

的確かつ迅速な情報化推進の仕掛け

譲原雅一

経営環境の変化、情報技術の進歩がめざましい今日、企業の中で情報化推進責任者の役割がますます重要になっている。さらに、情報化投資の意思決定においては、社長と情報化推進責任者の関係が重要である。本稿では、社長と情報化推進責任者の関係に焦点を当て、大変革期に必要な的確かつ迅速な情報推進の仕掛けについて考察する。つまるところ、協働体験に基づく信頼関係（阿吽の呼吸）、情報化投資の評価方法の確立、情報化推進責任者の地位の向上が鍵を握っている。

社長が情報化推進責任者になった日

社長（CEO：最高経営責任者）が情報化推進の責任者（CIO：最高情報責任者）になったらどうなるだろうか。また、社長にシステム部門の経験者が就いたらどうなるだろうか。さまざまな企業のシステム部門長から、はかばかしからざる情報化の現状を聞くとき、心にこのような姿を描かないではいられない。

実は、そんなことが日本の大手企業でも起きている。

1995年、三菱商事の横原稔社長（当時）が自ら情報化推進責任者へ就任、トップダウンで、情報通信技術の社業全般への活用を目指した業務改革に取り組むことを宣言した。また、毎年200億円を超

える情報化投資を実施し、徹底した社内情報化を進めるほか、インターネットなどを使った新ビジネスの開発にも力を入れることを公表した（『日本経済新聞』1995年12月31日）。これらは新たな試みとして話題を呼んだ。

1990年代というのは、商社にとって2つの意味で大きな変革期にあったといえる。

1つは、商社を取り巻く経営環境が大きく変わりつつあったことである。商社不要論なるものはすでに1980年代以降いわれ続けていたが、流通の規制緩和が行われ、商流機能、物流機能など商社の主要機能の優位性が不安定化した。

もう1つは、情報技術が大きく変わりつつあったことである。いわゆる統合業務パッケージが日本

に上陸した。業務を共通化して企業の効率をさらに向上し、共通化された業務から集められた情報を統合、集約し、経営管理に役立てるという考え方を統合業務パッケージという形にした情報技術が、企業のあり方を変える駆動力になったのである。

経営環境と情報技術の2つの大きな変革が、社長自らに情報化推進責任者就任宣言を発するに至らしめたのだろう。横原社長が情報化推進責任者であった期間中、統合業務パッケージ、データウェアハウス、エクストラネットなどが導入された（『日経コンピュータ』などより）。

このような情報基盤の刷新スピードの速さには、情報技術の進歩に加え、社長が情報化推進責任者

になったことによる、意思決定の迅速化が功を奏しているものといえる。

社長が情報化推進の強力な後ろ盾になった日

1998年、ソニーの出井伸之社長は、「開発、設計、調達、生産、物流から販売まで最高のサプライチェーン（供給連鎖）を構築することにより、収益を向上させるべく努力を続ける」ことを「アニュアルレポート1998」で宣言した。併せて、その支援をするための戦略部門である「コーポレートISソリューションズ」を確立した。

このコーポレートISソリューションズは、本社組織の一部であつたシステム部門と各カンパニーに属していたシステムのスタッフを、出井社長の下に直結する形で統合した組織である。

国内約400人、世界で3000人を超える要員を有するコーポレートISソリューションズの最高責任者には、システム部門への在籍経験のない久保田陽氏を就けた。他のカンパニーのトップと同等の権限を与えて執行役員とし、プレジデントという呼称も与えた（「アニュアルレポート1998」および『日経情報ストラテジー』1998年10月号）。

ソニーはいち早く分権化、分社化の道を踏み出し、カンパニー制を確立するに至った。つねに小さく機動的な知的企業を念頭に置いた経営を行ってきたといえる。

その一方で、同社はカンパニー制の弊害にも気づいている。各カンパニーは各ミッションに従つて、その事業領域、業務領域の中で個別最適化する方向で経営資源を配分する。すると、グローバルレベルのグループ最適化を達成することが困難になってしまふ。

カンパニー制の弊害を排除し、夢を実現するために、ソニーはシステム部門の組織改革を必要としたのだろう。

システム部門を社長直下の組織とし、

システム部門に各カンパニーと対等に渡り合える地位と権限を与えることで求心力を持たせ、
システムのスタッフをカンパニーを超えて統合し、
相互の人事異動などの交流を促進する。

こうすることで、スキル・ノウハウの有効活用を図り、地域、事業を超えたグローバル・サプライチェーンの構築などのビジネス突破口セスの大革新を迅速に行えるようにしたのだ。

社長と情報化推進責任者の阿吽の呼吸

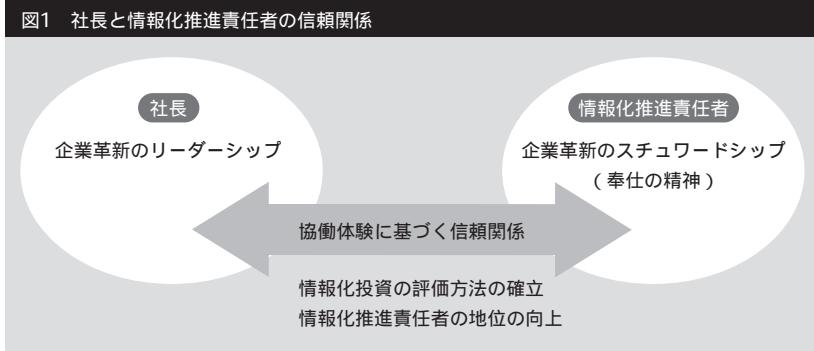
業務改革や情報化投資領域の決定や改革のために活用する情報技術の選定が、企業の生き残りに重要な要因となる企業では、これらの意思決定は的確かつ迅速でなければならない。業務改革や情報化投資領域の意思決定は社長が担うべき責務といってよいだろう。

通常であれば、社長の下で、事業担当役員、財務担当役員、人事担当役員などが各担当分野ごとに意思決定のための情報を収集・整理し、意思決定を仰ぐ。その後、改革のために活用する情報技術を選定、推進していく。

情報技術に著しい変化のない場合であれば、このような意思決定の流れでよいだろう。しかし、社長に対して意思決定のための支援が必要になる場合がある。すなわち、情報技術の変革によって、従来は投資が有効とは思えなかつた業務変革や情報化が可能になった場合、情報技術が未成熟のため情報化投資が有効ではない場合である。

社長の情報技術活用にかかる意思決定を支援するのが、情報化推進責任者の重要な役割である。社長の意思決定に資するために、情報化推進責任者は情報技術につ

図1 社長と情報化推進責任者の信頼関係



いての知見がなければならないことはいうまでもない。ただし、その知見は情報化推進責任者個人が持つ必要ではなく、スタッフやコンサルタントに任せればよい。

社長と情報化推進責任者の関係において重要なのは、むしろ情報技術をビジネスのなかでとらえ、その有効性や効果、時には無効性を的確に伝えることにある。何より阿吽（あうん）の呼吸が重要になるのだ。

阿吽の呼吸のためには、協働の経験や成功体験の共有、それらを通じた信頼関係が重要になってくるのだろう（図1）。

情報化投資の評価方法の確立

的確かつ迅速な情報化投資の意思決定のためには、人間相互の信頼関係の上に、意思決定を支える仕掛け、制度が必要になる。意思決定が的確であるためには、情報

化投資の評価方法が確立される必要がある。また、迅速であるためには、社長直下に情報化推進責任者が位置づけられなければならない。

まず、情報化投資の評価方法についてである。企業の的確な情報化投資を阻む要因としては、次の3つがある。

全社横断の視点の欠如
目標（達成すべき財務指標）と手段（情報化）の乖離
既存資産不良化の未防止
の全社横断の視点の欠如とは、各事業ごとの最適化を目指すあまり、全社最適を達成することができなくなることを指す。たとえば、さまざまなパソコンを各部門ごとに導入してしまったことによって、システムを各パソコンごとに対応できるようにしなければならなくなり、開発・保守投資額が増えてしまうことがあげられる。

の目的と手段の乖離とは、情報化の効果が財務指標に連結されていないことを指す。情報化をしただけでは財務上の効果にはつながらない。組織や人事戦略の変革も必要になろう。場合によっては関連企業との商習慣さえ変更しなければならない。それら関連する施策を打たずして効果を刈り取ることはできない。達成すべき財務目標に向か、情報化と業務変革を併せて推進する必要がある。

の既存資産の不良化の未防止とは、老朽化したハードウェアや業務に適合しなくなったシステムを、何の手を打つこともなしに放っておくことを指す。減価償却に合わせて、あるいは情報技術の趨勢を見極めながら、ハードウェアやソフトウェアを棚卸しすることが重要である。棚卸し、入れ替えを行わないでいると、情報化による効果を享受できない。

情報化投資の的確な意思決定に際しては、社長と情報化推進責任者との間、および他の役員との間で、情報化投資の評価方法が明確になっていることが重要となる。

情報化推進責任者の地位の向上

次に、情報化推進責任者の地位についてである。企画の迅速な情

報化投資を阻む要因としては、次の2つがある。

社長に行き着くまでの長い意思決定の階段

情報化推進責任者の他の役員との相対的な地位の低さ

の長い意思決定の階段とは、社長の意思決定を仰ぐまでに必要な調整が多いことを指す。情報化推進責任者をシステム部長になると、担当取締役に、次いで担当常務、そして担当専務、副社長と上げていかなければならぬ。それにさまざまな会議が加わると、數ヶ月がすぐに経過してしまう。

に関しては、情報化が企業の優位性を確保するために重要であればあるほど、情報化推進責任者の地位は高くすべきである。ただし、情報化推進責任者と実際に情報技術を調査し活用方針を練る組織との距離が離れては意味がないため、直接に報告できるようにする。

情報化推進責任者の相対的な地

位の低さは、システム構築の発注者と受注者の関係をそのまま引き継いでいることに端を発していると考えられる。現在の企業の情報化推進責任者の役割は、システムをつくることではなく義務を改革することであり、情報化の効果を財務指標に連結して実現するためにも、組織や人事戦略への関与、場合によっては事業そのものへの関与が必要になっているのである。情報化推進責任者の相対的な地位の向上が期待されるゆえんである。

社長にシステム部門の責任者が就いた日

さて、日本初の商用コンピュータが導入されて約40年を経た。そろそろシステム部門の経験者が社長に就いてもいい頃だと思っていたが、なんと金融機関で実現した。静岡銀行の松浦康男頭取で、1999年6月に就任した。松浦頭取は、1965年入行、86年第三次オンライン

開発室主任推進役、89年システム部副部長と、システムを経験されている。

本稿では、情報化の先進企業を例にあげて、社長と情報化推進責任者の間に必要な阿吽の呼吸、情報化投資の評価方法の確立、情報化推進責任者の地位の向上について述べた。

すべての企業がこのようになる必要、必然性はない。しかし、経営環境が激変し、優位性確保のため情報技術の活用が必須となる企業にとって、情報化の意思決定を的確かつ迅速に行うためには、これら3つのポイントを押さえた意思決定機構づくりが重要となることは間違いない。

『システム・マンスリー』
1999年12月号より転載

譲原雅一（ゆずりはらまさいち）
システムコンサルティング部上級コンサルタント