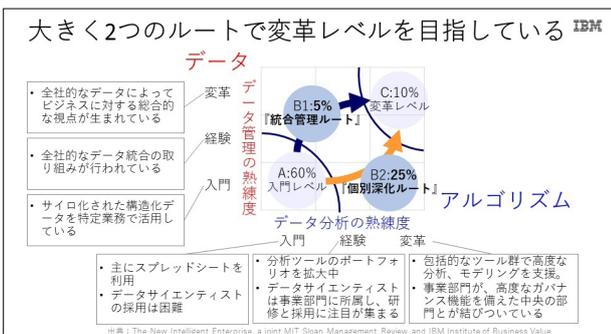




日本アイ・ピー・エム
GBS 戦略コンサルティンググループ
アソシエイトパートナー
多摩大学大学院 MBA 客員教授
前田 英志

データドリブン経営への2つのアプローチ

前田：1つ目のルートは「個別深化ルート」です。まずはデータ分析を実施して成果を上げ、ある時期に縦軸のデータ管理の熟練度を高めています。もう1つのルートは縦軸の方向に進み、全社のデータ管理基盤をつくってから、横軸のデータ分析を進める「統合管理ルート」です。



変革レベルへのアプローチには、横軸から進む「個別深化ルート」と、縦軸から進む「統合管理ルート」がある

日本企業は、個別深化ルートによるアプローチを取ることが多いです。初期投資が低く抑えられ、着手しやすいことがその理由と考えられます。統合管理ルートは、多くの組織を横断的に巻き込むため、組織サイロを超えた活動を推進するハードルが高いケースが多いです。ただ、どちらが良いかという正解はなく、自社の状況に応じて適切なアプローチを選択すれば良いと思います。

——データドリブン経営に苦戦する企業と、すでに成功した企業の違いは何ですか？

前田：これまでの経験で、苦戦する企業をある程度パターン化できていると考えています。個別深化ルートは、最初は成果が出やすいです。そして、そのまま(横軸に)進むと、リーダーがデータに価値があることに気づき始めます。

価値があることに気づいた人間がとる自然な行動は囲い込みです。他の部門にはデータを要求するけど、自部門のデータは渡さない。結果、部門ごとにデータを使い、最悪分析ツールもそれぞれ違う製品を導入したりするケースもあります。ただ、解いて大きな価値が出る課題は、通常、組織を横断したものが多いため、このままでは大きな成果につながりません。結果、下手に個別深化が進みすぎた故に、組織サイロが更に進み、データ管理の成熟度を上げることができなくなる(=上にあがれなくなる)現象が起きるのです。これが「個別深化ルートのわな」です。

一方で「統合管理ルートのわな」もあります。こちらは、まずCIOがITのアプローチに必要なデータを入れた情報基盤を作ろうとするケースが多いです。しかし、ビジネス価値につながるユースケースの検討が不十分だと、あまり社内の業務部門が基盤を利用してくれません。ただ、小さな情報基盤であっても、それなりにコストはかかります。

経営層から結果を問われても、すぐに成果が出ないため、社内理解の醸成に時間がかかり、なかなか前に進むことができなくなります。統合管理ルートでは、小さく始め、大きく育たない現象が起きてしまうのです。

4つの神器とストーリー

——ではデータドリブン経営を具体的にどうやって実現すれば良いのでしょうか？

前田：データドリブン経営を実現するには「4つの神器+ストーリー」が必要です。



データドリブン経営に必要な「4つの神器」とストーリー。神器の優先順位を考えながら、目指す方向をストーリーとして作り上げていく



1つ目の神器は「天然資源の貯蔵庫」です。データレイクを作り、データ・ガバナンスを実装し、データに関わるツールを用意することです。

2つ目の神器は「飛び道具」です。BI/BA/AI (ビジネスインテリジェンス/ビジネスアナリティクス/人工知能)でビジネス課題を解き、大きな価値を出して行く部分です。BI/BA/AIを武器に、ガレージやリスタートアップといった手法を活用し、新規事業を早期に立ち上げることもここに含まれます。

3つ目の神器は「参謀組織」です。ここで重要な点は、CAO (Chief Analytics Officer) や CDO といった組織を作るだけでなく、企業文化も変えなければならないことです。そこで変革管理の機能も併せて作る必要があります。

4つ目の神器は「天才科学者と理解者」です。データサイエンティストに代表される、高度にデータを扱える人材の育成が必要です。場合によっては、外部からスカウトする必要があるかもしれません。しかし、それだけでは不十分で、経営層やリーダーがこうした人材の言っていることが理解できるように、リテラシー教育も必要です。

ここで難しいポイントは、これら4つがそれぞれ密接に関係してくるということです。かつ、各領域を異なるリーダーが担当するケースも多いです。そうなると面倒なので、とりあえずデータ基盤だけ小さくつくろうか、とか、データサイエンティストをとりあえず採用しようかといった話がでできます。

少し考えれば分かりますが、そのアプローチはあまりよいものではないです。ここで大事なことは、まず全体を俯瞰してストーリーを描くことです。自分たちは、いつどういう姿を実現したいのか、そしてそのために、この4つをどう組み合わせ、どういう順番でやっていったらいいのか、そのストーリーを始めに作り上げていくのです。

4つの神器を使いこなすうえで注意したい点

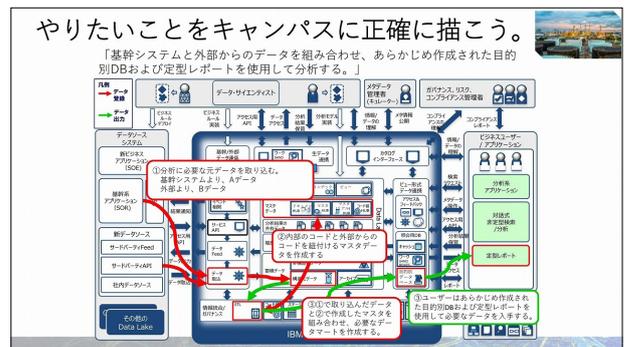
——では、これら4つの神器を使う際に、注意すべき点がありますか？

前田：飛び道具の目的は、ビジネス課題をどう解くのか、そのユースケースを作ることです。手順としては、PoC (Proof of Concept、概念実証)で検証して、その後本番に適用しますが、最近はPoC疲れという言葉もあり、うまくいっていないケースが多くみられます。我々はこの原因は、木(ユースケース)を見て、森(ビジネス価値との連動)を見ずにあると考えています。ROE ツリーのような、ビジネス価値の

全体像を描き、どのユースケースが具体的にどのビジネス価値に貢献するかを把握し、優先順位を考えることが必要となります。

さらに木を見て、森も見るだけでなく、「葉」も見る必要があります。この葉とはデータのことです。PoCの結果を本番に適用するために、もし必要なデータが蓄積できていなければ、外部から調達したり、基幹システムの改修まで踏み込まないと、PoCの時点で止まってしまうので注意が必要です。

次にこのユースケースをキャンパス上に描きます。キャンパスとは何かというと、「データレイク・リファレンス・アーキテクチャ」です。この例では、ごく簡単なユースケース(=「基幹システムと外部からのデータを組み合わせ、あらかじめ作成された目的別DBおよび定型レポートを使用して分析する」)を、実際に描いています。



情報基盤での注意点は、ユースケースをキャンパスに正確に描くこと。システム側とビジネス側が、同じ土俵で基盤を俯瞰できて理解が進む

こうすることの利点が2つあります。1つは、システム側と経営者を含めたビジネス側が、同じ土俵でやりたいことの議論ができ、共通理解が進むということです。また、ユースケースにより、必要な機能を特定できます。実現したいユースケース群を決めることで、それらのユースケース群に最低限必要な機能を選別でき、投資効率的に基盤を構築することができます。これが2つ目の利点です。

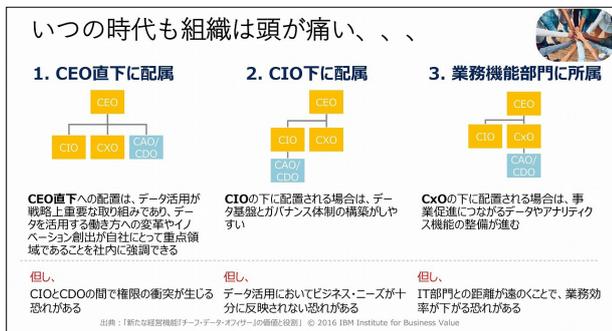
組織・体制整備のコツ

——なるほど。これ以外に組織やリーダーなどの人の部分で注意点はありますか？

前田：組織は非常にセンシティブな問題です。体制として、CAO/CDOをCEO直下、あるいはCIO直下に置いたり、やる気のある業務機能部門に所属させるケースがあります。IBMはCEO直下のケースを採用していますが、日本企業はCIO直下、あるいは業務機能部門に所属させるケースが多いと認識しています。組織体制には、答えが

あるわけではないので、各企業の戦略や文化に合わせてベストな形を選択することになると思います。ただ一点、経営者の方に申し上げたいのは、このような組織設計をきちんと考えることが、今必要であるということです。

とりあえずパーチャル組織でやりなさいと経営陣に言われて頑張っている方々が沢山いますが、どこかで心が折れてしまうと思います。その前に手を打つ必要があると考えます。一方、そういうパーチャル組織で頑張っている人は、とにかく早く経営陣が驚くような分かりやすい成果を見せることが必要だと思えます。それにより、一気に風通しがよくなるというケースを数多く見てきています。

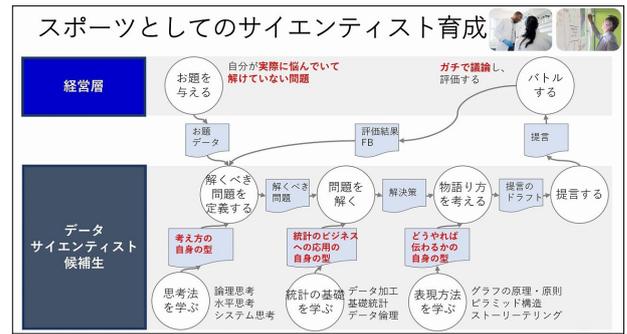


3つの組織体制のパターン。CAO/CDOをCEO直下か、あるいはCIO直下に置く、業務機能部門に所属させるパターンがある

また、人材については、データドリブン経営を阻害するリーダーに一番注意したいですね。こういったデータの取り組みについて、極端に楽観的か、逆に極端に悲観的な方々は、最低限の統計リテラシーが欠如しているケースが多いです。正しく理解していないが故に、誤って反対する人をなくす必要があります。そういったことも含めデータドリブン経営を主導する経営者、価値を実現するビジネスリーダー、彼らの参謀として働くデータサイエンティストそれぞれについて、多面的な教育が今求められています。

特にデータサイエンティストの教育は、本気で考える必要があります。我々はこの教育を、日本人が得意な勉強でなく、スポーツとしてとらえています。スポーツなので、ガチンコ勝負の場が必要。

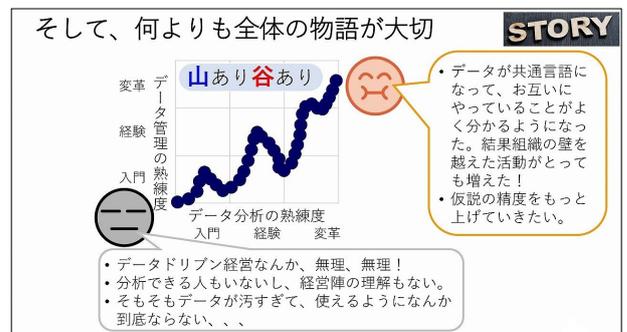
誰と誰の勝負の場かという、経営層とデータサイエンティスト候補生です。経営層が、今自分が解けていない具体的な課題を出しそれをデータサイエンティスト候補生が解く。きちんとした教育を受けると、経営層の想像を超えた洞察力の高い提案が候補生から出てくる。それに対する対応は、経営層としての見識が問われることになるので、いずれの立場から見てもガチンコの場となります。



データサイエンスの教育は勉強ではなく、スポーツとしてとらえるべき。経営層とサイエンティストがガチンコ勝負する場をつくる

さらにスポーツという観点ではカタを学ぶことも大切です。問題を定義する思考のカタ、ビジネスで統計を使うカタ、わかりやすく伝えるカタも必要です。教育をスポーツと捉えることは、企業だけでなく大学、高校、中学、そして小学校でも重要と考えます。これらが、将来的な日本の競争力の強化につながると信じています。

そして何よりも全体のストーリーが重要です。もちろんどれだけ魅力的なストーリーを描いても、その通りいかず、山もあれば谷もでてくると思えます。ただ、そういったことが起こることを始めから知っていることが重要だと思います。たとえ谷がきても、「あー谷がきたな」と思うだけでいいのです。そこであきらめずに、あくまで最終ゴールを見据えて進んでいただきたいと思えます。



データドリブン経営の道のりは山あり谷ありなので、目標に向かって進むためにはストーリーが何より大事になる

わなを突破した2社の成功事例

—— 個別深化や統合管理のわなを突破した先行企業の事例がありましたら教えてください。

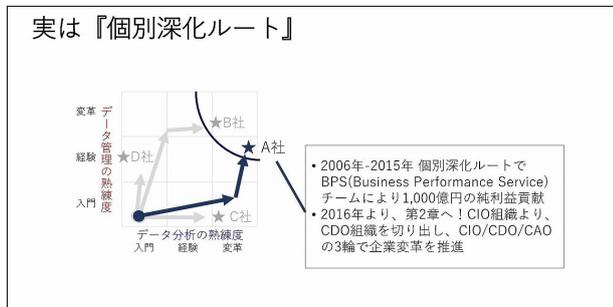
前田：まず統合管理ルートの成功事例ですが、われわれが長くお付き合いをさせていただいている某企業です。元々この企業はExcelやAccessを業務の中心として使っており、データの半分以上が社内でも共有できない状態でした。もちろんデータサイエンティストもいません。ただ、この企業が秀逸だったのは、3年後に業界トップの

情報力を持つ企業になるというゴールを、社長をはじめ全経営層が一歩始めに決断したことです。

そのためのルートを考えて統合管理ルートの方が早いということで、まず全社活用できる戦略的なデータ基盤構築に着手しました。社長を含めてトップのリーダー全員で、データを使ってどんなビジネス課題を解けるのかということを徹底的に議論し、それを実現できるデータ基盤を構築したので、基盤ができた時点でビジネス価値が実現できています。その間にデータサイエンティストを社内育成し、データ分析の熟練度も高めていっています。

—— 個別深化ルートのわなを突破した先行企業の事例についても教えてください。

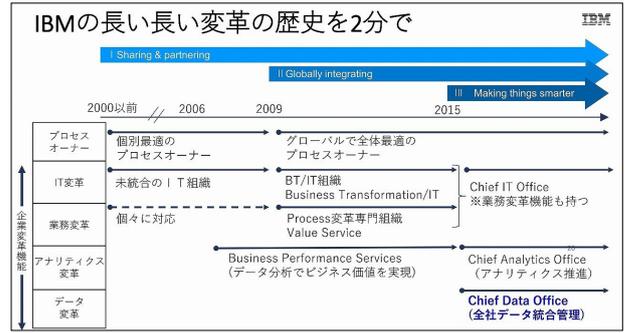
前田：まだ日本企業では個別深化ルートでの成功事例はありませんので、外資系企業の事例です。この企業は2006年にデータ分析でビジネス価値をつくる「BPS」(Business Performance Service) というチームを作り、その後10年間で1,000億円の純利益に貢献する成果を上げました。そして2016年から第2ステージとして、CIOの組織からCDOを切り出し、CIO/CDO/CAOの三輪で変革を進めています。



個別深化ルートで、データドリブン経営に成功した事例。「BPS」というチームを作り、10年間で1000億円の純利益に貢献

ポイントは、この企業が外資系である程度トップダウンの統制が効くこと。それでもしつらみがある社内の人には、データ管理の熟練度を上げる変革は難しいと判断され、外部からCDOを招聘しています。実はこの企業は、手前味噌で恐縮ですが、IBMです。個別深化ルートをたどってきた長い長い変革の歴史を以下に示しましたので、参考にしてください。

本記事は、2019年5月にビジネス+ITにて掲載され、許可を経て転載したものです。



IBMがデータドリブン経営に至るまでの長い変革の歴史。ターニングポイントは2006年と2009年と2015年だ

データドリブン経営で忘れてはいけない3つのポイント

—— 最後にCDOがデータドリブン経営を実践するうえで、心得ておくべき重要なポイントを教えてください。

前田：まず組織の縦割りという考え方を徹底的に排除することが大切です。それがデータドリブン経営の本質です。データは共通資源として価値があるものなので、データドリブン経営への変革は、データを起点に組織の縦割りを壊せるチャンスです。そして全社より自組織を優先する人を認めないメンタリティを作り上げていくことが重要です。

次に教育の問題です。データによる問題解決能力は、企業内でも日本の公教育でも教えられていません。良い機会なので、経営者からリーダー、データサイエンティスト候補生、さらに学生まで、スポーツとして鍛えてください。教育を伴うため、データドリブン経営への変革には時間がかかります。それを理解したうえで、妥協せずに大きなゴールに向かってください。

そして最後にデータドリブン経営とKKD経営のバランスをうまくとっていただきたい。まずは、データドリブン経営によって、数字を社内の共通言語化し、全体の平均を上げていく必要があります。その上で、経営者や現場のKKD(勘、経験、度胸)により差別化していくのが、良いバランスだと思っています。データドリブン経営とKKD経営は、対立するのではなく、陰と陽の関係と捉えています。この2つの境目を意識しながら、まずは今、データドリブン経営を強力に推進していくことが絶対的に必要です。