



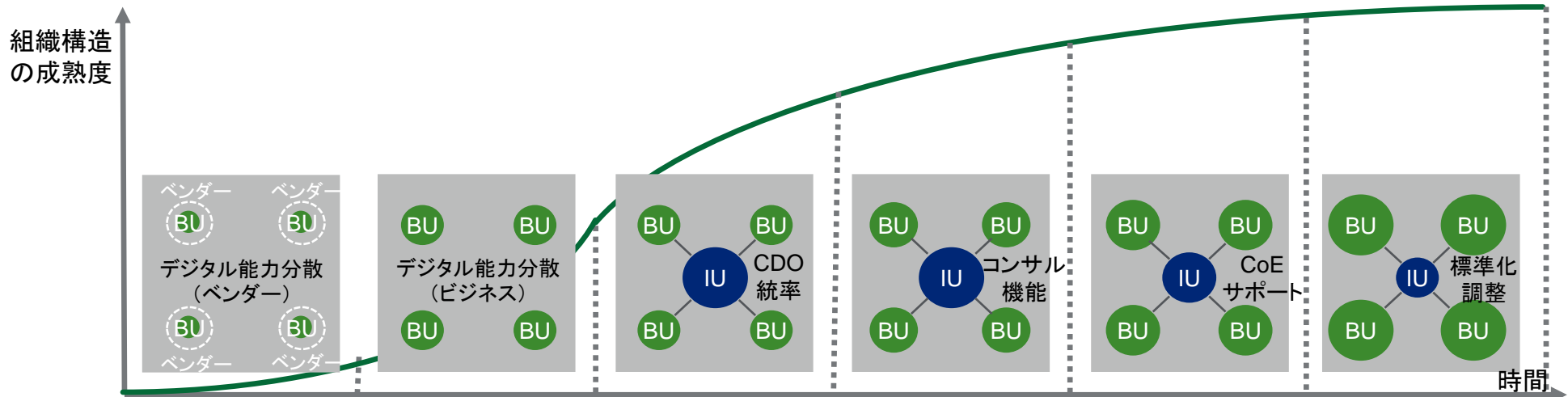
【ご参考】
デジタルガバナンス組織構造の進化
(ガバナンス成熟度モデル)

2021/9/11

稲葉ITガバナンス研究所 稲葉 裕一

選択する集中型や埋込型には細分化された成熟度レベルがあり、経営者は目指すべき到達レベルを定義して、組織構造を進化させていきます

デジタルガバナンス組織構造の進化(ガバナンス成熟度モデル)



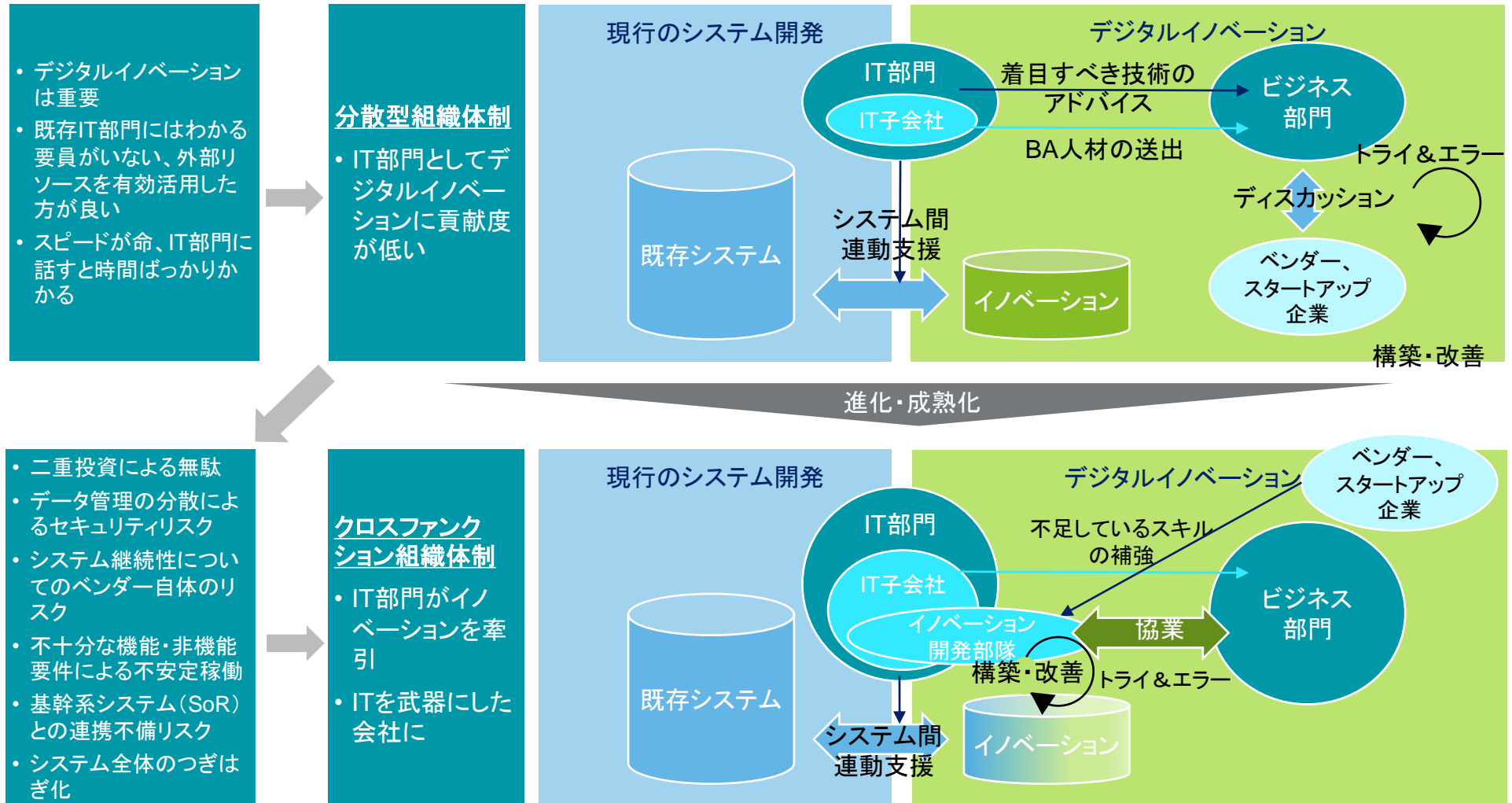
レベル 組織	分散型		集中型		埋込型	
	ベンダー依存型	ビジネスオーナーシップ型	集中型	ハイブリッド型	CoE型	全社埋込型
デジタル化推進組織 (IU)	—	—	<ul style="list-style-type: none"> •CDO/ステアリングコミッティの設置 •デジタル化推進 •スケール拡大 •能力向上・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> •ベストプラクティス追求 •ビジネス部門へのコンサル 	<ul style="list-style-type: none"> •スケール拡大 •個別ビジネス部門向けCoEサポート 	<ul style="list-style-type: none"> •標準化、調整機能としてのCoE
ビジネス推進組織 (BU)	<ul style="list-style-type: none"> •ベンダー丸投げ(過度依存) •サイロ化したデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> •ビジネス部門のオーナーシップ発揮 •サイロ化したデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> •デジタル化ビジネスニーズ提示 	<ul style="list-style-type: none"> •デジタル化共同推進 	<ul style="list-style-type: none"> •デジタル化主導推進 •クロスファンクショナル能力・人材の増加 	<ul style="list-style-type: none"> •デジタル化自律推進 •十分なクロスファンクショナル能力・人材
事例	—	CS2①-2	CS2①-2	CS2①-3	CS2①-4	CS2①-5

(出所) 2018年BCG発行、「[Most Innovative Companies 2018 - Chapter 4: Organizing for Digital Innovation \(bcg.com\)](https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018)」を参考にして図表化

国内大手損害保険会社では、ビジネス部門が外部企業とイノベーションに取り組み始めましたが、既存システムとの連携のためIT部門との協業体制に変革しました

(事例) 大手損害保険会社におけるイノベーションを担う組織の変遷

CS 2①-2

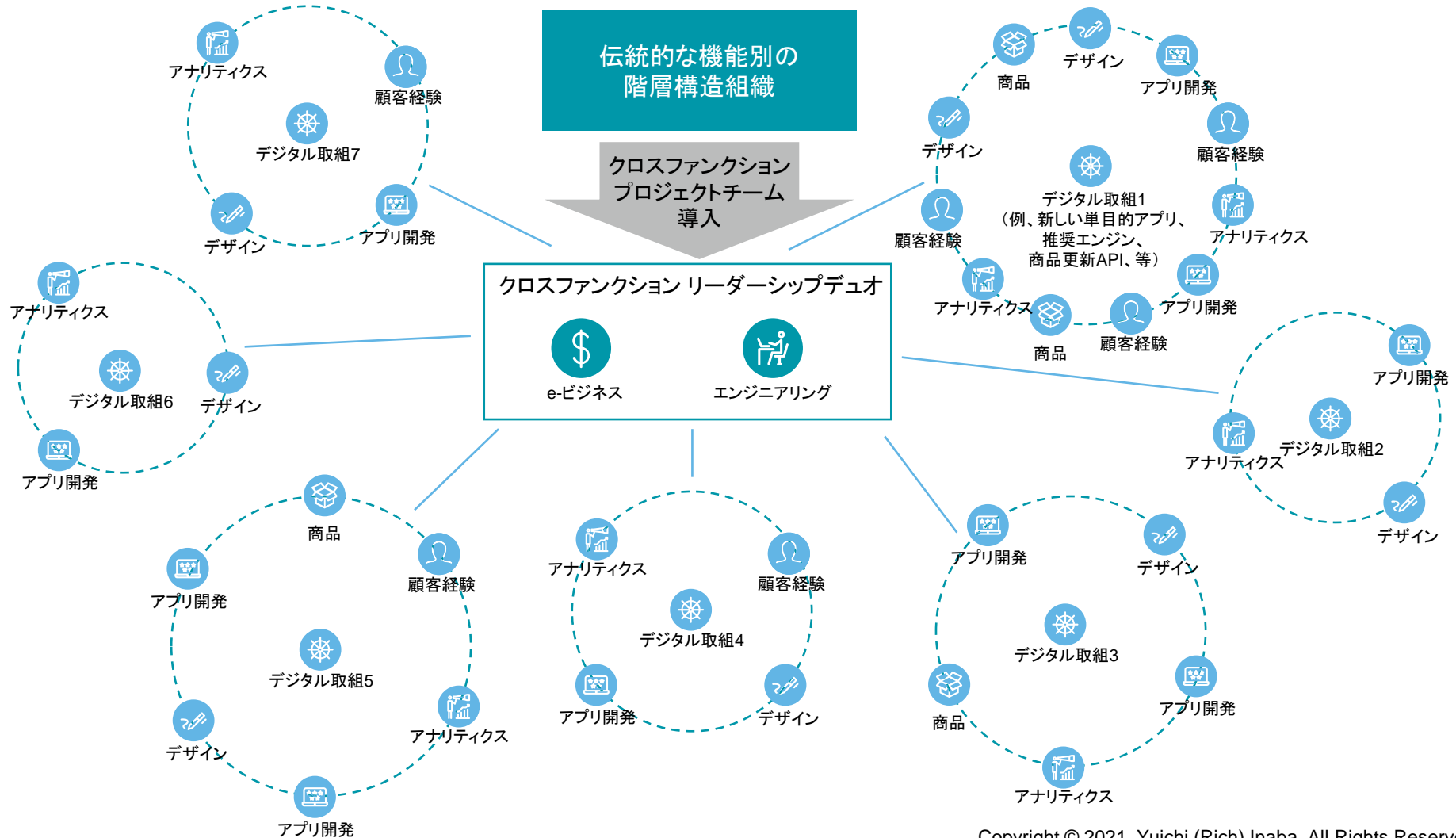


(出所) 2016 ITGI, Japanにおける東京海上日動 稲葉茂氏講演資料「SOE・SORの両立とアプリケーションオーナー制度」BCG発行

北米のグローバル銀行では、伝統的なサイロ構造からクロスファンクションの2人リーダー体制による協業・チームワーク体制へ変革を実現しています

(事例) 北米グローバル銀行によるクロスファンクションチームの導入

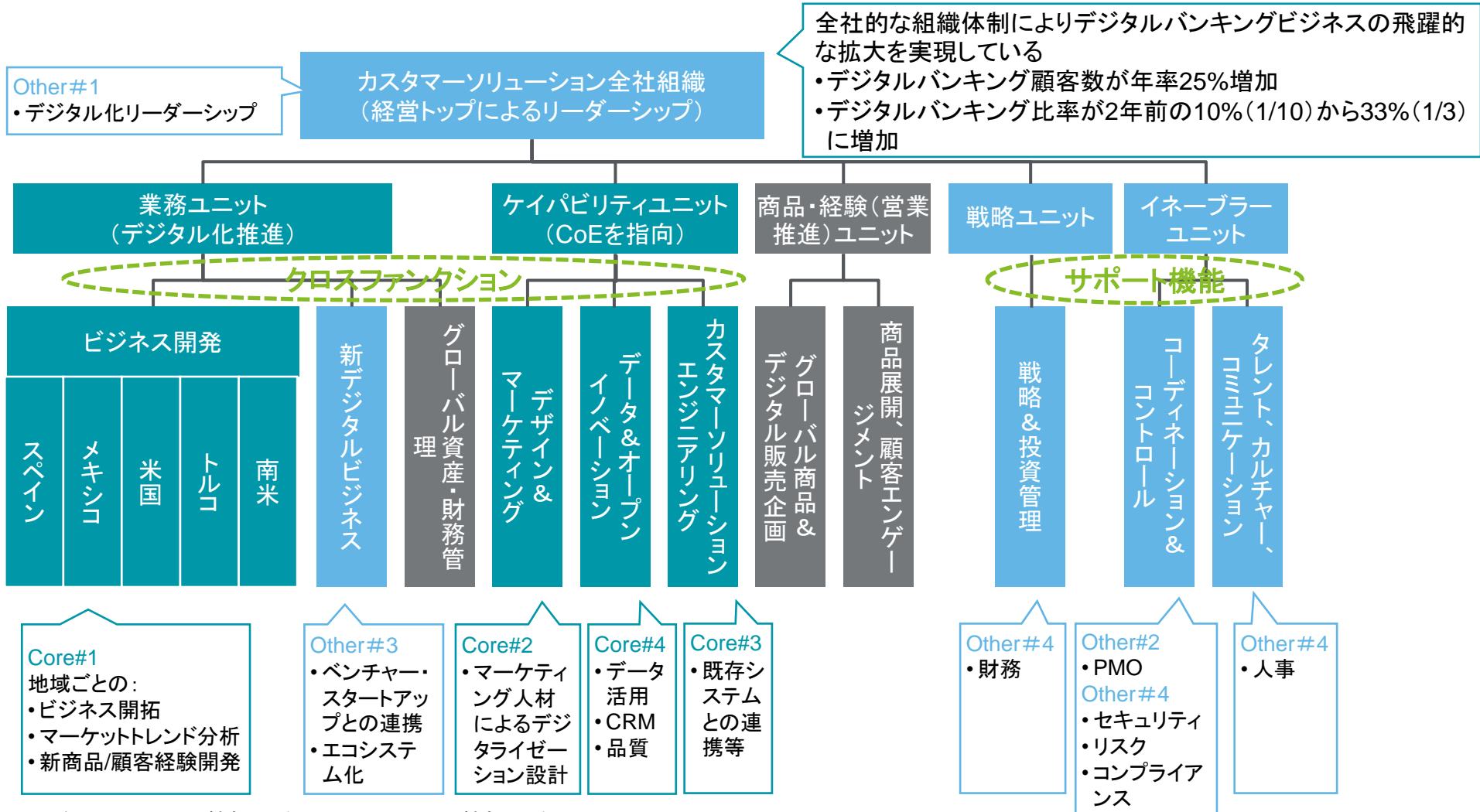
CS 2①-3



欧州のグローバル銀行では、デジタルバンキングに取り組むため経営トップが率いる全社的組織体制を整備し、ビジネスの飛躍的な成長を実現しています

CS 2①-4

(事例) 欧州のグローバル銀行におけるデジタル化推進全社的組織構造

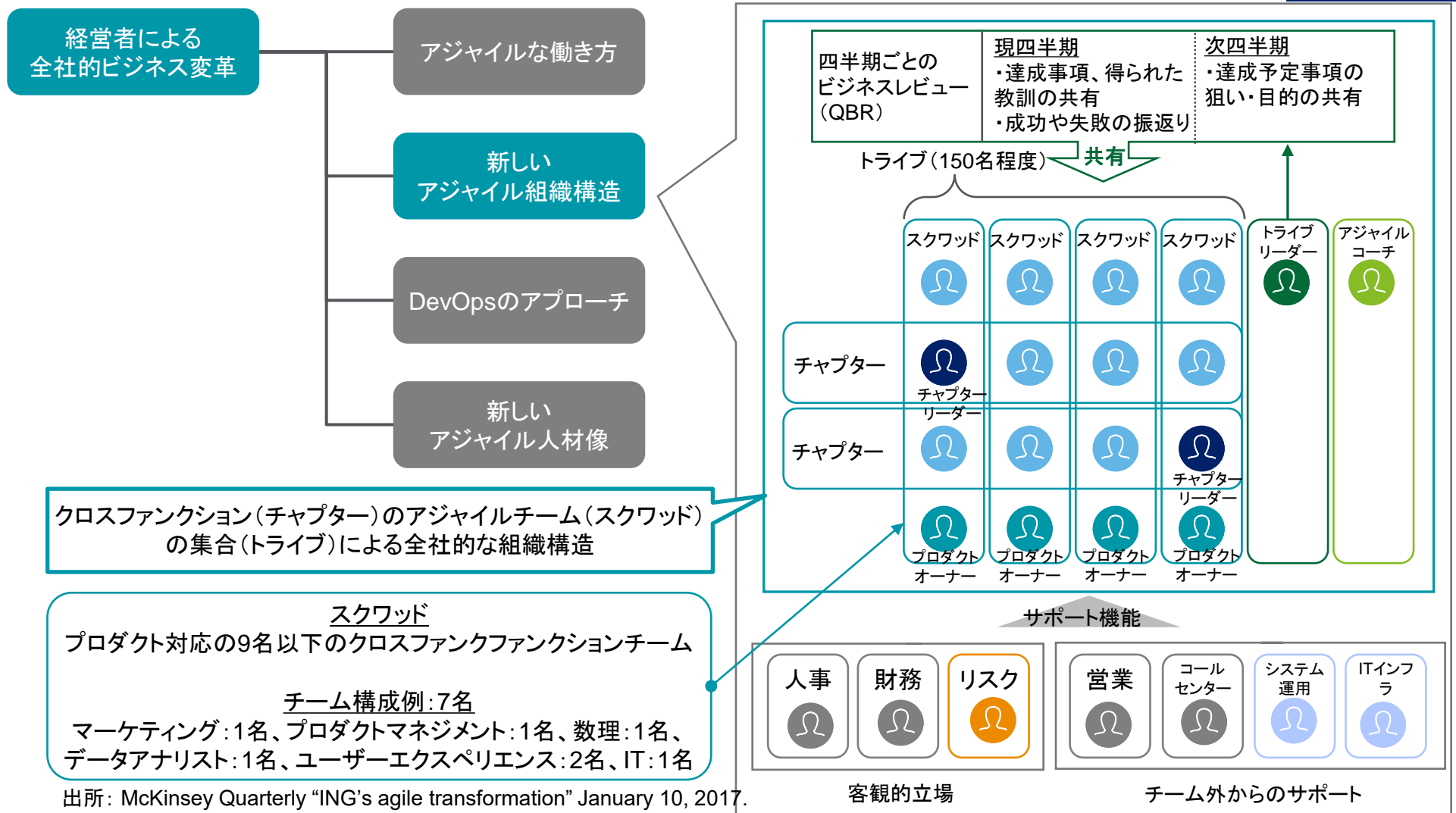


(注) Core#n: コア機能の番号、Other#n: 周辺機能の番号

欧州の金融グループでは、クロスファンクションのチームの集合によるアジャイル対応のビジネス組織構造へと変革に成功しています

(事例) 欧州の金融グループにおける全社的なアジャイル組織構造への変革

CS 2①-5



出所: McKinsey Quarterly "ING's agile transformation" January 10, 2017.

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation#>

End of Documentation