



「システム化」というソリューション

企業がシステム化を考える上で、ここ最近クラウドという言葉が流行していた。ある大手情報処理ベンダーの営業によると、クラウドという言葉を出すだけで、お客様が話を聞いてくれる確率が飛躍的に高まるそうである。残念ながら、最新のガートナー社の調査によると日本ではクラウドという言葉の効果は下がってきており、今はビッグデータが最も興味あるトピックスとして挙がっている。少し過去に遡ると、MIS(マネジメント・インフォメーション・システム)、オブジェクト指向、データマート、オープン化、オブシオア開発、STP(ストレート・スルー・プロセッシング)、ユビキタス等々、さまざまな流行語が存在していた。多くの企業がこれらの言葉(コンセプト)をベースに、何か画期的な変化を求めてシステム化を行ってきたと思われる。本稿では、「システム化」の意味やプロセスについて述べるが、皆様の今後のシステム導入において何らかの参考になれば幸いである。また、以下の内容は財務部におけるシステム導入という視点を中心に行っていることも付け加えておく。

1. システム導入の目的

多くの企業にはシステムの専門家がおり、ユーザー部のさまざまな要望、例えば事務作業の軽減、オペレーションリスクの軽減等に対応するためにシステムを導入してきた。当然であるが、システムを導入する場合、投資対効果を計算し、効果があると判定された場合に導入

を決めている。会社で行われる業務はほぼ一〇〇%人間が手で行うことができるものであり、特殊なスキルが必要である等の制限こそあれ、本当にシステムを導入しないといけない業務は時間的制約が関係するもの以外はないと思われる(最近の例では、アルゴリズムトレーディングなどが該当する)。すなわち、システム化を行う目的は、基本的に効率化、リスクの削減、特殊スキルの補完の三つに分類可能である。世の中ではシステム化は単なる効率化ではなく、企業が戦略を練るために活用すべきであるという議論もあるが、これは誤解を生む表現であろう。欧米ではシステムは業務の個別担当者を使用するのみではなく、役職者も積極的に使用し、その情報をベースに戦略を練るのに対し、日本の役職者は承認作業をするくらいでシステムを効率的に活用していないという傾向(事実かどうかは別にして)を憂いているものと思われる。システムが人間の代わりに戦略を練ってくれるはずもなく、あくまでも、戦略を練るための基礎データを提供してくれるだけである。どのような基礎データが必要かを特定するのは人間の作業であり、膨大なデータ量があり、取得、整理に時間がかかるのであれば、それをシステム化により効率化するのがシステム導入の目的である。

2. システム導入の決定プロセス

先に述べたが、システムを導入する場合、人間が手作業で行う場合と比較してコスト効果

(リスクも勘案して)がなければ導入の意味がない。一方でコスト効果にのみ注目すると意味のない業務をシステム化する危険性もある。多くの企業では現状の業務を容認し、それをそのままシステム化しているが、現状の業務に本当に意味があるのかを問う必要がある。ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)と呼ばれるプロセスである。日本ではシステムの導入の多くがボトムアップのため、全社的戦略遂行を目的とするというよりも現場の不便さの解消が優先事項になりがちである。キャッシュマネジメントのシステム化を一例にとり、このシステム導入のプロセスを考えてみたい。まず定義すべきは、現行業務におけるキャッシュマネジメントの目的である。口座の資金不足を回避することが目的なのか、それとも資金調達のコストを下げるのが目的なのか、等々である。また、現行掲げている目的が企業の戦略に照らし合わせて過不足がないかの検証も必要である。目的が明確に定義されたら、次にそれを実現するために取得する必要がある情報を定義する。この例では、全口座の資金残高を日々収集する必要があるのか、入出金予測は何日先まで必要なのか等々である。必要な情報を全てタイムリーで正確に取得できれば必要な結果を導き出すことは可能であるが、コストとの兼ね合いが発生することを予め想定し、最低限どの程度の情報を集める必要があるかの評価もする必要がある。次に、収集した原情報をいつまでにどのような加工することで目的が達成できるのかのプロセ

スを定義する。このプロセスを定義する仮定で、原情報が不足することに気付くこともあり得る。最後に、定義したどのプロセスにシステムを導入すると、どのような効果が得られるのかをシミュレーションすることで、初めてシステムの導入を決定する準備が整う。右記プロセスを自社内で実施するスキル、作業量を確保できない場合は、外部コンサルタントもしくは該当業務エリアに精通したIT、パッケージベンダーに支援を依頼することになる。色のついたITベンダーにこのような作業を依頼することは、システムの導入を約束するイメージがあり、抵抗感があるかも知れないが、現実には良質なITベンダーやパッケージベンダーの方がコンサルタントよりも業務、ITの双方に精通しており、良い結果を得られる。

3. システムの更改

多くの企業では五年程度システムを使用すると、更改を検討するようである。これは、元々アプリケーションの寿命というより、ハードウェアの寿命に起因するものである。昨今、業務の変化は激しく、一度構築したシステムを五年も変更しないと、必然的に陳腐化する。それ故、構築した業務フロー、システムは常に改善する



必要がある。システムを変更すれば費用が発生するが、冒頭で述べた投資対効果をしっかりと見極めていけば絶対額は問題ではない。それでは、何故企業は五年に一度システムを更改する傾向があるのだろうか。個人的な見解であるが、多くの場合、該当システムの導入自体を失敗していると考えられる。すなわち、なんとか使用はしているが、実質的に導入を失敗したため、五年も使用したのだからそろそろ新しいシステムに変えてほしいというところであろうか。五年経つとハードウェアも買い替える必要(一般的に故障も増え、維持費用が高くなる)があるし、ついでにアプリケーションもという流れと思われる。もちろん、システム自体を止めるという選択もあるのだが、その選択は最初から除かれているケースがほとんどである。

世はソリューションビジネスまっさかりであるが、企業にとりソリューションとはビジネス戦略を実現するための方法である。システム化が担うのはその一部であり、重要な要素ではない。一方で、処理量の増大や複雑性からシステム化の重要性が高まりつつあることもまぎれもない事実である。