



次世代型IT組織が グループ変革を主導する

J. フロント リテyling株式会社
執行役常務 IT デジタル統括部長
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 IT デジタル本部長
兼 株式会社パルコ 常務執行役員 コーポレート本部情報システム推進部担当

小澤 稔弘

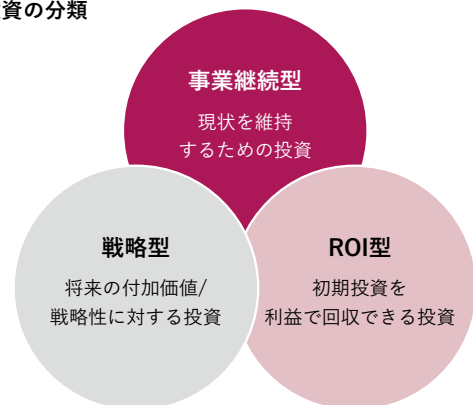


はじめに ～当社グループのITデジタル上の課題

私はこれまで、CIOとしてさまざまな企業のIT組織の変革を担当し、今年の3月にJ.フロント リテylingのITデジタル統括部長として着任しました。当社グループは、大丸と松坂屋という老舗百貨店を擁する一方、パルコの若年層への訴求力や、GINZA SIXという独自のプレゼンスなど、同業他社にはない大きな魅力と強みを持っています。

しかし、私の長年の経験に照らして当社グループのIT環境に目を向けると、さまざまな課題が見受けられます。例えば、グループ内に似たようなサービス基盤が複数存在していたり、基幹を含めて多くのシステムが老朽化していたりしています。結果として、本来であれば戦略型投資など新しい挑戦のためのIT投資を増やすべきところ、既存事業を維持継続するための投資にリソースを割かざるを得ないという状況に陥っています。

IT投資の分類



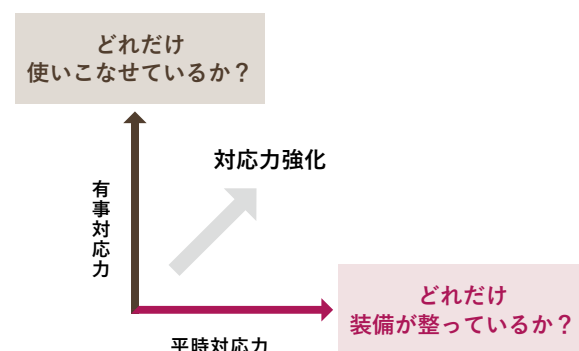
目指す姿 ～次世代型事業会社ITへの変革

課題への対応とグループIT機能のあるべき姿は、2027年度から始まる次期IT中期計画に反映させる予定です。私が考える理想の事業会社IT組織とは、決してシステムの保守運用部隊ではなく、事業側と並走しながら、ビジネスそのものを前に進めていく存在です。この「次世代型事業会社ITへの変革」に向け、次期中期計画では以下の柱を掲げて、戦略を推進する考えです。

①グループITガバナンスの強化

グループ全体で最適なIT投資を実行していくためには、グループのIT投資案件を経営方針や戦略との整合性の視点からチェックし、ポートフォリオとして案件を管理して、ITリソースを最適配分することが重要です。このため、グループIT審議制度を導入し、IT投資の基本的な考え方や判断基準を定めたグループ規定を制定して、IT審議会において統一された判断基準で投資判断を実施します。

サイバーセキュリティ状況の診断方針



イントロダクション	くらしの「あたらしい幸せ」を 発明する。	非連続な成長を描く 経営戦略	事業ポートフォリオ	価値創造の基盤	データセクション
-----------	-------------------------	-------------------	-----------	---------	----------

また、サイバーセキュリティの強化も、ITガバナンス上の重要なポイントです。昨今、AIを活用した攻撃など、サイバー攻撃の脅威は増大しており、平時における対応力強化だけでなく、有事における対応力の強化も重要になっています。当社グループでは、米国の非営利団体:CIS (Center for Internet Security) が公開しているサイバーセキュリティ対策のベストプラクティス集である「CIS Control」や米国立標準技術研究所:NIST (National Institute of Standards and Technology) が公開しているサイバーセキュリティフレームワークである「NIST Cybersecurity Framework:NIST CSF」などをベンチマークに、グループのサイバーセキュリティ対応レベルをさらに引き上げていく考えです。

②BITA化／新内製化

“事業側と並走してビジネスを前に進めていく”うえで、キーとなる人材像が「BITA (Business IT Architect:ピータ)」です。BITAは、片手にテクノロジー、もう一方にビジネスを持ち、社内にある業務の入り口から出口までを一気通貫で把握して最適なプロセスや仕掛けを構築する役割を担います。こういった業務は、まさに次世代型の事業会社IT組織の人財がやるべき仕事と言えますが、現行のIT部門では、従来から担っているシステム開発や保守運用業務で手一杯になっているため、それに代わってBITA業務を行うのは負荷がかかりすぎるという問題がありました。

そこで、最大の課題である保守運用工数の削減に向けた取り組みとして、「新内製化」を推進します。これは、サーバーなどのIT資産を自社で持たずクラウドサービスをフル活用し、従来の自社専用システムの開発を中心としたシステムインテグレーションから、複数のSaaS (Software as a Service) を組み合わせるサービスインテグレーションへ移行。基本は極力「開発しない」という方針で、開発する場合でもノーコード開発やAI駆動開発を前提とする。これらのアプローチをパート

ナーに依存せず自社で可能な限り行うことにより保守運用工数と外部委託費を大幅に削減し、ビジネスへのデリバリースピードを最大化する。これらが新内製化の狙いであり、事業会社IT人財としてのBITAが担うべき仕事になります。

③DSK(Digital Shared Knowledge)化

「DSK」とは、デジタル化された組織知のことです。これは、個人の頭の中にあるノウハウを仕組みに変えることを指します。個人のノウハウを、形式知として組織全体で再利用しやすいようにデジタル化して活用していくのがDSKの価値です。

例えば、ある数値群が一定の閾値を超えたら次のアクションへ移る、といった判断基準をデジタル化できれば、人によるムラがなくなり、ビジネスの再現性や品質が劇的に高まります。そのなかで経験を積み重ねることで、誰でも80点を容易に出せる土台ができ、そのうえで個々人が研鑽を積むことで120点を出せる社員が増えていく。DSK化を推進すると、このような組織運営が可能になります。

さらにこの先には、高度な判断能力を必要とする意志決定プロセスをAIで代替するようなことも可能となり、今後、特に熟練シニア社員の退職が見込まれる百貨店事業において、業務の継続を担保するとともに、効率化/高度化を実現することができます。

DSK化を推進するためには、社員のデジタルリテラシー向上が必須であり、教育・研修をさらに強化して、グループ全体のデジタル活用力を大幅に引き上げていきます。

グループ変革を主導

JFRグループの変革はまだ始まったばかりです。私のミッションは明確であり、それは、IT組織をいかにして次世代型の事業会社IT機能を担うBITA組織へと転換させるか、ということ。BITA人財がビジネスの主軸の一つとして躍動することで、歴史ある企業の未来を変革していきたいと思っています。

BITAとは?

