

企業競争力を強化する継続的IT改革のススメ

2008年6月18日

(株)日立コンサルティング
テクニカルディレクタ
伊藤 泰樹

「企業活動を支える基盤の一つとなったITが業務に合わなくなっている。」そんな会話を聞く昨今。企業競争力の源泉となっているITの変革が企業全体の変革を促すしくみとするのにはどのような考えを持てばよいのか。変革する経営を支える組織とITおよびIT運営組織のありかたを提案いたします。

第1章：企業経営と情報システムの進化

第2章：経営資源として見た情報システムの現状

第3章：情報システムの維持、発展とシステム部門

第4章：まとめ

第1章： 企業経営と情報システムの進化

1-1:イノベーションを支える組織活動

グローバル
—世界で活動—

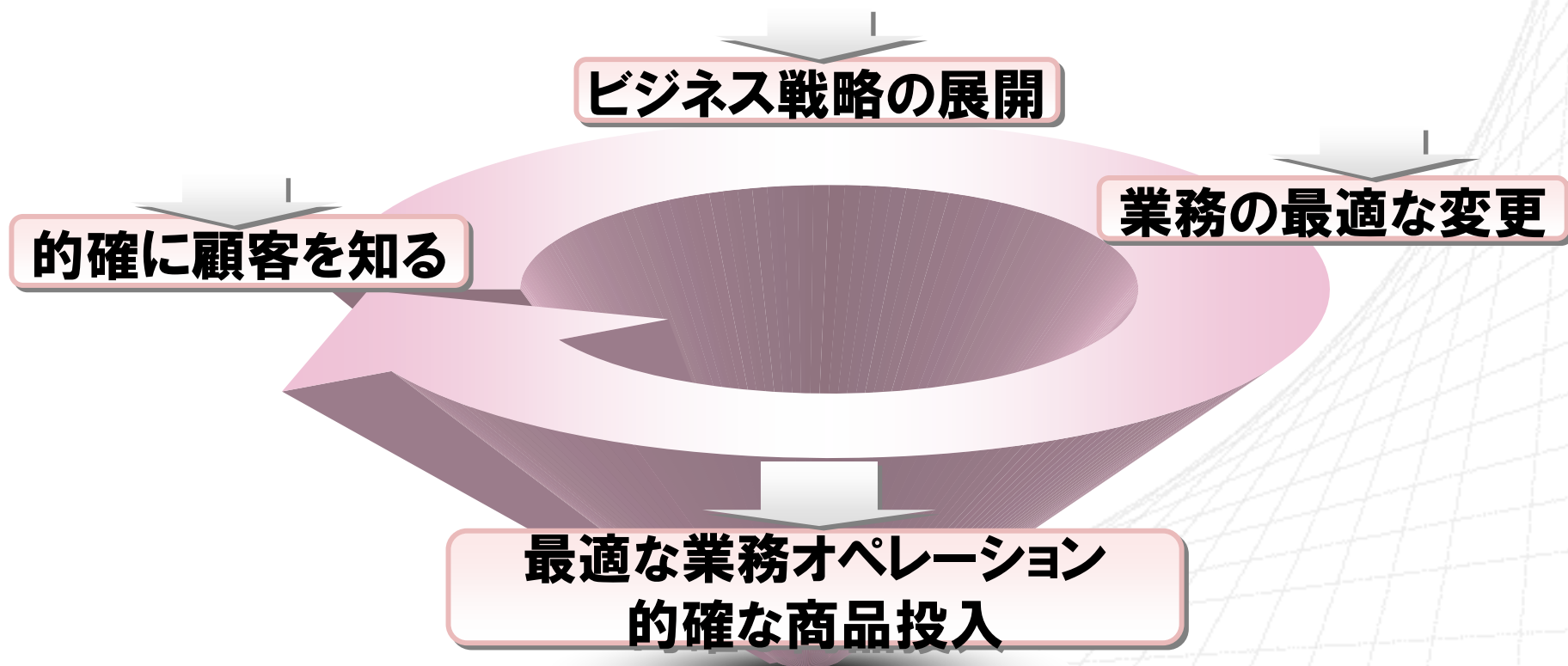


オープン
—外から取り込む—

融合
—融合させる発想—

1-2:経営が望む業務のありかた

経営計画を的確に立案し、
その計画に従ったビジネス戦略を展開できる。



1-3:経営が望む業務のありかた

経営計画を的確に立案し、
その計画に従ったビジネス戦略を展開できる。

マーケットの把握
ビジネス戦略の展開
リソースの把握

的確に顧客を知る

業務の最適な変更

利益の確保

スピードの確保

影響範囲の把握

最適な業務オペレーション
的確な商品投入

第2章： 経営資源として見た情報システムの現状

2-1:経営の改革

■ 経営改革・革新を掲げても

- ▶ 改革・革新の進み方が遅い
- ▶ 本当に改革したのかどうか分からない
- ▶ 進め方がわからない

■ イノベーションが進まない理由

- ▶ 発想ができない
- ▶ 現場の課題と合わない
 - 業務が合わない
 - ITが合わない



- ムリ、ムダがわかってても改良するのにカネかかる...
- 改良が終わっても問題が出る...

- 業務改善は指示されるが、ITの改善は、指示が無いので予算が無い

- 途中から紙で回ればいいさ

2-3:業務と情報システムの状態

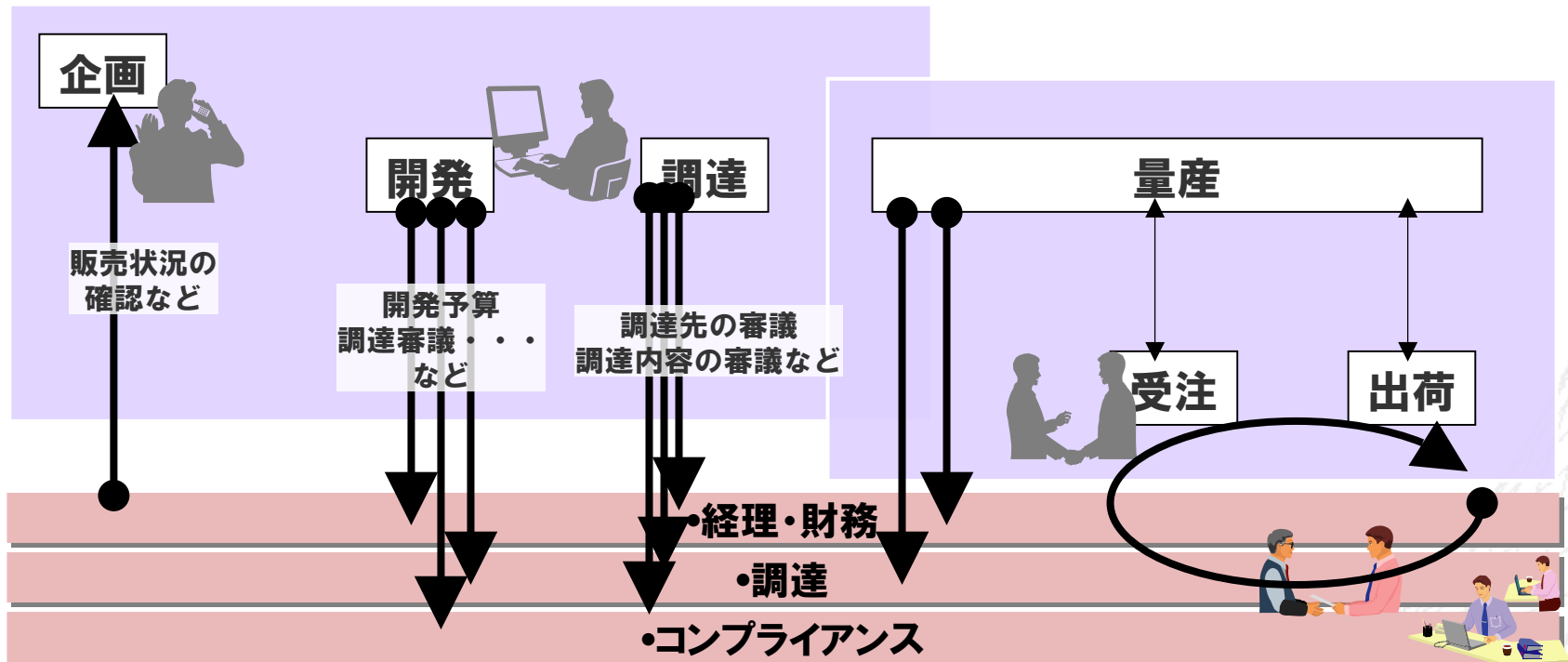


- それぞれのシステムが別々に作られ
- 別々にメンテナンスされ
- 同じデータも同じように扱われることなく……

- 新しい商品を扱おうとすると、いくつものシステムをメンテナンス
- 統計情報を得ようとするデータの意味が一致しない



2-4:全体の業務で何が起きているのか



- 管理、スタッフ部門から見ると全体の業務でのポジショニングがわからない
- 現業部門から見ると、何度も同じような申請、チェックをしなければならない
- 企画などで、新しい仕組みを導入しようとした際に影響範囲がわからず目標とした提供時期に提供することができない

ITが間に合わないので、計画が遅れる

- 新しい企画で、商品を提供しようとするが、実現性があるか否かの判断が遅れる。
- ばらばらに作られてきたので、どこを修正してよいか判断できない。
- 業務変更や制度変更に伴って、システム変更しようとするが間に合わない。



ITがイノベーションを阻害

第3章： 情報システムの維持・発展とシステム部門

具体的に見てみると

通常の契約

- 受付
- 審査
- 契約番号発行

OEM提供品の契約

- 受付
- 審査
- 契約番号発行

インターネット

- 受付
- 審査
- 契約番号発行

- 販売の多角化で業務追加
- チャンネルごとに・・・

- 商品の多角化で業務追加
- 契約条件ごとに・・・

商品提供窓口

- 発行
- 配送

具体的にしてみると

通常の契約

•受付

- 窓口が多数になり、顧客対応品質が低下。**
- 経営情報を収集するにも異なるデータで解析できない。**
- 業務を変更するためにシステムの変更場所が多発。**

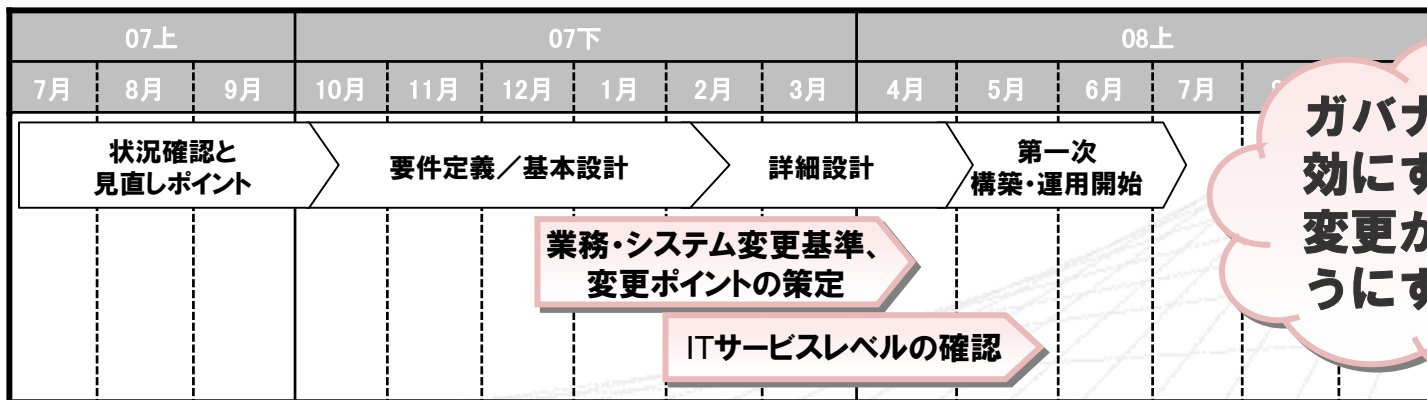
•配送

設計・再構築

業務の整理
—組織変更も含む—

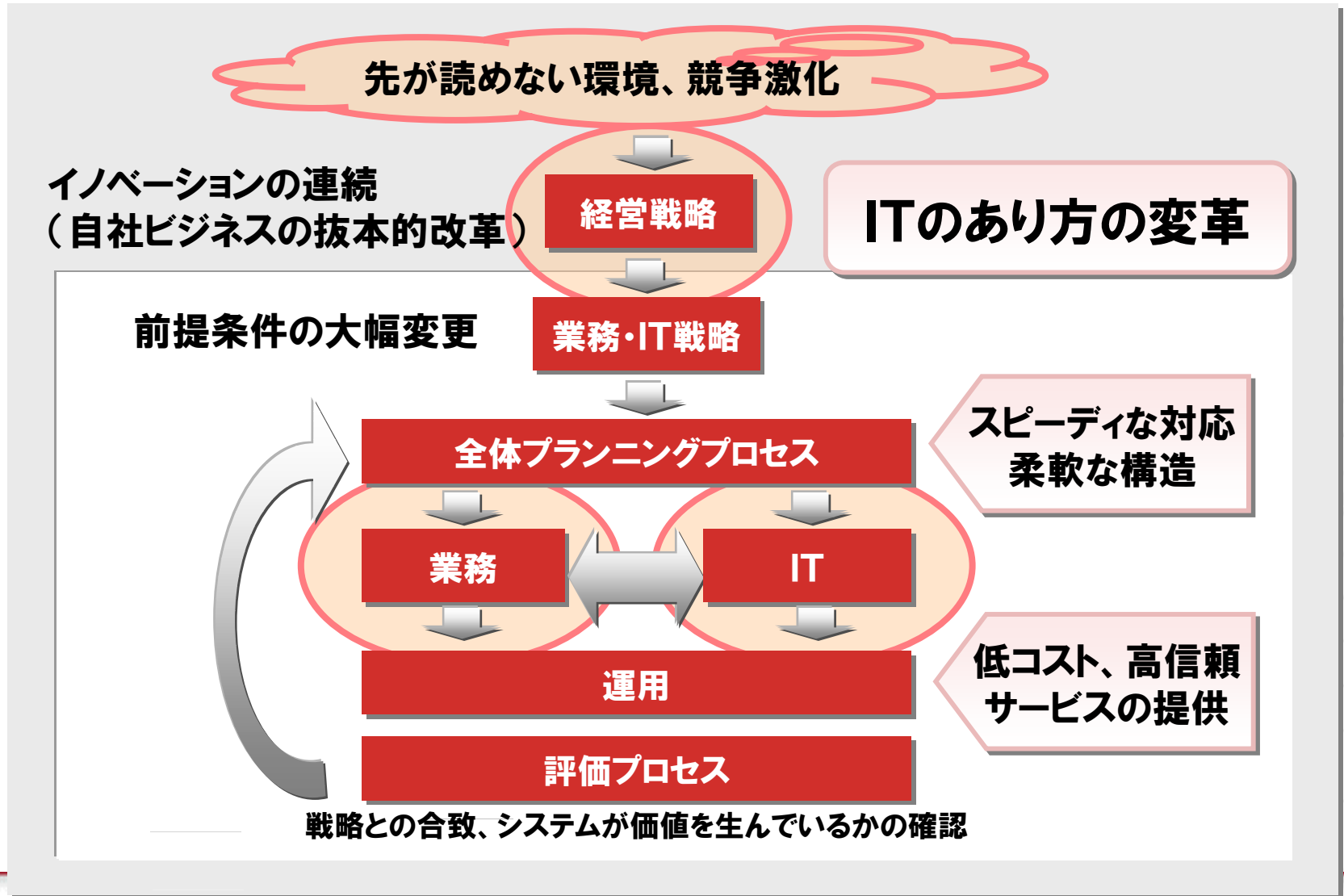
システムの統合・整備
—業務サービス単位—

共通
マスターデータ化



ガバナンスを有効にするために
変更がわかるようにする。

経営に寄与する情報システム部門

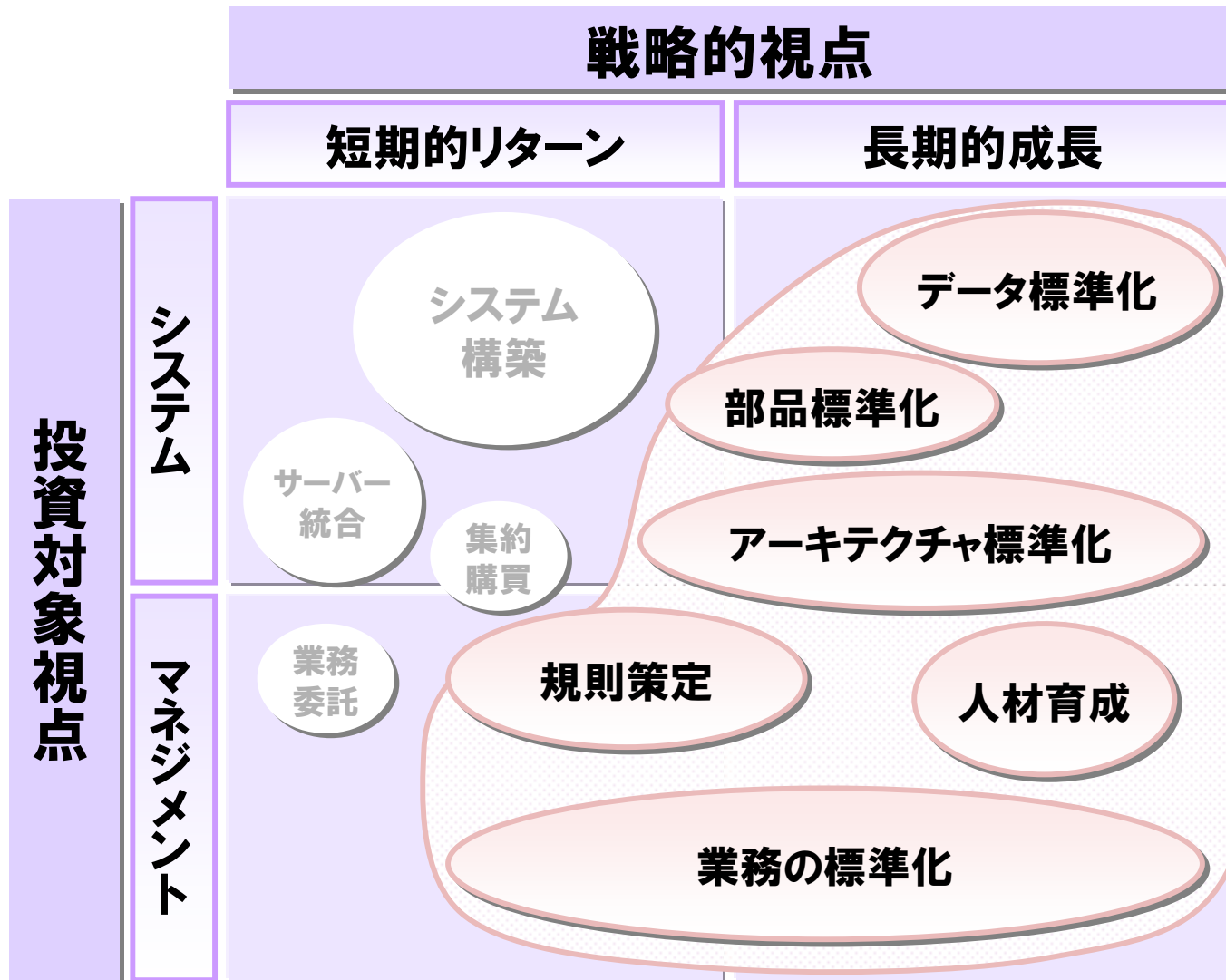


開発の視点と保守・運用の視点とのバランス

業務の維持・改革を進めようとする、保守・運用の視点が見逃せない

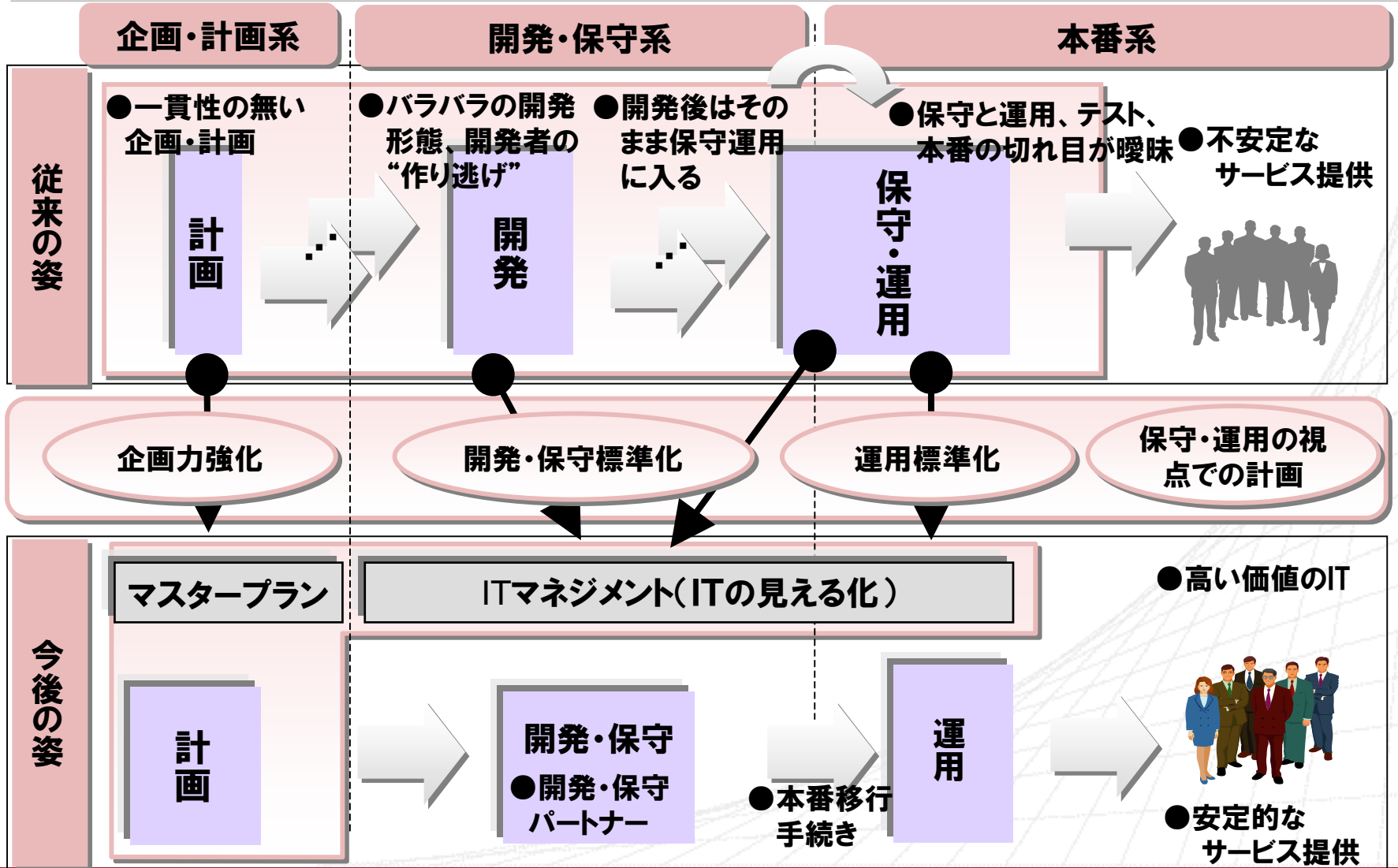
		開発の視点	保守・運用の視点
スタンス		機能を満たし、スピーディにシステムを開発	システムの効率よく、安全かつ安定的な運用
I T 資源	業務システム	業務要件を定義し、新規開発	現行の資産を生かした保守・運用
	データ	業務に合わせてデータ設計	現行のDBを使ったデータ設計
	インフラ	業務に合わせて個々に導入	標準構成に沿って導入、拡張
	人材	開発に力点を置いた育成	サービス提供にフォーカスした育成

「標準化」のための投資の位置づけ

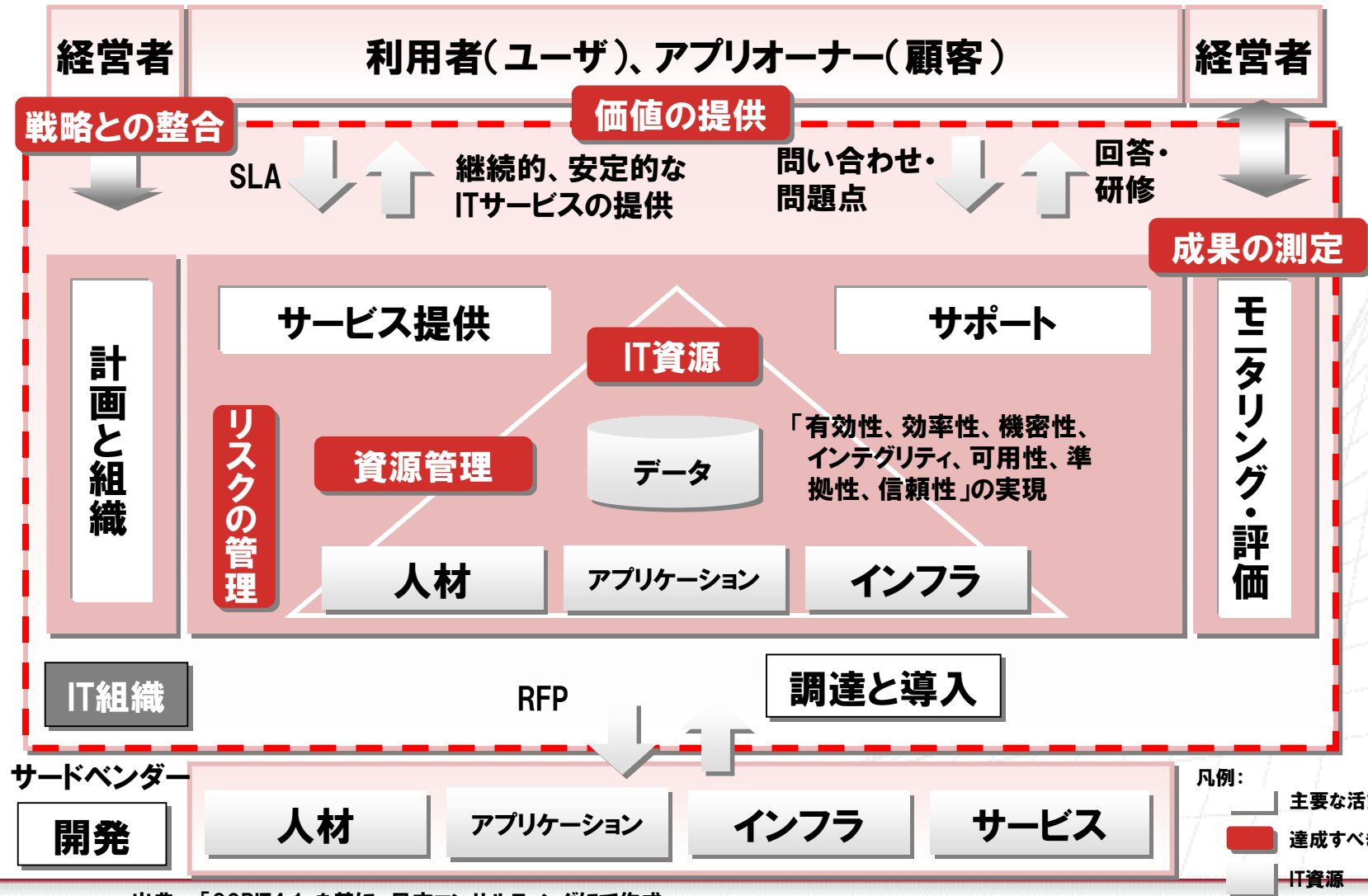


保守・運用の視点と連携が
無いと実現が、困難な部分

経営視点のIT運営とそのための施策



IT運営の全体像



出典：「COBIT4.1」を基に、日立コンサルティングにて作成

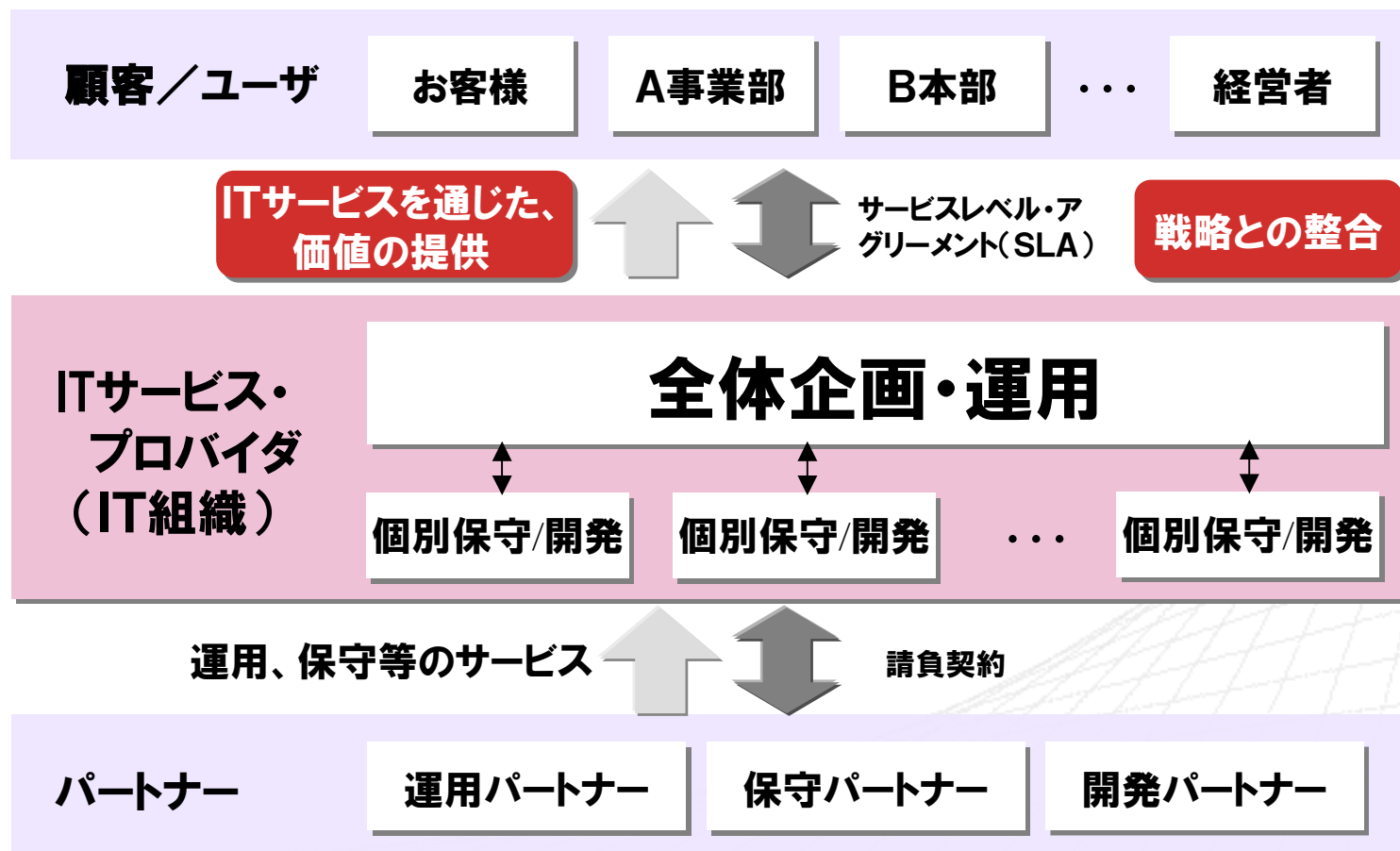
第4章： まとめ

変化



IT組織として目指す姿

- 戦略にあわせ、柔軟性を持ったITを作り、運営(変更)し続ける → 保守
- 作ったITを存分に使ってもらい、価値を安定して提供し続ける → 運用





HITACHI CONSULTING
Business Consulting & Systems Integration

日立コンサルティングのご紹介

会社概要

商号	株式会社 日立コンサルティング (英語名称) Hitachi Consulting Co.,Ltd.
設立	2002年7月1日
所在地	〒108-0075 東京都港区港南2-16-4 品川グランドセントラルタワー 17階 TEL 03-5715-5500
資本金	900,000,000円
株主	株式会社 日立製作所 (100%出資)
代表	代表取締役社長 ポール与那嶺
サービス	事業戦略立案、事業再生、新規事業創生、業務改革、組織 / 人の変革、 EPM、CRM、SCM、HRM等のITソリューションを総合的に提供する BSI (Business Consulting & Systems Integration) サービス
ネットワーク	HITACHI GLOBAL CONSULTING COMMITTEE

沿革

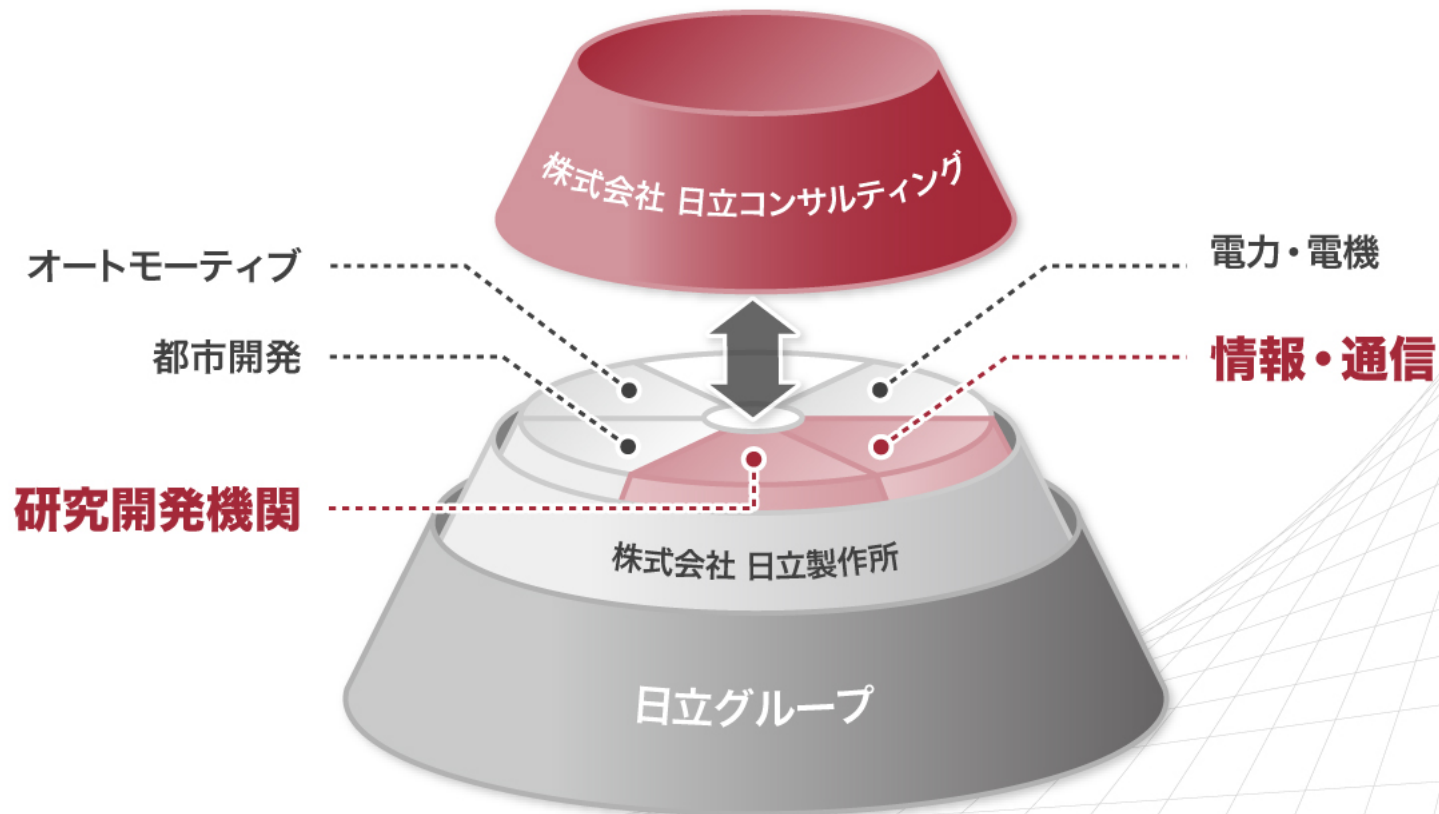
2002年 7月	会社設立 社 名： 株式会社 エクスペリオ・ソリューションズ 所在地： 千代田区丸の内
2003年 5月	社名変更、陣容拡大に伴い事務所移転 社 名： 株式会社 エクサーージュ 所在地： 東京都港区六本木
2006年 4月	社名変更 社 名： 株式会社 日立コンサルティング
2006年 11月	陣容拡大に伴い事務所移転 所在地： 東京都港区港南2-16-4 品川グランドセントラルタワー17階

ポール与那嶺の経歴

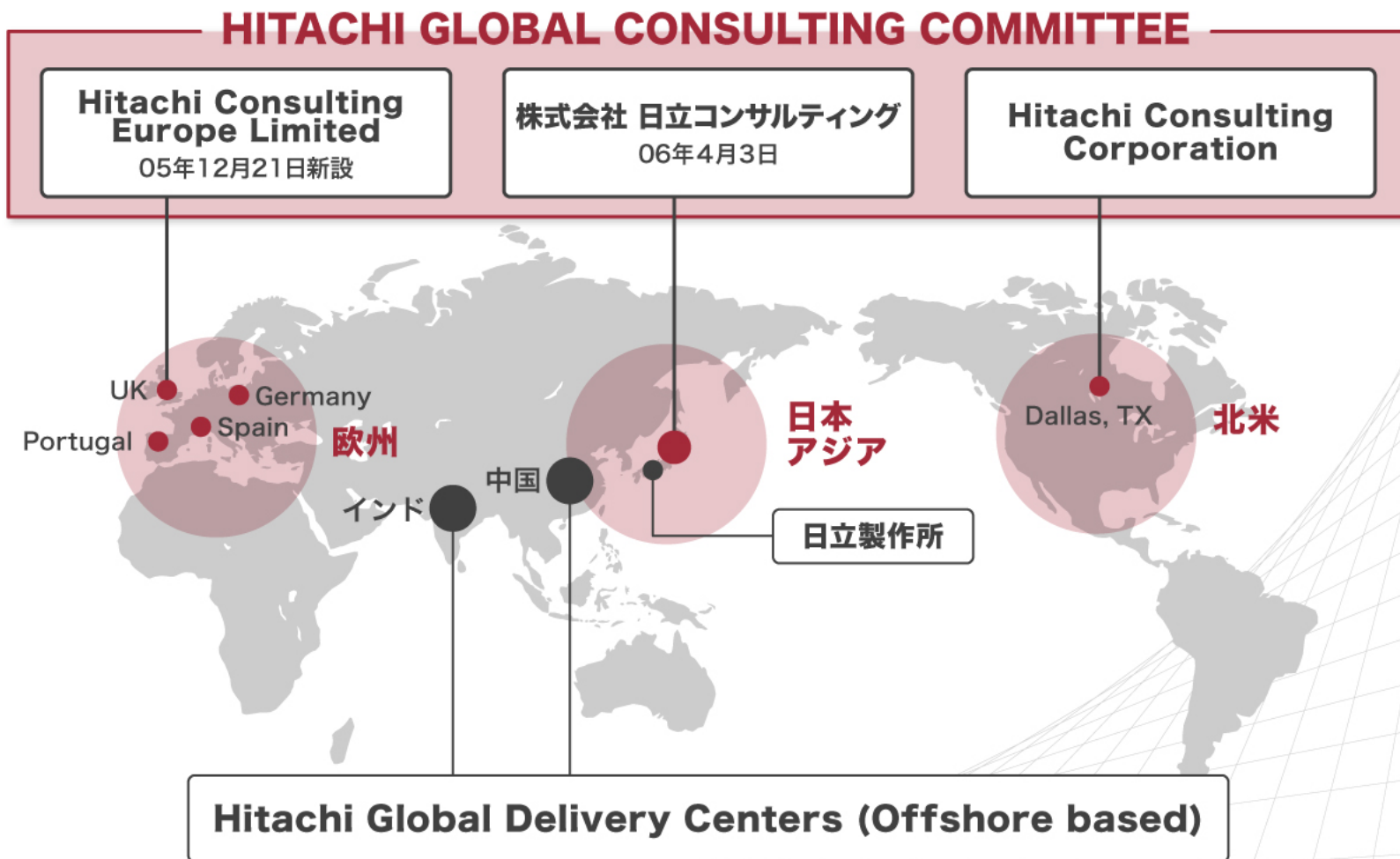
1979年	サンフランシスコ大学卒業後、KPMGピートマーウィックに公認会計士として入社
1992年	同社の南カリフォルニア地区日本関連事業代表パートナー
1995年	ホノルル事務所マネージングパートナー及び日本関連事業部コンサルティンググループ全米代表パートナーに就任
1999年 ┆ 2001年	KPMGコンサルティング株式会社(現ベリングポイント株式会社)代表取締役社長に就任
	米国KPMGコンサルティング(現米国ベリングポイントインク)上級副社長兼アジア太平洋地区総責任者に就任
	KPMGコンサルティング株式会社(現ベリングポイント株式会社)代表取締役会長に就任
2004年	ホノルル市長の要請により市長特別顧問に就任
2006年	日立コンサルティング代表取締役社長に就任

日立コンサルティングのミッション

- 日立コンサルティングは、日立グループのビジネス展開を担うグローバルコンサルティングファームとして日立の人財・知財・商財の戦略的活用による新ビジネス創生を図ります



コンサルティング事業のWW運営体制



サービスの概要①

■ 当社は、豊富な経験と知識に基づき、戦略策定からその実現までのサービスを通じて、お客様のビジネスの継続的な成長を支援します

Management Consulting	経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業立案 戦略オプションの立案 ビジョニング・ミッションマネジメント
	コーポレートオペレーション最適化	<ul style="list-style-type: none"> BPR (Business Process Reengineering) ・ BPM (Business Process Management) ・ BPO (Business Process Outsourcing)
	財務	<ul style="list-style-type: none"> 業績評価・連結経営の強化 財務機能強化・決算早期化・BSC (Balanced Score Card) 導入
	人事	<ul style="list-style-type: none"> 組織・人財戦略 グローバル人財マネジメント 人事制度設計と運用フレームワークの構築 人財育成トレーニングの企画・ツール開発
Enterprise Solutions	サプライチェーン戦略	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン戦略 サプライチェーンパフォーマンスマネジメントと分析 グローバルでの在庫最適化 グローバルでの需給調整
	ロジスティクス最適化	<ul style="list-style-type: none"> ロジスティクス 調達改革(ソーシング・プロキュアメント)
	CRM戦略	<ul style="list-style-type: none"> 営業改革(戦略・プロセス・組織人材・IT) コールセンター強化・セールスセンター構築
	ポスト M&A	<ul style="list-style-type: none"> 業務統合 システム統合
	内部統制	<ul style="list-style-type: none"> J-SOX アプリケーション / IT統制

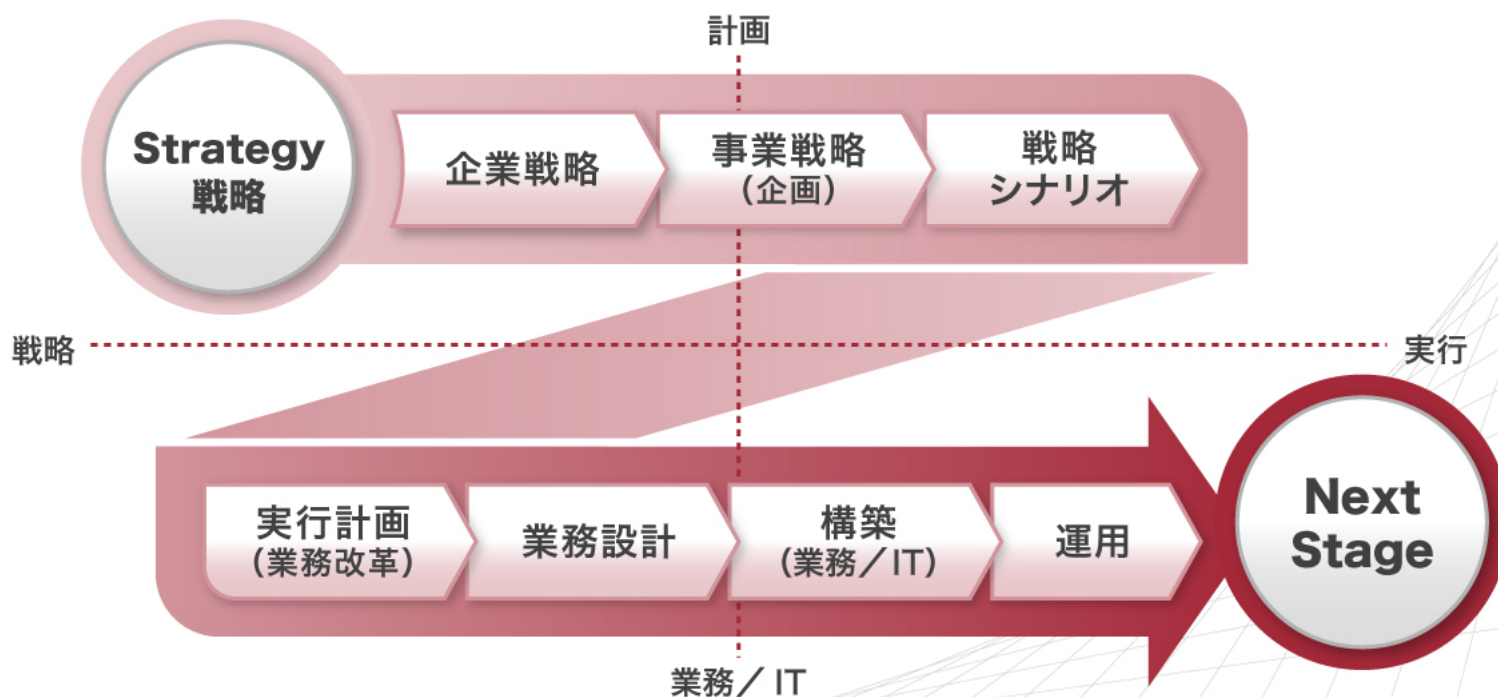
サービスの概要②

Enterprise Solutions	サプライチェーン戦略	<ul style="list-style-type: none"> • サプライチェーン戦略 • サプライチェーンパフォーマンスマネジメントと分析 • グローバルでの在庫最適化 • グローバルでの需給調整
	ロジスティクス最適化	<ul style="list-style-type: none"> • ロジスティクス • 調達改革(ソーシング・プロキュアメント)
	CRM戦略	<ul style="list-style-type: none"> • 営業改革(戦略・プロセス・組織人材・IT) • コールセンター強化・セールスセンター構築
	ポスト M&A	<ul style="list-style-type: none"> • 業務統合 • システム統合
	内部統制	<ul style="list-style-type: none"> • J-SOX • アプリケーション / IT統制
ERP Solutions	SAP	<ul style="list-style-type: none"> • Re-Birth(メソッドを用いたバージョンアップ)
	Oracle	<ul style="list-style-type: none"> • Oracle EBSスイートの導入、及びバージョンアップ • Siebel・People Softの導入、及びバージョンアップ
IT Management & Design	IT戦略	<ul style="list-style-type: none"> • ITガバナンスの設計と実行 • EA策定
	IT/インフラストラクチャ	<ul style="list-style-type: none"> • マイグレーション計画立案と実行 • SOAの導入 • セキュリティ • レガシー再生(作らない開発・メソッドを用いたIT再構築) • システム・アーキテクチャの更新(IT Transformation)
	映像 / その他	<ul style="list-style-type: none"> • 映像 • デジタル映像配信向けソリューションサービス

BSIソリューション

■ 戦略を確実に実行させるためには「ビジネスの変革」と「必要となるITの活用」が不可欠です
この両輪をバランスよく回転させながら改革を組織に定着させ、
継続的な企業価値向上を目指す — それが、私たちの提唱するBSI※です

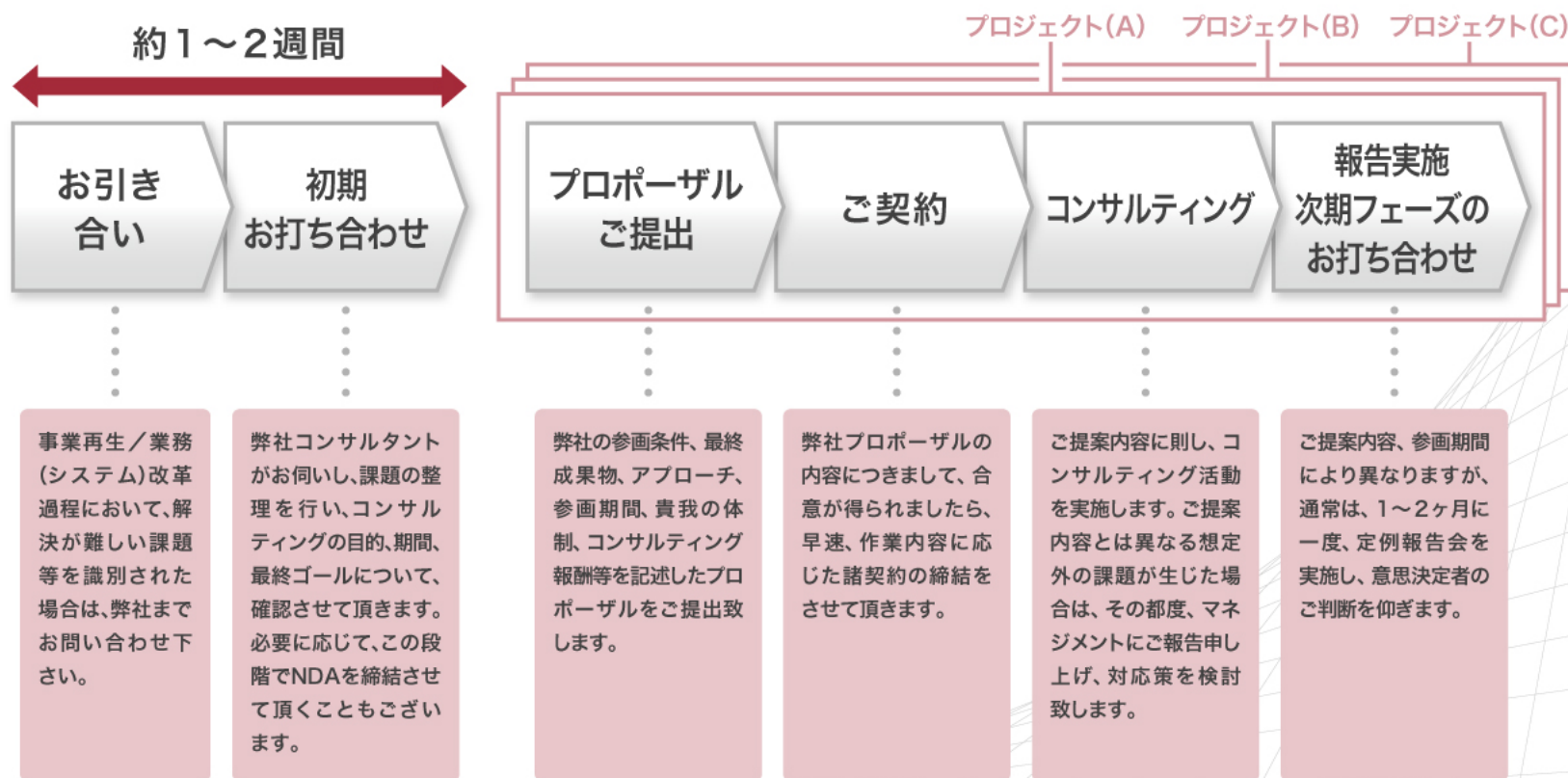
【 BSI – 戦略と実行を繋ぐ「Z」モデル – 】



※ BSI: Business Consulting & Systems Integration

コンサルティングの進め方

- コンサルティングの成否は最初の段階で決まると言っても過言ではありません
初期お打ち合わせの中で、課題、ゴール、期間等につきまして、合意形成をさせていただきます



HITACHI *CONSULTING*
Business Consulting & Systems Integration