



「業務要件の多様化への対応と、一方でプロセスとシステムの標準化の実現という相反する概念を共存させ、その高度なバランスを実現するアーキテクチャこそが、Enterprise Service Architecture (ESA) であると考えています」

執行役員・CIO情報戦略企画部長 粟田敏夫氏

ソリューション概要

サマリ

新たな事業環境に対応するために、全社的な業態変革プロジェクトを推進。業務プロセスの再定義とESAの導入により、業務要件の多様化とプロセスおよびシステムの標準化という相反する概念の高度なバランスを実現。

Webサイト

<http://www.mitsui.co.jp/>

業種

金属、機械・情報、化学品、エネルギー、生活産業、物流・金融の各分野において、商品の国内販売、輸出入、外国間貿易、さらには、資源開発や新分野での技術開発など各種事業を多角的に展開。

最重要課題

- ビジネス環境の変化への迅速な対応
- 経営戦略を支える強固なIT基盤の確立
- コーポレートガバナンスの強化
- 営業体制の強化

SAPソリューション

- SAP® R/3® Enterprise
- SAP NetWeaver™ :
SAP NetWeaver Business Intelligence、
SAP NetWeaver Portal
(ナレッジマネジメント機能を含む)、
SAP NetWeaver Application Server

既存システム環境

個別要件に合わせて独自開発されたシステム

導入ハイライト

- 全体最適のシステム構築
- 全社規模での業務プロセスの再定義
- 業務プロセスとシステムの融合
- 強力なプロジェクト推進体制の確立

導入メリット

- リアルタイム統合の実現
- 全社規模での情報共有基盤の整備
- 内部統制の強化
- 経営戦略と情報戦略の密な連携
- 拡張性と柔軟性に優れた情報基盤の確立

三井物産株式会社

商社ビジネスの新たな経営基盤を支えるESAのコンセプト

「最強の総合商社」を目指して、グローバルな事業を展開する三井物産。事業所数は国内・海外合わせて177を数え(2005年4月現在)、700社を超える連結子会社および関連会社で、約38,000名の従業員が日々業務を遂行しています。主な事業内容も、金属、機械・情報、化学品、エネルギー、生活産業の5つの領域で、各種商品の国内販売、輸出入、外国間取引、並びに各種サービスの提供と、多岐にわたるビジネスを展開しています。その姿は、まさに同社のビジョンに掲げられている「お客様のニーズに応える、グローバル総合力企業」そのものといっても過言ではありません。しかし、グローバル化の進展に伴う市場の拡大や情報量の増大、ニーズの多様化、急速な変化のスピードなどにより、日本を代表するグローバル企業である三井物産も抜本的な経営変革を迫られ、また、商社で働く人材にもより一層の専門性や対応力が求められるようになっていました。「総合力」を強みとする同社にとっては、こうしたビジネス環境の変化に個々に対応していくだけでは、事業の個別化や業務の拡散化といった新たなリスクを生むことになりかねないのです。

三井物産はこうした背景を踏まえ、2001年に「経営総体の変革」を宣言し、これを実現するための「業態変革プロジェクト」をスタートさせました。それは、ともしれば個別化・拡散化しがちな商社ビジネスを抜本的に変革し、拡大する事業を全体最適の視点から統合的に管理するとともに、業務プロセスを標準化・可視化し、リアルタイムでの管理を実現することを目的とした一大プロジェクトでした。同社は、システム構築にあたってSAPが提唱するエンタープライズ・サービス・アーキテクチャ(ESA)の設計思想を採用。SAP NetWeaver Business Intelligence、ナレッジマネジメント機能を持つSAP NetWeaver Portal、SAP NetWeaver Application Serverを含むSAP NetWeaverプラットフォームを基盤に、SAP® R/3® EnterpriseによるERPを導入。全社規模での情報共有基盤を整備して業務の効率化を実現しました。

「最強の総合力商社」を目指して 「業態変革プロジェクト」を始動

三井物産が「業態変革プロジェクト」に着手した2001年当初、社内には大小合わせて400を超える個別システムが乱立していました。それらは、1990年代の中頃、同社が個別要件に合わせて独自に開発した多数のシステムです。これらは部分最適のシステムであり、もちろん個々の事業部にとっては便利で意味のあるものでした。しかし、事業の急速な拡大や多様化といったビジネス環境の変化に伴い、既存システムの抱える非効率性が課題として浮き彫りになり、同社の「総合力」を業務システム面からも強固に支えていくためには、「全体最適」の視点が重要視されるようになってきたのです。

こうした課題に対応するため、同社はまず2000年6月に経営総体の変革に着手。「最強の総合力商社」を目指して、「経営資源の戦略的な重点配分」「業態変革」「新たな経営の仕組みづくり」を3本柱とする新たな経営戦略を打ち出しました。さらに2001年5月には、2004年3月をゴールとする中期経営計画を発表。「集中と分権のより高度なバランス」を目指して、「営業体制の強化」「コーポレート機能の刷新」「ガバナンスの強化」「経営インフラの高度化とBPRの推進」の4つの戦略目標を設定しました。これらを実現することで、21世紀の新しい三井物産の姿を確立しようとしたのです。この経営戦略を実現するために、2001年5月、同社は新たな情報戦略への取り組みを開始しました。「業態変革プロジェクト」と命名されたこの全社的な取り組みは、現在に至るまでの長期にわたり、ピーク時には約670名のプロジェクトメンバーを抱える大規模なプロジェクトとなりました。

「業態変革プロジェクト」は、次の4つの段階を経て実行されました。

第1フェーズ：BPR 基本構想の立案

(2001年5月～7月)

まず三井物産の根幹となるコアプロセスを検討し、「新規ビジネス開発」「既存取引維持」「関係会社管理」「リスクリターン管理」「コーポレート固有業務」「稟議」「マネジメント Cockpit」の7つの主要なプロセスを洗い出しました。次にこれらのコアプロセスを踏まえてBPRの方針を策定。具体的には、「全体最適の視点から業務プロセスを再設計すること」「再設計した業務プロセスを最新のシステムでサポートすること」「組織をシェアード・サービス・センター(SSC)化すること」「ナレッジを共有できる仕組みを作ること」の4つです。プロジェクトの方向性を明確化するためのこうした議論を、2ヵ月にわたり少数メンバーで集中的に行いました。

第2フェーズ：業務プロセスの再設計

(2001年11月～2002年4月)

フェーズ1で打ち出された4つのBPRの方針に基づいて、全社を巻き込んだ業務プロセスの再設計作業を行いました。営業部門が確実にメリットを享受できるようにBPRの目標を現場レベルでさらに具体化し、「攻めの時間の創出」「経営情報のスピーディな提供」「プロ集団による小さなコーポレート部門」「徹底したデジタル化」という4つの目標を設定しました。これらの目標のもとに、全体最適のシステム構築、SSCの導入といったシステム面での変革と、従来の組織・制度・企業文化の変革の両面から、プロジェクトが目指す変革の範囲を設定しました。

第3フェーズ：プロセスとシステムの詳細定義および開発導入

(2002年11月～2004年11月)

同社の新しいプロセスとシステムは、社内公募により「MICAN (Mitsui I can!) プロセス」「MICAN システム」と名付けられ、SSCの導入による組織の変革、米国企業改革法 (Sarbanes-Oxley 法：SOX 法) にも対応

したPSI (Process System Integrity：内部統制) によるプロセスの変革、さらにSAPの採用によるシステムの変革という3つの大きな変革による新たな経営基盤の確立を目指し、再設計された業務プロセスをもとに詳細定義が行われました。議論を重ねた結果、ERPの導入によるメリットを最大限に生かすため、アドオン開発は極力行わないとの方針が確立していたため、実際のシステム開発作業は短期間で完了しま

した。社内ユーザのトレーニングや、カスタマイズ、テスト、システム移行も含めて、約15ヵ月でサービスインを迎えました。

第4フェーズ：継続的なBPRの推進

(2005年4月～)

「業態変革プロジェクト」は現在も進行しており、企業理念の浸透、企業文化の変革、新価値創造への挑戦といった課題認識のもとに、MICANシステムの安定化と有効活用による三井物産の「総合力」発揮に向けた取り組みが推進されています。

**「企業を取り巻く環境が急激に変化するなかで、
当社の強みである総合力を発揮していくためには、
業務プロセスを再構築し可視化するとともに、
全体最適をコンセプトとする標準化された
経営情報システムが不可欠でした」**

執行役員・CIO 情報戦略企画部長 粟田敏夫氏

強力な推進体制のもとにプロジェクトを推進

こうした段階を経て、三井物産は「MICANプロセス・MICANシステム」という新たな経営情報基盤を標準装備することに成功しました。一連の取り組みを支えた推進体制のポイントについて、「業態変革プロジェクト」の中心メンバーで執行役員・CIO情報戦略企画部長である栗田敏夫氏は、次のように語っています。

「全社的な変革のマネジメントは、正直なところ非常に難しいものでした。スタート当初は現場からの反発も強く、コンセンサスを得るために苦労したため、推進体制の構築には万全を期しました。聖域なく業務プロセスを見直すというCEOの方針のもと、取締役11名のうち3名が参加する業態変革本部会議を設置。その下に経営改革企画部と経営改革推進部を置き、社員100名、業務系コンサルタント70名、技術系コンサルタント240名、受渡SSC300名、決済SSC210名というプロジェクト専任組織を作りました。また、経営戦略と情報戦略をより密に連携させるためにも、意思決定に関わるメンバーを中心とした強力なリーダーシップによりプロジェクトを牽引すると同時に、事業部ごとに現場を熟知した専任社員を置き、現場目線でのコミュニケーションも重視した二重のプロジェクト推進体制を敷いたのです」

また、現場の理解を得るための苦労についても次のように振り返ります。「ERPパッケージの導入方針を打ち出した当初、現場からは“既製服を着るといのか!”といった反発の声もありました。業務プロセスを可視化し、効率化を追求し、業務品質を向上させるといった方針に異論はない。攻めの時間が創出され、高度な経営情報が提供されることも大歓迎。つまり、総論には賛成なのです。しかし各論になると、自分の事業領域や仕事だけは特別だ、となる。したがって、現場の理解を得るために多大な時間と労力を費やしながら、業務プロセスの再定義を行うことになりました」

こうしたことから、「MICANプロセス・MICANシステム」の構築において、プロセス定義は極めて重要な作業となりました。具体的な手順としては、まずはBPRの視点から現状の業務プロセスを分析し、あるべき業務プロセスの再設計とSSCの設計を行うとともに、PSIの視点から監査方法論を検証し内部統制を再設計しました。これをもとにMICANプロセスおよびMICANシステムの詳細定義を完成させ、その実装に際しては、全社の業務プロセスを約400の共通部品に分解し、そのうちの100～150を連携させることで、すべての業務が遂行されるよう工夫しました。さらに、こうしてモジュール化された1万種類にも及ぶ業務プロセスにIDナンバーを振りデータベースに登録。その結果、すべての業務プロセスが可視化される仕組みが実現しました。完成したMICANシステムを現場の社員が徹底して活用することで現場の意識改革を推進し、SSCとの分業・牽制体制を確立するための基盤が整ったのです。

これにより、従来の業務プロセスやデータフローが劇的に変化しました。従来は各事業部内で完結していた業務プロセスが統合化・集中化され、全体最適のシステムが実現したのです。

「リアルタイム処理の実現により常に最新の情報を維持できるようになっただけでなく、分散型から統合型データベースへの移行により無駄な集計業務や報告業務が不要となり、必要な情報を必要な時に社員自らが取得できるようになりました。さらに、個別の業務プロセスが標準化され、紙ベースの業務処理の多くが自動化されました。ただし、足元ではSOX法への準拠対応として、文書化などの多くの追加的作業が負荷となっていることも事実です。SOX法対応が一巡すれば、本来の狙いであった各事業部門の営業にとって攻めの時間の創出、経営陣にとっては高度な経営情報のリアルタイムでの把握、内部統制の強化といった大きな成果がもたらされるものと期待しています」(栗田氏)。

業務要件の多様化への対応とシステムの標準化

2つの要件を高度に満たすESAの実現

完成した三井物産のMICANシステムは、SAPが提唱するEnterprise Service Architecture (ESA) のコンセプトを、さらに同社独自の考え方のもとに具現化したものとなっています。三井物産では「経営環境」「業務プロセス」「システム」という3つの視点で捉え、同社の経営を支えるプロセスとシステムのグランドデザインとして位置づけています。

同社が実現したESAについて、栗田氏は次のように語ります。「経営環境の視点から見たESAとは、経営戦略を実現するために、セキュリティの確保、環境変化に対する柔軟性、標準化と全体最適の実現などの要件を満たすIT戦略を意味しています。一方、業務プロセスの視点から見たESAとは、プロセスのコンポーネント化と可視化・標準化を実現するとともに、その柔軟な変更を可能にすることで多様な要件に対応し、継続的BPRへの基盤を提供する経営変革の手法と言えます。さらにシステムの視点から見たESAとは、既存システムや既存のSAPアプリケーション、他社システムとの真の統合を実現し、またそれらを的確に組み合わせることで、当社の企業戦略を支える独自のプロセスイノベーションを実現するアーキテクチャということになります」

つまりこの3つの視点で、業務要件の多様化への対応と、一方でプロセスとシステムの標準化の実現という相反する概念を共存させ、その高度なバランスを実現するアーキテクチャこそが、ESAなのです。

MICANシステムは、ESAを実現するSAP NetWeaverプラットフォームを基盤とし、その上で営業・会計・財務などの基幹業務を統合するSAP R/3 Enterpriseや、ビジネス・インテリジェンス・ソリューションであるSAP BWが稼働しています。また、SAP NetWeaverを基盤とすることで、部門ごとに個別に導入されているシステムや関連会社のシステム、連結系システムなどの既存システムとも連携でき、既存の資産を無駄にすることなく有効活用することが可能となっています。さらに同社は、SAP NetWeaver Portalを導入することで、あらゆるIT資産と連携しながら、強力なナレッジマネジメントとコラボレーション機能を実現しています。これにより、約9,000ユーザを対象としたナレッジマネジメント環境の提供、シングル・サイン・オンによる基幹システムとの連携、ITセキュリティを強化した企業ポータルへの導入が実現し、ユーザは迅速かつ安全に、必要とする情報やアプリケーションに役割(ロール)ベースでアクセスできるようになり、全社規模での情報共有基盤の整備と業務の効率化に貢献しています。

同社の今後の展開について、粟田氏は次のように語ります。

「プロジェクトを通して、当社の経営理念の実現を支える強固な情報基盤を構築することができました。今後は継続的にBPRを実施するとともに、現在は国内の事業所で稼働しているMICANシステムを、海外現地法人や連結子会社、関連会社にも横展開していく計画です。これによりグローバルな連結経営の情報システム基盤を確立するとともに、将来的には、お客様や各種サービスプロバイダとの業務プロセス連携も視野に入れて、IT環境を整備していきたいと思っています」

同社がMICANシステムによって実現したESAは、当座の革新だけでなく、将来にわたって長期継続的な革新を実現するための拡張性と柔軟性に優れた情報基盤として、今後の三井物産の成長を支え続けていくことでしよう。