

多拠点でも「スピード感を失ってはいけない」使命 NECグローバル部門、急成長の舞台裏

日本オラクル

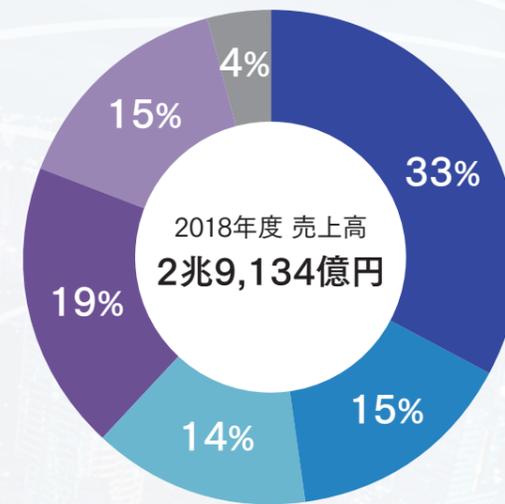
世界各地に約50の拠点を持つ、NECのグローバル部門。事業は堅調に拡大し続けているが、今後のさらなる成長を狙い、DXに本腰を入れている。目指すは、現地の経営情報を迅速に収集して分析し、効果的な施策につなげる「パイプライン経営」の実現だ。同社グローバル戦略本部の笠原武浩氏に、現在の取り組みについて話を聞いた。

制作：東洋経済ブランドスタジオ



グローバル戦略本部
シニアマネージャー
笠原武浩氏

NECグループの事業セグメント



2019年3月31日に終了した連結会計年度の実績 (IFRS)

- パブリック**
官公、公共、医療、およびメディア向けにシステム・インテグレーション、サポート、アウトソーシング、クラウドサービス、およびシステム機器などを提供
- エンタープライズ**
製造業、流通・サービス業および金融業向けにシステム・インテグレーション、サポート、アウトソーシング、クラウドサービスなどを提供
- ネットワークサービス**
ネットワークインフラ、システム・インテグレーションおよびサービス&マネジメントなどを提供
- システムプラットフォーム**
ハードウェア、ソフトウェア、企業ネットワークおよびサービス（データセンター基盤、サポート）などを提供
- グローバル**
セーフティ、サービスプロバイダ向けソフトウェア・サービス、ネットワークインフラ、システムデバイスおよび大型蓄電システムなどを提供
- その他**
スマートエネルギー（電極・蓄電システムなど）および携帯電話機などを提供

NEC「復活」の秘訣は グローバル部門の伸びにあり

NECが好調だ。2020年3月期（連結）は、国内の旺盛なIT投資を受けて、6年ぶりに売り上げ3兆円台に。当期利益は約1,000億円で、23年ぶりに過去最高益を更新した。主要5部門はすべて増収だが、中でも伸びが目立つのは、グローバル部門。もともと期待の大きなセグメントで、今期の売り上げは前年比20.6%の増収となり、4,938億円に達した。これは同社売り上げの約16%を占める規模だ。

同部門で展開されている事業は、サービスプロバイダ事業や海洋システム事業

など多岐にわたるが、中心はセキュリティー関連のセーフティ事業だ。NECは認証システムに強みを持ち、90年代から米国の政府や警察に指紋認証システムを納入してきた。現在はそこに顔認証システムが加わり、ほかの機関や民間でも広く利用されている。こうした現在の展開について、笠原氏はこう語る。

「当社の生体認証システムを、空港のゲートでご覧になった方は多いかもしれません。生体認証を活用した本人確認プラットフォームはグローバルで展開されていて、19年にはスターアライアンス（世界最大の航空連合）との協業を発表。現在、米国にCoE（Center of Excellence）を設置して、チームのヘッドには現地の責任

者を据え、米国のみならず世界各国にアプローチしているところだ。

セーフティ事業には、当社の幹部も期待を寄せており、積極的に投資をしています。18年には、英国とデンマークのIT関連企業を買収。早速、利益面で貢献してくれました。ほかの事業も含め、グローバル市場はとにかく成長の余地が大きい。将来は、売上比率30%の規模にまで成長させたいと考えています」

データの「バケツリレー」が ミスや遅延を誘発していた

そんなグローバル部門がさらなる成長を目指すに当たって、欠かせないのがDX

の推進だ。現在同社は、デジタル経営基盤を確立するために3つのデジタル化を進めている。実世界の大量データをAIで分析する「現実世界のデジタル化」、RPAを活用して業務を自動化する「ビジネスプロセスのデジタル化」、属人的なスキルやノウハウをアセット化して付加価値や業務品質の向上に生かす「ビジネスノウハウのデジタル化」だ。

グローバル部門も全社の戦略に沿ってDXに取り組んでいるが、推進に当たっては大きな課題があった。例えば「現実世界のデジタル化」を進めるには、世界各地の拠点から迅速にデータを集める必要があるが、それを実現するデジタル基盤の整備が進んでいなかったのだ。

グローバルに多拠点展開している場合、各拠点からのデータの収集も一筋縄ではいかない。一般論として、拠点が多くなるほどデータの収集や管理は難しくなる。NECも、かつては世界各地に多くの現地法人を抱えて、その管理に苦しめられていた。

「昔は1つの地域や国の中でも、半導体の会社、パソコンの会社、ネットワークの会社というように、事業ごとに独立した事業会社が置かれていました。一方で、

小規模地域の事業会社が大きな企業の傘下にされるなどの動きもあり、グループ全体として複雑な構造になっていたんです。これでは実態をつかみづらいので、原則『1国1社』に整理して、現在はランチを除いて約50の拠点になりました。

ただ、拠点統合を図ったところで、そのすべてを本社が直接的に管理するのは依然として難しい。そこで10年前に、中華圏、アジア太平洋、欧州、米国、中南米の5カ所に地域統括会社（リージョナルヘッドクォーター、以下RHQ）を置きました。トルコやロシア、サウジアラビアなど、一部の国や地域には日本直轄の現地法人を設置しています。まとめると、現在は日本の本社と、世界の5つのRHQ、日本直轄の現地法人の間で情報のやり取りをしていることになります」（笠原氏）

組織の再編を進める過程で、データのやり取りは以前よりスムーズになった。しかし、それでも根本的な問題は解決していなかったという。具体的にどのような課題があったのか。予算管理を例に説明してもらった。

「実は、予算の報告を表計算ソフトでやっていたんです。まず現地法人が個々に予算を表計算ソフトにまとめて、さらに

各拠点から送られてきたデータをRHQが集計。それを日本の本社が受け取り、経営幹部や事業部、そして私たち経営企画部門が見て分析して、打ち手を考えるという流れでした。

このバケツリレー方式のいちばんの問題点は、時間がかかることです。リレーするたびにデータの集計や報告資料の作成に工数がかかります。当時、現地で集計してから本社に報告されるまで、少なくとも1週間はかかっていました。カレンダーの並びによってはそれ以上になることも。作業に時間を取られれば当然、施策を打つのもそれだけ遅れてしまいます」と笠原氏は振り返る。

せっかくデータを集めても 判断に生かせないもどかしさ

さらに、各現地法人で予算管理のルールやプロセスに違いがあることも課題だった。「例えば中南米で、監視カメラシステムの受注が見込まれるとしましょう。グローバル部門は受注確度をAからFの6段階で評価していて、中南米のRHQから送られてきた報告資料には、受注確度Cと記載。しかし、評価基準が異なるほかの

NECグループの売上収益目標

売上収益（億円） 30,000（+2.0%）

2020年度
目標

21,100
（+0.2%）

国内

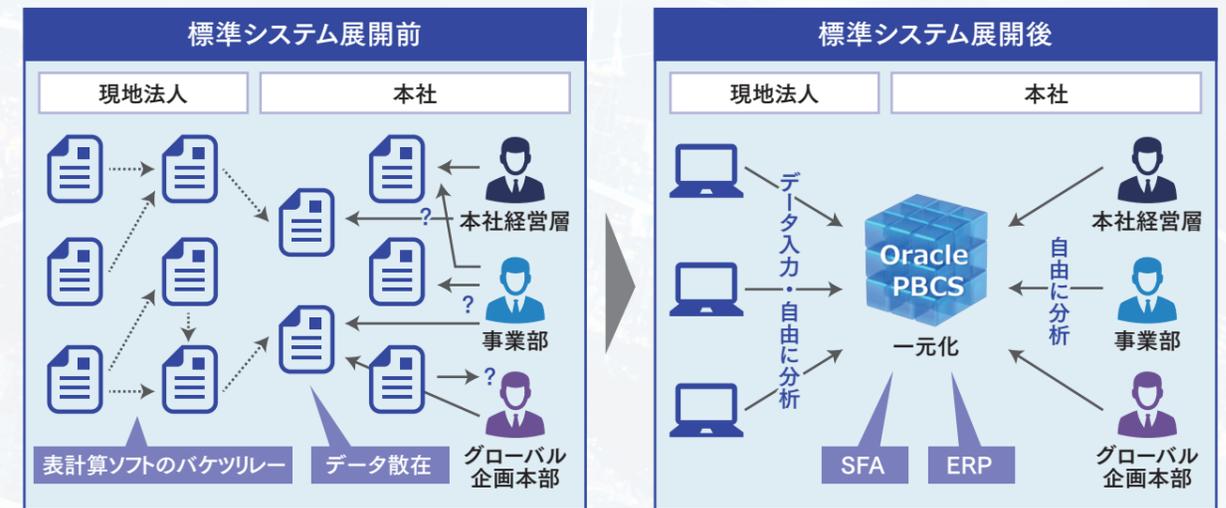
8,900
（+6.8%）

海外

今後期待される展開



システム導入による、データの流る変化



RHQなら、BやDかもしれない。このように、予算管理の基本的なルールや考え方が統一されていませんでした。そのため、せっかくデータを集めてきても精度に問題があり、判断に生かすことができなかったんです」(笠原氏)。

データの精度が落ちる理由はほかにもあった。単純な入力ミスもあれば、現地法人で担当者が急に退職して後任に引き継げなかったというケースもあった。こうした問題が発生したら、当時はマンパワーでカバーするしかなかった。

「経営幹部に報告する数字が後出しで変わると、一度決めた対策もガラリと変わってしまいます。実際、『予算100、見込90』と報告があったのに、後で『正しい見込は80でした』という具合に、報告ミスも起きていました。それを避けるため、少しでも不確実な数字があれば、日本の本社側がその都度『この数字は本当か』『以前の報告と数字が異なるが、どちらが正しいのか』といった確認作業をしていました。

それから、現地に直接行って作業を手伝うことも多かったですね。当時は標準化されたルールやプロセスがなかったので、担当者が退職・休職すると一苦労で

した。本社の企画部門から、課長級の社員を派遣して現地に張り付かせていたこともありました」

こうした確認作業が重なると、スピードはさらに鈍ってしまう。迅速にデータを収集して効果的な打ち手につなげるためには、バケツリレーをやめて、データを一元化して管理できる環境の構築が急務だった。

データの一元化で、迅速かつ効果的な打ち手を実現

予算管理を一元化するためにグローバル部門を選んだのが、オラクルの予算管理クラウド「Oracle EPM Cloud-Planning」(以下、PBCS)だった。PBCSを導入すれば、現地法人がシステムに入力した数字を、本社側がすぐに確認することができる。まず18年下期に、予算編成に使えるよう運用をスタート。19年5月には、予算進捗管理にも活用を始めている。

「かつては、本社に数字が届く頃には現地ではすでに次のサイクルに入っていて、話がかみ合わないということもありました。しかし、いまは完全にリアルタイム。現地と本社が同じデータを見ながら予算

進捗会議を進めています。リアルタイムに数字を把握できるので、会議を待たずに、『ここはすぐ手を打ったほうがいい』と意思決定することも可能になりました」(笠原氏)

予算管理ができるクラウドサービスは、ほかにも数多くある。その中で、なぜPBCSを選んだのか。笠原氏は「現地の使い勝手を重視したから」と選定の理由を明かす。

「実は、当初は日本発のオンプレミスサービスを導入していました。本社側は問題ありませんでしたが、日本発ゆえに現地から『使い勝手が悪い』という声が相次ぎました。とくに困ったのは、現地法人が自社用に作るレポートです。定型のもの以外は、日本の特定業者に委託して作り込むしかなく、活用が進んでいませんでした。結果的に、単なる本社への報告用システムにとどまっていて、費用対効果の点で不満が残りました。

グローバルで使うシステムは、何よりも現地が使いこなせなければ価値がありません。その観点から選び直したのがPBCSでした。もともと、オラクルのオンプレミス型予算管理システム『Oracle Hyperion Planning』(以下、Hyperion)

は世界中で利用されています。現地の経営者や経理関係者からは『ずっとHyperionを使っているから、PBCSも同じ感覚で操作できる』という声が多く寄せられ、スムーズに立ち上がりました。世界で同じツールを使うことで、ルールの標準化も進んでいます。

現地の個別レポートも、積極的に作成されています。不明点があれば日本本社が相談に乗ると伝えていますが、すべて自分たちで仕上げてくる現地法人も多い。現地の反応は上々です。当初は各拠点の経理担当1名がユーザーでしたが、もっと広く使いたいというニーズがあり、今は各拠点2～3名以上にユーザー数を増やしています」

最終目標は「パイプライン経営」DXはその一手段である

PBCSの導入により、予算管理のデジタル化が進み、迅速かつ効果的な施策を打てる環境が整った。ただし、グローバル部門が取り組んでいるのは予算管理のDXだけではない。

「目指しているのは『パイプライン経営』です。これは、1つの案件が立ち上がって

から売り上げになるまでのすべてを、一気通貫で管理する経営手法のこと。グローバル部門では『商談管理』『予算管理』『分析・戦略』の3階層でシステム整備を進めていて、PBCSの導入はその一環でした。

3階層でDXを推進するには、SFA(営業支援システム)やERP(統合業務システム)、BI(ビジネスインテリジェンス)などについても、自社にふさわしいシステムを導入する必要があります。そのときよく問題になるのは各システムのデータ連携ですが、PBCSではデータをいったんプールしてから活用しているので、まったく問題ありませんでした。商談管理、予算管理、分析・戦略を三位一体で進めるうえでも、PBCSは最適だったと評価しています」(笠原氏)

もちろん、同社グローバル部門の挑戦はここで終わりではない。最後に笠原氏は、今後の展望について次のように語ってくれた。

「PBCSの導入でDXは進みましたが、これからさらにチャレンジしたいことがまだまだたくさんあります。例えばデータをAIで分析して将来を予測するプロジェクトは、取り組み始めたばかりです。さらにシステ

ム連携を進めて、ワンボタンで経営幹部が情報を把握できる環境をつくりたいと思っています。それを使ってタイムリーに判断し、適切なアクションが取れるように、日本・グローバルを含めた経営層のレベルアップも必要でしょう。現場レベルでいえば、各部門に眠っているビジネスノウハウのアセット化も今後の課題の1つです。新入社員でも、システムを見さえすればノウハウを吸収して最前線で活躍できるように、システムをさらに洗練させていく必要があると考えています」

いま、全社的に復活を遂げつつあるNEC。DXの実現によりパイプライン経営が回るようになれば、世界における同社のプレゼンスをさらに高めることができるはずだ。PBCSという武器を手に、飛躍を狙う同社の行方に注目が集まっている。

お問い合わせ

日本オラクル

<https://www.oracle.com/jp/index.html>