

「標準化・共通化・統合化」を 安く速く実現

富士フィルムホールディングス 株式会社
経営企画部 IT 企画グループ

担当部長 **高橋 進**



1 デジタル化する事業環境の 激変を乗り越えて

富士フィルムホールディングスは、富士フィルム、富士ゼロックス、富山化学工業などの事業会社を傘下に持つ、富士フィルムグループの持株会社です。

母体である富士写真フィルムは、1934（昭和9）年に大日本セルロイド（現：ダイセル）の写真事業を分社して設立されました。1962（昭和37）年にはイギリスのランク・ゼロックス社との合弁会社として複写機メーカー・富士ゼロックスを発足させ、2006（平成18）年に持株会社の富士フィルムホールディングスがスタートしました。この間、富士フィルムグループは、主力事業だった写真フィルムやカラー印画紙などの写真感光材料市場がデジタル化の進展で急速に縮小するなか、「第二の創業期」として事業構造の転換を図った結果、事業環境の激変を乗り越え、グループ全体で企業体質を強化しています。

現在の事業分野は、医療や医薬、機能性化粧品、サプリメントを中心とする「メディカル・ライフサイエンス」、印刷版材料や機器の「グラフィックシステム」、事務用機器・プリント分野の「ドキュメント」、カメラ付き携帯電話用レンズユニットなどの「光学デバイス」、液晶パネルディスプレイ材料などの「高機能材料」、およびデジタルカメラやデジタルプリント、フォトブックなどの「デジタルイメージング」を重点事業とし

てM&A、設備投資、研究開発投資を実施し、多岐にわたる事業をグローバルに展開しています。

富士フィルムホールディングスはたんなる持株会社にとどまることなく、写真技術で培った化学合成に関する豊富な知見や、ナノテクノロジー技術、独自の創薬力など、グループが持つ先進独自の技術を融合させ、経営資源を統合しながら新しい価値を生み出す要としての役割を果たしています。

2 組織横断的な視点で 全体最適を

富士フィルムホールディングスが担当する機能は、大きくグループの経営企画、グループスタッフ機能、グループR&D管理の3つです。グループの中で富士フィルム、富士ゼロックスは事業会社として位置づけられており、ホールディングスのグループ経営企画は連結での経営体制を推進強化するという役割を担っています。ホールディングスの機能として特徴的なのはグループスタッフ機能で、IT企画・経理・広報・IR・調達・物流・法務などのスタッフ機能について、海外も含めて富士フィルムと富士ゼロックス全体を横断的に見ることでグループ全体の最適化を図っています。これによって、経営資源の集約、効率化がなされています。

富士フィルム、富士ゼロックスそれぞれの中にIT部門として「経営企画本部ITグループ」「ICS（情報通信システム）部」があります。その下に、

実働部隊に当たる「富士フィルムコンピューターシステム (FFCS)」「富士ゼロックス情報システム (FXIS)」があり、私が所属するホールディングスの経営企画部IT企画グループは、グループ全体のIT戦略の立案、ガバナンス、全体最適化を担当しています。さらにFFCSとFXISのカバー範囲には各グループ会社のIT部門が存在しており、両社は海外も含めたグループ会社全体のIT企画から構築、運用まですべてのIT関連業務をサポートしています。

基幹システムは富士フィルムと富士ゼロックスで異なるシステムとなっており、それぞれが安定稼働しています。システムが別々になっているのは、両社のビジネスモデルが大きく異なっているためであり、あえて時間と労力・費用を投入して統合する必要はないと判断しています。2つのシステムの間にはコラボスペースが設定されており、必要に応じてそこに双方からアクセスできるため、通常の運用では不都合は発生していません。

3

経営環境の変化に柔軟かつ迅速に対応

富士フィルムグループのITの大きな特徴は、システムの大半にパッケージソフトを利用していることです。システム開発の大半はパッケージに機能を付加するアドオンになっていますが、アドオンは極力行わずプロセスを標準化した上でパッケージをのせるようにしているため、開発は極めて少なくなっています。ITテーマ選定の考え方は徹底しており、経営層も日頃から「ディテールにこだわった操作性向上や、専用帳票の作りこみといったテーマは、優先度は低い。ITは、新規現地法人の迅速な業務開始やM&A会社の早期立ち上げに貢献すること、システム統合によりグループ全体の最適化を図ることが重要だ」と発言しています。富士フィルムグループでは、メディカル関係などを中心にハイペースで会社を買収しています。新しくグループに入ってきた会社を、できるだけ早く、グループ

一体運営のフレームにのせるため、業務プロセスの標準化と簡単・迅速に導入できるシンプルなパッケージが必須となっています。

富士フィルムグループのIT戦略は、グループ経営に資することに最も重きを置いています。それを実現するうえで私たちが最大のテーマとしているのが、「標準化・共通化・統合化」です。これは、機能・組織再編への迅速な対応を目的としたものです。

「標準化・共通化・統合化」は並列に見えますが、それぞれ意味合いが違います。SAPに則して見ると、「標準化」は業務プロセスのスペックを同じにすることです。「共通化」は、標準化を前提として各社で同じ仕掛けが動いている状態にすることです。「統合化」はさらに一步進んで、各社にサーバーを置かず一つのサーバーでグループ全部を見るというものです。私たちは、「統合化」までを視野に入れてグローバルなIT戦略を練っています。

SAPを利用する上で、全業務プロセスをグローバルレベルで標準化し、グローバル・ワンインスタンス、グローバルソーシングの形にするのが理想ですが、全業務プロセスの標準化は非常に難易度の高い目標です。目指すのはワンインスタンスですが、まずは全社の方針にそって、欧州、A&P（アジア・パシフィック）、日本・中国、北米、南米という地域（リージョン）の統括本社ごとに業務プロセスを標準化し、リージョンごとにインスタンス（物理的なサーバー）を設置し、リージョンソーシングを目指すという方向で進めています。

「標準化・共通化」の対象には、業務プロセス、情報、ITがあります。この4月からは、グローバルで全事業の売上高を日々把握する新システムが稼動し、月中での販売遂行管理ができるようになりました。これは、本社で開発したデータ抽出プログラムを各地域・各社のSAPシステムに共通的に組み込むというIT面の取り組みと、グローバル品目階層の標準化という情報面での取り組みの成果だと言えます。

情報の標準化という点を会計業務の場合で言

例えば、勘定科目コードの標準化や会計基準の統一などが課題になります。例えばアウトソース料、保守料、ライセンス料などをどの科目に仕分けるのか、一つずつ約束事を決めて行かないと、システムだけ枠組みを決めても意味がありません。今は、そのような仕事を地道にやっているところですよ。

「標準化・共通化・統合化」の目的は、「経営環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるようにし、かつグループでのIT運用費を抑制する」ことにあります。「標準化・共通化・統合化」を通じ目指している姿は、経営層とIT関係者によりしっかり共有されています。まず、連結経営を支える情報分析基盤としての「統合データ・ウェアハウス」があり、次にそこへクリーンなデータを提供する基幹系業務システム基盤としてのSAPシステムがリージョン別にあります。ITインフラでは、グローバルなネットワークの整備と、メール・情報共有基盤のグローバル一元化(クラウド利用)を目指しています。データセンターはレスポンスの問題があるので、欧州、A&P、日本・中国、北米、南米の5極に置くことを検討しています。

「標準化・共通化・統合化」を、いかにコストをかけずに速く実現するか。富士フィルムホールディングスのCIOの関心事はこの一点に尽きます。コスト抑制に効果を発揮するのは、決められたひな形にみんなが合わせるテンプレート・アプローチです。それも、一度にやることで効果が高まります。例えば、東南アジア地域の5社がシステム調達をするということであれば、各社の要件をそろえて一斉に導入します。そうすれば期間も短縮され、教育もまとめて済ませることができます。費用が日数に比例するものについては、期間短縮でコストが圧縮

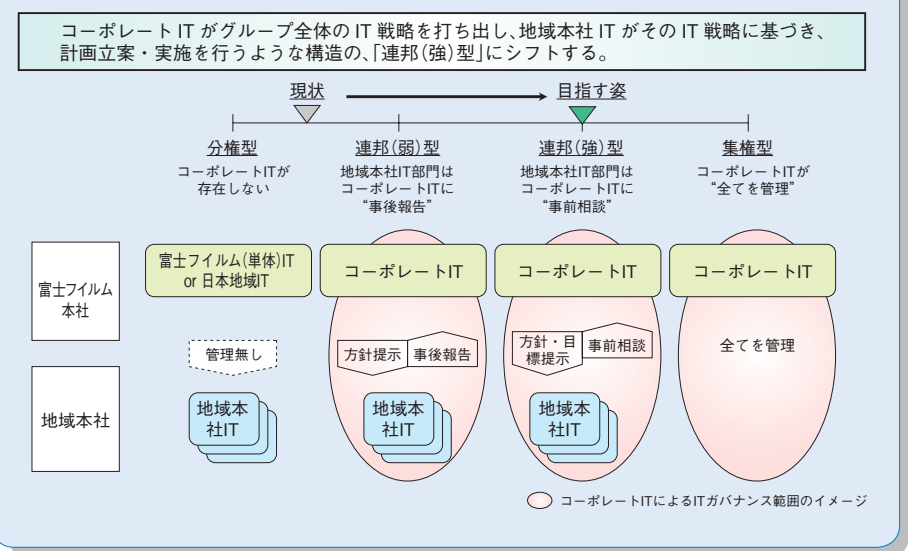
できます。

4 ITに関するグループコーポレート機能の強化

一般に、ガバナンスの形には分権型、連邦型、集権型があるとされます。分権型は、構成員の自由に任せるスタイルです。集権型では、コーポレートがすべてを管理します。富士フィルムグループは裾野となる会社の数が多く、すべてを把握するのは現実的でないため、分権型と集権型の中間の連邦型を選びました。これには連邦(弱)型、連邦(強)型があり、連邦(弱)は事後報告型、連邦(強)は事前相談型が特徴だと考えています。富士フィルムホールディングスは連邦(強)の事前相談型を目指しています。地域本社や各子会社で重要案件を上げる場合は、事前にコーポレートに相談し、OKであれば自社の承認を得るというものです。これは、グローバルなガバナンスにおいては重要なコンセプトで、同じ連邦型でも事前相談型のほうがより強いガバナンスを効かせることができます。(図参照)

ITに限らず、エリアマネジメントが富士フィルムグループ全体の考え方で、調達や物流なども含めスタッフ機能を地域本社に集約しようと

図 ITに関するグループコーポレート機能強化のイメージ



しています。サーバーは、エリア内の1ヵ所に設置し、グループ各社は利用料請求方式のもとで支払いをして利用することになります。各社が独自にサーバーを保有するよりコストが削減され、グループ全体としても大幅なコスト抑制が実現されます。同時に、組織間に横串を刺して全体最適を図ることができます。この「ITにおけるグループコーポレート機能の強化」も、IT戦略の大きな柱となっています。

ITコストの削減については、グループ、グローバルでの「コストダウン活動」を行っています。これは、グループ各社がそれぞれに購入しているものを、一番安いところに合わせて各社が買うという単純な仕組みが発想の原点です。今は、グループ全体でボリューム・ディスカウント効果が出るライセンスやパソコンの調達といったグローバル調達に力点を置いています。

5

ITが進化できるチャンス到来

私たちIT部門に求められているものはどんどん変化し、難易度も高くなっています。今や、ものづくりのウエイトは3分の1で、構想立案、企画、プロジェクト・マネジメントの仕事がメインになっています。

業務プロセス設計では、業務フローの書き方だけ知っていてもプロセス改革はできません。フローチャートが書けるからと言って、すっきりしたプログラムを仕上げることはできません。むしろ、スパゲッティプログラムになることのほうが多いかもしれません。業務プロセス設計で大切なことは、いろいろな会社でシンプルに標準的に使えるものを作ることです。業務をしっかりと理解して、このプラクティスは使えるのか使えないかを判断しながら、目的に合致したものを仕上げる能力がIT部門に求められています。

プログラムを作るのが好きな人が会社に入っ、業務プロセス設計をしると言われても、できる人とできない人がいます。それは大学で何

かを教えればできるというものではありません。その人の適性と仕事との出会い、そこから本人が何を学び、汲み取って成長していくかという業務体験での吸収力に関わることです。そこでは環境や業務要件の変化に応じた、これまでとは質的に異なるストーリーによる人材育成が求められます。業務改革の力が本当であって、業務系の人と渡り合って有効なソリューションを明確に打ち出せる人は非常に少ないのですが、そのような人材が従来に増して求められているのも一方の現実です。それは、経験を積んでいるからできるものでもありません。発想、価値観によって鍛えられた能力が求められていると感じます。

人材育成の問題は手探りの部分が大きいのですが、何らかの方向性も見えてきているような気がします。私はホールディングスという立場からITによる「標準化・共通化・統合化」、ガバナンス、コスト削減といった全体最適に関わるテーマに携わっています。そこから見えてくるのは複雑で高度なITの必要性ではなく、むしろシンプルで使いやすい軽くて安いものをいかにうまく使うかという知恵の大切さです。

最近ではクラウドやWebなどのさまざまな道具立ても整っているので、ERPのようなしっかりとしたプラットフォームの上でそれらをうまく組み合わせ、業務プロセスに則したITをより軽快に実現していくことが大切だと考えています。

名称：富士フイルムホールディングス株式会社
 本社所在地：東京都港区赤坂9丁目7番3号
 設立：1934年1月20日（富士写真フイルム株式会社）
 代表者：中嶋成博（代表取締役社長）
 資本金：403億63百万円
 売上高：連結2兆1,953億円（2012年3月期）
 従業員数：連結81,691人（2012年3月31日現在）
 事業内容：持株会社
 URL：<http://www.fujifilmholdings.com/ja/>

取材・文／佐藤 譲