

### 株式会社大塚商会

株式会社大塚商会はオフィスに必要な機器、システム全般をマルチベンダー、マルチワールドで提供する企業である。同社は、1961年の創業時より「顧客満足の追求(CS)」を経営理念として掲げ、SI事業とS&S事業の2つの事業を通じ、現在は25万社に及び顧客にソリューションを提供している。1981年以降、業務の「EDP化」に取り組んだフェーズ1を皮切りとして、販売部門をターゲットに部門別マネジメントシステムの構築を目指したフェーズ2へと社内システム化を進めた。しかし、業容の拡大に伴う「取り扱い商品の増加、在庫の増大、サービスの多様化」により「売掛金の増大、事務処理員の増加、借入金の増大」という経営課題に直面した。そこで、1993年現社長がリーダーとなり「信頼に應える経営」を目指し「ITを活用した経営革新」を実現するため「大戦略プロジェクト」が発足した。このプロジェクトでは徹底的なブレインストーミングと調査・分析・検討を行ない、オフコンからパソコンへのダウンサイジングを実行し、「BPR」を方針として掲げ、社員の意識改革、情報リテラシーの向上、体質強化を実現した。販売部門は営業活動に特化・注力させ、それ以外の業務はセンター化をはかり、売上の自動計上化、在庫量の圧縮、売掛管理の精度向上等を達成した。また、実務的な機能のセンター化とともに、Webを活用した与信確認をはじめ一連の業務および各種データの気通貫システムを実現し、リアルタイムでのデータ更新を可能とする等、データオリエンテッドマネジメントを確立させている。単にシステムの改革ではなく、ITを活用した情報システムを核としながら、業務のあり方、制度や組織、マネジメント方法の改革をターゲットにし、全従業員の意識改革まで実現した。その結果、2001年の同社の業績は、売上高は前期比3.4%減少したものの、経常利益では28.4%増と効果を上げている。また、社員数はピーク時と比べ5.6%の減少を達成しているが、これは重複した業務の排除やセンター化を進めたことによる間接部門の事務員減少により実現しているもので、直接部門の営業やエンジニアの社員数は大きく変化していない。加えて、在庫量や有利子負債も大幅に減少し好転している。これら一連の改革は、現社長が自ら陣頭指揮をとり、目指す姿を描きながら、それを目標に全社一丸となって挑戦し、定量値を把握しながら統一的に進められてきたものである。2002年11月、新たにミッションステートメントが制定され、これを具現化するため、プロジェクトVが開始された。このプロジェクトは「従業員との新たな関係づくり」、「顧客との新たな関係づくり」、「そのための新たな評価づくり」の3つのチームから構成される。このようなトップの陣頭指揮の下、「ITを活用した経営革新」は今後のIT活用の方向性を示したものと言える。

カブドットコム証券株式会社

カブドットコム証券株式会社（以下カブドットコムと略す）は 2001 年 4 月、伊藤忠商事等が出資する日本オンライン証券と三和銀行（現 U F J 銀行）グループ系のイー・ウィング証券が合併して誕生した。使用しているシステムは、日本オンライン証券のものをそのまま、使用している。このシステムは構築当初より独自に設計、開発、運用するというインハウス化するというポリシーを持っている。これはオンライン業務に特化し、条件注文等他社と差別化する機能やサービスを提供するためである。又、取引状況に応じて電話やメールでのアラートを通知し顧客の投資リスクを最低限に抑えるサービスを行っているが、「株はどこで買っても同じ」という商品の素性から売上が伸び悩む状況が続いていた。2002 年から「リスク管理追求型」をカブドットコムのコンセプトとして打ち出しその特徴を解りやすく明示した。又これに信用取引を加え、「条件注文」や「アラート機能」回数に関わらず返済手数料を無料にする「ワンウェイ手数料」や、財務指標等を相対評価する「株スコア」、過去の株価変動を元に定量的に推計する「約定確立予測」等、従来曖昧であった投資情報を可能な限り数値化して提供している。一方、社内では 4 つの統括部体制に編成し直され、「品質向上によるサービス UP と売上向上」、「合理化推進およびコスト削減」、「要員教育と知識共有」、「自己啓発の推奨」掲げられ、これをベースとして各部の目標、各課の目標が立てられ個人の目標にブレークダウンされ、少数精鋭の I T 推進体制が出来上がっている。国内証券では初めて顧客向け報告書の電子化を実現し、2003 年度には加えて電子透かし技術を採用し、複製や改竄の防止等セキュリティの問題解決にもあたっている。顧客側での郵送時間の排除や、カブドットコムの郵送コストや事務処理時間の短縮等、大幅なコスト削減も可能となった。又、電話、携帯等を含んだマルチチャネルに対応させ、空き時間の利用が可能な工夫もされておりサラリーマン投資家を確保している。カブドットコムでは、オープン系のシステム（サーバー 180 台）で稼働しており、従来の営業マンのノウハウをうまく数値化し COO の指揮の下、システム開発を行っている。又業界唯一の完全自社開発であり、これが DB のマネジメント情報の充実、DB を活用するためのアプリケーション開発や拡張に繋がっており、ひいては顧客への情報提供の WEB 化等、取り組み姿勢が独自である。その結果、究極の CRM を実現し、現状では差別化が図られている。

### 株式会社岡村製作所

株式会社岡村製作所（以下、岡村製作所と略す）は顧客満足度向上のため業務改革を行うと共にシェアアップを狙い、「空間に夢を創ります。」というスローガンを掲げ営業活動革新プロジェクトを立ち上げた。既に、物件情報の共有化と売掛金管理業務の効率化の為販売系システム「SHIP」(Salesmanship Innovation Project)が稼働していたが、価格競争の激化や海外メーカーとの競合から顧客満足度向上への施策が必要になってきた。加えて戦略的営業活動を行っていくため、「顧客情報の共有化」、「営業プロセスの可視化」、売上額が面談時間に比例するという仮説から「面談時間を1.5倍」という目標を立てSFAの構築を行った。SFAシステムでは従来営業員が作成していた帳票は14帳票あったが、これを2帳票にすると共に、各部署が必要とするデータが即出力できる仕組みとなっている。又、WEBアプリケーションとしたことで、モバイル環境でも稼働が可能で、現在200名余の営業員が営業活動に使用している。モバイル利用により、休日出勤の減少、移動時間の減少など効果が出している。又、目標とした面談時間もシステム導入前と比較し95%UPとなり、目標を達成した。なおかつ、本システムで収集された営業情報を製品調達計画部門・工場・購買部門等にグループウェアのレプリカにて開示することにより、他部門での計画・予測等に寄与しており、企業全体への効率化へも繋がっている。顧客満足度向上の為、前述したSFAに加えて営業簡易提案システム(T-box)・標準提案システム(POPYE)そして高品質CGシステム(ORVS)がある。T-boxは、営業員が簡単なオフィス提案をデザイナーに依頼せず作成できるツールとして開発されたシステムで、レイアウト作図機能、CG機能、ウォークスルー機能を持っており、短時間で顧客と打ち合わせながらの概略レイアウトが可能なることから他社との差別化の道具ともなっている。これらの効果は全社的に見ることができ、SFAからの情報提供と合わせ生産部門で展開中のOP S (Okamura Production System)活動により、製造リードタイムは大幅に短縮をしており、棚卸資産も97年当時からの60%になった。営業面では大手3社がシェア70%を占めているが、その中でも26.6%を同社が確保しており、7年間で7.2%と大きくシェアをUPさせている。(出所：日本経済新聞社「市場占有率」)提案力強化、物件管理強化等テーマはよく取り上げられる部分でもあるが、生販システムの横断的な視野から捉え、設計支援部分等はIT部門が持続的に努力され、前述した効果が得られているものと判断できる。本プロジェクトは営業業務革新プロジェクトとしてそのTOPがリーダとなり推進しており、全社的な業務改革も行いながら、IT部門の地道な又持続的な努力も加え評価できる。

NTTコムウェア株式会社

NTTコムウェア株式会社（以下、NTTコムウェア）は顧客へトータルなITサービスを提案し提供していくSI企業である。同社ではソフトウェア開発を主務とする社員のコラボレーションを迅速に行うため、ネットワーク基盤の整備を主体として業務インフラ～IT技術の導入と変革を行う中で、顧客ニーズを意識しながら社内においてパイロット的に検証し、得られた結果に基づきカスタマイズを重ねソリューションを提供している。IT推進体制は経営戦略会議で方針が決定され、経営企画部がグランドデザインを方向付ける。ビジネスイノベーション本部が自社で開発・販売している商品を社内で使用し商品化を推進している。システム本部はグランドデザインに基づき最新IT技術の導入、それに伴う技術者の育成、コスト削減を行う。サービス本部は保守・運用を一元化しITサービスの向上とコスト削減を実施している。これらの各本部が連携をとりながら、ビジネスプロセスの全体最適化と個別システムの連携を図っている。NTTコムウェアではグループ会社を含めた業務APの統合と連携により効率経営を目指しているが、単なるシステム共有だけでは済まされない課題が発生する。グループ会社を含めてITインフラを共有することで、認証方法、全使用端末のセキュリティ管理方法等を統一している。これらを実現するためのベースとして「LAN情報管理サービス」がある。LAN情報管理サービスはPC、サーバーなどのH/W、S/W情報を自動収集し、資産管理、ソフトのライセンス管理は勿論のことウィルス対策ワクチンの更新状況、ワクチン配布等から保守期間の管理までを行っている。統合認証サービスは約9000名の全社員へ電子証明書を発行し、所属/役職に応じたアクセスコントロールを実現することで高度なセキュリティ確保の実現と、社内システムへのシングルサインオンを実現している。ベースとなるネットワークは社員のみ使用可能な「純正ネット」とパートナー会社が使用する「混在ネット」の2つのネットワークから構成され、混在ネットから純正ネットへのアクセスはMACアドレスフィルタリング等でセキュリティを確保している。個々のシステムの連携と最適化を行いながら、経営方針とリンクしたPDCA、ビジネスプロセスのフロールー化、背中合わせの情報漏洩、リスクマネージメントを優れた技術でカバーし実行している。