

公開月例研究会講演記録〈第218回（1月12日）〉——

企業再生を導くための情報システムの有効性評価法

IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社
シニアコンサルタント

栗山 敏

1. はじめに

どうも皆さん、はじめまして。栗山と申します。本日はこういうすばらしい場でお話をさせていただき機会をいただきまして、大変光栄に存じております。できるだけ皆さまのお役に立てるようなお話を差し上げられるよう、鋭意進めさせていただきますので、よろしく願いいたします。

私の今日のお話は4章構成になっております。まずイントロとして、企業再生に関する情報システム活用の重要性について、確認しておきたいと思えます。それを踏まえて、情報システムの有効性評価についてお話しします。実はこれは多くの方々が長年悩んできている難問でありまして、まだはっきりした答えが出ているわけではありません。そこで2つ目に、情報システムの有効性評価がどうして難しいのか、それをひもといていく方向性としてどういうことを考えていけばいいのか、ということを考えてみたいと思えます。

情報システムの有効性を、何を基準にして評価すれば良いのか、ということを考えるに当たっての一つの方向性として、私は経営戦略遂行への貢献度という物差を提示したいと思えます。当然のことながら、経営戦略の遂行に貢献できたかどうかという物差を採用するためには、経営戦略そのものをある程度可視化・客観視できるように表現する道具が必要になります。私はその道具として、バランス・スコア・カードという手法に注目いたしました。この手法を、経営戦略を可視化する道具として位置づけたいと思っているわけです。そこで3番目に、このバランス・スコア・カードという手法の概略についてご紹介したいと思えます。そして最後に、バランス・スコア・カードを道具

として使いながら、情報システムの有効性評価をこういうふう考えたらどうだろうか、というような提言で締めくくらせていただきたいと思います。

2. 企業再生における情報システム活用の重要性

企業の栄枯盛衰は昔から繰り返されてきました。たとえば私が勤めております IBM という企業を例にとってみましょう。IBM にはかつてエクセレント・カンパニーの代名詞と言われた時代がございました。私が言うのもおこがましいですが、『ニューヨークタイムズ』の1984年のある号の表紙では「最も賞賛される企業5社」に名前を連ねておりました。ところが、そのわずか8年後の1992年、同じ『ニューヨークタイムズ』の特集で「変化対応に乗り遅れた恐竜 IBM、瀕死の重症」と揶揄されるまでに落ちぶれてしまいました。

この1992年の直後、歴代生え抜きがトップを勤めてきた IBM において初めて外部出身者であるルイス・ガースナーが会長に就任し、大手術の結果、何とか人並みの会社に復活を遂げることができました。この経緯は「ガースナー革命」とも呼ばれております。

日本においても、いま多くの企業が戦略的な転換期に立たされているのではないかと思います。どんな企業においても外部環境の変化への対応は避けられません。「外部環境の変化」については、いろいろな方がそれぞれの立場からコメントされていますが、共通しているのが、工業化時代から情報化時代へ変わったという認識です。その底流には、需要と供給の関係が逆転して、供給過剰の世の中になったということがあります。世の中が

豊かになり過ぎて、川下が結果的に強くなった時代ですから、いままでの「売ってやる」というスタンスではなく、「買っていただく」というスタンスが求められるようになってきた。一言で言いますと、パラダイムシフトが起きているということです。

パラダイムが大きく変わってきているということについては異論はないかと思いますが、パラダイムシフトというのは不連続な変化ですので、戦略的な転換点というのが当然あるわけですが、ここを無事に通過して新しいパラダイムに移行できた企業は引き続き繁栄を遂げることができますが、その変革に失敗した企業は滅び、消え去る運命にある。「企業再生」というのが本日のテーマでありますけれども、再生する企業、あるいは永続する企業というのは基本的には変化対応ができなければいけない。「恐竜 IBM」と揶揄された10年前の弊社のことを思い起こしても、外部環境の的確な認知と、それに対する俊敏な対応が必要でした。それを見落とした場合にはどんな恐ろしい運命が待っているか、それが私どもの教訓であったと考えております。

変化対応に必要とされる取組は、大きく2つの領域に分けられます。1つは、環境変化に対応するビジネスモデルの見直しや新ビジネスモデルに対応した業務革新など、純粋に戦略やビジネスモデルの領域です。もう1つは業務運用ルールや効率的な業務プロセスを情報システムによって構築、支援していこうという領域です。

業務プロセスを変えていく、あるいは新しい業務プロセスをつくるという行為自体、すべて人力でやろうと思えばできないことはないでしょう。しかし、情報システムを使う方がより効率的に、安価に、かつ確実に実現できる場合が多くなってきていることも事実であり、情報システムによる支援というのは、いわば車輪のもう1つの側であると言えると思います。この2つの車輪がかみ合わないと、今日の企業再生は難しい。業務プロセスの変革を支える屋台骨としての情報システムがきちんと有効に構築・運用されていないと、経営戦略そのものの遂行が難しくなるわけです。

情報システムの重要性を認識している企業は多いと思いますが、情報システムを導入した企業がすべて所期の効果を手に入れているわけで

はありません。MITのエリック・ブリニョルフソン教授が最近書かれた『インタングブル・アセット』によりますと、情報システム投資を確実に成果につなげてきた企業には7つの共通点があるとのこと。それはワークフローが紙の（すなわちアナログの）書類ではなくてデジタルのオンラインシステムに切り替わっていると、意思決定が権限委譲されているといった項目なのですが、これら7つの特徴を備えた企業をブリニョルフソン教授は「デジタル組織」と呼んでおられます。きょうの私のお話は、そういう組織をつくっていくためにはどういうアプローチが必要なのかということをお考えいただくための材料でもあります。

以上のようなことを基本認識として、改めて情報システム投資の現状を振り返ってみたいと思います。2003年4月の日経情報ストラテジーの調査によりますと、「あなたの企業は昨年度と比べて、今年は情報システム投資を増やしますか、減らしますか」という問いに対して、8割近くの企業が「情報システム投資を増やす」という回答をしております。これは1年以上前の、景気の不透明感がまだまだあった時期の回答ですから、情報システム投資は今日でも増え続けていると結論付けてよいと思います。

ところが情報システム投資が増え続ける一方で、「情報システム投資の有効性を評価する基準をあなたの会社は確立していますか？」という質問に対しては、「確立している」と回答した企業はわずか1%、「ある程度確立している」が2割で、残りの8割は「未確立またはめどが立たない」という、お寒い状況です。また情報システムを管轄する担当役員（CIO：Chief Information Officer）に「あなたのお悩みは何ですか」と質問しますと、「情報化投資の効果の予測や測定が難しい」という回答が61%でトップにきます。

今までのお話をまとめましょう。企業の変化のスピードは非常に速く、かつ勝者と敗者が頻繁に入れ代わる時代になりました。企業再生の原動力は業務革新に支えられた変化対応能力であり、それを支える情報システムがきちんと機能している必要があります。一方、情報システム投資は現在も増え続けており、その成否が企業経営を左右するまでになりつつあります。にもかかわらず、情

報システム投資の評価の物差はいまだ確立されているとは言えませんし、投資に対する十分な手応え、納得感を感じている経営者は少ないのが現状です。

こういった環境であるがゆえになおさら、情報システム投資への納得感や満足感を確保することを通じて情報システムに対する投資効率を高めることが必要であり、だからこそ情報システムの有効性評価手法の確立が重要になりますね、というのが第1章のまとめということになります。

3. 情報システムの有効性評価が困難な理由と打開の方向性

続きまして第2章では情報システム投資の有効性評価がなぜ難しいのか、その理由と打開の方向性について考えたいと思います。

皆さまが CIO のお立場におられたとして、経営者から「今回の情報システム投資案件を実行すると幾ら儲かるんだ」と聞かれて、即答ができるのでしょうか。できるケースもちろんあるかと思いますが、往々にして難しいのが現状です。昔のように給与計算の手作業をコンピュータに置き換えるような単純な投資であれば、まだわかりやすいですけれども、最近のメールであるとか、必ずしも省力化になると言い切れないような投資に関して有効性をどう説明すればいいのか、多くの CIO は悩んでいます。これはすなわち、何らかの前提を置いて「その情報システム投資は効果を生む」という命題を証明すること（証明型アプローチ）が、多くの場合に困難であるということの意味しています。

そこで、情報システムの費用対効果を証明型アプローチで説明することが困難な理由を4つの観点から検討してみることにします。詳細は後述しますが、結論として私は、すべての情報システム投資案件について証明型の説明が可能であると期待するのは非現実的であると申し上げたいと思います。したがって、証明が難しい部分については、証明に代わる手段を別途考えないと、この呪縛からは逃れられないのではないかと。そしてその打開の方向性として、投資をしてから効果が生まれるまでの因果関係について情報システムに関与する経営者、ユーザー部門、情報システム部門という3種類の当事者が合意するようなアプロー

チを採用しようではないか、というのが私の基本的な主張であります。

そういった前提を踏まえまして、先ほど挙げた情報システムの有効性評価が難しい理由の4項目について改めて詳しく考えてみたいと思います。

1 つ目は、投資が効果に結びつくまでの因果関係が長過ぎるという問題です。ここでよく対比されますのが、ファクトリーオートメーション（FA）の分野における工場の設備投資です。もちろん FA 投資の費用対効果の算定もそれほど単純なものではありませんけれども、情報システム投資の場合は更に複雑な要因が入り込んできます。

FA 投資の場合は、旋盤でもフライス盤でもいいですけれども、何らかの機械を据えつければ、翌日からそのハードウェアが動いてくれますので、その導入効果はすぐ、かつ明瞭にわかりやすいわけです。ところが、情報システム投資の場合には、FA 投資と同様にハードウェアがカタログ性能通りの動きをするということが大前提になりますけれども、それだけでは不十分で更に2つのハードルが待ち構えています。1 つはアプリケーション・ソフトウェアの問題、もう1つは人材・リテラシーの問題です。

アプリケーション・ソフトウェアも、小規模なパッケージを買ってきて、ポンと入れて、それに合わせて使うというのであれば、それほど大きな問題にはならないと思いますが、大企業になりますと、やはりパッケージの機能では物足りないことが多い。その場合には自社に合わせたオーダーメイドのものをシステムインテグレーション（SI）の契約に基づいて開発するというケースが多いわけですが、この SI というのが難物です。もともと考えていたアプリケーションや機能が所定の納期やコストの範囲内で出来上がらないなど、SI のトラブルが後を絶ちません。SI が失敗すると、そこで投資と効果の因果関係はぷつぷつ切れてしまっただけで、投入した資金が効果までつながらず、です。ですから、因果関係がここで途切れる危険性がある、これが1つ目のハードルとして挙げられます。

もう1つのハードルは人材やリテラシーの問題で、実はこちらのほうが大きな壁だと思います。つまりシステムは人が使いこなして初めて効果を生むものですから、社員のスキルやリテラシーが

十分高まってこないと効果を生み出すところまで届かないということになります。ですから、このあたりから因果関係が怪しくなってくる。証明的にこの因果関係を全部解きあかして、「これだけ投資すれば、確実にここからこれだけの成果が出てきますよ」というような「風が吹けば桶屋がもうかる」的な因果関係の説明は非常に難しいものになるということです。

この分野に関して行なわれてきた多くの先行研究の中から有名な研究を1つご紹介しますと、ポール・ストラスマンが著した『コンピュータの経営価値』という書物があります。ストラスマンというのは米国ゼロックス社のCIOを長年務めた人物ですが、「情報システム投資の絶対額と企業の業績との間には少なくとも統計学的な相関関係はなかった」というのが彼の研究の結論であります。

ストラスマンは米国の『フォーチュン500』に相当するような企業の財務データが時系列で整備されている企業を数多くサンプリングいたしまして、それぞれの企業が各年度にどれだけの情報システム投資をしているかという変数をそこへぶつけて、縦横の相関関係を見た。その結果、統計学的には縦軸と横軸の関係は「無相関」という結論に達したわけです。この研究は「情報システム投資は企業の業績に寄与しない」ということを意味しているのではなくむしろ、「情報システム投資と企業の業績との因果関係は非常に長く、たくさんの変数がある間にはさまっている」、つまり「情報システム投資の絶対額という物差と、企業の業績を表すP/LやB/Sといった物差との距離は、少なくとも統計学的な相関関係が認められるほど近いものではない」ということを主張しているものと考えます。

当然のことながら、企業の業績には間接的にいろいろなものが影響を与えていて、それがうまく作用していれば、いい方向につながっていくでしょう。たとえばブリニョルフソン教授が『インタangible・アセット』で述べているデジタル組織の7つの特長は、「情報システム投資をした」という事実と「業績が高まった」という事実の間にはさまっている無数の変数の中から、影響力の大きなものを抽出したらこの7つでした、ということではないかと感じておる次第です。

次に、証明的に情報システム投資の効果を語る事が難しい理由の2つ目として、投資と効果発生タイミングが一致しない。時間軸的に見れば、タイムラグが長い。そのために、因果関係が不明瞭になる、という問題を考えてみたいと思います。

生産設備投資の場合、据え付けた翌日から効果を表し始めるのに対して、情報システム投資ではその効果が出るまでかなりの期間を要します。昔は情報システムをつくるまでには何年もかかるのが当たり前でした。最近、開発期間がどんどん短くなっているとはいえ、それでも3カ月や半年はかかります。それがユーザー側に引き渡されて使われ始め、本当に効果らしきものが見えてくるまでには、さらに数カ月とか、1年かかる。このタイムラグが生ずるために、「いま発生しているこの効果は、数年前のあの投資のおかげなんですよ」と言われても、納得感が十分ではない、ということになります。

証明型アプローチが難しい理由の3つ目は、有効性の判断基準が利害関係者によって異なる、という要因です。情報システムの有効性をどういう観点から評価するかということから考えると、同じ企業の中に3種類の異なる価値観を持つ異民族が住んでいるという言い方をしてもいいかもしれません。

有効性評価といった場合に、そもそも「有効である」とはどういうことを考えてみましょう。それは「目的に合致している」ということなのです。ということは「目的」が異なる人の場合は、「何をもちて有効とするか」という物差も当然違って来る、ということになります。それが端的に表れるのが、経営者、ユーザー部門、システム部門という、企業の中にいる3者のトライアングルの関係なのです。(図1)

これら3者間でどのように情報システムに求めるものや有効と判断する物差が違うかをやや極端な表現になるかもしれませんが端的に説明しましょう。まず経営者の方は財務的な物差に最終責任を負われるお立場ですから、「幾ら儲かるんだ」とストレートに問いたくなる。これはある意味で当然です。中国では社長さんのことを「総経理」と言うそうですけども、収益に関する最終責任は経営者が負わなければならない。したがって、「私が責任を背負っている財務的な物差に対

して、この情報システム案件はどのように作用するのか述べよ」というのは、経営者として極めて率直な問いになってくるわけです。

一方ユーザー部門はどうでしょう。もちろんユーザー部門も営業部門、経理部門、工場の製造部門など、それぞれに細かく事情が異なりますので、十把一からげに語るわけにはいきませんが、基本的にユーザー部門の方の物差は「自分が担当している業務が円滑に回るかどうか。できるだけ手間をかけないで所期の目的を達せられるかどうか」、この1点に集約されると思います。

情報システム部門にもいろいろな物差があるかと思いますが、たとえばシステム開発のプロジェクトの例で言いますと、予定していたシステムがスケジュール的にも遅れがなくて、予算的にもオーバーせずに、計画通りにきちんと稼動してくれるという、「円滑なプロジェクトマネジメント」が大きな評価基準になってくるでしょう。

一例を挙げてみますと、どの会社さんにもキーパンチのスペシャリストと言われる方がいらっしゃるでしょう。そういう方々はディスプレイの画面も見ずに、伝票をめくりながら機関銃のようにデータを打ち込んで行かれます。その方々がグラフィカル・ユーザー・インターフェース（GUI）ブームに乗った情報システム部門が作った、マウスを1回1回さわらないと画面が切り替わらないようなシステムをあてがわれたら、かえって生産性が落ちてしまうでしょう。レガシーシステムにつながった、キーボードとテンキーしかない専用端末の方が、高価で見栄えの良いGUIベースのパソコン端末よりも生産性が高い、というケースだってあり得るわけです。この場合、入力効率を重視するユーザー部門と、ユーザーインターフェースにこだわって良かれと思ってパソコンを展開した情報システム部門で有効性の評価基準が一致していなかった、ということになります。

ことほどさように、何をもって有効とするかという物差が三者三様に違うので、物理的には1つしかないシステムを3方向から見て、ああでもない、こうでもないと言っているという構造が浮かび上がってくる。つまり、有効性を証明する前提条件が3者間で共有されにくい、ということになります。

証明型アプローチが困難な理由の4番目は「省力化効果」のあいまいさと情報システム投資の目的の変化です。われわれが今まで効果算定の拠り所としてきた省力化効果という物差すら、よく考えてみるとあいまいなものだった、ということをお願いしたいのです。

情報システムの稟議書では、「このシステムを入れますと、100名の組織の生産性が30%向上するので、30人分の省力化効果が期待できます。人件費は一人年間幾らなので、これだけの人件費削減効果が見込まれます」などと書くわけですが、その「30人」というのは理論値でありまして、ジョブローテーションとか仕事の配分を変えない限り、結果的に人は1人も減らない。

「30人分の人件費が抑制できる」と書いてあった稟議書のシステムが動き始めたときに経営者から「どの30人がいなくなったんだ？」と聞かれても、現実には1人もいなくなっていない。省力化効果ということすら、あやふやなものであったと言わざるを得ないのです。ここまでのところで情報システム投資が効果を生むという因果関係を証明型で語ることにはさまざまな難しさがあることがお分かりいただけたと思います。それでは証明型アプローチの限界のお話はこのあたりで一区切りをいたしまして、じゃあ具体的にどうするのよ、というお話に移っていききたいと思います。

証明型のアプローチの限界を補うものとして、合意形成型のアプローチを用意しておく必要がある、という提言に加えて、そのアプローチの適応範囲を縦横の軸で整理したのが「合意形成型アプローチの位置付け」です。（図2）

縦軸に投資をしてから効果が生まれるまでのタイムラグの長さ・短さ、横軸に因果関係の単純さ・複雑さを置いてみますと、情報システムの投資効果を証明する難易度は大きく3つのレベルに分かれます。1つ目は、投資効果を云々するまでもなく分かりきっているよ、という自明の領域。2つ目は、いろいろ積み上げて理論武装していけば、何とか証明が可能な領域。そして3つ目は、どこかに一線があって、その一線を越えた瞬間に納得性や説得性が希薄になる証明困難領域です。

自明領域、証明可能領域に関しては、いままでもさまざまな費用対効果のトライアルがされてきましたし、聞いているほうも納得しているという

ことですから、そのまましておけばよろしい。いわば寝た子を起こす必要はないわけです。問題は証明困難領域に入っている投資で、これに対して納得感をどうやって引き出せばいいか、合意形成を図っていくにはどうすればいいかということです。私はこれを合意形成領域と名付け、この領域における具体的な手法やアプローチをどうすれば良いのか、ということテーマとして研究してきました。

端的に申し上げますと、合意形成型アプローチと PDCA サイクルを統合して考えるべきだというのが私の提案であります。(図3)

情報システム投資の PDCA サイクルにおいてまず Plan の段階でやるべきことは、これから構築するシステムの有効性を測る物差を決めておきましょう、つまり「何ができれば、これからつくるシステムは有効とみなしていいか、その合格基準を決めましょう」ということです。当然のことながら、この Plan の段階はシステムをつくり始める前にきちんと終わっていなければいけない。ところが、「何をもちって有効とするか、何ができれば OK か」という議論が不十分なまま、とりあえずシステムがつくられ始めてしまう。あるいは、いつの間にかシステムをつくること自体が目的にすり変わっているようなケースが往々にして見受けられます。まず Plan の段階で歯を食いしばって、こここのところをきちんとしておかないと、後々大変な禍根を残すことになります。

Plan ができれば、システムの構築をして稼働させる。これが Do です。そして、稼働した段階で Check をする。Plan のところがきちんとできておれば、その Plan に従って情報システムを稼働させるわけですから、Plan で決めた物差をクリアしているかどうかを確認するだけのことです。そして最後の Action のところでは、今回の物差に基づいて下された評価に対して納得感が不十分であれば、その物差を次のサイクルのために改善します。

この PDCA サイクルをそれぞれの段階で確実に実践していく。中でも Plan の段階は非常に重要で、Plan の議論を不十分にしたままシステムをつくり始めて、とりあえず稼働に入りました、さあ評価しましょうとなると、三者三様の立場から好き勝手なことを皆さんが言い始める魔のトラ

イアングル状態に戻ってしまう。結局誰かが失敗の犯人にされて責任を取らされるようなケースも多々あるようですけれど、こういう悲劇から新しい展望が開けるとは期待できません。

では次にどうやったら三者三様違う価値観を持っている人たちが合意できるような物差をひねり出せるのか、ということを検討しましょう。何をもちって有効とするかというのは、その方々が社内的に背負っておられる立場が違うから、3種類のものが見方が出てきてしまうのは当然で、自分のミッションや立場から出てくる合格基準にそれぞれがこだわっている限り、合意形成は不可能です。ではこの3種類の人たちが合意できる領域はどこかと考えますと、日常のオペレーションレベルの話からだんだん経営レベルのほうに上がっていったって、一番最後の経営戦略のレベルにしかないとはいけません。「今回のプロジェクトは、わが社がよりよくなるために、より強い企業に変身するためにやるんだよね」ということについては誰しも異論はないはずで、もしこの次元で「ノー」と言う人がいたら、そんな人には辞めてもらえればいいわけで、少なくとも「自分たちが勤めているこの企業がよりよくなるために」という点では合意を形成できると期待してよいはずで、これが「経営戦略の遂行に貢献しているシステムかどうか」という物差で情報システムの有効性を考えましよう、私が冒頭から申し上げている意味合いなのです。

では次に「経営戦略の遂行への貢献度に照らして」という部分をきちんと足場固めすることにしましょう。目に見えないものを物差として使うことはできませんから、経営戦略というものを可視化する手段が必要です。その手段の1つがバランス・スコア・カード(BSC)という手法だと私は申し上げたいのです。(図4)

そもそも BSC は戦略を可視化するための手法であって、決して情報システム投資の有効性を評価するために出てきた手法ではありません。企業が立案している戦略が適切かどうか、立案された戦略の遂行が適切に行われているかどうかという、戦略立案と戦略遂行の適切さを可視化することによって評価・担保しようという考え方に立って提唱された手法です。

提唱者はハーバード・ビジネススクールのキャ

プラン教授と、ノーラン・ノートン社というコンサルティング会社の CEO でありましたノートンという人で、この 2 人が 1992 年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』に “The Balanced Scorecard” という論文を発表したのが BSC のルーツだと言われております。

BSC は直訳しますと「釣り合いのとられた得点表」ですけれども、何と何のバランスかという、主として経営戦略という領域における時間軸的なバランスと財務・非財務のバランスです。提唱者はこのほかにも、ステークホルダー間のバランスだとか、7 項目のバランスをとるべきだと主張しています。

BSC では「学習」「業務プロセス」「顧客」「財務」という 4 つの視点を設定し、この 4 つの視点の因果関係を用いて戦略を表現するというアプローチをとります。この作業の結果できあがる戦略マップが BSC を構成する 1 つの重要な要素です。

BSC を構成するもう 1 つの要素が KPI (key Performance Indicator) で、それぞれの視点での達成度を測定する物差として KPI というものを設定します。たとえば「業務プロセス」の視点で、どれぐらいいい線を行っているか、業務プロセスの優劣を問う、あるいは何ができていれば業務プロセスがいいと言えるか。その評価の物差に当たるものが KPI だということです。

この BSC という手法を使いまして、情報システムの有効性評価という難問を具体的にどうやってひもといていくのかという、結論の部分に移ってまいりたいと思います。

先ほどから「経営戦略の遂行への貢献度で情報システムの有効性を測りましょう」と何度となく申しておりますけれども、それを図解すると、このような絵になります。(図 5)

経営戦略というのは階層構造を持っておりまして、機能別の組織であれば、営業の戦略、製造の戦略、技術の戦略というふうに分かれていく。情報システム戦略というのは「経営が求めていることを、情報システムの領域でどう支援・実現していくのか」という観点で立てられるわけですから、当然のことながら、経営戦略で述べられていることを受けて下からバックアップするという関係になります。

卑近な言葉で表現しますと、経営の戦略は中計(中期経営計画書)に述べられているわけですが、情報システム戦略はどこに書いてあるのかと申しますと、ここが不明確な会社が多い。ですから、経営に中計があるのなら、情報システム戦略にも情報システムの中計があっていいはずだ。これを是非つくるべきだ、というのが私の 1 つの提言であります。

かつ、それらは当然のことながら車の両輪としての整合性を持っていなければいけない。この 2 つがばらばらにつくられていたのでは、「経営戦略を支援する情報システム」という話が根底から成り立たなくなります。この整合性が確保されて初めて、経営トップも納得するし、ユーザー部門の満足度も上がるし、情報システム投資全体の効率も上がっていくという、よい循環が期待できるのです。

経営の中計には「各年度にどういう取組課題があって、それに対してどれぐらいの予算をつけて、どういう順番でやっていくか」ということが書かれています。それに対してつくられるべき情報システムの中計には、「どんなプロジェクトを、何年度にやるのか、そしてそれらは経営の中計のどの取組課題を支援するために実施するのか」ということが対応付けて書かれている必要があります。

この 2 つが整合性を持っているというのは、たとえば「2003 年度に予定しているプロジェクト A は、経営の中計の取組課題②を支援するためにやるプロジェクトなんですよ」というような因果関係がはっきりしている、ということの意味しています。このように経営の中計と情報システムの中計の両者がきちんと整合性をとって運営されていくかたちをつくろうというのが私の基本的な考え方です。いまのお話を BSC 的に図解すると、このようになります。(図 6)

この図で左側の点線で囲った部分が経営の中計です。全社レベルの BSC (ビジネス BSC) があって、これを実現するために、営業は何をするんだ、製造は何をするんだ、技術は何をするんだ、というふうに展開していきます(営業・製造・技術それぞれの BSC)。逆にこれを横に連結すると、連結決算時に内部取引が消去されるようなイメージで全社レベルの BSC と一致することになります。

それに対して情報システムは基本的に横串のかたちで貢献するわけです。たとえばプロジェクト A は営業の BSC 中の財務と顧客の KPI をこれだけ改善すると見込まれるとか、プロジェクト C は製造部門の業務と学習の KPI を改善するんだとかいうふうに表現できるようになります。このように表現できてくれば、個々のプロジェクトが影響を及ぼす範囲、効果を期待できる範囲がより明確に示せますし、それが経営戦略の中でどういう位置づけになっているのかということについても可視化することが可能になります。このようなプロセスのなかでその有効性や実施の価値を認められて実施することが決定したプロジェクトを集めて 1冊のドキュメントにしたものが、その年度における情報システムの中計だ、ということになります。

それでは次に個々の情報システム案件を BSC による合意形成アプローチでどのように評価するのか、具体的なケーススタディで述べてみたいと思います。CRM の中でよく言われます SFA (Sales Force Automation) の案件ですが、外回りをしている営業マンに携帯端末 (PDA : Personal Data Assistance) を持たせて、いろいろなことができるようにしようと考えた、ある製造業のケースとしてお聞きいただきたいと思います。

この企業では、営業マンがお客さま先に商談で行って、「おたくの商品いいね。値段も手ごろだし、じゃあ買うことにしよう。ところで、納期は？」と聞かれたときに、全然答えられない。納期の確約もできないので、次々と商談を失って、じり貧に追い込まれていた。この状況を打破するためには、納期情報管理システムを確立して全営業マンに PDA を持たせ、会社とオンラインでつないで、商談中に在庫を確認したり納期を検討したりして、その場でお客さまに答えられるようにしましょう。それには 5000 万ぐらいの投資が要るけれども、それによってじり貧を脱して、以前のような増収・増益基調を取り戻したい。こういうプロジェクトをスタートさせたとお考え下さい。

(図 7)

ではこの 5000 万の SFA 投資の有効性を評価するために、どういう BSC をつくったのかということですが、まず全社レベルの BSC は非常に単純ですね。業務の視点の中で納期回答の仕組みを確立

することによって、顧客の視点でお客さま満足度・信頼度を高め、売上拡大し、財務の視点で果実を摘み取ろうというわけです。

これを営業は営業、情報システムは情報システム、製造は製造という役割分担で書き表しますと、このシンプルなロジックの中にいろいろな部門の人がいろいろな観点で関与していることが浮き彫りになってきます。一目でわかりますように、まず営業が関与する部分が非常に多いです。営業は財務の視点として売上に拡大する使命を持っているわけですが、この 5000 万の投資を回収する、効果を上げるには売上が増えないことにはどうしようもないということで、財務の物差である売上拡大を狙います。その前提として、CS を高めるために、商談中に納期即答します。業務の視点では、そのための道具として PDA を持ち歩いて、その場で操作をする。こういうことが営業に求められている KPI になりますから、この部分をきちんとやらないと本来の売上拡大にはつながらない。

ここで KPI の連鎖は終わりかということ、そうではなくて、営業マンが持ち歩く PDA を用意するのは情報システム部門ですから、ここで情報システム部門が背負わなければいけない KPI が出てきます。つまり、機能性・操作性に優れた使いやすい PDA ソフトをつくり、ネットワーク環境でつないでオンラインで使えるようにする。納期回答するための納期情報データベースもつくる。このあたりが情報システム部門に課せられる役割であり、評価の物差である KPI ということになります。

SFA で全営業マンに携帯端末をばらまきますというときに、工場の人々は人ごとみたいに思われるケースが多いですが、営業マンに提供する納期情報を握っているのは工場の方ですから、無関係どころか、まさに当事者であるわけです。この因果関係がきちんと見えてこない、プロジェクトは絶対に成功しない。プロジェクトが成功し、効果を上げるためには、それぞれの方が役割を背負っていて、少しずつ KPI の責任を分担しているという認識が重要だと思います。

今度は逆に工場部門から見ていきましょう。出荷情報の精度が十分に高くないと、このプロジェクトは絶対にうまくいきません。図 7 には納期精

度 98%以上と書いてありますが、仮にこれが 50%だったら、このプロジェクトが失敗することは火を見るより明らかです。「あさってお届けします」と言っておいて確率 50%では、CS は高まらないどころか、出入り禁止になるお客様が続出するはずで、工場の納期精度が十分に高いことが判明した時点で、このプロジェクトは中止しなければいけません。

納期精度はクリアできたとして、情報システム部門は営業マンに使いやすい PDA や操作性の高いオンラインシステムを提供するということになります。このときの KPI は、営業マンのアンケート調査に基づく彼らの満足度が中心になるでしょう。

営業マンも、持たされた PDA をカバンにしまっておいたのでは何の意味もないわけですから、商談中にそれを駆使してお客さまにちゃんと納期回答できるように操作のやり方を覚えなければいけません。情報システム部門が PDA の講習会をやるとすれば、どんなに忙しくても部下をその研修に出させて受講率を 100%にしなければいけない。これは営業部長の使命です。こういったところが営業の KPI になるわけです。

ところで、この 5000 万の投資を回収するための最終的な売上責任は営業部門にありますので、「売上の 3%アップぐらいは軽いよ、任せろ」というコミットメントが営業担当の責任者からなければ、このプロジェクトは成り立ちません。情報システムの稟議は情報システム部門の方が書くケースが多いものですから、経営者の方は往々にして、情報システム部門長を呼びつけて投資効果を問いただしますけれども、それは質問する相手を間違っています。「この 5000 万は本当に効果を上げて回収できるんだろうね？」と聞く相手はこのケースでは営業担当マネジメントです。それに対して「任せてください」と答えていただければ、プロジェクトは成立する。しかも、その「任せてください」は前提条件つきなのです。先ほどから申しておりますさまざまな因果関係の中で、それぞれの関連部門がそれぞれの役割をちゃんと果たしてくれるのであれば、ということが前

提条件としてあって初めて、営業担当マネジメントは「売上の 3%アップぐらい軽いよ、任せてくれ」と言えるのです。

こういうかたちで投資が効果につながるまでのシナリオに対して当事者が責任と権限を分担し合いながら合意する、これが合意形成アプローチの具体的なイメージです。したがって、この合意形成アプローチが具体化されると、営業部門、システム部門、製造部門、それぞれに背負うべき権限と責任が明確になります。しかもそれはアナログ的な表現ではなくて、「何がどうなっていれば、あなたは責任を果たしたことになるのですか。目標をクリアできたことになるのですか」という KPI のレベルでデジタル的にわかる。さらに、この KPI を達成するために必要になるさまざまな前提条件を逆に明確化することができます。

「システム部門は頑張った。しかし、ユーザー部門の協力が得られなくてうまくいきませんでした」、こういう情報システムの失敗プロジェクトがよくありますけれども、KPI の実現に向けて各当事者が連帯責任を負うという考え方を持ち込むことによって、このような不幸な歴史は繰り返されないで済むのではないかと考える次第です。

最後になりましたが、きょうお話しさせていただいた内容は、私自身が 2 年前、某社会人大学院の修士課程で 2 年間、研究テーマとして取り上げ、修士論文にしたもののエッセンスです。IBM のホームページ上でも経営者の皆様向けに同様の内容を、よりわかりやすく連載させていただいており、URL は <http://www-6.ibm.com/jp/gto/henkaku/websemi/> です。きょうは時間の制約でお伝えし切れなかった部分が多々ありました。ぜひこの URL をひもといていただいて、「あ、栗山が言いたかったことは、こんなニュアンスのことだったのか。他にもこんなことを言いたかったのか・・・」というようなところをご覧いただければ誠に幸いです。

時間が参りましたので私のご説明は以上で終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

図 1. 情報システムの有効性評価に関与する 3 種類の当事者

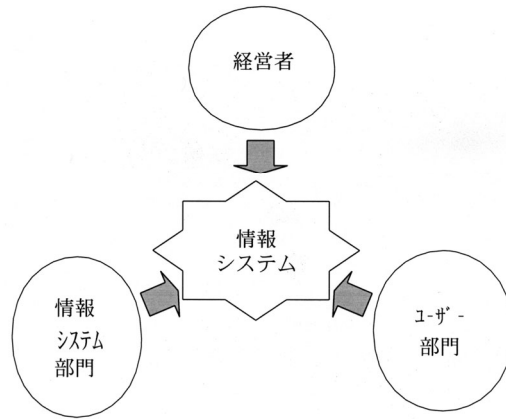


図 2. 合意形成型アプローチの位置付け

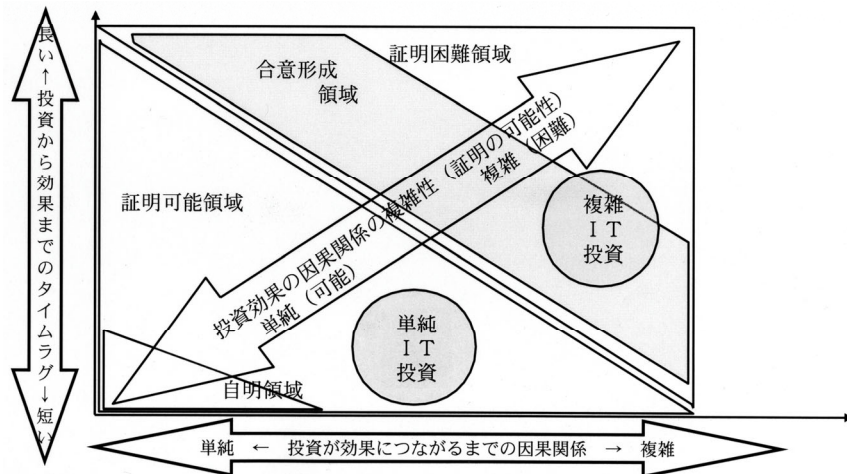


図 3. 合意形成型アプローチと PDCA サイクルの統合

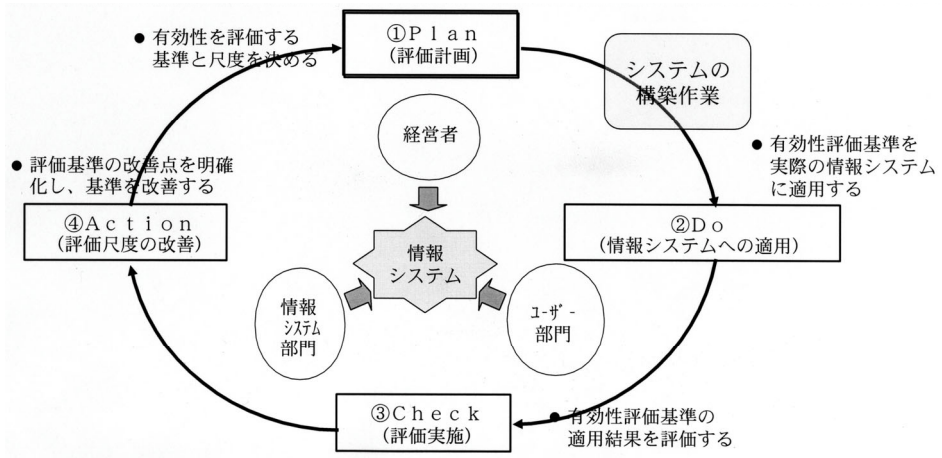


図 4. バランス・スコア・カードの構造

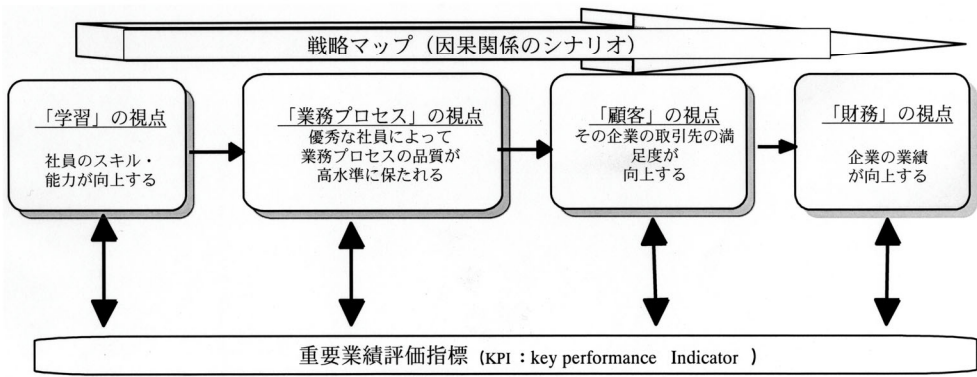


図 5. 経営戦略と情報システム戦略

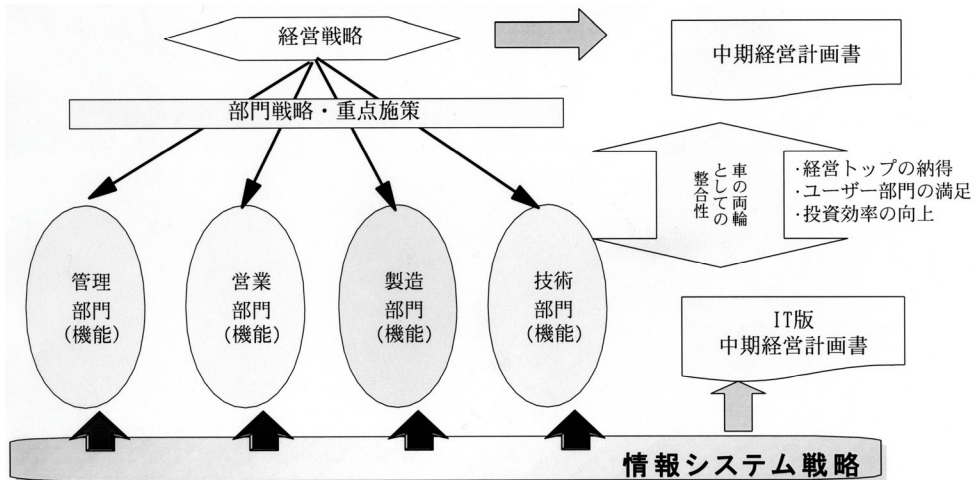


図 6. バランス・スコア・カードによる経営中計と情報システム中計の整合性確保

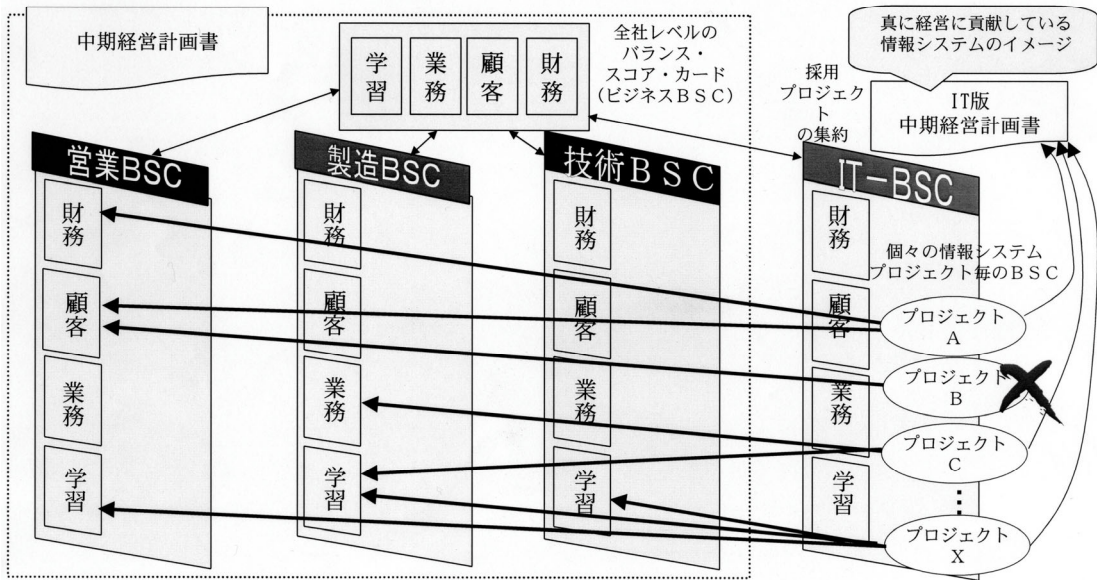


図 7. ある製造企業における SFA プロジェクトの有効性評価

