

【バリューチェーンプロセス協議会 VCPC】

『まだまだある業務改革・改善の新領域』

見えないものに挑む



2019年9月20日
谷島宣之
日経BP総研 上席研究員

ご案内文

- **業務と情報システム**の同時改革・改善に取り組むべき領域は沢山ある。
- 例えば対顧客業務(**SoE**:システム・オブ・エンゲージメント)、あるいは研究開発。
- いずれも従来の領域より業務の自由度が高く、生産性の向上が懸案になっていた。
- どの領域を改革するかを決めるためにも、選んだ領域を改革するためにも「**業務全体の地図**」(例えばレベル2程度のプロセスマップ)が必要である。

業務と情報システムとは？

本題

言葉の定義

- 業務：事業や商売などに関して毎日継続して行う仕事（広辞苑）
- 情報システム：業務で使う情報（データ）、情報を蓄積し活用するためのソフトウェア
- 両者の関係：業務を改善し、情報システムを改善し、それによってまた業務を改善する

企業とは何か

- Enterprise: (大胆な、または重大な)もくろみ、事業、進取の気象 (岩波英和辞典)
- 企てをすること、転じて企業
- 大いなる企てをしないなら企業とは呼びにくい

今言われていること

- デジタルビジネスの時代、創造的破壊の時代
- 最前線を変えるSOE(システム・オブ・エンゲージメント)が大事、SOR(システム・オブ・レコード)ではない
- デジタルトランスフォーメーションのリーダーが必要、事業部門が牽引、CIOやシステム部長ではない
- クラウドとアジャイル開発でSOEを内製できる、いわゆるSIerの出番はない

姿勢

- 何が変わるのか、変わらないのかを見極める
- 何を企てるのか考える（アイデア、コンセプト）
- 社外、顧客から考える
- 社内、気付かれなかった課題に挑む

破壊の範囲

- スマートフォンでどこまで破壊(変革)されるのか？
- インフラだけ (例・不動産)
- オペレーションまで (例・航空)
- ビジネスモデルまで (例・広告、高級小売、投資銀行)

ジェフリー・ムーア氏の指摘

「地位を確立した
既存企業は
コアの
ビジネスモデルを
変えられない」

ZONE to WIN
Organizing to Compete in an age of Disruption
Geoffrey A. Moore

**ゾーン
マネジメント** 破壊的変化の中で
生き残る策と手順

ジェフリー・ムーア 著 栗原 潔 訳
日経BP社

**攻撃: 新事業を創出
年商の1割を稼ぐ**
事例:
セールスフォース・ドットコム
「事業開発を絞り込み、
第三の柱を確立」

**防御: 敵を“中立化”
本業の売上を維持**
事例:
マイクロソフト
「アップル、グーグル、
アマゾンを迎え撃つ」

**業種・規模にかかわらず
攻防の「ゾーン」に集中を!**

100万部超のベストセラー
『キャズム』著者の最新作!

二通りのやり方

- 攻め 事業と業務とシステムを新たに用意
SOEが目立つがSORも必要
- 守り 他社の攻撃に対し“中立化”を図る
SORにSOEを“かぶせる”

情報システム(SOR)の現状は？

レガシーシステム

レガシーとは Webster

- a gift by will especially of money or other personal property
- something transmitted by or received from an ancestor or predecessor or from the past

レガシーとは 情報システムの場合

- 引き継ぐもの、引き継がないもの
- データ ○
- 業務ノウハウ、ルール ○
- アプリケーションプログラム ×
- OS、ハードウェア ×

引継ぎの前提

- どこに何があるか
- 大事なものは何か
- どういう順番で引き継ぐか
 - 記述した何かが必要
 - 設計書？ 文書？

必要なものは何か？

日本企業にあまり「ない」もの

出発点

- 業務改善、情報システム利用にあたり
全員が同じ「もの」と「こと」を見て考える
- 用語、仕事のやり方、決まり、数字

必要な「何か」の条件1

誰でも読める:

短時間で一望できる情報量であり、
日常使う業務用語で表現されている。
異なる部門の人が読んで意見交換できる。

必要な「何か」の条件2

自分で描ける:

働く人々自身が少しずつでよいから
自分達で描き、手直しし、広げていける。

必要な「何か」の条件3

システムにできる:

情報システムの構想づくり、企画立案に役立つ。
表記に一定の規則があり、
記載されている内容が理屈に沿った構造を持つ。

「業務地図」

誰でも読める：短時間で一望できる情報量であり、日常使う業務用語で表現されている。異なる部門の人が読んで意見交換できる。

自分で描ける：働く人々自身が少しずつでよいから自分達で描き、手直しし、広げていける。

システムにできる：情報システムの構想づくり、企画立案に役立つ。表記に一定の規則があり、記載されている内容が理屈に沿った構造を持つ。

業務地図の意味

情報システム利用にあたり全員が同じ「もの」と「こと」とその関係を頭に入れて考えるため(それができれば手法は問わず)

- 地図には階層があるがまず必要なものは全体像
- 例えばレベル2程度のプロセスマップ

地図を描く方法

エンタープライズアーキテクチャ

概念データモデリング

ビジネスアナリシス

ビジネスプロセスマネジメント

ビジネスルールマネジメント

ビジネスディシジョンマネジメント...

地図を描く姿勢

- 方法は出会いによる
- 「自分で描く」という意志が大事

「システム内製」とは？

業務と情報システムの改善策

変わらないこと

- 何をするのか、考える
- 全体の把握と調整
- 開発と運用の原則

変わったこと

- 企画と設計の自由度は高まる
- つなぐことが前提
- ソフトウェアをそれほど書かずに済む
- 選択肢が多いので迷う

システム内製

業務と情報システムを組織
内で企画、設計、用意する

- 高い価値
- 低コスト
- 楽しい



高い価値

- 競争優位につながる、大いなる企てを進める業務とシステムを実現
- 状況に応じて業務とシステムを改善し続ける

低コスト

- 業務の理解が速い
- 要件をまとめられる
- 管理のための管理が減る
- トラブル時に自分で対処

楽しい

- 自分の業務を自分で改善
- 全体（業務とシステム）に関われる
- 手を動かせる

試作

- 関係者を刺激し、新しいことを考え出す
- 手を動かす人を増やす
- 本当に必要なソフトウェアだけ用意する

注：PoC（プルーフオブコンセプト）であって
プルーフオブテクノロジーではない

システム内製をどう実現するか

- プロジェクトを通じて人を育てる
- テクノロジーの協業相手を見つける
- 5年あれば内製の体制はつくれる

業務と情報システムの明日

□ 大いなる企てのために、業務とシステムとテクノロジーがわかる人がさらに活躍

□ 見えないものに挑む

見えないもの：ソフトウェア、デザイン、アイデア、コンセプト、モデル、アーキテクチャ

最大の問題はどうする？

まとめにならないまとめ

要するに

- 言葉の定義を確認し、全体の中にきちんと位置付ける。
- 見えない何かを言葉でとらえ、考え、取り扱う。

先達の言葉

人によってはそんな言葉は使はないほうがいい言葉あるいは使ふ資格のない言葉といふものがある。

それを使ふことによつてますます譯が解らなくなり、ただ自他を苦しめるだけで一向、誰の得にもならぬ言葉といふものがある。

私たちはもう少し自分の身についての言葉で喋るやうになれないものか。

(福田恆存、『批評家の手帖』から)

落ち着くために

- 世界を見つつ、日本なりに歩いていく
- 謙虚な自信、落ち着き
- 大いなるもの(レガシー)への敬意
(文化、歴史、自然…言葉)

ご質問・ご意見はこちらに

yajima@nikkeibp.co.jp

