



「アップグレード時のダウンタイムは大きな懸念材料であり、業務の無停止は絶対条件。この条件をクリアすることも MaxAttention™ を採用した大きな理由でした」

常務取締役 営業統括本部長 藤沢和則氏

ソリューション概要

サマリ

SAP® R/3® 4.0B から SAP R/3 Enterprise へのアップグレードにあたり、業務を停止することなく、9時間というダウンタイムを実現。ここに、SAPのMaxAttention™ サービスが大きく貢献。

Web サイト

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

業種

パソコン、OA機器、カメラ、デジタルカメラ、オーディオ・ビデオ機器、家電、時計、通信機器、ゲーム機およびソフト、CD/DVDソフトなどの販売

最重要課題

- 変化への対応のスピードアップ
- マルチチャンネル統合
- アップグレード時の業務無停止 (ダウンタイムの最小化)

SAP ソリューション

- MaxAttention

SAP の選択理由

- 責任範囲を自社製品に絞らないプラットフォームサポートとしての MaxAttention の優位性
- アップグレード時の業務の無停止条件をクリア可能なサービス

導入ハイライト

- 1年間にわたる綿密なアップグレード計画と準備
- 4テラバイトに及ぶ膨大なデータ規模
- MaxAttention サービスの活用

導入メリット

- 業務無停止でアップグレードを実施
- 32時間でアップグレードを完了
- 驚異的なダウンタイム9時間の実現
- マルチチャンネル統合基盤の強化

導入パートナー

- SAP グローバルサポート
- SAP コンサルティング

既存システム環境

- SAP R/3 Enterprise
- SAP for Retail
- SAP NetWeaver™ : SAP Business Information Warehouse

データベース

- ORACLE

ハードウェア

- HP

OS

- HP-UX

株式会社ヨドバシカメラ

ヨドバシカメラの“無停止”アップグレードを支えた SAP の MaxAttention™ サービス

パソコンやオーディオ機器、カメラ、デジタルカメラ、家電、通信機器、ゲーム機およびソフトなどの販売で2003年度の売上高が5,450億円、経常利益が358億円に達するヨドバシカメラ。日本国内の多くの企業が業績低迷を続ける中、この4年間だけ見ても売上高が1.6倍に増大するなど、20年連続の成長を続ける同社は、次代のビジネス変化への迅速な対応を目指し、2004年9月にSAP® R/3® 4.0BからSAP R/3 Enterpriseへのアップグレードを実施しました。

対象となったのは、人事、会計だけではなく、仕入れから在庫管理、店舗販売、インターネット販売といった、小売ビジネス全体を支える情報基盤。50万アイテム以上の商品データ、約2,000万人に達する顧客データ、約400社にのぼる取引先データ、2,580名(2004年3月現在)の社員の人事情報、国内18店舗の売上や会計情報など、4テラバイトを超える大容量データを統合管理する基幹システムです。これだけの大規模システムでありながら、店舗や配送などに関する日常業務を停止することなく、ダウンタイム9時間というアップグレードを実現できたのは、同社の綿密なアップグレード計画とSAPコンサルティングのノウハウ、そして、SAPが運用サポートプログラムとして提供するMaxAttention™ サービスが大きな役割を果たしたと言えます。

将来のビジネス展開に備える

SAP R/3を中核としたIT戦略

業績の低迷や競争力の低下。現状の経営に対する危機感が既存システムの刷新や強化の原動力となる企業が多い中、好業績であっても常に次代のビジネスに備えてIT環境を強化する。これが、ヨドバシカメラが推進するIT戦略の大きな特徴です。

カメラ専門店として、1960年に創立したヨドバシカメラは、小売業としての事業拡大に伴い、早くから情報システムの有用性に着目。1980年代には、メインフレームによる基幹システムを構築し、日常業務のオンライン化、取引先とのオンライン化を実現しました。膨大な商品の単品管理も可能にしたこの基幹システムは、1990年代に入っても同業他社の中でも先進的な情報基盤として安定稼働を続けていましたが、同社で95年、リスクを認識しながらもシステムの刷新を決断。SAP R/3の導入を進めていきました。

1995年にはFI(財務会計)とCO(管理会計)、1996年にはHR(人事管理)を導入。1997年末には受発注管理や販売管理、在庫管理、ロジスティクス管理を支援するSAP for Retail(小売)の導入と同時に、取引先とのEDIを構築したことで、仕入れから販売に至るSCMの仕組みを確立しました。さらに、1999年にはSAP Business Information Warehouse(SAP BW)も稼働。膨大なデータをさまざまな角度から分析できる環境を整備しました。ヨドバシカメラが重視したのは、システム統合という技術的要件ではなく、ビジネスの変化への対応。現状の課題を解決するというよりむしろ、今後のビジネスに備えるという考え方です。

では、SAPソリューションが広範囲に及ぶビジネス領域をカバーするようになった1999年以降、どのような変化に直面したのか。常務取締役・営業統括本部長の藤沢和則氏は、ビジネスの変化とSAPソリューションが果たした役割について、次のように語ります。

「最も大きな変化は、インターネットビジネス市場が本格化したことです。インターネット通販は、実店舗での販売と似ているようで、物流はまったく異なります。それらを統合できたというメリットは非常に大きい。また、従来もPOSやポイントカードによってお客様を特定していましたが、それ以上のサービス、一人ひとりのお客様にフィットしたサービスを提供していくための土台ができたことも重要です。実際に起きたこうした変化に確実に対応できているという点で、SAPソリューションが果たした役割は間違いなく大きいと思いますね」

変化への対応を支えているのは、SAPソリューションによる収益や在庫といったさまざまなデータの一元管理とマルチチャネル統合の実現。導入後の売上高も、4,128億円(2001年1月実績)、4,320億円(2002年1月実績)、5,159億円(2003年3月実績)、5,450億円(2004年3月実績)と順調に拡大、インターネットビジネスの年間売上高も、競合他社を圧倒する約300億円という規模にまで成長しました。

「SAPソリューションの直接的な貢献度を評価するのは困難ですが、ITがなければビジネスが成り立たないことは事実です。ITはあくまでもツールですが、たとえばカメラであれば写真が撮れる、時計であれば時刻を表示するといった基本機能は重要で、ITの世界では、その基本機能を満たしていない仕組みが案外多いのです。データの一元管理やマルチチャネルの統合といった基本機能を使って確実にビジネスを展開できたという点で、SAPソリューションはここ数年の業績向上に大きく貢献したと言えます」(藤沢氏)。

経営的な観点からも効果を実感しつつある中、さらに2003年、ヨドバシカメラはSAP R/3のアップグレードについて検討を開始しました。ここでも根底にあったのは、「今後のビジネス展開に備える」という考え方です。

「受発注や在庫管理、物流の問題を解決できる仕組みを構築できた企業だけが生き残っている。逆に言えば、それに対応できなかった企業はすでに淘汰されているという状況にありました。つまり重要なのは、次に訪れる変化に

いかに対応できるか、そして、システム的にはいかに移行できるか。現状のシステムはもはや差別化要因にはならないことは明らかでした」(藤沢氏)。

「重要なのは、次に訪れる変化にいかに対応できるか、そして、システム的にはいかに移行できるか。現状のシステムはもはや差別化要因にはならないことは明らかでした」

常務取締役 営業統括本部長 藤沢和則氏

ビジネスプラットフォームの運用支援が MaxAttentionサービスの価値

ヨドバシカメラが実施したSAP R/3のアップグレードでポイントになったのは、マルチチャネル統合。すでに実現されていたマルチチャネル統合の機能自体に大きな問題があったわけではありません。

「重視したのは機能的なアップグレードではなく、新たな機能やサービスを追加するスピードです。機能であれば、従来のままでも十分対応できたのですが、アップグレードすれば開発の容易さが飛躍的に向上する。たとえば携帯サイトのような新たなチャネルに対応するだけではなく、改善も含めて迅速な対応が可能なプラットフォーム、インターネットとコールセンターを組み合わせたビジネスモデルにもすぐに対応できる仕組みが必要だったということです」(藤沢氏)。

SAP R/3のアップグレードの検討を進める一方で、ヨドバシカメラでは2003年7月からSAPが提供するMaxAttentionサービスの利用を開始しました。MaxAttentionは、専任担当者の配置により、緊急度の高い障害への迅速な対応はもちろん、予防保守、利用状況の分析に基づくパフォーマンスや可用性の向上を可能にするなど、SAPソリューションの運用を強化するサポートプログラム。今回のダウンタイムを大幅に短縮したアップグレードでは、MaxAttentionサービスのひとつである「SAPダウンタイムアセスメント」や「SAPデータマネージメント」サービスが大きな役割を果たしました。

「当社にとってSAPソリューションは、業務用ソフトウェアではなくビジネスのプラットフォーム。MaxAttentionは、ソフトウェアのサポートというよりプラットフォームのサポートだと理解し、採用を決めました。これまでに運用上の大きな問題が発生したわけではありませんが、何か問題が起きてから対応するのは、ビジネス上のリスクが大きいという判断です。もちろん、日々これだけ膨大なトランザクションをリアルタイムで処理している以上、アップグレード時のダウンタイムは大きな懸念材料であり、業務の無停止は絶対条件。この条件をクリアすることもMaxAttentionを採用した大きな理由でした」(藤沢氏)。

テスト作業の繰り返しで ダウンタイムの短縮を実現

SAP R/3 4.0BからSAP R/3 Enterpriseへのアップグレードに向けた作業を開始したのは2003年9月。具体的には、大きく分けて3つの作業が進められていきました。1つ目はハードウェアという側面からのインフラ構築。2つ目は、そのハードウェア環境を前提としたアプリケーションの動作確認と修正作業で、そこには新旧機能の差異分析、既存のアドオン

プログラムに与える影響の調査と修正作業などが含まれていました。そして3つ目が、ヨドバシカメラが最も重視したダウンタイムの削減に向けたテスト作業です。

プロジェクトには、ハードウェアやソフトウェア、ITコンサルティングなどを担当する複数のパートナー企業、サポートを担当するSAPコンサルティングが参画し、役割分担を明確にした上で、各社の強みを生かす協力体制を確立。「常に、技術的に新しいチャレンジに向けたリクエストを出す」(藤沢氏)という方針に基づき、作業が進められていきました。

アップグレード作業では、SAPジャパンの専属サポートコンサルタント3名が常駐した他、SAP AGにもサポートの専任担当者を配置。国内外での実績に基づくノウハウを活用できる体制のもとに、作業が進められました。ヨドバシカメラが目標としたダウンタイムは8時間以内。これに対して、当初のテストで出された結果は70時間を上回っていました。

「本番環境に近い動作環境で実際にアップグレードを実施し、その結果に対してどこを修正すれば短縮できるかを明確にし、対応する。そのサイクルを何回実施できるかがポイントでした。当社の場合、1サイクルに

要した期間は約3ヵ月。実際のアップグレードまでに3回のテストを実施したことで、最終的には9時間というダウンタイムを実現できました。最低でもこれだけ慎重なテスト作業を実施しなければ、確実なアップグレードはできない。逆に言えば、約1年間で費やしてこれだけの準備をすれば、業務を停止することなくアップグレードを実施することが可能であることを実感できました」(藤沢氏)。

「MaxAttentionは、ソフトウェアのサポート というよりプラットフォームのサポートだと理解し、 採用を決めました。何か問題が起きてから 対応するのは、ビジネス上のリスクが大きいと いう判断です」

常務取締役 営業統括本部長 藤沢和則氏

販売した時点で即時に記録される商品の単品情報、随時出力される各種伝票、売上や在庫データのリアルタイムでのアップデート。さらにそのデータを活用した発注処理や商品の入れ替え作業、需要予測など、小売というビジネス形態のさまざまな業務を支援している大規模なシステムを、停止させるわけにはいかない状況下でのアップグレード。ダウンタイム9時間、前処理や動作検証、外部システムとの接続時間を含めても合計32時間という短時間でこの要件に応えることができた背景に、MaxAttentionサービスの果たした役割があります。

「今回のサポートチームは、障害時の対応も迅速であり、繰り返し実施したテスト作業でも非常に心強い存在でした。また、従来のパッケージベンダーは、責任範囲を自社製品に絞ったサポートが一般的ですが、MaxAttentionはその責任範囲を拡大して対応してくれた点も大きい。無停止のアップグレードを実現できた点はもちろんですが、運用サポート全体で考えても、当社にとって非常に有効なサービスだと評価しています」(藤沢氏)。

今後のIT要件に合致するESAのコンセプト

アップグレードによる成果については、「これからが勝負どころ」と藤沢氏。アップグレードの真の効果問われるのは、ビジネスに次の変化が訪れたとき。今回のアップグレードは、その変化への対応スピードを向上させるための基盤が整ったという意味で、ヨドバシカメラにとって重要な意味を持っていることは確かです。

また、今後のシステム拡張計画も現時点ではまだ具体化されていないものの、ヨドバシカメラが求める今後のIT要件とSAPの方向性は合致しており、SAPソリューションに対する期待は大きいと、藤沢氏は語ります。「従来のITプロジェクトは操作性や機能にばかり注目し、システム要件の議論に多大な時間を費やしているケースも少なくありません。ところが本来重要なのは、ビジネスのシナリオを描くための議論。今後生き残っていけるのは、それを徹底できる企業だと思います。例えるなら、従来のパッケージが完成された料理であるのに対して、これからのパッケージは素材。もちろん、その素材のベースにはビジネスや業務の豊富なノウハウが詰まっている。その素材をどう組み合わせるとおいしい料理を作るか。つまり変化に対応できるのはこうした素材であり、近年SAPが提唱しているEnterprise Service Architecture(ESA)が、この考え方につながるというのが私の理解です。そういう意味でSAPソリューションには今後も注目しており、また、安心感を抱いています」

現在日本国内では、その売上高の伸び率からヨドバシカメラ、ヤマダ電機、ビックカメラの3強時代と言われる家電量販ビジネス。しかし、利益額で見ればヨドバシカメラが突出しています。この効率的な経営を実現している背景に、常に次代の変化への対応を見据えたIT戦略があることは見逃せません。SAPソリューションは、ヨドバシカメラにとって、変化に対応できるビジネスプラットフォームとして、今後もますます重要な役割を果たそうとしています。

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

