

## 業務と情報システムを 変革する経営判断

株式会社 NTT ドコモ

執行役員／情報システム部長 **西川 清二**



### 1 画期的な顧客情報管理システム 「ALADIN」誕生

私は、昭和55年に日本電信電話公社に入社しました。その5年後に民営化されて電電公社はNTTになり、そこからデータ通信部門が独立してNTTデータに、さらに移動体通信部門が独立してNTTドコモになりました。

NTTドコモはいままでこそグループ全体で2万3,000人の大企業ですが、スタートしたときは2,000人くらいの組織でした。独立した会社としての体をなすうえでNTTドコモにも当然、情報システムが必要になるわけですが、システム技術者はほとんどNTTデータのほうに行ってしまい、無線技術者が中心のNTTドコモでは適任者がいません。私はNTTドコモに移ってから、移動体通信を全国的に一括監視制御するネットワークオペレーション・システムの構築に当たっていましたが、それが一段落したところで、ネットワークシステムもビジネスシステムも同じシステムだという乱暴な理由で情報システム部の所属になりました。もっとも、そのころのお客さま対応業務のやり方を横目で見ても、なぜそんなに面倒なことをしているのか、せっかくITを使うのであればもっとシンプルにすればいいのにと、つい口をはさんだのがきっかけだったのかも知れません。

出来たばかりのNTTドコモにとって、急拡大する携帯電話ビジネス市場の中で、最重要経営課題の

一つが大量販売を効率的に実現するための業務処理システムの構築でした。

そのころ、情報システム部門はビジネス部門から言われたことをシステム化すればいいと考える幹部が多い中で、我々はこれまで部門ごとの個別最適を請け負ってきた面はあったにせよ、現業務の詳細とデータの流れは抑えている立場であることから統合的な見地から全体最適の提案ができるのではないかと考えました。そこで提案したのが、顧客情報管理システム「ALADIN」(All Around DoCoMo Information systems)です。

それまで携帯電話の申し込みをするときは、お客さまご自身で記入された申込書をカウンターで受け取ってから、申し込まれた留守番電話などの付加機能サービスが利用できるまでには数日かかるという状態でした。それが今では、カウンターの担当スタッフがサービス・オーダーを伺い、住所・氏名や生年月日などの基本情報をシステムに入力し、その情報を基に自動的に与信チェックが行われ、問題がなければ電話番号が携帯電話に書き込まれ、必要な付加サービスの情報もネットワークに伝達することで携帯サービスが瞬時に開始できるようになりました。さらにその場で売上計上され、販売数がプラスされるとともに在庫データから1台分引き落とされます。ALADINはこうした一連のプロセスをお客さまが来店している間にすべて完結します。その結果、全国でどこの店舗でどの機種がどれくらい売れたか、在庫は何台あるかといったデータがリアルタイ

ムに把握できます。

## 2

### リアルタイム・ マネジメントの実現

ALADIN誕生に至るまでには、大変なドラマがありました。

そもそも一番の課題は、増える一方の来客にショップがどう対応するかでした。それまでは、バックヤードで処理できる仕事は全部後ろに回して「前さばき」を短くするようにしていました。それに対して情報システム部は、お客さまがいる間にすべての業務を目の前で完結するという、まったく逆の方法を提案したのです。するとビジネス部門は「冗談じゃない！ そんなことをすると余計にお客様を待たせることになる」と猛反発しました。「情報システム部はビジネス部門から言われたとおりのものを作ればいいんだ」と。それに対して当時の副社長が、「各部門の言うとおりに作ったら部分最適になるだけだ。いま作ろうとしているのは部門システムではなく、全社のためのシステムだ。部門をまたいで全体の業務の流れを俯瞰できるのは情報システム部門しかないだろう」と一喝してくれたのです。それから情報システム部が作成した叩き台を元にみんなが一つになって業務のあるべき姿を議論しようという雰囲気は一変しました。あれは大きかったですね。営業からは「現場のことなど何もわからないくせに」などといろいろ言われていたのですから…。

情報システム部が逆転の発想をしたのには理由があります。当時、お客さまに書いていただいた申込書はドコモショップからバイク便で集中センターに運び、オペレーターがデータを入力していました。そこで判読できない文字があったり契約約款に合わない申込内容が記載されているとシステム入力が出来ないので、お客さまに連絡して確認し、再入力しなければなりません。そこで、入力作業の後戻りをなくすため、入力項目の相互チェックを強化することで、わからないデータがあればその場でお客さま

に確認し、すべての業務をお客さまがカウンターにいる間に完結させます。即ち、データの発生元であるショップのスタッフが責任を持ってデータを入力できる仕組みを作ろうと考えたわけです。とは言っても、本当にこれで業務が回るのかという不安が全くなかったわけでもなかったので、急遽プロトタイプを開発し、本番さながらの模擬店を作って業務テストしました。そして、全国のドコモショップからスタッフを集めて「これでやれそうか」と聞くと「やれます」と言ってくれたのです。

ALADINの開発導入が決まってからは全社挙げて支援体制が立ち上げられ、1996年から1997年にかけてシステム移行が完了しました。その成果は、窓口業務のスタイルを変えたということにとどまりません。お客さまに対してはお申込みと同時にサービスが提供できることになったことは勿論、最も顕著だったのは、バックヤード業務が解消されて劇的な人員削減がなされ、時間外労働も激減したことです。自動化による工数削減とミスの解消も大きな効果でした。

ALADINは、顧客増加にそなえた拡張性やコストを考慮して、メインフレームではなくオープンシステムによるクライアント／サーバー方式で構築しました。このようなミッションクリティカルなシステムにオープンシステムを適用することは当時としては世界初の大きな挑戦でした。他にもさまざまなチャレンジがあり、大変苦労したシステムでしたが、ALADINがリアルタイム・マネジメントの威力を発揮し、以降のNTTドコモの業務改革の基礎となっています。リアルタイム・マネジメントとは、業務の発生元が責任を持ってデータを入力して即時処理することで、「業務の流れとデータの流れ、金の流れとデータの流れ、モノの流れとデータの流れが一致し、システムにより現実の経営の姿がリアルタイムに把握できる」というマネジメント環境を指しています。これによって業務効率化が進み、NTTドコモの競争力は飛躍的に向上しました。

## 3 情報システム部門の役割は業務改革の案件を経営判断の提案につなげること

ALADINの成功で、全社の意識が一変しました。情報システム部が言っていることは正しいということになり、情報システム部門のステータスが一気に上がったのです。その後、「DREAMS」(DoCoMo Realtime Management System)を提案したときも、面と向かって反対する幹部は皆無で、前向きな意見が大勢を占めました。

DREAMSとは、営業業務で成功したALADINの思想をそのまま企業活動全業務に適用したシステムで、日々発生するさまざまな業務データをリアルタイムにシステムに反映させ、「人の流れ・モノの流れ・お金の流れ・業務(勤務状態も含む)の流れ」と「データの流れ」を完全に一致させています。ヒト・モノ・カネの動きをリアルタイムにシステム上に反映させることで、その日の債権・債務の状況や携帯電話の販売実績、在庫、社員の勤務状況やプロジェクトの収支に至るまで、日々の経営状態が画面上で把握できます。

業務フローとデータフローを一致させる上で工夫したのは、業務が発生する都度、業務担当者がデータを責任をもって入力するためのポータルの部分です。単なるデータ入力だと必然性と正確性に欠けるため、それを日常業務の中で抵抗なく行えるよう、毎日の業務で必ず使うスケジューラーとワークフローツールを組み合わせた仕組みを考案しました。例えば、出張申請や時間外申請、年休申請などの勤務関連申請の入力は、スケジューラーを使って入力し、ワークフローツールと連携させて、承認プロセスに回ります。そして上長による承認処理が行われると同時に、その承認内容で基幹データベースが即時に更新され、システム上ですべての業務が完了します。コンピュータの持つ機能を存分に活かして日々の業務プロセスとITを連動させることによって、無理のない業務運用ができるようにしたわけです。

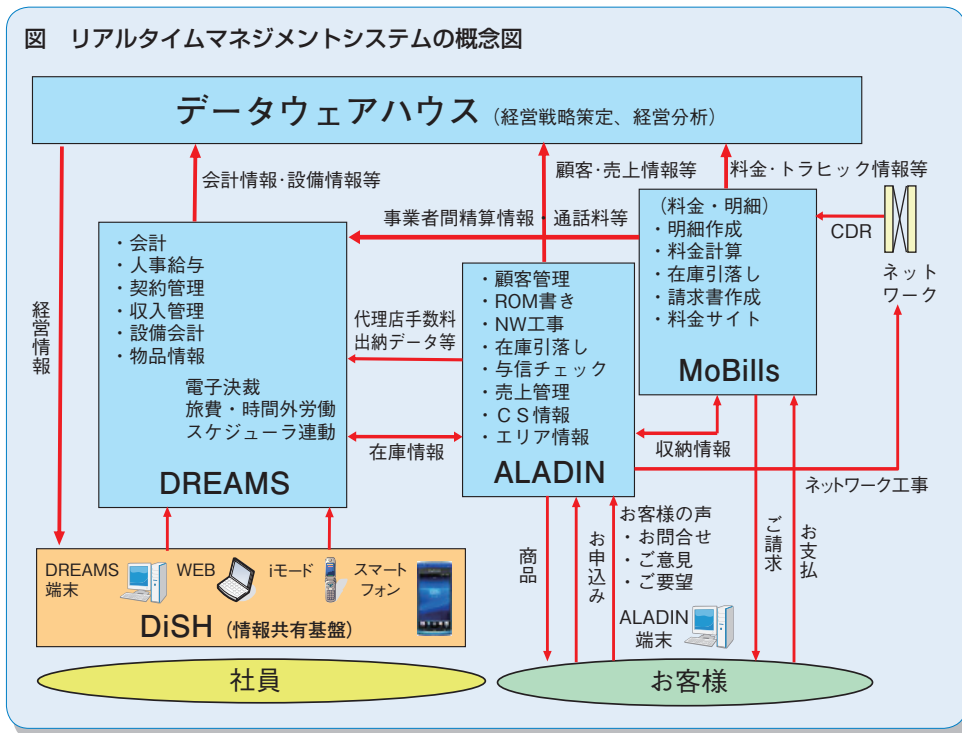
DREAMSの特徴がおもしろい形で現れたのが「モニタリング機能」です。これは、各部門などの交際費やタクシー費などの費用を全社で情報共有し、他部門からも閲覧できる仕組みです。それまでは、経費削減を言ってもなかなか効果が出なかったのが、DREAMSで「経費を使ってもいいが、その情報を全部公開するので社内に対して説明責任を果たすこと」としたところ、経費削減が一気に進んだのです。

ここ10年の間で、5,800万人を超える契約者の料金プラン、オプション、通話料、パケット料金等を計算し請求書を作成するまでを担当する「MoBills」や、ドコモの情報共有基盤である「DiSH」、更にこれら基幹システムからのデータを分析処理する情報システムに相当する「データウェアハウス」も加わって、NTTドコモではITによる業務の自動化が大きく進み、いまや情報システムは会社の神経網として不可欠なものとなっています。(図参照)

このような歩みを振り返ってみると、情報システム部門として大切なことは、基本的な構想を固めて全社最適な業務運営形態とこれを実現する情報システムのグランドデザインを描き、「人も金もこれだけかかりますが、それ以上の導入効果があります」ときっちり説明して、その上でトップに決断してもらうことだと思います。心強かったのは、ALADINのときのトップの支援でした。あのとき副社長のバックアップがなかったら、ALADINは日の目を見ることはなかったでしょう。

彼は私にいつも「おれに経営判断させるものを整理して持ってこい」と言っていました。従来であれば、業務ごとに現状の問題点を洗い出して、その対策を練るということでしたが、彼曰く、このやり方では現状の問題点は時間が経つにつれ際限なく発生し、結局、本質は何も変わらず、単にリソースを青天井に食いつぶしてしまうという危険性があるというのです。これに対し彼は経営判断を求める手法として、グランドデザインの核となる「業務水準とシステム化の枠組み」を決めるというやり方を求めました。即ち、業務改革を行うに当たって、そもそも

図 リアルタイムマネジメントシステムの概念図



大規模システムが稼働しているいま、常に4つのテーマを意識しています。①システムの安定稼働の推進と新サービスの効果的な提供、②ITを使った業務改善の実施、③データ活用支援による経営戦略策定への貢献、④セキュリティの強化、です。これらはいずれも会社の経営方針がどんな風に変わったとしても普遍的なテーマだと思います。

人材育成についても力を入れています。結局のところOJTが最も効果的だと思っています。知識やスキルの研鑽もさることながら、

その業務の目的は何か、そしてその業務の本来達成すべき業務水準は何か、さらにその業務水準のうち、システムはどこまでサポートするのか、最後にシステムがサポートしない部分はどのように対策するのか、例えば人手でやるということを経営者／情報システム部／ビジネス部門の三者が議論して決めて行ったわけです。要は経営者が直接議論に参加して、業務区分ごとに**経営判断、即ち割り切り**をしたのです。例えば、「ここは100点取らなくていい、70点でいい」といった感じです。こうした割り切り方は経営者でないと出来ませんし、これで決めたことに対しては、ほかから文句は言わせません。だから、現状の問題点を洗い出してその対策を練るのではなく、本来あるべき姿をまず考えろというわけです。もちろん副社長自身も、そこまでの責任を取るために業務の研究を徹底的にしました。「よきに計らえ」と言った瞬間に、すべてがだめになることを、よく知っていたからです。そのため、彼は決して「判断」と「責任」をなおざりにしませんでした。それが本当のリーダーシップなのだと、つくづく思います。

当社の場合、業務の最適化とITの両方への目配りが必要であり、その上で完璧な安定稼働やセキュリティに対する責務が求められるので、部員としては相当にきついと思います。それだけに、他部門からは情報システム部の人間に来て欲しいという依頼が多く、実際、転部しても評価は高いようです。

情報システム部が創り上げたシステムも高く評価されていますが、そのレベルを維持し、さらに高めていくためにも、常に気持ちを引き締め直しています。

名称：株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ (NTTドコモ)  
 本社所在地：〒100-6150 東京都千代田区永田町2-11-1  
 営業開始日：1992年7月1日  
 資本金：9,496億7,950万円 (2011年3月31日現在)  
 営業収益：4兆2,243億円  
 営業利益：8,447億円  
 従業員数：11,062名 (グループ22,954名)  
 事業内容：携帯電話事業、クレジットビジネス、無線LANサービス、通信販売など (2011年3月31日現在)  
 URL：<http://www.nttdocomo.co.jp/>

取材・文／佐藤 譲