

成功するIT事業の条件

増えるIT投資

近年、設備投資の主役は土地・建物から IT にシフトしている。IT 投資が全設備投資額の 50% を超える企業は 1999 年度では 27% であったのが、2001 年度予定では 32% に増加（東洋経済新報社・非製造上場企業対象調査）といった報告が多くなってきた。IT 投資が設備投資で大きなウエイトを占めているということは、IT 導入が業務効率化の枠を越えて生産拡大の手段として認知されつつあることを示しているといえるだろう。

そんな IT 投資の最近の傾向として、ソフトウェアの占める比率が高まりつつあることが挙げられる。これは基本的な IT インフラが整備され、生産性向上や利益拡大に結びつくシステム構築の段階に入ったことを意味するものといえるだろう。具体的にいえば、企業の IT 化は従来の業務効率化を目的とした戦術的レベルから、SCM、ERP、CRM といった経営戦略に関連するレベルに進化したということである。企業の基幹を支える戦略的情報システムの構築段階に移行しつつあるということだ。

しかし、こうした経営戦略に関わる重要問題でありながら、企業におけるシステム開発のマネジメントは上手く機能しているとはいえない。満足するシステムが実現できない、コスト・オーバーしてしまった等の理由でやむなくプロジェクトを中断せざるを得ない事例が多いのである。これは米国の調査だが、企業の全システムプロジェクトのうち、成功したケースはわずか 16% しかなく、80% ものプロジェクトが失敗と途中破棄されているというのである。それでは多大な費用と労力を傾けて行う IT 投資が失敗する原因はどこにあるのだろうか。

成功と失敗を分けるもの

失敗プロジェクト—その大半は納期の遅れとコストオーバーが原因で起こる。その主要な要因は、受注企業側の問題である。IT 導入が企業の競争力を高めるといった抽象的な企業経営論に振り回され、経営に関わる重要課題であるにもかかわらず、企業の管理者自身が IT 投資の目的を明確に理解していないことである。システム会社に要求すべき事項や自社の業態を含めて開発する項目の指示が不十分で、すり合わせができていないことが大きい。また、コスト面についてもイニシャル・コスト（ハードとソフトの購入、開発費用）とランニング・コスト（メンテナンス、通信費、人件費、教育費）といった先々までのコスト分析能力が欠けていることが挙げられるのである。

それでは、IT 投資を成功させるための条件とは何であろうか。一つの事例として町工場の活性化をねらった IT 化の取り組みがある。東京の下町である墨田区や葛飾区にある町工場が 1998 年に発足させた「NC ネットワーク」（<http://www.nc-net.or.jp/>）である。1999 年「日経インターネットアワード」のビジネス部門で日本経済新聞社賞を受賞、IT を活用して町工場同士が協業体制を構築する目的であった目論見は成功し、全国規模での活用がなされるようになった。

それは、まず企業経営者自らが、自社の IT 化推進の目的と水準を確定することである。自社を取り巻く外部環境と現状分析による内部環境の把握が必要である。IT 投資とは単にシステム投資に予算をかければよいというものではなく、基本はそれを運用する人の問題なのである。まず明確な目的を持つこと、それが IT 投資に成功する条件だといえるだろう。

【参考文献】『大丈夫かあなたの会社のIT投資』大和田 崇／大槻 繁(NTT 出版)
『町工場の IT 革命—ネットワークが日本の製造業を再生する!』高橋 明紀代(PHP 研究所)