

# 三井物産株式会社

## 「最強の総合力商社」を目指しBPRを推進 共通化された商社ビジネスパターンは約1万

三井物産株式会社はその経営総体を変革させ「最強の総合力商社」となるべく“業態変革プロジェクト”を推進してきた。その実現を支える新たな経営情報基盤として、2004年11月、新業務プロセスをサポートするSAPベースの新基幹システムを稼働させた。新業務プロセスと新基幹システムの愛称は「MICAN（ミカン）」。「Mitsui, I can!」の頭文字から取られた5文字には、「最強の総合力商社」として21世紀を戦い抜くという、三井物産の決意が込められている。このMICANプロジェクトでは、効率化と内部統制を実現するために業務プロセスが抜本的に見直され、さらに、SSC（シェアード・サービス・センター）の導入とともに、業務の標準化と可視化が実現された。

### 各営業部門の間接業務を集約しSSCを設立

三井物産株式会社（以下、三井物産）の業態変革プロジェクトへの取り組みが開始されたのは2001年5月。当時、三井物産ではコアビジネスとIT（情報技術）、LT（ロジスティクス）、FT（ファイナンシャル）との融合、バリューチェーンの拡大と社内の知識・経験の応用、グローバル展開による総合力向上などを図るべく経営計画が練られていた。一方で社員数の減少など会社がスリム化する中、ビジネスは拡大傾向にあり、ビジネスのスピードアップと経営資源の効率的配分が必要となっていた。そこで三井物産では最強の総合力商社を目指すための取り組みの一環として、経営情報インフラの高度化とBPRの推進が打ち出され、ERP導入プロジェクトが開始されたのである。

「業態変革プロジェクトのスタート当時、すでに1996年5月よりレガシーシステムが稼働しており、ITコスト削減など一定の成果は上がっていました。しかし、レガシーシステムは元々財務会計と請求書等の基本的な帳票作成が主眼となっており、ビジネスの現場に「システム外」のデータが分散管理されていました。部署をまたがる社内の業務連携が、紙と手作業でなされてい

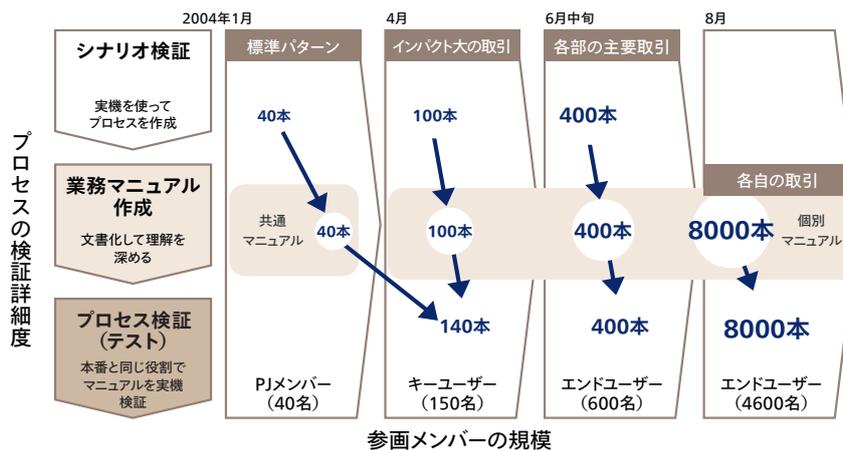
たこともあり、数々の課題が顕在化しました。これではビジネスプロセスを可視化し、リアルタイムに近い処理を行なうことは無理。新しい経営の仕組みを支える情報インフラ導入の必要性があったのです」と、三井物産 情報戦略企画部 戦略企画室次長・高彦正紀氏は当時の状況を説明する。

今回のプロジェクトにおける第一の目的は、根本から見直された業務プロセスをサポートする新たな基幹システムを構築することであった。

三井物産には金属、機械・情報、化学品、エネルギー、生活産業、物流・金融市場の6つの営業部門が存在する。プロジェクトでは、これら営業部門の業務プロセスを見直すとともに、各営業部門に対応する営業総括部、営業会計部やコーポレートの業務プロセスも見直し、受渡業務および決済業務を行なうSSCが設立された。その狙いは、各営業部門独自で行なわれていた間接業務を集約し、標準化することで営業部門全体の業務効率を高め、「攻めの時間」を創出し、新しいビジネスに挑戦しようというところにある



### 現場展開の規模とスケジュール



### 約1万のビジネスプロセスを部品化し業務を標準化

アビームは2002年11月からプロジェクトに参画。まず着手したのは、約1万にのぼる商社のビジネスパターンを共通化し、21個の標準プロセスを定義することであった。またその標準プロセスをコンポーネント化（部品化）し、400の業務に分解、定義した。この作業を経て「共通業務処理マニュアル」が作成された。次に成約・受渡・決済という実務における3つのコアになるプロセスを検証し、実際に導入するシステムとフィッティングさせる作業が行なわれた。さらに現場においても、実際の業務シナリオが標準プロセスとシステム機能にフィッティングするか検証されていった。ここで検証されたシナリオは600余り。ユーザーとプロジェクトメンバーが連携しての実に緻密な作業であった。「この結果、SSCの役割の検証と再定義、システム設計のチューニング、プロセスのチューニングが行えました」と高彦氏は語る。

SSCが設立されたことによる実際の効果はどのように現れたのか。同社情報戦略企画部 MICAN推進室室長・迎田秀記氏は「従来、営業現場で行なわれていた業務処理は自己完結型で、他の部門では把握できませんでした。SSC設立によって業務プロセス全体が可視化され、透明性も実現したことで内部統制効果も生まれました」と説明する。

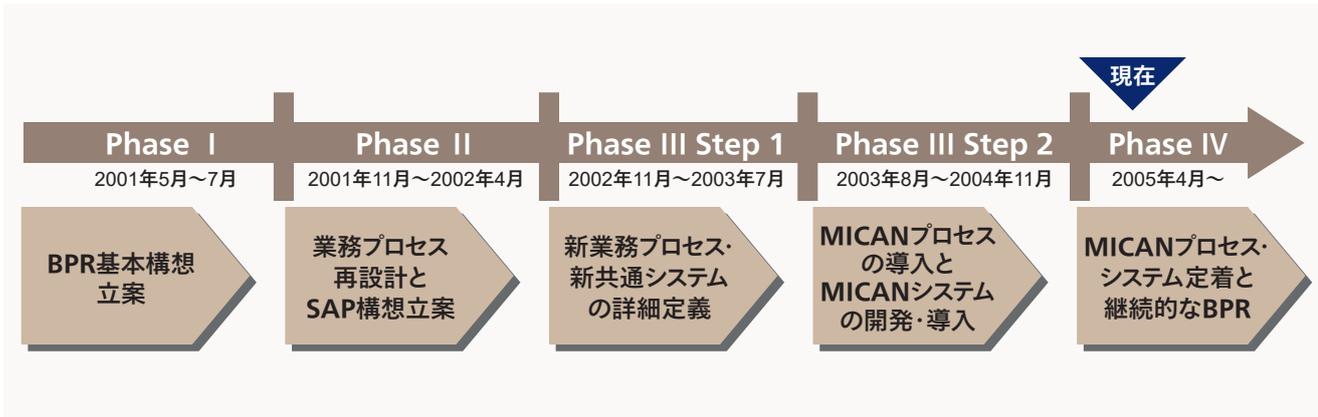
一方、成約から決済までエンド・ツー・エンドの業務プロセス管理によってタイムリーなリスクマネジメントが可能になり、外部へのアカウントビリティもより高まった。さらにSEC（アメリカ証券取引委員会）による内部統制報告を求めた企業改革法404条に対しても、今回のプロジェクトによって先手を打つ形で準備が整い、企業コンプライアンスを果たす上での効果も発揮された。

### 総合商社モジュールの導入で「時間を買う」

今回、三井物産がSAPを導入するにあたって、アビームが他の大手総合商社に対して導入サポートし、既に稼働している商社モジュールの導入が提案された。企業風土やビジネスのアプローチ手法も異なる他社のモジュールを導入しようというのである。プロジェクト内部でも意見は分かれ、ユーザーからは「合併」や「企業再編」をイメージさせると反発の声も届いた。しかし同等の効果が期待できるのならば、独自にシステムを構築するよりも既に稼働しているシステムを導入する方がリスクを最小限に抑えられること、導入時間を確実に短縮できること、構築よりも導入により多くの時間を割けることなどのプラス面が評価され、商社モジュールの導入が決定された。「システムそのもので競争するのではなく、その活用法に注力すべきだ、というトップマネジメントの強いリーダーシップが導入の後押しになったと思います」（高彦氏）。自前主義を捨て、経営スピードを重視して「時間を買った」のである。この結果、実機を使ったプロセスの検証やユーザートレーニング、データの移行準備などの時間を十分に取ることが可能になり、結果として、スムーズなGO-LIVEとその後の安定運用につながった。

商社モジュール導入の決定で、GOLIVEのスケジュールが2004年11月と決められ、プロジェクトのゴールが明確なものとなって視野に入ってきた。しかし、ここで従来のSAP導入プロジェクトの常識では考えられない作業が待ち受けていた。商社モジュール自体は開発元で既に安定稼働していたが、財務機能など、一部はまだ同時進行で追加開発しており、三井物産プロジェクトサイドでコントロールできない部分が多く存在していた。また、この商社モジュールは保守切れが目前に迫っているR/3の4.6C版で稼働していたため、エンタープライズ版へのバージョンアップも並行して行う必要があった。エンタープライズ版のシステムを検証できるのは、稼働の4ヶ月前。「プロジェクトとユーザー双方に混乱が起きるのではないか、とアビーム内にも懸念があったのは事実」と振り返るのは製造事業部マネージャー・二ノ丸高広。

業態変革プロジェクトへの取り組み



しかし時間を買い、導入後すぐに次のレベルを目指したい三井物産としては、そのリスクを踏まえてでもすべてを同時に実現させることは大きな意味を持つものだった。

結果、システム構築サイドでも、三井物産・アビームの緊密な協力体制の下、Back Up Planを十分整えたうえで、そこから発生する、通常の三倍にもおよぶ複雑な環境構成をマネジメントし、最終的にはすべての機能を同時にエンタープライズ版で導入、稼働させることに成功したのである。

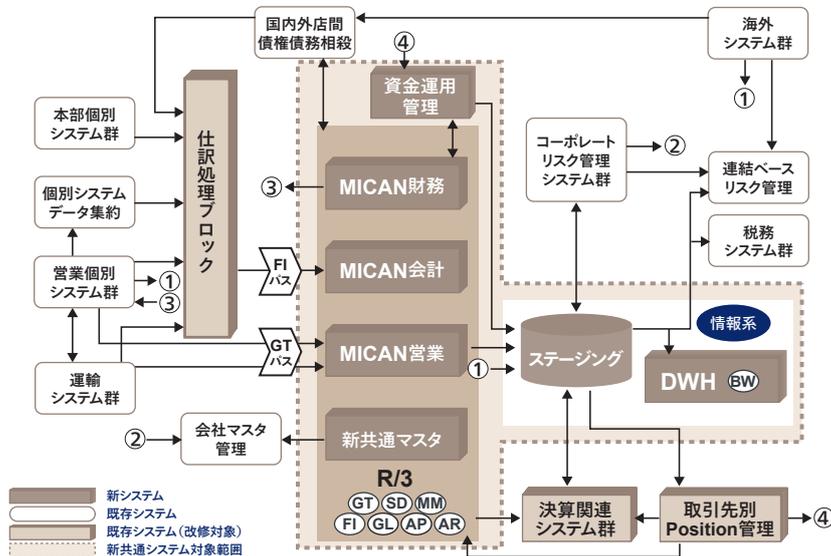
現場に深くコミットしコミュニケーションを図る

プロジェクトメンバーは三井物産がピーク時で400名。アビームからは100名以上が参画した。この難プロジェクトを完遂させるため、スケジュール管理はGO-LIVEの日からの逆引き形式で行なわれ、ユーザーによる業務処理マニュアルへの登録、インフラ系の機器類搬入、セットアップ、トレーニングなどいくつものファクターの整合性を取りながら管理された。当然ながらプロジェクトマネジメントには緻密性と柔軟性も強く求められた。

「様々な要素が同時進行で行なわれたのが今回のプロジェクトの特徴のひとつ。例えばトレーニングスケジュールとトレーニング機器の調達をリンクさせる工夫や、優先順位に基づいた人材の配置に苦労しましたね。プロジェクト内のチームは機能別業務分担と横の連絡用の分担を二重化してクロスファンクショナルなチームとし、お互いの組織間の壁を低くして情報共有を図るよう努めました」と高彦氏が語れば、「プロジェクトメンバーには自分の守備範囲に固執することがないように求めました。その結果ステージごとにアメーバのように人員配置が可能な組織設計ができました」と迎田氏が続ける。

今回のプロジェクトにおいてアビームに期待された役割は、プロジェクトの司令塔であり、かつ現場に積極的にコミットしてメンバー間やマネジメントとの橋渡し役となることであった。アビームのメンバーも、このことをミッションとして強く意識してプロジェクトに臨んだ。

システム概略図



## プロジェクトを成功に導いたユーザーの全面協力

今回のプロジェクトの成功要因として注目したいのが、アビームのプロジェクトチームの構成である。「メンバーは複数の事業部から参画した精鋭部隊の集合体。このようなチーム構成はアビームとしても初めてではないでしょうか。このチームの強みは課題に直面しても色々なソリューションが出せること。総務、人事以外のすべての業務をビッグバンで導入。このような業務の多様性、ユーザー数の多さに対応できたのも、今回のチーム構成のおかげだと思います」と金融事業部プリンシパル・瀬戸行信は語る。

さらに大きな成功要因として挙げられるのが、三井物産ユーザーの全面的な協力である。標準業務処理マニュアル作成のため、1万もの個別のビジネスプロセスを登録する作業はユーザーの協力が得られなければ成し得なかったであろうし、商社モジュールの導入途中でのバージョン変更も受け入れられなかっただろう。また、「ユーザーにとっては、新システムの利用方法だけでなく、SSCを利用した新業務プロセスへ移行する必要があるため、事前に把握・理解するべきことはたくさんあったと思います。稼動が近づくにつれトレーニング・リハーサルへの参加人数も徐々に増え、一日の大半をMICAN関連の準備作業に費やしてくれたユーザーも沢山いらっしゃいました。結果として、約6000人というユーザー数に対して導入後も大きな不具合はなく、私が担当させていただいたプロジェクトの中でも最も混乱の少ないものでした。ユーザー一人一人にプロジェクトの目指す方向性を理解いただき協力が得られるとスムーズGOLIVEにつながることを実感しました」と二ノ丸が語るように、業務改革に対する意識の高さも特筆に値するだろう。

新業務プロセスと新システムMICANの導入は完了した。しかし、これは「最強の総合力商社」としての地位を目指す三井物産にとって一つのマイルストーンに過ぎない。継続的なBPRの推進とシステム改善の取り組みは今後も続けられる。

### ABeamの中心メンバー



金融事業部  
プリンシパル  
瀬戸 行信



戦略ビジネス事業部  
プリンシパル  
原 市郎



製造流通統括事業部  
マネージャー  
二ノ丸 高広

### SAP Award of Excellence を 最多受賞

SAP社が独自の顧客満足度調査に基づき、お客様企業の満足度が非常に高いと評価する企業に授与するSAP Award of Excellence。アビームコンサルティングは1998年の創設以来11年連続で、「サービス・パートナー部門」を受賞しています(国内最多)。

また、プロジェクトの規模、難易度、成果などを総合的に評価する「プロジェクト部門」では、最優秀賞である「プロジェクトオブザイヤー」を3つのプロジェクトで、優秀賞である「プロジェクトアワード」を6つのプロジェクトで受賞しています。

さらに、アジアパシフィック地域の最優秀eSOA導入パートナーとして、Best SAP Enterprise SOA Implementation Awardを受賞しています。

【プロジェクトオブザイヤー】  
ブリヂストンスポーツ株式会社(2001年)、  
ティアック株式会社(2002年)、  
花王株式会社(2005年)

【プロジェクトアワード】  
オリックス株式会社(2001年)、  
日産化学工業株式会社(2003年)、  
大塚製薬株式会社(2004年)、  
西日本旅客鉄道株式会社(2004年)、  
東京地下鉄株式会社(2007年)、  
住友大阪セメント株式会社(2008年)

【Best SAP Enterprise  
SOA Implementation Award】  
三井物産株式会社

### プロジェクトを振り返って

三井物産の迎田氏は「プロジェクトの理念や志を掲げるだけでなく、プロジェクトの意味を良く理解し現場へ深く入って行けるところがアビームの強み」と語り、高彦氏も「リアルビジネスのフィールドでどのコンサルティングファームと組むかを考えたとき、SAPの導入実績を買いましたし、実際にアビームの現場感覚には卓越したものがあって評価しています」と語る。アビームの戦略ビジネス事業部プリンシパル・原市郎は「現場に入ってユーザーと共に考え、ワーカーになることなくユーザーの

半歩先を進むことを心掛けました」とアビームのワークスタイルの強みを説明する。一方アビームの瀬戸は「プロジェクトマネジメント的には応用動作ばかり、様々なテクノロジーも駆使した刺激的なプロジェクトでしたが、プロジェクトの基本と目的をしっかりと理解していたからこそ得られた充実感だと思います」と語る。最後に迎田氏から、「今回のプロジェクトの成功体験を他のプロジェクトへ広げてほしい。そしてさらに高いステージで活躍してほしいですね」とエールをいただいた。

#### クライアント概要

商号	三井物産株式会社 (MITSUI & CO.,LTD.)
本社	東京都千代田区大手町一丁目2番1号
営業開始	1947年7月25日
事業内容	金属、機械・情報、化学品、エネルギー、生活産業の各分野において、各種商品の国内販売、輸出入業、外国間取引、並びに各種サービス事業
資本金	192,487,084,922円(2004年3月31日現在)
連結売上高	13兆6150億円(2005年3月期)
従業員数	単体 6,028人(2004年3月末現在) 連結 39,735人(※外、平均臨時雇用者9,537人)

#### プロジェクト概要

プロジェクト名	業態変革プロジェクト
目的	BPR推進(新業務プロセス、新システム、SSC導入)
期間	2001年5月 - (アビームは2002年11月に参画)
スタッフ数	三井物産 約400名 アビーム 100名超(いずれもピーク時)
ソフトウェア	SAP R/3 Enterprise 2.0