

# 新たな価値貢献を期待されるIT部門

国内市場の成熟化に伴う海外進出の加速や、クラウドコンピューティング（以下、クラウド）に代表される技術進歩など、情報システムを取り巻く環境は大きく変化しつつある。IT部門はこの変化に対応し、社内にその存在意義を示す必要に迫られている。本稿では、ユーザー企業へのヒアリングに基づき、IT部門が目指すべき姿を考察する。

## 存在意義を問われ続けるIT部門

企業のIT部門を取り巻く環境は、事業環境と技術進化の両面において大きく変わってきており、IT部門はこの変化に対応した新たな価値貢献を求められている。

事業環境面では、今後、国内市場の成熟が進むなかで、新興国市場の開拓や競争激化に対応するため、新規事業への進出や異業種との合従連衡をIT面から支えることが急務となるだろう。技術面では、クラウドなどの新しくしかも安価な外部サービスの台頭などを受けて、いかにこれを自社システムに組み込んでいくかといった対応が求められる。

社内のIT部門は、事業環境への対応という点では外部ベンダーより優位にあるはずだ。これを生かせなければ、IT部門の存在意義が失われる恐れは大きい。クラウドのような外部サービスがいま以上に普及し、スピーディーな事業立ち上げがますます容易になれば、バックオフィス業務のシステム化やその維持・運用だけでは、経営陣に対してIT部門の存在意義を認めさせていくことは難しい。いまIT部門は、従来とは異なる新しい価値貢献を果たすべく飛躍することを求められている。

## IT部門が目指す3つの方向

ここでは、実際に企業のIT部門がどのように自らの価値を高めようとしているか、筆者らが企業にヒアリングした結果に基づいて例示することにした。

### (1) 事業開発パートナーとして

IT部門の価値貢献の1つの方向として、事業部門と一体となった事業開発パートナーとしてのあり方が考えられる。

物流業では、IT部門が「事業貢献できるIT」を旗印に掲げ、営業部門と一体となって事業開発に取り組んでいる例がある。IT部門の役割は、自社内の業務プロセスだけでなく取引先の業務プロセスまで含めてIT化することにより、新たな事業モデルを確立することである。具体的には、営業部門が商材の売り込みに出向く際にIT部門も同行し、相手の業務プロセスの受託やIT設備の効率配置など、事業に付随するITサービスを併せて提案し商材の付加価値向上に貢献している。

また、機械製造業では、「事業の求めるスピードから取り残されている」という危機感のもと、システム開発プロセスの抜本的な見直しに取り組んでいる例がある。従来のように、

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
産業ITコンサルティング部  
上級システムコンサルタント  
**畑島崇宏**（はたじまたかひろ）  
専門はIT戦略、IT部門構造改革、プロジェクトマネジメント



「開発はベンダーに委託し、自らはそのための設計ドキュメントを綿密に描く」という役割分担では事業部門のスピード感に追従できないと考え、IT部門が現場担当者に密着して必要なシステムの姿を議論し、プロトタイプの開発までを速やかに実現する。このように、事業部門の求めるITソリューションを俊敏に提供できるIT部門を目指している。

## (2) 業務プロセスの統括部門として

業務プロセス統括部門としてのあり方を求めるIT部門もある。業務プロセスを支えるすべてのシステムを把握している強みを生かし、業務プロセスの視点から部門横断の改革を立案していくものである。

機械製造業で、IT部門が中心となって業務プロセスの標準化を行うとともに、KPI（主要業績評価指標）をモニタリング・分析するなかで、IT部門から業務プロセス改善の糸口を見出そうとしている例がある。具体的には、業務部門を交えた体制でプロジェクトを立ち上げ、部署や取引先ごとに違っていた業務用語の定義の統一や、各業務プロセスのKPIの定義に取り組んでいる。さらに、各プロセスのKPIを分析することで、受注から納品までにどのプロセスでどれだけの時間を要しているかを明確にし、ボトルネック解消へ向けた提案につなげている。

## (3) インテリジェンス部門（情報部門）として

“情報”の視点から部門や地域に横串を通した改革を立案していく、インテリジェンス部

門（情報部門）としてのあり方もある。

部品製造業で、社内の個別システムに眠る膨大な情報の分析により、事業に影響する変化の兆しを検出しようとしているIT部門がある。具体的には、新興国市場における製品出荷後のクレーム情報などを分析して製品開発部門へフィードバックしている。IT部門が自らモデル化や傾向分析を行い、組織を超えた情報流を作ることを通じて、製品や業務プロセスについての改善を提案できる組織になろうというのである。経営情報など部門横断でモニタリングされている数値情報と違って、クレームなどのテキスト情報は各部門に埋もれてしまいがちだが、それをインテリジェンス（意味のある情報）として昇華させることに、IT部門の価値があると考えている。

## 新たな組織ビジョンの必要性

上記のように、新しい価値貢献をIT部門が実現するためには、事業部門と協業する、組織横断で業務プロセスや情報に関与していくなど、自ら変革に向けた姿勢を打ち出していく必要がある。それが難しい場合には、IT部門と事業部門が参画する専門組織の設置など、経営陣の協力も取り付けることが必要である。環境が大きく変化している今だからこそ、IT部門には自らの役割を従来のような業務効率化から、より事業貢献度の大きな価値を生み出すものへとシフトさせるべく、新たな組織ビジョンを描くことが必要であろう。 ■