



「営業、会計、財務の3つのシステムがSAP R/3の同一プラットフォーム上で稼働することで、基幹系システムとしての一貫性と即時性を達成。グローバル連結経営に必要な情報インフラの整備が実現できました」

IT企画推進部 課長 岸本尚也氏

## ソリューション概要

### サマリ

商社固有の要件に対応する商社の営業向けソリューションをSAPと共同開発。基幹システムの刷新によりグローバル連結経営の土台を整備しただけでなく、商社としての総合力の強化に向けた情報活用基盤を確立。

### Web サイト

<http://www.sumitomocorp.co.jp/>

### 業種

総合商社

### 最重要課題

- 連結経営の情報インフラ整備
- 基幹系システムの再構築による業務の標準化
- 営業活動をサポートする情報活用基盤の確立

### SAPソリューション

- SAP® R/3®
- SAP Global Trade Management
- SAP NetWeaver™ : SAP Business Information Warehouse

### SAPの選択理由

- 開発コストや保守運用コストの大幅な削減が可能
- 導入期間の短縮
- 商社における豊富な導入実績
- 最新の情報技術の活用
- SAPとの商社固有の要件を取り込んだパッケージ共同開発への合意

### 導入ハイライト

- 経営データの多角的分析を可能とするSAPソリューションの活用
- 商社固有の要件に対応する新たな営業向けソリューションのSAPとの共同開発

### 導入メリット

- 連結経営情報の迅速な提供
- マネジメント層の意思決定支援と営業活動の的確なサポート
- 業務プロセスの標準化・効率化
- 情報の共有化
- 決算発表の早期化

### 導入パートナー

住商情報システム株式会社 他  
SAPコンサルティング

## 住友商事株式会社

### SAP® GTMの共同開発とSAP BWの活用により グローバル連結経営を総合支援するITインフラを構築

「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」—この企業理念のもとに、グローバルな事業展開を進める住友商事。全世界約160拠点の事業所網と、10万社に及ぶ取引先ネットワークをベースに、多岐にわたる商品取引、ファイナンスの提供、各種プロジェクトのオーガナイズや事業投資などを展開しています。住友商事は、自らのコアコンピタンスを「総合力」としてしています。信用、知的資産、グローバルネットワークとグローバルリレーションといった同社の強固な「ビジネス基盤」と、ビジネス創出力、リスク管理力、ロジスティクス構築力、金融サービス提供力、IT活用力といった高度な「機能」とを戦略的かつ有機的に統合したこの総合力こそが、顧客の多様なニーズに応え、世の中の変化を先取りし新たな価値を創造する原動力ともなっています。

同社はこの総合力を核とした経営ビジョンを実現するために、2年ごとに中期計画を策定、経営改革を推進してきました。さらに、経営改革とIT戦略を強固に連動させることによる、限られた経営資源の最適配分と企業価値の最大化を目指し、1999年から「SIGMA21プロジェクト」をスタート。SAPと共同開発した、商社向けモジュール SAP® Global Trade Management (SAP GTM)をベースに、SAP R/3®で営業、会計、財務などの基幹システムを刷新するとともに、経営情報提供システムおよび、それを側面から支えるSAP BWをベースとした情報分析システムを構築し、2001年から順次日本国内で稼働を開始しました。

## SIGMA21 プロジェクトを通じて

### グローバル連結経営の実現に向けて情報インフラを整備

住友商事では1999年に、21世紀に向けた「総合事業会社の質的充実と、グローバル連結経営の深化」を目指す中期計画を立案し、コアビジネスの拡充による収益の拡大、資産の優良化による体質強化、効率経営の追求、コスト競争力の強化といった戦略テーマを掲げました。しかしながら、同社の従来の情報システムは、大きな課題を抱えていました。既存システムの複雑化、肥大化によって、必要な経営管理情報が迅速に提供されていなかったこと。また、部門ごとに個別システムが林立し、連結ベースでの情報収集の仕組みが未整備であったこと。つまり経営ビジョン実現のためには情報システムの高度化が必須となっていたのです。

こうした問題を解決するために、1999年4月に「SIGMA21(情報システム高度化)プロジェクト」を発足させ、情報活用を高度化し、経営戦略と情報システムを効果的に統合するために、全社情報システムの構築はどうあるべきかを検討し、次の3点をプロジェクトの骨子とし、プロジェクトを推進することとしました。1つ目は、「連結経営情報のインフラ整備」。それまでタイムリーに把握できなかった連結ベースの経営情報を迅速に提供するとともに、その質的拡充を図ること。2つ目は、「効率経営のためのインフラ整備」。全社共通の情報基盤として基幹系システムを再構築し、コスト削減だけでなく全体最適を優先した業務の標準化とデータの共通化を実現し、マネジメント層の意思決定を支援すること。そして3つ目が、「ITをビジネスに活用するためのインフラ整備」。各部門が経営情報を活用できる環境を整備し、営業活動をサポートすることです。

## 商社固有の要件に対応する新たなソリューション

### SAP® GTM を住友商事とSAPが共同開発

SIGMA21プロジェクトでは、まず基幹系システムとしてSAP R/3の導入を決定しました。その理由について、IT企画推進部の岸本尚也氏は、次のように語ります。

「まずこれだけのERPシステムを自社開発した場合と比較して、SAP R/3を導入することで、開発コストや保守運用コストが大幅に削減でき、開発期間も短縮できることは明らかでした。また、SAP R/3は総合商社ですでに豊富な導入実績があり、最新の情報技術を活用することも魅力でした。さらに決め手となったのは、営業システムの導入にあたり、SAPが当社固有の要件を取り入れたSAP GTMの共同開発を決定してくれたことです」

総合商社の業務形態は極めて多様であり、営業システムにも柔軟な対応が要求されるため、SAP R/3に標準のSD(販売管理)、MM(購買・在庫管理)といったモジュールでは対応が難しいと判断。商社固有の要件を全面的に組み込んだ新しい標準パッケージをSAPと共同開発することになったのです。

SAP GTMの開発には、SAP本社も参加。トップ同士のコミュニケーションも含めた綿密な連携のもとに、標準化、導入コストの削減を実現し、拡張可能なシステムが出来上がりました。現在、SAP GTMはSAP製品のラインナップのひとつに加えられ、業種を問わずさまざまな企業に導入・活用されています。同社の営業システムはこのGTM機能に加え、部門横断的な新しい業務プロセスを実現するテンプレートを全社最適の視点から追加開発。さらに事業部門ごとに異なる取引先や商品特性に応じた機能を個別開発するという3層構造となっています。

「新しい営業システムの開発と全社への浸透については、経営会議、部長やチームリーダーとの懇談会などを通じて、当社のトップ自らが啓蒙活動を行ったことが、プロジェクトのスムーズな遂行を後押ししたと言えます。システム導入の際、現場では多少使い勝手がよくない部分があったとしても、全体最適を狙うというプロジェクトコンセプトの下、業務プロセス、仕事のやり方をこれを機に抜本的に見直すことが重要であることをトップが自らの言葉で説明してくれたのです。これが開発コストの大幅な削減にもつながりました」(岸本氏)。

同社では営業システムと並行して、会計システムと財務システムもSAP R/3にて刷新。営業、会計、財務の3つのシステムをSAP R/3という同一プラットフォーム上で稼働させることで、基幹系システムとしての一貫性とデータ管理の即時性を実現しました。

「非常に大きな成果がありました。部門ごとに異なっていた業務フローやシステムが標準化・共通化されたことで業務が効率化され、情報の共有化も進みました。また、決算処理にかかる時間の大幅な削減により決算発表の早期化を実現し、連結経営情報も的確かつ迅速に提供できるようになりました。まさにプロジェクトの大きな目的であった連結経営情報と効率経営のインフラ整備を実現できたわけです」(岸本氏)。

### マネジメント向けに経営情報を提供

しかし、SIGMA21プロジェクトのもう1つの特徴は、単に基幹系システムを刷新するだけでなく、そこで発生したデータを、各部門のマネジメント層の意思決定や現場の営業活動をサポートする形で提供することを目指した点にあります。同社のコアコンピタンスである「総合力」をさらに強化していくためには、膨大な経営データを的確かつ迅速に分析でき、また日々の営業活動に有効に活用できる情報環境を整備することが、プロジェクトの重要なテーマでもあったのです。

このためSAP R/3の導入と並行して、まず2001年に、各部門のマネジメント層約1,000名を対象として、Global Management Cockpit (GMC)を導入。Web画面上の簡単な操作で各種経営指標やリスク情報を閲覧できる環境を構築しました。もともと住友商事では、1998年から、経営改革を方向づける全社重要業績指標(KPI)として、「リスクリターン」「基盤」「成長性」の3項目からなる「戦略3指標」を独自に導入していました。「リスクリターン」は、連結純利益を分子に、リスクアセット(投入した資産に独自のリスク係数をかけたもの)を分母にして算出される指標で、膨大な事業のリスクに対する収益性を横並びで評価することができます。「基盤」は事業規模を測る指標。そして「成長性」はその基盤の伸び率です。同社はこの戦略3指標を活用することにより、事業の強化や撤退など、総合商社としての的確な意思決定を行うことを目指してきたのです。GMCは、まさにその戦略的意思決定を支援し、経営資源の最適配分を実現するツールとして開発されたものです。

### より自由度の高い分析機能の実現で

#### 総合力を生かした競争優位の営業活動にも貢献

しかしGMCから引き出せる情報は、戦略3指標や連結財務諸表など定型的なものに特定されていたため、営業現場にはより詳細かつ自由度の高い分析を可能とするシステムが必要となりました。そこで同社は、さまざまな分析機能を備え、実績の把握と計画立案から戦略立案までをサポートするSAPソリューション、SAP BWに着目。SAP BWを活用した多次元データベースとして、2002年にOperational Data Store(ODS)を稼働させました。ODSのデータウェアハウスは日次で更新されており、予算業績や戦略3指標に加えて取引明細レベルの詳細なデータを提供しているため、営業現場は目的に応じた多角的な分析が可能となります。たとえば「売買自由分析」機能では、組織、商品、販売先、原産国など約30の「切り口」と、売上高、売上原価、手数料、為替損益など約30の「数値」とを自由に組み合わせ、取引実績を多次元分析することができます。また、「全社取引実績照会」機能を使えば、他部門の取引実績も閲覧でき、部門間を横断した総合力で競争優位の営業活動を展開することも可能です。SAP BWの導入成果について、IT企画推進部の井上剛氏は次のように語ります。

**「商社マンにとって情報分析は不可欠な業務であるとはいえ、できるだけ時間を割きたくない。SAP BWの導入により、商社マンとしての本来の業務に多くの時間を使えるようになっただけでなく、さらに情報分析を活用した高度な営業が可能となりました」**

IT企画推進部 課長代理 井上剛氏

「ODSはすべての社員が閲覧できる分析システムです。Excelベースでするので誰にでも簡単にデータ加工が行え、取引分析や費用分析といった分析だけでなく、各部署固有の取引に合った切り口で簡単にレポートを作成できるのが特徴です。商社マンにとって情報分析は不可欠な業務であるとはいえ、できるだけ時間を割きたくない。SAP BWの導入により分析業務が効率化され、商社マンとしての本来の業務に多くの時間を使えるようになっただけでなく、さらに情報分析を活用した高度な営業が可能となりました」

### 全社プロジェクトとしての取り進めと計画的なユーザ教育がプロジェクトの円滑な推進を後押し

SIGMA21プロジェクトが極めて円滑に進み、大きな成果を収めた背景には、全社をあげた推進体制の確立があります。

「まず、SIGMA21プロジェクトは経営ビジョンを実現するためにやるのだという明確な目標が、トップダウンで全社に共有されたことが大きかったと思います。だからこそ、各部署のコラボレーションによる全社的な推進が可能となりました。具体的には、各ビジネス事業部門とコーポレート部門に、各種の連絡会や分科会、担当チームを設置。また各ビジネス事業部門には約350名のITプロモーターやキーマンを設定、ユーザ側の取りまとめ・調整役を担ってもらいました。さらに、営業、リスク、システム、財務、経理、物流といった各部署のメンバーがSIGMA21プロジェクトに参画したことで、プロジェクトの効率的な推進とコミュニケーションの促進に大きく貢献しました」(井上氏)

またプロジェクトの早期から教育タスクフォースを立ち上げ、ユーザに対する教育の仕組みと方法を検討したことも重要なポイントです。SAP R/3で基幹系システムを再構築したことにより、従来の業務プロセスが抜本的に見直され、システムの操作に

も大きな変更を余儀なくされました。そこで、すべてのユーザに新システムのコンセプトと運用方法を理解してもらうために、2001年から2003年までの間に、階層別講習とアプリケーション別講習を数百回開催。延べ20,000名程度の社員が参加しました。さらに同社では、スケジュール管理を徹底するための仕組みづくりも実施。プロジェクトの進捗管理、課題の発見と解決、タイムリーな意思決定を行うために、週次進捗会議、リリースマネジメント進捗会議、課題検討会議といった重層的な会議体系を用意すると同時に、グループウェアなどの管理ツールを活用して、課題管理、工数管理、進捗管理などを一元化しました。1日の遅れが数千円のコスト増につながる大規模プロジェクトであったため、日程と工数の厳格な管理が求められたのです。

## ポストSIGMA21

こうして成功裡に進められたSIGMA21プロジェクトですが、今後さらなるグローバル連結経営を推進するために、すでに次の展開が始まっています。

「まず、ITインフラの整備とTCO削減を、全世界レベルで進めていきます。海外独立法人に対するSAP R/3をベースとした標準システムの導入は、2002年の米国を皮切りに2005年に欧州、中国、次にアジアおよびオセアニアの順で実施、2006年までには海外展開を完了させる予定です。同時に、国内の事業会社については、直接連結子会社約130社を対象に、2005年より順次SAP R/3を軸とした標準システムの導入を行い、グループの連結基盤をさらに強化する計画です。また、導入したITインフラのより一層の活用促進を図るために、教育の継続実施や、イントラネットの掲載資料の充実を行います。継続的な業務改革推進の支援、SCMやCRMなどの周辺ソリューションを活用した営業力強化も今後の重要な課題だと考えています」(岸本氏)。

住友商事グループの全世界レベルでの真の統合に向けて、SAPソリューションを核とした同社の情報システム基盤が、今後さらに大きな役割を果たそうとしていることは間違いありません。