TEIJIN
Human Chemistry, Human Solutions

帝人株式会社

高機能繊維・複合材料、電子材料・化成品、ヘルスケア、繊維製品・流通、ITなど多岐にわたる事業をグローバルに展開する帝人株式会社。同社は、グローバルの経営状況を瞬時に把握する基盤を構築するため、2008年からG-ONEプロジェクトを推進している。このほど、その最終段階として、海外のグループ会社への計数システムの展開を完了させた。アビームコンサルティングは、プロジェクト当初から参画し、数多くの海外プロジェクトによって培われたナレッジとグローバル・ネットワークを活かし、プロジェクトの成功に貢献した。

課題

- 迅速な経営判断を支えるグローバルでの経営情報の可視化
- IFRSを見据えたグループ全体での会計業務プロセスの統一化と決算の早期化
- ビジネス環境の変化に対応するための柔軟性/拡張性が高い計数システムの構築

ソリューション

- **国内34社に対するSAP ERPパッケージをベースとした新計数システムの一斉導入（STEP1）**
- **ERP未導入会社からの情報を収集する仕組みの構築（STEP2）**
- **STEP1で構築した新計数システムをテンプレートとした海外子会社への一斉展開（STEP3）**
  - **グループ業務の標準化による経営情報の一元管理と決算早期化（原価、予算、決算等）**
  - **各国固有の法制度・商慣習に対応する機能の構築（税制、固定資産、債権債務等）**
- **グローバル情報を一元管理するデータウェアハウスと経営コックピットの構築**

成功のポイント

- お客様と一体となったプロジェクト体制の構築
  - 中核メンバーが一貫してプロジェクトをサポート
  - 海外拠点のプロセスに入り込んだコンサルティングサービスの提供
- 効果的な展開プランの策定
  - 実証された仕組みをベースとしたテンプレート機能
  - 日本リードによるコンパクトな展開体制
- アビームコンサルティングのグローバルネットワークの活用

© 2022 ABeam Consulting Ltd.

TEIJIN
Human Chemistry, Human Solutions

本社からのガバナンス強化を実現する日本発の海外展開 世界中の情報を本社が瞬時に一元的に把握する仕組みを構築

帝人の中心メンバー

VOICE（ABeamへの評価）

帝人株式会社
計数制度改革班
班長（当時）

菊池 賢一 氏

「スケジュールを見直さなければならなくなった場合でも、うまく修正してリソースを再配置する能力に優れていると思います。何か問題が発生した場合も、解決のために複数の選択肢を用意し、必ず解決に導いてくれました」

経営判断を支える グローバル経営の“統一言語”

帝人が「G-ONEプロジェクト」を開始したのは2008年。その目的は、事業展開のグローバル化に対応したIT基盤の構築と、グローバルな経営情報の可視化を実現することだ。まずは第一段階として、業種や規模の異なる国内のグループ34社に対し、ERPを含むSAPのソリューションで構成された「新計数システム」を一斉導入した（STEP1）。次に、新計数システムを導入しない会社でも、グローバル経営管理データウェアハウスとデータ連携できる仕組みを開発した（STEP2）。

今回最終段階となるSTEP3では、STEP1で導入した新計数システムを海外の主要会社に横展開する。帝人の計数制度改革班班長（当時）の菊池賢一氏は、STEP3の位置付けについて次のように話す。

「もともと国内に続いて海外展開することは、G-ONEプロジェクトをスタートした時から予定されていました。海外各社に新システムを導入し、業務の標準化を図るとともに、世界中から国内の会社と同じような粒度のデータを集め、“統一言語”として経営に有益な情報をタイムリーに上げていく基盤を構築するのが一番の目的です。今回のSTEP3をもって、G-ONEプロジェクト全体が完成します」。

STEP3で海外展開の対象となる企業は十数社にのぼり、アジア、欧州、米国など世界各地に散らばっていた。また、生産会社や、販売会社、持ち株会社など業態もばらつきがあり、各社の成り立ちや取り扱う製品も異なる。グループ標準システムを海外に展開するのは帝人にとって初めてのチャレンジでもあり、難易度の高いプロジェクトであった。帝人の計数制度改革班（当時）、岡野真也氏は、プロジェクトのスタート時のことをこう振り返る。

「グローバルという部分で、やはりコミュニケーションが一番肝になるだろうと思っていましたが、我々も海外経験のあるメンバーばかりではなかったので、不安がありました。そのため現地とのコミュニケーションという面でも、アビームさんの支援に期待していました」。

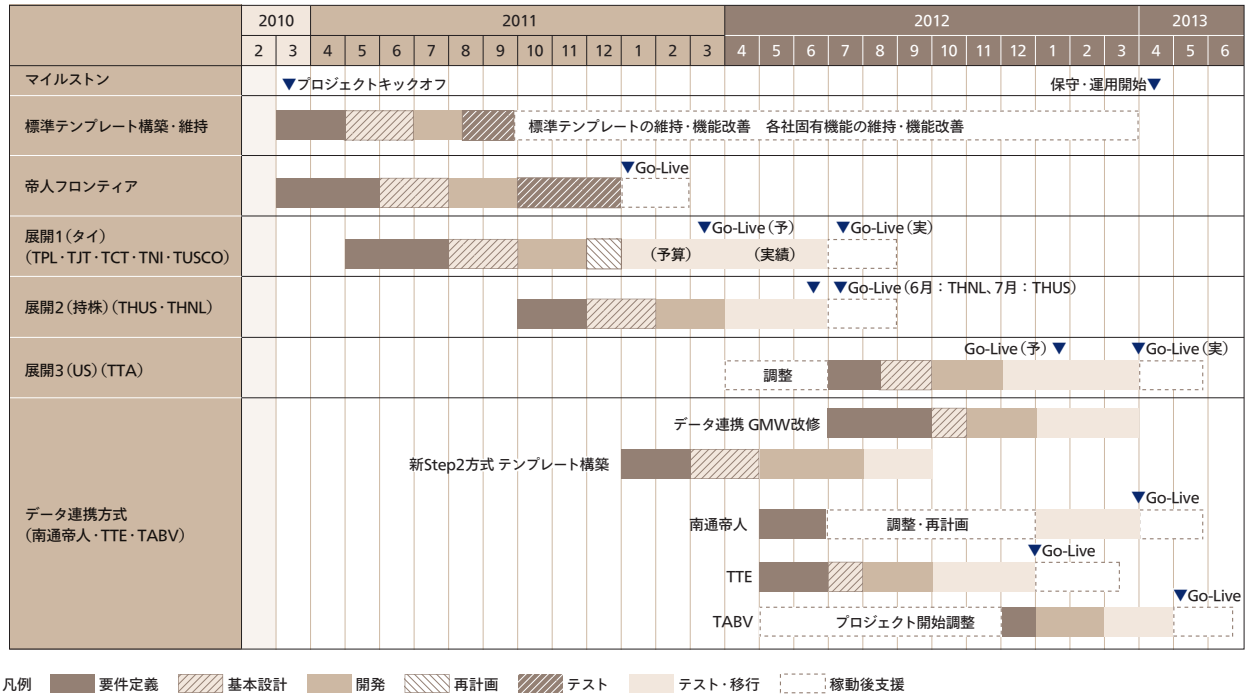
アビームは、STEP1からG-ONEプロジェクトに参画し、帝人および同社のIT機能を担っているインフォコムとの緊密な連携のもと、STEP1、STEP2を成功に導いていた。それが評価され、STEP3でも帝人、インフォコムと一体となったプロジェクト体制でグローバル展開を推進することになった。

「帝人サイドはSTEP3になってから初めてプロジェクトに参加したメンバーが多く、インフォコムやアビームさんには極力前回からの継続性を重視し、G-ONEシステムを知っているメンバーを選んでもらいました」（岡野氏）。

最適なテンプレート構築により標準化と短納期を実現

STEP3は2011年3月、海外展開に向けた標準テンプレートの構築からスタートした。それに並行して国内1社へのシステム導入を開始、続いてタイ、アメリカ、オランダ、中国などの海外子会社に展開していった。STEP3のテンプレート構築について、アビーム側でプロジェクトを統括した、プロセス&テクノロジー第1事業部

マスタースケジュール



© 2022 ABeam Consulting Ltd.

FMCセクター執行役員・プリンシパル、矢野智一は、帝人グループ全体での業務標準化に向け、STEP1で開発した機能を可能な限り活用しようと考えたという。

「ただし、STEP1は日本の本社で使っているもので、非常に大きな仕組みとなり必ずしも各国で受け入れやすいとは限りません。したがってSTEP3で海外展開するにあたって、日本固有の機能などはなるべく削減してシンプルなテンプレートを作り、そのうえで展開ごとに各国要件など各社のビジネス上必要な要件を追加しました」。

追加要件のうち全体の機能を向上させるようなものについては、共通機能に反映させ、展開対象会社すべてがメリットを受けられるように進めた。こうしてプロジェクトを通じテンプレートそのものを成長させることにより、後続展開の効率化をも実現する。

また、海外での豊富な事例に裏打ちされたアビームのテンプレートには、法制度や商習慣上の各国要件があらかじめ盛り込まれており、それも展開期間の短縮を可能にした。「現地に行って『こんな要件があったのか』という驚きはありませんでした」と岡野氏。アビームの矢野によると、実質的な展開期間は「工数のかかる生産会社の場合で9カ月程度、販社や持ち株会社であれば半年程度」でシステムを稼働させることができたという。

対象企業の中で、テンプレートの導入が困難と判断された会社に対しては、必要なデータ粒度と連携タイミングを担保する方式を確立し、グローバル経営管理データウェアハウスへのデータ連携を行うことでプロジェクトの目的を達成した。

多国籍メンバーのチームワークと少人数での展開

海外展開の中でも、最も苦労したのはタイだったとプロジェクトメンバーは口をそろえる。アビームのプロセス&テクノロジー第1事業部FMCセクター執行役員・プリンシパル、金村浩海はその理由について「5社への同時展開であり展開企業数が多いことに加え、5社とも生産会社ということで、今回のプロジェクトの大きな要素の一つである予算や原価計算の仕組みの統一が必要だったからです。洪水もありました」と話す。

タイ国内で2011年7月下旬から発生した大規模洪水により、帝人グループの会社も工場が水没するなどの大きな被害を受けた。「一時はシステムのプロジェクトどころではないという状況にもなりましたが、計画を立て直し、早期にプロジェクトを再開しました」（岡野氏）という。

タイでは、タイ語を話せるアビームタイのスタッフが常駐することで、現地とのより円滑なコミュニケーションが可能となった。

「タイでもキーマンは英語を使えますが、エンドユーザーになるほどタイ語しかわからない。そうした中でタイ語を話せるスタッフがプロジェクト側にいたのは大きかった。やはり現地にいて、同じ国籍の方が話すのは、我々とは違う説得力があったと思います」（岡野氏）。

アビームは世界各地に事業拠点を置き、その地域に適したコンサルティングサービスを提供している。こうしたグローバルネットワークを有するアビームの強みが、今回のプロジェクトでは特にタイやアメリカで発揮

帝人の中心メンバー

VOICE（ABeamへの評価）

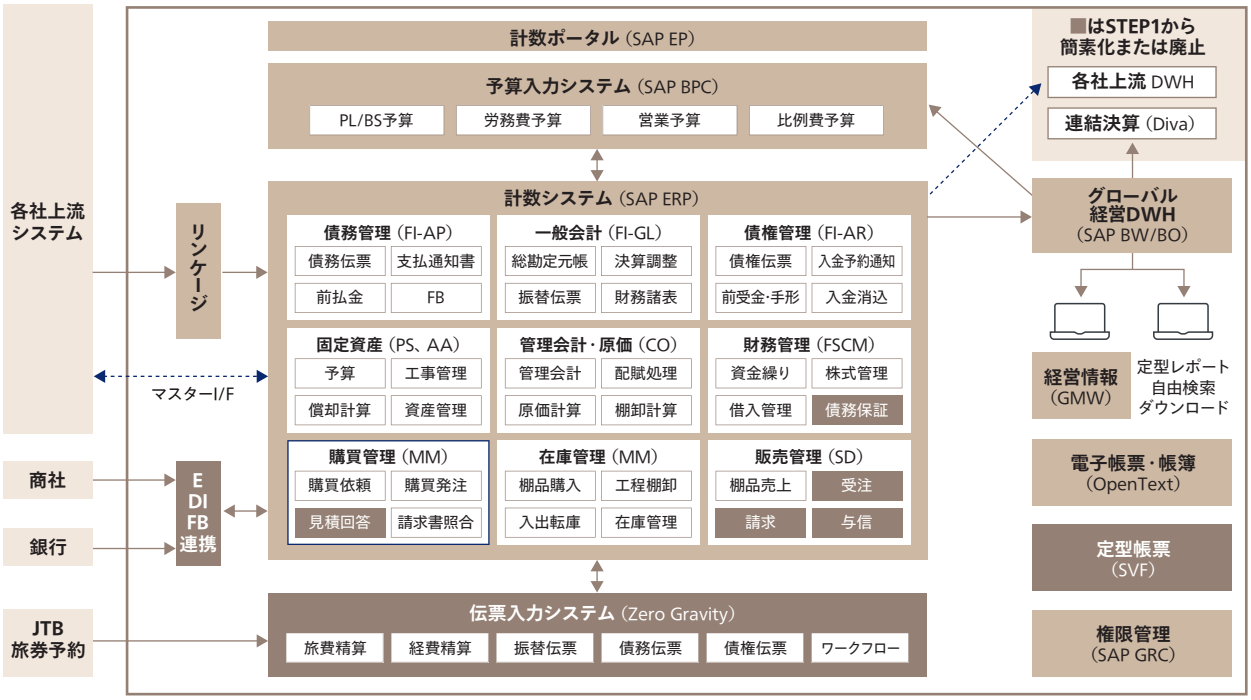
帝人株式会社
計数制度改革班（当時）
岡野 真也 氏

「課題が持ち上がったり、現場の抵抗にあったりした時に、最後まで我々の側に立って、解決策を提案し、粘り強い説得をしていただきました。私自身、アビームさんのそうした姿勢に引っ張られることさえありました。一緒に仕事をさせていただいてやりやすく、気持ちよく仕事ができる仲間だったと思います」

帝人株式会社
経理部経理グループ
課長代理
平井 実 氏

「過去に他のコンサルティング会社とお仕事をさせていただいたことがありますが、プロジェクト関連のドキュメントを見ていると、アビームさんの場合はアウトプットの量が他社に比べて非常に多いと感じました。優秀なメンバーを配置してくれたのではないかと思います」

テンプレート機能



© 2022 ABeam Consulting Ltd.

TEIJIN
Human Chemistry, Human Solutions

帝人の中心メンバー

VOICE（ABeamへの評価）

インフォコム株式会社
エンタープライズ事業本部
TGシステム部基幹
システムグループ
課長

大西 一平 氏

「作業ベースではアウトプットをたいへん重要視されており、ヒアリングの内容を必ず翌日にアウトプットして、全体の場で再度確認した上で次に進むというやり方が印象的でした。プロジェクトを進めつつ、その先に必要となる保守やテンプレート展開などのノウハウを、我々帝人グループへ継承していただいたことも素晴らしいと思います」

プロセス＆テクノロジー
第1事業部
FMCセクター
執行役員・プリンシパル
矢野　智一

プロセス＆テクノロジー
第1事業部
FMCセクター
執行役員・プリンシパル
金村　浩海

された。菊池氏によると、アメリカではシステム導入に難色を示していた会社が、交渉最終日になって一転了承してくれたことがあったという。「アビームのメンバーが経理担当者を粘り強く説得した結果、新システムのメリットを理解させることができたからではないでしょうか」（菊池氏）。

一方、アビームサイドでは、テンプレートを作るなかで担当を入れ替えるなどして、一人ひとりのメンバーがカバーできる領域を広げた。この狙いをアビームの矢野はこう語る。

「プロジェクト当初から支援させていただいている我々が一番貢献できるのは、他社よりも少ない工数で難易度の高い展開を完遂することです。その実現のため、当初から、メンバーの多能工化を戦略的に進めようと考えていました。例えば一人で現地に出張した場合などは、自分の担当領域以外の問題にも対応することが求められます。通常、SAPの導入では会計やSCMといった領域ごとに担当を置きますが、より少ない人員で効率的にプロジェクトを回せるようにしたかった。したがって今回は、アビームのメンバーのだれに何を聞いても『わかりません』と答える人間は一人もいないような体制を作りました」。

リアルパートナーを目指して

帝人・インフォコム・アビームが一体となったプロジェクト体制は、STEP1開始から5年を経て、より強固になっていた。今回のプロジェクトでは、現地のベンダーあるいは現地の会社の担当者に開発が委ねられる部分があり、日本サイドで品質や納期をコントロールしづらい面があったと岡野氏は話す。

「アビームさんは本来の業務の枠を超えて、現地企業の担当者の仕事を直接管理したり、システムをチェックしたりしてくれた。我々と一体となってプロジェクトに関わってくれたことが、結果的に納期を遅らせることなくシステム稼働にこぎつけることができた大きな要因だと思います」（岡野氏）。

2013年5月までにすべての対象企業のシステム稼働およびデータ連携が可能になり、G-ONEプロジェクトのSTEP3は完了した。グローバルな経営情報の可視化について、帝人の経理部経理グループ課長代理、平井実氏は「5月から、日々の売上や利益等の情報を経営層に報告しています。今後、さらにグループ全体の状況を把握できるようなさまざまな情報を提供していきたい」と話す。

タイやアメリカなど、これまで月次決算処理に時間がかかっていた会社の決算処理が「大幅にスピードアップした」（菊池氏）という。現在、帝人グループではさらなる月次処理の早期化を進めているが、そのためのシステム基盤がこれで整った。決算期の統一、償却方法の統一なども順次進めており、将来のIFRS導入をも視野に入れている。

システムの運用保守体制については「STEP1に続き、我々インフォコムへの移管を進めてもらっています」とインフォコムのエンタープライズ事業本部TGシステム部基幹システムグループ課長、大西一平氏はいう。アビームは帝人グループによる自社システムの運用保守体制の確立を支援している。

「今回はグローバルな会計システムの統一に向けた第一歩です。スピーディな経営情報の提供基盤ができたので、これをさらに充実させていきたいですね」と菊池氏は今後の抱負を語っている。

クライアント概要

会社名	帝人株式会社
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	高機能繊維・複合材料、電子材料・化成品、ヘルスケア、繊維製品・流通、IT、その他
資本金	708億1600万円
売上高	7457億円（2013年3月期：連結）
社員数	16,637名（2013年3月31日現在：連結）

プロジェクト概要

概要	国内外ERP未導入会社へSAP ERPを中心とした新計数システム導入およびグローバル経営管理DBへのデータ連携
期間	2010年3月～2013年5月
メンバー数	約50人（ピーク時：帝人、インフォコム、アビーム）
ソフトウェア	SAP ECC、SAP EP、SAP BPC、SAP BW/BO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.