

## デジタル化・IT化

# 業界の垣根を越えた価値創造の進展

企業や私たちの仕事はどう変わったか。どう変わるのか。  
企業のIT戦略プロジェクト等を長年にわたり数多く手がけて  
きた今井俊哉さんに聞いた。

PwC コンサルティング合同株式会社  
副代表執行役

ストラテジーコンサルティング **今井俊哉さん**



### 変化のスピードが格段に速く

—— 30年前はまだ大型コンピュータの時代でした。

私がアメリカのビジネススクールを終えて帰国したのは、平成になる前年の1988年でした。当時、企業の情報システム部門には大型のメインフレームコンピュータが置かれ、部や課にはメーカーから提供された共用の端末が1台か2台ある程度。経理・人事、販売・在庫管理などの自動化・省力化が目的でした。IT化の主役はIBM、富士通、日立、NEC、東芝といったハードメーカーで、OS(コンピュータを動かす基本ソフト)もそれぞれ独自のものが使われていました。

こうしたハードメーカーを頂点とする業界のピラミッド構造はその後、WindowsなどによってOSが事実上オープン化されたことで崩れ始めます。不特定多数のユーザーがルールを決めるようになり、変化のスピードが格段に速くなりました。

—— 企業へのインパクトは？

PCの普及とともに、ITとホワイトカラーの仕事が一体化していきます。ハードウェアの低コスト・高機能化によって、従来では採算性が疑問視されてきた領域でもITの活用が積極的に行われるようになりました。また、最近で

は個人が自分でタブレットやスマホを持ち職場のPCと一緒に使いこなす。会社での仕事と個人の生活がシームレスになり、今や価値創造する場は職場だけではなくなっています。仕事の密度と効率は大きく上がり、企業や個人の生産性が著しく向上したことは事実です。

### 業務プロセス標準化で後れた日本

—— 一方で、日本企業の競争力が相対的に上がらなかったのはなぜでしょうか？

日本企業の強みは、「KAIZEN」に代表されるTQC的な手法によって競争力を強化することでした。ところが、オフィスのIT化と並行してSAPやオラクルなどのERP(Enterprise Resource Planning)ソフトウェアが普及し、業務プロセスの標準化が進んでいきます。米国をはじめ海外の大手企業はERPシステムの導入・活用を通じて自社の競争優位につながる業域に重点投資するとともに、業務プロセスの変革を実行しました。

日本企業も事業のグローバル化に伴い、米国会計基準をはじめとする各国・地域のいわば「異言語」に対応するためERPの導入を余儀なくされました。海外のキャピタルマーケットからの厳しい要求に応える必要があったのです。ただ、人が次々と入れ替わる欧米企業と違