

マミヤ・オーピーにおける 情報システムアウトソーシング

井出 秀

競争力のある商品・サービスを提供できない企業は淘汰される時代に、よりスリムで効率的かつスピードある経営を目指して、さまざまな業務をアウトソーシングする企業が増えている。更に、多くの企業がコア・コンピタンスのみを残しハードウェアのみならずソフトウェアもパッケージ購入か、外注化していくバーチャル・カンパニーの形態となり、プロジェクト単位での合従連衡が今後益々増大すると想定される。今後のアウトソーシング市場は2000年の8,724億円から2005年には1兆6,700億円へと成長が予測される（年率12%成長：IDCジャパン調査¹⁾）。

ここではマミヤ・オーピーの情報システムアウトソーシング事例を紹介する。

マミヤ・オーピーの概要・当社との連携まで

マミヤ・オーピーは、1992年10月に釣具・電子機器製造のオリムピックと光学機器製造のマミヤ光機が合併したことにより誕生した。合併により3つのシステムが並存し、費用・人員を含めたシステムの統合化は重要経営課題となった。今後は、マミヤ・オーピーの例を見るまでも無く、会社分社化あるいは、企業統合等の事例は日常的に発生するであろうことは当然に予測できる。

経営者からの課題は①システム統一化による管理の標準化②人事交流の促進③月次決算の早期化であったが、各々の情報システム部門が自前システムの継続を主張した。結果は、トップダウンによるERP（エンタープライズ・リソース・プランニング：基幹業務システム）パッケージの導入であった。1995年初頭からERPパッケージの調査・選定作業が開始されたが、作業は難航し一時棚上げ状態となった。そこで、米国のコンサルティング会社にERP選定作業を依頼し、更なる紆余曲折を経て製造業向けERPパッケージであるBaaN^{*1)}の採用に至った。SI（システム・インテグレーション：システム構築）として当社が受注し、1996年8月末から導入作業が開始された。1997年5月には電子事業部門で稼働開始し、2000年8月までに全てのマミヤ・オーピーグループ

においてBaaNの導入が完了した。

マミヤ・オーピーの組織としては、釣具・電子・光学・管理の各本部で構成されていた。釣具部門はオリムピックブランドとして、かつてはトップシェアを誇っていたが、競争各社の追い上げによりスクラップシェアまで凋落していた。赤字部門として幾度かの挺入れが行われてきたが、黒字化への転換が見込まれず2000年12月に釣具部門からの撤退が発表された。釣具部門撤退と同時に、全ての部門に対する人員削減が発表された。

情報システム部門には7名がおり、プラットフォーム・ネットワーク・アプリケーション・保守・企画・コンサルタント分野を各々担当していた。ここで一律何%の人員削減を実施すれば、情報システムとしてのサービスが低下、機能不全に陥ることは目に見えていた。この時、当カンパニーが顧客深耕を進めていたため、当社との情報システムサービスのアウトソーシングと、マミヤ・オーピー情報システム部門全員の当社への出向が検討された。そして、2001年4月より当社はマミヤ・オーピーに対して情報システムのアウトソーシングサービス提供と、マミヤ・オーピーの情報システム部門の出向受入れを開始した。これにより、当社はERP事業の強化・拡大と、アウトソーシング事業を開始した。マミヤ・オーピーはネットワークと情報システムの戦略活用に関する各種サポートを当社から受ける仕組みが構築された（図1参照）。

情報アウトソーシングサービスの顧客評価

マミヤ・オーピーの情報アウトソーシングの直接的なメリットとして、アウトソーシング展開による間接部門のコスト削減は実現している。更には、専門性が高くなりシステムの能力的に加えて信頼性も向上した。経営資源がコア業務へ集中することにより経営効率化並びに経営安定化が実現されたといえる。

ただし、現状の多くの情報システム部門が抱える課題は、経営者から担当者まで各々の階層ごとに情報システム部門を、「便利屋」として捉えすぎているという点にある。「便利屋」という意味合いは、誤解を恐れずに言う

*1) BaaNはバーンジャパン社の登録商標（オランダBaan社が著作権を持つ）。

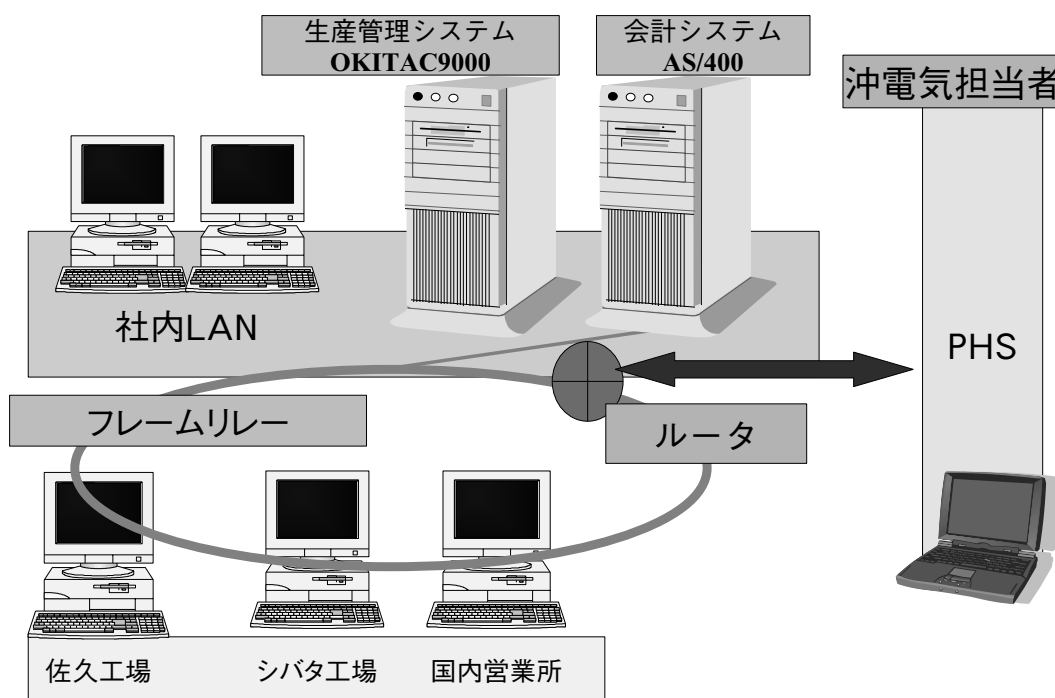


図1 システム構成

ならば、パソコンの設定や、修理、処理速度等のレスポンス強化等の仕事をしてくればよく、業務の邪魔をしないで欲しい。あるいは、何か依頼してもやってくれないか、または遅いから情報システム部門には期待していない。情報システム部門は金食い虫だ。という言葉が、罷り通っているということからも判る。未だに全てを自前で、昔からのシステムを苦労してメンテナンスしている企業では、これらの課題を持ち続けている。

この視点から見ると、マミヤ・オーピーのエンド・ユーザは今回のアウトソーシングサービスに対しては満足しているとは言えない。今までは、何か要望を言えば不満はあっても無償でやってもらえた。しかし、アウトソーシング契約にない作業が発生した時には、当然ながら費用請求が発生する。これらについては、かなりの不満となっているだろうと推測できる。この反省を踏まえて、今後のアウトソーシングサービスの顧客満足度を高めていくには、契約内容の範囲と内容を全員に周知徹底して納得して戴く事が重要である。更には、より高度の提案を都度行い、企業改革の一助としての位置を確保することが必要である。また、システム運用を円滑に進めていくためには、個人の属性に依存しないシステム構築が必要である。担当者別に役割を分担して行われるシステム構築では、顧客への対応が十分にできない。以上を

踏まえて、今後の情報システムのアウトソーシングを推進するためには、情報システム構築の手法の見直しが必要との判断に至った。

情報システムアウトソーシングサービスの展開と方向性 キーワードは「モジュール化」

当カンパニーはビジネスコンセプトとして、製造業に集中したプロセスベースのトータルSlr（System Integrater）を目指しBOM（製品の構成、製造情報を、開発部門から製造部門更にはサービス部門まで繋げる概念）をベースとした開発・設計工程と生産工程を垂直/水平統合するソリューションへと拡大するMAI（Manufacturing Applications Integration）がある。MAIのコンセプトを踏まえながら、当カンパニーとしてのアウトソーシングの方向性と目指すべきターゲットについて考える必要がある。本来の企業モデルを考えると、各企業のビジネスコンセプトを基本としたフレームワーク（アーキテクチャ）を構築し、バリュープロセスに従った各々のモジュール単位を規定する。モジュールごとに下部構成としてのビジネス・プロセスが規定される。従来言われてきた、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングでは、単なるリストラクチャリングの名を借りた人

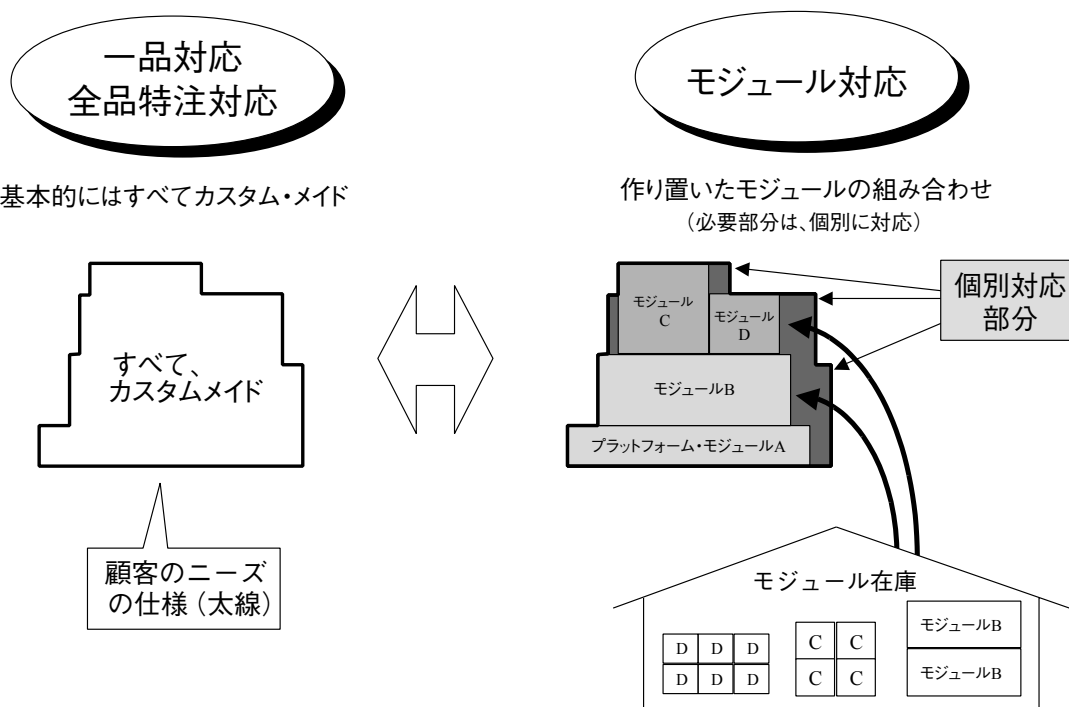


図2 モジュール&インタフェース方式のイメージ（通常との比較）⁵⁾

員削減が行われたり、フレームワークを無視したビジネス・プロセスの変更が行われるなど、結果としては、現場での無用な混乱を引き起こすことになっていた^{2) 3)}。

本来の企業のBPR（＝ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：「儲かる仕組み作りの再構築」）の実現のためには、各企業のコア・コンピタンスを明確にし、「選択と集中」による事業の見直しが必要である。そのためには、モジュール単位での、「選択と集中」を実施する。モジュールの絞込みにより、自社の強みとアウトソーシングすべきモジュールが明確になり、固定費の変動費化と、スピード経営が実現できる。モジュール絞込みには、全体の中でのモジュール自身の位置付けが重要である。全体の中でいかに各モジュールが機能するかを理解していれば、「選択と集中」の判断は容易となる。

従来の日本企業は、クローズな「内部性の上下」関係で、自前主義の業務プロセスを明示化せずに、自社独自仕様の複雑化したシステムを構築してきた。どの企業であれ、製品であれ、業務プロセスであれ、声高に自社、自工場、自製品の複雑性を主張してきた。しかし、その複雑性を解析し、フレームワーク（全体最適）の視点から、モジュール化して分解していけば、多くの業務そのものは、標準化された例は枚挙に尽きない。各企業の強みである「コア・コンピタンス」に対しては、必要最小限のカスタマイゼーションは必須であるが、自前主義にこだ

わり、特殊性にとらわれて、ムダなカスタマイゼーションを重ねている企業は未だに多いと言える（図2参照）⁴⁾。

システム構築においては、従来は顧客要求に基づき、各社ごとに固有のカスタマイズで当カンパニーとしては対応してきた。この方法で、結果として顧客満足度を上げることができたかというところは、はなはだ疑わしい。更に、個別対応手法で進めた場合は、売上高をN倍にするためには、必要人員はN倍の手配が必要とされた。これらに対応する手法として、モジュール化した業務標準化ツールの構築・確立・発展が必要となる。開発・調達・製造・物流・販売・サービスという全業務プロセスが、共通の基盤としてのプラットフォームモジュールを持ち、統一・統合化されることにより、全体の効率・効果・強みが明確になる。これを基準として各個別要求に合わせて、さまざまに分化・深化した個別モジュールを組み合わせることにより、各社の「コア・コンピタンス」を強化し、かつ、個別のカスタマイゼーションは最少にできる。早く、効率の良い、柔軟性のある、従来に比べ安価なシステム構築が可能となり、顧客満足から顧客感動へと進化する。

モジュールをベースとした情報システムを、アウトソーシングとして受注した場合は、共通の基盤としてのプラットフォームモジュールは共通であるから、個別要求のカスタマイズ部分のみが差分となる。個別対応が、共通部分については少数の人員で対応が可能となる。「各々の力

スタマイズした部分について集中した対応をすることにより、更なる顧客対応力が飛躍する」といえる。

ただしこれらで述べてきたことの制約条件として、各パッケージのバージョン管理ならびに障害対応のサービス・パックに対する、きめ細かな対応が必須となる。品質の確保なくして、モジュール化対応の実現は当然のことながら不能であるからである。

マミヤ・オーピーの情報システムの構築は完了していた。しかし、個人の属性に依存するシステムの存在があった。

そこで、個々人の業務分掌から、モジュール化のコンセプトで個々人の業務をモジュール単位にくくり直した。モジュール単位にくくり直し標準化した。

これにより、個人の不在によるアウトソーシングサービスが提供できないといった事態を防ぐことができるようになった。以上によって、顧客満足度は向上した。

ま と め

以上、マミヤ・オーピーにおけるアウトソーシング事例と今後の展開について述べた。「モジュール化」は、マミヤ・オーピーの課題解決に有用なコンセプトであることが判った。当カンパニーとして以上に述べたモジュール化実現の為にERP導入ツール・手法を開発し、これを更に事業展開し発展させていく予定である。 ◆◆

参考文献

- 1) 日経システムプロバイダ編集：ITサービスデータ・ガイド 2002, 日経BP社
- 2) E.M.GOLDRATT：Necessary but not Sufficient, North River Press, 2000
- 3) 国領二郎：オープンアーキテクチャー戦略, ダイアモンド社, 1999年
- 4) 青木昌彦・安藤晴彦：モジュール化, 東洋経済社, 2002年
- 5) 末松千尋：京様式経営-モジュール化戦略, 日本経済新聞社, 2002年

● 筆者紹介

井出秀：Hideshi Ide.エンタープライズソリューションカンパニー 製造ソリューション部 シニアコンサルタント