Top Interview

21世紀に向けた情報ソフト会社の経営戦略

～パイオニアシステムサイエンス（株）長島代表取締役社長に聞く～

本日は，今月号に「事例」を掲載していただいたパイオニアシステムサイエンス（株）の長島代表取締役社長に，21世紀に向けた経営戦略についてお伺いした．

話し手 長島幸男氏
パイオニアシステムサイエンス（株）
代表取締役社長

■パイオニアさんから分社した経緯についてお聞かせください．

私自身，初めは分社化を望んでいませんでした．ただ，1994年当時はバブル崩壊後の経済環境の中で，本社の経営方針で各機能部門を分社しようとしていましたから，我々だけが例外でがんばる理由もなく，基本的には受け入れました．この分社化の目的は，大きく2つあったと思います．1つは本体を身軽にすること．それから，各部門に効率化を迫り，グループ全体の生産性を上げることです．

■その時，情報システム部門の状況はいかがだったでしょうか？

当時，運用のコストダウン，開発の生産性向上が社内で問題になっていました．パイオニア社内からは「高い，遅い」という評価がある一方で，部門内にはIT（情報技術）という先端的なテーマに取り組んでいて，経営の一翼を担っているという自己満足的な側面があるものの，他部門への配転希望者が多いという現実がありました．生産性も非常に低く，わずか40数人のSEで年間2億円以上の赤字を出していました．

分社はしたけれど合理化をしなければ存続できないという状況でした．

まず，運用コストに目をつけました．実は私が来る前にホストが7台ありました．一般的には機械は集約化した方がコストは減るという直感から，ホストの統合に取り組みました．とりあえず5台にしたら，運用コストを2割下げることができました．この成果に対して担当者を大いに評価したら，仕事のこつが分かったのか，さらに徹底した運用コスト削減に取り組んでくれました．5年たった今ではホストを1台にして，1/6にまでコストダウンしてしまいました．

■開発の生産性の問題は，どのようにして解決されましたか？

経営スピードが求められる一方，開発コストを安くしなければならないという条件の下で，ERP (Enterprise Resource Planning) を導入しようと考えました．複数の選択肢から，なぜSAP社のR/3を選んだかというと，当時，具体的にプロトタイプを見せることができ，信頼できる唯一のERPだと判断したためです．他社との差別化を目指すような業務領域は別として，各社共通の基幹業務については，ゼロから開発するSI (System Integration) ではなく，統合化されたパッケージを導入することで開発スピードやコストを削減していく，というのがERP導入の基本的な考え方です．

■次に，御社の経営戦略についてお聞かせください．

パイオニア本体への国内でも最初の本格的なERP導入を終えてみると，支援してくれたコンサル会社と同等のERP導入ノウハウを身につけたことに気付きました．

当時，うまく経営されている会社のトップの方々を訪問しながら，分社したばかりの会社をどうやって良い会社にしようか，と考えていました．そして，良い会社とは，良い経営システムと市場性のある商品を持っており経営スピードの速い会社であると考えました．そこで，ERPコンサルビジネスに進出する決心をしました．

それまではERPコンサルビジネスというと，やや理論が先行しているきらいがありましたが，当社は実際の導入経験に基づいていましたから，実務に即した導入コンサルが可能となり，これが当社の強みになっています．また，これまでSAP R/3は大手企業向けに導入されてきましたが，今後，導入が進む中堅企業に対しては，より安く，短期間での導入が求められています．これを満たすものとしてテンプレート（簡易ERP）があり，当社はERPコンサルとしては初めて，業務別テンプレートを提案しています．他のコンサル会社に比べて，コスト競争力や内容に対する信頼性からお客様の評価も高く，商談でも負けません．

■最後に，今後の方向性についてお聞かせください．

このERP導入コンサルビジネス以外にも急速にビジネスを立ち上げ，分社当時はほとんどゼロだった外販比率が4年間で50％近くになりました．分社の狙いである，生産性の向上，組織の活性化，さらにITの事業化を達成することができました．

今では親会社からの配転希望が最も多い子会社になっていますし，子会社として親会社より給与水準を良くしてよいとの了解をもらいましたので，優秀な人材を外部からどんどん採用していきます．

私たちは子会社という立場から自立した会社を目指し，発展していきたいと考えております．

本日は，どうもありがとうございました．

（平成10年12月24日実施）

聞き手 中尾健治
情報処理学会誌編集委員