

## 経営戦略を支援するITコーディネータ制度

経営へのIT（情報技術）の活用は一般化しているが、「日本の中堅企業では、経営とITの融合が必ずしも成功していない」との認識がある。この状況に鑑み1999年に産業構造審議会中間報告で提案されたITコーディネータ（以下ITC）制度が今年からスタートした。本稿では、この制度の考え方の重要性について考察する。

### 経営とITの融合をコーディネート

経営とITとの融合とは、適切な経営戦略およびそれと整合性のあるIT戦略を策定すること、そしてその具体化である。ところが、ITCの主な支援対象である中堅企業のなかには、経営戦略がはっきりしていないという事例も少なくない。そのため、明確な経営的展望を欠いたままIT化が行われたり、IT戦略の策定が不十分なまま即物的にシステム導入が行われることもあった。そこで、経営の専門家（中小企業診断士など）であると同時にITの専門家でもある人材を養成し、中堅企業を対象に経営とITの融合を一貫して支援しようというのがITC制度である。

これまでNRI（野村総合研究所）は、IT導入にあたっては「MT×IT（経営革新手法×情報技術）」の考え方が不可欠であると提言してきた。企業にとってこの2つは不可分な関係であり、MTとITの間にある「×」こそが企業に価値を生み出すための活動であり鍵になると考えている。この考え方とITC制度には通じ合うものがある。

### ITCプロセスガイドライン

ITCの養成は、中小企業診断士などにはIT

の企画から実現のプロセスを、ITの専門家には経営戦略策定の知識を与えることによって行われるが、このプロセスは「ITCプロセスガイドライン」に準拠して実施される。

ITCプロセスガイドラインは各種の国際標準に基づいて作成されたもので、次のような構成となっている。とくに以下は国際会計士連盟情報技術委員会が作成した国際ITガイドラインの翻訳である。

ITC経営戦略策定プロセスガイドライン  
ITC戦略情報企画プロセスガイドライン  
ITC情報化資源調達プロセスガイドライン  
ITC情報化システム開発・テスト・導入プロセスガイドライン  
ITC運用サービス・デリバリープロセスガイドライン

### ITC経営戦略策定プロセスガイドライン

ここでは、上記のガイドラインのなかから、「ITC経営戦略策定プロセスガイドライン」をとりあげ、その概要を紹介することにする。これは、マイケル・ポードによって提唱された戦略経営の方法論に準拠している。

そのプロセスは、大きく分けると次の 4 つからなる。

---

---

SWOT分析によって市場における自社製品・サービスのポジショニングを行い、経営戦略を策定する。SWOT分析とは、企業の内部環境としての強み（Strength）と弱み（Weakness）、および外部環境である機会（Opportunity）と脅威（Threat）を認識し、これらのマトリックスから分析を進める方法で、企業分析として定評がある。たとえば強み（S）を活かして機会（O）をとらえるSO戦略を策定するといった使い方ができる。

次に、上記の戦略を実施する上での主要なマネジメント要件を明確にする。顧客・市場、製品・サービスなど6つの視点からの検討が求められている。

さらに、戦略と主要なマネジメント要件を前提に、実際の概略ビジネスモデルを描く。

最後に、詳細なビジネスフローを描く。

一方、このプロセスガイドラインについて、以下のような課題が指摘できる。

全体に各種国際標準の寄せ集めとなっており、一貫した思想や方法論に欠ける。新事業ドメイン（事業価値）を定義することから始まるので、既存事業の中で行われる業務改革には使いにくい。

SWOT分析で分解した後の統合のプロセスが弱い。その結果、SWOT分析からSO戦略などを導くと、後はその個別機能の実現に走りがちである。とくにITの専門家は機能の実現に片寄りがちなのでこの傾向が助長される懸念がある。

## ITCプロセスガイドラインと情報戦略

現在のITCプロセスガイドラインは、「中堅企業を想定した一人のコーディネーターによる経営戦略からシステム化までのガイドライン」である。しかし大企業では、経営戦略、事業戦略、機能戦略、システム化戦略などが機能分化するので、全体を一人がコーディネートすることは難しい。一方、ITが経営・事業戦略立案の重要な要素となった昨今、情報システム部門がより上流から参画することが求められている。この意味で、ITCプロセスガイドラインは大いに参考になる。

同時に、機能分化により進められる大企業の情報化では、経営とITの融合を推進するガバナンス（統治力）の制度とその能力開発が急務になっている。ITC制度の大企業版にはガバナンスの考え方が欠かせない。

## ITC制度への期待

ITC制度の目的は高く評価されるものの、前述のように現在のITCプロセスガイドラインには課題もある。実際、現在のガイドラインはバージョンであり、今後の改訂が予定されている。ITC制度も、また参照しているどの海外標準も、「利用者からの意見を歓迎し、改善に努める」というスタンスである。

これからも、社会規模のナレッジマネジメントとして、ITC制度の完成度を高めていくことが期待されている。

（野村総合研究所 田中 智）