

デジタル時代のIT戦略立案

— 激しい環境変化こそIT部門変革の機会 —

デジタル時代においてITに期待されるのは競争優位性の構築である。そのためには、自社の事業戦略と整合したIT戦略立案が必須であるが、IT部門単独では困難だ。本稿では、環境変化をIT部門の変革・人材育成の機会と捉え、事業部門との協働を通じて信頼関係を築きながらIT戦略を立案した事例を紹介し、デジタル時代へ対応するための要点を提言する。

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

なかざわ たかし
中澤 貴史

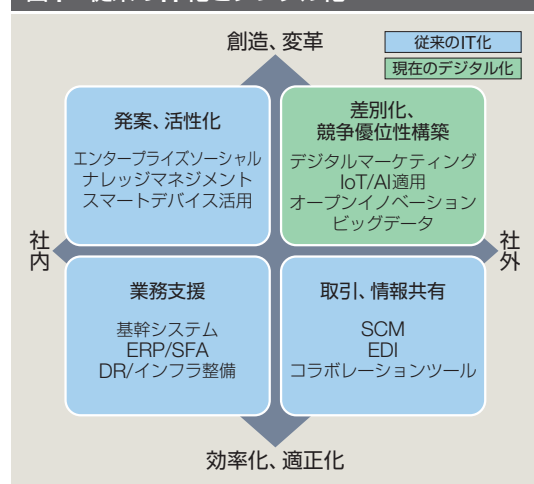
専門はIT戦略、ITマネジメント



デジタル時代におけるITへの期待は競争優位性の構築

「デジタル化」という言葉を最近よく耳にするようになった。ITが企業の隅々にまで浸透している昨今、今更デジタルという言葉を使うことに違和感を持たれるかもしれない。ここで言うデジタル化とは、従来のIT化が社内業務の効率化が中心であったのに対し、人工知能（AI）やIoTなどの先端技術を活用して、ビジネスモデルを変革したり、他社との差別化や競争優位を築いたりすること

図1 従来のIT化とデジタル化



を指していると考え（図1参照）。現在は、アナログからデジタルへの変革が進んだ20世紀後半とは異なる、先端技術を駆使した新たなデジタル時代とも言えよう。

実際、デジタル化を実践している企業によっていくつかの業界では大きな変革が起きている。タクシー業界での「Uber」（自家用車を使って他人を望む場所まで送り届ける配車サービス）や、ホテル業界での「Airbnb」（使っていない部屋を旅行者に貸し出す民泊サービス）に加え、今やサービス業へと変身しつつある米国General Electric社など、ITを駆使する多くの企業がビジネスモデルを新規立ち上げまたは再構築することで、業界の既存プレーヤーを脅かしている。経営者との会話でも、ビッグデータ、AI、IoTといったIT用語が自然と使われ、デジタル時代のITに対する期待の声をよく耳にする。

変革の期待と現状とのギャップ

しかし、経営層がITへの期待を高める一方、変革の担い手となるIT部門は目の前の問

題への対応に四苦八苦し、期待に応える余裕がないことも多い。「先進的なIT活用を見聞きするものの、自社でどう活用できるか構想が描けない」「新たなビジネスを考えよというが、業務のことは事業部門に任せており詳しく知らない」「デジタル化を推進しようにも、適切な人材がない」など、IT部門からの声を耳にする。ユーザー企業におけるIT人材は質・量共に不足していると考える企業が7割以上を占めており（独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2016」より）、経営層からのIT部門への期待と、IT部門の現状とのギャップは、簡単には埋められないほど大きい。なぜ、そのような状況なのか。ここではその要因の1つを「ベンダーなどへの過度な外部依存に起因した、事業部門とIT部門の関係希薄化」として取り上げる。

大半の企業は、情報システムを開発する際、ベンダーやメーカーへ業務を委託している。その際、要件定義をユーザー企業内で全て行っているケースはまれであろう。ユーザー企業は主な要求をまとめ、ベンダーやメーカーへ提案を依頼し、受託した事業者があらためて現状把握や要件定義を実施するケースが多いように思う。そうした分担自体に問題はない。しかし、外部委託以降、事業部門との仕様検討の大半をベンダーなどに任せ、情報システム開発に対する主体性を失うIT部門は多い。仕様検討の打ち合わせにおいて、発言しているのが事業部門とベンダーのみで、IT部門は一言も発しない場面を目にすることも少なくない。IT部門は発注事務手続きやベンダー管理、それらに関わる社内調整など、いわゆる“事務屋”になってし

まい、ITの専門性が蓄積されていない組織も少なくない。結果として、事業部門からはIT部門が何をしているかが見えにくく、IT部門を飛ばしてベンダーと直接やり取りを行う場面も出てくる。

デジタル時代へ対応するための あるIT部門の取り組み

それでは新たなデジタル時代に向けて、企業はどのように取り組むべきだろうか。最近では、先端技術を試行し、実現性や効果、課題を明らかにする概念検証を実施する企業も増加している。対象範囲が限定されるので、ベンダーからの提案も多い。しかし、こうした手法は、特定のサービスや業務には適しているが、全社的な方針がないまま試行するのは、情報システムの部分的な最適化を招き、結果としてコスト高、セキュリティリスクなどを引き起こす。デジタル時代にスピードは重要であるが、全社最適を図るために、一歩立ち止まって自社のデジタル化に向けたIT戦略・活用方針を考えるべきである。その取り組みに“必勝法”はないが、ここであるエネルギー企業A社の事例を紹介したい。

エネルギー業界は長年本格的な競争がなく、利用者が求めていたのは安全・安定的なエネルギー供給であった。当然、エネルギー供給を支えるITにも安全性・安定性が重視されていた。顧客への新たなサービスを開発・提供する必要性はさほど高くなく、他業界と比べるとデジタル化の取り組みは遅れていた。しかし、東日本大震災を機に、国主導によるエネルギー改革が進められ、電力小売

りは2016年4月に、ガス小売りも2017年4月には自由化し、事業環境の大きな転換点を迎えている。自社の競争優位を築くため、顧客へのサービス提供・改善や大幅なコスト削減の必要性に迫られているのである。

そこで、A社は経営戦略の1つにIT戦略を位置付け、次のような取り組みを行った。

(1) 経営戦略としてのIT戦略

ITは重要と言いつつも、ITの活用方針・戦略立案をIT部門だけに任せている企業も少なくない。A社ではある役員が率先してITを経営戦略に位置付けたことで、全社に対してITの重要性を発信することになった。

実はこの時点において、IT戦略の具体的な内容は全く決まっていなかった。それどころか、A社はIT戦略と呼べるものを策定したことすらなかった。予算計画は毎年立てているものの、それは戦略ではない。それにも関わらず、経営戦略へ位置付けたのはこの役員の強い覚悟によるものである。A社にはCIOは存在しないが、今後、自社にとってITの

重要性が増すと考え、副社長をスポンサーに付け、自身のリーダーシップの下、IT戦略を立案することにしたのである。

(2) 「IT戦略とは何か」を繰り返し議論

IT戦略立案に当たり、「そもそもIT戦略とは何か」という議論を繰り返し実施した。これについては、戦略そのものの意味合いや、戦略の構成要素など、さまざまな解釈が存在する。これまでIT戦略を立案していなかったため、響きのよい言葉や、はやりのカタカナ言葉でIT戦略を曖昧に表現してしまうと、立案に関わる関係者の意識統一を図れない。IT戦略の責任者である役員とIT部門とで、IT戦略立案の目的、事業戦略との関係性、ITが自社にもたらす効用などを愚直に議論し、自社にとってのIT戦略を徐々に明確化・明文化したのである。表1にIT戦略の検討要素を挙げた。これはA社の例ではなく一般的なものだが、参考としていただきたい。

(3) 事業戦略とIT戦略を同時並行で立案

IT戦略が明確化してきたところで、IT部

門だけでその戦略を立案するのではなく、事業部門やコーポレート部門、そしてグループ会社も巻き込み、全社一丸となって検討を進めた。IT戦略を立案する企業は多くあるが、IT部門内での方針策定や取り組みに閉じてしまい、事業部門とはヒアリングなどの一時的な関わりだけで戦略を立案してしまうケースが多い。しかし、ITを駆使して競争優位性を構築するためには、事業部門の目指す姿や、その実現に向けた事業戦

表1 IT戦略の検討要素

		検討対象
目指す姿	全体戦略	・中長期的な目指す姿（会社像・価値貢献の状態目標） ・行動指針、価値基準
戦略目標 (目指す姿と現状のギャップ)	アプリケーション戦略	・事業全体での情報流や機能の最適化（標準化・統合など） ・情報技術を活用した業務改革や製品・サービス創造 など
	インフラ戦略	・ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの全体最適化（標準化・統合など） ・業務横断的なシステム基盤（コミュニケーション系、情報分析系など） ・新規情報技術の活用 など
	組織・マネジメント戦略	組織・機能 ・全社情報化運営組織・機能・責任分担（経営・ユーザーとの役割分担、外部ベンダーとの役割分担、ソーシング） ・全社・IT部門内横断的機能の設置（委員会、PMO、技術、など） ・IT人材確保・育成 など ITマネジメント ・IT投資評価の考え方 ・ITコスト削減の考え方 ・情報セキュリティ、災害対策、その他IT関連リスク ・グループ全体へのITガバナンス（グループ会社のカテゴリ別、会社別） ・開発・運用品質確保の考え方 など
変革のステップ	実行計画 (アクションプラン)	・施策の内容、優先順位 ・推進主体 ・想定投資規模 ・スケジュール・体制 など

略、また現場での業務や課題を把握していることは大前提である。にもかかわらず、当時、A社のIT部門と事業部門のコミュニケーションは希薄であり、信頼関係すら築けていない状態であった。よって、事業部門とIT部門が協働検討することが、IT戦略を具体化する上で必須条件だったのである。

そこで、同じく立案中であった事業戦略のテーマと対になるようIT戦略検討のワーキンググループを形成することで、事業戦略との整合性を図るとともに、事業戦略にもITの要素を取り込んだ。「事業戦略と整合したIT戦略」とはよく言われるが、双方の戦略が互いに要素を取り込まないと本当の意味での整合ではない。そのためには事業戦略が完成するのを待つのではなく、同時並行にIT戦略も立案する必要があったのだ。

(4) IT戦略の体制を確立

ワーキンググループのメンバーには事業部門のキーパーソンと、次世代のIT部門を担うリーダー層を選び、事務局であるIT部門が各組織を説得するために奔走した。結果的に、関係者が50名以上にも上る大掛かりな検討となった。こうした体制が築けたのは、最初に挙げたようにITを経営戦略の1つとして位置付け、役員自らが主導したことが大きい。経営層の意識と、それを理解したIT部門の地道な取り組みが結果的に地に足がついたIT戦略を確立させた例といえよう。

紹介したA社の取り組みは、非常に大掛かり、かつ期間も要し、変化の激しいデジタル時代に逆行するように映るかもしれない。しかし、A社は事業環境が変化している今こそが、IT部門自身の変革の機会と考えた。

変革の流れを活用したIT人材育成

ここまで組織の話を中心に話を進めてきたが、今後、デジタル化の戦略・企画の中で「考える」機能の強化が求められるのは間違いない。デジタル化と聞くと、華々しい先端技術の活用事例を連想するが、それを支えるのは、自社にとって先端技術をどう活用すべきかを考えられる人材である。

変化の激しいデジタル時代にIT部門が対応するためには、2つの方向性があるように思う。自身の変化対応のスピードを高める欧米企業のような「開発内製型」と、開発機能は適切な外部へ委託し効率化を図る「戦略企画機能強化型」である。各種のアンケート調査や統計を見る限り、多くの日本企業は後者を選択しているが、同時に人材不足を嘆く企業も多い。しかし、嘆いても状況は変わらない。一朝一夕にはできないが、機会を設け、繰り返し経験を積むことで、人材を育成する他ない。

「変革の経験こそが人を育てる」と、あるIT部門長は話をしてくれた。A社の例ではIT戦略立案をきっかけに、IT部門が他部署と積極的に接点を持ち、信頼関係と経験を築き、結果的に人材育成の場となったとの話も聞いている。人材育成に近道はなく、当たり前前のことを愚直に実施するしかない。しかし、変革の試みは覚悟次第で、経験の場とすることができる。

IT部門の在り方、人材育成を含め、激しく環境が変化するデジタル時代こそ、IT部門を含めた企業変革の機会ではないだろうか。 ■