



“リスクは想定できましたが、
今後のグループ経営上大きなメリットになるという判断が
SAPを選択した大きな理由のひとつです”

株式会社クレスコ 常務取締役・事業推進本部長 谷口義恵氏

ソリューション概要

導入企業

株式会社クレスコ
<http://www.cresco.co.jp>

業種

ソフトウェア開発 / システム機器開発
および販売

最重要課題

- システム運用における多重入力の排除とデータ精度の向上
- 社員サービスの向上
- 外部アクセス環境の充実
- 決算の早期化

導入パートナー

- クレスコ・イー・ソリューション株式会社
- SAPジャパン株式会社

SAPソリューション

- SAP NetWeaver™ :
SAP® Enterprise Portal、
SAP Business Information
Warehouse、
SAP Web Application Server
- SAP R/3® Enterprise
- mySAP Customer Relationship
Management
- SAP Strategic Enterprise
Management
- Employee Self Service/
Manager Self Service

連携する外部アプリケーション

- IBM Lotus Notes
- ORACLE DBをベースとしたイン
ハウスアプリケーション

導入ハイライト

- 既存システムの全面刷新
- ユーザ要件の早期決定
- コンサルタントの支援体制の整備
- 導入システムをテンプレート化して
ビジネスに展開
- さまざまなコンポーネントを18ヵ月
で導入
- ユーザ数721名

導入メリット

- 外部システムとの連携を可能にする
SAP NetWeaver 統合基盤の構築
- 経営の意思決定支援と実績管理のため
のリアルタイムデータの入手
- SAP最先端テクノロジーの採用による
開発ノウハウの蓄積

ハードウェア

IBM xSeries

OS

Windows 2000 Server

株式会社クレスコ

SAP NetWeaver™をベースに 基幹システムを統合

業務間連携を実現する全社システムの構築

株式会社クレスコは、ホスト環境の異機種統合基盤やオープン環境のネットワーク基盤、金融・公共・流通といった業務アプリケーション、組込型ソフトウェアなど、幅広い分野で受託開発を中心としたソフトウェア事業を展開。2003年4月、業務系システムの再構築を目指す「LEEDプロジェクト」を開始し、2004年10月にサービスインしています。既存システムを全面的に刷新する新システムは、721名の全社員を対象に業務間連携を実現する統合環境。この新たな全社システムを支えているのが、SAP® R/3® EnterpriseとSAP NetWeaver™をベースにしたSAPソリューション群です。

LEEDプロジェクトは、同社が2000年に立案した「CRESCO CITY構想」と呼ばれるIT戦略に基づいた取り組みです。情報の共有・活用、生産性の向上、経営効率の向上によって全社員が快適に仕事ができる環境、経営活動を支える環境の整備を目的に、以下の要件を掲げました。

- 財務や人事、予算、申請などの個別のニーズに応じて構築してきた業務システムの運用において、課題となっていた多重入力を排してデータ精度を向上させる。
- 紙ベースで運用されていた届出などの事務処理や各種伝票を電子化し、社員に対するサービスレベルを向上させる。
- 社外で業務を遂行する社員を想定し、外部からのアクセス環境を充実させる。
- 決算の早期化を図る。

CITY構想に基づき、同社ではまず2002年3月に会計系のシステムを対象に、個別のデータベースと並存する形で統合データベースを構築。さらに2003年10月には、情報系システムとして、この統合データベースを利用した管理会計システムを構築しました。ただし、いずれも個別開発で対応したもので、この段階では各業務システムのデータベースをバッチ連動させる方法で統合していたため、CITY構想で目指したデータ精度の向上という点では不十分なものでした。

そこで第3フェーズのテーマとして掲げられたのが、1つの統合化されたデータベースによる会計系システムと情報系システムの統合化構想。これを具体化する取り組みがLEEDプロジェクトです。一口に統合化と言っても、データ統合やアプリケーション統合、プロセス統合など、その内容にはさまざまなレベルがあります。株式会社クレスコ事業推進本部担当部長の日野祐義氏は、同社がLEEDプロジェクトで求めた統合化の要件について、次のように語ります。

「社内には部や事業部といった組織がありますが、ソフトウェア開発というビジネスはプロジェクト単位が基本で、予実績もプロジェクトごとに管理されています。したがって、以前は月次決算の結果を各プロジェクトに配賦して実績を集計し、今後の予測や見通しを立てていました。経営的な視点からはもっとリアルタイムに現状を把握したい、たとえば、一枚の伝票を入力すればプロジェクトごとの収支実績をタイムリーに把握できるような仕組みが求められていました。また、今回は実現できませんでしたが、予算をそのまま実績コスト管理に使えるようにする。我々が実現したかったのは、これらを可能にする統合システムでした」

同社で、こうした統合要件を満たすと判断され、選択されたのが、SAP R/3 EnterpriseとSAP NetWeaverをベースにした最新のSAPソリューション群です。

経営戦略上のメリットがSAP選択の大きな理由

実際に採用されたのは、SAP R/3のFI/CO(財務会計/管理会計)、AA/PM(固定資産管理/設備管理)、SD(販売管理)、MM(購買管理)、PS(プロジェクト管理)、HR(人事管理)に加えてWF(ワークフロー)、ESS/MSS(社員サービス)や、SAP SEM(予算管理)、SAP CRM(顧客管理)、さらにSAP NetWeaverを構成するSAP Web Application Server(SAP WebAS)、SAP Enterprise Portal(SAP EP)、SAP Business Information Warehouse(SAP BW)という広範囲に及ぶコンポーネント群です。LEEDプロジェクトは、これらすべてのコンポーネントを約1年半で導入することで既存システムを全面刷新するビッグバン導入を計画。推進体制は、プロジェクトマネジメントを担当するクレスコの情報システム部門、開発を担当するグループ会社のクレスコ・イー・ソリューション、そしてSAPジャパンのコンサルタントから構成されました。

クレスコが求めた統合要件に対応できるソリューションとはいえ、最新のテクノロジーを含むコンポーネント群の短期間でのビッグバン導入には、大きなリスクが伴うことも事実です。株式会社クレスコ常務取締役・事業推進部長の谷口義恵氏は、SAPソリューション群を選択した理由について次のように語ります。

「開発を担当したクレスコ・イー・ソリューションは、SAPに特化したビジネスを展開していますが、今回のプロジェクトを通じて最新、最先端のテクノロジーを他社に先駆けて実際に体験できれば、開発ノウハウなども含め、グループ内に有形無形の資産を残すことができます。もちろんリスクは想定できましたが、今後のグループ経営上大きなメリットになるという判断がSAPを選択した大きな理由のひとつです。当初から、今回導入するシステムのテンプレート化を決めていたのにも、そうした狙いがあります」

ここで言うテンプレートとは、プロジェクト管理を中心に、今回導入したコンポーネント群のほぼすべてを取り込んだもので、すでに「CAPTAIN」という名称で開発を完了。SAPビジネスを展開するクレスコ・イー・ソリューションでは、SAP製品導入のコストダウンと開発期間短縮を実現する重要なツールとして位置づけ、情報産業や非製造業など、プロジェクト管理が必須要件となる企業に対し、導入を促進していく計画です。

業務間連携を支えるコンポーネント群

LEEDプロジェクトで実現した機能の一部を以下に紹介します。

基幹系の機能

SD(販売管理)では、FI/CO(財務会計/管理会計)経由でPS(プロジェクト会計)、さらにはSAP SEMとの自動連携を実現。また、パートナー企業からの集中購買を実現したMM(購買管理)、多種多様な申請情報を処理するPSではWF(ワークフロー)を活用し、一連の業務処理を連動させることができます。HR(人事管理)では、一般社員や管理者層に対するサービスレベル向上という観点から、ESS(Employee Self Services)とMSS(Manager Self Services)が重要な役割を果たしています。

SAP BI

コンポーネント群の情報統合基盤。部門の予実績管理やプロジェクトの計画管理、計画と実績の差異、案件情報、セグメント情報やお客様ごとの売上ランキングなどの対外公表資料といった、経営の意思決定、実績管理を支援するさまざまな情報提供の機能を搭載しています。

SAP EP

社外からのアクセスも想定し利用環境をブラウザに統合。シングル・サインオンでSAPシステム、グループウェアなどの外部システム、Web系システムなど散在した複数のシステムを同一画面上から操作できる環境を実現しています。さまざまなデバイスからのアクセスを可能にするパーソナライズ機能を搭載。SAP EPの特徴のひとつであるKM(Knowledge Management)機能は今後搭載する計画です。

SAP CRM(顧客管理)

顧客情報管理、案件情報管理、営業活動管理に対応。見積情報がSD(販売管理)と自動連携している他、案件情報をSAP BWに連携させ、現在の状況を管理できるような環境を実現しています。

SAP SEM(予算管理)

部門予算策定とプロジェクト計画策定に対応。クレスコでは今回のシステム導入に伴い実際原価から標準原価計算方式に移行。部門予算策定では、標準単価の自動計算処理機能も搭載しています。プロジェクト計画策定では、当初計画、見直しなどをシミュレーションしながら、収支の現状をリアルタイムに把握。過去には、プロジェクトの後半になって赤字が判明するケースもあり、そうした状況を早期に把握し、経営層の判断を仰ぐためにも有効な機能です。

LEEDプロジェクトによって、SAP EPを入口にさまざまなコンポーネントが連携しながら業務処理を実行、最終的にはSAP BWを活用できる統合環境を構築することになります。

支援体制の強化で 数多くの課題を解決

LEEDプロジェクトはさまざまなコンポーネントを駆使しながら約1年半という短期間で導入を完了しました。推進の過程では数多くの課題に直面し、なかでもシステム全体を理解できる人材の不足が大きな課題となりました。プロジェクトを担当するメンバーは各コンポーネント単位の知識は豊富でも、それぞれが連携したシステム全体をコンサルティングできる人材が少ないのが現状です。また、ユーザ部門も

各自の現業以外はわからない。そこで各関係者を集めて、長時間にわたって要件を詰める必要がありました。データ連携についても、実際にどう連携しているか、1つの操作がどこに影響を及ぼすかを理解するために時間を要しました。

実際に開発を担当したクレスコ・イー・ソリューション株式会社取締役・事業部担当の中島忠氏は、次のように語ります。

“たとえば製造業であれば、リードタイムの短縮、品質向上、在庫削減、コスト削減といった目に見える効果が期待できます。ソフトウェア開発事業はそうした効果が見えにくいですが、正しいデータをいかにリアルタイムで入手できるかが大きなテーマとなります”

クレスコ・イー・ソリューション株式会社
取締役・事業部担当 中島忠氏

「シングル・サインオンも含めて入口のSAP EPから最終的にSAP BWで出力するまで、全コンポーネントを理解している人間はいないに等しい。特に今回は新機能が多かったこともあり、我々も手探りで進めざるを得ませんでした。実際に全体の中での各コンポーネントの動きを理解する作業に大きな負荷がかかり、手戻り作業も発生するなど、プロジェクトに迷惑をかけたのも事実です」

この他にも開発過程で、一般リリース前の限定出荷版であるRamp-Upバージョンが抱える不具合、各種コンポーネントのバージョン不一致による不具合といった問題にも直面。開発を担当するクレスコ・イー・ソリューションやSAPジャパンの支援体制強化によって、問題をひとつずつクリアしていく作業が続けられました。結果として、すべての問題をクリアし短期間で導入を実現したポイントとして、ユーザ要件を早く決める、コンサルタントの支援体制を整備する、という2点が挙げられます。ユーザ要件は、各業務のキーマンに参画を要請、迅速な決定に基づいて仕様を確定するというアプローチを採用。支援体制については、クレスコ・イー・ソリューションが、当初予定した以上に人員を増強、コンポーネントごとにコンサルタントを配置したことも大きく貢献しました。

一方で、SAP R/3 Enterprise導入プロジェクトにはBPRあるいは業務改革を伴い、そのためにプロジェクトが遅延してしまうケースもあります。ユーザ要件を確定するにあたり、業務改革をどのように進めるかも重要な課題となります。

「思い切って社内ルールを変え、トップダウンで徹底させることが成功のポイントだと強調している事例もありますが、我々はビジネスの基本的な考え方を大きく変えない方針で臨みました。BPRはシステムを運用しながら進める。ユーザも業務をすべて理解しているわけではないので、最初からすべてを変えてしまうと、どこにどのような影響が出るかがわからないという危惧もありました」(株式会社クレスコ事業推進本部担当部長日野祐義氏)。

また、直接的な効果が見えにくいという事業特性も、運用しながらBPRを進めるという方針を採用した理由となりました。

「たとえば製造業であれば、リードタイムの短縮、品質向上、在庫削減、コスト削減といった目に見える効果が期待できます。ソフトウェア開発事業はそうした効果が見えにくいからです、正しいデータをいかにリアルタイムで入手できるかが大きなテーマとなります」(クレスコ・イー・ソリューション株式会社取締役・事業部担当 中島忠氏)。

サービスインに向けたユーザ教育が大きな課題

さまざまな課題をクリアし、システムの開発作業を遂行。さらに、10月のサービスインに向けたユーザ教育が大きなテーマとなっていました。

「製造業など導入実績の高い業種については、豊富なノウハウに基づいた標準プロセスがSAP R/3に搭載されていますが、当社のようなビジネスではまだ実例が少ないのが現状です。その中で、業務をパッケージに合わせていくという方針を進めたため、ユーザからの反発がありました。SAP R/3の基本的な機能をいかにユーザに理解してもらうかという点で、稼動時にスムーズな移行を実現するための具体的な施策のひとつとして、7～8月の2ヵ月間にわたりユーザ教育を実施しています」(株式会社クレスコ情報システム部部長 森崎昇二氏)。

2000年に立案されたCITY構想に基づく取り組みは、今回のLEEDプロジェクトで区切りを迎えます。現在同社ではCITY構想に次ぐ計画にも着手。そこで大きなテーマとなるのは同社のコアともいえるべき、ソフトウェア開発工程のIT化です。

「PS(プロジェクト管理)のコンポーネントは採用していますが、対象にしているのはプロジェクト収支の部分だけで、プロジェクトの開発工程、進捗管理、プロジェクト管理などは含まれていません。そこで次の段階では、開発工程のシステム化を手がける計画です。具体的には、SAPのパッケージを使うのではなく、外部システムとして構築し連携させる。そういう意味でも今回導入したSAP NetWeaverによる統合基盤の役割は重要だと思います」(株式会社クレスコ常務取締役・事業推進本部長 谷口義恵氏)。