

# ビジネスと IT の狭間で

ある IT コンサルタントの半生記

## 第 6 回

私は 1979 年第 2 次オイルショックの年に旧 NCC(野村コンピュータシステム)に入社してシステムエンジニアになって以来、NRI(野村総合研究所)と NCC の合併によりコンサルタントに転身したらバブル崩壊、IT コンサルティングの部長に成ったら IT バブル崩壊、研究理事になった年はリーマンショックという具合に、職種が変わるたびに世間の大波に見舞われ、悪戦苦闘してきた。その間情報技術は進歩を続け、私は一貫して企業の情報化に取り組んできた。研究理事の時には、早稲田大学商学研究科の博士課程でアカデミアの経験もした。私の波乱万丈の体験談が、様々な形で IT を生業とする方々にとって興味深い物語になれば幸いである。

日本 IT ガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

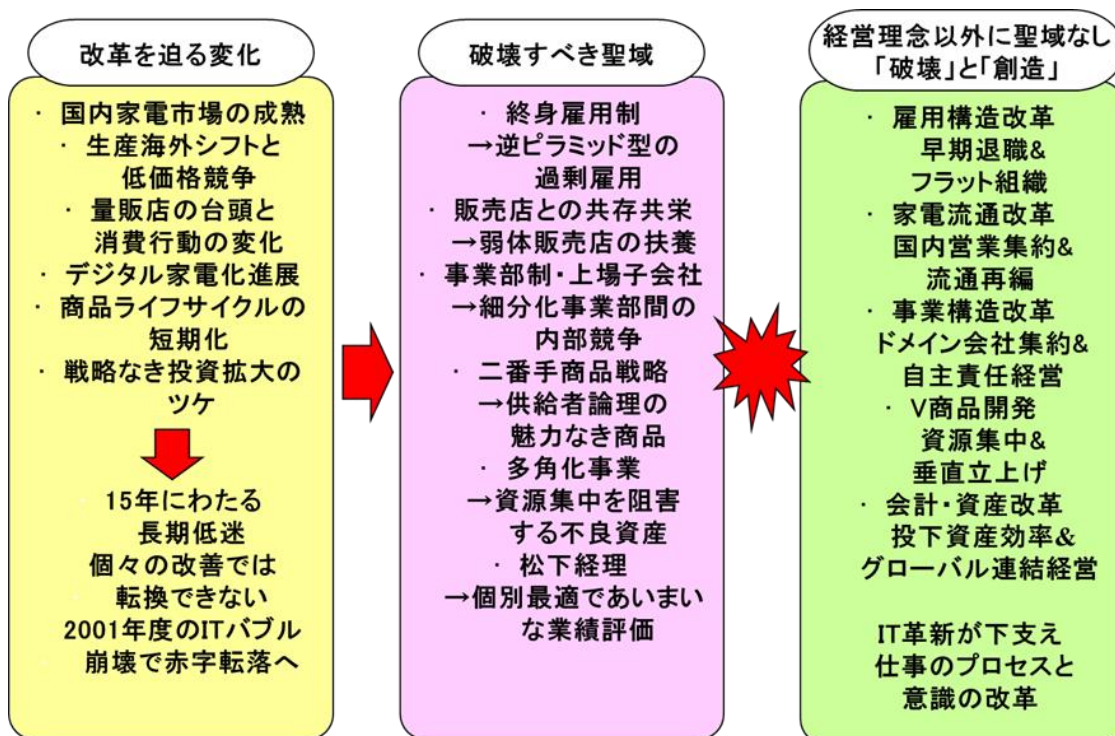
方法論にさらなる磨きをかける

松下電器（現パナソニック）は、2000年に中村邦夫社長が就任しIT革新本部を立ち上げた。松下幸之助が築き上げた多角化した事業部制、全国津々浦々に展開されたナショナルショップ、終身雇用の日本的経営などの成功モデルが、事業環境の変化に即応できなくなっていた。肥大化した組織と業務プロセスのリストラクチャリング&リエンジニアリングが必要であった。

門真の松下本社には、ITベンダーやコンサルティング会社が日参して提案をしていた。システムも、ITマネジメントのノウハウを活かすべく提案活動を行った。しかし、ここでもIBMの提案力を思い知らされることになった。

IBMは、1993年にガースナーがCEOに就任してからの10年間で企業再生を実践しており、自らが経験した大企業病化した組織のリストラクチャリング&リエンジニアリングのノウハウを方法論としてユーザー企業に持ち込んだ。自らの成功体験に基づいていることと、グローバルな大組織の変革を支援できる点で、NRIは太刀打ちできないものであった。私は、世界に通用する方法論としてITコンサルティングをより洗練する必要を感じた。

図1 松下電器における経営改革の構図 「松下電器の経営改革」 伊丹敬之他 より

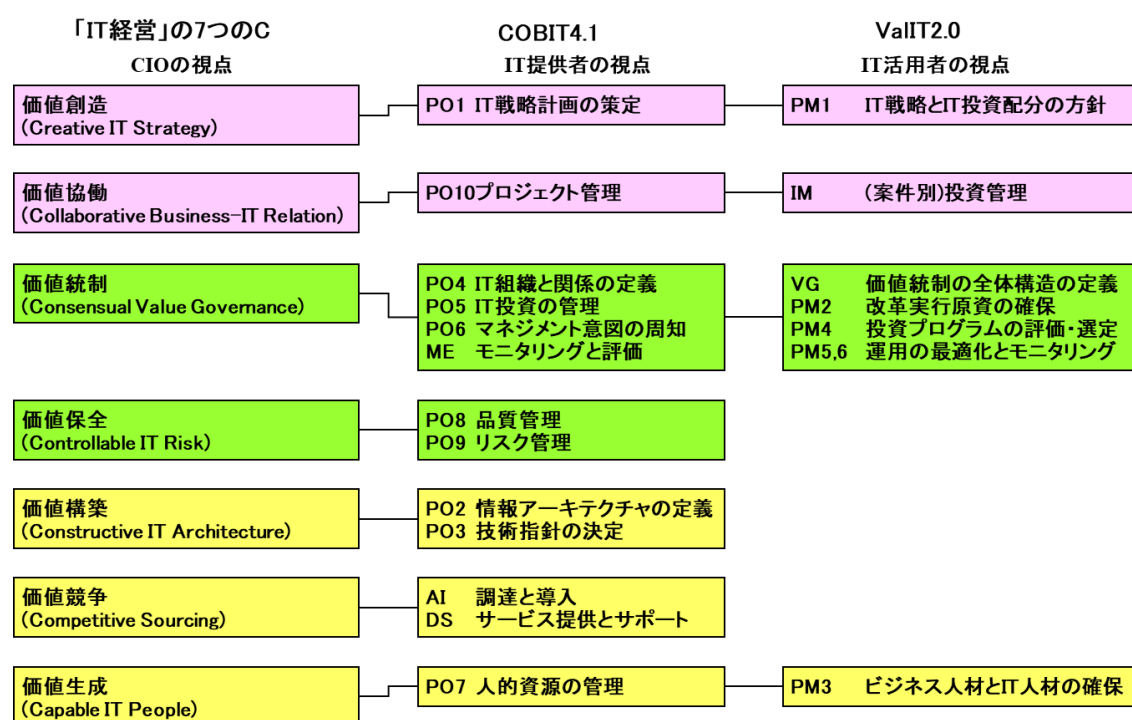


システムコンサルティング方法論の強化策の一つは、グローバルなノウハウの注入であった。ITガバナンスのグローバルなフレームワークとしてCOBITがある。ITガバナンスは、企業が経営者の立場からITによる価値創造を統制することであり、IT監査人の団体であ

る米国 ISACA がその規範として COBIT を策定した。IT バブルの崩壊と企業の経営不祥事の発覚を契機に、2002 年に米国で SOX（サーベンス・オクスレー）法が制定され、会計監査と IT 監査が強化された。これをきっかけにして COBIT は IT 監査の標準として脚光を浴びるようになった。

世界に通用する IT ガバナンス/IT マネジメントの規範として COBIT を参照モデルとすることはシスコンとしても有用であった。私は、COBIT の定義するマネジメント領域の体系にそってシスコンの IT マネジメントノウハウを再編成して、CIO ハンドブックの改訂版を出すことにした。ただし、COBIT は IT 監査のための標準には使えるが、実務的な IT マネジメントの方法を示すものではない。

図 2 7つのCと他のITガバナンス標準との対応 「改訂図解 CIO ハンドバック」より



IT マネジメントについて先進的な研究を行っている研究者が米国にいた。MIT のピーター・ウェイル教授とジニー・ロス教授である。私は彼らとパートナー契約を結び、IT 投資マネジメント、IT アーキテクチャマネジメント、IT リスクマネジメントなどの研究成果を共有させていただいた。彼らの研究スタイルは、先進企業の事例分析をもとにモデルを作成し、企業へのアンケート調査のデータ分析によってモデルを検証するものである。作成されたモデルは実践的であり、私自身が考える IT マネジメントの方法とも相通じるものがあった。

彼らは世界中のパートナー企業と研究成果を共有するため、毎年ボストンでサマーセッション

ョンを開催していた。私はこのセッションに毎年参加し彼らと意見交換を重ね、彼らの開発したモデルを日本企業の IT マネジメントの高度化に適用した。彼らがロンドン、パリ、マドリード、コペンハーゲンなど世界各地で開催する CIO フォーラムにも参加し、各国の CIO がどういう意見を持っているかを直接確認した。

IT マネジメント方法論の強化の二つめは、ユーザー企業の CIO との関係強化である。私は「1兆円企業サークル」と名付けて、日本の各業界を代表する企業の CIO に声をかけて、皇居前のパレスホテルで定期的に研究会を開催した。参加企業は、東京海上日動、JAL という私のおなじみさんに加えて、第一生命、東京ガス、日本郵船、武田薬品、鹿島建設、中部電力、サントリー、東レなどである。

私が率直に議論できる方に限定して、IT 活用について突っ込んで議論できる場を作ったのだ。野村證券はもちろん、銀行や IT ベンダーは入れずに、営業は一切抜きで、参加者がお互いに自由に話せるように配慮した。

こうした活動を通じて明らかになった企業の生の問題意識をもとに、より幅広い顧客企業に情報発信を行った。2002年にNRIでは藤沼彰久社長が就任した。旧NCC出身の初のプロパー社長であった。藤沼さんはNRIの新春フォーラムで日本企業のCIOに向けた提言を行うことにした。新春フォーラムは、東京と大阪で開催され、東京は上野の東京国立博物館を借り切った型破りの開催となった。

私はフォーラム全体のコーディネータを務め、日本企業の経営者やCIO達のインタビュービデオを作成して放映したり、生でCIO座談会を実施したりした。座談会には、いつも議論を重ねて気心が知れているJAL、東京海上日動、サントリーのCIOにパネラーとして参加していただいた。

企業のITマネジメントの実施状況を客観的に把握するために、2003年からIT活用実態調査のアンケートを開始した。毎年1回約3000社の日本企業のIT責任者に調査票を郵送して集計分析結果を返送した。調査は、毎年調査項目を最新のものに見直しながら、現在まで継続されており、例年500社程度から回答をいただいている。企業のIT活用に関する調査としては、JUAS(日本情報システムユーザー協会)と並ぶ大きな母集団を持っている。これらの活動を通じて、ITマネジメントは、NRIの看板メニューの一つとなった。

マネジメントから研究職に軸足を移す

シスコンに移動してから5年ほどたって、コンサルティングメニューの整備が一段落したところで、私は、コンサルティングの実施現場のマネジメントから新たなテーマ開発に自分の軸足を徐々に移していった。シスコン本部内に戦略IT研究室が設置され、私は室長に収まった。

活動の場として外部の団体との連携を強化した。まず、2006年に日本ITガバナンス協会の活動に参加し、2008年には理事に就任した。日本ITガバナンス協会は、COBITの日本での普及を目的とする、ISACA東京支部の関連団体である。東京支部の歴代の会長経験者などが理事を務めている。2016年に日本版SOX法が制定され、COBITは日本企業でも一般に知られるようになってきた。COBITのフレームワークが改訂されると、日本ITガバナンス協会が日本語訳を行っていたが、NRIはその翻訳業務を分担した。

また、2005年に経営情報学会の理事にも就任した。同協会の副会長をNRIの村上理事長が務めており、その紹介で私が理事を務めることになった。経営情報学会は、その名称の通り経営学とITの学際領域を研究対象として、研究者（アカデミア）と実務家（プラクティショナー）の両方が会員になっている。

東京工業大学の飯島淳一教授が同学会の会長を務めていたが、私と研究分野が近いこともありその後も長く交流を続けることになった。理事2年目に同学会の会長は早稲田大学の根来龍之教授に代わり、私は2代の会長と理事としてご一緒した。

この両団体は、その後に私が研究活動を行う場として大変に役立った。

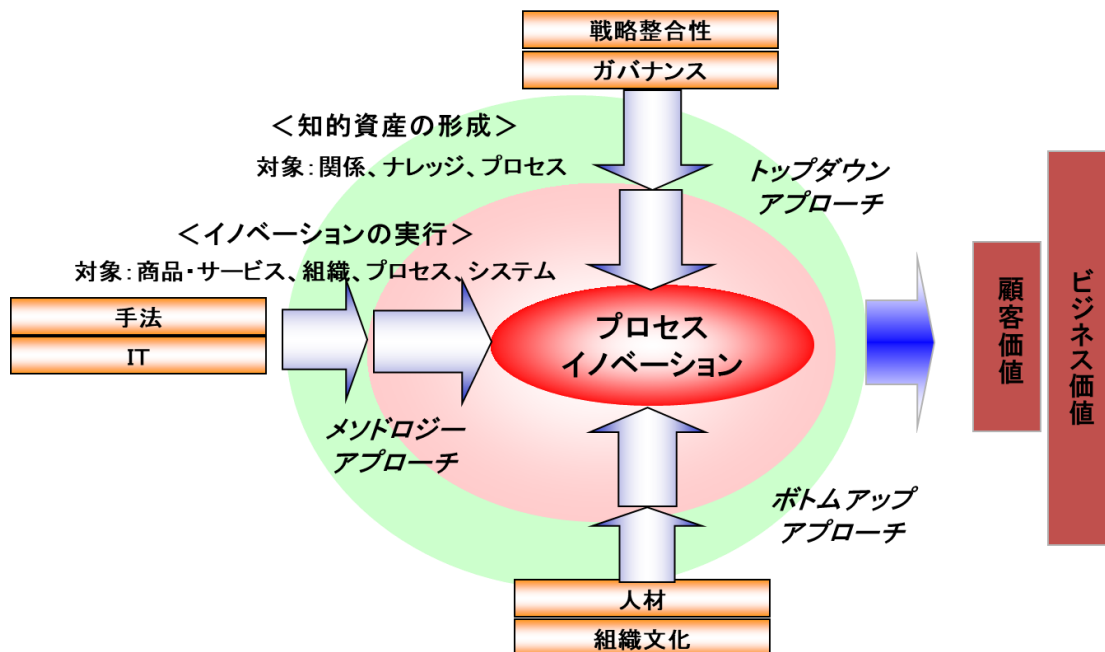
MITとならんで、海外の他の研究者とも交流を広げていった。ハーバードビジネススクールのリチャード・ノーラン名誉教授とその弟子のロバート・オースティン教授には、先進IT活用企業に関する調査を依頼して意見交換をするようになった。

ノーラン先生は、IT戦略論の草分けであり、1975年にステージ理論を発表した。これは、企業におけるIT活用の発展段階として、導入段階、伝播段階、管理段階、統合段階という4つのステージを想定し、自社の段階に応じたIT活用方針を考えるものである。現在もワシントン州立大学の教授を兼務して、シアトル近郊のIT先進企業をサークル化して事例研究を続けていた。ハーバードの研究者たちは、カッターコンソーシアムという組織を創って、外部からの調査研究を受託していたので、この組織を通してノーラン先生とオースティン教授とのお付き合いを始めたのである。

バブソンカレッジのトーマス・ダベンポート教授には、シスコン部員に対するプロセスマネジメントのワークショップを依頼した。バブソンは、ボストン郊外のウェルズレーにあり、アントレプレナー教育で有名な大学である。ダベンポート教授は、BPR以来のプロセス指向変革の研究者たちと一緒に、プロセスマネジメント成熟度モデルを創ってバブソンで研究センターを運営していた。

このモデルでは、プロセス変革のために、トップダウン、ボトムアップ、メソドロジーの3つのアプローチが必要であると提唱していた。私はNRIのBPR方法論を作ろうとしていた頃からダベンポート教授のファンであり、バブソンで教授をしていると知って、是非直接お付き合いをしたいと考えたのである。

図 3 プロセス変革の成功要因 「強い企業を創るビジネスイノベーション」より



出版による成果の発表を活発化

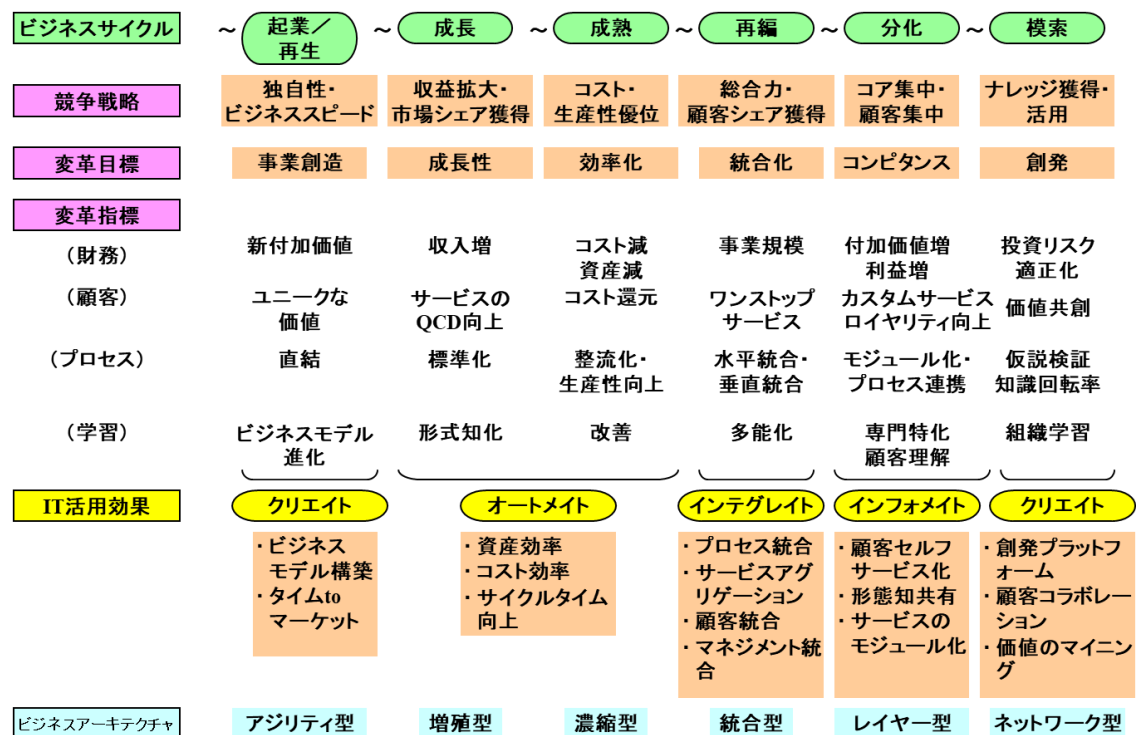
また、これまで積み重ねてきた成果を、著書として活発に発表し始めた。

まず、2004年の「IT活用勝ち残りの法則」である。これは、MITのジニー・ロス教授の提唱するエンタプライズ・アーキテクチャの進化仮説を参照モデルにして、企業の情報システムが、個別最適、IT基盤標準化、プロセス・データ統合、共通部品化の各段階を経て進化していくことが、企業を成功に導くことを示したものである。企業が行う事業のライフサイクルを起業、成長、成熟、統合、分化、模索の段階に分け、各段階で実行すべき競争戦略、変革目標、そのために必要となるIT活用の効果とビジネスアーキテクチャについて提案した。

事業のライフサイクルの遷移に応じたIT変革の目標を示したことは、今日のIT活用の変化を予見したものである。

- ・グローバルな市場拡大の中で、規模の拡大を目指して事業を統合し全社を挙げてワンストップサービスを実現する段階（再編）
  - ・自社のコアコンピタンスに集中して水平分業しレイヤー型の機能分化を行う段階（分化）
  - ・新たな価値の創発のために自律分散によるネットワーク型の価値共創を行う段階（模索）
- という主張は、グローバル市場競争からプラットフォーム掌握競争へ、さらにデジタルエコシステム形成へと進むITを活用した変革の進化を先取りしているといえる。

図 4 ビジネスサイクルに対応した IT 変革モデル 「IT 活用勝ち残りの法則」より



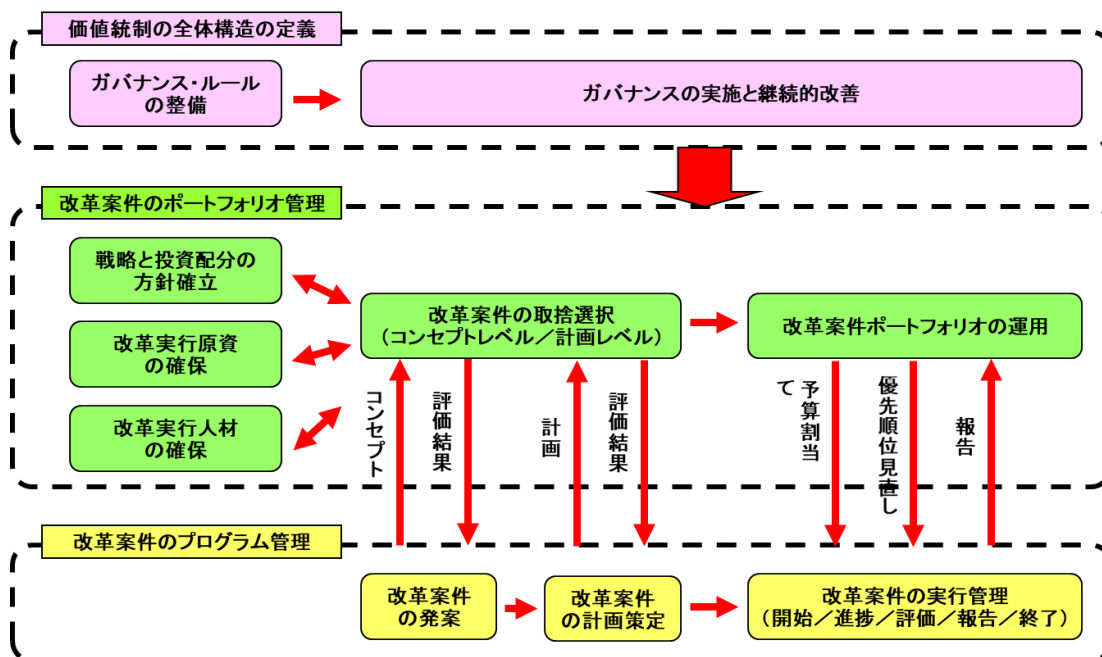
2008年の「ValIT入門」は、COBITの姉妹品であるValITの利用法の解説本であり、ピーター・ウェイル教授が提唱する経営者・ユーザー部門・IT部門の3権分立によるITガバナンス、IT投資のリスク・リターンの特性に応じたITポートフォリオの構成、IT投資案件のプログラム管理など、IT投資の意思決定方法を示したものである。日本ITガバナンス協会のお勧めがあってNRIが執筆したが、政府CIOの実務運営においても参照される定番書となった。

ValITはITのコストと価値のマネジメントに関するプロセスの全体構造を示したフレームワークであるが、各プロセスにおけるマネジメントの方法を具体的に記しているわけではない。そこで、管理会計やファイナンスの理論をITのマネジメントへ応用して、ITの財務的管理の実践方法を提示した。

経営者にとってITを掌握するために一番わかりやすい方法は財務的な管理である。ITコストの管理は、まずコストの内訳を的確に把握し、次にコストの原価単位を算出し、ユーザー部門への従量制コスト配賦を行うことによって、適切なコントロールできる。ITの価値は、IT投資の性格別に投資配分を行い、投資収益率を定量的に計測し、さらには、バランススコアカードによって定性的効果も含めて総合的な評価を行う。



図 5 IT 価値統制の全体構造 「ValIT 入門」より



2008 年の「強い企業を創るビジネスイノベーション」は、ダベンポート教授のプロセスマネジメントの方法やリチャード・ノーラン名誉教授に依頼した IT を活用した変革の事例研究を参考にして、IT を活用して持続的なイノベーションを行うための方法論を、日本企業に紹介したものである。関係資産、ナレッジ資産、プロセス資産という 3 つの知的資産を持続的に改良し続けることによってイノベーションは実現するという主張である。

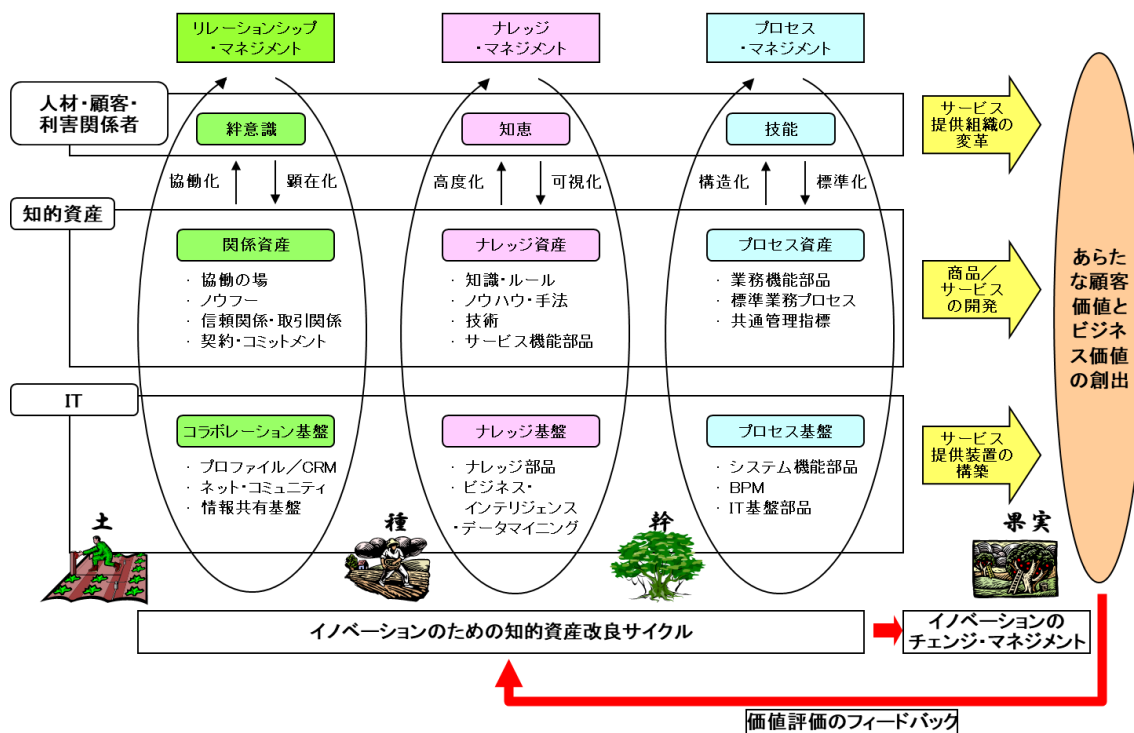
価値創造という果実を刈り取るために、関係資産は土壌であり、ナレッジ資産は種子であり、プロセス資産は幹となる。3 つの知的資産を、ヒトに内在する暗黙知から、目に見える形式知にし、さらに情報システムに埋め込んでシステム資産にすることによって、組織の知的資産活用効率を最大化すれば新たな価値創造 (イノベーション) に繋がると考えたのである。

BPR は業務プロセス資産に焦点を当てて、その抜本的な再設計 (断続的な変革) によって、大きな価値創造に繋げるという方法論であった。しかし、持続的イノベーションのためには、プロセスだけでなく、ナレッジやリレーションといった知的資産全体の変革が必要であり、断続的な変革だけでなく、改良サイクルの繰り返しが必要であるというように、IT 変革の方法論を進化させたのが本書であった。

こうして、IT に関するモノ (アーキテクチャ)、カネ (IT 投資)、変革 (イノベーション) のマネジメントについて執筆活動が一巡したところで、私は研究理事に任命されることになった。



図 6 IT でイノベーションを起こす 「強い企業を創るビジネスイノベーション」 より



この8年間の IT コンサルタントとしての仕事を振り返ってみたい。

- ・システムクリニックは自社の優位性を知的財産として外販した。しかし、IT が多くの企業に普及するにつれて、自社だけの優位性は主張できなくなる。
- ・次の手は、先進 IT ユーザー企業と一緒に仕事をし、その経験を横展開することだ。ユーザー事例が積み重なってくればコンサルタント独自の метод論が形式知にできる。
- ・世の中にいくつかの方法論が出回ってくると、それらを集積して標準的なフレームワークが出来上がる。するとコンサルタントは、先進フレームワークの適用を仕事にできる。
- ・フレームワークが普及してユーザー自身でカイゼンが進められるようになると、コンサルタントにとってはユーザー企業が競争相手になってしまう。
- ・競争に勝つには標準フレームワークを超える先進的な理論をコンサルタント自身が開発しなければならなくなる。そのために先行研究者との協働が必要になるのである。

私のシスコンでの仕事は、NRI のノウハウの体系化、先進ユーザーの開拓、独自の метод論の開発、COBIT などのフレームワークの導入、先進ユーザー企業のサークル化、欧米研究者の先進理論の吸収という経過をたどってきた。そして、それらの活動の成果をその都度著作として発表してきた。これからは、自らが研究者として理論を創り出すことが仕事となる。