

戦略的情報化企画の策定

ー戦略的情報化企画成功への新たな一歩へー

アブストラクト

1. 戦略的情報化企画の現状

企業経営にとって、ITの高度活用の重要性はますます高まっており、全体最適の視点から、真に経営に寄与する情報化企画を策定することが求められている。そのため、経営戦略と情報化戦略の融合に関する様々なガイドラインや手法が提唱されており、これらを取り入れ、実践している企業もみられるようになっている。しかし、これらのガイドラインや手法は、各企業の状況に合わせた様々な応用やアレンジが必要なことや、阻害要因に対する解決策が画一的ではないことから、個々の企業で活用することは、現実的には非常に困難である。

一方で、戦略的な情報化の企画業務は、事例が公表されることが少なく、具体的な考え方や手法の参考となる社外情報が少ない。

2. 各社の課題と課題解決へのアプローチ

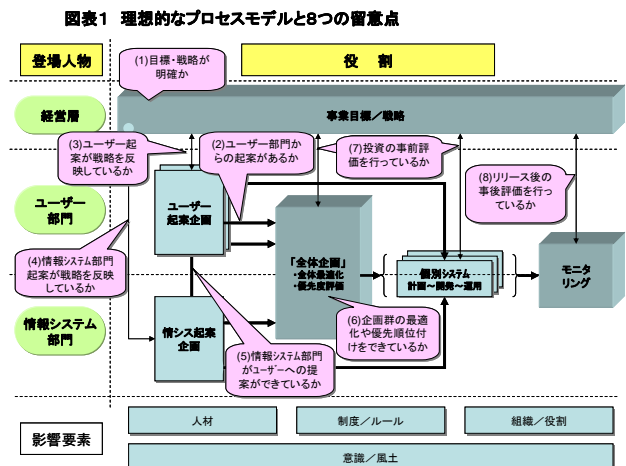
そのため、各企業で戦略的情報化企画を行う際に、担当者ごとに認識や知識などが異なり、様々な課題に柔軟に対応することが困難になっている。そこで、本分科会では、以下の二つの観点の基本として、各社の問題点を抽出・分析・整理した上で、具体的な実行プランに落とせる各社の対策事例を集め、自社にとって課題解決に真に役立つ情報を整理するアプローチをとった。

- 戦略的情報化企画策定プロセスや、プロセスに必要な要素の全体像を捉えること。
- 情報システム部門が主体となって実行可能な解決策を導き出すこと。

3. 戦略的情報化企画の策定プロセスと留意点の検討

分科会各社の現状分析から、企業にとって有効な戦略的情報化企画を実現するためには、様々な情報化の企画が、経営戦略との整合性を考慮して、全社的な視点で検討・評価され、その結果として経営目標が達成されているというプロセスモデルが必要であること、また、このモデルが機能するためには、8つの留意点がポイントになるということが認識できた(図表1)。

この8つの留意点に対して、各社の自己評価を○△×の3段階で行った。更に、△と×の場合は、考えられる問題点とその原因を抽出・整理した。この作業により、8つの留意点に対して、参加各社で現実に問題が起きている部分を明確にすることができた。(図表2)



4. 問題点の把握と阻害要因の分析

一方で、原因については、各メンバーのレベルや対象範囲が異なっていたため、1次調査では、問題と原因の因果関係やレベル感が異なっていた。そのため、各社が考える問題点の原因を更に深掘し、問題点構造図を作成、問題点の再整理と分析を行った。

その結果、情報化企画の業務に影響を与える阻害要因を抽出するとともに、阻害要因の分類を行うことができた。この作業により、当初、我々が理想的な企画プロセスに対して検討した以外にも、現実には「コミュニケーション」や「評価手法・基準」などの影響要素があることが判明した。

5. 情報システム部門が主体となる解決策の検討

前述の原因分析で明らかになった企画業務の阻害要因に対する解決策を検討するため、各社の解決策の事例を基に他社でも実施できる施策を整理した。

これらの解決策は、理想的な企画業務プロセスにおける留意点ごとに整理されたため、当初の目的はある程度達成できたことになる。

図表2 8つの留意点に対する各社の自己評価

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
(1) 会社として経営目標や経営戦略が明確になっているか	△	○	○	○	△	○	△	○	×
(2) ユーザー部門が情報システムの起案に積極的か	△	○	○	△	△	○	△	○	○
(3) ユーザー部門の情報システムに関する起案が、経営戦略や部門戦略を反映しているか	△	○	△	○	△	△	△	○	×
(4) 情報システム部門の起案が経営戦略や事業戦略を反映しているか	○	○	○	○	×	×	△	△	○
(5) 情報システム部門からユーザー部門に対して、情報システムの提案ができているか	×	×	△	△	×	×	×	△	△
(6) 情報化企画群の最適化や優先順位付けができていないか	△	△	×	△	△	△	△	○	×
(7) 各情報化の企画に対して、投資の事前評価を行っているか	△	△	△	○	△	×	△	○	△
(8) 各情報化の企画に対して、リリース後の事後評価を行っているか	×	△	×	△	×	×	△	○	△

6. 「情報化企画策定コンパス」の作成と理想的な企画プロセスモデルの提案

しかしながら、留意点ごとの解決策の整理により、あるレベルの成果は得られたが、解決策集だけを持ち帰っても、それだけではなかなか有効に活用することが困難である。一方、本研究の過程で、当初設定した理想的なモデルに対しても、追加の影響要素が発見できたと同時に、これらの影響要素に対しても、参加企業の中から具体的な解決策の情報が得られている。

そこで、問題点の原因分析で作成した問題点構造図を活用し、各社の状況に応じて解決策にたどりつけるツールとして、「情報化企画策定コンパス」を作成するとともに、理想的なプロセス図の再点検を行い、見直し後のプロセス図を「情報化企画策定コンパス」の入り口とすることで、企画プロセス内の各種の留意点から、各社の状況に応じて問題点を辿り、解決策が示されるという仕組みを実現した。

「情報化企画策定コンパス」が提示する解決策は、本分科会に参加した業種の異なる9社の状況や実施例から得られた事例だけでまとめているが、この9社のメンバーが集まって、一つの問題に対して具体的な解決策を共有することができた経緯を考えると、まったく背景の異なる第三者が見ても、「情報化企画策定コンパス」を活用することで、自社の問題点の再認識や解決策のヒントの一部を得ることができると考えている。

7. 戦略的情報化企画の策定実現への道

本分科会の活動を通じて、参加メンバー間でお互いの課題と原因の整理、要因のレベル合わせとその解決策に向けた事例の共有ができ、各社にて実行可能な解決策のヒントをつかむことができた。更に、その結果をツールとしてまとめ、理想的な企画プロセスモデルとの連携を実現した。(図表3)

あとは、メンバーそれぞれが本成果を各社に持ち帰り、自社の条件に合わせ解決策をアレンジし、真に経営の役に立つIT化に向けたアクションを、我々自身が実行する番である。

また、我々と同様の問題を抱える企画担当者の方には、我々のアプローチ及び活動成果を、各社の問題点解決のための一助として活用していただければ幸いである。

図表3 理想的なプロセスモデルと「情報化企画策定コンパス」

