連載

社長の疑問に答える
IT専門家の対話術

第31回

社長はイノベーションを望む 欠かせないのは「設計図」

「今こそ真のイノベーションが必要」。新年度を迎え、こう語る社長は多い。そのためには事業開発や業務改革とITを同時に検討しなければならない。どうすれば、情報システム部門は経営陣や事業部門と議論できるだろうか。関係者全員が読め、意見を出し合える「設計図」が必要である。

「業績は良いが円安が効いているだけ。利益が出ている今、将来に向けて真のイノベーションに取り組む」。4月から新年度に入る際、社長がこう述べた企業があるだろう。一方、円安に伴う原材料費増に苦しむ企業の社長は、「こういう時期だからこそイノベーションを進めるべき」と語ったりする。

イノベーションと言われても、何をどう進めればよいのか。イノベーションの名称を冠した組織を作る。社員に呼びかけ新規事業や業務改革の案を出してもらう。コンサルタントを呼ぶ。やり方は色々あるが、個々人の思い付きの山を築くだけで終わりかねない。

前号の本欄で社長が口にする言葉として「全体最適、総合力、総力戦、シナジー、横串を通す、取りまとめ」を挙げ、実現手法としてプログラムポートフォリオマネジメントを紹介した。本来なら、何に取り組むかを検討する計画段階から全体最適を意識し、複数の部門に横串を通すやり方を取らなければならない。

そのための手法を経営企画部や社長室といった本社スタッフ部門が用意した場合、情報システム部門はそれを利用して、イノベーションを検討する場に顔を出すことになる。新規事業や業務改革に取り組むと、ITや情報システムが必ず関わってくるからだ。

エンタープライズの設計図を描く

可能なら情報システム部門からイノベーションの検討手法を提案してもよい。一つの手法としてエンタープライズアーキテクチャーがある。新しい手法ではない。日本では2002年から2003年にかけて経済産業省が政府官公庁に普及させようと旗を振った。

この手法は本来、総合力を生かしつつ全体最適の具体策を見出すもの。オープングループ（The Open Group）日本代表、藤枝純教氏は「ビジネスのイノベーションを検討し、計画を立て、実行するためにこそ、適用すべき」と語る。オープングループは技術の標準作りと認証を手がけるグローバル非営利団体で、エンタープライズアーキテクチャーの作成標準である「TOGAF（The Open Group Architecture Framework）」を公開している。

エンタープライズは「企て」を、アーキテクチャーは「設計情報」を意味する。米国防総省の情報システム向けに作られた技術アーキテクチャーのフレームワークをオープングループが受け継ぎ、何らかの企ての設計情報を記述する手法として整え、無償で公開した。イノベーションを対象にできるし、イノベーションを支える情報システムの設計情報も同時に記述できる。

TOGAFでは、九つのフェーズを通じてアーキテクチャーを検討、記述する（**図参照**）。表記方法の詳細は規定していないので、既に使っているものがあれば踏襲できる。

各フェーズで企業や団体の現状を把握した上で、イノベーションのあるべき姿を描き、ケースとして記述する。「イノベーションのケースが生む価値、実行時のコストとリスクを関係者が吟味し、妥当性を議論していく」（藤枝氏）。そのときに「当該ケースはイノベーションにつながるという主張」「主張に関する議論」「主張の妥当性を示す根拠」を記録しておく。「これ以上のイノベーションは考えられない、という証拠になる。実行し、改善していく時にも役立つ」（藤枝氏）。

こうした手法を使う狙いは、複数の関係者が集まりイノベーションについて徹底議論をすることだ。「経営者、現場を知っている中堅、未来を構想できる若手、さらに社外のタレントを集め、各フェーズを進める。狙う市場やビジネスプロセスなど複数の項目を検討、イノベーションを生む組み合わせを見つけていく」（藤枝氏）。

検討項目の例は、研究（クローズかオープンイノベーションか）、市場（国内、グローバル）、時間軸、顧客（傾向やタイプ）、未来の顧客、パートナー（選択と集中）、未来のパートナー（株主、販売、技術、人事、広報、グローバル）、新規参入や撤退をこなせるビジネスの力、技術力、人材（採用、教育、ダイバーシティー）、ファイナンス（資本政策、M&A）などである。

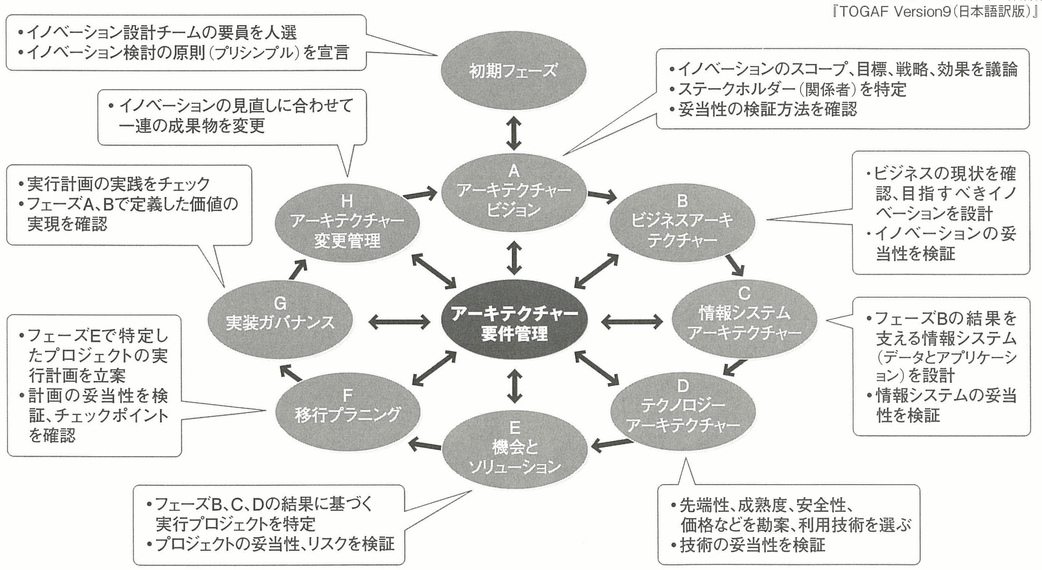
企業や団体はTOGAFのフェーズや検討項目を自分が使いやすいようにカスタマイズすればよい。ただし、複数部門の人材を集めて進めることは必須であり、それが一番難しい。情報システム部門から提案し、経営者や他部門の合意を取り付けられるかどうか。

どこまで将来を考えられるか

前号でのポートフォリオに関する説明の繰り返しになるが、まず情報システム部門の業務範囲でエンタープライズアーキテクチャーを描き、やり方と効果を理解し、他部門に説明できるようにしておく。時間が掛かるので、任期中に成果を出したい社長の意向に沿わないかもしれないが、「そもそも2、3年先しか考えない企業にエンタープライズアーキテクチャーは不要」（藤枝氏）である。

（谷島 宣之＝日経BPイノベーションICT研究所）

イノベーションを設計する

図 エンタープライズアーキテクチャー作成標準TOGAFのフェーズとイノベーションへの応用例

出所：オープングループ日本代表、藤枝純教氏の講演資料（3月12日開催のOpen Summit 2015）、オープングループのエンタープライズアーキテクチャー作成標準『TOGAF Version9（日本語訳版）』