

2016年度 アドバンスト研究会

# サービスサイエンス研究プロジェクト 活動報告

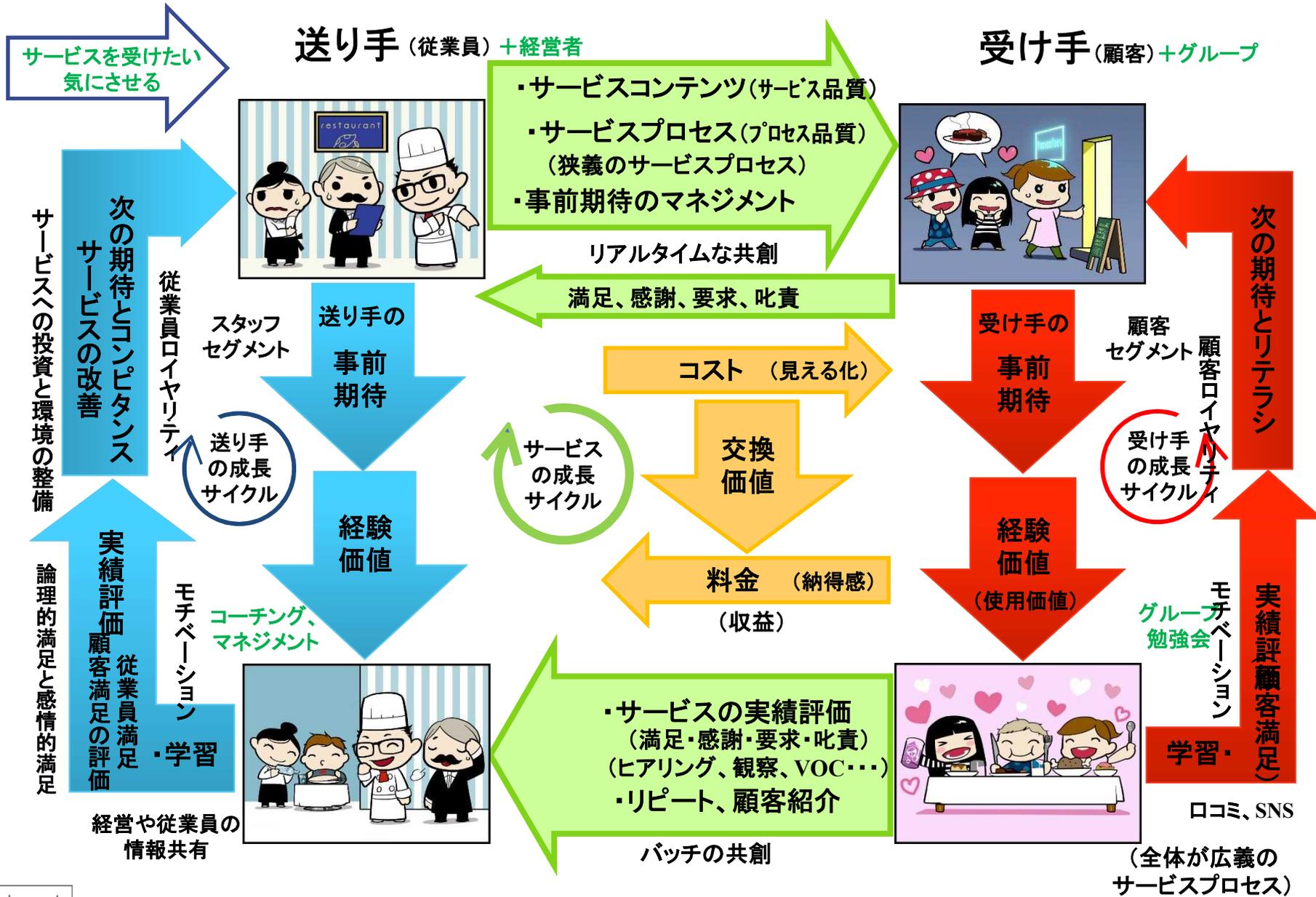
ITサービスにおける  
ユーザー企業とベンダーのあるべき共創関係

2017/4/19

- 日本情報システム・ユーザー協会 アドバンスト研究会「サービスサイエンス研究プロジェクト」ではITサービスをサービスサイエンスの観点から研究することを目的に活動している研究会です。
- 2015年度からは「ITサービスにおけるユーザー企業とベンダーのあるべき共創関係」というテーマで研究を進めています。
- この資料は2016年度の活動結果をまとめたものです。

# 研究の背景

# サービスの価値共創モデル



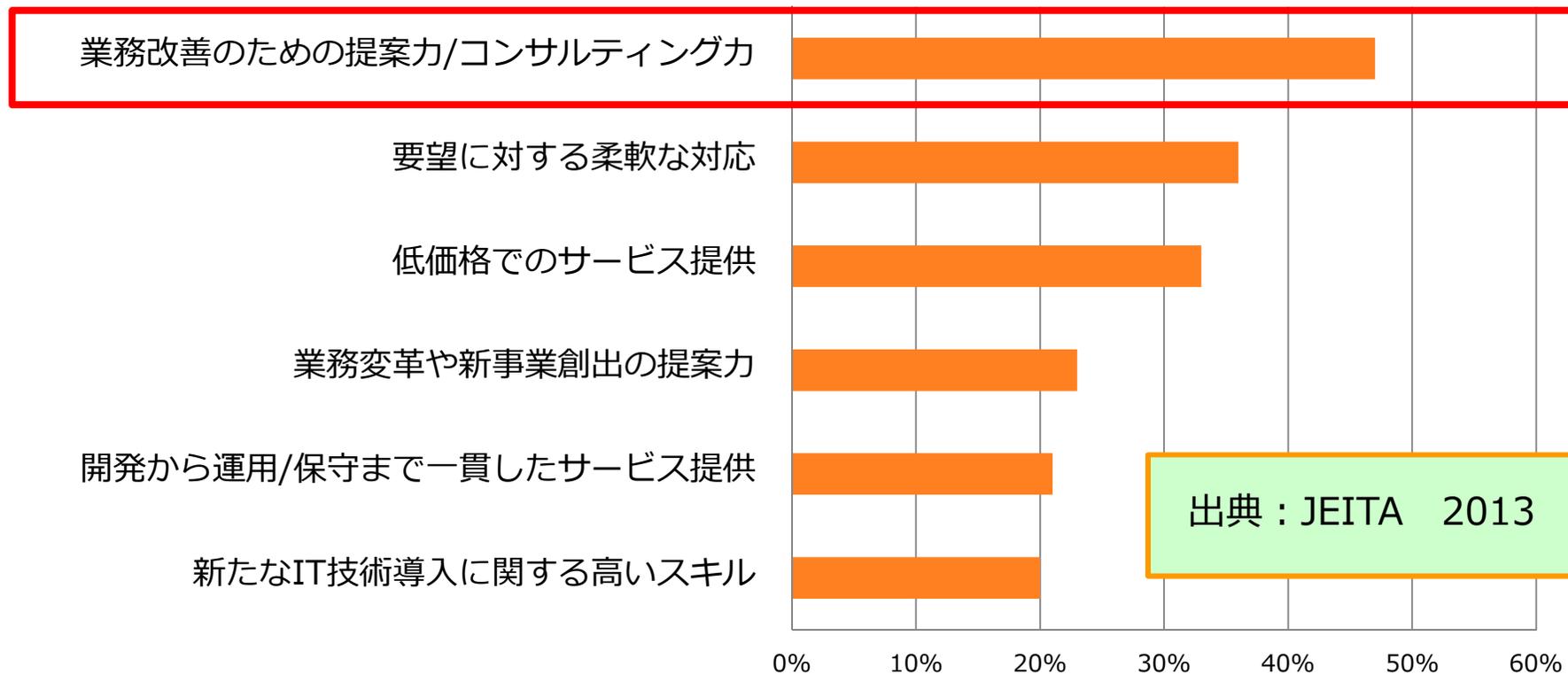
## 日本企業のITケイパビリティの低下に 対する懸念が年々増している

- 経営者のITに対する無理解
- ITを活用した製品・サービスのイノベーション不足
- IT部門の能力不足と“発注部門化”
- “ベンダー依存”、“ベンダーロックアウト”

ITベンダーへの依存が日本企業のITケイパビリティの低下を引き起こしたのでは？という疑問。

- 電子情報技術産業協会のベンダーへの期待の調査でも日本企業の「ベンダー依存」傾向が見てとれる。

## 日本企業がベンダーに期待すること



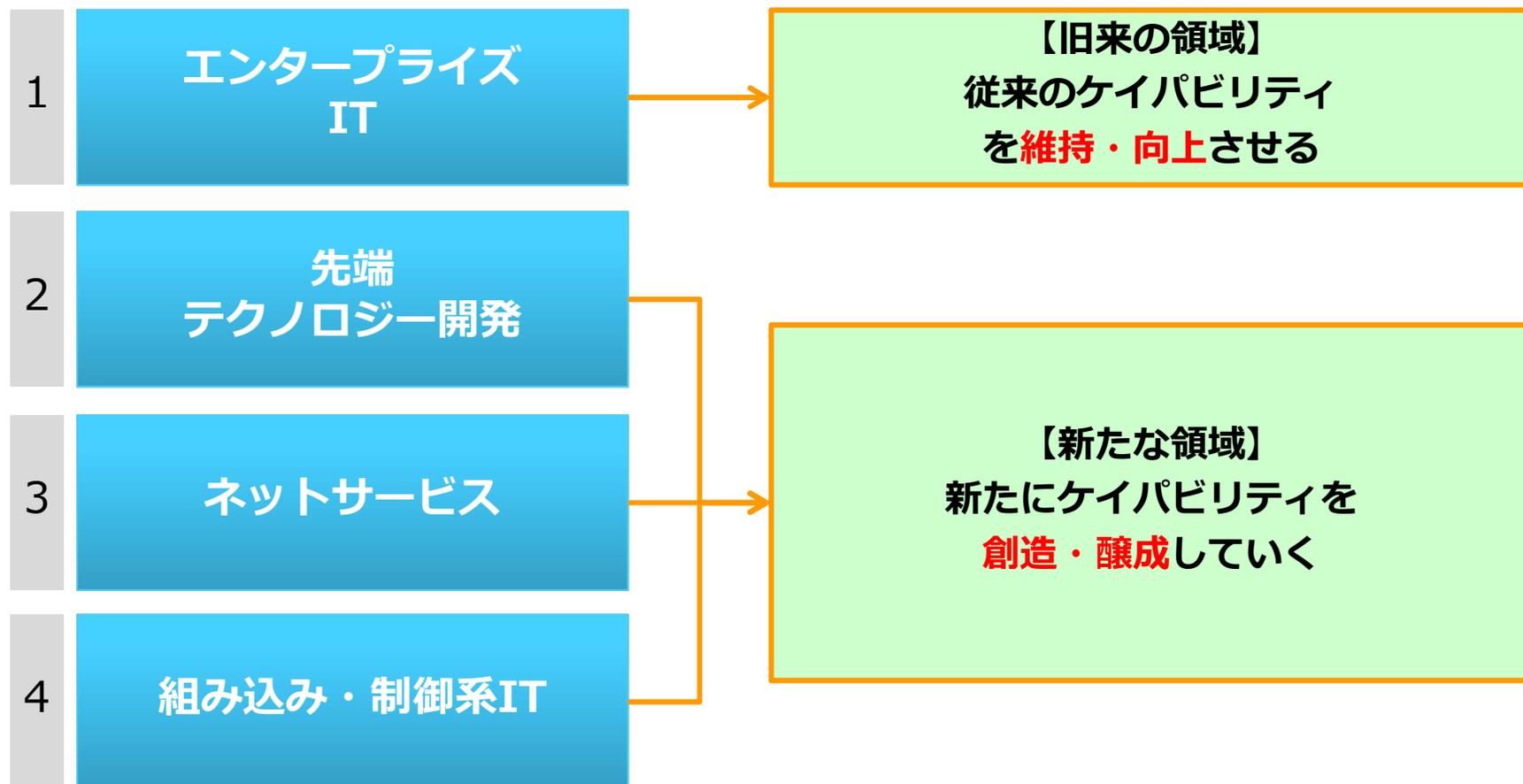
## 【研究テーマ】

**ユーザー企業とITベンダーが互いに能力を  
高める関係 = 真の共創関係の在り方を探る**

- 今後は従来のエンタープライズITだけではなく、より広い範囲でITを捉えておく必要がある。

1	エンタープライズIT	基幹系を中心とした企業の業務支援システムの構築、保守&運用能力。
2	先端テクノロジー開発	AI、ロボティクス、スーパーコンピュータ、新たなアルゴリズム等、最先端のテクノロジーの開発と実務適用に関する研究。
3	ネットサービス	EC（アマゾン、楽天）、ネットサービス（グーグル、UBER）、携帯ゲーム（DeNA）等のインターネット上で展開されるサービスの開発、保守&運用。
4	組み込み・制御系IT	自動車やエレベータ、家電等、製品制御のためのソフトウェア開発。

- エンタープライズ領域は従来のケイパビリティを維持・向上させ、同時に新たな領域については今後ケイパビリティを創造・醸成していくことが適切と考えられる。



# ヒアリング調査結果

- 2016年度は「これからのユーザー企業とITサービスベンダーの関わり方」を検討するため、大手自動車メーカー2社に対し、  
ヒアリング調査を実施した。
- なお、外部ベンダの活用だけでなく、各企業におけるIT部門の位置付け、人材育成等の観点についてもヒアリングを行っている。

## <ヒアリング内容>

1. IT部門の位置付け/事業部門とのコミュニケーション
2. 経営とIT部門の関係
3. IT人材の採用・育成
4. 外部ベンダ・BPOの活用
5. 自動車業界の特色・変化

## 1. IT部門の位置付け/事業部門とのコミュニケーション

### A社

- かつてはビジネス部門の力が強かったが、近年はIT部門の力を借りないとビジネスを良くしていくことができないとビジネス部門が気付きはじめたため、IT部門の力が強まっている。
- 近年、ビジネス部門のIT活用のリテラシーや関心が高まったと感じている。かつてビジネス部門主導のIT変更はIT部門が感知しないところで行われていたが、こうしたことを無くし、IT部門が必ず感知できるよう権限移譲の仕組みを変更した。この背景には、とにかくIT部門の活動をガラス張りにしたことや、グローバルで地域毎の優先課題の明確化を行い、IT課題について整理がなされたことが挙げられる。
- 特に、マーケティングとITは密接に結びついていたため、IT部門が主導して成果を出して行きたいと考えていた。ただし、日本だとどうしてもマーケティングサイドの方が声が大きくなりがちなので、マーケティング機能をロンドンとシリコンバレーに移転させた。そこで機能を高めてから、タグを組み始めたいと考えている。

## 1. IT部門の位置付け/事業部門とのコミュニケーション

### B社

- エンタープライズIT + 部門横断的な社内コミュニケーションを担うことがIT部門の役割と考えている。
- 普段のシステム開発の段階で事業部門のコミュニケーションは行うことができている。また、近年、IT部門に「イノベーション推進室」が設けられ、月1回開催のビッグデータ研究会を行うなど、部門横断的なコミュニケーション活動を施策として実施している。
- 各部門が独自でITの仕組みを導入しブラックボックス化するなどの問題については、IT部門がセキュリティ施策と連動してガバナンスをきかせており、各部門が自由にITを導入するといったことはない。  
一方、昔から存在しており、なかなかなくすことが難しいものマクロによる自動化の仕組みなど) については、リスクが大きくなければ許容することもある。

## 2. 経営とIT部門の関係

### A社

- 半期に一度グローバルISステアリングコミッティーを開いている。ステアリングコミッティー参加メンバーはビジネスサイドからCFOや各ビジネスオーナー、ISサイドからCIO、グローバルファンクションリーダー、リージョナルリーダーである。  
IT戦略と予算についてコンセンサスを取ることで、ようやく経営層がISサイドの活動に気付き始めた。

### B社

- 事業本部長レベルとのパイプがあり、経営側が「ITが何をやっているかわからない」という状態ではない。むしろ、経営側のITに対する期待値は高く、「IT本部がイノベーションをリードしている」という認識がある。
- (昔はコストを下げるのがIT部門に対する要求だったが)今はIT部門だからといってコスト削減が優先的に要求されるわけではない。
- 今はIT本部が、国内外のビジネスプロセス改革のリードを行うことがミッションとなっている。

## 3. IT人材の採用・育成

### A社

- IT部門を担う人材の土台となるスキルは徹底してつけていく。  
なぜなら**ビジネスを支えるITを提供できることがIT部門の存在価値**であるからである。
- IT人材とIT機能の保有の仕方はグローバル拠点の持ち方で示すことができる。  
インドはグローバルソーシングセンター、シリコンバレーではデータサイエンティスト・IoT・ビッグデータの研究所を持っている。これら以外にも香港ではグローバルガバナンスの拠点をもち、ロンドンではマーケティングとデジタル活用の拠点がある。
- IT人材のロールについてはUISSのモデルを参考に定義した。  
システム開発のV字モデルにあてはめ、機能とロールを導出した。各組織が、おおよそロールに割り当たっている。その組織に所属し、その組織の仕事を通じて、人材の専門性を磨いていく。
- 過去にベンダーへIT部門の機能をアウトソースを行ったが、**アウトソースすると社内で専門性が磨かれないのが問題**となる。そのため、ベンダーマネジメントの見直しを行った。

## 3. IT人材の採用・育成

### A社

- 以前と比べて、内製のシステムが減ったため、プログラミングをする仕事が減少している。その一方で、ITソリューションに精通していないことがネックと考えている。SAP製品にせよ、オラクル製品にせよ、MicroSoft製品にせよ事業会社は活用に苦勞している。
- 近年、システムはBIの側面を強く持つようになり、それを活用できないとネックとなる。このような環境下で人材育成を模索している。市場全体でみても、**育成方法については過渡期であると感じている。**
- データサイエンティストやIoT等技術領域の専門家といった**新しい職種については、シリコンバレーで人材を育てている。そうした人材はシリコンバレーのほうが採用しやすい。**

## 3. IT人材の採用・育成

### B社

- 採用は新卒・中途が半々で、大学で情報工学系の分野を専攻した人材が比較的多いが、「専門職キャリア」があるわけではない。
- ITのキャリアパスはシステム運用系から企画系にステップアップするというのが基本的な考え。一方、データサイエンティスト等、近年求められるITの役割については従来のキャリアパスだけでは対応できないと考えており、従来とは異なるパスも検討している。
- IT部門全体のスキルの底上げではなく尖った人材をつくるための育成を進める必要がある。そのためには目的ベースで考え、それに見合った育成を行っていく必要がある。さらに、優秀な人材を獲得すだけでなく、手放さないための施策も必要である。

## 4. 外部ベンダ・BPOの活用

### A社

- 過去に外部ベンダーへアウトソーシングしていた時は、ブラックボックス化が進んでおり、IT部門は外部ベンダーへ仕事の手配をする部門となっていた。  
現在は、IT部門の機能をロールで切り分け、SOW（作業範囲記述書）を取りまとめ、セレクトティブソーシングに移行することが出来た。
- ベンダー全体を束ねる機能としては、2つの組織を持つことで実現している。  
ひとつはサービスマネジメントオフィスで、もうひとつがベンダーマネジメントオフィスである。  
前者はベンダーと共に創りながら成果を出している。後者ではベンダーデータベースを作成し、管理している。  
単に管理するだけではなく、システム開発ベンダーとも四半期の報告会を共に行っている。  
こうした活動の背景として、CIOがベンダーはパートナーであり、運命共同体であるというメッセージをIT部門に発信していることが挙げられる。価格や品質について言うべきことは言うが、互いに力を出し合うために、互いにやりとりをしている。

## 4. 外部ベンダ・BPOの活用

### B社

- R&Dはよいことを行っているようだが、どのベンダも個別のPJに閉じているので、**長期的な戦略をパートナーとしてつくっていくという関係としては期待していない。**
- 海外のBPOの活用に関しては、IT本部でもインド等へのアプリケーションアウトソーシングを行いたい、コミュニケーションの課題があり、まだまだ進んでいない。

## 5. 自動車業界の特色・変化

### A社

- 自動車業界では自動車事業しかないので、事業部の壁ではなく地域の壁が存在する。IT部門としては地域の壁を取り除いていきたい。
- なぜ地域の壁が生まれるかというと各地域の副社長が営業利益率とシェアにコミットしているためである。地域ごとに必要な打ち手も予算が異なるため、予算の取り合いが起きている。そうした場合IT部門が客観的に評価し、予算を割り当てている。
- 地域が違えど、目的は自動車を売ることであるから、システムをぶつけ合うのではなく、情報とシステムを共有していきたい。

### B社

- 自動運転技術などのイノベーションによるサービスの変化はあるが、自動車というモノを中心に周辺にサービスがあるというのが基本的なスタンス。ただし、モノづくりだけでは終わりたくないという意識はある。

- これまでのヒアリング調査をみると、IT部門の位置付けも、経営からの期待も変わってきている。
- それに対するための、IT部門を創るために、人材育成や外部活用の観点で各社、模索を続けている。
- 外部の力をうまく取り込みながら、自社の力も高めていくために、どのような工夫があるのか、各社の共通項及び独自の取り組みを調査し、モデル化を目指していく。