

## 経営戦略と乖離する I T 投資の無駄

(本稿は、10月18日付千葉日報に掲載されたものです)

ちばぎん総合研究所  
主任コンサルタント 福田 稔

中小企業の I T 投資を 8 年ほど見ているが、I T 投資が効果を上げているケースと残念ながらそうでないケースがある。経営者としてはせつかく I T 投資をするのだから、その効果を確実に出したいと思うだろう。

それではどのような企業が I T 投資に成功しているのだろうか。私の経験では次の 2 点をしっかりと押さえている中小企業が I T 投資に成功している。

1 点目は、社長が I T 投資に強く関与することである。中小企業の場合、社長の関与が弱いと I T 投資はほとんど失敗するといっても過言ではない。2 点目は、ソフトウェアの開発を外部の業者（以下、「ベンダー」と呼ぶ）に委託する際に、ベンダーのソフトウェア開発責任者の選定を正しく行うことである。この 2 点が極めて重要である。

それではまず、社長が I T 投資に強く関与するという事は、具体的に社長が何をすればよいのだろうか。この点に関しては次の 3 項目を押さえてもらいたい。

1 つ目は、自社の経営課題の解決に I T が活用できないかどうか、社長が考えてみることである。たとえば、自社の経営課題が「顧客訪問時間の拡大」だとしよう。その課題の解決を行うのに、I T が使えないかどうかを考えるのである。自分でイメージがわきにくければ、担当部門に指示して検討させても良い。まずはこの出発点をもっとも重要である。

2 つ目は、自社の経営課題の解決に I T 投資が有効そうだとわかったら、担当部門に指示して、I T 化の具体的内容を明確にし、それを関係者間で共通認識とすることである。先ほどの例で言えば、担当者の顧客訪問時間拡大の障害要因が、担当者が商品の発注時間に大幅に時間をとられていることだとしよう。その障害要因を取り除くために、I T を活用して商品発注時間を大幅に短縮する、ということを社長・経営幹部・担当者が共通認識を持つのである。

3 つ目は、ソフトウェアの開発過程において、社長がその状況を時々チェックすることである。ソフトウェアというものは、目に見えないので、出来上がって見なければ良いものができたかどうかはわかりづらいという特徴がある。しかし、そうは言っても、社長が社内の担当部門やベンダーのソフ

トウェア開発責任者に対して時々「どうですか」と聞けば、ソフトウェアの開発が誤った方向にいくのを防止しやすい。

続いて、ベンダーのソフトウェア担当者を選ぶということについて、考えてみよう。なぜ、ソフトウェア開発責任者の力量がIT投資の成否に大きく影響してしまうのだろうか。それは、直前にも触れたが、ソフトウェアの特徴として、顧客側が期待しているソフトウェアが期待どおりにできるかどうかは、出来上がって見ないとわからないことが多いためである。したがって、開発を行うソフトウェアの出来・不出来はソフトウェア開発責任者の力量に大きく依存してしまうのである。

それでは、ソフトウェア開発責任者の力量はどうやって判断したらよいのだろうか。それは、その責任者と社長がビジネスの話をしてみることである。たとえば、先ほどの例で言えば、一般的に商品発注で各社がどんなことで悩んでおり、その解決にどのような手段を講じているのか、ということなどを聞いて見れば良い。ソフトウェア開発責任者が、社長のわかる言葉で、ビジネス上の観点から話ができれば、OKである。逆に、難しいコンピュータ用語を使ってコンピュータ使用の観点から話す人は、ダメなケースが多い。このようなことは社長がコンピュータに詳しくないとしても十分に判断できるだろう。

以上述べた「IT投資の勘所」を社長はしっかりと押さえていただき、多くの会社で経営戦略に合致したIT投資が行われ、経営目標の達成されることを祈っている。

