

第23期 情報化推進懇話会
第3回例会：平成19年6月19日（火）

『社長を補佐する情報参謀とは何か』

講 師

松平 和也 氏

株式会社プライド 取締役創業者

URL ; <http://www.naska.co.jp>

財団法人 社会経済生産性本部
情報化推進国民会議



『社長を補佐する情報参謀とは何か』

プロフィール

松平 和也 氏

株式会社プライド

取締役創業者

(株)システムフロンティア代表取締役会長

日本情報システム学会理事

日本A P L協会創立者監事

経 歴：

- 1968年 慶応義塾大学大学院工学研究科修士課程入学・システム工学専攻
- 1965年 (社)日本能率協会に入職。I E、生産管理、事務管理コンサルタントに従事。
- 1969年 コンピュータ事業部創設に伴い、システム・コンサルタント。
- 1971年 (株)ジェー・エム・エー・システムズ設立に参画。
- 1975年 (株)日本システムックス設立に参画。取締役、代表取締役を歴任後、(株)プライドに改組、代表取締役社長。
- 2005年 6月30日をもって代表取締役社長を退任。取締役創業者。現在に至る。(その他 約10社の役員を兼任)
- 2006年 静岡大学創造科学技術大学院博士課程入学、現在二年生

専門分野：IT投資評価、情報システムの設計開発管理、システムの効率化

ソフトウェア導入評価、生産管理、I E、事務改善、情報資源戦略

著 書：EDPシステム評価と開発(共著)(日刊工業新聞))

ソフトウェア生産技術(共訳)(学習研究社)

IRM - 情報資源管理のエンジニアリング(監訳)(日経B P社)他多数。

会 員：米国IRM学会、米国SCIP学会、日本情報システム学会

教 育：静岡大学大学院 “実践マネジメント論” 非常勤講師

静岡大学 “情報システム学” 非常勤講師

千葉工業大学 “プロジェクト管理論” 特別講師

千葉工業大学大学院 “経営論” 特別講師

1. 「参謀」という言葉の起源

昔、秦の始皇帝は参謀を使っていました。NHK大河ドラマの山本勘助（軍師）を見ていると、あの時代は幕僚が参謀の役割を担っていたようです。参謀が 2 や 3 の位置にある補佐官なのか、単に知恵を出すだけの存在なのかについては明確な定義はないのですが、この時代、漢語として参謀はすでにあったということです。

しかし、この言葉が日本に出てくるのは、意外に遅く、江戸時代には「山鹿流の軍学者」あるいは「兵学者」という言葉が使われていました。江戸時代末になって、突然、新撰組の土方歳三が「参謀」という言葉を途中採用の伊東甲子太郎に使っていますが、土方は後に彼を斬殺してしまいます。そして、伊東には各隊の隊長（ライン）への命令権は参謀にはないと念を押しているのです。この時代、この言葉が突然出てきたのは、小栗上野介が横須賀造船所を造るとき、その技術指導を受けるためにフランスからシャノワンという参謀大学を出た優秀な大尉を連れてきており、この連中と土方が付き合っていたからではないかと思われます。土方は、エタ・マジオール（国家の大事な人）というフランス語を、昔からあった「参謀」という言葉に置き換えたのでしょう。英語では Staff と言いますが、これは杖・支えという意味です。司令官の杖のような者ということでしょう。陸軍では General Staff、海軍では Admiral Staff です。

新撰組が滅んだ後、明治政府は大参謀に西郷隆盛、参謀に大村益二郎を任命しています。それから、日露戦争でも、太平洋戦争当時にも、情報参謀といわれる者がいたことは皆さんご存じだと思います。経営コンサルタントの大前研一さんも、『企業参謀』という本にマッキンゼーでの経験を綴られています。今日は現代の企業における“情報参謀”の役割についてお話ししたいと思います。

2. 経営とは戦いである

私は「経営とは戦いである」という持論を持っています。まさに日本のみならず世界の強敵と戦っているわけで、滅びては仕方ありません。ですから、経営者の基本的使命は、競争に勝つことです。私もプライドというコンサルタント会社を 35 年、システムフロンティアという会社を二十数年経営していますが、一回も赤字を出していませんし、後継者の選択がよかったのか、両社とも今年最高益を達成しています。

味の素の江頭社長も、日本経済新聞の『私の履歴書』という連載の中で、「経営とは戦いである」と述べておられます。同時テロ後、「今行くのは危ない」という声を振り切って国際会議に出掛けたところ、欧米の経営者たちは「ブッシュも戦っているのだ」と言って皆集まってきていた。それを見て、自分も反省したということです。

今、IT を利用した企業戦争が仕掛けられていると考えれば、参謀は必須ではないかと私は思っています。皆さんも参謀とは言わないまでも、そういうスタッフはうち

にもいるとお考えになっているかもしれませんが、それを単なる本社部門と認識してはいないでしょうか。現代の社長は、「サドンデス(突然の辞任)の危機」にあります。私の友人の大手製造企業の社長は、前任の社長が会社の不祥事の責任を取って突然辞任した後を受けて社長になりました。そして、外国企業の買収その他をこなして一安心と思ったところで工場が火事になるという、大変な苦しみの中で社長をやり抜いたのです。

それから、ペンタックスのU社長については、皆さんどう思われるでしょうか。役員会で全部決めてやったというのに、それが突然ひっくり返されて役員たちによって代表取締役社長を解任されました。オーナー会社なのに、株を70%持っていなかったのでしょうか。彼は東大在学中ずっとペンタックスのオーナーから支援を受け、卒業後会社に入って順調に生え抜きの社長なったわけですが、それでどうしてマジョリティーの支えを得られなかったのか不思議です。スタッフがいなかったのでしょうか。少し前の日本航空のケースも突然の辞任だと思います。

こういったことに代表されるサドンデスの危機の中で勝ち続けるには、情報が非常に大事なのです。ITが大事だと言うと、どうもT(テクノロジー)に偏りがちですが、私は経営者にとってはI(情報)の方が大事だと考えています。孫子の兵法の最後、十三篇に、『用間篇』というものがあります。「爵禄百金を惜しんで敵の情を知らざるは、不仁の至りなり」。敵の情報を知るためには、金を惜しんでは、自分の国民や社員にとって仁なきことになると言っているのです。そして、それは「人の将にあらざるなり。主の佐にあらざるなり。勝の主にあらざるなり」と言います。ちなみに、『用間篇』の「間」とはインテリジェンス、間諜、諜報を意味します。

連合艦隊司令長官・山本五十六は、戦争が始まる直前、「人の懐にある手紙を盗み見るようなことはやめろ」と言ったそうです。陸軍は憲兵隊や陸軍中野学校などをもっていました。海軍はインテリジェンス機関を持たず諜報という言葉の特に嫌ったのです。それゆえ、山本長官はブーゲンビリアに督励に行くという自分の予定を流し、それを米軍に解読され撃墜されて戦死してしまったわけです。

3. 情報：敵情報知

「情報」とは、漢語ではなく和語です。明治9年、フランス語の『歩兵操典』を翻訳していた酒井少佐が考案した言葉で、Renseignement(敵の情報を把握して知らせる：敵情報知)という言葉の意味の真ん中を取って短縮したものです。森鷗外が作ったものではないかという方もいらっしゃいますが、そうではありません。森鷗外はクラウゼビッツの『戦争論』を訳しているときに、nachrichtenという独語をすでに『歩兵操典』に定義してある「情報」にくっつけただけです。中国語では「情報」という言葉が情報に対応していますが、最近では中国でも日本から輸入した「情報」という言

葉を使っているようです。

さて、皆様方の情報システム部門は、敵情報知をされていますか。まるで忘れていないのではないのでしょうか。私はコンサルタント用に「敵情報知フォーマット」というものを作ってみました。情報システム部門の部門長は、こういうものを考えてお使いになったらどうかと思います。(以下、コンビニの例：店長ほか店員すべてが保持)

1. 店の目標・目的・使命・売上目標数値
2. 店の競争相手
 - A. 競合地域の特徴 (1)地理条件 a.地勢 b.交通 c.風土 d.天候 e.災害
(2)輸送条件
(3)電気通信
 - B. 競合店の威力 (1)店力
a.販売員数 b.駐車可能スペース c.品揃え d.店舗位置
(2)背景の電子情報
(3)重大な長所・弱点(企業同盟の有無)
 - C. 競合店の非正規戦力・心理戦
(1)ゲリラ行動(チラシの宅配など)
(2)心理戦(地域 CVT や放送の使用など)
(3)破壊行動(安売りなど)
(4)スパイ行動(非購入者の派遣など)
3. 結論
4. 添付：参照文書(入店率・壁寄り率・購買率・客単・新製品率など)

これは米軍の統合参謀本部のマニュアルをまねて作ったもので、コンビニの人たちにこれが定着するのは並大抵ではありませんでした。「敵情報知だ、いいかげんな情報を持ってくるのではない」と叱咤したのですが、これをある銀行に見せたところ、早速、営業担当専務が当行でもやると言って、担当者が営業に行くと必ずこれを書かせ、それを支店長が見て、重要な情報については営業担当専務まで上がってくる仕組みを作りました。

4. 情報参謀の必要性

激変する経営環境の中で、最近、大日本印刷の個人情報流出事件が起きました。K社長が頭を下げた姿をテレビで見ないのは、多分、情報参謀がいて、完全に抑え込んでいるからでしょう。これは延べ 43 社分 863 万件の顧客情報の流出という大事件で、2006 年 2 月に大日本印刷の業務委託先の元社員が逮捕されています。

顧客先のジャックス会員のクレジットカード番号など 15 万件、アメリカンホームの

保険証券番号、保険料など 151 万件、イオン顧客カード情報（住所・氏名・生年月日）など 59 万件、トヨタ自動車関連企業の顧客氏名など 28 万件、弥生の登録者名・担当者名・住所・電話など 16 万件の顧客情報の流出と、どこもお困りだと思います。

さらに最近では、システムが稼働しなかったり、納期遅れ、コスト超過などが頻繁に起こっています。みずほ銀行では、2002 年 4 月にシステムトラブル、預金の二重引き落としなどがありました。当時、前田社長は「システムが見切り発車したなんて全く知りませんでした」とおっしゃっていました。責任者が知らなかったというのでは情けないですよ。あのシステム統合には総費用が 4000 億円もかかっているのです。日本興業銀行も富士銀行も第一勧業銀行も、皆 1000 億円以上のお金をかけて動かしていたものを統合するためにまたそれだけのお金をかけたわけで、われわれの預金の金利が皆そこに流出しているのです。やっと今年、統合がほぼ完了と新聞に出ていました。

もっとだらしがないのは三菱東京 U F J 銀行です。2004 年 7 月に経営統合を発表し、当初は 2007 年 12 月に予定されていたシステムの完全統合が、すでに 2008 年末に延期されています。皆さまが三菱東京 U F J の生体認証のカードをお持ちなら、旧 U F J 系の A T M では使えませんから注意してください。私も先日、大学の仲間に「今夜はおれが持つ」と格好をつけて一杯誘ったとき、引き出せなくて慌てた経験があります。

5 . システムトラブルの頻発とシステム標準化の動き

その他にも、いろいろな会社がシステム統合に失敗しています。ですから、最近、IT 分野では、情報システム部門はもう要らないと売り払っているのです。実は、私は 20 年前に給料の高い情報システム部門を切り離し、戦略子会社にしたらどうかと業界で提案したのです。その提案を聞いて、当時、日揮情報システムなどができました。中期経営計画をちゃんと作って、10 年でここまで、20 年でここまでいくと決めて、実際にそうなっています。

日揮も外へ売り払うことは考えていないようですが、近年、S I 企業の超大手、N T T データが、積水化学・J T ・日本板硝子・三洋電機・西友・日立造船などの情報システム部門を買収または資本参加しています。さらに、先日、T 情報システム社がある化学会社の情報システム子会社を買収しました。その際、新聞に T 情報システムの社長が「しまった。買収するときにデューディリジェンス監査に手抜かりがあった。あるプロジェクトが赤字含みだということを追及しなかったのが、自社の子会社になった後、プロジェクトが爆発してしまった」と述べたことが載っていました。その赤字がもろに本体に響いたということです。

また、ある大手 S I 会社は、三菱系の子会社である A 情報システムを買収したのですが、その際、A 社の親会社の事務管理部の方々が、皆で自部門を買ってもらおうよう

に直訴したという話があります。理由は子会社にいたとうまく処遇してくれないということでした。

さらに、NTTデータについて「日経ビジネス」が出した記事では、旧親会社であるお客様と旧システム子会社はITパートナーシップの関係にあり、NTTデータは旧システム子会社にITサービスを支援する関係にあるが、NTTデータと旧親会社には関係がないとしています。微妙な関係になると思いませんか。今、NTTデータ・NEC・富士通・日立・東芝・構造計画の6社でシステム開発の標準化を目指して仕様書の確定の手順を設定しようとしており、NTTデータの山口副社長（次期社長）が「この問題に取り組まないと失敗プロジェクトをなくせない」とまで言われていますが、これはシステム構築の流れのほんの一部を標準化しようという試みにすぎず、私は競争相手同士で標準化ができるのか、同床異夢になってすぐ分裂すると思いがらその推移を見ているところです。

このようなさまざまな問題が渦巻いている今日、情報参謀（CIO）の必要性はますます高まっていると思われませんが、日本では専任のCIOがいる会社は、まだ2～3割にすぎません。また、「CIOが企業の競争力強化に役立つと思っているか」という問いに対し、米国のCIOは「強く思う」と7割が答えますが、日本は半分ぐらいが「まあそう思う」という程度で、そのうち1割ぐらいは「そう思わない」と答えています。日本の情報システム部門は、どちらかということと業務の改善に目が向いているということでしょう。

さらに、最近ではコンピューターが目前にあるので、実務部門がIT部門に頼らずに結構自分たちでやってしまっていますが、その際の問題点は、現状の業務をそのまま肯定して、問題点をえぐり出さないことで、その間に横たわる大きな課題はほとんど無視されてしまいます。IT部門がそこを拾わなければならないのですが、社内の啓蒙もしなければ、経営トップの問題提起にもほとんど反応しないというのが現状ではないでしょうか。

最近、Tエネルギー会社がシステム開発を中止し、50億円の特損を計上して株主総会で社長が謝るという事件が起きました。従来あった情報通信部をIT本部に格上げして営業本部と同格に据え、CIOを新たに設置してITガバナンスを強化し、さらに情報化戦略立案もIT本部で担当するという一方で、子会社のTアイネット、Gアイティサービスの2社を統合して、外販をできるだけやめようとしたのですが、うまくいかなかったのです。確かに今、CO₂の問題やオール電化などに押されてガス会社は厳しいと思いますが、何も稼いでいないところで特損を出してしまったわけです。

6. プライド社が手掛けた業務改革

TS社の場合：全社業務改革プロジェクト

私どもがお手伝いして、新基幹系だけではなく、エンジニアリング系なども全部やり直して、約50億円をかけたシステムを2年半で完成させました。資料に「設計監理・開発監理を専門サービス会社に移管」とあるのがそれです。SI業者は別にいるのですが、SI業者との三社契約でプロジェクトを遂行したわけです。そして、当初予定を8ヶ月も前倒して完成させたので、契約より多いボーナスまで頂きました。

NT社の事例

これも開発費16億円の損失を計上したという事件です。契約した大手コンピュータメーカーがR/3 systemを使ってシステムを完成させたのですが、完成した途端にこのシステムを廃棄する決断をしたわけです。その理由は、自力で保守できない、迅速な機能追加・変更ができない、システム維持費が雪だるま式に増加するというものでした。そこで当社がご相談に乗り、1年でご希望のシステムを開発しました。SI業者は大手鉄鋼会社の子会社に頼んでいます。そのやり方は、ゼネコンと設計監理の会社との関係で、三社契約を結ぶわけです。もちろん業者を選定するのはお客様ですから、お客様とSI業者とは再契約を結んでもらっています。

最近ではIBMがSIサービス分野でも随分のしてきていますので、私どもが扱う案件もIBMの案件が多くなっています。私どもはIBMが顧客に提示するSI契約の契約書を読み抜いて、その弱点を顧客に指摘してそれをアmendメントするわけです。そして、私どもはシステム・コンストラクション・マネジメントという関係を結んで、その三者でSCM憲章ということで、お客様のシステムをより早く、より安く作るような検証をすることをうたっているのです。そして、SI業者と契約を結んで、その検証をお客様と確認し合って進めていくということです。

ですから、われわれは業者の仕事内容を全部チェックし、監査をします。これは日揮さんがプラントビジネスでやっていることを教わったものです。プラントオーナーから4000~5000億円というプロジェクトを取って契約をし、責任を持つのです。しかし、われわれは資金力の関係でここまではいっていないので、直接SI業者と契約してもらいます。ですから、一度プロジェクトが起こりますと、設計段階だと設計管理機能のチームを作って、IT担当、プロジェクト管理担当、方法論担当、支援ツール担当の人員を配置します。そして、総括エグゼクティブ担当は私がやっています。プライドの場合、社長や役員がエグゼクティブ担当となって、チームを組んで乗り込んでいき、プロジェクト総予算の3~5%ぐらいを設計監理フィーとして頂くということです。

DN社の事例

大阪にあるDN社は掃除器具などをレンタルしている会社ですが、SI業者として

IBMを頼みたいというので、三者契約を結びました。IBM社のメンバーの言葉を文字通り聞くだけでは、加盟店情報システムと支店情報システムのどちらに重点があるのかを見誤ってしまうのです。それで加盟店の情報化を放っておいて、経営者から聞いたということで、全国支店網を作ってそれを結ぶ支店情報システムを先にやりたいと言っていたのですが、それが表に出てしまって大騒ぎになりました。突き上げが来て改めて経営戦略を分析したところ、支店などというのは名前だけで、加盟店といわれているフロントを強化しないと駄目だということが分かりました。私どもでは対策を打ち直して、最終的に、プライオリティーでも当然加盟情報システムをいちばんに持ってきて、支店情報システムなどは最後のほうに支店でくくったらどうなるかという程度のものを加える程度にしたわけです。つまり、経営戦略課題を見間違えると、とんでもないシステムを作ってしまうということです。

また、「情報革命だ」などと言っているにもかかわらず、プロジェクト推進体制が全然提案されていないという問題なども指摘しました。あくまでも経営コンサルタントとシステムコンサルタントというのは、経営トップに対するコンサルタントであるという認識を、われわれはきちんと持っています。ですから、システムコンサルタントとして設計監理をきちんとやるということなら、トップがどういう経営戦略を持っているかを理解して経営のあるべき姿を描き、それを支援するシステムのあるべき姿を描いていくという形を取っています。

7. 新しい参謀組織図

それでは、今後、情報参謀とはどういう組織に位置づけられるべきなのでしょうか。これは“べき論”ですが、最近はこのことを私が理事を務める日本情報システム学会でも主張しています。すなわち、CEO (Chief Executive Officer: 代表取締役会長・社長)の下にCOO (Chief Operating Officer)がいるというのがラインです。スタッフは、ラインに対する命令権限はありません。そして、COOと並んでCFO (Chief Financial Officer: 経理担当)、CPO (Chief Personnel Officer: 人事担当)という役割があるとすれば、人と金と物を扱うラインができ上がるわけです。そして、情報についてはCIO (Chief Information Officer: 情報システム担当)というラインが考えられます。今だとCIOの下に給料明細などのデータ処理をやるDP本部が入っていますが、Data Processing というのはラインなのです。このラインを持っていると、東京証券取引所の西室さんのように、CIOとCEOを兼務をしているということで、「間違えてしまった」と頭を下げざるをえなくなってしまいます。本来ならCOOが頭を下げなければいけないのに、CIOが頭を下げるというのでは駄目なのです。CIOはあくまでも参謀であり、ラインではないのです。

ですから、私どもはCompetitive Intelligence UnitというグループをCIOの下

に置いて、そこにシステム参謀、データベース参謀、情報参謀、組織参謀を置いたらどうですかという組織提案をしているのです。つまり、CIOはラインを持たないでほしいということです。「24日中に出なければいけない給与明細が25日になってしまいました。すみません」と謝って歩くのは、CIOではないということです。

ちなみに、システム参謀というのは、システム設計の在り方、データベース参謀はデータベースの構築の方法についていろいろ知恵を出す人です。そして、情報参謀は情報をどう活用するかを考えます。組織参謀というのは新しい言葉ですが、現在の組織が実態と合っていないというときに、どこに問題があるかを分析し、組織設計をやり直そうという縦割りの人たちです。そういうことはCEOの専管事項だろうと言っていると駄目なのです。組織参謀を設けて、組織や情報システムがうまく機能していない、特にトップに情報が行かないという問題を解決しなければなりません。

昔、経営トップに情報が上がって来なかったために起こったいろいろな問題があったではありませんか。雪印などはそれで会社が無くなってしまったのですから。政治の世界でも、たった1通のガセネタメールで大問題が起きましたが、あれは情報参謀がいいかげんだったからです。それを防ぐためにも、ラインとスタッフをはっきり分けて、スタッフはスタッフとしてラインに口を出さないようにすべきです。そして、スタッフのやるべき事を明らかにして敵情を報知する。昔の日本軍では、陸軍でも海軍でも情報参謀はほとんど無視されるか軽視されていたそうで、終戦間際になってやっと言うことを聞いてくれた、という話を堀という旧陸軍参謀が小説に書いています。歴史を反面教師にして、組織の方向を変えていかれたほうがよろしいのではないのでしょうか。

最後になりますが、もっと広く考えて、「近代経営参謀」という領域での私の考え方を当社のホームページに公開しています。この部類の人たちは大体1900年ごろに出てきていますが、その中でいちばん有名な人がFrederick Winslow TaylorというIEの大家です。彼がアメリカで最初に経営コンサルタントを名乗ったとされています。ほかにもこの約1世紀の間に、いろいろな領域の経営参謀のストーリーが出てきます。面白いと思いますので、ぜひご覧ください。

以上で、私の話は終わりです。ご清聴ありがとうございました。