

## 組織全体の中での自分たちの位置を総合的に精査すれば、進むべき道は見えてくる

株式会社 フジテレビジョン 情報システム局

局長 和賀井 隆



### 1

#### 会社の方針・計画に主体的に連動

株式会社フジテレビジョンは、86社、5法人、3美術館、1万名強の従業員からなる日本最大のメディア企業集団フジサンケイグループの一つであるフジ・メディア・ホールディングスの中核企業です。平成22年の年間において、ゴールデン（19～22時）、プライム（19～23時）、全日（6～24時）の時間帯で、いずれもトップの視聴率を獲得し、7年連続年間視聴率三冠王を獲得。その勢いそのままに、より視聴者に愛されるテレビ番組を作り続けています。また、フジテレビは、テレビ局であると同時に『踊る大捜査線』をはじめ、数々の作品を持つ日本最大級の映画制作集団でもあり、また、スーパーサークス“シルク・ドゥ・ソレイユ『クーザ』”など多くのイベント開催や、オンデマンド、モバイル事業などネット・デジタルコンテンツ面でも大きく売上を伸ばしており、多角的な事業展開をしています。

テレビ局の情報システム部門は、一般的な企業内業務はもとより、番組やCMの放送という放送事業や、報道・バラエティ・ドラマなどの番組制作の流れの中で、システムとしてのいろいろな対応を行なっています。また、先に述べたイベントや映画、その他各種事業展開においても、各種業務支援など情報システム化を積極的に進めています。

このように情報システム部門は、放送事業や収益を上げる事業収支部門（プロフィットセンター）に対して、各企業が概ねそうであるように費用部門（コストセンタ

ー）として位置づけられています。つまり、直接的な利益を生み出すのではなく、それらサービス事業のコストに責任を持つことが私たちの役割となっています。

事業部門は、「放送事業を安全に行うためには……や、物を売ったり集客して売上を出すから……、そのぶん費用はかけざるを得ない」という発想で、いろいろなシステム化要望（設備投資）も出てきますし、また、情報システム部門としては、担当部門の責任において、当該事業をまっとうするために必要なシステム化設備投資を行なうことも当然あります。一方で、それに対して全体的な経営の中で発生するサービスの費用支出に責任を持たなければいけないことも私たち費用部門です。その意味では、経営判断と事業計画の狭間で常に左右される立場ですが、方針・計画に受身に従うのではなく、経営環境、事業の動きに連動しながらシステム側からの役割を主体的に遂行していこうと考えています。経営・事業の全体を総合的に見ている（見ることが可能な）情報システム部門、即ち全社における情報化・システム化を一元的に担当しているという点が、フジテレビにおける情報システム局の特徴となっています。

他局では、番組制作部門が独自に情報システムのインフラを持つことも多いのですが、フジテレビの場合は、地上波以外のイベントや映画、さらにそれらコンテンツの管理などの仕組みも多く動いており、それらが連動していることから、情報システムもそれに合わせ総合的に担当しているわけです。

私たちの部門のミッション・ステートメントとして、「デジタル時代に見合った、安全性・利便性・コスト・パフォーマンスにすぐれ、無駄なくエコで、ひと味違う、

すてきなネットワーク／システムインフラをめざします」という文言があります。この“ひと味違う、すてきな”というところに、「単なるシステム部門で終わってはいけない」という私たちのマインドが込められています。

## 2

### 早い段階で情報システムの観点から提案する

情報システム部門を動かす大きな要因として、デジタル放送がありました。

2003年、地上デジタルテレビジョン放送の本放送開始、2006年、地上デジタルテレビジョンワンセグの本放送開始、2011年、全面デジタル化というスケジュールを前提に、多くの仕組みを変えてきました。単にデジタル放送に対応するだけでなく、勘定科目も含む経理システムに至るまでデジタル化にかかわるすべてが対象となりました。この流れに沿って、財務、管理やアーカイブのシステムも変えてきました。

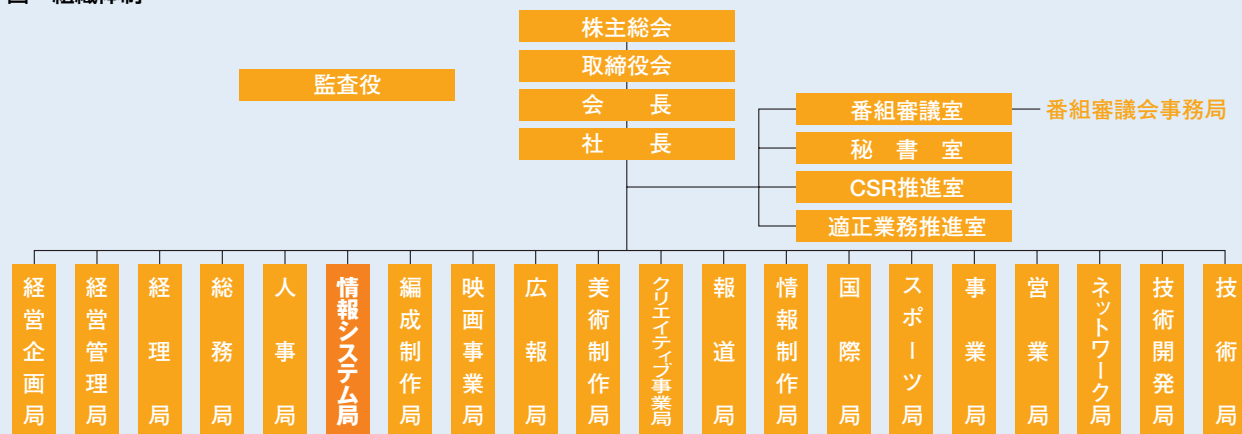
アナログ放送からデジタル放送に変わるということは、非常に大きなことです。アナログの場合は、映像と音声に合わせて放送すべきものを1本作っておき、それを放送するときに再生装置にかけて流すだけでした。しかしデジタルになると、音と映像が別のプロセスになり、さらに情報がプラスされます。映像・音声・情報という別々のものを最終段階で合体することになったわけです。それに伴って放送設備が変わり、スタジオやオフィスの

レイアウトも変わり、営業・編成に付随した情報を全部整理して登録しなければならない。デジタルサウンドにしたり二カ国語にするといったことが、アナログのときには、情報と番組素材が個別の流れでよかったのですが、デジタルになると最初の段階から制御していかなければいけません。このように仕事の流れが変わり、放送するまでの経緯が違ってくるので、従来の仕組みを上流から全部作り直したのです。

しかも、番組を放送すれば終わりというのではなく、例えば『踊る大捜査線』という番組が映画化されると、グッズも売られ、モバイルにも展開するということになり、コンテンツ管理から販売売上のところまでデジタル化の波が押し寄せてきました。さらに、デジタル化によって新規事業が立ち上がる可能性も増えてきたことから、このデジタル化をビジネスチャンスにしようと社内が大いに盛り上がりました。

現在は、どのような仕組みにも情報システムがからんでくる時代です。仕事の仕組みが変わったり、事業が新規に立ち上がれば、遅かれ早かれ情報システム部門の出番が来ます。どうせ来るのであれば、最初から一緒に考えたほうがいい。仕組みが固まって動かさない状態になってから「情報システムも入ってくれ」と言われるより、早い段階で情報システムの観点からいい流れを作ることができれば、それに越したことはありません。ユーザー部門から「システム関係はまだ早い」と言われても、私たちのほうから「ぜひ参加させてくれ」と言っています。

図 組織体制



(2010年6月29日現在)

情報システムとしての使命・責任を果たすためにはそれが必要なのです。もちろん向こうから「最初から入ってくれ」と言われることもあります。いずれにしろ、情報システムなしでは仕事の仕組みがうまく機能しないということを理解してもらうこと。それが、情報システム部門の責任者である私の仕事だと思います。

## 3 ものごとは大義名分だけでは動かない。本当に逼迫、切迫しているのか

私が一番恐れるのは、経営計画、事業計画が情報システム部門なしで話が進められることです。結果として、今の時代、どのようなことでもシステムにからんできます。放送の仕組みを変えるためには人が動かなければなりません。人が動いた瞬間にシステムの対応が必要になります。そこをきちっと押さなければなりません。幸い、ユーザー部門もそのあたりをよく理解してくれるようになってきました。

情報システムの側も、昔のように効率化だ、生産性向上だと言って、システムの論理だけでシステム化をどんどん進められるという時代ではなくなりました。

情報システム部門は、システム技術や運営に関することには自らの判断と責任でものごとを動かします。契約更改時期だからシステムを更新するとか、時代環境に合わせてITインフラをリニューアルするといったことです。しかし、経営計画・事業計画に関するものについては、“ぜひとも必要とする部門”即ち、逼迫している部門と連動・連携することが重要です。

デジタル化されるので放送設備を変えなければいけない、仕事の仕組みも変える必要がある、困った困ったと騒ぐから、社内では「まだ早いのではないか」と言っていたのに情報化プロジェクトが立ち上がってくる。情報システム部門も「早く着手しないと間に合わない」と言い出すから、全社的にデジタル化に向けた意識が喚起される。逼迫した部門、切迫した強いリーダーの存在を前提として情報システム部門が動くのがよいのです。

視聴率をどうにかしなければ、あるいは、こんな売り方をバラバラにやっていたのではどうしようもないという差し迫った声がないときに、情報システム部門のほう

から業務効率化だ、業務改革だとの謳い文句でシステム化を進めてもあまり意味をなしません。誰がどう困っているのか、逼迫しているのは誰なのか、それが明らかになって初めて情報化プロジェクトは力を持つものです。

地デジとかデジタルアーカイブといった仕組みを作りましたが、そのとき一番問題だったのは、情報はたくさんあるが、それを整理する部門がないことでした。情報元にいちいち聞きにいかなければならず困ったということになり、それを一元化して整理して業務を効率化すべきだ、組織的に解決すべきだという声上がる。そのようなことがあって業務改革ができるのであって、困ったところがないけど旗振りだけはいっぱいいるというのは改革は無理です。ものごとは、大義名分だけでは動きません。高い役職であることが、リーダーの資質である必要もありません。むしろ通常のリーダーが、高い役職の人をどう利用して動かすかというところ。それは問題解決に熱意を持つか持たないかだけです。

事業計画にしろ業務効率化にしろ、ほとんどがIT化され必ず情報システムが使われる時代ですから、経営層にもユーザー部門にもそのことをわかってもらわなければいけません。それをわからせるのが情報システム部門の使命であり、周知・告知が情報システム部門の仕事です。

## 4 全体の中での自分たちの位置を精査することが重要

システムの仕組みが大きくなり投資額が大きくなればなるほど、システム化することで恩恵を受ける側と、何らかの負担が増える側とができてしまい、その違いが大きく広がっていくので、みんながWINという話はありません。システムというものは、作るという意味でも使うという意味でも、どうしても利害が発生してしまうのです。必ずどちらかになるのですから、痛い目に合うところに対して、いい目に合うところも相手を理解した上で互いに進めていかないと、絵図らごとになって旗振りだけのものになっていくと思います。初めにシステムありきではないのです。これはシステムのリーダーが全部をまとめる話ではなく、関連部門が集まって方向性を議論した上で、仕組みの話が出てくるものです。その順番を間違

と、使う側の意欲を削ぐことになってしまいます。もう一つ上のレベルのワンクッション置いたところで、システムはこうだということを知っていれば、いろいろな利害も調整できるだろうと思います。

どこかがシステム化したいということになれば、必ずどこか他の部門がからみます。何かをするには、どこか他のところから情報なり助力を得なければいけないことが必ず出てきます。一人や一部門で解決できることは、もうほとんどなくなっています。組織が分断化され、社内にもいろいろなセクションがあっても、どこかでこういうことをしなければ大変だと騒ぐ人がいると、それをするとうちが大変だという部門が出てきます。逆に、うちも使いたいというところが出てきます。そのとき、システム部門のアンテナが互いの立場をキャッチしていれば、連携できる環境づくりができます。

ステークホルダーとして対立する前に、目指すべき目標があるはずで、そこが押さえられていけば、利害が相反しても、それならしょうがないという言葉がどこからか出て来ます。それがなく、ただ割り振りをするということになる、ただのつばぜり合いになり、成立する話も成立しなくなります。その目標設定が一番重要です。

その上でシステム化するとなった瞬間に、システムは金食い虫だとか、ブラックボックスだということに終わらないように、無駄な費用がかからないようにしなければいけないし、情報収集や技術的展開など、これからどうあるべきだということを常に考えていかなければいけません。システムの責任においてどう実現するかということが問われるわけです。20年前と同じ仕組みでシステムを開発するという古い考え方や、今はこうだからこうしたいという話に対しては、これからどう使っていくかという仕組みであり、5年、10年使うことを考えて開発しなければいけないのに、その発想でいいのかと言わなければいけません。

システム部門としての課題は、そのような流れをいかに適確に捉えるかということです。技術の進歩は速いから、常にいろいろなものが出てきます。それに対して専門的に精査するということはメーカーやソフトウェアベンダーに任せざるを得ませんが、これからどうするか、あるべき姿はどのような方向か、ということをも含め

てシステムマインドで考えていく。これは、システム部門の責任です。

2003年のデジタル化のときは事業のほうが先行したので、金をかけても遅れないように移行しなければいけないという時期がありましたが、今はそうではありません。それが一段落したから、今度はいかに人財を活用していい体制を作り、システムの費用も縮小する方向で効率的な使い方を追求する方向に切り替えなければいけない。これまでは改革のたびにいろいろなシステムやインフラ、体制をその都度作ってきましたが、これからは設備も集約し、仮想化などの技術を駆使してそれに合った仕組みに変えていこうというのが、今の私たちの状況です。

数年前までは300人体制でしたが、今後は100人程度でできる体制を検討しています。これまでは時間に追われていたこともあり、各プロジェクトを縦割りで行なってきましたが、横の連携を強化することで、人件費は半減できると想定しています。

これまでは事業計画に従って大量の開発体制で対応してきましたが、これからは経営計画に照らし合わせて、情報システム部門の責任において不要と思われる費用を削っていく時期ととらえています。

外部から言われて削減するのではなく、自ら率先して実行していくことが重要です。そのための有効な方法を見つけ出し、5年後、10年後を見据えて行なっていくにはどうすればいいかを自分たちで考えることが我々の課題です。組織全体の中での自分たちの位置を精査することによって、次に進むべき道は見えてくると思います。

名 称：株式会社フジテレビジョン  
 本社所在地：東京都港区台場二丁目4番8号  
 代 表 者：日枝 久（代表取締役会長）  
 豊田 皓（代表取締役社長）  
 設 立：2008年10月1日（新設分割による）  
 放送開始：1959年3月1日  
 資 本 金：88億円  
 従業員数：1,450名  
 売 上 高：フジテレビジョン：  
 3,273億5,900万円（2010年3月期）  
 フジ・メディア・ホールディングス：  
 5,838億4,300万円（2010年3月期連結）  
 U R L：http://www.fujitv.co.jp/index.html

取材・文／佐藤 譲