

## 経営とコンピュータ

三洋証券株式会社 取締役社長 土屋 陽一



私が野村證券に入社して間もない昭和42年に、当時の奥村綱雄会長がMIS (Management Information System) 視察団の団長として訪米され、帰国後、盛んにMISの重要性を説いておられたのを覚えている。その頃、MISに対する経済界の関心は高く、その構築に取り組んだ企業も少なくなかったが、結局、見るべき成果はあがらなかった。データベースやデータコミュニケーションのテクノロジーがまだ成熟していなかったうえに、コンピュータの処理速度が遅く、メモリーも高価であったことがネックになったと言われている。しかし、今ではワークステーションが10年前の大型機並みの処理速度を持ち、メモリーのコストも10年前の20分の1以下になるなど、ハードウェア、ソフトウェアはめざましく進歩している。それにもかかわらず、MISの利用例は都銀の3次オンラインのALM (Asset Liability Management) に片鱗が見られる程度であり、当時考えられていた域をいまだに実現できないでいる。これは、使う側のヒューマンウェアの進歩が追いついていないからではないだろうか。

『コンピュータをうまく利用した会社が生き残る』というのは私の持論だが、それにはやはり、ヒューマンウェアの進歩が大きな命題になる。経営者にとって、コンピュータの利用目的は経営の効率化すなわち人・物・金という経営資源を最も有効に活用することにある、私はそれを『省力化』と、私なりの造語だが『増力化』のふたつに分けて考え、実践している。

省力化投資については、人件費の削減など効果の数量的な把握が可能なので、投資対効果の判断

が比較的容易であり、経営判断を誤ることは少ない。反対に、増力化投資については、効果を数量的に測定しにくい戦略システムの構築が大半であるため、投資対効果の判断は格段に難しくなる。

『数百万円の社用車1台を購入するのに議論が紛糾することはあっても、億円単位の大型コンピュータの導入については何の意見も出ない』とは、よく言われることだが、増力化投資においては経営者がコンピュータに対する知識を持っていないと余分な費用をかけたり、遠回りをしてライバルの後塵を拝するといった結果になりがちである。

日本でも増力化の分野でのコンピュータ投資が主流になってきたためか、最近、CIO (Chief Information Officer) と呼ばれる人が増えている。日本語に訳すと『情報統括役員』ということになるだろうが、その大きな役割は、コンピュータをよく知っていて、増力化投資に対して的確な判断を下すことにある。米国では、CIOの肩書はCEO (Chief Executive Officer) やCOO (Chief Operating Officer) とともに、会長、社長の肩書以上に重視されているそうである。増力化投資の判断はそれほど重要であり、しかも難しいということなのであろう。

省力化と増力化とではエンドユーザーの層が異なるのも、判断を難しくしている原因である。省力化の場合は利用部門が特定されていることが多く、また、日常業務が対象になるだけに、ユーザーの習熟も早い。これに対して、増力化のためのシステムは利用部門が幅広く、時には顧客がユー

ザーになることもある。したがって、分厚いマニュアルを読んだり、十分な研修を受けたりしなければならないようなシステムは、どれほど高機能であってもほとんど使われないといっよい。

留意しなければならないのは、システム技術者は、どうしても入力と出力をコンピュータ中心に考えがちだということである。彼らはキーボードを使うことが入力であり、ディスプレイに表示することが出力であるとして、システムをデザインする。しかし、ユーザーにとっては、キーボードの操作は出力であり、ディスプレイの表示を読み取るのが入力である。そうしたユーザーから見てむだな操作が多かったり、専門用語が並んだ難解なメッセージが表示されたりして、使う意欲を失わせるようなシステムが少なくない。せっかくのシステムを宝の持ち腐れにしないためには、コンピュータをよく知ったうえで、ユーザーフレンドリーであるかどうかを評価することも欠かせず、それが一層、判断を難しくしているのである。

ここで、三洋証券の増力化投資の例をふたつほど紹介すると、まずSIRNIS(Sanyo Investment Research New Information System) という情報システムがある。

これは、若手営業員やカウンターレディーと呼んでいる女子営業員の戦力化をめざしたシステムで、ベテランでなければ難しかった株式投資分析やそれにもとづく投資相談業務を、コンピュータの力を借りて、若い社員でも容易にできるようにしたものである。つまり、経験の浅い営業員でも、このシステムをうまく利用することによってベテランと同じ力を発揮できるという、一種のエキスパートシステムといえよう。

もうひとつは顧客を対象としたPASPORT(Personal computer Analysis System for your PORTfolio) という在宅取引システムである。

つまり、顧客が自宅のパソコンと当社の大型コンピュータとを接続し、当社の提供する投資情報を利用して自分の判断で株式などを売買するシステムである。当社にとっては営業員を稼働させなくて済み、顧客にとっては自分のペースと判断で在宅取引ができるということで、両者のニーズがマッチして利用者は着実に増えている。

コンピュータ戦略を積極的に進めてきた当社だが、社員の中にはいまだにキーボードアレルギー患者が少なくない。5年ほど前に電子メールシステムを稼働させたのも、社員のキーボードアレルギーを払拭するのがひとつの目的であった。スタート当初は利用数が伸び悩んだが、マンマシンインターフェイスの改善向上により、現在では月間10万通以上のやりとりが行なわれるようになっている。重要な連絡事項や人事異動の辞令報も電子メールで流すので、今では全社員が利用するようになり、当社のコミュニケーションツールの大きな柱になっている。

文部省の新学習指導要領によれば、平成5年4月1日から中学校の『技術・家庭』教科に『情報基礎』が新設され、「コンピュータの操作等を通して、その役割と機能について理解させ、情報を適切に活用する基礎的な能力を養う」ことになっている。文部省はまた、小学校においても、コンピュータを利用して授業を効果的に進めるCAI(Computer Assisted Instruction)を導入する方向で指導すると聞いている。私は社内で『ペンよりキーボード』を合言葉として、積極的にキーボードに触れることを奨励しているが、あと10年もするとCAIで育ててキーボードに抵抗のない社員が大半を占めることになるだろう。当社が進めている『1人1台のコンピュータ』体制も数年内に実現する。ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアの三拍子がそろそろ時を、今から大いに楽しみにしている。