

DX時代における 基幹系システムへの組織的取り組み



植田一成

CONTENTS

- I 日本企業における基幹系システムを取り巻く課題
- II 基幹系システムの位置付けとその変化
- III 欧米企業におけるシステム刷新・IT組織変革事例
- IV 将来を見据えた企業変革の継続的推進ポイント

要約

- 1 国内外でデジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組みが進んできているものの、日本企業はこれまで整備してきた基幹系システムへの対応に予算と人を割かれ、現状のままではビジネス競争で遅れを取ることに繋がってしまう。状況次第では、企業の存続すら危ぶまれる。
- 2 欧米には、5年以上前から全社レベルで同様な状況への対策を実施している企業が存在し、既に多岐にわたる成果が出始めている。
- 3 米國小売業（ターゲット社）では、ビジネス・システム、組織、人材の3つの領域の改革の同時並行的実施と、そのための積極的な投資を行い、サービスの迅速な提供や現場の継続的改善が可能な状態に変革している。ポイントは、経営層（CEO、CIO）自らが改革の必要性を理解し、推進役として機能した点である。
- 4 グローバル金融業（HSBCホールディングス）では、国別に整備していた各種システムについてグローバルな観点で実態を可視化し、システム群やそれを支えるシステム部門体制を大幅に刷新している。ポイントは、経営層がグローバルレベルでビジネスやシステムを捉え直し、変化を受け入れられる組織への変革を推し進めていった点である。
- 5 企業は、DXへの対応をIT部門の施策として捉えるのではなく、企業全体での変革が必要な潮流として捉えるべきである。かつてのBPRと同様、企業内の多数の部門を巻き込み、ビジネス単位や業務プロセス、それを支えるITや組織運営まで含めた改革として取り組み、将来の変化に対応可能な状態に変えていく必要がある。

I 日本企業における 基幹系システムを取り巻く課題

1 日本企業の 既存システムに対する意識

ここ数年、日本企業のIT部門の方々から「基幹系システムの対応に人と予算を取られて、デジタル化への対応ができない」という声を頻繁に耳にする。また、「自社やIT子会社の技術力が落ちていて、どうデジタル化対応をしていけばよいのか」といった相談を受けることも非常に増加している。

JUAS（日本情報システム・ユーザー協会）による調査（「デジタル化の取り組みに関する調査」2019年4月）では、デジタル化の取り組みが不十分で、欧米企業に後れを取っていると認識している企業が大半となっている。また、既存のレガシーシステムの撤廃もここ数年大きな進展は見られていない状態である（図1）。

2018年9月に経済産業省から「DXレポート」が発表された。そのレポートには、日本企業はこのままの状態では「国際社会でのデジタル競争に敗れ、IT人材も不足状態のま

ま、システムリスクがより高まる」「2025年までにシステム刷新を集中的に推進しないと、企業の存続および日本全体でも大きな損失が発生する」と指摘している。いわゆる「2025年の崖」問題である。

一方、野村総合研究所（NRI）で毎年実施している調査（「ユーザー企業のIT活用実態調査」2019年11月）では、「デジタル化推進にあたって、基幹系を中心としたレガシーシステムが足かせとなっている」と感じている日本企業は全体の約半数となっている（図2）。前年の調査からは減少しているものの、まだ多くの企業がそう感じているということである。

そもそも、なぜ足かせと位置付けられるのか。どうすれば崖は解消するのであろうか。

2 「システムの崖状態」の 捉え方と対策

筆者は、DXレポートで語られている「システムの崖」を、さまざまな理由からあるタイミングでシステムが継続利用できなくなる状態であると解釈している。それは突然発生するのではなく、システム整備を計画・導入

図1 既存のレガシーシステムの状態（N=165）

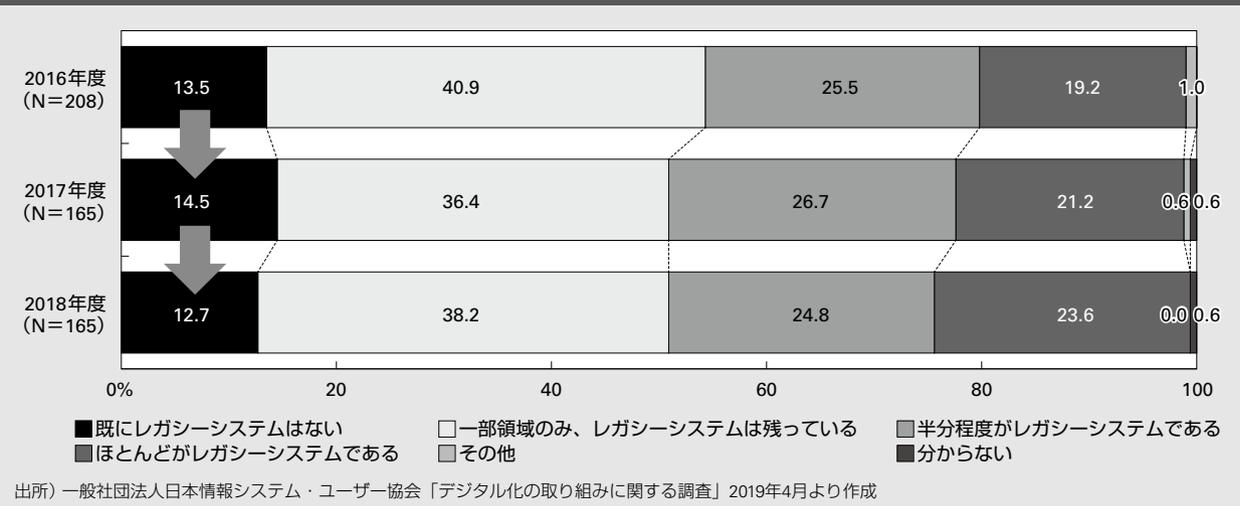
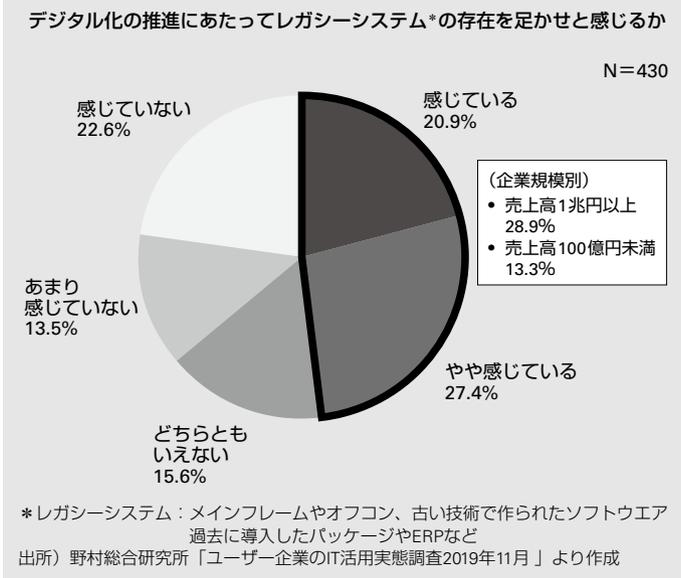


図2 半数近くの企業が、レガシーシステムを足かせと感じている



した時点から、発生する時期や状況がおおよそ想定されるにもかかわらず、その事実から目をそらしていることで生まれる事態ではないかと考える。当然、崖の解釈はさまざまだが、日本で騒がれているような崖問題について海外からはあまり聞こえてこない。

欧米では、経営体制の変化と併せて業務プロセスやシステムの刷新を行うケースが多いという。企業文化の違いも起因していると考えられるが、本当にそれだけであろうか。日本ではシステムの崖状態を、単にIT部門だけの問題として取り扱っているからではないだろうか。

このような問題意識から、基幹系システムの刷新を進めた欧米企業の調査を実施した。結論として、崖問題を解決するためには将来を見据え、経営やビジネス部門を巻き込んで継続的な活動につなげるなど、企業全体での取り組みが必要ではないかと考えている。

II 基幹系システムの位置付けとその変化

1960年代よりコンピュータシステムの導入・利用が進んできているが、当初は個別業務の効率化を目的とするものが中心であった。その後、企業全体での業務プロセスの統合を促進し、経営管理の高度化を目指すERPの導入が進んだ結果、現在ではさまざまなセンサーやシステムなどから得られるデータを活用し新たなビジネス価値を創造する手段として不可欠のものとなり、マーケットや経営のニーズに、より迅速かつ柔軟に対応できるシステムが求められている。

しかし、経営者がいまだに従来型の業務効率化の手段として位置付けていると、IT部門が既存システムの改修や刷新のための投資計画を経営に提示しても「コスト削減効果」ベースでの評価をされてしまう。そうして必要な対応がされないまま年月が経過し、結果として前述のような「崖」が発生している。

また、IT部門も経営に対して、自社のビジネス・業務における各種システムの位置付けや重要度、不測の事態からシステムが利用不可能となった場合の影響度などを、理解しやすい形態で整理・提示できていない。その結果、現状のビジネスや業務に対応するためのIT投資について経営が適切に判断できず、「崖」が発生していることも多い。より危機的なケースとして、IT部門自身が自社のビジネスやシステム自体を把握できていないために「崖」を生み出している場合もある。

経営およびIT部門は、日々進歩する技術を理解し、将来のビジネス変化を見据えた上で、ビジネス部門を巻き込んで既存の各種シ

システムをどう自社のビジネスに活かせるものに進化させ続けていくかを検討し、必要な対策を継続的に実施していくことが重要である。

Ⅲ 欧米企業におけるシステム刷新・IT組織変革事例

本章では、前述のような「崖」を解決し、さらなる先を目指して変革を進めている企業の事例を紹介する。

1 米国ターゲット社における変革事例

ターゲット社は1902年に米国ミネソタ州ミネアポリスで創業し、全米に約1800店以上のディスカウントストアを展開する、従業員約35万人、2018年の売上総額約750億ドルの大手小売企業である。米国最大手のウォルマート社と比較すると、売上高では約7分の1にとどまるものの、利益率では1%以上上回り、競争の激しい小売業界において非常に優れた企業である。

しかし、そのターゲット社も、現在のような高業績に至るまでには困難な経営状態を経験している。2000年代に入った頃はウォルマート社の攻勢に遭い、売上・利益とも低迷していた。また、13年にはカナダに進出したものの、業績が伸びずわずか2年で撤退している。同年は、自社の発行するクレジットカードの顧客個人情報的大量に流出する問題まで発生し、経営として危機的な状況であった。

経営の立て直しをミッションとして、14年にCEOとしてブライアン・コーネルが着任した。彼が着任してすぐの頃、自社の店舗を視

察していた際に、ある顧客が店舗内の商品を見ながらスマートフォンを使ってAmazonサイトからその商品を注文しているという象徴的な行動を目撃し、危機感を抱いたという。

「自社の店舗が他社のショールームとして利用されている。このままでは、店舗向け投資を一切せず低価格で販売するネット企業にビジネスで負けてしまう」

顧客の立場からすれば、少しでも低価格で購入したいという思いからの行動ではあるが、ターゲット社からするとそれだけでは済ませられなかった。それは、これまで利益の源泉であった店舗などの有形経営資源は、今後、その価値が著しく低下してしまうことを意味していた。これがターゲット社における「ビジネスの崖」である。

(1) Amazonとの明確な差別化戦略

そこでCEOは、Amazonとは違うビジネスとは何なのか、どうすれば自社の特性を活かせるのかを考えた。その結果、若いファミリー層をコア顧客として設定し、それを踏まえた商品施策、店舗施策を進めるという「Three-Step戦略」を立案し、Amazonとの差別化を図った。その戦略のために、約2年分の利益に当たる約70億ドルを投資することを決断した。

商品戦略としては、Amazonサイトでは販売していない、エコロジーをイメージした各種プライベートブランドを立ち上げ、商品のラインアップを充実させていった。日本のユニクロのように、市場調査や商品企画から製造、店舗・ECサイトでの販売まで自社で一貫して実施した。そこで得られた情報を活用した経営を行うとともに、Amazonサイトに

自社の商品を流通させないようにして差別化を図った。

店舗戦略としては、店舗の内装や商品の陳列方法などを大きく見直しただけでなく、若いファミリー層のライフスタイルに合わせた多数のサービスを提供していった。顧客は小さな子供を連れて買い物に出かけることも多く、店舗内ではできるだけ効率よく買い物をしたい。一方で、生鮮食品については鮮度を意識して一つ一つ実物を見て選びたい。そういう顧客をイメージして、ネットと実店舗を複合的に組み合わせ、デジタル技術を駆使しながら顧客の多様な購買形態に対応したサービスや行動空間を企画・実現・提供していった(図3)。

例1) ネットで事前注文した日用雑貨品と店舗内で直接見て選んだ生鮮食品を併せて受け取れるサービス

例2) ネットで注文した商品をドライブスルー形式で受け取れるサービス

これにより、実店舗形態をコモディティ化させることなく、店舗の価値と魅力を向上さ

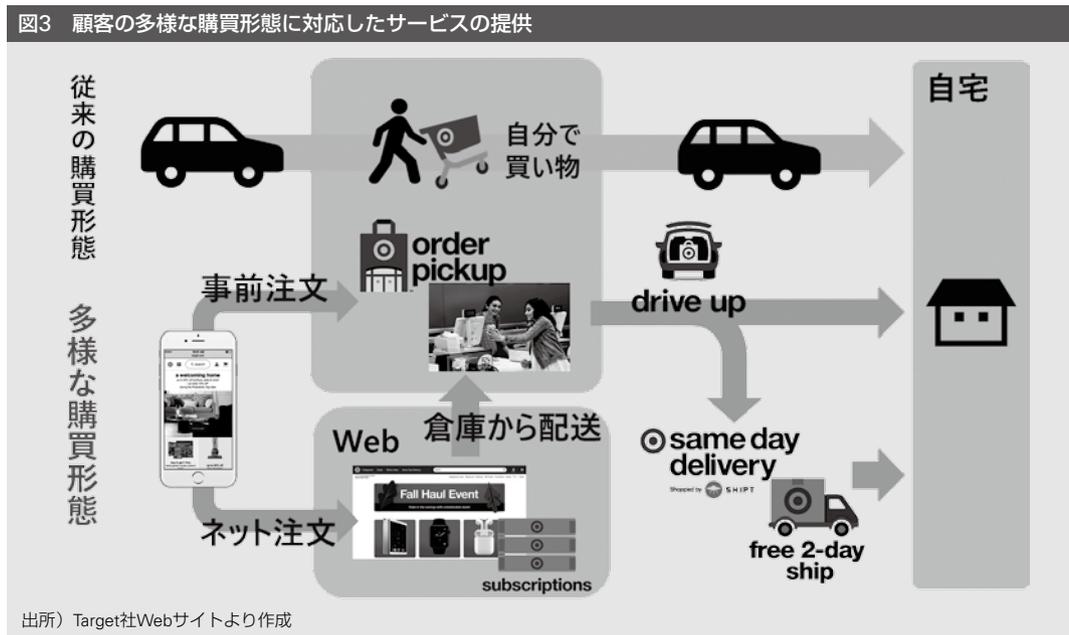
せていったのである。

(2) 戦略実行を阻む「システムの崖」

戦略を立案したものの、その実現に必要なシステムを整備するのは、2015年当時のターゲット社では非常に困難な状態であった。それは次のような問題が存在したからであった。

- 既存の基幹系システムは、メインフレーム中心の環境で稼働し、複雑な構造となっていた。
- IT部門では一人の社員が多数のプロジェクトを兼務しており、ビジネス部門から提示される要件への対応に追われていた。そのため、店舗を利用する顧客や店舗や倉庫で働く社員の真のニーズを意識する余裕もなかった。
- IT部門の大半の社員は技術力が低く、システムを整備するにも外部(コンストラクター)に委託しており、彼らに依存せざるを得ない状態であった。

既存システムにおける構造上の制約とIT部門におけるリソース上の制約、これがター

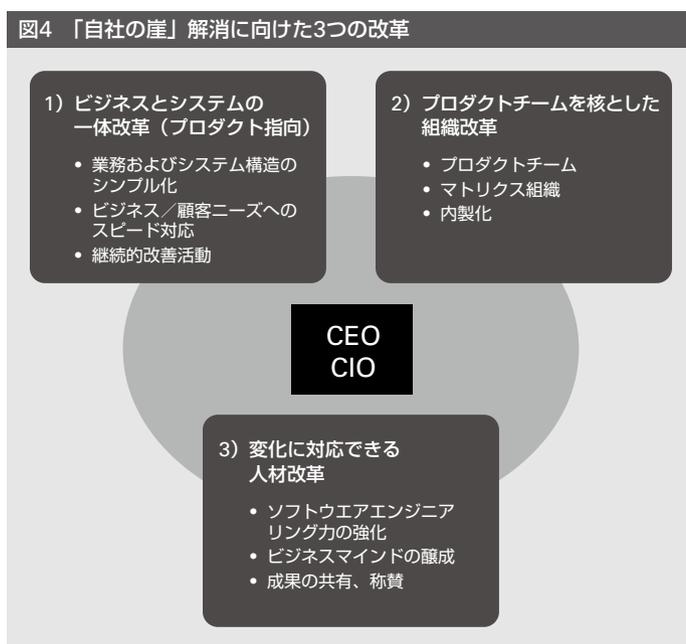


ゲット社における「システムの崖」である。CEOとCIOは、これらの課題に個別対応しては目指すビジネスを迅速に実現できないと判断した。IT部門だけの課題としてではなく、ビジネス部門も含めた企業全体の課題として捉え、3つの改革を同時並行的に進めていった。すなわち「ビジネスとシステムの一体改革」「プロダクトチームを核とした組織改革」「変化に対応できる人材改革」の3つの改革である。CEOとCIOがコミュニケーションを密に取りながら推進していったことが重要なポイントである（図4）。

(3) ビジネスとシステムの一体改革

1つ目は、「プロダクト指向」という考えに基づいたビジネスとシステムの一体改革である。

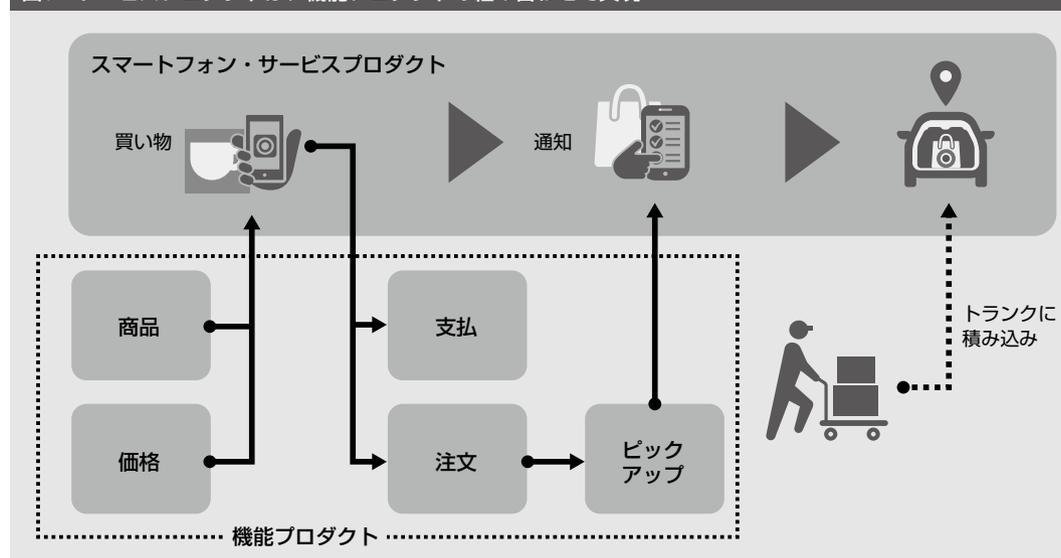
「プロダクト」とは、ビジネスおよびシステムをシンプルに扱うための単位であり、同社は顧客に価値を提供する単位と定義した。プロダクトには、利用者視点からの「サービスプロダクト」と、業務の各要素についての処理を行う「機能プロダクト」の2種類があ



る。たとえば、サービス視点からは「実店舗」「スマートフォン」「Webサイト」が、機能視点からは「価格」や「商品」といったものがそれに相当する。対象をシンプル化して見直すことで、業務プロセスやシステムの複雑度の解消を進めた。

価格を例にとると、従来の考えでは価格は店舗やネットそれぞれで設定され、場合によ

図5 サービスプロダクトは、機能プロダクトの組み合わせで実現



っては店舗ごとにも異なる価格が設定されていた。改革後は、一物一価、どの店舗・ネットでも基本的に同一商品は同一価格に設定することにより、現場での価格管理にかかわる煩わしい業務を見直し、それをサポートするシステムもシンプル化した。

また、スマートフォンでの一つの新たなサービスを例にとると、そのサービスは商品や価格、支払など既存の複数の機能プロダクトを組み合わせて利用することにより、容易にシステムとして実現することが可能となった(図5)。

もし、新たなビジネスやサービスの実現に既存の機能プロダクトでは不十分な場合、不足する機能プロダクトを追加整備し、既存のものと一緒に組み合わせる新たなサービスプロダクトに仕立てればよい。その結果、新たなサービスも、それを実現するシステムも、迅速に提供できるようになった。

また、システム開発プロセスについても従来のものから大きな見直しを行った(図6)。

ビジネス部門とIT部門から関連メンバー

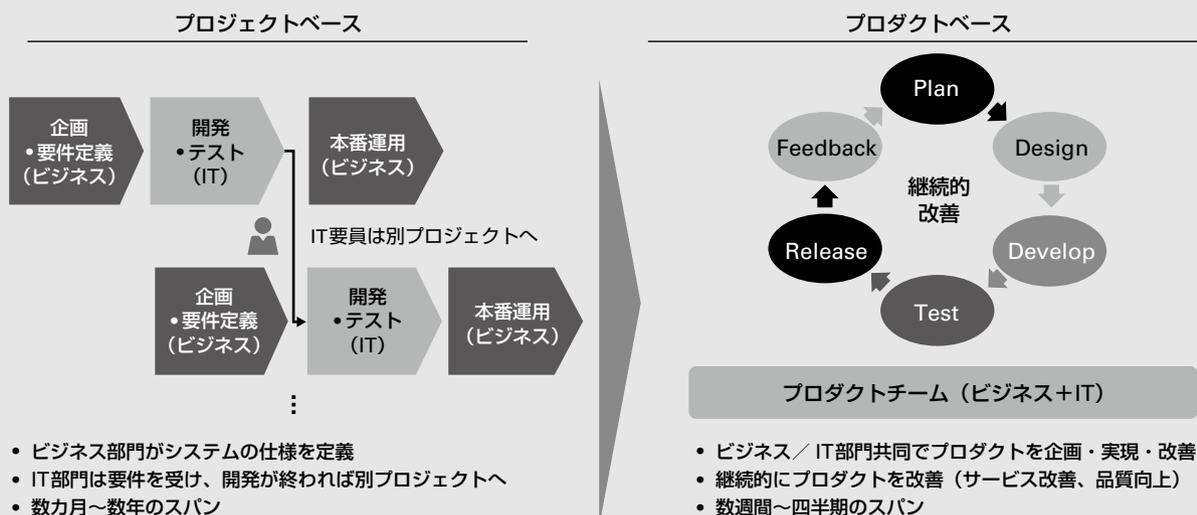
を招集して10人程度のプロダクトチームを編成し、サービス改善や品質向上を目的として継続的にプロダクトの改善活動に取り組む運営形態に変更した。従来の「ビジネスにかかわる社内の各部門から提示されるひとまとまりの要件を、システムでどう実現するか」というプロジェクトベースでのアプローチから、「どんなシステムやサービスがあれば顧客は満足するか」という顧客志向のアプローチにシフトしたのである。これにより、ビジネス環境や顧客のニーズの変化を意識したサービス提供に向け、ビジネス部門とIT部門が一体となって取り組むようになった。

(4) プロダクトチームを核とした組織改革

2つ目は、プロダクトチームを中心とした業務運営形態の改革である。従来の縦割り型の組織運営ではなく、社内のさまざまな組織から事業企画やマーケティング、調達、ITなど、各分野の専門人材を集めて組織横断の少人数プロダクトチームを編成し、自律性を持たせた。各チームには価値観や方向性を共

図6 継続的改善活動を行うためにシステム開発プロセスを見直し

■「どう作るか」から「何を作るか」にシフト



有化させるためのツール（たとえばObjectives and Key ResultsやProduct Discovery Canvasなど）を用いて、ビジョン、ゴール、ゴール到達の検証方法などの決めごとを整理・合意の上で活動する仕組みとした。少人数であるが故に、チームとしての一体感がより強まった。

一方で、個々人の専門性がより問われるようになった。従来のような、タスクを部門に持ち帰り、組織で対応するということが減少し、個人がその場で判断・対応する形態に変えていった。このことは、対応スピードを大幅に向上することにつながった。メンバーから見ると、活動はよりチャレンジングになり、個人の責任も重大となるため、メンバーのフォロー体制と評価方法の2つが、組織運営上より重要となってきた。

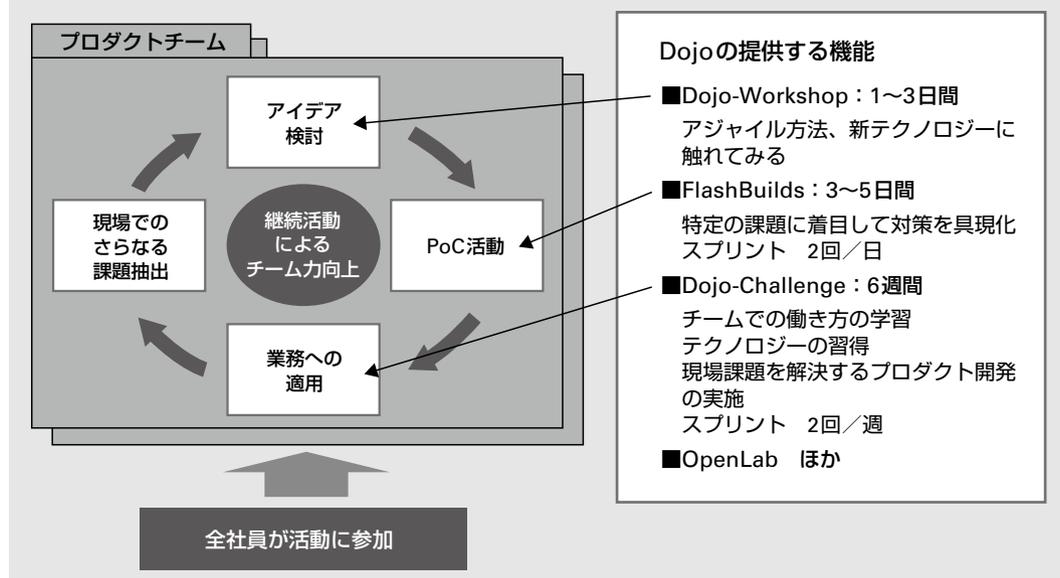
部門のマネジャーは、これまでのプロジェクト統括役から、部下のフォローやスキルアップ、メンタル面のサポート役へとその役割が変わった。評価制度は、従来の個人評価からプロダクトチーム全体としての成果評価中

心に変更され、「チーム単位に目標を設定し、四半期ごとにチームの評価を行う」「チームの評価結果をメンバーで分け合い、結果として個人の評価も上がる」という仕組みも取り入れた。これにより、個人レベルの多少の失敗は許容される状態になり、よりチャレンジングな活動が行われる状態に変わっていった。

(5) 変化に対応できる人材改革

3つ目は、ビジネスや業務、ITの変化を受け入れ、自ら行動につなげることのできる人材の育成を狙った人材改革である。もともと、2012年頃からIT部門単独でアジャイルでのシステム開発活動にトライしていたものの、それまでの開発と大幅にスピード感が異なっていたことやケーススタディ研修中心であったことが起因し、なかなか定着しなかった。そこで一連の改革を加速するために、「変革に対応可能なチームや人材の育成」を目的とした活動プログラムに加え、その成果を実際のビジネスや業務に活用できるように

図7 「Dojo変革促進プログラム」への参加を通じて全社改革を加速



するための空間およびコーチ陣を整備した。彼らはそれを「Dojo」と名付け、IT部門以外にも巻き込んだ取り組みに広げていった。実際、セールス部門や調達部門、店舗スタッフまで参加させ、IT部門の人材と一緒に活動させた。現在も続いているDojoでは、次のような活動を中心に運営されている（図7）。

- 最新のITや課題解決方法、アジャイルアプローチなどの学習（Dojo-Workshop）
- 特定課題の対策の具現化（FlashBuilds）
- 現場の課題解決に向けたチームでのプロダクト開発（Dojo-Challenge）

これらの活動の場にコーチ陣は同席するものの、主体は現場の社員であり、自分たちで考え、実際の現場課題の解決に向けた活動を行うのである。IT部門で基幹系システムを担当する熟練社員もビジネス部門の社員も最新のITを学習し、顧客や業務向けにどう活用できるのかを考える。

一方、コーチ陣も最新のITや手法などに関する情報収集・社内発信を行い、現場からの各種問い掛けにアドバイスできるように務

めている。

なお、四半期ごとにDojoでの活動成果を共有する場も設置し、CEO・CIOを含む多数の社員が参加して、成果を讃えている。

そういった一連の仕組みにより、社員一人一人に改革意識・変革活動を根付かせることにつながっている。

(6) 企業全体での改革による成果

3つの改革により、ターゲット社は変革の前後で大きく変化した（表1）。システムやIT部門を取り巻く状態についても、次のように変革することができた。

- 基幹系を含むシステム群は、既存のものを活かしつつ、徐々に新たな構成にシフト、システム管理規模も大幅に削減
- IT部門人材は、コンサル会社やSI企業などから優秀な人材を採用しながら、内製化体制にシフト（内製化率：20%→90%）

結果として、ターゲット社はビジネスや顧

表1 企業全体の変革を通じてシステムの崖を解消

		変革前	変革後
システム	狙い	効率化	差別化
	システム開発	プロジェクトベース	プロダクトベース
	プロセス	段取り・手続き重視	サービスイン重視
組織	文化	上意下達	One Team コーチングとエンパワーメント
	チーム組成	ビジネス・システム人材で責任分担 流動的なメンバー、コミット不在	ビジネス・システム人材合わせて責任 固定メンバーでフルコミット
	評価	開発生産性、品質	チームのビジネス貢献
人材	スキル	管理能力	ビジネス・システムの専門能力
	気質	品質重視の気質	チャレンジ気質

客ニーズの変化に対して、組織としてもシステムとしても柔軟に対応できるようになった。また、将来に向けた変革活動を継続して進めていける状態を実現した。正に「崖」を解消したのである。

2 HSBCホールディングスにおける改革事例

HSBCホールディングスは、1865年に創設された香港上海銀行を母体として1991年に設立された、英国ロンドンに本社を置くメガバンクグループである。欧州、アジア、北米、中東、アフリカなど、グローバルに拠点展開し、2019年時点での自己資本が1470億ドルという世界トップ10に入る規模である。

13年、新たに着任した資産運用部門のCIOは、COOから「資産運用ビジネスにおいてIT組織は何ら価値を提供していない」と指摘を受けた。毎年、多額のIT投資を実施していたものの、結果として獲得できたビジネス効果を明確に説明できていなかった。実際、多数のシステムがさまざまな技術を利用したインフラ上で稼働しており、その効果を測定するのは容易ではなかった。またIT部門は、システム群の運用やビジネス部門から提示される多数の小規模なシステム改善要請への対応に追われ、長時間労働が続いている状態であった。

一方で、ビジネス部門は、自分たちのビジネスニーズを実現するシステムには関心を持っていたものの、過去に整備された、使用頻度の低い既存システムが多数存在することを認識できていなかった。そして、その運用対応にIT部門が多く時間とコストを割いていることも知らなかったのである。また、小

規模なシステム改善対応が大半であったことから、経営視点からすると多額のIT投資が顕著なビジネス効果につながっていないと考えていたのである。つまり、経営・ビジネス部門・IT部門それぞれの思いの間に、年月を経てギャップが生じていたのである。社内組織の縦割り意識が原因で、自社全体の収益に影響を及ぼす事態となっていた。これがHSBCホールディングスにおける「ビジネスの崖」である。

一方、既存のシステムには約80の異なる技術、ソフトウェア、ツールが使用されていたが、それらに精通しているIT人材は社内にはいなかった。またシステム導入時のメンバーが既に退社しているケースや、コストの問題から本来必要なソフトウェアのアップデートも行われていないケースがあった。そのため、外部からサイバー攻撃を受けるリスクがあったにもかかわらず、IT部門はそのこと自体を認識できていなかった。既存システムのセキュリティ対策の不備から、金融機関としてのビジネスに多大な影響を及ぼしかねない状態にあった。これがHSBCホールディングスにおける「システムの崖」である。

(1) IT実態の可視化による

ビジネス部門へのコスト意識の喚起

「崖」の解消に向けて、CIOはまずビジネス機能マップを用いて、存在するシステムとそこにかかわるITコストの可視化を行った。たとえば、資産管理については、トレーディング、レポート、会計などの機能領域ごとに、存在するシステムと適用技術、それぞれに必要なITコストを整理した。COOは領域ごとにコスト責任を持つ担当を割り当て

た。そして、領域単位に既存のシステムを「将来の戦略のために使用するもの」「当面使用するが将来見直すもの」「速やかに廃止するもの」に分類し、精査させた。

これにより、リーマン・ショック以前の高収益時代に導入し、現在では利用率が低く収益にさほど貢献していない多数のシステムが存在している実態や、同じ業務にもかかわらず、国ごとに類似するシステムが整備されている実態が明らかとなった。それらの整理・廃止を通じてITコストを削減することができた。また、ソフトウェアのアップデートが必要な対象が明らかとなったことで、システムセキュリティリスク対策としての必要性も認知され、その対策が進められた。

また、毎年ビジネスとして達成したい事項の優先順位を基に、CEOとCOOが関与してITプロジェクトを選定し、集中的にIT投資を行っていった。それにより、ビジネス部門が効果の小さいIT投資を抑制することにつながっていった。

(2) IT部門の体制・マインドの変革促進

また、CIOは、IT部門に対して次のような施策を実施していった。

①IT部門要員の配置見直し

世界14カ所に分散配置されていたIT要員をビジネス機能領域単位で集約・整理するとともに、キーマンにはビジネス部門と一緒に活動する勤務形態にシフトさせた。

②最新システム環境・手法の導入

クラウド環境や最新技術によるシステム運用環境の整備を進めた。また、アジャイル的な働き方を指導していった。

IT部門人材は、自分が過去習得した技術の陳腐化スピードが速くなっていることを理解していたため、最新の技術や手法を習得・実践する場を提供すると、積極的にその習得に取り組み、プロジェクトでの活動もよりスピーディに進行する状態に変わっていった。

これらの対策を通じて、HSBCホールディングスは、足元の崖対策だけでなく、将来のビジネス変化・技術変化も見据えた企業変革を進めていったのである。

IV 将来を見据えた 企業変革の継続的推進ポイント

前述の事例を踏まえ、日本企業が「崖」を解消するために必要となる対策を整理する。

1 ビジネスの崖の見極め

マーケットにおける自社の状況を、経営のみならずビジネス部門やIT部門を巻き込んで議論し、何が自社にとって崖なのか、今後、何が崖となり得るかを共有する必要がある。たとえば、自社の既存店舗や製造設備などの有形の経営資源は、今後も自社のビジネスに貢献し続けられるのか、それらを所有し続けることが先々自社ビジネスの足かせにならないか、しっかり評価するということである。

競争環境がどう変化しているのか、崖となり得る状態まで残された時間はどれくらいあるのか、他社との競争に勝ち抜くために自社に必要なスピードはどれくらいか、これらを十分に見極め、攻略方法まで具体化することが必要である。

2 システムの崖の見定め

自社のビジネスとそれを支える基幹系を中心としたシステムについて、今後の環境変化に柔軟に対応することを阻害する構造上の欠点、足元のIT部門のケーパビリティ上の欠点など、現時点でのそれぞれの課題を洗い出す必要がある。そして、ビジネス部門とIT部門が一体となって「どうすれば自社ビジネスに貢献できる業務およびシステムを実現できるか」を見定める必要がある。

3 システムの「手の内化」

現在、大半の企業が外部のシステムインテグレーターやパッケージベンダーに、自社で利用するシステム的设计、開発、運用などを任せきりにしている。ビジネス環境の変化や新たな技術に迅速に対応するためにも、仕組みとしてのシステムだけでなく、それにかかわる人材も自社でコントロール可能な状態、つまり「手の内化」していく必要がある。なお、ここでの「手の内化」とは、単純に内製化することではなく、関係する外部企業も含めてより柔軟かつ迅速なシステム対応が可能な関係を構築することを意味している。

4 経営の企業変革への積極関与と現場の巻き込み

自社の抱える「崖」に対して、CEOやCIOも含む経営層が、自らその対策に取り組む姿勢を表明し、現場と一緒にになって変革活動を行うことが不可欠である。また、ビジネス部門やIT部門が、将来に向けて変化し続けられる仕組み作りとその推進を行うことが必要である。前述のターゲット社のDojoのような変革プログラムを企業内に導入・展開し、

現場自らが変化に積極的に対応していく組織・人材の育成を進めていく必要がある。

デジタルがビジネスを創っていくこれからの環境下で、変化を受け入れられる企業・人材はビジネスの成功と失敗を左右する重要な要素となる。ビジネス部門のみならずIT部門が活気に溢れば、新たなビジネスの芽も多数生まれてくることであろう。IT部門はこれまで以上にビジネスに貢献すべく、新たな運営形態に変化していくべきと考える。

DX時代を勝ち続けていくためにも、企業の経営層およびIT部門が核となって企業全体をけん引し、変革し続けていくことを期待する。

参考文献

- 1 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の取り組みに関する調査」2019年4月
- 2 経済産業省 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会「DXレポート——ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開」2018年9月
- 3 野村総合研究所システムコンサルティング事業本部「ユーザー企業のIT活用実態調査」2019年11月
- 4 淀川高喜『進化したITが実現する企業変革の新法則』日経BP、2016年

著者

植田一成（うえだかずなり）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部長

専門はIT戦略立案、システム化構想・計画立案、大規模システム構築プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメントなど