

中小企業における

クラウドコンピューティング

活用へのいざない

経営に役立つ

クラウド導入の進め方について考える

第3回

SKコンサルティング事務所 代表社員 菅原 邦昭

■プロフィール

すがわら くにあき

・中小企業診断士、ITコーディネータ、創業・経営革新コーディネータ
・中央職業能力開発協会「審議委員」、地方公共団体「指定管理者選定委員会委員」「情報システム評価・選定委員」などを歴任。中小企業に対する事業計画、経営革新計画認定取得、新規営業・新規事業開拓、経営戦略・IT戦略などの支援を行う。

メールアドレス：sko@skconsul.com

ホームページ：http://skconsul.com

クラウドは、BCPに役立つ

今号の執筆に先立ち、去る3月11日に発生した東日本大震災により被災された方々に対し、心よりお見舞いを申し上げますとともに、被災地ならびに被災された方々の一日も早い復興を祈念し、合わせて大津波によって発生した福島原発事故の一刻も早い収束を願う次第である。

ところで、2008年3月、中小企業庁は、地震等緊急事態に遭遇した場合に少しでも被害を軽減し、一刻も早く復旧できる企業体質を作り上げることを目的に「中小企業BCP (Business Contin-ance Planning：事業継続計画) ガイドブック」を発表した。ガイドブックでは、事業継続計画のポイントとして、以下の

5点を挙げている。

すなわち、①中核事業を特定すること、②復旧する目標時間を設定すること、③取引先と予め協議しておくこと、④代替策を用意・検討しておくこと、⑤従業員とBCPの方針や内容について共通認識を形成しておくこと、の5点である。その詳説は別の機会に譲るが、上記④(代替策を用意・検討しておくこと)の中で、情報確保の重要性について触れられているので、簡単に説明する。具体的には、「取引先や従業員との情報連絡拠点の確保」及び「情報システム・データのバックアップ」についてである。緊急時に取引先に対し迅速な連絡を行うこと、取引先からの連絡が受けられるようにしておくこと、さらには従業員に対する指揮命

令拠点及びその連絡手段を確保することの重要性とともに、中核事業の継続に必要な情報システム及び情報のバックアップが重要であることを述べている。

今回の大震災では、連絡手段としての固定電話や携帯電話は、震災当初まったく機能しない状況にあった。また、自社でシステムを保有していた企業は、サーバー自体の壊滅的な被害に加え、サーバー、顧客情報といった企業の要となる情報も喪失した。それに対してインターネットは、震災直後から活発に稼働していた。Googleは安否確認サイトを震災2時間後には開始し、また報道各社も、USTREAM(ユーストリーム)インターネットを活用した無料で生中継ができるウェブサービス)で地震ニュースの同

時配信を行うなど、クラウドコンピューティング技術が威力を発揮した。さらに震災の発生を受け多くのクラウド事業者が、被災住民のための情報を発信する地方公共団体や被災で出社が難しい従業員向けに各種の情報共有が可能なコラボレーション型クラウドサービスの無償提供を行った。また、なかには無線LANを搭載したノートPCやSkype(スカイプ)無料の音声通話ソフト)を活用して従業員間の情報連絡手段を確保した企業もあった。

今回のこうした経験は、図らずもクラウドが、災害時の情報連絡、情報共有、企業のBCPに役立つことを立証する形になった。前号で、クラウドの活用にあたってはクラウド事業者の倒産などによる、サービス継続の困難性というリスクの存在があることを挙げた。クラウド事業者の選定によっては、そうした懸念も当然存在するが、信頼の置けるクラウド事業者は、強固な財務基盤に加え、地震、火災、水害といった各種の災害対策には、堅牢な対策を施している。事実、筆者は今回の大震災で被害を被ったデータセンタの存在を知らない。中小企業が、自身でこうした対策を施すには膨大な費用が必要であり、現実的には不可能である。外部にデータを預けるクラウドは、情報面における中小企業のBCPに役立つと言える。

経営に役立つクラウド導入の進め方

クラウド活用の目的は、売上の増加や事業コストの削減など経営者が抱える悩み（未解決の経営上の問題）を解決することにある。クラウドは、そのための単なる道具に過ぎない。

●経営に役立つクラウド導入の手順

中小企業が、クラウドを導入して自社の経営課題を解決するためには、一定の手順に沿った事前作業が必要である。ここでは、経営戦略から業務要件定義までのフェーズについて、以下でその作業内容を簡単に説明する。

①自社の能力・環境（SWOT分析）の棚卸

自社の能力や置かれている環境の棚卸を行い、自社の現状の姿を正しく認識することが必要である。そのための手法のひとつにSWOT分析がある。SWOT分析は、自社の能力を「強みと弱み」に、自社を取り巻く環境を「機会と脅威」に区分して分析を行う手法である。例えば、「強み」とは、顧客は何故自社と取引をしてくれるのか、また「弱み」とは、別の顧客は何故取引してくれないのか、さらに「機会」とは、自社にとってチャンスとなる環境の変化は何か、また「脅威」とは、自社にとってピンチとなる環境の変化は何かについて、それぞれ洗い出してみることである。

②経営者の思いと事業領域（ドメイン）

分析

経営者の思いとは、社長のビジョンであり、例えば「3年後の自社のありたい姿」をいう。そして事業領域分析とは、「顧客は誰か」「その顧客のニーズは何か」「顧客のニーズを満たす競争力（商品・サービス・ノウハウ）は自社にあるか」の3軸から、自社の現状を分析することである。SWOT分析、経営者の思い、さらには現状の事業領域分析を重ね合わせ、さらに検討を進めることで、「現状とありたい姿とのギャップ」、すなわち自社の解決すべき「経営課題」が抽出される。次に、抽出された経営課題の中から自社にとって緊急かつ優先して取り組むべき「最重要経営課題」を絞り込む。なぜならば、経営資源に限りがある中小企業は、すべての経営課題を同時に取り組むことが困難なためである。

③経営課題達成シナリオとアクションプランの作成

企業経営には、多くの経営要素が関係し合っている。例えば売上高の向上には、顧客満足度を高める必要があるが、その顧客の求める満足は、品質なのか、価格なのか、あるいは納期なのか、その満足度はさまざまである。例えば品質だとしても、経営計画に「品質向上」とうたっても、単なるスローガンに終わってしまうので、現実的には品質管理プロセスの仕組みを見直すことが必要であり、そのためには従業員の品質管理に関するスキル

アップにも取り組まねばならない。

このように、関係する経営諸要素の因果関係が、経営課題の解決に繋がるシナリオを策定する必要がある。さらに、最重要経営課題の解決によって、自社が目指す戦略目標（KGI：Key Goal Indicator）、戦略達成の成果を数値で表した成果指標（何か、その戦略目標を達成するための業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）：KGI達成に向けて業務プロセスの実施状況を計測するための評価指標）は何か、さらにその業績評価指標を誰が、いつチェックするかを明確にして、その実行手順を時間軸上に展開した行動計画（アクションプラン）にブレークダウンする。

④最重要経営課題解決に資するクラウドの選択

次に、クラウドの導入（IT投資）が、本間に経営上効果が見込めるかをしっかりと検証する必要がある。具体的には、導入に要する経営資源、投資額、戦略目標達成可能性などの検証を行う。クラウド導入に効果が見込めない場合は、他の解決策を検討することになるが、効果が見込める場合は、業務要件定義のステップに進む。

業務要件定義とは、クラウド導入で実現する新しい業務プロセスの仕の手順を定義することである。業務要件定義は、経営戦略やエンドユーザー（システムの利用者）のニーズなどを踏まえて、

システムに求める業務の範囲、業務内容、業務の流れ、必要とする機能や要件、さらにはセキュリティレベルなどの非機能要件を明確にする。この業務要件定義をしっかりと行うことが、導入後にクラウドシステムが順調に稼働するか否かを決定する重要なポイントとなる。

クラウド事業者の甘言を真に受け、業務要件定義が不十分なまま導入すると、導入後に使えないシステムであるといったクレームが現場から出てくる危険性が大きいので注意が必要である。業務要件定義が明確になったら、その要件を満足するクラウドサービスを選択するステップに進むことになる。

次回連載に向けて

今号は、BCPの観点からクラウドを解説するとともに、経営に役立つクラウドの導入手順について説明した。

次号からは、執筆を佐藤文弘氏にバトタッチして、クラウドサービスの分類と選択・導入方法についてより詳しく解説していただく。

【参考文献・資料】

- 1 「中小企業BCP（事業継続計画）ガイドブック―緊急事態を生き抜くために―」（2008年3月発表、中小企業庁）
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/guidebook/hint.html>