

株式会社ミツバ

株式会社ミツバは売上高 851 億円、従業員 2,700 人の東証 1 部上場企業であり、群馬県に本社を置く、自動車部品に特化したコアコンピタンスに集中した企業経営をおこなっている企業である。(1) トップのリーダーシップ - 株式会社ミツバにおける情報化は、オーナーである日野社長と C I O である小森谷副社長のトップの理解とリーダーシップによる全社員の情報化である。たとえば、群馬県にある工場現場で働くパートの女性が改善した内容をインターネットを通じて米国の工場に送ったり、全社員にアドレスを持たせ仮想的に情報共有を Exchange などで行い、製品受注 設備・設計 生産 販売など一連の過程が、受注情報を受けた時点で全員に配布され、仕事をコンカレントにバーチャルに行うようにしている。特に情報内容も、単なる連絡といったものではなく、ナレッジに近い情報であり仕事の成果に直結した内容のものになっている。(2) 成果重視のネットワーク構築 - 株式会社ミツバにおける情報化は経営上の成果がネットワークを通じてどのように発揮されているかが重視されており、全社のネットワークによる連携と部門別、業務別、仕事別成果について 7,000 種類に及ぶ分類・分析が行われている。この成果分類は、機器投資に対して A : 外形的要素 (仕組みや制度化) B : 機能的要素 (業務プロセスの変革) C : 時間的要素 (スピードアップ、場所不移動) D : 経済的要素 (経費削減、人員削減、付加価値向上) E : 顧客的要素 (お客さまサービス品質の向上) など情報技術の普及と人間行動と経済的価値変化と制度変革などを独自に分析し、改革を行った典型的な例であるといえる。(3) 競争格差の意識とエンドユーザー意識の情報化 - 株式会社ミツバにおける情報化は大競争時代の自動車部品メーカーとしての特長としてスピードアップとコストをもっとも重視した経営を支えるものであり、"ヒト"の能力としては最先端のリテラシーを早く全員で持つこと、そして全員競争能力レベルが高くなっている。このため C U リレーション分析を部門間業務連携について行い、"情報"の生成 (C) と使用 (U) を独自の方法で分析して、その効果の向上を図っている。また"カネ"についてもコストの日々管理するなど情報とカネがまさに一体的に把握でき、徹底したコストダウンを図っていること、当然のことながら、"モノ"については、開発、設計、販売の一連の動きがリアルタイムでバーチャルに管理され、情報共有が行われている。したがって情報化の程度が全社的に向上したなどというレベルではなく、情報化によって明らかに競争の格差をつけるために行われているグローバルな最先端的モデルである。(4) 情報部門の役割と認識と地域社会への波及 - 株式会社ミツバは自社の情報部門は、出来るだけ小さくし、オーバーヘッドの経費を少なくして、企業における戦略立案を重点にしている。しかし、株式会社両毛システムズというシステムインテグレーターを昭和 45 年に設立し、早い時点からアウトソーサーを育成している。このため、情報技術開発の先端の専門会社化しており、この会社の活動がまた広く群馬県桐生地域の機織り産業と連携した C A D によるパターンのソフト開発を行うなどの他、S A P / R 3 の導入など先端技術の開発と普及を同時に行うなど地域社会への波及にも役立つなど、多様な展開を見せている。

株式会社日本総合研究所

株式会社日本総合研究所は、情報を加工・応用して「知識化」し、それらを組み立てて新たな価値を顧客とともに創造していく「知識エンジニアリング」を主たる事業内容としている。そのために、社員の自主・自立・自律・協働を根幹とする「個の創発」と「強い個人」の確立による「人間志向経営」を経営理念としている。このオフィス環境を実現するために、株式会社日本総合研究所（株式会社日本総研システムソリューションを含む）は「全社情報システム」を構築し平成 11 年 4 月より稼働させている。

株式会社日本総合研究所の「全社情報システム」は、基幹システム、情報共有システム、人事システム、共通 O A システムから構成され、全社統合・相互連携型のクライアント・サーバ・システムとして自社開発されたものである。基幹システムは、2 つのシステムから構成されている。1 つは代表的な E R P パッケージによる、販売管理・購買管理、プロジェクト管理、財務会計等であり、もう 1 つは E R P パッケージではカバーできない独自の生産情報、管理会計であり、この 2 つのシステムが連動して機能している。情報共有システムは、Web ブラウザから各種データベースにアクセスすることによって全社横断的に業務遂行を支援できるシステムとなっている。特に 5 つのライブラリーと呼ばれる、「スキルズインベントリ」、「ソリューションライブラリー」、「テクノロジーラボラトリ」、「コモディティーズブティック」、「カスタマーズヒストリ」は業務を遂行していく上に必要な社内人材情報、知的財産情報、営業支援情報を網羅した、独自のノウハウをデータベース化したものである。人事システムは、新人事制度と呼ばれる実力とパフォーマンスによって評価される能力主義への移行に対応するために勘定系データと情報系データを合わせ持つシステムとして E R P パッケージにより構築されている。共通 O A システムは、全社統一的庶務事項をシステム化し、作業効率の向上を実現しているワークフローシステムと、社内のセキュリティーならびに認証システムを司る機能から構成されている。

株式会社日本総合研究所は、この「全社情報システム」により定量的にも定性的にも多大な効果を上げている。特に情報共有システムについては稼働時期が早いことから、全社員がフル活用しており高い効果を上げている。また、セキュリティーに対する効果も注目値する。

株式会社エイムクリエイツ

株式会社エイムクリエイツは、1998 年新本社ビルが完成し利用している。株式会社エイムクリエイツの主な事業は、店装関連事業、広告代理業、調査企画であり、その本社ビルを「単なるオフィスではなく、お客さまに無限大の創造力を提供するステージである」と位置付けている。このことから、そのバックヤードを支えるため新本社移転をもって情報インフラの整備を完成することを目指してきた。

株式会社エイムクリエイツは、新本社における情報システム化計画のキーワードとして、プレゼンテーション、情報共有化、ペーパーレス、省スペース、スピードを揚げ、その具体的なシステムとして、(1).クリエイティブワークをサポートする業務支援システムの構築。(2).プレゼンテーション力を高める設備・システムの充実。(3).フリーデスク制ワークスタイルをサポートするシステムの整備。(4).情報インフラの整備と運用管理体制の充実を掲げている。このシステム化には AIM ネットと名付けられたネットワークを構築した。(1)のクリエイティブワークをサポートする業務支援システムでは、グループウェアを利用したイントラネットを全社で利用し、企画設計本部では CAD データをサーバで管理する CAD・図面管理システムを利用している。(2)のプレゼンテーション力を高める設備・システムでは、プレゼンテーションルームと役員会議室に、パソコンと連動したプレゼンテーションシステムを導入し「ステージ」効果を上げているとともに、電子ファイリングシステムにより保管資料の迅速な検索、TV 会議システムによる海外デザイナー等のビジュアルな会議の実現、営業開発本部における商圈分析システムによる迅速な企画書の作成が行われている。(3)のフリーデスク制ワークスタイルをサポートするシステムでは、1 人 1 台のパソコンと内線電話兼用 PHS を配布し、各フロアに認証取得サーバを設置し、どこの席からでも AIM ネットにアクセスできる。(4)の情報インフラの整備と運用体制では、遠隔地簡易型 LAN により、現場事務所でも本社並みの業務環境が提供されるほか、高速 LAN、自動バックアップシステム、ネットワーク自動監視システムにより運用されている。

株式会社エイムクリエイツの情報化施策の効果としては、スペースと時間によるコスト換算から多大な効果が認められ、また、社員アンケートでも高い評価を得ている。

株式会社野村総合研究所

株式会社野村総合研究所（以下、NRI）は、トータル・ソリューション・プロバイダーとして、複雑化・高度化する課題の解決に取り組んでいる。そのための分析や戦略立案といった知的資産創造プロセスの重要部分をなす、情報収集業務にかかわる知的生産性の向上や情報の共有化は必須の命題である。これを支援する仕組みとして、NRI ではすでに 1990 年から社内 LAN を構築し、情報インフラ整備を行ってきた。

NRI 情報リソース室では、部門ごとに設置されたサーバから、社員各自の専門領域外のものを含め、目的の情報を迅速に探し出すために、イントラネットを利用した組織的な情報収集・共有プロセスの革新を行った。従来は、情報源に関する「知」や情報収集プロセスが属人的で暗黙知になっていることが多かったが、ナレッジマネジメントによりそれらを形式知化し、組織全体の情報収集に関わるスループットタイムの短縮を実現した。

具体的には、(1).ワンストップの情報源アクセス環境の実現、(2).プロアクティブな情報配信環境の実現、(3).情報収集にかかわるネットワーク上での相談窓口の実現、(4).情報収集・活用に関わる研修・セミナーの実施等を行ってきた。情報収集支援サービス社内ホームページを開設し、社内情報源への体系的（分野別・主体別）なアクセス、社内・社外のデータベースへのアクセスの実現に加えて、デジタル・アーカイブ・サービスとして、Web 上で洋雑誌の閲覧、有価証券報告書のダウンロード、和雑誌目次の提供等を行っている。また、データベース会社と二次配信契約を結び、他の情報源と統合した形で個々の社員や組織単位のプロファイルに応じた情報を自動配信している。一方、このプロファイルをモニタリングすることで、各々の情報ニーズ等を把握している。さらに、情報収集にかかわる相談・レファレンス依頼に関しては、Web 上で受付けて情報リソース室のレファレンsteam に送り、対応すると同時に、これをデータベース化している。

このイントラネットを活用した情報収集プロセスの革新により、情報リソース室への月平均アクセス数は 1 万を超えている。利用者の情報源探索に要する時間が、3 日以内からほぼ 1 時間以内に向上し、情報入手スピードの向上（入手タイムラグの短縮）、情報入手に関わるコストの大幅な削減を実現した。内容的にも、従来の手作業に近い形では不十分であったり偏っていたものが改善され、提供情報の質の面でも大きく向上した。

エヌ・ティ・ティ・ソフトウェア株式会社

NTTソフトウェア株式会社は、NTT横須賀電気通信研究所から分かれてできたトータル・ソリューション・サービスを提供するシステムインテグレータであり、サービス向上のための中期経営改善課題を「5 Point Planの達成」(1.お客さま第一の実践、2.あらゆるビジネスプロセスのリードタイムを1/2にする、3.付加価値の生産性を2倍にする、4.一般市場(NTTグループ以外)への展開、5.技術開発力・商品開発力の強化)として挙げ、全社的に取り組んでいる。具体的なアクションとして「お客さま対応の強化、組織のフラット化による意思決定の迅速化」を狙いとした組織整備や、ビジネスプロセスの改革・組織力の強化を目指した全社BPR活動の推進を行っている。また、上記の活動をさらに強化するために、新しい情報化環境とアメニティを重点とした東京本部を新たに設置し、次世代に向けた情報システム空間の創出を実現した。東京本部では、以下の事項に取り組み成果を上げている。1.コラボレーションが容易な環境の実現、2.メディアに依存しない各種メッセージの確認と返信が可能な環境、3.ペーパーレス会議の環境提供、4.任意の場所での会社情報の検索、5.動画・音響設備を利用した遠隔TV会議の実施、6.席を移動してもログオンすればどの席からでも自分のデスクトップに接続可能な環境、7.携帯PCでどの席からでもネットワークに接続可能なモバイル環境、8.困ったときの問い合わせ窓口(ヘルプデスク)環境、などである。このような東京本部で実施した施策による効果(定量的・定性的)としては、次のようなものが挙げられる。

A.経営情報共有の効果 - 1.会議の質的向上、2.決定・審議内容の伝達時間の短縮(2日から2時間に)、3.経営会議報告への閲覧メンバー数が50%増加、4.モバイル環境利用による移動時間等の削減は年間2億円程度、5.意思決定の結果・経緯を管理職レベルで共有し、迅速なアクションが可能になった。

B.ペーパーレス効果 - 1.会議をペーパーレスにすることにより事務局・会議参加組織の稼働、各種紙情報を電子化したことによる作成・配布の稼働のコスト削減が約5650人/時など、2.資料保管コスト・印刷コスト、再利用時の探査コストなどの削減は大である。

C.技術情報・商品情報等の共有化の効果 - お客さまへの提案作成に活用する社内各部の技術情報・商品情報ならびにプロジェクトの企画・完了報告データをホームページやDB化することにより、類似プロジェクトの検索と品質の高い提案書の作成に大きな効果を上げている。(自社開発の検索エンジン使用。)

三井造船株式会社

三井造船株式会社では、1991年に全社的オープンシステム化を宣言して以来、段階的にホストコンピュータ中心のシステムからクライアント/サーバ・システム(CSS)へのダウンサイジングを展開してきている。そこでは、初期のファイル共有型の単純なものから基幹業務の運用基盤に耐えうるものへ整備・拡充が行われ。また、インターネット、イントラネットの利用が日常の業務に完全に浸透した結果、情報量の飛躍的な増大とあいまって、安定的かつ良好なネットワークの運営管理がますます重要となっている。このことから、1996年より全社システムの再構築を開始し、1998年より新システムの運用を開始した。

三井造船株式会社では、全社システムをCSSへ移行するに先立ち、既存のネットワークが将来のシステム展開にも充分対応できるかを見極めるため、全社内ネットワークの調査を実施し、負荷分布、容量、品質、技術動向等の多角的な観点からの評価結果をもとにネットワークの全面的な見直しを行い、CSSの運用に最適な最終的なネットワーク環境を視野に入れつつ、最低限の投資で再構築を実現した。

また、ネットワークの再構築と並行して、システムの監視・管理を最小限のコストで行えるツールを導入し、自社のネットワーク環境に適合した形にカスタマイズし、統合的なネットワーク/システムの管理環境を構築した。

さらに、ネットワーク/システムの監視・管理ツールを駆使し、ネットワークの専門家による主要機器のログ解析を定例化し、トラブル要因の早期発見によるトラブルの発生予防や、トラブル時における故障個所の特定と迅速な復旧サービスを提供するために、ネットワーク・オペレーション・センターを設置し、ヘルプデスク・サービスを含めた運用管理を整え、統合的なサービスの提供を行っている。