

ユーザ企業経営層向けのITビジネス教育 に向けた提案書

「Japan is falling down! にならない為に！！」

2015年4月

株式会社プロシード

西野 弘

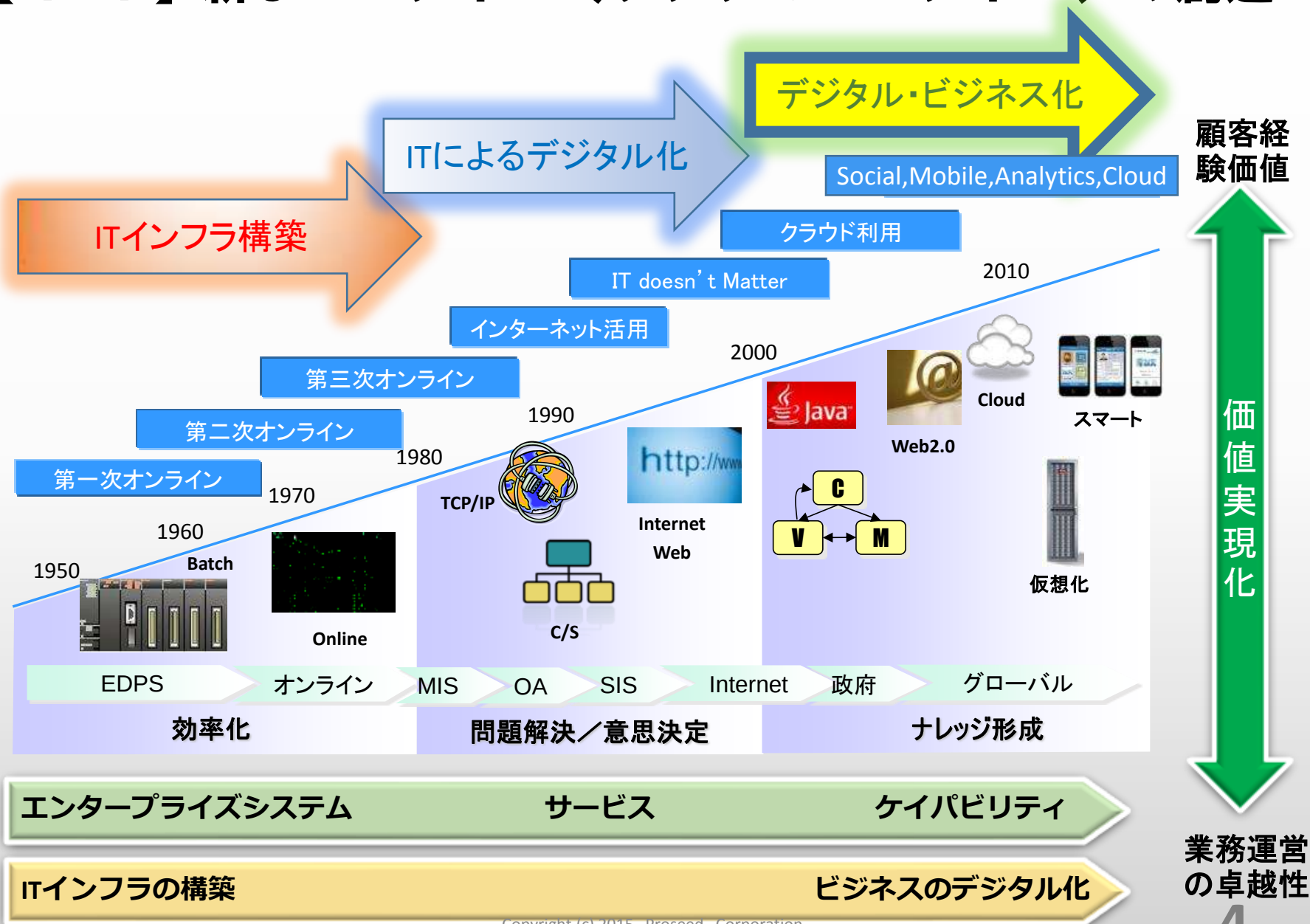
目次

1. 背景	3
2. 現状	5
3. 課題	13
4. 具体案	17
5. 資料	20

1. 背景（ITによる市場社会の大変貌＝デジタル・ビジネス化）

- ・終戦から70年を迎え、1990年代に口火を切った第3の革命（情報革命）から40年、現在、**最終段階である「デジタル革命」の入口**に差し掛かった。
- ・IT（情報技術）の進展が生んだ「デジタル・テクノロジー」が、あまねくモノをデジタル化して、**新ビジネスが旧ビジネスを淘汰する産業分野も出てきた。**
- ・その力は、新興国や途上国地域を含め、経済や生活のあらゆる分野で地球規模の変化をもたらしている。
- ・2000年以降は、さらなるテクノロジーの進化でアナログなモノが「デジタル化」され、**従来型のビジネスが新しいビジネス（デジタル・ビジネス）に置き換えられ、あるいは転換を迫るなど、「ビジネスの新陳代謝」デジタルトランスフォーメーションが始まっている。** 【1-1】

【1-1】新しいビジネス（デジタル・ビジネス）の創造へ



2. 現状（国の対応の遅れ、経営者の危機感の欠如）

- ・「デジタル・ビジネス化」は、「新しい競争原理に基づく淘汰」、「新しい成長戦略への転換」を促しており、国・産業界・企業はこれまでに以上に俊敏な対応が求められる。
- ・政府は成長戦略の柱として「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」や「世界最先端IT国家創造宣言」（平成25年6月閣議決定）で、ITを国家の成長エンジンとして位置付け、「世界水準のIT社会とIT人材の創造・育成」を推進している。
- ・現状では「IT化」(供給サイド中心の視点)への対応は進んでいる一方、「デジタル化」により顧客・企業が共進化する新しい環境（デジタル世界）に適応した「デジタル・ビジネス、デジタル組織・人材」(需要サイド中心の視点)には未対応である。【2-1】
- ・つまり、これらを推進するべき環境整備（特に非ITユーザ経営層、CIOなどの意識改革と教育）については、手つかずである。

- 国力の比較では、日本はITインフラ整備では1位だが、国際競争力では24位(2013年度、OECD調査)、10位(世界経済フォーラム調査)と、明らかにバランスを欠いている。
- 日米の企業比較では、「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」2013年10月9日、JEITA)、多くの米国企業では非IT部門の立場から「ITを競争力強化に重要」とするが、日本企業ではその比率が際だって低く、また新技術も十分認識されていない。

【2-2～3】

- 今日、下記3つの市場環境の変化が進んでいる。【2-4】

- ①本業を大きくデジタルに舵をきらないと生き残れない
- ②競争優位が続かない
- ③顧客への新しい価値創造が競争の軸

- 一方、日本の経営者層にこうした内外環境の「質的な大転換」への認識・理解が不十分(結果としてのIT戦略とデジタル戦略の不在)であり、危機感が甚だ希薄なのが現状である。

【2-1】デジタル化時代の新成長戦略へ

- 政府は成長戦略の柱として「日本再興戦略」（平成25年6月・初版）や「世界最先端IT国家創造宣言」（平成26年6月改訂）で、「ITを国家の成長エンジン」として位置付け、「世界水準のIT社会とIT人材の創造・育成」を推進している。
- しかしながら、後者では「IT化」（インフラなど供給サイド中心の視点）に偏重してきた反省をしつつも、**現状では「デジタル化」で変貌するビジネスサイド、つまり「デジタル・ビジネス分野」（マーケティング、営業・販売など、需要サイド中心の視点）への具体的な政策・施策が未だに提供できてはいない。**

「日本再興戦略」（平成25年6月・初版）

ITを活用した民間主導のイノベーションの活性化に向けて、世界最高水準の事業環境を実現するため、今般策定される新たなIT戦略（本年6月14日閣議決定）を精力的に推進し、規制・制度改革の徹底並びに情報通信、セキュリティ及び人材面での基盤整備を進める。

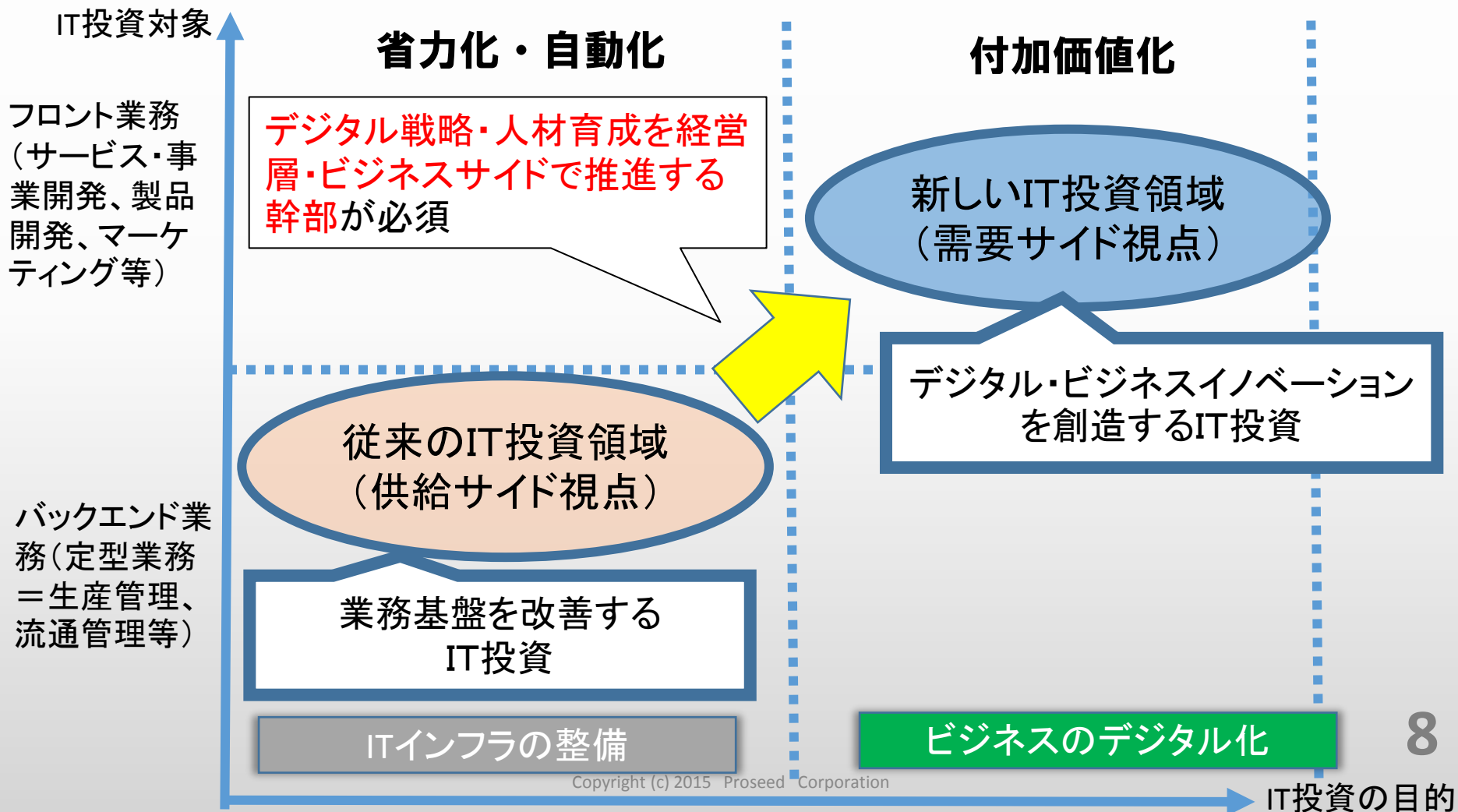
「世界最先端IT国家創造宣言」（平成26年6月改訂）

「従来の戦略は、IT利活用を強調しつつも、IT化・IT活用という名目だけで、利用者ニーズを十分把握せず、組織を超えた業務改革（BPR）を行わなかったことで、ITの利便性や効率性が発揮できないものとなった。」

「イノベーションの鍵を握るのは人材であり、社会的課題の本質を掘り下げてITの利活用による解決策をデザインできる、ITの利活用をけん引する高度なIT人材の創出が必要である。また、このような高度なIT人材を創出するためには、実践の中で技術を習得させることが重要である。」

■デジタル・ビジネスを創造・革新するIT投資へ

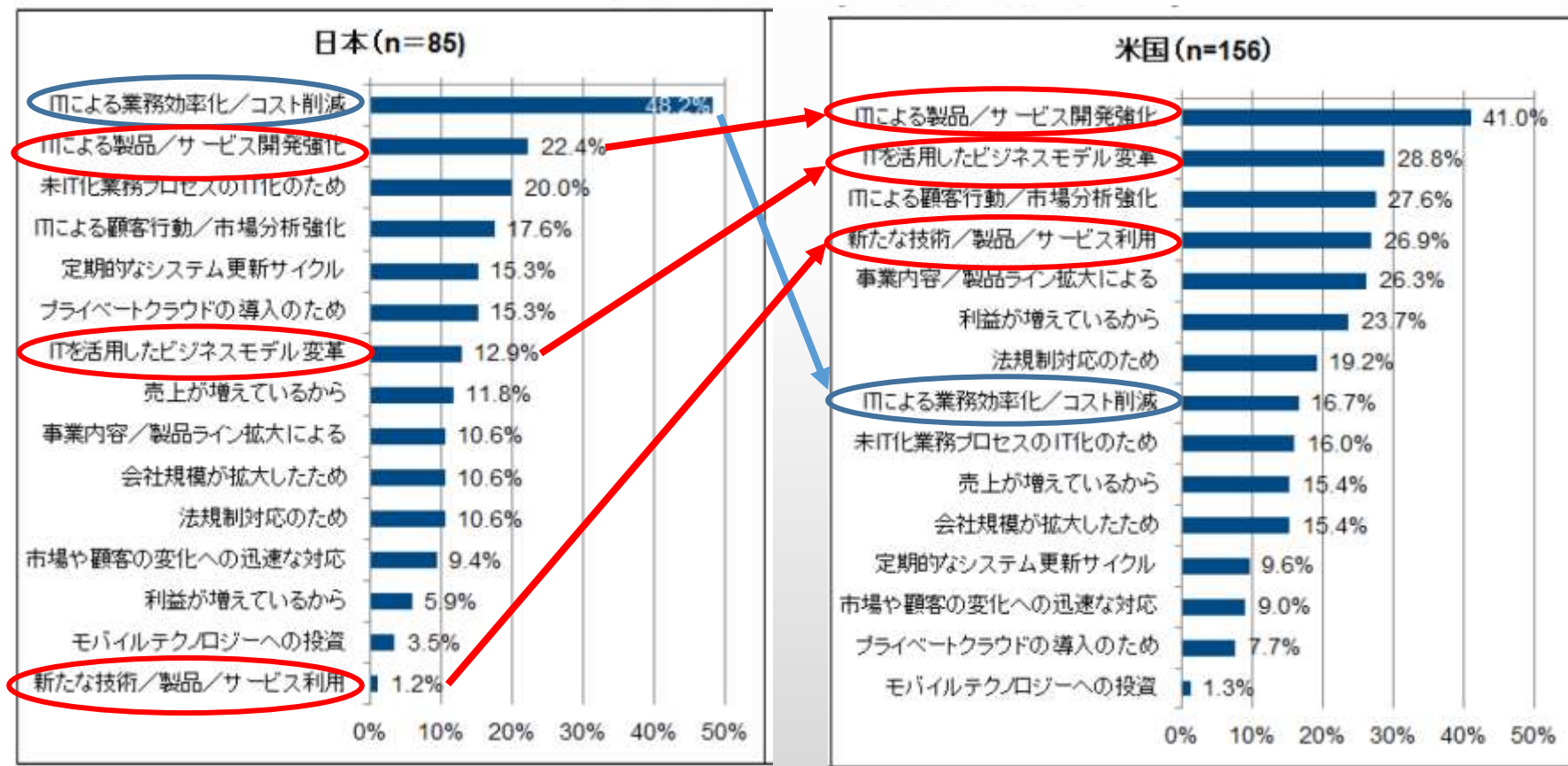
バックエンド業務の省力化・自動化から、フロント業務で価値を創造する
「デジタル・ビジネス」が競争優位性を握る時代へ



【2-2】 ITに対する期待の差異（日米比較）

【経営者・非IT部門マネージャ】「効率化・コスト削減」中心の日本と、「サービス開発・ビジネスモデル変革」に期待が大きい米国。

ITに対する期待(IT予算が増える理由)／経営層・IT部門以外のマネージャが対象

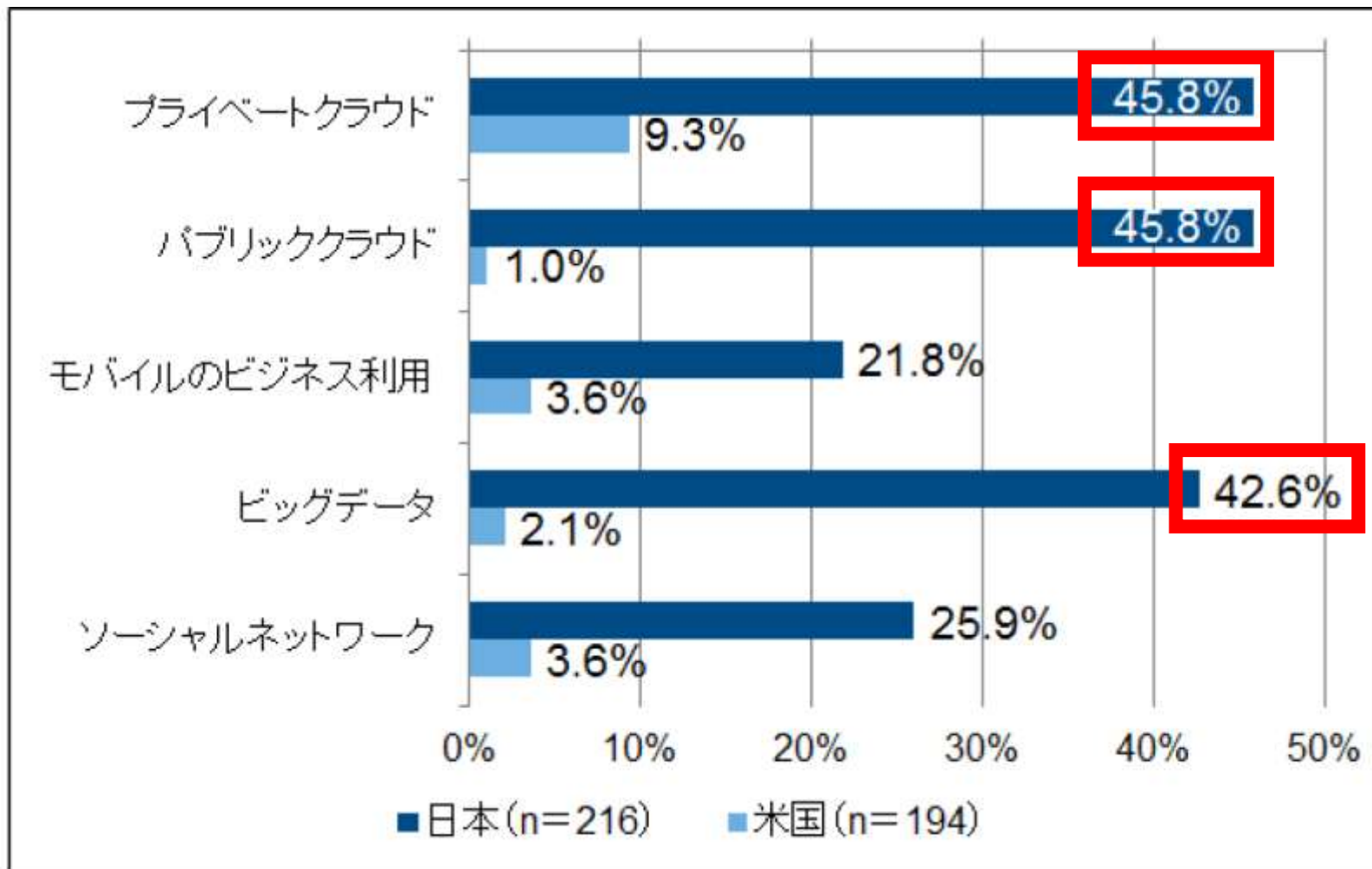


※ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析（JEITA／2013年）

Copyright (c) 2015 Proseed Corporation

【2-3】クラウドを知らない日本の経営者

聞いたことがない／あまりよく知らないの割合



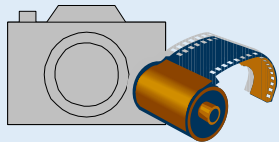
※ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析 (JEITA/2013年)

Copyright (c) 2015 Proseed Corporation

【2-4】デジタル・ビジネスの実像と脅威（1）

①本業を大きくデジタルに舵をきらないと生き残れない

従来型ビジネス



アナログカメラ、フィルム



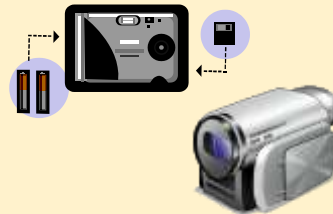
新聞・雑誌、書籍、書店



タクシー

デジタル化による変化

デジタル・デバイス



淘汰・
転換

新型ビジネスへの転換



フィルムから薬品・化粧品へと舵を切って生き残り、別のフィルム会社は消滅。世界一だったコダック社は2011に破綻。

電子書籍・通販



淘汰・
転換

Online Book Store



サンフランシスコでは、本屋がついに一軒だけに。通販にシフト

タクシーのオンデマンド



淘汰・
転換

スマホによるタクシー配車決済サービスによる業界変化等。

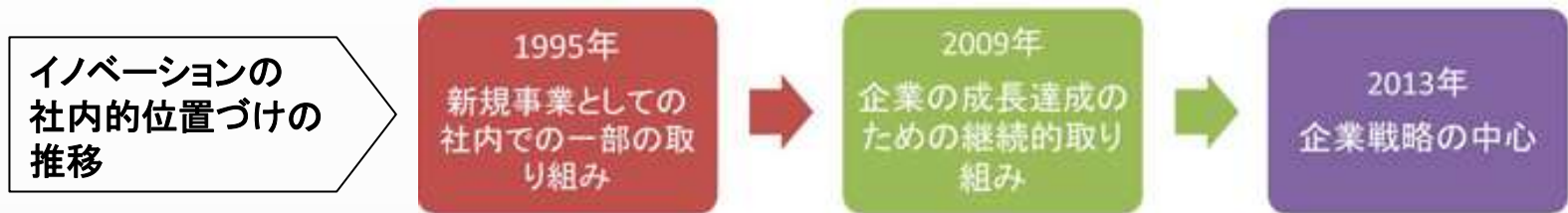
UBER



【2-4】デジタル・ビジネスの実像と脅威（2）

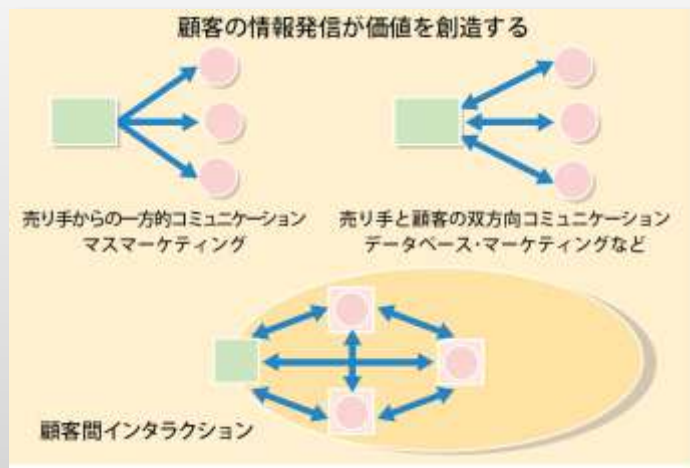
②競争優位が続かない

テクノロジーの進化は継続して起こり、その激しさは、確実に増している。企業は、**常に新しいイノベーションを起こし続けないと競争に勝つことができない**。安住の地はどこにもなく、新サービスを創造し続けることが、企業にとって必至の状況となっている。



“競争優位性の終焉 The End of Competitive Advantage”（R G McGrath／Harvard Business School Press；2013）

③顧客への新しい価値創造が競争の軸



コミュニケーション技術の進化によって、お客様が持つ情報量が、企業が持つそれより大きくなり、**情報の非対称性が崩れ、お客様が製品・サービスを選別する時代**となっている。

逆に言うと、企業は常にお客様への新しい価値を、新製品・新サービスとして創造し続けることが求められる。

3. 課題

・日本の企業が生き残るためには、こうした環境の質的な大転換(デジタル・ビジネス化、需要サイドニーズ視点の重視)を正確に捉え、ビジョンを持って、最適な戦略・行動ができる人材が不可欠であり、そのためには

- ①ユーザ企業経営層向けのITビジネス教育、さらには
- ②IT企業に向けた再教育(マネジメント・新技術)

の両方が必要である。【3-1～2】

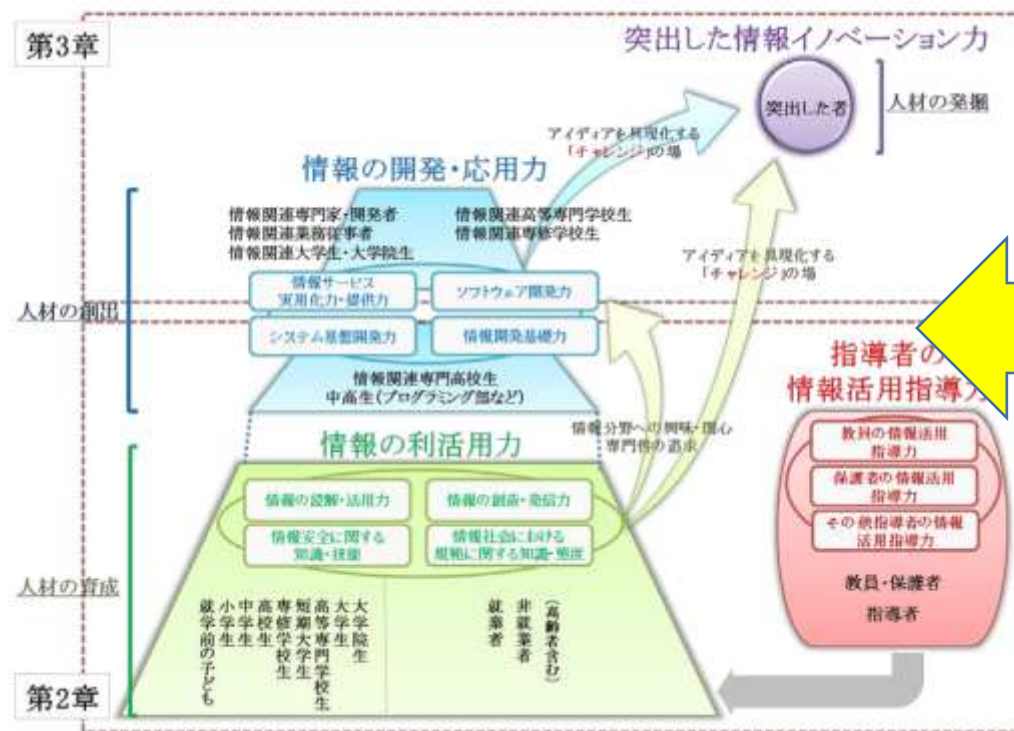
・また育成方法では従来型に加え、新しい価値やビジョンや発想を促し、新しいオプション(戦略・組織・事業)の構造化やデザインを身につける「環境や仕組み」が不可欠である。

具体的には以下が課題となる。

- 1) デジタル時代の光と影の認識と取り組み
- 2) デジタル・テクノロジー教育(特に必須の7分野)【3-3】
- 3) デジタル・ビジネスについての情報収集・分析・提供、日本での適用
- 4) デジタル・ビジネスを理解し事業構想する人材像や教育方法の研究
- 5) IT戦略とデジタル戦略を学ぶ教育機関

【3-1】デジタル・ビジネスを理解する

ユーザ企業経営層教育、IT企業の再教育が必要。
情報を活用して事業(ビジネス)を創造する**経営者・ビジネス**
サイドで企画できる**中堅幹部**を育成する研究教育機関が必要。

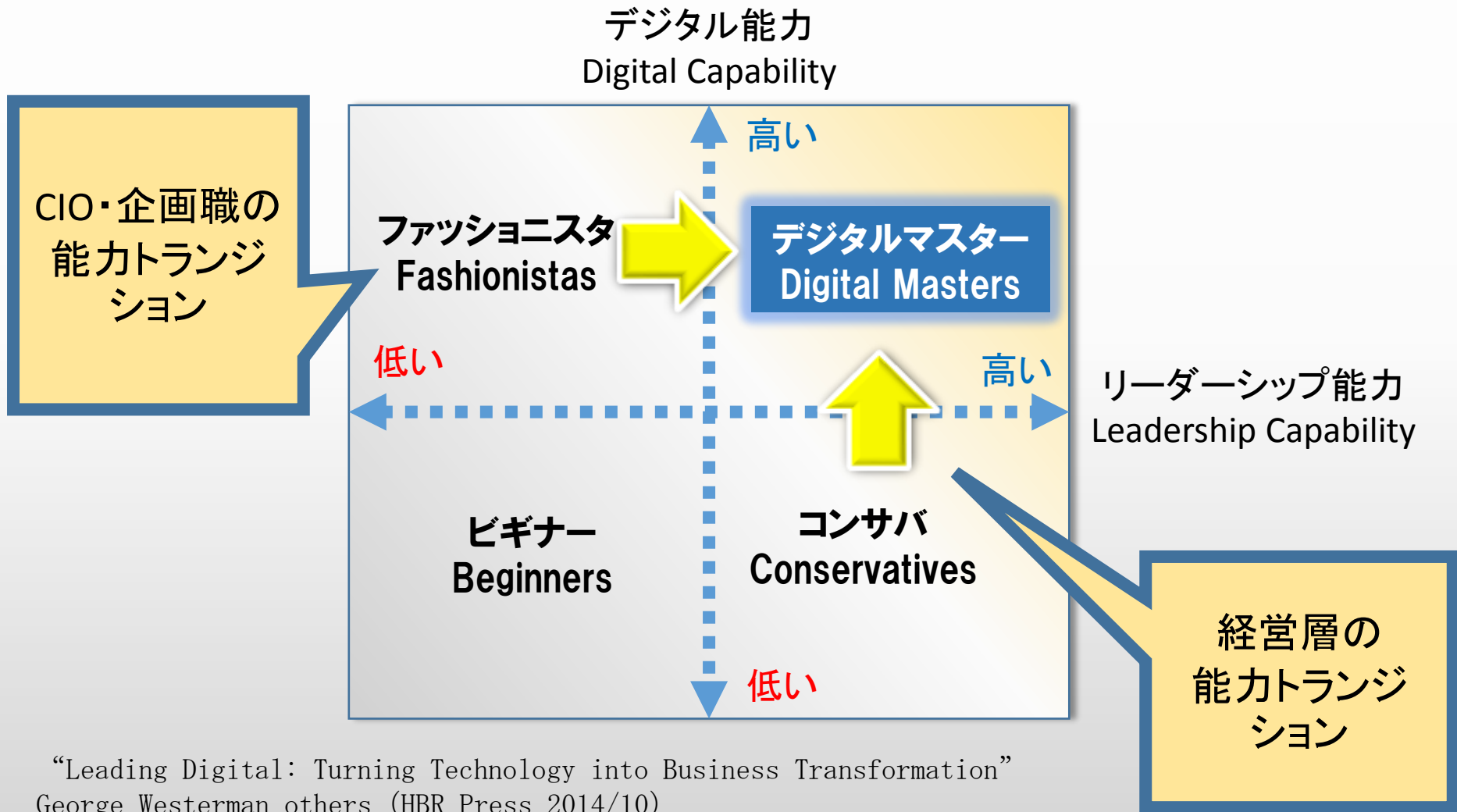


【供給視点】
◆IT化・情報化
高度IT人材
(従来の育成層)
＋
【需要視点】
◆デジタル化
高度事業人材
(未育成層)

※創造的IT人材育成方針（高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部／平成25年12月20日）

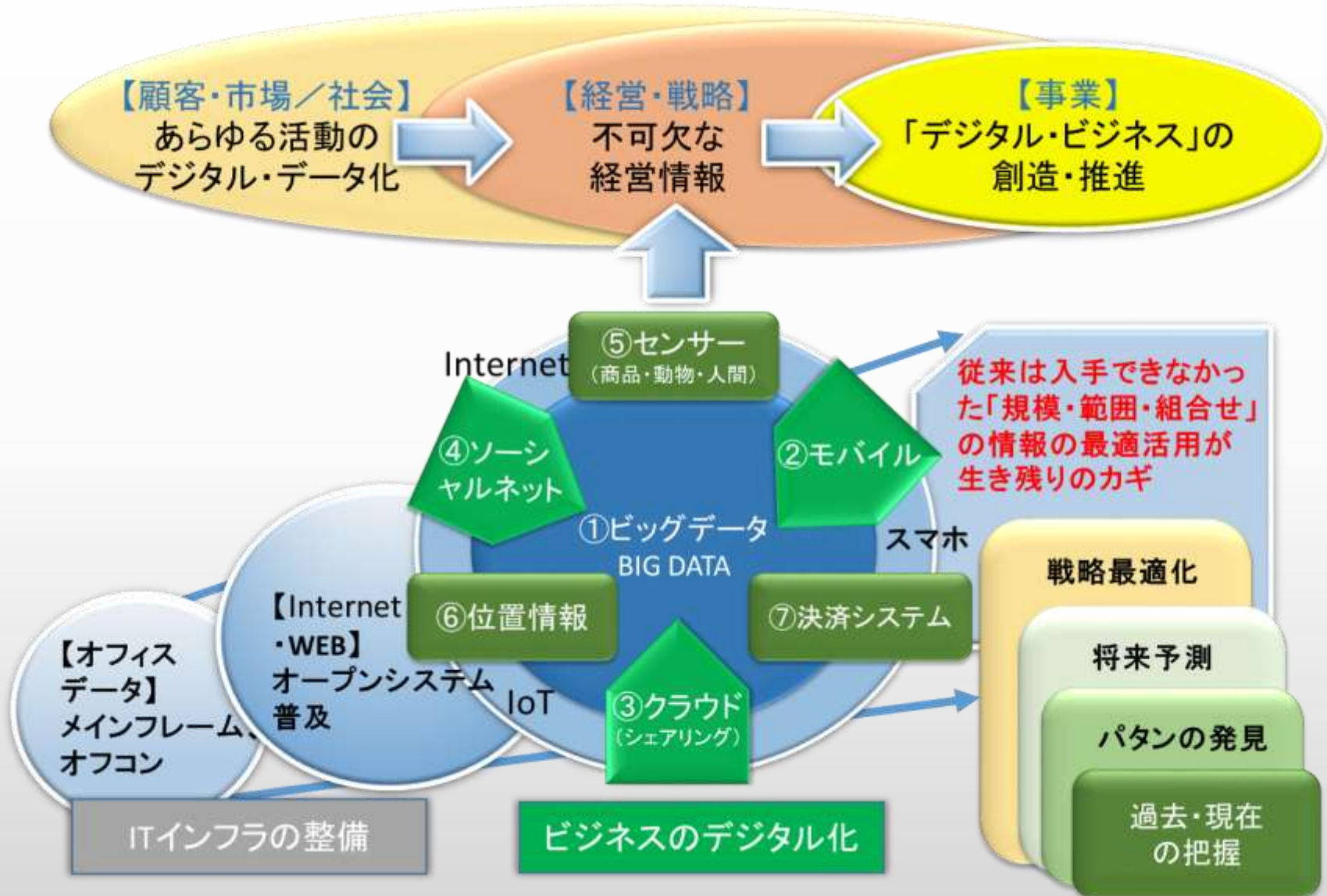
【3-2】 デジタル・ビジネスへの人材移行マップ

デジタル環境では、リーダー像（デジタルマスター）も転換が必須



“Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation”
George Westerman others (HBR Press 2014/10)

【3-3】 デジタル・ビジネスの イノベーションに不可欠な7分野



4. 具体案

新しい成長戦略を推進するための、
「デジタル・ビジネス研究所(仮称)」の設立

◇目的：下記4つの取り組みを行う【4-1～2】

1. デジタル・ビジネスの研究

国内外におけるデジタル・ビジネスのモデルの調査、研究、発表

2. デジタル・ビジネスの教育

研究に基づいた経営幹部,中堅幹部向け教育プログラム開発、実施

3. 中小企業、地方企業の経営者向けのデジタル・ビジネス支援・教育、 地方創生

4. デジタル・ビジネス時代におけるリスクへの理解と対応促進

【 4-1 】 取り組み 1 ～ 2

取り組み1 デジタル・ビジネスの研究

<役割・機能>

国内外のデジタル・ビジネスのモデルの調査、研究、発表

<理由>

「デジタル・ビジネス社会」の理解の上に立ち、「IT戦略とデジタル戦略」を策定・展開するための人材育成について、情報・知識・事例を収集提供する研究機関が日本に存在していない。

取り組み2 デジタル・ビジネスの教育

<役割・機能>

研究に基づいた教育プログラム開発、講師育成、実施

<理由>

既存のIT関連の人材育成機関でなく、デジタル・ビジネスを推進する経営幹部及び**デジタルマスター**を育成する教育機関が存在していない。

(例)デザイン思考等の新しい方法論の活用や、デジタル時代の消費者の行動様式、マーケティングや組織運営におけるデータの価値、デジタル化が社会・ビジネス・金融に与えた衝撃 等を学ぶ実践教育の実施。

【4-2】取り組み3～4

取り組み3 中小企業、地方企業向けのデジタルビジネス支援・教育

＜役割・機能＞

デジタル・ビジネスをエンジンとして中小企業支援・地方創生を支援する

＜理由＞

中小企業、地方企業でもデジタルネットワークにより時空を超えたビジネスの機会が実現出来るのにも関わらず、経営幹部にはPCリテラシー及びWeb制作レベルの教育しか出来ていない。政府が推進する「地方再生」「観光立国」にも大きく寄与できるデジタル・ビジネス地方推進モデルを構想し推進する機関が必要である。中小企業支援策としてもデジタル・ビジネスの教育を経営層に実施しグローバルマーケットに進出活躍できる中小企業育成も必要である。

取り組み4 デジタル・ビジネス時代におけるリスクへの啓蒙

＜役割・機能＞

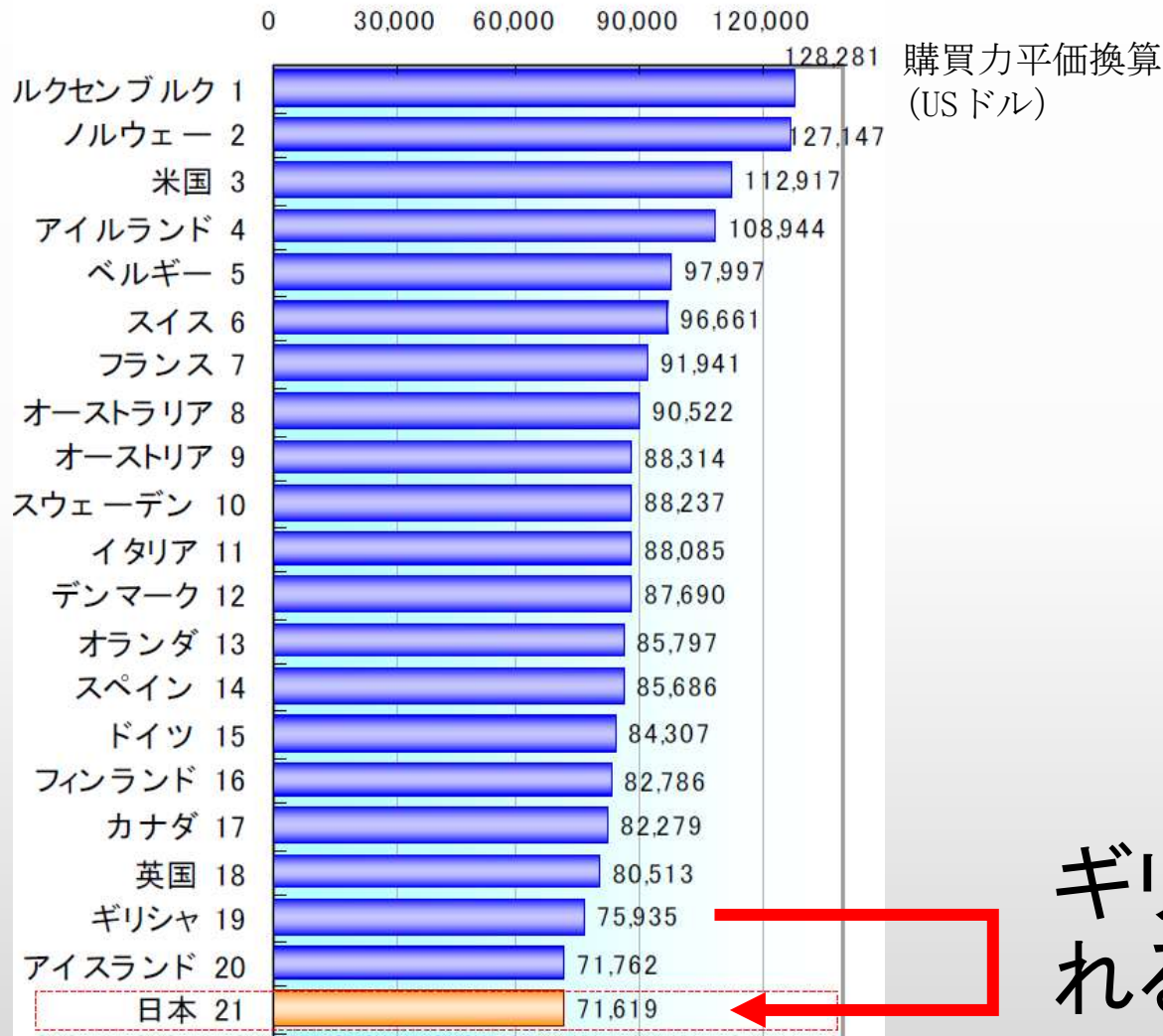
デジタル・リスクマネジメントの認知・理解・実践を支援する

＜理由＞

デジタル分野固有の脅威も同時に起きているが対応する教育機関がない。経営層の理解もないため、セキュリティ投資が他国と比べ1／3の状況。セキュリティをリスクマネジメントとして捉え、コストから投資として転換を図る必要がある。経営層向けの「デジタル・リテラシー」や「デジタル・セキュリティ」の教育開発・実施が必要である。

5. 資料

■ 国際競争力の低下（労働生産性比較）



ギリシャに抜かれる日本

※日本の生産性の動向（日本生産性本部／2013年版より一部を抜粋）

■人財競争力に差（日本とシンガポール）

人財競争力に関する国際調査において、シンガポールが2位、日本は 103 ヶ国中、21 位

GTCI トップ 10			
1 位	スイス	6 位	オランダ
2 位	シンガポール	7 位	イギリス
3 位	デンマーク	8 位	フィンランド
4 位	スウェーデン	9 位	アメリカ合衆国
5 位	ルクセンブルグ	10 位	アイスランド

アデコグループがパートナーとして参加し、フランスおよびシンガポール、アブダビに拠点を構えるビジネススクールである INSEAD（インシアード）と、**シンガポール・ヒューマンキャピタル・リーダーシップ研究所（HCLI）**が「Global Talent Competitiveness Index（GTCI）」に基づく調査。GTCI は、「いかに各国が人財を魅きつけ、成長させ、留めさせる能力を有するか」などといった人財に関わる指標を 48 のカテゴリーにより評価、人財の質に基づいた各国の競争力を測定し、今後毎年調査を継続。各国が時間軸に沿って国の進化をモニターし、他国と比較することで、国の競争力を測る指標として役立てていただくべく、主に行政機関や企業に対して提供することを目的としている。

■ 民間情報化投資意欲の頭打ち（日米比較）

量・質ともに日本のIT投資が低迷している。
情報化への経営層の意識の低さが伺われる。

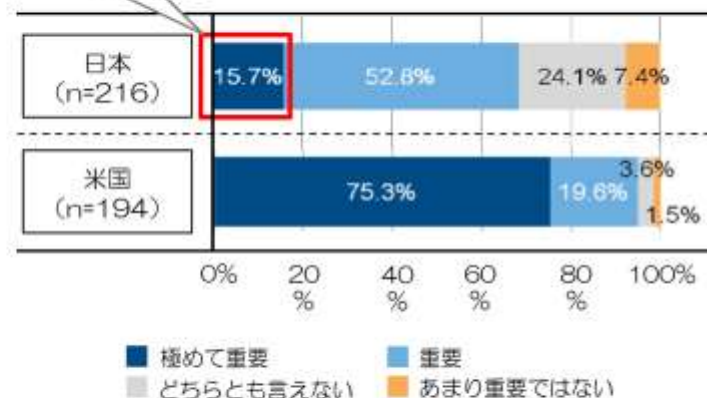
各国のIT投資額の対GDP比推移



出典：「失われた20年」と日本経済（深尾著）
日本：RIETIのJIPデータベースより推計
米英独伊：EUKLEMSより推計

競争に勝ち残るためのIT投資への認識
（日米比較(2013)）

投資の「認識」の低さ



出典：（社）電子情報技術産業協会、2013アンケート調査

■ シンガポールの例（戦略リーダーの育成機関を支援設立）



シンガポールは2009年に、シンガポールをアジアと全世界に向け、**ビジネスと技術革新を推進**する世界的な才能を結びつける場所にするという「人材育成ハブ化構想」を打ち出した。2010年に人材育成機関であるHCLIの設立を初め、世界中から企業のリーダー研修機能やビジネススクールを結集させつある（日系ではソニー、住友化学、横川電機など）。

■ デジタル・ビジネス研究所の位置づけ

国内外の有力な大学などの機関（研究教育セクター）、国内の大企業を初めとする有力企業群（民間セクター）、そして行政機関と提携・協力して、新しい成長戦略を推進するための、「デジタル・ビジネス」の研究・教育活動を、推進していく。



Digital Business
Institute



デジタル・ビジネス研究所
（CeFIL内）
デジタル・ビジネスの研
究・教育、中小企業や地
方企業への教育など。



国内外大学等との提携・協力
※CeFILでは現在高度ICT人
材育成の取り組みで、九州大
学、筑波大学を始めとする多数
の大学と密接な連携をしている

支援・戦略
パートナー



経団連会員企業など、
大企業を中心にした
有力法人などの会員
参加、講師派遣・事例
協力などの支援。

■ デジタル・ビジネス研究所の提供するプログラム例

特徴的な内容

デジタル・アウェアネス

デジタル・テクノロジーの過去と今後

デジタル・メディアの法的・倫理的側面

デジタル時代の消費者の
行動様式の変化

デジタル・メディアが社会・ビジネス・金融に
与えた衝撃

マーケティングや組織運営にデータがどのよ
うな価値と意味を持つか

自分・企業・チームの
アクションプランを創る

デザイン・シンキング(方法論)

ユーザーの目線で把握した現状を分析・理解してアイデアを考え、プロトタイプを作って検証して再度、現状を分析したり考えるサイクルを何度も繰り返して完成へと近づけていく手法

手法を学び、実践学習を行う

ユーザーニーズをビジネスの目標とどう
結び付けるかを学習

ユーザーのシーズ/ニーズやタスクをどう
発見するか、発見した仮説をシステマ
チックなテストで実証する

短時間でアイデアを創出し、コンセプト
メイキングを行う技法を学習

■ デジタル・ビジネスが育むビジネスへの支援、地方創生

中小企業、地方企業にとってデジタル・ネットワークを活用したデジタル・ビジネスの事業機会を獲得するためには、経営者への新しい教育プログラムが必要。

デジタル環境は、「8割の品目数をカバーするテール部分」にアプローチを容易にし、中小企業などは、多様なニーズにきめ細かに対応することが可能。

