

DXMO (Digital Transformation Management Office)

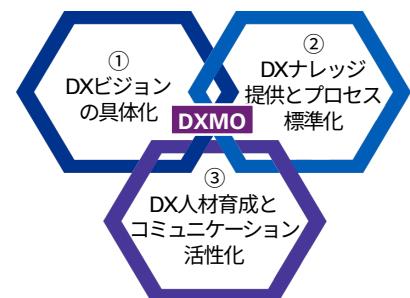
企業全体のDXをデザイン・推進する専門組織の設立・運営支援

世界中の企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組み、「デジタル・ディスラプション（デジタルによる既存産業の破壊）」が起こる中、日本企業も抜本的なデジタル改革を進めようとしています。しかし、部分工程のデジタル化や特定部門主導のウォーターフォール型によるシステム導入など従来型のIT化プロセスから脱却できず、DXが個別最適にとどまっている企業が数多く存在します。

KPMGは、企業におけるビジネスプロセス全体のデザインやアジャイル的アプローチを基礎としたDX推進を主導する専門組織「DXMO (Digital Transformation Management Office)」の立ち上げやDX戦略の策定など、幅広い分野を支援します。

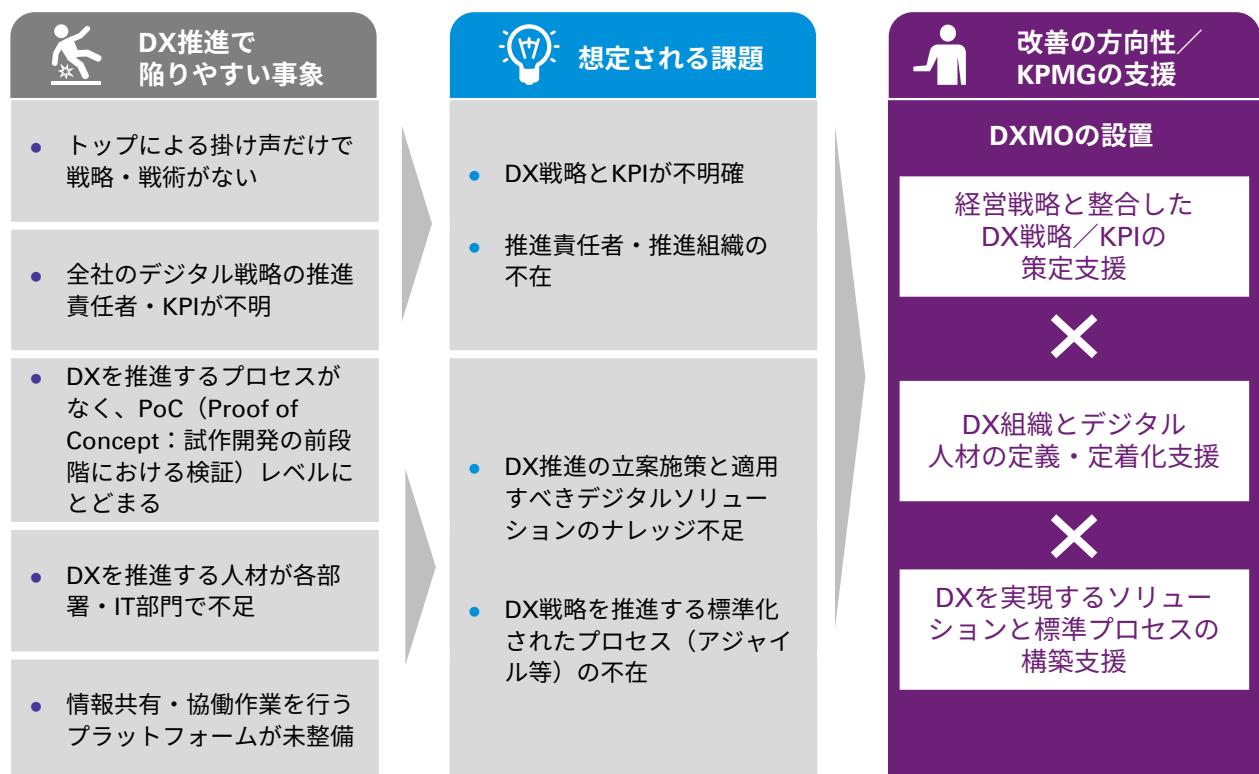
DXMO (Digital Transformation Management Office) とは

DXMOは全社のDX推進を専門的に行い、加速させる戦略的組織で、CDO (Chief Digital Officer) / CTO (Chief Technical Officer) / CIO (Chief Information Officer) が掲げたDXビジョン・目標を実現するために大きく3つの機能（①DXビジョンの具体化、②DXナレッジ提供とプロセス標準化、③DX人材育成とコミュニケーション活性化の支援）を有します。これらの機能により、従来どおりのIT化プロセスでは実現の難しい「DXという全社・全業務に影響する大きな変革」を、複雑に絡み合う組織をけん引しつつ、着実に実行していくことが可能となります。



DX推進時に陥りやすい状況と改善の方向性

DXMOにより、従来どおりのIT化プロセスを前提とした推進体制では困難な、全社変革・アジャイル・コラボレーションをベースとしたDX推進の強力な支援が可能となります。



DXMOの5つのミッション

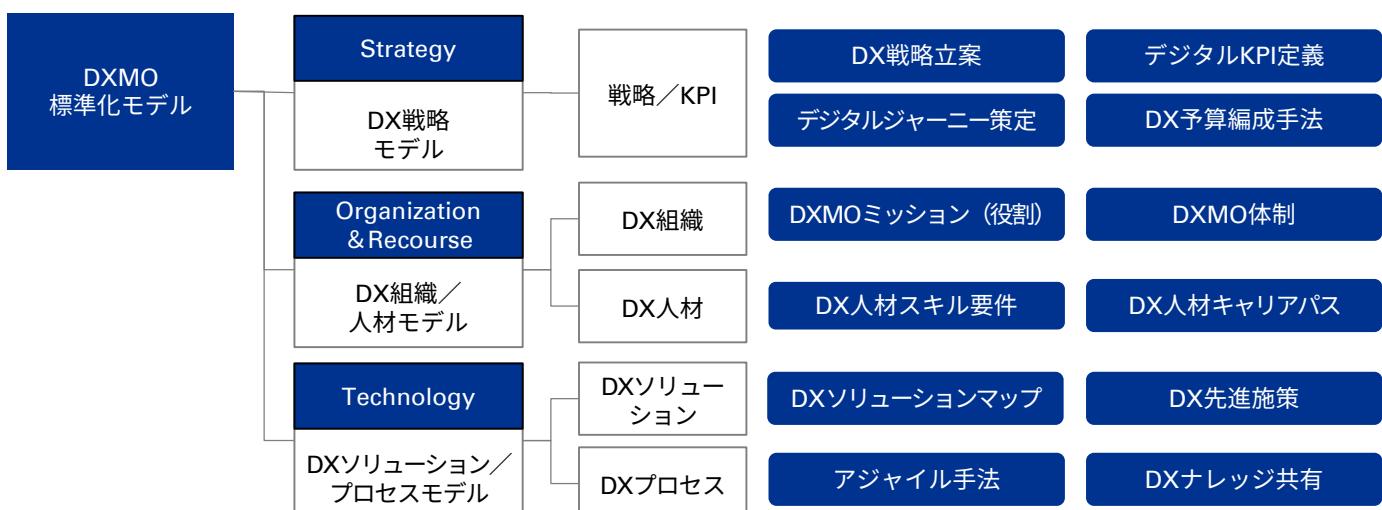
DXMOは以下の5つのミッションを持ち、全社のDX推進を主導します。



1		CDO/CTO/CIOのDXビジョン・目標をもとに全社DX戦略を立案するとともに、その推進をけん引し、進捗状況をCDO/CTO/CIO他、ボードメンバーに報告する
2		全社DX戦略を基にした各部署のDX計画を策定し、その推進を行うためのコーディネーターとしてデジタル人材の派遣を行う
3		デジタル領域のトランスレーターとして各部署・IT部・ベンダー間におけるコミュニケーション品質の向上・円滑化を行う
4		先進技術に特化した高度デジタル人材の管理・育成・評価を含めた制度設計・最適化を継続的に進める
5		全社員のIT・デジタルリテラシー向上のため、国内外のデジタル知見収集、デジタル研修の企画・作成・実施をリードする

DXMO標準化モデル

KPMG独自の「DXMO標準化モデル」により、DX推進の礎となる「DX戦略」、「DX組織／人材」、「DXソリューション／プロセスモデル」から成る体系的なノウハウを活用した支援が可能です。



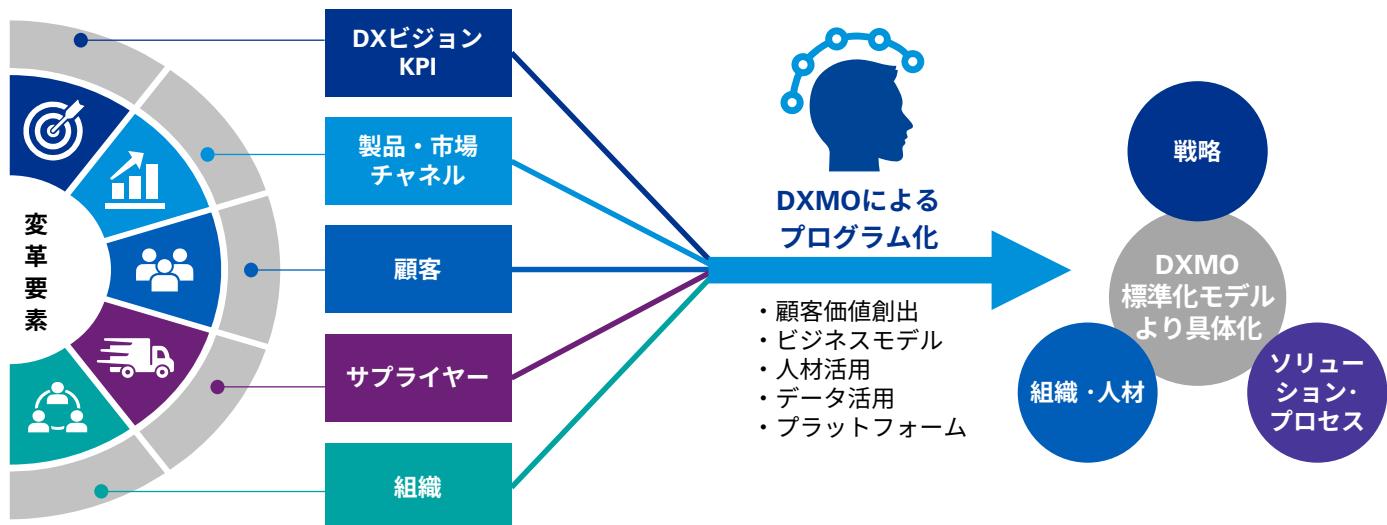
デジタルKPI定義

経営戦略と整合したデジタル戦略を立案したうえで、デジタルKPIを定義します。そのKPIに対して、継続したモニタリングが可能な手段を設計し、必要によってはシステム導入も検討します。

NO	視点	デジタルKPI（例）	説明
1	共通	デジタル化までの期間	デジタル化案件1件あたりの実現までの期間
2		ROIならびに償却年数	デジタル化案件の投資対効果、新規営繕の償却年数
3	財務	デジタル化により創出された余剰時間	年間でデジタル化により創出された余剰時間
4		先進IT・デジタルへの投資額	先進IT・デジタルに対する投資額の総計
5	顧客	Web（サイトすべて）PV数	自社サイト内の総閲覧数
6		Web（自社サイトすべて）CVR	自社サイト閲覧数のうち、会員登録数の割合
7		Web（自社サイト）販売額	自社サイト内での総販売額
8		Web（自社サイト）ARPU	自社サイト内での1顧客あたり販売額

DX戦略・ビジネスモデル立案 (DX実行プログラム)

DXビジョン・KPIをはじめとした5つの変革要素の現状調査を基に、DXMOが標準化モデルを活用してDX戦略・ビジネスモデルを明確化します。人材／データ／プラットフォームの現状も把握したうえで実現可能なDX実行プログラムを立案します。



DX戦略・ビジネスモデル立案例

DX実行プログラムを立案するうえで活用するDXMO標準化モデルのアセット・テンプレートの一部をご紹介します。

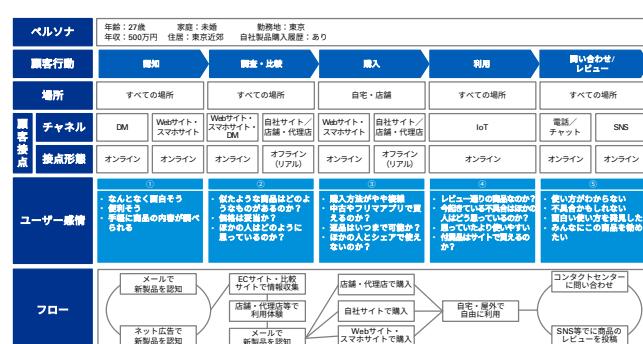
デジタル化戦略立案 (ビジネスモデルキャンバス)

現在のビジネスモデルを9つの観点（主要パートナー、主要活動、主要リソース、価値提案、顧客関係性、チャネル、顧客、コスト構造、収益構造）から分析し、これらの中でデジタル化により変革する部分（特に価値提案など）と守る部分を明確化します。そのうえで全体的なデジタル化戦略の方向性について経営層／ビジネスリーダーと合意し、デジタルジャーニーやDXソリューションマップの策定におけるポリシーを定義します。

Key Partner <ul style="list-style-type: none"> 商的市場 (OO) 研究開発 (OO大) 国際展開: 地域水準・経済産業省 プロバイダー セールス代理店 販売代理店 グループ会社 (OOセミナーナショナル) 卸売 コンビニエンスストア 小売店 	Key Activity <ul style="list-style-type: none"> Webベースのマーケティング オンライン・小売店への販路 Webダイレクト販売 研究・開発 生産・製造 販売・プラットフォーム 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> 安心感 利便性 取扱店の多さ 圧倒的ユーザーの多さ ヘルシーライフ 新しいある暮らしの提案 新商品のワクワク感 購入の爽快感 ポイント還元 リアル店舗とバーチャルの融合 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> 商品の個別性 リフィル・定期販売 セミナー・サービス 会員登録 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> 成年 つくるの得意者 おもなセミナー・マジック コンビニや小売店へ出入りする人 Webへ一切アクセスしない人 Webで購入・利用を求める人
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> 技術 実績 研究・開発 製造・プロダクト設計者 小売店・CVSとの連携 卸売 	Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> 販売基盤 機器の経費 人件費・固定費一定 多額の研究開発費 	Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> 既存一定の商品販売 離脱販売や新規開拓した顧客設定 価値よりも品質重視でのブランド形成を重視 		
Channels <ul style="list-style-type: none"> オールス・販売 Webによる販賣 イベント(SCなど) オファーラー セミナー メール研究 				

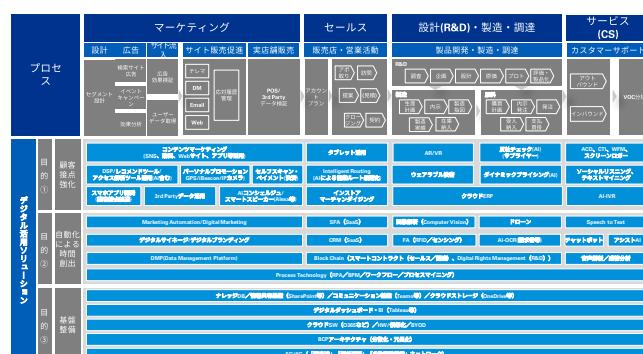
デジタルジャーニー

DXビジョンを明確化するため、次世代デジタルジャーニーにおける顧客の消費行動と各チャネルの関係性を整理し、各チャネルの利用価値を高めるための施策を策定することが重要です。これまでのチャネルを前提とするのではなく、Z世代（デジタルネイティブ世代）の動向を意識し、デジタルプラットフォームによるサービス提供を前提として新しいデジタルジャーニーを定義します。



DXソリューションマップ (先進技術カタログ)

現状のビジネスプロセス・組織・デジタルソリューションをマッピングし、DXソリューションマップ（先進技術カタログ）として一覧化します。そのうえで上記デジタル戦略を実現するために必要なプロセス変更、人材調達、デジタルソリューションの変更・新規調達など変革のキーとなる要素を洗い出します。最終的には新しいデジタルサービス提供に向けたプロジェクトを立ち上げ、DXMOはそれらを統括して全社的なDX実行プログラムとして現場の各リーダーとともに推進・管理を実行します。



*図表はすべてイメージです

Z世代（デジタルネイティブ）指向

今後DXを推進するにあたり、主要なプレイヤーとなっていく顧客・自社従業員はZ世代（デジタルネイティブ）であり、当該世代が大切にしている価値観・行動特性として右記が挙げられます。Z世代の動態を理解したうえでビジネスモデルを再定義し、予測的なDXを進めていくことが重要になります。



DXMO設置・DX戦略推進までのアプローチ

現状のDX推進状況を把握・評価し、DXビジョンを明確化したうえで具体的なDX推進施策やDXMO組織の編成を決定します。そのために段階を2つに分け、ステップ1でデジタル成熟度診断によるDX成熟度の「見える化」、ステップ2としてDX施策・組織の詳細化と推進を実施します。

期間	ステップ1（12週程度）		→	ステップ2（12-16週程度）		→			
進め方	A DX成熟度の「見える化」			B DX推進施策の詳細化と推進					
目的	<ul style="list-style-type: none"> 先進DX事例、およびデジタル経営環境特性に基づく、既存のデジタル化状況の確認 可視化結果に基づく、DX施策の検討 優先度の高いDX施策のROIを踏まえた詳細実行計画の策定 対象DX施策のグランドデザイン策定 								
適用アセット	 KPMG-デジタル成熟度診断ツール								
主要作業項目（例）	<ol style="list-style-type: none"> 既存の取組み、および検討状況の確認、内容把握、検討テーマの合意 KPMGの「デジタル成熟度診断ツール」の内容理解と合意 インタビュー実施（各事業部門）、結果分析と考察 分析結果、考察を踏まえた議論 DX推進施策立案と適用後の具体案（ビフォア／アフター）作成 最終報告書とりまとめ・報告後の資料最終化 <ol style="list-style-type: none"> 各DX施策の詳細な検討（マスタースケジュール、方針、体制） 施策想定効果・リスク対策、業務影響検討 グランドデザイン策定（業務・システムフロー、管理項目定義等） ※優先度の高いDX施策を1～3個選定 <ol style="list-style-type: none"> 詳細インタビュー実施（関連する事業部門） DX概要設計 最終報告書とりまとめ・報告後の資料最終化 施策のPoC、部分適用の推進（オプション） 								

KPMGの強み

グローバルネットワーク

グローバルネットワークと豊富なクロスボーダープロジェクトの経験を活用し、デジタル成熟度診断、DX推進、IA（インテリジェント・オートメーション）適用診断（現状分析・IA化領域特定）、将来像の定義、ソリューション選定、IAの導入、業務改革等に対する支援サービスを提供します。

業界およびDXの知見

国内外のRPA導入先端事例をはじめとしたDXの知見、および各業界の企業に対する豊富な支援実績をもとに最適な業務改革を支援します。

コミットメント

クライアントと長期的な信頼関係を構築することが第一と考えます。企業のビジネスにとって、真に効率的・効果的なソリューションを提供します。

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティングまでお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めていますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-5050

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc