



「コンテンツ価値の最大化という面での効果は今後の取り組み次第ですが、それに耐える基盤をSAP ERPやSAP NetWeaver BI、SAP NetWeaver MDMで構築できたと思います」

経営企画室 新システム推進部 室次長 兼 部長  
上原明久氏

## ソリューション概要

### 企業概要

- 社名：株式会社講談社
- 本社所在地：東京都文京区
- 売上高：1,456億円(2006年度)
- 従業員数：1,013人(2007年7月現在)
- Webサイト：  
www.kodansha.co.jp
- 事業内容：  
出版(書籍・雑誌・コミック)、デジタルコンテンツ、ライツ(著作権)他
- 導入パートナー：  
ベリングポイント株式会社

### 導入サマリ

情報基盤強化を目的にSAP® ERP導入を決定。取引先マスタ、商品マスタの統合にSAP NetWeaver® MDM、既存システムとの連携にSAP NetWeaver XIを採用した新システムが2006年12月に稼働。コンテンツ単位での戦略立案や経営管理への情報活用を推進している。

### 課題

- ホストコンピュータによる既存情報システムの処理能力の限界
- 部門別のデータ管理による重複等、データ品質の低下

### 導入目的

- 基幹システムのデータベース一元化
- 経営情報の「スピード」と「正確性」強化
- コンテンツ価値の最大化に向けた経営管理基盤の整備

### SAP 選択の理由

- 国内外での豊富な導入実績
- 短期導入に対応できるパッケージ機能

### 導入メリット

- 正確な原価や経費の迅速な把握
- コンテンツビジネスの戦略を支援する基盤の整備

### SAP ソリューション

- SAP ERP (導入コンポーネント：FI/CO/MM)
- SAP NetWeaver Business Intelligence (SAP NetWeaver BI)
- SAP NetWeaver Master Data Management (SAP NetWeaver MDM)
- SAP NetWeaver Exchange Infrastructure (SAP NetWeaver XI)

### システム環境

- データベース：  
Microsoft SQL Server 2005
- ハードウェア：HP DL385
- OS：Microsoft Windows 2003 Enterprise Edition

## 株式会社講談社

### コンテンツの価値最大化、経営管理基盤の強化を支援するSAP® ERP/SAP NetWeaver® MDM

「おもしろくて、ためになる」出版を基本理念に、小説や実用書、学術書など多岐にわたる書籍、多様なジャンルの雑誌群、コミックの出版事業を展開し、2009年には創業100周年を迎える講談社。最近では出版物から発展し、携帯配信や電子書籍といったデジタルコンテンツ事業、小説やコミックなどのコンテンツをTV、映画、アニメ、ゲームなどへ拡大するライツ(著作権)事業も積極的に推進する同社は、出版業界ではいち早くコンピュータを導入し、幅広い業務で情報システムを活用してきました。

しかし近年、長年運用してきたホストコンピュータの処理能力に限界が見えただけでなく、個別の業務ごとに構築してきた情報システムが複雑化し、経営や業務の課題が顕在化していました。一方ではデジタルメディアの比重が高まる中、コンテンツの価値を最大化する経営管理基盤の整備も求められていました。

そこで同社は、2005年12月から「データ標準」を基本コンセプトに、会計と経営管理にフォーカスした新基幹システム構築に着手し、翌年12月に本稼働しました。この講談社の新たな経営管理基盤を、最新のSAPソリューションが支えています。

### 「スピード」と「正確性」を求めてERPによる業務標準化を決断

講談社がシステム刷新の検討を開始したのは2005年初頭です。当初の目的は、これまで部門最適の観点で構築してきた情報システムの課題を解決することにあります。たとえば、経営管理に必要な売上や原価、経費が確定するまでに時間がかかるため迅速な意思決定が困難であったり、取引先マスタや商品マスタが複数存在することで、データの重複や不整合などが発生していました。

こうした課題に対して同社では「スピード」と「正確性」を実現するデータベースの一元化が不可欠と判断し、解決手段としてERPに着目。約半年間かけて、経理をはじめ編集、ライツ(著作権)管理、営業といった複数部門のメンバーが、ERPの有用性や経営管理のあり方などについて検討を進めていきました。

ERP導入に際しては、新設された新システム推進部を中心に、ITベンダー数社の提案を検討した上で、ベリングポイントが提案したSAP ERP(財務会計/管理会計)とSAP NetWeaver Business Intelligence(SAP NetWeaver BI)を中核とした新システムの導入を2005年10月に決定しました。今回の導入プロジェクトで中心的な役割を果たした経営企画室新システム推進部・室次長兼部長の上原朗久氏は、採用のポイントについて次のように語ります。

### 「SAPソリューションの有用性と解決能力の高さという総合的な評価が、導入の決め手となりました」

経営企画室 新システム推進部 室次長 兼 部長  
上原朗久氏

「将来的には会計だけではなく、販売や流通なども統合していくという構想ですが、今回はそのための基盤整備が最優先の課題でした。すべての事業で基盤となる会計業務の標準化や経営管理データの統合を短期間に実現するため、1年後の本稼働という目標を設定しました。したがってERPの選択では、短期導入を実現できることも重要です。ベリングポイントの提案は、我々の方針を理解した上で、会計分野の知識に基づく高度なコンサルティング力を提供してくれるものでした。SAPソリューションの有用性と解決能力の高さという総合的な評価が、導入の決め手となりました」

### 「データ標準」徹底に向けて SAP NetWeaver MDMによるマスタ統合を実施

SAP ERP導入を決定した講談社は、次の構想策定フェーズで、経営管理と業務の側面からの「データ標準」という基本コンセプトを明確化。このコンセプトを徹底するため、マスタ統合にSAP NetWeaver Master Data Management(SAP NetWeaver MDM)、既存システムとの連携にSAP NetWeaver Exchange Infrastructure(SAP NetWeaver XI)を採用しました。

コンテンツ価値の最大化というビジネス戦略に向けて、データベースの一元化という方針をさらに強化する必要があるとの判断からです。それまでの出版物や部門単位での管理から脱却し、コンテンツ単位での管理に移行するためには、コード体系や業務運用ルールを全社で共通化し、既存システムに複数存在している取引先マスタと商品マスタを統合することが不可欠でした。

SAPソリューション以外に、各種の伝票や申請に対応した電子承認ワークフローの導入も決定し、2005年12月にPMO(Project Management Office)を設置したプロジェクトをスタートしました。

「データ標準」を掲げた同社では、アドオンは極力避けるという方針を採用しました。SAP ERPの標準プロセスに合わせて、原価計算などの会計処理プロセスを変革するためです。

「従来の原価計算は月次で処理していたため、たとえば月刊誌を創刊した場合、実績を数値として把握できるのは、すでに創刊3号から4号の作業が進んでいる翌月の半ばでした。雑誌は生き物ですから、できるだけ早く動向を把握し、対策を講じていきたい。そこでSAP ERP導入に合わせて、原価の入力を日次処理に変更しました。当社は多品種のアイテムを扱っているため、それら1つひとつの実態を正確に把握するためにも、日々の状況を追える仕組みが必要でした」(上原氏)

プロジェクトは、こうした業務プロセス変革と並行で進められました。新たな経営管理基盤は当初の計画どおり、2006年12月に本稼働しました。

### 新たな情報基盤を活用し さらなる経営戦略強化へ

本稼働から1年が経過した現在、講談社では経営戦略、業務支援という2つの側面から、SAP ERPに蓄積された情報を活用するための取り組みを推進しています。携帯配信、雑誌と連動した通信販売やコミュニティサイト、ゲームソフトといったコンテンツベースの事業を積極的に展開する同社が、今後もこうしたビジネスの強化を図っていく上で、SAPソリューションは不可欠な基盤と位置づけられています。

「コンテンツ価値の最大化という面での効果は今後の取り組み次第ですが、それに耐えうる基盤をSAP ERPやSAP NetWeaver BI、SAP NetWeaver MDMで構築できたと思います。今後は、経営という観点からは年間の事業計画や予算計画とどう組み合わせるか、業務の観点からは社内情報に加え、書店や取次といった社外の情報をどう取り込んでいくかが重要になってきます。効率的なデータの管理と活用によって、当社が創出する価値をさらに高めていきたいと考えています」(上原氏)