

ケーススタディー・塗料販売の現場から

経営統合のメリット追求

システム刷新で課題を克服 ORSコジマ(大阪)

塗料ディーラーのORSコジマ(本社・大阪府東大阪市、社長・小島博司氏)は今年1月、基幹業務システムを一新した。グループ会社の小島塗料と経営統合して4年が経過、バラバラだった両社の業務システムを一元化して効率を追求するとともに、経営指標を明確にして将来へ向けた布石を打つのが目的。今回の刷新を機に売上管理だけでなく仕入管理の導入、月次棚卸しへの取り組みなど販売管理システムをフル活用した挑戦を始めている。

◇

平成21年1月、大阪の大手塗料ディーラー・小島塗料とグループ会社の大阪ロックセルフペイントが経営統合し、ORSコジマとして再スタートした。塗料の国内需要、地域需要縮小が余儀なくされる中で、統合により経営効率を高め競争力強化を図るのが狙いだ。

統合後、早い段階から課題として浮上していたのが基幹業務システムの一元化。「グループ会社といってもそれまでは別々の会社であり、使っている基幹システムを始め帳票や伝票類も異なっており非効率な部分が多く、経営統合の目的を達成するため早期に一元化する必要があった」(同社・五十住賢一常務)と背景を説明する。

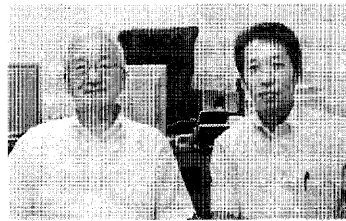
大手系列を始めカスタマイズソフトなどさまざまなシステム業者と1年ほどをかけて協議を重ね、最終的にパートナーとして選んだのがニューマネジメントシステムの塗料販売業向けシ

ステム「スーパー塗料」だ。「技術的なスキルはどの会社も差はないと思うが、1つひとつこちらが要望を出してそれに対応してもらおうのが一般的なのに対し、ニューマネジメントさんは塗料販売業に特化したこれまでの豊富な知見から、当社さえも気付いていない潜在的なニーズを先取りしてカスタマイズ提案してくれる。不確実性が高まる時代において、将来的にも頼りがいを持ってそうな点が決め手になった」(小島博司社長)と選択の理由を説明する。

同社では今回のシステム刷新に当たり、「売上管理だけでは片手落ちで、仕入投入(管理)と両立しないと正確な利益は分からない」(五十住氏)との理由から、売上管理の他に当初からオプションで仕入管理機能を導入した。

経営統合により拠点数は9カ所に増大したものの、仕入業務は本社に1極集中し作業負担が増加。加えて営業所ごとにシステムがバラバラで整合性がない点、また営業所の社員が足りない商品を本社に取りに来ることが頻繁に行われているが、自己申告制のため移管処理の不備も多いなど「営業所ごとの正確な利益が把握できない状況。会社として目標利益を掲げているが、年々厳しくなる競争の中で利益率が微妙に落ちている実態もある。それを改善するためにもベースとなる数字を正確に把握していなければ的確な改善策につながらない」とのジレンマがあった。

こうした状況に対して、各拠点をシ



小島博司社長(左)と五十住賢一常務(右)

ステムで結び、売上と仕入を一元管理して正確な利益を把握するとともに業務作業の効率化、標準化、平準化を目的に今年1月に新システムを稼働させた。基本システムの売上管理機能に関しては「商品検索、単価検索がとてもスピーディーで確実。事務社員もすぐに操作に慣れ、売上投入の作業効率はグンと高まった」と期待通りの評価。

一方、仕入管理機能の運用にはいくつかのハードルがあった。

同社の場合、仕入業務は本社に1極集中しているため「10日分の仕入伝票を打ち込むのに1カ月掛かる」という膨大な作業量が最初の問題。専任人員の雇用、営業マンの帰社後のヘルプ作業などマンパワーによる克服も考えたが「効率化という所期の目的から逸脱してしまう」と他の方法を模索。

その改善策としてスーパー塗料のオプション機能である「自動仕入」にチャレンジする。

これは仕入先からデータで仕入項目を入手し自動的にシステムに取り入れる仕組み。「手打ちから自動投入に変わることによって時間的な課題が劇的に改善さ

れるとともに価格チェックや人為ミスもなくなり正確性が高まる。既に上位数社でスタートしているが、仕入先の上位20社、仕入量の6割強を早期に自動仕入に持ち込みたい」と問題解決への方策が明らかになった。

また、移管処理に伴う不備の改善では、仕入先に自社の営業所ごとに口座を開設してもらい直接商品の受発注を行ってもらうよう仕向けている。これにより本社に商品を取りに来る回数が減り、移管処理作業が軽減するとともに営業所ごとの仕入が明確化、利益の把握がより正確になる。

更に今回のシステム刷新を機に在庫管理にも鋭い目を向け始めた。これまで1年に1回だった棚卸しを、導入初年度の今年は半年目で実施、2回目以降は3カ月ごとで実施し、来年度(1月)から月次棚卸しを行う予定。「スーパー塗料で、棚番別かつ置き場別に1つひとつの商品をヒモづける機能を有効活用。その棚卸し表をもとに作業を進めることでこれまで半日掛かりだった棚卸し作業が2時間半へと短縮し、正確性も向上。作業負荷の軽減によりルーチン作業への目処も立った。月次棚卸しにより誤配送、売上漏れなどの早期発見、早期修正が可能になり無駄な利益損失を防げる」と期待を寄せる。

「今回、売上管理だけでなく仕入管理や在庫管理などのオプション機能を導入することでそれまでの問題点が明らかになり、根本的な改善に向かうことができている。更に販売計画、基幹システムデータから会計連動させ、部門別損益管理など、今後ますます厳しい時代へと向かう中で、まずは自社の真の姿を数字という明確な指標で把握することが大事」とし、今回のシステム刷新を経営精度向上の大きなステップにしたい考えだ。