

日本企業のデジタル化における課題

—「ユーザー企業のIT活用実態調査」から見えるもの—



野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
戦略IT研究室 主任研究員

ありが ゆ き
有賀 友紀

専門はIT戦略・データ活用などに関する調査・分析・施策検討

スマートフォンに代表される新しいITの普及、浸透により、企業が取り組むべきIT活用のテーマは大きく変化している。本稿では、野村総合研究所（NRI）による「ユーザー企業のIT活用実態調査」（以下、「IT活用実態調査」）の2015年度の結果に基づいて、新しい段階に入ったITへの対応（デジタル化）における日本企業の課題を考える。

社会のデジタル化と企業の対応

ITが生活の隅々に浸透していくなか、企業においてITが果たすべき役割も変わりつつある。現在、ITは新しい商品やサービスを生み出し、顧客の経験価値を高め、さらにはビジネスそのもののあり方を変えていく上で必須の手段となった。ビッグデータの活用や、デジタルマーケティング、IoT（Internet of Things）といったテーマが注目を浴びているのもその表れだ。最近ではこれらの動きを、オフィス業務を電子化して効率化することが主な目的だった従来の情報化と区別し、社会または企業の「デジタル化」と呼ぶことが多い。

NRIでは、売上高上位の国内大手企業約3千社のCIO（最高情報責任者）またはそれに準ずる役職者を対象に、IT活用の実態を把握するためのアンケート調査を2003年度より毎年実施している。2015年12月に実施した最新の

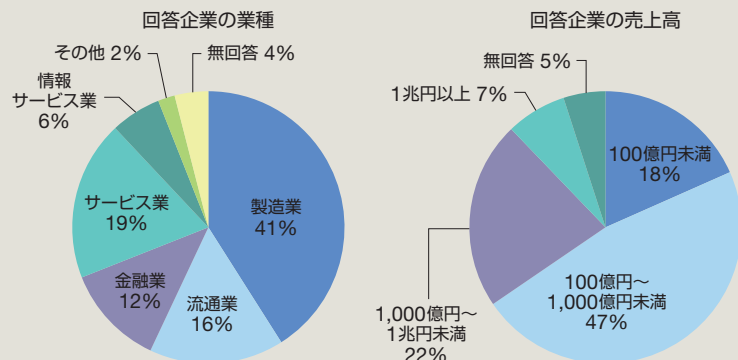
調査では501社の企業から回答を得た（図1参照）。以下では、調査結果の一部を紹介し、IT活用に関わるリーダーシップの必要性と、日本企業の「デジタル化」の課題について考えたい。

日本企業における経営とITの関わり

まず、日本企業の経営者は自社のIT投資についてどの程度理解し、リーダーシップ

図1 「ユーザー企業のIT活用実態調査」の概要

調査時期：2015年12月
調査方法：郵送調査（発送、回収とも）
調査時期：日本国内に本社を持つ、売上高上位の企業約3,000社
対象者：情報システム担当の役員（CIO）に相当する方、もしくはそれに準ずる方
回答数：501件（回収率 約17%）



を發揮しているのだろうか。システム部門が社長に対してIT投資の有効性を説明し、理解を得ているかという設問（択一式）では、「理解を得た上で承認してもらっている」という回答が74.5%で最も多かった。「説明していない」「説明はしているが、理解は得難い状況である」との回答はそれぞれ3.6%、10.6%にとどまっている。（図2参照）

図2は同じ設問に対する2005年度、2010年度の回答状況も示しているが、「理解を得た上で承認してもらっている」との回答がわずかずつ増えている。システム部門と経営トップの間の距離は次第に小さくなっていくように見える。

IT投資案件の優先順位付けや最終決定を誰が行っているかという設問（複数選択式）では、「経営トップおよびその他の経営会議メンバー」という回答が61.7%で最も多く、「全社のIT責任者」が58.1%でそれに続く。しかし、ITの活用方針、すなわちITを事業の競争優位のために

図2 IT投資効果の有効性の説明

システム部門は社長(もしくは社長に準ずる立場の方)に対し、IT投資効果の有効性について説明を行い、その理解を得られているか

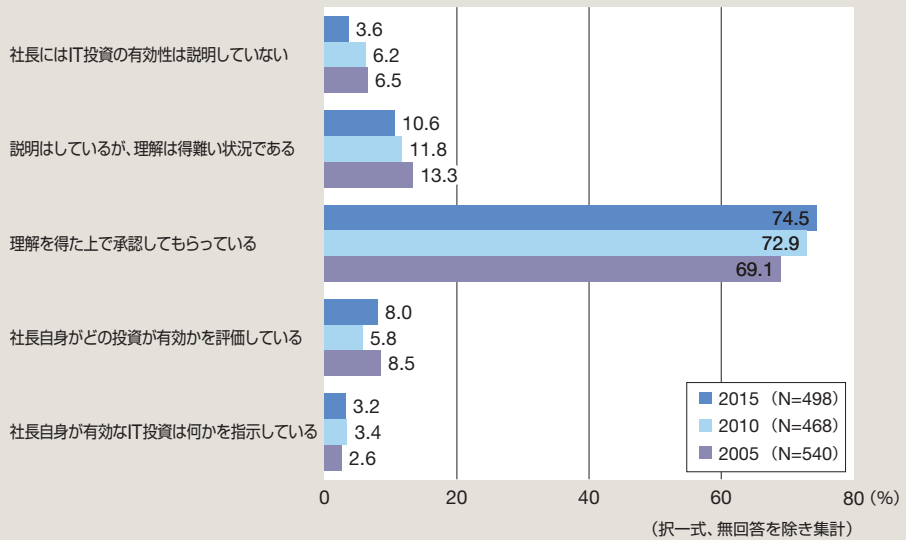
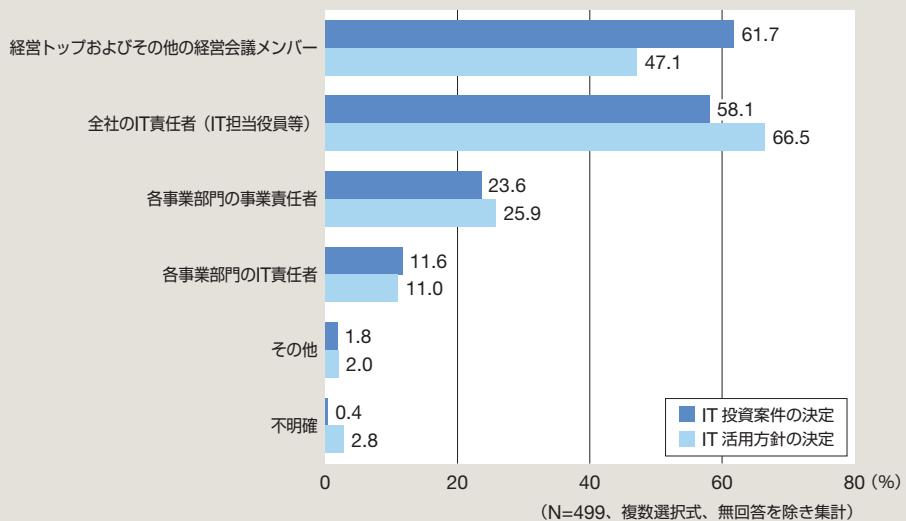


図3 ITに関わる意思決定

IT投資案件の決定: IT投資案件の優先順位付けや最終的な投資案件の決定を誰が行っているか
IT活用方針の決定: 全社的なITの位置付け(競争優位の源泉を戦略的に実現するためにITを位置付ける、主として業務効率化のためにITを利用する、など)を、誰が行っているか



使うか、業務の効率化のために使うかといった全社的なITの位置付けを誰が決定しているかとの設問では「全社のIT責任者」が66.5%で最も多く、「経営トップおよびその他の経営会議メンバー」は47.1%にとどまっている。（図3参照）

これらの結果から、日本企業の経営層のITへの関わり方が見えてくる。説明を受けて承認する、または個々の投資案件を吟味して判断するといったボトムアップの判断には多くの経営層が関わっている。これに比べて、ITをどう生かしていくかというグランドデザインを経営層がトップダウンで指示する企業は少ないといえるだろう。

効率化に向けられるIT投資

次に、アプリケーション関連費用の目的別の内訳を見てみよう。回答の平均値は「業務効率化目的」「情報活用目的」「戦略的な目的」がそれぞれ51.9%、28.9%、19.1%で、IT投資のおよそ半分が業務効率化のために使われていることが分かる。2005年度、2010年度、2015年度を比べても、この割合はほとんど変わっていない。(図4参照)

また、事業・サービス創造や業務プロセス標準化などの7つのIT活用テーマについて、5段階(「1:重視していない」から「5:重視している」まで)で重視の度合いを尋ねたところ、点数(回答者の平均値)が最も高いテーマは「業務効率化支援」(4.2ポイント)であり、次が「業務プロセス標準化支援」(4.0ポイント)だった。逆に最も点数が低いテーマは「事業・サービス創造支援」と「業界変化対応」(ともに3.4ポイント)と

図4 アプリケーション関連費用の内訳

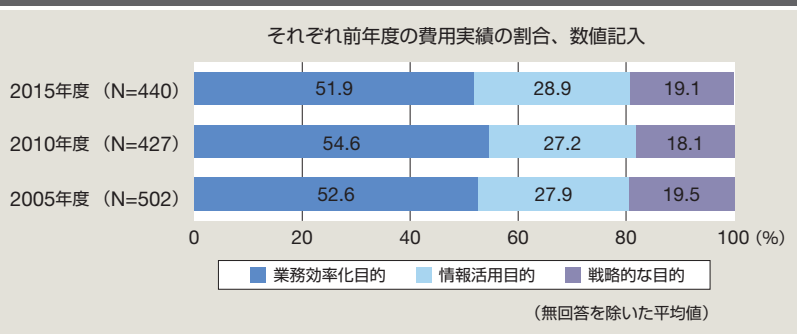
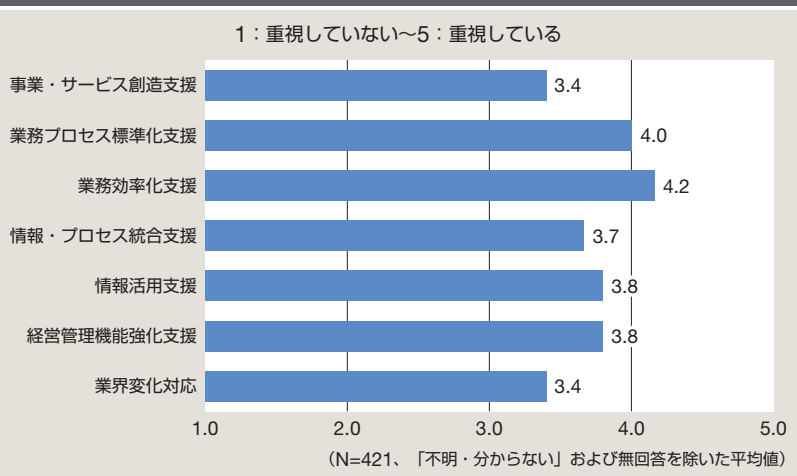


図5 重視するIT活用テーマ

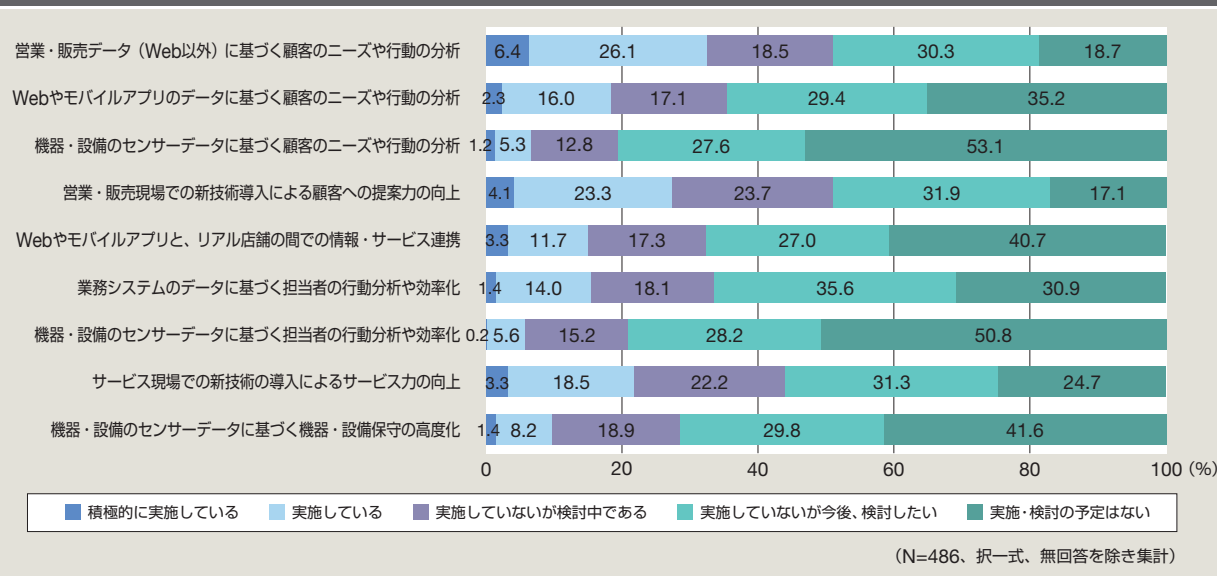


なっている。(図5参照)

これを見ると、日本企業のIT活用は、情報そのものの活用や事業の創造・変革より業務の効率化や標準化に力点があるといえる。

この点を海外と比較するとどうなのだろうか。2013年6月~7月に一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)とIDCジャパンが共同で行った「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」調査では、ITに期待する効果を日米の企業の非IT部門の責任者に尋ねている。その結果、米国では「ITによる製品・サービス開発強化」「ITを活用したビジネスモデル変革」「ITによる顧客行動・市場分析強化」がトップ3(それぞれ41.0%、28.8%、27.6%)だった。米国企

図6 新たなIT活用・データ活用の実施状況



業では、ITを使って事業そのものの強化・変革をしていきたいと考えていることが分かる。一方、日本では「ITによる業務効率化・コスト削減」が48.2%で、突出して1位だった（2位が「ITによる製品・サービス開発強化」の22.4%）。米国では「ITによる業務効率化・コスト削減」は15項目中で8位にすぎなかった。（home.jeita.or.jp/cgi-bin/page/detail.cgi?n=608）

これは2013年時点での比較だが、既に述べたとおり、「IT活用実態調査」によれば日本の状況は今でもあまり変わっていないことが分かる。米国企業と比較して、日本企業はITを使って事業を変えていくことに慎重で、デジタル化の潮流の中で足踏みをしているように見える。

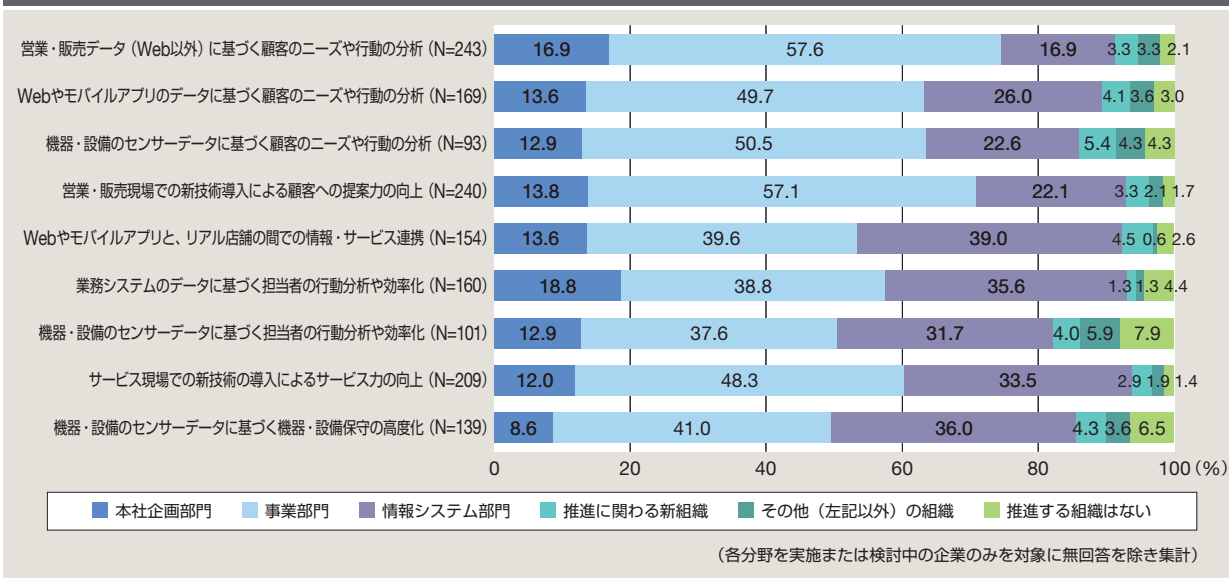
デジタル化は事業部門が主体

日本企業の中で、デジタル化の取り組みが比較的進んでいる分野は何だろうか。「IT活

用実態調査」では、マーケティングや顧客へのサービス提供に生かすための新たなIT活用またはデータ活用の取り組みについて、9つの分野ごとに実施・検討の度合いを択一式で尋ねている。その結果、実施している企業が最も多かったのは「営業・販売データ (Web以外) に基づく顧客のニーズや行動の分析」で（「積極的に実施」が6.4%、「実施」が26.1%）、次が「営業・販売現場での新技術導入による顧客への提案力の向上」だった（同じくそれぞれ4.1%と23.3%）。「検討中」とする企業まで含めると、この2つの分野で何らかの実施・検討を行っている企業はほぼ半数に上る。（図6参照）

また、9つの分野で主な推進主体となる部門を択一式で尋ねたところ、ほぼどの分野でも「事業部門」が推進主体であることが分かった（次ページ図7参照）。特に、顧客のニーズや行動の分析、顧客への提案力の向上といったマーケティングの分野では、「事業部門」が推進主体であると答えた企業の割合

図7 新たなIT活用・データ活用の主な推進組織



が多い。実施している企業が最も多かった2つの分野と、事業部門が推進主体と答えた割合が最も多かった2つの分野は一致している。現在のところ、事業部門、特に営業・マーケティングでの活用が日本企業のデジタル化の中心といえそうだ。

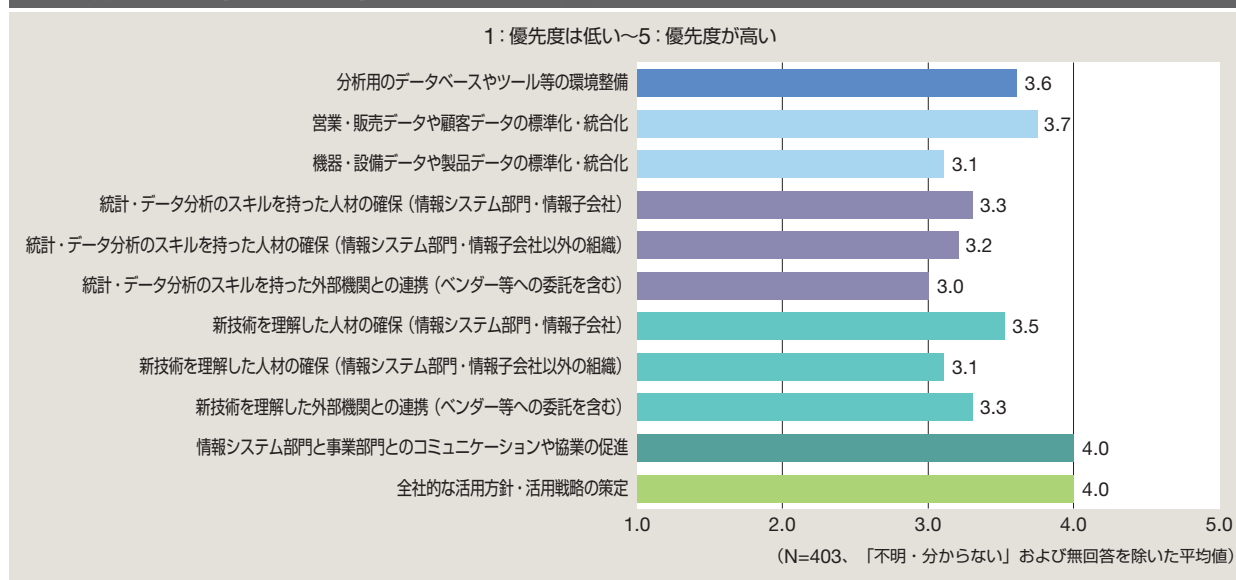
さらに、これらのIT活用、データ活用を推進するための11の施策の優先度について5段階（「1：低い」から「5：高い」まで）で尋ねたところ、点数の平均値が最も高い施策は「情報システム部門と事業部門とのコミュニケーションや協業の促進」と「全社的な活用方針・活用戦略の策定」（ともに4.0ポイント）で、次に点数が高い施策は「営業・販売データや顧客データの標準化・統合化」（3.7ポイント）だった（図8参照）。組織を越えた方針の策定や組織間の協調、さらに現場ごとに作られたデータをいかに統合するかなど、デジタル化の推進においても「組織の壁」を崩すことが求められているといえそうである。

日本企業のデジタル化に向けて

日本企業における従来のIT活用は、主に業務の効率化や標準化に焦点が当てられてきた。この場合の「業務」とは事業活動に伴うデスクワークであり、システム部門の役割も、事業部門の間接業務や本社部門の業務をシステム化することが中心だった。このことは、IT投資に関わる意思決定の仕組みとも関連している。事務作業の効率向上やコストダウンが目的であれば、その方向性について経営層がイニシアチブを発揮する必要はない。担当者から提出されるROI（投資利益率）の試算を見て、案件ごとに判断を下せばよいだろう。

一方で、顧客のニーズ・行動の分析や提案力の向上といったテーマは、営業やマーケティングの現場が推進しやすいテーマである。これらは、全社で方針を示して取り組むというより、むしろ事業部門が自身のニーズに基づいてIT活用を推進してきた分野といっ

図8 新たなIT活用・データ活用を進めるための施策の優先度



てよい。この場合、システム部門の役割は限定的である。しかし、ITによってビジネスモデルそのものが変わるような場合、現場任せでは従来の価値観が障害となる。例えば、店舗での販売実績をKPI（重要業績評価指標）としている営業部門がネット販売との連携に積極的でないといったケースだ。日本企業が不得意なのは、このような「現場の価値観を超える変革」ではないだろうか。

このようなテーマでは、組織間の協業とともに、経営層のイニシアチブによる全社的な戦略の明確化が必須となる。また、全社横断で動ける情報システム部門が積極的な役割を果たす余地がある。調査結果においても、オムニチャネルと呼ばれるような「Webやモバイルアプリと、リアル店舗間の情報・サービス連携」の分野では、推進主体を事業部門と回答した割合と情報システム部門と回答した割合が39.6%と39.0%でほぼ拮抗している（前出の図7参照）。

米国General Electric社による「インダス

トリアル・インターネット」構想や、さまざまなビッグデータ活用の例を挙げるまでもなく、ITが事業そのものを変革し、業界の力学を変えていくことは確実である。この状況を前に、新しい技術や人材のスキルが焦点と見なされがちだが、それが最大の問題ではない。技術は外部からの支援を得てもよいし、社内に眠っている人材を活用できることもある。しかし、そうやって技術や人材をいくらそろえても、個々の組織が既存の価値観にこだわっている限り革新は生まれない。

CIOや経営者は、ITが「どれだけコストを削減するか」だけではなく、「どんなビジネス価値を生むのか」、また「どうビジネスを変えるのか」に関心を持たなければならない。場合によっては組織の役割を見直すことが必要になる。デジタル化の波の中で日本企業に求められるのは、組織の壁に捉われずに新しいビジネスを生み出すことのできる仕組みをつくることと、それを可能にする経営者のリーダーシップではないだろうか。 ■