



株式会社ニコン様

原価情報の「日次処理」
「見える化」を実現し、
コストマネジメント力の強化を支える
新たな原価計算システムを構築。

Case Study2

NIKON CORPORATION

ニコン様は、デジタルカメラや交換レンズをはじめとする映像機器と半導体露光装置や顕微鏡などで最先端を走り続ける光学機器メーカーです。2007年、同社は製造業の収益管理の基盤となる「原価計算システム」の抜本的な更改を決定しました。長期にわたり活用してきたホストコンピュータベースのシステムを刷新するとともに、コスト発生状況の迅速な把握と精度の高い原価情報の公開を実現し、コストマネジメント力の強化を図るためです。日本ユニシスは、この大規模プロジェクトにおけるニコン様のメインパートナーとして新システムの開発・構築を推進。

原価管理業務の強化をめざしてシステム更改を検討

2007年、ニコン様は、「原価計算システム」の抜本的な更改を決定しました。長年にわたって使い続けたホストコンピュータシステムの刷新を機に、課題であった原価計算システムの性能・機能の向上を図り、コストマネジメント力を強化することが大きな目的です。

原価計算システムには、個々の製品の原

価を入力・集計するだけではなく、コスト構造を分析して製品企画に活用することによって、企業の競争力強化に貢献する役割が望まれます。しかし、旧式のホストコンピュータシステム上に構築されたニコン様の旧原価計算システムには、ある問題がありました。今回、システムのユーザー部門という立場からプロジェクトに参加した経理部 原価課の永井健氏は次のように指摘します。

「ホストコンピュータが出力できるデータは、基本的には紙ベースの資料です。そのため『原価がどうして膨らんだのか』など問題点を分析しようとしても、ひたすら紙の帳票を見て調べるしかなく、非常に効率が悪かったです」

また、同社には、半導体製造装置などをカスタムオーダーで生産販売する精密事業と、デジタルカメラなどの映像機器を大量生産販売する映像事業という、大きく異なる2つの業態があります。

「本来、それぞれの事業特性に沿った原価情報を提供すべきなのですが、旧原価計算システムでは、どちらの業態もほぼ同じ形式の情報しか提供することができませんでした」

こう語るのには、今回のシステム更改の統括プロジェクトマネジャーを務めた原価課の菌部秀之氏です。

もちろん、旧原価計算システムの抜本的な更改は、以前から何度も社内での議論にあがっていました。しかし、構築から長期

間経過して当時のドキュメント類は散逸し、システムの多くの部分がブラックボックス化していました。これらを解析して新たなシステムを一から作り直すには膨大な時間とコストを要するため、同社のなかでも過去に2度断念された難易度の高いシステム更改だったのです。しかし、今回、ホストコンピュータのサポート終了が決定。これをきっかけに、2007年8月、新しい原価計算システムの開発プロジェクトがスタートしました。

業態・要望を十分に理解した建設的な企画提案を実現

システム更改にあたって、同社は複数の大手ベンダに企画提案を依頼しました。そのなかで日本ユニシスがパートナーに選ばれた理由を、プロジェクトマネジャーを担当

株式会社ニコン	
設立	1917年7月25日
資本金	65,475 百万円 (2009年3月末現在)
本社所在地	東京都千代田区丸の内3-2-3 富士ビル
従業員数	連結23,759名 / 単独5,143名 (2009年3月末現在) ※ 単独従業員数はニコンから他社への出向者を含まない
事業領域	精密事業、映像事業、 インストルメント事業、その他事業



佐藤 卓生氏
株式会社ニコンシステム
第4システム本部
第4開発部



佐藤 仁彦氏
株式会社ニコンシステム
第4システム本部
第4開発部
部長



太田 正幸氏
株式会社ニコン
システム本部
情報システム部
開発管理課 マネジャー



永井 健氏
株式会社ニコン
経理部 原価課



菌部 秀之氏
株式会社ニコン
経理部 原価課
マネジャー

した佐藤仁彦氏は「ニコンの業態や要望に関する理解度の高さ」だと説明します。

前述のように、同社には、半導体製造装置をカスタムオーダーで生産する精機事業とデジタルカメラなどの量産品をライン生産する映像事業という2本の柱があります。本来、カスタムオーダー生産では個別原価管理、ライン生産では総合原価管理と、それぞれの業態に適した原価管理手法を用いるべきですが、ライン生産を優先して開発された旧原価計算システムには個別製品原価管理の機能が備わっていませんでした。日本ユニシスの提案は、こうした業務特性を十分に理解した最適な内容だったのです。

また、提案段階における日本ユニシスの前向きで建設的な姿勢も評価されました。「仕様書や設計書すら残っていない旧式のシステムの更改は、経験豊富なベンダとしても非常に難易度の高いプロジェクトです。実際、提案の段階で白旗をあげたベンダもあったほどです。そんな状況のなかで、もつとも積極的にアイデアを出してくれたのが、日本ユニシスでした」(佐藤仁彦氏)

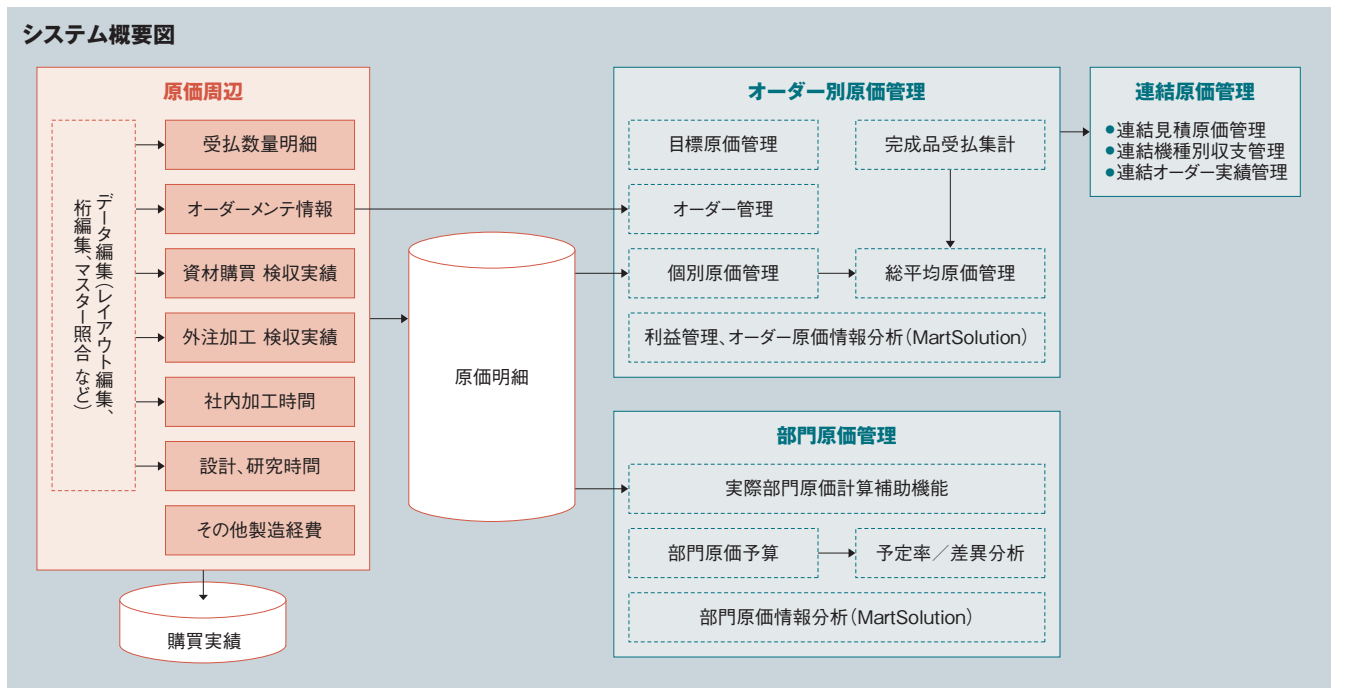
さらに、日本ユニシスは、原価計算システムの構築にとどまらず、J・S・O・X法への対応についてもセキュリティ面での実装方法を提案し、ログイン認証や証跡を管理する仕組みを開発しました。この仕組みは、共通基盤としてほかのベンダが開発を担当した周辺のシステムにおいても採用されています。

プロジェクトは、まず旧原価計算システムをいくつかの機能別モジュールに分割し、それぞれの仕様を確認していく作業からスタートしました。ただし、効率性を考慮して、システムを丸ごと全部解析するのではなく、基本的な仕様を把握した後は、ユーザーが必要とする原価計算システムの「あるべき姿」を描き、これに基づいて新規に設計する方針が採用されました。

新原価計算システムの開発担当である佐藤卓生氏は次のように語ります。「もちろん、外部システムとの連携部分や特殊な処理など、元のプログラムを詳細に解析しなければならぬ部分もありました。しかし、単にシステム環境を移行するだけでなく、使いやすいシステムを実現するという最終目的を達成するために、旧原価計算システムの構造にこだわらず、「あるべき姿」を優先するという方針は正解だったと思います」

大幅なペーパーレス化に加えて業務効率の向上も実現

旧原価計算システムの場合、膨大な原価情報を帳票に出力し、各カンパニーはこの紙の資料をもとに原価分析を進めていましたが、新原価計算システムではコンピュータの画面上でデータを閲覧し、分析を進めていく形になります。このように、システム更改によって各カンパニーの業務スタイルが大きく変わるため、プロジェクトリーダーを務めた太田正幸氏は、



システム更改後も紙ベースの資料が必要な部署があるかどうかを徹底的に調査しました。

「カンパニーの担当者の中には『やり方を変えたくない』という人も少なくありませんでしたが、新原価計算システムの特長やペーパーレス化の必要性を説明し、多くの方々に賛同していただくことができました。その結果、帳票の出力を約9割も削減でき、用紙コストや配送コストを大幅に低減できたほか、環境負荷の低減にもつながりました」(太田氏)

そして今回のシステム更改による最大のメリットが、原価情報の「日次処理」とユーザーへの「見える化」の実現による大幅な業務効率の向上です。

「新原価計算システムの稼働によって、帳票の印刷・配送に要したタイムラグが解消され、カンパニーの担当者は、日々の情報をリアルタイムで確認できるようになりました。さらに、従来は膨大な帳票をめくって必要なデータを探し出し、手作業でデータを分析していたのに対し、新原価計算システムでは、画面上で必要なデータを検索・分析できるため、業務効率が飛躍的に向上しています。また、ホストコンピュータへのデータ入力は専門のキーパンチャーに作業を依頼する必要がありましたが、新原価計算システムでは、各カンパニーの担当者が画面上で直接データを入力できるので、業務コストも低減されました」(永井氏)

また、新しい原価計算システムにおける

「データ検索」「レポート出力」「ポータル画面」といった機能の実装には、日本ユニシスの提供するデータウェアハウス構築支援ツール『**MartSolution**』が活用されています。太田氏は「**MartSolution**を用いる最大のメリットは、その保守性の高さにあると評価します。

「システムツールを選ぶ際には、後々まで自社の情報システム部門で保守管理しているかどうかを考慮する必要があります。その点、**MartSolution**は、社内の人材で十分に使いこなせるツールであり、リーズナブルな価格も大きな魅力でした」(太田氏)

リーダーシップを発揮しプロジェクトを牽引

新原価計算システムは、2009年4月からの部分稼働を経て7月に全面本稼働を開始しました。データの入力作業など、慣れない業務に戸惑ったカンパニーもありましたが、画面の見やすさ、操作性などについては好評を博しています。



今回の大規模プロジェクトを通じて、ニコン様にもっとも高く評価いただいたのは、日本ユニシスの「大規模プロジェクトにおける推進ノウハウ」でした。

「このプロジェクトには複数のベンダが参加したため、途中、ベンダごとの進捗状況がバラバラになってしまったのです。その時、日本ユニシスは、『一緒にミーティングをして情報を共有しましょう』と、率先してほかのベンダに働きかけ、早期にスケジュール調整の機会を設けてくれました」(藺部氏)

一部のベンダから「カットオーバーに合うのか」という気弱な意見が出た時も、日本ユニシスは、ニコン様と力を合わせて進捗管理の強化を図るなど、会社の垣根を越えてプロジェクトを引っ張っていったのです。

「日本ユニシスの担当者は、自社が担当する業務範囲にとどまらず、常にプロジェクト全体を考えてくれるので、非常に心強かったですね」(太田氏)

プロジェクトマネジャーの佐藤仁彦氏も、「人」の連携の重要性を指摘します。

「システム開発は、多くの部分を、人に依拠しています。今回、日本ユニシスのメンバーと私たちの連携が円滑に進み、その結果、厚い信頼関係を築くことができたと思います。カットオーバー後もベンダに頼り切りにならないよう、障害発生時やユーザーからの簡単な要望には自分たちの情報システム部門で対応できる体制に移行していく方針ですが、今後、何か大規模な追加案件があったら日本ユニシスに依頼しようと考えています」