

特別対談 人となり

阪急阪神ホールディングス株式会社

角 和夫 氏

特集

お客さまの声を聞く取り組み





ぶろろーぐ 人間なしに終わる / 鈴木 幸一 3

特別対談

人となり

阪急阪神ホールディングス株式会社 代表取締役会長 グループCEO 角 和夫 氏

株式会社インターネットイニシアティブ 代表取締役社長 勝 栄二郎

Topics

お客様の声を聞く取り組み

お客様の声がサービスを育てる / 黒澤 憲太郎 11

サポート向上推進プロジェクト / 大國 裕一郎 14

カスタマーアンケートを通して / 近藤 将吾 16

障害・災害対応 / 藤井 直人 18

システム担当者のリアルな本音に迫る / 向平 友治 20

IIJ Research となりの情シス 情シス人材に関するアンケート調査 22

人と空気とインターネット 変革のための方法論 / 浅羽 登志也 24

お客様探訪 vol.6 フリュー株式会社 26

インターネット・トリビア ドメイン名の根っこ / 堂前 清隆 28

グローバル・トレンド オンライン英語研修 / 矢代 香織 29

コラム パラアスリート 笹島貴明の ROAD to PARIS vol.2 / 笹島 貴明 30

ぶろろーぐ

人間なしに終わる

株式会社インターネットイニシアティブ
代表取締役会長 鈴木 幸一



「世界は人間なしに始まったし、人間なしに終わるだろう」。

学生時代に手にしたレイヴンストロースの『悲しき熱帯』の最終章にある言葉である。「人間なしに始まり、人間なしに終わる」——考えてみれば、当たり前のことなのだが、地球を襲っている異常気象が、化石燃料中毒に陥った人間に対する自然の報いかどうかはともかく、人間の欲望の爆発によって、地球という惑星に人類が住めなくなるだろうという予感が現実味を帯びているこの頃、レイヴンストロースの言葉が改めて脳裏に浮かぶ。遠い将来を予言する言葉ではなく、二世代か、三世代後には、実際に地球を襲っている状況ではないかと、ぼんやりとした思いから、より具体的にイメージされるようになっていく。

西側諸国はロシアのウクライナ侵攻に対し制裁を科しているが、化石燃料については、ロシアに依存する比重が高かったため、ロシアからの供給が制限されて、エネルギー危機に陥っている。経

済的にも深刻な状況が続いているが、「人間なしになる事態は、先に延びることになるかもしれない。豊かな生活への欲望を自ら制御して地球の環境を守るといえるのは、たとえ環境問題への危機の声が大きくなるうとも極めて難しいことなのだと、諦めに近い思いを持たざるを得ないのが、私なのである。

高齢者になると、誕生日に特別な思いを抱くこともなくなるが、九月に入るとすぐに、歳を重ねることに変わりはない。昔と違い、八月の半ばを過ぎても、秋の気配を感じる風に触れるわけでもなく、酷暑日が続くが、誕生日を迎える頃になると、気候はどうあれ、もう季節は秋のはずだとしんみりとした気分になる。物理的な時間の速さが変わることはないが、誰もが話すように、歳をとると、時間があっという間に消えていく。

昔、どこかで「年齢分の一」が、時の長さを感じる目安になると書いたことがある。生を享けて一〇年なら一〇分の一が一年の時間の長さであ

り、七〇歳なら七〇分の一が一年の長さである、と。いい加減な数字かもしれないが、時の長さが明確に意識されるようになる。一〇歳なら三六五日×一〇が生きてきたトータル時間で、一年はその時間の一〇分の一となり、七〇歳であれば三六五日×七〇がトータル時間で、一年はその七〇分の一の時間でしかなくなる。一年が当人にとって束の間の時間になるのは仕方のないことで、それが「老い」の感覚なのかもしれない。

九月の終わり、大阪に行った折、一〇年ぶりくらいで友人と食事をした。彼は八三歳になったという。若い頃から年寄りくさい顔をしていたのだが、そのせいか、かえって若返った表情になっていた。「もう要らない人間かも知れないけれど、いろいろと相談したいと言ってくれるので、まだ毎日、働いているよ」と。酒を飲みだしたら、昔とさして変わらない会話になった。およそ二人とも成熟とは無縁な人生のようで、飲み終わっての帰り道、ひとり笑うほかなかった。

人となり



阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役会長 グループCEO

角 和夫氏

株式会社インターネットイニシアティブ
代表取締役社長

勝 栄二郎

写真/渡邊 茂樹

各界を代表するリーダーにご登場いただき、
その豊かな知見をうかがう特別対談“人となり”。

第25回のゲストには、
阪急阪神ホールディングス株式会社代表取締役会長 グループCEOの
角 和夫氏をお招きしました。

弁護士だった父

勝 本日はお忙しいなかお時間を頂戴し、ありがとうございます。さっそく幼少期のお話からうかがっていきたいのですが、早くにお父様を亡くされたそうですね。

角 父は労働争議を専門にしていた弁護士でした。阪急電鉄の顧問もしていた父のところには、若い社員がよく書類などを届けに来ていました。その若手社員が後年、私が阪急電鉄に入社した時、人事部長になっていたのです。

勝 そうでしたか(笑)。

角 父は仕事柄、付き合いも多く、たいてい夜遅くまで呑んで帰ってくるので、朝、私が学校に行く時間帯はまだ寝ていて、平日に父と顔を会わすことはほとんどなかったですね。小学四年の時、父が亡くなったのですが、私は母に育てられたという印象が強く、父が他界したあとも生活自体に大きな変化はなかったというのが正直なところですよ。

勝 お父様から受けられた影響などはありますか？

角 父は休みの日、縁側で棋譜を見ながら碁を打っていました。そういう姿を見ていたこともあって、私も早稲田に入ってから碁を打つようになりました。

バンド活動に熱中した灘高時代

勝 灘中・灘高で学ばれましたが、どのような学生生活を送られましたか？

角 灘の校風が生徒を信用した自由なものでしたから、好き放題やらせてもらいました(笑)。

勝 大学は早稲田に進学されました。関西から東京に出てこられて、違和感などなかったですか？

角 ちょうど私がいた頃、灘校の東大合格者数が日本一になり

ました。それで仲間の多くが東京に出てきたこともあって、違和感などはなかったです。

勝 バンド活動に熱中されたとのことですが、始められたのはいつ頃ですか？

角 中学三年の時、神戸の三宮にあった楽器店でエレキギターを買ってもらって、夢中になりました。楽しかったですね(笑)。ちょうどビートルズ、ベンチャーズが大流行し、日本ではグループサウンズのブームが巻き起こった時代ですから、加山雄三さんは我々団塊の世代のスーパースターです。

灘校時代にバンドを組んで文化祭で演奏したりしましたが、その時のメンバーは、リードギターが東大を出て関西電力に勤め、ベースが京大から弁護士になり、ドラムスが慶應の医学部を出て医者になり、私が早稲田から阪急へ就職しました。

勝 皆さん、すごいメンバーですね(笑)。その後、再結成などはされてないのですか？

角 各々がバラバラの分野に進んだので、なかなか全員が集まることはできなかったのですが、ベースを除いたメンバーで一度だけ同窓会を開いたことはあります。

座右の銘は「流水不争先」

勝 囲碁は今でも打たれるのですか？

角 そうですね。日本棋院の理事として普及にも力を入れていますし、定期的にプロと打ったりもしています。棋士の井山裕太さんが七冠を獲った二〇一六年、井山さんに打っていたことのあるのですよ。もちろん勝負には負けましたが、その時に七段をいただき、井山さんの七冠の署名が入った免状を大切にしています。

勝 囲碁の言葉で好きなものがあるそうですね。

角 一九五二年から本因坊を九連覇した高川格^{なががわ}先生が揮毫

勝 していた「流水不爭先^{りゅうすいせいせうせん}」という言葉です。

勝 どういう意味ですか？

角 「川を流れる水は先を争わない」という意味で、奇手奇策を用いることなく、自然な流れを重んじた高川先生の棋風を言い表しています。

勝 素晴らしい言葉ですね。角さんの「人となり」にも通じるところがありますね。

阪急電鉄に就職

勝 大学卒業後、阪急電鉄を就職先には選ばれました。

角 実家が宝塚でしたから、小さい頃から阪急百貨店で買い物をし、宝塚歌劇にもよく連れて行ってもらったり、生まれて初めてナイフとフォークで洋食を食べたのも宝塚ホテルでした。そんなふうには小林一三^{こばいちぞう}が築いた阪急沿線の生活圏で大きくなりましたから、阪急という会社には親近感がありました。

当時は今のように転職するような時代ではなかったので、一生勤めあげて振り返った時、後悔しない会社に入りたいと考えていました。あとは、食品なら食品、医療なら医療といった単一の業種より、阪急なら、鉄道をはじめ、文化事業や街づくりなどいろいろなことをやれそうだという期待もありました。

勝 入社後、運転士からキャリアをスタートされたそうですね。角 最初に現場を経験できたのは大きかったです。管理部門からスタートしていたら、社長にはなれなかったと思います。

勝 やはり現場は大事ですね。鉄道分野にはどれくらいいらしたのですか？

角 一九七三年に入社してから二〇年間、鉄道でした。その後、経営政策室というところに行き、鉄道の設備投資計画や

新規事業として西宮に葬儀会館をつくって葬祭業に参入したりしました。

社長として数々の改革を断行

勝 二〇〇三年に社長に就任されて、バブル期の負債を処理すると同時に、さまざまな改革を実行されました。

角 一〇〇年以上の歴史を誇る阪急グループの前半五〇年は小林一三が直接経営にあたり、常に新しいことに挑戦し続け、多くの実績を残しました。一九五七年に一三が死去したあとは、三男の米三が一九五九年に社長に就任したのですが、一九六九年に急逝し、それ以降はどこか求心力を欠いたグループになってしまいました。そしてバブルがはじける直前になって、不動産投資に手を出してしまっただけで、まさに最後に残ったジョーカーを引いてしまったわけです。

私は入社以来、ずっと鉄道畑を歩んできたので、はたから見ていると、おかしなことをしているなという思いはありました。百数十円の初乗り運賃を頂戴するために、社員は朝から晩まで額に汗して働いている。それなのに、不動産投資に突っ込んでいった結果、億単位の土地の値段が大きく下落し、その後しばらくはバブルの後遺症に苦しむことになりました。情けない思いでした。

勝 負債の処理は、強力なリーダーシップのもと、トップダウンで進められたのですか？

角 「膿を出し切る」という決意でした。まず不採算事業から撤退し、次にやったのがホールディングス制への移行でした。

当時、阪急電鉄がホテル事業をやっているのに、新阪急ホテルという上場会社があったり、阪急電鉄でマンションを売っているのに、阪急不動産でも同じような事業を手がけていた。親会社も子会社も上場して、利益相反みたいなことをやっていた



のです。

それで二〇〇五年にこうした事業持株会社（親子上場）を廃止して純粋持株会社をつくり、阪急ホールディングスの下に電鉄、交通社、ホテルといった兄弟会社が並ぶ体制に変更しました。

勝 ホールディングス制への移行は大革命だったのではないですか？

角 バブルの傷が深かっただけに、思い切った改革をやらざるを得なかったのです。

ちょうど同じ二〇〇五年、阪神電鉄の株価が急騰していた。一般には、阪神タイガースが優勝したことによる「タイガース景気」だと見られていたのですが、銀行などは「これは裏で（株の）買い付けが行なわれている」と警告を発していました。すると案の定、村上ファンドが阪神電鉄株を買い進めていたのです。

勝 あの頃、阪神電鉄は赤字ではなかったですよ？

角 阪神はバブルの時でも西梅田開発だけに専念していましたが、バランスシートはピカピカでした。それで村上ファンドに目を付けられたのです。

勝 阪急と阪神は企業文化もまったく異なるので、（経営統合に際しては）社内にも反対意見があったのではないですか？

角 「バブルの後始末にようやくメドがたったところなのに、なぜ？」「村上ファンドに儲けさせるな」といった意見が大半でした。しかし個人的には、阪神と一緒にすることで梅田の街づくりをはじめ、さまざまな効果を発揮できる確信がありました。少年の憧れの甲子園と、少女の憧れの宝塚を持つことができるわけですからね（笑）。ただ、ご指摘の通り、阪急と阪神では沿線カラーが違いますから、お客さまからさまざまな声があがるのではないかとという心配はありました。

しかしあのまま放っておくと、村上ファンドに買われて、事

人となり

特別対談



角 和夫（すみ かずお）
1949年、兵庫県宝塚市出身。灘中学校・灘高等学校を経て、早稲田大学政治経済学部卒業。73年、阪急電鉄株式会社入社。流通本部流通統括室長、鉄道事業本部鉄道計画室長、取締役、常務取締役などを経て、2003年、代表取締役社長。05年、阪急ホールディングス株式会社代表取締役社長。06年、阪急阪神ホールディングス株式会社代表取締役社長。17年から現職。宝塚音楽学校理事長、公益財団法人日本棋院理事なども務める。

業ごとにバラ売りされてしまう。ここは経営統合しかない
と決断しました。たまたま直前にホールディングス制を敷いて
いたため、阪神の名前をそのまま残すことができたのも幸運
でした。

まずは従業員満足度

勝 角さんの経営哲学はどういったものですか？

角 常々言っているのは、従業員満足度を上げることです。従業員満足度が高ければ、良い商品・サービスを提供できる。それが実現できれば、顧客満足度が上がり、利益水準を保つことができ、株主に対する責任も果たせる。ですから、私は社員が仕事をしやすい環境を整えるために、可能な限り権限委譲するようにしています。ちょっと短気なところもあるので、おかしいと思うことがあれば怒ったりしますが、最近はそのも減ってきました(笑)。

勝 現在、阪急阪神ホールディングスは、鉄道、不動産、流通、エンターテインメントなど地域に根ざした幅広いポートフォリオを構成されていますが、今後の事業方針についてどうお考えですか？

角 阪急阪神ホールディングスの売上高は業界第三位、営業利益はトップです。売上の、コロナ禍前は鉄道と不動産がほぼ同じくらいで全体のベースになっていますが、鉄道に関しては利益が今の二倍、三倍になることはちょっと考えづらいので、伸びしろがあるのは不動産部門ということになります。
我々の拠点は関西ですが、万が一、自然災害などが発生した際のリスクも考慮しながら、首都圏あるいは海外に不動産を分散させ、投資も振り分けていく必要があると考えています。それで近年は、ASEANやアメリカでも事業を拡大しています。

関西の将来

勝 角さんから見た「関西の強み」はどんなところですか？

角 今年九月、東急が創業一〇〇周年を迎えましたが、関西では、それより三十七年早い一八八五年に南海電鉄が難波から大和川（堺市）まで蒸気鉄道を走らせました。神戸・大阪間は一九〇五年に阪神電気鉄道が営業を開始しました。そして一九二〇年に阪急電鉄、京阪電気鉄道が、一九一四年には近畿日本鉄道が開業しました。このように関西では早い時期から私鉄が多く生まれ、戦前までは、東京が「政治」官」の中心であったのに対し、「経済」民」の中心は大阪でした。

現在に目を向けると、関西国際空港と神戸空港という二つの二四時間運用可能な空港があるところが関西の大きな強みです。西日本で獲れた高付加価値の農産物を海外へ輸出するのに神戸空港の立地は最高ですし、東アジアやASEANからの来日に際し、成田や羽田より一時間早くアクセスできる点は、関西のアドバンテージになり得ます。今後の課題としては、神戸空港の二四時間化の早期実現と、神戸市街や新幹線の新神戸駅との南北動線を整備することです。

もう一つの関西の強みは、健康・医療産業だと思います。関西では京都大学、大阪大学、神戸大学をはじめとした学術研究機関や、産業界、行政が「関西健康・医療創生会議」に加盟しており、医療情報の活用という点では、関東に比べてまとまった組織があります。目下、「次世代医療基盤法」(二〇一八年施行)にもとづいて、医療情報のビッグデータ活用が進められています。まだまだ道半ばなので、関西がそうした流れを主導していけるよう環境整備を進めていきたいです。

勝 二〇二五年には国際万国博覧会(万博)が大阪で開かれます。推進担当として角さんは、どのような提言をなさりますか？

角 大切なのは、万博の開催期間中だけでなく、未来に何を残

せるかということ。一九七〇年の大阪万博では「千里ニュータウン」という新しい街をつくることができました。今度の万博の会場となる夢洲^{ゆめしま}では「未来社会の実験場」というコンセプトを掲げています。ここを舞台に大阪のレガシーになるような街づくりを進めていくべきだと考えています。

倫理観の再確認を

勝 これから日本はどのような方向に進むべきだとお考えですか？

角 私は、もう一度、日本が世界から尊敬される国になってほしい。そのためには、社会保障改革を進めるうえでも、財源を確保する必要があります。消費税の増税を含む歳入改革と、プライマリバランスの黒字化という旗印は絶対に下ろしてはいけません。そうでないと、日本の国際的な信用も競争力も下がる一方です。

勝 最後に、将来の日本を担う若い世代にメッセージをいただけますか？

角 戦後教育のなかで失われたものが二つあり、その一つが自分の国は自分で守るという信念で、もう一つが倫理観だと思えます。昨今の社会情勢を見るにつけ、経営者の倫理観が欠如していると言わざるを得ない。

私は年に一回、大阪大学と早稲田大学で学生に講義するのですが、財政規律と企業倫理については必ず話をします。特に宗教的な基盤がない日本では倫理に関する教育は不可欠で、学生も真剣に聞いてくれますし、積極的な質問も出てきます。このような時代だからこそ、「恥ずかしいことをしてはいけない」という基本的な倫理観を再確認してほしいです。

勝 本日はたいへん示唆に富んだお話をうかがうことができました。ありがとうございます。

人となり

特別対談



お客様の声がサービスを育てる

通信サービスの重要性が増すにつれ、障害が発生した際には、その影響は社会全体に、無際限に広がっていく。IIJは通信事業者として、どのようにお客様の声を受け取り、業務に活用しているのか、その心構えを述べる。

IIJ サービス統括本部長
黒澤 憲太郎

社会インフラとしての通信サービス

去る七月上旬、KDDIが提供するモバイルサービスで大規模な通信障害が発生したことは記憶にも新しいでしょう。IIJのMVNO事業にもKDDIの無線通信インフラを利用したサービスメニューがあります。ご利用いただいている皆さまには多大なご迷惑をおかけし、この場を借りて改めてお詫び申し上げます。

今回のKDDIの障害を通して、通信サービスが社会インフラとして担っている役割の大きさを再認識しました。スマートフォンで通信できないということは、チャット・メール・電話などによる人と人とのコミュニケーションが絶たれるだけでなく、さまざまな社会活動に影響がおよびます。例えば、電子マネーやQRコードによる決済、公共交通機関の運賃支払い、eチケットを用いたイベントへの入場、地図アプリによる道案内……等々、日頃当たり前のように使っている多数のアプリケーションやサービスに支障をきたし、利用者は大変な不便を強いられます。

全てのモノがインターネットにつながる

モバイルネットワークは、携帯電話やスマー

トフォン以外にも、さまざまなところで活用されています。今回のKDDIの障害においても、子どもやお年寄り向けの見守りサービス、宅配業者や貨物列車など物流管理や利用者への配送状況の通知、さらには一部金融機関のATMにも影響があったと報じられました。

社会インフラである通信サービスを担っているのは、モバイルネットワークに限った話ではなく、インターネットサービス全般においても同様です。IIJ会長の鈴木幸一は創業当時から「全てのモノがインターネットにつながり、インターネットの上に構築される時代がくる」と予見していました。その世界が今まさに現実のものになっているのです。

お客様の先に広がる社会生活

IIJは通信事業者として、インターネットサービスのパイオニアとして、直接サービスを提供しているお客様に対してはもちろんのこと、我々のお客様の先にいらっしゃる方々の社会生活の安定と向上に寄与することが使命であると考えています。

我々のお客様、さらにその先にいらっしゃる皆さまに寄与するという点において、極力障害を発生させないことは大切ですが、それと同時に、我々のインターネットサービスをいかに

お客様の声を聞く取り組み

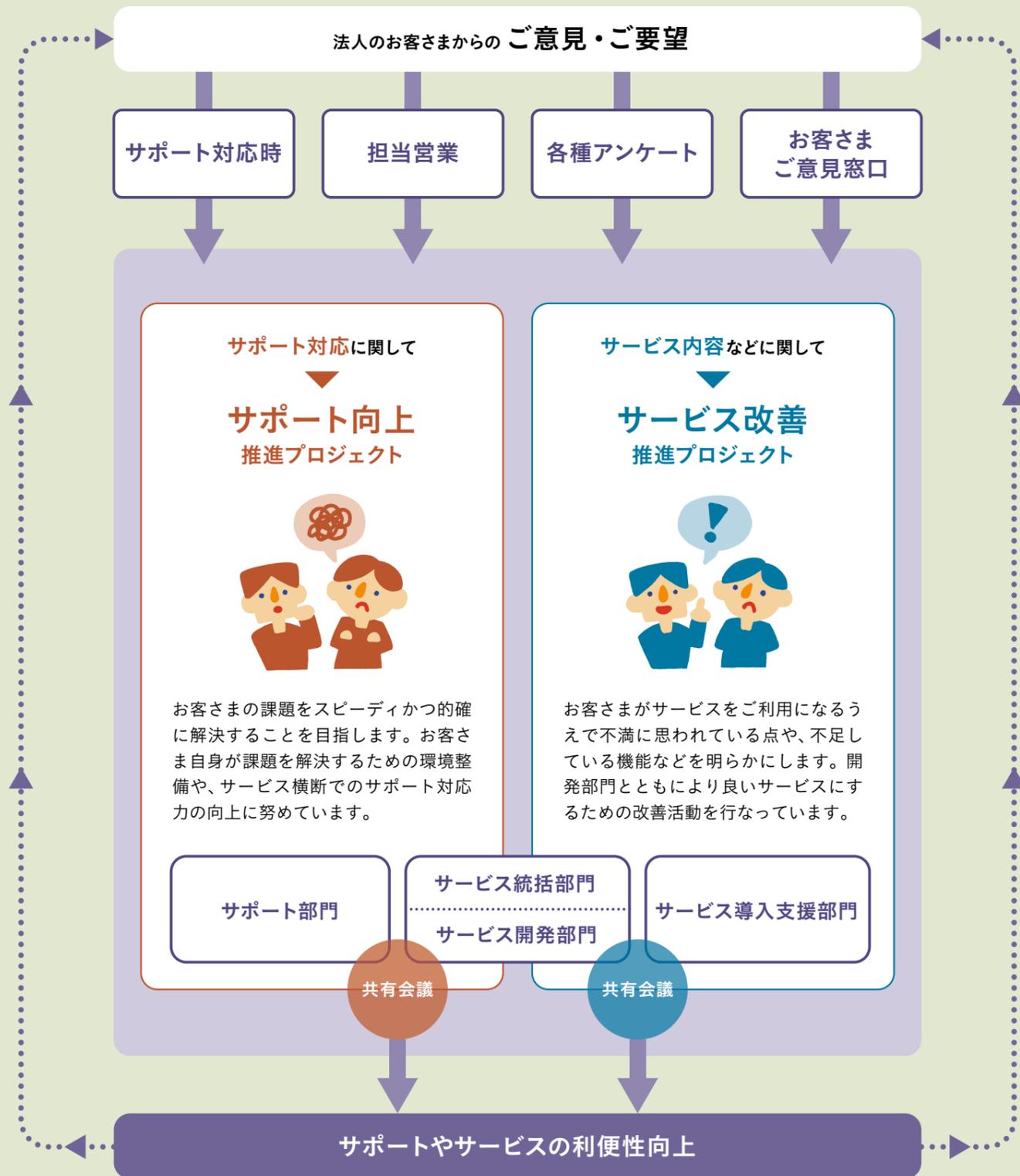
100を超えるIIJのサービスでは、日々、新機能の追加や細かなバージョンアップが行なわれている。その一方でIIJには、大小雑多な問合せ、要望、クレーム、そして障害発生時の連絡など、さまざまな“お客様の声”が寄せられている。今回は初の試みとして、サービス運営の舞台裏にスポットをあて、そうした“声”にIIJがどう“善処”しているのか解説するとともに、企業の情報システム担当者の“本音”に迫るアクティビティについても紹介する。



特集イラスト/高橋 庸平

お客様の声を聞く取り組み

IIJでは、営業、サポート、各種アンケートなどを通じて、お客様の声を聞く取り組みを積極的に行なっています。お寄せいただいたご意見は、社内の関係部署で共有し、お客様にご満足いただけるよう、サービス開発やサービス改善に活かしています。



して有効活用していただくか、お客様にとつて利用しやすいものにするかも、同様に重要なテーマです。我々がこれらを追求することで、お客様の事業の価値あるいは社会生活が向上し、結果としてその先にいらっしゃる方々にも価値の向上を実感していただければと考えています。

IIJが提供するサービスには複数の機能を有するものがあり、機能追加を継続的に行なっているサービスも多数あります。これらをお客さまに十二分に活用していただくために、マニュアルやFAQの整備、情報発信、直接お問い合わせいただくお客さまに迅速かつ適切な回答を出すことなど、日々、サービス改善に向けて尽力しています。また、障害が発生した際は、いかに早く復旧させるかだけでなく、その状況をどれだけ早くお客さまにお伝えできるかも重要なことだと考えています。「復旧を優先していたので連絡が遅れました」では、お客さまがその先いらっしやる皆さまに状況を説明することさえできません。こうしたお客さま目線に立った改善テーマに関しては、お客さまの声を通して気付けられることが多々あります。

今回の特集では、お客様から要望や課題をうかがい、それらをさまざまサービスにつなげていくうえでの取り組みを、紹介しています。お客様のユーザビリティを追求するには、ご意見やクレームは欠かすことができない有益な情報になります。これらはサービスの満足度の把握のためだけでなく、具体的な改善に活用していくことが重要であると考えています。日頃から顧客満足度を意識しながら業務に当たるのは当然ですが、実際の声をうかがうことにより得られる新たな発見や忘れがちな教訓は、よりいっそう貴重です。そしてお客様にとっての価値は何なのか？ その先にいらっしゃる方々の期待は？ これらを継続的に把握し、その時々への対応のみならず、中長期的な満足度向上につなげていかなければならないと考えています。

今回の記事をご覧いただいた皆さまも、IIJのサービスの機能やサポート対応力などについて、ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。また、IIJに対する期待や叱咤激励、さらにはお客様の事業内容や事業にかける思いなどもお聞かせいただけましたら幸いです。

アンケートを通してわかったサポート対応の課題と改善成果

① 他社サービスの状況含めたサービス提供状態のご案内

SMXはメールゲートウェイとしてご利用いただいております。他社サービス（MicrosoftのM365やGoogleのGmailなど）と連携されているケースがあります。その際、他社サービスでの仕様変更にもない、「今まで配送されていたメールがエラーになった」と、お客様からSMXのサポートにお問い合わせがありました。それに対し、SMXの動作としては問題ないと回答させていただいたところ、メールの送受信が正常にできなくなっている現状においてSMXの動作が問題ないという回答では不十分であり、この事象を解決させるための情報が知りたいというご意見をいただきました。

我々はこのご意見をIJに対する期待のあらわれと理解し、他社サービスの公式情報も参照しながら、可能な限り事象の解決につながるような情報をお客さまにご案内させていただきました。



③ SMX ポータルからSMXのマニュアルへの導線改善

IJのサービス全般において「サービスオンライン」というポータルと、SMX専用の「SMXポータル」の2つがあり、SMXにおいて設定変更やステータスを確認する際はSMXポータルをご利用いただいています。

お客様が設定変更される際、どのように設定すればいいのかを確認するため、マニュアルを参照されることがあると思います。ただ、SMXのマニュアルはサービスオンラインに掲載されているため、設定変更画面からすぐにマニュアルにたどりつけないというご意見をいただきました。そこで、SMXポータルからサービスオンラインにあるSMXのマニュアルへのリンクを付与する改善を施したところ、マニュアルの閲覧数が大幅に増加しました。



② なりすましメールに対する「かんたん導入」説明資料のご案内

なりすましメールへの対処に困っているお客さまからたくさんのお問い合わせをいただきます。なりすましメールに対しては、脅威メールフィルタ機能の「送信ドメイン認証フィルタ」が有効です。

お客さまからのお問い合わせには、サポート部門からフィルタ機能についてご説明しますが、技術的に確認していただくこともあり、複数回にわたり取りをさせていただいたところ、（送信ドメイン認証フィルタを有効にすることで）従来は送信されていたメールを止めることになるため、お客さまがこの機能の導入に慎重になっていることが明らかになりました。

IJは、なりすましメールへの対処としてフィルタ機能を提供していますが、それを有効活用していただけないのはもったいないので、「送信ドメイン認証フィルタ かんたん導入」という資料を作成・公開し、ご利用案内を行なっています。この資料では、なりすましメールによる被害例、技術的な制御方法、導入時の環境での検証手順から本番導入までをご説明しています。

④ DWPにおける利用シーンを想定したサポート間連携

デジタルワークプレイス（DWP）では、IJが提供するサービスを複数ご契約いただくことで、お客さまのニーズにより緊密に応えられるようになっていきます。

そのため、お問い合わせ内容が複数サービスにまたがるのが想定される場合、お客さまをたらい回しにしないよう、サポート部門間で連携をとり、関係するサービスの調査状況を1つの回答にまとめてお答えするよう心がけています。

お客様の声を聞く取り組み

その1 サポート向上推進プロジェクト

サービス利用者の声を聞くうえで
欠かすことができないのが「サポート対応アンケート」である。
本稿ではIJが実施しているサポート対応向上の裏側にフォーカスする。

IJ サービス統括本部 アプリケーションサポート部長

大國 裕一郎

高品質なサポートを提供するために

IJでは、サービスの運用状況や操作方法に関するお客さまからのお問い合わせに対し高品質なサポートを提供するために、サポート部門で意見を出し合い、改善を行なってきましたが、「この改善はお客さまの問題解決に資するものになっているだろうか?」「ひよっとすると自己満足に過ぎないのでは?」という疑問を持つようになりました。

こうした疑問を解消するには、お客さまの声を収集・分析し、単なる応答ではなく、具体的な課題や問題を踏まえたいうでの対応がとれるようにしていく必要があると考えました。

アンケートを通して

そこでクラウド型の統合メールセキュリティサービス「IJJセキュアMXサービス」（以下、SMX）では二〇一九年度から、お問い合わせに対するサポート対応がお客さまにとって満足いくものになっているか、また、どういったことをお客さまが求められているのかといったことを、サポート対応のたびにアンケートでお答えいただく取り組みを行なっています*1。その結果、アンケートにご回答いただけたお客さまの満足度は、非常に高いことがわかりました*2。

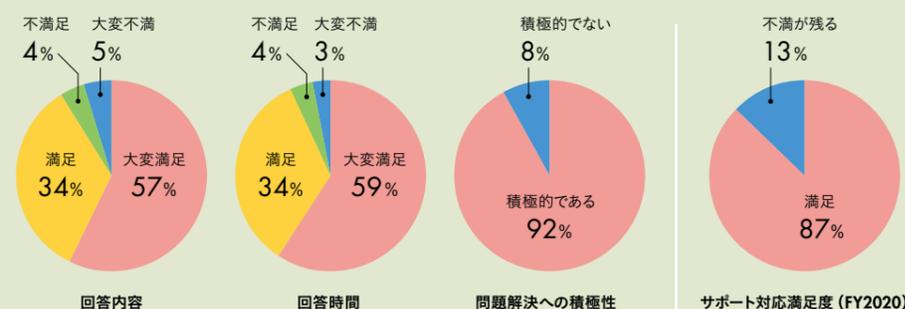
アンケートの個々の回答は現場で働くメンバーと共有しており、我々のモチベーションアップにもつながっています（サポートは減点方式で評価されがちで、「良かった」という言葉をいただくことが少ないのですが、アンケート回答ではお褒めの言葉も頂戴し、非常に励みになります）。

ただし、サポート対応を行なった全てのお客

さまから回答をいただけたわけではありませんが、「こうしてもらいたかった」、「この対応は残念だった」という声もありました。こうしたご意見を真摯に受け止めながら、日々のサポート対応における傾向を把握することで、お客さまがどのようなことでお困りなのかを認識し、よりご期待に近づけるよう改善活動を継続してまいりますので、引き続きアンケートへの回答のご協力をお願いいたします。

*1 サポート対応におけるアンケートのお願いは、2020年度は67サービス、2021年度は90サービスを対象を拡大しており、新規に提供するサービスについても順次拡大しています。

*2 お客さまからのアンケート回答結果



「カスタマーアンケート」を通してわかった5つのお客さまの声と改善内容

① マニュアルのオンライン化



“マニュアルが多いのはうれしいが、探している内容がすぐに見つけられるようにしてほしい。マニュアルを横断的に検索したい”

マニュアルの検索性を高めるため、従来のPDFマニュアルから、オンラインマニュアル（HTML）に移行しています。このオンライン化により、機能拡充時にもタイムリーな更新が可能になりました。また、一部サービスでは、契約直後やご担当者さまの変更時に活用していただける「スタートアップマニュアル」やトラブル解決を目的としたマニュアルを用意しています。

④ UIデザインの統一化



“サービスによって管理画面のデザインやボタン配置がバラバラでわかりにくい”

複数のサービスをご利用いただく場合にも迷わず操作いただけるよう、管理画面のデザイン統一化を進めています。アイコン、画面遷移、掲載情報や場所に至るまで、お客さまとの接点となるユーザインターフェース（UI）を快適にご利用いただくための取り組みです。

② お客さま向けウェビナー



“利用中のサービスの使いこなしや関連する他サービスについて、もっと情報を発信してほしい”

マニュアルだけではわかりにくいサービスの場合、実際の画面操作をご覧いただきながら「サービスの活用方法」を学んでいただくウェビナーを開催しています。特に、画面上での設定が多岐にわたるサービスのウェビナーは参加者にも好評です。また、利用中のサービスに関連する他サービスに関するウェビナーも積極的に実施しています。

③ 設定コンサルティング



“設定に自信がないので、自社に適切な設定やアドバイスを示してほしい”

「自社に適切な設定を示してほしい」というご要望が多いサービスについては「設定コンサルティング」として、お客さまに合った設定内容の検討から設定の実施までをメニュー化しているサービスもあります。多くの企業で情報システム部門の人材不足が課題になっており、ITリテラシーに依存しないサービス活用を実現する取り組みのひとつです。

⑤ 改善要望データベース



“担当営業さんに伝えたサービス要望が改善に向けて動いているのかわからない”

アンケートだけでなく、担当営業を介してのご意見・ご要望は、社内の専用データベースに蓄積され、その一つひとつに関して可否やプライオリティを議論しています。改善を必要とされているお客さまの背景までを想像し、実現に向けて尽力しています。

「知られている」という勘違い

ご契約サービスをより有効に活用し、自社の課題を解決していただけるよう、EIJではサービス内容を日々、進化させ続けています。機能追加以外にも細かい改善が施されており、アップデート情報を知っていただくために、お客さまにはお知らせメール、ポータル掲載、担当営業を介したアナウンスなどを行なっています。しかし、そうした情報が全てのお客さまに周知されていないことがアンケートで明らかになっています。あるサービスで過去一年間に行なわれた六つのアップデートについて調査したところ、半分以下しか認知していなかったお客さまが全体の九割にものぼりました。

こうした認知に関する課題はアップデート情報だけでなく、「サービスを活用するうえでの基本情報」についても同様であることがわかっており、EIJではサービス導入時や、ご担当者さまが交代した際にサービス理解を支援する活動を強化しています。

これら以外にも、アンケートを通じてこれまで気づいていなかったさまざまな課題が浮き彫りになっています。先進的かつ斬新なサービスを生み出すだけでなく、ご契約いただいたお客さまに「EIJにして良かった」と言っていただけという、サービス開発・改善を今後も進めたいと思います。

お客様の声を聞く取り組み

その2 カスタマーアンケートを通して



前稿では、EIJが実施しているサポート対応アンケートについて述べたが、ここではお客さまのご要望・ご意見を広く聞く「カスタマーアンケート」の活用について紹介する。

EIJ サービス企画推進本部 サービス企画推進部

近藤 将吾

カスタマーアンケートの実施

EIJでは前稿で紹介したサポート直後のアンケートのほかにも、特定サービスの運用管理者向けにアンケートを実施しています。もともとお客さまから頂戴したサービスへのご意見・ご要望は、担当営業を介してサービス開発部門にフィードバックされていましたが、「本音を営業に伝えるお客さまは多くない」「お客さまの言葉を営業が抽象化して伝えてしまう」といった課題があり、二〇一七年頃からいくつかのサービスを対象に「カスタマーアンケート」を実施してきました。今回は、こうした個別のアンケートを通してわかったことを紹介いたします。

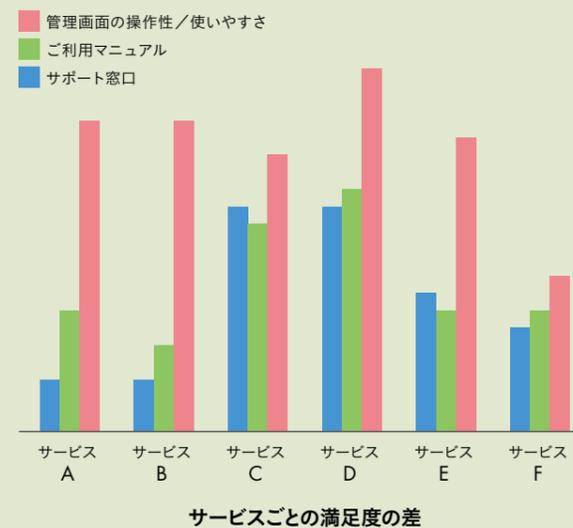
意見を言いたいお客さま

アンケートはWEB形式であるため、基本はチェックボックスなどクリックですむ設問がほとんどですが、一部の設問には自由に記入していただける欄があり、そこに多くのコメントを書いてくださるお客さまの割合が高くなっています。これは「これまで言いたかったけど、言えなかったこと」があることのあらわれであり、我々の取り組みを改善・加速させた要因の一つでもあります。

いただいたコメントは、アンケート関係者、サービス関係者が全て拝読してはいますが、お客さまの声を直接聞く機会の少ない開発メンバーにとっては、営業を介さない言葉に触れる貴重な機会になっています。

サービスごとに現れる「差」

EIJのサービスと一括りに言っても、その種類は100を超えます。本来であれば、サービスレベルは均一であることが理想ですが、さまざまな「差」があるのも事実です。そこで、アンケートを通してサービスごとに同一の内容を聞くことで、この「差」を可視化できるように試みたところ、マニュアルが好評なサービス、安定性に不満があるサービスなど、各サービスの傾向や特徴が明らかに、「均一なサービスレベル」を目指すキッカケになっています。これらはサービスのクオリティを測るうえで、客観的な比較データとして有意義に活用させていただきます。



お客様の声を聞く取り組み その3 障害・災害対応

お客様対応において、もっとも重要かつ真価が問われるのが「障害・災害対応」である。ここではお客様の要望やサービス利用方法の変化に応じて、IIJが障害・災害対応の中身をどう進化・充実させているのか解説する。

IIJ サービス統括本部 副本部長

藤井 直人

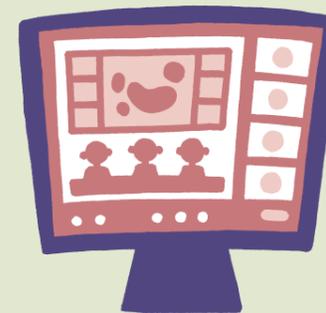


図1 障害情報のアナウンスフロー “Before / After”

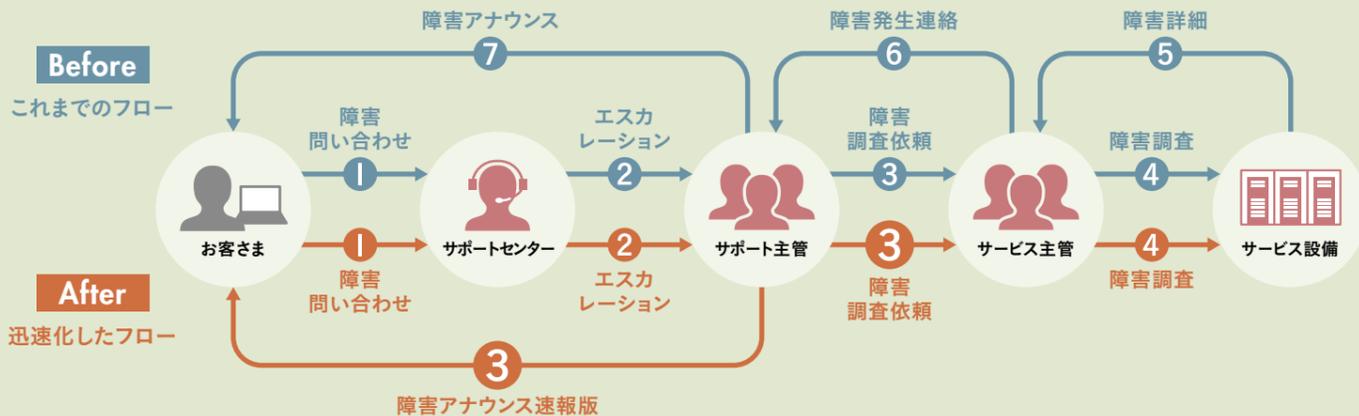
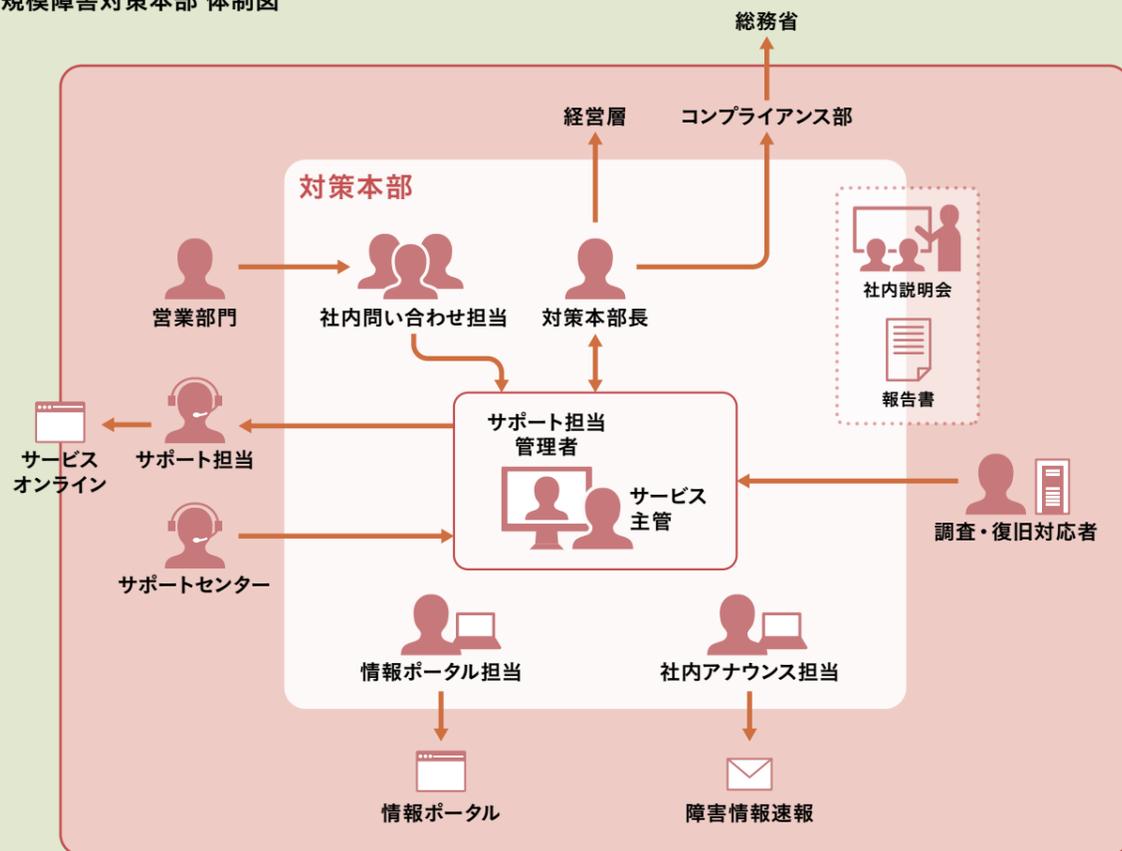


図2 大規模障害対策本部 体制図



障害・災害対応に対する期待値の変化

インターネットがビジネスの基盤インフラとして広く利用されるようになり、通信障害に対する見方も変化しています。最新のIIJのサービス設備では、障害が起こり得ると想定される箇所は、すでに二重化が進んでいます。故障時は無停止で切り替わるため、障害アナウンスが出ていない時でも、随時切り替わりながらサービスは継続しています。

ところが、まれに完全には壊れないような想定外の故障が起きると、設備監視では見つけられないので、お客様からの申告により調査を開始せざるを得ず、被疑箇所の絞り込みや影響範囲の特定に時間がかかってしまいます。その結果、お客様から見ると、障害発生時刻から障害アナウンスまでの時間が遅いと感じられることとなります。

近年、お客様の利用方法が、単純な社内OA利用だけでなく、自社の事業のDX基盤として活用が進み、社外にも利用者がいらっしやる場面などにおいて、IIJのお客様がそのまた先にいらっしやるお客様から迅速な回復や情報公開を求められるといったケースが出てきています。

障害情報のアナウンスの迅速化

これまでのIIJの障害アナウンスは、誤報があつてはならないという観点から、正確な影響範囲の特定、障害起因の調査、発生時刻の確

定など、ある程度の情報が揃った時点で発信されてきました。ところが、上述のような利用方法の変化により、お客様自身でも自社システムの調査を並行して行なっているため、自社起因なのかIIJ起因なのかを早急に切り分けるうえで、100パーセント確実でなくても障害が発生している可能性があれば、連絡がほしいというご要望が増えました。そうした声を受け、誤解を招かないよう十分注意しながら、障害発生が疑われる状況においては早期にアナウンスを実施するよう努めています。(図1)

大規模障害・災害発生時の取り組み

IIJでは、大規模障害の基準を個々のサービスごとに設定し、それを超えた際には大規模障害対策本部長が、サービスサポート主管部署、サービス開発主管部署などの関係者を招集し、対策本部を設置して、情報の収集・整理・共有、発信を行なっています。(図2)

これまで対策本部は、本社の会議室に参集していたのですが、コロナ禍以降はリモートワークの割合が高まったため、Teams会議で実施しています。これにより深夜・休日の対応速度も上がり、複数のサービスにまたがる基盤の大規模障害でも、適切に関係者間で連携がとれるようになりました。

同時に大規模災害発生に対する準備も進めており、西日本に日常時から分散配置しているサテライトオフィスのメンバーとも定期的に訓練を実施し、有事への対応も万全を期しています。

お客様の声を聞く取り組み その4 システム担当者の リアルな本音に迫る

本特集の最後に、情報システム担当者のリアルな本音に触れることができる、
IIJならではの2つのアクティビティを紹介する。

IIJ サービスプロダクト推進本部 ビジネスデザイン室

向平 友治

「法人IT調査レポート」公開一覧

公開日	レポートタイトル
2022年 8月	情シス人材に関するアンケート
2月	2021年情シス頑張ったことアンケート
2021年 11月	DX推進に関するアンケート
8月	全国情シス実態調査2021
3月	メールセキュリティに関するアンケート
2020年 12月	2020年情シス頑張ったことアンケート
9月	仮想デスクトップ利用状況に関する調査レポート
7月	新型コロナウイルス対応におけるITシステムの課題と今後のIT投資動向調査レポート
5月	テレワークに関する実態調査

<https://www.ij.ad.jp/svcsol/survey/>

これまでに開催された「IIJ Interactive Meeting」

第1回	WAN・リモートアクセス・企業ネットワーク構成の実際のところが知りたい!
第2回	仮想デスクトップ・ファイルサーバ活用実際のところが知りたい!
第3回	ゼロトラストネットワーク構築の実際のところが知りたい!
第4回	ゼロトラスト時代のSD-WAN導入。実際のところが知りたい!
第5回	ERPクラウド化。実際のところが知りたい!
第6回	クラウドファーストな社内システム構築。実際のところが知りたい!
第7回	情シス部門を別会社として独立。実際のところが知りたい!
第8回	ゼロトラストネットワーク構築。実際のところが知りたい!

<https://ent.ij.ad.jp/articles/1788/>



システム担当者の本音

ここまでIIJのサービスに関連した「お客様の声を聞く取り組み」について紹介してきました。本稿では少し毛色の異なる取り組みについても触れてみたいと思います。
私たち「サービスプロダクト推進本部ビジネスデザイン室 コミュニケーションデザインチーム」では、IIJとの取引の有無を問わず、広く情報システム部門やDX担当者の皆さまの声を聞き、それらを「法人IT調査レポート」や「IIJ Interactive Meeting」などのWEBコンテンツにまとめています。

システム担当者のリアルな本音を聞き、その現状をシェアするこうした活動は、私たちサービス提供者が参考にさせていただきただけでなく、同じ業務に従事する皆さまにとっても、新たな気づきを得るきっかけや貴重な知見に接する機会になっています。

「法人IT調査レポート」

法人ITの動向や情報システム部門の実態に迫るアンケートをIIJが独自に実施し、その結果を「法人IT調査レポート」として公開しています。これまでに実施したアンケートには、情報システム部門の皆さまの苦労や頑張りを紹介した「情シス頑張ったことアンケート」や、DXへの取り組みをヒアリングした「DX推進に関するアンケート」などがあり、ほかにもコロナ対応に関する課題やセキュリティ対策関連など、多彩な切り口で法人ITに携わる皆さまの声を集めています。お寄せいただいた回答数は延べ五六〇〇にのぼり、九種類のレポートとしてWEBで公開しています。

「IIJ Interactive Meeting」

少人数による座談会形式の「IIJ Interactive Meeting」では、情報システム関連業務に従事する方をお迎えし、実際の取り組みにもとづいた現場の声をうかがいながら、カジュアルな雰囲気ですディスカッションを行なっています。

普段の業務において「自社の対応が正解なのか不安だ」と感じているご担当者さまも多くいらっしゃる一方で、「IIJ Interactive Meeting」に参加することで、同じ業務に従事する他社の事例を確認でき、「社内では、一人情シスなので、仲間がいる感じがして非常に心強い」や、「皆さんが悩んでいるポイントを聞いて勉強になった」といった感想が寄せられています。

こうした集まりにおいて自社との共通点や違いを知ること、新たな課題に気づくヒントになったり、新たな施策や取り組みの参考になったり、自社の立ち位置を改めて確認するなど、さまざまなかたちでご利用いただいています。

情報システム部門をサポートする

時代や働き方の変化にともない、ビジネスにおけるIT活用はより高度化しており、企業のICT導入を推進する情報システム部門は、DX対応やセキュリティ対策など数多くのタスクに直面しています。さらに近年は、IT従事者の人材獲得競争が激しくなり、満足なりソースを確保できなかったり、企業によっては社内でのプレゼンス向上がむずかしい立場に置かれているケースもあると思います。

そうしたなかIIJでは、さまざまな環境下でITを取り巻く諸課題解決に立ち向かっている皆さまの日々の活動や組織運営をサポートしているよう、今後も「リアルな本音」をお届けする場を設けていきたいと考えています。
(次項の最新レポート「情シス人材に関するアンケート」も、ぜひご覧ください)

情シス人材に関する アンケート調査

IJが過去に行なった『全国情シス実態調査 2021』では、多くの企業が「人材確保」や「人材育成」に関して課題を抱えている実態が明らかになりました。そこで今回は、情報システム部門における「人材」にまつわる現状と今後の展望にフォーカスし、調査しました。

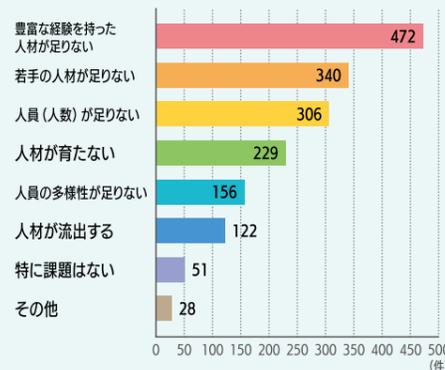
(調査対象：IT、システム部門従事者(国内) / 調査期間：2022年6月1日～17日 / 有効回答数：808件)

現在の情報システム部門の 人員・人材に関する課題

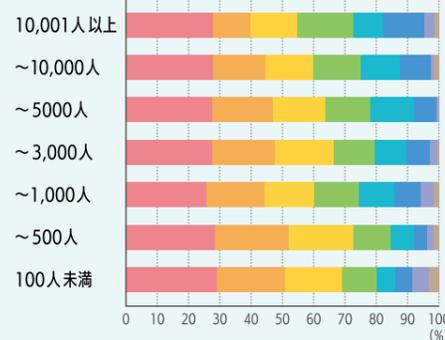
Q1. 現在の情報システム部門の人員・人材に関する課題を挙げてください(複数回答可)。



情報システム部門の人員・人材に関する課題



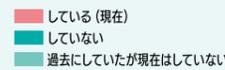
従業員規模別



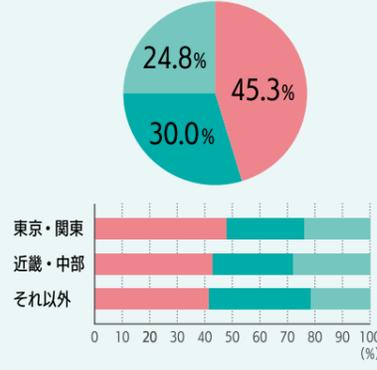
全体の約6割が「豊富な経験を持った人材が足りない」と回答。従業員規模別でも大きな差はなく、全体的に「経験者不足」が課題として強く認識されていることがわかった。

情報システム部門の キャリア(中途)採用の実施状況

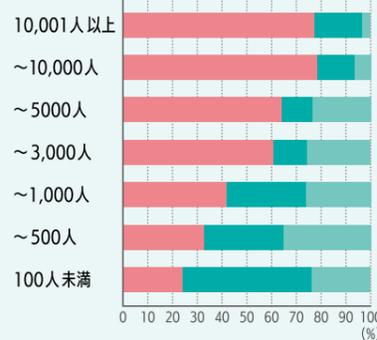
Q2. 現在、情報システム部門でキャリア(中途)採用は実施していますか?



キャリア(中途)採用の実施状況

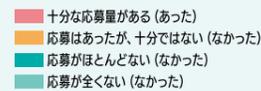


従業員規模別

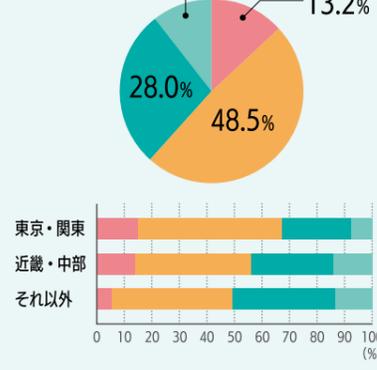


全体の約半数の企業がキャリア採用を実施。その内訳を見てみると、従業員1000人以上の企業では6割以上が、さらに5000人を超える大企業では8割近くが、中途採用を実施している。一方、500人未満の中小企業では3割前後にとどまっており、会社の規模によって中途採用の実施には差があることがわかった。

Q3. (Q2で「している(現在)」、「過去にしていたが現在はしていない」と答えた方を対象に)キャリア採用における「応募数」について教えてください。



中途採用への応募数



従業員規模別

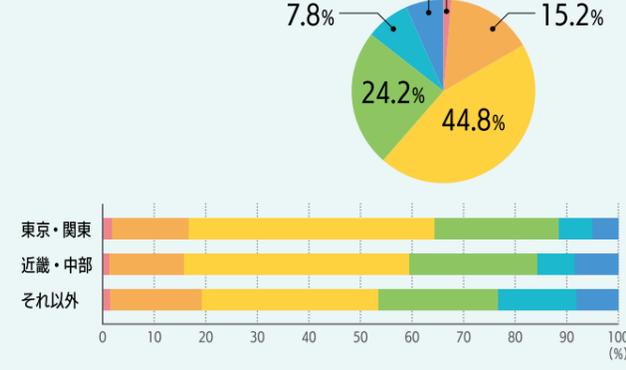


「中途採用の応募が(ほとんど)なかった」と回答した企業が4割近くにのぼり、「応募はあったが、十分ではなかった」を合わせると全体の8割強の企業で「(必要な)応募数に達していない」ことがわかった。また、従業員規模が小さくなるほど、不満足度が高まる傾向も明らかになった。

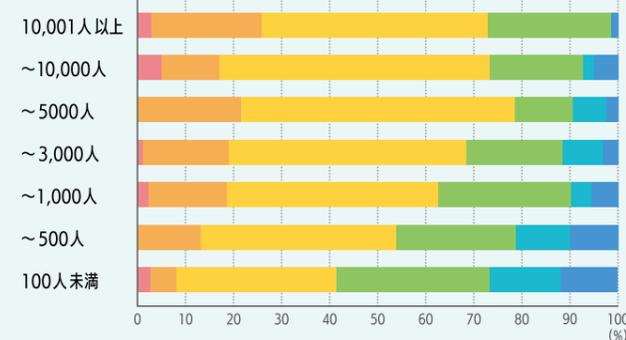
Q4. (Q2で「している(現在)」、「過去にしていたが現在はしていない」と答えた方を対象に)キャリア採用における「応募者の質」について教えてください。



キャリア(中途)採用・応募者の質



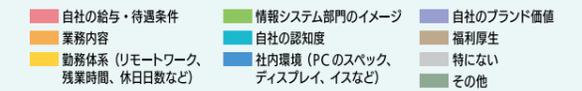
従業員規模別



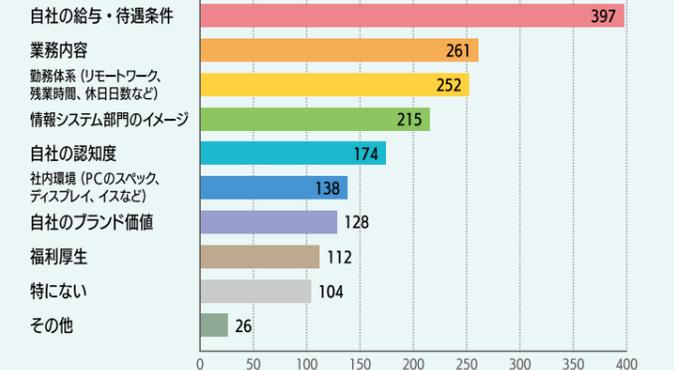
中途採用者の「質」に関して満足している企業は2割に満たず、全体的に満足度は低いことがわかった。また、企業の所在地による大きな差はないが、従業員規模が小さくなるほど、満足度が低下する傾向が見られた。

情報システム部門の 人員・人材獲得にあたっての課題

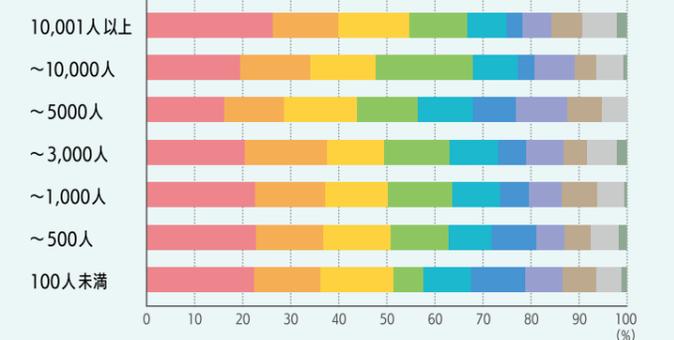
Q5. 情報システム部門の人員・人材獲得にあたり、改善したい点を挙げてください(複数回答可)。



改善したい点



従業員規模別



人材獲得にあたり改善したい点は「給与・待遇」がトップ。次いで「業務内容」、「勤務体系」という結果になった。従業員規模別でも、同じ傾向が出ている。

今回は、情シス人材に関するアンケート調査結果をお届けしました。特設サイト「法人IT調査レポート」では、本稿で取り上げた項目以外にも、情シス部門のリアルな声を紹介しています。ぜひこちらをご覧ください。



とある勉強会にて

ひよんなキツカケで四年ほど前から「サービスエクセレンス／生産革新部会」という研究会の運営を個人的にお手伝いしています。これは一般社団法人日本品質管理学会と東京大学サービスエクセレンス総括寄付講座が共催している研究会です。

日本品質管理学会は五〇年の歴史を持ち、日本のモノづくりの品質向上を学術的に支えてきた由緒ある学会です。そんな畏れ多い学会に筆者が関わることになったのは、同学会がITによる変化の波に乗り遅れているとの自覚から、「どうすればいいか教えてほしい」と依頼されたためです。ただ、筆者は品質管理については門外漢ですし、もともとネットワーク技術者なので、いわゆるITにはそれほど明るくありません。仕方ないので、「私よりちゃんとわかってる人を連れて行くので、勉強会みたいなことをやりませんか」と提案して、「知識共有会」という名称のもと、かれこれ二〇回ほど勉強会的な集まりを隔月くらいで開催してきた次第です。

最初の年は、インターネットの品質管理の現状、品質としてのサイバーセキュリティ、ブロックチェーンのような最新技術の動向など基礎的な技術の話や、デジタル化がどのような事業構造の変革をもたらすのか、データ資本を活用した価値創造はどうあるべきか、といった経営的な話を幅広くカバーしました。

次に具体事例として、トヨタのモビリティ事業の現状、ヤマト運輸のデジタル化による新サービス創出、竹中工務店の建設業のDX、旭化成のデジタルによる生産革新と価値協創に向けた取り組みなど、多種多様な業界の方をお招きして、実際の取り組みについて話していただき、さらに、デジタル庁の動向や自治体行政のデジタル化の取り組みについても、当事者の方からご紹介いただきました。

かいサービスはできない。心がこもらない」といった非本質的な議論に明け暮れるのです。

そうこうしているうちに、アマゾンはお掃除ロボット「ルンバ」を提供するiRobot社を買収して、「家庭内地図」まで手に入れようとしており、そこには人がやらないとキメ細かい掃除ができないとか心がこもらないなんていう議論はいつさもありません。アマゾンはより詳細な顧客ニーズを掴むために必要な情報は何か？ という問いを立て、ベゾス氏のビジョンにもとづいた戦略を着々と実行しているだけなのです。

コッター「変革の八段階」

では、変革のための方法論には、どのようなものがあるのでしょうか。先日、サービスエクセレンス／生産革新部会とは別の会合で教わったのですが、「コッターの変革の八段階」という方法論があるそうです。これは、ハーバード・ビジネススクールの教授であり、チェンジ・マネジメントの第一人者と言われるジョン・P・コッター教授が一九九六年の著書で提唱した有名な理論のことですが、不勉強でコッター先生を存じあげない筆者は、さっそく先生の新しい目の著書を読み始めました。

「八つの段階」とは——「危機感を生み出す」、「変革主導チームを築く」、「戦略ビジョンと変革施策を策定する」、「ボランティアの数を増やす」、「障害を取り除き行動を可能にする」、「短期的な成功を生み出す」、「加速を維持する」、「変化を組織内に定着化させる」とされています。重要だと思ったのは、最初の「危機感を生み出す」と四つ目の「ボランティアの数を増やす」です。変革はトップの危機意識だけでは進まないため、現場の一人ひとりと危機感を共有し、それぞれがボランティア的に、つまり自発的に考えて行動を起こせる環境を作らなければなら

毎回三〇〜五〇名ほどの参加者があり、コロナ禍前は東大の講義室をお借りしてリアル開催していたのですが、コロナ禍以降はオンラインがメインとなっています。今後も継続する予定なので、興味のある方はぜひご参加ください。筆者も毎回よい勉強をさせていただいています。

さて、こうした会を通じて、さまざまな実践事例に触れると、デジタル化やDXというものは、実はテクノロジーの問題ではなく、経営や組織の問題なのだということを感じさせられます。つまり、インターネットによる社会のデジタル化という大きな環境変化のなかで企業が生き残るには、経営改革であり組織改革、そして個人個人の意識改革が重要だということですね。デジタル技術はそれを実現するための手段に過ぎません。そう考えると、上述の研究会でも個別の技術や事例の話ばかりしていてもラチがあかないのではないかと、もって変革に向けた方法論にフォーカスすべきではないか、そんなことを最近思うようになりました。以前にも書きましたが、ただ闇雲にデジタル化すればいいという話ではなく、変革を通じて新たな価値を生み出さなければ意味がないわけで、そのために企業がどう変わるべきなのかという議論が先にあって然るべきだと思っております。

ところが、ここで大きな壁になるのが、日本人は変革が苦手という問題です。これまでのやり方をデジタルで効率化するか省力化するといった「カイゼン」は得意なのですが、まったく新しいやり方に「トランスフォーム」するととなると、あちらこちらから反対意見が湧き上がって一歩も進めなくなる……。この問題をなんとかしないと、日本のDXは本来あるべき方向に進まず、(これまで何度も引き合いに出した)自動レジャや自動判子押しロボットのようなのをひたすら作り続けることになってしまいます。そして「やはり人がやらないとキメ細

らないのです。

コッター先生は最初、これらの段階を順番に実施せよとおっしゃっていたのですが、最近では同時並行で進める方向へと理論を修正しているようです。また、八つの段階は一度実施すれば終わりではなく、各プロセスが常時併用されている状態が理想だとしています。年々激しさを増す環境変化に対応するには、企業も常に変化し続けなければ生き残れない、ということなのでしょう。

さらにコッター先生は、変わり続ける組織を動かしていく「デュアル・システム」の重要性も説いています。一つは、従来型の管理プロセスで動く「階層型組織」です。これは決まった業務を効率的に回すのに適しています。もう一つは、迅速かつ柔軟に動ける「ネットワーク型グループ」で、変化に対応し変革を推進するチームとして機能します。この二つが縦糸・横糸となり、相互に連携して動くことで、常に危機意識を持ちながら、変わり続ける理想の組織がつけられるということなのでしょう。いやあ、そうは言っても簡単ではないと思いますが……。

製造業を中心とした日本の企業は前者が強く、後者が弱いケースが多いように思います。反対に、IT企業などは後者が強く、前者が弱かったりする場合もありそうです。ちなみに、創業初期のIITJなどは前者がゼロで、柔軟過ぎてグシャグシャなところがありません(笑)。一方、近年はその反動で前者が強くなりすぎて、変化に弱くなっているのかもしれない。

ポインタは、デュアル・システムのそれぞれをきちんと確立したうえで、常にバランス良く動ける状態を維持することです。人間も左脳と右脳のデュアル・システムのバランスが良いほうが、上手に生きられる気がします。DXを推進するための準備として、まず自社のデュアル・システムの状況を点検することから始めてはいかがでしょうか。

人と空気とインターネット

変革のための方法論

——非常勤顧問

浅羽 登志也

デジタル化やDXがうまくいかない原因は、実はテクノロジーの問題ではない？
今回は、激動の時代を生き抜くための方法論について考えてみたい。

お客さま探訪

vol.6

フリーユー株式会社



テンツなどを最適化します。限られたお小遣いのなかから、女子高生（JK）に「友だちを誘って、プリントしたい！」と思わせる秘密は、どこにあるのでしょうか。

フリーユーはかれこれ二〇年以上、女子高生グループを中心とした、プリントシール機のテスト撮影会・インタビュを毎週実施しています。この会には、プリントシール機のマーケティング担当者、企画者、写真写りを担当するエンジニアなどが参加して、女子高生グループから情報を直接、収集します。

同社のガールズ総合研究所所長の三輪哲也氏によれば、女子高生に「この新機種はどうですか?」、「どんな新機種があればいいと思いますか?」と聞いても、有益な答えは返ってこないそうです。そこで、まずは開発中の機種を女子高生グループに体験してもらい、彼女たちが喜んで遊んでいるかどうかを観察します。そして、体験中に「なんで今までこういうのがなかったの?」と女子高生が言えば、新機種や新機能が潜在ニーズの掘り起こしに成功した!と判断できるそうです。反対に、女子高生から「なんか、ヤダ」という発言があれば、そこには

改善のヒントが眠っています。

顔の仕上がり、撮影中の演出、撮影後の写真にメイクやデコレーションを盛る機能——女子高生グループの力を借りつつ、プリントシール機はさまざまな機能を時代とともに進化させ、市場で愛されてきました。ですが、利用者のお財布事情を踏まえて、最新機種でもプレイ価格は五〇〇円程度。コロナ禍で外出規制が出ていた頃は、一時的にプリントシール機の利用は減少しましたが、規制が緩和された今（二〇二二年七月現在）は、回復傾向にあるそうです。

**ギガが足りないJKでも
ストレスなく楽しめるように**

プリントシール機で撮影した写真の生データは高解像度・大容量ですが、撮影後にスマホにダウンロードできるデータのサイズはもとに比べると小さく、かならずに渡す理由は、現在のIoT事情にありました。「女子高生は高機能なスマホを持っていませんが、頻

全国津々浦々でユニークな事業を営んでいる

11Jのお客さまを紹介する「お客さま探訪」。

第6回は、プリントシール機の国内シェア No.1*を誇る

「フリーユー株式会社」。

女子高生の潜在ニーズを形にし、

彼女たちの笑顔を生み出し続けている企業です。*2022年夏、フリーユー調べ



**カオスな街から発信する
若者向けエンタテインメント**

街ゆく人の大半が、その始まりも終わりも把握していない大規模再開発。ギャルサー、ヤマンパ、ガングロ……等々、テンション高めな女子文化が生まれる「渋谷」は、カオスのなかにあり続け、そこから何かが生まれ、不思議と若者が吸い寄せられる街です。今回のお客さま「フリーユー株式会社」（以下、フリーユー）は、この女子文化の最先端の地で、プリントシール機、カラーコンタクトレンズ、キャラクター・マーチャンダイジング、ゲーム・アニメなどのプロダクトを通して、「人々のこころを豊かで幸せにする良質なエンタテインメントを創出する」企業です。

フリーユーの源流は一九九七年、オムロン株式会社で立ち上がった新規事業部門に遡ります。オムロンが持つ顔画像認識技術を活かして新しいことを始めようと、翌年にはプリントシール機の事業を立ち上げました。創業の地は京都ですが、二〇〇三年には渋谷に本社オフィスを構えました。

**「なんで今までなかったの?」と
渋谷のJKに言わせたい**

春休み前、夏休み前、冬休み前と、フリーユーは年に三回、新しいプリントシール機をリリースしています。リリース後の機種は半年から一年以内にバージョンアップして、顔の写りやメイク機能、コン

繁に動画を見て、友だちとやり取りするので、毎月二〇日頃になると通信制限がかかって「バケ死」している子が多い。（通信制限を解除する）課金ができなくても、喜んで遊んでもらえるプリントシール機を、私たちは作らなくてはなりません。そもそもプリント撮影は楽しむためのものなのに、データのダウンロードで待たされるなんて、ナンセンスだと思いませんか?（三輪氏）。

プリントシール機は「写真を印刷する機械」ではなく、「エンタテインメントを提供する機械」なのです。フリーユーのプリントシール機は撮影後、簡単にダウンロードできるよう、データは圧縮されます。しかし圧縮データでも、美しさ、かわいさ、プリの世界観が損なわれないよう、企画者だけでなく写りを担当するエンジニアや通信を担当するエンジニアが、日々研究・改良を重ねていて、5Gの普及にも大いに期待を寄せているそうです。

フリーユーはフリーユーに有線・無線のネットワークを提供しています。よりユーザーフレンドリーなものへとモディファイされたフリーユーのネットワークが、女子高生の笑顔を写し撮る技術に貢献しています。



フリーユーが自社運営する、プリントシール機専門店「moreu mignon」。コンセプトは「せかいいち、かわいいプリのお店」。



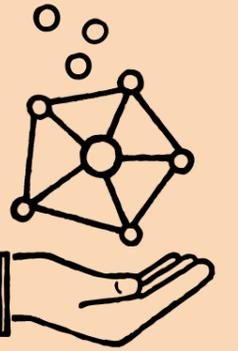
FuRyu
Precious days, always

フリーユー株式会社
本社：東京都渋谷区鶯谷町2-3 COMSビル2F
設立：2007年（オムロンエンタテインメント株式会社より全部事業譲受）
売上高：34,058百万円（2022年3月期）
従業員数：488名（グループ連綿、2022年3月31日現在）

【事業内容】
若年層の女性をターゲットとした「ガールトレンドビジネス（プリントシール事業、コンテンツ・メディア事業）」と、キャラクター、アニメ、ゲームなどの世界観を活かした「世界観ビジネス（ゲーム/アニメ事業、キャラクター・マーチャンダイジング事業）」の二軸で、多様なエンタテインメント事業を展開。

【ブランドストーリー】
「自分だけの世界に浸れる大切な時間、友人や家族といっしょに最高に盛り上がる貴重な時間をお届けすることがフリーユーの使命です。私たちは「人生こそが最高のエンタテインメントである」との考えのもと、みなさまにとってかけがえのないPrecious Timeを創り出す企業として、さまざまな工夫と無限の好奇心・探究心で、新しい楽しみ、喜び、驚きを追求してまいります」

Internet Trivia



インターネット・トリビア

ドメイン名の根っこ

IIJ MVNO 事業部 事業統括部
シニアエンジニア

堂前 清隆

インターネットで利用できるドメイン名には、「.com」「.jp」「みんな」など、さまざまなものがあります。これらは「トップレベルドメイン」(TLD)と呼ばれます。ドメインの利用者が実際に利用するのは、トップレベルドメインの次のセカンドレベルの名前を指定する「example.com」や、サードレベルの名前を指定する「example.co.jp」になります。このようにドメイン名は、トップ/セカンド/サードといった階層構造で表されます。

「トップレベルドメイン」と書くと、いかにも一番上の階層のように見えますが、実はこの上にもう一つの階層があります。それが「ルート」です。ルートとは日本語で「根」という意味で、文字通り全てのドメイン名の根っこにあたります。ドメインの仕様上、「ルート」は「文字が何もない(空文字列)」であると定義されています。普段目にすることはほぼありませんが、「www.example.com」のようなドメイン名は、TLDの右側を「.」で区切ってルートを表す空文字列を連結するので、「www.example.com.」と表すのがもっとも厳密な表現となります。

この階層構造は、見やすさや国などの属性を表すためだけでなく、ドメイン名の情報を管理するサーバとも対応しています。例えば、「example.com」というドメイン名の情報を管理しているサーバ(DNS 権威サーバ)がインターネット上のどこ(どのIPアドレス)にあるかは、その一つ上の階層の「com」のDNS権威サーバが管理しています。そして「.com」「.jp」「みんな」などのトップレベルドメインのDNS権威サーバがどこにあるかを管理しているのが、「ルートサーバ」です。インターネット上でドメイン名を指定して通信をする際は、最初にこのルートサーバへの問い合わせが行なわれます。ルートサーバがどこにあるかという情報は「ヒントファイル」というファイルにまとめられて、配布されています。ネットワークの管理者はこのヒントファイルをダウンロードして、DNSの問い合わせを行なう「キャッシュサーバ」にあらかじめセットしておきます。そんなルートサーバですが、アルファベット一文字でA~M

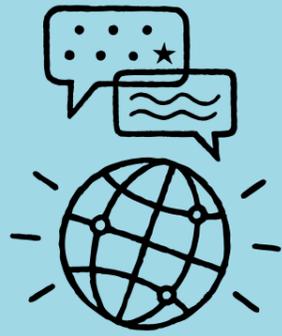
までの名前がつけられています。A~M、つまり全世界にたった13しかルートサーバが存在しないの?と驚かれた方もいるかもしれません。その理解は半分は正しく、かつては「A ルートサーバ」と言えば、まさにある一台の特定のサーバを指していました。しかし、インターネットの利用が拡大し、ルートサーバの重要性も増したことから、現在は「A ルートサーバ」と呼ばれるサーバが世界数十箇所に配置されており、どれも同じ機能を提供しています。同様に他のルートサーバも複数の場所に配置されており、現在はA~Mを合わせて1500を超える場所でサーバが稼働しています。

ところで、ルートサーバはドメインの情報を管理する最上位のサーバだと書きましたが、技術的にはどこかの誰かが勝手に「ルートサーバのようなサーバ」を作ることもできてしまいます。そのようなサーバや階層構造を「オルタネート・ルート」と呼ぶこともあります。オルタネート・ルートは、現在のインターネットとはまったく別のドメインを作ったり、正規のドメインと同じ名前と異なる情報を設定することもできます。もちろんそんなことをすると、インターネットが大混乱に陥ってしまうので、インターネットの運用に関わるコミュニティはオルタネート・ルートに否定的です。

これまでにいくつかの団体が自分たちの作った「オルタネート・ルート」を普及させようと試みたことがあります。その背景には何らかの主義主張があったり、金銭目的があったりなどさまざまなようですが、今のところインターネット上で大きな影響力を持つには至っていません。

オルタネート・ルートが影響力を持つためには、正規のルートサーバを示すヒントファイルをオルタネート・ルートのものに置き換える必要があります。これには各ネットワークの管理者が手を動かさなければなりませんが、ほとんどのネットワークでヒントファイルの置き換えは行なわれませんでした。ネットワーク管理者がそもそもオルタネート・ルートの存在を意識していないか、あるいは認識していても快く思っていなかったことが理由のようです。

Global Trends



IIJにはアメリカ、イギリス、ドイツ、中国、シンガポール、タイ、インドネシア、ベトナムに10の海外子会社があり、その全てでIIJ社員が駐在員として活躍していますが、中国以外の国では、お客さまや現地社員とのコミュニケーションにおいて英語力が求められます。そこで社員の英語力向上を目指して、オンライン英語研修を導入しました。

現状、IIJではネイティブレベルの英語を話せる社員は多くなく、駐在員は駐在決定から学習を開始して、駐在期間中も勉強し続けています。海外で働く駐在員のみならず、IIJ社員は業務で英語を使う機会もあり、グローバル化にともないビジネスで英語力が求められるようになっていきました(外国人社員数も増加しており、現在、三六名が働いています)。

IIJの海外事業も軌道に乗り、海外で活躍できる人材の育成はもちろんです。ビジネススキルとして英語は必須になりつつあります。人事でも外国人雇用、海外ビザ申請、海外現地法人とのやり取りなどが増え、英語の学習機会を求められることも多くなりました。このたび改めて英語研修を導入することにしました。

グローバル・トレンド

オンライン英語研修

過去には人数を限定して対面での英語研修を実施したこともありますが、今はコロナ禍で対面研修はむずかしく、オンライン研修が適切だと判断しました。研修を委託しているNEI(Native English Institute)は、すでにグローバル事業部での導入実績もある会社です。

私も試してみましたが、これまでの英会話スクールとは異なり、ビジネスシーンを想定したシチュエーションでネイティブ講師がサポートしてくれます。ビジネス英語を学ぶ機会はありませんが、それを一対一でネイティブ講師と話しながら教えてもらえる環境は貴重です。私は自己紹介、カジュアルトークから始まり、会議・メール・電話での会話を何度も練習しています。

英語研修を導入するにあたり、自己負担(三千三〇〇円)をとまなう研修はIIJでも初めてだったので、正直なところ申込は五〇〇〜一〇〇〇人程度を想定していましたが、蓋を開けてみると、約三〇〇人も申し込みがあり、本当に驚きました。申し込みのコメントを見ても、英語力の必要性を感じていた社員が多く、再び勉強し直すきっかけになったという声も寄せられました。

IIJ 管理本部 人事部 労務企画課
主任

矢代 香織



オンライン研修の様子

株式会社 インターネットイニシアティブ

本社	東京都千代田区富士見 2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム 〒102-0071 TEL:03-5205-4466
関西支社	大阪府大阪市中央区北浜 4-7-28 住友ビルディング第二号館 5F 〒541-0041 TEL:06-7638-1400
名古屋支社	愛知県名古屋市中村区名駅南 1-24-30 名古屋三井ビルディング本館 4F 〒450-0003 TEL:052-589-5011
九州支社	福岡県福岡市博多区冷泉町 2-1 博多祇園 M-SQUARE 〒812-0039 TEL:092-263-8080
札幌支店	北海道札幌市中央区北四条西 4-1 伊藤・加藤ビル 5 階 〒060-0004 TEL:011-218-3311
東北支店	宮城県仙台市青葉区花京院 1-1-20 花京院スクエアビル15F 〒980-0013 TEL:022-216-5650
横浜支店	神奈川県横浜市港北区新横浜 2-15-10 YS 新横浜ビル 8F 〒222-0033 TEL:045-470-3461
北信越支店	富山県富山市牛島新町 5-5 タワー 111 10F 〒930-0856 TEL:076-443-2605
中四国支店	広島県広島市中区銀山町 3-1 ひろしまハイビル 21 5F 〒730-0022 TEL:082-543-6581
沖縄支店	沖縄県那覇市久茂地 1-7-1 琉球リース総合ビル 〒900-0015 TEL:098-941-0033
新潟営業所	新潟県新潟市中央区南笹口 1-1-54 日生南笹口ビル7F 〒950-0912 TEL:025-244-8060
豊田営業所	愛知県豊田市西町 4-25-13 フジカケ鐵鋼ビル 5F 〒471-0025 TEL:0565-36-4985

IIJグループ／連結子会社

株式会社 IIJ エンジニアリング
東京都千代田区神田須田町 1-23-1 住友不動産神田ビル2号館 15F
〒101-0041 TEL:03-5205-4000

株式会社 IIJ グローバルソリューションズ
東京都千代田区富士見 2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム
〒102-0071 TEL:03-6777-5700

株式会社 IIJ プロテック
東京都千代田区富士見 2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム
〒102-0071 TEL:03-5205-6766

株式会社トラストネットワークス
東京都千代田区富士見 2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム
〒102-0071 TEL:03-5205-6490

ネットチャート株式会社
神奈川県横浜市港北区新横浜 2-15-10 YS 新横浜ビル 8F
〒222-0033 TEL:045-476-1411

IIJ America Inc.
55 East 59th Street, Suite 18C, New York, NY 10022, USA
TEL: +1-212-440-8080

IIJ Europe Limited
1st Floor 80 Cheapside London EC2V 6EE, U.K.
TEL: +44-0-20-7072-2700

PTC SYSTEM (S) PTE LTD
Jackson Design Hub 29 Tai Seng Street #04-01 Singapore
TEL: +65-6282-0255

この冊子の内容はサービス形態・価格など予告なしに変更することがあります。(2022年10月作成)

※ 表示価格には、消費税は含まれておりません。

※ 記載されている企業名あるいは製品名は、一般に各社の登録商標または商標です。

※ 本書は著作権法上の保護を受けています。本書の一部あるいは全部について、著作権者からの許諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複製、翻案、公衆送信等することは禁じられています。

©Internet Initiative Japan Inc. All rights reserved. IIJ-MKTG001-0172

発行／株式会社インターネットイニシアティブ 広報部
お問い合わせ／株式会社インターネットイニシアティブ 広報部内「IIJ.news」編集室
〒102-0071 東京都千代田区富士見2-10-2 飯田橋グラン・ブルーム
TEL: 03-5205-6310 E-mail: iijnews-info@iij.ad.jp

編集／村田茉莉、鈴木健二、小河文乃
編集協力／合同会社 Passacaglia

表紙イラスト／末房志野

デザイン／榎原健祐、榎原史海 (Iroha Design)

印刷／株式会社興陽館 印刷事業部

Information

IIJ、APEC CBPR (越境プライバシールール) の認証を取得

IIJは2022年9月15日、APEC CBPR (Cross Border Privacy Rules : 越境プライバシールール) の認証を取得しました。

CBPR 認証とは

企業などの越境個人データの保護に関して、APEC プライバシー原則への適合性を認証する仕組みです。これにより、IIJは適切な個人情報保護が行なわれている組織であると見なされ、IIJサービスを利用するお客さまは、APEC 域内のCBPR 参加国 (2022年9月現在、米国、カナダ、メキシコ、韓国、台湾、シンガポール、フィリピン、オーストラリア、日本) で、個人データの移転を法的に安全なかたちで行なえることとなります。将来的にCBPRの参加国が拡大すれば、より多くの国とのあいだで個人データのスムーズな流通が期待されます。

CBPR 認証は2011年に制定され、事業者は厳しいプライバシー保護要件を求められています。日本の個人情報保護法第28条においても、日本から外国にある第三者への個人データの提供が可能となる要件の一つにCBPRの認証取得が挙げられています。

世界の個人情報保護規制については、右のサイトをご参照ください。 <https://portal.bizrisk.iij.jp/>



認証取得の意義

認証取得により、IIJは欧州に加えて米国を含むアジア太平洋地域においても、個人データを法的にも安全に流通できるサービスを提供する企業であることが、公的に証明されました。クラウドサービスプロバイダー (IaaS) としてBCR 承認およびCBPR 認証を共に取得した企業は、IIJが世界初となります。

お客さまは、クラウドサービス「IIJ GIO (ジオ)」をはじめ、CBPR 認証およびBCR 承認を取得したIIJのサービスを利用いただくことで、国内外にあるグループ内において、個人データを含む重要データをITセキュリティおよび法的な面で、安全に流通させ、利活用できるようにします。また、セキュリティ対応、顧客対応、各国当局対応、契約事務など、さまざまな場面で大幅な工数削減やリスク低減が実現されます。

コラム

ROAD to PARIS

パラアスリート 笹島貴明の

vol.2

根拠なき自信で始まった 車いすフェンシング競技人生

今回は休暇中のケガで車椅子生活になり社会復帰した直後、軽い気持ちで車いすフェンシングを始めたところ、テレビ取材で調子に乗って「パラリンピックを目指します」と言ってしまう、競技人生がスタートしたというお話でした。崇高な目標を掲げたものの、ケガから復職したばかりで、1ーJでの仕事は通常通りあるため、練習は土日が中心になります。そして当時、車いすフェンシング協会および練習拠点は京都市にあったため、毎週末、京都に通うという日々になりました。京都には勧誘の際、私を天才と(無責任に?)褒め称えてくれた監督とシドニーとアテネで金メダルを獲得した香港人ヘッドコーチの二人体制が敷かれており、妙に充実した環境のおかげで、なんとなく強くなっている実感がありました。今思うと、グアムとかに旅行しただけで英語が上達した感覚と同じです。そして競技開始から約一年後の二〇

表紙の言葉「大自然を進む道」



ずいぶん前にアフリカを旅しました。見渡す限りの空と草原が広がる世界に包まれて、左を見れば黒い空に土砂降りの雨、右を向くと天国のような日差しが。世界中でさまざまな事件や出来事が同時に起き、未来の行先は不透明ですが、それでもひたすら前に進む私たちは、どこへ向かっているのでしょうか。

末房志野

◎IIJ.news表紙のデザインを壁紙としてダウンロードいただけます。ぜひご利用ください。

URL: <https://www.iij.ad.jp/news/iijnews/wp/>

◎IIJ.newsのバックナンバーをご覧ください。URL: <https://www.iij.ad.jp/iijnews/>

編集後記

最近とあるイベントで、風船を空いっぱい飛ばそうと企てた時に、恥ずかしながらヘリウム不足について初めて知りました。半導体の生産や医療現場などに欠かせないヘリウムを、日本は輸入で賄っています。しかし海外との価格競争、コロナ禍での需要増大、ウクライナ戦争などで消費分を確保できなくなったとか。グローバル・サプライチェーンの存在を感じました。(A) / 台風が過ぎ、秋の訪れを感じる今日この頃です。夜もずいぶん涼しくなり、眠りにつきやすくなりました。なのに、この変化を感じつつも、夏の習慣をそのままに、クーラーをつけて寝てしまうことが多いです。昨年、しっかりと反省したはずなのですが、今年もやっぱり風邪をひいてしまいました。(K) / もーいーくつねーとーどー…来たる12月3日はIIJ満30歳の誕生日。クリスマスやお正月より前にやって来るこの日に向けて、周年行事やグッズの準備に追われる日々を過ごしています。小誌でも次の12月号は30周年記念の特別仕様にとしよう、しかも、せっかくなら12月3日の創業記念日に読者のみなさんのお手元に届けたく、現在10月号を編集しながら12月号も並行して準備を進めています。創業記念日までに無事に発行できるよう、スタッフ一同、いつも以上に協力して進めていますので、どうぞご期待ください! (M)



東京パラリンピック普及イベントにも多数出演し、日本代表の自覚が出てきた笹島(2016年9月)

一六年年冬、立位で実施する通常のフェンシングと同時開催の全日本選手権大会で第三位になりました。参加人数は四人なのでまったく大した戦績ではありませんが、世間的には日本で三番目に強いという称号も得たことで、どんどん増長していくのでした(笑)。さて、国内の競技人数が非常に少ないので次のステップはいきなり国際大会です。競技開始からわずか二年で、日本代表の腕章をつけて、初の国際大会に臨むのでした。(続く)

1ーJ 広報部

笹島貴明



30th
Anniversary

IIJ

Internet Initiative Japan