

IT 資産価値研究部会紹介

向 正道 (むかい まさみち)

開志専門職大学

栗山 敏 (くりやま さとし)

ビジネス・ブレイクスルー大学大学院

宗平順己 (むねひら としみ)

武庫川女子大学

竹政昭利 (たけまさ あきとし)

昭和女子大学

横田修一 (よこた しゅういち)

立命館大学大学院

大内紀知 (おおうち のりとも)

青山学院大学

1. 設立の趣旨と活動内容

IT 資産価値研究部会は、2012 年より同じ関心を持つメンバーが集まり、2014 年度より経営情報学会の研究部会として活動を開始している。IT 資産の有用性や価値の評価は研究者だけでなく実務者にとっても関心の高いテーマであることから、メンバーは研究者と企業の実務家で構成しており、オープンな研究部会となる。2025 年度時点で 100 回の研究部会を開いている (表 1)。

本研究部会では、昨今企業や社会で関心が高い DX (Digital Transformation) のみならず、人材育成、AI の活用等、それぞれの部会メンバーの関心の高いテーマについて、ディスカッションを行っている。本稿では、研究部会で取り上げたテーマについて、議論の概要を紹介する。

2. 非 IT 中小企業のデジタル化 (向・栗山)

中小企業白書によると、企業規模が小さくなるに従い、DX は進んでいない状況となる。特に、IT サービス提供を主な事業としない非 IT 中小企業においては、経営者のみならず社員にも IT の専門家がいらない企業も多く、IT 導入自体の遅れも懸念される。

一方で、いくつかの非 IT 中小企業において、IT

表 1 2024 年度、2025 年度ディスカッションテーマ

回	ディスカッションテーマ
第 89 回	JUAS「企業 IT 動向調査 2024」解説
第 90 回	非 IT 中小企業における IT を用いた組織改革の成功要因
第 91 回	米国 CIO フォーラム参加報告
-	浜名湖フォーラム 2024 参加
第 92 回	Ai4 参加報告
-	2024 年全国研究発表大会セッション
第 93 回	IT トrend分析結果報告
第 94 回	IT 部門のケイバビリティ
第 95 回	2024 年振り返りと今後の計画
第 96 回	大企業の DX
第 97 回	JUAS「企業 IT 動向調査 2025」解説
第 98 回	JUAS 調査結果 文書情報の活用と AI 受容への課題
-	浜名湖フォーラム 2025 参加
第 99 回	産業集積のデジタル化
-	2025 年全国研究発表大会セッション
第 100 回	2025 年の振り返りと今後の活動

の導入を通じて組織変革や優れた業績を達成している事例もある。本研究では、IT の専門家がいらない非 IT 中小企業における IT 活用の成功事例を分析することで、その成功要因を明らかにすることを目的とする。

本研究では、事例分析を通じ以下の点を確認した (モデルについては図 1 参照)。

考察 1. 事例企業において、IT 導入時の組織改革リーダーは、経営者または経営に影響力を持つ人

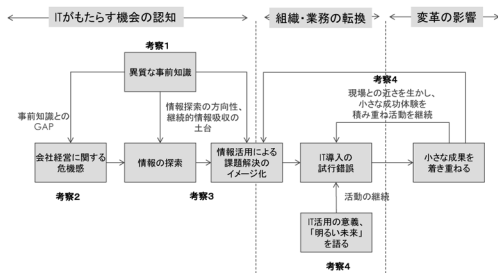


図1 非IT中小企業のデジタル化成功要因

物で、他社での業務経験等を通じて、既存の経営者・従業員に対して「異質な事前知識（職務経験）」を持つ。

考察2. 「異質な事前知識」を持つ組織改革のリーダーが経営者、もしくは経営に影響力を持つ立場となることで、会社の将来に強い危機感を持つことになり、組織改革への当事者意識が生まれている。

考察3. 組織改革のリーダーがITの専門家の場合、IT活用の将来像（情報システム）をもとに組織改革を進めていくのに対し、ITの専門家でない場合は、「異質な事前知識」をもとに情報の探索がはじめられ、業務の見える化や情報共有等のIT活用の漠然としたイメージが探索活動を通じて確信に変わっていく。

考察4. ITを用いた組織改革では、現場の業務を知る組織改革のリーダーが、常に「明るい未来」を発信することで活動を継続し、試行錯誤的な取り組みを通じて解決策を具体化し、小さな成果を積み上げることで組織改革につなげている。

※本研究は、下記より公開。

栗山敏, 向正道「非IT中小企業におけるITを用いた組織改革の成功要因の研究」『ビジネス・マネジメント研究』第21号, 2025, 49-72ページ。

3. 大企業にはDXは無理！？（栗山）

筆者は先行研究において一貫してDXの本質と、その成功要因を考察してきた。しかし残念ながら、情報処理推進機構がDX白書2023の中で「進み始めたデジタル、進まないトランスフォーメーション」と述べるに至り、大半の企業においてDX

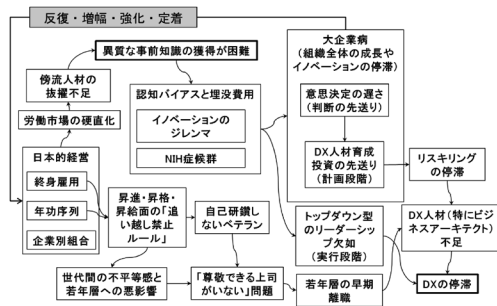


図2 組織変革の視点に基づくDXの阻害要因

の取り組みが形骸化していることが明らかになりつつある。本報告では組織変革の視点からDXの阻害要因とその構造を考察した。それはすなわち戦後の復興期において高度成長を実現した日本の経営、およびそれを支えてきた終身雇用・年功序列・企業別組合の三本柱が、現在においては変革を回避しようとする大企業病に繋がり、かつそれが反復・増幅・強化・定着している、という構造である(図2)。その克服には現状追認型の意思決定を回避する必要があるが、大企業においては極めて困難である。デジタイゼーションやデジタルライゼーションの事例は多々喧伝されるが、大企業において抜本的なDXの成功事例が一部にとどまっている原因はここに求められる。

一方中小企業は大企業に比べ、強力なリーダーシップを持つ経営者の下では成果を上げやすい。それは意思決定の迅速性と柔軟性を活かして「危機感」と「資金」をバランスさせられるからである。企業の変革を支援する我々有識者は「すべての企業を救う」のではなく、情熱と見識を持つ経営者をこそ支援すべきであり、これが日本経済再生への道であると考えられる。DXの成否は企業規模ではなく、経営者のリーダーシップに依存すると筆者は信じて止まない。

4. DX戦略立案フレームワークの構築と適用検証（宗平）

4.1 研究の背景と目的

本研究は、MIT（マサチューセッツ工科大学）が提唱する「5 Building Blocks」などの既存フレームワーク（Ross et al., 2019）が日本企業にそのま

ま適用しにくい現状を踏まえ、日本企業の実情に即した「DX戦略策定フレームワーク」を構築することを目的としている。このフレームワークの妥当性を評価するため、大学の卒業論文において仮想企業（即席麺業界・製菓業界）に適用し、先行する先進企業の戦略と比較検証を行った。

4.2 参照した理論とフレームワークの構成

本フレームワークは、以下の主要な理論と企業事例に基づいている。

- ・理論的基盤：業務基盤（Operational Backbone）を重視するMITの「5 Building Blocks」や、従業員体験（EX）を成功の鍵とする「The New Elements of Digital Transformation」を援用している。
- ・策定の5ステップ：
 1. 現状の可視化（システム棚卸と準備状況評価）
 2. めざすべき姿の策定（バックキャスト思考と3BOXアプローチによる将来像策定）
 3. DX推進方針の作成（ステップアップ型か同時並行型かの選択）
 4. 推進方針の詳細化（IT基盤整備、人財育成、組織体制の具体化）
 5. 施策の実施と評価（成果目標の策定とモニタリング）

4.3 業界別適用事例と検証結果

- ・即席麺業界：仮想企業において、健康支援業への転換を将来像に掲げ、スマートファクトリーやヘルシーライフアプリの開発を策定。日清食品との比較により、戦略の方向性の妥当性を確認した。
- ・製菓業界：患者中心の「HaaS（Health as a Service）」への転換を目指し、AI創薬やAI-MRの導入を計画。塩野義製薬などの先行事例と同様、バリューチェーン全体の生産性向上と協創連携の重要性が浮き彫りになった。

4.4 結論

検証の結果、仮想企業の戦略は具体的施策（人財・基盤）の細部では先進企業に及ばないが、「業界が抱える課題の深い把握」を起点にすることで、大学生でも先進企業に比肩するDX戦略を立案できることが示された。DXにおいて最も重要なのは、

単なる技術導入ではなく、既存の延長線上にない将来像を業界課題から導き出す深い洞察力であると結論づけている。

参考文献

Ross, J. W., Beath, C. M., and Mocker, M., *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*, Mit Press, 2019.

5. 日本的イノベーション組織の考察～企業と企業の関わり編（竹政）

Chen et al. (1999)によれば、新奇探索性（外向型）が強い割合は、日本人では5～6%、ヨーロッパ人では16～26%程度である。日本人は内向型の割合が多いため、他者とのつながりが少なく、イノベーションが発生しにくいと考えられる。

そこで、サラスバシー（2015）の、エフェクチュエーションの5つの原則の1つ、「クレイジー・キルトの原則」に関連し、日本における企業間の関わりについて考察する。企業間の関係についていくつかの類型があるが、ここでは自社と他社との、提携関係・協業を対象とする。

① 内向型トップ対内向型トップ

両社のトップが日本人に多い内向型である場合、外部は競争相手とみなされ、秘密は漏らさない。そもそも外部と提携しようとしにくい。仮に提携の話合いが始まったとしても、両社の取締役会の多数が納得する案は存在せず、合意は困難である。

② 内向型トップ対外向型トップ

外向型トップの会社が内向型トップの会社にアプローチする場合、外向型トップは自社のメリットを明確に認識している。一方、内向型トップは他社との提携を戦略的に検討していないため、心配が先立ち、あまり乗り気にならない。内向型トップは他の取締役と意見を合わせようとし、その結果、保守的な意見に傾く。外向型トップが内向型の会社にメリットがありリスクが少ない提案をできるかが鍵であるが、外向型トップは人の内面を捉えるのが得意とは限らない。

③ 外向型トップ対外向型トップ

「クレイジー・キルト」的には有効な組み合わせである。トップの意思が明確であるため、合致して

いるか否かが短期間で判断できる。外向型トップが自社を動かす自由度がどれだけあるかが重要である。しかし、日本には外向型トップが少なく、その組み合わせはさらに稀である。

④ 外向型個人

トップ以外の外向型個人同士の場合、自分の力が及ぶ範囲で協力関係が成立することもある。しかし、規模が大きくなりエスカレーションすると、結局提携関係は破綻する。

企業間の提携の一つとして、共同で新会社を設立するケースがある(図3)。それぞれの会社から経験や知識を持った人が集まり新しいことを行う。しかし、親会社の影響が強いと、それぞれの会社の利害でコントロールしようとし、崩壊してしまう。

そこで親会社の影響力を抑えるため、会社同士の提携ではなく、会社に所属する個人にアクセスする。また、必ずしも会社に所属していない人やスタートアップの経営者などを集めることで、「クレイジー・キルト」的な関係が築けるのではないかと考える(図4)。

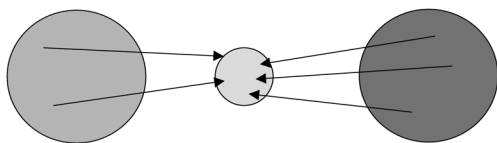


図3 新会社設立

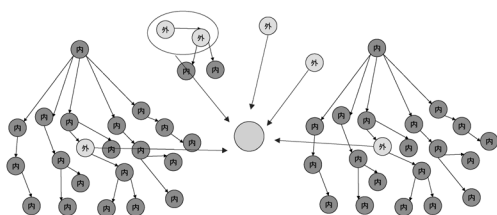


図4 交流の場

参考文献

Chen, C., Burton, M., Greenberger, E., and Dmitrieva, J., "Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe," *Evolution and Human Behavior*, Vol. 20, No. 5, 1999, pp. 309-324.

サラス・サラスバシー『エフェクチュエーション』碩学舎, 2015年。

6. IT部門の組織能力(横田)

コロナ禍を境に企業のIT資産の価値が増している。特に、オンプレミスでIT資産を構築し競争優位性を高めていた時代から、コモディティ化が進みIT資産それ自体に価値を持たないクラウド活用へのシフトが進み、さらには、第4次AIブームから生成AIの活用進展と、不確実性の高い現代には、いかに早くAIを含むIT資産を取り入れ、活用していくことが企業に求められている。そのため、さまざまなIT資産を組み合わせ、活用する企業の能力としてのITケイパビリティを再考すべき時に来ているのではないかと考えている。特に、ITやAIそのものではなく、IT資産×組織力によってIT資産の価値を高め、最新のITやAIをいかに早く上手に企業に取り入れていくための組織力こそが差別化につながっていく。私の研究では、企業においてIT活用を担当するIT部門の組織力に着目し、その組織力を最大化するためのメカニズムを探索している。組織力のメカニズムを解明する枠組みとして、IT組織をビジネスシステムとして捉え、ビジネスシステムを分析する手法としてRBV(リソースベースドビュー)(Barney, 1991)を援用した差別化システム論(根来, 2004)を適用し、ITケイパビリティ×IT活動による相乗効果がDXの推進状況を高めるとするモデルを作成し検証してきた。具体的には、ダイナミックケイパビリティ(Teece et al., 1997)を含む「ITケイパビリティ」(IT機能および能力)と「IT活動」(組織内外とのパートナーシップ)が、「DXの推進状況」を促進する上で重要な要因であることを、アンケート調査を踏まえ計量的に検証した。さらに、差別化システムに変化を与える要因として、外部環境の不確実性と現場上司のリーダーシップが差別化システムに変化を与えるとするフレームワークを提案してきた(図5)。

今後は、ITケイパビリティを内部から高める要因として、組織文化や組織学習の視点を加えると共に、欧米型のモデルをそのまま適用するのではなく、日本の組織文化や伝統的な改善学習の強みをデジタル時代にどう適合させるかといった視点から考えてみたい。

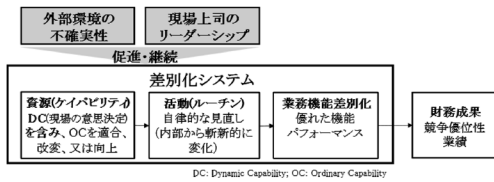


図5 差別化システムに変化を与える要因

参考文献

Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.

根来龍之「事業戦略と因果モデルー活動システム、戦略マップ、差別化システムー」『早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパー』No. 6, 2004.

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.

7. IT・業務部門協働のモデル（向・大内）

DX等、デジタル技術を用いた新規ビジネスや組織改革で成果を実現するためには、IT部門と業務部門の協力的な関係が前提となると考えられる。本研究では、どのような取り組みがIT部門と業務部門の距離感を縮めDX等を促進するのか、「企業IT動向調査報告書2025」のデータをもとに「IT・業

務部門協働モデル」を設計し分析を行う。

アンケート項目から、相互に有意な相関関係のある「相互の信頼関係構築」、「戦略の合意と計画化」、「現場の人的支援」の3つの因子を特定し、協力的な関係は「相互の信頼関係構築」と相関関係があることを確認した。またDXで成果を出している企業は、「戦略の合意と計画化」の取り組みも重要であることを確認した（図6）。

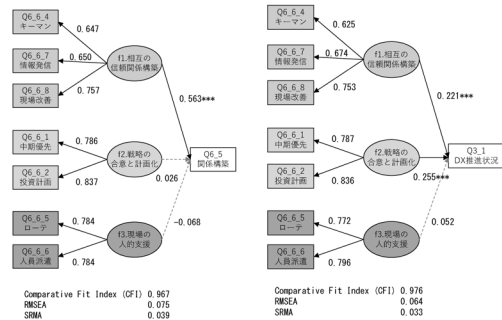


図6 IT・業務部門協働のモデル

※本研究は、下記より公開。

向正道, 大内紀知「DX推進に向けたIT部門と業務部門の関係性について」JUAS企業IT動向調査コラム, 2024年. https://juas.or.jp/library_plaza/it-column/column010/