



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.

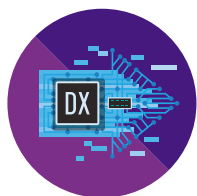
55

July
2022



Digital Transformation

全社 DX の価値実現に必要なイニシアチブ
- 全社 DX 推進の推進事例と成功のポイント -



Digital Transformation

全社DXの価値実現に必要なイニシアチブ

ー全社DX推進の推進事例と成功のポイントー

KPMGコンサルティング
コーポレートトランスフォーメーションストラテジー
塩野 拓／パートナー

2 020年以降、世界で猛威を振っている新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）により、私たちの生活やビジネス社会にさまざまな変化がありました。しかし、危機のさなかにある今だからこそ、企業には全社一丸でのスピーディーかつ抜本的なデジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」という）が求められ、実際、多くの企業がデジタル技術を活用したさまざまな取組みを模索しています。

しかしながら、全社DXにおける戦略・組織／人材・テクノロジーに係る大きな方向性やフレームワークがいくら合理的で優れたものであっても、組織階層や部門間の関係性が複雑化すればするほど、実際の推進にあたってはさまざまな障壁が立ちはだかります。経営層、管理職層、一般社員層のすべてのステークホルダーが、「DXそのものの概念」や「DXの必要性」に納得感を持ったうえで協力的かつ継続的に全社DXを推進するためには、ポリシーやルールを明確に定義し、定常的に状況をモニタリングしていく「DXガバナンス」を確立することが肝要です。DXガバナンスの確立に向けて、「情報」「プロセス」「モノ（施策）」「カネ（予算／原資）」「ヒト（組織）」の5つの要素において、ポリシーやルールを定義することがきわめて効果的で効率的であると考えます。

本稿では、DXで全社推進を実行する際に必要となる、DXガバナンスを確立する重要な5つの要素と、各要素を進める際のポイントについて事例を交えて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



塩野 拓
Taku Shiono

POINT 1

全社DXにおける障壁

全社DXにおける戦略・組織／人材・テクノロジーに係る大きな方向性やフレームワークがいくら合理的で優れたものであっても、組織階層や部門間の関係性が複雑化すればするほど、実際の推進にあたっては、さまざまな障壁が立ちはだかる。

POINT 2

DXガバナンスの重要性

全社DXを進めるうえで最も重要なポイントの1つとなるのは、ポリシーやルールを明確に定義し、定常的に状況をモニタリングしていく「DXガバナンス」である。

POINT 3

DXガバナンス確立のための5つの要素

DXガバナンスを確立するには「情報」「プロセス」「モノ（施策）」「カネ（予算／原資）」「ヒト（組織）」の5つの要素において、ポリシーやルールを定義することである。

I DXガバナンスを実現する 「情報」の一元化・モニタ リング・発信

ある総合商社は、「全社でDXを推進していましたが、各事業部門で推進されているデジタルプロジェクトの進展や効果、投下されているコストなどあらゆる情報が見えておらず、DXがうまくいっているのかもわからない」という課題を抱えていました。その不透明性により、DX推進チームからは、「全社的に“DX疲れ”が発生しているのではないか」という発言さえもありました。このような状況下での課題の解決には、各事業部門が推進予定のデジタルプロジェクトをまず起案し、DX推進チームがその内容を精査し、情報を一元管理しつつ、モニタリング（プログラムマネジメント）を行い、場合によっては社内への情報発信をしているというルールを制定することが推奨され

ます（図表1参照）。

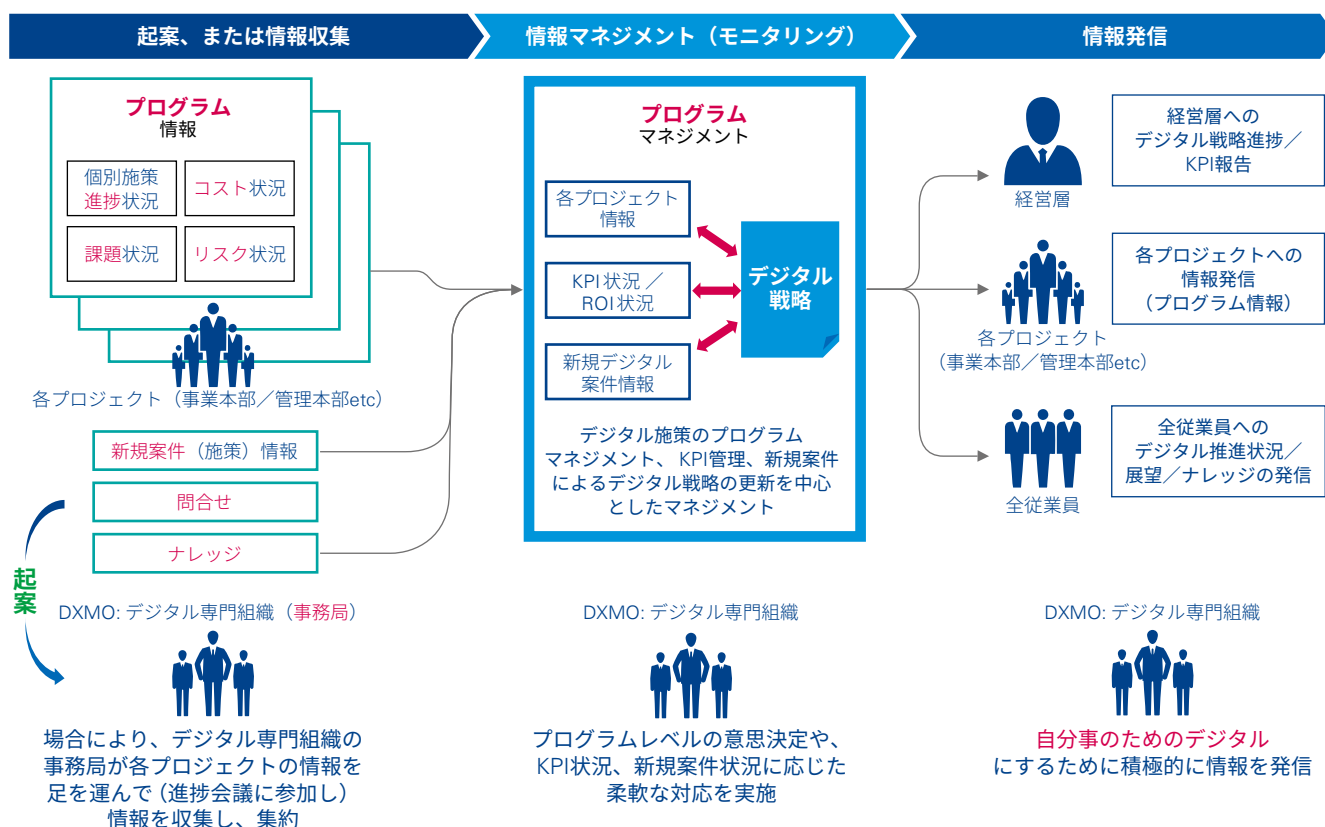
当該ルールの運用化については、各事業部門とDX専門組織（KPMGではDX専門組織のことをDXMO、Digital Transformation Management Officeと呼ぶ。以下、「DXMO」という）とのパワーバランスにより成否が分かります。各事業部門の発言力・決定権がより強い企業においては、DXMOではあくまでデジタルプロジェクトの収集・モニタリングのみ行う「ソフトガバナンスの施行」にとどめることが重要です。各事業部門の方向性を軌道修正するところには踏み込まず、助言やアドバイスのみを行います。

その反対に、DXMOの発言力・決定権がより強く、DX推進をトップダウンで行える企業においては、起案されたデジタルプロジェクトに対し、Go/No Goを決定する「ハードガバナンスの施行」が可能となります。また、モニタリングを行ううえで、非効率・低効果な推進の状況が検知・評価され

た場合は、プロジェクトの方向性の軌道修正を勧告、指示していきます。

いずれにせよ、情報を一元化し、「どこで、どのようなデジタルプロジェクトが推進されており、効果や投下コストはいかほどか」について可視化し、透明性の向上を図ることが、DXガバナンス確立の第一歩となります。なお、DXMOがDX推進においてモニタリングすべき項目は、デジタルプロジェクトの推進フェーズにより、「A. 共通（常に管理すべき項目）」「B. 案件起案（Qualify）」「C. 案件実施／導入中（Management）」「D. 導入完了／モニタリング（Evaluation）」の4種で構成します（図表2参照）。これらの情報を、フェーズ別に収集・分析し、自社にとってDXが効果的で実効性があるのかについて迅速かつ継続的に評価し、全社DXの成功へと軌道修正しつつ、旗振り役としてサポートすることもDXMOの重要な責務といえます。

図表1 DX推進要素「I. 情報」のあるべき姿



出典: KPMG 作成

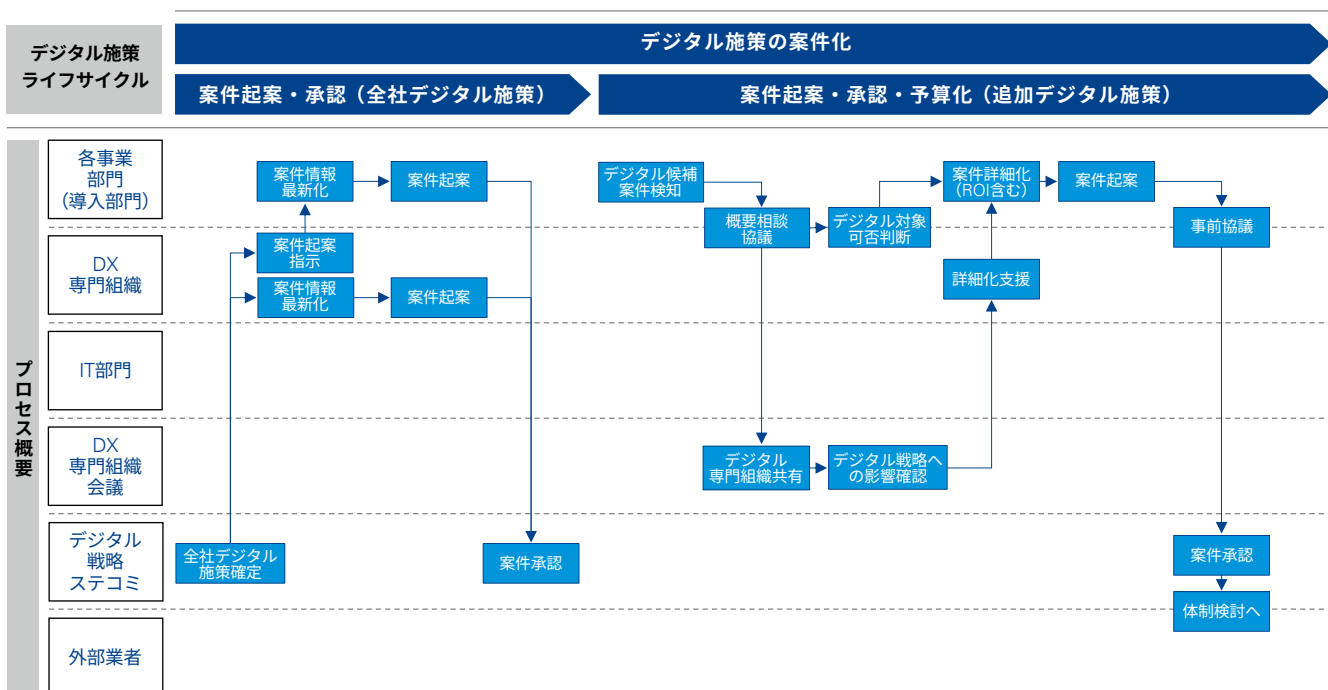
図表2 DX推進要素「I. 情報」のフェーズ別の管理データ項目例

赤色：必須 緑色：自動 黒色：任意 ★：DX 専門組織がサポート

フェーズ		
A. 共通		
1. 案件管理番号	6. 起案日	
2. 案件名	7. 案件種別	
3. 関連案件管理番号★	8. 案件フェーズ	
4. 起案部門	9. 起案の目的★	
5. 起案担当者	10. DX 区分	
B. 案件起案 (Qualify)	C. 案件実施／導入中 (Management)	D. 導入完了／モニタリング (Evaluation)
1. 起案の背景や課題	1. 導入ステータス	1. 事業戦略に対する効果
2. 紐づく事業戦略	2. スケジュール遅延	2. 効果額実績
3. 解決案	3. RFI 提出予定日／実績日	3. 投資額実績
4. 導入が想定されるデジタル技術	4. RFP 提出予定日／実績日	4. 運用体制
5. 想定されるベンダー	5. コンペ実施予定日／実績日	5. 他業務・事業部への展開可否★
6. 想定される効果範囲	6. 採用ベンダー名	6. 人財のワークシフト状況★
7. 効果見込額／根拠	7. ベンダー契約予定日／実績日	7. 導入後モニタリングコメント
8. 創出時間とワークシフト先	8. 導入サービス名	
9. 予算額	9. サービスライセンス取得予定日／実績日	
10. 他部署導入実績★	10. IT 機器調達予定日／実績日	
11. テスト環境準備★	11. 要件定義完了予定日／実績日	
12. IT 機器調達要否	12. 設計／開発完了予定日／実績日	
13. NW 構成変更要否	13. テスト完了予定日／実績日	
14. 予算種別	14. 移行・導入予定日／実績日	
15. 社内体制・役割	15. カットオーバー予定日／実績日	
16. DX 組織の関与希望★	16. 進捗状況	
17. 社内セキュリティポリシーへの抵触可能性★	17. 社内セキュリティポリシーへの抵触有無／回避方法★	
18. 内部統制抵触可能性★	18. 内部統制抵触有無／回避方法★	
19. 案件実施予定期間		
20. 起案部門決裁日		
21. DX 案件審査会申請日／承認日		

出典:KPMG 作成

図表3 DX推進要素「II. プロセス」のあるべき姿（デジタル案件起案・承認・予算化のサンプル）



出典:KPMG 作成

II

DXガバナンスを実現する「プロセス」の標準化

ある事務機器メーカーは、デジタルプロジェクトの情報収集や一元化の必要性を理解し、それを目指して取組みを進めていました。しかし、「各事業部門が自由にDXの取組みを進めており、DXMOが把握しきれないシステム利用（シャドーIT）の存在や、二重投資の発生に歯止めが効かない」という課題を抱えていました。全社DX戦略に整合しないシステムが増殖し、再利用・横展開が可能なノウハウが活用されないといった非効率性に悩まれていたのです。

このような状況の解決には、デジタルプロジェクト推進に係るマネジメントプロセスを定義することが推奨されます。「デジタル案件起案・承認」→「DX予算化」→「デジタル施策推進体制検討・構築」→「概念実証(PoC)実施」→「本格展開」→「運用保守」といったマネジメントプロセスのフローを策定・描画します(図表3参照)。DX推進の

各ステージにおいて、各事業部門、DXMO、IT部門が行うべきアクティビティ、連携先部門、連携すべき情報を標準化し、このプロセスを順守・徹底するようルール化・全社教育・定着化を促すことで、シャドーITや二重投資の発生を未然に防ぐことができるでしょう。また、役割が混同しがちな、IT部門とDXMOとの担当範囲も明確になり、正しく最適なDXの推進に寄与するDXガバナンスがさらに強化されます。

III

DXガバナンスを実現する「モノ(施策)」の優先度評価と計画策定

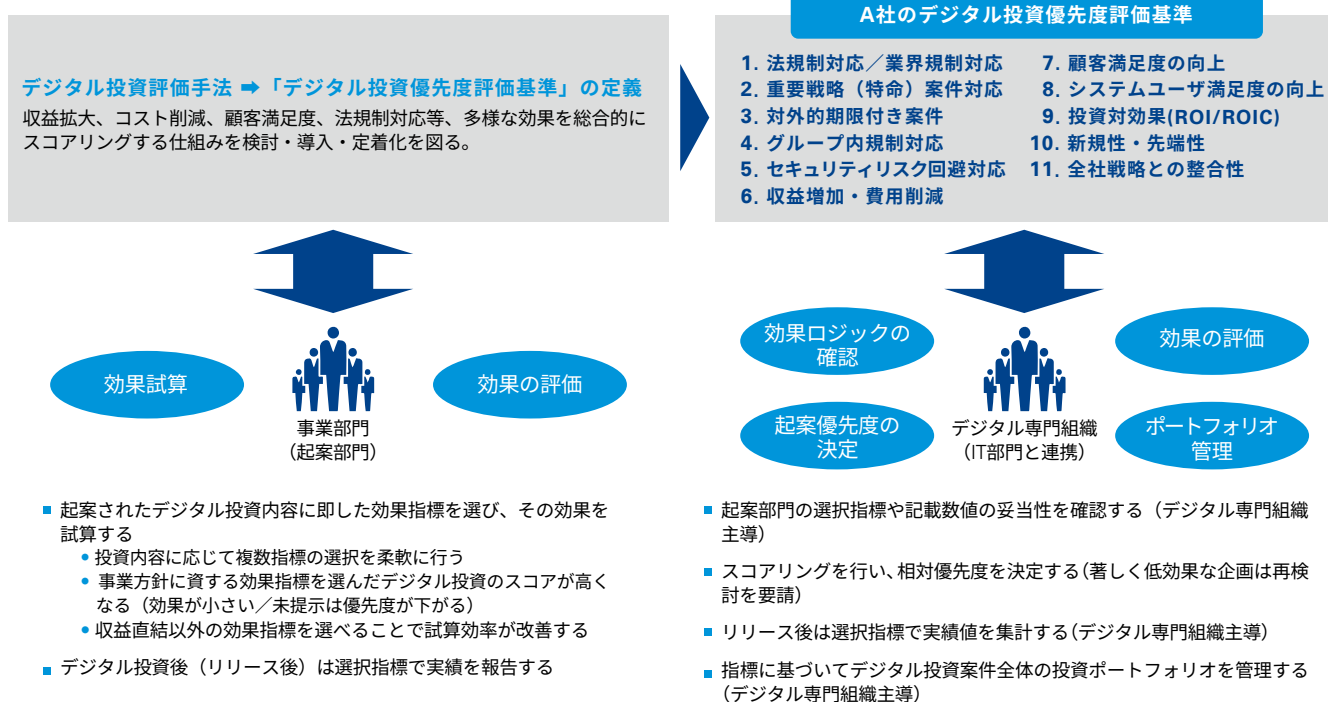
ある化学品製造業の企業は、事業部からさまざまなデジタルプロジェクトの収集・一覧化ができたものの、投下可能なDX予算の中で、「どのデジタルプロジェクトから開始・推進させるべきか、デジタル施策の優先度評価ができず、どのように計画化すればよいかわからない」という課題を

抱えていました。このような状況の解決には、デジタルプロジェクトにおける「モノ(施策)」の優先度決定の基準項目を定義することが推奨されます(図表4参照)。

I節、II節で述べたように、企業内のデジタルプロジェクトを規定のプロセスに則り一元化する際、「事業部門からの起案」というゲートを設けます。その際、以下のような評価基準の情報も併せて事業部から提示するルールとするのです。

1. 法規制対応／業界規制対応か否か
2. 重要戦略(特命)案件対応か否か
3. 対外的期限付き案件か否か
4. グループ内規制対応か否か
5. セキュリティリスク回避対応か否か
6. 狙いは収益増加か、費用削減か
7. 狙いは顧客満足度向上か
8. 狙いはシステムユーザー満足度の向上か
9. 投資対効果(ROI)はどれほどか
10. 新規性・先端性はあるか
11. 全社戦略との整合性はとれているか

図表4 DX推進要素「III. モノ(施策)」の優先度決定基準項目例



出典: KPMG 作成

この内容を基に、DXMOが分析・評価を行います。企業により、重要視したい基準項目は異なるため、それぞれ比重係数を考慮・決定したうえでスコアリングを行い、「自社にとってより優先的に計画・推進すべきデジタルプロジェクト」を定量的なアプローチで並べ替え、優先度を決定します。ただし、このような案件特性のみでデジタルプロジェクトの優先度を決定し、計画化するだけでは、まだ全社DXを効率的に進められるか否か判断できず、その成功にはリスクが潜むこととなります。

それは、デジタルプロジェクトには「先行順序制約」という概念が存在するからです。デジタル施策の適用効果を最大化するためには、先行して実施すべき施策を特定し、実施順序を特定することが重要なのです。たとえば、「A. 顧客体験(CX)の向上を目指した顧客視点のデジタルサービス開発」と「B. マーケティング部門・営業部門・カスタマーサポート部門の保有する顧客情報の一元化データベースの構築」という2つの施策が立案された際、まずB施策を行い、顧客情報を組織横断的に一元化した後に、そのデータを最大活用し、A施策である顧客視点のデジタルサービス開発を

推進したほうが、より効果の高い成果が得られることは明らかです。

あるグローバル製造業企業で実施したデジタルプロジェクトの先行順序制約を検討した事例では、11件のデジタル施策が立案され、それらに対し、先行順序の制約を考慮したうえで計画化を行いました。特に論点となったのは、最初にDXMOの機能を定義することで全社DX推進の足場を固めることが後続施策の成功率を上げるだろうという点でした。具体的には、デジタル施策を推進する前にDXMOの機能を定義し、その役割を担うメンバーがデジタル戦略を策定、そのデジタル戦略にKPI(重要業績評価指標)を設定していくということです。

このように、先行して着手すべきデジタルプロジェクトの順列、つまり先行順序制約と、先述した案件特性の評価の2つの観点を掛け合わせて、デジタルプロジェクトにおける「モノ(施策)」の優先度決定を行うことが、全社DX推進を効率的・効果的に計画化・実行するうえできわめて肝要なのです。

Ⅳ

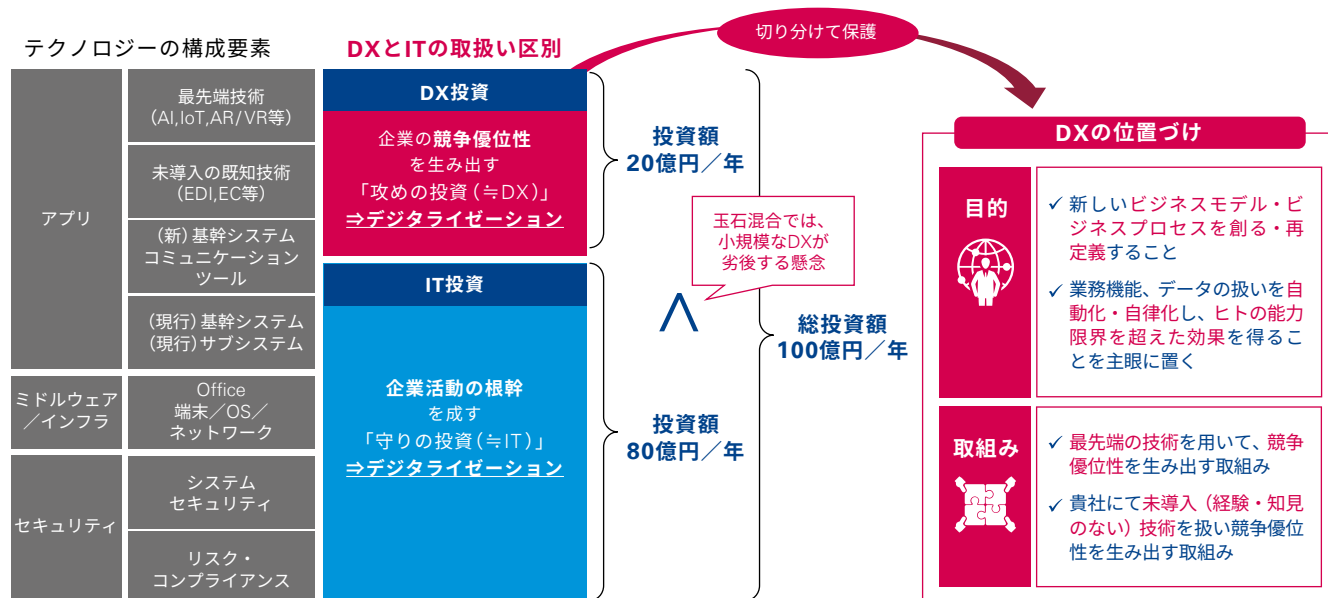
DXガバナンスを実現する「カネ(予算/原資)」の可視化と運営

ある住宅総合メーカーは、社内で推進されている、大小含め年間500件を超えるさまざまなIT/デジタル投資に関して、「これまでIT部門が行ってきたIT投資と、DXを目的としたデジタル投資の区別ができていない」「DXを目的としたデジタル投資の効果がわからない(そのため、経済合理性の観点でDXが成功しているかどうかが見えない)」といった課題を抱えていました。

前者の課題については、1つの案として、「これまでIT部門が行ってきたIT投資」と「DXを目的としたデジタル投資」をテクノロジースタックの表現で明確に分類・定義し、各種IT/デジタル投資プロジェクトコストを個別管理・モニタリングすることを推奨します(図表5参照)。

➤ これまでIT部門が行ってきたIT投資
 企業活動の根幹を支える「守りの投資」として、以下に係る費用を設備投資コスト、運用コストと定義し、主にIT部門が管理・モニタリングを行います。

図表5 DX推進要素「Ⅳ. カネ(予算/原資)」のあるべき姿



出典: KPMG作成

- 現行の基幹システムやサブシステム、各種ソフトウェアおよびアプリケーション
- オンプレミスサーバー、PC端末
- OS、OAソフトウェア（Microsoft Office など）
- ネットワーク、セキュリティ

➤ DXを目的としたデジタル投資

企業の競争優位性を生み出す「攻めの投資」として、以下に係る費用を設備投資コスト、運用コストと定義し、主にDXMOが管理・モニタリングを行います。

- 先端技術：AI（人工知能）、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）、MR（複合現実）、IoT（モノのインターネット）、ドローン、ブロックチェーン、5G／6Gなど
- 現存しているが、自社として未導入の技術

上記のような分類でIT投資プロジェクト

をタグ付けし、明確に取組み・活動を切り分けたうえで、コストの観点も含めてIT部門とDXMOの管理責任の分界点をはっきりさせることが重要なのです。

V

DXガバナンスを実現する「ヒト(組織)」のスキームと、啓蒙を狙ったチェンジマネジメント

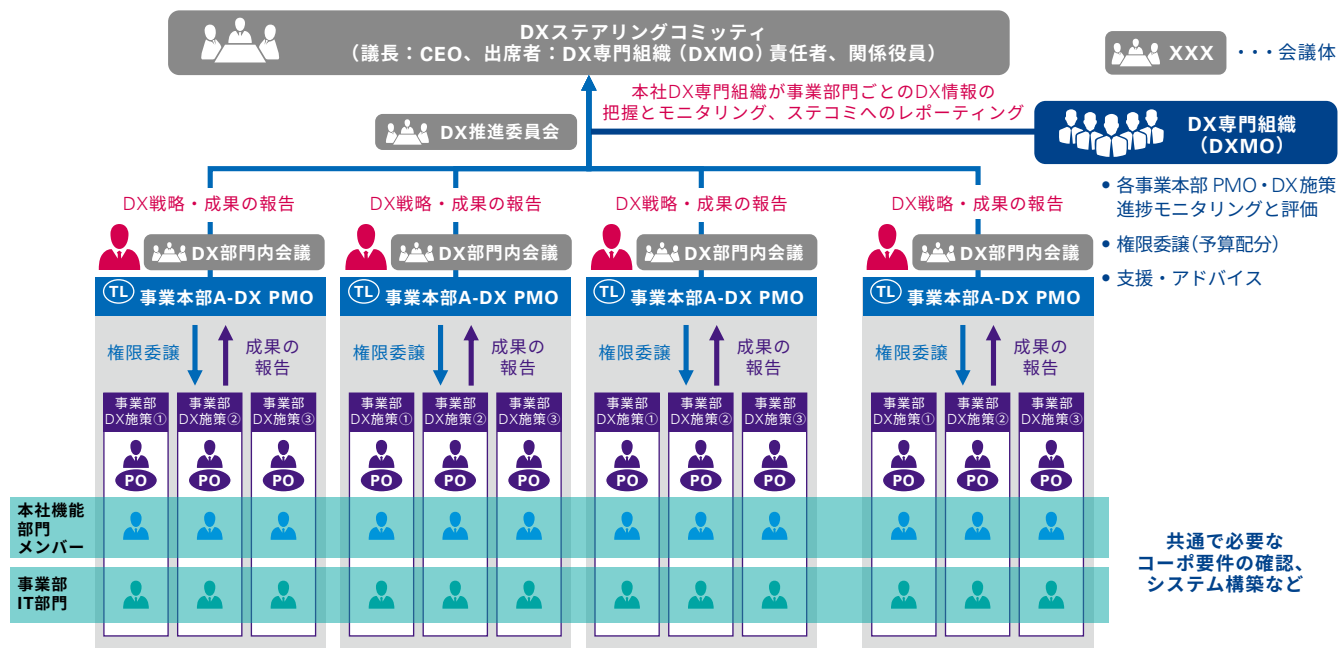
ある一般消費財メーカーは、「全社DXを進めるうえで、どのような組織体（スキーム）であれば、効果的にデジタル活用の必要性を把握したうえで効果的にデジタルプロジェクトを推進できるか」という課題を抱えていました。DXは、経営層・管理職層・一般社員層までを巻き込んだ活動となるため、企業規模が大きくなればなるほど（たとえば、本社売上高5,000億円～数兆円規模、ないしコングロマリット経営企業・カンパニー制企業など）、推進の難易度は高くなっていきます。DXに係る戦略や整理学のフレームワークがいくら優れていても、

最終的には「ヒト(組織)」がその気にならなければ、成功に近づくことはできないでしょう。残念ながら、社内政治や組織間のパワーバランスへの考慮・根回しが物事を進める際の重要事案となってしまう日本企業、つまりは組織間のサイロ化が色濃い企業風土の状況下においては、なおさらその傾向が強く見受けられます。

そのような大企業におけるDX推進は、各事業部にTL（チームリード）を配置し、DXの推進・管理の組織の粒度を分解したうえで、権限委譲を行う「2階建てのDX組織スキーム」が有力なアプローチとなります（図表6参照）。

TLは原則、その事業部門から擁立するようにします。それは、自部門の業務を深く理解していることが前提となるからです。次に、事業部門内で行われている複数のDX施策ごとに、さらにPO（プロジェクトオーナー）を擁立し、DX施策推進の権限委譲を行います。ただし、POはTLへDX施策推進の進展状況や成果などの情報を、「DX部門内会議」の場で定期的に報告するルールを設定します。各TLが集めた担

図表6 DX推進要素「V. ヒト(組織)」の「2階建て」DX組織スキームイメージ



出典：KPMG作成

当部門の各種DX施策の進展状況や成果は、TLがDXMOに対し「DX推進委員会」の場で報告し、課題やリスクなどを協議し、解決や回避に向けた戦略を練っていきます。「DX推進委員会」で決議されたさまざまな実績（進展状況・成果）や課題解決方針は、最高経営責任者（CEO）や関係役員で構成された、さらに上位の「DXステアリングコミッティ」の場にて報告・共有されるルールとします。重要なことは、この情報連携のPDCAサイクルを高速で回していくことです。

このように、たとえ規模の大きな企業においても、階層型・権限委譲型の組織スキームとマネジメント方針を運用・定着化させることで、透明性が高く、迅速（アジャイル）なDX推進が可能になります。なお、図表6の下段に示すように、部門・事業部門間においても、事業部門メンバー・事業部IT部門同士で横断的な情報連携をすることで、二重投資やナレッジの活用不足を防ぐこともできます。

全社的に「ヒト（組織）」を巻き込みながら、さらに効果的にDX推進を進めていくためには、組織スキームの構築に加え、もう1つ重要な要素があります。それは、DXの

必要性や具体的なイメージを把握したうえで、全社員参加型のきっかけとなるモメンタムの醸成です。これを実現するには、効果的・継続的なDX啓蒙活動が必要になります。そのDX啓蒙活動には5つのフェーズがあると我々は考えています(図表7参照)。

1. 明確化フェーズ：社員が「DX」という単語を認知している状態
2. 周知化フェーズ：社員が「DXがどのような活動か、どんな効果があるか」を理解し、興味や関心を持っている状態
3. 具体化フェーズ：社員が「DX推進」を具体的に検討し、開始する状態
4. 実現化フェーズ：社員がDX推進における効果を実感できている状態
5. 定着化フェーズ：社員がDXの成功体験を享受し、組織内での経験の共有が定着化されている状態

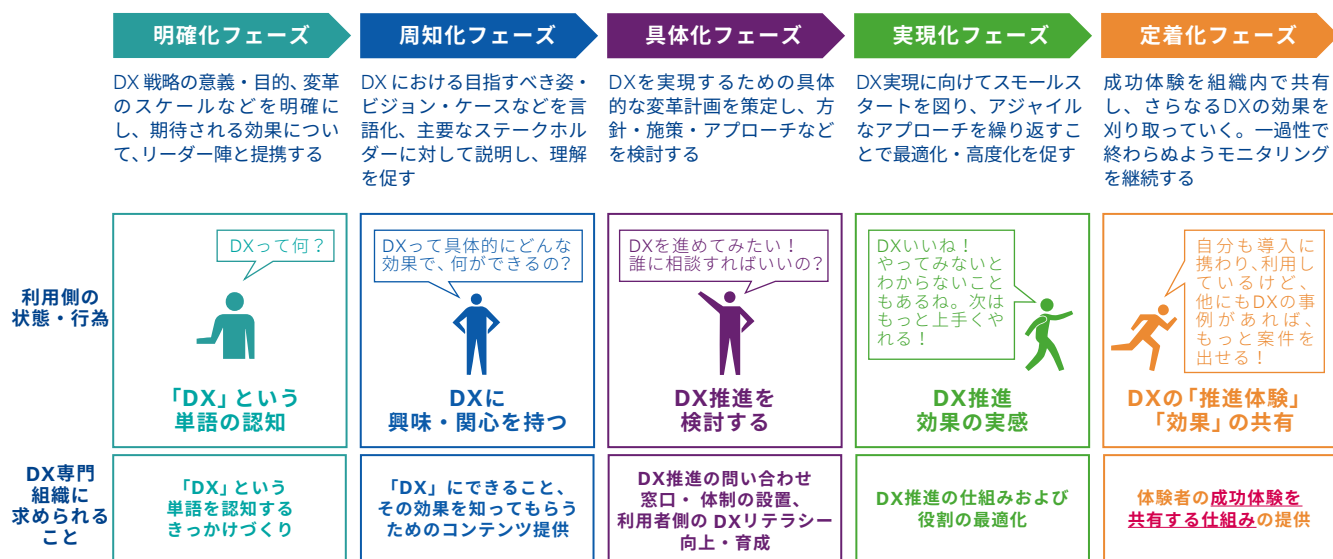
DXMOには、この5つのフェーズを少しでも前へ進めるべく、社内の啓蒙活動を粘り強く、継続的に進めることが求められます。具体的な啓蒙活動例を以下に示します。

- 社内報やイントラネットなどの媒体で、DXに係る社内外の事例や、ニュースを定期的に発信する

- デジタルソリューション（AIやRPAなど）のデモ動画を社内のエレベーター内、エントランスやオフィス内のモニター、デジタルサイネージで繰り返し再生する。または、ポスターを社内に広く配布し、オフィススペースや食堂、フリースペースなどに貼り、社員の目にとまるよう工夫する
- デジタルソリューションのケイパビリティ（デジタル技術の業務への活用事例リスト、デジタルソリューションカタログ）を自社のさまざまな部門向けに30分程度のキャラバン（説明会）を実施し解説する
- AIやRPAなどのデジタルハッカソン（ハンズオン型のソフトウェア開発体験）を開催、運営する
- 1～2時間×複数回の社内ワークショップ（勉強会）を開催し、グループディスカッションなどでデジタルソリューションの業務への適用イメージの理解やアイデア創出、プレゼンなどを実施する

このような活動を通じ、社員のDXやデジタルソリューションの活用方法と、理解の浸透を地道に続けていくことがきわめて

図表7 DX啓蒙活動の5つのフェーズ



出典：KPMG作成

重要と考えます。

VI

さいごに

本稿では、DXガバナンスを確立する重要な5つの要素(「情報」「プロセス」「モノ(施策)」「カネ(予算/原資)」「ヒト(組織)」)について、実際の事例を紹介しながら、解決の方向性を解説しました。全社DXを推進していくには、全社員の「DXの意義やデジタルソリューションの業務適用価値の理解」の浸透を目指した啓蒙活動をいかにDXMOが仕掛けていくにかかっています。そのうえでルールやポリシー、コミュニケーションや組織スキームを固めていき、そのフレームの標準化・定着化を目指すことで、DXガバナンスがより強固となります。そうして初めて継続的なDXの推進と、確実な果実の刈り取りへ到達できると考えます。

関連情報

関連書籍のご紹介



『DXMO デジタル化を推進する専門組織』

ウェブサイトでは、関連情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/strategy-operation/digital-transformation/dx-management-office.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
塩野拓/パートナー

✉ taku.shiono@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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できるよう努めておりますが、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。

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2022 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。