



「グループ全体で『経営の見える化』を実現するためには、小規模な海外拠点を含めたERPの導入が不可欠。特に新しい拠点の立ち上げでは、ビジネス機会の損失を招かないためにも、システム基盤の早期確立が重要となります」

情報システム部 部長 宮口家治氏

## ソリューション概要

### サマリ

「経営の可視化」を目指し、小規模な海外拠点からSAP® Business Oneの導入を開始。多言語、多通貨、リアルタイムの必須要件を満たすERPの導入を、低コストかつ短期間で実現。さらにSAP R/3®との連携でグループ全体での統合を推進。

### Web サイト

<http://www.nec-tokin.com/>

### 業種

独自の素材開発技術と高密度デバイス製造技術をベースに、エネルギーデバイス(タンタルキャパシタ、リチウムイオン二次電池)、ネットワークデバイス(ミニチュアリレー、ICカード&タグ)、ファンクショナルデバイス(磁性デバイス、圧電デバイス)などの製造・販売をグローバルに展開。

### 最重要課題

- 「経営の見える化」と「情報の使う化」
- 海外拠点における業務の標準化と効率化
- グループ企業間でのリアルタイムな連携
- 拡大する海外拠点の早期立ち上げ

### SAPソリューション

SAP Business One

### SAPの選択理由

- 多言語、多通貨などグローバルビジネスへの対応
- 真のリアルタイム統合を実現するERP
- SAP R/3、SAP NetWeaver Business Intelligence (SAP BW) との親和性、将来的な拡張性

### 導入ハイライト

- SAP Business Oneによる海外拠点の早期立ち上げ
- ノンカスタマイズによる低コストでの導入
- 担当者1名による約4か月での迅速な導入
- SAPのグローバルサポートの活用

### 導入メリット

- 海外拠点を含めた「経営の見える化」の実現
- 業務の簡素化による効率向上
- 海外拠点の早期立ち上げと安定稼働
- TCOの削減とROIの向上

### 導入パートナー

日本電気株式会社

### 既存システム環境

- SAP R/3
- SAP NetWeaver Business Intelligence (SAP BW)

### データベース

Microsoft SQL Server 2000  
Standard Edition, Service Pack 4

### ハードウェア

NEC Express5800 Series

### オペレーティングシステム

Microsoft Windows Server 2003  
Standard Edition, Service Pack 1

## NEC トーキョー株式会社

### 海外拠点の立ち上げにSAP® Business Oneを活用 SAP R/3®との連携でグローバル経営を推進

総合電子部品メーカーとして、グローバルにビジネスを展開するNEC トーキョー。従業員数1,499名(連結関係会社:国内1,797名、海外17,784名)、2005年度の連結売上高1,220億円を見込む同社では、さらなる成長と企業革新を目指し、「創造と貢献」を経営方針として次の3つの指針を推進しています。1つ目は、「素材型デバイス創造企業」としてのポジショニングの確立。素材を知り尽くした企業として、最大の強みである素材開発技術と高密度デバイス製造技術に磨きをかけ、新しい素材技術と高度なデバイス技術の融合を図り、新たな価値を創出していこうとしています。2つ目は、「日本発ものづくり企業」の追求。「ものづくり」の原点に立ち返り、日本型ものづくりの復権を目指すことで市場価値を高め、企業競争力の強化と維持を図っていくことが目的です。そして3つ目は、「ソリューション貢献企業」への転換。つまり、「製品ありき」ではなく、市場や社会のニーズに対応した独自の製品を開発するというビジネスコンセプトです。これにより、ユビキタスをはじめ、変化の激しい社会のさまざまなシーンに適合するソリューションの提供を目指しています。

これらの指針を具現化していくためには、ITの活用が不可欠です。特に多くの製造業と同様にNEC トーキョーでも、製造拠点を国内から海外へシフトする傾向が高まりつつあり、その中でグローバル市場への対応を強化し競争優位を確立していくためには、グループ企業全体での「経営の見える化(可視化)」と「情報の使う化(有効活用)」が最優先課題となっていました。NEC トーキョーでは1995年よりSAP® R/3®を導入し、徹底したアドオン開発を実施。開発から運用、保守に至るまで、すべてを社内要員だけで進めてきました。一方で、グローバル対応の強化に向けて、急ピッチで増え続ける海外の製造拠点や販売拠点など、特に少人数で構成される拠点については、低コストかつ短期での導入が可能なERPソリューションが求められました。そこで同社は、標準で多言語、多通貨、リアルタイムの必須要件を満たすSAPの中小企業向けソリューション、SAP Business Oneの採用を決定。ノンカスタマイズで導入することで、海外拠点の早期立ち上げを実現しました。

## SAP R/3の開発から運用、保守に至るまで すべてを社内要員だけで実施

デバイス市場は、常に先進的であることが求められるマーケットの1つ。それだけに、製品ライフサイクルの短縮はますます顕著化しており、メーカー企業は、少ロット多品種生産への対応が求められています。また、昨今の海外製造拠点へのシフトや国際分業の進展に伴い、グローバルサプライチェーンによる調達・物流業務の効率化なども急務となっています。NECトーキンは創業以来、独自の素材開発技術と高密度デバイス製造技術をベースに、「エネルギーデバイス」「ネットワークデバイス」「ファンクショナルデバイス」といった現代社会の潮流に不可欠となる分野で、数多くの先進的な製品を創出してきました。現在その製造・販売活動は、国内にとどまらず、グローバルへとさらに拡大を続けています。したがって、同社がコアコンピテンシーを発揮していくためには、グローバルオペレーションによる徹底したマネジメント体制の確立が重要な課題となっていました。

そこでNECトーキン(当時はトーキン)は、1995年より、同社のビジネス基盤となる強固な基幹系システムの構築に向けて、本格的な取り組みを開始。プラットフォームとして選択されたのは、グローバルで圧倒的な実績を誇るSAPのERPソリューション、SAP® R/3®でした。翌年の1996年5月には、FI(財務会計)、MM(在庫・購買管理)、SD(販売管理)、PP(生産計画/管理)、CO(管理会計)、QM(品質管理)のビッグバン導入を実施。当時日本では、ERPという概念自体が十分に浸透しておらず、SAP R/3のビッグバン導入の事例が数少なかったこともあって、同社の取り組みは非常に先進的なものとして大きな注目を集めました。

同社はまた、SAP R/3を開発から運用、保守に至るまでをすべて、外部のコンサルタントやシステムインテグレータに頼ることなく、社内要員だけで進めてきたのです。同社は、国内・海外のあらゆる製造・販売拠点にSAP R/3を横展開。また、2002年、NECの電子部品事業との統合により社名変更し、NECトーキンとして新たにスタートしたのを機に、旧NECの国内・海外拠点が抱えていた既存システムも、SAP R/3へとリプレースしました。SAP R/3の導入から10年目となる2006年、同社のSAP R/3導入プロジェクトは一段落することになります。

当初よりSAP R/3導入プロジェクトを牽引してきた情報システム部の宮口家治部長は、敢えて社内要員だけで導入を進めてきた理由について、次のように説明します。

「社内にスキルを蓄積すること。これがもっとも大きな理由でした。情報システムは決して不変ではなく、社会や経済環境の変化に対して柔軟かつ的確に対応していくことが重要だと考えています。そのためには、エンドユーザのニーズを常にキャッチアップしていかなければなりません。また、ニーズを、その背景にある経緯なども含めてより詳細に理解するためには、社内の業務とシステムの両方に精通している人材が必要となります。次なる変化を予測した、迅速な対応も求められます。これら一連の対応が遅れることは、ビジネス機会の損失にもつながりかねません。そこで当社は、社内要員による取り組みがもっとも近道である、と判断したのです。同時に社内のスキルアップも期待できます。結果としてメンテナンスの工数やコストを削減することも可能になります。実際、その成果は顕著に現れています」。

## 小規模な拠点へのERP導入に 新たな選択肢となるSAP Business One

NECトーキンでは、グローバル対応の強化に向けて、海外の製造・販売拠点も急ピッチで増え続けています。現在同社は、アジア、北米、ヨーロッパを中心に18カ所の営業・資材調達拠点、アジアを中心に5カ所の生産拠点を抱えています。次のステップでは、これらの拠点を統合し、いかにグループ全体で真のリアルタイム経営を目指すかが課題となります。

グループ企業の海外における生産活動や営業・調達活動を支えながら、連結グループ全体で「経営の見える化」を実現していくのは、決して容易なことではありません。各拠点にSAP R/3を導入するという基本方針は決まっていたものの、各国の業務ロジックに対応したシステムを実現するためには、現場の確認、業務フローのヒアリング、業務要件の整理など、最低でも約半年間の準備期間と5～6名の要員の確保が必要となります。当然、人数の少ない小規模な拠点もあり、統合後に工場を建てるケースもあります。そのような場合、少ない人数で、いかに短期間で安定的にビジネスを立ち上げるかが重要なミッションとなります。そこで同社は、小規模な拠点をターゲットに、低コストかつ短期間での導入が可能なERPソリューションの検討を開始。2004年12月にSAP Business Oneを評価し、上海の営業拠点である恩益禧東金電子(上海)有限公司への導入を決定しました。翌月の2005年1月には導入プロジェクトをキックオフし、日本電気の支援を受けて、約20日間で日本語版のプロトタイプを作成。外部の力を借りたのは、この入り口部分のみで、その後は宮口氏と社内の通訳スタッフとの二人三脚で現地法人版を完成させ、同年7月には本稼働を開始しました。

導入の決め手となったのは、低コストかつ短期間での導入が可能であることはもちろん、SAP Business Oneが標準で多言語、多通貨、リアルタイムという同社の必須要件を満たしていたからに他なりません。特に上海の恩益禧東金電子(上海)有限公司への導入においては、多通貨対応が重要な要件でした。上海には香港の支店と恩益禧東金電子(上海)有限公司の2つのグループ会社が存在し、前者では米ドルを基軸通貨としたSAP R/3が稼働しています。一方、後者では、米ドルに加えて人民元での対応が必要な取引が頻繁に生じるようになっていました。SAP Business Oneの導入以前は中国製の販売・購買パッケージで対応していましたが、会計処理を別システムに頼らねばならないこと、それによる処理の煩雑化、データ量の増大によるレスポンスの低下といった問題が発生しつつあったことから、複数通貨に対応するERPシステムの導入が急務となったのです。また、SAP R/3との優れた親和性、リアルタイムでの有機的なデータ連携など、「情報の見える化」という観点からもSAP Business Oneの優位性が高く評価されました。同社では現在、SAP R/3だけでなく、SAP NetWeaver Business Intelligence(SAP BW)との連携により、連結グループ企業を含めた経営情報の分析や市場動向の予測など、親和性を生かした情報連携と有効活用を実現しています。

「グループ経営の『見える化』を推進していくためには、ERPの導入は不可欠だと考えています。しかし、小規模な拠点に対しては、これまでは選択肢がなかったのです。実際、3名しかいない拠点にSAP R/3を導入したケースもありました。SAP Business Oneが登場したおかげで、新しい拠点の早期立ち上げが可能になったことは大きいですね。また、標準で必要な機能が十分に提供されており、操作性にも優れているため、現地でのトレーニングも短期間で完了しました。今後は、10~30名規模の拠点についてはSAP Business Oneで対応し、事業規模の拡大に応じてSAP R/3への移行を検討する、といった方針で展開していく予定です」(宮口氏)。

**「世界各国にサポートの拠点があることは、グローバルにビジネスを展開する企業にとって大きな安心感につながります。SAPのグローバルサポートは、ビジネスメリットを最大化する意味でも重要です」**

情報システム部 部長 宮口家治氏

## **業務プロセスの見直しを徹底することで ノンカスタマイズでも必要十分な機能を実現**

SAP Business Oneの導入はノンカスタマイズを基本方針としました。それは、新規事業体においては早期立ち上げこそが最優先すべきミッションであり、ITがボトルネックになることがあってはならないとの考えによるものです。恩益禧東金電子(上海)有限公司への導入にあたっては、ノンカスタマイズでどこまで納得のいくものができるかということも、今後の展開を判断するための検証材料となりました。

「SAP Business Oneは、画面の項目名の変更やデータベースのテーブル作成の自由度も高く、予想以上に満足度の高いシステムができたと思います」(宮口氏)。

2005年7月の本稼働以降、特にトラブルもなく、安定して運用を続けています。レスポンスの向上、二重入力排除などにより業務効率も大幅に向上し、ミスも軽減されました。

もちろん、まったく苦勞がなかったわけはありません。SAP Business Oneを業務に合わせるのではなく、SAP Business Oneに業務を合わせるため、業務プロセスの見直しには多くの時間を費やしました。倉庫

にも出向き、徹底的に分析を行いました。また、会計システムについては中国独自の会計制度があるため、現地の会計士とのレビューを重ね、現場にマッチした仕組みを取り込んでいきました。それらの結果をベースに、SQL文を100本、ユーザ定義項目20本を追加作成し、在庫転送や受注のキャンセル処理など、イレギュラーな対応を強化することで使い勝手の向上を図りました。さらには、業務プロセスの変更に伴い、きめ細かなドキュメントを作成して、ユーザ支援にも努めました。

「SAP R/3もSAP Business Oneも、導入に際しては業務コンサルティングが重要となります。ただし、SAP R/3の場合はモジュール単位で専門的などところを突き詰めていくのに対し、SAP Business Oneでは、より広範なコンサルティング能力が要求されます。つまり、全モジュールに対して1人でアプローチできるだけの高いスキルが求められるということです。そういう意味では、コンサルタントとしての真価が問われる製品であるとも言えますね。今回は私とその役割を担当したわけですが、SAP Business Oneは想像以上に完成度が高く自由度もあるので、売上高1,000億円規模の企業でも十分に対応可能だと実感しました」(宮口氏)。

上海におけるSAP Business Oneの導入は、TCOの削減、ROIの向上という観点でも、大きな成果をもたらしつつあります。その根幹を支えるサービスとして、NECトーキンはSAPのグローバルサポートを高く評価しています。実際、バージョンの違いによる不具合が生じた際に、現地のサポートセンターの適切な対応により、問題を早期に解決できたケースもあったといえます。

「我々が気づかないところに、解決の糸口があったりするわけです。世界各国にサポートの拠点があることは、グローバルにビジネスを展開する当社のような企業にとって大きな安心感につながります。SAPのグローバルサポートは、プランニングや導入時のトラブルシューティングはもちろんのこと、運用やアップグレードなどを含むシステムライフサイクル全体にわたって、幅広いサービスを提供してくれます。SAPソリューションのパフォーマンスを最適化し、ビジネスメリットを最大化するという意味でも、重要なファクターだと捉えています」(宮口氏)。

## 「見える化」の次はさらなる「使う化」

### ERPを核にグローバル展開を支える取り組みを推進

同社では、SAP Business One導入の成功を通じて、グローバル展開のアプローチにも明るい兆しが見え始めており、グループ全体での「経営の見える化」の仕組みがほぼ確立できたことを実感しています。次なるテーマはマネジメントレベルにおける「情報の使う化」です。具体的には、SAP BWをさらに積極的に活用していく予定です。

また、情報システム部では現在、コーポレートガバナンスの強化に向けて、内部統制やコンプライアンスなどへの積極的な取り組みを開始しています。具体的には、企業会計の正確性や財務報告の透明性を高めることを目的に、コーポレートガバナンスのあり方や監査制度を抜本的に見直すとともに、SAP R/3、SAP Business Oneでの米国企業改革法(Sarbanes-Oxley法：SOX法)対応を進めています。

今後、導入拠点がさらに増えることが予想されるSAP Business Oneについて、宮口氏は次のように語ります。

「現在は、SAP Business Oneのサーバが上海に設置されているため、現地に行かないと解決できないような問題も生じる可能性があります。したがって、将来的には日本にサーバを設置して、メタフレームを使ってアプリケーションを動かす方法を検討しています。さらに、ヘルプデスクを開設する計画もあります。すでにヘルプデスクの機能は整備されつつあり、シンガポールなどの拠点に、多言語対応の可能な人材を配置して対応することも視野に入れています」。

NECトーキンのグローバル展開を支えるERPソリューションを核とした取り組みは、経営面から運用面、コンプライアンスに至るまで、今後も尽きることがないようです。