

# JX日鉱日石開発 株式会社



世界を舞台に石油・天然ガスなどの開発事業を展開するJX日鉱日石開発。同社は、長年親しんだ経理システムをSAP ERPに刷新した。だがそれは単なるシステムのリプレースではなく、全社的な業務改革を目指したプロジェクトであった。ABeamは、同業他社で培った知見をもとに石油開発業界に特化したテンプレートを作成。これを活用することでプロジェクトを推進し、要件定義から稼働までわずか9か月という短期間でこのプロジェクトを成功に導いた。

## 課題

- 経営情報基盤の構築
- 経理業務の効率化・業務標準化
- 適正な予実管理
- 内部統制の強化

## ソリューション

- SAP ERP導入により、将来の拡張性も担保したシステム基盤を構築
- システムの短期導入を可能とするABeam独自の業界向けテンプレートを活用
- グローバル・オペレーションへの対応（複数通貨、言語など）
- 発生源入力の導入、予算業務の見直し等の業務改革を実施

## 成功のポイント

- ABeamテンプレートの活用で要件定義から9か月の短期導入を実現
- 業務改革フェーズにおける現場を巻き込んだ意識改革
- ABeam Methodの徹底によるプロジェクト管理
- JX日鉱日石開発・JX日鉱日石インフォテックノ・ABeam間の緊密なコミュニケーション

## 業界に特化したABeamテンプレートを活用、 9カ月でシステムのリプレースと業務改革を実現。 今後の事業拡大を見据えた拡張性も担保

### 単なるリプレースではない

原油価格の高騰と資源ナショナリズムの高まりのなか、石油メジャーや国策石油会社といった巨人たちを相手に、JX開発は原油・天然ガスの鉱区権益を獲得してきた。これが業務改革と新システム構築を急務としたのである。

「権益を確保すると現地に必ず会社が必要となる。そのため、会社数が多くなりました。また、探鉱・開発を行い石油や天然ガスが産出されると、商業生産に移行するのですが、それに伴い経理業務のボリュームが増大し、従来のシステムでは対応し切れなくなってきました。それが今回の経理システム再構築の背景です」と、JX開発経理部長の高倉昌孝氏は語る。

従来システムではJ-SOXの適用に伴う内部統制の強化、将来のIFRS導入の可能性といった外的環境の変化にも対応できない。システム刷新の決断は必然だった。この決断にあたり、高倉氏には是が非でもやり抜こうと思ったことがある。それは「単なるシステムのリニューアルにとどまらず、業務そのものを見直し、なおかつ体制も見直す」ということだった。

JX開発はこのプロジェクトで、①各事業部門でも会計データ等を把握し分析できる仕組み、②経理業務の効率化・合理化、③銀行とのデータ連携実現による出納業務のスピードアップ、④予算管理の精度向上、⑤内部統制の強化、の5つの実現を目指すこととした。

「しかし決断したのはいいのですが、弊社にはシステム開発部門がなく、ましてや経理部門にもシステム開発のノウハウはないというゼロからのスタートでした」（高倉氏）。

そこで同業他社のシステムを調査し、調査を通じてABeamの存在を知った。コンペの結果、SAP導入の豊富な知識と業界テン

プレートを持つABeamの提案が高く評価された。

「石油開発業界について深い知見をお持ちだったこともまた魅力でした。同業他社への導入経験から得られた知見を、ぜひ我々のプロジェクトにも活かしていただきたかった」（高倉氏）。

プロジェクトは「EPOXプロジェクト」と名付けられ、2011年2月から本格的にスタートした。「EPOX」のEPはExploration and Production、OはOptimized、そしてXはJXグループで“未来”を象徴する大切な文字でもあり、Coordination System (CS=Xに置換)をも表す。

新システムは単体会計にSAP ECC、管理連結にSAP BWを使用する構成。JX開発では経理部内にプロジェクト専任メンバーを配置、インフラ・ネットワークの構築に関してはグループのIT機能会社であるJX日鉱日石インフォテクノが協力することになった。

### いかに現場を巻き込むか

「今回のプロジェクトは、業務改革を伴うことから、現場をうまく巻き込むことが成功のポイントと考えていました。プロジェクトに与えられた期間は10カ月半と短いものでしたが、すぐに要件定義を行うのではなく、『業務改革フェーズ』というフェーズを最初の1カ月半行うことにしました。当フェーズで、プロジェクトの目的と改革の方向性を現場のキーパーソンと合意することに力を注ぎました」とABeam 社会基盤・サービス統括事業部Energyセクター長の濱田芳徳氏は語る。

トップマネジメントの参画も大きかった。「主管部部門のトップである関野取締役、高倉部長が、経営幹部・ユーザー双方への理解促進のため、先頭に立って働きかけたおかげで、各部門からの協力が得られ、滞りなくプロジェクトを進めることができました。これは大きな成功要因だと考えています」と、ABeamプロセス&

### スケジュール(マスタスケジュール)

	2011年												稼働	2012年
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
		業務改革フェーズ (1.5カ月)		要件定義フェーズ (2カ月)		設計フェーズ (1.5カ月)		開発フェーズ (2カ月)		テスト/移行フェーズ (3.5カ月)				
アプリ		業務改革検討		プロトタイプ実施	カスタマイズ設定・テスト	開発		結合テスト		総合テスト	運用テスト			
データ移行		開発機準備完了		移行計画	移行要件定義	移行リハーサル/移行データ整備					本番移行			
システム基盤	開発機準備、セットアップ			システム基盤要件定義		インフラ構築		インフラテスト		引継・試行運用				
		開発機の運用		運用環境構築・運用設計		開発環境運用・アプリ支援			移行支援					
操作マニュアル作成/トレーニング								操作マニュアル作成/トレーニング準備		トレーニング実施/運用リハーサル				
プロジェクト管理	プロジェクト管理													



JX日鉱日石開発株式会社  
経理部長  
高倉 昌孝氏



JX日鉱日石開発株式会社  
経理部  
総括グループ  
マネージャー  
内藤 誠氏



JX日鉱日石開発株式会社  
総務部  
総務グループ  
アシスタントマネージャー  
辻本 幹根氏



JX日鉱日石  
インフォテクノ株式会社  
システム統括部  
共通インフラ企画グループ  
シニアスタッフ  
塚田 治男氏



JX日鉱日石  
インフォテクノ株式会社  
システムサービス部  
運用管理グループ  
シニアエンジニア  
大橋 和浩氏

テクノロジー第1事業部FMCセクター、シニアマネージャーの若林芳亮は振り返る。

「予算管理の検討では主管部の企画部と一緒に各事業部の方々と議論理解を得ました。」と、ABeam社会基盤・サービス統括事業部シニアコンサルタントの山崎克也は語る。

さらに各部門に対して個別にワークショップを開き、ユーザーに新しい業務を理解してもらう場とした。特に発生源入力に関してはユーザーの不安も多く聞かれたためである。

ABeam社会基盤・サービス統括事業部マネージャー、川田晃義は「システム操作トレーニングだけでなく、経理部主催で業務トレーニングも開催しました。こうして経理部以外へのケアも徹底したのです」。

### 業界向けテンプレートで短期間導入を実現

通常、こうしたシステム導入には1年以上を要する。それが要件定義フェーズから9カ月という短期間で導入を可能にしたのが、これまでABeamが同業他社で培った知見やノウハウを活用し、石油開発業界に特化して作り上げたABeamテンプレートだ。

「テンプレートの活用によりスタートラインを引き上げ、さらに品質を担保することができます。これは非常に大きな強みです。石油開発業には独自の機能、商習慣がありますが、それを備えているテンプレートを使うことで、非常に効率的にシステムを構築できるからです」(濱田)。

JX開発経理部総括グループマネージャーの内藤誠氏もこのテンプレートを高く評価する。

「他社事例をベースにしたテンプレートを弊社に合わせてアレンジする手法なら、圧倒的に短期間でシステム構築できると思いました。また、「他社ではこうしています。業界ではこれがスタンダードです」と言えるのは説得力があり、各部門への説明でも理解を得るのが早いですね」(内藤氏)。

### ABeam Methodで適切にプロジェクトを管理

さらにABeamは独自の的方法論であるABeam Methodを活用し、スケジュールとタスクを管理した。インフラを担当したJX開発総務部総務グループ、アシスタントマネージャーの辻本幹根氏も、「こちらが求めるものを先に先にとご提示いただいて本当にスムーズに進めることができました」とABeamのプロジェクト管理能力を評価する。

「9カ月という期間はタイトでしたが、今の業務をそのままシステム化するのではなく、業務自体を標準化したこと、それとJX開発様に要件を早く決めていただけたことで、品質・コスト・納期のQCDが達成できました」とABeam若林も語っている。

インフォテクノとの連携も良かった。同社システム統括部共通インフラ企画グループシニアスタッフの塚田治男氏、同社システムサービス部運用管理グループシニアエンジニアの大橋和浩氏は、「関係者間のコミュニケーション、情報共有がスムーズだった」と声を揃える。

「インフォテクノ様の『絶対に成功させる』という気構えにABeamも応えようとする中で、お互いに伝えるべきことを率直に伝え合う関係が自然と出来上がったのだと思います。運用を担当される方にも当初から参加いただいて円滑なコミュニケーションがとれたことで、システム基盤に対するJXグループの原理原則を理解でき、要件定義から構成設計、運用設計、構築まで方針にブレがなく、手戻りせずに進めることができました」とABeamプロセス&テクノロジー第2事業部ITMセクター、エキスパートの牧野誠は語る。

### 複数通貨・英語対応や費用配賦にも成果

新システムは2012年1月から運用を開始し、安定的に稼働している。業務改革も無事実行された。何より、業界特有の業務や商

### EPOXの概要 —導入範囲—



※1 海外事務所で開催されている業務システム ※2 既存の固定資産管理システム。新経理システムとのインターフェースはない

## ABeamの中心メンバー



社会基盤・サービス  
統括事業部  
Energyセクター長  
プリンシパル  
濱田 芳徳



プロセス&テクノロジー  
第1事業部  
FMCセクター  
シニアマネージャー  
若林 芳亮



社会基盤・サービス  
統括事業部  
マネージャー  
川田 晃義



プロセス&テクノロジー  
第2事業部  
ITMセクター  
エキスパート  
牧野 誠



社会基盤・サービス  
統括事業部  
シニアコンサルタント  
山崎 克也

慣習に対応した経営情報基盤ができあがったのは大きい。たとえば複数通貨への対応。銀行為替レートを自動で取得し、外国送金データの自動取り込み・ERP内に計上されている債務明細とのマッチング・自動消込を行うほか、管理連結処理では外貨換算も行う。ドルの債権に対して円転しての入金、一方で外貨の債務を円で支払うなど、そもそも入出金処理には多様な通貨間取引が存在していたが、そのパターンを洗い出して整理しシステム化した。「自動化できない部分は、運用でカバーする必要もありました。そのため、いかにユーザーに負担なく設計するか苦心しました」(川田)。

将来海外拠点で使用される可能性のある機能は、アドオンとカスタマイズ両面で英語対応した。さらに特定の期間に計上された費目を、各プロジェクト子会社に一括で配賦する機能も加えた。「ケースにより外貨換算が必要であるほか、自動仕訳によって発生する消費税の端数調整を行う必要があるなど、現行機能との細かな差異を念入りに埋めていきました。決算上重要な機能ですから、

本番環境をコピーした環境で何度もテストを実施して、正確性を担保しました」(川田)。

発生源入力の導入も、効果は明らかだった。これまで経理部が全て行っていた伝票起票業務を、各部で実施・完結するようにした。「システム化されることで、会社全体では相当な効率化につながりました」とインフラ担当のJX開発、辻本氏。

こうして新システムは予定の納期・コスト・品質で稼働させることができた。将来の事業拡大を見据えた拡張性をも担保した上で、である。JX開発からの高い評価を得たことにより、ABeamは導入後の運用保守サービス(AMO/ITO)も依頼され、12年4月からサービスインしている。

JX開発の高倉氏も、「今後、いろいろな局面でまた一緒にお仕事させていただきたい」と、ABeamの“Real Partner”としての姿勢に信頼を寄せている。

## ●VOICE (ABeamへの評価)

「コンサルティング能力、スケジュール管理もさることながら、業界に対する知見の深さ、事例の豊富さというものが、プロジェクト成功の大きなファクターであったと認識しております。また、ABeamの皆さんのモチベーションの高さは、非常に素晴らしいものがありました」

(JX日鉱日石開発 高倉氏)

「他社事例を活かしたノウハウは非常に有用で、スケジュール管理や品質管理の面でも非常に助けていただきました。テンプレートについては、当社の独自要件にある程度柔軟に対応しつつ、パッケージの良さを損なわないという点で非常にバランスがとれていました」

(JX日鉱日石開発 内藤氏)

「私も30年くらいシステム開発の経験があるのですが、その中でも屈指の素晴らしいプロジェクト管理能力だったと思います。最初は若い方が多くて少し不安も感じたのですが、各チームリーダーが非常にしっかりしており、スムーズな進行ができました」

(JX日鉱日石開発 辻本氏)

「SAPに対するノウハウ、スキルについてはこちらの期待以上で、申し分ありませんでした。また、責任者会議、プロジェクト会議、チーム会議等の各階層がスムーズに連携し、一貫性のあるプロジェクト運営だったと思います」

(JX日鉱日石開発インフォテック 塚田氏)

「開発から運用まですべてにおいてプロセス化されており、高いレベルのコンサルティング能力を実感しました。今回のメンバーは皆さん活気があり、お互いアイデアを出し合いながらより良いシステムを目指す気概を感じました」

(JX日鉱日石開発インフォテック 大橋氏)

## ●ユーザーカルテ

## 会社概要

会社名	JX日鉱日石開発 株式会社
所在地	〒100-8163 東京都千代田区大手町2-6-3 JXビル
設立	1991年6月
事業内容	石油、天然ガスその他の鉱物資源の探鉱および開発。石油、天然ガスその他の鉱物資源およびそれらの副産物の採取、加工、貯蔵、売買および輸送。
資本金	98億円(2010年7月1日現在)
売上高	1,878億円(2012年3月期)
社員数	749人(2010年7月1日現在)

## プロジェクト概要

概要	SAP導入による経理システムのリリースとともに全社的な業務改革を実施
期間	2011年2月～2011年12月
スタッフ数	40名
ソフトウェア	SAP ECC、SAP BW