

DX STRATEGY, INFORMATION SECURITY

経営戦略と連動したDX戦略、情報セキュリティ

オペレーショナル・
エクセレンスを追求

2005年に製造会社「イトーキレピオ」と販売会社「イトーキ」が統合し、現在のイトーキが誕生しました。それから約20年が経過しましたが、基幹システムは当時のものを使い続けており、経理や受発注、物流などのデータが分散した状態で、瞬時に必要なデータを活用できていませんでした。そこで、従来のシステムを最新のクラウド型ERPへと刷新し、2025年6月から稼働を開始しています。



Yoriaki Saito
齊藤 頼芸

DX推進本部
DX統括部
デジタル改革部 部長

Takashi Takeuchi
竹内 尚志

執行役員
DX推進本部
DX統括部 統括部長

Tsuyoshi Otsuki
大月 剛

常務執行役員
DX推進本部長

ビジネスを成長させる 経営戦略

大月 最新のクラウド型ERPを稼働しましたが、トランスフォーメーションはこれからです。現在はトランスフォーメーションを支える社内システムの土台を整備するフェーズです。まずはあらゆる情報を一つのシステムに統合し、必要なデータをすぐに取り出せる環境を構築します。その後、来年そして次期中期経営計画において、「Office3.0」領域を含め、社内か社外かの区別を超えたデータの活用を目指します。今後のオフィス業界では、データがビジネス変革の鍵を握っていることは間違いありません。そのため、今回の基幹システムの刷新は、ビジネスを成長させる経営戦略と位置づけています。

竹内 新システムは6月より稼働したため、その効果を検証するのは2026年以降になります。ただし、ペーパーレス化は一気に進むでしょう。紙ベースで行われていたお客さまとのやり取りが大幅に効率化されます。例えば、記入して返送してもらった書類をスキャンして保存するといった業務が一掃され、コスト削減にもつながります。また、月



オペレーショナル・エクセレンスとは、標準化や効率化の先にある全社最適の実現

次決算の早期化や生産・販売計画の精度向上も見込まれます。

一番のポイントはデータの一元管理

齊藤 ERP導入を「なぜやるのか」と言えば、大きく3つあると考えます。

まず、現行システムが老朽化・ブラックボックス化していく中で、改修を続けるのが困難になっています。

二つ目にそのことに関連してシステム間の連携の課題も抱えシームレスな連携がとりにくい状態となります。古いシステム同士がつながっているため、一つを改修しようすると連携先のシステムにも影響を及ぼします。

最後の要因としては、イトーキが新しいビジネスにチャレンジしようとした時に、システムが変更できずに足かせになってしまい、今後の成長の阻害要因になることが危惧されます。

今回のプロジェクトの「価値はどこにあるのか」と言えば、イトーキでの活動データが一つのシステムに統合される点です。日々の業務オペレーションを支援するためだけでなく、経営陣から管理職、一般社員までが同じデータを共有することで、経営陣が描く戦略に

対し、全社員がその目的を理解し、行動するためのベースになるものを提供することが使命であると考えます。

大月 イトーキに入社してすぐ、「よく作り込んでいるな、使い続けているな」と驚きました。同時に、チャレンジしとことん活用する社風があるのなら、思い切って一足飛びにクラウド型ERPに移行できると考えました。もちろん、Oracleのデータベースに正規化されたデータを保存しておけば、後から柔軟に活かせるというメリットも考慮しての判断でした。

竹内 私は、本当に「やれることはたくさんあるな」と感じました。ただし、少なくとも5年先を見据え、どの機能をどの順番で導入し、どう変えていくかを考えながら進めていくことが重要だと思っています。

CSIRTを設置して情報セキュリティを強化

大月 あまり前面に出していませんが、情報セキュリティも重要なテーマです。これからはお客さまの情報を預かり、ビジネスに活用するフェーズに入っ

ていきます。情報セキュリティなくして経営は成り立ちません。リスク管理やコンプライアンスと同様、経営の中核に位置づけるべきものです。

そこで今回、私がCSIRT*を立ち上げました。基幹システムに集められたデータやドキュメントは、すべて情報セキュリティに関わってきますので、もはやその目的を言わずとも共有されている状態を目指します。

*Computer Security Incident Response Team

未来に向かって進むための取り組み

齊藤 イトーキのビジネスは受注生産が多く取引が多様で、ERPを適用するには非常に難易度が高い。

そうした複雑な業務に対し、部門を超えて議論しながら合意形成していく文化があると感じます。転職してきた者として、その点を非常にありがたく思っています。

竹内 見積もりから受注、調達、納品、売上、そして現場での取りまとめまで、さまざまな部門が業務の各段階で関与しています。それらをERPに合わ

せて変更しており、新しいやり方に慣れってもらう必要があります。同時に、前より工数を減らして業務を効率化するには、変更前と変更後の状態を定量的に評価する方法を決めておかねばならず、それについても整理しています。

大月 ただ、標準化や効率化で止まっているは、システムを活用しているとは言えません。データを見て何を提案できるかを考えることがより重要です。オペレーショナル・エクセレンスとは、標準化や効率化の先にある全社最適の実現です。だからこそ、鮮度の同じデータを全員が見られる状態にする必要があります。現場も経営も同じデータを元に議論する。そういう環境が、まさにオペレーショナル・エクセレンスの追求だと思っています。

例えば、多くの会社が抱える課題の一つに部門間の連携があります。その意味でも、データを一つのシステムにまとめることが重要です。次期中期経営計画では統合したデータをいかにビジネスに役立てるか、そこを目指します。私は、今やっていることは“守る”ことではなく、“未来に向かって進む”ことだと信じています。