・・・失敗に学ぶ・・・

# 『IT 経営、最後の数インチ』

IT 経営推進センターLLP　代表理事　三宅順之

http://www.itm-center.org/

１．　残念ながら、この中部地区に IT 化の失敗事例は多く見受けられるが、同じ IT 化でも「IT 経営」の成功事例は、ほとんど見たことがない。

２．　事例発表においても、単なる IT 化であり、経営に効果のある IT 化＝IT 経営の成功事例ではないものが多い。先進の IT 導入がテーマの事例は、ベンダー主催の事例に任せておけばいいが、非営利機関主催の IT 導入事例は、「IT 経営」がテーマでなければ価値がない。

３．　巷には、あいかわらず「業務処理システム」が多い。高度情報活用による戦略的情報システムや全体最適による改善は、一体何処へ行ってしまったのか？

４．　IT 導入が目的ならば、導入できたら「成功」。しかし、 IT 化の効果をビジネスの成果に求めるならば、IT 導入して数カ月から数年が経過して、成果が表れる。成果を発表できる状態になる。IT 導入は、「効果を生む条件が揃った」と思うべきである。

５．　失敗の根源⇒一般企業は、「IT は IT だけで成り立つもの」と思っている。だからベンダー任せの発注となっている。狙いとするところは、経営や業務がうまくいくかどうかなので、改善すべき対象は IT だけではない、人間系の改革も必要だったと、失敗した時に気付く。

６．　IT 化は、課題をどのように解決するか？で決まる。総論や概念で語っても意味がない。ビジネスの目的を達成する手段を具体的に IT に落とし込む処まで語れる人が、真の助言者。

７．　マネジメントの不足・不在

PDCA サイクルの C を本当に理解しているのだろうか？売上・粗利（遅行指標）は、結果を確認するものであって、戦略を生むものではない。売上や粗利をチェックしていて、今までの経営と何が違うのか？活動のプロセスを測定する先行指標をチェックしてこそ、変革が生まれる。先行指標を指導できる人材が少ないのが残念だ。

８．　普通レベルの情報活用⇒売上高・粗利・生産高・出荷量・不良品発生率

高度情報活用⇒活動要因と売上の関係・時間的変化・顧客との接触履歴と受注の関係

情報は連携すると価値が高まる。情報連携とシステム統合は、改革のインフラ構築である。

９．　現場ヒアリングで要件を決めることの愚！

現場にヒアリングしてシステム開発されているが、各々の部門は良くなっても、経営が良くなるとは限らない。現場改善で経営が良くなるとは思えない。業務が良くなることは、経営が良くなることの前提条件に過ぎない。

１０．名ばかりの RFP が失敗を招く。作り込んだ RFP こそが真の RFP である。

１１．データベースはただの箱！情報の品質を管理せよ。

優れたアプリ＋データベース＋データマネジメントが成功の 3 条件。優れたアプリとデータベースは、ベンダーが用意するが、データマネジメントは、誰も面倒を見ないのが現実。だから失敗する。条件が揃わないと情報活用できないことを事前に誰も言わないのは、なぜ。

１２．企業活動にも慣性の法則が働く。IT 導入プロジェクトは、動き出すと止まらない。経営者は「狙いとした～ができないならば中止する」と初めから決めておくと良い。

Q&A１．ビジネスモデルが変われば、情報システムを変えるのは当たり前。このことに関し、経営者を一生懸命説得する。経営者と信頼関係が構築できていれば、説得可能。

Q&A２．経営者と IT 戦略について、徹底的に話し込むべきだ。情シス部長と話すだけでは、全体最適を目指す改革は無理。会社に変革を求めるならば、まず経営者が変わるのが良い。