

タイスタンレー (Thai Stanley Electric Public Co., Ltd.)



スタンレーグループは、自動車照明製品、電子デバイス製品、電子応用製品を主に自動車メーカーや電機メーカーに提供する企業だ。本社のある日本国内に引き続き、世界各地の生産拠点において基幹業務システム(ERP)の標準化を進めようとするなか、日本で蓄積された業務標準化とSAP導入のノウハウを活かし、日本国外ではタイスタンレーが他に先駆けて、SAPの導入にいち早く成功した。

課題

- グローバルキャッシュフロー経営の強化
- グローバルで最適な連結事業経営するための強固なIT基盤整備
- グローバルスタンダードに対応した標準業務プロセスの統一
- 部分最適システムから全体最適システムへの仕組みを構築

ソリューション

- ローカルルールに配慮しつつ、本体のガバナンスを効かせた、海外初のSAP導入による標準化
- 業務の標準化を定着するコード体系化と業務指標(KPI)の策定/導入
- 役割と責任を明確化した業務フローと業務改善手法の浸透
- 原価計算方式の仕組みづくりの確立
- 日本からのナレッジトランスファーによる現場の知識向上

成功のポイント

- 現場に管理・統制の意義を徹底した説明、標準化のカルチャー定着に尽力
- グループ全体の統制をとりつつ、タイ法制に合わせた柔軟な対応
- 適切なミーティング設定による進捗管理と問題・課題の対応策を連携
- 本番データを活用した現場ユーザによる入念な統合テスト実施

グローバル標準化に合わせた海外初のSAP導入を支援。 現地業務プロセスとのバランスを配慮、 標準化定着に大きな意義。

スタンレー電気 グローバル標準化展開の加速

「2006年10月にタイから業務改革の相談が来た時、ERPのグローバル標準化に関するガイドラインは未策定でしたが、私はタイの取り組みを元にモデルケースを確立する良い機会だと考えました」と、スタンレー電気日本本社のコーポレートマネジメントセンター、インテグレートッドシステムソリューション部のチームマネージャー、垂木浩氏は当時を振り返る。

それ以前からスタンレー電気は、世界各地の拠点の業務管理を標準化する必要性を認識していた。しかし、言うは易し。必要なステップとして、まず、現地の業務プロセスを細部まで把握し、それから現場視点で必要な仕事と不必要な仕事を仕分けなければならない。

本社からの知識の移転が重要とはいえ、日本と同じ手法が必ずしも現地で通用するとは限らない。タイスタンレーにおいても、「まずは顧客に直接影響しない会計部門から着手し（フェーズ1）、それから販売・購買部門（フェーズ2）と生産部門（フェーズ3）に順次進めるなど、慎重にステップを踏む必要があると判断しました」（垂木氏）。

現場主導の新システム導入

「今回のERP導入は、“現地社員の”プロジェクトでした」と言うのは、タイスタンレー社長の中野博行氏。その意味で「オーナーシップ」という言葉を繰り返す。必ずしも上意下達ではない。当事者である現地社員が、プロジェクトを必要とし、構想し、必要なシステムを選んだのである。

「オーナーシップ」。この言葉は一方で、タイスタンレー全体の企業理念に通じる言葉でもある。タイスタンレーは、スタンレー電気株式会社の子会社ではなく、独立した会社であり、タイでは上

場企業として確固たる地位を築きつつある。

そのタイスタンレーが、海外のスタンレーグループに先駆けて、ERPシステムのグローバル標準化を決めた。発端は先に述べたように現場からの提案。提案者の1人である、システム開発部長のBoriboon Samrejphol氏は「変わらなければいけない、という認識がありました。従来の部分最適のシステムでは、限界を感じていたのです」と話す。

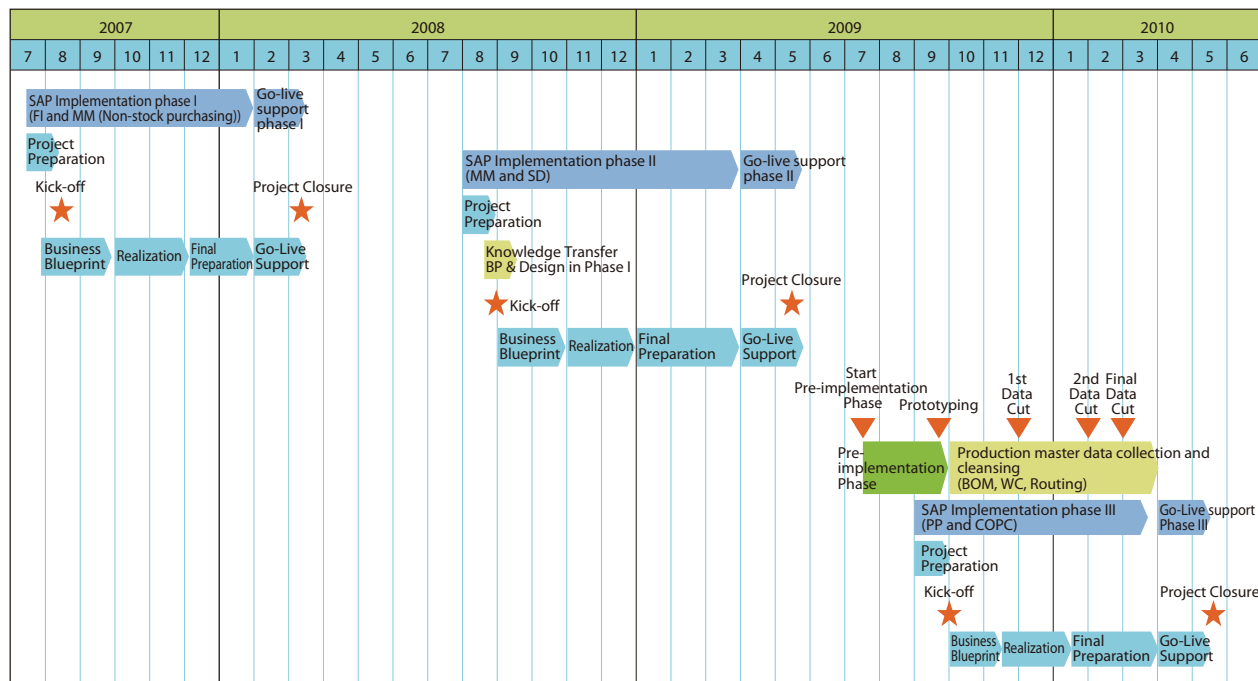
こうした課題を克服するため、タイスタンレーは導入を支援するパートナー選びを開始した。その経緯について、「何よりも、トータルなサポートとアフターサービスを提供する会社であることが重要でした。お客様に直接影響する部分にかかわるため、日本側との意思疎通ができ、かつトラブル発生時に確実に対応してくれるパートナーが必要でした」と中野氏は語る。コスト競争力も当然考慮したが、グローバルでのシステム導入・運用の経験が豊富で、タイ語での意思疎通でき、かつ現地の事情を十分に理解していることも重要な要件だった。

そうした観点から、世界各地に拠点を置き、現地語に堪能なスタッフを擁するABeamに白羽の矢が立った。「タイスタンレーの現地社員がSAPを、そして、ABeamを選んだのです」と中野氏は強調する。そして、オーナーシップと表裏一体をなすのが、徹底したボトムアップのアプローチだ。

現場からの意見の集約、 現場レベルでの教育と業務改善の徹底

そうしたボトムアップの手法が特徴的に現れたのが、業務改善においてである。それは「利益が出ていることを前提に、人が効率よく働き、同時に働きやすいシステムを整える」（中野氏）という形で実現されなければならない。不必要な仕事を排除し、リードタイムを短縮するために、業務フローを徹底的に見直した。特

スケジュール





Mr. Hiroyuki Nakano
President,
Thai Stanley Electric
Public Co., Ltd.



Mr. Hiroshi Taruki
Team Manager of
Integrated system
Solution Department,
Corporate
Management Center,
Stanley Electric Co., Ltd.



**Mr. Boriboon
Samrejphol**
Manager of System
Development Department,
Thai Stanley Electric
Public Co., Ltd.



**Mr. Watchara
Sathapornpiiboon**
Manager of Office of
Corporate Plan,
Thai Stanley Electric
Public Co., Ltd.

に今回の導入では、実際のものづくりに携わる、現場の1人ひとりの意識を変える必要があった。たとえば、短期間サイクルでのデータ入力。これまで月単位で入力していたデータも時間単位、あるいはもっと短いサイクルで、しかも正確に入力することが求められた。当初は一種のカルチャーショックをもたらしたが、今では「時間内に、確実に」という意識が定着しつつある。

一方、現地の価値観や仕事の進め方に配慮することも重要である。「本社はどうしても日本の基準や感覚で事を進めようとするが、現地には現地のスピード感があります。結果だけを早く求めるのは失敗のもと」と中野氏は指摘する。現場を深く知る中野氏のリーダーシップの下、プロジェクトは現場の意見を集約し、現地主導で進められた。ABeamのインテグレートド・エンタープライズ・ソリューションズのディレクター、Supreeda Jirawongsriはその導入支援の中で「まず、タイの文化ややり方を理解した上で、プロジェクトを進めることに心を砕きました。プロジェクトメンバーは日本のシステム導入時の業務プロセスとの違いを理解し、その差を埋めるため、ユーザから何度も話を聞きました」と話す。さらに、同部署のマネージャー、Montree Tuntithavornは、「根気よくコミュニケーションを取ることで、システムや業務改善の重要性を理解していただきました。また、タイスタンレー様はSAPの導入に留まらず、抜本的なリアルタイムマネジメントの改善-KPIの導入-を目指していらっしゃいましたので、そのことについてタイ側での認識を共有していただくよう努めました」と語る。

こうしてプロジェクトはタイスタンレーとABeamが一丸となって進められ、システム導入は完了した。それをどのように動かすかが、今後の課題となる。その最終的な目的は、顧客である

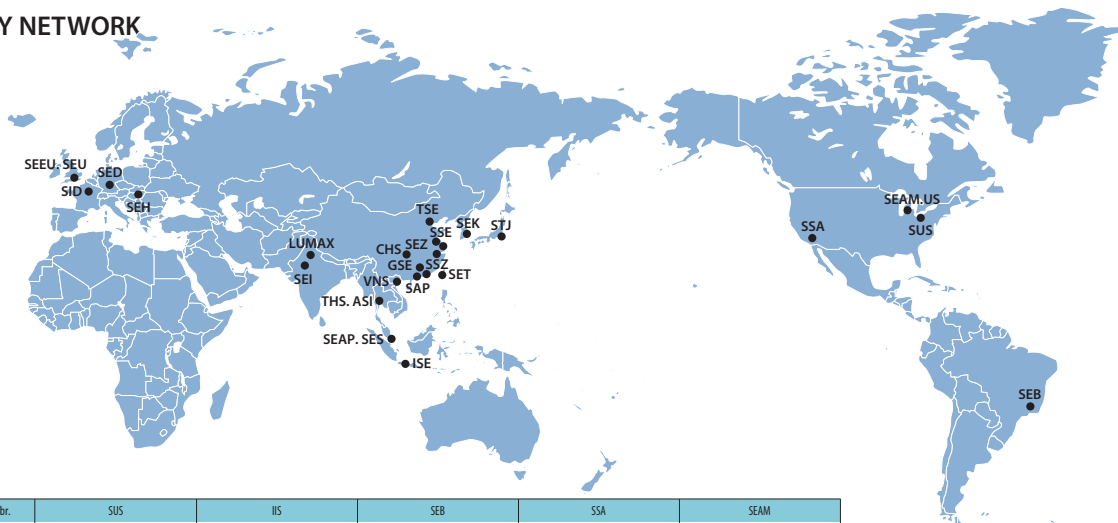
メーカーの満足度向上である。すなわち、新システムの導入により、スムーズな部品供給、品質の安定化、低コスト化を実現すること。いかに立派なシステムでも、お客様に対するサービスの質が向上しなければ、単なる自己満足にすぎない。

だからこそ、実感できる業務改善が必要だ。リアルタイム化。合理化。正確性の向上。それらをいかに現場で体感できる形で実現するか。「経営者は数字だけを見ていればよいという考え方もありますが、私たちはあくまでも「ものづくり企業」であることを念頭に、現場の1人ひとりが働きやすい環境をつくる必要があります」と中野氏。現場にかかる並々ならぬ信念をにじませた。

SAP導入を円滑にした SNAP (スタンレー生産革新活動)という企業文化

SAP導入にはあしかけ3年もの年月を要したが、そのバックボーンとなったのが、グローバルで取り組むSNAP (スタンレー生産革新活動)である。「SNAPが現場をひとつにしてくれました。SAP導入の際にも、これが基軸となりました」とBoriboon氏は語る。SNAPの下、本社でグローバル標準化を強力に推進した垂木氏は頻繁にタイと日本を行き来した。その数は優に30回を超えるという。「ERP展開における業務改善で日本標準テンプレートが、100%当地の業務にマッチするわけではありませんでした。したがって、タイの特色を配慮しつつ標準化を進める、という点に苦労しました。それは、徹底した業務のムダ取りをいかに現場に伝えるか。そして、現場の真意をいかに汲み取るかということ、また新業務プロセスへの業務フローと業務ルールを一元管理する仕組みの推進支援も試行錯誤したものひとつ

STANLEY NETWORK



Americas	abbr.	SUS	IIS	SEB	SSA	SEAM		
	Proper Name	Stanley Electric U.S. Co., Inc.	Il Stanley Co., Ltd.	Stanley Electric do Brasil Ltda	Stanley Electric Sales of America, Inc.	Stanley Electric Holding of America, Inc.		
EU	abbr.	SEH	SED	SEU	SID	SEEU		
	Proper Name	Stanley Electric Hungary Kft.	Stanley Electric GmbH	Stanley Electric (U.K.) Company Limited	Stanley Idess S.A.S.	Stanley Electric Holding Europe Co., Ltd.		
Asia/Pacific	abbr.	SEI	ASI	ISE	VNS	THS	SAP	
	Proper Name	Stanley Electric Engineering India PVT. LTD.	Asian Stanley International Co., Ltd.	P.T. Indonesia Stanley Electric	Vietnam Stanley Electric Co., Ltd.	Thai Stanley Electric Public Co., Ltd.	Stanley Electric (Asia Pacific) Ltd.	
	abbr.	SES	SET	SEK	SEAP	HESA	LUMAX	
	Proper Name	SAP Singapore Branch	SAP Taiwan Branch	Stanley Electric Korea Co., Ltd.	Stanley Electric Holding Asia-Pacific Pte. Ltd.	Hella - Stanley Holding Pty Ltd	Lumax Industries Limited	
China	abbr.	SEZ	SSZ	TSE	GSE	CHS	SLT	SSE
	Proper Name	Suzhou Stanley Electric Co., Ltd.	Shenzhen Stanley Electric Co., Ltd.	Tianjin Stanley Electric Co., Ltd.	Guangzhou Stanley Electric Co., Ltd.	Chongqing Hua-yu Stanley Lighting Co., Ltd.	Suzhou Stanley LED Lighting Technology Co., Ltd.	Shanghai Stanley Electric Co., Ltd.

です」と語る。ABeam側を指揮したリード・クライアント・プリンシパルである河村剛も、「垂木様が現地とのコミュニケーションに並外れたご尽力をなさっていたのはよく知っていました」と言う。「ABeamとしても、コミュニケーション・ギャップをなくすため、コンセプトをできるだけシンプルにまとめ現場に伝えることができるよう、ご支援をさせていただきました」（河村）。新システム導入に対する拒否反応も確かにあった。しかし、それは動機付け次第でモチベーションをアップすることができる。今回のプロジェクトでは、新しいシステムによって仕事はどう変わるか、会社がどうよくなるのかといったことについて、作業員、中間管理職、上層部の各レベルで意思統一が図られた。さらに、プロジェクトチームメンバーによるチェンジ・マネジメント研修も円滑な移行を後押しした。こうしたコミュニケーションはプロジェクト終了後も継続する。新システムの導入がもたらした変化について、Boriboon氏はこう語る。「受注プロセスが大幅に改善しました。以前は8人いた受注担当者を3人にまで減らすことができました。また、情報管理が部署ごとに独立していたため、注文の管理が完全に行き届かないこともあったのですが、情報の一元的管理により、業務の流れがわかるようになって当日の行動に結びつき、同時にトラッキングも可能となりました。結果、製品を正確かつ確実に納入できるようになりました」。

これまで4人のスタッフを経由していた受注プロセスをひとつの窓口に統合したことも、企業のイメージアップにつながったという。さらに、モノに付随する品目情報を整理し、1回のデータ入力受注から出荷までのモノの流れを把握できるようにしたことにより、業務のムダ取りとリードタイムの短縮に成功した。生産面では、各工場で独立していた生産プロセスの標準化と一体化が実現した。

進化した「Real Partner」として

「システムありきでは話が進まない。システム以上にERPをツールとした業務改善をサポートできるコンサルタント会社の提案力を重視しました」と、垂木氏はABeamを採用した経緯について振り返る。さらに今後のABeamの活動について、このように期待を寄せる。「21カ国に拠点を持つグローバルなコンサルタント会社として、企業経営により積極的にかかわってほしい。今後のさらなるグローバル展開に不可欠な視点を提供する、経

●VOICE (ABeamへの評価)

「時間を区切り正確に仕事をするという価値観など、従業員1人ひとりの考え方で変える必要がありました。我々だと、従来の教育のしかたから離れられず限界がありましたが、ここにABeamのプロの目が入ったことで、解決することができました。特にさまざまな経験値をもとに社員の意識改革に取り組んでくれたのには助かりました。今後も、定期的なフォローアップを期待したいと考えています」

(タイスタンレー 中野氏)

「現状の業務分析、グローバル標準化への業務システム再構築に不可欠な業務改善を現場部門との密接なコミュニケーションを遂行していただき、プロジェクト活動で約束した仕事を約束どおりに完成してくれました。プロフェッショナルらしい、無駄のない仕事ぶりだったと思います」

(スタンレー電気 垂木氏)

「現場の人間同士のやりとりを通じて、真のパートナーとしての信頼関係を構築できました。プロジェクトに対する真摯さがあらゆるレベルで感じられたのに加え、タイ特有の事情にも柔軟に対応してくれました」

(タイスタンレー Boriboon氏)

「うまくいかない場面があっても、一緒になってその原因を検証し、解決に取り組んでくれました。最終的に非常に満足いく成果が得られたと思います」

(タイスタンレー Watchara氏)

アビームの中心メンバー



Takeshi Kawamura
Principal,
ABeam Consulting
(Shanghai) Ltd.



Supreeda Jirawongsri
Director of Integrated
Enterprise Solutions,
ABeam Consulting
(Thailand) Ltd.



Montree Tuntithavorn
Manager of Integrated
Enterprise Solutions,
ABeam Consulting
(Thailand) Ltd.

営パートナーとしての役割を期待しています」。

業種横断的な視点を持つABeamは、社員の意識改革において今後も大きな役割を果たすと見られている。コミットメントからエンゲージメントへ。さらなる飛躍に期待がかかる。

世界に向けて—終わりなき挑戦

今回のグローバル標準化プロジェクトは、今後のグローバル展開にとっても重要な布石となる。「タイの事例をひとつの雛形として、これから成功例を増やしていきたい」（垂木氏）。スタンレー電気のグローバル展開は、あくまでも広い。タイで実現した革新を基に、グローバルイノベーションを全世界に広げようとしている。

●ユーザーカルテ

会社概要

会社名	Thai Stanley Electric Public Co., Ltd. (日本本社:スタンレー電気株式会社)
所在地	29/3 Moo 1, Bangpoon-Rangsit Rd., Banklang, A. Muang, Pathumthanee 12000, Thailand (本社: 〒153-8636 東京都目黒区中目黒2-9-13)
設立	1980年5月
事業内容	自動車用バルブ、自動車用電装(四輪、二輪)、 樹脂成型用金型など製造販売
売上高	7,286.37百万THB (2010年3月期) (グループ: 2388億8800万円 (2010年3月期、連結))
社員数	2675人(2010年9月1日現在) (グループ: 1万2893人、2010年3月31日現在)

プロジェクト概要

概要	スタンレーグループのグローバル標準化に 汎用システムからSAP ECC6.0に移行。
期間	フェーズ1*: 2007年7月~2008年3月 フェーズ2: 2008年8月~2009年5月 フェーズ3: 2009年9月~2010年5月
スタッフ数	(いずれもピーク時) タイスタンレー: 67名 スタンレー電気: 1名 アビーム: 12名

ソフトウェア SAP® ECC6.0

*: 現地コンサルティング企業が担当

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