

構造改革に向けた戦略的IT投資への意欲

—NRIの企業実態調査の結果から—

野村総合研究所（NRI）では2008年に引き続き、2009年9月に国内大手企業を対象に「経営戦略におけるIT（情報技術）の位置づけに関する実態調査」を実施した（有効回答412社）。本稿ではこの調査結果から、外部環境の変化が経営に及ぼす影響や、経営戦略とIT投資の関係を企業はどう見ているかを紹介しながら、戦略的なIT投資の必要性について提言する。

高まる構造改革の意識

調査は経営企画担当役員もしくは部長に相当する方々に対して実施した。

最初に、今後3～5年の間に、自社の経営に大きく影響すると考えられる環境変化は何かを尋ねた。半数の企業が「国内市場の成長鈍化や新興国市場の発展」と「原材料やエネルギー価格の高騰」をあげ、昨年と同じく上位を占めた。ただし、昨年の結果と比較すると、「産業構造の変化（基幹産業の交代、成長分野の変化など）」や「業界構造の変化（リーディング企業の盛衰、新たな合従連衡など）」がそれぞれ10.8ポイント、7.6ポイント増加している（図1参照）。経営の構造変化に対する意識が高まっていることが分かる。

経営戦略においても、企業自身の構造改革の方向性を示す企業が増えている。「事業ドメイン（進出／展開する領域・しない領域）」が68.5%（昨年比4.4ポイント増）、「組織のあり方」が51%（同5.5ポイント増）、「ビジネスモデル」が48.2%（同5.3ポイント増）となっている。

戦略的IT投資と外部サービスの活用

経営戦略との関係で、ITはどのようにとらえられているのだろうか。IT戦略において示した方向性を尋ねると、「ITに係る重点対象の選定や、その優先順位、費用対効果の評価方法」をあげた企業が増えている（53.1%、昨年比4.9ポイント増）。また、「既存業務の効率化に向けたIT活用」が割合は高いながらも減少する（82.3%、同3.7ポイント減）一方で、「ITによる新たなビジネスモデルや経営管理システム」は増えている（36.8%、同5.3ポイント増）。

これらの結果から、経営のIT投資に対する選別や評価の目は厳しくなっているものの、新たなビジネスモデルに対応するための戦略

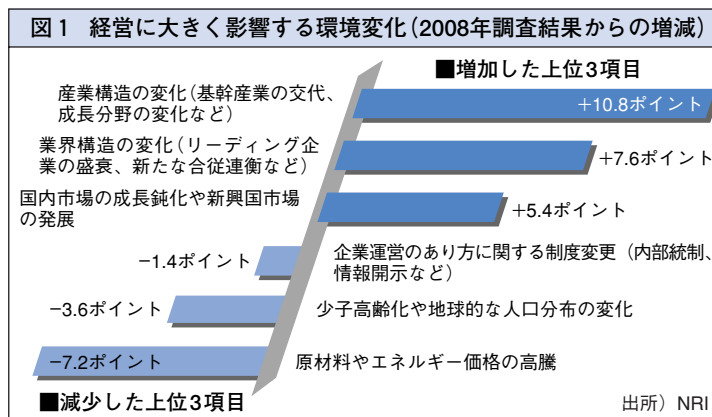
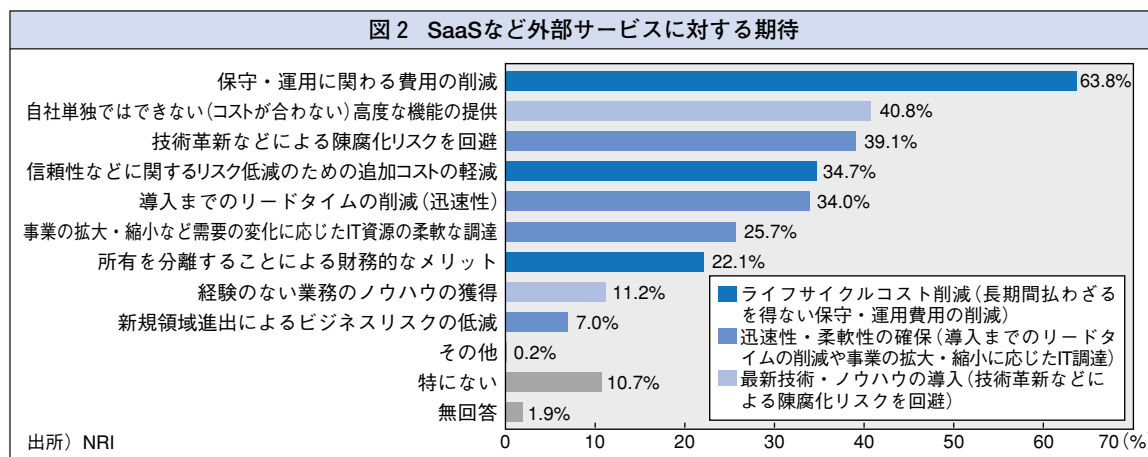




図2 SaaSなど外部サービスに対する期待



的なIT投資の必要性の認識が高まっていることが推測される。これは経営戦略の方向性とも符合する。

また、外部のITサービスへの関心も高い。調査では、システムの構築・運用について何らかの外部サービスを利用している企業が8割に上った。SaaS（Software as a Service：必要なソフトウェア機能を必要に応じてサービスとして利用する仕組み）などの新しい外部サービスに対しても、企業から幅広い期待がかけられている（図2参照）。ただし、自社保有のIT資産と外部サービスをどうバランスさせるか、競争戦略上の観点からの経営判断が求められている。

経営戦略とIT戦略の一体的策定が鍵

経営のITに対する期待は、①既存システムのコスト削減②新しいビジネスモデルを実現するITの構造改革③外部サービスの有効活用—の3点である。IT部門はどのようにしてこ

の期待に応えるべきか。経営企画部門がIT投資に対して「十分に効果が得られている」または「ある程度得られている」と回答した企業は昨年と同様に70%に及んでいる。しかし、IT戦略の立案の仕方によって、この評価には差が出ていることも分かった。すなわち、「経営戦略とIT戦略を一体的に策定している企業ほど、IT投資に対する経営企画部の満足度が高い」という結果が得られている。このことから、経営戦略とIT戦略を一体的に策定することの重要性が示唆される。

現状では、「経営戦略とIT戦略を一体的に策定することが望ましい」と考えている企業が約6割に上っているものの、実際にそうしている企業はその3分の1程度にとどまっている。経営の構造改革を実現するためには、経営とITの連携が必要なことは言うまでもないが、これを効果あるものとするために、経営がIT投資に責任を持ち、積極的なリーダーシップを発揮することを期待したい。 ■