

# 日本企業のデジタル化は進んだか

— IT活用実態調査の最新結果に見る課題 —



人工知能（AI）やIoTの活用、Webやスマートフォンを使ったサービス価値の向上など、企業のIT活用の在り方は従来と大きく変化している。本稿では、野村総合研究所（NRI）による「ユーザー企業のIT活用実態調査」に基づいて、日本企業のデジタル化の現状と、経営層およびIT部門が担うべき役割について考察する。

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

## ITが業績を左右する時代

これまで、日本企業のIT活用は間接業務の効率化やコスト削減に主眼が置かれてきた。しかし、欧米の先進企業やネット企業を中心に、ITを商品・サービスの価値向上や差別化に使うと動く動きが加速してきた。日本でも、データ収集・分析・活用の高度化、最近の進化したITの取り込みなど、いわゆるデジタル化によって競争力を高めたいと考える企業は増えている。これは、IT活用の巧拙が企業の業績までを左右する時代になったことの表れだろう。

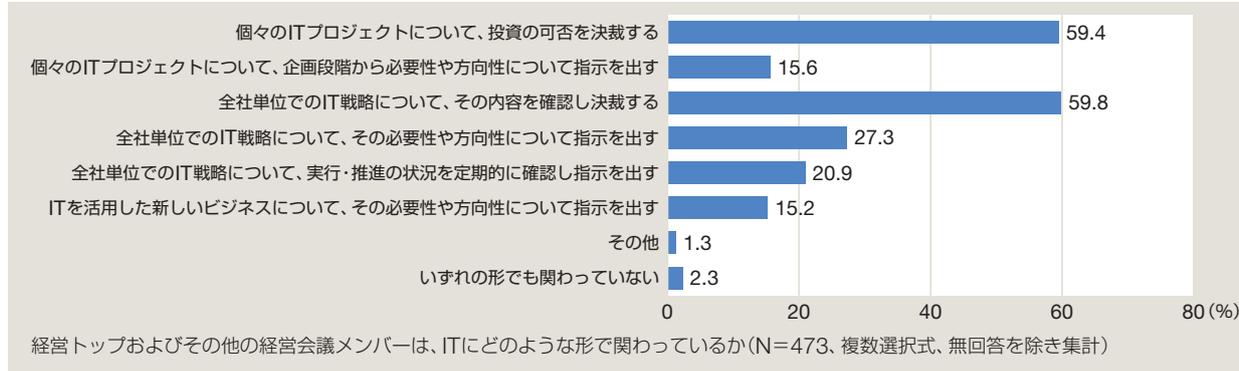
NRIでは、売上高上位の国内大手企業約3

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を2003年度より実施している。2016年12月に実施した最新の調査では474社の企業から回答を得た。以下、この調査の結果から、日本企業のデジタル化の進展度合いを考えてみたい。

## 経営層のITへの関わり

経営層はIT活用にどの程度、指導力を発揮しているのだろうか。今回の調査では、経営トップや経営会議メンバーがITにどのように関わっているかを尋ねた（図1参照）。

図1 ITに関する経営層の役割



その結果、「全社単位でのIT戦略について、その内容を確認し決裁する」という企業は全体の59.8%に上るが、「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」という企業はその半分以下の27.3%にとどまる。

経営層のITへの関

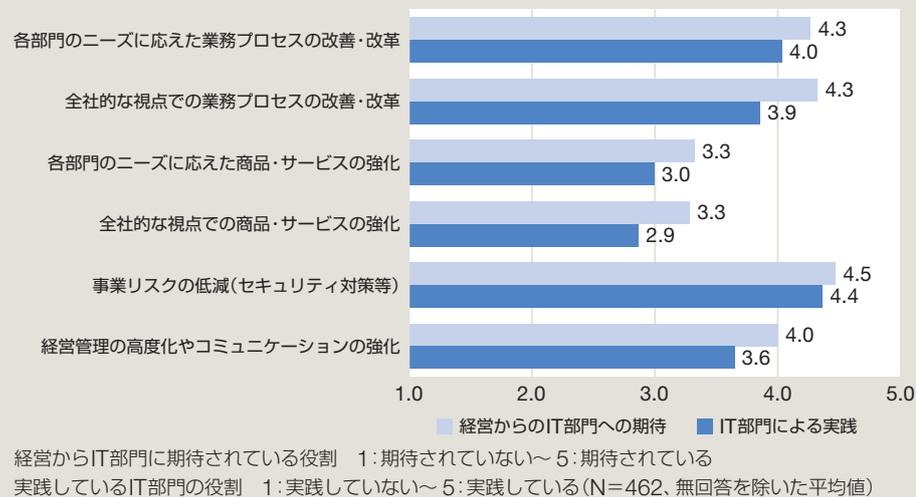
わり方は、ITを何のために活用するかという姿勢の反映である。業務効率化やコスト削減が目的ならば、経営層は下から上がってくる個々の案件を決裁していればよい。一方、事業の方向性や企業の将来を左右する戦略的なIT投資であれば、経営層が積極的に関わることになるであろう。

図は省略するが、アプリケーション関連のIT投資の目的について尋ねると、「業務効率化目的」「情報活用目的」「戦略的な目的」がそれぞれ54.0%、26.3%、19.7%で、およそ半分が業務効率化のために使われている。直近の5年間の調査結果でも、業務効率化目的は51～55%、戦略的な目的は18～20%の間で推移し、あまり大きくは変化していない。業務効率化目的がIT投資の約半分を占めるという現状では、経営層が積極的に関与する必然性もあまりないといえるだろう。

## “守り” 中心のIT部門の役割

IT部門はIT活用にどのような役割を担っ

図2 IT部門の役割



ているだろうか。今回の調査では、IT部門が経営から期待されている役割と、現在実践している役割の度合いをそれぞれ5段階で尋ねた(図2参照)。「事業リスクの低減」は期待と実践の両方で高いが(期待4.5、実践4.4)、「全社的な視点での商品・サービスの強化」は最も低かった(期待3.3、実践2.9)。

IT部門が今後取り組みを進めたい課題では、最も多かったのが「セキュリティ/リスクマネジメントの高度化」(71.9%)、次が「ITコストの削減」(66.8%)であった(次ページ図3参照)。

ここまでの結果から、経営層もIT部門もデジタル化の取り組みにあまり積極的ではないように見える。しかし営業やマーケティングの現場で顧客分析や提案力向上などの取り組みが進んでいることは2015年の調査でも明らかで、同様の傾向は今回の調査でも見られる(次ページ図4参照)。最も取り組まれているのは「営業・販売データ(Web以外)に基づく顧客のニーズや行動の分析」(積極実施5.8%、実施24.7%)、次が「営業・販

売現場での新技術導入による顧客への提案力の向上」(同4.5%、20.2%)だった。

2015年の結果と比較すると、これらの分野を主体となって推進している部門の割合は、多くの分野で事業部門が増加している(図5参照)。対照的に、IT部門が主体となって推進している割合は全ての分野で減少している。2015年はIT部門が推進主体である企業の割合が約4割と高かった「Webや

モバイルアプリと、リアル店舗の間での情報・サービス連携」についても、2016年は28.6%に減少している。また、営業・販売データ、およびWeb・モバイルアプリのデータに基づく顧客のニーズや行動の分析では、本社企画部門が推進主体となる割合が増加している。これはビッグデータやAIを活用し、

部門を越えて顧客を一元的に把握・分析することが多くの企業の課題となっている表れと見ることができる。

## 岐路に立つIT部門

多くの分野でIT活用の推進主体がIT部門

図3 取り組みを進めたい課題

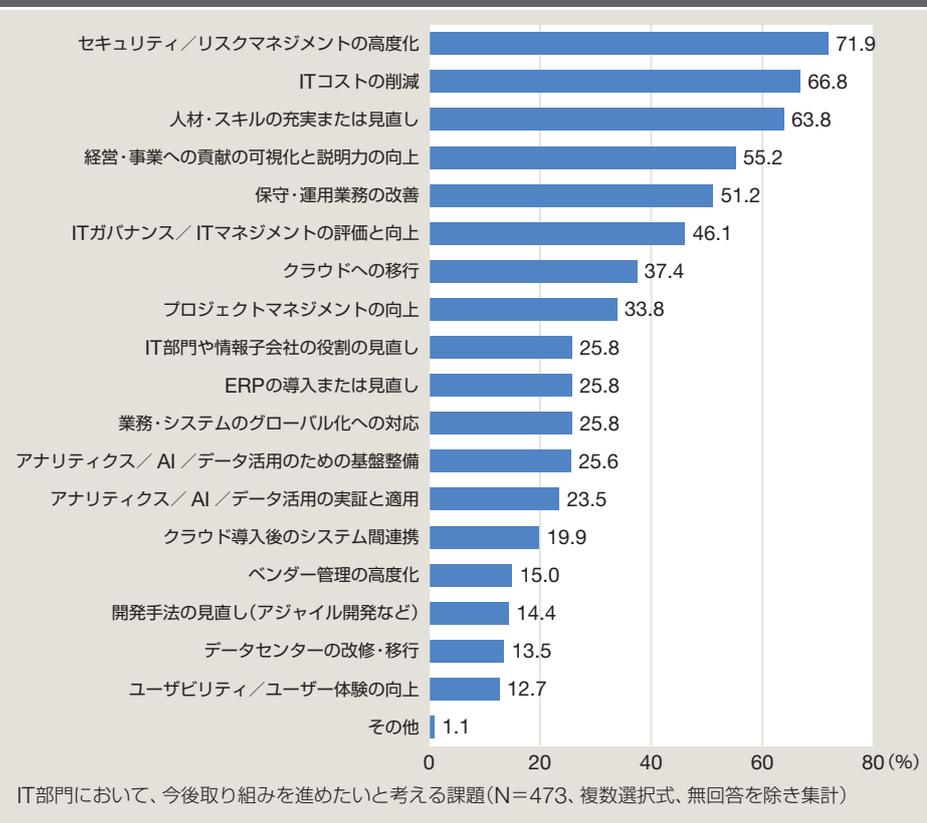
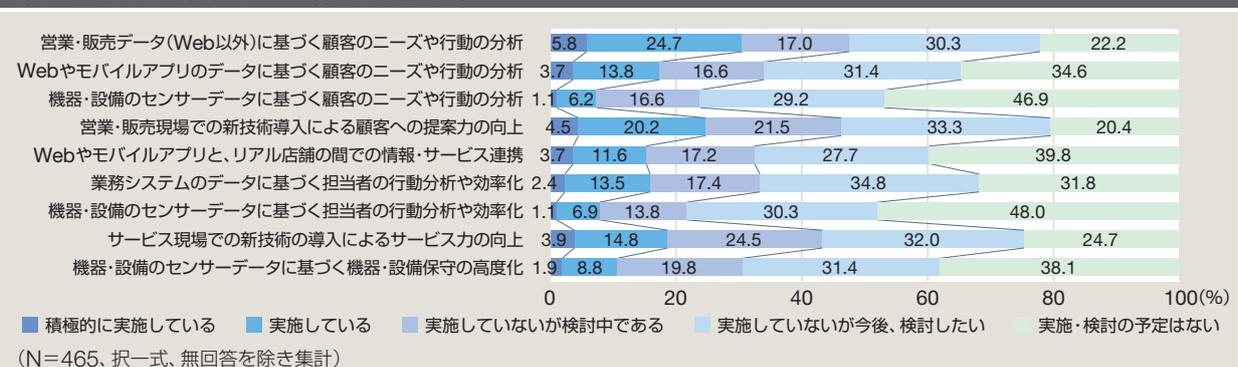


図4 新たなIT活用・データ活用の実施状況



から事業部門や新組織へと移っていると述べたが、もちろん全てのIT部門がデジタル化に対して消極的であるわけではなく、IT部門も積極的に関わっていくべきであることは言うまでもない。前ページの図3に示したように、IT部門が取り組みを進めたい課題として、23.5%が「アナリティクス/AI/データ活用の実証と適用」を挙げており、あらためてデジタル化の推進とIT部門の役割について尋ねると、「データの分析や予測モデルの開発を行う」を挙げた企業は33.2%あった(図6参照)。

推進主体となる部門がどこであるかにかかわらず、IT部門にはインフラの提供やアプリケーションの開発に加えて、利用価値の向上につながるデータの

整備・拡充、さらにAIやIoTといった新技術への対応など、事業部門や本社部門だけでは対応できないスキルと機能を提供する役割が期待されている。IT部門は、経営層や事業

部門、本社部門などとの連携の下でデジタル化に積極的に関与するとともに、IT部門としての独自の価値をさらに発揮していくことが求められる。

図5 推進組織の変化(2015年~2016年)

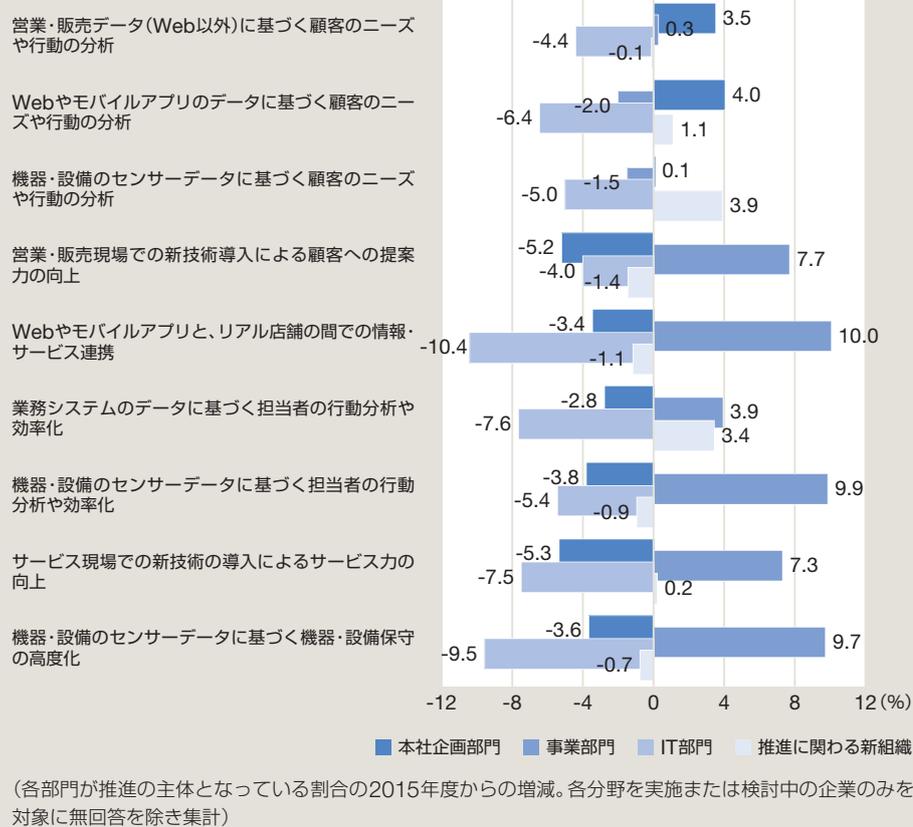


図6 デジタル化の推進とIT部門の役割

