株式会社JSOL

導入事例

株式会社ゼネラル様

ゼネラルが基幹システムを刷新。SAP S/4HANA Cloudで予測型事業運営とDX推進を実現



家庭用エアコン『nocria（ノクリア）』をはじめとする空調機事業を中心に、100 か国以上で事業を展開する株式会社ゼネラルは、COBOLベースでメインフレーム上に構築した基幹システムの老朽化と、予測困難なVUCA時代に対応する事業運営の実現に向けて、基幹システムの全面刷新を実施。クラウドのERPソリューションであるSAP S/4HANA Cloudを導入し、データドリブン経営基盤の構築と業務効率化を実現しています。

課題

- メインフレーム上のCOBOLシステムによる属人化とブラックボックス化の進行
- 昭和100年問題（2025年問題）と現行システムの老朽化リスク
- エクセル中心の経営管理業務による分析・予測業務の制約

ソリューション

- クラウドのERPソリューションとしてSAP S/4HANA Cloudの導入
- トップヒアリングによる事業戦略・KPI項目の明確化と組織・価値観改革の推進
- JSOLのプロジェクト管理支援による効果的なPMO体制の構築

導入効果

- プロジェクト開始から27か月後の計画通り本稼働実現と安定稼働の継続
- 本稼働半年後からの自社運用体制への移行
- アドオン開発を約50%削減、保守性向上とデータドリブン経営基盤の構築

背景・課題

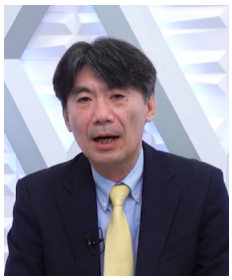
メインフレーム基幹システムの限界とビジネスモデル強化への対応

株式会社ゼネラルは、「共に未来を生きる」という企業理念のもと、空調機器の製造販売を主力事業とするグローバル企業です。連結売上高のうち、海外空調事業が約76%を占め、欧州、北米、中東、インドなど100カ国以上で家庭用・業務用空調機器を展開しています。

同社は「Creating a Life Conditioner」をコンセプトに、エアコンディショナー事業からお客様の健康と暮らしを支えるライフコンディショナー事業への転換を目指しており、予測困難なVUCA時代において「未来を予見する事業運営」への転換が急務でした。

しかし、既存の基幹システムは2000年代から2010年代前半のシステム刷新時期を逃し、多くの課題を抱えたまま運用が継続されていました。

メインフレーム上のCOBOLシステムはバッチ処理が中心で、一部システムには昭和100年問題（2025年問題）が存在。経営管理業務においては、メインフレームからデータを抽出してエクセルで集計・加工する作業が大部分を占め、分析や予測に十分な時間を割けない状況でした。



株式会社ゼネラル
デジタル推進本部
デジタルイノベーション推進部
部長代理
鈴木 年 氏

さらに、システム運用の属人化が進み、ベテラン社員の退職に伴うブラックボックス化が加速していました。このような状況では、ビジネスモデルの強化を促進しても、既存の販売モデルに無理やり合わせざるを得ず、業務改革とビジネスモデル強化に対応できる基盤整備が急務となっていました。

解決策・ソリューション

SAP S/4HANA Cloudによる ERP基盤の構築

ゼネラルは課題解決に向けて、COBOLのマイグレーションではなく、業務・システム構造の抜本的改革を可能とするクラウドERPパッケージへの移行を決定しました。

ERPパッケージの選定においては、統合型による全体最適化の実現、導入ベンダーの調達しやすさを重視し、SAP S/4HANA Cloudを採用。会計領域だけでなく、販売・購買領域にも適用範囲を拡げることで、データドリブン経営の基盤構築を目指しました。

プロジェクトスコープは2層構造で設計し、第1層をグローバル経営・全社マスタ情報の一元化など経営管理領域、第2層を各事業領域の業務遂行とITポリシーに基づく情報交換を行う事業個別領域と定義。今回の刷新では第1層のマスタ情報・経営管理の一部と、第2層の空調事業を中心とした実績管理をカバーし、日本単独決算のERP化を実現しました。

プロジェクト推進において、全社横断型の構造改革とトップダウンによるERP導入を実現するため、事業戦略やKPI項目に関するトップヒアリングを実施。業務スタイル変革には組織・価値観改革が重要であることを明確化し、KPIに必要なデータとERPのベストプラクティスプロセスとの紐づけを定義しました。構想策定段階でプロジェクト開始から27か月での稼働を決定し、この計画に基づいてプロジェクトを推進しました。

要件定義段階では現行踏襲の業務定義が膨れ上がり、アドオン要求の増加によりスケジュール延伸とコスト増加が明確となりました。この状況を受けて、当初計画のプランA（業務改革とIT基盤刷新の同時実施）から、プランB（ステップ1：IT基盤刷新、ステップ2：業務改革）への段階導入に方針転換を行いました。

プランBの推進では、期待値コントロールを重視し、新業務プロセスでの業務成立性の徹底検証、システム化スコープの戦略的絞り込み、プロジェクトマネジメントの徹底という3つの観点で対応。特にスコープ絞り込みでは、インターフェース256本から138本へ約50%削減、アドオン64個から34個への約50%削減、約2,000種類の帳票から96種類へと大幅削減を実現しました。

結果・導入効果

計画通りの本稼働と 継続的な業務改革基盤の確立

ゼネラルは段階導入のステップ1を2023年10月に計画通り本稼働させることに成功しました。本稼働後は業務停止や事業停止などの重大障害は一切発生せず、安定稼働を継続。さらに、本稼働から半年後の2024年4月からは、自社での解決が難しい問題以外はSAP導入ベンダーの支援を受けずに自社での運用を開始しており、これは当初の想定を上回る成果です。

この成功要因として、アドオンを極力削減したことによるシステム複雑性の抑制が大きく寄与しています。運用体制においては、本稼働直後に40名体制でのサポート体制を構築し、JSOLが各業務領域のSAP機能サポートを担当。半年間のハイパーケア期間を経て、自社メンバーのみでの運用に移行することができました。

プロジェクト推進における課題としては、プロジェクト方針の周知不足、SAP標準画面操作に関する不満、アドオン削減に対する不満が挙げられました。これらに対しては、継続的なDX推進の必要性とそれに伴う業務スリム化の丁寧な説明、外付け機能による入力簡素化の検討、サイドバイサイド開発による拡張対応などで継続的にフォローしています。

2024年度からはBPR推進、データ活用、マスタ・コード体系の統一、ITガバナンス強化に取り組んでおり、ステップ2の業務改革フェーズを着実に推進しています。

今後について

AIとデータ活用による更なる事業価値創造

ゼネラルは今後のシステム拡張において、SAP S/4HANA をコア機能とし、周辺業務には適材適所でリーズナブルなパッケージを活用する方針を採用しています。各周辺システムは共通インターフェース（販売系、購買系、会計系の3種類）を通じてSAPに連携する構成とし、システム固有のインターフェース開発を回避しています。

現在、2次開発として海外輸出管理、情報通信事業システム、修理部品管理システムなどの周辺システム刷新を進行中で、SAP関連の知見が必要な部分についてはJSOLのサポートを継続して受けています。

データ活用においては、SAP Business Technology Platform (SAP BTP)のSAP HANAクラウドデータベースを中心として、SAP内外のデータを集約し、AWS QuickSightやMicrosoft PowerAppsからのアクセス基盤を構築。2024年末に発足したグローバルガバナンスチームによる海外拠点のERP更新やCRM導入を通じて、グローバルデータの集約も進めています。

特に注目しているのがSAPの生成AI連携機能で、AIアシスタントとして過去実績からのインサイト創出、ユーザータスクの自動化、生産性向上への貢献を期待しています。また、SAP BTPについては既に自社メンバーでの活用推進を開始しており、今後の更なる活用拡大を目指しています。

同社は新基幹システム基盤としてSAPシステムを選択し、さらなるSAPソリューション活用により業務とITの両面での改革を推進し、消費者への価値提供に貢献していくことでしょう。

会社概要

所在地	：神奈川県川崎市高津区末長3丁目3番17号
設立	：1936年（昭和11年）1月15日
資本金	：182億60百万円（2025年8月現在）
事業内容	：空調機、情報通信の両分野において、製品及び部品の開発、製造、販売及びサービスの提供
従業員数	：連結：8,503名（2025年3月現在）
売上高	：3,541億円
URL	：https://www.generalww.com/jp/

株式会社JSOL

〒102-0074　東京都千代田区九段南1-6-5　九段会館テラス
E-mail：rfi@jsol.co.jp　https://www.jsol.co.jp/

●記載されている製品、サービスの名称等は、それぞれ所有者の商標または登録商標です。

© 2026 JSOL CORPORATION