

ユニシス ニュース

No.480

4
2001

日本企業の経営革新への一考察

経済同友会 経済研究所 主任研究員 太田 篤氏

●閉塞状況の真の原因は何か

1996年、本欄で「厳しい経営環境が続く中で、多くの日本企業は合理化などの減量型のリストラクチャリングに必死に取り組んでいるが、いまだ将来を見据えた創造型のリストラクチャリングには至っていない。これはある意味では当然のことでもある。これまでのやり方では十分対応できないであろうことは分かつても、行く先は必ずしも明確ではなく、経営システム全体を改めるには、余りにもリスクが大きいからである」と指摘した。

それから約5年が経ち、この国では「失われた10年」という言葉がまことしやかに横行している。

何が今日の日本の停滞・閉塞状況を生んでいる原因なのか。この3月に企業経営者約800人を対象に経済同友会が実施したアンケート調査では、「バブル崩壊後の破綻処理の遅れ」、「構造改革の先送り」、「政治に対する不信感」、「明示されない財政再建プログラム」が上位に挙げられ、「責任回避体質の蔓延・当事者意識の欠如」、「進まない世代交代」、「やり直しが困難な社会システム」、「改まらない官・民の不祥事」、「格差の拡大・不平等社会化」は下位である。本当にそうであろうか。直面している本質的課題は何なのか。マスコミなどの報道に影響されすぎではないか。いま一度「正しい問い」を立てる必要があると思う。

●経営革新の必要性の再確認

日本企業の多くは今日、新しい経営手法を先を争うかのように導入しているが、表面的な改革に終わってしまう状況に至るところに散見される。かつて世界から羨望されてきた日本企業が、なぜ「一過性の改革熱」に冒されたような対応に陥っているの

か。それには、「現状に対する認識の甘さ」、「明確なビジョンのない中で革新手法の導入」、「本質的な問題解決の先送り」などが根底にあるのではないか。自社の経営の現状と課題を冷静に把握した上で、「なぜ改革が必要なのか」、「何をどのように変えるべきなのか」、「誰が改革を行うのか」といった革新の方向をしっかりと認識することから始めなければならない。

●同質化競争から個性化競争へ

1970年代から1980年代にかけて、多くの日本企業の競争力の源泉となったものは、継続的な改善の積み重ねによる生産性の向上を目指した効率優先の経営システムである。これによって、優れた品質と世界に勝るコスト競争力を同時に達成してきた。しかし、改善の積み重ねが生み出したベストプラクティスは、競合企業による徹底したベンチマーキングと技術力の向上によって、企業間における経営スタイルや技術力の違いを希薄化させ、やがて製品やサービスも似通ったものになる。その結果、現在の日本企業の多くは、いわば「同質化競争(収益悪化の低価格競争)」に陥っている。

現在の日本企業に求められることは、それぞれの企業が競争力の源泉を「効率性の追求」から「独自性の発揮」へ転換することである。すなわち、「個性化競争」への挑戦こそが、経営革新のあるべき姿であるはずである。

●求められる経営革新

昨年7月に実施した企業の経営革新に関するアンケート調査で、経営者は「ITの積極活用」、「コアコンピタンスの強化」、「資本効率重視経営・キャッシュフロー重視の経営」、「成果主義の徹底」、「コー

ポレート・ガバナンスの強化・経営の透明性」の5つの革新課題を上位に挙げている。しかし、企業が抱える課題は、それぞれの企業によって異なる。例えば、ITを活用してモジュール化を進めることは、自社にとって、本当に問題はないのか、ルールが明確でない成果主義の導入は、社員を不安に陥れ、モラルダウンを引き起こすことにならないのか等々。それぞれの企業は自らが直面する問題の本質を明らかにし、自社の経営課題の寸法に合わせたオーダーメイドの解決策を見出していかなければならない。当然のことだが、求められているのは、一般解ではなく個別解を出すことである。

その際、経営者は「現場(執行)のトップ」として変化の兆しを的確に掴み、また「経営のリーダー」として、自社をどうしたいのかのビジョンを熱く語り、過去の成功体験やしがらみに捕らわれない独自の発想で行動を起こさなければならない。すなわち、如何に実践するかが問われている。

●経営者への期待

経営に妙案や特効薬はない。経営革新とは、出来るか、出来ないかの判断ではなく、やるかやらないかの決断であり、企業の経営責任は経営者にある。経営者は挑戦に値する目標・ビジョンを設定し、それを実現するために、自ら組織の先頭に立ってリードしていく責任がある。経営者の自己革新をなくして、企業の経営革新はあり得ない。

改革を意義あるものへと導くには、強い信念と情熱を持った経営者のリーダーシップが不可欠であり、経営者は活路を切り拓いていく責務を負っている。横並びの改革熱から脱却できない経営者は一刻も早く去るべきである。 四

主な記事

◆特集1.業革を推進するABC/ABM

*新潟酒販/*マルタケ (2~5面)

◆特集2.「FBA Navigator」稼働相次ぐ

*岡三証券 (6面)

*富国生命 (7面)

◆ユーザ事例

*新光証券一合併に伴う業務系システム

統合を短期間に実現 (8面)

*新生銀行一国内基幹系ネットワークを

刷新 (9面)

*日本ユニシス「BroadVision」活用

「@'(アットキューブ)」を開設 (10面)

*近畿日本鉄道「Web/i」モードで特急

券予約・発売サービス開始 (16面)

◆IT最前線

*金融CRMの必要性

*ナレッジ・マネジメントの方向 (11面)

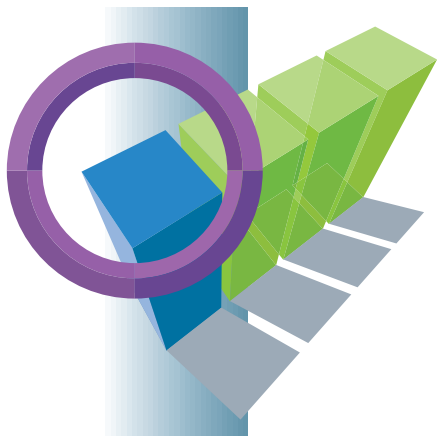
*ナレッジ・マネジメントの方向 (12面)

*Peer to Peerの現状 (13面)

*企業のITマネジメント (14面)

*News From Unisys (15面)

特集 ①業革を推進するABC/ABM
②「FBA Navigator」稼働相次ぐ



特集1.業革を推進するABC/ABM

ABC/ABMの最新動向と実践への課題

横浜国立大学 教授 吉川 武男氏

ABC/ABMの最新動向

ABC(Activity Based Costing)は、投入した経営資源が製品やサービスに変換されるプロセスそのものに焦点を当て、増大する製造間接費を正確に配賦し、正確なコスト計算を行う目的で開発されたコスト計算システムである。このABCは、やがてABM(Activity Based Management)という名前で、原価管理、予算管理、顧客の利益性分析、さらに製品の絞り込みをはじめとする、さまざまな意思決定問題を支援するマネジメント・システムとしても活用されるようになった。

ABCによるコスト計算は、下図のように、大きく分けると5つのステップから成っている。第1ステップは、製品やサービスの生産ないし提供に用いられているアクティビティ(作業や業務)を認識する。第2ステップは、各アクティビティ別にリソース・ドライバー(資源の消費量を計量的に表したものに)にチャージレートをかけて製造間接費を計算する。第3ステップは、アクティビティの量を計量的に表したコスト・ドライバー(例えば、直接作業時間、機械運転時間、発注回数、材料の搬出入回数、移動回数など)を選択する(最近では、コスト・ドライバーの代わりにアクティビティ・ドライバーという用語を用いる)。第4ステップは、コスト・ドライバーの比率ないしコスト・ドライバー別チャージレートを計算する。第5ステップは、コストの計算対象(製品やサービス)別にコストを計算する。

近年、こうしたABC/ABMは、アメリカやヨーロッパのみならず日本の製造業や非製造業でも盛んに導入されている。ここで製造業の事例を挙げると枚挙に暇がないので、非製造業の事例を挙げてみると金融業界のアメリカン・エクスプレスにおけるABCは、組織のリストラを見事なまでに実現している。保険業界の存亡をかけた戦略的コスト計算へのABCの適用例もある。さらに公企業のABCとしてアメリカ電信電話会社におけるABMやオーストラリアの郵便局の事例なども目を見張るものがある。航空業界では、ABCとベンチマーキングを統合したUS

WEST社の経理部門の生産性向上なども多くの示唆を与えてくれる。近年では、物流コストの増大が企業経営の問題の1つになり、小売業や物流チャネルのコスト計算と利益性分析、さらに、非営利団体や政府公共機関におけるABCの適用も盛んである。

ABC/ABMがなぜ今必要なのか

ABC/ABMの必要性は、伝統的コスト計算システムが必ずしも企業経営のニーズに合致したコスト情報を提供できず、時代にそぐわないからである。特に、製品のコスト情報については、現実のそれとはだいぶかけ離れており、時には誤った情報すら提供している。例えば、デザインの複雑な製品と単純な製品のコストに多くの差が見られなかったり、手間暇のかかる小ロットの製品と大量生産による製品との間にコスト差があまり見られないなど、常識では考えられないようなことが起こっている。

これに対し、ABC/ABMは次のような効果を発揮することができる。

- ①正確なプロダクト(製品やサービスの)コストを計算できる。
- ②正確な損益計算書を作成することができる。
- ③原価企画や原価管理のために有益な情報を提供できる。
- ④業績評価のために適切な業績評価基準を提供できる。
- ⑤予算管理のために有益な情報を提供できる。
- ⑥事業部、カンパニー、製品および顧客別採算計算などに必要な情報を提供できる。
- ⑦プロダクト・ポートフォリオ分析をはじめ経営意思決定に有益な情報を提供できる。

ABC/ABMを支援するバランス・スコアカード

近年、ビジョンと戦略をアクションに落とし込み、成長力と競争力を付け未来を切り拓き、企業を成功に導くためのマネジメント・システムとして、バランス・スコアカード(Balanced Scorecard)が開発され

た。バランス・スコアカードは、ビジョンと戦略を明確にし、それらを経営トップのものだけにすることなく、組織の末端まで浸透させ、部門や個人の目標とビジョンおよび戦略との整合性をとり、経営トップから従業員1人ひとりに至るまで、組織全員のチーム・ワークと結束力を強化し、自分たちの夢であり目標であるビジョンと戦略の実現に向けて、果敢に挑戦させる戦略経営時代の革新的なマネジメント・システムである。

バランス・スコアカードの基本モデルは、4つの視点から成っている。第1の視点は、

従業員や株主をはじめステークホルダーの期待に報いるために、財務的視点を設けている。第2の視点は、十分な利益を維持ないし確保し財務的目標を実現するために、顧客満足度をはじめ、顧客定着率、新規顧客獲得率、および市場占有率の向上を図ることを目的とし、顧客の視点を設けている。第3の視点は、業務プロセスの視点で、財務的目標の達成や顧客満足を充足するために、他社よりも高品質かつ低価格(低コスト)で、しかもタイミング良く供給するために、製品の開発から始まり、設計、生産、販売、そして製品の販売ないしサービス提供後のアフター・サービスに至るバリューチェーン全体で競争することを目的としている。第4の視点は、他社よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足を図り、財務的目標を達成するために、従業員1人ひとりの能力開発や人材の育成を図り、学習能力を高め、将来に向けた変革能力の向上、および情報システムなどの社内事務機構のインフラを整備することを支援する目的で、人材と変革の視点を設けている。

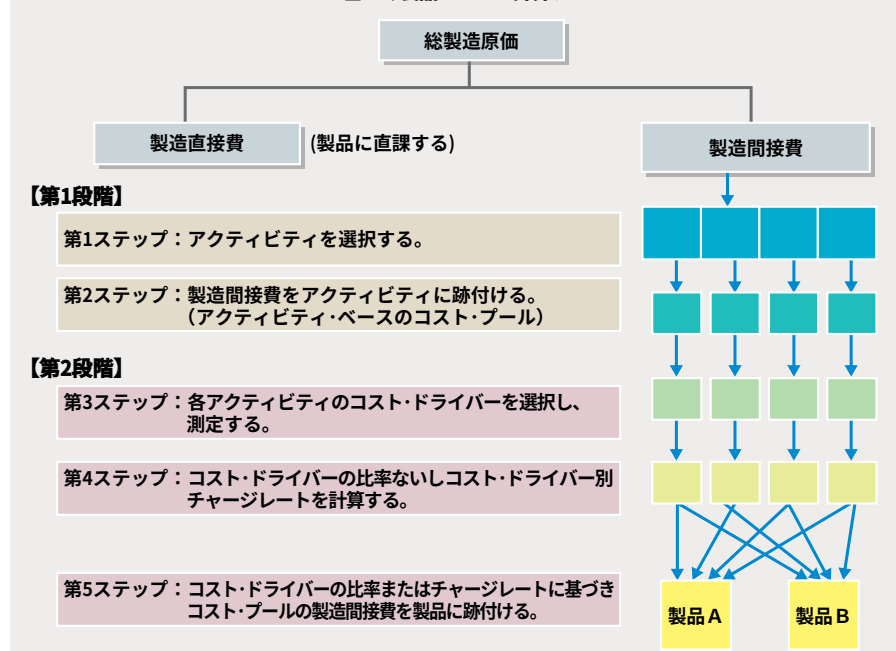
ABC/ABMは、こうした戦略経営時代のドライビング・フォースとしてのバランス・スコアカードの支援を受けて、これまで以上にその特長を発揮し、企業をはじめ非営利団体や政府公共機関のさまざまな問題を解決するシステムとして発展している。

ABC/ABM導入と実践の留意事項

ABC/ABMを導入するときは、基本方針を明確にし、それを組織の末端まで周知徹底しておかなければならない。さもないと、ABC/ABMの導入と実践は、思わぬ難問に直面し、初期の目的を達成することができない。ここでABC/ABM導入と実践の留意事項を次のようにまとめることができる。

- ①ABC/ABMの導入と実践を成功させるためには、経営トップから従業員1人ひとりに至るまで、なぜABC/ABMを導入するのかを周知徹底させ、十分にコンセンサスを得て、チームワークを強固にする。
- ②実行計画は、用意周到に練り、実行可能なところから手を着け、成果を確実にし、横展開を図る。
- ③他から言われたからABC/ABMを導入するというのではなく、自ら問題意識を持ち、ABC/ABMの導入と実践で何をどのようにマネジメントしたいのかを主体的に決め、自主性を持って果敢に実践することが重要である。
- ④しかし常に猪突猛進型ではなく、状況に応じて退くところは退くという柔軟な姿勢も必要である。
- ⑤ABC/ABMの教育と訓練を社内です十分に実施することが必須である。これにより相互理解を深め、必要以上にアクティビティ数やコスト・ドライバー数を列挙したりして、無駄な時間を避けることができる。
- ⑥ABC/ABMのシステム設計においては、将来のビジネス環境の変化に十分対応できるよう、十分に注意を払って柔軟な設計をすべきである。
- ⑦ABC/ABMによる成果と業績評価システムを、うまく連動させることによる動機付けも必要不可欠である。

ABCに基づく製品コストの計算プロセス



バランス・スコアカードの応用とABC/ABMの新展開

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 担当部長 加藤 栄樹



21世紀に入り、ますます混沌とした社会、経済構造の中で、いかに経営システムの柔軟性、および適合性を高め、21世紀にふさわしい「新しい日本型経営システム」を構築するかが、企業経営にとって重要な課題と考えられている。

企業競争優位の獲得を左右するのは、知的資産と革新的経営手法ともいわれる中で、欧米で、すでに幾多の実績を上げ、先進的日本企業においても採用され始めたバランス・スコアカードに着目し、その応用の広範かつ汎用的な活用を探ってみたい。

バランス・スコアカードのもっとも代表的活用は、経営、事業、業績の評価システムの導入分野であり、他には、グループ経営、方針、人材などの管理分野、そしてプロジェクト・マネジメント、IT投資評価、知的資本経営、IRなど、戦略と組織と人と情報システムが存在する分野において、さまざまな形で応用されようとしている。

ここでは、ABC/ABMとの相関、経営品質賞、ITコーディネータとの関連について述べてみる。

■ バランス・スコアカードとは

バランス・スコアカードとは、企業経営の意思決定を、過去の結果である財務情報のみで行うのではなく、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革の視点、財務的視点の重要成功要因、業績評価指標を戦略目標に合わせて選択し、各指標間の相互関連を見極め、バランスをとることにより企業経営を行う手法といえる。

財務と非財務のバランス、過去と将来のバランス、内部プロセスと外部プロセスのバランス、短期目標と長期目標のバランス、財務資本と知的資本のバランス、そして組織の階層間のバランス、これらのバランスを数値化し、戦略すなわち仮説の設定・検証をマネジメント・サイクルに回すことにある。

ビジョン、あるいは戦略が絵に描いた餅に終わらないように効率的にコミュニケーションし、相互間フィードバックを重ねて、戦略の浸透や経営活動の一体化を図り、最終的に企業価値を最大に導く戦略遂行型マネジメント・システムといえよう。

■ ABC(活動基準原価計算)とバランス・スコアカード

ABCは、バランス・スコアカードを1992年に提唱した、ハーバードビジネススクールのロバート・キャプラン教授らにより、80年代後半に誕生した。当時は精緻な原価計算手法として利用され、その後、ABM(活動基準管理)、ABB(活動基準予算)と、その手法を進化させ、今は、経営上のマネジメント・ツールとして位置づけられている。

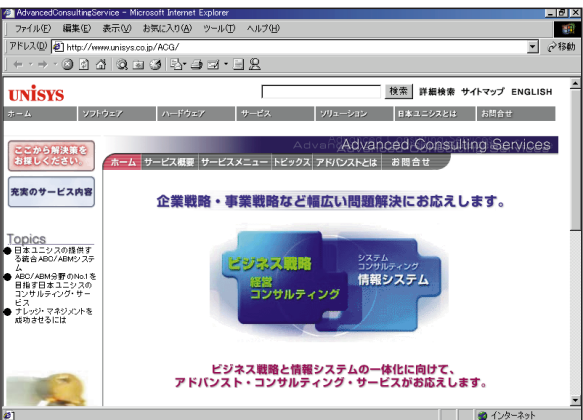
価値を生まないビジネス・プロセスを可視化し、組織が何を行っているかを理解でき、どこにいくらお金が使われているかを知ることができる。すなわち、4つの視点(財務的視点、業務プロセスの視点、顧客の視点、人材と変革の視点)の業績評価指標に関する数値データを提供してくれる役割を持つといえよう。

一方、コストと業績との関連で、「最小のコストが最高の品質を生むのか」、「最小のコストが最大の業績を生むのか」、「最小のコストが最適なコストか」などの議論があるが、ABCモデルとバランス・スコアカードを統合することにより、正確な財務情報を併せ持った、完成された業績評価ソリューションとなる。

もう一人のバランス・スコアカードの提唱者であるデビット・ノートンは、「なぜバランス・スコアカードにとってABC/ABMは重要か」との問いに、次のように答えている。

「バランス・スコアカードは、ビジネス戦略のトップダウン・モデルを提供し、ABC/ABMは、ビジネス・プロセスのボトムアップの視点を提供する。この2つを統合することで戦略的視点を活動に向けた新しい機会が広がる」。

また、「顧客と製品の収益性についての戦略的情報を提供することによって、ABC/ABMは戦略マネジメント・プロセスを可能とするための大変貴重な貢献を果す」。



日本ユニシス アドバンスト・コンサルティング・サービスのホームページ <http://www.unisys.co.jp/ACG/>

すなわち、ABC/ABMをすでに導入している企業は、バランス・スコアカードの導入に、比較的着手しやすいだけでなく、この2つを相互補完的に機能させることにより、定量的情報に基づいた、より精緻な戦略的マネジメント・システムが構築できるといえよう。

一方、日本ユニシスとアライアンス関係を持つABCテクノロジー社は、ABS(活動基準スコアカード)という概念を開発し、ABCソフトウェア「OROS」を拡張し、OROSスコアカードを開発した。

ABSは戦略目標を伴った組織活動のフレームワークであり、「戦略モデル」→「ABC/Mモデル」→「ABBとシミュレーション」→「スコアカーディング」といった流れのマネジメント・サイクル・システムを提供する。ABCはバランス・スコアカードの目指す、戦略の浸透、すなわち戦略の行動への転換に貢献し、バランス・スコアカードの導入を短期、かつ的確に成功へと導くであろう。

■ 経営品質賞とバランス・スコアカード

1987年、米国大統領が、卓越した経営に取り組む民間企業を表彰する国家品質賞「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」を制定し、ビジネス界の

ノーベル賞として企業競争力向上の支援をしている。日本においても1995年に「日本経営品質賞(JQA)」が創設され、経営品質向上活動を推し進めている。

バランス・スコアカードは、アセスメント基準フレームワークの「目標と成果」に深く関係し、8番目のカテゴリー「活動成果」には、バランス・スコアカードの4つの視点と完全な相関を見ることができ。多くの経営品質向上プログラムを導入している企業がバランス・スコアカードを導入していることにも、その相互補完関係を見ることができよう。

JQAのアセスメント活動は半年～1年でサイクルを回す。一方、バランス・スコアカードは、週次、月次、4半期といった、短いサイクルで測定するために、財務的課題やプロセス上の課題が早期に把握でき、アクションへとつなぐことができる。

■ ITコーディネータ制度とバランス・スコアカード

経済産業省のITSSPにより進められているITコーディネータ制度では、経営戦略策定フェーズから始まる5つの活動フェーズを定義し、全体をプロジェクトとしてとらえるためのプロジェクト・マネジメント能力、コンサルテーション能力、モニタリング能力を体系化している。

その中で、経営戦略策定フェーズの基本原則として、経営全体(企業ガバナンス)の成熟度を評価し、改善目標を設定する知識とスキルを学習するためには、マルコム・ボルドリッジ賞、EQ賞、日本経営品質賞のコアバリューなどに示される基本的考え方を学習すること、すなわち経営のコアバリューに関する知識、セルフ・アセスメントに関する知識、経営のフレームワークに関する知識を前提とするとうたわれている。

また、「戦略の策定と実行」においては、戦略目標の達成度を確認する指標をバランス・スコアカードの考え方をういて設定する方法について学習が必要としている。

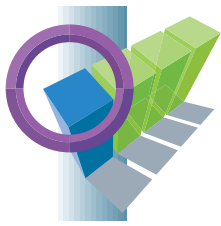
「事業成果の把握と改善」においては、ABCの基本的考え方を理解して、価値を生まないプロセス要素を明らかにする方法について学習し、また、バランス・スコアカードの基本を理解し、主要活動の成果指標から戦略達成上の課題を明らかにする方法について学習を行うこととある。

このように、経営戦略と情報システムをつなぐ人材の開発と育成が、今、まさに国家をあげてスタートしようとしている。

以上のようなことから、バランス・スコアカードがいかに広範に浸透し、応用されはじめているかを確認できると思う。今後も多様な分野に導入されながら手法自体も進化し続けるであろう。



日本ユニシスは、時代をリードするABC/ABMやバランス・スコアカードのコンサルティング・サービスの一層の拡充を図るとともに、最適なITソリューションの提供と構築により、日本企業の価値最大化へ向けた経営システムに新風を吹き込むことに貢献したい。



特集1.業革を推進するABC/ABM

■ 厳しさを増す顧客の要求

酒類卸売業界は、規制緩和により免許付与条件が緩和され量販店など新業態でも酒類販売が可能となりその取扱量が増えたが、当日時間指定配送など、さまざまなサービス要求に応えなければならなくなり、その対応に追われている。

従来のように売上が上がれば利益が確保できるというパターンが崩れつつあり、価格破壊による実質上の値引き、顧客からのさまざまなサービスの要求、センターフィーの要求などによって、売上増が即利益増には結びつかなくなった。各社が製品別や顧客別の利益管理を始めた背景がここにある。こうした環境の中で、新潟県下を主な営業基盤にする酒類卸売業の新潟酒販(株)では、勝ち残りをかけて、ABM(Activity Based Management)手法に基づいた物流機構の改善を進め、大きな成果を得ている。

■ 体質改善を目指し「物流改善プロジェクト」を立ち上げる

経営環境変化に対応するために新潟酒販では、収益を確保できる企業体質への転換を目指して、昨年5月、『物流改善プロジェクト』を立ち上げ、以下のような一連の改革を図った。その狙いを、取締役物流部長 中村 三郎氏は次の4点だという。

- ①量販店と一般酒販店との大きく2つの業態別対応を図る
- ②顧客の発注方式とそれへの対応に応じて配送体制を見直す。



中村 三郎氏

- ③商流と物流が混在していた、物流拠点の分離を進める。
- ④物流コストの実体把握を行い、どこに、どれだけ費用がかかっているかを正確に把握する

要は、物流の課題を個別対応ではなく、相互の関連性を意識し、関連する問題点を明確にし、物流コストを引き上げている要因を把握して業務改革を推し進めたという。このプロジェクトには、本社部門から営業統括部門長、社長室長、物流部長・課長、情報システム部門長、支店部門から新潟支店長が参画した。また、専門的な知識・ノウハウを生かした第三者による適切なアドバイスを得るため、日本ユニシスから物流コンサルタントが参加した。

■ まず実態の把握と課題の整理から

プロジェクトの作業は次のような手順で進められた。

- ①物流が抱える現状の問題点の洗い出しと整理
- ②それらの問題点を解決するための課題と、課題間の関連の検討
- ③物流の業務活動をモデル化し、受注・出庫・配送などに関する基礎的な数値を調査(時間別・媒体別受注件数、配送量と配送時間など)
- ④調査された業務活動に関する数値をベースに、具体的な作業改善策の検討

⑤物流改善につながるシステム化計画の検討

こうしたプロセスでABMが活用されたが、その理由を中村物流部長は以下のように説明する。

「目指している業務形態では、それぞれの活動ごとに、価格の設定や利益の評価が必要になる。業務改革は、プロジェクトの構成メンバーに見るように、全社レベルで取り組む必要がある。このとき財務会計ベースの費目別、管理単位別のコスト把握ではなく、業務の実態を把握して改革に結びつける新しい分析手法が必要だった。必要としたのは、企業の活動がどのように行われ、どこにコストがかかっており、そのコストが発生する要因(コスト・ドライバー)は何か、そしてこれらをもとにして業務改革を行う方法論ABMであった」。

■ どのような実態分析が進められたか

初めに会社方針の明確化を行った。ここではローコスト・オペレーションを中心として、物流の範囲や受注・配送などの業務機能に関する大きな目標を明らかにした。

次に、新潟酒販を取り巻く環境を、業務／情報関連図によりまとめた。また、物流範囲を明確にするために業務機能体系図を描いた。問題、およびその解決のための課題については、それまでに検討してあったものも加えて、物流業務全体として解決すべき課題と、課題間の関連を描き、さらに課題のプライオリティを設定した。

以上をもとにして、具体的な調査・分析を行った。受注における体制と個々の仕事の仕方、時間帯別のFAX受注件数と入力時間、日別の配送車の積載状況などについて、実際の数値を調査し、分析することにより改善案を検討した。さらに受注～ピッキング～配送の日時のオペレーション・サイクルをモデル化し、実際の調査データをもとにしながら目標とすべきオペレーション・サイクルを描き出した。そして、自動ロケーション・自動ピッキングなどの今後の方向性を設定して、その実現のためのフェーズプラン(3年間)をまとめた。

■ ABM分析の成果

一 配送体制の抜本改革で利益増出

同社はABMの適用で大きな成果を上げたが、とくに改革の実が上がっている配送体制の改革の成果について紹介する。

同社では業務プロセスの実態把握に基づき配送体制が見直された。まず一般酒販店向けセンターでは、当日注文ー当日配送という商習慣から脱皮し、前日受注ー翌日配送へ転換した。

その理由について「夜の9時、10時でも注文が入れば、お届けするという営業形態は、残業費や配送費がかさみ、いかに物流コストを押上げてきたかが数字で判明したからだ。営業部門からは抵抗があったが、実態の数字をもとに説得し、前日の午後5時までに受けた注文は、翌日の4時半までには配達を完了するという仕組みに変えた」(物流部 課長 佐藤 一夫氏)。

新潟酒販 ABM分析を業務革新に活かし ローコスト・オペレーションを実現、競争力を強化

併せて行った配送ルートの見直しで、1回の配送時間を2時間半に短縮し、遅くとも4時半～5時までに配達を完了する1日3回転配送を実現し、大幅な時間短縮と配送コストの低減を図った。



新潟酒販

■ 新物流システムで物流品質の向上を図る

酒類物流の特徴は、取扱種類の多さと容器の違いなどによる商品形態の多様さにある。これが出荷作業には熟練者を必要とし、コスト増の要因となっている。一方で、短納期やジャスト・イン・タイム納品の要請は強まっている。このため、物流業務の効率化と品質向上、ローコスト・オペレーションの実現に向けて、新物流システムの構築に取り組んでいる。

同社の在庫、受発注などの物流基幹システムは、HMP-NX5600システム上に構築されているが、新物流システムは、納品率、作業効率、検品精度などのさらなる向上を目指すものである。

「このシステムでは、自動受発注システムで受注した商品に対し、ホスト・システム上で在庫を引き当て、出荷予定データを物流サーバに送信する。これがハンディ・ターミナル(HT)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。1回のピッキングで検品まで同時に行うことによって、作業量の削減と正確な出荷精度を確保し、将来的には、納品時に“ノー検品”を目指している。合わせて、物流作業の効率化を大きく前進させるSCM(Shipping Carton Marking:梱包明細情報)や、ASN(Advanced Shipping Notice)などを実現し、小売店側が顧客への対面サービス時間を確保できるようリテール・サポートを強化する狙いもある」(電算室 課長 水澤 弘毅氏)という。

■ ABM分析を物流革新へ活かす

新潟酒販のABM展開は、まず業務活動を分析してコスト・ドライバーを把握する、すなわち、対小売りサービスの業務実体を知って社内の業務改善を図る段階から始まった。ABMの導入によって、改善課題の関連と優先順位づけや、コスト・ドライバーに基づいた具体的な業務改善が実現できるようになった。さらに今後は、より広い範囲でのコストの把握と分析により、対顧客の交渉も有利に進め、利益を増やす方向へ発展することになる。新潟酒販におけるABMの導入は、同社の業務効率化の武器となり、業務革命が本格化しようとしている。 〇

■ 新潟酒販株式会社

- ◆ 日本酒、焼酎、洋酒、ビールなどの酒類および飲料水、食料品の卸売業。
- ◆ 所在地＝新潟市流通センター3-3-1
- ◆ 代表者＝白井 道夫代表取締役社長
- ◆ 売上高＝355億8,100万円(99年度)
- ◆ 従業員数＝251人

マルタケ ABC/ABMの活用で 物流システムを改革、経営体質の強化を図る

ますます厳しさを増す市場環境

医薬品卸売業界は、国民医療費増大に対応するための医療制度や薬価行政の改革に伴い、過度の価格競争やサービス競争が激化し、合併、資本提携といった業界再編が進んでいる。また、医・薬分業の進展が、物流の少量多頻度化を進行させ、コスト増の要因となっている。こうした環境の下、新潟市を本拠地として、医家向け／一般薬局向けに医薬品を販売している薬品卸売業の(株)マルタケでは、今後予想される環境変化にも対応できる強固な経営体質を目指し、ABC(Activity Based Costing)/ABM(Activity Based Management)手法を活用して物流システムの改善・改革を進めている。

物流改革を焦点に勝ち残り策を進める

「インターネットを活用してメーカーと小売業との間で、直接、受発注を行う企業間取引(B to B)が本格化しようとしているが、電子取引がどれだけ進展しようとも中間流通機能としての卸売業は、永遠に存続する。それは最終的に取引先に“モノ”を届ける物流の仕組みが必要であり、マルタケはこの物流業務をビジネスの基本としているからだ」(電算部チーフマネージャー次長佐野 治男氏)。



佐野 治男氏

しかし、近年は、得意先からの少量多頻度化、しかも即時納品の要求が高まり、それがコスト増を招く要因になってきた。その結果、物流コストを抑え、物流システムをいかに改善・改革していくかが医薬品卸売業にとって、今後の勝ち残り戦略の最重要課題となってきた。

佐野氏は、「当社は、そうした認識のもとに、以前から物流システムの改善・改革に取り組みながらも、その改革は一向に進展しなかった。その原因は次の3点にあった」と指摘する。

- ①課題を個別では把握しているが、課題相互の関連性が把握されてない
- ②物流コストの把握が大まかであり、具体的改善に結びつく把握ができていない
- ③具体的改善を進める上で必要とされるフェーズプランが策定されていない

ABC/ABM活用で物流改革の活路を拓く

これらの課題を、どうすればクリアできるかに苦慮していた佐野氏のもとに、日本ユニシスから「ABC/ABMセミナー」の案内状が届く。同セミナーに参加した佐野氏は、「ABCとは、受注処理やピッキングといった物流活動ごとに、担当者の時間当たりの人件費や作業時間、回数などを調べて、それぞれの間接コストを算出する手法である。また、ABMとは、ABCによって得られたコスト情報をもとに業績評価や経営改善に役立てる手法だ」ということを知る。

このABC/ABMを駆使すれば、前記の3つの課題

を解決して、物流システムの改善・改革を具体化できると考えた佐野氏は、2000年5月から新潟支店のマネジャー・クラスの人達を集めて、同手法の勉強会を開始する。

しかし、一部支店内での勉強会という形では、改善提案や実施できることにも限界があることから、全社プロジェクトとして、昨年10月に「物流ABC/ABMプロジェクト」を本格的に立ち上げた。

その狙いは、①物流上の課題をプロセスとの関連で把握する、②物流コストを活動との関連で把握する、③短期および中期のフェーズプランを策定することにおいた。

物流ABC/ABMプロジェクトを立ち上げる

本プロジェクトの立ち上げに当たり、次のような方針を打ち出した。

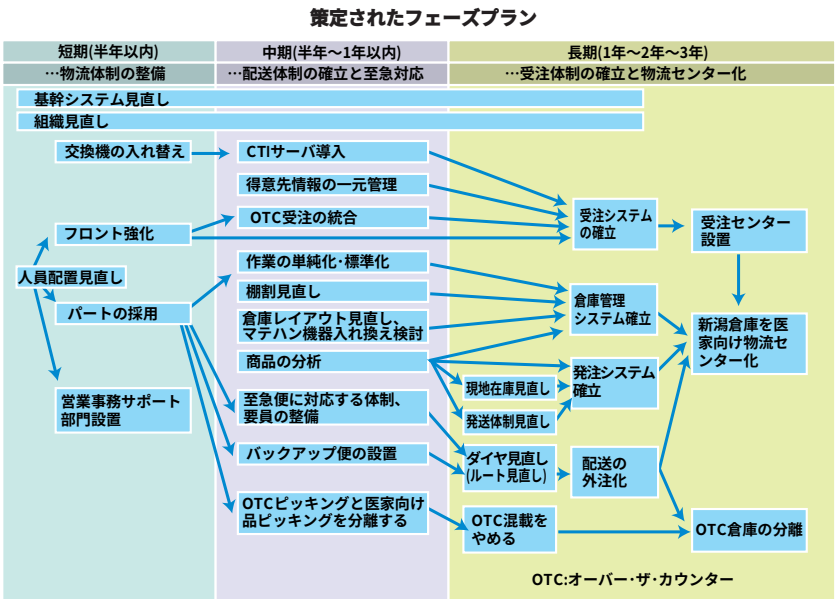
- ①目的・範囲を絞り込んで開始する
範囲を広げすぎずに、目的を絞り込んで、確実に成果が上がるようにする。
- ②最初のプロジェクトは短期間で成果が確認できるようにする
早めに成果を出すことで現場の改善意欲を高める。
- ③外部コンサルタントを活用すること
専門のコンサルタントを活用して適切なアドバイスを得ることで、時間・コストが節約でき、確実な成果も期待できる。
- ④プロジェクトの主旨・進行状況を共有する
物流担当者にプロジェクトの主旨、実施した改善策について説明し、その成果を全社に広めていく。
- ⑤経営トップの積極的な参画を願う
物流改革を目的とするので、その成果を上げるには経営トップの参画なしには進行できない。

経営陣もプロジェクト・チームに参画

前記方針に則って、常務、取締役の経営陣および物流部門、営業部門、電算部門の各キーマンが参画したプロジェクトを編成し、佐野氏がリーダーを務めた。また、実行に当たっての客観的なアドバイスを提供する外部コンサルタントとして、この分野の専門的な知識・経験が豊富な日本ユニシスが参画して指導に当たった。

本プロジェクトは、次のような手順で進められた。

- ①目的の設定(物流範囲の明確化、問題点の確認・整理など)
- ②プロセスの把握と標準化(新潟支店をベースとした他店との違いの識別、プロセスの標準化など)
- ③活動コストの把握(リソースの設定とデータ収集、ドライバーの設定とデータ収集、活動コスト計算)
- ④プロセス改善案の検討(ABCモデル分析、プロセ



- ス改善案)
- ⑤今後のシステム化計画(フェーズプラン策定など)

ABC分析で物流改革の方策を見い出す

このプロセスの中で、ABCを活用して、
*各部門ごとの活動業務量と活動コスト
*部門、男女、パート別の活動コスト
*活動単価とコスト・ドライバー
*プロセス別人件費
*配送コスト
などを算出した。

ただ、「本プロジェクトは、単にコストを明確にすることではない。現状業務を活動別に整理し、コストを計算することで、業務の実態を明らかにし、不必要な業務の発見や業務改革につなげるのが最終的な狙いである。ABC分析の結果、次のような物流改革の方策が見い出せた」(佐野氏)としている。

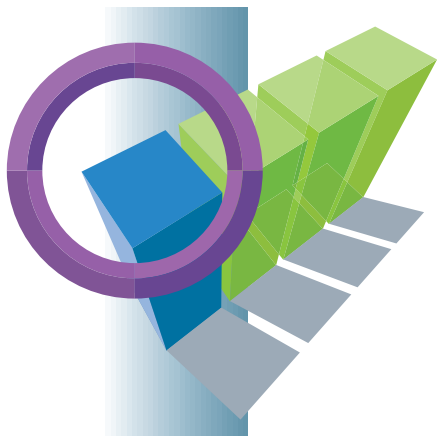
- *変革のための課題設定と、解決の考え方
- *物流改善の方向性
- *経費の構造と人員配置の考え方
- *受注部門の仕事の見直し
- *医家向けと一般薬局向けの混在から分離へ
- *パート化の推進
- *至急・混載・ルート便見直しへの対応

その改善・改革に向けて、上図に示すようなフェーズプランが策定された。

「今後はこのフェーズプランに沿って、物流システムの改善活動を実行していく。今回は、物流に視点を当てたプロジェクトだったが、次は営業についてもABC/ABM手法を使って改善・改革プランを策定し、真に強い会社に向けて体質強化を図っていききたい」(佐野氏)としている。

■株式会社マルタケ

- ◆医薬品、医薬部外品、試薬、衛生材料、食品、飲料品、健康用機器、介護用品などを販売する卸売業を展開している。
- ◆所在地＝新潟市流通センター4-6-2
- ◆代表者＝田中 和行代表取締役社長
- ◆売上高＝539億8,537万円(1999年度実績)
- ◆従業員数＝548人(2000年7月)



特集2. 新営業店システム「FBA Navigator」稼働相次ぐ

岡三証券

Web技術採用の「FBA Navigator3.0」で 営業店端末をPC(2,500台)に刷新 「新営業店システム」稼働開始

金融業界は、ビッグバンを契機に業種・業態を超えた大競争時代を迎えている。岡三証券では、こうした新金融時代への対応策の一つとして、ITの積極活用による営業店の機能強化を目指し、日本ユニシスの最新版営業店システム「FBA Navigator3.0(Webブラウザ型)」を導入して新営業店システムの構築を進めているが、4月9日の6カ店を皮切りに稼働を開始、引き続き導入店を拡大し、全店の切り替え時点で、PC設置台数約2,500台(友好証券会社分も含む)に及び、一人1台のPC利用体制が実現する。

リテール戦略の強化で、 さらなる顧客支援体制を充実

ビッグバンにより、競争が加速する中、岡三証券では、これまで培ってきた得意分野での優位性をより強固なものとするため明確な戦略を打ち出している。それは、①コアビジネスとしてのリテール戦略の強化、②戦略ビジネスとしての法人取引の新展開、③リスクとコスト管理の徹底、である。

特にリテール戦略の強化では、顧客一人ひとりのニーズに応える提案力を高め、顧客志向経営を一段と揺るぎないものにしようとしている。それには全社員がITを積極的に活用してのさらなる顧客支援体制が必要とされる。

FBA Navigator3.0(Webブラウザ型)の採用で、 PC一人1台体制を目指す

このため、「現行の業務系端末や通信制御装置の老朽化に伴う全面更改を機に、営業店端末を専用端末から汎用PCに刷新し、一人1台の利用体制を目指すことになった。このPC有効活用の一環として、日本ユニシスのWebブラウザ型の営業店システムFBA Navigator3.0を導入し、新営業店システムの構築を進めている」(構築に当たった岡三情報システム(株)企画管理部長 堀 博英氏)と語っている。

また、新営業店システムの構築に当たり、「FBA Navigator3.0」を選定した理由として、



堀 博英氏

- ①最新のWeb対応版の営業店システムであり、Windowsを使える人なら誰でも簡単に扱える
- ②汎用PCで従来の専用端末と同等以上の機能・性能を実現できる
- ③業務系ならびに既存の情報系システムの機能を同一のPC上で共用できる
- ④1台のPCで、セールスから取引実行までの一連の操作を完結できる

業務系端末機能をセンターの サーバに集約

新営業店システムは、従来、営業店端末ごとにそれぞれ持っていた業務系端末機能をサーバに集約し、サーバとクライアント間は、Webブラウザ技術によって構築する最新の業務系端末システムで、4月9日から6カ店で稼働開始するが、最終的にはセンター・サーバ32台、クライアントPCは約2,500台の構成となる。ホスト・システムは、ClearPathサーバ「ITASCA3800/22」×2セットを使用しており、新営業店システムの導入に伴う、業務系アプリケーションの変更はほとんど行っていない。

新営業店システムの特徴

新システムの特徴は次のとおり。

- ①プログラムの配布が不要
アプリケーションはセンター・サーバ上で稼働し、クライアントPC側には搭載しないため、プログラムの配布が不要であり、また今後のメンテナンスが容易。
- ②営業店のシステム全面停止を回避
クライアントPCが接続するサーバを営業店単位で分割することにより、全面停止の回避を実現。
- ③オープン化対応による開発・保守生産性の向上
自由なシステム構築を可能とするオープン化対応とオブジェクト指向技術の採用により、開発・保守生産性の向上を実現。
- ④運用管理負荷を大幅に軽減
センターに運用管理および監視サーバを設置し、リモート監視により、運用管理負荷を大幅に軽減。

⑤バックアップ・サーバによる 耐障害性の強化

本番サーバ7台に1台の割合で、バックアップ・サーバを置き、システム障害時における耐障害性、信頼性、安全性の確保を実現。

⑥セキュリティの強化

扱える業務の範囲を利用者ごとに詳細に設定することで、きめ細かい権限管理を実現。また、外部システムとは物理的に接続しないイントラネットとして活用するので万全なセキュリティを確保。

⑦1台のPCを業務系と情報系端

末に兼用

1台のクライアントPCを、業務系だけでなく、既存の情報系システム端末としても兼用するので、TCOの削減ができる。

⑧Windows DNA に準拠したシステム

Windows DNA(Distributed internet Application)に準拠したシステムであり今後他のシステムで開発されたシステムを有効に活用することが可能となる。

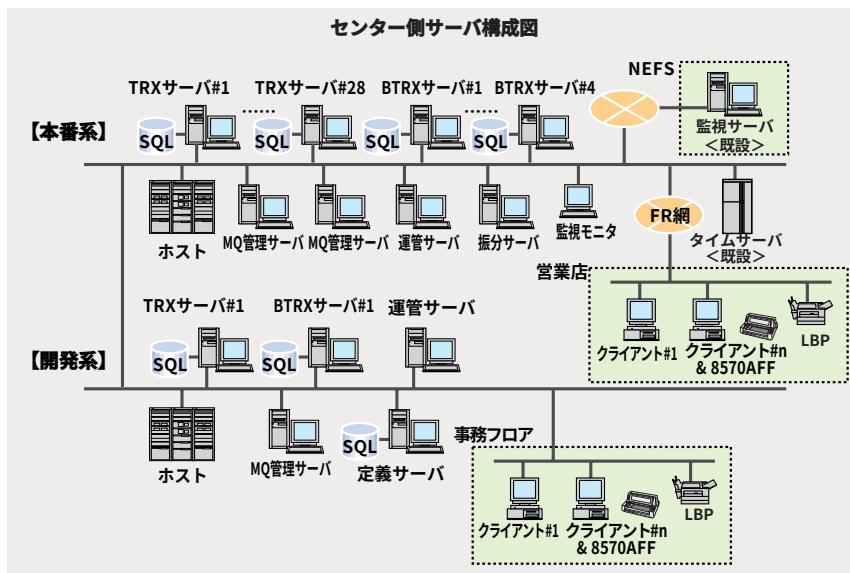
耐障害性／安全性を重視して 新システムへの移行を推進

同社としては、初めての大規模な基幹系業務のオープン・システム化への取り組みであるが、特に耐障害性、安全性、保守性、操作性に配慮し、新システムへの移行を進めている。

その理由として、岡三情報システム 取締役 技術部長 秋本 熙氏は、「証券業務は社会性の強い業務であり、システムが一瞬でもダウンすると社会的に大きな影響を与えるし、何よりもお客様の機会損失に繋がってくるため、万全の安全対策を講じる必要がある。また、約2,500台のクライアントPCをメンテナンスするのは、負荷のかかることであり、考慮が必要となる。そして、本格的に汎用PCを営業店に一人1台展開するのは初めてであり、誰もが抵抗なく使えるように現行の業務系システムのアプリケーションは変えずにWeb化した。以上の観点に配慮しながら、移行を進めているが、新システム稼働後は、注文から精算、照会業務がWebベースで行え、しかも同一PCで情報系まで共用可能なので、業務効率の大幅な向上はもとより、お客様への適切な提案活動にも活かせるものと期待している」と語っている。



秋本 熙氏



■岡三証券株式会社

<http://www.okasan.co.jp/>

- ◆大正12年(1923年)創業の準大手総合証券会社。創業以来、「顧客と共に」の精神と誠実な営業姿勢をモットーに発展を遂げてきた。伝統的に個人営業に定評があり、インターネット・トレードなど新しい営業戦略を積極的に推進している。
- ◆所在地=東京都中央区日本橋1-17-6
- ◆代表者=加藤 哲夫社長
- ◆店舗数=国内54店、海外2拠点
- ◆従業員数=2,089人(2000年3月)

■岡三情報システム株式会社

- ◆1975年8月、岡三証券のコンピュータ部門から独立し、コンピュータ利用技術についての研究開発／教育指導、コンピュータによるデータ処理の受託、システムの開発、情報処理に関するコンサルティングなどを展開。
- ◆所在地=東京都江東区平野3-2-12
- ◆代表者=山口 榮一社長
- ◆従業員数=87人

富国生命 FBA Navigatorを基盤に 「新オンライン端末システム」が稼働 生保変革期に備えるシステム基盤を強化

事務処理基盤の強化でさらなるサービス向上を

富国生命では、金融新時代に対応する情報基盤整備の一環として、金融機関新営業店システム「FBA Navigator」を基盤として、日本ユニシスを中心に複数ベンダーで「新端末システム」を稼働させた。参加各社の技術的優位性の相乗効果を引き出すマルチベンダー方式と、FBA Navigatorの持つオープン性の利点を活かし、短期間の開発・安定稼働を実現している。

情報システム部 情報通信開発グループ課長 飯田 克也氏は、「お客様の利益擁護を経営方針の大きな柱にしている。このためには、ローコスト・オペレーション、効率化を追求しながら、お客様の信頼を得られる情報システムの確立が重要な課題である。そこで、事務処理の基盤となるオンライン端末系システムを刷新し、お客様サービスのさらなる向上と、携帯端末による営業職員の販売活動支援・能力アップを目指して、新端末システムを構築することとした」と語っている。



飯田 克也氏

新端末システムで業務処理基盤の刷新を目指す

新オンライン端末システム構築の狙いとして、①オンライン業務、顧客情報システムのさらなる効率化を目指し、オープンIT技術を駆使した拡張性のあるシステムの導入、②訴求力のある顧客提案資料の作成と携帯端末機との連携を考慮した営業支援システムの整備を挙げている。

また、新端末機の導入要件として、
①業界標準技術準拠のメリットを最大限に享受する
標準技術に準拠することで、今後の情報通信技術の発展を享受し、幅広い周辺機器や汎用ソフトウェアの活用が図れるシステム基盤を確立する。

②既存資産の有効活用

既存資産を有効活用することで、開発期間、コスト削減を図る。このため、保険設計書などのプログラムはコンバージョンによる活用を図り、また基幹系のオンライン・プログラムなどの既存システム資産を極力そのまま活用することで工数削減を図り、低コストでのシステム開発を達成する。

③適切な運用コストを実現する

システム開発コストの削減とともに、システム運用面でも通信回線費、機器保守費などの運用コストも併せて低減する。

④短期開発を目指す

新システムの早期立ち上げは当然の要求であるが今回のシステム開発では、千葉ニュータウン本社への事務センターの移転(2001年1月)に対応できるよう短期での開発を完了する。

⑤開発生産性を向上する

ローコスト経営の実現、顧客満足

向上の実現などを考慮すれば、高機能の新端末システムへの移行を早期に実現し、かつプログラム開発量、移行への負荷は最小限に抑えられなければならない。

ベンダー各社の優位な技術の結集を図る

新オンライン端末システムに求められる、こうした多様かつ難度の高いシステム要件を、総合的にバランスよく、しかも短期間に実現するためには、多数のベンダーの技術を結集しなければならない。このため同社では、ベンダー5社の開発力を活用するマルチベンダー開発体制を採った。同社情報システム部のプロジェクト・マネジメントの下に、以下のような分野を担うグループが構成された。

- ＊システム開発全体の統括
 - ＊オンライン設計(オンライン・システムを中心とした新端末機システム全体構築)
 - ＊クライアント設計(新端末機器、プリンタの開発・導入支援)
 - ＊保険設計書システム構築
 - ＊ネットワーク構築
 - ＊運用設計
 - ＊社内教育
- そしてこの開発作業が所期の相乗効果を発揮できるよう全体のとりまとめを日本ユニシスが担当した。

新端末システムの基盤にFBA Navigatorを選定

システム開発に当たっては、まず、従来の勘定系オンライン端末用のパケット網と情報系のフレームリレー網の2つのネットワークを統合することから着手した。また短期・低コスト開発を実現するために、メインフレーム系で稼働しているアプリケーションには極力手を入れずに、新端末システム、新ネットワークへの移行を図ることとした。「こうした観点から、新端末導入に伴うデータ・コミュニケーション制御部分は、従来からメインフレーム機でこの部分を担っているユニシス機で実施することが短期開発につながると判断し、オンライン関連業務のノウハウ、実績を評価し、画面設計を含めて日本ユニシスに依頼した。この結果、約600にのぼるオンライン業務をほぼ修正することなく、そのまま利用することができ、目標の短期開発実現の大きな要素となった」(飯田氏)という。新端末システムとしてFBA

Navigatorを選定した理由としては以下の諸点が挙げられている。
＊オープン環境への移行はWindows環境下で稼働するFBA Navigatorによって実現できる。

＊オブジェクト指向技術による開発・保守生産性、信頼性、柔軟性の確保。

＊グラフィカルなユーザ・インタフェースによる操作性の向上。

＊FBA Navigatorのこうした高機能が営業店事務処理の省力化、顧客サービスの向上を実現し、セールス拠点としての営業店の戦力強化が図れることになる。

新端末システムは、99年3月から開発に着手し、2000年12月に完了、本年1月から全国の支社・営業店への配備を進め、3月に全国展開を完了した。オンライン端末台数は、約1,400台(営業職員用携帯端末機は約12,000台)となっている。

金融新時代に対応する情報基盤強化が前進

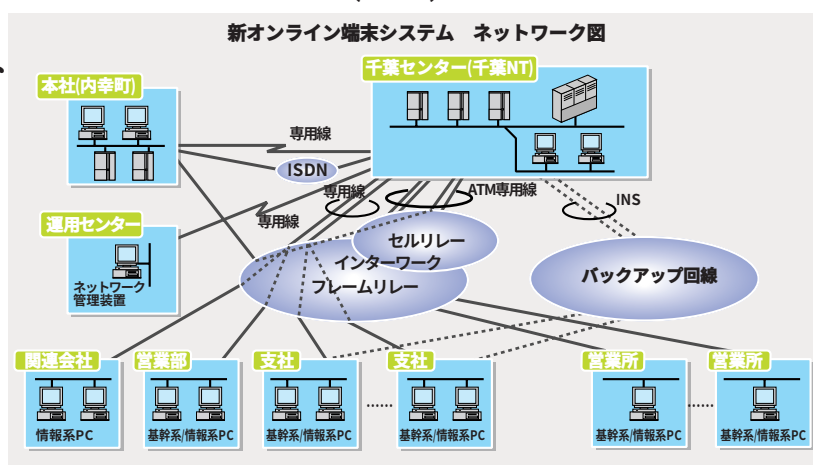
新オンライン端末システム構築による効果について、情報システム部 プロジェクトマネージャー 小宮 秀泉氏は、次のように語っている。

「ネットワークを含めてオープン環境によって、インフラが整備されたため、営業支援系システム(携帯端末)の統合や新しい販売チャ



小宮 秀泉氏

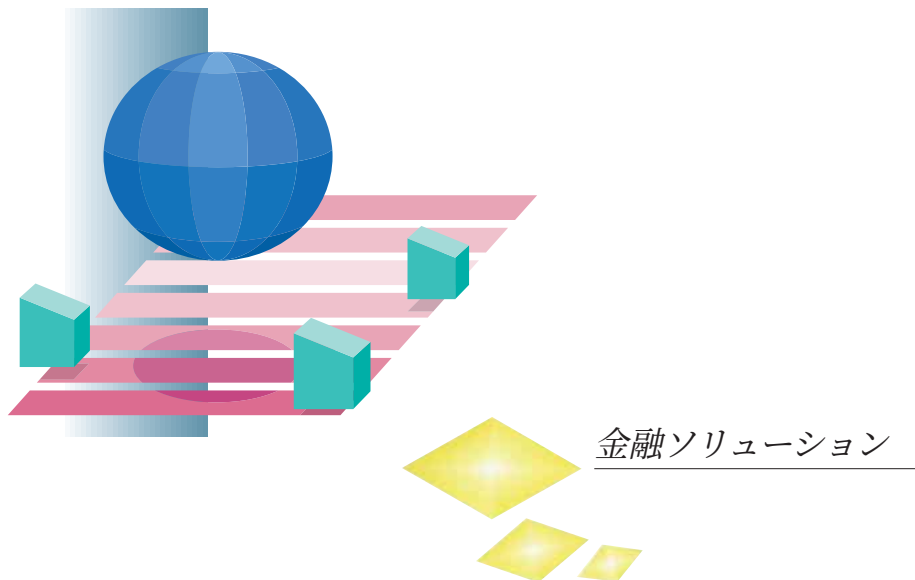
ネルへの対応が可能になった。FBA Navigatorの高機能、操作性の良さなどが利用部門から好評を得ている。またレーザー・プリンタのグラフィカル表示機能で見映えのよい提案書を迅速・容易に作成できるようになった。オープンなシステム基盤の上に営業支援システムの強化と、事務効率を向上できたことで、営業店、事務部門、システム部門それぞれに満足のいく端末システムとなった」。



■富国生命保険相互会社

<http://www.fukoku-life.co.jp/>

- ◆創業以来、「ご契約者の利益擁護」、「社会への貢献」を経営理念とし、経営の健全性確保と、より一層の効率化を目指して、①保有純増主義の徹底(契約高の純増の維持)、②営業職員体制の強化、③事務の効率化を経営方針に掲げている。
- ◆所在地＝本社：東京都千代田区内幸町2-2-2
千葉ニュータウン本社：千葉県印西市大塚2-10
- ◆代表者＝秋山 智史社長
- ◆総資産＝4兆6,138億円(2000年3月31日現在)
- ◆従業員数＝14,013人(同上)
- ◆支社＝64(26営業部、567支部・営業所)
(2000年4月1日現在)



合併に伴う業務系システム統合を 短期間かつ効率的に実現

新光証券

2000年4月、旧新日本証券、旧和光証券の合併により新発足した新光証券は情報システムの統合に取り組んできたが、業務系(勘定系)、情報系ともに2001年1月末までにすべてを完了、稼働を開始した。業務系システムの統合には、日本ユニシスが協力した。

■新光証券株式会社 <http://www.shinko-sec.co.jp/>

- ◆2000年4月、旧新日本証券と旧和光証券が合併し「新光証券」として新たにスタートした。新社名は、「21世紀に向けて新たに誕生し、新しい視点で証券投資に光をあてることにより、先進性のある証券会社として輝く存在となる」意を込めて定めたという。
- ◆所在地＝東京都中央区八重洲2-4-1
- ◆代表者＝杉下 雅章会長／川口 忠志社長
- ◆資本金＝1,251億6,728万円
- ◆店舗数＝99店
- ◆従業員数＝5,135人(2000年4月)
- ◆使用機種＝UNISYS ITASCA3842×2、同3822×1、IXR5600-22Cなど

システム統合化の基本方針

システム統合化に当たり、基本方針として、①開発完了を2000年11月とし、円滑に新システムに移行する、②両社の既存システムの良い点をできるだけ活かす、③コスト削減効果を享受する、などを掲げた。

システム1本化については、旧システム資産の有効活用を視野に入れ、外部コンサルタントの意見などを参考に種々検討した結果、ミッション・クリティカルな業務系(勘定系)システムは旧和光証券のシステム、また、付加価値系の分散システム(人事、会計、CRMなど)は、旧新日本証券のシステムをベースに開発することとなった。

IT戦略部長 秋山 芳昭氏は統合によるコストダウン効果について、「既存資源を活用して作業を進めたが、リソース増強など一時的なコストが発生したため、現時点でコストダウンは実現していない。しかし、この統合で今後コストダウンを図っていくための礎は完成した」と語っている。

ユニシス機で統一し 短期開発を実現

統合作業は、IT戦略部の統括のもと、開発を担う共同コンピュータサービス(日本興業銀行、旧新日本証券、旧和光証券、岡三証券が共同出資)のシス

テム統合本部と、運用を担う新光コンピュータシステム(新光証券が全額出資)を中心に進められた。

業務系ホストは、旧新日本、旧和光証券の両社ともユニシス機を採用しており、旧資産を有効に活用するという方針から、業務系ホストはユニシス機で統一することとなった。

このため、日本ユニシスはCPU、ディスクなどの調達、テスト・サポート、マシンの安定稼働の支援を行った。

2000年4月の合併に向けて、第一弾として、暫定的に法人顧客のトレーディング・システムの一本化に着手し、第二弾として、営業店システムの統合



新光証券本店

化を進め、2000年11月に開発を完了、2001年1月より全面稼働を開始した。

「当初2001年1月を開発完了の目途としたが、期末処理と重なるため、2000年11月に2カ月前倒しにした。これは、リスク回避の面で重要な判断であったと思う。しかし一方で、第二弾の統合化に着手したのが2000年6月であり、実質4～5カ月の短期開発を要請する結果となった」(秋山氏)。

統合化された新システムは、旧システムの業務アプリケーションを継承しつつ機能追加を図り、CPU能力を倍増するなどハードウェアも強化した。

1月統合時の業務系システムは、更新系(本番系)にITASCA3842、照会系(待機系)にITASCA3831、友好証券向本番／開発系にIXR5600、開発系にITASCA3811、3811Dの構成である。

円滑に新システムに移行

今回のシステム統合化について、秋山氏は、「合併に伴うシステム統合の仕方は、新しい資産(アプリケーション／ハードウェア／ソフトウェア)のもとに新規開発するか、既存のどちらかのシステム1本に絞るかの選択肢が考えられる。しかし、今回のように2つの機能を1つに統合するケースは今まで例がなかったように思う。従来のシステムは、それぞれの機能、業務処理の流れが異なり、長所も違う。だからといって、仕組みそのものを改善するのは、かえって混乱を招き、開発工数も増大し、結果的に統合効果は生み出せない。2つの機能を包含したシス

テムを、最低限のコストで、しかも短期に統合できたことは、システムサイドの力が大きく働いた。サポートに当たった日本ユニシスも、全面的な協力体制で臨まれ、非常に良くやってくださったと感謝している。旧両社ともユニシス機を業務系ホストで運用してきたため、システムを熟知していた点もプラス要因になった」と指摘している。

IT戦略部を軸に 積極的な業務改革を推進

同社では、合併に伴い情報システム関連組織の整備も行われ、会社直轄のIT戦略部を発足させた。

「ITが証券業のインフラであることは従来から変わらない。ただ、ITが直接営業活動に入り込む度合いが高まってきた。このため営業戦略を立てるだけで済んでいた従来と違って、ここにITを含めた戦略を立てなくては優位性を確保できない。システム化の上流工程に、どれだけのエネルギーと優秀な人材を投入できるか、また、どれだけ強力なシステムを作れるかが、競争優位性を確保する鍵になる。IT戦略部としては、今後こうしたことにチャレンジしていきたい。

また一方で、新しい環境下での仕組みを考えると、今後は技術転換や戦

力強化も図る必要があると考えている。

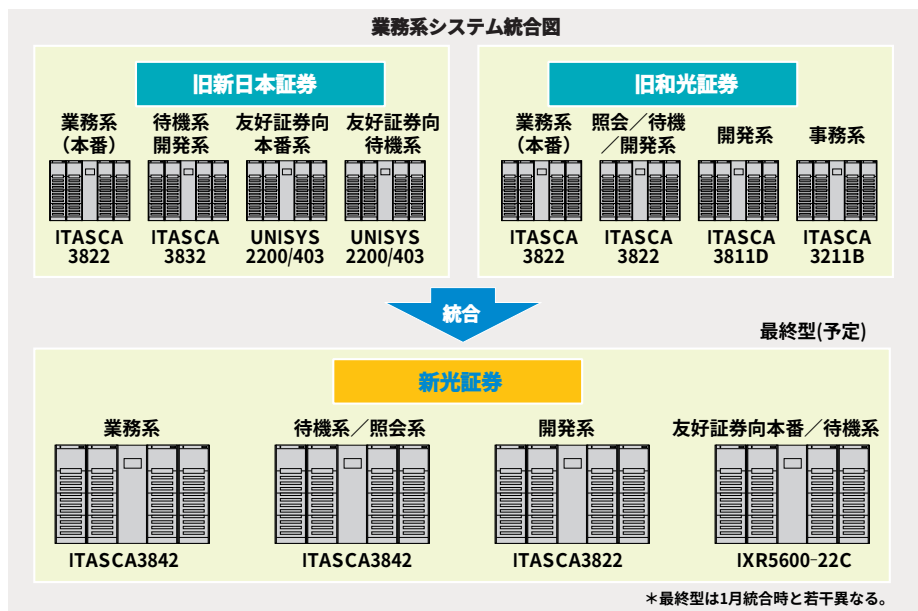
したがって、将来は、IT部門の戦力強化とプロフィット・センター化がIT戦略部の課題と考えている。IT戦略委員会を横断的統括機関として政策全般を担い、システム・サイドがその業務執行管理の役割を担う縦軸・横軸としてやっていく。そのためには、今後も日本ユニシスをはじめ、各ベンダーの協力を期待している」(秋山氏)。

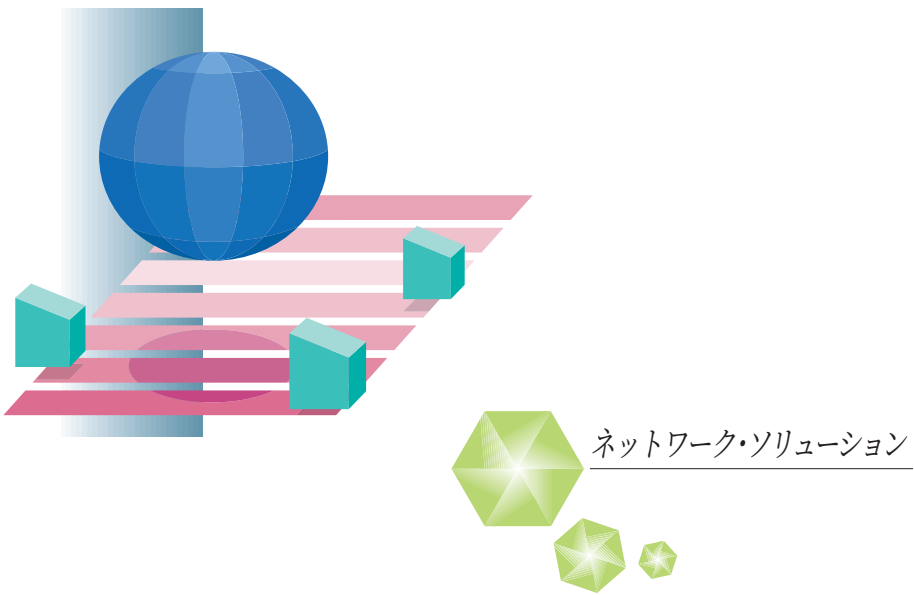
「決済照合システム」に対応 STPソリューションの導入を決定

同社では、本年6月頃から順次本番が予定されている(財)証券保管振替機構の「決済照合システム(仮称)」に対応した日本ユニシスのSTP(ストレート・スルー・プロセッシング)ソリューション「Preseak(プレシーク)」の導入を決定した。

決済照合システムは、T+1(翌日決済)、および証券受渡と資金決済を同時に実施するDVP決済を実現するための社会インフラであり、決済事務のSTP化を促進するため必須とされている。

今回導入する日本ユニシスのSTPソリューションは、TP(トランザクション・プロセッシング)モニタをベースとすることで、高可用性と処理の連続処理を実現し、約定・決済照合データをデータベース化することにより、既存システムへの負担を軽減するシステムの提供とスムーズな移行をサポートする。 四





国内基幹系ネットワークを刷新 最新技術を採用したルータ・ネットワークに全面移行

新生銀行

新生銀行では、高速化、大容量化、回線コスト削減を目指し、これまで運用してきた国内基幹系ネットワークを再構築した。新国内ネットワークは、これまでのTDM(時分割多重装置)に代えて、ルータ/スイッチを全面採用したネットワークで、国内金融機関で初めてのものである。

新ネットワークの構築にはユニアデックスが当たり、短期開発を実現した。

■株式会社新生銀行 <http://www.shinseibank.co.jp/>

◆旧日本長期信用銀行の経営を引き継ぎ、2000年3月、初めての「外資を株主とする日本の銀行」として再スタート。同年6月には行名を「新生銀行」に変更。顧客ニーズに最も適した最先端の商品・サービスを提供する、健全で収益力の高い銀行を目指している。

◆所在地＝東京都千代田区内幸町2-1-8
◆代表者＝八城 政基会長兼社長(CEO)
◆資金量＝7兆8,477億円(2000年9月末現在)
◆拠点数＝国内24本支店、海外1支店・1駐在員事務所
◆従業員数＝2,047人

金融業務の強化・拡充に
ネットワーク・インフラ整備が不可欠

新生銀行の旧国内ネットワーク・システムは、勘定系、音声系を多重化装置(TDM)を使って集約したスター型のネットワークであった。構築以来、すでに10年以上を経過し、機器の老朽化、部品供給サービスの期限切れなどが懸念される一方、高速・大容量のIPネットワーク構築が強く要請されていた。

システム企画部 システム運営室 次長 野場 文明氏は、「ネットワーク・インフラは、銀行業務遂行のための生命線である。今後の金融業務の強化・拡充に対応するには、IPベースの強固なバックボーンが不可欠である。そこで、LANの増強、バックアップ体制の強化、回線コストの抑制などを目指し、ルータを全面採用したネットワーク構築に踏み切った」と語っている。



野場 文明氏

高速・大容量化を必須要件に

新ネットワーク構築の方針として、同行では、次の点を挙げた。

＊TDMネットワークからルータ/スイッチを全面的に採用したネットワークに移行する。

＊ネットワーク・トポロジーは、保守・

運用負荷の軽減の面から、従来のセンターを中心としたスター型を踏襲し、本店、各支店間はATMメガリンクを採用し、高速化・大容量化を図る。

＊勘定系、音声系、OA系をすべて新ネットワークに収容する。

＊信頼性の向上、バックアップ・ルートの確保、機器の二重化を図る。

＊機器・回線を含めてネットワーク構築には、ベストプライスを採用する。

＊短期開発を実現する。

6カ月の超スピードで移行を完了

ネットワーク構築に当たっては、数社の提案の中から、提案内容と同行の海外ネットワーク構築や国内での数多くの実績など、その技術力が評価され、ユニアデックス(株)が選定された。

2000年5月末のベンダー確定に引き続いて詳細設計に入り、移行完了目標時期を11月とした。

まず、ネットワークのIP化を7月から順次移行開始し、本店を含めて全店移行完了は9月中旬。10月中旬からは音声と勘定系の移行を進め、11月下旬に全支店構築を終え、ルータ・ネットワークへの全面移行を予定どおりに完了した。

「新ネットワークへの移行には、通常1年～1年半はかかるが、新しい銀行形態に変わって、より良いサービスを迅速に提供するためにも、速く、確実に、

安心して業務に専念できるインフラの早期構築を最優先した。予定どおり通常の半分以下の期間で移行できたことは、ユニアデックスのご尽力の賜物」(野場氏)と評価している。

将来を見据えLAN回線速度をスピードアップ、バックアップ体制も万全

新ネットワークは、ATMメガリンクを採用し、センターと本店間は10メガ(2本)、支店間はトランザクション量に応じて1メガおよび2メガの回線を敷設している。センター～支店間は2つの系(10支店と13支店)に分けて接続している。

ATMメガリンクを採用し、LAN回線速度は従来の4倍に拡大している。

センター、本店、支店内は、それぞれ複数台のルータ～スイッチ～ハブ構成となっている。支店内には先行きの拡張性を考慮して、ルータ/スイッチ用ラックを設置して、増設への対応を容易にしている。ルータ数は延べ約100台にのぼっている。

障害対策としては、ルータ間はホットスタンバイで、スイッチ間はリダンダント構成にしているほか、センターにWANルータを2台設置し、通常は支店を分散接続(＝負荷分散)し、ATMメガリンク回線、および機器障害時はISDN経由で他方のWANルータに接続する仕組みになっている。

また、スター型ネットワークを踏襲したことで、障害箇所の局所化や将来への機器の増設、統廃合を容易にしている。(図)

勘定系(ホスト・システム)は、DLSw+(Data-Link Switching)で、音声系は、VoIP(Voice over IP)、OA系(メール、インターネットなど)は、IPでそれぞれ収容している。

新ネットワークの特徴

新ネットワークの主な特徴として以下の点を挙げている。

①全支店の勘定系、音声系、OA系(IP



系)を、すべてルータで接続するコアネットワークは、国内金融機関では初めてである。ルータの優位性をフルに活かしており、既存技術を組み合わせて最先端のネットワークを構築している。

障害発生時の切替自動化により人手によるオペレーションが不要となり運用コストの削減を実現。一方、IP-PhoneのようなIPをベースとした新システムの組み込みが可能となり、より高度で低コストな機能を追求できる

②優先制御方式に、CBWFQ(Class-Based Weighted Fair Queuing)を採用し、勘定系、音声系、OA系の優先制御を実現している。こうした例も国内金融機関のネットワークでは初めてのケースである。

③ルーティング・プロトコルには、EIGRP(Enhanced Interior Gateway Routing Protocol)を採用し、無駄のないルーティング(情報のやりとり)を実現している。

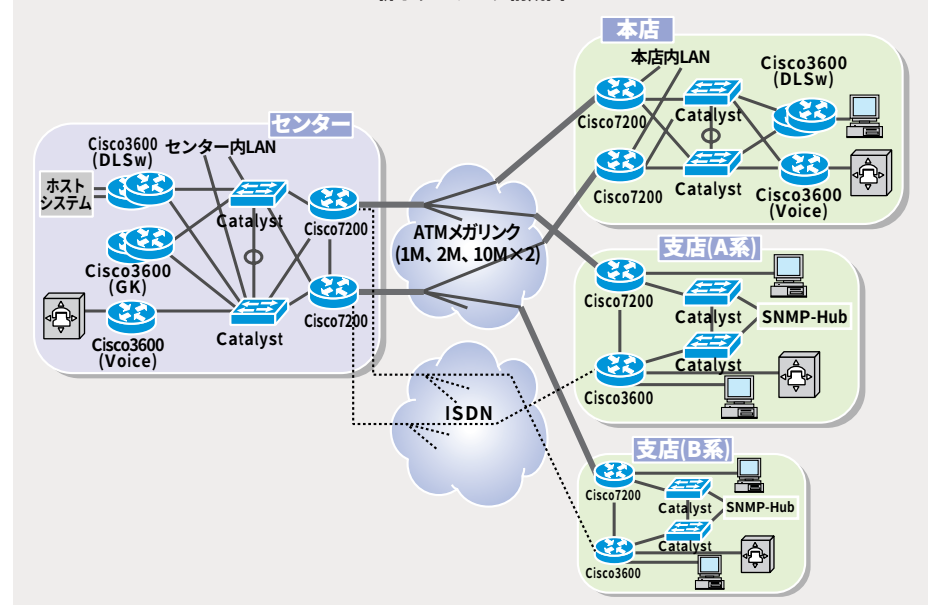
④新ネットワークでは、24時間365日の保守サービス体制を基本要件としており、ルータについては、ユニアデックスのリモート監視サービス「NetMan」の活用も検討している。

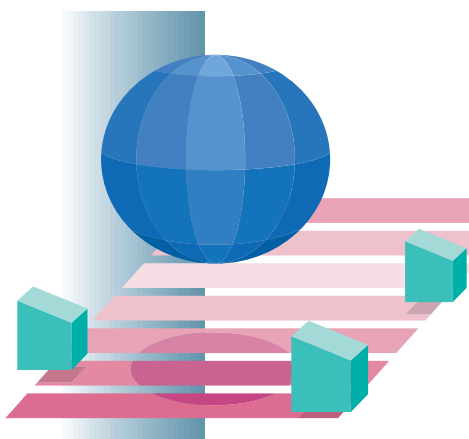


林 茂氏

今後の展開としてシステム企画部 システム運営室 部長代理 林 茂氏は、「新ネットワークは、IP系のシステム増加を想定して設計されているので、容易に基幹業務システムなどをネットワークに組み込むことができる」と語っている。

新ネットワーク構成図





日本ユニシス 新世代Eビジネス・ショールームで「BroadVision」を活用 One to Oneマーケティング「@³(アットキューブ)」を実践

One to OneマーケティングでEビジネスを支援する「BroadVision」

さまざまなEビジネスが展開される中、成功例だけでなく、失敗(立ち上げたが儲からない)のケースも多々あるようである。その理由は、インターネットの特性を理解していなかった、あるいはネット・ビジネスならではの顧客との関係づくりを怠ったなど、さまざまな点が指摘されている。

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」が挙げられる。従来のようなマスマーケティングだけではなく、一人ひとりの顧客あるいはセグメント化された顧客群に対するきめ細かなマーケティング、つまり、顧客を中心とした新たなビジネス・モデルに沿ったビジネス展開がEビジネス成功への鍵となっている。

One to OneマーケティングをEビジネスに最も効果的に、かつ最短の準備期間で実現するツールとして登場したのが、「BroadVision」である。

BroadVisionは、ビジネス・ルールを設定し、これにマッチした個人への情

報提供と、対象者を多く獲得しより決め込んだ情報提供、顧客管理を提供するソフトウェアである。

その特長は、以下の6点である。

- ①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ページの生成。
- ②プロフィール、コミュニティ、イベント、セッション、システムに基づいて、多岐にわたるルール設定が可能。
- ③個人化された内容を持つ電子メールの自動発信が可能。
- ④24時間365日稼働を実現する高可用性の保証。
- ⑤システム基盤にCORBA ORBの採用により、APサーバ、DBサーバの柔軟な拡張性。
- ⑥ルール設定、コンテンツ管理/配信などを容易に行える各種ツールの提供による、作業負担の軽減。

日本ユニシスは、BroadVision社とのパートナー契約に基づき、同製品を提供している。

Web型ショールーム「@³」を新規市場開拓ツールとして試行

日本ユニシスでは、このWebサイト構築ツールであるBroadVisionを使って、会員制コミュニケーション・ラウンジ「@³(アットキューブ)」を開設し、新規市場開拓を実践している。

当社の扱い製品は、システム・インテグレーションなどに見るように、目に見える実態のない説得型商品である。このため、営業活動は、お客様を1社ごとに個別訪問し、当社の会社概要、扱い商品、当社が提供できる優位

点などを理解していただきながら、最終的に商談成立に至るというスタイルをとることになる。

このため、実際に商談の段階に至るまでに、相当な時間と労力が必要であり、営業効率の向上が課題であった。

そこで、こうした課題解決の一助としてWebサイト「@³(http://atcube.unisys.co.jp/)」を開設し、WebによるOne to Oneマーケティング実践のツールとして位置づけた。

例えば、社外展示会参加者から自社フォーラムへの参加呼びかけを行い、自社フォーラム参加者の中から「@³」を活用して関心テーマに合致した個別セミナーへの勧誘を行い、最終的に営業担当者に引き継ぐ。つまり、「@³」の役割は、「大量見込み顧客」からの「顧客絞り込み」にある。(図1)

パーソナライズされた情報を提供

「@³」で提供する情報・機能としては、
*日本ユニシスの活動、お知らせなどトピックスの提供
*新製品発売のお知らせや機能紹介など製品/技術情報の提供
*セミナー、イベントのお知らせと参加登録

*資料請求
*関連する業界動向や製品動向情報の提供
*物販システム・シミュレーション(オリジナル商品/扇子など)のデザインから発注までなどがある。

「@³」はBroadVisionの採用で、実質

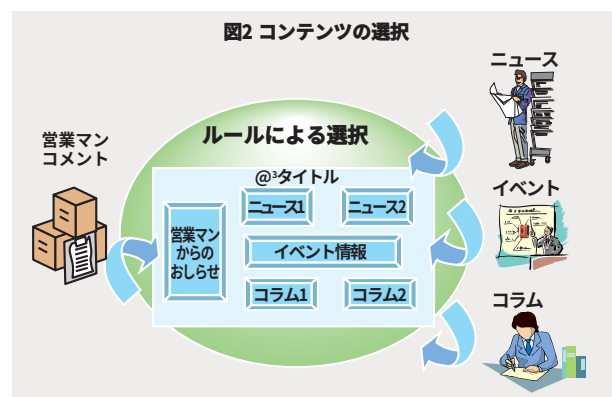


「@³」の会員向け画面例

3カ月で立ち上げることができた。ここでの仕掛けは、画面の窓に担当営業マンからのヒューマンタッチなメッセージが発信され、ニュース、イベント情報、コラムをクリックすると、登録された会員個人々の関心テーマに合った情報が表示される仕組みである。このように、個人認証、パーソナライゼーションを実現し、EビジネスにおけるOne to Oneマーケティングを実践している点が特長である。(図2)

この「@³」の展開により、営業活動の効率化に大きな成果を上げているほか、セミナーへの集客率も高い。ダイレクトメールとEメールのセミナー出席率分析や申し込みに対する出席率分析などを行い効果的な集客対応に活かしている。

「@³」は顧客からのパーミッションを原則に会員になっていただく形式で、現在会員数は約600人。当社で保持している約2万人のデータベースを駆使して、会員の拡大を図って行く計画である。



構築に当たっての留意点と日本ユニシスの支援

BroadVisionを使用した「@³」の構築経験から、構築に当たっての留意点として、以下の点を挙げておく。
*ビジネス・ルールのダイナミックな定義

Web活用の成否を握るのがビジネス・ルールの設定である。ビジネス・ルールを設定し、そのルールにマッチした顧客情報を持つ顧客に対して、固有のページを生成することが、One to Oneマーケティング実践の鍵になる。

しかし、現実にはマーケティング担当者などエンドユーザがルールを設定するには、かなりのノウハウが必要となる。「@³」の場合でも苦労したのはこの点である。そこで、実際にビジネス(マーケティングなど)を展開するエンドユーザとシステム・エンジニアの間に、ルールをマッピングする

機能が必要になる。(図3)

日本ユニシスでは、「@³」で得たノウハウを活かして、このマッピングの機能を担うことで、お客様のビジネス・ルール設定のサポートを行っていきたく考えている。

*鮮度が高く、ヒューマンタッチなコンテンツの供給

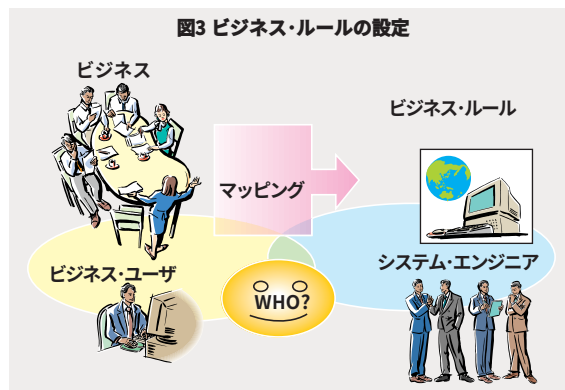
Eビジネス挫折の要因の1つは、コンテンツに対する工夫不足が挙げられる。24時間365日同じコンテンツでは2度と見てくれない。常に新鮮な情報と受信側に心の温もりを与えるヒューマンタッチなコンテンツ創出の工夫が不可欠である。

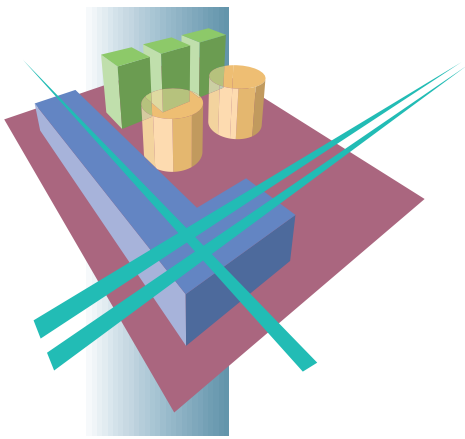
*効率的なサイト運営体制

「@³」を実際に運営してみると、かなりマンパワーが必要であると痛感した。さまざまな問い合わせ、コンテンツの更新・変更、ルールの変更等々、迅速な対応が必要である。

日本ユニシスではコールセンター対応も視野に入れたECRMセンター(仮称)の準備を進めており、営業支援のサポートを行っていく考えである。

UN





IT最前線

金融市場環境変化への対応

アルビン・トフラーが『第三の波』を著わしてから、もう20年になるが、金融機関においても確実に変革の波が押し寄せている。規制に守られた護送船団方式で全国一律な金融商品・サービスを金融機関サイドの都合で顧客に提供し、経営が成り立つ良き時代はすでに過去のものとなった。

記帳処理のオンライン化が「第一の波」、大量一括処理・ATMによる利便の提供が「第二の波」とすれば「第三の波」は顧客視点に立った金融サービスの提供ということができる。サービス・ビジネスの基本は『不』の解消を基本とする。不足を充足に、不安を安心に、不満を満足に変えることである。このためには徹底した顧客の理解が必須となる。

顧客自身も激変する社会環境・経済環境の中で、そのライフスタイル・事業運営のスタイルが変化している。社会制度として情報開示制度の進展と、インターネットをはじめとする情報へのアクセス機会の増加は、情報の迅速な流通を可能にした。個人顧客の生活

CRM重視型ビジネス・モデル

日本の攻勢で米国経済が危機に瀕した1980年代、レーガン政権のもと、財務長官マルコム・ボルドリッジをリーダーとする日本研究の国家的プロジェクトが立ち上がった。そして次の結論に至った。『商品・サービスの品質向上は、顧客価値が多様化している状況下では必要条件であるが、十分条件ではない。顧客ニーズに適合するかが今後より重要となる』。そして、MB賞(マルコム・ボルドリッジ経営品質賞)が制定されたのは1987年である。

90年代の米国経済の繁栄は、顧客視点に立った事業運営が大きく貢献していることは疑いの余地がない。顧客視点に立つとは、突き詰めれば顧客の利益代理人になることである。だから顧客のことが理解できない代理人はありえない。

『失敗学のすすめ』(畑村 洋次郎、講談社)には「実際の現実世界では、系統(機能・組織など)の最も末端にあるもの同士には見えないリンクがはられているが、動的な統合・調整機能がなく相互の連携がない樹木構造の弱点が、失敗という現象で現われる」と述べられている。よって顧客視点に立つなら、顧客と接点を持つ金融機関、すべての人々(マーケティング部門、

モデルは価値観の多様化と相まって、従来の生産型モデルから需要者型モデルへと転換しつつあり、結果的に金融機関の法人顧客の事業運営は、顧客中心のビジネス・モデルに変革されてきている。これらから金融機関の事業運営は変化する市場環境と相まって、事業運営の再構築が不可欠となってくる。

『組織は戦略に従い、戦略は市場に従う』(アルフレッド・チャンドラー)。

事業運営は大別して、①開発重視型、②効率重視型、そして③CRM重視型の3つの事業モデルになる。

金融機関の商品・サービスが経験財・体験財であることを考えると、ほとんどの金融機関の新たなビジネス・モデルは、CRM重視型の事業運営モデルが最適であると確信する。

CRM重視型の事業運営モデルとは、従来のバランスシート、損益計算書に加え、顧客とのリレーション(関係性)を資産として先行指標とした経営スタイルである。換言すれば、これまでの広さの追求から深さの追求への顧客戦略の転換である。

セールス部門、サービス部門)は顧客の代理人にならなければならない。成熟の時代には、顧客は当り前の満足ではなく、大満足があって初めて金融機関との深いリレーションを維持しようとする。一方、経営の根幹である収益向上の観点からは、むやみな顧客満足度向上施策はできない。双方のメリットが得られる関係でなければ長続きはしない。

また、顧客満足の提供主体である従業員満足も不可欠である。このように相互に関連するクロス・ファンクショナルな課題をバランスさせるマーケティング手法の一形態として、CRMがある。CRMは単なる顧客分析やキャンペーン管理、あるいはセールス支援ではなく、組織としての顧客理解をベースとした継続的な関係性を重視した、総合的・統合的なマーケティング手法である。個別的・部門的な業務改善のシステム化は従来から行われてきたが、目的とする視点は、現行業務の合理化・効率化であった。顧客の視点と部門連携の視点に立ったCRM重視型ビジネス・モデルの必要性はここにある。

CRMの構築

CRM構築においては、部分最適ではない全体最適のアプローチが求められる。全体最適の視点は、以下の整合の問題として捉える。

(1)シームレスな戦略展開

*経営戦略

明確なミッション、ビジョンをベースとした儲けの仕組み(ビジネス・モデル)

*マーケティング戦略

商品・サービスが売れる仕組み

*セールス戦略

顧客を引き付ける顧客接点のサービス作り

(2)業務間の整合

*本部業務と営業店業務

本部(仮説設定、データ分析、マー

金融CRMの必要性

日本ユニシス株式会社

金融営業第二本部 営業二部 CRMシニアコンサルタント 塩崎 敏彦

ケティング企画)と営業店(セールス)、双方向の連携ができる業務の役割と仕組み

*マルチチャネル

チャネル共存とチャネル競合の明確化とそれを支える仕組み

*予算と業績評価

顧客満足度向上が収益向上と従業員満足向上にリンクするような制度の仕組み

(3)経営資源配分

*顧客セグメント・サービス・コスト

収益貢献度とサービスコストの適正配分

*顧客コンタクト・チャネル・コスト

顧客維持・深耕の視点でのコスト配分

CRMと情報化投資

CRMを実現するためには、前項で述べたような全体最適な仕組みが求められる。機械化投資に代表される情報システム化投資は、一般的には部分最適を実現するためのものである。CRMを実現するための情報化投資は、以下のように区分すると分かりやすい。

①システム・インフラ投資

ネットワーク、LAN、HUB、PCなどの最下層の業務共通基盤

②業務インフラ投資

データウェアハウス、部門連携シス

テム、ブラウザなど

③アプリケーション開発投資

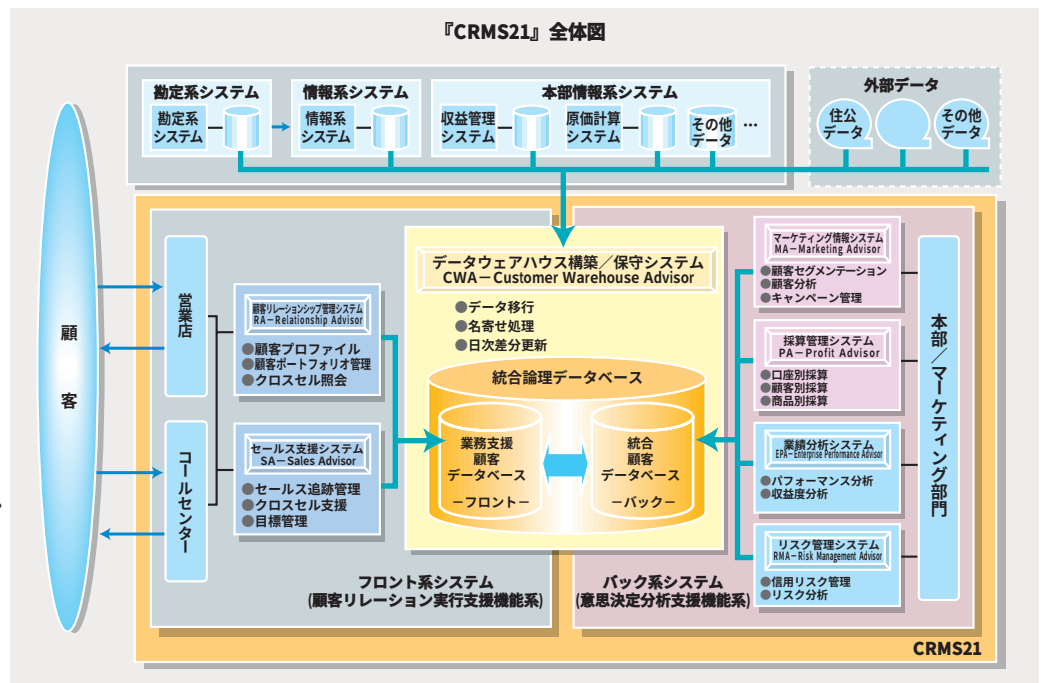
目的別のアプリケーションおよびデータマートなど

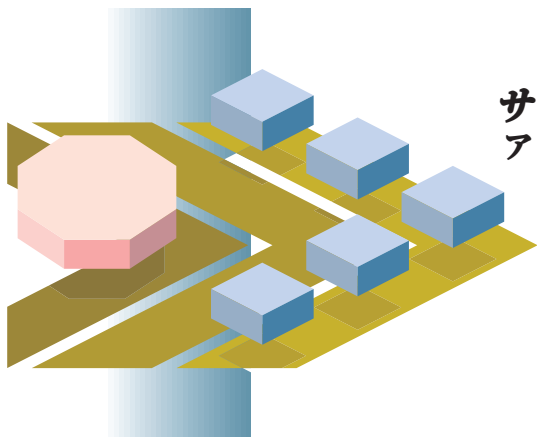
インフラ投資とアプリケーション開発投資は異なった観点での投資尺度が必要である。情報化投資はシステムの高度化に伴い、その投資効果は定量的レベル、定性的レベル、そして戦略的レベルへと進展する。CRM実現のための情報化投資に関してはどのレベルを目指すのかを明確にする必要がある。

統合マーケティング・ソリューション『CRMS21』

日本ユニシスでは1996年度から金融機関のCRMの調査・研究と、それを支える情報システムの仕組み構築に着手し、1999年度に金融機関向け統合マーケティング・ソリューション『CRMS21』

(図)を発表した。CRMS21は従来型の部分最適ではなく、全体最適を通してCRMを実現するためのソリューションである。





サービス アドバンスト・コンサルティング・サービス(35)

ナレッジ・マネジメントの方向 魂と感情のマネジメント

日本ユニシス株式会社
アドバンストコンサルティンググループシニアリサーチャ **榎田 和幸**

IT革命は幻想だったのか

長引く不況の閉塞感から脱却する妙業として、情報技術(IT)分野に対する期待が大きく、IT革命と呼ばれて話題になった。しかし一時景気を誘導したIT産業も、最近業績の下方修正が相次ぎ、その真偽が問われている。

農業革命や産業革命では、生産手段としての鉄器(農機具)や蒸気機関の発明・発見、輸送網の整備などにより、社会構造や産業構造を一変させたが、これを鉄器革命とか蒸気機関革命とは言わない。ところがIT革命は、変革の渦中にあり、その内容が不明確なため

卓越事例の罫

未知の課題に対処するとき、成功事例や先進事例を参考には有効な手段の一つである。しかし、その卓越性は、組織構造や構成要員、タイミング、競合状況や環境などの「シーン」によって異なり、そのまま導入しても上手く機能しないだけでなく、逆効果になることもあるので注意を要する。これは、ナレッジ・マネジメントをITによるナレッジのハンドリングだと捉えている場合に陥りやすい。

例えば、営業力強化のために5～10年生のノウハウを1～2年生に伝える目的で、過去の提案事例や構築事例、開発事例などを知識ベースに蓄え、キーワード検索や意味検索で必要な情報を抽出できる仕組みを構築することがよく行われているが、その実態は蓄積事例の少なさ、事例の特殊性などにより、初期の目的を達していないケースが大半である。

また、開発や保守の現場では、20～30年にわたる研究の成果や経験の蓄積があるが、それらがベテランの頭の中

ナレッジは行動パターン

企業の活動目的の一つに、新しい価値を創造し、顧客や社会に対して継続的にその価値を提供することがあり、そのためには、ビジョンや価値観を明確にし、それに向かった経営戦略の設定と社員一人ひとりの創造的な活動が必須になる。

ビジョンや価値観に従って、創造性を発揮するためには、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が必要である。そのためには、知識や技能(スキル)を統合し、成果に結びつける行動パターンとして、それが見える(気付く)ようにする

か、コミュニケーション革命、マネジメント革命など、さまざまな言い換えがあり、手段と対象が混乱しており、IT産業分野の変革だと捉える人も少なくない。それは、革命というより景気を回復し、既存の構造を維持する小手先の延命策に過ぎなかったのか、それとも、新しい価値観や意識が中核になる多様性のある経済社会が誕生する兆しなのか、いまだ不透明である。

ナレッジ・マネジメント(KM)でも、その領域の広さから同様の混乱がある。

や膨大な書類として保存されている。これらを電子化して上手く活用する仕組みを構築する試みがあるが、その効果判定のためのパイロット・システム段階で座礁しているケースがよく見受けられる。

これらの例は、ナレッジ・マネジメント・システムという情報システムの構築が目的化し、本来の意図が見失われているところに問題がある。こうした企業では、事例研究の結果として、類似のシステム導入が経営課題を解決してくれる早道であり、今より少しでも良くなるのだから「無いよりまし」という利根的な考え方が潜んでいる。

このように、ナレッジ・マネジメントを機械論的に捉えた形式知偏重の考え方では、模倣的な導入が多く、経営ビジョンや価値観との関連が希薄になり、業績への効果が薄いといえる。単に、知識をコンピュータに埋め込むのではなく、創造活動を支援する仕組みを構築すべきである。

動機付け(モチベーション)が重要となる。(図)

人には誰でも得意なことがある。それは持って生まれた「才能」であり、数的知能、言語的知能、音楽的知能、運動的知能、空間的知能などの多様な知能である。これは、心の深層にある精神的知能(Spiritual Intelligence：SQ)で創造的な思考、ルールを作り、ルールを破る思考を可能にする。

2番目の領域は、学習や思考の結果獲得した「知識」や経験を通して得た「技能(スキル)」や「ノウハウ」など後天的に獲得したもので、共有や移転の対象となる能力であり、ナレッジ・マネ

ジメントにおける最も基本となるナレッジの領域である。これは、ビジネスの現場で必要とされる記憶力、計算能力、分析能力など、知能指数(Intelligence

Quotient：IQ)的な能力で、合理的で論理的な思考、ルールに束縛された思考が対象になっている。

3番目領域は、前の2つが個人を対象にしていたのに対し、チームや組織のマネジメントの領域で創造性を発揮するための動機付けや対人理解力など、関係性が中心テーマになる。IQに対して、業績の75%以上の貢献をする領域として、最近関心を集めている。これは、感情知能(Emotional Intelligence：EQ)に関わる分野で、連想的な思考、習慣に束縛され、パターンを認識し、感情に訴える思考を可能にする。

優秀なビジネスマンは、一般の人とは異なる個性的な考え方や行動により

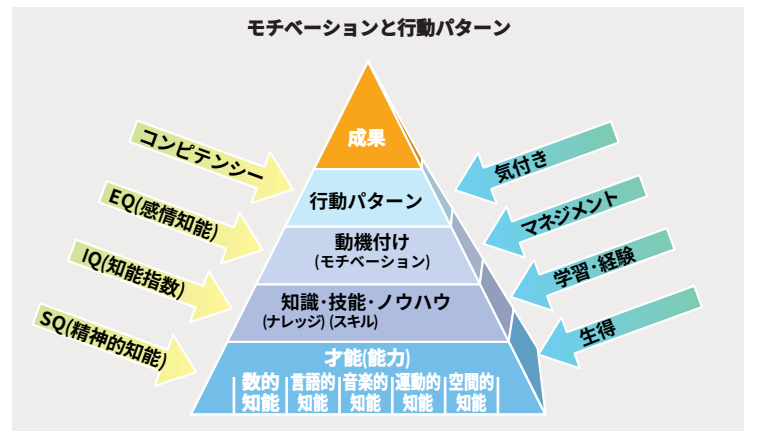
人が動くマネジメント

優れた成果を上げるには、その人の個性に合った業務に従事するのがベストであるが、入社時やその後の配置転換でも、最適な業務に就けるのは希で、たまたま担当した業務を続けるうちに、その業務知識やノウハウを身に着け、それなりの成果を上げてきた。しかし、そのほとんどはIQであり、EQの一部を獲得しているに過ぎないのである。もし、SQレベルの不一致があると十分なパフォーマンスを出していない可能性が高く、それに気がついていない場合、個人にとっても企業にとっても不幸なことである。

最近では、脳の思考構造から個人の

ルールを破るルール

価値創造は、常識にとらわれず、前提を疑い、多面的に捉え、逆説的に見るプロセスの連続で、既存の枠組みを超え、古いルールを破ることから始まる。環境や状況の変化があっても、何の疑いもなく既存のルールに従い、勤勉な行動に終始することは、破壊型の人罪の行為で、創造とは対極にある。さまざまなケースを想定した「何故」を考えることで、新しいアイデアや別の結論を導き出し、自分ならどうするか



高い成果を生み出している。それは彼らの才能が個性あるいは感性として現出し、状況に応じた自己認識やジレンマの知覚を経て、独創的な行動を生み出し、それが慣習化したものが、動的なナレッジとしてパターン化したからである。

この才能(SQ)は、技能・知識(IQ)や意志(EQ)を統合する根源的なもので、行動の習慣的パターンとして現れる。この優秀なビジネスマンが高いレベルの成果を安定的に出せる能力は、「コンピテンシー」と呼ばれ、見えない資産を視覚化し、卓越した業績をもたらす直接要因として重要である。

価値創造能力を活用する「ハーマン・モデル」や心理学を応用して人材のパーソナリティを評価する「キャリア・プロフィール」など脳の研究や心理学に基づく精緻なジョブ・マッチングのツールが出現しており、深層に潜むSQの測定が可能になってきている。

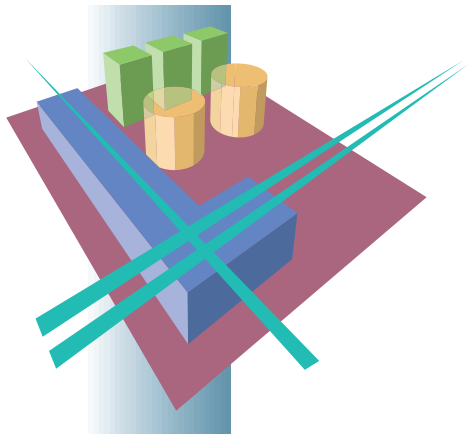
また、成果を上げるには、こうした個人と職種のジョブ・マッチングだけでなく、上司との組み合わせや同僚との相性も影響しており、地道なケアと同時に、個人の考え方や態度(EQ)を変化させ、自発性を喚起する行動環境を作り出すことが重要となる。

を考えることが創造の意味である。

複眼的な思考で批判的に考えるプロセスが価値の創造過程となり、それは、新しいルールを生み出すことになる。

[参考文献]

- *1 スマニトラゴシロー「個を活かす企業」ダイヤモンド社
- *2 刈谷剛彦：「知的複眼思考法」講談社
- *3 ダナー・ゾーハー&イアン・マーシャル「魂の知能指数」徳間書店
- *4 マーカス・バックingham&カート・コフマン「まず、ルールを破れ」日本新聞経済社



IT最前線

Napsterにより広く注目されるようになったPeer to Peer(以降P2Pと記す)技術は、好意的な見解を持つ人たちによれば、Mosaicと同じような革命的な技術であるという。その一方で、批判的な意見も少なくない。ごく最近では、Napsterに対する判決や、2月にサンフランシスコで開催されたPeer to Peer ConferenceにおいてSun Microsystems社のBill Joy氏が一部を発表したJXTAというP2P技術が話題を呼んでいる。

本稿では、このようなP2Pの現状を概観したい。

P2Pが話題になった背景

Napster(個人が所有する音楽ファイルをインターネット経由で交換するシステム)の成功と評判(悪評)によって、P2Pコンピューティングが新技術として広く知れ渡ることになった。特に米国では、Napsterの知名度は高く、そして実際の利用者も非常に多く、その関心は日本の比ではない。

Napsterの問題は、音楽産業だけではなく、著作権で成り立っている社会の仕組みを根本から覆す可能性を孕んでいる。しかし、IT業界の興味はそういった社会問題というよりは、この技術が本当に革命を起こすようなものなのかという技術的興味と、ビジネスへの可能性についてであろう。

P2Pの定義

P2Pの明確な定義はないが、本稿では次のような定義を試みたい。
 *Peer同士が動的に接続して
 *各Peerのリソースを利用して巨大なリソースを構成する
 *非集中コンピューティング
 ここで、Peerとは「(主従関係のない)対等な末端機器」という意味である。

る。実用面から考えると、「対等な末端機器を使う利用者」としてもあまり違いがないので、P2PのことをPeople to Peopleのことだという人もいる。上記の「リソース」には、計算能力(CPU)や情報空間(ディスク・スペース)などが当てはまる。

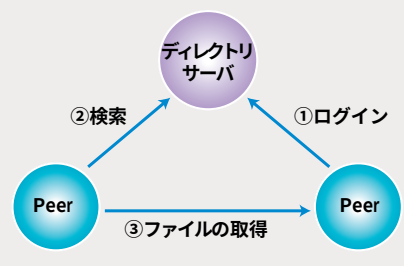
P2Pアプリケーションの分類

P2Pアプリケーションの分類方法はいくつかあるが、ここでは次の5つに分類する。

(1)ファイル共有(ディレクトリ・サーバあり) (図1)

インターネット上に分散して存在するPeer内のファイルをPeer同士で共有するシステム。このシステムに参加している全Peerのディスク・スペースが共有されることになり、その結果、巨大な(テラやエクサの単位の)仮想データベースが構成される。各Peerのファイルの情報は、Peerがこのシステムに参加(ログイン)する時にディレクトリ・サーバに渡され管理される。検索はディレクトリ・サーバに対して行われる。ファイル交換自体はPeer同士で行われるが、サーバが必要なため、純粋なP2Pではないとの指摘もある。

図1 ファイル共有(ディレクトリ・サーバあり)



Napsterに代表される。

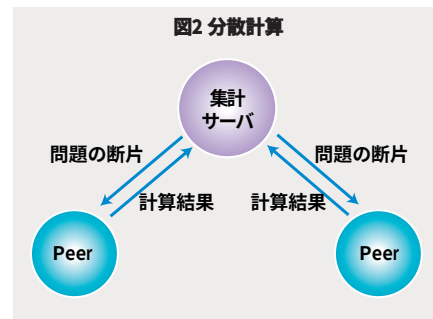
(2)ファイル共有(サーバなし)

前項と同様に、インターネット上に分散して存在するPeer内のファイルをPeer同士で共有するシステム。しかし、前項と違い、ディレクトリ・サーバを必要としない。ディレクトリ情報は、検索時にPeer同士で動的に交換しあう。Gnutellaに代表される。サーバが存在しないので、音楽データを交換しても、訴えられようがないと主張している。

(3)分散計算 (図2)

膨大な計算量が必要な問題をサーバ側で分割し、Peerに配布して計算させ、その結果を収集して、全体の問題を解こうとするシステム。インターネットに接続しているPCの能力を合わせると、少なくとも10億MHzの処理能力と1万テラバイトのディスク・スペースがあるという。

このタイプの代表は、100万台のコンピュータを使って電波望遠鏡の信号データを分散解析する地球外知的生命体(ET)探しプロジェクトのSETI@homeである。スクリーンセバ・プログラムが、コンピュータの空き時間にサーバからダウンロードした



データを処理してサーバに送り返す。

(4)グループウェア

クライアント・サーバ型のグループウェアと異なり、メンバーの情報はサーバにではなく、各Peerに存在し、グループに参加するメンバーが動的に変化し、メンバーやグループに関する情報が動的に収集・構成されるタイプのシステム。Lotus Notesの開発者が独立して開発したGrooveが、このタイプ

技術的課題

次に、P2Pを取り巻く、技術的課題を以下に挙げる。

◆セキュリティ

P2Pの場合のセキュリティに関する問題は、クライアント・サーバ型システムの場合の問題に対して、以下のものが加わる。

- *各Peerを信頼できるとは限らない
- *トラブルは急速に広がる
- *ウィルスが広まりやすい
- *非集中システムなのでログをとるのが難しい
- *システムが複雑で難しい

◆標準がない

P2Pはアプリケーション主導で広まったので、それに関する標準がない。プロトコルはアプリケーションごとに独自に開発されている。今後P2Pが、さらに広まるならば、ある程度の標準化が必要になるかもしれない。

P2Pの今後

冒頭で述べたように、P2P Conferenceにおいて、Sun Microsystems社のBill Joy氏がJXTAという開発中のP2Pシステムを一部明らかにした。ネットワーク上に散在するプログラムやデータを見つけだし、UNIXのパイプのような仕組みをインターネット上に導入して、Peerが互いに連携することを可能にするシステムだそうである。しばらくは、このJXTAを含めたP2P関連のニュースがIT業界の話題をさらうだろう。

ビジネス的側面を考慮しなければ、筆者はP2Pの最も有効な利用方法は、SETI@homeのような分散計算や分散

の代表的アプリケーションである。

(5)分散検索

膨大なデータをPeerに分散させ、その膨大なデータの検索をPeerで行わせるシステム。こうすることで、各Peerが担当する検索範囲が狭まることになり、検索効率が向上する。オープンなP2Pではないが、今や世界最高の検索サイトとなったgoogleは、Webページの索引情報を多数のLinuxマシンで管理し、分散検索することで、驚異の検索スピードを誇っている。数年前まで超並列計算機を使って分散検索を行おうという研究が大学などでよく行われていたが、クラスタ・コンピューティングがLinuxを使って容易かつ安価に構築できるようになった現在、このタイプのシステムも十分に現実的なものになった。

◆ネットワーク・バンド幅

P2Pアプリケーションは、従来のクライアント／サーバ型システムに比べ、とても多くの通信を行う。

例えばファイル共有の場合、メタ情報の収集、検索結果の通知、ファイル転送のための通信が発生し、今までの一般的なWebシステムに比べ、何倍もの通信量となる。

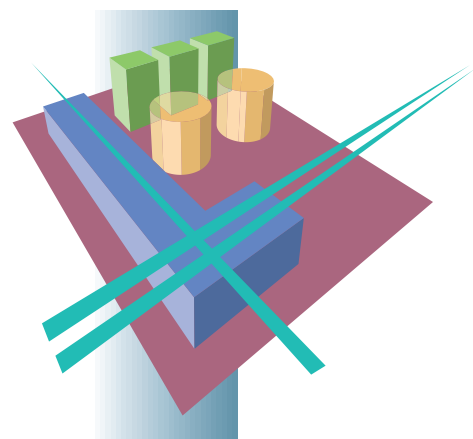
◆アドレッシング

Webなどのクライアント／サーバ型システムの場合、接続が必要なのはサーバに対してだけであった。それに対しP2Pシステムでは、Peer間の通信が発生するので、それらを特定する必要が出てくる。サーバでないPeerのアドレスは、一般にDHCPやNATにより固定でないことが多いが、そのような状況でも相手を特定する必要がある。

検索においてだと思う。例えば、ゲノム解析や宇宙観測や気象予報をSETI@home的なアプローチで処理したら、今まで解けなかった問題も解けるかもしれない。

Webが普及してからは、Thin Client、Fat Serverなどと言われてきたが、P2Pはそれとは逆行している。

昨年くらいから話題のSOAPなどのWeb ServicesともP2Pは方向を同じにしていない。それらは共存するのか、淘汰するのか。筆者は希望も含めて、適用分野は異なるだろうが、共存している。 四



IT 最前線

IT革命が進展する中で、ITは、新たな企業の仕組みや新たなビジネスの仕組みを創出する役割を担うようになった。企業から見ると、①ネットワーク革命、②ビジネス・スピード革命、③ワークスタイル革命、④ITライフサイクル革命、⑤ソフトウェア生産革命という5つのIT革命が進行している。これに企業が応えていくためには、企業活動のBASEとなるような、Bボーダーレス(企業の壁を超えた)で、Aアジャイル(俊敏)で、Sスリム(高効率)で、Eエターナル(寿命の長い)なシステムを実現する、新たなIT戦略、IT組織運営、IT基盤の確立が必要である。

CIOに求められるITマネジメント

ITマネジメントの成否が経営そのものを左右する時代にあって、CIO(情報担当役員)の重要性も高まっている。

CIOがマネジメントすべき対象領域は、以下の4点にある。

- ①経営戦略に基づく情報戦略の立案・推進(ストラテジー)
- ②自社が持つ知的資産を活かした組織、プロセス、システムの変革(ナ

- レッジ)
 - ③ITが持つ可能性を活かした技術活用戦略の立案・推進(テクノロジー)
 - ④情報戦略に基づくヒト、モノ、金、情報というIT資産の最適運用(アセット)
- このように、CIOには、経営者や各IT利用部門や情報システム部門と連携した新たなリーダーシップが求められる。

新たなIT運営組織への構造転換

従来のIT運営組織は、情報システム部門の中が、システム企画部門、システム開発部門、システム運用部門の3つから構成され、三権分立の形で運営されていた。これらのIT運営組織は、次のような構造転換が必要である。(図)

＊システム企画部門

グループ経営が進展する中で、もはやシステム部門内に閉じた企画部門では対応できなくなっている。経営戦略と表裏一体の情報戦略の策定、IT資産の戦略的なマネジメント、全社の業務革新の推進などの役割を担う部門であり、企業グループのコーポレート・スタッフの中核機能に位置づけられる。

＊システム開発部門

2つの機能に分化する。1つは利用部門と一体化し業務革新とシステム化の企画・設計・構築・実施の一貫体制をとる「連邦型IT構築・活用チーム」である。このチームは、ビジネス・スピード革

命とワークスタイル革命の担い手となる。ビジネスのプロとITのプロが結集して、高パフォーマンスなチームを編成し、新たな業務プロセスとシステムを、同時並行で集中的に短期間で一気に設計して実行に移していく。まさにスピード最優先の運営組織である。

もう1つは、業務システムの開発などシステム構築センターとしての役割を担う「ITファクトリー」である。これは、ソフトウェア生産革命の担い手として、システム開発の効率性や品質を徹底的に追求する組織である。

＊システム運用部門

構築された業務システムの集中管理、稼働システムの集中監視、ITリソースの集中管理などを行い、ITサービス・レベルの維持・向上を担う「ITサービス集中管制センター」と、実務的なサービスのオペレーションを行う「ITサービスセンター」とに分化する。

変革期を迎えた企業のITマネジメント

株式会社野村総合研究所
ITマネジメントコンサルティング部長 淀川 高喜氏

ITサービス集中管制センターには、ITライフサイクル革命に対応できるように最新の技術や製品に対する優れた目利きができるIT基盤技術の集積が必要である。

また、ITサービスセンターには、取引先や顧客や一人ひとりの社員まで含

めた広範囲な最終ユーザをも取り込んだネットワーク・サービスが求められる。規模の経済性が働く「ITファクトリー」や「ITサービスセンター」は、必ずしも自社で抱える必要はなく、外部業者との間で、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)の競争力を問われることになる。

新たなIT統合基盤への構造転換

IT組織の再編と合わせてIT基盤の再編も重要なテーマである。企業統合や事業再編がさかんに行われ、システムの統合、共同化、外部化なども頻繁に検討されるようになった。企業再編のスピードに合わせて情報活用基盤を再編成し続けることがシステム部門に求められる。企業が蓄積してきた既存IT資産を活かしながら、新たな要件に対応できる統合的IT基盤を構成するには、次のような6つの基盤インテグレーションが必要である。

- ①データアセット・インテグレーション：既存システムも含め、複数のシステムが持つデータをシームレスに連動させて活用できる仕組み
- ②セキュリティ・インテグレーション：シングル・サインオンで実現する統合認証環境
- ③プリンティング・インテグレーション

ン：各システム間で高品質、高性能な統合プリント環境を共用できる仕組み

④TCOコントロール・インテグレーション：複数の分散システムやクライアント間で同期をとった整合性のとれた維持管理ができる仕組み

⑤ビジネス・プロセス・インテグレーション：複数サーバ上のシステムを連携させて一連の業務プロセスを簡単に作れる仕組み

⑥モバイル・システム・インテグレーション：多種多様なモバイル端末に共通のアプリケーション・インタフェースを提供する仕組み

こうしたインテグレーション実現には、個別システムごとのIT基盤構築ではなく、企業全体としての標準的なIT基盤設計とIT基盤部品の整備が必要になる。

Eビジネスを支えるシステム運用とIDCの満たすべき要件

IT運営組織全体が変化し、IT基盤全体が変化する中で、システム運用も変化が求められている。具体例として、Eビジネスにおけるシステム運用の変化をとりあげてみる。Eビジネスを支えるシステムには、ユーザの急増、高い拡張性への対応、24時間365日の持続運用、高度な専門家の確保といった従来にない厳しい要求が課され、これらの問題を解決するものとして注目されているのが、IDC(インターネット・データセンター)という外部リソースの活用である。

IDCの満たすべき要件(選択基準)を以下に整理してみる。

- ＊低コスト。ユーザ企業が単独運用する場合と比較して大幅な運用コスト低減が求められる。
- ＊高い信頼性。万全の防震・防災・テロ対策やインターネット・ビジネスに必須のノーダウンを保証する高品質な運用管理サービスが必要である。
- ＊高い拡張性。トランザクションの予期せぬ爆発的な増大にも対応できるように、帯域の拡張や物理スペースの拡張がすぐにできる必要がある。

＊ユニアデックス株式会社主催「IT Management Forum」より収録

確実にアクセスでき、高いレスポンスを保証する。

＊スピード。早期立ち上げ、短期間の機器拡張、短時間での修復が求められる。

＊プロフェッショナル・サービス。セキュリティやサイト構築などの専門技術の提供が求められる。

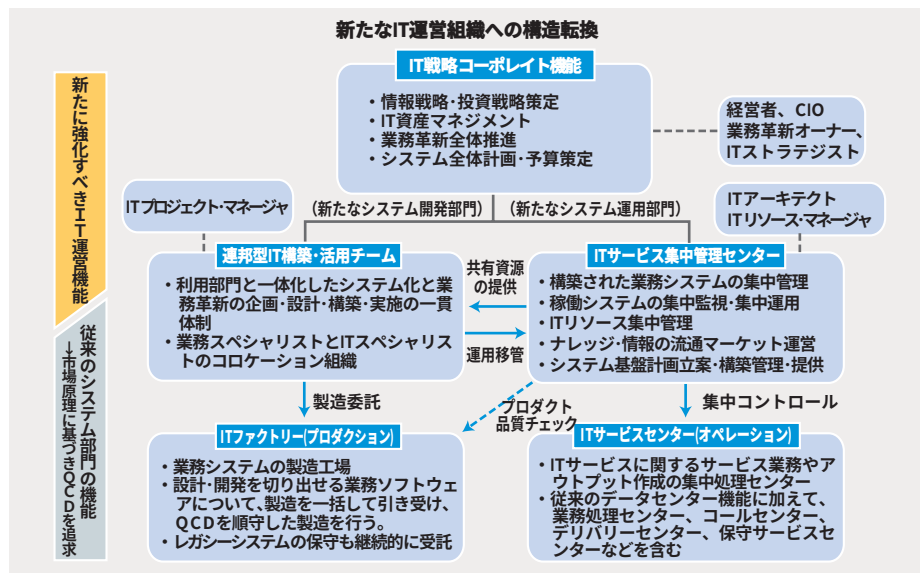
自社で必ずしも充足できないIT人材やIT基盤を外部に求める典型例がIDCであるといえよう。

◇

IT革命の大波を迎えて、企業は、自社の中で抱えてきたIT組織やIT人材の見直しを迫られている。また、IT基盤についても、企業統合・事業再編に耐えられるようにスピーディな再構成が求められている。自社のIT戦略、ITリソースの全体統治ができるコントロール機能を確保しつつも、ITの各領域ごとの専門性やリソースについては社内に拘ることなく最適な選択肢を社外にも求めて調達していく。そうしたオープンなIT運営組織の形成が、今こそ必要になっている。

＊ユニアデックス株式会社主催「IT Management Forum」より収録

四





Unisys e-@ction Enterprise Server ES7000

Windows®ベースmySAP.comのパフォーマンスで世界記録達成

Unisys Corporationは2月26日、Unisys e-@ction Enterprise Server ES7000が、これまで高価なメインフレームと大規模なUNIX/RISCによるシステムでしか到達することのできなかったレベルのパフォーマンスを実現し、Windows環境下で過去最大数のmySAP.comのSDベンチマーク・ユーザをサポートしたと発表した。

今回のベンチマーク・テストでES7000は、10,400のSDベンチマークユーザを平均レスポンス1.83秒で処理した。これは従来のWindowsベースの3階層システム構成のパフォーマンスとしては世界最高値であり、1時間あたりのスループットは105万5,330ラインに相当する。「SAP SDベンチマーク」は、1つのシステムが基準内のレスポンス・タイム(2秒以下)で同時にサポートすることのできる最大ユーザ数をシミュレーションするテストで、サーバ、およびアプリケーションに関する業界標準のパフォーマンス計測法。

今回のベンチマーク・テストでデータベース・サーバとして使用された

ES7000の仕様は、700MHzのIntel Pentium III Xeonプロセッサ16個、メモリ8ギガバイト、レベル3キャッシュ16メガバイト。このサーバ上でMicrosoft社のWindows 2000 Datacenter Server、Microsoft SQL Server(TM) 2000 Enterprise Editionデータベース、SAP R/3 Release 4.6Cを稼働させた。CPUの利用率は99パーセント。

またこのテストでは、それぞれ700MHzのIntel Pentium III Xeonプロセッサ8個、メモリ4ギガバイト搭載の『Unisys e-@ction Enterprise Server ES5085』も49セット使用された。アプリケーション・サーバでのCPU利用率は62パーセント、使用されたディスク・スペースはトータルで880ギガバイト。



ES7000

新営業店システム 「FBA Navigator」導入相次ぐ 福島協和信用組合が信組初の導入へ

日本ユニシスが開発した新営業店システム「FBA Navigator」が、地域金融機関、協同組織金融機関、証券、生命保険などで採用が相次いでいる。

すでに、平塚信用金庫、朝日信用金庫で稼働したのをはじめ、碧海信用金庫、青木信用金庫、伊那信用金庫、静岡県労働金庫(本紙3月号で紹介)、岡三証券、富国生命(本号6・7面掲載)などで相次いで採用したのに加えて、信用組合で初め

て福島協和信用組合(小野瀬 正理事長：福島県河沼郡会津坂下町/11店舗)でも採用を決めた。

同信組のシステム構成は、営業店サーバ(ユニシスPC)21台、クライアント(同)2台の計23台で、稼働は本年4月。他の信用組合と共同でSYSTEM-F版のシステム開発を行い、システム構築費用の最小化を図っている。

日本ユニシス 最適な勤務計画を策定する 小売業向レイバースケジューリング・システム提供開始

日本ユニシスは、売上目標や作業情報を基に勤務計画の作成などが可能なスーパー・百貨店など小売チェーンストア向Windows版レイバースケジューリング・システムの提供を開始した。

小売業界は、売上高が4年連続でマイナス成長となるなど厳しい環境下におかれているが、このような状況下、利益確保のためコスト削減などが大きな目標となっている。このためパートやアルバイトを含めた最適な勤務計画を作成し、従

業員1人の時間あたり粗利益の向上、つまり「人時生産性」の向上が必要になっている。今回提供開始のレイバースケジューリング・システムは、みやぎ生活協同組合(本部=仙台市)と共同開発したもので、主な特徴は以下のとおり。

①勤務計画担当者の負担軽減可能

店長・部門長など勤務計画担当者が行っている月間勤務計画や日次作業割当表、作業指示書などを自動作成するため、担当者の負担が軽減できる。

日本ユニシス社長人事

日本ユニシスは、3月21日開催の取締役会において、以下のとおり社長人事を内定しました。本人事は、来る6月下旬開催予定の定時株主総会並びに取締役会で承認され、正式決定の予定です。

◆代表取締役社長 島田 精一

(現：三井物産株式会社代表取締役副社長 兼 当社取締役<非常勤>)

なお現社長の天野 順一は、取締役を退任し、相談役に就任の予定です。



②最適な勤務計画策定が可能

生鮮食品、衣料品など部門ごとの売上目標や客数予想を入力することにより、時間帯ごとに必要な要員を算出・配置できるなど、最適な勤務体制の策定が可能。

③店舗作業の標準化を実現

顧客サービスのレベルを、維持・向上するために必要な作業項目と質(必要時

間と作業人数)が明確になり、店舗や担当者のサービスの差をなくす。

レイバースケジューリング・システムは、一店舗や一部門で勤務計画を作成するスタンドアロン版と、複数店舗の勤務計画をネットワークを介し本部で一元管理できるシンククライアント版があり、規模に応じた導入が可能。

日本ユニシス情報システム インターネットから社内網を利用できる接続サービス 「U-net I/Iネット・VPNサービス」開始

日本ユニシス情報システムは、インターネットを経由し社内イントラネットへアクセスできる新たなネットワーク・サービス「U-net I / Iネット・VPNサービス」を開始した。

新ネットワーク・サービスは、外部からインターネットを通じイントラネットに接続し、あたかもイントラネット上で利用するように、Webの参照やメールの受発信、ファイル転送などを可能とするVPN(Virtual Private Network)サービス。

また同サービスは、インターネットに接続する端末で専用ソフトによるデータの暗号化、U-netセンタの高度な認証機能、さらにはセンタから専用線によるイントラネットへの接続など高度なセキュリティ機能を有し、専用ネットワークとして活用できる。

「I / Iネット・VPNサービス」の特徴は、以下のとおり。

①特別にVPN機器を設置することなくインターネットVPNを構築することができ、企業独自で構築する場合に比べ、費用と運用負荷を大幅に軽減できる。

②端末のVPN専用ソフトウェアによるデータの暗号化とセンタでの高度な認証により、インターネット上に高度なセキュリティ機能を持ったネットワーク(VPN)を構築できる。

③インターネット・サービス・プロバイダ(ISP)がサポートするダイヤルアップ回線、専用回線、フレッツISDN、フレッツADSLなど、接続方法として多彩な回線利用が可能。

④海外ISP経由で海外からのアクセスも可能。

⑤ブラウザを終了させることなくイントラネットへの接続と同時にインターネットへの接続も可能。

<http://www.uis.co.jp/>

「Computer Telephony World Expo/Tokyo 2001 eCRM Solution 2001」

◆日程：4月25日(水)～4月27日(金)

◆会場：東京ビッグサイト(東京国際展示場)

◆内容：日本ユニシス・グループでは、先進のCRMを実現するための各種ソリューションや取り組みを、

「Cyber Contact Center」というコンセプトのもとにシアター形式の説明や各種ソリューションのデモを通して紹介します。また、最終日27日(金)には会場内のワークショップ会場にて最新のユニシスのソリューションを紹介します。

ユニシス ニュース



インターネットによる特急券予約・発売サービスを開始 iモード対応で特急券の予約・購入の利便性が大幅に向上

近畿日本鉄道

近畿日本鉄道では、インターネットを介して、PCおよび携帯電話(iモード対応)から近鉄特急の空席状況を検索できる「特急空席案内」を昨年12月に開始して好評を博しているが、さらに特急券の予約・購入ができる機能を付加した「インターネット特急券予約・発売」を3月22日から開始した。これは、お客様がインターネットを利用して特急券を予約できるサービスで、予約だけのサービスに加え、予約と同時にクレジットカードを使って特急料金を支払い、主要駅に設置した専用の「インターネット特急券発行機」から乗車直前までに特急券の受け取りができる本格的なネット決済サービスも併せて実施した。iモードを使つての特急券の予約・発売は業界初の試みとして広く注目を集めている。Webアプリケーションの設計・開発は、統合したWebアプリケーション実行環境を提供する「WebLogic Server」を採用して日本ユニシスが担当し、短期開発を実現している。

■近畿日本鉄道株式会社 <http://www.kintetsu.co.jp/>

◆我が国最大の規模を誇る民間鉄道会社で、①鉄道事業のほかに、②土地・建物の売買および賃貸、③観光娯楽、スポーツおよび文化施設の経営、④野球の興行、⑤電気通信事業など情報サービス業を展開している。

◆所在地＝大阪市天王寺区上本町6-1-55
◆代表者＝辻井昭雄社長
◆売上高＝2,409億5,900万円(2000年3月末)
◆従業員数＝1万735人(2000年3月末)
◆使用機種＝「UNISYS2200/3200」他

ITの積極活用による「守りから攻め」への営業転換を推進

近畿日本鉄道(以下：近鉄)の企業活動の根幹を成すのは鉄道事業。近畿・東海の2府4県にまたがる営業路線は594.1km、1日の輸送人員は約190万人に及ぶ。客車の走行距離は1日約91万kmで、地球23周分に相当する。このように民鉄最大規模を誇る近鉄が今、力を入れているのがIT活用による攻めの営業への転換である。

その理由について、鉄道事業本部業務局企画部 課長 長村 和也氏は、「関西圏における鉄道会社の輸送人員は、人口構造の変化や景気低迷などの影響を受け、長期にわたり連続して減少傾向にある。このような状況下で、集客力を高めかつ収益構造を改善していくためには、従来型の守りの営業体質ではなく、インターネットをはじめとする最新ITを積極的に活用した、守りから攻めの経営に転じる必要



長村和也氏



近鉄特急列車

が出てきた」と語っている。

ホストと連携したインターネット・サービスを続々展開

このIT積極活用策の一環として、ホスト・コンピュータ「UNISYS2200/3200」上で運用している特急券予約システムの機能を利用して、PCまたは携帯電話(iモード対応)からインターネット経由で、
①近鉄特急の空席状況が見られる「特急空席案内」
②「運賃・料金検索」
③特急券の予約・発売を可能とする「インターネット特急券予約・発売」
④定期券の予約ができる「インターネット定期券予約」
⑤乗務員向けの「特急座席確認」のサービスを提供するシステム構築を進めてきた。

このうち「特急空席案内」、「運賃・料金検索」は、昨年12月から開始したが、

新たに座席予約・購入機能を追加した「インターネット特急券予約・発売」を3月22日からスタートさせた。

新しい販売チャネルの開拓や利便性の向上で集客力を高める

近鉄では、この新サービス展開の狙いについて、次の点を挙げている。

①販売チャネルの拡大

インターネットを販売チャネルとして活用することで、PC、携帯電話がまさに特急券の発売窓口となり、お客様に能動的な特急券発売(従来は駅にきていただかなければ、特急券の発売ができない、という点では受動的)が可能になる。すなわち、大量輸送機関としてのマスを対象とした販売でなく、お客様個人々に合わせた販売体制に移行し、集客力を向上する。

②利便性の向上

特急券購入のために、わざわざ最寄り駅や代理店に行かなくても、自宅のPCまたは手持ちの携帯端末から空席状況を見て、希望する特急券の予約と購入が、「いつでも、どこでも、お手軽に」できるようにすることで、お客様の利便性を高める。

③販売コストの削減

これまで輸送サービス強化のため、発券窓口や要員の増強などを図ってきたが、それが高コスト化の一因となってきた。最新ITや自動発券機などの積極活用により、窓口業務や改札業務を改善し、販売コストの低減を図る。

インターネット特急券予約・発売の仕組み

①会員登録

インターネット特急券予約・発売は、会員向けサービスとした。PCまたはiモード対応携帯電話から、近鉄ホームページの「会員登録」メニューを呼び出して必要項目を入力し、入力内容を確認の上、パスワードを設定すると、会員番号が付与され会員登録される。

②インターネット特急券発売の方法

会員登録したお客様は、サービスメニュー一覧から「特急券予約・発売」をクリックし、表示された画面に、発駅、着駅、乗車日、人数、決済方法(クレ



インターネット特急券予約・発売画面

ジットカードでお支払い)など必要事項を入力する。内容を確認して決定ボタンを押すと、クレジットカードでの決済が行われ、「予約番号」が表示される。

③発券の仕方

特急券購入後は、乗車時に駅に設置されたインターネット特急券発行機(当初30台)に、「予約番号」「乗車日」を入力し、登録したクレジットカードを挿入すると「インターネットで購入した特急券」が発行される。特急券の受け取りは、このほか、駅の特急券発売窓口でも取扱うことができる。



駅に設置のインターネット特急券発行機

④インターネット特急券予約の方法

また、クレジットカード決済を望まない場合は、特急券の予約時に「駅窓口で受け取り」を指定することで、ネット上では特急券の予約のみを行い、インターネットで予約した特急券を駅窓口で購入することもできる(ただし、特急券の購入は、乗車の前日まで)。

「今回のインターネット特急券予約・発売の開始は、多忙なサラリーマンのビジネス利用や駅から遠い人のレジャー利用を中心に喜ばれるものと思う。ネット予約・発売の初年度の取扱いとしては、延べ20万人のお客様が利用されるものと期待している(鉄道事業本部業務局企画部 中澤昌弘氏)」と語っている。



中澤昌弘氏

乗務員向けの特急座席確認システムもスタート

同時に、乗務員向けの「特急座席確認」も開始した。これは、乗務員(車掌)が携行する市販モバイル端末(エクシーレ)に、自分が乗務する特急列車の座席状況をリアルタイムに表示させ、それを見て乗客を確認することができる。これにより指定の席にお座りいただいている場合、「おやすみ中のお客様にお声をかける必要がなくなる」などサービス向上を図るとともに、特急券の確認業務を合理化するのが狙い。また、今年の初夏からは、特急券予約・発売と同様の仕組みで、インターネットを使つての定期券予約ができる「定期券予約サービス」の開始を予定している。

なお、iモード向けホームページ「近鉄電車」は3月19日よりNTTドコモの公式サイトとして認定された。