

# “IT Savvy”な企業になるために



野村総合研究所  
経営役 サービス・産業ソリューション事業本部 統括部長

かない しん  
金井 進

野村総合研究所（NRI）の関連団体である公益財団法人野村マネジメント・スクールでは、企業の経営者やIT部門の責任者を対象に、数日間にわたる「経営者のためのITマネジメント講座」を実施している。2015年末に実施された講座では、マサチューセッツ工科大学のピーター・ウェイル（Peter Weill）博士による「よりIT Savvyな企業になる」と題したセッションがあった。

博士によると、IT Savvyな企業（ITに精通した企業）はITを活用した変革を遂げ、明確な業務モデルとベストプラクティスの全社的な適用などによって業界平均を上回るリターンを実現しているという。受講生はグループに分かれて、どうすればIT Savvyな企業になれるか、どのようにして価値を創造できるのかという議論を重ねた。

レコードがデジタル化されてCD（Compact Disc）になったように、私たちの身の回りの情報がどんどんデジタル化されていくことは誰もが感じているところである。ただし、デジタル化の波が自社の業務にどのような影響を及ぼすのか、何が変わるのか、漠然としている企業が大半であると思う。

しかし最近では、自動車の自動運転が近い将来に実現することを感じている人も多

いのではないだろうか。実際にGoogle社やApple社といったデジタルビジネスの先進企業が自動車産業における競争相手になるかもしれない時代が来ているのだ。従って、全ての企業は自社のデジタル化のあり方をもう一度真剣に考え、業務改革や生産性革新と同じように、デジタル化のための投資や人材の確保・育成の優先度を上げる必要がある。筆者を含めた24名の受講生全員が、このことをあらためて認識した次第である。

世界に目を向けてみると、業務、サプライチェーンなど自社に関わるあらゆる活動や顧客に関する情報をデジタル化し、円滑な情報分析に基づく迅速な対応を実現した企業が現れ始めている。このような企業を表す最近の言葉がデジタルエンタープライズである。デジタルエンタープライズでは、経営者はあらゆるデジタル情報への円滑なアクセスや数々のシミュレーションが行え、それによって次のアクションへの判断を早く適切に行うことが可能になる。

デジタルエンタープライズと同じような言葉にインダストリー4.0がある。インダストリー4.0は、あらゆる製造機器や企業間情報をデジタル化し、企業の枠を超えた製造ネットワークをつくることによって製造業の国際

競争力を高めることを目的としたドイツの国家産業政策である。製造業を中心としたデジタルエンタープライズの形といえるだろう。

NRIはデジタルエンタープライズやインダストリー4.0の動向を注視し、コンサルティングやIT導入支援を行っているほか、ITを駆使したシミュレーションを企業の経営者と一緒に行う活動にも取り組み始めている。NRIのシステムとコンサルティングが一体となった支援の形である。その支援の中核として位置付けられるのが次世代型ERPである。

従来型のERPは、製造や会計を中心としたパッケージに取り込まれたベストプラクティスを自社に適用することで、業務や経営を効率化、最適化することを目的としていた。次世代型ERPは、企業の全ての活動を対象に、さまざまなサービスやパッケージを組み合わせ提供される“企業支援型サービス”といえる。その最大のポイントはリアルタイム性とサービス間の関係である。現在、ERPパッケージの提供企業は、こぞって次世代型ERPでのサービス化を打ち出している。

企業における近年のシステム構築の方法は、どの企業にも共通する業務などの非競争領域はベストプラクティスを取り込んだERPパッケージを利用し、他社と差別化すべき競争領域では自社開発のシステムやパッケージの組み合わせによって対応する形が多い。

そこでの問題は、各システムがリアルタイムにつながらないことである。あるサブシステムに蓄積されたデータはバッチ処理によって集約され、他のサブシステムと関係される

ことが多く、基幹系と情報系のシステムが完全に分離されているケースも多い。

この場合、各システムが持つデータベースの不整合を検知したり、膨大なデータを事前に集約したりするなどのさまざまな技術的工夫がなされてきた。しかし、経営の迅速な意思決定という、ますます強まる要請に対しては十分に答えられているとはいえなくなってきた。

そこで登場してきたのが次世代型ERPである。クラウド化とリアルタイム性により、次世代型ERPは基幹系と情報系の垣根をなくすことに成功し、また適用範囲を企業活動の全ての領域に拡大しつつある。

「よりIT Savvyな企業になる」ために、自らの企業のデジタル化を再度考える必要がある。匠（たくみ）の技を持っている企業であってもデジタル化の波によって淘汰（とうた）される時代では、早い気づきと備えが必要である。それが、「よりIT Savvyな企業になる」ことであり、そのためにデジタルエンタープライズを志向した明確なビジネスモデルを構築することが重要になってくる。その方法の1つとして次世代型ERPの導入を考えるのもよいだろう。

NRIは、今後ますますグローバル化しデジタル化される環境に企業はどう対応すべきかという観点から、デジタルエンタープライズに向けた次世代型ERPの研究に取り組んでいる。今号の特集では、その知見の一部を述べさせていただいた。各企業がよりIT Savvyな企業として、顧客への価値を継続的に高めるための参考になれば幸いである。 ■