

JFEスチール株式会社



SAP S/4HANAを導入し、JFEグループ81社が利用する「グループ共通経理システム」の刷新をわずか20ヶ月で完了。グループ会計情報の一元化を実現。
— SAP Innovation Awards 2018受賞プロジェクト —



JFEスチール株式会社(以下、JFEスチール)では、SAP S/4HANAを導入し、「グループ共通経理システム」を刷新しました。JFEスチールおよびJFEホールディングスへの導入、ならびにグループ会社79社への展開を20ヶ月間という短期間で完了し、グループ会社を含めた経理業務の標準化を実現しています。

SAP S/4HANA導入について、同社 常務執行役員 新田哲氏(写真中央)、IT改革推進部 副部長 業務改革グループリーダー 和田徹也氏(写真左)、同部 課長 田村祐子氏(写真右)にお話を伺いました。

■ JFEスチールについて

— JFEスチールについて教えてください

JFEスチールは、2003年に旧日本鋼管株式会社と旧川崎製鉄株式会社が経営統合して誕生した日本を代表する鉄鋼メーカーです。



「常に世界最高の技術をもって社会に貢献する」という企業理念のもと、産業社会を支える基礎素材である鉄鋼製品の世界有数製造企業として、独自性のある技術開発

に取り組み、高品質な“鉄”を提供しています。JFEスチールはさらなる発展のため、「国内製造基盤の整備」、「海外事業の推進」、「品種高級化によるプロダクトミックス向上」を掲げ、それらを支える施策として「攻めのIT経営」に取り組んでいます。

■ 導入の背景と狙い

— 今回「グループ共通経理システム」を刷新されましたが、その背景と狙いを教えてください

JFEスチールでは、旧日本鋼管株式会社と旧川崎製鉄株式会社との統合にあわせ、国産製品を導入し、「グループ共通経理システム」を構築しました。その後、約15年間、

法対応、および各種変更要望を取り入れてきた結果、製品へのアドオンが多く、システムが複雑化してしまいました。さらに、サーバおよび製品のサポート切れを間近に控えており、将来的なIFRS適用への準備ができていないといった課題もございました。今回、これらの課題を解決すべく、「国内外の大手



常務執行役員 新田哲氏

企業で広く利用されている製品の標準機能(デファクト)を活用し、①将来的なIFRS適用に向けての基盤(システム)準備 ②グローバル経営を支えるシンプルな会計システム構築」をプロジェクトコンセプトとして、「グループ共通経理システム」を刷新することとしました。

一 今回のプロジェクト実施におけるシステム方針を教えてください

財務会計に関しては、標準機能の豊富さ、今後の拡張性、安定性と柔軟性、インメモリーテクノロジーを最大限活かした先進性、世界的に多くの実績を持つ点などを評価し、SAP S/4HANAを導入いたしました。固定資産に関しては、日本特有の税制対応にタイムリーに対応するため、専用製品を導入することが最適と判断しました。システム基盤としては、インフラ構成を見直し、綿密にサイジングを行うことで、サーバ台数を1/4に圧縮することができました。

導入の範囲

一 「グループ共通経理システム」の導入範囲を教えてください

JFEホールディングス、JFEスチール、JFEエンジニアリング、およびJFEスチールグループ会社の計81社を対象に、システムを刷新しました。

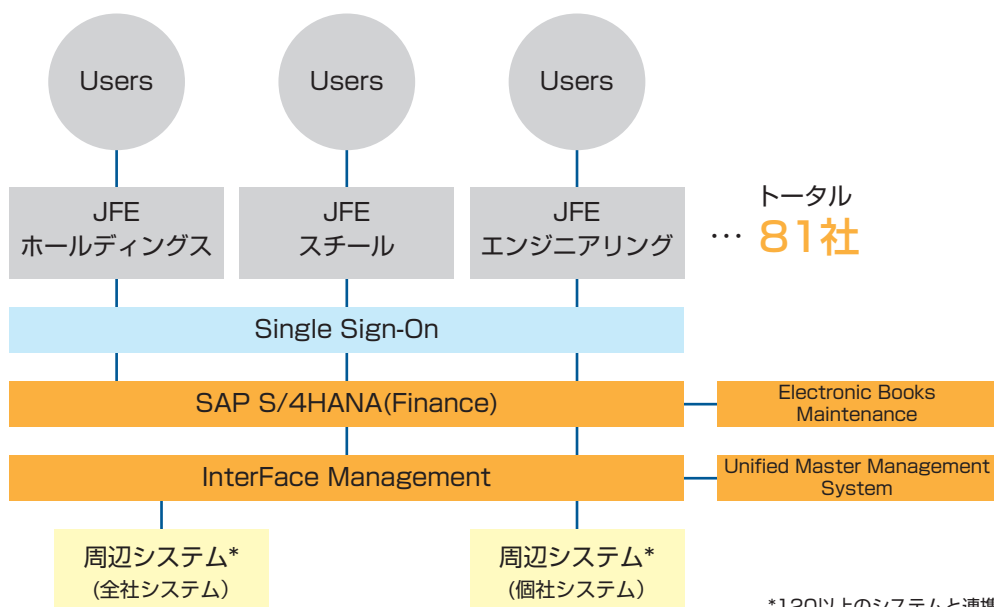
今回の刷新により、グループの財務情報をより一元的に管理できるようになりました。

導入スケジュール

一 20ヶ月で81社に導入、展開されていますが、どのように進められましたか

最初にJFEスチールで軸となる会計システムを構築し、完成したものをJFEスチールのグループ会社やJFEホールディングス傘下の事業会社に展開するという形をとりました。グループ会社展開は、会社の規模、データ量等を考慮して、3つのグループ(21社、31社、27社)に分類し進めました。最初の2ヶ月間でグループ会社テンプレート(*)を形成し、その後、各グループ3ヶ月ピッチで導入、展開いたしました。稼働一年前に事前説明会を実施し、各社に新コード体系への変更等のアナウンスを行うことで、早目に準備を進めてもらうようにしました。

(*)情報システム機能に加えて、本番移行タスクの標準化など、導入工程全般をテンプレート化し、グループ各社展開時の作業均質性と効率性を担保。



成功の鍵

一 納期遅延、予算超過することなく稼働したプロジェクト成功の鍵を教えてください

プロジェクト成功の鍵は、下記4つになります。

1. 共同プロマネ体制による効率的な運営体制

一番の成功の要因は、プロジェクト体制にあると考えます。プロジェクトオーナーのもと、経理部、IT改革推進部、JFEシステムズでの共同プロジェクトマネジメント体制を取りました。業務のこと、IT統制のこと、開発のことなどを協同で運営判断できる体制をとったことが一番大きかったと考えています。大きな課題が発生した際には、毎月実施したプロジェクトステアリング会議内で、方向性を決定しました。この体制により、財務会計、固定資産、既存システム、インタフェース、基盤など、多岐にわたる領域の刷新、改修を効率的かつ効果的に推進することができたと考えます。

2. アドオンのミニマイズを徹底追及

よくお聞きすることですが、ERPを導入した場合、業務部門の要望をすべて聞いてしまい、大量のアドオン開発を行った結果、プロジェクトの予算、納期を守れない、バージョンアップに耐えられないということが起こります。

今回は、アドオンを極小に抑えることをプロジェクトの方針としました。標準機能で完全に要件を満たさない業務に関しては、重要性が高く、投資対効果が大きい場合のみ追加開発の対象としました。

3. エンドユーザー目線の教育、支援拡充

81社の異なる会社で利用することを考慮し、システムを構築するだけでなく業務に落とし込んでもらう為、業務

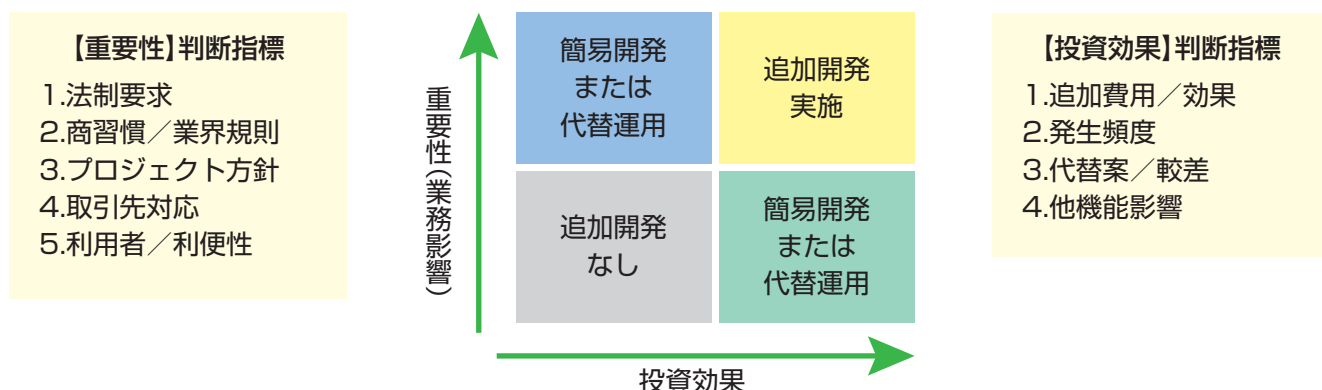
マニュアルの作成、教育に関しても、かなり早い時期から検討を着手しました。具体的には、システム開発と並行してパッケージに合わせた新業務フローの作成を開始し、続いて全社版の業務マニュアルを本番開始の5ヶ月前に完成させました。これをもとに各拠点（製鉄所・製造所、グループ会社）版へと展開を行いました。教育に関しては、集合教育だけでなく、個別にフォローアップ研修も行い、ユーザーからのプロジェクトに対する理解を得ながら進めたことも、大きな成功要因となりました。あわせて、プロジェクト情報共有サイトをイントラ上に構築し、操作マニュアル、業務マニュアル、QAを共有しました。プロジェクト情報共有サイトにより、各拠点の取り組み状況も把握することができ、効率的にプロジェクトを推進できました。

4. 効率性を更に高める日常のフォロー強化

会議時間は一時間を基準時間とし、積み残しを出さないように会議体を工夫しました。フェーズ毎にはキックオフ会議を行い、各フェーズのスケジュール、会議計画、および進め方を明確にいたしました。また通常の会議でも、会議の最初には、その会議の目的とゴールを説明し、最後にラップアップを実施し、宿題を確認する運用を心掛けました。

これらの工夫の結果、品質、コスト、納期すべて、計画通りに稼働させることができました。

Quality	Cost	Delivery
周辺システムとのI/Fで苦戦したが、 重大障害ゼロ！ SAP S/4HANAの障害はほぼゼロ！	当初想定内にコストセーブ！ 追加投入せずに完了！	当初計画通り！ JFEスチール:9ヶ月 グループ展開:11ヶ月



プロジェクト効果

— SAP S/4HANAによる「グループ共通経理システム」の構築で良かった点を教えてください

1点目は、JFEグループの会計情報をより一元的に管理できるようになったことです。

2点目は、ERPパッケージシステムの導入による、生産性と品質の高さです。前述しました通り、81社を20ヶ月という短期間で構築できた上、本番稼働後の重大障害はゼロです。単に障害が少ないということだけでなく、稼働後のシステム保守効率化にも寄与しています。

3点目は、JFEスチール本社・製鉄所・製造所、およびグループ会社で共通したシステム環境が整い、業務も標準化されたことです。



IT改革推進部 課長
田村祐子 氏

今後の展望

— 今後の展開について、考えをお聞かせください

今回、経営管理系システムの中核となる会計システムとしてSAP S/4HANAを導入しました。ERPは、部分機能ではなく基幹システムとして各機能を連携してこそ最大の効果が出ると考えております。まだまだ、「守りのIT」の基盤ができたところで、よりERPとしての効果が出るように、会社としての情報の一元管理をより推進すべく、システムのライフサイクルを検討推進していきたいと考えます。



IT改革推進部 副部長
業務改革グループリーダー
和田徹也 氏

— 最後に、JFEシステムズに対する要望をお聞かせください

プロジェクトマネージャ、プロジェクトメンバーには、大

変ご尽力いただき感謝いたします。今後も当社およびJFEグループの高度IT活用に向けたご提案、ご協力をよろしく申し上げます。

— お忙しい中、貴重なお話をありがとうございました

注)S/4HANAはSAP SEの登録商標です。

