

住友大阪セメント株式会社

SAP ERPの導入で、さらなる成長基盤を追求 「提案型プロセス共同作業」のコンセプトのもとに 柔軟かつ的確なプロジェクトマネジメント力を発揮

100年を超える歴史を有するセメント事業に加えて、現在では建材事業、鉱産品事業、光電子事業、新材料事業、リサイクル事業なども手掛ける住友大阪セメント。同社は、売上の80%を占めるセメント事業による安定的な経営基盤を活かして、さらなる成長を推し進めることを目的に、基幹システムの再構築を決断。2005年11月よりSAP ERPの導入プロジェクトをスタートさせ、2007年4月より本番稼働させている。アビームコンサルティングは、NECと共同で提案段階からプロジェクトに参加。業務コンサルティングおよびプロジェクトマネジメントの両面で力を発揮し、プロジェクトを成功に導いている。

「標準化」と「可視化」に焦点を当てたプロジェクト提案

住友大阪セメントは、売上の約80%を占めるセメント事業の安定した経営基盤をベースに、常に次代を見据えた戦略を推し進めてきた。情報システムにおいても、いち早く汎用機をベースに独自の仕組みを構築し、長年にわたって経営活用を行っている。

しかし、インターネット環境との親和性の追求、ビジネス環境の変化への対応に加えて、汎用機に精通した技術者の確保が年々難しくなる中で、オープン系システムにより、将来にわたって優れた柔軟性・拡張性を発揮する基幹システムを再構築する必要性に迫られていたことも事実である。

そこで同社では、汎用機システムからの脱却を決断。2005年11月より会計（FI / CO）および在庫 / 購買管理（MM）においてSAP ERPの導入プロジェクトをスタートさせ、2007年4月から本番稼働を開始している。

プロジェクトの立ち上げ当初から一貫してSAP ERPの導入に立ち会った、同社のシステム子会社である住友セメントシステム開発（SUMITEM）のERP事業部 副事業部長である山下肇氏は、この経緯を次のように説明する。

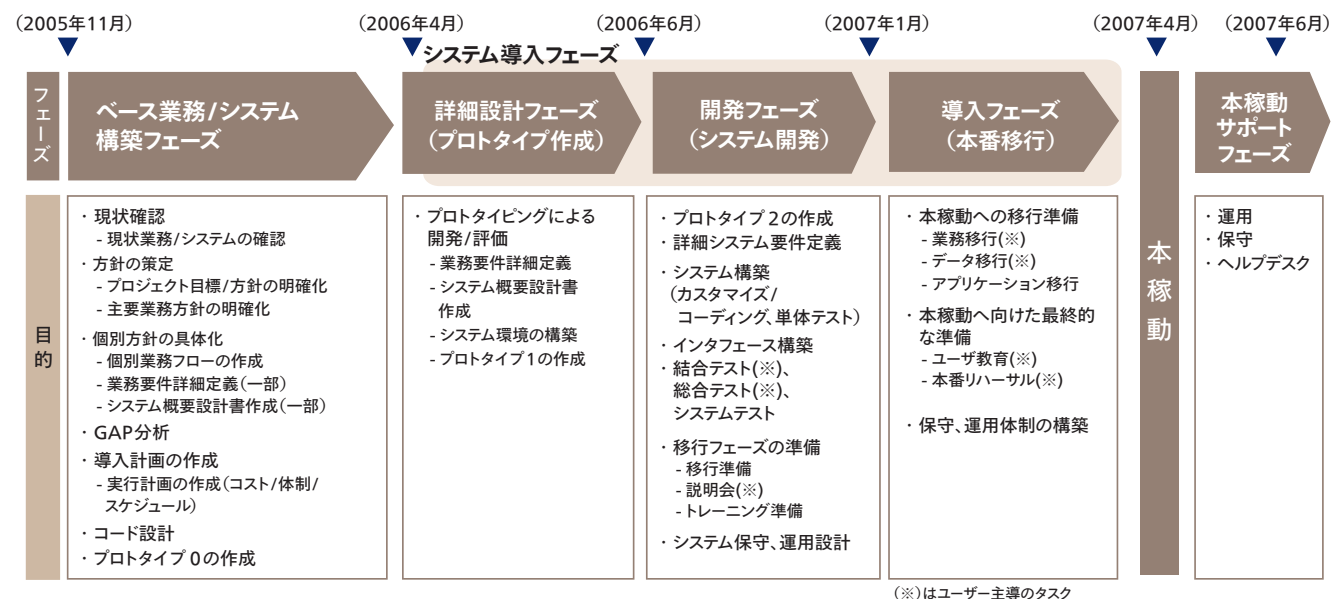
「2007年問題でも言われているように、メインフレームの技術者の確保は年々難しくなっています。一方、ITの進展は目覚ましく、企業経営においてもインターネットと親和性の高いオープン系システムが求められていることは、

時代の趨勢といえました」

その中であって、同プロジェクトを根底から支えたのが、アビームコンサルティングとNECのパートナーシップによるSAP導入コンサルティングである。2005年10月に同社が作成したRFPを受けて、アビームコンサルティングとNECが共同で提案を実施。業務の「標準化」と経営の「可視化」に焦点を当てた提案が受け入れられて、本格的にプロジェクトに参加した。住友大阪セメント側の推進役としてプロジェクトを牽引した企画部 システム企画グループリーダーの西田伸一氏は、アビームコンサルティングの提案を採用したアドバンテージについて、次のように振り返る。

「システムありきの提案ではなく、業務上の課題を踏まえて、それに対する解決策がふんだんに盛り込まれた提案であったことが大きな決め手でした。会計、購買、倉庫管理、原価計算、内部統制などを含めて、当社の課題に対して網羅的な解決策を提示してくれたばかりではなく、すべてにわたって1つの解決策ではなく、状況に応じた解決策が提示されていたことも、我々に安心感を与えてくれました。つまり、新しいシステムの導入によって、将来の事業の可能性が広がることを実感させてくれる提案だったのです」

プロジェクトスケジュール



アビームに対する評価と期待



住友大阪セメント株式会社
企画部
システム企画グループ
リーダー

西田 伸一 氏

「今回のプロジェクトは、スケジュール、コストのいずれの面でも、直面する課題を克服しながら、当初の計画通りに遂行することができました。これもアビームコンサルティングの豊富な経験に裏付けされた的確なプロジェクトマネジメントがあったからだと認識しています。次なる課題は、BIによる分析を踏まえて、全社的な経営の可視化を推進していくことです。その際にも、的確な支援体制を提供してくれると期待しています」

「提案型プロセス共同作業」による横断的なコミュニケーション

住友大阪セメントのSAP導入プロジェクトは、4つのフェーズに大別される。まず、2005年11月から2006年4月までを「ベース業務/システム構築フェーズ」と位置付け、業務・システムの現状確認を行うとともに、GAP分析を踏まえたプロジェクト方針の策定。コスト・体制・スケジュールを含めた導入計画の策定を実施した。

次に、4月から6月までの2カ月間にわたって実施された「詳細設計フェーズ」では、プロトタイプを開発し、評価・検証を行いながら、業務要件の詳細定義、システム概要設計書の作成、システム環境の構築などを行った。

6月から翌2007年1月までは、いわゆる「開発フェーズ」である。ここでは、システムの詳細な定義を行った上で、実際のシステム構築、インターフェース構築などを実施し、本番環境を見据えた単体テスト、結合テスト、総合テストが展開された。そして、2007年1月から3月末にかけて、いよいよ本番移行に向けての「導入フェーズ」に突入する。ここでの徹底した移行準備、トレーニング、本番トレーニングを踏まえて、システムは予定通りカットオーバーし、2007年4月1日に本番稼動を迎えることとなる。

このプロジェクトの最大の特長は、これらの4つのフェーズを通じて、アビームコンサルティングとNECの強力なタッグにより、業務およびシステムのコンサルティングを実施するとともに、SUMITEMがユーザー側の調整役となって、三位一体で問題解決を図っていったことにある。「提案型プロセス共同作業」と呼ばれるこのコンセプトの意義について、プロジェクト全体の企画・設計を担当したアビームコンサルティング 製造/流通事業部の竹内隆志は、次のように説明する。

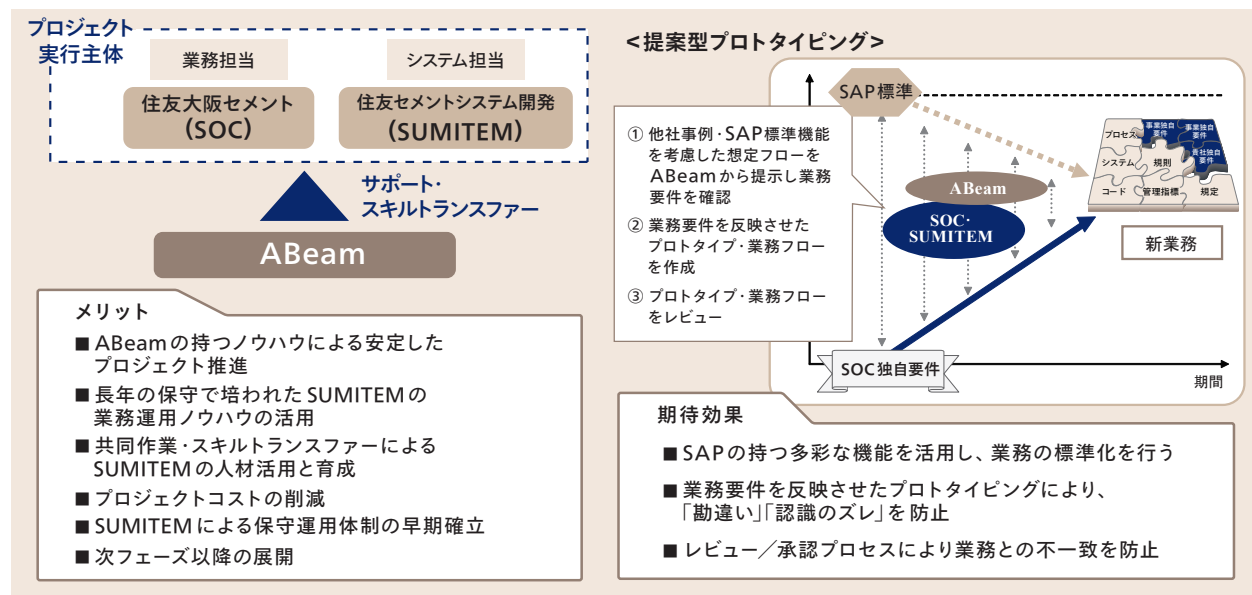
「今回のプロジェクトでは、予算内・スケジュール通りにプロジェクトを運営することに加えて、本稼動後の運用を担当するSUMITEM様に対して、的確なスキルトランスファーを行うことも重要なテーマの1つでした。そこで生まれたのが、『提案型プロセス共同作業』というコンセプトです。直面する課題に対して、コンサルティングサイドからの解決策を押し付けるのではなく、常に提案というスタンスで3社協議を行い、最善策を策定していくとともに、アドオン開発の可否、トレーニング、移行、テストといったさまざまなケースで共同作業を育んでいきました。その結果、単なるコミュニケーションを超えた横断的な連携が生まれ、プロジェクトを成功に導けたと確信しています」

アドオンの可否においてPMOが存分に機能

実際、SAP導入プロジェクトでは、PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を住友大阪セメントおよび3社で構成し、「提案型プロセス共同作業」のコンセプトをあらゆる局面において具現化している。それを象徴するのが、アドオン開発の判定である。

同プロジェクトでは、「SAP ERPの標準機能に業務を合わせる」ことを基本方針として掲げていたが、プロセス系製造業特有の業務要件や自社独自のビジネスプロセスを満たしていくためには、最小限のアドオン開発は不可避であった。一方、安易にアドオン開発を認めていくことは、スケジュールの遅延や予算の超過

提案型共同作業



に直結する。そこで、そのバランスを最適化することが、プロジェクトの重要なポイントとなったのだ。

その指針となったのが、PMOが主体となって策定したアドオン開発基準である。この明確な基準をベースに、アドオン開発の可否を工数比較、プライオリティの観点から徹底的に議論するとともに、常に代替案を検討し、アドオン開発の工数を削減していった。その結果、同社のアドオン開発は、特殊なチェック系の処理や帳票、インターフェースなど、必要最低限の機能に集約することができた。実際にプロジェクトの現場でコンサルティングにあたったアビームコンサルティング P&T事業部 SCMセクタの河原清一は、アドオン開発を最小限に抑制できた理由を、次のように回想する。

「まずは、アドオンを行う意義が本当にあるかどうかを徹底的に議論しました。その中で、明確な業務の自動化や著しい管理レベルの向上がみられる機能以外はアドオンせず、標準機能またはクエリなどの代替案で実現していくことを確認していきました。アドオンの本数は、ユーザー側が管理方法に関する発想を変えない限りは、必然的に増えていきます。その意味で、住友大阪セメント様は非常に柔軟な発想を持っていたと実感しています」

独自の業務要件に特化した原価管理システムを開発

また、プロジェクトでは、プロセス系製造業特有の原価計算の仕組みをどうするかということも、大きな課題としてクローズアップされた。従来、実際原価方式を用いていた同社では、プロジェクトを機にSAP ERPの標準原価方式への移行も検討した。しかし、現場の強い意向により、実際原価方式の継続が決定。そこで、SAP ERPに実際原価を反映していく方法が模索され、検討の結果、最終的にNECのテンプレートを使って外付けシステムを構築する方法を採用した。

「競争力強化のための分析活用面で、標準原価方式が有効であることは認識しています。ただし、セメント事業では原価計算自体がシンプルであり、実際原価計算に馴染んだ企業風土を継承することにしました。システム化に当たっては、原価計算に強いエキスパートの問題解決能力とテンプレートならではの開発スピードにより、外付けシステムであるにもかかわらず、目標納期内に実現することができました」(西田氏)

このほか、購買システムでは、工場単位・事業部で異なっていた管理基準を統一しなければならなかったため、マスターの整備にも大きな労力を費やした。ここでも、アビームコンサルティングが中心になって新たな管理基準を作成。それを工場や各部門に配布して、SUMITEMが現場のデータに収集するという作業を繰り返しながら、マスターデータを整備・統合するという連携が展開された。

プロジェクトを成功に導く徹底したトレーニングの実施

「提案型プロセス共同作業」のコンセプトは、ユーザートレーニングにおいても貫かれている。同プロジェクトでは本番稼働前の5カ月前から、並行テスト、総合テストを踏まえて段階的なトレーニングを実施しているが、そのスケジュールや方法論などについても、3社間で徹底的な議論を行った上で内容を

アビームに対する評価と期待



住友セメントシステム開発株式会社
ERP事業部 副事業部長
山下 肇一 氏

「プロジェクトを通じて、SAP ERPに関するスキルトランスファーをきめ細かく行っていただきました。その結果、稼働後の運用もスムーズにいています。また、現在はSAP ERPの拡張展開においても、そのコンサルティング力を存分に力を発揮し、当社システム基盤の次なるステップアップに貢献してもらっています。今後も継続的なシステム提案およびサポートを期待するとともに、さらなる企業価値の向上へ向けてパートナーシップを深めていきたいと考えています」

確定し、実施に至っている。

具体的には、最初に現場のキーマンに対して集中的なトレーニングを行い、並行テスト段階で検証作業を行うとともに、総合テスト段階からはすべてのユーザーが参加したトレーニングを実施している。SUMITEMの山下氏は、このことがまた、プロジェクト成功の大きな鍵を握っていたと振り返る。

「SAP ERPは、ベストプラクティスを反映した標準機能を活用することで開発工数を削減できる反面、エンドユーザーは、新たなプロセスやインターフェースへの適合を強いられます。その点、本番稼働までにオペレーションの習熟度をどれだけ向上させることができるかについて、一抹の不安もありました。それだけに、可能な限りトレーニングの時間を増やしていけるように、3社間で全体のスケジュールを調整していきました。その結果、本番稼働時に大きな混乱なく、スムーズに業務を遂行することができました」

内部統制対応においても確かな効果を発揮

本番稼働後、SAP ERPの導入効果は着実に現われている。まず、業務の標準化という観点では、標準機能をベースに透明性の高いビジネスプロセスが構築された。その結果、内部統制においても、監査法人から高い評価を受けると同時に、二重入力などの無駄がなくなり、業務の生産性も向上している。

一方、経営の可視化という観点でも、その基盤は十分に整備されている。なお、2007年4月の本番稼働では、会計システムと購買システムを全社に一斉導入したが、現在は販売、生産、人事といったモジュールの整備を事業部単位で展開中だ。これらを踏まえて、SAP ERPという共通の仕組みのもとで、全社的な経営データを可視化する環境が築かれる。それだけに、次のステップでは、社内で高まる経営データ活用のニーズに対応して、分析ツールの導入を検討している。

なお、同プロジェクトは、2008年度のSAP AWARD OF EXCELLENCEにも選出されている。同時にアビームコンサルティングが提唱する「アフター コンサルティング」の理念に基づいて、導入後においても継続的な取り組みがなされている。住友大阪セメントにとって、アビームコンサルティングは今後も力強いビジネス・パートナーであり続けるに違いない。

ABeamの中心メンバー



製造・流通統括事業部
プリンシパル
竹内 隆志



P & T 事業部
SCMセクター
シニアマネージャー
河原 清一



P & T 事業部
FMCセクター
シニアマネージャー
金村 浩海



日本電気株式会社
E B I システム事業部
フィナンシャル
ソリューショングループ
プロジェクトマネージャー
上野 信隆 氏

クライアント概要

会社名	住友大阪セメント株式会社
所在地	〒102-8465 東京都千代田区六番町6番地28
設立	1907年（明治40年）11月29日
代表者	渡邊 穰
資本金	416億円（平成20年3月末）
売上高	連結1,973億円 単独1,411億円（平成19年度）
従業員数	1,299人（平成20年3月31日現在）

プロジェクト概要

目的	基幹システムの再構築、SAP ERPの導入
期間	2005年11月～2007年4月
スタッフ数	30名