

ITの事業貢献度の向上を目指して

—ユーザー部門と共に歩むエンハンス—



野村総合研究所 サービス・産業ソリューション事業本部
サービスシステム事業一部 グループマネージャー

みやはら だいすけ
宮原 大典

専門はサービス産業分野におけるシステムエンハンスのプロジェクトマネジメントなど

今や事業戦略の実現にITは不可欠となり、ユーザー部門が直接行うIT投資も増えるなど、システムのエンハンス（保守や改善）もユーザー部門と一緒に進める時代になってきた。本稿では、このような環境変化がもたらすプロジェクト運営への影響と、IT部門が目指すべき方向について考察する。

ITに求められる事業貢献

ITとビジネスの間の垣根が低くなったと言われるようになって久しい。例えば、インターネット、メール、グループウェアなどは日々の業務に欠かせないものになっているし、ERP（統合基幹業務システム）やCRM（顧客関係管理）、SCM（サプライチェーン管理）なども事業戦略の実現に不可欠である。言わずと知れたAmazon.com社や楽天など、ITが事業そのものである企業は多い。

野村総合研究所（NRI）が上場企業の経営企画部門を対象に2014年に実施した「企業経営に関するアンケート調査」では、ITへの戦略的な投資を拡大すると答えた企業が5割を超えた。事業戦略におけるITの重要度が高まり、ITが事業へ貢献することに対する期待も大きくなっている。

増えるユーザー部門中心のプロジェクト

経営層の“攻めのIT”への期待を受けて、

ユーザー部門が自らITを管理する企業も増えている。既に2013年にはIT部門以外が所管するIT予算は全体の31%に上っているというデータもあり（Gartner社「2014 CIO Agenda」）、さらにIT部門が把握できていないIT投資（いわゆる“シャドーIT”）も増加傾向にあるという。

NRIでも、ユーザー部門のお客さまと直接、契約するケースが増えてきている。このようなことは従来もあったが、それはシステム化構想などの企画段階でのことが多く、また開発段階の場合であっても、元IT部門のプロジェクトマネージャー（PM）が加わったり、IT部門がそのPMを支援したりするなど、実質的にIT部門が関わりを持っていた。しかし、最近はシステム稼働後の運用段階でもユーザー部門がオーナー部署となるケースが増えているのである。

このようなケースが増えている背景には、Amazon Web Services（AWS）のように登録するだけでデータセンターを利用できるサービスが登場するなど、クラウド化の潮流によってITのコモディティー（汎用品）化が

急速に進んでいることがある。特別な知識がないエンドユーザーでも、業務に必要なITを比較的簡単に使えるようになったのである。加えて、インターネットやスマートフォンなどがマーケティングに必須の構成要素となったために宣伝費や販売費の一部がIT投資に回っていることも、ユーザー部門がオーナー部署としてプロジェクトを進めるという流れに拍車をかけている。

新しい取り組みの事例

ここで、筆者が担当したプロジェクトの事例を紹介しよう。筆者はここ数年、“攻めのIT”の1つに数えられるデジタルマーケティング領域のプロジェクトを担当してきた。いずれもユーザー部門が中心で、IT部門の関与は比較的少ないものが多かった。そのため、IT経験の少ないユーザー部門のPMと二人三脚で進めるなか、さまざまな環境変化を肌で感じながら試行錯誤を続けてきたというのが実情である。

(1) B2Cサービスの新規開発

1つ目は、インターネット上での新しいB2C（企業と消費者間の取引）サービスの開発である。日本だけでなく世界的にも全く新しいサービスだったため、初期構築時にはプロトタイプ手法（実際に稼働するシステムをできるだけ早く作り、試しながら改良していく手法）やアジャイル（俊敏な）型開発手法を適用し、お客さまのコンセプトを形にしていた。

ところが、期待していたほど集客が伸びなかった。当初、お客さまを中心にさまざまな

施策にチャレンジしたが、それでもなかなか効果が現れなかった。そこでわれわれも顧客層や顧客動線などのデータを分析したり、サービスメニューの拡充を検討したりするなど、ITの側面から業務支援を始めた。こうしてお客さまに密着して活動した結果、事業へのわれわれの理解が深まると同時に、システムの完成度も高まっていった。お客さまでも、ITへの理解が深まることで事業企画の精度が高まった。

このように事業とITが一体となって成長したことにより、徐々に集客を増やすことに成功し、今では“満員御礼”の集客となる日も珍しくなくなった。また、ITの事業貢献度を測る当初の指標は、サービスを普及させるという目的から集客数としていたが、今ではリピート数、サービス満足度、獲得会員数のほか、売上高のような直接的な指標でも測るようになり、これらを向上させるべく、サービスとITのさらなる磨き上げにお客さまと一緒に取り組んでいる。

(2) マーケティングへのSNSの導入

2つ目は、SNSを利用した新しいマーケティングの取り組みである。従来、その企業では、販促キャンペーンがあると会員向けのメールマガジンやメディア発表を通じて告知していたが、Webサイトへのアクセスの増加は通常の数倍程度で、想定範囲となっていた。ところが新しい顧客の獲得をさらに増やそうとSNSのアカウントを使って告知するようになったところ、SNSは情報の伝達力が大きいという特性があるため、ピーク時のアクセスが通常時の数十～数百倍となり、システムリソースをはるかに上回ってしまった。こ

れにサーバーを増やして対応しようとしたが、お客さまの自社設備の拡張性が十分でなかったため、必要なだけ増やすことができなかった。その後、NRIと共同で技術検証を進め、パブリッククラウドを併用したハイブリッドデータセンターへ3カ月という短期間かつ低コストでシステムを移行し、高い拡張性を確保した。

ピーク時のアクセス遅延が発生すれば事業への影響もあるはずなので、事業環境の変化に迅速に対応することは重要である。しかし、“攻めのIT”においては想定外の事象が少なくないため、万全な準備をしておくことは容易ではない。従ってこの事例では、お客さまからSNSという話が出た時から、機能面・性能面などの影響を探り、対策を練って事前に技術の検証をしておくべきだったと考える。それには、迅速な対応を可能にするための技術の習得のほか、意識変革も必要である。また、迅速な対応のためには、お客さまに密着して事業を一緒に考えられる関係をつくることも重要であろう。お客さまのマーケティング担当の方が「システム制限を超えるような企画をつくれたときこそ、企画担当者冥利（みょうり）に尽きる」と言われた。IT担当者にとっては、そのようなことが起きて、次の企画までには対応が済んでいることが「冥利に尽きる」といえるだろう。

“攻めのIT”にIT部門はどう関わるべきか

経営層やユーザー部門が“攻めのIT”を重視する一方、IT部門の業務の大半は、相変

わらず基幹系システムの保守など“守りのIT”のようである。日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の2014年の調査によると、IT予算の79%が“守りのIT”に費やされており、IT投資で解決すべき優先的な経営課題としてCIOが挙げるものは“守りのIT”が上位を占めるという。IT部門の役割が全社ITガバナンス（投資対効果のチェック、ITインフラおよびセキュリティ方式のチェックなど）や既存システム改修の管理・調整にとどまるケースが増え、さらにはユーザー部門のIT投資に全く関与しないケースも出てきた。

その理由には、“攻めのIT”のニーズが各事業部門に広がるなかで、業務の多くが“守りのIT”に割かれているIT部門にはそのニーズに応える余裕がないことや、技術やサービスの複雑性、難易度が高まったことで、ニーズに対応するための知識やノウハウが不足していることなどが挙げられる。しかし、そのままではIT部門の存在意義が問われかねないだろう。上で述べた筆者の経験などから、事業に貢献する“攻めのIT”にIT部門がどのように関わっていくべきか考えてみたい。

従来の運用保守を中心とした“守りのIT”で求められるものは、品質や効率、オペレーションの安全性やリスク回避を重視したマネジメントである。その結果、要件整理、計画、設計と順次積み上げ、決めたことを予定どおりに実行することが重要で、“変えないこと”が大きな価値となる。例えば「将来変えなくてよいように設計すること」が必要とされる。これに対して“攻めのIT”では、事業の成長や変革を促すことが大きな価値であ

り、競合環境などの変化に応じてビジネスをスピードアップさせ、適切なコストで“変えていくこと”が重視される。これが“守りのIT”と“攻めのIT”の大きな違いである。以下、3つの観点から少し具体的に見ていこう。

① ITが提供する価値

これまでのITの価値は、自動化や標準化によって業務品質や効率性を高めること（基幹系システムや情報系システム）、業務実行のスピード向上や考える時間の創出（業務支援系システム）、業務が新たな価値を生み出せるようにすること（分析系システム）などである。いずれの場合も、ユーザーに利用されて業務の付加価値が高まることで、間接的に事業に貢献することになる。一方、最近のITの特徴は、特にB2C分野など、ITが売り上げや利益に直結することである。例えば、ネットショップで集客し、キャンペーンで会員登録させ、販促企画で購入を促進させるITは、直接的に事業に貢献している。この場合、集客率や獲得会員数、売り上げ増加率などが事業貢献度の指標になる。

② IT自体の変化

これまでのITは、時間とコストをかけて作り込み、減価償却が終わる5年程度は大きく変えないのが普通だった。これに対して、最近のITは事業と直結しているため、ビジネスの変化に合わせて変わることを求められる。ある企業の企画部門では、ネットショップ上で試行錯誤を繰り返すことによって消費者向けの新しいサービスを開発している。このようなことは、従来のITではそれなりの時間とコストを要したが、最近のITを使えば短期間かつ低コストで行うことができる。

手軽にシステムを作り、迅速に変え、合わなければ迷わず捨てる。こうした継続的かつ短期間での新陳代謝が、ITを事業と一緒に成長させるために必要となっている。

③ IT部門に新たに求められるもの

これまでのITでは、事業担当とIT担当とで役割分担を明確にした方が円滑にプロジェクトを遂行できた。要件定義書や設計書で業務を明確にし、IT担当をものづくりやオペレーションに専念させることで、高い品質と効率性が実現できたからである。しかし、最近では事業の変化に応じて迅速かつ継続的にITを変えていく必要があるため、IT担当も自らユーザー部門に飛び込んで事業への理解を深め、変化を察知してユーザー部門と一緒に事業とITを成長させる役割を求められている。

さらなる事業貢献度向上を目指して

NRIのITサービスの特徴の1つは、本稿で述べたような活動をするソリューション部門と、経営コンサルタントやシステムコンサルタントが一体となり、お客さまの戦略実現に向けて事業・業務・ITを一貫して支援する「ナビゲーション×ソリューション」の提供にある。

筆者が担当するプロジェクトでも、ソリューションの提供にとどまらず、お客さまの事業を支援するコンサルタントとPMが協働して、お客さまと一緒にITの事業貢献度をさらに向上させ、新しい価値を生み出そうと努めている。 ■