



## ソリューション概要

### サマリ

事業規模の拡大に伴い、経営スピードの向上、現場の経験知に依存する組織運営からの脱却などを目指し、2004年からSAP® for RetailとSAP NetWeaver®を導入。出店戦略、商品戦略から仕入れ、供給、販売に至るサプライチェーン全体の最適化を図り、「売れる仕組み」の基盤を構築した。

### Web サイト

<http://www.right-on.co.jp>

### 業種

ジーンズを中心としたカジュアルウェアを販売する専門店。ショッピングセンター、ロードサイド型店、都市型路面店など、さまざまな出店形態により、国内384店舗(2006年8月期末現在)で事業を展開している。

### 最重要課題

- 経営スピードと業務効率の向上
- 事業規模の拡大に伴う継続的な成長基盤の確立
- 現場の経験知に依存する組織運営からの脱却
- 商品の仕入れ、供給、販売までサプライチェーン全体の最適化

### SAPソリューション

- SAP R/3 Enterprise
- SAP for Retail
- SAP NetWeaver :  
SAP Business Information Warehouse(SAP BW)、  
SAP Exchange Infrastructure (SAP XI)

### SAPの選択理由

- さまざまな事業規模、業種への豊富な導入実績
- 豊富な標準機能と特定業種向け機能
- OSやデータベースを含むシステム管理機能
- SAP NetWeaverによる他システムとの柔軟な連携

### 導入ハイライト

- 「現場主義」を生かすIT戦略の明確化
- SAP NetWeaverを活用した全社的な情報連携
- ITを活用した業務意識の向上

### 導入メリット

- 業務データの多角的な分析を可能にする環境整備
- 在庫回転率の向上
- サプライチェーン強化に向けた業務基盤の実現

### 導入パートナー

- 富士通株式会社
- 株式会社T4C

### 既存システム環境

- 商品計画: JDA Arthur
- MD管理: PASTEL SKY
- 会計: GLOVIA
- 人事: ADPS

### データベース

Oracle

### ハードウェア

Fujitsu, CASIO, SUN, HP

### OS

Sun Microsystems Solaris 9

「今回のシステム稼働に伴い、更に業務の効率化と迅速化を進めて、経営指標のリアルタイム監視をより強めたいという要望が出始めています。これも経験知への依存体質から脱却し、ユーザの意識がシステムの活用に向かい始めた効果です」

経営企画部 システム運用チーム リーダー 土田真氏

## 株式会社ライトオン

### “売れる仕組み”の本格活用に向けて SAP NetWeaver®で統合基盤を整備

ジーンズを中心に幅広い年齢層に向けたカジュアルウェアの販売事業を国内384店舗(2006年8月期末現在)で展開するライトオン。同社では、店舗を起点とした「現場主義」を基本戦略に掲げた2002年以降、多様化するカジュアルウェア市場の時流をとらえて急速に事業規模を拡大し、2006年8月期の売上高は953億円、経常利益は98億円に達しています。

順調な成長軌道の中で同社が推進してきたのが、継続的な事業の拡大に対応し、よりスピーディな意思決定、経営の効率化を支援する統合基盤の確立です。人材・資金・商品・情報のシームレスな連携を可能にする新たな基幹システムは、2005年に人事、財務会計、管理会計、2006年には経営管理、商品管理の分野で相次いで稼働を開始。現在は出店戦略から商品戦略、販売戦略に至るサプライチェーン全体の最適化を図る本格的な活用段階を迎えています。この全社的な視点で統合されたIT基盤を支えているのが、SAP NetWeaverと小売業種向けERPソリューションのSAP for Retailです。

## “売れる仕組み”を支える統合基盤の確立

ライトオンは2002年、事業の中核となるビジネスモデルを、自ら商品開発・製造・販売まで手掛けるSPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)から、仕入れ中心の品揃え専門店に大きく転換。以後、店舗を起点とした事業戦略の徹底により、着実な成長を遂げてきました。2002年から2006年にかけて、ショッピングセンター、ロードサイド型店舗、都市型路面店などの積極的な出店戦略で、店舗数は211から384へ拡大。それに伴い、売上高も526億円から953億円へ増大しました。2006年9月に発表された中期経営計画では、今後3年間に毎年70店舗を出店し、2009年8月期には売上高1,400億円、経常利益140億円という具体的な目標値が掲げられています。

こうしたライトオンの成長を支えているのが、あらゆる戦略・施策の決定に店舗の声を反映する「現場主義」です。同社は2002年にこの方針を打ち出して以来、出店戦略や商品戦略、販売戦略を支えるバックアップシステムを“売れる仕組み”と位置付け、その構築を推進しています。同社が目指したのは、店舗の力(立地を生かした出店計画と店舗空間の演出)、商品の力(高品質、ハイセンスな商品ラインナップ)、販売の力(数字に対する意識強化と人材育成)という3つの力を有機的に結合した、「適時」「適品」「適量」「適所」「適価」の「5適」の達成です。

この売れる仕組みの実現に向けて、同社では組織や制度改革にも積極的に取り組んできました。たとえば、意思決定については従来の垂直型組織を店舗中心型の組織へとシフトし、仕入れ商品の決定権を現場へ委譲したほか、店舗部門別・週別予算を設定するなど、店舗からの要望に即座に対応できるフラットな業務体制に一新しました。また、商品流通のハブとなる一括物流センターを設置することで、店舗での検品や仕入作業を軽減させるなど、店舗業務のバックアップ体制の強化にも努めてきました。

この過程で議論の対象となったのが、より効果的なIT活用による既存システムの刷新です。経営企画部 システム運用チーム リーダーの土田實氏は、その経緯について次のように語ります。「将来の成長戦略を描く上で、それまでは現場の経験知に依存していた部分にも、システム化の観点で目を向ける必要が出てきました。事業規模が拡大したことで、組織全体で考えると、たとえば、商品の配分や補充についての判断を現場のリーダーに任せるのにも限界がきていました。こうしたノウハウを少しでもシステムに取り込み、現場の経験知ではなく組織知として活用することで、さらに一歩前に進むことができると考えたのです」

同社が重視したのは、個人ではなく組織全体でデータを共有し、活用できるIT基盤の整備です。従来から商品分析やマーチャンダイジング(MD)計画、店舗別の損益把握といった分野でデータは利用されていましたが、その方法は個人の裁量に委ねられていたため、組織的な活用は十分とは言えませんでした。また、これらのデータの部門間連携も課題の1つでした。経営計画やMD構成、仕入計画、販売計画の連携が不十分だったため、計画に変更が生じた際に迅速な対応が困難な状況も生まれていました。

## SAP NetWeaverを活用した全社的な情報連携

ライトオンでは、まず2004年から会計システムと人事システムの刷新についての本格的な検討を開始します。会計システムでは、管理指標データの作成や多角的な分析、決算業務の短縮、財務会計データの管理会計への転用、人事システムでは、社員数の増加や配置替えへの柔軟な対応、店舗と紐付けた人材管理など、従来システムのさまざまな課題が洗い出されました。

こうした個別システムの要件定義と並行して、同社が検討を重ねたのが、経営の視点、システムの視点、業務運用の視点から全社的な業務の最適化を図る統合基盤のフレームワークです。人材・資金・商品・情報をシームレスに連携し、将来的なシステム拡張にも応えられるIT基盤。このことがERPの導入による既存システムの全面刷新という最終的な決断につながります。

「全社的な情報連携を考えたときに、すべてのデータを一定のロジックにしたがって管理できるERPのメリットは魅力でした。人事や会計の機能だけなら優れた製品もありますが、個別システムで管理されるデータの連携は容易ではありません。また、基幹業務である以上、業種業態に関わらずコアな部分は、国内外で実績のある標準的なプロセスに合わせたいという思いもありました」(土田氏)

ERPによる既存システムの刷新を決断した同社は、その手段としてmySAP ERPをベースにした小売業種向けソリューションのSAP for Retailを選択します。ポイントは、規模への対応、変化への対応といった観点からの優位性でした。

「将来的な成長基盤の点では、さまざまな事業規模、業種での豊富な導入実績は高く評価しました。運用面でも、SAPシステムにはOSやデータベースの監視・管理など、大規模システムにも対応できる本格的なシステム管理機能が搭載されています。また、変化への対応については、標準機能や特定業種向けの機能が豊富に用意されているため、時間をかけて作るのではなく、新たなビジネスモデルや戦略に対して、“選んで使える”点に期待を感じました」(土田氏)

さらに、ライトオンが目指したのがSAP NetWeaverです。出店戦略、商品戦略から仕入れ、供給、販売に至るサプライチェーン全体の最適化を追求するためには、基幹システムと他システムとのインタフェースが不可欠となるためです。

## 「SAP NetWeaverなら、インタフェースの開発もサービス交換のレベルで対応できる。こうしたミドルウェアとしての柔軟性は大きな選択基準になりました」

経営企画部 システム運用チーム リーダー 土田貴氏

「売れる仕組みを構築するためには、POSや店舗システム、MD計画システム、物流システムなどともリアルタイムな連携が欠かせません。もちろんインタフェースの開発ツールはいろいろありますが、開発負担が非常に大きい。その点、SAP NetWeaverなら、今後MD計画システムを刷新する際も、サービス交換のレベルで対応できる。このミドルウェアとしての柔軟性は大きな選択基準になりました」(土田氏)

### 将来的なシステム拡張に備え 多角的な視点でインフラを構築

ライトオンが導入したSAPソリューションは、SAP for RetailとSAP BW、SAP NetWeaver。導入プロジェクトは2004年9月に正式に発足し、経営企画部と各業務部門のスタッフから構成される体制で作業が進められていきます。SAPソリューションの導入による変革のポイントは、次のように整理されました。

#### ■ 経営の視点

経営の意思決定に直結するデータ、指標をリアルタイムに提供(細かい切り口での指標管理、店舗別損益の明確化など)

#### ■ システムの視点

事業の成長に伴う拡張性の確保(店舗・売上の拡大を支えるシステム基盤、計画・実行系システムとのシームレスなデータ連携など)

#### ■ 業務運用の視点

業務プロセスのスタンダード化(パッケージ利用による業務の標準化、システムの一元化による運用負荷軽減など)

この中で、システムの拡張性確保という要件に対して、同社がハードウェア面で危惧していた点の1つが、将来的な店舗数の増加やデータ処理のピーク時に予想されるリソース不足です。そこで、こうした不安を解消するために導入を決めたのが、導入パートナーである富士通が提供するFlexFrame for mySAP Business Suiteです。

FlexFrameは、仮想化技術を利用することでフレキシブルなサーバ運用や容易なスケールアップ、システムの停止時間やTCOの削減を可能にする最新のインフラストラクチャ環境です。たとえば、アプリケーションコンポーネント単位に開発機・検証機・本番機という固定的な役割を与えなくても、ピーク時は開発機・検証機のリソースを本番機に割り当てるといった柔軟な運用が可能となります。

「当社のように、店舗数や商品アイテム数が非常に多い状況で、決算前などデータ処理のピーク時を前提に、開発環境、検証環境、本番環境向けのサーバをそれぞれ用意するのは現実的ではありません。FlexFrameであれば、一時的にサーバ増強が必要な場合に、その役割を切り替えるだけで対応でき、ピーク後は通常構成に戻して運用できる。この柔軟性は、当社の今後の成長を考えるうえで重要な特性でした」(土田氏)

SAP for Retailをベースとした新基幹システムは、まず2005年8月に人事システムが本稼働を開始。その後2006年1月に財務会計システムと管理会計システムが順次本稼働を開始していきます。これに伴い、会計や人事の業務がmySAP ERPの基本機能を中心とした新たなプロセスへ移行しました。全社的に共通のルールが適用されたことで、たとえば決算処理の信頼性が向上する、給与に関するルールが厳格化するというメリットが生み出されていきます。

さらに2006年7月には、管理会計の機能を拡張した経営管理システム、並行して導入を推進していた商品管理システムも本稼働を開始。SAP NetWeaverをベースにした全社的な統合基盤の整備が完了しました。

### 組織の主体性を引き出す SAPソリューション

「SAPソリューションの導入で、従来システムの課題はほぼクリアできた」と土田氏は語ります。当初からライトオンが目指したのは、組織的なデータ活用による意思決定の迅速化といった経営的な効果です。その意味では、統合基盤の基本的な整備が完了したとはいえ、まだ稼働後間もないこともあり、「オペレーションは定着しましたが、システムを使いこなすことで、理想と現実のギャップを解消していくのは次のフェーズ」(土田氏)というのが現状です。

一方で、売れる仕組みの構築に向けた効果は確実に表れ始めています。その1つが、在庫回転率(純売上高/期首期末平均在庫原価)の向上です。2004年8月期に9.0だった在庫回転率が、2006年8月期には10.2に向上。もちろん、SAPソリューションの導入だけによる効果ではありませんが、店舗ごとの適正在庫の設定や販売計画の精度向上に、新たなIT基盤が貢献し始めていることは間違いありません。

「商品の補充は、週に5日間対応できるようになっていますが、現在はこれを6日にして、できるだけ欠品がない状態を維持しようとしています。SCMの観点で言えば、今回のSAPソリューション導入の基本には、リードタイムを短縮し、補充の回数を増やす考え方がありました。現実的に、そうした対応が可能なIT基盤が整備されたことは大きな成果だと思います。また、商品計画は年間4シーズンのサイクルで回っていますが、今回のシステム稼働に伴い、6シーズンにしたいという要望が始めています。これも、経験知への依存体質から脱却し、ユーザの意識が徐々にシステムの活用に向かい始めた効果です」(土田氏)

SAPソリューションの価値をさらに引き出していく上で、今後は同社の主体的な取り組みが鍵を握ることになります。

「ERPの導入には、内部統制といった法的な規制にも最小限の費用で対応できるシステム的なメリットもありますが、一方で現場に求められるのは、単純にパッケージに合わせて業務に遂行するのではなく、データを多角的に活用しながら新たな業務スタイルを確立する、あるいは会社に提案していくといった姿勢です。これまでの運用を通じて、ERPはユーザ次第で進化していくことを実感しています。その意味で、SAP NetWeaverの役割は非常に大きいと思います。今後はマスターデータマネジメントや物流マネジメント、マーチャンダイジングの分野でも、SAPソリューションの有効な領域を見極め、適用範囲を拡大していきたいと考えています」(土田氏)