ABeam Consulting®

日本電気株式会社

世界のリーディングカンパニーとして知られる日本電気（NEC）。
流動する世界の市場に即応し、グローバルな競争優位を確立するため、NECではグループ一体での経営改革を進めている。「One NEC」。これが、世界各地で進める経営システム改革によりNECが目指している姿である。
この経営改革の中心的な役割を担っているのが、業務プロセス改革とITシステム改革だ。
従来の組織ごと、用途ごとの個別最適から、全体最適へと大きく転換を図る。そのため、制度・ルール、業務プロセス、IT、コード、インフラを標準化、SAP® ERPをベースとしたグループ共通プラットフォームを構築する。プロジェクトは、参画者約1,000人という大規模なものだった。

課題

- 従来の事業別のMIS（経営情報システム）方針のもと、個別最適が進み運用コストが増大
- 全体最適の視点からの業務プロセスやITシステムの改善が遅れ、内部統制上の非効率が発生

ソリューション

- SAP® ERPをベースとしたシステムを構築
- SAP標準システムと他システムの間をインターフェースHUBで連携

成功のポイント

- ABeamは約1,000人規模の巨大プロジェクトを円滑に推進、成功に導くため、プロジェクトマネジメント力を最大限に発揮
- 大規模プロジェクトでの実戦経験、多くの業務改革やSAP導入プロジェクトを成功させてきたABeamの経験・スキルと、NECとゴールを共有して、ともに成功させようとする意志
- 経理、販売、購買の3つの機能領域と、SI、装置、量販、デバイスの4つの事業領域ごとに、標準プロセスの決定権を持つプロセスオーナーを設置、標準化を推進
- 本番稼働後の体制を手厚くサポート。緊急対策本部や拠点にメンバーを効果的に配置し、プロジェクトの信頼性を担保

日本電気株式会社

グローバルな成長を続けるため、経理、販売、購買の3つの領域でグループ共通プラットフォームを構築

業務プロセス改革とITシステム改革でグローバルな競争優位を保つ

日本電気（以下NEC）では、これまで事業の自主性や独立性を重視した経営を進め、グループ全体としても成長してきた。しかし、国内市場の成長の陰りや、グローバル化の加速により、競争は激しさを増している。さらにIFRS（国際会計基準）など法規制の変化にも対応しなければ、競争優位の維持すら難しい。NECではグループが一体となり、こうした市場環境や社会からの要請の変化にスピーディに対応して競争優位を確立するため、「One NEC」を目指した経営システム改革を進めている。この経営システム改革のなかで大きな役割を担っているのが、業務プロセス改革とITシステム改革である。

これまでは、会社・組織ごとに異なる業務プロセスが存在すると同時に、事業別、用途別に異なるシステムを個別に選択・保有してきた。しかし、全体最適の視点から見ると一貫性に乏しく、結果として業務プロセスやITシステムの改善が遅れ、内部統制上の非効率や運用コストの増大といった課題が生じていた。

NECがリーディングカンパニーとしてグローバルな成長を確保するためには、従来の分散MIS（経営情報システム）方針から、全体最適へと大きく舵を切ることが必要となっていたのである。

そこで、まずはNEC本社の制度・ルール、業務プロセス、IT、コード、インフラの標準化を行い、その後、NEC本体の各部門や、国内および海外のグループ会社へ展開する、というシナリオが描かれた。NEC本体における業務プロセス改革、ITシステム改革プロジェクトの成功は、NECグループ全体の改革実現につながる。まず本社で始める一連の業務プロセス改革・ITシステム改革は、G1（グローバルワン）プロジェクトと命名された。

「持たざるIT」の実現。プライベートクラウドを構築し、グローバルでの展開を図る

費用削減と費用構造の改善、内部統制の強化を図るため、従来は組織やグループ会社ごとに所有していたシステムを統合し、グループ共通プラットフォームに集約した。NEC本社において構築したシステムが、国内・海外のグループ会社にサービスとして提供される。字義どおり「持たざるIT」の実現である。

「今回の経営システム改革では、プライベートクラウドをNEC自身が構築しました。自ら実践したクラウドの取り組みをお客様へのサービス提供にも活かしていくことで、NECグループのクラウドサービス事業の成長につなげる、という目的もありました」と、NEC経営システム本部支配人の塚原修氏は話す。

システムは、SAP® ERPを標準装備で実装することとなった。NEC経営システム本部長の辻孝夫氏は、「今回の改革ではグローバルで制度や業務プロセスを統一する必要があり、グローバルリーディングカンパニーでの導入実績が多いSAPを採用することに決めました。また、IT統制の観点からも、SAPであれば変化し続けているIFRSへ追従していくはず、と考えたからです」。

ABeamには、SAPの豊富な導入実績、導入経験に長けたメンバーが数多く存在していること、さらに海外グループ会社への展開に、ABeamのグローバルなフォローアップ体制が生きることも期待された。

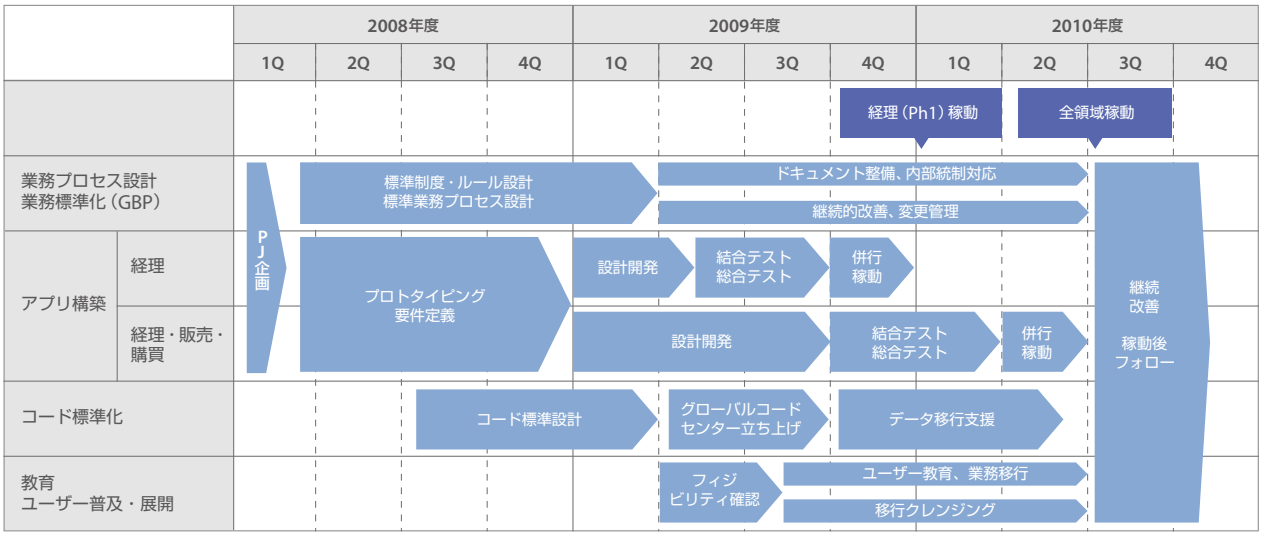
プロジェクトは、経理、販売、購買の3つの領域をファーストステップとして2008年度初頭より開始された。それはピーク時に全体で約1,000名が参画するという巨大プロジェクトとなった。

プロセスオーナーを設置し業務プロセス標準化を強力に推進

ABeamはNECのプロジェクトメンバーとともに、経理、販売、購買というすべての機能領域における業務プロセス標準化とコード標準化を担当、システム設計・開発においては経理領域を主導した。システム開発に関しては、トレーニング、インフラ・移行、チェンジマネジメント、本番稼働後の緊急対策本部や各拠点のユーザー支援など、プロジェクト全般にわたりメンバー配置を行った。ABeamはSAP導入の豊富なノウハウ、知見をいかんなく発揮してプロジェクトを管理し、またリードしたのである。プロジェクトに参画したABeamメンバーは、最大120名にも達した。

業務プロセス標準化の推進に大きな役割を果たしたのが、経理、

スケジュール



日本電気株式会社
経営システム本部支配人
塚原　修氏

日本電気株式会社
経営システム本部長
辻　孝夫氏

日本電気株式会社
経営システム本部
本部長代理
小竹　毅志氏

日本電気株式会社
経営システム本部
統括マネージャー
吉田　正博氏

販売、購買の3つの機能領域と、SI、装置、量販、デバイスの4つの事業領域ごとに設置されたプロセスオーナーと呼ばれる責任者だ。プロセスオーナーとは、各領域における業務プロセス標準化の最終責任者である。その責務と役割は、業務プロセス設計が適切かどうかを判断し、実際に標準化された業務プロセスが定着し実施されているかをモニタリングし、ガバナンスを効かせることにある。プロセスオーナー会議は、プロジェクトが開始されてから2年半で100回以上開催され、現在も継続中だ。

「さらに、副社長やプロセスオーナーが参加するトップミーティングが毎週開催され、経営システム本部やプロジェクトに関係するメンバーが一堂に会して、業務プロセス標準化の進捗や定着度合いなどについての情報、認識を共有する場となっています」と、NEC経営システム本部本部長代理の小竹毅志氏は説明する。もし、このプロセスオーナーが設置されていなければ、プロジェクトはどうなっていただろうか?

「現場は混乱し、プロジェクトの期間も延びたはずです。業務プロセスが未整理で、標準化が実現できないまま頓挫していたかもしれません」(辻氏)。

効果を最大限に引き出すため、本番稼働が半年前倒しに

当初、設定された本番稼働は2011年4月の予定であった。しかし2009年5月の段階で、そのスケジュールを半年前倒しにし、2010年10月稼働とすることがトップダウンで決定された。

“そんなことが、はたして可能なのか?”。プロジェクト全体に衝撃が走った。

本番稼働を半年早めた理由として、塚原氏はこう振り返る。「評価期間、ユーザーテスト、総合テスト、併行稼働の期間は当初9カ月を見込んでいました。しかし、プロジェクトを開始してみると目立った遅延もなく順調に進み、後に続くNECグループへの展開を考えると、NEC本社で早く実績を作るのが望ましい、との判断があったからです」。

NEC経営システム本部統括マネージャーの吉田正博氏は「時間をかけたからといって、システムの精度が上がるとは限りません。実際に稼働してみないと効果も判断できません。効果を最大限に引き出すには稼働後のチューニングも必要です。前倒しすることによって生まれた6カ月は、逆に有効なチューニング期間として活かされました」と話す。

ABeam製造／流通統括事業部プリンシパルの望月竹弥は、「本番稼働の半年前倒しという決定が下され、ABeam内部だけでなくクライアントともぶつかる場面が少なからずありました。

しかし、そのような葛藤を乗り越え覚悟を決めたことで、プロジェクト全体が、そしてABeamメンバーも、どうすれば予定どおり本番稼働を迎えられるか、というさらに前向きなマインドへと変わっていったのです」と、当時を振り返る。

さらにABeam製造／流通統括事業部シニアマネージャーの永田智昭も「本番稼働の半年前倒しという判断は、NECグループのクラウドサービス事業の成長にスピード感が求められており、その要請の裏返しであると受け止めました。プロジェクトを再加速させるべく、プロジェクトメンバー全員が新たな決意をもって臨みました」と続ける。プロジェクトは大規模になるほど、情報共有、意思疎通の場の重要性が増す。しかも半年の前倒しである。プロジェクトに関わる内外の複数のステークホルダーが集まった進捗会議は、週1回の頻度で行われた。

「さらに、オフィシャルな会議体とは別に、ABeamとNEC側のキーマンの方とのオフラインミーティングを週2回ほど行ったことは、今回のプロジェクト進捗の上で役立ちました」と、ABeam製造／流通統括事業部ダイレクターの富田雅樹は話す。

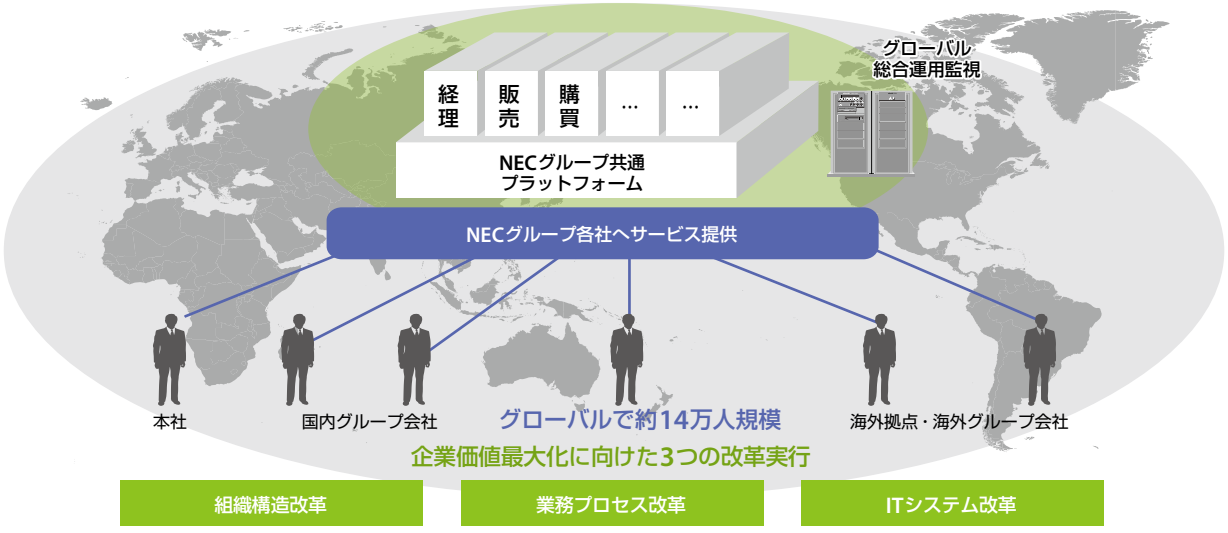
ABeamはプロジェクトの進捗を正確にとらえ、プロジェクト体制をフレキシブルに組み直し、ゴールを目指したのである。

緊急対策本部で、稼働後のユーザーフォローをきめ細かく実施

プロジェクトがピークを迎えたのは、2010年5月頃からだった。このフェーズからは結合テスト、総合テスト、移行リハーサル、併行稼働がほぼ同時進行となり、プロジェクトに関わるステークホルダーの枠を超え、ユーザーを巻き込んだ体制としていった。

システム構築にも難題があった。今回の改革では、SAP標準システム以外の既存システムにも相当数の変更が発生した。そこで、

NEC自らプライベートクラウド環境を構築



ABeamの中心メンバー

プロセス&テクノロジー事業部
統括部長※
プリンシパル
鈴木　章夫
※2011年4月より、
Managing Director,
ABeam Malaysia

製造／流通統括事業部
プリンシパル
望月　竹弥

プロセス&テクノロジー事業部
SCMセクター
プリンシパル
木村　豊

製造／流通統括事業部
ダイレクター
富田　雅樹

製造／流通統括事業部
シニアマネージャー
永田　智昭

社会基盤・
サービス統括事業部
シニアマネージャー
吉田　宏

SAP標準システムと他システムの間をつなぐインターフェースHUBを用意し、相互の影響を最小限に抑えながらシステム構築を進めた。

「経理領域のシステムは、30以上あるサプライチェーンのシステムとつないだ状態のまま本番稼働を迎えるという難条件でした。求められたスペックをクラウドでも発揮させるため、あらゆるところに手を尽くしました」と、ABeamプロセス&テクノロジー事業部SCMセクタープリンシパルの木村豊は話す。

さらに今回構築したシステムと連携して稼働するシステムは約400あり、総合テストは困難を極めた。

「ABeamメンバーがテストシナリオのテンプレートを作り、2時間ごとに細部にわたった進行チェックを行ったことなどに、ABeamの優れたプロジェクトマネジメントノウハウの一端を見ました」（塚原氏）。

こうした難条件をクリアし、ITシステム改革プロジェクトは2010年4月に経理領域が先行稼働、次いで2010年10月には販売、購買の領域が稼働した。ついに、半年前倒しというハードな条件をクリアし、全領域の稼働を迎えることができたのである。

本番稼働後のユーザーサポートも、プロジェクトの成否を左右する要件だ。今回のプロジェクトでは、制度、業務プロセス、コードだけでなく、ユーザーが普段見慣れているPCの画面にも大きな変更が加わった。本番稼働後は、特にユーザーの日常業務への影響は最小限に抑えなければならない。そのために設置されたのが、緊急対策本部である。緊急対策本部は、ユーザーの業務が滞りそうになったとき関係者が直ちに集まり、適切な措置を講じていった。

プロジェクト全体をつないだABeam

今回のプロジェクトの成功要因は、どこにあったのか。

NECの辻氏は、①業務標準プロセスを事前に整理していたので、プロジェクト中にシステム要件の大きなブレが生じなかったこと、②SAPをアドオンなしの標準装備で使う姿勢を貫いたこと、③SAPの標準システムと既存システムの間にクッションの役割となるインターフェースHUBを入れて相互の影響を最小限に抑えたこと、などを理由に挙げる。

さらに小竹氏は、ABeamの貢献についても指摘する。「緊急対策本部をバックで支えたのもABeamです。また、本番稼働が半年前倒しになりユーザー教育の期間が短縮されるという制約のなかで、ABeamが全国の拠点のユーザー支援にメンバーを配置したことが、本番稼働後もユーザーがついてきてくれている大きな要因です」（小竹氏）。

ABeamの望月は、「多くのステークホルダーが関与しているなかで、ABeamはプロジェクトを推進する経営システム本部はもちろんのこと、業務プロセスの主管部門、システムの主管部門、開発チーム、ユーザー部門など全体に関与しました。そうしてプロジェクト全体のつなぎ役、潤滑剤としてプロジェクト全体をマネジメントできたことも成功要因のひとつです」という。

システム導入・運用に関わる総費用の2割以上削減を見込む

約1,000人という一大プロジェクトである。もちろん、NECの企業価値最大化に寄与し、グローバルな競争優位の確保を目指す今回のプロジェクトによる効果も、それに見合うだけのものが期待された。

業務プロセス改革において、まず見込まれるのが関連間接部門の費用約2割以上の削減である。次に、内部統制の強化とIFRS対応への基礎作りだ。内部統制に関わるリスクコントロールポイント数削減のために、中間目標が2分の1、最終目標が4分の1という目標値が設定された。結果的に期待どおりの効果が上がっているという。

「リスクコントロールポイント数が削減されることで、シェアードサービス化に大きく寄与します。購買領域・財務領域ではすでにシェアードサービスが展開されており、経理領域においても計画が進められています」（辻氏）。

さらに、マネジメントサイクルの短期化、業務管理の一層の精度向上も期待されるところだ。

ITシステム改革による効果については、償却費を含むシステム導入・運用に関わる総費用（TCO）の2割以上削減を見込んでおり、その実現が期待されている。

ドイツで行われた最大規模のBPMイベント「Process World 2010」で今回のNECの改革は、日本企業初の「Business Process Excellence Award」を受賞している。

●ユーザーカルテ

会社概要

会社名	日本電気株式会社
所在地	〒108-0014 東京都港区芝5-7-1
設　立	1899年7月
事業内容	ITサービス、プラットフォーム、 キャリアネットワーク、社会インフラ、 パーソナルソリューション
資本金	3972億円（2010年3月末現在）
売上高	3兆5831億円（2010年3月期：連結）
社員数	14万2,358人（2010年3月末現在：グループ）

プロジェクト概要

概要	「One NEC」を目指す経営改革のもと、 業務プロセス、IT・インフラの標準化を支援
期間	2008年7月～2010年10月
スタッフ数	約1,000名（ピーク時）
ソフトウェア	SAP® ERP、SAP® NetWeaver Portal、SAP® NetWeaver MDM、SAP® NetWeaver BI他

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。

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

2011.4　本資料の無断転載・複製を禁じます　Copyright©2011 by ABeam Consulting Ltd., All rights reserved.