

ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集「企業に迫られるIT構造改革」

11 | 2012 Vol.29 No.11
(通巻347号)



視 点

特 集 「企業に迫られるIT構造改革」

海外便り

NRI Web Site

聴衆を動かす力	板野泰之	4
---------	------	---

IT部門構造改革が求められる背景 —経営層の期待に応えるために—	小山田弘樹	6
-------------------------------------	-------	---

IT部門に求められる5つの役割 —営業改革に寄与するIT部門運営—	栗山欣也	8
--------------------------------------	------	---

ITアーキテクチャー改革 —経営課題解決に直結するITアーキテクチャーを—	増永容啓	12
--	------	----

IT構造改革に向けた組織・人材戦略 —ビジネスパートナーとしてのIT部門のあり方—	清水一史	16
--	------	----

成長著しいロシアIT市場 —日本企業との関係をどう考えるか—	岩田 朗	20
-----------------------------------	------	----

NRIグループと関連団体のWebサイト		22
---------------------	--	----

聴衆を動かす力

2011年3月に、結成40周年を迎えた米国のロックバンド、イーグルスが来日した。イーグルスの人気は日本でも非常に高く、新聞報道によれば、東京、大阪、名古屋で行われた7年ぶり5度目の日本公演は合計で約15万人の観客を集めたという。イーグルスは1970年代の米国ウエストコーストロックを代表するバンドであり、アルバムの総売り上げは1億枚を超えているといわれている。

イーグルスの代表アルバムといえば、1976年リリースの「ホテルカリフォルニア」を挙げる方が多いのではないだろうか。世界で2千万枚以上を売り上げ、タイトルナンバーの「ホテルカリフォルニア」は、翌年のグラミー賞最優秀レコード（1つの曲に対して送られる）にも選ばれている。

「ホテルカリフォルニア」は完璧なサウンドワークもさることながら、意味深長な歌詞が音楽誌やファンの間で議論を呼んだことでも有名である。暗い砂漠のハイウエーを車で走っている主人公の心象風景に1軒のホテルが現れる。誘われるままホテルに入り、バーでワインを注文する。すると給仕長が「ここには1969年以来、そういうspiritは置いていない」と言う。spiritは酒という意味に解釈できるが、spiritには「魂」や「精神」という意味もある。そのため、このせりふは「1969年以来、ロックの魂は失われてしまった」というイーグルスのメッセージだと受け取られ

たのである。

1969年といえば、40万人以上の観客を集めたといわれる伝説のロックフェスティバル、ウッドストック（Woodstock Music and Art Festival）が8月にニューヨーク州のベセルで開催された年である。1970年にドキュメンタリー映画が公開され、今でもDVDなどで当時の若者の熱狂ぶりをうかがい知ることができる。

しかしこの年以降、ロックは大規模コンサートツアーのようなエンターテインメントショーに変貌し（ロックの商業主義化）、社会への抗議というロックの精神は失われていったというのがロック史に関する有力な見方である。この評価が「ホテルカリフォルニア」の歌詞の解釈に表れているわけである。

1970年には、ウッドストックにも出演していたジミ・ヘンドリックスが謎の死を遂げ、同じくジャニス・ジョップリンは薬物で死亡した。ビートルズが解散したのもこの年である。1971年にはドアーズのボーカリストであり詩人でもあったジム・モリソンが滞在先のパリで急死している。これらの事件は、それまでのロックの最期を象徴する出来事でもあった。それ以後、ロックは新しい時代に入っていったのである。

ロックはドラッグなど負のイメージにも彩られているが、差別や不平等など社会の矛盾



に抗議する精神が原点にあり、それがロックの本質でもあった。少なくとも1960年代は、ロックは聴衆にメッセージを届け、そのメッセージの力によって人々を動かし、社会を変えてきた。「ホテルカリフォルニア」がリリースされた1976年は、アメリカ合衆国の建国200周年の年であった。この記念すべき年に、イーグルスは「ホテルカリフォルニア」を通してロックの原点に回帰しようと訴えたのだという意見に筆者も賛成である。そのメッセージを聴衆が受け入れたからこそ、「ホテルカリフォルニア」はロックの名曲として歴史に刻まれることになったのである。

企業にも、これと同じような状況が生まれているのではないだろうか。例えば、「良いものは売れる」というポリシーによってグローバル化に成功した日本企業は多い。しかし今では、こういう形でグローバル化に成功するとは必ずしもいえない。これは「良いものは売れる」という考え方そのものが間違っているのではなく、その奥にある本質すなわち原点が見失われているからではないかと思われる。

「良いものは売れる」ということの原点とは何か。それは「製品やサービスを実際に利用する消費者（海外であれば現地の人々）が本当に望むものが良いものである」ということ、「自社の社員（海外であれば現地の社員）が製品・サービスの良さを実感し、誇りを持

っているからこそ売れる」ということではないだろうか。

海外に進出した多くの日本企業は、消費者が望む製品・サービスを生み出すべく企画・開発機能の海外への移転を実施または検討している。同時に、社員のパフォーマンスを高めることを目指して、現地で雇用した社員に権限を委譲したり、人事評価の仕組みを改善したりすることを実施または検討している。このような原点回帰の取り組みは、企業の物理的、精神的、歴史的な構造を根本から改革することである。

企業の構造改革はあちこちに痛みを伴うものであり、「言うはやすく行うは難し」である。だから、構造改革を成し遂げようとすれば企業全体で一丸となって取り組むことが必要だろう。そのためには、経営者は社員を聴衆と捉え、聴衆たる社員にメッセージを届け、そのメッセージの力によって社員を鼓舞し、改革に巻き込まなくてはならない。それなくして構造改革は実現できないのである。

本号の特集では、野村総合研究所（NRI）が最近お客さまから相談を受けることの多い、企業の情報システム運営における構造的課題を明らかにするとともに、その解決に向けたNRIの考え方を紹介する。課題の本質はそれぞれの企業によって異なる。私たちはそれぞれの本質に真正面から向き合って、ともに改革を実現したいと考えている。 ■

IT部門構造改革が求められる背景

—経営層の期待に応えるために—

グローバル化に対応した成長戦略の実現に向けて、経営層からのIT部門に対する期待はますます高まっているが、その期待に十分に答えられているIT部門は少ない。IT部門が抱える課題は今や構造的といえるほど困難なものになっているからである。本稿では、抜本的なIT部門構造改革が必要になっている背景について考察する。

IT部門への期待と現実

図1は、経営層がIT部門に何を期待しているかについての調査結果である。当然、「システムの安定稼働」(99.4%)「システムの構築」(96.2%)への期待は大きい、「ビジネスプロセスの変革」と「ビジネスモデルの変革」についてもそれぞれ85.1%、68.7%と多くの経営者が期待している。IT部門がシステムを障害なく安定的に運営することは、いわば“ベースライン”(基準線)の業務内容であり、これだけで経営者からの評価を期待することはできない。

この状況は今に始まったことではない。10年以上も前からIT部門には、業務にまで踏み込んでユーザー部門とともに業務改革を企画・推進すること、ITを活用した新たな事業モデルを提案することなどが求められてきた。これらの戦略・企画に関する業務はIT部門のコア機能と位置付けられ、自社のリソースを集中することでコア機能の強化が図られてきた。一方、システム開発・運用の実務はノンコア機能と位置付けられ、2000年ごろには一括してアウトソーシングされることが多かった。

しかし、現在、経営層の期待に応えられているIT部門はどの程度あるだろうか。足元の開発・運用業務から抜け出すことができず、戦略・企画というコア機能を強化できないままにいるIT部門が多いのが実情ではないかと思われる。

IT部門が抱える構造的な問題

IT部門の課題は、次の3つの環境変化によってますます解決が難しくなっている。

1つ目は事業環境の変化である。国内市場が成熟しグローバルな競争が激化するなかで、IT投資の目的はコスト削減から売上高の増大や競争力の強化に資するIT活用へと高度化している。またIT投資の範囲も、特定領域のシステムから機能・地域横断でのグローバル経営基盤の確立などへと拡大している。そのためこれまで以上に利害関係者が多くなり、経営層や事業部門との密接なコミュニケーションが重要となる。戦略策定・推進が質・量(目的と範囲)ともに変化し高度化しているのだ。一方で、戦略・企画を担うべき人材は従来のSE(システムエンジニア)の延長線上にないことは周知のとおりである。戦略・企画人材を育成するには少なくと

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
 上級システムコンサルタント
小山田弘樹（こやまだひろき）
 専門は情報戦略、ITガバナンス・組織改革、
 業務改革・システム化構想



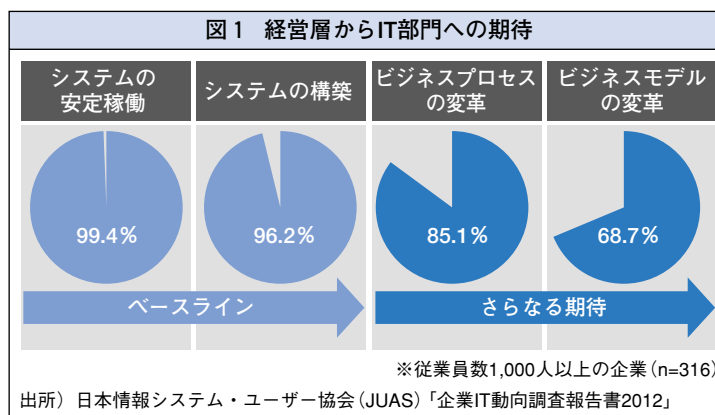
も10年は必要である。また、ITをコアコンピタンスとする企業でなければ、そうした資質を持つ人材を他部門からIT部門に異動させることも難しいだろう。

2つ目は技術環境の変化である。技術がますます複雑化する一方で、技術領域もいわゆるエンタープライズITからコンシュー

マーITにまで多様化しており、技術革新のスピードも劇的に速い。これらの新技術を自社の事業に取り込んでいくには、相応の技術開発要員を抱え、先端的な技術に追随できる人材を育成することが必要になるが、ユーザー企業のIT部門にとってそれは簡単なことではない。

3つ目は内部環境の変化である。現在、戦略・企画業務の中心を担い、自社の業務・システムのノウハウを持った熟練者が一斉に定年退職する時期を迎え、次世代を担う人材の育成が急務となっているのだ。しかし、平成不況などで採用を絞った時期があり、次世代を担う人材の層が薄くなっている企業も多い。戦略・企画業務には、特定分野のスペシャリストではなく、さまざまな分野で経験を積んだ人材が必要である。だが、一般に毎年数名～10数名程度の採用にとどまっているIT部門では、多様な経験の機会を与え続けることは難しい。

このように、IT部門に突き付けられた課



題は構造的なものになっている。

待ったなしのIT部門構造改革

この構造的な課題の解決のために、IT部門の構造改革は待ったなしである。経営に貢献できるIT部門へと自らを変革し進化していくためには、従来のいわゆるカイゼンでは不十分だ。IT部門が目指す将来の姿と提供する価値を明確化し、システムの構造からIT部門運営のあり方、さらにはIT人材の育成方法までを抜本的に改革することが不可欠である。

しかし一方で、これらのIT部門の改革を自社だけで推進できる企業は限られているのも事実である。経営のスピードが企業の競争優位を左右する時代に、改革は待ったなしである。今後は、自社IT部門の能力を見極めた上で、ノンコア機能だけでなく戦略・企画のコア機能も含めて包括的にパートナーのノウハウを活用していく新たなアウトソーシングモデルを検討することも必要であろう。■

IT部門に求められる5つの役割

—営業改革に寄与するIT部門運営—

スマートデバイスの普及やユビキタスネットワーク環境の整備、ビッグデータの活用など、ITの新潮流がさまざまな企業の営業活動に変革をもたらしている。本稿では、事業やITの変化スピードに追従して営業活動を支援し、新事業の創造や成長に貢献するためにIT部門は何をなすべきか、IT部門の新しい役割とは何かを考察する。

最新ITが変えるIT部門の役割

通勤電車といえば、かつては新聞や本を読んでいる人が多かったものだが、最近は若者に限らず、スマートフォンや携帯電話の画面を見つめている人の姿が目立つ。電話やメールのほかにもさまざまな機能を持ち、インターネット接続も可能なスマートデバイスは、常に携帯されるか、あるいは手を伸ばせば届く範囲に置かれている。手の長さを半径とする範囲に、人々は生活を便利にする多彩な機能と膨大な情報を手に入れたのである。

企業の営業の現場にも、さまざまな最新のITが積極的に投入され、営業の役割やスタイルが変化している。それにつれてIT部門の役割も変わろうとしている。

新しい営業スタイルの確立

企業における営業活動の目的は、対象が一般消費者であるか企業であるかにかかわらず、より多くの顧客に対してニーズに合致した商品やサービスをより多く販売・提供することにより、顧客の満足とブランドロイヤルティ（自社ブランドへの忠誠）を高めることであろう。

従来、この目的を達成するためには営業担当者の資質やスキル、顧客への接触時間や訪問回数をいかに増加させるかが重要であった。営業活動の効果を最大化するためのBPR（ビジネスプロセス改革）も多くの企業で実施され、営業部門ではかなりの合理化が進められてきた。

昨今は、営業担当者のスキルを補い、営業活動の効率性や生産性を向上させる業務アプリケーションがさまざまなベンダーから提供されている。その背景には、スマートデバイスの高機能化、ワイヤレスブロードバンドの普及やネットワーク環境の統合化、クラウドサービスの拡大などがある。新しい営業スタイルの確立や、顧客価値を提供する手法の開発も、それらのITを組み合わせることによって可能になると期待されている。

一方で、盗難や紛失によって情報漏えいリスクが高まる、セキュリティ対策が難しくなる、社内の基幹システムとの連携が困難などの理由から、スマートデバイスの業務活用をためらう企業も少なくない。この点で、日本企業の取り組みは諸外国に比べて遅れているのが現状である。

しかし、最新のITは確実に経営の意思決

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
上級コンサルタント
栗山欣也（くりやまきんや）
専門はリテール金融分野のマーケティング、営業改革、業務改革



定場や事業の現場に浸透し、これまでのビジネスのルールや方法を効率的かつ機動的なものに変え、企業活動や提供するサービスに革新をもたらし始めている。この潮流は、IT部門が営業のパラダイムシフトを提起する好機をもたらす。IT部門が新たな営業改革に積極的に関与することは、自らの存在感を強めるきっかけとなるだろう。

営業の課題を解決する最新IT

最新のITは、多くの企業が今なお抱える営業上の課題を解決する営業改革に大きな役割を果たす。ここでは5つの主要な課題と、ITがこれらの課題の解決にどう役立つか解説する。

①顧客カバレッジの拡大

顧客カバレッジを拡大するためには、現在の優良顧客の特性を深く分析して将来の優良顧客を発見する必要がある。そのために顧客分類や販売チャネルを見直す企業は多い。特に実店舗での接客の対極にある非対面チャネルは重要である。スマートデバイスにも対応した非対面チャネルでの勧誘や取引の機会が増え、営業担当者がきめ細かくフォローする動きは加速するであろう。

②ターゲット顧客の絞り込み

誰に、何を、いつ、どのように販売すればよいか、どのようなニーズにどのような商品・サービスで応えればよいかといった分析は、ビッグデータを活用することでより精緻

化できるようになってきた。こうして、よく買ってくれる顧客やブランドロイヤルティの高い顧客の特性を把握したり、最適なアプローチをルール化したりする素地が整い、ターゲット顧客の絞り込みが一層有意なものとなる。

③提案型営業の実践

パンフレットや提案書など営業に必要な情報は電子化され、スマートデバイスで容易に閲覧することができるようになった。表現力の高い動画が従来の営業担当者の説明に取って代わり、効果的に顧客の購買意欲をかき立てる。体系化された膨大な情報は営業担当者のスキルを補い、営業担当者は顧客ニーズの把握やフォロー活動に集中しやすくなる。

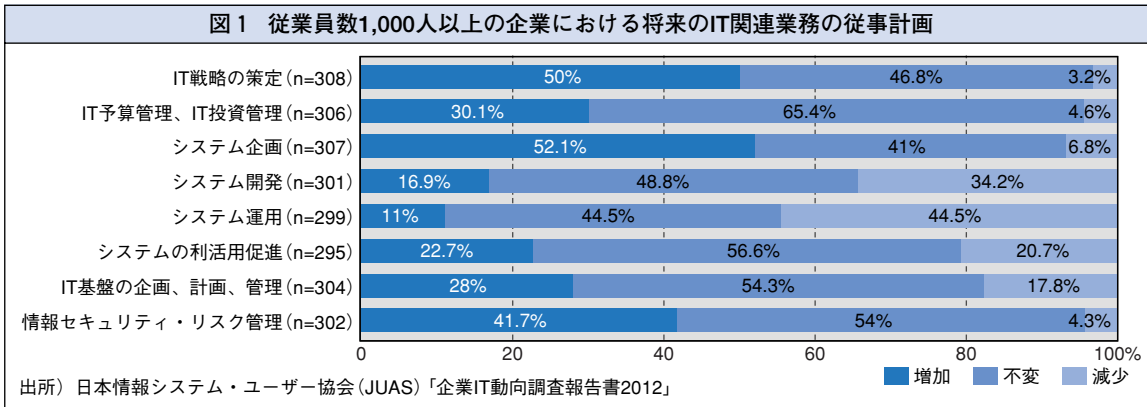
④営業の効率化と生産性向上

モバイル環境を整備して、出先から社内ネットワークへのアクセスを容易にするとともに、営業活動のペーパーレス化を実現するプロセス改革に取り組む企業も増えている。会社へ戻る移動時間や営業担当者の事務作業時間の削減は、顧客への接触時間を増やして顧客満足を高めることにつながる。

⑤営業マネジメントの強化

スマートデバイスを利用することで営業報告の入力負荷が低減され、営業担当者は“行動系データ”をより多く提供できるようになっている。提案プロセスも標準化され、営業担当者の活動状況や提案案件ごとの進捗状況も把握しやすい。そのため管理者がコーチン

図1 従業員数1,000人以上の企業における将来のIT関連業務の従事計画



グを強化することも容易になってきた。

IT部門が事業に果たすべき役割

最新のITを活用した営業改革の成否はIT部門のリーダーシップにかかっている。従来は、事業部門の要求をシステム要件としてシステムを構築するのがIT部門の普通の役割であったが、昨今はITの環境変化が速く、また消費者ニーズの動向やそれに合わせた事業の変化にも臨機応変に対応できなければ事業部門の要求に応えられないからである。

ITを活用した営業改革には、ITの特性や可能性および限界を熟知した専門家の知見が欠かせない。そのためIT部門も、IT戦略の策定やシステム企画といった企画系業務において専門性を発揮することを期待されている(図1参照)。IT部門が営業戦略の推進に寄与することを求められる機会は、今後一層増えることになるであろう。

営業改革の戦略策定や企画立案において、IT部門がリーダーシップを発揮し存在感を

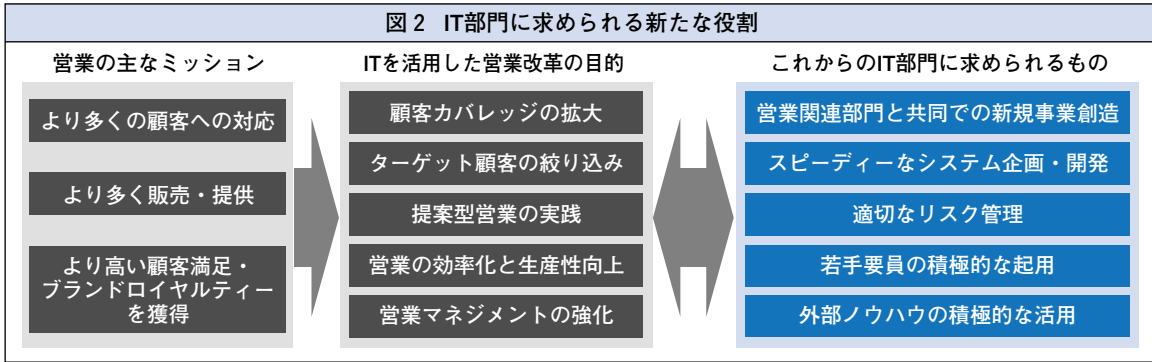
高めるためには、以下の5つの役割を果たすことが必要である(図2参照)。

① 営業関連部門と共同での新規事業創造

多くの企業にとって、ITはもはや事業を支える道具を超えて事業機会を創造する武器となった。新たな営業スタイルを確立するためにITが果たす役割が重要になっていることから、IT部門が営業戦略の策定に深く関与することは不可欠となっている。すなわち、IT部門は新たな事業を創造するためのIT活用の青写真を描き、営業関連部門と一体となって営業担当者の情報武装を推進することを求められているのである。

② スピーディーなシステム企画・開発

新事業の成否は、求められる機能をいかに速く効果的にシステム化できるかに大きく左右される。そのため、システムの企画・開発もスピード感に優れたアジャイル開発手法が適している。従って、パートナーとなるベンダーと良好な関係を維持しつつ、柔軟なシステム企画・開発をマネジメントする能力が一



層求められることになる。

③適切なリスク管理

スマートデバイスを標的にしたマルウェア（コンピュータウイルスなど悪意のあるプログラム）への対策、盗難・紛失による情報漏えい事故を防ぐ対策など、情報セキュリティ対策やリスク管理を徹底しなければならない。スマートデバイスの優れた携帯性は、営業活動に機動力をもたらすが、適切な取り扱いをしなければ危険も大きい。IT部門は営業担当者にリスクに関する啓発活動を行うとともに、安心して利用できる環境づくりに務めなければならない。

④若手要員の積極的な起用

営業関連部門のニーズを具体化するためには、IT部門の若手要員を積極的に起用して業務の可視化を進めることも有効である。ITを利用することに慣れ親しんで育ったいわゆるデジタルネイティブ世代や、創造力にあふれる若手のデザイン型人材（技術や機能中心のアプローチではなく、ユーザー体験や潜在ニーズも考慮したデザイン思考のアプロ

ーチができる人材）を中心としたシステム企画は、新たな競争力を生み出す原動力になるであろう。

⑤外部ノウハウの積極的な活用

アウトソーシングによって外部ノウハウを積極的に活用することも必要である。最近の注目テーマであるビッグデータの活用でも、データ分析ツールを導入すれば有用な知見を得られるという誤った期待から、失望を招いている場合が少なくない。有益な分析結果を導き出し、その結果を事業に生かすためには、データ分析のノウハウや事業に関わる課題に対する解決策の立案力が必要となる。このような専門性を持った人材は一般に企業内部では不足しており、社内で人材育成とノウハウの蓄積を図りながら、外部コンサルタントなどを有効活用することも検討すべきである。

BPRなどですでにやり尽くされた感のある営業改革に、新しいITが風穴を開けた。さらなる事業の成長のために、IT部門の力量が問われることになろう。 ■

ITアーキテクチャー改革

—経営課題解決に直結するITアーキテクチャーを—

経営環境が目まぐるしく変化する中で企業が成長を続けるためには、今や経営に不可欠となった企業システムのITアーキテクチャー（システムの根幹を成すデータ構造、アプリケーション構造、インフラ構造）を経営的な観点で見直す必要がある。本稿では、経営や事業に関する課題解決に直結するITアーキテクチャーの考え方について事例を交えて解説する。

経営上の重要性を増すITアーキテクチャー

不正アクセスによる情報漏えい、システム障害によるサービス停止など、経営にダメージを与える事故が後を絶たない。こうした事故は、特定の機器やシステムの問題ではなくITアーキテクチャーの問題であることが多い。

一方で、経営スピードは加速し続けており、今や企業が成長を続けるためにITはなくてはならない存在となっている。例えば、グローバルな事業展開を迅速に行う場合にも、単一のシステムを整備すればよいわけではなく、既存システムとのデータの受け渡しや連携が必要である。それらを含めて迅速かつ低コストでシステムサービスの提供を行えるかどうかは、ITアーキテクチャーに大きく依存している。

ITアーキテクチャーは、経営リスクに直結するとともに、経営を支える重要な存在となってきたのである。

受け身的な検討アプローチの限界

従来、ITは業務の効率化ツールとして使われてきた。そのため、事業部門から提示される機能要件（必要な機能）や非機能要件（必

要なサービスレベル）を実現することがIT部門に求められてきた。そのためITアーキテクチャーの検討は、どうしても受け身的になりがちであった。

ところが、近年の企業システムは事業の成否を左右する重要な存在となっている。事業も変化のスピードを加速させており、それに伴って事業部門からのシステム改善要求の頻度とレベルが高くなっている。そのため、これまでのような事業部門からの要求に応えればよいという受け身の検討を続けていると、以下のような問題が発生することになる。

- ①経営からの要求にシステム対応が間に合わない。
- ②経営にとって有益なシステムにならない（事業部門の要求に応えるだけのツールになってしまう）。
- ③システムの個別化が進み、企業システム全体ではコスト効率が大きく低下する。

IT部門が、従来のように事業部門の要請に応じた業務効率化やITコスト削減だけに終始しては、ITは経営課題の解決に貢献できないばかりか、逆に経営リスクになり得る。今や、経営や事業に踏み込んだ“経営課題指向”のITアーキテクチャー検討が強く求めら

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
ITアーキテクチャーコンサルティング部
上級テクニカルエンジニア
増永容啓（ますながやすひろ）
専門はシステム化構想の策定



れている。

ITアーキテクチャー検討のポイント

経営課題指向のITアーキテクチャーの検討では、最初に主たる経営課題に対応するITの課題を抽出する。そのため、IT部門には自社の事業内容、経営や事業に関わる課題に対する深い理解が必要となる。

次に、IT課題の解決に向けてITアーキテクチャーを適切に定義し実現する。日進月歩のITの中から最適なものを選択するためには、最新の技術動向を把握することはもちろん、自社の経営や事業にとって有用かどうかを意識して技術を見る必要がある。

またシステム構築には相応の投資や期間が必要となる場合が多いため、採用するITアーキテクチャーが経営および事業の視点から適切であることを関係者に説明し理解を得る必要がある。しかし、システムの標準化のように経営的な効果を明確化しづらいプロジェクトも多く、その場合に投資対効果を説明することは簡単ではない。それができるようになるためには、日ごろから経営や事業の視点で考える習慣を身に付ける必要がある。

野村総合研究所（NRI）では、経営課題指向のITアーキテクチャー検討を効率化するため、コスト削減やグローバル展開、競争力向上といった主要な経営課題に即した“ITアーキテクチャーモデル”を定義している。

ここでは一例として事業のグローバル展開

に対応したITアーキテクチャーモデルを紹介する。実際には、企業のITアーキテクチャーは1つのモデルで表せるものではなく、複数の経営課題にそれぞれ対応した複数のITアーキテクチャーを構造的かつ時期的な観点から整合を取りつつ組み合わせる必要があることに留意いただきたい。

グローバル展開のためのITアーキテクチャー

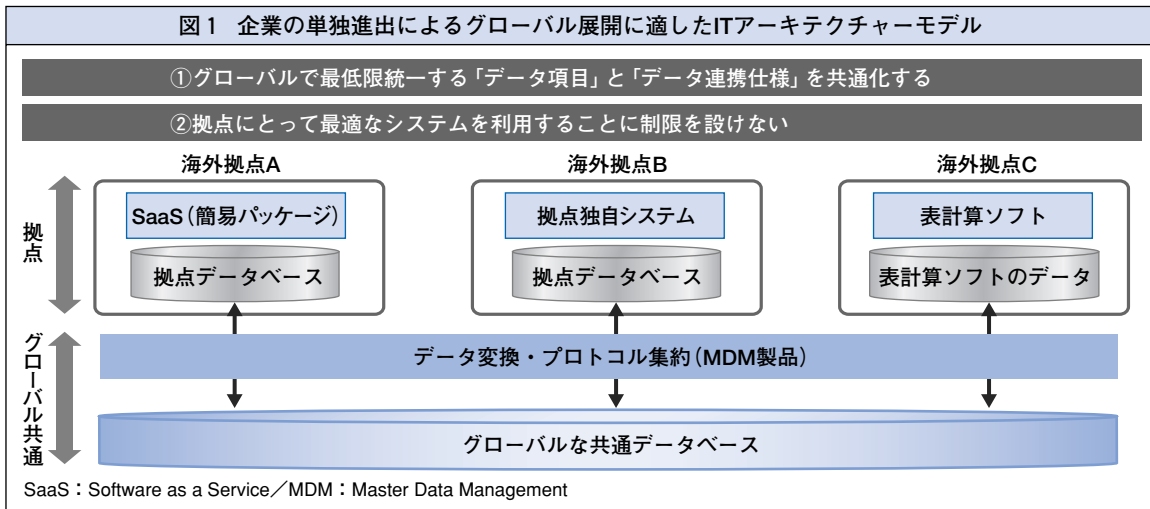
企業のグローバル展開の形態は、以下のよう大きく2つに分けられ、それぞれに適したITアーキテクチャーがある。

(1) 企業の単独進出によるグローバル展開

自社商品や競合商品がまだ普及していない国や地域に進出し、徐々に事業を拡大していく場合である。日本企業が単独で新興国などに進出する場合、いかに初期投資を抑えて早期に事業展開を可能にするかが重要となる。

本社のシステムをそのまま提供するのが最も早いやり方であるが、拠点規模が小さいためにERP（統合基幹業務システム）のような高額のパッケージは導入できない場合や、ネットワークインフラが不十分な場合は、表計算ソフトなどを利用した簡易ツールを導入して事業の立ち上げに間に合わせることもある（次ページ図1参照）。

そのような場合でも、経営上必要な情報は正確かつ迅速に把握しなければならないため、日本本社で経営情報を把握できるようにするデータ連携の仕組みと、データを横串で見ら



れるようにするマスターデータの統一が必要である。本社と共有すべきデータと現地の拠点に任せるデータの切り分けも必要である。

ITアーキテクチャー検討のポイントとしては、「現地で必要となる機能の抽出」「グローバル共通とするデータ項目の抽出」「日本本社と現地拠点とのデータ連携方法の標準化」が挙げられる。ITアーキテクチャーの主な構成要素としてはSaaS (Software as a Service)、プライベートクラウド、MDM (マスターデータ管理) などがある。

(2) M&Aによるグローバル展開

M&A (企業の合併・買収) によって現地の有力企業を買収し、一気に事業を拡大しようという企業も多い。この場合は、統合による相乗効果をいかに早く得られるかがポイントとなる。

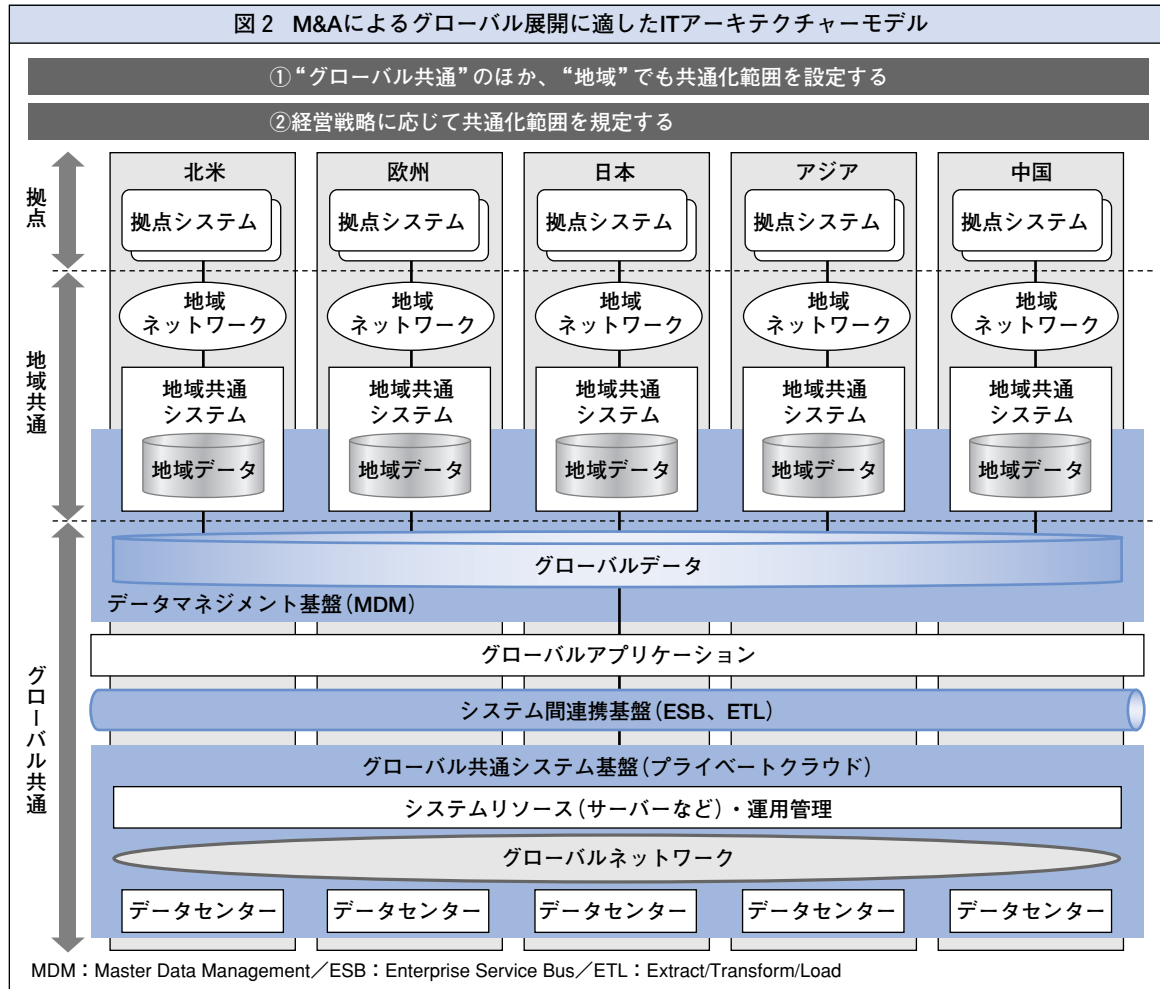
現地企業では現地に順応したシステムが構築されている場合があり、無理やりすべての

システム環境を日本に合わせることは得策ではない。かといって国ごとにバラバラなシステム環境を放置しておくと、グローバルな生産管理や会計情報共有などが迅速に行えず相乗効果が得にくい。

グローバルで集約する部分と各国の現地法人に任せる部分、ある程度の広さをカバーする“地域”として集約する部分の切り分けが経営上の検討課題となる。その方針を受けて業務、データ、アプリケーション、インフラについて、集約する部分と独自性を残す部分を明確化し、それに沿ったITアーキテクチャーを策定する (図2 参照)。

何を集約するかについてはグローバル経営戦略に依存する。例えば製造業のようにグローバルな最適地調達・最適地生産を志向する場合は、各国固有の部分も含めて全業務 (= 全システム機能) を集約して管理する方法が適している。また食品加工業のように各国の

図2 M&Aによるグローバル展開に適したITアーキテクチャーモデル



食文化に基づいて個別の現地対応が必要な場合には、例えば会計システムだけを統一し、各国のシステムをそこに接続するという方法が適している。

ITアーキテクチャー検討のポイントとしては、「経営戦略に基づいてグローバルや地域で共通化すべきデータ、アプリケーション、インフラの範囲とレベルの設定」「データ、アプリケーション、インフラの配置場所や連携方

法」などが挙げられる。ITアーキテクチャーの主な構成要素としてはプライベートクラウド、MDM、システム間連携基盤などがある。

以上、経営課題指向のITアーキテクチャー検討アプローチについて紹介してきた。IT部門には、経営課題の解決に直結したITアーキテクチャーを提供し続けることがますます強く求められるようになるだろう。 ■

IT構造改革に向けた組織・人材戦略

—ビジネスパートナーとしてのIT部門のあり方—

経営がITに対して期待する内容が変化していることを背景に、IT部門はコストセンター（収益を上げずコストに対して責任を持つ部門）から脱却して経営・事業部門のビジネスパートナーに進化することを求められている。本稿では、IT構造改革の実現に向け、組織・人材の観点から、その具体的な方策を考察する。

コストセンターからビジネスパートナーへ

IT部門に対する経営の期待がシステムの構築と安定稼働にあった時代、IT部門では経営・事業部門が決定した要件に従って確実にシステムを構築し安定的な運用を行うことが最も重視された。経営から見ればIT部門はコストセンターであり、IT部門に求められたのはその限りでのQCD（品質・コスト・納期）を向上させることであった。

しかしながら、現在ではIT部門に対する期待がより高度化している。企業は今、国内市場の成熟やグローバル化の進展を背景に、業界再編など経営環境の大きな変化に直面する一方、ビッグデータやクラウドコンピューティングといったITの進化を事業に生かすチャンスを手に入れている。そのため、経営はIT部門に対して、「ビジネスプロセスの変革」や「ビジネスモデルの変革」のような経営課題を解決するためのITの仕組みを提供し、経営に直接的に貢献することを求めるようになってきている。IT部門はコストセンターから脱却して、経営・事業を直接的に支援する「ビジネスパートナー」に進化することを求められているのである。

IT部門が強化すべき2つのコア機能

IT部門がビジネスパートナーに進化するためには、経営・事業とITの連携を緊密にし、IT活用の効果を最大化する仕組みが必要である。その中心となるのが、「事業・ITリレーションシップ機能」と「IT戦略・ガバナンス機能」という2つのコア機能である。

「事業・ITリレーションシップ機能」とは、事業・業務特性に応じた実効性のあるIT活用の推進・支援を行い、事業部門と協働で業務プロセスの変革を実現することである。

「IT戦略・ガバナンス機能」とは、経営戦略を具体化するための全社的な中長期のIT戦略・ガバナンス方針策定において中心的な役割を果たし、経営戦略とITが融合したビジョンを提示することである。

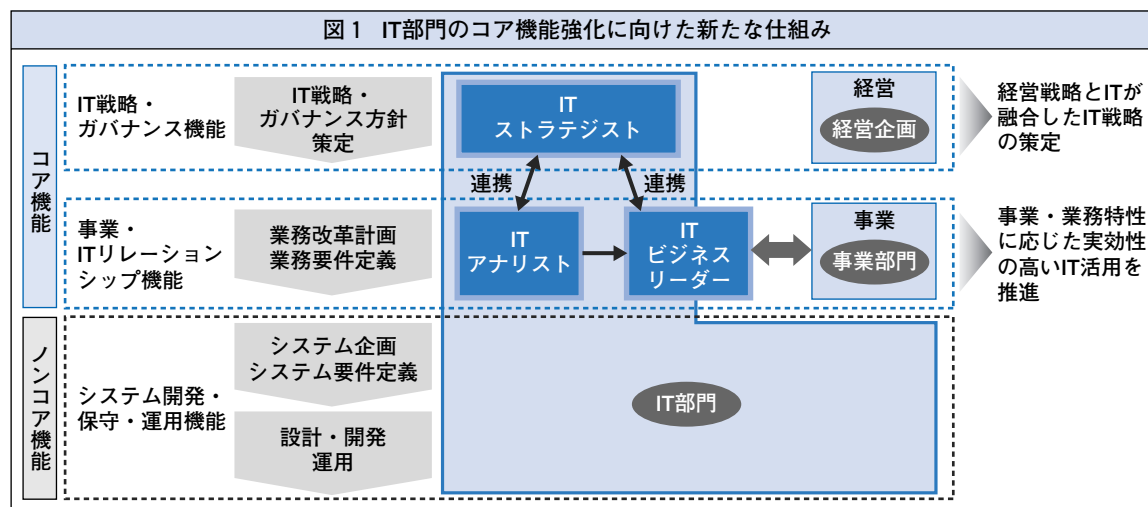
以下では、この2つのコア機能を強化するための具体策について述べる。

コア機能を強化するための構造改革

IT部門の2つのコア機能を強化するためには、組織・人事の新たな仕組みを導入するなどの構造改革が不可欠である。ここでは3つの主な施策を示す（図1参照）。



図1 IT部門のコア機能強化に向けた新たな仕組み



(1) IT組織の変革

事業・ITリレーションシップ機能強化のためのIT組織変革のポイントは、IT部門の中であって、事業とITというそれぞれの立場から事業部門とともにIT活用を検討する組織と人材をつくることである。

野村総合研究所（NRI）では、IT部門の中でも事業部門の立場でIT活用を推進する人材を「ITビジネスリーダー」、IT部門の立場でIT活用を推進する人材を「ITアナリスト」と呼んでいる。

ITビジネスリーダーは、全社的な視点から業務改革におけるIT活用の可能性を企画・提案する。事業・業務の特性やITの先進的な活用事例を踏まえ、事業部門と協働で業務改革を推進していく。

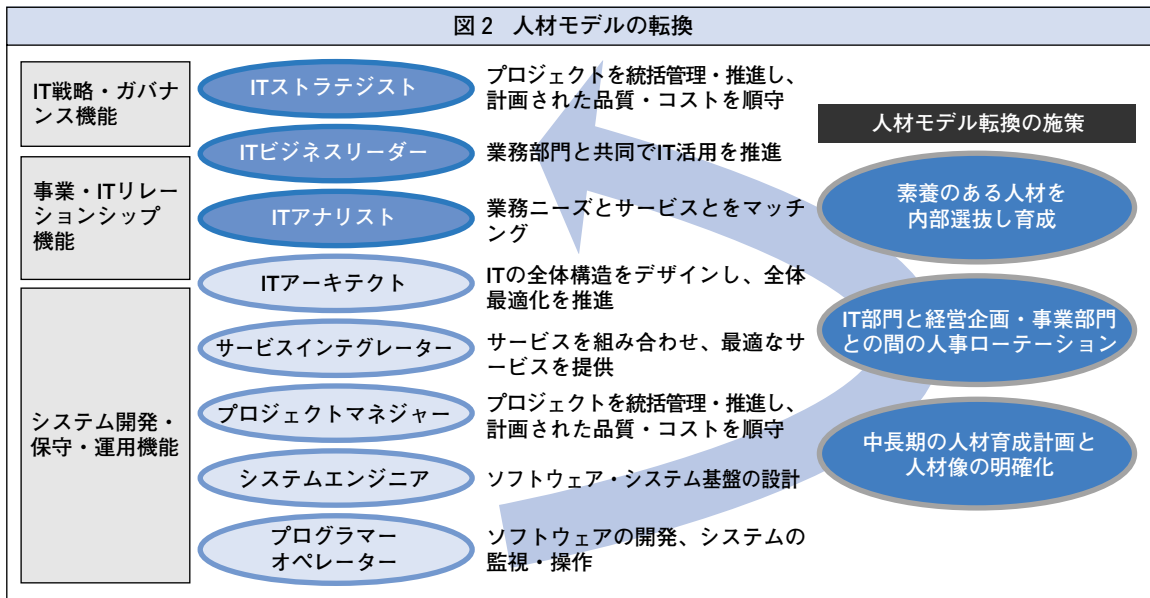
一方、ITアナリストはITビジネスリーダーを支援してIT活用の実効性を高める役割を担う。個別の業務プロセスについて、IT活用が

可能か、どれだけの効果があるかなどを検証し、業務改革における具体的なIT活用の方法を提案していくのである。

このように事業・ITリレーションシップ機能を強化することにより、双方の人材が密接に連携して強力にビジネスプロセスの変革やビジネスモデルの変革を支援・推進することが可能になる。

次に、IT戦略・ガバナンス機能強化のためのIT組織変革のポイントは、IT戦略・ガバナンス方針を策定する役割を持った「ITストラテジスト」が、事業・ITリレーションシップ機能の核となるITビジネスリーダーやITアナリストと密接に連携してIT戦略を策定することである。

本来、経営・事業部門が求めるIT化の方向性と、IT部門から見たIT化の方向性が一致していなければならない。このための仕組みが、ITストラテジストとITビジネスリーダー、IT



アナリストとの連携である。ITビジネスリーダーが戦略・ガバナンス方針の策定に参加することで、具体化した施策を各事業部門に徹底させやすくなる効果もある。なお、IT戦略・ガバナンス方針の策定は全社最適の視点が必要なため、IT部門の中でも専任の組織を設けて行うことが望ましい。

(2) IT人材モデルの転換

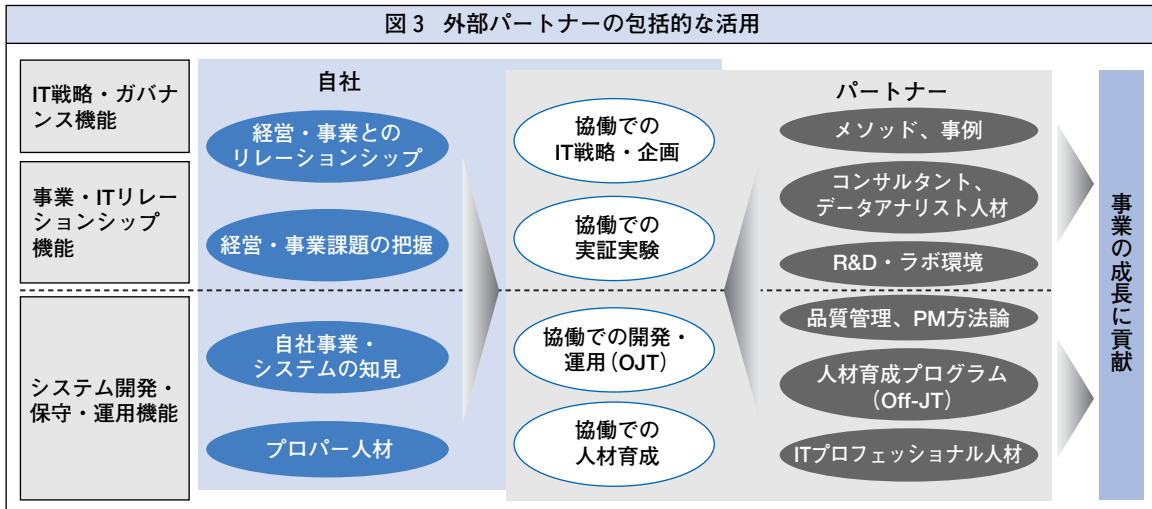
IT部門のコア機能強化の核となるITビジネスリーダーやITアナリスト、またIT戦略・ガバナンス方針策定の中心となるITストラテジストは、従来の人材モデルの中では必要な人材像として明確に位置付けられていなかったことから、キャリアマネジメントの転換による育成・確保が必須となる（図2参照）。

まずは、事業とITの双方に精通した人材を育成するために、事業部門とIT部門間での人

事ローテーションを確立する必要がある。これは、多くの企業で見られるようなIT部門と事業部門との関係構築や開発・保守を意識した業務理解を目的としたものではなく、ITビジネスリーダーやITアナリストへのキャリアパスを見据えた選抜型の人材育成である。またIT戦略・ガバナンス機能については、全社最適の視点が必要なことから、経営企画部門との兼務や人事ローテーションの導入が望まれる。人材育成は短期間でできるものではなく、中長期的な計画が必要である。その計画に沿って、必要な人材像とキャリアパスを明確化し、早期に人材を選抜して育成していくのである。

(3) 外部パートナーを活用した機能強化

これまで説明してきた機能強化の取り組みは、そのための人材を確保することに加え、



経営の要請するスピード感に対応する必要もあることから、企業が独自に行うのは困難なケースが想定される。IT構造改革に向けた大胆なリソースシフトの結果、基本的な機能を低下させてしまっては本末転倒である。自社のリソースが限られるなかで開発・保守・運用機能のレベルを維持しつつIT構造改革をどう実現していくかは大きな課題である。

従来のような開発・維持・運用だけのアウトソーシングでなく、IT戦略をはじめとしたコア機能についても包括的に外部パートナーを活用することによって、これらの課題を解決することが可能である（図3参照）。

IT戦略・ガバナンス機能や事業・ITリレーションシップ機能において、外部パートナーから方法論や事例の提供を受け、場合によっては人材の支援を受ける。また、コア機能を支える人材を育成するために外部での経験の機会も確保する。一方、システム開発・保

守・運用機能については、リソースシフトによって手薄となった要員の補完も含め、アウトソーサーの支援を得て品質を高めていく。このような外部パートナーの活用も進めながらIT構造改革を実現するのである。

経営の期待に応えられるIT部門へ

事業環境の変化に対し、これまでの積み上げ型の改善では組織・人材の変革はおぼつかず、IT構造改革の実現は困難である。IT部門が、以前から求められていたコア機能強化を実現できず、コストセンターのままであり続けられれば、存在意義を問われる事態にもなりかねない。

IT部門は、組織の役割を見直し、機能強化のための新たな仕組みを構築し、人材モデルを転換しなければならない。これを実現することが、経営からの期待に応えられるビジネスパートナーに進化するための道である。■

成長著しいロシアIT市場

—日本企業との関係をどう考えるか—

順調な経済成長を背景に、ロシアのIT市場は2008年のリーマンショックによる落ち込みを抜け出してそれ以前の水準にまで回復し、なおも拡大を続けている。本稿では、ロシアIT市場の現状と特徴について解説するとともに、今後の拡大が予想される同市場に日本企業がどのように関わるべきかを考察する。

成長を続けるロシア経済

ロシア連邦の2011年の実質GDP（国内総生産）成長率は4.3%で、2009年には前年のリーマンショックの影響で大きく落ち込んだものの、それ以後は1999年以來のプラス基調が続いている（IMF「World Economic Outlook Database, April 2012」）。2012年の実質GDP成長率見通しは、ロシア連邦経済発展省によれば3.4%、上記IMF資料では4.0%である。ロシアは中国・インドを除いてトップクラスの成長率を示しており、欧州で唯一、高い経済成長を実現している国である。

ロシアの経済成長の原動力は、堅調な資源輸出に加えて、強い個人消費による旺盛な内需拡大にある。1人当たりGDPは他の新興国に比較して大幅に高く、実質賃金と貯蓄額の上昇により、自動車などの耐久消費財に対する需要は高水準を維持している。モスクワではこうした都市型リッチ層が消費のボリュームゾーンとなっており、市内を走る高級輸入車の多さにこの国の消費力の高さを垣間見ることができる。2012年5月に就任したプーチン大統領も、国内産業の多様化と近代化に向けた投資拡大によりロシアのさらなる経済成

長を目指すとしている。

ロシアIT市場は年率20%の成長

ロシアIT市場の成長率は、リーマンショックの影響により2009年は大きく下がったものの、その後のロシアの経済発展を背景に世界平均を上回る年率15～20%という勢いで成長し、2011年にはリーマンショック前の水準を超える規模にまで拡大した。2010年のロシアIT市場の規模は約180億ドル（約5660億ルーブル、約1兆4千億円）で、2011年は前年比14.6%、2012年は15.8%成長し、2013年には約280億ドルに達すると推定されている。（ロシア連邦経済発展省ほか資料）

ロシアIT市場の構成比は、ハードウェアが50～55%、ソフトウェアが20～25%、ITサービスが20～30%となっている。日本と比較するとハードウェアの比率が高いが、近年はクラウドサービスやモバイルブロードバンドの普及、海外からの受託開発の増加によって、ソフトウェアとITサービスの市場が急速に拡大している。特にソフトウェアは受託開発と輸出拡大による成長が著しい。ロシアIT市場の成長はソフトウェア開発によってけん引されているといえよう。

NRIモスクワ支店

支店長

岩田 朗 (いわたあきら)

専門はITセクターの戦略・マネ
ジメントコンサルティング



ロシアのソフトウェア産業は巨大な輸出産業

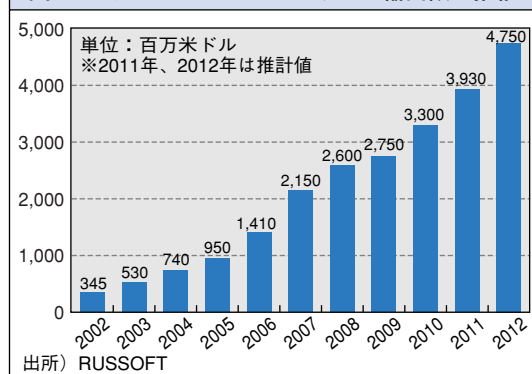
日本のIT産業の場合、ソフトウェア開発の海外の委託先は中国とインドが中心である。これに対して、欧米ではロシアが重要なオフショア開発、ニアショア開発の拠点となっている。ロシアのソフトウェア開発企業の多くはカスタムメイドの受託開発にフォーカスしており、このような海外からの受託によってロシアのソフトウェア産業の輸出が拡大している。

ロシアのソフトウェア産業団体の1つであるRUSOFT（ルスソフト）は、2010年のソフトウェア輸出額は33億ドルで、今後も年率約20%で増大し、2012年には47億ドルを超えると推計している（図1参照）。オフショア開発の受託のみならず、パッケージソフトも輸出拡大に貢献している。その代表は、世界的に高いシェアを持つKaspersky Lab社のセキュリティソフトである。同社の2010年の売り上げは5億3,800万ドルで、数年以内に10億ドルに達すると予想されている。（RUSOFT Association. The 8th Annual Survey of the Russian Software Export Industry, 2011）

日本企業にとってのロシアIT市場

現在、多くの日本企業にとってロシア市場はなじみの薄い市場であるが、安定成長が期待できる市場であり、外国企業にとっての事業機会は増大している。ロシア国内産業の多

図1 ロシアにおけるソフトウェア輸出額の推移



様化と近代化を背景にIT産業の事業機会も拡大すると考えられることから、グローバル化を目指す日本のIT産業にとって無視できない市場となってこよう。

今後の日本企業とロシアIT市場の関係については2つの方向が考えられる。

1つは、ロシアで新たに創出される事業領域に対する日本の業務モデルの適用とITソリューションの輸出である。今後活発化すると予想される日本企業のロシア進出に際しても同様の事業展開が可能である。

もう1つは、日本のソフトウェア開発企業が、先端的なソフトウェア開発におけるオフショア拠点としてロシアを活用することである。ロシアの技術者は伝統的に科学と数学の高度な教育を受けており、論理的思考に優れているといわれる。すでに中国やインドに開発拠点を置く多くの欧米大手IT企業がロシアにも拠点を置いている。ロシアIT産業の長所を理解し、そのスキルを活用することは日本企業にとっても有益である。 ■

NRI Web Site

NRI公式ホームページ www.nri.co.jp

会社情報

NRIグループのCSR活動 www.nri.co.jp/csr IR情報 www.nri.co.jp/ir

事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	www.nri.co.jp/products/consulting	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	www.nri.co.jp/souhatsu	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	www.nri.co.jp/products/kinyu	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	fis.nri.co.jp	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	www.nri.co.jp/products/sangyo	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客様に提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	www.nri.co.jp/products/kiban	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
情報技術本部	www.nri-aitd.com	先進的な基盤技術への挑戦と知的資産創造、技術をベースにした新事業の創造の実践を紹介
BizMart	www.bizmart.jp	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介
GranArch	granarch.nri.co.jp/main.html	システムインテグレーション事業において培った基盤構築のノウハウを結集させたソリューション群を紹介

サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	www.is.nri.co.jp	マーケティング戦略の効果を科学的に“見える化”し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	truenavi.net	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	www.trueteller.net	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
未来型携帯ナビ 全力案内!	www.z-an.com	独自に生成する道路交通情報を活用した携帯電話・スマートフォン総合ナビゲーションサービス
てぷらぱ	teplapa.nri.co.jp	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	openstandia.jp	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	senjufamily.nri.co.jp	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

グループ企業・関連団体のWebサイト

NRIネットコム	www.nri-net.com	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRIセキュアテクノロジーズ	www.nri-secure.co.jp	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRIサイバーパテント	www.patent.ne.jp	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRIデータテック	www.n-itech.com	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI社会情報システム	www.nri-social.co.jp	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRIシステムテクノ	www.ajitec.co.jp	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
野村マネジメント・スクール	www.nsam.or.jp	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

海外拠点のWebサイト

NRIアメリカ	www.nri.com	NRIアジア・パシフィック	www.nrisg.com
野村総合研究所(北京)有限公司	www.nri.com.cn/beijing	野村総合研究所(香港)有限公司	www.nrihk.com
上海支店	shanghai.nri.com.cn	NRIソウル支店	www.nri-seoul.co.kr
野村総合研究所(上海)有限公司	consulting.nri.com.cn	NRI台北支店	www.nri.com.tw

『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。
本誌に関するご意見、ご要望などは、it-solution@nri.co.jp宛てにお送りください。

編集長 野村武司
編集委員(あいうえお順) 五十嵐 卓 井上泰一 尾上孝男
郡司浩太郎 坂本広行 佐々木 崇
澤田博光 田井公一 平 智徳
武富康人 鳥谷部 史 広瀬安彦
三浦 滋 八木晃二 山中恵介
吉川 明 若井昌明
編集担当 小沼 靖 瀬戸優花子

IT^{ソリューション}フロンティア

2012年11月号 Vol.29 No.11 (通巻347号)

2012年10月20日 発行

発行人 嶋本 正
発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ www.nri.co.jp
発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話 (045) 336-7331/直通 Fax. (045) 336-1408

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。
本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2012 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRI

