

サッカーの司令塔の様に

ライオン株式会社 統合システム部

部長 **馬場 純夫**



当社は、明治24（1891）年、東京神田に開設された石鹼およびマッチの原料取次の「小林富次郎商店」に始まります。その後、石鹼の製造とハミガキの製造を手掛けてメーカーの道を歩み始めましたが、ハミガキ事業と石鹼事業との性格の違いから分社し、ライオン歯磨株式会社とライオン油脂株式会社となります。それぞれの会社は自主独立して事業を拡大してきましたが昭和55（1980）年に合併し、ライオン株式会社となりました。現在は、「愛の精神の実践」を経営の基本として、洗剤、石鹼、歯磨きなどトイレタリー用品、医薬品、化学品を手がけるメーカーとして、お客さまの幸福と生活の向上に寄与しています。

当社のビジョンの一つに「新・快適生活産業No.1 企業をめざす」があります。これは、トイレタリー、一般用医薬品、機能性健康食品を新しい市場概念として融合し、「毎日のくらしの充実」や「生活の質の高度化」といった生活価値に対し、新しい事業の軸を作り上げていこうというものです。人々の価値観やライフスタイルが大きく変わる中で、お客さまの願いや夢を追求し、くらしに夢を広げる商品・サービスをお届けしようという事業全体を円滑に運営するため、情報システム部門は業務全般を横断的に見ながら、事業の全体最適化に取り組んでいます。

1 既存の情報システムを外部に移行

日用消費財を主力商品とするライオン株式会社の情報システム部門にとって、大きな課題の一つが商品の動きの可視化です。これについては、他部門が所管していたデータの標準化推進業務を情報システム部門に移すとともに、業界としてシステム間連携のスピードアップを図りました。『いつ・どこに・何を』届けたかの販売データ（卸店から販売店に流れる商品）と呼ばれる情報がメーカーごとにバラバラだったものを標準フォーマットに統一し、「プラネット」という業界VANを介して集約することによって、前日のデータを翌朝には入手できるようになりました。近年、市場のコントロール力がメーカーから卸店、さらには販売店から消費者へと川下に移る傾向があり、商品の動きを速やかに捕捉することは必須の要件となっていました。そこで得られた情報を活用して、営業力や商品開発力に結びつけていくことが大変重要な意味を持ててきます。

また、変化対応力に関連した最近のトピックスとして、情報資産のマイグレーション（資産移行）があります。これは、従来、ホストコンピュータで運用・管理していた100あるシステムの2割を作り直し、残りの8割をそのまま活用し外部のオープン系システムに移行するという計画で、2012年までの2年間に1,000人月規模を投入するプロジェクトとなっていま

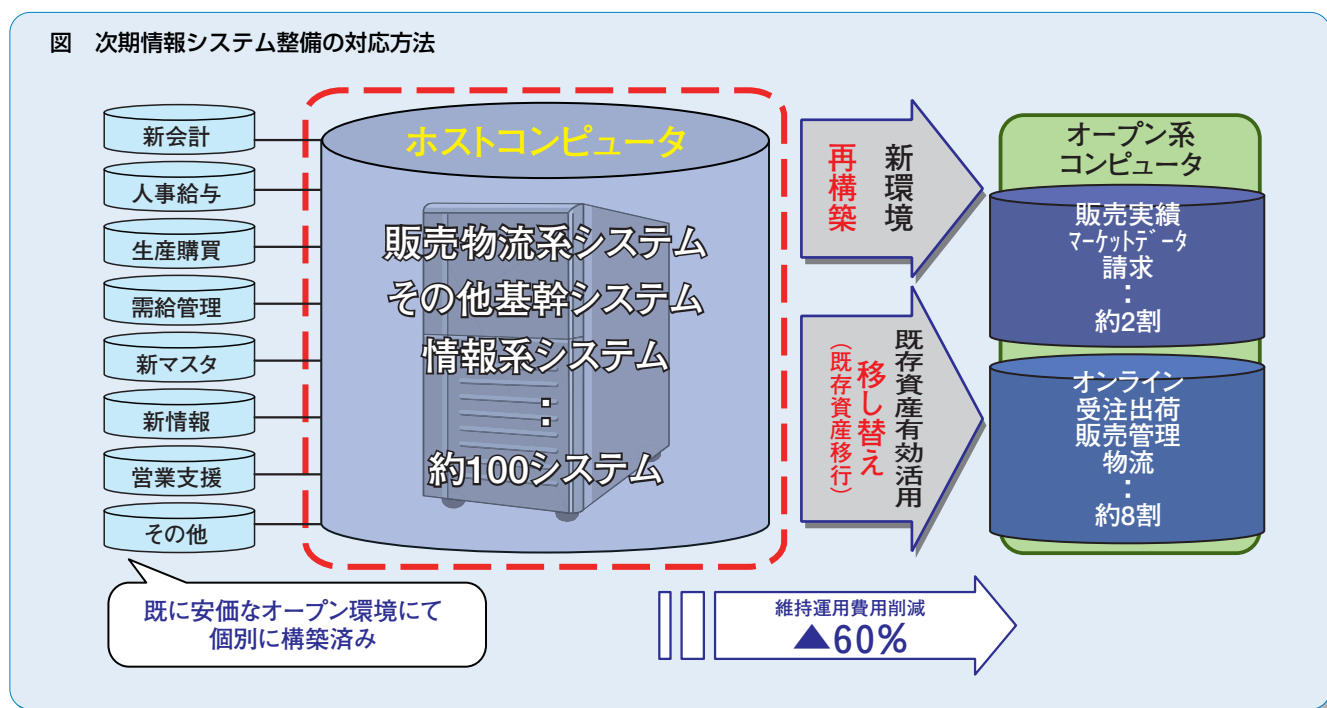
す。移行の対象となったのは、ライオン歯磨とライオン油脂が合併した30年前から開発・運用し、今日に至るアプリケーションプログラム群です。それらの一部はパッケージ化して切り出され、残りはそのままホストコンピュータに置かれたままで、ドキュメント類が十分に保存されていないうえ、中味に詳しい担当者が団塊の世代でそろそろ定年退職を迎える時期になり、このままではブラックボックス化するという危機感から次期システム整備プロジェクトがスタートしました。

対応策を巡っては、ERP（業務横断型の業務ソフトウェアのパッケージ製品）の導入も検討し、コストセービングのシミュレーションや、移行に向けたパイロットテスト、適合性の度合いなど、いろいろなベンチマークを導き出して効果測定を実施しました。そして試算の結果、コストに見合うだけの十分なリターンがないということでERPは見送り、既存の情報システム資産をホストコンピュータからオープン系に移し替えることにしました。加えて移行に当たっては、資産を自社で持たず外部に委託することを、「情報システム政策会議」で経営陣と議論して

決定しました。これは、情報システムが今後どうあるべきかという将来像に関わる、経営的にも大きな意味を持つ判断となりました。今回のプロジェクトによって、情報システム維持運用費用を現状の6割削減、コストセービングを新しい情報系にシフトすると共に、システム部門の生産性3割アップを目指しています。（図参照）

自社に資産を持たないとことのメリットとして、コストの可視化が挙げられます。私たちには、ユーザー部門が利用するものは自部門で支払う利用課金制に持っていき、その採算が合うかどうかを全社的に見えるようにしていきたいという思いがあります。いままでは、ハードウェアを購入し保守料を払って運用するという、ある意味でドンブリ勘定ともいえるコスト構造でしたが、それを分解して各部門にチャージし、さらには関係会社を含めてコストを管理していく方向を目論んでいますので、資産を外部に預けることによって自然にコスト、運用品質が見えてくることは、流れとして正解だと思っています。

いまは会計でERPのパッケージを使っていますが、次のシステム整備のとき、全社的にERPを導入しよ



うという議論になるかもしれません。仮にそうなったとき、業務とERPとの適合性を見る中で、イレギュラーな業務についてはカスタマイズで費用を加算していくのか、あるいは業務のほうをシンプルにしてERPに合わせていくのかという判断に迫られても、コスト構造が見えていればイエスかノーかが分かりやすい。それが見えずに議論しても、平行線をたどるだけです。その意味で、外部のシステムに移行したことは、次の議論のベースにつながる一つの通過点とも言えます。

2 全体最適を目指して変化するシステム部門のあり方

今回のマイグレーションに携わって私が今さらながら感じたことは、システム資産の賞味期限を軽く見てはいけないということでした。

もしもライオンのシステム部門が、賞味期限というライフサイクルの発想を以前から持っていたなら、ホストの資産がブラックボックス化するという事態が目前に迫る前に手を打つことができたはずです。その前提として、例えばユーザー部門とサービス・レベル・アグリーメント (SLA) のようなものを結んでおき、あるタイミングが来たら見直すと決めておけば、判断基準に基づいてリサイクルができたはずで、そうすれば、継ぎ足し継ぎ足しでスパゲティ状態になるような事態を回避でき、さらには2年間で1,000人月という投資も回避できたのではないかと。ライフサイクルの発想があるかないかで、大きな違いが出てきてしまいました。

そのような反省に立って、システム部門のあり方として「指示待ちはだめだ」と改めて肝に銘じています。

私は日頃、他から言われて何かをするようなシステム部門では、存在価値がないと考えています。部分最適・全体最適という観点で見ると、ユーザー部門から出てくるニーズはまだ部分最適に類するものです。システム部門は、それを言われたまま作るの

ではなく、情報を体系化し、さらに他部門と連携すれば、全体最適化につながるもっといい作り方があると語らなければなりません。それができる唯一の部署がシステム部門です。ユーザー部門は、もちろん自分の業務に精通していますが、それをさらに広い視点から見て、全体の中での業務の役割や可能性を展望できるのが、システム部門のアドバンテージです。

言われたので作るというのではなく、ユーザー部門から声が上がったとき、それを実現するために一緒になって最初から組み立てていくというような姿勢がシステム部門にあるかどうか。一部門の範疇を超えて、会社内だけではなく、業界とか、さらには外の分野にも同じような役割を担ってシステム連携していけるかどうか。いわゆる上流のほうにウエイトを高めていくことが、求められているし、それをすることがシステム部門が存続できる意義だと思います。私はシステム部門を統括する立場として、それを一番大きい目標にしています。

そのためには、システム部門という組織をどう動かせばいいのか。

自分流の言い方ですが、私はサッカーのフォーメーションに習えと言っています。サッカーと野球を比べると、野球は攻めと守りでチェンジするときにはダッグアウトに戻ってみんなが揃い、監督はそこで指示を出したり文句を言ったりします。ところがサッカーはフィールドに出てしまうと、45分間、途切れなく戦うことになります。その間、それぞれの選手が自律的に攻めたり守ったりしながら、司令塔を中心に全体として試合をコントロールしていくのがサッカーです。私が考えるシステム部門のあり方は、そのサッカーのフォーメーションです。途切れない動きの中で、チーム全体でコントロールしながら目的に向かって行くというやり方です。

いろいろなプロジェクトを推進するとき、システム部門のメンバーが「ここまで来ましたからどうでしょう」と指示を仰ぐのではなく、自分から動きの中に飛び込んで、他の動きを誘導しながらコントロ

ールしていくというかたちです。選手には役割分担があり、それに応じたスキルとか能力、それを鍛えるトレーニングも必要になります。司令塔になりうる人を何人か駒として持っていれば、同時並行的に走るプロジェクトをコントロールすることも可能です。

現在進めている次期システム整備プロジェクトには、部門のほとんどすべてのメンバーが関わっています。実際には次期システム整備に向け、8つのプロジェクトが同時並行的に走っています。去年から開発チームを分解して、次期情報システム整備プロジェクトを中心にチームを独立させており、移行チームのメンバーに関しては100%どっぷりの状態です。とは言いつつも、ほかのプロジェクトを凍結するのではなく、並行的に進めなければいけないものもいくつか抱えていますので、人によって違いますが、開発チームの3割から4割のスタミナはこちらのプロジェクトに何らかのかたちで関わっています。なおかつ、運用チームは運用基盤整備にも3割から4割のスタミナを割いているという状況です。その中で、一つのプロジェクトを受け持つリーダーには、サッカーの試合をコントロールする司令塔の役割を果たしてもらっています。しかも、そこで力を完結させるのではなく、いまのプロジェクトで培ったものを次の仕事でも発揮していくように仕向けています。

当社においてもご多分にもれず、システム部門は社内でも最も配属希望者の少ない部門の一つです。しかし、ここ5年ほど連続して新人を採っているのですが、1年、2年とこの部門を経験すると、「イメージが変わりました」、「来てよかった」と共通して言ってくれています。システム部門は、会社に業務全体を横串で見ることのできるポジションにあるため、システム部門を経験することによって、経営陣の中に入り込むチャンスは多いし、システム部門だけで閉ざしている世界ではもうないのではないかと考えています。

もう一つ、当社のシステム部門の特徴として、お

客さま満足度への取り組みがあります。従来の考え方からすると、それはシステム部門の業務範疇ではないということになるのかもしれませんが、しかし、ライオンのような業態では、お客さま満足度につながる情報を吸い上げるインフラづくり、あるいはお客さまに喜んでいただけるサービスの仕掛けづくりは、情報システム部門の重要な役割となっていますし、自らそのように仕向けてもいます。単に、お客様相談窓口の情報システム（ハードの部分）を作るだけでなく、問い合わせへの対応方法（ソフトの部分）についても我々が提案、改善できる範囲だと思っています。

システムを開発して運用・保守をしていればいいという時代は、私たちの場合、すでに過去のものであり、役立つ情報をいかに提供し、部門間の連携を図りながら、全体最適を実現するかが会社から期待されるミッションとなっています。そのためには、自社で持つ必要のない資産はできるだけアウトソーシングするなどして、最も会社に貢献できるかたちに持って行こうと考えています。

周りから相談できる部署、相談しやすい部署になるのがKeywordだと思います。決してシステム用語で誤魔化さず、ユーザーと同じ目線で会話できるようなメンバーをこれからも育てて生きたいと思います。

名称：ライオン株式会社
 本社所在地：東京都墨田区本所1-3-7
 創業：1891年10月30日
 設立：1918年9月
 代表者：藤重貞慶（代表取締役社長）
 資本金：344億3,372万円（平成22年12月31日現在）
 従業員数：連結5,972名／単独2,456名
 （平成22年12月31日現在）
 売上高：連結3,311億円／単独2,557億円
 （平成22年12月期）
 事業内容：歯磨き、歯ブラシ、石けん、洗剤、ヘアケア・
 スキンケア製品、クッキング用品、薬品、化学
 品等の製造販売、海外現地会社への輸出
 U R L：http://www.lion.co.jp/index2.htm

取材・文／佐藤 譲