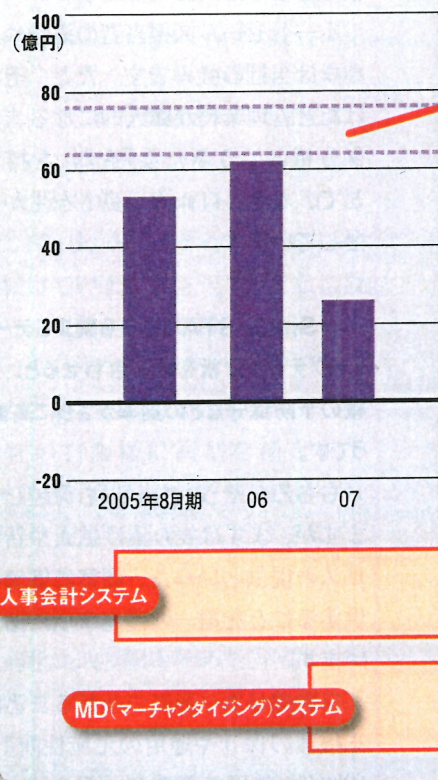


システム再構築でITシステム費用削減

図1 ライトオンのシステム再構築の課程



ケーススタディ **戦略** ライトオン

“IT素人”の新任CIO 6年間でカネ食いシステムを撲滅

ポイント

課題 外資系ソフトを使った人事会計システムやMDシステムのITシステム費用が高止まりしていた

解決 OSSやクラウド、国産ソフトを使った再構築でスリム化に成功

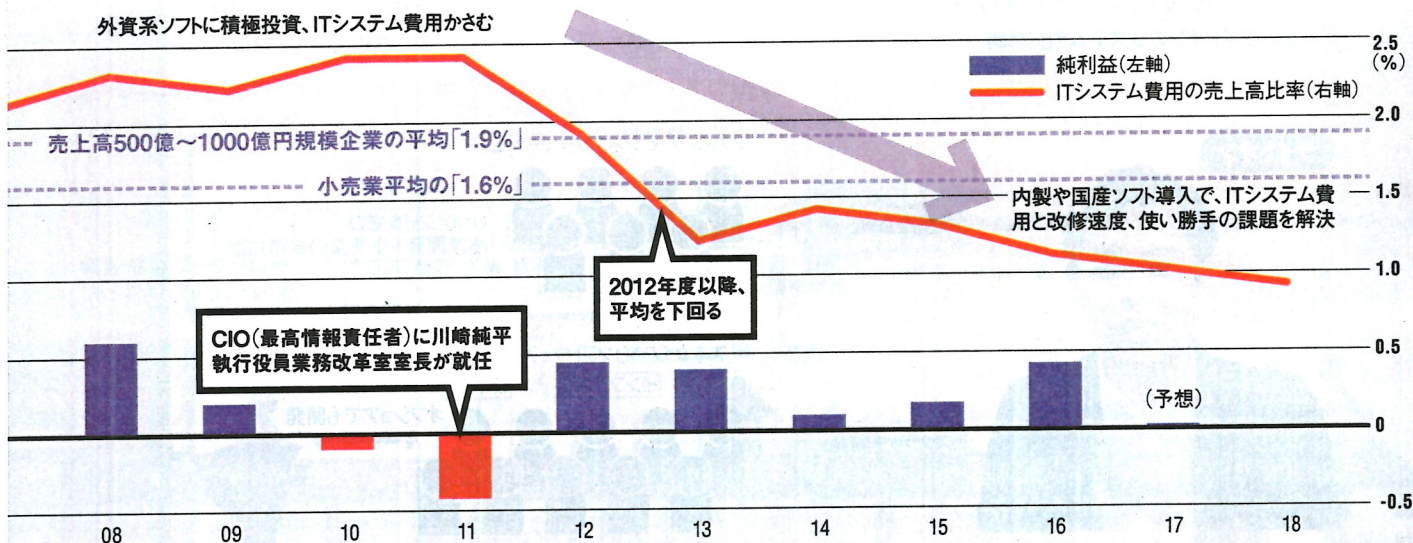
効果 売上高に占めるITシステム費用の割合を業界平均以下に低減

挑戦 利用部門を中心に据えて、協力会社のSEに常駐してもらい内製

カジュアル衣料専門店「Right-on」を全国に約500店展開するライトオンは2017年1月、人事会計システムを刷新して稼働させた。ERP(統合基幹業務システム)パッケージソフトを10年以上使った欧州SAP製からワークスアプリケーションズ製に変更。旧システムに比べて開発費用を85%減らし、保守費用も63%減らせる見込みという。「人事給与システムなど旧システム

は業績が右肩上がりの時代に開発したため、相対的に費用がかかり、構成上の無駄も多かった。整理・スリム化してきたがようやく終わった」。CIO(最高情報責任者)である川崎純平執行役員業務改革室室長は6年ごしの改革をこう振り返る。

成果は数字に表れている。売上高に占めるITシステム費用(減価償却費、ソフト保守料、ハード保守料、通信費



欧州SAPの「SAP R/3 4.7」を導入

「SAP ERP 6.0」に更新

ワークスアプリケーションズの「COMPANY 人事・給与」などで刷新

米JDAソフトウェアの
パッケージソフトを基にしたシステム

内製で刷新

などの割合は、川崎氏がCIOに就いた2011年8月期に2.4%だった(図1)。「売上高500億～1000億円規模企業の平均値は1.9%で、小売業平均は1.6%。明らかに高かった」(川崎氏)。

パッケージソフトをベンダーにアドオン開発してもらう体制を脱却。店舗で販売する商品の予算や発注、仕入れ、在庫などを一元的に管理するMD(マーチャндаイジング)システムなど、システム連携が多く、修正要望が多発するものは業務部門と常駐SEによる内製に切り替え、修正要望が少ない人事会計業務ではアドオン不要なパッケージを採用した。

開発環境から使い始めた米アマゾン・ウェブ・サービスの「Amazon Web Services(AWS)」を本番環境でも活用した結果、2016年8月期には1.1%にまで下がった。2017年8月期は1.0%、2018年8月期は0.9%の見込みという。

アルバイトから入社、CIOに

「四面楚歌だった」。川崎氏は2011

年8月、31歳でCIOに就任した当時のシステムを取り巻く環境をこう話す。

当時のライトオンは2010年から2年間連続で赤字だった。「成長に急ブレーキがかかった状態」(川崎氏)で、2008年から3年間、新規システム投資が凍結されていた。

こうした状態でも前述の通り、ITシステム費用は高止まりしていた。同社は2005年に人事会計システムをSAP R/3 4.7で構築。2007年には「売れる仕組み」を目指して、SCM(サプライチェーン・マネジメント)のパッケージソフトをベースにしたMDシステムを導入した。

同システムは計画系と実行系で米JDAソフトウェアのパッケージソフト2種を使い、分析系には仏ビジネスオブジェクト(現SAP)のBI(ビジネスインテリジェンス)ソフト「Business Objects」を使っていた。

「日本の会社なのになぜ高価な海外製品を使うんだろう。そもそも日本語じゃないし、日本語を表示するのに追

加開発でお金がかかるのに」。素直にこう感じていたのは「私が“ITの素人”だったから」(川崎氏)だ。

川崎氏はライトオンの本社がある茨城県つくば市が地元になる。大学時代からRight-onでアルバイトをし、「ミシンを使ってジーンズのすそ上げを1日100本していた」(同)。

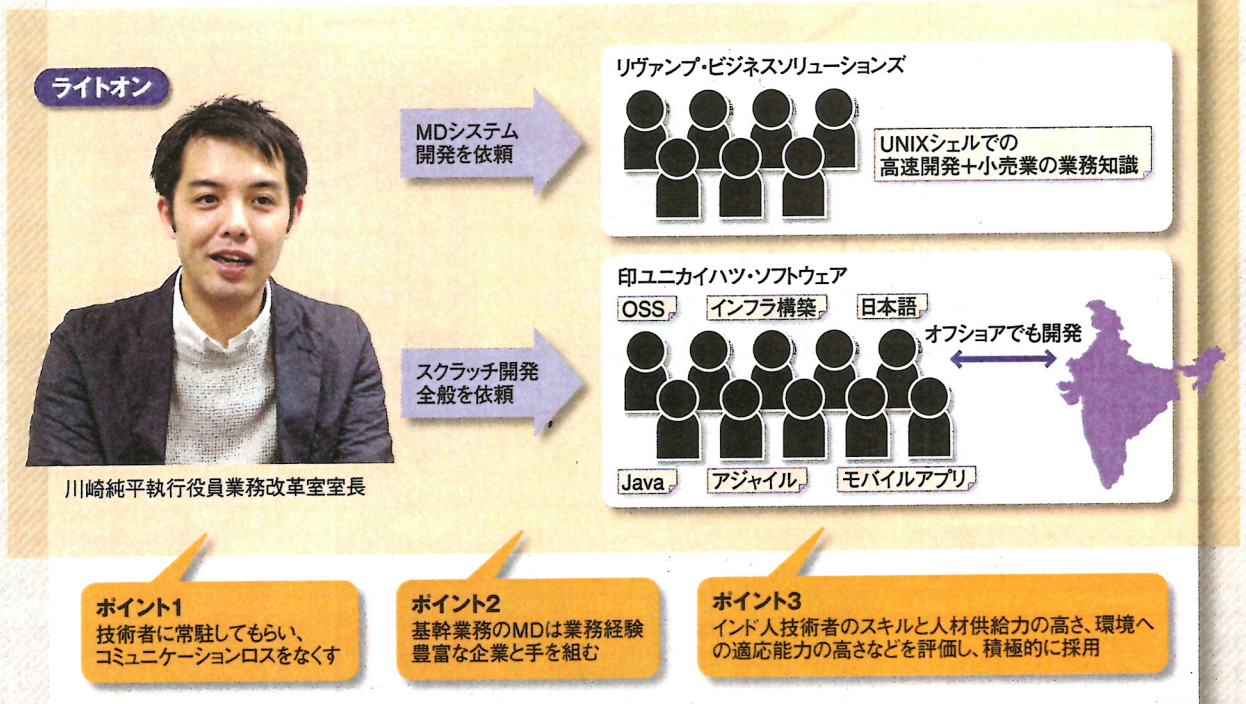
そのまま入社し、店舗で販売員と店長を経て、本社で経理や総務を経験。2010年5月に業務改革プロジェクトチームを自ら発足させ、業務改善や経費削減に乗り出した。その一環で、「システム費用が高すぎる」と改善案を出したところ、「『じゃあやってみるか』とCIOの辞令が出た」(同)という。

「本社勤務者でも月に一度は店舗で販売を奨励されるほど当社は現場主義。店舗はその日その日の売り上げで評価が決まる厳しい世界なのに、システム開発は大型化し、無駄の排除といった改善が進んでいなかった」(同)。

ITの素人ゆえに「システムは業務を構築する手段に過ぎない」と感じてい

インド人技術者を積極登用

図2 ライトオンのシステム開発体制



川崎純平執行役員業務改革室室長

ポイント1

技術者に常駐してもらい、コミュニケーションロスをなくす

ポイント2

基幹業務のMDは業務経験豊富な企業と手を組む

ポイント3

インド人技術者のスキルと人材供給力の高さ、環境への適応能力の高さなどを評価し、積極的に採用

た。にもかかわらず、旧システムのパッケージは「現場からは『そのままでは使えない』と言われ、それに対応するために、山のようにアドオン開発していた」。

稼働後も「業務の変化にシステムが対応してくれない」と利用者からの不満が募っていた。理由はシステムの複雑さにある。

SAPとJDA、Business Objectsをアドオンで改変し、さらに連携させていたからだ。「大がかりなシステムになった分、内部構成は複雑になり、一つの修正が広範囲に影響する。改修は高コストでスピードも遅かった」(同)。

川崎氏は2001年春、セミナーの聴講をきっかけに良品計画を訪問して内製の進め方を説明してもらった。そうした中、MDシステムのハード更新に10億円かかると見積もりが来た。

「ただでさえパッケージソフトの保守費は高額なのに、受け入れられない」と川崎氏は判断。2010年11月に内製でのMDシステム再構築を始めた。

「利用者視点でパッケージでは無理と直感していた。向こう見ずでシステムのこともよく知らないので、『うちもやれるんじゃないか？良品計画さん、作ってるよ』と内製に踏み出した」。

2社を内製パートナーに

川崎氏は無駄を徹底的に省くことでコストを削減することを決める。

まず機能の無駄を省いた。「業務に貢献しない機能は不要」と考え、商品部といった利用部門のメンバーをプロジェクトに投入。そのメンバーが中心となって、利用部門にヒアリングし、必要な機能に絞っていった。

システム構成面では三つのソフトで重複していたマスターを統合。併せて、Linuxなどオープンソースソフトウェア(OSS)を活用し、ソフトの費用そのものも抑えた。

ライトオン流の内製は協力会社のSEに常駐してもらい、企画を進めるライトオンの社内SEや業務部門と一緒にシステムを開発するというもの。

常駐はコミュニケーションの無駄を省くための工夫だ。

「常駐していなければシステム部門が業務部門と開発者の双方の窓口になり、どうしても時間ばかりがかり、無駄が多い」(川崎氏)。業務担当者、システム部門、常駐SEが常にミーティングできる環境を整えたという。

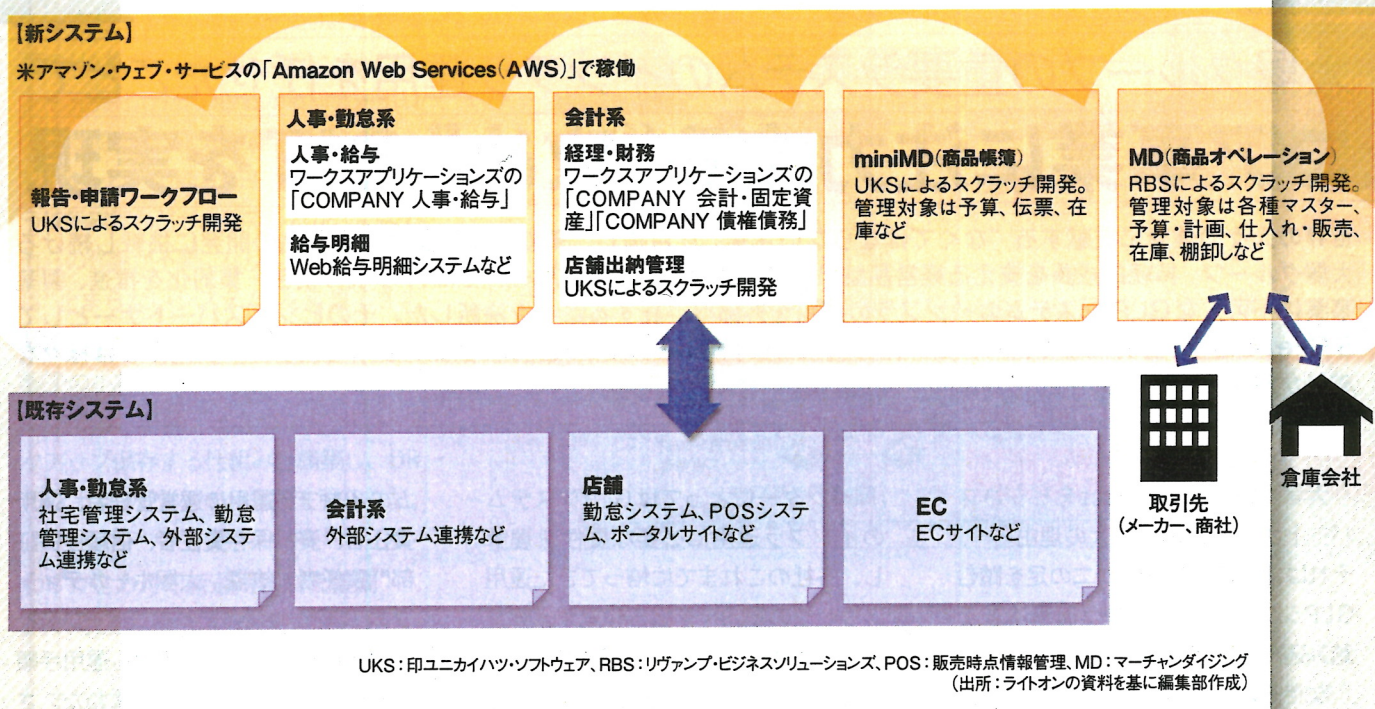
協力会社には良品計画の紹介でリヴァンプ・ビジネスソリューションズを選んだ(図2)。小売業の業務知識と開発経験があり、UNIXのシェルを使った高速開発に強みを持つという。川崎氏は「社内だけでなく取引先や倉庫会社とも細かく打ち合わせし、すぐに開発できる力がある」と評価した。

東日本大震災による5カ月間の中断を挟み、2012年6月に新MDシステムを稼働。旧システムと比べて開発費用を9割、運用費を5割減らしたという。

ライトオンは内製戦略をさらに進めた。2015年には新MDシステムと会計システムをつなぐ役割で、商品帳簿を作成する「miniMDシステム」を内

自前サーバーからAWSに移行

図3 新システムの概要



製。新MDシステムとSAPで重複していた在庫計算機能を一本化して無駄を省いた。

加えて、店舗の売り上げと賃料を相殺するような店舗出納の管理システムや、従業員6000人が人事関連の申請で使うワークフローシステムもOSSを使いながら内製で構築した。

これらの内製はインドのユニカイト・ソフトウェアに協力を依頼。「スキルが高く、仕事も速い」。当初採用した1人の能力に驚き、次々と常駐SEを増やしていったという。

同社はインドでオフショア開発をしており、人材供給力は高い。ある開発で人が足りなくなり、川崎氏が木曜日に無理を承知で増員を頼んだところ、次の月曜日にはインドから新しいSEがやってきたこともあったという。日本語での会話も問題が無く、「環境への適応能力も高い」(同)。

何より川崎氏が評価するのは開発能力の高さ。「OSSもモバイルもアジャイルもこなせる。最近ではLINEで会員

証を表示したいとお願いしたら、未経験なのに1カ月で済ませてきた。『LINEのAPI(アプリケーション・プログラミング・インタフェース)仕様書は英語で分かりやすかった』と笑っていた。

人件費は常駐SEで市場価格の半分、オフショア開発者で4分の1というが、「もはやコストで採用していない」と川崎氏は話す。「それ以外の能力の高さで手放せない。社内でも信頼が厚く、部署内では家族のように接している」。

現場担当者がパッケージを選定

ライトオンは人事会計システムの刷新にも着手した。2016年末でERPソフトのライセンスが切れ、2017年秋にサーバーの保守が切れるためだ。

ここでも利用部門をプロジェクトの中心に据えた。経理部や総務部に在籍した経験から、川崎氏はシステムの使にくさが分かっていたからだ。

「年末調整のある法定帳票が出力できず、Excelで店舗から集めたデータを基に、従業員全員の書類を書いていた。異動してきて、つい『昭和か?』と口に出てしまった」。

た。異動してきて、つい『昭和か?』と口に出てしまった」。

実際に「自分たちは事務センターになっている」と人事や経理、店舗出納といった業務の中心人物が異口同音に話し、忙殺されていたという。

さらに、「なぜ業務の流れはこうなっているのか」といった根拠を知るベテラン社員の退職が近かった。利用部門主導で進めることで、システム刷新を通して、現場担当者に業務の理解を深めさせる狙いもあったという。

ライトオンは既存のSAP、SAPシステムを運用していた富士通のGLOVIA smart、ワークスのCOMPANYを検討。その結果、COMPANYを選び、2016年2月に構築を開始。2017年1月にAWS上で稼働させた(図3)。

「利用部門はマイナンバーの収集・管理・運用機能を備え、出力法定帳票がSAPより多い点を評価した。SAPでは有料の法改正対応が無償だったことも大きい」(川崎氏)。稼働後は現場負荷がぐっと下がった。(井上 英明) 〇