



Daiwa House®

大和ハウスグループ

導入パートナー



## 大和ハウス工業株式会社： SAP® ERPによる会計システムの刷新で 新たなグループ経営に向けた情報基盤を構築

1955年の創業以来、国内ハウスメーカーのパイオニアとして、住宅業界をリードし続ける大和ハウス工業株式会社。同社では2012年、事業分野の多角化や海外ビジネスの拡大を背景に、SAP® ERPをベースにグループ経営の新たな基盤となる経営・会計管理システム「DG-CORE」を構築。プロジェクト管理理論CCPM\*を用いた導入期間の短縮とともに、従来の業務プロセスの刷新やレポート作成工数の大幅削減など、グループ全体の業務効率向上につながる着実な成果を上げています。

\* CCPM : Critical Chain Project Management

# 事業概要

## 社名

大和ハウス工業株式会社

## 本社

大阪府大阪市

## 業種

エンジニアリング・建設

## 事業内容

住宅事業、賃貸住宅事業、  
流通店舗事業、建築事業、  
マンション事業、リフォーム事業、  
環境エネルギー事業、海外事業

## 従業員数

連結：27,130名  
(2012年3月末現在)

## 売上高

1兆8,487億円(2012年3月期)

## Webサイト

[www.daiwahouse.co.jp/](http://www.daiwahouse.co.jp/)

## パートナー

富士通株式会社

## ビジネスの変革

### 導入目的

- 管理、運用の属人性を排したパッケージによる会計システムの刷新
- リアルタイムなデータ分析により、グループ経営に貢献する情報基盤の構築
- グローバルビジネスに不可欠な IFRS (国際会計基準) への対応

### 解決施策

- SAP® ERPパッケージを活用して、システム運用の属人性を解消
- プロジェクト管理理論 CCPM による短期導入の実現
- 導入パートナーおよび SAP の支援によるスムーズな開発

### 変革の結果

- カットオーバーからわずか3カ月で安定稼働を達成
- 決算プロセスの抜本的な改善とデータ精度の向上
- 業務プロセスの標準化による属人的な作業の解消

「過去にさまざまなシステムを構築してきた私の経験では、どのようなシステムでも安定稼働に至るまでには、およそ1年程度の期間を要するものです。しかし今回のSAP ERPは、稼働開始からわずか3カ月で十分でした。この構築から安定稼働までのスピード感には、率直に驚いています」

加藤恭滋氏 大和ハウス工業株式会社 執行役員 情報システム部長

## 達成項目

### 即時

たとえば3日間を要していた  
固定資産のレポートを  
ボタン1つで出力

### 3カ月

通常は1年程度を要する  
システムの安定稼働を  
わずか3カ月で実現

### 0%

従来システムの課題であった  
属人的な作業が排除され  
実質0%に

概要

導入目的

解決施策

変革の結果と効果

今後の計画

## グループの中長期的な成長を支える 新たな経営管理基盤の再構築

国内屈指の総合ハウスメーカーとして知られ、その豊富な商品ポートフォリオを生かして、住宅以外にも商業店舗やマンション建設、賃貸住宅の経営サポートなど、多彩な事業を展開する大和ハウス工業株式会社。特に近年は「人の生活を豊かにする」をテーマに、環境エネルギー、ヒューマンケアといった事業分野に進出するほか、ASEANを中心にしたグローバルビジネスへの取り組みも加速しています。

同社が、SAP ERPをベースとしたグループ経営基盤システム「DG-CORE」の構築プロジェクトを立ち上げた背景には、言うまでもなく多角化、グローバル化するビジネス環境の変化がありました。同社の執行役員であり、情報システム部長を務める加藤恭滋氏は、次のように語ります。

「工業化住宅のバイオニアとしての創業時の理念もあり、当社は何んなものでも自分たちで作ってしまおうという気風がたいへん強い会社です。情報システムも例外ではなく、1980年代初頭から二世代にわたって運用されてきた既存の会計システムも、社内で

一からスクラッチ開発したものでした。一方、順調に成長を続ける当社のビジネス環境において、会計の処理業務は複雑化の一途をたどっています。会計システムは事業規模や時代ごとの制度変化に対応していかなくてはならないため、変更や改修が継続的に発生します。そのため、BCP（事業継続）の観点からも、手組みの属人化したシステムのリスクは早急に改善する必要があります」

さらに、創業100周年を迎える2055年までに10兆円規模の売上達成という大目標を掲げる当社においては、その実現に向けて、会計データをはじめとするさまざまな情報の分析を行いながら、常にリアルタイムな経営指標として活用するための強力な情報基盤の確立が、重要な課題として位置づけられていました。「DG-CORE」の構築プロジェクトは、まさにそのファーストアプローチとして、大和ハウスグループの未来を託すプロジェクトとしてスタートしました。

概要

導入目的

解決施策

変革の結果と効果

今後の計画

## パッケージ製品を活用した属人性の解消と プロジェクト管理理論CCPMによる工期短縮

新たな会計システムの検討に際して、大和ハウス工業では、1. 将来にわたる永続的な会計基盤の構築、2. ビジネスの変化に即応できるスピード、経営情報の分析・可視化、3. 社会制度の変化への瞬時の対応、という3つの目標を掲げました。この点について、加藤氏は次のように説明します。

「今回のプロジェクトの目的は、既存の会計システムの焼き直しではありません。大和ハウスグループ全体の経営体質強化に貢献できる、まったく新しいシステムを作ることにありました。そのためには、パッケージ製品を活用して、ERPのレベルにステップアップすることが不可欠でした。目前に迫っているIFRS（国際会計基準）への対応を考えても、これはもはや必然的な流れといえます」

その後、具体的な製品選定に着手した同社は、最終的にSAP ERPの採用を決定しました。選定の過程では、国内ベンダーの製品も有力候補に挙がりましたが、世界シェアの6割を占めるSAP ERPの実績とポテンシャルが大きな支持を集めたといいます。

また、今回のプロジェクトで特筆すべきは、2009年12月の導入決定以降、グランドデザイン/ビジネス設計/実現化/テスト・本稼働移行/定着化という、ユーザー数が3,500人を超えるこの大規模プロジェクトの各フェーズを約2年という期間の中で消化

し、2012年4月には無事カットオーバーを迎えている点です。プロジェクトリーダーとして現場の陣頭指揮にあたった経営管理本部（管理部門）経理部（グループ経営基盤システムプロジェクト）次長の松山竜蔵氏は、成功のポイントについて、次のように説明します。

「決してすべてが順調だったわけではありません。カットオーバーに至るまでには、予算を見直すためにプロジェクトが2カ月間中断するなど、大きなハードルがありました。再開後、遅延した日程を取り戻すために採用したのが、CCPM（Critical Chain Project Management）と呼ばれるプロジェクトの管理理論です。この理論によって、通常の工程よりも25%の時間を短縮することができました」

イスラエルの物理学者であるエリヤフ・ゴールドラット博士が開発したTOC（制約条件の理論）に基づくプロジェクト管理理論であるCCPMは、プロジェクト各工程の余裕期間をプロジェクトバッファとして集約管理することで、プロジェクト全体の進捗を最適化します。同社では、この理論を応用すると同時に、導入パートナーである富士通、またSAPのコンサルタントのアドバイスを、プロジェクトの大きな成功要因になった点を高く評価しています。

概要

導入目的

解決施策

変革の結果と効果

今後の計画

## わずか3カ月での安定稼働とともに データ集計の迅速化、精度向上を実現

2012年4月のカットオーバーからすでに8カ月が経過し、システムは安定稼働のフェーズに入っています。

「どのようなシステムでも、安定稼働に至るまでには1年程度の時間がかかりますが、今回はわずか3カ月でそのレベルに達しています。このスピード感には、率直に驚いています」(加藤氏)

もちろんパッケージとはいえ、開発の過程ではパラメータの最適化など、相応のカスタマイズを施しています。松山氏は「それにもかかわらず、問題の洗い出しと対応は、2012年度の第1四半期ではほぼ完了しました。その結果、半期の決算からは従来と変わらないスピードで処理が可能になっています」と導入の手助えを語ります。

具体的な業務面では、複数の作業がより短期間かつ同時並行で処理できるようになるなど、業務のプロセスそのものにも変化が生まれているといいます。たとえば決算の場合、従来は各事業所

のデータを本社に集めてチェックした後、決算手続きに入るというプロセスでしたが、現在では、本社に集約する前に、本社の経理部門が全国の支店のデータに直接アクセスしてエラーチェックを行うようになった結果、本社で集約する最終データの精度は大幅に向上しています。加えて、レポート作成の工数なども大幅に短縮されました。元となるデータの精度が高いため、決算時に3日かかりで作成していた固定資産関係のレポートが、今ではボタン1つで即座に出力できます。

「従来はおかしな結果が出るたびに、元データを精査し直す作業ロスが避けられませんでした。今後はよりリアルタイムに、よりリアルタイムに経営層に情報を提供するための理論も探っていくと考えています」(松山氏)

さらには、SAP ERPの標準化されたプロセスによって、従来の属人的な作業がほぼ解消されたという報告もあり、新しいシステムの効果は日ごとに社内に浸透しつつあります。

### 導入効果

# 即時

たとえば3日間を要していた固定資産のレポートをボタン1つで出力

# 3カ月

通常は1年程度を要するシステムの安定稼働を、わずか3カ月で実現

# 0%

従来システムの課題であった属人的な作業が排除され、実質0%に

概要

導入目的

解決施策

変革の結果と効果

今後の計画

## 既存の枠組みを超えた SAP ERPの可能性を追求

今後、グループ経営基盤システム「DG-CORE」上にはさまざまな分野の事業システムが追加され、国内のグループ企業はもちろん、グローバル規模での展開が予定されています。松山氏は「現在はようやくそのベースが完成した段階で、むしろ本番はこれからだという認識で臨んでいるところです」と意気込みを新たにします。

導入当初の目標は、従来の会計システムで指摘されていた問題点の解決でした。しかし今後は、そうした既存システムのリプレイスという枠を超えて、組織全体でSAP ERPを活用しながら、大和ハウスグループ全体におけるバックオフィスの将来像を探っていくことが新たなテーマになりつつあります。

「もちろん、新たなシステムの社内展開は最優先の課題ですが、それと並行して“スモールチーム”という少数精鋭でフューチャープランを立てる活動を進めています。これはSAP ERPの可能性を、当社の事業の中でどのように活用できるか、将来に向けたロードマップを描く取り組みです」(加藤氏)

たとえば、現在社内に混在する多様なシステムをSAP ERPのモジュールに統合し、さらに外部のシステムと連携するといった試みを通じて、最高のパフォーマンスを目指していきたいと語る加藤氏。グローバルを視野に住宅と人の生活の未来を創造し続ける大和ハウスグループを支えるSAP ERPの役割は、今後ますます大きくなりそうです。



---

© 2013 SAP AG or an SAP affiliate company. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of SAP AG. The information contained herein may be changed without prior notice.

Some software products marketed by SAP AG and its distributors contain proprietary software components of other software vendors. National product specifications may vary.

These materials are provided by SAP AG and its affiliated companies (“SAP Group”) for informational purposes only, without representation or warranty of any kind, and SAP Group shall not be liable for errors or omissions with respect to the materials. The only warranties for SAP Group products and services are those that are set forth in the express warranty statements accompanying such products and services, if any. Nothing herein should be construed as constituting an additional warranty.

SAP and other SAP products and services mentioned herein as well as their respective logos are trademarks or registered trademarks of SAP AG in Germany and other countries.

Please see <http://www.sap.com/corporate-en/legal/copyright/index.epx#trademark> for additional trademark information and notices.



The Best-Run Businesses Run SAP™