

ビジネス戦略に応じたITソリューション実現のアプローチ

事業部門が立案するビジネス戦略において、事業部門はIT部門に対してITソリューションの柔軟でスピーディーな実現を期待している。一方のIT部門は期待を理解しつつも、戦略実現と品質確保のバランスに苦慮している。本稿では、双方のギャップを確認しつつ、ビジネス戦略に応じたITソリューション実現のアプローチを提言する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
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

まさき じゅん
正垣 潤

専門はユーザー側のプロジェクト計画立案支援、PMO



ビジネスIT実現のために事業部門が持つ期待

企業において、かつてITは財務・会計など内部事務の効率化を目的として活用されることが多かった。しかし近年では、インターネットを通じたさまざまなサービスの普及を背景に、マーケット変化への対応や競合他社に対する競争力確保など、ITがビジネスの拡大に直接貢献するために利用される「ビジネスIT」が増加している。ビジネスITの代表例としては、Webサイトやスマートフォンアプリなどを利用し、企業が直接ユーザーとコミュニケーションを取るスタイルが挙げられる。経営企画をはじめとする事業部門においても、IT活用を前提としたビジネス戦略の立案はすでに珍しいものではなくなっており、今後も増加傾向は継続するだろう。

このようなビジネスIT実現のために不可欠なITソリューションの構築は、事業部門の依頼を受けて、IT部門、もしくは社外のITベンダーが担当することが多い。事業部門がIT部門に期待することは大きく2点ある。

(1) トライ&エラー型対応への期待

Webサイトやスマートフォンアプリの画面や動作はターゲットユーザーによって好みの幅も広く、トレンドの移り変わりも早い。従って、事業部門としては事前にデザインを確定させてから一般公開するよりも、ある程度の完成度に達した時点で公開し、トライ&エラーを繰り返しつつユーザーのフィードバックを反映していく方法を期待している。

(2) 対応スピードへの期待

ビジネスITは競争力確保のための施策であり、ITソリューションの実現遅延はそのまま企業の競争力の低下につながる。必然的に、事業部門はITソリューションができる限り早く実現することを期待する。実際には、ビジネス戦略上の期日から逆算してITソリューションの対応期間が設定された後に、IT部門に依頼があることも少なくない。

IT部門が抱えるジレンマ

こうした事業部門の期待に対して、IT部門は十分応えられているだろうか。元来、シ

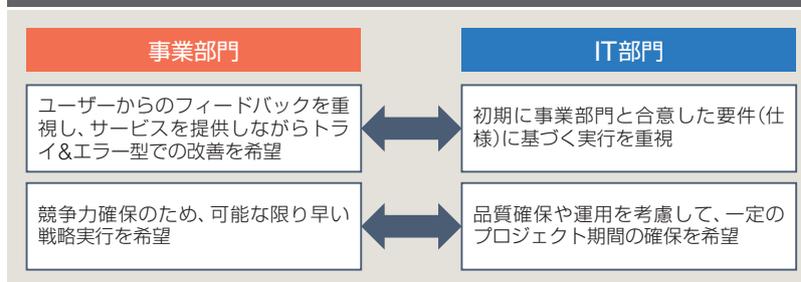
システムの安定稼働が大きな役割のIT部門は、トライ&エラー型の対応には不慣れであることが多く、対応スピードの考え方は事業部門とのギャップが大きい。これが多くの企業で発生している状況だ（図1参照）。

もちろんIT部門もビジネスITの重要性は理解している。しかし、事業部門の期待、特に対応スピードと品質のバランスを取ることに苦慮しているのが実情である。「可能な限り早く」との要請に基づき拙速に実現させたシステムは、考慮不足からくるトラブル発生リスクが高まってしまう。社内システムのように閉じたトラブルであればまだ影響は少ないが、基幹システムのデータや情報セキュリティに影響を及ぼすような場合は、企業全体の責任が問われる事態となってしまう。とはいえ、IT部門の観点でシステム開発を実施した場合、これまでの経験に基づく工程管理などにより品質確保は容易となるが、当初事業部門が期待したスピードが十分に得られないリスクが高まることになる。

さらに、IT部門のリソースがネックになりビジネスITの実現を阻害しているケースもある。基幹システムのバージョンアップ対応などですでにリソースが逼迫^{ひっばく}しており、ビジネスITに人材が回せないというような状況だ。

いずれにせよ、IT部門はビジネスITを実現したいと考えているが、スピードと品質確保の両立やリソースの観点から事業部門に貢献することが難しい、というジレンマに陥っていると言える。

図1 ビジネスIT実現に向けた事業部門とIT部門のギャップ



なお、こうした背景から事業部門がIT部門を経由せずにITソリューションを実現しようとするケースがあるが、実現性やセキュリティ確保の観点で問題が発生するリスクが高いため注意が必要である（具体的な事例と対策については本誌2016年11月号の「ビジネスIT導入の統制と推進の在り方」を参照したい）。

ビジネスITを実現するアプローチの検討とは

ではIT部門はどう対応するべきだろうか。スピードと品質は相反しており、さらにリソースは限られている。一見解決策はなさそうだ。ここで重要なのは、「事業部門が立案した戦略をIT部門が理解すること」である。これによりIT部門は旧来と異なる柔軟なアプローチでビジネスITを実現する方法を提案できることがある。例えば、事業部門の戦略を理解していくと、システムの品質確保に対する考え方が変わり「効果が得られる箇所にリソースを集中すればよい」といった発想も生まれてくる。

ここからは事業部門とIT部門が連携して、ビジネスITを実現する際のアプローチポイントについて見ていきたい。

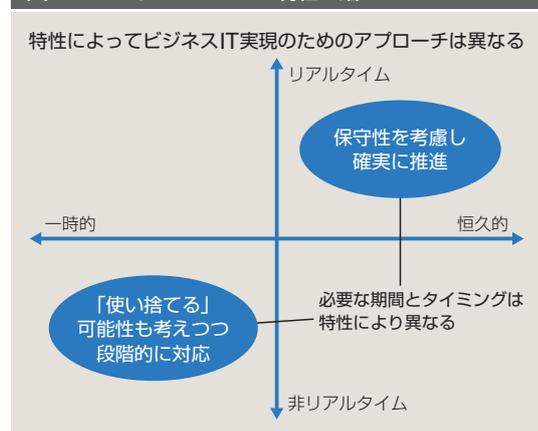
(1) ライフサイクルの確認

事業部門が立案した戦略において、まず実現するITソリューションのライフサイクルを確かめてみるべきだ。テストマーケティングや期間限定のイベントなど、恒久的に利用しないITソリューションであれば、思い切って「使い捨てる」前提のアプローチを事業部門に提案することが考えられる。継続的な維持管理や詳細なドキュメント作成を考慮しなくていいのであれば、少人数のメンバーにトライ&エラーでシステムを構築させることも可能となる。恒久的に利用するシステム向けの規約や標準化に必ずしも従う必要はなく、コストや工期の短縮が見込めるだろう。

(2) リアルタイム性の要否

次に販促キャンペーンやアンケートサイトなど、ユーザーからデータを収集するタイプのITソリューションを実現する場合を考えてみたい。収集したデータは基幹システムなどで処理を行う必要がある一方で、リアルタイムでの処理が不要なケースも多い。リアルタイム処理は設計やテストが複雑になり、さらに関係するシステム間の調整負荷も高くなってしまう。リアルタイムである必要がな

図2 ITソリューションの特性を踏まえたアプローチ



いなら、データの収集機能のみを先に実現し、その後の処理は別途行うといった段階的なアプローチを検討することができる（図2参照）。

(3) 既存の業務運用体制の活用

既存の販売サイト強化など、従来の戦略を変更・拡張して立案される戦略は多い。戦略実現に向けて、コールセンターなどユーザーをフォローする業務運用が存在する場合は、システム全体の品質確保に寄与してもらえ方もある。

具体的な事例を紹介しよう。サービス業のA社IT部門は、競合他社対抗のためにWeb上の予約受け付けサイトを短時間でリニューアルする必要があった。彼らは事業部門が計画した正式稼働の日程を守るために、コールセンターに協力を求めた。予約システムで想定外のケースが発生した場合は、コールセンターへ電話をかけるよう画面誘導し、オペレーターがフォローを行う、という方針を要件定義時に固め、プロジェクト内で合意したのだ。システムで自動的に対処するエラー処理は基本的なものに限定し、まれにしか発生しないケースはコールセンターが対応することにしたのである。コールセンターの負荷は大きくなったが、エラー時の処理を限定することでシステムの複雑性は大きく下がった。その結果、A社は競合に大きく後れを取ることなく、予定通りリニューアルを終えることができた。

アプローチ検討時の留意事項

ビジネスIT実現に向けたアプローチを検

討するためのポイントを3つ示したが、併せて留意事項を示しておきたい。

まず、事業部門の考える戦略の背景や必要な品質レベルをうまく引き出さないと、そもそもアプローチが検討できないということである。ITソリューションの特性や品質レベルについて、事業部門がそのイメージを持っていないことは多い。その場合はIT部門が具体的な枠組みを提示し、事業部門と検討の上レベルを合わせていく必要があるだろう。

次に、旧来と異なるアプローチを採用する場合は、方針の合意とリスクの共有が必要になる。ビジネスITの実現に貢献するために、今まで問題のなかったいくつかの事項（システムの保守性や拡張性、業務運用担当部門の稼働率上昇など）が両立しないことがある。経営層を含めたステークホルダー（利害関係者）間であらかじめこれらに対する共通の認識を持っていないと、リスクが顕在化した際の対応が遅れる可能性がある。

最後に、柔軟なアプローチの検討はあくまでそのITソリューションで必要とされる品質を確保する前提の下での話であることを強調しておきたい。旧来のアプローチを画一的に採用するのではなく、戦略を理解することで柔軟なアプローチを検討できるというのが本論の趣旨であり、スピードを確保するために品質を犠牲にしてもいいということではないので注意されたい。

IT部門がビジネスへの貢献度を高めていくために

自身がシステムコンサルタントとしてさま

ざまな企業の支援をするなかで、ビジネスの成長を目的とした事業部門の戦略と、ソリューションの実現を担当するIT部門との間に大きなギャップがあるのは頻繁に見かける構図である。確かに旧来培ってきたノウハウに基づく得意なアプローチを採用すればIT部門の負荷は軽減される。しかし、その結果としてビジネスITの実現を阻害することになり、自社の競争力がそがれてしまっは本末転倒である。

重要なのは、ビジネスITを実現するためのアプローチをIT部門から事業部門に提案していけるようになることだ。検討した結果、実現できない場合はノーと言う必要があるが、「いかに戦略を実現するか」という観点で事業部門と協議すれば、IT部門だけでは想定できなかったアプローチを発見できる可能性も高まる。

とはいえIT部門の限定的なリソースのみでこれを進めていくことは難しいだろう。だが幸いなことにITソリューションを実現するアプローチの事例は、メディアやベンダーWebサイトなどで一般的に多数公開されている。どのようなアプローチが自社に適しているかを判断するためにも、外部の力も借りつつ小規模な案件からトライアルを推進していくことが望ましい。

ビジネス戦略に応じて複数のアプローチを柔軟に使い分けられるようになることは、IT部門の存在感を高めることにもつながる。IT部門と事業部門とが共同で戦略を立案していけば、相乗効果が生まれ、さらにビジネスへの貢献度合いを上げる機会が増えていくことだろう。 ■