

企業の変革とIT活用

淀川高喜



CONTENTS

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| I 変革とIT活用に関する見通しが必要に | V 事業戦略を見直さなかった企業の実態 |
| II 企業の変革とIT活用に関する仮説 | VI 事業の変革とIT活用に向けた指針 |
| III 今回実施した調査・分析の内容 | VII ビジネスライフサイクルに応じて先行きを展望 |
| IV 分析の結果 | |

要約

- 1 グローバルな市場環境のなかで、日本企業の多くは競争力を失い、成長力や収益性を維持できなくなっている。企業は今、事業の大きな変革に迫られている。ITは事業の変革を加速させることもできるが、同時に変革を妨げる要因にもなる。企業の経営者やCIOは、事業の変革を先読みして、基盤となる情報システムを準備しておく必要がある。企業は、事業の変革と情報システムの変革について、先行きの見通しを持っておかなければならない。
- 2 企業がどんな事業戦略の見直しに直面し、どんな変革を実行しているのか、どんな変革のどんなマネジメントを行っているのか、そしてその変革にITがどう貢献しているのかを明らかにし、企業の変革に資するIT活用のあり方、すなわち「IT戦略」を提案することが本稿の目的である。野村総合研究所（NRI）は約10年間にわたり「ユーザー企業のIT活用実態調査」を行ってきた。2011年12月の直近の調査では、事業の変革と変革のためのIT活用について検証した。
- 3 企業が事業戦略の見直しを迫られる際には、事業のライフサイクルに応じて、一貫したシナリオのもと変革を実行する分野を絞り込み、必要な変革のマネジメントを整備する必要がある。そして、変革の実行とマネジメントをより効果的にするために、ITをもっと活用すべきである。これから変革に乗り出そうとする企業にとっては、先行して変革を進めている企業の実態をもとに描き出した変革とIT活用のシナリオが指針となるだろう。

I 変革とIT活用に関する 見通しが必要に

厳しさを増すグローバルな市場環境のなかで、日本企業の多くは競争力を失い、成長力や収益性を維持できなくなっている。こうした企業は今、事業の大きな変革に迫られている。IT（情報技術）は事業の変革を加速させることもできるが、同時に変革を妨げる要因にもなる。企業が抱えている膨大な情報システム資産は維持するだけでも大変であり、つくり直したり入れ替えたりすることは容易ではない。情報システムを変えるには、たくさんの人と金がかかり、何より時間がかかる。ITの変革が事業の変革に追いつけないのである。

したがって、企業の経営者やCIO（情報システム担当役員およびシステム部門長）は、事業の変革を先読みして、その基盤となる情報システムを準備しておく必要がある。企業は、自社が置かれた状況に応じて、事業の変革と情報システムの変革について先行きの見通しを持っておかなければならない。

企業がどんな事業戦略の見直しに直面し、どんな変革を実行しているのか、そしてその変革にITがどう貢献しているのかを検証し、企業の変革に資するIT活用のあり方、すなわち「IT戦略」を提案することが本稿の目的である。

野村総合研究所（NRI）は約10年間にわたって、「ユーザー企業のIT活用実態調査」（以下、実態調査）を行ってきた。2011年12月にも実施し、526社から回答を得た。この実態調査では、

①事業戦略の変化

- ②変革の実行
 - ③変革のマネジメント
 - ④変革のためのIT活用
- について聞いた。

質問事項には、答えるのが難しい内容も含まれていたと思われるが、各企業には辛抱強く真剣に答えていただいた。本稿では、こうして得られた貴重なデータをもとに、変革に立ち向かう企業にとっての指針となる「IT戦略」を提案したい。

II 企業の変革とIT活用に関する 仮説

1 仮説の全体構造

本稿における仮説は次のとおりである。

- 経営環境が激変するなかで、企業ではさまざまな事業戦略の変化が起こっている
- そのために企業はさまざまなレベルの変革を実行している
- その変革を達成するには、いくつかの変革のためのマネジメントが重要である
- 事業戦略の変化、変革の実行、変革のためのマネジメントにITは深く影響する

2 事業戦略の変化の軸

事業戦略を立てるに当たっては、企業の「外的状況の評価」および「内的状況の評価」をもとに戦略の選択肢を決定するのが一般的である^{文献1}。外的状況には顧客と競争の分析があり、内的状況には自社の強みと弱みの分析がある。

事業戦略を立てるには、まず外的状況である顧客と競争、すなわち、市場構造や業界構造に基づいて決めるのが一つの方法である。

たとえば、①新規参入の脅威、②売り手の交渉力、③買い手の交渉力、④代替品の脅威、⑤競争業者間の敵対関係——という5つの競争要因を評価し、それに基づいて、④コストリーダーシップ、③差別化、②集中の基本戦略のいずれかを選択する^{文献2}。

一方、内的状況である自社の強みとする資産に基づいて効果的な事業戦略を決める方法もある。企業の資源には、物理的な資源、人的な資源、組織的な資源が含まれ、企業文化を解釈の網としてこれらを一つにまとめ上げることによって、自社の強みを活かした事業戦略が形成される^{文献3}。

こうして決定した事業戦略を実行する方針として、企業はマーケティングミックスを決定する^{文献4}。これは、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の4Pが、提供者側の方針^{文献5}として定義されたり、顧客ソリューション (Customer Solution)、コスト (Cost)、利便性 (Convenience)、コミュニケーション (Communication) の4Cが、顧客から見た方針として定義されたりする^{文献6}。

本稿では事業戦略の変化として、

- ①市場と顧客 (Customer)
 - ②業界と競合 (Competitor)
 - ③自社の強み (Company)
- という3Cの変化、および、
- ④マーケティングミックスの変化
- の、合わせて4つの軸を想定する。

①市場と顧客

対象としてきた市場やターゲットとする顧客が変化してきたので、自社がどんな顧客に対してどのような価値を提供すべきかを再定義する必要がある。

②業界と競合

業界他社との競争条件が変わったり、新規参入や代替品による脅威が高まったり、川上・川下からの圧力が強まったりして、業界における自社の位置取りや競争戦略の見直しが必要となる。

③自社の強み

従来からの自社の強みが希少価値を失い、他社でも真似できるようになってきたり、自社の組織では支えきれなくなってきたりしているため、新たな強みを生み出すことが必要となる。

④マーケティングミックス

顧客への価値提供や価値伝達の仕方が変化してきたので、自社の製品・サービス、提供価格やその前提となるコスト構造、提供チャネル、顧客とのコミュニケーション方法といったマーケティングミックスの見直しが必要となる。

3 変革の実行内容

企業は事業戦略を実現するためにさまざまな事業の変革を行う。事業活動は、企業が顧客に対して価値を生むために行う購買、製造、物流、販売、メンテナンスサービスなどの活動の連鎖、すなわち「価値連鎖 (バリューチェーン)」として表現される^{文献7}。事業の変革には、価値連鎖のアウトプットである「製品・サービスの変革」、価値連鎖を構成する「プロセスの変革」、その価値連鎖の構造そのものである「ビジネスモデルの変革」がある。

このうち製品・サービスの変革としては、①既存製品・サービスを既存市場に浸透させる変革、②既存製品・サービスを新市場に展

開する変革、③新製品・サービスを既存市場に投入する変革、④新製品・サービスを新市場に向けて開発する変革——がある^{文献8}。

①が改善、②が改革、新製品・サービスによる③と④が創造のレベルの変革である。

プロセスの変革についても、改善、改革、創造のレベルがある。クオリティマネジメントのように、組織のすべてのプロセスに絶えず改善を加えて顧客満足の向上を継続的に目指す活動^{文献9}が、改善レベルである。一方、初めからやり直すとしたらどのように仕事をし、どのような組織の構造にするかをあらためて考えるリエンジニアリング^{文献10}が、改革レベルである。そして新たなプロセスの創造レベルは、価値連鎖の大きな組み替えの一環として行われる。

このように、企業が実行する事業の変革には、変革の対象別に「製品・サービスの変革」「プロセスの変革」「ビジネスモデルの変革」の3つがある。また、変革の度合いによって、「改善レベル」「改革レベル」「創造レベル」の3つがある。本稿では変革の種類をこの「3×3」で分類して考察する。

4 変革のためのマネジメント

策定された戦略の実行をコントロールするのか、事業活動のなかで戦略が形成され見直されていくのか、そのいずれであっても、戦略の実現に向けては変革をマネジメントすることが重要である。企業が成功するには、共有された価値観 (Shared Value) を中心にすえて、戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、システム (System)、スキル (Skill)、スタッフ (Staff)、スタイル (Style) の7つのSを組み合わせることが必要である^{文献11}。

変革を成功させるためにもこの7Sは重要である。本稿では、

①共有された価値観とマネジメントのスタイルを「価値ガバナンス (ビジネス価値創出過程の統制)」

②スタッフとスキルを「変革のケイパビリティ (変革を進める人材のマネジメント)」

③組織とシステムを「変革のメカニズム (変革実施のための仕組みの設計と整備)」——にくくって扱う。そしてこの3つの組織内のマネジメントに、

④組織外のネットワークのメンバーとの共同的な戦略形成^{文献12}である「変革のリソース (資源) の調達」

——を加えて、変革のための4つのマネジメントとする。

①価値ガバナンス

「戦略目的と変革の実行を整合化し、(ITを活用した) 変革のための意思決定権限と説明責任を明確にする^{文献13}こと」が変革の価値ガバナンスである。具体的な枠組みはISACA (米国情報システム監査人協会) の「Val IT」^{文献14}に示されている。

価値ガバナンスとは、事業戦略と整合性を持った変革の計画を策定し、変革案件全体をポートフォリオとして管理し、個々の変革案件の確実な実行を管理し、変革後の継続的改善を促進するなどの一連の事業価値創出過程の統制を確立することである。

②変革のケイパビリティ

変革のケイパビリティのマネジメントとは、模倣できない卓越したコンピタンス (強み) の開発と利用を目的とした、集合的な学習プロセス^{文献15}を築くことである。

このためには、変革に携わる社員が変革の

ビジョンを共有し、変革の実行に向け自らの目標を立ててその達成をコミット（約束）し、必要な業務遂行能力を身につけ、能力を継続的に向上できるようにするなどの人材のマネジメントを行う必要がある。

③変革のメカニズム

変革のための土台となるビジネスモデル、ビジネスプロセス、ビジネス機能・組織機能、データ、情報システムの全体構造が変革のメカニズムである。これを「エンタープライズアーキテクチャー」と呼び、企業は段階を追ってアーキテクチャーの成熟度を高めていく必要がある^{文献16}。エンタープライズアーキテクチャーの設計の枠組みは、ザックマン^{文献17}によって示されている。

変革のメカニズムをつくるには、変革の源泉となるナレッジ（知識・知恵）や情報を共有できるようにし、新たなビジネスモデル、ビジネスプロセス、ビジネス機能を設計し、それを組織や情報システムに実装して、変革に必要な仕組みを整備することである。

④変革のリソースの調達

リソースを外部から調達する方法としては、戦略的アライアンス^{文献18}や戦略的ソーシング^{文献19}の活用が重要である。外部とのこうした連携では、パートナーと競争しながらも協調していく必要があり、そのなかで自社にとって価値のある関係を構築することが重要である^{文献20}。そのためには、変革によって生まれるビジネスを運営するうえで必要となるリソースの調達戦略を策定し、適切な外部リソースを選定して外部パートナーと共存共栄の関係を構築することで、内外の最適なリソースを組み合わせて製品・サービスを提供できるようにする。

5 変革に対するITの影響

ITは変革を加速するイネーブラー（助力者）であり^{文献21}、同時に企業に変革を迫る要因にもなる。たとえば、インターネット上でのダイレクト販売が普及して、裾野の広い少量の需要からなるロングテール市場が開拓された^{文献22}。ITによって普及したこうした製品やサービスはその価値が、利用者の総和によって決まる「ネットワーク経済性」という、新たな競争原理を生み出した^{文献23}。急速に進歩するITを基盤とする製品・サービス分野では、リーダー企業は常に革命的な代替品の脅威にさらされる^{文献24}。既存の来店型店舗とインターネット上のダイレクト販売チャンネルとが相乗効果を生む「クリック&モルタル^{文献25}」は、リテールビジネスでは一般化しており、企業はITを活用してマーケティングミックスを見直す必要がある。

本稿では、事業戦略の変化、変革の実行、変革のためのマネジメントの実施に、ITは次のように関係していると考えられる。

(1) 事業戦略の変化へのITの影響

ITの影響として、たとえば次のようなことがある。

①市場と顧客の変化について

- インターネットによって情報が瞬時に伝わるようになり、世界中で製品のはやりすたりが同時進行する
- インターネット上の顧客の声をきっかけに新たな流行の波が起きる など

②業界と競合の変化について

- 情報活用力に優れた企業が業界で優位に立つ
- 顧客情報を押さえた川下の事業者が川上

に対して影響力を発揮する

- ダイレクト販売事業者が台頭して販売シェアを獲得する など

③自社の強みの変化について

- 製品のデジタル化が進み、独自のモノづくりの技術が一般化してしまう
 - システムが普及してサービス提供者と受益者との間の情報格差がなくなる など
- ### ④マーケティングミックスの変化について
- システム化された仕組みを追加して、製品の新たな付加価値を高める
 - 従来の販売チャネルとインターネット上のダイレクト販売チャネルを組み合わせることで相乗効果を発揮する など

(2) 変革の実行に対するITの活用

①製品・サービスの変革への活用

②プロセスの変革への活用

- 製品・サービスの企画・開発プロセスでITを活用する
- 製品・サービスの生産・供給プロセスでITを活用する
- 製品・サービスのアフターサービスプロセスでITを活用する

③ビジネスモデルの変革への活用

(3) 変革のためのマネジメントに対するITの活用

①価値ガバナンスの確立への活用

計画策定やモニタリングにITを活用する

②変革を進める人材のマネジメントへの活用

社員間のコミュニケーションや情報共有にITを活用する

③変革に必要な仕組みの設計と整備への活用

仕組みの設計やつくり込みのためにIT

を活用する

④変革に必要なリソースの調達への活用

社内外の連携のためにITを活用する

Ⅲ 今回実施した調査・分析の内容

2011年12月に、日本の売上高上位企業約3000社のCIOに実態調査の調査票を郵送し、そのうちの526社から回答を得た（回答率17.5%）。回答企業はほぼ全業種をカバーしており、日本の大手企業を代表するサンプルと考えることができる。調査票のデータをもとに以下の分析を行った。

1 実態把握

- 企業では第Ⅱ章2節の仮説で挙げた4つの事業戦略の変化が起こっているか
- 企業は同章3節の仮説で挙げた「3×3」の変革のうちのどれを実行しているか
- 企業は同章4節の仮説で挙げた変革のための4つのマネジメントを実施しているか

2 事業戦略の変化、変革の実行、変革のためのマネジメントの相互関係

- 事業戦略が変化した企業は、そうでない企業よりも何らかの変革を実行しているか
- 事業戦略が変化した企業は、そうでない企業よりも何らかの変革のためのマネジメントを実施しているか
- 変革のためのマネジメントを実施した企業は、そうでない企業よりも何らかの変

表1 事業戦略の見直しの必要性

(N=526、単位：%)

	必要である	ある程度必要	どちらとも いえない	あまり必要で ない	必要ではない	わからない
市場と顧客	45.6	37.1	9.5	4.8	0.8	1.0
業界と競合	31.6	42.6	14.6	6.7	1.7	1.5
自社の強み	30.8	38.8	19.8	6.7	1.1	1.3
マーケティングミックス	31.2	41.3	19.2	4.6	1.1	1.1

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表2 事業戦略の見直しの実施度合い

(N=526、単位：%)

	実施している	ある程度実施	どちらとも いえない	あまり実施 していない	実施していない	わからない
市場と顧客	21.9	45.8	17.1	8.9	3.6	1.1
業界と競合	14.6	40.5	25.5	10.8	4.9	1.7
自社の強み	13.9	38.6	27.9	12.4	4.0	1.3
マーケティングミックス	9.9	39.9	29.7	12.2	5.5	1.0

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

革を実行しているか

3 事業戦略の変化、変革の実行、 変革のためのマネジメント による効果創出

- 事業戦略の見直しをした企業は、変革の効果を創出しているか

- 変革を実行した企業は、変革の効果を創出しているか
- 変革のためのマネジメントを実施した企業は、変革の効果を創出しているか

4 変革へのITの影響

- 事業戦略の変化にはITが影響しているか
- 変革の実行のためにITを活用しているか
- 変革のためのマネジメントにITを活用しているか

表3 変革の実行

(N=526、単位：%)

変革を「実行している」			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	21.3	5.5	5.7
プロセス	18.1	5.3	3.0
ビジネスモデル	12.2	4.2	3.2
変革の実行が「やや不十分」			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	45.6	29.3	29.3
プロセス	45.6	28.9	24.1
ビジネスモデル	44.5	26.6	23.6
変革の実行が「不十分」			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	20.0	40.3	46.8
プロセス	23.8	43.2	44.7
ビジネスモデル	27.9	42.4	47.3

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

IV 分析の結果

1 多くの企業は変革の必要性を感じていても実施に踏み切れず

事業戦略の見直しには必要性を感じながらも実行に踏み切れず、現状の改善レベルの変革までにとどまっている企業が多い。

- 仮説で挙げた4つの事業戦略の見直しのいずれについても、「必要である」と「あ

る程度必要」と答えた企業の合計は70%を超え、特に「市場と顧客」については「必要」と考える企業だけで45.6%に達する。しかし、実際に戦略を見直している企業は、最も多い「市場と顧客」についても21.9%であり、他の事業戦略では10%台である（表1、2）

- 変革の実行については、「改善レベル」の変革は「製品・サービス」では21.3%、「プロセス」は18.1%、「ビジネスモデル」は12.2%の企業が実行している。しかし、「改革レベル」や「創造レベル」の変革は、いずれも5%台以下の企業し

か実行していない（表3）

- 変革のための4つのマネジメントのいずれも、「必要である」と「ある程度必要」と答えた企業を合わせると70%を超える。しかし、「よく実施している」企業は10%前後である。そのなかで、「変革のケイパビリティ」は15.2%とやや高く、「変革のリソースの調達」は8.6%と低い（表4）

2 事業戦略+変革実行+変革マネジメント=変革効果を実証

いずれの軸についても、事業戦略の見直し

表4 変革のための4つのマネジメント

(N=526、単位：%)						
必要性	必要である	ある程度必要	どちらともいえない	あまり必要でない	必要ではない	わからない
価値ガバナンス	33.8	39.0	13.3	5.5	1.3	5.1
変革のケイパビリティ	53.0	34.6	6.5	1.7	—	2.3
変革のメカニズム	39.2	45.8	8.4	1.9	0.6	2.5
変革のリソースの調達	28.9	41.6	18.3	4.4	0.6	4.0

(N=526、単位：%)						
実施度合い	よく実施している	たまに実施している	実施したがやめた	これから実施する	実施したことなし	わからない
価値ガバナンス	12.9	33.1	1.7	16.2	19.2	14.4
変革のケイパビリティ	15.2	38.6	1.0	19.4	13.9	9.7
変革のメカニズム	13.3	39.2	1.3	21.3	13.3	9.3
変革のリソースの調達	8.6	32.9	2.9	20.2	18.3	14.6

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表5 事業戦略の見直しを実施した企業のなかで変革を実行している企業の割合

(単位：%)						
変革を実行している割合	見直しをした事業戦略				全サンプル	
	市場と顧客	業界と競合	自社の強み	マーケティングミックス		
製品・サービス	改善レベル	32.2	33.8	31.5	26.9	21.3
	改革レベル	10.4	9.1	17.8	15.4	5.5
	創造レベル	6.1	7.8	11.0	11.5	5.7
プロセス	改善レベル	31.3	32.5	34.2	28.8	18.1
	改革レベル	11.3	10.4	16.4	15.4	5.3
	創造レベル	3.5	5.2	6.8	5.8	3.0
ビジネスモデル	改善レベル	17.4	18.2	19.2	23.1	12.2
	改革レベル	7.8	10.4	9.6	13.5	4.2
	創造レベル	6.1	6.1	8.2	9.6	3.2
		N=115	N=77	N=73	N=52	N=526

注) 濃いアミ：顕著な値、薄いアミ：次いで顕著な値

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

をした企業は、そうでない企業よりも、いずれの変革も実行する割合が高く、変革のためのマネジメントを実施する割合も高い。変革のためのマネジメントを実施した企業は、そうでない企業よりも、変革を達成する割合が格段に高い。

- 事業戦略の見直しを実施した企業のなかで変革を実行した割合は、「改善レベル」では、「製品・サービス」「プロセス」について全サンプルより10%程度高

く、「ビジネスモデル」についても5～10%高い。

「改革レベル」はほとんどの戦略軸で10%台であり、全サンプルの倍以上になる。「創造レベル」はさすがに低くほとんどの戦略軸で10%に満たないが、全サンプルよりは高く、特に「自社の強み」の見直しと「マーケティングミックス」の見直しを行った企業では、全サンプルの倍以上になる（前ページの表5）

表6 戦略の見直しを実施した企業のなかで変革のためのマネジメントを実施している割合

実施したマネジメント	見直しをした事業戦略				全サンプル
	市場と顧客	業界と競合	自社の強み	マーケティングミックス	
価値ガバナンス	26.1	23.4	31.5	30.8	12.9
変革のケイパビリティ	31.3	29.9	28.8	36.5	15.2
変革のメカニズム	22.6	26.0	26.0	34.6	13.3
変革のリソースの調達	20.9	19.5	21.9	26.9	8.6
	N=115	N=77	N=73	N=52	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表7 変革のためのマネジメントを実施した企業のなかで変革を実行した割合

変革を実行した割合	実施した変革のためのマネジメント				全サンプル	
	価値ガバナンス	変革のケイパビリティ	変革のメカニズム	変革のリソースの調達		
製品・サービス	改善レベル	41.2	38.8	30.0	51.1	21.3
	改革レベル	20.6	16.3	15.7	26.7	5.5
	創造レベル	19.1	16.3	15.7	24.4	5.7
プロセス	改善レベル	42.6	38.8	37.1	57.8	18.1
	改革レベル	22.1	18.8	17.1	26.7	5.3
	創造レベル	10.3	10.0	11.4	17.8	3.0
ビジネスモデル	改善レベル	30.9	26.3	27.1	35.6	12.2
	改革レベル	13.2	11.3	14.3	20.0	4.2
	創造レベル	13.2	11.3	10.0	13.3	3.2
		N=68	N=80	N=70	N=45	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表8 事業戦略の見直しの度合いに応じた財務的効果創出

	(N=526、単位：ポイント)				
	実施している	ある程度実施	どちらともいえない	あまり実施していない	実施していない
市場と顧客	3.49	3.18	2.93	3.03	2.93
業界と競合	3.52	3.27	3.10	2.76	2.75
自社の強み	3.36	3.37	3.06	2.75	3.00
マーケティングミックス	3.60	3.21	3.14	2.90	3.00

注1) 変革の効果の創出(財務的効果): 効果あり5 どちらかといえば効果あり4 どちらともいえない3 どちらかといえば効果なし2 効果なし1

2) 全サンプルの平均値は、3.18

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

- 変革のためのマネジメントを実施した企業の割合は、全サンプルではいずれのマネジメントも10%前後であるが、いずれの軸についても、事業戦略の見直しを行った企業では20~30%と高い。特に「マーケティングミックス」の見直しを行った企業では、いずれのマネジメントも実施割合がきわめて高い（表6）
- 変革のためのマネジメントを実施した企業は変革を実行する割合が高い。「変革のケイパビリティ」のマネジメントと「変革のメカニズム」の整備では10%程度、「価値ガバナンス」では15%程度、「変革のリソースの調達」では15~20%、マネジメントを実施した企業は全サンプルよりも変革を実行する割合が高い（表7）

そして、事業戦略を見直し、変革を実行し、変革のためのマネジメントを実施した企業は高い財務的効果を生んでいる。

- 実態調査では、変革によるコスト削減や増収といった財務的効果について、「効果あり」5ポイント、「効果なし」1ポイントとして5段階で質問し、その平均を取った。全サンプルの平均は3.18である。それに対して、いずれかの事業戦略の見直しを行った企業の平均は3.5前後

と全サンプルの平均より高い（表8）

- いずれの変革を実行した企業も平均より高い財務的効果を上げており、3.67~4.35である。特に「プロセス」や「ビジネスモデル」について「改革レベル」や「創造レベル」の変革まで実行した企業の効果は平均を大きく上回り4.13~4.35である（表9）
- いずれの変革のマネジメントを実施した企業も平均より高い財務的効果を上げており、平均ポイントは3.62~3.86である。特に「価値ガバナンス」（3.82）と「変革のリソースの調達」（3.86）を実施し

変革を「実行している」企業の財務的効果創出			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	3.67	4.07	3.69
プロセス	3.78	4.35	4.13
ビジネスモデル	3.87	4.14	4.13
変革の実行が「やや不十分な」企業の財務的効果創出			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	3.16	3.39	3.34
プロセス	3.23	3.40	3.42
ビジネスモデル	3.22	3.30	3.43
変革の実行が「不十分な」企業の財務的効果創出			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	2.68	2.85	3.02
プロセス	2.59	2.91	2.97
ビジネスモデル	2.76	2.93	2.97

	よく実施している	たまたま実施している	実施したがやめた	これから実施する	実施したことがない
価値ガバナンス	3.82	3.23	2.89	3.01	2.77
変革のケイパビリティ	3.62	3.24	3.40	3.03	2.65
変革のメカニズム	3.69	3.25	3.29	3.03	2.69
変革のリソースの調達	3.86	3.30	3.14	3.12	2.66

た企業の効果が高い（前ページの表10）

る。しかし、全体として見ると変革実現へのIT活用の余地はまだ大きい。

3 まだ大きい変革実現の手段としてのIT活用の余地

企業は、事業戦略の変化に影響を与えるもの、あるいは変革に活用できるものとして、ITをある程度意識するようになってきてい

- ITが事業戦略の変化に影響を与えていると考える企業はそれほど多くない。そのなかでは、「市場や顧客」の17.1%が一番多い。次いで「マーケティングミックス」が14.3%である。これは、ITの利

表11 事業戦略の見直しへのITの影響度

(N=526、単位：%)

	影響している	ある程度影響	どちらとも いえない	あまり影響 していない	影響していない	わからない
市場と顧客	17.1	36.9	18.1	18.4	8.4	0.4
業界と競合	12.2	35.4	25.1	19.0	5.9	1.7
自社の強み	9.5	24.9	33.5	22.6	7.2	1.5
マーケティングミックス	14.3	38.4	24.1	14.3	6.7	1.5

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表12 変革の実行へのITの活用度合い

(N=526、単位：%)

	よく活用 している	たまに活用	活用したが やめた	これから 活用する	活用した ことがない	わからない
製品・サービス	16.7	30.0	1.7	10.8	24.0	14.4
企画・開発プロセス	15.8	34.4	1.0	12.4	18.6	15.6
生産・供給プロセス	31.9	30.6	1.7	10.8	11.6	11.2
アフターサービスプロセス	19.0	30.6	1.3	15.8	15.0	16.3
ビジネスモデル	11.8	27.8	2.5	16.7	17.9	21.5

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表13 変革のためのマネジメントへのITの活用度合い

(N=526、単位：%)

	よく活用 している	たまに活用	活用したが やめた	これから 活用する	活用した ことがない	わからない
価値ガバナンス	8.7	30.4	2.1	12.7	31.4	12.5
変革のケイパビリティ	21.9	34.6	1.5	14.1	18.1	7.8
変革のメカニズム	15.0	31.6	3.0	16.7	23.2	8.7
変革のリソースの調達	10.6	29.7	2.5	15.4	24.9	15.0

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表14 変革のためのマネジメントへのITの有効性

(N=526、単位：%)

	有効である	ある程度有効	どちらとも いえない	あまり有効で はない	有効ではない	わからない
価値ガバナンス	32.9	15.0	29.3	8.0	1.7	10.1
変革のケイパビリティ	46.4	16.7	23.4	5.3	1.3	4.2
変革のメカニズム	44.9	16.7	25.1	4.6	1.1	4.8
変革のリソースの調達	34.2	18.4	27.6	6.7	2.7	7.8

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

用方法の進歩が顧客側に与える影響を企業が意識していることを表している。しかし、「ある程度影響」しているまで含めると、「自社の強み」以外の事業戦略の変化については、ITが何らかの影響を与えると考える企業が半数を超え、ITの影響は事業戦略全般に及んでいる(表11)

- 変革におけるITの活用は、プロセスの変革、とりわけ「生産・供給プロセス」の変革(31.9%)と「アフターサービスプロセス」の変革(19.0%)の手段である。「製品・サービス」や「ビジネスモデル」の変革に「よく活用している」割合は10%台である。ITの役割はサプライチェーン(供給網)の変革に焦点が置かれているといえる。しかし、これも「たまに活用」までを含めると、半数近くの企業が、「ビジネスモデル」以外の事業の変革にITを活用している。ITはある程度変革に活用されているが、まだまだ活用の余地が残っている段階である(表12)

変革のためのマネジメントへのITの活用は有効だと考える企業が多いが、実際の活用はまだこれからである。

- 変革のためのマネジメントへのITの活用はそれほど多くない。そのなかで、「変革のケイパビリティ」のマネジメントを行ううえでのコミュニケーションツールとして「よく活用している」が21.9%とやや高い。また、「変革のメカニズム」を整備するための環境として「よく活用している」が15.0%である。それ以外のマネジメントには10%程度の企業し

かITを活用していない(表13)

- 変革のためのマネジメントへのIT活用の有効性は、多くの企業が認めている。ITが「有効である」と考える企業の割合は、どの変革のマネジメントについても、実際にITを「よく活用している」企業よりも20%程度高い。有効性は求めるが、変革のためのマネジメントのツールとしてITにそれほどコストはかけられないし、たまに活用する程度という企業が多いということであろう(表14)

V 事業戦略を見直さなかった企業の実態

1 問題は、「必要だが事業戦略を見直していない」企業

事業戦略を見直した企業の多くは、何らかの変革を実行し、変革のためのマネジメントを行っていることがわかった。では、それ以外の企業はどうであろうか。

回答した企業のなかで、「いずれかの戦略を見直し」した企業は157社あった。事業戦略の見直しは「必要だが戦略見直さず」の企業(「見直しをある程度実施」も見直しをしていない側に含めて扱う)は194社ある。そして、いずれの戦略についても必要ありと答えなかった企業が180社あった(ここでは「戦略見直しの必要なし」と表現する)。

「いずれかの戦略を見直し」した企業と比べて、「必要だが戦略見直さず」の企業や「戦略見直しの必要なし」と答えた企業は、変革を実行する割合も、変革のためのマネジメントを実施する割合も低く、変革にITを活用する割合もまた低い。

- 「必要だが戦略見直さず」の企業は、「戦略見直しの必要なし」と答えた企業よりも、多くの変革内容について、変革を実行する割合がさらに低くなっている。「製品・サービス」の「改革レベル」や「創造レベル」、「プロセス」の3つのレベル、「ビジネスモデル」の「改善レベル」「創造レベル」については、「戦略見直しの必要なし」と答えた企業のほうが

むしろ多く実行している（表15）

- 変革のためのマネジメントについても、「必要だが戦略見直さず」「戦略見直しの必要なし」と答えたどちらの企業も実施する割合が低い、「価値ガバナンス」と「変革のケイパビリティ」では、「必要だが戦略見直さず」の企業のほうがさらに低くなっている（表16）
- 変革にITをよく活用する企業の割合は、

表15 事業戦略を見直したか否かによる変革実行割合の違い

実行した変革	事業戦略を見直したか否か			全サンプル	
	(単位：%)				
	いずれかの戦略を見直し	必要だが戦略見直さず	戦略見直しの必要なし		
製品・サービス	改善レベル	29.9	19.1	16.7	21.3
	改革レベル	10.2	2.6	5.6	5.5
	創造レベル	7.0	4.1	6.7	5.7
プロセス	改善レベル	28.7	12.9	15.0	18.1
	改革レベル	10.2	2.1	4.4	5.3
	創造レベル	3.2	2.6	3.3	3.0
ビジネスモデル	改善レベル	17.2	7.7	13.3	12.2
	改革レベル	7.0	3.6	2.2	4.2
	創造レベル	5.1	1.6	3.3	3.2
		N=157	N=194	N=180	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表16 事業戦略を見直したか否かによる変革のためのマネジメント実施割合の違い

実施したマネジメント	事業戦略を見直したか否か			全サンプル	
	(単位：%)				
	いずれかの戦略を見直し	必要だが戦略見直さず	戦略見直しの必要なし		
価値ガバナンス	22.9	8.8	9.4	12.9	
変革のケイパビリティ	26.8	9.3	11.7	15.2	
変革のメカニズム	20.4	12.4	8.9	13.3	
変革のリソースの調達	17.2	5.7	4.4	8.6	
		N=157	N=194	N=180	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表17 事業戦略を見直したか否かによる変革へのIT活用の違い

ITをよく活用する割合	事業戦略を見直したか否か			全サンプル	
	(単位：%)				
	いずれかの戦略を見直し	必要だが戦略見直さず	戦略見直しの必要なし		
製品・サービス	29.3	15.5	8.3	16.7	
企画・開発プロセス	29.3	10.8	10.6	15.8	
生産・供給プロセス	47.8	29.4	23.3	31.9	
アフターサービスプロセス	32.5	16.5	11.1	19.0	
ビジネスモデル	21.7	10.8	5.6	11.8	
		N=157	N=194	N=180	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

「いずれかの戦略を見直し」た企業よりも「必要だが戦略見直さず」の企業のほうが低く、「戦略見直しの必要なし」と答えた企業はさらに低い（表17）

こうして比較すると、「必要だが事業戦略を見直していない」企業は、変革のためにITを活用している企業がある程度の数あるにもかかわらず、変革のためのマネジメントができていない企業が少なく、変革が実行できていないという点で最も問題があるといえる。

2 事業戦略の見直しを躊躇する理由

この状況をどう解釈すればよいだろうか。まず、「事業戦略を見直す必要がない」ということは、企業が決して悪い状態とはいえないということである。現在の事業戦略が適切であり、大きな見直しが必要ない企業では、抜本的な変革を実行する必要はないし、そのためにITを導入する必要もない。この意味では、「戦略見直しの必要なし」と答えた企業が示している行動は妥当なものである。

トップダウンによる事業戦略の見直しが行われなくても、製品の改良や新開発に積極的な企業はあるし、「プロセス」や「ビジネスモデル」の改善を現場が主導して継続的に実施している企業は存在する。こうした企業はオペレーショナルエクセレンスに富む企業であり、「変革のケイパビリティ」を十分に持ち合わせている。継続的なこうした改善に対しITは必ずしも必要ではない。

一方で、「事業戦略の見直しが必要だ」と感じていながら、それに踏み切れない企業には変革への障害が存在する。現場主導の改善に対する取り組み度合いが日ごろから低い企

業では、大きな変革に取り組もうとしても、それを支える「変革のケイパビリティ」が醸成されていないことがまず問題である。変化することへの現場組織の抵抗感が強く、変革への主体的な参画が得られなかったり、変革を実行するためのリーダーシップや実行能力が不足していたりする。

また、トップダウンの変革の方針を、変革に向けた具体的な行動に展開していくための意思決定プロセスや、変革の実行管理プロセスが整っていないと、変革に向けた「価値がバナンス」が働かないということも問題になる。

こうした状況にある企業では、経営者も事業戦略の見直しに踏み切ること躊躇せざるをえない。実態調査は企業のCIOに対するものであり、回答者は企業の経営者自身ではない。しかし、CIOは変革に当たってそれを支える情報システムを準備しなければならない立場にあるので、企業が置かれている状況を客観的に捉えていると考えられる。そのCIOが、「必要だが事業戦略の見直しをしていない」と捉えている企業には、上述のような問題があると思われる。

VI 事業の変革とIT活用に向けた指針

1 事業戦略～変革実行～変革マネジメントの間で想定されるシナリオ

では、経営者やCIOは、来たるべき事業戦略の見直しに対してどのような準備をしておくべきだろうか。事業戦略の見直しを実現するために必要な変革のためのマネジメントや情報システムを、変革の実行に先立ち、ある

表18 ビジネスライフサイクルに応じた変革シナリオ

ビジネスライフサイクル	起業	成長段階	成熟段階	統合段階	分化段階	模索段階
事業戦略の変化 ・市場と顧客 ・業界と競合 ・自社の強み ・マーケティングミックス	形成 誕生 プロダクト	拡大 競合発生 拡張 プロダクト プレイス	飽和 競争過熱 確定 プライス プロモーション	争奪 寡占化 陳腐化 プライス プロモーション	特化 棲み分け 再定義 プロダクト プレイス	転換 独自路線 再生 4Pの組み直し
実行される変革 ・製品・サービス ・プロセス ・ビジネスモデル	創造 創造 創造	改善 改善	改善 改善	改善 改善 改善	改善・改革 改善・改革 改善	改革・創造 改革 改革・創造
変革のマネジメント ・価値ガバナンス ・変革のケイパビリティ ・変革のメカニズム ・変革のリソースの調達	創業者 仕組みの設計	投資優先順位 成長のリーダー 仕組みの構築 内部リソースの充実	費用対効果 改善グループ 仕組みの調整 内部リソース選別	全体最適 統合プロジェクト 仕組みの統合 アウトソーシング	選択と集中 再編者 仕組みの連結 パートナーシップ	撤退と再生 再興者 仕組みの組み直し コラボレーション
変革のためのIT活用 ・製品・サービス ・プロセス ・ビジネスモデル	組み入れ 組み入れ	機能拡充 自動化	機能シンプル化 効率化	機能標準化 プロセス統合	モジュール化 再利用(リユース) リメイク	リニューアル リニューアル リニューアル

注) 4P: プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション

いは同時進行でどのように整備していけばよいだろうか。

ここで、事業戦略、事業の変革、変革のマネジメントの相互関係をより明らかにするために、事業のライフサイクルの各段階にはそれに適した戦略^{文献26}があるという古典的な考え方を導入する。ただし、ここでは段階が一方向に進むのではなく、起業してから成長を遂げ、やがて成熟を経て危機を迎えるものの、試行錯誤を経て新たな創造に至る^{文献27}というループ構造のビジネスライフサイクルを想定する。本稿では、以下の6段階からなる独自のビジネスライフサイクルを考える。

企業の事業には、①起業、②成長、③成熟、④統合、⑤分化、⑥模索——という段階からなるビジネスライフサイクルが考えられる。これらの段階は、常に決まった順序で起こるわけではない。企業がある段階から他の

段階へ移る際には、その間に模索段階を経ることもあり、企業が行うべき変革のシナリオは各段階によって異なる(表18)。

まず、見直すべき事業戦略の軸はビジネスライフサイクルに応じて異なる。

- 企業がある事業を「起業」するときには、事業戦略のすべての軸が定義され、そのうえで次の段階へ進む
- 「成長段階」では、主に市場拡大と顧客創造が重要である。したがって「市場と顧客」の軸が重視される
- 「成熟段階」になると市場は飽和し、業界内の競争が過熱する。したがって「市場と顧客」「業界と競合」の軸が重視される
- 「統合段階」では企業は限られた市場を奪い合い、やがて寡占化が起きる。したがって「市場と顧客」「業界と競合」の

軸がここでもまた重要になる

- 「分化段階」では特化した市場に集中し、競合と棲み分けし、コアコンピタンスを強化する。したがって「自社の強み」の軸が重視される
- 「模索段階」では新たな市場に転換し、競合とは別の独自の路線を探り、自社の新たな強みを再生し、「マーケティングミックス」を組み立て直すことが重要になる

そしてビジネスライフサイクルに従って、企業は異なる変革を実行し、異なった方法で変革のマネジメントを実施する。

- 「成長段階」では、成長を継続するための「製品・サービス」と「プロセス」の改善が必要である。そのために成長を牽引するリーダーの存在と内部リソースの充実が重要である
- 「成熟段階」では、現状の「製品・サービス」と「プロセス」の改善が必要であり、そのための改善グループの能力と内部リソースの選別が重要である
- 「統合段階」では、現状の「製品・サービス」「プロセス」「ビジネスモデル」の改善が必要であり、そのためには統合プロジェクトチームの能力、改革の仕組みの統合、アウトソーシングの活用が重要である
- 「分化段階」では、「製品・サービス」や「プロセス」の抜本的改革が必要である。それには、経営資源の選択と集中のための「価値ガバナンス」が重要である。そして、社内の変革人材や仕組みを拡充せずに、外部のパートナーからの

「変革のリソースの調達」が重要になる

- 「模索段階」では、「製品・サービス」「プロセス」「ビジネスモデル」の全面的な転換を図ることが必要である。そのために、再興者のもとに変革人材を結集して、あらゆる変革のマネジメントを駆使する必要がある

ITも、ビジネスライフサイクルの各段階で焦点が置かれている変革のために活用されるべきである。

- 「成長段階」では、「製品・サービス」機能の拡充と「プロセス」の自動化のためにITを活用する
- 「成熟段階」では、「製品・サービス」機能のシンプル化と「プロセス」の効率化のためにITを活用する
- 「統合段階」では、「製品・サービス」機能の標準化と「プロセス」の統合化のためにITを活用する
- 「分化段階」では、「製品・サービス」機能のモジュール化と「プロセス」の再利用のためにITを活用する
- 「模索段階」では、「製品」「プロセス」「ビジネスモデル」すべてのリニューアルのためにITを活用する

2 変革実行企業はシナリオと合致した行動を取っている

実態調査において、「いずれかの事業戦略の見直し」を行った企業157社について、その内訳を分析してみよう。複数の事業戦略の見直しを組み合わせた企業も多い。多かった組み合わせは以下のとおりである。

- 「市場と顧客」のみ 35社

表19 事業戦略の見直しの組み合わせ

見直した事業戦略	市場と顧客	業界と競合	自社の強み	マーケティングミックス	選択数	ビジネスライフサイクル
選択組み合わせパターン	☆	●			35	成長段階
	○	☆			9	成熟・統合段階
	○	○	○		18	分化段階
	○	○	☆		6	
	○	○	☆		14	
	○	○	●		14	
	○	○	○	○	9	模索段階
	○	○	○	○	0	
	○	○	○	○	4	
	○	○	○	○	4	
○	○	○	○	4		
○	○	○	○	4		
○	○	○	●	5		
○	○	○	☆	9		
○	○	○	○	☆	22	
合計(社)	115	77	73	52	157	
成長段階	35 (30.4%)				35	
成熟・統合段階	18 (15.7%)	27 (35.1%)			27	
分化段階	23 (20.0%)	20 (26.0%)	43 (58.9%)		43	
模索段階	39 (33.9%)	30 (38.9%)	30 (41.1%)	52 (100.0%)	52	

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表20 ビジネスライフサイクルごとの変革を実行した企業の割合

実行した変革	事業戦略の見直しから想定されるビジネスライフサイクル				全サンプル	
	成長段階	成熟・統合段階	分化段階	模索段階		
製品・サービス	改善レベル	28.6	33.3	32.6	26.9	21.3
	改革レベル	2.3	0.0	16.3	15.4	5.5
	創造レベル	0.0	3.7	9.3	11.5	5.7
プロセス	改善レベル	22.9	25.9	34.9	28.8	18.1
	改革レベル	5.7	0.0	14.0	15.4	5.3
	創造レベル	0.0	0.0	4.7	5.8	3.0
ビジネスモデル	改善レベル	5.7	18.5	18.6	23.1	12.2
	改革レベル	0.0	7.4	4.7	13.5	4.2
	創造レベル	0.0	0.0	7.0	9.6	3.2
		N=35	N=27	N=43	N=52	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

表21 ビジネスライフサイクルごとの変革のためのマネジメントを実施している割合

実施したマネジメント	事業戦略の見直しから想定されるビジネスライフサイクル				全サンプル	
	成長段階	成熟・統合段階	分化段階	模索段階		
価値ガバナンス	14.3	7.4	30.2	30.8	12.9	
変革のケイパビリティ	22.9	29.6	16.3	36.5	15.2	
変革のメカニズム	8.6	22.2	14.0	34.6	13.3	
変革のリソースの調達	11.4	11.1	14.0	26.9	8.6	
		N=35	N=27	N=43	N=52	N=526

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

- 「市場と顧客」「業界と競合」 18社
 - 「自社の強み」のみ 14社
 - 「市場と顧客」「業界と競合」「自社の強み」 14社
 - 「市場と顧客」「業界と競合」「自社の強み」「マーケティングミックス」 22社
- どの事業戦略の軸を見直したかによって、企業のビジネスライフサイクルを判定することができる。
- 「マーケティングミックス」を見直した企業が52社ある。これが「模索段階」に相当する
 - 「マーケティングミックス」を見直した企業以外で「自社の強み」を見直した企業が43社ある。これが「分化段階」に相当する
 - 「マーケティングミックス」と「自社の強み」を見直した企業以外で、「業界と競合」を見直した企業が27社ある。これが「成熟・統合段階」に相当する
 - 「市場と顧客」のみを見直した企業が35社ある。これが「成長段階」に相当する (表19)

判定したビジネスライフサイクルの段階ごとに変革の実行内容や変革のためのマネジメントの構成比を集計し直すと、成長、成熟・統合、分化、模索の各段階の変革の特徴が明確に読み取れる。変革シナリオで想定したように実際の企業も行動していることが、分析結果からわかる。

ビジネスライフサイクルの各段階において、焦点を当てる変革を実行した企業の割合が、全サンプルよりも高くなっている。「成長段階」と「成熟・統合段階」では、「製品・

サービス」の改善レベルと「プロセス」の改善レベルの変革を実行している企業が多い。「分化段階」では、「製品・サービス」のすべてのレベルと「プロセス」の改善レベルや改革レベルの変革を実行している企業が多い。そして、「模索段階」では、「製品・サービス」の変革と「プロセス」の変革に加えて、「ビジネスモデル」の改善レベルや改革レベルの変革まで実行する企業が多くなる。「模索段階」では、いずれの変革についても創造レベルの変革を行う企業が増える (表20)。

変革のためのマネジメントについても同様に、焦点を当てるマネジメントを実施する割合が高くなっている。「成長段階」や「成熟・統合段階」では、「変革のケイパビリティ」のマネジメントを実施する企業が多い。「成熟・統合段階」では、「変革のケイパビリティ」に加えて、「変革のメカニズム」を整備する企業が多い。「分化段階」では、「価値バランクス」を確立する企業が多い。「模索段階」では、すべての変革のためのマネジメントを実施する企業が多くなる。「変革のリソースの調達」は、すべての段階において実施する企業が多いが、とりわけ「模索段階」で多くなっている (表21)。

VII ビジネスライフサイクルに応じた先行きを展望

企業が事業戦略の見直しを迫られる際には、76ページの表18にまとめたように、ビジネスライフサイクルに応じて、一貫したシナリオのもとに変革を実行する分野を絞り込み、それに必要な変革のためのマネジメントを整備することが求められる。そして、変革

の実行とそのマネジメントをより速やかにかつ効果的にするために、的を絞ってITをもっと活用すべきである。これから変革に乗り出そうとする企業にとって、変革で先行している企業の実態をもとに描き出した今回の変革とIT活用のシナリオが一つの指針になるはずである。

多くの企業は事業戦略の見直しが必要だと考えているのに、実際に変革に着手できていない。ITは企業の変革を助けたり加速させたりすることはできるが、ITだけが先行しても変革は達成できない。経営者とCIOの間で、自社が今どのビジネスライフサイクルにあって、次にどんな事業戦略の見直しが必要になるかについて共通認識を持ち、そのために必要な変革のためのマネジメントとIT活用について先行きの展望を持つことが、変革への障害を乗り越えるのに役立つであろう。

参考文献

- 1 Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R.G., Porter, M.E., *Business Policy: Text and Cases*, 5th edition, Irwin, 1982
- 2 Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980
- 3 Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, March 1991 vol.17 no.1, 1991
- 4 Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management, 12th Ed Upper Saddle River*, Pearson Education Inc., 2006
- 5 Jr., E. Jerome McCarthy William D. Perreault, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th Edition, Irwin, 1996
- 6 Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over," *Advertising Age*, October 1, 1990
- 7 Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985
- 8 Ansoff, I., "Strategies for diversification," *Harvard Business Review*, September-October, 1957
- 9 Kolaric, W.J., "Creating Quality Process Design for Results," McGraw-Hill Science/Engineering/Math (January 11), 1999
- 10 James Champy, *X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age*, Warner Business Books, 2002
- 11 T.I. Peters and R.H. Waterman, "In Search of Excellence: Lessons from America's Best. Run Companies," Harper & Row, New York, 1982
- 12 W. Graham Astley, Charles J. Fombrun, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *The Academy of Management Review* Vol. 8, No. 4 (Oct., 1983), Academy of Management, 1985
- 13 Weil, P., Ross, J., *IT governance*, Harvard Business School Press, 2006
- 14 ISACA, Val IT framework 2.0 (2009, www.isacs.org)
- 15 Prahalad, C.K., Hamel G, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (68, 3, May-June), 1990
- 16 Jeanne W. Ross, Peter Weill, David C. Robertson, *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Press Books, 2006
- 17 John A. Zachman, *The framework for enterprise architecture: background, description and utility*, Zachman International, 1997
- 18 Pekar, P., Jr., Allio, R., "Making alliances work : Guidelines for success," *Long Range Planning*, 27(4), 1994
- 19 Venkatesan, R., "Strategic Sourcing: To Make or Not to Make," *Harvard Business Review*, November- December, 1992

- 20 Hamel, G., Doz, Y.L. and Prahalad, C.K., "Collaborate with your Competitors and Win," Harvard Business Review, January- February, 1989
- 21 Davenport, T.H., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993
- 22 Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006
- 23 R. Varian, Shapiro, C. & Varian, H. R., *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Harvard Business School Press, 1998
- 24 Christensen, C.M., *The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, 1997
- 25 Pottruck, D. S., Pearce, T., *Clicks and Mortar: Passion-Driven Growth in an Internet-Driven World*, Jossey-Bass, 2000
- 26 Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, 1962
- 27 David K. Hurst, *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press (98), 1995

著者

淀川高喜（よどかわこうき）
 研究理事
 専門はITによる企業革新