



「グループ全体でSAP環境の整備が進んだことにより、連結経営強化の足場固めは完了したと考えています。今後は標準化された業務プロセスや経営管理データを活用し、グローバルレベルで在庫削減や資金効率化などを進めていきます」

富士フイルムホールディングス株式会社 経営企画部 IT企画グループ グループ長
林成樹氏

ソリューション概要

会社概要

- 社名：
富士フイルムホールディングス株式会社
- 本社所在地：東京都港区
- 売上高：連結 2兆7,825億2,600万円
(2007年3月期)
- 従業員数：76,358人
(2007年3月31日現在)
- Webサイト：
www.fujifilmholdings.com
- 事業内容：映像関連の「イメージングソリューション」、医療や印刷関連の「インフォメーションソリューション」、オフィス向け商品関連の「ドキュメントソリューション」の3分野を柱に、グローバルで事業を展開。

導入サマリ

- 富士フイルムが推進した構造改革の一環として、2000年からSAP® ERPを段階的に導入し、国内外グループの業務プロセス標準化を推進。富士フイルムホールディングス体制に移行した2006年10月からは、日本国内を対象にSAP ERPのアップグレードとOS/データベースのマイグレーション作業に着手し、2007年5月に本稼働を開始した。

課題

- サーバの老朽化に伴う、現行システム運用性への懸念
- 事業継続、成長基盤としてのシステム拡張

導入目的

- システム拡張によるビジネス継続性の確保
- グローバル地域別のSAPサーバ統合による運用の効率化
- 内部統制へのIT対応

SAP/Microsoft 選択の理由

- 構造改革やM&Aへのスムーズな対応
- グローバルなビジネス要件を満たした業務プロセス
- OS/データベースの統合による運用の効率化

導入メリット

- 連結経営の強化
- マネジメント効率の向上
- ITガバナンス体制の確立
- グループ間のコミュニケーション効率化

SAPソリューション

- SAP ERP(SAP R/3 Enterprise)

システム環境

- データベース：
Microsoft® SQL Server™ 2005
- ハードウェア：
64ビット対応 Windowsサーバ
- OS：
Microsoft Windows Server® 2003

富士フイルムホールディングス株式会社

グループにおけるSAP環境の統合化で 迅速なビジネス拡大への対応を実現

2006年10月に持株会社体制に移行し、富士フイルムホールディングスの下で、富士フイルムと富士ゼロックスを中心としたグループ経営を展開する富士フイルムグループ。映像関連の「イメージングソリューション」、医療や印刷関連の「インフォメーションソリューション」、オフィス向け商品関連の「ドキュメントソリューション」の3つを柱に幅広い分野で事業を展開する同グループは、2004年以降、継続的に推進している中期経営計画「VISION75」に基づく成長戦略を推進しています。

富士フイルムグループの成長の布石とも言えるのが、写真フィルム事業に依存した従来の事業構造からの脱却、新たな収益源の確保を目的とした高機能材料分野などでの研究開発やM&A実施といった、さまざまな構造改革でした。同社はその一環として、2000年からSAP® ERPをベースにした基幹システムの整備を国内外の拠点で段階的に推進してきました。その後、2006年10月には導入当時のバージョンSAP R/3® 4.0BからSAP R/3 Enterpriseへのアップグレードと同時に、Microsoft® SQL Server™を採用したOS/データベースのマイグレーションに着手し、2007年5月から本稼働を開始しています。

事業継続性の観点から

SAP ERPのバージョンアップを決断

日本国内に先行して、海外の生産会社でSAP ERPを導入していた富士フィルムでは、2000年から本社および国内外の関係会社にSAP ERPの導入を開始しました。この背景にあったのは、長年にわたるコア事業であった写真フィルムの需要がデジタルカメラの普及によって大幅な縮小が予想される中、他事業の拡大と新規事業の創出が必要という経営的判断でした。こうした変化に迅速に対応できる情報基盤を確立するため、同社はグループ全体を対象に基幹システムの刷新を展開していきました。

富士フィルムが導入したSAPソリューションは、財務会計(FI)、管理会計(CO)、販売管理(SD)、購買・在庫管理(MM)の各コンポーネントです。まず本社で、2000年にFIとCO、2001年にSDとMMの稼働を開始。2002年以降は国内の販売会社と生産会社へと導入範囲を拡大しながら、販売会社用のテンプレート化なども進め、海外拠点も含めたグループ展開を推進していきました。こうした情報戦略のベースとなったのが、写真フィルム事業の構造改革や成長分野への経営資源投入といった経営上の重点的な施策です。富士フィルムホールディングスの経営企画部IT企画グループグループ長の林成樹氏は、SAP ERPの導入による経営効果について、次のように語ります。

「最大の効果は、M&Aや事業構造改革にスムーズに対応できるようになったことです。また、もう1つ大きいのはグループ展開によって、業務プロセスや経営管理データの標準化が進んだことです。我々は複数のグループ会社における業務プロセス分析という作業を経て、各社固有の部分最適を取り除き、グループにとって最適な業務プロセスを整備しました。このことは、同じ管理レベルや用語でコミュニケーションが図れるようになるなど、マネジメント効率の向上にもつながりました」

こうした効果の創出と並行して、富士フィルムが取り組んでいるのが、グローバルを対象にしたSAPシステム環境全体の最適化です。IT構築・運用を担当する富士フィルムコンピューターシステム株式会社の取締役システム事業部長 矢嶋博氏は、グローバル全体のアーキテクチャ構想について次のように語ります。

「グループ内での情報共有、決算早期化に向けて、これまで会社単位で配置されていたSAPサーバを1つに統合し、同時にIT運用の効率化を図っていくことが基本的な狙いです。欧州、中国、日本、米国それぞれのデータセンターで、SAP環境を1つのサーバに集約するという方向性自体も、実はSAP ERPの導入によってグループ間のコミュニケーションが効率化され、ITガバナンスを強化しやすい体制が整ったことで可能になったと考えています」

このサーバ統合構想の中で、富士フィルムは大きく2つの施策を具体化しました。1つは国内のシステム統合に向けた、本社システムのアップグレード。もう1つはUNIXとWindows、OracleとSQL Serverが混在していた環境をWindowsとSQL Serverに統合するマイグレーションです。この決定について、富士フィルムコンピューターシステムのシステム事業部ロジスティクスシステム部 担当課長の戸田宏幸氏は、アップグレードとマイグレーションはビジネスの継続性という観点から不可欠だったと指摘します。

「富士フィルム本社の基幹システムは、ハードウェアとソフトウェアの両面で老朽化に伴うリスクを抱えた状態での運用となっていました。ハードウェアは保守部品供給停止時期が迫り、障害発生時には修理不可能になるおそれがあり、ソフトウェアも保守期限切れになるため、新機能を追加するのが困難な状況にありました。ビジネスの継続性と将来の拡張性という面でのリスクが顕在化していたわけで、障害の発生あるいは法規制をはじめとする新たな課題に速やかに対応するためにアップグレードとマイグレーションが必要でした。運用面においても、OSやデータベースの混在環境ではそれぞれに対応する技術者が必要でしたが、統合により技術の共通化を図れるというメリットもありました」

並列処理の採用で

ダウンタイムを5日から3日に短縮

富士フィルムがまず対象にしたのは、本社で稼働するSAP ERPのアップグレードと、データベースのマイグレーションでした。これはグローバルでのアーキテクチャ構想に基づき、日本でのSAP環境を最終的に1つのサーバに統合するための、ベース環境を構築する取り組みです。

「まず基本方針として、本社のSAPサーバを受け皿として整備し、その後関係会社のSAP環境を順次統合していくというシナリオを明確化しました。また、アップグレードと同時にマイグレーションを実施するチャレンジングな課題のリスクを軽減するためには、できるだけ他の作業で負担が生じないことが重要です。そこで、既存のEAIツールなどに移行作業が発生しないように、すでに一部の販売会社で稼働していたSAP R/3 Enterpriseへのアップグレードを選択しました。新機能の追加などを行わないテクニカルアップグレードという方針も、同じ理由によるものです」(矢嶋氏)

プロジェクトは2006年10月に発足し、ロジチーム(販売管理、在庫/購買管理、データウェアハウス)、アドミチーム(財務会計、管理会計)、インフラチームという体制で作業に着手。調査・分析、アプリケーション調整・テスト、本番移行というフェーズに沿ってプロジェクト活動を進めていきました。プロジェクトが本番移行に向けて重視したのが、ユーザ業務に支障のないスケジュール策定と、ダウンタイム(システムが使えない時間)をできるだけ短く抑えることです。プロジェクトの計画では、2007年5月連休の本番移行における目標ダウンタイムを「3日間」と設定しました。

ところが、当初見積もられたダウンタイムは5日間でした。データベースのマイグレーションとSAP ERPのアップグレードを実施するインフラ系の移行、パラメータ設定とプログラムを本番化するアプリケーション系の移行という作業において、前者はSAP標準の手順で実施すると、データベースのマイグレーションだけでエクスポートに78時間、インポートに26時間が必要でした。ここで生かされたのが、富士フィルムコンピューターシステムの技術とノウハウです。

「まず、エクスポート対象テーブルを分割し、並列処理をするというアプローチを採用し、エクスポート時間を19時間に短縮しました。また、エクスポートが完了したテーブルからのインポートも並列処理することで、インポート時間を3時間に短縮しました。データベースのマイグレーション時間を104時間から22時間へと大幅に短縮したことで、結果として32ビットから64ビットへのコンバージョン作業も含めてインフラ系の移行を48時間、アプリケーション系の移行も含めて3日以内で完了するという計画通りのスケジュールが実現できました」(戸田氏)

アプリケーション調整・テストフェーズにおける作業で負荷の高かったのが、業務シナリオをベースにしたシステムテストでした。業務シナリオに沿って動作させる中では、事前の調査・分析フェーズでは検出できなかった問題が顕在化するためです。

「システムテストの基本ステップは、まずアップグレードの差分をツールで分析した結果に基づき、先行してアドオン改修を組み込んで動作検証するというものですが、ERPの標準機能が旧バージョンと異なるなど、業務シナリオに当てはめてみて、はじめて必要な対応が明らかになることも避けられません。もちろんすべての業務シナリオを確認することはできませんから、例外的なビジネスシナリオについては、本番稼働後に不具合が発見された時点で修正するアプローチを採りました」(矢嶋氏)

一方、UNIXからWindowsへのOSの変更も同時進行だったため、周辺システムとの連携部分に関する切替テストや検証も必要になるなど、移行結果を確認する作業にも工夫が必要だったといいます。

「SAP ERPのアップグレードに関しては基本的な手順が明確になっていますが、周辺システムとの連携部分には多様な移行対象(定義、設定)があるため、移行対象ごとに抽出・変更・検証・移行方法を検討して、作業の効率化と高品質化を図りました」(戸田氏)

こうした工夫を取り入れながら、インフラとアプリケーションの合同で計3回のリハーサル作業を実施し、最終的には、アップグレードとマイグレーションを合わせた移行作業を3日間で完了しました。本稼働後は、システムの稼働監視、ユーザからの問い合わせ受付、問題の調査・解決にあたるフォロー体制をとりました。本稼働1週目は画面操作の変化点などについてユーザからの問い合わせがありました。2週日以降は収束しました。一部の例外的なビジネスプロセス業務ではシステムテストで検証できなかったパターンの問題が発生しましたが、約1カ月間のフォロー期間で安定化を実現できたといいます。

「新しい会社を立ち上げる際にも、ビジネスシナリオを想定してシステムの構築ができる。これはグローバルなビジネス要件に対応しているSAPのソリューションだからこそ実現できることであり、我々はこれまでの取り組みからも、その有効性を確信しています」

富士フィルムコンピューターシステム株式会社
取締役システム事業部長 矢嶋博氏

連結経営強化の足場固めを終え グローバルレベルでの 効果創出を目指す

富士フィルムでは今後3年間という期間を目標に、今回アップグレードとマイグレーションを実施したSAPサーバに、国内関係会社のSAP環境を統合していきます。また欧州、中国、米国でも組織、資本、物流といった構造改革を機にSAP環境も統合していく予定です。

SAP ERPの標準化されたビジネスプロセスは、グループ内の組織再編においても効果を発揮しています。

「今後も新たな組織体制に合わせて、迅速に情報基盤を改編・新規構築していく必要があります。新しい会社を立ち上げる際にも、ビジネスシナリオを想定してシステムの構築ができる。これはグローバルなビジネス要件に対応した業務プロセスが搭載されているからこそスムーズに実現できることであり、我々はこれまでの取り組みからも、SAPソリューションの有効性を確信しています。新会社設立の際、実務オペレーション開始日に合わせてSAPシステムを稼働させたこともありました。仮に自社開発であれば、必要な業務プロセスをすべて用意しなければならないため、時間・コスト面でも負荷が大きく、スムーズな対応は困難だと思います。また、新しいビジネス展開のためにM&Aを行う場合も、ITの統合は常に大きな経営課題となりますが、その際、M&Aの交渉相手がSAP ERPのユーザであれば、対応が容易であるということだけでなく、業務プロセスの標準化がなされているという安心感を持つことさえあります」(矢嶋氏)

富士フィルムホールディングスが中期経営計画「VISION75 (2007)」で重点課題に位置づけているのが、第1に急成長分野でのダイナミックな設備投資や新規事業分野を中心とした積極的なM&Aなどによる成長戦略のさらなる推進、第2にシェアードサービスの具体化や物流コストダウン、購買改革による強靱な企業体質の実現です。

「グループ全体でSAP環境の整備が進んだことにより、各国のグループ企業から連結経営に必要なデータが集まってくる仕組みが構築でき、連結経営強化の足場固めは完了したと考えています。今後は標準化された業務プロセスや経営管理データを活用し、グローバルレベルで在庫削減や資金効率化などを進めていきます」(林氏)

今回のプロジェクトで、富士フィルムホールディングスのグローバルな経営基盤はさらに強化されました。今後の事業拡大に向け、SAPソリューションがさらに大きな役割を担っていくことは間違いありません。

