

「攻める情シス」であり続けるために ――イノベーションの種をまく



執筆者：溝畑彰洋

株式会社シグマクス デジタルフォース グループ ディレクター

外資系 IT サービス会社、および外資系コンサルティングファームを経て 2012 年にシグマクス参画。流通業界全般のコンサルティング、および SI プロジェクトに従事。近年はデジタルマーケティングに注力し、デジタルマーケティング戦略策定、キャンペーン ROI 最適化、それらを実現するためのオペレーション実現までを支援。

前回までの連載で、情シス部門から事業部門へプロアクティブに働きかける「サービス型情シス部門」へのシフトの必要性と、組織ではなくプロジェクト単位での価値創造の重要性を述べてきた。

しかし、顧客である事業部の課題の本質を理解できない、理解できても解決するためのアイデアが出せない、アイデアがあっても活用できるテクノロジーが古くてさまざまな制約をクリアできない、結果として事業部門との連携が進まず、サービス型への転換がはかれない……という負の連鎖に陥るケ

ースが多い。今回は、情報システム部門(情シス)がサービス型モデルで成功し、進化し続けるためのいくつかのポイントに焦点を当てる。

しかしながら、20 年程前に、一般消費者の前に登場し、その後劇的かつ不可逆な世の中の構造変化を産み出したインターネットを中心としたデジタル革命も、黎明期には「オタクのオモチャ」という批判的な評価も多かった。では本ムーブメントは一過性のブームなのか、それとも製造業における構造変化の始まりなのか。

テクノロジーは経営における 最大のチェンジドライバー

5 年後の 2020 年、世界に普及する IoT デバイス数は、現在の約 5 倍の 500 億個に到達し、データ量はそれに伴って現在の約 10 倍量に急増すると言われている。普通に考えれば現実感のない途方もない数字だが、Android 端末が世界で初めて発売されたのが 2008 年 9 月、その後 2014 年には

年間 10 億台もの出荷を記録していることを考えれば、実は私たち皆がすでに経験済みのスピード感だ。

Gartner の「日本におけるテクノロジーのハイブサイクル」を 2009 年版と 2014 年版で比較して見てみると、「3D プリンティング」「IoT」はおろか、「ビッグデータ」といった今となっては一般用語と化している言葉ですら、5 年前のチャートには登場してこない。

テクノロジーは、進化のスピードが加速しているだけではなく、種類が急激に多様化し、影響を与える領域が急拡大しており、テクノロジーの世界で行き来するデータ量はそれに伴って幾何級数的に増え続けている。社会、企業、個人、いずれにとっても、テクノロジーは最大のチェンジドライバーになっていると言ってよい。

経営戦略として最先端テクノロジーを活用する体制を構築する企業も

そんな中、企業経営者は「過去の成功体験を捨ててイノベーションを」と叫びはじめている。競争力のひとつでもあった「自前主義」はイノベーション創出の足かせとなり、日本企業でも外部資源を活用するオープンイノベーションが盛んになっている。

もはやテクノロジーなくしてビジネスのイノベーションはあり得ない今、事業を考える上でどんなテクノロジーを活用したらいいかというテーマに事業部門も取組み始めており、「だからこそ“攻めの情シス”の出番だ」というのが、本連載全体を通

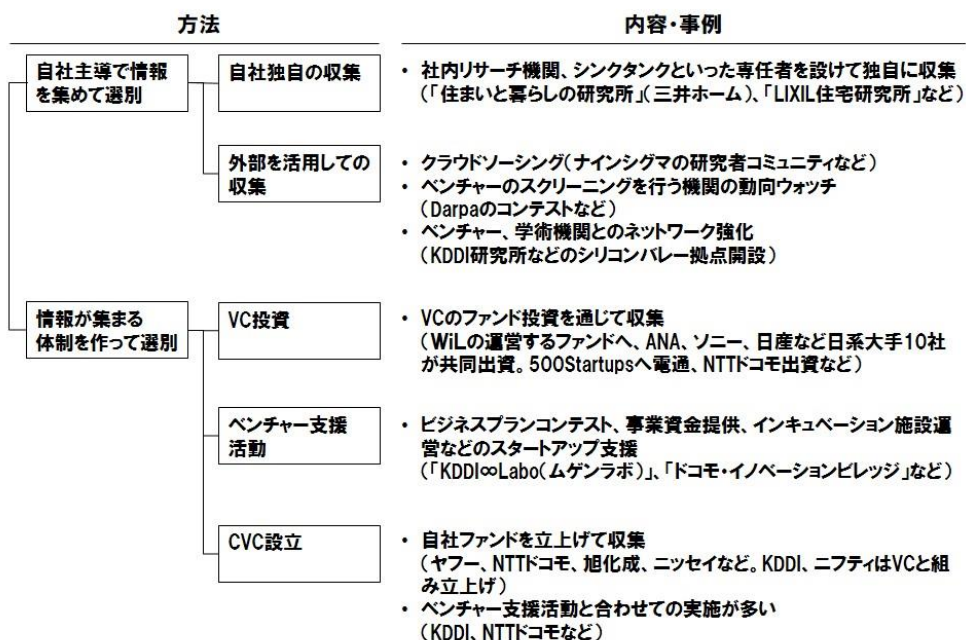
じてのメッセージであるわけだが、ここにきてその「テクノロジー選別・採用」のアプローチにも新しい動きが出てきている。

従来は、収益を上げている自社の既存事業に親和性のあるテクノロジーを中心に、あくまで自社主導で情報を集めて検証し、安定性・安全性の高いものを選別するというやり方だった。そして強化策としては、アカデミーとのネットワーク構築、シリコンバレーへの視察調査といったものが一般的だった。

しかし最近では、事業会社がベンチャーキャピタルへの投資を通じて情報を取得する、あるいは旭化成、ニッセイなどのように自社ファンドを立上げて、ベンチャー企業を初めとする外部から最先端の情報が自然と集まってくる構造を会社として作ってしまう、というケースも増えている(図1参照)。

テクノロジーを一時的な「打ち手」として扱うのではなく、継続的な情報収集を通じて、常に事業に最先端を適用し続けることを重視したこういった取組みは、テクノロジーがもはや経営戦略の一部であることを意味しているといえる。

図1:テクノロジー情報の収集・検証アプローチ



頼られ続ける「情シス」3つのポイント

翻って考えれば、ここまでテクノロジーが経営や事業から注目され、重視されたことはこれまでなかった。だとすれば、この状況の中で最もテクノロジーに親和性が高く、距離が近いのは情シス部の人間のはずだろう。

その強みをこれからの企業経営や事業運営に競争力として生かしていくためには何が必要なのだろうか。さまざまな企業のコンサルティングを手掛けた筆者が、経験を通じて提示できるポイントは以下の3つだ。

1. 先端テクノロジーへの「目利き力」を強烈に磨く
2. 事業部門、顧客に対する理解深め続ける姿勢を貫く
3. 目的志向の成果主義

社内で大手 SIer とばかり会議していてもダメ。外に出よう

「テクノロジーの目利き力」を磨くためには普段から先端テクノロジーに触れている必要がある、ということは、本稿の読者には釈迦に説法だろう。しかし問題はそのソースだ。

もし社内にいる大手 SIer が主な情報源だとしたら、目利き力向上は困難と言ってよい。もちろん、大手 SIer は、体系立っているという意味で「リッチ」なテクノロジー情報は持っているが、それらは体系化されているがゆえに、事業部門側が欲している「最先端」情報ではない。

先端テクノロジー情報はどこにあるのか。例えば私が行くのはこんなところだ。

- SWSX (South by Southwest)、CES (Consumer Electronics Show) などのシリコンバレー系ベンチャーの登竜門と言えるイベント
- SLUSH ASIA、Maker Faire Tokyo などの日系ベンチャーが集まるイベント
- クラウドファンディング、各種ビジネスコンテストなど、ベンチャー企業のプロダクト、ソリューションアイデアが集まる場所

- その他、上記ベンチャー企業が参加する標準化を試みる団体、勉強会など

情シス部員は、社内で SIer の相手に終始することなく、まず自ら外に出よう。社外に出てベンチャー企業で働く人たちと会おう。彼らと付き合うことで得られる情報だけではなく、そこで身に付くオープンな行動とマインドこそが、新しい情報を引き寄せるサイクルを作り出し、テクノロジーの目利きとしての腕を磨くことになる。

情シス部のフロアから出て、事業部と一緒に顧客に会う

前回、事業部門の課題把握が重要な要素の一つだと述べた。定例会を行っている企業もあると思うが、会議で課題把握をしようとする、週次で会っても時間が足りない。逆に定例があるからそれ以外の期間は全然会話しないという話もあるし、定例すらないという企業もある。だが、課題把握において大事なものは、会議の種類や頻度ではない。

事業部門、自社の顧客に対する理解レベルの高い情シス部門は、以下を実践している。

- 事業部専任制をとる、あるいは一定の工数を各事業部門向けに確保している
- 定期的な情報共有の場を持っている(会議・ブレインストーミング・勉強会・イベントなどさまざまな形式)
- 各事業部の事業計画、営業方針など主要な情報を共有、理解し、情シスのアクションに反映している
- 時に顧客とのセッションの場に同席し、顧客・現場の雰囲気、行動特性を理解している

テクノロジーに素人である事業部門側がテクノロジーを詳しく理解するより、テクノロジーに詳しい情シス部門が事業部門の課題を理解する方がはるかに早く、効果が高いのは明白だ。情シス部門から距離を縮めるアプローチで協業体制とワークスタイルを作り上げていくことが成功の鍵だ。

利益志向・リスク重視モードから脱却しよう

従来の情シス部門では決められたビジネスプロセスを忠実に支えるシステムを構築・運用することがミッションであった。このミッションは今後も果たされるべき重要なものだが、あらたな事業価値創造を新しいテクノロジーを活用して目指す場合は、目的志向かつスピード重視である必要がある。ここでいう目的とはもちろん事業の価値を生み出すことであり、スピードとは成果実現のスピードだ。

新しいテクノロジーは、投資対効果の議論を始めるとグレーゾーンが多いため、採用にストップが掛かりやすい側面を持つ。そのため、まずはスピード重視かつ一定のゴールを目安に使ってみることが成功の鍵だと本連載では述べてきた。いわゆるアジャイルリーンのアプローチだが、デジタルテクノロジーの活用が進んでいる企業に共通している情シス部門の特徴は他にもある。

- **高速プロトタイピングによる実現イメージのすり合せを行っている**

例えば、ウェブサービスであれば Prott、Sketch などのソフトウェアプロトタイピングツール。IoT であれば Arduino、Raspberry Pi などのハードウェアプロトタイピングのプラットフォームを活用している。

- **高速プロトタイプを構築する体制が整っている**

インソース、外部リソース、クラウドソースを組合せ、高速プロトタイピングを可能にする体制を整えてい

- **一定の予算権限を持っている**

一定の条件に置いて、情報システム部門内だけで自由に使用許諾を行える一定の予算権限を持っている。

組織のカタチは問わず、 チャレンジする人財の未来は明るい

「攻める情シス」への道筋を本連載では紐解いてきたが、さらにその先に目を向けると、また違う風景も見えてくる。近い将来、情シスのメンバーは事業部門に常住し、完全なバーチャルな組織になるかもしれない。あるいは、社会のデジタル変革を経て、統計とプログラミングが一般教養になるともいわれ始めている今、テクノロジーはビジネスパーソン必須スキルとなり、組織としての情シス部門はなくなるのかもしれない。

だが企業においては、テクノロジー適用における心理的、技術的、知識的なハードルは高いのも事実。この未曾有のデジタル変革のど真ん中の今だからこそ、テクノロジー素養のある人材(人財)の活躍の場所がある。これまでのやり方、これまでの立場、これまでの役割にとらわれることなく、この大いなるチャンスに前向きに取り組む人財が、競争力の高い企業を支え、リードしていくのだ。

※この論文は ZDnet Japan(2015年6月～9月)に掲載されたコラムの再掲載となります。