

# 無形の資産を創造する IT マネジメントのあり方

専修大学北海道短期大学 小酒井正和

玉川大学工学部 伊藤 和憲

## 問題意識

いまや IT はビジネスの現場では不可欠な要素になっている。IT 活用の焦点は、省力化、低コスト化というより、むしろ競争優位を確立するために IT をいかに活用するかに重点が移行してきた。いわば、IT が競争優位の源泉となってきたといえる。

その一方で、バランス・スコアカード（以下、BSC）に関連する議論のなかで、IT 投資の問題が取り扱われることも多い。筆者らは、競争優位に結びつく情報資本という視点において、それをどのように構築するかについて、統一的な見解が存在していないのではないかという問題意識を持っている。

情報資本とは、IT 技術そのもの、そして管理上の専門知識を含む概念である。情報資本は、内部プロセスを下支えする学習と成長の視点における重要な要素として、Kaplan らによって人的資本や組織資本とともに提案されるようになった（Kaplan and Norton, 2004）。

本報告では IT マネジメントの議論において、この情報資本として IT 全般を考慮し、そのための投資を IT 投資として捉えることとした。これにより IT マネジメントの議論を整理することができる。情報資本を中心として、IT マネジメントの議論を整理し、BSC や戦略マップに関わるフレームワークとの関係を明らかにすることを本報告の目的とする。

## 議論の枠組み

本報告では、BSC に関連した IT マネジメントのアプローチを 3 つに整理する。それぞれを 競争優位構築アプローチ、 情報投資選択アプローチ、 情報資本構築アプローチとした。

競争優位構築アプローチとは、IT でビジネスを行うために、競争優位となる情報資本を構築するアプローチである。このアプローチでは、戦略マップ・BSC を活用することで、情報システム投資の評価、とりわけ戦略的効果の評価をいかに行うかに主眼が置く。

情報投資選択アプローチとは、ビジネス・ユニットの競争優位の構築を支援するために、他のイニシアティブと並列させて情報投資を選択するアプローチである。このアプローチでは、いかにイニシアティブへの投資の一貫として IT 投資を実施し、その際の優先順位

づけを行うかに焦点が置かれる。

情報資本構築アプローチとは、ビジネス・ユニットの競争優位の構築を支援するために、それに関わる情報資本のポートフォリオを構築するアプローチである。このアプローチでは、情報資本ポートフォリオにそって IT を管理することに焦点が置かれる。

情報資本ポートフォリオとは、戦略を実現するためのプロセスを支援するために必要となる情報資本の組み合わせである。情報資本は、IT インフラと情報資本アプリケーションから構成される。情報資本アプリケーションは、トランザクション処理アプリケーション (transaction processing application)、分析アプリケーション (analytic application)、変革アプリケーション (transformational application) の 3 つに分類できる (Kaplan and Norton, 2004)。これらの組み合わせについて、情報資本ポートフォリオを計画し、順位づけを行い、投資に関わる予算を立てる。

本報告では、このアプローチごとに、主体となる対象組織や適用範囲、情報資本の捉え方、管理の目的、戦略マップおよび BSC との関係について言及する。したがって、上述の枠組みにしたがい、それぞれのアプローチにおける相違、適用方法について明らかにし、筆者らの見解を提起する。

## 参考文献

櫻井通晴 (2001) 『ソフトウェア管理会計』白桃書房。

櫻井通晴 (2003) 『バランスト・スコアカード 理論とケース・スタディ』同文館出版。

Bridget Lyons, Andra Gumbus and Dorothy E. Bellhouse(2003), Aligning Capital Investment Decisions with The Balanced Scorecard, *Journal of Cost Management*, March-April, pp.34-38.

Gold, Robert S.(2001), Using Balanced Scorecard to Enable the Strategy-Focused IT Organization, *Balanced Scorecard Report*, Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

Kaplan Robert S. and David P. Norton(2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.

Tempest, Nicole(1998), *Wells Fargo Online Financial Service (B)*, HBS, Revised, Dec. 21, Case #9-199-019.

Weill, Peter and Marianne Broadbent(1998), *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School Press. (マイクロソフト株式会社コンサルティング本部監訳, 福嶋俊造訳 (2003) 『IT ポートフォリオ戦略論 最適な IT 投資がビジネス価値を高める』ダイヤモンド社.)