

# NEC Corporation of America (NECAM)



世界有数の電機メーカーである日本電気株式会社（以下、NEC）は、グループ一体での経営改革を進めている。その一環として、米国の子会社NEC Corporation of America社（以下、NECAM）のSAP® ERPシステムを先行的に刷新した。その目的は2つ。アジアをはじめ世界各地のNEC子会社のERPシステムを刷新し、本社主導で一元化するためのテンプレートを展開すること。そして、複数の子会社を統合して設立されたNECAM内に並立・重複していたERPシステムを統合し、“One Company”を実現すること。その最終的な目標は、“One NEC”のビジョンにもとづくリアルタイムのグローバル経営管理である。プロジェクトは日米にまたがるスケールの大きなものとなった。

## チャレンジ

- 日本で構築したグローバル標準プロセスをベースに、NEC各海外子会社への展開に向けた標準テンプレートシステムの構築
- 経営の「見える化」で、本社主導の経営管理を強化
- 全ビジネスユニットを通じた業務プロセスの標準化
- US子会社間で異なるERPの一本化

## ソリューション

- SAP® ERP Central Component (SAP ECC) 6.0の導入により、会計、財務、営業、購買、流通の管理・業務の「見える化」を実現
- 現地法人のメンバーも加えたCOE (Centers of Excellence)の設置と、COEによる標準化管理
- プロジェクトの可視化・トラッキングを目的としたSAP® Solution Managerの導入と活用

## 成功の要因

- 本社のガバナンスの徹底とCOE設置による徹底的な標準化管理
- NEC本社との緊密な連携と情報共有
- NECAM経営陣の強力なコミットメント
- 推進委員会への全部署の参画と「ビジネスプロセスチャンピオン」の設置
- 国境を越えて編成されたプロジェクトチーム

## 東京発のグローバル標準化——

“One NEC”に向けた経営改革プロジェクトが、  
米国をはじめ世界各地の拠点で続々と展開中“One NEC” “One Company”に向けた  
経営改革プロジェクト

NECでは、グローバル経営統合に向け、“One NEC”という方針のもと、世界各地で経営改革を進めている。NECの国内外の拠点では以前からSAP® ERPが導入されていたが、「これはあくまでも、拠点ごとの、拠点のための導入でした」とNEC経営システム本部長の辻孝夫氏は語る。「しかし今回は違う。“Global One”(G1)を実現するための再導入という位置付けです」。

G1による最初のSAP ERP導入の対象に選ばれたのは、米国・ダラスを本拠地とするNEC米国法人、NEC Corporation of America社 (NECAM) であった。海外展開にあたっては、本社のガバナンスを徹底させるため、本社が構築したグローバル標準プロセスをベースに、米国において、NEC各国子会社に展開するグローバル標準テンプレートを構築することとなった。

しかしながら当初は、「海外で通用するグローバル標準を、遠く離れた日本で決めることができるのか」といった意見が少なかつた。「実際、日本の“標準”が海外で通用するはずがない、という冷ややかな空気がありました」と、辻氏は振り返る。「しかし、グローバルで守るべき制度・ルールは、本来、本社で決めなければいけません」。

本社は、詳細にわたるコミュニケーションをNECAMと行い、最後には、本社とNECAM双方が満足するグローバル標準テンプレートを作り上げた。本社の強い思いが通じたのだ。辻氏は、「結果的には、本社主導というのが成功の大きなポイントだったと思います」と回想する。

一方、NECAMとしても、今回のプロジェクトをぜひ成功させなければならない理由があった。というのも、NECAMは米国のNEC子会社数社を統合して設立された比較的新しい組織であるため、今回のSAP ERP導入は、NECAM自身の“One Company”

化に向けたシステム統合でもあったのだ。

「社内に5～6ものERPシステムが存在していたNECAMにとって、“One NEC” や “One Company” は単なるビジョンやスローガンではなく、日々の業務において実現されなければならない“現実の問題”でした」と、NEC執行役員常務兼NECAM社長兼CEOの岡田高行氏は語る。

こうして“One NEC” “One Company” を実現するためのプロジェクトが始動した。

## 2PM体制と全社一丸での取り組み

NECAMではABeamが入る以前から他のコンサルタントとWave 1プロジェクトを進めていた。しかし、「Wave 1では多くの課題が残ったため、Wave 2ではある程度最初からやり直す必要がありました」と、ABeam USAのダイレクター、Eric Blaumanは振り返る。

Wave 2においてプロジェクトをスムーズに進めるためのカギは、緊密なコミュニケーションだった。ABeam製造/流通統括事業部シニアマネージャーの佐々木信寛と、Blaumanの2名をプロジェクトマネージャー (PM) に立てる2 PM体制を敷き、佐々木が主にNEC本社との連絡を担当する一方で、BlaumanがNECAMスタッフとの交渉に当たった。

「ABeamは日本人とアメリカ人の両方のプロジェクトマネージャーを置き、多くの経験のあるメンバーで、多国籍のチームを編成しました。それにより、プロジェクトを効率的に進行することができ、作業の進行管理がすいぶんと楽になりました」と、NECAM側のPMを務めたNECAMのコーポレートIT 担当副社長、Jeff Adamson氏は評価する。

さらに、岡田社長以下NECAM経営陣のコミットメントと、全ビジネスユニットを積極的に巻き込む体制づくりが、プロジェクトチームメンバーのモチベーションを上げた。具体的には、会計、

## Overall Plan – Master Schedule

	2009						2010					
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Process Design	Design		Development				Integration			UAT/Cutover		
Process Design	Prepare Prototype	Confirmation Session	Prototype	Design Adjustment								
Add-on Dev.			Development Func/Tech. Spec				Defect fix					
Add-on Dev.			Create Policy	Development/Unit Test								
Data Conv.			Data Conversion Data Assessment									
Data Conv.			Design	Cleansing	1st Rehearsal	2nd Rehearsal	3rd Rehearsal					Live Data
Job			Job Create Policy	Design		Set & Unit Test	2nd Integration			UAT		Cutover
Test			Test Create Policy	Module Test		1st Integration	2nd Integration			UAT		Rehearsal
Training			Training Create Policy	Core User KT			UAT Training				End User Training	
Security			Security Design	Setup/Unit Test		Integration Test Support				UAT/Cutover Support		
SoIMan/ Basis	Prototype1		QA									
SoIMan/ Basis	SoIMan/Basis	Prototype2 US(DEV)		Prototype3 JP(DEV)							PRD	

## NEC



**Mr. Takao Tsuji**  
General Manager  
Management  
Information Systems  
Division  
NEC Corporation

## NECAM



**Mr. Johji Hirota**  
Senior Manager  
Management  
Information Systems  
Division  
NEC Corporation



**Mr. Takayuki Okada**  
President and Chief  
Executive Officer  
NEC Corporation of  
America



**Mr. Jeff Adamson**  
Vice President of  
Corporate IT  
NEC Corporation of  
America

財務、営業、購買、流通等の各ビジネスユニットの代表者を「ビジネスプロセスチャンピオン」に任命し、NECとABeamのプロジェクトチームメンバーが毎週開催するミーティングに参加してもらった。

「ERPプロジェクトの成功を左右するのは、ビジネスサイドをどれだけ関与させるかです。その意味で、ビジネスプロセスチャンピオンの制度はうまく機能しました。このプロジェクトが単なるITの仕事ではなく、全社で取り組むものだという主体性を持たせることができましたから」(Adamson氏)。

### ガバナンスの徹底と情報共有

効率的なSAP ERP導入には、導入チームの意思統一、現地側のサポート体制の整備、全社的なサポートが不可欠である。加えて重要なのがガバナンスの徹底だ。

「本社・東京発のプロジェクトなので、日本と米国の二重構造をとることが非常に重要でした」とNEC経営システム本部統括マネージャーの広田謙二氏は振り返る。NEC本社と意思疎通を図り、その意向を確実にNECAMに伝えるため、多層的なコミュニケーション体制を敷いた。たとえば、NEC本社との毎週のコンタクトに加えて、NECAM側でも、岡田社長のもと推進委員会を週1回から月2回の頻度で開催し、本社の方針を確認するようにした。会議内容は常に本社と共有され、必要な場合は辻氏らとのビデオ会議も行われた。「ABeamは非常に強いリーダーシップをもって、ガバナンスを徹底してくれました。方法論もしっかり押さえていましたし、ノーと言うべきところはきちんと言ってくれました」(広田氏)。

もう1つ、情報共有の上で役立ったのが、プロジェクト進行状況を一元管理する新しいツール、SAP Solution Managerの導入だ。これによって、関係者のだれもがプロジェクトの進捗について情報共有したり、把握したりできるようになった。

「SAP Solution Managerにより、完了していてテスト準備がで

きているものは何か、テストが済んだものは何か、それらがうまくいったのかいかなかったのかなど、プロジェクトの進捗をきちんと把握することができました。このツールを利用したことで、業務が非常に効率化されました」とBlaumanは話す。

### グローバル標準化の徹底

当初、NECAMは1000近くの業務要件の追加が必要と見積もっていたが、最終的に150にまで絞り込んだ。これは、NECAM側での徹底的な検証と同時に、本社主導で決めるというNEC側の一貫した姿勢によるものであった。「私たちは、経理、購買、販売といったグローバルで統一すべき領域（CORE）とローカルで決めるべき領域（Edge）を構造的に明確に切り分け、COREの部分をできるだけグローバルにあわせることで簡素化し、同時に、Edgeの部分においては、現地のビジネスニーズを汲み上げつつ、シンプルな形でソリューションを提供しました」とBlauman。ABeam USAのシニアマネージャー、Joseph del Mundoも、「グローバルな経営資源と視野を持つABeamだからこそできたのだと思います」と振り返る。またNECの辻氏も、「グローバルでビジネスを展開しているABeamの強みを発揮してもらいました。本社のスタッフも海外対応がよく、語学力・知識ともに抜群でした」と話す。

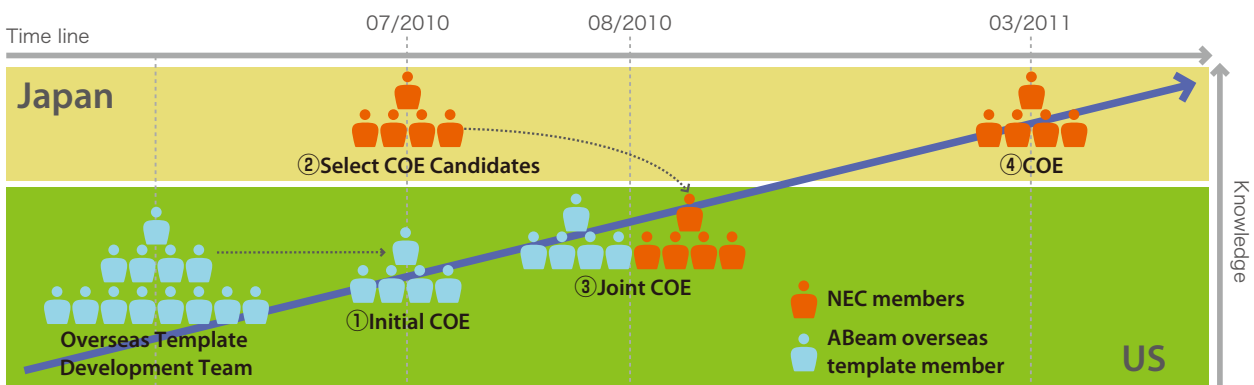
### プロセスとシステムの統合による経営の可視化

こうして、ついにNECとNECAMの双方が満足するシステムが完成した。

今回のプロジェクトを機に、NECAMは大きく変わった。会社のERPシステムが一元化されただけでなく、その運営管理の大部分が東京のNEC本社に移管された。現地に残った部分についても、日常的なメンテナンスはABeamが担うことになった。「これまですべて自前で行っていたのが、すっかり様変わりしました」と

### Approach of COE Establishment

- ① Core initial COE members spin off from overseas template development team
- ② NECJ selects candidates and prepare knowledge transfer
- ③ Establish joint COE in US and start to make knowledge transfer
- ④ Complete to convert COE in Japan



## ABeam Japanの中心メンバー



**Takeya Mochizuki**  
Principal,  
Manufacturing /  
Consumer Business,  
ABeam Consulting Ltd.



**Kazuhisa Koyama**  
Principal,  
Process & Technology,  
Customer Relationship  
Management,  
ABeam Consulting Ltd.



**Nobuhiro Sasaki**  
Senior Manager,  
Manufacturing /  
Consumer Business,  
ABeam Consulting Ltd.

## ABeam USの中心メンバー



**David Quilici**  
Principal,  
ABeam Consulting  
(USA) Ltd.



**Eric Blauman**  
Director,  
ABeam Consulting  
(USA) Ltd.



**Joseph Del Mundo**  
Senior Manager,  
ABeam Consulting  
(USA) Ltd.

Adamson氏は語る。

一方、当社にとっては、内部統制のプロセスが標準化されたことにより、管理が非常に楽になった。NECAMの経営状況が内部だけでなく、当社にとってもオープンになった。「昨日のデータでもNECAMと同じ目線で見ることができます」と辻氏。「以前は、同じSAPでもコードなどが違うので、決算ベースでしか見ることができなかった。そこを標準化したことにより、特に経理部にとって利便性が格段に高まりました。もちろん、社長をはじめとする経営陣も見ることができます」。本社経営陣だけではない。誰もがオンタイムのデータを見ることができるようになり、そのためにNECAMを含めグローバルに“One NEC”の意識が高まった。

### 本社主導だからこそできたグローバル標準化

今後のグローバル展開では、日本の業務プロセスをベースにNECAMで展開・評価されたテンプレートが使用されるが、NECAMから直接移転するのではなく、必ず本社を経由させる。

今でもすでに、NECAMのテンプレートは、シンガポール、北京をはじめとする世界各地のNEC子会社で展開されている。そのため、今後はあらゆるシステム変更に対して、それが別の子会社で問題にならないよう、レグレッションテストを行わなければならない。今後、より多くの法人が同じテンプレートを使うようになるにつれ、本社と各子会社との連携は一層重要となる。

その要となるのが、世界各地のグローバル標準化を監督するパーチャル組織、COE (Centers of Excellence) である。COEメンバーのミッションは幅広く、テンプレートオブジェクト観点(業務プロセスを含む)で展開スケジュールを管理し、展開時・稼働拠点運用時にテンプレートの強化・発展をサポート、さらに展開時の課題について標準プロセス等をベースに各拠点でアドバイスやソリューションを提供するほか、稼働後拠点での運用もサポートする。このCOEにより、グローバルガバナンスが稼働後も継続でき、経営課題を早期に解決し、グローバルで高品質なメンテナンスを期待できる。つまり、“One NEC”早期実現をプロセス・システムの両面でサポートするのである。COEはNEC本社とABeamメンバーから成り、NECAMも緊密に協力している。この中でABeamには、SAP ERP導入のノウハウそのものというより、グローバル展開および新規ビジネスの立ち上げのための技術的支援と運用支援の両方を提供することが期待されている。

### 世界各拠点でのさらなる展開

NECAMで展開したテンプレートにより、各国での導入は確実に楽になった。現在進行中のシンガポール、北京での導入に関し

ても、「NECAMのテンプレートがなければ不可能でした」と望月は語る。ABeamプロセス&テクノロジー事業部CRMセクタープリンシパルの小山和久も、「どこで展開するにしても、ゼロベースではなく、コアの部分に関しては既にテンプレートがある。それとの差異さえ押さえれば、1カ月以内で展開着手できる」と語る。実際の導入期間も半年から1年程度に短縮されたという。

特に、アジアでの導入に関しては、NECAMのテンプレートにアジア特有の事情による要素を追加強化する「ロールイン」の手法がとられる。中国の場合、税制の部分以外はほとんどこれで通用するという。各国共通のビジネス要件を織り込んでいるため、テンプレートの初期適合率は、中国と東南アジアで90%以上という驚異的な数値を出した。結果、インド・東南アジアでは20人月以下で導入できる見通しがついている。

2011年には、国内外を含めた計11社でNECAMのテンプレートを使ったシステムが同時に始動する。

「ABeamは結果を出してくれた——これが最も評価するところです。現地の社員も『またABeamと一緒に仕事をしたい』とっています」(広田氏)。これからもABeamに寄せられる期待は大きい。

### ●ユーザーカルテ

#### 会社概要

会社名	NEC Corporation of America
所在地	6535 North State Highway 161, Irving, Texas 75039, U.S.A.
設立	2006年7月1日
事業内容	IT(情報技術)とネットワーク技術を核に、幅広い製品とサービスを提供

#### プロジェクト概要

概要	NECのグローバル標準化プロジェクトに向けた海外初のSAP再導入
期間	2008年7月～2010年6月(Wave 2)
スタッフ数	NEC側:20名(日本)、38名(米国) アビーム側:最大60名
ソフトウェア	SAP® ERP Central Component (SAP ECC) 6.0、SAP® Solution Manager 7.0、SAP® CRM 7.0、SAP® GRC、SAP® BI 7.0