

CIOの戦略眼

野村総合研究所（NRI）は2011年12月に、日本企業のCIO（最高情報責任者）や情報システム部門の責任者を対象に「IT活用実態調査」を実施した。調査では事業戦略の見直しについても聞いた。事業戦略の見直しを必要とする環境変化として、「市場と顧客の変化」「業界と競合の変化」「自社の強みの変化」「マーケティングミックスの変化」の4項目を挙げた。4項目のいずれかの環境変化が起きた場合、事業戦略の見直しが必要と考えているか、あるいは実際に見直しを行ったかを聞いた。いずれの項目でも、見直しが「必要」と答えた企業は30%を超え、「ある程度必要」を加えると80%近くに上った。一方で実際に戦略の見直しを行ったとする企業は、回答が最も多かった「市場と顧客の変化」でも22%であり、他の項目では10%台にとどまった。

事業戦略の考え方には、「競争優位を確保するために取り得る戦略の選択肢は市場構造や業界構造によって決定される」とする“ポジショニング学派”や、「組織が学習を繰り返すことによって、自社ならではの強みを生かした戦略が形成されていく」とする“ラーニング学派”の理論がある。

いずれの理論に基づくにしても、事業戦略は上記の4項目を要因として見直され、企業は見直された事業戦略を実現するために事業のやり方を変革する必要がある。今回の調査でも、事業戦略を見直したという企業では、

ビジネスモデル、業務プロセス、製品・サービスの変革を実施したところが多かった。同時に、多くの企業が「変革の実施にはITの活用が有効」と考えていた。

このように事業戦略の見直しから事業の変革に至った企業がある一方で、戦略の見直しは必要と感じていてもそれを実行に移せない企業が多いのはなぜだろうか。経営者にとって、事業のやり方を変えることには不確実性というリスクがある。また、一般に企業の組織は従来の仕事の仕方を変えたがらない。かつての成功体験が変化を阻む場合もある。こうした要因のために、多くの企業は事業戦略の大きな見直しには踏み切れないのかもしれない。しかし、変えることがリスクである以上に、変えないことが企業にとってリスクになり得る時代が来ているのではなかろうか。

調査の回答者はCIOや情報システム部門の責任者であり、CEO（最高経営責任者）やCOO（最高執行責任者）といった事業戦略の責任者（以下、経営トップ）ではない。事業戦略は経営トップが自ら策定に当たるか、経営企画部門の計画者や分析者の作った案に基づいて経営トップが決定し、事業部門がその戦略を粛々と実行に移すというのが普通である。中には、各事業部門が事業の変革を繰り返しながら戦略を形成していくケースもある。いずれにおいても、CIOは事業戦略決定の責任者ではないし、事業変革実行の責任者



でもないことが多い。しかしCIOには、いったん事業戦略が決まればそれを実行に移すための仕組みを速やかに構築する責任がある。従って、CIOは客観的に自社の経営状況を見定めることが必要であり、調査の回答者として適切な立場であるといえる。

事業戦略の見直しが必要と感じているCIOが多いものの、見直していないと回答するCIOが多いのは、日本企業の現状を表しているように思う。製造業であれサービス業であれ、世界規模での市場環境や競争環境の変化に直面し、自社の強みの再構築を迫られている日本企業は少なくないはずだ。しかし、環境変化に適合するよう変革に取り組んでいる企業がある一方、多くの企業はまだ自らを変革することにためらっているようである。

ITは事業の変化を加速する。例えば、インターネットの普及により、企業は裾野の広い少数の需要から成るいわゆるロングテール市場を事業の対象とすることができるようになった。また、ネットワーク化された製品やサービスは、利用する人が多くなればなるほどその製品の価値が高まる“ネットワーク経済性”という新たな競争原理に左右されるようになった。さらに、ITによってデジタル化された製品は、革命的な新たな代替製品による世代交代に常にさらされるようになった。

一方で、ITは事業の変化の阻害要因にもなる。企業の肥大化した情報システム資産は、

維持するための負担がいかに大きくとも、それを変えようとすれば膨大な時間を要し、障害が発生する恐れもある。投資額も大きくなりすぎて一度には負担しきれない規模になっている。そのため、システムの大改修には二の足を踏まざるを得ないのが現状である。

企業がこうした現状を乗り越えて、いざ事業の変革に乗り出したとき、それから情報システムの準備を始めるのではとても間に合わない。だから、CIOは事業の変化を常に先読みする必要がある。

CIOは市場や顧客の変化、業界や競合の変化を常に観察して、次の事業機会をとらえるとともに自社への脅威の芽を発見できるようにする。事業の現場を常に観察し、自社の強みや弱みの変化の兆しを見逃さないようにする。その上で複数の事業戦略のシナリオを想定しておく。どのシナリオでも変わらない土台部分のシステムはあらかじめ準備を進めておく。また共通機能部品を用意しておき、いかなる戦略シナリオの変更があっても部品の組み換えで対応できるようにする。これは、製造業のマスカスタマイゼーション（個々のニーズに合わせた大量生産）の応用である。

CIOがこうした戦略眼を持つことは、事業の変革を支える後方支援の責任者として重要なことである。それは、経営トップの立場になったときに必要となる戦略眼を磨く訓練にもなるはずである。 ■