

# 2010年代のITソーシング戦略

## —認識されるITナレッジ再蓄積の必要性—

これまで、多くの企業は、明確なビジョンを持たずにシステム開発・保守・運用機能の大半を情報子会社やITベンダーに担わせてきた。しかし、必ずしもこの戦略はうまくいっているとはいえないようである。本稿では、ITナレッジの再蓄積を目的に戦略の転換を図っている企業についての考察を基に、2010年代のITソーシング戦略のあり方を論じる。

### 2000年代のITソーシング戦略

本稿における「ITソーシング戦略」とは、企業グループにおけるIT機能（IT戦略・企画、システム開発、保守、運用など）のうち、どこを誰（本社、情報子会社、ITベンダーなど）に担わせるか、その中長期的な方向性を示すものと定義する。

まずこれまでの戦略を振り返っておく。かつて本社がIT機能をすべて担っていたが、1980年代に入るとグループ事業の多角化の一環として、1990年代にはバブル崩壊後の事業再構築の一環として情報子会社を設立し、IT機能のうち主にシステム開発・保守・運用機能を情報子会社に担わせる企業が増えた。

2000年代に入ると、規制緩和や激しい企業間競争などを背景に、ITコスト削減やIT機能の強化などを図るべく、ITベンダーに情報子会社への資本参加を要請、中にはこれまで情報子会社が担ってきたIT機能をITベンダーへアウトソーシングする企業が現れはじめた。

ところで、筆者の周りではこれまでの戦略がうまくいっていない企業が散見される。例えば、野村総合研究所（NRI）では毎年「ユーザ企業のIT活用実態調査」を実施している

が、2010年の調査によれば、IT機能のアウトソーシングによって当初の目的を達成できたと回答した企業は回答企業全体の40%に満たない。

### 目立ちはじめた戦略転換の動き

2010年6月、日本航空のITソーシング戦略の転換に関する記事が日本経済新聞の朝刊一面を飾った。日本航空のほかJFEスチールなどの記事も記憶に新しい。ほかにも戦略転換を図っている企業は数多く、筆者自身、2009年から2010年にかけて企業から相談を受ける機会が大幅に増えた。そのため筆者は2010年が戦略転換の潮目の年になると考えている。

日本航空は、2001年に10年契約でシステム開発・保守・運用機能のITアウトソーシングを開始し、併せて情報子会社の株式51%をアウトソーシング先に譲渡した。しかし一転、譲渡した株式を2011年にすべて買い戻し、情報子会社にシステム開発・保守機能を集約することを予定している（<http://press.jal.co.jp/ja/release/201101/001715.html>）。また、JFEスチールは2つの情報関連会社の事業を再編し、システム開発・保守事業を1社に集約した。このほか、本社IT部門の要員の多くを情

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
ITマネジメントコンサルティング部  
主任コンサルタント  
**木部雄一**（きべゆういち）  
専門はITソーシング戦略、IT投資コスト  
マネジメント



報子会社に出向または転籍させ、実質的にIT機能を情報子会社に集約した企業もある。

これらの企業の動きに共通するのは、システム開発・保守機能を中心に、IT機能の集約を図っている点である。

### ねらいはITナレッジの再蓄積

企業が上記のような戦略転換を図る目的は、ITナレッジを再蓄積することにあると考えられる。ITナレッジが蓄積されている状態とは、「現在の業務やシステムの全体像を把握し、新しい業務やシステムをデザインできる人材を確保できている」ということである。明確なビジョンを持たずにITアウトソーシングを長く進めてきた企業の中には、ITナレッジが失われたところが少なくないだろう。ナレッジを習得できる実務機会がなくなり、またナレッジの蓄積を図るべき責任の所在も明確でなくなるからである。

本社や情報子会社が明確なビジョンなくITベンダーの管理に注力し、設計業務などの実務から遠ざかると、ITナレッジを習得できる機会はほとんどなくなる。また、ITベンダーが業務を再委託するケースもあり、ベンダーさえも実務から遠ざかってしまうことがある。こうなると、少なくとも委託元と一次委託先にはITナレッジは残りにくい。

責任の所在が明確でないというのは次のようなことである。企業はITベンダーにITナレッジが蓄積されるはずだと期待し、一方、IT

ベンダーは、それは委託側が実施すべきと考え、積極的に蓄積してこなかった。誰がITナレッジの蓄積について責任を持つか、それが不明確なままではITナレッジは部分的にしか蓄積されないだろう。

こうした状況のなかで、多くの企業がいまシステム再構築の時期を迎えつつある。ITナレッジが蓄積されていなければ、すなわち新しい業務やシステムをデザインできる人材がいなければ、システム再構築は不可能である。ベテラン社員に頼ろうとしても、彼らは定年退職を目前にしている。システム再構築を迫られた企業の経営層が、自社のITナレッジが失われている、あるいはこのままでは失われてしまうことに気づき、再びナレッジ蓄積のための戦略転換を重要な経営課題とするようになったといえるのではないだろうか。

筆者はこれまでのコンサルティング経験や顧客のご意見を基に、明確なビジョンなくITアウトソーシングを進めてきた企業がITナレッジを取り戻すには5～10年間を要すると考えている。そのため、このような企業が2010年代にシステム再構築を予定しているとすれば、2010年代の初頭にITソーシング戦略の転換を図る企業が増えていくと考えられる。

なお、海外事業の成長を目指す企業においては、国内だけを対象とするのではなく、グローバルなITソーシング戦略の検討も必要となるだろう。 ■