

継続的なITイノベーションを実現するために

今日では、企業の成長に不可欠な“イノベーション”（変革、革新）にITの活用が重要な役割を果たすことが多い。本稿では、ITイノベーションに先進的に取り組んでいる米国の企業の事例を紹介し、継続的なITイノベーションを実現するために何が必要かについて考察する。（詳細は『知的資産創造』2008年8月号「イノベーションを創造するIT経営」参照）

組織的に推進するITイノベーション

「ITをうまく活用して、経営や業務の革新、すなわち企業のイノベーションを実現できないだろうか？」ITの活用領域が広がっていきななかで、このように考える企業が増えている。実際、CIO（最高情報責任者）やIT部門は、経営陣やビジネス部門からそのような期待を寄せられることが多いようである。

しかしながら日本では、ぎりぎりの人数で日々の業務をこなしていくことで精いっぱいというIT部門も多く、ITイノベーションに向けて組織的な活動を行っている企業は少ないというのが実情と思われる。

一方、海外の状況を見ると、IT部門内にイノベーションを組織的に推進する専門のチームを設置するなど、ITイノベーションを継続的に行うための体制を整備している企業が増えている。このような取り組みには示唆に富むものが多く、日本企業にとっても大いに参考になると思われる。

以下では、日用品、ヘルスケア用品、食品など幅広い分野でグローバルな事業を展開する米国のある企業（以下、A社）の事例をインタビュー調査に基づいて紹介する。

ITイノベーションのための3つの仕組み

A社では、ITイノベーションを継続的に行うために3つの仕組みを作り、その仕組みを組織として支えるための体制を整備している。3つの仕組みとは、「アイデアを掘り起こすための仕組み」「コンセプトを構築するための仕組み」「コンセプトの実現力を高めるための仕組み」である。

(1) アイデアを掘り起こすための仕組み

ITイノベーションの起点は、顧客価値の向上につながる優れたアイデアをいかにして見つけるかである。一般に、経営層から出たアイデアは検討のテーブルに乗りやすいが、ビジネスやITの現場でもつアイデアはなかなか見えてこないものである。

この点を解決するために、A社ではIT部門内に専門組織（イノベーションチーム）を作り、ビジネス部門の現場に潜在している有望なアイデアを発掘する活動を始めた。この活動は、既存のシステム化案件の予算化プロセスとは別に行われる。イノベーションチームが定期的に各ビジネス部門を回り、重要課題とその解決のアイデアを収集し、それらを全



社的な視点で判断できる層（CIOやビジネス部門の責任者）と協議するというものである。

この活動の成果はおもに2つある。1つは、優れたアイデアが現場に埋もれたままになることなく、確実にそのアイデアを形にするプロジェクトが生まれ予算がつくようになったことである。もう1つは、従来は各ビジネス部門が自部門の範囲を中心に案件を検討するため、部門を越えた全社的な視点に立ったアイデアが生まれにくかったのに対して、イノベーションチームが全社視点で判断できる層と直接協議するようになったことでこの点が大きく改善されたことである。

(2) コンセプトを構築するための仕組み

ITイノベーションを実現している企業の多くは、コンセプト構築の段階を重視しており、コンセプトを検討するための方法論が確立されている。たとえばA社では以下の3つの方法でコンセプト構築力を強化している。

①ビジネス部門とIT部門の連携体制

1つ目は、ビジネス部門とIT部門がITイノベーションの発案とコンセプト構築を二人三脚で進めるようにしたことである。ITイノベーションにつながるアイデアを検討する場合、初めは何をどう進めるか先が見えないものである。こうしたなかでは、ビジネス部門とIT部門がそれぞれ別の役割をもって連携していく方法はうまくいかない。ビジネス部門の検討後にIT部門が加わるというリレー方式も同

様である。A社では、イノベーションチームがアイデア発掘の段階からビジネス部門に入り込む（この際のイノベーションチームの活動費用はIT部門が負担する）ことで、二人三脚の連携体制を作りあげた。

②検討方法の工夫

2つ目は、機能志向ではなく価値志向の議論に徹するようにしたことである。イノベーションのコンセプトとは、その実現手段や機能のことではなく、あくまでも「何を新しい価値として実現するか」ということである。しかし実際には、無意識のうちに新しい業務・システムの「概要設計」をコンセプトとってしまうことが少なくない。このようなことを防ぐために、A社では検討方法を以下のように工夫している。

まずは「プロトタイプ主義」の徹底である。すなわち、新しい業務とシステムについて、機能ではなく最終的にできる“モノ”を見て議論できるようにするため、具体性を実感できるプロトタイプ（簡易システム、可視性の高い業務フロー図）を作りながら議論を進めるようにしたことである。

次に、ビジネス部門を主役に据えることである。業務やシステムのあるべき姿を知っているのは、顧客に近いビジネス部門であるということを再認識し、IT部門が自らあるべき姿を考えるより、それをビジネス部門から引き出すことに努めるのである。たとえば、他部門で実現したITイノベーションの例を示す

ことや、プロトタイプを繰り返し修正しながらあるべき姿が見えるようにすることをIT部門の役割と考えるのである。

③十分なコンセプト構築期間の確保

3つ目は、既存の業務・システム構築プロセスを点検し、プロジェクト計画を作成する前に3カ月という十分なコンセプト構築期間を確保するようにしたことである。A社では従来からコンセプト構築という工程はあったが、よほど大きなシステム構築の場合でない限り形がいかたがちであった。この点を見直して、本来の形に戻したとも言える。

(3) コンセプトの実現力を高める仕組み

コンセプトを実現しイノベーションを達成することは、「相矛盾する要求を一段高いレベルで調和させる」といった困難な側面を必ずもっている。こういった困難を乗り越えるからこそイノベーションであると言えるのだが、やはりそれは難しいものである。この課題を解決するために、A社では以下の3点を実践している。

①80%ルール

ITイノベーションの実例をみると、100%の完成度はなくても、まずは新しい業務・システムを投入して顧客価値を生み出し、そこで得た効果を原資に、再投資と改善のサイクルを回してさらなる顧客価値の追求を加速するというケースが少なくない。A社でもこの考え方に立って“80%ルール”を実践してい

る。コンセプト構築を終え、本格的な業務・システム構築へと進むにあたり、案件担当のビジネス部門は80%の完成度でコンセプトを実現し、顧客価値を生み出すことを目指す。残りの20%は改善サイクルのなかで実現させようというルールである。

②パイロット検証

A社では、コンセプト構築を行うなかで、ビジネス部門の現場に対してプロトタイプを使ったパイロット検証を行っている。これにより、現場の実態に合わない机上の空論のようなコンセプトを事前に排除できる。これは、現場の検証を反映させることでコンセプト自体を生きたものにすることである。こうすることで、「システムは作ったが使われない」といった失敗を防ぎ、コンセプトの実現性を高めることができる。

③ITの技術そのものを重視

ITイノベーションは、技術そのものも重要な要素である。実際、ITイノベーションの事例では、技術がブレークスルーの原動力となっているケースが多々ある。A社でも、独自の技術をもつITベンチャーに対してベンチャーキャピタル経由でアクセスするなど、ITの調達ルートの開拓を熱心に行っている。

組織的な活動体制の構築に向けて

最後に、組織的なITイノベーションの体制を構築するにあたって、CIOやIT部門がどのように取り組んでいくべきかについて考えて

みたい（図1 参照）。

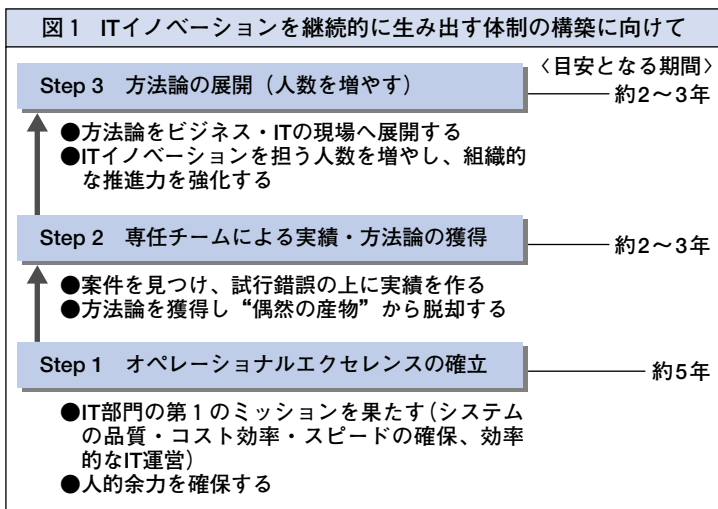
最初のステップとして取り組むことは、オペレーショナルエクセレンスの確立、すなわちIT部門の基本的な使命であるシステムの品質・コスト効率・スピードの確保、および効率的なIT運営の実現である。まず、この使命が確実に果たされるようにすることが先決である。これが十分に行われな

なかでIT部門がITイノベーション活動を始めても、間違いなくビジネス部門の協力は得られないだろう。

2 番目のステップとして行うことは、たとえ小さなチームであっても、専任のチームを作ることである。IT部門の業務は、企業の日々の活動を支えるというものである以上、兼務体制では既存業務により多く手を取られる可能性が大きい。専任化により既存業務と切り離し、集中した取り組みができる環境を作ることが必須である。

3 番目の、そして最後のステップは、専任チームが獲得したノウハウや方法論をIT部門やビジネス部門へ展開して、ITイノベーションを推進できる要員の数を増やすことである。

2 番目のステップまでは専任チームだけの活動が続くので、2 番目のステップで終わりにしてしまうと、ITイノベーションは専任チームだけが行う仕事と考える風潮を生みかねない。このため、3 番目のステップまでは必



ず行う必要がある。

求められる長期的な取り組み

グローバル展開する大企業の場合、ITイノベーションを継続的に実現する仕組みを構築するまでには、最初のステップに約5年、2 番目のステップに2～3年、3 番目のステップにもやはり2～3年かかっている。したがって、最終的には約10年という歳月を費やす活動が必要になる。このような長期にわたる活動を支えるためには、CIOを中心とした経営の強い意思と関与が不可欠である。

企業がITイノベーションを生み出す力を獲得するまでのハードルは決して低くない。しかし、CIOおよびIT部門はリーダーシップを発揮してこの課題に取り組み、企業の競争力の向上に貢献することが求められる。それは同時に、IT部門の究極の存在意義を確立していくことでもある。