

“全体最適”を再考する

味の素 株式会社 執行役員／情報企画部長
 (兼 味の素システムテクノ 株式会社 代表取締役社長)

山田 裕美



2009年に創業100周年を迎えた味の素グループは、「うま味物質」の発見に端を発するアミノ酸のさまざまな価値を求め、いまやアミノサイエンスで食品やアミノ酸、医薬品などに貢献してゆく“グローバル健康貢献企業グループ”というビジョンを掲げ、22の国・地域で事業を展開しています。

情報システムについては、本体の組織である「情報企画部」が戦略領域を担い、実際のシステム開発、管理・運営については「味の素システムテクノ株式会社」が担当しています。味の素システムテクノは、ユーザー系システムインテグレーター（経済産業省SI認定・登録）、アウトソーサーとして、味の素グループ内外にソリューションを提供しています。中でも、グループ全体の資源管理の集中化と共有化によるコスト・パフォーマンスの最大化を狙いとしたASP（Application Service Provider）サービスの拡大、情報インフラの拡充・国内外ネットワークおよびセキュリティ管理の強化に力を入れています。

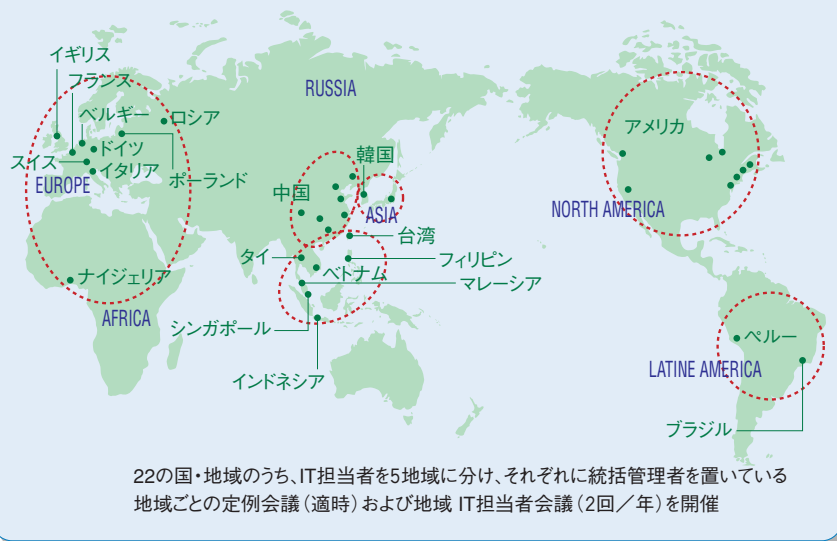
22の国・地域を含めた味の素グループ全体のITマネジメント体制は、事業所・法人単位でのIT担当者を5地域に分け、それぞれに統括管理者を置いています。地域ごとに定例会議を開催し、意見交換、意思統一を図っています。また、地域IT担当者会議を年2回の頻度で開催しております。(図参照)

味の素グループは創業100周年を機に、グループ共通の価値観として「味の素グループWay」を制定しています。これにちなんで、情報システムと全体最適という問題について考えてみたいと思います。

1 システム化の前に考えるべきこと

味の素のこれまでの海外展開では、ある国・地域でマーケットが大きくなると、そこに工場を建設して現地生産販売をするということで、それぞれの国・地域でビジネスを作り、育てていくというのが基本的な考え方でした。それに対して、2003年ごろよりネットワークの広がりを受け、グループとしての考え方ができ

図 味の素グループのITマネジメント体制



るようになりました。グループとしてどうするのか、それが当時、私に与えられた課題でした。

大きな会社の風土として孤立分散型でいいのだろうか？ 横軸で見た全体最適という観点からの会社運営、さらにはITシステムの使い方があるはずで、それを実現することが一番大きなポイントではないかと考えながら取り組んできました。

私がこのことを考え始めたのは、2000年にERP（企業資源計画）パッケージ（以下、「パッケージ」）を導入して会計業務を載せ替えようという時期でした。味の素本体のほうでは、レガシーのシステムを継ぎ足しの連続で対応してきており、これ以上維持できないという状態になっていました。そのうえ、分社化や会社統合があったりする動きの中で、情報システムは悲鳴を上げていました。そこで、パッケージに乗り換えようとしてプロジェクトがスタートした最中に、私も参加するようになりました。

パッケージの選定に当たり、「グローバルに通用するものを採用しよう」ということが一つの決断としてありました。ただ実際には、よく言われるようにパッケージが持つ制約条件と自分たちの仕事との間に相当な葛藤があって、いくつかのアドオンも加えながら、なんとか中間のところで仕上げたというのが実情です。

その導入の過程を見ていて、部門ごとに「この業務をこういう形に変えていいですか」という聞き方をしても、パッケージの目指す方向に全部がつかないことが分かりました。マスターの重要性とか、部門を越えて一貫して仕事を流さないとパッケージとしては動かないという前提条件があるのに対して、部門固有の事情に対応していくとアドオンが増えます。そのネゴをどう落とし込むのが当時苦労していた内容だというのが、立ち上げの中で私なりに理解したことでした。

グローバル・スタンダードというのが当時のパッケージのうたい文句でした。そういうものを身につけるべくトライしてみようということで導入はしたものの、実際の場面になると、これはやりにくいか、

自分たちが長年かけて改善してきたやり方のほうがいいといった話とのぶつかり合いが起きます。そこをどう折り合いをつけるのか。当時の情報システム部門は、「システムに合わせないと仕事が回らないので変えてもらわないと困ります」という言い方で押し切ろうとしたわけですが、むしろ全体を並べて最適な仕事の形を検討するとか、仕事のパターンを減らす努力はできなかったのかなと、今にして思います。

5と5を掛けると25の組み合わせパターンが起きますが、それを2と2にして4にするという考え方をとれば、仕事がスムーズに流れるだろうと…そのころまで、私たちが思い至っていなかったことを含めて不十分でした。既存の業務の載せ替えに終始した結果、最終テストになって、単なる置き換えだけでは対応できない、さまざまなパターンが出てきて、その対応に苦慮したかと思えます。

パッケージは、言われているようにある仕事のパターンしか許さないというわけではなく、実は相当なバリエーションを吸収できるようになっています。しかし、それを許すと全体としてかなりのパターンになったり、手数が増えてしまうことになります。しかも、最終的にはデータとしての整合性が通っていないと完了しませんので、部分だけ見るとうまく流れるように見えても、最後につじつまが合わなくなりエラーで止まってしまう。それを直すために、もう1回戻ってデータを直さなければいけません。ところが、そのパッケージのマスターには、ある程度、処理のパターンを規定する情報も入っており、それが単に名称を管理するだけのマスターではなかったということ、当時、理解できていなかった事による軽視が、混乱の原因の一つにあったかと思えます。

確かに2000年当時、パッケージは自分たちの機能不足をグローバル・スタンダードに合わせるものが当然という言い方をしていたように思います。それが10年くらいの時間を経て、日本の特殊性と彼らが呼んでいたもので便利だということが分かって取り込まれてきた機能もありますから、いまは大抵のことはできる、ある意味、すごいソフトウェアに変わっています。

2

人間の能力と システムの機能を勘案する

そもそもパッケージ導入の背景には、財務会計の報告スピードを上げたいということがあり、システムサイドとしてはスパゲッティー状態をきれいに戻したいということが目標として上がっていました。導入した結果として、データの一貫性が出てきますので、全体を管理する財務部門からすると極めてきれいになっています。以前はシステム間が切れていましたから、途中で見込みを含めながら人間が判断するため、最後になるとつじつまの合わないことも起きます。それでレポートを修正して最終化するのに結構手間がかかったようですが、現在はきれいに全体の整合性が取れて見られるようになっています。

ただ、パッケージを導入したときに起きたのは、それまでは人間が判断すればよかったものも、すべてデータとして入れなければいけません。それで、データのインプット量が増したという不満がありました。

在庫管理で考えますと、「味の素」という商品は腐るものでもないので、砂糖や塩と同じように溶けたり湿気を帯びたりしないかぎりは使うことができます。よって、在庫量だけ見ていればよかったのです。ところが「ほんだし」などの風味調味料になってきますと、時間とともに風味が劣化するので、ある期限内に売らなければいけませんし、売れなければ廃棄しなければいけません。それをデータとして押えようとするとうる負荷が増えます。会社としては管理レベルが上がることになるのですが、現場からすると細かいデータを入力しなければいけないので仕事が増えることとなります。

しかし、パッケージの導入のときにも現場からは「大変だ」という声は出ましたが、それは一時期で、人間は対応能力を備えていますので、その時間を乗り越えれば新しい仕事の仕方に慣れることができます。ところが、システムは無理をすると、逆にいつまで経っても調整のための手間やお金がかかったり、維持の

ところでバグが見つかったり、さまざまなことを引きずってしまいます。このように、安定した業務運用をしていく上においてソフトウェアのところが重要な仕事になってきますから、余計、簡単化してここのお金を押さえ、人間がそれに合わせていく必要があります。そのような考え方で仕事を見直し、それをシステムでサポートしていくのが一番ハッピーな、私たちが考える全体最適の状態ではなかとと思います。

3

全体最適を担当する 専任のミッションを

このようなことを振り返ると、全体最適がすべてかということ、必ずしもそうではないと思います。さまざまな商品について営業マンが一律の売り方をできるかといえば、それは絶対ありえません。お客さま接点を中心とした個別部分についての全体最適はありえないだろうと思います。社内の仕事を分解してみると、本当にお客さまに接している仕事と、内部処理の仕事が切り分けられ、内部処理に切り替わった途端、お客さまにとっては何の意味もない作業となります。そのような仕事の上での区別をつけながら、情報システム部門としての切り口で議論しなければいけないのだろうなと思います。

私たちがそのことに気がつき始めたのが、東南アジアでさまざまなシステムを導入したときでした。先ほどの在庫管理と同じ話ですが、それまで量の管理だけで済んでいた「味の素」などの商品に対して、賞味期限管理が必要な風味調味料の取扱いが伸びてきたことから、システムを更新したいというニーズが出てきました。現在、東南アジアは私たちにとって一番の成長エリアになっていますが、出荷量が伸びていくと、人間管理ではミスが増えて正しい情報になりません。そこで、単純な会計処理をしているところにもシステムを導入し、効率と正確性、最終的にはレポートのスピードを上げたいということがありました。それに対して、タイとインドネシアの2国間で同じシステムを使い回しができないだろうか

と考えたわけでは

しかし、こういう話を持ちかけても、現場の担当同士では「互いに違うのだから」と言ってなかなか決まりません。最終的にはこちらの意見を入れてもらって決めたわけですが、そこで感じたことは、システムと同じように、仕事の仕方についても、共通の視点から見ると別組織が必要なのではないかということです。

私たちの経験からしますと、各国の事情によって売れるものも違いますし、販売の教育についてもいろいろ違います。それぞれの背景があって伸びているのを、集中・統合化することによって伸びを鈍化させるのではないかと懸念もある一方、集中化できるところはシェアードサービス化して、もっとコストを下げることができるのであれば、私たちの視点をそこに当てていくべきではないか。業務を横断して全体的な観点からものごとを判断するようなチームあるいは責任者を置くことによって、Aがいい、Bがいいという単純な判断ではないところから、コスト削減余地を生み出すことが可能になるのではないかと気がします。

4 情報システム部門は全体を見渡せるいいポジション

本社の社長が去年交代してから、グループ全体の管理・運営をどうしていくかを検討しています。個別に動いていた会社運営から、グループの強さ、あるいは全体を横断していかにスピードを出せるようになるかがポイントです。そこで描いているのは、コアの部分と皮の部分（お客さまと接する部分）という大きな切り分けをする中で、グループの効率化ができるのではないかとことです。最終的なグループの運営方針が定まれば、おそらく業務系と相当力を合わせてその方向に向かって進めてゆくこととなると思います。

現在、グループ会社のシステムの共通化を図っていますが、ITだけで統合の話をする「安くなるのか」という議論にしかありません。情報セキュリティやコンプライアンスなど、全体的な視点で説得し、会社の

考えを変えていかないと話が続きなくなります。

さらに、われわれとしては、電子化されたものをすべて有機的につなげて経営戦略に使えるようにしたい。普通にいうデータだけではなく、言語情報、非構造化データといったものも含めて、データ活用を促進できるような基盤にしていきたい。それによって、会社全体、グループ全体、お客さまへのサービス性を高めることができるのではないかと。逆に、高められないと成長していけないと考えています。

情報システムは本来業務とは違うということから、情報システム部門に配属されて不本意に思う社員もいますが、情報システム部門は、このように全体を見ることのできるいい場所です。次のポジションに異動したときにも、会社全体が分かっている、あるいは情報（データ）がどこにどのように入っているのか分かっていると、さまざまな場面で力が発揮できるはずで、そのようなことを若い人たちには学んでほしいと考えています。意識的にやっているのは、海外でシステム導入をサポートしているチームに放り込んで英語で仕事をする環境を体験させることです。全体の仕組みに対する視点を養い、会社の情報の在りかを知り、英語に慣れるという3つのことを、情報システムの仕事を通じて身につけてほしいと考えています。

名称：味の素株式会社
 本社所在地：東京都中央区京橋一丁目15番1号
 設立：1909年5月20日
 代表者：伊藤雅俊（代表取締役社長 最高経営責任者）
 資本金：79,863百万円（2009年3月31日現在）
 従業員数：単体3,733名 連結26,869名（2009年3月31日現在）
 売上高：11,904億円（2008年度）
 事業内容：①食品事業：調味料（味の素、アジシオ、ほんだしなど）、加工食品（クノール、Cook Do、ピュアセレクトマヨネーズなど）、外食デリカ、冷凍食品ほか、②アミノ酸事業：グルタミン酸をはじめ、発酵法によるアミノ酸製造、③医薬事業：輸液栄養透析分野、消化器病分野、生活習慣病分野など
 URL：<http://www.ajinomoto.co.jp/>

取材・文／佐藤 謙