Noritake

GUEST SPEAKER

株式会社ノリタケカンパニーリミテド
情報企画室　室長
大西 定省 氏
Sadami Ohnishi

（取材日：2013年6月）

ノリタケでは長く付き合うことができ、細やかなフォローをしてもらえる会社の製品を選んでいます。情報システム業務のアウトソーシング先もアシスト製品に高評価を与えました。

株式会社ノリタケカンパニーリミテド（以下、ノリタケ）は、世界中で認知されている「ノリタケチャイナ」ブランドの洋食器の輸出を明治時代から開始するなど、日本を豊かにしたいという創業者の理念に則り事業を拡大してきた。大正時代に日本で初めてIBMのユーザになって以来、IBMとのつながりも強く、現在は日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）に情報システムの開発／保守／運用をアウトソーシングしている。アウトソーシングのメリットやデメリットと、有効に活用するための工夫について詳しく伺った。

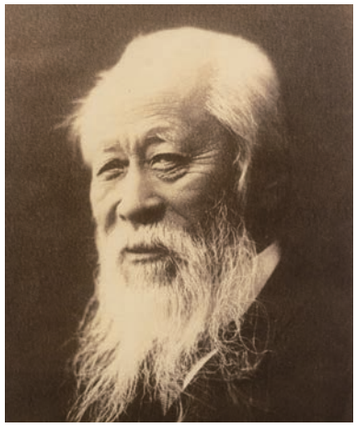
ASHISUTO CUSTOMER

株式会社ノリタケカンパニーリミテド

ノリタケの歩み ～日本の成長とともに

ノリタケについて教えてください。

ノリタケは、1904（明治37）年に洋食器の製造を目的として創立されました。ノリタケの設立に至るまでの経緯がその後のノリタケの社是にも大きく影響しています。その経緯については、当社ホームページや、各媒体に詳しく掲載されています。（以下P10上段までの「ノリタケの歩み」の項は、ノリタケのホームページや、2013年3月から中日新聞に連載された「時流の先へ ―中部財界物語―」などを参考にアシストで編集。大西氏からヒアリングした内容ではありません）。



ノリタケの創業者
森村市左衛門

幕末の動乱期、鎖国が解かれた日本から海外に金が流出するのを目の当たりにした創業者、森村市左衛門が福沢諭吉に相談したところ、「金を取り戻すには、輸出貿易によって外貨を獲得することが必要だ」と説かれました。そこで市左衛門は、国家のために自ら海外貿易を始めることを決意します。

1876年、東京銀座に貿易商社「森村組」を創業、弟の豊（とよ）をニューヨークに送り同地で輸入雑貨店「モリムラブラザーズ」を開き、本格的な海外貿易を始めました。

当初アメリカには、骨董品や雑貨を主に輸出していましたが、次第に陶磁器が増えていきました。1889年に開催されたパリ万国博覧会を視察した市左衛門は、精緻で美しいヨーロッパ製の磁器に魅了され、同じように美しい磁器を日本で作ることを決意。ヨーロッパに技術者を派遣し、国産原料を使った白色硬質磁器の研究を始めました。

1904年に「日本陶器合名会社（現ノリタケカンパニーリミテド）」を創立し、愛知郡鷹場村大字則武（現 名古屋市西区則武新町）に、近代設備が整えられた大工場を建設しました。現社名のノリタケはこの地名が基になっており、今もこの地に本社を構えています。工場の礎石には、「わが国の貿易を隆盛ならしめんがため、日本陶器を設立する」との宣誓文を焼き付けた陶板が埋め込まれており、市左衛門の決意のほどがここからも伺えます。

操業を開始してもなお研究を続け、ディナーセットが完成するまでにさらに10年の紆余曲折を経ました。ようやくでき上がっ

日本初のディナーセット
「セダン」

色絵金盛薔薇文花瓶

明治期から
第2次世界大戦終結まで
欧米に輸出された
「オールドノリタケ」の一部

2011年10月に発表されたノリタケの集大成マスターピースコレクション「クイーンズガーデン」

近代陶業発祥の地に陶磁器に関する複合施設として開設された「ノリタケの森」
「オールドノリタケ」を初めとする陶磁器が多数展示されている

たディナーセットはアメリカへ輸出され、やがて「ノリタケチャイナ」の名で世界中に知られるブランドへと成長する端緒となりました。

日本陶器創立直後の1905年より高圧碍子（がいし）（※1）の国産化を目指し研究試作を開始しました。日本の工業の発展には電力／エネルギーの確保が必須であることから「営利ではなく、国家への奉仕としてやらなければならない」と決意して、1919年に日本碍子株式会社（現 日本ガイシ株式会社）が設立されました。また、1912年、衛生陶器を開発するために社内に製陶研究所を設立。その後、小倉に新工場を建設し、1917年に東洋陶器株式会社（現 TOTO株式会社）が設立されています。

国のために事業を展開するという創業者の精神は、時代、場所、事業内容を問わず、現在に至るまでノリタケをはじめとする森村グループ各社の精神の根底に流れ続けています。

現在も食器事業がメイン事業となっているのでしょうか。

洋食器の製造で培った粉砕、混練、成形、焼成、印刷などの技術を応用して、新しい事業分野に展開してきました。現在、食器事業以外の売上げが90％以上となっています。

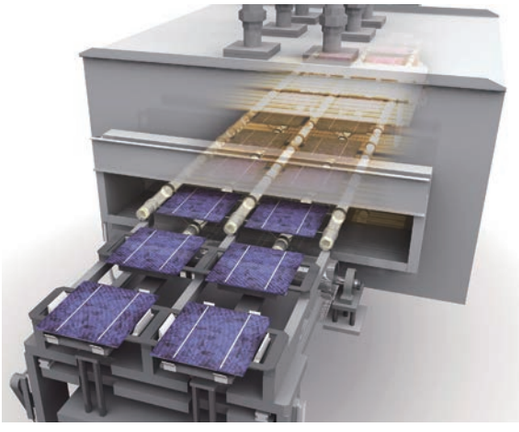
食器の仕上げ加工用に内製していたセラミック製の砥石（といし）の技術をもとに研削研磨の総合メーカーとして発展してきたものです。現在では自動車、鉄鋼、電子／半導体など様々な製造分野に提供しています。研削研磨の総合メーカーとしては国内最大級です。

また、食器の画付に使用する転写の印刷や絵具を調合する技術は、電子部品や蛍光表示管製品に応用されています。セラミックスの製造に欠かせない焼成や乾燥などのプロセス技術は、エンジニアリング装置として電子部品や電池材料などの製造工程に提供されています。

長年、ノリタケブランドを守るために腐心されたことなどはありますか。

次のようなエピソードがあったと聞いています。太平洋戦争で多数の熟練職人と生産設備を失い、良質な原料の入手が困難であったことから、ノリタケでは戦前のような高品質の製品を生産できなくなりまし

セラミック・マテリアル事業



エンジニアリング事業

工業機材事業

※1　碍子
電線とその支持物との間を絶縁するために用いる器具。碍子には電気絶縁性や野外での耐候性、機械的な強度などが求められることから、多くは磁器を素材としている。

た。そのため、戦後の一時期は、ノリタケブランドを使わずに「ローズチャイナ」というブランド名で輸出を行いました。当時の「ローズチャイナ」ブランドの食器には、次のような詫び状が英文で添えられていました。「原材料の質の低下で『ノリタケチャイナ』の質を保てず、しばらくは『ローズチャイナ』を使います。最善を尽くして近い将来、『ノリタケ』の名前を復活させます」

高品質な製品を世に送り出すことができるようになった1948年から、ノリタケブランドで輸出するようになりました。

「大正」時代にIBMマシンを導入

ノリタケは、大正時代には電算化を始められていたと伺っています。

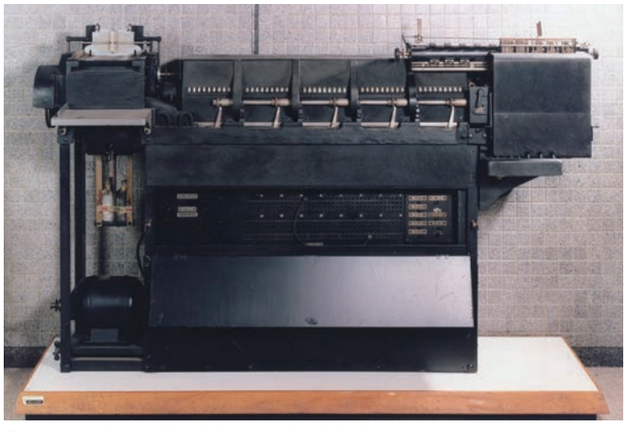
はい。ノリタケでは、1925年に、日本で初めてIBM(当時の社名はC・T・R)の電算機を導入しました。当時、日本陶器では、アメリカからのディナーセットの受注量が激増し、その受注ペースに事務処理が追いつきませんでした。そこで、事務の効率化を図るためにアメリカに役員を派遣し、その役員は持株会社の「森村組」の現地法人「モリムラブラザーズ」に在籍していた営業マンに事務処理機器を調査させました。

調査の結果、IBMの穿孔カード式電算機が優れていることがわかり、同機の採用を決定しましたが、同機はレンタルだったため保守サービスができない国には貸し出せないと断られました。しかし、担当した営業マンは「それなら私が技術を学んで日本へ持ち帰ろう」と申し出て、約半年かけて工場で実習教育を受け、なんとか貸し出しにこぎ着けています。そして、貸し出してもらっただけでなく、IBM製品の日本代理店権も獲得しています。

日本代理店権はなぜ必要だったのでしょうか。

営業マンは、計算機の技術習得期間中に計算機の機能を深く知れば知るほど、「日本陶器だけが恩恵を受けるのはもったいない」と考え、国力を充実して日本が発展するためにはアメリカの最新の機器が必要だと考えたようです。いち営業マンまでもが自社だけでなく、日本の未来を案じていたのですね。IBM製品の日本代理店権を獲得した後、国内で計算機を複数台売りました。

そうこうしているうちに時代は流れ、太平洋戦争が始まってしまいます。保守技術を習得した営業マンは、当時、日本の総代理店の営業部長となっていましたが、敵国製の製品を販売しているということで、スパイ容疑で逮捕されてしまいます。逮捕の際、社員に対して、この計算機は敵国製だが、日本の将来に役立つものだから、この事業を絶やしてはいけないと訓示したそうです。なお、この営業部長は、水品浩(みずしなこう)という名前で、戦争終了後、日本IBMの初代社長に就任しています。



日本で初めて導入した電算機「ホレリス式統計機械」

運用をすべてアウトソーシング ～その戦略とは?

現在、ノリタケの情報システムはどのようになっていますか。

2002年より、開発/運用/保守を日本IBMへアウトソーシングしています。

それまで、ノリタケグループでは各子会社のユーザ部門が、情報子会社と直接やりとりして独自にシステムを導入してきたため、部分最適化された様々なシステムが乱立し、ノリタケ本社のガバナンスが効かない状況になっていました。2002年に、ITを担当していた役員(現代表取締役会長)は「経営にITを取り戻す。ガバナンスが効いた情報部門にする」と言って、本

社に情報企画室を設け、本社が中心になって情報システムの統制を図れるようにしました。その施策の1つが日本ＩＢＭへのアウトソーシングでした。

ガバナンス強化以外に、何か目的はありましたか。

日本ＩＢＭにアウトソーシングすることで、以下のメリットを長期的に得られると判断しました。

1. 日本ＩＢＭの有するスキルやシステム開発のノウハウをノリタケが習得できる。
2. 情報システム全体のコスト削減を図れる。

これらを実現するために、ノリタケの情報システム部門の社員を日本ＩＢＭの子会社である日本アイ・ビー・エム・サービス株式会社（以下、日本ＩＢＭサービス）に出向させました。

アウトソーシングのメリット、デメリット

実際に効果はありましたか。

はい。日本ＩＢＭの社員と共同で、日本ＩＢＭのプロジェクト・マネジメント手法をノリタケ用にアレンジして活用できるようになったことが、最大の効果と言えます。日本ＩＢＭのマネジメント手法では、プロジェクトの計画段階に工数を割いて工程を細分化し、誰が、いつまでに、何をするかを決定します。各工程で必要なドキュメントも標準化し統一しました。そのマネジメント手法を行うようになってから、計画通りの納期とコストで、予定通りの品質のシステムを納品できるようになりました。

また、従来は設計とコーディングを別の担当者が行っていましたが、このマネジメント手法導入後は、開発手法の標準化によってコーディングしかできなかった社員が、要件定義から設計、見積り、開発、テスト、納品まで独力でできるようになりました。しかも、プロセスごとに書類を整えて見える化することで、進捗状況を簡単に把握できるようになり、開発管理レベルの向上、一人のＰＭによる複数プロジェクトの同時進行が可能となりました。

運用面では、セキュリティ強化、Ｊ-ＳＯＸ法などの社会的要請に対して、ＩＢＭのノウハウを活用することで短期間で対応できるようになりました。

さらに、ＳＬＡ（※2）の考え方を入れ、従来は数値化できていなかったサービス分野、例えば、障害率、納期達成率などについて目標値を設定し、目標達成のために色々な活動を行いました。数値化することで感覚でしか捉えられていなかった部分が明確になり、業務効率がアップしました。

アウトソーシングにはデメリットはなかったのでしょうか。

デメリットもありました。ノリタケ社員が日本ＩＢＭサービスのノリタケシステムサービス部という一部門に出向しているため、他部門に異動させることができず、その分野を極めるという意味ではメリットになりますが、他の側面から見ると人事硬直化につながっています。また、指揮命令権がＩＢＭ側にあり、ノリタケからの出向社員と言えども勝手に指示はできず、例えば、簡単な対応であってもＩＢＭを通して依頼することになり、やって欲しいことを実行してもらうまでに時間がかかることもあります。

さらに、日本ＩＢＭにアウトソーシングしているということで、他社ベンダーの営業が敬遠するようになり、他社の製品情報などが入手しづらくなりました。

また、標準化と見える化で効率がアップした反面、自分が担当している作業がすべて他の社員にわかってしまうので、プレッシャーを感じる社員もいるようです。例えば、１００人日と見積もって、実際に80人日だった場合、納期遅延しないように多め

※2　SLA
Service Level Agreementの略。IT関連サービスの提供者が、サービスの内容や品質を利用者に保証する取り決めのこと。一般的にSLAでは、サービスの範囲やサービスの品質を評価する指標、指標に基づく品質の目標値などを取り決める。

に見積もったのではないかと言われたり、20人日分手を抜いたのではないかと言われたり、逆にオーバーすると能力がないと思われるのではないかと心配したり、精神的に辛いと感じることもあるようです。

運用のアウトソーシングは日本ＩＢＭとの運命共同体を意味し、リスクも高いのではないかと思うのですが、その点はどのように対処されていますか。

アウトソーシングに伴い、ノリタケでは情報システム部門の社員は数人程度しか補充しておらず、サーバなどのハードウェアもすべて日本ＩＢＭの所有となっています。そのため、アウトソーシング事業を日本ＩＢＭが他社へ売却するような事態になれば、ノリタケとしては立ち行かなくなってしまいます。日本で初めてＩＢＭマシンを導入したのがノリタケであったということからもわかるように、両社の長年にわたっての信頼関係があるからこそできるのだと考えています。

実際、ノリタケと日本ＩＢＭの経営陣は、年に何回か直接会って、より良い関係の維持に努めています。国際政治や経済問題から始まってお互いのビジネスについて話をし、必ず出てくるのが創業時の話で、常に日本の繁栄を考え、夢見ていた先輩たちのことを思い出すようです。

アウトソーシングで失敗しないコツ

アウトソーシングを有効に利用するコツは、どのようなものですか。

まず、アウトソーシングは長期契約が前提ですが、内容については都度見直すことが必要です。当初計画は最低ラインであることが多く、気を緩めると必ずコストがアップします。必要なコストは吟味して増やさなければなりませんが、片方で減らす努力も必要です。アウトソーサー側からはなかなか減額提案は出てきません。

次に、ノリタケの社員を出向させていることもあり、日本ＩＢＭサービスの「ノリタケシステムサービス部」では、ノリタケの社員と日本ＩＢＭの社員、ＩＢＭのパートナーの社員が集まって作業をしていることになります。出身の異なる人間がたくさん集まり、ノリタケのシステムの運用を行っているため、頻繁に飲み会をやるなどして交流を図り、一体となってノリタケへのサービス向上に取り組んでいただけるよう努めています。

最後に、利用する製品についてはコンペを行うことです。ノリタケは日本ＩＢＭにアウトソーシングしていますが、そこで使う製品はコンペを行い、多角的な視点から製品を評価して選定しています。日本ＩＢＭの担当者にも製品の評価をしてもらいますが、ノリタケの立場で製品の導入のしやすさや、その後の保守のことも考えて、製品を選定してくれています。ＩＢＭ以外の製品でもノリタケに最適な製品には高ポイントをつけてくれます。

一般論としてで結構ですが、製品選定の基準を教えていただけますか。

ノリタケとしては、一般的に以下の条件で選んでいます。

1. ノリタケの事業規模や特性に合った提案であること
2. 長く付き合っていける信頼できる会社の製品であること
3. セミナーや新製品の案内など、細かく、かつ継続してフォローしてくれる会社の製品であること

1については適正規模のコストであることが重要です。

2については、継続的な運用のためには、アフターフォローを含め信頼できる会社と付き合いたいと考えています。

3については、情報収集をすべて自分たちで行うのは難しいので、様々な情報提供をしてくれる会社に製品導入を任せたいという主旨です。

「長期契約が前提のアウトソーシングでは、定期的にコストを見直す努力が必要です」
大西氏

アウトソーシング先の運用担当者が選んだアシスト取扱製品

アシストからWebFOCUSやLDAP Managerをご導入いただきました。

これらの製品もコンペで選びました。日本IBMはアウトソーシングをしてノリタケの情報システムを運用する立場から、コンペの審査にも参加しています。アウトソーシング先の担当者が、アシスト取扱製品に高ポイントを入れていたことから、着目しました。アシストの取扱製品はノリタケの規模にマッチしており、安心して使えます。また、アシストはまめに訪問してくれるなど、地域密着型のサービスを提供しているので、いざという時にも頼りになります。これらの理由からアシストの取扱製品を導入しました。

ありがとうございます。以前からアシストの取扱製品を中日本で最初に導入いただくなど、ご贔屓いただいてきました。

もともとアシストとの交流は深かったんです。アシストが提案する製品を中日本で古くから導入したこと、各社の情報システム部長クラスが参加するアシストサロンや、ユーザ会であるソリューション研究会に参加していることなど、人的交流面では、他社とは比べものにならないほど、濃厚な関係が続いています。

1980年代にアシストから、バッチ・プログラム開発支援ツールのEasytrieve、オンライン・プログラム開発支援ツールUFO、リレーショナル・データベースDatacom DBを導入しました。

当時は名古屋のアシストサロンの主要メンバーとして、ノリタケも参加させてもらっていたそうです。アシストサロンでは、新製品の紹介をしてもらったり、他社の情報システム部長さんから各社の課題や対策について聞くことができるなど、自社だけでは得ることのできない貴重な情報を提供してもらっていたと聞いています。

また、人的交流では、アシストの新入社員を毎年2人ずつ5世代5年間にわたり、ノリタケで教育しました。

具体的には、ノリタケ社員として、プログラムの作成、要件確認、テストなどを行ってもらいました。アシストの社員からは、エンドユーザの視点を意識できるようになったと聞いています。アシストが営業活動でやり取りするのは、システム部門が主であり、実際にシステムを使うことになるユーザ部門ではないことが多いため、当社での教育でエンドユーザの視点を知ることができ、それが他社へ営業活動をする上でも役立ったようです。

この教育を通じ、多くのアシスト社員と知り合いになりました。多くは、今もアシストの中枢として活躍されており、トラブルの際など腹を割って話すことができるので、少々難しい話であってもスムーズに進められます。

また、ソリューション研究会には社員教育のために参加させています。他社のメンバーと一緒になって1年間を通じて研究／発表することで、発言能力、プレゼン能力、文章作成能力が身に付くだけでなく、長期的な人脈も広げられます。これらの能力を身に付ける機会は社内にいるとなかなかありませんし、人脈の幅も格段に増えます。1年間活発な議論が行われ緊密なやり取りが発生することから、参加者同士非常に仲良くなり、アシストの分科会を通じて2名のノリタケ社員（女性）が結婚しました。また分科会活動終了後も、長期にわたって互いに情報交換したり、飲み会を行ったり交流を続けているようです。

特にアウトソーシングしているとアウトソーサー以外の外部との接点が減ってしまいがちなので、今後もソリューション研究会には若手中心に参加させてもらうつもりです。

WebFOCUSやLDAP Managerを導入して、どのような課題が解決できましたか。

ノリタケの情報システムはＩＢＭ社のメインフレーム（数年前に撤去）やｉシリーズを使用した基幹システムの集まりです。基幹システムの欠点は格納されているデータが加工しづらく、データの有効活用が進まないところです。

現在進行形ですが、WebFOCUSを導入することで、基幹システムに格納されているデータを使い勝手のよい形で提供できるようになり、経営層から一般社員まで基幹システムのユーザを増やすことが可能になります。また、WebFOCUSを利用して、ペーパーレス化も目指しています。

WebFOCUS導入にあたっては、通常3日間の研修をノリタケ用に2日間にアレンジしてアシストの中日本支社で行ってもらいました。

LDAP Managerについては、現在ノリタケでは全社的なワークフローシステムの構築を計画しています。目的は申請／承認業務の効率化と内部統制強化です。内部統制強化のポイントは印鑑に替わるワークフロー上のＩＤが人事システムと連携され、それがシステム的に保障されていなければならないという点です。

ノリタケでは内部統制の観点から、申請承認の業務において会社のルールに則り承認されているかが厳しく監査されます。これまでは適切な部門長が承認しているかどうかをサンプルとして抽出した伝票の印鑑によってチェックしていましたが、チェックに時間がかかっていました。そこで、LDAP Managerを導入して社員ＩＤと人事情報を関連付け、承認者が部門長か否か、閲覧権限がルール通りになっているか等をチェックするようにする計画です。

アシストの対応はいかがでしたか。

これまでの深い付き合いがあるからだと思いますが、無理を聞いてもらえて助かっています。例えば、WebFOCUSでは契約時には不要だと思っていた教育が、導入時に急拠必要なことが判明しましたが、スムーズに対応してくれたり、アシストのプロジェクト・マネジメント手法とノリタケの手法が異なっていましたが、ノリタケの手法に合わせて対応してくれました。

また、ノリタケの社員、ＩＢＭのアウトソーシング部門の社員とフレンドリーにコミュニケーションをとって仕事をしてくれるので、ストレスなく様々なプロジェクトを進めることができます。

今後の展望

今後、情報システム部はどのような役割を担っていくとお考えですか。

どこの情報システム部門も同じだと思いますが、経営戦略と整合性のある提案ができること、またそれを実行できること、そうした能力を高めていく必要があります。そのためには長期的な取り組みにはなりますが、若いうちから他社との交流を深め、外から会社を客観的に評価できるようになってもらいたいと思っています。

アシストへの期待

最後に、アシストへの期待について教えてください。

客先の経営課題、事業課題、情報戦略などをアシストの取扱製品、サービスでどのように解決できるかを時間をかけて考えてほしいと思います。他社事例をそのまま適用した案や、当社の事業内容や課題も理解せずに持ってきた案は、実態にマッチしていないことがすぐにわかってしまいます。だからこそ、顧客と同じ目線で、その企業に特化した提案ができるよう、さらに能力を高めていって欲しいと思います。

会社概要
corporate profile

株式会社ノリタケカンパニーリミテド

本　社：愛知県名古屋市西区則武新町三丁目1番36号
創　立：明治37（1904）年1月1日（合名会社）
資本金：156億3,200万円
社員数：連結4,004名（2013年3月末）
ＵＲＬ：http://www.noritake.co.jp/

事業内容

日本が誇る世界の食器ブランド「ノリタケ」。陶磁器製造で培った技術を発展させ研削研磨工具、セラミック関連原材料、製造設備などの事業を展開している。

©K.K. Ashisuto 2013　本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。

ノリタケカンパニーリミテド様は、アシストの中日本支社のお客様の中でも、古くからお取り引きのある1社です。創業者で会長のトッテンが、新しい分野の製品を海外から発掘してくると、日本のお客様に役に立つ製品かどうかの感触を伺うために、中日本地区で必ず訪問させていただく1社がノリタケ様でした。当時は、今よりもずっと辿々しかったトッテンの日本語での説明を辛抱強く聞いていただき、「試しに入れてみよう」と、歴代の情報システム部長に、色々な製品をご導入いただきました。

また、アシストの新入社員を実地で教育するため、数世代にわたりOJTとして受け入れていただいたのも、ノリタケ様です。そうしたこともあり、アシストには、ノリタケ様と古くから親しくさせていただいている社員がたくさんいます。ノリタケ様を新たに担当することになった営業担当や若手の技術者は、必ずその歴史の重みと、アシストにお寄せいただく信頼の深さに、プレッシャーと同時にやりがいと誇りを感じています。

今回、ノリタケ様のDWH構築のために、3つの製品（WebFOCUS、DataSurfing、DataSpider）を導入いただきました。現在は、まだまだレポートの数も少なく本格展開はこれからですが、決して導入して終わりではなく、積極的にご活用いただけるまでしっかりサポートしていきたいと思います。また加えて、統合ID管理ツールのLDAP Managerも、アシストが「アカウント管理要件定義」のコンサルティング・サービスを提供していることをご評価いただき採用に至りました。現段階では、当初予定していた管理範囲より狭い範囲でのカットオーバーとなりましたが、今後適用範囲を広めていただけるよう、積極的に提案を進めていく予定です。

最後に、「どこにでも当てはまる提案ではなく、客先の経営課題、事業課題、情報戦略を理解した上で、その企業に特化した提案ができるように」というお言葉を大西様より頂戴しました。私たちにとっては高い目標となりますが、ご期待に添えるよう、しっかりと取り組んで参ります。

現在、ノリタケカンパニーリミテド様でご利用いただいている製品、サービス

- Webレポーティング・ツール／WebFOCUS
- 情報検索ツール／DataSurfing
- データ連携ツール／DataSpider Servista
- 統合ID管理ツール／LDAP Manager
- アカウント管理要件定義サービス
- 各種プロダクト技術支援サービス