顧客価値創造企業になるために

“Customer Value Creation” Company

多　田　　哲

要　約　日本ユニシスで実行中の経営改革「Re–Enterprising」戦略を紹介し，戦略の第一メッセージである「顧客価値創造」の意義と意味を日本ユニシスではどのように考えているかを紹介する．続いて，多くの日本企業で実行されている経営改革を支える IT 改革の課題を IT ガバナンスの視点から捉え，IT 投資に対する経営トップのコミットメント，IT 投資評価，情報セキュリティ，IT 組織，IT 人材育成の各ポイントについて考えを述べる．

Abstract　This paper first introduces the corporate revolution “Re–Enterprising” now in practice in Nihon Unisys, and the meanings of “Customer Value Creation”, which is the first message in “Re–Enterprising” strategy. Second, this paper grasps, from the viewpoint of IT governance, the issues of IT revolution supporting the corporate revolution that has been put in place in many of the Japanese companies, and discusses on the followings, the top management people’s commitment to IT investment; IT investment evaluation; the information security; IT organization; and IT human resource development.

1. はじめに

企業改革に挑戦して成功した企業はたくさんあるが，その中でもゴーン社長による日産自動車の事例は有名であり，また特徴的でもある．その改革を，セントラル・リーグ優勝を成し遂げた星野監督による阪神タイガースの改革になぞらえた新聞記事を見た（2003 年 9 月 17 日付日本経済新聞）．ゴーン社長と星野監督の共通点を比較している記事だ．

その共通点は，2001 年 6 月に日本ユニシス（以下，当社）の社長に就任し，当社の改革「Re－Enterprising」に着手推進する島田社長との共通点でもあったため，阪神優勝とともに鮮明に記憶している．まず，ゴーン社長と星野監督の共通点とは，①外部（仏ルノー/中日ドラゴンズ）から来て組織改革を断行，②競争意識（成果主義型賃金体系導入/ポジション争いを設定）を植え付け，③外部人材採用（トヨタやホンダから技術職採用，異業種からの移籍組も/他球団出身のコーチ採用，FA 選手補強）の強化を図る，④大胆なリストラ（国内外工場を閉鎖，世界で従業員 2 万人削減/選手の 3 分の 1 入れ替え）も実行して，⑤高いコミュニケーション能力（目標を従業員と共有，従業員との対話重視/細かい気配り，選手を前向きに）を発揮している，という記事である．

当社における企業改革はまだ成功といえる成果を出すには至っていないが，顧客満足度の高い SI（System Integration）企業から「顧客価値創造企業」になるため，グループ編成を見直し，経営基盤を強化，顧客の経営課題に対する提案力を向上することにより，サービス事業の本格的拡大と収益力向上をめざした，新たなビジネスモデルへの転換を実行中である．こうした戦略転換をいっそう加速するために，①三井物産の CIO（Chief Information Officer）から当社の社長に就任した以降，②業績連動賞与と人事制度改革により従業員の競争意識向上を図り，③アクセンチュアや AT カーニーなどのコンサルティング企業などからの中途採用によ

る外部からの積極的なリクルーティングを実施，④一方で早期退職優遇制度の活用などにより人材の新旧入れ替えを行い，⑤イントラネットによる社長自身のメッセージを必ず月 2–3 回発信，従業員とのコミュニケーションの場としての食事会も 50 回を超え，経営トップのメッセージを組織の末端の従業員にまで伝える努力をしながら，従業員からの意見や施策への反応吸収にも努めている．

本特集号のテーマである顧客価値とは誰にとっての顧客価値なのか．当社にとっての顧客価値，そして当社の顧客にとってのお客様の価値，両方考えられる．当社の顧客価値には，お客様の売上高拡大のための市場戦略策定や戦略情報システム導入，コスト削減のための業務見直し，お客様のさらに向こうにいる顧客から見た満足度向上のための顧客管理強化，などさまざまな事項が考えられる．一般論としての顧客価値も，間接的には当社の顧客価値創造の一要素であると考えられる．

本号「顧客価値創造特集」では，「顧客価値創造」を当社にとっての顧客価値創造と定義し，当社における企業改革の一端を紹介しながら，改革の第一のメッセージである「顧客価値創造」を具現化するようなコンサルティング事例や，お客様のさらに向こうにいるお客様の価値創造を実現するアプローチなどを紹介することにより，当社が考える「顧客価値創造企業」の意味と意義をお伝えしたい．

2.　当社の企業改革「Re–Enterprising」

企業改革に手を付けるに当たり，2001 年 11 月に，まず改革のための五つの経営方針が発信された．

・顧客価値創造企業
・コスト競争力強化
・グループ経営強化
・企業風土改革
・個を活かす組織

これらの経営方針を実現するために，1 年の準備期間を経て，2003 年 4 月にビジネス開発センター（BDC）を新設，お客様の経営課題に対する解決力と提案力の強化を図った．2004 年 4 月からは BDC 内を再編し，お客様の経営課題に主に経営コンサルティング面からアプローチする BIO（ビジネス・イノベーション・オフィス）と，お客様の経営課題に主に IT 戦略面やテクノロジー面からアプローチする TIO（テクノロジー・イノベーション・オフィス）を設置した．お客様への提案力をさらに強化するために事業部門も再編，BDC との連携によるお客様の経営課題に対する提案能力向上を図っている．一方，システム構築力強化のために日本ユニシス・ソフトウェア㈱をはじめとしたソフトウェア開発子会社への機能集約，ならびに，サポート・運用能力の強化のためにユニアデックス㈱への機能集約をはかり，ユニシスグループとしての効率化と専門的能力の向上を図っている．

当社の従来からの強みは集約すると次の三点だと考えている．

1）　システム構築・運用技術が高いこと
2）　優良なお客様の基盤を持っていること
3）　技術志向であること

こうした本来の強みに加え，上記戦略や機構改革により，コンサルティングサービスや事業

化の実行力をつけ，先端 IT の可能性を引き出し，お客様の経営課題に応えられるソリューションを提供することにより，お客様からの新たな期待を作り出し，その期待に応えていくことが今後のわれわれの使命である．

3.　当社における顧客満足度向上と顧客期待度向上

日経コンピュータが毎年行う「コンピュータ顧客満足度調査」において，当社は毎回高い評価をいただいており，今後もこの評価を維持していきたい．なかでも業務分析力，予算・納期遵守度，完成したシステム品質では群を抜いていると評価されていることは誇らしい一方，提案力では他社の後塵を拝していることに課題を感じている．お客様の満足度は，お客様からの期待という「分母」の上での「分子」だと考えると，単に高い満足度を維持するだけではなく，お客様からの期待度を大きくしながら，高い満足度を維持することが必要である（図 1）．

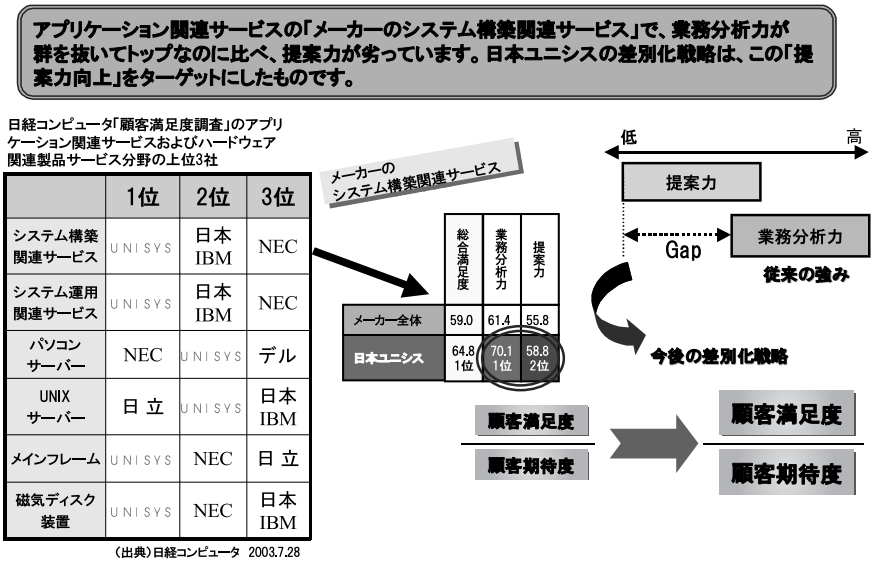

図 1　日経コンピュータ「顧客満足度調査」

これを実現するのが前述の「Re–Enterprising」経営改革である．お客様からの期待度を高める施策として実行していることが「上流へのビジネス拡大」である．従来は，お客様から IT（情報技術）採用に関する基本方針が決まり，出された RFP（提案依頼）に対して提案を行う，これが当社における SI ビジネスのエントリーポイントであった．大型コンピュータが企業情報システムの中心であった時のビジネス・アプローチである．先ほど紹介した BDC はお客様の経営課題をお客様と一緒に認識し，お客様が置かれた状況，競合状況などを調査・分析して，数年単位の企業レベルの IT 戦略立案を支援，IT に関する基本方針を立案し，場合によってはお客様と共同で事業化を進め，IT に関する RFP を作成することからビジネス案件にアプローチする．

このように，お客様の経営課題を共有する段階，もしくは情報システム検討の非常に初期の段階からプロジェクトに参画させていただくこと，これが上流へのビジネス拡大である．お客様の経営課題にはどのようなものがあり，当社が提供できるソリューションとはどのようなものがあるだろうか．

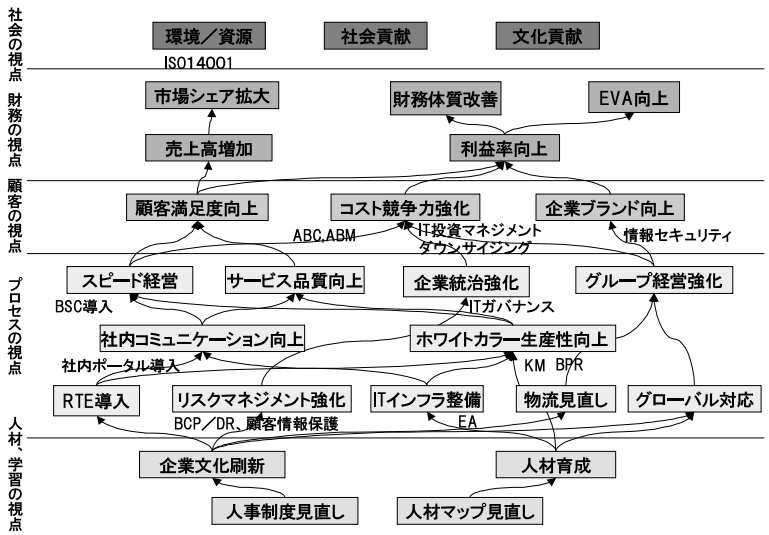

図 2　経営課題関連図

BDC 内部の議論で使った「経営課題関連図」を紹介する（図 2）．BSC（バランスト・スコア・カード）導入の際に使われる四つの視点に，CSR（企業の社会的責任）を加えた五つの視点で分類した企業の経営課題と課題の関連図，さらには当社が提供できるソリューション例である．本特集号では，主に BDC のメンバーが中心になり，ここにあげたような経営課題に対応する事例やアプローチなどを紹介する．

また，ここまでは当社における経営改革を中心に話を進めてきたが，以下は話を一般化し，上記のような経営課題に対応する IT サイドの現状から見た課題を列挙し，経営課題の一つである企業統治に対応する IT 統治（IT ガバナンス）の視点から，いくつかの経営課題に対応する IT ソリューションについて述べ，本特集号の基調論文とする．

4.　経営課題を IT 戦略につなげ課題を解決する

経営戦略と IT 戦略の位置づけを確認しておく．経営戦略の実行主体はマネジメントを通して立案される事業戦略とそれに基づく現場の事業である．また，それらを実現する具体的な資源が人材であり，組織や設備，そして IT である．これらの実現を支えるのが経理財務，商品企画，マーケティング，リーガル，サービスデリバリー，ナレッジ，情報セキュリティなどの各サブ戦略である．

今までても，IT は経営戦略を実現するのに大きな役割を果たしてきたが，上記のようなリソース管理や各サブ戦略を効率的に推進するために，IT が果たす役割がますます高まっている．特に近年重要視されてきたナレッジ管理や情報セキュリティ管理を行うのに IT は不可欠であり，その他のマネジメントにおいても IT なしですますことは難しい時代になっている．また各サブ戦略同士の関連性も複雑化しているので，IT が各戦略間の隙間を埋めることも必要になっている．しかし，IT 導入により，例えば人事，経理システムを導入したからと言って，それらのサブシステムがうまくいくとは限らないのは言を待たない．また，IT 自身が新たな経営課題を生み出す事態も生じてきている．経営戦略を IT につなげるには，経営戦略を経営者のレベルで深く理解し，リソース管理とサブシステム間の関連を理解した上で，経営課

題を認識し，中長期的なIT戦略を策定して，最適なITソリューションを導入していくことが重要である．この仕事の責任者は任命されていればCIOであり相当難しい使命である．先ほど紹介したBSCの視点でまとめた経営課題関連図とソリューション例は，そうしたCIOのための考え方整理の例である．

こうした背景の中でも，常に変化する経営環境に対応し，日本企業における経営戦略や企業組織は迅速に外部環境変化に対応できるように経営改革が進んできている．ITの実態はこのように現実に実行されている企業変革に対応できているであろうか．

- 新たな経営戦略に基づいたBPR（Business Process Re-Engineering）を実施，組織横断プロセスも実装して，ERP（Enterprise Resource Planning），CRM（Customer Relationship Management）など企業レベルのパッケージを導入した．
- ITコスト最適化の一環としてコールセンター業務，勘定系処理のアウトソーシングを実施した．
- 部門毎の個別，部門ニーズは，部門サイドで迅速に対応している．
- Webサービスなど新技術を使った社内システム同士の連携を実現している．

こうした現状を聞いてみると，一見進んだIT活用事例のように聞こえる．しかし，実際には，次のような状態が実態である場合もある．

- ERP, CRMなどパッケージ毎にデータベースが別々なので営業，購買，コールセンター，経理各システムが別々に，バッチ処理で夜間にデータを受け渡し，在庫や営業情報などの情報が他部署からは一日遅れでしか分からない．
- 業務を外部に委託してしまったために，特定部門のノウハウや人材，スキル育成がおろそかになり，結果として次世代ITビジョンはベンダー任せになっている．
- PCのOS（基本システム），サーバなどの運用は部門毎にバラバラになり，会社としての個人情報保護対策や会社レベルでの災害時復旧処理設計などの検討ができない．
- 様々なシステム連携方法が，IS（情報システム）部門も知らない内に社内にはびこり情報セキュリティ管理や技術管理は野放し状態になっている．

こうした状況の背景には次のような事項が関係していると分析できる．

1) 経営改革により企業構造改革が進むにつれて，IT戦略やIT組織の改革も必要であるはずなのにITに関しては現状のしがらみが多く改革が進んでいない．経営改革は常に組織横断的であり，ITの戦略立案・運用も組織横断的検討と見直しが必要である．
2) IT導入の目的がコスト削減中心から，IT活用による市場や利益拡大，戦略優位性確保にシフトしてきている．
3) 現行のIT費用は本当に妥当なのか，今後のIT投資をどの分野に向けて行えばいいのか，全体最適の観点で，全社的な評価基準など見直しが必要である．
4) ITが進歩し，人材の流動化，アウトソース化が進展しているため，ITユーザ企業にとって必要なコア技術習得・維持が難しくなってきている．
5) 個人情報漏洩防止策実施や事業継続性計画の必要性が高まり，いまや企業活動に不可欠になったIT自身が経営リスクになってきている．ITマネジメント，情報セキュリティ対策が重要である．

このような経営環境の変化と企業情報システムの背景を考えると，ITに関する次のような新しいニーズが高まっていると考えている．

- **経営トップがIT投資にコミット**し会社をリードすることが重要

  経営改革支援のため，または市場開発戦略の実現のためなど企業戦略実現手段としてIT活用を行うためには，経営トップがIT投資に対してROI（投資対効果）を理解し，コミットすることが必要になってきている．

- **IT投資とITコストマネジメント**，IT資源と投資の最適化が必要

  企業におけるITコストを組織横断的に把握する仕組みを持ち，優先度判断などを行うことによりIT費用最適化を行うことが必要である．また，IT投資評価基準を明確化することにより，固定的費用削減から戦略的IT投資へシフトしていくことが可能となる．

- **情報セキュリティ**対策を実施，事業継続計画（コンティンジェンシープラン）が必要

  情報漏洩防止のための対策には，人，組織，物理環境，情報管理，情報システムという複数の視点からの対策を，継続的に実施していくことが必要である．経営トップによる対策実施の目的明確化を前提とし，普段からの対策実施や従業員への啓蒙が有事の事業継続につながる．

- **IT管理とIT関連組織設計**の見直しが，企業の改革に伴って必要

  経営改革はトップディシジョンによりどんどん進む一方，IT関連のプロジェクトの全貌把握やIT関連組織のあり方の見直しができていない企業が多い．全社的見地からシステム開発や運営の無駄を排除し，IT導入，運用にまつわる組織間プロセス連携を実装することなどが重要になっている．

- **コア技術の習得と人材育成**プラン立案がIT戦略立案においても重要

  経営戦略を実行する最大の原動力は人である．そのため，企業に必要な人材を育成することは企業にとっての最重要課題である．企業にとっての次世代のIT戦略を立案し，戦略に基づいたIT実装，運営を行っていくためには，自社に必要な人材マップの作成，IS部門ミッション明確化，ITベンダー固定化による弊害排除を行うことが必要である．

企業経営に占めるITの役割が非常に重要になっている現在，企業統治を効果的に行うためには，IT面から見た統治，すなわちITガバナンスが重要になっている．ITガバナンスは次のように定義される[5]．

「IT戦略策定，実現，運営の一連の活動をコントロールし，ITマネジメントプロセス，アーキテクチャ，ITスキル/リテラシー，IT関連組織ならびに方針を構築，運用する組織だった活動」

上にあげた五つのITニーズはこのITガバナンスに対するニーズに他ならない．別の言い方をすると，経営改革を支えるIT改革が経営改革に比べ遅れ気味であり，ITにも改革が求められていると言えるのではないか．以下，ITガバナンスが必要になってきた背景を分析し，上記ITニーズそれぞれについて簡単に考えを述べていきたい．

5. ITガバナンスが必要になった理由

20年前にはITガバナンスが必要だと言う議論はなかった．なにが以前とは違ってきたのだろうか．汎用大型コンピュータ導入を検討する場合には，ベンダーを決めると言うことが，だいたいの場合，システム設計，開発，導入，運用もそのベンダーに依頼することであった．

現在ではどうであろうか．IT導入をする前にBPRを実施しIT導入の効果を最大化する，

情報化戦略を立案する，システム実装の前に設計開発のためのRFP（提案依頼書）を作成する，システム実装の全体プロジェクトをマネージするITプロジェクト管理を行う，情報セキュリティ面からの検討をセキュリティポリシーなどに従って行う，できあがったシステムの監査を行う．それぞれには，相当の専門性が必要になってきている．そのため，専門のベンダーやコンサルタントに委託するようになってきている（図3）．企業システムが単一のシステムアーキテクチャで統一され，単一のベンダーからサービスを受けているならばこのような複雑な状況にはならなかった．

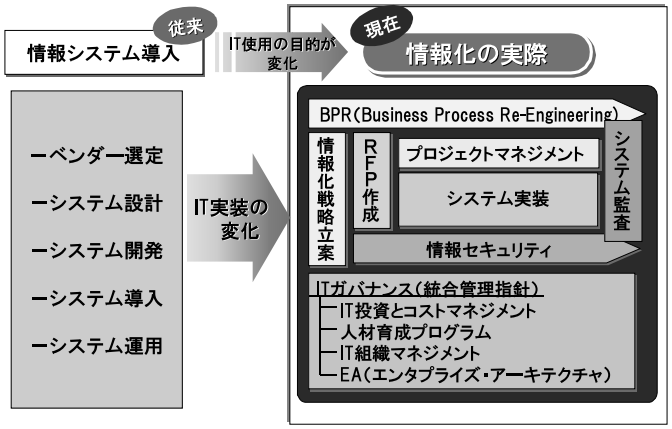

図3　情報活用と情報化方法にも見直しが必要

様々な先進アーキテクチャを組み合わせて使いながら，複数のサービス提供者と協力してIT運営やIT投資を決断する，こういう込み入った状況で企業システム全体の整合性や経営戦略との一貫性があるかどうかのチェックをどのように考えるか，これがITガバナンス必要性の背景である．

6.　経営がIT投資にコミットするということ

従来，IS部門の役割は，「経営戦略に基づき自社ビジネスパフォーマンスの最大化を目的に，情報システムの企画，開発，導入，運用を実施すること」であった．IT運用や業務のアウトソース化，人材流動化，技術進歩のスピード化が進み，企業の中で今後IS部門が期待されることは，「先端情報技術を自社の経営戦略に中長期的にどう活かしていくかのグランドデザインを描き，CEO（Chief Executive Officer），CIOに助言すること」に変わってきている．各事業部門のニーズを聞くことや，ニーズをIT実装に取り入れることは重要であるが，企業としての経営戦略やIT戦略が決まっているのに，IT採用や導入，運用，IT組織のポリシーやIT管理プロセスが示されていなければ，次のようなことが起こる．

- 臨機応変な「Best-of-Breed」IT採用により，企業としてのIT採用戦略が不明
- IT投資の全社レベルの評価基準がばらばらなので経営者のフラストレーションが増大
- 技術評価中心でシステムを導入，経営戦略とITの実態が不一致

今後のIT投資に当たっては経営陣がIT投資にコミットしていることが重要であり，同時にIS部門はIT活用のビジョンを示し経営に参画していくことで初めてBPRの成功，組織変革実現，ROI（投資対効果）向上，TCO（保有総費用）削減が可能となる．経営トップが経営

改革の旗を振り，経営戦略の方向性に合致したITが経営の変革を牽引する，更に言うと，最適に導入されたITにより経営がリードされていく時代へと変化する，と私は考えている．経営トップがIT投資にコミットするとは，IT投資のROIを経営トップとして理解したうえで投資是非や優先度判断をすることである．しかし，企業のトップがITに関しての知識と理解があるとは限らない．

そうした場合には図4のように，ITスポンサー，ITオーナー，ITサービス提供者という概念を導入して，IT投資についての社内での説明責任を明確化してはどうだろうか．ITスポンサーは社長や経営会議になりかわりCIOや経営企画部がつとめる．その際ITスポンサーはCEOや経営委員会への説明責任を持つ．IT投資をIT費用とIT投資に分けて，IT費用の説明責任は社内のITサービス提供者であるIS部門が持つ．新規IT投資についての説明責任はITオーナーであるユーザ部門が持つ．具体的には，業務アプリケーション（AP）の場合には事業部門，戦略系AP，情報系AP,ITインフラの場合には導入希望部署（またはIS部門自身），がIT投資の説明責任を持つ．システム要件に関するコミュニケーションはITオーナーとITサービス提供者のそれぞれが責任を持って行う．（ITインフラ，業務のAP，情報系AP，戦略系のAPの分類については文献[2]を参照）

こうしたIT投資に関する社内説明責任を明確にしておくことで，本来はITサービス提供者であるIS部門が「社内のIT投資全体の状況をCEOに説明する羽目になる」ような理不尽なことが防止でき，社内におけるIT投資の本当の責任者が明確になる．経営トップがIT投資にコミットし，上記のように社内の説明責任がはっきりしていれば，IT投資の責任は明確である．

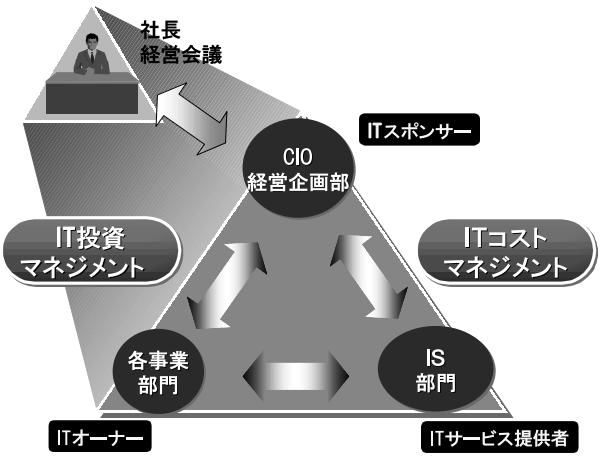

図4　経営トップのためのIT投資・コストマネジメント

7.　IT投資とITコスト最適化

ITに関する費用は年々固定化する傾向を持つ．固定部分は全体IT投資の米国企業で70%程度，日本企業では80%以上とも言われている．固定的費用にはIT運用費用，法制度変更対応，定常的システム変更など継続的に必要な費用があり，戦略的IT投資とは区別できる．IT投資には，初期投資，運用費用，リスク費用があると言われ，一方で投資のタイプには戦略型投資，コスト削減型投資，その他があると言われている[1]（図5）．

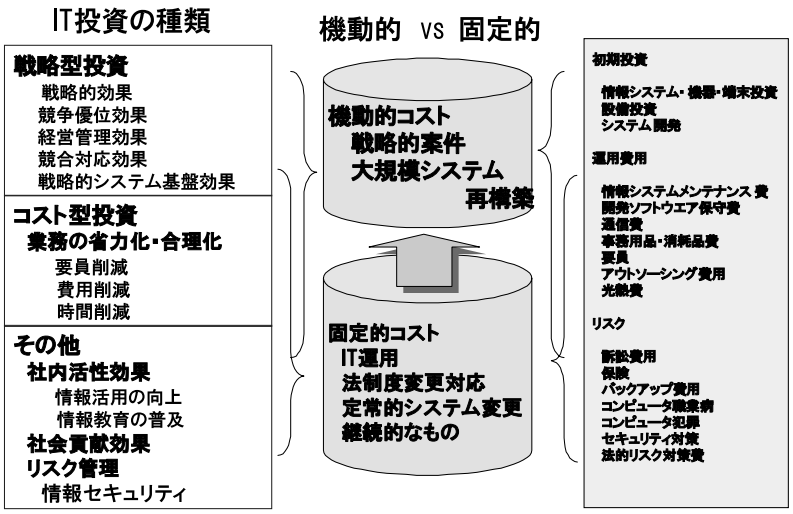

図 5　固定的 IT 投資から機動的 IT 投資へ

どのような IT 投資であれ，導入された以降は継続的，固定的傾向をもつ費用へと変貌していくため，経験的には固定的費用の割合を 50 から 60% 程度に常におさえることを目標に設定し，IT 固定的費用の最適化努力を続けることが必要である[3]．IT 費用最適化を行う際の問題点は，企業における IT 費用の全容が CIO でさえ把握できていないことに起因する．

1 人月以上の規模のアクティビティを「1 プロジェクト」と呼ぶとすると，上場企業の規模では，全社で数十から 100 以上の IT プロジェクトが併行して走っており，それぞれのプロジェクトにはプロジェクトリーダが任命されているものの，企業全体の IT ポートフォリオがどうなっているのかを CIO が知る手段がないのが現状ではないだろうか．赤字プロジェクト，納期遅れ，経営戦略上の重要度，外注費額，各プロジェクトの相互関連などさまざまな要素を視覚化し，全体リソースを見ながら優先度判断を行う，これが CIO からみたニーズである．

在庫管理や生産管理のシステムは長年運営してきているのに，このような IT 管理の仕組みができていないことが問題であり，現状である．IT 費用最適化はこのような IT プロジェクトのポートフォリオ管理から手を付けることから始められる．

一方，IT 投資に対する評価はどのようにできるであろうか．もっともわかりやすくて，多くの企業で導入されているのが経済的指標による IT の ROI 評価である．ROI は投資した費用とリターンの比較である．この場合，費用の定義とリターンの評価基準が問題である．EVA（経済的付加価値）による評価や NPV（現在正味価値），DCF（ディスカウント・キャッシュフロー）などの手法により数年のレンジで採算計算を行い，IT 投資の是非と事後の継続的評価をするのが一般的である．最近では，経済指標だけではなく，複眼的な指標群として KPI(重要なパフォーマンス指標）と KGI（重要な目標指標）を IT オーナと IT スポンサーで合意し，両者納得の上で，IT 投資を評価していくやり方を導入する企業が増えてきている．また，時間軸を決めてこのような議論や評価をすることも重要である．

図 6 では BSC（バランストスコアカード）の四つの視点ごとに KPI, KGI を設定した事例を紹介している．このような複眼的評価を投資前と投資後にも継続的に行うことで，IT 投資が持つ本来の意義を社内で議論ができ，IT 用語で経営トップや社内の IT ユーザを煙に巻くような IT 投資説明ではなく，社内共通言語で IT 投資議論が進み，経営トップのコミットメント

やユーザ部門の理解も得られやすくなる．また，よく言われるようなITユーザ部門とITサービス提供部門の間のコミュニケーション問題にも好影響である．

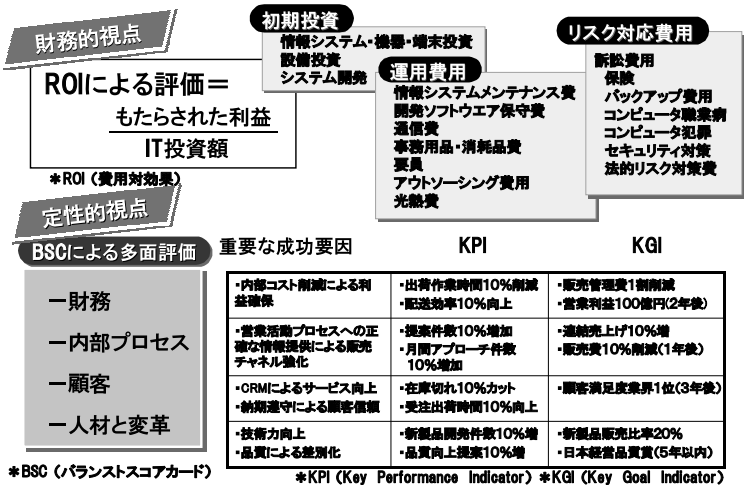

図6　IT投資の評価軸

8.　経営改革とIT関連組織

図7に示すのは典型的な日本企業の情報システム部門とCIOの位置づけである．ここでは，日本企業における経営改革の事例として次の二つの事例を紹介する．カシオ計算機と凸版印刷である．（Webによる企業投資家向け情報ならびにIDG　CIOオンライン記事より）カシオ計算機の1995年以前の組織では生産系，販売系，設計系，人事経理系それぞれにIS部門を持ってIT運用を行っていた．95年にIS部門のあり方を見直し，CIS（カシオ情報システム）をIS専門の子会社として各事業部門向けのシステム開発，運用を受け持たせ，本社の業務開発部が責任部署となり，システムの調達や会計部分の処理，CRMについては本社業務開発部が行うこととした．その後2002年10月には再度組織体制を見直し，

1）　IS部門のミッションを明確化：「請負型」から戦略的にITを活用する仕組みへ
2）　本社IS部門の権限強化：ITガバナンスの観点
3）　グループ最適と重要情報技術蓄積：全体最適の視点に立った業務効率化

を行った．こうした改革は全社経営改革と同期して行われ，子会社のCISの役割も同時に見直された．本社業務開発部はITに関する企画，情報技術開発，プロジェクト推進，IT企画管理など，経営改革を進める視点からITを活用するための計画立案機能が強化された．こうした経営改革と一体となったIT組織改革により，企業業績が上昇，経営効率も向上した(図8)．

凸版印刷でも同様に1999年以前は事業部門毎に経理部電算G，管理部情報システムG，情報システム部と三つのIS部門が別々に存在していた．このため情報共有が進まず，システムの共有や連携ができない状態であった．99年にIS関連組織を見直し，各事業部門に分散していたIT部門を本社機構に集中，ITスタッフの70%を異動，システム企画部を新設，ITガバナンスとケイパビリティを重要視した組織改革を断行した．この結果技術レベルが向上，開発もスピード向上，各工場の情報武装化がすすみ，各事業部の受注対応能力が向上，あわせて生産コストも削減された．

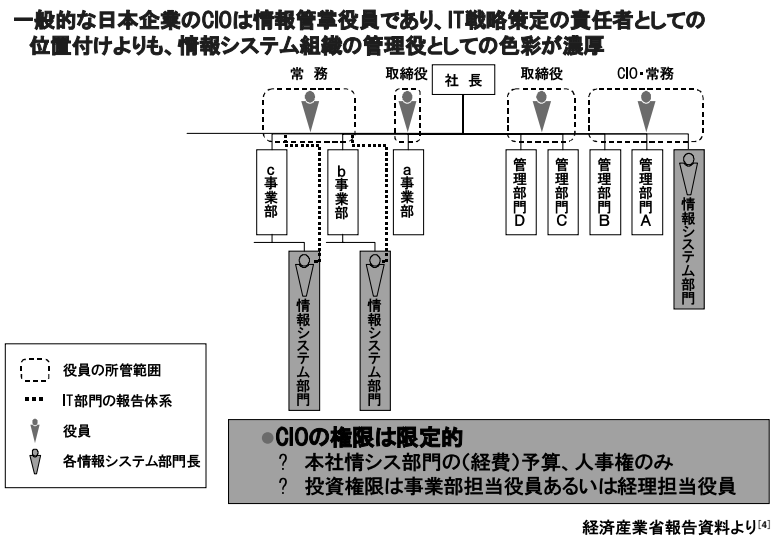

図 7　日本企業の情報システム部門

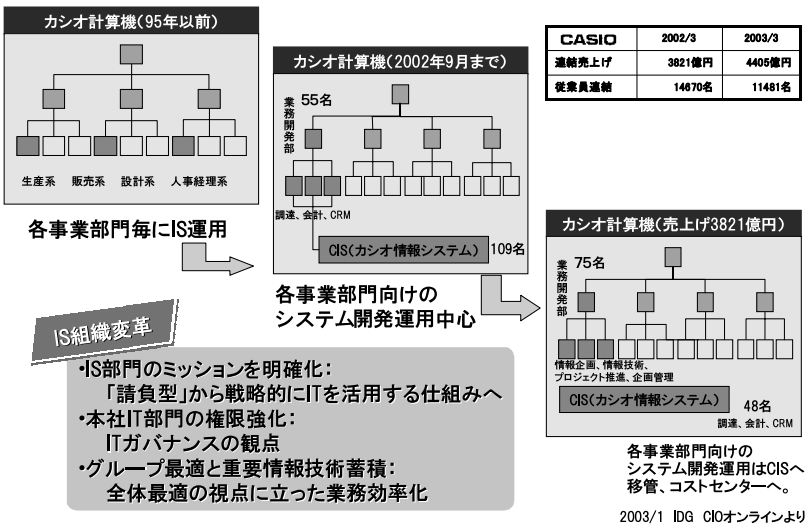

図 8　カシオ計算機の IS 組織変革事例（2002/10）

9.　経営課題としての情報セキュリティ

情報漏洩や情報セキュリティに関係した事故が後を絶たない．結果として事故を起こした企業が直接，間接に大きな被害を被るケースが多いが，往々にして取引先や顧客が巻き込まれるケースも少なくない．個人情報が漏洩した場合には原因究明と対策を実施する間，事業がストップしてしまうことも実際にあり，その場合には情報セキュリティが，まさに最大の経営課題となる．実際に起こってしまってからでは費用対効果もなにもなく，いくら費用をかけても最短期間でのビジネス再開が最優先課題となるのである．

一方，情報漏洩事故一件あたりの平均損害賠償額は 2.4 億円と言われている．また株価や企業ブランドに与えた影響となると測定不能なほど大きく，最近の事故例 8 社の株価変動に与えた影響は合計で 150 億円から 220 億円と評価されている[6]（NPO 日本ネットワークセキュリ

ティ協会セキュリティ被害調査ワーキンググループの「2002年度情報セキュリティインシデントに関する調査報告書〈第2部〉(2003年3月31日発行)」より)．一方，事故は起こしたが，対応が迅速，適切だったために，事故内容はともかく，かえって企業の信頼性が証明された事例もある．

コンビニのローソンで起こった56万件の顧客情報漏洩では，事件の公表，被害者に対する事実周知と謝罪，漏洩情報の適切なタイミングでの回収努力，事件再発防止の努力により，被害を最小限に食い止めた．それでも1人500円の商品券を配布し，郵送費等の費用込みで直接損失が約5億円と言われている．この場合のキーワードは普段のセキュリティに対する取り組みと情報開示，スピーディーな対応であった．

経営者にとっての課題は，こうした情報セキュリティ対策に投資すべき費用と労力はどれくらいが適切なのか，というIT投資最適化についての回答であり，いわばIT投資対「負の効果」評価である．情報セキュリティに関する企業からの要請が非常に高まる中，業界毎のセキュリティガイドラインが出され，政府もセキュリティに関する法令施行や制度充実，総合情報セキュリティ戦略推進などを図っている．情報セキュリティ対策をIT負の投資効果と考えずに，情報セキュリティ先進企業のイメージを打ち出すことにより，企業ブランドをあげていく，という取り組みも必要である．情報セキュリティについてはお客様企業からのサービス要請が急増しており，少し詳しく現状と考えを述べる．

なぜ情報セキュリティの問題が，このように取り上げられるようになったのか．その背景はやはり冒頭にもあげたITを取り巻く環境変化と重なる部分が多い．

1） 経済グローバル化，会計基準国際化対応，外国人株主増加に対応し，情報開示，連結経営，時価会計が重要となった．
2） 規制緩和がすすみ，公正，自由な競争の促進のために独禁法改正が行われ，消費者保護，環境保護，人権尊重が進んだ一方，自己責任の法則も重要視されるようになった．
3） IT進化によりメインフレーム中心からWeb中心のシステムへと企業ITが変化した．
4） 企業間の人材流動化が進んでいる．

こうした変化から企業統治とIT統治の重要性が増加してきているのも前述の通りである．企業統治の項目としては，取締役会機能の見直し，情報開示，監査機能の独立，グループ経営，組織管理，法令遵守，リスク管理，環境対応などがあげられている．

このように企業統治の一部として法令遵守（コンプライアンス），ならびにリスク管理は位置づけられる．情報セキュリティはリスク管理の一部であり，コンプライアンス・プログラムならびにIT統治の重要な一要素である．

情報セキュリティ対策は，いくら対策を施してもこれで万全である，とは言えない．また，情報システムに対する対策は全体の一部であり，必要条件の一つでしかない．人，組織，情報管理，物理環境管理，そして情報システム対策など総合対策を継続的に実施していくことが重要である（図9)．法律による規制や罰則，抑止効果に関しては，現実のインターネット取引，Webを使ったクレジットその他による決済，顧客情報管理の実態を考えると，外部統制機能として十分効果があるとは言えない．

例えば，窃盗罪では「他人の財物を窃取した者は，窃盗の罪とし，10年以下の懲役」となっているが，**有体物に限るとされているため，電子データは含まれない**と解釈されている．2000年施行の不正アクセス禁止法では，なりすまし（他人のID，パスワード等の不正利用）や，

組織的対策案; ISMS準拠の情報セキュリティ対策立案、実施 セキュリティポリシー運用強化 CISO任命、個人情報管理者設置など	人的対策案; 従業員、契約社員教育実施 自己監査、外部監査実施 重要書類の保護など
物理環境対策案; 監視カメラ設置、入退出ログ プリンター設置場所 入退館、オフィス管理 IS部門管理強化など	情報システム対策案; 電子証明書利用 デスクトップ対策、ICカード認証 社内情報漏洩対策ソフトの利用による対策など

図 9　外部，内部からの脅威をいかに取り除くか

セキュリティホールを攻撃する行為は不正アクセス行為とみなされ，1 年以下の懲役又は 50 万円以下の罰金とされる．また，他人のユーザ ID 及びパスワード等を無断で第三者へ提供する行為は不正アクセス助長行為とみなされ 30 万円以下の罰金とされる．これも**アクセスコントロールされている対象物でなければ意味をなさない**，つまり情報セキュリティを守るべき対象物として定義し，継続的に企業として管理対象とすることが前提となっている（図 10）．

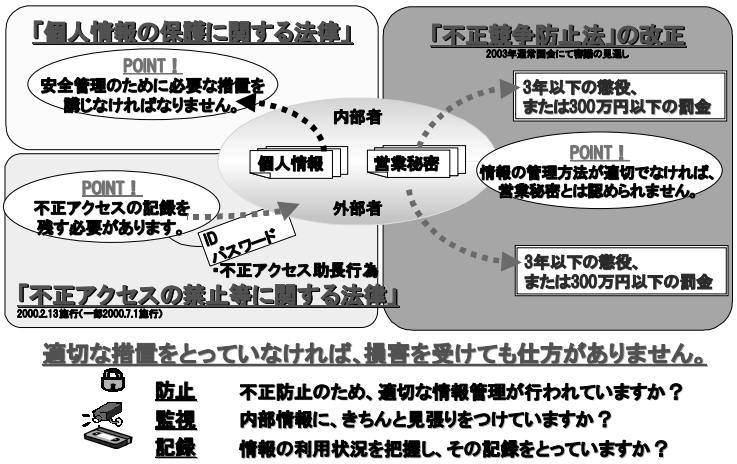

図 10　法律が示す情報セキュリティ対策の必要性

さらに最近の話題は 2003 年 5 月に制定され，一部すでに施行されている「個人情報保護法」がある．個人情報保護法が対象とするのは，氏名や生年月日などで特定の個人を識別できる個人データである．同法で明確に示されていることは，

- 不正な手段で個人情報を取得してはならない（第 17 条）
- 利用目的を公表する（第 18 条）
- 本人の同意を得ないで第 3 者に提供してはならない（第 23 条）
- 本人から開示請求があれば応じなければならない（第 25 条）

企業としてこうしたことを回避するためには，つまり，個人情報保護法を守るためには，

1)　個人情報が社内にどれだけあるかを把握する

2)　社内の個人情報が「適正な手段で取得された情報かどうか」などを確認する

ということを行う必要がある．

同法第 20 条　安全管理措置には「個人データの安全管理のために必要かつ適切な措置を講

じなければならない」となっている．まさに当たり前のことである．これは先ほどから述べているように，一度決めたセキュリティ対策を形骸化させないで実施する，と言うことに他ならない．「ユーザ ID の貸し借りなど，セキュリティ対策を無意味にさせる行為がなされている」など，セキュリティポリシーやプライバシーポリシーが飾り物になっている状況は法律違反の状態である．有権利者によるセキュリティ侵害が日常化していることなど，実態としてはセキュリティ確保の方策をとり，組織統制の徹底を行う必要がある企業が多いのが現実である．

組織としては，取引先や外注先，派遣社員管理，内部侵害者などに対する統制とリスク管理において，権限委譲によるアクセス権濫用・逸脱の危険をコントロールし，均衡を保つことが重要である．また，e ビジネスなど新規ビジネスにチャレンジする場合などにおいても，ビジネスにおける潜在リスクの明確化を行い，事前にリスク評価を行い，事故が起こった場合の手順や回復計画を策定しておくことが重要となる．また，システム開発や運用などをアウトソースする場合などにおいては，企業系列構造に対する統制の徹底が必要である．発注者と元請け者が契約をする際に，再委託禁止条項を入れておくことだけでなく，実際に再委託行為をさせないようなマネジメントを行うことも重要になる．こうした契約条項も，実際には守れていないケースもあり，納期やコスト，品質面から発注者が黙認するというようなケースも実際には目立つからである．

このような実際のオペレーションをポリシーやガイドラインに沿って行わせるのに最も有効な手段は，セキュリティの重要性を徹底する教育と，PDCA （Plan Do Check Act）サイクルによる繰り返しマネジメントである（図 11）．

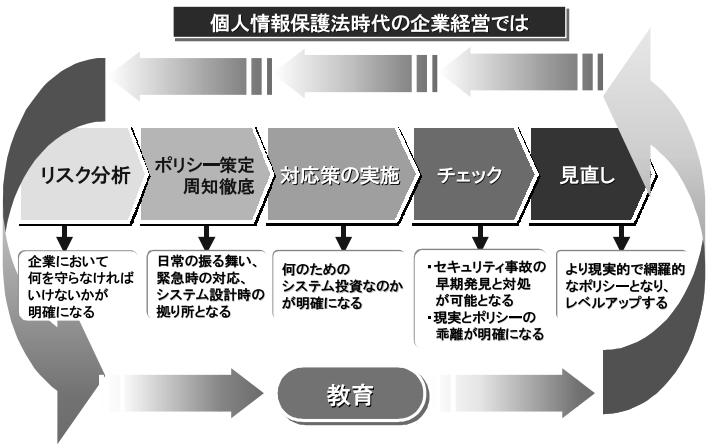

図 11　企業におけるセキュリティマネジメントの重要性

事故が起こっていない企業でこうした話をすると，「もっともらしいことを言って，そんなことは分かっている」などと不興を買うケースがある．そういう際には，「事故が起こってからでは遅い．同じ業界や関連企業の事例を対岸の火事とせず，対策を講じる目的を明確にして，経営トップが旗を振ることが必要であり，情報セキュリティ対策が効果を出す早道である」と申し上げている．情報セキュリティ対策を実施するに当たり，経営者にとって重要なことは，

1）　何のために情報セキュリティ対策を行うのか，情報セキュリティ向上により，どのような会社になりたいのかを具体的に従業員に示すこと

2)　情報セキュリティ対策に関するリスクと経営資源配分を合理的に経営判断すること
である．

情報セキュリティ対策を現場で実際に，それも毎日行うことは，以前に比べて不便になることであり，やる方にとってはだいたい面倒なことがほとんどである．「また，こんな面倒な手続きができてしまって，全く仕事にもならない」などの不満が現場では渦巻いている中で，経営トップが，「わが社の情報セキュリティは業界最高です」などと社外に向かって自慢している，と言う図は好ましくない．また，守るべき情報資産の棚卸しを十分行わず，ビジネス継続に対する影響度分析も行わないまま，鶴の一声で，目立ってわかりやすい玄関の入退館の物理的ゲートや執務室入退室のICカードリーダを設置して，入退出ログ情報は3日分しか保管されていなかったり，大規模なバックアップセンターを設置して，情報システム部門のデータベースのリアルタイムバックアップ処理は行っているのに，リカバリーの訓練がされていなかったりするのは，多額の対策費を投入する割には，対策の落とし穴が多い投資になっているケースだと考えられる．

情報セキュリティ事故や事件が起こった場合に備えて，事業継続が可能な体制を確立しておくこと，できるだけビジネスへの影響が少なくてすむための有効な対策を講じること，が重要である．情報セキュリティ対策は有事の事業継続計画の立案に他ならないのであり，今や最大の経営課題といえる．

10.　お　わ　り　に

本稿では，ITに対する新たなニーズ，経営課題とITソリューションについて，いくつかの事例を交えて，ITガバナンスの視点から経営者のIT投資に対するコミットメント，IT投資評価，情報セキュリティ，IT組織，IT人材について考え方を紹介してきた．ITガバナンスを実行するのはマネジメントプロセスであり，これらを支える共通の考え方がEA（Enterprise Architecture）である（図12）．

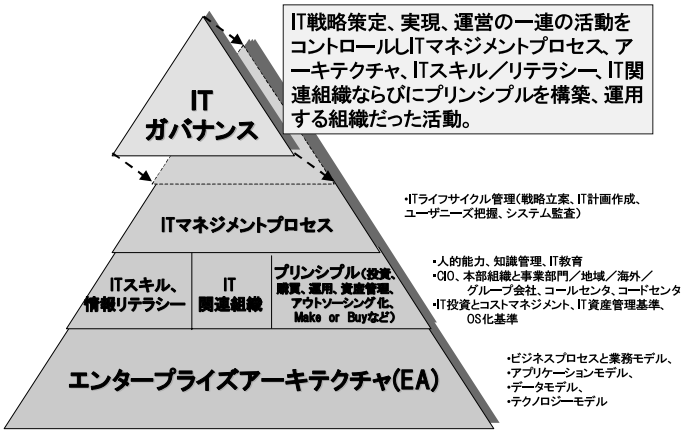

図12　ITガバナンスとマネジメントプロセス

EAについては技報81号に詳細に紹介されているのでそちらに譲るが，こうしたITガバナンスの視点とマネジメントプロセスの導入が一定以上の規模をもつ企業や組織では必要になっ

てきている．

IT が経営を支える最重要の資源となってきている昨今，IT が抱える上記のような課題は経営課題の一つである．これらは多くの企業で議論に上っている話題であり，一般的な回答が，各企業にとってのソリューションではないことも特徴である．日産自動車や阪神タイガースのように，当社においても Re–Enterprising で掲げる「顧客価値創造企業」に変身，改革を成功させて，われわれ BDC のメンバーや当社が本稿であげたような課題を抱えるお客様のお手伝いができれば幸いである．

参考文献

［1］ 日本経済新聞　2003 年 9 月 17 日朝刊
［2］ ピーター・ウェイル，マリアン・ブロートベント著，「IT ポートフォリオ戦略論」，ダイヤモンド社　2003 年
［3］ Accenture I.T. Spending Survey 講演資料．
［4］ 経済産業省　1999 年　日本企業の情報システム組織調査資料．
［5］ 甲賀憲二，林口英治，外村俊之著，「IT ガバナンス」，NTT 出版　2002 年
［6］ NPO 日本ネットワークセキュリティ協会セキュリティ被害調査ワーキンググループの「2002 年度情報セキュリティインシデントに関する調査報告書〈第 2 部〉（2003 年 3 月 31 日発行）」
［7］ 小野修一著　情報化投資効果を生み出す 80 のポイント　工業調査会　2003 年

執筆者紹介　多　田　　哲　（Tetsu Tada）

1977 年大阪大学工学部卒業．同年日本ユニシス（株）入社．流通・サービス・製造業の顧客システム設計開発を担当，1990 年よりオープンシステム商品企画，98 年 2 月から 2000 年 3 月まで米国スタンフォード大学 CIFE（Center for Integrated Facility Engineering）客員研究員，2002 年 1 月経営企画部，2003 年 4 月ビジネス開発センター（BDC）ビジネスイノベーション本部ビジネスコンサルティング統括部長，現在は BDC テクノロジー・イノベーション・オフィス（TIO）統括部長．