

「インターネット」の目

— ITによる経営力向上 —

— IT経営のすすめ —

はじめに

リーマンショックのあと、いろいろな分野でパラダイムシフトが起っているように感じる。ITの分野でも大きな変革が起っている。即ち、全てのハードウェアやソフトウェアを自社で保有し自前で開発、運用するという従来のやり方から、これらの情報資源を外部から借りて行なう方法がひとつの選択肢となつている。そして、ITを従来の業務の効率化だけでなく、もっと積極的に経営のツールとして活用できるのではないか、という考え方が生まれている。しかも、安く早くである。この「経営戦略や経営革新の実現のためにITを活用する」経営スタイルをIT経営と呼んでいる。

IT活用の経緯

ITは企業の経営活動のいろいろな場面で利用されてきた。IT

活用の経緯をみると、「企業内での活用」から「企業外部との連携での活用」へと進化してきた。

1960年代、企業にコンピュータが導入され、会計処理や給与計算などの主に大量のデータを処理する単一の業務に活用された。その後、複数の業務(部門)をまたがって適用されるようになった。即ち、営業情報は生産指示情報へ連携し、また、出荷情報(売上情報)は会計処理へと連携して管理業務(在庫管理や生産管理など)に適用された。最近は全社の情報を一元的に処理する「全社業務の連携」に適用され、ERP (Enterprise Resource Planning 全社最適化のための統合パッケージ)が導入され始めている。

一方、インターネットの発展・普及により、「企業外部との連携」が促進された。当初は特定企業間の連携であったが、その後消費者を含む不特定多数との連携も行な

われるようになり、ネットビジネスなどの新たなビジネスモデルが創出している。経済産業省IT経営ポータル(WEBサイト)によると、わが国中小企業のIT活用のレベルは部門間の連携までの適用段階の企業は65.8%、全社連携及び企業外との連携活用まで至っている企業は34.2%だそうである。

IT経営とは何か

前述したように、IT経営とは「経営戦略・経営革新などを実現するためにITを高度に活用する」経営スタイルを言う。従来のIT導入は主にコスト削減や利益向上といったいわゆる経営効率化のためのツールとして導入されてきた。従ってITを活用する対象は現在行なわれている時間や手数がかかっている業務である。それに対してIT経営を目指したIT活用では、経営戦略を実現するた

めにITを活用するのである。例えば、自社の業務をITをフル活用したビジネスモデルとして見直してみることに、また、経営革新など特定の戦略的目標のためのIT活用を考えるなどがこれにあたる。

IT経営の3つのポイント

IT経営を実現するための具体的方策として、3つのことが考えられる。まず一番目は現状の「見える化」である。今までの経験と勘による経営から、情報をベースとした経営に変えることであり、企業の基本的なマネジメントシステムを変革することを意味する。

二番目がITをフル活用した業務改革の推進や経営課題解決である。経営環境は常に変化しており、環境変化にあわせて業務プロセスを常に見直す必要がある。また、経営環境変化に伴い発生する経営課題を解決する方法としてIT活

用を考えることもできる。

三番目がITを新しいビジネスモデル創出のツールとして考え、ビジネス領域を拡大することである。昨今の新しいビジネスモデルはITなくしては考えられない。以上の3点についてももう少し詳細に考えてみよう。

経営の見える化（マネジメントシステムの確立）

「見える化」はIT経営の第一歩である。経営の実態を「見える化」して、経営課題やそれに対する経営方針を社内で共有化する。何を、どう「見える化」するかは企業や経営階層によって異なるが、基本的にはマネジメントシステムの問題である。マネジメントとはPDCA、即ち計画を立案して、目標を明確にして実行、評価することである。通常は計画として販売計画や生産計画、設備投資計画などがあり、これらについて実際がどうなっているかを評価することが行なわれる。この場合、評価基準として各種指標を使って行なう。例えば、売上高利益率、マーケットシェア、ROA・・・など。こ

これらの指標について、目標を設定して、実際がどうなっているか、リアルタイムに「見える化」することが必要である。目標値と実際が乖離した場合は、その原因を追究して、速やかに対策を講じることでできる体制を全社的に作るのである。

業務プロセス改革、経営課題解決（競争力の源泉として）

「コア・コンピタンス経営」で知られる経営学者C・Kプラハラードは、「経営戦略を実現するビジネスモデルは業務プロセスによって実現する。従って業務プロセスは競争力の源泉である。」と言っている。業務プロセスとは仕事の流れ、やり方であるが、昨今の業務プロセス実行はITなくしては考えられない。受注も、生産も、出荷もほとんどのプロセスはITを活用して行なわれている。従って、ITをどう使うかが、差別化要因であり、競争力の源泉となるのである。

また企業は経営環境変化によって常に何らかの経営課題を抱えている。既存事業の転換や新規事業

への進出、売上拡大のための新規顧客獲得、工期の短縮、コスト削減、社員のヤル気と能力向上など。これらの課題解決の手段としてITを活用することができる。具体的な解決策として、例えば、営業・マーケティングや意思決定スピードアップ、コミュニケーションの高度化、人材活用促進などITの活用分野は広い。経済産業省「IT経営の現状と課題（平成19年）」の「日米韓のIT投資の目的比較」によると、米国、韓国におけるIT投資の第一位の目的は「顧客満足度の向上」であるが、わが国の第一位は「間接コストの削減」であるとのこと。わが国の経営者のIT投資に対する意識は昔のままのようである。

新しいビジネスモデルの創出

一般的にビジネスモデルとは「競争優位を保つため新たな事業領域（商品、サービス、顧客）を設定し、それを実現するための仕組み」を言う。前述のプラハラードによると、今後の新たなビジネスモデルは「個客の共創」と「グローバル

資源の利用」から生まれるといっている。即ち、個別のお客様と共に関心を作り出す、そして、世界中の企業や個人と連携することによって新たなビジネスモデルが生まれるというものだ。アップル社など、既に実現しているビジネスモデルもある。これらの新しいビジネスモデルはITなくしては成り立たない。

最後に

経済産業省IT経営ポータル（WEBサイト）をみると、IT経営の成功事例が掲載されている。この中には経営情報を「見える化」した事例、企業内全社統合や企業を超えた連携で業務改革を実現した事例、業務プロセスをITで変化した事例等の成功事例を見ることができるといえる。

これらを見てみると、経営を変革しようという経営者の強烈な意思を感じることができる。

（中小企業診断士 安藤 孝）

参考資料 C・K・プラハラード

「イノベーションの新时代」

経済産業省 IT経営ポータル など