算業務のシェアードサービス化も検討できる素地が整ったと考えています。

▶ CI-NETの導入やその他の制度への対応

当初の目的としていたCI-NETの導入も果たすことができ、電子帳簿保存法などの制度対応も実現できました。電子帳簿保存法については、スキャナ保存も進み、コロナ禍におけるテレワーク推進の一助にもなっています。

▶ 定量効果

当初の目的はもちろん、それ以外の付随的な変化も含めて、多様な定量効果が出ています。なお、こうした効果は、従業員の働き方の改善などにもつながっていると考えています。

- 決算早期化：20営業日から10営業日へ
- ペーパーレス化：100%。印刷費用約1,500万円の削減
- 電子帳簿保存法対応（スキャナ保存含む）：税務署承認完了
- 監査対応工数：会計士が直接SAP ERPで監査情報を確認できるため大幅に短縮

07 解決した経営課題

▶ 上場の実現

当社は2019年3月5日に東証プライムに上場し、ERP導入の最も大きな目的であった上場を達成することができました。金融商品取引法に基づくIT全般統制監査についても十分な対応を行うことができています。

▶ 決算早期化の実現により、精度の高い経営情報の提供

上場の条件であった決算早期化も実現できています。ERP導入以前は、月次決算の結果が出るまでに、20営業日ほどかかっていた状態で、データが出た頃には数字を基に戦略や方針を検討するには手遅れのタイミングとなっていました。

しかし、ERP導入後は10営業日で月次決算の結果を出せるようになっていきます。これにより、経営層へ精度の高い経営情報を提供でき、適切なタイミングで意思決定ができるようになりました。

▶ 経営層の意識の変化

一部の経営層から「もっと早く数字が見たい」という声が上がっており、よりデータドリブンな経営（凡例9ページ）に近づきつつあると実感しています。その要望に応えるべく、経営サイクルのさらなる早期化に向けた施策を検討しています。

しかし、まだ十分であるとはいえません。データを活用できる仕組みができ、一部の経営層は分析に活かしていますが、まだ十分に使いこなせていない役員がいることも事実です。

こうした状況を打破するためには、全社的なITリテラシー「特に情報基礎リテラシー：情報を正しく使うための能力、コンピュータリテラシー：操作する技術、あるいは知識」の底上げが急務と思っています。

「データを出してもらおう」という受動的な文化から脱却し、主体的にデータを取りにいき、分析できるようになっていくという転換が求められます。さらに、実績数値を見て判断するだけでなく、計画時点からデータを活用できるようになることも重要です。データや財務数値の分析スキルを磨き、よりデータドリブンな経営ができるようにサポートをしていきたいと思っています。

▶ 働き方の変化

ERPの導入に加えて、電子ワークフローや人事系の仕組みの導入、ペーパーレス化への取組みなどにより、在宅で業務にあたる環境が整いました。これは建設業界では先進的なことです。こうした変化により、個人のニーズに合わせた働き方が可能となり、エンゲージメントの向上にもつながっているのではないかと考えています。

また、出勤が難しいような災害に見舞われたとしても、各自が業務を遂行することができる環境が整ったため、BCP（凡例11ページ）の視点からも経営的なメリットがあったと考えています。

他にも、会議資料のデータ共有が前提となったため、印刷金額だけで約1,500万円の削減効果が出ています。

▶ 現場の意識の変化

現場の事務担当者に、数字を確認する習慣が身についたことも大きな変化です。従来は決算が締まるまで、振替ミスなどの数字の誤りに気づくことができませんでしたが、ERP導入後はリアルタイムに確認して指摘できるようになりました。随時修正をし、正確な数字を把握しながら、次の業務につなげていく姿勢が見られるようになっていきます。

08 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

▶ ベンダー依存ではなく、主体的に動く

どこの会社様も、SAP ERPを選択する目的は、システムの導入にあるのではなく、業務改革にあるのだと思います。

そのためには、ベンダーに依存するのではなく、自社で活用するものとして主体的に導入・推進を図っていくことが必要だと考えています。主体性がなければ、現場に「これを使って、こう業務を変える」という意識が浸透せず、導入後の業務が上手くいかないからです。

▶ トップダウンが重要

プロジェクトを進めるうえで、組織間の摩擦の解消や社内ルール（手続・役割分担など）変更の意思決定など、経営層がメッセージを出すことでスムーズに進むタイミングがあります。

当社はSAP ERP導入にあたって、経理単位を支店から全社に変えるなど、社内の規定や役割分担を変更しました。経営層と協力体制を築き、トップダウンで進めたことも、本プロジェクト成功の要因となりました。

当社は、SAP ERPを経営の土台としながら、これからもゼネコンとしてより豊かな社会づくりに貢献してまいります。検討を進めている企業様の参考になれば幸いです。

老舗機械工具専門商社の 果敢なビジネスモデル改革と 顧客接点強化の威力

柏木工機株式会社

グループ年商94億円の機械工具専門商社、柏木工機株式会社は生き残りを賭けた経営改革に取り組んでいます。ERPで経営改革することに加え、営業改革を並行して行い、ビジネスモデルの転換を進めています。専門商社から、取引先のコンサルティングを行える会社へと、同社はどのように変革しようとしているのでしょうか。代表取締役の柏木秀太氏にその取組みをお話いただきました。

■ 基本情報

会社名	柏木工機株式会社
導入検討開始日	2016年
導入プロジェクト開始日	2018年:SAP Business ByDesign 2019年:SAP Commerce Cloud
システム稼働開始日	SAP Business ByDesign:2020年1月 SAP Commerce Cloud:2020年7月(初期フェーズ)、2021年4月(本格稼働)
利用ソリューション	SAP Business ByDesign(財務会計、在庫/購買管理、販売管理)、SAP Commerce Cloud
会社概要	当社は1916年に創業したグループ年商94億円の機械工具専門商社です。物流、品揃え、商品選定、アフターフォロー、顧客分析・販売支援のみならず、顧客の戦略的パートナーとして、経営課題解決、新規事業への取組みについてもコンサルティングしています。
経営理念	標語:「100年を超え、お客様と共に次の100年を築く」

INTERVIEW

お話をうかがった方



▶ 柏木 秀太

代表取締役社長



▶ 茂木 勇

デジタル戦略本部 執行役員

SAP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ SAP Business ByDesignとSAP Commerce Cloudで、ビジネスモデルを全面的に改革
- ◆ 機械工具の「モノ売り」に加えて、得意先のビジネスコンサルティングを行う「コト売り」へビジネスモデル変革
- ◆ 顧客のアクセス動向や購買行動を把握し、営業活動を抜本的に改革
- ◆ 自社の営業効率向上に留まらず、データ活用して取引先の満足度向上やマーケティング精度向上

01 導入の背景

当社はグループ年商94億円（2021年現在）の機械工具の専門商社です。私は2016年に事業承継で社長となったのですが、その10年ほど前から会社の経営には携わり、現場を見てきました。

当社は業界の中ではまだまだ小規模で、生き残りをかけてまずは年商300億円、将来は1,000億円を目指さなくてはならないと考えています。そのためには付加価値を生むサービスを増やし、お客様に真の意味で貢献していく必要性がありますが、SAPソリューション導入当初は次のような課題を抱えていました。

▶ 他社と差別化を図るサービスの不在

当社は他社と差別化を図る既存サービスがなく、今後どう新規のサービスを生み出していくかが課題でした。

これからの商社は、付加価値を生むサービスをいくつ持っているかで存在意義が決まります。コスト競争が激しい中、少数精鋭で、付加価値を生み出していくには、他社にはない提案を行う必要があります。その実現には、システム投資を避けては通れません。

▶ データを活用しきれていない営業体制

商社においては、在庫を調整し、いかに早く納品するかは当たり前ですが、さらにお客様の期待を超える提案を継続していくことが要求されています。

そのためには、より正確にお客様の購買行動を把握、分析する必要があります。勤や経験だけでなく、データに基づいてお客様の購買行動を把握し、上手く活用することができれば、それに合わせた営業改革も可能となり、お客様への貢献度を高めていくことができます。

▶ 顧客セグメントの見直し

顧客を地方の小売店から上場企業や大企業へシフトさせるといった顧客セグメントの構成を変える必要にも迫られていました。

例えば、私が入社した25年前は、売上22億円の半分が2次卸売、半分が小売店で、その小売店の80%が地域の家族経営の店舗でした。こうした小売店は、事業承継問題や大手競合店の進出による競争激化により、売上が先細りになる可能性が高いと予測できました。

また、2次卸売のお客様は収益構造と市場競争環境から継続していくことはかなり難しい状況でした。実際に当時のお客様の現在の売上額は3億円ほどに

留まっています。上場企業や大企業の売上比率を増やすための取組みが急務となっていました。

02 SAPを選んだ決め手

先ほど申し上げた3つの課題を解消するために、2016年からSAP Commerce Cloud（以下、CX）とSAP Business ByDesign（以下、ByD）の導入検討をスタートさせました。

▶ 営業改革ができるCX

CX導入により最も実現したかったことは、購買行動を正確に把握する営業改革を実施し、顧客セグメントの変更も実現したうえで、売上を向上させることでした。

また、インサイドセールスの業務工数を減らして効率化を図ることや、多数のお客様と一括でやり取りができる仕組みを構築したいと考えていました。従来は、営業が個別で連絡を取っていたため膨大な作業量となっていたからです。

SAPのCXを用いれば、価格変更をした際には、アカウントを持つお客様にシステム上で一斉にお伝えし、確認済みかどうかも把握することができるようになります。

▶ 大手企業との取引がスムーズになるByD

SAPのCXを導入するのであれば、社内での連携を図るためにERPパッケージ（凡例6ページ）もSAPのものを用いることに決めました。より大手との取引にシフトしていきたいという背景があったため、大企業や当社の大手のお客様がSAPを活用しているという実績もSAPのERPパッケージを導入する決め手になりました。

大企業が使っているSAPに揃えることでスムーズにデータ連携ができるという安心感が意思決定の重要なポイントだったのです。ただ、当社の当時の規模や資金面からSAP S/4HANA（凡例6ページ）の導入は難しく、中堅中小企業向けERPパッケージのByDを選択しました。

▶ BCPの観点からも選ばれるSAP

BCP（凡例11ページ）の観点からもクラウド化が必要であると考えていました。首都圏にサーバーを置くだけでは、災害があった際に大きなリスクを被ります。拠点も含めて分散化しておけば、どこでも仕事ができる体制を整えられ

ます。こうした安全管理の面からも、SAPソリューションは優れていると考えました。

▶ 会社のアップデートを図る多様な経営改革を実施

システムの導入だけでなく、付加価値を生むサービスを作るという視点から多様な事業への取組みもスタートさせました。

例えば、商品を販売して終わるのではなく、機械を修理するメンテナンス部門を立ち上げ、アフターサービスをスタートさせました。メンテナンスは属人的な仕事で、体制を整えるのに10年かかるため、先を見越して取組みをスタートしています。営業が「アフターサービスも任せてください」とお客様にお伝えできることは大きな差別化のポイントになります。加えて、オフシア開発チームを作り業務アプリケーションの自社開発・運用体制も構築しています。

さらに、物流投資をして、物流の効率化にも取り組んでいます。物流センターと危険物倉庫を開設し、EC（凡例13ページ）のお客様の増加に備えて、お客様の倉庫に納品するのではなく、当社から消費者へ商品を直送できる体制を整えました。他にも、商品を売るだけではなく、取引先の経営がよくなるようにコンサルティング事業なども着手したいと思い、取り組んでいます。

03 推進体制

▶ トップダウンで少数精鋭のプロジェクトメンバーへ

システム変更への課題意識は長らくありましたが、実際に検討し始めたのは2016年です。2018年に私が意思決定をし、ByDを導入し、その後CXの導入にも着手し、推進プロジェクトがスタートしました。

ByD導入時は、現場の社員にもプロジェクト業務に慣れてもらいたいと考え、参画してもらいました。しかし、予定どおりに進まず、3か月の延期が余儀なくされました。推進プロジェクト途中で、方針を転換し、メンバーを刷新して、新しく採用したデジタル戦略本部の専任メンバーを中心に推進体制を整えました。

04 導入時の方針

▶ エラーを前提に、とにかくスピード重視

導入時は、「エラーは起こるものだ」と捉えて、少数精鋭でスピードを重視して導入を推進しました。特にByDの導入は、業務を抜本的に変えることとなるため、走り出してから気が付くエラーもありました。現場は予期せぬ事態に慣れていないため、システムで出るエラーに右往左往することも一度や二度ではありませんでした。

しかし、その都度立ち止まっていたらプロジェクトを完遂することはできません。小さな失敗を重ねながら、成長していくこととし、プロジェクトを推し進めました。失敗を繰り返しながら、耐性をつけて、推進を図っていきました。また、一時的に業務フローも工数も増加するため、軌道に乗るまではパートを採用し、体制を整えました。

05 SAPシステム導入時の苦労

▶ 便利さを実感いただき、お客様の納得感を醸成

CXは、社内だけでなくお客様にも活用いただくシステムです。CXについてのWebセミナーを毎週開催し、お客様への訪問も行い、CXによってどう便利になるかを説明し、理解を図っていきました。重要なことは、実際にお客様に使用してもらい、メリットを感じてもらうことです。

そのために、これまでよりサービスレベルが上がるCXの機能を探して追加していきました。その日に出荷する商品や送り状ナンバーを自身で確認できる機能はその一例です。また、最近、急激に当社のページ閲覧数が増えたのは、リアルタイムで見られ、ダウンロードできるようになった納品書と請求書の機能です。以前は、月末に最新の直送伝票をお客様にFAXでお送りしていましたが、それもCX上で確認が可能となりました。

▶ 従業員のマインドチェンジ

システムを変える必要性は、導入する1～2年前から、四半期ごとの全体会議でアナウンスしていきました。それでも実際に導入すると、長い間続けてきた手順の変更を受け入れられない従業員も出ました。また、ERPは企業の全

体最適（凡例10ページ）であって、各部門が今より最適化されるというわけではありません。

これに対して、部門最適や個人最適を主張する従業員もいましたし、思うようにマインドチェンジが起きずに滞ることもありました。そこで、私が現場にも入り、稼働できるチームでどんどん進めていく姿勢を取りました。

また、小さくてもよいので、便利になった点や上手くいった点を可視化できるようにしました。「以前よりも便利になったのではないか」と手応えを感じる従業員が徐々に増えていき、その人数が一定数を超えたあたりから、全体の動きがよくなったように感じました。

数字で説明できたり、便利さを体感できるようになるまでには、時間がかかるものなので、デジタル戦略本部の専任メンバーは推進に非常に苦労があったと思います。しかし、外部からデジタル系の人材獲得ができた点、社員紹介採用でさらに人材獲得できた点は、導入はもちろん、今後の経営戦略としても大きなプラス要因でした。

▶ 膨大な製品マスタの整理

登録上のSKU¹⁾は30万弱あり、それぞれの品目に仕入先や得意先など複数の価格データが存在するため、レコード数は膨大な数に上ります。これらを登録するには大変な労力がかかりました。今後は、お客様ごとに細かく設定している価格をできる限り一元化したり、より大手のお客様に集中したりすることで、登録をシンプルにしていく必要があると考えています。

06 導入の効果

▶ 業務効率化による生産性向上

導入によって、インサイドセールスの業務効率化を果たすことができました。導入前の2018年の人員33名からCX導入後1年で26名となり（売上は2018年度比110%）、現時点でさらに9割の人数で対応が可能になっています。1年後には売上が増えたとしても、導入前の半数の人数で対応できるのではないかと見込んでいます。つまり、生産性が倍になることを企図しています。

問い合わせの電話対応にかかる時間数を本年は前年に対して年間1,000時間削減を見込んでいます。また、先述したように、商品を販売して終わるのでは

1) Stock Keeping Unit：最小管理単位

なく、機械を修理するメンテナンス部門を立ち上げ、アフターサービスのスタートや、物流センターと危険物倉庫の開設など、会社の生き残りをかけて、付加価値を生むサービスを増やすことができているのも、SAP導入の大きな成果です。

▶ お客様の満足度の向上

お客様からの満足度の高まりを感じています。納品書や請求書のやりとりの効率化が図られた点は特に喜んでいただけています。紛失などもなくなり、利便性を感じていただけているようです。また、「お気に入り商品」の登録も可能なため、常時頼む商品を登録して自分のカタログのように利用されているお客様もいらっしゃいます。

お客様にとって、仕事で使うものの調達は普通はつまらないことかもしれませんが、説明会でのアンケートでは、「ECサイトを見ているだけでも楽しいです」「こんなに商品の取扱いがあるとは知りませんでした」というお声もいただきました。品揃えの豊富さをご理解いただいたことで、新規取引のご依頼も出てきました。

▶ インサイドセールスのリモートワーク化

CXもByDもクラウドなので、働く場所を選ばず、いつでもどこでも対応できるというメリットがあります。当業界は未だFAXでの注文が多い状況です。

当社もこれまでは、FAXで届いた注文書の処理があり、出社が必須の業務が多い状況にありました。しかし、現在はWi-Fiさえつながっていれば、どこでも注文が見られる環境となり、業界の中で先駆的なポジションとなっています。

こうした変化も含め、この1年ほどで、社員の働き方はガラリと変わりました。事業所間の異動やリモートワークにも対応できるため、エンゲージメントにもつながっていると実感しています。

働きやすい職場をつくり、優秀なメンバーが定着し、協力し合える体制を構築することは経営者として大変重要なポイントです。在宅でインサイドセールスができる間屋はまだ少ないと思いますが、当社はその未来を実現しつつあります。

▶ データ活用に対する社員の意識改革

データを活かして分析しようとする姿勢の従業員も増えつつあります。特に営業部門では、自ら分析に取り組んでいる従業員もいます。ただし、それでもまだ全体の15%程度の社員しかデータを活かしていません。経営層も含めてデ

デジタル戦略本部主導で研修を実施し、一層システム・データ活用を行っていきけるよう推進していきたいと考えています。

データによって自分の行動が成果につながっていることが可視化できれば、従業員のモチベーションにもつながります。例えば、当社が扱う商品は、正式な商品名以外に、業界用語での呼び方があります。そのため、お客様が業界用語で検索をしても商品が見つからないという問題がありました。

そこで、システムの裏側で業界用語を登録し、検索性を向上させました。その検索・購買情報はデータとして確認できるため、工夫をこらして登録した社員のモチベーションにつながります。社員に対しても、上手くシステムを活用してビジネスに貢献したいと思ってもらえるようにサポートをしていきたいと考えています。

▶ 定量効果

これまでの、オフラインで仕事をしていた世界ではできなかったことが、デジタルの世界の取組みでできています。稼働してからまだ約1年半しか経過していませんが、様々な効果が出ています。

- インサイドセールス業務効率化：30%増（2022年）、1年半後はさらに30%増
- リモートワーク率：FAX受注で出社必須から、100%リモートワーク可能へ
- 取引先満足度の向上：仕事で使うものの発注なのに、柏木工機のECサイトを見ているだけで楽しいというお客様のポジティブな声、お客様側での業務効率化の実現

07 解決した経営課題

業務効率化などは導入の効果ではありますが、DX（凡例10ページ）ではありません。当社が実現したいのは、新しいサービスを生み出したり、新しい市場を作ったりすることです。ByDとCXの導入によって、新しいチャレンジが進んでいます。具体的には、取引先へどうフルサポートできるか。その視点で新しいサービスを検討しています。

▶ 取引先に対するコンサルティング事業

お客様に商品を販売するだけでなく、お客様の経営改善につながるように、コンサルティング事業も始めています。例えば、EC事業支援、在庫自動連携によるお客様側の業務効率化、商品データ登録代行、出荷代行等を行っています。

さらに、当社がお客様の財務・経理を把握することで、赤字から収益化するところまで踏み込んでお手伝いしているケースもあります。結果、こうしたコンサルティングサービスにより当社の売上向上につながっています。

また副次的な効果として、お客様の財務状態がわかればこちらでも安心して取引を行うことができます。こうしたサポート事業は、管理部門や物流部門などコストセンターがプロフィットセンターになる可能性を秘めていると考えています。これが実現すれば、商社の存在意義が変わるかもしれません。

▶ エンドユーザーの購買行動の把握によるファン化

一般的に、メーカーの抱えている課題といえば「メーカーは商品を作っているが、流通が間に入っているのでエンドユーザー様の要望がリアルタイムでキャッチしにくい」ということですが、当社はエンドユーザー様を解像度高く把握することを目標にしています。

システムを使用し、販売店様の先にいるエンドユーザー様をどうファン化していくかも重要なポイントだと考えています。ファン化に導くためには、エンドユーザー様の行動を解像度高く把握することが不可欠です。そしてエンドユーザー様の共感を得るための施策を1つひとつ実験しながら進めています。「エンドユーザー様に刺さるものは何か」を徹底的に分析し、タッチポイントを増やしていきたいと考えています。当社は、得意先様やメーカー様が当社のファンになっていただき、なくてはならない存在になるというポジショニングを目指します。

▶ CXでデータ分析し営業改革へつなげる

導入いただいたアカウントが1,600ほどとなり、ようやく多様なデータが蓄積されだしました。購買データを分析したり、お客様に配信したメールマガジンからのアクセス・購買を分析したりしながら、営業活動を改革したいです。例えば、営業をかける際にも、ターゲット全員に網羅的に会いに行くよりも、メールマガジンの開封者から会いに行くほうが効率的ではないか？ という仮説が立てられます。データの活用によって、営業の働き方も変わることが求められていると考えています。

他にも、CXの画面上で、商品への名入れ注文が可能になる、トップページをメディア化して読まれるようにするなど、新たな仕掛けを考えています。

B2Bで求められる機能性はもちろん、B2Cの要素を加えたサイトを目指しています。当社の顧客の業務内での時間、さらに休憩時間など可処分時間を当社にお使いいただけることを目標にしています。

CXにより、今までにないセールス活動を行える土台が整っていきました。

これは当社の大きな武器になっていくと感じています。

08 SAPソリューション導入を考える 企業へのメッセージ

▶ 真の意味でのDXとは

ERPパッケージやECサイトの導入による業務効率化は1つの導入効果ですが、それが果たただけではDXを行えたとはいえません。

システムの導入により、新たな付加価値を生むサービスを作るなど、企業活動を変えて、新しい市場を作ることが真の意味でのDXだと思います。当社も専門商社として生き残りをかけて、新たなチャレンジをしていきます。同じように検討を進めている企業様の参考になれば幸いです。

経営課題解決の手段として、 SaaS型ERPをアジア諸国の中で 先駆けて導入

株式会社
アイ・ピー・エス

2017年から、日本のみならずアジアに先駆けてSAP S/4HANA Cloud (Public版)の検討をスタートした株式会社アイ・ピー・エス。前例がない中で、同社はなぜS/4HANA Cloudの導入を判断したのでしょうか。そして、どのような方針や体制で推進を図り、今はいかなる効果を見出しているのか、株式会社アイ・ピー・エス常務執行役員 赤松洋氏にお聞きしました。

■ 基本情報

会社名	株式会社アイ・ピー・エス
導入検討開始日	2017年6月
導入プロジェクト開始日	2017年7月
システム稼働開始日	2018年1月
利用ソリューション	SAP S/4HANA Cloud (Public版): 財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理
会社概要	当社は、SAP社の製品の導入・運用・活用支援サービスと、ERPやAI・IoT・RPA等の新しいテクノロジーを活用した、業務コンサルティングサービスを提供している年商約28億円のシステムインテグレーターです。
経営理念	サービスの提供を通じて、お客様の経営改革、ビジネス改革を支援し、お客様がビジネスにおいて新たな成果を得ること

INTERVIEW

お話をうかがった方



> 赤松 洋

常務執行役員

ERP導入プロジェクトで行ったこと・導入後に変わったこと

- ◆ インプットであるオペレーションの評価をせずに、アウトプットである成果の評価に注力
- ◆ 経営に求められるアウトプットの答えを持つSAP ERPの仕組みに基づき、業務手順や意思決定プロセスを設計し、マネジメントシステムを総合的に改善
- ◆ 自ら失敗と苦勞を重ねて、お客様へのサービスにその経験を還元する。
また、SAP ERPを導入する過程を楽しむことを重視

01 導入の背景

当社がアジア第一号の企業として2017年にSAP S/4HANA（凡例6ページ）Cloud Public版（以下、S/4HANA Cloudと表記）を導入した背景には、次の2つがありました。

▶ 基幹業務における不整合や非効率の特定・是正

1つめは、「基幹業務における不整合や非効率を特定・是正すること」です。

これはERP（凡例6ページ）を導入するすべてのお客様に共通する課題だと思いますが、当社も情報の不整合という経営上の課題を抱えていました。

SAP ERP導入以前、当社は、国産の基幹システムパッケージを追加開発して使っていました。しかし、機能も少なく、業務にも合っていませんでした。また、良くも悪くも追加開発によって「何でもできてしまう」ため統制が効かず、正しく使えていなかったのです。現場では、業務情報をシステムに入力しきれておらず、システムの外で属人的に管理していました。

正しい情報をタイムリーにとらえて、共有することは、経営においても基幹業務においても重要なことです。それができないと、意思決定が遅くなったり、問題への対処が後手に回ったりしてしまうという運営上の非効率・不合理が起きてしまうからです。

▶ SAP関連サービスの提供者として、他のアジアの同業者に先駆けて技術を習得し、お客様への貢献度を高めたい

2つめは、「SAP関連サービスの提供者として、アジアでも先駆けて技術を習得して、お客様への貢献度をいち早く高めること」です。SAP導入ベンダー（凡例8ページ）の立場としては、S/4HANA Cloudを実際に導入し、自社で使ってみることで、S/4HANA Cloudの良いことも悪いことも受け止めて、正しく世の中に送り届けて貢献していくということも経営上の狙いでした。

当時は、SAP ERPが、「大衆向けに共通化されたSaaS（凡例13ページ）型ERP」という形で提供される画期的なタイミングでした。ERP以外のアプリケーションは既にSaaSで提供されつつある時期でしたが、その頃はERPがSaaSで提供されて使えるようになった事例はほとんどなかったのです。

私は、近い将来、SAP ERPも電気・ガス・水道と同じように誰もがつかないなら使えるという時代が到来するだろうと考えていたので、いち早くキャッチアップする必然性を感じていたのでした。

02 SAPを選んだ決め手

当社の状況に加え、SAPを選択した決め手をお伝えすると、3つのポイントが挙げられます。

▶ 国際的で標準的な業務プロセス・業務機能

一番は機能の豊富さです。「SAPを選んでおけば間違いない」といえる国際的で標準的な機能がSAP ERPには揃っています。

当社は、SAP ERPの導入だけでなく、システムの上流フェーズにあたる業務のグランドデザインをしたり、システムの選定を行ったりするサービスも提供しています。

従って、SAP ERP以外の国産・海外のパッケージについてもよく理解しています。それぞれが良いシステムではありますが、足りない機能があって個別に作っていかねばいけなかったり、システムに業務を合わせると不整合が生じてしまったりするケースもあります。私たちは、経験上そうした事態に陥ってしまう危険性があることを承知しています。

その点、SAP ERPは、基幹業務や経営管理のプロセスにおける機能が揃っていて、「SAP ERPに業務を合わせて使っていけば大丈夫」といえる絶対的な安心感があります。

▶ 情報精度の高さを保証するデータベース

情報の精度が保証される仕組み「統合データベース（凡例7ページ）」があるということも重要なポイントです。

SAP ERPに合わせて業務を遂行していけば、正しく統合された情報を得ることができます。どのERPパッケージ（凡例6ページ）も「統合データベース」と謳っていますが、最初は統合されていたとしても、機能が足りないために想定外の使い方をしたり、追加開発を繰り返したりすることで、情報の統合性がとれなくなってしまうことがあります。経験上、SAP ERPには、そうした課題がないことを知っていました。

▶ 先進性の高い技術

最後に、SAPが世界中で多くの技術開発投資を行い、ERPパッケージの市場や業界全体を牽引していることも挙げられます。

SAP ERPには、経営施策に整合するERPの答えが揃っています。経営や業務課題の要点は、どの企業も共通しています。それらの課題に対する解決策が、

SAP ERPの中に搭載されています。

もう少し詳しくお話しすると、SAP ERPのシステム内部に備えられたパラメータ（凡例7ページ）や管理項目を見ながら1つひとつの業務や管理について意思決定していくと、新しく業務管理の仕組みを作ることができるのです。「経営課題を解決したい」あるいは「会社の総合的なマネジメントシステムを改善したい」という思いがある会社であれば、他に選択肢がないと思います。

これらの理由から、当社はSAP ERPを選びました。これは当社だけでなく、当社のお客様においても同じことがいえませんが、SAP ERPは、他に比較する対象はありません。「やるかやらないか」あるいは経営施策との整合性や優先度の判断で決めるもので、あえて比べるとすると、M&Aのような経営資源の補完であるという見方もあります。

意思決定において重要になるのは、SAP ERP導入に対する投資判断です。これは、投資予算の問題であったり、人材確保の問題であったり、あるいは検討・導入時期によっても判断が変わってくるでしょう。当社も、経営幹部で議論をしたのは実行時期についてだけでした。議論の結果、お金も人手もかかるが、抱える課題を解決できるのであれば、早くとりかかろうと合意しました。

03 推進体制

SAP ERPの導入プロジェクトは、各部門の業務部門長に推進してもらいました。ERPを導入するということは、会社の中にマネジメントの仕組みを再形成することに他なりません。

そのため、プロジェクトメンバーは経営やマネジメントの決定権を持つ部門長レベルであることが重要だと考え、オペレーション部門の責任者、財務管理の責任者、サービス提供部門の責任者などを選出しました。

このプロジェクトメンバーで、「会社をどう管理していきたいか？」また「改善していきたいか？」について話し合っていく、大きな方針自体はトップダウンで、それに基づいて各部門長が具体的な施策に落とし込んでいく手順で導入を推進していきました。

04 導入時の方針

▶ 導入は3つの方針に沿って進める

1つめの方針は、「オペレーションの評価をしない」ということです。

ERPを用いてどういった統制や管理会計を築きたいのか、そしてどのような情報（アウトプット）が必要なのか、これらをいかに実現できるかに注力し、システムのオペレーションや画面の見た目などは、一切評価をしませんでした。

この理由は、システムのオペレーションそのものは、会社の利益やお客様の満足度など、企業やサービスに価値を生み出さないからです。それよりも、目指すべき成果をどうやって達成するかが重要でした。

2つめの方針は、「業務標準化／高度化と業務効率の整合をとる」ということです。

情報の精度を高めるためには、どうしても現場の入力業務が増えたり、システム上の手間が増えたりするものです。その整合を無理なくとっていけるように工夫をしました。経営上、実現したいことは必ずやり遂げるというシンプルな方針で進めていきました。仮に業務上、オペレーションの負担が増えたとしても、それを解消するために、担当者の補完などの対策を講じました。

とはいえ、導入後2～3か月ほど経つと、オペレーションと運用に慣れるため、そこまでの負担が継続するようなことはありませんでした。

当社のお客様も、導入当初は運用が難しいという感想があっても、稼働して半年後には「思ったほど難しくなかった。手間もかからなかった」とおっしゃる方がほとんどです。

3つめの方針は、「失敗と苦労を重ねて、お客様へのサービス向上に努めること」です。

これは、SAPのパートナーの立場としてお話します。導入を通して、私たち自身がきちんとSAP ERPを学び、お客様が導入なさるときに、どんな苦労・難しさ・失敗しそうなポイントがあるかを伝えられるようにしました。

自分たちで使ってもいけないものを、お客様にお勧めはできません。導入を通して経験した苦労は会社全体で共有し、サービスにも反映していきました。

そして、自社への導入を経て、お客様への導入促進について考えてみると、2つのハードルが見えてきました。

1つは、広く一般の事業会社向けに提供されるERPなので、個別にカスタ

マイズ（凡例8ページ）するシステムに比べると機能が少ないということです。しかし、この問題を解決するための業務運用における要点が見えてきましたので、お客様へは代替手段をご提案できるようにしました。

もう1つは、常に変わっていくERPのシステムを、どう運用していくかということです。これまでのERPは、10~20年ずっと変わらずにきていましたが、SAP S/4HANA Cloudは、世の中の基幹業務やマネジメント、ITの変化に合わせて、どんどん新しい技術や機能を取り込んでいきます。

当社もSAPのパートナーとして、その変化をキャッチアップし、新しい機能やサービスを取り入れていかなくてはなりません。こうした吸収していく姿勢を価値観や文化として社内に定着させるとともに、お客様にもお伝えしていきたいと考えています。

05 SAP ERP導入中の苦労

導入当初、アジアでまだ誰も使ったことがないシステムを自分たちで調べながら使いこなしていくということで、非常に苦労しました。質問や相談をしようとしても、日本にもアジアにも当時はまだ答えられる人がほとんどいないような状況でしたので、技術検証はとても大変でした。

しかし、SAPジャパンに加えて、APJ¹⁾ やドイツ²⁾ をはじめとする、世界中のサポートチームが電話・メール・対面などあらゆる手段で支援をしてくれました。大変なこともありましたが、何とかシステムを稼働させることができ、私達も技術をキャッチアップすることができました。苦労が多い分、満足度も高いプロジェクトになりました。

手応えを感じ始めたのは、導入後3か月ほどしてからです。

稼働させて最初の1か月ほどはバタバタとその場で対応しながら使っていく、1回、2回と月次締めを乗り越え、四半期を締めるタイミングくらいから、会社全体で活用に慣れた感触を得たような気がします。そのくらいのタイミングで、「これで大丈夫だろう」と思えるようになりました。

1) SAPアジアパシフィック地区のヘッドクォーター

2) SAPグローバルのヘッドクォーターであり、ERPパッケージ開発の拠点

06 導入の効果

▶ 情報精度の向上・業務統制

正しい情報をタイムリーにとらえて共有することは、当社の課題の1つでしたが、SAP ERPに業務を合わせることで、情報精度が向上しました。

あらゆる情報を現場で入力することで、正しい情報をタイムリーにとらえることができるようになり、より適切な経営判断ができるようになったのです。また、SAP ERPを利用することで、業務統制も効くようになりました。

▶ 業務の標準化に伴う、基幹系業務担当者の統合

業務が標準化したことで、オペレーション担当者を総合的に削減することができました。

これまで、人やチームによって異なる方法でシステムを使ったり、システム外で管理したりしてきましたが、今回、SAP ERPに合わせてすべての業務を標準化したのです。

標準化することで誰もが対応できるようになるため、少人数で業務を遂行できるようになりました。例えば、伝票処理や事務処理を担当していた従業員が、お客様へのサービス提供の支援にあたれるようになり、結果としてサービス提供の品質や社内の生産性を上げることにつながりました。

▶ 定型業務の完全自動化に順次着手

標準化した後に、定型業務の完全自動化に取り掛かりました。S/4HANA Cloudは、単なるオペレーション機能だけではなく、RPA（凡例13ページ）やワークフローなどがセットとなっています。

当社も、第一ステップとしてSAP ERPに合わせて業務を標準化・高度化し、次のステップとして業務を自動化していきました。

▶ 決算短縮

ERPという仕組みに合わせて業務を変えたことで、明細単位でタイムリーに数字を開示できるようになりました。決算にかかる日数も半分以下になり、劇的に効率化が図られました。これらはSAP ERPを使ってみて、改めて素晴らしいものだと実感したことでした。

07 解決した経営課題

SAP ERPの導入は、経営におけるケイパビリティ（凡例9ページ）の補完を狙った育成活動に例えられます。経営課題を解決し、成長を加速するためには、SAP ERPを導入すること以外にも選択肢があります。

1つは人材を調達してくる事です。会社そのものを手配する（M&A）こともありうるでしょう。「SAP ERPの導入」と「外部調達施策」の違いは、能力を自ら身につけるか否かということが大きいでしょう。

3年、5年と時間をかけた経営変革ができないから、ERPというツールを活用して、経営を全体最適（凡例10ページ）する。そう考えると、ERPの導入は、IT推進のプロジェクトではなくて、ERPという経営手法を身につけることだといえます。ERPとは経営手法であって、基幹システムという業務を処理するためのシステムとは異なるものです。

事業を立ち上げたり、加速したり、変えたり、会社のマネジメントを築いたり、その会社の姿や形を長期的にどう変えていきたいか。そのありたい姿を実現する効果を発揮できるのは、基幹システムではなくERPなのです。

経営者は誰しもが、会社や顧客、サービス、従業員に対して、ビジョンを持っています。それを実現するための仕組みを変え続けるのが、企業や経営者の使命でもあります。その実現手段としてIT活用を検討いただくお客様の多くはSAP ERPを選ばれています。それはある種、他に選択肢がないからでしょう。

08 これからのSAP ERPに期待すること

▶ 新しい業務標準を世界で牽引し続けること

経営もERPも、変わり続けなければいけません。国際情勢や技術の進歩など世の中は変わり続けるので、企業に求められる経営や管理業務も変わっていくのは必然です。ですから、SAP ERPにはその時代に適した、あるいは一歩進んだ業務標準を描き続けていくことを期待しています。

SAPのこれからの課題は、業務標準を変え続けていくことでしょう。

これまでの業務標準は、正しく数字で見えることや、業務統制が正確に行えること、適切に顧客サービスが実施できることでした。当たり前ことを1つひとつ積み重ね、網羅的で、精度高く、あらゆる業態に対応したスタンダードな仕組みを提供していればよかったです。

ただ、これからは違います。長期的には、スマートシティやスマートオフィスなど、すべてが情報を介してつながる世界へと変わっていきます。そうなれば、企業の基幹業務やバックオフィスのオペレーションも劇的に変わる必要があるでしょう。

こうした将来的な動きをとらえ、SAP ERPは企業に対して、「こうあるべきですよ」ということを提示し続けなくてはなりません。時代に適した、あるいは、一歩進んだ業務標準を世界で描いて各国に展開し、事業の競争力を牽引していくことを願っています。そして、必ずSAP ERPはそれらを実現してくれるだろうという確信もあります。

09 SAP ERP導入を考える企業へのメッセージ

SAP ERPは、会社を運営したりサービスを提供したりする際に会社が有するポリシーや哲学と同水準に位置づけられる仕組みといっても過言ではありません。

導入にあたっては、「SAP ERPを学び、楽しむ」ということが大切だと思っています。SAP ERPには新しい技術やマネジメントノウハウが詰まっていますし、無限の可能性を持っています。導入は大変ですが、システムそのものや会社の仕組みを変えていくことに、楽しさや喜びを感じて取り組めるような環境にすることが一番大切なのです。

SAP ERPのプロジェクトに参加すると、会社全体で何が起きているか、どうやってモノづくりをし、製品やサービスが形成され、お客様に満足いただき、利益を生み出しているかといったことを俯瞰的に見て勉強することができます。自身の業務の前工程や後工程も見えます。

これはSAP ERPが単なる基幹システムではなくて、真のERPパッケージだからこそ体験できることで、こんなチャンスは他にないと思います。

自分の業務だけでなく、社内のあらゆる業務や数字を俯瞰できることは、またとない成長機会でもあります。私たちのお客様からも「各チームごぞって導入プロジェクトメンバーを出したがる」という声をお聞きます。

当社はSAP ERPを楽しみながら、会社のマネジメントを構築し、ポリシーの実現に向けて進むことができました。これからSAP ERPを導入する企業様にも学び、楽しむことを大切に、成果を勝ち取っていただきたいと願っています。



ユーザー企業 ディスカッション

経営者が語る

ERP導入による 経営改革

企業は、何を期待してSAPのERPの導入を決めるのでしょうか。

その答えの1つに、経営改革があります。

経営改革でさらなる成長を果たす際、スピード感やトップダウンの改革力、部門を超えた全体最適など、中堅中小企業だからこそできることがあります。

ここではSAP ERPを導入した中堅中小企業の経営者に、ERPに対する想いをお聞きしました。

Customer discussion

ご参加者

オブテックス株式会社
代表取締役社長

上村 透 氏

SOLIZE株式会社
上席執行役員 経営戦略・IT戦略担当

堤 皓朗 氏

テクノホライゾン株式会社
執行役員 スマートソリューション事業管掌(取材時)

竹内 晚穂 氏

司会進行

SAPジャパン株式会社
バイスプレジデント
ミッドマーケット事業統括本部長

田原 隆次 氏



開催日

日時 2022年12月20日(火)13:00～

場所 SAPジャパン株式会社本社

参加者自己紹介

SAP 田原

本日のディスカッションの司会をさせていただきますSAPジャパンの田原です。皆様、どうぞよろしく申し上げます。早速ですが、参加者の皆様の自己紹介からお願いできますでしょうか。

竹内氏

テクノホライゾンの竹内と申します。本日はよろしくお願ひいたします。

私は、これまで大手製造業から、中堅製造業、研究開発型ベンチャー企業と様々な会社に勤めてきました。これまで、いろいろな経験をしてきたわけですが、現在は年商約350億円のテクノホライゾン（58ページ **事例05** 参照）におります。当社の祖業は受託開発型製造業です。受託開発型製造業はサプライチェーンにおける下請けという位置づけで、日本の縮図のような印象がありますが、当社はM&Aを経て、見込型の自社ブランドを持つ製造業へと事業が多角化し、さらに今では「映像&IT事業」と「ロボティックス事業」を含めてグローバル展開しています。

上村氏

オプテックスの上村です。本日はよろしくお願ひいたします。私も大手製造業を経て、オプテックスに転職しました。当社はグローバルニッチナンバーワンの会社で、自動ドアセンサーや屋外用防犯センサーなどでトップシェアを獲得しています。以前は良い製品を、良い代理店を通して売るということで成功したのですが、代理店ビジネスでは成長できないと考え、ダイレクトマーケティングによるソリューションビジネスに注力しています。

堤 氏

SOLIZEの堤と申します。皆様よろしくお願ひいたします。私は製造業向けエンジニアリング改革や開発支援などを営むSOLIZE（102ページ **事例09** 参照）に入社しました。SOLIZEではコンサルティング部門の部門長を経て、今は経営戦略部門とIT部門を管掌しています。当社は事業ごとに国内法人が3つに分かれていたのですが、経営資源のシナジーが得られないという課題にぶつか

り、国内法人の統合を含めた全社変革を実行中です。2020年に新型コロナウイルス感染症の流行が始まり、事業としては苦しかったものの、こうした危機は変革の気運を育てるには逆にチャンスでもありました。当社のお客様は製造業で、特に自動車業界が8割です。自動車業界全体が大きく変化していく中で、当社も変革することでお客様を支援していきたいと考えています。

中堅中小企業の経営課題と我が社の取組み

SAP 田原

ありがとうございます。さて、初めにマクロの経済環境についてお話をお聞きしたいと思います。日本の中堅中小企業は、日本経済にどのような役割を果たすべきとお考えでしょうか？

竹内氏

日本には、大企業を中核に中小企業を下請とするピラミッドの産業構造が固定化し、受託型製造業や、それに似た文化の企業が多いですね。受託開発型製造業は、お客様の開発投資に業績が依存しています。しかし、ユーザーニーズが多様化する現代には、大量生産・大量販売を基にした産業構造を基盤とする受託型製造業中心の時代は終焉を迎えつつあると私は思っています。受託開発ビジネスは開発投資リスクが少ないものの、自律的な事業成長に限界があり

■ お客様データ

会社名 オプテックス株式会社

システム稼働開始日

2019年5月：本社会計稼働
2020年1月：本社在庫/購買管理、販売管理稼働
2021年1月～2023年7月：国内・海外子会社（14社）展開

利用ソリューション

SAP S/4HANA（財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理）、SAP S/4HANA for Central Finance、SAP Analytics Cloud、SAP Integrated Business Planning、SAP Business Planning and Consolidation
[編集部注] ファブレスのためERPの生産管理モジュールを利用せず、委託先が生産するビジネスモデルを取っています。

会社概要

当社は、年商約235億円（グループ連結約548億円）の業務用・産業用センサーの開発・製造・販売を行っています。屋外用防犯センサー、自動ドアセンサーなどでトップシェアを占めています。

経営理念

PURPOSE：社会課題・特定市場課題をビジネスで解決し、安全・安心・快適な社会・暮らしを世界中に！

INTERVIEW

お話をうかがった方



オプテックス株式会社
代表取締役社長

上村 透

Kamimura Toru

ます。日本企業は自社のコアコンピタンス（凡例9ページ）を見極め自社ブランドのメーカー企業に変わり、自社の強みを伸ばしていく必要があるのではないのでしょうか。

当社もビジネスモデルの変革が必要だと感じていて、ちょうどその頃に、創業者から二代目社長に事業継承することになり、外部環境と内部環境の変化が交錯していました。こうした変化が起こっていた中で、中堅企業にとって最大の資産である経営スピードを生み出すために必要なのはITと判断し、ITが変革の基盤になると当社は考えました。

上村氏

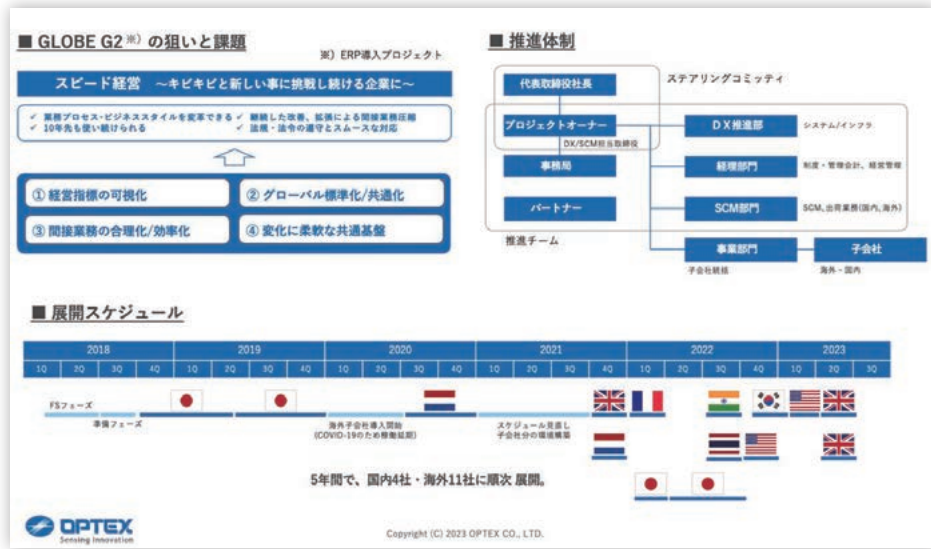
中堅中小企業であれば、経営者は会社全体を見渡せます。従って、「やる」と決めた時の動きにスピード感があるのが中堅中小企業です。大企業の場合は部門の壁がありますし、経営トップの目が行き届きません。そのため、大企業は中堅中小企業と違ってトップダウンの改革が行いづらく、素早い動きは難しいでしょう。他方で、日本企業すべてにおける課題に、グローバルな社会情勢の変化に対応しないといけないということがあります。これは、特に製造業は規模を問わずみんな直面している課題です。

当社は2011年からグローバル業務改革に着手し、スピード感をもっていろいろな課題に対応してきたからこそ、なんとか荒波を乗り切っていたように思います。

大企業はビジネスモデル変革の際、過去のやり方を捨てるのが大変なのですよね。ビジネスモデルというのは、ケイパビリティ（凡例9ページ）や事業領域を組み合わせる新しいものを生み出す代わりに、既存の市場、顧客や働き方など、何かを捨てないといけません。どの会社も、捨てることに抵抗がありますが、組織が大きければ捨てる時の労力が大きくなります。

受託型製造業と、自社ブランドで戦う会社とで、経営のやり方も苦勞も違います。今の外部環境に合わせてビジネスモデルを変えていくことができない自社ブランドの会社は、受託型製造業にシフトせざるをえないかもしれません。

当社もこれまでは自社ブランドでグローバル展開するという経営方針であり、時代に合った変革を迫られました。そのために変えなければならなかったのは、社内の仕組みと働き方です。グローバル展開とIT改革を同時に行うというのは大変でしたが、今思えばやっておいてよかったと思います。なお、中堅中小企業の強みは決断の早いところですが、弱みはリソースがないところだと思います。当社の業務改革プロジェクトは、リソースの限界を考えて、グローバル全体で今も推進していて、まもなく完了します。



堤 氏

当社は、お客様のエンジニアリングチェーンやサプライチェーンにおけるご支援をしております。

先ほど申し上げた国内3法人は、それぞれが異なる事業を行っていたのですが、共通点は製造業の支援です。経営統合前は、3つの法人それぞれが良い経営資源を持っているのに、その強みを掛け合わせることができていませんでした。

■ お客様データ

会社名 SOLIZE 株式会社

システム稼働開始日 2021年7月1日

利用ソリューション

SAP S/4HANA Cloud(Public版) (財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、プロジェクト管理)、SAP Concur

会社概要

当社は、1990年の創立以来、一貫してデジタルものづくりの革新を推進している企業です。設計、解析、ソフトウェア、MBD、デジタルリスクマネジメント等の領域におけるデジタルエンジニアリングと国内最大級の保有台数を要する3Dプリンターを活用したデジタルマニュファクチャリングの領域でエンジニアリングおよびコンサルティングサービスの事業を行っています。年商は178億円(連結:2022年12月期)で、全社を挙げてさらなる成長を目指し、アメリカ・ヨーロッパ・インド・中国にも事業展開しています。

経営理念

理念: 進化を感動に
 使命: 知恵と技術をエンジニアリングし、価値創造を革新する
 「本質的に美しいものづくり」を実現する

INTERVIEW

お話をうかがった方



上席執行役員
 経営戦略・IT戦略担当

堤 皓朗

Tsutsumi Hiroaki

た。その経営資源を組み合わせること自体に、経営リスクはありません。障害となるのは、経営統合することへのマインドチェンジだけです。

既に3社が持っているケイパビリティを發揮するため、経営統合という大きな意思決定を行い、人事制度を一本化しました。この行動の起点には、お客様である製造業の経営環境の激変を支援したいという思いもありました。

今では事業部間の営業同士の紹介が増え、新しいサービスラインナップが提供できるようになりました。このようにグループで従来から持っていたケイパビリティを掛け合わせることに加え、新しいケイパビリティを獲得し、さらにそれを従来のものと融合させることで総合的な提案およびご支援を行うというビジネスモデルを作っています。

上村氏

モノを提供するのではなく、ソリューションを提供するということですね。当社も同じ考えです。そのためには、代理店頼みではなく、ダイレクトマーケティングで提案しないとイケません。結果として、モノの商流は代理店経由でも構いません。お客様へ価値を直接提供するという新しいビジネスモデルに取り組んでいます。

ユーザー視点で考える ERPの役割

Talk theme

02

ERPの定義とは

SAP 田原

ERP（凡例6ページ）という経営手法を実現するために、ERPシステム（凡例6ページ）があります。一方で、世の中では基幹システム、業務システム等ともいわれているようなシステムもあります。皆様にとってのERPの定義とはどういったものでしょうか？ またSAPのERPを選択された理由は何だったのでしょうか？

竹内氏

ERPシステムは、企業を全体最適（凡例10ページ）するための手段で、各部門の数字がわかり、基準が統一され、企業変革の手法を提供するものだと考えています。つまり、企業の経営を変革するためのものがERPシステムで、ERPパッケージ（凡例6ページ）とともに進化していく必要があります。監

査対応や業務プロセスの変革は将来にわたって行っていかなければならないからです。そして、ここで重要となるのはデジタル化への投資です。私は、ERPパッケージの中で最もデジタル化への投資が進んでいるのが、SAPのERPだと思っています。

当社の場合、創業者から二代目社長に事業継承し、個の経営から集団の経営に移らないといけない状況がありました。創業者は自分が作った会社ですので仔細に会社をわかっていましたが、集団の経営に移ろうとすると、組織全体を見渡せる基盤が必要となります。SAPのERPシステムは、経営の基盤になるもので、まさしくそのニーズに合っていました。

上村氏

実は当社は、最初からERPシステムを導入しようと考えたわけではありませんでした。当社の売上の海外比率は7割で、「中国で作ってグローバルで売る」というスター型のサプライチェーンを展開していました。このサプライチェーンの改革を課題にしていたのですが、システムがバラバラだったため、それらを統一してグローバル業務改革をしようということになり、それを実現できるのはSAP S/4HANA（凡例6ページ）しかない、となりました。

グローバルで業務改革をしたい、経営判断を迅速化したい、在庫を適正化し

■ お客様データ

会社名 テクノホライゾン株式会社

システム稼働開始日

2010年4月：SAP ECC
2019年4月：SAP S/4HANA
2021年4月：SAP S/4HANA Cloud（Private版）

利用ソリューション

RISE with SAP S/4HANA Cloud, private edition（財務会計、管理会計、在庫/購買管理、販売管理、生産管理）、SAP Analytics Cloud、SAP Concur

会社概要

テクノホライゾン株式会社は、愛知県にある年商約350億円（2022年度3月期）の「映像&IT」と「ロボティクス」を事業領域とする企業です。「教育」、「安全・生活」、「医療」、「FA（Factory Automation）」の4つの重点市場に対して、映像機器やITを中心としたサービス・ソリューションの提供と、人々を補助・支援するロボット制御機器の設計・製造・販売という形で、「輝く地平線（ホライゾン）」をめざして着実に前進しようとしています。

経営理念

Mission：グローバルな「人と社会」に貢献する
Vision：映像&ITとロボティクスで、豊かな社会を実現するグローバルカンパニー
Value：風に向かう～時代の風をとらえ、新たな波をつくる～

INTERVIEW

お話をうかがった方



執行役員
スマートソリューション事業管掌
（取材時）

竹内 晚穂

Takeuchi Kureho

たい、効率化して費用削減したいという当社の経営戦略を実現できるのがERPとわかったので導入したわけで、「ERPとは何か」を考えて導入したわけではありませんでした。

堤 氏

私は、ERPシステムは「会社の成長に必要なデジタル基盤の中心にあるもの」と考えています。当社の場合、社長および執行役員で協議し、「従来の延長ではなく、全社変革と投資を実行し、次の成長実現のために会社を大きく変えていく」という方針を固めました。

ただし、次のステージへ成長したいとしても、「思い」だけでそれが実現できるものではありません。成長するなら、デジタルテクノロジーとデジタルデータを使いこなせないと、30年後の未来に存続して成長する戦略が描けないからです。

当時の社内のシステム構成はつぎはぎで、業務プロセスは属人化しており、アナログなものでした。売上に比例して管理部門の人数が増えていくことが目に見えていたので、「今（コロナ禍）のうちに改革しよう」ということでERPの導入を決断しました。法人の統合とそれに伴う事業部門の再編と管理部門の統合、また新しい働き方を確立することも含めて業務プロセスを統一し標準化することは必須であるという思いがありました。

だとすれば、ベストプラクティス（凡例7ページ）を備えたパブリッククラウド型ERPを導入するのが一番早いと考えていたので、SAPのFit-to-Standard（凡例7ページ）という説明を聞いた時、これが当社に最適だとその場で思いました。SAP S/4HANA Cloudは導入開始から9か月で本番稼働（凡例13ページ）しています。

「良いERP」と「悪いERP」

SAP 田原

竹内様は以前、「良いERP」と「悪いERP」があるとおっしゃっていました。これはどういったことか、改めて教えていただけますでしょうか。

竹内氏

ERPシステムは、経営改革の道具として使うのであれば、全体最適という効果を出せる「良いERP」だと私は考えています。しかし、経営改革しない、つまり単に基幹システムのリプレースとして現状維持のためにERPシステムを導入すると、追加開発や維持運用コストがかかるだけの「悪いERP」になってしまいます。

全社的に一挙にビッグバンで（企業構造そのものを変えて）導入しなければ全体最適できないのに、ERPパッケージをモジュール（凡例7ページ）ごとに検討や導入しては、ERPの持つ本質からずれた活用になり、ERPが持っている力を発揮できません。これは「悪いERP」の部類に入るのではないかと思うのです。

上村氏

中堅中小企業は小さなシステムを個別最適（凡例10ページ）で導入することが多く、基幹システムと呼べるものがないことが多いと思います。また、グループ会社が複数あれば、さらにバラバラになってしまいます。

中核となる基幹システムが既にある企業であれば、基幹システムをERPシステムにリプレースすればよいだけですが、中堅中小企業は基幹システムすら整備されていないことが多いので、ERPシステムに情報を統一するにはとても労力が要ります。

堤 氏

当社もERPシステム導入前までは各システムがバラバラで、データを表計算ソフト等に抽出したり、入力したりという具合に、システムとシステムをつないでいました。さらにややこしいことに、その表計算ソフトを人間が加工して他のシステムにつなぐこともありえたので、リスクのある業務プロセスになっていました。

上村氏

システムをバラバラで導入し、毎年のようにリプレースするのは、結果的に費用がかかってしまいます。中堅中小企業ではIT化が早かった企業ほど、部門最適でバラバラにシステムを導入してしまっていることが多いです。予算やリソースに限りがあり、個々の部門にしか導入できなかった背景もあります。

竹内氏

グローバル化を志向する企業にとっては、特定の国だけでしか使えないパッケージは、各国バラバラの数字や指標となってしまう、やはり企業を全体最適化できません。経営判断にまで使えるレベルの情報を集めるのがERPシステムです。部門運営の感覚でERPシステムを使ってはいけないというのが大事でしょう。

なお、当社は自社の導入経験を活かしてERPシステムの外販ビジネスも行っていますが、お客様のどの部門がERP導入プロジェクトをリードしているか

を見ると、その企業のERP導入に対する本気度がわかります。

業務システムは、IT部門がリードするプロジェクトマネジメント（凡例11ページ）であり、ERPシステムは、経営トップや経営企画がリードするチェンジマネジメント（凡例11ページ）だと考えるからです。



ユーザー視点で語る

ERP導入プロジェクトで大切なこと

Talk theme

03

ERP検討時の勘所と情報収集の要点

竹内氏

私が前に在籍していた大手製造業は、SAPのグローバルユーザーでしたので、当社がERPシステムを検討する際には、直接私が前の会社に情報収集しに伺いました。「なぜ、高額なSAPを中堅中小企業が導入するのか？」というのが、その当時の雰囲気でした。大企業に比べ、中堅中小企業は事業展開の進展途上であり、組織規模も小さく、経営改革のグランドデザインを描きながらビッグバンで導入しやすいし、その導入効果も得やすいと判断しました。

「SAPは会計が強いが生産管理が弱い」という噂もあったのですが、前の会社が海外法人も日本本社も、会計から生産管理まで一気通貫でSAP ERPを使っていたので、その点も問題ないだろうと思っていました。ただし、社内の役員はSAPについていろいろな情報に触れるたびに不安になっていたもので、それを払拭するために、SAPを活用することができるのだという事実を確認し、

事例の収集をしました。

上村氏

グローバル展開したかった当社としては、SAP以外の選択肢がありませんでした。やりたいことと選択基準が明確だった一方で、「ERPシステムだから何でもできる」とは思いませんでした。

なお、私たちの目的を達成するために、ERPシステムの何を使い、何を使わないかを決め、追加開発をしないという方針は固めました。他の中堅中小企業と同様、社内のリソースが限られていましたので、そのリソースを埋めてくれる導入ベンダーをどうするかを慎重に検討しました。先にパッケージを決め、パートナーをどうするかを選んだという順番です。

堤 氏

当社は、パブリッククラウドの形態で、デジタル投資と開発のロードマップが一番明確だったという理由でSAPを選びました。パッケージ4社にRFP（凡例12ページ）を提出し、頂いた提案を横並びで比較を行いました。当然機能やコスト面での比較も実施しましたが、最終的に重要視したのは次の2点です。

- ① パッケージに対する将来の追加機能と投資額とロードマップがこちらの求めている水準か
- ② ベンダーおよび導入パートナーがどれだけFit-to-Standardを逸脱せずに提案してくれるか

パブリッククラウド型ERPを導入すると、定期的なバージョンアップが自動的に行われます。1回あたりの機能拡張はそれほど大きなものではないかもしれませんが、3年や5年のような期間の蓄積で捉えれば、今は人間が対応している業務がAIで自動化される機能実装が必ずあると考えています。早く最新の機能を享受するにはパブリッククラウドが最適で、デジタルへの投資が活発であるパッケージが最適だと考えていました。

竹内氏

当社の場合は導入パートナーを使わず、すべて自社でERPシステムを導入しています。コンサルティングファームに導入費用を見積もってもらったものの、価格が高かったので、導入方法を考え直したのです。

業務標準化のためには、「幹を太くし、枝を細くする」という発想が必要です。ベストプラクティスに合わせるために自分たちでパラメータ（凡例7ページ）

を設定し、業務プロセスを設計したいという考えに至りました。ERPシステムの設定方法を教えてくれるコーチングファーム¹⁾にガイドはしてもらいましたが、導入パートナーは使っていません。

「導入パートナーを使っても失敗することがあるらしい。本当に自社だけで大丈夫か」と社内によく聞かれましたが、当社は大企業の方が想像するような複雑な組織で複雑な業務をしているわけではありません。特殊な業態でなければ、あとは業務をベストプラクティスに合わせるができるかどうかポイントです。

コーチングファームの指導のもと自分たちで実機を触ってみて、SAP ERPは非常に論理的にできていることがわかりました。ERPシステムも表計算ソフトと同様に、全員が使い倒せるようになる、と思っています。

ERP導入に向けた社内の巻き込み

上村氏

社内の巻き込みや体制作りをどこまでやるかは、リソースとの兼ね合いですね。当社の場合、プロジェクトメンバーは現業との兼任でしたが、プロジェクト体制を正式な組織図に載せました。

そのうえで、費用対効果も計算しました。SAP ERPが高価だといって、バラバラのシステムを維持・運用・改修・リプレースしたり、システム間の情報を表計算ソフトで連携したりする人件費を比べると、TCO（凡例11ページ）の差がないだろうと考えていました。

竹内氏

兼務しているメンバーで組織を作ったら、壁はできませんでしたか？ それと、兼務していると現業に引っ張られて導入に反対されることはありませんでしたか？

上村氏

幸い、当社はフラットな組織で、壁がもともとない文化で、やると決めたら、現業をやりながらも、みんながきちんとプロジェクトをやってくれました。特にプロジェクトの中核を担うメンバーは、義務感だけでなく、良いことに携わっているという思いに駆られて導入を支援してくれたと思います。

1) 能力開発手法の1つであるコーチングを主たる事業として行う企業。ここでは、ERPの導入や活用を促すコーチングを行う企業を指し、導入ベンダー（凡例8ページ）の代わりにユーザー企業がコーチングファームとともにERPの知見を高めるアプローチを取っている。

竹内氏

当社は、創業二代目社長がプロジェクトオーナー（凡例11ページ）になり、プロジェクトリーダーおよびPMOを経営企画部門が中核のプロジェクト組織体制を作りました。さらに、自社導入（凡例8ページ）するため各部門の中堅幹部をプロジェクト専任メンバー化し、それに機能別組織の部門長がプロジェクト分科会に参画してもらうことで、あるべき組織を前提にした業務体系やプロセスを組み込んでいきました。

プロジェクト会議体は、経営層、機能別組織の幹部層、実務層と3階層にて「To-Be」と「As-Is」のギャップのあるべき姿にもっていきけるよう侃々諤々の議論を行い、チェンジマネジメントに誘導していきました。

堤 氏

当社についていえば、究極的には実現手段がERPでなくてはならないというわけではなく、目的の実現に向けて最適だった手段がSAP ERPの導入だったと思います。経営課題を起点にして考え、必要なデジタル基盤をまず整える必要があり、その中でSAPのERPが最適だったという順番で当社は発想しました。

そして、やるからには、体制やゴールを固めるということが大事です。私はキャリアの多くをプロジェクトマネージャーとして費やしてきました。ですので、成功プロジェクトも失敗プロジェクトも経験しました。その経験から思うのは、社内の全員を満足させることは極めて難しいということです。プロジェクトを成功に導くために、全社で目的に向かって一丸となり実行するというのがポイントでした。

SAP 田原

竹内様は実際に、SAP ERPの導入事例を多く調べられたとのことですが、上村様、堤様は自社での導入に当たってどのようなことをされましたか？

堤 氏

事例は、その会社固有の事象があるため、自分たちにそれをそのまま当てはめて成功するとは限らないこともあります。講演やセミナー等で様々な外部の情報も集めたうえで、当社の状況に合わせた基本方針を策定し、詳細は活動項目に落とし込みました。その過程でやはり、「経営基盤を強化するための手段としてデジタル基盤を整備する」という当初の方向性は正しかったと認識しました。

上村氏

世界で普及して、一番実績があるのがSAPのERPということは調べました。ERPシステムはいったん導入したら、10年から20年は使い続けるのが当たり前だと思います。ERPパッケージベンダーが倒産したら大変です。「安くてもよいからとりあえず導入しよう」というものではありません。グローバルで使うとなるとSAP以外の選択肢がありません。

竹内氏

確かに、グローバルで考えると、SAP以外は選択肢がなくなりますね。世界中で使えること、長期的な製品戦略があること、継続性があることは大事です。

ユーザー視点で考える業務改革としてのERP導入

上村氏

当社は導入に際して、ERPシステムは基盤である、基盤は10年から20年は変えてはならない、SAPに過度な期待をしないなど、過去の他社事例の教訓も取り入れた10箇条を策定し、社員に示しています。

導入で重視したのは、シングルインスタンス²⁾でやるということと、追加開発しないということです。当社のようなメーカー企業は、どうしても自社都合だけではERPシステムに業務を合わせきれない部分があり、そこはBIツール（凡例12ページ）を導入して対応しようと思いました。

竹内氏

ERPを経営手法として活用し、ERPシステムを、経営管理をするインフラ基盤としました。そのためには、経営トップを巻き込まなければ導入プロジェクトは成功しません。

導入プロジェクトが成功しないということは、その後のERPシステム活用も有意義なものとはなりません。導入時に経営トップがきちんと関与していなければ、「ERPシステムを導入したものの、ERPシステムで何をやるのかわからない」といった、ERPの活用方法がわからない経営者を増やすだけです。

当社の場合、二代目社長の事業継承とチェンジマネジメントのために、ERPシステムを導入できたので状況としては恵まれていたと思います。経営トップは導入に関与し、導入後も活用法を考えています。

2) 1つのERPシステム上ですべてのグループ会社が稼働すること

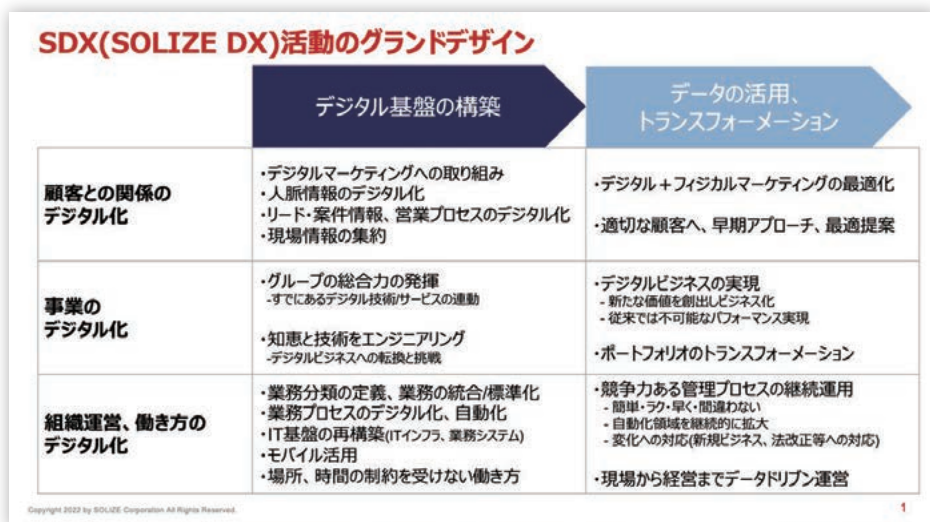
当社はM&Aが活発なのですが、PMI³⁾のためには、異なる文化の組織を統合していく必要があります。違う会社同士だった者同士が、同じ数字を見て、同じ基準で働くためにERPが共通言語になっています。

「ERPパッケージまでは不要で、業務パッケージでよいではないか」とプロジェクトに反対した部門責任者はいましたが、事業継承や経営の可視化に創業者が危機感を抱いていたので、部門最適な思考に基づいた論点については、経営トップが上手くネガティブな課題に対してポジティブな方向性を打ち出しながら業務改革を推進しました。

堤 氏

当社の場合、ERPの導入はERP導入活動ではなく、業務統合活動と考え、あくまで業務に焦点を当て続けました。

これは当社が行っている「SOLIZE DX活動（以下、SDX）」に合致するもので、デジタル基盤の「組織運営と働き方のデジタル化」にかかわる部分が、ERPに期待した点です。組織運営と働き方は、業務にかかわる重要なことですので、ERP導入ではここに注力して変革を進めました。



3) Post-Merger Integration : M&Aの価値を高め、統合を成功させるための活動

将来の成長のために、ERPがもたらすもの

竹内氏

当社のERP導入プロジェクトは経営改革、事業継承、内部統制対応の三つ巴で立ち上がりました。他社もいろいろな理由でERP導入プロジェクトを立ち上げていますが、「導入後、ERPシステムの維持・運用でコストがかかっている」という声をよくお聞きします。そうになってしまう原因は、導入も維持・運用もベンダー依存になっているのではないかと推察しています。

ベンダー依存に陥らないように、自律的にERPシステムを使い込むことで、ERPで得られる効果は大きく変わってきます。当社の場合は自社導入していますので、M&Aも組織変更も自社で対応し、経営改革や成長戦略を描くことを自社で行っていますが、一点特徴的なことに、当社はERPシステムを自社導入した技術者が、外販ビジネスに携わっていることがあります。外販で他社のERP導入プロジェクトに次々に携わるので、最新の技術やERPシステムの使い方を習得し、社内へ活用法をフィードバックしています。今のところ、この取組みは上手くいっています。ベンダー依存にならずにERPシステムを活用していく会社が増えればと願っています。

上村氏

社歴の長い経営陣の一部には「間接業務は価値を生まない」という考え方があったので、ERPシステム導入のメリットについて説明する必要がありました。

間接業務への投資であっても効果があることを理解してもらうため、「売上が増えて事業が拡大したら人を増やす必要がありますが、ERPシステムを入れれば、現場が楽になり人を増やす必要がない」ことを伝えました。今の事業ではなく、成長した時の事業をイメージし、成長したら人員が増えるがどうすればよいかという、将来のTCOを考えるのがポイントだと考えます。

経営陣に対しては費用対効果を示しましたが、現場向けには在庫適正化の改革を行いました。というのも、ERPが経営判断に寄与すると言われても、現場の社員にとっては自分ごとと思えないわけです。そこで、現場の社員にどのようなメリットがあるのかを伝えました。

例えば、以前は船便で搬送している間、どこにどれだけ在庫があるかがわからず、どこの販売会社に引き当てするかが見えなかったため、本社スタッフが人手で管理していました。ERPシステムを使えば出庫履歴をもとに在庫引き当てができるようになり、現場の社員もERPシステムを活用するメリットを体感できるようにしたわけです。

堤 氏

人員の問題は、当社のERP導入でも意識したコンセプトです。今期のP/Lだけを見るなら、システムに投資しないほうがよいかもしれません。しかし、企業が成長できるのであれば、IT投資することで間接部門のTCOを削減できます。

また、ERPシステムというデジタル基盤を導入すれば、業務を標準化してローテーションができるようになります。今までシステム間を表計算ソフト等でつないでいた人手が削減できることに加え、人を介さないおかげで編集ミス防止にもなります。

上村氏

当社はERP導入がまだ完了していません（まもなく完了します）。従って、連結で見える数字と単体で見える数字がまだ混在しています。メーカー企業として、調達、生産、販売と、全部の数字も必要です。

まだすべての数字が見えているわけではありませんが、現状でも分析ツールであるSAP Analytics Cloud（以下、SAC）でERPの数字を毎日見て、会社の状況をリアルタイムに把握し、毎週月曜日に指示を出しています。ゆくゆくはSACの画面を見て、経営会議をやりたいと思っています。

竹内氏

社長自らがSACを見ているということは、社長と社員が見る数字や尺度が同じということです。会社の情報が可視化され、社員が丸丸となって同じものを見るというのは大きいですね。



上村氏

はい。今のご時世、サプライチェーンが乱れていて部品がなかなか入手できず、受注残が多くなることもあります。SAP ERPとSACを組み合わせて使うと、どこにどれだけ受注残があるか見えるようになります。つまり、どのお客様から注文をいただいたのに、どのくらい部品不足で供給できていないかの影響度がすべて可視化できます。SAP ERPを導入していなければ、とてもこんなことはできませんでした。

竹内氏

当社も可視化に大きなメリットを感じています。過去・現在のデータが可視化されると、先ゆきがどうなるか、どうすべきかをシミュレーションして経営判断することできるようになります。

月次決算は月初1日半で締め、その週に実績データを分析したうえで当月以降のアクションプランを考え、第7営業日にそれを報告・議論する経営会議ができてきました。

堤 氏

同感です。実績のデータが可視化されるのは重要です。以前の当社では、マンスリーレビューでは前月の報告が中心でしたが、ERPシステムを導入してから、会議のあり方が変わりました。実績はもう出ているため、要点や特異なことだけを報告すればよく、目標の着地点やそのためのアクションを考えるために時間と労力を費やせられるようになり、組織が前向きに変わりました。今のマンスリーレビューでは、過去の話はほとんどしません。やはり、ERPという共通言語ができたのは大きいと感じています。

上村氏

ビジネスモデルの変革とグローバル業務改革のために必要なのは、やはりITなのですよね。当時（2011年）はまだDX（凡例10ページ）という言葉は流行していませんでしたが、ITが重要で、会社として取り組むべきこととしては、DXを理解してくれている人が社内が増えました。

デジタル・IT活用によるビジネスモデル変革のことをBusiness DX、グローバル業務改革をInner DXと当社では呼んでいます。Business DXとInner DXの両方をIT部門が担当することとし、IT部門（情報システム）はDX推進部へと名称変更しました。社内ITの維持・運用をやっていても社内から文句を言われるだけですが、DX推進部がビジネス部門の依頼に応える部署となって、モチベーションが以前より上がっています。

堤 氏

当社は、デジタル化についてSDX活動の中で、①顧客との関係のデジタル化、②事業のデジタル化、③組織運営、働き方のデジタル化、という3つの柱をにかけています。

デジタル化とは単にシステムを導入するということではなく、まずは対象となる業務プロセスや業務ルール・考え方を全社で統一・標準化することを前提としています。そのうえでシステムを導入していますが、個別のカスタマイズは一切禁止しているため、新たな独自プロセスや独自ルールが生まれにくい仕組みにしています。

過去は、業務をよく知っている各部門のエース社員がよかれと思って自己判断でルールや業務を変えていましたが、今はERPシステムがあるため、自分の判断だけではルールや業務を変えられません。前工程や後工程など、関連する部門と相談してから業務を変えるようになったので、コミュニケーションも増えました。共通言語ができたことで、良い意味で、自分たちで勝手に決める人がいなくなりました。このように業務が標準化されると、さらに効率化ができると思います。

竹内氏

「効果出し」という点では、当社は経営トップがERPシステムは導入して終わりではなく、ERPシステムの使い方、それを運用し活用できる人材育成をする仕組みを作ることの必要性を知っているというのが大きいと思っています。ERPシステムを使い込むための人材育成を、経営トップが担保していますし、何をやれば人材が育成できるのかも考えています。

TECHNO HORIZON CO., LTD.

プロジェクトのポイント：効果刈り取りフェーズ

刈り取り方法

<改革の継続>
デジタル化されたSAP経営データの活用

- 標準化によりデジタル化されたSAPデータを、監査法人に渡し、デジタル監査を推進
- 会計監査およびSOX監査データとして監査評価してもらうことで、経営の透明性を進め経営課題・業務課題の抽出を監査を通じて行い、経営体質の改善を推進
- 今後のシナリオとして、デジタル監査でも監査法人が活用している「プロセスマイニング」手法により継続的な業務改革・改善を推進したい。

⇒ 「ERPを導入したら終わり」ではなく、さらに活用し、さらに会社を変革する余地がたくさんある。効果を出すのはユーザー。

ERP導入プロジェクトを失敗させないために

SAP 田原

最後に、ERP導入を失敗させないために何が必要だと思われるかお聞きしたいと思います。

上村氏

Fit-to-Standardに則り標準機能に合わせていくのがERP導入の基本ですが、「服に体を合わせる」ということを徹底しないといけないと思っています。

日本のメーカー企業は自分の会社のやり方にこだわっていることが多いですが、ERP導入を検討、導入するとして、「本当に服に合わせる」という決断ができていいるかどうか。この決断ができていないと、Fit-to-Standardできずに、プロジェクトは上手くいかないと思います。

ただ、現場が不便になるなど、ERPシステムの標準機能だけでは補えないことがありますので、その場合は良いテンプレートを持っている導入パートナーを選ぶことをご推奨します。導入パートナーごとに持っているテンプレートが違い、自社の業態や目的に向き・不向きがあるためです。まずは自社が目的をはっきりさせ、テンプレート（凡例8ページ）や導入パートナーの特徴をよく調べ、目的と合致しているかどうかで選ぶようにしていただきたいです。

また、BIツールには様々な用途と種類があるものですが、当社の求めることとSACで実現できること（BIツールとしての機能）にギャップがあるとわかったので、導入前にERP周辺ソリューションもよく調べることも大事だと思います。

竹内氏

「プロジェクト失敗」の対象を2つに分けてみたいと思っています。1つめは、当たり前のことですが、ERPシステムが導入できたか、導入できなかったか。2つめは、ERPシステムを使い込めているか、使い込めていないか。この2つめがERPを導入するうえで大事な視点になろうかと思っています。

ユーザー企業が、ERPシステムで何をしたいのか、どういうことを実現したいのかをきちんと考えておかないと、使い込んで効果を出すところまで至りません。導入時には、経営に紐づいた目的が大事です。

導入パートナーが本番稼働まで面倒をみなくても、使いこなすところまで面倒をみしてくれないことがありますし、維持・運用フェーズでは導入フェーズの導入パートナーの体制は解散してもういないのが普通です。ベンダー依存にならず、自律的にERPシステムを使っていくよう、目的意識と人材育成が大

事だと思えます。

SAP 田原

ERP導入の目的を明確にし、経営課題を解決するためにERPをどう活用するのが重要だというのが今日のポイントだったと思えます。中堅中小企業だからこそできるスピード感のある経営と、それを実現するために、私たちSAPもお客様のご支援を続けていきたいと考えます。

本日はどうもありがとうございました。

パートナー ディスカッション

導入パートナーが語る

ERPプロジェクト 成功のポイント

SAPのエコシステムでは、SAPパートナーと呼ばれる導入ベンダーが、ユーザー企業のERP導入を支援し、経営改革を伴走しています。

SAPパートナーの存在は、SAP ERPの導入効果を楽しんでもらうために欠かせない、まさにSAPのパートナーであり、お客様のパートナーと言えます。

ここでは、中堅中小企業に注力するSAPパートナーの4社に集まっていたいただき、ERP導入で失敗しないために何が必要か、また、SAPへの率直な想いをお聞きました。

Discussion with partners

ご
参
加
者

株式会社日立システムズ
産業・流通情報サービス事業部
第一システム本部 本部長

田中 啓喜 氏

株式会社NTTデータグローバルソリューションズ
ゼネラルビジネス事業部 統括部長

大坂 剛弘 氏

株式会社アイ・ピー・エス
常務執行役員

赤松 洋 氏

三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社
産業第一事業部 製造DX推進グループ

中塚 善之 氏



開
催
日

日時 2022年11月9日(水)15:00～

場所 SAP Experience Center Tokyo

司
会
進
行

SAPジャパン株式会社
バイスプレジデント ミッドマーケット事業統括本部長

田原 隆次 氏

日本の中堅中小企業への期待

SAP 田原

日本の中堅中小企業は、日本経済にどういった役割を果たしていると思いますか？ また皆様は中堅中小企業に対して、どういったことを期待されていますか？

赤松氏

日本のサプライチェーンあるいは産業競争力の将来を考えるうえで、中堅中小企業とスタートアップ企業の存在は、重要な意味があります。中堅中小企業の特徴はスピード感があることでしょうか。新しい技術やITの導入、ビジネスモデルの変革など、中堅中小企業ならではのスピード感や志を持って実行に移すことが期待されています。昨今は、経済産業省から「グローバルニッチトップ企業100選」が発表されており、その中には地方の企業も多く選ばれています。こうした中堅中小企業が増えていけば、日本経済はまだまだ強くなっていくことができるはずです。

田中氏

大企業の下請けではない、ベンチャーの優良企業も登場していますよね。大企業がそうした企業と取引せざるを得なくなれば、中堅中小企業の地位はさらに高くなるでしょうね。

大坂氏

ここ10年で、中堅中小企業の新規SAPユーザーが増えています。これは、仕事の取組み方が大きく変わってきているということではないかと思っています。大企業の業務が変わらないならば、中堅中小企業から変わっていくことを期待できないでしょうか。

中塚氏

「システムは負債か資産か」という議論がありますが、私は大企業よりも中堅中小企業のほうがシステムを、付加価値を生む資産であると位置づける場合が多いのではないかと思います。システム刷新についても、「費用がかさむ」と捉えるのではなく、「投資がはかどる」と考える産業構造を変えるような流

れに、中堅中小企業が引っ張っていてももらいたいというのが私の気持ちです。そしてSAPには、その動きをサポートするような存在になってほしいです。

赤松氏

日本の中堅中小企業にはまだまだ伸びしろがあります。日本企業の元来の強みは製造業にあります。モノ作り、技術など、素晴らしいものをたくさん持っている。あるいは、「商社」という文化そのものも、非常にきめ細かなビジネススタイルを有していて日本の強みですよ。そういった強みを大事にし、伸ばせるところはさらに伸ばし、海外に負けないようにしてほしい。

その伸びしろは、ITでもあるし、言い換えるとマネジメントでもあります。意思を持ってはいくらでも変わっていくことができます。この変革の機会を楽しみながら、頑張っていたきたい。生意気な言い方になってしまうかもしれませんが、心から応援しています。

大坂氏

私もそう思います。中堅中小企業の皆様には、もっと積極的に世界に打って出てもらいたいです。特に、IT投資額については、日本基準ではなく世界基準で考えてほしいですね。「なぜ日本のIT投資額は少なく、海外は多いのか」という視点で、ITのあるべき使い方をさらに検討していただきたいです。

自社だけで考えるのが難しければ、いろいろなパートナーに声をかけることもできます。われわれもご協力できますので、ぜひ知見を深めていただければと思います。

田中氏

一方で、中堅中小企業は、データを重視しない風土がまだまだ根強い会社や、経営者がITに対して価値を見出していない傾向も強いかもしれません。

株式会社アイ・ピー・エス
常務執行役員

赤松 洋

Akamatsu Yo

株式会社アイ・ピー・エスは「Implementation Partner for SAP」の頭文字が社名の由来となっており、1997年の創業以来、中堅中小企業のお客様を中心に、SAP社の製品の導入・運用・活用支援サービスと、ERPやAI・IoT・RPA等の新しいテクノロジーを活用した、業務コンサルティングサービスを提供しているシステムインテグレーターです。組立製造、プロセス製造、商社をはじめ幅広い業界で150社以上の導入実績を持っています。



最近になってようやく、業務改革、ITやデータを活用するためにSAP ERP（凡例6ページ）を採用する若手経営者が増えてきました。私は、SAPは中堅中小企業のためにあると思っているので、中堅中小企業の経営者はIT投資の重要性について改めて考えてほしいですね。

中塚氏

これまでにERPを導入して成功しているのは、中堅中小企業のほうが断然多い印象です。経営も現場もIT部門も上手く推進できる「英雄」の登場は、大企業ではそうそう起こりません。しかし、海外では超大企業でもシングルインスタンス¹⁾で、グループ会社を何百社も統合していることがあります。「日本もまだ伸びしろがある」と言われるような変革の余地があると期待しています。

Talk theme 02 パートナー視点で考える ERPの役割

SAP 田原

ERPという経営手法を実現するために、ERPシステム（凡例6ページ）があります。一方で、企業が使用するシステムには、基幹システム、業務システムなどいろいろな言葉と定義があります。その違いを改めて整理していただけますか？

赤松氏

ERPは経営手法であって、業務を処理するための基幹システム・業務システムとは異なるものです。従って、ERPの導入は、IT推進のプロジェクトではなくて、ERPという経営手法を身につけることだといえます。

大坂氏

ERPシステムはその仕組みについて言うと、会社が動くために必要な情報が、手間をかけずに生成されて集約される、というものです。「コア」といわれる領域にERPシステムが位置し、そこは別のソリューションを使わず、1つのプロダクトで固めることで、ERP導入の最大の効果が得られます。

赤松氏

私は、経営者の方々に毎回「経営の機能補完の道具としてERPを扱ってほ

1) 1つのERPシステム上ですべてのグループ会社が稼働すること

しい」とお伝えしています。ERPは、企業に足りない、いわゆるケイパビリティ（凡例9ページ）を補完するための経営的な道具です。従って、企業によってERP導入の意図や効果は変わってくるものだと思います。逆に、経営改革の意図がないお客様にとっては、ERPは不要かもしれませんし、必要なのは別のものかもしれません。その点は、私たちも見極めていきたいところです。

田中氏

ERPを導入したお客様は、会社のコアや共通言語としてERPを使い、経営の高度化、スピード化を図られています。また、その会社の経営者は、社員に資料を作成してもらわずとも、いつでも自らERPシステムにアクセスして、経営判断に必要な情報を得ることができます。つまり、リアルタイム経営を実現することができるのがERPです。

中塚氏

私の尊敬するお客様のお話なのですが、この会社の役員の方にERP導入の効果について、「ERPシステムが自分たちにとって空気のような存在になった」と言って評価されたことがあります。その方がおっしゃるには、「目がくらむような特別な機能がERPシステムで動くわけではない。ただし、ERPシステムのおかげで数字が当たり前のように見えるようになり、PDCAサイクルを回すことを、ストレスなく日常的に実行できるようになった」とのことでした。

このように評価されたERPの役割は、どのような会社にとっても期待されるものだと思います。

Talk theme

03

パートナー視点で考える

ERP導入プロジェクトで大切なこと

ERP検討時の勘所と情報収集の要点

大坂氏

ERPの検討開始時は、「家を買う計画を立ててモデルルームを見に行く」のに似ていると思っています。家の購入の場合、実際に購入する前に、「〇年後には子供が何歳で、何人いて、だからこんな家で暮らしたい」とイメージし、最初の半年なり1年なりをかけて、家のことを勉強するのがよいではないですか。

最初に「そもそも何のためにERPを入れるのか」という目的を明確にする。そして、ERPで成功しているお客様のところへ行って、どういう基準でプロ

ダクトを選んだのか、パートナーを選んだのかなどを聞く。こうした学びを経たから、導入を進めると失敗は減ります。

それと、ERPの導入では、現行踏襲にしようと思えることが、一番意味がないと思います。「現行踏襲」と記載されているERPプロジェクトでは、多大な追加開発が生じがちで、業務改革を行い、組織を全体最適（凡例10ページ）し、標準化された業務プロセスを手に入れる本来の目的が達せられないからです。

田中氏

モデルルームは面白いとえです。システムの選定では、家を買う場合と違って、できあがったシステムを見て契約するということできませんが、だからこそ、選定するプロダクトやパートナーのファクト、つまり判断基準となる事実を押さえることが重要だと思います。具体的には検討プロダクトの同業種や同スコープの導入実績、稼働実績や、導入パートナーの経験と実績などです。これらのファクト（fact：事実）を元に、お客様が正しい判断をしてほしいですね。

中塚氏

ファクトを押さえずに、「プレゼンが上手かった」という程度の情報でプロダクトを選定して失敗するパターンがありますね。

プロジェクトが頓挫し、「再提案してほしい」ということが年に数回はありますが、こうした失敗のパターンは4つあると思っています。①実は機能がない、②実はまだ稼働実績がない導入範囲だった、③導入経験がないコンサルだった、④サポート体制がなかった、です。

再提案できるならまだよいのですが、もうプロジェクトを引き返せない場合もあります。そうならないために、検討初期に必ずやるべきなのは、自分たちがやりたいことができることのファクト収集と、事例訪問を行うことです。RFP（凡例12ページ）を出してスケジュールがタイトになり、考察が深まらずにプロダクトを決定するのはとても危険ですし、検討初期でちゃんとファクトと事例を集めれば、その後の検討もブレなくなります。

赤松氏

経営的な目標設定がない、あるいは「システムで何かできたらいいかも？」というように目標が漠然としている場合、そのような段階でERPを選定しようとする、現在行っている作業を全部書き連ねないはどうしてよいかわからない、ということにも陥りますね。

重要なことは、プロジェクトの目標を設定し、実現したいことを明確にする

ことで、そのためには、まず会社について正しく理解することが欠かせません。情報管理はどうなっているのか、マネジメントはどうなっているのか、モノ作りや得意先へのサービスはどうなっているのか、そこでどう情報が流れているかを正しく理解することが大切です。

会社がどのように成立しているかを評価するとともに、会社の問題を正しく受け止めていないと、どのようにITを活用すればよいかもわかりません。お客様が迷ってしまうのは、IT以前の問題だと思います。

田中氏

RFI（凡例12ページ）の段階できちんとパッケージ選定ができておらず、次のステップで選定のための情報提供のお願いなのか、発注目的の提案依頼（RFP）なのかどちらかわからない書類がお客様から出てくることがあります。

こうした書類を受け取ると、導入ベンダー（凡例8ページ）側も困惑します。RFPは導入ベンダーを選定してその提案内容で契約するためのものですが、大枠は提案できてもプロジェクトに入る前に整理フェーズを設けないと進められない場合もあるからです。

あとは、7社や8社など、多くのベンダーに提案させすぎて、比較の仕方や基準がわからなくなり、選定が難航している場合もよく目にします。目的と比較検討すべきERPパッケージ（凡例6ページ）が決まっていないと、お客様にとって時間の無駄ですし、導入プロジェクトの失敗の原因となります。やはりERP導入の目的が大事だと思います。

中塚氏

目的がないと迷ってしまうので、検討のスタートが肝ですね。目的や戦略からきちんと入っているお客様や「ERPは秩序ある仕組みを作るためのもの」と考えているお客様であれば、機能やパッケージの安さというTCO（凡例11ペー

株式会社NTTデータグローバルソリューションズ
ゼネラルビジネス事業部 統括部長

大坂 剛弘

Osaka Takehiro

株式会社NTTデータグローバルソリューションズは、SAP ERPの導入から保守運用、拡張開発支援など、多岐にわたるサービスをワンストップで提供し、NTTデータグループにおけるSAP事業の中核会社として、企業の戦略的な事業経営をサポートしています。300社以上にSAP ERPを導入したノウハウを凝縮し、製造業版社・専門商社・小売業向け当社テンプレートGBMT®を作りました。GBMTは、中堅中小企業を中心に国内外70社以上の導入実績を持っています。



ジ)の議論には絶対になりません。情動に訴える、操作性、見栄え、初期投資の安さといった議論は、ERPの本質からかけ離れたものです。検討時にそういった本来見るべきではないポイントに目が向いてしまうのは危険です。

赤松氏

それともう1つ、ERP導入を検討するお客様にぜひ知っていただきたいのは、「もっと余裕をもって早くから検討したほうがよい」ということです。これは本当に重要です。「何年何月にメインフレーム（凡例12ページ）の保守が切れます」となってから検討を始めてももう遅い。余裕を持って経営環境を評価して、ERPあるいはオペレーション環境をじっくり検討できるようにしていただきたいです。検討のスタートをもっと早めて「会社全体のこと」としてじっくり取り組んでいただければ、現在の問題は解決されます。

ERP導入に向けた社内の巻き込み

大坂氏

ERPの導入はIT部門が主導権を握るのではなく、経営陣から「こういうことを実現するために、ERPを導入しよう」と全社に目的を伝えて巻き込むということをしていただきたいです。そして、目的達成に必要なメンバーを選び、組成できるとよいですね。

企業の経営を改革するプロジェクトですから、経営陣は掛け声だけではなく、オーナーシップをとり、部門横断で意思決定できる体制と会議体を構築されることも重要に思います。

田中氏

「全社の業務改革、経営改革のための基幹システムの刷新」であれば、経営陣や業務側が主体で参加した体制にならなければなりません。中堅中小企業の場合



株式会社日立システムズ
産業・流通情報サービス事業部
第一システム本部 本部長

田中 啓喜

Tanaka Hiroki

株式会社日立システムズは、日立グループの一員としてITのワンストップサービスを東京・名古屋・大阪を中心として全国に提供しています。「SAPは大企業が導入するもの」というイメージを過去のものとし、「中堅中小企業の味方」をキーワードに、幅広い業界の中堅中小企業にSAP ERP導入・運用をご支援しています。需要予測や経費精算など、幅広いSAPソリューションに対応していることも私たちの強みです。製造業や商社・卸業を中心に約150社の導入実績を持っています。

合、IT部門が主体で進めるお客様がありますが、IT部門はあくまで現行システムからのデータ移行やインフラ作業など重要作業のためのサポート役として参加していただきたいです。

中塚氏

ERPの導入に限らず、ボトムアップの検討は、部門横断の意思決定ができませんし、基本的に経営視点の戦略がないことが多いため、上手くいきません。経営戦略がないということは、導入したシステムの効果が弱く、経営に寄与できません。企業の経営を改革するプロジェクトですから、経営陣は掛け声だけではなく、オーナーシップをとり、部門横断で意思決定できる体制と会議体の構築が重要となるというのは同意見です。

赤松氏

私は最近、そもそも「選定の基準や比較という概念そのものが不要」であると経営者の方々に伝えていきます。なぜならERPの概念を本当の意味で実現しているのは世の中にSAPしかなく、比較対象がないと考えているからです。

従って、ERPは、「やるか、やらないか」の二択しかない、と思うのです。選択の基準でいえば、やはり先ほどから議論している目標や経営上の狙い、補うべきケイパビリティの見極めが大事です。しかし、それを実現するのはERPでなくてもよいです。M&Aや人材補完、あるいは資本政策をはじめとした、経営的な施策もありうるでしょう。ERPと比較すべきなのはそれらであって、比較したうえで、「ERPをやるかやらないか」を決めるべきです。自分たちを見つめて、そのうえで足りないものを補完するという視点が不足していると思います。

田中氏

SAPのERPではありませんが、パートナーが豊富にいないパッケージが世の中にはありますよね。過去にそういったパッケージを当社が扱ったとき、パッケージベンダーのサポートが悪くて問題になったことがありました。

また、経営難に陥り、将来のロードマップが打ち切られたパッケージベンダーもありました。そういう意味では、長くお付き合いできるパッケージがよいですね。ERPは将来にわたって経営を担う基盤なので、5年、10年どころか、それ以上の長期にわたって使っていくものです。過去から将来に向けてどのようなロードマップを描き、その実現のためにどう投資してきたか。そして今後投資するか。こうした継続性と将来性が重要です。

ところで、時々、「ロジ系業務パッケージ²⁾とSAP ERPを比較しています」とお客様に言われることがありますが、これはそもそも比較の対象を間違えているのではないのでしょうか？

赤松氏

ERPと業務用パッケージの違いが理解いただけていないということですね。SAPのERPも、他社のロジ系業務パッケージも、どちらも「基幹システム」と呼ばれます。「基幹システム」という曖昧な言葉を使うがために、そこに会計が入っているか、ロジだけなのかがわからないという事態に陥ります。こうした事態によって、お客様もますます混乱してしまいます。

田中氏

よく、「基幹業務＝販売や生産のロジスティクス」という話を聞きます。ロジ系システムだけを検討している企業は、モノの動きが見えても、会計システムとつながっていないので、おカネの動きが見えないはずですよ。

ロジ系システムだけを検討されている企業を見ると、財管一致（凡例10ページ）しなくてよいのだろうか、という疑問を抱いてしまいます。別々でシステムを作ってしまうと、売るという工程の後にまた別のシステムでデータをつないで、さらに原価計算をして、最後に数字だけを合わせて、ということが必要です。やろうと思えば無理やり一致させることはできますが……。そうではなくて、「最初から財務諸表がバランスしたデータを加工しないとイケない」となった際には、きちんと財管一致させるべきでしょう。

赤松氏

特にこれからは、スマートファクトリー、スマートオフィス、スマートシティなどに向かっていきます。これらがすべてスマート化されたときに、より財管の一致が大事になります。その町全体で扱われる情報量が増えると、増えた分をすべてカネで測られなければビジネスができません。SAPはこの財管が統合する重要性についても、もっと打ち出してほしいと思います。

全体最適の視点で進める経営改革プロジェクト

大坂氏

ところで、ERPの導入が個別最適（凡例10ページ）になってしまう背景には、日本固有の声の大きい人の意見が通りやすいという課題があると思っています。

2) 生産管理や販売管理などロジスティクス系のパッケージ

重要なのは、「何を目的としたプロジェクトなのか」であって、声の大きい人の意見ではありません。常に「今どういう視点で物事を議論すべきなのか」という共通のものさしを持って仕事を進めてほしいと思います。

田中氏

当社ではキックオフの時に、プロジェクト計画時に作成した「今回のプロジェクトの目的は何か」を、お客様に振り返ってもらうようにしていただいています。プロジェクト後半になってくると、個別最適化しようとするユーザーや特定の部門が出てくる場合があるので、「今回はこの目的を達成するために、変えるんでしたよね」ということを繰り返しお伝えし、プロジェクトの錦の御旗としています。

それでも揉める場合はありますが、戻るべき目標を最初に決めておき、定期的に振り返ることがプロジェクトを完遂するためには重要だと思っています。個別最適にさせないコツは、ステアリングコミッティー（凡例8ページ）で社長や経営陣に参加してもらうことです。これによって、プロジェクトの方向性を再度明確にしていきます。

赤松氏

あとは一度にやりすぎない、期待値を下げておくということも大事だと思います。まずはプロジェクトにおける、1つひとつの業務管理の変化を大事にし、できることを最小限に留めて、とにかく早く稼働させる。そして、稼働させながら、3～5年かけて計画的に目標を成し遂げていく。その間、ITのことやマネジメントのことを勉強しながら能力も高めていく。これは会社の経営でも同じです。

目標ややりたいことがはっきりしていれば、いったん「捨てる」見極めもできるようになります。いきなり100点や120点を目指すのではなく、まずは60点

三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社
産業第一事業部 製造DX推進グループ

中塚 善之

Nakatsuka Yoshiyuki

三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社は、「循環型デジタル・エンジニアリング企業」を目指す三菱電機グループにおけるIT分野のリーディングカンパニーとして大規模システムにおける設計から構築・運用・保守・サービスまでITのライフサイクル全般にわたりお客様のDX推進に貢献します。SAP ERPは特に製造業・中堅中小企業のお客様を中心に100社を超える導入実績があり、制御系やMES知見を活かした経営と現場をつなぐ垂直統合コンセプトを特徴としています。



で良しとする。そういう意思決定ができていないと、上手くいかなくなります。

大坂氏

最初から100点を目指して予算を使いきってしまうと、後から足りない部分が見つかった時に、効果的に手を打てる資金が残ってないという事態に陥ることも往々にしてありますしね。スモールスタートを切っていくことがおすすめなのは同感です。

田中氏

負の遺産がないお客様や、過去の遺産を捨てる覚悟のあるお客様であれば「すぐにパブリッククラウドに移行しましょう」と提案しやすいですね。

大坂氏

パブリッククラウドについては、検討する際に「Fit & Gap (凡例7ページ)」という考え方は持ってほしくありません。「Fit-to-Standard (凡例7ページ)」つまり、「作るのではなくて、使えるものを選ぶ」という考え方に持っていかないと、無駄な議論を重ねることになってしまうからです。できないことに対して、「どうしようか」と考えることに意味はありません。昔から「業務をシステムに合わせに行く」ことは重要だといわれていますが、そこに知恵と時間を使えるようにプロジェクトを進めてほしいと思います。

赤松氏

「Fit-to-Standard」という言葉自体が実は誤解を招いているように思います。これはSAPの責任でもあります(笑)。本来目指すのは「Fit (ERPの機能に合わせる)」ではなくて、「Adopt (ERPの機能を採用する)」ですよ。選択・採用していくというのが、そもそもERP導入で肝となる概念なはずです。

現場が、「Fit、Fit、Fit」というものだから、「これはお客様には合わなかった」「Fitしなかった」と理解されてしまうわけです。ERPはマネジメントの採用であり、管理の仕方や現場の運用の仕方を選択するのがスタンダードです。そのスタンダードを「Adopt」する。このポイントをきちんとプロジェクトで再現できる導入ベンダーが増えれば、中堅中小企業はもっと良くなると思います。

田中氏

確かに発信方法が変わると、導入方法もイメージしやすくなりますね。「Fit-to-Standardは、コアを触らないことだ」とSAPは言いますが、Side by Side

開発³⁾も、パブリッククラウド内の開発も外側にシステムを作れば同じことですよ。

それよりも、「業務を標準に合わせる」というイメージをもっと打ち出してもらおうと、パブリッククラウドを選ぶお客様が増えると思います。それを実現するために、多くのパートナーでパブリッククラウドのコンソーシアム（共同事業体）を作りたいですね。1社だけで取り組んでいても、がちがあかないと感じています。今回のディスカッションをきっかけに連帯しながら、情報交換を重ねていきたいと思いました。中堅中小企業を支援するパートナー同士で情報交換ができれば、お客様により良い価値が提供できるでしょう。

パートナー視点で考える 業務改革としてのERP導入

赤松氏

プロジェクトを遂行していく段階においては、ニチバン様の事例（16ページ **事例01** 参照）が、これから導入を考えていらっしゃる企業様にとって、良い事例だと思っています。ポイントは継続性です。ERPシステムが本番稼働（凡例13ページ）したら、その瞬間に活用プロジェクトや他のプロジェクトなどが次々にやってきます。キックオフの前からそれを計画し、ニチバン様は、3年、5年かけて人をリリースせず取り組んでいらっしゃいます。

ERPを導入される企業は、このような取組みを大事にさせていただきたいですし、導入ベンダー側もその必要性を正しく共有したうえでサービスを提供してほしいと思います。ERP導入予算が5億円なら、導入ベンダーも5億円で活用まで含めて責任を持てるようにしないとイケません。

大坂氏

本番稼働したら導入ベンダーはいなくなってしまうので、お客様だけで保守をしようと思っても手一杯でできないという事態が散見されます。その後予定していたグループ会社展開なども一切できず、「あれ？ SAP ERPはこんなものだったけ？」と言われてしまうようなことがあるととても悔しいです。

当社のお客様の中には、国内外21拠点に展開しながら、同時に機能改善も進めていった会社様もあります。こうしたことができると、SAP ERPは最大の効果を発揮すると思いますね。

田中氏

システムを導入するだけでは、データが見えるようになって終わりですが、

3) ERPパッケージの横にクラウド開発基盤を作って追加開発する手法

データ・数字が見えてきてからが本番ではないですか。「経理部門をどうする」「営業部門をどうする」と話し合って改革していき、初めて経営効果が出るプロジェクトになります。導入段階では50点、60点で、本番稼働してからが70点、80点、本番稼働しても、この時点ではまだデータは溜まっていませんし、定着させることが大事です。そこから100点を目指していくフェーズになっていきます。

赤松氏

そうですね。効率化やP/L上の粗利ばかりを見ている企業は多いかもしれません。しかし、ちょっとやそっとの効率化で経営環境は改善できません。それよりも、経営的な課題解決こそが大事です。言い換えると、売上増大やモノ作りの生産性の劇的向上など、仕組みを変えることそのものを追求すべきでしょう。

中塚氏

新しいことにチャレンジしようとしても、今どうなっているのかがわからないと、結局面倒くさくなって、何もしないで終わってしまうことがあります。しかし、SAP ERPだと、人が変わる、組織が変わる、変化する風土が定着する、というようにどんどん次のプロジェクトが進みます。これは非財務的な効果ですね。

とはいえ、定性的効果を示すだけでは、お客様から「そうはいつでもROI（凡例11ページ）を知りたい」というお声が返ってくる点が難しいところです。

赤松氏

当社は「企業活動を改めて評価しましょう」とか、「例えば売上を増やす努力をすべきです」といったことをお客様に伝えていきます。

当たり前のことですが、売上を増やしたいなら、売上に結びつく企業活動にリソースを配分することが大事です。ERPはEnterprise Resource Planningの略なので、「お客様にとって重要な企業活動、例えば、売上なら売上という企業活動にリソース配分するためにERPを使ってください」ということです。あいにく、ERPを本来のERPとして理解したり、活用したりしていない導入ベンダーとユーザー企業が多いのが実情ではないでしょうか。

田中氏

中堅中小企業では属人化された業務を遂行している会社が多いではないですか。そのため業務を簡単に引き継げませんし、システム化もされていません。なので、ERP導入を機に、「極力自動化しましょう」「システムにある程度ま

かせましょう」という方針で業務改善を言うことが多いですよ。

当社のお客様である小木曾工業様（92ページ **事例08** 参照）は、SAP ERPを導入していただいて、売上が増えたわけでも人が減ったわけでもないかもしれませんが、ERP導入以前の課題であった「明日何をすることがすぐ出てこない」「数字で見えない」「連絡手段が電話」「業務属人化」などが、ERP導入後は大きく改善されています。特に属人化が大きかった計画部分をMRP（凡例9ページ）で計画を自動化することで、大きな経営効果が出ています。

また、小木曾工業様では、ERPで最も重要なマスタ（凡例7ページ）を、IT部門が中心となり堅実に整備して、ERPシステムを自社でしっかり運用されています。そして、この導入プロジェクトでは経営層のご理解のもと、次世代リーダーを選抜していただき、その方々が中心となり経営層と一体となってプロジェクトを推進していただきました。

多くの企業でも、全体最適を考えるうえで人の育成は大きなテーマだと思います。次世代リーダーを育成するために、ERP導入プロジェクトのメンバーには若手を選抜してほしいと思います。

パートナー視点で語る失敗するERP導入プロジェクト

赤松氏

何をもって成功、何をもって失敗っていうところがはっきりしていないから、結局目に見える資金や納期だけにとらわれてしまうお客様も導入ベンダーも多いと思っています。

中塚氏

ERPの導入が失敗した例で一番よくあるのが、お客様がRFPの機能一覧として、現行機能とERPの機能を比較評価するための星取表を作ってこられるパターンです。そのような時、私は率直にお客様に「その考え方では失敗しますよ」とお伝えします。

こうした行動は現行機能に目が向いている証拠で、理想のモデルを備えているERPの良さを活かさせません。プロジェクト発足前から現状維持のバイアスにとらわれていては、その後のフェーズで迷走するリスクが大きいです。

田中氏

「パッケージの標準機能に合わせ、それをフル活用する」という方針を掲げているにもかかわらず製品や導入方法（例えばパッケージなのか、スクラッチ開発（凡例12ページ）なのか）を決めていないRFPは正直困りますね。

また、「What」や「Why」だけでなく、現状のシステム機能を意識して

「How」までを詳細にRFPに書いてしまうと、パッケージの標準機能に適用しづらくなります。システム化の際にどうERPで標準化するかを考えないコンサルティング・ファームが構想支援すると、結局、後続フェーズで追加開発ばかりのシステムになってしまいます。

大坂氏

「As-Is分析」など、やることを増やして複雑にすればするほどコンサルタントにビジネスが入りますからね。その前に本来、お客様がどのような経営をしたいのか、経営として何が問題になっていて、何をすればよいのかを整理して、ERPパッケージの選定を終えるべきです。その選定が終わってから、導入ベンダー選定や導入アプローチなど、次のステップに進んでいくことができれば、無駄な検討や手戻りは出ないはずですよ。

田中氏

ERPシステムのUI⁴⁾にこだわるお客様がいらっしゃいますが、UIにこだわる必要は本来ないと思います。これは単なる慣れの問題なので、私はお客様には「見た目はいずれ慣れます」とお伝えしています。ERPのもっと本質的なところ、その機能や経営改革の手段になりうるかなどに目を向けていただきたいです。

大坂氏

ERPシステムによってデータの取得が自動化されて、エントリーを手作業で行う機会が減るため、UIにこだわるという視点すら不要になりますからね。

田中氏

それから、そもそものソフトウェアの機能が足りなければ、ERPの導入検討段階で難航して、導入目的を達成することが難しくなる可能性すらあります。

大坂氏

あと、プロジェクト期間中の判断を後回しにしてしまうと失敗しやすいですね。判断は早ければ早いほどよいように思います。後になればなるほど、とれる対策が減るので、1つも良いことはありません。「そもそも何のためにプロジェクトをやるのか」に立ち戻って、「これは後回しでよい」という具合に、やるべきものとそうでないものの選別をしていくのです。

4) User Interface : 利用者であるユーザーとシステムとをつなぐインターフェース、主に画面のこと

赤松氏

「導入ベンダーやパッケージメーカーに任せきりにしないでください」、「経営的に確信の無い取組みには意思決定しないでいただきたい」と伝えたいですね。お客様が自分で意思を持って、勉強して、きちんと取り組んでくださいとお伝えしたいです。SAP ERPの場合、道具がしっかりしているので、道具の使い方さえ勉強すれば誰でも使えるはずです。

しかし、もし導入ベンダーに任せきりにして勉強していなければ、是非を見極めることができません。また、その仕組みを運用するのは、ERPを導入された企業自身です。お客様が私たちを使いこなすぐらいになっていただけたら、ERP導入活用における一層の効果とコスト削減が期待できます。

田中氏

私はERP導入の失敗の要因は、①トップダウンで進めていないこと、②追加開発しすぎること、③マスタ整備ができていないこと、④教育の習熟ができないことだと考えています。

現在は、比較的トップダウンで進める企業も増加し、追加開発も少なくなりました。また、習熟度を上げる施策や十分な期間を設けることで問題なく対応できます。昔も現在も、最大の問題になるのが、マスタ整備です。

ERP導入で失敗するお客様の大半は、マスタの大事さを過小評価しています。ERPシステムの操作や運用の習熟は、我々パートナー側がお客様を十分ご支援することで問題なく完了することができますが、マスタ整備だけはそういうわけにはいきません。マスタ整備は、お客様に作業していただくざるをえないです。

大坂氏

私は、データ移行作業が最も失敗のリスクが高いと考えています。田中さんが言われていましたが、最後には、導入ベンダーのエンジニアがユーザー部門に張り付けばトレーニングはなんとかなります。

しかし、お客様が移行データを用意できなければ、本番稼働はできません。当社は、2014年からSaaS（凡例13ページ）型ERPの導入をさせてもらっていますが、まさに移行と教育がメイン作業になっています。

最新のS/4HANA（凡例6ページ）Public Cloudは導入作業の部品化や自動化が進んでいますので、正しくプロジェクトを推進し、ユーザーが真剣にSAP ERP導入と向き合っただけであれば、ユーザー主導でも導入と展開ができるようになります。

中塚氏

ERPプロジェクトは新しい経営手法の概念の導入である一方で、ERP用語は、「標準化」や「ベストプラクティス（凡例7ページ）」など単純ですよ。平易な表現の用語なので、つい新しいコンセプトを打ち立てる意思を持たないまま、プロジェクトを始めてしまう場合が多いと思っていて、例えば、お客様に「移行が大変ですよ」と伝えた時に、「ああ、わかったよ」と軽いお返事をいただくと、「本当に大丈夫だろうか……？」と不安になります。

お客様が想像する以上に、移行のインパクトは大きく、意味も深いです。そして、移行フェーズでようやくその本当の意味に気づくのです。そういうことが起こる前に、ケーススタディーを行えるとよいですよ。それがERPの導入を成功させる秘訣になると思います。

田中氏

それと、お客様には自社のリソースを把握したうえで体制を整えることの大切さも知ってほしいです。例えば、「スケジュールはお任せしますので提案してください」とか「1年で導入できるでしょう」とおっしゃるお客様は怖いですね。こうしたご発言はERP導入のイメージができていない証拠です。これはERPに限らず、すべてのシステム導入に言えることかもしれませんが。

赤松氏

システムの導入は意思を持たずに着手すると失敗します。経営も現場の皆さんも意思を持ち、やるべきことを理解したうえで、初めて検討をスタートする。中途半端に手を出してはいけないと思うのです。会社にとって本当に必要な能力を補完する、経営改革のプロジェクトを実行していくという覚悟を持ってほしいです。

中塚氏

わからなかったら他社の事例から学ぶことができるとよいですよ。逆に、そうしないと危ない橋を渡ることとなります。ERPのような難しい経営改革プロジェクトは、ケーススタディーをぜひ行ってほしいと思います。可能であれば顧客訪問なども実施して事例はしっかり確認するべきです。成功している事例から学ぶ意義は大きいですよ。本書がその助けになれば嬉しいです。

田中氏

成功事例からだけでなく、失敗事例からも学ぶことがありますよ。「自分達もこの準備ができていないから今はやめておこう」「もう少し勉強してから選定しよう」という知見が得られますので。

失敗事例はなかなか外部に出てきませんが、我々パートナーもSAPも多く経験をしてきて、失敗するパターンは体系化されています。ですので、事例から学ぶ意思のあるお客様は、どんどん聞いてきてほしいですね。

赤松氏

経営学を教える教育機関や、ビジネス研修センターが扱うケーススタディーの中で、ERPの取組み事例がよく紹介されていますよね。素晴らしいケースが揃っています。ただし、間違っはいけないのは、全部「過去のケース」だということです。

そこで、SAPは、未来のケースを作ってこれからの世の中に示してほしいと思っています。社会のITインフラはどんどん変わっていきます。SAPは、その変化と、それに伴って変化するERPが担うべきベストプラクティスを、先陣を切って実績と事例で示してほしい。それは、未来への提言にもなります。その世界観を私たちが共に作っていくことができると、より一層お客様や業界を高めていけるのではないかと思います。

一同

ERPを導入するには、絶対に踏み間違えてはいけないポイントがあります。ERPの導入を考えておられる企業の方々には、ケーススタディーで、そのことを学んでいただきたいと思います。



4

講演

——中堅中小企業は
ERPにどう向き合うのか？

DXに対峙するために 必要なことは 改善ではなく経営改革

現在、中堅中小企業を取り巻く環境はいかなる状況で、その中においてERPは中堅中小企業の経営にどう寄与する存在となりうるのでしょうか？
経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 アーキテクチャ戦略企画室長
(併)ソフトウェア・情報サービス戦略室 博士(工学) 和泉憲明氏は、
日本の多くの企業はデジタル変革という潮流に対して大きな転換を求められていると語ります。
現在の課題とこれからの中堅中小企業におけるERPの価値についてお聞きしました。

Contribution

経済産業省
商務情報政策局 情報経済課
アーキテクチャ戦略企画室長
(併)ソフトウェア・情報サービス戦略室 博士(工学)

和泉 憲明 氏

Izumi Noriaki



お話をうかがった日

日時 2022年12月1日(木)16:00～

場所 SAP ジャパン株式会社本社

ERPは意思決定の経営インフラ

本書はERP（凡例6ページ）導入を検討している企業に向けた本ということですが、ERP導入の成否に関する議論が、海外と比べて周回遅れであるように私は感じています。ERP導入は、特定の経営・会計・販売・生産パッケージ等をどのように刷新するかという検討と、（ERPという）ベストプラクティス（凡例7ページ）の導入による経営の高度化は次元が異なります。ERPを入れる・入れない、パッケージコストが高い・安いといったことで経営者の思考を浪費すべきではないからです。

例えば、174ページの「ユーザー企業ディスカッション」に登場するオプテックス社は、過去、自社による在庫管理の範囲が限定的でした（まさに、在庫としてあるか、ないかの管理のみ）。結果として、海外のお客様であっても必要なものを必要なときに必要なだけ、届けるために、航空便も活用していた、とのこと。それが、ERPを導入することで製造から輸送までのすべてを一気通貫で見渡すことができ、海外への輸送中はもちろん、製造段階であっても引き当てができるようになりました。全工程での管理が可能となったことで、納期に関する交渉範囲が広がり、海外への輸送であっても、船便による定期便の利用で十分に間に合うようになりました。このことは、経営改革がなされたことで、生産計画に戦略性が備わったことを意味します。これはまさにERP（Enterprise Resource Planning）でリソース・プランニングまで行っている事例だといえるでしょう。



しかし、こうした経営改革が果たせる企業は日本において決して多くはありません。ERPの導入を検討するうえで重要なことは、経営の高度化を達成したいかどうか、経営的な意思決定の範囲を拡大したいかどうかです。逆に、これまでどおりの経営を続けたいのであれば、ERPを検討する必要はないでしょう。経営者に求められるゴールが既存事業の改善レベルであれば、人件費を下げたりコストダウンを図ったりといった対処で十分です。

そうした現状のコストを下げることなどが目的ではなく、経営としての新たなチャレンジが必要、あるいは経営的に大きな舵を切らなければいけない危機感がある時に、経営インフラとして導入するものがERPだと理解しておくべきではないでしょうか。「新たなチャレンジ」は、例えば「新規顧客との取引比率の上昇」や「海外事業のスタート・拡大」、「自社売上の30%増」などです。こうした重要な経営判断を実現する局面において、ERPはインフラとして機能します。

なお、「新たなチャレンジ」を実現する近道は「グローバルに進出する」ということです。この議論について、とてもハードルの高い話をしているように感じたり、「自社とは関係ない」と目を背けたりする中堅中小企業の方もいらっしゃると思います。しかし、我が国の少子高齢化は不可避であり、国内だけで既存事業を続けたとしても、さらに厳しい現実に直面する可能性が高まります。つまり、既存ビジネスを維持する最低ラインがグローバルへの進出と言っても過言ではありません。ここで重要なことは、「英語のホームページを作っただけ」といった、ただ進出していくだけではなく、どう戦っていくか、どう勝ち抜いていくか、というマクロ的な視点も経営者には不可欠です。戦いに必要なインフラは何かを経営者が考える際に、検討の俎上に上がるべき重要な選択肢がERP導入なのだと考えています。

改善と改革は似て非なるもの

経営改革の事例を、オペテックス社によるERP導入で紹介しました。ここで、改善と改革の違いについて、明治維新という変革の時代を引き合いに出して説明してみたいと思います。

江戸時代の交通インフラは、東海道や中山道といった街道が典型であり、その上で飛脚や駕籠というビジネスが展開されていました。これらのビジネスをより良くすることを目指し、課題や改善の視点が数多く寄せられるのですが、これは「街道や宿場町をどう整備するか」「飛脚や担ぎ手の道具をどう改善するか」「駕籠の乗り心地をどうより良くするか」のように多様です。しかし、

これらの視点で改善に取り組んだとしても、明治維新後にも継続するようなビジネスの競争力は確立できません。問われるべき経営者の力量は、飛脚や駕籠の改善といった現場の議論から離れて、「輸送」や「人の移動」を根本から捉え直すことで、いかに変革の全体像に迫ることができるかです。

例えば、将来の道路網や鉄道網、高速道路や新幹線などの整備をイメージし、自動車や電車がどのように産業化され、生活・サービスがどのように刷新されるのかを具体的に見通せるかが重要になります。こうした検討の観点こそが、企業という経営視点であり、国主導で整備されるインフラをどのように企業・個社の競争優位性へ反映させるかという、経営戦略の立案において経営者が問われる能力です。このような観点に基づく経営判断は、短期的な課題解決と中長期的な企業成長を両立させる大きな強みにつながっていくと考えています。

次に、インフラと競争優位性の関係として、ドイツ全土をつなぐ全長12,000kmを超える高速道路「アウトバーン」の例で深掘りしようと思います。アウトバーンには、「速度制限区間」と「速度無制限区間」があります。我々の感覚からすると、「速度無制限区間」があるということは驚きですね。しかし、このようなインフラを前提としてドイツ国内で製造される自動車の高速安定性がアウディ、ダイムラー、ポルシェなどによりとことん追求され、今日の高級車市場は、実質的にドイツ車による寡占状態となっています。「速度無制限区間」の高速道路を作るという稀に見るインフラを整備することで、ドイツの自動車産業は国際的な競争力を手に入れることができたといえます。

企業として、デジタル変革という潮流に対してどのような経営インフラを整備し、どのような競争力を発揮して戦うのか。経営トップがきちんとビジョンとして示さなければ、これからの市場で生き残っていくことはできません。ERPは魔法の杖ではなく、経営ビジョンや戦略がない状態ではその効果を発揮しにくいのです。

経営変革の「仮説」がないと ERP導入のメリットは低い

ERPは業務の全体最適（凡例10ページ）や経営の可視化に関するベストプラクティスの活用を可能にします。しかし、ERPの導入前に、このベストプラクティスを活用すると自社の経営がどう高度化するのかをイメージできる企業・経営者は多くないように思います。「自分たちがどういう姿になろうとしているのか」ではなく、「ERPを使えばどういう効果が得られるのだろう」という思考の人たちが多い印象です。

この背景には、自社の経営をどう変革するかについての「仮説がない」という課題が挙げられるのではないのでしょうか。仮説がない状態では、ベストプラクティス活用のメリットを明確にできないので、パッケージ間の比較が導入コストや機能数、カスタマイズ（凡例8ページ）項目といった費用面の比較に限定されてしまいます。

これは経営者の課題でもあり、ERPベンダーや導入パートナーの課題でもあると思います。仮説のない状態とは、「ERPを入れたら業務がよくなるらしい」という程度の発想でERPを導入することであり、ほぼ投資対効果が得られないのではないのでしょうか。仮説を描けない企業がERP導入の検討をしているのであれば、こうした企業に対して、ERPベンダーはもっと歩み寄っていくことが必要です。「ERPが自社の仮説には不可欠である」と自分事となるまで、噛み砕いて説明することが求められると思うのです。

「決算が早期化する」といった個別具体化した目標だけであれば、単目的のパッケージを使用すればよいと思います。ERPの効果として大事なことは、業務全体の最適化と経営全体の可視化です。企業活動全体で一気通貫したデータがリアルタイムに蓄積できるということは、「経営判断に必要な分析が即時にできる」ということです。そのためには事業と分析とをシームレスにつなげて経営を高度化できること、そして数値に基づくことによる属人性の排除がポイントになります。

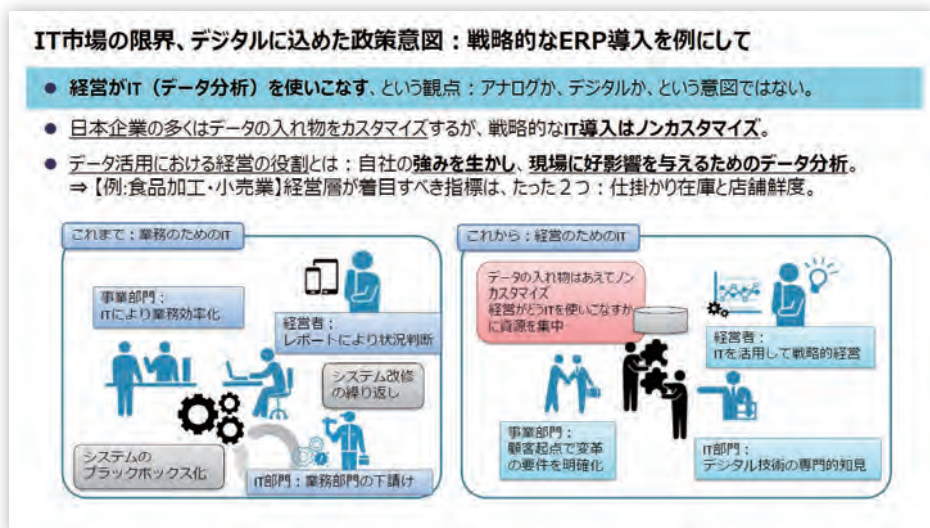
ここで繰り返しになりますが、データは仮説がないと使いこなせません。そもそも、ERPは、「エンタープライズ・リソース・プランニング」の略称であり、ERPのPは「プラン（計画）を立案すること」です。このプラン立案がなぜ重要かと言うと、受発注状況を典型とする経営環境の変化に対して、的確に経営資源を再配置することができれば、経営の安定と効率化を達成できるからです。デジタル変革という潮流に加えて、昨今の地政学的リスクなどを考えると、経営環境の変化はますます激しくなると予想されるので、プラン立案により経営資源を即時に最適配置することは、ますます重要になるでしょう。

ただし、このようなプラン立案は、海外から借りてきた概念ではありません。予実管理という用語が一般化しているように、大企業だけでなく、中堅中小企業にも定着すべきものです。ここでは、プランに対するデータが提供（入力）されることで、経営判断のための情報としての価値が高まります。しかし、少なくない企業が、そもそも経営の高度化に関する仮説がないままERPを利用するため、ERPという未来を計画するためのツールが過去を記録するためのだけの日記帳（ジャーナル）になってしまっています。これではERPのメリットを享受することは難しいでしょう。

逆に、経営者がプラン立案の本質を理解し、仮説を組み立て、その仮説に従っ

て経営の高度化に取り組むことを志し、その実現のためには「どうしてもERPというインフラが必要である」と認識できていれば、強力なトップダウンが発揮され現場への迅速な浸透が果たされます。

ある企業の経営者は「フリーキャッシュフローを可視化して、リアルタイムに経営判断をしたい」と考えて、ERPを1年間ほどで導入してしまいました。これはかなりの短期的なプロジェクトですよ。 「ERPを導入すればフリーキャッシュフローを即時把握できるので、経営者としてあんな判断やこんな判断が、経営環境の変化に即応してできるぞ」という仮説を持った状態だったから、現場への指示が徹底できたのだと思います。



ERP導入に向けた現場の違和感を 因数分解して可視化する

他方で、1年足らずでERPを導入したことについては、現場に目を向けると数多くの不平不満が発生しただろうと推察します。ERP導入によるベストプラクティスの活用は、全社的な業務の全体最適を意味するので、個別最適（凡例10ページ）された業務は何らかの影響を受けてしまい、現場において大なり小なり「使いにくさ」が発生していたと考えられます。例えば、製品の受注の際に「そんなに細かい数字まで入力するのは大変です」と従業員が言い、使いにくさを訴えるようなことは容易に想像できます。

しかし、この「使いにくさ」に関して、経営者は因数分解して再説明すべきだと考えています。ここでの因数分解とは、例えば、単なる画面の使い勝手の



悪さなのか、従前の業務とは異なるのか、また、異なるといっても、慣習と異なるのか、解釈が変わってしまうのか、所掌範囲が異なるのか、といったことについてのものです。

何に活用するのかわからない数字を入力させられるのか、的確な経営判断をするために必要な情報を入力するのかわかれば、変化を受け入れる現場のモチベーションも大きく変わってきます。にもかかわらず、導入に際して「入れたらよくなります」「ベストプラクティスですから大丈夫です」というような因数分解のない説明に終始していれば、現場の反発は必至です。導入に際しての現場の苦労は不可避ですが、その大変さを因数分解して、経営トップ自ら現場を巻き込んでいく姿勢が必要です。なので、ここでの因数分解は、経営的な視点でERP導入の意義を言語化することと言い換えてもよいでしょう。また、この因数分解は、経営者が仮説を組み立てられないとできないことなので、経営能力に直結していると言っても過言ではないでしょう。

私は、これまで、数多くのERPの導入事例を調査してきたのですが、「経営判断するにはこれだけの情報を束ねなければいけない」という上流工程をきちんと踏んでいない割合が高く、最後の最後に現場が反発してしまい、追加開発で解決しようとするため、結局、費用も期間も超過してしまっているように感じています。

現場の目線では、経営的な視点でERPの意義を見渡すことはほぼできません。導入前だけでなく、導入できたとしても、現場から経営的な効果を回収することは簡単ではないのです。

ERPの活用に似た事例として、宮崎大学医学部で行われた「電子カルテへ

の入力端末をスマートフォンへ置き換えるという改革」を紹介しましょう。このスマホ端末の使い勝手について、看護師にその良さを尋ねると、ほとんどが「軽くていいですね」「ポケットに入るので持ち運びます」といった声で好評でした。

一方で、経営的な目線で見ると、スマホ端末で完結できるため、看護師がいちいちナースステーションに戻らなくてよくなったり、患者の状況を画像や動画で共有できるようになったりしたことで、働き方や医師との関係性が大きく変わりました。さらに、入力作業がQRコードや医療機器にスマホ端末をかざすだけに統一されたので、入力データが均質化（定量化）され、症例ごとにどのような治療をするとどれくらいの在院日数になるのかといった比較も簡単にできるようになりました。看護師の負担軽減や医療の質的向上といったこれらの効果は、超過勤務時間の減少や離職率の低下、経営効率の向上といった数値で確認できるようになり、経営改善の効果として可視化されたのです。

ERPも同様で、現場のオペレーションを担う従業員が、ERPによって経営的にどんな成果が出る（出た）のかを実感することはとても難しいものです。だからこそ、やはり重要なことは経営者が事業のビジョンをきちんと伝えて、戦略を具体化し、その経営的な成果を言語化したり、定量的に可視化したりしていくことです。

DXレポート（2018年9月）：あらゆる企業がデジタル企業へ変革する

- 変革の先行事例：宮崎大学医学部
 - ナースが携行する端末をスマホ（Android OS）ネイティブで実装
 - 電子カルテの全項目を構造化し、院内物流にQRコードを導入した結果、ナースの入力作業がかさずだけ、速るだけ、に。
 - 荒木教授：紙カルテの業務を電子化するのではなく、電子カルテとスマホ端末に最適な業務を設計・実装した。
 - サービスレベルの向上と経営改善を同時に達成。働き方改革（離職率低下）も。

紙カルテを電子化するだけでは、**Digitization**（単なる電子化）

ナースの働き方改革は、**Digitalization**（個別業務のデジタル化）

医師全員にも配布し、ナースとの連携も改革。**Digital Transformation**（組織横断/全体の変革）



高崎大学・荒木教授提供の資料より

中堅中小企業はDXをどう捉えるべきか

中堅中小企業の多くの経営者は、自社の事業に対して「このままではダメだ」

という危機感を持っているようです。近年、「DX（凡例10ページ）」という用語がバズワードとなったことで、このような危機感はより一層顕在化したように感じられます。しかし、同時に、「どうやって生き残っていくか」「どうやって売上を大きくしていくか」という具体的な打ち手を講じることができていないようです。逆に、政府の補助金で自社の経営に好影響を与えてくれるものはないかと尋ねることはあっても、経営者としての方針、すなわち、自社の経営戦略をDXでどう飛躍させるかを考えることはないのでしょうか。

社会や市場、産業がデジタルで変革するDXに関しては、地方か中央か、大企業か中堅中小か、という区別なく、どの企業にも平等にビジネスチャンスが訪れます。しかし、中堅中小企業のビジネスは、大企業の意向に左右されてしまうため、中堅中小企業の経営者の方々は、自分たちではどうしようもないと考えているのでしょうか。つまり、「(DXという)目的地へ行きたいが、(大企業という)目の前の川が大きくて渡れない。だったら橋を作ろう」という考え方ができていないのではないのでしょうか。経営トップが感じている漠然とした危機感に、それを解決する戦略とその戦略を支えるインフラの整備が紐付けられないのでしょうか。

収益拡大のための経営戦略には、新商品開発なのか、新規顧客開拓なのか、M&Aなのか、海外展開なのかなど、たくさんの選択肢があります。どこに力を入れていくかで、持つべきインフラや分析データ、マーケティングの体制は全く変わっていくはずですが、「ERPを入れたら、どんな効果があるの？」と聞いている状況では、「目的地はよくわからないけれど、架けられる場所に橋を作ってみようと思います」というのと変わりませんし、橋を渡ってどこへ行くのかの目的地が決まっていない、という経営方針には賛同できません。

フォアキャストイングとバックキャストイング

ところで、経営戦略の立案アプローチには、現状から施策を継ぎ足していくフォアキャストイング¹⁾と、あるべき姿から逆算していくバックキャストイング²⁾がありますが、この2つは似て非なるものです。一見、バックキャストイングに見えても、実はフォアキャストイングであるというケースもあります。

このような区別がつきにくい原因に、「後ろ向き説明」と「前向き説明」の

1) 現在を起点とし、現在の施策や課題を積み上げて未来を予測する経営手法、計画手法

2) 未来を想像し、未来から現在に向けて逆方向に見返し、その差を埋めるため方法を考えるための経営手法、計画手法

混同があります。後ろ向きに説明しているだけで、内容はフォアキャストイングだということです。例えば、「2年間かけて10キロ痩せます」というダイエットの目標はフォアキャストイングの「前向き説明」です。数字を積み上げるだけのゴールは、現在に対する相対的なゴールであり、絶対的なゴールではありません。

「憧れのアイドルと結婚したい」と考えたときに、たくさん課金して握手会に何度も足を運べばゴールにたどり着けるでしょうか。もっと言うと、これまで10万円かけてもダメだったから、30万円にしよう、50万円にしようと思ひ重ねていくことで目標達成に近づいているでしょうか。現状に対して何ができるかを考えるフォアキャストイングというアプローチの課題です。

同じ目標に向けてバックキャストイングで考えてみましょう。「アイドルと結婚する」というゴールを達成するためには、握手券を何十万円分買うことやコンサートに何回も通うことが近道でしょうか。バックキャストイングでは、現状の延長では不可避となる課題を明らかにすることが重要です。今のままでは目標達成は難しいと認識できれば、例えば、自分も有名になることであったり、そのアイドルと出会える仕事に就いたりすることが、課題解決策としての候補になるかもしれません。

目標への間違ったアプローチはビジネスの現場でも起きています。フォアキャストイングのゴールを、あたかもバックキャストイングをしているような言い方をしているのです。バックキャストイングは、直視してこなかった現状の課題に向き合うことを意味するので、本来、非常に難しいものなのです。

なお、フォアキャストイングとバックキャストイングの関係と同様に、「試行錯誤」と「仮説検証」は同列に使われることが多いのですが、この二者は全く異なるものだと私は考えています。試行錯誤は現状に対して様々にアプローチしてみて、次に何をするのかを考えることになるので、仮に成功したとしても、なぜ上手くいったのかが不明で、成功を再現できないことさえあります。ある意味、無駄に終わる試行を重ねることを内包しています。

仮説検証は、仮説として想定した因果関係が成り立つのかどうかを検証するという観点から、何をするのかを考えます。なので、仮に、失敗したとしても、仮説が成り立たなかった要因を分析し、仮説をより良いものへ修正することになります。すなわち、「これは上手くいかなかった」というアクションが洗練されていくので、単なる失敗に終わることなく、ゴールへ近づいていきます。経営者には、仮説検証の思考で目標を立てていくことが求められます。

また、仮説検証していくことは組織のカルチャーにも好影響をもたらします。「こうすれば来店頻度が上がるのではないか」と仮説を立てて実施してみたら、「上がりました」か「上がりませんでした」か、あるいは「上がったけれどこ

れくらいでした」と結果が出るので、仮説の評価として客観的に議論できます。こうした仮説検証のプロセスは関わったメンバーの学びになります。仮説を実行して定量的な評価によって検証することは、企業に成長をもたらす組織のカルチャーになるのです。

まとめ

従業員は、経営者にとって 必要不可欠な人的資本

ERPの果たす役割は、アプリケーションでもサービスでもなく、企業活動の仮説検証を可能とする経営インフラです。比喩的にいうと交通インフラとしての道路がERPであり、その上を走る自動車やそれによる輸送が企業の製品やサービスということになります。なので、道路の整備にいくら必要かという次元の発想と、どのような道路網を整備することで物流・流通がどう高度化できるか（どのような競争力を確立できるか）という発想はまったく別次元です。経営戦略を仮説検証アプローチで可能にするインフラとしてERPを見ていかなければ、経営者の思考は、コスト換算された費用の比較に終始してしまいます。このようにERPをインフラだと理解せずに、個別に切り出されたコストで値踏みしているようでは、良い戦略は立てられず、良い経営に結びつきません。

私は、経営者が示すビジョンに対して仮説検証アプローチで経営戦略を洗練させるサイクルこそが良い経営なのではないかと考えています。より良い仮説は何であるかを定量的に評価することで、より良い戦略は何であるかを客観的に議論する企業体質が組織のカルチャーとして浸透していきます。つまり、経営者が提示する魅力的なビジョンと、仮説検証アプローチを可能とする経営インフラがあれば、組織のカルチャーに変化が起き、企業体質としてビジネスで挑戦しやすくなっていきます。そして、このような経営の変化を実感できれば、現場の社員が経営者の仮説をより良いものへと昇華させてくれるでしょう。そのとき、社員は、経営者にとって必要不可欠な人的資本（人財）となっているはずです。

DXという変革の潮流を見極め、経営インフラとしてのERPの本質を理解し、経営トップが率先して、企業体質・組織カルチャーとしてビジネスでの挑戦を活性化させることで、各企業がデジタル時代のビジョンを実現していくことを期待しています。

SAP ERPの特長

SAPジャパン株式会社

ERPの歴史

ERPとはエンタープライズ・リソース・プランニングの略で、1990年代にITリサーチファームであるガートナーが名づけた概念です¹⁾。ERPの歴史は長く、概念として命名される前に、1970年代に最初のERPが開発されています。ERPはMRP（マテリアル・リクイアメント・プランニング）の発展形ですが、MRPが生産管理と在庫管理の最適化に主眼を置いているのに対し、ERPは企業全体の最適化に主眼を置いているという違いがあります。システム導入が高額だった時代は、部門ごとに個別最適のシステムを順番に導入せざるをえなかったのですが、企業全体をシステムで最適化し、経営判断することができる時代となりました。

また、ERPは全体最適を実現する経営手法であり、その経営手法を実現するのがERPパッケージです。アメリカの経営学誌Harvard Business Reviewでは、「SAPはソフトウェアパッケージではない。ビジネスを行う方法である」²⁾と1998年には既に提唱されており、ERPは経営改革の手法として研究されてきました。

ERPが解決する経営課題

企業規模にかかわらず、多くの企業から寄せられる声として、「経営判断の元となる情報が集まらない」、「経営陣と現場との間で指示や報告の情報が減衰する」、「在庫と納期のように部門間で利益が相反する」、「会社の今が見えない」という課題が挙げられます。こうした課題の原因は、部門ごとに別々の仕組みを作り、個別最適の運営をしていることと、情報の分断が起きていることにあります。

1) Harreld, Heather. 'Extended ERP Technology Reborn in B2B'. Computerworld. 2001. (閲覧日: 2023年2月7日)

2) Davenport, Thomas H. 'Putting the Enterprise into the Enterprise System'. Boston: Harvard Business Publishing. 1998.

個別最適とは「部門運営方針」の1つで、会社内の各部門の都合を優先し、部門内の仕組みや基準を優先することを指します。個別最適は部門長や現場の従業員が各部門の利益を最大化させるための部門運営方針であるため、個別最適を集めても全体最適にはなりません。

一方で、全体最適とは経営手法の1つで、部門の都合ではなく、会社全体の仕組みや基準を最適化すること、そして経営者が会社全体の利益を最大化させるための経営手法を指します。

部門間の業務課題はトレードオフの関係にあることが多く、個別最適を優先すべき点と全体最適を優先すべき点を、経営者が選ぶ時代になっています。環境の変化についていけない、自社の実態が見えない、部門間の対立、旧来の業務プロセスへの固辞といった個別最適に起因する課題を解決するため、企業が個別最適から全体最適へ移行する手段としてERPを採用することが多くなっています。

企業の成長を阻害する経営課題：「組織/階層及び旧来プロセス踏襲の壁」

経営者から現場が見えない
経営者に現場の情報が届くまでに時間がかかる（e.g. 締処理を待つ必要があり1ヶ月かかる）
届いた情報の精度・粒度に疑問が残る、異常値があった場合にその原因を追求できない

現場から経営、経営者が見えない
経営者が訴える経営方針や戦略が、目の前の業務とどのような関係を持つのか、その関連性、目標の整合性を感じられない。

目標/部門の対立及び旧来プロセスへの固辞
企業が達成すべき目標は二律背反の関係にあり、各部門がそれぞれを個別に達成しようとする
全体のバランス、全体の把握、状況の共有、が重要だが、他部門のことがわからずに仕事を進めてしまう

SAP ERPの特長

SAPのERPパッケージが備える特長は大きく2つあります。それは、経営を全体最適させる中核であるベストプラクティスと統合データベースです。ベストプラクティスとは、ERPベンダーが全世界のお客様から得た業務ノウハウをもとに作成した、最も効率のよい技法、手法、プロセス、活動などを指します。

「偶然性を排し、再現性が高く、誰もがすぐれた結果を得られる最良の慣行」がベストプラクティスの本質であり、特定の社員に依存したり、業務が属人化

したりすることなく、誰がやっても同じような結果が得られることがメリットです。このベストプラクティスに企業の業務を合わせるため、業務標準化が実現できます。従って、ERPベンダーの顧客数とそのフィードバックと開発投資が多ければ多いほど業務プロセスのノウハウが蓄積・成熟し、進化したベストプラクティスが提供され、ユーザー企業はよりよい経営改革を実行できます。

統合データベースは、購買管理・在庫管理・販売管理・生産管理などのモノに関わるバリューチェーンが一气通貫でつながり、モノが動くつど、会計伝票がリアルタイムで転記されるため、モノとカネの動きが同期されます。

ベストプラクティスと統合データベースがあるため、前工程から後工程へと必ず次工程につながり、財管一致とリアルタイム経営を実現できる仕組みになっています。これが、真のERPを実現するSAP ERPの特長です。

SAPは1972年の創業以来、顧客数を拡大しながら開発投資を継続しており(2022年度の開発投資額は売上高の18%の約7,000億円)多くの優良顧客の業務プロセスを統合データベース上にベストプラクティスとして蓄積、継承し続けてきています。そして現在はSAPのお客様が世界の商取引の87%を担うほどになっており世界標準、デファクトスタンダードを備えた経営を司る仕組みとしてERPパッケージを進化させ続けています。

SAPなら、全社のヒト・モノ・カネの流れをリアルタイムに把握できます

部門最適ではなく「全体最適」を実現

従来のシステム
部門単位で最適な業務シナリオを構築

SAPなら
部門横断的に整合性の取れた業務シナリオを構築

SAP ERPシステム (統合部門業務システム)

- 1つのシステムで全業務・グループ法人を統合
- 業務間のデータの整合性を維持 (One Fact One Place)

- 得意先から受注時に、生産リードタイム、原料の仕入れ、売掛、買掛けなど後続業務につながる資金繰りを把握

完全な統合により「リアルタイム処理」を実現

従来のシステム
タイムラグやデータ範囲の不一致が発生

SAPなら
あらゆる業務のリアルタイム処理を実現

SAP ERPシステム (統合部門業務システム)

- ヒト・モノ・カネの流れをリアルタイムに見える化
- タイムラグや二重入力の削減による業務の効率化

- 売上や利益の異常値を、どの業務・拠点で発生したかの把握
- 各種の入在庫予定を踏まえて複数拠点をまたがって利用可能在庫を把握
- 購買入庫時に、購買価格差異を把握、など

中堅中小企業でSAPのERPが選ばれる背景

中堅中小企業は大企業と比べ経営トップの職掌範囲が広い、部門間の壁の高さが低い、対立を納めやすいといった、全体最適指向に変革しやすい体質があります。つまり、全体最適して経営課題を解決するには、ERPは中堅中小企

業にふさわしいものといえます。

また、SAPのERPは各業界向けのベストプラクティスを備えているため、今後の企業成長を見据えた業務プロセスの整備、正規化、経営管理モデルの確立等を目的に中堅中小企業が採用しています。加えて、外部環境の変化に対応する経営戦略として、海外展開や事業の多角化、M&Aといった大きな変革の際にも、ベストプラクティスを活用することで、今まで自社になかった業務プロセスを習得できます。なお、その際には従来型のシステム構築手法、「業務にシステムを合わせる」、「作る」といった発想ではなく、「ERPのベストプラクティスから必要な機能を選ぶ」というFit-to-Standardの発想へと世の中は変わってきています。

事実としてSAPジャパンのERP顧客のうち80%が年商1,000億円以下、50%が年商500億円以下の企業が占めており、多くの中堅中小企業がSAP ERPのメリットを享受しています。この傾向は、SAPグローバルでも同様です。

SAPの紹介

SAPは1972年にドイツで創業した企業向けソフトウェアパッケージベンダーで、ERPパッケージを50年以上作り続けている唯一のソフトウェア企業です。2022年12月期の年商は308億ユーロ（約4兆3,671億円）で、グローバルで43万社、日本では3,500社の顧客を持ち、世界180か国以上で事業を行っています。

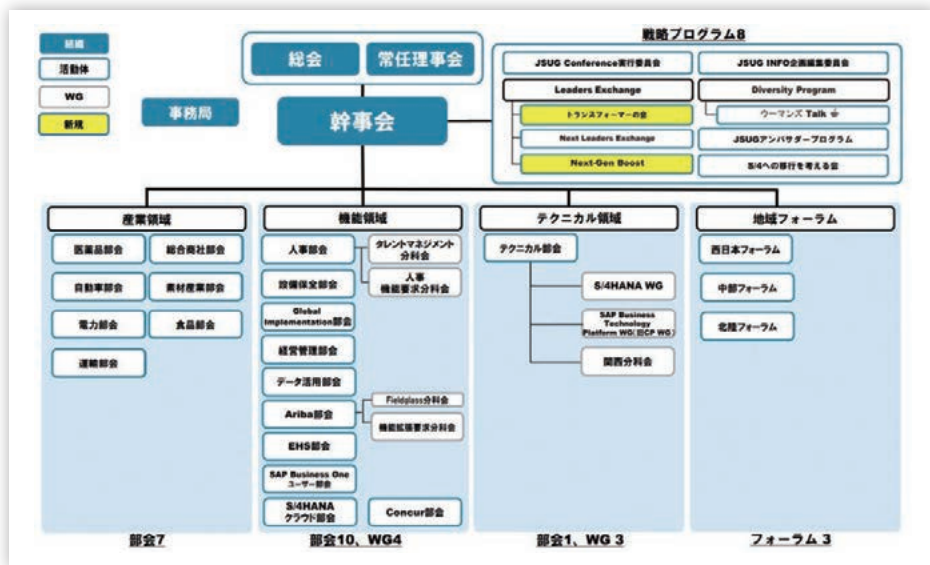
SAPのERPパッケージは、SAP R/1（1973年）、SAP R/2（1979年）、SAP R/3（1992年）と拡張し、最新バージョンはSAP S/4HANA（2015年）へとオーガニックグロスしています。オーガニックグロスとは、企業が自社の製品やサービスを市場ニーズにあわせて改善、強化し、顧客数を増やしながら着実にビジネスを成長させていくことです。SAPのERPはオーガニックグロスによって、複数のERPパッケージをつなぎ合わせたり、構造を大きく変えたりすることなく、1つの製品として50年間進化してきました。R/2やR/3のRはリアルタイムの略で、開発当初からリアルタイム経営を目指していました。SAPは創業時から50年経った今に至るまで、リアルタイム経営と全体最適を実現するため、お客様に長期間にわたって使っていただけるERPパッケージを開発し続けています。

SAPのエコシステムを支えるため、日本では2022年時点で465社のSAPパートナーがERPシステムや周辺システムの構築・運用を支援しています。（グローバルでは24,200社以上）また本書のパートナーディスカッション（196ページ）に参加したSAPパートナーのように、中堅中小企業に特化して経営改革を支援している会社もあります。

SAPのユーザー会とは

SAPのユーザー会は、世界の45の地域や国で運営されています³⁾。日本のSAPユーザー会は1996年に設立され、JSUG（Japan SAP User Group）と呼ばれています。JSUGの運営はSAPではなくSAPユーザー企業が行っており、ユーザー会の独立性が担保されています。JSUGは、SAPへの要望ができるだけでなく、業界領域、機能部会、テクニカル領域、地域フォーラム、戦略プログラムがあり、参加企業同士の交流や情報交換ができる場となっています⁴⁾。2022年時点での加入法人数やプログラムなどの詳細はJSUG入会案内（次ページ）をご覧ください。

本書刊行を機に、JSUGはSME部会（Small and Medium-sized Enterprise部会）を設立し、より多くのユーザー企業がERP活用の相談や情報交換ができるよう、コミュニティを活性化しています。



3) 'Experience the benefits of membership in your local SAP User Group' (閲覧日：2023年3月9日) <https://www.sap.com/about/customer-involvement/user-groups.html#finder>

4) 「2022年度 JSUG 組織のご紹介」 ジャパン SAP ユーザーグループ (閲覧日：2023年2月8日) <https://www.jsug.org/ccke6h9d33-1/2022%E5%B9%B4%E5%BA%A6jsug%E7%B5%84%E7%B9%94%E3%81%AE%E3%81%94%E7%B4%B9%E4%BB%8B>



入会案内

ポストコロナの新時代の幕開け！
もっともっと多様なメンバーが刺激し合い楽しく
自分らしさを追求する新たなステージへ

To the next stage

お申し込み、詳細はこちらから



www.jsug.org



About JSUG

ごあいさつ

1996年に設立されたジャパンSAPユーザーグループ（通称：JSUGジェイサグ）は、会員企業69社からスタートしました。以降、会員企業自らが運営するユーザーコミュニティという趣旨に広くご賛同をいただき、現在では570社を超える会員企業、約8,700名の登録者を擁する、世界でも有数のSAPユーザー会に成長しました。今、我々は歴史の転換点に立っています。デジタルが日々の環境となり、人々の働き方も社会の常識も変わりつつあります。昨日までの当たり前が当たり前でなくなる今日、我々に今求められていることは、この変化を傍観するのではなく、自らの意思と力で動き、変化を愉しみながら自分で「未来を創る」ことだと考えます。ユーザー企業、パートナー企業、SAPとの三位一体の活動をこれまで以上に進めて、デジタル化がもたらす恩恵をすべての人が受けられる社会を実現して欲しいと願っています。皆様の奮ってのご参加をお待ちしております。



ジャパンSAPユーザーグループ
会長
トラスコ中山株式会社 取締役
経営管理本部 本部長
兼 デジタル戦略本部 本部長

数見 篤

JSUGの基本理念

EDUCATION

エデュケーション

SAP製品に関する
最新情報の入手と共有



NETWORK

ネットワーク

会員相互の
親睦・交流・研鑽



INFLUENCE

インフルエンシ

SAP戦略や
製品への影響



数字で見る JSUG ※2022年6月15日現在

設立



1996 設

会員



573 社 (法人452社 / 賛助121社)

登録者



約 8,700 人

部会 / WG



36

サポーター



55 社

2021年度活動実績 ※参加人数はのべ人数

● Conference / Focus	1回 718名	● 地域フォーラム	5回 77名	● 回数 合計	137回
● 産業領域	22回 421名	● 戦略プログラム	22回 932名	● 人数 合計	3,617名
● 機能領域	35回 681名	● その他	16回 259名		
● テクニカル領域	36回 529名				

JSUGの入会メリットは盛りだくさん すぐにお役立ていただけます。

JSUGでは、会員企業の皆様がすぐに使える豊富なプログラムをご用意しております。ぜひ、ご入会いただき、SAP導入や移行の検討、社外人脈づくりなど、貴社のビジネス拡大にお役立てください。

1 Merit メリット JSUGからの情報提供

多様なコンテンツやタイムリーな情報を提供し、SAP導入/移行やビジネスの拡大をサポート

▶ JSUG メールニュース (無料)

JSUGの活動スケジュールや、JSUGサポーターからの最新事例、ソリューションなどを入手できます。



▶ JSUG 各種資料ダウンロード

導入事例や部会資料、Conferenceなどの講演資料といった、会員企業の経験が蓄積された有益な情報を会員向けに共有しています。

▶ JSUG 公式 Facebook

イベント情報や最新ニュース、SAPの新製品、新しい取り組みなどを発信しています。

詳細はこちら

www.facebook.com/JSUGNET/



2 Merit メリット サポーターからの情報提供

すぐに役立つ各種コンテンツをお届け
最新のユーザー事例や限定資料がいっぱい

▶ JSUG Express (年3回配信)

注目のITトレンドや最新の導入事例などをご紹介します

▶ ユーザー事例

自社に最適なソリューションを選定する際にオススメ

▶ 限定資料

ビジネスノウハウなど価値ある情報が満載のコンテンツ

▶ ソリューション

ユーザー企業に提供している最新ソリューションをご紹介します

▶ 活動紹介

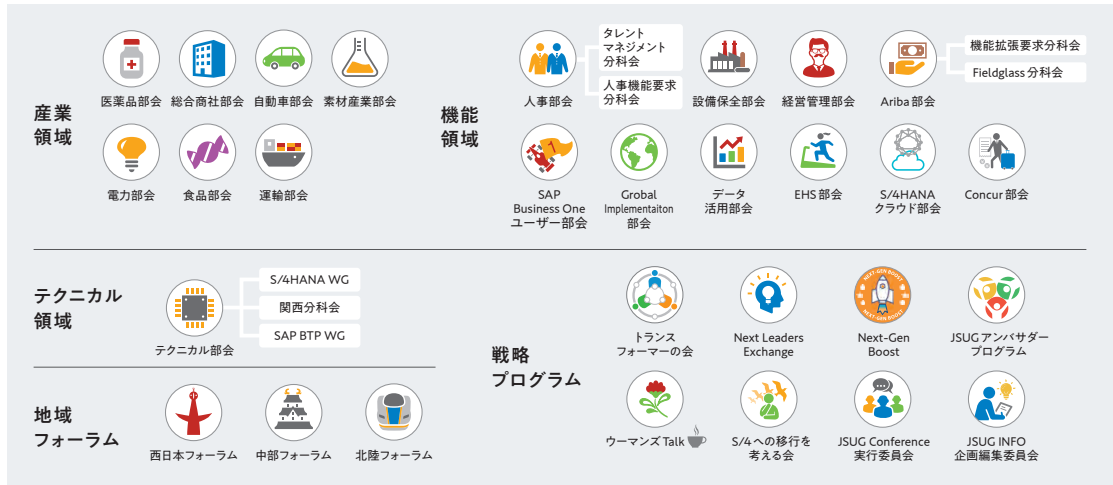
JSUG、サポーター企業各社のビジネス戦略と展望をご紹介します





今後のデジタル変革に欠かせない、 社外情報を得る人脈ができる

JSUGの会合は、部会、フォーラム、分科会を入れて36。ユーザー会ならではの本音の話をユーザー同士ですることができ、身近に相談できる社外の人脈を形成することが可能です。



若手や次世代リーダーなど、IT人材の育成を目的とした戦略プログラムも推進



Next Leaders Exchange

次世代のリーダー育成のため、会員企業から希望者を募り、「イノベーション実現するIT」を目指すプログラムです。



Next-Gen Boost

2022年度に本格スタートした、社会人0-5年目の若手自ら運営する「好きを見つける」プロジェクトです。



お勧めのイベントを多数開催 ITトレンドの把握やパートナーづくりの場に



JSUG Conference(東京)

キーノートセッション、事例の講演などが実施される年間最大イベント



SAP TechED

SAPが主催する技術者向け年次イベント



SAP サポートセンター大連との交流

SAPサポートの最新情報や取り組み、サポートメンバーの「生の声」を聞くイベント



SAPPHIRE NOW(米国)

世界最大かつ最高クオリティのイベント



JSUG 国際派遣プログラム

2019年アメリカシアトルを訪問



Merit
メリット

5

協働開発プログラムへの参加



ユーザーの生の声を届け、影響を与える SAPへの提言チャンスを生み出す

SAPの幹部や開発責任者と話し合う機会を積極的につくり、ユーザーの声をSAPに届ける活動を行っています。また、SAPに対して働きかけた結果、各種インフルエンサー（ユーザー参加型協働開発）プログラムがグローバルレベルで提供されるようになりました。

Merit
メリット

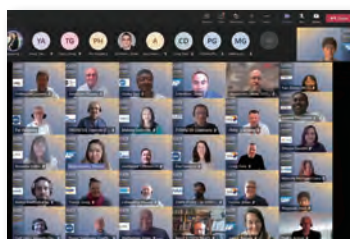
6

SUGEN同士の交流



JSUGも積極的に参加している 各国のユーザーグループとの意見交換が可能

SUGEN（SAP User Group Executive Network）は、インフルエンサー活動のひとつで、各国のユーザー会の代表が話し合い、ユーザーとしての声をSAP社へ届けるプログラムです。



JSUGの入会はこんな方にオススメ!

EDUCATION



エデュケーション

最新情報を 入手したい

- 仕事が忙しく、情報収集にける時間がない。
- さまざまなコンテンツを集めて多角度から検討したい。
- SAPに関する最新情報をいち早く入手したい。

NETWORK



ネットワーク

会員同士の ネットワークを つくりたい

- 一緒に研鑽する仲間を見つきたい。
- 悩みをユーザー同士で共有し、アドバイスを受けたい。
- イベントなどに参加して、社に最適なソリューションを見つけたい。

INFLUENCE



インフルエンサー

SAPの戦略や 製品改善への 働きかけをしたい

- 根本的な問題解決を図りたい。
- インフルエンサー活動について学びたい。
- 他国のユーザー会についても知りたい。

会員資格・年会費

法人会員

SAPのユーザー企業またはSAPを導入検討中の企業 (60,000円/年)

より多くの方に活動内容を体験いただくために、法人会員の年会費は、**初年度無料**とさせていただきます。

賛助会員

本会の理念に賛同するパートナー企業 (110,000円/年)

ただし本会の目的に沿わない場合は、常任理事会の判断により、入会を認めない場合があります。


スチューデント会員

本会の理念に賛同した学生で、在学期間に限る (1,000円/年)

※ 2022年4月1日～2023年3月31日までの1年間が初年度となります。

入会方法


ご入会はJSUGのWebサイト「JSUGNET」からお申し込みいただけます。
www.jsug.org/entry/



JSUGサポーター

JSUGは、以下のサポーター企業にご支援いただいています。(五十音順) 2022年10月31日現在

			2021年度 ベストサポーター賞
			2021年度 プラチナサポーター継続賞

 お問い合わせ
ジャパンSAPユーザーグループ
 〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南1-11-13 恵比寿ヴェルソービル(アベニール・ジャパン株式会社内)
 Mail: info@jsug.org

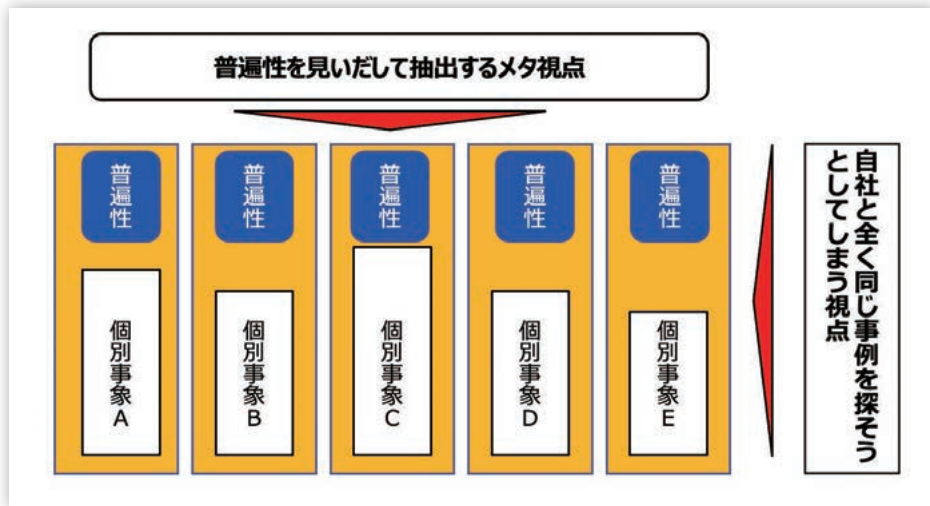
あとがき

本書を発行しようと考えた理由として、経営改革で得られた成果の実例が、大きなメッセージを備えていると実感しているためです。模範とすべき情報を得たい場合や、先駆者から教訓を得たいとき、多くの企業が事例を求めているのを目の当たりにしてきました。しかし、少量の文章では読み手に伝わる情報量に限界があります。中堅中小企業のERP導入事例を掘り下げたのが本書の位置づけです。

本書に書かれてある内容はすべて一次情報であり、ユーザー企業の経営者や経営改革を実際にリードした方が経験した生の声のみを集めたものです。一般的なケーススタディーの注意点は、二次情報の引用が多いことです。既に誰かが書いた文献からの引用では二次情報ですし、「こう言っているらしい」という伝聞も二次情報になります。本書では経営改革に関する一次情報だけに絞ることで、IT効果や業務効果ではなく、経営効果に触れることができました。

ケーススタディーとは、具体的な事例を詳しく調べ、研究し、その背後にある原理や普遍的な法則を発見する手法です。本書がプロジェクト成功例の概要を述べただけであれば、それは単なる宣伝でしかありません。そうではなくて普遍的なケーススタディーとするため、「リアルタイム」や「業務標準化」という抽象的なキーワードでうやむやにするのではなく、「それが経営にとって具体的になぜ、どのような事象として、どのような効果があるのか」という具合に、経営を主語にして解像度を上げるべく取材しました。

なお、読者の皆様には、失敗の回避が目的でも、成功の追求が目的でも、ぴったり同じ事例はないことのご理解をお願いいたします。事例となった企業にも、読者の方々の企業にも、年商や業界、経営状況など、必ずその企業なりの特殊な状況というものが存在します。それでも、俯瞰的な視点を持って事例を見れば、浮かび上がってくる共通点があります。



具体的には、本書で挙げた事例には、以下の5つの共通点があります。

- ERPを経営手法として導入する
- ERP導入は経営改革プロジェクトであり、だからこそ経営トップの関与が必須である
- 経営トップに現状を打破し、経営のあり方、働き方を変える意欲がある
- 単なる基幹システムとしてERPを導入しようとすると、失敗する
- 経営を変えれば、日本の中堅中小企業には大きな可能性がある

ERPの特徴である「ベストプラクティス」とは、過去の事例をもとに、現時点の最適な業務を指しています。本質的に、ERPとは過去から学んで成り立っているわけで、ERPと事例というのは親和性の高い組み合わせです。将来、風化した業務が出てくれば、ベストプラクティスは新しい形に変わっていきますが、「全体最適」という経営手法としての核心は変わりません。

本書の内容は、年月が経てば風化する部分はあるでしょう。しかし、ERPの検討や導入プロジェクトを失敗させないメタ視点は、普遍的なものが残っていくと想像します。本書をお読みになる読者の方々には、ERPが経営改革の成功に寄与するポイントをつかんでいただきたいと思っています。

振り返ってみれば、ERPに対する日本企業のイメージが変わってきていると感じています。そして、ERPの導入によって経営改革に成功した事例は、大企業よりも中堅中小企業のほうが事実として多くあります。

日本の中堅中小企業の強みは、トップが改革できる職掌や影響力が強く、部門の壁が低く、機動力をもってスピーディーに全体最適指向に変革できること

だと考えています。日本のサプライチェーンを支える中堅中小企業の皆様にとって、ERPは経営改革の大きなチャンスであると考えます。

最後になりましたが、今回、ご協力くださったユーザー企業や導入パートナー、JSUGの皆様には感謝します。ERPをこれから検討される企業が、経営改革に成功されることを願っています。

SAPジャパン株式会社

『経験者が語る「ERPを通じた経営改革」SAP事例集
〈中堅中小企業版〉—真のERPで経営の「型」を作る』

編集部一同

関係者一覧（五十音順）

出版事務局

JSUG 数見 篤
JSUG 上田 耕太郎
SAPジャパン株式会社 青沼 大輔
SAPジャパン株式会社 伊藤 佳樹
SAPジャパン株式会社 内田 誠治
SAPジャパン株式会社 坂本 典子
SAPジャパン株式会社 佐藤 志穂
SAPジャパン株式会社 沈 理恵
SAPジャパン株式会社 田原 隆次
SAPジャパン株式会社 千田 遼太郎
SAPジャパン株式会社 内藤 崇
SAPジャパン株式会社 宮本 裕司

編集協力

株式会社中央経済社 牲川 健志
株式会社レゾンクリエイト 安澤 真央
株式会社レゾンクリエイト 佐藤 智
岡田写真事務所 岡田 敬造

経験者が語る

「ERPを通じた経営改革」SAP事例集〈中堅中小企業版〉
—真のERPで経営の「型」を作る

発行 2023年6月30日

発行元 ジャパンSAPユーザーグループ（JSUG）
〒150-0022
東京都渋谷区恵比寿南1-11-13 恵比寿ヴェルソービル6F
（アベニール・ジャパン株式会社内）
E-mail:info@jsug.org

不許
複製

経験者が語る

「ERPを通じた経営改革」SAP事例集

▶ 中堅中小企業版

真のERPで経営の「型」を作る



ジャパンSAPユーザーグループ(JSUG)