

DX推進の羅針盤

「内製化」を成功へ導く、
データドリブン経営の最前線

Chapter 1

内製化の落とし穴: 成功の鍵はデータとインサイトに 基づく意思決定サイクル - 前編

Contents

- 内製化の本質と限界題 5
- データとインサイトの欠如: 意思決定における致命的な問題 8
- 主体的な意思決定を取り戻すために 13

国際経営開発研究所 (IMD) の「世界デジタル競争力ランキング2024」において、日本は67カ国中31位と、先進国の中では低迷しています。多くの日本企業がデジタルトランスフォーメーション (DX) に取り組んでいるにもかかわらず、なぜこのような結果になるのでしょうか。

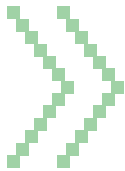
その根本的な原因の一つは、DXの本質的な目的を見失い、手段を目的化してしまっていることにあります。クラウド移行やデジタルツールの導入自体が目標となり、本来のゴールである「顧客体験の向上」「ビジネス価値の創出」「組織のアジリティ獲得」が二の次になっているのです。



2018年に経済産業省が「2025年の崖」として警鐘を鳴らし、その後の「DXレポート2」(2020年)では、企業の95%以上がDXに「まったく取り組めていない」か「散発的な実施に留まっている」と指摘されました。そして、いよいよ問題の2025年に入った今もなお、この状況は大きく改善されていません。

ではどのように取り組めば、DXの本来のゴールを達成できるのでしょうか？

今回は、日本企業のDXの本質的な成功に不可欠な「内製化」における課題と、「データとインサイトに基づく意思決定サイクル」の確立について解説します。そして、その実現に向けた第一歩としてのオブザーバビリティの重要性を示していきます。



内製化の本質と限界

ビジネス環境が急速に変化する現代においては、DXにおける内製化の重要性が高まっています。ビジネスのスピードと競争力を向上させるためには、システムの要件定義や開発プロジェクトを外部に依存するのではなく、自社による迅速な意思決定サイクルを回すことが欠かせません。

ITシステムがビジネスの中核となった今、そのシステムに関する決定権を持つことは、市場変化への対応力やイノベーションの創出に直結します。内製化によって、顧客ニーズの変化に素早く対応し、継続的な改善サイクルを回すことができるのです。

つまり、内製化とは単に「社内で開発する」ことではなく、「ビジネスに関わる意思決定の主体性を取り戻すこと」と言えます。多くの企業では内製化の定義があいまいなまま取り組みを進めており、結果として期待する成果が得られていません。

従来のウォーターフォールモデルでは、内製化の度合いを「要件定義」「設計」「開発」「テスト」「運用」などの各フェーズで考えることができます。各フェーズにおいて、Lv.0(完全外注)からLv.4(完全内製)まで、さまざまな内製化レベルが存在します。

しかし、ウォーターフォールモデルの最大の欠点は、各フェーズが順次完了していくため、内製化していてもフェーズ間の断絶が発生し、継続的な意思決定サイクルが回りにくい構造になっています。各フェーズをすべて内製化したとしても、フェーズ間のフィードバックループが弱いため、市場の変化や要件変更への対応が遅れ、価値提供までの時間が長くなってしまいます。

ウォーターフォールモデルにおける内製化の段階

フェーズ	Lv.0 完全外注	Lv.1 管理のみ内製	Lv.2 一部内製	Lv.3 主要部分内製	Lv.4 完全内製
 要件定義 ビジネス要件の定義	コンサルタント主導 意思決定：外部	承認のみ自社 意思決定：主に外部	方針決定自社 意思決定：一部自社	主要部分自社 意思決定：主に自社	自社で要件定義 意思決定：全て自社
 設計 システム設計・仕様作成	Sierによる設計 意思決定：外部	承認のみ自社 意思決定：主に外部	方針決定自社 意思決定：一部自社	主要部分自社 意思決定：主に自社	自社でアーキテクチャ設計 意思決定：全て自社
 開発 コーディング・単体テスト	開発会社による実装 意思決定：外部	承認のみ自社 意思決定：主に外部	方針決定自社 意思決定：一部自社	主要部分自社 意思決定：主に自社	自社エンジニアによる開発 意思決定：全て自社
 テスト 結合・総合テスト	テスト会社による検証 意思決定：外部	承認のみ自社 意思決定：主に外部	方針決定自社 意思決定：一部自社	主要部分自社 意思決定：主に自社	自社でテスト実施 意思決定：全て自社
 運用 保守・監視・改善	運用会社による監視 意思決定：外部	承認のみ自社 意思決定：主に外部	方針決定自社 意思決定：一部自社	主要部分自社 意思決定：主に自社	自社での運用保守 意思決定：全て自社

ウォーターフォールモデルにおける内製化の段階

データとインサイトの欠如： 意思決定における致命的な問題

日本企業の内製化の取り組みでよく見られる課題を整理すると、その根底に「データとインサイトに基づく意思決定サイクル」の欠如があることが分かります。この問題は、主に以下のような形で現れています。



1. 意思決定の放棄

多くの企業では、意思決定そのものを外部に委ねてしまっているケースが見られます。

- 事業企画やビジネス計画をコンサルタント任せにしている
- 開発エンジニアを採用したことだけで満足し、何をどう内製化するか戦略がない
- Sler に丸投げすることで、自社のビジネスに関する重要なインサイトを得る機会を失っている
- 失敗を恐れるあまり、意思決定そのものを先送りにしている

2. 可視性の欠如

多くの企業では、システムの全体像や各コンポーネントの関係性が見えておらず、「どこで何が起きているのか」という基本的な質問に誰も答えられない状態にあります。

サービスの障害が発生した際、複数の部門がそれぞれ別々のツールを使って原因を探り、情報を持ち寄って分析するため、問題解決までに膨大な時間を要します。

同様に、ビジネスKPIの変動がシステムのどの部分と関連しているのかを把握できないため、技術的な変更がビジネスにどのような影響を与えるかの予測が困難です。このデータの分断が、適切な意思決定を妨げる大きな要因となっています。

3. 組織の分断

多くの企業では、事業部門、IT部門、運用部門、セキュリティ部門が縦割りで存在し、それぞれが異なる目標と指標で動いています。この組織の分断が、エンドツーエンドの顧客体験やビジネスプロセスの最適化を困難にしています。

例えば、新機能の導入に際して、事業部門は市場投入の速さを重視する一方、セキュリティ部門はリスク最小化を優先するといった対立が生じます。この対立を解消するための共通言語やデータが欠如しているため、全体最適よりも部分最適が優先されがちです。

4. 内製化の誤ったアプローチと変化への抵抗

内製化に取り組む企業でよく見られるのが、一足飛びにすべてを内製化しようとする誤ったアプローチです。開発の内製化からスタートし、高度な開発スキルを持つ人材の確保に奔走するものの、内製化に必要な文化や制度が整っていないために人材流出を招き、結果として取り組みが頓挫するケースが多くあります。

また、多くの企業では変化を恐れる文化や失敗を許容しない風土が根付いています。書籍「ユニコーン企業のひみつ」(オライリー出版)で指摘されるように、従来の企業は「内向き」「計画に従う」「トップダウン」「弱い権限」といったマインドセットに縛られ、内製化やDXの実質的な障壁となっています。

主体的な意思決定を取り戻すために

こうした内製化の課題を克服するために必要なことが、「データとインサイトに基づく主体的な意思決定サイクル」を自社に戻す取り組みです。

企業はその力の獲得により、「内向き」「計画に従う」「トップダウン」といった従来の姿勢から、「外向き」「学習する」「ボトムアップ」といったスタートアップ的な思考へ転換し、主体性のもとで内製化を推進し、現代の変化するビジネス環境に適応していくことができます。

では、そのために「オブザーバビリティ」がどう貢献していくのか？それについて、これから明らかにしていきましょう。

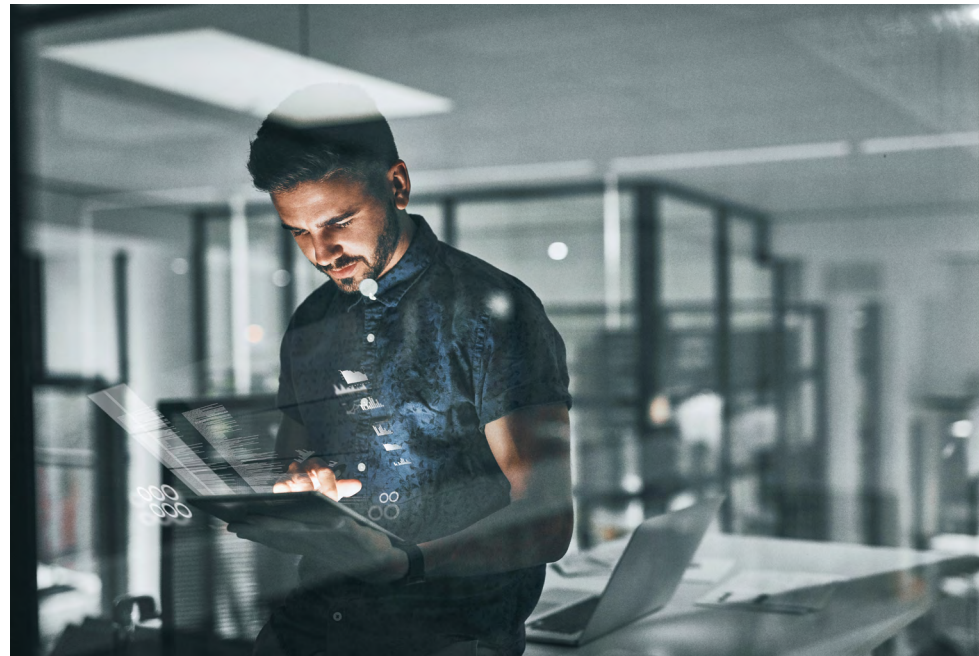
Chapter 2

内製化の落とし穴: 成功の鍵はデータとインサイトに 基づく意思決定サイクル - 後編

Contents

- 内製化の新たなアプローチ:「意思決定の内製化」 16
- 段階的な内製化:3ステップアプローチ 18
- 内製化の成功がもたらす組織文化の変革 26
- 結論:24時間365日の主体的な意思決定サイクルの確立 27

前編では、日本企業がDX推進および、そのための要である内製化に苦戦する原因として「データとインサイトに基づく意思決定サイクルの欠如」を指摘しました。本章では、これを克服し、内製化に成功して真のビジネスアジリティを獲得するための具体的なステップと、その過程でオブザーバビリティが果たす重要な役割について解説します。



内製化の新たなアプローチ： 「意思決定の内製化」

内製化を考える上で、重要な視点の違いがあります。それは「開発内製化脳」と「意思決定内製化脳」の決定的な差です。

「開発内製化脳」の企業は、開発工程そのものを内部化することに焦点を当て、エンジニアの採用や最新の開発ツール・フレームワークの導入を優先します。

前編の「内製化の本質と限界」の章でもご紹介した、ウォーターフォールモデルの考え方です。この考え方は一見合理的に思えますが、「開発を内製化すること自体」が目的化してしまうと、採用したエンジニアの活用方法が不明確となり、結果的にせっかく採用した優秀な人材のエンゲージメントが下がり、人材流出という悪循環に陥りがちです。

一方、「意思決定内製化脳」の企業は、ビジネスのアジリティに直結する本質的なアプローチを採用します。すなわち、ビジネスに関わる主体的な意思決定権を自社・自部門に取り戻すことを最優先するのです。

先進的なDX成功企業の多くがこの方向にシフトしており、今後のデジタル競争力を左右する重要な差別化要因となっています。この意思決定内製化を進める上では、必ずしも開発から内製化する必要はありません。何よりもまず、実現に向けた体制を構築するためには、自社のシステム全体を理解して、データに基づいた意思決定ができる環境を整備することが重要なのです。

段階的な内製化： 3ステップアプローチ

主体的な意思決定サイクルを確立し、真のビジネスアジリティを獲得するための内製化の段階的なアプローチは、以下の3ステップで構成されます。



1. 知る（気付ける）：オブザーバビリティの獲得

変革の第一歩は、現状を正確に把握することから始まります。多くの企業では、複雑に絡み合ったシステムの全体像を理解している人がほとんどいません。オブザーバビリティツールを導入することで、システム全体を通じてデータを収集し、それを可視化することができます。

オブザーバビリティの特徴は、単に「症状」を捉えるだけでなく、「根本原因」を特定できる点にあります。例えば、あるビジネスKPIが急激に低下した場合、その原因となるシステムの問題点や顧客体験の変化を迅速に特定することができます。

重要なのは、このフェーズでは必ずしも内製化を急ぐ必要はないということです。必要な外部パートナーの支援を受けながらオブザーバビリティを導入し、まずはデータを「知る」ことに集中します。これにより、その後の内製化の優先順位を適切に決定するための基盤が整います。

2. 動く：分野横断のコラボレーション

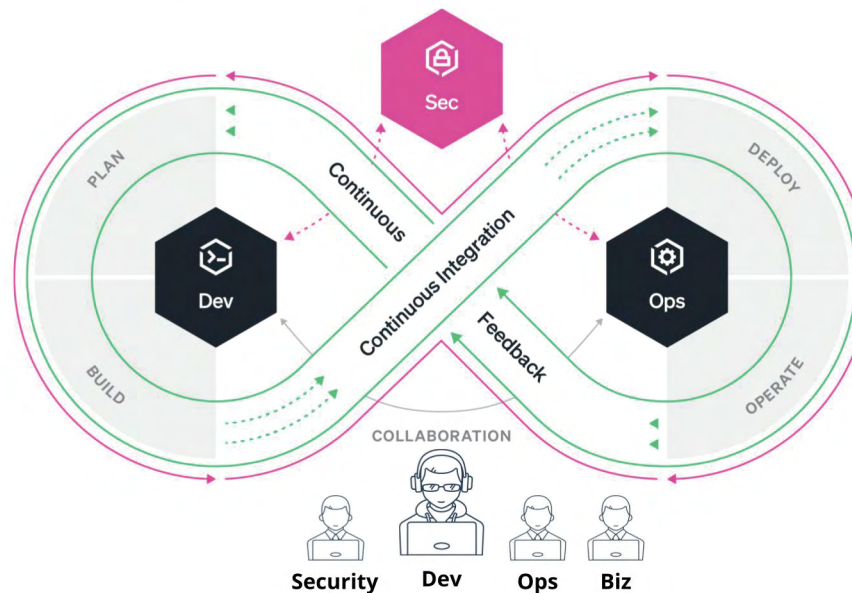
共通のデータとインサイトが得られるようになると、次のステップとして各部門間の協業体制構築が進みます。

従来は分断されていた開発部門 (Dev) と運用部門 (Ops) が協力する DevOps から始まり、さらにビジネス部門 (Biz) やセキュリティ部門 (Sec) も含めた横断的な協力体制へと発展させていきます。ここで重要なのは、システムの理解を通じて得られた具体的なデータに基づいて、どの領域から内製化を進めるべきかを判断することです。

多くの企業が陥る誤りは、「開発の内製化」を無条件に最優先することです。しかし実際には、組織の状況や課題に応じて、開発ではなく運用やセキュリティ対応などから段階的に内製化を行うことは有効です。

このように「動く」フェーズでは一度にすべてを内製化するのではなく、データに基づいて優先順位を決め、確実に成果を出せる領域から着手します。これにより、小さな成功体験を積み重ね、組織全体の自信とスキルを段階的に高めていくことができます。

横断的な協力体制



組織内で横断的な協力体制を構築し、自信とスキルを段階的に高めていく

3. 決める：継続的な意思決定サイクル

最終的な目標は、BizDevSecOpsを横断する継続的な意思決定と改善サイクルの確立です。このステージでは、各領域が相互に影響し合い、データに基づいた迅速な意思決定が可能になります。



オブザーバビリティによって得られるデータとインサイトを活用し、以下のような戦略的判断が可能になります。

- 何を内製化し、何を外部に委託するか:

必ずしもすべてを内製化する必要はなく、ビジネス価値創出の観点から最適な判断を行う。

- リソースの最適配分:

限られた人材やスキルを最も効果的な領域に集中させる。

- 新機能や改善の優先順位付け:

顧客体験やビジネスKPIへの影響度に基づいて判断する。

この「決める」フェーズでは、経営層から現場まで、組織全体が同じデータと指標を共有しながら、それぞれの責任と権限の範囲で迅速な判断ができるようになります。これがビジネスの真のアジリティを生み出す源泉となります。

自社内のリソースだけで実現できないのか

ここまで読まれて、「オブザーバビリティという言葉は知らなかったが、社内で同じような取り組みを人力で行ってきた。今のままだと、これらのフェーズを実現できるのではないか？」と疑問を持たれる方もいるかもしれません。

確かに、従来型の人力によるデータ収集のアプローチでも、システムデータを収集して意思決定の参考にすることは可能です。しかし、決定的な違いは「スピード」と「精度」にあります。

月次の稼働レポートを翌月に作成しているのでは、問題が発生してから対応するまでに大きな時間差が生じ、ビジネスチャンスを逃したり、顧客体験の低下から顧客の離脱を招いたりします。

刻一刻と変化する市場環境に対応するには、リアルタイムでシステム全体を理解できるオブザーバビリティが不可欠なのです。24時間365日の意思決定サイクルを実現するためには、オブザーバビリティという能力を備え、「デジタルの目」を獲得することが必要不可欠な時代になっているとも言えるのです。

内製化の成功がもたらす組織文化の変革

オブザーバビリティを基盤とした意思決定内製化は、技術的な側面だけでなく、組織文化の変革ももたらします。具体的には以下のような変化が期待できます。

- 「内向き」から「外向き」へ:

社内の政治や手続きより、顧客価値や市場環境を重視する文化へ。

- 「計画に従う」から「学習する」へ:

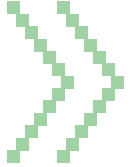
厳格な計画遵守より、データに基づく柔軟な対応を重視する文化へ。

- 「トップダウン」から「ボトムアップ」へ:

経営層だけでなく、現場の知見を活かした意思決定を行う文化へ。

- 「弱い権限」から「強い権限」へ:

データに基づく信頼関係により、現場の意思決定権限を強化する文化へ。



結論： 24時間365日の主体的な意思決定サイクルの確立

変化し続ける時代において、日々刻々と変化する状況に対応するには、常に主体性を持った意思決定サイクルの確立が不可欠です。「知る」「動く」「決める」の3ステップアプローチにより、組織は急速に変化する環境に対応するための基盤を構築することができます。

24時間365日、主体的に意思決定サイクルを回し続けることにより、本質的な迅速性を獲得し、真のDXを実現する--。これこそが、現代のビジネスリーダーに求められる最重要課題といえるでしょう。

この内製化とオブザーバビリティの取り組みは、一朝一夕に実現するものではありません。しかし、その第一歩を踏み出すことで、組織は変化の波に乗り、持続的な競争優位性を獲得することができるのです。

※本記事は、TECH+ 連載「いまさら聞けないオブザーバビリティ」の一部を引用し、再構成したものです。 ➡連載ページは[こちら](#)



〈著者〉

清水 毅 Tsuyoshi Shimizu

New Relic 株式会社 上席エヴァンジェリスト

オブザーバビリティの導入・利活用の支援や、市場に新しいアイデアを伝える啓蒙・啓発活動を通じて、日本のIT業界でのエンジニアの地位とビジネス貢献度を向上させることに深い情熱を持っている。これまでソフトウェア開発とSaaS化、インフラ設計・運用、SRE/セキュリティCoE、パブリッククラウドのソリューションアーキテクトの経験を積み、インフラ、パフォーマンス、セキュリティの設計から運用までを幅広く得意分野としている。好きな食べ物はアボカド。