

株式会社 バンテック



陸海空の物流サービスを総合的に手がけるバンテックグループは、
2009年4月に持ち株会社制を発展解消、自動車部品物流を主力とするバンテック（VTC）と
フォワーダー（国際貨物物流）のバンテックワールドトランスポート（VWT）を統合し、
ひとつの事業会社として再編した。
今回のプロジェクトは、この組織統合に伴い会計システムを統合し、
ひとつの経営基盤システム／統一されたデータからスピーディーな経営判断を可能にするというもの。
業態・業歴の異なるシステムの統合は大きなチャレンジであった。

課題

- 組織統合に伴うシナジー効果の最大化
- 経営管理の高度化に対する社内的な要請の高まり
- グローバルスタンダードに対応した国内外統一業務プロセスの実現
- 物流業界におけるグローバル競争の激化対応
- 内部統制強化に向けたシステム改善の必要性

ソリューション

- SAP ERP6.0で会計システムを構築、ひとつの会計データで経営判断が可能に
- SAP CRM導入で営業活動（顧客管理・案件管理など）を見える化し、経営分析と連携
- SAP NetWeaver PIを活用し、ERPと周辺システムをシームレスに連携
- 自動化されたBIレポートで経営判断をサポート
- 確立された独自の業界向けテンプレートを使い、低コスト・短期間で導入を実現

成功のポイント

- ABeam Transportation Solution (ATS) の活用でカスタマイズを最小化し短期導入を実現
- 毎朝開催されたPMOミーティングで、問題点を早期にクリア

組織統合に伴う経営基盤の一元化。 SAP ERPパッケージ導入とATSの活用で、 グローバルな経営基盤システムを短期間で構築。

会計データの一元化で経営管理を高度化

持ち株会社制を廃止し組織を統合するのは、ある意味時代に逆らった経営戦略にも見える。そこにはグローバルでのシームレスな物流サービスを提供し、競争力強化のために組織を統合して、徹底してシナジー効果を追求するというバンテックの狙いがあった。そのため基幹システムにグローバル標準であるSAP ERP6.0を採用し、統一経営情報分析基盤システムの構築を行った。「会計データを一元管理することは、経営管理の高度化、迅速化には欠かせません。また、導入するシステムはグローバル展開に対応できるグローバルスタンダードであることが条件でした。SAP ERPは世界的にもシェアが高く、グローバルで標準化され、認知された内部統制・ビジネスプロセスが反映されています」と、バンテックの加松 哲夫執行役員は語る。

短期間でシステムの構築 ATSの活用でアドオン開発を最小限に

今回のシステムの構築は、会計年度を見据え、非常に短期間で成し遂げる必要があった。

プロジェクトの発足は2008年10月。まずVWT側へのSAP ERP導入を半年後の2009年4月に行い、次にVTC側にSAP ERPを導入し全体の一元化を図る。これが2009年6月～2010年3月。この僅かな期間に、既存の業務システムと連携しながら、会計システムを刷新、統合していったのだ。

ERPシステムの構築は大変な作業だという先入観があったと

加松氏は言う。

「過去に苦労した他社の事例を見ると、自社固有のプロセスにこだわるあまり、多くのカスタマイズを行い、膨大な時間とコストを費やしています。結果的に費用対効果で失敗することも少なくない」。

そこで、今回のシステム導入においては、アドオン開発は極力しない方針を社内のコンセンサスとした。せっかくグローバルスタンダードでできているパッケージをわざわざ日本固有のやり方に合わせる必要はない。しかし、物流業界には業界独自の業務プロセスが多く存在した。

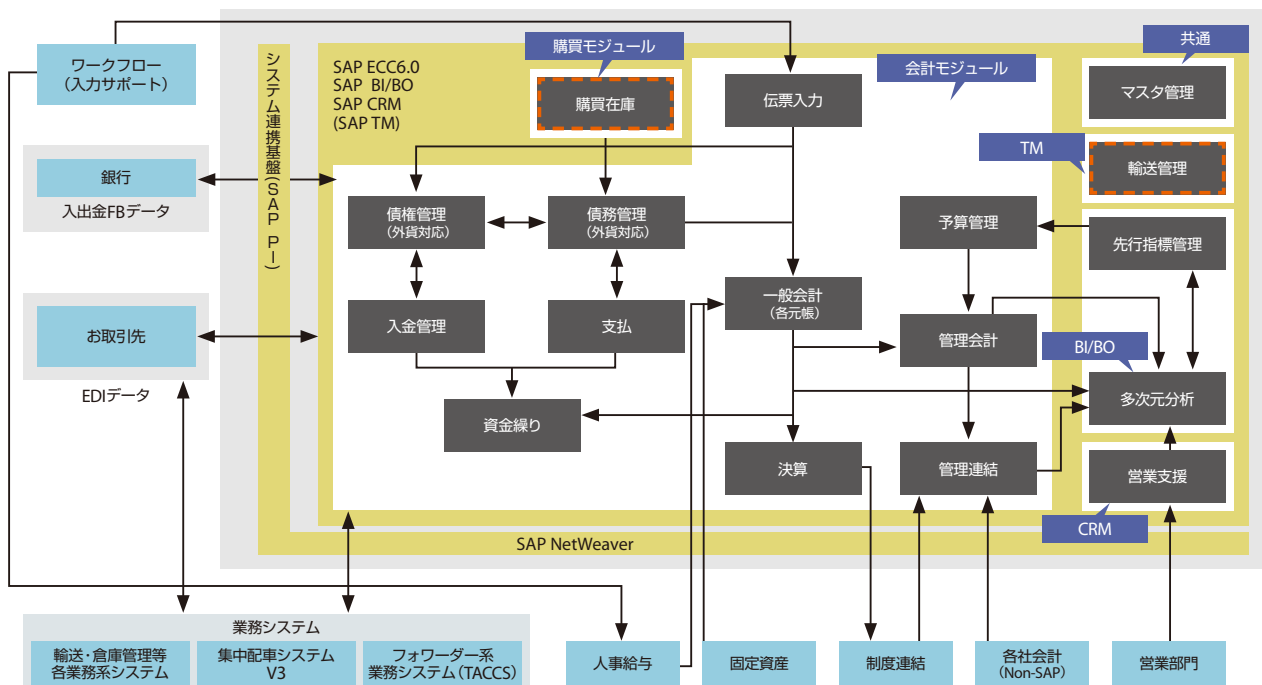
今回のプロジェクトでABeamをパートナーとして選んだ理由のひとつは、そこにある。

「ABeamのATS（ABeam Transportation Solution）は我々の業界に適したテンプレートで、カスタマイズを最小限に抑え、短期間で構築することができます。それに我々にとって今回のような大規模なシステム構築は初めてでした。ABeamは、物流業界の経験も豊富でしたから、パートナーに最適でした」と加松氏。ATSには、入金消し込み処理の自動化の他、支払い・予算管理関連のテンプレートがあり、その活用によりアドオン開発が最小限に抑えられたのだ。

パートナーに大切な要素は人の顔が見えること

同じ物流業界とはいえ、フォワーダーのVWTと自動車部品物流が主力のVTCは業態が違い、組織の統合ももちろん、システムの統合も容易なことではない。さらに「旧フォワーディング系

SAP導入対象範囲概要



の業務システムについては、外部ベンダーに依存している部分が多かったため、大変苦労しました。社内の人間ではシステムのことは分からない、外部ベンダーさんは具体的な業務のところは分からないという状況がありました」とバンテック情報システム部担当部長、下山 満氏は言う。

ABeamの社会基盤・サービス統括事業部ダイレクター、窪田 秀も「経理業務も各部署に分散され、システムも複数存在している状況で全体を把握している人がいませんでした。ですから、経営情報も各部署がそれぞれのデータに基づいて作成している状況でした」と当時を振り返る。そこで、各部署の経理業務の聞き込みを入念に行い、少しずつ細部から全体像の把握に努めていった。そして、プロジェクトを進める上で最も重視したのが、毎朝のPMOでの会議だった。

加松氏は「一般的に私のようなプロジェクト責任者が参加するような会議は月に1回、多くても週に1回だと思います。しかし、ABeamとは毎朝会議を行いました。そこでどんな小さい問題も共有し、解決できるものはその場で方向性を出していく。とにかくトライ&エラーでプロジェクトを前に進めることを優先したのです」と語る。

システム構築のパートナーにABeamを選んだ理由がここにもあった。

「システムをつくるのは人です。ですから、技術はもちろん、人の顔が見えるというのがパートナー選びの重要なポイントでした。ABeamは、プレゼンの段階から実際の現場のスタッフに来ていただいたのでとても安心感があった。とかくコンサルタントはビジネスライクになりがちですが、ABeamはウェットな部分があって、親身に対応してくれました。これはABeamのもっているDNAなのではないでしょうか」(加松氏)

SAP PIで既存のシステムと連携

新システムは多くの社内外システムと連携する必要があり、

既存の業務システムとも併存してSAP ERPを運用していかなければならない。情報システム部担当部長、太田 伸男氏は「連携すべきシステムは膨大な数に上ります。今回のプロジェクトで最も労力を要した点ですね」と語る。そこで、活用されたのがSAP NetWeaver PIの機能である。

SAP NetWeaver PIは、プロトコルなどの相違を吸収し、システム間の連携をスムーズに行うことが可能である。PIが提供するアダプタを通じデータ型を変換することができるため、既存の業務システム等に大きな改修を加えることなく、SAPへのデータ連携を実現することができるのだ。

SFAで営業を“見える化” 経営分析とも連携

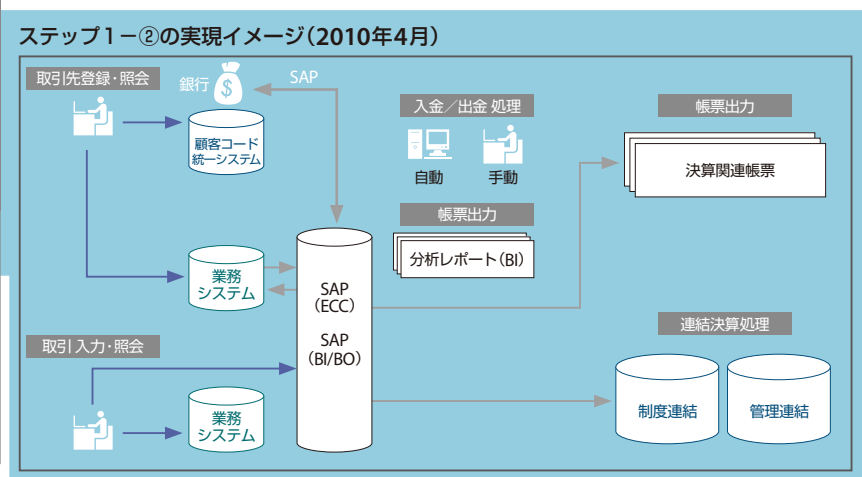
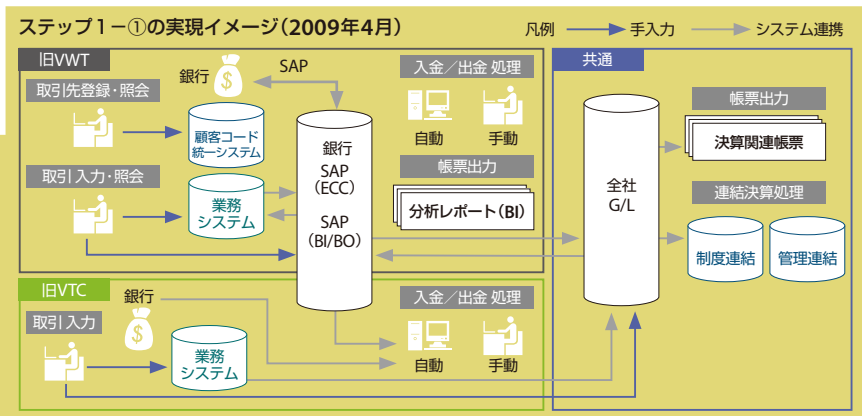
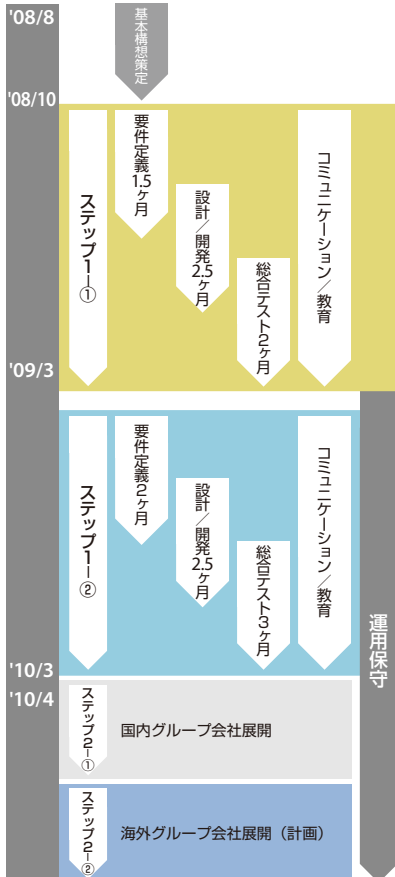
輸出入、輸送、倉庫などさまざまな業務を扱うバンテックだが、これまでは各営業担当の経験や勘など属人的な営業活動が行われていた。しかし、総合物流企業として、顧客のニーズに複合的にサービスを提供していくため、顧客管理、案件管理、活動管理について、営業の“見える化”が必要だった。

そこで、SAP ERPの導入に併せて、SAP CRMの導入にも踏み切った。営業支援SFA(Sales Force Automation)による営業力の強化を図ったのである。

この導入も、要件定義からテスト完了まで3カ月間という短期間で行うという意欲的なプロジェクトとなった。ここでもATSの活用が効を奏した。営業指標のKPIや営業標準プロセスなどの整理・体系化がスピーディにできる。ABeamの社会基盤・サービス統括事業部プリンシパル、山田 紀夫は「まず、ユーザーである現場の営業担当にとって、いかに使いやすいものにするかに重点を置きました。営業現場のキーマンの方には、プロジェクトの初期段階から参加していただき、プロジェクト方針に対する理解をしていただくと同時に、現場の意見を伺いながら進行していくことができました」と話す。さらに、営業データと会計データを組み合わせるため、現場が使うシステムと経営に

スケジュールとステップごとの実現イメージ

スケジュール

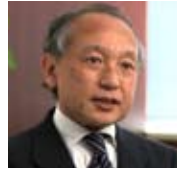




株式会社パンテック
執行役員
情報システム部長
加松 哲夫氏



株式会社パンテック
情報システム部
担当部長
下山 満氏



株式会社パンテック
情報システム部
担当部長
太田 伸男氏



アビームコンサルティング
株式会社
社会基盤・サービス統括
事業部
交通・運輸セクター
プリンシパル
山田 紀夫



アビームコンサルティング
株式会社
社会基盤・サービス統括
事業部
交通・運輸セクター
ダイレクター
窪田 秀

役立つシステムのバランスを意識した。

今回のシステムはSFAに蓄積されるデータを定型レポートとして配信するだけでなく、蓄積された情報を分析して営業に有用な情報としてフィードバックしていく機能を持たせているため、継続的な改善も可能となっている。

BI機能による経営分析レポートが最大のメリット

会計システムをSAP ERPで構築したことにより、従来の月次での売上状況を日次で確認することも可能になった。さらに一部手作業が残っていた債権の消し込み作業が自動化されるなど、業務の効率化や内部統制の強化にも効果が及んでいる。

そして、もうひとつの大きなメリットが、経営管理の指針として、さまざまな切り口からデータを分析できるという点だ。加松氏は「今回のプロジェクトは経営基盤を強化することが狙い。最大のメリットは、すべての経営管理の判断材料をひとつの会計データに基づいてつくることができるという点です。経営者にとっては、会計データが何を語っているかを知ることが大切なのです」と言う。そこで重視されるのが、BI（ビジネスインテリジェンス）機能を使った経営分析レポートだ。

パンテックでは、BIレポートなど経営管理の資料をつくるのに、どのデータを使いどう整理するかを検討するBICCという

プロジェクトを立ち上げ、経営企画部や経理財務部門が情報システム部と連携して担当している。

次のステップに向け始動

2010年4月、旧VTCと旧WVTの会計システムにSAP EPRが導入され、本稼動が始まった。しかしこれは、プロジェクトの第1ステップにすぎない。

パンテックは前月、国内子会社の再編のニュースを発表した。第2ステップでは2010年10月に再編子会社へのSAP ERP導入を予定している。さらに、海外グループ会社へのSAP ERP導入も予定している。

「今回導入したシステムは、今後どう使いこなしていくかが大きな課題だと思います。使っていくなかで、業務の自己改革が生まれてくれればいい。現状はやっと、グローバル市場で戦えるインフラが整った、という段階だと思っています。今後も国内外で、システムの統一などが必要になります。IT投資にも限りがあります。ABeamにも知恵をお借りして、効率的な手法を考えていきたいと思っています。今回の成功（成功体験）をぜひ次につなげていきたいですね」と加松氏は次のステップへ向けて、意気込みを語った。

●VOICE（アビームへの評価）

「ABeamは、われわれの懐の奥深くまで飛び込んでくれて、真摯にプロジェクトを遂行してくれたというイメージを持っています。若い現場のスタッフも意欲的で何でも吸収しようという姿勢を持っています。システムづくりは、やはり人が一番大切。ABeamにはスタッフのクオリティの高さに現場での信頼感が生まれました」（パンテック 加松氏）

「企業文化の違う2つの組織が統合するのは大変なことでした。加えて、両社の既存システムが多数ありベンダーも複数係わっていました。要件定義のためABeamは、その間に入っていたら、きめ細かいヒアリング調査を丁寧に行ってくれました。プロジェクト全体の調整にも尽力いただき、我々の意を真摯に受け止めて、誠実にプロジェクトを進行してくれました」（パンテック 下山氏）

「若いスタッフもよく教育が行き届いていました。さすがに、物流業界の経験が豊富なだけあって、我々も知らない専門知識も持っていて、すんぶんサポートしていただきました。今後は、運用のフェーズに入っていきますが、そこでも引き続きサポートしてほしい。また、経理、財務以外の面でも相談したいと思っています」（パンテック 太田氏）

●ユーザーカルテ

会社概要

会社名	株式会社パンテック
所在地	〒210-0024 神奈川県川崎市日進町1番地14 キューブ川崎
設立	2006年3月
事業内容	貨物自動車運送事業、港湾運送事業、国際運送事業、その他
資本金	38億5700万円
売上高	1,136億円(2010年3月期:連結)
社員数	5,209名(2010年3月期:グループ)

プロジェクト概要

概要	組織統合に伴う経営情報基盤の整備、SAP ERPの導入SAF導入による営業力強化
期間	2008年10月～2010年4月6日
スタッフ数	55人
ソフトウェア	SAP ERP(ECC6.0)、SAPNetWeaver PI、SAP CRM

SAP Award 国内最多受賞

アビームコンサルティングは「SAP Award of Excellence」を1998年の創設時より連続して受賞しています。

アビームコンサルティング株式会社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-10-1 有楽町ビルディング
Tel: 03-5521-5555 Fax: 03-5521-5563
URL: www.abeam.com/jp