

Case study

事例 ▶ 株式会社 三晃社

業務の「見える化」と 経営のスピードアップを実現



会社の根幹を担う情報システムの刷新、業務と意識の改革は、リーズナブルなパッケージソフト連携と的確なコンサルティングによって実現した。

「どんぶり勘定」の体質にメスを入れる 全社システム構想

広告代理店のビジネスは、外注費や人件費などの経費処理が煩雑で、個々のプロジェクト単位の経費等を正確に把握することが難しく、「どんぶり勘定」になりがちである。担当者にしか分からないことや、その場での臨機応変な対応が多く、終わってみなければ正確な収支が分からないといったケースが少なくない。しかし、経営環境が厳しさを増す中で、より厳格な原価管理、収支管理、そしてコンプライアンスの整備が急務となっている。

三晃社においても、経営陣はどの分野でどれだけ儲かったかの数値を早く正確に把握したいと思い、現場では、業務改善による省力化を求める声が高まっていた。これをうけてプロジェクトチームが発足し、既存のシステムを全面的に見直し、BPR(業務プロセスの根本的な改善)を実施する「全社システム」構想が検討された。

2種類のパッケージソフトを連携し、 革新的なシステム構築をめざす

システム構築においては、各社からの提案を比較検討の結果、会計システムはOBC社の奉行新ERPを採用、これにオレガ社のコラボレーションソフトAlternax(オルタナックス)を連携し、独自業務部分をカスタマイズ開発する、2種類のパッケージソフトをベースとした案が採用された(構成図参照)。これによって他社の半額以下のリーズナブルなコスト、期間での導入を実現し、安定性と今後の拡張性を確保することを意図したものである。

膨れ上がるカスタマイズ開発 / ベンダーとの 摩擦をコンサルティングが解決

しかし、実際にユーザヒアリングを重ねると、様々な特殊事務、例外処理が見つかり、カスタマイズ開発への要望が急激に膨れ上がった。ベンダーとの軋轢、深刻なコミュニケーションギャップが発生し、プロジェクトは何度か危機を迎えた。

そこで後半から、ERP導入コンサルティングをスタート。会計とパッケージシステムを熟知したコンサルタントが思い切った業務分析と指導を実施、広がった戦線を縮小し、今回の全社システムの最大のポイントであった「支社経理から本社経理への事務の集中・入金管理の本社一元化」と「出金処理の電子化と透明度の向上」にフォーカスを当てて要件を再定義、さらにベンダーとの間にたったの交渉を実施し、プロジェクト体制を建て直すことに成功した。システム導入後は「CIOアウトソーシング」として、開発残案件のフォローと、システムの利活用をサポートした。

事例 ▶

株式会社 三晃社

〒460-0002 名古屋市中区丸の内3-20-9
<http://www.sanko-sha.co.jp/>

名古屋に本社を置く、1944年創業の広告代理店。新聞・雑誌・ラジオ・テレビの広告をはじめ、マーケティング、出版、印刷、セールスプロモーション、音声・映像ソフトウェアの企画制作など、多彩な事業を積極的に展開。東京や大阪、静岡、広島に支社を設置し、全国を舞台に営業を行っている。また国際的な広告＆マーケティングネットワークである「AMIN(North America)」への加入、グレイグローバルグループと「SankoGREY」のフランディング分野における提携ブランドを構築、循環型社会の構築のためISO14001の認証・取得をするなど、時代の流れを敏感に察知する施策にも評価が高い。



「雨降って地固まる」システムが 目に見える効果を挙げる

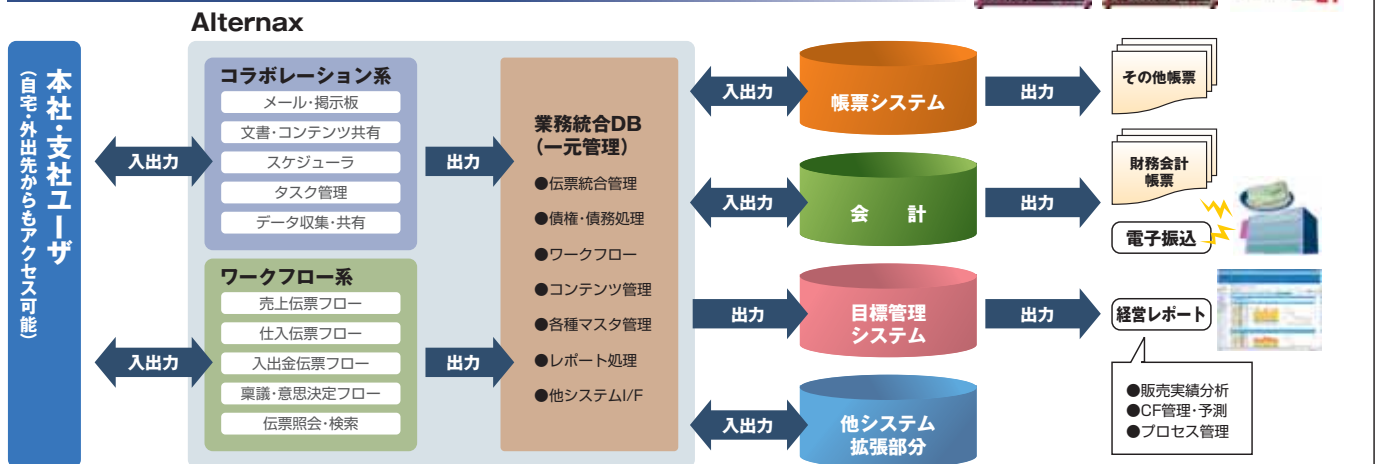
思い切った要件整理が功を奏しシステムが稼動すると、すぐに目に見える効果を挙げる事ができました。手形管理の本社集中、支社経理事務の本社対応は十分に達成し、東京・大阪・静岡・広島の支社の経理担当者の業務量を大幅に削減。その分を営業支援に回して、営業担当者の負担軽減・戦力アップに貢献できた。また、これまでマニュアルで作成してきた入金台帳も9割以上のデータ化を実現し、現在紙ベースの手書き台帳の全廃をめざしている。個人の立替も各々がシステムからワークフロー申請して銀行振込で対応。仮払処理をなくし、支社や各部署の手元金流用をなくし、「金庫をあける回数が大きく減った」と現場の評判もよい。

財務諸表がリアルタイムに把握できることや、出張申請をはじめワークフローが「見える化」したことも、経営と現場の意識改革に貢献している。監査法人からもシステムの導入により業務の透明度、正確さが向上したことが評価された。

普及とともに、さらなる活用へ

三晃社では現在、売掛金の入金状況を通知し、営業の売掛金回収意識を高めキャッシュフローを改善するなど、「CIOアウトソーシング」によるコンサルタントから適切なアドバイスをうけながら、システムの利活用を次々に実施している。今後は今見送った機能と、2つのパッケージから収集したデータを分析することで、より高度な経営判断を可能とするBI(ビジネス・インテリジェンス)の実現をめざしている。

情報系から基幹系までを統合管理



情報システムの導入・活用を成功させるために

様々な軋轢をのり越えて革新的なシステムの導入を達成し、合理化、業務プロセスの「見える化」で効果を上げている株式会社三晃社に成功のコツをインタビューしました。

■ 全社システム(ERP)でペーパーレス化とBPRを実現

春日部: 全社システムをオレガのコラボレーションツールAlternaxと、OBCの奉行新ERPとの組合せに決定した経緯と理由をお聞かせ願えますか？

川村: 全社システムの更新を検討しておりましたところ、丸山先生からオレガをご紹介いただき、コンペに参加していただきました。社外からデータに安全にアクセスできるユニークなエクストラネットが実現できる製品で、会計を奉行シリーズと連携する提案をいただき、コスト的にも内容的にも評価を受けて導入決定に至りました。

春日部: 導入した効果をお聞かせください。

川村: 何と言ってもペーパーレス化ですね。今までは限定された売掛関連しかなかったものが、文房具1個買った行為まで全部データ化されて、様々な切り口で、エクセルや帳票として出力できるようになりました。

春日部: 結果としてBPRを行ったということでしょうか？

川村: そうですね。今まではデータを一部の担当しか見られなかったのですが、システムで部長・局長・役員というレベルに合わせて情報を開示できるようになり、経営情報の共有というBPRの効果があったと思います。

■ 情報システムの2つの効果

春日部: ワークフローについて、途中で「ハンコ3つ運動」という話が出てきました。

丸山: 情報システムは、そのものによる合理化効果、つまり人が減るといって省人化効果のように自動的にもたらされる効果は有限ですがあると思います。もう1点重要なのは「ソフトメリット」、要するに活用効果です。その背後にあるのは経費をはじめ経営の「見える化」ですね。「ハンコ3つ運動」の狙いも、組織の意思決定プロセスの合理化と「見える化」をすることで、組織全体の生産性を高めることにありました。

川村: 「見える化」について2点思うのは、必ずシステムに入力する、皆が閲覧できるという事になると、ちゃんとしないといけないという心理が働く面があるんです。紙とはコンプライアンス上も大きく違うと思います。

もう1つは、隣の部署のデータも共有できるので、自分の部の生産性を意識し、他と比較する競争効果もある。費用もある程度予測できて、無駄を省きやすい。逆に「これはもっと販促費を使って拡大すべきだ」という判断も自然に行われるという効果が生まれたと思います。

トヨタを例に「ハンコ3つ運動」を丸山先生から推奨いただき、弊社社長も相当勇気がありましたが決断できました。これはまさにBPRによる社内の変革、文明開化的なものがあつたという気がします。

■ 社内やシステムベンダーとの軋轢をのり越えて

春日部: システムの導入過程での苦労や問題をどう解決したかをお話いただけますか？

川村: われわれの今までの文化の中に、システム導入にコンサルティングが必要という認識が無かったですね。「人に代わる機械が納品されるだけではないか」というような錯覚がありました。ですが、将来的に上場を意識してBPR、コンプライアンスを考えるとときに、そういう意識が障害として、システムを導入する過程で一杯浮き彫りになってきました。

コンサルタントの先生に間に入っていたとき、腹を割って話して切るところ、改善するところを判断しないと、本当の体質変化はできない。システムに現場の要望を押し付けられれば、お金がどんどんかさんでしまう。一方で、社内の今までのやり方や文化を全否定してついて来られない人が出てきたらと思う。どこで見切るかに苦しみ、何度か頓挫しかかった事がありました。その時は本当に丸山先生にお世話になりました。

春日部: ユーザーとベンダーがお互いうまく行かなかったときに、コンサルタントの立場から、こうすればうまく行くというポイントをお教えください。



株式会社 三晃社 取締役 川村晃司 様



株式会社 アフォード・ビジネス・コンサルティング 代表取締役会長 丸山弘昭

丸山: 往々にしてベンダーのヒアリングや要件の把握は、本質を外す傾向があると思うのです。誰に話を聞くのかを取り違えてしまって、重箱の隅をつつくような話が非常に重要だと誤読したり、万に一回の例外事項が解決できないとシステムとしては使えない、という話になってしまう。だからまず、大きな全体としての仕組みを作るときに、コンサルタントの視点で会社の聞くべき人にきちっとヒアリングをかけることがツボかなと、私は思います。

■ システム導入プロセスでの関係者の情報共有のコツ

春日部: 後半は、三晃社主導で非常にうまく関係者で情報を共有しながら進めていきましたね。

川村: この広告業界というのは弊社に限らず、メモをとったり議事録を残す習慣が無い。

ただ今回のようなシステムになりますと、どうしても言った・言わないという事も出てきます。文書で残す必要がある。丸山先生から我々の方でも管理しないと意識が高まらないとアドバイスをいただき、経営企画のスタッフに議事録、議事録をとる事から担当させたのですが、いつの間にか彼が全ての事務局的な役割を果たすようになって、ベンダーへの指示、交渉やジャッジメントに近いところまでやっていけるようになりました。貴重な人材が創出できて、非常にいい経験になったと思います。

丸山: 途中で御社とベンダーとのコミュニケーションギャップが深刻化して、大変なトラブルになったとき仲裁をさせていただきました。その後から、それまで御社が押し付けて、ベンダーがそれに反発する構図から、両者で創意工夫して「良いものを作ろう」という風に意識が変わり始めてきた。協力関係が出来はじめてプロジェクトがうまく行くようになった。そこで調整役として新たに投入いただいた人材は非常にうまく機能した。

川村: オレガとの情報共有に使っていたAlternaxで、ファイルやスレッドで情報をお互いに一元化していく方法がとれ、我々ユーザーがベンダーとコンサルタントと一緒に物を作り上げてきたことに、大きな経験値を得られました。このようにすれば価値が高い物ができるのは間違いない。

■ 情報システムのさらなる利活用に向けて

丸山: 他の経営資源はまったく一緒としたときに、どっちが良い会社、強い会社になるかという情報システムを使っている企業が勝つのは明らかです。それは二つの要素があって、一つは個人を情報武装化することでその人の能力、生産性を高める。そしてもっと大きいのは協働、コラボレーションだと思う。特に御社のようなプロジェクト型のビジネスにおいては、社内外問わず情報共有は絶対必要なわけです。情報システムは個人の能力を開発するためのツールであり、協働のプラットフォームにもなる。

川村: だからこそコンサルティングを伴って一緒に作り上げていくことに必然性が出てくると思います。我々の知識、スキルアップになり、現場からも、新たなシステムに対するアイデアが出てくる。それがやりながら感じられるところがあります。

丸山: 結局は、トップから現場の人まで情報システムを「使うと便利だ」、「会社も儲かる」というところに持込めないといけない。そのためには社員への教育、社内の啓蒙活動が必要です。今後はそういうCIOの立場でやるべき活動をぜひなさるといいと思います。せつかく作った物を上手に使うことに精力を注ぐということですね。そうすると次にシステムや新たな課題が出た時に、自信を持って投資できる。

川村: そのとおりです。次のステージはそこまで達成できるように、ご教授いただきながらやっていきたいと思っています。



株式会社 アフォード・ビジネス・コンサルティング 取締役 春日部洋司 (司会)