

4 プロジェクト GAIA

業務改革&DXを推進する プロジェクトGAIAの挑戦

10 数年ぶりに国内グループを対象とした基幹系社内システムを刷新する「プロジェクト GAIA」が本格的に始動。業務領域横断的な視点から抜本的な業務改革を実施すると共に、従前の IT 自前主義から脱却し、グローバル標準の先進的なクラウドサービスの活用を前提とした超大規模システム刷新への挑戦を紹介します。

業務プロセス個別最適と IT 自前主義からの脱却

現行の基幹系社内システムである Infogrid サービス開始から約 14 年。デジタル化の進展による急速な事業環境の変化に加え、昨今のコロナ禍を背景とした New Normal な働き方への変革が叫ばれる中、営業やシステム開発の現場では顧客価値の創出に向けて更なるビジネスアジリティの向上が求められています。当社の事業を支える社内システムでも新たなビジネスモデルへの適合や各種法制度改正等への柔軟かつスピーディな対応が不可避となっており、業務

プロセスの更なる柔軟性追求と業務迅速化に向けた業務領域横断でのオペレーションの分断や重複の解消が急務となっています。同時に現行の基幹系社内システムの多くが自前のスクラッチ開発であり、増加傾向にある IT 維持費の低減と将来の戦略的 IT 投資力の確保に向けた全体最適視点でのアーキテクチャの見直しが必要となっています。

こうした課題に対応するため、業務と IT 両輪での抜本的改革を実現すべく中期経営計画の柱の一つである「グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化」を体現する施策の一環として「プロジェクト GAIA」の立



株式会社 NTT データ
戦略統括本部事業戦略室
ビジネス・トランスフォーメーション推進部
担当部長 宮 健二氏

ち上げに至りました。(図 1 参照)

プロジェクト GAIA は、各業務アプリケーションや IT 基盤における「標準サービスの活用 (SAP 等)」と、「業務プロセスの標準サービスへの Fitting (Fit to Standard)」を大方針として掲げ、作り込みを極小化して開発コストを低減するだけでなく、度重なる法制度改正対応を標準サービス側で早期に吸収することで IT 維持費の低減を狙います。また、業務領域横断の視点から業務プロセスの最適化を図り、アプリケーション間のシームレスな機能連携とデータ統合によるプロジェクトライフサイクルでの「シングルインプット & マルチユース」を基本思想とした業務迅

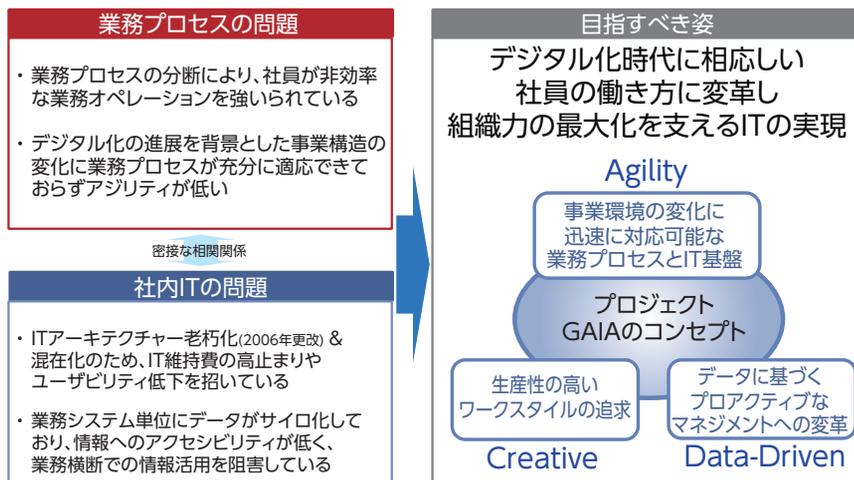


図 1 現状の問題点と GAIA の基本コンセプト

速化や高度化の実現を目指します。

全社的プロジェクト推進体制の確立

プロジェクト GAIA は主に以下の業務領域（業務システム）をスコープとし、段階的な構築を行います。

会計領域

（案件管理、事業計画管理、管理会計、決裁ワークフロー）

- ・ SAP S/4 HANA 及び ServiceNow をベースに 2020 年 4 月よりシステム要件定義に着手し、約 3 年後のサービス開始を目指す。

人事領域

- ・ 2020 年 4 月より基本構想立案に着手。

プロジェクト体制については各業務領域の制度主管をコーポレートの各スタッフ組織、システム開発主管を技術革新統括本部 IT マネジメント室がそれぞれ担い、プロジェクト GAIA の最重要課題である業務領域横断視点でのプロセス最適化と IT 投資の ROI 創出を実現すべく戦略統括本部内に推進組織としてビジネス・トランスフォーメーション推進部を新設し全体 PM を配置しました。「業務、IT、行動、意識を変え、顧客価値の創出と社員の幸せを実現する」をプロジェクトメンバーの共通の価値観として掲げ、業務改革とシステム開発の QCD 管理の両面からプロジェクト全体を統括し、全社一丸となった取り組みを進めています。

本業への集中とスピード & スマート経営の実現

社内の業務プロセス全体を俯瞰するとプロジェクト毎の「①マネジメントプロセス（投資判断、プロジェクト利益管理）」および「②事務処理プロセス（受注計上、経費精算等）」と、その上位プロセスに位置付けられ、プロジェクトの集合体である組織単位の「③事業計画管理プロセス」の 3 つから構成されています。GAIA における業務改革（領域横断 BPR）の主眼はこの 3 つのプロセスを有機的に連携させることにあり、事務処理業務（バックオフィス）や上位組織への事業計画報告業務（ミドルオフィス）の負担感から解放され、お客様への提案やシステム開発等の本業への集中が可能となります。さらに、経営やマネジメント層はプロジェクト現場の実態に基づいたデータドリブンでの高度な経営判断が可能となり、グループ全体での経営のスピード化が図られます（図 2 参照）。

具体的には第一にプロジェクトの「①マネジメントプロセス」において、プロジェクト特性やリスクに応じて意思決定（決裁）ルールをシ

ンブル化し、プロジェクト責任者による意思決定の迅速化を図ります（先行 BPR として実施済み）。

第二にプロジェクトの「①マネジメントプロセス」におけるプロジェクト責任者による決裁承認後の「②事務処理プロセス」を自動化します。例えば現行システムにおいては、お客様との契約締結時に決裁システムにて稟議・承認を行った後、別の業務システムでの受注実績登録が必要となりますが、決裁システムの契約金額に基づいて受注計上処理を自動化します。同様に経費精算についても決裁システムの承認内容に基づいて会計伝票の自動作成を可能とすることで事務処理上の不正行為や人為的ミスを排除し、副次的に内部統制の強化に繋がります。

第三に現場プロジェクトの「①マネジメントプロセス」におけるプロジェクト責任者による決裁承認額（売上 / 利益）を組織単位で自動集計し、AI を活用した着地予測シミュレーションを行うことで「③事業計画管理プロセス」における着地報告業務を半自動化すると同時に、上位への報告バイアスを排除して着地精度向上を図ります。

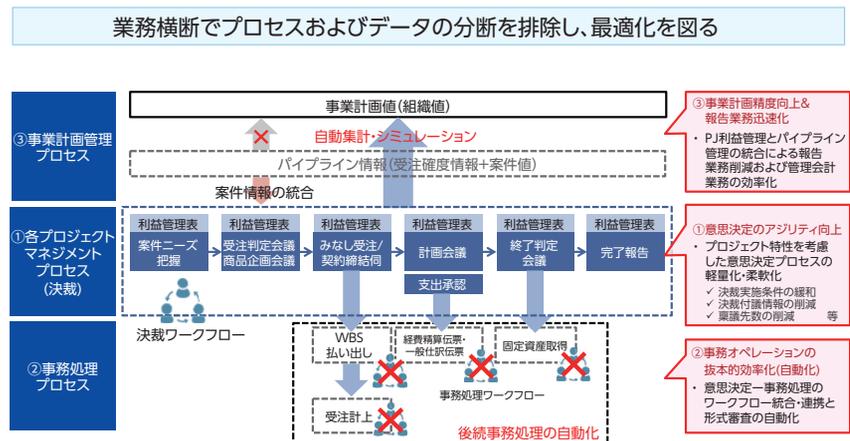


図 2 次期業務プロセスの全体俯瞰図

次世代 IT アーキテクチャの採用

現行システム同様、今回刷新するシステムも今後 10 年以上の長期にわたり利用されることが想定されており、事業環境変化や新たな技術トレンドの台頭に柔軟かつ迅速に対応可能な IT アーキテクチャが求められます。これを具現化する GAIA の基本方針として、会計処理等の業務処理ロジックを装備するバックエンドから現場や経営層等のユーザが直接オペレーション（システム操作）を行うフロントを切り出したアーキテクチャを採用し、高い柔軟性と拡張性を確保します（図 3 参照）。

バックエンドでは ERP 等の標準機能を積極的に活用することで法制度改正対応時の開発コスト低減と迅速化のメリットを享受しつつ、個別要件はマイクロサービス・アーキテクチャを採用して実装することにより、コア処理の影響を最小限に留めます。また、これにより新たな技術トレンドの先進的な標準サービスが将来的に台頭してきたとしても容易に切替えることが可能となります。

一方、フロントにおいては次世代

開発標準である Low-Code Platform としてグローバルでリーダーポジションにある ServiceNow を採用し、アジャイル技法を取り入れた低コスト・高品質開発の実現によって将来の仕様変更や機能追加への迅速な対応を可能とします。また、現行システムにおけるユーザビリティ低下の一因である業務システム毎に異なるフロントを横断的に統合した上で、デザイン思考を取り入れたユーザ・エクスペリエンスの高度化を実現することにより、業務の流れと連動した直感的な操作習熟が可能なマルチデバイス対応の一貫した UI を提供します。加えて機能面では現行システムにおいて各業務システムに散在している申請 / 審査 / 承認の稟議ワークフローも ServiceNow 上で 1 本化します。

プロジェクト GAIA の IT 基盤全体を総括するとフロントの SaaS (ServiceNow)、バックエンドのプライベートクラウド、データ分析へパブリッククラウド上にアプリケーションを最適配置するハイブリッドクラウド環境の構築・運用にチャレンジし、クラウド間のシームレスなデータ連携により業務迅速化とデー

タドリブ経営の実現を支える礎を築きます。

GAIA を通した新たなデジタルケイパビリティの獲得

ここまで本プロジェクトの背景やコンセプトに始まり、業務と IT 両面でのアプローチについて述べてきましたが、最後にもう一つの重要な GAIA のミッションについて触れなければなりません。そのミッションとは、10 数年に 1 度の超大規模なシステム刷新であり、業務と IT の両面から積極果敢なチャレンジの伴う本プロジェクトの営みを通して NTT データグループのデジタルケイパビリティ向上に大きく貢献することです。具体的な取り組みの方向性を以下に 3 つ挙げます。

- ① 先進的なテクノロジーの活用によるノウハウの蓄積と標準化を図り、グローバルオファリングを創出する。
- ② 国内グループ会社が戦略的に参画した開発体制を構築し、プロジェクトを通して多数のデジタル人材を育成・輩出する。
- ③ リモートワーク中心の開発様式を確立し、標準サービスを活用したプロジェクト管理を自ら実践、発展させることで新たなワークスタイルや開発メソドロジを社内に提唱する。

中期経営計画の柱であるデジタルビジネス創出や組織力強化も視野に入れながらプロジェクト GAIA を成功に導き、Global 3rd Stage を睨んだ経営基盤の確立を主導していきます。

変化に対する高い柔軟性と拡張性を確保する為にバックエンドからフロントを切り出したアーキテクチャを採用

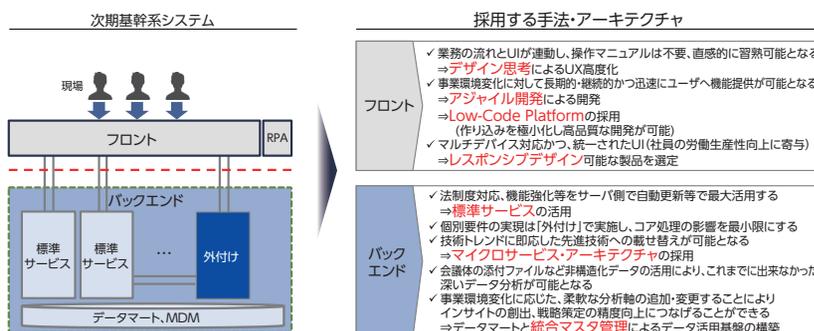


図 3 次期 IT アーキテクチャの基本的な考え方