

IT子会社の課題と再生

—全社基盤としてのIT機能の高度化・効率化—

日本企業のIT子会社が岐路に立たされている。IT子会社は、専門性と効率的運営を目指して数多く設立されたものの、技術の進歩についていけず、またコスト高になっているケースが少なくない。そのため、最近は大手企業を中心にIT子会社の再編が進んでいる。本稿では、IT子会社の現状と課題を整理した上で、全社型業務改革による再生の方向性について考察する。

日本企業のIT機能に関する問題点

「本社コストが高い。」多くの日本企業で、経営層や事業部門から聞こえてくる話である。野村総合研究所（以下、NRI）が2012年1月に実施した「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」でも、「本社・間接機能については、どのような規模（コスト）・品質が最適なのか尺度がなく、目標設定が困難」という回答が65%を超えた。

IT機能についてはどうだろうか。NRIは米国のHackett Group社と提携して、業務の効率性（コストや人数）、業務品質などのベンチマーキングサービスを提供している。この経験によれば、日本企業におけるIT機能は総体的にはグローバル企業と比較して効率的といえる。しかし個別の機能やプロセスを見ていくと、人員配置や力点の置き方が適切でなく、期待された業務品質を確保できていないことが多い。

例えば、システム化計画に携わるIT部門の人員数がグローバル企業と比較して3分の1～4分の1しかないことが多い。他社との競争領域でない間接機能のシステムを自社開発しているケースも少なくない。こういう場

合、求められるコスト効率と業務品質に対して割高なシステムになっている。これらは、親会社だけでなくIT子会社を含めた企業グループ全体のIT機能に関する問題点である。

IT子会社における課題

日本企業は規模が大きいほどIT子会社を持つ傾向がある。上記のアンケート調査によると、連結売上高5,000億円以上の企業の約7割がIT子会社を持っている。そのうち62.3%は完全子会社で、親会社の出資比率が50%を超えるIT子会社は81.1%に上る。

図1は、上記のアンケート調査で、IT子会社設立の目的と現状の経営課題について尋ねた結果である。設立の目的は「専門性の向上」（52.8%）や「グループ内の機能の集約化」（35.8%）が多い。

課題として最も多く挙げられたのは「コスト高になっている」（39.6%）、次いで「危機意識が欠如している」（22.6%）となっている。多くのIT子会社では、親会社やグループ会社への販売（内販）が大半を占めるため、継続的に仕事があり、ある程度売り上げも保障されている。2008年のリーマンショックの影響などにより最近でこそコスト削減要求が厳し



くなっているが、それまでは親会社からの資金を当てに協会社に業務を再委託することもあった。それが、コスト高や危機意識の欠如の背景であろう。

続いて「人材スキルが低い」（15.1%）「技術進歩に追い付いていけない」（9.4%）が課題に挙げられている。業務設計や要件定義が

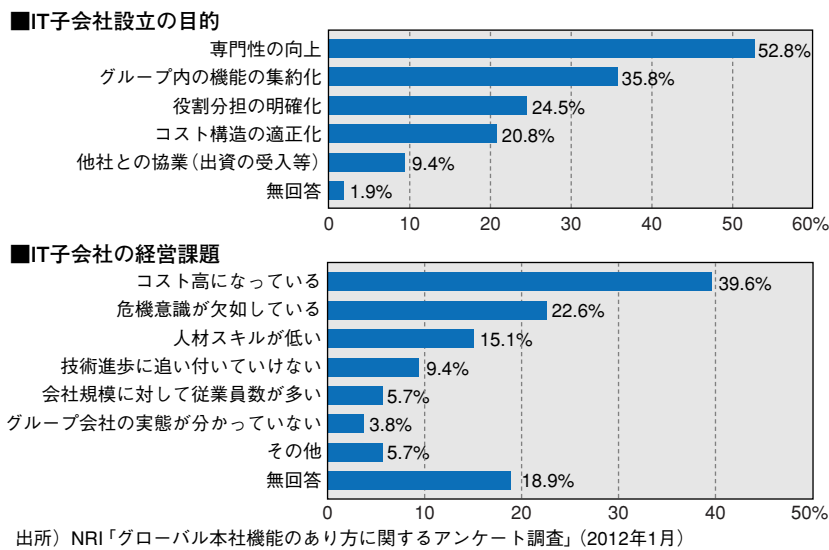
できないだけでなく、協会社に依存しすぎてプロジェクトマネジメントや品質管理のスキルが低下しているのが実情である。また、クラウドコンピューティングやビッグデータなど最近のITの潮流に疎い人も多い。これには人材の高齢化も関係しているであろう。

このように少なからぬ課題を抱えているIT子会社ではあるが、親会社のIT部門とともに機能強化が求められている。ITが重要な経営基盤の1つとなり、IT活用力が企業の競争力強化やオペレーションコストの削減に直結するようになっているためである。

IT子会社をめぐる再編の動向

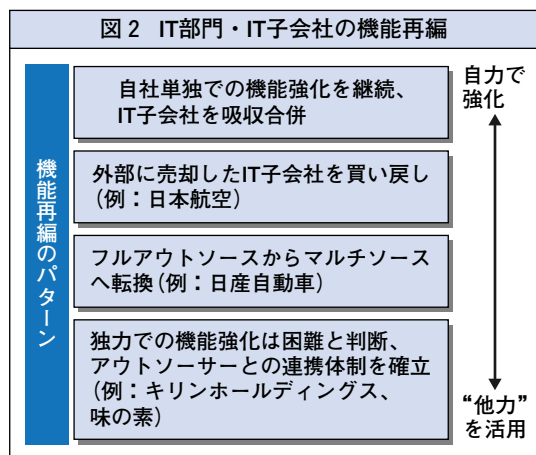
2000年代前半にIT子会社の売却（オフバランス）やITフルアウトソーシング（システムの開発・運用すべてをアウトソーシングする

図1 IT子会社の設立目的と経営課題



こと）が盛んに行われたのに対して、最近ではIT部門の機能強化を目指す企業が増えている。これは、経営戦略とIT戦略がこれまで以上に密接なものになっているためである。具体的には、売却したIT子会社を買い戻したり、IT子会社に外部資本を注入したり、親会社に吸収合併したりする動きが強まってきている（次ページ図2参照）。

日本航空では、2001年にJALインフォテック（JIT）を日本IBMに売却して10年間の包括アウトソーシング契約を締結し、累計で12%以上の効率化を目指した。しかし両社で進めてきた独自仕様のシステム開発は割高となっていたため、日本航空は2011年の契約更改に合わせてJITの株式を日本IBMから買い戻し、今後のシステム開発の方向を自社で主体的に決める体制に移行した。システム開発



に当たっては日本IBMも含めた競争入札を行い、標準仕様の技術を積極的に導入することでさらなるコスト削減を図ろうとしている。

日産自動車では、「日産リバイバルプラン」の一環として2000年にIT子会社を日本IBMに売却し、保守・運用業務に関する10年間のアウトソーシング契約を締結した。1社との長期的な契約は委託先への依存度を高めシステム部門のスキルが低下するといった問題などから、2011年には契約を更新せず、適材適所でサービスプロバイダーを使い分けるマルチソース体制に移行した。アウトソーシング部分がブラックボックス化しないように社内の戦略・企画機能を強化した上で、委託業務をガラス張りにするねらいである。

麒麟ホールディングスでは、2007年の持ち株会社体制への移行に合わせ、各事業会社に分散していたIT部門を100%子会社の麒麟ビジネスシステム (KBS) に統合した。同社は、M&A (企業の合併・買収) によりグ

ローバルに事業を拡大していくなかでは単独での機能強化が難しいため、2012年7月に発行済み株式の49%をNTTデータに売却して資本提携することにし、新技術や大規模システム開発プロジェクト管理に関するノウハウの蓄積、IT人材育成の強化を図ろうとしている。

味の素では、グローバル企業としての事業支援機能の高度化・効率化に取り組んでおり、2012年2月にNRIとITサービスに関する戦略的業務提携を結んだ。同年4月には味の素システムテクノの発行済み株式の51%をNRIに譲渡してNRIの連結子会社とした (社名をNRIシステムテクノに変更)。味の素とNRIのリソースを最大限に活用することによって、味の素グループの事業競争力に寄与することを目指したものである。

IT子会社再生の3つのポイント

経営戦略を支える基盤としてIT機能を高度化・効率化し、IT子会社を再生させるために、ここでは全社型業務改革として以下の3つのポイントを提言したい (表1参照)。

1つ目は、子会社の資本政策を含めた機能・役割分担の再設定である。親会社と子会社でいつの間にか機能が重複している、機能の漏れが生じている、役割分担が曖昧になっているなどのケースは多い。IT子会社を設立した当時と比べて、事業環境や技術環境が大きく変わっていることが想定されるため、グループにおけるIT機能の位置付けや、子会社化し

ておく必要性を、あらためてゼロベースで見直すことが求められる。見直しに当たっては、現状の改善ではなく、経営ビジョンや事業戦略を実現していくために何が必要か、間接機能の効率をいかに上げるかといった全社視点での検討が必要になる。前述のように、株式を買い戻して合併を解消する、親会社に吸収合併するなどの再編を行うことも選択肢となるであろう。

2つ目は、プロジェクトマネジメント力を高めるための業務・仕組みの再構築である。上述のように、システム開発を協力会社に依存したり、保守・運用が中心となったりしているIT子会社ではプロジェクトマネジメント力が低下している。例えば、システム開発や保守・運用におけるレビューの項目設定や会議体設定が不十分であったり、社内・グループ会社・協力会社を含めたプロジェクトの体制構築や進捗管理が属人的な運用になっていたりする。こうした現状から抜け出すためには、提携先などの外部の目で実態をきちんと把握し、抜本的に業務ルールを見直し、業務プロセスを適正化し、教育・研修を通じて新しい運営方法の定着を図ることが必要である。

3つ目は、プロジェクト評価手法の見直しである。組織別損益管理とは別に、プロジェクトごとの業績管理が必要である。コストは、

表1 IT子会社再生の3つのポイント

再生のポイント	検討事項
子会社の資本政策を含めた機能・役割分担の再設定	・経営ビジョンや事業戦略に基づくIT戦略の見直し ・必要機能の洗い出し ・親会社と子会社間での機能および役割分担の再設定(マッピング) ・意思決定項目およびプロセスの再構築 ・資本政策の見直し
プロジェクトマネジメント力を高める業務・仕組みの再構築	・調達管理業務の見直し(業務や物品の発注プロセス、契約管理など) ・品質管理業務の見直し(工程チェック項目、レビュープロセス、会議体の設定など) ・運営管理業務の見直し(タスク管理、スケジュール管理、リソース管理など) ・関連規程の見直しおよび設定
プロジェクト評価手法の見直し	・プロジェクト業績管理方法の見直し ・業績管理ルールの再設定 ・KPI(重要業績評価指標)の設定

大まかに人件費と管理費などの経費であるが、実際にプロジェクトに従事する稼働人員で収益を上げコストを賄っていかなければならない。このため、プロジェクト予算の策定・管理のベースとして、役職やスキルのランクに応じた人件費単価設定に各人の稼働率を加味する必要がある。例えば、管理スタッフはプロジェクトに従事しないため稼働はゼロ、部長は管理業務がメインなので稼働率20%といった具合である。このランク別人件費単価に基づいて、競合他社の動向を見据えながら利益率を設定していくことになる。

加えて、コンプライアンス(法令順守)や人材育成の視点から評価指標を設定するなど、財務業績以外の管理指標の設定も重要である。IT子会社では、技術を身に付けた人材が大きな経営資源であるため、中長期的な人材育成を含めた総合的な業務管理が求められる。■