

“IT割り切り活用”企業の言い分

野村総合研究所（NRI）が主要企業を対象に2009年11月に実施した「IT活用実態調査」で、企業にとってのITの役割について聞いた。回答があった527社の中で、「ITは基幹設備でもないし、本業を強化するためのコア技術でもない」と答えた企業が9.5%（50社）あった。これをここでは“IT割り切り活用”企業と呼ぶことにする。そのITに対する考え方は、「ITは基幹設備でありコア技術である」とする“ITこだわり活用”企業（29%、153社）や、「基幹設備かコア技術のいずれかではある」とする“ITそこそこ活用”企業（60.9%、321社）と比べてかなり特徴的である。一見すると極端にも思えるが、その言い分には聞くべきところがあると思われる。まずは数字を見ておこう。

“IT割り切り活用”企業がIT活用のテーマとして重視するのは「業務効率化支援（32%）」（全体では23.1%）と「経営管理機能強化支援（26%）」（全体では16.5%）である。ITによる「事業・サービス創造支援」などには目もくれない（全体の9.5%に対して4%）。

また、企業には改革やイノベーションが必要だとは考えていても、そのためにITに期待していないのも特徴だ。例えば「商品・サービスの革新」に対して50%が「IT活用を期待されていない」と答えている（全体では22.4%）。同様に「商品・サービス開発プロセスの改革」に「IT活用を期待されていない」

企業は36%（全体では14.8%）、「ビジネスモデルの変革」は40%（全体では16.1%）となっている。

喫緊のITの最重要課題は「徹底したコスト削減（44%）」（全体では32.3%）と「セキュリティや内部統制など守りの強化（28%）」（全体では13.3%）であり、ITによる「競争優位の確立」などは課題としてほとんど念頭がない（全体の7.4%に対して2%）。

IT人材に対する考え方も特徴的である。自社内において拡充する必要があると考えるIT人材は、76%が「IT戦略立案者」をあげ（全体では58.6%）、次いで「プロジェクトマネージャー」が58%（全体では45.5%）となっている。「業務設計者」は52%があげており、これは全体の54.6%とほぼ同じである。それ以外の、システムを作ったり運用したりする技術者は外部を活用すればよいと考える。外部活用のねらいは、最適な専門性を活用することとITコストを下げることである。

一方で、自社のIT人材に求めるスキルについては、「プロジェクトの組み立て（54%）」「インタビュー能力（38%）」「シナリオ策定（54%）」といったIT利用者としての能力や、「プレゼンテーション（44%）」「リーダーシップ（56%）」「報告・連絡・相談（26%）」などゼネラリストとしてのヒューマンスキルを求める割合が他の企業と比べて高い。

ERP（統合基幹業務システム）パッケージ



の利用の仕方にも明らかな特徴が見られる。“IT割り切り活用”企業は、基幹業務のいずれを見ても自社開発システムではなくERPパッケージを用いる割合が他の企業よりも高いのである。「財務会計」では全体の59.2%に対して68%、「販売管理」では全体の20.7%に対して36%、「購買管理」では全体の19%に対して28%、「生産管理」では全体の13.5%に対して16%である。しかも、部分的にではなく、ERP全部を一括して導入する傾向が強い（全体の15.8%に対して25.7%）。ERP導入の目的については、「開発コスト削減（60%）」が最も多く、次いで「ビジネスプロセス改革（45.7%）」や「開発期間短縮（40%）」となっている。

もちろん“割り切り活用”企業であるから、その対極にある“こだわり活用”企業に比べれば、IT運営に関する組織的な仕組みは整備されていない。例えば、経営者自身がIT活用の方針について直接判断を下す機会は少ないし、IT投資について事前に評価したり実施後に成果を評価したりする制度が不十分なところが多い。また、自社内には新しい技術を使いこなせる技術者は少ないし、システム開発やシステム運用を支える充実したIT部門があるわけでもない。

しかし一方で、こうした割り切りによって、これらの企業では平均して年間のITコストの55%を、既存システム基盤の維持・運用で

はなく何らかの業務機能の実現のために使うことができている。特にITコストを重点的に配分しているのは、業務効率化のためのシステム機能に対してである。

“IT割り切り活用”企業の割合が多い業種は、「化学・薬品（16%）」「商社・卸売・小売（14%）」「建設・土木（10%）」などである。売上規模では、100億円から300億円の中規模企業が34%と多くなっている。もちろん、これ以外にも幅広い業種や売上規模の企業に“IT割り切り活用”企業は存在する。

“IT割り切り活用”企業が優れているのは、自社に必要なシステムをシンプルかつコンパクトに実現しているという点である。今後、クラウドコンピューティングのような“持たざるIT活用”がさらに発展していくことは確実だが、“IT割り切り活用”企業はそうした形態へ容易に移行でき、ますますスリムな割り切ったIT活用が可能になるだろう。

一方、6割を占める“ITそこそこ活用”企業は、こだわってとことん活用するか、そうでないなら割り切った活用をするか、はっきりした方が効果的なIT投資を実現できるのではないだろうか。“ITこだわり活用”企業でも、新たに事業を立ち上げたり、アジアなど新興国市場に速やかに事業を拡大したりするに当たって、コンパクトにスピーディーにシステムを導入する場合など、“IT割り切り活用”企業のやり方に学ぶ点も多いはずである。■