

# 経営の視点から情報システムを捉え直す

中島伸彦



鳩宿潤二



## CONTENTS

これまでの情報システムの捉え方

情報システムの新しい捉え方

企業のタイプとIT提供機能の持ち方

ITベンダーに求める要件

ITパートナーとのリレーションシップマネジメント

### 要約

- 1 情報システムは、その専門性が高いために、経営からはブラックボックスとして見られ、情報システム部門やCIO（最高情報責任者）に一任されてしまうことが多い。しかし、情報システムをどのように位置づけて、どのように活用するかは、情報システム部門の問題ではない。情報システムを事業や経営の視点から捉え直すことが求められている。
- 2 企業運営の観点から情報システムを見れば、「IT（情報システム・情報技術）提供機能の持ち方」すなわちITベンダーの活用方法が課題として浮かび上がってくる。各企業は、情報戦略、システム企画、開発、運用、保守という切り口で、それぞれの機能をインソーシング（内製化）するのか、もしくはアウトソーシングするのかという議論を行ってきている。しかし、ITベンダーとの役割分担は、このような切り口ではなく、「コア情報システムとノンコア情報システム」および「情報システム事業の規模」の2つの視点から検討することが適切である。
- 3 ITベンダー選択の視点としては、企業ブランドやSLA（サービス品質保証）構築力、コストなどが使われてきているが、これはITのパートナーを選択する場合には適切な指標とはなり得ていない。ITパートナーに求めるべき要件は“業界インサイト”（業界に対する深い洞察・理解）である。
- 4 ITパートナーを活用して事業運営を行うためには、まず業界インサイトを有しているITベンダー、もしくは業界インサイト構築能力のあるITベンダーをITパートナーとして選択すること、次に業界インサイトに基づいて、事業運営を考慮した情報システムを提供し続けてもらうことがポイントである。

## これまでの情報システムの 捉え方

### 1 経営から見た情報システムの 位置づけ

情報システムは第4の資源、もしくは情報システムは経営の根幹といったことが言われて久しい。また経営者は、いろいろな場面で情報システムの重要性をアピールしている。これは、情報システムをうまく活用していくことで、顧客に対する価値の向上が可能であり、自社内の大幅な効率化が実現されるが、一方で、多額の投資が必要であり、その導入に失敗すれば全く使われないで捨て去られてしまうことも多いからだろう。

このように経営的にも重要視されている情報システムだが、問題なく非常にうまくいっているという企業は少ない。数多くの企業が、情報システムに関して何らかの課題を抱えている。

情報システムは経営から重要視されてはいるが、一方でその扱いはブラックボックスとなってしまうっており、情報システム部門やCIO（最高情報責任者）に一任されてきた。これは、情報システムに必要な技術が高度に専門的なために、経営からは理解されづらいこと、さらには、その専門性を追求するために、情報システム部門に長くとどまる人材が増え、他部門との交流がほとんどなされず、情報システム部門自体がブラックボックス化してしまう傾向があるからである。

しかし、情報システムをどう位置づけて、どのように活用するかは、決してその部門やCIOに任せておくべきものではない。情報システムを事業や経営の視点から捉え直すこと

が求められている。

経営として情報システムに関して最も考えなければならないことは、「IT（情報システム・情報技術）提供機能の持ち方」である。つまり、「情報システムを提供してくれる機能をどのような形で保持しておけば、品質的にもコスト的にも安心して事業運営を続けていくことが可能なのか」という課題である。

### 2 これまでのIT提供機能の持ち方

#### （1）インソーシングとアウトソーシング

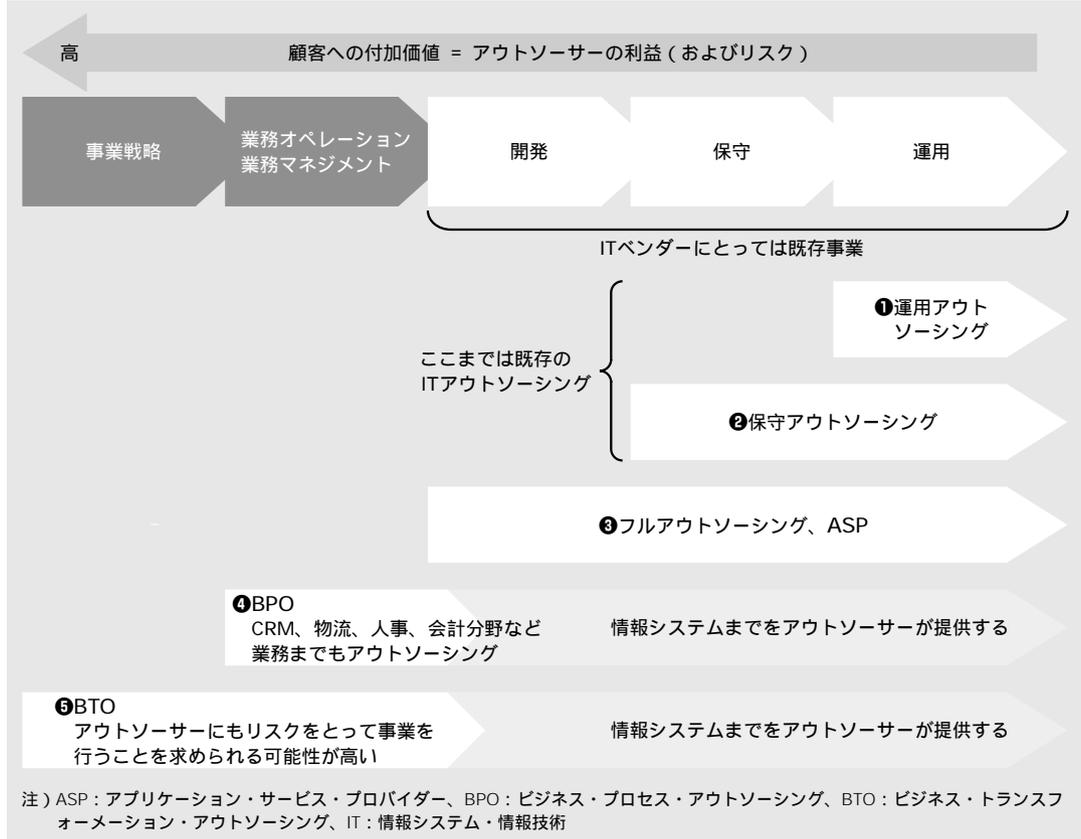
以前から一般的に行われている外部パートナー（リソース）との付き合い方は、インソーシング（内製化）における、不足リソースの調達メインである。すなわち、基本的には自社内ですべての情報システムに関する業務を行うが、開発時点で不足する人手を補ったり、運用オペレーションのように自社で抱える必要が薄い業務について外から人員、工数を調達したりしてきた。

しかし、多くの企業にとっては、さらに踏み込んで、外部パートナーが管理監督責任までを負うアウトソーシングという形で、外部パートナーの力を借りることが、企業の戦略上の重要かつ有効な選択肢として考えられるようになってきている。

#### （2）ITアウトソーシングの5形態

次ページの図1にITアウトソーシングの5つの形態を掲げる。図の横軸は、企業のIT分野におけるバリューチェーン（価値連鎖）を示している。5つの形態は、一般に下に行くほど、つまり広いバリューチェーンをアウトソーサー（アウトソーシングサービス提供企業）がカバーしようと思うほど、アウ

図1 アウトソーシングの5分類



トソーサーの提供する付加価値は高いが、リスクも高くなる傾向にある。

### 運用アウトソーシング

最も基本的なITアウトソーシングの形態である。すでに完成している情報システムに対し、より安価かつ安全な稼働環境（および資産）を保証するサービスとなる。

### 保守アウトソーシング

アプリケーションの保守までを受託するものである。なお、**②**については、外部パートナーはユーザー企業の業種・業務について、後述する業界インサイトという深い知見を有している必要はない。

### フルアウトソーシング

顧客企業の情報システムの一部、または全

部の開発・保守・運用業務を一括して請け負う形態である。**①**に比べて、アウトソーサー側に求められる業種・業務知識および事業リスクは圧倒的に多い。

### BPO

フルアウトソーシングは、開発、保守、運用といった情報システムの分野で、包括的に業務を請け負うものである。BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）は、それをさらに一歩推し進めた形である。具体的には、情報システムだけでなく、それにより実現される特定の業務までも含めて請け負う。

### BTO

BTO（ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング）は、継続的事業コ

ンサルティングとセットになったITアウトソーシングといえる。新事業の立ち上げ、ビジネスモデルの改革などを情報システムと併せて請け負う。顧客のパートナーとして、ともに事業リスクをとっていく形態である。

事業環境が大きく変化している時代には、企業もそれに対応して変革を続けていくことが求められる。こうした変革を実現するためには、自社の力だけではなく、外部の力を借りるBTOが有力な選択肢となってきている。

## 情報システムの新しい捉え方

### 1 コアシステムと ノンコアシステム

従来、「IT提供機能の持ち方」については、情報システムをひとくくりにして考えるか、もしくは、システム企画、システム開発、システム保守、システム運用というシステムライフサイクルの段階ごとに切り分けて、その機能をどうすべきか、どんな形で持つべきかと検討されてきている。たとえば、「システム保守・運用」は日々のオペレーション遂行機能なので、その部分は外部にすべてゆだねるが、システム戦略の立案やシステム企画は戦略的な機能なので、自社に持つべきという議論である。

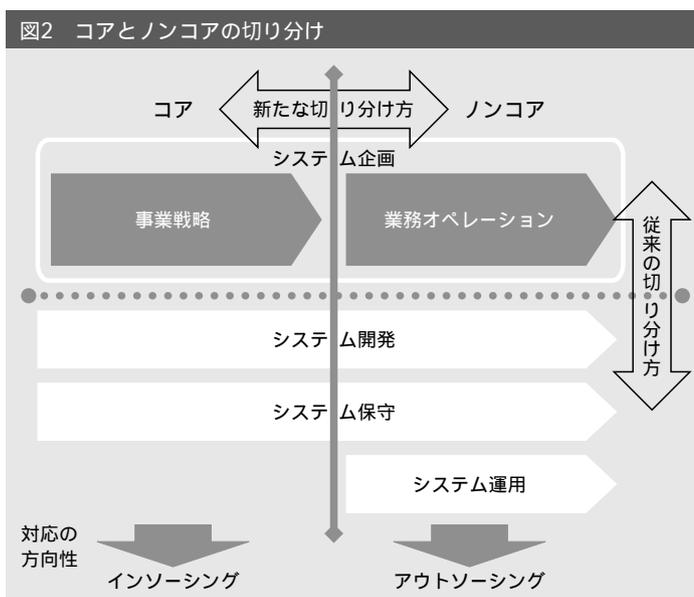
しかし、筆者らは、その情報システムが事業的、経営的に見て「差別化をもたらす自社のコアに相当する情報システム」なのか、それとも「ノンコアに相当する情報システム」なのかで分けるべきだと考えている（図2）。

差別化をもたらす情報システムというのは、直接的に顧客や従業員に対して価値を提供しており、常に変革・改善していくことを

求められる情報システムである。コア、ノンコアの切り分けは、自社が何を差別化と考えているかによるので、一概には決められないが、たとえば、携帯電話会社の通信関連システムやインターネット専門証券会社の取引システムがコアに相当する。弁護士事務所やコンサルティング会社のように、知識やノウハウが顧客に対する付加価値を産んでいる会社のナレッジマネジメントシステムも、この分類の情報システムである。

「コアに相当する情報システム」は、早いサイクルで強化し続けることが求められる。強化の手を緩めてしまえば、他社にすぐに追いつかれてしまい、差別化の要素とはならなくなってしまうからである。そのため、この領域の情報システムは、自社で構築から保守までを手がけることが望ましい。自社のコントロールのもとで、常にスピーディーな対応を取り続ける必要がある。

一方、「ノンコアに相当する情報システム」は、オペレーションの効率化とか、事業運営をスムーズに行うインフラとして利用されているものである。たとえば、給与計算や請求



書発行などのシステムはこの分類に入る。また、銀行の口座管理・決済システムのように、直接的に顧客に価値を提供していても、変化が激しくなく差別化が困難であり、経営として特に重要視していないような情報システムもこの領域に該当する。これらのシステムでは、効率化が最大の目的であり、できる限り企業固有の処理を行わず、標準的な処理を行うことで、最大限のコスト削減効果が生み出される。

「ノンコアに相当する情報システム」で重要なことは、低コストできちんと事業運営を支えるインフラを維持していくことができるかどうかである。それがきちんといわれているかをチェックするためには、情報システムに求められる本質的な要件が明らかになっており、コストとの対比がきちんといえること、すなわちITがブラックボックスでなくなっていることが求められる。

企業内の各種業務がどのような形で運営されており、どこが本質的に重要なポイントなのか、それを支える情報システムに本質的に求められる要件がどのようなものが整理され、そのうえで、要件をきちんといつ満たす情報システムが、適切なコストで提供されている状況が望ましい。この状態では、ITはもはや特殊なものではなく、厚生サービスのような一般的サービスとして提供される。

こうして分類してみると、実は「コアに相当する情報システム」は非常に少ない。大半の情報システムは「ノンコアに相当する情報システム」である。

自社の情報システムをこの2つの領域に分類した場合に、規模的に見て大部分のシステムがどちらに分類されるかによって、企業の

タイプを2つに分類することができる。

## 2 情報システムの事業規模

次に、企業のタイプを分類するもう1つの視点として、情報システムの事業規模（IT事業全般）がどの程度かを考える必要がある。情報システム事業の規模が重要となる理由は2つある。

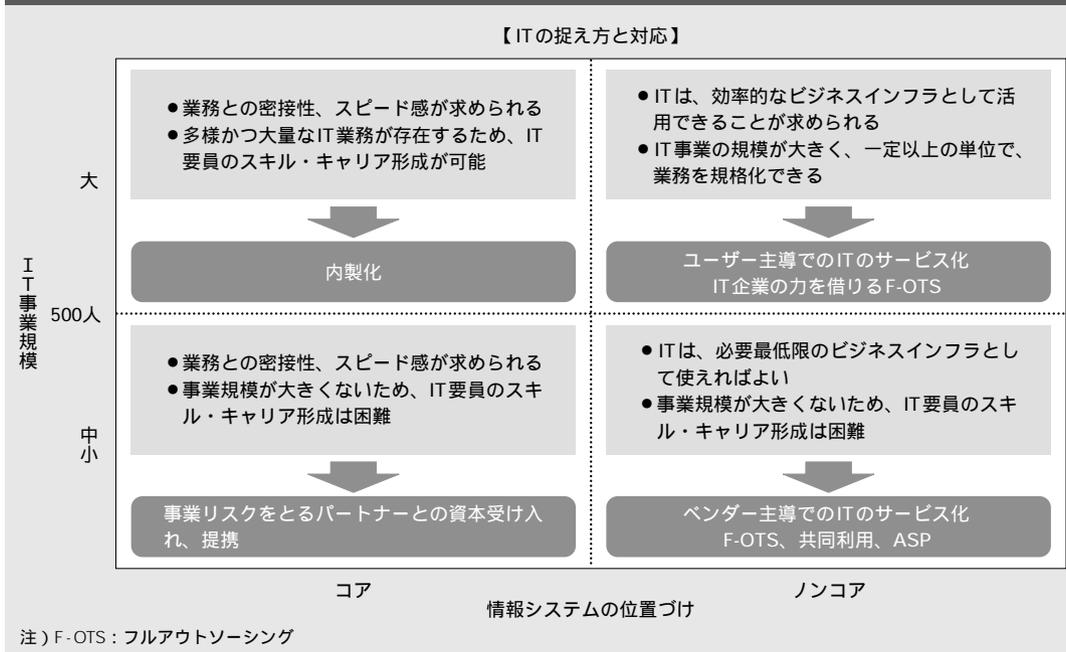
1つは、次々と進化していくITにキャッチアップしながら、それを有効に活用して情報システムを企画し、構築、運用を続けていくためには、ある程度の規模の人員が関わることが必須になっていることである。

以前はITの幅がそう広くはなく、メインフレームとその言語を理解していれば十分だった。しかし、オープン系やOA（オフィスオートメーション）系、モバイル、携帯と、ハードウェアだけを見てもバラエティーに富む技術が利用されるようになってきた。さらに、オペレーティングシステム、ミドルウェア、言語、アプリケーション、ネットワークと、それぞれを専門的にウォッチするだけでもかなりの組織が必要になっている。

もう1つの理由は、情報システムの専門家として育成を行うためには、バラエティーに富む仕事内容の存在が必要なことである。

一般の企業では、大規模開発はシステム更新の時期にだけ行われるのが通常であり、それ以外の期間では細かな保守業務や運用業務しかない期間が続く。こうした状況では、人材育成はままならない。可能な限り、企画、開発、保守、運用などの業務がそれぞれ絶え間なく存在している必要がある。また、ハードウェア、基盤、アプリケーションといった切り口でもバラエティーに富んだ仕事が存在

図3 企業の特性分類と対応



していることが望ましい。そのためには、情報システム関連の仕事が豊富にあること、すなわち情報システム事業の規模が必要になってくる。

自社でIT提供機能を維持していくためには、プログラマーや運用担当を含めて、少なくとも数百人、本来であれば500人以上の規模が必要となる。

## 企業のタイプとIT提供機能の持ち方

「自社の情報システムは、コア情報システムが主なのか、ノンコア情報システムを主としているのか」と、「その部分に相当するIT事業規模が500人を超えているのか、否か」の2軸によって、企業のタイプを図3のように4つに分けることができる。各タイプごとに適切な「IT提供機能の持ち方」が存在する。

### 1 コアの情報システムが中心で、IT事業規模が大きな企業

メガバンクなどの大手金融機関、携帯電話会社がこのタイプに属する。情報システムが自社の差別化の源泉であり、情報システム組織を抱えるに十分な規模のIT事業があるので、インソーシングを進めることが妥当である。ただし、情報システム事業を自身のコアとして推進する形態なので、ITベンダーと同じレベルでのプロジェクトマネジメントや人材育成が求められる。

ITベンダーとの関係は、最新技術や他業界、他社の動向といった情報の提供と、大規模開発などでの人手不足の充当に限られる。

### 2 コアの情報システムが中心だが、IT事業規模が小さな企業

規模の大きくないeビジネス事業者がこのタイプに属する。本来は自社で手がけるべき

だが、情報システム組織を維持していくためには規模が不足している。そのため、ITベンダーとの共同出資により情報システム子会社を運営するか、もしくは、自社の事業に賛同してリスクをとってくれるITベンダーを見つけ、BTOやBPOなどの業務や戦略に踏み込んだ関係を作り上げる必要がある。

また、古くからある業界にもこのタイプに分類される企業は多い。たとえば、ブロードバンドを取り込んだ新しいビジネスモデルの構築が急務なコンテンツ（音楽、映画、レンタルビデオなど）業界、大型専門小売店やコンビニに対抗した業態変革が求められるデパート業界など、業界そのものが「待ったなし」の業態変革を迫られているところである。これらの業界に属する企業で、情報システム規模が大きく、自前で課題を解決できるところはわずかしかない。

残りの企業は生き残りのため、手段としてITベンダーやSI（システムインテグレーション）業者と戦略的アライアンスを組むことになる。ITベンダーから資金と技術、開発ノウハウを受け入れて自社の差別化を実現するためのシステム開発を行う企業もあるだろうし、一歩進んで同業数社を巻き込んだ情報システムの共同運用会社の設立を行うことも考えられる。

### 3 ノンコアの情報システムが中心で、IT事業規模が大きな企業

これは大手の製造業、サービス業が該当するケースが多い。本業の事業規模が大きいため、情報システム部門もそれなりの規模がある。このため、多くは情報システム子会社として分社化されている。IT事業規模が大き

いので、多角化の一環としてIT事業に本腰を入れて取り組むことも考えられるが、一般的には、情報システムは本業ではないので、ITベンダーに全体を任せること（フルアウトソーシング）によって規模の経済によるメリットを享受する方向が検討される。

前述のように、ノンコアの情報システムは特殊なものではなく、一般的なサービスとして提供されるべきものである。この3のタイプの企業は、社内のIT事業規模が大きいため、IT提供機能をサービスとして整理することを行いやすく、またアウトソーサーへの発言力も強い。そのため、ユーザー企業主導により、自社に好ましいITサービスを構築していくことが可能である。

情報システムを子会社化しているからといって、サービス化ができていないとは限らない。外販割合の少ないIT子会社では、市場の荒波にさらされていない分、サービスレベルが低く、親会社にとってみると相対的にコスト高になっている。

また、親会社依存度が低く、一見独り立ちができていように見える情報システム子会社にも課題はある。特に歴史のある、著名な大企業のIT子会社に多いケースだが、有能な人材を多く抱えているので、大手ITベンダー主導のシステム開発案件を紹介され、システムエンジニア、プログラマーとして多くの仕事をこなしている。このような場合、業績は一見順調で、他社向けサービスの規模も大きい。実は親会社の役に立っているとは言いがたい。サービス化を行うということは、市場価値のある提案や開発ができることであり、これは顧客のフロントに立ち、責任者として大規模システムをマネージしなけ

れば身に付かない。

このような課題を解決するために、最近では、システム子会社に戦略的アウトソーシングとしてITベンダーやSI会社の資本を受け入れ、人材の交流や教育システムの導入によって子会社のプロジェクトマネジメント能力や提案力の強化を図ることで、結果的に親会社へのサービスレベル向上に役立てようという試みが行われている。

#### 4 コアの情報システムが中心で、IT事業規模が小さな企業

不動産会社のような、情報システムのほとんどは経理や総務といったバックオフィスにしか使われない企業や、関連性の薄い複数の事業を抱えていて、事業の一つ一つが規模の小さい会社などがこのタイプに属する。

このタイプの企業では、ITの重要性は高くなく、しかも規模が小さい。そのため、フルアウトソーシングのなかでも、ITベンダーの提供するパッケージや共同利用サービス、ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）などを利用することを検討すべきである。ITベンダー主導でのITのサービス化を進めるタイプの企業である。

もちろん、3、4のタイプの企業でも、コアに相当する情報システム部分を担当する機能は、自社で保持しておく必要がある。たとえばメーカーでは、製品に組み込まれるソフトや、製造管理のITなどである。この部分に限れば、カバーすべき技術はIT全体からみれば限定的な範囲であり、自社内で維持することも可能である。

情報システムの課題を解決していくため

には、ITベンダーの力をうまく使いながら、課題解決の方向性を見出していくことが求められる。「IT提供機能をどのような形で持つか」という課題を解く鍵は、「ITベンダーとどのように付き合うか」にある。

### ITベンダーに求める要件

#### 1 これまでのITベンダーの要件

多くのユーザー企業は、アウトソーシングの相手を選択する際に、次のような視点から検討を行っていることが多いのではないだろうか。

- 基幹システムのハードウェアベンダー……現状のシステムを最も理解しているはず
- 一流ブランド……一流どころだから変な対応はしないだろうという漠然とした安心感と、問題が起こったとしてもその企業を選択したことを正当化しやすい
- コストやSLA……保守、運用と同じようにきちんとしたSLA（サービス品質保証）が提示されていることとか、コンペにおいてコストが安いパートナーに委託

こうした視点がITベンダーの選定基準となっている理由は、日本では1990年代後半まで、運用、保守のアウトソーシング主体の事業が展開されてきたため、そこで利用可能なITベンダーの選択指標しか開発されてこなかったからであろう。

確かに、これらの視点は、運用や保守のアウトソーシングにおいて有効な視点である。運用や保守のアウトソーシングでは、アウトソーサーがユーザー企業の業種・業務につい

て深い知見を持つ必要はない。顧客の業務が、ITとしてどう実現できているかを知っていればよく、業務そのものの深い理解は必要ない。上記のような視点からITベンダーを選択することで十分だったのである。

言い換えれば、日本のITベンダーは、フルアウトソーシングに積極的に取り組まず、顧客が考えた戦略や定義した業務をITを使って実現することに重点を置くことで、結果としてシステムの設計内容そのものに関するリスクを顧客に転化することをビジネスモデルとしてきた。

## 2 アウトソーサーと

### ITパートナー

しかし、フルアウトソーシングにおいては、こうした視点でのパートナー選択ではうまくいくものではない。前述したように、ユーザー企業の戦略、業界知識、業務知識が、アウトソーサー側にも求められる。今までのように、「情報システムはこう作れます」だけでは通用しない。ITパートナーは、ユーザー企業の業種・業務について深い知見を持ち、顧客の戦略や業務が、適切に運営されることに関連していく必要がある。

また、次節で述べるように、保守を全面的にアウトソーシングする場合にも、アウトソーサーには業界インサイトが必須である。さらには、BPOやBTOともなれば、業務や戦略までもアウトソーサーが担当するため、業界インサイトはより強く求められる。

こうした役割を担うアウトソーサーを、“ITパートナー”と位置づけて、従来のアウトソーサーとは一線を画して考えていく必要がある。

## 3 ITパートナーに不可欠な 業界インサイト

ITパートナー選択の際に真に求めるべき要件は、業界インサイトを有していること、もしくは業界インサイトを見極められることである。「時間どおりに作り上げられている」とか、「当初想定の見積もり工数と乖離していない」といった指標では決してない。ましてや、情報システムの時間当たりの処理件数や稼働時間で測定可能なものでもない。“業界インサイト”とは、その業界に対する深い洞察・理解であり、一般的には“提案力”と言われているものである。この部分をより詳しく見ていきたい。

各業界や業務シーンには、それぞれ適切な業務のやり方があり、他業界のやり方や別の業務シーンの内容をそのまま使うことはできない。たとえば、受注生産と見込み生産では在庫管理の方法は大きく異なるだろうし、同じ見込み生産でも、工程の長さや製造ロット数で管理すべきポイントが変わってくる。

当該業界において、どんな情報をどのように扱うことがポイントなのかがきちんと整理され、それが企業全体の中でどの業務と連携されているべきかといった、全体像をきちんと把握していることが必要である。より情報システムに即して考えれば、当該事業ではどのデータが重要であり、かつ、それらデータはどのように保持され、管理されるべきかという全体像を描けることである。

こうした各業界や業務シーンごとに押さえるべき業務のポイントや、業務のポイントにつながる業界のノウハウと、それをまとめあげるポイント構築能力こそが、筆者らの考える“業界インサイト”である。ユーザー企業

とITパートナーは業界インサイトを共通の価値観として、パートナーシップを深めていく必要がある（図4）。

#### 4 業界インサイトに対する 3つの誤解

##### (1) 保守の全面アウトソーシングには 業界インサイトは関係ない

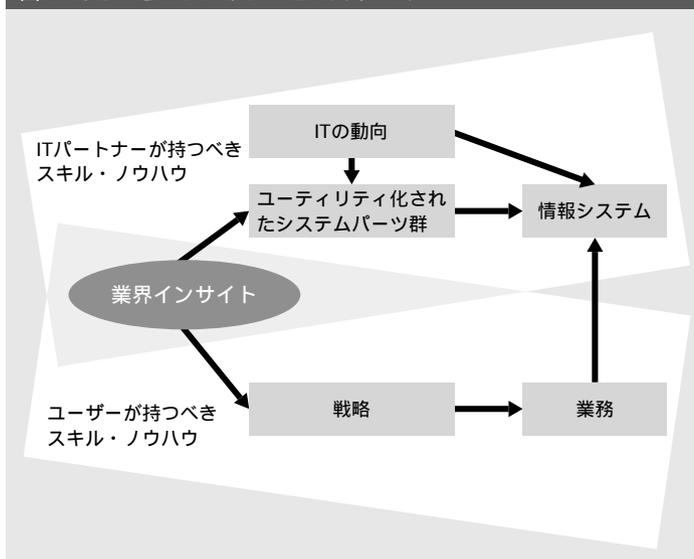
「当社はフルアウトソーシングではなく、運用・保守を全面的にアウトソーシングしており、新規開発についてはそのつどコンペを行っている。だから、アウトソーサーに業界インサイトは求めなくてもよい」と考えている企業もある。しかし、既存システムの保守を全面的にアウトソーシングすると、既存システムに関するノウハウはすべてアウトソーサー側に蓄積される。それはすなわち、業界インサイトもアウトソーサー側に転出することを意味する。

新規システムの構築でも、既存システムや既存業務との連携が必要である。コンペにおいて、新規構築部分では革新的な提案がITベンダーから出されたとしても、結局は既存システムのアウトソーサーが案件を受託することが多い。もし、アウトソーサーが業界インサイトを持っていない場合には、最適な情報システムが得られない。保守の全面アウトソーシングを行う場合にも、アウトソーサーが業界インサイトを有しているかどうかをパートナー選択の基準とすべきである。

##### (2) ユーザー企業が最も業界インサイトを 有している

「自社が業界インサイトを持っているので、アウトソーサーが持つ必要はない。必要な

図4 あるべきITパートナーとのスキーム



ことは、すべてきちんとRFP（要件定義書）として伝えることができる」と考えるユーザー企業もあるだろう。

確かに、実際の業務を行っているのはユーザー企業であり、オペレーションのやり方やそこのノウハウは数多く蓄積されているだろう。しかし、そのノウハウから、業務が生み出す価値に関わるポイントがきちんと整理され、企業全体の中で事業が生み出す利潤を左右する本質的なポイントとして統合されている企業は、数少ないのではなかろうか。ユーザー企業の持つオペレーションのやり方やノウハウとともに、それを業務ナレッジに昇華させるポイント構築力が必要である。

##### (3) ERPパッケージは業界インサイトを 網羅している

業界や業務シーンごとの多種多様な処理をサポートするために、ERP（統合基幹業務ソフト）を含めたさまざまなパッケージソフトが利用されているが、残念ながら、業界ご

とのポイントと業務シーンごとのポイントの両方をきちんと押さえたものは数少ない。ありったけの処理パターンを詰め込んでパッケージ化しているか、もしくは業界を無視して理想の業務整理が行われたシステムを、「業務をソフトに合わせて使うのが正しい」という呪文に惑わされて、「何とか近い形の処理パターンを選択して、無理やりながらも利用している」というのが現状ではなからうか。

## ITパートナーとのリレーションシップマネジメント

### 1 ITパートナーの選択とリレーションシップ

以上に述べてきたように、情報システムの機能をより効率的、効果的に保持するためには、企業にとって最適なITパートナーを選ぶことが重要である。しかし現実には、優れたITパートナーを選んではいても、長期にわたって契約を実行していくなかでの関係性の変化などにより、当初想定していた成果が得られないケースも多い。

したがって、ITパートナーの「選択」と同様に、ITパートナーとの「リレーションシップ」を維持していくことも非常に重要な要素となってくる。

### 2 従来のリレーションシップマネジメント

「システムの品質を担保する目的でSLAを導入し、品質目標をユーザー企業とアウトソーサー間できちんと共有すること」が、アウトソーシングを成功に導く要因の1つだといわれている。SLAは、サービスの内容とそ

の水準がコストに見合うものとなっているかどうかを客観的に評価できる、品質評価の基準として設定されるものである。

しかし、コストやSLAだけでは、ITパートナーと適切に付き合う（互いに緊張関係を持ち、より高い効用が得られる）うえでの適切な管理・評価指標にはなり得ない。現在、各企業でSLAとして設定されているのは、正確性、可用性といった指標がほとんどである。これで測定可能な品質は、運用や保守など、ユーザー企業の事業や経営に関与しない、情報システムに閉じた世界の品質である。ITパートナーに最も求められる、業界インサイトを管理・評価する指標にはなり得ない。

### 3 あるべきITパートナーとのリレーションシップマネジメント

ITパートナーが持つべき要件は業界インサイトであるという仮説のもとでは、いかにITパートナーが適切な業界インサイトを保持し続けるかがポイントである。そのため、ITパートナーとのリレーションシップマネジメントでは、「業界インサイトの維持」が重要になってくる。この観点から見た場合、以下のような形でのリレーションシップマネジメントが効果的である。

#### (1) 事業リスクレベルでの

##### リスクシェアリングを行う

業界インサイトを維持させるには、正確性、可用性などの指標で語られる「システムリスク」だけでなく、ユーザー企業の「事業リスク」にまで踏み込んだリスクシェアを行うことが有効である。事業リスクをシェアする1つの方法としては、ユーザー企業の事業

の変動に応じた料金体系が考えられる。

具体的には、一定の金額を徴収するのではなく、ユーザー企業の業績または利用料など、ITパートナーが提供するシステム上で稼働する事業の趨勢によって、ITパートナーに支払われる金額を決定するという料金体系である。たとえば、ASP型でフランチャイズシステムを提供し、トランザクション量に応じて料金請求を行うといったことが考えられる。こうすることでユーザー企業とITパートナーの両者が、ユーザー企業の事業の価値を高めるといった同一のベクトルを向くことができる。

## (2) 事業の捉え方の共通認識を確認する

業界インサイトはその時々々の事業環境に大きく影響を受ける。一方、近年、ユーザー企業の置かれている事業環境は、非常に速いスピードで変化している。そのため、ユーザー企業にとって適した業界インサイトを維持するには、常に、ユーザー企業とITパートナーの間に発生する「事業に対する捉え方のズレ」を補整し続けることが重要である。

具体的には、ITパートナーに、業界他社（もしくは類似業界他社）をベストプラクティス（優良事例）としたシステム監査を定期的に行わせることが有効に機能する。この際には、単なるITとしての仕様を比較するのではなく、業界インサイトとして見たときの見解を語らせることになる。

## (3) 経営言語でのコミュニケーションを行う

従来、ユーザー企業とITパートナーは、

そのコミュニケーションをほとんど「IT言語」に依存してきた。しかし、業界インサイトを有するITパートナーとのリレーションでは、「経営言語」がその主なコミュニケーション手段となるべきである。

そのため、ユーザー企業とITパートナーの経営トップ同士が、システムの質、コストなどに関するレビュー会を定期的に行うことが効果的である。経営トップ会談は、経営言語でのコミュニケーションの最たるものだからである。定期的に経営者同士がレビュー会を行い、そのつど柔軟に契約内容を改めること、またトップ同士が密接な関係にあるということを示すことを両社の社員に明示的に見せることで、ITパートナー側の経営的観点からのサービス品質の維持が行われる。

ユーザー企業にとって適切な「IT提供機能の持ち方（ITパートナーとの役割分担）」を検討し、さらに、適切なITパートナーを“業務インサイト”の視点から選択し、継続的にリレーションシップマネジメントを行うことで、「品質的にもコスト的にも適切な、事業運営を支えてくれる情報システム」を保持し続けることが可能となるだろう。

著者

中島伸彦（なかじまのぶひこ）

営業開発部上級コンサルタント

専門は事業開発、IT戦略、マーケティング

鳩宿潤二（はとやじゅんじ）

営業開発部副主任コンサルタント

専門は事業開発、IT戦略立案