

2010年に向けて進化する企業のIT活用

淀川高喜



CONTENTS

企業のIT活用目的の変化

顧客価値を創出するIT活用

自社ならではの強みを発揮するIT活用

ビジネスアジリティを高めるIT活用

新たなIT活用に向けて解決すべきこと

要約

- 2010年に向けて、企業のIT（情報技術）活用目的は事業・サービスの創造や経営管理の強化へと変化し、IT活用対象は効果の創出が難しい分野へも広がる。企業は新たな価値を生み出す情報活用技術そのものを磨く必要がある。
- ネット社会の進展によって情報力を得た消費者に支持される、安心、快適、便利、感動を生む生活価値の提案が企業に求められる。企業はITを活用して顧客とのダイレクトコミュニケーションの達人となり、これまで分断していた広告宣伝と販売促進と顧客サービスを一体化しなければならない。
- 企業の自社ならではの強みの源泉は、発想力、専門性、経験知識、意欲を持つ異質な人材の知的資産を相互活用することにある。求心力を醸成する組織面の環境づくりと併せて、コミュニケーション、シミュレーション、実装のための環境をITによって創り出し、知識回転率を高めることが重要である。
- 変化に対応して事業の機動的な再編成を行っていく企業にとっては、企業統合時に経営や業務プロセスの統合を速やかに行い、内部統制や情報セキュリティを確保し、経営判断に必要なリスク評価を適時に行うために、情報システムの全体構造の最適化が不可欠である。
- IT活用の進化に向けて、経営者自らがITへの理解を深め、CIO（情報システム統括責任者）が事業とITのつなぎ役を果たし、情報活用力に富んだIT企画人材と、エンジニアリング力を持った社内外のIT提供人材が連携すべきである。

企業のIT活用目的の変化

1 実態調査に基づいて IT活用の進化を展望

IT（情報技術）は企業活動のあらゆるところに行き渡っている。今やITは、企業がビジネスを行ううえで、なくてはならないものになっている。他方、情報システム化が各業務において一巡し、新たなIT投資がそれに見合う顕著な効果を生み出しにくくなってきた。また、情報システムが止まったり、うまく動かなかったりした場合の社会やビジネスに与える悪影響も大きくなっている。

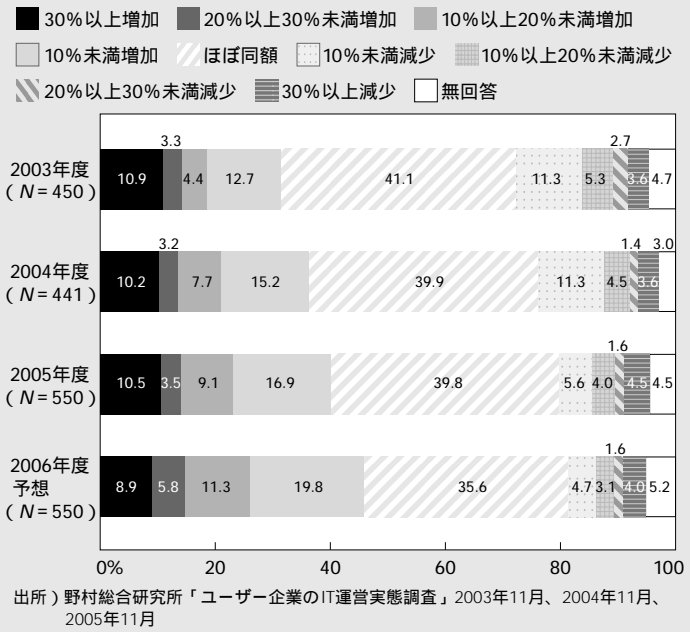
野村総合研究所（NRI）は、2003年11月、2004年11月、2005年11月と継続して、日本企業を対象に「ユーザー企業のIT運営実態調査」を行い、2005年は上場企業を中心に全業種にわたる550社から回答をいただいた。同年の調査では、現状と併せて2010年のIT活用についても質問項目を設けている。本稿では、この結果も参照しながら、今後の企業のIT活用がどう進化していくかを展望する。

2 企業のIT投資の変化

3年間のIT運営実態調査の結果を見ると、図1に示すように日本企業のIT投資は年々増加傾向にある。前年度よりもIT投資額を増やすと答えた企業の割合が2003年度、2004年度、2005年度と増加しており、2006年度の予想では46%と全体の半数に近づいている。過去の傾向を見ると、IT投資は設備投資全体の動きと連動して増減する。企業の設備投資全体の回復に伴って、IT投資も積極化してきているといえよう。

では、IT投資の目的は何か。企業のIT活

図1 日本企業のIT（情報技術）投資額の前年度からの増減



用目的を見ると、2010年に向けて大きく変化しようとしている（次ページの図2）。

従来、ITは業務効率化の手段であった。サービス業においては、IT投資はサービス業務を効率的に行うための設備投資の一環である。製造業などでは、人件費や物件費をITにより代替して、間接業務、管理業務を効率化してきた。これは今でも変わらない。2005年時点での企業のIT活用目的としては、業務プロセスの標準化や業務の効率化が引き続き重視されている。

しかし、企業のIT活用目的は、2010年に向けて、業務の効率化から事業・サービスの創造や経営管理の強化へと変化する。

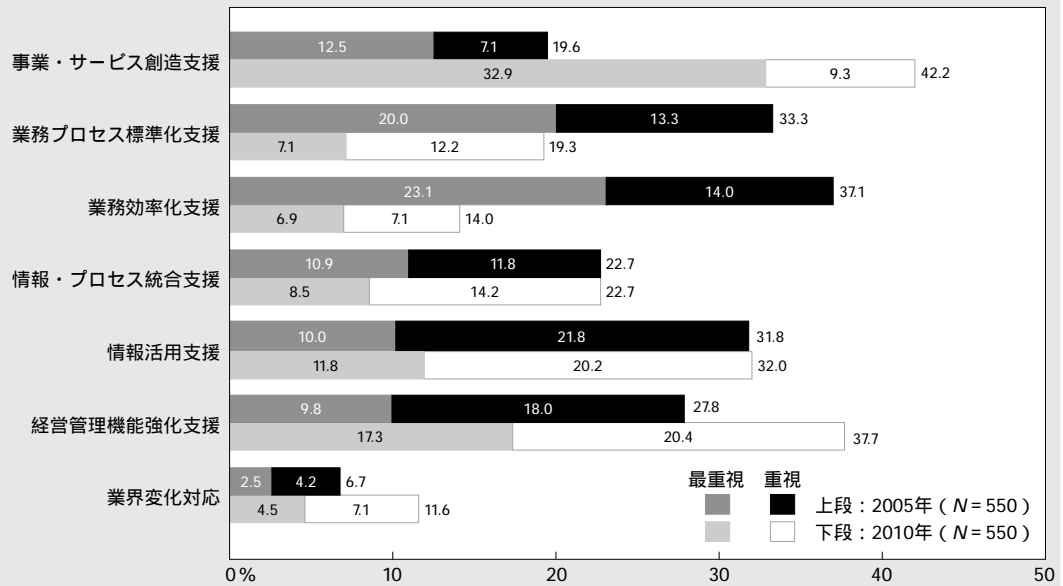
3 IT活用の3本柱は増力化、 効率化、経営管理強化

多くの企業において、ITを活用した業務革新の目的は、増力化、効率化、経営管理強

化の3つである。増力化は売り上げを高め、分子の部分大きくする。効率化はコストを下げ、資産を小さくして分母の部分小さくする。この両方を全体調整して、利益率を高め、企業価値を高めるような経営力を身に付ける。このためにITを使うのである。

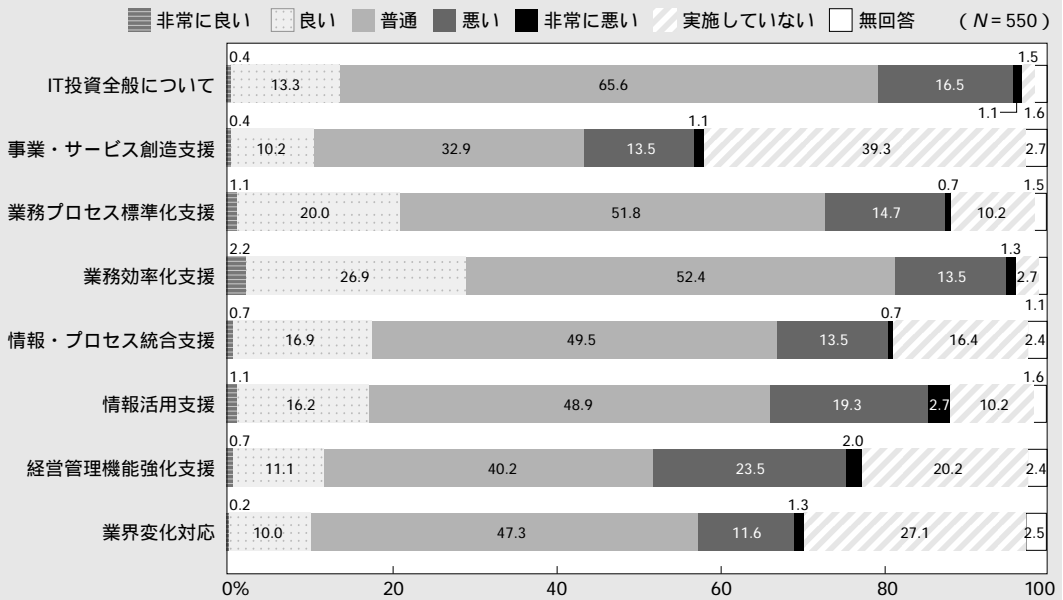
このうち、効率化のためのIT活用は各企業でほぼ一巡しつつあり、ITはなくてはならないものになっているが、他社との差別化やさらに大きな効率化にはなかなかつながらにくい。商品供給プロセスやサービス提供プロセスをシステム化すれば、プロセスの品

図2 IT活用目的の変化



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

図3 IT活用目的の達成度合い



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

質、生産性、スピードは確かに向上する。しかし、ひとたび実現されてしまうと、それが当たり前になってしまう。顧客にとって新たな驚きがないし、他社との差もなくなる。

一方、増力化のために営業を情報武装化し、経営管理強化のために管理プロセスを標準化してシステム化すれば、人の活動効率や情報管理の精度は確かに高まるが、営業力、経営力そのものの向上は人次第である。目標である収益拡大や企業価値向上に、システム化を直結させることは難しい。

実際、ITの目的が達成されているかどうかを見ると、業務効率化や標準化では期待どおりの効果を上げている企業が多いものの、情報活用支援による増力化や経営力強化では達成されていないと考えている企業が増えてくる(図3)。ましてや、事業やサービスの創造で効果を刈り取ることは難しい。現時点では、このような創造的な分野でのIT活用に踏み切っていない企業もまだ多い。

こうして見ると、企業は2010年に向けて、効果の創出が難しい分野へもIT活用を広げようとしているようだ。

4 価値を生む情報活用技術が問われる

これからのIT活用では、情報活用技術そのものが問われる。情報とは情けに報いと書く。企業は顧客、社員、株主、取引先、社会など、あらゆるステークホルダー(利害関係者)の情けに報いる新たな価値を生み出すために、情報活用技術を磨く必要がある。

これまでの増力化の取り組みは、社内での情報活用にとどまっていたのではないか。これからは、情報力を身に付けた顧客とのダイ

レクトな情報交流によって、顧客に価値を直接提案するようなIT活用が必要であろう。

また、効率化については、コストや資産をいかにスリムにするかという引き算のプロセス改革にとどまっていたのではないか。これからは、自社の価値を生み出す強みの源泉を拡大していく、足し算、掛け算のプロセス改革に着目すべきだろう。

さらに、経営管理強化については、経営の実態が見えるようにし、経営ダッシュボードすなわち経営者向け情報システムをスマートに実現することでよしとしていたのではないか。何を目指した経営の高度化なのかが、あいまいではなかったか。これからは、変化対応力を高めることが経営のターゲットであると考え、それに資するIT活用に焦点を絞ってはどうか。

このように、増力化、効率化、経営管理強化というITによる業務革新の考え方をさらに発展させて、外向きには顧客価値を創出するIT活用、内向きには自社ならではの強みを発揮するIT活用、そしてビジネスアジリティ(事業運営の俊敏性)を実現できる経営のためのIT活用を行って、企業価値向上に貢献するIT活用に進化させる必要がある。

顧客価値を創出するIT活用

1 ネット化で進む消費者へのパワーシフト

人口減少社会を迎え、国内の衣食住や生活関連サービスなどの消費市場は、総量としては成熟化し、頭打ちになってきた。そのうえ日本の消費者は、早い、安い、品質の良い商品やサービスの供給に慣れた、世界にもまれ

な目の肥えた顧客となっている。

消費者へのパワーシフトは進んでいる。現時点で、日本のブロードバンド（高速大容量回線）環境は世界一といえる。国の「e-Japan戦略」のもとで、高速かつ常時接続可能なネットワーク環境が世界一安い料金で提供され、ブロードバンドの世帯普及率も2004年度末で約40%と大幅に高まっている。

また、ネット社会の進展によって、情報を持つ者（メーカーや流通業者など）と情報を持たざる者（一般消費者）との情報格差が急速に小さくなっている。インターネット上の価格比較サイトや口コミ情報サイトなどに集まる消費者の声は、商品・サービスの価格や品質の妥当性などを評価することで、購買行動に大きな影響を及ぼすようになった。その結果、1970年代の流通革命を経てメーカーから流通業者へシフトした価格決定権は、流通業者の手をも離れ、最終的なバイイングパワーを持つ消費者へと移行しつつある。

2 存在価値を問われる サービス企業

消費者に価値を提供できない仲介だけのサービス業は、存在価値を失いつつある。消費者がインターネット上で商品比較、見積もり、予約・注文を自分で行えるようになったため、旅行代理店、保険代理店、証券会社などは、手数料に見合う価値がある情報やサービスを提供できなければ、ネットに顧客を奪われてしまう。

流通革命により、消費者にとって魅力のある商品を妥当な価格で品ぞろえできない百貨店や総合スーパーは、家電量販店、ドラッグストア、ロードサイド専門店などに顧客を奪

われたが、その奪った方も安泰ではない。過剰な出店のもとで安売り競争を繰り返しているうちに、消費者はインターネットで一番安い店を見つけて買うようになり、価格低下に一層拍車がかかっている。

消費財メーカーも、川下の流通段階で大量販店や大手コンビニエンスストアによる寡占化が進んだため、川下に対する交渉力が弱まり、低価格化を強いられて収益性が低下、また直接顧客が見えなくなって商品企画力も低下してきた。

このため、メーカー自身が改めて顧客に直接アクセスし、顧客に訴求できる商品やサービスを提供することができるよう、食品メーカーが直営で外食サービスに進出したり、アパレルメーカーが製造直販チャンネル（SPA）を展開したり、強いブランドを持つメーカーが得意客を対象にダイレクトマーケティングを行ったりして、川下への直接乗り入れを図っている。

また、以前からある顧客サービスセンターの機能を見直して、苦情処理だけでなく、商品・サービスの改善や新たな商品開発の情報源として活用するなど、顧客の顔が見えるようにするための努力を行っている。

3 さらに強まる顧客の情報活用力

だが、消費者はさらに上手を行っている。

経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」によれば、インターネット上で企業が個人に対して行う通信販売であるEC（電子商取引）の2004年度の市場規模は2兆8000億円であり、NRIの予測では2010年には5兆6000億円に達する。一方、オークションサイトを利用して個人同士が行

う取引は、2004年度で8100億円とEC市場の32%に相当し、2010年には2兆8000億円に達すると予測される。消費者は大きな価格形成力、市場形成力を獲得しつつあるといえよう（野村総合研究所情報・通信コンサルティング・二部『これから情報・通信市場で何が起ころのか IT市場ナビゲーター2006年版』東洋経済新報社、2005年刊を参照）。

また、草の根的なジャーナリズムも広がりを見せており、「一億総書き手時代」ともいえるべき状況を呈している。ここ数年のブログ（時系列で表示されるウェブ上の日誌）の台頭は目覚ましいものがある。数百万人というブログの書き手が日々発信し合う情報や意見は、新たな世論を形成しており、企業も無視できないものになっている。むしろ、企業が自社に好意的な世論をいかに創り出すかに知恵を絞る時代になった。

4 マスマーケティング、マスプロダクションの限界

こうして消費者が情報活用力と情報発信力を獲得するなかでは、商品・サービスの供給者側が自分の効率の都合でマスマーケティング、マスプロダクションを行って来たところで、消費者には受け入れられない。

消費者が個別ニーズに応じて自分に必要な情報だけを引き出せる手段が普及し、消費者起点の口コミ的なメディアが影響力を高めていく一方で、マスメディアを通じた消費者への情報到達力は低下していく。ブランドは消費財メーカーにとって貴重な財産だが、その構築のために、従来のようにテレビや新聞に多額の広告宣伝費を費やすだけでは効果が限定される（本誌2006年1月号の「広告メディ

ア激動の近未来」を参照）。

また、個人情報保護が求められるなかで、郵便であれ電子メールであれ、個人の了解を得ない無差別なダイレクトメールは打てなくなっているし、送っても見ずに捨てられるだけである。

商品企画においても、マスプロダクションはもはや通用しない。老若男女を問わない定番低価格カジュアル衣料で、中国での大量生産と直営ロードサイド店での大量販売を直結することにより、価格と品質で消費者に驚きを与え、爆発的に成長したファーストリテイリングはこの数少ない成功例であるが、他社による中国生産の一般化によって価格の驚きを失い、定番品の普及が一巡するなかで勢いを維持することが難しくなり、次の一手を探している。

顧客を大まかなセグメントとしてとらえるマーケティングも通用しない。たとえば、団塊世代の市場である。1947年から49年までに生まれたベビーブーマーに、その後2年間に生まれた人を加えた広義の団塊の世代は、約1000万人という大きな塊を形成している。この人たちが2007年以降、順次退職年齢にさしかかり、団塊世代のセカンドライフ市場が生まれてくる。しかし、この人たちは個性豊かな主張、発想、意欲を持った元気で活発な自由人で、セカンドライフでの自己実現のシナリオは人それぞれである。決して、団塊としてひとくくりでとらえることはできない。

この世代はまた、インターネットを使いこなす初の高齢者群となる。NRIが2005年9月にこの世代を対象に行った「今後はどこで買い物をするようになるか」というアンケートの結果によれば、既存小売業態の利用率は総

合スーパーが現状の55%から21%低下して34%に、同様に大手家電店が26%、スーパーマーケットが13%低下する一方、インターネットでの購入は現状の26%から23%も上昇して49%になるという（野村総合研究所山田澤明、神尾文彦、齊藤義明、井上泰一『2010年の日本 雇用社会から起業社会へ』東洋経済新報社、2005年刊を参照）。

団塊の世代は、商品を確認するために店舗に足を運ぶこともあるが、実際の買い物はインターネットで一番安いところを調べ、そこから買うということが当たり前に行える世代である。

5 顧客とのダイレクトコミュニケーションの達人に

こうした情報力を身に付けた消費者に支持される、安心、快適、便利、感動を生む生活価値の提案が、企業には改めて求められる。企業は顧客との総合的なダイレクトコミュニケーションの達人になる必要がある。

店頭に限られたスペースにおける品ぞろえを繰り返し検証して売れる商品を見つけていくことに加えて、在庫やスペースの制約のないインターネット上の企業対個人や個人対個人の市場を活用すれば、ごく小さい特殊な需要と供給同士でもマッチングさせることができる。そのなかから、次の売れる商品の芽を見つけていくこともできる。

これまでも、消費者アンケートやモニター調査、あるいは顧客サービスセンターに寄せられる問い合わせや苦情などの断片的な情報の中から、企業は顧客の声を聞き取ろうとしてきた。インターネット上に展開されている消費者発の意見や口コミ情報を活用すれば、

より幅広い潜在顧客の声を収集・分析することができる。また、そのコミュニティの中で達者な発信者の1人になれば、より有効な情報発信が行え、顧客の反応を確認することができる。こうした個々人と双方向のコミュニケーションの集積の中から、新たな生活価値を発見し、発信していくことができる。

マスメディアを通じて繰り返し広告を流すことによりブランドや商品の幅広い認知を得ることに加えて、それを流しっぱなしにすることなく、口コミ情報などを組み合わせて活用し、顧客の反応を確認して、顧客の個別の状況に応じたきめ細かな販売促進につなげていくことも可能である。

さらには、個人が常時持ち歩いている多機能化した携帯電話や、街角や店頭のあちこちに配置されたセンサー、商品に付けられた電子タグなど、ユビキタスネットワークの情報環境を活用すれば、人の行動やモノの動きをとらえて、その場その場に応じた顧客にとって便利な情報やサービスを、きめ細かく提供することもできよう。

このように、顧客とのダイレクトコミュニケーションを総合的に活用することで、広告宣伝と販売促進と顧客サービスが一体化する。そして、広告も販売促進も顧客の反応を見ながら効果的に行うことができる。

6 ITによる顧客コミュニケーションの統合

企業が使う広告宣伝費は年間で4兆円を超える。また、メーカーが流通チャネルに投下する販売促進費も膨大な金額に上る。しかし、これまでは、それらの効果はいまひとつ検証しきれていない。これからは、広告宣伝

費の一部がITを活かした顧客とのダイレクトな情報受発信の費用へ転換され、販売促進費も流通チャネルにではなく、顧客に直接訴求するやり方へ振り向けられていくだろう。

企業は、これまで分断していた顧客コミュニケーションの手段、情報、組織機能を統合する必要がある。ダイレクトマーケティング部門、市場調査部門、広告宣伝企画部門、営業推進部門、顧客サービスセンター、アフターサービス部門、CSR（企業の社会的責任）担当部署など、顧客に向かう仕事をする部門間で、顧客とやりとりされる情報を効果的に流通させ、それぞれの部門が足並みをそろえて、顧客に提供する価値を最大化するように行動する。ITはそのための顧客情報流通のハブ機能を果たす。

かつては、広報企画部門は花形、顧客サービスセンターの苦情対応担当は汚れ役、ITはそれを縁の下で支えるだけだったかもしれないが、これからは違う。

自社ならではの強みを 発揮するIT活用

1 強みの源泉は目に見えない資産

多様な顧客コミュニケーションを活用しつつ、企業はいかにして自社ならではの価値を顧客に提供し、継続的に企業価値を高めていくことができるか。

消費財の製造では、中国、韓国、台湾などアジアの企業が、コスト競争力の面で日本企業を圧倒している。国内市場においては川上の製造の空洞化が進展しており、たとえば日本で消費される衣料品は、数量で見ると9割は中国などからの輸入品である。また、国際

市場においても、電機業界では、製品仕様が標準化されて水平分業化が進み、製品組み立てが韓国、台湾などの低コストのアジア企業に移行し、日本の総合電機メーカーは収益力の低下に苦しんでいる。

今や製品そのもの、製造技術だけでは差が付けられなくなり、価格競争に追われている企業が多いなかで、日本企業の収益回復を支えているのは、独自のモノづくりノウハウを温存して、世界の工場となった中国企業などへの供給源となっている高機能素材メーカーや特殊部品メーカーと、顧客との信頼関係を確立して安定的に価値を刈り取れるサービス企業である。サプライチェーン（供給連鎖）の中で、上流の部品と下流のサービスが元気で、真ん中の完成品製造が低収益であるというこの現象を「スマイルカーブ」と呼ぶ。

一方、コアの部品製造を内製化し、総合的なすり合わせ技術によって上流から下流までインテグレーション（統合）し、グローバル市場へ展開して成功しているのが自動車メーカーである。

このように、成功している企業の自社ならではの強みの源泉は、ブラックボックス化したコア製品技術やコア生産技術、顧客視点に立脚したサービス提供プロセス、部品から完成品やアフターサービスまでの垂直統合力といった目に見えない資産、無形資産にある。

2 顧客を軸に横串を通す

このような無形資産は、どのようにして築かれるのだろうか。

保険会社各社には、商品本部やチャネル本部といった機能別縦割りの組織が、長年にわたって新商品開発競争と代理店チャネル開拓

競争を他社と繰り広げてきた結果、商品ごと、チャネルごとの個別の業務手続き、例外処理、特例処理が山のように蓄積されてしまっている。これが、代理店や営業店にとって複雑で負担の大きい業務処理を、そして何よりも顧客にとって難解な商品やサービスを生んでいる。

そこで、ある大手保険会社は、提供者の論理に陥って個別最適を繰り返してきた機能別縦割りの組織に対し、顧客を軸として横串を通す改革を進めている。これは商品だけでなく、業務、情報システム、社員を一気に変える試みである。顧客にとってうれしくわかりやすい商品・サービスとは何か、そのために必要で、代理店や営業店にとって負担の少ないシンプルな業務プロセスとは何か、そして社員や代理店の行動と意識をいかに顧客に集中させるかを、一気通貫で問い直す全社一体となった取り組みである。顧客視点の新たなサービス提供プロセスを実現するための業務基盤として、情報システムも再構築する。

単発の新商品はすぐに他社に追いつかれる。保険会社の競争力の源はサービスのオペレーションにある。これを磨くことによって、料率競争だけではない顧客への価値を生み出していこうというのが、この会社の考え方である。

3 異能な人材同士の自律的な協働

ある金融サービス会社は、顧客企業の個別ニーズをもとに財務戦略にかかわるあらゆる解決手段を工夫して創り出し、他の金融機関に先駆けて提供することで、他社が真似できない事業モデルを実現し、高成長、高収益を継続している。

この企業では、顧客企業の経営者のふところに入り込み、まだ漠然とした段階の財務ウォンツを敏感に拾ってくる営業担当者と、それを金融商品として組み立てる専門性を持った商品担当者とが、二人三脚で顧客の個別事情に応じた解決手段を創り出し、監査部門による客観的な立場からのリスクチェックと、経営者の実行判断を経て、顧客へ提案する。

この提案が顧客に受け入れられ、他の顧客にも売れそうな良い商品であるとなったら、他の営業担当者もそれをすぐに嗅ぎ分けて、類似したニーズがありそうな顧客に向けて一気に展開を図る。そこから、新たな顧客に応じた派生的な商品がさらに生まれる。このような顧客企業発、営業担当者発の商品・サービス生成サイクルが、この企業の至るところで回っている。

大手の金融機関では、商品本部が設計した商品を営業部門が売るといった組織間の分業がはっきりしていて、営業担当者が嗅ぎ付けてきた商売の芽を商品本部が個別に拾い上げることが少なかったり、営業と商品企画が連携するのに組織の壁があって時間がかかり、商機を失ったりすることが多い。一方、外資系の金融機関では、高度な金融ノウハウを有するスーパー営業担当者の個人技に頼って、顧客へのスピーディな提案力が実現されている。

それらと比較して、この金融サービス会社では、顧客を知る営業担当者と金融技術を知る商品担当者の個人対個人の連携が組織の壁なしに自由に行われ、自らの責任で売り物をつくり、組織としての迅速な意思決定を得て、スピーディに顧客に提供されるところに、同社ならではの強みがある。

4 ITで組織の知識回転率を高める

こうした企業において、自社ならではの強みを生み出しているのは、発想力、専門性、経験知識、意欲を持つ異質な人材の知的資産の相互活用である。

- 無形のもの、知恵を見えるようにして流通させる
- 異質な人材の間で知恵の交換を活発に行い、顧客への価値提案に収斂させる
- 仮説、実践、検証、展開のサイクルを顧客からの反応を得て高速で回す
- 得られた成果を速やかに組織に行き渡らせて価値を刈り取る

こうした知識活用サイクルを、前述の保険会社は全社をあげた組織横断的な取り組みとして行い、金融サービス会社は個人対個人の社員同士の自律的活動として行っている。

従来は調達、生産、物流、販売といった組織機能間での情報連携により、物的な資産の回転率を高めることに、ITが貢献してきた。今後は、新たな価値を生み出すため知識回転率を高めることに、ITが活用される。

- 知識を組織として可視化、共有化する
- 異質な人材同士が組織の壁を超えて自由度の高いコミュニケーションを行う
- 仮説の検証を行う
- 得られた知識をサービスプロセスに速やかに実装する

こういったコミュニケーション、シミュレーション、実装のための環境を、ITによってつくることができる。

5 組織の求心力醸成との 合わせ技が決め手

もちろん、企業を自己実現の場と考える自

律的なプロフェッショナル人材同士の協働が高密度に行われるためには、ITだけにとどまらず、組織の求心力を醸成する環境づくりが併せて不可欠である。

まず、「WAY」のような行動規範や、目標を共有するための共通言語、経営者の明確なメッセージなどによって、社員が価値観を共有化する。そして、カイゼン等の共通手法や、一本化された評価軸など、社員が共同作業をするための仕組みを用意する。さらに、見える化へのこだわり、助け合える一匹狼など、社員同士が共感を得られる組織風土が重要である。

自社ならではの強みは、異質な人材の組織や立場を超えた知識融合によって発揮される。かつては、研究開発、商品開発はサスペンダー型の知識労働、営業部門、製造ライン部門は腕力型の体力労働、ITはそれらすべての裏方だったかもしれないが、これからは違う。

ビジネスアジリティを高める IT活用

1 企業のM&Aは守りから攻めへ

企業は、収益源である事業をより安定化させ、将来の成長の種となる事業を育て、企業価値を破壊する事業から撤退し、自社の事業ポートフォリオを常に最適化し続ける必要がある。企業は、こうした事業再編成への速やかな対応力を備えなければならない。ITは、このための経営判断そのものを高度化するというよりは、経営判断に基づいて企業が迅速に行動を起こせるような環境を用意することに貢献できる。

日本でも、企業のM&A（合併・買収）が日常化してきた。M&Aの件数は1999年に1000件を超えて以降、2000年以降は2000件程度で推移している。アメリカとの比較で見ると、今後さらに2倍以上に増える余地がある。日本の多くの企業において、既存事業の整理や統廃合を目的とした守りのM&Aは一段落した。これからは、

- 世界市場への展開ができる企業規模を確保する
- グローバルに通用するブランド開発力や研究開発力を確立する
- 消費者ニーズを軸とした総合的なサービス力を整備する
- 改めて強みの技術を内製化するために、垂直統合化を図る
- 尖った感性の企業と連携して商品企画力を磨くために、ジョイントベンチャー（合併事業）を興す

など、強みをさらに強化する攻めのM&Aが増えてくる。

守りの企業統合では、統合によってとりあえず、つぶれない、つぶせない企業規模を確保できれば一段落で、その後じっくりと統合会社間の融合や実質的な一社化を進めていくこともできた。まずは、本社管理機能を統合し、共有可能な資産を統合して、限定的な分野で効率化の効果を出す。次に、段階を踏んで基幹業務を統合し、抜本的な効率化の効果を實現する。大銀行同士の統合などでは、実質的な統合効果を生み出すまでにきわめて長い期間を要している。

一方、強みを強化する攻めの企業統合では、統合企業において経営統合、業務プロセス統合、社員同士の意識統合を速やかに行

い、コスト効率の面で、さらには収益拡大の面で相乗効果を早期に生み出せなければ統合する意味がない。そのためには、人事制度、会計制度など経営統合のための情報システムと、サプライチェーン、サービス提供など業務プロセス統合のための情報システムを速やかに統合することが大前提となる（本誌2005年12月号の「特集 2010年の経営システム」を参照）。

2 ITが速やかな統合の足かせにもなる

銀行の企業統合において、情報システムの統合がいかに大変か、情報システムに不備があると本業への影響がいかに甚大かが明らかになった。証券、保険など他の金融機関でも、この事情は全く同じである。航空会社という公益性の高い企業でも、企業統合に伴う情報システムの統合は、社長自身が指揮をとる一大プロジェクトとして進められた。

このほか、量販店、コンビニエンスストア等の流通業、大規模な販売管理システムを持っている消費財メーカー、情報システムがサービスの基幹設備となっているサービス企業などでも、情報システムが企業統合やアライアンス（提携）を機動的に行ううえで、大きなボトルネックになる恐れがある。

一方、統合企業としての業務処理の統一化、標準化が進まず、適切な情報開示がなされなかったり、オペレーショナルリスク（システム障害や事務処理上のミス、不正行為などにより損失を被るリスク）に対して脆弱になったりして、内部統制の確立を損なうことがあってはならない。統合企業としての情報管理が不徹底で、知的財産や機密情報の保全

が脅かされたり、顧客情報が適切に管理されなかつたりして、情報セキュリティが脆弱化することは許されない。

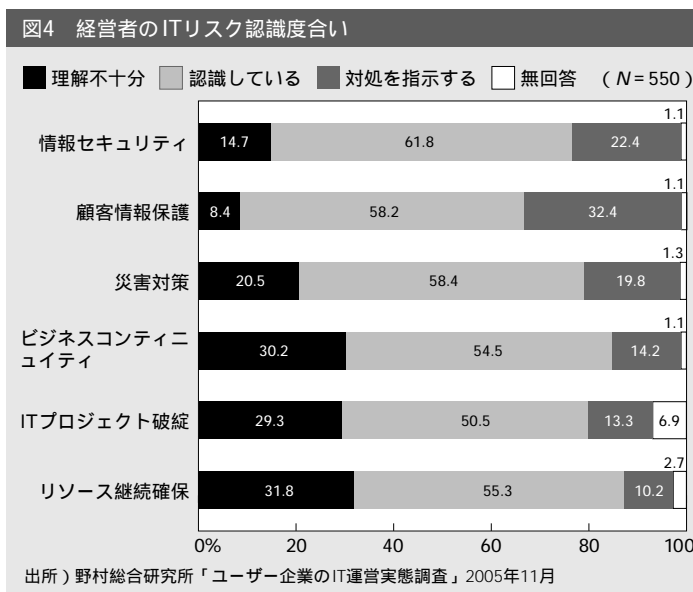
実際、ITに関連するリスクに対する経営者の関心はきわめて高くなってきた(図4)。情報セキュリティや顧客情報保護については60%前後の企業で経営者が認識しており、後者については経営者自らが対処を指示する企業も30%を超えている。災害対策やビジネスコンティニュイティ(事業継続性の確保)についても、情報システムが止まってしまうことによる社会や事業への影響が、マスコミなどで大きく取り上げられることもあって、経営者の重要な関心事になっている。

したがって、いかに攻めの企業統合を急ごうとしても、安全が確保できなければ、統合自体が大きく制限を受けてしまう。

3 ITを活かした攻めの リスク管理へ

内部統制や情報セキュリティといった脅威に対する守りのリスク管理だけでなく、事業が持つより幅広い不確実性に対応して、経営資源を適切に配分するための攻めのリスク管理が、変化に対応する経営管理の主要な命題となる。

総合商社のように、新規事業投資を積極的に行う企業では、新たな事業や資産の取得、所有、売却・処分に関する適切な判断尺度が必要になっている。この際に、リスク資産に対する期待収益という考え方が一般化してきた。これは、自社が保有する事業や資産について、期待収益とその不確実性(振れ幅)であるリスクとを評価し、リスクに対する収益率が高い事業や資産に資源を優先的に投入す



る、リスクの総額を自己資本でまかなえる範囲に収める、という事業ポートフォリオ運営を行うものである。

こうしたリスク評価は、総合商社だけでなく、機動的なM&Aを企業価値向上の手段として積極的に考える企業にとっても有用である。また、企業の事業リスクを評価し、引き受け、仲介し、他の投資家へ再分配する金融機関にとっても共通する考え方となる。

事業や資産が将来生み出すであろう収益とリスクを評価するためには、収益構造をモデル化し、将来の外部要因と内部要因の変化シナリオを設定して、事業や資産の変化への感応度を算出しなければならない。この基になる社内外のデータの収集と分析が、経営管理システムの重要な機能となる。事業を買収する際に、買収価値を評価するためにこの種の分析を行うことがあるが、買収時だけ特別に行うのではなく、企業が保有する事業について継続して評価を行うことが、ビジネスアジリティを求める経営にとって必要である。

4 変化対応力を確保する 情報システム構造に

変化に対応して事業ポートフォリオの再編成を機動的に行っていく企業にとって、企業統合時に経営統合や業務プロセス統合を速やかにいき、内部統制や情報セキュリティを確保し、経営判断に必要なリスク評価情報を適時に入手するためには、情報システムの全体構造が大きなカギを握っている（図5）。

多くの企業の情報システムは、個別の業務を効率化するためにそのつど作ってきた、個別最適型の業務システムの寄せ集めになっていた。2005年では、20%を超える企業がいまだにこの個別最適型にとどまっている。

これでは、情報システムを維持管理・運用していくうえでも非効率なため、個々の業務システムを乗せている土台の部分であるハードウェアやネットワークなどのIT基盤だけでも標準的なものにしようという取り組みがされてきた。現時点では、半分近くの企業がこの段階に達している。

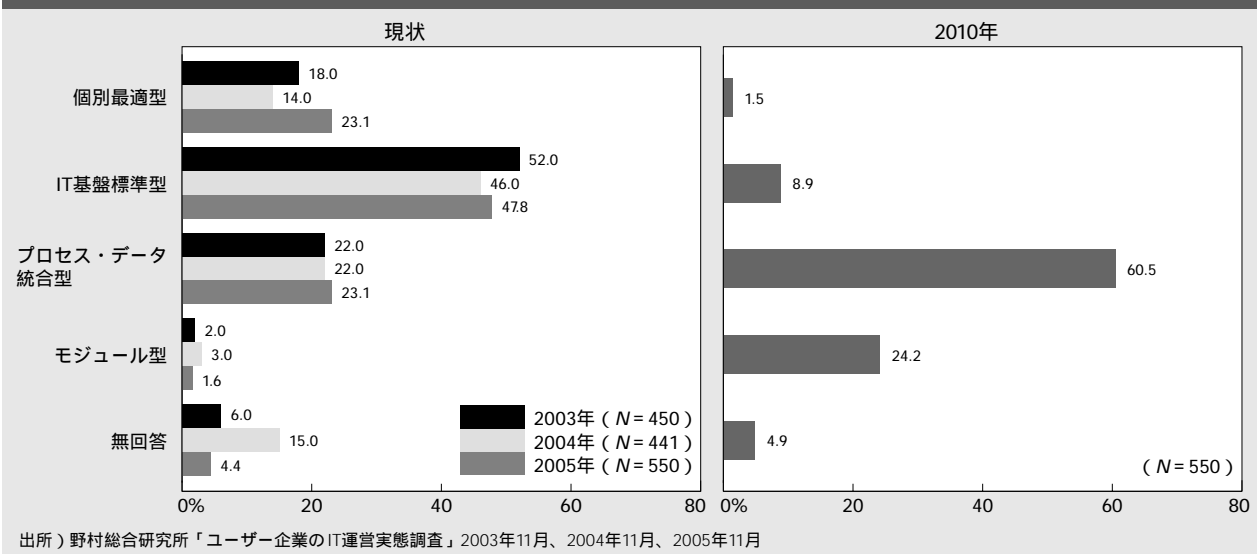
IT基盤を標準化すると、企業統合に当たって共通のハードウェア設備を使えとか、

共通のネットワークセキュリティを施せるといった面で、部分的には速やかな統合に貢献できるようになる。しかし、業務プロセスが標準化され、情報管理が標準化され、必要な情報が一元管理されていて初めて、目的とする速やかな企業統合の要件を満たすことができる。現時点では23%の企業でこれが実現できており、約60%の企業が2010年に向けて、プロセス・データ統合型のシステム構造を目指そうとしている。

ただし、事業の買収や売却が頻繁に行われる企業では、すべての事業を対象にプロセス・データ統合型のシステムを実現するのは難しい。買ってきた事業の業務システムを基本となる自社システムに統合しようとしている間に、その事業に見切りを付けて売却してしまうかもしれない。また、新たに興す事業についても、今後の成長が見極めきれない段階から本格的な業務システムを導入しても、システム投資が回収できないかもしれない。

こうしたビジネスアジリティのきわめて高い企業では、企業全体に共通する事業リスク評価と、最低限の内部統制や情報セキュリティ

図5 企業の情報システムの全体構造



ィを確保できる業務機能だけを、全事業共通の骨組みとして用意し、それ以外の業務機能については、複数事業間共通機能モジュールを利用したり、個別事業向け機能モジュールを必要に応じて作ったりできるような、自由度の高いモジュール型のシステム構造にしておくことが望ましい。

このように、企業は自社の達成目的にかなう情報システム全体構造を実現するために、計画的な取り組みをしておく必要がある。

新たなIT活用に向けて 解決すべきこと

1 企業のIT活用の課題

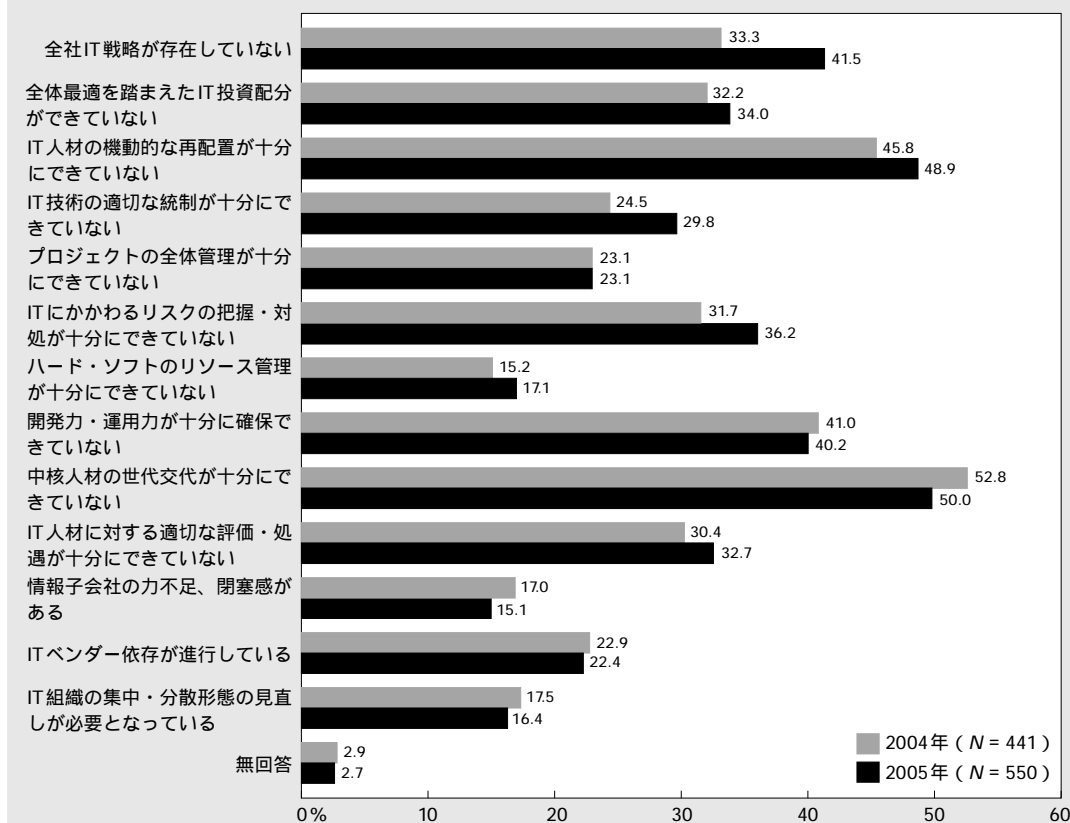
2010年に向けてIT活用、情報活用の高度

化が求められる一方、足元の2005年時点での企業の問題意識を見ると、全社的な観点からのIT活用戦略がはっきりしていなかったり(42%)、IT投資の全体最適配分ができていなかったり(34%)、ITにかかわるリスクへの対処が不十分だったり(36%)する企業も多く、ITを経営として使いこなす技術が未成熟なことが課題であるようだ(図6)。

しかし、それ以上に、当面の最大の課題は企業のITを支える人材が不足していることである。

かつては、ITの活用が業務効率化を中心とするものに限定されていたといっても、IT導入の初期段階から業務のあり方と情報システムの設計を同時並行的に考え、各企業の情報システムの全体を押さえてきた中核と

図6 企業のIT運営の課題(複数回答)



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2004年11月、2005年11月

なるスーパーシステムエンジニアがいた。しかしその後、IT活用分野が拡大・細分化し、システム資産の蓄積が膨大になって、既存システムの追加・修正・維持がIT部門の仕事の中心になるなかで、業務の全体像、情報システムの全体像、業務と情報システムのかかわり方を一から考えられる人材は少なくなりました。

加えて、これまで企業のシステムを支えてきた、基本設計思想の継承者である中核エンジニアがリタイアを迎えるため、2007年問題はITの分野でも深刻である。その世代交代

がきわめて難しい。

実際に50%の企業が中核人材の世代交代を課題としてあげており、機動的なIT人材の再配置（49%）、開発力や運用力の確保（40%）、IT人材の適切な評価・処遇（33%）と併せて、人の問題が重要視されている。

2 経営者にとってITは重要な投資対象に

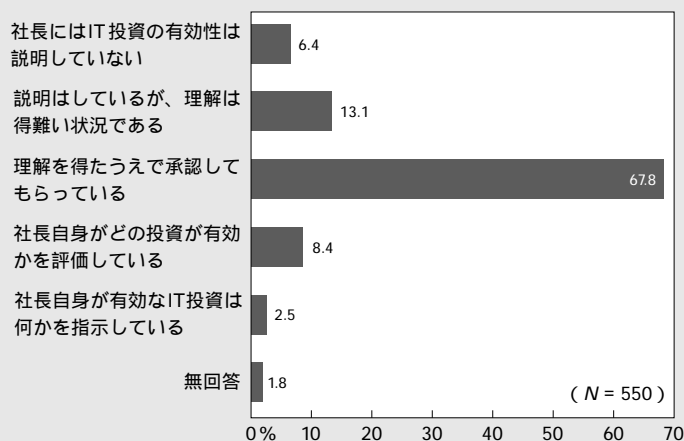
これまで、間接部門・管理部門経費の代替としてIT投資が考えられてきた。だから、経営者は、ITは事務屋の仕事の一部程度に考えていたかもしれない。しかし、これからは、サービスのための基幹設備投資、広告宣伝費や販促費の一部代替、研究開発・商品開発投資の一環、リスク対応のための保険といった多面的な視点で、IT投資を考える必要が出てくる。経営者にとってITは、金額的にも質的にも重要な投資対象であり、経営資産となるのである。

しかし、現時点では、経営者のITに関する理解はそれほど高いとはいえない。IT投資の有効性に関しては、経営者はIT投資案件について一応説明を聞いてはいるが、受け身の理解にとどまっていて、経営者自身がIT投資の中身に立ち入って妥当性を評価したり、自ら指示したりしている企業は少ない（図7）。

また、ITコストの効率性についても、経営者は総額でいくらかかっているかは知っているが、何にいくらかかっているか、用途別にみて他社と比べてどうかといった見方まではしていない（図8）。

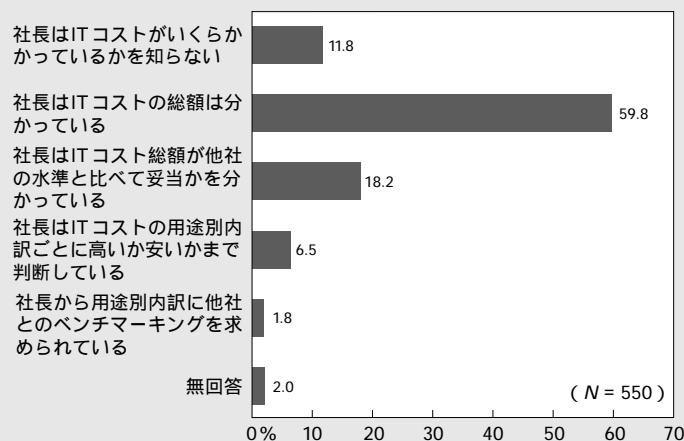
一方、経営者自身が参加するITに関する方針決定会議（ステアリングコミッティ）を

図7 経営者のIT認知度の実際（IT投資の有効性）



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

図8 経営者のIT認知度の実際（ITコストの効率性）



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

設けている企業も、まだ全体の20%強と少ない。

2010年に向けては、こうした経営者自身のITへの低い関与が改善されて、ITを財務や人事と同じくらい大事な経営資産として関与を深める経営者が増えることが、大半の企業で期待されている(図9)。さらに、金融やサービスといった、ITがビジネスの基幹設備となる業種では、経営者自身がIT活用方針を決めてリードすべきだと考える企業が30%近くになる。

3 CIOはビジネスとITをつなぐ役割に

CIO(情報システム統括責任者)の役割も、2010年に向けて一層重要になる。現在でもCIOに当たる役員がいる企業は50%に上るが、2010年では65%の企業が役員レベルのCIOが必要と考えている。そしてCIOには、単にITに関連する資源や組織を適切に運営する専門家というだけでなく、ビジネスとIT、経営とITをつなぐ役割が期待されるようになってきている(図10)。

このことを反映してか、2005年時点でのCIOの経歴を見ると、情報システム部門生え抜きのCIOは20%と案外少なく、経営企画部門(27%)、財務・経理部門(13%)、現場ライン部門(16%)の出身者など、ビジネスの言葉、業務の言葉が通じる人がCIOになっている企業が多い(次ページの図11)。

図10に示したように、2010年に向けては、ビジネスとITのつなぎ役としてCIOへの期待がさらに高まっていく(「ITとビジネスニーズの連携の実現」62%、「ITを活用した新規ビジネスの推進」39%)。企業の強みが何で

あるかによって、オペレーション優位の企業ではCOO(オペレーション統括責任者)、顧客最重視の企業ではCMO(マーケティング統括責任者)、商品力・技術力差別化の企業

図9 経営者のITに対する理解(2010年時点)

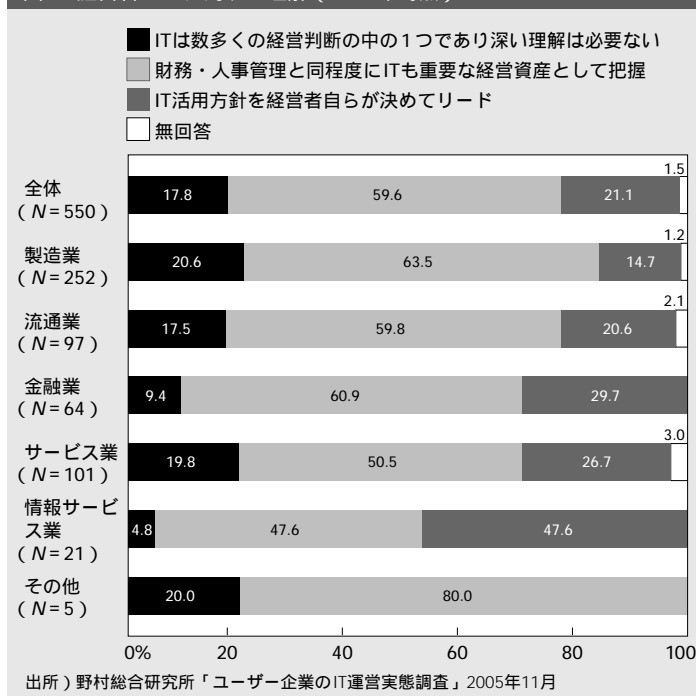


図10 CIO(情報システム統括責任者)に期待される役割(複数回答)

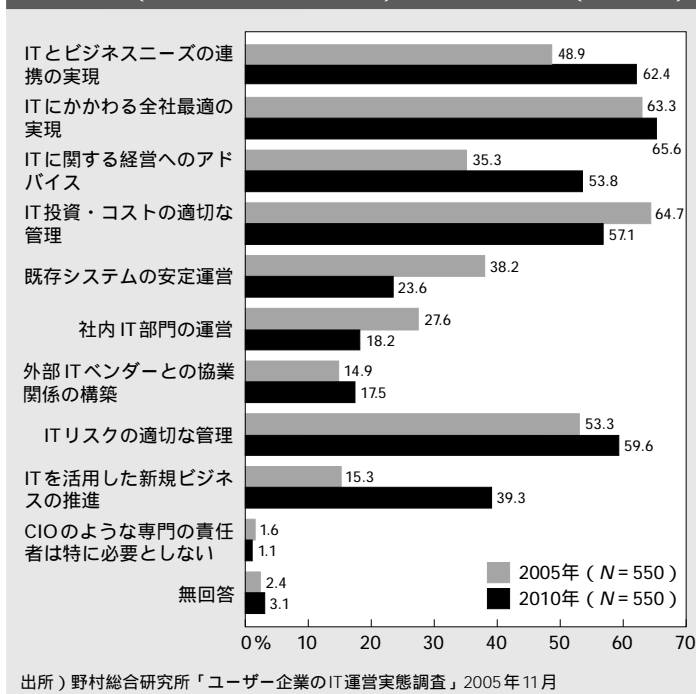
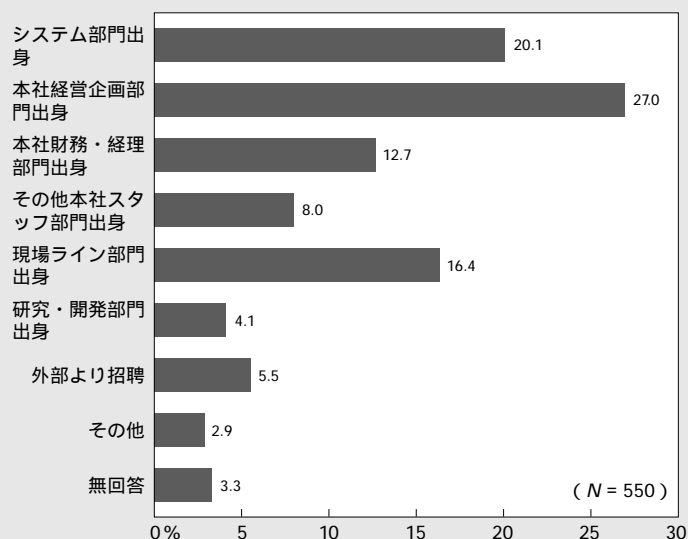
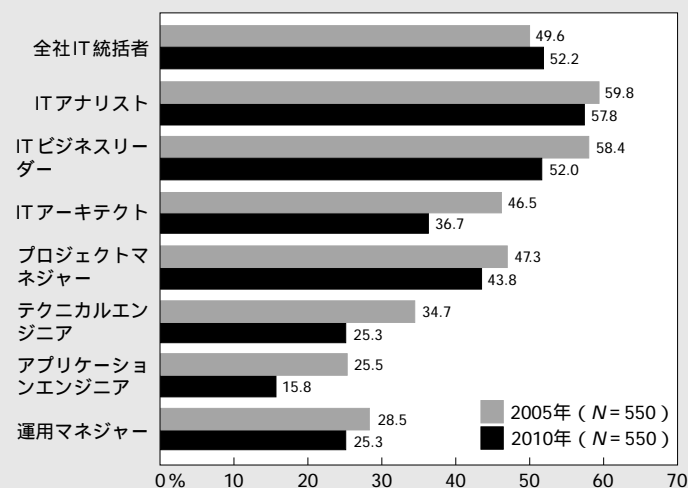


図11 CIOの経歴



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

図12 自社で拡充が求められるIT人材 (複数回答)



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

ではCKO (ナレッジ統括責任者) リスク管理重視の企業ではCRO (経営・財務リスク統括責任者) のような役割を、というようにCIOが重点を置くべき軸足は変わってくるだろう。

いずれにしても、経営者の視点からIT活用を統括できる人材として、CIOが期待され

ている。もちろん、IT投資・コストを適正化する (57%) ITリスクに適切に対処する (60%) という、専門家としてのCIOの役割もこれまでと同様、いやこれまで以上に重要になる。

4 自社におけるIT企画人材の確保がカギ

企業の情報活用の進化に伴って、IT部門には、顧客コミュニケーションのハブ機能、知的資産の流通機能、サプライチェーンのコントロールタワー機能、リスク監視情報の集積機能など、より高度な役割が求められる。前述したように、これまで自社を支えてきた業務と情報システムの基本設計思想を受け継ぐことだけとて、そのための人材確保が企業の現時点での最大の課題となっている。それに加えてより高度なIT活用に発展させるために、どのIT人材は自社で確保し、どの人材については外部を活用するといった方針が改めて求められる。

まず、ぜひとも自社で確保すべきは、全社のIT活用やIT資産を全体統括できる人材と、ITを活用した価値創出を企画・推進できる人材という、2種類のIT企画人材である。将来に向けてIT企画人材の拡充が必要と考えている企業は多い。

図12に示すように、2010年に向けて、IT企画人材として以下の人材を自社内に拡充していくことが求められる。

- ITの全体最適を図る全社IT統括者 (CIOのスタッフ、52%) と、ITアーキテクト (システム構造の全体設計者、37%)
- ITを活用した価値創出を企画・推進するITアナリスト (IT提供部門側の人材、

58%)と、ITビジネスリーダー（IT利用部門側の人材、52%）

後者は、業務を理解しているITの専門家、あるいはITで何ができるかを理解している業務の専門家である。マーケティング、商品開発マネジメント、事業企画、業務プロセス革新などの各業務分野とITとの業際的な専門人材である。

このようなIT企画人材は、IT活用の全体統括部門、IT提供部門、IT利用部門の間で業際的人材を循環させ、各部門の社員の情報活用力を高めて、そのなかから情報活用の企画・推進のリーダーたり得る人材を生み出していくことで充実を図るべきである。

しかし、現時点では、図13に示すように、IT人材の育成はIT提供部門内に閉じて行われている企業が多く（IT提供部門内が46%、キャリアパスなしが40%）、IT利用部門との間の人事ローテーションもあまり行われていない（ほとんどなしが69%）。2010年に向けては、IT利用部門とIT提供部門が一体となった人材育成が不可欠であろう。

図12に戻り、2010年に向けて、IT企画人材は自社で確保する必要がある一方で、テクニカルエンジニア（システム技術担当者、

25%）、アプリケーションエンジニア（業務システム設計開発者、16%）、運用マネージャー（システム運用責任者、25%）といったIT提供側の専門技術人材は、その数値が低いように、必ずしも自社でなく、外部の専門家でもよいと考える企業が多い。この傾向は、今後ますます高まっていくと思われる。

5 より高度化するITアウトソーシング

ITアウトソーシングについては、システム開発や運用の一部を個別業務委託したり、派遣要員に作業委託したりする、自社社員の作業の代替的な形態が現時点ではまだ多い。2010年に向けては、こうした部分的な外部活用は減少し、開発プロジェクトの一括委託（34%）、年間のIT運営の包括委託（27%）といった、マネジメントまで含めて外部にまとめて委託する形態が増える（次ページの図14）。さらには、ベンダーとの共同運営（19%）に踏み切る企業も増える。

ITの外部活用の1つの形態として、ERP（統合業務パッケージ）の活用もますます増えていく。自社独自の業務プロセスや情報活用が必要というよりは、世の中の標準的な業

図13 全社的なIT人材育成策

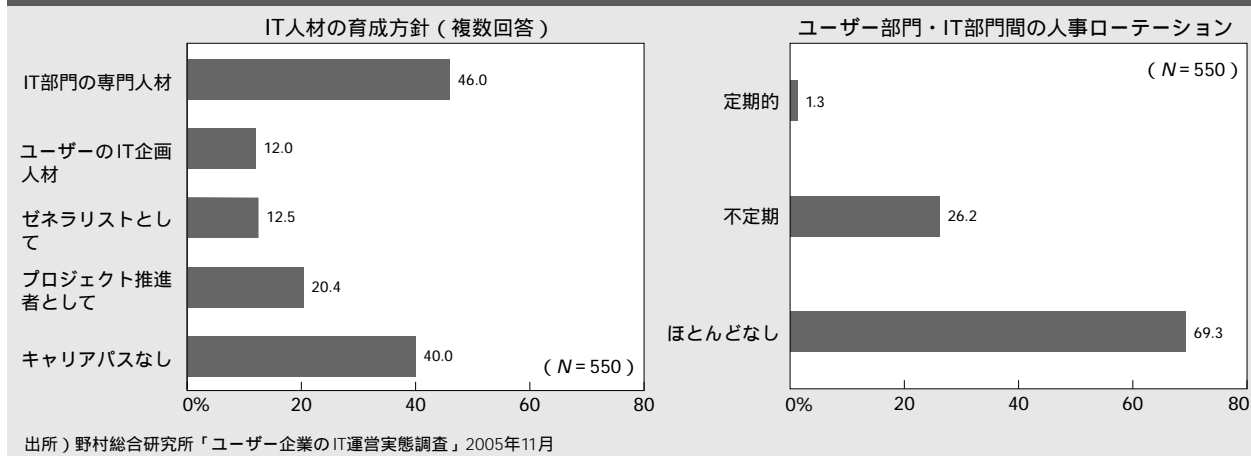
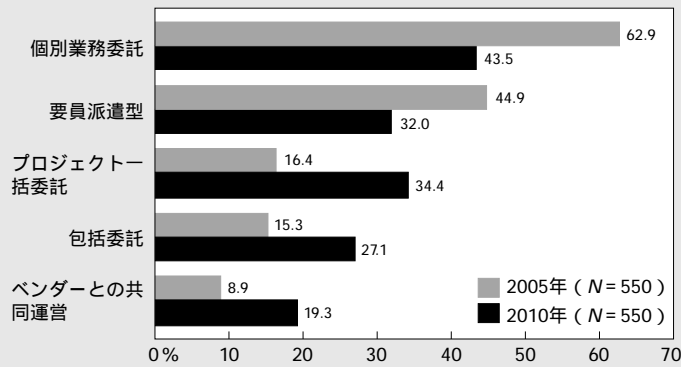


図14 ITアウトソーシングの委託形態（複数回答）



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2005年11月

務のやり方が実現できればよい分野では、自前の情報システムを手作りするのではなく、ERPのような標準品の利用を進める企業が多くなっている。

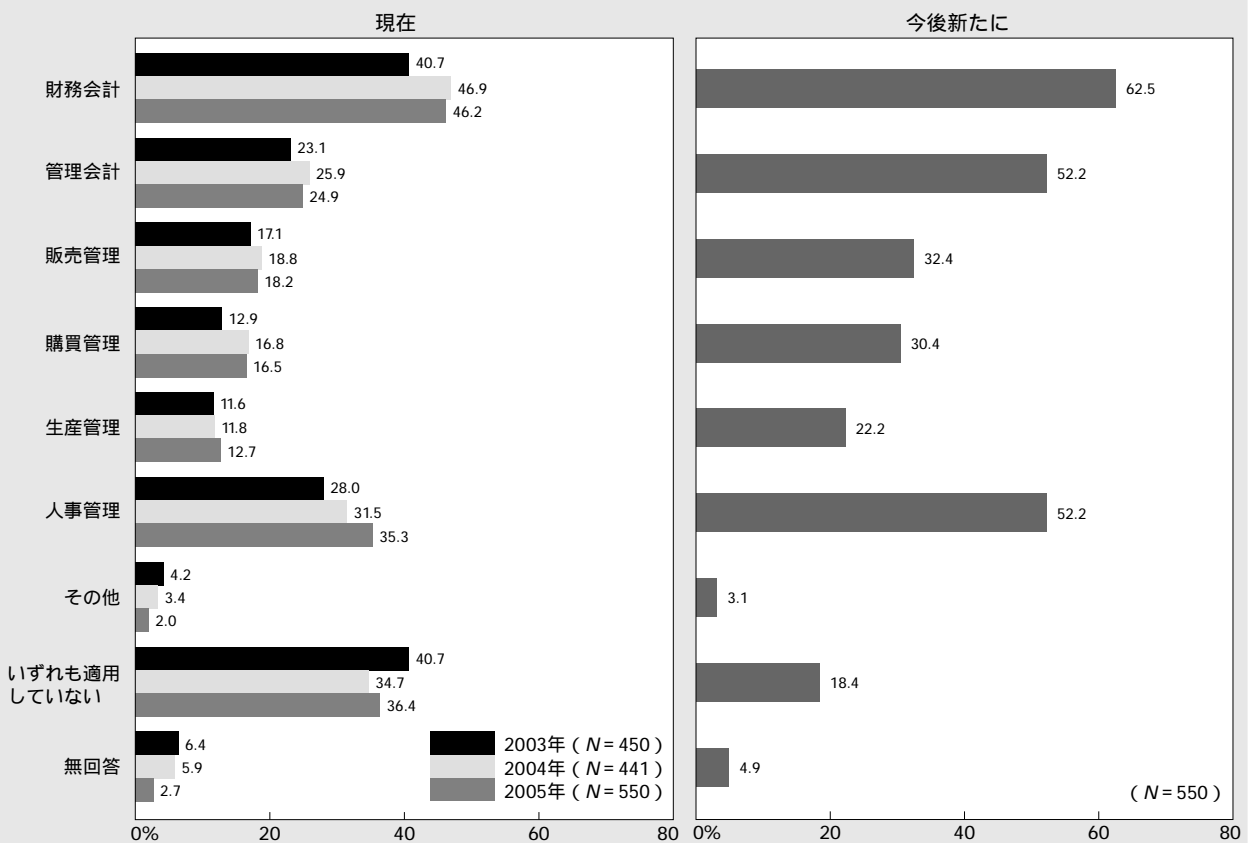
現時点でも財務会計では半分近く、人事管

理では3分の1以上の企業がERPを活用しているが、2010年に向けてはさらに増えて、会計や人事など、どの企業にもある管理業務ではERPを使う方が多数派になり、販売管理や生産管理といった基幹業務の処理でもERPの利用が当たり前になっていく(図15)。

企業のIT活用に対する需要が高まって、情報システムの提供が、従来のような工場制手工業的な開発方法にとどまっていた、スピードも生産性も品質も低いままだと、実行のところで詰まり、ビジネスを阻害してしまう。ERPを活用する動機も、標準品でよいものについては早く、安く、確実に情報システムを実現したいという点にある。

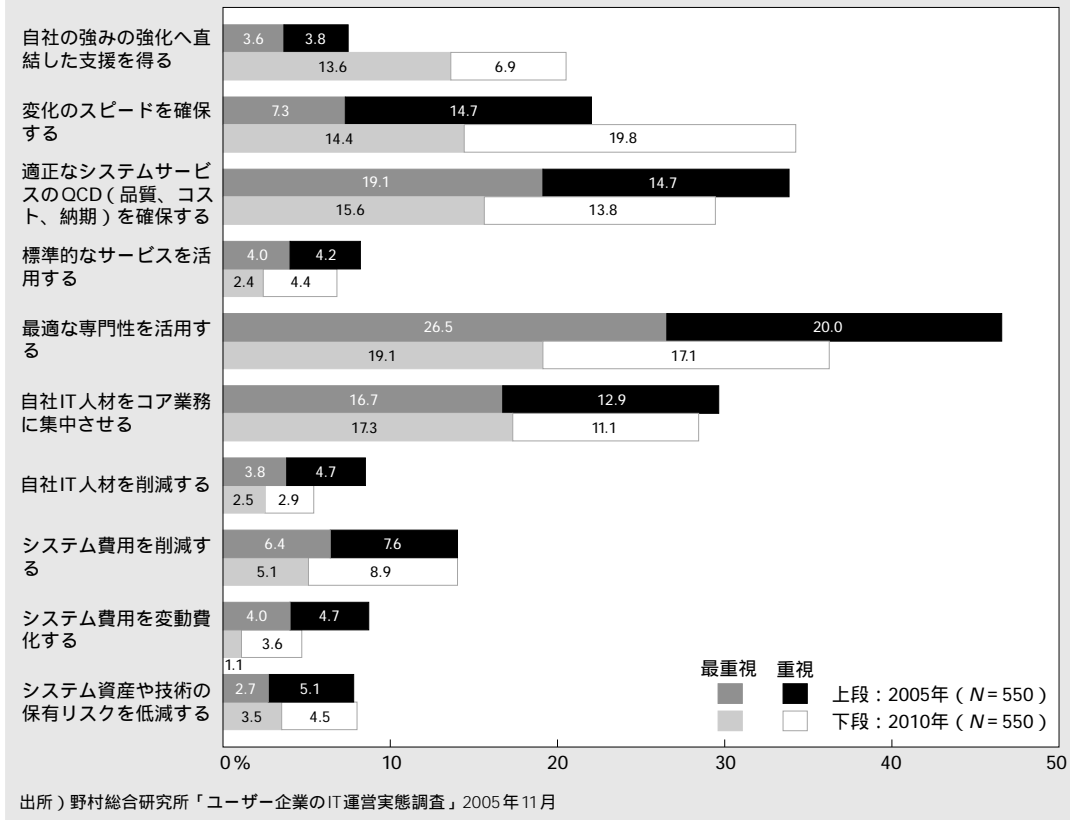
ITにおけるアウトソーシングの目的を見ると、自社のIT提供人材だけで不十分なら、

図15 ERP（統合業務パッケージ）の適用状況



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2003年11月、2004年11月、2005年11月

図16 アウトソーシングの目的



適正なサービスのQCD（品質、コスト、納期）を提供できる先、最適な専門性を提供できる先を選んで、外部の人材や情報システムをなるべく活用しようという意向が、現時点でも強いようである（図16）。2010年に向けては、自社ならではの強みの強化を支援する、ビジネスの変化のスピードを確保するといった、より高い期待がアウトソーシングに対して寄せられる。

6 改めて問われるエンジニアリング力

しかし、ITの提供について、すべて外部にお任せで済ませることができるのだろうか。ITは、すり合わせ型技術、インテグレーション

技術を要する典型的な分野である。情報システムが自社ならではの無形資産を埋め込んだ、自社ならではの強みの源泉であるという企業なら、IT企画人材だけでなく、IT提供人材についても、ユーザー企業にとって必要な以下のようなエンジニアリング力は温存すべきである。

- 自社の既存情報システム資産の蓄積を有効に活用する
- 業務構造、情報構造、システム構造について、自社としての全体最適化を図る
- 自社ならではの情報活用や業務革新を、情報システムの企画・設計と同時並行で推進する

これらを核になって進められるITアーキ

テクト、プロジェクトマネジャー、アプリケーションエンジニアといったIT専門技術者は、自社に近いところに確保すべきである。外部に頼む場合は、自社のIT提供部門と同等の信頼関係が必要である。

7 ITベンダーに何を期待すべきか

実際、中核となる外部のITベンダーの選定に際して企業が重視するものとして、技術力、サービス品質、コストもさることながら、信頼性が第一に上げられている(図17)。この傾向は、2010年に向けてさらに高まっていくだろう。

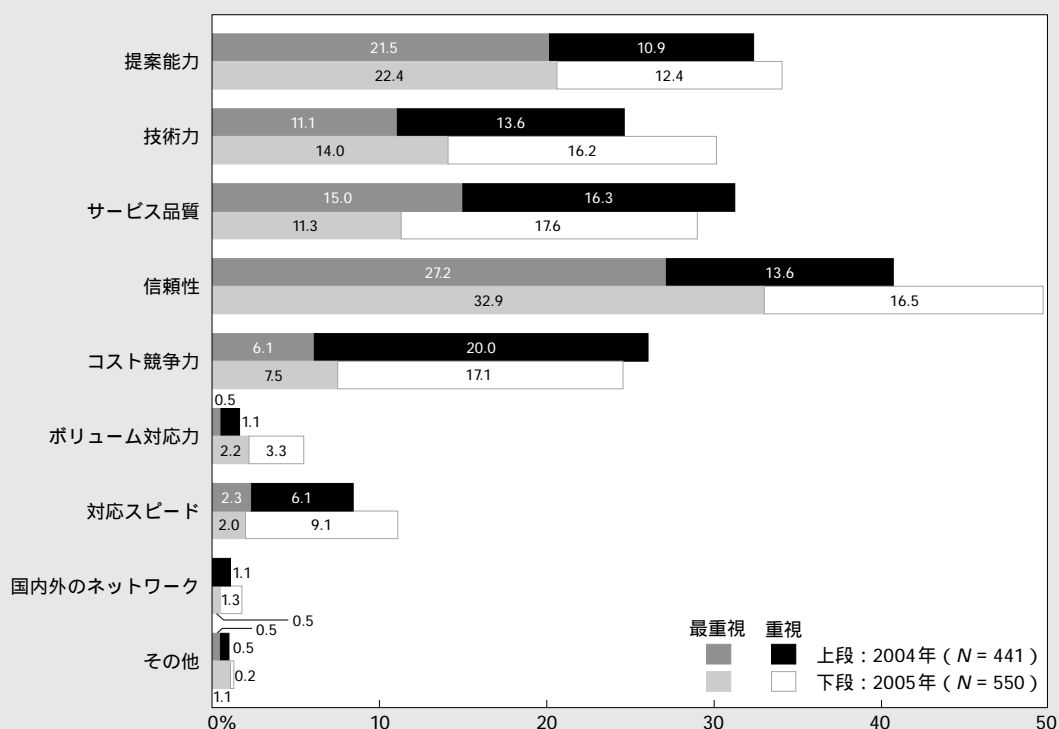
2010年に向けて、ITの活用分野がさらに拡大し高度化していくなかで、ITの提供力をすべて自社だけでまかなうことはできない。外部の専門性をうまく活かすことは絶対に必要である。また、システム開発の中国や

インドなどへのオフショア化も、今後ますます進展するだろう。

しかし、外部を活用するに当たっては、自社の期待と外部の当事者能力の見極めが必要である。自社の提示した仕様書に基づいてシステムを確実に、それも安く作ってくれる開発ベンダーでよいのか、世の中の標準品でよい業務システムについて、安定的、効率的に提供してくれるサービス提供者を期待するのか、自社の価値創造に直結する情報活用と一緒に創り出していく協働パートナーを期待するのか、さらには、自社の情報資産、情報システム資産の全体最適運営を共に実現する共同運営者まで期待するのか。

期待が高くて、それに応えられる外部IT提供者がいなければ、企業は限定的な外部活用にとどめざるを得ない。提供者側である情報サービス企業も、従来とは異なり、ユ

図17 中核ベンダーの選定で重視する事項



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」2004年11月、2005年11月

ーザー企業に言われたものを作るだけ、下請けした作業をこなすだけという立場から脱して、企業の真のパートナーとなり得るプロフェッショナルリティ（専門性）を身に付けなければならない。

8 ますます進化する 企業のIT活用

企業のIT活用は、まだ発展途上である。情報を活用する技術を磨けば、顧客との新たなコミュニケーションを確立して顧客価値を創出し、また社員同士の知識回転率を高めて自社ならではの強みを発揮して、変化対応力のある経営を実現することができる。

そのためには、経営者自らがITに関する理解を深め、CIOがビジネスとITのつなぎ役を果たし、情報活用力に富んだ多様な業際専門性を持つIT企画人材と、エンジニアリング力を持った社内外のIT提供人材が、最適なフォーメーションを組む必要がある。

最近の論点の1つに、CIOにITを活用した新規ビジネスの推進まで期待すべきかということがある。

多くの企業では、CIOの役割はビジネスを推進する人をITで支援することである。一方で、CIOに、ITを活用した外販事業の拡大をミッションとして背負わせている企業もある。CIO自身が特定の事業に責任を持ってしまうと、どうしても全社の事業についてバランスのとれた見方ができにくくなる。CIOになって、以前より全社の業務や情報が見渡せるようになったという役員は多い。このためか、将来社長になる役員には、CIOを経験させるという企業も出てきた。CIOの役割は、情報活用の全社最適を図ることが第一義

というあたりが、落ち着きどころではないだろうか。

一方、外部ベンダーに自社ならではの強みの強化に直結した支援まで期待すべきかという論点もある。

外部ベンダーにITをすべてアウトソーシングした企業において、業務設計力やIT全体統括力を改めて自社内に取り戻す動きが出ている。自社のビジネスや業務を一番知っているのは自社の社員であり、ベストプラクティス（最善の事例）の利用という言葉のもとに、最適なIT活用の組み立てまで外部に期待するのは行き過ぎだという反省によるものだろう。

企業がITから刈り取れるものは、まだまだたくさんある。CIOの位置付けやアウトソーシングのあり方などについても、自社にふさわしい形を問い直しつつ、企業はIT活用をさらに進化させていくことだろう。

参考文献

- 1 野村総合研究所情報・通信コンサルティング・二部『これから情報・通信市場で何が起ころのか IT市場ナビゲーター2006年版』東洋経済新報社、2005年
- 2 「特集 2010年の経営システム」『知的資産創造』2005年12月号
- 3 野村総合研究所山田澤明、神尾文彦、齊藤義明、井上泰一『2010年の日本 雇用社会から起業社会へ』東洋経済新報社、2005年
- 4 鳥山正博、神山裕之、乾卯太弘「広告メディア激動の近未来」『知的資産創造』2006年1月号

著者

淀川高喜（よどかわこうき）
研究創発センター主席研究員兼金融ITマネジメント
コンサルティング部長
専門はITによる企業革新、ITマネジメント