

# ビジネスイノベーションを駆動するIT活用

淀川高喜



## CONTENTS

- I ビジネスイノベーションの実現こそがIT活用の目的に
- II ビジネスイノベーションの源泉は、関係、ナレッジ、プロセスの3つの知的資産
- III 必要となる3つの知的資産とIT資産のマネジメント
- IV ビジネスイノベーションの成功要因
- V 求められる経営者、事業部門、IT部門の三位一体の改革推進

## 要約

- 1 ビジネスイノベーションとは、商品・サービス、組織、業務プロセスを抜本的に変え、顧客に新たな価値を提供し、企業のビジネス価値を高めることである。その実現に、IT（情報技術）は大きな力となる。しかし企業は、IT活用を効果の見えやすい現状の延長線上の改善テーマに絞り込んでいる。今こそ、IT活用の目的を再定義すべきである。IT活用の新たな目的とは、関係資産、ナレッジ資産、プロセス資産を醸成し、この3つの知的資産をビジネスイノベーションの実現に向け、統合的に活用できる基盤をつくることにある。
- 2 3つの知的資産はビジネスイノベーションを生み出す源泉である。ビジネスイノベーションに向け、企業は3つの知的資産とそれを組み込んだIT資産を常に進化させて、イノベーションの素を仕込む必要がある。
- 3 野村総合研究所（NRI）の調査では、知的資産の創出に向け改革に取り組む企業は多いが、いまひとつ効果が出ていないという結果が得られた。
- 4 改革を成功に導く施策には、戦略整合性、ガバナンス、手法、IT活用、組織文化、人材に関するものがある。戦略整合性の確保とITの活用は実施している企業が多いが、手法の整備と人材の育成は実施している企業が少ない。
- 5 CIO（最高情報化統括責任者）にもビジネスイノベーションの推進役としての期待が大きい。むしろ、真のイノベーションオフィサーはCEO（最高経営責任者）であり、また知的資産の有効活用の実践は各事業責任者が担う。この3者の三位一体で、ITを活かしたビジネスイノベーションを推進すべきである。

# I ビジネスイノベーションの実現こそがIT活用の目的に

## 1 なぜビジネスイノベーションが必要か

拡大が見込まれる世界市場で競争力を持ち続けるために、また、成熟期を迎えている日本市場で存在価値を保ち続けるためにも、企業はビジネスの革新、すなわちビジネスイノベーションを繰り返していかなければならない。

ビジネスイノベーションとは、商品・サービス、組織、業務プロセスを抜本的に変えて、顧客にとっての新たな価値を生み出し、企業のビジネス価値（その企業が将来にわたって生み出すキャッシュフロー）を高めることである。

なぜビジネスイノベーションが必要なのか。その背景には次のような変化がある。

### (1) 従業員の変化

人口の減少が始まり、団塊世代の退職が本格化するなか、多くの企業では、長期にわたる新規採用の抑制によって、本来であればピラミッド型や円柱型であるべき社員の年齢別構成が崩れてしまっている。これからは、より少数のコア社員でビジネスを支える時代がやってくるのが予想される。その時、多様な就労形態の従業員や社内外の人的リソース（経営資源）を駆使して、いかにビジネスを組み立てられるかが課題となる。

### (2) 顧客の変化

インターネットの普及によって、消費者へのパワーシフト（力の移転）が起こっている。情報受発信力と鑑定眼を身につけた消費

者は、個々人に合わせた利便性、快適性、嗜好、安心を提供してくれるサービスを求めるようになった。それに応えられない提供者は、消費者から選ばれないばかりか、顧客が発信した悪い評判がインターネット（ネット）を介して増幅され、市場からの撤退を余儀なくされるケースもある。顧客の要望をいかに的確にとらえてきめ細かく対応できるか、さらには、顧客を味方につけ、顧客とともに価値を生み出せるかが問われている。

### (3) 市場の変化

目が肥えた顧客のために商品やサービスの高グレード化が進む日本市場ではあるが、市場自体には大きな成長は望めないだろう。成長の波に乗るには、今後の消費拡大が見込まれるアジア市場が主戦場になる。しかし、日本と同じような、きめは細かいが高価格のサービスは、アジアでは受け入れられない。レベルは下げずにグレードを下げ、国際競争価格で現地仕様のサービスを実現できるかに勝負がかかっている。そのためには、日本市場での高付加価値サービスを知財部品化し、組み立て直しができるようにすることが必要になる。

### (4) 資本の変化

国際化が進む資本市場では、外国人投資家のプレゼンスが高まっており、M&A（合併・買収）がグローバル化している。その結果、日本企業は国際標準尺度による企業価値の評価にさらされることとなった。こうした新たな資本市場のもとでは、経営の透明性、経営者の説明責任、内部統制の確立が、企業存続の大前提になっている。

## (5) 社会の変化

大都市圏への一極集中が進む一方で、地方ではいち早く高齢化が進行し、地域社会の荒廃が進みつつある。地域の産業が空洞化し、地方財政は破綻寸前のところもある。あらためて、3世代が共存できる産業基盤と生活基盤を持つ、個性豊かな地域社会の再生が大きな課題となっている。

企業は、海外でのオフショア（国外委託）生産を推し進めるだけでなく、いつでも、どこでも、誰でも利用できるユビキタスネットワークのような社会基盤を活かして、地方都市などニアショア（国内の地方拠点）に、大都市と格差のない生活サービス提供環境とナレッジワーク（知的労働）環境を実現する必要がある。

## (6) 環境の変化

地球環境破壊や温暖化の進行は待ったなしの状態にある。企業には、自分が破壊した分以上の環境再生コストを負担しなければなら

ない時代がやってきている。情報を活用することにより、モノやエネルギーを大量に消費するサービスを、自然が持つ力を効率よく利用するサービスへと置き換える努力が不可欠である。

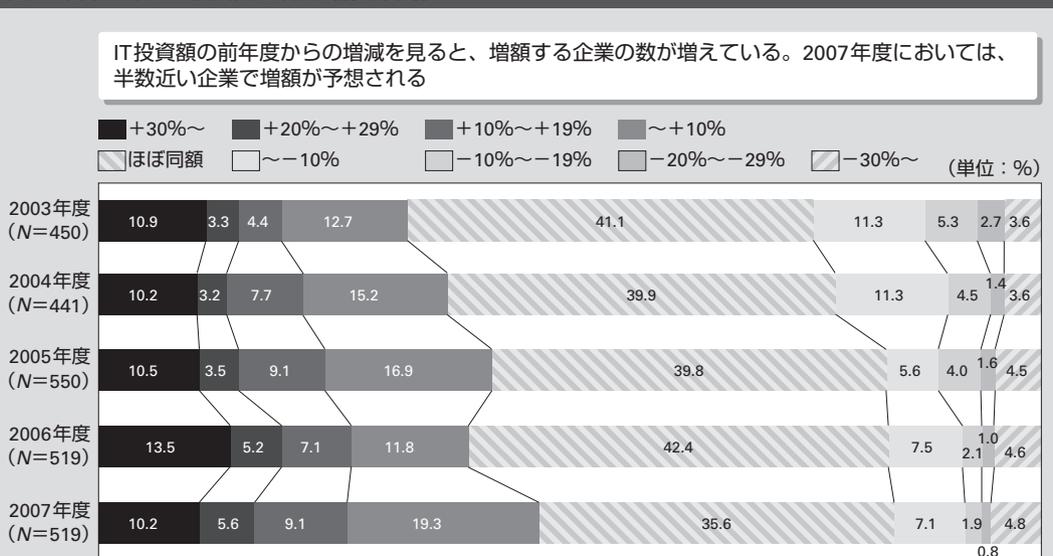
## 2 ITの果たす役割の変化

企業がこうした変化を乗り越えるビジネスイノベーションを実現するために、ITは大きな力となる。なぜなら、ITには次のような効用があるからである。

- ITは業務プロセスを標準化し自動化するのに役立つ
- ITは人々が持っている情報や知恵を可視化し共有化するのに役立つ
- ITは組織や空間の壁を越え、多様な人材が協力し合える場を創り出す
- ITは企業活動のリスクやパフォーマンスを透明化し、制御を可能にする

野村総合研究所（NRI）は、2003年から毎年継続して、日本の全業種にわたる有力企業

図1 日本企業のIT投資額の増減（前年度比）



を対象に、「ユーザー企業のIT活用実態調査」を行っている。2006年は11月に調査を実施し、519社から回答をいただいた。本稿では、この調査結果のなかから、ITとビジネスイノベーションに関連する部分を紹介する。

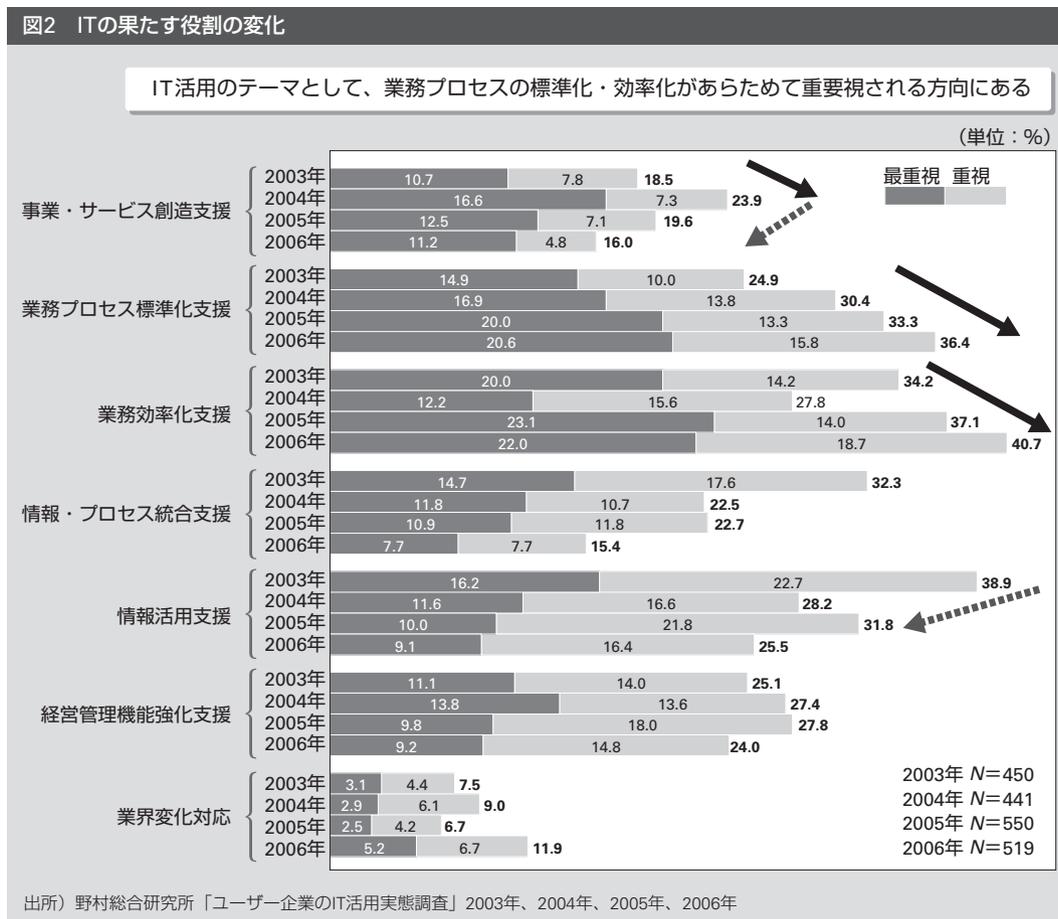
企業のIT投資は、2003年に調査を開始して以来、年々増加傾向にある。前年度に比べて、大幅ではないものの、IT投資を増やす企業の割合が増えてきており、2007年度では半数近い企業が増額を見込んでいる（図1）。

この調査では、IT活用の主な目的は何かを継続して聞いている（図2）。従来、ITの第1の目的は、業務を効率化しコストを削減することであるが、最近になって、効率化効果をより明確に意識する傾向が強まっているようだ。

2006年では、業務の効率化を最重視あるいは重視する（以降、まとめて「重視」とする）企業は41%に達する。これと相まって業務プロセスの標準化への関心が年々高まっており、2006年では36%の企業が重視している。

また、金融商品取引法などで対応が迫られている経営管理の機能強化も重要なテーマの一つに位置づけられており、24%の企業が重視している。

一方で、ITバブル期に一時期盛り上がったITによる事業・サービスの創造というテーマは、2004年以降ピークアウトした感がある。2006年では、これを重視する企業は16%に減少している。同様に、漠然とした情報活用支援というテーマも相変わらず多いもの



の、年々減少傾向にあり、2006年では約26%に減っている。

直近では、より確実な効果の創出につながるテーマが重視される傾向にあることがわかる。

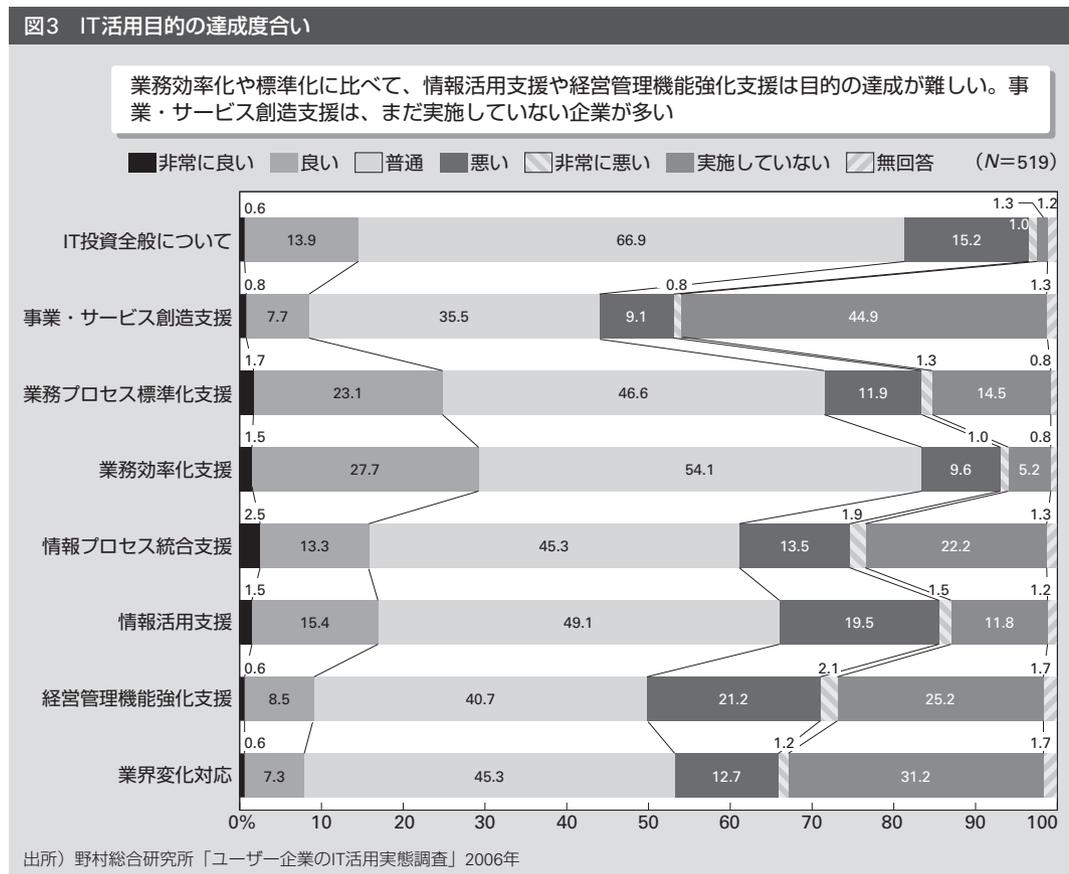
効果がわかりやすい業務効率化や標準化と比べて、事業・サービス創造、情報活用、経営管理機能強化といったIT活用の目的を達成することは、多くの企業にとって簡単ではないようだ(図3)。

実際、「IT活用の目的が達成されたか」の問いには、業務プロセスの標準化や業務効率化では目的が達成されている企業の方が多いが、情報活用支援や経営管理機能強化では、達成されていないとする企業の方が多くなり、事業・サービス創造となると、もともと実施していない企業が45%と最も多い。

### 3 今こそIT活用の進化が必要

企業は、ビジネスイノベーションによる現状の打破が求められているにもかかわらず、ことIT活用については、効果が見えやすい現状の延長線上の改善テーマに当面は絞り込んでいるように見受けられる。むしろ、革新的なITを導入しさえすれば、ビジネスイノベーションが実現できるというわけではない。しかし、新たなサービスを創り出し、顧客と価値を共有し、結果として企業のビジネス価値を高めるという目的は、業務の効率化、情報活用による社員の増力化、経営管理機能の強化などに個別に取り組んでいるだけでは達成できないだろう。

今こそ、IT活用の目的を総合的に定義し直す必要があるのではないか。企業のビジネスを植物の成長にたとえてみると次のように



なるだろう。

企業には、顧客、投資家、取引先、従業員、有識者など、多様なステークホルダー（利害関係者）がいる。かれらと、ダイレクトなコミュニケーションを深めることによって築かれる良好な価値共有関係は、新たなビジネスを生み出す土壌である。

一方、社内外の異質な人材同士の交流を通じて培われるその企業ならではのナレッジの蓄積は、独自の価値の源泉となる種である。

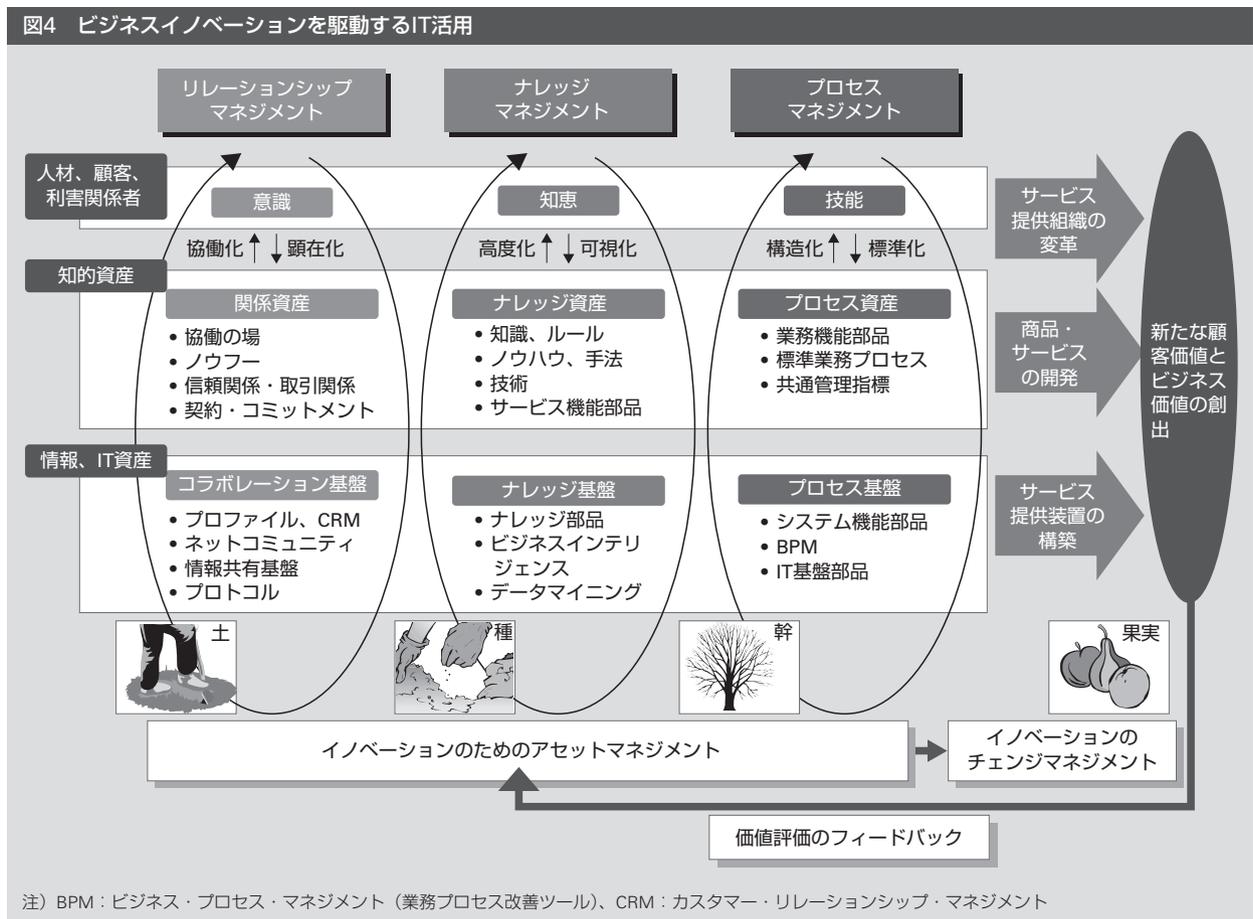
そして、優れた土と種の上に標準化された業務プロセスを組み合わせることで幹を伸ばし、環境変化をとらえて速やかに新たなサービスを実現することによって、企業は他社に先駆けてユニークな価値を顧客に提供し、大きなビジネス価値を刈り取ることができる。

IT活用の新たな目的とは、土となる関係資産、種となるナレッジ資産、幹となるプロセス資産を醸成し、ビジネスイノベーションの実現に向けて、これら3つの知的資産を統合的に活用していく基盤になることではないだろうか（図4）。

## II ビジネスイノベーションの源泉は、関係、ナレッジ、プロセスの3つの知的資産

### 1 関係資産、ナレッジ資産、プロセス資産とは

関係資産とは、顧客、投資家、社内外の専門家、従業員、取引先、社会、環境などのステークホルダーと企業との間での、共存、共



同、価値共有、相互貢献などの良好な関係の蓄積である。相互の間で、暗黙の了解として意識されている関係を、協働の場、ノウフー（人脈）、信頼関係・取引関係、契約・コミットメントのように組織的に活用できる形に顕在化させたものだともいえる。

ナレッジ資産とは、企業におけるさまざまな知的活動のなかに蓄えられている知識、ルール、ノウハウ・手法、技術、経験といった知恵を可視化し、組織的に流通可能にしたものである。

プロセス資産とは、企業の従業員個人個人の技能によって支えられている仕事のやり方や手順を標準業務プロセスとして規定し、業務機能を共通部品化し、管理方法を指標化することで再利用を可能としたものである。

優れた商品やサービスは、関係資産を活かした協働体制を組み、ナレッジ資産を駆使することによって開発される。そして、独自のナレッジを埋め込んで価値を高めた業務プロセスを設計し、関係者の中で最適な役割分担をして実行することによって実現される。したがって、3つの知的資産はビジネスイノベーションを生み出す源泉といえる。

## 2 ITは3つの知的資産を流通、

### 再利用、連結するための共通基盤

これらの知的資産は、人同士の間で、口伝えや文書化によって共有することもできる。しかし、IT資産すなわち情報システムに組み込んで実体化することによって、流通性、再利用性、相互接続性をさらに高めることができる。

情報システムに組み込んで部品化されたナレッジや業務機能は、企業や組織を超えて移

植可能になる。企業は、こうした部品を外部から調達することで、自らのビジネスイノベーションを加速することもできる。

また、人対人の間にITが介在することによって、知的資産の進化を一層促進することができる。たとえば、

- ネット上のコミュニティを活かした協働機会の拡大
  - ビジネスに関する知恵をITに埋め込むビジネスインテリジェンス技術を活かしたビジネスルールの体系化
  - マイニング（発掘・探索）技術を活かしたナレッジ発掘の高度化
  - BPM（ビジネス・プロセス・マネジメント：業務プロセス改善ツール）を活用したプロセスの構造化促進
- などである。

ビジネスイノベーションの実現に当たっては、3つの知的資産を組み合わせる新たな商品やサービスを開発し、社内外の人材によってサービスの提供体制を編成する。そして、これと並行して、知的資産を組み込んだIT資産を用い、サービスの開始に先駆けて、サービスを提供するための装置を構築することになる。

## III 必要となる3つの知的資産とIT資産のマネジメント

### 1 知的資産とIT資産のマネジメントサイクル

ビジネスイノベーションに向けて、企業は3つの知的資産とそれを組み込んだIT資産を常に進化させて、イノベーションの素を仕込んでおかなければならない。そのためのア

セット（資産）マネジメントとして、企業は知的資産の改良サイクルを、IT資産と同期をとりつつ回し続ける必要がある。

この改良サイクルは、次のような段階から構成される（図5）。

- D (Define) ……問題定義、目標設定：改良の問題定義と目標設定を行う
- M (Measure) ……実態把握：知的資産とIT資産の現状（AS-IS）を可視化する
- A (Analyze) ……根本原因分析：課題の要因を「5つのなぜ」を繰り返して本質化する
- I (Improve) ……改良、創出：あるべき姿（TO-BE）の枠組みやロジックをモデル化する

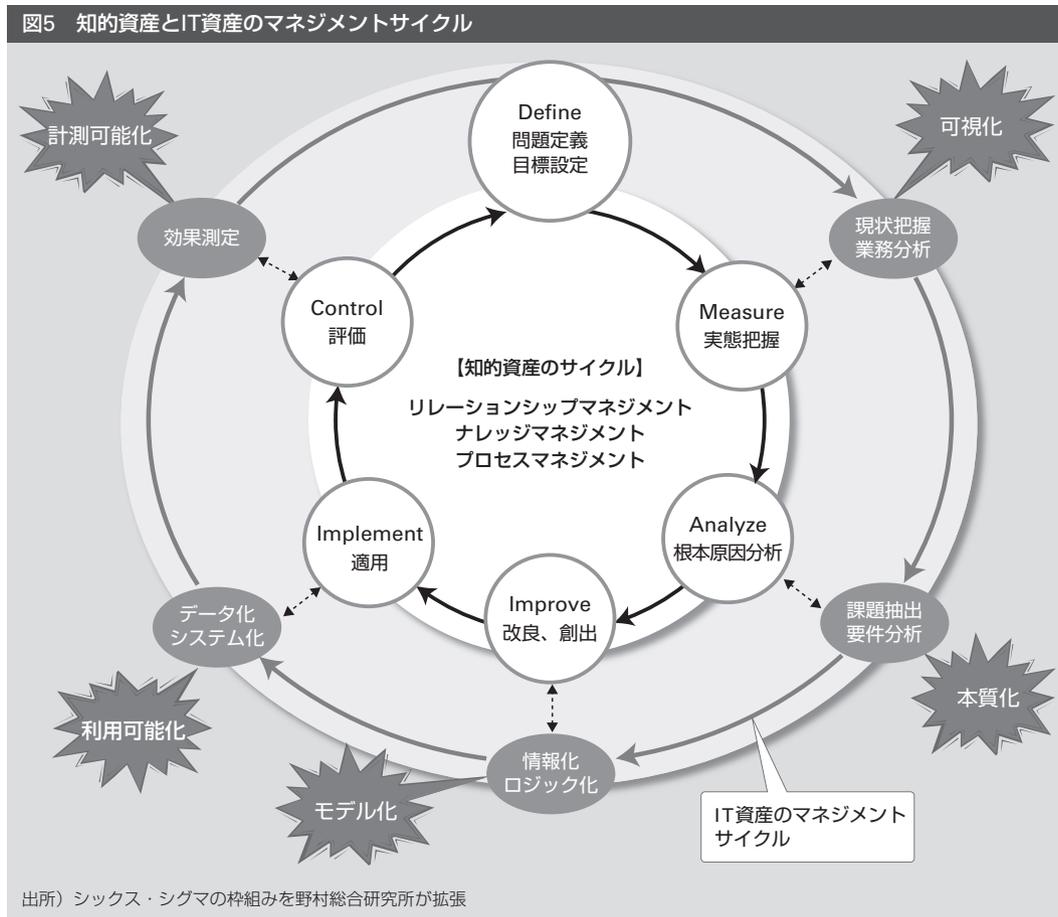
I (Implement) ……適用：手法、手順、システム機能部品、データ部品などの実用品を作る

C (Control) ……評価：効果測定 of 指標を定義し、測定手段を整備して測定可能にする

そして、この評価で得られた結果を、次の改良サイクルのスタートとしていく。

以上は、よく知られている業務プロセスの改善方法論であるシックス・シグマのDMAICサイクルを、3つの知的資産全般に適用できるように拡張したものである。

従来は、知的資産の創造・改良活動と情報システムの整備活動は、異なる責任者のもとで別々のプロジェクトとして進められることが多かった。しかし、これを同期のとれた一



体の活動とすることによって、改良された知的資産を組織全体にシステムとして速やかに普及させることができるようになる。またこの方法は、システムを用いて実態把握や効果測定が的確に行えるために、知的資産の改良が一層加速される。そして、新たなサービスを開発するに当たっても、知的資産の再利用が進みやすくなる。

## 2 ビジネスイノベーションの実現方法

ビジネスイノベーションの実行に際しては、こうして蓄積された知的資産とIT資産を自社の強みとして活かしながら、外部環境の機会と脅威をとらえてイノベーションのコンセプトを考案し、そのなかから経営戦略と整合するイノベーション案を選択してプロジェクト化する。

そして、

- ナレッジ資産を組み合わせた商品・サービス設計
- プロセス資産を組み合わせた業務プロセス定義
- 関係資産を生かした組織設計
- IT資産を組み合わせたシステム設計

——を同時進行で実施する。プロジェクトの成果は、逐次評価し、そのうえで新たな知的資産として蓄積していく。

## 3 企業における各知的資産の創出への取り組み状況

### (1) 関係資産

今回の調査では、知的資産の創出に向けた企業の取り組み状況を質問している。まず、企業にとって最大の関係資産といえる顧客と

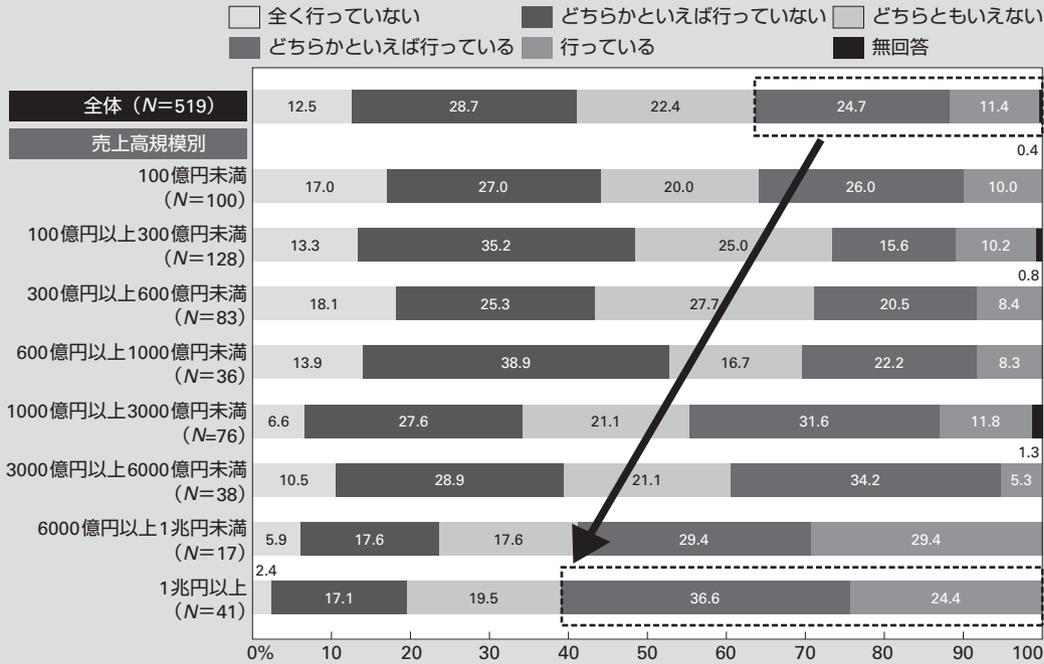
の関係構築について見ると、以下のとおりである。

- 顧客の要望や不満を、顧客との接点の第一線で共有し、各担当者が整合性のある適切な顧客対応ができるようにする、いわゆる顧客リレーション管理については、何らかの形で取り組んでいる企業が36%ある（図6）
- 顧客の声を商品やサービスの開発に反映する顧客参加型マーケティングについては、何らかの形で取り組んでいる企業が27%ある（図7）
- 顧客の意見、評価、苦情を常時経営者に開示し、経営方針の決定に反映させるような経営コックピットを実現している企業が28%ある（14ページの図8）
- どの取り組みも、売り上げ規模が大きい企業になるほど取り組んでいる企業の割合が高くなる。特に、売上高が1兆円を超える企業の場合、顧客リレーション管理は61%、顧客参加型マーケティングは46%、経営コックピットは41%の企業が何らかの形で実施している
- しかし、その結果として顧客からの評価が高まり、取引拡大につながっているかという点、半数以上の企業がどちらともいえないとし、何らかの効果が出ているという企業は20%に満たない（14ページの図9）。取引拡大などの効果につながり難いという事情は、売り上げ規模の大きい企業でも同様である

これらの分野は数年来、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）という名でくくられて情報化が進められてきた。それにもかかわらず効果につながらない

図6 ITを活用した取り組み【顧客リレーション管理】

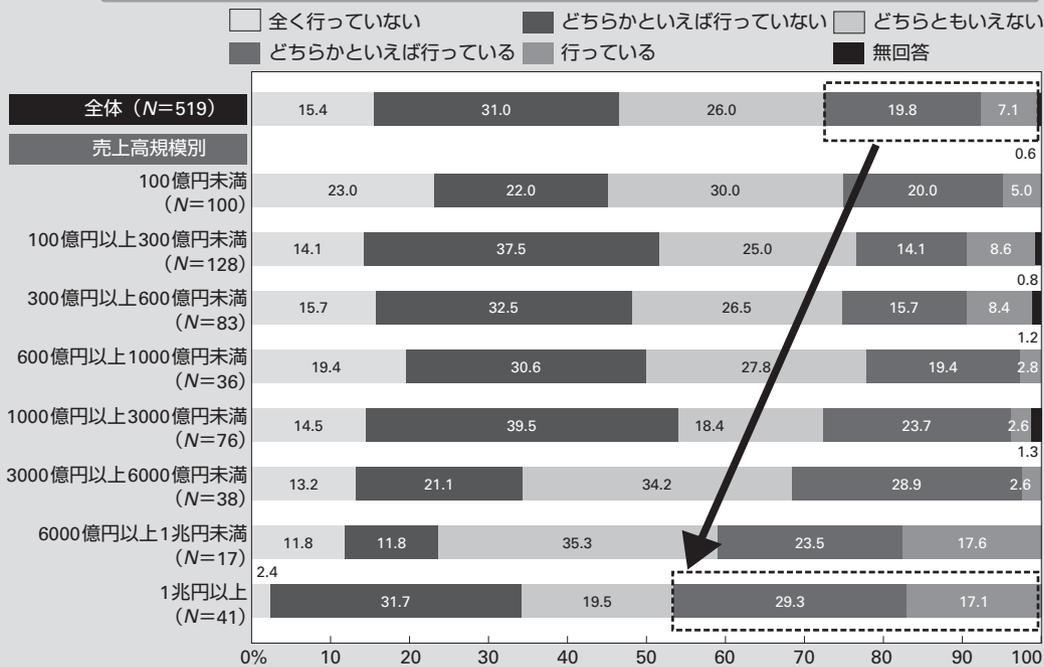
顧客リレーション管理に何らかの形で取り組んでいる企業が36%ある。売上高1兆円以上の企業では6割を超える



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図7 ITを活用した取り組み【顧客参加型マーケティング】

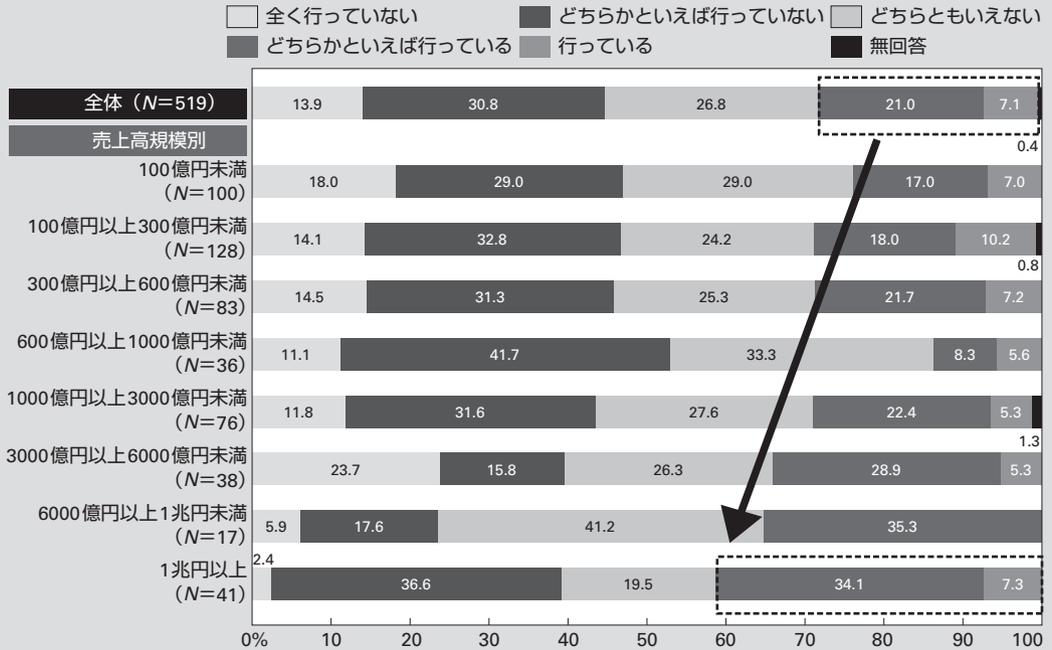
顧客参加型マーケティングを何らかの形でやっている企業が27%ある。1兆円以上の企業では46%と半数近い



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図8 ITを活用した取り組み【経営コックピット】

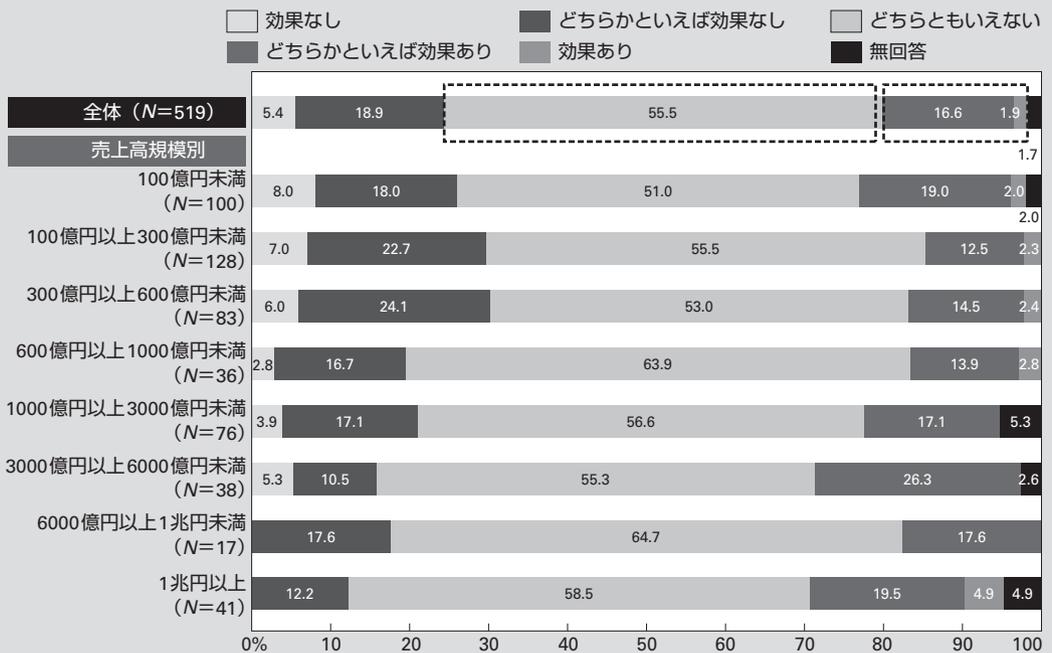
顧客に関する情報開示を経営者に対して行い、何らかの形で意思決定に反映させている企業が28%ある。1兆円以上の企業では41%が行っている



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図9 改革の効果【顧客評価の向上】

顧客拡大や取引拡大などの顧客評価の向上効果が、何らかの形で出ている企業が2割弱ある。一方、出していない企業も2割を超え、どちらともいえないとする企業が55%と最も多い



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図10 ITを活用した取り組み【社員の知的活動の向上】

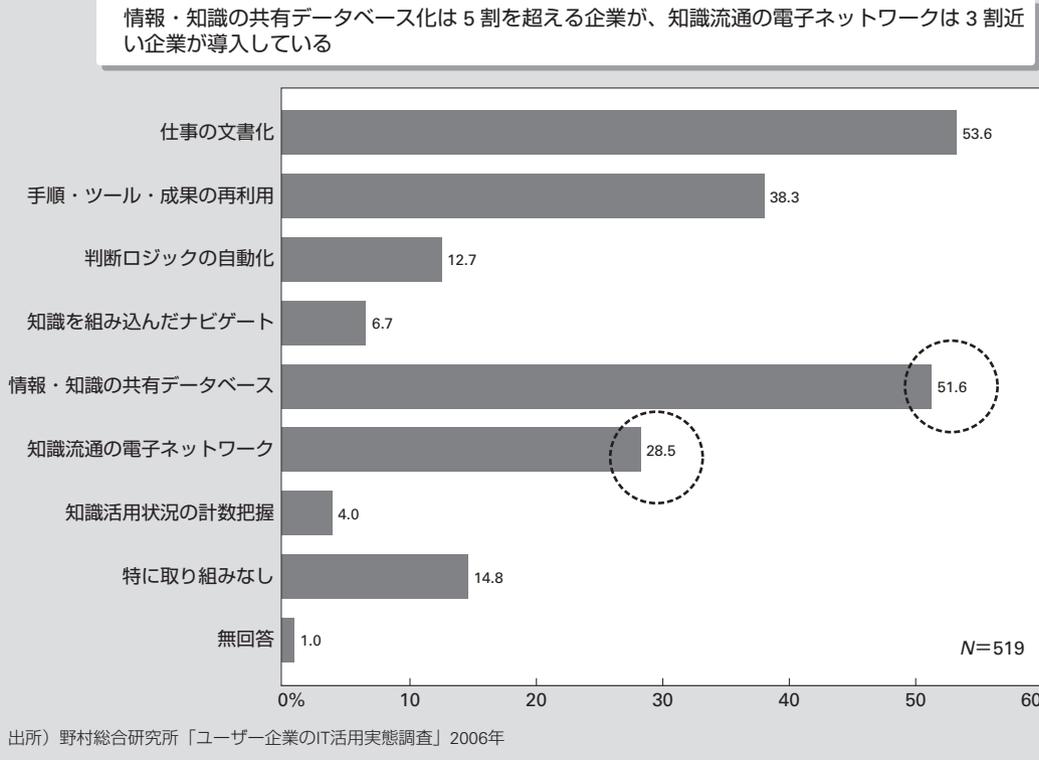
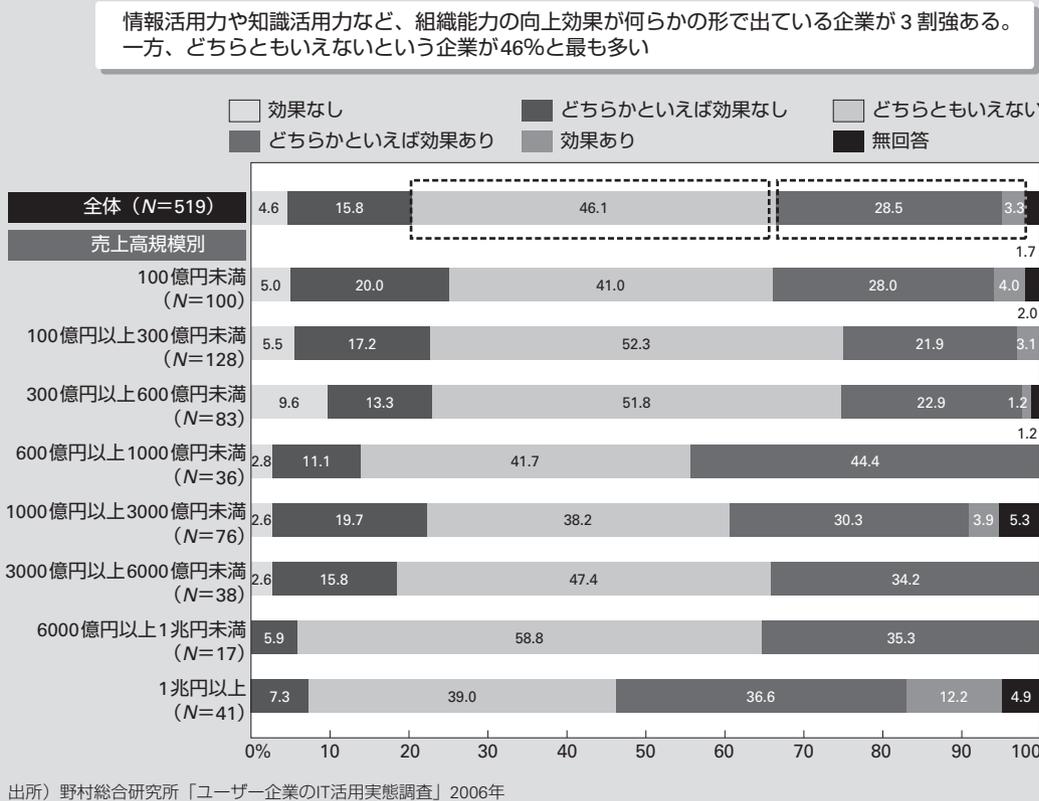


図11 改革の効果【組織能力の向上】



のは、顧客情報が通り一遍の把握にとどまっているからではないだろうか。

たとえば、顧客別採算性のような提供者論理の情報ばかりで、顧客にとっての価値という視点からの情報把握が欠けてはいないか。あるいは、顧客情報の質が低いか、情報を把握してから対応するタイミングが遅いことが一因ではないか。実際、多くの企業では、把握する情報が不正確だったり、部分的だったり、即時性に欠けていたりする。また、情報を一元管理する段階までで終わってしまい、顧客への適切なアクションにつながっていないことも少なくない。

## (2) ナレッジ資産

ナレッジ資産の活用について見ると、半数以上の企業は、仕事のやり方を文書化して共有することから実践している（前ページの図10）。加えて、以下のことがいえる。

- 52%の企業で、情報や知識をデータベース化して検索・照会できるようにしている
- 適切な専門知識を借り合える電子的なネットワークを作ることも、29%の企業で行われている
- データベースやネットワークといった情報活用環境の整備は、売り上げ規模が大きい企業ほど進んでいる。売上高1兆円を超える企業を見ると、情報共有データベースは80%、知識共有ネットワークは48%が実施している
- ただし、知識の創出、流通、相互活用の状況を計数的にとらえている企業はわずか4%と少数であり、情報共有化システムの導入は進んだものの、効果の把握が

できておらず、DMAICサイクルが完結していない状況といえよう

- 一方、判断ロジックの自動化を行っている企業は13%、知識を組み込んだナビゲーションを行っている企業は7%と少なく、いわゆるビジネスインテリジェンス技術の利用はこれからのようだ
- これらの結果、社員の情報活用力や組織の知識活用力などの組織能力が高まったかについては、何らかの効果が出ているという企業が、顧客資産（顧客評価の向上）の場合よりも多く、3割を超える。しかし、どちらともいえないという企業も46%ある（前ページの図11）

情報共有データベースや知識流通ネットワークのような仕組みは、それを活用するか否かが各利用者の自主性に委ねられているため、利用者自身の意欲や情報活用能力が低ければ、利用が進まず効果につながらない。今後は、知識の流通や活用度合いを組織的に評価して促進策をとったり、社員の日常業務手順のなかに知識を埋め込んで、必然的に使われるように仕向ける必要があるだろう。

## (3) プロセス資産

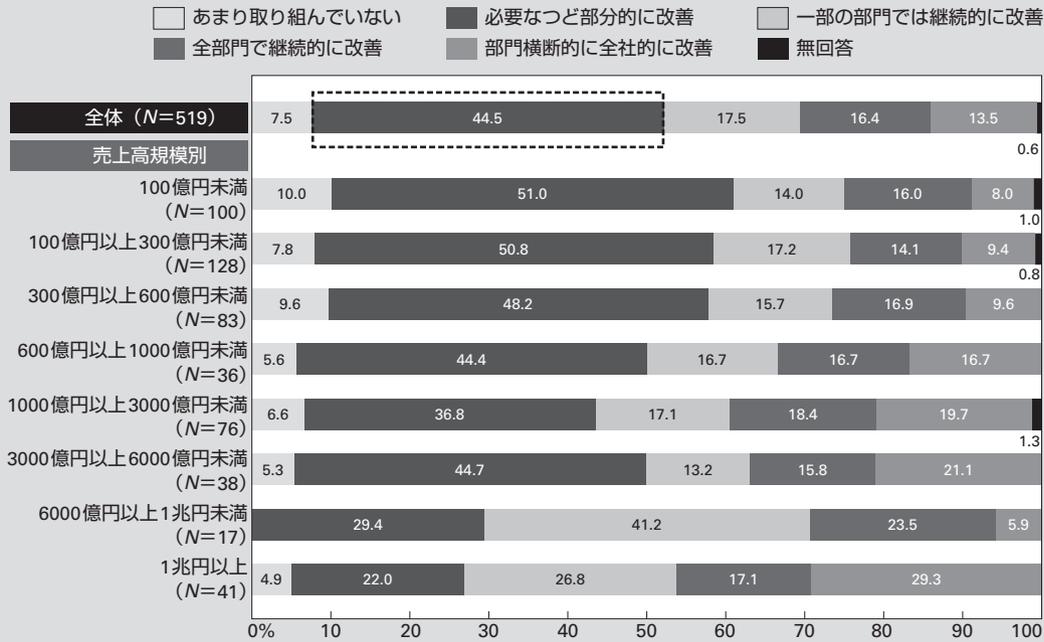
プロセス資産について見ると、何らかの業務プロセスの改革・改善に取り組んでいる企業は他の資産に比べて多く、9割を超える。しかし44%は「必要なときにそのつど部分的に改善する」ととどまっており、継続的に、全社的に、部門横断的に、となると、実施している企業は限られるようだ（図12）。

プロセス資産をあえて「資産」と称しているのは、

- 改善を継続することでプロセスの再利用

図12 ITを活用した取り組み【業務プロセスの改革・改善】

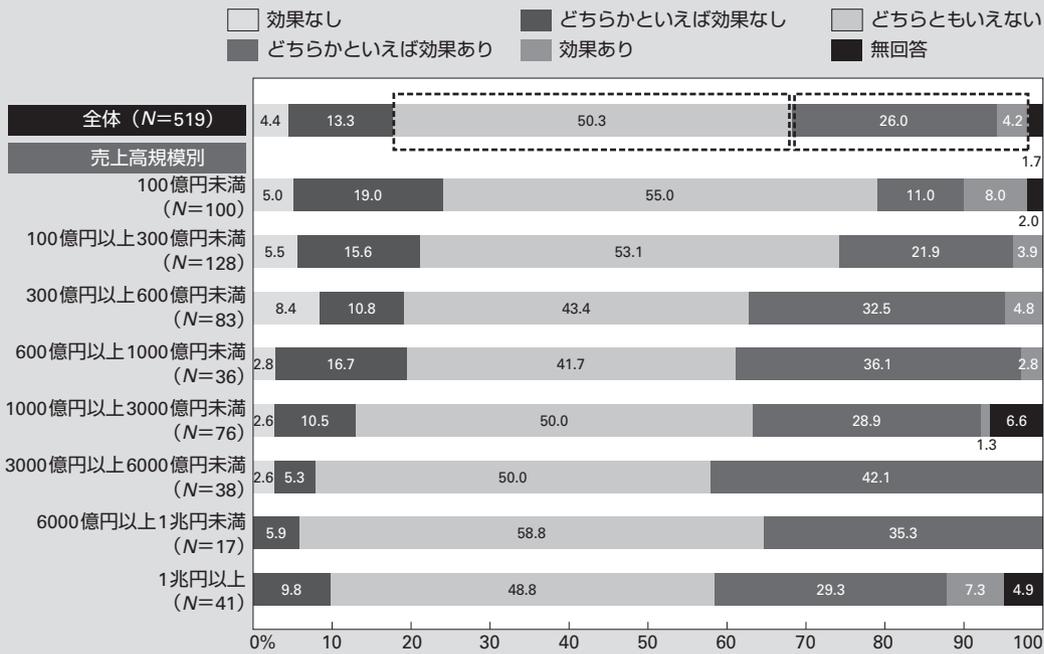
業務プロセスの改善には9割以上の企業が何らかの形で取り組んでいる。しかし、44%が必要なつど部分的な取り組みをするにとどまっており、継続的に、全社で、部門横断で行う企業は限られる



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図13 改革の効果【財務的效果】

増収やコスト削減などの財務的な効果が、何らかの形で出ている企業が3割程度ある。一方、どちらともいえないという企業が5割程度と最も多い



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

性を高め、

- 全社的に改善することでプロセスを転用可能にし、
- 組織横断的に改善することでプロセスの共有性を高める

——という意図からである。その意味では、プロセスの資産化の進展はいま一步といえよう。

こうした取り組みの結果、増収やコスト削減といった財務的な効果が上がったかについては、3割程度の企業が「何らかの効果が出ている」、5割程度の企業が「どちらともいえない」という回答であった（前ページの図13）。

3つの知的資産の改良を繰り返すことによって、継続的に財務的効果を生み出すこともある。また、3つの知的資産を組み合わせることで抜本的なイノベーションを引き起こし、飛躍的な効果を生み出すこともあろう。

いずれにしても財務的効果は知的資産の改

良と活用のゴールであり、全体として見ると、日本企業における知的資産創出への取り組みは道半ばといった感がある。しかし、顧客評価の向上、組織能力の向上、財務的効果のいずれについても、数%ではあるが「効果あり」と言い切る企業も一方に存在することも事実である。

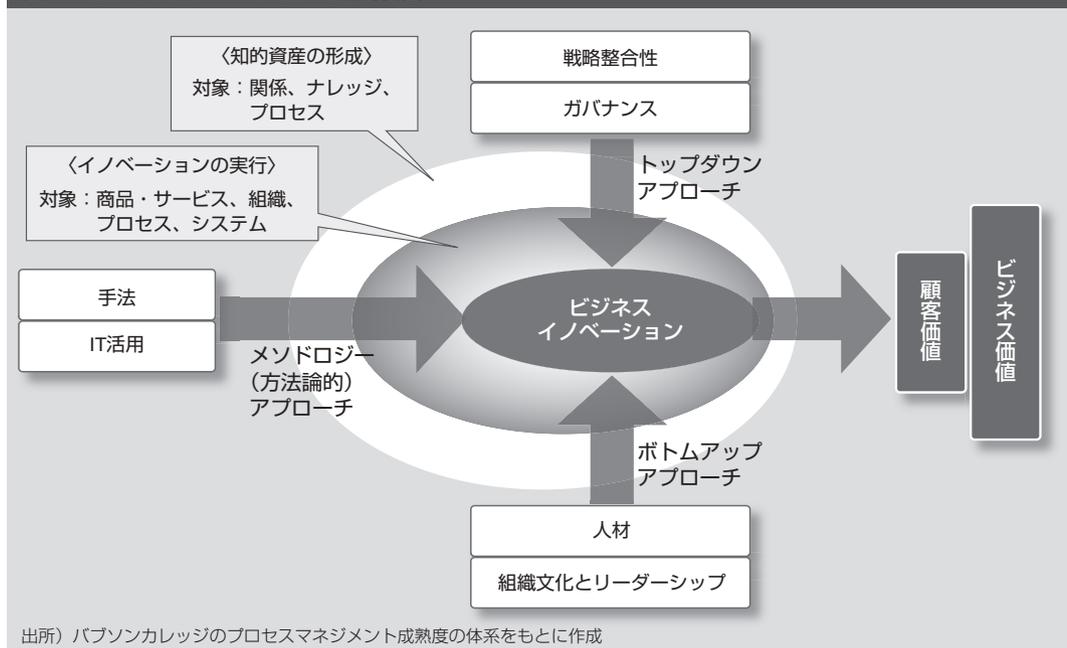
## IV ビジネスイノベーションの成功要因

### 1 トップダウン、ボトムアップ、メソドロジーからのアプローチ

知的資産の創出や改良を継続し、ビジネスイノベーションを遂行していくには、改革の拠りどころとなる手法とそのツールとなるITを組織的に整備し、社内の改革・改良活動において共通に活用していくことが有効である。

しかし、こうしたメソドロジー（方法論）面の整備だけでは大きなイノベーションは起

図14 ビジネスイノベーションの成功要因



こせない。

まず、イノベーションのスポンサーである経営者が改革の重要性を理解し、自らの言葉で方向性を示し、優先順位を明確にし、経営資源を重点的に配置して、経営戦略と改革との整合を図らなければならない。そして、イノベーションを全社レベルで決定し、統制し、評価する責任体制や意思決定の方法といったガバナンスを確立するトップダウンのアプローチが必要である。

また、イノベーションを実行する当事者である社員一人ひとりの改革実行能力とスキルを向上させ、改革のリーダーシップを育て、各現場の改革への積極的な参画意識と取り組み姿勢を組織文化として醸成するボトムアップのアプローチも大切である（図14）。

## 2 企業におけるイノベーション推進施策の実施状況

米国バブソンカレッジのブラッド・パワー

教授は、プロセス改革を成功に導く施策として、戦略整合性の確保、ガバナンスの確立、手法の整備、ITの活用、組織文化の醸成、人材の育成の6つを挙げている。本稿では、この6つをプロセス改革だけでなく、ビジネスイノベーション全体に適用できる成功要因として拡張して考えている。

ビジネスイノベーション推進のためのこの6つの施策の実施状況を見ると、戦略整合性の確保は51%、ITの活用は47%と、何らかの形で実施している企業の割合が高い。

一方で、手法の整備は24%、人材の育成は27%と、実施している企業の割合が低い。トップが音頭をとってITの仕掛けは導入しているが、改革実行の実務能力がいま一つ追いついていないということになる（図15）。

## 3 改革効果創出に効力のある施策はどれか

改革の効果を刈り取れている企業では、ど

図15 ビジネスイノベーション推進のための施策の実施状況

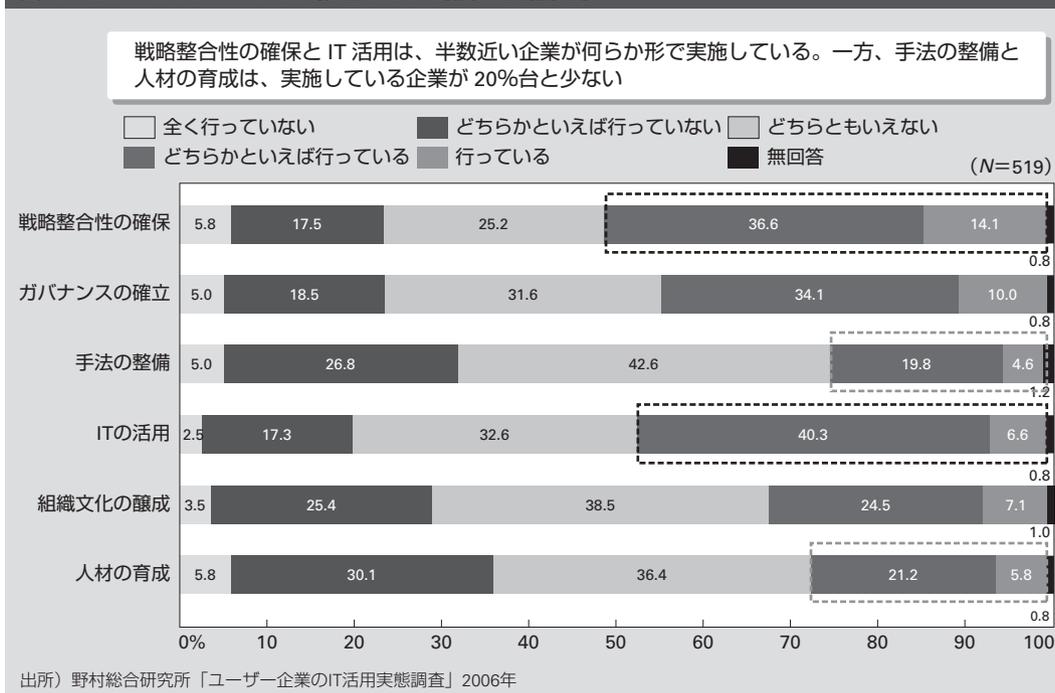
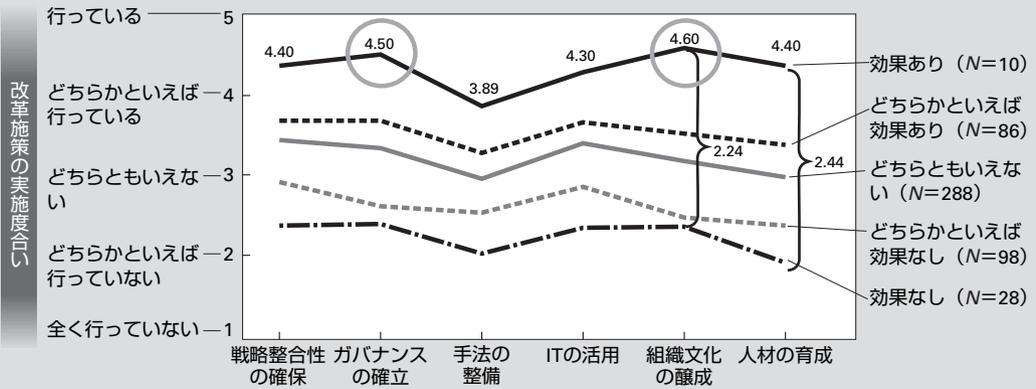


図16 効果別の施策実施状況【顧客評価の向上効果】

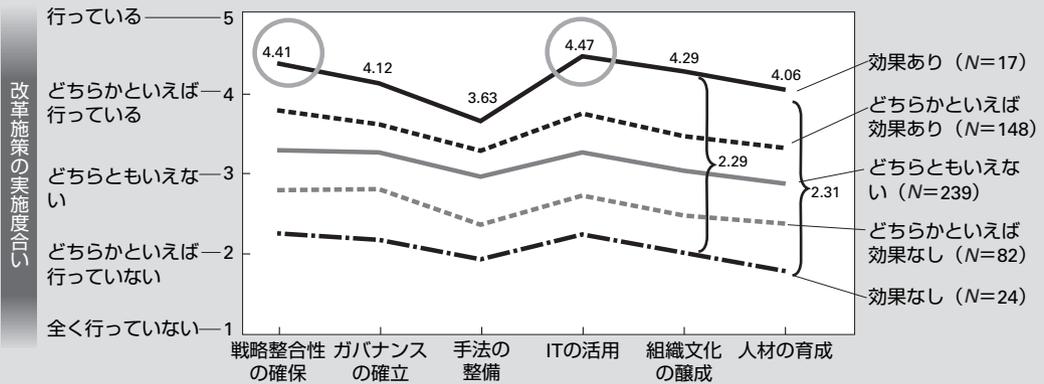
効果ありの企業ではガバナンスの確立と組織文化の醸成の実施度合いが高い。効果ありと効果なしの企業で差が大きいのは人材の育成と組織文化の醸成



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図17 効果別の施策実施状況【組織能力の向上効果】

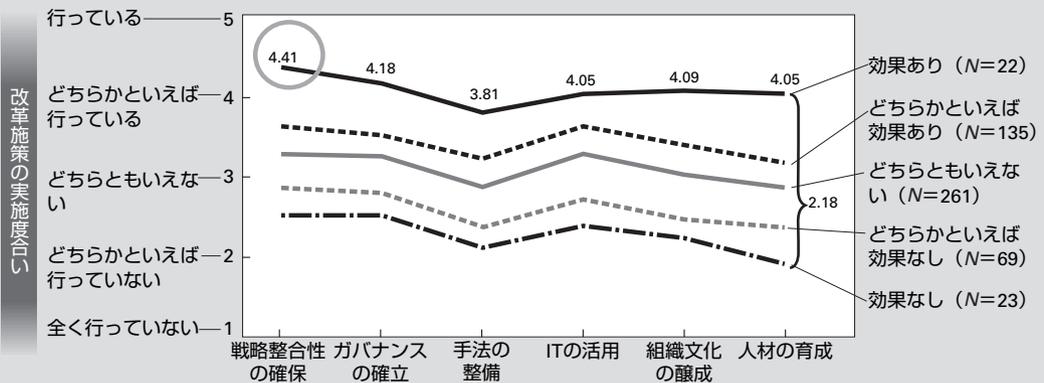
効果ありの企業では戦略整合性の確保とITの活用の実施度合いが高い。効果ありと効果なしの企業で差が大きいのは人材の育成と組織文化の醸成



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図18 効果別の施策実施状況【財務的效果】

効果ありの企業では戦略整合性の確保の実施度合いが高い。効果ありと効果なしの企業で差が大きいのは人材の育成



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

の施策に積極的に取り組んでいるかを分析してみよう。

図16~18は、顧客評価の向上効果、組織能力の向上効果、財務的効果のそれぞれについて、「効果あり」から「効果なし」までの5つのランクごとに、そのランクに属す企業における6つの改革施策の実施度合いの平均値を示したものである。

顧客評価の向上に「効果あり」と答えた企業については、次のことがいえる。

- 手法の整備を除き、いずれの施策も実施度合いが高いが、なかでも、ガバナンスの確立（平均4.50）と組織文化の醸成（平均4.60）が特に高い
- 「効果あり」と「効果なし」の企業で実施度合いの差が大きいのは、人材の育成（差2.44）と組織文化の醸成（差2.24）である

顧客に関する情報を活用して顧客対応の改善に結びつけるサイクルを組織的に確立し、顧客重視の意識と行動様式を、各組織や各社員に植えつけることが重要ということだろう。

組織能力の向上に「効果あり」と答えた企業については、以下のことがいえる。

- 戦略整合性の確保（平均4.41）とITの活用（平均4.47）の実施度合いが高い
- 「効果あり」と「効果なし」の企業で実施度合いの差が大きいのは、人材の育成（差2.31）と組織文化の醸成（差2.29）である

経営者として強化したい組織能力の方針を示し、ITをしっかり導入すれば効果につながる。そして、情報や知識を流通させ活かしかねる組織や社員を育むことが効果の差を生

むということだろう。

一方、財務的効果に「効果あり」と答えた企業では、

- 戦略整合性の確保（平均4.41）の実施度合いが高い
- 「効果あり」と「効果なし」の企業で実施度合いの差が大きいのは、人材の育成（差2.18）である

——ことがわかる。経営の重点課題に沿った改革がなされてこそ財務的効果につながるし、改革を実行する人の厚みが効果の差を生むということだろう。

全体としていえることは、「効果あり」と答えた企業は、そうでない企業に比べて、6つの改革施策のいずれも、よく取り組んでいるということである。ITの活用についても、「効果あり」という企業の方がそれ以外の企業より進んでおり、ITは改革のために有効であるといえる。ただし、他の改革施策と比べてITが唯一最大の成功要因ではないことはいうまでもない。

また、手法の整備については、「効果あり」と答えた企業でも実施度合いがまだそれほど高くなく、改革効果を今後継続的に創出するためには、さらに強化すべき課題といえそうだ。

## V 求められる経営者、事業部門、IT部門の三位一体の改革推進

### 1 これからのCIOはイノベーションとインテレクチュアルの推進者へ

ITの活用目的が、知的資産を進化させ、ビジネスイノベーションを駆動するための共通基盤になることに伴って、ITの舵取り役

であるCIO（最高情報化統括責任者）の役割も、単なるITサービスの提供責任者以上のものに拡張される。

CIOは、知的資産を創出し、流通させ、改革に適用して改良し続けるインテレクトチュアルアセット（知的資産）のマネジメントの分野でも大きな役割が期待される。また、企業が求めるビジネスイノベーションを現実のものにしていく推進役としての期待も大きいだろう。CIOの「I」はインフォメーションの「I」だけでなく、インテレクトチュアルとイノベーションの「I」の意味も含まれるのではないだろうか。

もちろん、イノベーションは企業にとっては最重要課題だから、真のイノベーションオフィサーはCEO（最高経営責任者）自身であろう。また、知的資産の有効活用の実践は、各事業責任者が担うべき責任である。したがって、ITを活かしたビジネスイノベーションは、この3者が、三位一体で推進すべきである（図19）。

## 2 ITに関する意思決定者は誰か

ITに関する最終意思決定者は誰かを見ると、IT活用の全体方針については、経営者自身が参画する企業が4割を超えている。IT投資案件の決定も、経営者自身が参画する企業が6割ある。一方で、システムの業務要件の確定には、4割の企業で事業責任者が参画している。

これらいずれの事項についても、CIOもしくはIT担当役員が参画して決める企業が半数を超えており、形式上は、経営者、事業責任者、CIOの共同責任体制が実現しつつある（図20）。

ビジネスイノベーション推進のための施策のところでも見たように、ITが大きなビジネス改革のために不可欠の要素であるという認識は、CIO以外の経営者にも浸透してきており、経営戦略と整合した改革とIT活用を行うために、意思決定に経営者が参画するという外形的なガバナンスは、多くの企業で整いつつあるといえよう。

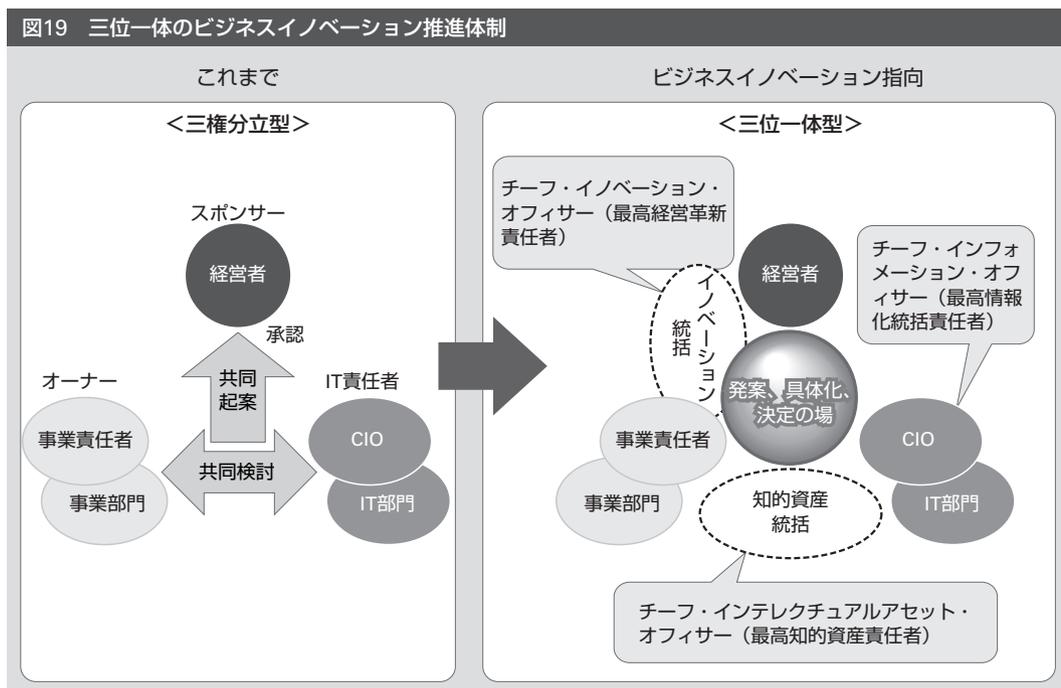


図20 ITに関する意思決定者は誰か

IT活用の意思決定は、CIOが主体で行っている。加えて投資案件決定には、経営者、業務要件決定には事業責任者が参画しており、三権分立型や三位一体型が次第に実現しつつある

(N=519)

	IT活用方針	IT投資案件	IT基盤方針	業務システム要件
経営者自身	45.5%	61.5%	33.3%	13.7%
IT担当役員 (CIO)	62.6%	54.9%	71.3%	54.3%
各事業の責任者	17.7%	17.7%	9.1%	38.0%
各事業のIT担当者	8.5%	7.7%	10.8%	30.8%
不明確	3.9%	0.8%	1.7%	1.3%

注) CIO：最高情報化統括責任者

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

しかし問題は、たとえ3者が一堂に会したとしても、チーフ・イノベーション・オフィサー（最高経営革新責任者）やチーフ・インテレクトチュアルアセット・オフィサー（最高知的資産責任者）の役割を、実質的に誰が果たしているかである。

### 3 CIOに求められる人材像

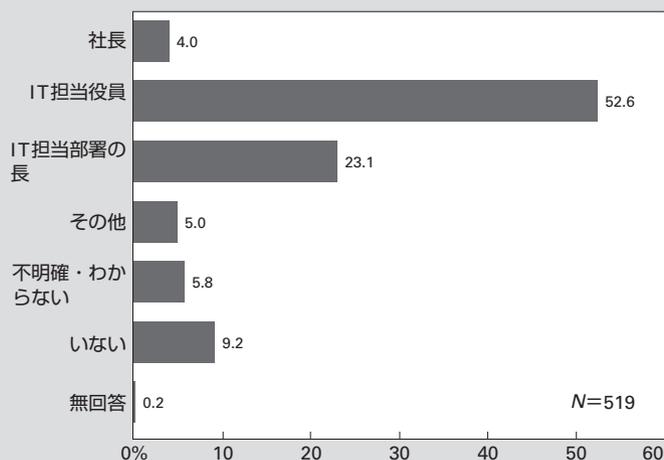
社長自身がCIOであるという企業はまれで、半数以上の企業にとって、現時点でCIOというのは、あくまでITの担当役員という立場にとどまっている。

一方で、CIOはIT部門の長であるだけでなく、経営者の一人である役員の立場から情報システム活用を統括すると考えられている（図21）。

したがって、CIOに期待される役割は、ITサービスを提供するだけにとどまらず、全社最適の立場（63%）からIT投資（59%）とITリスク（51%）を適切に管理することである。さらに、経営とIT、ビジネスとITを

図21 実質的なCIOは誰か（複数回答）

IT活用を任せられる専門の経営者が必要に



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

つなぐこと（49%）に踏みこむことも求められている（次ページの図22）。

このため、IT部門の生え抜きの人材（21%）よりも、経営やビジネスの言葉が通じる経営企画部門出身者（23%）、財務・経理部門出身者（17%）、現場ライン部門出身者（15%）をCIOに据える企業が多くなって

いる（図23）。

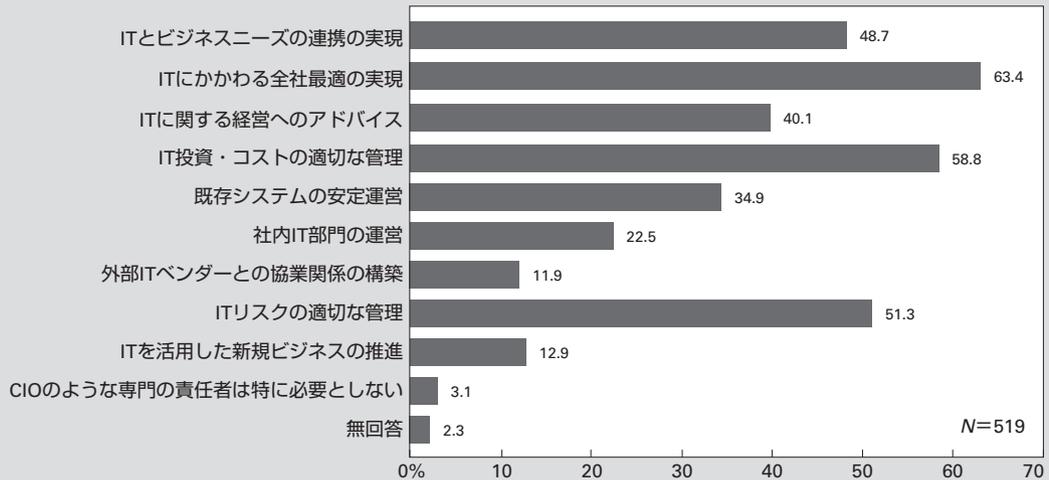
もし、そうした業際的な視点からビジネスとIT活用の全体最適が考えられるリーダーをCIOに据えることができる企業であるなら、今後は、一步進んでCIOの「I」はイノベーションとインテレクチュアルの「I」であることを明確にしてもいいのではないだろうか。

#### 4 知的資産とIT資産の狭間を埋めるには

CIOをビジネスイノベーションの舵取り役だと決めたとしても、ビジネスイノベーションにつながるIT活用の実践は、経営者とCIOのスポンサーシップのもと、事業部門とIT部門が共同体制で進める必要がある。ところが、改革の施策で述べたように、日本企業

図22 CIOに期待される役割（複数回答）

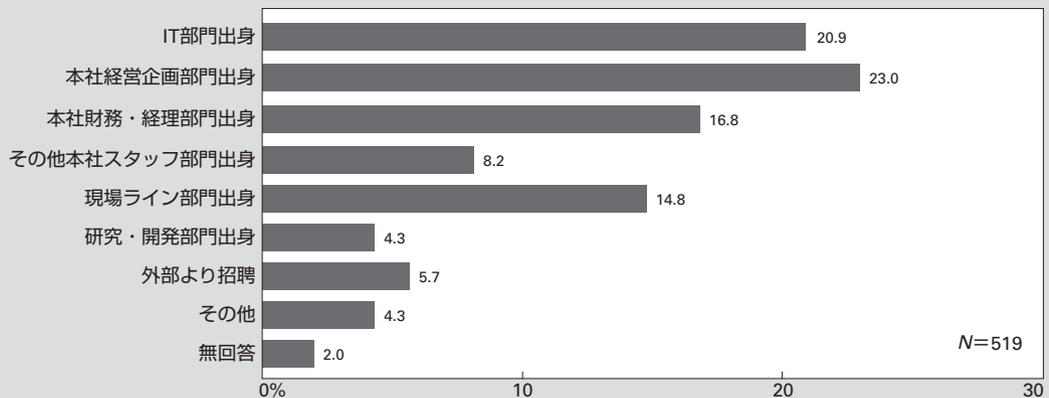
CIOの役割として、IT活用の全体最適化、IT投資・コストの管理、ITリスクの管理への期待が大きい。さらには、経営とIT、ビジネスとITをつなぐことも重要な役割である



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

図23 CIOの経歴

CIOの経歴は、かつてのようなIT部門の生え抜き中心から、経営やビジネスの言葉が通じる経営企画部門や財務・経理部門、あるいは現場ライン部門出身者の割合が増えてきた



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

は、この足腰の部分である手法と人材が不足しており、それが弱点となるおそれがある。

業務プロセスやナレッジとIT活用の間を埋める仕事を誰がやっているかを見ると、事業部門とIT部門が共同で、あるいは、IT部門が主体で実施する企業が多い（図24）。

- システム案件の企画では、46%の企業が共同、35%の企業がIT部門主体
- 業務要件のとりまとめでは、50%の企業が共同、30%の企業がIT部門主体
- エンドユーザー研修、訓練では、47%の企業が共同、25%の企業がIT部門主体
- システム活用促進では、44%の企業が共同、31%の企業がIT部門主体

こうした仕事をIT部門だけに依存するのは論外として、しかし、「共同で」というのが実は曲者である。共同とはいうものの、誰

がやるのかあいまい、あるいは、やれる人が属人的に、場当たりにやらざるをえない状態でやっているというのが実態ではなからうか。

改革のデザインとチェンジマネジメントを行うためには、明確な責任分担、実施手法、実施スキル、実施意欲が必要である。そして、関係資産、ナレッジ資産、プロセス資産の持つ価値を正しく吟味できる業務理解力が必要である。

これを、ITをデザインし構築する専門家だけに一方的に押しつけるのは無理がある。また、業務がわかっているからといって、事業部門の各社員自身が現業の片手間として実施するのも無理がある。

ビジネスイノベーションが企業の本業の重要な部分として常態化する段階を迎えて、改

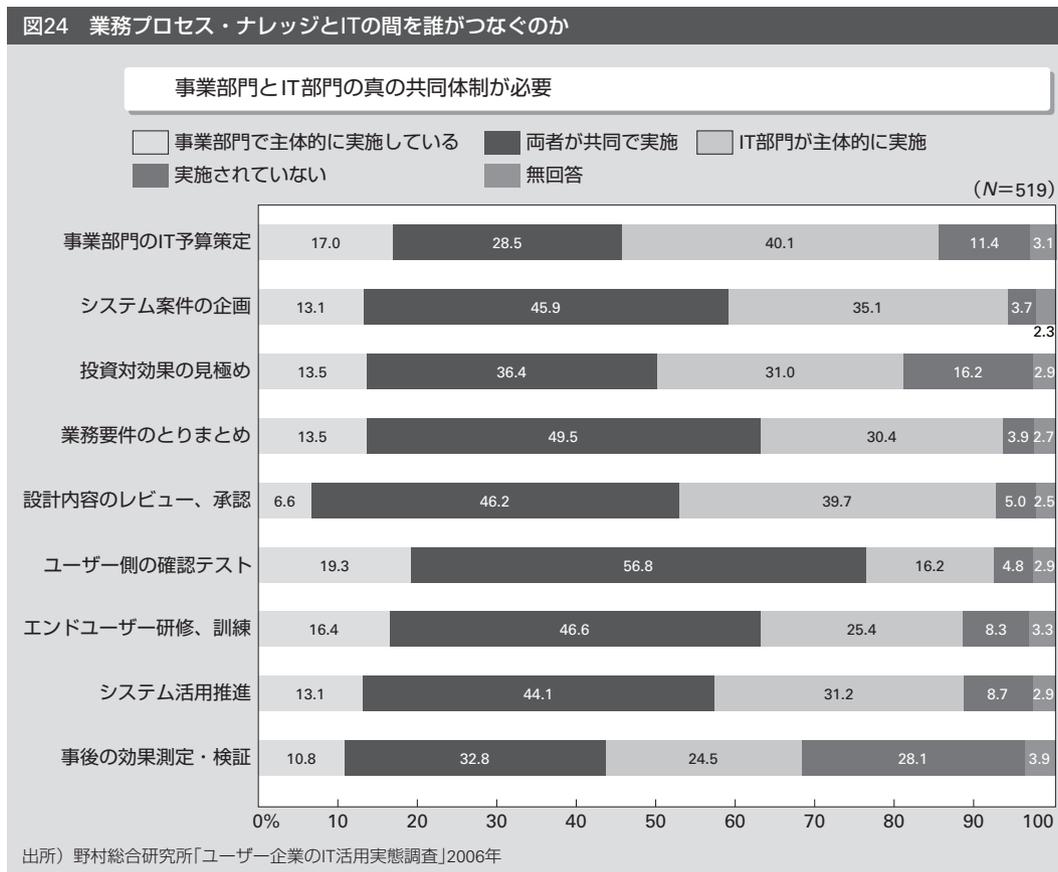
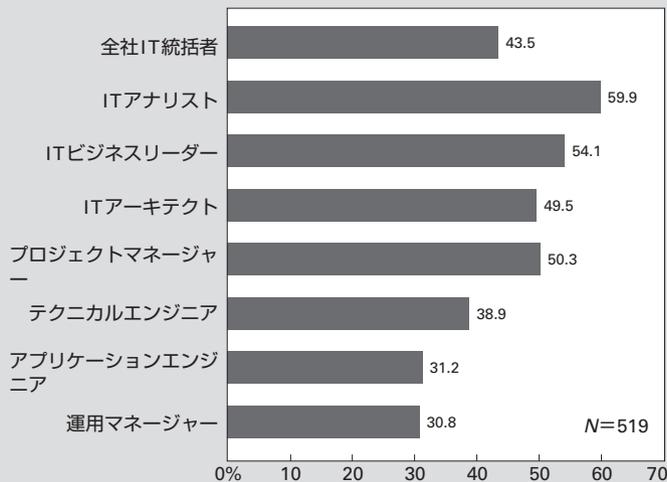


図25 自社で拡充が求められるIT人材とは（複数回答）

自社のIT人材として、今後はビジネスとシステムの企画人材と、業務改革とシステム化プロジェクトの推進者の拡充が必要になる



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

革の推進そのものをミッションとして背負ったスペシャリストを育成することが必要になっている。実際、多くの企業では、今後自社で拡充が必要なIT人材として、

- 全社IT統括者……全社IT戦略、ITの全体計画を策定する人材（44%）
- ITアナリスト……ITを活用した業務改革を企画・立案する人（60%）

- ITビジネスリーダー……ITを活用した業務改革を牽引する人（54%）
- を挙げている（図25）。

このようなスペシャリストは、IT部門出身者でも事業部門出身者でもいいが、ビジネスセンスとIT応用発想力の両面を持つ業際的な人材の素養が求められる。こうした人材に対して、CIOスタッフとして必要な訓練を実施し、手法を習得させることによって、改革の実行リーダーとすべきである。

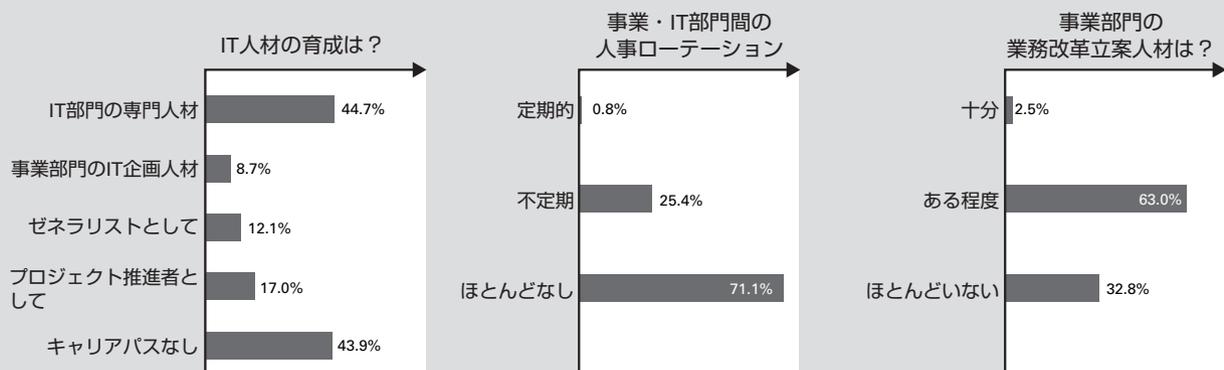
しかし、現在の人材育成状況を見ると、キャリアパスが確立していない企業やIT部門の専門人材として育成する企業が多く、IT部門と事業部門の間の人事ローテーションは7割の企業で行われていない。全社を挙げての取り組みが必要であろう（図26）。

## 5 持続可能なイノベーションに向けて

本稿では、ITを活用してビジネスイノベーションを駆動しビジネス価値を生み出すために有効な6つの改革施策を提示した。これらのうち、本稿では改革手法の概要と組織や人材にかかわる施策について触れてきたが、

図26 全社的なIT人材育成が未確立

ビジネスとシステムの企画人材を全社的に確保するには、現在のIT部門内に閉じた人材育成では限界がある



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2006年

今月号の特集として取り上げた4つの小論文のなかで、残りの施策、すなわち戦略の整合性、ガバナンス、IT活用、手法についても具体論を展開していきたい。

戦略の整合性については、経営戦略と整合したIT活用戦略をいかにして策定し、経営者、事業部門、IT部門が一体となって業務改革と情報化をどのようにして推進していくか、具体的な事例を踏まえて説明する。

ガバナンスについては、関連するいくつかの業務改革プロジェクトとシステム化プロジェクトを束ねて「改革プログラム」ととらえ、プログラム全体の推進を統括する仕組みであるPMO（プログラム・マネジメント・オフィス）の運営実践論を紹介する。

IT活用については、でき上がったシステムをいかに有効活用してビジネス価値につなげていくかをテーマとして取り上げる。システムは作って終わりではなく、それを運用し、ビジネスのなかで使いこなし、効果を刈り取ってこそ価値がある。システムのライフタイムバリュー（製品としての生涯価値）を最大化するために、システムの利用部門とIT提供部門のそれぞれがどのような取り組みをすべきかを説明する。

手法については、業務改革に関する実行手法と、システムの設計・構築に関する手法の両側面が必要である。今月号では、このうち、ビジネスを改革し続ける俊敏性を確保するためのシステム構造の改革手法を取り上げる。

こうした具体論を踏まえつつ、企業は自社ならではの新たなビジネス価値の創出に向けたイノベーションを加速させていただきたい。

企業を取り巻く環境の変化は、ますます激しくなっており、それに対応するために企業は常に変革を続けなければならない。天才的な社員個人の独創性によって画期的な技術や製品を開発して、一時的に他社より優位に立っても、すぐに追いつかれてしまい栄華は長続きしない。企業が勝ち続けるための唯一の方法は持続可能なイノベーションである。

企業は、イノベーションの源泉となる知的資産とIT資産の改良サイクルを回し続け、そのなかから、好機をとらえて新たな価値を生み出すイノベーションを起こすという連鎖を繰り返さなければならない。しかし、このためには、経営者の意識改革から始まって、改革のリーダーとしての改革責任者やCIOの配置、改革を推進する業際的な専門家の育成、パートナーたりうるIT提供者の確保など、解決すべき課題は多い。

経営者自身の強い意志によってこうした課題を乗り越え、社内外の最適な専門性を結集して、ITを活用した持続可能なビジネスイノベーションを駆動させた企業だけが、強い企業であり続けることができる。

#### 著者

淀川高喜（よどかわこうき）  
研究創発センター主席コンサルタント  
専門はITによる企業革新