

企業合併に伴うシステム統合ソリューションの開発と適用 日東富士製粉株式会社における適用事例

Development and Installation of System Integration Solution through Corporate Merger

有近 晋 Susumu Arichika

寺内 邦郎 Kunio Terauchi

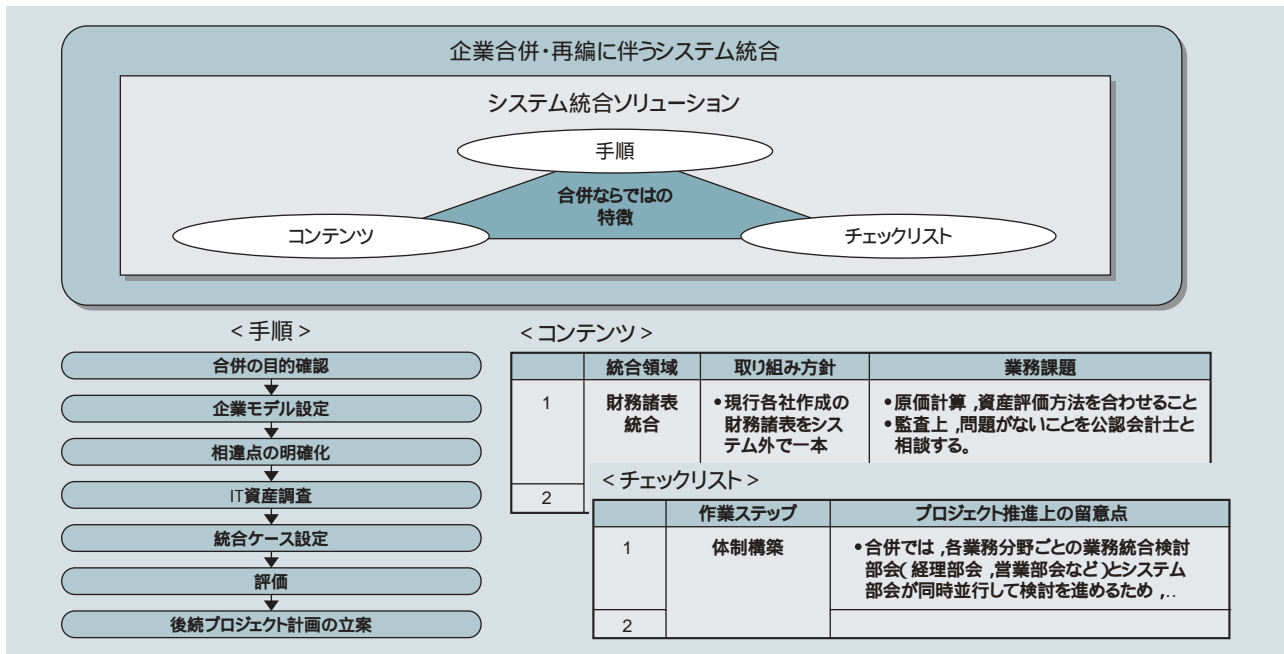


図1 企業合併・再編に伴うシステム統合ソリューション

日立は、通常のシステムインテグレーション技法をベースに、合併ならではの特徴を抽出し、「手順・コンテンツ・チェックリスト」として整備し、システム統合ソリューションをメニュー化して提供している。

1. はじめに

近年、ボーダレス化・規制緩和による競争激化や、既存市場の成熟化、および新市場の顕在化などに対応するために、企業合併が増加傾向にある。

合併効果を享受するため、スケールメリットの追求、経営資源の共有化、業務オペレーションの一本化を実現する重要な要素として情報システムの統合がある。

しかし、合併に伴うシステム統合は、業務改革に伴うシステム再構築などとは異なり、顧客に経験がないことが多い。そのため、合併特有の特徴を理解している経験のあるパートナーによる支援へのニーズが大きい。

そこで日立は、支援した複数の合併事例から、合併ならではの特徴を抽出し、システム統合ソリューションとしてメニュー化を行った(図1参照)。

ここでは、企業の合併に伴うシステム統合の特徴と日立の

システム統合ソリューション、および、日東富士製粉株式会社(以下、日東富士製粉と言う。)における適用事例について述べる。

2. 合併に伴うシステム統合の特徴

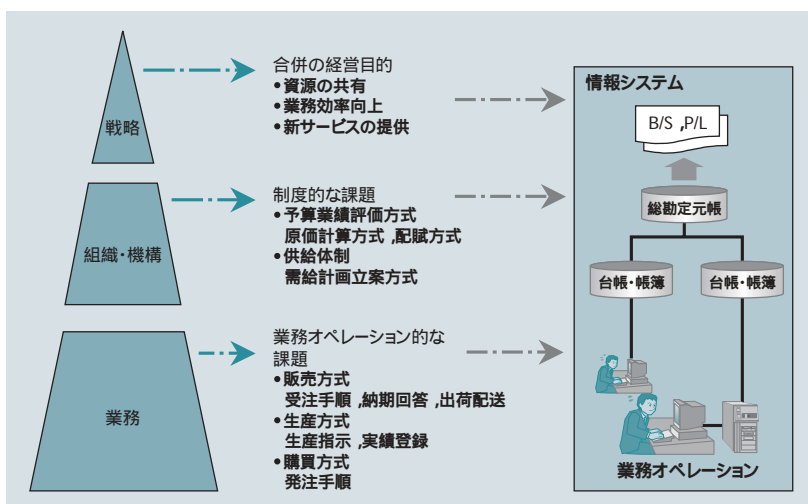
情報システムは、企業における情報の流通を支えるインフラとなっている。企業の戦略、組織・機構、業務オペレーションを、それぞれの場面において支えており、システム統合の対象は広範囲に及ぶことになる(図2参照)。

合併に伴うシステム統合には、合併特有の特徴が多いため、特徴を踏まえたうえで対応することが重要である。主要な合併特有の特徴として以下のポイントが挙げられる。

(1) 合併タイミングに実施する「第1期システム統合」は、合併期日必達を最大の目標として実行する。

合併時期は経営命題から決定され、システム統合に必要な作業・期間までは考慮されていないことが多い。そこで、最

日立は、顧客の経営課題を解決するための各種ソリューションメニューを整備し、提供している。システム統合ソリューションは、近年の企業合併・再編の増加に伴い、通常のシステムインテグレーション技法をベースに合併ならではの特徴を抽出し、メニュー化したものである。これにより、ナレッジを蓄積・活用できるように整備し、顧客の経営課題に対応する解決力を高めることに貢献する。



注:略語説明 B/S(Balance Sheet), P/L(Profit and Loss)

図2 合併に伴うシステム統合のテーマ領域

合併効果を楽しむためには、合併の目的に合った形で情報インフラを統合することがポイントとなる。

低限必要な領域は確実に実施することを前提として、企業の合併する目的と照らし合わせたうえで、第1期システム統合範囲を設定することがポイントとなる。

(2) 同一業務に複数存在する業務・システムを一本化する。

合併では複数ある業務・システムを一本化することにより、効果を実現することが可能である。新会社としての業務の方向性や統合するための課題を明確にし、既存システムを流用して「片寄せ」するか、新システムを「再構築」するか、別業務システムとして「並存」するかを選択したうえで、システム統合を実行することがポイントとなる。

(3) 異なる仕組みで運用されてきた情報インフラを一つに統合するためには、詳細なレベルでの検討事項が多い。

各社のシステムは、広範囲の要素が異なっており、それらを一本化することが求められる。システム統合の実行にあたり、システム設計・構築にかかわる要素を洗い出し、検討・実行しなければならない事項を明確にすることがポイントとなる。

3. 日立のシステム統合ソリューションの特徴

3.1 ソリューションの特徴

日立のシステム統合ソリューションは、合併特有の特徴を踏

まえたうえで、企画フェーズからシステム統合の実行に至るまでメニュー化されている。各メニューは通常のシステムインテグレーション技法をベースとして、合併特有の特徴を反映した手順・コンテンツ・チェックリストとして、プロジェクトを効率的に支援できるようにメニューが設計されている。

3.2 合併特有の特徴的なメニュー

システム統合ソリューションの中で、方法論として通常のシステムインテグレーションと大きく異なるメニューとして、PMO (Project Management Office) 支援・プロジェクト企画・構想策定・業務統合化設計がある。

PMO支援は、プロジェクト全体において陥りやすい隘(あい)路となりやすい、合併ならではの特徴を抽出してあり、円滑なプロジェクト推進をガイドするものである。

プロジェクト企画は、合併期日までの間に実施可能な範囲を絞り込んだうえで、第1期システム統合の実行計画を策定するための方法論であり、構想策定は、各社の制度がどのように異なるのかを抽出し、一本化の方向性を検討する方法論である。また、業務統合化設計は、異なる業務オペレーションの差異を抽出し、業務プロセスを一本化するとともに、システム化要件を定義する方法論である。

3.3 コンテンツ・チェックリストによる生産性向上

システム統合ソリューションは、前記以外のメニューにおいても、合併特有のポイントを加味したコンテンツ・チェックリストを準備することにより、検討事項設定期間の短縮と抜け漏れを防ぐようにメニューが設計されている。

日立のナレッジを蓄積することにより、通常のシステムインテグレーションの技術力をベースとして、システム統合案件を経験していないメンバーでも安定的なサービス品質を維持するための施策である(図3参照)。

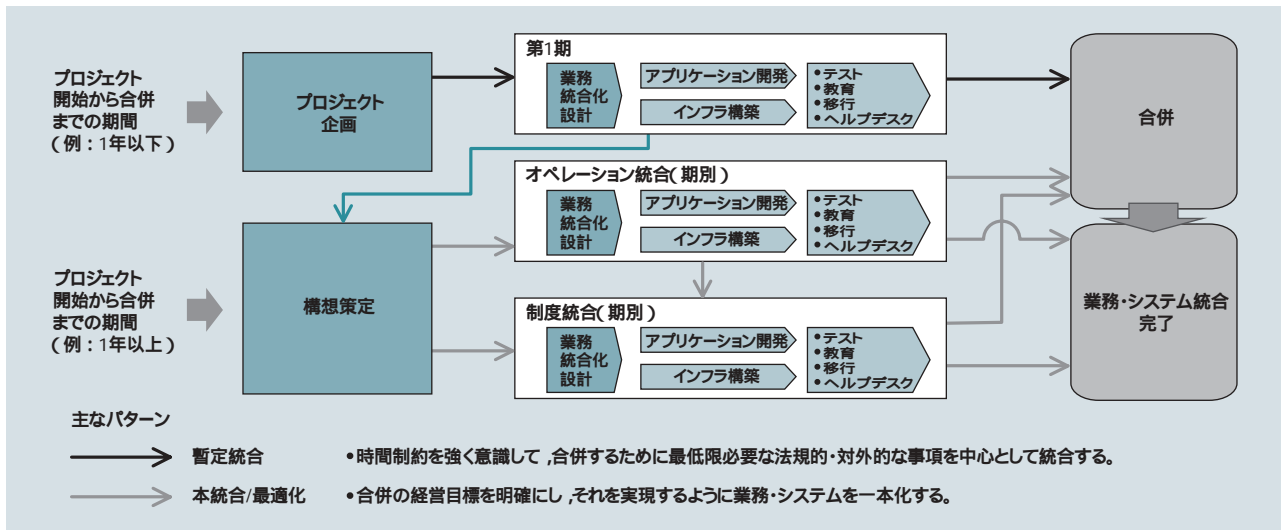
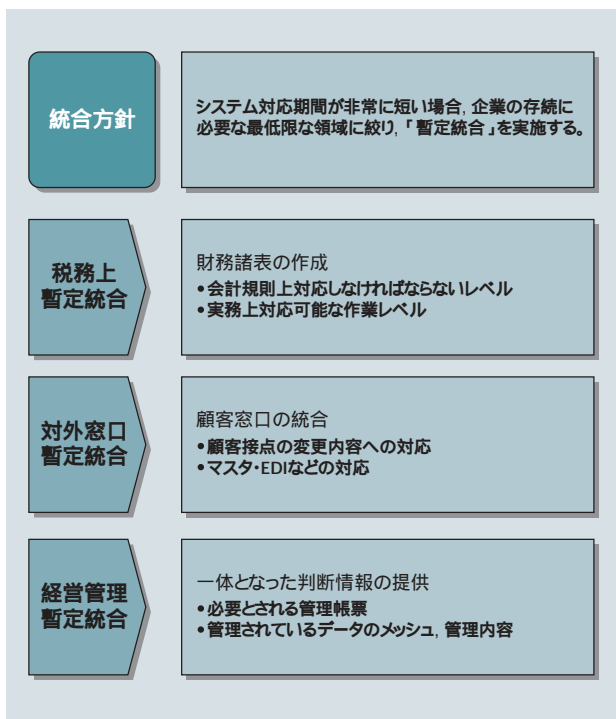


図3 業務・システム統合の流れ
日立のシステム統合ソリューションは、通常のシステムインテグレーション技法をベースとして、合併ならではの特徴を加味したメニューとして提供している。

4. 日東富士製粉における適用事例

4.1 日東富士製粉でのシステム統合の概要

日東富士製粉は、2006年4月に日東製粉株式会社と富士製粉株式会社が合併して誕生した。日東富士製粉では、合併に伴うシステム対応として、2004年4月に最低限の範囲において暫定的な第1期システム統合を実施し(図4参照)、その後、合併効果享受するための本格的なシステム統合に着手した。



注:略語説明 EDX(Electric Data Interchange:電子データ交換)
図4 プロジェクト企画コンテンツの概要
企業の存続に必要な最低限の範囲に絞って第1期システム統合を実施する。

4.2 第1期システム統合の特徴

日東富士製粉における第1期システム統合では、合併を確実に実行できるように、最低限の範囲に絞ったうえでシステム対応を実施した。

第1期の最低限に絞ったシステム対応の対象範囲として、以下のポイントが挙げられる。

- (1) 財務諸表を作成するための機能改修
- (2) 生産品目の再編成を実現するための販売システムの機能改修
- (3) 経営判断を一本化するための、基幹システム的大幅改修を伴わない、実績収集・集計に関する機能改修
- (4) マスタ整備、管理方法の見直し

4.3 第2期以降のシステム統合の特徴

第1期統合完了後に本格的なシステム統合の検討を実施した。その際、「早期にシステム統合を実現すること」という経営命題が提起されたため、方針に沿った「統合方針」を設定したうえで、業務統合化設計を実施することとした。

統合方針として、以下のものを挙げた。

- (1) 早期に実現するために既存資産を活用した「作らない開発」を行う。
- (2) プラットフォームの「片寄せ型」によって実施する(図5参照)。
- (3) 現場の事務生産性を低下させないことを前提に、大規模なシステム開発を行うことがないように評価したうえで、システム改修の判断を行う。

上記方針の下、「片寄せ型」業務統合化設計を実施した。同メニューに基づき、以下の手順により、システム改修要件定義、後続プロジェクト計画立案を実施した。

- (1) 一定の構造化設計技法に基づいて、両社の現行業務

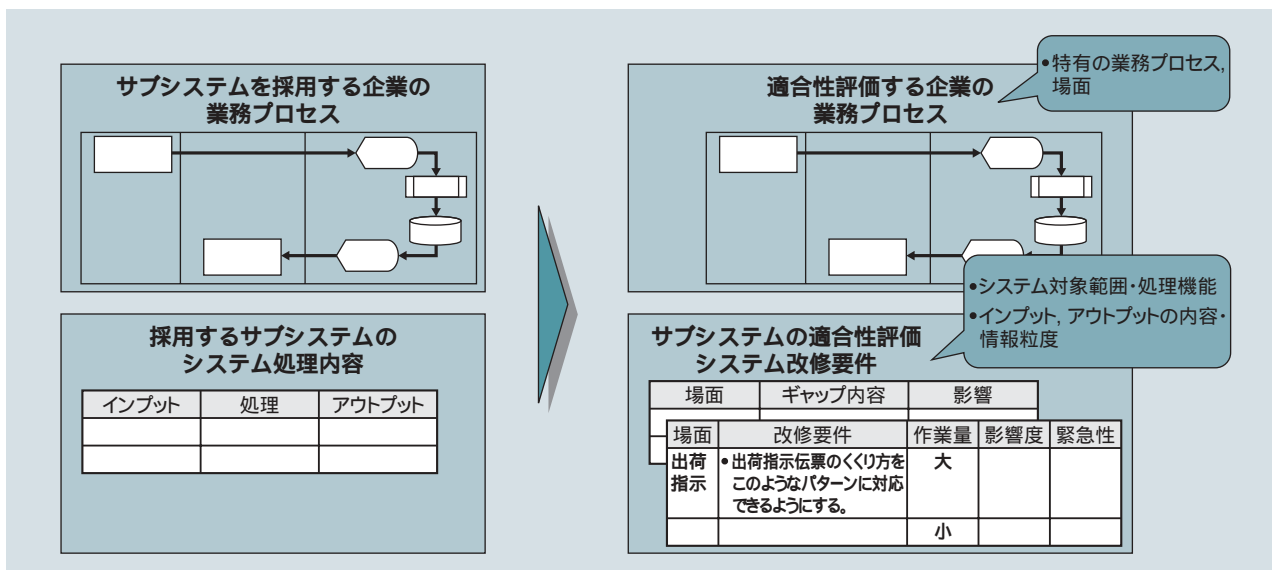


図5 「片寄せ型」業務統合化設計

採用するサブシステムをパッケージと見立てて、フィット・アンド・ギャップを実施し、各社の業務を回すための業務方式・システム改修要件を設計する。

システムを調査する。

- (2) 「採用するサブシステムを使用してサブシステムを採用しない側の業務を回すことができるか」という観点から、差異を整理する。その際、検討の着眼点が記載されたコンテンツを使用して差異の抽出を支援する。
- (3) マスタの構造を調査し、採用するサブシステムに、どのようにしてマスタ情報を載せるかを検討する。
- (4) 差異への対応を、システム改修によって実施するのか、業務運用によって対応するのかを区分する。
- (5) 後続プロジェクトの実行計画を立案する。

上記手順を実施することによって一定のシステム改修を行った結果、業務が回る事が確認され、現在は実行計画に基づいて、システム設計・構築フェーズを遂行中である。

4.4 ソリューション適用における評価

合併に伴うシステム統合は、業務部門・情報システム部門の双方において、日常のコミュニケーションが不足している相手と検討推進することがポイントであると考えられる。本事例では、以下のような状況が見られた。

- (1) 業務・システムともに相手側の状況がわからない。
- (2) 相違点の列挙はできるが、なかなか決まらない。
- (3) 業務要件が決まらないためシステム対応が遅れる。

特に上流の意思決定が大きなウェイトを占める段階において、その傾向が強かった。そのような状況において、日立の一貫したフレームに基づいて業務/システムを整理して、プロジェクト推進していく方法論が有効であったと評価している。

合併特有の検討方法論に基づいて検討のアプローチ・着眼点を明示し、第三者がリーディングすることにより、検討をスムーズに進行することができた。会社の業務という見えにくい

ものに対して、両社の実態を調査し、差異を比較することにより、短期間で検討することができた。日立のシステム統合ソリューションを導入することにより、検討対象の生産性を向上することができたと評価している。

5. おわりに

ここでは、企業の合併に伴うシステム統合の特徴と日立のシステム統合ソリューション、および、その適用事例について述べた。

システム統合ソリューションは、通常のシステムインテグレーションの技術をベースとして、合併ならではの特徴を整理し、システム統合を円滑に実行するための施策として整備したものである。日本の製造業は多様な課題を抱えており、それぞれの状況に適したソリューションが求められている。

日立は、今後も、ナレッジを蓄積・整備することにより、課題解決にいっそう貢献しうる、強いソリューションを提供していく考えである。

執筆者紹介



有近 晋
1995年日立製作所入社、株式会社日立コンサルティング
所属
現在、企業業務のコンサルティングに従事



寺内 邦郎
1984年日立製作所入社、情報・通信グループ 産業・流通
システム事業部 生活産業システム部 所属
現在、食品製造業に対するシステム提案・構築に従事