

## 新たな「収益のタネ」を創出するIT活用戦略



**板尾誠人** みずほ総合研究所 コンサルティング部  
主任コンサルタント

企業活動における IT（情報技術）の活用は、これまで業務効率化やコスト削減、生産性向上が主眼であった。一方、IT が猛烈な速度で進化するなか、欧米企業が製品・サービスの開発強化や事業モデル変革などへの応用で先行するのと比べ、日本の取り組みは大きく遅れている。「守り」から「攻め」へ IT 活用の質的転換を図り、「稼ぐ力」を高める戦略発想が必要だ。

### POINT

1. 企業の規模を問わず、IT 投資はこれまで業務改革に主眼が置かれてきたが、目的が不明確なケースが目立つ。
2. IT が「デジタル革命」と称される勢いで進化するなか、その活用も「守り」から「攻め」へ質的転換が必要。
3. IT 導入・活用を成功に導くためには、目的・基本方針の明確化や、部門横断での検討、経営者の関与が不可欠。

### IoT・ビッグデータ・AI……

#### IT 活用は「攻め」への質的転換が急務

—— 産業界では、すべてのモノがインターネットでつながる「IoT（インターネット・オブ・シングス）」を活用した事業モデル構築や、自社で収集・蓄積した膨大な「ビッグデータ」の解析による意思決定など、進化する IT の概念や仕組みを企業活動に取り入れる動きが活発になってきました。

**板尾** 日本における先導的ケースとしてよく紹介されるのが、建設機械大手のコマツです。同社は 2001 年から、自社の建設機械に「コムトラックス」というシステムを標準搭載し、販売した建機の稼働データをリアルタイムで収集・解析して、最適な部品交換の時期などを顧客に提案しています。さらに昨年には、GE と鉱山機械の稼働データ解析で提携し、顧客である資源会社が直面する経営課題の解決に対応しています。解析結果を基に、効率的な鉱山運営の方法などを分析・提供しているのです。コマツは建機メーカーでありな

がら、IoT の仕組みとビッグデータの活用により、いち早く新しい収益源を生み出したケースといえます。

—— 2015 年 6 月 14 日に閣議決定された『「日本再興戦略」改訂 2015』では、「IoT・ビッグデータ・人工知能による産業構造・就業構造変革の検討」が「鍵となる施策」として掲げられています。

**板尾** これまで企業の IT 投資というと、人の作業をロボットなど機械に担わせる自動化だったり、手作業をコンピュータに置き換える OA（オフィス・オートメーション）化だったり、業務効率化やコスト削減、生産性向上といった発想が主流を占めて行われてきました。いわゆる「守りの IT 活用」です。

一方、IoT はパソコンやスマートフォンだけでなく、あらゆるモノがインターネットにつながる技術で、モノが生み出す膨大な量の情報をインターネットを介してやりとりします。この情報がビッグデータであり、企業はそのデータを AI（人工知能）を使って解析することで、顧客サービスを向上させたり、新しいビジネスや技術を開発したりすることが可能になります。

その意味で、IoTは産業技術の範疇を超える価値を有し、私たちの生活やビジネスを大きく変える一大ムーブメントとして注目されているのです。

——ただ、残念ながら日本の取り組みは、欧米の動きと比較して明らかに遅れているように思います。

**板尾** 確かに、欧米企業のように、進化するITを使って製品・サービスの開発を強化したり、ビジネスモデル変革を通じて新たな価値の創出や競争力の強化を目指したりする、いわゆる「攻めのIT活用」の取り組みは、これからの課題といえます。

一般社団法人電子情報技術産業協会の2013年の調査によると、海外企業の経営者に比べて日本企業の経営者は「ITを企業競争力の向上に結びつける」発想が乏しいという。IT予算を増やす理由として日本企業の約48%は「業務効率化・コスト削減」と回答。一方、米国では、同じ回答が約17%しかなく、「顧客行動・市場分析」「ビジネスモデルの変革」を目的とする企業が日本を大きく上回ったという。

## 「部下に丸投げ」「システム会社任せ」ITに背を向ける経営者がつくる「失敗」

——日本では、IT投資の目的や方針を明確にしないまま検討を進めるケースが目立つ、との指摘もあります。

**板尾** 大手企業でも、中堅・中小企業でも、ITに背を向けている経営者が多く、自社の企業活動とITを結びつける発想が乏しいからだと思えます。ITというと苦手意識があるからでしょうか、IoTなどの最新情報に接しても「ニュースの上での話だ、わが社の業務には関係ない」と距離を置いてしまう。そうすると当然ですが、「ITを活用して何かをやってみよう」といった前向きな姿勢にはなりません。

——そのような状況では、「攻めのIT活用」どころか、「守りのIT活用」さえも、スムーズに行うことはできないのではないですか。

**板尾** そのとおりです。経営者が「ITを活用すれば何かができそうだ」と期待して導入に踏み切ったところで、その後の開発したシステムを実際に利用する段階になって「失敗」が明らかになるケースが少なくあ

りません。IT投資の成否が自社の経営全体に大きな影響を及ぼす可能性があるにも関わらず、そのことを十分に認識しないまま、とりあえず「部下に丸投げ」「システム会社（ベンダー）任せ」にしてしまうからです。そうすると何が起きるか……。IT活用を業務改革に結び付けられないまま、その後には不都合な事態がいろいろと表面化してきます。

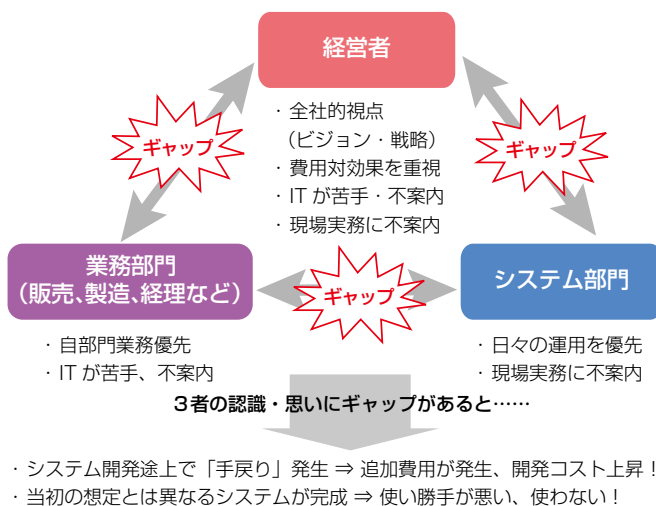
——例えば、どのような事態ですか？

**板尾** よく耳にするケースは、システム開発が煮詰まってきた段階になって、販売や製造、経理などの業務部門から「当初想定していたのとは違うので使いにくい」とか「こんな機能では困る」などといった不満の声が噴出するのです。これは設計段階でシステム部門と業務部門との間で擦り合わせが十分に行われなかったため、IT導入・活用に対する認識の違いが明らかになるケースです。また、システムは完成したものの使われないまま放置されるケースもあります。そうなる場合結局、開発をやり直す羽目になり、手戻り・追加費用が発生して、「数億円の初期投資が無駄に終わった」というケースはよく聞きます。

——そこまで事態が悪化する原因は、現場だけの責任ではないようにも思えます。

**板尾** 経営者とシステム部門と業務部門、この3者の認識や思いにギャップがあると、IT投資が失敗してしまう原因になります（図1）。

■図1 IT投資が「失敗」してしまう原因



私が数年前、業務改革をコンサルティングした中堅商社でも、まさにそうした原因で問題が起こっていました。その会社では、老朽化したシステムの見直しプロジェクトを進めていたものの、経営者がほとんど関与せず、受注処理部門の社員が中心になっていました。大手と違って、中堅・中小では独立したシステム部門をもつ企業が少なく、その商社でも受注処理部門の社員がシステム関連業務を兼任していたのです。

——受注処理業務とシステム業務を兼任する担当者が、外部ベンダーとのやりとりも担っていたのですか。

**板尾** そうです。その担当者には「受注処理を効率化したい」という思いがありました。そのこと自体は何ら問題ないのですが、システムが完成した途端に、営業部門から猛反発が起こったのです。新しいシステムの運用で必要になる作業に対して、「そんなことは実務上できない」と。結局、システムは形骸化し、半年かけて開発をやり直すことになりました。

このケースの失敗の原因は、そもそも「何のため、誰のために導入するか」「具体的にどんな成果を求めるか」を明確にしないまま、「受注処理の効率化」に向けて「とりあえず最新システムに刷新したい」との考えでプロジェクトを進めたことにあります。しかも、開発を受注部門の社員に任せきりにした結果、他の業務部門の実務とかけ離れたシステムになってしまった。加えて、経営者はITが苦手なうえに、全社プロジェクトにも関わらずビジョンを描くことをしなかったのです。さらに、開発担当者は他の業務部門の実務に不案内、他方で受注処理部門以外の部門はシステムが完成するまで我関せず——このような構図で開発を進めて失敗しないはずがありません。

## IT投資を成功に導く「有力ツール」の つくり方・使いこなし方

——そうした失敗を防ぐ手段はないのですか。

**板尾** 有効な手段の1つとして、ベンダーに開発を依頼する前に、ベンダーから最適な提案を受けるため、「RFP (Request For Proposal)」と呼ばれる提案依頼

書を作成することが挙げられます。自社の業務概要をはじめ、現行システムを改修する場合はその構成と問題点・課題、新システム導入にあたっての目的や基本方針、新システムに求める機能のほか、提案・見積り方法に関する要望などの各項目を明文化し、ベンダーに示すのです。

ただ、私がベンダーから直接聞いた限りでは、RFPを作成するケースは少なく、とりわけ中堅・中小企業からRFPを提示されたケースはほとんどない、というのです。裏を返せば、中堅・中小企業はベンダー任せでシステム開発を行うのが一般的になっているということではないでしょうか。

——RFPの策定は、それほどまでに面倒というか、難しいことなのでしょうか。

**板尾** そんなことはありません。IT投資で失敗しないためには、必ず策定したほうがよいと思います。

私が最近、業務改革をコンサルティングした小売業の会社の場合は、半年程度でシステム開発の基本方針などをRFPにまとめ、その後、約1年をかけてシステムの更新などを終えました(次ページ図2)。開発を担うベンダーの選定も支援し、数社にRFPを提示しながら協議を進め、最終的に1社に絞り込みました。

このケースでは、システムの更新によって商品の仕入業務や、伝票処理などの事務作業の効率化を進めることを最優先の目的とし、それらを実現する一方で、各店舗にタブレット型端末を導入することで、顧客への商品提案や在庫管理を強化し、売上増を実現しています。他方、経営管理面では各種資料の数値精度が格段に向上しました。さらにハード面についていえば、基幹系システムには、これまでセキュリティー面などの不安から敬遠されることが少なくなかったクラウド・サービスを採用し、初期投資を抑えることにも成功しました。

——このケースではRFPをどう活用しましたか。

**板尾** 策定したRFPはベンダーへの要望伝達という機能のほかにも効果を発揮しました。例えば、開発途中のシステムを評価する際のチェックリストとして活

用したほか、仕入部門や販売部門からの開発についての追加の要望や変更、あるいは開発を進めるなかで浮かび上がってきた細かい課題が、当初設定した開発目的と照らし合わせてずれていないかどうかをチェックするツールとしても役立ちました。

——実際にRFPを策定するうえで、どのような点がポイントとなるのでしょうか。

**板尾** 前述のような項目を明文化することは最低限必要だとしても、通り一遍のものではなく、「意志」をもってRFPを策定することが大事です。ポイントは3つあります。

1つ目は、「目的・基本方針を明確にすること」です。ITの導入・活用は「何のために」「誰のために」「何を実現するために」の3点を十分に検討したうえで、「売上拡大を目的としたシステム開発を目指す」とか「事務の効率化を目的にシステムを構築する」などと目的を明確にします。目的が1つではなく、複数にわたる場合もありますが、その際には「何を最も実現したいか」を基準に優先順位をつけます。

2つ目は、「部門横断でRFPを策定すること」です。特に業務系システムのように複数部門が利用する場合は、システム部門を含めた部門横断で検討を行います。そうすることで、運用段階で各部門間の齟齬を抑えることができるほか、業務の「ムダ・ムリ・ムラ」が見

つかり、それを基に業務改革に取り組みます。

そして3つ目は、「経営者が策定に必ず関与すること」です。大きな方針・方向性を示し、プロジェクトの態勢づくりを支援することが、IT活用を成功させる大きなポイントとなります。

——それでもなお、中堅・中小企業の場合は、社内にIT人材を抱えていないことが多く、RFP策定のハードルは高いかもしれません。

**板尾** そのような場合は、当社のようなコンサルティングの導入を検討するとよいと思います。コンサルタントが中立的な立場で、経営者とシステム部門と業務部門の3者間の「橋渡し役」を担い、RFPの策定とベンダーの選定をサポートします。

折しも、昨今は景気回復の流れを受けてIT投資が回復傾向にあるようです。一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の調査（対象は東証1部上場企業とそれに準ずる企業）では、2015年度には約4割の企業が情報システム投資を増やすと回答していました。実際、コンサルティングの現場でも、企業のIT投資に前向きな意識を感じたり、「システムの更新を検討している」といった声を耳にします。経営者がIoTの仕組みをはじめ、進化するITを賢く活用することができれば、「新たな収益源」を創出する可能性が大きく広がると思います。

■図2 バリューチェーン全体を見据えたシステム更新の「効果」

