



## 海外現地法人18社にSAP® ERPを短期導入 プロジェクトを支えた12カ国のIBMとの協業体制

### Overview

#### ◆チャレンジ

三井倉庫株式会社(以下、三井倉庫)は、明治42年(1909年)の創業以来、倉庫保管、港湾運送、陸上運送並びに国際運送取扱いなど、物流を通じて社会に貢献できる「最適物流創造企業」として積極的な事業活動を行っている企業です。独自の実態物流と情報システムの最適組み合わせによって開発したLIT(ロジスティクス・インフォメーション・テクノロジー)サービスによって、物流事業の拡大を目指し、グローバルに事業を展開しています。三井倉庫は、社会のインフラに不可欠な機能と役割を提供する物流事業者として、企業存立の基本となるコンプライアンスやリスク管理が重要であるとの認識から、全社的にさまざまな内部統制のプロジェクトを推進しています。その対応として日本、海外含め、業務の標準化と効率化、統制レベルの統一、ITガバナンス強化を目的とした基幹システム(グローバルネットワークシステム:GNS)の構築を進めており、その一環として、会計システムにおいては「会計システム海外展開プロジェクト」として海外現地法人に対してSAP ERPによる統一的な会計システムを導入しています。

#### ◆ソリューション

多くの企業が金融商品取引法(JSOX)への対応を進める中、三井倉庫でも、全社的な統

制レベルの統一や、業務の標準化などが求められていました。多くの海外現地法人を有する同社では、情報の透明性を確保し、充実したIR情報を取得するため、それまで各法人ごとに個別に導入されていた一般会計、債権・債務管理、損益管理といった会計のシステムを、SAP ERPによる会計システムへと統一することにしました。

2008年度から適用される金融商品取引法への対応はさることながら、三井倉庫の経営ポリシーともいえる「スピード経営」という視点からも、新業務プロセス設計から新システム導入まで含め、短期間(10カ月)で実施することもプロジェクト目標の一つとしました。そのためSAP ERPの導入にはユアソフト社のテンプレートである「Real Model」を採用し、三井倉庫グローバルモデルとしてのプロセス設計、SAP ERP設定を2カ月強で実施しました。

さらにヨーロッパ、北米、アジアなど世界11カ国18社の海外現地法人に対して、ほぼ同時に新業務プロセス、SAP ERPを導入する必要があったことから、日本IBMのみならず、各国のIBMメンバーの参加によって各国での導入を平行して実施し、7カ月という驚異的なスピードで11カ国18社への導入展開を実現しています。

また、システムプラットフォームとしては、今後のシステム拡張に柔軟に対応できるよう、仮想化機能を有したIBM System p™を採用しています。

#### ◆効果

海外現地法人の業務プロセスおよび会計システムを統一したことで、正確で透明性の高い会計情報を取得できるようになっています。また、テンプレートによるSAP ERPの導入は、短納期のプロジェクトを成功させ、金融商品取引法が適用となる2008年度からのシステム稼働を実現しました。さらに、法規制など国ごとに異なる事情に精通している現地のIBMメンバーのサポートによって、それぞれの国ごとに必要な機能を備えた会計システムを構築しています。

#### ◆ソリューション製品構成

・適用業務  
財務会計、管理会計

・ソフトウェア  
SAP ERP  
ユアソフト SAPテンプレート Real Model

・ハードウェア  
IBM System p5™ 550  
IBM System p5 510  
IBM System Storage™ DS4300

・サービス  
アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス株式会社 (IBCS)

「各国の IBM が連携して、それぞれの国の IBM メンバーが現地でプロジェクトに参加できるというのは、まさにグローバル企業である IBM ならではです」

三井倉庫 LIT 推進部 LIT 推進室 室長  
小田中 修氏

## お客様ニーズ 会計業務の標準化と 会計システムの統一

グローバルに事業を展開している三井倉庫では、米国SOX法など海外での法律制定の流れを受けて、いつか日本においても同様にコンプライアンスやリスク管理など、企業ガバナンスへの対応が求められることを予想していました。三井倉庫 業務部 業務企画室の西村 健氏は、すでに三井倉庫は2006年頃には内部統制に係るさまざまな施策が進められていたといいます。

「2年ほど前から全社的な内部統制の実現は、三井倉庫の課題となっていました。そのためには、まず業務の標準化だろうと、さまざまな業務の見直しを行ってきました」(西村氏)。そして、いよいよ2008年度より金融商品取引法が適用されることとなり、三井倉庫の内部統制に係るプロジェクトのひとつとして、会計システム海外展開プロジェクトも開始されました。

このプロジェクトについて三井倉庫 LIT推進部 LIT推進室 室長の小田中 修氏は、海外現地法人への統一したシステムの導入は以前から考えていたことを明らかにしています。「内部統制を維持しながら、お客様に国内海外を問わず均一なサービスを提供させて頂くには、基幹業務システムの統一が前提となります。そのためには、先ず受け皿となる会計システムから統一が必要と考えていました。そういう意味では金融商品取引法の適用はプロジェクト推進の追い風となったと思います」(小田中氏)。

このような背景があり、三井倉庫は2007年に会計システム海外展開のプロジェクトを開始しました。

## 導入の経緯

### Real Modelで SAP ERPの短期導入を目指す

三井倉庫が、海外現地法人における統一会計システムとしてSAP ERPを選択したのは、SAPという企業への安心感でした。しかし、SAP ERPの導入がすぐに決まったわけではありませんでした。

「会計システムとしては、SAP ERP以外にも、さまざまな製品を検討しました。他にも良いと思える製品はあったのですが、買取によって違う企業の製品になっていたりすると、今後もその製品が存続していくのが不安になります。その点、SAPは企業としても安定していて、これなら製品についても大丈夫だろうと判断しました」(小田中氏)。

「SAPの製品といっても、最初はSAP® Business Oneの導入を検討していましたが、連結決算など自分たちの要件を満たすには、SAP ERPの方がいいということになりました」(小田中氏)。

また、会計システム海外展開プロジェクトでは、非常に短期導入が求められていたことから、SAP ERPの導入には、ユアソフト社の導入テンプレートであるReal Modelを採用しています。

「Real Modelの存在は、SAPの海外導入に関する講演会で知りました。短納期で実現された事例の紹介に、とても感銘を受けた記憶があります。今回のプロジェクトが非常に時間的に厳しいものになることは最初からわかっていましたので、導入にはReal Modelを使おうというのは、早い段階で決まりました」(西村氏)。

短期導入に関して、IBCS バリュー・デリバリー・センター フィナンシャル マネジメント岡田信行は次のように述べています。

「Real Modelを最大限に生かすのはもちろんですが、プロジェクトタスクアプローチにおいても工夫をいたしました。また、三井倉庫様のクイック・アクション／ディシジョンも短期導入実現の鍵となりました」(岡田)。

## 12カ国のIBMが 連携して実現した同時導入

SAP ERPによる会計システムを導入することを決定した三井倉庫は、その導入のパートナーとしてIBMを選択しました。この選択について西村氏は、IBMの提案が非常に現実的であったことや、ユアソフト社との協業体制を評価した結果であるとしています。

「今回のプロジェクトでは、いくつかの企業から導入のご提案を提示していただきました。非常に短いスケジュールや、11カ国18社への同時導入といった厳しい条件をクリアした上で、現実的な提案をしたのがIBMでした。すでにIBMがユアソフト社と協業関係にあったことも、選択の要因のひとつです」（西村氏）。

さらに、IBMがグローバル企業であることも、今回のプロジェクトには大きく影響しています。IBMは今回のプロジェクトを推進するにあたり、グローバルモデルの設計、プロジェクト全体管理をする日本のほか、実際に会計システムを導入する海外各国と計12ヶ国のIBMメンバーをプロジェクトに投入しました。つまり、現地のIBMメンバーが、直接それぞれの現地法人でのSAP ERP導入をサポートしたのです。統一した会計システムの導入と言っても、それぞれの国には会計に関する異なる法律、商習慣が存在しています。このような現地の状況をきちんと理解しているメンバーがサポートすることで、地域間のギャップをカバーし円滑なプロジェクト推進が実現しました。

「IBMがグローバル企業であることは、今回のプロジェクトで非常に大きな意味を持っていました。各国のIBMが連携して、それぞれの国のIBMメンバーが現地のプロジェクトに参加するというのは、まさにグローバル企業であるIBMならではのものです。こんなプロジェクト体制を実現できる企業は、IBM以外に考えられません」（小田中氏）。

「IBMにはSAP導入、プロジェクト管理に関してグローバル共通のメソドロジーを持っています。つまりプロジェクト遂行、管理の共通の基盤がすでに存在しており、どの国のIBMメンバーであってもスムーズに協業ができるのです」（岡田）。

### 導入効果

#### 業務プロセスの標準化、 情報精度の均一化が実現

SAP ERPによる海外現地法人向けの会計システムは、Real Modelの採用や各国IBMメンバーのサポートによって、予定通り2007年度から稼働を開始しています。システムの稼働開始から、まだあまり時間が経過していません。ことから、効果を定量的に捉えることは難しいですが、このシステムの導入によって、海外現地法人で会計業務プロセスの標準化、情報精度の均一化が実現したことが重要であると語っています。

「これまで独自の方法で会計業務を行っていたスタッフの中には、今回の新業務プロセスおよび会計システムに戸惑っている人もいます。そのため、一時的に業務効率下がっているところもあるかもしれません。しかし、内部統制実現には、業務プロセスの標準化は避けられません。統一された会計システムは、三井倉庫という企業が海外現地法人に向けて示した会計業務のルールなのです」（西村氏）。

「今回のプロジェクトの目的は、単に統一した会計システムを導入することではありません。欲しい情報がどの国の現地法人からも同じプロセス、同じ精度で入手できるようにすることが重要なのです。統一した業務プロセスの導入によって、全社的な内部統制を実現することが重要であり、会計システムは、そのためのツールに過ぎません」（小田中氏）。

「11カ国18社への  
同時導入といった厳しい条件を  
クリアした上で、  
現実的な提案をしたのが  
IBMでした」

三井倉庫 業務部 業務企画室 西村 健氏

## 将来の展望

### SAP ERPという基盤の上で 業務プロセス改善

新しい業務プロセスおよび会計システムの導入によって三井倉庫では海外現地法人における会計業務のプロセスを統一しました。しかし、まだ導入したばかりであることから、必ずしも業務の効率化には結びついていないこともあるといいます。

「まだシステムを展開したばかりなので、今のやり方が本当に効率がいいのか答えはできていません。しかし、SAP ERPという共通した会計システム基盤を構築したことで、今後は全社的に統一した業務プロセスを改善していくことができると考えています」(小田中氏)。

「まだ自分たちにSAP ERPについてのノウハウが蓄積されていないため、運用面でもIBMのサポートに頼っています。しかし、今後はさまざまな知識を吸収していくことで、自分たちのSAP ERPに対するスキルを高めていきたいと考えています。そのためのサポートも、IBMには期待しています」(西村氏)。



#### 日本アイビーエム株式会社

〒106-8711 東京都港区六本木3-2-12  
06-08 Printed in Japan  
<http://www.ibm.com/jp/>

IBM、IBMロゴ、System p、System p5、System StorageはInternational Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。このカタログの情報は2008年6月現在のものです。製品、サービス等詳細については、弊社もしくはIBMビジネスパートナーの営業担当員にご相談ください。

●当カタログに記載のデータは、すべての場合において同等の効果が得られることを意味するものではありません。効果はお客様の環境、その他の要因によって異なります。●掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。また国・地域によってはご提供条件が異なる場合がございます。詳細は各国IBMにお問い合わせください。●掲載された情報は2008年6月現在のものです。事前の予告なく変更する場合があります。

© Copyright IBM Corporation 2008  
All rights reserved.



#### SAPジャパン株式会社

本社 〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目7番2号  
東京サンケイビル  
<http://www.sap.com/japan/>

© 2008 SAP AG. All rights reserved.

SAP、R/3、mySAP、mySAP.com、xApps、xApp、SAP NetWeaver、Duet、PartnerEdgeおよび本書で引用されているSAP製品およびサービスは、関連するロゴを含め、ドイツおよびその他の国々におけるSAP AGの商標または登録商標です。また、本書で言及されている他の全ての製品名は、それぞれの会社の商標または登録商標です。なお、本書に記載の製品、サービスの一部、画面は開発中のものも含まれており、参考情報として、あるいは各国別に製品仕様が変わる場合があります。SAPの画面、図表等の著作権はSAP AGおよびSAP ジャパンに帰属します。