



日本電気株式会社

新興市場が今もなお大きな成長を見せる中、新興国での競争優位はグローバル企業にとって重要課題である。日本電気(NEC)ではグローバル市場での競争に勝ち抜くため、グループ一体での経営改革を進めてきた。そのひとつが、業務プロセス改革・ITシステム改革に取り組んだG1(グローバルワン)プロジェクトである。まず本社で2008年から2010年にG1が展開され、大きな成果を得た。次いで国内および海外拠点にロールアウトされ、すでに国内外47社に展開済みだ。今回紹介するのは、経営戦略上でも重要な地域であるブラジル中南米地域統括法人への展開である。ブラジルには世界一複雑といわれる税法要件がある。NECグループ全体最適のため、いかに地域固有要件とグローバル標準を融合し、業務プロセス改革を実現させるかが大きな課題であった。

課題

- 中南米域内の経営基盤を構築し域内マネジメントを強化、経営のスピードアップと連結業績を見える化
- グローバル競争力のあるシンプルな業務プロセスの実現
- グローバル標準とブラジル固有要件の融合
- 稼働後の保守・運用、定着

ソリューション

- グローバルSAPのロールアウトによるシステム展開
- アビーム・メソドロジーに基づいたプロジェクト管理で業務プロセス改革を推進
 - グローバルに統一された経営基盤が確立、シンプルな標準業務プロセスを実現
 - COE (Center of Excellence) 設置により標準を徹底維持しつつ、ブラジル固有要件にも柔軟に対応
 - 経営スピードアップ、連結業績の見える化を達成
 - 稼働後早期に保守・運用の定着を実現

成功のポイント

- 本社グローバル標準と現地固有要件を融合させた業務プロセス改革
- 豊富な同業先進事例とSAP導入経験
- 業務・語学・SAP・現地固有要件に精通したグローバルチームを結成、新業務の早期定着のため意識改革を実施
- 国内外にプロセスオーナーを設置、業務適合作業に機能/事業軸マトリックスの概念を導入して強力なガバナンスを実現

中南米地域へグローバル共通の経営基盤を導入

リアルタイムの連結経営と業務プロセス改革を実現

グローバル一体での経営改革、 One NECを目指して

2008年、NECはグループ一体で経営システム改革を推進するG1プロジェクトを立ち上げた。グローバル市場の競争激化を受け、従来の分散MIS（経営情報システム）方針から脱し、世界での競争優位を確立するために「One NEC」を目指す。

そのためには、業務プロセス改革ならびにITシステム改革が必要となる。まず2010年までに、日本本社でシステムを統合、従来は組織やグループ会社ごとに分散していた、経理、販売、購買の3つの領域のシステム・業務プロセスを、グループ共通のプラットフォームに集約した。このプロジェクトは大きな成功を収め、ドイツで開催された世界最大規模のビジネスプロセスマネジメント・イベント「Process World 2010」の「Business Process Excellence Award」を日本企業として初めて受賞した。

このプロジェクトのマネージメントを務めたのがアビームであった。SAP導入の豊富なノウハウ、業界・業務への広範な知見が活かされた。システムはグローバルSAPが標準装備で実装されている。第2フェーズの海外グループへの展開でも、アビームはパートナーとして参画した。グローバルでのシステム構築の経験が、引き続き必要とされたためだ。

NECの海外グループは大きく北米、APAC（シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、インド、オーストラリア）、中華圏、EMEA（ヨーロッパ）、中南米の5つの地域に分けられている。すでに北米3社、APAC6社、中華圏3社に展開し、国内外で計47社への展開を終えている。

ここで紹介するのは、次のステップとなる中南米の地域統括拠点、ブラジルのNEC Latin America S.A.への展開である。プロジェクトは2011年11月に開始した。

中南米拠点でのビジネスチャンス拡大のため、 グローバル共通の経営基盤を構築

中南米はNECにとって今後の成長が最も期待できる経営戦略上、重要な地域である。特にブラジルではスマートシティや携帯電話のインフラビジネスにかかわっている。

NECの経営システム本部長、小竹毅志氏は「オリンピックやワールドカップも控えていますので、市場としても重要になってきました。ビジネスとして取り組みたい。そのためには標準業務プロセスをグローバルスタンダードで行うことが必要不可欠です」と今回のプロジェクトの目的を語る。

今回のプロジェクトでは、次の3つが大きな狙いとなった。

まず、リアルタイムでの連結経営管理ができること。次に業務プロセスを標準化すること。そして、グループ共通の経営基盤を構築して連結業績を「見える化」すること。これらは経営のスピードアップには欠かせない。加えて、戦略・情報共有による連結強化が生まれ、シナジーは最大化できる。

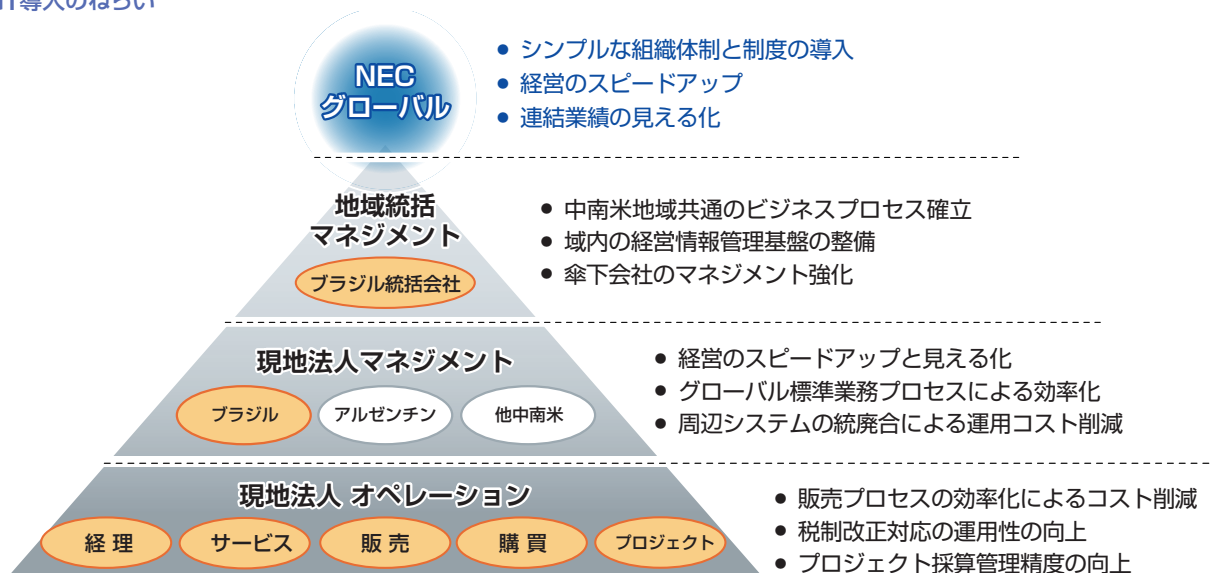
従来のように複数のシステムが稼働していると、税制が変わった場合、それぞれのシステムを対応させなければならず効率が悪く、事実、ブラジルの税制は複雑で改正頻度も高い。また業務プロセスが統一されていなければコンプライアンス上の課題も生じる。TCO削減や内部統制の面でも、共通の経営基盤は不可欠だった。

業務プロセスの最適化を図るため 国内外にプロセスオーナー制を採用

アビームでは、まずグローバルプロジェクトに最適なチームづくり、体制づくりを行った。

アビームのプロセス&テクノロジー第4事業部CRMセクター執行役員・プリンシパル、小山和久は体制構築の重要性を次のよ

中南米地域統括マネージメントにおける G1導入のねらい



NECの中心メンバー



日本電気株式会社
経営システム本部
本部長
小竹 毅志氏



日本電気株式会社
経営システム本部
本部長代理
広田 譲二氏



日本電気株式会社
経営システム本部
(業務プロセス改革
グループ)
シニアマネージャー
須藤 浩志氏



株式会社NEC 情報システムズ
基幹システム事業部
マネージャー
元日本電気株式会社
経営システム本部
マネージャー
太田 祐二氏

うに語る。

「アビーム日本、US、ブラジル、東南アジア、中国から本プロジェクトに最適なスタッフを集め、グローバルチームを結成しました。プロジェクトの現場では、業務変革上の課題やSAPの機能など技術上の問題から、リソース、税制の知見、言語、文化的背景まで、さまざまな課題を克服してきましたが、当初からこのような広範な課題の克服に強みを持つスタッフを集め、プロジェクトの成功に向けてグローバルでの弊社の知見を提供したいと考えていました」。

業務プロセス改革のなかで、大きな役割を果たしたのがプロセスオーナー制である。これは経理、販売、購買の3つの機能領域とSI、装置、量販、デバイスの4つの事業領域からなるマトリックスの概念で組織をつくり、それぞれの領域に最終責任者となるプロセスオーナーを配置するものだ。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、定着・実施されているかをモニタリングすることである。本社G1プロジェクトで活用された手法であり、これによりガバナンスが強化される。今回はグローバル標準を定着させるために、中南米にプロセスオーナー制度を展開した。アビーム小山は事前の準備の内訳について次のように語る。

「グローバルロールアウトにおける業務プロセス改革を成功させるには、まず現地を含めたプロセスオーナー体制の構築や現地CEOのリーダーシップなど「①組織・人・文化、そして②業務変革やロールアウト等の方法論、③グローバルでのプロジェクト管理に必要なツール」。この3つが適切に定義・配分され、維持・運用されていることが大切です」。

ブラジル固有の税法要件を
グローバル標準と融合

最も難易度の高い課題のひとつが、世界一複雑といわれるブラ

ジルの税法制度など地域固有要件と、グローバル標準との融合だった。

アビームの製造統括事業部シニアマネージャー、藤原充は「プロジェクト開始時、日本と米国が作ったグローバル標準にブラジルの業務プロセスが合うわけがない、自分たちの業務プロセスは変えることができない、と現地ユーザーは信じていました」と語る。

NECの経営システム本部長代理、広田譲二氏も「ブラジルの税法要件をテンプレートに融合させるのが困難なことは分かっていました。Nota Fiscal (税務出荷伝票) といわれる税要件は全てのプロセス、全てのバリエーションに対応が必要です。そのためその洗い出しとテストに多くの時間を費やさなければなりません。どこまで融合できるか、不安でした」と振り返る。

プロジェクトを成功させるためには、「できるわけがない」と固く信じている現地ユーザー側と東京本社側の双方が納得する形で業務プロセス改革を実現することが求められた。このためアビームは、プロジェクト初期段階から現場に近い

ユーザーをプロジェクトに巻き込み、彼らとともに業務プロセスについて徹底的に議論、「グローバル標準が適用できる部分、できない部分」を明確にしていった。さらに新業務をその都度シミュレーションした。実際にプロセスを体験することで、現場の不安は和らいでいった。どうしてもグローバル標準で実現できない地域固有プロセスについては、本社に説明し、再調整した。

NEC情報システムズの基幹システム事業部マネージャー（元NEC経営システム本部マネージャー）、太田祐二氏はこの過程を以下のように語る。

「ユーザーからはさまざまなニーズが上がってきます。アビームは、それらを踏まえ、同時に東京本社の意向をくみ取りながら、グローバルな視点でプロセスはどうあるべきかを考えていました。そこで両者の板挟みに合うのですが、現地ユーザー、そして

ロールアウトプロジェクトスケジュール

	Rollout master schedule																
	2011			2012										2013			
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
Phase		Adaptation			Localization				Development						Implementa tion	Post Go-Live Support	
Organization/People									キークーザ トレーニング						エンドユーザ トレーニング		
Policy/Rule/ Process	Initia tion	グローバ ル標準 説明・適 合化			CRP (Confer ence Room Pilot) (プロトタイプ 実施)				業務プロセス 詳細設計						UAT (User Acceptance Test) (ユーザ受入 テスト)	Post Go-Live Support (稼動後 サポート)	
Application									Development (システム開 発)		Integration Test (統合テスト)						
Infra									Helpdesk/Mainten ance Operation Design (運用設計)								
Data									Migration Design (移行設計)	Tool Development (ツール開発)		Conversion Test (データ移行テ スト)				Live Migration (本番移行)	

アビームの中心メンバー



プロセス&テクノロジー
第4事業部
CRMセクター
執行役員・プリンシパル
小山 和久



製造統括事業部
シニアマネージャー
藤原 充



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
佐藤 匡

「本社はなぜそう言うのかを徹底的に突き詰めて、調整してくれました。毎週行われる検討会ではいつも白熱した議論が行われていました」。

リアルタイムで一步踏み込んだ経営判断が可能に プロセスとシステムの統合によりTCOを削減

ブラジルのNECLATAMへロールアウトされたシステムは、2013年1月に稼働した。これにより、さらに他の中南米拠点へ経営基盤を展開する基礎が構築されたことになる。これまで、中南米各国では異なる複数のシステム、異なるプロセスで事業を行っていた。今回、NEC LATAMでの導入によってグローバルで同じシステム・プロセスを用い同じ基準で採算管理を行うことができるようになり、詳細で多角的な経営判断が可能になった。東京本社と経営指標を緊密に共有することもできるうえ、事業のグローバル展開はもちろん、新規事業の創出にも役立つことになる。ここにグループ共通の経営基盤が構築されたことで、すでに必要な標準と地域要件を満たしたシステム・プロセスを南米全体に展開する、確固たる基盤ができたことにもなった。

一方、業務プロセスのグローバル標準化は、単に業務プロセスをシンプルにするだけでなく、ビジネスモデルそのものの進展・強化にもつながった。

NECの経営システム本部（業務プロセス改革グループ）シニアマネージャー、須藤浩志氏は「G1システムをロールアウトし、ブラ

ジルの固有案件に適応させてロールインする中で、標準プロセスは強化されるという一面も持っています。中南米は、グローバルに強化された標準プロセスを導入できました」とその効果を語る。

さらにG1導入の効果として、「これまで月次で集計されていた経営情報を週次や日次で把握する事が可能になり、より詳細な経営判断がリアルタイムで行える様になりました。また、標準プロセスを導入したことで業務が効率化されました。特に、ブラジル固有のNota Fiscalにかかる業務について、大きく業務が改善され、TCO削減を実現しました」（須藤氏）。

加えてプロジェクトの損益管理も強化されている。例えば、自社資産を使ってサービスを提供するレンタルビジネスの投資対収益の管理がそうだ。自社資産への投資から、収益の回収までのプロセスとシステムが統合され、プロジェクトレベルでの経営判断ができるようになったのだ。

また、プロセスの効率化については、特に契約の取得から受注、請求、回収までのプロセスとシステムが統合され、Order to Cashプロセス等を大幅に短縮し、コスト削減に大きく寄与したとともに、採算管理の精度が向上した。

今後、G1の海外ロールアウトは連結業績にインパクトのある現地法人へと続く。今回のプロジェクトでは、アビームのグローバルな知見やロールアウト方法論がいかに発揮された。小竹氏は「今後もリアルパートナーとして、海外ロールアウトをサポートしてほしい」と期待を寄せる。

●ユーザーカルテ

クライアント概要

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
創立	1899年7月
事業内容	パブリック、エンタープライズ、テレコムキャリア、システムプラットフォーム
資本金	3972億円(2013年3月末現在)
売上高	3兆716億円(2013年3月期:連結)
従業員数	10万2,357人(2013年3月末現在:連結)

プロジェクト概要

概要	G1プロジェクトで構築したグローバル標準システムのNECLATAM(ブラジル)への展開プロジェクト。
期間	2011年11月～2013年4月
スタッフ数	約40名(ピーク時)
ソフトウェア	SAP® ERP、他

アビームコンサルティング株式会社
〒100-0005 東京都千代田丸の内1-4-1 丸の内永楽ビルディング
Tel: 03-6700-8144 Fax: 03-6700-8145
URL: www.abeam.com/jp