



太い幹はグローバルで共通、 枝葉の部分をローカルで

THKリズムは、タイでの成功を受け、2015年春の段階で、全世界4拠点への導入を果たした。導入を重ねるにつれてノウハウが蓄積されるため、導入期間は短くなってきているという。

「システムを木にたとえると、太い幹はグローバルモデルで共通させています。現地で仕上げるのは枝葉の部分。海外でインフォアのコンサルタントに頼むのはそこだけですから、導入コストは抑えられます」(山村氏)

データセンターは、当初の予定どおりシンガポールで拡張している。データベースは拠点ごとに異なるものを使用し、Infor SytelineSytelineにログインする際に、ユーザー名／パスワードに加えて拠点を選択することで、拠点仕様のInfor SyteLineを使える仕組みにしている。

山村氏は、「ERPは、導入してからが大切です。段階的にデータの精度を高めシステムも高度化していく必要があります。そのためには人を育てることが重要になります」と話す。スタッフと笑顔で接しながら、真剣に向き合うことで、グローバルな業務改革を前へ進めたい考えだ。

今後は、残りの拠点への導入と、総仕上げとしての浜松本社への導入が待っている。親会社との情報連携も、より密に行きたい。

山村氏は、「親会社のエンタープライズ・アーキテクチャを考慮しながら、将来を見据えて導入を拡大していく方向です。システムは、生き物です。M&Aや親会社事業の一部請負など、ビジネスに起こるさまざまな変化を柔軟に受け入れ、それをすばやく実行に移さなければなりません。Sytelineは、その柔軟性により、私たちのビジネスの拡大をこれからもサポートしてくれるでしょう。最後に、バックアップしてくれた経営の皆様と、野口社長には大変感謝しています」と話してくれた。



Case Study

事業環境の変化に対応し、 ビジネスの拡大の業務基盤としてERPを導入 タイ拠点からスタートし、 Infor SyteLineを世界4拠点 (タイ・中国(常州、広州)・メキシコ)に展開



概要

製品：Infor SyteLine
業界：自動車部品
国：日本

「システムは、生き物です。M&Aや親会社事業の一部請負など、ビジネスに起こるさまざまな変化を柔軟に受け入れ、それをすばやく実行に移さなければなりません。Sytelineは、その柔軟性により、私たちのビジネスの拡大をこれからもサポートしてくれるでしょう」

グローバルシステムプロジェクト リーダー
山村 忠之氏

会社概要

「THKリズム株式会社」は、サスペンション関係部品のアルミリンクやボールジョイントをはじめとする自動車部品の開発設計・製造販売を行う重要保安部品の専門メーカーです。

本社：〒430-0831 静岡県浜松市南区御給町283番地の3
タイ：THK RHYTHM (THAILAND) CO., LTD.

(TRTC / タイ)

所在地：ラヨーン県

設立：2007年7月

資本金：3.5億バーツ

主要製品：サスペンションボールジョイント、ステアリングタイロッド、スタビライザーコンロッド

自由度が高く、柔軟なシステムを

THKリズム株式会社(以下、THKリズム)は、静岡県浜松市に本社を置く自動車部品メーカーだ。日産自動車株式会社(旧プリンス自動車株式会社)の全額出資部品メーカーとして長い歴史を持つ。2007年にTHK株式会社の完全子会社となって業容を拡大。冷間鍛造加工や樹脂精密成型加工などの独自技術を生かした製品製品ラインナップに加え、自動車用ステアリングやサスペンション関連部品、ブレーキ関連部品など、自動車の基本性能を支える「重要保安部品」に特化した部品メーカーとして、ビジネスを急成長させている。

同社は2010年当時、国内はERPとメインフレームという大きな2系統のシステム、および複数の周辺システムを利用してきた。しかし、海外工場のシステムは整っておらず、Excelや現地の小型会計パッケージなどを組み合わせた業務運用を行っていた。本社側では現地の情報をリアルタイムにつかみたいというニーズは大きく、また、海外工場側では、「工場内の情報を可視化できていない」、「ビジネスプロセスを標準化できない」、「部署ごとに重複作業が発生し、報告される数値が違う」ことによる悩みを抱えていた。

そんな中、同社 グローバルシステムプロジェクト リーダー 山村 忠之氏は、各海外工場に標準化された共通のERPを展開するグローバルシステムの構想を経営陣に提案した。

2010年、同社はERPパッケージの検討を開始した。しかし、長年のビジネスで根付いたビジネスプロセスは、同社の競争力の源泉でもあり、詳細な要件を充たせるERPパッケージは皆無だったという。その中で、製造業への豊富な知識を持ち、最も熱心に提案してくれたのが、インフォアの営業担当者だったという。米インフォアが、Infor SyteLineへの投資による機能強化を決めたことを背景に、現状の製品力に加えて、その将来性と柔軟性を訴えたのだ。

山村氏は、「データが整理されていない海外工場のERPの導入には時間がかかります。海外展開が激激なスピードで広がっているため、本社で導入する前に、まずは海外工場からスタートするというスコープがありました。特有要件が多い本社に入れるこ



インフォアジャパン株式会社
〒100-0006
東京都千代田区有楽町1-1-3
東京宝塚ビル16階
03-4520-0700

Inforは、組織内で情報を発信、利用する方法を根本から変革します。世界中で200以上の国と地域で、73,000社のお客様の業務改善と企業成長、ビジネスの変化に迅速に対処できるように支援しています。Inforについてさらに詳しくは、www.infor.jpをご覧ください。

Copyright 2015 Infor. 著作権所有。本書に記載されている言語表現およびデザイン記号はInforおよびその関連会社ならびに子会社の商標または登録商標、あるいはその両方です。本書に記載されているその他すべての商標は、対応する所有者の所有物です。本文書は、情報提供のみを目的として配布されるものであり、いかなる事もコミットメントすることではありません。本文に記載の情報は、製品、サービスは、予告なしに変更される可能性があります。www.infor.jp

INF-THKR-JA-JP-FK-0515



グローバルシステムプロジェクト リーダー
山村 忠之氏

とになる数年後には SyteLine の機能強化がなされ、要件をかなりのレベルで充たしてくれることに期待しました」と話す。

もちろん、期待だけで採用は決まらない。同社は、Infor SyteLine について、カスタマイズの自由度が高く、それがためにシステムが柔軟であると判断した。多言語・多通貨対応に加え、ツール群が豊富なこと、グローバルの各拠点で現地サポートを提供してくれることも評価した。

こうして、Infor SyteLine の採用が決定。海外拠点の業務改革・ガバナンス・BCP 対応などを一気に解決できる仕組みとして、第1号プロジェクトの場所に選ばれたのは、タイ工場だった。

タイの拠点から ASEAN 全体をカバー

THK リズムのタイ工場は、2007年に立ち上がり、現地で法人格のある THK RHYTHM (THAILAND) CO.,LTD. (以下、TRTC) として活動している。バンコクの南西、ラヨン県で広大な土地を開拓した工業団地に位置し、周囲には自動車関連メーカーが並ぶ。この土地で、サスペンション・ボール・ジョイント、ステアリング・タイロッド、スタビライザー・コンロットをメインに生産。ASEAN 地域の数多くの顧客に、製品を届けている。

TRTC がモデルケースに選ばれたのは、THK リズムが買収した事業を TRTC と統合し、TRTC の工場規模と

スタッフが倍増したタイミングだったためだ。買収と統合によるビジネスプロセスの策定と共に新たなシステムを導入しようとしたのである。

システム導入に着手した 2011年、タイを洪水が襲う。直接的な被害は大きくなかったが、受注量の混乱により、システムに注力できない状態が続いた。買収の完了も予定より遅れ、新たに加わったスタッフと長く勤めているスタッフのコミュニケーションを深める時間にも必要だった。想定外の事態に直面し、本社では「あきらめた方がいいのではないか」という意見も出始めたという。

山村氏は、危機感を覚えた。「タイで失敗すれば、モデルケースがなくなるわけですから、ほかの拠点にも導入できません。

私が中心になって企画・提案し、経営層の理解を得て進めてきたプロジェクト。グローバルシステムの足がかりとして、絶対に立ち上げなければなりませんでした」

山村氏は、タイに常駐し、TRTC プレジデント 野口 英治氏と二人三脚での奮闘が始まった。部品表の構築や調達先のリスト化、製品のロット管理など、さまざまな要件を整理しながら、Infor SyteLine に実装していった。

野口氏は、「それまで全社管理システムはありませんでしたから、スタッフの抵抗感を感じることもありました。そこで、輸出入にかかわるインボイス作成、会計など、タイのオリジナル要件に対応してもらい、スタッフの理解を得るよう努めることにしました」と話している。



TRTC プレジデント
野口 英治氏

現場に一体感！ 現場が自ら考えるように！

両氏の努力が実り、1年後にシステムは稼働した。とはいえ、スタッフが新たな業務に慣れるには、時間が必要だった。現場のスタッフからは、「なぜリアルタイムに数字を入れなければならないのか」という問いが寄せられた。「自分たちは商品を作っているわけだから、同じ時間でできるだけ多くのものを作るにあたって、数値管理はムダな作業である。ひたすらものを作り続けた方が良い」入力とはまとめてという論理だ。

両氏は、こうした声をスタッフ教育の機会ととらえ、一人ひとりに真剣に答えた。こうして、現場に信頼関係が生まれてきたという。

野口氏は、「仕事を教える際に、やり方をたたき込むのは良い方法ではありません。システムを教えながら、業務の流れや中身を理解させることで、会社全体として一体感が出てきました」と話す。

さらに山村氏は、スタッフとの接し方にも気を遣ったという。

「グローバルシステムの導入は、不安の中で行われるものです。プロジェクトリーダーだった私もそうですが、現地スタッフの不安も大変なものでした。そこで大切にしていたのが、笑顔です。あるとき笑顔の大切さに気づいて、その後は笑顔で接するようにしたこと、緊張を解いてもらえたように感じます」(山村氏)

新しいやり方は、こうして受け入れられてきた。やり方に慣れてくれば、入力の間違いを自己申告してくれるスタッフも現れたという。現場がシステムに慣れただけではなく、自分で考えて全体の利益を図れるよう行動した好例と言えるだろう。

情報の可視化・一元化にとどまらない成果

Infor SyteLine の導入で、現場は大きく変わった。人事・総務部門でアシスタント・マネジャーを務め、さまざまな事務作業を行っている Hathaikan Pholchan 氏は、「Infor SyteLine の導入前は、Excel を使っていましたが、システムは大変使いにくく、私たちの仕事は効率的であるとは言えませんでした」と話す。



人事・総務部門 アシスタント・マネジャー
Hathaikan Pholchan 氏

「Infor SyteLine を使えるようになってからは、やりたいことをすぐにできるようになりました。たとえば、他部署がやっている調達業務の履歴を確認するときや、工場の生産情報を把握したいときに、Infor SyteLine はすぐに正しい答えを返してくれます」(Hathaikan 氏)

他部署の入力したデータを使い、自分の入力したデータを他部署が使ってくれる。こうして社内の連携が強化された。さらに、情報が一元化され、業務が可視化された成果は、さまざまな面で見られる。導入前に1週間かかっていた棚卸差異金額の把握は、その日のうちにできるようになった。顧客と決めた仕様のずれが発生するリスクや、未納リスクはなくなった。

PC をさわったことのないスタッフでも、製品を1箱完成ごとに紙ラベルを貼ることは理解しやすいため、スタックリーダーを導入して材料段階からラベル管理し、すべての情報を処理することにした。製造実績は、ラベルをスタックリーダーに通すと、Infor SyteLine に自動的に入力される。野口氏は、「ERP は、生産領域から会計領域まで、一元的に管理できるシステム。Infor SyteLine の導入により、業務の標準化・効率化やリスク管理の向上が実現しました」と話す。

リスク管理には、システムの BCP も含まれる。TRTC が運用する Infor SyteLine のサーバはシンガポールのデータセンターに置き、TRTC 内には設置していない。これは、災害対策だけでなく、コスト削減を目指した取り組みでもある。導入拠点数を増やす際には、データセンター内でサーバを増やすだけ。拠点が増えれば増えるほど、1拠点あたりのインフラコストは下がることになる。