

株式会社ヨークベニマル

グループ3社の管理業務シェアード化に向け 4万人の人事・給与システム統合を POSITIVEで実現



社名:株式会社ヨークベニマル
 本社:福島県郡山市朝日二丁目18番2号/設立:1947年/資本金:99億2千7百万円
 売上高:3,429億4千4百万円(2012年2月期/連結)
 従業員数:12,660名(正社員2,495名 パート社員10,165名:2012年2月末現在/連結)
 事業内容:福島・宮城・山形・栃木・茨城の5県において、
 食料品を中心としたスーパーマーケット事業を展開。
 URL:http://www.yorkbeni.jp

食料品を中心としたスーパーマーケットを東北・北関東で展開するヨークベニマルは、セブン&アイグループの食品スーパー事業の中核会社。さらなる事業強化に向け、首都圏で展開するヨークマート、子会社のライフフーズを含めた3社の事業統合を進めています。三者三様の業務運用とシステム基盤を、ヨークベニマル本社のある郡山に一極集中させる一大プロジェクト。その一翼を担う人事・給与システム統合を支えたのが、ISIDの統合人事ソリューション“POSITIVE(ポジティブ)”です。

コスト構造改革に向けた事業統合を断行

コンビニエンスストアや総合スーパーなど、7つの事業領域で業態特性を生かした革新的な経営を推進するセブン&アイグループ。その一員として食品スーパー事業の中核を担うヨークベニマルは、店舗づくりのノウハウ共有などシナジー効果の発揮と、経営の効率化に向けたコスト構造改革を実現すべく、2008年から同事業セクター3社の事業統合に着手。人事、財務など業務ごとにプロジェクトを立ち上げ改革を進めてきました。

計4万人を対象とする人事・給与システム統合を指揮した企画財務室総括マネジャーの一ノ瀬貴義氏は、次のように当時を振り返ります。

「管理本部機能をヨークベニマルに集めてシェアードサービス化し、郡山に集中させることが経営方針として打ち出された。通常はまず業務統合を行ってからシステムを作るものですが、それを同時並行で進める計画でしたから、初めから課題は山積でした」

3社が独自に構築してきた人事・給与システムの統合にあたり、“POSITIVE”を選んだ理由について、一ノ瀬氏はこう説明します。「最大のポイントは、制度や組織が異なる3社の業務を同一基盤上で運用できるのか、という点。複数会社を管理できる機能を備

「制度や組織が異なる3社の業務を
同一基盤で運用でき、15時間かかっていた
給与計算をわずか15分で実行。
この機能性とパフォーマンスは、
統合に欠かせない要素でした」



一ノ瀬 貴義氏
 株式会社ヨークベニマル
 企画財務室 総括マネジャー

え、大規模運用で実績のあるパッケージは“POSITIVE”以外に見当たりませんでした。ASPやアウトソーシングという選択肢もありましたが、統合に向けて業務運用自体が固まりきらない中で、建設的な提案が出てこなかった」

複数企業を一つのシステムで管理でき、また各社の多岐にわたる管理項目にもパラメータ設定で容易に対応することができる“POSITIVE”の高い機能性と柔軟性が、選定の決め手となりました。

“POSITIVE”を軸に3社の要件を整理

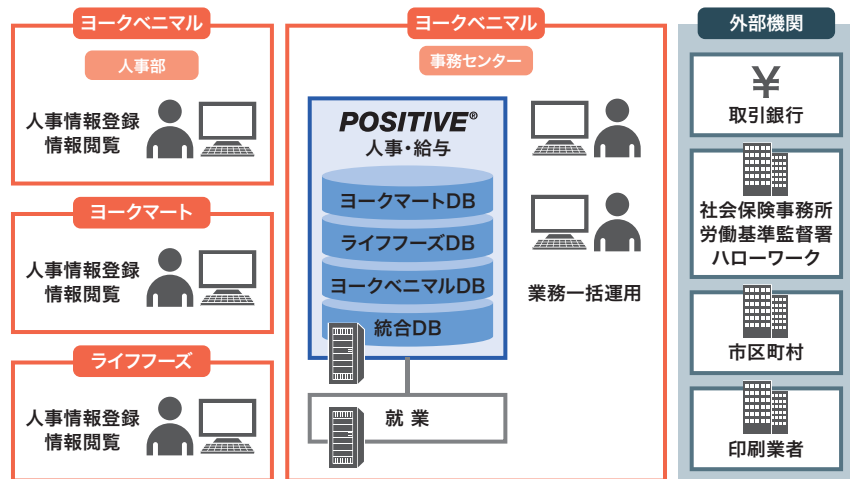
非正規社員の比率が高く、その雇用形態も多様な小売業界では、繁閑に応じた人員の増減が激しく、パートから正社員への登用といった雇用区分の変更も頻繁に発生します。ヨークベニマルも例外ではなく、シェアード化に向けては事務負担の軽減も大きな命題だったと一ノ瀬氏は続けます。

「当時、ライフフーズと合わせて2万3千人の給与計算にかかる事務負担は相当なものでした。給与計算の実行処理だけで15時間かかっていたから、締日前の時間的余裕は全くない。それが“POSITIVE”ではわずか15分で終わるのです。我々と同じ小売業界で、対象者13万人という稼働実績があったのも安心材料でした」

“POSITIVE”を軸に進み始めたシステム統合。しかし、その後の道程も平坦ではありませんでした。

「過去の経験から、統合がどれだけ大変かは身に染みていました

から、要件定義には十分な期間を設定しました。しかし総論賛成でも、各論になるほど3社の意見を合わせるのには並大抵ではない。実務レベルでは、“POSITIVE”と各社の自前システムの機能がどうマッピングされるのかを整理するのが一番大変でした。ISIDは常に議論に参画し、パッケージの機能で対応できる部分とアドオンが必要な部分を切り分けながら、的確な提案をしてくださいました。今思えば、パッケージを軸にしなければ要件はまとまらなかったかもしれません」(一ノ瀬氏)



3社の業務統合後の新人事・給与システム概要図

シェアード化の効果を経営陣も評価

全体の統合プロジェクトはまだ一部が進行中ですが、人事・給与系は運用フェーズに入りシステムも安定稼働。3社の業務統合という大きなハードルを越え、ついに稼働した新システムを、一ノ瀬氏はこう評価します。

「効率化という点では十分な成果を得られました。でも、それも現場の協力あってこそ。自前システムからパッケージへの移行ですから、現場は制約も多いと思います。統合のメリットをきちんと現場に示して、さらに運用を発展させていくのも私たちシステム部門の役割でしょう。財務・経理など他のプロジェクトも含めたシェアード化の効果は絶大で、経営陣からも高く評価された。郡山に業務を集約したことでコスト構造は劇的に変わり、プロジェクトの総投資額を数年で回収できる見込みです」

「『できない』言い訳ではなく、『できる』ためには何が必要で、どう進めれば良いのか。ISIDは初めからそれを真剣にぶつけてくれ、的確な提案をしてくれた」

一ノ瀬 貴義氏
株式会社ヨークベニマル 企画財務室 総括マネジャー

システム稼働開始からほどなく発生した東日本大震災では、多くの店舗が被災。出勤もままならない従業員が多い中、震災から2週間後の支給日には全従業員に期日通り給与を支払うことが決定しました。

「とにかく従業員とその家族の生活を守る、という経営の判断です。店舗からの勤怠データが来ない中でイレギュラーな対応でしたが、ISIDにサポートしてもらい、何とか乗り切りました」と一ノ瀬氏は振り返ります。

現在は別の統合プロジェクトで奔走中の一ノ瀬氏ですが、1年半以上にわたり苦勞をともにしたISIDのメンバーについて、次のように語っています。

「立場上、ベンダーの人にはさまざまな相談をしますが、私はいつも『できる』と言ってほしい。つまり、『できない』言い訳を並べるのではなく、『できる』ために何が必要で、どう進めれば良いのかを真剣にぶつけてほしいのです。検討の段階から、その意味で話ができただけがISIDだった。紆余曲折した要件定義の間も、震災後の緊急対応でも、常に『できる』ための提案をしてくださいました。パートナーとして、これからもISIDには期待しています」