

本質を見極める

双日 株式会社

業務顧問／CIO補佐 **赤司 一郎**



1

合併とシステムの統合

2002年12月、当時、米国に駐在していました私は日商岩井とニチメンとの合併に伴う大仕事、「システム統合」の責任者を命じられました。家族をニューヨークに残したまま、取り急ぎ東京に戻り、今から思えばその日から想像を絶する18ヶ月が始まりました。新統合会社の設立が2004年の4月、1年半という短期間で統合のスキームが決まらない事業会社を除く本支店および全世界200近い海外法人の統合を間に合わせねばなりません。合併の計画では2004年度は新会社で迎えることになっていましたが、よく考えてみれば当時海外法人における決算は1～12月、2004年1月に新年度を迎える海外にとってシステム統合に残された時間はわずか15ヶ月。一言に「システム統合」と言いますが、実際には、業務系システムのみならず、メールおよびメールアドレス、データベース、ファイルサーバー、国際国内ネットワーク、そして世界中のオフィスの移転に伴うオフィスのLAN、電話設備と、その作業数は優に1,000を超え、まさに時間との戦いでした。

決してかかるコストをケチった訳ではありませんが、あえて外部のパートナーは使いませんでした。それが総研であろうと国内外のベンダ

ーであろうとシステム統合の専門家はいないと考えたからです。人員整理が行われる中、残った社内のシステム関係者とこれまで両個社を支えてきたパートナー会社のシステムを熟知する有識者だけを集めて時間の短縮を図りました。私自身、米国会社のSVPを兼任しながら本社の情報企画部、そしてシステム統合リーダーを兼務、2週間ごとに日米を往復する生活が始まります。現地へ赴き、とにかく両社のユーザーと話し理解を得ながら各国のベンダーへの支援要請をお願いしなければと、欧州、米州、アジア諸国を廻りました。米国の自宅の地下室にはTV会議設備を設置し、米国にいる間はそれでプロジェクトを確認、まさに眠らない日々が続きました。業務系はとにかくどちらかの会社のシステムに片寄せ、ネットワークやデータセンターなど、インフラはまさしく知恵の勝負です。時間の都合から両社の事務所を早めに統合してもらったまではよかったのですが、実際の合併の日までは海外の小さなオフィスであってもセキュリティの関係からLANのセグメントを二つに分けざるを得ず、仕事が仕事を作り出しました。

最も我々を悩ましたのは新会社のメールアドレス。新会社の名前も容易には決まらず、決まったとしても世間への発表まではメールアドレスを申請、取得出来ません。いやがらせの恐怖におののきながら、社名発表の日は無事アドレスが取得できた時は思わず力が抜けました。

2004年3月31日には、全世界の基幹システム、ナレッジポータルシステム、電子メールから電話に至るまで、全て期限までに完了。限られた時間で1件の障害もなく、全て統合出来たことは非常に稀有な成功例であり、大いに評価出来ることだと自負しています。苦労を共にした当時のプロジェクトメンバー全員の頑張りに、心から感謝しています。

統合推進委員会という名の役員会からは、「システム統合に関する一切の相談はிரない、すべてを任せる」との言葉。今から思えば、いかに非常時とはいえトップのこの異例とも言える英断がシステム統合を成功に導いた一番の要因と、改めて中央集権ガバナンスの重要性が身にしみて理解出来た機会でもありました。

2

双日のグローバルシステム

このシステム統合を絶好の機会と前向きにとらえ、世界をつなぐインフラとして革新的なプラットフォームを完成させました。それまで全世界で18ヶ所あったデータセンターはニューヨークと東京の2ヶ所に集約し、現在もこの2ヶ所ですべてのシステムのオペレーションを行っています。ニューヨークセンターは米州、欧州、アフリカをカバーし、東京センターは、アジア、オセアニア、中近東をカバーしています。

また、国際ネットワークの再構築においては、センターと各国との間に圧縮装置を導入することによって回線速度を数倍に引き上げるなど、シンプルかつ効率的なプラットフォームが完成しました。運用コストとしましては、システム統合のシナジー効果やセンターの集約などを中心に従来の約半分にまで下げることが出来まし

た。現在は震災への備えとしてまずは国際ネットワークの冗長化が最重要と考え、大阪にもう1ヶ所データセンターを準備しそこを拠点に海外との事業継続性を可能とすべく鋭意実行中です。

本社の業務系システムは主要ERPソフトであるSAPを中央に、100を超える営業、職能の個別システムで構成されています(図参照)。海外はあえてSAPではなく世界共通の標準システムを利用し、連結決算、総合リスク管理、経営情報システムなど、本社のコーポレートシステムにデータ連携がなされています。

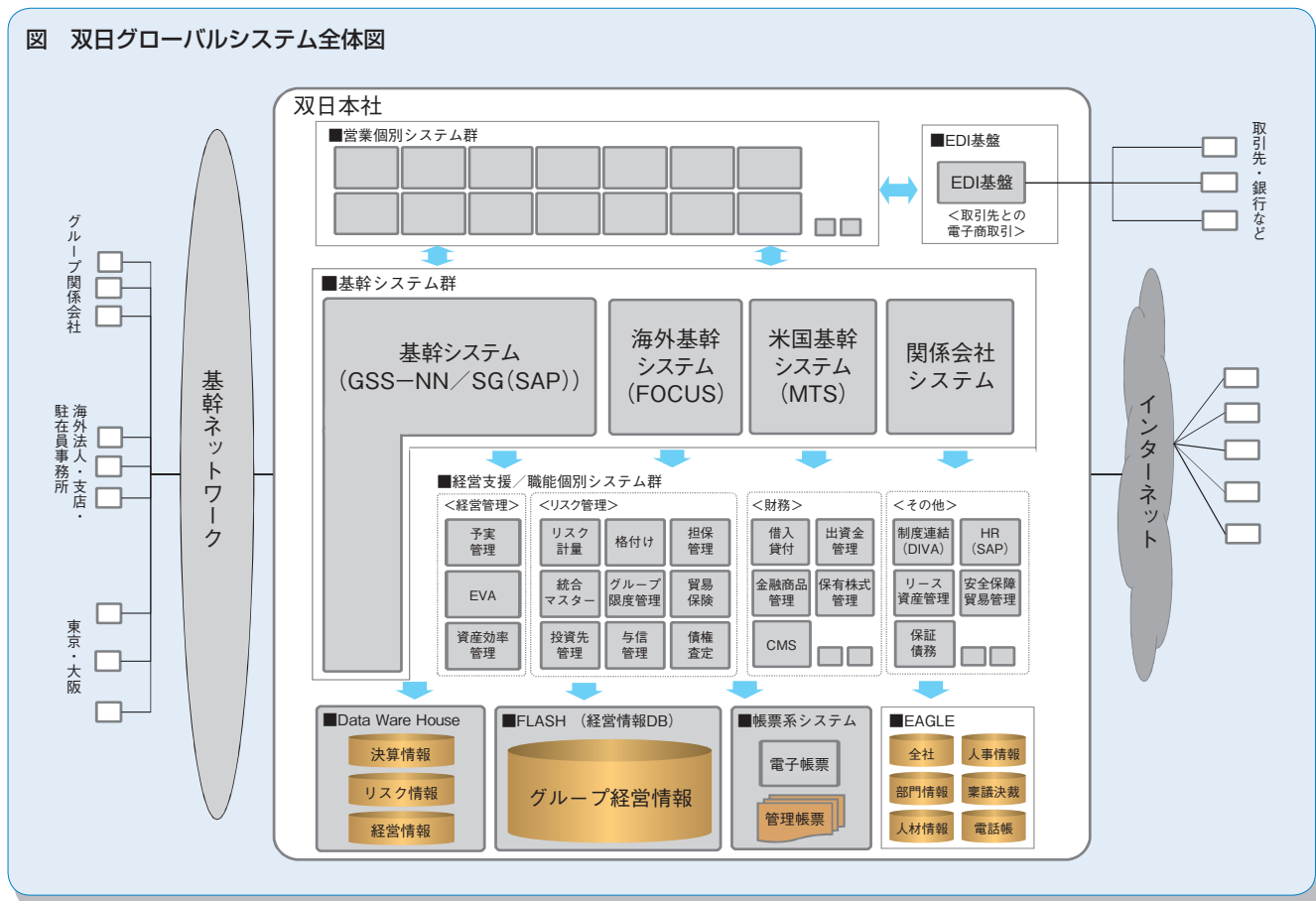
主要関係会社の業務系システムはその業態が多岐にわたるためあえて標準システムを定めず、SAPを中心に各社その業容に応じたシステムを導入しています。しかしながら、前述のコーポレートシステムに連携するフォーマットや項目はルール付けを行いグループデータの一元管理を行っています。

3

経営情報システムの 本質を考える

「情報が命」という総合商社、特派員や記者はいなくとも商社マンが各国にいた時代とは異なり、情報があふれる現代においては、情報の持つアドバンテージが少なくなってきました。だからこそ情報に意味を持たせたい。データや過去の経験則を出来るだけ多く集め、それぞれのデータを組み合わせることによって情報として活用すること、これが本体の情報化の意味だろうと考えています。「経営情報システム」を考えるにあたって、まず「経営(事業)戦略に密着した情報戦略」とは何かを明確にしておく必要があります。それを元に情報システム部門の役割は、①事業戦略実現のための情報化の方向

図 双日グローバルシステム全体図



付け、②事業戦略をITによって実現するための進め方、③情報化を実現するための基盤（データベース、検索／分析ツール、ネットワーク他インフラ基盤の実装）の構築、と考えています。時として、「情報」と「情報化」、その似通った言葉の曖昧さゆえにその2つが同一視され、「情報戦略」そのものがシステム部門の役割と間違っって認識されることがありますので、くれぐれも注意が必要です。

「経営情報システム」は、定量情報と定性情報に大きく2つに分けることが出来ますが、我々はまず定量情報系システムとして、①具体的なリスク管理や採算管理を中心としたコーポレートを支援するシステムと、②業務系システムから

連携されるデータを収集、加工し、BIツールにて利用出来る「情報活用基盤」として「FLASH」を構築してきました。

「経営情報システム」、それは、一般的には全社汎用型、必要なときに何でもとりだせる「魔法の玉手箱」のようなデータベースがイメージされており、あらゆる情報がリアルタイムに臨機応変に抽出、かつ多面的に分析出来るシステムと理解されています。DWH (Data Ware House)、ETL (Extract/Transform/Load) や BI (Business Intelligence) など、昨今の技術を持ってすれば実現はそう困難ではありません。しかしながら、その構築には大きな問題が存在します。

SAPやORACLEに代表されるERPを中心とした昨今の技術がその実現を従来にも増して難しくしたと考えています。本来システム化の目的は、それによって入手出来るアウトプット（情報）であったはずですが、これまでの属人化した「レガシーシステム」への漠然とした危機感から、それらのシステムの再構築において導入工数の短縮、標準化の促進、情報システム推進組織のアウトソーシングなどに目的がすりかわり、それを実現するツールとしてERPが流行しました。その後わが国においても導入されたJ-SOX法もあいまって、従来のアウトプット重視から、そのシステムに業務を合わせるといったプロセス重視になってしまったことを、今一度、認識する必要があると考えています。

加えて、EUC（End User Computing）、オンデマンド出力、Pull型コンピュータシステム、アドホックなど、考え方の変化と技術の進歩により、個々の利便性は図れたものの、全社やグループをまたがった横断的な「経営情報システム」を標榜する上で、それらの個別最適を重視したシステムの推進が、結果全体最適をスポイルすることになったのはなんとも皮肉な話としか言いようがありません。よって我々は今一度原点に戻り、全社で必要な情報を特定、明示化すると共に、全システムを調査／分析し、必要な項目の洗い出しと入手方法の検討、そしてルール化を実施し、ようやく「情報活用基盤」を完成させました。

4

ナレッジポータル の意義

つぎに定性情報ですが、過去何度か、「ナレッジマネジメントシステム」の構築が話題になり

ましたが、残念ながらその成功事例は聞こえてきません。一般的には様々な報告書などの文書共有データベースの構築や人脈情報を目指した名刺管理システムなどがあげられますが、それらはほとんどが活用されず、企業においてそれが根付くには程遠い状況でした。我々は10年ほど前にその課題は情報の収集方法にあるのだろうと原因を分析、その情報の入手をいかに自然に行えるかを検討し、結果としてグループウェアをそのデータ収集ツールとして利用することにしました。

我々はそれを「ナレッジポータル」と称し、システム名を「EAGLE」という名称のもとにずっと推進してきました。これは、一見グループウェアに見えますが、企業としての本来の目的は「ナレッジデータベース」の構築とその必要に応じた提供です。すべてのシステムは業務系も含めてその名のごとくこのポータルから入りますが、グループウェアの機能としては、掲示板、個人ページ、スケジュール、出張申請、電子決済、部門共有サイト、各種申請などがあげられます。社員には業務プロセスの迅速化、ペーパーレス、スケジュールの共有などの利便性を提供しながら、企業としての目的は違うところにあります。これを私は「ミスディレクション」と称し、直訳すると「違う方向への誘導」とでも訳せるのでしょうか、「必然性」と訳しています。つまりデータを入力する必然性をユーザーに与えるということです。スケジュールや会議室予約からは「人脈情報」、各人のホームページや出張レポートなどからは「人材情報」、出張申請からは、有事の安否確認や事前予防通達に有用な「居所情報」が自然体で入手できることとなります。もちろん電子決済機能や案件フォローアップ機能からは、プロジェクトのノウハウや成功／失

敗事例など、次の意思決定のための材料が得られることとなります。ビジネスのアライアンスサイトや人材検索サイトなどは電子メールシステムと自動連携しており、その活用を促すよういろいろと工夫を凝らしています。

双日グループでは、このシステムを全世界で活用しており、国別、部門別にでも、全世界で共通したコーポレート情報でも縦横自由に検索できるようになっています。データそのものは永久保存とし、将来的により有益なナレッジデータベースに発展していくと信じています。このシステムには、デスクトップやノートパソコンからアクセスできるほか、スマートフォンなどの携帯端末からも利用できるよう環境整備を進めています。最近、iPadを導入したところ非常に好評で、社内で広く利用できるよう検討を進めているところです。

5

中央集権型 ITガバナンスの重要性

私たちの特徴として中央集権型のガバナンスがあげられます。よってCIOは世界に一人だけ存在します。システムの推進において難しいのはグローバル展開です。それが決算を中心とした基幹システムであれ、電子メールであれ、前述の「EAGLE」であれ、全世界で同じものを使ってもらおうということは容易なことではありません。風土、慣習、考え方が大きく異なる国をまたがっての共通化、標準化は推進者にとってもユーザーにとっても大きな試練になるからです。私自身、1984年から1988年までの約5年間、標準決算システムの導入のため、世界中の50近い店を廻りました。オーストラリアを皮切りに、シンガポール、マレーシアと英国圏であれば国

は違っても何とかかなりりましたが、それがフランス、ベルギーと、国を重ねるたびに急に難易度が上がってきました。各国の公認会計士に日本の現地法人であることを必死で説明しなんとか標準化を守ってきました。まだ国際回線が許可されていない時代の話ですから、各国毎に違うシステムが入ればそれこそ一大事と必死であったことを思い出します。この経験が自分自身の財産となって冒頭に述べた世界中のシステム統合に活かせたのだらうと思っています。

決算システムはともかく、前述の「EAGLE」でも電子メールなどは個々にやればどれほど気楽かと思いますが、目先の考えやコストだけを優先させるならともかく、全体最適を守るためにもグローバルな観点で管理の質を向上させるためにも中央集権型ガバナンスは必須だと考えています。そのためにはITに関する個別権限規程の本社への集約、セキュリティポリシーの制定も本社主導型にて実施、その分責任も大きくなりました。

6

本質を見極める重要性

時としてすべての解決策をITに求める必要がない場合も少なからず存在します。若い頃、私の先輩に切手収集家がいって非常に希少な肖像画のシリーズを集めておられました。正確なところは忘れましたが、確か全24種類、その内22種類を収集、これまで2、3,000万円ほどかかったとのこと。私が驚きながらも「もうひと頑張りですな」というと、その方は「いやいや、その残る2種類を集めるのに一説には2億とも3億とも言われてるんだよ」と言われました。それを聞いて私は、残りの2枚は雑誌からコピーしてストッ

クブックに入れて満足出来るのなら、つまりこれ以上欲求レベルを上げなければ10分の1の投資で済むんだと、とっさに思いました。IT投資においても手作業や体制で行う部分を納得してしまえば10分の1で済む場合があるということです。物事の検討、決定において本質を探ることは本当に大事なことだと常に思っています。

ITの技術や考え方にはその時代によって流行があり、ともすればそれがビジネスモデルとなって世の中に蔓延するということもあります。ERPしかりBIしかりで、現在でもクラウド、仮想化ときまり文句のように業界はそれ一色になります。それら自体は必ずしも新しいものではなく、従来から十分検討されてきたものが少し進化したもの言っても過言ではありません。この業界の特性として、後にその流行が総括されるということはずがありません。だからこそ常に「一歩半先を読む」必要があります。一歩半、つまりクラウドならクラウドを導入した結果、その時、我々はどのように感じるのだろうか、ユーザーにどのようなメリットを提供出来たのだろうか、業界はどのように動いていくのだろうか、単に言葉にとられるのではなく物事の本質をみんなで考えます。

東日本大震災への対応の解決策が単純にクラウドで語られる傾向もありますが、実際にはそう単純なものではありません。ファイルサーバーならともかく複雑な業務系をクラウドにすることが果たして可能なかどうか、その時にはEDIも相手企業を交えて考える必要があります。業務系システムの冗長化を実行した場合、そのイニシャルコストのみならずそれ以後発生しつづける維持費や管理コストも計算しなければなりません。災害がおさまった際にバックアップシステムから本番システムへと戻す方法はある

のでしょうか？ 社会の生命線としてのインフラや原発問題など人命にかかわるものと企業の事業継続性の確保とは根本的に考え方が異なってきます。同じ企業同士でもメーカーと商社とはまた違ってしかるべきだと思います。高すぎる災害想定は時として私たちから全ての解決策を奪ってしまいます。災害というシリアスな状況下でITのバックアップがITでよいのかどうかまで考えを一旦戻してみて、いろいろと人的作業も考慮したY2K対応の時代を今一度振り返ってみるのも重要だと認識しています。

数ある文献や記事においても、課題の解決の糸口を技術や製品の世界でしか語られていないのを非常に残念に思っています。このままいくと物事の本質と真理が、技術とそれをモデルとしたビジネスの陰に隠れつつけてしまわないかと危惧しています。物事の本質を見極め、ぶれることなく信念を持って選択、達成してゆくのが本当のプロフェッショナルだと信じています。

名称：双日株式会社
 本社所在地：〒107-8655 東京都港区赤坂六丁目1番20号
 設立：2003年4月1日
 代表者：加瀬豊（代表取締役社長）
 資本金：160,339百万円（2011年6月30日現在）
 売上高：4,014,640百万円（2011年3月期、連結）
 従業員数：単体2,313名、連結16,270名（2011年6月30日現在）
 事業内容：総合商社として、機械、エネルギー・金属、化学品・機能素材、生活産業などの多岐に亘る分野で、国内および海外との取引や事業運営を行う。
 URL：<http://www.sojitz.com/>

取材・文／佐藤 謙