

競争優位に向けたITの活用とIT組織の強化

譲原雅一



CONTENTS

- I 新たなビジネスモデルの創出に挑戦する三井物産
- II SOAにより情報システムを革新したオムロン
- III ITによりサービス展開速度の極限を追求するNTTドコモ
- IV 競争優位に向けたITの活用とIT組織の強化

要約

- 1 「IT（情報技術）を経営のど真ん中」に位置づける企業が現れ始めている。たとえば三井物産は古い情報システムが事業の足かせになっていることを懸念し、柔軟性・拡張性のある情報システムにつくり直し、より強い三井物産、輝いて魅力ある三井物産を目指そうとしている。
- 2 オムロンは、主要事業を「グローバルNo.1ポジション」とし、経営効率、経営スピードを上げることで、グローバルで勝ち抜くことを目指した。さまざまな事業の競争優位の源泉を損なうことなく経営効率とスピードを上げるのは至難の業である。そのようななかオムロンは、当時まだ登場して間もないSOA（サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー）により情報システムを革新することにした。
- 3 NTTドコモは、顧客を奪われないための施策として、既存顧客主義、顧客主導、サービス・パフォーマンス主導を戦略の中心にすえた。料金プランや割引サービスにおける競争を勝ち抜くためには、それらの提供スピードを高めなければならない。その速度を限界まで高めるために同社は、料金系システムの再構築を行った。
- 4 競争優位を実現するために、企業のIT投資は単純なROI（投資収益率）を指標とするのではなく、それを超えた経営の意思決定によって下され始めている。今後、多くの企業のIT組織には、経営や現場との連携力強化が求められる。

近年、「IT（情報技術）を経営のど真ん中」に位置づける企業が増加している。その背景は企業によりさまざまであるが、そうしたなかでの優れたケーススタディとして本稿では、ITにより、

- ①既存のビジネスにとらわれず新たなビジネスモデルの創出に挑戦する三井物産
 - ②グローバルビジネスに欠かすことのできない経営効率化を目指すオムロン
 - ③サービス展開の速度向上を極限まで高めようとするNTTドコモ
- の3社を取り上げて考察する。

I 新たなビジネスモデルの創出に挑戦する三井物産

総合商社とは、「新たなビジネスモデルを創出し、変化、成長し続ける企業」と見ることができる。その観点から、いくつかの総合商社の経営状況を顧みると、売り上げや利益は資源・エネルギービジネスに依存しており、同ビジネス以外の分野での新たなビジネスモデルの創出が課題であると思われる。三井物産についても同様と考えられる。

こうしたなか、三井物産では、ERP（統合業務ソフトウェア）パッケージのバージョンアップの計画が答申されたのを機に、自社にとって必要なIT、すなわち情報システムについての議論がなされた。議論は、①過去に導入した情報システムが内部統制に焦点を当てた柔軟性・拡張性の乏しいものであったことから、業務の効率化を阻害するだけでなく、現場の新たなビジネスモデルを創出する意欲を削ぎ、いわば事業の足かせになっていること、②自社にとって必要なのはERPパッ

ページのバージョンアップだけではなく柔軟性・拡張性の確保であること——で認識が一致した。

そして、三井物産は新しい情報システムである「MIRAI」を構築・導入し、これにより新たなビジネスモデルを創出する土台を手に入れ、さらに同システムを使って成長を加速させる体制を整備した（表1）。以下、詳細に論じる。

1 資源・エネルギービジネスに依存した成長

三井物産は、周知のとおり、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事などと共に、日本を代表する総合商社である。近年10年は、連結ベースで売上高10兆円を超え、営業利益、経常利益は4000億円に迫っている。アジア通貨危機の影響や2008年のリーマン・ショックを除けば目覚ましい成長を遂げている。特に2004年度以降の営業利益と経常利益の増加には目を見張るものがある（次ページの図1）。同社のその成長を支えているのは、金属やエネルギーといった資源・エネルギービジネスであり、売り上げと利益の大半は同ビジネスからもたらされている。

一方、三井物産では事業課題への取り組みも活発である。グローバル戦略の展開や事業ポートフォリオの見直しに継続的に取り組み、また、組織の再編成や、人材ポートフォリオの組み替えなどを行ってきた。

表1 三井物産の「打ち手」

経営課題	新たなビジネスモデル創出
IT	柔軟性・拡張性を持つビジネス基盤
IT推進	情報戦略企画室とIT推進部
ベンダー	エコシステムパートナー

注) IT：情報技術

2 ITが事業の足かせ

こうしたなか、2008年にIT部門から経営に対し04年に導入したERPパッケージのバージョンアップ計画が答申され、経営を交えた議論がなされた。

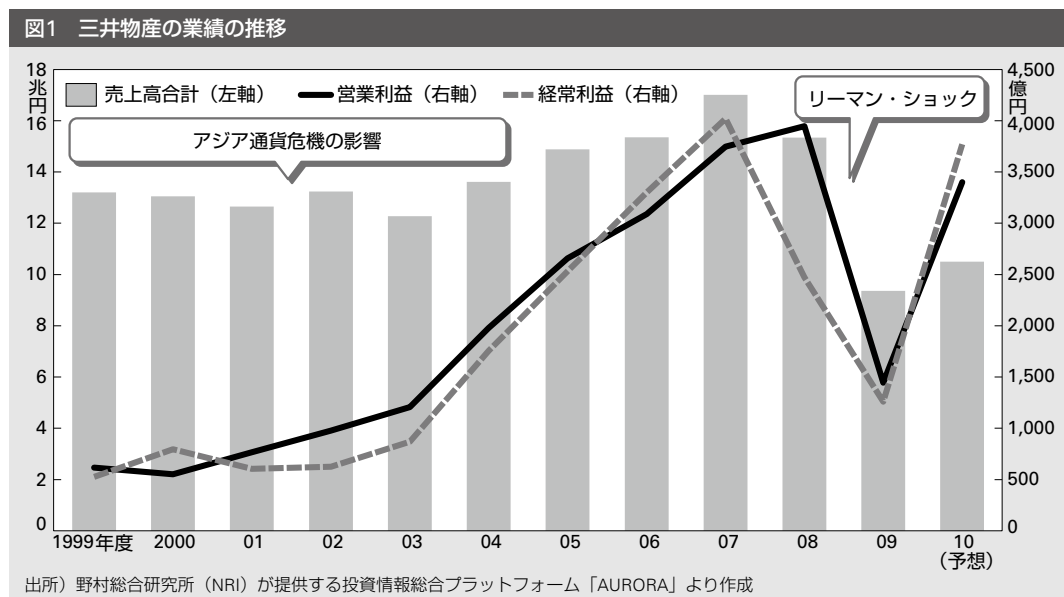
2004年に三井物産が導入したERPパッケージを用いた基幹システムの検討は、00年代の初めにさかのぼる。当時は、2001年12月に、米国の総合エネルギー企業であったエンロンが不正経理・不正取引で破綻したエンロン事件を受けて、02年7月に同国でSOX法（サーベンス・オクスリー法：企業改革法）が制定され、これにならい日本でも、内部統制強化のための一連の法令・規制制定の動きが出てきたころである。そのため三井物産が2004年に導入した基幹システムのERPパッケージは、内部統制を重視したものであった。

経営を交えた議論の発端は、三井物産として必要な情報システム像がないにもかかわらずERPパッケージをバージョンアップしようとするものの是非である。三井物産にとって必要な情報システム像が確立されてもいないのに、IT投資の意思決定はできないとされ

たのである。では、三井物産の目指す理想的な情報システム像とはどのようなものなのか。

多様な事業を持った総合商社のような企業が理想とする情報システムとは、柔軟性と拡張性を有しながら、あるレベルで標準化がなされた情報システムだろう。多様な事業を持ち競争を勝ち抜くには柔軟性が必要であり、事業ポートフォリオを組み替えていくには拡張性が必要である。一方、内部統制のため、ITコストの単純な増加を防ぐためには標準化がなされている必要がある。

そうした観点から三井物産にとって必要なIT投資を捉えようとすると、内部統制を重視した当時の基幹システムの課題が見えてくるのではないだろうか。そのころ、さまざまな日本企業では、内部統制の確立を急ぐあまり、形をつくり上げることに焦点が当たっていたと考えられる。対応を急ぐあまり競争優位を維持するうえでの必要な機能にまで手を入れ、優位性を低下させていたのではないかと考えられる。それは既存の事業だけでなく、新たな事業や業務のための機能にも制約を課したのではないだろうか。



三井物産も同じような状況にあったのではないか。そして「靴に足を合わせている」かのように感じ、さらに新たなビジネスモデルを創出し、ビジネス業務遂行上の柔軟性や拡張性にも欠き、それが新たなビジネスモデルを創出し、変化、成長し続ける企業を目指すときの足かせになる懸念を感じたのではないか。

こうした議論を通じて、三井物産は、事業とITの歯車を合わせることを目的として情報システムの刷新を決定した。特に、資源・エネルギー以外の分野で新たなビジネスモデルを創出し競争優位を確立するのを支援するITの構築を目指した。

3 新たな情報システムの構築・導入

2010年11月、三井物産は新しい情報システムを構築・導入した。新しいシステムの名称は、前述のとおり「MIRAI」である。財務経理のシステムをバージョンアップし、営業物流のシステムをつくり直し、柔軟性と拡張性に優れたビジネス基盤を手に入れた。つくり直しとはいったが、ERPパッケージのオリジナルの機能はできるだけそのまま使うこととした。そうすることで同社は、柔軟性と拡張性に優れた基幹システム、新たなビジネスモデルを創出する「土台」（ビジネス基盤）を手に入れることができたのである。

4 全社横断でのIT活用

MIRAIの運用が始まる1年以上前の2009年、三井物産はこの土台を使って新たなビジネスモデルを創出し、企業の成長を促すための情報戦略の推進体制も新規に整備した。

推進体制を整えるために、まず情報戦略の

参謀役として、経営企画部内に情報戦略企画室を設けた。同室の目的は、三井物産の情報戦略の舵取りを経営的な観点から支援することであった。たとえば、情報戦略を立案・推進し、その実施上の課題を解決していくために情報戦略委員会で議論するテーマや論点を、経営的な視点で見直した。情報戦略企画室は、経営とIT組織との間に立ち、経営戦略と情報戦略の連携を強化するために、経営戦略上のIT施策の意味や意義、重要性を明確化して経営の合意形成を促し、意思決定を仰ぐ役割ともいえる。

さらに、情報戦略企画室は現場とIT組織との間に立ち、ビジネス上の競争優位の獲得にITを有効活用することを促進する活動も行っている。三井物産の将来の経営者、あるいは事業投資企業の経営者に、これまで必要とされてきた財務知識や人のマネジメントスキル（管理能力）と同じレベルでITに関する知識が重要であることを明示し、その知識の獲得および向上の動機づけを強化する施策も展開してきた。

毎月行われる情報戦略委員会の資料や議事録はイントラネット（企業内情報ネットワーク）に随時公開され、アクセスランキングの上位になっている。幹部や幹部候補に対するITに関する研修は以前より活発になっている。実に「商社マン」に響く動機づけの仕方である。

5 新しいビジネスモデルの創出

2007年、三井物産は当時の槍田松瑩代表取締役社長（現取締役会長）のときに、「知識経営」で著名な野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授、富士通総研理事長）を取締役に迎え入

れた。

2009年、飯島彰己代表取締役社長に対して、野中氏からの商社のビジネスモデルを研究したいという申し出を受け、それがきっかけとなって中堅社員を集めた勉強会が開催されることになった。同勉強会では、三井物産の成長と進化の歴史を紐解く議論が重ねられた。

三井物産の1990年代の事業は繊維、鉄鋼、機械、化学品等、多様であった。2000年代に入ってから約10年間は、前述のとおり金属などの資源・エネルギーである。しかし、これがいつまでも事業の柱であり続けるはずがないことは、2011年で135年を迎えた同社の歴史が証明していた。三井物産という企業は、支柱となる事業を次々に変化させ、それらの組み替えによって成長してきたのである。同時に、単一の事業に偏ることは、経営環境の急激な変化によっては倒産にもつながる。これらのことが勉強会を通して明らかになった。そして、資源・エネルギー以外の分野における新たなビジネスモデルの創出の必要性を勉強会のメンバーが強く感じ、そのことをレポートという形にして経営に訴えかけた。

飯島社長はこのレポートに目をとめ、イントラネットに掲載して全社員がこのレポートを読むようメールで呼びかけた。これが三井物産における新たなビジネスモデルの創出意欲を喚起することにつながっていくことと思われる。

6 エコシステムパートナー

三井物産は、総合商社の社員に情報システムの提案要請書（以下、提案要請書）を書く能力を高めることや、ベンダーから提出され

た提案書を評価する能力を高めることを課題とはしなかった。その代わりに、自分たちのやりたいことを経営戦略や事業戦略と同様に明確化し、信頼できるパートナーと普段から共有するようにして、より良い解決策をより迅速に手に入れることを課題とした。

総合商社の社員の思いは、新しいビジネスモデルを創出し、そのビジネスの責任者になり、そのビジネスを大きくすることにある。したがって、提案要請書を作成する能力を備えたり高めたりすることの優先順位は当然低くならざるをえない。提案要請書を作成し、競争入札をすることが良いことであると一般に思われているようであるが、実施の負荷や速さを考慮すると、提案を要請する側と提案する側の関係構築の面からは、提案要請書の作成や競争入札は必ずしも最良の手段とはかぎらない。

そう考えると、提案要請書の作成・提案・評価という手続きを省き、ITにかかわるパートナーを組織して経営戦略や事業課題を常時共有化し、ことが起きたときに、解決策の提案が受けられる体制をつくり上げておくほうがよい。

三井物産はそのようなパートナー群を組織し、「エコシステムパートナー」と名づけた。この組織には、日本の情報サービス企業だけでなく、米国やドイツの情報サービス企業など、三井物産のグローバルでの情報化を考慮した名がある。

7 「MIRAI」に向けた挑戦と創造

2010年11月、三井物産は、柔軟性と拡張性に優れたビジネス基盤を手に入れた。新たなビジネスモデルの創出に向けた運動を全社的

に展開するなかでIT利用を促進するために、全社員に対する動機づけも強化した。さらにシステム構築の支援組織としてエコシステムパートナーを構築したのは上述のとおりである。「未来」に向けた三井物産の新たな「挑戦と創造」の準備は整った。

II SOAにより情報システムを革新したオムロン

2008年、オムロンは「グローバルNo.1へのポジションシフト戦略」を重点課題に掲げた。グローバル市場において、8つの主要事業でナンバーワンになることを目指した。

当時の同社の情報システムは、1981年に稼働させたもので、改修を重ねてきた結果、プログラムが複雑にからみ合ってしまった。ビジネス分野が拡大するたびに、あるいはさまざまな国に市場が拡大するたびに、必要に応じたつくり込みをすることで対応してきたのであろう。影響分析に時間がかかり、ユーザーが望むスピードでできなくなってしまった。

さらにグローバルNo.1ポジションを目指そうとすれば、情報システムの複雑度は一層増して品質を保つことは困難となり、それ以上に費用が増大することが予想される。新興国に参入し利益を出すためにはあらゆる費用を低く抑えることは至上命題であり、情報システムも当然その例外ではない。しかもスピーディに参入できなければならない。つくり込みを重ねてきたこれまでの複雑な情報システムでは戦えない。何らかの施策を講じる必要がある。

そのようなとき、SOA（サービス・オリ

エンテッド・アーキテクチャー）という新しい考え方による情報システムの設計、構築手法が登場した。オムロンはこのSOAで情報システムを刷新し、グローバル市場での競争を勝ち抜こうとしている（表2）。以下にそのプロセスを論じる。

1 多様な事業を抱えるオムロン

オムロンは、センサー技術をベースに発展してきた電子機械製造企業である。制御機器やファクトリーオートメーション（FA）、電子部品、車載電装部品、社会システムの事業から構成される。一般消費者には体温計や体重体組成計（体脂肪計）で知られる企業である。

近年10年の連結ベースの売上高は6000～7000億円である。この間の経常利益は大体において200～600億円の幅で激しく変動しており、2001、08年度の経常利益はそれぞれ250億円、400億円の赤字となった（次ページの図2）。売上高営業利益率は5%の水準である。

オムロンの経営実態を対比して見るために、センサー事業に特化した企業であるキーエンスの決算と比べてみたい。その比較によると、キーエンスの売上高は1000～2000億円と、オムロンに比べると少ないものの、経常利益は400～1000億円とオムロンの約2倍で、売上高営業利益率は45%と、オムロンの約9倍になっている。

多様な事業を抱えるオムロンの経営課題

表2 オムロンの「打ち手」

経営課題	8つの主要事業をグローバルで勝ち抜く
IT	ERPパッケージ、SOAを活用したシステム刷新
IT推進	ものづくり革新本部
ベンダー	オラクル、IBMなど

注) ERP:統合業務ソフトウェア、SOA:サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー

は、まさに経営効率化、経営スピードの向上である。その経営課題を乗り越えて事業を拡充していくためにオムロンは、事業構造改革や生産構造改革、本社構造改革に取り組み、新規成長戦略を打ち立てた。

2 IT構造改革の序章

2004年、オムロンの執行役員業務改革本部長に樋口英雄氏（当時）が就任した。樋口執行役員は就任直後からITおよびIT組織の改革に着手した。

まずITコストの削減である。当時は連結売上高の2.4%であったオムロンのITコストを1.8%までに圧縮するという目標を掲げた、併せて、新規開発の割合を20%から50%にまで引き上げるといった目標も定めた（図3）。

一方、短期的なITコスト削減策として、無駄な作業を排除した。たとえば、マスターデータ整備のようなIT部門に閉じた、現場への効果が見えにくい作業を中止した。また、現場に対してはITサービスを可視化し、その対価として料金を受け取るように変えた。加えて業務改革にも着手した。たとえば

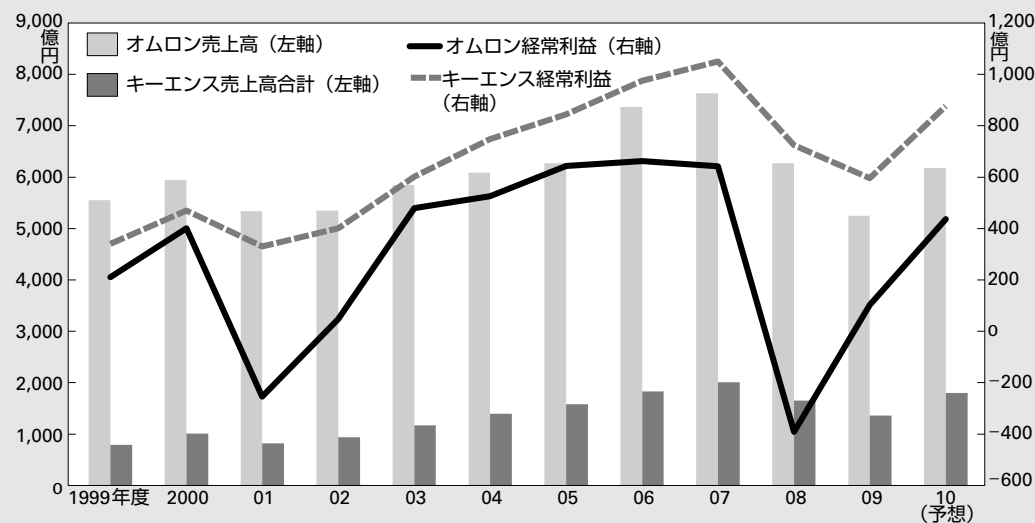
SCM（供給連鎖管理）改革の一環としてFA事業においては、顧客に24時間でデリバリーするという目標を掲げ、営業・生産・物流が連携して動く仕組みを構築した。日米欧などの各拠点に24時間でデリバリーするために必要な製品を置き、各拠点で製品が売れると、担当工場がすぐにその製品を生産して補充するという仕組みである。この仕組みは、各製品の工場が全世界の在庫を一元管理できるようにすることによって実現した。

また、IBMと結んでいた2008年3月までのアウトソーシング契約を5年間延長した。契約は2008年4月から5年間で、IBMが有する共用データセンター機能の活用と、グローバルな体制によるサービス提供が特徴となっている。既存システムの運用および保守業務は中国のベンダーに移す取り組みを開始した。

3 IT構造改革

オムロンが打ち出したグローバルNo.1へのポジションシフト戦略は、リレー（電気制御機器）や液晶バックライト、血圧計、セーフティ機器などの主要な8つの事業に注力し、

図2 オムロンおよびキーエンスの業績推移



出所) 野村総合研究所 (NRI) が提供する投資情報総合プラットフォーム「AURORA」より作成

「それぞれの事業価値を高め、グローバルに業界をリードする事業ユニットの集合体をめざす」というものである。

当時の同社の情報システムは、1981年に稼働させた古いものであった。長年にわたる改修を重ねてきた結果、プログラムが複雑にからみ合ってしまった。

オムロンはセンサー技術をコアにして、制御機器、FAシステム、電子部品、車載電装部品、社会システムと、事業を多様化してきた。また、1980年中ごろから米国に北米地域統括会社、オランダに欧州地域統括会社、シンガポールにアジア・パシフィック地域統括会社を設立してきた。

オムロンの情報システムは、事業が多様になっていく過程で、事業ごとに必要な機能を追加し、また、グローバル化する過程で国や地域ごとの固有の要件が作り込まれていったことが容易に推察される。ある事業が新たな国や地域に進出する際には、複雑化した情報システムでは、改修の影響範囲を特定するのに時間がかかり、そのため、ユーザーの望むスピードで対応することはできない。しかもコストがかさむという問題までついてくる。

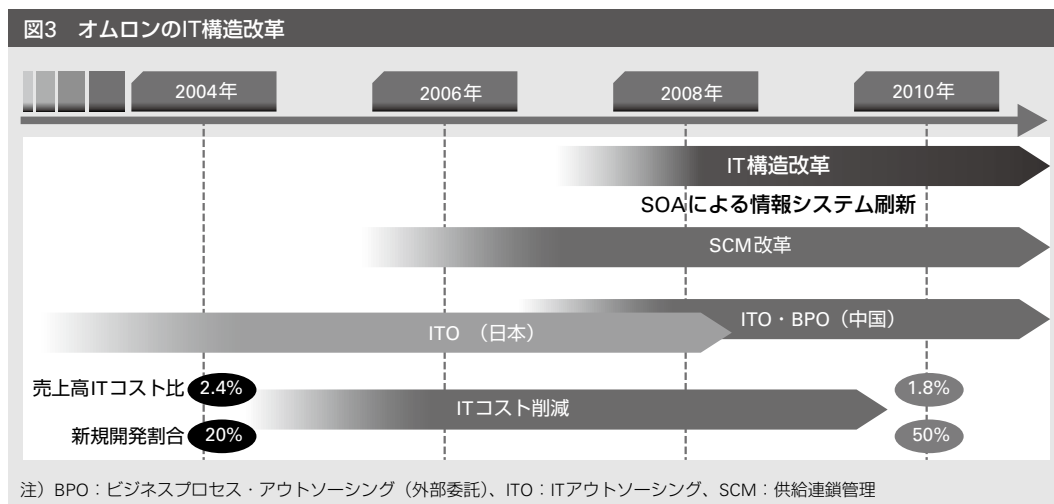
そういう状況のなかでグローバルNo.1への

ポジションシフト戦略が打ち出された。当然、事業の進出に合わせて迅速に展開できる情報システム、新興国などへの参入を考慮してローコストで展開できる情報システム、進出する事業や国・地域ごとの仕様に柔軟に対応できる情報システム——が求められるようになる。

2000年代の中ごろ、SOAという新しい考え方によるシステムの設計・構築手法が登場した。さまざまな製品が現れ、さまざまな企業で検討された。その後、導入事例が散見されるようになるが、オムロンと同じような規模の企業、同じように事業が多様化した企業、同じようにグローバルに展開している企業の利用実績はほとんどなかった。しかし、オムロンが抱える問題を解く方法がSOA以外には考えにくい。SOAを利用して情報システムを刷新してグローバルNo.1へのポジションシフト戦略を推進するというオムロンの選択は非常に難しいものだったに違いない。

4 業務プロセスの仕分け

SOAにより情報システムを構築するには、多様な事業への対応やさまざまな国・地域ごとの要件を取り込んできたことで複雑化した



情報システムをまず整理しなければならぬ。そのために業務プロセスを仕分けることが必要となる。

業務プロセスを仕分けて合意形成するのは難しい。競争優位の源泉かどうかの線引きをどこにするか、線引きをするのは誰か。それにはIT組織と現場の精鋭、特に少数精鋭で対応するのがよい。

仕分けの視点は、当該機能が「競争優位の源泉であるかどうか」、すなわち、情報システムを「CMO」という考え方に沿って仕分けた。Cとはコモン（Common）で、製造業に共通し、オムロンの競争優位の源泉にはなっていないシステム機能である。Mとはモジュール（Module）で、オムロンの競争優位の源泉であるシステム機能である。Oはオプション（Option）で、事業や国・地域の違いで生じるシステム機能である。

企業の競争優位の源泉となる業務プロセスとは、同プロセス全体のなかでどの程度の割合を占めるものであろうか。業種や個社で違いがあるだろうが、少なくとも2割、高くて4割というところか。またIT投資額の割合はどうなるだろうか。こちらは逆に高くて8割、少なくとも6割といったところか。近年、企業におけるERPパッケージやASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）の活用の習熟度が徐々に上がってきており、IT投資判断における判断基準ができつつある。

5 ERPパッケージとSOAの活用

新しい情報システムは、CMOで仕分けた機能を組み合わせて構築した。すなわち、コモンの機能は上述のようにERPパッケージに実装し、モジュールとオプションは、個別に

開発した。ERPパッケージはオラクルの「Oracle E-Business Suite（EBS）」を採用した。EBSの利用に際しては、カスタマイズを一切しない方針とした。とはいえ、カスタマイズを一切しないことになってしまうとオムロンの競争優位の源泉である機能の実現できなくなってしまう。そこでそうした機能が求められるケースには、通常のようにERPパッケージのカスタマイズやアドオン（追加プログラム）で対応するのではなく別の機能として開発し、それをSOA基盤上でERPパッケージと連携させるようにした。これらの工夫によってオムロンは、ローコストでありながらも、自社の競争優位を損ねることのない情報システムを手に入れることができた。

また、これによりERPパッケージのバージョンアップ対応に苦しめられることも回避できる。過去、さまざまな企業がERPパッケージを導入してきたが、アドオンやカスタマイズを行ったために、バージョンアップ時に発生する修正対応やデグレードテストなどで苦勞している。ERPパッケージとSOAをうまく活用することで、このような苦勞から解放される可能性がある。

6 ものづくり革新の始まり

2010年5月、オムロンは新たな情報システムを構築し、柔軟性と拡張性に優れたビジネス基盤を手中にした。この情報システムが、これからのオムロンの事業を支えていく。速度の増す事業の環境変化に遅れることなく、しかもグローバルに展開されるオムロンの事業をこの情報システムが支えるのである。新興国に対してもローコストでの展開が可能になった。

この新しい情報システム構築の担い手になっているのは、現場から集められたメンバーとIT組織のメンバーが手を組んだハイブリッドの組織、すなわちSCM改革センターとIT革新センターからなる「ものづくり革新本部」である。IT組織だけでは、競争優位の源泉という観点からの業務プロセスの仕分けはできなかったであろう。また、現場の組織だけではSOAという新しい技術を使いこなせなかったと考えられる。

オムロンが手にした新しい情報システムは、グローバルNo.1へのポジションシフト戦略というビジョンを実現するために、現場組織とIT組織が連携を強化した成果と考えられる。オムロンのものづくり革新の挑戦はまだ続く。2012年の完成を目指して受注、在庫、出荷のシステムのIT構造改革も同時に進行中である。

Ⅲ ITによりサービス展開速度の極限を追求するNTTドコモ

移動体通信業界、いわゆる携帯電話会社間の競争が激しさを増すなか、NTTドコモは競合他社に顧客を奪われてシェアを落とし、1人当たり月間収入は低下し、経常利益は2003年度をピークに伸び悩んでいた。そこで2008年、NTTドコモは「新ドコモ宣言」を発表した。顧客を競合他社に奪われないようにするために、概略として、

- 既存顧客重視
- 顧客主導
- サービス・パフォーマンス主導

——の戦略を打ち立て、それを世の中に広く宣言したのである。

顧客を奪われない、あるいは取り戻すためには、顧客および消費者の望む端末を市場に投入し続け、彼らの望むサービスを低価格な料金で提供し続ける、すなわちサービス価格競争で勝ち抜く必要がある。このサービス価格競争においては、価格そのものよりも、サービス開始までの速度がビジネスを大きく左右する。

2007年、NTTドコモは、新しい料金システムを稼働させた。システムの機能追加や機能変化をいち早く実現し、料金プランや割引サービスにおける競争を勝ち抜くためである。以下、同社の具体的な取り組みを論じる。

1 シェアを奪われるNTTドコモ

近年10年は、NTTドコモにとって苦しい10年であった（次ページの図4）。

携帯電話・PHSの契約数は、2000年の6000万から07年には1億を超え、業界全体としては増加してきた。ただし、2000年代の初めまでは年間1000万のオーダーで増加していたが、02年以降は500万のオーダーの増加にとどまるようになってきた。携帯電話各社の契約数は増加し続けてはいるものの、シェアという点で見ると、NTTドコモは落とし続けてしまった。また、各社の1契約当たりの月間売上高は低下し続けた。

KDDI（au）とソフトバンクモバイルの売上高と経常利益が伸び続けるなかでNTTドコモの売上高は減少、経常利益は番号ポータビリティ制が始まった2005年度に落ち込んだ。

NTTドコモはそうした状態に手をこまねいていたわけではない。機能の拡充として、「おサイフケータイ」「iチャンネル」「プッシュトーク」「iコンシェル」を、割引サービ

ス面では、「パケ・ホーダイ」「ファミ割」「ひとりでも割」などを投入した。機種の新ドコモブランド」を打ち出して新端末を投入し、「Xperia（エクスペリア）」などスマートフォン（高機能携帯電話端末）にも力を入れてきた。

2 新ドコモ宣言

2008年に山田隆持氏が代表取締役社長に就任し、前述の新ドコモ宣言を発表した。宣言のなかでは、「お客様との絆を深めること」「そのためにお客様の声をしっかり受け止め」「その期待を上回る対応を図る会社になること」を宣言した。ロゴはドコモレッドの「docomo」に刷新された。

2009年には「ドコモの変革とチャレンジ」を発表した。年間の契約数の増加スピードが1000万から500万になったこと、および契約数が日本の人口に迫ったことから市場は成熟期に入ったと判断し、既存顧客重視、顧客主導、サービス・パフォーマンス主導に戦略の軸足を移したのである。そこでライフスタイルで選べる端末のラインアップを整備し、「ド

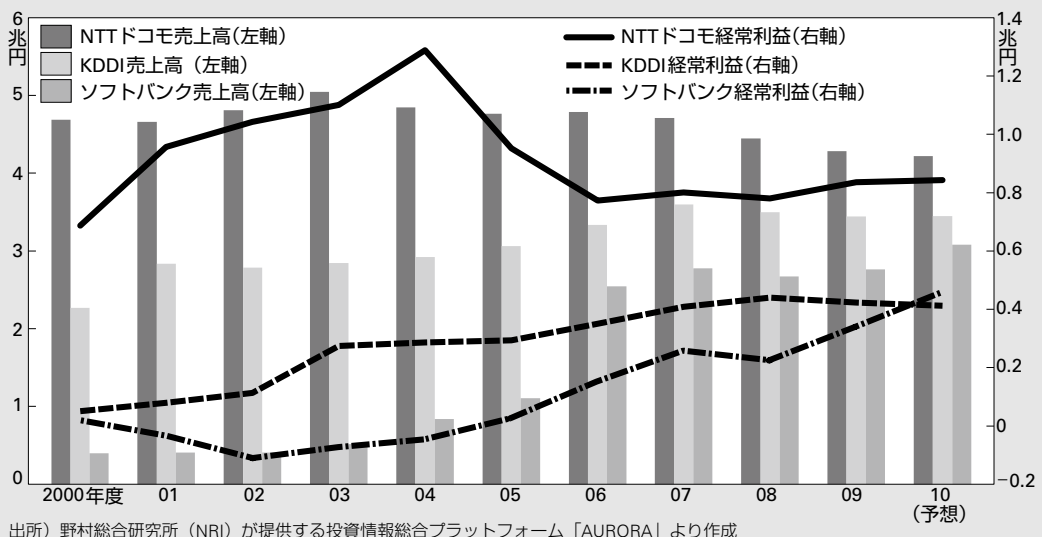
コモ スマートフォン」を追加した。さらに48時間以内の訪問対応サービス「ケータイてんけん」などのアフターサービスを設け、「パケ・ホーダイ ダブル」と「Biz・ホーダイ ダブル」を統合し、顧客のニーズによりマッチした、わかりやすいサービスを充実させた。

3 新料金の投入期間の短縮

コモディティ（日用）商品やコモディティサービス、新しい商品は、出してもすぐにまねされる宿命にある。そのため企業は新商品・新サービスを次々に投入しなければならず、こうしたサービス競争が激しくなると消耗戦に突入する。そこにサービス価格競争に伴うもう一つの戦いが生まれることになる。

携帯電話会社が新料金プラン（新サービス）を投入するには、企画、広告、販売教育などのプロセスを経る。販売や契約の多くは代理店を通して行われ、それらの代理店はNTTドコモだけではなく、KDDIやソフトバンクモバイルも扱っているため、新料金プランは代理店に説明した時点で公になってしまう。携帯電話業界のもう一つの戦いとは、新

図4 携帯電話会社別の業績推移



料金プランの発表と実際の販売時期・契約受付時期のタイムラグを少なくして情報漏えいの影響を防ぎ、さらに競合他社の動きを察知したら、彼らよりも早く対抗料金プランを投入することである。

新料金プランを投入する場合にネックになるのは、情報システムの開発やテストにかかる時間である。これらに時間がかかっているのは、契約受付時期の開始が遅れる。また、競合他社が次々に投入してくる料金プランに個別に対抗していると、情報システムもこうしたことに対応しなければならず消耗戦になり、それを繰り返しては、戦況をひっくり返すことはできない。そのためにも、新料金プランの発表から契約受付時期までの短縮化が重大になる（図5）。

4 料金系システムの再構築・構造改革

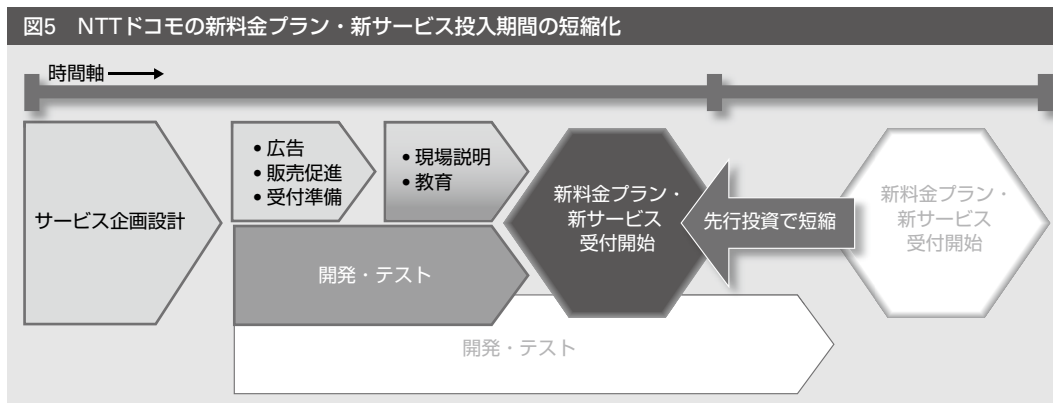
2007年にNTTドコモは新しい料金系システム「Mobillis」を稼働させた。パラメータを変更し、料金プランや割引サービスの内容を改定できるようにしたものである。新しい情報システムでの携帯電話の割賦販売メニューの作成には3カ月かかるが、古い情報システムのままの場合、期間は倍以上、費用も大きくなるといわれている。

新しい料金系システムの再構築、構造改革の柱となったのは、①情報システムのオープン化、②料金プランのテーブル制御方式化、③機能の部品化と構造化、④ユーザーインターフェースの標準化——と考えられる。特に新料金プランの発表から契約受付時期までの短縮化で重要なのは、②の料金プランのテーブル制御方式であろう。

料金プランのテーブル制御方式化とは、想定される料金プランをパターン化・数式化し、その数式や数値をデータベースのテーブルに格納しておき、新しい料金プランができたときにはテーブルに格納されている数値を変更するだけでよいようにすることである。

しかし、初めからすべての料金プランをテーブル制御方式化することは困難であり、定期的に料金プラン分析し、また将来の新しい料金プランまでを想定し、そのうえでテーブル制御方式を考えなければならない。また、携帯電話の料金プランの設定にはさまざまな要素があるためすべてをテーブル制御方式に対応させることはできないが、2割や3割ならば対応できると考えられる。

なお、③の機能の部品化や構造化は、これによって機能が追加しやすくなり、テストも容易になる。さらに④ユーザーインターフェースを標準化することは、代理店の教育時間



の短縮化や顧客対応時間の短縮化、入力ミスの防止にもつながる。ちなみに、①の情報システムのオープン化は、契約数の増加に応じてハードウェアの性能をスケラブルに変えることができ、コスト適正化が図れる。

5 IT構造改革を支えるIT組織

NTTドコモがこのような情報システムの構造改革に果敢に取り組んだのは、西川清二執行役員が率いる強力なIT組織、情報システム部である（表3）。

NTTドコモの情報システム部は、これまで2つの大仕事を成し遂げてきている。顧客管理システム「ALADIN」、企業情報システム「DREAMS」である（図6）。

これらの大仕事を成し遂げる過程で情報システム部には、全社横断のシステム構築においては重要な役割を果たさなければならないという使命感が醸成され、これまでの成功によって自信が生まれたと考えられる。

全社横断の情報システムを再構築するとき、現場のさまざまなニーズに個別に対応し

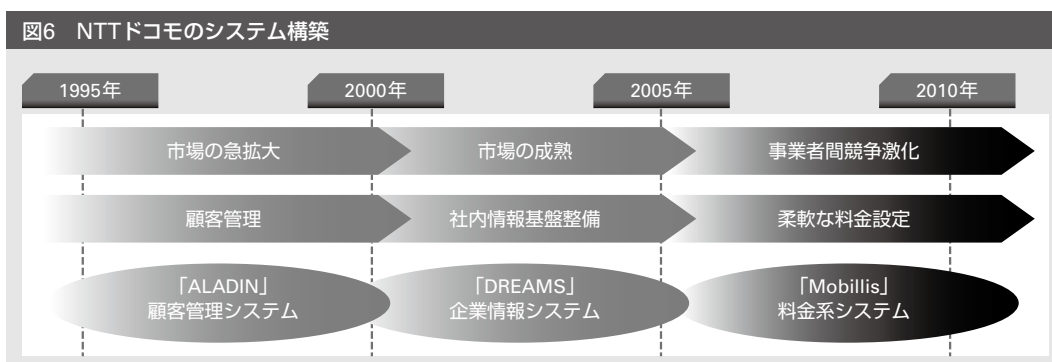
ていては構築することはできない。それができるのは、全社横断の視点を持ったIT組織だけである。ただし、IT組織が、全社横断の視点から抜本的な業務改革を提案し、現場の合意を取り付けるためには、関連する業務フローを現場と同等あるいは現場以上に熟知し、合理的かつ具体的な改革案を示さなければならない。そのような意識を持って知識を向上し行動することを、大仕事を成し遂げる過程を通してNTTドコモの情報システム部は身につけてきたのだろう。

また、これには経営の関与が重要である。経営は、経営環境の変化に基づいてIT投資の重点対象を移し、予算配分や人的リソース配分を機動的に変えさせなければならない。さらに経営は、全社横断の改革案の是非について最終決定の責任を負わなければならない。NTTドコモは、経営の積極的な関与と強い情報システム部によって、料金系システムの再構築を遂行できたのだろう。

6 2010年新春

2010年の新春に象徴的な出来事が起きた。2010年1月21日、KDDIが学生向けの新しい割引料金プランを明らかにし、2月9日から受付を開始すると発表した。これに対してNTTドコモは1月28日に対抗料金プランを発表し、2月1日から受付を始めた。ちなみに

経営課題	既存顧客を奪われず、取り戻す経営
IT	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムの構造改革・テーブル制御方式化 先行投資・先行開発
IT推進	業務と情報システムを熟知したIT組織
ベンダー	NTTデータ、富士通など



にソフトバンクモバイルの対抗料金プランは2月3日発表、翌4日受付開始であった。

この結果、2010年2月の月間契約純増数でNTTドコモがトップになり、さらに同年年間の契約純増数でも前年比38.5%の契約純増数を確保した。

IV 競争優位に向けたITの活用とIT組織の強化

三井物産は古い情報システムが事業の足かせになっていることを懸念し、柔軟性、拡張性のある情報システムにつくり直した。そして、より強い三井物産、輝いて魅力ある三井物産を目指そうとしている。それを支えたのは、IT組織および経営とITとをつなぐ経営企画部の連携であった。オムロンは、主要事業でナンバーワンポジションを確保するための手段としてITの構造改革に着手し、やはり情報システムを刷新した。それを支えたのはIT組織と現場とが融合した組織であった。NTTドコモは激しいサービス競争を勝ち抜くために、新しいサービスに柔軟に対応できるようにIT投資を行った。それを支えたのは、強力なIT組織であった。

いずれの企業も、自らの競争優位を確立するために、ROI（投資収益率）を超えたところで、あるいはROIを度外視したところでIT投資への意思決定がなされた。それを支えたのは、経営や現場との連携を強化したIT組織と考えられる。

今後さまざまな企業が、経営の根幹にかかわる部分においてITの活用方法を考え直さなければならなくなるであろう。そのときに向けてIT組織には、経営や現場との連携を

高めていく力がますます求められる。

参考文献

- 1 「主張するCIO——三井物産執行役員CIO情報戦略企画部長 粟田敏夫氏・現場からの抵抗を乗り越えて目指すのは分権と集権のバランス」『日経情報ストラテジー』2006年9月号、日経BP社
- 2 「特集 有力15社で知る2010年の情報化『迅速、厳選、経営指向に活路』」『日経コンピュータ』2010年1月6日号、日経BP社
- 3 「特集『CIOオフィス』を創る——情報化推進体制を変える」『日経コンピュータ』2010年4月28日号、日経BP社
- 4 「主張するCIO——オムロン執行役員業務改革本部長 樋口英雄氏・勝ち組企業のノウハウを徹底調査 背伸びした“24時間配送”の目標やり抜く」『日経情報ストラテジー』2007年4月号、日経BP社
- 5 「戦略的経営革新のススメ——石黒不二代のCIOは眠れない・不要なサービスを削減 IT部門の予算を半分に」『日経情報ストラテジー』2009年5月号、日経BP社
- 6 「改革の勘所 変化に強いシステム オムロン SOAで業務プロセスを整理——コア、ノンコアを徹底仕分け」『日経コンピュータ』2010年7月7日号、日経BP社
- 7 「戦略研究ITビジネス革新——NTTドコモ“リアルタイム経営”を完成 次は顧客系強化で攻める」『日経コンピュータ』2007年4月30日号、日経BP社
- 8 「主張するCIO——NTTドコモ執行役員 情報システム部長 西川清二氏・現場目線の改善はIT部門だからこそシステムは稼働させてからが本当の勝負」『日経情報ストラテジー』2008年2月号、日経BP社

著者

譲原雅一（ゆずりはらまさかず）
プロセス・ITマネジメント研究室長
専門は情報戦略、IT組織戦略