

# 求められる“攻め”のIT投資への転換

## —NRIの企業実態調査の結果から—

野村総合研究所（NRI）は2010年9月に、国内大手企業の経営企画担当役員もしくは部長に相当する方々を対象に、「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404社）。本稿では、この調査結果に基づいて、経営の外部環境認識やITに対する期待を紹介しながら、IT投資に対する考え方の転換の必要を提言する。

### “攻め”に転じる経営

日本経済が2008年の世界金融危機による景気後退から回復しつつあるなかで、企業は成長戦略をどのように描いているのだろうか。

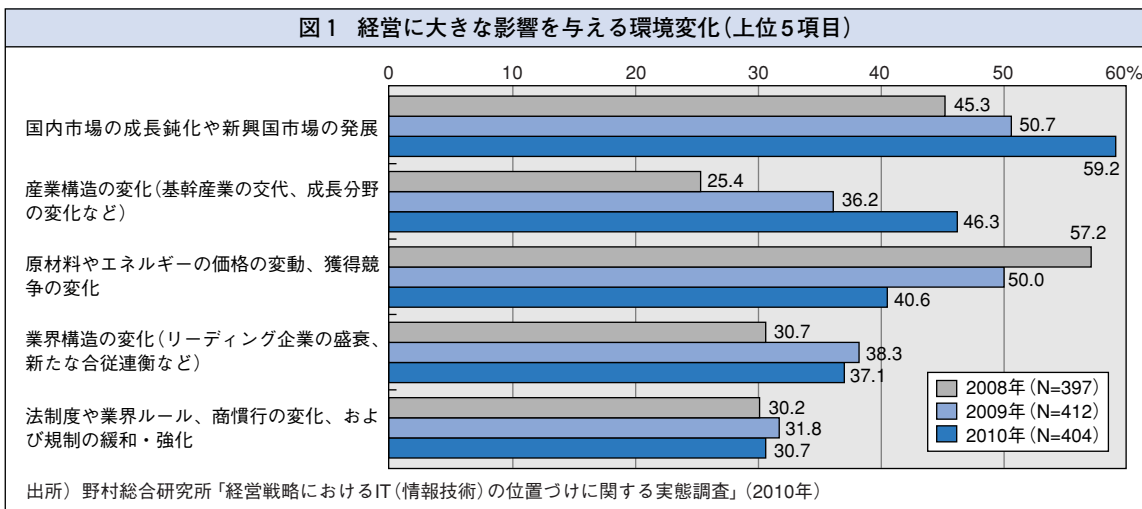
最初に外部環境変化に対する経営の意識について尋ねた（図1参照）。今後の経営に大きな影響を与える外部環境の変化として、「国内市場の成長鈍化と新興国市場の発展」をあげた企業が59.2%と最も多い。世界金融危機後の新興国の経済成長を反映したものと思われる。次いで多いのが「産業構造の変化」（46.3%）であり、基幹産業の交代や成長分野の変化が注目されているようである。

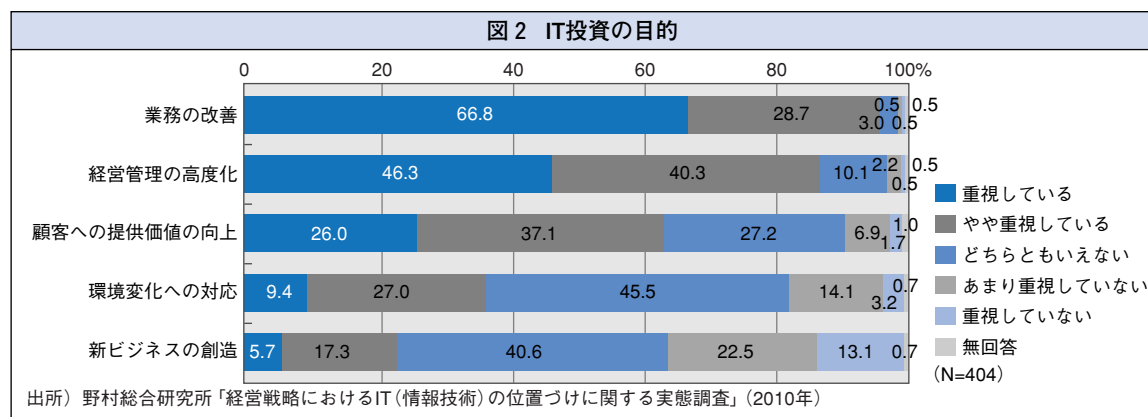
この2つの項目は2年前の調査からそれぞれ13.9ポイント、20.9ポイント増えており、これらへの対応はますます重要な経営テーマとなるであろう。実際、新興国市場での事業拡大や、成長分野での新ビジネス創造に取り組んでいる企業は多く、経営の意識がコスト削減のような“守り”から、売上高を伸ばすための“攻め”へと転じていることは明らかである。

### スピードアップと多様化への対応でITに期待

“攻め”に転じた経営は、ITに対してどのような期待を抱いているのだろうか。ここでは商品やサービスとの関係に絞って紹介する。

図1 経営に大きな影響を与える環境変化(上位5項目)





ITへの期待が最も高かったのは、「商品・サービスを市場投入するまでの期間の短縮」に取り組んでいる企業で、その6割以上がITによるスピードアップ効果を期待している。市場の変化に迅速に対応し、競争力を高めることが目的といえる。

「商品・サービスの多様化」に取り組む企業でも、その6割近くがITに期待している。異なる市場それぞれに合わせた商品・サービスの多様化を進めつつ、それに伴う在庫の増加や管理コストの増大をITの活用によって抑えたいというねらいがある。また、ITの活用によって、市場の情報などを商品・サービスの開発に迅速に反映させたいという思いもある。

### 「攻め」のIT投資に向けた共通認識が必要

では、経営の意識が「攻め」に転じたとき、IT投資に対する考え方はどう変化しているのだろうか。

図2はIT投資の目的をあげてもらったものである。最も多かったのが「業務の改善」で、

次いで「経営管理の高度化」である。IT投資の目的として「重視している」と「やや重視している」と答えた企業を合わせると、それぞれ95.5%、86.6%であった。既存ビジネスの効率化を目的とした“守り”のIT投資が中心といえる。一方、売上高の向上を目的とした“攻め”のIT投資である「顧客への付加価値の向上」、「環境変化への対応」、「新ビジネスの創造」を目的とする企業はそれぞれ63.1%、36.4%、23.0%（「重視している」と「やや重視している」の合計）である。経営の意識とIT投資の間には差があるといえそうだ。

“攻め”のIT投資では、従来と異なる方法が必要となる。投資効果の測定には業務改善などとは異なる評価指標が求められる。また、自社で業務システムを持たず、外部のサービスを利用するという選択肢もある。従って、IT投資に対する考え方の転換が必要である。そのために、経営とIT部門は、“攻め”のIT投資のあり方について共通認識を持つことから始めるべきである。