ABeam Consulting®

西日本鉄道 株式会社

明治41年の創業から約100年。
鉄道・バス事業を中心として、北部九州の発展とともに躍進を続けてきた。
運輸事業は街づくりであり、多種多様な業種85社ものグループ企業で成り立つ。
その中で、20年来の旧経理システムは西鉄本体のシステムであり、グループ会社の情報は収集出来ていない。
また、今後の内部統制の強化やIFRS対応も必要となる。
これからの多角経営の経理システムは、いかにあるべきか？
システムの方向性を決めるべく、グランドデザインの構築からプロジェクトは始まった。

課題

- グループ経営の高度化
- 連結決算の早期化
- 経営情報の見える化
- グループ資金の有効活用と業務の効率化
- 内部統制の強化、IFRSへの対応

ソリューション

- システムのグランドデザインでプロジェクトの方向性をメイキング
- SAP ERP ECC6.0で本社経理・購買システム、グループ固定資産管理を構築
- ATS（ABeam Transportation Solution）の活用で鉄道会計規則に対応

成功のポイント

- 進化したATSの活用でスケジュール・コストの短縮
- PMOミーティングなど、頻繁な進捗会議による細やかなコミュニケーション

西日本鉄道 株式会社

多角経営によるグループ経理システムをグランドデザイン。鉄道事業特有の会計規則にアビーム独自のテンプレート、ATS で対応し、グループ連結決算の早期化を実現。

拡張性、柔軟性のあるシステムは時代の趨勢

国内最大級のバス会社でもある西日本鉄道。九州の商業・文化の中心である福岡・天神、その中核にあるソラリアターミナルビルは、福岡（天神）駅と天神バスセンターがあるターミナル機能と商業機能が高度に複合された施設だ。そこには、九州各県を結ぶ高速バスがしきりに往来する。西鉄グループの鉄道部門、バスの自動車部門を合わせた利用者は1日に100万人以上に上る。しかし、西鉄グループの事業はそれだけではない。日本で最も早く手掛けた国際物流事業、商業ビルから分譲住宅まで手がける不動産事業、ビジネスホテルの全国展開を進めているホテル業、オリンピックやワールドカップツアーに実績のある旅行業などを含むレジャー・サービス事業、「西タク」の愛称で親しまれるタクシー業、ストア業、カード事業など多岐にわたり、85社のグループ企業がある。

企業の事業が多角化し、多くのグループ会社を有するため、経理システムの一元化が求められるのは時代のすう勢である。従来のシステムは構築されてすでに20年が経つ。これまでも、消費税導入やグローバル化に対応するため、カスタマイズが繰り返されてきた。しかし次第に、ベースの基幹システムに拡張性、柔軟性の不足が目立つようになった。

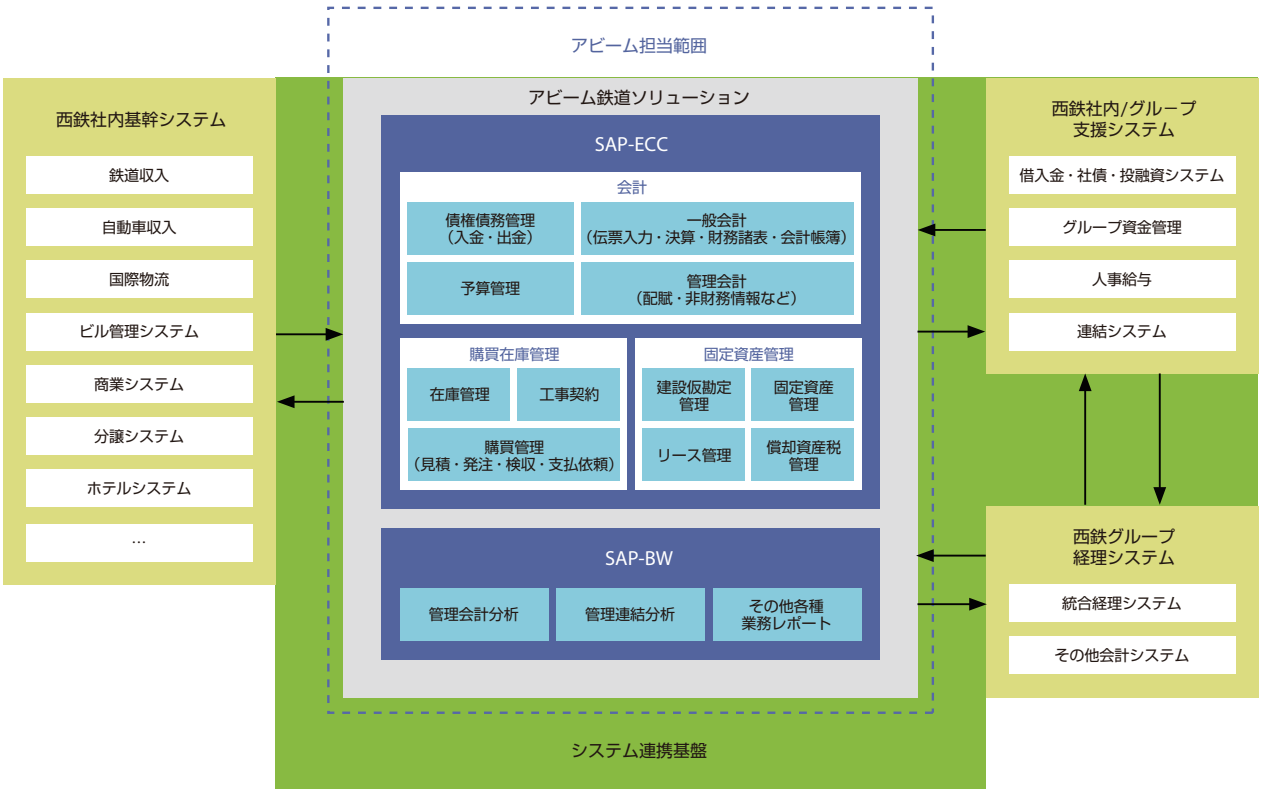
特に連結決算は、スピードが求められるようになった。各グループ会社の決算が終わってから、グループ会社の決算をまとめるのに45日。なんとか人海戦術で対応しスピードアップしたものの、それでも30日を費やしていた。

「これ以上、旧システムをつぎはぎして開発するのにも限界がありました。連結決算の早期化は、金融機関や株主などステークホルダーからの要望でもあり、内部統制の強化、今後のIFRSへの対応など経営環境への対応も必須です。一方、業務の効率化も、これからのグループ経営には大きな課題でした」と、今回の新経理システム再構築プロジェクトの背景を語るのは、経理部業務改善担当の中島靖史課長だ。

経験豊富なメンバーによる業務分析をベースにグランドデザインをわずか4カ月で設計

プロジェクトは、まず方向性を定めるためのグランドデザインの構築から始まった。鉄道会社は、固定資産管理の会計処理が複雑で膨大な上、鉄道会計規則に準じるなど特殊な会計業務が必要だ。それを踏まえた上で「経営の自由度を高めるためにも、今後どんなシステムが望ましいのか？　パッケージシステムで対応できるのか？　どのような体制、スケジュールで実現させるのか？」といった、プロジェクトのグランドデザインをしっ

システム全体像



かりとつくりあげることが成功の大きな要因となる。

そのグランドデザインのコンサルティング・ファームとして選ばれたのがABeamだった。

ABeamは鉄道業務支援の経験豊かなメンバーを中心に据え、業務分析を開始した。グループ62社に対してアンケートを行い、多岐にわたる業種の中から特殊性の高い企業20社をピックアップしてヒアリングを行った。

「本社の経理システムは20年来使ってきたシステムです。当然、現場の反発も避けられないでしょう。これまでの業務を踏襲しながらも、新しい業務改善にも取り組む必要があります。いかにスムーズにシステムを再構築できるかに注意して、グランドデザインをしました」と中島課長。

求めるものは決算業務の早期化に加え内部統制強化、グループ資金の有効活用、何よりもその結果実現するグループ経営の高度化。さらにその経営基盤システムは多様な事業・企業の要請を調整し、それぞれに満足されるものでなければならない。しかしABeamは適確なヒアリングによりシステム全体像・スケジュール案・システム要求仕様書をわずか４カ月でまとめあげ、西鉄の信頼を得ることに成功した。

以降のシステム導入フェーズは、西鉄本体経理業務とグループ会社の固定資産管理をSAP ERPで統一する「本社経理プロジェクト」と、グループ会社のシステムを統一する「グループ経理プロジェクト」に分けられた。進行は、まず西鉄本体経理機能・グループ会社の固定資産管理機能の開発、同時にグループシステムの開発を行い、データ連携のテストを行いながら、本社経理システムを稼動させるというものだった。

ABeamは本社経理プロジェクトに関して、SAPをベースとしてABeam独自に構築したABeam Transportation Solution（アビーム・トランスポーテーション・ソリューション、以下ATS）と呼ばれるテンプレートを提案した。ATSとは、鉄道・物流事業に特化したSAP ERPのテンプレートを含む会計ソリューションである。これを活用することで、アドオン開発の手間とコストを抑え、スケジュールを短縮することができるというメリットがある。

西鉄グループ本部GMSプロジェクトの是木信幸部長は、「SAPのようなパッケージシステムで、鉄道業の特異な経理システムを構築できるのか、不安もあったのですが、グランドデザイン構築の際に、ATSを活用した鉄道事業のデモを見せてもらって、これなら信頼できると確信しました」と当時を振り返る。

鉄道だけでなく多角事業に対応したABeamのATS

ABeamはこれまで、JR各社、大手民鉄各社、大手物流各社など、鉄道･運輸の会計系システムの構築の実績があり、その都度、このATSを活用し、かつ進化させてきた。今回のプロジェクトでも、財務会計、固定資産管理、購買在庫管理、管理会計、管理連結においては、鉄道会計規則に対応したATSをベースに開発が行われている。

「今回のシステム構築は、特に管理会計・連結の部分にATSのメリットが活かされ、同時にATS自身も進化していったプロジェクトでもあります」とABeam P&T事業部FMCセクターの山本貴宣シニアマネージャー。

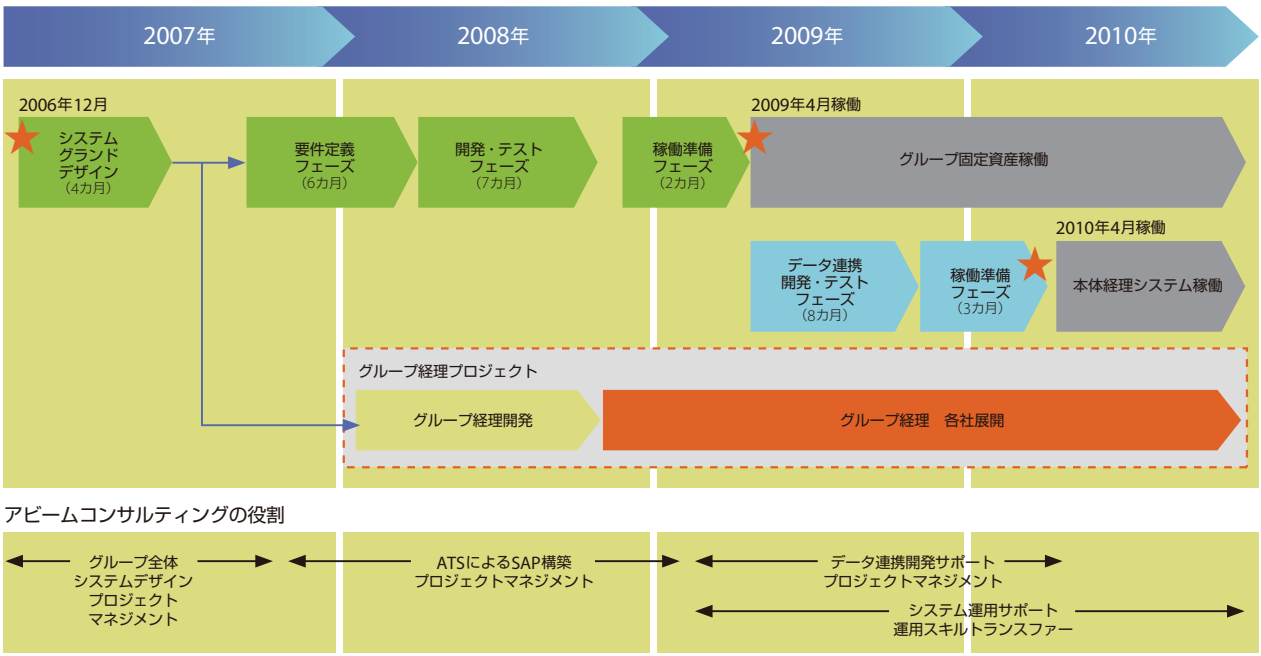
多彩な事業をそれぞれの視点で分析可能なシステムを構築する必要があったため、要件定義の段階から難航したが、最終的には事業別分析、事業内部分析、事業横断分析を行うためのシステムが構築された。

「これまでは、鉄道・運輸に特化したATSでしたが、加えて多角事業のBI機能も充実して行えるようになりました。鉄道会社の事業は生活を支える総合サービス業ですから、これを支える経営管理基盤として機能するべくATSは進化した、そしてこれからも進化を続ける、といえます」とABeamの山田紀夫プリンシパルは語る。

Real Partnerとして関係性を深化させる

ATSによって開発期間短縮が可能になったものの、プロジェクトすべてが波風ひとつなく進行したわけではない。とりわけ、システムを構築する上で最も苦労したのが各営業系基幹システムや各グループ会社経理システムとのデータ連携だった。連携対象のデータは120にものぼった。多くの事業が存在するため、営業系の基幹システムも数多く存在し、データ連携の開発が大量に発生したのだ。そのため、西鉄本体経理機能およびグルー

プロジェクトスケジュール



西日本鉄道株式会社
経営企画本部付BPR担当
（GMSプロジェクト）
部長

加藤　榮一氏

西日本鉄道株式会社
経理部業務改善担当
（GMSプロジェクト）
課長

中島　靖史氏

西日本鉄道株式会社
経営企画本部　IT推進部付
（GMSプロジェクト）
課長

高岸　豊氏

西鉄情報システム株式会社
グループ本部
（GMSプロジェクト）
部長

是木　信幸氏

アビームコンサルティング
株式会社
社会基盤・サービス統括事業部
交通・運輸セクター長
プリンシパル

山田　紀夫

アビームコンサルティング
株式会社
P&T事業部FMCセクター
シニアマネージャー

山本　貴宣

プ会社の固定資産管理機能は約13カ月で完成し、グループ固定資産機能は2009年4月に稼動したもののデータ連携開発が難航した。プロジェクト体制はピーク時にABeamだけでも40名の人員を導入し、本社経理システムは2010年4月に稼動した。もう一方の「グループ経理プロジェクト」は別のチームで構築がなされ、2009年度より各社展開が始まり、2011年度には対象会社への展開終了の予定である。

そんななか、今回のプロジェクトで最も期待されたのはグループ経営管理の高度化・迅速化だったというのは、西鉄・経営企画本部付BPR担当の加藤榮一部長だ。

「まずはSAP ERPでグループデータが一元化できましたから、そこからBI機能を有効活用することができます。これまでは経営分析の自由度に乏しかった。それが、月締め、期末締めの会計処理だけでなく、日々の会計データからの経営分析がいつでも可能になりました。連結決算もグループ企業の決算が終われば、翌日に可能になります。別のチームで実行中のグループ経理システム展開が終了すれば、本格的にデータ分析が行えます」。

2011年の春にはグループ会社のシステムも構築を終え、このプロジェクトの本当の成果が試される。「現場も新しいシステムに慣れてくれば、業務の効率化も進むでしょう。ABeamさんには、今後もIFRSへの対応などさまざまな情報提供をしてもらいながら、フォローしていただきたいと思います」と、西鉄の経営企画本部IT推進部高岸豊課長。

今後、ABeamに求められるのはメンテナンスや情報提供ばかりではない。SAP BWにより提供されたBI機能によって集計されるデータをどう活用し、経営・業務改善に結びつけていくかが問われる。ABeamの山田は「そのソリューションを提供していくことは、我々の課題でもあります」と、その強い意志を語る。

「情報提供ももちろん行っていきたいですし、ATSは他社でも活用されて進化をしていますから、そのよいところは、西鉄さんにもフィードバックしたいと思っています」。

ABeamは今後も西鉄の目指すグループ経営高度化のため、Real Partnerとしての関係性を深化させていく。

●VOICE（アビームへの評価）

「先進的なソリューションのクオリティが非常に高いと感じました。さらにスタッフ一人ひとりの責任感が強く、プロジェクトを成功させるんだという意識が強く伝わってきます。弊社のスタッフともよくコミュニケーションがとれ、チーム一体となって進めることができたのが、プロジェクト成功の大きな要因だと思います」
（西鉄　加藤氏）

「事前準備もしっかりしていたし、さまざまな関係者ともうまく意思疎通を図ってプロジェクトを進めてくれました。業務チーム、システムチームの連携などの会議も頻繁に行って調整をしてくれたのには助かりました。また、ATSのデモなど先進事例を紹介してもらい、大変刺激になりました」
（西鉄　中島氏）

「鉄道会計の経験者である優秀なスタッフを集めてくれました。稼動後も丁寧にフォローしてくれています。成果物のイメージを明確にした上で、工程管理をしてくれたことにも助かりました。進捗状況などの情報を共有化し、課題が挙がったときは、その都度一つひとつ着実に解決してくれました」
（西鉄　高岸氏）

「実際にATSと我々の業務との適合率が高いことに驚きました。通常のERPパッケージだけでは多くのアドオン開発が必要でしたが、ATSのおかげで効率的にシステム構築ができたと思います。ABeamさんは、システムのソリューションはもちろん、鉄道事業用の会計用語にも熟知していて、現場もストレスなく作業が進められたようです。忘年会も一緒に楽しんで、まるでうちの社員のようでした（笑）」
（西鉄情報システム　是木氏）

●ユーザーカルテ

会社概要（平成22年3月31日現在）

会社名	西日本鉄道株式会社
所在地	〒810-8570 福岡市中央区天神一丁目11番17号
設　立	明治41年12月17日
事業内容	鉄道および自動車による運送事業、 海上運送事業、利用運送事業、 航空運送代理店業、通関業、 不動産の売買および賃貸業、 遊園地・植物園等の経営、その他
資本金	261億5729万円
売上高	個別：1,280億円 連結：3,139億円
社員数	4,331人　（他社への出向者等は除く）

プロジェクト概要

概要	本社・グループ会社へSAP ERPを 中心とした新経理システムのグランド デザインとシステム再構築。
期間	2006年12月～ 2010年4月
スタッフ数	40名
ソフトウェア	SAP ERP(ECC6.0)

SAP Award 国内最多受賞

アビームコンサルティングは「SAP Award of Excellence」を1998 年の創設時より連続して受賞しています。

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　有楽町ビルヂング
Tel : 03-5521-5555 Fax : 03-5521-5563
URL : www.abeam.com/jp

2010.10　本資料の無断転載・複製を禁じます　Copyright©2010 by ABeam Consulting Ltd., All rights reserved.