

経営講演会

講演録

テーマ 『IT革命時代の経営戦略』

第一部

「ITが加速する企業変革」

講師 富士通(株)会長 関澤 義 氏

第二部

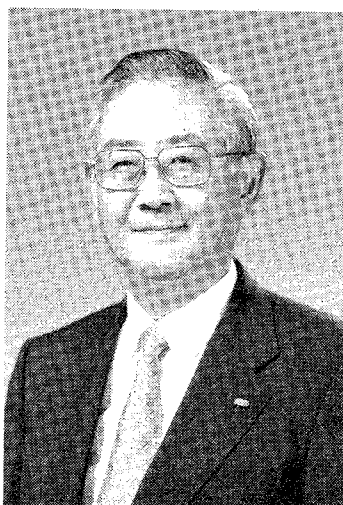
「中堅中小企業のためのIT戦略」

講師 (株)サティスコム社長 三箇功悦氏

第一部

『ITが加速する企業変革』

講師 富士通(株)会長 関澤 義 氏



「IT革命時代の経営戦略」というテーマのなかで、私は「ITが加速する企業変革」ということでお話ししたいと思います。

いま、とにかくITのことで世の中は大騒ぎで、IT自体が目的であるかのように受け取られている面もあるかと思います。しかし、企業経営者にとってITが目標であるはずはありません。ITをどう使って経営を良くしていくか、どうやって生き残るかということが目標だろうと思います。

ITという言葉が流行る前は、コンピューターとかコンピューターシステム、情報システムと言われていました。私自身も営業をやっていた頃、また社長になってからもいろいろ取引先のトップにお目にかかることがありまして、昔は「コンピューターのことはわからない。コンピューターのことは専務に任せてあるからそちらに話してください。」というようなことがよくありました。

ところが、技術がどんどん進んできて、ITが一種の経営資源になってきました。昔から言われている経営資源に人・モノ・金がありますが、企業が競争で勝てるかどうかは、結局、人・モノ・金を他人よりもうまく活用しているかどうかです。当然のことながら、「人・モノ・金の使い道はこの専務に任せてありますから」というトップの方はいらっしゃらないはずで、そういう意味でITが経営資源の一つに入ってきて、人・モノ・金・ITとなりました。そうすると、「ITのことはわからないから専務に任せてあります。」というわけにはいかなくなってきたということだと思います。

何が革命的なのか

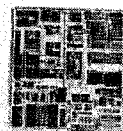
- 半導体の奇跡 -

IT革命には二つの面があると思います。一つは、既にある事業をITにより根本的に変革することです。これはものすごいことが起こりつつあります。もう一つは、ITによって新しいビジネスを生み出すということです。どちらも革命には違いないのですが、二つあるということをご理解いただきたいと思います。

何が革命的なのかといいますと、技術面で半導体の奇跡ともいうべき大変な進歩がありました。世界中の半導体の中にトランジスタが何個あるかといいますと、20万兆個になります。兆のうえが京ですから、20京個ということです。

半導体の奇跡

200,000,000,000,000,000個



40,000,000個/人

世界中のチップの中にあるトランジスタの個数

世界の人口を仮に50億人とする、世界中の半導体の中にあるトランジスタは、一人当たり4千万個になります。

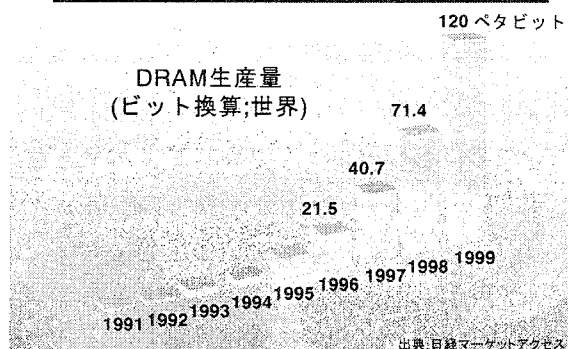
意識しておられる方はいらっしゃらないと思いますが、お手元の携帯電話の中にもトランジスタが何十万個、何百万個と入っています。今やトランジスタなしには、私達の生活は成り立たないというところまできています。

これが21世紀に入り、更に進んで、一つの小さなチップの中に数億個ものトランジスタが入るようになります。このすさまじい半導体技術の向上というのが、実はITといわれるもの、あるいはインターネットといわれるものを支えているわけです。

そしてこの半導体メモリーの生産量がどんどん増えてきています。1か0かというデジタル

の最小単位の量がビットで、ペタビットというのは10の15乗、1千兆ビットです。1999年には世界で120ペタビットもの読み書き自由なメモリーであるDRAMが生産されています。

半導体の奇跡ー加速するデジタル化



増え方は倍々ゲームで、インターネットにつながるコンピュータが増え、ネットワークの中に貯められる情報が増え、それを支えているDRAMメモリーの容量はすさまじい勢いで増えています。やがてインターネットから動画が取れるということになると、その動画を半導体メモリーの中に取りこみます。2時間分入れるというのは大変なことです。そういうことがもう目前に見えています。というのは、この半導体の奇跡がそれを可能にするに違いないからです。

こうすることが、ビジネスや経営や皆様方の生活に影響しないはずがなく、この半導体の奇跡が、IT革命の大きなファクターになっているということが言えると思います。

ネットワーク社会

ネットワーク社会、インターネット社会というのはどういうものでしょうか。

ネットワーク社会の特徴の第一は、あらゆる産業が情報化することです。それにより、仕事のやり方が変わります。仕事のやり方がソフト化、サービス化します。情報をどう扱うか

ネットワーク社会

あらゆる産業の情報化ー仕事が変わる
業務のソフト化・サービス化

ビジネスの場のネットワークへのシフト
ネットワークによる利益の再配分

相互関係の変化
企業-企業/顧客-企業/従業員-会社など

ということが仕事の中に深く関わってきます。CAD・CAM、シミュレーションなど、昔は紙に図面を引いて、T定規で大きいドローイングボードでやったわけですが、それがCAD・CAMになりました。

CAD・CAMというのは結局はITです。三次元CADになるとディスプレイの上でくるとモノを回して、裏側はどうなっているかがすぐわかる。それは、仕事がソフト化、サービス化されたことでして、いちいち試作品をつくり、手直しをし、図面を直し、また試作品をつくるという、そういう仕事のやり方が全部情報の世界で済んでしまうことになってきています。

二番目は、ビジネスの場がネットワークヘシフトするということです。これがeコマースで、ネットワークの上でモノが売れ、あるいは買えるようになりました。

例えば、ネットワークの上で入札があり、さらに逆入札というのまで出てきて、買う方が「ニューヨーク発東京行き、何月何日、JALの何便の切符をいくらで買いたい。」というようなことをネットに出します。そうすると、持っている人が、「私はいくらなら売ります。」と応札します。こういう逆入札というようなことまで起きているのです。

このようにして、いろいろなビジネスがネットヘシフトしてくると、ネットワークによって

利益の再配分が起きます。

例えば製造業→卸→小売→消費者という流れが、中間を抜いて製造業と消費者が直結してしまう。中間で特別のサービスをしていないところは付加価値が少ないですからバイパスされてしまい、利益の再配分が起きるということです。

3番目は、相互関係の変化が起きるということです。例えばお客様と企業の間ですと、お客様という集団の平均的な要求ということだけでなく、「このお客様はこういうことを希望している」「あのお客様はこういうことを希望している」と、ネット上でいわゆる one to one でやりとりして知ることができるということになります。感覚的にも距離が縮まるわけです。お客様との距離、あるいは社長と従業員の距離、こういうものがネットによって非常に近くなります。従って、お客様とのつきあい方、商売の仕方、従業員のマネジメント、企業と企業の取引ルールなど全部変わってくるということです。

先ほど第一に仕事が変わると言いましたが、この例をいくつかお話したいと思います。

一つは、ブリタニカという百科事典です。1786年に初版が刊行され、大方は見栄で買って、中を開いたこともないのに客間、応接間にずらっと並べているというステータスシンボリックなものでもあったわけで、値段は1,250ドルでした。

ところが1990年代に入り、マイクロソフトがCD-ROMでパソコン用の百科事典ソフト「エ

ンカルタ」をつくりました。これはものすごい勢いで売れました。なぜかといいますと、ものを調べる、検索する能力はもう圧倒的にパソコンのほうが優れているからで、あっという間にブリタニカはエンカルタにとって代わられてしまいました。

ブリタニカの2,300人いたセールスが280人まで減ったそうです。それでもまだうまくいかないで、とうとうマイクロソフトのあとを追って、1994年にCD-ROM版を出しました。それが何と70ドル。それでも思うように売れませんでした。

1999年、去年の初めにはインターネットにホームページをつくってウェブ化し、有料で年85ドルということにしたのですが、やはりあまり見てもらえません。そこで、とうとう無料にしました。無料にして商売ができるのかということですが、これは百科辞典屋が広告屋になったのです。ホームページに広告を載せることによってビジネスにしたのです。従って、セールスマンはゼロになります。エンサイクロペディアブリタニカというコンテンツは百科辞典と同じですが、それにソフトウェアがついて調べ易くなって、その情報料は無料だけれども、そこに載っている広告から広告料を稼ぐ会社に化けました。まさに、仕事が変わるということの代表例です。

もう一つ、有名なアマゾン・ドッド・コムと

仕事が変わる

ブリタニカ百科事典の話

	1786年刊行	\$1,250
	1994年CD-ROM化	\$70
	1999年Web化(有料) 年\$85	
	1999年10月Web化(英語版) 広告ビジネスモデルへ	無料

仕事が変わる

アマゾンドットコムの求人

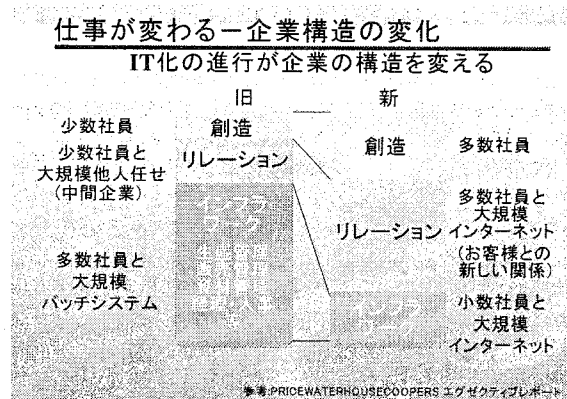
"When you talk to Amazon.com,
you realize it's a technology company,
not a merchant"

Software Development
Website Development and Production
System, Network, and Operation Engineering

いうアメリカのインターネット上の本屋の話です。この画面はインターネット上の求人広告です。英語で書いてありますが、「アマゾ・ドット・コムは商社、つまり本の小売りではありません、テクノロジーカンパニーです。」と言っています。そして、「募集している職種はソフトウェア開発技術者、ウェブサイト開発技術者等です」と。

本屋は本のことをよく知っている人、本の売り子、あるいは出版社と関係のある人、そういう人を求めているというイメージを持ちますが、そうではなく、インターネット上のアマゾン・ドット・コムのホームページをつくり、それをオペレーションし、どんどん改善していくことのできる人を求めていると言っているのです。

これも仕事が変わるということの例ですが、もう一つ、プライスウォーターハウスさんのレポートから引用した企業構造の変化についてお

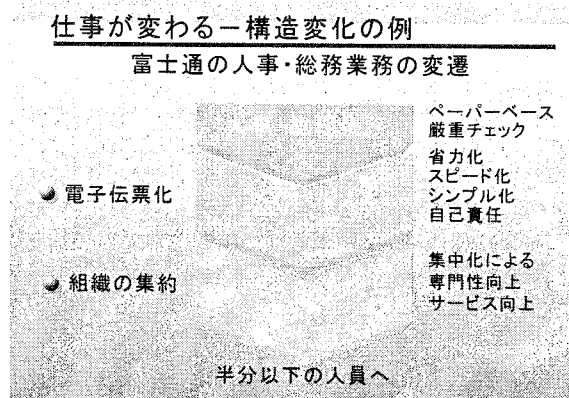


話しします。旧というのはいままでのやり方のことです。仕事の内容を創造的な仕事、リレーションというのはお客様との関係、そしてインフラワーク(社内処理)、というように分けます。いままでは少数の社員が創造的な仕事をし、お客様との関係は少数の社員と大規模他人任せにしていました。これは製造業でいえば流通チャネルで、卸、小売りに任せて、お客様が本当に何を考えておられるかというのは、他人任せになっているというわけです。そして大多数の社員は、社内向けの生産管理、販売管理、資材管

理、経理、人事等インフラワークの仕事をやっていました。

これからは、このインフラワークの部分がインターネットとかITで効率化され人数が減ります。そして、その分、創造的なことをする人が多数になって、お客様と接するところも増え、しかもインターネットでやることになります。

先ほどのeコマースではありませんが、実は成功するためには、やはり人と人の繋がりというのは大事で、多くの社員が大規模インターネットを使って one to one のお客様のニーズをつかみ、お客様と新しい関係をつくり出して、ビジネスを広げていくということになります。仕事の内容が変わってくるので、内向きの仕事をしている人はだんだん減らします。こういう人たちは、再教育をして移ってもらうか、駄目だったら長い間ご苦労さんということになるかもしれません。



次にこれは富士通の例ですが、人事と総務業務を最初に電子伝票化しました。昔のやり方というのは右上に書いてありますように、紙ベースでやっていまして、しかもたくさんの階層で厳重にチェックされて、ハンコがべたべたというやり方でした。

それを電子伝票化し、名前をマイオフィスという社内のインターネットみたいなものでイントラネットをつくり、一人1台パソコンをわたし、あらゆることをこれでやることにしました。

これを始める前には、今までのルールを全部見直して、何のためにやっているのかということとを徹底的に分析して、できるだけ簡略化しました。

一つ例を挙げますと、従業員に子供が生まれると、今までのやり方では書類を六つ書かせていました。自分の名前、住所、生年月日、肩書、奥さんの名前、生年月日、生まれた子供の名前、誕生日、男か女か、これらを全部6回書くことになるわけです。ところが、よく考えてみると、子供が生まれたということで新たに発生した情報というのは、子供の名前と生年月日と男か女か、それ以外はその人が富士通に前から勤めているのだから全部わかっているはずで、紙でやると6回それを書くわけです。扶養家族手当とか健康保険とか何とかかんとかと。さらに、それに班長、課長、部長とハンコを押していく。

従業員に子供が生まれたという届け出を、何で課長がチェックするのかという非常に素朴な疑問からスタートしました。どういう責任を課長はもつのか、怪しくないですという意味なのかと、そういう意味で課長がハンコ押す、部長がハンコ押す、とんでもない話だ、全部やめようということになりました。従業員番号さえ入れば、すべてコンピュータに入っているわけで、名前も出るし、住所も出るし、扶養家族も全部出るし、そこに子供が生まれたという新しい情報さえ入れればいいわけです。

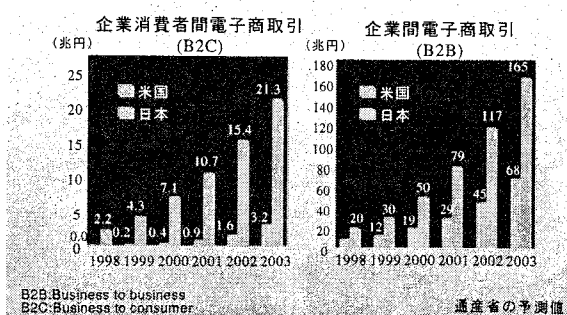
子供が生まれていないのに嘘の書類を出して、家族手当を詐取するということがないようにしようという手続はどんどん膨らんできました。それを自分の責任で全部やって下さい、シンプルにします、スピードが必要です、そのかわり何かインチキをやったら厳罰に処しますよと、こういう形にルールを変えてから電子化したわけです。

第二段階が組織の集約です。これはグループ会社も含めて、どの拠点にも人事・総務というのがあったのですが、全部1カ所に集めました。集中化したので非常に専門性が上がり、従業員に対するサービスも向上しました。ホームページでメールによる問い合わせを受け付けますし、コールセンターで電話による相談のコンサルもやります。人員が半分以上に減りました。グループ会社全部ですから、だいたい600人ぐらい浮きました。

浮いた人たちには再教育をし、営業とかシステムエンジニア部門に移ってもらいました。しかし、入社以来人事や総務をやってきた人たちが、営業に行く、システムエンジニアになるということは大変なことで、相当に痛みを伴うということになります。革命というからには、本当は血が流れるのですが、IT革命では幸い血は流れない。そのかわりどこか痛い。しかし、それは乗り越えなければならないことだと思います。

先ほどビジネスの場がネットワークにシフトするという話をいたしましたが、通産省が以前に出した統計資料に、企業と消費者との間の電子商取引と企業間の電子商取引の予測値があり

ビジネスの場のネットワークへのシフト
広がるインターネット取引



ます。B2Cはアメリカでは相当に進んでおり、1999年で4.3兆円となっています。ただ、この統計が出されたあと、日本は非常に勢いでインターネットが普及して、2001年には1兆円を軽

く超えるということになっています。

企業対企業というのは生産材の取引で、1999年に日本では12兆円となっていますが、実績は14兆円で、2005年にはデータがありませんが103兆円になるという予想で、ネットワーク上のビジネスへのシフトがますます盛んになります。

では、どうして電子商取引が増えていくのでしょうか。これはアメリカの調査ですが、コンピュータに入力されているデータの75%はほかのコンピュータにも入っています。例えば

なぜ電子商取引なのか？

- コンピュータに入力されるデータの75%は他のコンピュータに入っている。
- 1回の出荷に対して14の情報交換が発生
- 製品コストの20~30%はデータ入力
- 伝票1ページの作成/交換コスト

紙ベース: \$50 / 電子ベース: \$4

電子商取引による
企業間取引のコスト・時間の削減へ

出典: ECRC 1996

ば、製造業から卸にいく、卸から小売りにいく、そうするとそれぞれ受発注があって、決済があります。例えば製造業は受注データが入る、同じデータが卸には発注データとして入る、さらに、小売りに同じ関係で受注データ・発注データと、75%はどこかのコンピュータにあるものがダブっているということで、これは非常に無駄だということです。これをネットワークでつなぐと、どこか1カ所にデータがあれば全部ネットワークで見られることになります。

それから、1回の出荷に対して14回の情報交換がいる。製造、卸、小売り、あるいは代金決済、物流、というようなことでこの統計では14回いることになっています。また、製品コストの20から30%はデータ入力費用で、受注したところが伝票を見ながらまた入力するというようなことです。結局、紙ベースで伝票1ページ

の作成のコストが50ドル、データ交換コストの電子ベースでは4ドル。10分の1以下にすることができます。

こういうことが社会全体で起これば、社会のコストというものがものすごく下がるわけで、さらに時間も大変節約できる。これはものすごく大きい効果があるといえます。

これは、ある大手食品卸業者の例です。まだインターネットなどというものが騒がれてないころの決断でした。そのころ、卸を通さずメーカーから直接百貨店とかスーパーへもっていったほうが、間の手数料がかからなくていいとい

なぜ電子商取引なのか？

ある大手食品卸の決断

取引先の選別

電子商取引(EDI)対応できない取引先の選別
6600社(85年)→2330社(96年)

情報化によるサービスの向上

情報化の徹底による短納期・低欠品
小口物流の効率化
マーケティング情報の提供

結果としての売上・利益増

インスタ・シェアの向上
一括物流による取引量の増大

うようなやり方が始まりだしていました。この食品卸業者は、単に物をメーカーから買いつけて、百貨店とかスーパー、あるいは小売店へ卸すだけでは危ない、バイパスされる可能性があるというので、電子商取引に踏み切られました。

その時、取引先のすべてに承諾をお願いしたわけですが、中には「電子商取引って何？」ということで対応できないところも出てきました。そういう場合は「我が社の方針としては全部これにします。長年のおつきあいで大変お世話になりました。残念ですが取引は止めます。」ということで、85年に6,600社あった取引先が、96年には2,330社に減ってしまいました。

ところが、この電子商取引にすることにより、「どのスーパーの、どの売り場で、どういう食品がどうなっている」という情報が全部自動的に

集まるわけで、大変な付加価値がつけました。短納期、小口物流、売り切れになりそうになっても決してロットで売らず、必要な数だけパツと持っていく。ほとんど欠品がありません。しかも棚卸しが極端に減ります。更に、お客様に「いま某社のこういう食品があちこちで大変売れ筋になっていますよ」というような情報提供をしました。結果として、お客様が減ったにもかかわらず売上利益が増えました。そして、残った数少ないお客様のインスタシェア、この卸さんのシェアが上がりました。これこそネットのいいところを生かして付加価値をつけ、うまく電子商取引を使い、見事に成功された例です。

もう一つ、富士通自身の例です。これまで文房具や消耗品は、総務購買が紙ベースの伝票を使って、長年の取引業者からまとめ買いをしていました。それを社内のイントラネットを通じて、社内の各部門だけでなくグループ会社全部から総務購買が注文を集めて、社外に向けてオープンにしているホームページに、品目や納期を掲載して出し、インターネットで公開入札をするようにしました。

そうすると、富士通グループ全体では1品目についてずいぶん量がまとまるわけで、それだったらこの値段で結構ですという入札があるわけです。オープンですから、いままで取引のなかったところでも早くて安ければ納品できます。

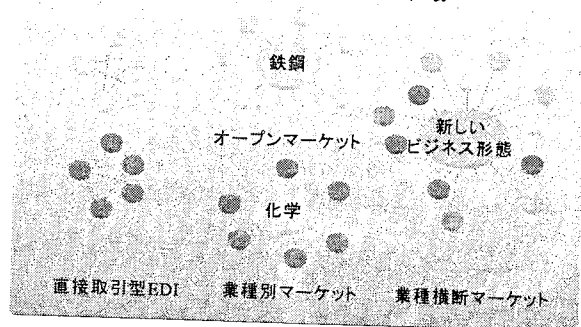
結果的に、業務がものすごく効率化されて、8割も人を減らすことができました。110人いたのが22人になりました。調達リードタイムは1週間かかっていたのが2日になりました。年間100万枚使っていた伝票がゼロになりました。これは、やはり電子商取引のすばらしいところだと思います。

電子商取引もインターネットと一緒にどんど

ん進化していて、先ほどの食品卸業者の例は直接取引型の電子商取引で、卸業者と小売業者との間の直接取引です。それに対して、オープン

電子商取引の進化

多様化する電子商取引市場



マーケット方式というのは、富士通の総務購買のようなもので、最近の新聞にも出ていましたが、複数の鉄鋼メーカーが複数の商社さんと複数の小売りに、オープンに「在庫がこれだけあるけど、誰か要りませんか。」とネット上で呼びかけるといようなものです。マテリアル、材料の業界、化学の業界などでもこういうことが起きてきています。

また更に新しいビジネス形態で、業種横断マーケットがあります。例えば自動車を買う場合に保険が要ります。いままではA社のディーラーに行くとA社系列の保険の契約。B社に行くとB社系列の保険の契約になりました。ローンその他の周辺サービスも、全部縦割りでがっちり固まっていた。それがインターネットで自動車を買うと、車を買うことに付随する手続きは全部まとめて終るといような業種横断型のマーケットに発展してきています。

プラスという文房具メーカーが、インターネット上にアスクルというインターネット上の店を出しました。

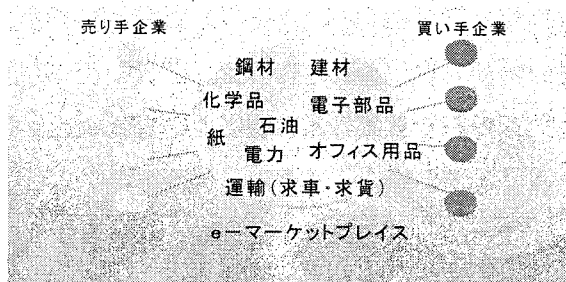
当初はプラスの商品だけを売っていました。ところが現実の文房具店は、いろいろなメーカーのいろいろなものが置いてあるわけで、ネット上の店に来たお客さんから「プラスの製品だ

けでは困る」という声が出てきました。そこで、多分やむを得ずだと思いますが、他社の文房具も載せることにしました。すると売上がアツという間に数倍に伸びました。これからは、このような新しいビジネスマーケットが出てくるとのことだと思います。

このマーケットプレイス型の市場は、どちらかという、従来は商社が得意とした分野ですが、これが今年になってたくさんネット上に出

電子商取引市場の発展

e-マーケットプレイスの拡がり



てきました。先ほどのオフィス用品などもこの電子マーケットプレイス型です。富士通でも、グループ会社だけでなく、文房具買いつけのマーケットを使いたいというお客様には参加していただいています。そうすると、文房具を納める側、売る側にとってはますます大きなボリュームになります。売る側はたくさん売れる、買う側は安く買えるということです。

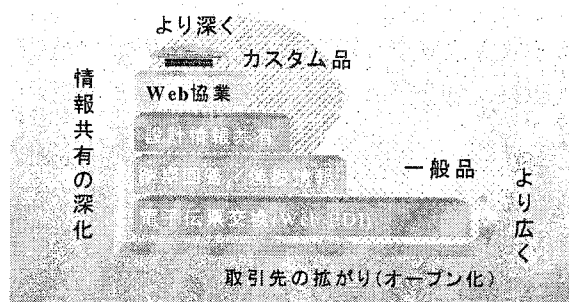
これが建材、電子部品、鋼材、石油、紙、電力、運輸業界などにも広がっていくことになります。日本ではまだこれからだと思いますが、例えば運輸のところの「求車求貨」というのは、「大阪から長野へ帰る車の荷台が空いています、運んでもらいたいものはありませんか。」とインターネット上で出すと、見た人から「ちょうどいい、運んで下さい。」と取引がまとまる。これが求貨です。求車は、「これだけのものを運んでもらいたい、どこかにスペースの空いている車はありませんか。」というのを出すわけです。

このようなことは、インターネット、ネット

ワークがあって初めてできることで、流通チャネルというものがものすごい勢いで変わり得るということを意味していると思います。

電子商取引が今後どのように進化していくかについてももうひとつ言えることがあります。先ほどの文房具などもそうですが、一般品、標準品と言ってもいいかと思いますが、JIS規格というようなものがあって、どこから買っても同じものが手に入るというようなものは、インターネット上で電子商取引をするのに何ら支障がないので取引はどんどん広がっていきます。

電子商取引の進化-より広くより深く



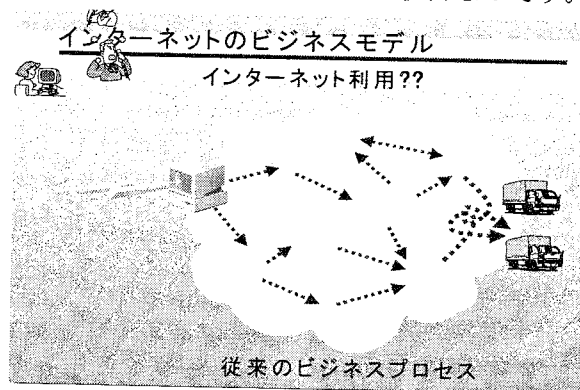
一方、カスタム品についてですが、これは洋服でいえば仕立ての背広ですが、設計情報、納期回答、進捗情報、Web協業など、開発段階から工場までどこまでいっているというところまで把握することができるようになります。

富士通の通信の主力工場が栃木県の小山にあります。アメリカの通信会社が光のシステムを大量に買ってくれています。テキサスにも工場がありますが、その最終組立工場のかなりの基本部品を小山工場で作って送るわけですが、アメリカのお客さんは小山工場の生産情報、工程情報をネットでのぞかせて欲しいと言います。発注した部品がどこまでできているのか、それによって次のお客さんの注文を受けるか受けないか、間に合うか間に合わないかを決めるので、そういうところまで見たいというわけです。これは設計情報、納期回答ですが、これをWe

b 協業のお客さんと一緒になってやらないと、取引が進まないということが少なくともアメリカでは起きています。

このようなことから、標準品はどんどん扱う品目範囲が広がり、取引する相手も広がりますが、カスタム品は情報を共有する程度がどんどん深くなっていくということになります。電子商取引が二次元・三次元的に進歩していきます。富士通が、小山工場の情報を見せるのを断ると、取引が止まってしまうわけです。オープンにすることが取引の条件になってきているのです。

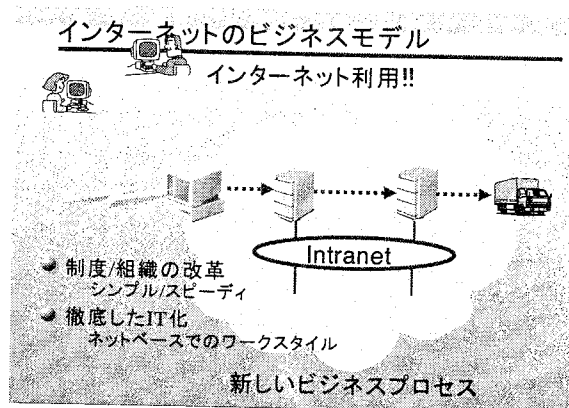
インターネットのビジネスモデルで、注文はインターネットで受けて、会社の中では今までどおりというのがあります。ところどころにコンピュータが入るけれど、コピーをとって、人から人へ渡し合って、最後にやっとモノが出て来るというのですが、これでは駄目なのです。



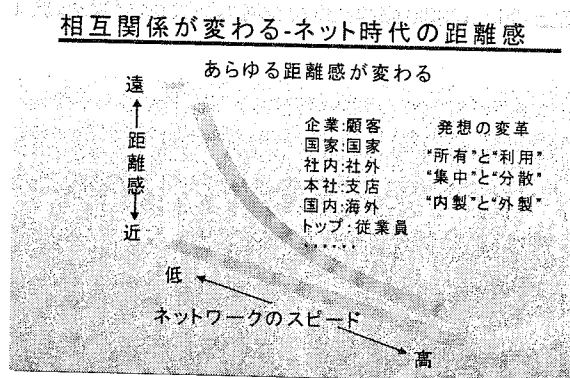
先ほど、富士通の事務手続きを電子化する前に今の手続はどこがまずいのか、本当に要のかというのを徹底的に洗いましたと申し上げましたが、こうした見直しが絶対に必要なのです。ある新聞に、中小の証券会社が、インターネット取引をしていないと遅れていると思われるので、受発注だけはインターネットでやっているという記事がありました。注文を受けると、それから先は全部手作業で株の取引をやって、結果をまたインターネットでお客さんに返しているのです。これでは駄目です。

では、どうすればいいかというと、制度を徹

底的に見直す、組織をそれに合わせて変える、シンプルでスピーディな手続きにしない。そして、徹底したIT化を進める。社内ではデー



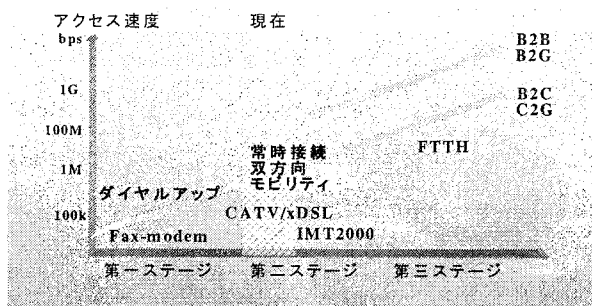
タはどんどん自動的にいってしまい、注文を受け付ける人も、最終的に出荷を担当している人も同じ情報を見ている。間に人は入らない。ということで、途中でそういう情報を右から左に渡すことで給料をもらっていた人は要らなくなる。これが新しいビジネスプロセスです。こうしないとインターネットを使っても何もいいことはありません。



ネットワーク社会では距離感が変わります。実際の距離が変わるわけではないのですが、アメリカだろうが、横浜だろうが、インターネットでやりとりする限り、まったく同じ感じです。極端なことをいえば、南極大陸からでもeコマースでモノを買うことができます。(物流が問題ですが) ネットワークのスピードが早ければ早いほど距離が近く感じるし、遅ければ遠く感じる。すべての関係がスピードで測られるようになってきます。

また、ネットワークの使い方は、ダイヤルアップやFAXモデムでインターネットへつなげて、その都度情報を送ったり受け取ったりする

距離感の変化-ブロードバンドの時代へ



第一ステージから第二ステージに移りつつあるところです。

第二ステージでは、CATVによるインターネットとか、xDSL、ADSLが利用されるようになります。IMT2000というのは、画像や動画まで見られる携帯電話です。こういうものがどんどん出てきて、24時間ずつつなぎっぱなしの双方向性で、料金は数千円です。

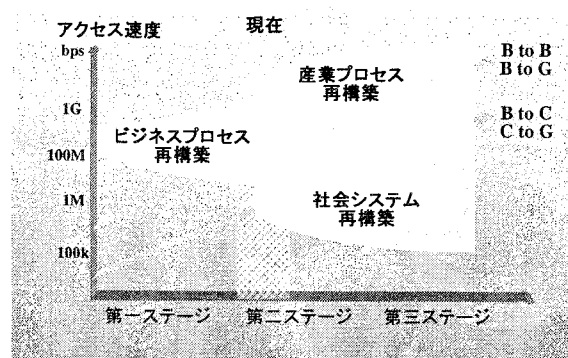
これは例えばこういう使い方ができます。株の取引をする場合、証券会社と契約して、自分がもっている銘柄について時々刻々の相場が入って来るようになっていけば、自分で売る相場を決めていると、その相場になったら、「よし、売り。」ということができるわけです。

常時接続というのはそういう意味で、双方向で情報をやりとりすることになります。仕事のやり方も生活の仕方もガラッと変わるということになります。

第三ステージはFTTH、ファイバーツウザホーム、各家庭にまで光ファイバーが来ることになります。こうしてどんどんスピードが上がります。ブロードバンドというのは、情報のスピードが非常に上がるということで、百キロビットから百万の百倍、そのまた千倍とどんどん上がっていきます。

そういう物理的な手段が進むと、ビジネスと

距離感の変化-次のステップへ



して何が起きるかという、先ほど申し上げた富士通の中の受発注とか、事務手続とかの例にあるビジネスプロセスの再構築の段階から、産業プロセスの再構築の段階へ進みます。この一つの例として、先ほど申し上げましたエンサイクロピーディア・ブリタニカがあります。

ほかの産業でもずいぶん変わってくる可能性があります。社会システムそのものも変わります。最近、新聞紙上を賑わしております電子政府というのもそうですが、「インターネットで手続用の紙がダウンロードできますから、それをプリンターでプリントし、記入して役所へ持って来て下さい。」というようなやり方では電子政府とは言えません。仕事のやり方を変えなければ駄目で、その間に紙ベースが入っているのは、効果は出てきません。

最近、次のステップとして考えられているのは、例えば輸出入業務は商社とか、それ以外のいろんな業界も加わり、全体をインターネットでつないで瞬時に取引や決済をしてしまうというようなシステムです。こうなると、社会システムそのものが変わってくることになります。

おわりに

日本の情報化投資というのは、お金をかけたけれどもちっとも良くならないと言われます。

それは、一つには、制度、組織を変えないと

いけないということです。規制緩和が必要だといえます。確かに規制もありますが、会社の中のルール、業界の中のルールも変えなければ駄

日本の情報化投資を考える

なぜ投資効果が上がらないか

ビジネスプロセスを革新できない

制度・組織の前提を変えない
“風景が変わっただけ”

組織や人を動かさない

机上での効果計算で終わっている

逃げ道を作る

ITとペーパーの二重の手間
例外事項の山

目です。業界の中の縛りという古いしきたりは法律でも何でもないのですから、産業の中で経営者自身が変えていかなければならないと思います。

机の上にパソコンがきれいに並べば風景は変わります。しかしそれだけでは何も変わりません。仕事のやり方などを変えないといけない。そして、組織や人を動かし、余った人は再教育をして他へ移ってもらうとかしないと、本当に数字で効果は出てきません。

この時、逃げ道をつくっては駄目です。頑固な人がいて、「私はどうしてもパソコンを使いたくない」と言うからといって、「あの人だけはしょうがない」と別にしますと、二度手間になります。その人のためにだけ、今までのルールを残さなければならなくなります。

富士通の場合は、全部なくしました。出張の清算はパソコンからでなければできませんから、嫌だと言っていると立て替えたきりでいつまでたっても清算できません。

IT投資は、技術の問題ではありません。コンピューターのことはわからないと言ってはいられません。人・モノ・金を他人に任せないように、ITそのものについても、経営トップのリーダーシップが要ります。そして、経営目標による評価基準をきちっと決めていかなければ

なりません。

もう一つは、ITというのはいわゆる必要経費ではなくて生産設備と考えるべきだと思います

情報化投資を考える

技術の問題ではなく経営の問題

経営者のリーダーシップ(制度・仕組みの変革)
経営的目標による評価基準の設定

知識・情報を産む生産設備

経費的な捉え方からの脱却

情報リテラシー

教育への投資/企業文化の変革

す。今期は苦しいから節約したいとか、できればIT投資はやめようとか、経費的なとらえ方をされるか。そうではなくて、生産設備と同じようにITというものはこれから時間を稼ぎ、利益を稼ぐ大事な生産設備なのだととらえるのか。これは非常に大事なポイントだと思います。

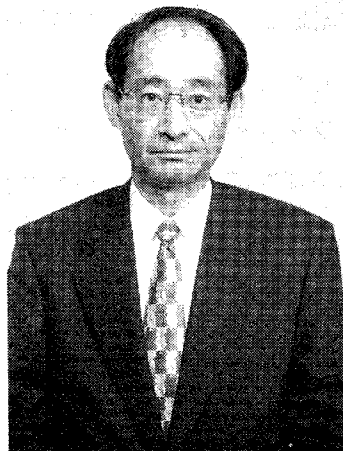
最後に、情報リテラシー(利用活用する能力)について。教育への投資については、日本はこれまでずっと伝統的に熱心にやってきました。企業へ入ってからの教育も非常に熱心にやってきました。ですから、10年以上前の工場労働者のレベルはすばらしかったわけです。同じように、これからの従業員には情報を集め、分析し、考え、仮説を立て、検証し、新しいことを生み出していく、こういう教育をしなければいけません。決してパソコンの教育をするのではありません。パソコンの使い方の教育ではないし、インターネットの使い方の教育でもありません。そういうものを使って、競争相手の情報を集めるもよし、マーケットの情報を集めるのもよし、取引先の情報を集めるもよし、情報をうまく企業のために使えるような技を身につけることが大事なのです。従業員の情報リテラシー教育は、これから非常に大切だと思います。

以上をもって私のお話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

第二部

『中堅中小企業のためのIT戦略』

講師 (株)サティスコム社長 三箇功悦氏



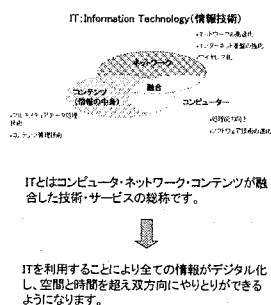
私は、この8月にあさひ銀行とアンダーセンコンサルティング、日本テレコム等が出資して、中小企業のITを支援する事業を行うサティスコムという会社の社長に就任しました。それまでは大企業相手の仕事をしておりましたが、この3カ月ぐらい、いろいろな中堅中小の会社を訪問させていただきまして、やはり大企業と中堅中小企業は違うところが随分あり、戸惑うところもありました。今日は、そういう中で感じたことを少し整理してお話しし、皆様方の会社のIT戦略立案に少しでもお役に立てればと思っています。

IT化の潮流

最初にITという言葉ですが、インフォメーション・テクノロジー、情報技術という意味ですが、実態は三つの要素から成っています。

1-1. ITとは

SATISCOM 8



一つは、コンピューターそのものです。コンピューターは非常に安く、速くなってきて、いわゆるコストパフォーマンスが非常に高まっています。昨今は安いところで買いますと1台5、6万円で買えます。この非常に安くなってきて手に入れ易くなっているパソコン、といえますかコンピューターがIT化の一つの構成要素になっていると思います。

二つ目がネットワークです。1969年に、アメ

リカの国防省で、世界で初めて4台のコンピューターがつながれました。その後1989年に、ジュネーブの原子力関係の研究所が、いろいろな学術関係のデータをやりとりする仕組みとしてWWW(ワールド ワイド ウェブ)、世界中のネットワークをクモの巣のようにつなぐというような意味ですが、WWWという仕組みをつくりました。それからインターネットが広がったと言われています。

その後1993年に、マーク・アンドリュースという人が、モザイクというツールをつくりました。WWWができた頃はコンピューターのコマンドを知らないでやりとりができなかったのですが、モザイクはマウスを使って簡単な操作でネットワークのウェブを検索する仕組みでした。

これが発展して、ネットスケープというブラウザになり、マイクロソフトもそれを追いかけてインターネット・エクスプローラーというブラウザをつくりました。今はこの二つのブラウザが全世界のほとんどを占めていますが、このようなネットワークの世界の基盤ができたことにより、7、8年前からインターネットがものすごい速さで広がりだしたのです。

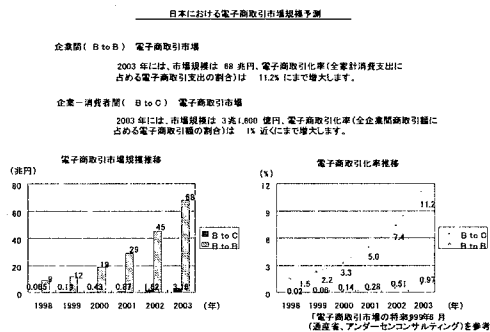
同時に、ネットワークは通信速度がブロード化し速くなってきていますので、常時接続できるような形になって、非常に使い易くなってきました。

三つ目がコンテンツ、中身です。昔はコンテンツといえばキャラクター情報、いわゆる文字の情報だけでした。ところが今は音声を送れる、あるいは画像、それも最初は静止画でしたが、動画を送れるようになってきました。このようにコンピューター技術、コンテンツ管理技術が進んできています。

この三つの技術を融合化して 新しいことができるようにすることをITと言います。このITを利用することにより、すべての情報がデジタル化し、空間と時間を超えて双方向にやりとりができるようになること、これがIT革命だと一般に言われています。定義の仕方は人によって違いますが、私自身はこれが一番わかり易い定義ではないかと思っています。

1-2. 日本における電子商取引市場

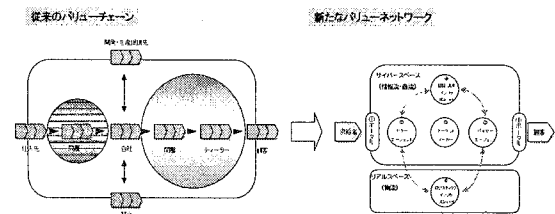
SATISCOM 8



日本における電子商取引市場の規模ですが、B to C (棒グラフの左側) が、2003 年には 3 兆円の市場になります。一方、B to B は 68 兆円で、こちらの方が大きい市場だといわれています。B to B は全取引の 10% ぐらいを占め、一方、B to C は 1% に止まるだろうという調査結果が出ています。

B to C から起業したドットコム会社が注目されていましたが、最近では、もう B to C で会社を興しても成功しないだろうと言われています。もう B to C の市場は終って、B to B が注目されるようになっており、ベンチャー系も、B to C から B to B へ動いていると言われています。ただ、B to B の世界には、伝統的な大企業も入ってきますので、事業化してもなかなか勝てない、成功しないと言われています。

ここでeコマースの構成要素を見てみたいと思います。eコマース化、インターネット化、IT化という時に、どこが変わるのかというこ



とを理解することが大事だと思います。

図の左側が従来のバリューチェーンで、これは製造業を想定しています。製造業はいろいろな商社など問屋を経由して仕入れます。売る時も、問屋やディーラーを通して売ります。これが従来の典型的なバリューチェーンの流れだと思います。これが、IT化を推進してインターネットの電子商取引になると、右の図のようになります。

インターネットの世界は大きく分けて五つの関係者から成り立っています。

一つは、ポータルです。ポータルとは玄関という意味で、インターネットに入るときに入り口です。

次にコンポーネントとして、セラー(売り手)側の立場に立って考えてくれるエージェント(代理人)と、バイヤー(買い手)側の立場に立って考えてくれるエージェント(代理人)があります。

それから、買い手と売り手を引き合わせるマーケットメーカーがあります。

そして、モノの売買が成立した場合には、お金の決済をする仕組みがなければいけません。

最後に、実際にモノのやりとりをするには、ロジスティクス(物流)のインフラを提供する役割が必要になります。

実際にインターネットを使ってビジネスをす

る場合には、いろいろなやり方があります。今年の春、ソニーの森本さんという方がアメリカのインターネット系のトップ50社を調べて、商売のやり方を六つにパターン化しています。

一つは、メーカーの場合で言えば自社でモノを作り、お客さんにモノを売るというところだけにインターネットを使うやり方です。商品の情報を出し、注文を受けるところでインターネットを使います。これがデル型、メーカー直送型です。

二つ目は、モノを供給者から買ってきて、お客さんに対してインターネットの世界で品揃えをして売るやり方です。仲介型と呼ばれ、典型的なのはアマゾン・ドット・コムです。

三つ目は、ポータルそのものを商売にしてしまう情報検索型のものです。ヤフー、エキサイト、AOLなどがその例で、会費や広告代でビジネスをするやり方です。

四つ目は、バイヤーエージェント。買い手側の立場に立って、代理人としてビジネスをします。できるだけ安いものを見つける手伝いをするというビジネスのやり方です。

五つ目は、セラーエージェント。売り手側代理人として、ディーラーの役割を果たすというビジネスのやり方です。

六つ目は、オークション型で、マーケットメーカーそのものをビジネスにしています。チケ

ットショップなどがそうです。安いチケットを売ります、あるいはこれぐらいでチケットを買いますというマッチメーカーを専門にするのをオークション型といいます。

ネットでビジネスをしようとする場合、この六つの型のどれかに入るだろうと思います。

では、このインターネットの世界でIT化を進めていこうとする場合に、どのような段階を踏んでいくのでしょうか。

表の横軸が、インターネット対応の進化過程を現しています。縦軸は難易度です。上にいくほど難しく、うまく工夫しないと成功しません。

まず、第一の段階が情報収集です。これはパソコンを入れ、インターネットに接続ができる状態をいいます。インターネットを通して安く、早く情報収集をすることができるようになります。

第二段階が、発信、パブリッシングです。これはホームページをつくる段階です。

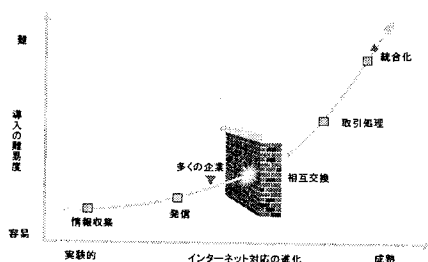
第三段階の相互交換では、そのホームページを使って取引先等と情報交換をします。質問や照会を受けたり、リクルート情報を掲出して応募を受けたり、電子メールを通してやりとりを始めます。

第四段階では、インターネットを通して受発注を具体的に始めることになります。やり方はいろいろあり、EDI（統一書式のデータ形式で送受信する）的にすることもありますし、電子メールですることでもあります。インターネットで受発注取引をするというのがこの段階です。

第五段階は統合化です。インターネットによる受発注が増えてきて、従来の電話やファクスを通じたものよりも多くなると、なかなか手が回らなくなります。そうになると、既存のシステムと統合化をしなくてはならなくなります。

1-4. インターネット／電子商取引の進化

SATISCOM 8



この第五段階までいっているのは大企業でも珍しいのです。インターネットで受発注をしているところはありますが、伝統的な会社で既存のシステムまでつなげているところは多くありません。

ここにおいでの方の皆さんの会社は、どの段階なのか、聞いてみましょう。

まずパソコンがあり、インターネットで情報収集をしている。こういう方は手を挙げてください。(多数が挙手)――これはほとんどです。

次に、自社のホームページがあります、という方。(半数程度が挙手)――ちょっと減りますが多いです。

では、ホームページを使っていろいろ情報のやりとりができる方。ちょっと減ってきました。

では、受発注までやっているところはありますか。――10社ぐらいです。

既存システムとつなげているところはありますか。――1社ありました。

ホームページをつくるどころまでは、できているところが多いのですが、その次に行く時は壁にぶつかることがありますので、いろいろ工夫をしなければならないと思います。

中堅・中小企業のIT化の現状

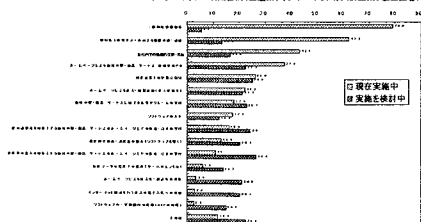
この夏に、中堅中小企業を対象として、商工

2-1. 中小企業のインターネット利用等に関する調査結果

SATISCOM

中堅中小企業31社に対して2000年6月に調査した結果(回収率40.8%)
・インターネットの導入率は62.9%(99年2月調査43.7%)
・インターネット導入企業でのホームページ開設率は56.7%
・ホームページ開設の経緯は100万未満が1割
・ホームページ開設企業4割の電子商取引に導入済(検討中も4割)

インターネットの利用目的(全企業、インターネット導入企業、数値目数)



中金の調査部が実施したアンケート調査結果が出ています。去年の2月に調査した時は、約半分ぐらいがインターネットに接続しているということでしたが、1年半後の今回は約7割になっています。

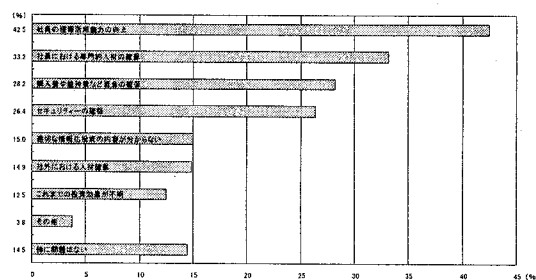
その中でホームページの開設率は56.7%です。そのホームページの開設費用は100万円未満というところが7割となっています。そしてホームページを開設した企業の4割が電子商取引を始めています。また検討中も4割あるということで、実際の受発注までやろうとしているところが結構あるということです。先ほど皆さんに手を挙げていただきました傾向と、非常によく似た結果になっているのではないかと思います。

インターネットの利用目的では情報収集が一番多く、次がメールでのやりとり、そしてホームページでのPRなどの順番になっています。皆さん方のほとんどは、この段階まではきているようです。まだ導入していないところは、真剣にお考えになることをお勧めします。

次に、中小企業が情報化を進める際に直面す

2-2. 中小企業が抱える情報化に関する課題

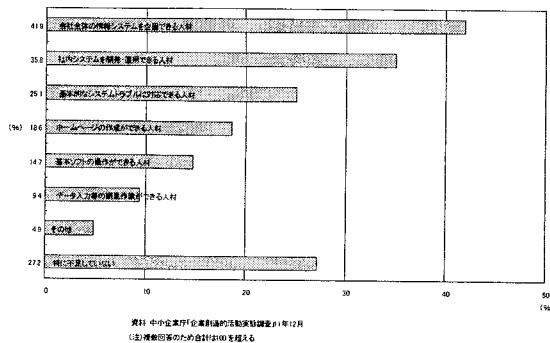
SATISCOM



出所: 2000年版中小企業白書(注)で明らかにしている情報化推進投資のある企業にのみ

る課題です。

中小企業はどうしても基幹系といいますか、モノをつくったり、売ったりというところを最優先にしますので、そちらに人、モノ、金をかけなければならず、IT化の方はどうしても二

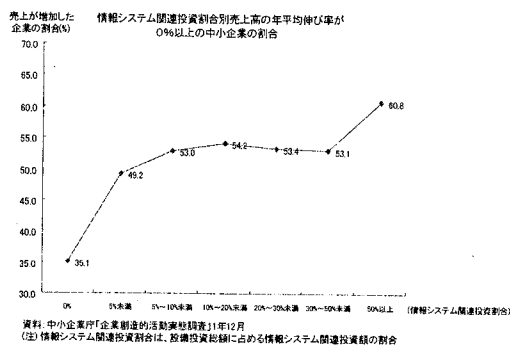


の次になります。2000年版中小企業白書を見ますと、中小企業は社員の情報活用能力の向上、専門的人材の確保、機器の費用、セキュリティの確保などの課題を抱えていることがわかります。

私もこの2、3カ月間いろいろな中小企業を回ってみて実感しましたが、システム部などの組織があるのは、中堅企業で売上高がかなり大きいところで、ほかの多くは兼任でいろいろされています。ですから、情報通信関係の人材を確保するというのは大変なことだと思います。

また中小企業白書では、不足している人材として、会社全体の情報システムを企画できる人、社内システムを開発・運用できる人、基本的なシステムトラブルに対応できる人など、いわゆるSE（コンピューターシステムの保守・管理・運営者）的な人がいない。また、SEよりも上の設計とか方針を出すことのできる人がいない、というところが典型的な課題ではないかとしています。

そこで、情報化に投資した場合、どのくらいの効果があるのかです。図表の横軸は情報システム関連投資割合で、設備投資全体の中で情報システム関連の割合を表しています。機械とか工場とかへの投資はしているが、情報システムにはほとんど投資していないという0%から、設備投資の50%以上を情報システム関連にし



ているところまであります。

縦軸は売上が増加した企業の割合です。情報システム関連設備投資が0%の企業で、売上が増加したのは35%で、3社に1社しか伸びていません。それが、10%から50%ぐらいまで設備投資をしていると、5割ほどの企業で売上が増加しています。そして50%以上のところは6割で増加しています。情報関連の投資をすれば、それなりに売上の増加効果があるということが言えると思います。

中小企業関係のIT投資額の統計資料が少ないので、大企業の情報化投資額を参考にさせていただきたいのですが、売上高に占める情報化投資の割合は、97年が0.53%で、98年が0.73%、99年が1.09%、だいたい1%です。3年ほど前から徐々に上がってきています。社員一人当たりの平均投資額で163万円です。またパソコンなどは経費扱いできますので、情報化経費に63万円を充てています。トータルして平均で226万円ほどをIT関連に投資していることになります。

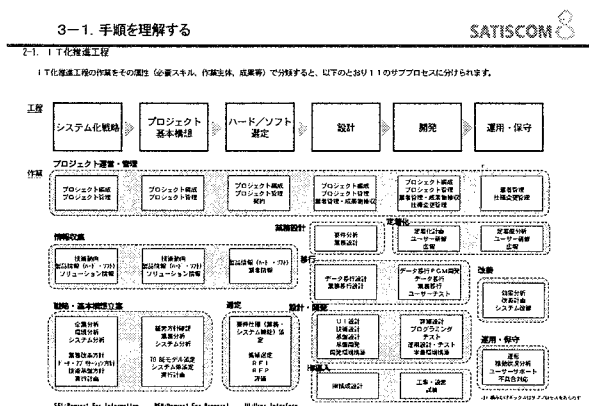
皆さんの会社ではそこまでいかないと思いますが、大企業はそれなりの投資をどんどん続けているということです。大企業は売上のだいたい1%は情報化投資をしているのだという数値が、日本オフィスオートメーション協会の統計資料から出ています。

大企業の場合、投資効果の中でも、コラボレーション（協働）といいますかコミュニケーション系が一番大きいと言っています。大企業はどうしてもコミュニケーションが問題になりますので、そこにITをうまく使うことによって活性化とか無駄を省くことができるのです。

中小企業の情報化投資というのは、非常に難しい要素があると思いますが、投資する時は思い切って投資をする方がいいですし、控えるときは控えられた方がいいと思いますが、本当に価値がある投資はどんどんする方がいいと思います。

中小企業のIT化の進め方

実際にIT化を進める際には、まず、第1に手順を理解することが大切です。IT化というのは、パソコンを入れればいいという話では決してありません。システムを構築するという発想が絶対に必要です。まず手順を理解して、自分の会社は今どこにあるのかということを確認していただきたいと思います。



工程としては、システムの戦略を考え、基本構想を考え、ハードやソフトを選定して、設計、開発、運用・保守という流れになります。もちろんいろいろな事業分野があると思いますので、この図のように整然とはならないと思います。全体の構想を立て、先ずどこに何を投資するか

を決めます。IT投資といってもいろいろありますので、何でもかんでも全てやっていたら、いくらお金があっても足りませんので、どこをどう変えれば一番効果を上げることができるのかを見極めることが大切です。

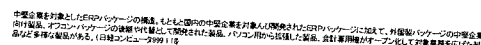
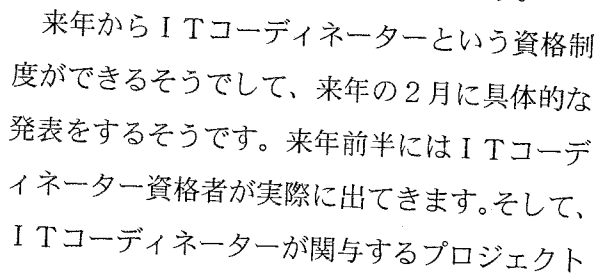
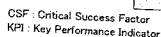
よく「IT投資で本当に売上が上がるの」と聞かれますが、私は「ノー」だと答えています。事務効率化のIT投資をしたら、セールスマンや営業の方の時間は節約でき、伝票を起したりする時間は節約できるかもしれませんが、それが直接売上を上げることになるわけではありません。営業マンの時間を捻出することができ、残業が減るかもしれませんが、しかし、営業マンが残業しないで帰ってしまうだけでしたら、確かにコスト削減はできますが、売上が上がるかどうかというのは、全然違う次元で考えなければならぬことだと思います。

在庫を減らすとか、納期を短くするとかの工夫は、コンピュータ化とシステム化によってある程度実現しますが、営業体制そのものを変える、あるいは商品そのものを変えるというのは、全然次元の違う話で、IT化ではなかなか簡単に対処できません。

いずれにしろ、手順を理解して、会社の中のIT化、システムは今どうなっているのか、どこに投資したらいいのかというのをきちんと整理してみるのが最初だろうと思います。これがプロジェクト管理ということで、全体を認識して、その設計のフェーズごとにきちんと仕切りを入れていくということが大事です。

最初にベンダー（製品のメーカーや販売代理店）を選んだあと、任せ放しにしていまいますと失敗することが多くあります。ベンダーを選んだあとでも上の方で必ずチェックをしていくことが大切です。

その際、各プロセスの間の連携がうまくいかず、問題が出るケースがありますので注意して下さい。例えば需要創造プロセスと商品供給プロセスのところでしたら、当初受注したものの仕様が途中で変わる場合などです。商品供給プロセスと会計のプロセスのところでしたら、生産・出荷された商品の製造原価が不明確で、会



に関しては、上限 200 万円、プロジェクト費用の 3 分の 2 までの補助金が出るという制度が施行されるようです。プランニングをするときに、会社から 100 万円出せば 200 万円の補助金が出て 300 万円のコンサルタントを雇えるということになります。

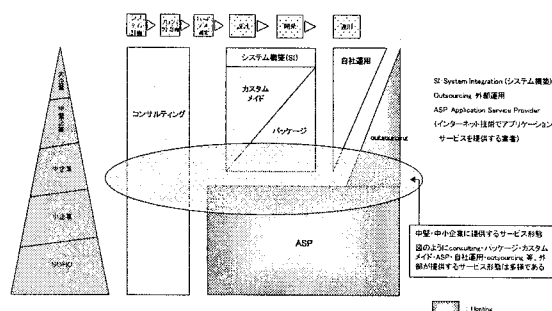
最後に情報システムに関してですが、これはアプリケーションパッケージを利用するのがいいと思います。大企業も昔はカスタムメイドで、メーカーやソフトウェア業者に自社にあったものをつくらせていました。ただ、最近は大企業も SAP 社、オラクル社、バーン社などの ERP（統合型ソフトウェア）と呼ばれるパッケージが使用できるようになってきています。中堅中小の皆さんのところではパッケージを使っていらっしゃるのではないかと思います。従来は、オフコンを使ったパッケージというのが主流だったと思いますが、最近は、クライアントサーバーベースやウェブベースのものも出てきています。

それとは別に、パソコンベースのものもあります。パソコンも当初はパソコン単体だったものが、LAN でつながるようになり、しかもパソコンの性能があがってきていますので、この形である程度できる会社も多いのではないかと思います。

現実的なシステム化の IT ソリューションとしては、この辺のパッケージをどう選択し、組み合わせ、ベンダーをどのように使っていくというのがポイントだと思います。

その場合、いろいろ外部の IT 支援サービス会社ありますので、これをうまく使い分けていくのがいいのではないかと思います。

システム計画、プロジェクト計画、ハード・ソフト選定の段階で、専門的な知識や情報を持



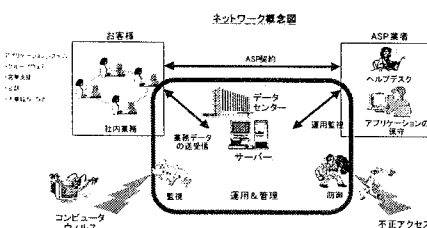
っている外部の業者に公平な目で見てもらい、コンサルティングサービスを受けるという方法もあります。

システム構築については、カスタムメイドとする、あるいはパッケージに若干手を加えるという形が多いと思いますが、運用も含めて ASP（アプリケーション サービス プロバイダー）を使うという形態が出てきています。

ASP というのは計算センターのインターネット版と思っていただければいいと思います。銀行系のサービス会社が給与計算などを受託していますが、その受託計算をインターネット化したようなものです。

ASP 業者はもっているアプリケーションを、ネットワークを通して顧客に提供します。顧客は、ASP 業者のデータセンターにあるサーバーにアクセスし、業務データの送受信と処理をします。ASP 業者はこれを運用監視するとともに、利用にかかわるアドバイスなどをする、

ASP (Application Service Provider) はインターネット技術に基づいたアプリケーションをネットワークを通して複数の顧客に提供します。一般にシステム開発・保守に必要な作業が不要なこと、データセンターやサーバーはASP業者が用意するため初期コストが小さくて済むこと、また導入期間の短縮化が可能であるという特徴を持っています。



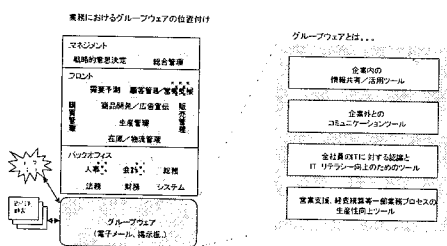
ヘルプデスク機能もあります。このデータセンターは、24時間 365日稼動しており、セキュリティも万全です。去年から今年の前半にかけて、このASPがITの世界では非常に脚光を浴びていて、弊社もその一部のサービスを提供しようとしています。

アメリカでは、このASPを利用するという流れが徐々に本格化しており、特に小さい会社、ベンチャー系の会社などは、これでやりたいというところが多いと聞いています。このサービスは、拠点が複数ある企業などには特に便利だと思います。本社があり、営業拠点が2、3人のところがたくさんあるような企業です。各拠点からウェブでつなげば、インターネットを通じてこのサービスを受けることができますので非常に簡単です。電子メールや掲示板などのグループウェアはIT化の基盤ですから、是非導入して下さい。グループウェアは企業内の情報共有ツールであるとともに、外部とインターネットを通じてコミュニケーションをする手

3-7. 電子メール・掲示板はIT化の基盤

SATISCOM

グループウェアは、企業内の情報共有ツールであるとともに企業外とインターネットを通じてコミュニケーションする手段です。グループウェアを導入することは、全社員のITリテラシーの向上につながるものとIT化を推進する販促ツールにもつながります。またフロントやバックオフィスの各業務プロセスの一部機能の生産性向上にも役立ちます。



段になります。

グループウェアを入れたから、人が何人減るとか、コストを削減できるとかということは計算しにくいのですが、お互いに場所が離れて仕事をする工場、営業所、あるいは本社との間、あるいはモバイルで営業マンが動くといった場合には、電子メールや掲示板というのは非常に

重宝します。

また、これを使いこなすようになってくると、社員のリテラシー（利用活用する能力）もどんどん上がってきますので、企業外とのコミュニケーションとともに、社員のITに対する認識と、ITリテラシー向上のためのツールとしても有効だと思います。

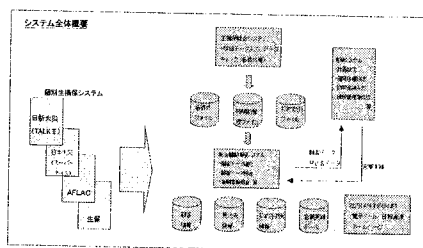
最後に、IT化の好事例としてあさひ銀行の関係会社の昭栄保険サービスを紹介します。生命保険会社と損害保険会社を合わせて、合計45社の保険代行をしています。全国に13拠点があり、社員の平均年齢が54歳です。2年前の98年の8月から99年3月にかけて約半年ぐらいで、顧客情報と契約情報の統合管理システム、および営業管理システムを短期決戦型でつくりました。

3-8. 事例紹介(昭栄保険サービス)

SATISCOM

会社概要 生命保険事業に基く業務(14社)と損害保険代理店(31社) 13拠点、267名、平均年齢54才
システム化の課題と目的 生命保険の顧客、契約情報の統合管理と営業支援の充実

① 全員のパソコンスキル向上プロジェクト
② 旧システムから新システムまでの業務移行
③ 旧システムから新システムまでの業務移行
④ 旧システムから新システムまでの業務移行



このシステム構築に際して特徴的だったのは、第一に、当社の会長自らが必ずやるのだとの意気込みで実施された、トップ参画型のプロジェクトであったことです。そして第二に、社員の殆どの中間管理職や営業マンはパソコンに触ったことがなかったのです。そこで、部長以下全社員に、自宅にパソコンを買って研修をしてもらうなどして、すべての文書は各人が自ら入力するようにさせ、逃げ道を塞いでしまうという方法をとったことです。

これにより、4、5、6月は残業が普通の年

に比べて3倍ぐらい増えたそうですが、夏になると落ち着いてきました。そして9月には残業がぐっと減ってきて人を増やさなくてもよくなり、レポート類がタイムリーに出るようになるなど非常に効果が上がってきました。

この例からもわかるように、若い方はコンピューターのことを知っている方が多いと思いますが、中間管理職の方は慣れていない方が多いと思いますので、何とか使わせるようにもっていく、逃げ道を塞ぐ、この辺がポイントだと思います。

このようにインターネットの世界でいろいろなことが変わってきていますから、中堅中小企業の皆さんも変わっていかないと、なかなか残っていけないのではないかと思います。IT化が進むと中抜きになります。卸などを単純にやっているだけでは儲からなくなります。また、価格データなどいろいろな情報を顧客側が握って、顧客側の方が強くなってきています。ですから、皆さんの会社がどんなバリュー（付加価値）を出されるかが大切だと思います。切り詰めるところは切り詰め、アウトソースでも、ASP化でもよろしいですし、工夫をして、従来の概念にこだわらない思い切った措置をするというのも一つの手かだと思います。

ただ、気をつけていただきたいのは、ベンダーやソフトウェア業者をどう見極めて発注していくかです。本当に実力ののあるところを選び、自社に合ったパッケージなりを使っていくということがポイントだと思います。弊社は、そういったところのコンサルティングを一つの柱にしていますので、機会がありましたらお手伝いできればと思います。

私の講演はこれで終わらせていただきます。

司 会 ご質問等ございましたらお伺いしたいと思います。

聴講者 B to Cの取引はもう遅いというお話でしたが、その辺をもう少し詳しく教えていただきたいと思います。

三箇社長 ベンチャー系の勉強会などに出席して聞いた話しでは、B to Cを始めるには、よほど工夫をしないと、既に他社が始めている分野が多く、アイディアも出尽くしていますので、競争が激しく、単純な出方をするとIPO（新規公開株式）までいけないようです。ですから、御社がもし初めて始めるのでしたら、よく工夫をして、他社と差別化できるようなものを何か持っていないと、非常に厳しいという意味です。

ただし、既存の伝統的な企業が、B to Cによるビジネスを補完的に始めるのは問題無いと思います。

（終了）