

## 第2回OR企業サロン報告

# 三洋証券の情報戦略

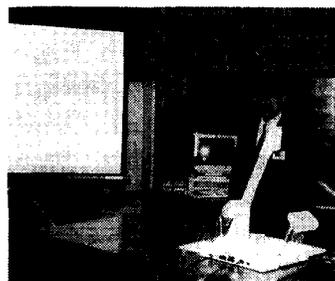
- ゲストスピーカー 三洋証券(株) 社長 土屋陽一
- 1989年9月12日(火) 18:00~20:30 学士会館

今回は、三洋証券投資情報システムSIRNISのオンライン端末が会場に設置され、ゲストスピーカー自身の操作による同システムからの各種情報検索のデモンストレーションを中心とした講演が行われた。デモンストレーションに関連して提供された豊富な話題を紙面で報告することは技術的に不可能なので、以下では、このデモンストレーション以外の部分、すなわちスピーチの前置きおよび結論の部分のみについての要約を掲げる。

当社の場合、年間総経費に占めるコンピュータ関連支出の割合は、昭和56年(注。土屋社長入社年)時点で5%程度で、それは証券業界の平均的数字だった。当時、金融の国際化・自由化の進展が予想され、何か強みを持たないと当社のような中堅証券は生き残れないという危機意識があった。当社はその強みをコンピュータに求めた。そういう経緯で56年以来コンピュータ関連経費は増大し続け、現在では15%程度にまでなっている。おそらくこれは業界平均の2倍近い数字ではないかと思う。

当社ではコンピュータが金融・証券市場を発達させたのではないかと捉えている。たとえばグローバル取引、ATM(Automatic Teller Machine)による自由決済がその例であるし、最近の新商品もコンピュータがあってこそというものが多く、今(午後6時40分)ちょうどロンドン市場が開いているが、日本にいながらロンドン市場に對し売った、買ったということが出来るのは、まさにコンピュータのおかげである。東証の時価総額の伸びに比べ、証券人口(証券会社の従業員数)の伸びはそれほどでもない。これもやはりコンピュータの業務処理システムが発達したためである。コンピュータをうまく使うことが、変化が激しく、かつ競争の激しい業界で生き残る1つのキーポイントだと言えるだろう。当社がコンピュータに重点的な投資をしてきたのはそのような考え方による。

具体的にどのようにOA化を進めていけば良いかという点に関しては、当初いろいろ議論があった。昭和56年当時、中間管理者たちはキーボードに対して強いアレ



ルギーを持っていたし、トップはなおさらだった。そこで当社ではOA化をハイテク役員室から始めた。トップ・ダウンによる意識改革をやろうというわけで、机の周りに38台のディスプレイがあり、目の前で自由に情報が見られるようなハイテク役員室をまずつくった。

企業の資産はヒト、モノ、カネであるとよく言われる。モノに関しては在庫管理、POS(Point of Service)、カンバン方式などいろいろな形態のコンピュータ化が早くから進んでいた。カネに関しても財務管理から財テクに到るまで広い範囲でコンピュータが利用されてきた。当社では、ヒトつまり人事の面にコンピュータを利用できないだろうか考えた。一般にコンピュータを活用するさいに難しいのは、データ・ベースのアップデートである。ところが人事に関しては、データ・ベースのアップデートはそれほど難しくない。というのは、ある個人の生年月日というのは変わらないし、血液型、名前、卒業大学も通常変わることはないからである。現在は1人の社員に関し、950項目のデータを保管し人事管理に役立てている。また最初は生年月日や学歴のファイルとして使っていたが、現在はさまざまな統計処理をほどこして、どういう人間を採用すれば優秀なセールスマンになるかというような分析にも使っている。つまり優秀なセールスマンの入社時の属性を統計的に分析しておき、それに近い新卒者を採用することによって優秀な社員を多数採ることが出来るわけである。たとえば表彰されたセールスマンの数、中途退職したセールスマンの数、身長、体重、ローレル指数などを分析し、どういう体型の

人がセールスマンに向いているかということがある程度わかっている。また支店長と次席の組合せをどういう風にすれば支店の業績があがるかといった分析にも取り組んでいる。企業の資産として最も重要なのは何と言ってもヒトである。だからヒトをコンピュータによっていかに効率的に管理するかということが、企業の存続にとって大変重要な意味を持っていると思われる。

当社のシステムの特徴は情報系をIBMのコンピュータで構築し、業務系を日立で、海外系をワングで構築していることである。情報系のデータベースは400ギガ、業務系のデータベースは350ギガである。日立とIBMのホスト・コンピュータをハイパー・チャンネルでつなぎ、異機種結合が実現している。海外系は現在11カ国と結ばれている。

先に述べたように全体に占めるコンピュータ経費の割合が5%から15%に増大したのは、「省力化」ならぬ「増力化」に取り組んだからである。省力化というのは、バックオフィスにおいて10人でやっていた仕事がコンピュータ導入によって5人でできるようになるというようなものである。当社の直間比率は現在、営業1に対しバックオフィス0.6で、省力化は限界にきている。ちなみに米国の大手某社は1:2.2で、省力化という面では日本企業に比べずいぶん遅れている。他方、増力化というのは、その人の能力を増強するためにコンピュータを用いるということである。いわばセールスマンの武器としてのコンピュータ・システムである。当社のSIRNIS(三洋証券投資情報システム)はそのような考え方にもとづいて構築されたものである。

SIRNISの主な内容は投資情報、ニュース、リアル価格情報、ポートフォリオ管理、社内コミュニケーション、営業情報である。端末は現在2人に1台与えている。いずれは1人1台にまで持っていきたいと考えている。その障害となっているのは端末機の発する熱である。使用しているIBMの5550は、1台で人間3人分の体熱と同じ熱を発する。そのため現在オフィスは、冬は暖房が不要で、夏は冷房をいくらかけても室温が下がらないという状況になっている。また電力の面でも制約もある。しかしテクノロジーが進歩すれば1人に対し端末機3台という時代がやってくるだろう。つまり家庭に1台、通勤に1台、職場に1台である。そうなればセールスマンは会社にこなくても自宅で作事ができるようになる。現在は証券取引法でセールスマンが自宅で作事をすることが禁じられているが、コンピュータリゼーションの進展に



よってそのような制約も徐々になくなっていくものと思われる。

SIRNISは合計5000万画面からなるが、そのうち50万画面をPASPORTという名称で顧客に切り売りしている。

最後にもう1つSIRNISの特徴をあげよう。それはこのシステムにはマニュアルがないということである。最初は皆戸惑うが、慣れれば必ずダイレクト・アクセスができるようになる。良いシステムにはマニュアルが完備しているというようなことも言われるが、それは専門家の間に限った話ではないだろうか。コンピュータに触れたことのないセールスマンに分厚いマニュアルを渡しても、ゴミ箱行きになる可能性が高い。それよりは画面を順々に見ていけば、必ず目的とする情報にたどりつけるというようなシステムにする方が良いだろう。SIRNISをマニュアル不要のツリー構造にしたのはそのような考えからである。

## 質疑応答

1. 情報をどの程度まで公開するかということについて  
可能な限り情報をシェアしようというのが当社の考えである。経営には野球型の経営とラグビー型の経営があると思う。当社が目指しているのは後者である。つまりいちど試合開始のホイッスルが鳴れば、監督の指示なしに選手が自分の創意で一丸となってプレーするような経営である。そのためには情報の広い共有が必要である。
2. データベースの維持管理について

データベースは基本的には外部から「買う」ことにしている。顧客開拓用の名簿も外部のデータベース会社から購入している。アップデートはそれらの会社が担当している。株価、出来高などの情報は東証からリアルタイムで送られている。(東大：白石弘幸)