

NECグローバル経営改革《第一弾》

業務プロセスとITシステムの標準化プロジェクト

業務プロセス改革、ITシステム改革を断行し

スピーディな連結経営とグローバルな競争力強化を実現(中南米地域導入編)

熾烈化するビジネス競争を背景に、グローバル市場で競争力を維持するためには、経営のスピードアップとグループ共通の経営基盤の整備によるコストの低減が不可欠です。そこでNECは、従来バラバラであった業務プロセスを、国内外の連結対象子会社も含めて標準化し、これを支えるITシステムも日本のデータセンターからクラウドサービスとして提供する「G1プロジェクト(Global One)」を推進しています。この一環として、先頃中南米地域においても、NEC Latin America S.A.での取り組みを完遂。日本本社側でも連結経営情報をタイムリーに入手することができるようになり、ビジネス環境の変化に応じたスピーディな意思決定が可能となりました。ここではその取り組みの一端をご紹介します。



NEC
経営システム本部長
小竹 毅志



NEC
経営システム本部長代理
広田 譲二



NEC
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



NEC情報システムズ
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

課題と成果

- グローバル規模での競争力向上に向け、海外法人を含むスピーディな連結経営が求められていました。
- 業務プロセスやITシステムの構築が現地法人ごとにバラバラの状態、トータルなITコストが増大し、統制上のリスクの問題も浮上していました。
- NEC Latin America S.A.では、税制改定等への対応が困難となっていた基幹システムを刷新するとともに、周辺システムの再編が必要とされていました。

- 連結経営情報をタイムリーに入手できるようになり、ビジネス環境の変化に応じたスピーディな意思決定が可能となりました。
- グローバルで標準化された業務プロセス、ITシステムの適用により、業務統制やIT統制が強化されました。
- 複雑な税制改定の対応が可能となり、複数あった周辺システムも1つに削減することができました。
- お客様に向けた、グローバル規模での業務プロセス改革、ITシステム改革にかかわる支援サービスを提供するための豊富なノウハウを獲得することができました。

競争力獲得、統制強化を念頭に
業務プロセスとITシステムを標準化

NECでは2008年頃から、グローバル規模で展開されるビジネス競争の激化、製品の低コスト化、製品ライフサイクルの短縮化などの外部環境変化に加え、企業の社会的責任として各種法規制による内部統制にいかに対応していくかという課題に直面していました。

「いずれも大きな経営問題であるため、一足飛びに解決することはできません。グローバル規模でのビジネス競争力を獲得するためには、スピード経営とコスト削減を両立させる必要があります。内部統制の観点では、全社の取り組み状況を把握し、さらにはそれを国々の法規制に合わせて、柔軟かつ迅速に判断・対応していく必要があるからです。そのためには、全社的な業務プロセスとITシステムの標準化が不可欠でした。

個別最適で増大する業務プロセスを改善しないままに、いくらITシステム改革に取り組んでも、十分な成果

は得られません。業務プロセスとITシステム両方の改革が一体となって、初めて経営システムの改革が実現できるからです。

そこで、業務プロセス改革、ITシステム改革を推進すべく、2008年7月に立ち上げたのが「G1(Global One)プロジェクト」です」(NEC 小竹毅志)。

G1プロジェクトでは、「One NEC」体制を実現するグループ共通の経営基盤確立を目指し、それまで個別最適化されてきた経理、購買、販売といった基幹領域の業務プロセスを標準化するとともに、それら基幹業務を支えるITシステムを「SAP ERP」をベースにクラウド化。2010年4月よりNEC本体、及び、国内外の主な連結対象子会社に対して展開を進めてきました。海外については、北米、APAC(アジアパシフィック)、中華圏、中南米、EMEA(欧州、中近東、アフリカ)の5極事業推進体制をサポートすべく、順次、地域統括法人、及び、その傘下法人に対してその展開を進めています。

中南米地域については、2011年秋、中南米地域共通の

社名：日本電気株式会社
所在地：東京都港区芝五丁目7番1号
従業員数：単独 23,361名 / 連結 102,375名
(平成25年3月末現在)

創立：1899年7月
資本金：3,972億円(平成25年3月末現在)
売上高：単独 1兆8,553億円 / 連結 3兆716億円
(平成24年度実績)

主要事業：パブリック事業、エンタープライズ事業、テレコムキャリア事業、システムプラットフォーム事業
URL：<http://jpn.nec.com/>

NECグローバル経営改革<第一弾> 業務プロセスとITシステムの標準化プロジェクト

経営基盤整備のファーストステップとして、地域統括法人であるNEC Latin America S.A.へのG1展開プロジェクトを開始しました。「従来は、各現地法人が独自の裁量で業務の遂行やITシステムの展開を行い、コンプライアンス対応やリスク管理、ビジネス変化への対応なども推進してきました。つまり、現地法人がそれぞれ独自にITシステムを構築・運用し、業務を行っていたのです。結果、各現地法人で業務プロセスやITシステムがバラバラとなり、地域全体としてのITコストがかさんでしまうという問題に加え、統一化された基準による情報がタイムリーに得られず、経営判断が行いづらいという課題を抱えていました」(NEC 広田謙二)。

ローカル要件を最小限にとどめ、標準を極力そのまま適用

中南米地域でのG1プロジェクトは、地域の統括法人であり、経済成長も著しいブラジルの現地法人であるNEC Latin America S.A.から、本社側で標準化を行った業務プロセスとITシステム導入を開始し、その後、他の現地法人へと展開していくアプローチを採用しました。一連の導入プロジェクトは、これまでもG1プロジェクトの海外展開に深く関与し、コンサルティング、システム開発の両面からNECを支援してきたアビームコンサルティングと共に進めました。

適用の流れはおおよそ以下の通りです。

まずプロジェクトの開始に先立ち、G1プロジェクトの適用を進めていくための組織や方法論を検討する「準備作業」を現地法人と協同で実施。続いて、現地へ赴いた本社の担当者が「標準制度・ルール・プロセスを現地法人に説明」とともに、「標準の適用が困難な、現地法人独自の制度・ルール・プロセスの洗い出しと対応の方向付け」を行いました。

「その際、他の地域のG1プロジェクトと同様、「法律」「税制」と「重要顧客」以外にはローカルな要件を基本的に認めず、できるだけ標準をそのまま適用するというスタンスで臨みました」(NEC 須藤浩志)。

その後、「ITシステムについての説明」を現地法人に対して行い、現地法人のビジネスモデルを検証したうえで、SAP ERPをベースとする「標準システム」との間の業務プロセス上のギャップを抽出。「標準プロセスに合わせることを基本とし、ギャップの対応を行い」、「プロセスの最適化を進めながら、標準システムに沿った業務プロセスのパターン化」を行いました。

続くフェーズでは、「パイロットシステムの構築」を行い、これを実機上で動作させ、現地法人の確認を通し

て、現地のビジネスが実行可能かを検証。その結果を基に最低限のシステム開発を行った後、「インテグレーションテスト」を実施しました。「インテグレーションテストでは、実際の標準システムを現地法人のユーザーが使いこなせるよう

に早い段階から確認しておくために、開発担当者に加え、現地のユーザーにも参加してもらい検証を行いました。確認完了後、今度は現地のユーザーを主体に、再度検証する工程を経て、当初の予定通り2013年の1月から本番稼働しています」(NEC情報システムズ 太田祐二)。

30あまりの周辺システムを12のシステムに集約

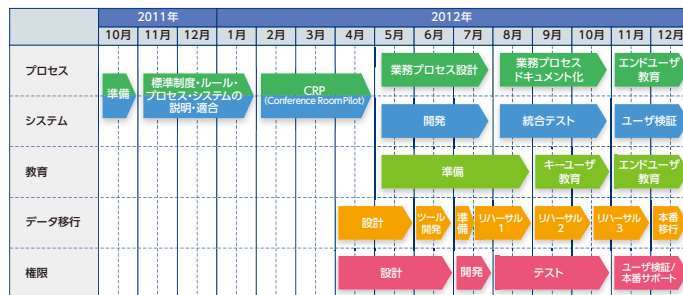
今回、NEC Latin America S.A.に導入されたのは、「販売」「在庫」「購買」「プロジェクト管理」「物流」およびそれらを支える「管理会計」「財務会計」「連結(制度連結/管理連結)」「経営レポート」「権限管理」といったSAP ERPの各モジュール群から成る「標準システム」です。導入においては、本社側で策定したテンプレートによる適用を推進。可能な限りERPの標準機能を使い、開発やテストの期間の短縮を図ると共に、最低限のローカル要件についてのみ実装を行いました。もともと現地法人では、中心となるERPシステムのほかに、30あまりの周辺システムが稼働していましたが、今回の標準システムの適用によりそれらを9つのシステムに集約。新規で導入した3つのシステムとあわせて、最終的にSAP ERPを中心とした12の周辺システムで基幹業務を支えています。

中南米地域でのビジネスに関する本社側の意思決定が迅速化

現在、NEC Latin America S.A.では約500名のユーザーがこのグローバルなグループ共通の経営基盤を利用しています。

その結果、NEC Latin America S.A.の経営情報が、他の主要連結対象子会社の情報と合わせタイムリー(日次)に共有され、本社側での連結経営管理サイクルが、従来の月次から週次となり、経営上の意思決定が迅速化。ビジネス環境の変化に応じた、よりスピーディな対応が可能となっています。さらに、標準化された業務プロセス/ITシステムが適用されたことにより、決

● 中南米展開マスタスケジュール



裁・承認フローにもガバナンスがもたらされ、業務効率化や業務統制、IT統制の強化という観点でも多大な成果が出ています(広田)。

その他にも、G1プロジェクトの適用効果が表れています。例えば、プロジェクトの実績管理の自動化を行い、地域、顧客、顧客のサイト別(本社、支社、倉庫、等)といった単位でプロジェクト状況(損益、他)がタイムリーに把握できるようになり、課題プロジェクトへの対応が迅速にできるようになりました。さらに、ブラジル独特の税制についても、SAP ERPと1つの周辺システムで対応が完了できるようになり、法税レポート、Nota Fiscal(税務出荷伝票)を含めた請求プロセスが自動化され、人員の効率化を実現しました。このように、現地法人の日常業務には様々な成果が現れています。さらに、こうした地域特有の制度をテンプレート化し標準システムに取り込むためのノウハウも、これまでのグローバル展開に加えて、一層蓄積が進みました(太田)。

業務プロセス全体の標準化、効率化にグローバル規模で取り組む

今後、NECでは、海外のG1プロジェクトが未適用の地域や現地法人への対応を順次進めていくことになります。「将来的なビジョンとしては、G1がサポートする経理、購買、販売といった業務プロセスに加え、その前後に位置するCRMやSCMを含めた業務プロセス全体の標準化、効率化にもグローバル規模で取り組んでいきたいと考えています」(小竹)。

さらに、これまでのG1プロジェクトのなかで培ったノウハウに基づき、税制の複雑さなどからシステム導入難易度が高い中南米地域をはじめ、お客様のグローバルでのSAP ERPの展開、あるいはグローバルをターゲットとした業務プロセスの改善といった取り組みをNECグループとして支援する体制を整えています。



お問い合わせは、下記へ

エンタープライズ共通ソリューション開発本部
SAPコンサルティンググループ

E-mail: nssc-cs@sap.jp.nec.com

URL: http://jpn.nec.com/sap/

●本カタログに記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。
●このカタログの内容は改良のため予告なしに仕様・デザインを変更することがありますのでご了承下さい。
●本製品(ソフトウェアを含む)が、外国為替および外国貿易法の規定により、輸出規制品に該当する場合は、日本国外に持ち出す際に日本政府の輸出許可申請等必要な手続きをお取り下さい。
詳しくは、マニュアルまたは各製品に添付しております注意書きをご参照下さい。