

「IT活用」の目

IT活用と経営者の役割

なぜIT活用か

企業はITを何のために活用するのであるか。わが国ではITを活用した企業情報システムは、1960年代頃から始まり、コンピュータの性能向上に合わせて進展してきたことはご存じの通りである。

当初は給与計算や請求書作成など大量の事務処理や計算処理のための計算機として使われ、その後収集した情報を活用して、生産管理や在庫管理などの管理活動に活用された。最近ではインターネットなどのネットワーク技術の発展により、企業間や消費者との接続を通して競争優位性確保など戦略的な使い方が推進されている。

ITによる中小企業経営環境変化への認識

平成二十年度の中小企業白書において、中小企業のIT活用の実態

が述べられている。その中で中小企業経営者はITの広まりがもたらしている経営環境変化への認識が弱い

ため、変化対応が出来なくなっているのではないかと指摘する。アンケート調査では21%の企業がITの普及に伴う経営環境に特段変化はないと回答している。現在のように変化の激しい時代に、やや現状認識が薄いのではないかと思われる。例えば、最近の大手企業の多くはネットワークを使って発注情報を公開しているが、単に発注情報だけでなく自社製品の需要予測や生産計画などを公開しているケースもある。中小企業としてはこれらの顧客の情報を有効活用して、より精度の高い経営を行うことが出来るのではなかろうか。

ITを活用した経営管理手法について

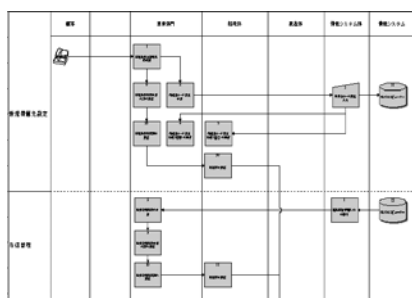
企業経営にITをどう使うかに関して、経営の観点からいろいろ

な研究や企業事例が発表されている。経営者の方々はそれらを学習する機会が多いのではないかと思う。ご承知のSCM(サプライチェーンマネジメント)やCRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)、最近のロングテールなどはITを活用した経営手法であり、IT技術そのものではない。

このようにITが発達すればするほど、これを活用した新しい経営管理手法がどんどん研究、開発されて、経営環境変化が起り、中小企業にも波及して来る。これら経営環境変化に対して、経営者の皆さんはITは苦手だ、専門家に任せようなどと考えておられないだろうか。一般的に経営者がITの知識(技術的な知識)が少ないのは当然である。技術的な意味でのITは専門家に任せたい方もいるかもしれないが、IT活用に関しては単に技術的な知識だけでなく、幅広い知見を持った経営者の仕事であると言える。

経営者のIT活用における検討対象と業務の可視化

経営者はまずITを活用して何をやりたいのかを明確に意思表示する必要がある。そのために経営者が検討すべき対象は業務プロセスである。業務プロセスという言葉はやや分かりにくいですが、簡単に言えば特定の目的を達成するための業務(仕事)の流れであり、一人で行うこともあるが、複数の人又は幾つかの部門で実施することも多い。



フローチャートによる業務プロセスの可視化例

投資は目に見えるものが対象となる。しかし業務プロセスは、目に見えにくいものが対象となるので少し厄介である。このため、先ず業務プロセスをフローチャートや業務記述書などの形で、目に見えるようにすることが必要である。この場合、部門毎に行うのではなく、例えば販売プロセス、調達プロセスなどひとつの業務プロセスを最初から最後まで部門をまたがって表現することが必要である。

業務プロセスの改革

次に業務プロセスを改革する過程へ進むが、ここでは経営者は自社の経営戦略と結びつけた問題解決の方向性を示すことが重要である。具体的には、目に見えるようになった業務プロセスから、問題点を探し出す過程へと進む。ここでは単に現状の問題点を列挙するのでなく、その業務プロセスの目的、目標を明確にし、業務自体の必要性から検討する。そして、業務プロセス全体を俯瞰でき、経営者の目で見直すことが必要である。これにより経営者は部門をまたがった重複作業やデータの重複保持、情報連絡の

スピードの遅さ、転記や重複入力、不要な業務プロセスなどいろいろなことに気づかれることであろう。

これらの問題点に対して、社内ルールや制度、慣習、意識などを改善することによって解決できないかを検討し、更にITを活用して、もっと効率的に解決できないかを検討する。

このステップでは、多少ITの知識が必要となるが、社内でのプロジェクトチームによる検討や、社外のIT専門家の活用も可能である。特に複数の部門や担当者にまたがる業務プロセス改革はプロジェクトチーム編成で推進することが望ましい。

IT活用に関する経営者の関与と体制（ITガバナンス）

少し側面を変えて、経営者のIT活用への関与に関する世の中の動きを見てみよう。

この考え方は1990年代から存在し、少し古い話になるが、わが国では平成十一年（1999年）に経済産業省（当時は通商産業省）から「企業のITガバナンス向上に向けて」という資料が発表されている。「ITガバナンス」とは、本資料では「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」とある。詳細は省略するが、経営者はIT活用に関して関与すべきであるという考え方である。この資料は自己診断用の質問形式になっており、25項目の質問から構成されている。

例えば最初の項目「経営トップの意思決定構造」には以下のような質問がある。

- ・ 経営トップがITを経営革新・事業改革における「競争差別化」や「付加価値創造」の源泉・ツールとして位置づけているか。
- ・ 経営トップがITを活用して具体的に何をやりたいかを明確に意思表示しているか。

又、平成20年4月から上場企業に義務付けられた内部統制制度においても、IT統制がひとつの柱となっている。平成19年2月に金融庁から公表された内部統制実施基準において、以下のような全社的統制の評価項目例が記載されている。

- ・ 経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めているか。
- ・ 経営者は、内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。

このように世の中の動きは、IT活用には経営者の役割が重要であるということが、一般的になっている。しかし、この考え方はわが国では、一部大手企業を除くと、まだまだ実現できていないのが実態であろうと思われる。

最後に

ITを活用して経営を行うためには、中小企業にとって、人材不足や資金不足など多くの関門がある。しかしこれらの問題はIT技術の進歩や各種中小企業支援策の充実によって解決されることも多い。出来る限り最新の情報を収集して、IT活用を促進する必要がある。

また、社内のIT環境整備は一朝一夕には完成できない。計画的に、着実に実行していくことが肝要である。そして、業務プロセスを簡素化し、低コストで効率的な経営を目指したい。

中小企業における経営者の役割は、大企業より大きいことを考えると、中小企業こそIT推進を経営者が主導していくことが重要ではなからうか。

（中小企業診断士 安藤 孝）