

日本企業のデジタル化の特徴と課題

— IT活用実態調査から見える取り組みの現状 —



デジタル化の波が強まるなかで、企業はさまざまな新技術や顧客経験価値（ユーザーエクスペリエンス）を向上させる取り組みへの関心を高めている。本稿では、野村総合研究所（NRI）が実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査（2017年）」の結果から見える、日本企業のデジタル化の特徴と課題について考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
戦略IT研究室 主任研究員

ありが ゆ き
有賀 友紀

専門はIT戦略・データ活用などに関する調査・分析・施策検討

高まるデジタル革新の波

企業活動の中での新しいIT活用の取り組み、いわゆるデジタル革新の波がますます高まっている。事業価値の向上や競争力の強化にITを活用することは、世界的な常識となった。新しいサービスによって業界の構造を変えてしまうような「破壊者」の登場や、企業のあり方を根本から変える「革新」の可能性もしきりにささやかれている。グローバルに高まるこれらのデジタル革新の波に乗り遅れれば、日本企業の地位は危うくなってくるだろう。このデジタル革新の波の中で、日本企業のデジタル化はどこまで進んでいるのだろうか。

NRIでは、売上高上位の国内大手企業約3千社のCIO（最高情報責任者）またはそれに準ずる役職者を対象に、ITの活用実態を把握するためのアンケート調査（郵送式）を2003年度より毎年実施している。前年度（2016年12月）までの調査では、経営者がIT活用に積極的に関わることは少なく、IT部門の役割も商品・サービスの強化よりは業

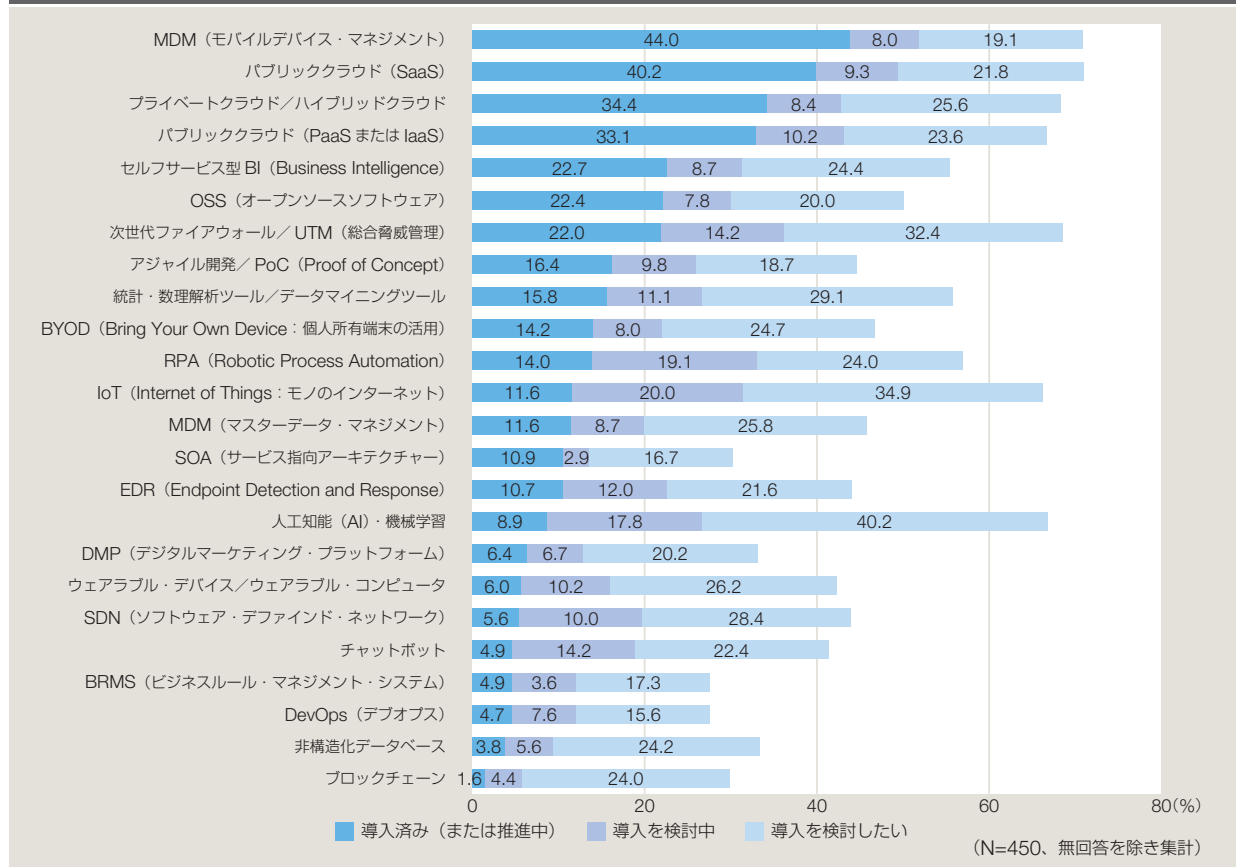
務プロセスの改善・改革といった「守り」が中心であることがうかがえた。2017年11月に実施され、507社から回答を得た最新の調査で、このような傾向に変化は見られただろうか。以下で、前年度との比較を交えながら、日本企業のデジタル化の現状について見てみよう。

新しい技術への関心

例年の調査と同様、IT活用やデジタル化に関わる個々の技術について、導入と検討の状況を尋ねた。最も導入が進んでいるのはMDM（モバイルデバイス・マネジメント）だったが、「検討中」と「検討したい」を合わせた数字を見ると、人工知能（AI）・機械学習（58.0%）、IoT（54.9%）の順で多かった（図1参照）。前年の調査結果と比較すると、導入済み企業が増えるにつれて検討企業が減る傾向にあるが、AI・機械学習は例外で、導入の増加（+4ポイント）を上回って検討が増加している（+7ポイント）。

IT活用について特に関心のあるテーマを

図1 新技術への関心と取り組み（導入・検討の状況）



自由回答で記述してもらった設問では、回答の44.1%がAIに言及していた。AIほどではないが、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション。認知技術を活用した業務プロセスの自動化）やIoTも30%近くの回答に書かれていた。

このように、デジタル化に関する技術的側面を見ると、データ分析のためのツールや環境の整備などに比べて、AI、IoT、RPAといった技術要素への注目が目立って多くなっている。

効率化目的のデータ活用は進展

デジタル化の具体的な取り組みについて

は、9つの項目を挙げて尋ねた（次ページ図2参照）。営業・販売に関わる分析や提案力向上（上から1つ目、4つ目の項目）について実施または検討している企業が多く、この点はこれまでの傾向と同様である。

「業務システムのデータに基づく担当者の行動分析や効率化」と「機器・設備のセンサーデータに基づく担当者の行動分析や効率化」という、担当者の業務効率化に関する2つの取り組みについて、「実施した」企業から「今後検討したい」企業までを含めた合計を前年度の調査と比較すると、前者が5ポイントの増加、後者が7ポイントの増加であった。後者についていえば、Webやモバイルに比べて技術的なハードルが高いと思われて

図2 デジタル化に向けた取り組み（新たなIT活用・データ活用）の実施状況

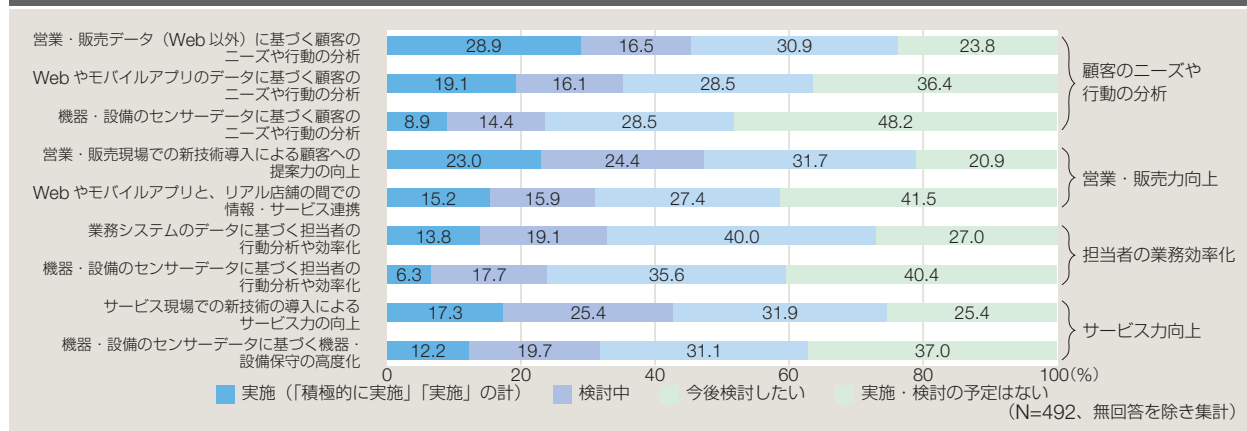
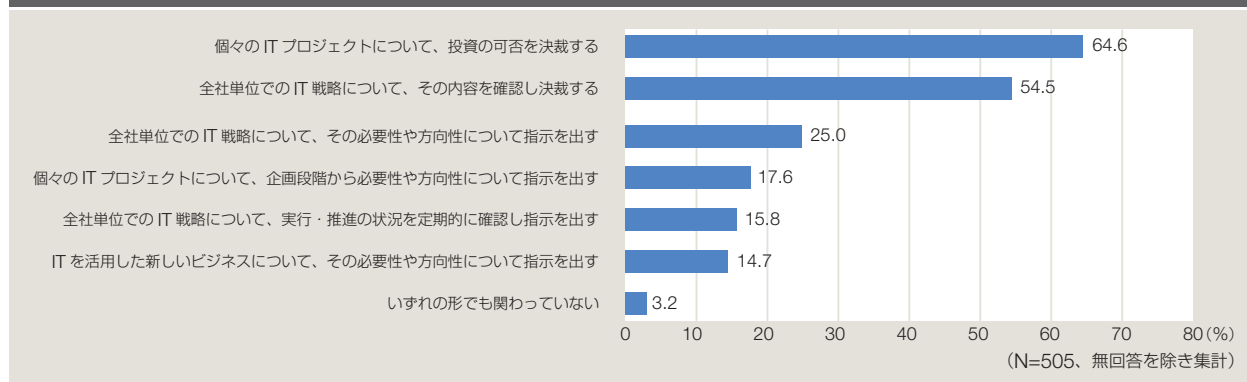


図3 ITに関する経営層の役割（複数回答）



いたIoTの応用について関心が高まっていると評価できる。

ただし、この2つの取り組みは、データから価値を生み出す試みではあっても、担当者の業務の効率化を目的とするものであり、顧客に向けた商品・サービスの価値を直接高めるものではない。

一方、他の7つの取り組みは、前年度からほとんど伸びが見られず、顧客の分析や顧客に提供する価値の向上といった点では大きな進展がないことがうかがえる。

求められる経営層の積極的な関与

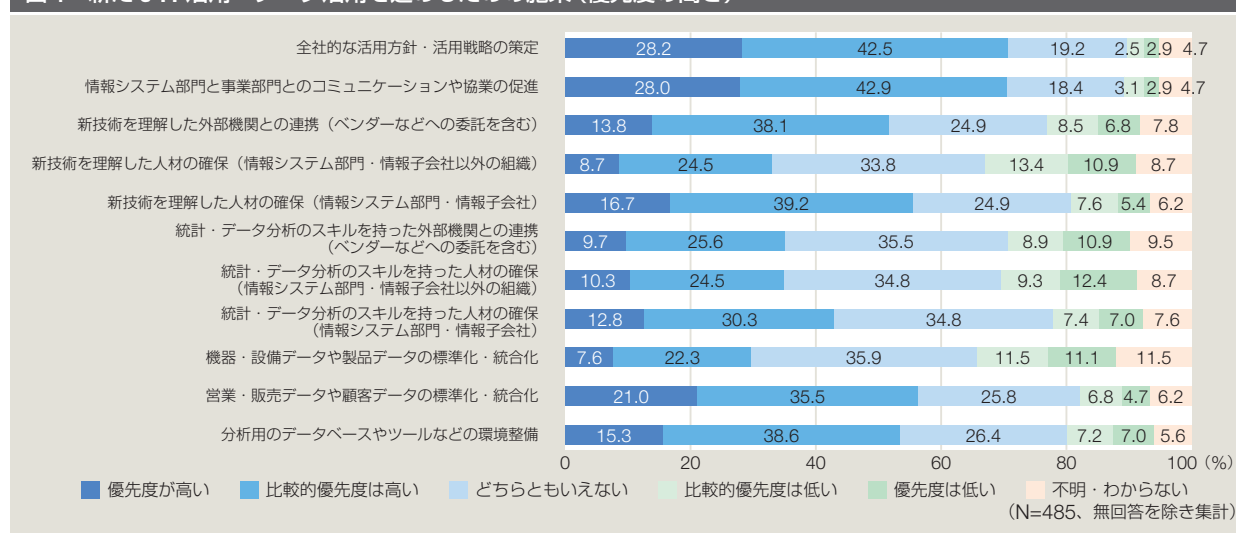
業務の効率化を目指すIT活用では、人件

費の削減などの形であらかじめ効果を定量化しやすい。一方、ビジネスの変化を目的とした戦略的なIT投資には不確実性が伴うため、経営層が積極的に関わる必要がある。前年度までの調査では、全社単位でのIT戦略に経営層が積極的に関わる企業は少ないことが示されていた。

この傾向は今回の調査でも変わらず、経営トップやその他の経営会議メンバーが「全社単位でのIT戦略について、その必要性や方向性について指示を出す」という企業は全体の25.0%にすぎなかった（図3参照）。

また、先に挙げた9項目の取り組みを進める上で、どのような施策の優先度が高いかを尋ねた。「全社的な活用方針・活用戦略の策

図4 新たなIT活用・データ活用を進めるための施策（優先度の高さ）



定」と「情報システム部門と事業部門とのコミュニケーションや協業の促進」が高いとされており（ともに約71%。図4参照）これも前年度までの調査結果と同様である。事業の構造や組織の役割に関わるような変革は、現場の効率化とは異なって企業としての戦略が必要となる。そのため経営レベルでの関与が求められる。

デジタル化の本質を見据えて

さて、新技術への関心やそれについての取り組みに話を戻して、AIや機械学習への関心の高さは、日本企業のデジタル化への積極的な姿勢の現れと見ていいだろうか。筆者は、日本企業がAIや機械学習に注目するのは、人間の作業を効率化、省力化したいという動機からではないかと感じる。AIや機械学習は基本的に自動化のためのツールであり、そこから人間が読みとれるような知識が得られるわけではない。

海外では、差別化に寄与する技術として多

くの企業が挙げるのはビジネスインテリジェンス（BI）やアナリティクスであり、AIを挙げる企業は少ないともいわれている。日本の雑誌などを見ていると、これは意外に思われるかもしれない。BIやアナリティクスは、データから新しい知識を生み出すことが目的である。日本企業がデータの活用に無関心でないことは今回の調査でもうかがえるが、顧客に提供する価値をITによって高めることへの関心は欧米に比べて低いのではないだろうか。だとすれば、デジタル化の取り組みは欧米に比べてまだ遅れていることになる。

デジタル化の本質は、商品・サービスの価値向上や、顧客経験価値の向上のためにITを活用し、競争力を高めていくことであり、AIやIoTといった技術に注目するだけでは不十分である。重要なのは、単なる効率化やコストダウンではない技術活用やデータ活用のあり方を定め、価値向上を経営戦略として組織的に追求することである。そのためにCIOとIT部門が果たすべき役割は依然として大きい。