

ユニシス ニュース

No.472

8

2000

ブランド・ビルディングの時代

学習院大学 経済学部 教授 青木 幸弘氏

●ビジネス構築とブランド構築の統合

近年、ヒト、モノ、カネといった伝統的な経営資源の捉え方に対して、情報(ノウハウ、特許)やブランドなどの無形資産が果たす役割に着目し、それらを第四、第五の経営資源として有効に活用(資源化)することの重要性が説かれるようになってきた。

例えば、IT(情報技術)の高度化やネットワーク化が進展する中、急速に関心が高まっているビジネス・モデルの革新や、その特許化の問題、あるいは企業価値経営との関連において顧客、株主、従業員と結び付ける連結環として再認識されだした企業ブランドの問題などは、いずれも無形資産が果たす役割の大きさや可能性を示している。

改めて説明するまでもなく、企業の存続と成長は、持てる経営資源を適切な形で組み合わせた上で市場に投入し、その結果として得られる成果の一部を資産化し蓄積していくことで達成されるが、今日、企業成長の決め手として考えられているのは、単に経営資源の量的側面だけではなく、その質的な側面であり、さらには資源投入の枠組み(ビジネス・モデル)と付加価値化のプロセス(ブランド力)なのである。

一方で、ブランドは、当該ビジネス・モデルのアウトプットの意味や価値を顧客に伝達する上で重要な役割を果たしており、他方、ビジネス・モデルはブランドに価値の基盤を提供する。その意味で、両者は互いに関連しあう企業経営革新の二つの柱であり、昨今、ビジネス構築とブランド構築との統合の必要性が叫ばれる所以もここにある。

●ブランドを通した顧客との関係性の構築

ところで、共に無形資産として捉えられながらも、ノウハウや特許とブランドとの間には決

定的な違いがある。すなわち、(ヒト、モノ、カネといった経営資源も含めて)前者が企業の中に蓄積されていく資産(資源)であるのに対して、後者のブランドは、市場の中に(それも消費者の頭の中に)蓄積されていくタイプの資産である、という点だ。

ここで注意すべきことは、「ブランド」という確固たる実体が存在するわけではなく、存在するのは「ブランド化された製品」(あるいは、「ブランド化された企業」)であるということ。さらに言うなら、存在するのは過去のコミュニケーション活動や購買・使用経験などを通じて消費者の頭の中に形成・蓄積された「製品や企業にまつわる知識(情報)」であり、それこそがブランドの実体だ、ということである。

したがって、ブランドは本来、企業の資産というよりも、正確には「消費者(あるいは社会)と共有される資産」とでも呼ぶべき存在であり、かつ、それを直接的にコントロールすることが極めて困難な存在でもある。唯一、個々の企業にとって可能なことは、さまざまな接点管理も含めた統合的で継続的なコミュニケーション活動を行うことによって、消費者の頭の中に望ましい知識構造を創り出すことである(ここで言う「望ましい知識構造」とは、当該企業や製品にとって望ましい評価や行動を生み出す知識構造ということであり、それが所謂「ブランド・イメージ」や「ブランド・ロイヤリティ」のベースとなる)。

その意味で、ブランドを構築するための一連の活動とは、ブランド(知識)を通して企業と消費者との関係性を構築し、維持・強化しようとする営為でもあり、ブランド・マネジメントは、本来的に、顧客(消費者)との関係性のマネジメントという側面を持っているとも考えられる。

●ブランド構築におけるビジョンの重要性

企業組織の中にはではなく市場の側に蓄積されていく資産としてのブランド、しかも、消費者の頭の中に形成・蓄積されていく知識をベースとしたブランドを構築していくためには、一体、何が重要であり、どうあらねばならないのであろうか。

上述のように、顧客(消費者)の知識ベースで捉えた場合のブランドの構築は、唯一、統合的で継続的なコミュニケーション活動(製品自体も含む広義のコミュニケーション活動)を通してのみ行えるが、そこでの統合性と継続性(一貫性)の要(核)となるのが、企業にとっての「意図するブランドの姿」(アイデンティティ)であり、そのようなブランドの将来像についての明確なビジョンである。

多くの論者が指摘しているように、ビジョンは一貫性と革新性とを繋ぎ合わせる接着剤であり、明確なビジョンを持ったブランド構築によってのみ、過去の資産を継承しつつも変化に対して革新的に適応していくことが可能になる。また、明確なビジョンに裏付けられたブランドは、顧客と企業を結び付けるだけでなく、株主、従業員といった、さまざまなステークホルダーと企業とを結び付ける力を持つ。その意味で、ブランドは、最早、単なるマーケティング上の手段というよりも企業を導き、束ねていく核なのかもしれない。

いずれにせよ、市場のグローバル化や規制緩和の進展など、企業を取り巻く環境が激変しつつある現在、過去のブランド資産を最大限に活かしつつも、いかにして新たなブランド構築の局面を切り拓いていくか。今、マーケターだけでなく、企業経営者もまた、本当の意味での資質と能力が問われていると言えよう。 四

主な記事

◆特集:ナレッジ経営による企業革新

*光 伝導機一鼎談:ナレッジ・マネジメントによる企業革新を推進 (3・4・5・6面)

◆ユーザ事例

*和気産業「新物流システム」でローコスト・オペレーションを目指す (7面)

*新学社一経理システムと人事・給与システムを「C/S型システム」に刷新 (8面)

*オンリーワン「世界初の3次元靴底型設計用CAD「ModelMaker」を開発 (9面)

*日本旅行「RENネット宿泊施設情報システム」で販売力強化を実現 (16面)

◆IT最前線

*戦略的ビジネスとなるソフトウェア知的財産の国際的潮流に思う (10面)

*Staffware2000 eProcess(下) (11面)

*ブロードビジョン (12面)

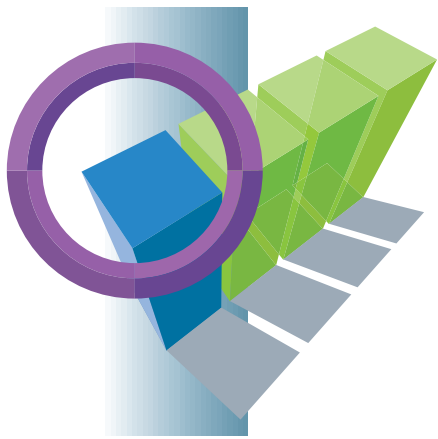
*システム開発技術の動向(4) (13面)

*ネットワーク・ソリューション(4) (14面)

◆News From Unisys (15面)



特集:ナレッジ経営による企業革新



特集.ナレッジ経営による企業革新

経営戦略と結びついたナレッジ・マネジメントへ

株式会社コラム
代表 紺野 登氏

■ 経営戦略としてのナレッジ・マネジメント

90年代半ば、米国でナレッジ・マネジメントに急速に関心が集まった。背景には、リストラやリエンジニアリングで企業の知が人材とともに流出してしまうのを食い止めたいという思いがあった。企業は属人的ノウハウを、学習や内部協業の制度、ITシステムによって組織内に貯え、継承しようとした。ナレッジ・マネジメントはそのための新手法だった。いままナレッジ・マネジメントといえば、「ベストプラクティス(成功ノウハウ)を組織的に共有し、活用し、スピードや生産性向上、利益に結びつける手法で、はやく広く情報共有するためにITを活用する」といった理解が一般的だ。

しかし、これは重要な見方だけれども、従来のITシステムの延長線上にある組織内部の改善手法にすぎないともいえる。

最近、実践の時代に入った米国では、ナレッジ・マネジメントが経営戦略として明確化されていないといった批判が生まれている。より重要なのは、ナレッジ・マネジメントを今後の成長や競争を脱んだ、経営革新のプロセスとして捉えることである。その意味で、現在言われているITベースのナレッジ・マネジメントの視野は狭い。筆者は「知識経営」―知識に基づいて価値を生み出す経営―という概念でナレッジ・マネジメントを捉え直すべきだと考える。

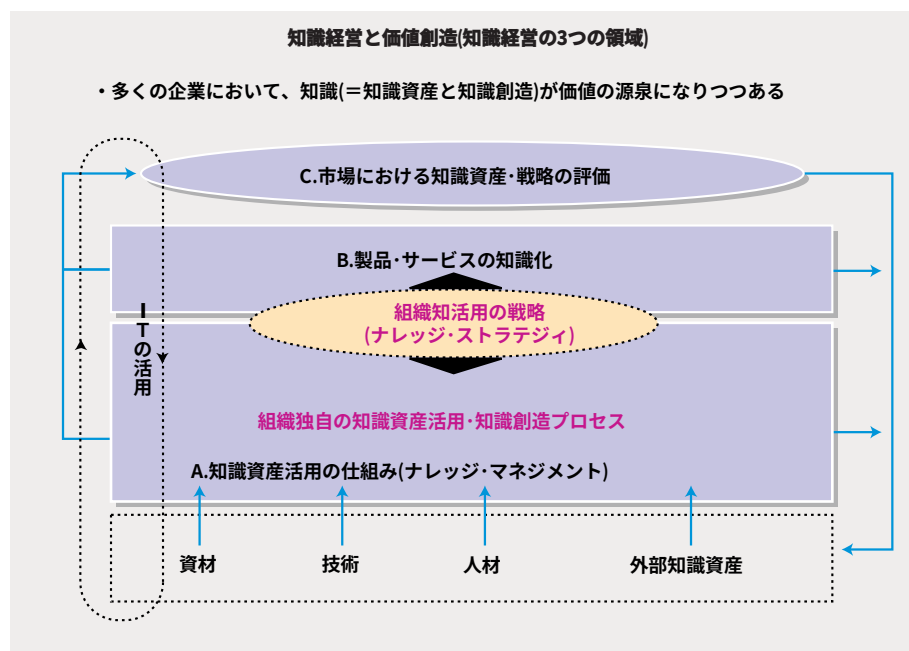
■ 知識経営による価値創造

では、どのようにして企業は知識から価値を生み出すのか。それは知識資産の活用と創造によってである。

企業の知識資産には、顧客(市場)の知識、組織内で培われた知識、製品に直結した知識の3つがある。(1)「顧客知」とは、顧客についての知識の把握だけでなく、顧客との知識の共有も意味する。共有によって問題解決やサービスの質が高まり、継続的に顧客価値を高めることができる。例えば、ソフトウェア開発において、ネット上のベータサイトに顧客を参加させることで知を共有する、といった手法が該当する。また、ブランドも、顧客の知覚によって成り立つ重要な知識資産といえる。

(2)社内の「組織知」には、現場の個々人が経験的に蓄積したノウハウから、製品開発・デザインなどの知的方法論まで、さまざまなものがある。冒頭で指摘したような狭義のナレッジ・マネジメントも、この組織知が対象である。つまり、ベストプラクティスや組織に偏在している有効な知識を共有することであり、これによって業務の質やスピードを高めることができる。

(3)「製品知」は、中核的な技術や、製品を市場化するために必要な補完的知識資産を意味する。製品知は、知財として特許やライセンス、コンサルティング収入の源ともなる。またi-アプライアンスなどと呼ばれるようなインテリジェンス家電製品のように、製品が知識のゲートウェイとなることで、コモディティ商品に対する差別化



や付加価値化が可能になる。

こうした知識資産の活用に加え、組織内では新たな知識創造にかかわる諸活動が行われる。組織内のインフォーマルな知の交流、プロジェクト・チームなどの集団、特定の課題を共有する部門間のネットワーク、顧客との対話などである。既存の知識資産を活用しながら、新たな知識、価値が生まれるべく、こうした「場」をデザインし、促進していく必要がある。

さらに、以上のような知識資産活用プロセスや知識創造のための組織活動全体が「企業価値」として市場で評価される。大きな産業の変化の傾向として、企業の有形資産よりも無形(知識)資産からより多くの価値が生み出されるようになってきている。ハードを持たないソフトやノウハウだけの企業が大きな時価総額を背景に資本を調達できる(もちろん、市場評価が正当か否かを吟味するには、企業の知識資産と能力を分析しなければならないが)。このような企業価値のインパクトを織り込みつつ、知識の創造と活用を展開することが、知識経営だといっている。(図)

■ ナレッジ・マネジメント＝ITシステム＋人間系

さて、日本企業においてもナレッジ・マネジメントへの関心の高まりは著しい。一方で、その実践は容易でないともいわれる。トップの関心から現場での実情に至るまで、幅広い調整活動が要求されるし、データとは異なり意味的情報を扱うという難しさがあるためと思われる。しかし、結果としてITシステムに着地するにしても、導入は知識経営や知識戦略の観点から出発すべきである。そこで重要になるのは、人間系の仕組みである。

ナレッジ・マネジメントのためのシステムは一見さまざまなツールの寄せ集めである。

ある例では、グループウェア、メッセージング、Webブラウザ、ドキュメント・マネジメント、探索および検索、データ・マイニング、知識表現、プッシュ技術、エージェントなどが利用されている。さらに、その他、通信技術、周辺機器やオフィス環境

との融合など、技術は広範で複雑に見える。しかし、基軸になるのは、いかに複雑なシステムを作るかでなく、ナレッジ・ワーカーが知識を活用・創造する「場」をデザインすることである。

「場」のデザインは、ナレッジ・マネジメントだけの問題でなく、本来のITのあり方にもつながる。ある米国金融業界のIT投資額と企業収益性の関係の研究によれば、両者には何の相関もない。

しかし、だからといってIT投資を止めれば市場シェアを失う、というの

である。情報化の進んだ競争環境下ではIT投資は必須なのである。ではどうすればいいか？ 同報告書はIT投資の成果を上げるにはユーザをITワーカー(ITを使いこなせるナレッジ・ワーカー)として育成できるかどうかを鍵だと結論している。人間系の重要性を言っているのである。

「場」はナレッジ・ワーカーが交流、集合、対話していく過程で共有される知識の文脈や関係性を意味する。それはプロジェクト・チーム、物理的なオフィス、仮想的グループやコミュニティなどによって形成される。最近話題になっているコミュニティ・オブ・プラクティス(実践の共同体)といった概念も1つの「場」のパターンである。それは、多様な知識・能力を持ったナレッジ・ワーカーが組織や領域を超えて知識を持ち寄り、共同で知識創造する実践の場のことである。

「場」の概念は、ナレッジ・マネジメント・システムで採用すべき技術選択の際の基本的評価軸ともなる。例えば、ノウハウを知識ベース化する場合、事実上システム内に蓄積されるのは知識でなく意味的情報である。情報共有と知識共有は異なる。知識は人間依存であり、情報として流せば文脈や脈絡が欠落して断片化してしまう。

では、知識は伝達したり記録できないのかというと、その文脈や脈絡を補うことで、ある程度再現可能になる。つまり、どのような状況で、誰がその知識を生み出したか、といった切り口から意味的情報を捉えられるような仕組みが、システム側に求められることになる。

また、専門家のネットワーク、コミュニティ・オブ・プラクティスをサポートするような場の仕組みの有無も重要であろう。

基本的にはいかなるITシステムも、それ単体ではナレッジ・マネジメント・システムたり得ない。情報共有でなく、人々を参加させ、知識の共有・活用・創造のプロセスを生み出す努力がシステム側、組織側双方に不可欠である。ナレッジ・マネジメントにおいて組織文化の変革が重要とされる所以である。

ナレッジ・マネジメントによる企業革新

鼎談

光 伝導機株式会社 代表取締役社長

文教大学 情報学部 教授

<司会> 日本ユニシス株式会社

アドバンストコンサルティング部 主任研究員

福嶋 猛氏
根来 龍之氏

柳田 和幸

ナレッジ・マネジメントも第二段階に入り、その関心もベストプラクティスの共有・移転から価値創造のプロセスへとその中心が移りつつあります。これは、ナレッジ・マネジメントが、「個を活かす」という意味で、その重心が、情報システム系から人間系に移ってきたからだと考えられます。

本鼎談では、光 伝導機(株)の福嶋 猛社長に、経営の現場で実践されているナレッジ・マネジメントをご紹介いただくとともに、実務経験と研究者としての豊富な識見をお持ちの、文教大学 情報学部の根来 龍之教授に解説を交えていただきながら、ナレッジ・マネジメントの本質に迫ってまいります。

すべては“弱みの研究会”から始まった

司会 光伝導機さんでは、中期3カ年計画の中で「Step Up 500」という営業政策を展開されていますが、それは、ナレッジ・マネジメントの面からも非常に興味深いものだという印象を受けています。本日は、その「Step Up 500」を中心に議論を進めていきたいと思えます。具体的にどのように展開されているかを伺う前に「Step Up 500」の出現の背景からご紹介ください。

福嶋 当社は生産材の流通(販売)を担っている会社ですが、これまで高度経済成長の波に乗って、成長路線を歩んできましたが、98年に対前年比で売上が落ち込みました。その時に、これまでの営業政策を改善するための議論がなされました。しかし、長い間成長路線を歩んできたため、「環境が良くなれば、また売上は上がる」という楽観的な意識が強く、現実の厳しさを直視する意識に欠けていました。

そこで、新たな成長路線に乗せるには、戦略というよりも、企業文化を根底から変える必要があると判断したのです。このため、経営会議のメンバー12人(部長)を集めて、“弱みの研究会”を実施しました。

この研究会を開催する前に、私は各メンバーに3つのテーマについてレポート提出を指示しました。テーマの内容は、①会社の弱みは何か、②部長としての弱みは何か、③会社の弱みと個人の弱みの関係(会社の弱みが知らず知らずのうちに自分の弱みにつながったのか、あるいは自分の弱みそのものが会社の弱みになったのか、それとも、会社の弱みと自分の弱みは別々のものであるのか)というものでした。

これらのレポートを総括すると、「弱みを課題として解釈して、しかもその課題は将来への課題であって、それを自らクリアして強みに変えていく」という意見がほとんどでした。

私は、弱みを課題に置き換えて考えること自体が根源的な弱みであり、現実を直視する勇気がないことの現われだと感じました。この背景には、「現実を直視しないで願望でものを考える」企業文化がありました。今まで培ってきた企業文化では、企業環境の激しい時代には通用しない、企業文化そのものを変えていかないと安定的な成長はできないと私は判断しました。

強みと弱みは表裏一体

司会 なるほど、Step Up 500の狙いは、企業文化の変革だったのですね。

福嶋 Step Up 500は「会社(仕事)の仕組みを作り替えて、利益の生まれる構造を作り出し、そのプロセスを通じて企業文化の変革を推進する」ための経営3カ年計画の中核です。具体的には、企業文化、組織風土、組織メンバーの習性からなる企業体質を変え、①仕事の機能を明らかにし、②仕事に対する役割を明らかにし、③仕事のやり方を変え、仕事と仕事の関係を作り変えることで会社の仕組みを変えていこうとするものです。

根来 普通、自社の強みを探して、それを伸ばすという考え方が多いのですが、あえて弱みを探るのは、アンチテーゼとして大変面白い考え方です。そこでお聞きしたいのですが、それまでの成長を支えてきた強みを強化するのではなく、弱みを探すという考え方をし、強みを活かすという考え方を積極的に否定した理由は、何だったのでしょうか。

福嶋 企業の収益構造を業績と社数(得意先)の関係で見ると、20%の得意先で80%の売上を占めるというのが一般的な構造です。しかし当社の場合、得意先の15%で80%を売り上げるという構造になっていました。その15%の得意先は、当社に格別の期待感を持ち、我々もそれに応えた商品やサービスを提供してきました。そのマーケット環境の広がりに応じて当社の売上も伸びていたのです。そして、営業担当者は自分の担当企業の中でも売上を伸ばしやすい得意先をメインに対応し、それ以外の得意先とはあまり関係を強化しようとしなかった。

ところが、マーケットが縮小してくると、今まで消極的だった85%の得意先との関係を強化しないと新たな成長はできない状況になってきました。しかし15%の得意先との間で培った営業スキルは、残りの85%の得意先には、まったく通用しなかったのです。

このように、我々の強み(15%の顧客向けの営業スキル)は、環境が良ければ発揮されるが、逆境では逆に弱みとなってしまいます。これが我々の状況だったのです。



鼎談風景(右から、福嶋氏、根来氏、柳田)

関係性重視の個客ベース営業へ

司会 15%の得意先に通用した営業スキルが、残りの85%の得意先には通用しなかった理由は何ですか。

福嶋 商品を買っていただく時に一番のベースになるのはコミュニケーションです。コミュニケーションが前提にあって、そこから商談が始まる。15%の得意先は過去からの長いお付き合いの中で、コミュニケーションが出来上がっていましたが、残りの85%の得意先とはコミュニケーションが上手くできていなかった。

そこで、Step Up 500を作った時に、「1社で月5,000万円の売上顧客よりも、500万円で10社の売上顧客を獲得しよう」というスローガンを掲げました。つまり、少ない社数で大きな売上を得るのではなく、多い社数で大きな売上を得ようというもので、このための関係を作っていけるスキルを高めていこうとしたわけです。

司会 Step Up 500の500とは、目標とする「1社の売上500万」の500だったのですか。

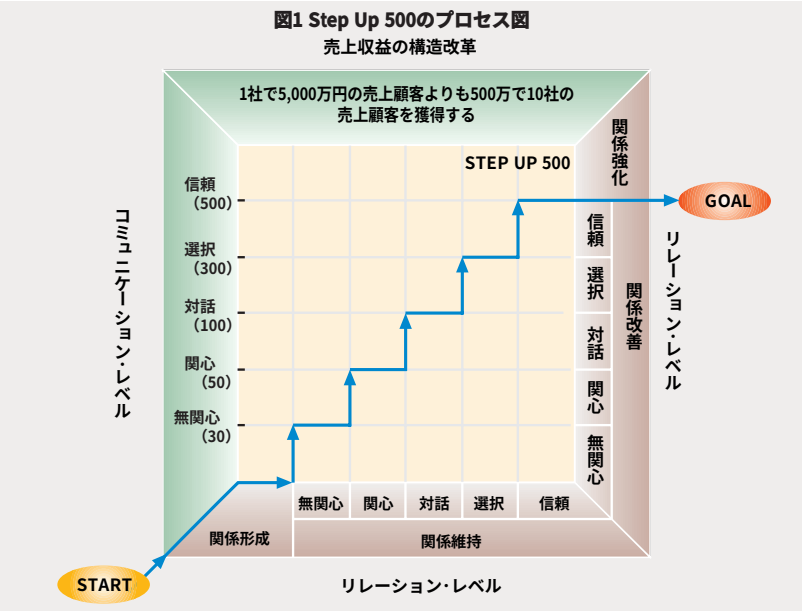
福嶋 そうです。一部の得意先で売上目標を達成するのではなく、得意先1社ずつとの関係性を良くすることで、我々の売上収益構造を安定させようとしたのです。

根来 顧客との関係を深めながら、段々と、まさにステップアップしていった500万のレベルに達する、というプロセスは、Step Up 500の根幹をなすものだと思います。このステップアップの仕組みについて教えていただけますか。

福嶋 得意先との関係をコミュニケーション・レベルとリレーション・レベルという2軸で整理しました。(図1)

まず、コミュニケーション・レベルを作り、得意先をプロットしてみました。レベルは、①「無関心」：当社に対する関心が無い、②「関心」：当社に関心を持っていたい、③「対話」：双方向のコミュニケーションができ、かなり対話していただける、④「選択」：商談に際し当社を選択していただけるウエイトが高い、⑤「信頼」：お互いにさまざまな要望を出し、提案ができる、最も深い関係、の5段階です(図1の縦軸)。

次いで、これに予算を当てはめ、これら個々の得意先ごとに、どういう関係を作ったらいいかを考えました。そのために、関係の成立過程を、「関係の形成」―「関係の維持」―「関係の改善」―「関係強化」という4つのリレーション・レベルに整理しました(図1の横軸および右の縦軸)。



そして、営業マンに、営業活動のプロセスとして、得意先との関係を、①形成するコース、②維持するコース、③改善するコース、④強化するコースの4つのコースを提示しました。これにより、営業マンの活動は、担当した得意先のコミュニケーション・レベルを上げることだということを明確にしたのです。

司会 顧客との信頼関係でビジネス展開を強化しようと考えたわけですね。仕組みは分かりましたが、その考え方を営業マンにどういうプロセスを経て具体的に浸透させていったのですか。

福岡 営業マン1人ずつの売上評価から、1得意先ずつ、得意先との関係がどう変わったかを見るという形に評価の仕組みを変えました。その前提として、仕事の原点を同等にする必要があり、営業マンが持てる社数をコースごとに決めました。コースごとに難易度があり、それに応じて、形成コースは20社、維持コースは15社、改善コースは10社、強化コースは5社としました。これによって、どのコースを選んでも、難易度について営業マンの仕事をする条件は同じになります。

また、営業マンの資格等級制度とコースの難易度の組み合わせも行っています。例えば、資格等級の低い営業マンは難易度の低い維持コースを持つのが基本的な組み合わせですが、自分の等級よりも上の難易度のコースを選べば、その時点でプラスの下駄をはかせることで、挑戦意欲を高めています。

司会 顧客との関係が改善されたというのは、具体的にどうやって判定するのですか。

福岡 基本的には目標金額ですが、その内容が問題です。例えば、改善コースで10社を担当し予算が月2,000万円だとすると、その営業マンが2社で2,500万売り上げた場合、予算達成の評価はするが、残り8社は改善できていないのでマイナス評価になります。2,500万売っても評価としてはあまり良くないのです。要するに、2,000万の予算を10社の関係目標で達成した方が評価はダウンと良くなります。

ノウハウ共有の切り札「情報シート」

根来 単純な売上目標ではなく、顧客との関係がどのようなレベルにあるかということで営業マンの行動を自己判断してもらう、あるいはそれで評価するという考え方ですが、そのためには、営業マンは、いろいろなことをしなくてはなりませんね。

例えば、訪問時にこういった話を持っていくといい、といったノウハウの共有がありますが、この点はいかがですか。

福岡 顧客への提供価値をどう定義し、それをどうやって提供していくかを議論しました。その結果、顧客への価値提供は2つあり、それを実行するにはノウハウの共有が必須になると考えました。

1つは、技術課題です。顧客がその市場で優位性を確保するには、生産設備など製品の競争力を強化する技術を提供することに価値があります。当社では、営業マンが日報を作成する際に、全社で共有したいことを自己判断して「情報シート」(図2)に記入しています。このシートには、顧客へのアプローチやプロセスの問題など、すべてが入っています。さらに、発注を受けた案件だけを取り

出し、我々のソリューションのどこに顧客が満足したかを、テクノロジーの面から再編集した「テクニカル・シート」があります。営業マンは、訪問・面談の際、これらのシートを活用しています。

もう1つは、顧客の生産活動におけるオペレーション・コストの改善を提案することです。そのために、営業マンの成功事例をモデル化し活用できるようにしています。

司会 具体的には、どのような使い方をされていますか。

福岡 一番大事なのは、ソリューションの提案です。顧客が、どういうワーク(対象)をどんな方法でやっているか、そこでの課題と考えているコトは何か、それに対し我々は、どういう解決策を提示し、具体的な商品として何を納めたかを目に見える形にし、これを蓄積しています。

したがって、ある営業マンが客先を訪問して同じようなワークがあったら、前の事例から不具合や課題を発掘したり、解決策を見い出したりしています。現在、このためのデータ蓄積を進めています。

根来 先ほどの売上が落ちてきたときの弱みの研究会、あるいは顧客関係性重視の営業方針に切り替える段階で、営業マン個々の経験に頼るようなやり方からノウハウ共有型への切り替えを行われたわけですが、抵抗なく進みましたか。

福岡 すぐには進みませんでした。毎月スコアカード(評価)が出てきます。この評価を見て営業マンは自己反省する。これによってStep Up 500の持つ意味が、少しずつ理解されるようになっていきました。

根来 すると、まず関係性重視の考え方があって、その中でノウハウの共有化が進んでいったわけです



福岡 猛氏



根来 龍之氏

ね。ノウハウを出し合うということに営業マンの中に抵抗はなかったですか。

福岡 冒頭にお話したように、我々がこれから作っていく企業文化の中で、自律分散型の組織を作っていくと定義しました。これは、自分自身を明らかにして、他者との関係を作っていくオープン型組織であるとうたっています。これがかなり浸透してきたために、ノウハウ共有に抵抗感がなくなったのだと思っています。公式の場だけでなく、縄のれん(赤提灯)など非公式な場でも営業マン同士が連絡をとって相談し合っており、情報交換の場がかなりできています。コースごとの会議もやっています。共通の悩みを持っているため、かなり集まりもよいようです。

司会 これは今後さらにグループウェアのようなシステムにしていく予定はあるのでしょうか。

福岡 あります。コンピュータ化して自由に検索できるようにしたい。ワーク別、商品別の解決例などを検索できるようにもしたいと考えています。

用語と文脈の共有が信頼の源泉

根来 情報の解釈を共有化するためには、言語を共通化する必要があります。この面で、どんな工夫をされていますか。

福岡 我が社では、議論をする回数が非常に多い。会議という名称を付けていますが、実際には、何か結論を出すことが目的ではなく、議論を通じて会議に参加しているメンバーが何か自己発見すればよいとしています。こういう形で共有を図るというケースが多いようです。

根来 結果のレポートを書くことにも意味があるが、それ以上に会話の中で自己発見していくプロセスが重要だと捉えているわけですね。

ところで、少し視点が変わりますが、貴社の文書の中で使われているビジネス・モデル、メンタル・モデルといった言葉に営業マンは抵抗を持ちませんでしたか。「訳の分からない」ことを社長は言っているということはなかったか、ということですが…。

福岡 以前から社内を使っている言葉は手垢がついていて危機感を持っていました。そこで6年前に社内に「光ビジネススクール」を作って、中核メンバーにマーケティング理論とマネジメントの勉強をさせました。そのころから経営の戦略用語を部下との日頃の会話の中で意識的に使ってきた。これが功を奏しています。

根来 耳慣れない新しい用語が、却って真意を伝えたということでしょうね。対話を考えた時、用語が通じない人とは対話ができない。もう1つ、文脈の共有が無い人とは深い対話ができない。だから、関係を重視していこうとすると、まず用語の共有から始める必要があります。

福嶋 抽象度の高い言葉が多いので、“メタファー”をよく使っています。具体的な仕事の事例や日常生活の1断面を使って、“例えば…”で説明するのです。そうしないとなかなか伝わらない。

根来 対話を重ねながら顧客との信頼関係を築く基盤として、文脈の共有も重要ですね。文脈の共有がないと信頼関係が築けない。

福嶋 得意先を理解しようという姿勢と相手の何を理解するかが重要だというのが我が社の活動の文脈ですね。基本的には、トータル・コスト改善とテクノロジー・ソリューションの2つの切り口からお客様の理解を深めるようになってきています。

知識が生まれてくる企業

司会 弱みの研究会を開催して以来の3年間で、企業文化はどう変わったのでしょうか。

福嶋 基本的には、企業文化は売上の収益構造に最も反映されやすいと考えています。売上の収益構造がどう変化したかを見ると、過去の<15%(社数)・80%(売上)>が、今年度前期で<35%・80%>になっています。これは構造が変わった、企業文化も変わったということを示しています。クローズド型の風土を持っていた組織も、情報発信型になりオープン型に変化してきています。

根来 それは、他律拡散型から自立分散型の組織風土に変わってきたということでしょうか。

福嶋 他律拡散というのは、他社の問題にすり替えて自分自身を隠してしまうクローズ型の組織であると社内で定義しています。我々が言っている自律分散型というのは、自分自身を明らかにして、他者との関係を作って行くオープン型の組織と定義しています。私が社長に就任したときに、“For the Knowledge Creating Company”という経営ビジョンを掲げました。我々は、自律分散型組織の実現によって、“知識が絶えず新たに生まれてくる企業”を目指しています。そのためには今のネットワーク・システムを“ワーキングさせて”、組織学習ができるような組織構造へ改善し、真のKnowledge Creating Companyになろうとしています。

企業風土改革の方程式

司会 企業の経営戦略は、組織の個々人の価値観と企業の価値観とを統合して初めて実現できるといえます。その観点から、どのような試みをしていますか。

福嶋 経営陣が戦略を説明する時は、書き物と話し言葉で行います。このとき聞き手は目と耳を使って理解しますが、行動は人によってバラバラになります。これは、個々人が持っている価値観に差があるからです。

これを方程式で表すと、 $y=a \times x$ となり、 x (入力)が同じでも、 a (個人の価値観)が違えば、 y (行動パターン)はバラバラとなります。

したがって、個人の価値観を企業の価値観に統合しないと組織として纏まりません。そこで、この方程式を使って個人の価値観を企業の価値観に統合することを考えました。

企業のメンバーにとっての欲しい価値観(a)を定義し、その価値観が生まれるよう設計($\times$:掛算)して、その仕事(x)をやらないと行動パターン(y)はバラバラになると考えました。(図3)

また、自律分散型組織において、個人の欲しい価値観(能力)を5つ挙げました。

①挑戦意欲(モチベーション)
②自己反省(勇気、素直さ、学ぶ姿勢)
③姿勢(気付き、あせり)の強化
④役割(責任)の確認と向上心
⑤自律心(考える)

この5つの価値観(a)が生まれてくるように、どういう仕事の設計をするべきかというところから、Step Up 500を考えたのです。

司会 その仕事(x)との関係は、どのようにお考えでしょうか。

福嶋 まず、評価体系は、挑戦意欲が出るように事前評価で、モチベーションにつながる政策の導入が必要です。また、仕事の結果は、勇気を持って素直に事実を見る、そうすると学ぶ姿勢が生まれて自己反省につながりますが、そのためには、どういう結果を表現すればよいかを考えて、データ系、文書情報などのツールを設計しています。姿勢の強化には、仕事の原点化を図ると、相対比較のレベルが一緒なので「自分は一寸遅れているかな」と焦ったり、「自分は気付かなかったが彼は気付いている、これはいけない」とか、共通土壌を作っているので議論の中で気付くことがあります。役割の確認と向上心は、まさに相互の納得性が高く、向上意欲に結びつく評価制度を持たないとできません。自律心については、優れた質問をすることによって考えるという行為が生まれるわけであり、上司は、いかにしたら、部下を考えさせるような優れた質問ができるようになるかを常にトレーニングしています。

この仕事のやり方を進めていくと、理屈や概念ではなく、具体的なオペレーションを重ねていくことで能力(a)が高まってくると考えました。この5つの能力(価値観)が上がるような仕事の設計をすることが経営トップに課せられた最大の仕事であり、使命だと思っています。

ナレッジ・マネジメントは仕組みのマネジメント

司会 本日のお話は、顧客関係性重視の考え方、営業マンのノウハウ共有の仕組み、それから、個人の価値観を企業の価値観へ融合する企業文化の変革、この3つがポイントだったと思いますが、ナレッジ・マネジメントの視点から見るといかがでしょうか。

根来 ナレッジ・マネジメントという言い方をした

図3 組織風土改革の方程式
－個々人の価値観を企業の価値観に統合する－
($y=a \times X$) a:重み付け(個人の価値観)

現状	入力			＝	出力
	X	× (仕事の再設計)	a		y
従来の組織風土	①政策の導入	①モチベーションにつながる政策の設計と浸透方法	①挑戦意欲(モチベーション)	→	今後の組織風土
	②仕事の結果	②自己反省につながる結果の表現形式(ツール設計)	②自己反省(勇気、素直さ、学ぶ姿勢)		
	③結果の相对比较	③焦りにつながる情報の共有化の方法	③姿勢(気付き、あせり)の強化		
	④評価	④納得性が高く向上意欲につながる評価制度と説明方法	④役割(責任)の確認と向上心		
	⑤優れた質問	⑤相手に考えさせる対話の切り返し方法の確立	⑤自律心(考える)		

時に、非常に重要だと思うのは、一体何をマネジメントするかという点です。

恐らく、仕組みをマネジメントするのだと思います。具体的なノウハウなどをマネジメントすると理解してはいけないと思います。情報の共有が進むようにとか、ナレッジ化を進めるために、あるいは、行動が変わるように、目標・評価・活動の仕組みをマネジメントすることが本質なのだと思います。その仕組みに当たるものが、営業マンに与えられた4つのコースであり、あるいは、それに対応した評価システムであると考えられます。

元々、ナレッジ・マネジメントという言葉では、何をマネジメントするのか不透明なところがあって、本当は「ナレッジ・システム・マネジメント」という表現の方が適切な言い方なのかも知れません。

今日の話は、丁度その話になっていて、ナレッジ・システムをマネジメントする事例になっていたと思います。

司会 人間系重視ということがよく言われています。異能の人々の多様な持ち味をうまく引き出して、仕事につなげるという、人のマネジメントの要素もあると思われませんが、いかがでしょうか。

根来 人を直接マネジメントすることはできなくて、あるいは、するべきではないのであって、マネジメントできるのは、評価システムであり、営業方針の作り方や目標の作り方であり、あるいはノウハウの共有の仕方でしょう。そうした仕組みをマネジメントすることで、間接的に人の行動に影響を与え、結果として、意識や文化が変わっていくのだと思います。

◇

司会 今日は、光伝導機(株)様の関係性を重視した経営の考え方、具体的な戦略の展開を通して、ビジネスの現場でのナレッジ・マネジメントの姿を探ってきました。企業文化の変革を目指して、ユニークでドラスティックな展開を試みられていますが、非常によく考えられており、ナレッジ・マネジメントの今後を占うという意味で、かなり本質に近づいた議論ができたのではないかと思います。司会の不手際で、お聞きしたいことを、たくさん残してしまいましたが、示唆に富んだお話を伺わせていただきました。本日は、長時間にわたるご討論、本当にありがとうございました。

▽

■光 伝導機株式会社

◆伝送・原動機器、FA機器、空油圧機器などを主に取り扱う専門商社。「対面販売」による営業活動をベースとして、個別ユーザへの直接販売を中心に幅広い商品を扱っている。

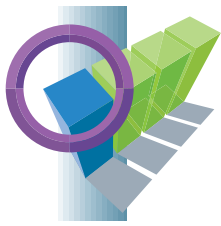
◆所在地＝京都市南区吉祥院石原京道町1-1

◆代表者＝福嶋 猛社長

◆創業＝1947年5月

◆売上高＝230億円(97年度)

◆従業員＝265人



個を活かす企業 信頼ベースのナレッジ・マネジメント

日本ユニシス株式会社
アドバンストコンサルティング部 主任研究員 柳田 和幸

ナレッジ・マネジメントの本質を浮き彫り

ナレッジ・マネジメントが話題になって久しい。その関心も当初のベストプラクティスの共有・移転から学習や思考による価値の創造へと重心が人間軸にシフトしてきている。

しかし、昨今、マスコミや各種セミナーなどでも、一時ほど騒がれなくなってきた。これは、Eビジネスやビジネス・モデル特許など、別の話題が出てきたことにも一因があるが、いわゆるカズム状態にあるとも考えられる。ナレッジ・マネジメントは、一時的な流行としてこのまま終わってしまうのか、それとも、本物として新たな飛躍があるのか、非常に興味深いところである。

今回の鼎談は、こうした背景認識のもと、ナレッジ・マネジメントの本質は何か、を探る狙いがあった。当日は、原点に返り、現場に学ぶという姿勢で臨んだせいか、鼎談というよりは、インタビューのような形になってしまった感があるが、そのことがかえって、理論や概念の空中戦でなく、より本質を浮き彫りにしたと思う。

鼎談のポイントは、顧客、パートナー、社員などいわゆるステークホルダーとの関係性重視の考え方、顧客価値の提供を通して得た営業マンのノウハウ共有の仕組み、個人の価値観を企業の価値観へ融合させる企業文化の変革の3つに集約できる。これらの背景には、信頼、学習する組織、対話の場など、ナレッジ・マネジメントのキー・ファクタが実践的に埋め込まれていた。

信頼ベースの関係知

関係性重視の考え方は、顧客との長い付き合いで築いてきた信頼関係の中にナレッジがあると捉えるものであり、同様にパートナーや社員との間にも、共鳴や共感など、関係性を通したナレッジが存在するという捉え方である。それは“私とあなたの間にあるナレッジ”という意味で「二人称の知」であり、二者間の相対的な「関係知(Relational Knowledge)」である。(図)

これに対し、個人が単独で保有しているナレッジという意味での「一人称の知」がある。主観的で身体的な「暗黙知(Tacit Knowledge)」と客観的で科学的な「形式知(Explicit Knowledge)」であり、両者の組み合わせによる4つの知識変換パターン(共同化、表出化、結合化、内面化)を体系化した知識創造モデル(SECIモデル)で有名になった。

もう1つ、市場ニーズや社会評価など外部環境に関わるナレッジは、「三人称の知」と捉えられ、これが「市場知(Market Knowledge)」である。

価値の意味が、製品やサービス自体が持つ機能価値から、受け取り側の評価に依存する情報価値にシフトする中、新たな価値の創造にとって、この相対的な関係知が重要な役割を担うようになってきた。それは、深いコミュニケーションによって、コンテキストの共有濃度を高め

るような信頼関係を築くことが必須になってきたことを意味している。

顧客の求める価値を追求し、顧客との面談や社内での会議という対話の中からその解決策を発見・創造し、提供している光伝導機(株)のアプローチは、その良い事例である。

一子相伝は変化への対応

価値を中心にして、創造的な方法で解決策を見つけることができる企業は、変革にも対応していける。この鼎談を企画中に、変革と伝統に絡んで、一子相伝の話が出たことがある。辞儀は、奥義のすべてを我子の1人だけに伝えて他に漏らさないことであるが、福嶋社長の話では、「京の老舗では、10の奥義(メニュー)のうち、伝統を守り、製法も素材も、まったく変えないのは1つか2つで、残りの8~9は創意工夫して、味や器を変えたり、メニューの一部を入れ替えたりする」という。「そうしないと、お客様に飽きられてしまい、暖簾そのものが守れなくなってしまう」からである。

このことは、伝統を守り、かつ存続していくためには、不断の変化への対応が必要であることを物語っている。

これは、ビジネスでも同じで、現有のコアコンピタンスを基本にしてアウトソーシングやインソーシングを検討したり、将来の競争力の獲得を計画したり、という変革への取り組みが重要な戦略となる。特に、将来への対応は、メニューの入れ替えのように、一見矛盾する改革と改善を同時に進める必要がある。すなわち、二者択一的に選択するのではなく、両方を同時に実行し、将来の競争力に備えるパラドキシカルな意思決定が必要になる。

ITは知的道具

IT革命が流行語になっている。その意味は多様で、単なるIT分野の変革から、情報社会の経済効果まで千差万別であるが、ナレッジ・マネジメントの視点からは「ITをテコにしてナレッジを価値に変換するビジネス革命」と捉えることができる。

農業革命や産業革命では、生産手段の変化が技術

基盤を一変させ、社会構造に革命的な変化をもたらしてきた。現在は、工業中心の産業社会からサービス(ボランティア)中心の知識社会への移行期にあり、知識交換基盤としてのITと価値生産手段としての人間が注目されている。

知識経済が進む中で、ITが頭脳労働の代りを務めている状況も見受けられるが、本質的には、知識の創造は人間の創造力によるものであり、ITはそれを支える知的な道具として位置付けられる。この視点を見失うと、形式知の共有中心の模倣的なナレッジ・マネジメントに留まる危険性をはらんでいる。

価値ベースのナレッジ・マネジメントは、人間を中心に置き、模倣と創造のバランスをとったものとなる。

モチベーションによる継続的変革

知識社会では、ビジョンや価値観に従って、ナレッジや技術を組み合わせ、創造性を発揮し、企業価値を高めることが求められる。それは、統制や服従ではなく、支援や信頼により、人の「持ち味」を上手く引き出し、それを仕事に活かしていくことであり、そのためには、それが見える(気付く)ようにする動機付け(モチベーション)と結果の公平な評価がポイントになる。それは、上司の優れた質問や同僚との公正な競争となって現れてくる。

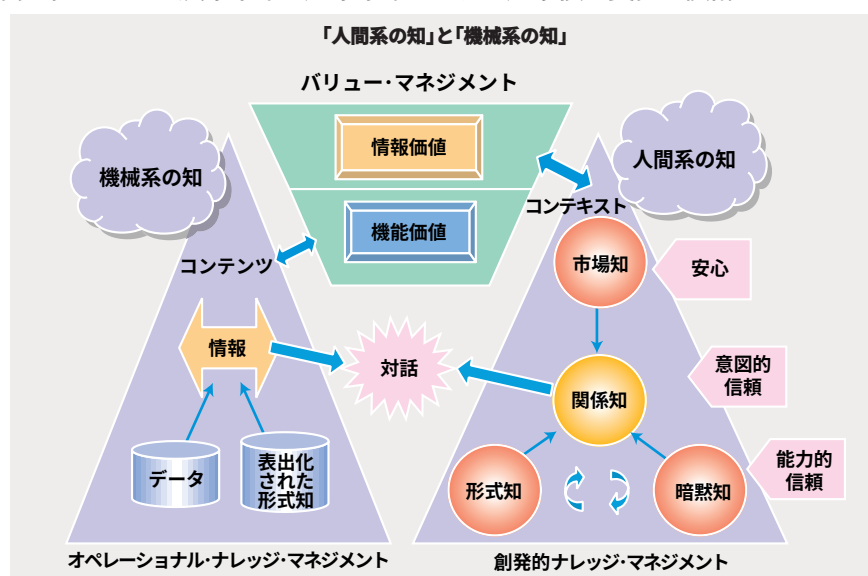
こうした行動環境が、個人の考え方や態度を変化させ、自発性を喚起するストレッチを根付かせ、内部からの継続的な変革のエネルギーとなる。そして、企業文化の変革に繋がり、職場のにおいを創り出す。

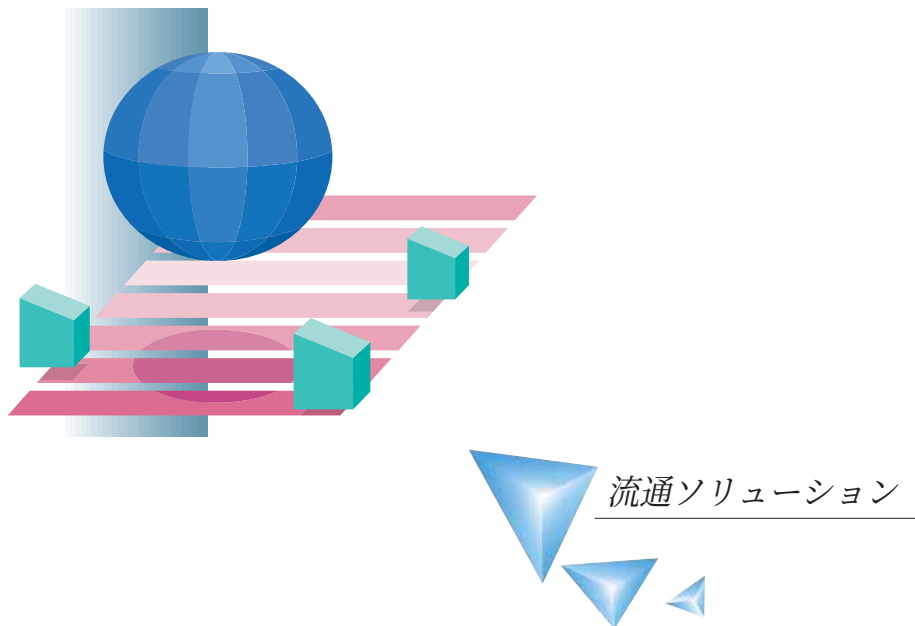
示唆に富む光 伝導機の実践例

光伝導機(株)は経営ビジョンとして、「Knowledge Creating Company」を掲げておられるが、その実際は、顧客への提供価値を定義し、それに応えるソリューションを追求するという、価値ベースの活動であり、むしろ、ナレッジを価値に変換する「Value Creation Company」といえる。

企業文化の変革を目指して、社員に多大なものを要求し、しかも、非常に厳しい内容にもかかわらずこれまで順調に進んできた背景には、福嶋社長のやさしさがあることが窺えた。厳しい顔とやさしい思いやり、これが、深い信頼関係が生まれた秘密かもしれない。この信頼関係なくしては、成功は覚束なかったであろう。

光伝導機(株)の事例は、社員数が少なく、経営トップがすべての社員の顔が見えているからできたのであろうか、経営トップの人柄に拠るところが大なのであろうか。大企業において、同様のことが果たして可能であろうか、それは、どのような展開すれば良いのだろうか。「個を活かし、自己変革を続ける企業」は、非常に興味深いテーマである。





「新物流システム」を運用 庫内作業の合理化、出荷精度を向上し ローコスト・オペレーションを目指す

和気産業

和気産業では、卸業務の生命線である物流業務の抜本的な改革を目指して、「新物流システム」を構築し、庫内物流作業の効率化、出荷精度の向上を図り“ノー検品”を目指し、さらに来年2月を目途に、“ノー伝票”を狙って取引先とのEDI(電子データ交換)を業界に先駆けて構築する予定である。

■和気産業株式会社

◆1922年(大正11年)、家庭・建築金物の卸商社として創業。いち早くDIY時代の到来を感知し、業界に先駆けてDIYをブランド名にした商品群の開発を続けている。現在、工具、建築・接合金物、補修材・建材・インテリア、エクステリアなど多様な商品を扱うホームセンター用品の卸売業を展開している。

◆所在地＝大阪府東大阪市南上小阪10-32
◆代表者＝和気 澄子社長
◆売上高＝180億円
◆従業員数＝250人
◆事業所＝国内7、海外1
◆使用機種＝HMP NX4800-311、USファミリ×2、U6000×2など

ローコスト・オペレーションの追求
物流品質の向上が課題

流通業界では、今、消費低迷の長期化からローコストを指向する物流システムの再構築が急務となっている。物流センターの新設・統合、倉庫内業務の情報システム化など、物流システムの仕組み革新によるコスト削減、サービス向上への取り組みが鋭意推進されている。

新たな物流システム構築の中心的課題は、物流作業の効率化、在庫削減、配送効率化などによる物流コストの削減であり、物流品質の向上、リテール・サポートの強化によっていかにサービス向上を図るかにある。

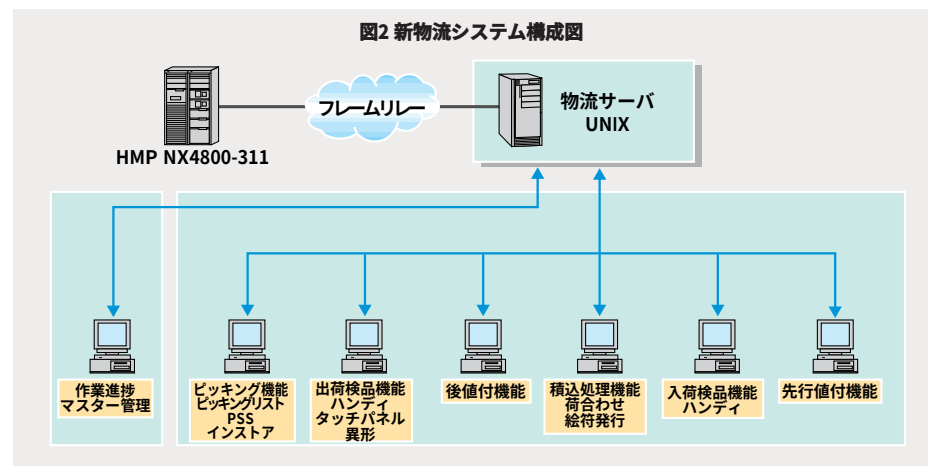
こうした中で和気産業でも、受発注業務の80%近くはすでにEOS(電子補充発注)で処理するなど、早くから情



物流センター外観

報システム化に取り組んできた。さらにクライアント／サーバ・システムの導入など、システムの高度化を図りつつ、庫内作業の合理化と出荷精度の高い物流を追求してきた。

DIY業界の物流の特徴は、取扱商品の多さと、商品形態の多様さにある。和気産業においても、その扱い商品の種類は5万点、定番商品は2万点にのぼる。また自社ブランド商品も5千点扱っている。こうした小口・多品種の品揃え、多種多様な商品特性は人海戦術



の作業を要求することが多く、システム化を困難にしてきた。

しかし近年、小売店側からは発注から納期までのリードタイムの短縮化、ジャスト・イン・タイムの納品の要請などがますます強まっている。このため、ローコスト・オペレーションの追求、物流品質の向上に向けて、システム化の一層の高度化が急務となっている。

新物流システムの構築で
庫内物流業務の効率化を図る

同社のシステム化は、90年代初頭には、在庫、受発注などの基幹システムの整備が終了している。その後、①完全な自動発注の実現、②納品率の向上、③作業効率の向上、④検品精度の向上など、庫内作業の合理化と出荷精度の向上を目指した取り組みが続けられてきた。

95年には物流システム再編成プロジェクトを立ち上げ、さらなる精度向上が目指された。その1つが入出荷機械検品システムである。このシステムは、滋賀県に新設の物流管理センターを手始めに福岡へも拡大し、現在、東京、大阪の物流センターへ展開中である。

入荷検品システムの特徴は、商品入荷の入口で正確に確認すると同時に入荷処理も行う点にある。ケースものの入荷は物流コード(ITFコード)で、バラ入荷はJANコードで検品し、商品を確認してホスト・コンピュータへ送って入荷計上する。

出荷検品は受注に対し、ホスト側で在庫を引き当て、出荷予定データを物流サーバへ送信する。これがHT(ハンディ・ターミナル)に落とされ、作業員はHTで指示された棚番の商品をピッキングして数量を確認する。ここでも1回のピッキングで検品も同時に行うことによって作業量が従来から半減している。こうした努力によって正確な出荷精度が確保されるようになった。高い正確性を確保すれば“ノー検品”が実現するわけでその実現は近い。

ネットの活用で
さらなる物流革新に挑む

和気産業では、今後の物流改革に向けた柱としてネットワーク技術の活用

を掲げている。同社の取引先(300数十社・約3,000店舗)、仕入先(約300社)との間で、受発注情報、出荷情報、支払情報を共有することで、“ノー伝票”を実現するのが狙いである。



田坂 哲氏

DIY(ホームセンター)という業態は、顧客に懇切な商品説明やアドバイスを行って販売を進めるところに特徴があるが、現実にはバックヤードの検品作業などに時間をとられ、十分には実現していない。

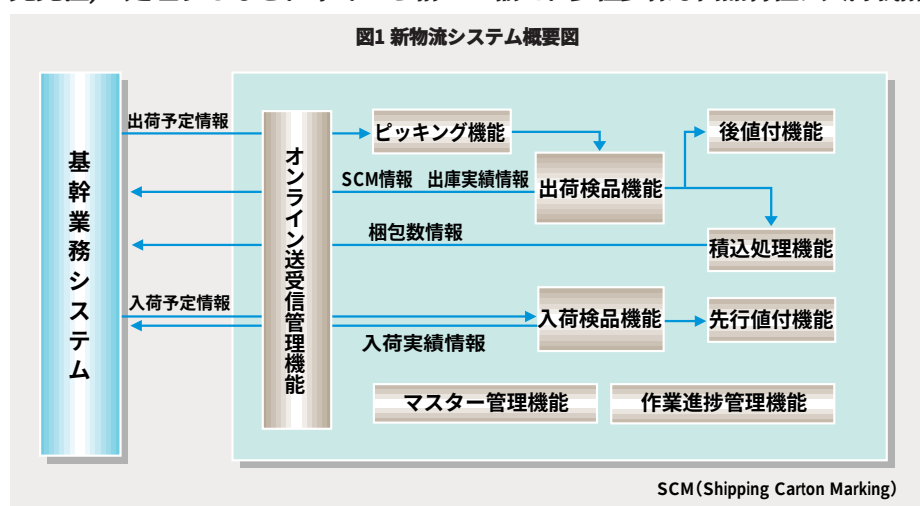
そこで物流品質向上と並んで、小売店へのリテール・サポートの一環として和気産業が取り組んでいるのがSCM(Shipping Carton Marking: 梱包明細情報)とASN(Advanced Ship Notice: 事前出荷通知)である。その狙いは小売店側が顧客への対面サービスの時間を確保できるよう、検品やその後の事務処理を効率化することにある。

SCMは、出荷商品の梱包のラベルに納品情報を記載しておき小売店側ではラベルをスキャンするだけで検品が完了する仕組みである。

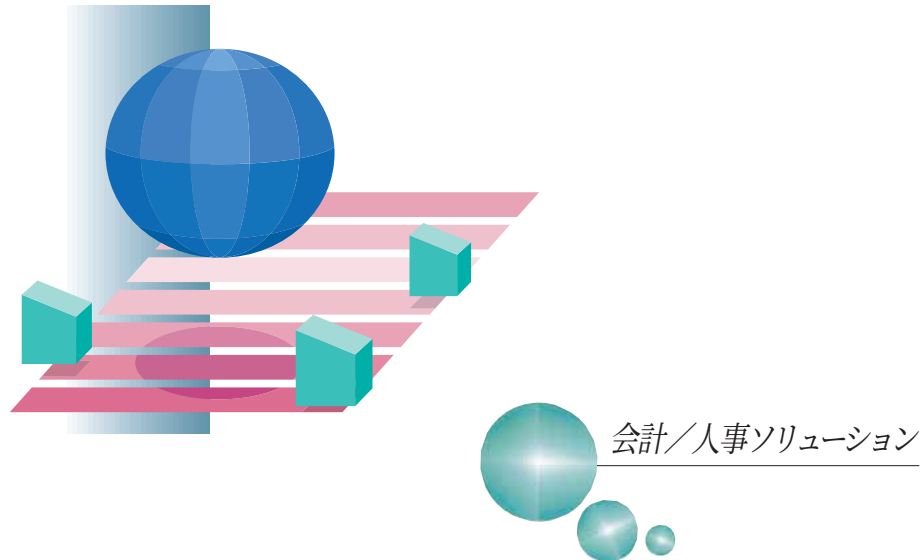
一方、ASNは、出荷した梱包には何が入っているか、小売店側に事前に通知しておき、あらかじめ要員の手配や入荷作業の準備をしておくようにするものである。検品すべき商品とネットワークからの事前出荷通知とが結びつくことでピッキングや仕分け作業が効率化されるだけでなく、情報が検収から支払いまで切れ目なく流れ、ノー伝票での処理が実現する。

ネットワークを介してのこうした情報交換は、ほとんどEDI(電子データ交換)の実現である。同社ではこれを来年早々の実施に向けて準備を進めている。

情報管理部長田坂 哲氏は、「SCM、ASNの実施には、取引先、仕入先とのルールの取り決めなど具体的に詰めていく必要があるが、すでに数社の取引先との間で試行済みであり作業の効率化、コスト削減、サービス向上の決め手として早急に実施したい」と語っている。



SCM(Shipping Carton Marking)



経理システムと人事・給与システムを「C/S型システム」に刷新

「System21」の導入で業務プロセスの大幅な改善を実現

新学社

学習教材の出版を行っている新学社では、経理システムと人事・給与システムをWindowsNTベースのC/S型システムに一新し、稼働を開始した。

これは日本ユニシスのC/S型業務ソリューション「System21会計情報システム」および「System21人事・給与システム」を導入して再構築したもので、同パッケージの持つ標準機能に同社の仕事の仕組みを合わせることで業務プロセスの改善を図るなど大幅な業務効率向上を実現させている。

■株式会社新学社 <http://www.sing.co.jp/>

◆幼児から中学3年生までの学習教材の出版／販売事業を展開している。

①学校学習教材＝全国の小・中学生を対象にワークブックやテスト、ドリル、問題集など3,000点以上の学習教材を発行し、全国1,400余の特約店を通じ販売

②家庭学習教材＝月刊の家庭学習教材「ポピー」を、幼児向けの学習絵本が

ら中学3年生対象の教材まで、全国770支部を通じて会員家庭に供給

◆本社＝京都市山科区東野中井ノ上町11-39

◆代表者＝岩 幹雄社長

◆創立＝1957年(昭和32年)3月

◆資本金＝5,390万円

◆従業員数＝370人

情報システムの改善を核に業務改革プロジェクトを推進

新学社では、97年に2000年問題対応を契機として情報システムの抜本的な改善を柱とする業務改革プロジェクトを策定した。その狙いは、汎用機で動いていた基幹業務の販売管理システムや給与システム、会計専用機で処理していた経理システムなどを“誰もが容易に使いこなせる時流に即したシステムに作り替え、業務効率を向上させる”にあった。

この目標実現のために、全システムをWindowsNTで作動するオープン・システム環境に統一することになり、①販売管理系についてはNTベースのシステムとして作り込む、②経理と人

事・給与系についてはパッケージを採用し、その標準機能をモデルとして使用することにより業務改善を図る、という方針が打ち出された。

経理／人事・給与業務は「System21」を採用し業務改革を推進

情報システム部 副部長 芝山一氏は、「この方針に則り、98年2月に10ペンダにシステム提案を募って、まず4社に絞り込み、さらに検討した結果、経理と人事・給与システムについては日本ユニシスのパッケージ『System21』を採用することに決めた。



芝山 一氏



新学社 京都本社

その理由は、①WindowsNTベースのC/S型システムであり、②会計情報システムと人事・給与はもとより、再構築する販売管理系システムとも容易に情報連携が図れる、③特に会計システムは、時代を先取りした機能で設計されており、これに仕事の仕組みを合わせていけば当社の業務プロセスの改善も短期に実現できると考えたからだ」と語っている。

System21会計情報はノンカスタマイズで採用

同社の旧経理システムは、会計専用システムを使用した独自の方式で処理されていた。例えば、汎用機から打ち出された紙ベースの財務会計データをOCR帳票に書き換え、それを会計専用機に投入して仕訳け作業を行う。その他の一般会計や手形管理などの管理資料も、紙で出力されたデータをPCに再入力して作成するなど、手作業主体の処理が行われていた。給与もホストでの計算結果を会計専用機に再投入して処理されていた。このため、決算処理に多大の期間を要することなどが問題点として挙げられていた。

そこで、「System21会計情報システムの標準的な処理方式を手本として、これまでの仕事の流れや仕組みを変えていくこととした。そのために、まずはノンカスタマイズで導入し、その機能に仕事を合わせる形で業務改善を進め、最終的にどうしても必要とされる部分だけカスタマイズ要求を出し、本番に移行するという方式で挑んだ」(芝山氏)。

データ入力から一般会計まで電子的に処理する仕組みを実現

その結果、会計データ入力から一般会計処理まで一連の流れを電子的に処理する次のような仕組みが確立された。

- ①京都本社への会計データ一元管理
- ②債務計上データと支払データの自動仕訳けによる一般会計との連動
- ③基幹系サーバ(原価関連)との連動
- ④人事・給与システム(給与・賞与)から自動仕訳けによる一般会計との連動
- ⑤支払手形の手動から手形発行機による発行
- ⑥月次決算のスピードアップによる経営資料出力までの時間短縮

今後は、残る固定資産管理システムの早期立ち上げを目指している。

人事・給与は総務部での完結処理を実現

人事・給与システムも「System21」によりC/S型システムに刷新した。

その狙いは、「従前の給与システムは、汎用機で稼働し情報システム部で保守していた。しかし、法改正などで給与制度が頻繁に変わり、専門的な知識が要求される。また、職能資格による新人事制度も導入することになった。そこで、人事・給与を担当する総務部での完結処理を目指すことにした。同部では、以前よりPCによる業務体制となっていたため、NTベースのSystem21人事・給与システムの採用を決めた。勤怠システムについては、当社固有の形態をとっているの、新たに機能を追加してもらった」(芝山氏)。



家庭学習教材「ポピー」

新人事・給与システムの概要

新人事・給与システムの概要は次のとおり。

- ①勤怠システム

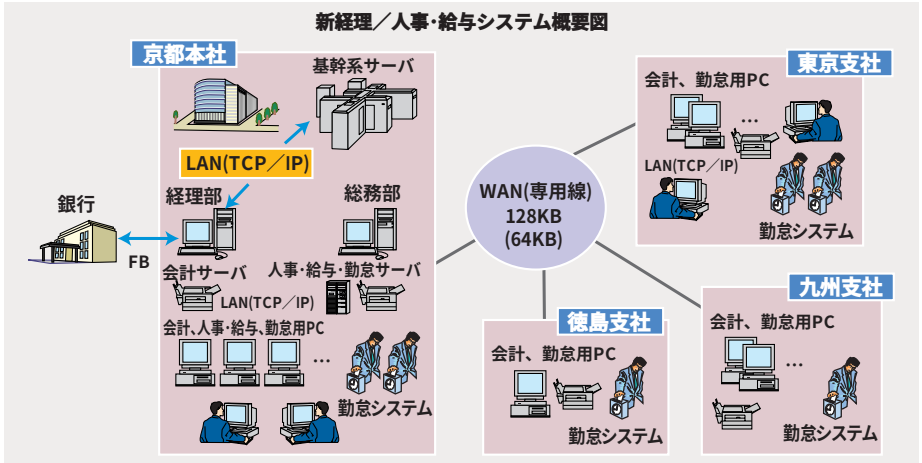
社員が出退社時にカードをタイムカード読取機に読み込ませるため、勤怠の集計作業が不要であり、自動的に給与の残業手当に反映される。
- ②給与システム

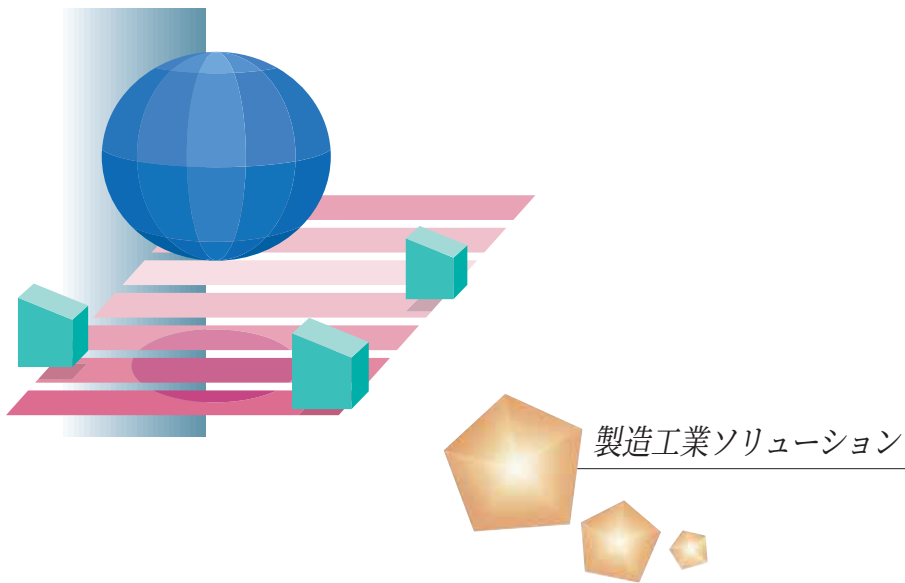
控除データは期間指定で登録でき、昇給・賞与データは考課システムから受け取る。また会計システムと連動して給与・賞与処理による仕訳データを会計システムに受け渡す。さらに給与支払実績を汎用的に抽出し、Excelで自由に加工できる。
- ③考課システム

職能資格等級制度に対応しており、昇給シミュレーション機能で昇給原資の最適配分、賞与シミュレーション機能で賞与原資の最適配分ができる。
- ④人事システム

人事基本項目に全社員の顔写真を登録することで、人的資源の最適配置など社員情報の有効活用が図れ、また人事情報を汎用的な条件で抽出しExcelで自由に加工できる。

その効果について、「当社はこれまで考課のためのシステム化がなされていなかったが、考課機能の活用で有効な新制度対応が図れた。また、Excelと連動の汎用検索の活用で総務部管理者によるスピーディな管理資料の作成が可能になった」(芝山氏)としている。





次世代統合CAD/CAMシステム

「CADCEUS」をベースに世界初の 3次元靴底型設計用CAD「ModelMaker」を開発 Web上でデザイン・モデルおよび金型製作を支援するEビジネスを開始

オンリーワン

兵庫県靴産業復興のため、発足したベンチャー企業であるオンリーワンは、日本ユニシスと共同で靴製造プロセスにおいて、デジタル化が遅れていた靴底設計を短期間でデザイン可能とする3次元CADソフト『ModelMaker』を開発した。また、同社は、同ソフトを導入した契約ユーザ(靴メーカー、アパレル・メーカーなど)がデザインしたデータをWeb経由で取り込み、デザイン支援、靴底試作モデルおよび金型を製作して、ユーザに提供するEビジネスを7月より開始した。

なお、「ModelMaker」は、日本ユニシス提供の次世代統合CAD/CAMシステム「CADCEUS」をベースに開発されたもので、CAD知識がなくてもPC上で容易に扱える専用メニューと業務に特化したコマンドを装備している。

■オンリーワン株式会社 <http://www.only-1.co.jp>

◆全身測定機の開発および足型測定機の開発・販売、オリジナル3次元CADソフトの開発およびレンタル事業、金型製造およびモデル型製造のベンチャー企業。

◆所在地＝神戸市長田区細田町7-1-9
◆代表者＝樹田 祥達社長
◆設立＝2000年1月
◆資本金＝9,975万円
◆従業員数＝27人

デジタル環境を創出し、靴業界全体の近代化促進を使命に

現在、靴製造業界は、①消費者ニーズの多様化に伴うライフサイクルの短命化、②PL法に対応した一層の品質向上、③発展途上国からの廉価製品の輸入増などの課題を抱えている。これらの課題に対応するには、靴業界全体の経営の近代化を図り、国際競争力を強力に押し上げることが必要とされている。さらにアパレル・メーカーが、トータル・ファッションの一部として靴製造業界に参入しており、日本国内におけるデザイン性と製造スピードの向上が今まで以上に要求されている。

オンリーワン社長 樹田 祥達氏は、靴製造業界について、次のように説明する。「日本の靴メーカーの80%が集中している兵庫県の長田・須磨地区の状況を見ると、近代化が立ち遅れ、靴製造において最も重要な工程である靴底の型造りは、モデルを用いた倣い加工で行われており、3次元CAD/CAMを使ったモデル作成から金型製作までを一環して処理している会社は1社もないのが現状である。そこで、最新の3次元CAD/CAMシステムとインターネット技術を連携させ、デジタル・エンジニアリング環境を作り出し、それ

によって、靴製造のスピードアップとコストダウンを図り、靴業界全体の近代化と競争力の促進を使命に、今回の新ビジネスを立ち上げた」。



樹田 祥達氏

靴底全パーツを対象とした世界初の3次元CADシステムを実現

新ビジネスの立ち上げに当たり、日本ユニシスをパートナーに選んだのは、「純国産の3次元ソリッドによる統合CAD/CAMシステム(CADCEUS)を実現させた唯一の会社であり、その優れた技術力と、当社のノウハウを活かして、カスタマイズしていけば、日本の靴製造業全体を活性化できる独自の3次元CADシステムの実現が可能になると考えたからだ」(樹田社長)。

「CADCEUS」をベースに共同開発された「ModelMaker」は、次のような特徴を持つ。

- ①靴底全パーツ(ヒール、ソール、ウェッジ*1、ストーム*2)のデザインが可能
- ②CADの知識がなくても、パソコン画面の業務専用メニューをクリックするだけで、“ユーザ・ライセンス取



ModelMakerによるモデリング作業と試作モデル

得～起動～デザイン開始～終了～配信”までの一連の作業を自動化し、デザイナーはデザイン業務に専念できる仕組みの提供

- ③感性にあったデザイン・モデルを対話型で、パソコン上に創生することが可能
- ④完成デザイン・モデルは、オンリーワン社のセンターサーバに保管することにより、部分修正や次回類似品作成に活用することが可能

インターネットを利用した新事業を開始

オンリーワンでは、「ModelMaker」を靴/ファッション・メーカーにレンタルし、Webを介して靴底のデザインから金型製作まで支援するEビジネスを開始した。＜初回登録料5万円、レンタル料5万円/月額(4年契約)。販売権は日本ユニシスで、エンドユーザには、代理店を通じての販売を計画＞。

その仕組みは、次のとおり。(図)

- ①ソフト使用契約を結んだ靴メーカーは、足型情報を提供し、それを数値データとしてオンリーワン側のデータベース・サーバ(型紙DB)に保管する
- ②靴メーカー側で起動のメニューをクリックすると、その日の使用ライセンスがWeb経由で自動的に与えられ必要な型紙データを取り込む
- ③靴底パターン(ヒール、ソール、ウェッジ、ストーム)の中からデザイン化する項目を選択すると、雛形モデルが表示されデザイン検討、形状変更、形状評価を行う
- ④併せて、オンリーワンが保有する最

新海外ファッション情報データベース(オプション：海外主要6都市の情報、2万円/月額)を参照してデザイン検討が行える

- ⑤デザイン終了メニューをクリックするとメーカー側で作成されたデザイン・モデルをWeb経由で、オンリーワンのサーバに自動送信する
- ⑥オンリーワンの専門家が最終修正を加えた上で、完成モデルに仕上げる
- ⑦オンリーワンでは、試作モデル(ラピッド)を作成し、メーカー側に提示する
- ⑧メーカー側の承認を得てから、Web経由で金型工場にモデル・データを送り、独自のアルミおよび特殊セラミック金型製法にて実製作に入る(注：以上の製法は、ビジネス・モデルとして現在、特許申請中)

金型成形の期間とコストが従来の4分の1で可能に

このサービスによって、これまで靴底金型製作に3～6週間/25～50万円要していた製作期間と費用が、5日間/9万円へと飛躍的に削減できる。

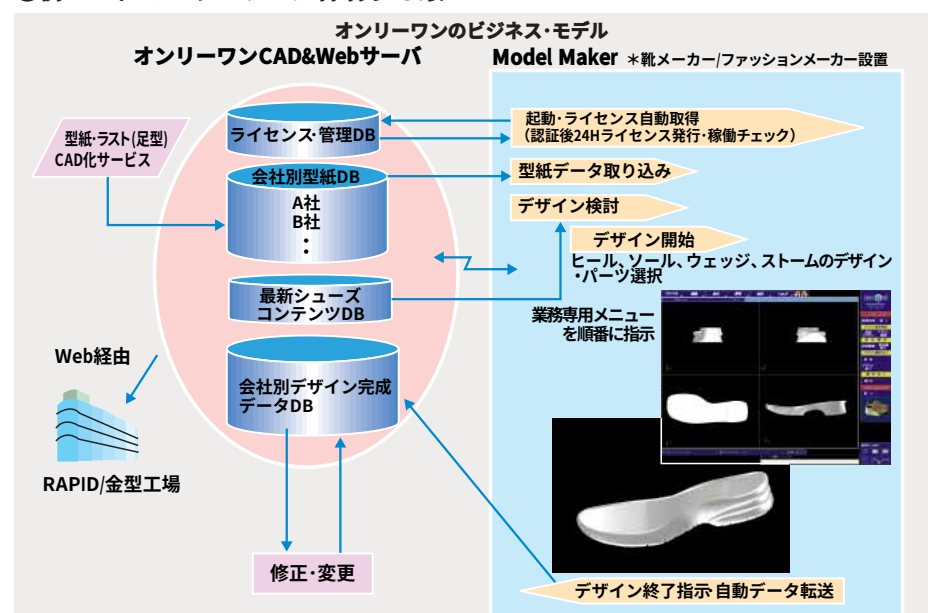
すでに、兵庫県内のみならず全国から800件を超える問い合わせがあり、54社114台が契約を締結している。

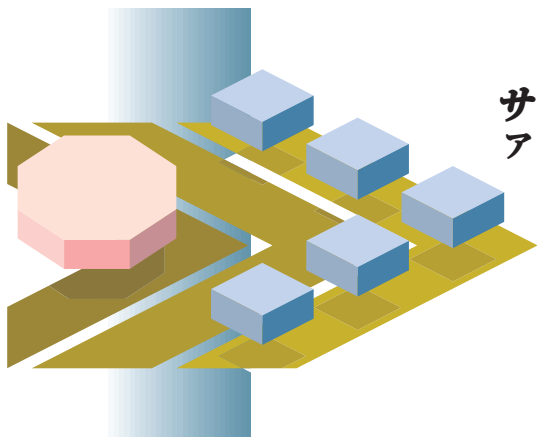
今後はグローバル市場を相手にビジネス展開を図る

樹田社長は、今後の展開について次のように語っている。

“ModelMaker”によるEビジネスは、当面、靴製造業界を中心に全国展開し、3次元CAD利用を浸透させて、諸外国に真似のできない靴造り体制を確立させていきたい。次いで、靴底のみならず、例えば、すでに引合いがきているタイヤ、ゴルフクラブ、自転車のサドルなど、他のモデル作成もできるものへと機能を拡張し、製造業全体へ、それもグローバル市場を視野に入れた形でのEビジネスへ展開していきたい」。

〔注〕
*1 ウェッジ：土踏まずまで一体型のおわん型のヒール
*2 ストーム：厚底にするための芯材





サービス

アドバンスト・コンサルティング・サービス(31)

戦略的ビジネスとなるソフトウェア知的財産の国際的潮流に思う ITが創り出す新たなソフトウェア知的産業経済時代の到来(最終回)

松田技術士事務所

技術士(情報工学)／博士(国際公共政策) 松田 貴典氏

第四の潮流である「ビジネス・モデル特許の出現」は、ITがもたらす新しいソフトウェア知的産業経済時代の到来を意味する。それは、ソフトウェアがアンバンドル化され、新しいビジネスを確立した時代に匹敵するものである。

激増するビジネス・モデル(事業手法)特許

前号(2000年7月号)にて、第四の潮流「ビジネス・モデル(ビジネス・メソッド：事業手法)特許の出現」と表現した。確かに、ビジネス・モデル特許はこれまでのソフトウェア特許の一形態であるといえるが、ここまで注目されるのは、米国からIT(情報技術)による新しいソフトウェア知的財産戦略が動き出したからである。

以下は、米国でのビジネス・モデル特許侵害事件の代表的な事例である。

◆ステート・ストリート銀行事件

米国のシグネチュア社が持つ「ハブとスポークス金融サービスのためのデータ処理システム」(米国特許5193056：93年3月に成立)の特許は、経済法則を利用したもので、複数の投資信託の資金(Spoke)を単一のポートフォリオ(Hub)にプールして、経済的スケール・メリットによる資金管理の節約とパートナーシップでの税法上のメリットをもたらすものである。

米国ステート・ストリート銀行は、本件特許の無効の確認訴訟を提起したが、大方の予想を裏切り敗訴した。特許を専門とする米国連邦控訴裁判所(CAFC)は、数学的アルゴリズムであっても発明が、useful(有用)であり、concrete(具体的)で、かつtrangible(有形)の結果を生み出すならば、認められないわけではない(認める)とした。この判決を契機に、ビジネス・モデル特許の関心が急速に高まった。

◆AT&Tとエクセル社事件

1999年4月に、CAFCがAT&Tと長距離電話会社のエクセル社との間で争われてきた裁判で、長距離電話の受信者が自社と契約しているかどうかを記録

しておき、発信者の顧客獲得マーケティング活動に役立てるシステムである「電話システム用メッセージ記録」(米国特許5333184：94年7月に成立)をビジネス・モデル特許として認めたのである。

◆アマゾンドットのワン・クリック特許侵害事件

1999年10月21日、ネット書店大手のアマゾン社は、同業のバーンズアンドノブル社がネット販売に関する特許(米国特許：5960411：99年9月に成立)を侵害しているとしてシアトル連邦地裁に提訴した。いわゆる「ワン・クリック特許」といわれるもので、顧客がインターネット上で買い物をする際に、顧客名、クレジット番号および送付先住所などを一度入力しておけば、2回目以降の買い物にはこれらの情報を入力しなくてすむようにする技術である。シアトル地裁は、異例の速さで提訴後41日目の同年12月1日に、アマゾン社の請求を認め、ワン・クリック技術の使用を禁止する仮処分を下した。その後バーンズ社のウェブサイトの「簡易申込みボタン」が消された。

◆住友銀行：振込処理システム特許

一方、我が国においても、日本の金融機関として初めて住友銀行が2000年2月に金融ビジネス・モデル「振込処理システム(パーフェクト)」(特許第3029421：98年10月に出願)の特許を取得した。この特許は、企業が顧客の入金状況を自動的にインターネットを通じて銀行照会できるシステムで、これまで企業が入金明細を手作業で顧客元帳とつき合わせていた事務作業を自動化したものである。

◆丸満：婚礼引き出物の贈呈方法特許
さらに、驚くべきことに(株)丸満の「婚礼引き出物の贈呈方法」のビジネス・モデル特許(特許第3023658：96年7月に出願)が2000年1月に成立したことである。この特許は結婚披露宴で渡す引き出物を、あらかじめ贈呈者(新郎新婦など)が祝い金に応じて品物を選び、「群分けして引き出物明細を記入した引き出物グループ欄を有する贈呈者リスト」に従って、贈り届け日に任意の手段(宅急便等)にて届ける贈呈手法である。

独創的なアイデアが求められる時代へ

米国のビジネス・モデル特許の襲来により、日本のIT関連産業は振り回されているのは事実である。近年のビジネス・モデル特許に対して、「ビジネスの手法を安易に認めるべきではない」、「審査期間をもっと短縮すべきだ」、「例外的に権利保護の期間をもっと短くすべきだ」といった意見も多く出始めているのも事実である。

今、ITを戦略的に活用している多くの企業やソフトウェアメーカー、コンピュータ・ベンダなどのIT関連企業は、ビジネス・モデルの出願に積極的に取り組み始めている。それは、ビジネス・モデル特許がこれまでのクロスライセンスを中心とした「守りの特許」から、新しいビジネスが生まれ積極的に

特に先進的なITを活用しているわけでもなく、特許法第2条の「自然法則を利用した技術的思想のうち高度なもの」としての発明に該当するの理解し難い面がある。単なるアイデアに近い「事業手法の特許」であるかに思えるが、贈呈者リストに特許性があると考えられる。

このようにソフトウェア知的財産の「価値の範囲」は、狭義のソフトウェアの範囲を超えて、ITの発展とともに、新しいソフトウェア知的産業経済の時代の到来を感じさせる。

求められるソフトウェア知的産業育成策

現在、日本にはソフトウェア知的財産の適正価値を評価し市場流通させる制度はない。特許流通センター等による知的財産の情報サービスや取引市場の支援など部分的には見受けられるが、十分にその機能を果たしていない。ソフトウェア知的財産の市場流通には、保護システムの機能を図りつつ流通制度そのものを確立させることが必要である。市場流通の制度と一口にいても、なかなか実現するものではない。米国のソフトウェア知的財産を基盤とした経済の繁栄やソフトウェア貿易の国際戦略での成功は、このようなソフトウェア知的財産や情報システムの市場流通と資金の還流を実現しているからである。

その一方で、ソフトウェア知的財産を保護システムが十分に機能しなければならない。例えば、日本のソフトウェア特許の審査基準は非常に狭い範囲になっている。ソフトウェア特許をはじめソフトウェア媒体特許やビジネス・モデル特許など、ことごとく米国から

の特許に追従して審査基準を改正、対応している状況である。また、特許審査にも非常に時間がかかっており、もし特許侵害訴訟になって損害賠償を求めたとしても、裁判に時間が掛かり過ぎて、結果的に勝訴しても特許の効果が得られないまま小額の損害賠償に終わってしまうことが多い。これでは特許保護にはならない。

そこで、侵害に対する差止請求や損害額の立証要件の緩和、侵害者への罰則強化等の法的保護の強化が求められる。インターネットをはじめとする、国際的な情報通信時代となり、そのスピードが差別化の重要な要素なのである。そして、ITが刺激となって、遅れる日本のソフトウェア知的技術の育成とソフトウェア知的財産ビジネスの活性化の政策が今必要なのである。四

【参考文献】

- *1 星野 友彦著「ビジネス・モデル特許の衝撃」日経コンピュータ 9.13 1999
- *2 松田 貴典著「日本におけるソフトウェア知的財産戦略の見直しとその価値評価と市場流通の重要性」大阪大学経済学 第49巻 第3・4号 2000

日本のソフト知的財産の国際戦略の見直し
—ITが刺激するソフト知的産業経済の時代

- ソフトウェア知的財産の戦略的ビジネスの活性化
- ITをベースとした知的産業の育成
- 知的財産の保護を図りつつ取引市場の政策的制度の確立

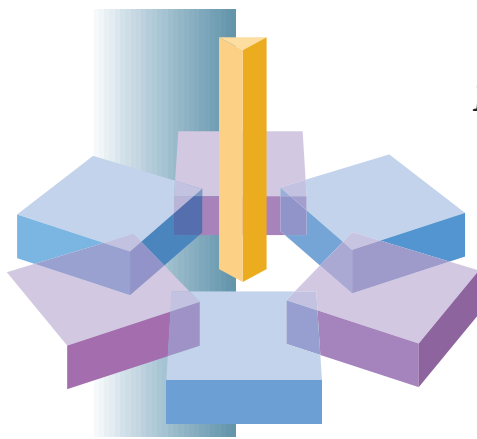


ソフトウェア知的財産の創生と流通の強化

- ソフトウェア特許・著作権関連情報提供
- ソフトウェア知的財産の人材育成
- ソフトウェア知的財産取引市場活性化
- ソフトウェアを担保とする融資保証
- 先進ソフトウェア開発技術の育成など

行政面での制度・政策

- プロ・パテント政策の推進
- ソフトウェア特許審査制度見直し
新型特許への迅速な対応
- TLO(技術移転)の促進、税制面での支援策など



IT最前線

今回はStaffware社がStaffware2000をEAI(Enterprise Application Integration)の重要な一部と位置付け、イメージング、文書管理、コールセンター、イントラネット、その他の関連技術やアプリケーションとのインテグレーションを容易に実現することが可能のようにSEO(Staffware Enterprise Object)を提供してきたことを説明した。また、Staffware SEO(Staffwareのサーバ機能のすべてをObject Modelとして使用できるようにしたもの)の適用を伝票回覧系のワークフロー・システムに当てはめてみた。

今回はWeb化ワークフロー・システムの構築と、mCommerceへの適用の例として携帯電話との連携について説明する

Web化ワークフロー・システムの構築

ソフトウェア構成は図1のとおりである。管理ツール、処理追跡、インボックス・リスト表示などのモジュールが中心に位置付けられているが、このモジュールもSEOを使って作られており、アプリケーションの一部として動作するようにすることができる。

アプリケーションが、ホスト・マシン連携、レガシー・システムとの連携となると、Mercatorのようなデータを容易に変換してくれるEAIツールとの連携を導入することになる。開発の手法はクライアント／サーバ版の開発と変わらないが、システム全体で見ると、バックエンドで連携するビジネス・オブジェクト連携が主体の開発となる。

クライアント／サーバのワークフロー・システムと、大きく変わる点はWebブラウザをクライアント・ソフトウェアとしユーザ・インタフェース(UI)をHTMLで記述するため、Staffwareのフォームの定義をそのまま使用することはできないことである。

従来のクライアント／サーバ版の開発でも、複雑な伝票を回覧するときには、UIとしてVisual BasicやExcelなどでフォームを作成しStaffwareのクライアント・ソフトウェアと連携していたが、Web版ワークフロー・システムでは、この部分をFrontPageやVisual InterdevなどのWeb開発環境を使って開発することになる。

HTMLフォームの生成部分の開発を補助するツールとしてクライアント／サーバで定義した処理手続きを、Webの環境に移行するものを用意してある。Webの環境に移行されたものは、図1のインボックス(ワークキュー表示)と連携するようになっている。またOutlook2000などからURLでリンクし処理することもできる。

携帯電話(mCommerce)への適用

Web端末としての携帯電話の普及、携帯電話用のWebコンテンツの有効性がクローズアップされており、Web閲覧型携帯電話サービスの基本形はすでにできあがっている。携帯電話のWeb端末の機能を使ってmCommerceのサービスが展開されているが、Staffware2000のインターネット技術を携帯電話に適用してみる。

携帯電話用Webブラウジング方式の種類は大きく分けて、HTTP方式と携帯端末専用のWAP(Wireless Application Protocol)方式がある。

● HTTP方式

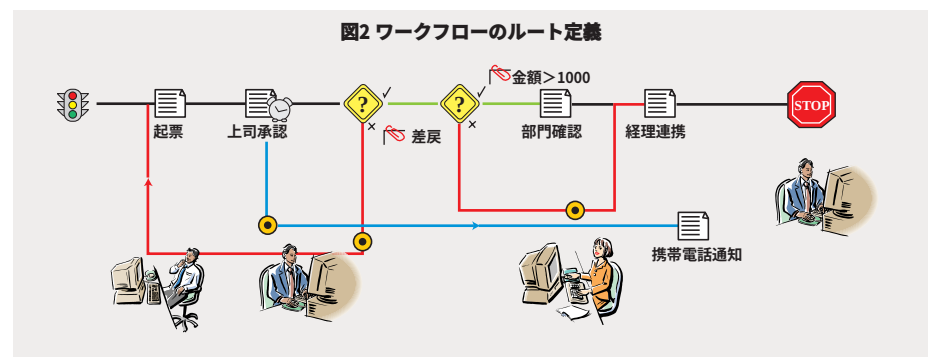
HTTP方式はNTTドコモの「iモード」やJフォングループの「Jスカイウェブ」などのサービスで、コンテンツ記述言語もHTML互換のC-HTML(Compact-HTML)やMML(Mobile Markup Language)が用いられ、携帯端末側に搭載するブラウザは、パソコン用Webブラウザと同等の基本機能を持つ。

Staffware2000 eProcess(下)

日本ユニシス株式会社

第一ソフトウェアサービスセンター

iコマースサービス室 ソリューションスペシャリスト 古田 茂



● WAP方式

WAP方式は携帯端末からのアクセス・ポイントにWAPゲートウェイ・サーバを設置する点がHTTP方式とは異なる。WAPは、通信速度やリソースが少ない携帯端末専用に開発されたプロトコルでデータを圧縮して転送するなど、効率よく通信が行えるようになっている。

コンテンツの記述はHTMLをベースとしたものではなくWML (Wireless Markup Language)をベースとしたHDML(Handheld Device Markup Language)が使われる。HDMLはWebコンテンツ記述言語としては、ほぼ世界標準で、日本では日本移動体通信(IDO)、第二電電(DDI)、DDI-セルラグループ、ツーカーグループなどの携帯電話のインターネット接続、Web閲覧サービスがWAP方式を採用している。

タグを使用してテキスト形式でコンテンツを記述していく点はHTMLと似ているが、HTMLとの互換性はほとんどない。携帯電話からナビゲーションがしやすいようにソフトキーの使用が可能のほか、ページが切り替わる度にファイルをダウンロードしないで済むように、1つのHDMLファイルに複数ページのコンテンツが記述できる。

● WAP方式での開発

これから説明する携帯電話の連携はWAP方式を用いている。WAP方式はHTTP方式と違い通常のWebサーバでは開発できないために、コンテンツを開発するための携帯電話のシミュレータがある。このシミュレータを使うことにより開発PCの中でHDMLのコンテンツの開発ができる。

ワークフローの

ルート定義は、非常に簡単なものにしてあり図2のようなルート定義になっている。

起票者の上司が急な出張などで不在となった場合、ある時間の経過後、上司の携帯電話に照査依頼のメールが出され、それを見た上司が携帯電話のWeb機能を使ってインボックス(ワークキュー)の処理を行うというものである。

処理機能は承認、保留、差し戻し、転送などの機能が実現できるが、携帯電話では転送機能などが重要な機能で、処理を他の人に依頼することができるので、情報不足で判断できないような場合情報を入手できる人に判断を委ねることができる。

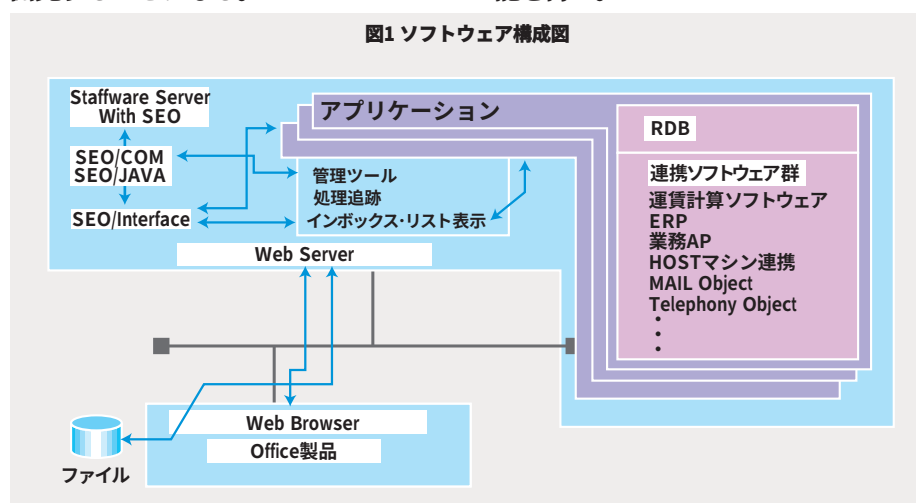
携帯電話の表示は携帯電話のシミュレータのものである。(図3)

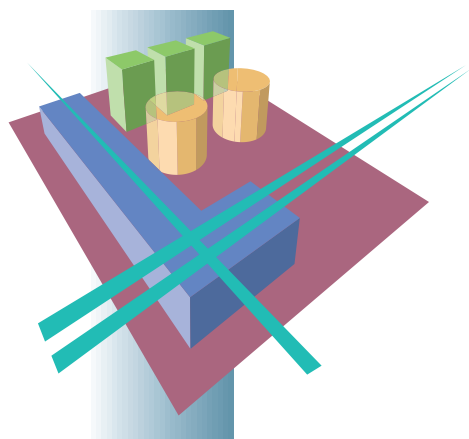
4方向キー、ソフトキー、数字キーなどを使って、操作することになるが、TVやVTRのリモコン操作と同様なために、PCを使って操作するよりも親しみやすいともいえる。

◇

eProcessを支えるStaffware2000のインターネット技術を紹介したが、最後にStaffware社のCEOジョン・オコーネルの次の言葉を載せて、今回の説明を終わる。

“顧客がEビジネス・プロセスを短期間に導入することをパートナーとともに支援し、Eビジネス・プロセス最適化の世界のリーダーになること”。





Eビジネス成功の切り札 One to Oneマーケティング・ツール「ブロードビジョン」

日本ユニシス株式会社
Eマーケティング部 マーケティング推進室主任 小岩井 毅

Eビジネス成功の鍵を握る＝ブロードビジョン

Eビジネス成功について語る際に必ず用いられるキーワードの1つに、「One to Oneマーケティング」がある。D.ペパーズ、M.ロジャース共著となる書籍「One to Oneマーケティング」が1994年(国内は95年)に出版されると、「One to Oneマーケティング」は、マスマーケティングを超えた新たな顧客関係管理に関するマーケティング手法として、大変なブームが起きた。

そのブームは、Eビジネスの規模拡大とともに、ますますヒートアップし、現在では、“Eビジネスの成功＝One to Oneマーケティング実施”として語られるまでになっているのは衆知のとおりである。

このOne to OneマーケティングをEビジネスにおいて、最も効果的に、かつ最短の準備期間で実現するためのソフトウェアが、今回ご紹介する米BroadVision社開発となる「BroadVision One-To-One Enterprise」(以降ブロードビジョンと表記)である。

BroadVision社は、1993年米国で設立された企業で、現在までに全世界で650社を超える導入実績を持つEC製品の老舗の企業である。

ブロードビジョンの開発においては、当初より「One to Oneマーケティング」手法の提唱者であるD.ペパーズとM.ロジャースの両氏が、顧問として参画しており、多くの人間から賛同を得たこのマーケティング手法がIT技術を利用することにより、一層効果的



日本ユニシスを訪問された BroadVision社
チェン社長(左)と、当社鳥居常務

に展開されるための助言を行っている。

主たるブロードビジョン・ユーザとしては、Sony(Europe)、HallMarkなどの企業が知られている。これらの企業サイトのほとんどは、大量のアクセスを受け付ける大規模なものであり、一般的にも、Eビジネスにおける成功事例として語られる機会が多くなっている。

筆者は、5月末に米フロリダ州オーランドにて開催されたBroadVision社のユーザ・カンファレンスに参加したが、全世界24カ国から1,600名を超えるユーザ、ベンダ、関連企業がこの催しに集い、大変な活況を呈していた。多くのハードウェア・ベンダ、関連ソフトウェア・ベンダ、そしてコンサルティング・ファームがBroadVision社の支持を表明し、One to Oneマーケティング、強いて言えば、Eビジネス成功のキーを握る製品として、ブロードビジョンが広く市場に認知されていることを改めて思い知らされた。

の最も代表的な製品であり、顧客のサイト訪問履歴、アンケート回答履歴、購買履歴といった利用者がサイトに残

した足跡をベースにした、よりヒット率が高いマーケティングの実現を目指すものである。

ブロードビジョンの特徴

ブロードビジョンは、One To Oneエンジンを中核に、高機能な開発用ツール、マーケティング・ツールを組み合わせたEビジネスの総合開発/実行環境(ソフトウェア)である。この基盤の上で、お客様に独自のアプリケーションを開発、利用していただくのであるが、お客様の早期アプリケーション開発を可能とするための5種のアプリケーション(消費者向け販売/企業向け販売/金融/ナレッジ・マネジメント/ビルディング)が用意されている。

ブロードビジョンの機能上の主要な特徴は次のとおりである。

- ①ルールマッチングによる、個人化ページ生成
・ビジネスルールを設定し、そのルールにマッチした情報を持つ顧客に対して、固有のWebページを生成して表示
- ②きめ細かなルール設定
・多岐にわたるルール設定(プロファイル、コミュニティ、イベント、セッション、システムに基づくルール設定)が可能
- ③電子メール自動配信

日本ユニシスーBroadVisionによるアライアンス

日本ユニシスは、BroadVision社との間でパートナー契約を締結、5月よりブロードビジョン製品の販売を開始した。アライアンス・ビジネスの開始に当たり、5月12日にはBroadVision社CEOであるピーフン・チェン氏の訪

問を受け、当社Eマーケティング部門の責任者である鳥居常務他と今後の国内市場におけるビジネス展開に関する情報交換を行った。

また、日本ユニシスでは、このブロードビジョンを利用したお客様との

コミュニケーション・サイトを@3(アットキューブ)を7月より立ち上げている。

現在では、限定されたお客様に対する情報提供サービスであるが、今後、多くのお客様との間で、インターネット経由でのコミュニケーションを深めていく計画である。

日本ユニシスにおいても、お客様との関係維持をベースとしたEビジネスの成功のために、ブロードビジョンの活用が始まっている。

One to Oneマーケティング・ツール

現在、米国では、顧客1人ひとりに対して、企業がその購買嗜好に応じた情報を提供できるようなソフトウェアをパーソナライゼーション・ツールと総称している。このカテゴリのソフトウェアは、さらに利用目的別に、次の2つに区分されている。

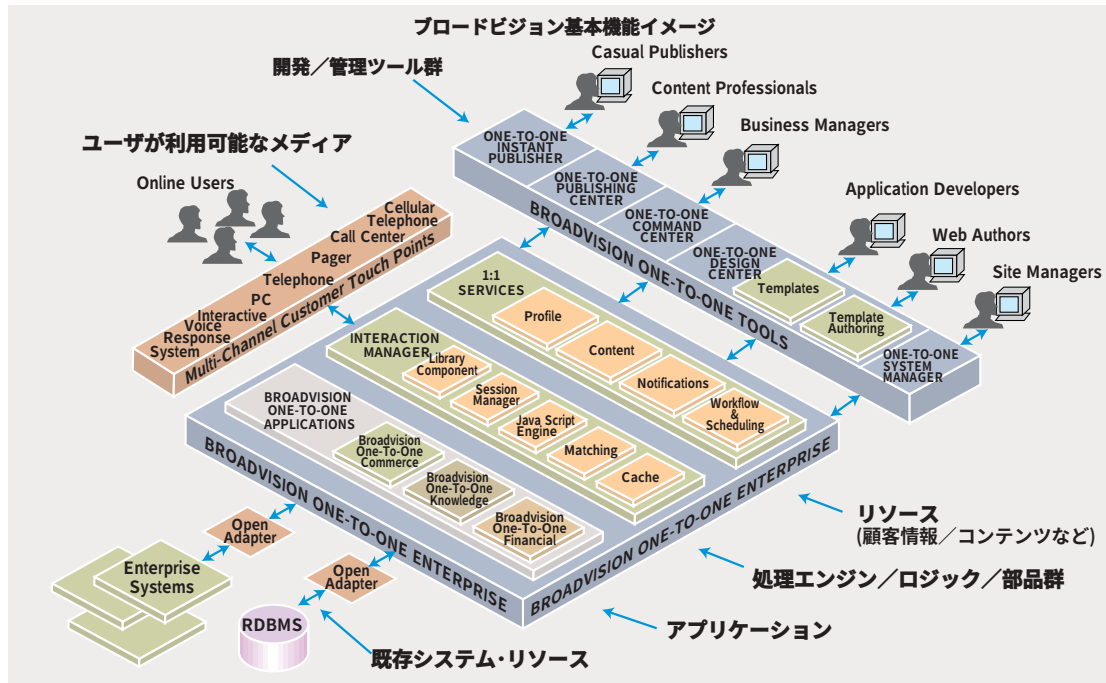
◆ Rules-Based 製品

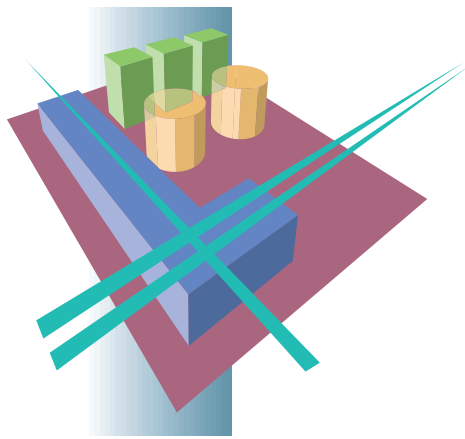
- ・従来のソフトウェア開発と同様に、ロジックを作成し、これにマッチした個人への情報提供を行う。
- ・対象者の情報を多く得られ、より決め込んだ情報提供、顧客管理を行いたい場合に適する。

◆ Collaborative Filtering 製品

- ・統計的技術を用いて、顧客への最も適当な提供情報を推論する。
- ・対象者の情報がさほど多くない場合に、不明の部分のプロファイルを予測して、情報を提供する。

ブロードビジョンは、前者の製品群





IT最前線 システム開発技術の動向(4)

Eビジネスでは、新たなビジネス・サービスを適切なタイミングで市場に投入するために、IT(情報技術)の活用が重要な位置を占めている。そのためシステム開発においては、ビジネスのスピードに追隨できる速さ(俊敏さ)を持つことが重要である。本紙では、そういったシステムとはどのような特徴のものなのか、どうすれば実現できるのかについて述べる。

システムの限界点を知る

Eビジネス以前のシステム開発は、フロント・オフィスやバック・オフィスの効率化に主眼においていた。十分な時間とコストをかけることで効率化を実現し企業基盤を強化していった。しかしながら、このような状況で培われたシステム開発の方法は、Eビジネスに要求されている速さに対応するには不十分であると考えられる。なぜなら、速く開発することより、良いものをじっくり開発するという点に重点がおかれていたからである。

この違いを理解せずに、これまでのやり方で開発期間を短くしようとして、うまくいかなかったケースが少なからず見受けられている。例えば、これまで開発期間を短縮するために多くとられた手段は、並行開発と要員の投入であるが、この場合の並行開発は、日程計画的なレベルに留まっており、要員の投入はこの前提の上に成り立っていた。

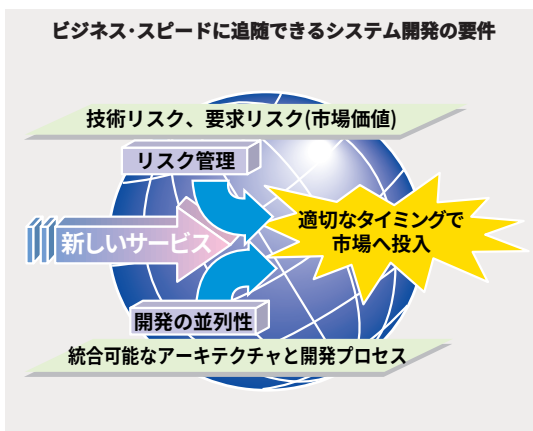
そのため、実際のシステム構造と計画の間に乖離が生じ、プロジェクトをコントロール不可能な状態にしていたわけである。

Eビジネスに要求される開発の速さを実現するには、プロジェクトを管理可能な状態とする必要があると考える。管理可能なプロジェクトは、システム開発

上に明確な基準を持つことにより実現する。この基準を超えるか超えないかがシステムの成否を判断する限界点であり、この限界点を持つことで管理可能とする。

その1つとして、開発上のリスクに対する基準を明確にする。特に、技術リスクと要求リスクに重点をおく。技術リスクは実現するシステムのアーキテクチャに対応し、要求リスクは要求どおりのものができているかをビジネス上の価値へ対応させる。

もう1つは、開発の並列性を確保する基準である。先に述べたスケジュール表上の並行開発のような単純に横並びに機能を開発していくということではない。統合可能なアーキテクチャと独立性を確保できるプロセスを持つことを基準とする。(図)



限界点を意識した開発

これらの基準をもとに、現在、短期間で開発するケースについて考察する。システムを早期に実現する手段としては、いくつかの選択肢があると考えられるが、ここでは3つに分類する。それぞれ、①パラメータ型のパッケージ、②新たなビジネス・モデルに対応するため、ある程度システムを作り込む、③ECサイト構築用に提供され始めているコンポーネントをベースとしたパッケージを採用することである。

(1) パラメータ型パッケージ

このケースでは、目的とするビジネス・サービスにパッケージがほとんど適合していることが前提となる。この前提を満たす限り期間短縮へのリスクは、ほとんどないといえる。すでに、

パッケージとしては全体としての整合性が取れており、アーキテクチャも検証されているので、十分にリスクが回避されているといえるからである。

またビジネス・サービスへの適合度についても、ギャップ分析を行い、それをパラメータと対比させる手順を踏むことである程度基準が確立されていると考えられる。この場合の限界点は、パラメータ以外のカスタマイズを行うかどうかという基準である。この基準を超えた場合、本来パッケージの持つ安定性や機能の恩恵を十分に得ることができなくなる。

しかし、現実にはこの点が考慮されずに開発を進めてしまい、その結果、開発がうまくいかなくなるケースが見

受けられる。この場合、なぜパッケージを使用するのかという点についての認識はあるものの、何がリスクなのか明瞭に意識されていないことが原因となっている。少しぐらいカスタマイズしても一から作るよりいいだろうという考えが、結局終わらない開発を引き起こすのである。

このタイプのパッケージでは、パッケージが前提とするアーキテクチャの変更や、パッケージとして整合性が取れているサービス内容の変更が発生することそのものが、回避すべき開発上の最大のリスクである。

(2) システムを作り込む

このケースでは、要求に合わせてシステムを作ることができる反面、多くのことに対応しなければならない。例えば、システムを実現するためにどういった製品を採用するのか、組み合わせは問題ないのか、といったことや、アプリケーションの構築のためにどういう開発体制をとればいいのかといったことである。

この場合の限界点は、アーキテクチャの確立と開発方法の決定である。アーキテクチャはシステムがどう実現されるかを示したものであり、この点が不安定な状態ではシステムそのものが実現できないし、開発方法を明確にしなければ並列性を確保することができないからである。

ユニシスの提供するシステム開発方法“LUCINA”では、この限界点への解決策の1つを示している。

LUCINAでは、アーキテクチャを中心に据えた開発を行うようにしている。開発プロセスは反復的であり、アーキテクチャを洗練することでリスクを制御する。また、あらかじめ必要とされる要員のスキルを示すことで要員投入に関する基準を設け、段階的な開発プロセスと、アーキテクチャを組み合わせることで、実現可能なレベルの並列性を確保している。

さらに、初期のアーキテクチャ設計に対するリスクとコストを削減するために事前にアーキテクチャを定義している。そこでは事前に検証された開発

発想の転換が必要

ここまで、開発を速くするシステムの特徴と、その実現手段について考察を行った。短期間で開発するときこそ、明確な基準によりプロジェクトを制御し開発を進めなければいけない。適切なリスク管理とアーキテクチャ、および開発プロセスを持つことで、俊

“開発を速くする”

日本ユニシス株式会社

Eビジネス技術部 コンポーネント技術室 チーフSE 宮脇 亨

プロセスと実行環境が付随する。あらかじめリスクを制御可能とすることと開発プロセスを持つことにより、期間短縮に対応する。

ただ、このタイプの開発ではシステムを作り込んでいく以上、どうしても短縮可能な期間には限界がある。そこで要求リスク(=ビジネス上の価値)との対応付けを考える。これは、ある時点においてどこまでビジネス・サービスができていれば効果が出るか、ということを経験として持つことである。ビジネス・サービスの投入時期に重点をおくことでビジネスの価値を判断して開発を進めていく。

つまり開発要求となっているすべての機能を一度に作るのではなく、効果のあると思われるものからリリースしていくのである。これへの対応としてLUCINAでは、マイルストーンを設定し繰り返し開発を行うこと、アーキテクチャを早期に確定すること、さらに段階的に構築可能とする仕組みを提供することにより対応しようとしている。

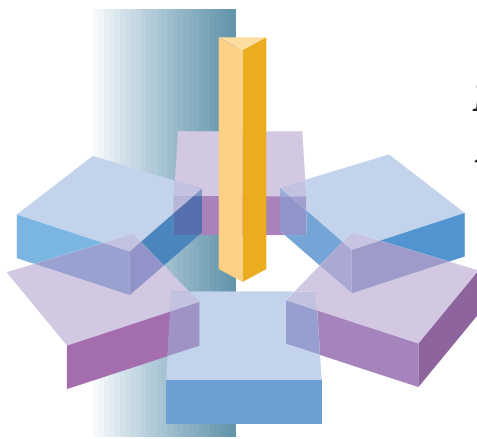
(3) コンポーネント型パッケージ

この場合は、最初からカスタマイズを前提にしており、アプリケーションを構成するコンポーネントのカスタマイズ方法とその基準を示している。例えば、新しいサービスでもビジネスの基本的な構造はほとんど変化がないという前提に立つことで、そのモデルを論理構造としてあらかじめ提供し、その範囲でカスタマイズを許すようなものがある。どちらかといえば、カスタマイズではなくモデルを拡張することにより新しいサービスを実現していく形である。

プログラマ的にはインタフェースの実装を記述する場合や、すでにあるクラスを継承して差分を記述するといった手法を取ることで実現する。この場合の限界点は、どこまでがパッケージとして保証された部分であるかである。パッケージが保証する範囲であれば、追加、拡張が可能であるが、保証していない範囲までカスタマイズが及んだ場合、パラメータ型パッケージの例と同様のことが発生するからである。

敏な開発を実現可能とすることができる。

さらに、良いものをじっくり作るといった発想から、良いものがあれば調達し最大限活用する、活用にあたっては限界点を知る、といった発想への転換こそが開発を速くし、ビジネス効果を上げるためのポイントであると考えられる。四



IT最前線

ネットワーク・ソリューション(4)

企業での利用が進むダイヤルアップIP接続サービス 「U-net I/E ネット・サービス」

日本ユニシス情報システム株式会社

IS事業部 マーケティング部

インターネットマーケティンググループマネジャー 平野 博久

I/E ネット・サービスの出現背景

日本ユニシス情報システム(UIS)は、独自のネットワーク網(U-net網)を全国に展開しフレームリレー・サービスに代表される基本通信サービスやEDIサービスを企業向けに提供してきた。そうした中、インターネットが世界的に普及し、インターネットの基本プロトコルであるTCP/IPプロトコルを利用したIPネットワークが注目され、企業内ネットワーク(イントラネット)で利用され始めた。

同様に、系列会社や取引先など同じグループで接続するエクストラネットにおいてもIPプロトコルが注目され始めたが、IPネットワークをビジネスに

使用することは、企業内の自営網ではともかく、インターネットのような共用網では、ネットワークの信頼性、セキュリティ、性能について問題があり多くのユーザがその導入を躊躇していた。このため、ユーザは、“ビジネスで利用できる安全なIPネットワーク”の出現を渴望していた。

こうした中、専用線やフレームリレーに比較して安価なリモートLAN接続サービスの提供とEDIサービスの高速化対応を目的に、98年7月から企業向けIPネットワーク・サービス「U-net I/E ネット・サービス」の提供を開始した。

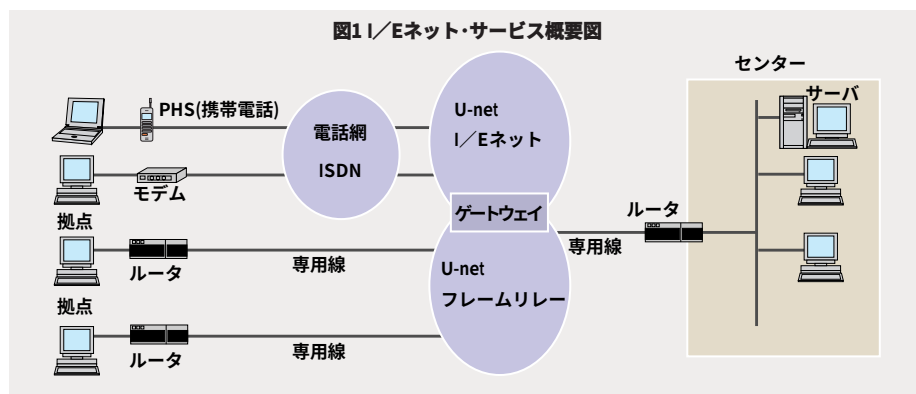
I/E ネット・サービスの概要

- I/E ネット・サービスは、
- ①インターネット技術(WWWサーバ、ブラウザなど)を利用した情報ネットワーク「イントラネット/エクストラネット」を短期間で構築できる
 - ②アクセス回線として、固定電話、ISDN、PHS、携帯電話など、すべてのダイヤルアップ接続が可能で、モバイル・コンピューティングやSOHOなどの新しいネットワーク環境を容易に構築できる
 - ③ネットワークでのユーザID/パスワードに加え発信者電話番号によるユー

ザ認証、およびIPカプセル化(トンネリング)により、他からの不正アクセスを防止するサービスである。

このように、I/E ネット・サービスは高速かつ柔軟な接続性と高品質なセキュリティ機能を提供する。

また、アクセス・ポイントまでの電話料金についても第一種電気通信事業者との提携により、格安な電話料金かつ全国均一電話料金を実現しユーザの好評を得ている。(図1)



I/E ネット・サービス活用事例

I/E ネット・サービスを有効に活用しているユーザ事例を紹介する。

◆ 本高砂屋の「店舗情報システム」

同社は、1877年(明治10年)神戸市内で和菓子の製造・販売を開始し、60、70年代以降、主力商品である「エコレセ」をはじめ「マンデルチーゲル」、「モンロワ」といった有名な洋菓子を相次いで発売し、現在は関西を代表する和洋菓子メーカーである。

従来のシステムではハンディ・ターミナルと音響カプラー(200bps)を使って発注データの送信を行っていた。ま

た、販売店では、入居しているデパートの公衆電話を通信手段として利用していたため、伝送中は店員が売場から席を外すしかなく売上機会ロスとなっていた。

そこで、新ネットワーク・システム導入に際し、

- ①店員が売場から離れずに発注データが送れること
- ②従来の販売店からの発注データ送信だけでなく、本社から多数の情報入手を可能とするための高速ネットワークであること

- ③今まで本社で行っていたネットワーク運用の負荷軽減が可能なこと

- ④通信費用が安価であることなどが条件となった。

これらの条件を満足するネットワークとしてI/E ネット・サービスを導入し、現在は販売店からの発注情報や勤怠情報などの送受信を携帯端末(ザウルス+PHSなど)を利用して行っている。

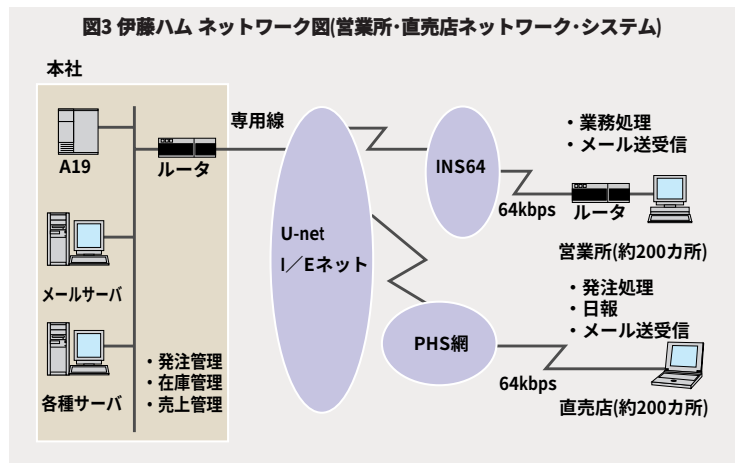
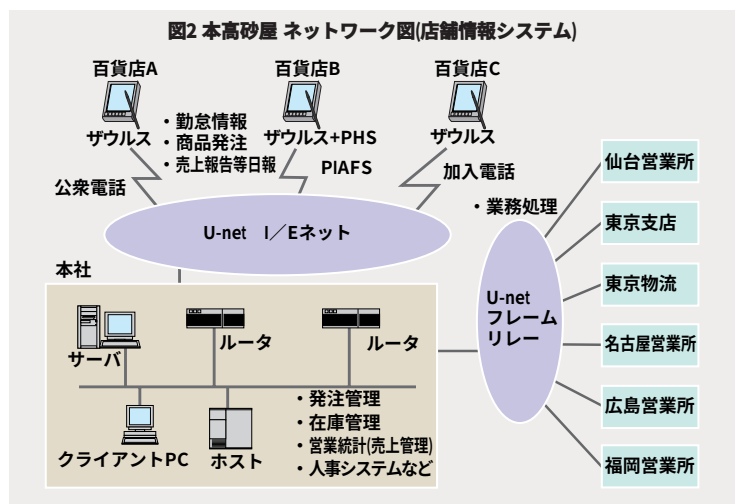
このサービ

スの導入により通信費用が20%削減されるなどの効果を上げている。(図2)

◆ 伊藤ハムの「営業所・直売店ネットワーク・システム」

同社は、全国の専門店・量販店を担当する約200カ所の営業所、および約200にのぼるデパートの直売店を展開している。

従来、営業所と本社との通信は9.6Kbpsのパケット交換サービスで行っていたが、社内のイントラネット化が進んだことにより、高速かつ安価な通信手順の導入が不可欠となり、I/E ネット・サービスを採用することとなった。導入に至ったポイントとして、①距離に関係なく、全国一律料金で64Kの高速通信が可能(INS64、PHS)な



ため、通信コストが削減できる、②セキュリティ機能を実現するための認証サーバを、自社で運用する必要がなく運用負荷が軽減される、③I/E ネット・サービス上での認証により不正アクセスを防止できる、④本社側の回線は専用線接続のため、営業所の新設やデータ量の増加に対して回線速度のアップのみで対応可能なため回線管理が容易である、などが挙げられる。

現在、直売店からの発注データや日報の送信や本社、営業所とのメール交換などに活用されている。特に直売店についてはノート型パソコンとPHSによる高速モバイル通信(64Kbps)で利用し、より利便性の高い情報通信手段として活用されている。(図3)

I/E ネット導入のポイントと効果

IPプロトコルについては、すでに多くのハードウェア/ソフトウェアが製品化されており、ユーザは容易にIPネットワークを利用する環境を構築することができる。

また、I/E ネット・サービスの特徴の1つに、フレームリレー網とのゲートウェイ機能がある。全国各地に点在するデータ量の少ない事務所はI/E ネット・サービスを利用し、データ量の多い支店はフレームリレー・サービスを利用して本社イントラネットに接

続する。この場合ゲートウェイ機能を利用することによりセンター側回線を1回線に集約できる(図1参照)。

こうした利用回線の特徴を活かした効率的なネットワークの構築が行え、運用負荷の軽減、コストの削減を実現できるのがI/E ネット・サービスの最大のメリットである。

現在このI/E ネットは約40社のユーザが利用しており、約5,000端末が稼働している。



ユニシス・ニュースに関する
ご意見・ご感想をお寄せください。
また、送付先の変更などのご連絡
お問い合わせにもご利用ください。
Eメール unews-box@unisys.co.jp

日本ユニシス “Oracle Award 2000”をダブル受賞

日本ユニシスは、日本オラクル株式会社(社長：佐野力氏)より、多数のオラクル・パートナーの中で昨年度顕著な実績を挙げた企業として、7月5日以下の賞を受賞した。

◆ Certified Oracle Engineer of the year

デファクト・スタンダードといえるOracleデータベース技術者認定資格制度「Oracle Master」の新規取得数No.1(1,169名)の実績と、Internet時代に対応したERPパッケージ「Oracle Applications」の認定コンサルタント新規取得数No.1(63名)の実績に加え、データベース、アプリケーション両面でOracle製品利用技術に関する最優秀パートナーに与えられる栄誉。

日本ユニシスの技術者の3人に1人がOracle Masterの資格を、またOracle Applicationsに携わる約8割の技術者がCertified Consultantの資格を持ち、高品質のサービスを提供している証といえる。



授賞式でクリスタルの盾を受け取る当社鳥居常務

◆ Oracle Applications CAI of the year

Oracle Applicationsを補完するOracle社認定パートナ製品(CAI)の昨年度最優秀製品として、日本ユニシスが開発した「FaSet FA(日本税法準拠、固定資産管理システム)」が製品の完成度、市場インパクトの両面で高く評価され受賞した。一昨年、昨年に続き、今回のダブル受賞は、世界の標準技術の上でお客様に高度な付加価値を提供するSolution Creators日本ユニシスの姿勢と実績が客観的に評価されたものといえる。

メジャー大会で活躍する ユニシスのスコアリング・システム

タイガー・ウッズの圧勝で終わったメジャー・トーナメント、第100回全米オープンで、今年もユニシスのスコアリング・システムが活躍した。全米オープンへのサポートは16年前から。この大会で、ユニシスは、全出場選手のスコア、パット数、パーオン率、フェアウェイキープ率などを瞬時に集計し、テレビ、プレス、ウェブを通して世界中で見守るゴルフファンに提供した。グリーンサイドで待機する多くのボランティアの協力も得て、わずかなミスも許されずに、リアルタイムで情報収集、集計、提供するスコアリング・システムには随所にユニシスのテクノロジーが生かされている。

また、21年前からのサポートを続けている全英オープンでは、昨年に引き続いて、ユニシスが開発した「ウィンド・ス

ティック・システム」も提供。同システムは、風向きと風力を電子的に測定・表示し、テレビ観戦の楽しみを一層向上させた。

なお日本ユニシスは、この2大会に加え、全米シニア・オープン、全米女子オープン、全英女子オープン(8月20/21日予定、テレビ朝日系)などのテレビ番組を提供した。



全英オープン中継を演出する「ウィンド・スティック・システム」(写真提供ABC)

日本ユニシス情報システム インターネット屋外映像広告システム 『SV-net』事業をアウトソーシング

ベンチャー企業のシグマ システム シンク株式会社(社長：安達はん氏)は、屋

外のスクリーンにインターネットで配信したコンテンツを表示する新時代の広告

システム「SV-net」を、今年9月から開始する。これに伴い日本ユニシス情報システム(UIS)が、IT分野のコンサルテーションおよびシステム開発と、配信センター業務をアウトソーシング受託する。

「SV-net」は、静止画、動画などのデジタル・コンテンツをインターネットで配信、放映表示する屋外映像広告システム。同システムは、従来メディアに比べ、地域性の排除、リアルタイムな情報切替更新、ローコスト化、広告効果の容易な把握を追求した新時代の広告ビジネス・モデルとして、シグマ システム シンクが独自に企画開発したもの。

これを受けてUISは、「SV-net」の中核であるコンテンツの編集、配信をはじめ、販売時間枠の管理や視聴者反応を収集・管理するポータルサイト(SV-net.com)の立ち上げなどUISの得意分野であるIT技術を駆使したシステム開発から、システム運用までのアウトソーシングを担当する。

これらのシステムは、UISのインターネット接続サービス(U-netSURF)を利用しUISのアウトソーシング・センター



SVビジュアルタワー

に専用サーバを設置し、SV-netセンターとして運営する。

「SV-net」は、「SVビジュアルタワー」と呼ばれる屋外に設置した最大300インチの大型スクリーンに広告を映写するシステムで、今後大都市圏を中心に約1万台設置する予定。広告映像上には、誰もが記憶しやすいIDを表示しているのも大きな特徴。広告映像を見た視聴者が、より詳細な情報を求めてSV-net.comにアクセスし、それを入力することによって広告の効果が把握できる。またアクセス情報は、センターで集計の上クライアントに提供され消費者ニーズの把握など、新たなマーケティング展開に役立てることができる。

健保組合向パソコン・パッケージ 「KenpoWave21」発売

日本ユニシスは、最新のWindowsNT/2000で稼働する健康保険組合向アプリケーション・パッケージ「KenpoWave21」を開発、販売を開始した。

日本ユニシスは、従来からオフィス・サーバによる健康保険組合向のアプリケーション・パッケージを販売、業界トップの約400システムの実績がある。この実績とノウハウを生かし、さらに介護保険制度に対応させた低コストなパソコン専用パッケージを開発したもの。

「KenpoWave21」は、健康保険組合向の各業務システムをパソコンの特性に合わせ、データ更新や運用方法、操作性、汎用性・拡張性、安全性を全面的に見直し、まったく新たに開発したもので、特に財政悪化と介護保険制度導入などによる事務量の増加、複雑化に悩む健保組合の事務効率を改善するとともに、低コストでの運用を実現した。主な特徴は、

- ①パソコン専用パッケージを採用することで低コストかつ短期間でのシステム構築を実現
- ②パソコン運用時において最も重要となるトラブル時のリモート・メンテナンス機能や度重なる法改正に迅速に対応するサポート・サービスの提供

③システム構造の三階層化を図り大規模で大量の業務処理にも柔軟に対応

④帳票内文字検索が可能な帳票プレビュー、帳票イメージの電子保存といったペーパーレス指向、健保職員による個別ニーズに威力を発揮する帳票内容のExcel連携機能搭載

などで、パソコンでの業務システム運用に最適な機能とサービスを提供する。

また対象となる業務は、

- ①被保険者の個人基本情報の管理から保険料の計算、告知、収納を行う適用業務
- ②レセプト、現金給付、柔道整復師、保険事業等の給付金計算と履歴管理、統計処理を行う給付業務機能
- ③各種決議書の入力から各種帳簿の作成、残高管理を行う経理業務
- ④監督官庁への提出様式を直接作成する月報業務や決算業務
- ⑤各種データより次年度予算編成を行う予算書作成業務

など、健保業務全般をカバーしている。さらにこれらの各業務間に必要なデータは連携しており、業務効率の大幅な向上と標準化が可能。

「KenpoWave21」の使用料は必要な機器、ソフト、法改正に基づくシステム改修などを含み月額17万円程度から。

ユニシス ニュース

流通ソリューション

宿泊施設情報、観光スポット情報などをネットで収集・活用する
「RENネット宿泊施設情報システム」で
販売力強化を実現

日本旅行

日本旅行は、契約旅館やホテルの最新情報をインターネットで収集し、関係部門全員がイントラネットで検索できる「RENネット宿泊施設情報システム」の運用を開始した。

すでに、インターネットを使用している1,400の宿泊施設から順次情報入力を開始し、2000年中には全国3,330カ所の施設に拡大する。

このシステムによって、宿泊施設情報だけでなく、館内のイベントや地域の情報、お祭り情報など、時々新鮮かつ豊富な情報を収集・活用でき、販売支援に大きく貢献するものと注目される。

■株式会社日本旅行 <http://www.nta.co.jp>

- ◆1905年(明治38年)創業。国内旅行「赤い風船」／海外旅行「マッハ」、「ベストツアー」などの商品を扱う、旅行業界の大手。
- ◆所在地＝東京都港区新橋2-20-15
- ◆代表者＝荏苒 暁夫社長
- ◆年間取扱高＝4,511億円(99年度)
- ◆従業員数＝4,659人(2000年4月)

- ◆所在地＝東京都港区新橋2-20-15
- ◆代表者＝荘司 暁夫社長
- ◆年間取扱高＝4,511億円(99年度)
- ◆従業員数＝4,659人(2000年4月)

急進するネット販売の基盤強化に

旅行業界の競争激化やインターネットの普及に伴い、旅行商品のネット販売が急ピッチで進んでいる。日本旅行でもインターネット・ビジネスに積極的な取り組みを進めており、ネット販売額は開始当時の98年度の2,000万円から、99年度は前年比40倍の約8億円、本年度は約20億円と急成長を見込んでいる。今後は毎年倍増を予定し数年後には500億円達成を目指している。

同社ホームページへのアクセスは1日当たり15万ページ。人気ページは、「格安ツアー特集」、「宿ナビ・ザ・バーゲン」という。「旅行に関するものなら日本旅行のワンストップ・ショッピング」を目指し、ホームページの拡張も計画している。

こうしたネット販売を支援するために、同社では、インターネットで収集した新鮮・豊富な宿泊施設情報を商品開発や窓口対応に活用し、Web上にも公開

観客人数	526
客室数	総客室数:115
	和WB: 51 和OB: 和洋:
チェックイン	15:00
チェックアウト	10:00
交通	津市高速バスセンター、例行/タクシーで15分 約550円
送迎	無料
駐車場	無料



する「RENネット宿泊施設情報システム」の運用を開始した。これによって新規顧客開拓にも一段と弾みがつくものと注目される。

宿泊施設情報を電子化

旅行商品販売のベースとなるのが宿泊情報である。これまで宿泊施設情報は、各旅館・ホテル側から“タリフ”と呼ばれる調査用紙で同社に提供されていた。この情報は基幹システムである「QRシステム」に取り込まれ、さまざまな局面で活用されてきた。

しかし、この紙ベースの情報収集・配布の方式には多種多様な不具合が内在し、以下のような改善策を講ずるこ

とになった。

***紙ベース宿泊情報を電子化する**

これまでの紙ベースの宿泊情報は、全国の支店に配布され、各支店は30冊にのぼるファイルを見ながら、顧客への情報提供、見積作成などを行ってきた。紙ベースではタイムリーな更新が困難で、かつ情報量が膨大なため、手間とコストがかかっていた。

そこで、文字情報中心の紙タリフに
写真・地図などイメージ情報を加え
データベース化を図ることとした。

***最新情報を収集し品質向上を図る**

施設情報の入力には各地区の仕入れ販売センターを窓口にして行うが、その更新は、タイムリーな情報更新は行いにくいのが現実であった。そこでインターネットを活用し最新情報を入手できる仕組みを構築することとした。

***新鮮で魅力的な企画情報、観光情報の
収集体制を確立する**

宿泊情報とは、具体的には施設の基本情報(住所、電話、契約内容、客室情報、交通など)、館内施設情報(食事場所、浴場、飲食施設など)、宴会場・会議室情報、標準料金情報などである。新システムではこれに加えて、トピック情報として宿泊施設独自のオリジナル情報、例えば、施設独自のオリジナル・プラン、館内イベント情報、特ダネ情報、増改築情報、さらに地元の祭り情報や地域情報などを収集しやすい仕組みをつくり、商品開発や顧客への情報提供に活用していくこととした。

ネットで収集・ネットで活用の 仕組みを構築

こうした狙いを実現するために開発されたのが、「RENネット宿泊施設情報システム」で、昨年12月から本稼働を開始した。

システムの仕組みは下図のとおり。

*宿泊施設情報の提供・更新

日本旅行の契約施設で組織する「日本旅行協定旅館ホテル連盟(日旅連)」

に加盟するホテル・旅館などは、独自のエクストラネット「RENネット」で宿泊施設情報の入力・更新を行う。RENネットには約5,000軒の宿泊施設情報が蓄積されている。

RENネットは、日本旅行のネットワークに接続され相互に情報交換を行う機能を持たせている。さらに、日本旅行のホームページを通して一般顧客にも情報の一部が公開される。

***イントラネットで最新情報を入手・活用**

RENネットに入力された宿泊施設情報は日本旅行のイントラネットに複製され、情報は全国300カ所の支店、仕入れ販売センターのパソコンから随時検索できるようになっている。

***基幹の販売システム「QRシステム」
とも連動し、商品企画にも活用**

イントラネットに蓄積された最新の宿泊施設情報は、基幹販売システム「QRシステム」に反映され、支店商品企画部門からもアクセスできる。また全国600カ所の提携販売店もQR端末からアクセスできる。

なお、提携販売店からはインターネットでアクセスできるようにシステムの改良を進めている。

販売支援の強化、コスト削減を実現

今回のシステムの運用による効果について、情報システム部チーフマネージャー 平田 泰夫氏は、次のように語っている。

「宿泊情報更新のスピードアップと、宿泊施設からのタイムリーな販売促進情報の提供により、新鮮、正確かつ付加価値の高い宿泊施設情報を提供でき、販売力強化に大きく貢献できることとなった。また、これまで全国288カ所の支店に毎年配布してきた膨大な紙タリフが不要になるため、紙代や印刷代などのコスト節約額は年間で約4,000万円になると予測している」。



旅館基本情報画面

