

平成23年3月9日

「経営とシステム」
— J F E 商事における基盤システムの構築とグループへの展開—

J F E 商事株式会社
代表取締役専務執行役員
吉岡 康平

(はじめに)

皆様、こんばんは。吉岡でございます。

やはりこんな盛大な会なので、やはりこの講演を固辞し続ければ良かったと後悔しておりますが、黒岩社長がおっしゃった通り、こういう場を与えて頂いて、また一つ大きくなるのかなと思ひまして、お恥ずかしながら、我々の経験をご紹介させて頂きたいと思ひます。

私は、黒岩社長のご紹介にありましたようにITに関しては全くの素人です。

私共の部門のIT部門を担当しましたが、要はマネジメントだと割り切り、専門のことは専門の人にまかせよう、システムの人達と一緒にシステムを作ろうと、マネジメントを経営目線できちんとしたシステムを作るということでやってきましたので、そういう内容のお話をさせて頂ければと思ひます。

(自己紹介)

私は、1974年に川崎製鉄に入社しまして、主に経理関係の仕事、すなわち、原価計算や収益管理を15年ぐらいやって参りました。それから後は、グループ会社のマネジメント、特に、統合とか再編とか会社を閉めるとか、生かすとかそういう風などどちらかと言うと後ろ向きの仕事をやってきました。

私がアメリカから帰ってきましたのが、1992年でした。そのころはバブルでかなり会社が痛んでいました。それからほぼ10年間はバブル処理をずっとやって参りました。

その後は、日本鋼管と川崎製鉄との統合がありましたので、日本鋼管と川崎製鉄のグループ会社同士も統合するという仕事に携わっていました。

それで2004年10月に川崎製鉄のグループ商社である川鉄商事と日本鋼管の商社部門のNKKトレーディングが合併してJFE商事になりました。その発足に伴い私は、JFE商事に参りました。

ITについては2005年4月から2年間ほど、そして、少し間があきましたが、また2009年4月から管理部門全体を統括する立場ではありましたが、ITの部門の強化ということで担当しました。

概ね4年超、ITの担当をしております。

IT部門は私の長い会社生活でも、全く縁もゆかりもありませんでした。それで、最初は随分と悩みました。まず、英文字でいろいろな3文字とか2文字の略語がでて来る事です。まそれを勉強することから始めました。

しかし、50、60歳近くになると覚えられませんから、話に出て分からなかったら聞くということで割り切りました。専ら人の顔を見ながら話をしました。その人の顔を見てこの人は本当の事を言っているのか、じっと目を見る、とそういうマネジメントをして参りました。

(JFE 商事について)

JFE 商事は親会社の JFE スチールの鋼材流通の専門商社として、自動車用の鋼板、造船厚板、一般建設用の材料を扱っています。今、JFE が製造する約3000万トンの鋼材のうち大体50%を当社で流通しております。国内での販売、海外への輸出などです。

一方で、JFE スチールが使います原料、最近はどんどん値が高くなっておりませんが、石炭、鉄鉱石、それからいろいろな鉄に添加します非鉄金属を扱う商社でございます。

そこで、培った知見をもとに現在は半導体のほうでも少し事業をやっております。それからちょっと珍しいことでは、昔、野崎産業という会社がありましたが、その野崎産業と川鉄商事が10数年前に合併を致しまして野崎ブランドのコンビーフとか、それからいろんな中国からの食品の輸入、それから芸者ブランド（これはアメリカで有名だと聞いておりますが）という魚の缶詰などの食品部門も併せてやっております。

こういう鉄、原料、食品、半導体の事業をおおよそ国内でグループ会社54社、海外で45社、約100社位でそれを支える形でやっております。

(システムについて)

このような商社ですから、システムが大変に大きな意味を持っています。

しかし、私が JFE 商事に参りました時にはほとんどのグループ会社、つまり、川鉄商事、JFE 商事もそうですが、システムがかなり旧式になっておりました。

合併する前の川鉄商事の収益面は、10年間くらいバブル処理をずっとやってきましたので大変に厳しい状況でした。

資本に痛みが出てきて、それを回復するのにお金を費やしてしまっていたので、システムにほとんどお金を使ってこなかった状況でした。

大体30年くらい前の仕組みにどんどん継ぎ接ぎをしたシステムを使っていました。

最初、JFE 商事に来た時は何のことか良く分らなかったのですが、サボテン状といわれ

ていました。サボテンのように幹にどんどん継ぎ足しがされていたのです。

そんな状態ですので何かを変えようとしても変えられない。メンテナンスをしよう、リフレッシュをしようとしてもこれが出来ないようなシステムになっていました。

そのため、業務を標準化しようとしてもシステムに制約されて、なかなか業務の標準化ができない。そして、効率化もできない状況でした。

(新システムの開発)

大変悩みまして、どうすれば良いかを皆で議論しました。

普通はシステムを作る時は、業務を標準化して効率的なシステムの運用が得られるように考えてやるべきだと思います。

これができないということで、一からシステムを全部作り直すことにしました。

開発は1期と2期に分けました。1期は、営業向けでオーダーを受けて、それでお客様に出荷をして請求をするまでのシステムです。もうひとつ(2期)は、そういう情報をもとに経営管理ができる仕組みを作ろうというものです。

そのためのシステムの構成ですが、鋼材の注文を受けて出荷するまでの機能は、パッケージソフトではなかなか上手く行かないのでそこは手作りをしました。

それから経営管理や営業情報を利用して分析する機能は是非、パッケージソフトを利用しようということで、SAPのシステムを使うことで進めました。

(大変苦労した開発)

パッケージソフトを使うことにより1年位で開発できると踏んだことが非常なミスジャッジでこれはもう、大変なことになりました。

大体結果的には、2年間かかりました。

後程、お話をさせていただきますが、それを使いこなすのに必要な期間も併せますと4年位かかっています。

費用も皆様方からすれば小さな金額かもしれませんが、私どもの会社では大変に大きな投資額で70億円くらいかかりました。

当初は60億円弱で出来ると踏んでいたものが、十数億円の予算をオーバーすることになりました。

開発は予定通りには進まず、大体、3回位本番の開始をずらしてきました。

1年後に本番を迎える時期に、それが出来ないということがわかりました時は、私もITの担当として悩みました。眠れない夜があったりし、それから、かなりの経営資源を費やしましたので、やっぱり責任をとるべきだと辞表を書く練習もしました。

けれども、幸い上司が非常に理解ある人で「時期やお金を費やしても、いいシステムを作れ」、「社員のためにきちんと利用できるようなシステムにしろ」と言う風に、逆に励ましを頂きました。

それでまあ、なんとか今日まで首が繋がっているということでございます。

(新システム：J-BEATについて)

私どものシステムはJ-BEATと名付けています。

J：はJFE商事

B：はBUSINESS

E：はENTERPRIZE

A：はAGILE

T：はTRANSFORMATION

JFESHOJI BUSINESS ENTERPRIZE AGILE TRANSFORMATION
SYSTEMです。

いわゆる俊敏で柔軟に経営環境の変化に対応できるシステムということです。

この命名は社員の中から出てきたものです。厳しい環境に打克つという決意をこめたシステムなのです。

(J-BEATのコンセプト)

J-BEATのプロジェクトを開始するに当たり、コンセプトを作ろうといろいろ議論しました。

しかし、前会社の川鉄商事時代には、システム部門はある程度陣容を持っていましたが、かなり経営が苦しかったものですから、せっかく積み上げてきたシステム部門の人を分社化しまして本体にはITの経験のある人がどんどんいなくなっていました。

そのため、全体的なコンセプト設計をやる人がほとんどいないという状態でした。

しかし、何とか素人ながらやり抜こうと熱心に議論をし、コンセプトをまとめました。

2005年4月から始めた第一次中期計画で「トップレベルの鉄鋼商社になろう」という経営ビジョンの元に4つのコンセプトを打ち出しました。

1つは収益力、販売ミックスをきちんと把握、分析できて、改善に繋げられるようなデータベースをきちんと作ることです。

2つめは、昨今、いろいろと言われますが、商社ですから、いろんなトラブルとか、リスクがあります。この面で、きちんとコンプライアンスを遵守できるような、不正がおきないようなリスク管理がきちんとできるシステムを作ろうということです。

それと、3番目にはシステムを作ることにより皆の仕事が楽になり、かつ、会社のコスト競争力が発揮できるようなそんなシステムを作ることです。

残りの4つ目のコンセプトは経営環境の変化に柔軟に対応出来る様なシステムを作ろうということです。

この4つのコンセプトで開発を進めてまいりました、

(J-BEATの構成)

J-BEATの構成は、

①先ほど言いました営業系のお客様から注文を受けて物を納めるシステム。

②それから、その代金をお客様に請求をして、回収をする一連の手続きをやる営業系のシステム。

それと管理系ということで、お金を受けた段階から、債権・債務をどう消しこんでいくのか、有価証券報告書の作成、収益のどこが儲かっているのか、きちんと解るシステムを作ることでした。

基幹（ベース）はこの二つになっています。

周辺にはデータベースに落としていって、それを活用してきちんとした分析ツールで分析できるものを基幹にぶら下げました。

また、本体の基幹システムのなかにお客様と JFE スチールとの間でデータがやり取りできる EDI の仕組みを作ることにしました。

これらにより、かなりの業務の効率化を図ろうとする構成です。

また、当然、お客様に物を納める時に物流がでできます

物流データについても出荷情報をきちんと EDI で送れるような仕組みも入れて、全体としてまとめあげました。

かつ、基幹システムができましたら、まわりに人事関係、交際費、経費関係、連結決算の仕組みなどを配置して一応、2年間で仕組みをまとめあげました。

(J-BEAT への不満)

ただし、J-BEAT が完成したときに社員から一杯、不平、不満がでてまいりました。

そこで、J-BEAT についてきちんと総括をすることにしました。

(J-BEAT の総括)

業務のやり方が古いシステムを使っていたためにどうしても個性的な業務の仕方をしていくとか、部署ごとにいろいろなやり方があるとかで、開発の途上でなかなか業務の標準化ができませんでした。

そのため SAP の標準的なパッケージにいろいろなアドオン（追加開発）をどんどんやっていくことになりました。

するともう收拾が付かない状態に陥り、本番の期限が見えているものですから、どんどん要求が切り捨てられる。その結果、ミニマムな標準化のようなものができて、ちょっとした痒いところに手が届くような配慮がなかなかできないことになりました。

そのため、本番に入ると、システムが出来上がったけれど逆に残業が増えたとか、いろんな不平、不満が一杯でできました。

私は、システム開発のマネージをしながら、今日も IT 部門の人がこの会に出席していますが、彼らには悪かったのですが、いろんな声を IT 部門経由で聞くのですが、それがどうも現場の声とは違う。ユーザーの声とはかなり格差があるということに気がきました。

やはり、目線をふたつ持たないといけないと気がきました。

ひとつは経営の目線というものと、もう一つは自分が社員（ユーザー）の立場になった

目線を持ち、その二つからモノを考えて、現実をきちんと分析することをやりました。

J-BEATの総括をやってそれで皆の意見を引き出していくことを今回やったのです。

(総括の結果)

その結果の分析をしてみると、J-BEATにはいろいろな機能があるが、理解不足とか教育不足のために使いきれていないことが分かってきました。

それと業務そのものがいろいろな個性的なやり方をしていますから、標準化されていません。そういうものを標準化しなければいけないということをつくづく感じました。

それから先ほど申しあげたように開発の途上で本番を急ぐ余り、また予算の関係から取り残された要求がかなりありました。

さらに、慣れないシステムで教育も不十分だったものですから残業が急激に増えて、1ヶ月の残業が100時間を越える女性が続出しました、弊社の会社の前には必ず夜の2時、3時になると個人タクシーが列をなす状態が続いておりました。

(社内の風土改革)

社員の立場に立ってものをきちんと解決しなくてはいけないと、経営の中でいろいろと議論をしました。それで仕組みをもう少し手を入れることにしました。

それからもう一つ、私がある時感じましたのは、6年半前にJFE商事に来てどうもこの会社の仕事の仕方はオカシイのではないかとということをいろいろと疑問に思っていました。

それを当時の私の上司と議論をしますと、上司もやっぱり同じ意見を持っていて、仕組みを少し変えようということになりました。

二人が感じた疑念とは、J-BEATを入れたけれどなかなか効率的に動いていない、成果が見えて来ない「何故だろう」というものだったのです。

本体だけで1000人程度の会社なのにやたら決裁書とか稟議書が多い。それから判子が物凄く多い。さらに、社内には書類が溢れかえっている。通路にもダンボールが積んであったりして、足の踏み場もない職場が結構ある。

これはどうしてだろうということを常々思っていました。

それから情報の伝達が物凄く遅い。これは、今もまだ感じていることですが・・・。

室長の段階で情報が止まってしまう。室長の所にある100の情報が経営の所に上がって来ると、時期は遅いし10くらいの情報しか上がってこない。10の情報を聞いて、あれ、オカシイなと思って聞き出すと70~80の情報が出て来る。それを聞いた時にはもう手遅れとかになる。勿論、それがいろいろなリスクにも繋がります。

どうも経営に対するレポートの仕方、情報伝達に問題があるということになりました。

J-BEATの改善のほかに、会社の仕組みを変えていかななくてはならないのではないかと、いうことを痛感しまして経営に諮りました。

その結果「社内の風土改革」をやろうということになり、ここ2年間位はそれをやってきました。

(J—SLIM の活動)

この風土改革の活動にも名前をつけることになり、社内で公募しました。

今度は J-SLIM という名称で、たまたま一般的なスリムと言葉があります。

J は：JFE 商事

S は：Strategic(戦略的)

L は：Lean (生産方式や企業で「無駄のない」という意味)

I は：Innovation

M は：Movement

でございます。

全社的な生産性向上も兼ねた運動をやろうと始めました。

推進のきちんとした体制をつくらうと、業務改革の推進会議を作り、社長に会議の委員長になってもらいました。

そこにいろんなサポートチームが付く形にしました。

ひとつはシステム面で J-BEAT をもっと完成させより使い易くするチームと、会社全体のマネジメントを変えていこうという「マネジメントの改善チーム」も作りました。これは会議体、決裁書のあり方を全部一から見直そうとして作りました。

それから業務インフラの整備チームは、仕事柄、東南アジア、アメリカ、アフリカとかに拠点を持っていますので、そういう所といかにスピーディーに情報が伝達できるか、伝達のためのインフラを検討するチームでございます。

後は、ライン業務見直しチームを作りました。これがこの活動の一番の要です。弊社には課に相当する室が約 90 室あります。この 90 室の全てに室員で議論してもらい、自分達の仕事をもう一回見直してもらうのです。

業務見直しのやり方は、大体 3 ヶ月位は、最初準備をする。

次に 10 室だけをまず選んでテストケースとして、その部署の業務を分析してもらう。それを元にこういう改善の仕方があるのではないかといろいろなサジェスションしながらリードしていく。

そのチームが大体できあがりましたら、そのチームに発表をしてもらいます。

これには社長以下の経営陣が全部出席します。そこで、30～40 分の発表をして質疑をやり、議論をしました。

それで大体の感覚がつかめたので、その経験を残りの 80 室に全部展開しました。ずつと 1 年間位やりまして、最後の締めくくりとして、その 80 室全部に発表してもらいます。

室ごとに大体 30～40 分の発表と質疑を実施しました。

全部で 5 0 時間ぐらいの発表と質疑を社長以下全部の経営陣が出席して聞きました。

大体、2 年位かかりましたが、一応、皆がその中で結構な自信を持ちました。

こういう活動を恒常的に続けていこうとか、室長がなぜ自分の部下が仕事で苦しんでいるのかとか、どういう悩みを持っているのかとか、どうしてそんなに残業しているのか、「や

っと解った」との声が出てきました。

役員や部長やそういう人達が自分の部下が一体どんな仕事をしているか「やっと解った」との声が出てきたのです。

これは大変にお恥ずかしいことですが、完全な大企業病になっていたのです。

そういうことで風土がやっと少しずつ変わってきました。

それから私は昔から会議なんかでお茶だしをしてもらうのが嫌でたまらなかった。それを女性がやるということに物凄い反発を感じていました。

改善の中で「すぐやるテーマ」をつくりまして、「何でもいいから日頃、不思議に思っていること、疑問に思っていることをいろいろと提案して下さい。」ということをやりました。

例えば、「お茶だしを止めてください。自分達の仕事が妨げられます。」これはすぐ止めようと決めました。

お茶だしを一切、今はやっておりません。お客さんが来られても一切ださない。

会議にも一切出さないとか、飲みたい人は自分で持ってくる。これは社長でもそうです。

社長が出る会議でもお茶は出さない。

これは私どもの会社だけではないかも知れませんが、非常に当時としては、私ども JFE 商事の中では、大きく頭を切り替えるきっかけになりました。

それから、良くやられていますが、ノー残業 DAY ということで毎週水曜日は午後 5 : 30 には全員帰りなさい。それを人事は各フロアーを見て回って遅い人がいたら、強制的に帰すことをずっと続けました。

さらに、ハッピーオフィス DAY を作りまして、皆で月 1 度、ゴミ整理、書類整理をしよう等、そんなことをこの間やってきました。それで、やっこの業務改革が一段落ついたなということで、やはりこの業務改革運動についても一度、総括をしようということで、この前、総括をしました。

(業務改革の総括)

皆さんが、社員がいろいろと改善してくれたことを集約すると、業務の効率化の時間が 8000 時間位になるのではないかと、それを現在、来年度へ向けて各部の要員計画を作っていますが、その来期の要員計画に全部反映させてくださいとお願いをしました。

自分の部に余剰人員が何人いるか、そういうものを明確にしてもらったのです。

大体これがおそらく 50 ~ 60 人位になると思うのですが、そこから産まれた余力をこれからの新天地にむけて活躍をする、頑張ってもらおう要員へシフトしたい。

インドとかこれからアフリカにも出て行かねばならないのですが、そういう所にどんどん出て行ってもらう。そういう人材をそこから産み出そうと思っています。

そういうことをやってきました。

(人材の育成)

それから、もうひとつやっていますのは、去年一年間、皆で議論してきましたのが人材育成です。

私もこの育成塾のことは参考にさせて頂いています。これから黒岩社長からどんどん勉強させて頂かねばいけないのですが、これから人材を本格的に育成しようとしています。

今年1年位を人材育成の準備期間は過ぎましたので、本格的な人材育成の初年度ということで位置づけています。

人材育成につきましてもいろんな仕組みを作って仕掛けて行きたいと思っているところです。

(海外での業務改革)

この間、J-BEAT,J-SLIM,それから人材育成の推進ということで、システム開発を軸にして一連の会社の動きを大きく変えていく運動が会社の中に起こってきた訳です。

先ほど言いましたように、現在グループが小さい会社もありますが、大体100社位あります。そのうち海外が半分くらいあります。こういう所にもシステムが一杯あります。また仕事のやり方が皆違います。

こういうものを全部克明にみて、いろいろな業態がありますから、その業態に合ったシステムを標準化する。それから、仕事のやり方をもっと効率化することに取り組む。

グループ全体にこういった運動を広げて行きたいと思っております。

実は、昨年11月に海外の社員に集まって頂きました。おそらく十数社の人たちで、大体50名位集まって頂きました。

私共の所は、生産現場が、世界、国内に大体100ヶ所くらいありまして、そこで厚板の加工とか、鉄板の加工といった事をやっています。

労働災害が1年間でかなり起こっています。大体、酷い時は、年間100数十件起こっていました。こういった労働災害をいかに皆の知恵で無くしていくか、不幸な死亡事故とか、障害や不具になったりすることが無いように知恵を出し合おうとこの3年間やってきました。

まず、成果を皆で競い合おうということで、海外の安全衛生大会を昨年開きました。

その中身は、中国語、英語、タガログ語、スペイン語、いろんな言葉が入り混じりながら皆で発表して、気持ちがひとつに繋がったという成果が明確にありました。

そこで、先ほどの J-SLIM の活動を通してグループ全体がひとつに纏まるような、ベクトルがひとつに揃うようなことを私どもの会社は今後ともやっていきたいと思っております。

(終わりに)

本日は、私共のいろいろな拙い経験ばかりをお話をして非常に申し訳なかったのですが、
少しずつ私共もこれを機に勉強もさせて頂きたいと思っております。

是非、これを機に皆様のお知恵、ご見識をお借りしたいと思っております。

今後とも宜しくお願い致します。

どうもありがとうございました。

(了)