

企業を取り巻く環境変化と戦略IT

—真の構造改革へ向けて—

2008年のリーマンショック以後、企業を取り巻く環境は大きく変化している。この変化の波を乗り越えるためには、インフラ再構築を含む構造改革を成し遂げ、戦略的にITを活用できるようにすることが必要である。(本稿は、日経BP社主催「ITpro EXPO 2009」のフォーラムにおける10月30日の講演を抜粋・編集したものです)

いま何が起きているか

(1) 社会で起きていること

まず、いま社会でどのような問題が起きているのかを確認しておく、大きく2つあると思います。

1つ目は、社会の成熟化とともに発生している問題です。例えば環境問題への対応があります。また、ライフスタイルの多様化やネットワークの発達によって、大量の情報の処理および更新が必要になっています。それから、社会インフラの老朽化です。日本は1996年頃を境に公共投資をずっと削減してきました。高架の高速道路などは、耐用年数から考えるとそろそろ作り直さなくてはいけない時期ですが、なんとか補強でしのいでいるわけです。2つ目に、昨今の経済の停滞によって発生している問題として、財政の制約、出生率低下と人口減少、そして人材不足があります。

このような状況に対して、何とかしなければいけないという「変化への渴望」が非常に大きくなってきています。その1つの結果が政権交代であったといえます。民主党が作った政策集というのを見ていくと、分権改革、

子供、文部科学、労働、環境といった政策項目が非常に多くなっています。すなわち、いままでは主に省庁縦割りのなかで政策が実施されてきたのに対して、政権交代によって政治の世界も生活者の視点に大きく変わってきたということがいえます。

(2) 企業が直面している問題

一方、企業にも2つの問題が起きています。

1つは、資産の自社保有が重荷になっていることです。経済が成長を続けている時は、自社保有の資産を増やしていくことが企業の成長の証しでした。そのために企業は人や物に積極的に投資してきました。しかし現在では、資産の自社保有はかなり重荷になっています。先がなかなか見えない状況にあっては、設備投資などをしても長く維持していけるだろうかという不安があり、自社保有に対して前向きになれない状況になっています。

もう1つは、環境問題のように、自社だけの努力では解決できない複雑な問題が増えていることです。これまでは、バブル崩壊などに対しても、自社の取り組みだけである程度対応できましたが、いまは自社の努力だけでは解決できない問題が増えています。そのため、自分たちの資産だけでなく外の資産をい



かにうまく使って成長していくかということがこれからは重要になります。われわれは「脱・ガラパゴス」と呼んでいます。ガラパゴス島のように外に対して閉ざされたところではなく、オープンな世界に行くことが求められるということです。

(3) 変化に対応するための“3つのC”

ではどうしたらいいのかということですが、“3つのC”をキーワードとしてあげたいと思います。

1つはコラボレーション（Collaboration）です。自社だけでなくいろんな企業と、どうやってうまく協力していくかが重要です。2つ目はコンソリデーション（Consolidation：合同、合併）で、いかにお互いの資産を統合して有効に活用していくかということです。もう数年前から、M&A（合併・吸収）の件数はどんどん増えてきています。3つ目はコンパクト（Compact）です。このところ聞かれるようになってきた「コンパクトシティー」は、インフラの老朽化や少子高齢化などの問題に対応して、機能と人を含めていかにコンパクトで魅力ある街づくりをしていくかをテーマとするものです。

“ITインフラクライシス”への対応

ITインフラにも、社会インフラと同様の構造的な問題があります（図1参照）。

「グリーンIT」はITにおける環境問題といえますし、大量のデータ更新にいかに対応す

図1 企業におけるITインフラクライシスとその対応



るかということ、クラウドコンピューティングなどが注目される理由になっています。またITインフラ自身の老朽化もあります。その一方で、企業はITコスト削減の要求や、開発力の低下、人材不足といった問題に直面しているわけです。これが、“ITインフラクライシス”という問題の中味です。

ITコスト削減について、いくつかの会社に話を聞いてみたところ、今年のIT予算は去年と比べてほしい3割ぐらい減っているようです。どこで減らしているかというと、半分以上の企業で、新規の開発や設備投資は不要不急のものはやめるといった状況です。また、定常的にかかる運用費については、まだ昨年比5%減とか10%減ぐらいで、今年はまだあまり落ちていません。しかし、来年度以降、ほしい3年ぐらいで1割から2割ほど下がっていくだろうと思います。

また、いままで協力会社に出していたものを自分たちでやろうという内製化の動きが出ています。しかし、これまでほとんどアウト

ソーシングしたり協力会社に委託したりしてきた企業では、IT部門の力が落ちてしまっていて、内製化しろといってもすぐにはできないわけです。

開発力と人材の問題はかなり深刻だと思います。例えば、金融機関では第三次オンラインのような大きな更改から10年、20年経っているところが多いですが、46～48歳ぐらいから上が大規模開発を経験した世代で、これより下の世代は、プロジェクトマネジメントも経験したことがない、保守やエンハンスしか経験がないという人がたくさんいます。2000年頃のオープン化の際も、バンダーに委託したため社内にノウハウが残っていない。こういう傾向は、程度の差はあっても、多くの企業に共通した問題だろうと思います。

そこでどういう対応が必要になるかということですが、社会のインフラクライシスとほとんど同じです。生活者の視点は、ITの場合はかなり早い時点から取り入れられてきました。「脱・ガラパゴス」という意味では、いままでのメインフレーム中心の開発から、いかにオープンな構造に変えていくかということが重要です。そのためには、新しい技術も取り入れたインフラの再構築を実現しなければならぬと思います。

ある保険会社の事例を紹介したいと思います。この企業はずっとメインフレーム中心で20年以上業務システムを運用してきましたが、他社との競争のなかで商品が多様化、複

雑化した結果、営業担当者にとっても分りにくくなって、非常に営業効率が落ちてしまった。そんな状況を打破していくためにこの企業は3つのことを実行しました。

1つは、営業の最前線の状況について、IT部門が経営サイドに問題提起していったことです。業務を横断的に見ているIT部門から問題提起したということが1つのポイントです。2つ目は、IT部門だけではなくて、経営サイド、事業部門、IT部門の3つの層でそれぞれ横串の機能を作って問題の解決に取り組んだことです。3つ目は、ITの再構築をCIO任せにせず、経営トップ自らがそれをリードしていったことです。大きなポイントは横串機能です。この横串機能をどう会社の中に作っていくかが、インフラの再構築を含めて重要なポイントになるということが、この事例でのヒントになります。

戦略的IT活用のすすめ

ここからは、ITインフラの再構築を含め、どのようにITを使っていったらいいのかということをお話ししていきたいと思います。

(1) 大切な“情報力”

インフラ再構築という話を今日はずっとしていますけども、いまやIT部門だけではなかなか対応できません。横串機能が大事だといっても、IT部門だけで横串機能を作ってもうまくいかない。本当にこのITの世界で必要なことは、“情報力”という言葉で表せると

思います。情報力とは、単に情報を活用する力というだけでなく、業務と人とITの全体をきちんと見渡せる状態にすること、それぞれがどうかみ合っているのかをしっかりとらえて、それをバランスよく配置しなおす力と言えます。ITを活用して事業収益を向上させるためには、この情報力が必要です。

では、どうすれば業務と人とIT全体を見渡せるのかということですが、大きく3つのステップがあります。1つ目は、まずIT資産を可視化します。保有しているハードウェアやプログラムのような、物の可視化だけではなく、戦略レベルのところから可視化していくことが重要なポイントになります。2つ目は、可視化された全体図の中で、どこに手を打つか、削減できる余地はどこにあるか、ピンポイントで決めていくことです。よくありがちな「一律何割カット」では、必要な投資まで削ってしまうおそれがあります。本当に減らすべきところはどこなのかを経営にきちんと説明できるようにする必要があります。

この2つをしっかりと実行していくことで、もう少し経営にITを理解してもらうこと、何をやっているのか、どんな効果を上げているのか理解してもらうことができるようになります。そこで生まれた余力によって、3つ目のステップ、最終的な目標であるITの構造改革を実現できるということになります。

(2) IT戦略の作り方

では、IT戦略をどのように作っていけばよ

いでしょうか。企業のIT戦略について、経営企画部門にアンケート調査した結果を、「明確に明示的なIT戦略を作っていない」という企業と、「IT戦略を作って経営会議等で承認している」という2つに分けてみると、IT戦略を作っている企業でも、経営戦略と同じタイミングで同期をとりながら作っている企業と、IT部門の中だけで作っている企業があります。

経営企画部門から見てITの効果があるか、満足できるかを聞いてみると、IT戦略が経営会議等での承認というプロセスを踏んでいる企業の80%が「効果あり、満足している」と答えています。「非常に満足」や「だいたい満足」など満足度に違いはありますが、80%が評価しています。しかし、IT部門単独でIT戦略を作っている企業ではそれが50%となり、30%の開きがありました。これは、ITについて経営とともに取り組んでいる企業は、ITの効果も経営に理解されている、ということだと思います。

(3) 利用部門のスキル向上

もう1つのポイントとして、ITを使う側である業務部門に対して、ITにこれだけ投資したときにどれだけの効果が出るかを説明させること、すなわち説明責任を持たせることが必要です。いままでは、利用部門は「あれもやりたい、これもやりたい」と、効果があるなしに関係なく欲しいものを要求して、IT部門がこれに一所懸命に答えてきました。これ

を変えるためには、利用部門に説明責任を持たせることで必要な要件に絞り込むことが有効です。これによってIT部門に余裕が出てくると、社内横断的に見る立場にあるIT部門から、利用部門の問題だけでなく会社全体で解

決しなければならないような問題提起もできるようになってくるわけです。

利用部門にとって非常に参考になると思われるものを示します（図2参照）。これは、ある損害保険会社がコンピュータを導入するに当たって1961年に作った「事務機械化9原則」というものです。

この原則は、一見するとIT部門向けのものと思えるかもしれませんが、利用部門向けに作られた原則です。例えば原則3は、数年先の業務ボリュームも予測した上で、どのぐらいのハードウェアを買ったらいいか、事業部門はきちんと考えなさいという話です。また原則4は、機械化しやすい業務から機械化するのではなく、機械化した方がいい業務はすべて対象にしてください、それをきちんと利用部門側が考えなさいということです。原則7では、単に手作業を機械化するのではなく、機械を入れることを前提に、機械を中心とした事務に組み直してくださいということについて

図2 ある企業が1961年に定めた「事務機械化9原則」

原則1	事務機械化は経営管理の高度化に資することを主たる目的とする
原則2	長期の機械化計画に基づいて総合的に実施する
原則3	機械化の効果は、短期的な採算にとどまらず長期的な採算も十分考慮する
原則4	機械化に適する業務はすべて機械化する
原則5	機械の購入には、実験費ないし研究開発費の支出を認める
原則6	部門ごとの機械化担当のスタッフを組織上明確にする
原則7	機械化の効果を高めるために、事務組織および手続きを根本的に改める
原則8	機械の処理能力を増強する
原則9	機械化に関連した人事管理を充実する

います。これは40年以上も前に作られた原則ですが、システムを再構築するための原則としていまでも通用すると思います。

(4) 投資効果を評価する

先ほど述べたアンケートで、IT投資の割合とITの価値貢献の関係についても調べてみました（図3参照）。横軸は売上高とIT投資の比率、縦軸はITの成熟度を示しています。成熟度ごとのIT投資比率の平均値（例えば「システムの効率化」と回答した企業の平均は1.3%）を結んだものを「生産性フロンティアライン」と呼ぶことにします。このラインを上回ればIT投資に対して効果が出ている、という目安になります。また、アンケートの回答から、ITの成熟度が高い企業ほどIT投資比率は高いという結果が出ています。あくまでも目安であり、業界によっても違うでしょうが、こういった基準をシステムづくりに生かしていくこともできるのではないかと思います。今回は、回答した515社のうち

生産性フロンティアラインを越えていた企業は128社でした。

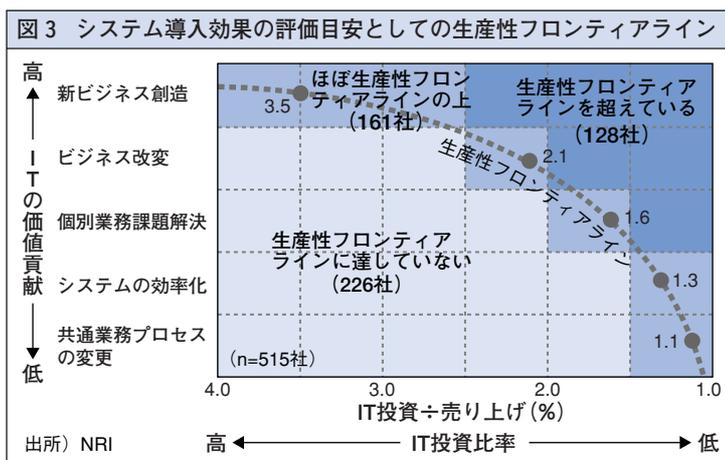
IT構造改革の実現のために

最後に、本日のキーワードである“3つのC”について、ITの世界でどの程度進んでいるか考えてみると、コンソリデーションに関しては、最近サーバーやネットワークの仮想化・統合化が進んでい

ます。また、シンプルなシステム構造を作るという意味では、ERPの導入などコンパクト化も定着してきたと思います。進んでいないのはコラボレーションです。やはりまだ自前主義から抜けきれてない。他社と一緒に協力しながら新しいシステムを作っていく、このコラボレーションの技術にどう取り組んでいくかが、「脱・ガラパゴス」を実現するために重要です。

“3つのC”をキーワードに、情報力を強化して、効率性を重視したインフラ再構築を通じて戦略的なIT活用を可能にする、こうして危機をチャンスに転換していくことが可能になるのではないかと考えます。

また、もう1つCの付くキーワードとして消費者（Consumer）があります。先ほど少し述べたように、企業のシステムには、われわれが使っている消費者技術がどんどん使われてきました。1980年代の半ばから、われわれが自宅で普通に使っているPC



やWindowsは企業のシステムで使われるのが当たり前になっています。2000年ちょっと前ぐらいからは、インターネットが普及して企業のシステムもWebコンピューティングの時代になりました。昨今はクラウドコンピューティングの時代に入ってきています。何がクラウドかについてはいろいろありますが、いまわれわれが当たり前に使っているようなものが、そう遠くない将来に必ず企業のシステムに入り込んでくるでしょう。

こうした環境は、ネットワークの性能が飛躍的に向上したことによって実現されてきました。いままでは、どこにサーバーがあるか、どこにデータセンターがあるかなどを意識しなくても、システムのデザインができるようになってきました。ソフトウェアをインターネットを通じてサービスとしてタイムラグなしに利用することもできるようになりました。今後も、こうした消費者技術が企業のシステムを変えていくでしょう。 ■