

情報システム構築、維持管理における 国内外の比較と考察 —自社の強みをグローバルで活かすために—

アブストラクト

1. 背景と問題認識

昨今日本企業では、少子高齢化に伴う国内消費の低迷や国際市場での競争激化などにより、新たな市場を求めた海外進出の動きが活発化している。海外で事業を展開する日本企業はグローバル競争力の向上や海外子会社との連携による総合力を生かしたシェア拡大等を目指している。それに対して情報システム部門には、企業グループ全体での製品やサービスの提供スピードを改善するために、柔軟かつ迅速なシステム統合や連携、及び市場の変化への素早い対応力が求められてきている。

こうした状況の中で、情報システム部門の役割が変化していると認識している企業が7割に達しているが、その一方で対応の迅速さについては応えられていないと自覚している企業も多い。これは従来からの業務要件を忠実に再現するシステム開発によって、巨大で複雑な業務システムを構築・運用してきたことがその一因となっている。本研究会では、システム開発・維持管理業務における日本と海外との違いを比較・考察することで、現在の日本企業のシステム開発・維持管理業務における課題を明らかにし、情報システム部門が今後取り組む方向性及び具体的な対策を整理し提言する。

2. 課題の絞り込み

本テーマは広範囲な領域に及ぶため、最初に本研究会参加メンバーの企業で抱える業務アプリケーションの構築・維持管理に関する問題を持ち寄り、以下4つの共通問題として集約した。

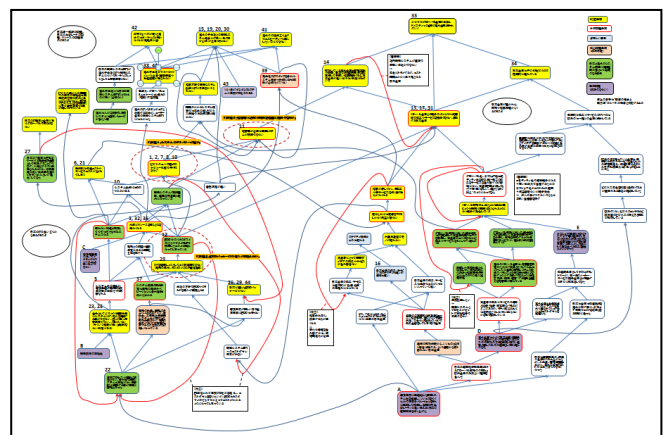
- ・ 情報システム投資に関する意思決定に時間が掛かり過ぎる
- ・ 情報システムの構築・エンハンス開発に多くの期間と費用を要している
- ・ 海外子会社とのシステム連携や統合がスムーズに進まず、グループメリットを生かせない
- ・ 経営の意思決定に必要な鮮度の高い情報をスピーディーに提供できない

これらの共通問題が発生している要因は、共通となるものや因果関係があると考え、課題の本質に的を当てるために、制約理論の思考プロセスを用いて関係図に表現した。(図A-1)

結果として、従来の業務プロセスに密着した複雑な情報システムを変革するのは容易ではないという大きなジレンマが鮮明になった。このジレンマを適切に取り除かない限り、情報システム部門がグローバルビジネスに貢献していくことは覚束ない。

そのため、本研究会ではそれらのジレンマを含んだ以下の3つの状況を設定し、それぞれの対処方法を研究することで、より具体的な提言に繋げることを目指した。

- (1) ビジネスの変化に強いアプリケーションシステムを作る
- (2) 海外でも通用するERPパッケージを構築する
- (3) タイムリーに情報を供給できる情報システムの構造にする



図A-1. 制約理論プロセスを用いた問題分析

3. 研究テーマと対処策

次に設定した3つの研究対象のテーマと対処策について述べる。

テーマ1：ビジネスの変化に強いアプリケーションシステムを作る

現在でも日本企業のユーザ部門は、情報システムを自分自身の作業を効率化するためのツールと考える傾向が強い。一方で情報システム部門も、業務コスト削減効果を経営層に対する投資判断材料としている。その結果、複雑なアプリケーションシステムが維持コストの増加を招きビジネスのスピードを阻害している。

【対処策】業務プロセスを基にしてビジネス価値を生まない機能を削除しシンプル化を図ることが必要である。また、標準機能と個別機能を分離することで、標準機能の改定やバージョンアップが発生した際に、個別機能へも改修が及ぶ影響を下げしておく。この事により、ビジネス価値のある機能は残しつつ、デリバリースピードの向上とコストの削減を実現できるようにしていく必要がある。

テーマ2：海外でも通用するERPシステムを構築する

ERPシステムには、経営層やユーザ、情報システム部門など、異なる立場からそれぞれの不満が存在している。経営層からは「もっと速くグローバルに展開できないのか」、ユーザからは「使いにくい」、情報システム部門は「バージョンアップが大変」といった具合である。しかし、これらの不満の要因を分析していくと、企業内で「他社との競争力を保つための業務領域や機能は何か？」が明確に認知されていないという問題に辿り着く。

【対処策】他社との競争力を生まない業務領域では、標準機能をシンプルに利用し、他社との競争力を支えている機能については、ビジネス効果と情報システムに投資する費用を管理し、ERPパッケージの機能にこだわらず実装していくことが必要である。

テーマ3：タイムリーに情報を供給できる情報システムの構造にする

経営層からはリアルタイムに自社の売上や生産・稼働状態を参照することに対する要望が強い。しかし、現場の要件主導で改修されてきた個別システムのデータ種類やフォーマットが多岐に渡っているため、データを統合しようとする非現実的な高い作業負荷が発生する。また、月次バッチ処理が多く、データの鮮度や整合性が保てないといった問題がある。

【対処策】データプールを構築して、情報システム本体とデータを切り離しておくことでリーズナブルに日々変わる要件を満たしていく。また、バッチ処理の削減は、データ鮮度の向上やメンテナンスコスト抑制にも寄与する。

4. 提言(まとめ)

3つの研究テーマから表面に浮かび上がってきたものは、「現場ユーザ主導で構築してきた情報システムの弊害」であった。本研究会では、見えてきた弊害を解消しつつも、「日本企業が持つサービスや製品の競争力を情報システムが支えてきた」という背景も踏まえ、その価値についても健全に維持していく方法は何かという視点で提言をしている。具体的には、「他社との競争力を支えている機能は何か」を企業内で明らかにして管理するという、ビジネス価値と情報システムの役割・機能をより密接にマッピングした選択と集中への取り組みである。また、限られた要員で取り組みを実施するためにも、システム構造をシンプル化しメンテナンスコストを抑えていくことも必須である。さらに、この提言は企業のガバナンス強化にも通じるものであると考えている。

これらの取り組みは、日本企業の情報システム部門がすぐに対応すべき事である。着手が遅れて時間に迫られ、真に貢献している機能やノウハウまでも捨て去られてしまった場合、情報システム部門の価値を失い、企業の衰退をも招いてしまうリスクがある。

ビジネス領域がグローバルに急拡大する中、今後も情報システム部門が価値を提供し続けていくためにも、今が変革への着手を決断する時である。

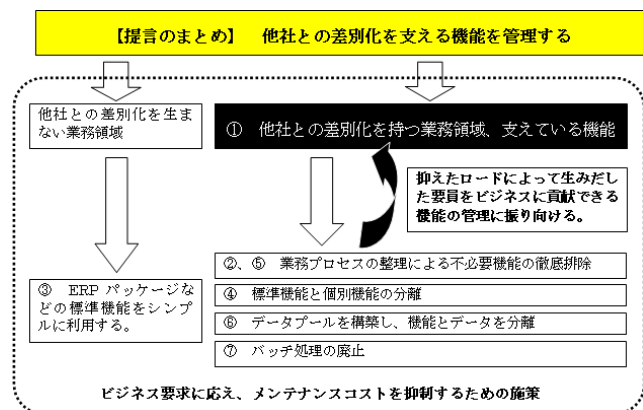


図 A-2. 提言内容の関係図