

ASTEC WORLD

[アステック・ワールド]
ネットワーク社会を生きる

❁ 「ニューロン&コラボレーション」



interview

大三紙業株式会社 専務取締役 **松井孝悦**

「企業を支える“自律神経”としての基幹システムがもたらした変革」

ASTEC inside story

(株) シンカ シオス&コミュニケーション・コンテンツ部 **岡田大祐**

(株) シンカ シオス&コミュニケーション・コンテンツ部 **池田尚子**

(株) アステックeコマース 社長 **増田亨**

(株) アールワークス ネットワークラボ 部長 **山西正人**

「季節変動性の大きい採用システム
同じ目線で考え、判断して行動するパートナーシップが重要」



2001 Winter

Quest for the network society.



企業を支える“自律神経”としての基幹システムがもたらした変革

松井孝悦

大三紙業株式会社 専務取締役

近年、多くの企業において導入されてきたコンピュータ・ネットワーク・システム。業務の効率化、コスト圧縮、経営のスピード化など、折からのITブームにも乗って、さまざまなメリットが喧伝されてきた。しかし、現実には単なる「書類のペーパーレス化」レベルで終わってしまっているケースも少なくないようだ。そんな現状に対して「ペーパーレス化よりもまずは基幹システムから。基幹業務のシステム化によって企業の中に“自律神経”が走るようになり、中枢神経であるトップマネジメントが本来の企業戦略立案に専念できる」と語るのが、大三紙業専務の松井孝悦氏だ。上辺だけの「イントラネット」ブームと明確な一線を画すそのシステム導入がもたらした、さまざまな変革について聞いた。

Q 大企業の場合だと、抜本的な基幹システム変更というのは、部署ごとの調整など、とにかく社員の意識にまでかかわるような問題です。新しいシステムの導入にあたっては、単に社内システム部の提唱だけではなく、ある程度経営陣がトップダウン的に推進していかないと大変だと思いますが、その点について御社の場合はどうでしたか？

松井 当社は、社員数もだいたい150から160人規模で、ざっくりばらんな話、同族企業といった背景もあると思うのですが、「だれかに遠慮しながら」とかいうこともなく導入されました。大手の印刷会社ではやはり、クライアントの数が多いため、基幹システムの全面刷新は困難です。私どもは特定のお客様にリピートオーダーを受けている部分が多く、全体の顧客数も限られているなどの条件もあり「工場を含む基幹系システムをjavaでつくる」というアイデアに適応できたのではないのでしょうか。

Q 実際、導入はスムーズでしたか？

松井 ええ。もちろんある程度の戦略的なステップは踏みました。たとえば業務日報をパソコン入力して、それをすべてサーバーに貯め、そのデータ閲覧の権限などを全部決めました。これまではAという営業マンの日報を営業部長が見て、常務が見て、最後に私が見て、社長が見る、そういうことを何十年もやってきていました。それを「パソコンを使って業務日報を書く」ということで、端末に慣れさせることから始めたわけですね。やはり年輩の社員にはキーボード・アレルギーがありますので、とりあえず毎日書かねばならない業務日報の作成から、

そのアレルギーを除いていったということです。

その日報システムも、当初からある段階が来たら捨てるつもりでつくっていました。少し余裕ができれば、日報の作成・チェックならメールのやり取りでできますからね。

Q 日報作成は、完全に社内向けのトレーニングだったわけですね。

松井 そうですね。いままではキーボードに触れないと仕事にならなくなってしまいました。

Q もうほとんどの書類は電子化されているということですか。

松井 「イントラネット」という言葉が日本で盛り上がったとき、多くの企業がイメージしていたのは、電子稟議書の作成や電子決裁、要するに簡単なシステム構築によるロータスの「ノーツ」的なものですね。弊社の場合には、そのようなペーパーレスの実現というものは、ちょっと意味が違ってきますね。

私はそういったものを使うのは最後でいいと思っていました。まずいちばんの大本である基幹システムありき、だと。その点、多くの企業とは逆パターンのシステム導入ではないかと思います。だから私から見ると、たとえばメモ書きをパソコンで入力するのは簡単だけど、そのこと自体にはあまり意味はないのではないかと思います。

Q それ自体が目的化してしまう畏れはありますか。

松井 そうです。基幹システムさえできてしま

えば、あとはメモ書きのようなことなどには簡単に電子化できるといったんです。

Q 基幹業務をシステム化すれば、ペーパーレス化などは付録みたいなものですか？

松井 ええ、私のイメージではそうです。実際に基幹システムができてしばらくしたら、社内のいろんな部門がWeb上の掲示板、社内掲示板を自然発生的につくっていききましたから。その書き込みボードには、たとえば「こんなクレームが起きましたよ」などという書き込みがあり、その対策をどうするかなど、要するにシステムの共有化といったことは自然発生的に現れているのです。そういう意味でも、よく喧伝されるイントラネット導入と基幹業務のシステム化とは違う、という認識です。

Q その基幹業務ですが、導入後のパフォーマンスが数字など目に見えるかたちで向上したのでしょうか？

松井 いつもそう尋ねられるのですが、当社の場合には「このシステムが立ち上がって納期が半減した」「在庫が半減した」、そういうエポックメイキング的な動きはありません。過去と比べれば、おそらく非常に効率は良くなったのかもしれませんが。たしかに在庫も2~3割は減っています。けれども、それがシステムのおかげかどうかはわかりません(笑)。たとえば、「このシステムを立ち上げたらこうなった」という事例がよくコンピューター雑誌に書いてありますが、それとはちょっと違う気がします。

Q なるほど。数値としては出てこないけれど……。

松井 細かく見ていけば出ているんだと思います。でも、あまりそういう感覚はないんです。在庫を減らすためにこのシステムを入れたとか、サプライチェーンマネジメントをやったら在庫が半減するとか、そういう導入の仕方ではなかったものだから。

Q 副次的な要素として、先ほどお話に出た、社員による掲示板の立ち上げのように社内で知識が共有されるなど、数字には置き換えられないような部分での効果は？

松井 ええ、それはもうあらゆる部署でリアルタイムに情報を見られますから。まず、いまま

では上からただ言われるままに動いていた社員の考え方そのものが、そのような情報に触れてから、少しずつ変わってきています。日々の業務のなかでの意思決定や、個々の判断がしやすくなっているんだろうな、とか。あるいは、簡単な話ですが、これまではお客様から問い合わせがあると、それをだれかに電話して内線をかけて確かめたりとか、自分で現場を見に行っただけで済ませていたのが、端末のキーを叩けばその情報が即座に出てくるわけです。

工場にも端末がありますので、たとえば工場の一作業員でも、それらを見ると、明日の予定、明後日の予定などが全部見える。いままでは、「はい、これは明日の仕事」といって紙でもらっていたものを、本人が直接見ることができるようになり、「予定を組み替えてくれ」とか、どうすればもっと効率が上がるのかとか、そういう相乗効果的な情報のやりとりがあらゆるところで起きはじめたな、というのは感じています。

それから、過去には「ベテランじゃないとこの業務は務まらない」と言っていたことが、情報を瞬時にシステムから引き出せるようになってからは、何のことはない、そんなことベテランでなくともできるということが、システムを導入してから2年目にしてそろそろわかってきました。

Q ベテランの経験知が、実はシステムに代替できた？

松井 実はその人のアタマのなかに入っていただけで、そこに入っているものが画面に出れば、バイトでもできるだろうという仕事はだんだん増えています。そう、最近「企業のなかに“自律神経が走った”」と言ってるんですが、そういう感じですね。人間は目で見て、耳で聞いて、そして「ああ、こうしよう」とか意識せずとも、自動的に中枢神経がやってくれるじゃないですか。

当社の場合も、受注してモノが出ていくまでは、基幹業務についてはいちいち命令しなければ動かないとかではなくて、自然にやっていってくれないといけません。それはとりあえずできるようになった。「印刷にかかろうと思ったら、シリンダーがない。どうするんだ？」とか、あるいは「資材が届いてなかった」といってはバタバタして、トップマネジメントに「どうしましょう？」って聞くようなことがなくなっただけでも全然違います。

すると、本来の中枢神経であるトップマネジメントは、自分のアタマを「こういう世の中だ

から今後はこういう戦略で行こう」という部分に使える時間が増えるじゃないですか。そういう意味でも、基幹業務のシステム化というのは非常に有意義であるという気はします。

Q そうなってくると、社員も能動的でないとまずいですよね。

松井 能動的にならざるを得ないですね。生産計画に取り組んでいる人間はだいぶ態度が変わりました。システム・コーディネーターが社内でヒアリングしたときには、「このシステムを入れると、やっぱりもっと最適な計画の組み方がある、というところからチャレンジしたくなる」と言っていたようです。

Q 通常そういうシステムがないと、社員教育もたいへんですよね。

松井 うーん、どうですかね。システムがあるから、あるいはこのシステムを入れれば社員が活性化するかというと、またこれも必要十分条件ではないと思います。いくら社員を活性化しようと思っても、システムが遅くて動かないとか、必要な情報をくれないとか、参照したくてもほしい情報がないとか、見てもウソのデータが入っているとか(笑) そういうことが発生すると、なかなかモチベーションはしないですね。

Q その意味では、血液の流れのように情報の循環が重要になってきますね。

松井 ええ、当社の場合はそれがうまくいっていますから、社内の風通しはよくなりました。ただ、いまこうやって話していると、何かいいところづくめみたいですけども、実際は本当に運用している一人ひとりの社員のレベルというのはまだまだ低いと思っています。とんでもないデータをその場しのぎで入力してみたりとか。

ところがいまは全部の業務が結びつき合っているのだから、ごまかしがきかない。たとえば前工程の人間がきちんとデータ入力を完遂していないと、その後の工程の人間がいくら入力しようと思ってもできません。あるいは営業が発注を受けて、その仕事にシリンダーを引き当てたくても引き当てられないとか、きちんと運用していないと、オペレーション上困ったことが流れの中で起きてくるんです。

あるいは、これまでは事務員でも伝票の集計はまとめて入力、あるいは、場合によっては2、

3日貯めてから入力する、という癖がついているんです。これを全部その場でリアルタイムに入れるというだけでも、とてもパワーが必要な話で、それに慣れるまでは結構たいへんでした。いまでもまだ運用レベルが低いというか、本来のオペレーションをしているのか不安な面があります。

Q SOHOについてはどうですか？

松井 それも自然発生的にできています。たとえば端末がないとやっぱり仕事にならない業務があります。過去、優秀な事務員さんがいて、結婚して退職しました。彼女にはいま子どもがいて、フルタイムでパートには来られないけれど、当社の業務内容をよく知っているし、人間的にも信頼できるため、自宅にパソコン1台と回線を引いて仕事をお願いしています。

SOHOは、本当はもっと広げたい。いまはシステムが稼働しはじめたので、今後は日々やっている業務の内容を洗い出して、たとえば、「これは管理職がやる仕事じゃないね」といったら事務がやりますし、事務がやる仕事でなければ、パートがやるなど、アウトソーシングが可能です。そうやって単価を下げていくというのも、システム導入のなかの一つの戦略として入っています。

この手の、屋台骨＝基幹システムがしっかりしていないと不可能だったことが今後はどんどん可能になるので、もう少し当社がこのシステムをもっていることの優位性が発揮されていくのかなあという期待もしているんですが、なかなかそうすぐというわけにいかない。これからですね。

Q 「初めから企図したわけではないけれど、BPR(業務改革)も起こった」という話ですね。

松井 やはりエンジニアリング、BPRのやり方も変わってきていますよね。

いまのシステムが導入されるに当たっては、いわゆる短納期の受注、“特急品”についても、「特急品が入った」という情報を全部全社で見られる。そうするとみんなの考え方自体が非常にフレキシブルになるわけです。

いままでは「勝手に予定を変更するな」と言っていて、社内でやり玉にあげられる対象が生産計画をつくる担当者でした。だいたい、この立場の人間ってかわいそうなんです(笑)。製造の担当からは突き上げられるし、営業には「バカヤロウ」と言われるし。そういうことがなくな

り、製造の人間が、「いや、その仕事が急に入ったのはわかった。でもこういう順番にやらせてくれ。そうすればもっと効率が上がる」というやりとりが始まる。これ以上のBPRはない。

システムの設計の段階ではカオス状態だったものが、きちんと業務の整理をしないとシステムに乗らないということで、すべてはBPRをベースにして考えています。たとえば、これまでは出荷の指示を営業が口頭や、あるいはファクスを流したり、メモを回したりしていましたが、システム導入以降は、全部出荷指示入力をしないとモノが出ていかない、という仕組みにしました。始めは面倒くさいなと思ったかもしれませんが、いまでは、出荷漏れや資材がないなどの事態はほとんどなくなりました。

それから、製品在庫の管理を日々確認することが定着したとか、日々管理を行っているから即原因を突き止めることができるとか、製品の欠品が少なくなった。必要事項等の連絡が非常に早くなりましたね。このようなBPRは、システムを導入したことで必然的に起きているのです。

Q ユーザーサイドには、このシステム導入の恩恵が反映されるとお考えですか？

松井 たぶんお客様自身も気づいてないと思うんですが、「そういえば、最近クレームが減っているな」とか、ふと思い出してみれば変わっていると思います。これもなかなか数字に表れないのですが(笑)。

Q 3年目を迎えて、今後のこのシステム運用の展望についてはいかがですか？

松井 運用レベルをもっと上げなければいけないということと、内部的に使っている情報の一部をどんどんお客様に提供していこうとか考えています。

たとえばお客様からの注文についての問い合わせは、在庫と納期に関するものがいちばん多いのです。そうすると、お客様の中でもそういうニーズのあるところ、それからすでにネットワークなどのインフラのあるところは、当社のホームページにアクセスしていただいて、ユーザー名とパスワードを入力していただければ、御社の案件はこの工程まで進んでいますよ、この日が出荷予定ですよ、あるいは在庫はこれだけお預かりしていますよ、という情報をリアルタイムに見られるようにしていこうと思っています。

これは社内のデータの一部をそのまま開示するわけですから、我々の運用レベルがしっかりしていないとまずい。たとえば入力をだれか失敗していたとか、あるいはいい加減な入力をしていたら、そういうものがすべて露出してしまいます。そこで運用のレベルを上げながら、今後そのようなサービスを行う予定です。

Q 生産工程まで開示してしまうわけですから、企業としては、すごい情報開示ですね、

松井 どういう反応が返ってくるのかわかりませんが、もしもお客様から「これはいいぞ」と言われたときに初めて、この基幹業務システムをつくったメリットが表れるのでしょうか。これは他社には絶対できないと思います。屋台骨がしっかりしていなければ出せない情報なんです。

おかげさまでシステム自体は自律神経的に動き始めましたが、そのなかで今後は、いかに戦略的にこのシステムを生かし、企業として進むべき方向性を打ち出していくかということが重要な課題だと思っています。



松井 孝悦(まつい たかよし)プロフィール

1959年生まれ

1984年 慶應義塾大学大学院商学研究科修了

1989年 カナダコンコルディア大学MBA取得

1989年 大三紙業(株)取締役経営企画室長

1991年 同 製造事業本部長

1996年 同 専務取締役現在に至る

学生時代の専門はマーケティング、特に消費者行動研究を行う。入社後は印刷欠点検出装置の開発導入、製版工程のフィルムレス、コンピュータ化、その他の製造設備の導入に関与。95年は香港での合弁会社の設立、中国工場の立ち上げに従事。96年から現在の基幹業務のコンピュータシステムの導入に関与。現在に至る。