

## 第5回 日本企業が乗り越えるべき壁

これまで、IT化による3タイプのイノベーションの事例を見てきたが、「自社でも同じように取り組んでいるのに成果が出ない」と感じている経営者は多いかもしれない。

日本企業でITを活用したイノベーションを進めようとする、自社のIT部門に白羽の矢が立つことが多い。しかし、多くの日本企業のIT部門は、まだ古い情報システムを維持管理し、ITを活用して全社のコストを削減するための「守りの組織」にとどまっている。IT部門がイノベーションを推進する「攻めの組織」に生まれ変わるには、いくつもの壁を乗り越えなければならないのだ。

今回は、日本企業に典型的に見られる、IT化におけるイノベーションの阻害要因を考察していく。

### I IT部門はイノベーションの担い手になり得るか

#### 1 | 日本の大企業の情報システムは「老舗の温泉旅館」

昨今、情報システムの複雑化が一層顕著になってきている中、特に大企業の情報システムの多くが深刻な問題を抱えている。

複雑化したシステムは、「老舗の温泉旅館」に例えられることが多い。老舗の温泉旅館では、歴史と伝統のある本館の横に別館・新館が建設され、さらにタワー棟が増設される。古い建物と新しい建物が長い渡り廊下で

接続され、本館の1階が別館の3階とつながり、タワー棟の地下1階と接続されている、といった具合である。

大企業の情報システムでは、博物館に入れたような古いメインフレーム、その後の各世代にわたるコンピュータ、サーバー群、また当時は最新の開発環境といわれたミドルウェアやコンピュータ言語を用いた古いシステムが複数世代にわたって存在し、システムの複雑化と効率の低下を招いている。

冗談ではなく、これが日本のITの現場の実現なのだ。

#### 2 | 日本企業のIT部門が抱えている人材面での課題

こうした情報システムの維持管理に携わっている日本企業のIT部門は、社内から特殊な組織として見られてきた。製造、技術、研究開発、販売など各部門のように、製品・サービスに直接かかわる組織ではない。人事や総務、経理といった社員の身近なところで活動する間接部門とも違う。一般企業においては、ITをやりたくて入社してくる人材もまれであったと思われる。

加えて、そのようなIT部門やIT子会社において、情報システムの企画や要件定義などの上流工程にかかわったり、さまざまな新技術調査に携わったり、事業部門やITベンダーの担当者とプロジェクトを推進したりした

経験がある、ITのプロを自認するような人材は、40代、50代に集中している傾向がある。

他方、20代、30代の社員は、ITのプロとして実践の場で教育を受ける機会も少ないまま、外部委託に頼ったプロジェクト運営を実施している。彼らは、ベンダーへの発注管理や進捗管理、品質管理には精通しているが、情報システムの企画・設計に直接かかわる機会や、ユーザー要件の取りまとめの経験が少ない。ある程度の人数を巻き込んだシステム開発マネジメントの機会も少ない。実践経験が不足した、いわば手配師的な能力のみに長けた人材になってしまっている可能性がある。

さらに、シニア層の退職が徐々に進んでいる。これはつまり、当事者能力のあるITの専門家が企業内からどんどん減少していているということである。「守り」のための組織的な能力すら低下しているのが、IT部門の現状ではないだろうか。

### 3 | IT部門に突きつけられた新たな課題

そのような実態にもかかわらず、IT部門は企業の経営環境の激変、企業戦略の進化の中で、非常に多くの新しい課題を突きつけられている。

グローバル化が進展する中で、世界各国で展開される情報システムの調達・管理・標準化なども重要である。通常、本社のIT部門が対応できないため、各国の事業部門がそれぞれ独自にITベンダーを見つけてきて、個別対応でシステムを構築する。ITガバナンスは、後追いで実現されることになる。

また、デジタルマーケティングの急拡大により、販売・マーケティング部門を中心に、ビッグデータを解析して消費者へのアプローチを強化する新たなマーケティング活動が一般化しつつある。ここでもIT部門への協力量があるものの、スピーディーに対応できない事態が発生している。

このように、「守り」だけでも非常に大変な状況であるのに、次々と新しい課題が押し

表1 攻めのIT、守りのIT

	攻めのIT	守りのIT
目的	売上拡大	コスト削減
主体部門	事業部門	業務部門
対象業務	直接業務	間接業務
成果	差別化されたサービス	確実な業務プロセス
扱う業務	非定型的な業務	定型的な業務
扱う情報	非構造的な情報	構造的な情報
扱う技術	新たな情報技術	従来からある情報技術
変革の担い手	事業部門	間接部門、IT部門
技術ノウハウ獲得	事業部門、IT部門、外部	IT部門

寄せ、経営や事業部門のIT部門への期待は膨らむばかりである。しかし、実際のIT部門はというと、それに応えるだけのリソースや能力を持ち合わせておらず、期待が急速に膨らむ分、ギャップが拡大しているのが現状である。

このような状況を打破し、イノベーション推進の一翼を担う存在となるためには、思い切ったリソースの拡充と、能力の獲得を推進する必要がある（表1）。

## II IT化プロジェクトが失敗に終わる理由

本連載で取り上げてきた事例から、製品・サービス、業務プロセス、ビジネスモデルの順番で変革の範囲や程度が大きくなること、それに応じて難易度も高くなることは容易に想像できる。とりわけITが絡んでくると、こうした元来の難しさ以外にも、多くの日本企業に共通して見られる「乗り越えるべき壁」があるように思えてならない。

そこで、以下ではいくつかの「問い」を立てて、問題を提起していくことにする。

### 1 | 経営トップはITについて十分に理解しているか

これまで、IT部門は専門家集団であり、営業や製品開発から離れた傍流と見なされてきた。実際に一般企業で、IT関連業務を経験したことのある経営者やマネジメント層は非常に少ない。

だからというわけではないが、日本の経営トップにはITに対する理解が不足しているため、革新的なソリューションを開発したいと思っても、どれほど大規模な投資を要する

かをイメージすることができない。

経費の面でも時間の面でも、相応の投資を行わなければ大きな成果を手にはできないが、短期的な結果を求める昨今の風潮の中では、「中長期」といいつつ、通常の研究開発でさえ短期的な収益貢献を要求しがちになる。これはIT関連のプロジェクトにおいても同様である。

ただし、これは経営者が理解やコミットメントを深める努力をすれば、解決する課題でもある。知識不足を解消する方法はいくつもあり、すぐにでも始めることは可能である。

### 2 | 経営トップはIT部門の組織能力を把握しているか

IT部門は専門家集団であるが、主な業務は現行システムの維持管理であり、必ずしも最先端の技術動向に精通しているわけではない。そもそも、新しい技術を導入することよりも、システム費の抑制を期待されている。通常業務をこなしつつ、利用部門の要望や社内制度の変更を受けてシステムの改善に当たるだけで手一杯であり、戦略的にデジタルビジネス革新に取り組むための予算や人員を割くこともままならない。

その上、企業グループ内で基幹システムの構築・再構築などの大型プロジェクトが動くことは、数年~10年に一度と、極めて頻度が少ない。これでは、新規プロジェクト開発の経験を積めないまま、ベンダーへの発注と管理しかできない手配師的なIT人材が増え、組織内の高齢化も進むのも、致し方ないことである。

ITを活用して改革に挑むためには、ITにかなり精通し、適切な改革テーマを発見し

て、周囲を巻き込んで改革を実現させるデジタルビジネス人材が欠かせないが、そうした人材を育成することはなかなか難しい。一人のスキルでカバーできないのであれば、チームで補完したり、外部から人材を登用したりすることも考えていく必要がある。

### 3 | 経営トップは社内外の抵抗勢力を認識しているか

既存のビジネスが順調なときは、イノベーションを起こすこと自体に抵抗が生じやすい。イノベーションに取り組むように命じられた担当者が、おとなしく指示に従っている素振りをするだけで、実質的には何も動いていないこともある。

当該ビジネス領域の担当役員や部長から見れば、せっかくの売上をどうなるか分からないイノベーションに注ぎ込む必要性など感じられない。むしろ失敗すれば、自分たちの報酬が下がってしまうことになる。それならば既存業務に注力した方が、確実に売上や利益が上がり、評価や報酬につながる。このような状況では、イノベーションを起こそうという意欲が湧いてくるはずはない。

さらに、イノベーション・プロジェクトが実施されて、新しい製品やサービス、ビジネスモデルが完成した場合や、完成する可能性が高い場合にも、決まって抵抗は起こるものだ。新製品や新サービスによって、カニバリゼーション（共食い）が生じることや、懸命にプロモーションや営業に取り組んでも、大ヒットにつながらず、徒労に終わるリスクを懸念するからである。既存製品やサービスの寿命が見え始めている状況でない限り、わざわざ新製品・新サービスを投入しようという

決定を下しにくいことも多い。

プロジェクトの実行フェーズでは、新しいメリットや効用ばかりに注目するのではなく、社内外のステークホルダーを明確にし、誰にどのような影響が及ぶか、特に誰が抵抗勢力になりそうかを把握しなくてはならない。

### 4 | 経営トップは利害関係の調整を図っているか

業務プロセスやビジネスモデルを変革するとなると、ステークホルダー間での利益分配の変更を伴うことがあるため、抵抗は一層大きなものになる。

たとえば、大手化粧品メーカーの資生堂は、オンラインからオフラインへと誘導するO2O（オンライン・トゥー・オフライン）事業に乗り出すため、Webサービス「ワタシプラス」を開始したが、その際には売り場などから大きな抵抗が生じたと聞いている。

資生堂といえば、戦後ずっと美容部員を自社で育成し、彼女たちが商品説明やカウンセリングを通じて販売に携わってきた。ところが、顧客がインターネットで十分な情報を得られれば、人手をかけたカウンセリングは不要になり、美容部員の存在意義を否定することにもつながりかねない。また、情報を得た顧客がそのままオンラインショップで購買活動をするようになれば、百貨店など既存チャネルの売上にも直接影響が及ぶことになる。

しかし、若い世代の購買者がカウンセリング販売よりもネットでの情報や評判を重視することを考えると、サイト開設はやむを得ない流れである。このような場合には、オンラインショップの売上や、サイトから売り場へ

誘導した場合の成果が誰に帰属するかをきちんと決めることが重要だ。また、既存チャネルの既得権益を大きく損なわない形で、現場を説得していくことも重要になる。

イノベーションや変革によって従来の利益配分のルールが変われば、それは取引先、社内のさまざまな組織が反対勢力に回る可能性を生むことを意味する。しかし、唯一かつ最大の味方は、新しい仕組みによって利益を受ける顧客であり、GE（ゼネラルエレクトリック）が顧客を巻き込む活動に力を入れている理由もそこにある。

経営トップは、顧客に対する価値を前面に出して顧客を味方につけた上で、各ステークホルダーに対して不安や不満を解消し、反対を克服するために十分な説明や配慮をしなくてはならない。またGEのように、ゲームのルールやゲームそのものを一変させる際には抵抗は一層大きくなるため、リーダーは揺るぎない覚悟と情熱を持ってイノベーションを推進していく必要がある。

## 5 | 経営トップのイノベーション課題の投げ方は適切か

数年前の話だが、ある企業のCIO（最高情報責任者）は社長から「IT部門ではビッグデータをやらないのか」といわれたという。「クラウド」や「ビッグデータ」など、IT業界では新しい技術や手法がブームとしてもはやされる。そのたびに「IT部門で何かやれ」という話になるが、そもそもビッグデータで何をしたいのかが分からない限り、IT部門としては対応しようがない。

前述したように、IT部門は常に事業部門から要請を受けて動く立場にあり、「このデ

ータを使ってこんなことができる」と提案するような能動的な働きかけをすることは少ない。「そのような『守り』のIT部門では何もできない」と、このCIOは回答したそうだ。

ITを活用して何かをする場合、そもそもITだけで完結することは皆無である。常にビジネスや顧客接点の開発、現場のオペレーションの問題が絡んでくる。前述のGEの事例については、完全に経営トップが負うべき案件である。確かにITは改善や改革を進める道具として重要だが、あくまで実現をサポートする道具に過ぎない。それにもかかわらず、変革能力も権限も持たないIT部門のみに経営トップが対応を命じることは、間違いなのである。

誤解を恐れずにいえば、イノベーションのプロジェクトチームに配属されるのは、どちらかというに一・五流の人材であることが多い。一流の人材は本業で活躍を期待して、上司が簡単には手放したがるからである。そのため、二流ではないが一流でもないという人材がノミネートされることになる。しかも、「2、3年で何か新しいことをやれ」というように、漠然としたテーマが与えられることも多い。こうしたミッションを下された側は大変である。

実際に「1年間は好きなことをしていいから、新しいヒット商品のアイデアを探して来い」といわれた社員は、こうしたことを二度と経験したくないし、後輩にも絶対に同じ思いをさせたくないと言語る。はたから見れば、1年間遊んでいられる気楽な身分のように映るが、1年後に結果を出さなくてはならないプレッシャーは相当なものである。当事者は非常に辛い思いをしたという。

イノベーションに取り組む以上、きちんとした仕組みと適切なマネジメントが必要である。たとえばP&Gやフェデックスでは、イノベーションを起こすためのチームがあり、目標が提示され、スケジュールが与えられ、しかも柔軟に変更できるようになっている。とりわけP&GのIT部門のイノベーションチームには、「改善的なものではなくビッグアイデアに絞って検討せよ」との明確なミッションが与えられている。しかも、スケジュールを切ってマイルストーンを定め、KPI（重要業績評価指標）を追いかけて進めていくのである。

創造とは、そう簡単に進むものではない。あるとき急に進んだり、パタッと止まったり、爆発的に生まれたりする。その意味で、かなり長期になることを想定し、予算やプロジェクトマネジメントの管理にもゆとりを持たせる必要がある。

## 6 | 経営トップは戦略的に 変革能力を育成しているか

変革能力は、どの企業にも元から備わっているわけではない。IoTの先進企業として脚光を浴びているGEにしても、ソフトウェアの開発能力が決して最初から強くはなかったし、オープン・イノベーションが得意だったというわけではない。むしろ、クローズド・イノベーションが中心で、昔ながらの研究開発で技術力を磨いてきたのだ。従って、ビジネスモデルを転換する際には、生半可ではない苦労があったはずである。

事業部門別のITシステムから共通プラットフォームにシフトすれば、現場のスタッフは新しいシステムに適応しなくてはならない。エンジンを売り切る商売から、利用量に応じて課金する商売に移行すれば、営業のやり方もアフターサービスの考え方もガラリと変えなくてはならない。IT部門のメンバーも、旧世代のコンピュータ技術だけでは、もはや通用しなくなってしまった。誰もが新しい能力を獲得する必要がある、そこには大きな苦痛や苦労が伴うのである。

にもかかわらず、GEが大規模な変革を成し遂げられたのは、外部との提携や協働を通じてエコシステムを形成してきたことに加え、継続的なシックスシグマ教育で培われた組織風土が大きく影響していると、私たちは考えている。つまり、イノベーションや改革はイノベーションチームだけが行うものではなく、会社全体で取り組むべきものだという考え方が社内に浸透していたのである。こうした組織風土の醸成は10年や20年かかるもので、一朝一夕で浸透するものではない。

変革能力を育成するには、経営者の長期的なコミットメントとともに、適切な仕組み、マネジメント、風土作りが欠かせない。その点で日本企業は緒に就いたばかりであり、模索や試行錯誤を続けているのかもしれない。しかし、努力を重ね、地道に環境を整備していかない限り、どれほどイノベーションの活動を始めたとしても、一過性の成果のみで終わってしまうだろう。