

花王 株式会社



情報システムの先端企業として知られる花王。

各種IT誌・学術論文などでもその先進的取り組みが紹介されてきた。

特筆すべき内容はSAP ERPパッケージを活用し、世界のグループ企業の基幹システムを標準化したことだ。もちろん、日本国内も例外ではなかった。国内の花王では40年にもわたり、自ら構築したシステムが稼働していた。それでも“世界一体運営の実現”を目指し、国内システムの再構築が行われたのである。プロジェクトは「Blue Wolf (蒼き狼)*」と名づけられた。

* 狼煙が古来、人や馬が手紙などを運ぶよりも、遠距離を高速に情報伝達できる手段として使われたことに由来する

課題

- グローバル経営情報の見える化による経営強化
- 事業の急激な変化やM&Aに迅速に低コストで対応
- 欧米の大手小売業に太刀打ちできる交渉力
- 国際会計基準(IFRS)への対応準備

ソリューション

- 業務プロセスや業績指標を全世界で標準化
- 精度の高い業務データをリアルタイムに収集できるシステム作り
- 全世界のデータの一元管理で迅速な意思決定を支援
- スピーディで継続的な業務改善を促進する業務指標(KPI)の導入
- グループ内外のベストプラクティスを容易に導入・展開

成功のポイント

- 業務部門を含めた目的の共有とリーダーシップでプロジェクトを牽引
- プロジェクト推進に必要な人員の迅速・大規模な供給
- 適切な会議体設定、頻繁なコミュニケーションによる品質・進捗管理

SAP ERPを活用し、ベストプラクティスを追求。 10年の歳月をかけ、 世界のグループ企業の基幹システムを統一。

コア領域・ノンコア領域の 切り分けからなる新基幹システム

製造業をはじめとする国際競争は年々激しさを増し、あらゆる面でボーダレス化が進んでいる。国際競争力を高めるためにも、花王には世界のグループ会社を共通の物差しで図る、経営情報の“見える化”を実現させる必要があった。情報は花王にとって商品と同じだけの価値を持っている。そのデータを日々正確に処理するシステムは、環境の急激な変化やM&Aに迅速に低コストで対応できる、柔軟性、汎用性、拡張性に優れたものでなければならない。

そんな花王が描いた新基幹系システムのグランドデザインの特長は、基幹システムをコア領域とノンコア領域に分けたことにある。コア領域とは、調達計画、生産計画、在庫計画、販売計画といった、花王が長年にわたり積み上げてきた独自のノウハウからなる計画系システムだ。このコア領域には従来のシステムを活用する。それ以外の実績データの管理・分析をする購買管理、生産管理、物流管理、販売管理、財務・管理会計などは、ノンコア領域として、SAP ERPパッケージで再構築することにした。

花王の大路延憲情報システム部門統括はパッケージ導入の難しさをこう語る。「それは従来のシステム領域を単にSAP ERPに置き換える、というようなことではなく、それをベースにして、いかにベストプラクティスを迅速に取り込めるようにするかということでした。我々には40年慣れ親しんできたシステムがありました。全部を変えるのではなく、ノンコア領域を変えることから、さまざまなパズルの一片一片を合わせていく必要があったのです」。

その導入パートナーとして選ばれたのが、ABeamだった。

アジア22拠点のシステム統一プロジェクトを 10年前にスタート

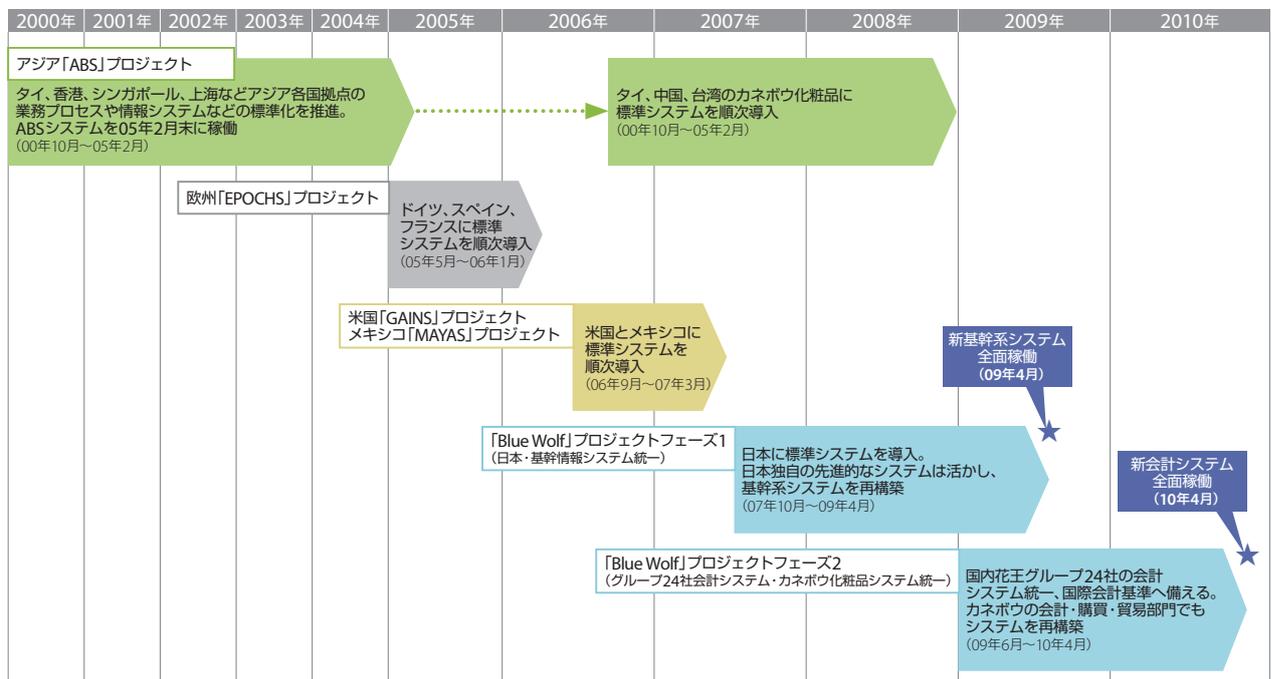
実は花王とABeamとは、今回のソリューションの礎ともなるプロジェクトを、約10年前、すでにアジアで開始していた。

1997年7月、タイに端を発したアジア通貨危機により、アジアの流通スタイルは大きく変化した。激震する市場の変化に対応するため、タイ花王はすばやくシステムを構築できるSAP ERPパッケージの導入に踏み切り、これが大きな成果をもたらした。この成功を機に、2002年、香港、タイ、シンガポール、上海などアジア22拠点の基幹系システムの標準化と業務改善を推進するABS（アジアン・ビジネス・シンクロナイゼーション）プロジェクトが立ち上がった。このとき、ABSプロジェクトの導入パートナーとして選ばれたのがABeamだったのである。

このプロジェクトで導入したSAPのモジュールは、財務会計、管理会計、販売管理、在庫管理など。標準化された業務は、業務プロセス、コード、ルール、KPIを合計して1,300余りにのぼった。この広範で複雑な業務標準化に大きく貢献したのが、ABeamが独自に開発した業種別テンプレートIndustry Framework®である。これは過去のプロジェクトの方法論を再構築した業種別テンプレートのひとつで、消費財メーカーの高品質なビジネスプロセスが集約されている。

「これが業務プロセスのスコープを決めるのに大いに役立ち、業務標準化の大きな武器になりました」と、当時PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）の中心的役割を果たした情報システム部門 グローバルビジネスシンクロナイゼーション部、小和瀬浩之部長は語る。アジア各国で同テンプレートを用いることにより、国によって違うビジネスプロセスや、言語の違うユーザーにも対応が可能になった。単にツールを導入するのではな

「Blue Wolf」プロジェクトを含む花王の情報化プロジェクトの軌跡



く現場担当者レベルでKPIを理解しているため、業務改善スピードもあがった。成果は欧米でもあがっていた。ABSプロジェクトの直後に欧州の産業用化学品企業にSAPテンプレートを導入、システム標準化と業務改善を行った。これはテンプレートの機能拡張を想定するという高い難易度を克服し、8カ月という短期間で成し遂げられた。さらに米国・メキシコでは欧州での機能拡張の経験を踏まえ、5カ月という短納期でプロジェクトを完了した。これら一連のグローバル・プロジェクトで、マネジメントレベルがあがり、業績の向上に大きく貢献したという。

「Global One」に向けての天王山、「Blue Wolf」プロジェクトが始動

こうしたプロジェクトの成功の上に「Blue Wolf」は始まった。アジア・欧州などの成果の上に、日本のノンコア領域に標準システムを導入するのである。

プロジェクトは2007年10月から2009年4月の第1フェーズと、2009年6月から2010年4月の第2フェーズに分かれる。第1フェーズでは、国内8工場系システムをはじめとして、本系システムを含め、140近くのシステム・サブシステムをSAP ERPで標準化し、在庫情報や会計仕訳などを一元管理、リアルタイム連携を成し遂げ、見える化を実現した。第2フェーズでは、国内の花王グループ会社24社（カネボウ小田原工場を含む）の会計システムを一度に標準化する。「Blue WolfもABeamに任せることにしました。ABSプロジェクトでも、テクニカルなソリューションだけでなく、プロジェクトの趣旨をよく理解し、さらに社内横断的なミーティングを開催するなど大規模プロジェクトの運営管理にも長けている、と判断したためです」と大路統括。

ABeamはプロジェクト・マネジメントの方法論である「ABeam Method」を用い、プロジェクトの全体計画から、構想策定、要件定義、開発、テスト、稼働、稼働支援のスケジュールを計画した。また業務の標準化のためには、用いられる言葉の意味を一つひとつ確認し、統一した用語を使用しなければならない。第1フェーズだけでもコンサルタント約400人、花王プロジェクトメンバー約80人が参加し、トレーニングと稼働後の課題対応のため、和歌山、東京、酒田、川崎、栃木、鹿島、豊橋、愛媛にある工場すべてにコンサルタントが飛んだ。さらに花王の情報システム部門戦略企画部、安部真行部長が「各国で一人あたり扱うデータ量が違うので、その上で効率性を追求することが必要だった」と語るように、海外業務も考慮し、



花王株式会社
情報システム部門
統括
理事
大路 延憲氏



花王株式会社
情報システム部門
戦略企画部
部長
安部 真行氏



花王株式会社
情報システム部門
グローバルビジネス
シンクロナイゼーション部
部長
小和瀬 浩之氏

新システムにどの機能を追加するのか、拡張する必要があるのか、会社の枠を超え、日夜議論が交わされたのだ。

現場目線でプロジェクトをマネジメント

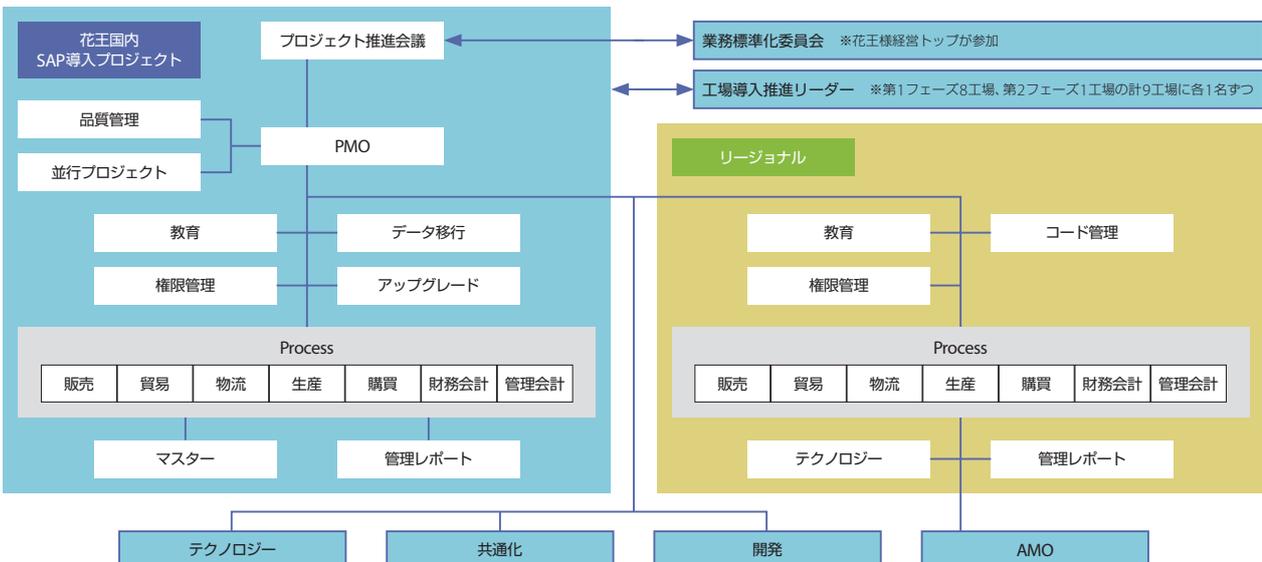
各工場ではコンサルタントが新システムの必要性を現場の言葉を用いて説明する一方、工場リーダーが「工場導入推進リーダー」となって現場の声をまとめ、ユーザーの意見をSAP導入の要所でフィードバックした。「現場ユーザーにとっても、受け入れやすかったのではないかと思います」と、安部部長は語っている。「ABeamは工場まで出向き、現場の目線で対応してくれました。事前の説明会でも、現場でユーザーが納得するまで話し合いを持ってくれた」。

一方、これだけ大きなプロジェクトになると、チームが縦割りになってしまうがちだ。そうなる情報が滞り、プロジェクト進捗・品質管理がままならなくなるおそれがある。「それを避けるために、チームを細分化しながらも、複数チームを横断的に統率するリーダーを階層立てて配置し、情報共有に努めました」と、ABeam製造/流通統括事業部シニアマネージャーの本多英之。クオリティを保つためにも、協力会社を含め最適にチーム編成するための細やかな工夫や、漏れのない情報共有を心掛けた。

大路統括は、大規模プロジェクトに必要な組織づくりや効率的なコミュニケーションは何も形式によるものだけではない、と言う。「定例会議がある・ないにかかわらず、ABeamは必要があればその度に関係者を集めてミーティングを開いた。このネットワークが大切です」。

導入対象の広範なエリアもさることながら、ユーザー数は約4,000人（各フェーズ計）。最終的に第1フェーズで挙げた業務課題は900件近くにのぼり、約6,000件ものシステム開発、第2フェーズでは240件の業務課題、4,000件近い開発案件をこなした。「アジアでのABSプロジェクトを、ともに経験させていただいたのが大きい」と振り返るのはABeam側を指揮したリード・クライアント・プリンシパル、赤石朗だ。「約10年に

プロジェクト体制



アビームの中心メンバー



アウトソーシング事業部
事業部長
執行役員
プリンシパル
赤石 朗



製造/流通統括事業部
シニアマネージャー
本多 英之



プロセス&テクノロジー
事業部
FMCセクター
シニアマネージャー
堀江 啓二



プロセス&テクノロジー
事業部
ITマネジメントセクター
シニアエキスパート
塩原 健太



プロセス&テクノロジー
事業部
FMCセクター
シニアマネージャー
桂田 武実



プロセス&テクノロジー
事業部
SCMセクター
マネージャー
工藤 貴之

及ぶパートナーシップ、信頼感、一体感と、ABeam独自の метод論、Industry Framework®他のプロジェクトツールがあいまって最大の価値を発揮したと思います。

変化し続けるのが花王のDNA

こうして花王は、世界各国のグループ会社の業務プロセス、経営指標、基幹システムを標準化し、グローバル経営情報の“見える化”を実現した。日本の業務ノウハウを世界で素早く展開したり、逆に海外のノウハウを日本に取り入れたりすることも容易になった。全世界のデータを一元管理することで、迅速な意思決定が可能になり、経営資源を結集して世界を相手に総合力で戦うための新たな基盤を得た。システム運用・保守の手間とコストも、大幅に削減できる。

今回のプロジェクトは花王イントラネットで「花王の新しい1ページ」と謳われた。それほど革新的なプロジェクトだったのである。社外にも広く知られる花王の理念、花王ウェイにある「絶えざる革新」というフレーズの通り、世の中の変化に合わせて変化し続けるのは、まさに花王のDNAなのだ。

現在、新システムは無事に稼働し、運用・保守段階へと移行している。しかしプロジェクトが一段落を迎えた今にあってなお、花王ははるか先を見据えている。Global Oneに向けた進歩は、止まることのない。今後もABeamには、花王の弛まぬ歩みに応じた高度な課題対応能力が求められる。

アジアでのABSプロジェクトから約10年。現場とともにチャレンジし続けてきたABeamの姿勢は高く評価され、花王とともに進歩を続けるReal Partnerとして、花王の行く先をともに見つめながら歩んでいる。

●ユーザーカルテ

会社概要

会社名 花王株式会社
所在地 本店〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
設立 1940年5月(昭和15年)
事業内容 家庭用製品、化粧品、産業用化学製品、業務用製品の製造・販売
売上高 1兆1843億円(2010年3月期:連結)
社員数 34,913名(連結対象会社合計)

プロジェクト概要

概要 国内SAP導入プロジェクト
期間 フェーズ1:2007年10月~09年4月、フェーズ2:09年6月~10年4月
プロジェクトメンバー数 最大約500人(花王様メンバー、コンサルタント計)
ソフトウェア SAP ERP(ECC6.0)、SAP NetWeaver(MDM、PI、BW、Solution Manager)、SAP GRC、SAP GTS、SAP EP 他

導入を行った工場



●VOICE (アビームへの評価)

「会社の枠を超えて、プロジェクトメンバー、いや花王の一員としてプロジェクトを成功させるんだという強い意思を感じました。それはマネージャークラスだけでなく、若いスタッフもそうでした。今回のシステム統一によって経営情報の見える化が実現しましたが、ABeamさんには、コンサルティングファームとして、引き続き花王の成長に寄与してくれることを期待しています」
(大路氏、花王株式会社 情報システム部門 統括 理事)

「稼働日時も含め、要所のスケジュール管理をしっかり守ってもらったのは助かりました。第1フェーズで困難に直面した際に、しっかりと対応してくれたことで、さらに信頼度が増しました。なにより、プロジェクトの趣旨や我々のやり方を理解してくれたことが大きかったです」
(安部氏、花王株式会社 情報システム部門 戦略企画部 部長)

「コンサルタントが現場と一緒に足を運んでくれて、生の声を聞いてくれました。自分はこれだけやれば良い、というのではなく、まるで花王の社員のように会社の枠組みを超えて、“何とかしよう”という強い意志を持って目標に向かってくれた。ABeamさんとはもう10年のお付き合いになります。こうしたカルチャーには花王と通じるものを感じます」
(小和瀬氏、花王株式会社 情報システム部門 グローバルビジネスシクロナイゼーション部 部長)

SAP AWARD OF EXCELLENCE 2010 優秀賞「プロジェクト・アワード」受賞

アビームコンサルティングは花王株式会社様「Blue Wolf 2009 SAP 国内導入プロジェクト」において、2010年、連続9回目となる優秀賞「プロジェクト・アワード」を受賞した。

アビームコンサルティング株式会社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-10-1 有楽町ビルディング
Tel: 03-5521-5555 Fax: 03-5521-5563
URL: www.abeam.com/jp