

WHITE PAPER

中堅・中小企業ビジネスの成功は IT プランの充実によってもたらされる

Sponsored by: シスコシステムズ

Raymond Boggs

March 2006

IDC の見解

競争が熾烈で目まぐるしく変化する中堅・中小企業の経営環境において IT はますます重要な役割を果たすようになってきている。中堅・中小企業の顧客は、徐々にこうした状況を理解してきており、パーソナライズされたサービスとサポートがただちに提供されることに大きな期待を抱いている。さらに、顧客からの期待が高まる一方で、企業は、これまでと同等またはより少ないリソースでより多くの成果を上げなければならないというプレッシャーにさらされている。

中堅・中小企業は、元来、目先の差し迫った問題に対処する手段として IT を追加導入してきた。しかし、このような短期的なポイントソリューションとして IT インフラを導入するという解決策で済ませてきたことから、企業の規模が拡大するのに伴い、問題が発生する基盤も大きくなってきたといえる。IT インフラを包括的な方法で導入することによって、中堅・中小企業のビジネスプロセスは改善が可能である。それは、目の前の問題を解決するだけでなく、将来を見据えた長期的なニーズを考慮し、IT インフラをビジネス投資と捉える方法である。

成功している中堅・中小企業の多くは、膨大なコストをかけて IT インフラを一度にすべてアップグレードするのではなく、技術革新に容易に対応するため、段階的な調達・導入を行なっている。正しいプロセスを踏み追加的な導入を進めることによって、IT インフラの進化と長期的なビジネス目標とが合致し、ブランドおりにビジネスが発展すると IDC では考えている。

本調査レポートでは、無計画に IT を導入している多くの中堅・中小企業が直面する問題に対して、それを回避するための効果的なアプローチを示す。また、長期的ビジネス目標に合致した包括的なプランなしに、その場しのぎで IT インフラを導入してきた中堅・中小企業が直面した問題について、いくつかの事例を挙げて紹介する。さらに、中堅・中小企業が、ビジネスの成長に応じて短期的および長期的な IT 投資を最大限活用するために、IT インフラプロバイダー（ベンダー、システムインテグレーター（SI）、サービスプロバイダーなど）に何を求めるべきかについて述べる。

概況：より大規模でゆっくりと変化に対応するエンタープライズから学べること

大規模な企業は、長期的な IT プランの重要性をよく理解している。これは、IT インフラの技術が少し変化しただけでも、導入に多大な時間とコストが必要になるからである。一方、中堅・中小企業では、短時間で新たな IT ソリューションをタイムリーで効率的に導入できると考えているかもしれない。しかし、中堅・中小企業は、人材と資金面において常にリソースの制約が生じているのが実情である。IT の有効性に

においてさらに深刻な問題が生じるのは、目の前のビジネスの問題を最も低コストで解決しようとする、中堅・中小企業では典型的ともいえるべき IT 導入の方法に原因がある。このような場当たりのアプローチで IT を導入すると、結果的に、巨大なマルチベンダーネットワークが作られてしまい、多くの場合は管理やアップグレードが困難になってしまう。この方法では、ネットワークのオペレーションコストも増加し、製品調達時の短期的なコスト低減効果は、すべて帳消しになることも少なくないのである。

IT インフラ：プランの重要性

明確で一貫性のある体制を作る

中堅・中小企業の長期にわたるテクノロジーの進化をさらに難しくしているのが、IT 部門では人材が激しく入れ替わる点である。これは、次の 2 つの問題につながる。

- ☒ IT と経営面の目標が互いに関連せず、包括的なプランに盛り込まれないといった状態では、IT の採用を決めた判断材料が意味を持たなくなることがある。
- ☒ 新しいスタッフの IT の捉え方や方針が、以前のスタッフの考えとまったく合わず、すべての進捗がより困難になる可能性がある。

中堅・中小企業の主要な IT の意思決定者へのインタビューから、以下のような問題が明らかになった。従業員規模 150～200 人の製造企業の IT 担当者は、次のような不満を抱えていたのである。

このインフラは、以前からあったものを使っている。以前の私はソフトウェアが専門分野で、他にもハードウェア専門の担当者が 1 人いた。当時、IT 部門は、IT マネージャーがおらず、組織的にはばらばらの状態であった。私が IT マネージャーの肩書きをもらってインフラを担当したとき、会社からの要望について、特に将来に向けた方針が何であるかといった適切な指示が、ハードウェア専門の担当者にまったく伝えられていないことに気づいた。コミュニケーションがまったく行なわれていなかったためである。担当者は、ごくわずかな情報量でできる限りのことをしていたのである。

IT 戦略と基本的なビジネスの優先事項の結びつき

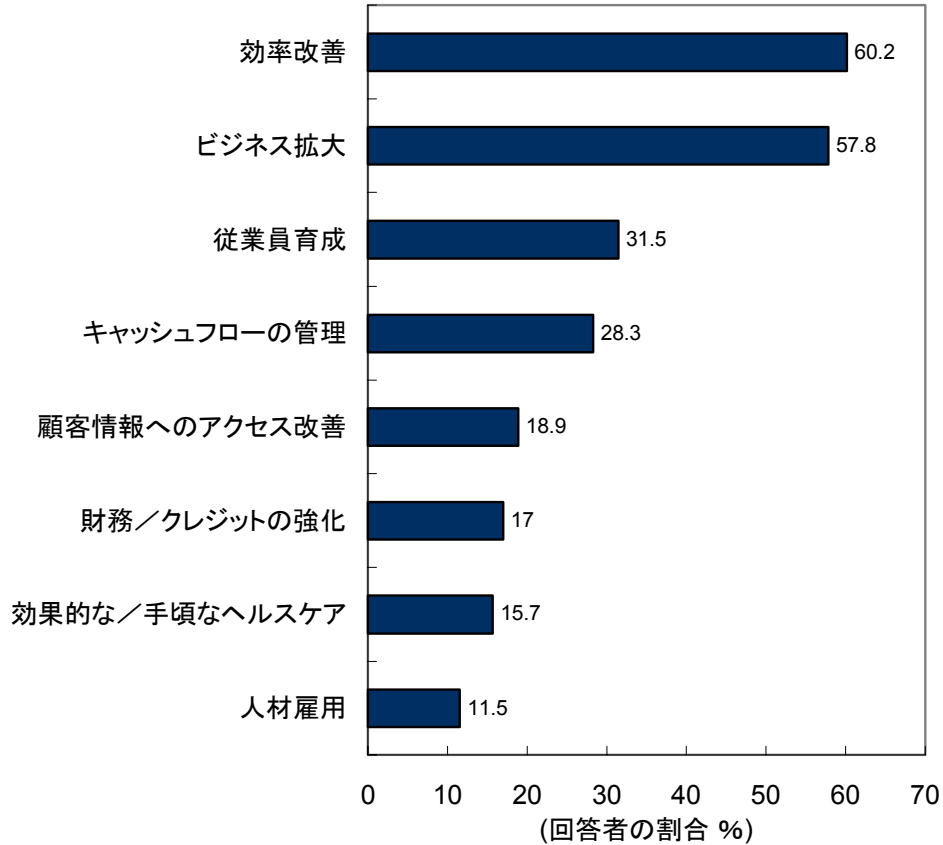
中堅・中小企業が適切な優先順位に従い、ビジネス目標を長期的な IT プランに合わせることで、コミュニケーションが改善され、ビジネスプロセスも合理化される。また、従業員、顧客、およびパートナーとの間のコミュニケーションも確立されると IDC は考えている。プランを持つことは、組織内のビジネスの意思決定者と IT 担当者において共通の理解を深め混乱を減少させることにつながることから、企業が費用対効果の高い方法で迅速にビジネス目標を達成するために役立つといえる。

中堅・中小企業ではしばしば、ビジネス目標と IT 支出の優先順位を別々に考えているという事実が IDC の調査でわかった。図 1 では、中堅・中小企業のビジネス優先事項が、IT 専門スタッフや予算策定プロセスにまで、非常に幅広い範囲に及んでいることを示している。ビジネス優先事項の上位に上げられた項目は、あらゆる企業が懸念する核心的な事項といえる。すなわち、内部では効率性と有効性の向上を目指し、外部に対しては、顧客へのリーチを拡大することによって新たな収入の拡大が期待されている。実際には、トップラインの収入拡大と、収益創出に大きな影響を与えるリ

ソースの活用によって実現することが焦点となる。上記以外のビジネス優先事項は、これらの目標から派生した「財務の改善」か、目標に貢献する「人材の雇用と育成」になる。

図 1

従業員規模 100～999 人の企業の今後 1 年間の主要なビジネス優先事項



n = 697

Note: 複数回答

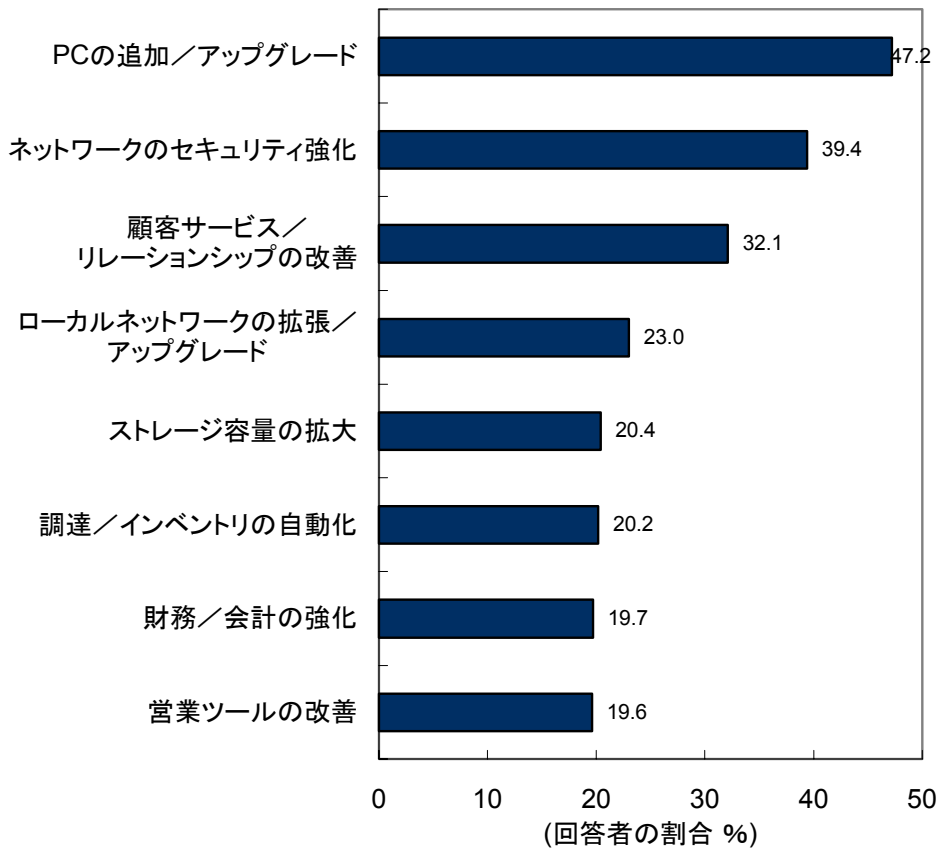
Source: IDC's 2005 U.S. Small and Medium-Sized Business Survey

しかしながら、前述の調査によると、ビジネス優先事項が、IT 支出の優先事項とは一致しないのである。図 2 から、社内に明確な IT 戦略があるわけではなく、IT 担当者は戦略がないがゆえに、ポイントソリューション型の製品を見つけて購入（PC の追加/アップグレード）を計画したり、強化すべきオペレーション分野（ネットワークのセキュリティ強化と顧客サービス/リレーションシップの改善）を決めていることがわかる。リストの下位には、ビジネス効率や生産性の大幅な向上につながる、ローカルネットワークの拡張およびアップグレード、ストレージ容量の拡大といった重要なインフラ投資が含まれる。ビジネス目標と IT 支出の優先順位の有効な関連付け

が、今後中堅・中小企業が最も成功を収めるための要素になる、と IDC では考えている。

図 2

従業員規模 100～999 人の企業の今後 1 年間の IT 支出の優先事項



n = 697

Note: 複数回答

Source: IDC's 2005 U.S. Small and Medium-Sized Business Survey

進化する IT プラン

IDC が業種や規模の異なる中堅・中小企業にヒヤリングした結果、IT プランのプロセスを設けていないケースは珍しくなく、むしろ一般的であり、場当たりの IT 導入によって生じる問題は多岐に渡り、このことがビジネスを衰退させ、大きな損害を与えることがわかった。少なくとも、時間と業務の効率性が失われるのに加え、長期的なビジネス目標に対応した IT が利用できない「プラン不在」のリスクとなる。最悪の場合、IT インフラに対するプランを持たない企業は、競争の中で非常に弱い立場に追いやられ、存続すら脅かされることになる。

管理されるのではなく、管理するテクノロジー導入

企業は、特にファイナンスサービスを外部に求める場合は、それなりに適切なビジネスプランを立てている。ところが、中堅・中小企業は、事業を立ち上げ、成長するにつれて少しずつ IT を追加導入していく形態をとるため、IT プランの重要性に対する意識が希薄になる。以下に紹介する事例のいくつかは、どこかで聞いたと思われるであろう。

- ☒ ある小規模の食品小売業者の IT 部長は、ネットワークインフラに関するプランはないと IDC に語った。この会社の IT は、ビジネスの成長に合わせて自然に拡大したものである。プランが定められていないために、現在、会社ではネットワークのセキュリティホールが残されたままで、技術的な問題点が蓄積している状況にあった。LAN スイッチのポート数が不足しているために、スイッチ増設の必要が生じていた。ここで、システム管理者がスイッチに接続し、1 つのあるコマンドを使用したことでネットワークが遮断され、製造工場では 90 分間運転を停止した。この問題は翌日も続いた。IT 部長いわく、たった 1 つの操作ミスが、会社を「つまづかせる」ことになったのである。適切に計画されたセキュリティ導入システムがあれば、このような問題は回避され、約 100 万円のコストを節約できたのである。
- ☒ ある小規模製造企業の IT 部長は、社内の IT プランが定まっていなかったために、既存ネットワークの拡張やアップグレードがままならず、将来はもちろん、現在の要望にも対応できないという状況であると語った。この会社はこれまで、トークンリングネットワークから少しずつネットワークを更新し、目前の問題に対処してきた。現在、技術部門では、ハブ経由で 10Mbps の LAN を利用して、数ギガバイトのファイルを転送しようとしている。IT 部長によると、このようなネットワークの問題を解決するには、一からやり直すしか方法がないという。このことから、会社の新しいスローガンは、「プランの欠如は、低パフォーマンスを意味する」となった。今回は、最も安く手に入る機器を購入するのではなく、将来を見据えてギガビット対応のスイッチを採用した。同社は、このアプローチによってトータルコストを節約し、長期的なパフォーマンスの改善につながるとみている。
- ☒ 従業員規模 950 人の金融企業の IT 部長は、IT インフラを調達した際に計画性が無かったことで、いかにコストや混乱が生じたかを説明している。この会社では、3 台のスイッチを購入する必要があったのだが、一括購入するのではなく、1 台ずつ購入したのである。このようなアプローチをとったために、社内の事務作業が複雑になり、複数のプロジェクトが遅れるという結果になった。

以上に示した IT 部長の事例は、多くの中堅・中小企業が直面している問題や不安材料の代表的なものといえる。これらは、企業のビジネス目標の実現に対し、プランの欠如がマイナスの影響を与えることを明示している。成功を収める中堅・中小企業は、プランを立てビジネスを管理することで目標を達成している。それでは、前述のような失敗はどうすれば回避できるのか。プロセスの実施を確実に成功に導くには、何が必要なのであろうか。

成功する IT プランの実施

ビジネス戦略と同様、IT 戦略は決して完結したものにはならない。ビジネスの変化と、生じた市場機会によっては、最新の IT への投資が必要になるケースがある。収入拡大を推進するプロアクティブな目標は、新たな政府規制や競争の脅威への対応と

いったリアクティブな目標と同様に重要なのである。しかし、多くの中堅・中小企業は、ビジネスの失敗を恐れ、事業拡大につながる市場機会を獲得するよりも、IT 投資コストから解放されることを選んでしまいがちである。将来の IT ニーズに対応するために不可欠なインフラ投資が現在、確実にこなわれていると判断する尺度として、年間の予算設定を用いることができる。

ステップ 1：企業のテクノロジーロードマップをビジネスプランに結びつける

ここに示した第 1 のステップは、最も困難ではあるが、最も大幅な達成が期待できる。企業は、どのように長期的発展を計画しているのかという疑問に答えることによって、リモートオフィスのサポートなど重要な基盤の整備が必要となる IT 分野を特定できる。自社のネットワークに導入できるのか、あるいは導入すべきなのか、また、新たな IT 技術は存在するだろうかといった疑問に対し明確な答えが見つからないとしても、現時点において将来のシステム統合を計画しておくことは有用であるとみられる。

このステップでは、競争面での課題や変化する顧客の指向性も考慮に入れてよいであろう。既存のビジネスを生かし新規事業に参入できるような企業は台頭しているのか。IT の強みがこれらの競争相手に影響する場合、ビジネスで遅れをとらないため、また顧客との結びつきを維持するためにも、ビジネス目標をサポートする優れた IT に資金を投入する必要がある。「実施する価値がないだろう」と考え、新たな競争相手にビジネスを取られてしまうことは、リスクのあるやり方である。小規模企業の多くは、今はもう存在しないかもしれないどこかの企業が収益性が低いとかつて見なしたビジネスをベースに事業を進めることで、成長してきたのである。重要な質問をいくつか挙げる。現在、会社はどのようなビジネスの課題に直面しているのか。または、それらの課題の解決に IT がどのように役に立つのだろうか。

会社が求めるであろう高度な機能（特にビジネス目標をサポートされる場合）のリストを作成する。どのような新しい顧客サービス機能（コールセンター、オンラインサービスなど）を追加したいのか。どのような新しいリソースによって、リモートオフィスの効率をさらに高めることができるのか。自宅からのセキュアアクセスを必要とする従業員はいるのか。すべてのナレッジワーカーのためのリモートアクセスの提供を迫られているのか。既存の IT インフラでこの要件に対応できるのか。スタッフの効率を向上させるために、どのような IT ツールを利用できるのか。

ステップ 2：既存の IT 環境を活用する

中堅・中小企業にとっての大きな課題は、既存のリソースをベースにしてネットワークやスタッフの能力を最大限に活用する最善のやり方を見つけることである。既存のテクノロジーが現在役に立っていても、それをベースに将来発展させることができるだろうか。高度なセキュリティ、ワイヤレス、VoIP など、今後自社のビジネスに必要なと思われる最新技術が既存の設備で対応できない場合は、ビジネス目標と調和させながら IT インフラを移行し、進化させる予算やスケジュールなどのプラン策定に取り組む必要がある。

考慮すべき点は、設備やサービスだけにとどまらず、IT の利用および管理の「プロセス」、実施方法、スタッフのスキルなども対象となり、次のようなことが挙げられる。ビジネスの中断を最小限に抑えて、新しい IT を導入していくには、どうすればよいのか。現在の IT 要員のトレーニングを生かすためには、何ができるのか。顧客満足の向上のために、現在のビジネスプロセスを強化できるのか。

ステップ3：クリティカルなニーズに対応する

このステップはステップ2と連動して行なわれるが、全面的なコミットメントをもって実施されなければならない。段階的なアプローチが必要とされるが、不適切な IT を置き換えるためのタイムテーブルを用意することが大切である。このステップの目標は、特定の変化についてよく考慮したうえで、慎重に練られたプランを作成し、運営面において測定可能なパフォーマンスの改善を実現することである。従業員規模100～250人の製造企業の情報システム責任者は、すべての中堅・中小企業が回避すべきこととして自社の経験を語ってくれた。

当社には、ごく基本的なトークンリングネットワークがある。よく考えずに、昔のイスタンブールの町のように、1つ追加し、また1つ増やし、ということが続けてきたのである。それは、何を目標にしているのか、目標を達成するには何が必要かを考慮するエンタープライズの思考と呼べるものはなく、IT導入のプロセスに関してはよく検討されたうえでの決定とはほど遠かったのである。当時の“プラン”とは、明日ではなく、今日を切り抜けるために何が必要かということであった。社内のすべての場所にスイッチが配置され、至る所に配線があり、悲惨な状態であった。社内では“うちの電話室”と冗談交じりに呼ばれており、その配線状況を見た人は、悲鳴を上げたであろう。

ステップ4：重要なテクノロジーパートナーを特定する

中堅・中小企業の多くは、取引のあるSI、サービスプロバイダーなどからITに関する情報などを入手し、説明を受けている。比較的規模が小さい企業は、取引のある小規模SIに頼るケースもある。しかし、規模の大きい中堅・中小企業では、各地にオフィスを持っていることから、要件がより高度になる。そのため、こうした企業のニーズを満たすためには、複数拠点をもち全国をカバーするIT企業に依存することが考えられる。

これらのITパートナーは、単に技術情報を伝えるだけではなく、重要なガイダンスや、インストールおよびサポートなど幅広いサービスを提供することで、中堅・中小企業のIT要員の増強にも一役買うことができる。特に、トレーニングと知識の提供は重要といえる。ITパートナーのスタッフが、ITプロバイダーのもとでの仕事を通じて、特定レベルの資格を獲得するケースも少なくない。ITパートナーは、求めているサポートサービスを提供してくれるであろうか。

技術的スキルと同様に、話を聞くスキルも大切である。ITパートナーは、ビジネスの課題や目標を本当に理解するために時間を割いてくれているであろうか。こちらが重要な質問を行なう前に、ITパートナーがそのすべての答えを知っているように振舞う場合は、そのパートナーを選ぶべきではない。

同様に、候補となるITパートナーは、ビジネスの成長プランに同調した技術やサポートを提供してくれるであろうか。ITの最大のインパクトが長期間存続する展望の一環として、ニーズの変化に応じたサービスを提供できる献身的パートナーを見つける必要がある。ほとんどの場合、ITパートナーは、彼らのビジネスがこちらのビジネスとともに成長することを知っている信頼できる仲間となる。ITパートナーは、会社のビジョンを理解してくれているであろうか。

ステップ5：ベンダーを選定する

このステップは、特に IT パートナーとの間に強力な関係を築き、サプライヤーの推奨を受けている場合などに、ステップ4と連動して行なうことができる。質問の多くは、チャンネルの選択に関係し、ベンダーの選定にも当てはまる。

- ☑ ベンダーは、現在のニーズおよび将来のニーズに対応できる、フルラインのテクノロジーソリューションを持っているか。
- ☑ ベンダーは、テクノロジー統合プランを用意しているか。セキュリティソリューションは、音声ソリューションとともに利用できるように作られているか、また、この2つの技術を満たしたうえでワイヤレスソリューションを利用できるのか。すべての技術分野でベストオブブリードのソリューションが提供されることを期待できるベンダーは存在しない。しかし、オペレーションの互換性を保証し、システム障害が生じたときに責任の所在を明確にするためには、統合ソリューションは常に好ましい選択肢となる。
- ☑ ベンダーが提供する IT は、アップグレードが可能か（もしくは、少なくとも移行手段があるか）。
- ☑ ベンダーは、サービスやサポートの要望を満たすことができるか。

IT インフラベンダーにとっての課題と機会

中堅・中小企業では、先見性のある IT 戦略を計画し実施するためには、社内 IT リソースが足りないことが多い。また、IT ベンダーにとって、中堅・中小企業顧客向けの IT 設備や IT サービスは特定分野にかなり特化し細かく分かれているため、販売においてチャンネルの力を借りざるを得ない。そのため、IT ベンダーは、自社製品やソリューションについてリセラーや統合パートナーを教育するためのプログラムやツールを作成する必要がある。さらに、これらのプログラムやツールは、パートナーによる中堅・中小企業顧客向けの長期プランソリューションの開発にも役立つ。この点について、ある病院のバイスプレジデント兼 CIO（最高情報責任者）が以下のように明確に述べている。この病院は、ベッド数が 200 床、従業員数が約 1,000 人であり、システムは SI に頼っている。CIO は、調達先が最新の IT を取り入れていることを確信したいことから、次のようなことを指摘した。

間違っただけのものを買わないために、IT インフラベンダーは SI に常に最新の情報を提供しなければならない。ここで言うポイントは、何か購入しようとするケースで、ディーラーのもとへ訪れ、その営業マンに“どんな車をお探ですか”とたずねられて、車を買うといったことである。あなたは、“はっきりとはわからないが、何かこのくらいの大きさで、色が緑で”と答え、他にもいくつかのスペックを伝える。その結果、正しい車を選んでもらえるかどうかは、そのディーラーにかかっている。これと同様に、SI は、こちらと会話をし、実現可能なオプションを提示する必要がある。ほとんどの場合、こちらは見込み客ではなく、買い手である。買い物をするから探しているのである。何が必要かを明確にわかっているわけではないが、そのための資金は用意してある。

長期的 IT インフラプランに対処するツールやソリューションを生み出し、IT パートナーがそれらを使って中堅・中小企業の IT プランの手助けをできるようにすることで、IT ベンダーは、中堅・中小企業に固有の問題点を重視した自社の製品およびサービスソリューションセットを提供できる。中堅・中小企業顧客は、こういったタイプのソリューションを提供する IT ベンダーや IT パートナーを見つけるべきである。

結論

本調査レポートに提示された考えをもとに、中堅・中小企業が高度な IT ソリューション導入に取り組む場合や、事前に IT 導入に向けた布石を打つためにも、下記に示す重要な3つのステップを IDC では推奨する。

短期および長期的ニーズに対応した包括的プランの策定

段階的進化のアプローチによるテクノロジー導入を推進することで、直近の問題解決のみを追求するという、よくある落とし穴を避けることができる。重要なビジネスの課題を解決するための差し迫った IT のニーズを突き止め、同時に、異なる期間（半年、1年、2年、5年など）に強化すべき分野を見定めることである。成功の法則として、アイスホッケーの一流プレイヤーであるウェイン・グレッツキーが、「パックがある場所に滑って行ってはだめだ。これからパックが行き着くところへ滑って行かなくては」と話している。このように簡単にはいかないとしても、将来のニーズを突き止めるために先見の明を持つことは、有効な IT の選択肢の土台を築くうえで重要な意義を持つことがある。

テクノロジーの選択とビジネスゴールの合致

ビジネスプランの策定で最も難しいことの1つは、最初のステップである「現在何があるかを理解すること」である。現在の IT 環境を把握し、その環境を短期および長期的なビジネス目標にどうやって一致させるか、あるいは、一致させることができるのかどうかを客観的に評価することが重要である。IT プランとビジネスプランを確実に調和させるためには、どのような変更が必要か。変更が必要な場合、それらの変更はどのような優先順位をもって実施すべきか。さらに、これらのプランは、IT 環境が期待したとおりに進化しているかどうかを確認するためには、四半期ごとに見直し、毎年すべてのプランを更新する必要があることも忘れてはならない。ビジネスプランや IT プランを策定する場合に最悪なケースは、5 か年プランを策定し、5 年後に初めてそれを見直すといったやり方である。

IT プロバイダーの強みと弱みの客観的評価

中堅・中小企業の多くは、財源や IT リソースが限られているということから、すべてを自社で対応することは不可能である。SI、サービスプロバイダー、ベンダーは、IT の目標を実現するために不可欠なサポートや技術を提供する必要がある。さまざまな IT プロバイダーの強みと弱み、さらに、それが自社のニーズにどのように合致するかを評価する。長期的なパートナーシップに役立つ、IT のコンピテンシーとフレキシビリティを求めることである。ビジネスを成功させるためには、IT だけでは十分ではない。長期的な成功を支える基盤を築いていくためには、会社独自のビジネス目標を理解することに前向きで、目前のニーズに対応しカスタマイズされた IT ソリューションを開発できるような IT プロバイダーを探し選択する必要がある。

Copyright Notice

本レポートは、IDC の製品として提供されています。本レポートおよびサービスの詳細は、IDC Japan 株式会社セールス（Tel : 03-3556-4761、jp-sales@idcjapan.co.jp）までお問い合わせ下さい。また、本書に掲載される「Source: IDC Japan」および「Source: IDC」と出典の明示された Figure や Table の著作権は IDC が留保します。

Copyright ©2006 IDC Japan 無断複製を禁じます。