

# デジタル事業を推進する 人材の発掘と登用



野村総合研究所 常務執行役員  
コンサルティング事業本部長

むらた よしお  
村田 佳生

2014年1月に、ドイツで国家戦略として取り組まれている「インダストリー4.0」のインパクトについて日本の経営者の方々に話を聴く機会があった。この時は、最新のデジタル技術を活用した事業（デジタル事業）の取り組みに大きな関心を示した企業はごくわずかだった。ところが2016年ごろから、ビッグデータ、人工知能（AI）、IoT/M2M、Industrial Internet、Connected Industries、FinTechといったキーワードが経営者の口からもさかんに聞かれるようになった。これはデジタル事業への関心が急速に高まってきたことをうかがわせる。しかしその一方で、デジタル事業の具体的な取り組みはあまり進んでいないという現実がある。これにはデジタル事業に特有の事情がある。

まず、デジタル事業への投資の意思決定が難しいという点である。デジタル事業のヒントは顧客や現場の中にあることが多いため、社内からは具体的なアイデアや提案がなかなか出てこない。たとえそれらが上がってきても、従来の事業とは異なるために経営判断が難しくなりがちである。もう1つは、既存の事業部門をうまく巻き込むことが難しいという問題である。デジタル事業の推進を担う戦略組織をつくったとしても、既存の事業部門の協力を得られずに孤立してしまうケースが

少なくないというのが実態である。

このような問題を解く鍵は、デジタル事業を推進するイノベーション人材の発掘・登用にあると考える。野村総合研究所（NRI）は、新しい顧客価値を見いだして事業開発に成功した企業の事例を掘り下げて研究している。それによって分かったことは、事業開発には「新しい顧客価値を発見できる能力」と「見いだされた価値を事業として実現できる能力」が必要だということである。通常、経験を積めば後者の能力は高まっていくが、価値発見力は経験とは関係なく属人性が高い。そのため、デジタル技術による顧客価値を発見できる人材をいかに見いだして登用するかが、デジタル事業の成功確率を高める鍵となるのである。

欧米では、デジタル技術を理解し、デジタル事業を推進することのできる人材をCDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者）として登用している。CDOはデジタル戦略の責任者で、顧客価値を見いだす能力が高く、さまざまなデジタル技術に触れて事業創造のアイデアを得、それを具体化することができる人材である。CDOはリードユーザー（製品やサービスから自身のニーズを満たすための効用を大多数のユーザーに先行して得

ることのできる存在)を見いだすことにも優れているため、事業化の鍵となるPoC(実証実験)を効果的に行うこともできる。

デジタル技術を活用した事業の開発を進めている日本の産業機械メーカー(以下、A社)にもCDOがいる。そのCDOの出身は、マーケティング部門でも技術開発部門でもIT部門でもなく製造現場であり、機械が故障し、その原因が特定できないときに派遣される技術者であった。このような「フィールドエンジニア」と呼ばれる技術者は、デジタル事業の開発に必要な資質を持っていることが多い。フィールドエンジニアは、自社製品が利用されている顧客の最前線で活動することで、顧客が何に困っているのかを実感している。そのため、新しいデジタル技術を導入すれば顧客のどんな課題を解決できるのか、どのような成果が得られるのかを容易に理解できる。フィールドエンジニアは、通常のアフターサービスでは解決できない難しい問題に直面することも多い。ここでは、仮説を立て、それを検証するアプローチが必要となる。デジタル技術をどう使うかは、よく練られた仮説があってこそ、現実性・具体性を帯びてくることを考えれば、そのようなアプローチは極めて有効である。

A社ではCDOに大きな裁量権を与えている。CDOは、世界のベンチャー企業を定期的に訪問し、即断即決で新しいデジタル技術の利用を判断している。経営トップもその判断を尊重し、ベンチャー企業への迅速な投資を決めている。

さて、CDOを生かす組織とはどのような

組織であろうか。多くの日本企業では、デジタル事業の推進組織を独立した組織として位置付け、その運営をCDOに任せている。しかしこの組織運営は難しい。デジタル事業は、複数の事業や機能組織を横断的に巻き込むことになるが、協力を得られないケースが多いためである。A社では独立した組織の下でうまく運営されているが、その背景には社内から信頼された有能なCDOの存在があったことは見過ごせない。

A社のように力のあるCDOに権限を与えて組織を動かす方法が取れない場合には、別のやり方として全社の横串組織をつくってこれを活用する方法がある。例えば米国General Electric社(以下、GE社)の取り組みである。GE社は金融事業を売却するなどデジタル事業戦略にかじを切っているが、その中心を担うためにGE Digitalという横串組織がつくられた。GE Digital出身のビジネスCDOがGE社の各事業部に配置され、事業部とGE Digitalの両方に活動を報告する。こうしてGE社では、戦略製品の共通活用、データサイエンティストの配置、社内PoCを効率的に進めている。

デジタル事業は、世間で注目されている割には本格的に市場が立ち上がるまでには至っていない。そのため、日本企業にもまだまだチャンスが残されているといえるが、先行者優位、勝者の独り占めの可能性も高いことから、様子見をしている余裕はない。経営トップ自ら、世界のデジタル事業のインパクトを確認し、自社のCDO候補を発掘し、その人材を生かす組織づくりを検討するようお勧めしたい。 ■