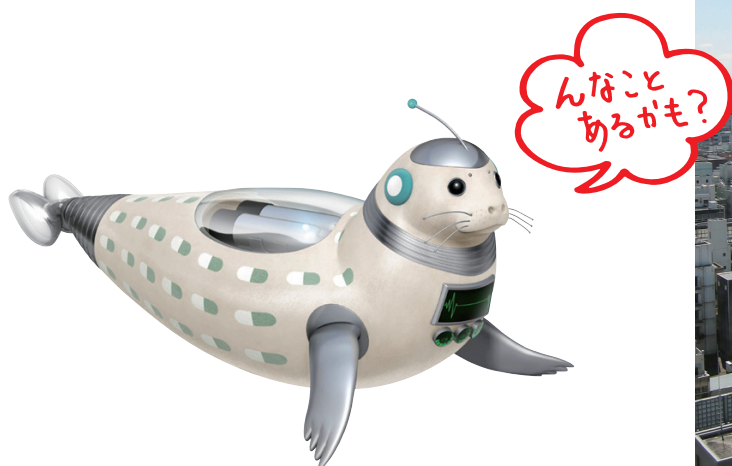


帝人株式会社

帝人グループは、合成繊維・化成品・医薬医療・流通／ITなど多岐にわたる事業を展開する、日本を代表するグローバル企業だ。会計システムとしては1999年、グループ標準業務プロセスの適用等、時代を先取りする形でERPシステムを導入している。しかし10年が経過し、経営環境も激変した。帝人グループはさらに10年先を見据えた「グローバルエクセレンス」の獲得に向け、新たなIT基盤の構築を目指す。“G-ONE”と名づけられたプロジェクトは、グループ34社にSAP® ERPによる新計数システムを構築する大規模なプロジェクトであった。



課題

ソリューション

成功の要因

- ーグローバル市場での優位性の確立・維持を実現するグローバルグループ基盤システムの構築
- ー業種・規模の異なるグループ34社に対するシステム同時導入
- ー決算期に合わせた短期間でのシステム開発・導入
- ーコンプライアンスや内部統制強化、将来のIFRS対応
- ー多くの導入パートナーとの協業、同時に進行する他のSAPプロジェクトとの連携

- ー各社業務の標準化を推進し、SAPの標準機能を最大限活用
異なる事業の予算編成、原価計算を単一システムで実現
厳格なアドオン開発是非判定による開発期間・コストの圧縮
- ー先端ソリューションの活用によるシステム機能の強化
SAP BOPC^(*)を活用し、予算編成業務の効率化を実現
SAP GRCソリューション^(*)を活用し、内部統制を強化
SAP NetWeaver MDM^(*)を活用し、グローバル・マスターデータの統合管理を実現
SAP BO^(*)とSAP Net Weaver BW^(*)を活用し、DWH機能の拡充とコンテンツ提供のスピードアップの実現

- ー帝人・インフォコム・NEC-ABeam三位一体の体制により円滑なプロジェクトを遂行
- ーABeam Methodを活用し、効率的なプロジェクト運営とタスク管理を実現
- ー核となるグループ会社にピンポイントで啓蒙アプローチ、稼働後の混乱を極小化

帝人グループ34社の 新計数システムを再構築。 多岐にわたる プロジェクトチーム編成のもと、 大規模プロジェクトを わずか15カ月で本格稼動

VOICE (ABeamへの評価)



帝人クリエイティブ
スタッフ株式会社
新計数システム開発班長
プロジェクトマネージャー

池田 一志 氏

「プロジェクト対象の広さや途中大きな組織変更など、越えなければならないハードルはいくつかありましたが、その都度ABeamさんは臨機応変に迅速に対応してくれました。とてもスピード感があって安心できましたね。会社という垣根を越えて、チームの一員として良いパートナーに巡り合えたと思っています」

グローバルエクセレンスの獲得のため

1990年代後半は“テイジンの創生期”とも言われ、帝人グループは国内外のM&Aによる事業多角化・グローバル化を推進していった。約10年前、帝人グループはグループ経営の基盤強化に向け、計数システムをいち早く刷新した。BPRを伴うERPの導入である。2003年には持株会社制へ移行し、テイジンブランドが確立された。

弛まないグローバル戦略の推進により、グループの海外の売上が全体の約40%に達した現在、帝人グループは長期経営ビジョンのひとつとして「グローバルエクセレンスの獲得」を掲げている。今後“世界的に優れた企業”を目指していくには、競争優位性の確立・維持を支援するIT基盤は必要不可欠だった。

そのためには、合成繊維・化成品・医薬医療・流通／ITといった事業単位での競争優位性を担保するシステム、そしてそれらの事業を一元管理できるよう、グループ全体最適の観点から計数データを収集する経営管理システムとその基盤となる計数システムが必要だったのだ。

「これまでの計数システムを利用して今後10年間を見据えたグローバル化に対応していくには、システム自体が古くなっていました。バージョンアップも考えましたが、グローバルオペレーションの観点からSAPで計数システムを再構築することにしたのです。J-SOXや今後の課題であるIFRSへの対応も考慮しなければなりませんので、拡張性があることも大きなポイントでした」と、帝人クリエイティブスタッフ（株）新計数システム開発班、プロジェクトリーダーの山本学氏は振り返る。

異業種34社に先端ソリューションによるシステムを同時導入

「G-ONEプロジェクト」は、業種や規模の異なる帝人グループ34社に対して新計数システムおよび経営情報システムを同時に導入するという大規模プロジェクトで、最終的なユーザーは約6,000人に上る。中心となる新計数システム（SAP ERP）は、一般会計や債権債務管理・固定資産管理といったいわゆる会計業務の他に、在庫管理業務も対象とする。また、別システムとして稼動していた購買システムを同一システムに統合することもプロジェクトの目標であった。

さらに今回のプロジェクトでは、先端ソリューションによるシステム機能の強化が図られた。まず、システム構築に欠かせなかったのがJ-SOXへの対応である。そこで、IT全般統制の強化を支援するSAP GRC (Governance, Risk and Compliance)を導入した。コンプライアンスや内部統制の要求に応えるために、厳格な伝票承認管理の仕組みも構築している。

また、「エンドユーザーの裾野が広い予算入力や伝票入力機能については“ユーザーフレンドリー”をコンセプトにしました」とABeamのプロセス&テクノロジー事業部 FMCセクターシニアマネージャーの矢野智一は話す。このコンセプトに基づき、予算と見通しの管理を実現する予算入力システムにはSAP BOPC (*1)を活用している。特長はユーザーが日々の業務で使い慣れているMicrosoft Excelをユーザーインターフェースとして利用できる点にある。

原油燃料の単価や為替といったビジネスの前提が、かつて無いほどの変動にさらされている昨今のビジネス環境においては、事業計画についても複数のビジネスシナリオに基づいたシミュレーションの実行など柔軟性が必要となる。SAP BOPCは、事業計画の立案・予算編成・見込管理・連結管理などの経営

スケジュール

	2008年			2009年												2010年					
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
フェーズ	要件定義 PH			基本設計 PH			開発 フェーズ						テスト・移行 フェーズ			稼動後サポートフェーズ					
主要 マイルストーン	Kick Off														予算GoLive	12月決算会社 GoLive	2月決算会社 GoLive	3月決算会社 GoLive			
業務プロセス・ システム機能	業務要件定義			カスタマイズ設定・ テスト			プロトタイプII 38社カスタマイズ展開									障害・問い合わせ対応					
	プロト タイプI						アドオン基本設計									組織変更対応					
							詳細設計・開発・単体テスト									機能変更・追加対応					
				権限基本設計			権限設定									定常体制引継 (AMO・ITO)					
テスト	テスト方針定義					テスト 全体 計画		結合テスト 計画・準備		結合テスト 計画・準備		総合テスト		UAT							
移行	移行方針定義			移行 要件 定義	移行項目 マッピング		移行データ整備						移行データ整備								
					移行ツール 基本設計		移行ツール 開発・テスト		移行手順定義						本番移行						
広報/教育	コミュニケーション 方針定義		説明会	教育計画定義			オペレーションマニュアル作成						集合 教育	個別教育							
	教育方針定義						業務マニュアル作成							エンドユーザー教育							
インフラ	インフラ要件定義			インフラ基本設計			周辺ツールの設定・テスト				ジョブネット テスト	運用テスト パフォーマンステスト									

管理業務を支援することができるツールとなる。Microsoft Excelベースの入力画面は、エンドユーザーの入力負担を軽減し、タイムリーな予算・見通し管理の実現に向けた大きな武器となる。

「これまでの予算・実績データに加えて、将来予想までも対比できるので、経営管理には有効です。データの入力 Excel でするので、現場のユーザーもシステム移行時に混乱なく効率的に業務が行えたようです」と話すのは、帝人クリエイティブスタッフ（株）新計数システム開発班、プロジェクトマネージャーの池田一志氏。

また、システム構築の際には、マスターデータをいかに整備するかも重要な課題だ。そこで、マスターデータの管理にはSAPMDM^(*)を活用。グローバルなマスターデータを統合管理した。この他にも、経営情報の可視化を実現するため、BO^(*) BI機能を提供）製品のフロントエンド活用、BW（SAP NetWeaverBW）のバックエンド活用によるDWH（データウェアハウス）機能の構築、そしてコンテンツ提供のスピードアップや海外子会社のデータ活用によるDWHコンテンツの拡充が行われた。

アドオン開発を抑えSAP標準機能を最大限に活用

ERP導入の際に気をつけなければならないのが、既存の業務プロセスにこだわるあまり、大幅なカスタマイズをしてしまうことだ。結果、アドオン開発に手間と費用がかかってしまう。これでは、せっかくのパッケージのメリットが活かせない。そこで、今回のプロジェクトでは、課題が出た場合は徹底して検討し、本当にアドオン開発が必要か話し合い、是非の判定を行うことで、アドオン開発は極力抑えることにした。

これにより、合成繊維・化成品・医薬医療・流通／ITといった異なる事業の予算編成・原価計算は単一システムで実現することができた。また、グループ各社のBWへのデータ連携には、SAP標準機能であるビジネスコンテンツを最大限活用している。

稼働まで15カ月 三位一体のプロジェクト体制

ピーク時には、約200人ものメンバーが関わったという大プロジェクト。しかも今回のプロジェクトは、要件定義開始から本稼働までの期間がわずか15カ月という厳しいものだった。具体的には、プロジェクトがスタートしたのが2008年10月、システムの稼働は2010年1月から4社、3月に2社、4月に28社が予定され、システムそのものは1年3カ月後の2009年末に完成していなければならない。オンタイムでの稼働を確保するため、開発メンバーを多めに投入し、通常より短い期間で開発フェーズのスケジュールを組み、十分なテスト期間を確保することにした。それでも、対象スコープが広く、ピーク時の2009年の10月には、テストや移行リハーサルを同時進行させることで対応した。今回NEC-ABeamがプロジェクトパートナーに選ばれた理由について帝人・山本氏は次のように話す。「提案の内容もよく、いくつかの選択肢があり、充実していた。それにプロジェクトマネジメントに関する我々の質問に対しても誠実に答えていただき、大プロジェクトのマネジメント能力の高さが伺えました。でも、やはり最終的には人で判断しました。プレゼンや提案時のコミュニケーションを通して、このメンバー達となら、“仲間”としてプロジェクトと一緒にやっていけると感じたのです。情緒的な表現になりますが人間的な魅力でしょうね」。

VOICE（ABeamへの評価）



帝人クリエイティブ
スタッフ株式会社
新計数システム開発班
プロジェクトリーダー

山本 学 氏

「何か課題が持ち上がると、些細なことでも細かく報告をしてくれ、またその解決方法も提案してくれました。ですから、問題が大きくなる前に未然に防ぐことができました。PMOやチーム間との調整も適切に行ってもらえたので、各チームの壁もなく行えました。ユーザーの視点にたったシステムづくりについて、我々も改めて教えられました」

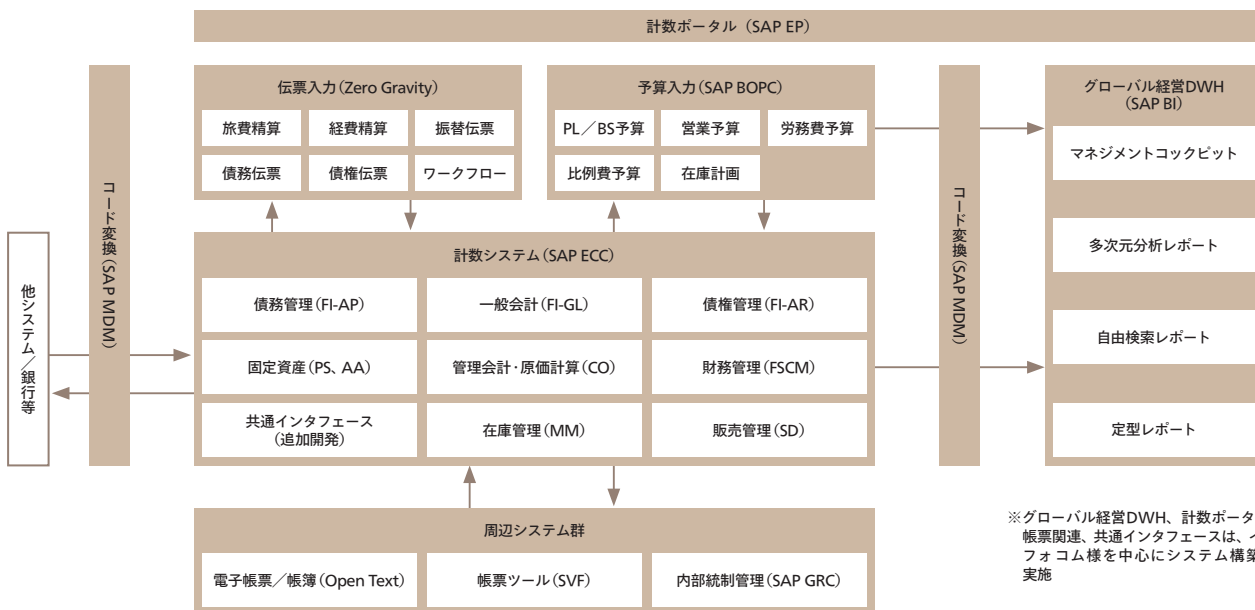


インフォコム株式会社
新計数システム開発
グループ 課長

益田 和彦 氏

「我々の開発パートにまで気を配っていただきながら、全体の運営を行っていただきました。スタッフのスキルも高く、スタッフのプロジェクトを成功させるのだという意識を強く感じました」

G-ONEシステム全体図



※グローバル経営DWH、計数ポータル。帳票関連、共通インタフェースは、インフォコム様を中心にシステム構築を実施

この短いスケジュールの中、大規模なシステムを構築するには、ソリューション提案もさることながらプロジェクトのマネジメントが大きなポイントとなるのはいうまでもない。

プロジェクト組織は、業務グループ・共通グループ・テクニカルグループ・導入支援グループなどに分かれ、グループ毎に細かくチーム分けがなされた。そしてそれぞれのチームに、帝人グループのメンバー、帝人のシステム会社であるインフォコム（Infocom）のメンバー、そしてNEC-ABeamのメンバーが適材適所に配置され、三位一体の体制を作り上げた。プロジェクト運営をリードしたのはNEC-ABeamである。

ABeam Methodによるプロジェクト遂行

ABeamにはABeam Methodという、改革構想策定から定着運用までの各フェーズでやるべきことや、プロジェクト組織のマネジメント方法、プロジェクト遂行にあたってのガイドラインが詳細に定義されている方法論がある。本プロジェクトにおいてもABeam Methodによるプロジェクト管理で、効率的にプロジェクトを推進していった。

たとえばコミュニケーションひとつとっても、メールの手法やミーティングでの座り方など細かい部分までのノウハウが整っている。密なコミュニケーションによる良好な関係作りは、プロジェクト成功の大きな要因でもあるのだ。

今回システムを導入する34社の中には、業態が著しく異なる場合やガバナンスが大きく異なる会社も少なくない。グループ各社の関係者を集めた会議体を形成し、全社の意識統一を図る取り組みを行うと同時に、核となるグループ会社には個別にピンポイントで説明や研修を行う啓蒙アプローチを実践し、稼働後の混乱を最小限に抑えた。また、プロジェクトの課題が発生した場合でも、個々のチームでは頻繁に会議が開かれ、常に前向きな議論がチーム一体となって交わされた。

インフォコム（株）新計数システム開発グループの益田和彦氏は「我々にとっても、これだけ大きなSAP導入プロジェクトは初めてでした。ABeamさんのマネジメントを見ていると、これまでの経験から築き上げられた方法論がしっかりとあることがわかりました。我々も、チームの一員として仕事がしやすかった」と語る。

帝人グループとしては、今回の新計数システムのプロジェクトの他にも、事業の生産・販売に関わるシステム導入プロジェクトが2つ同時進行していた。また、プロジェクトがテスト・移行フェーズに入った2009年11月に帝人グループの大きな組織変更が行われている。プロジェクトにとっては、稼働時期の延期をも考えなければならないほどの組織変更だった。しかし、これらの状況でも緊密なコミュニケーションによる連携やチーム一丸となつての協業が行われ、システムは当初の予定通りに無事稼働した。

帝人・池田氏は「正直、スタート時には予定通りの稼働は無理かもしれないと思っていました。成功の要因は、「フォー・ザ・プロジェクト」の精神がみんなに浸透していたことです」という

次のステップは海外子会社との統合

大半のシステムはまだ稼働したばかりだが、プロジェクトに期待される効果は「計数情報の質と可視性の向上」「収益構造分析機能の向上」「グループ・グローバル標準計数システムの構築」、そして「計数業務の効率化」という視点から、それぞれ実現が見込まれている。

そして次のステップは、海外のグループ会社とのデータ連携を構築することである。

「今回のプロジェクトでグローバルエクセレンスを獲得するための基盤が整いました。しかし、国内外の全てを連携しているわけではありません。今後はタイミングを見計らって、システムを統一し基盤をさらに強化させたい。海外子会社への対応のときはまたABeamさんとチームを組みたいですね」と帝人・山本氏は今後の抱負を語った。

ABeamの中心メンバー



P&T事業部FMCセクター
シニアマネージャー
プロジェクトマネージャー
矢野 智一



P&T事業部FMCセクター
シニアマネージャー
財務会計TMリーダー兼
PMO
金村 浩海



製造／流通統括事業部
マネージャー
管理会計TMリーダー兼
PMO
木原 邦彦

(*1) SAP® BusinessObjectsTM Planning and Consolidation

(*2) SAP BusinessObjects governance, risk, and compliance (GRC) solutions

(*3) SAP NetWeaver Master Data Management

(*4) SAP® BusinessObjectsTM Access Control

(*5) SAP NetWeaver® Business Warehouse

SAP プロジェクト・アワード受賞

本プロジェクトは、SAP AWARD OF EXCELLENCE 2010において、NECとともに、優秀賞である「プロジェクト・アワード」を受賞しました。

クライアント概要

会社名・グループ名	帝人グループ
所在地	東京本社 〒100-8585 東京都千代田区霞が関3-2-1（霞が関コモンゲート西館）
設立	1918年6月
事業内容	合成繊維、化成品、医薬医療、流通・IT、その他
売上高	9434億円（2009年3月期：連結）
社員数	19,453名（2009年3月期：グループ）

プロジェクト概要

概要	国内34社へSAP® ERPを中心とした新計数システムの構築
期間	2008年10月～2010年5月
メンバー数	約200人（帝人、インフォコム、アビーム、NEC ピーク時）
ソフトウェア	SAP® ERP (ECC6.0)、SAP BOPC ^(*1) 、SAP GRC ^(*2) 、SAP® NetWeaver MDM ^(*3) 他

※会社名、肩書き、役職等は取材時のものです。

アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。

本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

© 2022 ABeam Consulting Ltd.