

連載

社長の疑問に答える  
IT専門家の対話術

第138回

エンタープライズアーキテクト  
成功のための10カ条

経営戦略、ビジネス、ITを結びつけ、企業の未来を設計する。  
その担い手を「エンタープライズアーキテクト」と呼ぶ。  
未来設計を成功させるための10カ条を紹介する。

谷島 宣之  
日経BP総研 上席研究員

エンタープライズアーキテクト（EA）の担い手をエンタープライズアーキテクトと呼ぶ。EA方法論を含む各種の標準を作成・認証する非営利団体The Open Groupの藤枝純教日本代表は10年以上前から、「エンタープライズアーキテクトが成功するための10箇条」を提言し、更新してきた。このほど「ビジネスケイパビリティ・モデリングガイダンス」という考え方で最新の10カ条がまとめられたので解説する。

## 目的は「ビジネス能力」の設計

## 1 ビジネスケイパビリティを最適化せよ

ケイパビリティとは何かをやっている能力を指す。例えば顧客との対応

をうまくやる「カスタマーコンタクト」、市場の状態を把握し、それに合った製品・サービスを世に問う「マーケティング」、これらはビジネスケイパビリティである。ビジネスの規模や内容に左右されるが通常、1社に10件前後の主要なケイパビリティがある。

EAとは「将来持ちたいケイパビリティと現状とを比べてギャップを見だし、それを埋める計画を立て、全体最適のケイパビリティポートフォリオを作っていくこと」（藤枝氏）。ケイパビリティは人とスキル、組織、業務プロセス、本業を担う技術、知的財産、そして情報システムを組み合わせた、いわゆる「見えない資産」である。情報システムだけを設計、用意しても資産とは言えない。

ケイパビリティを設計するアーキテ

クトには次の姿勢が求められる。

## 2 顧客の痛点から価値を考えよ

「顧客を最優先し、顧客の痛み（ペインポイント）を見つけ、解決策を考えてみる。理想のケイパビリティを設計しよう、と言うだけではどこから手を付けてよいか迷ってしまう」（藤枝氏）。

現場感覚を研ぎ澄まし、顧客が気付いていない痛みまで見つけるようにする。見つけた痛みを取り除くために、自社のケイパビリティを見直す。言い換えればEAとは、顧客を中心に据えた経営に取り組み、既存の業務プロセスを総点検し、作り直すことである。

## 3 オープンイノベーションを進めよ

顧客の痛点に気付くために内外の顧客、潜在顧客はもちろん、場合によっては「未来の顧客（子ども）」の声を聞く。未来について考えている研究者、

科学者、識者も交え、オープンに議論する。自社が今参入していない市場の声や、自社のやり方への異論や疑問を取り入れてこそ、イノベーションの可能性が高まる。どれほど優秀な人をEAチームに集めたとしても社内の人材だけでは良い考えは出てこない。

以上の姿勢で将来のビジネスケイパビリティを考え、設計していく。ただし、ケイパビリティが経営戦略に合致しており、なおかつ実現可能なものになっていなければならない。

## 4 経営戦略を検証せよ

EAを進めるにあたっては、経営者や各事業部門長が提示した戦略の方向、戦略を進めることで得られる価値、各種の戦略目標の妥当性を検証する。

検証にあたっては「なぜその戦略を選んだのか」という問いを5回程度繰り返し、根本の理由を探っていく。論理的な理由、組織的な理由の双方を見だし、それらが妥当かどうか検証する。「なぜを繰り返す」やり方はEAをまとめるあらゆる場面において有効である。

## 5 行動計画を検証せよ

戦略に基づくケイパビリティを設計し、ギャップを埋めていく行動計画を立てる。その際、各行動の目的、時期、担当者、やり方など「5W1H」が過不足なく記述され、記述内容に矛盾や抜けが無く、確実な行動が担保されている

かどうかをアーキテクトが検証する。

「アーキテクトは設計したものの実行についてまで責任をとるべきだ。日本企業ではとすれば戦略や計画を立てた人と実行者が別々になり、失敗すると実行者が責任をとられ、計画者の責任は曖昧なまま終わる。それではいけない」（藤枝氏）。

ケイパビリティを支える情報システムについてもEAの中で設計する。

## 6 オープンシステムを採用せよ

オープンでなおかつセキュア、スタンダードで再利用可能なビルディングブロックを組み合わせる。

## 7 価値を生むアプリケーションだけを開発せよ

アプリケーションによって得られる価値が、実現にかかるコストの3~4倍になるように設計する。逆に言えばそうならないアプリケーションを用意しない。内製クラウド利用かは重要性和コストで判断する。

## 8 目に見える成果物を作れ

関係者全員が共通の理解を得るためにEAの成果物として文章に加え、モデル、ロードマップ、マトリクス、ダイヤグラムといった、目で見て理解できるものを用意する。

## 「未来設計委員会」を置こう

情報システム部門の責任者や担当者にとってここまでの記述内容は重荷に

感じられたかもしれない。ビジネスケイパビリティの設計責任は本来、経営者ないし事業部門長が負うべきものだ。最後の2カ条をやれるかどうかも経営者や事業部門長次第である。

## 9 中長期を見て取り組め

7年~10年先のターゲットになるEAを描く。中長期を考えない企業、ターゲットを掲げず変わろうとしない企業にとってEAは無意味である。

## 10 組織の公式活動として始めよ

公式（フォーマル）な活動として始める。EAチームには社内の主要部門から将来を担う人材を複数世代にわたって集める。当初の意見交換の段階では兼務でよい。経営トップが入るガバナンスボードを設置する。

藤枝氏は助言する。「ビジネスの変化に情報システムが追いつかない、こう不満をもらす経営トップがいる。そういう経営トップは直ちにEAに取り組みばよい。EAという言葉が腹に落ちないなら例えば『未来設計委員会』と言い換えてコミットしてもらおう。その働きかけを情報システム部門や担当役員からしてほしい」。

谷島 宣之（やじまのぶゆき）。1985年電気通信大学情報数理工学修士課程修了、日経マグロウヒル（現・日経BP）入社、日経コンピュータ編集部に配属。日経ウォッチャーIBM版、日経ビズテック、日経ビジネスオンラインの記者、編集委員を経て、2009年に日経コンピュータ編集長。2013年日経BPイノベーションICT研究所上席研究員。2015年から現職。