

戦略的システム投資と経営効果を可視化するIT診断サービス 「CAC Acti_B DP」の概略及び背景としての企業環境考察

産業システムビジネスユニット
営業オフィス長

畑田 孝志



1. はじめに

企業経営の視点からITの活用を見ると、ERP（Enterprise Resource Planning）システムに代表されるように、基幹業務システムを統合化し、業務効率を最大限に高め、企業の競争力の追求を図ろうとする動きが活発だ。コンサルティング・ファームやSIベンダーがERPシステムを経営効率化のソリューションの1つとしてシステム提案する試みはいまだに健在である。ただし、ITの導入には多額の費用と期間が伴うにもかかわらず、その導入が相応の効果を経営にもたらしたか否かを検証できた事例は少ない。

本稿ではそのような企業の実情を踏まえ、経営効果を可視化するIT診断サービス「CAC Acti_B DP」が、これからの基幹業務システムを刷新するためにいかに有効なものであるか、について紹介する。

2. 企業は今

バブル経済の崩壊という痛みを経て、企業は今、また新たな成長へと向かい始めている。大企業を中心とする組織の統廃合が進展する一方でベンチャー企業が台頭するなど、業界の再編成が進行していることがその証だろう。これらの現象は中小企業でも例外ではなく、事業の継承を意識しつつ、自社の強みに経営資源を集中し、生き残りの策と次への発展の可能性を模索中である。つまり、規模の大小や業種を問わず、企業は従来の事業の見直しを迫られているのだ。こうした中、事業の遂行を支える基幹業務システムも、当然、変革を余儀なくされている。企業が次期システムの構築に取り組む場合、10年以上前の業務フローを踏襲することはありえない。また、システムベンダー側でも、

従来型のシステム導入手法である、要件定義から始めるいわゆるウォーターフォール型システム構築手法のみでは、企業の変革ニーズには十分応えられなくなっている。

このように、われわれシステムベンダーがサービスを提供する対象である企業は、今、変革の只中にある。何が変わり、何が変わらないのか、これを抜きにして、システムソリューションの提供はありえない。企業が変革しようとしているなら、サービス提供側のわれわれも変革する必要がある。では、振り返って、企業はどのように変わったのであろうか。

2.1 過去の事業モデルの限界

まず、大企業、大資本であることがただちに競争力に結びつかなくなっている。たとえば「規模の経済」は、一部の装置産業を例外として、ライフサイクルの変化の激しい今日では必ずしも機能しない。一見すると装置産業に近い「半導体製造業」を例にとっても、設備そのものの規模追求の目的は、あくまで市場シェアを短期間で占めるためであって、闇雲に「規模の大きさ」だけで競争しているのではない。高度に戦略的な投資であり、開発、設備投資、生産、在庫、販売、回収のすべての業務サイクルが、投資と回収という視点から綿密に検討/立案/実行されている。規模の拡大によるコスト競争力の追求を目指しているように見える半導体産業でも、リーディング企業ほど、投資回収にシビアなのだ。

企業の実態を把握する尺度が、親会社単独の決算内容から連結決算に移行し、仮に本社、親会社が黒字であっても、関連子会社が赤字で、連結対象企業全体が赤字であれば評価されないことになった。特に海外展開する企業にとって、今後ますます、連結による業績の評価が重要となる。さらに、事業の継続性という観点から、従来の成長性の指標で

ある売上高ではなく、いかに企業活動が効率的で、かつ付加価値を提供できているかの指標としての利益で、業績が評価される。今後の企業は、製品/事業のライフサイクルに対応できるだけの再投資を行うため、従来の業績の尺度である「売上高」だけではなく、事業に再投資できるだけの利益と収益が強く求められる。いわゆる「キャッシュフロー」の向上が重視される所以である。

2.2 効率追求時代の終焉

たとえば組立産業の代表である自動車産業では、「労務費」の比率は意外に低く、原価に占める比率は材料費のほうが高い。生産性を上げることにより原価を低減させることは限界になりつつある。小ロット多品種生産の時代では業務の無理無駄を極力排除することと製品の生産性の向上は、直接結びつかなくなっている。業界ナンバーワンの企業の生産性が必ずしもそれ以下の企業に比べ高くないケースもありうる。車1台当りの生産に要する時間が一番短いのはナンバーワン企業ではなくナンバー2、ナンバー3の企業だ。ただし、納期、品質、収益では依然ナンバーワン企業が高得点を上げている。つまり、従来の大量消費を前提とした事業モデルはすでに過去のものとなり、多品種少量の時代へと確実に移行している。数十万単位の生産を行う自動車業界でも、大量ロットによる大量生産すなわちコスト競争力強化、という図式はもはや通用しない。売れるものを売れるだけ作る生産方式に移行している。効率一辺倒の単純繰り返しによる供給重視のモデルは、過去のものになりつつある。大量生産する能力が競争力の源泉となる時代はもう終わったと言えよう。

2.3 企業価値の追求

従来の事業システムがもはや機能しないことに気づき始めている企業は多い。「事業部制」を廃止する家電業界の最大手、「リベート」を廃止する酒類メーカー、系列以外に販売する自動車部品メーカー、海外に進出する中小企業、そして、銀行、鉄鋼、商社に見られるような競合同士の事業の統合、合併。技術力や人的資産が豊富であってもそれを生かす事業モデルが市場と乖離すれば、大企業といえども再編の必要に迫られる。自社の収益の源泉や業界構造の変化をすばやく把握できない企業は淘汰されつつある。

製造業を例に取れば、優良企業の海外向け売り上げの比率はすでに50%を超えている。今後とも、ますます国際化が推進され、適地調達、適地生産、適地販売は促進される。グローバルで生産/販売/物流を展開させることが当然になりつつある。国際会計基準の推進を待つまでもなく、「人」「もの」「金」はすでにグローバルに展開されている。

さらに、今後は、業務の継続と反復ではなく、その業務の意義と価値の連鎖が収益を生むこととなる。よって、業

務を意義と価値の視点から見直す必要がある。その上で、企業の合併、統合、再編に備えるためにも、自社の事業価値を数値で把握し、企業価値の客観的な評価を可能とする仕組みはますます重要となる。つまり企業価値を高めつつ、価値を評価できる仕組みが必要なのだ。そのためにも、ITシステムで何ができるのか、早急に検討する必要がある。

3. 企業が求めるITシステム

企業は大きく変革している。その結果、企業の変革を支える基幹業務システムに対する視点も大きく変わりつつある。従来、ITシステムへの投資は、業務の合理化手段として、必要経費的な意味合いが大きかった。しかし、業務の見直し、事業の再編、事業モデルの再構築が急務となり、投資に見合った成果を求められる今日、ITシステム投資を単純な「経費」扱いにできる状況にはない。つまり、従来のITシステム投資に対する視点を根本から見直し、戦略的投資として考える時期に来ている。

今後、ITシステムを「経費」と捉える企業と「投資」と捉える企業では、ITシステムに求める効果が異なってくる。ITシステムを「経費」と捉える企業は現状追認に終わり、ITシステムを「投資」と捉える企業は、現状の見直しを進め、変革推進の成果を求めるようになる。研究開発の現場ではその成果を問われる。新規の生産設備では生産性が問われる。にもかかわらず、ITシステムの投資ではなぜ成果を問われないのか。ITシステムの重要性が増す今後、ITシステム投資を経費と捉えずに投資と考え、その成果を追求する動きはすでに始まっている。ITシステム投資の「暗黒大陸化」への防波堤が、いま求められているのである。

3.1 新たな取り組みへの挑戦

企業のITシステム投資への認識は以下の視点のように転換する必要がある。

1) ITシステムは「経費から投資へ」

2000年以降、企業の情報化投資（通信機器なども含む）は、日本の民間設備投資の約1/4を占めるまでに至っている（『情報通信白書 平成16年版』、P130、総務省）。これほどの比率になると、もはやITシステム投資はやむを得ぬ必要経費であるとする姿勢は貫けないのが実情であろう。多大な金額となったITシステム投資を経費扱いするのはあまりにも無謀だ。企業の財務上では、システム（ソフトウェア）は無形固定資産として計上されるものであり、その投資は設備投資であるといえる。設備投資であれば投資回収率を意識すべきであり、その回収率を200%と設定することもありうる。しかし、IT費用を資金流出だけの経費であると捉えると、回収率は0%でも問題は表出ししない。今後、ますます戦略的な意味合いを増すITシステム投資は、経費

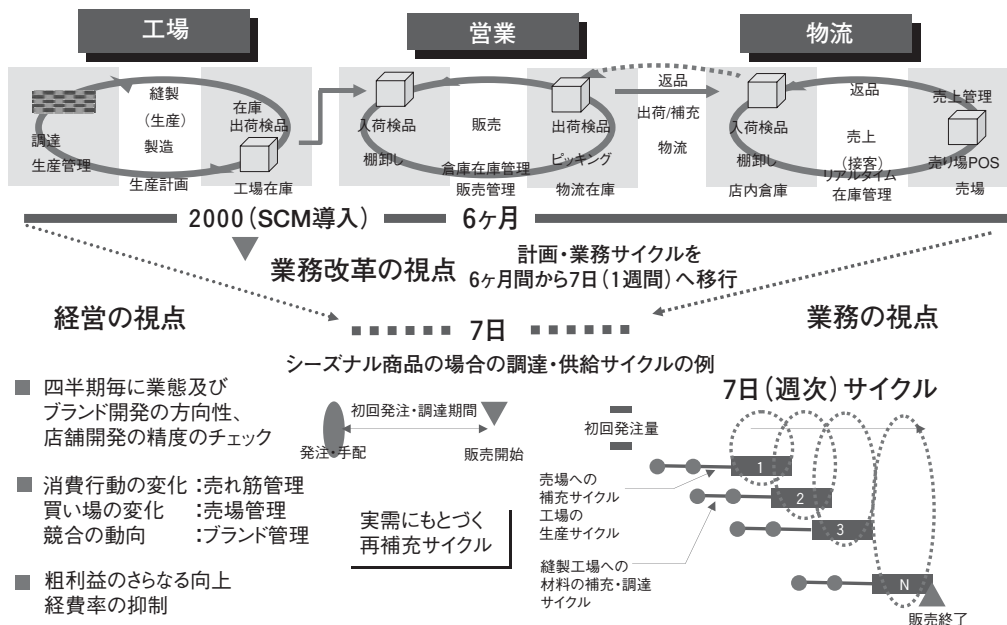


図1 SCM (サプライ・チェーン・マネジメント) 推進の効果

扱いするのではなく、あくまで投資として評価検証すべきであり、投資であれば回収すべきものとして管理/評価すべき時期に来ている。

2) ITシステムは「運用から活用へ」

従来、企業のITシステムは情報システム部を中心として企画、開発、運用がなされてきた。管理から活用の指導まで自社内で行うことが理想とされてきた。しかし、システム運用のアウトソーシングの進展で、情報システム部の役割も変わりつつある。ともすればシステム運用が主たる目的になりがち傾向から抜け出し、今後は、ITをより戦略的な活用へシフトさせることによる企業競争力の向上が、ITシステム、ひいては情報システム部に強く求められている。たとえばグローバル化推進の一環としてのSCM (Supply Chain Management) システムの導入計画では、システム運用よりも、システムの企画と立案、具体的な業務企画とその業務の運用、さらに運用の効果の検証が重要になっており、効果の検証としては具体的数値で在庫削減額を明示するケースが増えている。システムの導入、導入後の運用だけではなく、活用に業務の重みがシフトしているわけだ (図1)。

3) ITシステムは「部分最適から全体最適へ」

現行の業務のITシステムへの転写、焼き直しによる暗黙知の形式知化は、業務品質を保つ上では有効である。従来のITシステム導入のほとんどはこの「暗黙知」の「形式知」化のためだったといえる。ただし、個別の業務の集合体である基幹業務システムでは、形式知化された個別業務の単純な積み上げだけでは、企業全体のパフォーマンスを上げることはできない。

たとえば、業務・工場・事業部単位で業務システムが最

適化されたとしても、企業収益をもたらすSCMシステムが構築・運用できるわけではない。計画・調達・生産・在庫・販売の各業務が全体として最適化されなければ、納入リードタイム・在庫・キャッシュフローは改善されないからである。生産が効率化されても在庫が工場・倉庫・店頭で滞留しているのであれば、企業が受取るキャッシュフローはマイナスになりかねない。「部分最適の積み上げ」を前提とした業務ルールを変えることなく、「全体最適」を追求することには無理がある。今後の基幹業務システムは、過去の「部分最適の積み上げ」業務ルールを再検討した上で、「全体最適」化されたシステムの構築を図る必要がある。現行の業務プロセスを前提とした部分最適システムの構築から脱却し、あるべき業務プロセスを追求した全体最適システムの構築へ移行すべきである (図2)。

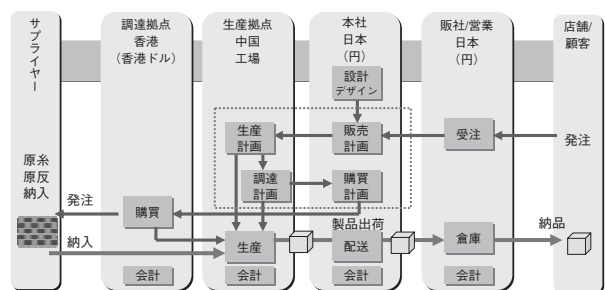


図2 サプライ・チェーンの統合による生産・販売・在庫の最適化

3.2 ITシステムの経営への寄与

ITシステム投資も、その有効性が問われている。自社の強みを分析した上での重点投資の実施が必要である。現行

業務先行型の現在の業務プロセスをシステム化するだけの導入プロジェクトは、何も付加価値を生まない。企業に「今」を問いかけると同時に「なぜ」を問いかけることにより、新たな付加価値を生むソリューションの提供が、まさに必要なのだ。現行の業務プロセスを見直すことなく、システムリプレースだけを目的とするシステム再構築は今後少なくなるであろう。また、システムのカットオーバーが最終目的ではなく、その後の導入成果が問題とされることとなる。したがってプロジェクトの推進はつねに導入効果を視野に入れて行わねばならない。無形資産としてのITシステムの投資価値が厳しく問われるようになるのだ（図3）。

「全体最適」＝最適な資産で最大の利益を得る⇒ROAを向上させる

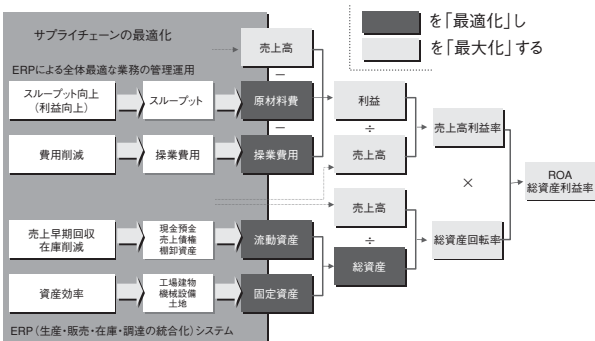


図3 最適化による経営指標の改善

つまり、システム導入/構築にあたり以下の点が重視されるようになる。

- 1) ソリューションの模索
- 2) 効果の追求
- 3) 価値の創造

3.3 システムベンダーの変化への対応

ITシステム投資に対する企業のニーズが変化している今

日、システムベンダーも変わる必要がある。これまでのシステムベンダーはユーザーからの要求を待って、システム要件のヒアリングを実施し、取り決められた要件に従い請負範囲を確定し（請負）、工数と納期を算出し、その後はシステムの導入を工数範囲内に収め、納期通りに移動させることを最終目標として導入プロジェクトを進めてきた。

一方、企業とベンダーのITに対する取組み姿勢の違いを整理すると次のようになる。

- ・企業の視点：戦略性、独自性、投資回収
- ・ベンダーの視点：請負、工数、納期

企業側の視点は、定義されたシステム要件を定義通りにシステム化するだけでなく、システムそのものの戦略性を重視し、工数削減によるコスト削減よりも戦略を支える独自性のあるシステムの構築を求めている。さらに、納期も重要であるが、それ以上に投資に見合う成果が出ているかという点、つまり投資回収を重要としている。

以上の状況より、われわれシステムベンダーへの要求も変化している。導入したシステムの成果が問われる時代になっているのだ。これらの要求に応えるためにも、システムベンダーには従来の手法にはない新たな手法が求められている。

4. 革新的導入手法の採用

基幹業務系システムの導入では、システム開発フェーズの前に、企業の抱える課題要件、いわば混沌とした暗黙知を整理し、本来の目的である、課題/ビジョン/戦略の体系化/明確化および形式知化を行う必要がある。その後、形式知化された要件をシステム化するために、プランニング、設計/開発/移行、導入/運用/保守、効果測定へと進む。経営効果を可視化するIT診断サービス「CAC Acti_B DP」は、暗黙知を形式知化する最適な方法を提供するものである（図4）。

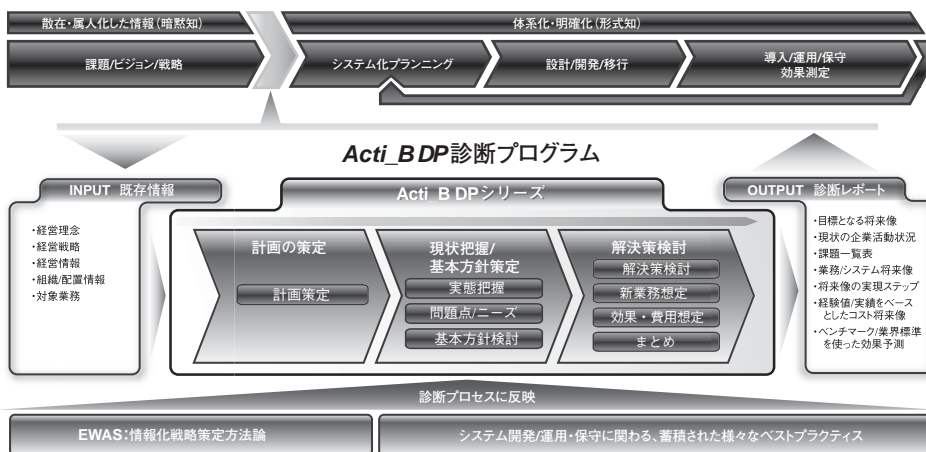


図4 Acti_B DP サービスの概要

4.1 CAC Acti_B DPの推進プロセス

CAC Acti_B DPサービスは、まず、企業の既存情報のインプットから始まる（インプット情報には、経営情報、組織、経営戦略、対象業務などがある）。その上で、計画の策定、現状把握（基本方針策定）、解決策の検討へと進む。特に計画の策定と現状把握、解決策の検討では、CACの標準方法論であるEWAS（情報化戦略策定方法論）と、当社が保持するシステム開発/運用/保守におけるさまざまな実績数値データを使用する。その後、このプロセスを経たアウトプットとしての診断結果レポートを発行する。レポートの内容には、システム化着手後の目標となる将来像、克服すべき経営課題一覧、実現のためのステップ、コストと成果予測が含まれる。

なお、以上の各プロセスは以下の各診断レベルを踏まえた上で実行される。

- 1) 経営を問う（経営診断）
- 2) 事業を問う（事業診断）
- 3) 業務を問う（業務診断）

4.2 CAC Acti_B DPの推進方法と成果物

CAC Acti_B DPサービスでは、ワークショップを主体として推進し、各ワークショップレベルで現行の業務分析・業務改革・役員への経営改革の提言までを行う。そのため、ワークショップごとに専門コンサルタントを配置し、つねに最適な診断サービスが提供できることを目指している。

これにより、CAC Acti_B DPサービスの目的である「ITシステム投資と経営効果の可視化」を推進し、以下の成果物を提供する。

- 1) 診断レポート：企業の現状を示す。
- 2) 改革の指針：改革、改善の指針を提示する。
- 3) 推進効果の可視化：改革推進の効果を具体的に仮説立案し、実際にITシステム投資がなされた後の効果の検証が可能となるようにする。

4.3 CAC Acti_B DPのサービス・ラインアップ

- 1) Acti_B for Manufacturing Systems
製造業における生産管理診断、資材調達管理診断、SCM構築診断、設計管理診断、現場改善診断、等
- 2) Acti_B for Logistics Systems
流通業/サービス業を含めたロジスティクス全般診断、倉庫業務診断、配車業務診断、SCM構築診断、等
- 3) Acti_B for Financial Systems
財務診断、パフォーマンス診断、内部統制診断、IT活用診断、等
- 4) Acti_B for Enterprise Systems
ERPシステムの導入等に代表される全社システムの構築

診断

- 5) Acti_B for TCO Optimization
ITシステムのコスト面に特に着目した、トータルコストの最適化診断。新技術導入診断、ネットワーク診断、運用ツール診断、戦略的アウトソーサー利用診断、等
- 6) Acti_B for Marketing Systems
企業における、プロモーション活動からアフターサービス活動までを含んだ、マーケティング活動全般のIT診断
- 7) Acti_B for IPO Preparation
株式市場上場を計画している企業における資本政策再構築診断、コーポレートシナリオ策定支援、取引所受付け基準満足のための準備支援、等
- 8) Acti_B for Business Intelligence
企業における経営管理情報整備診断。経営戦略とITシステムから抽出する経営指標との整合性確保等、経営情報システム構築の全般診断

5. システム導入プロジェクトの推進

CAC Acti_B DPサービスを取り入れると、具体的なシステム導入プロジェクト推進に向けてのプランニング→設計/開発/移行→導入/運用/保守→効果測定へと進むことができる。CAC Acti_B DPの各サービスにより、事前にシステム導入プロジェクト目的と業務の改善点はすでに明確化されているからである。よって、プロジェクトの推進はまずは、CAC Acti_B DPサービス得られた成果物に基づき行えばよい。

5.1 効果を問う

CAC Acti_B DPサービスで得られた成果物に基づき推進されたシステム導入プロジェクトの成果の測定については、CAC Acti_B DPサービスの実施時に、推進効果の可視化のために効果測定項目（KPI：Key Performance Indicator）があらかじめ設定されており、システム導入による効果の検証が容易になっている。たとえば、システム導入プロジェクトの成果は、図5、6のような大まかな経営数値でも検証することが可能だ。CAC Acti_B DPサービスが対象とする基幹業務系システムは、特定の部門のシステムだけではなく業務全体をカバーする場合が多く、このようなマクロ的な指標でも効果の検証が可能である。もちろん、さらに詳細な指標が得られるのであれば、その指標を用いて検証することもできる。

5.2 効果の検証と改革の継続

システム導入成果について、プロジェクト実施前の予測数値と実施後の測定結果を、事前の仮説を参考にして検証し、進化させ、システムをさらに最適化する必要がある。

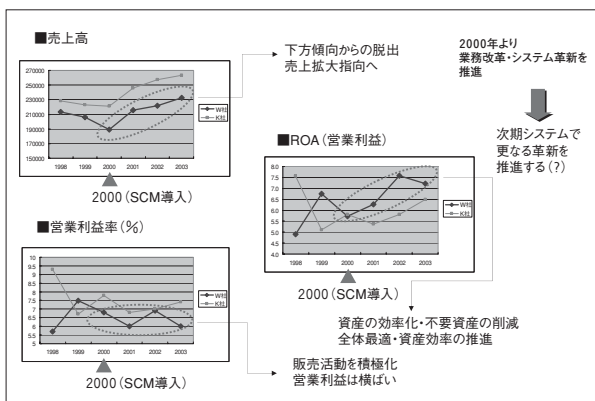


図5 ITの推進による経営指標の推移 (1)

これにより、改善が継続的に行われ、システム導入の効果が増し、収益化されるからである。つまり、システム導入プロジェクトをシステムのカットオーバーで終了させるのではなく、仮説→検証→進化→最適化→改善→継続→収益化のプロジェクトサイクルを継続するのだ。このサイクルを循環させることによって、より最適化された基幹業務系システムの構築、再構築が可能となる。

6. 終わりに

ITシステム投資に対する企業の認識は厳密さを増しつつある。その結果、ITシステム導入プロジェクトの成果について厳しい評価が下されている。基幹業務系システムの構築プロジェクトでは、ユーザーの要件を引き出し、その要件を最大限満たすだけでは、それがただちに成果につながるわけではない。ITシステム投資が成果で評価される状況では、システム構築着手前に上流工程で入念な現状認識を行い、あるべきシステム、さらにそのシステムから得られる成果をできる限り可視化し、検討する必要がある。

今回紹介した、ITシステム投資と経営効果を可視化するIT診断サービス「CAC Acti_B DP」は、上流工程に重点を置きつつ、常に効果を念頭に置いたきわめて有益な導入手法である。それは、企業が現状行っている経営と業務を一連の診断プログラムで診断し、その上で、あるべき経営システムの構築を導出するプロセスを踏襲しているからで

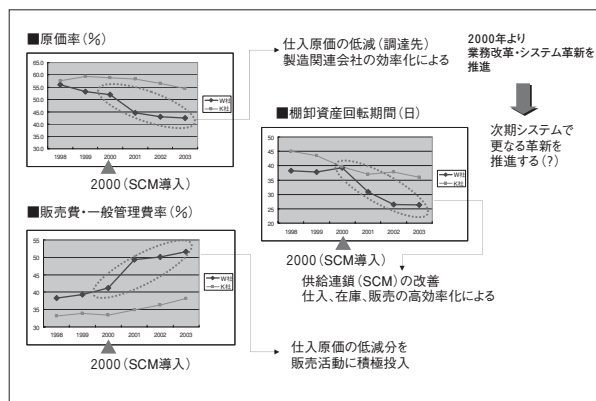


図6 ITの推進による経営指標の推移 (2)

ある。このように、極めて実践的診断サービスであるCAC Acti_B DPが多くのプロジェクトに採用されることにより、ITシステム導入企業とCACとの強固なWIN-WIN関係が構築されることを確信する。

〈参考文献〉

- 『情報通信白書 平成16年版』、総務省
- 門田安弘：『新トヨタシステム』、講談社(1991)
- 藤本隆宏：『生産システムの進化論』、有斐閣(1997)
- James F.Cox III 他：『制約管理ハンドブック』、ラッセル社(1999)
- M.L.スリンカス他：『シンクロナス・マネジメント』、ラッセル社(2001)
- 村上悟他：『在庫が減る！利益が上がる！会社が変わる！』、中経出版(2002)
- 村上悟他：『在庫ゼロリードタイム半減 TOCプロジェクト』、中経出版(2002)
- 松田修一他：『ビジネステキスト 入門会社の読み方』、日本経済新聞社(1989)
- 宮田秀明：『仕事のやり方間違えています-成功を手にする「理系思考」10の法則』、祥伝社(2004)
- 野中郁次郎：『イノベーションの本質』、日経BP社(2004)
- 各社有価証券報告書