

連載

社長の疑問に答える  
IT専門家の対話術

第134回

日本企業が抱える5つの課題  
オープンアプローチで達成を

日本企業が抱える課題は5つ挙げられる。  
生産性向上、攻めの経営、世界展開、品質担保、人材確保である。  
課題の達成にはオープンアプローチが欠かせない。

谷島 宣之  
日経BP総研 上席研究員

「日本企業が直面している課題について何年も前から議論されているが、オープンアプローチで達成していこうとの動きはまだまだではないか」

グローバル情報社会研究所(ReGIS)の藤枝純教社長はこう指摘する。オープンアプローチとは前号の本欄で定義したように「世界の組織や人が連携し、再利用できる成果物を作り、それを公開すること」を指す。このアプローチを推進するために、グローバル標準の作成と認証を手掛ける非営利団体The Open Groupの日本代表を藤枝氏は兼務している。

## 万人に関わる5つの課題

今回は生産性の向上、攻めの経営、

グローバル展開、設計時の品質担保、人材の確保の5つについてオープンアプローチがどのように寄与するかを、The Open Groupの活動を紹介しつつ見てみたい。5つは経営者にとってもIT(情報技術)専門家にとっても重要であり、課題達成のために両者が対話を重ねる必要が本来ある。

**生産性の向上:** 日本企業が生産性、とりわけサービス産業の生産性向上は以前から課題として挙げており、最近では働き方改革と絡めて語られることが多い。藤枝氏は「業務の最適化や標準化、不要な作業の打ち切りといったメリハリの利いた施策が欠かせない。それをせず、単に一律の時短を強制するような働き方改革は愚の骨頂」と言う。

業務の最適化や標準化に当たっては、業務の各場面で必要になる情報を

担当者に届ける。業務ごとに縦割りの情報システムを使っている場合、情報をやり取りできるように各システムをつなぐか、新たな業務の流れに合った情報システムを用意する。

The Open Groupは産業別の業務標準化活動を支援している。その一例であるOpen Process Automation Forumは石油や化学などのプロセス産業が集まり、生産ラインの制御システムの標準化を進めている(2017年5月11日号の本欄『本業の調達コストを劇的に下げる オープン標準を今こそ採用しよう』参照)。

**攻めの経営:** 生産性は生まれた価値をその創出に投じた時間や人数で割ったものであり、効率を上げる一方で分母となる売り上げや利益を増やす、いわゆる「攻めの経営」が求められる。新

規事業を始めるに当たっては、それを支える情報システムを「オープンソースソフトウェアやパブリッククラウドなど検証済みのビルディングブロックをうまく組み合わせ、素早く用意する」(藤枝氏)。

さらに情報システムの責任者の任務に「現行の情報システムの価値化」を加える。情報システムが価値を生むためには、経営戦略に基づいてITの設計、開発、運用、保守をしなければならない。こうしたITの価値連鎖を確立するためにThe Open Groupは「IT4IT」と呼ぶ参照アーキテクチャーを提供している。企業はIT4ITを参照し、自分が使っている設計手法や運用プロセス、ツールを当てはめていくことで自社のITの価値連鎖を実現していける。IT4ITについても業種別に発展させていく活動が進んでいる。

**グローバル展開:** 国内の売り上げよりもグローバルの売り上げが大きい企業は珍しくなくなったが、海外現地法人の不祥事やM&A(企業の合併・買収)の失敗もしばしば見受けられる。「買った企業や設立した現法を動かし、管理する仕組みを確立していない企業が意外に多い。日本企業は経営理念と現場のエンジニアリングの力を持っており、どちらも大事だが、それだけではグローバル展開を支えられない」(藤枝氏)。世界各国の情報システムと日

本の情報システムがうまく連携できていない企業も少なくない。

「M&Aであれば買収後に企業グループとしてどんな姿を目指すのか、経営コンセプトから事業形態、業務プロセス、情報システムまで設計し、そこにガバナンスのメカニズムを入れる。このようなエンタープライズ設計の結果をまとめたのがEA(エンタープライズアーキテクチャー)になる」(藤枝氏)。The Open GroupはEAの設計手法「TOGAF」を公開している。

**設計時の品質担保:** 日本企業がこれまで誇ってきた品質に疑いが持たれるトラブルが散見されるようになった。日経コンピュータが「動かないコンピュータ」欄で報じている通り、情報システムの品質担保にも課題がある。

「設計段階からこの設計で正しいかどうかを利用者と設計者がオープンに議論・検証し、エビデンスを残していく」(藤枝氏)。その活動の枠組みとしてThe Open Groupは「Dependability through Assuredness Standard(O-DA、安全・高信頼性検証国際標準)」を発表している。O-DAは科学技術振興機構(JST)の「DEOS(Dependability Engineering for Open Systems)プロジェクト」の成果を活用したもので、日本を中心に拡張が進められている。

面倒に思えるが「ソフトウェアの場合、設計段階から入っているエラーが

7割を占める。設計段階で検証し、見つけ出せば手戻りが減り、コストが下がり、品質が上がる」(藤枝氏)。

## 最も大事な人材をどう確保するか

**人材の確保:** 以上の活動のカギは人である。グローバル展開やIT利用を考えると英語やITの力が求められるが、それだけではない。「一番足りないのはエンタープライズシステムを設計し、関係者に説明し、議論し、合意を取り付けるアーキテクト。企業は長期戦略に基づき、アーキテクトを育て、確保しなければならない」(藤枝氏)。

The Open Groupの標準化活動それ自体が人材育成の格好の場だと藤枝氏は語る。「様々な標準化グループに世界各国からビジネスとITのプロが集まり、それぞれが自分の案を出し、交渉し、合意を形成していく。まさにオープンアプローチを実体験できる」。

今回は5つの課題について、様々な業種のグローバル企業やIT企業が実際にどのような活動をしているかを実績データに基づいて紹介し、世界と日本の差を確認する。

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、日経マグロウヒル社(現・日経BP社)入社、日経コンピュータ編集部配属。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。