

Case Study — 注目の事例紹介 —

CLIENT

SOLIZE 株式会社

PARTNER

株式会社シグマクシス

S/4HANA Cloud

標準化で統一

DXの推進

# 知恵とチームワークを力に Fit to Standardを全員で徹底 デジタル基盤構築プロジェクト

21年7月、S/4HANA 導入をノンカスタマイズで完遂した SOLIZE 社。9か月という短期間で、国内3法人の統合直後の業務を標準化するという難題に取り組んだ。複雑な業務をシステムに合わせ切った、同社の成功の鍵を紐解く。

## SOLIZE の未来への第一歩 S/4 HANA Cloud 導入プロジェクト

1990年の設立以来、製品開発の領域で、デジタルものづくり技術を牽引してきた SOLIZE。デジタルデータ・技術ともに駆使して価値を生み出してきた企業として、デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進への意識は高く、業界を先行しての実現を目指し、全社にわたる取り組みを開始している。

そうした中、S/4HANA Cloud の導入は同社にとって、「組織運営、働き方を支えるデジタル基盤の構築」であったという。基幹業務・システムを、単なる刷新ではなく未来の SOLIZE を支える戦略として描き実現した同社執行役員 堤 皓朗氏、プロジェクト現場をリードしたグループ経営戦略部 Senior Manager の小黒 由美子氏に聞く。

## 基幹業務・システムの標準化は DXを進めるうえで必達の与件

SOLIZE の中長期戦略において、デジタル基盤の構築は「マーケティング」「事

業」「組織運営と働き方」の3つの領域で行われている。

中でも「組織運営と働き方」、つまり基幹業務のデジタル化や自動化、これによるモバイルやオフィス、働き方の進化は最も先行すべき取り組みとされ、20年9月に S/4HANA Cloud の導入を開始した。

「DXの前提となるデジタル活用のために、まず業務プロセスを標準化しオペレーションを統一することが不可欠だという判断でした」と話すのは、プロジェクトオーナーとして全体を統括した堤氏。というのも、同社は21年1月に別法人であった国内子会社2社を統合予定だったが、業務プロセス、オペレーションは事業部ごとに異なり属人化も散見されていた。

そこでシステム選定でも、標準化を最重視。「ただしその成果はシステム導入時点が最高ではなく、継続的に改善していくものであるべき。事業環境の変化に柔軟に対応できるようクラウドネイティブであることにもこだわり、慎重に検討しました」(堤氏)。

## Points

### 導入前の課題

- ・事業部ごとに異なるオペレーション、業務の属人化
- ・システム間に残るアナログ業務による非効率
- ・デジタル化により経営判断を迅速化する必要性

### 導入後のメリット

- ・統一され持続性のある標準ビジネスプロセス
- ・ビジネストランスフォーメーションに向けたデジタル基盤の構築
- ・SaaS採用で進化するデジタル技術をすぐに享受可能

## ゴールの理解で成り立つ Fit to Standard とノンカスタマイズ

こうして始まったプロジェクトにおいて堤氏が掲げたのは、「既存の業務にとられず、徹底してシステムに“Fit”させる」という方針だった。「もちろん、現実とのギャップはどうしてもありますが、そこで業務に合わせるという考えは一切持ちませんでした。なぜなら私たちの取り組みは ERP の導入ではなく、未来の SOLIZE のデジタル基盤、つまり競争力の基盤を創る活動だからです」と、堤氏。ギャップのある業務であってもカスタマイズは一切行わず、SAP の他の機能で実現する。あるいは RPA 等を活用するなど SAP の外側で解決してアドオンは最小限にとどめる。これらのポリシーを貫き、業務をシステムに合わせ切った。

「そのためには、プロジェクトメンバー一人ひとりがこの方針を理解し遵守することが欠かせませんでした」と振り返るのは本プロジェクトの現場をリードした小黒氏。そこで小黒氏は、毎週の進捗会議の場で必ず、このプロジェクト方針を



SOLIZE

SOLIZE株式会社

設立：1990年7月  
売上高：146億円（連結：2020年12月時点）  
従業員数：1,719名（連結：2020年12月時点）  
事業内容：3D CADエンジニアリングサービス、CAEエンジニアリングサービス、MBDエンジニアリングサービス、3Dプリンティングエンジニアリングサービス、変革エンジニアリングサービスなど

INTERVIEWEE

SOLIZE



SOLIZE 株式会社  
執行役員  
経営戦略・IT 戦略担当  
堤 皓朗氏



SOLIZE 株式会社  
グループ経営戦略部  
Senior Manager  
小黒 由美子氏

## 基本方針

# デジタル基盤構築

(現状業務・システムにはとられない、最終的にはエコシステムで現場～経営をデータでつなぐ)

### ◆ Fit to Standard

- ✓ SAP 内に用意されているシナリオを事業ごとに選定、業務プロセスを合わせ込む
- ✓ 既存の業務から変更になる部分が確実に出てくるが、全体最適化・将来的な競争力あるプロセス確立のためこの活動で変えざるを得ない外部コンサルも活用し、ビジネス基盤を構築する

### ◆ ノンカスタマイズ

- ✓ SAP、Concur 本体部分へのカスタマイズは一切行わない
  - ・各システム内で個社・個人別にセッティング可能な部分は適切に実施
- ✓ アドオン開発は必要機能を見極め最小限実施
  - ・情報登録／編集の効率化
  - ・システム間の情報連携についての開発 など

声に出し伝えた。このプロジェクトはどのような未来に向かっていくのか、ノンカスタマイズとはどういうことを丁寧に説明し続けたのだ。メンバーに指示を与えるのではなく、メンバー一人ひとりが経営の考えを理解し、同じ方向を向く行動をとる。この積み重ねが、Fit to Standard 徹底を実現させた。

## 難題を乗り越えるために 社内外の力を最大限に活用

難度の高いプロジェクトの遂行において、堤氏が重視したのはほかにもある。それは、チームの力を活かすことだった。「体制をつくる際には、業務現場のエース級をアサインしました。これはプロジェクトの進行をスムーズにするだけではない。業務とのギャップをどう埋めるかという解決策を導き出せるのは、その現場を熟知しているメンバーだからこそ。社員の知恵がなくては、乗り越えられないシーンは幾度もありました」と堤氏は振り返る。

加えて、社外のプロフェッショナルの

力も活用した。パートナーとなったのは、シグマクシス。S/4HANA Cloud の導入経験を豊富に持つだけでなく多様な業界の業務知見にも深い同社は、プロジェクトの当初から様々な提案を始めた。「SAP とはそういうものだ、というような頭ごなしに説明するのではなく、私たちの業務を理解した上で多くの提案をして頂きました。導入経験のない私たちにとっては疑問だらけの取り組みでしたが、彼らが目線を私たちに合わせてくれたのもわかりやすかったです。常に寄り添ってくれているという安心感がありました」と、小黒氏は話す。「顧客に寄り添い、やり抜く」というシグマクシスのスタイルもまた、本プロジェクトの一助となった。

## ERP導入はDXへの第一歩 全社一丸で新価値創出の変革へ

こうして導入を成功裏に終えた SOLIZE だが、堤氏は「DX という意味では、まだスタートラインにも立っていない」と話す。だが、導入を通じて見えてきたことも

多い。「基幹業務プロセスの統一により、その上流・下流プロセスにある部門間の違いがあることなどが顕在化しました。新たな課題を把握し次なる進化に向けての取り組みとして、着手しています」(堤氏)と、構築したデジタル基盤を活用しながら全社的な変革へと進もうとしている。また小黒氏は「プロジェクトチーム全員が目的に向かい、遠慮なく議論し続けたことで、社員の目線が上がることに繋がりました」と、次なるチャレンジへと繋がる学びを語った。

デジタルデータを活用して全社の力を統合し新たな力として発揮させ、生み出す価値を高めていく。このゴールに向かい、SOLIZE は力強い歩みを着実に進めている。

お問い合わせ先

SIGMAXYZ

株式会社シグマクシス  
https://www.sigmaxyz.com/sx/