魅力を伸ばすITイノベーション

2020年に東京で夏季オリンピックが開催されることが決定した。国際オリンピック委員会（IOC）の総会では熱心な招致合戦が繰り広げられたが、最も心に残ったのが東京が打ち出した「おもてなし」という言葉だった。どの国にも「おもてなし」はあるが、細やかな気遣いが込められた「おもてなし」は日本の魅力と言って構わないだろう。それが態度を決めかねていた委員の心に届いたのではないかと思う。

ところで、自分自身を客観的に見ることは難しく、自分の魅力は自分では見つけにくいものである。海外に留学したり駐在したりして初めて日本の良さが分かったという話をよく聞くが、そこにヒントがあると思える。海外では、別の価値基準を持った他者の視点に立って考えてみるという経験は普通にあることだ。他者の物差しを自分に当ててみると、自分が慣れ親しんだものがこれまでとは違って見えてくる。その違いの理由をあらためて考えることで、自分の魅力が分かるようになるのではないだろうか。

例えば、日本のITは「ガラパゴス」だとよく言われる。世界から隔絶された環境に取り残されているというのだ。しかし、独自の進化を遂げた結果とも言えるガラパゴスに魅力はないのだろうか。

かつて事務処理の効率化を目的とした日本のITは、その後、営業やマーケティングなど、自社の競争力を直接的に支える業務領域で重要な役割を担うようになっていった。その過程で、経営やユーザー部門の要求にきめ細かく対応してきた結果、特に利便性や、納期と品質へのこだわりの点で独自に進化してきた。そのために世界から見るとガラパゴスと映るのだろう。しかし、その中にこそ実は日本企業の魅力が隠されているかもしれないのだ。

そこに自分の魅力を見つけ出せたなら、その魅力の中にイノベーションの種があるはずだと筆者は考えている。イノベーションを生み企業価値を向上させるためには、コスト削減などの合理化投資だけでなく、自社の魅力を磨くための投資を行う必要がある。自社の競争優位を追及しなくてよい領域では、外部の標準やサービスの導入などで合理化を進め、自社のシステムや業務の魅力を伸ばすイノベーションのための投資に重点を移すということだ。すなわち、「外部の効率性の導入」と「自社の魅力の強化」を組み合わせたハイブリッド型の投資戦略である。

製薬業界では、セールスおよびマーケティングと新薬開発は競争力の根源として業務システムを自社開発し、在庫管理などは業界向けのパッケージを活用することが主流である。航空業界では、国際線の予約発券など、差別化を求められない業務については大手ITベンダーのSaaS（Software as a Service）を活用するケースが多い。これらは、“勝て

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

野村総合研究所
執行役員
IT基盤インテグレーション事業本部長
嵯峨野文彦（さがのふみひこ）

る”領域へのIT投資を重点的に行い、それ以外の領域では外部サービスの利用などで自社の負荷を減らし、ビジネス環境の変化への対応をスピードアップさせるための工夫と言えよう。

近年では、従来は夢でしかなかったことでも、ITを使って実現できるようになってきた。数年前、あるホテルのベテランドアマンの退職がニュースになった。その人は千人以上の常連客を覚え、それぞれに合わせた応対をしていたという。ベテランドアマンの知見はホテルにとって競争力の源泉である。これを顔認識システムとサービス履歴検索との連動、タブレット端末の利用などによって全体で共有できるようにすることは、まさに“勝てる”領域へのIT投資である。

こうした動きの中でIT部門はどんな次の一手を打つべきだろうか。筆者は、自社のITを「他者の視点」で見ること、すなわち、外部のITサービスやパッケージソフト、国際標準などを適用した場合に自社のシステムはどういう姿になるのかというシミュレーションを推奨したい。外部のものを導入した方がいいのか、自社の魅力として独自に開発するのがいいのかを明らかにするためだ。

IT部門はこの活動を通じて、経営やユーザー部門の要望に合わせてシステムを開発するだけでなく、ITという視点から自社の魅力を発見し、その魅力を伸ばすためのIT活用を提案していくべきであろう。経営やユーザー部門に対しては「他者の視点」として、IT投資の優先順位付けに積極的な役割を果たすということである。なぜならば、グローバル市場では先行優位（最初に参入した者が優位に立ちやすいということ）が常識であり、投資の順序を間違うと将来に禍根を残しかねないからだ。IT部門は事業の優先順位とIT投資の優先順位を両輪と捉え、積極的に発言していく必要がある。

IT投資も先行優位であり、他社に先を越されると、追い付くために急場しのぎで複雑かつ高コストなシステムをつくらざるを得なくなることが多い。しかし、後発企業がシステムのつくり方を工夫して先行企業を出し抜いたケースもある。例えば事業で先行する企業が割引施策を打ち出した時、これを見た後発組がさらに魅力的な施策を先行企業よりも先に始めてしまった。これはシステムの柔軟性の差だといわれている。システムが業務に合わせて最新のものになっていれば、先行する他社に追随することはもちろん、それを上回ることができるかもしれないのである。自社のシステムがどのような水準にあるのかは自社だけでは分かりにくい。ここでも「他者の視点」が求められる。

今号の特集は、「他者の視点」の典型である「グローバル」という観点からITを考え直してみようという趣旨である。読者の検討の一助となれば幸いである。■

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.