

オタフクソース株式会社

ビジネスの変化に対応できる SAPによる新基幹システムを 困難を乗り越えて稼働

オタフクソース株式会社(以下、オタフクソース)は、1922年に創業した広島のお店企業。醸造酢、ソースで知名度とシェアを高め、全国展開を果たした。同社は、長年使ってきた基幹システムが現場のニーズにこたえきれない状態になったのを機に、SAPの導入を決断。アビームとともに紆余曲折を乗り越え、システムを稼働させた。



オタフクソース株式会社
常務取締役
経営企画・情報システム担当

佐々木 直義 氏



オタフクソース株式会社
経営企画室
室長

岡本 侯子 氏



オタフクソース株式会社
SCM部 生産計画グループ
グループリーダー

寺本 光登 氏



オタフクソース株式会社
財務部 財務グループ
グループリーダー

谷藤 毅 氏

システムの老朽化で SAP 導入を決断

オタフクソースは、1922年に酒・醤油の卸小売業「佐々木商店」として産声を上げた。戦前の1938年に醸造酢の自社製造を開始するなど順調に業績を伸ばしたが、原爆ですべてを失ってしまう。しかし、戦後に事業を再開し、お好み焼きソースが大ヒットした。1985年に、本格的な全国展開に着手、札幌から沖縄まで、店頭カバー率98%を誇る企業へと成長した。

現在の取扱いアイテム数は家庭用と業務用が半々で2800。全国の6支店、21事業所に営業スタッフ160人が勤務し、物流拠点は4カ所を数える。

長い歴史の中で、オタフクソースはさまざまな業務処理基盤を使用してきた。創業時はもちろん紙とそろばんの世界だった。BASICで業務システムをプロ

グラミングして使用していた時期を経て、オフコンによる販売・会計システムへと移行し、長期にわたりそれを運用してきた。このシステムの歴史で注目すべきなのは、すべてを自社による開発・運用体制でまかなってきたことだ。

そのオタフクソースは2003年、製品の受注から回収までのプロセスを一括管理できる仕組みを構築するため、ERPパッケージへの基幹業務システム全面移行を決定。3種類のパッケージを比較した結果、SAPを選択した。オタフクソース 常務取締役 佐々木 直義氏は、「レガシーシステムは1985年ごろに基本設計を行っています。時代が変わると業務も変わるわけで、当時は社内のニーズに十分にこたえられないシステムになってしまっていました。それならパッケージに合わせた方がいいと考えたのがきっかけです」と当時を振り返る。

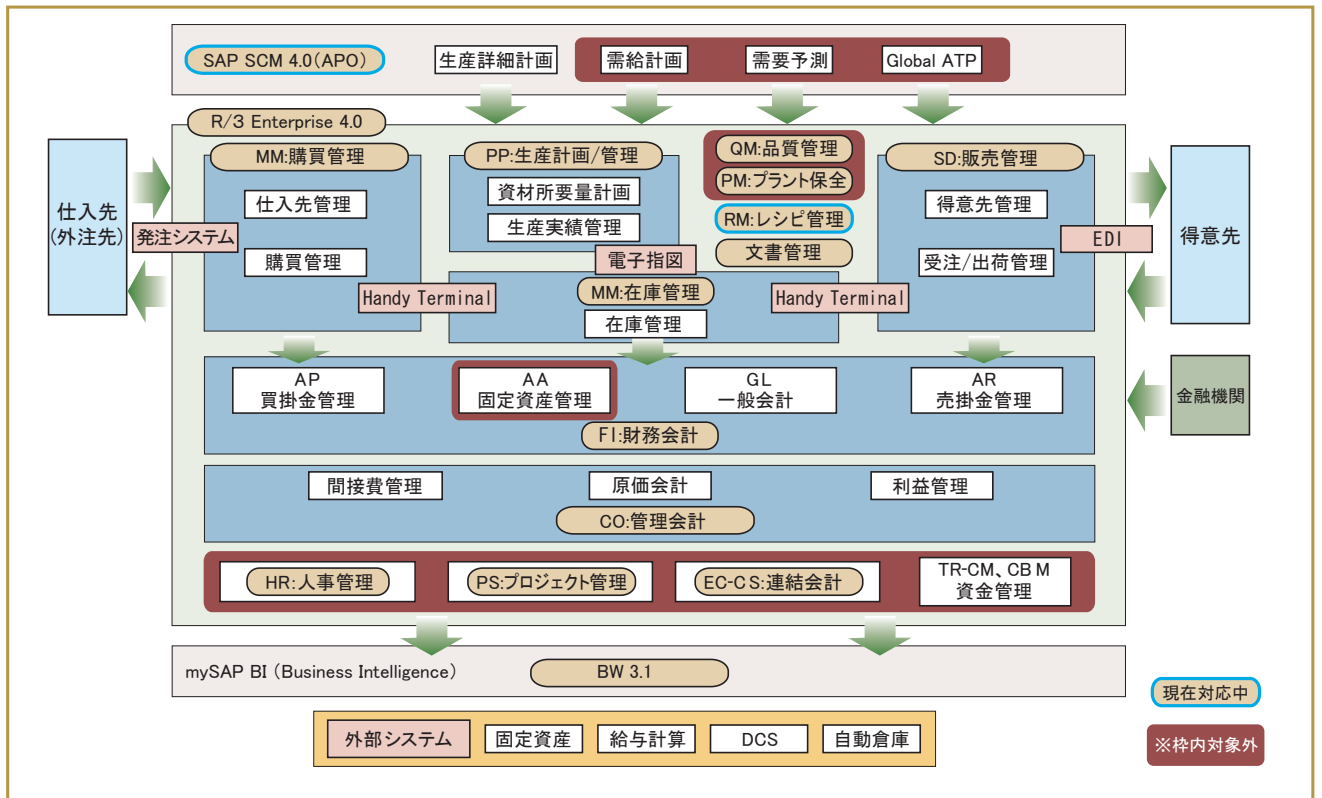
SAPの選定にあたっては、製品の信

頼性や機能の網羅性だけでなく、メーカーとしての信頼性、そして豊富な実績なども加味して評価した。そして、導入パートナーにはアビーム コンサルティングを選ぶ。

「コンサルティングファームに頼むと価格が高くつくと聞いていたので、アビーム様には声をかけていませんでした。しかし、どうしたわけか会うことになって、プレゼンテーションを聞いたところ、他社とは歴然とした差があり、費用も折り合えそうだったので、アビーム様に決めました」(佐々木氏)。

導入コストを抑えるため、アビームが別の食品会社に導入した事例を活用してのテンプレート導入を行うことが決まった。「同じ食品業界でも、売り方は違う」という不安はあったものの、2004年1月、同年10月の稼働を目指したプロジェクトがスタートした。

■ システム構成図



特殊な業務プロセスと SAP への期待

オタフクソースの業務の最大の特徴は、業務サイクルが非常に早いことだ。製造指図は、3日後工場から出荷のものを日次で確定する。指図に基づき、原料を発注し、それが入庫するまで1～2日。入荷すると、調合、加熱、充填、製品入庫までの工程を1日で完了させ、即工場から出荷という流れとなる。ここまでは、既存のシステムでなんとかまかなえていた部分だ。

しかし、SAP 導入を決定するに至った同社のニーズは、大きく次の5点である。

- (1) グループ全体のプロセス最適化とグループ経営の推進
- (2) 顧客満足度の向上
- (3) サプライチェーンの最適化
- (4) すべての業務の簡素化・効率化及び標準化
- (5) 在庫削減、営業コスト・業務コストの削減

このため、SAP の主要なすべてのモジュールの導入を計画した。具体的には、財務会計 (FI)、管理会計 (CO)、販売管理 (SD)、在庫購買管理 (MM)、生産管理 (PP)、データ分析 (BW)、そして開発から生産にいたるまでの効率化のために、レシピ管理 (RM) や生産詳細日程計画 (APO) もその検討に含まれた。さらに、販売プロセスにおける帳合管理と複雑なレポートを把握し単品別の損益を把握するといった取り組みや、原材料仕入れから製品出荷までのトレーサビリティの実現と賞味期限管理といった課題の克服も計画された。

一方、SAP 導入とは別に、生産実績を正確に把握するために、現場入力を効率化するための電子指図システムの構築 (SAP 外) も計画された。このことから、プロジェクトの範囲が相当大がかりであったことがわかる。

また、この範囲を実現した後についても、さらに事業を拡大するためのブランドマーケティングの導入や国際市場への展開などを視野に入れた CRM の

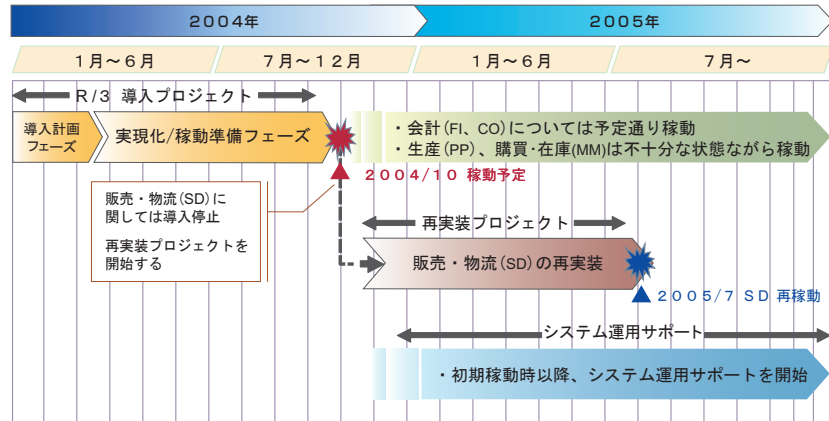
実現もテーマとしてあげられていた。

ひたすら格闘し カットオーバーを迎える

これまで動いていたものはそのままに、より高度なニーズを満たすシステムをビッグバンで短期稼働させる。アビームは、佐々木氏から「もしアビーム様に任せるのでなければ、こんなに短期間で稼働させようとはしなかった」と言われるだけの信頼を得ていた。

こうした期待を背に、プロジェクトは進んだ。何度も定例の進捗ミーティングを重ねられた。「大丈夫」。「間に合います」。ネガティブな声は聞こえてこなかった。オタフクソース 財務部 財務グループグループリーダー 谷藤 毅氏は、「漠然とした不安はありましたが、いけるのかなあという感覚でした」と話す。オタフクソース SCM 部 生産計画グループグループリーダー 寺本 光登氏も、「希望的観測で、いけそう、何とかなる、という認識でした」と言う。

■ スケジュール



しかし、稼働を約1カ月後に控えた8月末、問題が表面化する。それまでモジュールごとに分けられたチームで繰り返していたアドオン開発やテストを、いよいよモジュール全体を連携させて行う総合テストの段階となったとき、不具合が多発したのだ。

オタフクソース 経営企画室 室長 岡本 侯子氏は、こう総括する。

「メンバー全員が自分の担当するモジュールに精一杯で、周りが見えていませんでした。当時は時間にも余裕がなく、精神的に追いつめられた状況にありました」。

それでも10月の稼働に間に合わせることを使命に、プロジェクトメンバーは必死の努力で事態を打開しようとした。当時、プロジェクトに従事していたメンバーは、24時間、プロジェクトルームから出ずにシステムと格闘していたという。

10月4日、不安な状況から脱することができないまま、システムの稼働を迎えた。トラブルが続発した。問題の根は深く、稼働から数日後、会計などを除いて、システムを一部停止させることになった。

プロジェクトマネジメント チームを設置し、 プロジェクトを再生

プロジェクトメンバーは、稼働後も24時間働き続け、問題を解決しようとした。失敗という現実を突きつけられ、改善しようと努力につぐ努力を重ねた。アビーム本社も動く。IES事業部 プリンシパル 鈴木 章夫、同事業部マネージャー 木原 邦彦、同 橋本 公以下数名が広島行きを命じられた*。

鈴木は、「まずはメンバーに余裕を持たせる必要を感じました。問題もそれぞれ深刻で、システムを直すために時間が欲しかったこともあり、“すぐに再稼働はできない”と経営トップに説明しました」と話す。

これで、オタフクソース幹部も問題が

大きなものであるという認識を持った。暫定処置として、APOの稼働延期を決定し、SDの再実装を決定。会計のFI、COについては想定通りに稼働しており、PP、MMは不満な状態ながら稼働させることにした。

佐々木氏は、「失敗の責任はわれわれにもあるのです」と話す。「マスター設定の検討が不十分だったこと、スキル継承がうまく行えなかったこと、そしてプロジェクトマネジメントの失敗です」。

鈴木も、「最初からスコープを広げすぎていたので、まずは対象を絞ることを優先した」と語る。プロジェクトを再生するにあたり、現実的な部分から確実に段階的に稼働させるという提案を行った。不満な状態のシステムを使うオタフクソースに対して、細心のケアも行った。紙の伝票を並べて会計帳票と見比べるなどの“人海戦術”も使った。プロジェクトマネジメント体制が整えられ、岡本氏がそれを強力にサポートした。佐々木氏が「当社の社風はプラス指向。結果はともあれ、8月、9月とみんな徹夜してがんばってくれたことは理解していました」と話すように、現場の社員もバックアップした。

こうしてプロジェクトは本格的な立て直しに入った。鈴木は、「2005年2月の稼働を目指すのが、無理かもしれない」と正直に報告した。プロジェクトミーティングでは、すべてがオープンに話し合われた。12月には、2月の全面稼働が現実的でないことが報告される。

このような流れの中で、プロジェクトの雰囲気が変わっていった。メンバーがコミュニケーションをとり始め、明るい兆しが見えてきたのだ。「スケジュールを再度見直したことで、メンバーに少し余裕がでてきました。それに加え、プロジェクトマネジメントチームが各グループ間にとりまとめを行ったことで、それまで互いに批判的だったメンバーの間にチームワークが生まれたのです」と木原は当時を振り返る。そして、「これならいける」という手応えを感じたと言う。7月、ようやくシステムが全面稼働した。

(*いずれも所属/タイトルは当時)

■ アビームの中心メンバー

流通製造統括事業部
プリンシパル
鈴木 章夫



流通製造統括事業部
マネージャー
木原 邦彦

「逃げ出さなかったことを最大限に評価したい」

7月の稼働時に、スコープから外したのものもある。たとえば在庫の賞味期限管理の仕組みなど。それらは稼働から半年をかけて段階的に実装していった。

岡本氏はこう語る。

「結果的に前半のプロジェクトは失敗でしたが、厳しいスケジュールの中でやれる範囲のことはやってくれました。後半は、後ろ向きプロジェクトとして始まって、私自身も内面に葛藤を抱えながら仕事を進めましたが、稼働にこぎつけることができました。前半のメンバーにも後半のメンバーにも感謝しています」。

稼働後、2度の決算を無事に完了した谷藤氏は、「財務のオペレーションは、

システムに習熟するにつれてうまくいくようになってきています」と話す。寺本氏は、「SDの稼働までは厳しい目が向けられていましたが、稼働後はやわらいできました。いまでは現場も使ってくれます」と語る。

稼働時に完全とは言えなかったシステムを、なんとか満足できるところまで持ってくるのに半年がかかった。いまでもいくつかの業務課題が「将来やりたいこと」として残っている。

それでも佐々木氏は、こう話す。

「契約上、アビーム様は失敗した時点でプロジェクトを放り出して逃げるという選択肢もあったはずですが、最後まで面倒をみてくれました。前より良くしようと努力してくれました。壊れた信頼関係を元に戻すのは、本当に大変なこと

です。普通は戻りませんよ」。

稼働後、発生主義会計に基づく決算のリアルタイム化も実現した。在庫の精度は向上し、原価低減の基礎もできた。電子指図による情報共有も可能になった。経営管理がより良くなり、エンパワーメントの促進も始まっている。

紆余曲折を経て稼働したシステムだが、オタフクソースはこれらのメリットを感じられるようになった。今後は、SAPによる新基幹システムに蓄積された情報をさらに活用することも検討中だ。

鈴木は、いまでも数カ月に一度、広島を訪れている。しかし佐々木氏は、「あまり来てくれてないなあ。最近冷たいね」と笑う。「われわれは、いつでも提案を待っていますよ」。

*本リーフレットに掲載の情報(企業情報・部門名・タイトルなどを含む)は、初版制作時のものです。

■ ユーザーカルテ

会社概要

商号	オタフクソース 株式会社
所在地	〒733-8670 広島市西区商工センター7丁目4-27
創業	1922(大正11)年11月
設立	1952(昭和27)年10月
資本金	1億円
代表者	代表取締役社長 佐々木 茂喜
事業内容	ソース、酢、たれ、その他調味料の開発・製造・販売
正社員数	417名(男290名、女127名) 平成18年10月現在

プロジェクト概要

目的	基幹系システムの刷新
期間	18ヶ月
スタッフ数	30名(ピーク時)
ソフトウェア	SAP

SAP Award of Excellence を最多受賞

SAP社が独自の顧客満足度調査に基づき、お客様企業の満足度が非常に高いと評価する企業に授与する SAP Award of Excellence。アビーム コンサルティングは1998年の創設以来11年連続で、「サービス・パートナー部門」を受賞しています(国内最多)。また、プロジェクトの規模、難易度、成果などを総合的に評価する「プロジェクト部門」では、最優秀賞である「プロジェクトオブザイヤー」を3つのプロジェクトで、優秀賞である「プロジェクトアワード」を6つのプロジェクトで受賞しています。さらに、アジアパシフィック地域の最優秀eSOA導入パートナーとして、Best SAP Enterprise SOA Implementation Awardを受賞しています。

【プロジェクトオブザイヤー】 プリチストンスポーツ株式会社(2001年)、ティアック株式会社(2002年)、花王株式会社(2005年)
 【プロジェクトアワード】 オリックス株式会社(2001年)、日産化学工業株式会社(2003年)、大塚製薬株式会社(2004年)、
 西日本旅客鉄道株式会社(2004年)、東京地下鉄株式会社(2007年)、住友大阪セメント株式会社(2008年)
 [Best SAP Enterprise SOA Implementation Award] 三井物産株式会社

Case Study

Manufacturing & Consumer Business Integrated Solutions

アビーム コンサルティング

www.abeam.com/jp

Tel : 03-3501-8355

2007年2月初版発行
2008年12月改訂

本資料の無断転載・複写を禁じます

Copyright © 2008 by ABeam Consulting. All rights reserved.