Digital Enterprise Advisory

# デジタル経営時代を切り拓く全社一丸のIT改革

## 第2回：岐路に立たされるIT部門の選択肢

前回は、「Digital Disruption（デジタル技術の革新がもたらす創造的破壊）」をキーワードとして、テクノロジー革新の加速と連鎖が生み出す破壊的なインパクトと、それにより経済環境や企業活動がどのように変化していくかについて考察を試みた。

企業活動の全方位的なデジタル化、新たな経済圏・経済ルールの出現、事業部門のリテラシーとオーナーシップの向上、多様化・グローバル化が進むITサービスプロバイダーとの関係性……IT部門を取り巻く環境は急速に変化しており、現状維持では通用しないことは自明である。それでは、IT部門は、これらの変化をどのように受け止めるべきなのだろうか。

一般的にDigital Disruptionにまつわる IT部門の在り方に関する議論においては、事業部門やステークホルダーからの期待値が変化してきていることの指摘や、その期待値に対して十分な提案や対応が出来ないCIOやIT部門が不要の存在になることへの懸念・示唆が多い。素直に解釈すると、事業部門から業務ツールとしてのシステム構築・運用を受託する立場から、事業部門とともに事業機会を見出し、その実行を共に推進する戦略的パートナーへと変革していこう、という話であるが、実際はそんなに単純な論点ではない。

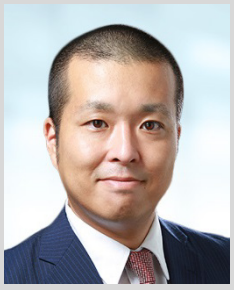
これまでも時代の変遷とともにいくつもの新しいコンセプトやキーワードが登場し、その度にIT部門の変革を促す議論が何度も行われてきた。しかしながら、実際にIT部門の変革や機能高度化が順調に進められたという手応えや実感はほとんど無いのではないだろうか。むしろ、次々と未消化の課題が山積していく中で、「Digital Disruption」と言われてもどうすれば良いのか困ってしまうCIOやIT部門が多いのが実情であると推察される。

今回は、IT部門の現状と立ち位置を改めて振り返りながら、この劇的な環境変化の中で、どのように考え、どのように行動すべきなのかについて考えてみたい。


【執筆者略歴】

**石井 信行**
Nobuyuki Ishii
ディレクター
KPMGコンサルティング株式会社

大手IT企業、大手コンサルティングファームを経て現職。
組織・制度を切り口としたITマネジメントの変革を専門とし、近年は主に、デジタル経営時代における事業・ITの在り方に関するコンサルティングに従事している。



**西川 陽介**
Yosuke Nishikawa
シニアマネジャー
KPMGコンサルティング株式会社

大手コンサルティングファーム、ヘルスケア情報サービス企業を経て現職。KPMGジャパンのメンバーファームとの連携・協業を通じて、主に、デジタル経営時代の事業開発や組織・オペレーション改革をテーマとしたコンサルティングに従事している。



© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

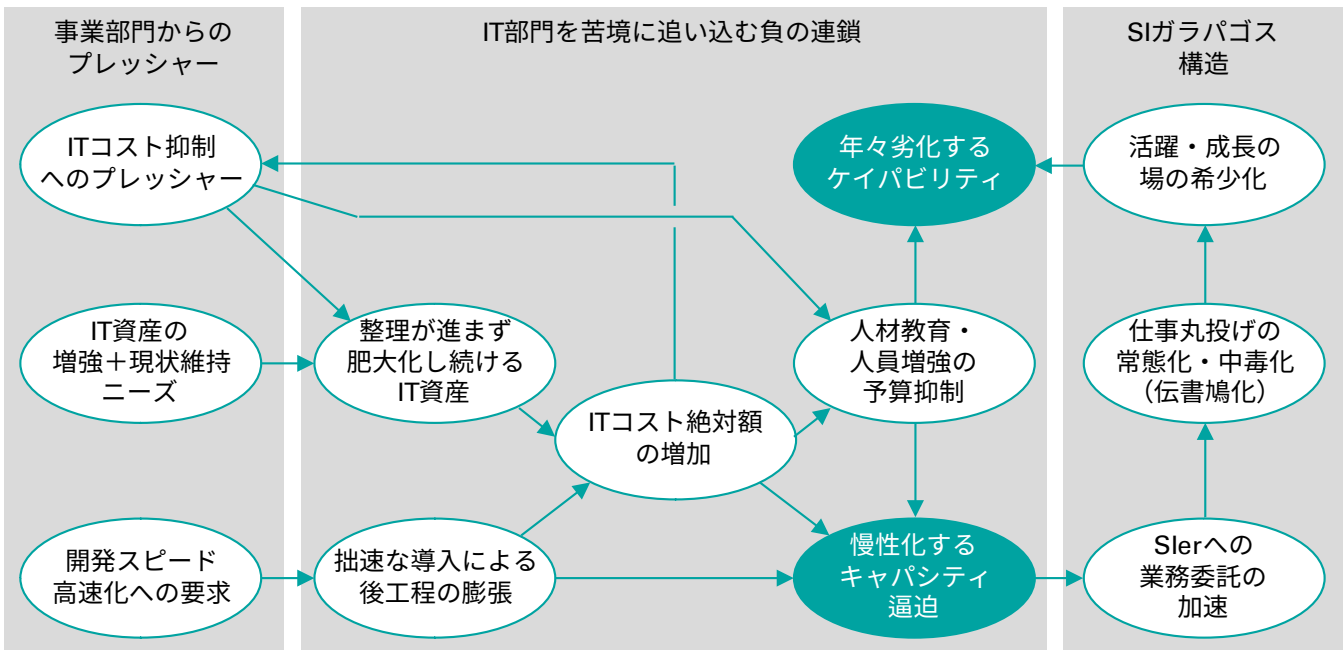
## IT部門を追い詰めるプレッシャー構造

シリーズ冒頭で、今日ほど「IT抜きで経営を語ることは出来ない」ことを実感する時代は無かったと言及したが、IT部門が主役の時代が訪れたかというと、一概にそうとは言えないようである。それどころか、クライアント企業を訪問していてよく目にするのは、いつも何かに困っており、余裕が無い様子のIT部門の姿であったりもする。今日のIT部門をそうした苦境に追い込んでいるものの正体は何だろうか。実は、彼ら自身がこれまでに構築してきたITアーキテクチャであると筆者は考えている。年を重ねる度に肥大化と複雑化が進行し、保守・運用、改修の作業工数が雪だるま式に増加する一方で、IT部門のキャパシティがそれに比例して増強されるわけでもないため、工数ギャップが一方的に増加していく構造が存在する。

その背景は、1990年代のERPブームまで遡る。当時、ネットワーク技術の発展や、汎用製品の活用による標準化・コスト削減の機運の高まりを背景として、多くの企業や業務領域でERPを中心としたパッケージシステムが急速に普及した。この時代に初めて経営課題としてのITに触れ始めた経営者も多く、IT導入の期待効果にコスト削減を強くイメージする固定観念が今も根強く残っている。そうした固定観念も個々の案件の投資対効果を試算してプラスであれば導入に賛同するが、導入を繰り返すうちに肥大化したIT資産のコスト絶対額を見ると、「もう少しコストを減らせないのか」や「無駄なシステムが増えているのではないか」といった疑念を持つ、という矛盾を抱えている。確かに、どの企業でも導入後にほとんど使用されていないシステムや機能が一定数存在することが多いのだが、いざIT部門が不要なIT資産を特定して廃止しようとすると、調達契約上の制約や関連システムへの影響、ごく一部の利用ユーザーの声などが障壁となり、実現に至らないケースが大半である。当然、IT部門の要員もまたコスト勘定となり、なかなか投資認定されないため、人員増強の予算を確保することも至難の業である。元々はコスト削減のために導入したシステムのコスト絶対額が膨らんでくると削るように求められ、削ろうとすると阻まれるという、IT部門にとっては袋小路の状況であり、彼らを疲弊させる大きな要因となっている。

また、ITに限った話ではないが、コスト抑制へのプレッシャーに加えて、企業経営全体でスピードを重視する傾向が強まってきていることも、IT部門の追い込みに拍車をかけている。システム開発・導入の期間短縮に対するプレッシャーが大きくなる中で、ウォーターフォール型の開発手法では対応し切れなくなっており、日本国内でも、アジャイル開発手法の導入や、それを可能にするアーキテクチャの再構築に取り組む企業が、徐々にではあるが増えてきている。また、ビッグデータやIoTの注目度が高まる中で、社外向けデジタルサービスを高速回転でブラッシュアップしていくことを志向するDevOpsもバズワードの域を脱し、実践レベルでの取り組み事例が増えてきた。しかしながら、その一方で、システム開発の高速化の全てが成功裏に進むはずもなく、後から振り返ると拙速だったと評価されるケースが増えている。要件定義段階での影響分析や要件設計における考慮不足が、運用段階でのバグや不具合の発生を増加させ、IT部門による対応工数をさらに増加させるというネガティブスパイラルも散見される。断続的に肥大化・複雑化するアーキテクチャを相手に、コスト抑制とスピードを高次元で両立させなければならず、IT部門に求められる開発・導入・統合の手腕は高度化の一途を辿っているのである。

**IT部門のキャパシティとケイパビリティを削ぐ構造的メカニズム**




© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

## SIガラパゴスへの埋没がIT部門を「茹で蛙」にする

以前より、IT部門とITサービスプロバイダーの日本特有の蜜月関係を揶揄する「SIガラパゴス」という言葉がある。事業部門からの業務要求やコスト抑制へのプレッシャーが厳しくなろうとも、それでも何とかなってきたのは、IT部門もまたITサービスプロバイダーに仕事を丸投げしてきた構造が、緩衝材として奇しくも機能してきたことが否めない。

ITサービスプロバイダーに支援を仰ぐことにより、システムの導入から保守・運用、改修や次期更改まで、一連の作業が滞らずに推進される一方で、連鎖的なコスト抑制プレッシャーの環境下では、IT部門は事業部門とITサービスプロバイダーの間で目先の調整に埋没する伝書鳩のような立場に追い込まれやすい構造となっている。そうした状況が長く続くことで、新しい知識やスキルを習得する機会が限定されてしまうのだが、それでも目先の仕事は何とか片付いてしまうため、健全な危機感が醸成され辛くなっている。加えて、IT部門に時間的余裕も限られていることから、学習意欲自体も減退してしまいがちとなる。一定規模以上の企業ではIT部門は専門領域を司る部署として区分されてきたが、その拠り所であった専門性や情報の非対称性が低下してきているのである。過去に習得した知識・スキルの相対的価値が時代とともに劣化していく中で、新しい専門性や情報力もすぐには期待出来ないとなると、仮にコスト抑制プレッシャーから解放されたとしても、最新テクノロジーの目利きとして貢献することは極めて難しくなっている。

IT部門のケイパビリティが育たずに弱体化していくメカニズムには、SIガラパゴス構造だけではなく、IT部門向けの人材マネジメント態勢の整備が不十分であった点も大きく影響している。前述のコスト抑制へのプレッシャーは、システムやIT資産のみが対象ではなく、IT人材向けの教育投資や高度専門人材を確保するための報酬原資などの予算確保も困難な状況が続いてきた。また、専門部署として位置付けられてきた経緯から社内でもキャリアパスが独立・断絶した状態にあり、キャリアプランの明確化による動機づけや計画的な教育も、外部から採用した人材の有効活用・定着も実現が難しく、意欲が高く優秀な人材ほど社外に流出してしまうことに頭を悩ませるIT部門も多い。

SIガラパゴス構造は、IT部門のケイパビリティを劣化させる側面はありつつも、今後もその蜜月関係を保ちながら、IT部門の下支えとなり得るのだろうか。Digital Disruptionのインパクトは、そこにも一石を投じることになる、というのが筆者の所見である。例えば、早い段階からDigital Disruptionの影響に直面してきたマーケティング領域では、ビジネスとITの両方を理解したデジタルマーケターも徐々に増えてきており、IT部門を介さずに、Webサイトやモバイルアプリの開発に限らず、CMS（Content Management System）やDMP（Data Management Platform）などの商用システムの導入を手掛けることも多くなっている。事業部門の直接パートナーを、IT部門と蜜月関係を続けてきた大手ITサービスプロバイダーではなく、広告代理店系列や新興のデジタルエージェンシーが務めるケースも増えている。現状のSIガラパゴス構造に甘んじることは、IT部門のケイパビリティの劣化を招くだけではなく、IT部門の活躍や貢献の機会を逸失するほどの大きなリスクを伴うのである。

## 固定観念と変革への要望が共存する事業部門の二面性

事業部門で「ITは（自動化による）コスト削減の手段」や「ITは（仕方なく支払う）コストそのもの」といった固定観念がまだまだ根強く残っている背景には、「IT抜きで経営を語ることは出来ない」とは言いつつも、ITを「特定分野の専門作業」と矮小化した解釈で捉え、IT部門を下請け業者のように位置付けてきた構造が存在する。そもそも歴史的に日本国内では、欧米と比較して本質的な意味でのCIOという機能や職位が明示的には定着しておらず、それはまた、ITが経営レベルで経営課題として議論されてこなかったことを示唆している。形式的なCIO設置の是否はともかくとして、ITバックグラウンドの無い管理本部管掌役員の下に情報システム部長が任命されているだけの体制を採る企業は今でも多く、そのような企業では、一定の蓋然性で導入効果（多くはコスト削減）が期待出来るERP導入などは投資案件として稟議されたとしても、トップライン伸長が期待出来る一方で、不確実性も伴うような新しいテクノロジーへの投資案件は、そもそも俎上にも乗らなかったりする。

組織全体、特に経営層のテクノロジー意識が元々高い企業であれば、今日の環境変化を受けて、IT部門への期待値が高度化し、変革要請も自然と出てきて議論される流れになるだろうが、逆に意識レベルが高くない企業のIT部門に対してそのような変革プレッシャーが寄せられるとは考えづらい。いざIT部門が立ち上がって変革を推進しようとしても従前からの「IT＝コストレバー」の固定観念が大きな障壁となって立ちはだかる可能性は重々見越しておく必要がある。

一方で、矛盾するようではあるが、事業部門からIT部門に対して変革を期待する機運が高まってきていることも見過ごせない。相対的にITリテラシーの高い若年世代の構成比率が高い事業部門の現場サイドでは、最新テクノロジーの利活用が多かれ少なかれ活発化していくことは間違いない。自社の顧客や競合の動向に敏感な環境でビジネス成果を追い求める環境にいる彼らは、顧客向けのオウンドメディアやモバイルアプリの開発にこだわりを持つだけでなく、社内業務でもスマートデバイスやコラボレーションツールを使用するなど、様々な局面で新しいテクノロジーを活用することを望み、それが当たり前のことと考えるようになってきている。彼らにとってはIT部門が本来的に手がけるべき業務が何であるかは関係無く、最新テクノロジーの利活用を上手くサポート出来なければ、半ば勝手にIT部門に対して失望したり、IT部門への期待を放棄し自部門独自でアクションしたりする時代であると認識した方が良いだろう。

© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

そのような風潮がエスカレートしていくと、IT部門の主張が反映されないままにIT部門の再編が議論される可能性も高まってくる。日本国内の一部の大手テクノロジー企業でも、直近の数年間で開発要員をIT部門として集約するのか、事業部門に分散させるかの議論や試行錯誤が活発に行われたが、中には、声の大きい事業部門の意見が強く反映される形で、IT部門にとっては半ば解体の不本意な再編が行われたケースも見受けられる。

## 不確実な時代に課題山積だからこそIT部門のミッションに立ち返る

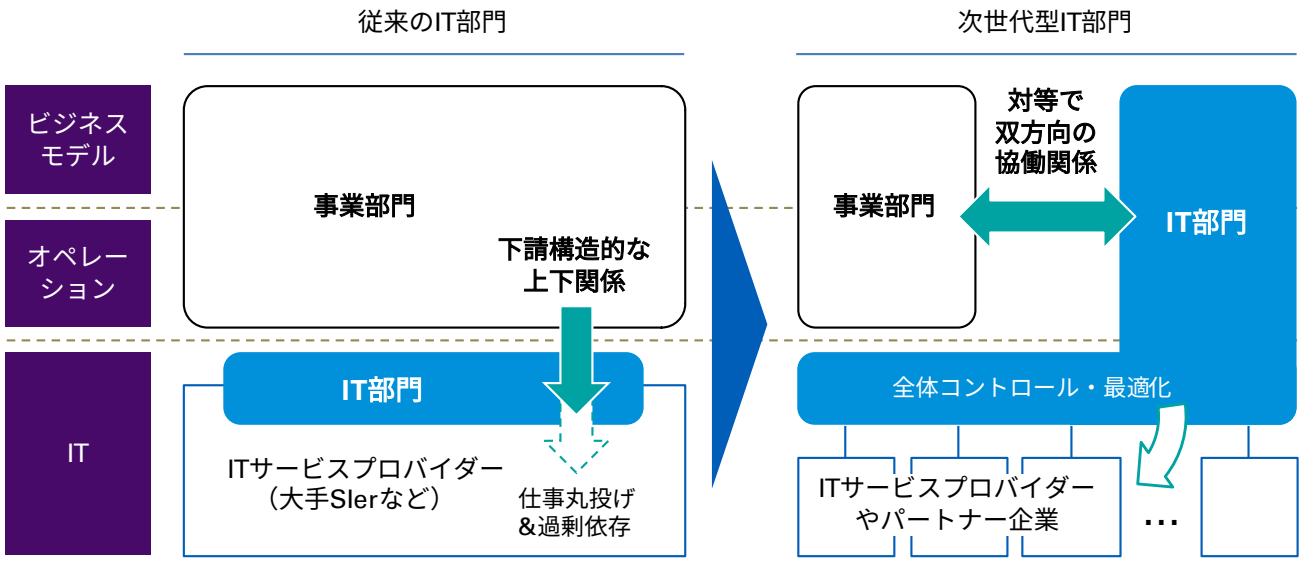
IT部門を取り巻く環境変化について、「前門の虎、後門の狼」どころか、まさに「八方ふさがり」としか言えない話が続いたが、この不可逆的な構造変化の最中で、IT部門にとって最も重要なのは、個別具体的な施策を検討することではなく、IT部門が果たすべき使命を再構成することである。

以前のように、事業に対するテクノロジーの影響度もその変化も少なかった時代には、事業部門とIT部門が明確に役割分担し、立場上は、事業部門からの要請に対して、IT部門が独立した立場で応えるという、固定的な関係性であっても有効に機能した。IT部門は、下請企業として発注者である事業部門の要求を受け、システムを確実に構築・納品することを使命としていたのである。ところが、現在およびこれからの時代は、テクノロジーがビジネスモデル自体もオペレーション生産性も大きく左右し、IT資産・コストの絶対額も看過出来ない規模に到達する。さらには次々と新しいテクノロジーが登場し、その変化も範囲拡大も加速していくのである。そうなると、従来の硬直的な役割分担では機能不全に陥り、最新テクノロジーの利活用で出遅れて事業の競争力を失うか、その場しのぎの施策の連発でカオスを招くか、いずれにしても、望ましい未来には到達しない。

裏を返せば、次世代のIT部門のミッションは、企業全体で最新テクノロジーの利活用で先鞭をつけられる状態を実現すると同時に、巨大化したIT資産を健全に維持し、さらに発展させることになる。そのミッションを全うするためには、従来のような単一パターンのモデルに依存することは出来ず、IT部門は異なる複数の顔を持つことになる。それは、マーケティング領域で活躍するデジタルエージェンシーのように、目標とするビジネス成果に向かって様々なソリューションを探索し、アグリゲーションして、顧客に提供する姿かもしれないし、大手クラウドサービス事業者のように、巨大なプラットフォームとエコシステムを作り、コスト競争力と柔軟性に優れたサービスを事業部門に提供する姿かもしれない。時間軸は異なるが、自らの構想を持って商業施設や住宅地などの大規模資産を開発し、バリューアップさせていく不動産会社や鉄道会社の姿もアナロジーの1つになるかもしれない。または、将来動向の予測や新しいコンセプトの発信・啓発、研究活動・実証実験を通じたイノベーションの後方支援など、シンクタンクのような立場になっている姿もあり得るだろう。

もはやITは独立した機能領域の1つではなくなり、全社への影響度とその経済規模の観点から、主要事業の一角としての性質が強くなっている。一般企業が成長性や収益性、効率性などの経済的な側面で株主からの期待に応えつつ、独自の理念や意思、ビジョンを持って顧客の創造に取り組むのと同様に、次世代のIT部門は、独自の意思を込めたミッションを掲げ、高い経済性とともに価値創造の実現を目指す実行主体であり、これまでの機能運営や業務遂行とは次元の異なる、経営手腕が問われるのである。

**変化するIT部門のポジショニングとミッション**




© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

## 自ら変革を起こすのか、それとも悲観的なシナリオを甘受するのか

今日のIT部門は大きな岐路に立たされている。この局面で強く求められているのは、現状維持に自らの運命を委ねて高い確率で存在感と影響力を失うか、それとも茨の道も覚悟の上で自ら全社規模の変革を仕掛けるかの二択しかないと腹を括ることである。

あえて“全社規模”と表現したのは、企業の状況にもよるが、IT部門単体で変革を進めることが困難であり、経営層の意識変革や、経営企画部門・事業部門で有志を募るところから着手しなければならないケースが多いためである。特に、全社的にテクノロジー意識が低い場合には、相対的にリテラシーが高いIT部門が旗振り役を務めない限りは変革の兆しが生じる可能性はほとんど無い。また、リテラシーとオーナーシップが強化された今日の事業部門は、IT部門の立場や観点からすると身勝手な要望や思惑を持っているものであり、変革推進の過程では、幾度となく軋轢や対立を乗り越える必要が出てくることも多分に想定される。本稿の趣旨としては、少しでも多くの企業のIT部門から変革の狼煙が上がることを期待して止まないが、過去とは比較にならないほど強く、IT部門のリーダーシップと実行力が問われる時代になっている点は強調しておきたい。

随分な重荷を背負ってしまったように感じるかもしれないが、IT部門発の全社変革は時代の要請であり、今、IT部門が変われなければ、企業全体が緩慢な衰退プロセスに突入していく……くらいの当事者意識と気概が求められているのである。

（第3回に続く）

**編集・発行**

**KPMGコンサルティング株式会社**
**TEL：03-3548-5111（代表電話）**

ディレクター　石井 信行
nobuyuki.n.ishii@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 西川 陽介
yosuke.nishikawa@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.