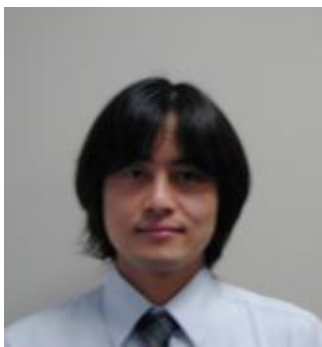

新たなネットワーク技術と

経営戦略の適合について

新日石インフォテクノ株式会社

■ 執筆者 Profile ■



藤田 裕之

1994年 日本石油（株）入社
日石情報システム（株）配属
2000年 三菱石油との合併に伴う
基幹システム再構築担当
2005年現在 システムサービス部
インフラ技術グループ所属
グループ内ネットワーク担当

■ 論文要旨 ■

ネットワークは変遷の著しい分野であり、新たな技術やサービスをどのようにシステムへ適用するかが新日本石油グループにおける大きな課題となっている。新技術を効果的に利用することができれば、競合他社に対する差別化など経営戦略上大きな優位性を得ることもできる。

新日本石油グループは約1万拠点のサービスステーション（SS:Service Station）を展開しており、これらを結ぶネットワークが販売戦略、ひいては経営へ与えるインパクトは非常に大きい。このような背景から、新技術と経営戦略の関連を見出し、企業を競争優位へ導く企画、提案を行うのは情報システム部門に課せられた大きな役割であり、特にネットワークに関するITガバナンスの強化が求められている。

当社では新日本石油グループにおける「SSネットワークの再構築」、「IP電話の検討」の2事例を企画するにあたって、経営戦略とIT技術動向の整合を図り、競争力を強化するための提案を実施した。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社概要	
1. 2 新日本石油グループのIT投資における課題	
1. 3 ネットワーク管理部門の役割	
2. SSネットワークの再構築	《 5》
2. 1 SS 端末の刷新	
2. 2 ネットワークの課題	
2. 3 展開当時の技術動向	
2. 4 インターネットVPNの適用にあたって	
2. 5 問題の発生	
2. 6 導入効果	
2. 7 インターネットVPNの副次的効果	
2. 8 評価	
2. 9 今後の課題	
3. IP 電話の検討	《 10》
3. 1 検討の背景	
3. 2 検証方法	
3. 3 検証段階の評価	
3. 4 本格導入への課題	
3. 5 IP電話の効果的な導入に向けて	
4. おわりに	《 14》
4. 1 環境の変化と価値観の変化	
4. 2 ITガバナンスの強化へ向けて	

■ 図表一覧 ■

図1 SSネットワーク移行イメージ.....	《 6》
図2 IP電話の検証フェーズ.....	《 11》
表1 回線品目別コスト比較表（1拠点あたり月額）	《 7》

1. はじめに

1.1. 当社概要

当社は1985年に設立された新日石情報システム(株)を前身とし、2003年に新日本石油株式会社と富士通株式会社の合弁会社として発足した。現在は新日本石油グループに関するシステムの開発、運用や、パッケージの販売を主力事業としている。

新日本石油株式会社においては支店、製油所を含め全国30以上の拠点及び130ヶ所以上の出荷基地を有し、約1万店舗にも及ぶサービスステーション(以後SS)を展開している。このような背景から、コアビジネスである石油事業を支える基盤としてネットワークが販売戦略や経営へ与えるインパクトは極めて大きく、経営戦略を推進する中でSSにおける競争力強化や高付加価値化へ寄与するための、継続的な改善が望まれている。

1.2. 新日本石油グループのIT投資における課題

1990年代後半からITが革新的な発展を遂げていく中、IT投資のトリガは「利用部門の依頼」に加え、「情報システム部門の企画、提案」によるものが増えてきた。システム部門主導で導入されたものとしては「グループ内ネットワーク」や「インターネット環境」、「電子メール」など、個別業務によらない共通基盤やサービスが挙げられる。

この頃旧日本石油におけるITの役割は、導入効果が可視化しやすい「業務の省力化、自動化」が主目的とされており、効果の定量化が難しい投資は社内のコンセンサスを得ることが非常に困難であった。しかしながらインターネットや電子メールの必要性、利便性が社会に浸透していくにつれて、次第に「ITは経営に必須である」と認識されていった。

インターネット環境はもはや社会にとってなくてはならないものであり、新日本石油グループにおいてもその必要性を疑う余地はない。だがIT革命の黎明期は、IT投資に対する効果(ROI)や、経営戦略とIT戦略の適合性など、意思決定に関わる評価指標が社会的に十分確立された時期ではなかった。

またこの時期は石油事業における「自由化・規制緩和」が石油業界の再編に拍車をかけていたこともあり、旧日本石油においても企業体質の強化を目的に旧三菱石油との企業合併が進められていた。新日本石油グループとして新たにスタートしてからは、「効率化、コスト削減」が経営戦略の大きな柱の1つとして掲げられ、情報システム部門においてもこれまで以上に投資効果を厳正に評価し、適切なIT投資を実施していく必要があった。

具体的にはIT投資に関する次の2点を明確にし、以って企業競争力の強化へ寄与することが望まれていた。

- 経営戦略へ寄与するためのIT戦略立案
- IT投資効果の定量評価

1.3. ネットワーク管理部門の役割

ネットワークは特に変遷の著しい分野であるが、アプリケーションという目に見える形でユーザーの前に出ることは少なく、利用部門からネットワークに関する新技術や新サービスへの直接的な要望があがることはほとんどない。したがってこのようなシーズの存在

を“機会”ととらえて経営戦略への適合可能性を検討し、企業を競争優位へ導く提案を行うことはネットワーク管理部門に課せられた使命ともいえる。

このような背景のもと、当社では 2001 年に当時の新技術である「インターネット VPN」を利用した「SS ネットワークの再構築」を提案、実施した。本論ではシーズを元にした本企画を主体として述べると共に、同じく現在推進中である「IP 電話」の検討状況についても触れる。

2. SS ネットワークの再構築

2.1. SS 端末の刷新

1999 年に旧日本石油、旧三菱石油が合併し、その後数年を費やして業務の統合や効率化が行われた。その中で、SS においても更なる競争力強化を目的として、SS 業務の中核となる SS 端末の高付加価値化が検討された。

それまでの SS 端末はいわゆる「情報系」機能を提供するものであったが、新端末は SS に対してポータルサイトを提供するものと位置づけられ、業務の効率化や、より充実した情報活用を実現可能とするシステムが検討された。具体的には情報系機能に加え、オンライン発注システムや車検システム、カードシステムなどの基幹システムや、インターネット接続、電子メールなどの提供である。

2.2. ネットワークの課題

旧 SS 端末にて提供されていたシステムはクライアントサーバ型であり、コンピュータセンタとの通信は ISDN を経由して行われていた。このため通信速度は 64kbps と低速であり、かつ従量課金のため、SS における通信費は月額 1 万円から、高いものでは数万円に上る場合もあった。

また新システムはそのほとんどが Web システムとして提供される予定であった。Web システムには端末への資源配布が不要となるなどのメリットが挙げられるが、利用頻度の高い発注システムなど一部のアプリケーションは、リッチなインタフェースを要望された背景から Java アプレットをベースとして作成された。これらは単純な html や cgi, php などを用いるよりも、モジュールサイズが大きくなる傾向がある。

このような背景から、SS ネットワークには次の課題解決が要望された。

- 通信コストの低減や定額化
- ネットワークの高速化によるアプリケーションの起動時間、レスポンスの向上

2.3. 展開当時の技術動向

新端末が展開された 2001 年頃は、コンシューマ向けのネットワークサービスが大きく変貌を遂げた時期でもある。それまで通信回線に関する現実的な選択肢は PSTN (Public Switched Telephone Networks) と ISDN のみであり、新日本石油の SS ネットワークにおいてもナローバンドかつ従量制課金体系のネットワークを選択せざるを得なかった。唯一の定額サービスとして、夜 11 時から朝 8 時までの通信料金が定額となる NTT 東西の「テレホーダイ」が提供されていたが、ビジネスユースには完全に不向きであった。

しかし 2000 年に NTT 東西から完全な定額サービスである「フレッツ ISDN」が提供され、翌年には更に高速、安価な「フレッツ ADSL」が全国展開されると状況は一変した。フレッツ ISDN の登場は“インターネットへの接続時間帯や利用時間”の壁を取り払い、フレッツ ADSL は音楽、動画配信を本格化させるきっかけとなるなど、“インターネットの使われ方”そのものを大きく変えてしまった。

新日本石油においても新たなネットワークサービスの登場は、SS ネットワークの課題解決手段として期待された。ただしフレッツ ISDN、ADSL ともインターネットへ接続するためのサービスであり、ビジネスユースへの基本要件であるセキュアな閉域通信を行う性質のものではないことから、SS への展開にはもう一工夫必要であった。この対応として、当社では高速安価であり、かつ閉域通信が可能となる「インターネット VPN」の採用を提案することとした。

2.4. インターネット VPN の適用にあたって

インターネットは当然ながら品質保証の全くされない網であり、ADSL は高速かつ安価でありながら、敷設場所による通信品質、特に速度や安定性についての差異が激しい通信インフラである。特に ADSL は ISDN とは大きく異なる特徴を持っており、環境によってはネットワークを利用するうえで大きなリスクとなりうる。

このリスクを回避するため、新端末を SS に展開する前に伝送損失（NTT 収容ビル-SS 間における信号劣化の度合い）を事前調査し、SS ごとに ADSL の敷設可否を判断することにした。減衰が大きい場合にはフレッツ ISDN を敷設することでリスクを回避した。

ADSL を選択した場合の SS ネットワーク移行イメージを図 1 に示す。

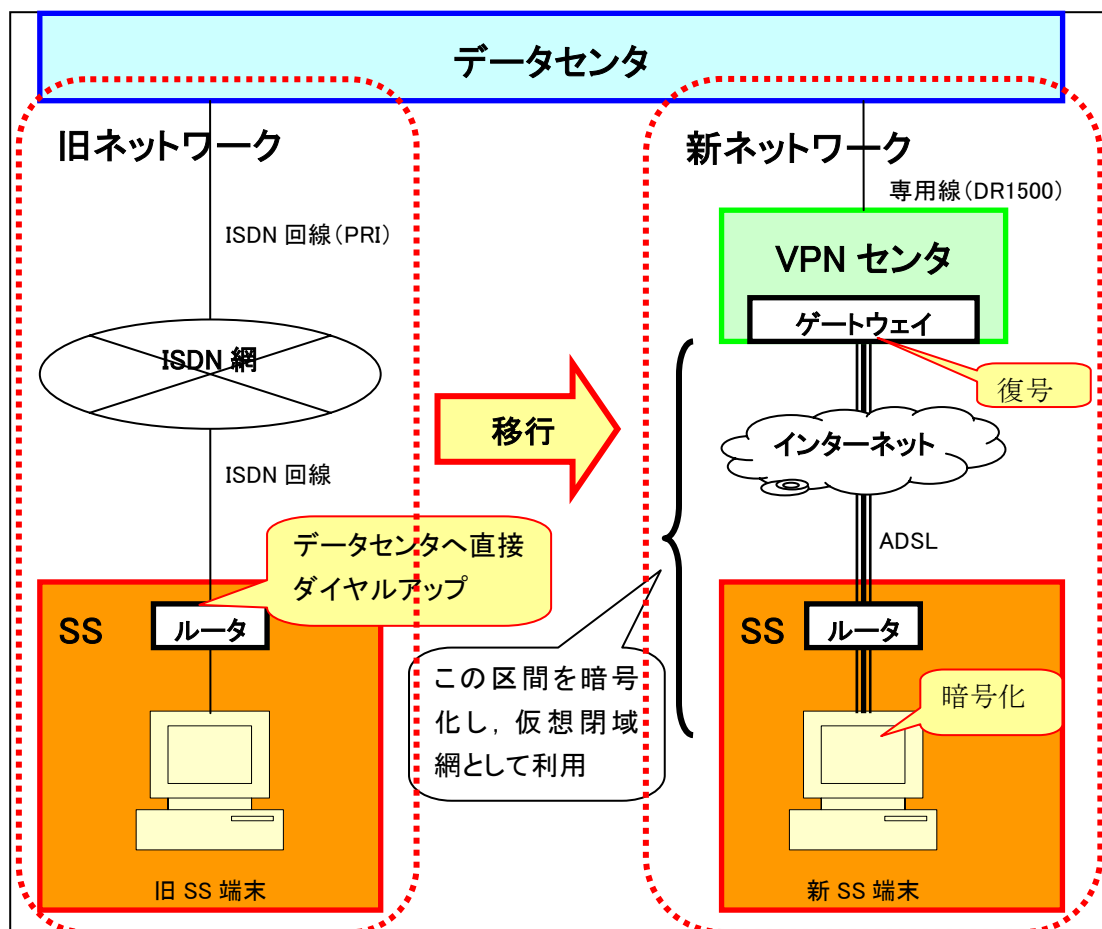


図 1 SS ネットワーク移行イメージ

2.5. 問題の発生

インターネット VPN の適用によって当初の課題であった「定額化」、「高速化」が解決可能と考えられたが、ひとつの問題が浮上した。それは SS における POS の存在である。

SS においてはコスト削減の観点から、SS 端末、POS で同一の ISDN 回線を共用していた。また POS の通信プロトコルは X.25 であり、ISDN の D チャネルを用いて通信を行っていた。SS 端末を設置している SS の多くで POS が併設されていたため、新たなネットワークに ADSL を採用するには POS の通信プロトコルを IP 化する必要があった。ただしそれには前述した、インターネットや ADSL の不確実性というリスクを担保しなければならない。

POS と SS 端末の通信要件における最大の相違点は、求められる信頼性の違いである。SS 端末においても当然ながら信頼性が求められるものの、主体は B to B のサービス利用であり、万一の場合でも発注などのクリティカルな業務については、電話や FAX などの代替手段を採ることができた。

しかしながら POS は SS におけるカード顧客の認証など、SS の主要業務である石油製品の販売において極めて重要な役割を担っている。特に通信障害が発生した場合は、販売機会損失という経済的なデメリットだけでなく、ブランドイメージを低下させる要因にも

なりかねない。

このような背景から、インターネット VPN は SS 端末の通信に限定して適用されることとなった。当時はインターネット VPN の実績も少なく、POS に発生するリスクを許容するには時期尚早と判断されたのである。新技術を導入するタイミングの難しさをあらためて考えさせられる事例である。

2.6. 導入効果

今回の新ネットワーク構築においては、約 1500SS へインターネット VPN を展開し、うち SS 端末のみを利用している SS でフレッツ ADSL が、POS と SS 端末を利用している SS でフレッツ ISDN を用いたパターンが採用された。両者の割合はほぼ 1 : 1 である。

インターネット VPN を導入した場合の 1SS あたりのコスト削減効果を表 1 に示す。安定した通信品質が得られる場合は、フレッツ ADSL を利用するパターンが通信速度、コストの両面で優れる。

表 1 回線品目別コスト比較表(1 拠点あたり月額)

品目	ISDN(旧回線)	フレッツ ISDN	フレッツ ADSL *1
基本料金	¥3,530	¥3,530	¥0
従量課金 *2	¥8,000	¥0	¥0
フレッツ料金	¥0	¥2,800	¥4,990
プロバイダ料金 *3	¥0	¥1,950	¥1,950
合計	¥11,530	¥8,280	¥6,940
コスト削減効果	—	¥-3,250	¥-4,590

*1 1.5M ブラン、ADSL 専用型 *2 ISDN については 1 日 2 時間利用、3 分あたり 10 円、月 20 日稼働で算出

*3 OCN を利用した場合 *4 POS のパケット通信費はネットワーク見直し後も不変のため費用には含まない

2.7. インターネット VPN の副次的効果

SS ネットワークの再構築とほぼ同時期に、別プロジェクトとして全国約 130 拠点をまたぐ「物流拠点ネットワーク」の見直しが検討されていた。当初は ISDN ダイアルアップや DA などの専用線が候補とされていたが、当該プロジェクトに対して SS ネットワーク担当から SS ネットワーク流用案の打診があり、あわせて検討することとなった。

その結果、物流拠点はネットワークの利用頻度が少ないこと、SS 端末と同程度の信頼性を担保できれば良いことなどを理由に、SS ネットワークの流用が決定された。SS ネットワークは対象となる拠点数が多く、キャパシティも余裕を持って設計されていることから、物流拠点との併用に技術的な問題は発生しなかった。

物流拠点ネットワークの構築に、SS ネットワークを流用することで得られたメリットは次のとおりである。

- 品質面

物流拠点の展開には SS 展開時の経験などを踏まえ、伝送損失が 50dB を下回る場合にのみ ADSL 敷設可能と判断した。この結果、約 130 拠点中 100 拠点程度が敷設可能と判断され、そのほとんどの拠点で期待どおりの通信品質を得ることができ

た。通信品質が十分でなかった拠点が2ヶ所あったが、事前の取り決めどおりフレッツ ISDN に切り替えることで、問題なく展開できた。

- コスト面

当然ながらセンタ構築に関わる費用が不要となり、展開費用の負担のみでネットワーク構築が可能となった。

- 納期面

センタ構築のスケジュールを意識する必要が無いため、拠点展開のスケジュールリングに関する制約事項が少なく、日程調整に現場の細かな要望を取り入れることが可能となった。結果としてほぼ予定どおりに、かつ3ヶ月程度の短い期間で展開を完了することができた。

このように、一般的にプロジェクトの重要な要素とされる QCD について、すべての面でメリットを見出すことができたのは大きな収穫である。

2.8. 評価

現在ではインターネット VPN の利用や、そのアクセス回線に ADSL を用いることは珍しいことではないが、当時はあまり大規模な事例もなく、未知の障害が発生する可能性など相応のリスクがあった。

しかしながら情報システム部門が中心となってリスク回避やリスク低減への対策を講じたことにより、本来の技術品質以上のシステム品質を確保することが可能となった。結果、SS に対するネットワーク課題を迅速かつ確実に解決するとともに、SS へ高い付加価値を持った IT 基盤を構築することで、販売戦略、経営戦略へ大きく寄与することができた。

また他プロジェクトに対しても横断的な繋がりを持ち、インフラやノウハウを流用することでシナジー効果が発揮され、全体として大きなメリットを享受することができた。

これらは、当社を含めた新日本石油グループのシステム部門における IT 戦略、IT ガバナンスが有効に機能した好例といえる。

2.9. 今後の課題

インターネット VPN の導入は一定の成果を残したものの、導入対象となった SS は SS 端末を導入している約 4000SS のうち4割弱、全 SS 数からみると1割強にとどまっている。これは更なる効率化、コスト削減を追求する余地が残されていることを意味している。

構築当時と現在のインターネット VPN を取り巻く環境は次のように変化している。

- 内部環境

インターネット VPN が数年の運用実績を積むことで、安定性に対する評価がなされており、利用者の信頼を勝ち得ている。

- 外部環境

ADSL はより安価に提供されており、通信品質の高い FTTH も現実的な価格での提供がなされている。

このように現在では POS の要求する通信品質を満たせる段階に達していると考えられ、より低コストかつ高信頼な SS ネットワークの実現が可能な状況となってきている。

ネットワーク管理部門では最新技術動向を調査しながら、更なる経営への貢献が可能となるよう、引き続き最善な SS ネットワークを模索中である。

3. IP 電話の検討

3.1. 検討の背景

前述のインターネット VPN 技術は登場から数年が経過していることもあるため、本章では現在のトレンドである VoIP を主体とした「IP 電話の検討」について述べる。

SS ネットワークの再構築は、利用部門からの SS 端末刷新を実現するためのプロセスのひとつであり、ネットワークに対して間接的な要件があったといえる。これに対し、IP 電話は完全なシーズ志向であることが大きな違いである。

新日本石油グループにおいては 2005 年 6 月時点で IP 電話は導入されておらず、テスト環境による検証中の段階である。これは IP 電話の導入が新日本石油グループにどのような効果をもたらすのか、どのようにワークスタイルを変革させるか、現場の電話に対するニーズはどのようなものがあるか、などについて慎重な検討が必要と判断したためである。

検証の必要性は次の 2 点に集約される。

● 技術面の検証

IP 電話を取り巻く技術環境は無線 LAN や、端末認証、暗号化、優先制御など多岐に渡るが、これまで新日本石油グループにおいて大規模な構築実績がなく、社内への技術の蓄積や、技術の理解そのものが必ずしも十分ではない。

技術検証を通じて VoIP や関連する技術への理解を深めるとともに、技術動向を踏まえた製品選定や安定した運用を実施するための技能修得が必要である。

● 利用者ニーズの把握

IP 電話は技術の進歩に伴って実現可能となったものであり、既存の電話環境から IP 電話環境への移行はそもそも利用者が要求しているわけではない。このため利用者のニーズから生まれたサービスというよりも、「コストの削減」や「新機能の提供」を主体とした、システム部門から利用部門への提案と位置付けるのが妥当である。

また IP 電話が利用者に与える影響は大きく、例えば利用者側の機器にも固定 IP 電話や無線 IP 携帯電話、ソフトフォン（OA 端末自体に電話機能を持たせるソフトウェア）などがあり、既存の電話機とほとんど変わらないものもあれば、劇的な変化と感じられるものもある。その他にもプレゼンス機能（在席、離席中など、他者のステータスを把握できる機能）など、IP 電話ならではのサービスが提供可能である。

このような背景から、早期に利用者が IP 電話環境に触れられる機会を設けることによって、IP 電話への理解を深めるとともに、現場のニーズを早い段階で把握することが必要である。これは一つのテストマーケティングであるともいえる。

3.2. 検証方法

検証は、無線 IP 電話用の無線 LAN 環境を構築する「無線フェーズ」、IP 電話自体の検

証を目的とする「IP 電話フェーズ」に分けて実施した。検証フェーズの詳細は図 2を参照のこと。

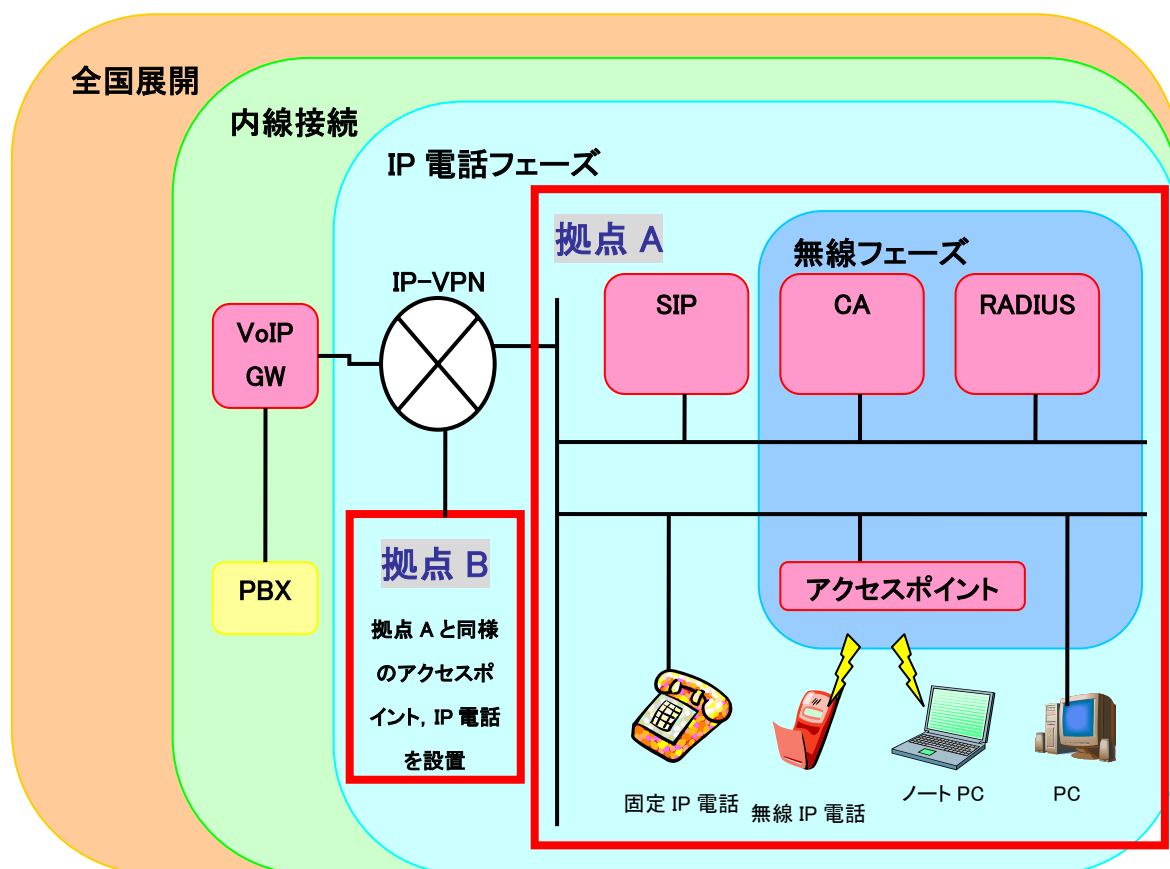


図 2 IP 電話の検証フェーズ

フェーズを分けた理由は、安定した無線環境の構築を行うためである。IP 電話はアプリケーションであり、無線はそれを支えるインフラの一つである。したがって無線 IP 電話の検証を適切に行うためには、土台となる無線環境が安定稼動していることが絶対条件となる。

それぞれのフェーズにおける前提条件、要件は次のとおり。

- 無線フェーズ
 - 検証試験は 2 つの拠点（拠点 A, B とする）で実施し、それぞれの拠点は既設の IP-VPN で接続されている。認証に用いる設備は拠点 A に設置する。
 - フロアのサイジングを行い、アクセスポイントの設置場所、設置数を最適化する。
 - 通話以外にデータ系の通信が無線化されることも想定し、IEEE802.11a をデータ系、IEEE802.11b を IP 電話へ用いる。
 - IP 電話環境は標準化が不十分な部分もあり、端末との相性を検証するため、複数メーカーのアクセスポイントを切り替えて利用する。

- 接続安定性，速度，認証（有線認証も含む）に対する評価を行う。
- 無線 LAN に関する技術習得を行う。

- IP 電話フェーズ

- 固定 IP 電話，無線 IP 電話，ソフトフォンを導入する。
- 20 名程度の社員に対して IP 電話環境を貸与し，通常業務において利用させる。
- 利用部門へも IP 電話環境を提供し，現場の生の声を収集する。プレゼンスやインスタントメッセージなどの機能についても利用してもらい，IP 電話特有の便利機能や楽しさの部分に触れてもらう。
- 上記の過程を経て，音声品質の良し悪しや使い勝手など，まずは定性的な評価を行う。

3.3. 検証段階の評価

現在は IP 電話フェーズの検証を実施中であり，技術面での検証，特に無線と IP 電話端末の接続性や品質に関する試験を中心に行っている。一般的なシステム開発でいえば結合テストのレベルに相当する部分である。各検証項目においてはほぼ満足する結果が得られており，これは事前に安定した無線環境の構築を行った成果といえる。

3.4. 本格導入への課題

今の時点では独立した IP 電話環境となっているが，今後は既設の内線と接続しての検証を行い，動向を見据えながら全国へ展開していく予定である。本格導入に向けての課題はその導入リスクにある。具体的には次の 3 点が挙げられる。

- 安定性を損なうリスク

PBX を中心とした内線電話網は非常に枯れた技術であり，相応に安定している。このような安定したインフラを IP 電話環境へ置き換えることには大きなリスクが伴うため，置き換え自体に嫌疑を抱くユーザーもいるはずである。

実際に IP 電話の導入過渡期はその安定度や品質に問題が発生した他社事例も多く聞かれるところであり，安定性を損なわずに移行，運用することは重要な要素となる。

- 期待する効果が得られないリスク

IP 電話導入に伴う期待効果としてよく聞かれるのは PBX 廃止に伴うコスト削減である。しかしながら削減効果の度合いは移行方式や PBX の老朽化度合いによって異なってくる。

PBX が導入されてあまり時間が経っていない場合では，かえって損失を計上してしまうことも考えられる。このため導入のタイミングも十分に吟味する必要がある。

その他，期待どおりの生産性向上に至らないといったケースも考えられる。

- 陳腐化リスク

IP 電話はビジネスユースに耐えられる実力を身につけてきてはいるものの，未だ発展途上の技術である。このため今後の技術動向やトレンドの変化によっては，既存の技術が大きく陳腐化する可能性もゼロではない。例えば，携帯電話の音声通話が IP 化され定額化が実現すれば，無線 IP 環境を企業で構築する意味は薄れてしまう。また技術基盤の全く異なる Skype も中小企業を中心に普及の兆しを見せており，電話に対する文化そのもの

(例えば課金体系や電話番号の存在など)に対する価値観が変化してしまうかもしれない。

これらは多くの情報システム部門が経験した「メインフレーム」から「オープン系」へのダウンサイジングに伴うリスクと非常によく似ている。対象は異なるものの、枯れたインフラを新しく、かつ変革の早いインフラへ置き換えるという点では共通しており、同様のリスクが存在するのもうなずけるところである。

3.5. IP 電話の効果的な導入に向けて

IP 電話を取り巻く環境はネットワークの中でも特に変化が激しく、注目を集めている分野である。このため導入を検討している企業も多いと思われるが、最も重要なのはその導入目的を明確にすることである。目的が PBX との置き換えによるコスト削減なのか、それともワークスタイルの変化に伴う生産性向上なのか、などにより、その実装方式や導入後の評価は大きく異なるはずである。

IP 電話の導入を成功させるためには、まず電話そのものに対する自社のニーズを把握すること、次に IP 電話がどのように企業競争力へ寄与するのかを明確にすること、そしてこれらを融合して自社に取り込むことのできる組織力、すなわち強力な IT ガバナンスを確立し、推進していくことが必須条件となる。

当社ではユーザーへのヒアリングによって潜在ニーズを導き出し、生産性向上などコスト以外の分野でも定量的なメリットが見出せるよう、更なる提案を実施していく。

4. おわりに

4.1. 環境の変化と価値観の変化

SS 端末の通信には信頼性の高い ISDN 回線から、ベストエフォートではあるものの、高速、安価な ADSL 回線が選択され、IP 電話についてもインターネットを利用した Skype が爆発的な普及を予感させている。

これらに共通するのは、「経済的なメリットのために品質保証のされない技術を受け入れた」という事実であり、新技術の登場によってユーザーの価値観が変化したととらえることができる。特にこれまでの日本企業では信頼性が最重要とされるケースが多く、このような認識の変化はイノベーションを生み出す起点となりうる。

ただし、ユーザーがシステムの品質を軽視しているわけではない。つまり「技術の品質＝システムの品質」ではない点には留意しなければならない。例えば ADSL の品質に問題があるからといって、システムの品質が ADSL に依存するというわけにはいかない。この場合はバックアップ回線の用意や、運用でのリカバリ手段を講じるなど、システムとしての品質を確保、向上させる措置が必要となってくる。このように技術が抱える問題をリスクと認識し、費用対効果と照らし合わせた適切なリスクアセスメントを行う能力が今まで以上に求められている。

今後の企業においては価値観の変化を“機会”ととらえ、短期間で企業競争力強化へ寄与させることのできる柔軟かつ強靱な体制作りが必要である。

4.2. IT ガバナンスの強化に向けて

経済産業省と日本情報処理開発協会によると、IT ガバナンスは「企業が競争優位性構築を目的に、IT 戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向へ導く組織能力」と定義されている。

冒頭にも述べたとおり、ネットワークは IT の中でも特にトレンドの変化や技術革新の著しい分野である。定期的にネットワークを見直すことによって大規模なコスト削減や業務の効率化が行えるなどの“機会”という面もあれば、適応しなければ競合他社に遅れをとるといった“脅威”という側面もある。

新日本石油グループは多数の拠点や SS を保有しており、ネットワークの影響力は相対的に大きい。このことから、当社は「ネットワークへの投資」に関して重点的かつ継続的に検討し、提案していく必要がある。

IT ガバナンスの更なる強化へ向けて、経営戦略と新技術の適合を見出し、企業競争力をもたらし提案を行うことのできる人材の育成と組織作りが、当社における今後の最重要課題となる。

以上