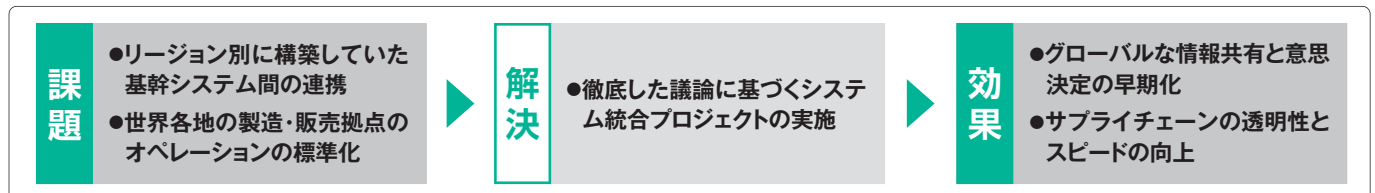


SAP S/4HANA®でグローバルシステムを統合 サプライチェーン情報も一元化し、 需要予測と意思決定の迅速化を実現



光モジュールや半導体レーザーの開発、製造、販売を手がけるOclaro, Inc. (オクラロ)グループは、世界各地の製造・販売拠点のオペレーションの標準化をめざしてSAP S/4HANA®を導入しました。加えてサプライチェーン業務を効率化するSAP® Integrated Business Planning (SAP IBP)などのSAPソリューションを、日立と米国Hitachi Consulting Corporationの支援のもと導入し、グローバルレベルでの情報の可視化と意思疎通を大きく向上させました。

グローバルで基幹システムを統合し“One Oclaro”の実現へ

光モジュール、光通信デバイスの世界的メーカーであるオクラロ。本社と一部の研究開発部門を米国カリフォルニア州のサンノゼ、主たる研究開発と生産部門をイギリス、イタリア、中国、日本に有し、全世界に販売網を展開しています。日本法人である日本オクラロ株式会社（以下、日本オクラロ）は、半導体光デバイス、レーザーダイオード、光送受信モジュールなどを製造し、通信機器メーカーやデータセンター事業者などに販売しています。

オクラロ全体のIT戦略は米国本社がリードする一方、業務の中核となる生産・販売系のシステムは日本、中国、欧州/米国の3リージョンが独自に導入/構築/運用してきました。そこで既存システムの更改を機に、基幹システムのグローバル統合による業務プロセスの標準化に乗り出しました。日本オクラロのオペレーションセンタ センタ長を務める會澤 徹氏は次のように語ります。

「複数の会社が合併した経緯もあり、同じ会社内でも別の業務プロセスが動

いており、まるで別会社のような状態。リージョン間でデータや伝票をやり取りする際も、手作業でデータを合体したり、伝票を別々に用意する必要があり、ビジネスが大きくなるにつれ弊害が出てきていました。そこで、システムが今後の成長の足かせにならないよう、今回のプロジェクトを通じてグローバルレベルでの“One Oclaro”をめざしました」

日本の製造業を熟知した技術力とグローバルなコミュニケーション力を評価

システム統合プロジェクトには、米国本社と3つのリージョンが参加。まずERP選定委員会を設置して、各リージョンからの参加者がコスト、リードタイム、コンセプト、SIのノウハウ、製造業での経験などの評価項目を定めて議論しました。最終的に採用されたのは、米国Hitachi Consulting Corporationと日立の合同チームが提案したSAP S/4HANAでした。日本以外のリージョンの旧基幹システムはSAP ERPだったこともあり、結果的に移行への影響を最小限に抑える効果もありました。

導入を支援するコンサルタントとシステムインテグレーターに日立グループを選んだ決め手は、日本の製造業を熟知していることと、円滑なコミュニケーションへの期待でした。日本オクラロ ITセンタ ビジネスソリューション部 部長の那倉 康一氏は次のように説明します。

「SAP機能を熟知し、かつ英語で意思疎通できるコンサルタントがプロジェクト成功の鍵であると確信していました。日本固有の商習慣や、日米、各拠点の会計基準の相違を理解したうえで、日本法人のニーズを吸い上げてブループリントに的確に反映させる実力を持つパートナーは、日立グループ以外に考えられませんでした」

SAP S/4HANAを中心としたソリューション群を11か月でビックバン導入

導入プロジェクトは2016年11月から始まり、2017年10月に本稼働を開始。SAP S/4HANAの会計、生産、販売、購買、品質管理に、サプライチェーン戦略を支援するSAP Integrated Business Planning (SAP IBP)、

OCLARO



日本オクラロ株式会社

所在地 神奈川県相模原市中央区小山4-1-55
 設立 2000年9月
 資本金 1億円
 売上高 6億90万ドル(連結/2017年6月期)
 事業概要 ハイエンド光モジュール、半導体レーザーの開発・製造・販売



製造現場を可視化するSAP Manufacturing Integration and Intelligence(SAP MII)、調達・購買管理のSAP® Ariba®、連結決算に利用するSAP Business Planning and Consolidation(SAP BPC)を加えたビッグバン導入となりました。

プロジェクトを通じて、SAPのベストプラクティスをベースに業務プロセスを標準化してアドオンを抑制しました。それに大きく貢献したのが、日本オクラロがプロジェクト前から行った入念な準備でした。

「グローバル選定フェーズが始まる1年前から検討チームを立ち上げ、各業務部門から意思決定権を持つ人材を集めて業務のあるべき姿を徹底的に議論しました。標準機能を使うために譲れるところ/譲れないところを議論しながら、妥協点も設けて、アドオン開発を最小限に抑制しました。事前に徹底して議論していたため、プロジェクト開始後も日本チームが主導権を握ることができました」(會澤氏)

グローバルなプロジェクトのためプロジェクトメンバーは米国、イタリア、日本の各所に場所を移しながら2週間単位で要件定義を実施。毎回約100名近くのメンバーが参加し、さまざまな議論を重ねました。さらにモジュール単位で詳細な要件を詰めながら、マスター整備、移行テストなどを進めていきました。日立グループの的確なサポートも大いに役立ったといいます。

「日立のコンサルタントやSEのレスポンスビリティ(責任感)はすばらしいものでした。困難に直面しても真摯^{しんし}に向き



會澤 徹氏

日本オクラロ株式会社

那倉 康一氏

合い、私たちの要求をSAPの標準仕様に落とし込んでくれました。また、米国PMO(Project Management Office)との情報の橋渡しもしていただき、意思疎通もスムーズに進みました。これだけ大規模なシステムにも関わらず大きなトラブルがなく、予算内で計画通りに稼働できて、日立グループを選定したことが間違っていなかったと改めて実感しました」(那倉氏)

海外拠点とも共通の言語で 共通のデータを見ながら意思決定

「全世界で同じERPを使い、海外の拠点と共通のデータを見ながら意思決定ができるようになった効果は計り知れません」と會澤氏は強調します。SAP S/4HANAの圧倒的なパフォーマンスも評価しています。ハードウェアが最新化され、コードをゼロから見直して再整備したこともあり、体感的な処理スピードは大きく向上しています。

特に大きな効果をもたらしているのが、SAP S/4HANAと連携したSAP

Integrated Business Planningです。従来の環境ではオフラインでサプライチェーン計画を策定し、現場のスケジュールと合わせてMRPにデータを渡していました。SAP Integrated Business Planningなら販売と購買を問わず、複数地域に散在する情報を集約し、SAP HANA®プラットフォーム上で高速に見込み数値を計算できます。共通のフォーマットでデータが格納されているため、信頼性のある情報に基づく予測や、物流のリードタイムの議論も可能になりました。

「需要予測の透明性とスピードは確実に向上しています。グローバル全体で共通の数字が見られるため、意思決定は確実に早くなりました。また、中国、イギリスなどの製造拠点間でモノを売り買いする社内間取引も、同じ目線で取り引きができるようになりました」(會澤氏)

SAP Integrated Business Planning については今後、BIツールと組み合わせて情報を活用することも検討しています。「現場担当者が各国

のサプライチェーン情報を見ながら議論することで、最適なサプライチェーン体制を確立できます」(那倉氏)

安定化と定着化を図るとともに SAP Aribaのさらなる活用へ

日本オクラロでは、マレーシアの製造委託会社への発注のみに活用してい

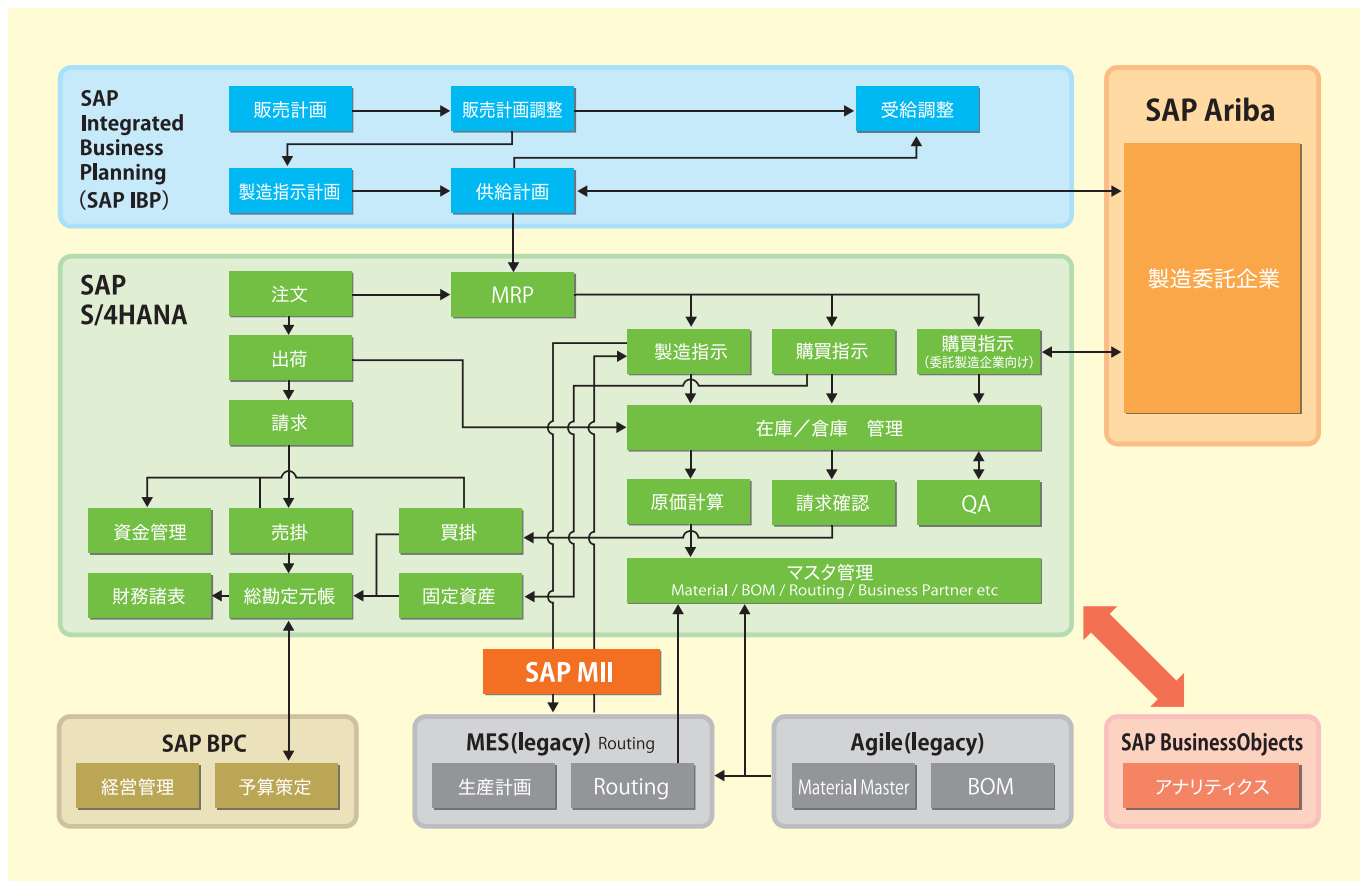
るSAP Aribaを他の製造委託会社にも拡大することを考えています。

SAPソリューション全体については、稼働したばかりということもあり、現在の課題は定着化にあります。

「日本オクラロにとってSAPは初めて使うシステムですが、使っていくうちに理解が深まり、改善のアイデアも浮かん

できています。日立グループには定着化に向けて豊富な経験と知識を活かしたサポートに期待しています」(會澤氏)

本社や各国の拠点がお互いの文化を尊重しながら、世界中の顧客に向けて事業を推進しているオクラロ。グローバル共通IT基盤は、今後も同社の成長を支えていきます。



システム概要図

●本記事は、JSUG (Japan SAP Users' Group) ホームページに掲載されたものです。(2018年7月27日掲載)

お問い合わせ先・情報提供サイト

(株)日立製作所 産業・流通ビジネスユニット
<http://www.hitachi.co.jp/sap/>