

# グローバルでの業務標準化と経営の 「見える化」を目指し、 共通基幹系システム「One Model」を構築



グローバル・ビジネスを展開する株式会社資生堂（以下、資生堂）では、M&A、ブランド展開、人材育成、IT統合などの戦略を進め、グローバル・ビジネスのさらなる強化に取り組んでいます。

IT統合では、SAPをベースとしてグローバル全体での標準となるOne Modelを構築。2010年7月には欧州の拠点において稼働が開始され、現在は中国、台湾をはじめとしたアジア各国の拠点への導入が進められています。アジアの次には米州への導入も計画され、すべての導入が完了すれば、グローバルでの業務の標準化と経営の「見える化」が実現され、One Modelがさらなるグローバル・ビジネスの発展へのドライバーとしての役割を果たすと期待されています。

## Interview ②

### One Model: a Common Mission-critical System Aimed at Global Business Standardization and Transparent Management

Shiseido Co., Ltd. (hereafter, Shiseido), a global company, is committed to the further strengthening of its business operations worldwide by the implementation of strategies including M&A, brand development, human resources development, and IT integration.

As part of its IT integration strategy, Shiseido has built a SAP-based system, One Model, with the intention of making it a globally standard system for the company. One Model began operating at Shiseido's European sites in July 2010, and is currently being introduced in its sites across Asia, including in China and Taiwan. After One Model's deployment in Asia, Shiseido plans to launch the system in its North American sites, and once the roll-out of the system has been completed at all of its global sites, the company will have achieved both global business standardization and management transparency. One Model is expected to serve as the driver for further growth in Shiseido's global business.

## 日本を含む83の国と地域で 化粧品事業を展開

「一瞬も一生も美しく」をコーポレート・メッセージとして掲げ、化粧品・トイレタリー商品の製造・販売を行う化粧品事業、理・美容室向け商品の製造・販売を行うプロフェッショナル事業、ヘルスケア事業などを展開する資生堂は、日本国内およびアジア、欧州、米州などのグローバル・マーケットを対象にビジネスを展開しています。同社の海外における歴史は、1957年の台湾への進出から始まります。

2009年3月決算時には、全社売上の約10%を占めるまでになった中国市場における展開は、1980年から開始されました。早い時期から中国における化粧品の販売を展開してきたことにより、資生堂のブランドは中国に定着し、2000年代の飛躍的な売上増につながることになります。

さらに資生堂は、中国以外のアジア諸国のほか、欧州や米州にも進出しています。2010年12月現在で日本を含む83の国と地域でビジネスを展開。2010年度には、連結売上高約7,000億円のうち、海外売上高比率が4割を超える見込みです。

欧州や米州への進出に際しては、M&A戦略を積極的に推進しています。直近のトピックとしては、米国の自然派化粧品会社であるベアエッセンスを2010年3月に買収しました。米国のミネラルファンデーション市場においてトップブランドとしての地位を築いている同社を完全子会社化することにより、米国における資生堂グルー

株式会社資生堂  
情報企画部長

提箸 眞賜 氏

Mr. Masashi Sagehashi

General Manager  
Strategic Information System  
Planning Department  
Shiseido Co., Ltd.



プのプレゼンスの大幅な向上、流通・販売・研究開発など多岐にわたる分野でシナジー効果などが期待されています。

また資生堂の海外でのビジネス展開は、販売網を拡大しているだけではありません。欧州、アジア、米国などの各地にR&D拠点や生産拠点を設置し、各地域に向けた製品の開発、生産活動を展開しています。

## グローバルプレイヤーとして 躍進することを目指して経営計画を推進

このようにグローバル・ビジネスを推進する資生堂のビジネス戦略は、2007年に作成された経営戦略（10年のロードマップ）がベースになっています。

この経営戦略は2017年のあるべき資生堂の姿を描き、そこに到達するまでのロードマップを描いたものです（図

1）。2017年には、売上1兆円超、営業利益率12%超、海外売上比率50%超を実現し、アジアを代表するグローバルプレイヤーへと飛躍するため、そこまでの道のりを基盤構築期間とそれに続く3つのフェーズで計画を立てています。2005～07年はグローバル基盤を確立する期間、2008～10年の第1フェーズはすべての活動の質を高め、2011～13年の第2フェーズで成長軌道に乗ります。第1フェーズと第2フェーズにおいてアジアでの圧倒的な存在を確立し、続く2014～17年の第3フェーズでグローバルプレ

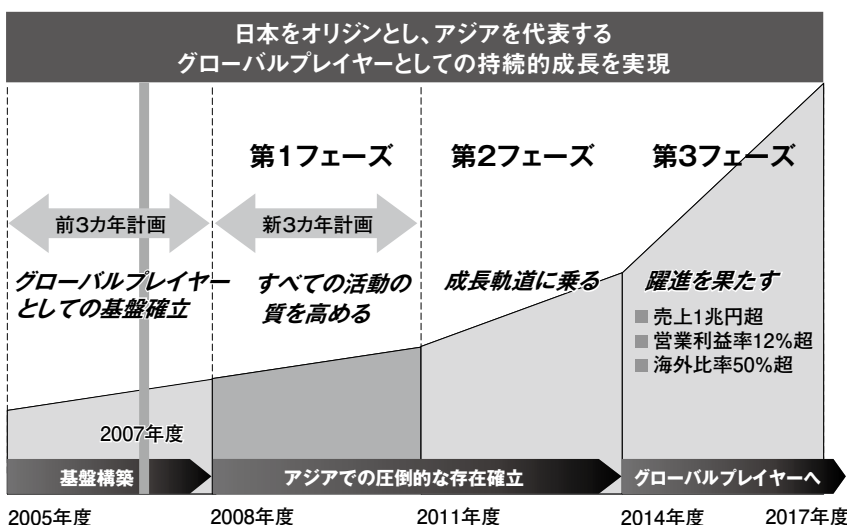


図1. 資生堂の経営計画（10年のロードマップ：2007年作成）

イヤーとしての躍進を果たす計画です。

このように資生堂では、2007年の段階で10年先のありべき姿を目標として定め、それに至るまでに起こると予想される「内部統制」「業務の集約化」「法人統合」「グローバル調達」「グローバルSCM」「M&A」などの要素を確認。それを踏まえ、これらすべてに対応できるITシステムの要件を検討したところ、システムを刷新する必要があると判断しました。その結果、資生堂は業務改革やITシステムの再構築などの詳細計画を3カ年中期計画として立てています（図2）。

このシナリオにおける最大のボトルネックは、「国内外のくくりを外して共通の管理をしていく」ことでした。「地域ごとの最適化」のフェーズを経て、「製品・勘定のマスターの国内外の統合」が実現して初めて、「法人統合、地域別の展開、企業買収」などが容易になり、グローバル経営体制が確立されていくシナリオです。

そして2008～10年の3カ年中期計画では、「“世界中のお客さまに愛されるブランド”を創り上げる」「“世界を攻める質の高い経営品質”を確立する」「“国、組織を越えた資生堂グループの結束力”を高める」という3つの宣言を打ち出しています。これらの戦略・施策を一体的に推進していることが、経営体制確立に向けた資生堂のグローバル戦略ということができます。

また資生堂は、“世界を攻める質の高い経営品質”を確立し、グローバル・ビジネスをさらに強化するために以下の5つの方針を掲げています。

1. グローバル人材の育成
2. 組織能力の向上
3. ガバナンス体制の進化
4. 構造改革の継続推進
5. CSR への積極取り組み

人材育成については、グローバル人材を育成すると同時に、ダイバーシティを実現するという観点からも取り組みを促進しています。さまざまな文化を受け入れながらグローバル人材を育成するために現在進めている取り組みは、グローバルでの人事処遇、役割、ポジションといったレベルを統一し、人材が流動的に行き来できる環境を整備することです。そして多様な文化に

触れながら経験を積み重ねることにより、グローバル人材としての成長を促すことが狙いです。

また資生堂では中国・上海に資生堂中国研修センターを設立。日本以外の世界で初めてとなる本格的な研修教育拠点として、中国だけでなくアジア全域の社員教育に活用していくことを予定しています。そのほかにもスイス・ローザンヌのビジネス・スクールに幹部候補生を派遣するなど、資生堂ではグローバルに通用するトップ・マネジメントの育成に取り組んでいます。

「組織能力の向上」については、本社コーポレート部門の機能や業務を棚卸し、戦略機能および事業部門へのサポート体制を強化することと、2008年に導入されたSAP ERPを軸に、業務の標準化や外部リソースの活用を図り、2010年までにグローバル企業としてふさわしい筋肉質な戦略本社へと道筋を付け、同時に生産性向上によって間接コストの低減を図ることを目指しています。

## ドライバーとしてのITを活用した業務改革を推進

これらのグローバル戦略を実行するために重要な位置付けとなっているのが、ITシステムのグローバルでの統合プロジェクトです。このプロジェクトについて資生堂 情報企画部長 提箸 眞賜氏は、次のように説明します。

「グローバルのITシステムの統合に先立って、日本国内でSAP ERPの導入による業務改革を推進しまし

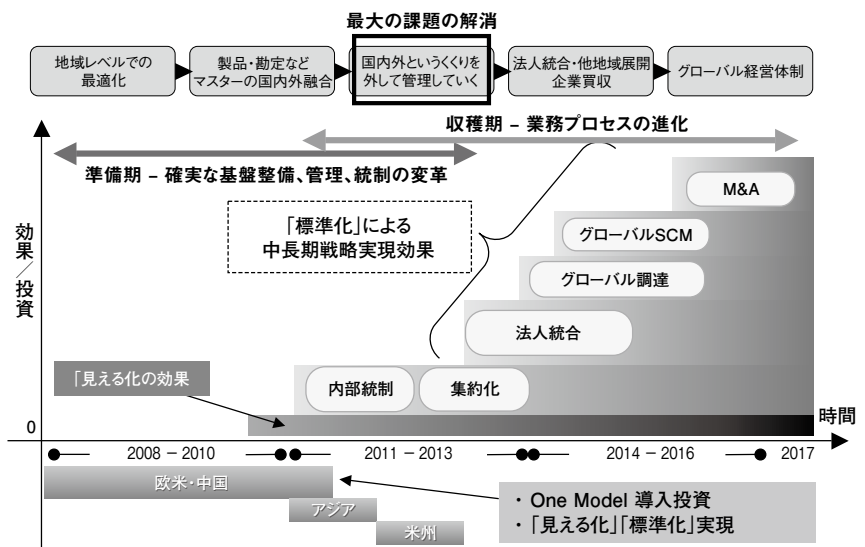


図2. グローバル最適化—経営体制確立のシナリオ

た。この取り組みは、『10年のロードマップ』の基盤確立のフェーズに当たる2005～07年に進められてきたものです。この時期に考えられた情報企画部のミッションが、『情報企画部は、ITの活用を通じてグローバルレベルの業務改革を推進し、グローバル全体の経営に寄与する使命を持つ』ことでした。グローバルプレイヤーとして持続的な成長を続け経営品質を高めていくためには、『人材の活用』『経営の見える化』『業務プロセスの標準化』『業務改革』などの推進に、いかにITを活用していくのか。このことを常にわたしたちは追求するようになりました」

それまでの資生堂のシステムでは、ホストをベースにさまざまな業務システムを構築してきた結果、肥大化・複雑化したシステムとなっていました。そして、それを刷新する方法としてERPパッケージの導入が決定されました。日本国内でのERP導入の検討は2006年に始まりました。最初のきっかけはシステムの老朽化にあったと提箸氏は言います。

「システムの老朽化が検討のきっかけとなりましたが、単に老朽化したから入れ替えるのではありません。インフラやITの投資のためには、そこに付加価値を生み出すためにはどのようなシステムを作っていくべきかという観点が必要です。そして『ITはビジネスを変革するドライバー』であると位置付け、『ITを活用した店頭活動支援の強化』と『業務の改革や拡大に貢献するIT基盤整備』という2つの目標を立てたのです」(提箸氏)。

国内システムの刷新は、2007年から着手し、2008年4月から国内のグループ会社で順次稼働が開始されました。領域としては販売・物流と会計の2つの分野です。その後会計については2009年2～3月までには国内20数社のグループ会社での稼働が始まり、この時点で国内の会計システムが統合されています。

「このプロジェクトはITのプロジェクトというよりも、まさに『業務改革』のプロジェクトそのものでした。経営トップも参加する標準化推進会議を組織して、35種類の大きなテーマを掲げて業務改革を進めながら、業務の標準化やデータの標準化にも取り組んできました。国内のプロジェクトを経験したことによって、業務標準化の方法、考え方、必要性などへの認識が社内はかなり浸透しました。正直当初は業務部門に業務標準化の考えを理解してもらうのに苦労しましたが、最終的には上から下まで、すべてのスタッフが業務標準化を『やらなければいけないだ』という気運が高まりました。これはその後の海

外でのプロジェクトを進める推進力にもつながったと思います」(提箸氏)。

## グローバルで統一パッケージを導入し、業務改革と経営の見える化を実現

以上のように日本国内のシステムにERPを導入し、業務改革と経営の見える化を推進してきた資生堂ですが、次のステップとして、グローバルで統一システムを導入し、業務改革と経営の見える化を実現する計画に着手しました。

「2017年には海外の売上比率が50%を超える目標となっていますが、2010年の上期の段階ですでに40%に達する勢いになっています。それまでのグローバルのシステムは拠点ごとに個別のものが構築されていましたが、このままではリアルタイムに経営状況を把握して、素早いビジネス戦略を実行することは困難で、グローバルでのビジネスのスピードに遅れをとってしまいます。だからグローバルのシステムの見直しを早急に進めなければいけない。会社全体の危機感ですね。

そして国内システムの整備がある程度見通しができた段階で、グローバルのシステム刷新のプロジェクトが始まりました。2007年10月ごろからは日本IBMの方々を交えて、グローバルで何をどのように実現していくかということについて議論を重ねました。その結果、システムはグローバルで統一のERPパッケージを導入することが決まりました。検討当初は、業務標準化が達成できればシステムは統一しなくてもよいのではないかとの議論もありましたが、業務プロセスの標準化が進めやすいこと、システム導入および保守の効率性、そして本社からのガバナンスを効かせやすいことなどの理由から、統一パッケージでという判断になったのです」(提箸氏)。

こうして2008年2月にプロジェクト準備がスタートしました。この準備期間で「One Model」と名付けられたテンプレートを作成し、システムの統一化を図っていくことが決定されました。

「One Modelを作るということが決まると、次はこれをどの地域から導入していくべきかというスケジュールの検討を開始しました。導入の順番については、2008年ごろに欧州の拠点から、経営効率化の必要性より統一したERPパッケージを導入したいという希望が上がってきたため、最初に欧州に導入。次にアジア、そして米州という

順番で導入を進めていくことに決めました」(提箸氏)。

## グローバルのIT戦略を見直し、新しいITマネジメントを実現

欧州から導入することが決まった One Model ですが、次はこのテンプレートをどのような手順で作るのかということが問題になりました。

「グローバルで共通のものを作るのであれば、全世界から要件を聞き出す必要がありますが、それには非常に長い時間がかかってしまいます。一方で 2010 年 7 月には欧州のシステム稼働が必要条件でしたので、まずは欧州でモデルを作り、その後アジア、アメリカへと展開する方法を採用することにしました」(提箸氏)。

しかし、いざ欧州でテンプレート開発を始めたのですが、プロジェクトの進み具合ははかどりません。

「欧州地域は EU として 1 つの地域と見られますが、実際はフランス、ドイツ、イタリア、スペインなど、国によって業務プロセスはさまざまであり、調整に苦労しました。またわれわれ自身にテンプレート構築ノウハウがなかったことや、言葉の違いによるコミュニケーションの問題、文化の違いによる考え方の相違などもあり、グローバル・プロジェクトのハードルの高さを実感しました」

こうした困難さを解消するため、資生堂ではあらためて IT 戦略をグローバルの視点からもう一度整理することになりました。その結果以下の 7 項目がまとめられました。

1. グローバル・ビジネスに向けたシステム基盤の提供 (優先順位)
  - 基幹系システムの整備を優先
2. グローバルな IT マネジメントの実現
  - IT 組織体制、制度・運用もグローバルで再構築
3. 投資水準、資源配分の考え方の見直し
  - 基幹系システムへの優先的な資源配分
4. 効果を最大限に発揮する投資管理スキームの実現
  - 限られた資源をグローバルで配分、投資評価の厳密化

5. グローバル・ソーシング戦略
6. エンタープライズ・アーキテクチャー方法論を用いた標準化
7. グローバル活躍できる人材の確保と育成

今回、グローバルのプロジェクトを推進するパートナーとして IBM を選択した理由を提箸氏は次のように語ります。

「パートナーの選定に当たっては 4 社コンペを行いました。各社から提案を検討した結果、グローバル企業での ERP の導入経験が豊富な IBM に決定しました。グローバルで ERP を導入するという大規模なプロジェクトですので、他社の先例を参考にする必要があったのですが、どの企業のパターンを目指したらいいのかということについては、判断が難しかったので、IBM であればそうした面についても相談に乗ってもらえるということは心強いと思いました」

## さまざまな課題を解決しながら、グローバルでのプロジェクトを推進

次に、グローバル・プロジェクトを推進していくに当たっての課題とその解決策について検討しました。

「日本の情報企画部が主体となって欧州のプロジェクトを推進していく際、言葉や文化の違いによるコミュニケーションの課題、意思伝達や共有化などをどのようにするかというガバナンスの課題、課題重要度の認識をどのように共有するのかというリソース配分の課題などが発生

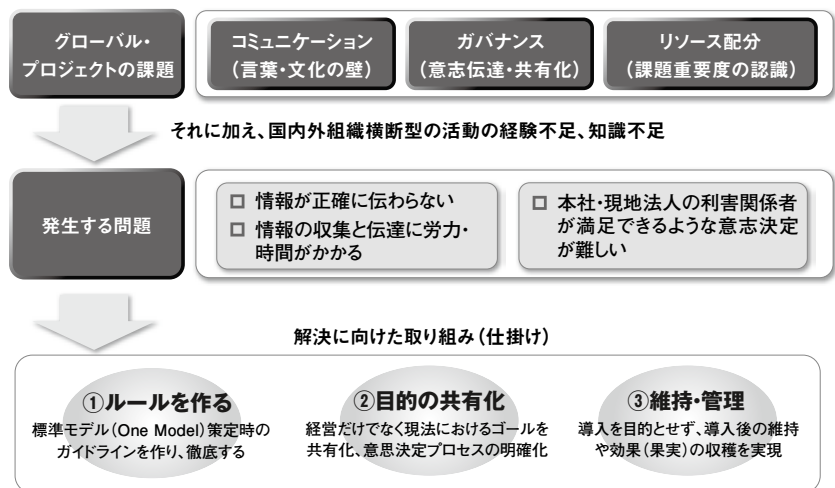


図3. グローバルITプロジェクトで発生する課題と解決策

します。これらを解決するため、プロジェクトでは3つの取り組みを行うことにしました(図3)。1つは『ルールを作る』ということです。これはOne Model策定時にガイドラインを作り(図4)、それを徹底するというので、『Improvement Guidelines作成』『KPI・データ・プロセス標準構築』『One Model展開アプローチ』の3つの取り組みを行いました。2番目は『目的の共有化』で、プロジェクトのゴールを共有し、意思決定のプロセスを明確にします。最後は『維持・管理』です。システムは作ることが目的ではありませんから、その後の維持や効果(果実)の収穫をしっかり行っていきます。そのため、仕組み作り当たった当初の目標を実際に達成できたかどうかについての評価を毎年必ず行っています」(提箸氏)。

さらにOne Modelを策定するために必要な準備として、データの標準化と業務プロセスの標準化を行い、両者を一体化させるための方法を定義しました。

「データの標準化については、それまでまったく標準化されていない状態から行うので、かなりの議論を重ねた上で標準化の方法を決めました。この標準化は、本社によるガバナンスの有効性、また各地域での管理の簡便性を考慮し、データ標準項目の管理レベルを4段階に規定して、データ・オーナーの役割を定義したものです。グローバルで標準化した部分は、最終的に本社にレポートされるデータの勘定科目などです。この項目をローカルでも使うかどうかは各拠点の判断によるのですが、どのような方法にするのかということはきちんと報告してもらっています。

プロセス	ガイドライン内容
固定資産管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定資産マスターと固定資産取引、減価償却、レポート作成プロセスを標準化する。</li> <li>● 固定資産の転記、減価償却、固定資産台帳(棚卸レポート)と建設仮勘定管理を自動化し、それらにかかわるシステムを統合する。</li> <li>● さまざまな減価償却の法的要件(例:ローカルGAAP、ビジネス税計算)を満たすように、おのおのの資産に対し複数の方法で減価償却が行えるようにする。</li> </ul>
総勘定元帳	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルCoAを採用する。 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Global</span></li> <li>● マスター・データ、取引、連結プロセスを標準化する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IFRS(国際会計基準)に基づいて日次で転記を行う。</li> <li>✓ すべてのオリジナルの伝票が必要なKPIを含んでいることを担保する(不必要な伝票の再入力量を減少させることにつながる)。</li> </ul> </li> <li>● 為替レートを集中管理する。</li> <li>● 上流プロセス(販売、購買、棚卸プロセス)からの総勘定元帳転記を自動化し、それらにかかわるシステムを統合する。</li> </ul>
決算処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算手続、決算転記、レポート作成プロセスを標準化する。</li> <li>● 引当金繰入、振戻とグループ・レポート作成プロセスを自動化し、それらにかかわるシステムを統合する。</li> </ul>
税申告	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リージョン固有の要件を加味する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 付加価値税</li> <li>✓ 源泉徴収</li> </ul> </li> </ul>

図4. ガイドラインの概要の記述例

また業務プロセスの標準化については、3段階にレベルを分けました。①全世界(Global)で標準化するレベル、②各地域(Regional)で標準化するレベル、③各国(Local)で標準化するレベルの3つです」(提箸氏)。

さらに資生堂では個社によって、仕入れた製品を販売するだけのビジネス・モデル、原材料を仕入れて製品を生産し、各国の販売会社に出荷するビジネス・モデル、さらにその両者が混在するビジネス・モデルがあります。そうしたビジネス・モデルの違いに対応できるように、One Modelも3つのパターンを用意し、各社のビジネス・モデルに合ったパターンのもを選択できるようにしました。

## ユーザー部門を巻き込みながらプロジェクトを推進

現在プロジェクト体制は、プロジェクト・オーナー、プロジェクト・リーダーの下にグローバルPMO(Project Management Office)を本社に作り、ここで全体の進捗よく管理を行っています。

「グローバルPMOは、国内のプロジェクトを経験した情報企画部、経営企画部のメンバーによって組織されています。さらにその下では、IT部門とユーザー部門によるチームが置かれていますが、ここで重要なのはユーザー部門をしっかりと巻き込んで責任を持たせていくということです。システムのプロジェクトというとIT部門の体制が重視されがちなのですが、今回のプロジェクトの場合、

ユーザー部門で誰がどのような役割をして、何を判断し、決定するのかという細かい部分までしっかりと決めることが鍵でした。このような体制の下、現地での会議のほか、テレビ会議や電話会議もフル活用しながら、プロジェクトを進めていきました」(提箸氏)。

また資生堂ではOne Modelが稼働を開始した後のメンテナンスを行う体制として、「ワンモデル・メンテナンス・センター(以下、OMC)」を本社に設立しました。

「システムが稼働してから、方々から改修のリクエストが上がってくるのが予想されますが、やみくもに改修

すると統一モデルを保つことができなくなってしまうので、そうしたリクエストは一旦 OMC で受け、すべて審査をして変更するかどうかを決定する体制としました。このようにしっかりとガバナンスを効かせた上で運用していくことにより、統一のモデルを維持しながら、システムを成長させていくことが可能になります (図 5)」(提箸氏)。

## 中国、台湾、米州と導入プロジェクトを推進しながらグローバル人材を育成

欧州での One Model 構築作業は 2010 年 6 月までに完了し、翌 7 月からは稼働が開始され、次の段階となる中国への導入プロジェクトが進められています。

「現在は日本、欧州のプロジェクトで積み重ねたノウハウを生かしながら中国への導入を進めています。欧州で作ったテンプレートを基に中国で業務プロセスの標準化とテンプレートの機能追加を行うことにより、ある程度グローバルで共通の部分のひな型ができてきますので、それに続く台湾以降のプロジェクトでは導入期間が短縮されていく見通しです」(提箸氏)。

中国での稼働は 2011 年 7 月が予定されており、その後台湾およびアジア諸国、米州への One Model 導入を進める予定です。

「このように世界各国への導入プロジェクトを進めていますが、人材育成の観点からも、今がグローバルで活躍できる IT 人材を育てるいいチャンスだと思っています。IT 部門では経験豊富な人材のスキルや知識に頼ることが多く、経験の浅い若い世代に交代すると一時的に IT

部門のパワーが落ちることになります。その若い世代が早く育成されていくということが重要なのですが、今このプロジェクトを経験するということは、さまざまなことを学ぶことにつながります。わたしたちは、グローバルのプロジェクトを推進できる人材を育成し、一部のスタッフに頼っている現状を打破し、部全体でプロジェクトを推進できる体制を作ることを目指しています (図 6)。実際にプロジェクトをスタートさせるに当たっては、何名かスタッフを事業部に異動させています。このメンバーがユーザー側でキーパーソンとして活躍していますので、今後もこうした人材を増やしていきたいと思っています。若い人たちが生き生きと業務を推進している姿を見ていると非常に頼もしく感じるものですね」(提箸氏)。

## 長期的な視点で One Model の成果を十分に引き出し、グローバル経営を実現

One Model はまだ欧州のみで稼働が始まったばかりなのですが、将来的な成果に対する大きな期待について提箸氏は語ります。

「従来は各国で個別のシステムを運用し、本社へのレポートも月に 1 回ほどでした。これでは、データに基づく俊敏なアクションを起こすことはできません。グローバルでの One Model の運用が軌道に乗れば、出荷情報などのリアルタイムな情報を各国で活用しビジネス戦略をスピーディーに展開していくことが可能になるでしょう。また各種成果については数値化した目標を設定していますので、これからの 3 か年中期計画にそれをどのように盛り込

機能	機能内容	必要な体制/仕組み
標準ビジネス・プロセス管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス・プロセスの標準化の維持・推進</li> <li>・業務プロセスの変更に関する意思決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル、および各地域にビジネス・プロセスに責任を持つ業務プロセス・オーナー (BPO) の配置</li> <li>■ グローバル、および各地域にビジネス・プロセスに関する業務エキスパート (SME) の配置</li> </ul>
データ標準管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KPI, BS, PL の定義・維持</li> <li>・ コード体系および SAP 重要項目の採番・標準化の維持管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一元的な管理と、各地域のシステムへの反映を管理・実施する組織・体制</li> </ul>
アプリケーション保守	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アプリケーションに関する問い合わせ対応・不具合対応</li> <li>・ アプリケーションの追加・変更対応</li> <li>・ 他地域への影響度の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開発・保守を行う体制・マシンと、各地域の反映の仕組み</li> <li>■ 保守の実作業を集約する体制</li> <li>■ SAP に関する不具合・問題・変更管理のグローバルでの情報共有体制</li> </ul>
グローバル・マスター管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバルでの製品マスター管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル・マスター管理の体制・仕組み・ツール</li> </ul>
ハードウェア保守運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハードウェアに関する問い合わせ対応・不具合対応</li> <li>・ ハードウェア関連の追加・変更対応</li> <li>・ ハードウェア関連の定例運用・監視・予防保守</li> <li>・ ユーザー管理・リリース管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルでのハードウェア運用管理体制</li> </ul>
ヘルプデスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユーザーからの問い合わせ対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各地域ごとのサービスに対応できるヘルプデスクの設置</li> <li>■ アプリケーション保守、ハードウェア保守との連携と情報共有の仕組み</li> </ul>

図5. OMCの機能および役割定義

むかということも検討しています。また業務が標準化されれば人材交流を促進しやすくなりますので、人材育成の観点からの効果も期待できます」

2017年のあるべき姿の実現に向けた今後の方向性について提箸氏は続けます。

「現時点では欧州のプロジェクトで作ったモデルをアジアに適用しながら磨き上げている段階にあります。従ってどのように全体最適の効果を求めていくのかという道筋をさらに作る必要があると思っています。プロジェクトが開始されてから3年ほど経過していますが、将来像を設定している2017年にはあと7年で到達します。こうしたプロジェクトでは成果が上がるまでに6年ぐらひは要するものですので、それまでにしっかりと成果が上がる長期の戦

略を立ててプロジェクトを推進しているところでは。

また将来的には欧州、アジア、米州などの地域ごとに地域統括IT組織を設置し、これまで各社ごとに個別に行われていた管理を地域単位で統括する形を目指しています（図7）が、そこまでを実現するためには10年という期間を見越しています。現時点ではそのステップとして、本社が個社のITを管理していくという体制で運用しています」

最後に提箸氏は、資生堂がグローバル戦略を推進するに当たって競合他社との差別化を図るための方向性について語ります。

「グローバル戦略で差別化を図っていくためには2つの方向性があります。1つは世界の各地域において利益を拡大していくために、いかに業務の効率化を図り間接コストを抑制していくかということです。そしてもう1つは、スピーディーなシステムの構築です。現在中国での売上が目覚ましく、また新興国にも進出しています。そうした地域でのビジネスをサポートするためのシステムを迅速に立ち上げることができるといことが重要になるでしょう。従来はシステムを構築するのに1年ぐらひ要するということが通例でしたが、One Modelを活用していけばさらに素早くシステムを立ち上げることが可能になるのではないのでしょうか。

グローバル企業といわれているある会社の姿を見ている、今の姿になるには10年、20年と地道な努力をされていらいっしょいます。わたしたちも同じようにステップを踏んでいます。そのためにはITも業務も進化し続けることが必要です。今回の取り組みを進めることにより、今後のグローバル・ビジネスのさらなる躍進につなげていきたいと思っています」

One Modelを活用したIT戦略を軸として、人材育成、M&A、組織改革などの取り組みを推進することにより、資生堂はグローバル企業としてさらなる成長を遂げていくでしょう。

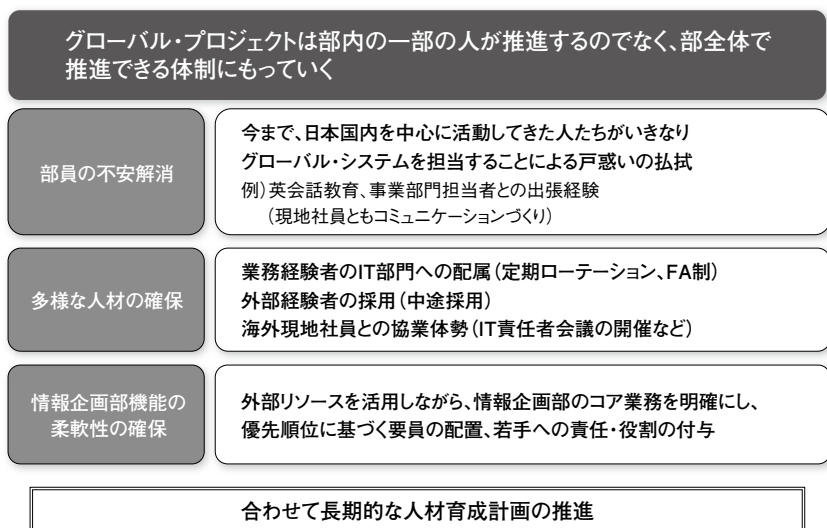


図6. グローバルな人材の確保と育成

- One Modelの展開に合わせて、グローバル・レベルでの情報化組織を順次構築  
※One Model維持機能(OMC)および企画業務を担う、地域統括ISセンターを設置
- 最終的には、現行の情報システム部門もグローバル本社ISセンターと地域統括ISセンターに機能分割

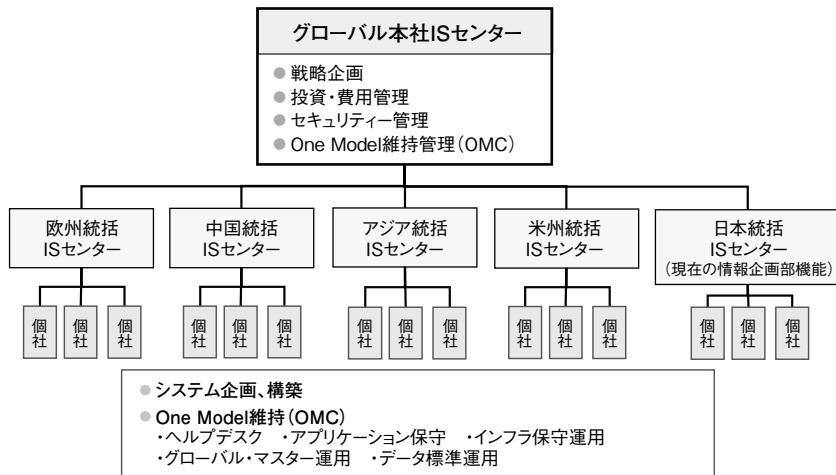


図7. グローバルでの情報化組織構想