

組織変革なしにDXはできない！ 「データドリブン経営」を 成功に導く環境整備

日本オラクル

2018年に経済産業省（以下、経産省）が発表した「DXレポート」以降、企業の間で急速にDXの取り組みが広がっている。ただ、すでにDXが定着している企業もあれば、罣にはまって停滞している企業、さらにそもそも取り組みを始めている企業もある。企業はどのようにDXと向き合うべきなのか。IT戦略立案・実行のコンサルティングを行うアイ・ティ・アールの内山悟志氏が指摘する、日本企業に立ちはだかるDXの「5つの罣」とはいったい何か。

制作：東洋経済ブランドスタジオ



内山 悟志
株式会社アイ・ティ・アール
会長/エグゼクティブ・アナリスト

日本の大企業が陥りやすいDXの5つの罣

●DXごっこの罣

何のために、どこを目指してDXを推進するのかが明確でないまま、AIの試験的導入や技術適用の実証実験（PoC）を実施する。

●総論賛成の罣

誰もがDXは重要だと言うが、いざ自分の部門・業務に影響が及ぶ各論になると反対またはスルーを決め込む。

●後はよろしくの罣

経営者は、DX推進組織を立ち上げて人をアサインしたら役割を果たしたと考え、その後の活動を円滑に進めるための環境づくりや後方支援を怠る。

●形から入る罣

インキュベーション制度の設置や社内アイデア公募・社内アイデアソンの活動など、やってる感を出すのだが、活用されない、続かない、本番にならない。

●過去の常識の罣

DXの推進にあたってまず事例・前例を探す。人の評価も、投資判断の基準も、組織文化も、これまで成功してきたやり方や考え方を変えようとする。

DXで起きるのは 破壊・創造・変革の3つ

まず押さえておきたいのは、「DXとは何か」という基本中の基本だ。経産省の「DX推進ガイドライン」では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、（中略）競争上の優位性を確立すること」と定義されている。ただこれだけでは、従来のIT活用との違いがよくわからない。内山氏の解説はこうだ。

「これまで企業のIT活用は、業務や働き方を効率化して生産性を高める目的で行われてきました。狙いは『維持』『改善』『拡張』です。それに対してDXは、本業分野における『破壊』『創造』『変革』を伴います。同じようにITを活用していても、変化の

度合いが大きく異なります。

なぜこれまでの延長線上ではなく、大胆な『破壊』『創造』『変革』が必要なのか。背景には、ビジネスとテクノロジー両方の環境変化があります。ビジネス側では、顧客の価値観の多様化や国内市場の飽和、市場のグローバル化といった変化に加え、ディスラプター（破壊者）が台頭してきたことが大きい。典型的なのは小売業ですが、ITで新しいビジネスモデルを構築したディスラプターが業界に打撃を与える事例が続出しています。

一方テクノロジー側では、モバイルやクラウドが定着して、さらにAIやIoTも急速に広がっています。その結果IT活用のハードルが下がって、新しい施策を手軽に始められるようになりました。ビジネスとテクノロジーの両面で大きな変化が起きたことで、

企業がDXを推進する環境が整ったんです」（内山氏）

DXは自社の競争優位性を獲得するために、デジタル技術でビジネスにイノベーションを起こす取り組みといってもいい。イノベーションというと、既存のビジネスと一線を画す革新的な施策を思い浮かべるかもしれないが、DXが目指すのはそれだけではない。取り組むべきは、既存事業のさらなる強化と、これまでになかった新しさを同時に追求する「両利きの経営」だ。

「イノベーションには2種類あります。すでにあるビジネスをさらに拡大する『漸進型』と、従来のビジネスの延長線上にない『不連続型』です。例えば自動車メーカーなら、自動車の設計や作り方、売り方を大きく変える取り組みは漸進型。新規事業として新しいモビリティサービスを生み出

すのは不連続型といえます。

現在のビジネスが将来も末長く安泰なら、不連続型イノベーションの種をいくつかまいておいて、芽吹くのをゆっくり待てばいい。しかしそういった投資は、従来のビジネスが元気だからこそできることです。今やどの業界でもディスラプターが迫っていることを考えれば、新しいビジネスを探求すると同時に、既存のビジネスもDXで深化させる必要があります。DXは新規事業だけでなく、既存事業も含めて全社で推進しなければいけない課題なのです」（内山氏）

多くの企業がいまだに 部分的なDXにとどまる理由

DXは企業全体で取り組まなくてはいけないテーマだが、現状はどうか。アイ・ティ・アールは、DX環境の整備を「何もしていない」から「定着」の6段階に分けて、従業員1000人以上の企業321社を対象に調査している。「何もしていない」レベル0の企業は23社（約7.2%）と、ごく一部。内山氏も「経産省が旗振り役となって啓発を続けてきた結果、多くの経営者が『わが社も何かやらなければ』と危機感を抱くようになった」と一

定の評価をする。

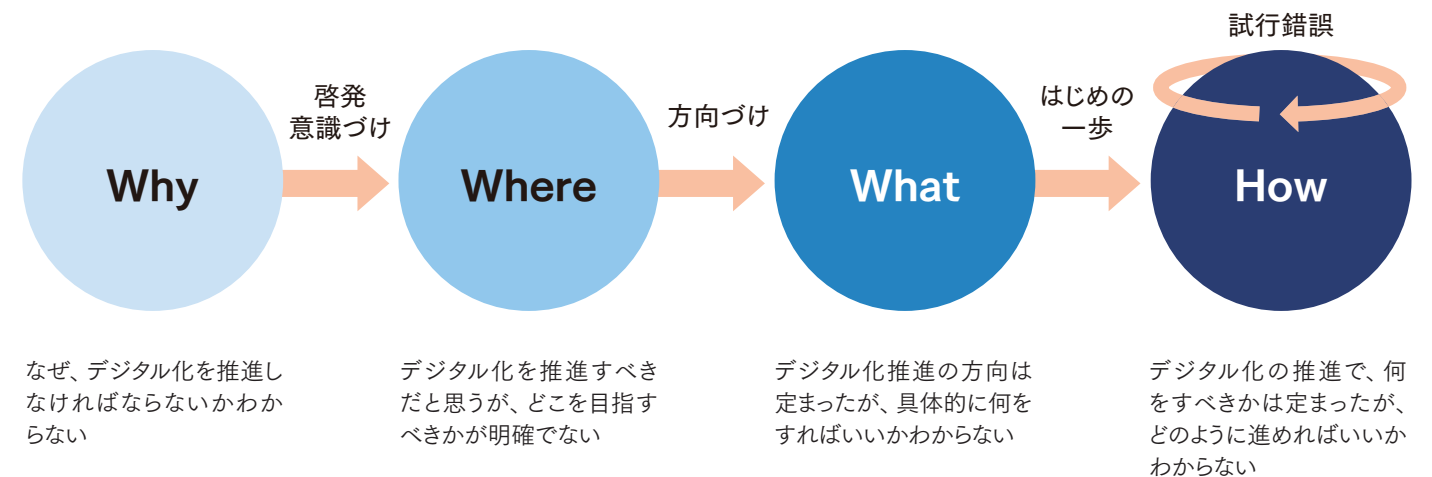
しかし、組織的な取り組みという点ではまだ物足りない。全社的な展開であることを示すレベル4以上の企業は52社（約16.2%）にすぎず、多くの企業がまだ初期や部分的整備の段階にとどまっている。なぜ、スタートを切ってもスムーズに推進できないのか。内山氏は、「ここに、日本企業が陥りがちな罣がある」と指摘する。

「よく見かけるのは『DXごっこ』の罣です。DXを進めるには、まず『なぜやるのか』『DXでどこに向かうのか』といった基礎を明確にする必要があります。しかし、方針が不

DXが目指すイノベーションには、2パターンある

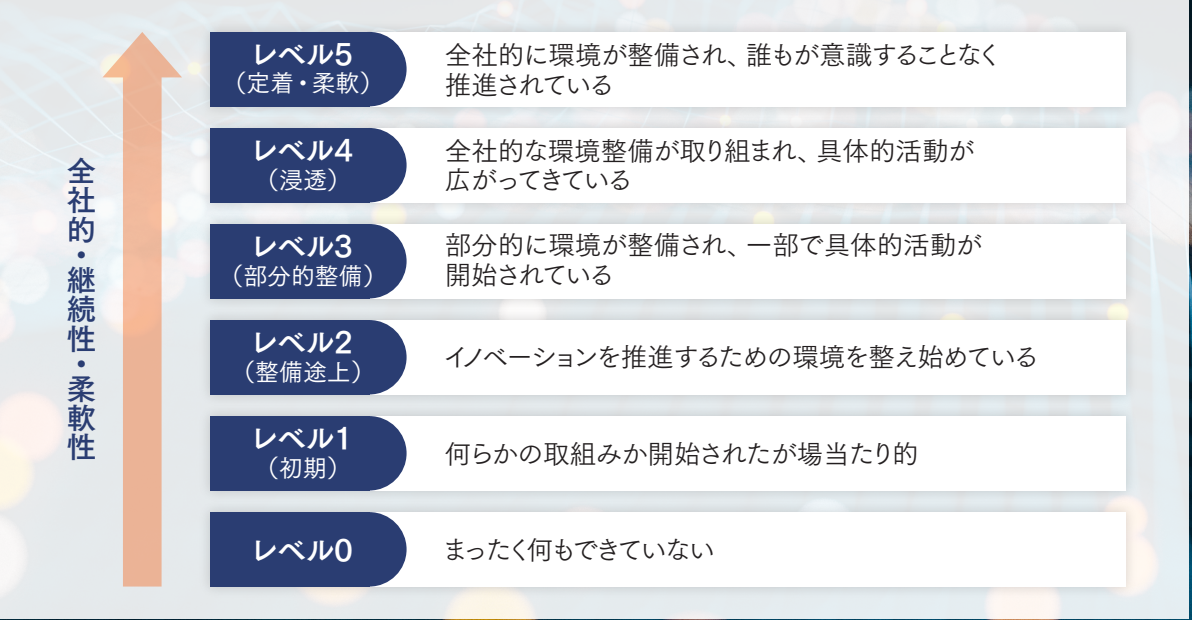
漸進型イノベーション（深化）	不連続型イノベーション（探索）
業務の高度化や顧客への新規価値の創出	新規ビジネス・サービスの創出やビジネスモデルの変革

DXを実践する企業には4つのステージがある



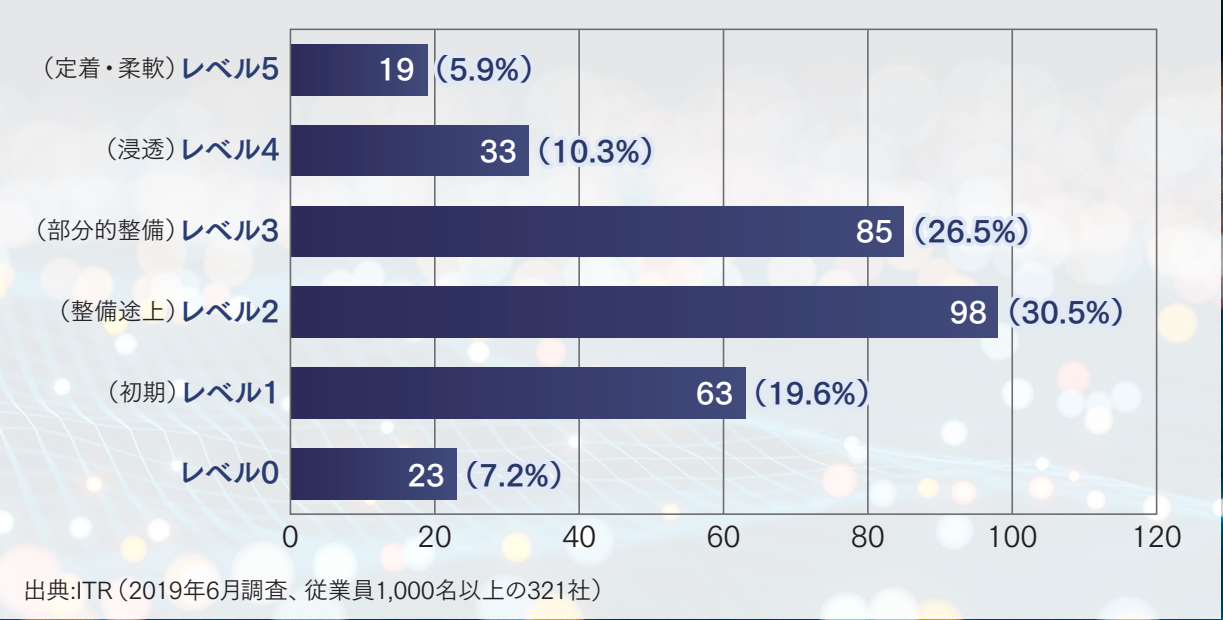
DX環境整備の5段階

(DXに対する危機感や変革意識には、温度差がある)



国内企業のDX推進度

(8割以上がレベル3(部分的整備)以下という現状)



明確なまま『とにかく何かやらなくては』とAIの試験的導入や、技術適用の検証を進める企業が少なくありません。どこを目指すのか決めないまま始めるので、結局はテストの繰り返しで終わってしまうのです。

経営者が陥りがちな罠としては、『後はよろしく』が危険です。日本企業は組織をつくるのが好きな傾向にあり、最近は多くの企業でDX推進室のような組織が立ち上がっています。それ自体はいいことですが、優秀な人材をそこに集めたところで終わりにしている例も多い。DXを推進するには、環境整備をしたり社内制度を変えたりするなどの後方支援が必須です。経営者がそれを怠っているため、現場で身動きを取れなくなっているケースが目立ちます」

いちばん危険なのは伝統的な大企業である

内山氏は、ほかにも「総論賛成、各論反対」「形から入る」「過去の常識にとらわれる」などの罠を挙げる。

「DX推進には社内の誰もが賛成するのに、いざ自分の業務に影響が及ぶとわかると、できない理由を探し始める。これが『総論賛成、各論反対』です。これらの罠は、創業者社長が強いリーダーシップを持ってトップダウン経営している企業にはあまり見ら

れません。またベンチャー企業なども、全社的にDXを推進しやすい文化を持っているところが多い。その意味では、伝統的な大企業ほど罠に陥りやすいんです。

しかし、悲観する必要はありません。日本は100年以上続く『長寿企業』が多い国として知られています。歴史が長いということは、それだけ時代の波に合わせて変化してきた実績があるということ。世界大戦、バブル崩壊、リーマンショック。これらを乗り越えてきたのですから、DXに対応できないはずはありません」

では、大企業がスムーズにDXを進めるコツはあるのだろうか。内山氏は、現場の判断で小さな取り組みから始めるのがいいと語る。

「全社的な取り組みを待たずに、ミドル層が現場で取り組み始めるのが1つのコツです。例えば試作品をつくって動かしてみたり、テストで小さくサービスを始めてみたり。ITの進化により、スタートにかかるコストは下がっているため、現場レベルのスモールスタートに支障はないはずです」(内山氏)

そうして成果が出れば、社内に賛同者や協力者が現れて、それぞれの現場で取り組みが始まっていくだろう。一方、あちこちで草の根的な取り組みが行われると、徐々に収拾がつかなくなる可能性もある。「しかし、だからこそ『これらを束ねてノウハウを共有しよ

う』『環境を整えてリソースを融通し合おう』と声が上がって、組織的かつ本格的な動きにつながっていく。この2段階で進めると、大きな組織でも罠を回避できるはずだ」(内山氏)。

DXの本質は意外にも「意思決定システムの変革」だ

DXの推進は、2つの階層に分けられる。1つは、事業やビジネスをデジタル技術で変革すること。もう1つは、その変革を可能にする環境の整備だ。例えばIT環境を整えたり、制度や権限、プロセス、企業文化などの組織面での変革を進めることが後者に該当する。環境だけ整えて中身がないのでは意味がないし、土台を整えないままビジネスでDXを推進しても、いずれは行き詰まって散発的な取り組みで終わってしまう。両方がそろってこそ、DXを力強く継続できる組織になれる。

経営層がとくに意識しなければいけないのは、後者の環境整備だろう。取り組むべきテーマは数多くあるが、内山氏が本命視するのは、意思決定メカニズムの変革と、それを支えるデータ環境の構築である。

「データに基づいた意思決定は、従来から行われてきました。例えば90年代中盤にはデータウェアハウス(複数のシステムから

必要なデータを収集した統合データベース)という考え方が登場して、経営の見える化が推し進められました。ただ、日本企業は一般的にピラミッド型の組織構造。現場の『どの商品がどれだけ売れた』『契約が解約になった』といったデータがトップに直接報告されることはほぼなく、一定期間のデータをまとめてリポートされることがほとんどです。しかもリポートは生データではなく、サマリー化されています。意思決定者がその内容を見る頃には、データ作成から数週間は経っていて、しかも機微な情報が抜けているというケースが少なくありませんでした。

このように、過去のデータを見て意思決定する経営を『バックミラー経営』といいます。勘と経験で意思決定するよりはいいですが、後ろではなく前を見て意思決定をしないと、経営環境の変化にはついていけません。そこで近年は、現場の生データをトップがリアルタイムで把握する『ワンファクト経営』の必要性が目立っています。トップも現場もミドル層も、最新のデータを見て意思決定しようというわけです。これは『リアルタイム経営』『データドリブン経営』とも呼ばれています」と、内山氏は解説する。

実は90年代にも、ワンファクト経営を狙っている人たちはいたという。しかし、組織の意思決定メカニズムがピラミッド型なので、データウェアハウスもそれに対応したものにならざるをえなかった。

「データドリブン経営を実現するには、意思決定システムの変革にまで踏み込む必要があります。そこが変わらなければ、DXでデータを活用しても結局同じ轍を踏むことになります。具体的には、権限委譲を進めて、末端組織が自立的に意思決定できる体制を整えたいところです」(内山氏)

「クラウドサイロ」はデータドリブン経営の最大の敵

DX環境整備も、必ずしも当初から全社的な展開にこだわらなくていい。トップダウンが難しいなら、ミドル層やボトム層が中心となって現場で小さく始めるアプローチも有効だ。

「例えば、ECサイトでの販売実績をリアルタイムで把握できる仕組みをクラウドで構築して、経営者にスマホで見てもらうのもいいでしょう。経営者がリアルタイム経営を体験してその重要性に気づくことが何より大事です。次は『店舗の販売実績も即時に把握したい』と、トップから要望が出るかもしれません」

現場が主導して突破口を開けば、DX環境整備にもスピード感が出る。ただし、もちろんある程度の計画性も必要だ。事業部や部門ごとにゲリラ的に環境整備を進める

と、「クラウドサイロ」状態になり、統合が困難になるおそれがある。

「クラウドなら、オンプレミスよりも容易に連携できます。ただ、連携によってリアルタイム性やワンファクト性(1つの事実を表すのは1つのデータであるということ)が損なわれるリスクもあります。CIO(最高情報責任者)のようなポジションの人が、『これから、どのようなシステム構造でデータドリブンのビジネス環境を構築するのか』という全体像を描き、現場発の取り組みとのバランスを取っていくことが大切です。

もっとも簡単に確実なのは、すべて一枚岩でできる構造を持ったERP(統合業務システム)を選ぶこと。データウェアハウスやリポーティング、分析といった機能がすべて組み込まれているERPを導入して、それをベースに展開することがDXの早道だと思います」DXに期待されるテーマは多岐にわたるが、中でも重要なのは「データドリブン環境」の整備であることは間違いない。経営者から現場の社員まで、いつでもデータに基づいた意思決定ができる環境を整えられるのか。それがDXの成否を分けるカギになるだろう。

お問い合わせ

日本オラクル
<https://www.oracle.com/jp/index.html>