

# デジタル革命を成長のチャンスに変える



西村元也

野村総合研究所（NRI）は2003年から継続して「ユーザー企業のIT活用実態調査」（以下「IT活用実態調査」）を実施しており、企業のIT投資と活用の考え方の推移を注視してきた。

03年当時から、ITはビジネス創出、企業を超えたプロセスの統合、顧客に向けたサービスの統合の有用なツールとして期待されていた。それにもかかわらず、多くの企業においては業務標準化、効率化、情報・プロセスの統合などの効率化への活用が多く、事業・サービス創造への活用についての期待は少なかったといえる。さらに経営者に対しては「ITの状況については説明し理解してもらおう」という意識のIT部門が多く、企業内におけるIT部門の位置づけやIT活用への意識が暗示されたものであった。

今日では、ビジネスIT、デジタル化、IoT/AIなどのキーワードが飛び交い、ITによる見えないものの可視化、顧客との距離の変化への対応、ビジネスの抜本的な改革の実現などが注目されている。果たして各企業は、ITを存分に活用し、成長へのできてきているのだろうか。また、経営者は「IT部門に説明してもらって理解する」のではな

く、ITの活用をわが事として捉えられるようになってきているのであろうか。

本特集では、デジタル革命によって企業を変革し、成長させるための、経営者のリーダーシップの重要性について論じる。

## 1 日本企業のIT投資と デジタル投資の傾向の変遷

IT活用実態調査の結果によると、日本企業が一貫して取り組んできたIT活用テーマは「業務プロセス標準化」「業務効率化」「リスク低減とコンプライアンスの遵守」などの、改善・改良の動きであった。

日本でもデジタル化がいわれ始めた2015年の調査では、デジタル化をはじめとする、事業拡大に直接貢献するビジネスITの領域は事業部門が推進主体となるケースが多い一方、IT部門が主体となるケースも4割近くあった。しかし、事業部門からは、「IT部門の対応が遅い」「IT部門には任せずにベンダーにシステム開発を依頼している」などの声も聞こえる状況であった。

16年の調査においても、IT部門における「IT投資」がリスク低減と業務改善中心であり、サービス改革や新サービス創出など「デ

デジタル投資」にはまだまだ取り組めていないこと、デジタル投資の推進主体が事業部門であるケースが増えた一方、IT部門におけるデジタル化関連予算は増加する傾向が見られた。

米国では、経営者の一員としてデジタル化に取り組む専門の役職であるCDO（最高デジタル責任者）やCTO（最高技術責任者）を設置する企業もある。またMIT（マサチューセッツ工科大学）による15年の調査<sup>文献</sup>によると、米国有力企業の経営委員会ではデジタル化に関して3割近くの時間を割いているという。これらを踏まえると、米国においては、CDOやCTOの積極的な設置と、経営や事業部門主体でのデジタル化推進が進んでいるという結論となった。

一方、CDOやCTOを設置している日本企業の割合は16年ではまだ1割程度であり、経営会議でデジタル化について議論する時間が5%程度であることから、経営レベルの理解がまだまだ進んでいない状況であった。

第一論考「日本企業のデジタル化は進んだか——『ユーザー企業のIT活用実態調査(2017年)』の結果から」では、IT活用実態調査の分析結果から、日本企業の現状と課題について論ずるとともに、デジタル化において求められる風土改革について述べる。

## 2 海外先進企業における

### デジタル対応と日本企業への示唆

われわれシステムコンサルティング事業本部では、IT活用実態調査結果の傾向を踏まえて、毎年、欧米先進企業のヒアリング調査を行っている。前述のMITの調査と2016年のIT活用実態調査の結果から、日本企業も積極的

にCDOやCTOを設置してデジタル化への対応を進めていく傾向が強くなることが予想され、その場合にCIO以下IT部門の立ち位置がどうなっていくかの参考にするため、17年に米国での調査を実施した。

われわれの仮説では、欧米先進企業におけるデジタルIT組織は以下のようなものであった。

- ①部門トップであるCDOやCTOは主に社外から招聘され、IT部門とは異なる社外のスピード感で事業部門と連携する
- ②事業部門の近く、あるいはその経営層と紐づいた組織であり、従来のIT部門は管理部門に近い役割でコーポレートITに特化している
- ③事業に携わる一員としての主体者意識を持ち、成果にコミットする
- ④人材には従来のIT部門とは異なるスキルが求められ、採用経路や処遇も異なる

ヒアリング調査の結果では、①③はほぼその通りといえたが、デジタルIT組織（ビジネスIT部門）と従来のIT部門（コーポレートIT部門）との距離感は想像とは異なり、人材についても、過去の調査と併せて見ると必ずしもそうとはいえなかった。

CDOやCTOが率いるビジネスIT部門と、CIOが率いるコーポレートIT部門の間で起こっていた事象として、

- 早期に市場にサービスを投入して顧客満足度を高めたい事業部門と、「その要件なら半年はかかる」「この開発ルールを守ってもらわないと前には進めない」な

ど、QCDを守りたいIT部門との時間感覚差

- コーポレートITの仕様を確認せずにビジネスIT部門が開発を進めた結果、ビジネスIT側とコーポレートIT側で不整合が生じ、却って大きな手間が発生
- ビジネスIT側が確保しているセキュリティレベルと、コーポレートIT側で決めているものに齟齬があり、その認識合わせと是正のための時間

など、ビジネスの効果発現の阻害要因が発生し、相互連携のための運営上の工夫が必須となった。

運営上の工夫には企業によって差があり、CDOとビジネスIT部門をCIO配下に設置する、その逆の形とする、両者を統括する機能を設置するなど、いくつかの方策が見受けられる。その意思決定を行うのは経営トップであり、両部門が連携することによるビジネスの大きな変革についてわが事として真剣に考えた結果が工夫に表れている。

ビジネスIT部門の人材については、コーポレートIT部門とは異なる採用方法や処遇によって確保するのが一般的であるが、外部からの採用だけではなく、従来のIT部門の人材の再教育を図る方策をとっている企業もある。

IT活用実態調査の結果から、日本でCDOやCTOを設置している企業の多くではCIOが兼務しているが、早期の効果発現を狙うためには、体制面ではむしろ適している可能性がある。その利点を活かしてデジタル活用を進める方策を早期に確立すべきであろう。

第二論考「デジタル時代に求められる組織

の『デジタル体質化』においては、大企業を「デジタル体質化」するためのビジョン、組織体制、人材、IT基盤、ガバナンスについて、事例に基づいて提言する。

### 3 ビジネスアナリティクスへの取り組み

今や、顧客や生活者の行動、製品・サービスの利用実態、設備や従業員の稼働状況、企画・設計・開発・製造・物流・販売プロセスの状況など、あらゆる情報をデジタル化されたデータとして取得し流通させることが可能になりつつある。これらのデータの分析と活用、すなわちビジネスアナリティクスをビジネスや経営判断に活かすのは、まさに経営者にとって必要不可欠なことである。

一方、実際にビジネスアナリティクスを実践しようとする、データに関してだけでも、以下のような、データの取得や蓄積を始める前に解決しておかなければならないいくつかの課題が存在する。

- データの精度や正確性の確保：不規則なデータが混在していないか、抜けや漏れがないか
- データ間の整合性の確保：一揃いのデータ間で、矛盾のないものとなっているか。たとえば、同じ機器がある時間に稼働したことになっているデータと止まっていることになっているデータが併存していないか
- 分析結果に対する判断：統計的な有意性を求めるのか、傾向が分かれば良しとするのか

こういった課題のためか、ビジネスアナリティクスを実際にビジネスに効果的に活用している企業の割合は必ずしも増えていない。詳細は第一論考に譲るが、2017年のIT活用実態調査結果によると、統計・数理解析ツール／データマイニングツールを導入している企業は15.8%、AI・機械学習は16年調査から倍増したといえ8.9%であり、今後の普及が期待される。

第三論考「ビジネスアナリティクスを成功に導くデータ活用のあり方」では、ビジネス目標を実現するために必要なデータの準備方策とそのデータの活用方策、そして取り組みのあり方について実務経験を基に論じている。ここでも、「効果があるならビジネスアナリティクスに取り組もう」ではなく、「ビジネスアナリティクスに取り組んで成果を出そう」という経営者のリーダーシップが求められているのではないだろうか。

## 4 デジタル革命に向けた

### 人材育成への取り組みのあり方

最後に、デジタル革命を推進するために必要となる人材育成について触れておきたい。

企業のビジネスにおいて、事業や業務プロセスへの理解は欠かせないが、ビジネスITにおいては、「ITで何ができるか」「ITを活用すると何が起こるか」という発想が必要となる。このような知識やスキルは特殊なものではなく、もともとマーケティングや経営管理などではデータ分析が必須の知識であった。いままでデータ分析とは縁遠いとされていた通常の業務においても、今後、必要なデ

ータを獲得・分析するために必要なツールを整備・活用するということは、ビジネスに携わる者の必須の知識となるであろう。

近年入社してくる「デジタルネイティブ」たちは、既にスマートフォンを持ち、コミュニケーションツールや検索ツールを使いこなしており、ビジネスITに取り組む素養は既にある。大学教育においても、メールでレポートを出すこと、資料は検索して探すこと、研究分野によっては、情報関連の学生以外にもデータ分析やシミュレーションのツールを使うことが当たり前になりつつある。こういうことを踏まえて、企業業務を教育することが必要である。素養を無視して従来の業務に最適化された、インターネット利用やデータ分析も十分にできない環境において人材育成を行うのは、既に時代遅れといえよう。

経営者も人材開発担当者も、既に企業活動自体がデジタル化され、電話と紙と鉛筆の世界から、メールとPCの利用どころか、データの分析と活用が当たり前になってきていることを認識し、人材開発カリキュラムを見直されてはどうか。

#### 参考文献

P.Weill and S.L.Woerner, "Workshop on Digital Leadership", June 16, 2016, MIT CISR Summer Session

#### 著者

西村元也（にしむらもとや）  
執行役員システムコンサルティング事業本部副本部長  
専門はIT組織運営・人事制度など