

# ITでアジャイルな企業になる

淀川高喜



## CONTENTS

- I 事例に見るアジャイル経営への取り組み方
- II ITでアジャイルになるための4つの方策の実施内容
- III 日本企業のアジャイル経営への取り組み実態

### 要約

- 1 「アジャイル経営」とは、ビジネスの「Agile（俊敏）性」を実現する経営である。激変する経営環境のなかで、企業は俊敏な適応力が問われている。
- 2 IT（情報技術）を活用してアジャイル経営を目指す企業にとって必要な方策は、①ガバナンス（改革の管理・統制）、②メソッド（改革のための手法や技術）、③アーキテクチャー（ビジネスとシステムの全体構造の整備）、④ケイパビリティ（改革を担う組織と人材の活性化）——の4つに体系化できる。
- 3 アジャイル経営には2つのタイプがある。単一のビジネス形態を全社に展開し一気に拡大させることに重点を置く企業では、業務プロセスやデータが統合されたアーキテクチャーを持つ「ワンIT」がIT活用面でのゴールとなる。さらに多様な事業を抱え、それぞれの自律的な進化を目指す企業では、共通部品型のアーキテクチャーを持つ「リユースIT」の段階まで進む必要がある。
- 4 企業は、自らが目指すべきアジャイルなビジネスとシステムの構造を明確に意識したうえで、ガバナンス、メソッド、アーキテクチャー、ケイパビリティの4つの方策を、整合性を持たせて実行していかなければならない。
- 5 日本企業はこうした問題意識を持っているだろうか。野村総合研究所（NRI）が2009年11月に実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査」において、企業がITを用いて実現すべき喫緊の課題とは何か、また、上述の4つの方策について、日本企業ではどの程度実施され、効果を上げているか、その実態を検証した。

# I 事例に見るアジャイル経営への取り組み方

## 1 アジャイルになる成功要因はなにか

### (1) アジャイル経営とは

「アジャイル経営」とは、ビジネスの「Agile（俊敏）性」を実現する経営である。激変する経営環境のなかで、企業は俊敏な適応力が問われている。

Agileは、また以下の頭文字でもある。

- A（アジャイル）：経営環境の変化に俊敏に適応する
- G（グローバル）：世界の市場に対して世界の最適な資源を活用してビジネスを展開する
- I（イノベーション）：独自の顧客価値を創造する
- L（リーン）：筋肉質の事業を行う
- E（エコロジー）：地球に優しい活動を進める企業になる

このためには、IT（情報技術）が持つ情報処理、情報流通、情報活用の機能が大きな役割を果たす。アジャイルな経営の実現に当たっては、情報とITをフル活用して、商品・サービス、業務プロセス、ビジネスモデル、経営システムを改革し続けることが重要になる。

### (2) アジャイル経営に向けた4つの方策

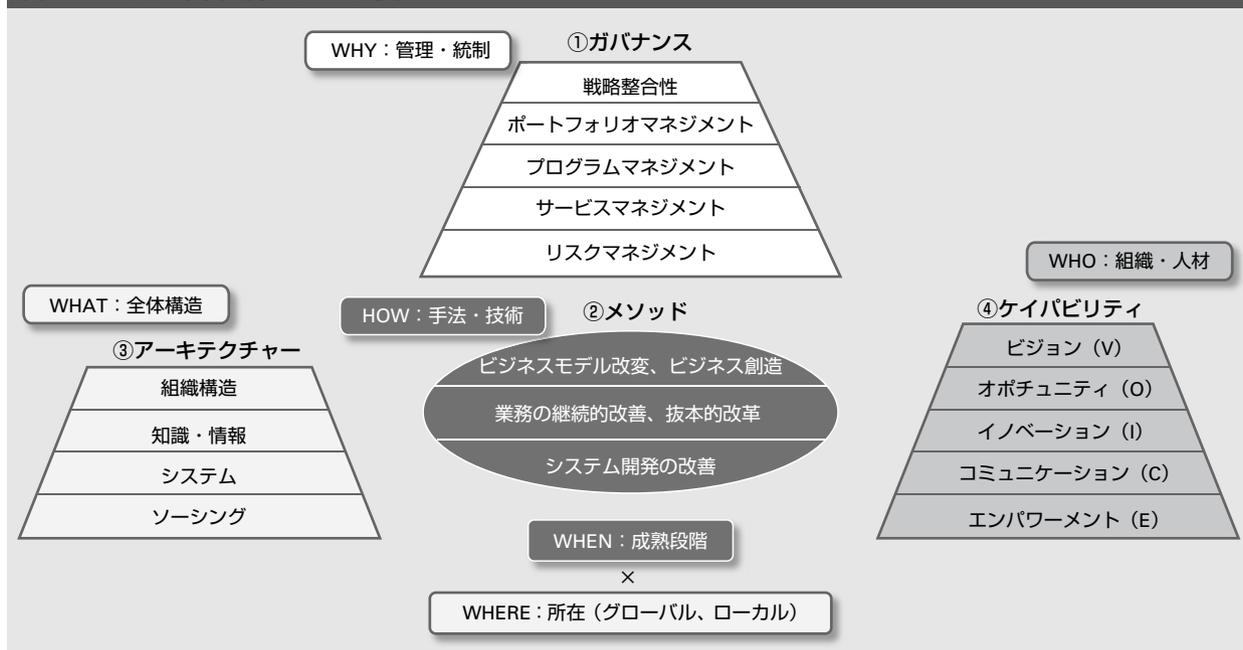
後に挙げる事例に見られるように、ITを活用してアジャイルな経営を目指す企業にとって必要な方策は、次の4つに体系化できる（図1）。

- ①ガバナンス
- ②メソッド
- ③アーキテクチャー
- ④ケイパビリティ

①のガバナンスとは、ITによる改革の管理・統制である。ガバナンスのなかには以下のことが含まれる。

- 経営戦略とIT活用の整合性を取る「戦略整合性」

図1 アジャイル経営に向けた4つの方策



- 改革案件全体をポートフォリオとして管理する「ポートフォリオマネジメント」
- 個別改革案件を、改革プログラムとしてライフサイクルにわたって管理する「プログラムマネジメント」
- できあがったシステム資産を活用してITサービス供給を継続的に管理する「サービスマネジメント」
- 価値創出を不確実にするリスクを管理する「リスクマネジメント」

②のメソッドとは改革を実現するために役立つ手法や技術である。メソッドのなかには以下のことが含まれる。

- システム設計や開発の方法を改善する
- 継続的な業務改善サイクルを回す
- 抜本的な業務改革を実行する
- 新たなビジネスを創造する

③のアーキテクチャーとは、ビジネスとシステムの全体構造（エンタプライズアーキテクチャー：EA）のことである。この際にEAは、システムの構造だけではなく、企業の組織や業務プロセスも含めた全体の構造と捉えるべきである。アーキテクチャーには以下のことが含まれる。

- 組織構造
- 知識や情報の構造
- システム構造
- ソーシング（リソース〈資源〉の調達構造）

④のケイパビリティとはITを活用して改革を実行する組織と人材を活性化することである。野村総合研究所（NRI）は、組織と人材の活性化策を「VOICE」という5つの頭文字に表している。

V：ビジョン（価値観の共有）

- O：オポチュニティ（成長機会の設定）
- I：イノベーション（創造の実感）
- C：コミュニケーション
- E：エンパワーメント（能力発揮環境）

## 2 アジャイル経営への2つのITアプローチ

では、ITを活用してアジャイルな経営を実現している2つの企業を取り上げよう。この2社の分析は、米国の調査会社カッター・コンソーシアムのマイケル・ローゼン氏の事例調査をもとにしている。

アジャイルなビジネス展開には、2つのタイプがある。

1つは、全社の業務やシステムを一つに統合して「ワンカンパニー」をつくり、全社一丸となって目指す方向へ邁進するやり方である。

もう1つは、社内に多様な事業が自律性を持って並存することを認め、事業間の独自性と共通性のバランスを取りながら、変化に柔軟に対応できる選択肢を増やしていくやり方である。

### (1) LE (Large European) バンク —「1つのビジネスプラットフォーム」 で合併による俊敏な事業拡大を推進

「LE (Large European) バンク」(仮称) は、欧州を中心に15カ国で金融サービスを展開している。100年以上の歴史を持つ銀行が、1990年の3行合併を皮切りに積極的にM&A（企業合併・買収）を繰り返し、数百万人の顧客、2万人の従業員の規模に急成長を遂げた。

同行は北欧を中心に世界中の市場において、商業銀行、住宅ローン、年金資産管理、

不動産などのサービスを、標準的なビジネス形態を横展開することによって提供している。

同行のアジャイル経営の特徴は、相次ぐ企業買収により継続的な成長と規模の経済性を達成したことである。経営の目標は、迅速な合併戦略の遂行による総収入の拡大と、コスト削減である。

すみやかな合併の一例として、2006年に他の2行を合併した際には、160の支店、90万人の顧客、100万件の取引の移行を、14カ月で完了させたことが挙げられる。

同社のアジャイル経営の秘訣は、1990年の合併以来、「1つの銀行は1つのビジネスプラットフォーム」を実践していることである。標準システムと標準業務プロセスの適用を徹底し、1つのビジネスプラットフォームによる規模の経済を追求する。

それができるように同行は、似たような顧客特性を持ち、ビジネスオペレーションの効率化が可能な銀行を選択して合併する戦略を徹底している。

同行が、アジャイル経営に向けて実施した方策は以下のとおりである。

#### ①ガバナンス

- システム全体構造のコンセプトを示したEAの枠組みを策定している
- 合併時には、既存の銀行と新たな銀行との間で業務プロセスとシステム機能を比較したうえで、共通のただ1つのビジネスプラットフォーム（プロセスとシステム）に統合する
- 新たなもののほうが優れていれば、それを全体に導入し機能を向上させる
- システム化のロードマップが経営層で決

定され、ロードマップにないプロジェクトは実施しない

#### ②メソッド

- BPM（ビジネスプロセス・マネジメント）ツールを採用し、プロセス指向のSOAを実現している。なお以降より登場するSOAとは「サービス指向アーキテクチャー」の略語で、システムを再利用可能な部品（これを「サービス」と呼ぶ）の集合体として構成することを意味している
- LEバンクのSOAでは、既存のシステム機能を「サービス」として利用し、BPMが一連の「サービス」を呼び出し、つなぐことで業務プロセスを構成する
- こうしてつくられた最良の業務プロセスと商品を標準品として、合併したすべての事業部門にその複製を導入する
- ただし、SOAは意味があるところのみ適用する。SOAを適用するに当たって予算や実現期間に無理があれば、割り切ってSOAの対象外にしてシステム化することもある
- 全プロジェクトに標準的なシステム開発方法論を適用する。開発方法論は「ウォーターフォール型（開発工程を一つひとつ順次踏んで行く形）」の開発手順を採用しており、CMMI（システム構築プロセス成熟度モデル）に準拠している

#### ③アーキテクチャー

- 同社のシステムは、SOAとはいっても最新のハードウェアやソフトウェアで構成されているわけではない。既存システ

ム内の業務処理機能は、「サービス」として利用できるようになってきている（カプセル化されている）が、従来どおりメインフレーム中心に実装されている

- バッチ処理やコア（核）になるバンキング機能も、従来どおりメインフレームで稼働しており、大量データを処理できる性能を確保するために、SOAの対象外にしている
- メインフレームにある業務処理機能を各国にある複数の事業部門の業務プロセスで共有するために、独自のESB（エンタプライズ・サービスバス：高速の社内ネットワーク）を構築している
- SOAはシステムの実現方法の概念にとどまっておらず、ビジネスの全体構造の文書化は十分に実施されるまでには至っていない

#### ④ ケイパビリティ

- 標準となるEAと開発方法の全社展開を統括する部門を設けている
- ビジネスとITの協働を徹底する。システム開発者はビジネス部門とIT部門の両方の立場を代表しており、プロジェクトでは、ビジネス設計者とITの専門家が協働しながら、スポンサーであるビジネス部門との意思疎通を図る
- システムの維持管理と運用は、外部ベンダーへアウトソース（外部委託）している

## (2) ウェルズ・ファーゴ——SOAを活用し連邦型の顧客中心主義経営へ転換

ウェルズ・ファーゴは、サンフランシスコ

に本部を置き、全米でリテールとホールセールの金融サービスを提供している。時価総額は全米第2位、資産総額は全米第4位、6000万人の顧客、28万人の従業員を持つ巨大金融機関である。150年の歴史がある西海岸の名門銀行が、10年間で300以上の合併を経て全米へ事業を拡大した。12の主要ビジネス部門が80以上の金融サービスを提供している。

同社のアジャイル経営のねらいは、「顧客はすべての取引を1つのウェルズ・ファーゴと」を合い言葉に、マーケティングと営業プロセスを、従来のプロダクト中心主義から顧客中心主義へ転換することである。

その成果は、

- 顧客評価の向上、「米国のトップネットバンク」受賞（『グローバルファイナンス誌』）
- 商品のクロスセル（他商品交差販売）が業界平均の2倍（顧客1人当たり6商品）。今後さらに3倍を目指す——などに表れている。

近年は、インターネットを駆使したハイテクサービスで有名な同行と、来店型店舗における対面型のハイタッチサービス（高好感度の接客サービス）に優れたワコビア銀行とが、それぞれの強みを活かしつつ大規模な合併を実現した。

同行では、従来から、独立性の高い12のビジネス部門の有す起業家精神が強みであり、それぞれが独自の戦略、収益責任、顧客管理機能を持っていた。システムも別々、データも別々、アーキテクト（システム設計者）も別々だった。

そこから転換し、1つの銀行としてのサービスの実現を目指して、顧客管理機能の統合

とサービス機能の共通化を図るため、5年をかけてすべての商品を顧客情報システム(CIS)に統合していった。その際、SOAの考え方に基づいた業務とシステムを創り上げた。

アジャイル経営に向けた改革の成功の要因は、「バリューベース、デマンドドリブン(価値を前提にして、実需を駆動力にして)」の掛け声のもとに利用者を巻き込んだプロジェクトを展開し、効果を確認して各ビジネス部門に賛同者を増やししながら、SOAを段階的に拡大したことである。そしてその間、新旧システムサービスを並行稼働するための投資負担を経営者が容認したことである。

同社が取ったアジャイル経営に向けた施策は次のとおりである。

#### ①ガバナンス

- CEO(最高経営責任者)が「1つのウェルズ・ファーゴ」のビジョンを提示し、辛抱強く改革を支援した
- CIO(最高情報化統括責任者)が改革のためのSOAの導入の必然性を理解し、経営レベルのリーダーシップを発揮した
- 実行レベルではチーフアーキテクトが指導力を発揮し、EAのロードマップを提示して方針を明確にした
- 全社共通サービスを管理・統括するITサービス本部と各ビジネス部門のアーキテクトとが協力して、システム全体構造の設計・構築・導入・維持のライフサイクル管理を実施している

#### ②メソッド

- 4商品から始めて、5年間かけて全商品

へのSOAの適用を段階的に拡大した

- パイロットプロジェクトをカスタマーサービス業務で先行的に実施し、有効性を検証したうえで他の業務へ展開した
- MDA(モデル駆動型〈ドリブン〉アーキテクチャー)を採用している。UML(ユニファイド・モデリング・ランゲージ:モデル記述言語)で記述した業務とシステムのモデルを作成し、それからコンピュータプログラムの原型を自動生成し、それにプログラムコードを付加し、単体テストを実施すればシステムができあがる
- 新「サービス」を適用している商品とそうでない商品が並存するため、新旧複数バージョンのシステムを維持管理し続けるバージョン管理が重要になる
- システムのバージョンアップを段階的に行う際に、既存システム機能に悪影響を与えないようにするため、統合テストを徹底する

#### ③アーキテクチャー

- IT基盤の技術は3世代を経て更新してきた。1995年から5年間は、CORBAによる分散オブジェクト処理、2001年から5年間は、エンタープライズJava技術によるSOA、現在はWebサービス技術によるSOAを実現している
- 「可能なところは共通化し、各ビジネス部門の競争優位につながるところは差別化してよい」という柔軟性の高いSOA適用方針を取っている
- 組織構造の面では、独立型組織から連邦型組織へ転換した。個別ビジネス部門ご

との組織を、共通サービスの提供者とサービスの利用者の役割へ再編成した

#### ④ ケイパビリティ

- 高いスキル（技能）を持ったアーキテクトがビジョンを提示し、ビジネスからの要求、アーキテクチャーの維持、技術の適用、システムの導入のそれぞれの都合の間で橋渡し役を果たした
- 中間管理職層の説得を重視した。インセンティブ（動機づけ）と報酬の体系を変更し、個人目標と業績査定へ「サービス指向」への貢献を重視する考え方を反映させた

### 3 IT活用の成熟段階に応じた

#### 4つの方策の実施

起業から成長へと向かう企業において、成長に間に合うようにシステムを次々と個別に

追加していくと、「個別最適型」の業務システムの寄せ集めになってしまう。

企業が成長から成熟の段階に移るにつれて、個別最適の集まりではシステムを維持管理・運用していくうえで非効率であるため、各業務システムを乗せている土台の部分であるハードウェアやネットワークなどのIT基盤を、自社で定めた標準に沿った技術や製品で構成し共通化を図るようになる。

そして、成熟から統合に至る段階では、IT基盤だけでなく全社の業務プロセスやデータを統合し全体最適化を図る「ワンIT」が必要になる。LEバンクがその一例である。

さらに、事業をより柔軟に統合するためには、あるいは多様な事業の自律性を尊重しながら連合させるためには、全社の業務機能を共有や再利用が可能な部品として構成し、その組み合わせで各事業の業務プロセスが実現できる「リユースIT」が求められる。ウェル

表1 IT（情報技術）活用の5つの成熟段階に応じた4つの方策の実施

WHEN：成熟段階	WHY：管理・統制	HOW：手法・技術	WHAT：全体構造	WHO：組織・人材	
IT活用成熟段階	何を改革するか	ガバナンス	メソッド	アーキテクチャー	ケイパビリティ
部門最適 (ローカルIT)	個別の商品、サービス、プロセス	改革の統制未整備 リスクマネジメント (情報漏えい対策のみ)	業務改善サイクル (継続的な改善) エンジニアリング (CMMIレベル2)	個別最適型	コミュニケーションのみ
IT基盤全社最適 (シェアドIT)	標準IT基盤	ITプロジェクトマネジメント リスクマネジメント (アクセス管理)	業務改善サイクル エンジニアリング (CMMIレベル3)	IT基盤標準型	技術スキル（技能） 標準定義 現場主導の能力発揮環境
プロセス全社最適 (ワンIT)	全社共通プロセス	戦略整合性の確保 改革プログラムマネジメント リスクマネジメント (可用性・正確性)	トランスフォーメーション (抜本的改革) エンジニアリング (CMMIレベル5)	プロセス・データ 統合型	組織的な成長機会の 設定や能力発揮 環境
グループ全体最適 (リユースIT)	ビジネスモデル	サービス・ポートフォリオ・ マネジメント サービス・ライフサイクル・ マネジメント リスクマネジメント (不確実性への対処)	MDA・SOA（俊敏な ビジネスモデルの 改変)	共通部品型	自律的な成長を尊重
ビジネス創造 (イノベティブIT)	新ビジネス	創造プロセスマネジメント リスクマネジメント (潜在的な機会・脅威)	ビジネスプロトタイプ ピング (ブレイクスルー)	進化し続ける業務 とシステム	創造性を重視

注) CMMI：システム構築プロセス成熟度モデル、MDA：モデル駆動型アーキテクチャー、SOA：サービス指向アーキテクチャー

ズ・ファーフがその一例である。

## (1) IT活用の成熟段階

このように、IT活用の高度化はアーキテクチャー（ビジネスとシステムの全体構造）の成熟段階と対応させて考えられる。

企業におけるIT活用の成熟段階として、あらためて次の5つを定義しよう（表1）。

### ①部門最適（ローカルIT）

#### ——「個別最適型」

自社内にある各部門の個別の業務課題を解決するために、ITを用いて個々の商品、サービス、プロセスを改善する。

### ②IT基盤全社最適（シェアードIT）

#### ——「IT基盤標準型」

これまで個別につくってきた業務システムは、使いにくさや維持管理・運用の非効率さが問題になってきたので、IT基盤を刷新し、共通化された標準的なIT基盤のうえで各業務システムを効率的に稼働させる。

### ③プロセス全社最適（ワンIT）

#### ——「プロセス・データ統合型」

他社に優る業務の品質、生産性、スピードを実現しオペレーショナル・エクセレンスを獲得するために、ITを用いて部門をまたがる共通の業務プロセスを全社最適化する。

### ④グループ全体最適（リユースIT）

#### ——「共通部品型」

事業環境の変化に即応できるように、再利用可能なIT部品を用いてビジネスモデル（事業構造や収益を生み出す仕組み）を俊敏に改変できるようにする。

### ⑤ビジネス創造（イノベティブIT）

グローバルに通用するような自社の独自の

価値を生み出すために、ITを用いて新しいビジネスを進化させ続ける。

前述の事例で挙げた企業に見られるように、アジャイル経営を目指す場合には、「ワンIT」や「リユースIT」段階のIT活用が行われている。単一のビジネスモデルを全社に展開し一気に拡大させることに重点を置く企業では、③のワンITがIT活用面でのゴールとなる。さらに、多様な事業を抱えそれぞれの自律的な進化を目指す企業では、④のリユースITの段階まで進む必要がある。⑤の「イノベティブIT」は、④の段階の継続的進化形を表している。

## (2) 成熟段階に応じた4つの方策の整備

アーキテクチャーに加えて、ITによるアジャイル経営に向けた他の方策についても、IT活用の成熟段階に応じて段階的に整備を進めていくことになる。

①の「ローカルIT」の段階では、4つの方策のいずれもが整備されていないが、ワンITに至るまでには、ガバナンスの面では経営戦略とIT活用方針の整合性を確保し、IT投資ポートフォリオを全社で管理し、個々のITによる改革案件のプログラムマネジメントを行うところまで整備が進む。メソッドの面では全社業務改革を推進するトランスフォーメーション（抜本的改革）の手法が導入される。ケイパビリティの面では、成長機会の設定や能力発揮環境の整備が組織的に進む。

ここまで到達すれば、後は継続的な改善サイクルを維持して強い企業として成長を続けることができる場合も多い。ただし、これは、一つの方向に向けて最適化が進んだ形態なので、大きな環境の変化や事業の方向転換

があると迅速に対応できない。このために、次のリユースITへと進む必要が出てくる。

リユースITでは、業務とシステムを再利用可能な部品である「サービス」の集合体として構成し、これを全社で共有しながら、各事業部門が自分のビジネスを自律的に改革し続けるというSOAの考え方が重要になる。

ガバナンスの面では、個々の改革案件のプログラムマネジメントとは独立した、共通サービスのライフサイクル管理が重要になる。メソッドの面では、ビジネスのモデリング手法とサービスの設計手法が重要になる。そして、ケイパビリティの面では、サービスを利用して自らの業務プロセスを改革する自律的なサービス消費者としての能力と、共通サービスを企画し改良し続けるサービス提供者と

しての能力が分化するようになる。

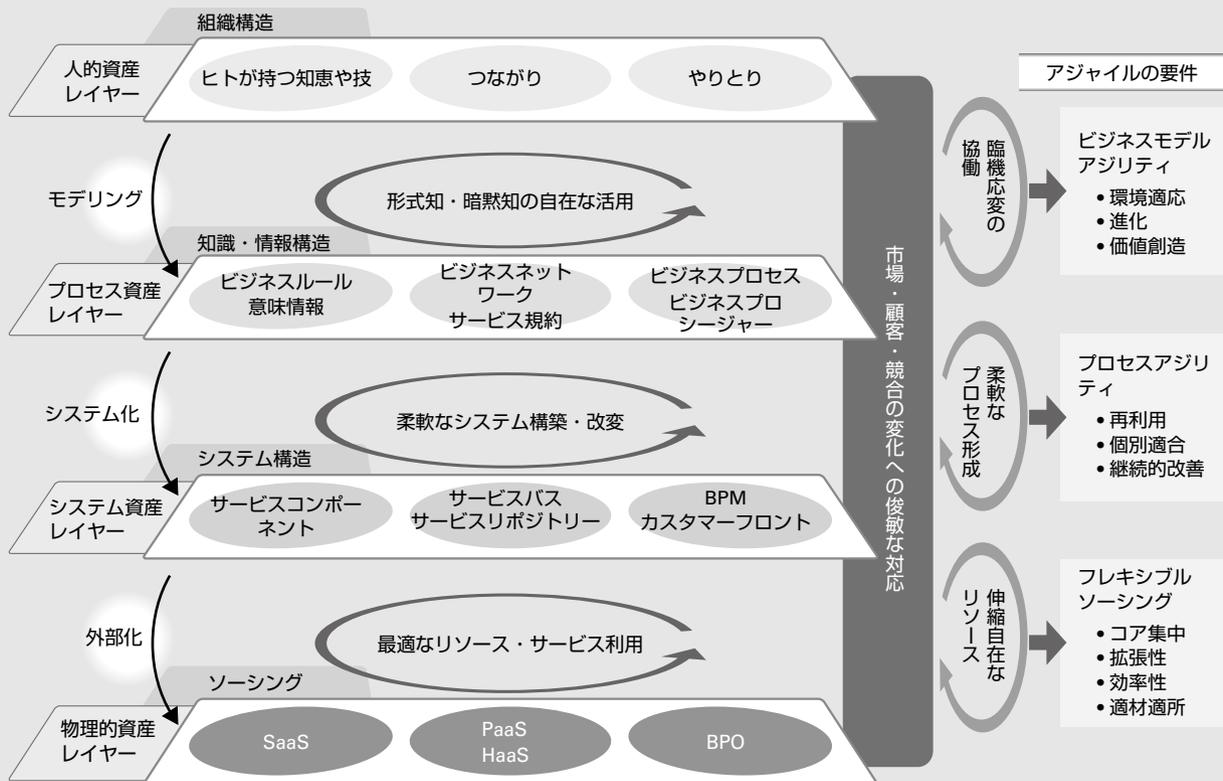
## II ITでアジャイルになるための4つの方策の実施内容

### 1 アジャイルに向けたビジネスとシステムのアーキテクチャー

アジャイル経営に向けてリユースITの段階のIT活用に踏み出す企業においては、4つの方策をどのように実践すべきであろうか。

ウェルズ・ファーゴのSOAへの取り組みからまず読み取るべきメッセージは、SOAがいう「サービス指向のアーキテクチャー」とは、システムの構造だけを指すのではなく、その前提となるビジネスの構造も含めて

図2 アジャイル経営に向けたビジネスとシステムのアーキテクチャー



注) BPO: ビジネスプロセス・アウトソーシング、HaaS: ハードウェア・アズ・ア・サービス、PaaS: プラットフォーム・アズ・ア・サービス、SaaS: ソフトウェア・アズ・ア・サービス

の全体構造（アーキテクチャー）ということである（図2）。

まず、企業の組織構造自体を、事業部門別などの縦割り組織と、その組織の間をつないで縦割り組織を超えたサービスを提供する部門横断組織からなる連邦型に変える必要がある。そして、縦割り組織の自律的な活動と、部門横断組織の共通サービス提供の活動をうまく連携させることによって、柔軟な協働が実現できなければならない（図2「人的資産レイヤー」）。

次に、各組織が持っている知恵、情報、仕事のやり方などの暗黙知のなかで、組織間で共有し再利用する価値があるものについて、ビジネスルール、情報の持っている意味の共通定義、それらを利用するためのサービス規約といった目に見える形（形式知）にする必要がある。

そして、こうした共有化された形式知を使って各組織のビジネスプロセスを組み立てることで、組織を超えた知恵、情報、仕事のやり方の再利用を進める（図2「プロセス資産レイヤー」）。

さらに、形式知化したビジネスルールや情報などをシステムに埋め込んで、システムとしてのサービスコンポーネント（部品）をつくる。サービス規約をシステムに記録して、サービスリポジトリ（登録簿）をつくる。ビジネスプロセスの流れを制御するBPMシステムをつくる。各サービスをサービスバスでつなぐ。こうして、サービス指向のシステムができあがる（図2「システム資産レイヤー」）。

ウェルズ・ファーゴのケースでは、システムは自社で開発され保有されており、特にア

ウトソーシングはしていない。しかし、通常の企業においては、自社だけでシステムを構築し運用することには限界がある。

また、クラウドコンピューティングなどの柔軟な外部リソースの活用形態が普及してくれば、ウェルズ・ファーゴのような先進的なIT利用企業といえども、すべてのシステムを自社で抱えることが最適なりソース調達方法とはかぎらなくなる。

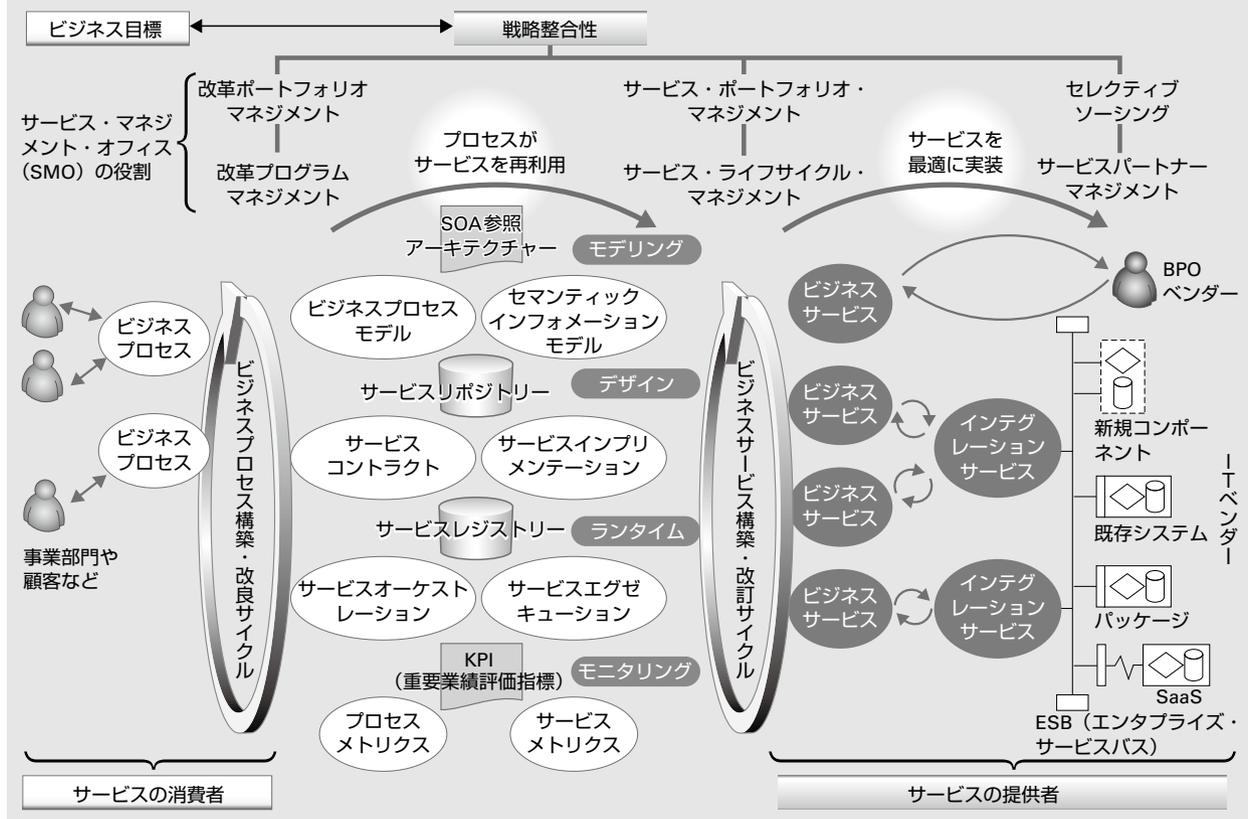
システムをサービスの集合体として構成してあれば、サービスのうち自社で保有しなくてもよいものは、外部のサービスを利用する（ソーシング）ように切り替えることが容易である。これによって自社を身軽にし、自社のリソースをコア部分のみに集中したり、事業に合わせて拡張や縮小をしたりして、アジャイルな経営の一助とすることもできる（図2「物理的資産レイヤー」）。

## 2 アジャイル経営に向けたサービスガバナンス

SOAのポイントは、個々の事業部門が実行するビジネスプロセスと、それらが共通に利用するサービスとを分けて緩やかに結合（疎結合）し、さらに、サービスとそれを実際に動かす（実装する）物理的なシステムや組織とを疎結合することである。そうすれば、サービスの再利用によって、ビジネスプロセスの追加や変更が迅速にでき、サービスが利用できる寿命を長くすることが可能となり、実装する物理的なシステムとして、そのときどきで最適なものを選ぶことができる。

SOAを実際に運営するには、ビジネスプロセスの構築・改訂のサイクルと、サービスの構築・改訂サイクルを分ける必要がある

図3 アジャイル経営に向けたサービスガバナンス



(図3)。

サービスを提供する側では、サービスごとに、①設計(デザイン)、②実装(インプリメンテーション)、③稼働(エグゼキューション)、④評価(モニタリング)、⑤改訂、⑥廃棄——といったライフサイクルを回す。

サービスを利用する側では、ビジネスプロセスをモデル化し、利用するサービスを選び、サービスとのサービス規約(コントラクト)を決定し、サービスを組み合わせて(オーケストレーション)プロセスを動かし、プロセス改革によるビジネス効果を評価(モニタリング)する。

全社のシステム化案件を統括するガバナンス機能についても、改革案件プログラムの実

行管理とプログラムのポートフォリオをマネジメントする従来からのPMO(プログラム・マネジメント・オフィス)の機能に加えて、サービスのライフサイクル管理とサービスのポートフォリオのマネジメントを行う組織機能が必要になる。これをSMO(サービス・マネジメント・オフィス)と呼ぶ。

SMOは、どんな物理的リソースにサービスを実装すればよいかについての管理機能も果たす。つまり、サービスをどんな機器上のどんなシステムに実装するか、そのシステムはどのような形態(既存システム、パッケージ、新規コンポーネントなど)で調達するか、ベンダーはどこにするか、実装した先のサービスレベルをいかに確保するかといった

ことである。こうした最適ナリソースの選択をセレクトティブソーシングと呼ぶ。

### 3 アジャイルに向けた組織活性化 (ケイパビリティ)

NRIが提唱しているVOICEは、企業内のあらゆる組織の活性化に役立てることができる。ここでは、アジャイル経営を目指して、ビジネスとシステムの構造を変革しようとする企業における組織能力の向上策に焦点を当てる。

ウェルズ・ファーゴの場合をあらためて振り返ってみる(図4)。まず「ビジョン」について同行では、顧客から見て「1つの会社」になるというCEOの一貫したメッセージがあった。そして、商品指向から顧客指向の組織に転換するためのSOAプログラムを、経営者が継続して支援した。

「エンパワーメント」については、各事業部門へSOAを展開する際に、連邦制のもとで事業本部の自主的判断を尊重する方針が取られた。「可能などころでは共通性を、競争上の優位性を提供するところでは差別化を」という柔軟なアーキテクチャー原則が、それを表している。

これによって、各事業部門は、自らの意志で共通サービスの利用を選択するとともに、自らはこれまでも増して、他社との差別化につながる価値の創造「イノベーション」に注力できるようになった。SOAによって、事業部門が従来持っていた起業家精神は、むしろ加速された。

SOAの導入においては、サービスの消費者と提供者の両方で新たな能力開発の機会「オポチュニティ」が必要である。ウェルズ・

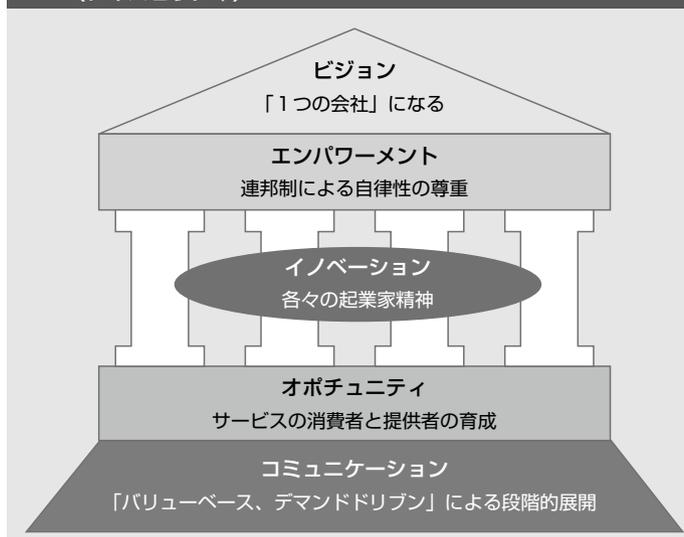
ファーゴでは、従来のIT組織を改組してサービスの消費者である事業部門とサービスの提供者であるIT本部という役割に変えた。

事業部門では、サービスを利用しながら新たなビジネスプロセスを組み立てるビジネスデザイナー、つまりビジネスモデリングの専門家の育成が重要である。一方で、IT本部では、共通サービスを設計して実装できるサービスデザイナーと分散ネットワーク処理設計の専門家の育成が必要である。

そして、最も重要な人材はアーキテクトである。アーキテクトは、ただ単にシステムの構造を描く専門家ではない。ビジネスとシステムをサービス指向の構造にする「ロードマップ」が描ける人材である。そして、ビジネス、アーキテクチャー、技術、サービスの導入の間で橋渡し役ができる必要がある。

SOAプログラムの成功の鍵は、全社に対する「コミュニケーション」戦略にある。すなわち、段階的なSOAの適用拡大を図ったことである。まず、小さく立ち上げて成功事例を先行してつくり、その成果を社内に広く示して賛同者を拡大し、そのうえで適用範囲

図4 ウェルズ・ファーゴのアジャイル経営に向けた組織活性化(ケイパビリティ)



を広げていった。

こうした、価値を見せて需要を喚起し、事業部門の実需に裏打ちされた展開を図る「バリューベース、デマンドドリブン」という事業部門との関係確立が、大きな成果につながった。

#### 4 アジャイル経営に向けたメソドロジー

ワンITやリユースITを指向する企業にとって、ビジネスとシステムのあるべき全体構造を描いて、それに向けて改革を進めるEAは、柱となる方法論である。

EAを全体の枠組みとしながら、システムの構築においては、ビジネスモデリング、プロセス設計、システム設計、システム構築、プロジェクトマネジメント、ITサービスといった仕事の工程に応じていくつかの方法論が利用される(図5)。

ビジネスモデリングでは、UMLというモデル記述言語を使って、業務の姿やデータの構造をモデルに描くことが一般化している。

さらに詳細な処理の仕方までUMLで表現

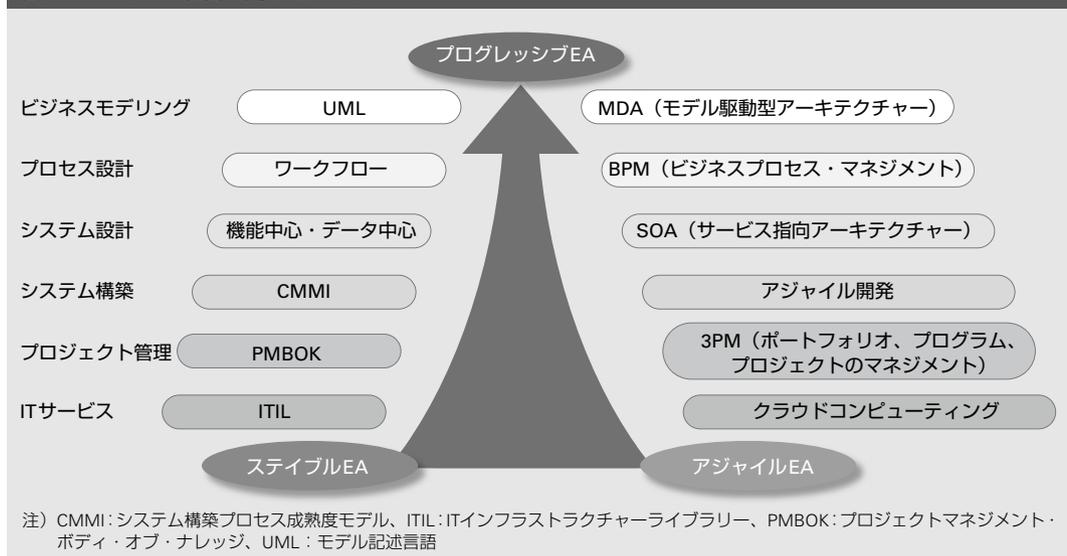
すると、それを自動的に変換して、実際に動くシステムの部品を生成することができる。こうしたモデルを基にしてシステムを生成する方法をMDAと呼ぶ。

プロセス設計では、業務の流れを描くためにワークフロー図が従来からよく用いられてきた。最近では、図に描かれた業務プロセスをもとに、実際にシステム化された業務の流れを制御しモニタリングするBPMというツールが導入されるようになってきた。

システム設計では、従来から、機能中心設計とデータ中心設計が行われている。この基本的な考え方に変わりはないが、SOAは、業務機能や情報を、実際にビジネスのなかで利用できる大きな粒でサービスとしてくっつけて定義し、サービスを企業全体の業務プロセスで再利用していくことを目的とした設計方法である。

システムの構築では、業務要件を確定し、システム機能を決定し、プログラムをつくり、テストして実際に稼働させる——という工程の一つひとつ踏んでいくウォーターフォール型開発が従来から行われてきた。これ

図5 アジャイル経営に向けたメソドロジー



は、工程ごとにアウトプットを確定させてそれを次の工程のインプットとし、全体の工程をあらかじめ決めた計画どおりに順々に実施することを前提とした方法論である。

こうした工程の定義に基づいて、システム構築のプロセスを標準化し、継続的に改善して品質を高める方法として、CMMIが普及している。

このようなかっちりとした方法論は、今後とも有用である。一方で、あらかじめ要件が確定できにくい新たな業務やシステムの開発においては、緩やかな仮説のもとに、まずは目に見えるシステムを試作し、それを検証しながら改訂を繰り返していくアジャイル開発の方法論が注目されている。

システム構築などのプロジェクトマネジメントでは、標準的な手法として、PMBOK（プロジェクトマネジメント・ボディ・オブ・ナレッジ）が普及している。これに加えて、システム構築のプロジェクトだけでなく、それと対になっている業務改革も含めてプログラムとして捉える管理、さらには、全社のプログラムの集合をポートフォリオとして捉えて、全体のやりくりを機動的に行う管理も重要である。従来からのプロジェクト管理は、こうした「3つのPのマネジメント」（3PM：ポートフォリオ、プログラム、プロジェクト）に拡張される。

構築されたシステムの利活用段階において、最適なITサービスを提供するためのマネジメントの方法論として、ITIL（ITインフラストラクチャーライブラリー）が普及している。

これについても、SOAにおけるサービスライフサイクルの考え方の反映や、今後拡大

が見込まれるクラウドコンピューティングなど、自分で保有しないシステムを使ったITサービス提供の管理といった考え方が新たに必要になる。

UMLでモデルを描いて、業務フローを書き起こし、機能中心でシステムを設計し、ウォーターフォール型でシステムを構築し、PMBOKに沿ってプロジェクトを管理して、できあがったシステムはITILに沿って運用する。これは従来からのシステム運営におけるベストプラクティス（最善の事例）である。特に、安定的なシステム全体構造を持ち、ワンITを指向するような企業では、こうした方法が引き続き有効である。

一方で、業務もシステムも環境の変化に応じて、あるいは自社が持つ多様性に応じて、柔軟に変えていく必要がある企業、すなわちリユースITを指向する企業では、従来からの方法論を拡張して、MDA、BPM、SOA、アジャイル開発、3PM、クラウドコンピューティングといった要素を注入していくことが必要になる。

### Ⅲ 日本企業のアジャイル経営への取り組み実態

#### 1 日本企業のアジャイルな経営とシステムへの期待

企業には、「フレキシブル（柔軟）」で「アジャイル（俊敏）」な経営が求められる。それを支えるシステムも、フレキシブルでアジャイルであることが必要である。すなわち、ビジネスの変化に合わせて柔軟なりソース供給ができ、俊敏な業務機能提供ができるシステムが必要となる。

では実際に、日本企業はこうした問題意識を持っているのだろうか。NRIは2003年から毎年、日本企業を対象に「ユーザー企業のIT活用実態調査」（以下、実態調査）を行っている。2009年は11月に実施し、全業種の527社から回答を得た。この実態調査のなかで、ITを用いて実現すべき、企業にとってここ数年の喫緊の課題は何かを聞いた。選択肢は以下のとおりである（図6）。

図6 ITの喫緊の課題は何か

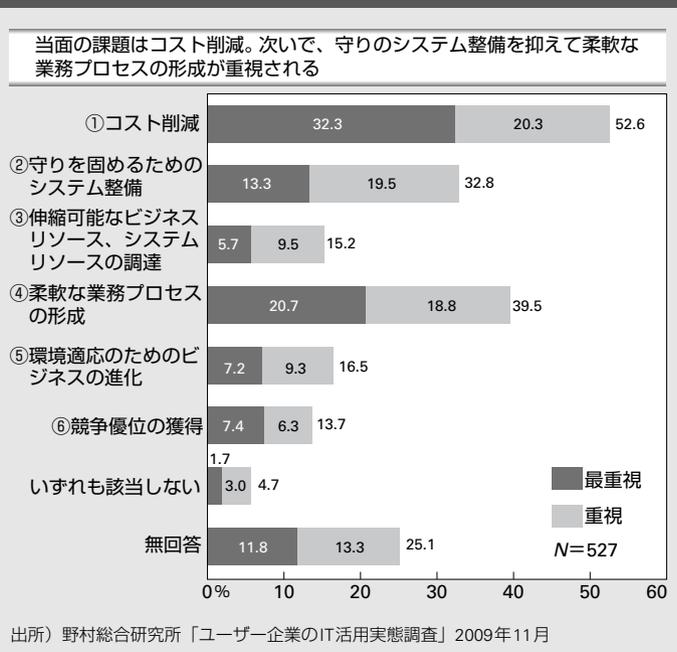
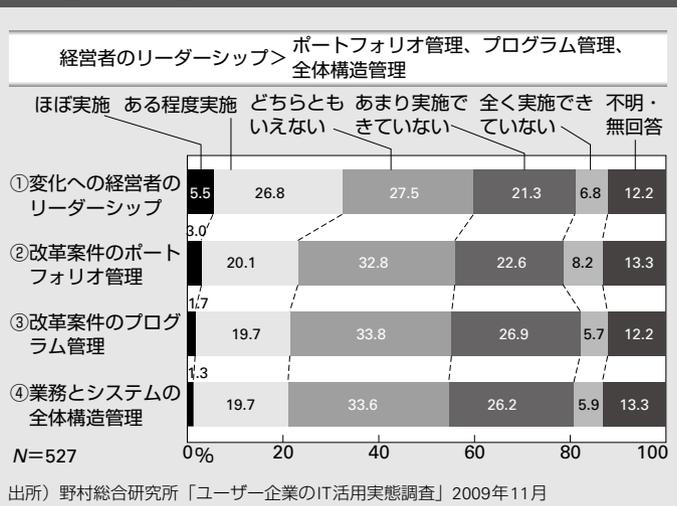


図7 【ガバナンス】管理・統制の実施状況



### ①コスト削減

全社的なコスト低減に貢献するため、システムに関するコストも極力削減する。

### ②守りを固めるためのシステム整備

セキュリティや内部統制の強化など、守りを固めるために不可欠のシステムの整備に重点を置く。

### ③伸縮可能なビジネスリソース、システムリソースの調達

経営環境の変化に合わせて、伸縮や再配置が可能なビジネスリソースやシステムリソースの調達を図る。

### ④柔軟な業務プロセスの形成

環境や顧客の変化に柔軟に対応して、すみやかに変更できる業務プロセスを形成し、改善し続けるためにITを活用する。

### ⑤環境適応のためのビジネスの進化

環境変化に適応できるように既存ビジネスを変えたり、新たなビジネスを創ったりして進化させるためにITを活用する。

### ⑥競争優位の獲得

逆境を好機として、競争優位を確立する強みの強化のために、今こそITを積極的に活用する。

その結果、優先順位が最も高かったのは、やはり「コスト削減」であった。そして、「守りのためのシステム整備」を抑えて、「柔軟な業務プロセスの形成」が2番目であった。選択肢のなかでは、「伸縮可能なリソースの調達」「柔軟な業務プロセス」「環境適応のためのビジネスの進化」が、アジャイル経営を意識した項目であるが、「柔軟な業務プロセス」以外は、それほど重視されていない。

とはいえ、「当面はシステムのコストを絞

ることが大切だが、『競争優位の獲得』といった攻めのためのシステム化はそこそこに、また、『守りのためのシステム整備』もやりすぎない程度にして、それよりも中期的には変化に適合できる柔軟な業務基盤の実現を優先したい」という企業の意図が読み取れる。

## 2 アジャイル経営に向けた方策の実施状況

次に、アジャイル経営のための4つの方策について、日本企業ではどの程度実施されているかを聞いた。いずれの方策についても、ワンITやリユースITの段階を指向する企業が想定するような内容を挙げて、実施しているか否かを聞いている。このため、たとえば、単に「経営者のリーダーシップが発揮されているか」という問いと比べると、答える側のハードルが高くなっている。

### (1) ガバナンス

アジャイルなビジネスとシステムの実現に向けて、必要となる管理・統制として以下の4つを挙げた(図7)。

#### ①変化への経営者のリーダーシップ

ビジネスとシステムの構造について将来の青写真を描いて変化の目標と方針を示し、ビジネスとシステムを常にその方向に導くような、経営者によるリーダーシップ。

#### ②改革案件のポートフォリオ管理

変化の方向に合わせて、改革とシステム化に必要な投資とリソースを重点分野に集中させて、改革案件のポートフォリオを組み立てる、トップダウンの意思決定の仕組み。

#### ③改革案件のプログラム管理

変化を実現する改革プログラムを段階的に

実行し、成果を確認しながら拡大を図り、完遂するまでの過程について、全社的に進捗、課題、成果の管理を行う仕組み。

#### ④業務とシステムの全体構造管理

個別の改革の実行によって、ビジネスとシステムの全体構造が崩れてしまわないように、将来の青写真に沿って、構造面から個々の改革プログラムの内容を統制する仕組み。

実態調査の結果によると、経営者のリーダーシップについて、「ほぼ実施している」という企業が5.5%、「ある程度実施している」企業が26.8%と比較的多いが、その他の事項については、「ほぼ実施」と「ある程度実施」を合わせて20%程度であった。

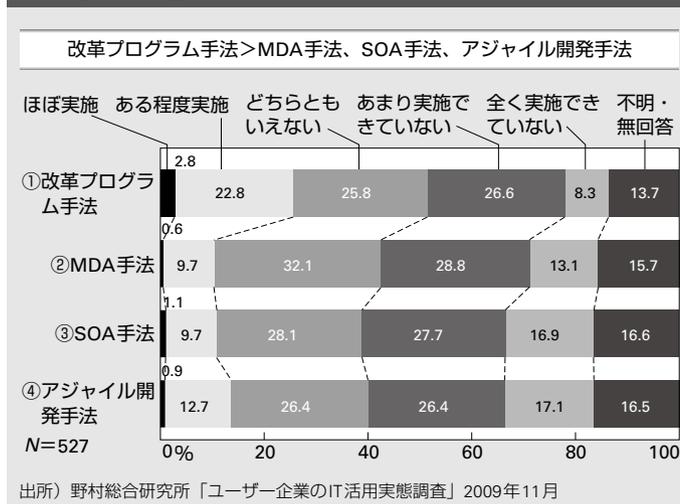
### (2) メソッド

アジャイルなビジネスとシステムの実現に向けて必要な手法や技術として、次の4つを挙げた(図8)。

#### ①改革プログラム手法

ビジネス人材とIT人材が協働してチームを形成し、変化に対応した改革プログラムを計画・試行・改善・展開・拡大するための手

図8 【メソッド】手法や技術の利用状況



順や方法。

### ②モデル駆動型システム構築技術 (MDA手法)

あるべきビジネスの姿をビジネスとシステムのモデルとして標準的な方法で描き、そのモデルをもとにシステムを的確かつ迅速に構築する手法や技術。

### ③サービス指向システム設計構築技術 (SOA手法)

ビジネスロジックやデータをソフトウェア部品に組み込んだサービスの集合体としてシステム全体を設計し、それをハードウェアやソフトウェア上に実装して、実際に稼働させるシステムを構築する手法や技術。

### ④アジャイル開発手法

目標とするシステムを短期のスパンのなかでいったん完成させ、ユーザーに見える形にして、要件を確認しながら試行錯誤を繰り返して完成度を高めていくシステム開発手法や技術。

実態調査では、「改革プログラム手法」については、「ほぼ実施」が2.8%、「ある程度実施」が22.8%と比較的多いが、その他の施

策は「ほぼ実施」と「ある程度実施」を合わせて10%程度である（前ページの図8）。前述のガバナンスに比べても、メソッドの実施度合は全般的に低いといえる。

MDA手法、SOA手法、アジャイル開発手法は、業務とシステムの設計を一体で実施するシステム構築手法であり、業務要件を定義した後で、システム機能の設計やプログラム開発を工程を分けて実施する、従来のシステム構築手法に代わる新たな方法である。こうした手法は、現時点ではまだ多くの企業にとってなじみの薄いものであるようだ。

## (3) アーキテクチャー

アジャイルであるために必要なビジネスとシステムの構造として、次の4つを挙げた。

### ①組織構造

最適な能力を持った人材同士が組織の壁を超えてチームをつくり、ビジネスの進化に向けて、臨機応変に協働ができる組織構造にする。

### ②知識・情報構造

業務のプロセスや手順、ビジネスロジック、データ構造などを可視化し、再利用や共同利用ができるようにして、組織を超えた知識と情報の有効活用ができるようにする。

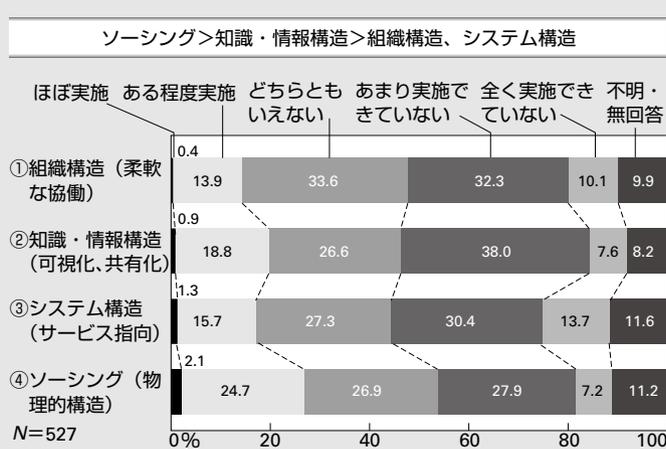
### ③システム構造

ビジネスロジックやデータをソフトウェア部品に組み込んだサービスの集合体としてシステム全体を構成し、サービスを自在に結合することで、柔軟な業務プロセスを形成できるようにする。

### ④ソーシング

世の中の標準に沿ったIT基盤構造をつくり、業務処理やシステム機能について選択的に外部活用ができるようにして、社内外の最

図9 【アーキテクチャー】ビジネスとシステムの全体構造の実施状況



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2009年11月

適なビジネスリソースとシステムリソースを活用する。

実態調査では、「ソーシング」については、「ほぼ実施」が2.1%、「ある程度実施」が24.7%と比較的多い。次いで「知識・情報構造」の可視化が「ほぼ実施」と「ある程度実施」を合わせて20%、他の2項目は、15%程度である(図9)。

「システム構造」については、SOAを実現しているかどうかを問うており、それができていると言い切れる企業が、現時点ではいまだ少ないのはうなずける。同じように、「組織構造」についても、組織の壁を超えたクロスファンクショナルチームの実現を問うており、これも、実施できている企業は確かに多くはないだろう。

#### (4) ケイパビリティ

アジャイルなビジネスとシステムの実現に向けて必要な組織・人材面の施策として、次の5つを挙げた(図10)。

##### ① 価値観の共有

経営者が明確なメッセージを発信し、社内のすべてのビジネス部門やIT部門で、変化の重要性や変化の目的を共通認識でき、変化を自らの問題として捉えて行動できるようにする。

##### ② 成長機会の設定

必要な研修を繰り返し実施し、関連する社員が、変化の内容を適切に理解し、必要な知識やスキルを習得でき、変化に備えられるようにする。

##### ③ コミュニケーション

関連する社員同士の意思疎通の場を設け、

変化の内容や実施上の課題について自らの意見を出し合い、それらを調整して改革の推進に反映できるようにする。

##### ④ 能力発揮環境

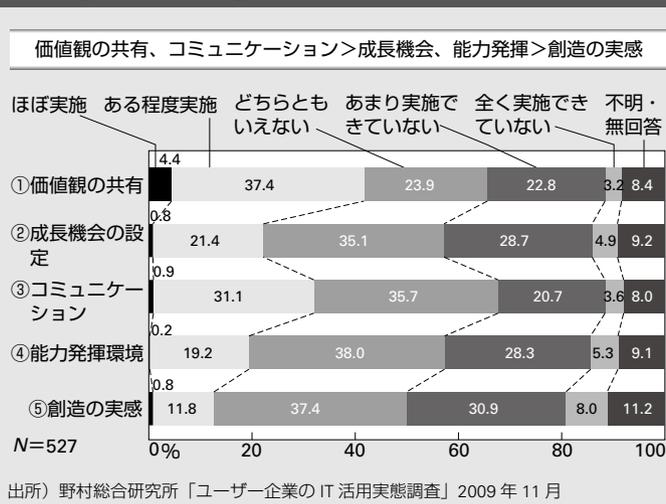
改革の実行責任者はそのビジネスを行う部門自身であるというオーナーシップを明確にし、社員の1人ひとりが、「やらされ感」を持って改革に参加をするのではなく、自分の自発的な意志によって、新たな提案や改善に取り組む雰囲気をつくり出す。

##### ⑤ 創造の実感

変化に向けた新たな業務やシステムの構築といった、先行的なパイロットプロジェクトに社員が直接かかわり、新たなビジネス価値を創造する喜びを実感できるようにする。

実態調査では、「価値観の共有」は、「ほぼ実施」が4.4%、「ある程度実施」が、37.4%と、すべての施策のなかでも最も多い。「コミュニケーション」も「ほぼ実施」と「ある程度実施」を合わせて32%と多い。「成長機会の設定」と「能力発揮環境」が20%程度、一番少ないのが「創造の実感」で12%程度である。

図10 【ケイパビリティ】組織・人材の活性化策の実施状況



ケイパビリティは概して、なんらかの施策を実施している企業の割合が、他の3つの分野よりも高いといえる。これは、個々に挙げられている施策が、企業から見るとなじみのある内容だからであろう。「創造の実感」という施策は、限られた企業でしか実践する機会がないかもしれないが、そのほかは、どの企業にとっても実施しようとしたことがあるものだろう。

しかしそれを、全社を挙げて徹底してやりきれているかどうか重要である。そういう意味で、「ほぼ実施」している企業に絞って見るときわめて少ないのは、企業の事情を正直に示しているといえよう。

### 3 4つの方策の有効性と 難易度の分析

4つの方策の各施策について、実態調査では有効性や実施の難易度をさらに詳細に分析している。

#### (1) 必要性と実施度合の認識の差

実態調査のなかでは、各施策について、必要性と実施度合をそれぞれ5段階で聞いている。必要性について、「必要」を5点、「どち

らかといえれば必要」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかといえれば必要なし」2点、「必要なし」1点として平均点を取る。同様に、実施度合について、「ほぼ実施」5点、「ある程度実施」4点、「どちらともいえない」3点、「あまり実施していない」2点、「実施していない」1点として平均点を取る。そして、必要性と実施度合の違いを比較した(表2)。

まず、全体としていえることは、すべての施策について必要性のほうが実施度合よりも高い点数になったということである。必要性は、最低でも3.4で、多くの施策が4点台を示している。このことから、抽出した施策は必要なものと多くの企業が認識していることがあらためて確認できた。一方、実施度合のほうは多くの施策が2点台であり、「必要であるが、実施できていない」という企業の認識を示している。

各施策について個別に見てみる。

#### ■ 必要性の認識

- ガバナンスでは「経営者のリーダーシップ」をきわめて重視
- メソッドでは「改革プログラム手法」を重視

表2 施策の必要性と実施度合

ガバナンス					メソッド				
	リーダーシップ	ポートフォリオ管理	プログラム管理	全体構造管理		改革プログラム手法	MDA手法	SOA手法	アジャイル開発手法
必要性	4.3	3.8	3.9	3.9	必要性	4.0	3.5	3.4	3.4
実施度合	3.0	2.9	2.8	2.8	実施度合	2.8	2.5	2.4	2.5

アーキテクチャー					ケイパビリティ					
	ソーシング	システム構造	知識・情報構造	組織構造		価値観の共有	成長機会の設定	コミュニケーション	能力発揮環境	創造の実感
必要性	3.6	3.5	4.1	3.8	必要性	4.4	3.9	4.2	4.1	3.8
実施度合	2.8	2.6	2.6	2.6	実施度合	3.2	2.8	3.1	2.8	2.6

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2009年11月

- アーキテクチャーでは「知識・情報構造」を重視
- ケイパビリティの施策はいずれも重要だが、特に「価値観の共有」と「コミュニケーション」を重視
- 必要性が低いのは「システム構造」と「MDA手法」「SOA手法」「アジャイル開発手法」といったシステム関連の手法

#### ■実施度合の認識

- 総じて、ガバナンスやケイパビリティに関する施策のほうが、メソッドやアーキテクチャーに関する施策よりも実施度合が高い
- 実施度合が高いのは、「価値観の共有」「コミュニケーション」「経営者のリーダーシップ」
- 実施度合が低いのは、「MDA手法」「SOA手法」「アジャイル開発手法」
- 必要性との差が大きいのは「知識・情報構造」、小さいのは「ソーシング」

## (2) 施策と財務的効果の関係

改革を実施した成果としてコスト削減や増収といったビジネス上の財務的な効果が出ているかについても、実態調査のなかでは5段階で聞いている。各施策について実施度合ごとに、それに該当する企業の財務的効果の達成度の平均値を取った(図11)。

全体としていえることは、どの施策についても、実施している企業のほうが実施していない企業よりも、財務的効果の達成度の平均点が高いということである。それぞれの施策について実施度合が「どちらともいえない」とする企業の財務的効果の達成度が、3点よりやや高いところにあるのに対して、「ある

程度実施」している企業の達成度は3.5点前後になり、「ほぼ実施」している企業の達成度は4点前後になっている。

これは、各施策が改革の効果創出にとって有効なものであることを示している。とはいえ、施策によって、効果の達成度との関係にはばらつきがある。

各施策について個別に見てみる。

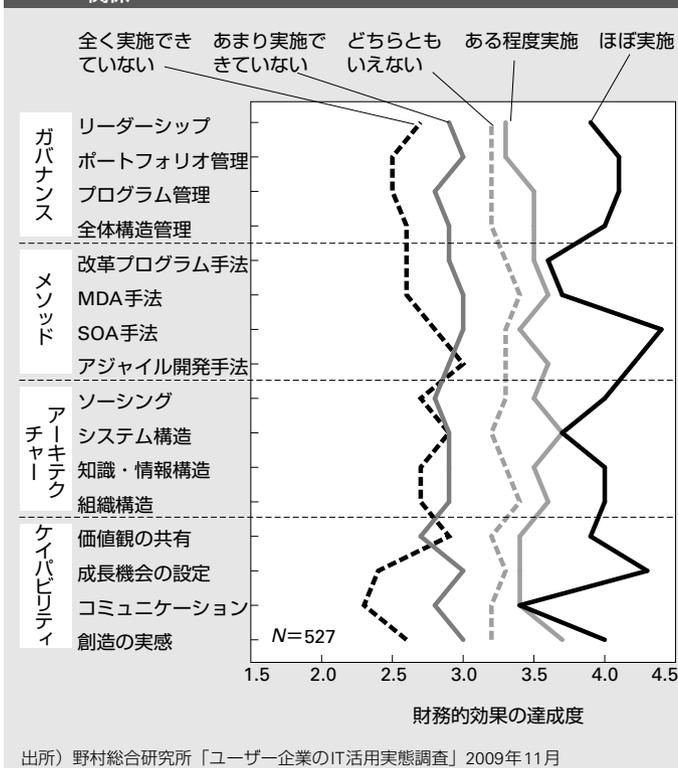
#### ■実施した企業が高い財務的効果を出している施策

- 高い効果は「SOA手法」「アジャイル開発手法」「成長機会の設定」「ポートフォリオ管理」「プログラム管理」
- やや高い効果は「ソーシング」「知識・情報構造」「組織構造」「全体構造管理」「創造の実感」

#### ■効果があまり見られない施策

- 「コミュニケーション」「改革プログラ

図11 アジャイル経営のための4つの方策の各施策と財務的効果の関係



ム手法」「MDA手法」「システム構造」

■実施するかしないかでの効果の差

- 差が大きいのは、「SOA手法」「成長機  
会の設定」「ポートフォリオ管理」「プロ  
グラム管理」
- 差がやや大きいのは、「全体構造管理」  
「創造の実感」「ソーシング」「知識・情  
報構造」「組織構造」
- 差が小さいのは、「システム構造」「改革  
プログラム手法」

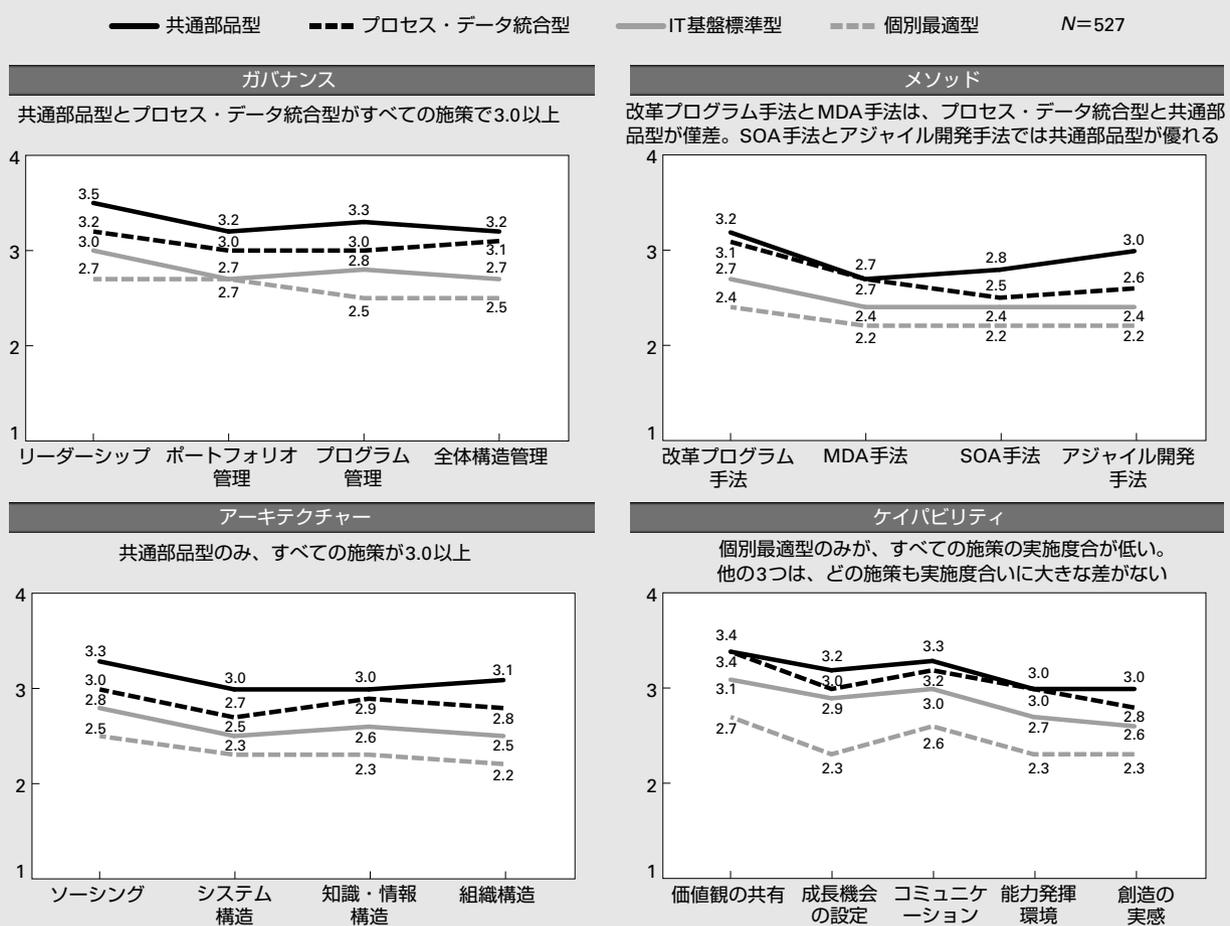
(3) システム全体構造成熟段階と  
施策実施度合の関係

IT活用の成熟段階の説明（第I章3節）

で述べたように、システム全体構造は、個別  
最適の段階からワンIT（プロセス・デー  
タ統合型）へ、さらにはリユースIT（共通部  
品型）へと、企業が自社のIT活用を高度化  
しようとした結果の表れであると考えられ  
る。したがって、システム全体構造の成熟度  
が高い企業ほど、アジャイル経営に向けたそ  
他の施策への取り組み度合も高いであらう  
という仮説が成り立つ。これを検証した。

実態調査のなかで自社のシステム全体構造  
がどの段階にあるかを聞いたところ、「IT基  
盤標準型」が最も多く49.3%、次いで「プロ  
セス・データ統合型」が29.8%、次に「個別  
最適型」が14.4%であり、「共通部品型」は

図12 システム全体構造成熟段階と施策実施度合の関係



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2009年11月

4.4%しかない。

この4つのシステム全体構造の段階ごとに、それに該当する企業の各施策の実施度合の平均点を取ると、システム全体構造の成熟段階が高い企業ほどいずれの施策の実施度合も高いことがわかった(図12)。

すべての施策について、実施度合の平均点は、共通部品型>プロセス・データ統合型>IT基盤標準型>個別最適型の順である。

このことから、システム全体構造の成熟度が低い企業でも実施している施策は、多くの企業にとって実施がしやすいもの、一方で、最も成熟度が高い「共通部品型」の企業でさえ実施できていない施策は難しいものということができる。

そこで、どの成熟段階までくると、各施策の実施度合が高まるかについて、「ほぼ実施している」企業と「ある程度実施している」企業の割合を合計して30%を超えるかどうかを目安に振り分けた(表3)。

■「IT基盤標準型」でも実施度合が高い施策

「経営者のリーダーシップ」「価値観の共有」「コミュニケーション」

■「プロセス・データ統合型」から実施度合が高くなる施策

「ポートフォリオ管理」「プログラム管理」「全体構造管理」「改革プログラム手法」「ソーシング」

■「共通部品型」になって実施度合が高くなる施策

「組織構造」「成長機会の設定」

■「共通部品型」になっても実施度合が低い施策

「MDA手法」「SOA手法」「アジャイル開発手法」「システム構造」「知識・情報構造」「能力発揮環境」「創造の実感」

## 4 アジャイル経営の実現に向けて何を実施すべきか

以上の分析をもとに、アジャイル経営に向けた企業にとっての施策の優先順位を整理してみよう。

表3 施策を「ほぼ実施」あるいは「ある程度実施」している企業の割合

	ガバナンス				メソッド				
	リーダーシップ	ポートフォリオ管理	プログラム管理	全体構造管理	改革プログラム手法	MDA手法	SOA手法	アジャイル開発手法	
個別最適型	22.4	14.5	13.2	10.5	11.8	3.9	6.6	2.6	
IT基盤標準型	31.2	19.7	17.7	17.7	21.1	8.5	9.2	11.6	
プロセス・データ統合型	37.6	31.2	30.6	30.5	39.5	17.8	15.3	20.3	
共通部品型	47.8	39.1	34.7	34.7	34.8	4.3	13.0	26.1	
	アーキテクチャー				ケイパビリティ				
	ソーシング	システム構造	知識・情報構造	組織構造	価値観の共有	成長機会の設定	コミュニケーション	能力発揮環境	創造の実感
個別最適型	13.1	7.9	9.2	3.9	23.7	6.6	15.8	7.9	5.2
IT基盤標準型	24.6	14.6	16.2	10.8	40.4	23.5	29.6	17.3	12.3
プロセス・データ統合型	33.8	24.9	29.9	22.9	52.2	26.8	43.3	27.4	15.9
共通部品型	47.8	26.0	26.1	30.4	47.8	34.8	34.8	21.7	17.3

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2009年11月

### (1) どの施策から実施すべきか

実施することが財務的な効果につながりやすく、かつ実施が容易ならば、それはすぐにも実施すべき施策である。また、実施が難しいが効果は大きいという施策も無視できない。

一方で、実施は比較的容易で多くの企業が実施しているものの、効果についてそれほど大きな差が見られないものは、できていて当たり前という施策である。そして、効果が明確には確認しにくく実施も難しいものは、後回しでよい施策である。

こうした判断基準に、必要性がどのように共通認識されているかも加味して各施策の優先度を評価すると、多くの企業が必要だと思っているもののなかにもそれほど重要ではない施策があること、一方で、あまり必要性は

認識されていないが、優先して実施したほうがよいものもあることがわかる(図13)。

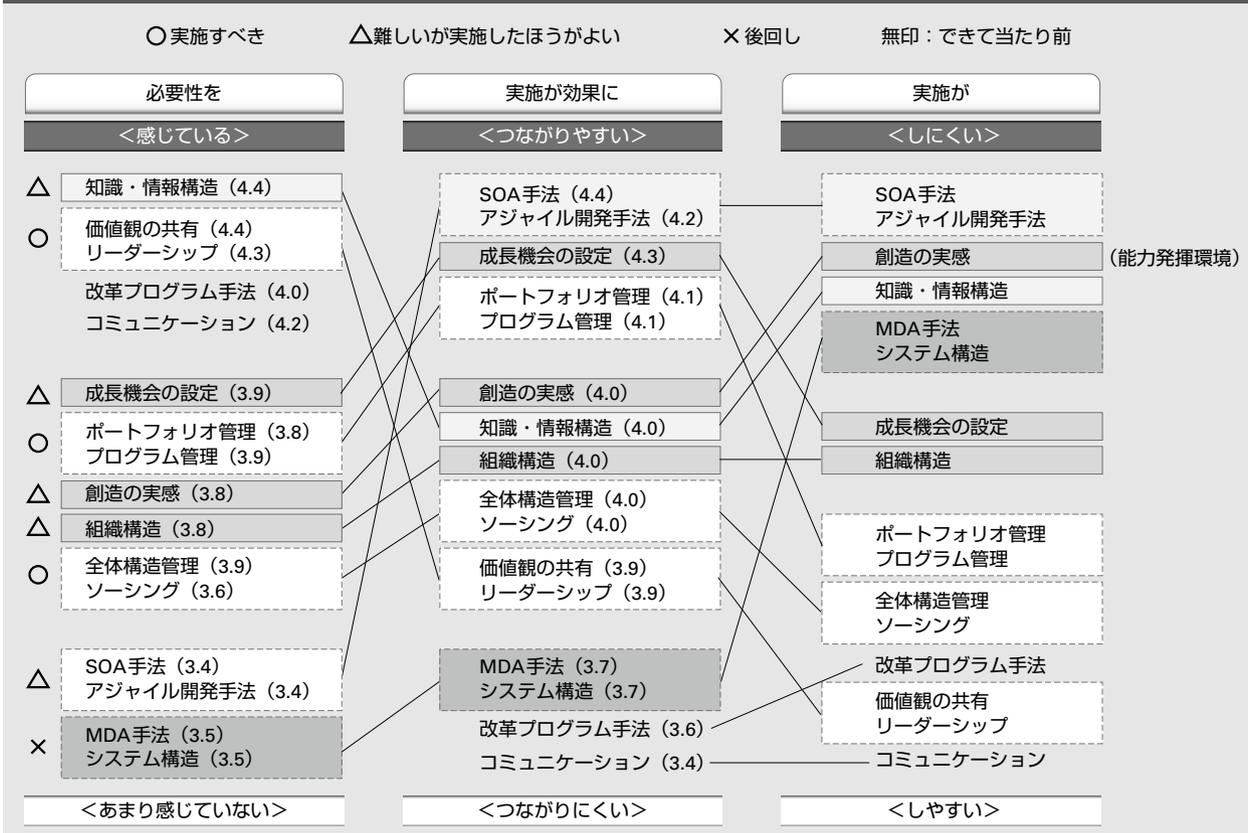
#### ■すぐにも実施すべき施策

- 「経営者のリーダーシップ」「価値観の共有」は、すでに多くの企業である程度は実施されているが、さらに徹底することが重要である
- 「ポートフォリオ管理」「プログラム管理」「全体構造管理」といった一連のガバナンス強化策は、高い効果が期待でき、期間をかけずに実施に移せるのですので実施すべきものである
- 柔軟な「ソーシング」活用も、他の施策とは独立に着手できるのですぐに実施すべきである

#### ■難しいが実施したほうがよい施策

- 「知識・情報構造」「組織構造」といっ

図13 どの施策から実施すべきか



た、システム化の前提となるような人的環境の整備は実現には時間を要するが、効果を生むためには重要であるから早く着手してじっくり進めるべきである

- そしてその構造転換のなかに「成長機会の設定」「創造の実感」といったケイパビリティ向上策を盛り込んで実施する
- 「SOA手法」「アジャイル開発手法」というシステム設計構築手法の導入は、必要性の認識は高くないが、実は効果が高いので、早期に着手し、システム全体への適用は難しくとも段階的に活用を拡大すべきである

#### ■優先度が低い、あるいは後回しの施策

- 「コミュニケーション」「改革プログラム手法」は、できていて当たり前であり、今さら実施しても新たな効果は小さい。しかし、それさえできていないなら、遅ればせながらも実施する意味はある
- 「システム構造」のSOA化は、長い取り組みの結果として達成されるもので、すぐにはできない
- 「MDA手法」は、「SOA手法」や「アジャイル開発手法」といった他のシステム関連手法に比べて、効果がまだよく確認できず、多くの企業にとっては時期尚早である

## (2) ワンITかリユースITか

以上の優先度の分類は、多くの企業について一般的にいえることである。ただし、各施策は、単発で実施して大きな効果を発揮する

ものではないので、つまみ食いを推奨するわけではない。各企業は、自社のシステム全体構造がどの成熟段階にあるかを目安にして、自社にとって取り組みやすいことで、かつ効果が大きい施策から実施に移すべきである。

そして、アジャイルな経営を実現するには、ビジネスとシステムの成熟段階について、LEバンクに見られるようなワンIT型を目指すか、ウェルズ・ファーゴに見られるような連邦制ビジネス部門の間でのリユースIT型を目指す必要がある。

ある一定の経営環境のもとで、それに向けて最適化されたビジネスを急速に拡大するにはワンIT型が優れている。一方で、変化が激しい経営環境のもとで、試行錯誤をしながらビジネスを進化・淘汰していくにはリユースIT型が向いている。

それぞれの企業は、自社が目指すアジャイル経営の実現形態に向けて、中期的な展望のもとに、組織構造、知識・情報構造、システム構造、ソーシングを変えていくべきである。自社のビジネスとシステムのすべてにSOAを適用する必要があるかどうかは、目指すアジャイルの姿によって違う。

企業は、自らが目指すべきアジャイルなビジネスとシステムの構造を明確に意識したうえで、ガバナンス、メソッド、アーキテクチャー、ケイパビリティの4つの方策を結集していかなければならない。

#### 著者

淀川高喜（よどかわこうき）

研究理事

専門はITによる企業革新