

社会の多様化に立ち向かう 企業のIT経営とは

古川昌幸



IT経営が抱える課題

2011年1月17日に発生したJR東日本（東日本旅客鉄道）の「COSMOS（コスモス）」と呼ばれる新幹線運行システムのトラブルは、112本の運休、146本の遅れを出し、13万7700人が影響を受けるという大規模なものであった。このことは、IT（情報技術）が社会インフラとして浸透しているからこそ情報システムのトラブルが利用客の大混乱につながることで、企業の経営とITが密接に関係していることを示した。これは、社会インフラを担っている企業だけの問題ではない。一般の企業においても、日常の業務の遂行がITなしに覚束ないことは自明であろう。このようにITが経営や事業にとって不可欠なリソース（経営資源）となっているなか、昨今ではIT資源をいかに効果的に活用し事業に貢献させるかという命題を、「IT経営」という言葉で表わすようになってきている。

しかし、各企業の現状を見ると、自社のITに対する理解は一部の役職員を除いてあまり意識されることはなく、「与えられた環境」として、利用者の立場が大半を占めている。各企業が策定するIT戦略において、IT

人材の育成が課題であるという認識は高まっているものの、「専門職」であるIT人材を採用したり、育成に熱心に取り組んだりする企業はなかなか見受けられない。これは、ITの効果やIT人材の成果を客観的に評価する仕組みが不十分であり、どうしてもコストとして捉えられがちになってしまうからである。そのため、アウトソーシング（外部委託）や外部サービスの利用といった施策を取る企業も少なくない。そういった意味では、IT経営を実行し事業に貢献しようと考えても肝心のリソースが十分ではなく、結果として十分な効果が得られないというジレンマに陥っているように感じられる。

環境変化への対応に期待されるIT

企業を取り巻く事業環境の変化に目を移すと、リーマン・ショック以降、円高などの影響もあって、製造業を中心に日本企業はとにかくコスト削減努力を続けてきた。長引く景気低迷と国内市場の成長に光明がなかなか見出せない状態のなか、経営としていよいよトップライン（売上高）を伸ばして行こうとする際に、その効果をより大きく得るために

は、ITの活用も含めた経営戦略がより重要性を増してくる。

特にグローバルでのビジネス展開を強化していこうとするならば、ビジネスの最前線の状況を把握するためには各拠点とのネットワークがより必要であり、また、企業内に横串を通し、同じ基準の情報を日本のヘッドクォーター（本社）に届けるには、グローバルレベルでのITのガバナンス（統治）も強化しなければならない。野村総合研究所（NRI）が2008年から毎年実施している日本企業の経営企画部門向けの「経営におけるITの位置付けに関する実態調査」においても、経営戦略とIT戦略を一体で策定する企業ほど、ITの効果が大きいという結果が出ており、これを裏づけている。

多様性の時代にIT経営が目指す戦略

トップラインを伸ばしていくためには、顧客動向や営業最前線の状況をきちんと把握・分析し、適切な「打ち手」を講じていく必要があることは前述のとおりである。しかし現状は、経営戦略が「営業、販売、マーケティングに関する方向性」や「経営環境や事業環境に関する分析」を重視していても、ITについてはこれまでどおり事務処理の効率化に注力されるままで、経営戦略に対応した新たな領域に対する十分な投資がなされていない。このためITの活用への期待として、「顧客情報や販売情報を収集し分析する機能の強化」や「営業現場における情報活用力の強化」を挙げる企業が多い。

この背景には、これまでの過去の取引を分析して導き出した顧客に広く受け入れられる商品やサービスではなく、多様化した顧客の

嗜好を捉えてターゲットを明確にした商品・サービスの提供が求められていることがあるからと推察される。すなわち、今後トップラインを伸ばしていくことができるのは、多様化に対応できる企業であり、ITにはそれを支援することが求められているといえるだろう。

また、2010年のアップルの「iPad（アイパッド）」発売を皮切りに、「iPhone（アイフォン）」やグーグルの基本ソフト「Android（アンドロイド）」を搭載したスマートフォン（高性能携帯電話端末）の市場は大きく伸びており、矢野経済研究所の予測によれば、2011年には日本国内のスマートフォンの出荷台数は400万台に迫る勢いである。これらの新しいデバイスが社会に普及していくことで顧客の多様化に拍車をかけ、企業のITにも影響を及ぼすと考えられる。

ここで、IT経営が目指す戦略を考察するに当たり、論点を整理をしておきたい。まず筆者は、ITが経営や事業に貢献するためには、経営層とビジネスの現場である事業部門、およびビジネスを支えるIT部門が「三位一体」となっていることが必要であるということを考え方の根底に置いている。

したがって、IT部門には、①「経営戦略の十分な理解ができていること」が求められる。事業環境の変化に対して経営層は改善によって対処しようと考えているのか、それともイノベーション（革新）による改革を求めているのか——その方向性によってITの基盤も大きく左右されることになろう。

次に、②「経営戦略を遂行するに当たって、事業の適切なモニタリングができていること」が求められる。経営管理の分野におい

ては、これまでもITを活用した経営情報システムは構築されており、モニタリングができていないわけではない。しかし、現在の経営に対する要請は、モニタリングのスピードを上げて、月次から週次のサイクルへ、週次から日次のサイクルへと事業の細かな変化を捉えようとするものである。また、事業部門単独の経営指標だけでなく、事業部門をまたがった変化を捉えたいという要請も強まっている。この期待に応えるためにIT部門には、取り扱うデータや情報システムの構造についての点検も必要となるだろう。

そして、③「事業部門の業務オペレーション（運用）の十分な理解ができていること」も重要な要素となってくると考えられる。一般的に、事業部門からIT部門への要請事項は抽象度が高く、そのままではIT部門は情報システムを構築することができない。顧客の多様性が高まれば、現場の業務も「例外対応」が増えていくことになり、すでに稼働している情報システムに実装されている業務オペレーションの標準モデルだけでは、ITによる現場の支援は難しい。また、IT部門が、事業部内の要請に応じて例外対応をその都度情報システムに組み込んでしまうとシステムが複雑化し、維持管理のために時間とコストがかさむことにつながってしまう。したがって、業務オペレーションを理解しておくことによって、事業部門からの要請事項に対し、IT部門としてどう対応すべきかという方向性を示すことができるだろう。

最後に、経営層や事業部門とで、④「情報システムの品質に対する説明と理解ができていること」を挙げておく。新しいサービスを市場にいち早く投入したい事業部門の要請に

IT部門が応えようとするならば、これまでの情報システムの構築のやり方を見直し、ある部分で簡素化を図らなければならなくなると思われる。すなわち、従来の品質が維持できなくなるおそれが生じるのである。ひとえに品質といっても、経営層や事業部門から見ると、これまでの「かゆいところに手が届く」ようなある意味で「過剰品質」ともいえる情報システムから、「物足りない機能」しか提供されていない情報システムまでさまざまである。IT部門は、自社の情報システムがどこまでの品質を担保しているのかを経営層や事業部門にきちんと説明し、スピードとトレードオフされるリスクについて理解を得なければならないと考える。

IT経営に求められる論点を 3つの視点で考察した本特集

ここまでの論点を踏まえたいうえでの本特集は、多様性の時代に求められるIT経営は何であるかを、経営、事業、顧客の3つの視点から考察し、その方向性を明らかにしようという試みである。

第一論考・譲原雅一「競争優位に向けたIT組織の強化」では、経営の根幹にかかわるところでITの使い方を考え直し、事業環境の変化への対応に経営自らが取り組んだイノベーションの萌芽事例を取り上げた。環境変化に対応し、グローバル戦略や事業ポートフォリオの見直しなどに取り組むなかで内部統制プロセスが形式化し、これを支えるITがビジネス創出の足かせになってしまった事実を分析した。

次に、真のビジネス創出と各種事業の競争優位を図るために、事業とIT構造の歯車を

合わせることを経営が意思決定した事実から、新しいビジネスを創出するIT組織のあり方を考察した。

第二論考・館野修二「ITデバイスを活用した経営管理の高度化」では、事業の最前線で起きている変化を情報として収集し経営に伝えることは、めまぐるしい市場環境の変化に対して重要な意思決定を迅速に行ううえで不可欠であり、そのために新たに登場したITデバイスを活用することの有効性を論じた。それにはまず、現在の経営情報システムの課題を明らかにし、ITデバイスと業務情報を組み合わせて活用する情報基盤の実現が課題解決に向けて有効であると提言した。さらに、この情報基盤の実現に向けてIT部門を変えていくための要件を検討した。

第三論考・古川昌幸「『Gen-Y』世代が主力ユーザーとなるときIT」では、企業の顧客の変化に着目し、顧客の多様性に対応していく際の情報システムの姿を提示した。さ

らにこの情報システムを実現する場合の変化を整理し、IT部門が多様性への対応に向けて備えるべきアクションも提示した。

本特集で提言したITやIT部門のあり方は、必ずしもすべての企業にとっての最適解になるわけではないが、時代の流れの方向は定まりつつある。すなわち、「何をやるか」ではなく「いつやるか」という点が、日本企業における議論の中心となっていくと推察される。目先の課題対応に追われるだけでなく、大きな流れにいち早く乗るための準備はもう始まっているのである。

著者

古川昌幸（ふるかわまさゆき）

システムコンサルティング事業本部事業企画室長兼
戦略IT研究室長

専門は経営戦略を実現するためのITを活用したイノベーションおよびITマネジメント、情報システムのグランドデザインなどのコンサルティング