

〈論 文〉

情報システムと労働（2）

——商社の基幹業務における——

能 塚 正 義

I 企業の情報化と労働

- 1 企業の情報化
- 2 情報化の特徴
- 3 情報化の進展と労働

II 商社の基幹業務とX社概要

- 1 商社の基幹業務
- 2 X社の概要
- 3 X社の電子情報システム

(以上前号)

III 基幹業務における電子情報システムと労働

- 1 製品開発
- 2 売上の成約と情報処理
- 3 L/C開設依頼
- 4 通関の依頼と仕入高の確定
- 5 商品の顧客への納入
- 6 決済処理

IV 営業活動と情報システム

- 1 基幹業務と情報システム
- 2 営業活動と情報システム

(以上本号)

Ⅲ 基幹業務における電子情報システムと労働

前章で述べたように、X社では燃料化学事業部、食品事業部、繊維事業部、機械事業部の4事業部がある。以下において繊維事業部のスポーツウエア部第1課に所属する営業マンが、関連会社のデザイナーと共同して新しいデザインのゴルフウエアを開発したとして、売買契約にいたる過程とその後の業務が基幹システムを利用してどのように進行していくかを記述する。このゴルフウエアは、上海にある合弁の工場で製造される。

基幹業務の記述に入る前に、繊維事業部内のスポーツウエア部第1課の概要を記しておく。繊維事業部には、スポーツウエア部のほか、インナーウエア部、ニット部、アパレル部など、合わせて13の営業部と、開発部やライセンス部、企画調整部など4つのスタッフ部門がある。スポーツウエア部には、ゴルフウエアを担当する1課から野球関連を担当する4課まで、合わせて4つの課がある。第1課には課長以下、8人の営業マンと4人の事務職が配置されている。

営業マンはすべて4年制大学卒の男性で、平均年齢は40歳代である。営業マンの勤務時間は、午前10時から午後4時をコアとするフレックス制である。所定労働時間は週40時間となっているが、実際はそれを大幅にこえている。夜は平均して8時から9時頃までは確実に働いており、また土曜日の出勤もごく普通のことになっている。営業マンは、半期ごとの営業計画の達成を目指して業務を遂行する。営業マンの労働は、長労働時間のほかに頻繁な海外への出張などから、かなりのハードワークと考えられる。X社では、入社後3年から5年で一応独力で営業業務をこなすことができると考えられている。営業マンとして採用されても、その業務にむくむかないの適性があり、適性がないと上司が判断した場合は、管理部門や関連子会社などへの配転ないしは出向となることが多い。

事務職は、すべて短大および4年制大学卒業の女性で、近年は結婚後も勤務するケースが増え、平均年齢は30歳を少し越えている。事務職の勤務時間は午前9時から午後5時までであり、月に10数時間の残業がある。課に割り当てら

れている予算の制約もあって、いわゆるサービス残業もみられる。

事務職の職務は、①担当営業マンとの連携 ②X社内の関連する部門との書類の授受などのコンタクト ③取引先とのコンタクト ④電子情報システムへの入力など情報処理 ⑤出張の手配など庶務的業務 の5つからなる。事務職にとって、業務に関する知識やコンピュータ操作の技能などのほか担当する営業マンとの良好な人間関係の維持が求められる。X社では、事務職の業務は、取り扱い品目が同じ場合、1年程度で業務内容を理解でき、その後事務処理能力を高めて、3年程度で1人前になると考えられている。

部そして課には半期ごとの営業計画（売上高、売上総利益、経費など）があり、課全体としてその経費の範囲内で利益計画実現にむけて営業活動が進められる。

1 製品開発

1) 製品開発

新しいゴルフウェアの開発には、スポーツ用品専門店やスーパーマーケットなどでの需要の動向を把握することが必要である。取引関係にある納入先と連携しながら、価格や素材、人気の高いデザインなどについての的確に把握し、また関連する業界紙などの記事も参考にする。デザイナーとの共同で基本仕様が定まると、工場での試作、価格や品質、製造リードタイムなどについての検討が行われる。これらをふまえて、営業マンはこの商品のデザイン、品質など、商品の基本属性を形成し、把握していく。課内では、ミーティングなどでどこ
の客先では売れ筋がどうなっているかの情報交換が行われる。

2) 「商品コード」の登録

製品が新規に開発されると、まず「商品コード」の基幹システムへの登録が行われる。「商品コード」の登録画面は、[全社共通システム]にあり、事務職が、6～8桁のアルファベットと数字からなるコードや品名、単価、シーズン区分（「秋冬物」「春夏物」「年間商品」の区分で、在庫の管理のために利用さ

れる)などを登録する。

2 売買契約と情報処理

1) 売り契約の成立まで ——原価・利益の把握と与信管理——

営業マンは、開発された見本のゴルフウェアを持ち、従来から取引のあるスポーツ用品専門店や新規の顧客に赴き、売り込みの商談を行う。デザインや品質などの基本仕様と価格、そして納期や支払などの条件が合うと、売り契約が成立することになる。

この商談の進行過程において、営業マンは、商品の場地、通関に要する日数、通関後の商品の倉庫への入庫とそこでの検品などの作業内容、顧客へ納入する商品の荷姿とその時期などについて、細かく検討を行い、またその過程で倉庫業者や運送業者などとの間で事前の手配を行わなければならない。要するにこの取引全体の流れを構成し、必要な事前の手配を行わなければならない。輸入して販売する場合、上海における人民元での仕入れ価格に加えて、海上運賃や

	A	B	C	D	E	F
1	品番	H60973	倉庫料	50	租利金額	1253513
2	円貨金額	510	作業料	80	商品諸掛	392480
3	数量	1600	運賃	30	売上利益額	861032.8
4	海上運賃	40	口銭	15.3	金利	39200
5	海上保険	2.55	引き当て	70	売上純益額	821832.8
6	付属	5	内貨諸掛合計	245.3	純益率	0.36689
7	関税	501795	売り月	7月		
8	L/C	3825	金利	24.5		
9	ユーザンス	0	売り単価	1400		
10	通関費用	5	税番	6205.2		
11	口銭	0	税率	0.09		
12	その他	0	売上金額	2240000		
13	外貨諸掛合計	1065545	仕入金額	986487.2		
14						

図1 Excelによる諸経費や利益の把握

関税、通関費用、L/C 開設費用など多くの費目で経費がかかる。営業マンは、顧客との商談過程において、当該の製品をいくらで売ると、いくら利益が獲得できるかを把握しなければならない。このとき表計算ソフトが有効である。X社では、Excel が用いられており、図1のような Excel 上の表を用いて利益率など割り出している。X社ではほとんどの営業マンが Excel を、取り扱い商品の原価計算や売上の管理などに日常的に使っている。

営業上重要な意味を有する粗利率の決定は、交渉に柔軟性を持たせるために一定の範囲内で営業マンに委ねられているが、最終的には課長の決裁が必要である（課内における会議等対面での情報共有については後述する）。

営業マンが、こうした商談に臨む場合、売掛金の回収を確保するため、売り先の経営状態について知っておかなければならない。これまでにすでに取り引がある場合、その顧客は、基幹システムにある調査システムの顧客ファイルに登録されており、与信管理が行われている。営業マンは、商談に先立ち、基幹システムから与信残高を把握しておかなければならない。デスクトップ⇒[オンライン]⇒[全社共通照会システム]⇒[限度枠一覧照会]により、各顧客の与信（残高）状況を照会することができる。

新規顧客の場合には、調査部に顧客ファイルへの登録を申請することになる。X社の場合、この申請には課長の許可が必要とされている。課長は、取引の履歴の有無や他事業部門で把握している情報を収集し、また帝国データバンクなどにより当該企業の情報を入手して、その経営状況を検討する。その後事業部長の承認を経て、調査部に書類が回され、そこでも独自に検討が加えられる。調査部は、新規の顧客のデータを、顧客コードナンバーや与信高とともに顧客ファイルに登録する。与信の決定権は調査部が有している。¹⁾

事業部課内での営業マンから課長への上申、そして事業部から調査部への登録申請にいたる過程では、対面での会話と書類の受け渡しなど、従来型の情報処理が基本である。

以上からうかがわれるように、営業マンには、扱っている商品に関する豊富

1) 与信管理については、たとえば営業マニュアル事典編集委員会『営業マニュアル事典』（産業調査会営業情報推進センター、1995年）504-514ページ参照。

な知識や輸入にかかわる関税や決済などの知識、仕入先と顧客に関する知識、物流に関する知識、市場動向など多くの知識が必要である。交渉では一定の期間の取引をへて形成される顧客や仕入先との信頼関係が重要な役割を演ずる。

2) 「外貨契約報告」

売り契約が成立すると、営業マンは、上海の仕入先とFAXなどで連絡を取り、買い契約（仕入れ）のための折衝を行う。価格や納期の点で問題なければ、課内での事務処理が進められることになる。先に述べたように、X社では、各営業マンに女性の事務職が、営業マン二人に一人の比率で配置されており、主にこの事務職が営業マンと連携をとりながら基幹システムを使って事務処理を行う。

最初に行われるのが「外貨契約報告」であり、入力画面は〔繊維・営業システム〕から選択する。これは当該輸入契約の支払いに要する外貨を確保するためのものであり、印刷された同報告書は、課長の検印を付して財務部外為課に回付される。入力される主なデータは、輸出と輸入の別、成約日、外貨の種類、成約および予約金額などである。

財務部外為課では、このデータを外為システムに入力し（この時点で社内予約が発生する）、外貨契約状況を集約して、銀行に対して外貨予約をまとめて

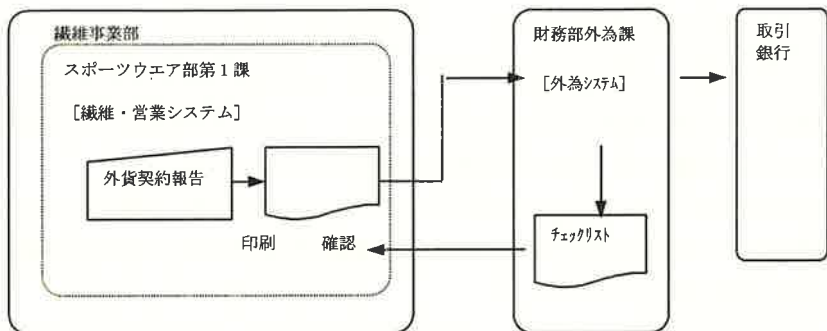


図2 外貨予約

行うことになる。予約状況は「契約チェックリスト」として毎日、営業のほうに回付されるので、営業部のほうで確認する（図２）。

3) 「輸入契約詳細」入力

営業部では、外貨を予約した後、当該輸入契約の詳細を〔繊維・営業システム〕に入力する。事務職は、まず、デスクトップ画面から、「オンライン」⇒〔繊維・営業システム〕を選択し、さらに「輸入契約詳細」入力画面を呼び出して（この場合、外貨契約画面からこの画面に移動することもできる）、契約内容に関する様々なデータを入力する。入力される項目は図３に見られるように、第１に、輸入契約ナンバー、担当課と担当者などの基本データ、第２に仕入先（SHIPPER）と原産地、品名、その分類名、数量と単価、輸入金額、外貨の基準レートなど、商品に関するデータ、第３に、積地と揚地、輸送方法など商品の輸送に関するデータ、第４に、FOBやC&Fなど建値とL/CやD/Pなど決済方法など、最後に仕入金額と必要になるであろう海上運送費・関税や通関費用などの諸チャージ、国内の運賃・倉庫料からなる販売直接費、売上金額とそれらから割り出された（予想）売上純利益から成っている。全体としてかなり多量の情報量である。

この入力するとき、契約ナンバーは営業のほうで採番し、入力する。課名と課コードおよび担当者名とそのコードはPCへのログオン情報によって自動的に入力される。また為替レートや予約金額など「外貨契約」で入力されたデータが自動的に転記される。

この入力について、X社では、情報を持っている営業マンが直接基幹システムに入力したほうが効率的で良いのではないかという意見もあるが、事務職が入力するほうがスピードも早いし、営業マンがそこまでする時間もないということで、事務職が担当している。この場合、入力すべき情報は営業マンが作成したExcelの帳票ないしは手書きのメモが営業マンから事務職に手渡される。

「輸入契約詳細」は、当該輸入販売に関する、純益も含めた網羅的な情報であり、後述するように、これをもとに「輸入買約」などの諸帳票の作成に必要な情報が営業システムに入力される。入力の後印刷される「輸入契約詳細書」

<輸入契約詳細>

処理区分 [] 1:新規 2:訂正 3:取消 4:照会 契約 No.

課コード 担当 () ○○○○ 先方 No. ()

SHIPPER () 海外加工場 () 積地 () 揚地 ()

リスク;為替 [] 品質 [] 納期 [] 販売 [] 1:自社 2:他社 通貨:

品名 () 商品コード 数量 単位 () 1:KG 2:PCS 3:M

売先 () 売り契約 No. () 販売単価 ()

原産 () 船種 () 1:SEA 2:AIR 3:トラック

為替予約 限月 () 外貨 () 建値 () 1:FOB 2:C&F 3:CIF

決済 () L/L/C P/P/D A/D/A レート

チャージ明細	%	金額	単価	金利 ()	基準レート ()
海上運賃	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	仕入れ金額	<input type="text"/>
海上保険	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	損失引当	<input type="text"/>
L/C 開設費	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	売上金額	<input type="text"/>
ユーザンス金利	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	粗利	<input type="text"/>
関税	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	販売直接費	<input type="text"/>
通関費用	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	売上利益	<input type="text"/>

図3 輸入契約詳細入力画面イメージ

は、営業マンがチェックして、課長の検印を付して課内に保管され、またそのコピーは繊維事業部内の輸出入部および物流部に回付される。

4) 「輸入買約」入力

事務職は、「輸入契約詳細」の入力の後、「輸入買約」を入力する。具体的には、「詳細」入力画面で表示される「買約」を選択すると、「輸入買約」入力画面に移動できる。「輸入買約」入力画面では、「詳細」入力画面ですでに入力されていた情報が自動的に転記されており、基本的にそれを確認することになる。「輸入買約」入力は、当該輸入取引を「買約」として確定するものであり、これによって買約高として[繊維・営業システム]上で確定され、その後このデータは管理の対象となる。プリントアウトされる「輸入契約カード」は物流部へ回付される。

いる企業の中にはグループウェアのワーク・フロー技術により、部門間の情報伝達をすべて情報システムにまかせている事例も見られる。

5) 「国内売契約」入力

次に、事務職は当該輸入品目の「国内売約」の入力を行う。買主名や、品名、数量、単価、金額のほか、決済条件、受け渡し条件、受け渡し場所などが入力される。該当する輸入買約番号も入力され、それとの関連付け（いわゆる紐付け）がされ、計上される。この入力をもとに「売買契約書」が3部作成される。そのうち2部は顧客に郵送される。そのうち1部は押印され、返送される。それは正式な契約書として営業部で保管される。（以上図4参照）

3 L/C開設依頼 — 輸出入部⇒外為課⇒L/C開設銀行—

X社における輸入代金の決済のほとんどはL/Cで行われている。繊維事業部を含め各事業部の輸入取引にともなうL/C開設依頼のための銀行との接触は、財務部外為課で一括して行われる。また各事業部から外為課への開設依頼のための事務処理は各事業部内の輸出入部によって一括して行われる。

前節で述べたように、営業で入力・印刷された「輸入契約詳細」は、輸出入部に回付されている。輸出入部ではこれを受けて、「成約カード」、「PURCHASE

CONTRACT」、社内用の「L/C開設依頼書」を作成する。「L/C開設依頼書」は、営業の課長および担当者、そして輸出入部の担当課長および担当者の検印が付されて、財務部外為課の方に持ち込まれる。

外為課では、採番を行い、開設依頼書の内容をチェックして、いくつかある取引銀行との取引状況を勘案して、その中から開設銀行を決定する。開設日の前日までに、役職者の銀行届け出印を付された「L/C開設依頼書」が銀行に渡され（通例、各銀行の担当者がFAXを受けて、受け取りに来社する）、またそのデータが外為システムに入力されて、開設依頼の業務は完了する。外為課では、為替の状況を毎日担当役員に報告する。

銀行では、依頼内容をチェックし（信用状統一規則に準拠しているか、L/C与

信枠を超えていないかなど）、L/C開設の可否を決定する。問題がなければ、上海にある通知銀行へケーブル打電し、L/C開設は完了する。銀行はX社の外為課に「L/C開設控え」を郵送ないしは持参する。

4 通関の依頼と仕入高の確定

1) 通関の依頼

仕入先はL/Cを受け取ると、契約内容にそって商品を輸出する。そして船会社から受け取った船荷証券やインボイス、パッキングリストなどからなる船積書類（SD；Shipping Documents）により、荷為替に取り組み、銀行にその買取を依頼する。外為課はL/C発行銀行からそれを受け取り、営業に回付する。営業では、上海からの「船積み通知」や「本船入港」予定などを確認しつつ、SDを物流部に回付して通関の依頼を行うことになる。

通関業務は、通関士の資格を有する海貨業者の手で行われる。X社では、海貨業者への通関依頼業務は物流部によって一括して行われる。通関業務の起点はSDであり、これは輸入した商品を受け取るために必要な書類である。

SDを受け取った当該営業部の事務職は、通関依頼の事務処理に進む。事務職は[全社共通システム]から「輸入通関依頼」の入力を行う。通関の依頼では、課コードや契約ナンバー、船名、建値の種類、金額、品名そして出荷先コードと会社名が必要である。入力の後、「輸入通関依頼書」をプリントアウトする。営業部は、印刷された通関依頼書にSDを添付して物流部に回付する。物流部では依頼した海貨業者にSDを回付し、通関業務を委託する。海貨業者はX社に常駐している。

2) 「輸入仕入」入力

海貨業者は、依頼されたとおりに通関業務を執行し、指定の出荷先（運送会社）に商品を納入する。その後商品は運送会社によって、倉庫に納入され、検品など必要な加工が施されることになる。

物流部では、海貨業者から送付された、通関費用や関税などの請求書をもと

に、それらの費用に関するデータを、[全社共通システム]のチャージ入力画面で入力する。そしてこれから出力されるチャージ入力票にインボイスやパッキングリスト、海貨業者からの請求書を添付して、営業に回付する。営業ではこれらの書類を確認として、[繊維・営業システム]上で「輸入仕入」入力を行う。この時点で、本輸入買約は「仕入高」として確定し、営業システムに計上される。海貨業者からの請求書は、それへの支払いを担当する業務部に回付される(図5)。

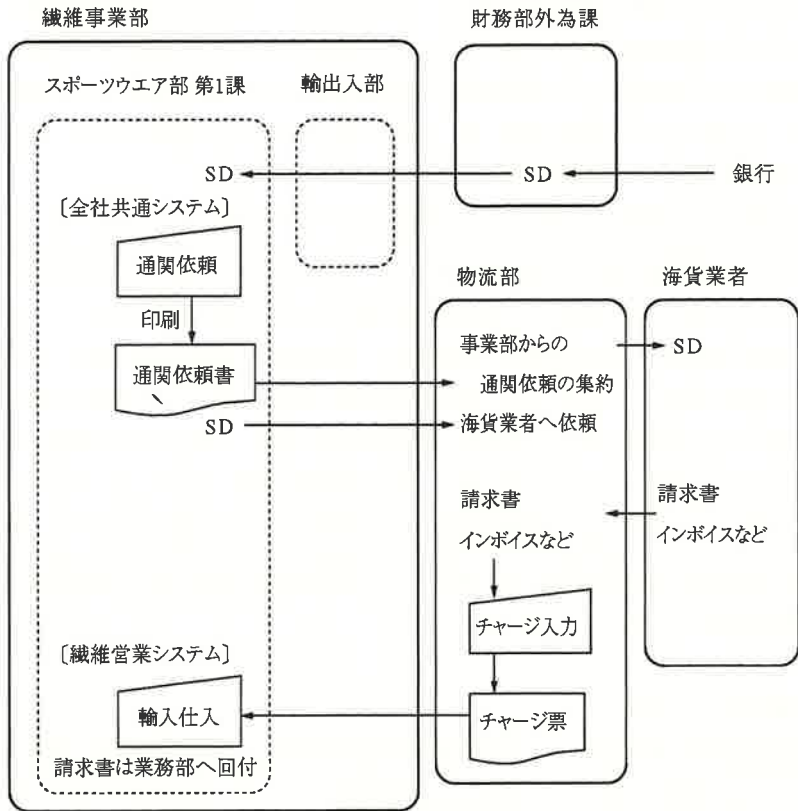


図5 通関依頼-輸入仕入

5 商品の顧客への納入 —— 「国内売上」と諸掛かりの入力——

営業マンは、通関後の商品の倉庫への入庫からそこでの作業、さらに顧客への納入にいたる過程を順に手配・指図し、確認する。そして運送会社の送り状、顧客からの受取書を確認して、商品が顧客に届いたことを確認して、「国内売上」入力が行われる。その後顧客への請求書（システムからのプリントアウトで）が發送される。

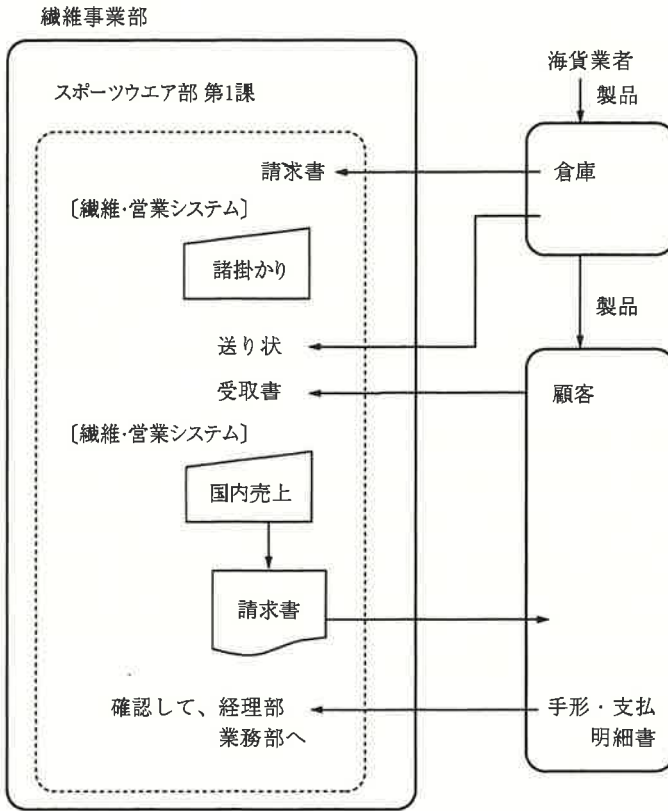


図6 商品納入・代金回収

また通関より後の国内配送と倉庫での加工などに要した費用の請求書が当該会社から営業に送られてくるので、それをもとにそれらのデータを、会計システムの諸掛かり現場入力画面で入力し、確定する(図6)。

6 決済処理

前項までで、本輸入販売に関わる商品の動きは完了した。後はカネの決済である。

1) 売上代金の回収

顧客からの売上代金の回収は営業マンの責任である。営業マンは各顧客に集金に出向き、現金、あるいは手形や小切手の形で回収する(また顧客から指定口座に振り込まれる場合もある)。営業マンが受け取った手形等は営業に持ち帰られる。そして事務職が領収書控えや支払明細書などを確認し、手形やその明細書を経理部へ回付する。さらに経理部から業務部に明細書が回付され、そこで[営業会計システム]の「売掛金残高明細」画面で売掛金の消込が行われる。顧客が手形等を持ち込む場合もあり、その場合は直接、経理部で受領する。

2) 海貨業者・倉庫業者への支払い

海貨業者への支払いも業務部で行われる。業務部は、回付された請求書にもとづいて、支払いの確認リストを当該営業部に回付する。営業のほうで確認された後、業務部が海貨業者へ支払う。さらにその後「出金票」が業務部から営業のほうへ回付され、支払いを確認する。倉庫など諸掛かりの支払いは、諸掛かり入力にもとづいて営業が行う。

IV 営業活動と情報システム

1 基幹業務と情報システム ——X社の特徴——

前章において述べたように、外国から商品を輸入して販売する場合、外国為替予約、LC開設、通関業務など、国内での仕入・販売と比べて処理すべき業務が多い。それに応じて社内での分業が必要となり、各部署の責任の明確化とその間の効率的な情報流通が求められる。

X社では、それらの業務に必要な帳票の作成、情報の保管、情報の流通・共有の手段として、電子的情報システムが用いられている。そして各部門における各種の帳票の作成に関しては、自動展開による二重入力回避など、その効率化が追求されている。しかし、部門間の情報流通に関しては、検印により責任の所在を明確にした帳票がその手段となっている。具体的には事務職がその帳票を関連部署に運搬するのである。前章において言及したように、この方法は、帳票による伝統的な情報伝達の名残りと考えられるが、外貨予約などにおける不正の除去を意図した、責任の明確化の必要性も背景にあるものと考えられる。

この点に関して、IT活用の点でより進んだ企業は、業務フローに沿って、電子的情報システムが情報を必要な部門に自動配信するワーク・フロー技術を採用している。この技術の導入には、業務フローの定型化が前提になり、また導入後はその固定化がもたらされる。X社においては、ワーク・フロー技術の導入は組上に上っていないが、本稿第2章注13で言及した、貿易業務の大幅な効率化を意図した国際的な電子情報ネットワークの構築や事務処理の迅速化に対応するためにも、この導入の是非を検討すべきであると考えられる。²⁾またその場合、社内における個人の認証システムの採用が必要となる。

本稿では、製品開発から買契約、外貨予約、そして製品の納入、代金の回収にいたる一連の業務が、基幹システムを使って進められる過程を記述した。そこで基幹システムは、帳票の作成、情報の保管、情報の流通・共有の手段とし

て用いられているが、その機能はそれだけではない。一般に、それは週報や月報などの形で営業活動全般の状況を表現した管理のための資料を管理者や営業現場に提供する。X社におけるこの側面については別稿の課題とする。

2 営業活動と情報システム

情報システムは、基幹系システムおよび情報系システムとからなる電子的情報システムと、会議などによる伝統的情報システムから構成される。その全体像の記述は別稿の課題とするが、会議など、伝統的情報システムについて簡単にふれて、本稿を結ぶことにする。

X社では、表1にみられるように、部および課レベルの会議が定期的開催されている。部レベルでは営業実績の点検が中心であり、課レベルでは、各営業マンの営業活動全般のほか、残業の削減など業務改革、また業界での売れ筋商品の動向などについて、交換が行われる。こうした会議による情報共有のほか、課長と営業マンとの間、営業マン相互間、そして営業マンと担当事務職の

表1 部および課レベルの会議

レベル	名称	開催頻度	主宰	出席者	内容
部	部長会議	月1回	企画調整部	部長・課長	営業実績について情報交換
部	部内ヒアリング	月1回	企画調整部	事業部長と部内の営業マン全員	営業実績について情報交換
課	課会議	月1回	課長	課内の営業マン・事務職全員	・課の経営計画案の作成 ・課内の営業活動全般 ・業務改革の検討など
課	ミーティング	毎週(月)	課長	課内の営業マン	営業活動の全般的情報交換

2) ワーク・フローについては、たとえば『日経情報ストラテジー』1994年7月号70ページ以降参照。ここではライオンにおけるワーク・フロー導入の事例が紹介されている。ライオンは歯磨き粉や洗剤など、同社の全商品の開発から生産計画作成にいたる一連のプロセスにワーク・フローを導入している。「製品の開発は5工程に別かれており、本社と8カ所の工場、3カ所の研究所が関係する。各工程では前の工程で決まった仕様をみて、必要な情報を自分の書類に書き写したり、情報を足しながら作業を進める」。このプロセスを経て最終的には技術標準書が作成されるが、ワーク・フロー・オートメーションはこの間の情報の流れを自動化する。

情報システムと労働（2）

間で、日常的に対面による情報交換が行われる。

第1課では、Lotus Notes の導入後、課長が、課会議に先だって議題などを電子メールで課員に配信するようになった。しかしイントラネットやナレッジ・マネージメントなど、社内における情報系システムの構築とその活用は今後の課題となっている。