

中堅市場におけるコンサルティングサービスの推進

Promotion of Consulting Service for Middle-scale Enterprises

● 田中克利

● 稲葉 実

あらまし

近年、情報社会の変化や経営課題に対応したICTソリューションの提案が重要になってきている。株式会社富士通マーケティング(以下、富士通マーケティング)では、真のビジネスパートナーを目指して、お客様企業の情報システム部門におけるICT導入の企画立案に上流工程からアプローチするコンサルティングビジネスを積極的に展開している。富士通マーケティングが提供するコンサルティングサービスの特徴は二つあり、一つはシステム投資に向けた関係者間の合意形成を目的に、ICT導入の企画立案や投資効果測定を無償で支援すること(フリーコンサルティングサービス)である。もう一つは、イノベーション・アドバイザーが現場業務の実態を可視化することで課題を明確化することである。

本稿では、富士通マーケティングが2003年から実践しているフリーコンサルティングサービス、2015年度から取り組んでいるイノベーション・アドバイザーによる支援サービス、および今後のビジネス展望について紹介する。

Abstract

There is an increasing demand for information and communications technology (ICT) solutions that are capable of addressing the changing information society and business challenges. Striving to be a truly reliable business partner, Fujitsu Marketing Limited (hereafter "Fujitsu Marketing") is proactively developing the consultation business as an approach that is implemented from the upstream stages of planning to introduce ICT at our customer companies' information systems departments. The feature of the consulting service provided by Fujitsu Marketing has the following two features. First, it helps the customers to plan ICT introduction and measure the investment effect, at no charge (free consulting service), with the aim of building a consensus between the relevant parties for system investment. This paper explains Fujitsu Marketing's free consulting service, which has been offered since 2003, and presents an initiative called Innovation Advisor, which it has been working on since 2015.

ま え が き

株式会社富士通マーケティング（以下、富士通マーケティング）の主要なお客様である中堅企業は、政治・経済動向の影響を受けやすいという特性を持っている。特に、リーマンショック以降は経費削減が徹底され、真っ先にICTへの投資を抑制せざるを得なくなった企業が多い。その後、震災特需やアベノミクスによる景況感の改善により、ICTへの投資余力が回復するとともに、タブレット、クラウド、IoT、ビッグデータなどの技術革新により、近年になくこうしたICTの先端技術導入の機運が高まっている。

景況感の改善やICTを取り巻く環境が大きく変化する中、システム運用を長年担ってきた中堅企業の情報システム部門は、従来とは異なる役割を経営側から求められている。すなわち、基幹システムの企画、開発、運用を中心とした現状維持・改善型の業務から、新たなビジネス環境に対応可能なICTを活用したシステム構築へと、求められる役割が変化してきた。近年実用化された新たなICTの活用之际には、情報システム部門の企画力や合意形成力に大きく左右されるのが現実である。富士通マーケティングは、お客様が最適なシステム投資を実現できるように、情報システム部門に対してフリーコンサルティングサービスを提供している。

本稿では、お客様の情報システム部門の企画立案を支援するフリーコンサルティングサービス、2015年下期から新設したイノベーション・アドバイザーによる支援サービス、および富士通マーケティングの体制と今後のビジネス展望について述べる。

情報システム部門を取り巻く環境の変化

中堅企業におけるICTの利活用において、情報システム部門の位置付けは、企業の運用の仕方によって大きく二つに分けられる。

(1) 自社内にシステム開発能力を有する企業

オフィスコンピュータや汎用機の開発・運用を中心とした情報システム専任者を設置しており、長年にわたり自社運用を基本方針としている。

(2) システム開発・運用をベンダーに委託する企業

自社内に開発人員を確保せず、必要に応じて外部のリソースを活用する。専任の情報システム担当者はごく少数であり、現場部門主導でシステムを導入している場合が多い。

従来は、財務会計や販売管理のシステムを中核とした基幹システムの開発・改修・保守と、それを支えるICTインフラの保守メンテナンスが情報システム担当者求められる役割であった。しかし2010年代に入り、ICTの大幅な革新により従来とは大きく異なる利活用が本格化してきている。これに伴い、先行導入企業の成功事例を知る機会が増えており、経営層のICT利活用ニーズはますます高まっている。こうしたニーズを背景とした投資意欲の高まりに対して、その推進主体である情報システム部門には課題が山積している。

一方、自社内にシステム開発体制を持つ企業に顕著であるが、既存の基幹システムは10～20年以上前の業務プロセスに合わせて基本設計されているケースが多い。こうしたケースでは、事業環境の変化に対して逐次改修を繰り返してきた結果、サブシステムの乱立やデータベースの分散が生じ、業務運用の非効率化や生産性の低下を招いている。

また、長年にわたる景気の低迷の影響を受けて情報システム部門の人員は削減され、人員補充もままならないまま高齢化が進んでおり、特定の担当者に過度に依存した運営が常態化している印象を受ける。その結果、情報システム部門は運用・保守業務に注力せざるを得ず、全体最適化の実現や新たなICTの導入に向けた企画立案が進まない企業が多い。

従来、情報システム部門は既存システムの堅実な運用や、様々な現場から挙げられる個別ニーズへのきめ細やかな対応を求められていた。近年は、新技術の利活用や基幹業務の抜本的な見直しを含む全体最適化に向けた計画とその推進を主導する役割を期待されている。

しかし、長年の投資抑制、人員削減の影響から、情報システム部門の企画力、開発・運用能力には限界が生じている。このため、多くの情報システム部門が経営層や現場部門からの期待に十分に答えられていない状況である。したがって、情報システム部門に対する経営層や現場部門の評価は一

一般的に低い場合が多くなっており、これがシステムに対する投資抑制の解除、もしくは投資の促進に踏み込めない潜在的な要素と推察される。

これらの理由から、商談プロセスの上流工程である企画立案にアプローチすることで、お客様も課題全体を捉えて計画的にICTを導入できる。また、富士通マーケティングにとっても、お客様のICT導入の企画フェーズを直接支援することで主体的なビジネス推進が可能となる。

情報システム部門の支援

中堅企業を主要なお客様とする富士通マーケティングでは、最適なシステム投資の促進に向けた取り組みを長年続けてきた。特に、選考・選定に多くのステークホルダーが関与する基幹システムの再構築案件においては、お客様の社内での合意形成が進まなかったり、結論が先延ばしされたりしてプロジェクトが長期化しやすい。また、企業内部の要件や要望をベンダーが整理しきれないために訴求ポイントを絞り切れず、ベンダー選定が価格勝負になるケースも多い。

十分な社内合意を得られずに大規模なシステム再構築プロジェクトを推進した結果、様々な弊害が生じ、情報システム部門がその対応を任されることになる。最悪の場合は、プロジェクト自体の見直しや中止になる場合もあり、お客様とベンダー双方に大きな損害が生じることになる。

そうした事態を避けるためにも、システム再構築に関する方針について経営層、情報システム部門、現場部門間の合意形成は不可欠であり、プロジェクト成功の鍵であると言える。ただし、中堅企業ではシステム再構築の重要性を認識してはいるが、自社内では企画立案が難しい企業が非常に多い。また、企画立案は情報システム部門の業務であると経営層が認識しているため、外部の専門家（コンサルタントやSE）への業務委託を予算化できない企業が多い。

このような実態とのミスマッチを解消する手段として、富士通マーケティングでは「フリーコンサルティングサービス」（以下、フリーコンサルサービス）を構想し、展開してきた。

フリーコンサルサービス

富士通マーケティングは、システム投資に向けた関係者間の合意形成を目的に、ICT導入企画、投資効果測定などを無償で支援するフリーコンサルサービスを展開している（図-1）。このサービスは、商談プロセスの上流工程において、情報システム部門が行う企画立案を富士通マーケティングが直接支援するものである。このため、お客様がシステム再構築の際に、企画の初期段階から気軽に相談できるサービスとして多くの中堅企業に採用されている。

富士通マーケティングでは、フリーコンサルサー

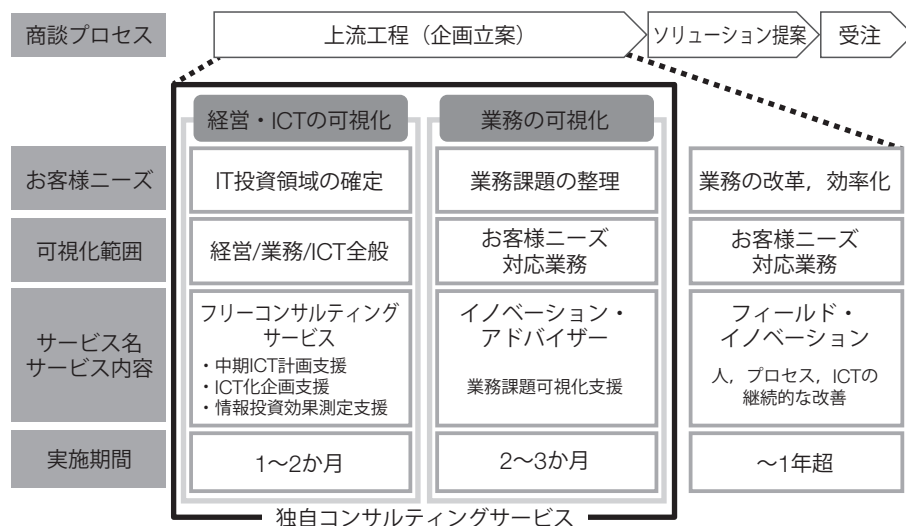


図-1 上流工程におけるお客様へのアプローチ

ビスの実行主体となる専任の担当者が、標準化されたプロセスやフレームワークを活用して支援活動に従事している。本サービスは主に情報システム部門を対象にしており、システム再構築の企画における検討プロセス全般に対応できるように、以下の三つのサービスを提供している。

- ・中期ICT計画支援
- ・ICT化企画支援
- ・情報投資効果測定支援

また、富士通マーケティングの営業担当者向けにフリーコンサルサービスに関する教育を実施している。フリーコンサルサービスの目的、手法、フレームワークなどを習得し、営業担当者が実践することを目的に2007年から研修を制度化している。この制度は知識習得よりも実践を重視しており、実践度合いと受注成果に応じた社内資格評価制度をセットにして展開している。

フリーコンサルサービス提供のメリット

フリーコンサルサービスにも当然、相応の工数やコストが発生する。お客様から「なぜ無償で対応可能なのか？」といったご質問をいただく。それに対しては、富士通マーケティングにとって、商談発生時に他社よりも先行してお客様の検討プロセスに関与できるメリットがあることをお伝えしている。

当然、お客様がフリーコンサルサービスを受けたとしても、それは富士通マーケティングとの契約を確約するものではない。しかし、お客様の情報システム部門の企画立案を支援することで、お客様の意思決定プロセスに参画し、経営層から現場部門までの合意を形成できる。これにより、ICT投資判断の遅延を回避し、他社以上に精緻な情報に基づいた精度の高い提案が可能となる。こうしたことが、フリーコンサルサービスの活動を支えている。

他社の無償支援との違い

システム再構築企画の一部を無償で支援するサービスは、他社でも多く見受けられる。富士通マーケティングのフリーコンサルサービスとの違いは、その実施目的にあると考える。他社で行われている無償支援はSEが活動主体であり、いわゆ

る要件定義フェーズのプロセスに無償で対応するといった内容が多いと思われる。基本的には、既存システムと提案予定のパッケージソフトとの簡易的なFit&Gap^(注)であり、あくまで自社のシステム提案の妥当性を担保する活動の延長線としての位置付けである。

これに対して富士通マーケティングのフリーコンサルサービスは、システム投資の実現に向けたお客様の社内での合意形成を目的とする。そのため、事業戦略の方向性や現場部門の業務実態など、お客様の社内の将来構想や実情を共有することに主眼を置いている。つまり、システム再構築に至る背景の把握やシステム再構築コンセプトの形成を目指しており、従来はお客様側が自主的に実現すべき事象としてベンダー側が関与しなかった領域を支援対象としている。

当然、上述した内容がお客様の社内で実現できている場合はフリーコンサルサービスの採用には至らないが、実際にはこれを社内で実現できない中堅企業は非常に多いと思われる。フリーコンサルサービスの採用に至った企業からは、社内における経営層の説得や、現場部門から噴出する個別ニーズへの対応などが相談として寄せられる。

こうした社内合意を情報システム部門と協議しながら推進できることが、本サービスの特長である。

フリーコンサルサービスの実績

フリーコンサルサービスは、年間約100社程度で実施している。その内訳は、製造業と流通業が全体の約8割を占めているが、サービス業や建設業といった民間企業や、医療関係機関、自治体などの公的機関でも採用されており、そのカバーする範囲は広い。

フリーコンサルサービスを実施済みの情報システム部門の規模は、3～5名が全体の5割を占める。しかし、1～2名もしくは他業務を兼務している担当者も多く、フリーコンサルサービスがICT導入企画のリソースやノウハウの不足を補完するために活用されていると推察される。近年では、情報シ

(注) お客様のシステム化要求に対して、パッケージが持っている機能の適合・不適合の度合いを調査、分析、評価すること。

システム部門の規模が10名以上の企業でも採用されるケースが増えており、ICT導入企画の立案を通じてお客様とのコミュニケーションの活性化が図られている。

また、フリーコンサルサービスを実施したお客様との商談成約率は、未実施商談に対して10パーセントほど高い値となっており、無償活動の継続を支えている。

新たな取り組みとしてのイノベーション・アドバイザー業務可視化支援

フリーコンサルサービス活動では、現場部門へのヒアリングやそれによる課題整理にも取り組んできた。そこでは、「現場の実態を情報システム部門や経営層が知らない」「もっと現場の実態を知ってほしい」「自部門の業務は分かるが、全体像を俯瞰できないため他部門との連携が難しい」といった意見を多くいただいている。

こうしたニーズを受けて、富士通マーケティングでは2015年12月からイノベーション・アドバイザーによる業務の可視化を行うサービスを開始した（図-2）。これは、従来のフリーコンサルサービスでは踏み込めなかった現場業務の実態をイノベーション・アドバイザーが直接調査・観察することで、課題をより明確にする取り組みである。本サービスは、富士通が実施する「フィールド・

イノベーション」^①活動の調査手法を取り入れており、確立された調査分析手法を活用し専任スタッフが実施する。

本サービスを実施することで、従来よりも情報システム部門と現場部門のギャップが埋まり、相互理解のもとにシステム再構築の構想が整理されることが期待されている。

今後の展望

現在実施しているフリーコンサルサービスでは、お客様の社内のシステム投資に関連したステークホルダー間の意見を短期間で集約できるため、一定の評価を受けている。

今後の課題としては、広範な意見集約にとどまらず、より本質的な課題解決に向けたディスカッションの場を提供できる活動へと発展させていきたい。ワークショップ形式の討議スタイルが一般化しているが、中堅企業におけるシステム再構築企画においては、経営層、現場部門、情報システム部門の3者間での合意形成に向けたコミュニケーションの場が整備されているとはいえない。

基幹システムの再構築に代表されるICT導入企画は、お客様の社内における業務改善、制度改革、組織変革を含めた総合的な推進が求められる。特に昨今のICTの進展は、ビジネスの在り方やワーク

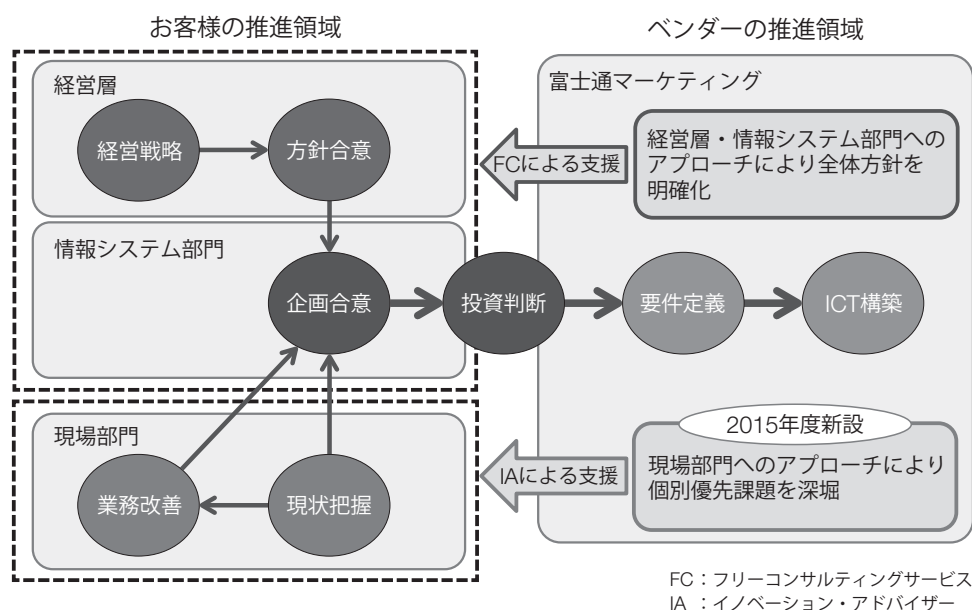


図-2 ICT導入の企画領域への直接支援

スタイル全般の変革をもたらす画期的なものであり、単に既成の製品やサービスを購入・導入すれば要望が実現するものではない。

お客様の業務変革を目的としたシステムの高度化・多様化に対応するためには、ICT導入の企画立案を情報システム部門へ一任し、ベンダーから提案を受けるスタイルでは対応しきれない。経営層、現場部門、情報システム部門といったお客様の社内のステークホルダーと、提案する側であるベンダーとが実現したいことを共創する場が必要である。そうした共創関係を構築できる場の設定や意見集約する手法の提案こそが、ICTベンダーとしての富士通マーケティングの新たなビジネスモデルになると確信している。

む す び

本稿では、富士通マーケティングが2003年からお客様に提供しているフリーコンサルティングサービスと、2015年度から新しく取り組みを開始したイノベーション・アドバイザーについて述べた。

中堅企業におけるシステム再構築を実務レベルで推進してきた情報システム部門は、近年大きな構造改革を求められている。システム部門の企画力強化はお客様のシステム投資実現の源泉であり、その推進を直接支援することはベンダー側の責務であると言える。

フリーコンサルティングサービスやイノベーション・アドバイザーによる支援サービスは、お客様とベンダーの双方が共創することで、より実効性の高いシステム投資を行うための手法として開発された。システム投資に関係した高度な政治判断や、合意形成に関するプロセスに対して積極的に関与することで、お客様とともに考え、実行するスタイルを今後も向上させていきたい。

参考文献

(1) 富士通：フィールド・イノベーション。

<http://www.fujitsu.com/jp/about/businesspolicy/fieldinnovation/>

著者紹介



田中 克利 (たなか かつとし)

(株) 富士通マーケティング
商品戦略推進本部
コンサルティングサービス推進統括部
フリーコンサルティングビジネスに関する推進業務に従事。



稲葉 実 (いなば みのる)

(株) 富士通マーケティング
商品戦略推進本部
コンサルティングサービス推進統括部
業務課題可視化サービスに関する推進業務に従事。