

NECの経営システム改革

塚原 修・辻 孝夫
小竹 毅志・久野 太志

要 旨

NECグループは、One NECを目指して経営改革に取り組んでいます。これまでの分散体制から集中体制に舵を切り直し、事業運営の仕組み（業務プロセス、IT、コード、インフラ）を標準化し、クラウド指向の考え方に基づいて個別所有から共同利用に移行することで、費用削減と費用構造の改善を実現し、かつ内部統制の強化を図ります。更に、この改革で得られる資産、ノウハウはサービス化され、クラウドサービス事業の成長につながっていきます。

キーワード

●経営改革 ●One NEC ●クラウド ●標準化 ●業務プロセス

1. まえがき

今日の企業は激変するビジネス環境の渦中にいます。

- 1) 業界再編、企業グループの構造改革などによる企業統廃合の活発化
- 2) 国内市場成長の鈍化、及びグローバル化の進展による競争の激化
- 3) J-SOX対応、IFRS対応などの新しい法規制への対応
- 4) グローバルな金融危機による円高などの経済の急激な変化

このような環境下で、企業は迅速かつ効率的な対応を余儀なくされています。逆の見かたをすれば、迅速かつ効率的に対応できた企業は、競争の優位を築ききっかけになる可能性があります。

NECグループでは「スピード経営」「低コスト経営」すなわち“筋肉質の経営”“筋肉質のIT”の実現のために徹底した標準化を推進しています。そして「クラウド指向」の効果を高めながらこれをグループ共通の経営基盤として活用することによって、経営改革を実行し“持たざるIT”を実現しています。

2. NECグループ経営改革 –One NEC–

2.1 NECの経営概況と課題

NECはこれまで、事業の自主性、独立性を重要視した経営に取り組んできました。市場全体が大きく成長している時期は、各組織が個別最適に動き、最大のリターンを得ることで、

グループ企業としても成長してきました。しかし、マーケットの成長率が鈍化してくると、One NECとしてグループが一体となり徹底的に無駄をなくした効率的な事業運営でなくては、厳しい競争環境の中で競争優位性を確立できず、企業グループとしての成長も実現できません。現に、NECグループの売上高も2000年までのようにすべての事業が高成長することは難しく、事業の選択と集中により売上が減少しても販売費及び一般管理費（SGA）が売上見合いでスリム化されない問題が起きています。よって、新規ビジネスの創造、市場拡大への取り組みと併せて、売上が減少しても利益が出るための体質づくり（費用構造の改革）が急務となっています。

また、各組織が個別に動くことは、それぞれのやり方を持つということであり、内部統制の観点からすると一定の品質を保持することが難しく、グループとしての内部統制上の課題を増加させることにもつながってしまいます。

2.2 NECグループの経営改革 –One NEC–

NECグループの経営改革では、お客様に対して外向きの力をスピーディに発揮するために「シンプル」な事業運営の仕組みを、「グローバル」な組織間で共有できる「全体最適（標準的）」なものとして再構築していきます。

これにより、内部統制上の課題を解決しつつ、収益構造の改革と経営スピードの迅速化を実現します。

経営改革では、経営を戦略、組織、制度・ルール、業務プロセス、IT、コード・データ、インフラの7つのエレメントとして捉え、構造改革、プロセス改革、IT改革の3つの改革を連携しながら実行しています。

3. IT部門としての改革への取り組み

3.1 NECグループのIT推進体制

NECグループのIT推進体制は、1973年以来、分散MIS方針を続けてきましたが、今回のOne NECに沿って2008年度に全体最適方針に転換しました。

これまで事業別のMIS推進を続けてきた結果、個別最適が進み、全体最適な観点からの業務プロセスやシステムの改善が遅れ、コンプライアンス問題への対応が非効率でした。

このような状況を打開するために、今回の改革の実行に際して、2つの組織的な取り組みを実行しました。1つは、本部門内に「業務プロセス改革部」を新設し、NECのIT推進部門の名称を「IT戦略部」から「経営システム本部」と変更しました。このことで、改めてIT改革には業務プロセス改革を伴うことの必要性をグループ内に訴求しました。もう1つは、今回の経営改革において、IT部門は各業務主管部門の業務グループ内のIT運用の効率化と戦略的なリソース配置を行うために、NECグループの社内IT推進の機能を集約し、情報子会社にIT推進力を集結しました。

IT推進部門は、プロセス改革をサポートしながら、IT改革のリード役として改革に取り組んでいます。

3.2 NECグループにおけるIT推進上の課題

経営改革に関連するIT部門としての主な課題は次の3つです。

- 1) スピーディな経営を実現するために、経営戦略からのITへの要請をタイムラグ少なく対応する。また、適切な意思決定を支援するため、正しい経営情報を適切なタイミングで提供する。
- 2) 収益構造の改革に当たり、IT費用構造の変動費率を高め、IT総費用（新規投資と運用費用）を極小化し、投資コストコントロールする。
- 3) 実行に際しNECグループとしての内部統制を徹底する。

そして、本課題を解決する上で、「クラウド指向」の概念を有効に取り入れています。

3.3 クラウド指向をベースとした経営改革への取り組み

クラウドコンピューティングは、従来のサーバの物理的な

集約の壁を越え、仮想的な集約を可能にしました。これをサービス化することによりユーザは、個別に余剰設備を抱えることなく、利用実績に応じた費用負担をすばよくなりました。システム機能を標準化しサービスとして提供することで、ユーザは必要な機能を必要な分だけ利用することが可能になりました。これまで、個別に所有していたものを標準化し、仮想的に集約することで、ユーザの柔軟な対応を可能にし、これまで以上の効率化を実現できます。

また、標準化を推進することは、管理・統制をしやすくし、変化に対して一元的に対処することで迅速かつ効率的な対応を可能にします。

よって、制度・ルール、業務プロセス、アプリケーション、マスタ・データ、インフラと上位レイヤーから徹底した統合化、標準化を推進し、クラウド指向の特性を最大限に活かし、より大きな効果の獲得を目指しています。ただし、やみくもに標準化を進めるだけでは、強みの消えた“普通の企業”になってしまうので、自社の固有領域（コンピテンス）と標準化すべき領域の見極めが大切です。限られたコストを有効活用するためには、徹底した標準化で削減したIT費用を競争優位を築くための戦略IT投資にシフトし、事業の成長につなげていかななくてはなりません。

NECグループは、事業特性に依存度の少ない経理、販売、購買の3つの経営領域をクラウド化のファーストステップとして取り組んでいます（図1）。

■ 自社基幹システムの再構築にあたり、グループ内のシステムを集中化したクラウド指向のサービス提供基盤システムを構築（2010年1月からは経理領域で旧システムとの並行サービスを開始）

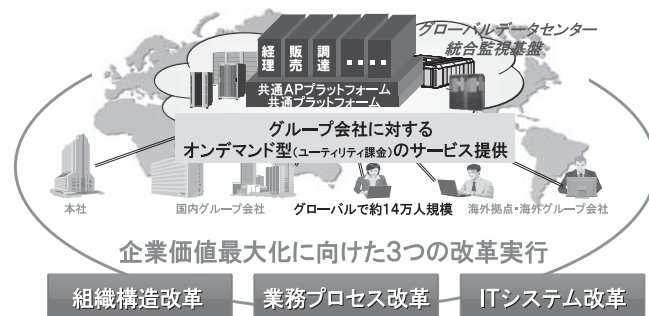


図1 NEC自らが実践する「クラウド環境の構築」

4. 業務プロセス改革、IT改革への取り組み

4.1 業務プロセスの改革

NECグループでは、これまで組織ごとに個別に設計された業務プロセスによって、業務処理が行われています。その結果、業務プロセスに存在するリスクコントロールポイント（RCM）は多種多様に存在します。これは内部統制を推進する上での品質の維持と効率的な対応を難しくします。

今回の活動で、業務プロセスの標準化を図りました。例えば、100以上存在した販売領域の業務処理パターンから組織要素を排除し、売物要素（製品/サービス）、市場要素（顧客/チャネル）で22の処理パターンに集約することで、プロセス機能（受注、手配、売上など）の標準化を実現します。これにより、リスクポイント、コントロールは共通化され、内部統制の品質維持、また変更に対する効率的な対応が可能になります。また、業務プロセスを標準化することは、業務担当者の組織間移動を容易にし、集中業務処理センターの構築による効率化などの施策促進にもつながります（図2）。

活動を推進する上では、機能（経理、販売、購買）・事業領域（SI、装置、量販）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し、業務標準化を推進しています。また、標準化には3段階のレイヤーを設け、グローバル標準、ローカル標準（エリアごと、業種ごとの固有プロセス）、各社標準（各社の固有プロセス）の標準化を推進しています。

- NEC経営システム改革では、7つのステップで業務プロセスの標準化を推進
 - 関連間接部門の費用を2割以上削減
 - マネジメントサイクルの短期化（Day by Dayでの受注・売上把握）
 - 業績管理の一層の精度向上（週単位での業績管理）

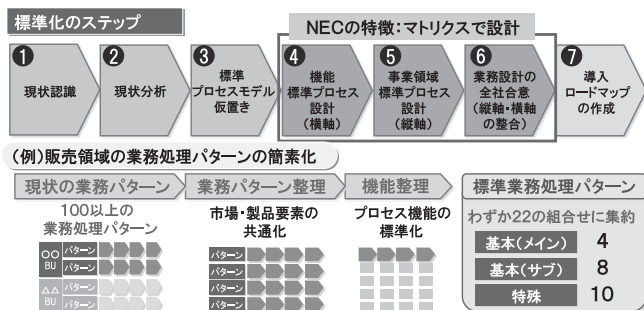


図2 業務プロセス標準化活動の推進

4.2 IT（アプリケーション）の改革

第3章で述べたように、NECグループのITは分散推進体制をとってきました。その結果、機能ごと、組織ごとのシステムが1,400以上存在しています。機能仕様、アーキテクチャ、設備、運用仕様は、システムの数、またはそれを管理する単位の数だけ存在しています。

運用品質の向上、開発・運用業務の効率化を推進する際、標準化の割合を高めることで「クラウド指向」の活用効果を向上させることが有効です。

今回の改革では、経理、販売、購買の3領域を対象とし標準化された標準業務プロセスを実装することを必要条件として、SAPをベースとした標準システムを構築し、グローバルに展開しています。

標準システムはSAP+Oneで構成され、標準業務プロセスをSAPで実現できない領域については「+One」としてワークフローAPを標準ツールとして実装したり、既存の基幹システムの機能と連携を図るなどの方法で、過剰な機能を排除し、必要最小限の機能を効率的に実装します。関係会社への展開方針は実態を踏まえ、国内外で異なります。国内展開は、既存システムは業務機能単位に構築され相互に連携しているケースが多いので、経理、販売、購買機能を標準システムに置き換え、I/F HUBを構築し、他システムのデータ連携を図ります。一方海外展開は、小規模のシステム、または既にERPとしてシステム化されている場合が多いので、標準システムに海外要件としてCRM、プロジェクト管理などの3領域以外の機能を追加し、既存システムを総置き換えする方針で進めます。

4.3 コード・データの改革

これまで、NECグループにおいてコードの設定は、業務を主管する各部門が行っていました。例えば、部門を一意に特定する部門コードは、主管部門別に複数のコード番号体系が存在します。ビジネス上関係する会社を一意に特定する企業コードについては、販売、保守、購買で必ずしも同じコード体系を用いているわけではありません。データについても、その定義がおのおので同じラベルのついたデータを集計・比較しても本来知りたかった情報ではない場合もあります。また、本来知りたかった情報でないことすら気付かない場合もあります。コード・データの改革では、「コード管理業務ブ

プロセスの標準化」、「取引に関わる主要なコードのグローバル統一管理」、「経営見える化のための管理情報の統一」を3つの課題として取り組み、連結レベルでの経営管理情報の見える化、市場/顧客/機種別などの切り口での採算の見える化、重複業務の排除によるコード管理業務の効率化を実現します。

今回の主な標準化対象は次の通りです。

- 1) ありたい姿を実現するために、SAP標準、国際標準、業界標準に合わせるもの（勘定科目コード、国・通貨・単位・取引条件コードなど）
- 2) ありたい姿を実現するための要件としてSAP標準をベースに新定義するもの（組織コード、連結会社、セグメント、プラント、販売組織、購買組織など）
- 3) コーポレートレベルで採算管理上必要なもの（得意先コード、仕入先コード、業種コード、チャネルコード、エリアコードなど）
- 4) ほかのシステムとトランザクションレベルでの連携を目的にコード変換が必要なもの（製品コード、部品コードなど）

コード標準化推進においては、コード単位にコード体系、マスタ・メンテナンス・プロセスを規定するコード・オーナーを設定し、業務プロセスオーナーとの連携したコード定義の統一化を実現しています。その際、SAP標準、国際標準、業界標準など、企業の独自性を排除した外部標準への準拠を行っています。また、「意味なし連番」を採用することによるビジネス変化へのシステムの可用性を向上するという策も講じています。

4.4 インフラの改革

NECグループ内でのサーバの所有・運用についても、これまでは各システム主管の判断で、セキュリティなどの設置・運用基準を遵守した上で、さまざまな形態をとってきました。複数の事業部が、さまざまなデータセンターサービスを社内展開しています。このような状況下での運用費用削減、運用品質の向上を目的としたサーバ集約活動の推進は、限界を迎えつつありました。

今回の改革では、標準化と共通サービス化を推進することで、各社は情報設備を個別に保有する必要がなくなります。また、標準化の度合いを高めることで（インフラ設計、運用設計、アーキテクチャ、アプリケーション、システム機能、

- 経理/販売/購買をメインデータセンターに集約
- グローバルに配置されたデータセンター間を連携運用

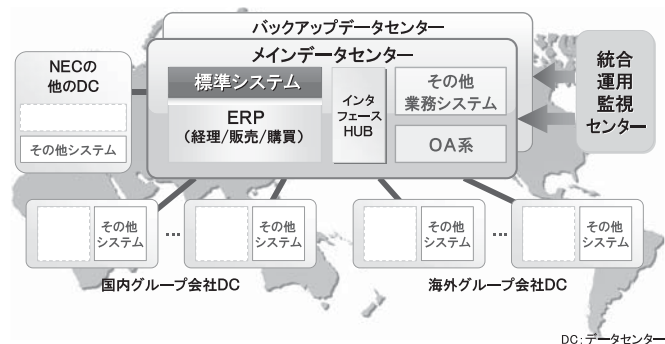


図3 IT改革 システム集約イメージ

コード・データ) 仮想化の可能性が高まり、これまでこれらの独自性の違いで実現できなかったサーバ集約も可能にし、運用費用の更なる削減が可能となります（図3）。

その実現には、可視化、自動化、環境配慮（エコ対応）を考慮したNECの新しいプラットフォームコンセプトであるREAL IT PLATFORM Generation 2に基づく最新製品の早期適用も図ります。例えばデータセンター内ネットワーク最適化のために、オープンフローと呼ばれる新技術を採用したネットワーク機器を導入し、運用面からの評価も進めています。

5. むすび

今回の改革では、クラウド指向という考え方を利用することで、20%以上の業務効率化、TCO削減、内部統制の強化（業務プロセスにおけるコントロール数の大幅な削減）を目標として取り組んでいます。この目標を達成するとともに、そのノウハウをさまざまな形でサービス化してお客様に提供することで、お客様の経営課題の解決に貢献します。

*SAPはドイツ及びその他の国々におけるSAP AGの商標または登録商標です。

執筆者プロフィール

塚原 修
支配人

小竹 毅志
経営システム本部
本部長代理

辻 孝夫
経営システム本部
本部長

久野 太志
経営システム本部
マネージャー