

Innovation Management College

イノベーション経営カレッジ

日本の競争力向上研究会 中間報告

「ITを日本再生のエンジンとして活用する」



IMCJ

Innovation Management College of Japan

2013年4月8日



## イノベーション経営カレッジ 日本の競争力向上研究会 －「ITを日本再生のエンジンとして活用する」－

イノベーション経営カレッジ(略称:IMCJ)は、「日本の競争力向上研究会」(座長:東京海上日動システムズ株式会社・横塚裕志代表取締役社長)を平成24年8月に立ち上げました。

本研究会は、日本の競争力低下に危機感を持つ経営者、CIO、IMCJ修了生、有識者が参集し、ITをうまく使いこなせない、成果に結び付けられない「本当の原因」を検討するとともに、日本が再び競争力を取り戻すために、IMCJの知見に基づき「ITの活用」をキーワードに、中間報告として、日本の組織の課題解決に向けた3つの提言を取りまとめました。

今後、本研究会では、この提言をベースとして、より詳細な議論を継続して行っていきたいと考えております。

**提言1:「組織を越えた課題解決のエンジン」としてITを活用する**

**提言2:「新しいビジネスモデルを創出していくためのエンジン」としてITを活用する**

**提言3:全ての組織メンバーが情報を活用してあたりまえのカルチャーを醸成する**

# 委員名簿



(氏名50音順・敬称略)

氏名		会社名
座長	横塚 裕志	東京海上日動システムズ株式会社 代表取締役社長
委員	太田 好彦	日本郵便株式会社 郵便局総本部 執行役員システム企画部長
	川村 智紀	東京海上日動システムズ株式会社 プロデューサー 経営企画部(IMCJ4期生)
	神崎 雅彦	株式会社ティージー情報ネットワーク 総務部 人財開発グループ 課長(IMCJ1期生)
	續 公利	古河インフォメーション・テクノロジー株式会社 執行役員 ストラテジックイノベーションセンター長(IMCJ3期生)
	菱山 尚史	JFEシステムズ株式会社 食品ソリューション事業部 企画部長(IMCJ3期生)
	増山 陽平	株式会社ティージー情報ネットワーク ITソリューション1部 LIVALITプロジェクト マネージャー(IMCJ4期生)
	吉川 浩史	株式会社ティージー情報ネットワーク 基盤戦略推進部 アプリ基盤グループ マネージャー(IMCJ1期生)
	廉 宗淳	イーコーポレーションドットジェーピー株式会社 代表取締役社長

※ 2013年3月末日現在



## 【背景】

### ●日本の競争力は低下している

#### ●労働力人口の減少

生産年齢人口(15~64歳)は、1995年をピークに減少傾向

#### ●社会コストの増大

震災復興のための増税  
エネルギー転換による電気料金値上げ  
高齢比率増による社会保障費負担の増大 等

#### ●環境変化への対応力の欠如

国際経営開発研究所(IMD)の国際競争力ランキングによると、順位が下降傾向にある「ビジネス効率性」において、とりわけ「企業の外部環境変化への適応力」、「個々の従業員の柔軟性や順応性」といった項目に厳しい評価

### ●日本はITを有効活用できていない

#### ●IT活用の部分最適

日本組織の多くがIT活用が部門単位での部分最適の状態

#### ●「守りの投資」中心

IT投資は、自動化・省力化といった「守りの投資」が中心

### ●諸外国はITで大きな成果を上げている

#### 《取り組み例》

シンガポールでは、小国が厳しい世界競争を勝ち抜くための国家戦略として、地理的優位性が活かせる港湾事業分野の機能強化にあたり、最新のIT技術を中心に据え、物流リードタイムの短縮およびコスト削減に成功

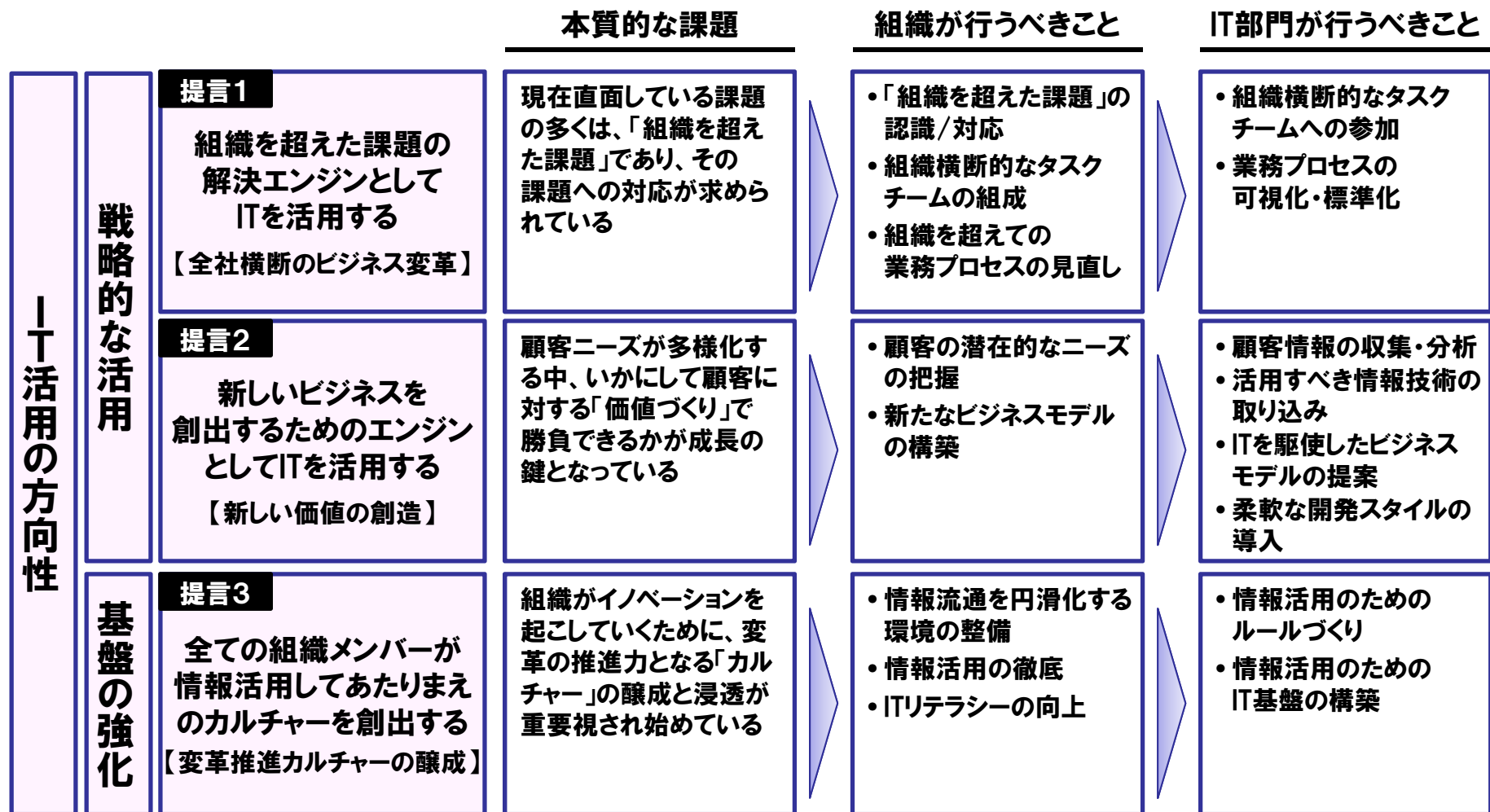
## 【問題意識】

- 諸外国と日本とでは、情報技術そのものの内容には全く差異はない。**同じ技術を使いながら何故成果に違いが出てきてしまっているのだろうか。**
- 情報技術をうまく使いこなせない、成果に結び付けられないことは、官民間わず、日本の組織に共通する問題であり、その背後にある「本質的な課題」を突き止めることが重要である。



# 行動に向けた提言（総括）

● 日本の組織に共通する「本質的な課題」を踏まえ、「組織が行うべきこと」、「IT部門が行うべきこと」を取り纏めた。



# 提言1 「組織を超えた課題解決のエンジン」としてITを活用する



## 日本の現状

- ◆グローバル化をはじめとして、企業において現在直面している課題の多くは、「組織を超えた課題」である。
- ◆これまでの現場主導によるマネジメントのみでは「組織を超えた課題」に対応することは困難である。
- ◆しかしながら、日本では、「組織を超えた課題」を解決するための組織全体を見渡した組織改革や業務そのものの見直しといった活動がほとんど行われていない。
- ◆「部門の“壁”を超えた活動の推進」に資するはずのITは、現状では個別組織に閉じた範囲でしか使われておらず、IT部門も、個別組織からの要求に対して受動的に対応していくことに追われており、組織全体最適な提案を行うには至っていない。

## 行つべきこと 組織が

- **「組織を超えた課題」の認識と対応**
  - ✓ 急激な環境変化が起こり続けている中、現場レベルでの改善のみでは対応の限界を迎えていることに危機意識を持ち、目の前にある「組織を超えた課題」を正確に認識し課題解決に向けて行動を起こす。
- **組織横断的なタスクチームの組成**
  - ✓ 「組織を超えた課題」を解決するために、関連する組織の横断的メンバーを招集してタスクチームを組成し、権限を持つ「CXO」がそのタスクチームを指揮する。
- **業務プロセスの見直し**
  - ✓ タスクチームは、既存の個別組織に最適化された業務プロセスを抜本的に見直し、これを全組織に展開していく。

## 行つべきこと IT部門が

- **組織横断的なタスクチームへの参加**
  - ✓ 「現場」「現地」における「組織を超えた課題」を把握し、全てのタスクチームにメンバーとして参加する。また、ITを課題解決手段の根幹に据え、ITを駆使した画期的な解決策を提案する。
- **業務プロセスの可視化・標準化**
  - ✓ 組織を超えた課題を社内で議論するための基盤として、現状の業務プロセス、扱われている情報を可視化する。また、可視化の手法を標準化し浸透させていく。

# 提言2 「新しいビジネスモデルを創出していくためのエンジン」 としてITを活用する



## 日本の現状

- ◆顧客ニーズが多様化する中、顧客に対する「価値づくり」で闘う企業が著しい成長を遂げている。
- ◆日本は、長い低成長の時代が物語っているように、新しいビジネスを追い求めていくことよりは、今まで実施してきた事業の収益性をいかに高めるかということに重きをおいている傾向が強い。
- ◆製品・サービス開発においては、より高性能・高品質なものの提供に力を入れた「供給側」の視点が強く、「顧客側」の目線で、顧客にとっての新しい価値を提供すると言った視点が弱い。
- ◆新しいビジネスを創出する上で、ITそのものが強力な武器となり得るにもかかわらず、業務の基盤や省力化・自動化への投資が多く、物流業務・商流業務あるいは間接業務といったコスト部門における活用が中心となっている。

## 行っていくべきこと 組織が

- **顧客の潜在的なニーズの把握**  
✓ 全世界の最終的な顧客の声に耳を傾け、潜在的なニーズを見出していく。
- **新しいビジネスモデルの構築**  
✓ 現行のビジネスの収益性向上を追求するだけでなく、顧客側(利用側)の視点で新しいビジネスモデルの構築にチャレンジしていく方向に、経営の重心を移していく。

## 行っていくべきこと IT部門が

- **顧客情報の収集・分析**  
✓ 顧客の周辺・接点にある情報を収集・分析する仕組みを構築し、新しいビジネスへのヒントに結びつける。
- **活用すべき情報技術の取り込み**  
✓ ITを熟知する立場として、今活用すべき情報技術と将来活用すべき情報技術を見極め、取り入れる。
- **ITを駆使したビジネスモデルの提案**  
✓ ITを駆使した顧客本位のビジネスモデル構築を提案し、マーケティング部門や事業部門といった関連部署とのコラボレーションを密接に行う。
- **柔軟な開発スタイルの導入**  
✓ ITの活用結果をまず形にしてみ、顧客側(利用側)の反応を見て機敏に手直しするといった、常に改善を繰り返せるようなシステムの作り方を考える。

# 提言3 全ての組織メンバーが情報を活用してあたりのカルチャーを醸成する



<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">日本の現状</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆組織がイノベーションを起こすために、変革の推進力となるカルチャーの創出と浸透が重要視されている。</li> <li>◆日本の企業組織は強い上下関係によって管理されている特性を持っている。これによって結束力が高く維持され、定められた目標に向かう活動を推進させていくためにはとても有効な反面、組織間・企業間連携といった行動を柔軟に行いにくいカルチャーであるという弱点を持っている。</li> <li>◆加えて、セキュリティ、プライバシー、あるいはコンプライアンス確保という観点から、個々の組織内の情報を流通させることに対して、過度に妨げる風潮が強くなってきていることも否めない。</li> <li>◆イノベーションを起こすためには情報活用が重要であるが、一般的な組織メンバーにとっては、まだまだITはIT部門が管轄する特殊なものであり、自ら担当業務に積極的に活用していく動きは不十分である。</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">行っていくこと 組織が</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>情報流通を円滑化する環境の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新しいイノベーションを起こしやすいカルチャーを醸成するために、組織を越えた情報流通を円滑に行う環境を形成していく。</li> </ul> </li> <li>■ <b>情報活用の徹底</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 全ての組織メンバーが自らの業務の実行において、貴重な経営資源である「情報」を活用することによって、イノベーションを起こしていく。</li> </ul> </li> <li>■ <b>ITリテラシーの向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 全ての組織メンバーは、情報を活用する際に必要となるITに関するスキルや知識といったリテラシーも、最低限習得していかなければならない。</li> </ul> </li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">行っていくこと IT部門が</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>情報活用のためのルールづくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ セキュリティ、プライバシー確保のための対策を行っていくとともに、セキュリティ対策が目的化することなく、環境変化に応じて柔軟に対応することが可能なルールづくりを行う。</li> </ul> </li> <li>■ <b>情報活用のためのIT基盤の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「情報」を活用していくためのIT基盤を提供していく。</li> </ul> </li> </ul>