

デジタル時代に即応する 企業組織づくり



譲原雅一

日本企業が成長を続けるために、さまざまなITを駆使することが不可欠となっている。そのためには、経営陣、現場やIT部門などが全社一体となって変わらなければならない。

1 新興IT企業とうまく付き合う ——意思決定の迅速化と 品質のこだわりの払拭

中国では、アリババやテンセントなどの新興企業が人々の生活を劇的に変化させた。中国で日本企業が顧客を獲得し成長するためには、これら新興企業を活用するのが近道である。しかし、新興企業と付き合いしていくためには、経営陣は相手に合わせてその意思決定速度を向上しなければならない。また、IT部門はITの採用やシステムの品質について考え方を変えていく必要がある。先進技術は刻々と進化するものなので、初期導入に時間をかける必要などない。まずシステムの品質は二の次でいち早くサービスを開始することに重きを置く必要がある。サービスの品質は、開始後に高めていくことにする。

2 クラウドを使いこなす ——クラウドの一元管理・ スキル確保・標準化

欧米では、単一企業が5つ以上のクラウドサービスを利用している。アマゾン・ドットコムのAWSやマイクロソフトのAzureをはじめとして、複数のクラウドサービスを利用しているのである。レガシーシステムを低コストで稼働させ、顧客体験価値を向上させるためのフロントエンドのシステムを、クラウド上のさまざまなアプリケーションを活用し構築している。Netflixやウォルマートはその先行事例である。

日本企業はクラウドを徹底的に活用することで、欧米市場で競争優位を確立できる可能性がある。しかし、クラウドをうまく活用するためには、経営陣がその使い分けを明確化することが必須である。また、IT部門はマルチクラウドを一元的に管理し、クラウド人材の育成やクラウド活用のための標準化を徹底する必要がある。

3 デジタルを使いこなす

——経営陣の継続的コミットメント とIT部門のイノベーションへの参加

今やAI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）など、先端技術を採用入れたデジタル化の波は世界を覆い尽くしている。マサチューセッツ工科大学（MIT）の研究²によれば、売上と利益を増加させ、高い顧客体験価値を得ているトップ企業では、執行委員会がデジタル化に割く比率は48%、CIO（最高情報責任者）がイノベーションに割く比率は52%、施策実施後のレビューを強化している比率は92%となっている。一方、ボトム企業はそれぞれ16%、16%、74%である。

日本企業がグローバル競争で勝ち抜くためには、経営陣のより積極的なデジタル化への関与が必要となる。特に施策実施後のレビューを実施し、改善を繰り返していくことは不可欠である。IT部門は、より積極的にイノベーションに関与していく。すなわち、課題解決のためのITを探索、確保し、企業変革に活かすことが必要である。

4 新たな情報を使いこなす

——組織としてのデータ分析能力 と横断活動能力の向上

デジタル化は企業に新たな情報をもたらす。その一つは顧客に関する情報である。顧客の属性や購買履歴、Web閲覧履歴、Webへの投稿から、顧客が何を考えているか、どのような行動をとるのが把握できる。もう一つは製造設備の稼働状況に関する情報である。稼働状況から異常や故障予知、保守のタイミング、交換すべき部品の特定などが把握できる。

これらの情報を使いこなすにはどうすればよいのだろうか。経営陣がアナリティクス組織を立ち上げたり、IT部門がデータ分析基盤を構築したりすることも、無論、必須であるが、それだけでは不十分である。経営陣は企業組織全体のデータ分析能力を高めなければならない。また、分析結果から得られた発見を活かすには、組織横断的な取り組みを迅速に行えるようにする必要がある。

(1) 組織的なデータ分析能力の獲得

米国GEヘルスケア（GEH）は、効果的なデータ分析で知られるデジタル企業の一つといえる。筆者は同社のマーケティング部門担当者に、2010年頃からの同社の取り組みについて話を聞く機会があった。その中で、それ以前のデータ分析に欠けていたものは何だったのかを質問してみたところ、経営幹部の知識やスキルという答えが返ってきた。GEHの経営幹部は皆、MBA（経営学修士）の学位を取得しているにもかかわらず、MBAコースにはデータ分析の科目がなかったという。今ではデータ分析は社内に浸透し企業風土といえるほどになっている同社だが、それを可能にするためには、マーケティング部門やIT部門などにデータアナリストを置くだけでなく、経営幹部や管理職の知識・スキルを向上させることが重要であると、その担当者は語った。

(2) 組織横断での活動のカルチャー

データ活用の高度化や効率的かつ合理的な意思決定には、組織としての取り組みも大きなポイントになってくる。その点で、米国P&Gのやり方は参考になる。

筆者がP&GのIT戦略担当者から聞いたところによると、同社では、事業部門が企画を立ち上げようとする、財務部門、IT部門などを素早く招集して会議を行えるシステムになっている。世界各国から関連するメンバーを招集することも、それぞれの組織の上長の許可を取ることなく可能だという。会議はビジネススフィアと呼ばれるテレビ会議で行われ、資料のデータ形式は標準化されているので、参加者は全員が同じデータを見ながらリアルタイムで議論できる。こうして、経験や勘に頼らない合理的な意思決定が、国や組織の壁に阻まれることなく行える点が同社の取り組みの特徴といえそうだ。

5 世界の知恵を使いこなす

——企業の枠を超えて

データ分析などの能力を利用する

企業の中にある能力だけでなく、企業の枠を超えてデータ分析能力や課題解決能力を活用し、競争優位を確立している企業が登場している。

(1) 世界のデータ分析能力を使いこなす

インダストリアル・インターネットを掲げ、デジタル化を進める米国GE（ゼネラルエレクトリック）は、世界中のデータ分析能力を使いこなしている。GEは顧客に対して世界で最も優れた課題解決策を提供するため、収集したデータをネット上で公開し、分析、洞察を公募している。案件によっては数十万ドル（数千万円）の賞金を懸けている。このWebサイトを運営するのはカグル（Kaggle）という企業である。

カグルは企業や研究者がデータを投稿し、

世界中の企業や大学、研究機関の統計家やデータ分析家が最適解を競い合う場であり、その運営会社である。統計学、数学などの分野から世界約200カ国35万人の専門家が登録している。GEやアメリカ航空宇宙局などと提携しており、公開課題方式により、HIV研究への最新技術の促進や交通量予測など、多くの課題解決につながっている。

(2) 世界の課題解決能力を使いこなす

P&Gはコネクト・アンド・デベロップ戦略を進めている。いわゆるオープン・イノベーションである。その象徴的な活動として、製品、技術、店舗、サプライチェーンなどの業務プロセスを含むあらゆる領域の課題をWebサイト上で公開し、その解決策を世界中から公募している。このサイトには毎日約20件、年間では4000件の提案が集まる。ある予想では、P&Gのイノベーションの約60%が社外の知恵からもたらされたという。P&Gの外部からの技術や解決策の導入によって、さまざまな製品が短期かつ低コストで市場に投入され、業務プロセスが改善されているというのである。

1990年代、大学、政府、ラボ、そして個人は自らが創り出したイノベーションを販売、ライセンスし、マネタイズすることが一般化した。中小企業は、大企業が避けるリスクを取り、イノベーションに取り組むようになった。そしてインターネットが世界に散在する能力や先端技術の探索やアクセスを可能にした。これに気付いた企業がオープン・イノベーションを推進している。

6 急がれる日本企業の変革

日本企業の多くは、新興IT企業と付き合い始め、クラウドやデジタル、新しい情報の使い方を学び始めた段階と考えられる。学びは企業運営のあらゆる領域にある。経営においては、意思決定速度の迅速化、クラウドの使い分けの明確化、企業組織全体でのデータ分析能力の向上が必要である。IT部門においては、ITの採用やシステムの品質の考え方の変更、クラウドの一元管理、人材育成、標準化の徹底、デジタル技術の探索、データ分析環境の構築が必要である。

中国の新興IT企業とうまく付き合っているユニクロ、クラウドを使いこなしているNetflixやウォルマート、デジタルデータを活用するGEHやP&G、オープン・イノベー

ションを推進するさまざまな企業は、経営陣、企業組織全体の変革とIT部門の能力向上を並行しているようである。

日本企業は、これらの先進企業の取り組みから要諦を学び取り、グローバル競争を勝ち抜くためにデジタル・エンタープライズへの変革を急がねばならない。

注

P.Weill and S.L.Woerner, "Workshop on Digital Leadership", June 16, 2016, MIT CISR Summer Session

著者

譲原雅一（ゆずりはらまさかず）
システムコンサルティング事業本部付主席研究員
専門は情報戦略、IT組織戦略