

東京海上火災保険株式会社

東京海上火災保険株式会社（以下、東京海上と略す）では、1980 年度に始まる第二次総合機械化計画から I T 戦略を経営計画における重要な柱として位置づけ、I T 戦略化計画を実現してきた。そして、現代における金融自由化の本格化、業態の枠を越えた合併や経営統合に対して、I T が時代を先取りする業務改善の手段であるとの認識のもとに、お客様から信頼を高める 21 世紀の I T 戦略を実践している。

東京海上の経営方針に、「お客様に満足される商品とサービスの提供に努め、お客様に信頼される企業を目指す」と掲げている。この成否は、東京海上とお客様の接点にあって日々保険サービスを提供している代理店にかかっていることから、「代理店を心の通ったパートナーとして互いに協力し、研鑽し、相互の発展を図る」ことを併せて経営方針に盛り込んでいる。この方針から、1990 年度から始まる経営計画で代理店オンラインを導入した。当初の代理店オンラインは代理店における事務負担の軽減を目的としたが、現在では事務効率化の他、お客様向け提案資料の作成、販売促進支援、代理店計上等に拡大され、2001 年 10 月末時点の接続端末数は 11 万台を越え、国内全銀行の A T M 数 7 万 8 千台と比較しても、国内最大級のオンラインに発展している。この代理店オンラインを利用することにより、保険契約情報をシステムに入力する一連の処理である代理店計上ができ、事務ミスが大幅に少なくなっただけでなく、入力の日々日に保険証書がお客様に到着するなど代理店から支持され、2001 年 10 月末現在で自動車保険では新規契約の 77% 以上が代理店計上となっている。また、代理店オンラインの発展形として携帯電話の活用によるポケットコンタクトシステムを 2000 年 12 月から導入し、いつでもどこでもお客様のご要望にお応えすることを可能としている。また、自由化・規制緩和の時代に生き残るための最大の課題は C S の向上であるとの認識のもと、損害サービスにおいて種々の施策に取り組んでいる。ここでは、新損害サービスシステム「あんしん 21」を立ち上げ、365 日 24 時間の照会システムや代理店オンライン等との連動等ができ、その結果は支払所要日数の大幅な短縮、お客様満足度の向上、年間 2 億円のコスト削減の効果がでることになった。

社内コミュニケーションのインフラ整備として、イントラネットシステム「ひとり一台」システムを 1997 年に立ち上げ、社員全員の情報インフラとして完全に定着している。さらに、1998 年度からは代理店オンラインとも接続し、代理店も含めた情報の共有化を進めている。また、この「ひとり一台」システムを利用して「A S フォーラム」、「新商品アイデアフォーラム」等、複数のフォーラムを立ち上げ、それによりナレッジマネジメント体制を実現し、これにより得た組織知を基にお客様志向の業務プロセスへの変革を進めている。東京海上では、ビジネス環境の劇的な変化に対応した I T リスクマネジメントの確立を目指しており、効果的な I T リスク分析が行われている。また、日常的なリスクについても「お客様迷惑度指数分析」等で、過去のトラブル記録を整理し、リスクの要因や頻度分布に関する分析を行い、地道な改善活動に繋げている。

このように東京海上の I T 戦略の取り組みは、我が国の I T 化に貢献するものである。

株式会社日立製作所 インターネットプラットフォーム事業部

株式会社日立製作所インターネットプラットフォーム事業部は、これまで3期にわたる業務改革を行ってきた。このうち、1996年からはじまる第1期業務改革では、サプライチェーン改革を行い、2000年からはじまる第2期業務改革においては、エンジニアリングチェーン改革とネットワーク高度利用を推進した。そして2001年からはじまる第3期業務改革において、サプライチェーン・エンジニアリングチェーン一体化システムとネットワーク高度利用により日次業績把握を可能とするとともに、経営可視化による経営品質の向上に努めている。

1990年代中期のパソコン事業は、コモディティ化による単価下落と製品ライフサイクル短命化による過剰在庫に苦しんでいた。これに対して第1期業務改革でERPによる業務改善を実施し、製造ロット識別用の管理番号である作番による作番管理見込生産方式から全点常備注文生産方式へ移行することを実現した。またSCMのシステム構築を行い、顧客からサプライヤにいたる商流・物流情報の一元管理により大きな成果を上げている。

また、1990年代末においてはさらに進み、開発プロセスのコンカレント化が加速することになる。つまり、製品の最終設計が固まる前に量産手配がはじまることや、設計不備ではなく市場の変化により設計変更が次々に発生すること、また既に稼働しているSCMシステムでは、整合性の取れた製品定義情報が不可欠であることから、情報の一元化と共有によるエンジニアリングチェーン・マネジメント・システムを構築した。これにより、高速かつ大量な設計変更を処理することが可能になり、2001年10月現在、月2500件の設計変更を処理するにいたっている。

これらの業務改善を通して、受注、出荷、棚残の過去実績を日次単位で蓄積することが可能となり、受注情報に原価情報を紐付けすることで損益状況の分析を可能としている。そして、これらの情報をWeb掲載やメール配信による情報共有により、日次業績把握を可能とし、さらに各種シミュレーション環境が整備されるなど経営可視化を実現している。また、情報の共有、開示にとどまらず、ネットワークの高度利用により業務オペレーション全体をWeb化することで、より効果的な業務遂行を可能としている。

このような業務改革により、2001年10月現在で1998年指数に対して、棚卸資産回転率が3倍、生産リードタイムが50%短縮、調達リードタイムが45%短縮、開発効率（工数）が50%向上、管理サイクルが週次から日次へという成果を得た。このように株式会社日立製作所インターネットプラットフォーム事業部の取り組みは、わが国製造業のIT活用に貢献するものである。

日本ヒューレット・パカード株式会社

ヒューレット・パカード社（以下、HP社と称す）は、「コンピューティング&イメージング」の会社として、「e-services」、「information appliances」、「always-on internet infrastructure」の3つのベクトルの交差する点に位置するユニークな企業と位置づけ、インターネット時代のリーディングカンパニーを目指している。日本ヒューレット・パカード社（以下、日本HP社と称す）は、HP社の100%出資する日本法人企業として、この3つのベクトルが交わった理想のインターネット環境、つまりエンドユーザはすでに空気と同じような存在のインターネットから様々なサービスを受けることができる環境「Cool Town」の実現を目指している。そして、日本HP社の情報システム部門（以下、IT部門と称す）は、HP社の卓越したITガバナンスのもと、日本HP社の「Cool Town」実現のための活動を展開している。

日本HP社では、ITの浸透・活性化の方法として情報通信ガイドライン等を設定し、ワールドワイドのHP全社のパソコン共通操作環境であるPC-COE(PC-Common Operating Environment)ならびにそれを発展させ日本HPの提案が多く反映されたE-Clientで、情報通信サービスを積極的に活用することを推進するとともに啓蒙活動や各種情報の提供を行っている。また、情報保護に関するセキュリティポリシーやスタダードは、HP社の基本経営理念である「HP-Way」に基づき規定されている。このことから、IT部門のセキュリティはビジネスとのバランスにより設定され、リスクが考えられる場合、それを受け入れることにより想定される社内情報資産への脅威と、得られるビジネス上の利益のバランスを考慮し、ビジネスの利益を優先しIT部門はそのリスクを最小限にするためのサポートを行う対策がとられている。つまり、これまでのセキュリティはネットワークセキュリティを堅牢にし、その中の個々のシステムはセキュリティが不完全というものであるが、ネットワークと個々のシステムのセキュリティバランスを取り、リスクを理解した上でビジネスがスムーズに遂行されるよう利用形態に合わせたセキュリティが構築されている。さらに社外からインターネットでアクセスするノートPCに対しパーソナルファイアウォールを導入するなど不正アクセス防止に努めている。

IT投資採算評価についてはワールドワイドレベルで判断がなされており、ビジネスに直結しているかどうかの評価を行うことにより、その効果を上昇させながら対前年度一人当たりIT費用を5パーセント低減させている。

株式会社 N T T ドコモ

株式会社 N T T ドコモは、1992 年 7 月に N T T から分社し営業を開始し、その 1 年後には各地域ドコモ八社が営業を開始している。グループ発足当時の契約数（携帯・自動車電話）は、100 万件であったが、現在では 3500 万件となっている。

1994 年当初の業務形態は、お客様対応（フロント）と、システムへのデータ投入（バックヤード）が分かれており、フロントからバックヤードへの情報（データ）のやり取りは申込用紙等で行われていたため、記入ミス等により発生する処理に膨大な時間を要していた。また、一つの完結したサービスオーダ業務を実施するために、複数のシステム投入が必要であり、システム間を人手で行っていた。こうしたことが、お客様の急激な増加に比例して、膨大なバックヤード業務稼働を必要とし、サービス提供までのお待たせ時間が長くなることにより、お客様サービスの低下を招くことになっていた。

このような業務上の問題を解決するために、情報システム部を中心に部門・組織を越えた「ALADIN プロジェクト」を設置し、ALADIN(All Around Docomo Information System)を構築した。この ALADIN により、(1) バックヤード業務の解消による大幅な業務稼働の削減、(2) リアルタイムかつ一元的なデータ入力による顧客情報や売上情報などのデータのリアルタイム管理、(3) オーダ発生からサービス開始までの時間短縮によるお客様サービスの向上を実現された。このうち特に、「お客様」に視点を置き、業務フローの最適化とデータ更新のリアルタイム性を追求した点が評価できる。

この業務フローの最適化にともなう業務改革（BPR）では、トップダウンによる経営判断により、演繹的アプローチが行われた。つまり、業務についての目的と達成すべき水準を明確化し、システムでどこまでサポートするか、またシステムでサポートしない部分は経営判断として明確にして実施された。帰納的アプローチでは、際限なく発生する現状の問題点と、経営課題が混在し、問題のレベルが把握できず、全て情報システムの問題に封じ込められ、経営層の参画も希薄になるという悪循環があったが、この手法により、全社的な BPR を強力に推進することができた。

ALADIN のシステム化は、携帯・自動車電話サービスに始まり、以後クイックキャスト、PHS、FOMA と範囲を広げている。またカスタマコンタクトチャンネルについてもドコモショップ、コールセンタ（CTI）、2001 年サービス開始のインターネット（ドコモ e サイト）と充実を図っている。

このような N T T ドコモの取り組みは、BPR の I T 活用に貢献するものである。