

「アジャイル（俊敏）」を実現するIT経営

淀川高喜



CONTENTS

- I 「アジャイル」に向けたIT経営がなぜ必要か
- II 日本企業はどのような改革に取り組んでいるか
- III 全社改革の実践事例
- IV IT経営の4つの構成要素
- V IT経営の4つの構成要素は改革実現に効果あり
- VI Agileの実現に向けたIT経営の成熟段階
- VII IT経営の成熟段階に応じた4つの構成要素の実施
- VIII Agile実現への経営者の強い意思が大切

要約

- 1 厳しさを増す経営環境のなか、企業には「アジャイル（Agile、俊敏）」な経営が求められる。それはビジネスの全体構造をグループとして最適化し、バリューチェーン（価値創出連鎖）をグローバルに効率化し、社内外の創造性を結集し、情報流と意思決定プロセスを高度化し、資源を無駄にしない経営である。
- 2 そのためには、情報とIT（情報技術）をフル活用して改革を推進し、新たな顧客価値を創出して競争力を高める「IT経営」が重要である。本稿では、2008年に野村総合研究所（NRI）が実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査（以下、本調査）」の結果から、Agileに向けた日本企業のIT経営の実態を分析する。Agileに向けては、商品・サービス、業務プロセス、ビジネスモデルについて抜本的な改革が必要になる。しかし、達成している日本企業はまだ数パーセントしかない。
- 3 東京海上日動火災保険は、将来にわたる事業の俊敏性を獲得するために全社改革に取り組んでいる。この事例を通じてIT経営の4つの成功要因を抽出する。
- 4 本調査から、ガバナンス、メソッド、プラットフォーム、ケイパビリティの4要素を実施している企業は、改革による効果を上げていることがわかった。
- 5 企業はすべての施策を一気に実践できるわけではない。事業部門ごとに経営されている状態からグループ全体でAgileを目指すには、段階を踏む必要がある。IT経営の成熟段階に応じてIT経営の4要素の整備を進めるべきだ。

I 「アジャイル」に向けたIT経営がなぜ必要か

米国の金融危機に端を発した景気後退が世界同時進行するなか、これまで世界規模で事業拡大を謳歌してきた巨大企業でさえ、経営の転換を迫られている。巨大な銀行・保険会社、自動車メーカー、電機メーカーなどが、激変する経営環境に適応するため、膨張した資産や事業を整理し、身軽になって生き延びようとする姿は、氷河期を迎えて苦悩する恐竜のようでさえある。

世界中の市場がこのように一気に、しかも同時に収縮していくなかでは、事業ポートフォリオ（配分）をいかにグローバル化していたとしても、分散投資によって経営を安定化させるのは難しい。

1 企業が目指すべきアジャイルな経営とは

環境の激変に俊敏に適応した小さな哺乳類が氷河期を生き延びて次の主役になっていったように、今、企業に求められるのは、「アジャイル（Agile、俊敏）」な経営である。

Agileとは、以下の頭文字でもある。この意味を込めるために、本稿では、あえて英字で「Agile」と表記することにしたい。

A（アジャイル）：経営環境の急激な変化に俊敏に対応できる、柔軟な事業構造の構築と経営体質を持つことが生き残りの条件である

G（グローバル）：もっぱら国内の顧客を対象に事業を展開する企業であっても、世界経済の動きと無縁ではられない。ましてや、世界の市場に対して最適な世

界の資源を活用して事業を展開する企業はいうまでもない。変化する事業環境のなかで、企業は常にグローバルな視点を持って、自分の立ち位置を絶えず見直していかなければならない

I（イノベーション）：深刻な不況のなかにあっても、消費意欲が完全に失われているわけではない。納得のできる価格で良い商品・サービスが提供されれば、消費者はそれらを賢く選択する。顧客にとって価値のある独自の商品・サービスを創造する力が、企業に問われている

L（情報リテラシー）：「大男総身に知恵が回りかね」ではいけない。経営者も営業の第一線も、商品供給者も商品開発者も、企業のなかの全員が情報を使いこなし、その場その場で有効な意思決定を行えるだけの情報リテラシー（活用力）を持たなければならない

E（エコロジー）：環境効率の良い省エネルギー・省資源の企業活動がこれからの大前提になる。膨大な資産を無駄に抱え、資源を浪費し続けるばかりの企業は、地球環境との共存ができないだけでなく、競争力の源泉となる俊敏性と効率性を欠いてしまう

Agileであるためには、企業は単に事業を縮小し身軽になるだけでは足りない。企業グループとしてコンパクトな経営が求められる。事業の全体構造を常に最適化し、バリューチェーン（価値創出連鎖）をグローバルに組み直し、顧客との新たな関係を築き上げて行くための、意思決定と改革実行を、企業グループとして俊敏に行える必要がある。

2 ネスレのグループ一体経営への取り組み

一例を挙げる。ネスレは、傘下に、「ネスカフェ」「ネスティー」「ブイトーニ」「キットカット」「フリスキーズ」「ペリエ」など、グローバル展開する有名ブランドを持つ多角化企業である。

しかし、同社は地域やブランド別の自主経営色が強く、2000年以前は全社で販売管理コストが膨張し、収益性は他の世界的な食品メーカーの平均を下回っていた。システムも事業ごとに別々のものを使用しており、同じ取引先でも、事業ごとに別の取引先コードを割り当て、ばらばらな情報管理をしていた。

ネスレは、2000年に「GLOBE（グローバル・ビジネス・エクセレンス）プロジェクト」を開始した。これは、分散化しすぎた同社の経営構造を、集中化の方向に逆に舵を切り直し、グループ一体経営を実現するための、業務とシステムの全体構造を、再度創り上げる取り組みである。

具体的には、全世界に散らばるネスレのグループ企業が一つのERP（統合業務パッケージ）を使うことによって、

- 調達、販売、請求、配送などのバックオフィス業務プロセスの標準化
 - 仕入先、原材料、製品、販売先などのデータの共通化
 - ハードウェア、ソフトウェアなどのIT（情報技術）基盤の共通化とITベンダーの集約化
- を行う。

これらによって、ITコストや販売管理コストの効率化を図るだけでなく、時間差のない統一された情報をグローバルレベルで活

用し、意思決定の集中化・迅速化と、事業領域を超えた経営資源の最適配分を可能とした。また、グローバルな仕入先や販売先との取引手続きを統一して有力プレーヤーとの連携を強化し、取引相手を選別して集約化を進めることもできた。

ネスレは2002年にGLOBEプロジェクトを3事業で試験的に導入して以降、世界の80%の事業に展開し終えるまでに4年間かかっている。業務とシステムの全体構造の再構築は、それだけ大変な労力を要する取り組みなのだ（以上は、ハーバード大学リチャード・ノーラン名誉教授の事例分析による）。

3 Agileに向けて経営者はIT経営を意識すべき

ネスレは、世界市場拡大の波に乗って巨大なグローバル企業に成長するなかで、過度な分散経営による大企業病に陥っていた。それを打開し、グループ全体でAgileな経営を実現するためにGLOBEプロジェクトに取り組んだといえる。とはいえ、今回のような世界同時不況では、食品需要も世界的に低迷し、ネスレといえども当面の業績悪化はまぬがれない。しかし、グループ経営の構造転換を達成していたことによって、同社は俊敏な変化への適応が可能となっている。こういう環境下だからこそ、改革の効果が競争力の差となって、これから現れてくるものと思われる。

企業グループとしてAgileを獲得するためには、その土台となる業務プロセスとシステムの構造を再構築する必要がある。そして、とりわけシステムの構造を変えるには、ネスレのように多大な労力を要する。だからこそ情報とITをフル活用して改革を推進し、新

たな企業価値を生み出して競争力を高める経営、すなわち「IT経営」を、経営者は強く意識すべきなのだ。

II 日本企業はどのような改革に取り組んでいるか

企業が行う改革の対象には、商品・サービス、業務プロセス、ビジネスモデルがある。改革はこの順に大がかりになり、成果を上げている企業も少なくなる。また、改革は変化の大きさによって、小さいものから順に「改善・改良レベル」「抜本的改革レベル」、これまでにないものを創り出す「創造レベル」がある。変化が大きいほど改革は難しくなり、成果を達成している企業も少なくなる。

野村総合研究所（NRI）は、2003年から継続して日本の全業種の上場企業クラスを対象に、「ユーザー企業のIT活用実態調査」を実施しており、こうした企業の改革達成状況は、本調査結果にも現れている。2008年は11月に実施し、515社から回答を得た。本稿では、この「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査（以下、本調査）」の結果を基に、日本企業の実態を分析していく。

本調査結果を見ると、企業の改革実施状況は、次の4つのグループに分けることができる（図1）。

- まだ改革が成果を上げるまでに至らない企業群（図1では挙げていない）
- 改善・改良レベルでは成果を上げている企業群（20%前後）
- 商品・サービスについては創造レベルまで、業務プロセスについては抜本的改革レベルまで踏み込んでいる企業群（6%

程度）

- ビジネスモデルも含めて創造レベルまで取り組んでいる企業群（4%程度）

グループ全体の事業構造をAgileにしているためには、商品・サービス、業務プロセス、ビジネスモデルの全領域にわたって、抜本的改革レベルや創造レベルの改革に取り組む必要があるが、その点では、日本企業の大半は、いまだAgileの実現には至っていない。日本企業は、IT経営の実践を通じてAgileへの動きを加速しなければならない。

また、改革の範囲に関する別の軸として、地域的な広がりを示すグローバル化がある（図1の上）。自社のビジネスを世界の多様な市場へ展開することも大きな改革である。本調査結果を見ると、グローバル化で成果を上げている企業は、ビジネスモデルの改革で成果を上げている企業よりもさらに少ない。

なお、図には示していないが、業種別の内訳を見ると、最も取り組みやすい「既存ビジネスの改良・改善によるグローバル化」であっても、製造業では「期待を達成している」企業が11.7%あるものの、金融業では2.2%、サービス業では7.7%しかない。それどころか、金融業では54.3%、サービス業では37.4%の企業が、「グローバル化には取り組む必要がない」と回答した。サービス業のグローバル

図1 企業の改革達成状況

		達成している企業の割合（単位：％）			
		グローバル化	改善・改良レベル	抜本的改革レベル	創造レベル
改革の対象	グローバル化	9.3	2.9	1.9	
	ビジネスモデル	15.0	4.5	4.1	
	業務プロセス	22.9	5.8	3.9	
	商品・サービス	25.0	6.4	6.0	
N=515		変化の大きさ			

出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

化の遅れが、ここにも顕著に現れている。

III 全社改革の実践事例

事例を通じて、Agileの実現に向けた全社改革とIT経営の成功要因を抽出してみよう。東京海上日動火災保険は、将来にわたる事業の俊敏性を獲得するために、まさに全社を挙げて改革に取り組んでいる企業である。筆者は、同社の協力を得て改革の事例を分析した。

これまで他社と新商品開発競争や代理店チャネル開拓競争を繰り広げてきた結果、同社には、商品や販売チャネルごとの個別の業務手続き、例外処理、特例処理が山のように蓄積されていた。商品別や販売チャネル別の個別最適が繰り返され、全社としての最適化が行われない状態だったのである。そのことが、代理店や営業店にとって複雑で負担の大きい業務処理と、顧客にとって難解な商品・サービスを生み、企業としての将来にわたる俊敏性を阻害するようになってきた。

そこで同社は、顧客にとってうれしくわかりやすい商品・サービスとは何か、代理店や営業店にとって負担の少ないシンプルな業務プロセスとは何か、そのうえで社員や代理店の意識と行動をいかに顧客に集中させるかについて問い直す取り組みを進めた。新たなサービスを実現するための業務基盤としてシステムも再構築した。全社を挙げてのITを土台にしたこの改革を、同社は「抜本改革」と呼んでいる。

東京海上日動火災保険のこの抜本改革は、幾多の難局を乗り越えて2008年に、第一期であるシンプル化した自動車保険の発売を開始し、改革は、その後も他の種目へと拡大して

いる。同社の取り組みは、他の企業における全社規模の改革にも共通する「成功への定石」をしっかりと押さえているように思われる。

1 経営者の意思

全社を挙げた改革において、経営者の意思が一貫してぶれないことが重要な点はいまでもない。隅修三現取締役社長は、抜本改革の当初から、一貫して商品、業務プロセス、システムが一体となった改革を唱え続けた。「新しい商品を創ってもすぐに他社に追いつかれる。保険会社の強みは、業務品質であり、それを支える業務プロセスである」という主張である。そこで、これまで販売してきた商品を一から見直して、商品の基本構造から変えてしまうことにまで踏み込んだ。それが抜本改革の抜本たるゆえんである。

抜本改革への着手を、経営者全員で決断したタイミングも重要であった。東京海上保険と日動火災海上保険が経営統合（両社は2004年10月に経営統合）を迎えるに当たって、もし当時、抜本改革の開始を躊躇していたら、営業第一線でのその後の混乱は必至だったであろう。

2 改革の全体統制

当初から、隅常務（当時）を事務とシステムの担当役員という立場にすえたことは、石原郁夫取締役社長（当時）の慧眼といえる。この手の改革には、事務プロセスとシステムの問題を一体で考えることのできるCIO（情報統括役員）の登用が重要な点である。隅常務は、自らの海外経験に照らして、日本の損害保険会社が抱えている課題を客観的に捉え

ることもできる人物であった。さらに、抜本改革の立ち上げに当たっては、その隅常務を改革全体の責任者に任命、CIOが「チーフ・イノベーション・オフィサー（最高改革責任者）」を務めることになり、最終的には、同氏が社長に昇格して、改革を成功に導いた。このように、一貫した改革のリーダーが存在したことも、大きな成功要因である。

そして、改革のリーダーを孤立させることなく、経営者を挙げて改革に関する意思決定を行う構造をつくり、難局に当たってもおぼれずに、経営者が改革を支持したことも重要であった。改革の進捗状況を、良いことも悪いことも時間差なく経営陣に報告させ、経営者全員で遅滞なく必要な判断を下す意思決定プロセスが、改革の各所で有効に機能した。

3 改革プログラムの管理

全社的な改革を実行するためには、改革プログラムの全体管理と改革内容の実行を担う体制づくりが重要だ。

抜本改革では、立ち上げに当たって経営企画部内にいち早く抜本改革事務局を設け、改革実行が佳境を迎える段階では、これを抜本改革推進部に格上げして、プログラムの全体管理を行わせた。これによって、改革全体のPMO（プログラム・マネジメント・オフィス）としての抜本改革推進部と、システム面のPMOとしてのIT企画部が両輪となって、コミュニケーションを密に取りながら改革を推し進めることのできる体制ができた。

また、改革の実行部隊としては、立ち上げ時から、関連部署を集めたクロスファンクショナルチームとして8つのPT（プロジェクトチーム）を編成し、改革が具体化するにつ

れて、PTを適宜、追加・拡大したり、PTのなかにさらに分科会を設けたりした。

そして、PTの体制が大がかりになると、全体を束ねるために部長レベルからなる改革実行委員会を編成し、この場を活かして、事務局が全体の進捗管理、情報共有、整合性確保、遅延作業のてこ入れなどを適時に実施した。

抜本改革推進部は、「企画」だけではなく「推進」機能も充実させ、企画した内容が現場で実践されるまでフォローした。第一期開始後も、現場の支援体制（ヘルプデスクなど）をつくり、現場での定着を支援した。

4 改革のリスクマネジメント

改革の実行に当たっては、当初の想定どおりにはいかない不確定要素（リスク）が数多く発生する。そのリスクを早期に検知し、適切に対処することが重要だ。

抜本改革においても、業務機能の拡大による種目ごとの段階実施への変更、投資額の大幅な増額、抜本改革の先行活動である「新しい風」の停滞へのてこ入れ、業務適正化への対応、第一期開始の延期決定——など、さまざまな局面で先手を打ち、変化に対応した。

これは、PMO、改革実行委員会、経営会議といった各層のマネジメント機構が、リスクを重要な管理事項と認識して、自ら率先してリスク管理を実行したことによる。加えて、リスク管理部や内部監査部による客観的なリスク評価を安全装置として準備したことも、特筆すべき点だ。

5 改革の方法論

抜本改革においては、あらかじめ明確な形

で「改革方法論」が用意されていたわけではないが、下敷きとなる経験があったおかげで、結果的に改革方法論に相当することを実践していたと考えられる。すなわち、経営統合では、全社での業務とシステムの切り替えをどのように進めるか、新商品「超保険」の発売では種目横断的な業務をどう実現するかを先行的に体験していた。

このため、抜本改革の推進途上で実施したことは、改革方法論の定石を踏んでいる。

- 効果を少しでも早く出そうとして実施された「先行実施案件」は、本格的な改革を実行する前の「パイロット（試行）プロジェクト」の位置づけでもある
- 代理店システムの要件を、端末の試作画面を用いて早期に確定していった手法は、「プロトタイピング」である
- 先行実施された「新しい風」という改革準備活動は、営業と代理店の「意識改革」である
- 抜本改革の事務局が行った改革進捗管理は、「チェンジマネジメント（改革実行管理）」の手法である
- 新システムの開発に当たっては、今後のシステム開発・維持管理の効率を高めるような開発手順や開発環境を導入した

6 改革のプラットフォーム

改革を成功させるには、プラットフォーム（実行環境）として、標準化された業務プロセス、業務システム、データ、IT基盤などを設計することが鍵となる。プラットフォームの品質と性能が、改革の実行をあとあとまで左右することになる。

同社においては、新商品そのものに立ち返

って、種目の共通部分と独自部分を明確化した構造に設計し直した。そのことにより、業務プロセスも標準化され、業務システム機能も共通部品化することができた。

また、IT基盤の設計においては、最新の技術を選択するよりも、自社にとって妥当な水準の技術を選択することを意識した。まだ不確実な新しい技術に傾斜することなく、性能が確実に品質が確保できるこなれた技術を使う部分と、あえて新しい技術を使う価値のある部分とに分けることで、自社の目的に最も合ったシステムを実現している。

7 改革を支える人材マネジメント

改革を実行する人材のマネジメントの良し悪しが成否を握っている。同社においては、改革のリーダーが抜本改革の目的と効用を、全社員に、また代理店に対して繰り返し訴え続けた。これによって、全員参加による改革のビジョンの共有ができた。

そしてそれを下地にして、全社員に対して研修を実施し、新たな商品、業務プロセス、システムを理解する機会を与えた。社員全員に対して研修を義務づけたところに、改革の浸透にかける経営者の想いが現れている。

さらに改革に向けての当事者の意識や相互理解を一つにするため、以下のコミュニケーションの向上に関する対策を施している。

- まず、物理的な面では活動場所の統合にこだわった。業務機能の詳細設計を、業務担当者とシステム担当者が「多摩センターごもり」をしてまで一体で行った
- 改革の主旨や内容を社内や代理店へアナウンスする際の進め方・方法については、入念に検討した。そして、抜本改革

のプロジェクトメンバーが現場まで出向いて説明を行う、直接的なコミュニケーションを重視した

- さらに、改革の内容を一冊で理解できる研修用テキストの質へのこだわり、代理店研修用DVDの制作など、コミュニケーションツールの整備にも注力した

改革の推進者に実行権限を与え、実行能力を高めることも重要だ。まず、抜本改革推進部、PT、IT企画部など改革を引っ張る横ぐし組織に改革実施権限を与え、しかも経営者が彼らを支持することによって、それまで根強かった縦割りの組織構造にメスを入れた。そして改革を通じて、従来、社内のパワーバランスの面で弱い立場にあった事務部門やシステム部門を、営業部門や商品部門と同等のパートナーとして位置づけし直した。

8 改革における外部活用

抜本改革を支える新システムの開発は、同社が経験したことのない大規模なものであった。このため、IT企画部と情報子会社だけではとてもこなせないで、40社ほどの外部のITベンダーを組織化して、担当するシステムをベンダーごとに決め、開発を一括して任せていく方法を取った。

従来のシステム開発では、自社や情報子会社の人材が工数の4割程度にまで入り込んで上流の設計やテストを実施して品質を確保してきたのだが、新システムでは、自社や情報子会社の人材の関与を2割程度に抑え、そのぶんを外部のITベンダーに任せることによって大規模な開発体制を編成した。

しかし、そうしたベンダーのなかには保険業務システムや大規模開発のマネジメントに

不慣れな企業もあり、一括して任せつつもりのシステムが思いどおりにでき上がってこないため、結局は自社の人材で引き取らざるをえないことも起こった。この反省に立ち、抜本改革の第二期のシステム開発では、委託する外部のITベンダーをさらに厳選している。

IV IT経営の4つの構成要素

ITを活用した全社改革の成功要因を前章の事例から抽出すると、経営者自身の卓越した構想力やリーダーシップが重要なのはもちろんだが、加えてIT経営に必要な構成要素として4つに整理できる（次ページの図2）。

- ①ガバナンス：改革実行を企業として確実なものにする価値創出とリスクの統制
- ②メソッド：改革の構想・計画策定と実行のための方法論
- ③プラットフォーム：改革を行ううえで必要な知的資産、システム、データ、IT基盤といった情報資産
- ④ケイパビリティ：改革を実行する人材や組織の活性化および最適なアウトソーシング（外部委託）活用

全社改革を成功に導くIT経営のこの4要素について、それぞれの拠りどころとなるような、世の中で広く知られている枠組みに当てはめて一般化する。

なお、以下の説明の括弧内の数字は、本調査によって明らかになった各施策を実施している企業の割合を示している。

1 ガバナンス

経営者の立案した戦略を実行に移し、成果を刈り取るまで改革とシステム活用をやり抜

くためには、戦略に沿った計画、構築、導入、改革実施について実行責任を明確化し、経営者とCIOがそれを一貫して統治（ガバナンス）する必要がある。

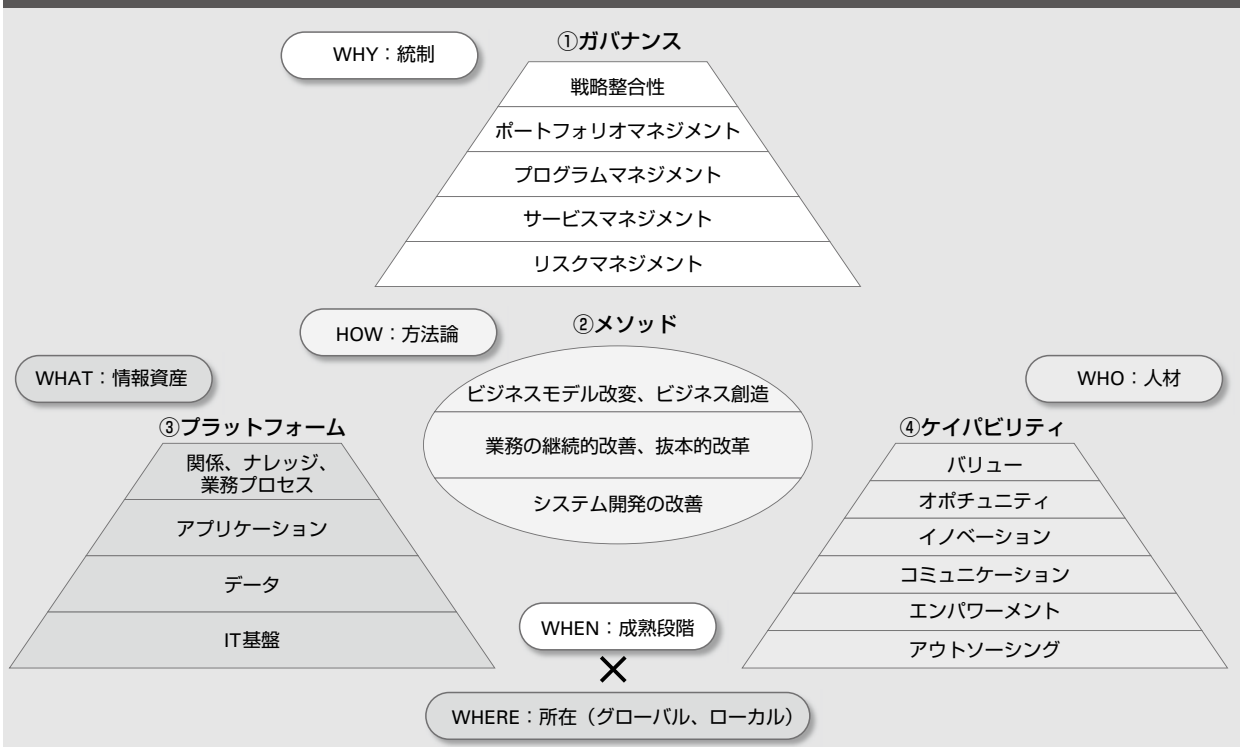
また、同一グループのなかに複数の事業部門を抱える企業では、個々の事業でITを有効活用するだけでなく、企業全体としてIT投資と効果創出を最適化することが重要である。そのためには、スポンサーであるCEO（最高経営責任者）などの経営者と、各IT投資案件のオーナー（起案者）である事業責任者、IT活用の全体統括者であるCIOの三者の間で、三位一体の意思決定構造を確立する必要がある。

米国のITガバナンスインスティテュート（ITGI）が、ITによる改革投資を統治する枠組みとして2006年に公開したのが、「企業価値：IT投資のガバナンス——The Val ITフレームワーク（以下、Val IT）」である。

Val ITは、以下の3段階の管理領域（ドメイン）から構成される。

- バリュースタガバナンス（戦略整合性確保）
価値統制の全体構造を定義することである。ガバナンスルールを整備し実施し、改善する。そして、経営戦略とIT活用の整合性を取る（19.8%）
- ポートフォリオマネジメント
改革案件全体をポートフォリオとして管理することである。投資配分方針を決め、金と人のリソース（資源）を確保し、投資対象となる改革案件を選択してポートフォリオとして最適運用する（14.4%）
- インベストメントマネジメント（プログラムマネジメント）
個別投資案件を改革プログラムとして、投資ライフサイクルにわたって管理をすることである。改革案件を発案し、承認を得たら計画し、計画の承認を得た

図2 IT経営の4つの構成要素



らプログラムを開始し、実行し、評価し、報告し、終了する（17.7%）

この3つの管理領域に加えて、システムが稼働した後、それを使って価値を生むITサービスを継続的に供給するサービスマネジメント（9.1%）と、価値創出を不確実にするリスクのマネジメントを含めたものを、ITによる改革のガバナンスと考える。

2 メソッド

改革に役立つ手法やツールを組織的に導入し、改革に向けた活動において全社で活用していくことも重要だ。

ITによる改革の効果を確実に刈り取るためには、システムを計画どおりに構築するものづくりとしてのプロジェクトマネジメントと、システムを使って改革を実行するチェンジマネジメントの両輪が必要である。このため、システム構築と改革実行を合わせて1つの改革プログラムと捉えるマネジメントが重要視されるようになった。

手法やツールのなかには、

- システム開発のプロセスを改善するもの（22.5%）
- 継続的な業務改善サイクルを回すもの（26.4%）
- BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）のような抜本的な業務改革を実行するもの（18.3%）
- 事業の統合などにおいてビジネスモデルの見直しを行うもの（6.8%）
- 新ビジネスを試行するプロトタイプ（4.7%）

——など、改革するプログラムの種類によっていろいろなレベルがある。

3 プラットフォーム

ITを使って価値を生み出すためには、自社の業務やシステムの構造がシンプルでわかりやすくなっていることが大前提となる。このため、業務とシステムの全体構造（エンタープライズアーキテクチャー）のあるべき姿を描いて、それに向けて現状のシステム構造を再整理する必要がある。この際に、エンタープライズアーキテクチャーは、システムの構造だけではなく、企業が持つ改革を生み出す知的資産全体の構造と捉えるべきである。

優れた商品・サービスは、顧客や取引先との良好な関係を活かした協働体制を組み、ナレッジ（知識・ノウハウ）を駆使することによって開発される。そして、独自のナレッジを埋め込んで価値を高めた業務プロセスを設計し、関係者の間で最適な役割分担をして実行することによって実現される。このように、改革の実現のためには、人的関係、ナレッジ、業務プロセスという源泉となる3つの知的資産が重要になってくる。

そして、知的資産は、システムに組み込んで実体化されることによって、さらに流通性、再利用性、相互接続性を高めることができる。改革の実現に当たっては、3つの知的資産を組み合わせる新たな商品・サービスを開発し、これと並行して、知的資産を組み込んだシステムを用いて、サービス提供のための業務システムを構築する。

マサチューセッツ工科大学のジニー・W・ロス教授は、企業のシステムのアーキテクチャーは、①個別最適型、②IT基盤標準型、③プロセス・データ統合型、④モジュール型——という4つの段階を経て成熟度を高めていくと提唱している。

- ①企業が、個別の業務を効率化するためにその都度システムをつくっていくと、業務システムの寄せ集めになってしまう。これが「個別最適型」の段階である（16.1%）
- ②個別最適型では、システムを維持管理・運用していくうえで非効率のため、各業務システムを乗せている土台に当たるハードウェアやネットワークなどのIT基盤だけでも、自社の定めた標準に沿った技術や製品で構成したほうがよい。これが「IT基盤標準型」の段階である（45.6%）
- ③IT基盤を標準化すると、企業全体で共通のハードウェア設備を使えるなど、部分的にはシステムの全体最適化に貢献できる。しかし、全社の業務やシステムの本래の全体最適化は、業務プロセスが標準化され、必要な情報が一元管理されてはじめて実現できる。これが「プロセス・データ統合型」の段階である（32.0%）
- ④さらに、事業の買収や起業が頻繁に行われる企業や、他社との業務連携が密接に行われる企業では、業務機能を共通部品化し、社内外の共通の業務機能を組み合わせることで個別事業向け業務システムを速やかにつくれるシステム構造にしておくことが望ましい。これが「モジュール型」の段階である（5.4%）

4 ケイパビリティ

ITを活用してビジネス価値を生み出すためには、人材と組織をいかに創り上げ、改革とIT活用を支えるかが問われてくる。IT人材の活性化が最重要な施策であることはいうまでもない。

IT経営を実践するためには、IT部門も部門ごとの個別の問題を解決するだけでなく、全社の、さらにはグループ全体でのITの最適な活用を支える存在にならなければならない。また、IT部門はシステムをつくって提供する役割から、業務改革を推進し、さらにはイノベーション（革新）を自ら駆動する役割に変わっていかなければならない。

NRIでは、企業におけるIT人材を、このようにビジネス価値創出に貢献する改革推進人材にするための活性化策を提案している。この活性化策は、「VOICE」と名づけた5つの頭文字からなる。

- V（バリュー）：IT人材の仕事がビジネス価値の創出にいかに関与しているかを共感できるようにし、IT人材が使命感を持って仕事ができるようにする（37.9%）
- O（オポチュニティ）：IT人材がITに関する幅広い知識を吸収し、自分の得意とする専門技術を磨いていくために、知識教育と実務経験の場を用意する（37.3%）
- I（イノベーション）：新技術の活用、独自の業務システムの構築、新ビジネスモデルの開発など、新たなものの創造にIT人材がかかわり、創造の喜びを実感する（20.6%）
- C（コミュニケーション）：タコつぼ型の組織を開かれた組織に変革するため、内外とのコミュニケーションを促す組織的な仕掛けを用意する（47.2%）
- E（エンパワーメント）：IT人材が「やらされ感」を持って仕事をするのではなく、自分の自発的な意志によって仕事の提案や業務の改善に取り組める雰囲気を作る（43.9%）

また、自社が確保できるリソースに制約があるなか、優れた商品・サービスを実現しようとするれば、自社内にこだわらずに外部の最良のパートナーと組み、投入リソースと成果を分かち合うことが有力な手段となる。自社のIT人材の確保だけでなく、アウトソーシングの活用もきわめて重要な選択肢となる。

アウトソーシングには、

- 個別業務委託 (70.5%)
 - 派遣要員活用 (38.8%)
 - プロジェクト一括委託 (21.4%)
 - 運用の包括委託 (20.4%)
 - ベンダーとの共同運営 (12.6%)
- などの形態がある。

V IT経営の4つの構成要素は改革実現に効果あり

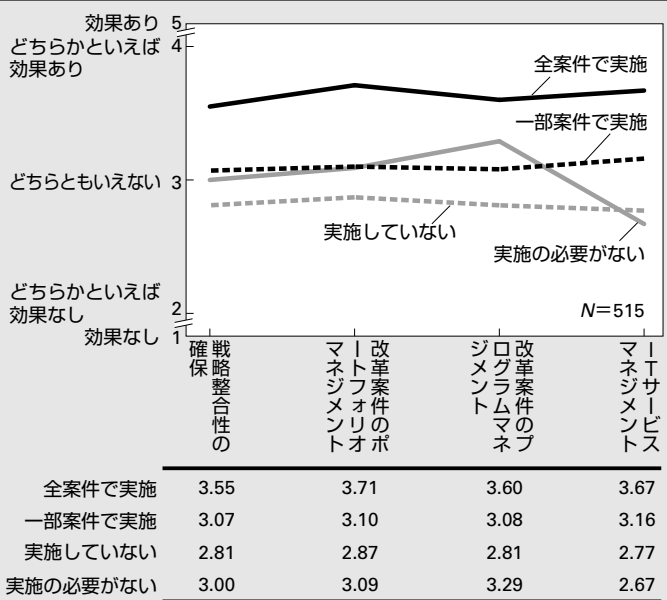
本調査結果を見ると、ガバナンス、メソッド、プラットフォーム、ケイパビリティ向上のための人材活性化の各施策を実施している企業は、改革によって効果を上げていることがわかる。

改革によって「顧客評価が高まったか」「財務的な効果が上がったか」について、「効果あり (5点)」「やや効果あり (4点)」「どちらでもない (3点)」「やや効果なし (2点)」「効果なし (1点)」として、それぞれの施策を実施している企業とそうでない企業に分けて平均点を取った。その結果、いずれの施策についても、実施している企業の平均点が、実施していない企業を全案件で上回っており、施策の有効性を確認することができた。

そのなかでも特に有効と考えられる施策は次のとおりである。

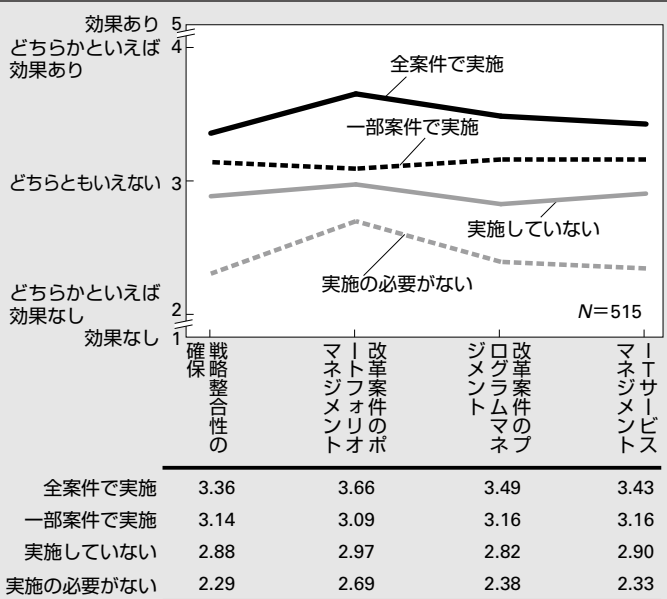
- ガバナンスでは、「ポートフォリオマネジメント」を実行している企業の平均点は、顧客評価向上が3.71、財務的効果は3.66で、他の施策よりスコアが高い。ガバナンスのなかでも改革案件をポートフォリオとして管理することは最も高度な

図3 ガバナンスによる改革の効果 (顧客評価)



出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

図4 ガバナンスによる改革の効果 (財務的効果)



出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

ものであり、ここまで実施できる企業は改革実現力も高いということであろう（前ページの図3、4）

- メソッドでは、「抜本的業務改革」を実施している企業の平均点が4点台と、「システム開発の改善」や「継続的な業

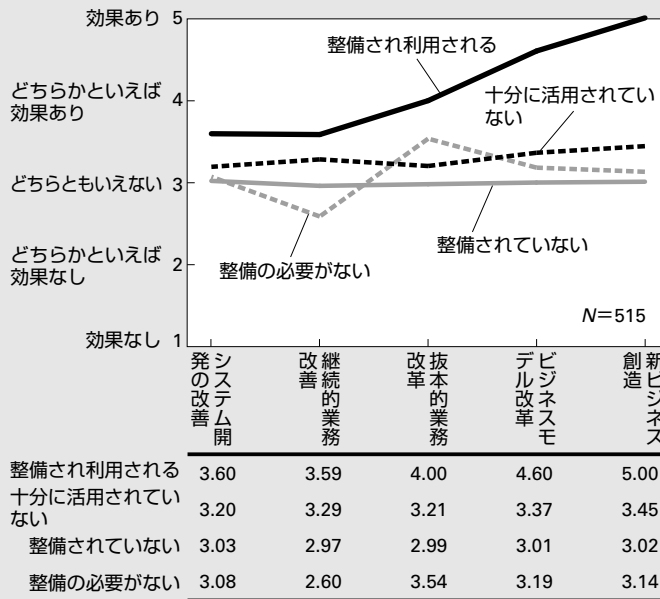
務改善」に比べて高くなっている。さらに「ビジネスモデル改革」や「新ビジネス創造」を実施している企業の平均点は、5点満点に近い。より大がかりな改革のための手法を導入できる企業は、改革実行力が高いということである。ただし、「ビジネスモデル改革」や「新ビジネス創造」は、まだ数パーセントの企業でしか活用されるに至っておらず、現時点では、ごく一部の先進的な企業だけの話といえよう（図5、6）

- プラットフォームでは、「個別最適型」や「IT基盤標準化型」に比べて、「プロセス・データ統合型」と「モジュール型」の企業が効果を上げている。システムのアーキテクチャーの成熟度が、改革実行力を左右することが明確になっている（図7）

- ケイパビリティ向上のためのIT人材活性化策では、VOICEの「V：価値観の共有」や「C：コミュニケーション」に比べて、「O：成長機会の設定」「E：能力発揮環境」「I：創造の実感」を実施している企業のほうが平均点が高い。人材一人ひとりの能力開発に直接働くような施策にまで踏み込んで実施している企業のほうが、改革実行力が高いということである（図8）

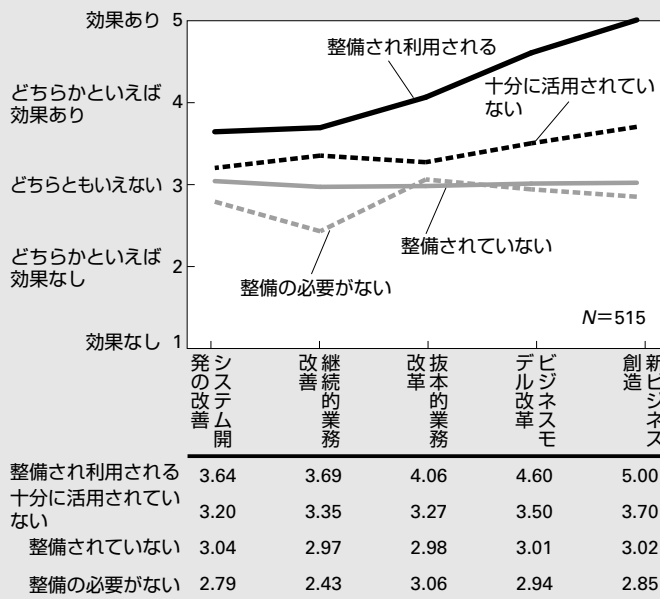
このように、取り入れた施策によって有効性の現れ方に若干の差はあるものの、東京海上日動火災保険の事例分析から抽出されたIT経営の4つの構成要素は、どの企業にとっても共通に有効なものであることが、本調査からも確認できた。

図5 メソッドによる改革の効果（顧客評価）



出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

図6 メソッドによる改革の効果（財務的效果）



出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

VI Agileの実現に向けた IT経営の成熟段階

IT経営に有効な4つの構成要素は確認できたが、企業はこれらのすべての施策を一気に実践できるわけではない。事業部門がばらばらに経営されている状態から、グループ全体でAgileを目指す経営に至るまでには、いくつかの段階を踏む必要がある。そして、企業のIT経営の成熟段階は、その企業が持っているシステムのアーキテクチャーの成熟度に、現物の形を取って反映されている。

1 実現目的によるIT経営の 「To-Be」の成熟段階

まず、ITによる改革で何を実現したいのかという実現目的の度合いによって、IT経営の「To-Be（あるべき姿）」の成熟段階（以下、To-Beの成熟段階）を、次の5段階で定義しよう。

①個別業務課題の解決（部門最適の段階）

自社内にある各部門の個別の業務課題を解決するため、ITを用いて個々の商品・サービス、業務プロセスを改善する

②システム効率性の向上（IT基盤全社最適の段階）

これまで個別につくってきた業務システムの使いにくさや維持・管理・運用の非効率さが問題になってきたので、IT基盤を刷新し、共通化された標準的なIT基盤の上で各業務システムを効率的に稼働させる

③共通業務プロセスの改革（プロセス全社最適の段階）

他社にまさる業務の品質、生産性、スピードを実現するため、ITを用いて部門をまた

図7 プラットフォームによる改革の効果

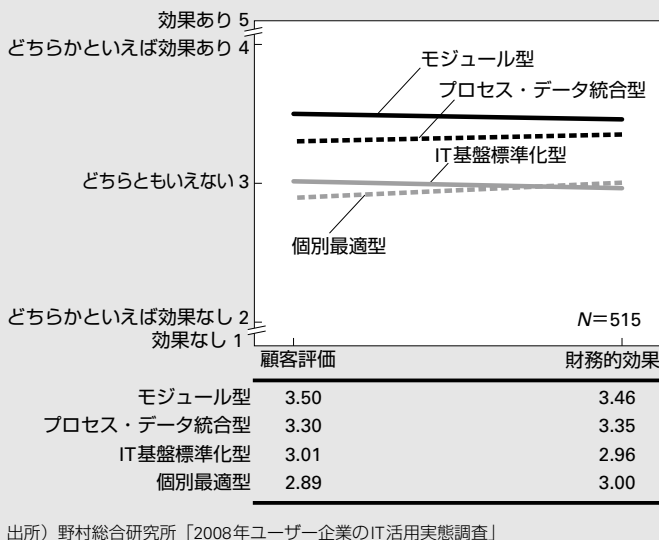
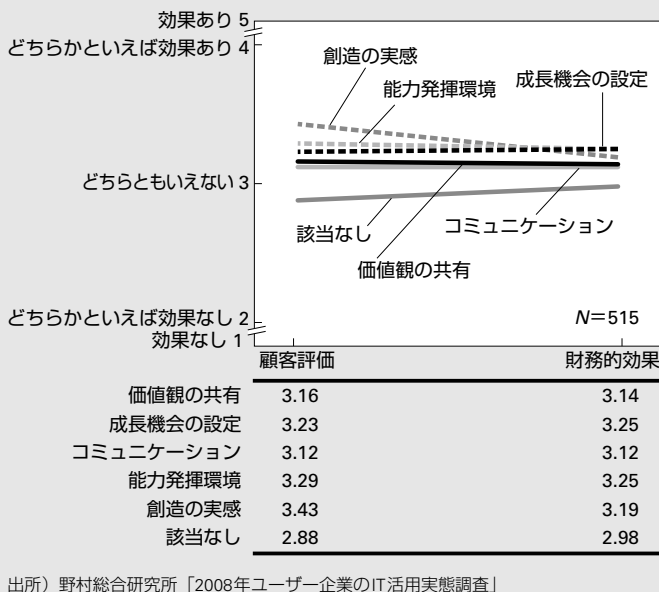


図8 ケイパビリティ向上のためのIT人材活性化策による改革の効果



いだ全社共通の業務プロセスを改革する

④ビジネスモデルの改変（グループ全体最適の段階）

事業環境の変化に即応できるように、再利用可能なIT部品を用いてビジネスモデル（事業構造や収益を生み出す仕組み）を俊敏に改変できるようにする

⑤新ビジネスの創造（ビジネス創造の段階）
グローバルに通用するような、自社独自の価値を生み出すため、ITを用いて新しいビジネスを創り出す

2 システムのアーキテクチャーの成熟度に対応したIT経営の成熟段階

To-Beの成熟段階は、CIOやIT運営に携わる関係者のITへの想いを示したものであるが、目線が高いからといって、高度なIT経営が実行できる実力がついていないとはかぎらない。そこで、IT経営の「As-Is（現実の姿）」の成熟段階を示すものとして、システムのアーキテクチャーの成熟段階（以下、As-Isの成熟段階）に着目しよう。

「部門最適」の段階の企業は、当然ながらシステムのアーキテクチャーは個別最適型になっている。一方で、環境変化に応じてビジネスモデルを俊敏に改変したい「グループ全体最適」の段階の企業は、それに適したモジュール型のシステムのアーキテクチャーを指向する。

そして、この間に移行過程として、システム効率性の向上を目指したIT基盤標準化型のシステムのアーキテクチャーの企業（「IT基盤全社最適」の段階）と、共通プロセスの改革を目指したプロセス・データ統合型のシステムのアーキテクチャーの企業（「プロセス全社最適」の段階）が位置づけられる。このように、IT経営のあるべき姿である「4つのTo-Beの成熟段階」と、IT経営の現実の姿である「4つのAs-Isの成熟段階」とを対応させて考えてみるのである。

では、本調査結果によって、システムのア

ーキテクチャーの成熟度の違いによって、ITによる改革の実現目的が実際にどう変わるかを確認する。

個別最適型のシステムのアーキテクチャーでは、システム効率性の実現を目的に挙げる企業が最も多い。これは、部門ごとにはばらばらのシステムでは個別の問題解決はできるものの、システムの維持管理や運用などの効率が悪いため、IT基盤標準化型のシステムのアーキテクチャーを目指したいということだ。

プロセス・データ統合型システムのアーキテクチャーでは、全社共通業務プロセス改革を挙げる企業も多くなる（61.8%）。モジュール型システムのアーキテクチャーではビジネスモデル改変を挙げる企業も多くなる（35.7%）。このように、To-Beの成熟段階とAs-Isの成熟段階は対応しているのである（表1の上）。

本調査結果では、ITによる改革の実現目的として「新ビジネス創造」を挙げた企業が10.5%ある。これは特定のAs-Isの成熟段階とは対応しないが、「ビジネス創造経営」とひとくくりにしてTo-Beの成熟段階に追加しておきたい。ビジネス創造経営は、現在想定される範囲の環境変化に適應できるだけではなく、それを超えたイノベーションを目指すIT経営である。この企業群は、システム効率性、全社共通プロセスの改革、ビジネスモデル改変も改革の実現目的に挙げている企業が多く、ITによる改革に対する意識が全般的に高い企業であるといえよう。

このように、システムのアーキテクチャーに対応した4つのAs-Isの成熟段階を定義し、これに「ビジネス創造経営」を加えて、5つのTo-Beの成熟段階を定義する。

3 IT経営の成熟段階に応じて IT活用能力が高まる

ここからの分析では、「部門最適」「IT基盤全社最適」「プロセス全社最適」「グループ全体最適」までは、As-Isの成熟段階を用い、「ビジネス創造」段階については、To-Beの成熟段階を用いることにする。

このIT経営の成熟段階が上がるにつれて、ITによる改革の範囲が拡大していくことが本調査結果にも現れている（表1の下）。

部門最適経営が「改革前夜」であるとすれば、IT基盤全社最適経営では、商品やプロセスの改革が部分的に始まり、プロセス全社最適経営になると、プロセス改革が本格化し、グループ全体最適経営では、あらゆる種

類の改革が実施され、ビジネス創造経営ではビジネスモデル改革が本格化する。

IT経営の成熟段階が上がると、IT活用によって期待された成果を獲得する企業も多くなる（表1）。

業務標準化、業務効率化、業務統合化、情報活用支援、経営管理支援、サービス・事業創造といったIT活用の成果について、部門最適経営では、そのすべてが達成されない企業のほうが多い。一方、IT基盤全社最適経営では、目的を達成した企業のほうが多くなり、プロセス全社最適経営とビジネス創造経営では、すべての成果について達成した企業のほうが多くなる。そして、グループ全体最適経営では、成果が達成されない企業はほと

表1 IT経営の成熟段階の定義

(単位：%)					
IT経営の成熟段階 (To-Beの成熟段階)	部門最適	IT基盤全社最適	プロセス全社最適	グループ全体最適	ビジネス創造
システムのアーキテクチャーの成熟段階 (As-Isの成熟段階)	個別最適型	IT基盤標準化型	プロセス・データ統合型	モジュール型	—
マネジメント実現目的	個別問題解決	システム効率性	業務優位性	変化即応性	独自価値創造
改革対象	個別商品・サービス、業務プロセス	標準IT基盤	全社共通プロセス	ビジネスモデル	新ビジネス
該当する企業の割合	16.1	45.6	32.0	5.4	10.5
【実現目的】					
【ITによる改革の実現目的】					
システム効率性	79.5	65.5	71.5	60.7	75.9
全社共通業務プロセス改革	57.8	55.7	61.8	60.7	64.8
ビジネスモデル改変	20.5	30.2	30.3	35.7	55.6
新ビジネス創造	9.6	9.8	12.7	7.1	100.0
【ITを活用した改革実行】					
	改革前夜	商品やプロセス改革部分的	プロセス改革本格化へ	あらゆる抜本改革へ	ビジネスモデル改革本格化
商品・サービス	4.8	10.6	13.9	25.0	25.9
開発プロセス	3.6	6.4	9.7	21.4	18.5
生産供給プロセス	6.0	15.7	25.5	28.6	20.4
サービスプロセス	4.8	7.7	12.1	28.6	14.8
ビジネスモデル	1.2	8.9	13.9	10.7	20.4
【IT活用の成果】					
	良6.0 < 悪37.3	良9.8 < 悪14.0	良29.7 > 悪4.8	良46.4 > 悪0.0	良31.5 > 悪9.3
業務標準化	12.0 < 25.3	20.0 > 10.3	38.1 > 4.2	35.8 > 3.6	29.7 > 7.5
業務効率化	16.9 < 27.7	22.2 > 12.8	35.7 > 6.7	53.6 > 0.0	31.5 > 7.4
業務統合化	10.8 < 28.9	18.3 > 10.6	28.5 > 4.8	28.6 > 3.6	18.6 > 9.3
情報活用支援	14.5 < 26.5	13.6 < 18.8	25.4 > 10.9	32.2 > 3.6	25.9 > 11.1
経営管理支援	8.4 < 33.7	18.8 > 14.1	18.2 > 11.5	25.0 > 10.7	24.1 > 11.1
サービス・事業創造	8.4 < 19.3 (実施せず51.8)	6.8 = 7.7 (実施せず46.8)	12.7 > 7.3 (実施せず42.5)	28.5 > 7.1 (実施せず32.1)	24.1 > 16.7 (実施せず18.5)
出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」					

んどない。このように、IT経営の成熟段階は、その企業のIT活用能力を示している。

VII IT経営の成熟段階に応じた 4つの構成要素の実施

IT経営の各成熟段階にある企業では、IT経営のガバナンス、メソッド、プラットフォーム、ケイパビリティの4要素をどこまで実施しているのだろうか。本調査の結果を用いて、要素ごとに確認していこう。

1 ガバナンスの実施状況

ガバナンスのなかのITによる改革の統制については（表2の上）、

- 部門最適経営では未整備の企業が多い
- IT基盤全社最適経営で、何らかのIT投資の管理に着手する企業が出てくる
- プロセス全社最適経営において、戦略整合性とプログラムマネジメントを実施する企業が増える
- グループ全体最適経営では、これに加え

て、ポートフォリオマネジメントやサービスマネジメントも実施する企業が多い

- ビジネス創造経営でも改革の統制全般の実施度合いは高いが、サービスマネジメントがやや低い。これは、新規投資案件の管理に重点が置かれていることを表しているであろう

ガバナンスのなかのITリスクの管理については（表2の下）、

- 部門最適経営では顧客情報漏えいに関する管理だけである
- IT基盤全社最適経営でも、アクセス管理中心の管理にとどまる
- プロセス全社最適経営においては、可用性（災害復旧、事業継続）と正確性（データ、内部統制）の確保も含めたリスク管理を実施する企業が増える
- グループ全体最適経営では、これに加えて、事業の不確実性への対処も含めて実施する企業が多い
- 新ビジネス創造経営では、リスク管理全般にわたり、実施度合いがきわめて高い

表2 IT経営の成熟段階に応じたガバナンスの実施状況

IT経営の成熟段階	(単位：%)				
	部門最適	IT基盤全社最適	プロセス全社最適	グループ全体最適	ビジネス創造
【ガバナンス】					
【改革の統制（全案件対象）】	未整備	IT投資の管理に着手	戦略整合性重視	サービスマネジメントも	新規案件の管理が中心
戦略整合性	8.4	17.4	27.3	28.6	27.8
プログラムマネジメント	4.8	18.7	20.6	32.1	22.2
ポートフォリオマネジメント	4.8	15.4	16.4	25.0	22.2
サービスマネジメント	2.4	8.9	9.7	28.6	9.3
【ITリスクの管理】	情報漏えい管理のみ	アクセス管理中心	可用性・正確性の確保も	不確実性への対処も	ITリスクへの万全の対処
アクセス（セキュリティ）	22.9	26.4	29.7	35.7	46.3
アクセス（顧客情報）	31.3	37.0	38.2	39.3	53.7
可用性（災害復旧）	22.9	24.7	28.5	32.1	40.7
可用性（事業継続）	16.9	17.9	17.0	28.6	33.3
正確性（データ）	12.0	14.5	18.2	32.1	20.4
正確性（内部統制）	22.9	23.8	29.7	39.3	37.0
事業不確実性への対処	19.3	20.9	22.4	32.1	35.2

出所）野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

2 メソッドの活用状況

メソッドについては（表3の上）、

- 部門最適経営ではシステム開発改善手法のみの企業が多い
- IT基盤全社最適経営では、システム開発改善手法と継続的業務改善手法に着手する企業が増えてくる
- プロセス全社最適経営において、抜本的業務改革手法を実施する企業が増える
- グループ全体最適経営では、これに加えて、ビジネスモデル変更手法や新ビジネス創造手法も含めて実施する方法論全体が充実した企業が出てくる
- ビジネス創造経営では、ビジネスモデル変更手法や新ビジネス創造手法がさらに多くなる。一方、継続的業務改善手法を挙げる企業はやや少なくなる。これは、現状の延長線上にはない大きな変化に重点が置かれていることを表している

3 プラットフォームの整備状況

IT経営の成熟段階の4つは、システムのアーキテクチャーの成熟度と対応させて定義

しているため、IT経営の成熟段階によって改革のプラットフォームとなる情報システムの構造が異なるのは、すでに説明したとおりである。

では、システムのアーキテクチャーとは別の軸で定義したビジネス創造経営の企業のシステムのアーキテクチャーはどうなっているのか、図には示していないが、その内訳を見ておこう。個別最適型が14.8%、IT基盤標準化型が42.6%、プロセス・データ統合型が38.9%、モジュール型が3.7%である。先進的なモジュール型が特に多いというわけではなく、回答企業全体のシステムのアーキテクチャー別構成割合にはほぼ近い。

これは、ビジネス創造経営を指向する企業は、実はシステムのアーキテクチャーの成熟度とは無関係であることを示している。しかもその企業は、ガバナンスもメソッドも、通常の企業より高いレベルで整備されており、これは注目すべき点である。

改革のプラットフォームとなるシステムを、共通業務機能部品（サービス）の集合で構成するSOA（サービス・オリエンテッド・

表3 IT経営の成熟段階に応じたメソッドの活用とプラットフォームの整備状況

IT経営の成熟段階	部門最適	IT基盤全社最適	プロセス全社最適	グループ全体最適	(単位：%)
					ビジネス創造
【メソッド】					
【改革の方法論の整備】	システム改善方法論のみ	プロセスとシステムの改善方法論	抜本的改革方法論の整備へ	方法論全体が充実	ビジネス開発の方法論も
システム開発改善	20.5	19.6	24.9	42.9	33.4
継続的業務改善	16.9	22.9	33.3	46.5	29.6
抜本的業務改革	10.8	17.9	21.8	25.0	27.8
ビジネスモデル変更	2.4	6.0	9.7	10.7	13.0
新ビジネス創造	1.2	2.6	8.5	10.7	16.7
【プラットフォーム】					
【システムのアーキテクチャーの成熟段階】	業務システム個別最適型	IT基盤標準化型	プロセス・データ統合型	モジュール型	—
【SOAの導入（全部・一部）】	0.0	1.7	7.8	14.3	11.2

注) SOA：サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー、アプリケーションなどを部品化し、それらを組み合わせてシステムを設計する手法
出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

アーキテクチャー) という方法が注目されている。SOAは、システム資産の再利用性を高め、変化対応のスピードを確保するために有効な方法である。本調査では、全部あるいは一部のシステムをSOAを採用してつくっている企業がどれくらいあるかを質問している(前ページの表3の下)。

結果は部門最適経営やIT基盤全社最適経営ではほとんどなく、プロセス全社最適経営で8%弱である。グループ全体最適経営、すなわちモジュール型の企業でも、約14%にとどまっている。

システムを部品化するには、サービスによる方法以外にも、従来からいくつかのやり方があったが、特定の技術やIT製品に依存せずに再利用可能なシステム部品を実現できるSOAはその最前線にある。SOAを実際に適用するには技術的な習熟や運営体制の整備が必要であり、モジュール型の企業といっても、SOAの本格的な導入はこれからということのようだ。

4 ケイパビリティの向上

ケイパビリティについて、まず、社内でIT部門がどのような役割として位置づけられているかを見てみよう(表4の上)。

- 部門最適経営では部門別の分散IT部門の企業が多い
- IT基盤全社最適経営では、IT基盤のみ共通化した分散IT部門が多くなる
- プロセス全社最適経営においては、共通基幹業務システムを管理する集中IT部門の企業が増え、また、IT部門が業務改革の本部機能を持つ企業が現れてくる
- グループ全体最適経営やビジネス創造経

営では、IT部門は各部門への部品供給センターや業務改革支援センターの機能を持つ企業が増える。新たなサービスやビジネスを開発するイノベーションセンターの機能を持つ企業も出てくる

次に、IT人材活性化策としてどんな施策がなされているのかを見てみよう(表4の中央)。

- 部門最適経営ではコミュニケーション改善施策のみ実施する企業が多い
- IT基盤全社最適経営でも、コミュニケーションと能力発揮環境という、現場主導で実施できる施策が中心の企業が多い
- プロセス全社最適経営では、価値観の共有や成長機会の設定といった、組織全体として取り組む施策も含めて、あらゆる施策を実施する企業が増える
- これと比べて、グループ全体最適経営では、成長機会の設定を挙げる企業がやや減少する。これは、各社員の自律性を尊重するということであろうか
- ビジネス創造経営では、「創造の実感」を挙げる企業が多くなる。これは、イノベーションを追求する企業の姿勢を反映したものだ

さらに、どのように外部人材を活用しているかを見てみよう(表4の中央下)。

- 部門最適経営では、社員の手が足りなくなる都度、外部の要員を個別業務委託で活用する企業が多い
- IT基盤全社最適経営では、個別業務委託も、派遣要員活用も、プロジェクト一括委託も含めて、あらゆる形態の外部活用が増え、それが常態化してくる
- プロセス全社最適経営では、共通基幹業務システムを維持・運営するために、派

遣要員の活用が増える一方、個別業務委託は減少する。これは、社員が派遣要員と一体となって、システムを内製的に運営するからであろう

- グループ全体最適経営では、個別業務委託や派遣要員活用が多く、プロジェクト一括委託が減少する。これは、共通のシステムのアーキテクチャーを社員がしっ

かり押さえたうえで、部分部分のシステム構築や維持を外部要員に任せるからであろう

- 新ビジネス創造経営では、個別業務委託も派遣要員活用もプロジェクト一括委託も運用包括委託もあらゆる形態の外部活用が多い。これは、自社のIT部門は改革の推進に注力し、システムの構築や運

表4 IT経営の成熟段階に応じたケイパビリティの向上

IT経営成熟段階	部門最適	IT基盤全社最適	プロセス全社最適	グループ全体最適	(単位：%) ビジネス創造
【ケイパビリティ】					
【IT組織の役割】	分散（一部集中） IT部門	分散（基盤共通） IT部門	集中IT部門・ 業務改革本部	連邦IT部門・ 業務改革支援	部門改革支援 センター
ローカル部門IT	32.5	23.4	10.9	10.7	13.0
シェアド基盤サービス	31.3	47.2	44.8	53.6	61.6
シェアドシステムサービス	59.0	74.5	80.6	71.4	79.6
部品供給センター	26.5	32.3	28.5	32.1	35.2
イノベーションセンター	3.6	7.7	12.1	17.9	14.8
集中業革本部	10.8	9.8	18.8	14.3	11.1
部門業革支援	16.9	14.5	16.4	21.4	20.4
【IT人材活性化の実施】	コミュニケーション 改善のみ	能力発揮環境も	組織として成長機会 設定も	自律的成長を尊重	創造性を重視
価値観の共有	30.1	37.9	41.2	42.9	40.7
成長機会の設定	24.1	39.1	42.4	32.1	50.0
コミュニケーション	47.0	47.2	46.7	50.0	44.4
能力発揮環境	24.1	48.5	47.9	42.9	46.3
創造の実感	13.3	19.1	25.5	25.0	38.9
該当なし	30.1	12.8	11.5	14.3	11.1
【外部活用形態】	必要の都度、 外部を活用	外部活用常態化	内製化指向強まる	自社管理のもとで 外部活用	外部活用で システム化加速
個別業務委託	68.7	75.7	62.4	78.6	79.6
派遣要員活用	28.9	41.3	40.0	42.9	51.9
プロジェクト一括委託	20.5	23.4	20.6	10.7	22.2
運用包括委託	15.7	19.6	22.4	28.6	24.1
ベンダー共同運営	9.6	14.9	11.5	10.7	11.1
【グローバルIT人材活用】	現地IT人材活用のみ	現地IT人材活用 本格化	多国籍IT人材活用へ	グローバルIT サービス活用へ	グローバルナレッジ 連携萌芽
■人材の多国籍化					
現地IT人材採用	10.8	19.6	17.0	21.4	22.2
邦人海外IT人材採用	1.2	7.7	10.3	17.9	14.8
日本での外国人採用	1.2	1.3	4.2	7.1	9.3
■ベンダーの多国籍化					
日本での海外ベンダー活用	9.60	10.2	7.9	17.9	27.8
海外での海外ベンダー活用	0.0	5.1	4.8	10.7	5.6
■オフショアリソース活用					
海外システム開発センター	0.0	1.7	0.0	3.6	1.9
海外ITサービスセンター	1.2	2.1	1.8	3.6	5.6
■グローバルナレッジ活用					
海外との共同研究	0.0	1.3	1.2	0.0	3.7
海外研究センター	1.2	0.4	0.0	0.0	1.9

出所) 野村総合研究所「2008年ユーザー企業のIT活用実態調査」

用は外部を動員して改革を加速しようということであろう

なお、一時期活発化しかけたベンダーとの共同運営は、どのIT経営の成熟段階の企業でも10%程度でしか実施していない。

最後に、IT人材のグローバル化への対応がどの程度進んでいるのかを見てみよう。本調査結果では、グローバル化は、他の改革に比べていまだ一部の企業にとどまる関心事であることがわかった。このため、グローバル化を支えるIT人材の確保という取り組みも、回答全体のなかでは少ない割合でしか実施されていない（前ページ表4の下）。

しかし、少ないながらも、萌芽となる動きを読み取ってみたい。

- 個別最適経営では、海外の現地IT人材の採用と、日本での海外ベンダーの活用を行っている企業が10%程度あるだけだ
- IT基盤全社最適経営やプロセス全社最適経営では、上述に加え、邦人の海外IT対応人材の採用も増えてくる
- グループ全体最適経営やビジネス創造経営では、海外での現地IT人材採用も邦人の海外IT対応人材の採用もさらに多くなり、日本や海外での海外ベンダーの活用も増えてくる
- 海外にシステム開発センターやITサービスのオフショア（委託）センターを設けることは、全体としてまだ少なく、グループ全体最適経営や新ビジネス創造経営で、数パーセント見られるだけだ
- 海外のナレッジを活用するための海外との共同研究や海外研究センターの設置は、ビジネス創造経営で数パーセントの企業が行っているだけだ

VIII Agile実現への経営者の強い意思が大切

ネスレや東京海上日動火災保険の事例分析と本調査結果の分析を通じてわかったのは、Agileの実現に向けた改革を成功に導くためには、ガバナンス、メソッド、プラットフォーム、ケイパビリティというIT経営の4つの構成要素を整備することが有効であることだ。そして、環境変化に合わせて事業の改変が俊敏にできるモジュール型のプラットフォームを持っている企業は、IT経営の他の3つの要素についてもしっかり整備ができていて、グループ全体最適経営というIT経営の高い成熟段階に達していることだ。

しかし、「一般の企業にとっては、それが簡単にはできないからどうすればよいかが問題なのだ」と思われる読者も多いだろう。確かに、グループ全体最適経営を支えられるようにシステムの全体構造を再構成し、新たなプラットフォームを築くのに、ネスレは4年以上かかり、東京海上日動火災保険でも、構想・計画で2年、第一期の開発に2年を費やし、しかもシステムはまだ構築途上にある。プラットフォーム全体を変えるのにはそれくらい時間がかかり、簡単に実現できるものではない。

だからこそ、現時点で低いIT経営の成熟段階にとどまっている企業は、段階を踏んで徐々に自社のIT経営の成熟度を高めていくべきだというのが一つの結論である。

しかし、「そんな悠長なことはしてられない。Agileな企業への体質転換を緊急に進めなければいけない」という場合はどうすればよいだろうか。

一つの活路は、新ビジネス創造経営企業の存在に見出すことができる。これらは、ITによる改革の実現目的としてビジネス創造を掲げる企業群だ。この企業群は、現時点では必ずしもシステムのアーキテクチャーは高い成熟度にあるわけではない。しかし、志としてITによるビジネス創造を最重視する。

この企業群は、グループ全体最適経営の企業に比べると、システムのアーキテクチャーの成熟度が低いだけでなく、他にもいくつか欠けている要素がある。たとえばガバナンスではITサービス管理が不十分だったり、メソッドでは、継続的業務改善手法がおろそかだったりする。どちらかといえば、地道な継続的努力に欠けている点がありそうだ。しかし、新たなものを生み出す改革のための施策にはきわめて熱心であり、改革の成果も上がっている。

このことは、「Agileに向けたIT経営の充実は、経営者がそれを志として強く意識し行動したときから半ば実現する」と解釈できよう。経営者は、Agileなグループ全体最適経営をなんとしても実現したいと強く想い、まずは行動を起こすことだ。IT経営の4つの要素を将来に向けてどう整備するかというビジョンを持ちつつ、自社でできることからメリハリをつけてすぐ始める「着眼大局、着手小局」こそが大切である。

IT経営の4つの構成要素のうちで、システムのアーキテクチャーを変え（プラットフォーム）、人材や組織の文化・能力を変える（ケイパビリティ）ことは、企業としての基礎体力の強化であり時間がかかる。このため

には、ビジョンに沿って小さなパイロットプロジェクトから始めて大きくしていく着実な努力が必要だ。

そこでまず、ガバナンスの確立とメソッドの導入を、経営者が自ら舵を取って実行する。なぜならこの2つは、少数精鋭の特命チームによって比較的短期間で実施が可能だからである。これによって経営者の改革に向けた強い意思を、社員全員に目に見えるような形で示す。

たとえば、改革立ち上げの宣言、改革事務局の設置、経営者による運営委員会の設置、改革に向けて投資や資源を選択的に集中させる経営レベルの意思決定、事務局による改革方法論の試行と社内へのアナウンス、IT投資とIT資産の集中的な把握——などを経営者が率先して行う。

そして、これらを適用して新たな改革プロジェクトに取り組み始めれば、社員の意識は変わってくるはずだ。

ネスレでも東京海上日動火災保険でも、改革は長期にわたり、途中で予期せぬ難局を何度も迎えたが、おれることなく、経営者は一貫して改革の先頭に立ち続けた。こうした経営者個人の決意と資質は、実は改革の最も重要な成功要因なのである。経営者は、Agileの実現に向けて、まず一步踏み出す覚悟が必要である。

著者

淀川高喜（よどかわこうき）
研究理事
専門はITによる企業革新