

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 8 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

仕上げとなる IT 変革方法論の発信

私は、大学院に通う傍らで、NRI としての情報発信も続けていた。毎年、CIO 研究として研究予算をいただき、NRI の情報発信誌である「知的資産創造」に IT マネジメントと IT 変革に関する論文を掲載した。ただし、こちらの論文は、学術的ではなく一般の読者にとって読みやすい書き方のものである。

システムコンサルティング本部の若手コンサルタント達に、ケースメソッドで IT マネジメントを教える勉強会も繰り返し開いた。これは NSAM での講義を簡略化して 4 回程度のケース討議にしたものである。IT コンサルタントとしてのものの考え方を何とか伝えたかった。勉強会の終わりには、懇親会を開いて若手社員があまり行かないような店に連れて行った。日本橋のたいめいけん、京橋の伊勢廣、人形町の玉ひでや今半、六本木の小田島などである。最近はかつてのように顧客を接待する機会が少なくなっており、若手はこの種の経験が足りていないように思ったからだ。

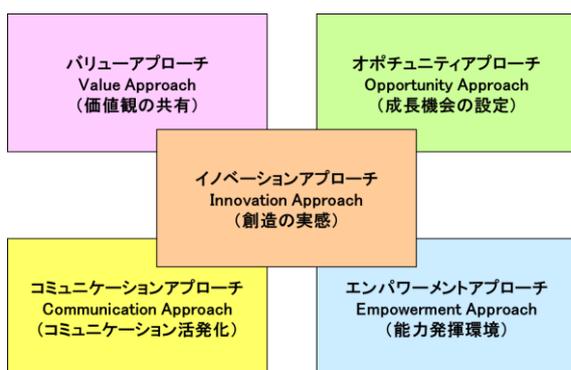
研究理事になってからも著書の執筆を継続した。

2009 年の「IT 人材再生戦略」は、それまでに多くの企業と議論してきた IT 組織と IT 人材が抱える課題について解決策を示したものである。IT 人材再生にむけた IT 部門や情報子会社の活性化策について先進企業の事例分析をもとに提案した。活性化策は、価値観の共有、成長機会の設定、コミュニケーション活性化、能力発揮環境、創造の実感からなる。

この本は、IT 部門の「5つの壁」に対するアンサーメッセージとして書いたが、ここで示した活性化策は今でも通用すると思う。企業は今デジタル化に対応できる IT 人材への転換が求められている。そのためには、

- ・デジタル化で何を実現するかという戦略設計図を描く価値観の共有
- ・STEM（サイエンス、テクノロジー、エンジニアリング、マセマティクス）の素養を磨く能力発揮環境
- ・自らの手で試行錯誤を繰り返し新たな価値を生み出す創造の実感がとりわけ重要になっている。

図 1 人材活性化の 5 つのアプローチ 「IT 人材再生戦略」より



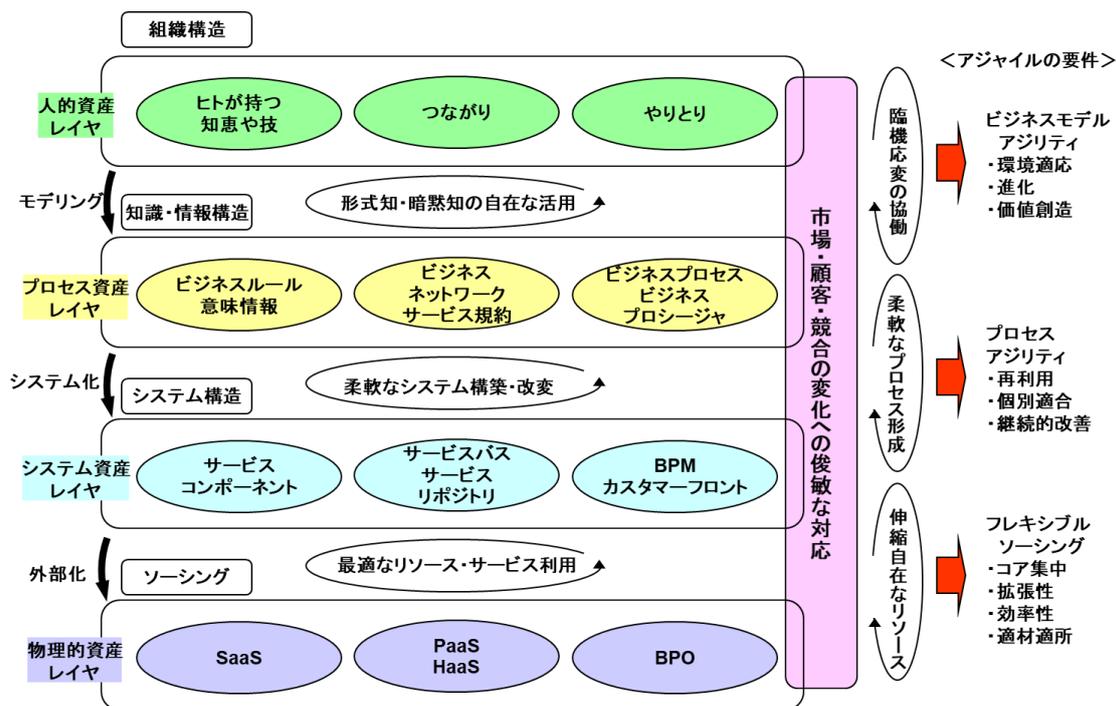
出所)「モチベーション企業の研究」野村総合研究所 齋藤義明他

2011年に、「リユース IT で俊敏な企業になる」を出版して、SOA（サービス指向アーキテクチャ）を採用した情報システムによる、ビジネスアジリティの獲得を提唱した。ここでは、ノーラン先生に紹介していただいたマイケル・ローゼンによるウェルズ・ファーゴなどでのSOAの適用事例分析を紹介した。また、SOA型のERPを活用した企業の変革の実現を提唱した。

この本は、前著「IT活用勝ち残りの法則」で述べたIT活用方針の実現方法をより具体的に示したものである。経済成長一辺倒から、持続可能性重視の社会への転換が求められている今日では、アジリティ（俊敏性）の重要性は一層高まっている。変化が激しい時代に生き残れるのは、巨大な恐竜ではなく俊敏な小動物である。そのためにSOAはもっと注目されて良い技術である。

- ・ビジネスの俊敏性は、ネットワークで接続された自律分散型の組織
- ・業務プロセスの俊敏性は、業務機能のサービス部品化とその組み合わせによる業務プロセスの構成
- ・システムの俊敏性は、クラウドコンピューティングによるフレキシブルなソーシングといったIT活用によって実現可能になっている。SAP/R3のような従来のモノシリック（一塊になった）ERPも、SOAに対応した共通部品型のERPに世代交代しつつある。進歩したITを使えば、企業はビジネスアジリティを獲得できる時代が来ているのだ。

図2 アジャイルな企業のアーキテクチャ 「リユース IT で俊敏な企業になる」より



そして、博士論文をもとに IT 変革論を体系化し、2016 年に「進化した IT が実現する企業変革の新法則」を発表した。新法則とは、急速に進展しつつあるデジタル変革（デジタルトランスフォーメーション）の動きをいち早く捉えたものである。

この本では、製造業、流通業、金融業という各業種から、また、米国、欧州、インド、日本という各地域から、多くの成功企業の事例を選んで分析し、持続的な変革を行うための方法として価値創造サイクルという概念を提示した。価値創造サイクルは、企業の価値連鎖の中に知識創造サイクルを埋め込んで IT 活用を駆動力にして回し続けることであり、デジタル変革の実行方法を示すものである。この本は、私の実務家としての、また研究者としてのこれまでの活動成果を集大成したものであった。

図 3 IT を活用した変革の事例研究

①戦略駆動型とIT駆動型の変革事例				②変革方法論の提示
	製造業	小売業	金融業	変革方法論
戦略駆動型変革	Corus 顧客共同型製品開発と継続的カイゼン	Aldi 有名ブランドと同等の品質を低価格な自主開発商品で	SBI インド全土での均質なオンラインバンキングの提供	Standard Life トータル・カスタマー・サテイスファクシオン(EFQM)
IT駆動型変革	Domino's ソーシャルマーケティングによるブランド再生	しまむら 独自のビジネスモデルによる持続的成長	HSBC ITを用いた店頭待ち行列の改善	Wels Fargo (SOA) SOAによる顧客サービスの統合
戦略駆動かつIT駆動型変革	Asian Paint 消費者向けサービスモデルへの転換	Tesco 個別顧客の立場に立ったきめ細かいサービス	BNP Paribas テクノロジーによる金融サービスの革新	東京海上日動 段階的計画と段階的変革実行のステップ
価値創造サイクル	GE テクノロジーイノベーションによる内部成長	セブンイレブン 近くて便利な生活総合サービスの創造	Wels Fargo(デジタル化) テクノロジーによる新たな金融サービスの試行錯誤	Google エンジニアの創造性を尊重したビジネスの創造

③戦略駆動型とIT駆動型の変革の発展形としての価値創造サイクルの実践事例

研究における頭の使い方

価値創造サイクルという概念を想いついた経過を振り返ってみよう。

- ・技術の進歩が激しくなる中で、これまでの事業戦略の立て方で良いのだろうか。
- ・事業戦略論の古典として BCG（ボストンコンサルティンググループ）の事業ポートフォリオがある。市場成長率と市場シェアによって自社の事業や製品を 4 種類に分類し、成長率は低いシェアは高い事業や製品（金の生る木）から得られるキャッシュを、成長率は高いシェアはまだ低い事業や製品（問題児）に投入し、成長率も高くシェアも高い事業や製品（花形）を育てるという投資配分を行うというものである。
- ・これは、市場成長率は、ある程度時間をかけて谷から山へ山から谷へと推移するもの、市場シェアが高ければ学習効果で生産コストが下がりキャッシュを生むようになる、ということが前提である。
- ・技術革新が進むと、市場の成熟スピードが速くなり、事業のライフサイクルは短くなる。また、技術を生かした試行錯誤が可能になり、生産規模が大きくなくても学習ができるようになる。すると以前のようにじっくりと事業や製品のポートフォリオを入れ替えては入れなくなる。
- ・ノーラン先生によれば、事業戦略は「ムービングターゲット」になる。試行錯誤による新

事業・製品の開発と、カイゼンの繰り返しによる学習を高速に繰り返すことによって持続的な変革を行うしかない。

- ・カイゼンは、ダベンポート教授が提唱する既存事業の価値を増幅するための DMAIIC (問題定義、測定、分析、改善、導入、検証) サイクルによって実行できる。

- ・しかし、新しい事業・製品の開発は、カイゼンだけでは不十分であり、「創造の戦略」の中で NRI が提示したような、異質なもののぶつかり合いによる偶発的な創発が必要である。

- ・創発のための試行錯誤のサイクルは、オリックスの営業改革の時に経験したプロトタイプングのようなものである。これは現在ではデザインシンキングと呼ばれている。

- ・創発サイクルで生み出された試作品を実用品にしてカイゼンサイクルに受け渡すブリッジとなるプロセスが必要であり、その方法は SOA (サービス指向アーキテクチャ) による共通部品化である。

- ・こうして、価値創発サイクル、価値増幅 (カイゼンのこと) サイクル、それを繋ぐブリッジプロセスから成る「価値創造サイクル」が出来上がる。

- ・価値創造サイクルにあたるモデルは、これまでに提唱されていないか。野中郁次郎先生は、「知識創造サイクル」というより一般性が高いモデルを提唱している。

- ・価値創造サイクルにあたることを実際に行って、変革を実行している企業はあるか。セブンイレブンの店頭 POS 情報を起点とした仮説検証による補充発注や商品改良は価値増幅サイクルにあたり、サプライヤーと共同した新商品の開発 (チームマーチャンダイジング) は価値創発サイクルにあたる。そして、ブリッジプロセスは、フィールドカウンセラーの活動が担っている。

私は、博士論文を書いている間は、夜通し思案し続けて眠れない経験が何度もあった。これまでに得た知識や経験が次々に頭に浮かんできては消えていく中から、これは行けそうだという発想が生まれてくる。朝になって目が覚めると忘れてしまっていることもあるが、覚えていることを繋ぎ合わせていくと、やがて一つのイメージになっていく。イメージが出来たら、論理的に組み立て直してモデルにする。

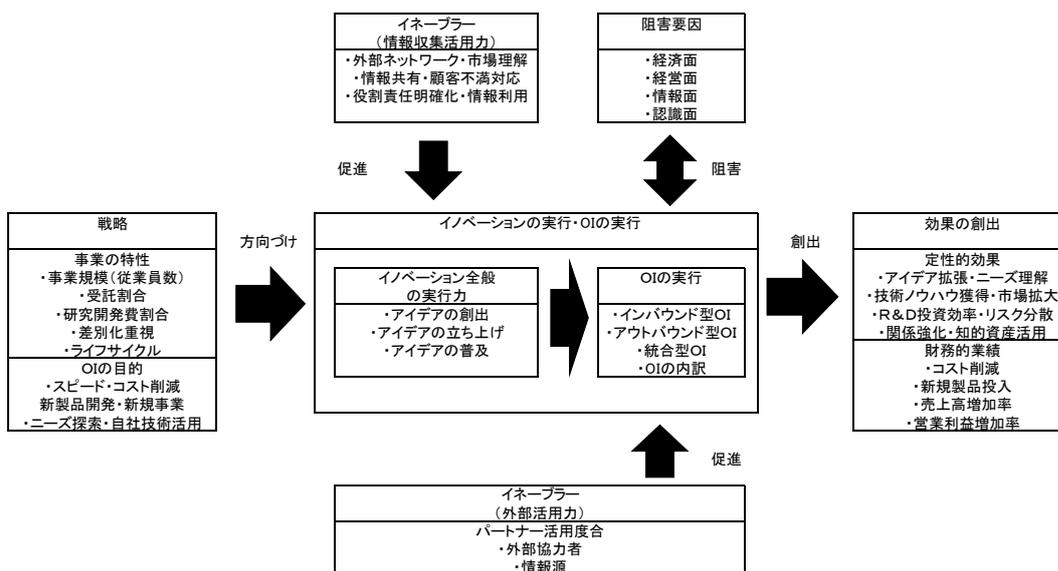
以前にも新規訪問先のアポがとれずに営業会議をどう乗り越えようかと、顧客を納得させられる報告書を書けないとか、手強い部下をどう扱えばいいとかで頭を悩ませて眠れないということはあった。しかし、これらは外からのプレッシャーによるものだ。知的な探求心が止まらずに眠れないということは、研究者になって初めて経験するものだった。

NRI 退職後もデジタル変革の探求は続く

私は 2017 年 6 月に NRI を退職した。1 月で 60 歳の定年を迎えたが、役員はその年の株主総会まで会社に留まり定年退職となる。退職を前にして、デジタル変革の重要な方法であるオープンイノベーションについて、NRI での最後の調査活動を行った。きっかけは、2015 年 11 月にサンタクララで開催された UC バークレーのヘンリー・チェスブロー教授が主催

する「オープンイノベーション国際会議」に参加したことであった。この会議に参加していた研究者から、IT サービス企業のオープンイノベーション (OI) 実施状況についてシンガポールと韓国と日本で比較調査をしないかという打診があった。帰国後、早速 JISA(日本情報サービス産業協会)の会長に、NRI と学習院大学の米山茂美教授が協力し JISA 会員企業を対象にしてこの調査を実施することを提案した。調査を 2016 年に実施し、2017 年 2 月に JISA 会員企業に報告会を行った。

図 4 オープンイノベーションのモデル



インバウンド型であれアウトバウンド型であれ、オープンイノベーション (OI) による企業の壁を越えた協働は今後益々重要になる。どの種類の OI が行われているか、何が OI の促進要因になるか、何が OI の阻害要因になるか、どんな OI の効果が生まれているかについて、企業の実態を明らかにした。

日本の情報サービス業の実態とオープンイノベーションの実行とは大きな隔りがある。下請け・孫請けのピラミッドに依存した受注形態はオープンとは程遠く、レガシーシステムの維持・運用を安定収益源とした事業内容は、イノベーションへの挑戦を阻む。技術が変わり、顧客の要請が変わり、業界のリーダーが変わって初めて、オープンイノベーションの実行に迫られる時が来るのだろう。

デジタル変革は、IT 活用の大きな潮流となっている。NRI を退職した後も、私は、IT による企業変革をライフワークとして研究を続けるつもりであり、現在の関心事はデジタル変革の実行方法をさらに実践段階にすることである。

2017 年 12 月からは、産業技術大学院大学で、社会人学生向けにデジタル変革の事例分析の講義を始めた。2019 年からは、日本 IT ガバナンス協会の理事の立場で、ISACA 東京支部

の会員を対象に「デジタル時代の IT マネジメント研究会」を開催している。これらは、社会人向けにケースメソッドによってデジタル変革の方法を教育するものであり、早稲田大学ビジネススクールや NSAM での経験と NRI の研究理事としての研究成果を踏まえた社会への貢献である。

日本のデジタルイノベーションを担うテクノビジネスパーソンを生み出すために、ひと役買えば幸いである。こうした新たな場を通じて、企業の最新の問題意識に触れながら、新たな研究の発想を得ていきたいと考えている。

図 5 デジタル化により価値創造サイクルを駆動する

