

攻める情シス

—データドリブな経営のために



執筆者：田村浩二 株式会社シグマックス デジタル・フォース マネージャー

広告代理店、Web系ベンチャー、外資系IT会社を経て2014年5月にシグマックスへ参画。顧客体験設計、コミュニケーション設計、データ活用設計、プロセス設計等、戦術的マーケティング領域の支援を一貫して行う強みを持つ。流通小売から保険、製造業まで、クライアントの課題解決のためのプロジェクト経験と実績を有する。米国ダイレクトマーケティング協会認定マーケティングプロフェッショナル。

データを活用した経営の必要性が論じられて久しい。情報技術とその活用形態の進化は加速し、企業にとってのデータ活用のコンセプトは、ビッグデータ活用から Internet of Things (IoT) や Internet of Everything (IoE) へとさらに広範囲に拡大している。

今企業に問われていることは、あらゆる情報技術とデータの活用による市場機会の発見と競争力の獲得や維持だが、すべての企業が経営や現場での意思決定にデータを活用できているわけではないのも現状だ。

いつまで情シス部門は「守り」なのか

技術の進展が加速するのに応じて、情報システム部門は「守り」ではなく「攻め」の姿勢が必要だ、と言われるようになってきている。これまでは、基幹系システムの構築、運用や保守業務が主であった情報システム部門。

システムをひとたび導入、構築した後は、それらのインフラストラクチャ、アプリケーションの保守や管理を担い、データ

なぜ情報技術とデータを経営に生かすことができないのか、もっと経営に生かすにはどうすべきか——本連載では、そのような思いを抱いている企業の経営層とITリーダーに対して、シグマックスの各領域のプロフェッショナルがさまざまな企業の変革支援の現場から得た知見を元に、データを競争力につなげるための要点を提言する。

においては各種マスタ管理やトランザクション管理、分析用データの整備と管理に従事してきた。

基幹システムは企業活動の生命線であり、止まれば膨大な損失が発生する。そのようなミッションクリティカルなシステムを構築し、日々緊張感を持って運用するという「守り」の役割は企業において今後も失われることはなく、ますます難易度は増していこう。では、なぜそこに「攻めの姿勢」が求められているのか。

消費者側の変化に目を向けると、そこにはさまざまな「ニューノーマル」が存在する。スマートフォン普及以降の「消費者のインターネット利用はモバイルが中心」という新しい常識、より強いパーミッションとつながりを許してこそ利用されるモバイルアプリ、各種アドテクノロジーの普及とともに消費者のあらゆる接点に入り込むネット広告。そして、有史以来、最大の情報爆発時代を迎えると同時に、ついに人間の日常生活に入り込んできた AI(人工知能)の技術。

これら情報技術の変化とそれらの利用可能性の例は枚挙にいとまがないが、企業の視点で少なくとも言えるのは、これまで IT/ICT と総称されていた世界が IoT/IoE へと変化したことだ。

競争優位性に敏感なのは業務部門

この流れにおいて、情報技術とそこを流通するデータの向こうに潜むビジネス機会と、それらを活用して競争優位性を高められる可能性に対してより敏感なのは、明らかに情報システム部門よりも消費者側に近い業務部門になってきている、ということだろう。

マーケティングを専門とする筆者の目から見ても、企業のマーケティング活動に容易に情報技術を採用できるようになっている。ウェブサイトやモバイルサイト、モバイルアプリなど顧客接点で利用するアプリケーション、顧客とのやりとりの全体図を計画、自動化する基盤向けアプリケーションなどは、パッケージ化した上でクラウドで提供されることが一般的になっている。

自社開発の必要性が減ったことで、マーケティング業務における IT の採用と運用に、社内の情報システム部門の関与の必然性が下がってきているのだ。

テクノロジーは開発するものから完成されたシステムとして導入するものへの傾向が強まり、その採用にあたっての検討は、業務部門とテクノロジー提供者だけで事足りるといっても過言ではない。

ある意味、IT を資産としてではなく経費として使うという選択肢が増えたことで、事業にとっての情報技術の扱いが変わりつつあるのだ。

この流れの中で、「事業価値を上げる業務システムは自分たちの手で」「基幹システム系の話なら情報システム部門へ」という構図がいつの間にか業務部門側にでき上がり、結果として「攻め」の業務部門に対して「守り」の情報システム部門という役割分担で定着してしまった企業も少なくないのではないかな。

パッケージ化されたテクノロジーだけで勝てるのか

勝つためには守るだけでなく、攻めなければならない。一方で、パッケージ化された技術は、業務部門にとって採用が容易であるものの、ただ導入すれば勝てるというものでもない。

パッケージを使うということは、競合他社と同じものを使うことであり、差別化は望めない。横並びの中、勝敗を分けるもの——それがデータである。

マーケティング領域における具体例を挙げよう。EC を展開する企業がよく導入しているのが、ウェブ分析ソフトウェアである。

有償、無償、ビーコン型、ログ型など、差異はあれども市場には選択肢があふれ、パッケージ化されているから容易に導入できる。当然、楽天や Amazon といった EC 事業者でなければ、ウェブ分析ソフトウェアを基幹システムとは考えていない。

企業のマーケティングの実務を下支えするテクノロジーの具体例は、利用目的を類型化するならば、「顧客識別」「顧客理解」「顧客とのコミュニケーション」に大別される。

サイト訪問者は見込み顧客か優良顧客か、潜在的な購入金額はいくらか、その人に何を勧めるべきか。

そこまでアクションにつなげられて、はじめて効果が出る。だが、各顧客と深いつながりを持つためには、収集したデータを使って、ユニークユーザーとして顧客を識別した程度では十分ではない。

「(ECで)10万人の来店があり、そのうち1万人が購入、売上合計は100万円でした。購入に至らなかった残りの9万人もログインしていなかったのが誰が何を検討していたのかも分かりません」という状態では、「顧客とのコミュニケーション」の施策検討にはつながらないだろう。

一方、ウェブ分析や、マーケティングオートメーションを「攻め」のツールに位置付けている企業は、そこでは終わらない。データ活用にひと工夫をしている。

だが、データ活用の実態が世に出てくることは少ない。データ活用が競争力を生む仕組みそのものだからである。データ活用において企業は自ら創意工夫しなくてはならない。

具体策は次回以降で解説するが、この局面で情報技術とデータを価値につなげるためには、基幹システム側で保持している各種マスターデータの活用が鍵になってくる。

マスターデータが鍵となる理由はシンプルだ。それは、顧客接点側に新しく導入したソフトウェアが収集しているデータだけでは、データ活用のひとつのアウトプットとしての「顧客とのコミュニケーション」を「顧客により関係のあるもの」にするという要件に対して、種類も量も足りないからだ。

当然、結果として収益の向上にもつながらない。さらに言うと、マスターデータに限らずトランザクションデータも含め、データは資産であり、活用しなければただのコストに終わってしまう。

つまりここが情報システム部門の得意領域が「攻め」の世界にオーバーラップしてくる場面だ。店舗など EC 以外の顧客接点でも同じことが言える。流通や小売業のバリューチェーン全体で考えれば、配送やサポートにも当てはまる。効果

的なデータの活用がなければ、各領域にそれぞれ一流のパッケージを採用しても、効果が出るとは必ずしも言えない。

「1日でも速く商品を顧客に届ける」「顧客の生涯価値を高める」「より顧客にとって価値のある商品をつくる」など、バリューチェーンの各ポイントで問われるのは、もはやパッケージ化されたアプリケーションの良し悪しだけではなく、データ活用を前提とした創意工夫による課題解決そのものなのだ。

データドリブンな経営を実現するために

情報技術の導入が容易になり、業務部門、情報システム部門に関わらず利用する企業は増えていくだろうが、競争力に直結させるために必要なデータ活用策は、各企業固有のものである。

マーケティングの実務領域に目を向ければ、その現場には「新規顧客の開拓」「既存顧客からの売り上げ増」という当然の論点が常にある。

そして、データ活用による課題解決を前提としている企業では、「データ活用で課題を解決するための仮説」を常に持ち、マーケティングの4P(製品、価格、流通、プロモーション)の各変数において素早く検証を繰り返している。

失敗も成功もノウハウとして蓄積され、競争力を生み出す無形資産となる。そこには業務部門と情報システム部門の密接な協業がある。情報システム部門が、売り上げと利益にコミットした業務部門をしっかりと下支えし、企業の成長に貢献する。

データは価値と競争力を生み出す「資源」である。データにより現状をクリアに認識し、近い未来を予測し、そして適切な打ち手を実行し続けることで成長に至るのだ。

スピード優位性のあるパッケージ化されたテクノロジーの採用と、データ活用による課題解決の実践。それを実現するた

めには、従来型の情報システム部門と業務部門の分業のあり方から見直しが必要である。

データドリブンな経営を実現するために情報システム部門はどう変わるべきか。本稿ではこの論点に立って、数々の企業変革を支援してきた知見から、以下の3つを提言する。それは、「攻めの協業」「攻めのデータ活用」「攻めの組織」である。

今回は、「攻めの協業」を実現するためのアプローチを、具体例を交えながら紐解く。

※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。

「攻めの協業」で現場と情シスが 共通のゴールを目指すには



執筆者： 田村浩二 株式会社シグマックス デジタル・フォース マネージャー

広告代理店、Web系ベンチャー、外資系IT会社を経て2014年5月にシグマックスへ参画。顧客体験設計、コミュニケーション設計、データ活用設計、プロセス設計等、戦術的マーケティング領域の支援を一貫して行う強みを持つ。流通小売から保険、製造業まで、クライアントの課題解決のためのプロジェクト経験と実績を有する。米国ダイレクトマーケティング協会認定マーケティングプロフェッショナル。

今回は、業務部門が事業の価値向上のためにパッケージやSaaSを積極的に採用し始めていること、その効果を最大化するため、データ活用により競争力を生み出すための業務部門と情報システム部門の新たな役割分担や協業が必

要であること、その成否の鍵となるのは「攻めの協業」「攻めのデータ活用」「攻めの組織」であることを述べた。今回は、攻めの協業について紐解く。

「顧客の個人情報」にみる 情シスと業務部門の攻防

私がここでいう攻めの協業とは、情シス部門と業務部門が「売り上げ」と「利益」両方の拡大に向けて、より密接に協業することである。

当たり前のことのように聞こえるかもしれないが、そもそも事業の成長をミッションとする業務部門と、予算を預かってITを運用する情シスでは、そもそも立ち位置が違う。

その違いを超えて企業価値を最大化するには、という視点で協業するというのだ。具体的には、情シスが従来の守備範囲を超えて、業務部門や経営全体に対してコミュニケーションを図り、各種の技術要件が情シスへ要望や要求として個

別バラバラに落ちてくる(あるいは降りかかってくる)前に、検討フェーズからそのプロセスに関与して、テクノロジー採用の効果を最大化することだ。

クラウドやパッケージアプリケーションなどのコモディティ化したテクノロジーを採用して競争力を向上させるためには、データの活用が肝要であることは第1回目でも言及した。

ここで、ECによく見られるケースを用いて、「守りの情シス」と「攻めの業務部門」の間で、今何が起きているかを見てみよう。

ECを扱う企業において挫折が多いのは、「顧客の個人情報の活用」に絡む領域である。成熟したダイレクトマーケティングのプロセスを回している企業であれば、サイト訪問者を

「どの世帯に属する誰なのか」「その世帯構成はどうなっているか」という「顧客」として捉えようとする。

しかし当然ながら、ウェブ分析のアプリケーションを標準的な形で導入しただけでは、一人ひとりの訪問者を顧客として識別することはできない。

ウェブ分析アプリケーション側に、自社の顧客マスタも世帯マスタも存在しないからだ。そこで、利用者である業務部門は、「ウェブ分析アプリケーションをカスタマイズしよう」と考え、大抵の場合、ログイン ID での識別など個人識別可能なデータがいない領域でのカスタマイズから着手する。

そして、ウェブビーコンの製品ならば JavaScript タグをカスタマイズし自社サイトの HTML ソースコードやモバイルアプリの SDK に組み込み、データをどんどん収集し……と、基幹システムから遠いクラウドの彼方にデータを蓄積し続けていく。

そもそも、このようなウェブ上の行動データ収集や訪問者属性収集のアプローチは、オンプレミスか SaaS かを問わず、導入したウェブ分析アプリケーションに何かしらのカスタマイズをしなければ不可能だ。

アプリケーションベンダー側も、アプリケーション以外のレイヤでのカスタマイズを推奨しながら提供していることが常である。よって、情シスが「業務部門がやっていることなのだから、自分たちの仕事に影響はない」と、この段階では何が起きているのか意に介さないのも当然だろう。

しかし、そうこうしている内に業務部門は、「顧客データや CRM データとの連携ができれば、こんなこともあんなこともできます」という昨今のトレンドに積極的に反応し、その実現に向けて検討とカスタマイズを推し進めていく。

そしてある日突然「基幹システム側の顧客 ID を、今使っているウェブ分析アプリケーションでも収集できるようにしたいのだけど、できる？」という業務部門の技術要件が、情シスにポンと落ちてくるのだ。

当然、情シスとしては、ふたつ返事でそんな唐突な要望にイエスと言えるわけがない。顧客 ID は立派な「個人を識別することが可能な」、すなわち守るべき個人情報であり、それを適切かつセキュアに管理するのが彼らの仕事だからだ。

しかし、会話は続く。デジタルマーケティングテクノロジーに明るい業務部門からは、「じゃあ、一度訪問者 Cookie に格納して……、一度ハッシュ化して……」という具合に、実現方法についての選択肢が次々と繰り出される。

しかし、基幹システム側にある顧客マスタのデータは社内外問わず門外不出であり、ファイアウォールの内側でしっかりと管理すべきという認識をデータ管理の前提として持っている情シスにとっては、どんな手法も論外だ。

トレードオフが成立しない議論の末、強固な門番に守られたデータに一指触れることなく、業務部門の挑戦は挫折に終わる。そして「うちの情シスは頭が固い」「事業のことがまったくわかっていない」という声がささやかれたりするのだ。読者のまわりでも、同じようなことが起きていないだろうか。

目的の共有なくして攻めの協業なし

この手の攻防が生まれるわけ、それは両社が「個人情報を出すか出さないか」という論点に終始し、「なぜ、業務部門は顧客データをウェブ分析アプリケーション側でも収集したいのか」という「合理的な目的(WHY)」を共有して議論していないからである。

当然、彼らの目的とは、「事業の売り上げと利益を拡大する＝事業競争力を高める」ことにあり、このことに情シスが抗う理由はまったくない。本来の目的を共有して解を一緒に探す、というプロセスが抜け落ちていることに、根本的な原因があるのだ。

通常、業務部門にはシステム開発やデータベースの基礎知識を持つ人材は少ない。よって、自分たちで採用したアプリ

ケーションを提供するベンダーの知恵を借りながら、そのツールを使うことを前提にデータ活用の方法を模索していく。

しかし、ベンダーがその企業の基幹システム側の状況と社内データの所在に情シスの人間よりも詳しいということはなため、業務部門は最適な意思決定ができていないのが普通だ。

こうして、限定された情報をもとにカスタマイズを繰り返し、局所最適が進んでいくわけだが、そもそも最初から「事業競争力を高める」というゴールを目指して情シスも議論に参加していれば、リスクとメリットの是非の判断を重ねながら、最適解を検討していくことが可能なのだ。

競争力向上のために、なぜ、顧客データをウェブ分析アプリケーション側でも収集したいと考えるのか。通常、以下ののような理由であることが多い。

- 顧客 ID 単位でサイト内の行動を分析し、「顧客理解」を進めたい
- ウェブ上の行動をイベントとして見立てて、イベントベースの「顧客とのコミュニケーション」をできるようにし、セッションあたりの購入完了率を改善したい

上記が理由であるならば、プライベート DMP の利用、データウェアハウス、データマートの活用、既存の顧客マスタ側での顧客 ID に紐作りリレーションを追加するなど、無理してまでウェブ分析アプリケーション側に顧客特定可能なデータを寄せなくても、実現のための選択肢を検討できる。

そして、企業全体や業務部門の収益計画の予実と、選択肢ごとの期待効果も比較検討しながら、優先順位を決めて何に投資すべきかを定めることができる。

このように攻めの協業とは、企業全体で目指すゴール、すなわち「売り上げと利益の拡大」をともに目指し、その実現に向けて活動することである。

情シスは、業務部門だけではテクノロジーとデータ活用に関する強い仮説を出しきれないと認識し、そこに貢献する立場で解決策を提案する。業務部門は自分たちには未知の可能性があることを常に意識しながら、最適な意思決定に向けて検討する。

そうすれば、両者とも「攻め」に転じることができるのだ。

リファレンスアーキテクチャは「攻め」の鍵

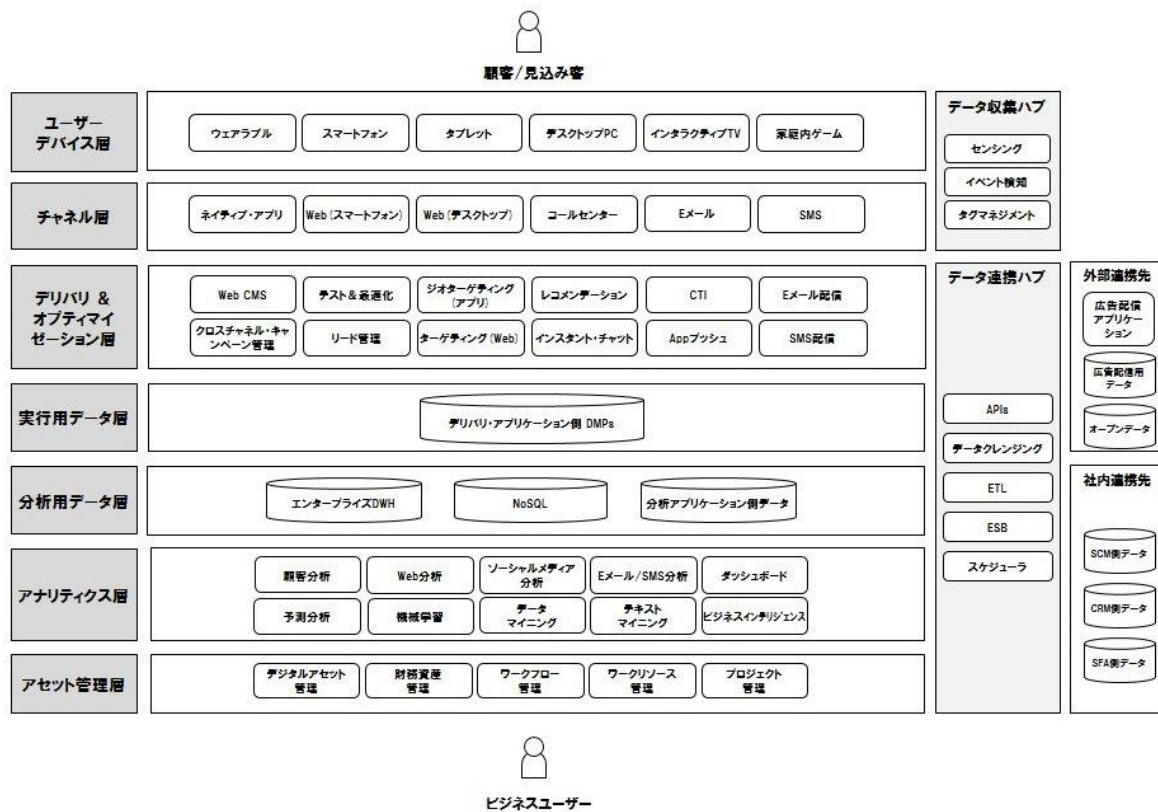
市場におけるテクノロジーの進化は、企業の競争環境を大きく変えている。特に、デジタルマーケティング領域は、猛烈なスピードで新しいテクノロジーが出ては消えを繰り返している。

従って情シスが「攻め」に転じるためには、この領域で押さえておくべきポイントを踏まえておく必要があろう。

マーケティングを専門とする筆者は、オムニチャネルだろうが、リターゲティング広告だろうが、顧客中心型のマーケティングを事業が志向するのであれば、「リファレンスアーキテクチャ」を持つことをまずはお勧めする。(図1)

これは、デジタルマーケティングにおけるリファレンスアーキテクチャの一例だ。リファレンスアーキテクチャを作りメンテナンスしていくことで、自分たちがどのレイヤでの議論を行うべきかを、以下のようにクリアにすることが可能になる。

- インプットデータとしての「顧客識別」はどのレベルで、どのアプリケーションで担うのか
- スループットとしての「顧客理解」は、どのレベルでどのアプリケーションで担うのか
- アウトプットとしての「顧客とのコミュニケーション」はどのチャンネルとメディアで担うのか



(図 1) リファレンスアーキテクチャー

これは、デジタルマーケティングにおけるリファレンスアーキテクチャーの一例だ。リファレンスアーキテクチャーを作りメンテナンスしていくことで、自分たちがどのレイヤでの議論を行うべきかを、以下のようにクリアにすることが可能になる。

- インプットデータとしての「顧客識別」はどのレベルで、どのアプリケーションで担うのか
- スループットとしての「顧客理解」は、どのレベルでどのアプリケーションで担うのか
- アウトプットとしての「顧客とのコミュニケーション」はどのチャネルとメディアで担うのか

特にデータ活用の検討で論点となるのが、「リアルタイム性が求められるのかどうか」である。その場合も、実行環境側に保持しておかなければ使えないデータと、分析環境側に引っ込めておいて定期分析やアドホック分析に利用されるデータとに分けて考える。この発想を持つだけで、選択肢がより幅広になり、かつ現実的になる。

リファレンスアーキテクチャーは顧客中心型のマーケティングを志向する上で、どこに強みを作るかを議論するベースとなるので、大いに活用されたい。第3回では「攻めのデータ活用(前半)」として、競争力を生むデータ活用に向けたアプローチを、具体例を交えながら紐解く。

※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。

「攻めのデータ活用」で発揮される 情シスの存在意義とは



執筆者： 田村浩二 株式会社シグマックス デジタル・フォース マネージャー

広告代理店、Web系ベンチャー、外資系IT会社を経て2014年5月にシグマックスへ参画。顧客体験設計、コミュニケーション設計、データ活用設計、プロセス設計等、戦術的マーケティング領域の支援を一貫通貫で行う強みを持つ。流通小売から保険、製造業まで、クライアントの課題解決のためのプロジェクト経験と実績を有する。米国ダイレクトマーケティング協会認定マーケティングプロフェッショナル。

今回は、顧客の個人情報をめぐる業務部門と情報システム部門(情シス)のせめぎあいの例をみながら、目的の共有なくして攻めの協業はあり得ないこと、そして、具体的な協業

に向けた考え方の一つとして「リファレンスアーキテクチャ」を持つことを提言した。今回は「データ活用」について、実務視点でもう一步踏み込んで解説する。

売り上げと利益の最大化は、全社の命題

通常、売り上げと利益に責任を持っている部門はどこかと問えば、その答えは事業責任を負っている業務部門だ。読者の所属する企業でも、「情シス部門もそのミッションを担っています」と胸を張って言える企業は多くないはずだ。

消費者向け、法人向けに関わらず、事業が売り上げを上げるためには「顧客数」と「顧客あたりの取引数」そして「取引あたりの金額」のそれぞれの数を増やすことが必要となる。あわせて利益率を上げるためには、「販売管理費」や「売上原価」を抑える必要がある。

これまで、企業は主に会社全体の業務効率を上げてコストを抑え、利益率を高めるツールとしてITを活用してきた。そしてそれを主導してきたのは情シスだ。しかし Internet of

Things (IoT) や Internet of Everything (IoE) の時代が到来した今は、業務部門が事業の売り上げを上げるために、自ら最適なテクノロジーを活用しようと取り組んでいる。

特に「ビッグデータ」という言葉が登場して以来、「持っているデータは活用しなければ」というIT業界の掛け声のもと、エンタープライズ向けのデータウェアハウスやデータマイニング、ビジネスインテリジェンス (BI) などの製品導入し、「分析の高度化」にチャレンジしている企業も多くなっている。

しかし当然ながら、どんなに一生懸命分析の精度を上げても、社内で腕組みをしてデータから見える戦況を見つめていられるだけでは、競争環境の中では勝てない。分析結果に対応した「アクション」がなければ、売り上げも利益も上がることはないからだ。

外部環境の思いがけない好転に恵まれるケースはさておき、本来的には、潜在顧客と既存顧客に対する地道なアクションが継続できなければ、業績は上がらない。これは企業の中で、どの部門が売り上げと利益の目標を担っているかという議論とは関係ない話であり、全社を挙げて取り組むべきテーマだ。

業務とシステムの間横たわる 「言葉の壁」

さて、ここでいう「アクション」とは「顧客に対するアクション」である。これは、マーケティング部門や営業部門では、「顧客体験やユーザー体験の提供」、「おもてなし」などといった昨今はやりのさまざまな言葉で表現されるものだが、情シス部門にとっては、そもそも縁遠いテーマだ。しかし、この話はもはや「フロントの人間たちが考えればよいこと」で済ませられる話ではなく、情シス部門にとっても他人事ではない。

たとえば流通や小売業の情シス部門は、「当社もオムニチャネルを実現したい。どうすればいいのか、何か考えてくれ」と経営陣や業務部門からある日突然頼まれることは避けて通れないし、実際そのようなオーダーが降ってきて、慌てふためいたケースもあるだろう。

顧客体験やユーザー体験、おもてなしといった、情シスにとって遠い存在だったテーマがある日突然、オムニチャネルというシステム的なお題となって、情シスに舞い込むわけだ。

舞い込み方はさまざまだが、業務部門が情シスに検討段階で早々に相談しに来る場合もあれば、業務部門が選んだパッケージアプリケーションベンダーとの三者ミーティングに、いきなり参加させられる場合などもあるだろう(仮に情シス部門にまったく相談がいかないのだとしたら、それはもっと別の問題をはらんでいる)。

通常は、オムニチャネルというようなシステム的な言葉で会話される段になると、「アプリケーション連携」や「データ連携」という具体的なレベルで、情シス側と業務部門側が検討

を進めることになるのだが、ここにきて話が一気に進まなくなるケースがよくある。

その理由はシンプルだ。業務部門側でアプリケーション連携やデータ連携という言葉が正しく理解されず、独り歩きしていることが多いからである。つまり、業務部門にとっては、システム的な言葉になった瞬間に、それらは「縁遠いもの」になってしまうのだ。

本稿は「オムニチャネル」推進を促すことを目的としているわけではないが、こういった局面こそが、情シス部門が「守り」から「攻め」に転じて価値を出す勝負のシーンであると提言したい。

業務部門がやりたいことの本質を 情シスが明確化する

通常、業務部門側が描く構想は、アプリケーションやデータ連携レベルの話まで明確に踏み込んだものではない。

当然、業務部門はその構想段階において、社内システムのアーキテクチャやデータアーキテクチャの理解はいったん脇に置き、「やるべきこと」や「やりたいこと」または「あるべき姿」から構想を始める。食べられようが食べられまいが構わず、いったん、“餅の絵”を書く。

例えば、昨今注目されている「マーケティングオートメーション」はその代表例だ。国内市場にもすでに 2 ケタ数のパッケージアプリケーションベンダーが存在する。導入したらうまくいくかもしれない、やってみたいと思う業務部門に対し、彼らベンダーは「効果を出すには CRM システムとの連携が前提です」という。

そして、「顧客マスタやトランザクションデータなどとの連携を前提にアプリケーションを導入しましょう」ということになる。

ベンダーがどのように説明しようが、それにもとづいて業務部門がどんな餅の絵を描いていようが、この場合、彼らがや

りたいことの本質は何なのかという、連載第 1 回から述べている通り、以下の 3 点である。

- 顧客識別
- 顧客理解
- 顧客とのコミュニケーション

アプリケーションは最終的に独自開発やパッケージ製品の導入、という選択肢があっても、活用するデータについては、外部から購入することはできない(サードパーティのデータセラーを除く)。

よって、業務部門は情シスと調整することになるわけだが、業務部門からの相談が舞い込んだ時、上記の 3 つの本質を情シスが理解できていれば、彼らが業務部門に対してしなければならない重要な質問は以下の通りとなる。

- 顧客識別のために、どんなデータを収集したいのか
- 顧客理解のために、どんなデータをさらに必要としているのか
- 顧客とのコミュニケーションのために、どんなデータを使いたいのか

ここを押さえさえすれば、業務部門がやりたいことを実現するために必要な施策をクリアに整理し、システム的な解を提示することができる。

しかし、現実にはなかなかそうはいかない。業務部門がやりたいことを「データを使う上での本質」の視点で整理する前に、ベンダーと業務部門の間で話し合われるアプリケーション導入の要件との抱き合わせで、議論が進んでしまうことが往々にしてあるからだ。

社内システムを理解している情シスだからこそできることがある

筆者がよく目にする具体例を挙げると、「クロスデバイスでの顧客識別と顧客体験の提供」の議論がある。

「顧客識別」の段階では、ファーストパーティ Cookie の扱いが頻りに論点になる。既知の通り、現在は JavaScript を利用したウェブサービスの種類が多く、自社のウェブサイトやモバイルサイトに複数のウェブサービスを導入していることが通常である。

また、今の消費者はスマートフォンなどのモバイル端末を含め、複数のデバイスでインターネットを利用することがすでに主流となっていることから、「顧客の利用するデバイスをまたがって、一貫した顧客体験を提供する」ためにどうするかという検討を進めている企業も多い。

消費者の立場に立てば、ある企業の PC 向けサイトでは、「あなたには A がおすすめ」と言われ、同じ企業のモバイルサイトでは「あなたには B がおすすめ」と言われることは、決して「良い顧客体験」とは言えないし、そんな企業のおすすめは信用できない。

さて、このような状況下で、パッケージアプリケーションのベンダーが業務部門に提示する顧客識別の解決策は「(そのベンダーが提供する)〇〇ツールがセットする Cookie を利用して対応しましょう」というものが往々にして多い。

Cookie の発行と読み込みが、あたかもそのベンダーが提供している特定の製品でしかできないような考え方に基づいた解決策だ。

(本連載の読者には釈迦に説法だが)もともと Cookie は、インターネット利用者の利便性を高めるためにウェブアプリケーションサーバで自由に発行、読み込みできる技術である。にも関わらずこのような提案をすることが多いのだ。これは、決して最適解とは言えない。

もしこの場に情シス部門がいれば、自社で発行する Cookie は当然ファーストパーティたり得るため、業務部門側では思いつかない選択肢をいとも簡単にこの場面で提示できるはずだ。

さらに、「顧客識別」のために自社で発行する Cookie であれば、その読み込みは、そのチャネル(顧客接点)が定める利用規約の範囲において自由である。

そして、「顧客理解」という分析段階においては、Cookie 内の ID と顧客 ID や名寄せ ID を紐づけるためにわざわざ外部ベンダー側のデータ保管領域にデータを飛ばさずとも、自社内の分析環境で自由に紐付けして分析が行える。元々ファイアウォールの中でのデータの扱いは、情シス部門が得意とする守備範囲である。

また、「顧客とのコミュニケーション」においても、情シス部門がデータを活用し攻めに転じられるシーンがある。

いざ実行する、という段階だ。

当然、コミュニケーションが行われる各チャネルのセッション管理は基本中の基本であり、そのセッション管理の際に顧客識別に自社保有のデータを利用することも、情シス部門にとってはまったく難しい話ではない。

しかし、クロスデバイスでのセッション管理ができるようになると、そのセッション中に行われるコミュニケーションの内容こそがより重要となる。

「顧客にとって、より納得感のある体験」の実現を目指す上で、データ活用に関する最大のキモとなる議論が生まれるのは、ここである。

このステージをあいまいにせず、業務部門と情シスが協業してシステムの実装をやりきってこそ、真の“おもてなし”が実現し、市場における競争力が強くなるのだ。

有史以来最大の情報爆発の社会で、個人、法人問わず、顧客は誰もがスマートフォンをせわしなく操作し意思決定を繰り返している今、一昔前には考えもしなかったレベルで「一貫した顧客体験」を提供できることを求められている。

常連客一人ひとりに「いつもご利用いただいているあなたには、A がおすすめです」と情報発信を続けること、そして見込み客一人ひとりに「何かお困りですか、こんなことお困りではないですか。ご不明な点は電話でもチャットでもお受けいたします」と歩み寄り続けること。売り上げを増やしていくために、企業はこのような活動から逃れることはできない。

業務部門が「おもてなし」と言おうが「オムニチャネル」と言おうが、情シスは慌てる必要はまったくないのだ。

情シスが業務部門と共に実現しなければならないことは、自社の顧客に対して「やるべきことは何か」をともに考えることであり、解はその先に必ずある。

そして、それは自社データの事を一番よく理解している情シス部門なくして実現できない。

データ活用の現場では、情シス部門は“絵の餅”を“食べられる餅”に変えるだけでなく、「他社とはひと味違う餅」にするために必要不可欠な存在なのだ。

今回は、データ活用とアプリケーション開発やインフラストラクチャ構築の観点で、具体的なケースをふまえて共に提言する。

※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。

アジャイルに取り組む ――データ活用の基盤づくりの勘所



執筆者： 櫻村清尊

株式会社シグマシス システム・シェルパ プリンシパル

ソフトウェアハウス、独立系 SIer を経て、2009 年1月にシグマシスに参画。カットオーバーをシステムのスタートラインと位置づけたインフラ設計、データ設計、運用設計に強みを持つ。製造流通から金融、商社の幅広い業界の基幹・個別システムの導入の実績を持つ。データベース講師の経験も有する。

前回まではデータ活用の現状、業務部門、情報システム部門の協業の重要性について、マーケティングよりの目線で解説してきた。ここからは少し角度を変え、企業内システムにおけるデータ活用の位置づけと、分析対象データについて触れた後、求められるプロセスについてひも解いてみたい。

なお、あくまで全体の関係性や流れを重視するため、テクニカルに詳細な内容までは踏み込まないことを予めご容赦頂きたい。

ポートフォリオにおいて 「データ活用」の位置づけは

近年に限った話ではないが、「システムポートフォリオ」という考え方が昨今は重要視されている。データ活用論に入る前に、まずこのポートフォリオの考え方について、企業として踏まえておくべき論点を押さえておきたい。

ポートフォリオの軸としては、まず利益貢献度がある。これは、もう一段掘り下げると、コスト削減への貢献と売り上げ向上への貢献に分類できる。例えば、マイナンバー対応のように、利益貢献度が低くとも法規制対応のために必須、というシステムはあるものの企業が利益を追求する以上、ここに貢献しないシステムは開発／導入すべきではない、というの

が基本的な考え方だ。

もうひとつの軸として、要求変更度がある。こちらも一段掘り下げると、ICT 技術の進化に伴い市場が変化するのに対応するケースと、新市場の開拓など、自社の競争力に直結する領域を独自で切り開いていくケースに分かれる。

前者は、要求変更度が比較的安く標準化が可能のため、パッケージ導入や SaaS 利用のウォーターフォール型開発、導入が可能だ。一方、要求変更度が高い後者は、スクラッチ開発かつ、仮説とともに最小限の開発を繰り返し、反応をフィードバックする“アジャイルリーン型”とし、市場のトップランナーを目指すか、せめて市場から遅れない程度のスピード感は持続したい。

ちなみに、会社のホームページやメール、ファイルサーバなどは利益貢献度で計りにくいながらも会社インフラとして必須であるため、サービス利用を前提として、運用までを含めてコストを最小化するのが妥当だと考える。

さて、そんな中でデータ活用の位置づけを改めて考えると、自社の競争力に直結するという意味で、要求変更度が高い部類に入る。しかし、「売り上げへの貢献」という意味で漠然とした大きな期待がある一方、「最終的に利益に貢献するかは分からない」という側面も持っている。

要は、「やってみなければわからない」という世界だから、投資対効果で慎重にポートフォリオを管理する企業にとっては、積極的な導入に踏み切れない領域だ——これが、データ活用に対する企業の本音だろうと筆者はみている。

「データ活用」は「駄目なら捨てる」覚悟で臨む

そうなると、仮に「データ活用」に取り組むにしても、導入するアプリケーションは、導入事例が豊富なツールで極端なハズレがないものを選ぶ必要がある。データ分析パターンも自社独自のものをチャレンジするのではなく、導入済みの各社が実施しているものを採用することになる。

これでは、データの活用を通じて、市場のトップランナーを目指すどころか、なんとか市場から遅れずにいられるかいられないか、のラインにとどまってしまう。

また、多くのツールは分析データが表やキューブ(データセット)になっているのが一般的であり、このデータセットの設計は、専門知識と試行錯誤が必要となる。結果的に、そのまま導入しようとする、サーバやツールの導入を含めて多くの時間と人手、そしてコストが費やされてしまうことになる。

基盤導入やデータセットの設計などの時間を短縮する方法は、「駄目なら捨てる」という意識を持ち、「駄目なら捨てられる」という環境を作ることだ。データ活用においては特に、基盤にクラウドを活用し、試行錯誤と相性のいいアジャイル

リーン型で取り組むのが適している。

例えば、クラウド上で Hadoop などオープンソースの大量データの製品やサービスを利用し、グラフ作成まで実施する仕組みを構築することで、必要なタイミングで複数のパターンを検証できる。これで、データセットの作成を設計、開発するのではなく、入力データを変化させながらグラフ作成し、その有効性を検証するトライ&エラーを実施できる。

データ活用は、投資対効果が分からないからこそ、アジャイルリーン型で取り組むのだ。結果として、時間とコストを削減するとともに、不要な資産化を回避できる。

データは内部を確保してから外部を検討

では、どのようなデータを使ってデータのトライ&エラーに臨めばいいのだろうか。

データ分析というと、外部データの活用の議論が最近では活発になっているが、その前にやるべきことがある。企業規模が大きくなるほど、業務部門の立場ではどこにどのようなデータが社内是否存在するか見えない。よって、情シス部門と業務部門が積極的に協業し、企業内データの全体を俯瞰することが第 1 歩になる。外部データに目を向けて分析の視野を広げるのは、それからだ。

外部データは、「自分で作るデータ」「購入するデータ」に大別できる。

自分で作るデータ

- ワンボードコンピュータとセンサを利用しデータを作成する
- ウェブデータをクロールしデータを作成する

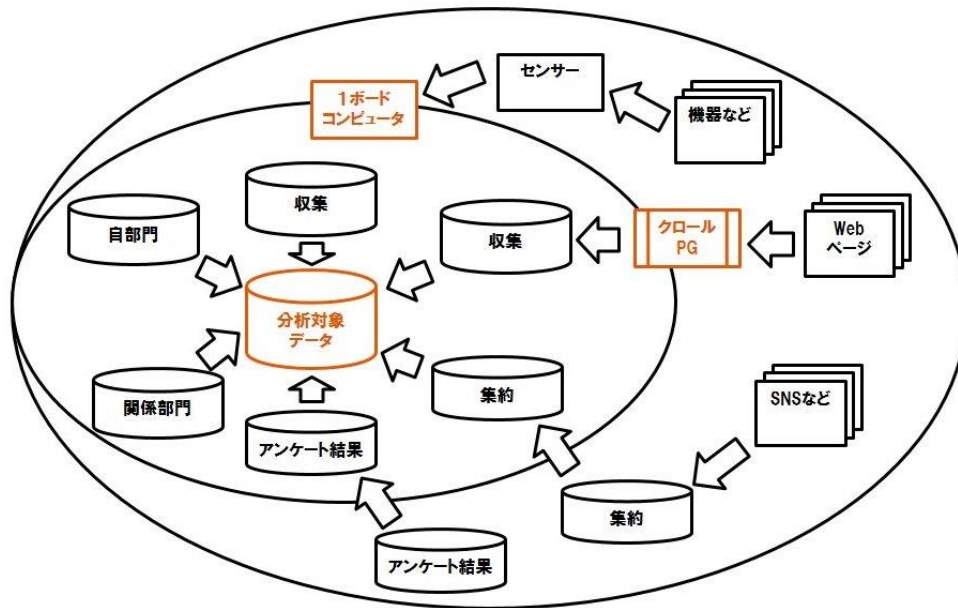
データ作成をサポートするサービスも存在するので、実際の気軽にトライすることができる。たとえば、シングルボードコンピュータでネットワーク中継すれば、植木の温度などをリモートで計測できるし、また、「募集」や「求人」をキーワード

にウェブ検索することで求人情報データを作成できる。

「購入するデータ」

- アンケートサービスから購入する
- ソーシャルデータ販売サービスから購入する

アンケートサービスは、ほしいデータの属性を明確にして依頼すれば、アンケート作成から実施、結果をとりまとめた上で、整理したデータを提供してくれる。Facebook や Twitter などからデータを抽出し提供してくれるサービスもある。



業界部門をまたがるデータ連携＋外部データを積極的に活用

データは種類に加えて「状態」が鍵

企業内外のデータの入手方法と同様に意識したいのが、それら各種データの「状態」だ。同じデータであっても、状況によって状態が変化するので、活用するにはそれを踏まえて使いこなす必要がある。ここでは、「固定」「流動」という視点で、簡単な例をあげながらそれぞれの状態をみてみたい。

流動→固定の例

大きな事件があると連日ニュースで報道されるものだが、そのニュースの情報は報道されている間(解決される前)はリアルタイムデータ、すなわち流動データだが、いったん解決すると、歴史的事実としてヒストリカルデータ、すなわち固定データに変化する。例えば、データ活用で使うソーシャル

データも、タイムリーな内容で賑わいを見せている間は流動データだが、落ち着いてくると、まとまった固定データとして扱われるようになる。

固定→流動の例

旅先の写真は、瞬間を切り取った「写真」という意味ではヒストリカルデータ(固定データ)だが、それを SNS に投稿したり友人とのメッセージ交換に添付した瞬間に、リアルタイムデータ(流動データ)に変化する。

ここでは「流動」と「固定」、「リアルタイム」と「ヒストリカル」という表現を使ったが、これ以外にも「フロー」と「ストック」という視点もある。このように状態のイメージを膨らませると、データの使い方はさまざまな広がりを見せる。

逆に一つのデータを「どのような状態として扱っているのか」あるいは「どのような状態として分析したいのか」を明確にしておかないと、正確なデータ活用が行われず、ミスリードな結果に振り回されることになるから要注意だ。

価値創造のスピードが データ活用の成否を決める

このように、企業の内外データを「状態」を意識しながらインプットして、トライ&エラーで相関関係を見出しながらデータセットを設計すれば、効率良くトライ&エラーのサイクルを回して適切な分析結果に近づいていくことができる。

だが、本当に肝心なのは、データ活用の結果、ビジネスにおけるアクションにつなげていくためのシステム構築(もしくは、機能追加、修正など)だ。第3回目の連載でも述べたように、アクションにつながらなければ業績の向上にはつながらない。しかも、データ活用においては、アクションの「スピード」が重要だ。

企業である以上、費用対効果の観点から慎重に判断する姿勢が必要ではあるが、慎重さだけを重視していると、せっかくデータ分析で新しいマーケットやビジネス機会を見つけても、他社に先を越されてしまう。

システム構築においても、企業生命に影響がでない程度でスピードに賭け、「駄目なら諦める」というようなリスクの取り方も必要となっているのではないだろうか。データ分析に取り組む以上、システム構築のプロセスにも圧倒的なスピードが求められることは、もはや避けられない。

例えば、データ分析の結果、なんらかの新しいサービスを始めようとするならば、その因果関係を検証している間にもサービス立ち上げの準備をスタートさせ、市場や顧客からのフィードバックを得ながらチューニングしていくようなプロセスでなければ間に合わない。

さらに、その場合のプログラミングを含む開発は、あくまで

もリリースまでのスピードを重視して考えることになる。アジャイルリーンのプロセスを採用した上で、ビジネスがうまく行かなければ捨ててしまうという、覚悟も必要となる。

再利用される保証がないシステム開発である、という前提に立ち、抽象度が低かったり、再利用性が低かったりすることに拘泥することなく、「一日でも早く稼働するシステム」を開発することに注力するのだ。

リファクタリングは、ビジネスが拡大する過程の中で実施すれば十分なのである。せっかくのデータ分析の結果は、アクションのスピードにサポートされなければ、すべてが無駄になってしまうのだから。

なお、データ分析の能力の確保はどの企業にとっても大きなテーマになりつつあるが、能力強化に向けた筆者なりの考え方を最後に述べておきたい。

社員トレーニングや、協力会社との協業は大事だが、社員が自身で作成したデータセットまたはグラフを広く公開し、分析やディスカッションに参加する人を広く求めることで、知見を補強することができる環境が、ネット上には既にある。データ公開にはセキュリティの問題が絡むが、公開の方法や範囲をコントロールすることで、可能性は確実に広がる。

トライ&エラーとあわせて、オープンなアプローチを試みながら、スピードを高めていく姿勢を大切にしたい。

第5回は、データ活用を支える組織のあり方、ワークスタイルについて解説する。

※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。

「攻める情シス」はデータ活用で課題を解決する “サービス型”に変わる



執筆者： 有我篤行

株式会社シグマクシス ヒューリスティック グループ ディレクター

総合商社、外資系コンサルティングファームを経て2008年8月にシグマクシスに参画。人財・組織戦略、イノベーション創出支援、働き方改革など組織の価値創造、活性化のコンサルティングに強みを持つ。商社、電機、運輸、小売など幅広い業界の企業に対して多くのプロジェクト実績を有する。

前回までの連載で、経営におけるデータ活用の重要性が増していること、またデータ活用においては、情報システム部門の姿勢を「守り」から「攻め」へと方向転換する必要がある

と述べてきた。これは、情シス部門と事業部門が目的をひとつにし、協業することに他ならない。今回は、そんな攻めの情シス部門の立ち位置に焦点をあてる。

ITは持続的競争優位の源泉か

2003年にNicholas George Carr氏が『Harvard Business Review』に発表した論文「IT Doesn't Matter」は当時大きな論争を巻き起こしたが、氏のいう「ITは技術的な成熟に伴いコモディティ化し、企業にとって持続的な競争優位の源泉ではなくなる」という世界は、まさに現実のものとなった。

クラウドサービスやアプリケーションパッケージの普及によって、業務を支えるITは誰でも入手できる汎用品となり、そこに差別化の要素はなくなっている。ここでいう「IT」とは、機能やプロセスの集合体としてのITだ。多くの企業ではここに独自性を持たせるにこころを腐心し、競争優位の源泉にしようとしてきたわけだが、勝負のポイントはそこにはもはやない。

あわせて、情シスの年度計画に入れてもらわないと新たなシステム開発・改修ができなかった時代は終わり、事業部門

は情シス部門を介することなく、必要なサービスを外部から調達し“利用”することが可能である。

かつては情シス部門の投資予算と人的リソースの制約を受けるため、場合によっては必要なシステムを手にいれるまでに数年を要することもあったわけだが、事業部門はスピードの価値を享受することができるようになり、情シス部門の存在意義も問われ始めている。

競争力の源泉は“機能やプロセス”ではなく “データ活用の能力”

筆者は、今後企業の持続的な競争優位の源泉となるのは、これまで企業がこぞって独自性を追求してきた機能やプロセスの差別化ではなく、“データをビジネスに活用する能力”だと考える。

“データをビジネスに活用する”とは、どういうことか。それは、データを活用して事業部門の抱えているビジネス上の課題を解決することである。一般的に情シス部門は、「企画」「開発」「運用」と機能別組織になっていることが多いが、これは、企業独自の機能やプロセスを実現するシステムを開発、運用していく上で、最も効率のよい組織形態だ。

そして、この組織形態の情シス部門を持つ企業において、事業部門のビジネス課題を解決するのは、通常事業部門自身であり、情シス部門はその要請に従ってシステムを開発する、という役割を担っていることが普通である。しかし、機能やプロセスのIT化ではなく、データの活用で課題を解決するということになると、情シス部門の役割も動き方も従来とは全く違ったものになる。

まずは封印していた能力の解放から

情シス部門がデータ活用に貢献していくためには、事業部門のビジネス上の課題を把握する必要がある。これは一見困難なように思えるが、実はそうでもない。

今や、ほとんどのビジネスプロセスが情報システムに内包されており、事業部門よりも情シス部門の方がビジネスプロセスやデータに精通しているため、そこに存在する課題の把握能力は、実は、情シス部門の方が高いのである。

しかし、課題を発見して事業部門に提案することそのものが、これまで情シス部門の役割ではないとされており、ある種の越権行為とみなされていたことから、たとえ情シス部門にそのような能力があったとしても、積極的に事業部門の課題解決に踏み込むことは控えられてきたのだ。だが、今後データをビジネスに活用する能力が企業の持続的な競争優位の源泉になるとすれば、両者のコラボレーションが成功要因となる。

コラボレーションとは、目標と、それを達成するプロセスと、結果の共有だ。相互に積極的かつ前向きな越権行為により前進していくことが求められている。これまで長い歴史の中

で、情報システム部門のスタッフが知らず知らずに封印してきた自らの能力を解放していくことが第一歩だ。

モノ作り型からサービス型へ

これまでの情シス部門は、情報システムを開発・運用し、また、データを加工・保管する機能を果たしてきた。これは、工場の生産設備をつくり、管理し、そして在庫を保管する業務に似ている。筆者はこれを「モノ作り型情シス部門」と呼んでいる。

一方、データをビジネスに活用して事業部門の課題を解決することは、ソリューションやサービスを提供するモデルと同じだ。筆者はこれを「サービス型情シス部門」と呼んでいる。前者から後者への変身をいかに遂げるか、ここに攻めの情シス実現の鍵がある。

“モノ作り型”が、効率性を保ち、低コストを維持するために標準化や画一性(ユニフォーミティ)を重視するのに対し、“サービス型”の場合、業務効率性よりも、課題把握の能力をもち、創造性や先進性に富んだ解決策の提案と実行が重視される。

言われたことを与えられた予算の中でいかに無駄遣いせずに瑕疵(かし)なくこなすかという視点から離れ、いかに他部門および全社に資する提案、企業価値向上に貢献する成果につなげられるか、という姿勢への転換だ。ではどうすればよいのか。筆者はポイントが3つあると考える。

- ・ 事業部門の課題把握(アカウントプランニング)
- ・ プロジェクトベースの働き方
- ・ 能力管理、能力可視化

サービスは「相手」があって成立する。よって、まず事業部門を「顧客」ととらえる。顧客に価値ある提案をするためには、事業部門のビジネスのことをよく知る必要がある。そのため、情シス部門に事業部門担当者をおき、年度計画策定のタイミングで、各事業について事業環境や社内のデータを分析し、

事業部門の抱える課題仮説をつかった上で、課題共有の討議を実施する。

事業部門のためにどんなプロジェクトが必要かを計画する、すなわち「アカウントプランニング」だ。そして、このプランニングに基づいて情シス部門がプロジェクトを起案し、事業部門に対して提案を行う。事業部門が、情シス部門の提案を受け入れてくれれば、つまり、事業部門から価値のある提案だと認められれば、プロジェクトが組成され、実行されることになる。

「攻めろ、と言われたって、業務部門で何が起きているのか情報も来ないのに、攻めようがないじゃないか(知った時には時すでに遅し)」という声が往々にしてあると思う。しかしそもそも論として、プロジェクトを情シス部門側から仕掛けていけばこの問題は解決する。なにより、スタートラインから情シス部門と事業部門がコラボレーションで動くことができる。

仕事は「組織」ではなく「プロジェクト」で

さて、仕掛けたプロジェクトを成果につなげるには、プロジェクトのテーマに適した能力をもつ「人財」が配置され、なおかつプロジェクトでの活躍が適切に評価される仕組みが必要となる。しかし、残念なことに多くの企業においては、人財が「肩書き」でラベリングされてはいても、「この人はこれができる」という意味での「能力」が可視化されていないために、いざプロジェクトを立ち上げるときに最適な人財が配置できない。

さらに、まだまだ縦割りの階層型組織をベースとした人事制度が一般的なため、組織を越えたプロジェクトにおいて発揮された能力や成果を評価する仕組みがない。

比較的目立つ人財や昇進の速い人財に、適任かどうかにかかわらず白羽の矢が集中し、いくつものプロジェクトを掛け持ちしては大した成果を生み出せず負荷ばかりがかかる。加えて評価指標がハッキリしていないため成長にも評価にもつながらない、という不毛なケースは、筆者もよく目の当た

りにする。

プロジェクトも不発、人財育成も不発、メンバーは疲労、という状況が繰り返されては、プロジェクトで物事を動かそうという風土にはなりにくい。

組織ではなくプロジェクトで価値を生み出すというワークスタイルへの変革は、なにも情シスと事業部門に限った話ではなく、イノベーションが喫緊のテーマになっている日本企業そのもののチャレンジだ。

しかし情シス部門も「攻め」に転じる以上、このワークスタイル実現に向けて、自ら声をあげ、動き、果敢に取り組んでいくべきだろう。テクノロジーが企業経営の最大のチェンジドライバーになっている今だからこそ、情シス部門の動きがインパクトを生む。

情シス部門の管理指標はこのままでいいのか

最後に、「サービス型情シス部門」になる上で、あわせて避けて通れないのは、部門の管理指標だと筆者は考える。情シス部門のコストは本社の配賦費用で賄われていることが多く、いくら事業部門にいい提案をしようが、いくら成果に貢献しようが評価される仕組みはない。これでは積極的に自らの組織モデルを変革しようとする動機が高まらなくて当然だ。

現在、多くの情シス部門は、コスト予算で管理されているが、それでは必然的に守りの姿勢が強くなるのは自明だ。

攻めの情シスである「サービス型情シス部門」では、予算ありきではなく、プロジェクトごとに投資対効果を明確にし、事業部門からシステム化を含む予算を取ってくる姿勢が必要になるだろう。そして、プロジェクトの成果や事業部門の満足度などを管理指標としていくことが、部門、ひいては部員のモチベーションをドライブしていくのである。

今回は最終回、ビジネスとテクノロジーのシナジーから生まれる新しいビジネスのトレンドについて語る。

※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。

「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り組み始めており、「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

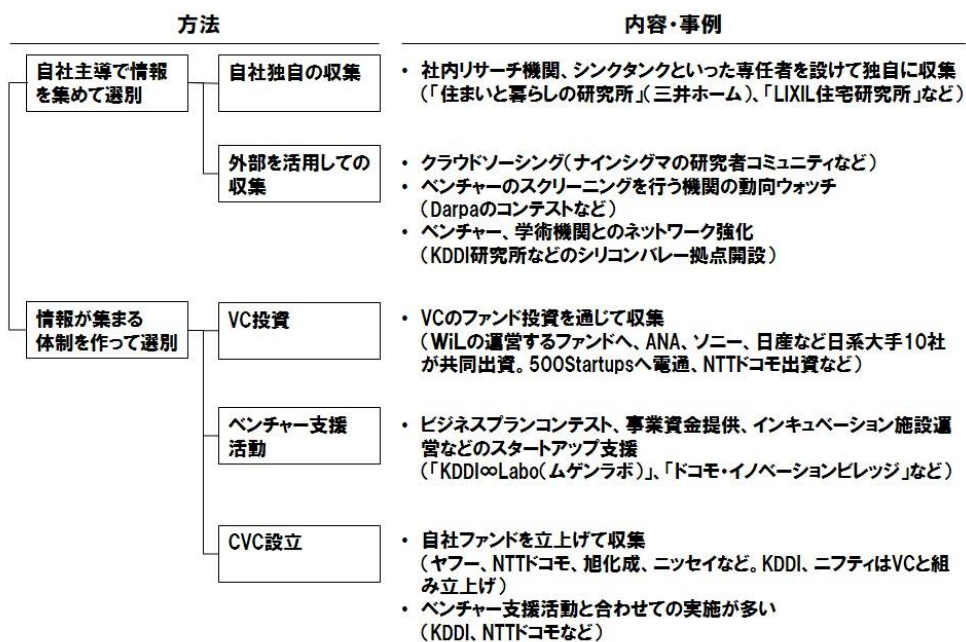
じてのメッセージであるわけだが、ここにきてその「テクノロジー選別・採用」のアプローチにも新しい動きが出てきている。

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り組みは、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おう

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、Rasberry 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。