

あらためて問われる情報技術と価値創造

—NRI新春フォーラム2006 パネルディスカッション—

2006年1月23日、東京国立博物館本館を会場に「NRI新春フォーラム2006」が開催された（1月20日ヒルトン大阪でも開催）。パネルディスカッションでは、3名のパネリストをお招きし、経営者のITへの関わり方、システムの課題、IT人材の問題などについて語っていただいた。ここではその一部を抜粋・編集して収録した。

パネリスト（敬称略）

木下信一（きのしたしんいち）

株式会社サンモアテック代表取締役社長。長年サントリー株式会社の情報システム部門で重責を担われた後、2005年より同グループの情報システム会社の現職にご就任。

浜田達夫（はまだたつお）

株式会社JALインフォテック代表取締役副社長。日本航空のIT部門の全体責任者として、日本エアシステムとのシステム統合を成功させた。



横塚裕志（よこづかひろし）

東京海上日動火災保険株式会社執行役員、IT企画部長。長年、東京海上の情報システムの企画・運営の中心人物としてご活躍。



司会

淀川高喜（よどかわこうき）

株式会社野村総合研究所研究開発センター主席コンサルタント



IT投資の今後の方向について

淀川 初めに、IT投資が何に向かっていくのか、ITの果たす役割が今後どうなっていくかについて伺いたいと思います。

木下氏 私どもの本業である酒や飲料のビジネスではWebをうまく使ったマイクロマーケティングに力を入れていく必要があると考えています。とくに多くの可能性をもっているモバイルインターネットに注目しており、商品のデザインや品質、宣伝など、お客様対応といったすべての業務でITの果たす役割が変わっていくと考えられます。IT投資で言えば、情報システムの企業内のスポンサーが事務部門からマーケティング部門に変わっていくのではないかと気がしています。

浜田氏 当社が2005年11月に発表した中期事業計画の骨子に、安全とサービスと経営基盤の強化をうたっていますが、この3つはすべてITに支えられています。たとえばワンワールドへの加盟にも、予約からチェックイン、マイレージなどすべてのサービスが加盟会社間でシームレスにつながる必要があります。ITはいまやすべての経営戦略のインフラという必須条件になっており、したがってIT投資はますます増大していくと考えています。

横塚氏 お客様の目線で、私どものITがどのように見えるかということをよく考えないといけないと感じています。お客様の目線で会社の仕事を考えてみると、いろいろと縦割りの部門があって不便なところがあります。したがってお客様の目線でどういうサービス

ができるかを考えていかななくてはなりません。そのために、縦割り部門に横串を通した業務プロセスを考えていく必要がありますが、そのときITがひとつのてこになるのではないかと感じます。

経営者のITへの関わりはどうあるべきか

淀川 2つ目の論点として、IT活用を進めるにあたっての経営者の関わり方、CIOの役割といったことについて伺いたいと思います。

横塚氏 金融業界でも、一時、コールセンターを作ることがはやっていました。しかしコールセンターをもっているというだけではいけない。経営者は、そのコールセンターが一体どうなっているのか、お客様に価値を与えられているのかどうか、そういった業務の中身について、もう少し深く関与すべきだと思います。また、同じシステムを使っても、どういう組織でどういう人間がシステムを使っていくかによって生産性が大きく変わってくることがあります。経営者は、自分の会社のカルチャーなりシステムの使い方について、あるいは業務プロセスをどう組織として運営していくのか、そういうことにも関心をもつことによって、はじめてIT投資の効果が出てくるのではないかと思います。

浜田氏 われわれがJAL・JASのシステム統合のプロジェクトを行ったときに、私は運営総括としてITの現場を指揮したわけですが、じつはCEO自身がITシステム統合プロジェ



クト本部という組織の本部長として統合を指揮しました。これはCEO自身の発想でした。結果はたいへんうまくいって、システム統合が成功した大きな要因のひとつと思っています。昨今、ITにどれだけの経営リソースを配分するか、ITリソースを全社のプロジェクトにどう配分していくかが議論の中心点としてあるので、CIOの役割としては、これを中期的にどうとらえ、判断していくかということが重要になってくると思います。

木下氏 少し違う角度から考えてみたいのですが、サントリーグループのトップがITをどういうふうに考えているか、3つくらいに整理してみました。1つは、ITは必須の道具であるということ。システムがなければ出荷もできないし決算もできないという認識は非常に強い。2つ目は、正しい使い方を全社的にしているのかということ。現場に行くことより机の前でパソコンを触っていることが仕事というような、ちょっと間違った使い方をしはじめているのではないかという見方。3つ目は、インターネットで何かビジネスができるのではないかということ。この3

つくらの認識があるのではないかと考えています。その上に立って、本来の優先順位の正しい仕事の仕方をしていかないと大変なことになるというような経営からのメッセージが、われわれの元には届いております。このように、トップにとってはシステムの個々の重要な意思決定も大事ですけれども、これまでやってきたことでどこまで成果が上がり、どんな問題があるのか、こういう点を適切に指摘するということが非常に重要な役割ではないかと思います。

乗り越えるべきシステムの課題は何か

淀川 情報をどのように活用して新しい価値を生み出していくのか、あるいはいまのシステム資産をどう継承していくのか、そういった点からみて乗り越えるべき課題は何であるとお考えでしょうか。

浜田氏 ビジネスとITのスピードをどのように一致させていくかが大きな課題になっています。そう感じたのはシステム統合の最中で、どうしてシステム統合でこんなに苦労するのだろうかと思ったら、システムがたいへん複雑になっていたり、あるいは現在のビジネスとシステム構造が合わない形になっているわけです。これを直すために、統合の直後に約半年かけて目指すべき将来像と現状の2枚の地図を描きました。今後この地図に従って、ビジネスの変化のスピードに対応できるシステムをどう作っていくか、それをこれか

らの各年度のアクションプログラムの中に組み込んでいくことが必要だと思っています。

横塚氏 システムを作る場合、発注部門からシステム部門が受注して、一緒になって作るわけですが、発注部門は業務のほうはある程度知っているでしょうがシステムのことはわからない。システムサイドはシステムのことはわかるけれども業務のことがわからないので発注部門の言いなりに作る。しかし発注部門がきちんとしたノウハウをもっているわけではないので、あまりいいシステムができない、お客さんにわかりやすいシステムができないという、そういう構造があるのではないかと思います。もう一点は、作ったシステムあるいは業務プロセスを現場に徹底するというか、現場にきちんと使ってもらうためにはどうしたらいいかということも課題になると思います。

木下氏 サントリーでは2004年から脱メインフレームに取り組んでいました。今年からはその次のテーマとして、ポスト・脱メインフレームを追求しようとしています。1つ目は、非常に急いで脱メインフレームを進めてきたので、必ずしもきれいな形になっていない、ある意味でシステムの複雑度は上がってしまったのではないかとということで、管理品質を上げて、サービスレベルをさらに向上していくことがまず第一に必要なのではないかと。2つ目は、システムは変わったのですが、では現場の業務は変わったのかということ、パソコンを

各個人が使う業務が増えたりしていますが、必ずしも現場力を高めることにつながっていない部分もあるということで、再度システムを棚卸して、ひと言で言うとトータルに簡素化していくことに取り組んでいきたい。3つ目は、脱メインフレームということでもかなりオープン系の技術ノウハウが蓄積されてきたので、これを中心に事業化に力を入れていこうということ。この3つくらいが課題かと考えています。

IT人材とはどのようなものであるべきか

淀川 システムの課題には人の問題もあります。当社の調査などでも、ITの企画ができる人材は自社内に欲しいけれども、実際の技術を提供する人材は外部でもいいと考える企業が増えています。今後、自社で確保すべきコア人材はどんな人たちなのか、あるいは外部を使うとしてもどんな使い方をすべきかという点でご意見をいただきたいと思います。

木下氏 SEのようなプロフェッショナルなIT人材は、本来、情報処理子会社にいるものと考えています。これを踏まえて本社においては、経営と現場とITという3つの視点のバランスのとれた人材、評価力のある人材をいかに社内に保持し続けるかという観点で、人材の活用あるいはアウトソーシングを考えてきております。

浜田氏 最近、とくに現場との距離感を感じることがあり、この辺がポイントではないか

と思います。現場というのは、ビジネスの現場とITの現場の2つがあります。実際に議論してやってみた結果として、ビジネスを知っているのはわれわれ本体で、自分自身がいちばんビジネスを知っているわけです。したがって、これは自社がきちんと把握して、悩みながらもソリューションを作っていかなくてもいけないというように考えています。一方、開発生産性の向上であるとか、運用コストの削減などはITのプロの世界です。こういった技術やメソドロジー、マネジメント、これは最適なものをアウトソーサーから期待するということであると思います。

横塚氏 若干、浜田さんと重複しますがけれども、お客様にとって優れたITシステム、業務プロセスを作るためには、やはりお客様のことや現場のことがわかる発注部門があって、その発注部門に相当程度のシステムノウハウがあり、かつわれわれシステム側にも現場のことをよく知ったSEがいて、その二者がうまくコラボレーションしていいシステムができることが理想なわけです。ぜひそういう理想のチーム構成みたいなものを、さらに人材を育成して作っていくということが課題かと思っております。

淀川 ありがとうございます。ITとは情報活用技術であり、その活用の仕方によって企業の価値に差が生まれるということかと思えます。このひと言でこの場を締めくくらせていただきます。 ■