



柴崎 知己 (しばさき・ともみ)
 インタープライコンサルティング株式会社 代表取締役社長
 大手システムインテグレーター、アーサーアンダーセンビ
 ネスコンサルティングを経て、2001年にアウトストリー
 ムコンサルティング㈱を共同設立。06年同社退社後、イ
 ンタープライコンサルティング㈱ [URL: www.ipbc.co.jp]
 を設立。06年6月より現職。著書に「経営戦略の実効性
 を高める情報システム計画の立て方・活かし方」(かん
 き出版・2005年)がある。

ていない企業は、まだまだ多いのです。
**これからの情報システムは
 トップダウンで構築すべき**
 経営戦略と情報システムとは乖離し
 てしまう原因は、多くの場合、経営者
 がそれらを同じ次元で考えていない点
 にあります。従来情報システム構築は、
 ボトムアップで起家され、経営者にと
 っては決裁の対象にすぎませんでした。
 そのため経営者自身が深く参画す
 るテーマとしては認識されにくい傾向
 があったのです。また、たとえば経営者
 がそれに気づき、事態を打開しようと
 も「経営戦略と情報システムを一体化
 させる方法が分からない」といった声
 をしばしば聞きます。

局所のアプローチを全体的アプローチ
 に転換する必要があります。第三世代
 までは、対象となる業務を分析し、業
 務改善を図る情報システムを作ってい
 ました。しかし、第四世代では、まず
 「どんなビジネスを実現するか」を想
 定し、それをゴールに業務プロセスや
 情報システムを組み立てていくのです。
 もう少し具体的にお話すると、ま
 ず、経営戦略を事業の収益構造とい
 う観点で整理することです。収益構造
 とは、「何が」「どれくらいの投資や、
 運用コストで実現できれば」とどれく
 らい儲かるのか」を明らかにすること
 です。そして、収益構造を実現するた
 めの事業の姿(業務プロセス、組織、人員
 等)を具体的な達成水準とともに経営
 課題として整理します。

現手段として、業務面・組織面・人材
 面などの他の改革手段とあわせて検討
 を行います。その際、経営課題の連
 成性を情報システムの機能/スベッ
 クに詳細化することで、経営戦略と情
 報システムの整合性を図ります。
 またこのような取り組みを、経営者
 が主導権をもつトップダウン的に進
 めることも非常に大切です。現業部門
 や情報システム部門主導の推進では、
 とすれば「実現できる」とが明らか
 な方策にとどまってしまうのです。つ
 まり、「情報システムでできることは、
 このまま」との判断が先に立ってしま
 うのです。決められた期間、予算内で
 確実に動くシステムを構築することが
 役割の情報システム部門にとって、戦
 略的取り組みに挑戦することは責任
 が重過ぎるという実情もあるでしょ
 う。だからこそ「ボトムアップからト
 ップダウンへ」とアプローチを変えな
 ることがブレークスルーになるのです。

**より大きな効果を追求する
 情報システム活用の新世代**
 情報システムの活用は、第四世代に
 進化したとされています。過去の三世
 代とは、第一世代が「企業内の業務プ
 ロセス(従業員)の効率化」、第二世代
 が「企業内の意思決定経路の支援」、
 第三世代が「顧客の利便性の向上」で
 した。これまでの進化は、ITによる
 業務効率化の適用範囲(業務/経営管
 理/顧客接点)の拡大にすぎません。こ
 れに対して第四世代は、競争に勝ち抜
 く優位性の創出を直接的な狙いとした
 IT活用への視点の転換です。

社内でのアプローチを変えるだけで
 なく、多様なベンダーやコンサルタン

トなどから自社にとって最適なパー
 トナーを選び、外部資源を有効活用す
 ることも必要です。
 その際、事業上の優位性の確立や経
 営戦略の実現のためには、必ずしも以
 前から取りのあるメインベンダーとい
 だわるべきではないでしょう。目指す
 優位性や戦略を実現する技術をもた
 絶対のベンチャー企業が存在しない
 も一方、セキュリティ対策や日本版S
 OX法への対応など、いわば守りの領
 域では、今後より長く信頼関係を保
 っていく前提で相手を選ぶほうが、よ
 り手堅いとも考えられるでしょう。
 多くのシステムを「一様」に捉えすぎ
 ず、適材適所でパートナーを選択す
 ることが求められます。したがって、エ
 ラー企業は、依頼先を見きわめる目
 を養っておかなければなりません。
 その意味では、「経営上実現すべき
 課題の実現に必要な情報システム
 が、どのような機能、スペックをもつ
 必要があるのか」という具体的な判断
 基準をもつことが大事だと考えべき
 情報技術はますます急速に進歩してお
 り、いまはまさに夢のような戦略が実行
 可能となる日も、目前に迫っているか
 もしれません。その意味でも、さまざ
 まなベンダーと広くパートナーシップ
 を結ぶ柔軟なスタンスと、それぞれを
 見きわめる目は、いっそう重要性を増
 してくるのです。(感)

可視化からセキュリティまで “経営力”を高める ITベストパートナー



経営戦略・計画と情報システムを 一体化し、競争優位性の創出へ

インタープライコンサルティング株式会社
 代表取締役社長 柴崎 知己

た。商品の世代交代の激しい業界にお
 いて、リードタイムの短縮と在庫の削
 減は、非常に大きな武器です。競合他
 社と比較して、この両面が圧倒的に優
 れていたことで、この企業は事業上の
 競争優位性を確立したのである。
 この企業が先の二点を事業上の競争
 優位の源泉として捉え、戦略課題とし
 て実現に取り組んだのと比較し、競合
 他社は、リードタイムや在庫を責任部
 署の業務改善課題と捉えていました。
 同じテーマに取り組んでいるにもかか
 わらず、戦略課題が業務改善課題か
 視点の違いにより、その結果に非常
 に大きな違いが現れています。
 こうした例のように、経営戦略に整
 合した情報システムが構築された場
 合、非常に大きな成果が得られる場
 合、しかし、実際には、経営戦略と情報シ
 ステムとの間に整合性を確保できずに
 いる企業が少なくありません。冒頭
 に述べた第四世代のメリットを享受し