

AASは「熱意・人間らしさ・自己責任」を大切にしています

平成 20 年度 第 2 次試験対策

IT 戦略に必要な知識の整理と活用

- 改訂版 -

AAS 流 スーパーフレームワーク

スキル テーマ別知識の活用

AAS

診断士2次対策

—経済産業省登録 中小企業診断士 取得支援の専門機関—

中小企業診断士 2次試験対策

—2次過去問対策・設問分解練習法で勝負する学習スタイル—

URL <http://www.aas-clover.com/>

AAS 流 IT戦略の知識を活用する 目次

確認チェック

テーマ	IT(情報技術)を活用した戦略
テーマ	情報ネットワーク
テーマ	情報の共有化、業務の効率化
テーマ	情報の共有化、業務の効率化
テーマ	電子商取引等受発注業務への応用
テーマ	電子商取引等受発注業務への応用
テーマ	経営の高速化
テーマ	ITと人材
テーマ	ITとコスト
テーマ	情報セキュリティ
テーマ	平成13年2次本試験診断助言事例
テーマ	平成14年2次本試験診断助言事例
テーマ	平成15年2次本試験診断助言事例
テーマ	平成16年2次本試験診断助言事例
テーマ	平成17年2次本試験診断助言事例
テーマ	平成18年2次本試験診断助言事例
テーマ	平成19年2次本試験診断助言事例

【テーマ】 IT(情報技術)を活用した戦略

このテーマは、ここを押さえよう！

IT(情報技術)を活用した戦略を理解する

他の戦略との関係を理解する

IT(情報技術)を評価する視点を理解する

■ IT(情報技術)を活用した戦略の役割

ITを活用したシステム、すなわち情報システムは時代とともにその役割が変化してきた。業務の自動化から始まり意思決定支援、戦略的活用へと移り変わり、IT革命による飛躍的な進歩を遂げて現在では事業構造(ビジネスモデル)の変革を担うようになった。目まぐるしく変わる環境の中で多くの情報を有機的に結合させ、情報資源を効果的に利用するためにITを活用し、ヒト・モノ・カネといった経営資源と連動させる仕組みを構築していくことになる。

こういった仕組みを構築しなければならないのは、今日の経営課題の多くが環境変化への対応と企業力の強化を主題としており、いずれも企業の部分的な改善課題ではなく、全社的な改革への課題に位置づけられるものが増えているからである。いわば企業のビジネスモデルそのものの見直しが必要となるほど経営課題が高度化しているのである。

このような背景から情報戦略とは、「経営課題解決の視点で、情報と情報技術の活用の方針とその実現のために求められる経営資源や業務改革の概要を示した戦略」となり、全社的な視点でとらえて策定されるものである。

■ ITを活用した戦略フレームワークとは

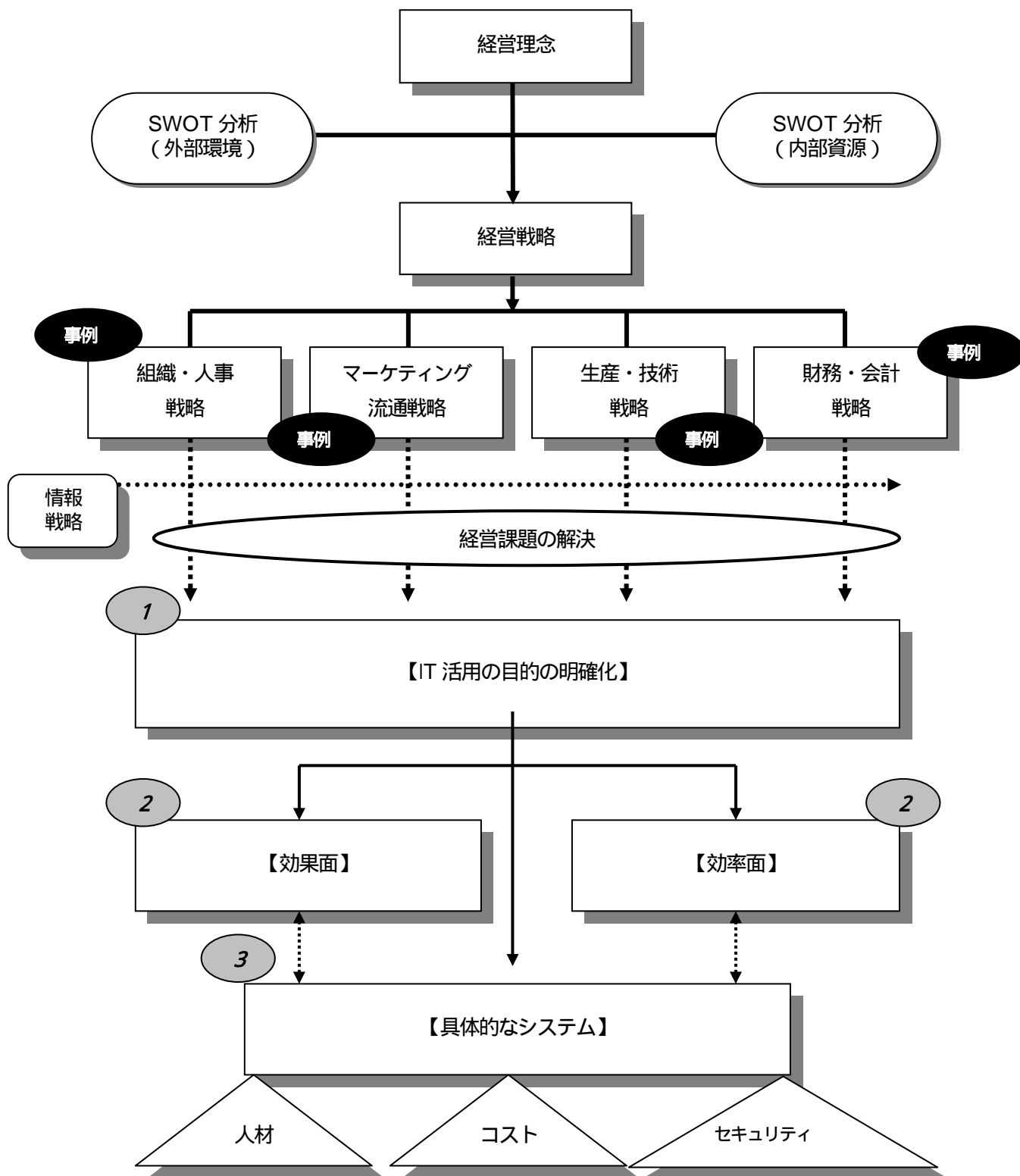
【図表1-1】で示した「ITを活用した戦略フレームワーク」において最も特徴的な点は、情報戦略はあらゆる分野の戦略と関連を持って構築される点である。経営理念、経営戦略から導かれる各戦略を遂行し、経営革新を行うためにITを活用して経営課題を解決に導くのである。『中小企業白書』においても、経営革新のためのIT導入を道具・手段として捉えることの必要性がいわれている。

中小企業としては、ITを単に情報処理能力の向上や企業内外の情報を集めるだけのものとして捉えるのではなく、競争優位性を獲得し維持していくことを支援し、経営革新を推し進める手段としてITを最大限に活用することが求められる。自社の状況や業務・課題を把握し、環境変化や今後の動向を見越した計画性のある対応が必要である。

このように経営課題を解決するための「手段」としてITを活用していくことになるのだが、「手段」であれば当然「目的」があり、その目的を明確にしていくことになる。【図表1-1】

また、ITを導入していくことでどの程度目的を達成できるのか、あるいはITがどの程度目的を達成して

【図表1-1】 IT(情報技術)を活用した戦略フレームワーク



いるかを評価することも管理上重要な課題となる。ここでは「効果」と「効率」の視点を用いることによって、ITシステムを総合的に評価していくことになる。【図表1-1】

こうして何のためにどのような効果を期待してITシステムを導入するかをはっきりさせた上で、具体的なITシステムを考えることになるのである。【図表1-1】

■ IT活用の目的の明確化 【図表1-1】

(1) 経営課題の絞り込み

全体戦略として企業の進むべき方向性を示している経営戦略に従って、自社にとって何が課題となっているかを把握する。通常の場合、経営課題は一つではなく大小様々なものが混在しており一様に取り組むことは難しい。洗い出された経営課題の中から情報や情報技術に深い関わりを持つ課題を抽出して、優先順位をつけて情報戦略の対象とする課題を絞ることになる。

事例では、経営戦略にもとづく各戦略の中で様々な課題を解決するための助言を行うことになるが、自社の状況や経営資源、情報技術との関わりから設問が意図している最も解決すべき課題を認識した上でITを活用した助言を行わなければならない。

(2) IT活用のステップ

では、ITを導入していくにはどういったステップを踏んでいくことになるのか。このステップを具体的に示したものが『中小企業白書』において取り上げられている。

情報の共有化、業務の効率化

電子商取引等受発注業務への応用

経営管理の高度化(新たな発想による業務・組織の抜本的見直し)

これら3つのステップを踏んでいくことで、経営管理の高度化という最終目的に向かっていくことになる。

中小企業においてもこれらのステップを踏んでいくことになるのだが、これまでにIT導入が行われている場合がほとんどであり、現在ステップのどの状況にあるのかを見極める必要がある。

こうして状況を見極めた上でITの活用に関する助言を行うことになるが、経営規模、経営資源や企業体質にも気を配った提案を行わなければならない。また、システムが存在していても実際には書類を電子化しただけであったり、機能を十分活用できていなかったり、課題の解決以前の問題を抱えている場合もあるので注意が必要である。

■ 効果と効率の視点 【図表1-1】

効果、効率の視点は、バーナードが組織の存続条件としている有効性、能率という概念で表されることもある重要な切り口である。明確にした目的を達成するために具体的なシステムを提案することになるが、効果、効率の視点で提案内容を吟味することでモレや、ダブリのない適切な助言を行うことにつながる。

(1) 効果の視点

明確な目的を持って具体的なシステムを構築していくことになるが、そのシステムを導入するためには必ず投資が伴うことになる。企業において投資を行うということは、何らかの成果を出すことが要求される。この成果こそが、システム導入に伴って得ることができる効果ということになる。実際には費用対効果としてよく言われるが、同じ費用をかけるのであればできるだけ高い効果が期待されているのである。

IT技術の発展によって様々なシステムが出現し、目的を達成するための方法が複数存在している中で投資額(費用)が同じであれば、得られる効果から提案するITシステムが適切かどうかを判断することになるのである。

(2) 効率の視点

ITシステムを導入するためには投資が伴うことは前述したが、投資といった資金面以外にも労力や時間といった広い意味でのコストが掛かってくる。同じ効果を得るのであれば、できる限りコストを少なくすることが求められるのは当然のことである。このコスト面を削減していくことが効率の追求となり、業務改善としての経営の合理化を行うことになる。特にシステムの運用管理という面においては、ランニングコストという形で後々トータルコストとして大きな負担となっていくのでその点にも注意した提案、助言を行うべきである。

■ 具体的システム 【図表1-1】

明確にした目的に対応したシステムを効果、効率の視点から評価を行った上で具体的なシステムを検討していくことになる。しかし、漠然と様々なシステムを捉えるのではなく、IT活用の目的の明確化で示した「情報の共有化、業務の効率化」、「電子商取引等受発注業務への応用」、「経営管理の高度化」のステージごとに切り分けてどういったシステムがあり、その効果や効率がどのようなものであるかを理解しておく必要がある。

さらに、具体的なシステムが提案され設計開発されたとしても、そのシステムが適切に運営管理されなければ目的を達成することはできず、有効なものとは言えない。従って、システムの運営管理を支える**人材、コスト、セキュリティ**の重要性を認識し、これらの側面にも配慮した総合的な提案となっている必要がある。