

## 業務改善を目指して基幹システムを刷新

—— 精度の高い原価管理と収益の確保を実現

激化するグローバルレベルの競争、加速的に増える生產品目、複雑化する原価計算…。これらをトータルに解決するために、株式会社スリーボンドは、20年間使い続けた基幹システムを刷新。8社の提案から選ばれたERPパッケージが、IFS Applications™でした。

### 20年間使い続けた基幹システムの見直し

創業から60年以上の歴史を持つスリーボンド。提供する工業用接着剤は電気・電子分野など最先端製品に不可欠となっており、それだけに生產品目は多岐にわたり、ライフサイクルも短期化しています。グローバル化が進むなど、経営環境も目まぐるしく変わり、古くからの仕事のやり方からの脱却が求められるようになりました。

こういったことを背景に、2014年6月に、同社では、次期基幹システムの構想策定プロジェクトを開始。「当時のシステムは、すでに20年以上使用しており、老朽化が進んでいました」と、スリーボンド 情報システム部 部長 浅野和美氏は説明します。スクラッチで自社開発したシステムは、詳細な仕様を知っているエンジニアが少なく、人手不足から保守や機能追加も困難になっていました。

新システムの提案依頼書作成の段階で、業務改善の必要性を認識した同社は、2014年9月から業務改善プロジェクトに着手しました。

当時は、海外売上増加に伴い需要の変動が激しくなり、柔軟な生産計画の立案やきめ細かい収益の把握が求められるようになってきていました。海外には世界有数規模のライバル企業があります。「自社開発システムですからスリーボンド向けなのはいいのですが、システムも業界標準に生まれ変わるべき」と内部から指摘されるようになっていました」と、スリーボンドファインケミカル 管理統括部 業務推進部担当課長 溝渕行夫氏も語ります。

### 課題はグループ再編と原価管理

業務改善プロジェクトは生産部門のグループ再編へと範囲が拡大されました。創業期から同社では分社化を積極的に展開しており、「経営者視点でビジネスを見る社員を増やす」独自の効果を得ています。しかし、ものづくりの観点では購買の工程や生産活動が複雑化するというマイナス面もありました。

会社間や部門間のコミュニケーションに時間がかかり、グループを横断した経営判断のための情報が即座に入手できず、経営層からは「ワンクリックで欲しい情報が手に入るようにして欲しい」との要望も出ていました。

「原価計算の精度も課題でした」と、スリーボンド 情報システム部 情報システム課 高橋悠喜氏も補足します。仕入当初の原価はわかっているものの、オーダー単位、製品単位、ロット単位といったきめ細かい原価情報は、システムでは把握できませんでした。」(高橋氏)。

### スリーボンドグループについて

工業用接着剤などのケミカル商品を開発製造。1955年に創業し、現在では世界23カ国155拠点を要するグローバル企業に成長しています。スリーボンドホールディングスが国内事業会社の持ち株会社、スリーボンドが商品開発から製造・販売に関する企画・管理、スリーボンドファインケミカルが、製品の開発・生産や品質保証までを担っています。



## 業務改善を支援できるERPを

同社では作成した提案依頼書を、8社のベンダーに配布し、2014年から2015年にかけて選定作業を進めました。出揃った提案に対して、関係する社員が投票。最高得点を獲得したのがIFS Applicationsを提案したNECでした。

評価のポイントは「品質」「コスト」「納期」「将来性」「業務改革への貢献度」など8項目。ほぼすべての項目で、IFS Applicationsが高い評価を受けました。

基幹システム刷新のプロジェクトが開始されたのは2015年9月から。NECは「ERPあつての業務改善」ではなく、「業務改善を目的としたERP」を推奨してきました。このような視点はプロジェクト開始後も活かされています。原価管理課という新組織の発足、営業部門と製造部門の定期会合などがその一例です。

## 標準機能を前提としたパッケージ導入

今回導入されたIFSのソリューションは会計、購買、生産管理です。販売管理は、自社開発の既存システムを引き続き利用しています。「当社は分社化を進めてきたため、商流も独自の経路が多く残っており、標準化されたパッケージでは適応が困難です。ここも今後の課題と認識しています」(浅野氏)。

当プロジェクトでは、業務をシステムに合わせることを前提に、IFS Applicationsの標準機能を積極的に利用することを目指しました。「カスタマイズは、PSI(製造・販売・在庫)計画や帳票、一部のインターフェースなどに留めています」(溝渕氏)。

基幹システム刷新のハードルのひとつに、データ移行がありました。旧システムとは原価管理の概念が異なったため、移行すべきデータの作成や新規のマスターデータの整備に時間を取られ、「追い詰められた時期もありましたが、それだけにずいぶん勉強になりました」と高橋氏は語ります。これを乗り換え、当初の予定通りカットオーバーを迎え、2017年1月から本稼働しています。

## 粒度の細かいデータで精度の高い分析が可能に

最大の効果は、正確な需要予測が可能となり、それに基づいた生産計画が立てられるようになったことです。

IFS Applicationsによる現場でのタイムリーな入力と蓄積。分析には専用のツールを採用し、日次でデータを取り込んでいます。かつては、グループ会社の各部門で情報を算出・分析していました。しかし、それではグループ全体の情報把握に時間がかかる上に、精度にも不安がありました。基となるデータが異なれば、意思決定も異なってきます。個人でも部門でも全社でも、データと分析結果を共通化する必要がありました。「ここにIFSを選んだ大きな理由があります。データの精度の高さと製造に纏わる情報の粒度。これぞ生産現場で支持されてきたERPだと確信できました。今後は、この情報を活用して、オーダー単位での収益を見極め、販売戦略につなげていく予定です」(浅野氏)。

IFSの操作性を伺ってみました。「メニューが階層も含めて一覧表示できるので、使いたい画面を探すのに時間がかかりません。さらに、検索機能を使うと、データだけでなくメニューも簡単に見つけることができます。パッケージですから、入力画面が増えたりと、今までよりユーザの手間がかかっていますが、なんとか現場も慣れてきています。」と、高橋氏もIFS Applicationsを認めます。

「既存のシステム間のデータ連携と分析力の向上が喫緊の課題です。今後は、これを成功事例として海外のグループ会社にも広めたい」と、溝渕氏は語りました。

## 導入の効果

- ・正確な需要予測に基づいた生産計画立案
- ・きめ細かい原価把握
- ・タイムリーな収益分析
- ・容易な操作性
- ・業務の改善と標準化

## 導入ソフトウェア

IFS Financials

IFS Manufacturing

IFS Supply Chain