

情報システム革新 の本命O.D.Mとは

O.D.M (Optimum Decision Making / 判断業務の最適化) の勧め

納富 誠治 | Noutomi Seiji

BBC (ベスト・ブレイン・コンサルタン
ト) グループ代表



■1971年大分大学経済学部卒。同年(株)日立製作所入社。世界初の3モーター3ヘッドカセットデッキD-4500を企画し成功する。80年独立し、(株)すかいらーくの社長ブレインとなり、81年同社経営顧問に就任すると同時に、日本システムデザイン(株)を設立する。日本初の経営・情報システムデザイナーとして、経営指導と情報システムデザインの両方を実行できる第一人者。すかいらーく、バンダイ、クイーンズ伊勢丹、堀場製作所等、100社を超える企業を指導し、99年BBCグループ代表に就任、現在に至る。著書に『省脳化システムリデザイン』等がある。

1. 今日のIT不況は業界の自滅現象！

2007年夏に発覚した米国サブプライム問題は、当初の日本政府の楽観的観測を嘲り笑うように、今や先進国で最も影響を受けた国として他国の同情とネガティブな興味を引いていますが、筆者はこれを日本のIT業界の自滅現象と見えています。

その大きな理由は、ハード、ネットワーク等のインフラ技術に偏った研究開発が続き、ユーザ企業にとって最も大事な業務ソフト（アプリケーション・ソフトウェア）の付加価値を上げる努力を怠った点にあります。

それでは、ソフトウェアの付加価値とは何か？ それは、ソフトウェア開発投資の何倍かの収益をもたらすという直接利益貢献度であるべきです。

貢献の中身は、売上アップでも、原価や販管費の低減でもよいのですが、この当然とも言える目的に対して、日本のIT業界は今日まで明快に答えることができなかったのです。

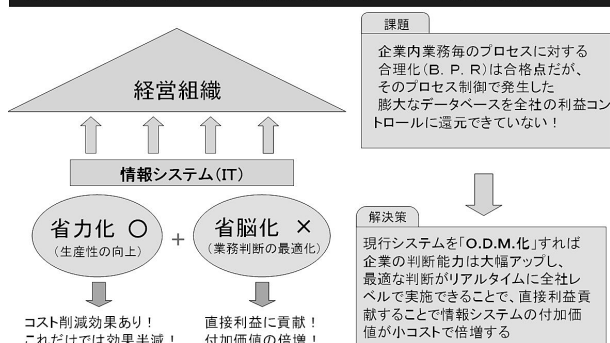
図1は、自滅の要因である経営に直接貢献する機能の欠落の概念を示したのですが、結局、激変する今日の経営の膨大な判断業務にリアルに対応するシステムを確立できていないのが実態です。

具体的には、企業の利益管理能力に必須の「管理会計」、「製品個別原価管理」、「中長期予算編成」の3大システムをウヤムヤのまま、確かなシステムとして提供できなかったことが致命傷でした。

この結果、重い負担であるIT投資に対して、肝心の利益管理機能が欠落したシステムを提供し続けてきたツケにより、この世界的な不況に、のた打ち回る企業トップが真っ先に宣伝費と同じようにIT投資カットという行動に出たのです。それはまさに業界の自滅行為によるものと

図1 O.D.M化による企業活性効果

現在の情報システムは片肺飛脚と同じ → 導入効果が半減！



言わざるを得ません。

2. 何故、今日のIT不信が生じたのか？

今や巨大産業に成長し、人材も豊富なIT業界で、何故このような事態が起きたのか？ という問いに対する答えに関して、長年、このことについて警鐘を鳴らしてきた筆者の考えを、以下の要因で説明します。

(1) IT先進国の欧米と比べて、ユーザ企業トップ及びCIO (Chief Information Officer) までもが自社の情報システム構想を描くスキルが欠如している上に、長年自社のシステムを平気で社外にアウトソーシングし続けてきた！

これは、まさに哲学好きで感性豊かな日本人の特色と表裏の関係にある欠点とも言えます。日本人は、長年、組織運営を人間関係をベースとしたコミュニケーション重視で実行してきましたが、これは基本的に、同一民族、かつ、同一言語で通じるという恵まれた環境の国で育ったことに起因しています。欧米諸国は殆んど多民族、多言語が普通なので、会話に頼った組織運営ではどうしても無理があり、コミュニケーションよりも経営のシステム化を重要視せざる

を得なかったのです。

しかしながら、トヨタ、日立、パイオニアという日本を代表する企業までもが大幅赤字であるように、日本企業は同一環境下での施策には長けているものの、激変する環境下での経営のかじ取りに非常に弱い体質があります。

このような体質からくる弱点の一例が、先に述べた「管理会計」、「製品個別原価管理」、「中長期予算編成」等の利益管理上必須の情報システムを確立できていないことです。

情報システム開発を外部に依存してきたことが、自社の活力を奪い、差別化の障壁になることを認識できなかった日本企業も、それに甘んじたIT業界も、そして推進しなかった政府も猛省をして、「自社の業務システムは自社で企画し設計する」ことを啓蒙してほしいものです。

(2) IT業界も、経営のあるべきシステムをデザインできる人材育成を怠ってきた！

筆者が「システムデザイン」とか「システムデザイナー」と言って名刺に表記した1990年頃には、この意味が全く理解されず説明に苦労した経験がありますが、当時は「SE」とか「プログラマー」という職種が輝いている時代でした。

その頃の情報処理は、まさに電子計算機の機能で十分で、オフィスが電卓から解放されることを、当時、OA (オフィス・オートメーション) と言って、持てはやされたものです。

つまり、企業の情報システムは、この電子計算システムからスタートし、業務自体を全社レベルでシステム化するERP (Enterprise Resource Planning) というものの本格始動は、21世紀に入ってからと言ってよく、まだ最近のことなのです。

そして、年々拡大するシステムにSEのスキルが追いつかずトラブルが多発し、そのために保険をかけることから見積りが肥大化していきました。オープン化で大きくコストダウンを実現したハードプロダクトとは反比例するように、ソフト構築の難易度が上がり、そのため費用も増大してきました。

Sierも、ソフトハウスも、この実態を十二分に分かっています。しかし、あまりにも拡大し需要が伸びる一方で、順調だったこれまでのビジネスモデルを変える勇気も、必要性も無かったのでしょう。

「システムデザイン」という言葉も、今は十分理解されているのですが、身動きがとれぬまま、この大不況に直面してしまい、IT業界は、O.D.Mという発想もなく、また、経営システムをデザインする人材育成もできないまま、今日を迎えたのです。

(3) 政府もこのシステムデザインスキルを持つ人材育成を支援してこなかった！

筆者も、経済産業省の補助金による様々な支援プロジェクトの幾つかに参加したことがあります。この種のテーマの活動は無かったと思います。

つまり情報システムで世界を制するのは「OS」、「DB」、「開発言語／ツール」、それに「ERP」等であり、これはまさにソフトプロダクトであって、ハードやネットワークではないのです。そして、今やERPの代名詞的存在になった「SAP」のように、業務アプリケーション・ソフトウェアが最も価値のあるプロダクトとして認知されています。

そして、日本はすぐれた製品を生み出す生産ノウハウを持っており、世界のリーダーとして認められています。これからは

経営と情報がほぼ一体となった企業システムにより差別化を図る時代が到来します。これまでのソフトプロダクトにはその差別化を実現するまでの力はありません。だからこそ、日本は政府が音頭を取って、この世界的に通用する戦略的ソフトウェア設計の研究機関を開設すべきなのです。さらに、大学の情報工学部などにも、専門の研究科を設けるべきです。遠からず、時代はハードからソフトの差別化に移行するのですから…。

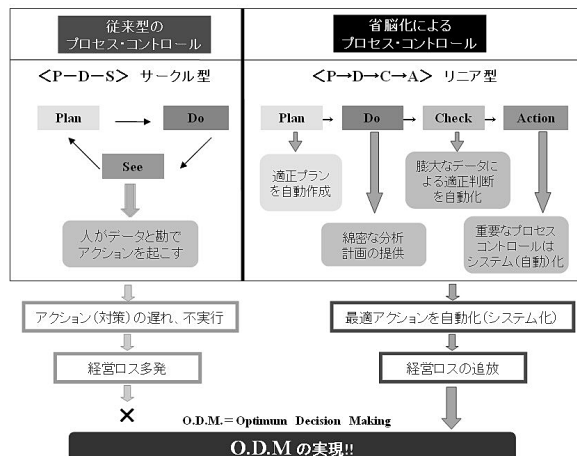
3. 業務を革新するソフトウェア設計の本命とは？

この分野は古くて新しい課題であり、いつまでもたっても本命が出てきませんが、筆者は、長年、このテーマの研究者であり、一応、この課題に対する回答を持っていると自負しています。図2は企業活動を象徴するPDCAにおける情報化のレベルとその課題を表しています。

ここで大事なことは、現在の情報システム設

図2 O.D.M改革とは「PDCAの最適自動化！」

・現状の情報システムでは情報投資コストに見合わない!?
 ↓
 「省力化」中心の情報システムに「O.D.M./最適判断支援情報」を加える!!
 ・「O.D.M.改革」とは、企業内情報システムにリアル型の最適判断ロジックを組み込み、企業内P.D.C.A.プロセスコントロールを完成させること!!



計上では、各業務処理で生成されたデータを取り敢えずすべてDBに格納しておき、いずれBI（ビジネス・インテリジェンス）ツール等を使って意思決定の参考になる分析を実行しようとする考えが常識であることです。

実は、これが古い考えであり、今日の激変する経営環境下では、新たな環境に即座に対応したリアル型の意思決定が不可欠なのです。

つまり、企業の日々の意思決定を正しく導くためには、DBのデータを用いた意思決定支援情報を全セクションにリアルタイムに提供しなければならないのですが、この部分の研究がなかったのです。もっと具体的に言うと、業務のPDCAを完成させるために、これまで取り残されてきた「Action」のシステム化、すなわち変化に即応するためのコントロールを最適化し、自動化することこそが、今日のアプリケーション・ソフトウェア設計の最重要課題なのです。

筆者は、このようなシステムをO.D.M（Optimum Decision Making：最適意思決定支援システム）と呼んでいます。

4. O.D.Mの具体例とは

O.D.Mは、業種業態により多岐にわたって考えられますが、経営者が今すぐにでも欲しくなるO.D.Mとは、次のようなものでしょう。

- ① 日々の需要変動に対応した卸売業や小売業の最適な補充発注量を発注時に間に合うようリアル処理する → 「最適補充発注システム」
- ② 見込み生製品の工場の生産計画に必要なすべての需要予測データをリアル処理して算出する → 「最適生産計画管理システム」
- ③ 家電チェーンにおいて次々と登場する新商品について、各店毎の最適な初回の配送数を算出し指示する → 「新商品最適デリバリーシステム」

- ④ コンビニチェーンにおいて大きなロスになる生鮮品の配送量を的確に予測し、店毎の配送計画（1日3回配送）を自動生成する → 「生鮮品リアル配送計画システム」
- ⑤ メーカーやベンダーにおいて、日々変動する倉庫別の商品在庫を配送費がミニマムになるように予測し、最適な在庫を実現する → 「倉庫別最適在庫自動コントロールシステム」
- ⑥ 小売/外食チェーンにおける日別・月別予算を店毎の実態に合わせて不公平のない合理的な予算策定を可能とする → 「店別予算自動編成システム」
- ⑦ 今日までの事業活動実績データにより、今月末の損益（P/L）を予想し、アクションを誘導する → 「リアルシミュレーション型管理会計システム」
- ⑧ メーカーの利益効率を的確にするために欠かさない製品毎の高精度な個別原価を算出し、利益誘導型の製品戦略を最適化する → 「実測型高精度製品個別原価管理システム」

多分、読者の方も、このような機能が自社のシステムに備われば、強力な経営力アップになることを確信されると思いますが、こんなに明瞭な課題をシステム化できなかったのが日本のIT業界の寂しい実態なのです。

ただし、日本だけがこの分野に遅れているかと言えば、欧米をはじめ、世界のIT先進国でも未だに、旧態依然とした「BI」を待ち望んでいる現状から見ると、大同小異なのかも知れません。

いずれにせよ、今日のIT不況の最大要因である「投資効果の出ないITシステム」という汚名を払拭するには、このO.D.M化がベストソリューションであることを多くの企業/IT業界人にご理解いただき、真に役立つ情報システムの革新が実現することを祈るばかりです。