

企業を取り巻く環境変化と戦略IT

古川昌幸

2008年のリーマン・ショック以後、企業を取り巻く環境は大きく変化している。この変化の波を乗り越えるためには、インフラ再構築を含む構造改革を成し遂げ、IT（情報技術）を戦略的に活用できるようにすることが必要である（本稿は、日経BP社主催「ITpro EXPO 2009」のフォーラムでの10月30日の講演を抜粋・編集したものである）。

今、何が起きているか

(1) 社会で起きていること

まず、今社会でどのような問題が起きているのかを確認しておく、大きく2つある。

1つは、社会の成熟化とともに発生している問題である。たとえば環境問題への対応である。また、ライフスタイルの多様化やネットワークの発達によって、大量の情報処理および更新が必要になっている。次に社会インフラの老朽化がある。日本は1996年ごろを境に、公共投資をずっと削減してきている。耐用年数から考えると、高架の高速道路などは、そろそろつくり直さなくてはならない時期であるが、補強でなんとかしのいでいるのが実状である。

2つ目は、昨今の経済の停滞によって発生している問題として、財政の制約、出生率低下・人口減少、そして人材不足がある。

このような状況に対して、なんとかしなければいけないという「変化への渴望」が非常に大きくなってきている。その一つの表れが政権交代であったといえよう。民主党が作成した政策集「INDEX 2009」を見ると、分権改革、子ども、文部科学、労働、環境といった政策項目が非常に多くなっている。

すなわち、今までは主に省庁の縦割りのなかから実施されてきた政策が、政権交代によって、政治の世界も、生活者視点に大きく変わってきたといえるのである。

(2) 企業が直面している問題

一方、企業にも2つの問題が起きている。1つは、資産の自社保有が重荷になってきていることである。経済が成長を続けているときは、自社保有の資産を増やしていくことが企業の成長の証しであ

り、企業はそのためにヒトやモノに積極的に投資してきた。しかし現在は、資産の自社保有はかなり重荷になっている。将来に明るい展望がなかなか見出せない現況にあっては、設備投資をしても、企業にはそれを長く維持していけるだろうかという不安があり、自社保有に前向きになれないからである。

もう1つは、環境問題への対応のように、自社の努力だけでは解決できない複雑な問題が増えていることである。バブル崩壊をはじめ、これまでは自社の取り組みだけでもある程度対応できていたが、今は自社だけで解決できない問題が増えている。そのためこれからは、自分たちの資産のみならず、外の資産をいかにうまく使って成長していくかが重要になる。それをわれわれは「脱・ガラパゴス」と呼んでいる。ガラパゴス諸島のように外に閉ざされた日本ではなく、オープンな世界に行くことが求められるということである。

(3) 変化に対応するための

「3つのC」

ではどうしたらよいのであろうか。ここではキーワードとして「3

つのC」を挙げておきたい。

1つ目のCは、「コラボレーション (Collaboration: 協業)」である。自社だけでなくさまざまな企業とどうやってうまく協力していくかということである。

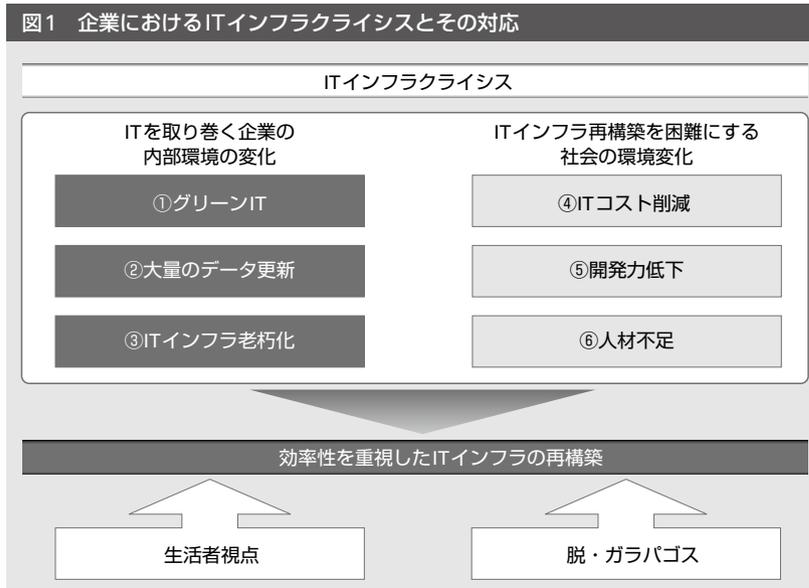
2つ目は「コンソリデーション (Consolidation: 合同・合併)」で、お互いの資産をいかに統合して有効に活用していくかということである。数年前から、M&A (企業合併・買収) の件数はどんどん増えてきている。これもコンソリデーションである。

3つ目は「コンパクト (Compact)」である。最近よく耳にする「コンパクトシティ」は、前に挙げた社会インフラの老朽化や少子高齢化などの問題に、機能と人を含めて、街づくりをいかにコンパクトで魅力あるものにしていくかということがテーマである。

「ITインフラクライシス」への対応

企業のITインフラにも、前述のような社会インフラの危機 (社会インフラクライシス) と同様、内部環境の変化という構造的な問題がある (図1)。図1①の「グリーンIT」は、ITにおける環境問題といえ、同②の「大量のデー

図1 企業におけるITインフラクライシスとその対応



タ更新」にいかに対応するかということ、クラウドコンピューティングなどが注目される理由にもなっている。またITインフラ自身の老朽化 (同③) もある。

その一方で、企業はITコスト削減 (同④) の要求や、開発力の低下 (同⑤)、人材不足 (同⑥) といった問題に直面しており、これらを総称して、「ITインフラクライシス」という問題でひとくくりできる。

このなかで、ITコスト削減についていくつかの企業にインタビューしたところ、2009年度のIT予算は前年度に比べて3割程度減っており、その内訳は、半分以上の企業で、不要不急の新規の開発

や設備投資はやめるといった状況であるという。

また、定常的にかかる運用費については、2009年度は、前年度比マイナス5%からマイナス10%程度にとどまっており、それほど予算は削減されていないが、2010年度以降は3年で1割から2割ほど減らされていくであろうと考えられる。

また、今まで協力会社に発注していた案件の内製化の動きも出てくる。しかし、これまでほとんどアウトソーシング (外部委託) したり協力会社に委託したりしてきた企業では、IT部門自体の力が落ちてしまっており、内製化にもすぐに対応できないことになる。



開発力低下と人材不足の問題はかなり深刻だと思われる。たとえば金融機関では、第三次オンラインのような大きな更改から10年から20年経っているところが多いが、そうした大規模開発を経験した世代は現在の40代後半以上で、それより下の世代の多くは、プロジェクトマネジメントの経験はなく、保守やエンハンスメント（拡張・改良）業務しか経験がない。2000年ごろのオープン化の際も、開発をベンダーに委託したため社内にノウハウが蓄積されていない。こういう状況は、程度の差はあれ、多くの企業に共通した問題であろうと推察される。

それでは、どういう対応が必要になるのであろうか。結論から言えば、社会のインフラクライシスへの対応はほとんど同じである。すなわち、「生活者視点」と「脱・ガラパゴス」である。

生活者視点は、ITの場合にはかなり早い時点から取り入れられてきた。「脱・ガラパゴス」という視点では、今までのメインフレーム中心の開発から、オープンな構造にいかに変えていくかということが重要となる。そのためには、新しい技術を取り入れたITインフラの再構築を実現しなければ

らない。

ここである保険会社の事例を紹介したい。同社はこれまでメインフレームを中心に20年以上にわたって業務システムを運用してきたが、同業他社との競争のなかで商品が多様化・複雑化した結果、営業担当者にとっても商品がわかりにくくなり、営業効率が非常に落ちてしまった。そんな状況を打破するためにこの保険会社は3つの施策を実行した。

1つは、営業の最前線の状況について、IT部門が経営サイドに問題提起したことである。業務を横断的に見ることのできるIT部門からの問題提起であったということがポイントである。

2つ目は、IT部門だけではなく、経営サイド、事業部門、IT部門の3つの層にそれぞれ横串を通す機能をつくり、問題解決に取り組んだことである。

3つ目は、ITインフラの再構築をCIO（最高情報化統括責任者）任せにせず、経営トップ自らがそれをリードしていったことである。

このうち大きなポイントは横串機能であった。この横串機能を企業のなかはどうつくっていくかが、ITインフラの再構築を含め

て重要なポイントになるということが、この事例でのヒントとなる。

戦略的IT活用のすすめ

次に、ITインフラの再構築を含め、ITをどのように使っていたらよいのかを述べたい。

(1) 大切な「情報力」

これまでITインフラの再構築について述べてきたが、これは今やIT部門だけでなかなか対応できるものではない。横串機能が大事であるといっても、IT部門だけで横串機能をつくってもうまく機能しない。本当に必要なのは、「情報力」という言葉で表せる。

情報力とは、単に情報を活用する力というだけでなく、業務と人とIT全体をきちんと見渡せる状態にすること、それぞれがどうかみ合っているのかをしっかりと捉えて、それらをバランスよく配置し直す力といえる。ITを活用して事業収益を向上させるためには、この情報力が必要である。

では、業務と人とIT全体をどうすれば見渡せるのであろうか。それには大きく3つのステップがある。

最初のステップは、IT資産を可視化することである。保有して

いるハードウェアやプログラムの
 ような、モノの可視化だけではなく、
 戦略レベルから可視化していく
 ことが重要なポイントとなる。

次のステップは、可視化された
 全体図のなかで、どこに手を打つ
 か、削減できる余地はどこにある
 かをピンポイントで決めていくこ
 とである。よくありがちな、「一
 律何割カット」をすると、必要な
 投資まで削ってしまうおそれがあ
 る。本当に減らすべきところはど
 こなのかを、経営サイドにきちん
 と説明できるようにする必要がある。

この2つのステップをしっかりと
 実行していくことで、経営サイド
 にもう少しITを理解してもらえ
 ること、すなわち、何を進めそれ
 がどのような効果を上げているの
 が理解されるようになる。そこ
 で生まれた余力によって、最後の
 ステップ、すなわち最終的な目標
 であるITインフラの構造改革を
 実現できるということになる。

(2) IT戦略のつくり方

それでは、IT戦略をどのよう
 につくっていけばよいのであろう
 か。

企業のIT戦略について、経営
 企画部門にアンケート調査した結

| | |
|-----|-----------------------------------|
| 原則1 | 事務機械化は経営管理の高度化に資することを主たる目的とする |
| 原則2 | 長期の機械化計画に基づいて総合的に実施する |
| 原則3 | 機械化の効果は、短期的な採算にとどまらず長期的な採算も十分考慮する |
| 原則4 | 機械化に適する業務はすべて機械化する |
| 原則5 | 機械の購入には、実験費ないし研究開発費の支出を認める |
| 原則6 | 部門ごとの機械化担当のスタッフを組織上明確にする |
| 原則7 | 機械化の効果を高めるために、事務組織および手続きを根本的に改める |
| 原則8 | 機械の処理能力を増強する |
| 原則9 | 機械化に関連した人事管理を充実させる |

果を、①明確に明示的なIT戦略
 をつくっていない企業と、②IT
 戦略をつくって経営会議などで承
 認している企業の2つに分ける
 と、②のIT戦略をつくっている
 企業でも、②-①経営戦略と同期
 を取りながらつくっている企業
 と、②-②IT部門だけでつくっ
 ている企業がある。

次に経営企画部門から見てIT
 は「効果があるか」「満足できるか」
 を聞くと、②のIT戦略が経営会
 議などでの承認というプロセスを
 踏んでいる企業の80%が「効果
 がある」「満足している」と答えて
 いる。実際には「非常に満足」か
 ら「だいたい満足」まで満足度
 に違いはあるが、80%が評価して
 いる。しかし、②-③のIT部門単
 独でIT戦略をつくっている企業
 では、それが50%となり、30%の

開きがあった。この結果は、IT
 について経営サイドとともに取り
 組んでいる企業は、ITの効果も
 経営サイドに理解されているとい
 うことだと思われる。

(3) 利用部門のスキル向上

もう1つのポイントは、ITを
 使う側である業務部門に対して、
 ITへの投資対効果を説明させる
 こと、すなわちIT投資の説明責
 任を持たせることが必要である。
 今までは、利用部門（業務部門）
 は「あれもやりたい、これもやり
 たい」と、効果のあるなしにか
 わりなく、欲しい機能を要求して、
 IT部門がこれに一所懸命に応え
 てきた。これを変えるには、利用
 部門に説明責任を持たせて必要
 要件に絞り込むようにすることが
 有効である。これによってIT部



門に余裕が出てくると、社内を横断的に見られる立場にあるIT部門からは、利用部門だけの問題ではなく、企業全体で解決しなければならないような問題提起も可能になってくる。

利用部門にとって非常に参考になると思われる「原則」を前ページの表1に示す。これは、ある損害保険会社がコンピュータを導入するに当たり、1961年につくった「事務機械化9原則」である。

一見すると、この原則はIT部門向けのものと思えるかもしれないが、利用部門向けにつくられた原則である。

たとえば原則3は、「数年先の業務ボリュームも予測したうえで、どの程度のハードウェアを購入したらよいのかを事業部門（利用部門）は熟慮すべき」ということである。また原則4は「機械化（コンピュータ化）しやすい業務から機械化するのではなく、機械化したほうがよい業務はすべて対象にすることを利用部門側はきちんと考えるべき」ということである。原則7では、「単に手作業を機械化するのではなく、機械を入れることを前提に、機械を中心とした事務に組み直すべき」と述べている。これは50年近くも前につ

くられた原則であるが、システムを再構築するための原則として今でも通用すると思う。

(4) 投資効果を評価する

前述の経営企画部門へのアンケートでは、IT投資の割合とITの価値貢献の関係についても調査した（図2）。

同図の横軸は売上高とIT投資の比率（IT投資比率）、縦軸はITの成熟度（ITの価値貢献）を示している。そしてこれらから得られるITの成熟度ごとのIT投資比率の平均値（たとえば「システムの効率化」と回答した企業の平均値は1.3%）を結んだものを「生産性フロンティアライン」と呼ぶことにする。このラインを上回れば、IT投資に対して効果が上がっていること目安になる。

本アンケートの回答からは、ITの成熟度が高い企業ほどIT投資比率も高いという結果が出ている。ここに示した生産性フロンティアラインはあくまでも目安であり、業界ごとに異なるであろうが、こうした基準をシステムづくりに活かすこともできるのではないだろうか。今回は、アンケートに回答いただいた515社のうち、生産性フロンティアラインを超えてい

た企業は128社であった。

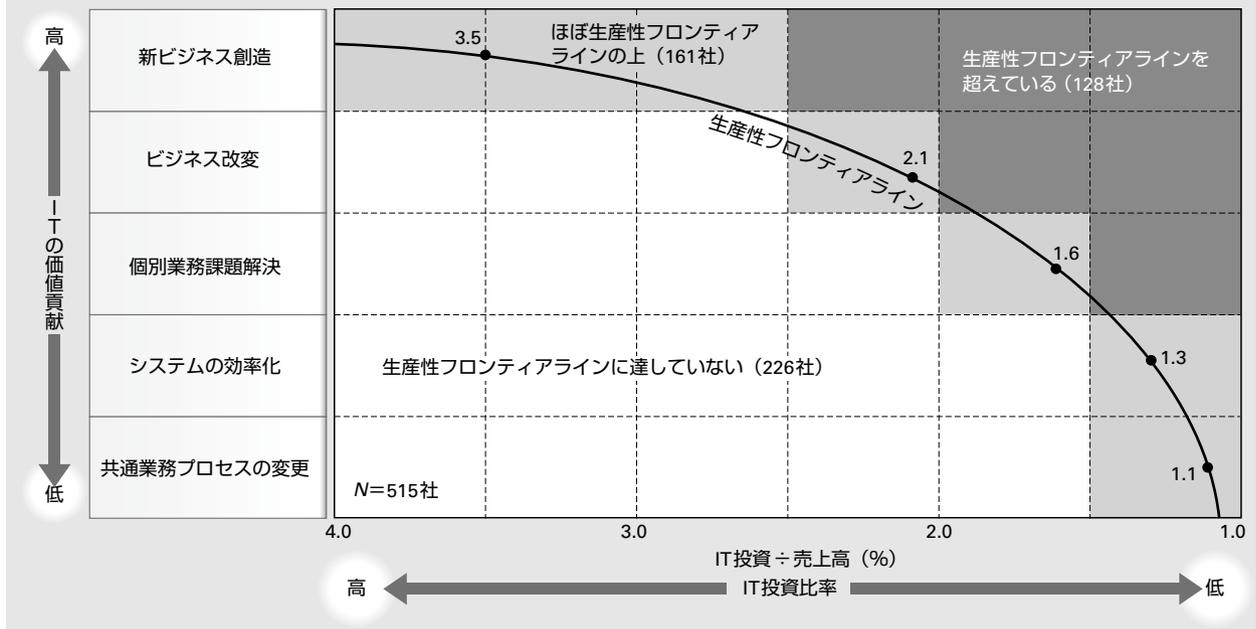
IT構造改革の実現のために

最後に、本稿のキーワードである「3つのC」が、ITの世界でどの程度進んでいるか考えみたい。まず「コンソリデーション」に関しては、最近サーバーやネットワークの仮想化・統合化が進んでいる。また、シンプルなシステム構造をつくるという意味では、ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング：統合パッケージソフト）の導入など、「コンパクト化」も定着してきていると思う。

進捗が見られないのは「コラボレーション」である。企業はやはり、自前主義からまだ抜け出せていない。他社と協力しながら新しいシステムをつくっていくという、このコラボレーションの技術にどう取り組んでいくか、それが、「脱・ガラパゴス」を実現していくうえでは重要である。

「3つのC」をキーワードに、情報力を強化して効率性を重視したITインフラ再構築を通じて戦略的なIT活用を可能にする——こうして危機をチャンスに転換していくことが可能になるのではないだろうか。

図2 システム導入効果の評価目安としての「生産性フロンティアライン」



加えて、Cのつくもう1つのキーワードに「コンシューマー (Consumer：消費者)」がある。

企業のシステムには、われわれが使っているコンシューマー技術がどんどん利用されてきている。1980年代の半ばから、われわれが自宅で使っているウィンドウズパソコンが企業のシステムで使われるのが当たり前になっている。2000年よりも少し前からはインターネットが普及して、企業のシステムもWebコンピューティングの時代に入り、昨今はクラウドコ

ンピューティングの時代に移ろうとしている。

「クラウド」が何かについてはさまざまな見方があるが、今われわれが当たり前に使っているようなコンシューマー技術は、そう遠くない将来、必ず企業のシステムに入り込んでいくであろう。

こうした環境は、ネットワークの性能が飛躍的に向上したことによって実現されてきた。今では、どこにサーバーがあるのか、どこにデータセンターがあるのかなどを意識しなくてもシステムのデザ

インができるようになってきている。インターネットを通じてソフトウェアを、「サービス」としてタイムラグ（開発期間）なしに利用できるようなもなった。今後もこうしたコンシューマー技術が企業のシステムを変えていくであろう。

『ITソリューションフロンティア』
2010年1月号より転載

古川昌幸（ふるかわまさゆき）
戦略IT研究室長