



ソニー株式会社

デジタルカメラ事業の競争力強化へ 日中間の部品・半製品物流を改革 短期で開発したシステムを介して、LT短縮や在庫削減を図る

■要件

デジタルカメラ市場の需要拡大に対応し、中国でも中国国内向け製品など一部の機種を現地生産する計画を立てていた。既に日本国内で生産していた製品と同レベルのリードタイム(LT)で中国でも生産することを目指した。

■ソリューション

日中の各工場とサプライヤー間の受発注/在庫情報の共有、通関業務の効率化などを情報システムで支援する。システムは、部品特性に応じた調達形態の実現、中国保税区活用、ビジネス拡大に耐えるインフラ整備などを担う。

■成果

品質の高いシステムが予定通りの期日で完成。物流改革と併せて、中国生産における平均LTを約3分の1に短縮する、ペーパーワーク中心の物流業務オペレーションをシステムでサポートし効率化するという効果が現れている。

中国での本格生産に伴い 物流システムの改革を計画

「サイバーショット」ブランドで知られるソニーのデジタルカメラは、洗練された機能やデザインで高い人気を誇っている。事業規模の大きさ、成長性の高さ——いずれの観点からも、デジタルカメラを展開するデジタルイメージング事業はソニーにとって重要な位置付けにある。

だが、デジタルカメラ市場の競争は激しい。同社は中国でも中国国内向け製品など一部の機種を現地生産する計画を立てていたが、その際に重視したのは、ビジネス戦略に即応できる効率的なサプライチェーンの整備である。

デジタルイメージング事業本部副本部長の石塚茂樹氏は「ソニーの中国における生産オペレーションにおいて、部品発注から製品出荷までのリードタイム (LT) を日本国内生産の場合と同様にする必要がありました」と語る。

まず同社は日本、中国のデジタルカメラ工場で、各工場に納入する部

品や半製品を、日中双方のサプライヤーからそれぞれの工場へ最適な方法で供給する体制を目指した。

さらに、日本・中国間の部品・半製品のサプライチェーンを対象にした情報システムを構築する計画を立てた。このシステムは、日中の各工場とサプライヤー間の受発注/在庫情報の共有、通関業務の効率化などを通じて、部品特性に応じた調達形態の実現、中国保税区活用、ビジネス拡大に耐えるインフラ整備、部品・半製品情報の一元管理などを実現する。

基本設計から稼働まで8カ月 超短期のシステム開発に成功

システム開発は短期間で行う必要があった。2005年10月の稼働を目標にしていた。ソニーのビジネス・トランスフォーメーション/ISセンター長兼CIOの長谷島眞時氏は「当社にとって大規模なシステムの一つでした。開発期間が短く、影響するビジネス上の重要性などから、総合的に難易度の高いものでした」と振り返

る。

開発パートナーを選ぶ際に重視したのは、中国での物流ソリューションの経験、ソニーの開発手法への理解、プロジェクトへの参画意識の高さ、実績による信頼感である。

RFP（提案要請書）に応札した複数の候補から、ソニーが選択したのは新日鉄ソリューションズだった。長谷島氏は選定の理由について「当社のシステム開発経験があり、私どもの方法論を深く理解されていたことが決め手になりました。このシステムでは、ビジネス上の理由によってデッドラインが決まっていた。私どもの方法論がベストとは限りませんが、出来上がったシステムの作り方がバラバラでは検証もままなりません」と語る。

決定を受け、新日鉄ソリューションズは、2005年2月から基本設計を開始した。稼働まで8カ月という短期間で完成させるため、システムを複数のサブシステムに分割し、並行開発する方法を採用している。テストでは、パイプラインを構成して、



ソニー株式会社
デジタルイメージング事業本部
副本部長
石塚 茂樹氏



ソニー株式会社
ビジネス・トランスフォーメーション
/ISセンター センター長 CIO
ソニーグローバル
ソリューションズ株式会社
代表取締役社長
長谷島 眞時氏



ソニーグローバル
ソリューションズ株式会社
サプライチェーンソリューション部門
部門長
弓田 圭一氏

複数のテスト・フェーズを並行的に進めてスピードを上げた。

ソニーの情報システム部門の役割を果たすソニーグローバルソリューションズは、プロジェクト管理において細心の注意を払った。

システム開発を率いたサプライチェーンソリューション部門 部門長の弓田圭一氏は「当社と新日鉄ソリューションズの手法を組み合わせるプロジェクトの状況を可視化し、何かあればすぐトップに伝えて判断を仰ぎました。さらにドキュメント化を徹底しています。短工期なので、開発作業に専念したいところですが、状況の節目で正確な判断を下す際には不可欠でした」と語る。

初期トラブルも非常に少なく 品質の高いシステムを導入

こうしてシステムは、予定通り2005年10月に完成した。品質につい

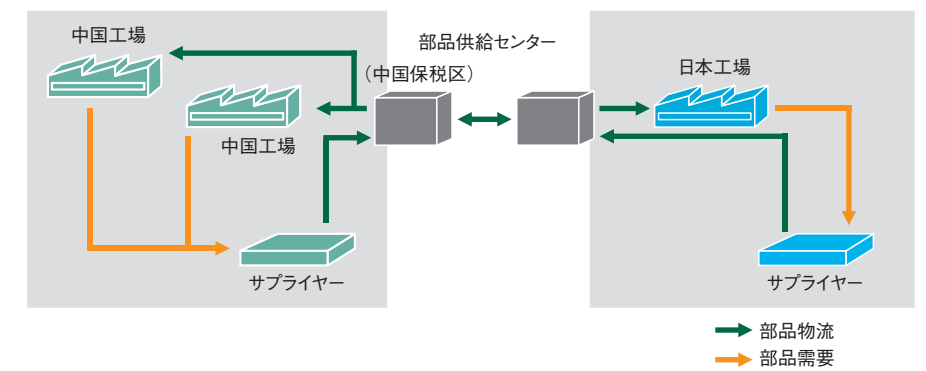
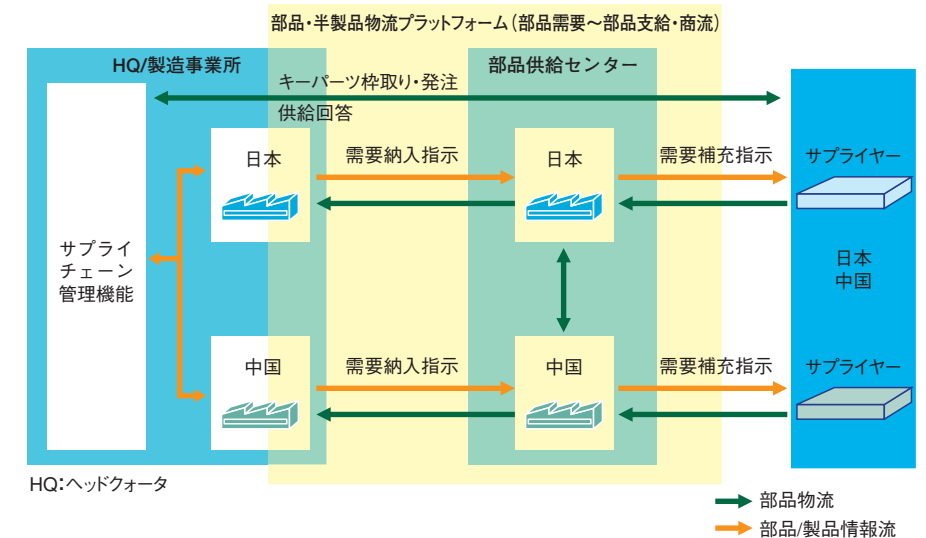
ても評価は高い。長谷島氏は「システムの品質を示すものさしの一つに、導入から安定稼働するまでの期間が挙げられます。今回のシステムは初期トラブルが極めて少なく、速やかに定常の保守体制に移行できました」と述べる。

導入効果も現れ始めている。発注から製品出荷までのLTは、物流オペレーションの効率化や業務改革な

どと併せて、47日から18日と約3分の1に短縮された。

中国保税区のセンター・オペレーションではシステム化の効果が目立って現れている。「中国の法制度に基づく処理を丹念に作り込んでいます。通関業務や入庫処理は従来ペーパーワーク中心でしたが、導入後はシステムでサポートし効率化されました」と弓田氏は語る。

■参考：物流管理プラットフォームの概要（出典：2006/3/1 新日鉄ソリューションズ株式会社発表資料）



■コアテクノロジー

大規模Webシステム構築/プロジェクト管理/システム分割による並行開発

■システム概要

●主なアプリケーション：日中間の部品・半製品の物流管理プラットフォーム (部品特性に応じた調達形態の実現、中国保税区活用、ビジネス拡大に耐えるインフラの整備、部品供給拠点でのストックオペレーション、資産移転と債権債務計上の同期実現、商流変更への柔軟・迅速な対応実現、部品・半製品情報の一元管理)