

デジタルトランスフォーメーション 実現に向けた組織づくり



河島宏樹

CONTENTS

- I デジタルに対する組織的取り組みの現状と課題
- II デジタル推進組織の機能と事例
- III デジタル推進組織の立ち上げ・成長に向けて

要約

- 1 近年、「デジタル」を冠する専門部署やCDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者、あるいはChief Data Officer：最高デジタル責任者）を設置する企業が現れており、デジタルトランスフォーメーションに対して、全社横断的に取り組む動きが見られる。
- 2 デジタルトランスフォーメーションは、バリューチェーンの各所からデータを抽出・分析し、絶えず業務・システムの変革を続けるプロセスである。それを担うデジタル推進組織には、実行機能として①アナリティクス、②アジャイル開発、③業務改革の3機能と、全体管理・推進のための④PMO（Project Management Office）の機能が求められる。CX（Customer Experience：顧客体験価値）向上に取り組む企業事例においても、これらの機能を組み合わせることでデジタルトランスフォーメーションを実現している。
- 3 デジタル推進組織は、その出自によって、①経営発型、②情報システム部門発型、③事業部門発型に類型化される。デジタルトランスフォーメーションは1回限りの改善活動ではなく、継続的な活動であるため、組織のあり方も固定的であるべきではなく、経営は、それぞれのメリット・デメリットを理解し、企業の状況に応じて組織のあり方を柔軟に変えていくべきである。

I デジタルに対する 組織的取り組みの現状と課題

近年、「アナリティクス」「AI（人工知能）」「IoT（モノのインターネット）」といった用語がビジネスの現場でも広く定着するようになったが、すべての企業が新しい技術を活用して成果を上げているわけではない。日進月歩で研究が進む技術に、経営、事業部門、情報システム部門それぞれが対峙し、何から取り組むべきか、考えあぐねている企業も多いと想定される。そうした中で、デジタル推進部やデジタルイノベーションセンターなど、「デジタル」を冠する専門部署を設置し、全社横断的に技術活用に取り組む企業が現れている。こうした動きは、デジタル技術の活用が、事業部門や情報システム部門それぞれの課題というよりも、全社の経営課題として認識されていることの証左であるといえる。

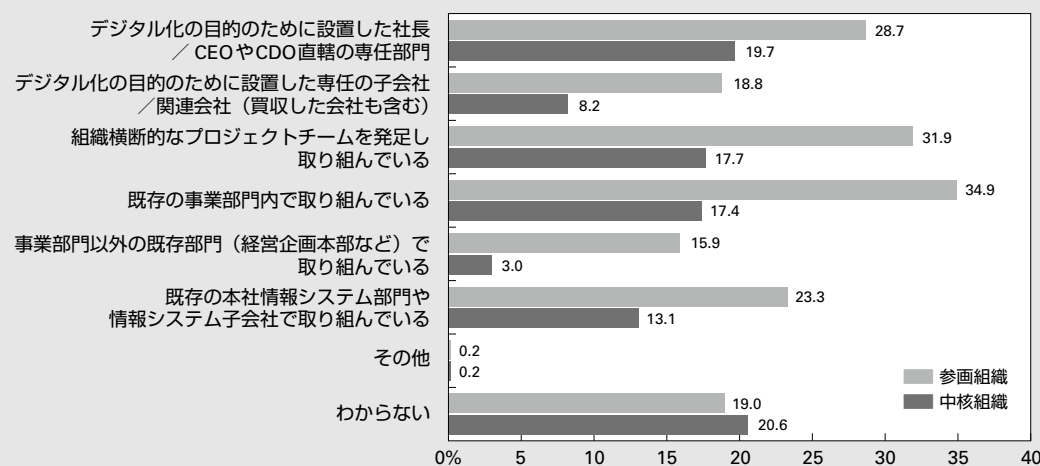
本稿では、デジタル技術による事業・業務の変革（デジタルトランスフォーメーション、DX）を実現する組織づくりについて、筆者の経験を基に論じたい。まず、前述のような組織的取り組みの現状と課題を概観し

（第I章）、次いで、成功事例も交えながら、デジタル推進組織に求められる機能を論じる（第II章）。最後に、これからデジタル組織を設立しようとしている企業、および既にデジタル組織を設立している企業に対して、組織の立ち上げ・成長のポイントについて提言する（第III章）。

1 デジタル推進組織の設置

IT専門調査会社であるIDC Japanが2018年6月に行った調査によれば、デジタルトランスフォーメーションを実行する中核組織として、「既存の本社情報システム部門や情報システム子会社で取り組んでいる」と回答した企業は13.1%、「既存の事業部門内で取り組んでいる」と回答した企業は17.4%であった。一方で、デジタル化の目的のために設置した専任の部署・子会社・関係会社と回答した企業は27.9%に上る（図1）。これは、デジタルトランスフォーメーションという事業・業務の抜本的な変革を推進する上では、既存の組織構造を前提に取り組むよりも、全社横断でリソースを配分すべきと考えている企業が多いことを示している。

図1 デジタルトランスフォーメーションの推進組織



出所) IDC Japan 「2018年 国内企業における『第2のIT部門』の状況」(2018年3月)より作成

2 CDOの設置

CEOやCFOなどの「CXO」の一つとして、CDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者、あるいはChief Data Officer：最高データ責任者）を設置する企業も増加している。

実際、日本でも一般社団法人CDO Club Japanが2017年11月に設立され、その普及度や注目度の高さが伺える。CDO Club Japanによれば、CDOとは「AI、ロボティクス、IoT、デジタルマーケティング、ドローン、ビッグデータ等を有用に活用し、日々変化し続けるテクノロジーと消費者の行動に迅速に対応し、幅広いデジタル戦略を統括、組織を横断して改革を推進する統括責任者の総称」と定義されており、デジタル推進組織と同様に、全社横断での取り組みを実現するための役職として位置付けられている。

CDO Club Japanが公表している「CDO JAPAN TALENT MAP」には、46名のCDOが掲載されている（18年8月8日更新版）。そこに掲載されている企業は、金融業、流通業、通信業のような従来からデータが蓄積されやすい業種だけでなく、素材メーカーや、食品メーカー、電力、運輸など、幅広い業種が含まれており、デジタルトランスフォーメーションが、一部の業種に限られた経営課題では決してないことが示されている。

3 デジタル推進組織・CDOのミッション

デジタル推進組織やCDOが目指している変革は、従来の情報システム部門や業務改革推進組織とは、広さと深さが異なっている。デジタル推進組織・CDOのミッションは、既存業務・事業の効率化（DX1.0：デジタル

バック）だけではなく、既存業務・事業の高付加価値化（DX1.0：デジタルフロント）、さらには、新規事業の立ち上げ（DX2.0）までを含めていることが特徴である。

ただし、こうしたデジタル推進組織・CDOを設置した企業すべてが、必ずしもデジタルトランスフォーメーションに成功しているわけではないだろう。そもそも、デジタルトランスフォーメーション実現に向けて、デジタル推進組織がどのような機能を持つべきか、明確に定義できている企業は多くないと想定される。次章以降、デジタルトランスフォーメーションに成功している企業の事例も交えながら、デジタル推進組織に求められる機能について整理し、経営が考えるべきデジタル推進組織のあり方について論じていく。

II デジタル推進組織の機能と事例

1 デジタル変革の実行機能

第一論考で主張している通り、デジタルトランスフォーメーションとは「顧客の利用時の価値を起点として、それを充足するために業務プロセスや組織を、聖域なく、柔軟・高速にかつ科学的に最適化し続けるプロセス」である。重要なのは「既存業務のあり方を前提としないこと」と「1回きりの改善活動で終わらせないこと」である。こうした活動を実現するためには、業務プロセスやバリューチェーンの各所においてデータを取得・分析し、その結果に合わせて業務やシステムを迅速に変革し続けることが必要である。

こうした活動を主体的に推進するための組織がデジタル推進組織であるとするならば、そこで求められるデジタル化の実行に必要な

機能は次の3点と考える。

- ①アナリティクス
- ②アジャイル開発
- ③業務改革

(1) アナリティクス

アナリティクスは、デジタル推進組織の中核機能である。たとえば、製品の製造プロセスでセンサーデータから得られたデータをモニタリングし、異常を早期に検知するような効率化に、データ分析は必須の機能である。

なお、デジタル推進組織が持つべきアナリティクスの機能とは、必ずしもデータ分析の作業自体と同義ではない。データを前処理・集計・モデリングするような分析工程や、分析に必要なデータマートを構築・運用するようなエンジニアリング工程は、必要に応じて外注することも選択肢の一つである。重要なのは、ビジネス、データサイエンス、データエンジニアリングの3要素をつなぎ合わせ、全体をコーディネートする機能を、デジタル推進組織が持つべき、ということである。アナリティクスの実行に必要な人材の要件については、本誌2017年12月号「アナリティクスの進化とオペレーション革新」を参照されたい。

(2) アジャイル開発

アジャイル開発は、アナリティクスの前提となる、データの取得に必要な機能である。業務プロセスの変革には、既存の生産装置やマーケティングツールから得られるデータだけでなく、これまで把握していなかったプロセスの情報が必要になることが多い。たとえば、製造プロセスの異常検知には、当然ながら異常を検知したい設備にセンサーの搭載が

必要となる。また、分析結果に応じて業務を変化させる際、それに紐づくシステムも変更せざるを得ない。このサイクルは1回で終わりではなく、絶え間なく繰り返される。そのため、従来のウォーターフォール型の開発ではなく、アジャイル型の開発が求められる。

(3) 業務改革

分析結果に応じた業務やシステムの変更は、「言うは易く行うは難し」である。特に全社横断型のデジタル推進組織の場合、データの取得、分析まではうまくいっても、各事業部門の業務を変えることができずに失敗するケースも少なくない。ある企業では、営業先の優先順位を決めるスコアリングモデルを構築し、営業員にそのスコアを還元した。しかし、実際の営業現場としては「どこに行くべきか」の精度も重要だが、「なぜその優先度が高いのか」の情報がないと、営業トークがしにくいという声が多かった。業務やシステムの改革について、トップが旗振りを行うとともに、現場の担当者が腹落ちする効果や事例を創出しつつ、成功体験を積み重ねるために伴走するなど、いわゆる業務改革機能も必要になるのである。

デジタル変革の実行において重要なのは、アナリティクス、アジャイル開発、業務改革の3機能を併せ持つことである。デジタルトランスフォーメーションとは、データの取得にはじまり、分析し、業務・システムに反映して完了するという完結したプロセスではなく、データの取得・分析を繰り返しながら、絶えず業務・システムを最適化していくプロセスである。そのためには、アナリティクス

とアジャイル開発とを組み合わせることでデータの取得・分析を繰り返し、業務浸透させていくことが必要なのである。

その事例として、個人向けの商品・サービスを提供するA社による、対面営業のデジタルトランスフォーメーションを紹介したい。A社では、業界の成熟による新規顧客獲得減少を背景に、解約阻止と単価向上が経営課題として挙げられていた。そこで、対面チャネルにおけるCX（Customer Experience：顧客体験価値）の向上を掲げ、それをデジタル技術によって実現する専門組織を設置した。従来、顧客の属性や契約状態に応じた接客を行っていたものの、さらに進んで、一人一人に合った接客を実現する仕組みを整えている。

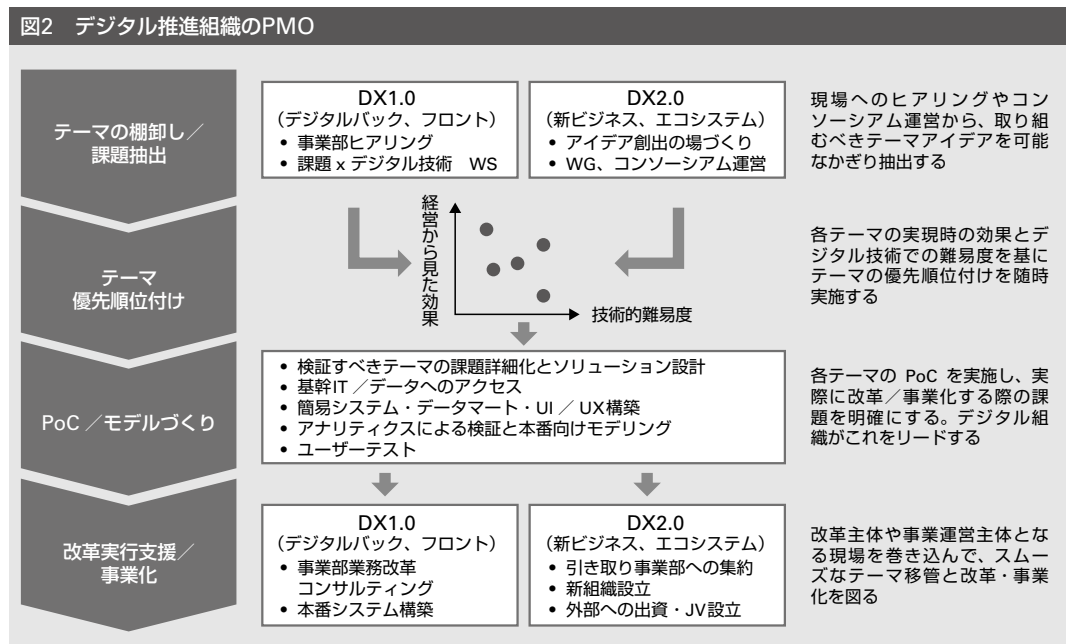
具体的には、営業員による提案に対する顧客の反応をデータとして取得するために、営業員向けのツールを刷新した。ツールには、顧客一人一人に合ったレコメンデーションが表示され、営業員は、その提案を行った際の顧客の反応を登録する。そこで得られたデータを基に、接客高度化のPDCAを回している。

さらに、このツールは二週間に一度程度、機能の改修や追加が行われており、利便性の向上だけでなく新たなデータ取得を可能にしている。また、当然ながら、営業員に新しいツールを与えただけでは既存の業務は変わらないため、現場部門と協働し、モデル店舗による成功事例をつくるなど、業務改革のプロセスも進行している。

A社の事例に見られるように、アナリティクスやアジャイル開発の活動をそれぞれ単独で進めるのではなく、融合させて新しい価値を生むことこそ、デジタルトランスフォーメーションのポイントといえる。

2 デジタル変革の管理機能

特にデジタル推進組織が全社横断の組織である場合には、複数のテーマ候補から優先順位を付けて実行していく管理機能も重要である。具体的には、複数のテーマについて、経営から見た効果と技術的難易度から優先順位を決めた上で、PoC（Proof of Concept：コンセプト検証）を企画・設計・実行し、効果



検証を経て改革実行・事業化に至る一連の流れを管理する機能である（図2）。

また、前述のデジタル化実行機能を外部企業への委託やオープンイノベーションによって担保する場合、企業間の調整やリソース配分もPMOとして持つべき機能である。

Ⅲ デジタル推進組織の立ち上げ・成長に向けて

最後に、これまで述べたような組織の、立ち上げ・成長のポイントについて論じたい。まず、デジタル推進組織は、その出自によって大きく3つの類型が存在している。

- ①経営発型
- ②情報システム部門発型
- ③事業部門発型

企業のデジタル変革において統一的な正解はなく、いずれにもメリット・デメリットが存在する。経営発型は、経営トップの旗振りによって設置される組織で、経営直轄部門や、他企業とのJV（ジョイントベンチャー）が該当する。当然、意思決定は早いですが、実現には現場部門の巻き込みが必要になるため、特に業務改革機能が求められる。情報システム部門発型は、技術オリエンテッドな視点を持ち、既存システムとの連携もスムーズである一方で、事業部門が抱えるビジネス課題を捉えることが鍵になるため、橋渡しが可能なた人材投入が必要である。反対に、事業部門発型は、現場の課題に即しているものの、デジタル化が既存業務の延長にとどまってしまうやすく、技術視点を基に非連続な成長を目指す視野と、場合によってはKPI（重要業績評価指標）を持たせることも必要である。

アナリティクス推進組織の例ではあるが、あるデータ分析先進企業では、当初、推進組織を各事業部門下に複数設置していた。その後、全社横断組織として集約し、アナリティクス案件を効率的に推進していた。ところが、案件数増加や難易度上昇により、現場が求めるスピードに追いつけなくなった。現在では再度、事業部門下にも設置し、テーマや難易度に応じて全社横断組織と役割分担するようになっている。こうした組織の変遷は、デジタル推進組織についても同様と考えられる。最初は経営発型で1テーマのデジタル変革に取り組んだとしても、その範囲の拡大に応じて情報システム部門を中心に全社横断の組織となり、さらに求められるスピードや高度化の度合いに応じて、事業部門にもそれぞれ固有のデジタル変革を担う組織が設置される、という変遷が起きる可能性がある。

デジタルトランスフォーメーションは、1回限りの改善活動ではなく絶え間なく業務プロセスやバリューチェーンを見直し、発展させていく継続的な活動である。そのため、アナリティクス、アジャイル開発、業務改革の3機能を併せ持った上で、まずは1テーマから取り組み、それを継続・拡大することが重要である。そのための組織の位置付けは固定的なものではなく、まずは着手し、軌道修正していくことが求められている。

著者

河島宏樹（かわしまひろき）

アナリティクス事業部副主任コンサルタント・データサイエンティスト

専門はアナリティクス、マーケティング、業務・システム改革