

奉行V ERPシリーズ 導入事例

# TOTOグループ

## 奉行V ERPによるシステム統一で経理業務の標準化を実現

# シェアードサービス、制度変更対応など 全社横断業務に対応する経理インフラを構築

課題

グループ各社が別々の経理システムを導入しており、勘定科目や業務運用方法も各社異なっていた上、販売基幹システムなど既存システムとの連携も不十分であった。そのため、全社横断業務に対応可能な経理インフラが必要であった。

効果

グループ各社に統一された経理システムを構築。既存システムとの連携、経理業務の標準化を実現した。シェアードサービスによる経理業務の効率化・標準化、固定資産償却方法変更等の制度変更対応など、全社横断業務へ対応する基盤が整った。

導入前の課題

### 財務体質強化に向け グループ会社の経理システムを統一

衛生陶器、ウォシュレット、水栓金具、ユニットバス、システムキッチンなど水回りの住宅設備機器を製造・販売するTOTOグループ。創立100周年を迎える2017年に向けた長期経営計画「TOTO Vプラン2017」と環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」を策定し、グループを挙げて取り組んでいる。増築やリフォームを一步進めた「リモデル」に環境の視点を加えた「グリーンリモデル」を提唱。新しい生活スタイル、省エネで健康的な住まい環境を提案している。

TOTOグループが経理システムの刷新・共通化に取り組んだ背景として、グループの財務体質強化やシェアードサービス実施など全社横断業務に対応可能な経理インフラを必要としたことが上げられる。製造系グループ会社の経理システムは2011年度に大規模企業向けのERPパッケージに統一されたが、国内販社系グループ会社(12社)およびサービス系グループ会社(7社)が手付かずになっていた。

これらグループ会社では、それぞれ別の経理システムを導入・運用していた。また、販社系グループ会社は売上・仕入管理、債権管理、在庫管

理、支払準備などを行う、自社開発の販売基幹システムを共有しているが、各社の経理システムとの連携が不十分で、業務運用方法も統一されていなかった。

「全社横断業務の拡大に伴う業務運用の標準化や、グループ会社の再編を契機として、シェアードサービスなどの手法を取り入れた業務の効率化が求められていました。そのために製造系の大規模グループ会社同様、中小規模を中心とした販社系やサービス系グループ会社においても経理システムの統一が必要でした。」当時、経理部企画グループ企画主査だった松本至人氏は、グループ会社の経理システム刷新の背景をこう振り返る。

システム導入

### 導入負荷・コスト低減と 業務運用の標準化が決め手

経理部では、新経理システムに対し、販売基幹システムなど周辺システムとの連携による業務オペレーションの効率性向上、運用標準化による正確で効果の高い業務環境の構築、グループ会社の勘定科目などマスター体系の統一、グループ各社の導入負荷やコストを最小限に抑制、本社に導入するシステムを各社がネットワー

ク経由で利用する形態、などを要件に求め、システム選定を実施。数社のコンペを経て、グループ会社内での導入実績、トータルコストなどで優位に立った奉行V ERPを選択した。

「多くの要件をクリアできたのが一番の理由ですが、奉行V ERPを選んだ大きな理由として、奉行シリーズをすでに利用している企業が当社グループに多かったことが上げられます。導入負荷やコストを抑えられ、各社の理解も得やすいと考えたのです。」(松本氏)

限られた期間において、本プロジェクトを推進するためには、グループ会社の業務担当者の納得感や賛同を得ることが重要との判断が、採用への大きな後押しになったのである。

### 奉行だからできた モデルケース確立と短期グループ導入

TOTOグループの、新経理システム導入プロジェクトで特筆すべき点は、グループ各社への導入を2年半という短期間に成し遂げたことである。これが実現できたのは、まず主要販社を対象と



経営企画部 経営管理グループ 企画主査 松本 至人 氏

■TOTO株式会社

本社所在地…福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1  
創立…1917年(大正6年)5月15日  
連結売上高…4,763億円(2013年3月期)  
従業員数…連結25,092名 / 単独 8,316名(2012年3月末現在)

事業内容…衛生陶器・システムトイレ・腰掛便器用シート・浴槽・ユニットバスルームなど住宅設備機器、環境建材・セラミックなど新領域事業商品の製造・販売



して経理業務と販売基幹システムとの連携を行い、それを導入モデルとして標準化し、グループ各社に横展開してきたからだ。

具体的には、販売基幹システムと奉行V ERPとのデータ連携に関する仕様や、利用機能の選定と運用方法の検討をOBCを含めたプロジェクトで推進。経理システムと連携する債権債務管理、受取手形・支払手形管理、固定資産管理など奉行V ERPオプション導入を具体化していった。この段階でOBCと密に連携できたことが標準化の確立に寄与したという。併せて導入ノウハウも自社蓄積したことで、グループ他社への横展開を可能にできたのである。さらに、奉行V ERPの導入・初期設定の容易さなどの特徴も後の展開に活かされている。

グループ各社への導入プロセスはこうだ。最初の6社に対してはOBCの導入支援チームがプロジェクトを主導、その後の4社はOBCとTOTOのプロジェクトメンバーが共同で導入作業を行い、その経験を活かして残りの9社の導入をTOTOのメンバーのみで成し遂げた。同時に運用ノウハウに対する経験値も蓄積し、導入後の保守・運用サポートにおいてもTOTO自らが運営できるスキルを持ち、グループ内で迅速に解決できるようになった。

販売基幹システム利用企業の導入を担当した

プロジェクトリーダーの畑野浩司氏は、導入モデルケース確立と効率的なグループ会社への導入を実現できたポイントについて次のように述べる。

「奉行V ERPはグループにおける導入モデルケースを実現する上で標準のテンプレートを作りやすく、最初の導入モデル会社で得られた要件定義書、運用テストシナリオ、操作マニュアルなどの成果物を有効活用できたことがポイントでした。また、奉行V ERPは操作が直観的で分かり易いこともあり、結果、グループ各社の業務担当者に大きな負担をかけることなく、短期間で導入・稼働まで持っていくことができました。」

一方、販売基幹システム利用企業以外のグループ会社導入を担当した大川尚子氏は、「業態がさまざまな中で、各社業務担当者の要望のとりまとめが大変でした。要望を受けてOBCに迅速に対応してもらったので、導入スケジュールを守りながら構築できました。」と振り返る。

導入効果と今後の展望

### 全社横断業務の拡大 シェアードサービスの推進

グループ各社の経理システムを奉行V ERPで統一したことによる成果は、制度変更への対応



経理部 企画グループ 畑野 浩司 氏



経理部 企画グループ 大川 尚子 氏

などに表われている。「固定資産管理においては2013年4月から償却方法を定率法から定額法に変更しました。システムを統一したことにより、グループ各社は変更に伴う作業はなく、本社側での固定資産奉行V ERPの設定変更だけで対応できました。」(松本氏)と、制度変更にも柔軟な経理システムを評価する。

また、グループの手形管理業務を一元的に受託したり、支払い業務の受託を段階的に開始するなど、シェアードサービスの実現に向けて、一歩を踏み出した。

松本氏は今後の展望を次のように述べる。「まずは、連結決算システムなど周辺システムと奉行V ERPの連携を強化し、業務効率化を推進していく計画です。また、制度変更への柔軟な対応はもちろん、シェアードサービスの更なる拡大などにより、TOTOグループの財務体質強化に向けた取り組みを行っていきたくと考えています。」

(以上)