

DIGITAL VORTEX 2023

— Japan Edition —

ポスト・パンデミックのデジタル・ディスラプションを探る

IMD / Global Center for Digital
Business Transformation

NTT DATA

株式会社 NTTデータ 経営研究所

DIGITAL VORTEX 2023 日本版発刊にあたり

この度、スイスに拠点を置く世界最高レベルのビジネススクールIMDの研究機関組織であるIMD Global Center for Digital Business Transformation（以下、IMD DBTセンター）とNTTデータ経営研究所の共同プロジェクトとして、「Digital Vortex 2023 日本版」を作成しましたので日本の皆様にお届けいたします。本レポートは、IMD DBTセンターが2015年に開始したDigital Vortexの4回目のレポートになる「Digital Vortex 2021」をベースに、日本企業のビジネスリーダー向けに独自コンテンツを追加して発刊しました。

IMD DBTセンターの「Digital Vortex 2021」は、2019年2月から2021年2月にかけて、全世界1,235名のビジネスリーダーを対象に、デジタル・ディスラプションに対する考え方や行動をより深く理解すべく調査を行っております。この調査に加え、公開情報から取得した産業別のベンチャーキャピタル投資データを付加するとともに、パンデミックがデジタル変革に与えた影響の検証も追加スコープとして包含しています。また今回、2022年に実施された最新の調査結果速報もIMD DBTセンターよりご提供いただき、世界に先駆けて日本の皆様に情報提供することができました。

これらの情報に加えて、IMD DBTセンターが調査している同質問項目で、NTTデータ経営研究所が日本企業向けの調査を行い、本結果とIMD DBTセンターが調査した欧米回答分との比較分析を行うことで、グローバルな視座からの日本企業の今のポジション、示唆を探るとともに、デジタル変革を推進していく上での欧米および日本のデジタル変革の好取組事例をご紹介しますことで、日本企業が汲み取れるエッセンスの抽出に努めています。

最後に、Digital Vortexを長年主導されているIMD DBTセンターのMichael Wade教授とNTTデータ代表取締役副社長/NTTデータ経営研究所代表取締役社長の山口重樹との間に対談を行い、Michael Wade教授の近著「HACKING DIGITAL（邦題「ハッキング・デジタルDXの成功法則：日本経済新聞出版）」（以下、ハッキング・デジタル）をベースにデジタル変革の要諦について議論を交わすとともに、日本企業への示唆をいただいています。

「Digital Vortex 2023 日本版」を通じて、日本のビジネスリーダーの皆様には複雑なデジタル・ディスラプション時代に、長期的な視点に立った戦略および組織の再構築の参考にしていただくとともに、グローバル競争の中で、積極的にデジタル・ディスラプションを取り込み、競争優位性の向上の一助にさせていただけると幸甚です。

株式会社NTTデータ経営研究所
取締役 グローバルビジネス開発センター長
石塚 昭浩

目次

DIGITAL VORTEX 2023	3
日米欧アンケート比較	21
日本企業DX事例	34
Michael Wade 教授 インタビュー	39
あとがき	51

DIGITAL VORTEX 2023 –Japan Edition–

デジタル・ボルテックス 2023 日本版

エグゼクティブ・サマリ

■デジタル・ディスラプションを先導する業界に大きな変化

- ・2023年のDigital Vortexのコアとなる主要5業界は、テクノロジー製品・サービス、教育、金融サービス、通信、プロフェッショナルサービスとなり、これまで2015年以降上位を占めていたメディア・エンターテインメント、小売が大きく後退している。

■パンデミック下においても進展しつづけたデジタル・ディスラプション

- ・対象14業界全てにおいて、デジタル・ディスラプションが進展しており、変化の速度と規模が最も大きいDigital Vortexの中心に近づいている。
- ・回答者の90%が、すでにデジタル・ディスラプションは身近なものになっていると認識し、各業界に大きな、あるいは変革的な影響を及ぼしていると回答している。

■パンデミック収束に伴い、業界毎のデジタル化のスピードに変化

- ・テクノロジー製品・サービス、教育、金融サービス、プロフェッショナルサービス、観光・ホスピタリティが順位を伸ばしている。
- ・テクノロジー製品・サービス、金融サービス、プロフェッショナルサービスはパンデミックに関わりなく、継続的にデジタル化が進んでいるため相対的に順位が上がった。一方、教育はデジタル化が遅行していたが、拡大・定着期に入ったと考えられる。環境・ホスピタリティはこれまでパンデミックでデジタル化が後回しになっていたものが復活の兆しがみられる。

■デジタル変革に対する認識と行動の格差が拡大

- ・回答者の90%以上が、デジタル・ディスラプションはCX0レベルの課題と認識するものの、2023年において33%が自組織で適切な対応ができていないと回答。
- ・デジタル・ディスラプションにプロアクティブに対処している組織は業績向上につながるが、そのように出来ているとの回答は38%に留まる。
- ・デジタル戦略が部門ごとに留まるとの回答は、2019年の53%から2023年には58%に上昇。

■トップ層とマネジメント層に存在する認識ギャップ

- ・デジタル戦略に対して、CX0は下位の幹部よりも前向きかつ楽観的であった。この認識ギャップは2019年から2023年にかけて拡大している。

■自社の組織能力については楽観的な将来見通し

- ・ほとんどの業種において、デジタル・ディスラプションに対応する自組織の将来能力について、不安よりも楽観的な見通しを持っている。これは2021年から2023年にかけて改善していることから、パンデミック収束の影響が色濃く出ていることがわかる。

パンデミックがデジタル変革に与えたインパクト

■パンデミック前のデジタル成熟度がその後の競争優位性に影響

- ・パンデミック前時点のデジタル成熟度が、パンデミック時のビジネスパフォーマンスに強く影響している。

■パンデミック時にデジタル変革は加速されたが、ばらつきは拡大

- ・殆どの企業がパンデミック期間中にデジタル変革への取組みを急速に強化したが、そのスピードと時間にはかなりのばらつきがあった。

■パンデミック時のデジタル投資はパンデミック後のリターンに大きく貢献

- ・パンデミック期間中のデジタルツールやテクノロジーへの投資は、その後のビジネスパフォーマンス改善につながった。

2017

2019

2021

2023

2

→ 2

↘ 4

↗ 1

テクノロジー製品・サービス

7

↘ 8

↗ 6

↗ 2

教育

4

↘ 5

→ 5

↗ 3

金融サービス

5

↗ 3

→ 3

↘ 4

通信

8

↘ 9

↗ 7

↗ 5

プロフェッショナルサービス

3

↘ 4

↗ 2

↘ 6

小売

1

→ 1

→ 1

↘ 7

メディア・エンターテインメント

9

↗ 6

↘ 10

↗ 8

観光・ホスピタリティ

6

↘ 10

↗ 9

→ 9

消費財

13

↗ 11

↗ 8

↘ 10

ヘルスケア・製薬

11

↗ 7

↘ 11

→ 11

交通・物流

12

↘ 14

↗ 12

→ 12

不動産・建設

10

↘ 12

↘ 13

→ 13

製造

14

↗ 13

↘ 14

→ 14

エネルギー・ユーティリティ

本調査では、すでにIMD DBTセンターよりグローバルに公開されている2017年から2021年にかけての情報に加え、いくつかのデータについては、IMD DBTセンターより提供を受けた2023年速報値を付加している。パンデミックの収束を踏まえて、これまでの傾向と大きな変化が見られる。IMD DBTセンターからの正式見解の前に、NTTデータ経営研究所より速報分析をお伝えする。

〈2023年に順位を上げた業界〉

1位にランクアップしたテクノロジー製品・サービス業界は、これまでも上位に位置していたが、2023年の調査では初めて1位となった。この業界はすでに大きなディスラプションを経験してきた。テクノロジー業界は自業界のディスラプションのみならず、他業界に対するディスラプターとしての役割も果たしており、この傾向はパンデミックによって加速された。テクノロジー企業は、パンデミック期を通じて、金融サービス、小売、メディア、教育、輸送等の業界に強い作用を及ぼしてきた。昨今では、AI、ブロックチェーン、メタバース、Web3.0等、新しいIT技術が次々と商用化され、さらに他業界のディスラプションを刺激する役割を果たしていることもあり、再び順位を上げたと考えられる。

教育業界は2019年の8位から2021年の6位へと順位を上げ、さらに2023年には2位に急上昇している。営利目的の教育業界では、テクノロジーを介した学習というディスラプションがすでに起きていたが、公的な教育システムの対応はずっと遅れていた。パンデミックによって、世界中の教育システムのあらゆる部分でオンライン学習が加速され、特に公教育（義務教育）や高等教育（大学・専門学校等）において顕著であった。さらに、ベンチャーキャピタルの資金がこの分野に流入し始め、2021年3月に世界で20社のEdTechユニコーン企業が存在し、その3分の2はパンデミック中に新たに資金を調達している。これらユニコーン企業を合わせた評価額は600億米ドルを超えている。パンデミックを通じて着実にバーチャル対応が進み、パンデミックが終息した後も一部はリアルに戻ることなく、定着化が進んでいる好例と言えるだろう。

金融サービス業界は2023年に2ランクアップの3位となり、着実に「渦」の中心に向かって進んでいる。従前よりデジタル志向の強い業界であるが、パンデミック期間中を通じて、オンライン決済、非接触決済等がさらに加速・進化していった。一方では、ブロックチェーンの活用、APIを通じた他業界システムとのシームレスな接続を強化して、BaaS(Banking as a Service)的なアプローチにより、様々な業界への金融・決済面でのデジタル波及が進んできたことから、デジタル・ディスラプションの中心的なイネイプラー（他社のビジネスが成長する上で、不可欠なインフラ基盤の一部として機能し、後方支援をする立場）に位置づけられるようになった。

〈2023年に順位を下げた業界〉

今回の調査では、すべての業界がデジタル・ディスラプションの影響をこれまで以上に受けている結果となったが、一部業界は他業界との関係で相対的に中心から遠ざかった。これは、パンデミックの収束およびパンデミック後の世界に戻ったことで、デジタルからリアル、フィジカルへの反動が大きく顕在化した業界と言えよう。しかし、これがデジタル化の後退と見るのは早計であり、パンデミック後、数年の推移を見守る必要がある。

メディア・エンターテインメント業界は、過去3回の調査で1位を占める「渦」の中心的な存在であり、多くのデジタル・ディスラプションが起り、さらにパンデミックによりそれが強化された業界であった。今回、大きくランキングは後退し、7位となっている。多くのメディア、エンターテインメントがこの数年で劇的に姿を変えて、ほとんど全てのもはデジタルツールを活用して楽しむことができるようになった。パンデミック禍において、バーチャルで提供する形態は定着し、SNSとも連動し、リアルに近い一体感を楽しむすべも覚えていった。パンデミックの終局・収束に伴い、待ち望んでいたリアルの場に戻ってきたことを受けて、一旦小休止している状況といえよう。一方で、メタバース、VR等の新しい技術のメディア・エンターテインメント業界への適用も進みつつあり、今後はリアルとバーチャルの体験を融合していくことが鍵になるであろう。

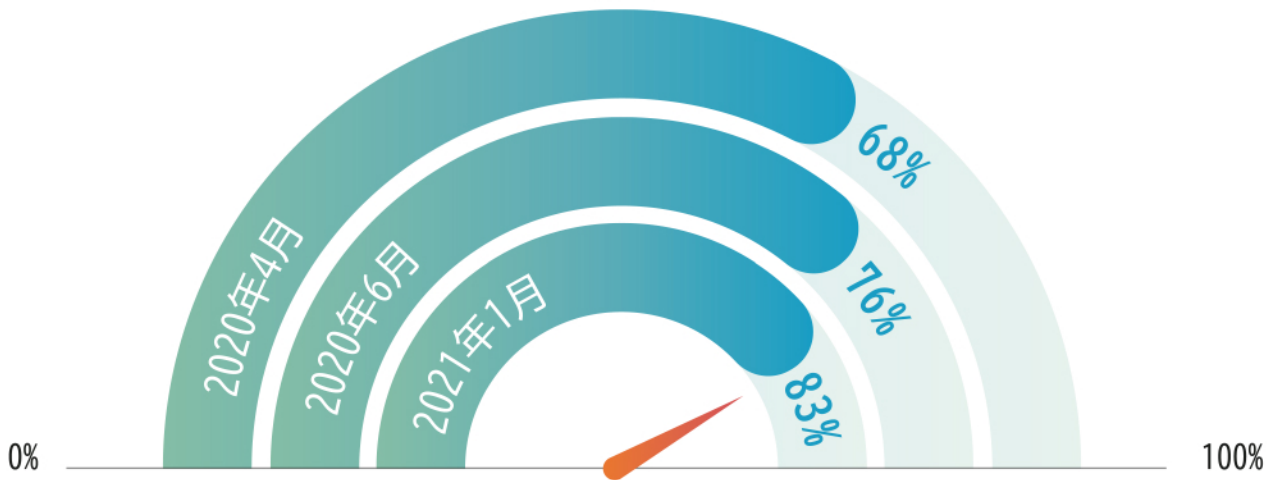
小売業界は、最もパンデミックの影響を受けた業界と言えよう。パンデミック前は3位、4位であったものが、パンデミックの渦中である2021年に2位まで上昇したものの、最新調査では6位に後退している。パンデミック禍の行動制限とリアル店舗の閉鎖等により、オンラインショッピングおよびそれに付随する業界は大きな進展を見せた。Amazonはもとより、東南アジアのShopee等、多くのEC事業者がこのタイミングで大きく業績を伸長させ、Uber Eats（フードデリバリー代行）、Instacart（買い物代行）等、新しいタイプの小売周辺事業が急成長し、この業界のデジタル・ディスラプションの主要ドライバーともなった。一定数の顧客はリアルに戻り、昔ながらのショッピングを楽しみだしている。しかし、デジタルを通じて体感した便利さには戻らないものもあるため、この業界もパンデミック終息後の一時の小休止であり、遅行的にデジタル・ディスラプションが進展してきた他業界に比べて相対的にランキングが下がったとみるべきであろう。

パンデミックがデジタル変革に与えたインパクト

パンデミックによってデジタル変革が加速されたとの仮説を持っていたが、今回の結果はこの想定を裏付けるものであった。すでに2020年4月時点で、回答者の3分の2がデジタル変革を加速していると指摘し、この割合は、2021年1月には83%に増加した。

アンケート質問

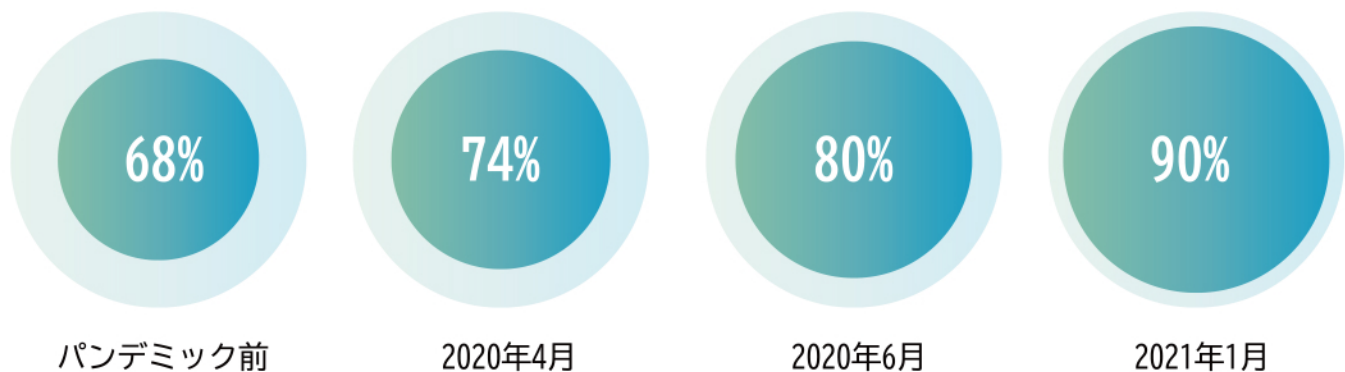
パンデミックはあなたの組織のデジタル変革を加速させたか？



経営陣は、危機管理のためにデジタル変革に注力する必要性を明確に認識していた。パンデミック前には、68%の回答者がデジタルを最優先事項と捉えていた。この数字はパンデミック期間中、着実に上昇し、2021年1月には90%の経営陣がデジタル変革を組織の最優先事項とみなしていた。

アンケート質問

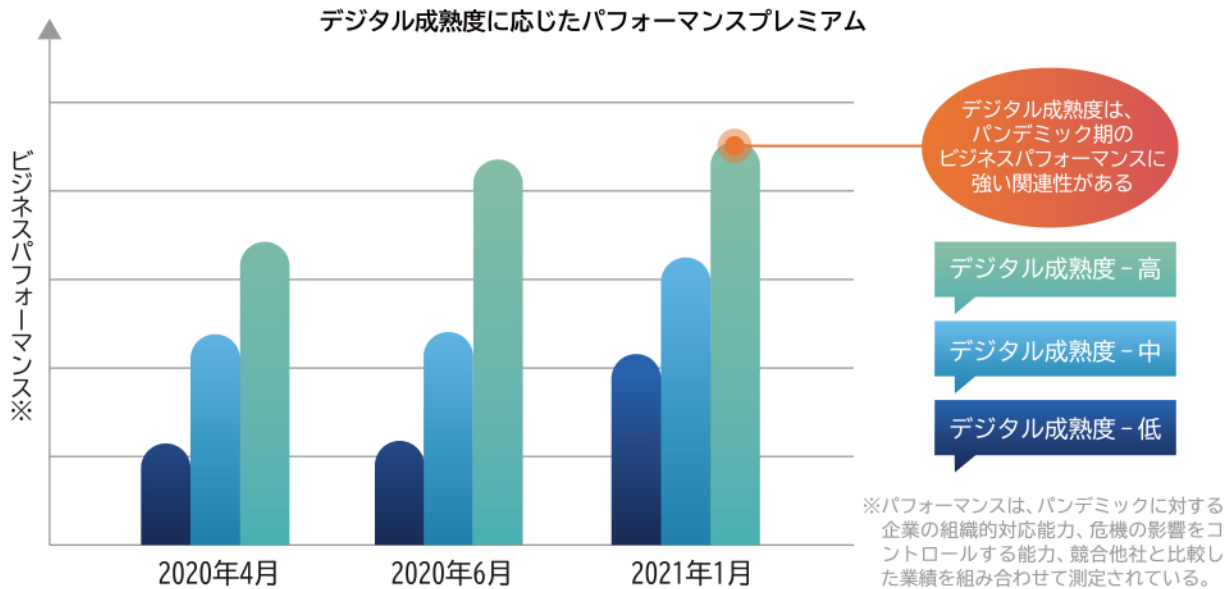
デジタル変革は組織の経営陣にとって高い優先順位とみなされているか？



パンデミックにより、デジタル変革への障壁が取り除かれ、組織はデジタル変革を取り込み始めていった。たとえば、在宅勤務へのシフトは、テクノロジーの活用により、働き方を変えることができた多くの経営者に確信させた。我々の分析により、組織のパンデミックへの対応を通じて、次の3つの知見を得られた。

デジタル成熟度の高い組織はパンデミック期間中も好業績を享受

調査結果では、パンデミック前のデジタル成熟度は、パンデミック期間中のパフォーマンスに強く影響していることが分かった。パンデミック前にデジタル成熟度が高いレベルであった組織は、パンデミック期間中であっても、より高いレベルのパフォーマンスを維持していた。デジタル成熟度が低かった組織は、2021年1月までにやや追いついたものの、デジタル成熟度の高い競合他社に大きく遅れをとってしまった。

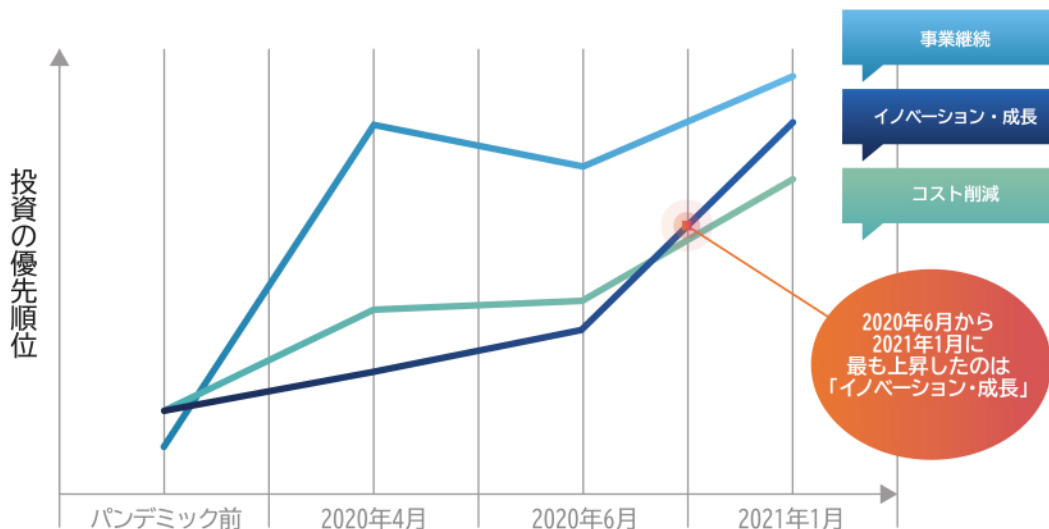


事業継続からコスト削減とイノベーション推進に拡大

パンデミックへのデジタル対応として具体的にどのような投資を行っているのかを、以下の3つのカテゴリー、①事業継続（事業の存続・維持のための投資）、②コスト削減（効率化、生産性向上、アナログプロセスのデジタル化への投資）、③イノベーションと成長（新たな収益源を見つけるための新製品、サービス、ビジネスモデルへの投資）に分類し、経営陣に質問した。

危機以前は、事業継続、コスト削減、イノベーションと成長のためのデジタル投資は、比較的同レベルであった。

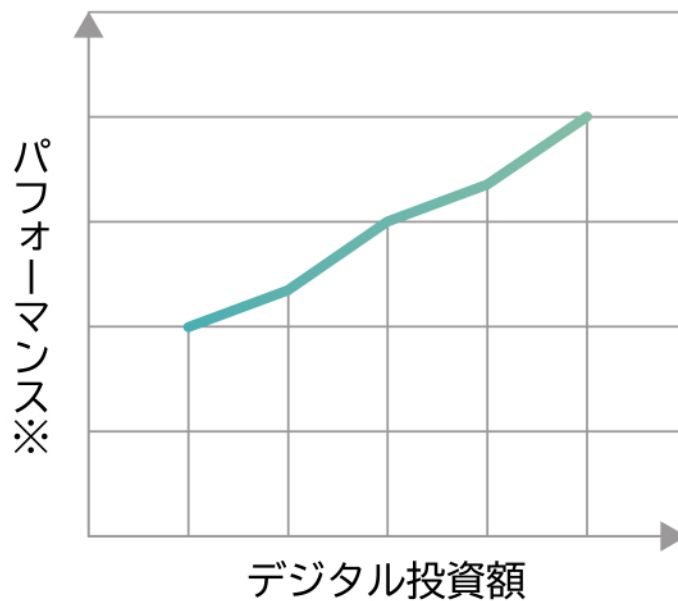
パンデミック発生とそれに伴うロックダウンや行動制限の直後は、事業継続を支援するデジタル投資へ重点的に割り振られ、他の2つのカテゴリーは微増に留まった。しかし、2021年1月には、イノベーションと成長およびコスト削減を支援するデジタル投資が、事業継続向け投資にほぼ追いついた。2021年1月の投資額は、3つのカテゴリーとも2020年4月時点より大幅に増加している。



注目すべきポイントは、イノベーションと成長を支援するためのデジタル投資が、2020年6月から2021年1月にかけて最も上昇したこと。デジタル投資は、パンデミック発生当初は事業継続やコスト削減に重点をおかれていたが、企業が徐々に「ニューノーマル」に軸足を移すにつれ、イノベーションと成長がデジタルの焦点になっている。

デジタル投資が業績向上に直結

デジタル投資額と業績の関係について競合他社と比較したところ、明確な正の相関関係があることが判明した。デジタル投資額の多寡は業績に直結している。パンデミック前のデジタル成熟度がパンデミック期間中の業績に大きく寄与していた一方で、デジタル成熟度が低かった組織は、パンデミック期間中で優先順位を変更し、デジタル施策への支出を増やすことで追いつくことができたことを示唆している。



※パフォーマンスは右記のアンケート質問をもとに判定されている。「自社の業績が競合他社を上回っていることに、どの程度賛同できますか？」

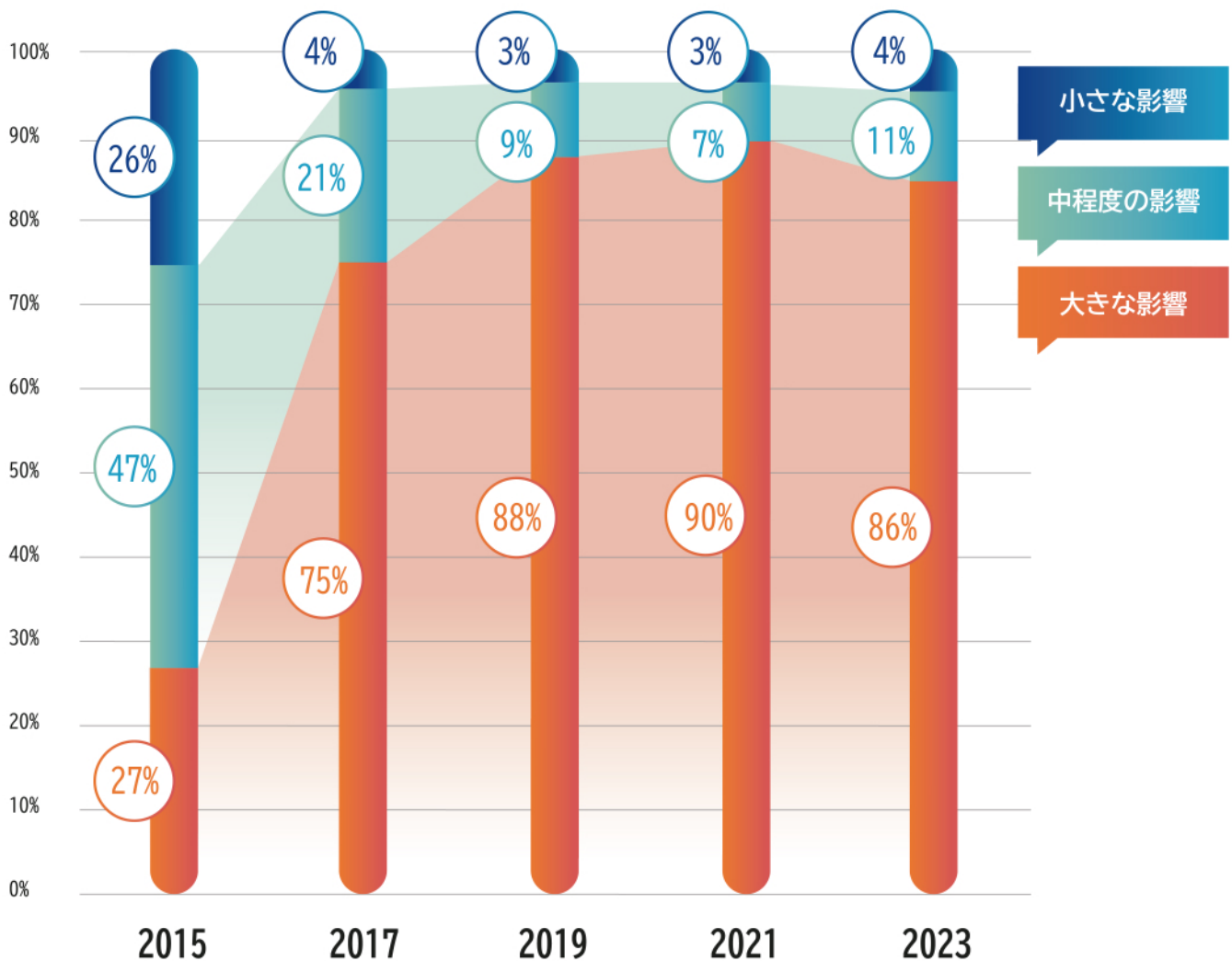
結論：デジタル・ディスラプションから逃れられない

従前は、メディア、銀行、通信、小売、ハイテク等、Digital Vortexの中心に近い業界のみがデジタル・ディスラプションの変革的影響を受け、その外側にいる業界は大きな影響を受けていなかった。しかし、2021年までには、このようなことはなくなり、変革的なデジタル・ディスラプションが規模や立地に関係なく、すべての業界に影響を与えるという極限状態になった。

回答者の約90%が、デジタル・ディスラプションは組織に劇的な影響を及ぼしうると答えた。これは、2019年からわずかに上昇したものの、その影響は最小限から中程度であると感じていた2015年の73%からは大きく変化している。2023年においては、劇的な影響と回答した比率は若干低減したものの、大きな傾向としては変わっていない。さらに、影響が発生する時期を尋ねたところ、2015年時点では「すでに起こっている」と答えた回答者が16%未満であったが、2021年には70%以上に上昇している。

アンケート質問

デジタル・ディスラプションはどの程度あなたの組織に影響を与えると予想するか？



デジタル変革に対する認識と行動のギャップ

デジタル・ディスラプションがほとんどの組織の経営アジェンダに上ったからといって、適切に対応されているかということ、そうでもないように見える。調査結果から、デジタル変革に関して大きな「Knowing-Doingギャップ」があることが判明した。

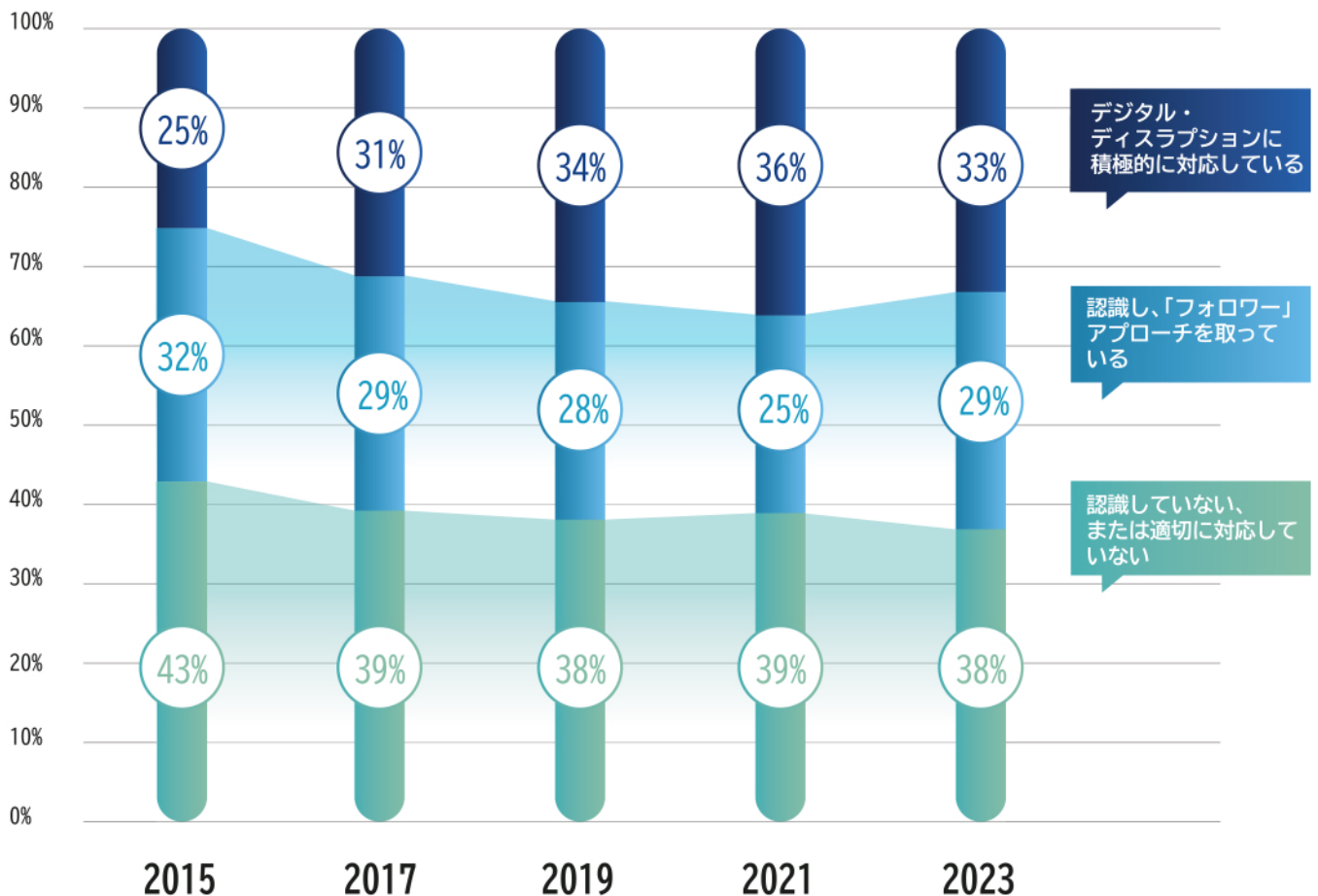
デジタル・ディスラプションへの対応は進むものの道半ば

実際、デジタル・ディスラプションにより劇的な影響を経験している組織の割合は、2015年の27%から2023年には86%に上昇する一方で、ディスラプションに対する組織の対応に満足している回答者の割合は、25%から33%に上昇するに留まっていた。このように、デジタル・ディスラプションの影響は総論としては受け止められているものの、ディスラプションへの実践的対処という観点では経営改善に結びついていないように見受けられる。実際、2019年から2023年にかけてデジタル・ディスラプションに積極的かつ適切に対応している組織は2021年の36%から微減している。一方で、フォロワー的なアプローチをしている組織が2021年の25%から2023年には29%に上昇していることから、相対的にはデジタル・ディスラプションへの対応は高まっている。

一方、デジタル・ディスラプションに対する組織の対応が不適切だと感じている回答者は2021年まで39%程であったものが、2023年には38%に減少している。このデータより、経営陣にとってデジタル・ディスラプションが最重要課題である一方、実践的な対応策に苦慮していた企業も先行企業の事例を見ながら、徐々にフォロワーに移行していることを明示している。

アンケート質問

デジタル・ディスラプションに対して、あなたの所属する会社(組織)はどのような考えを持っていますか？



デジタル・ディスラプションへの積極的対応が好業績につながる

調査データを深掘り分析すると、デジタル・ディスラプションに積極的に対応する組織の業績は、フォロワー型のアプローチをとる組織および適切な対応をしない組織の双方を大幅に上回っていることが明らかとなった。積極的対応組織においては、デジタルパフォーマンス(Digital Performance)および財務パフォーマンス(Financial Performance)双方とも大きく上昇していた。適切な対応を行わなかった組織やフォロワー型のアプローチをとった組織では、明らかにこれらの業績が低下していた。

これらの結果は、デジタル成熟度の高さがパンデミック流行時に業績にプラスの影響を与えたという、先の結論も裏付けている。

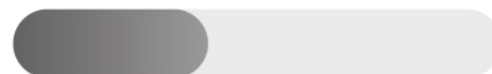
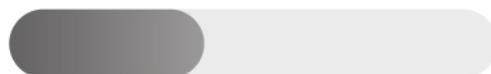


デジタル
パフォーマンス ※



財務
パフォーマンス ※

認識していない、
または適切に対応
していない



認識し、「フォロワー」
アプローチを取っている



デジタル・ディスラプション
に積極的に対応している



※ デジタル・パフォーマンスは以下のアンケート質問をもとに測定されている。
「同業他社と比べて、デジタル・ディスラプションの課題に対する組織の対応をどのように評価しますか？」
有意差 P<0.01

※ ※ 財務・パフォーマンスは以下のアンケート質問をもとに測定されている。
「同業他社と比べて、過去5年間の自社の財務実績をどのように評価しますか？」
有意差 P<0.01

デジタル戦略の実践に苦戦

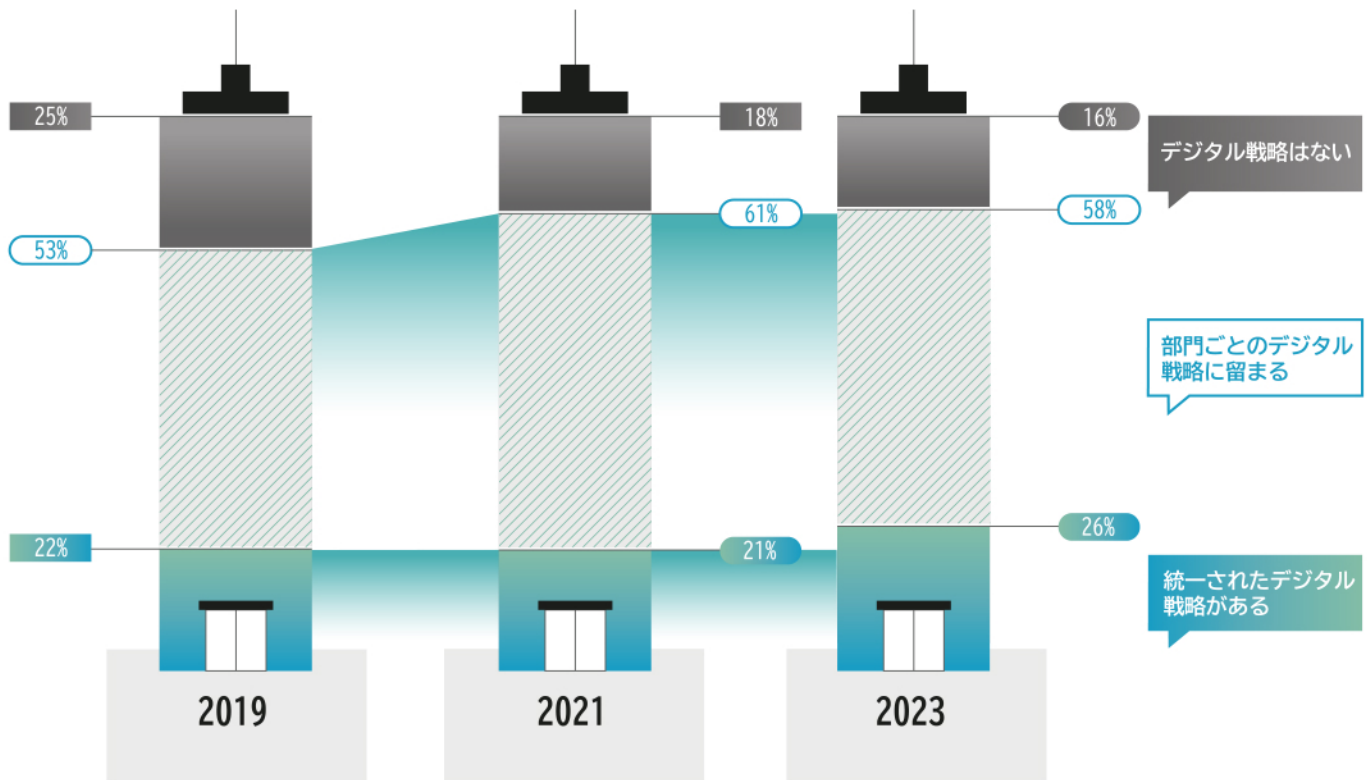
なぜ組織はデジタル・ディスラプションへの対応に苦戦しているのか。IMD DBTセンターの他レポートでは、デジタル変革プロジェクトの87%が目的を達成できなかったとも報告している。これら変革のマネジメントが難しい理由は、スキル不足、不明瞭なゴール設定、組織変革ではなくテクノロジー導入ありきの施策等、様々である。Digital Vortex 2021レポートでは、戦略的な観点からこれらの変革の実践方法に課題がある可能性も示唆している。デジタル戦略を持たない組織の割合は2019年の25%から2021年には18%に低下し、さらに2023年には16%にまで低下しているが、デジタル戦略を持つ組織は実践に苦戦しているのが実態である。

本調査では、自組織が全ての部門で統一されたデジタル戦略を構築しているか、あるいは、部門間でほとんど連携の取れていない部門ごとのデジタル戦略なのか回答を得た。部門ごとのデジタル戦略は、機能、市場、製品カテゴリー等、組織の様々な部署が各々独自のデジタル施策を実施することで自然に生じる。これらの施策は個別最適となり、集合体としては不整合で重複が多く、デジタル・ディスラプションに対する組織全体の対応に更なるコストと複雑さを増すことになる。

2019年から2023年にかけて、統一されたデジタル戦略を構築している組織の割合は22%から26%に増加しており、一方、部門ごとのデジタル戦略を構築していると回答した組織は、2019年の53%から2023年には58%へと大幅に増加した。

アンケート質問

あなたの組織では、デジタル戦略を構築していますか？

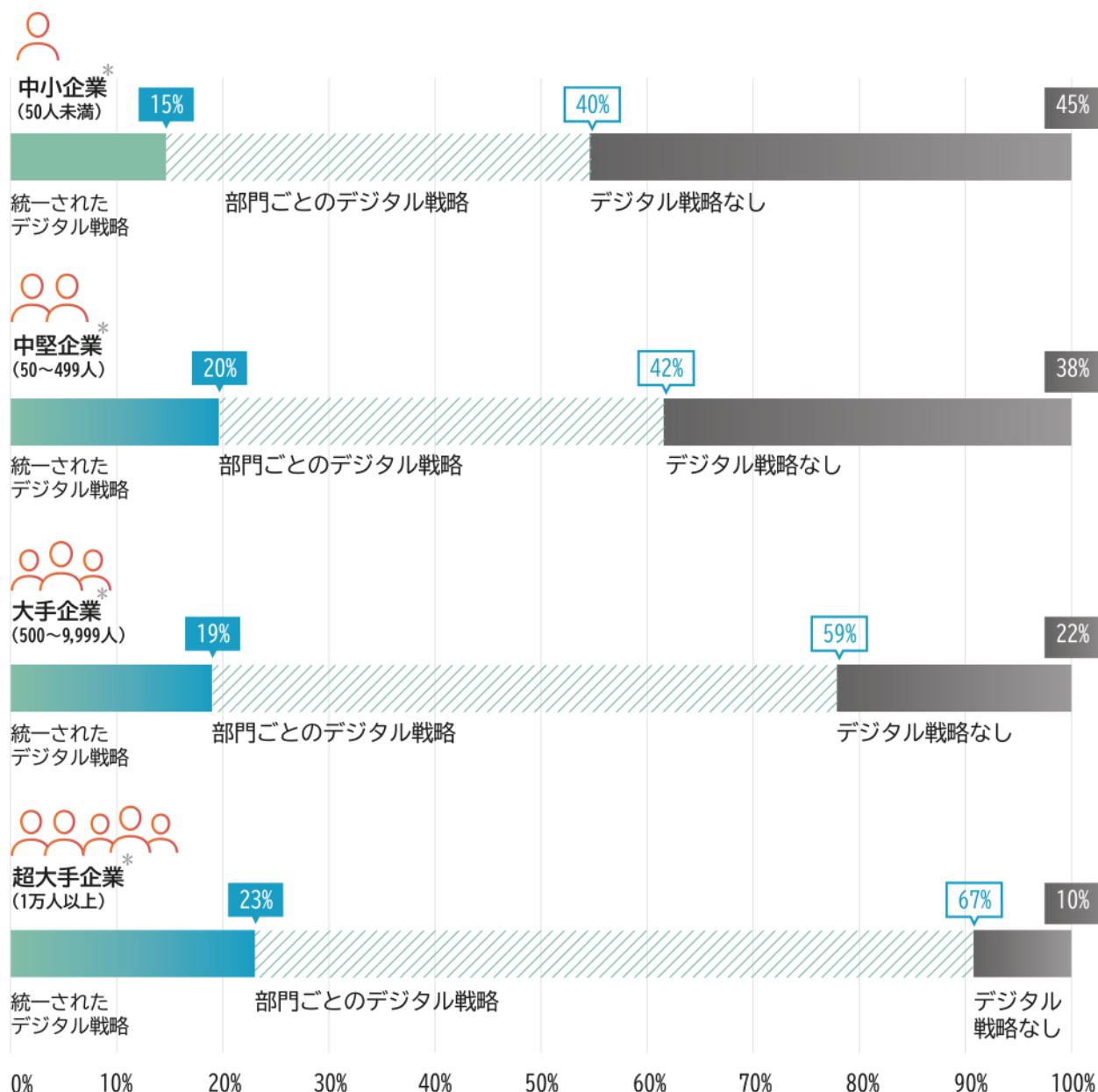


大企業ほど「断片化」されたデジタル戦略に

デジタル戦略の断片化の傾向は特に大手企業と超大手企業で顕著に見受けられた。超大手企業は中小企業よりもデジタル戦略を持つものの、断片化という問題に悩まされる傾向がある。

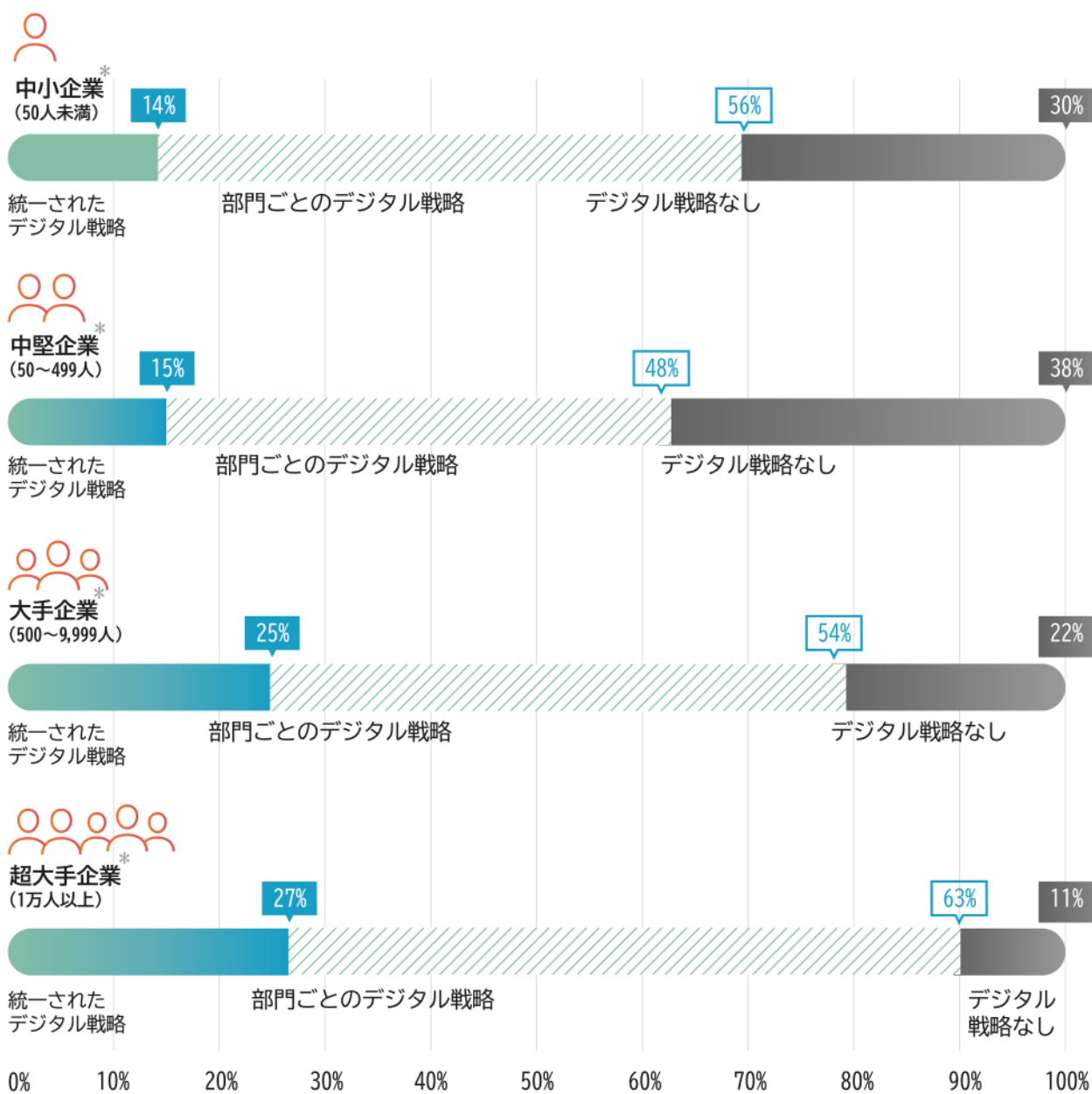
一方、中小企業、中堅企業においても、2021年と2023年の数値を比較すると、部門ごとのデジタル戦略の比率がそれぞれ40%から56%、42%から48%へと大きく上昇しており、経営戦略の一環としてのデジタル戦略が中小企業へも浸透していることが伺える。

〈2021年アンケート結果〉



* 企業規模 (正社員数)

〈2023年アンケート結果〉



* 企業規模 (正社員数)

統一されたデジタル戦略は好業績につながる

デジタル変革への一般的なアプローチは、最初は手探りで開始し、ある時点で合理化のプロセスを経て、デジタル戦略の協調性のレベルを高めることである。

先に紹介したデジタル・ディスラプションへの対応レベルと同様に、変革を成功させ、デジタル戦略が統一されていると報告した組織では、明らかな業績向上効果があった。デジタルパフォーマンスと財務パフォーマンスとも、デジタル戦略が部門ごとに行われている組織を上回っている。しかし、部門ごとのデジタル戦略であっても、戦略を持たないよりはましだということと言える。つまり、デジタルで何かを推進することは、何もしないよりもやる価値があるということである。

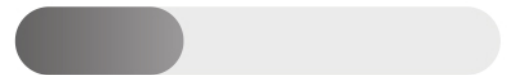
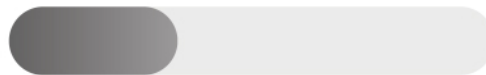


デジタル
パフォーマンス ※



財務
パフォーマンス ※※

デジタル戦略なし



部門ごとの
デジタル戦略



統一された
デジタル戦略



※ デジタル・パフォーマンスは以下のアンケート質問をもとに測定されている。

「同業他社と比べて、デジタル・ディスラプションの課題に対する組織の対応をどのように評価しますか？」
有意差 P<0.01

※※ 財務・パフォーマンスは以下のアンケート質問をもとに測定されている。

「同業他社と比べて、過去5年間の自社の財務実績をどのように評価しますか？」
有意差 P<0.01

デジタル戦略を推進する幹部の盲点

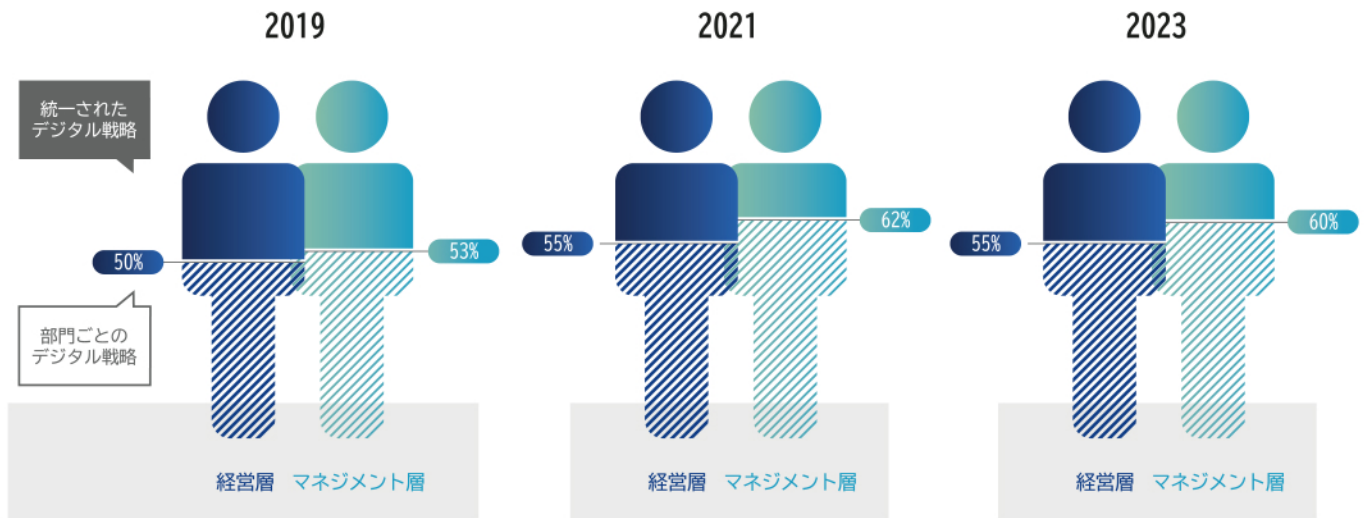
Digital Vortex 2019では、デジタル・ディスラプションへの組織の対応をめぐり、経営層とその他マネジメント層の間に認識ギャップがあることを指摘した。経営層は、デジタル・ディスラプションに積極的に対応していると結論づける傾向が非常に強く、それより下位の組織の者は、対応なし、適切な対応が取れていない、単なる競合会社の模倣であると回答する傾向が強かった。

2021年、再び認識ギャップを調査したが、今回はデジタル戦略の断片化にフォーカスを当てた。結果、多くの経営層がマネジメント層よりも、断片化の課題は深刻ではないと考えることがはっきりと分かった。組織のデジタル戦略が断片化されていると感じている経営層の割合は、2019年の50%から2023年には55%に増加した。一方、マネジメント層は、2019年に53%、2021年には62%、2023年には60%と部門ごとのデジタル戦略化を指摘した。

階層間で部門ごとのデジタル戦略の問題認識が高まる中、2019年から2021年にかけて、経営層とマネジメント層の間の認識ギャップの数値は拡大し、2023年にはこのギャップは微減している。この結果は、幹部会議で設定したデジタル戦略が、各事業部門に浸透していない可能性を物語っているのかもしれない。定性的分析によると、「デジタルとは何か」「デジタル変革にどのように取り組むか」といった重要なメッセージやフレーズについて、しばしば合意が得られていないことが示唆された。デジタル・ディスラプションやデジタル変革に関する概念に対して明確な定義づけとコンセンサスがなければ、分断化に容易につながってしまう。

組織内の実務レベルではデジタル戦略が部門ごとになっているという感覚が強かったが、現在では経営陣レベルの55%もデジタル戦略が部門ごとになっていると回答していることは注目に値する。デジタル戦略の推進にあたり、一旦立ち止まり、熟考する必要があるということである。勿論、何もしないよりも何かした方がよい。しかし、デジタル戦略とその実装をこれまで以上に連携・協調させることが、明らかに財務パフォーマンスへの貢献にもつながるだろう。

幹部層とマネジメント層のデジタル戦略の認識ギャップ

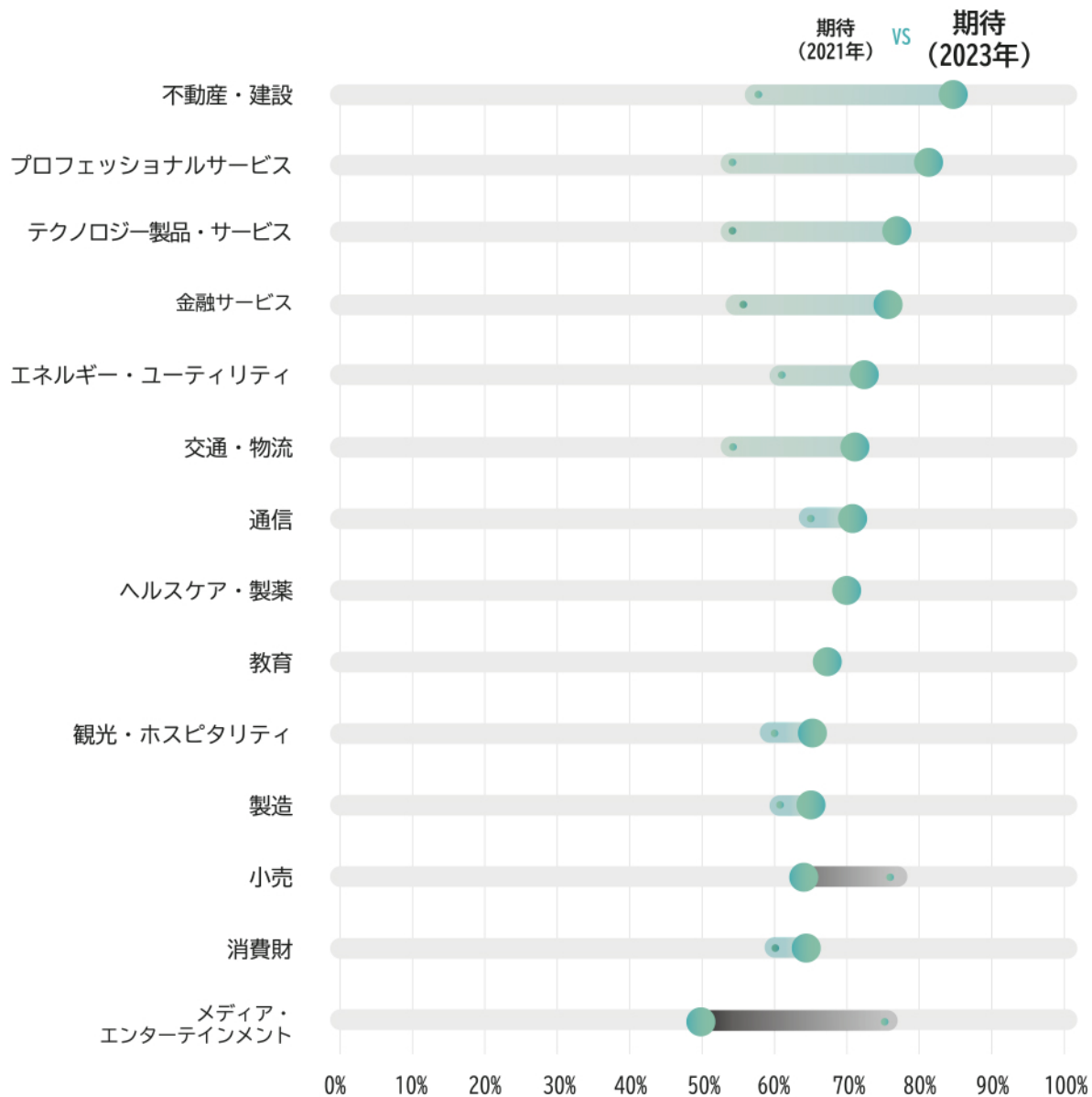


殆どの業界が楽観的な観測

前述したような実践上の課題があるにもかかわらず、組織が前向きな考え方をもち、デジタル・ディスラプションへの対応能力を楽観的に見ているのは驚くべきことかもしれない。

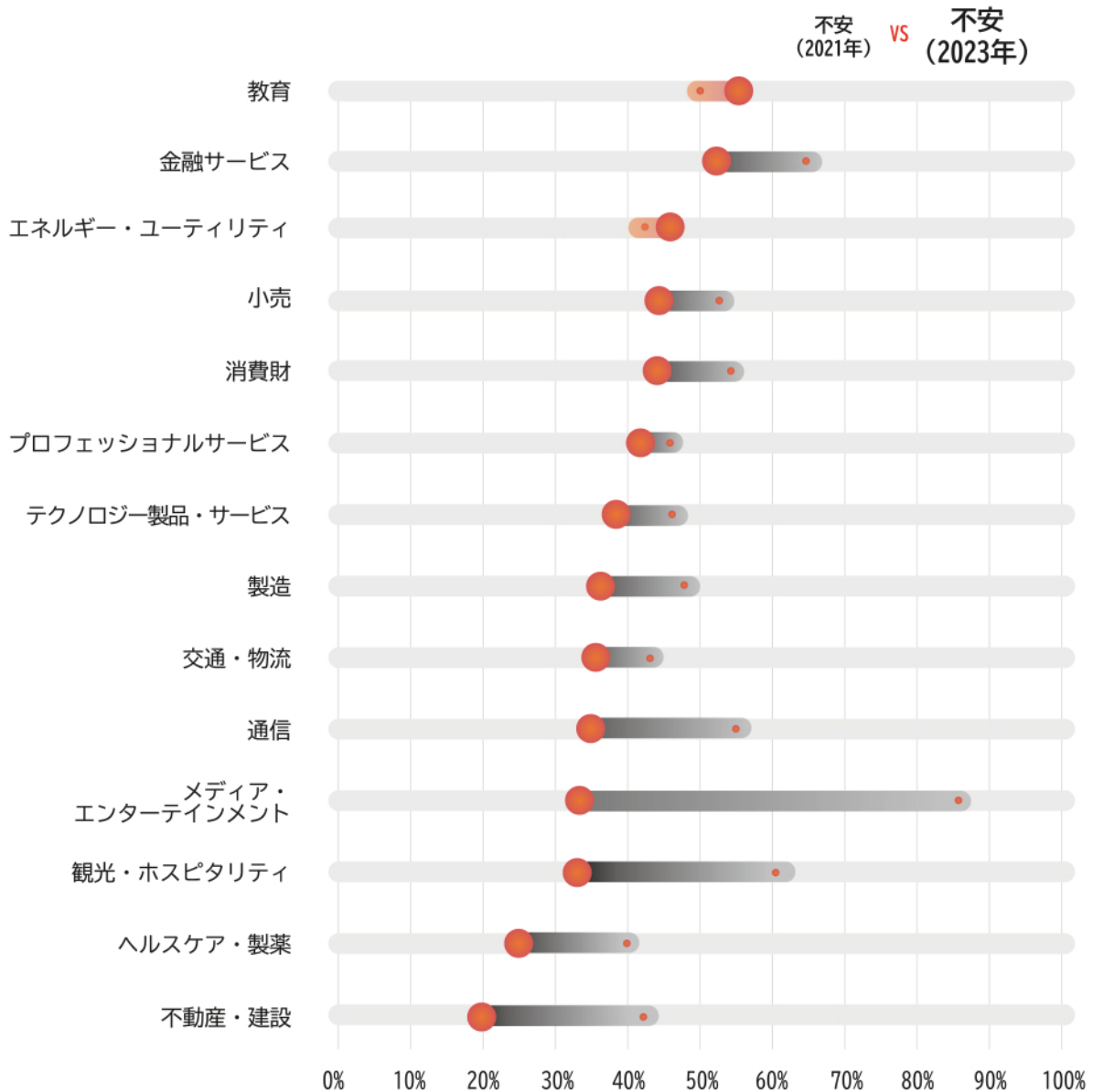
将来のデジタル競争優位性に対する不安と期待

デジタル・ディスラプションによるプラスの効果を楽しめると期待しているか、あるいはマイナスの影響を不安視しているかを尋ねたところ、2021年においては、期待よりも不安が上回る業界が若干あったものの、2023年の最新数値において、すべての業界が不安よりも期待が上回る傾向が見られた。2021年に期待していると回答している割合が2023年に減少した業界はメディア・エンターテインメント、小売が顕著であり、不安視している割合が2021年より2023年が増えた業界は教育、エネルギー・ユーティリティのみとなっている。全般的に、どの業界においても、期待は上昇し、不安は減少するという結果を見ることができる。



パンデミック後への期待

2021年及び2023年の不安レベルを比較したところ、概ねどの業界においても不安レベルは減少していることが確認された。2021年時点では、パンデミックの収束時期が見通せなかったが、2023年時点ではそれがほぼ明確になったことから、不安縮退につながったと言えるだろう。教育、エネルギー・ユーティリティのみが不安レベルが上昇している。原因の1つとして、紛争に伴うエネルギー価格の高騰が不安レベルの上昇につながったと想定される。教育分野において、前述のとおりDigital Vortexの順位を大きく上げたにも関わらず、不安レベルも上がっている点については、パンデミックの遅行的影響のためか、紛争およびインフレ等による教育機会の懸念増が影響しているか、今後さらなる詳細分析が必要なところである。



IDCリサーチグループは、コアインフラへの投資やイノベーションに関連するデジタル投資額は2021年以降加速すると予測している。本レポートで明らかになった認識と行動のギャップ問題や「断片化」問題に組織がうまく対処できるのであれば、デジタル支出の増加予測と楽観的な見通しが交ぜになり、パンデミック後のビジネス世界に明るい未来を切り拓くであろう。

調査について

デジタル・ボルトテックスの調査方法

デジタル・ボルトテックスのランキングは、各分野におけるデジタル・ディスラプションの量的・質的な影響を評価する複数の指標を総合して算出される。定量的な指標は、世界中の業界情報から得たものである。定性的な指標は、IMDビジネススクールのGlobal Center for Digital Business Transformationが実施したビジネスリーダーに対する調査から得たものである。これらの調査回答は、複数の時期・業界・地域から収集された。

〈本調査は以下のような指標についても言及〉

1. 投資：ベンチャーキャピタルなどが資金を投入する先
2. 時期：デジタル・ディスラプションは、いつ・どのような速度で発生する可能性が高いか
3. 手段：デジタル・ディスラプターにとっての参入障壁の高さ
4. 影響：潜在的なディスラプションの大きさ

謝 辞

IMDについて

IMDは、スイス拠点のビジネススクールである。スイスのローザンヌとシンガポールにキャンパスを置く。英紙Financial TimesのBusiness School RankingのExecutive Educationの部門で、世界第3位（2022年、Open/Customized Programsの総合評価）にランクインするなど、最高水準の企業幹部教育プログラムに定評がある。（<https://www.imd.org/about/imd-rankings-and-accreditations/>）

DBTセンターについて

Global Center for Digital Business Transformation (DBTセンター)は、デジタル時代のイノベーション研究と研修サービスを提供している。DBTセンターは、デジタルによるビジネス変革の最前線にいるグローバル研究ハブであり、多くの経営者も参画し、大規模な市場の変遷が生み出す課題を解決するために取り組んでいる。

DBTセンターは、新しいアイデア、ベストプラクティス、破壊的思考をもたらすために、スタートアップ企業から既存企業まで幅広い組織から多様な視点を求めている。

DBTセンターは、スイスのローザンヌにあるIMDのキャンパスに拠点を置く。

日米欧アンケート比較

DIGITAL VORTEX 2023 Japan Edition

アンケート比較分析

IMD DBTセンターが2022年、全世界を対象に行ったデジタル変革に関するアンケート項目をもとに、日本でも同様にオンラインアンケートを、2022年11月22日～2022年11月28日の期間にて、デジタル変革の意思決定に関与している管理職以上の609名に対して行った。IMD DBTセンターが行ったアンケート結果には発展途上国も多く含まれていたため、アンケート比較分析の有意性を保つため、“アメリカと西ヨーロッパ”（以下、「欧米」）の地域のみを絞り、欧米とし、日本と比較分析を行った。

アンケートの質問項目は以下の通りである。

- 質問1 今後5年間で、デジタル・ディスラプションによるあなたの所属する業界の変化はどのくらい進展すると予測しますか。
- 質問2 デジタル・ディスラプションの影響はいつ頃発生すると予想していますか。
- 質問3 あなたの所属する会社(組織)がデジタル・ディスラプションによりポジティブ(プラス)の影響を享受できる確信がありますか。
- 質問4 デジタル・ディスラプションは、あなたの所属する会社(組織)で「役員レベル」もしくは「CX0レベル」の懸念事項ですか。
- 質問5 デジタル・ディスラプションに対して、あなたの所属する会社(組織)はどのような考えを持っていますか。
- 質問6 あなたの組織ではデジタル戦略を構築していますか。
- 質問7 あなたの所属する会社(組織)の既存の情報テクノロジー(ネットワーク、アプリケーション等)は、あなたの所属する会社(業界)におけるデジタル・ディスラプションの課題に対応する準備ができていますか。

各アンケート質問に対して、企業規模別（超大手企業・大手企業・中堅企業・中小企業）に、欧米と日本の回答内容を比較した。本書では、企業規模の定義は従業員の数とし、超大手企業の従業員は1万人以上、大手企業は500～9,999人、中堅企業は50～499人、中小企業は50人未満とした。

エグゼクティブ・サマリ

質問1「今後5年間で、デジタル・ディスラプションによるあなたの所属する業界の変化はどのくらい進展すると予測しますか。」に対して、日本と欧米の両者共に「かなり変化する」と回答した者が、約80%を占めている。しかし、質問2「デジタル・ディスラプションの影響はいつ頃発生すると予想していますか。」に対して、欧米は、「既に発生している」と回答した割合が高く、日本は、「今後1～3年以内」と回答した割合が高いことから、日欧米共に、今後5年間で、デジタル・ディスラプションが自社に影響を及ぼすと考えていることがわかった。なお、欧米では既にデジタル・ディスラプションが発生しているという認識の下、さらなるデジタル・ディスラプションが進展すると考えている回答者が多い一方で、日本では、未だデジタル・ディスラプションが発生しておらず、近い将来、デジタル・ディスラプションが発生すると考える回答者が多いという点で、両者の違いが見受けられた。

質問3～5は、デジタル・ディスラプションに対する意識調査に関する質問であり、欧米の方が日本よりも、デジタル・ディスラプションに対する意識や取組みが進んでいるように見受けられたため、各設問に関連する欧米の成功事例をコラム (P.27、29、31) として掲載している。

質問3「あなたの所属する会社(組織)がデジタル・ディスラプションによりポジティブ(プラス)の影響を享受できる確信がありますか。」に対して、欧米の方が日本よりも、ポジティブな影響を享受できる確信が高い傾向にあることが見受けられた。本質問に関連して、強力なブランドポートフォリオと世界中に広がる販売・流通網を有しているハイネケンが (P.27)、デジタル・ディスラプションに積極的に対応して、販路のデジタル化を推進した事例をコラムとして掲載している。

質問4「デジタル・ディスラプションは、あなたの所属する会社(組織)で「役員レベル」もしくは「CX0レベル」の懸念事項ですか。」に対して、欧米の方が日本よりも、役員レベルもしくはCX0レベルの懸念事項となっている割合が高いことが見受けられた。本質問に関連して、トップダウンで、組織構造をアジャイルな働き方に変更したINGの事例をコラムとして掲載している (P.24)。

質問5「デジタル・ディスラプションに対して、あなたの所属する会社(組織)はどのような考えを持っていますか。」に対して、欧米の方が日本よりも、デジタル・ディスラプションの機会を活用するとともに、脅威を軽減するための取組みを積極的に行っている割合が高いことが見受けられた。本質問に関連して、従来の製品販売から付加価値サービス提供にシフトしているミシュランの事例をコラムとして掲載している (P.31)。

質問6～7は、デジタル・ディスラプションに備えた環境整備に関する質問であり、日本の方が欧米よりも、デジタル・ディスラプションに備えた環境整備が整っているように見受けられたことから、今後1～3年以内に発生すると予測されるデジタル・ディスラプションに対して、日本企業が上手く対応できることが期待される。

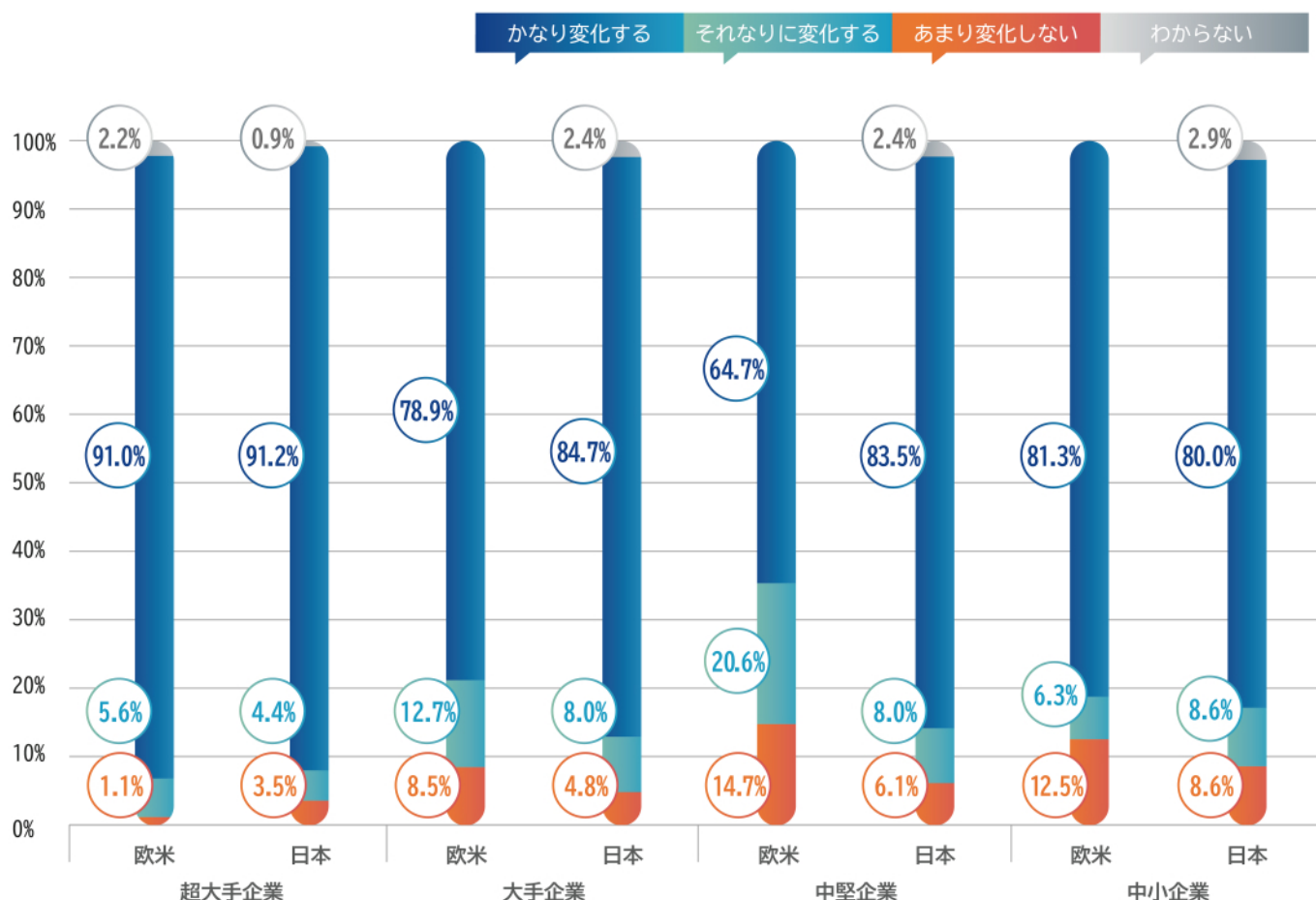
質問6「あなたの組織ではデジタル戦略を構築していますか。」に対して、日本の方が欧米よりも、統一されたデジタル戦略があると回答した割合が高いことから、Digital Vortex 2021本編 (P.16) でも紹介しているように、部門ごとのデジタル戦略よりも統一されたデジタル戦略を有している企業の方が好成績に繋がるという結果があるため、今後1～3年以内に、日本で発生するデジタル・ディスラプションに対して、日本企業が統一されたデジタル戦略を有している点は、優位に働くことが期待される。

質問7「あなたの所属する会社(組織)の既存の情報テクノロジー(ネットワーク、アプリケーション等)は、あなたの所属する会社(業界)におけるデジタル・ディスラプションの課題に対応する準備ができていますか。」に対して、日本の方が欧米よりも、デジタル・ディスラプションに対して準備ができていると回答した割合が高いことが見受けられた。

質問5～7に関連する日本の成功事例 (P.35～38) として、全日本空輸株式会社、ヤマトホールディングス株式会社、イーデザイン損害保険株式会社の3社を次章にて紹介する。

質問 1

今後5年間で、デジタル・ディスラプションによるあなたの所属する業界の変化はどのくらい進展すると予測しますか。

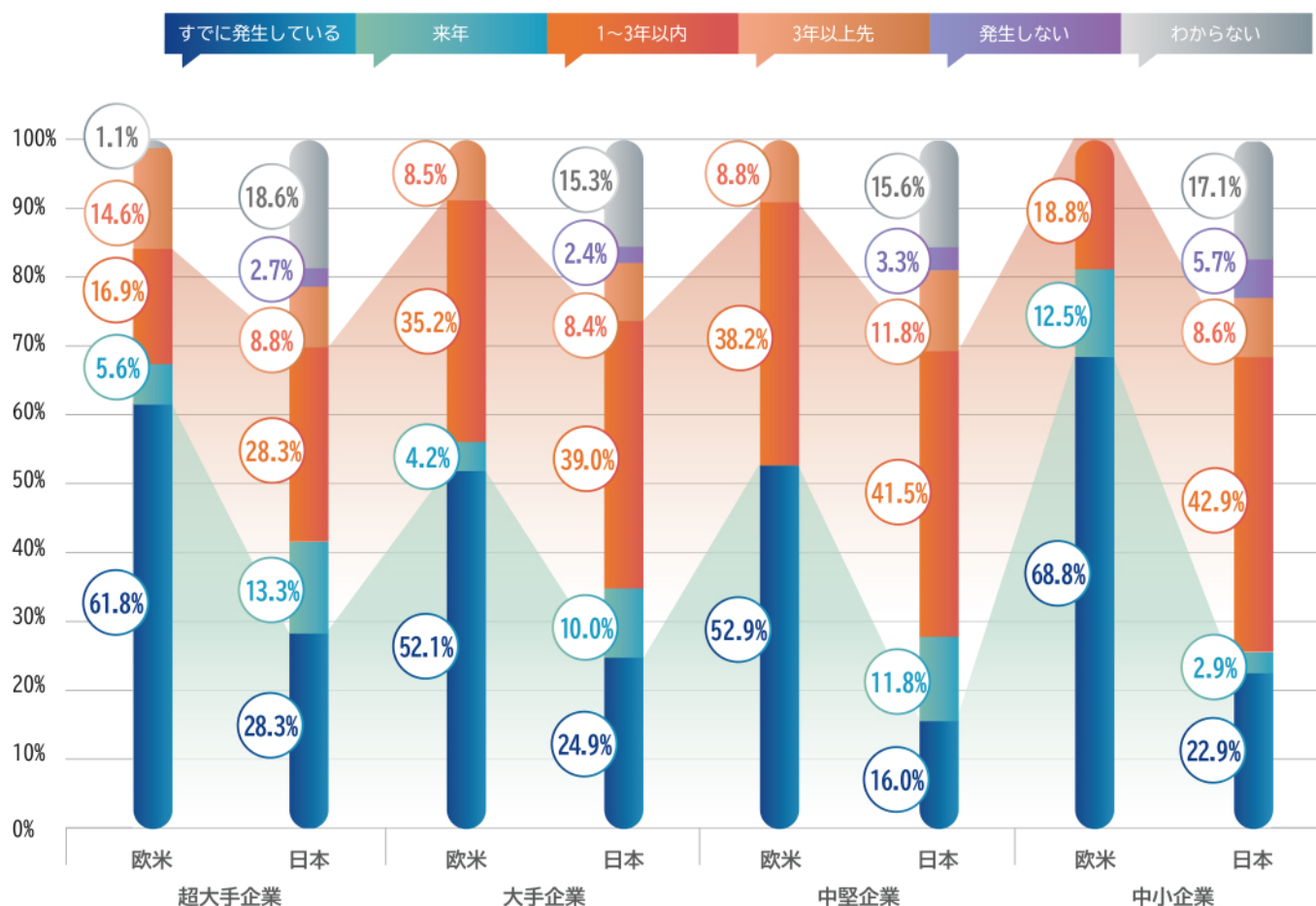


超大手企業において、今後5年間で、デジタル・ディスラプションにより、所属する業界の変化が「かなり変化する」と回答した割合は、欧米が91.0%で、日本が91.2%であることから、両者に差はあまりない。大手企業において「かなり変化する」と回答した割合は、欧米が78.9%で、日本が84.7%であることから、日本の方が少し高い割合となっている。中堅企業において「かなり変化する」と回答した割合は、欧米が64.7%で、日本が83.5%であることから、日本の方がかなり高い割合となっている。中小企業において「かなり変化する」と回答した割合は、欧米が81.3%で、日本が80.0%であることから、両者の差はあまりない。

したがって、欧米・日本ともに、いずれの企業規模においても「かなり変化する」と回答した割合が高く、特に、大手企業および中堅企業においては、日本の方が今後5年間でデジタル・ディスラプションによって、回答者の所属企業における業界の変化が進展すると予測する割合が高いことが見受けられる。

質問 2

デジタル・ディスラプションの影響はいつ頃発生すると予想していますか。

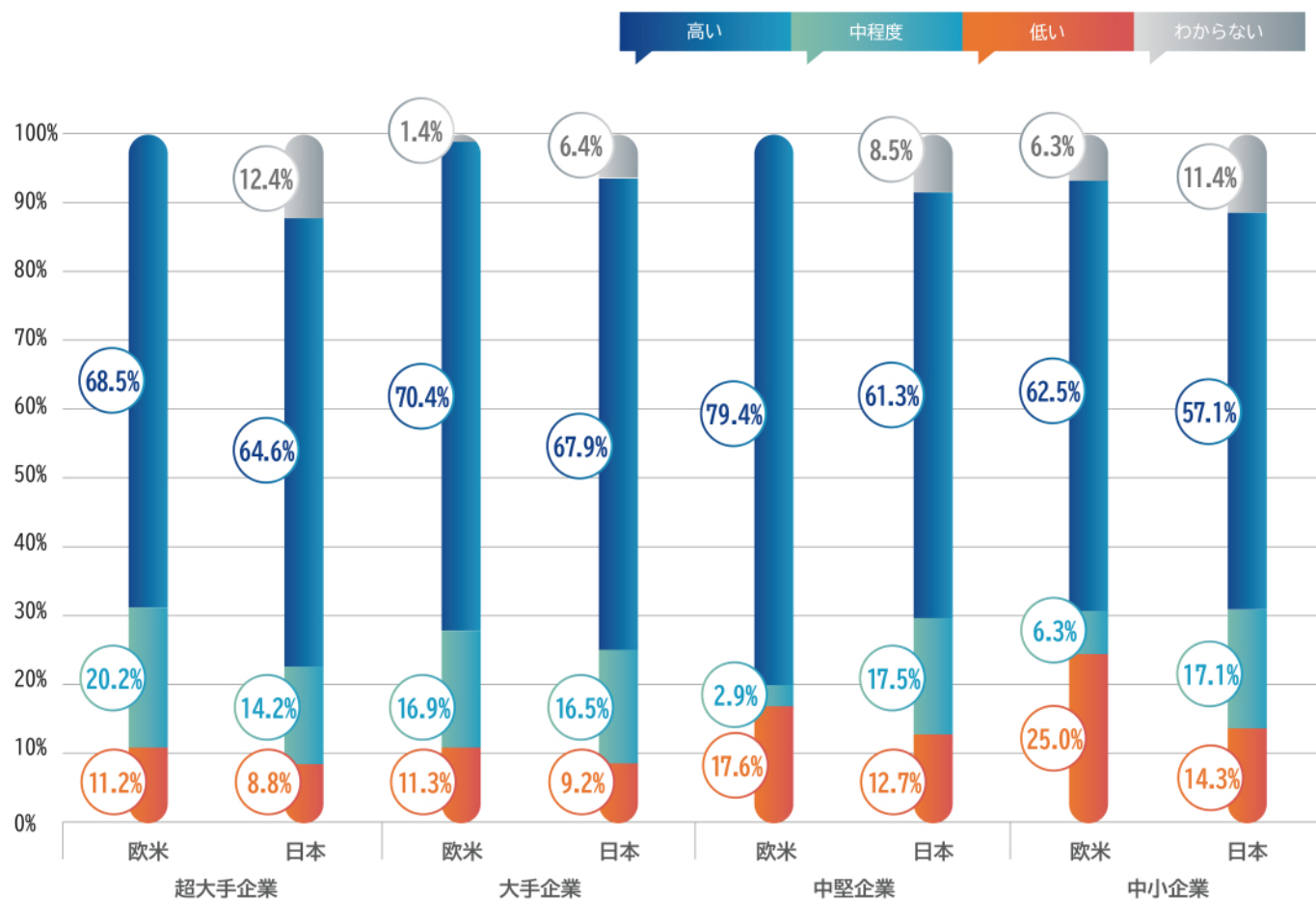


超大手企業において、デジタル・ディスラプションが「既に発生している」と回答した割合は、欧米が61.8%で、日本が28.3%であることから、欧米の方がかなり高い割合となっている。大手企業において「既に発生している」と回答した割合は、欧米が52.1%で、日本が24.9%であることから、欧米の方がかなり高い割合となっている。中堅企業において「既に発生している」と回答した割合は、欧米が52.9%で、日本が16.0%であることから、欧米の方がかなり高い割合となっている。中小企業において「既に発生している」と回答した割合は、欧米が68.8%で、日本が22.9%であることから、欧米の方がかなり高い割合となっている。

したがって、欧米では、いずれの企業規模においても、デジタル・ディスラプションが「既に発生している」と回答している割合が半数以上と高いという結果になった。一方、日本では、いずれの企業規模においても、デジタル・ディスラプションが「今後1~3年以内」に発生すると回答している割合が高かった。また、日本は、欧米と比較して「わからない」と答えた割合が高いことも特徴として見受けられる。

質問3

あなたの所属する会社（組織）がデジタル・ディスラプションによりポジティブ（プラス）の影響を受ける確信がありますか。



超大手企業において、デジタル・ディスラプションによりポジティブな影響を受ける可能性が「高い」と回答した割合は、欧米が68.5%で、日本が64.6%であることから、両者の差はあまりない。また、大手企業において「高い」と回答した割合は、欧米が70.4%で、日本が67.9%であることから、こちらも両者の差はあまりない。中堅企業において「高い」と回答した割合は、欧米が79.4%で、日本が61.3%であることから、欧米の方がかなり高い割合となっている。中小企業において「高い」と回答した割合は、欧米が62.5%で、日本が57.1%であることから、欧米の方が高い割合となっている。

したがって、欧米・日本ともに、いずれの企業規模においても、デジタル・ディスラプションによりポジティブな影響を受ける可能性が「高い」と回答している割合が高く、特に、中堅企業は、欧米の方が、日本よりも「高い」と回答している割合が高いことが見受けられる。また、日本は、欧米と比較して「わからない」と答えた割合が高いことも特徴として見受けられる。

コラム

販路のデジタル化を積極的に推進したハイネケン

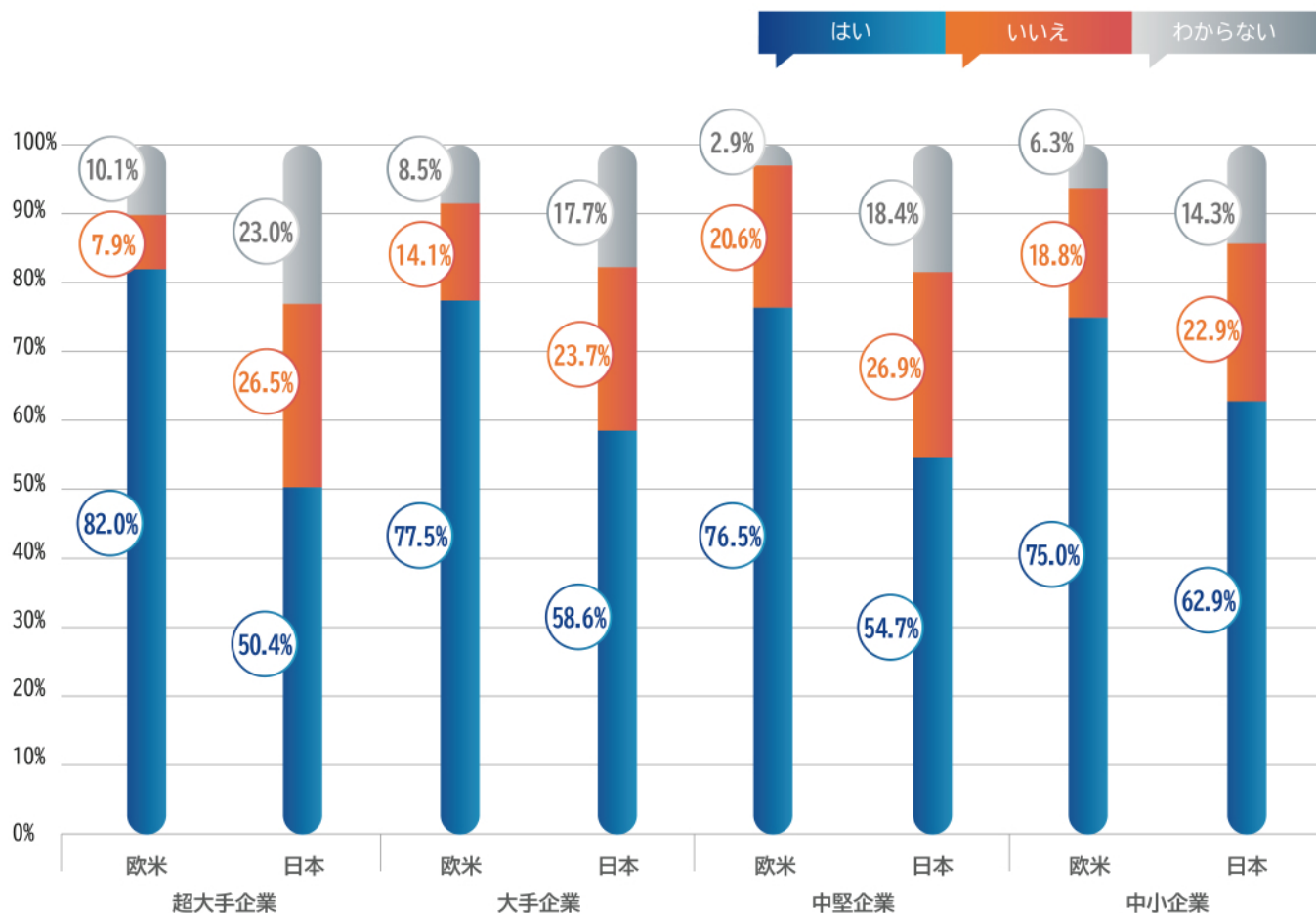
ハイネケン は世界で最も国際的なビールメーカーであり、180カ国以上で事業を展開し、強力なブランドポートフォリオと世界中に広がる販売・流通網を有している。ハイネケンは、デジタル化が人々のつながりやメディア消費、製品消費の方法に大きな変化をもたらしていること念頭に置きながら、さまざまなデジタル施策に取り組んでいる。

同社は、販路のデジタル化に関して、パイロット的な進め方で成功している。たとえば、同社は、メキシコの顧客向けにデジタルアプリを開発した。メキシコの顧客は、小さなバーやレストランが多く、週に1~2回、ハイネケンの営業担当者が店舗に訪問し、注文を受け、同社のトラックで配送をしていた。しかし、アプリを利用することで、顧客が自分で直接注文することが可能となった。また、このアプリは再注文が出来るだけでなく、店舗の冷蔵庫の画像を撮影することによって、AIが、プラノグラム（棚割りシステム）的観点から、顧客の視覚に強く訴求することを重視した商品陳列を提案する機能も搭載している。メキシコでは注文の9割がアプリ経由であり、冷蔵庫の画像を定期的に撮影している店舗は4万店舗にのぼる。メキシコで始まったこのサービスは、その後、他国にも展開された。

アプリ開発にあたっては、バックエンドのデータを標準化し、フロントエンドについては各国のニーズに応じてカスタマイズできるものを用意していたため、オランダでは、スタートアップアプリ「Tapp（以下、タップ）」と提携し、より質の高いサービスを顧客に提供することが可能となっている。タップでは、オランダ国内の4,000人のレジからデータを収集し、消費者が現在何を買っているかにもとづいて店舗が再注文すべきものを提案することや、オランダ国内の他の類似店舗と比較して、不足している可能性のある商品も提案することができる。

質問 4

デジタル・ディスラプションは、あなたの所属する会社（組織）で「役員レベル」もしくは「CX0レベル」の懸念事項ですか。



超大手企業において、デジタル・ディスラプションは、役員レベル/CX0レベルの懸念事項であることに対して、「はい」と回答した割合は、欧米が82.0%、日本が50.4%。大手企業においては、欧米が77.5%、日本が58.6%。中堅企業においては、欧米が76.5%、日本が54.7%。中小企業においては、欧米が75.0%、日本が62.9%。これらの結果から、いずれの企業規模においても、欧米の方が日本よりもデジタル・ディスラプションが、役員レベル/CX0レベルの懸念事項であることが見受けられる。

しかしながら、欧米・日本ともに、いずれの企業規模においても、デジタル・ディスラプションは、役員レベル/CX0レベルの懸念事項である割合が高い状況ではある。また、日本は、欧米と比較して「わからない」と答えた割合が高い結果となった。

コラム

トップダウンでアジャイル組織に移行したING

INGは、52,000以上の従業員と40カ国以上の顧客を持つグローバルな金融機関である。2015年、PayPal、Apple、Google等のフィンテック企業や、巨大テック企業が、欧州全域で様々なデジタル製品やサービスを発表し、消費者の行動に影響を及ぼしていた。競争の激化や、お客様のニーズの変化に直面したINGは、従前の支店での対面サービスから、各種オンライン、モバイルでのサービス提供に移行という、デジタル改革を進めた。デジタル改革の一環として、オムニチャネル化の実現を目標に掲げ、従来のプロダクト・マーケティングという考え方から、オムニチャネル環境におけるカスタマージャーニーを理解した上で、サービスを展開することが重要と考えた。このような顧客中心主義を実現するために、組織として、アジャイルな働き方へ移行する必要がある。

アジャイル・モデルへの移行は、2つの要素が中心となっていた。

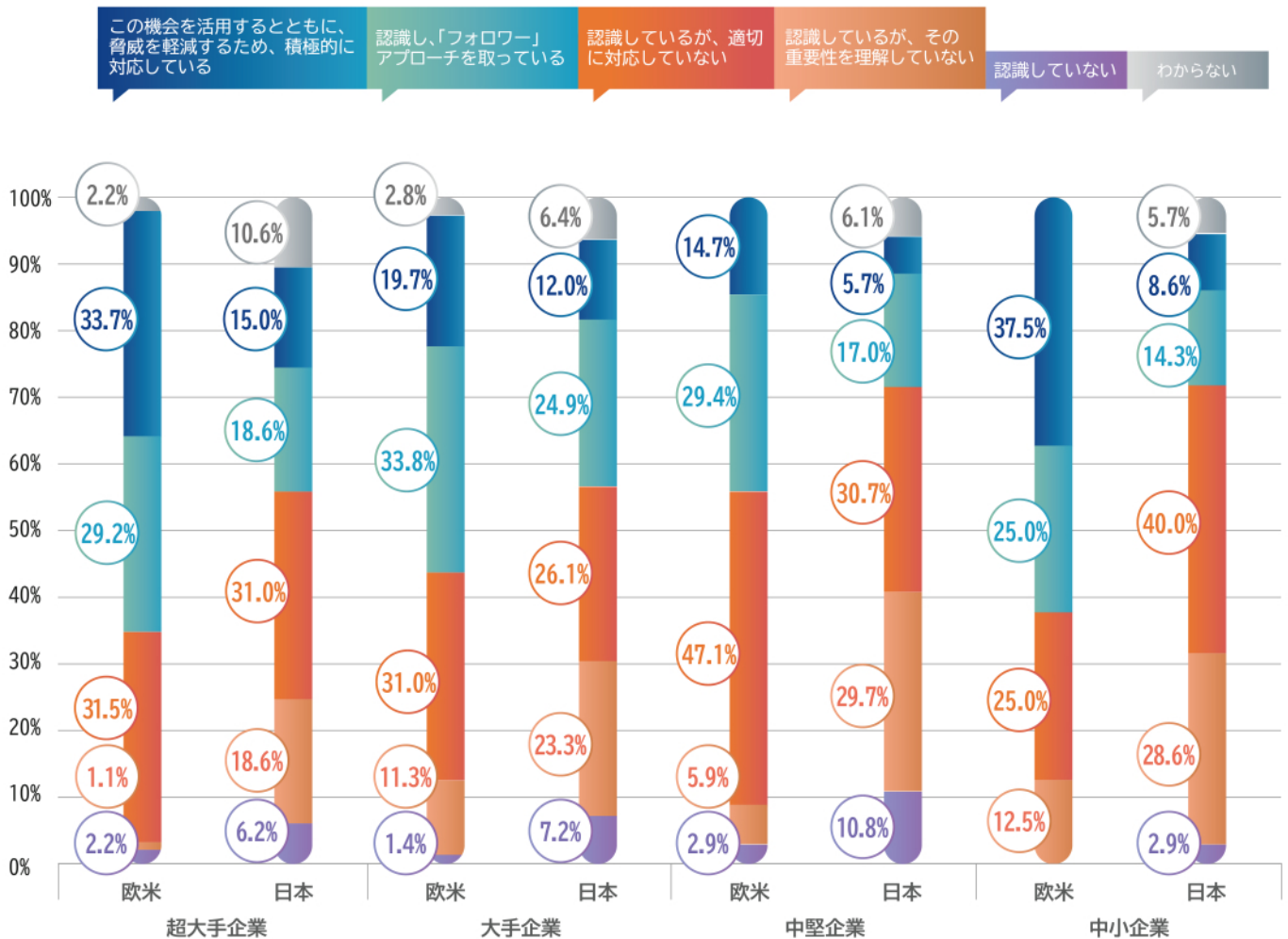
1つ目は、アジャイルな働き方そのもので、IT部門とビジネス部門の社員が同じビルの中で仕事をし、常にお客様に提供できるものを試しながら、協働することを指す。

2つ目は、適切な組織構造を持ち、ガバナンス機能とそれぞれのチームの役割を明確にし、異なる機能および事業間を連携することである。

同社は、アジャイル・モデルを採用することで、顧客中心主義を実現し、市場投下までの時間を短縮することに成功した。従来は、ソリューションを完成させ、お客様に届けた後に、反応を見ていたため、ソフトウェアのリリースは年に5~6回の頻度でしか行うことができなかったが、今では、プロトタイプを作成し、お客様に新しいオンラインバンキングのページを実際に試していただくなど、プロセスのかなり早い段階で重要なフィードバックをお客様から取得し、お客様のニーズをリアルタイムに反映しているため、2~3週間単位でソフトウェアのリリースを行うことが可能となっている。

質問 5

デジタル・ディスラプションに対して、あなたの所属する会社（組織）はどのような考えを持っていますか。



超大手企業において、デジタル・ディスラプションに対して、欧米は「この機会を活用するとともに、脅威を軽減するため、積極的に対応している」と回答した割合が33.7%と最も高く、日本は「認識しているが、適切に対処していない」と回答した割合が31.0%と最も高い。大手企業において、欧米は「認識し、『フォロワー』アプローチを取っている」と回答した割合が33.8%と最も高く、日本は「認識しているが、適切に対処していない」と回答した割合が26.1%と最も高い。中堅企業において、欧米は「認識しているが、適切に対処していない」と回答した割合が47.1%と最も高く、日本も同様に「認識しているが、適切に対処していない」と回答した割合が30.7%と最も高い。中小企業において、欧米は「この機会を活用するとともに、脅威を軽減するため、積極的に対応している」と回答した割合が37.5%と最も高く、日本は「認識しているが、適切に対処していない」と回答している割合が40.0%と最も高い。

したがって、日本は、いずれの企業規模においても、デジタル・ディスラプションに対して「認識しているが、適切に対処していない」と回答している割合が高い一方で、欧米は、超大手企業・大手企業・中小企業において「この機会を活用するとともに、脅威を軽減するため、積極的に対応している」や「認識し、『フォロワー』アプローチを取っている」など、日本よりも対応が進んでいるように見受けられる。

コラム

製品販売から付加価値サービスの提供に
シフトするミシュラン

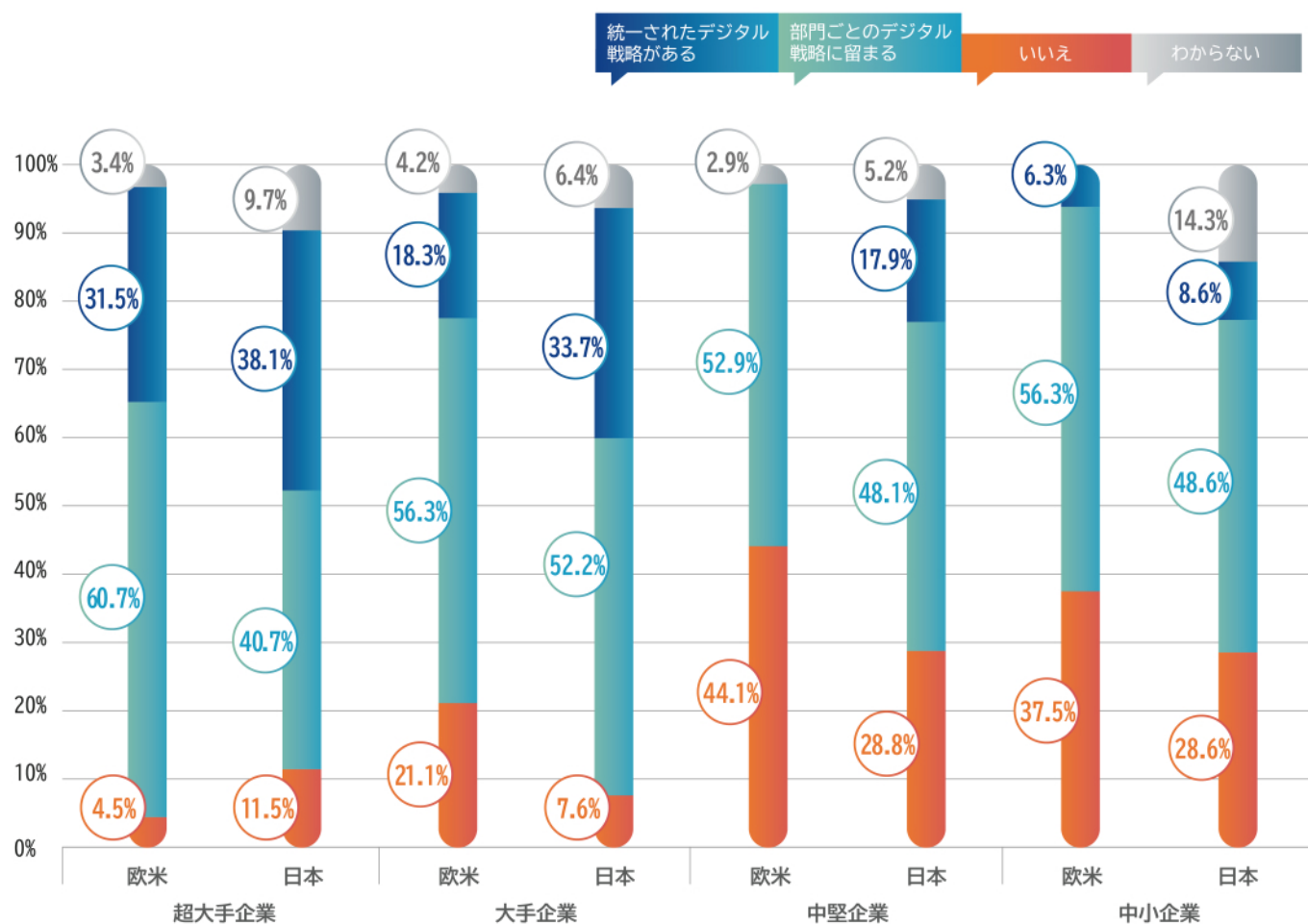
130年の歴史を持つタイヤ業界のグローバルリーディングプレイヤーであるミシュランは、自社の主力製品において、コモディティ化するアジアの低コストプレイヤーとの激しい競争に直面していた。さらに、アマゾンやアリババなどの大規模なデジタルプラットフォームが流通を仲介し、新しいレンタカーやカーシェアリングモデルの出現で自動車の所有形態も変化していた。これらの変化を好機と捉えた同社は、IoTを活用したコネクテッド・タイヤ・ソリューションの分野でリーダーを目指した。お客様の声に耳に傾けることが大事だと考えた同社は、イギリスのオンラインタイヤ販売のリーディングカンパニーであるBlackcirclesを買収し、2015年から直販を開始するとともに、ENGAGEと呼ばれるSalesforceのクラウドソリューションをベースとしたCRMを利用することによって、お客様に関する全ての情報をリアルタイムに可視化することができ、これらをもとに商品やサービス開発を行った。

コネクテッド・タイヤ・ソリューションの取組事例として、ミシュラン・トラック・コネクストが挙げられる。同サービスは、18ヶ月に及ぶラボワークショップで車愛好家の方々と共同開発したアプリケーションである。車愛好家に対して、「車の走行性能にどんな改善を望むのか?」「どうすれば、運転の楽しさを感じられるか?」などの質問をした結果、運転前・運転中・運転後のどんな時でも、ドライバーをサポートできるアプリケーションの開発に至った。アプリ内では、全てのタイヤの空気圧や温度の情報をリアルタイムで提供し、その時の環境下(乾燥、湿気、雨など)にもとづき、タイヤに適切な空気圧を推奨することができる。

2030年までに、同社はタイヤ以外の事業で収益の20~30%を占めることを目標としている。

質問 6

あなたの組織ではデジタル戦略を構築していますか。

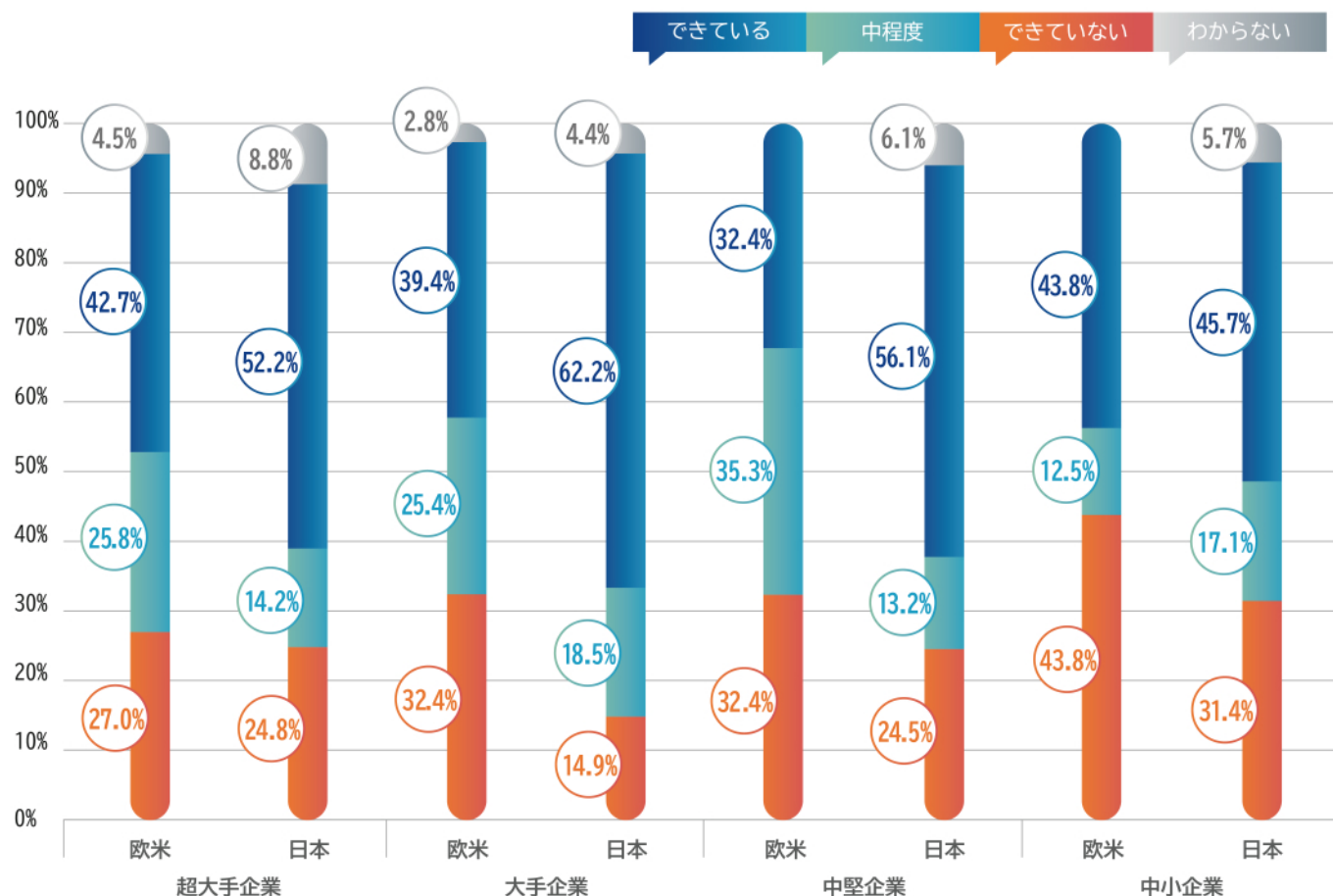


超大手企業において、「統一されたデジタル戦略がある」と回答した割合は、欧米が31.5%、日本が38.1%。大手企業においては、欧米が18.3%、日本が33.7%。中堅企業においては、欧米が0%、日本が17.9%。中小企業においては、欧米が6.3%、日本が8.6%。これらの結果から、いずれの企業規模においても、日本の方が欧米よりも統一されたデジタル戦略を構築していることが見受けられる。

しかしながら、欧米・日本ともに、いずれの企業規模においても、公式なデジタル戦略があることに対して「部門ごとのデジタル戦略に留まる」と回答した割合が高い状況ではある。

質問 7

あなたの所属する会社（組織）の既存の情報テクノロジー（ネットワーク、アプリケーション等）は、あなたの所属する会社（業界）におけるデジタル・ディスラプションの課題に対応する準備ができていますか。



超大手企業において、組織の既存の情報テクノロジーは、デジタル・ディスラプションの課題に対応する準備が「できている」と回答した割合は、欧米が42.7%、日本が52.2%。大手企業においては、欧米が39.4%、日本が62.2%。中堅企業においては、欧米が32.4%、日本が56.1%。

これらの結果より、日本はいずれの企業規模においても、組織の既存の情報テクノロジーは、デジタル・ディスラプションの課題に対応する準備が「できている」と回答した割合が高く、特に超大手企業・大手企業・中堅企業において、日本の方が欧米よりも高い割合となっていることが見受けられる。

日本企業DX事例

DIGITAL VORTEX 2023 Japan Edition

日本企業のデジタル変革事例紹介にあたって

欧米と日本のアンケート比較の質問6、7を通して、日本は欧米に劣らず、デジタル戦略を掲げデジタル変革に対する準備を整えていることが伺える。一方で、質問5においてはデジタル・ディスラプションの機会を活用するとともに脅威を軽減するため積極的に対応していると回答した日本企業は少なかった。今回はその中でも特に先進的にデジタルを活用し、業界にディスラプションを起こしている日本企業3社に着目し、デジタル変革の背景とデジタル化のための取組み・施策について解説する。

今回取り上げた企業は、全日本空輸株式会社（以下、ANA）、ヤマトホールディングス株式会社（以下、ヤマトHD）、イーデザイン損保株式会社（以下、イーデザイン損保）の3社であり、各社ともに顧客の真のニーズを実現するさまざまなデジタルサービスを提供している。これらの企業は、それぞれがデジタル・ディスラプションの必要性を2010年代には認識し、デジタル戦略を掲げてプロアクティブにデジタル変革を推進した先進的な企業である。

事例 1

全日本空輸株式会社



デジタル変革の経緯 ー経営ビジョン実現のためのイノベーション戦略立案ー

日本最大級のエアライングループであるANAは、2022年に創業70周年を迎えた。2013年に持ち株会社に移行して以来、「お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指す」という経営ビジョンを掲げ、成長戦略を推進してきた。さらに、2023年2月には新経営ビジョンとして「ワクワクで満たされる世界を」を発表。世界中のグループ社員がイキイキと挑戦を続け、顧客や社会に寄り添いながら新たな価値を提供していくことを定めた。

ANAはお客様満足と価値創造を実現するためDXを推進してきたが、その道のりは平坦ではなかった。デジタルがITの一要素であるという時代からデジタルを中心とする時代に移り変わる中で、ANAはデジタルを活用してビジネスそのものを革新する仕組みへと根本的に変革することが急務であるということに認識した。この変革を現実のものとするため、イノベーション戦略を掲げるとともに、組織も従来型のIT推進室から業務プロセス改革室、デジタル変革室として役割を変遷していくことで、従業員価値向上と顧客価値創造の両輪で全社的なDXを推進してきた。

DX推進に当たって、インフラ、組織・人材、プロセス、協創推進、風土変革・啓蒙の5つの側面からアプローチした。ここでは特に、インフラ、組織・人材に着目して解説する。

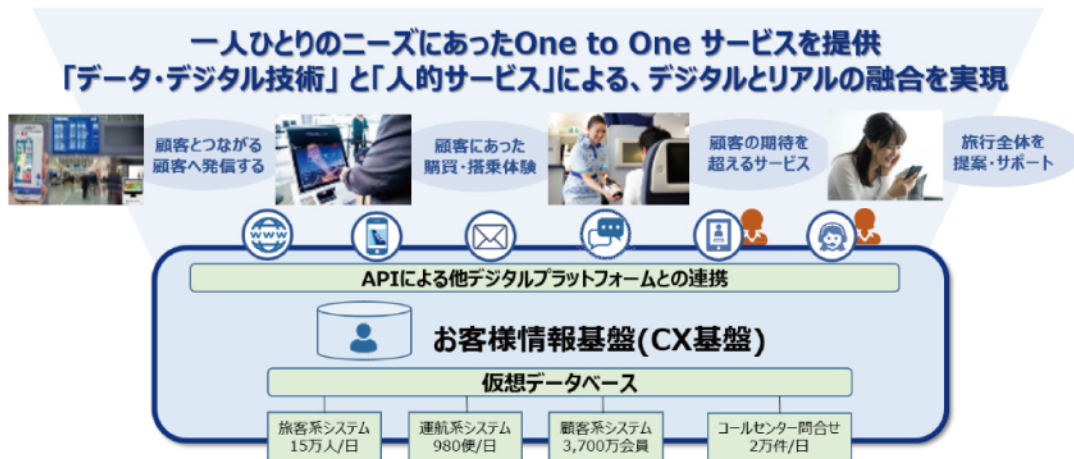
デジタル変革のための施策 ーCX基盤の構築による顧客体験価値の向上ー

ANAは、イノベーション戦略のうち、インフラ面としてデジタルビジネスプラットフォームの1つである「Customer Experience (CX) 基盤」を整備した。

SNSが普及し始めた2012年当時、一般的に体験重視の視座が出てきた。全てのシーン全体で満足のいく体験が提供できているか見直す必要があると考えたANAは、顧客体験を可視化する新プロジェクトを開始した。事前に集めた利用客の層や傾向に基づいてペルソナを設定し、マーケティングやオペレーション部門などから選出されたメンバーが顧客になりきって、航空券の予約購入から空港に戻ってくるまでの全てのシーンを体験した。この体験を踏まえて、一連の顧客行動を13のシーンに分類し、顧客視点のサービス提供価値を体系的に整理した「ANA CXコンセプトブック」を作成して、社員全員に共有した。なお、現在では顧客の旅の流れに合わせた28シーンに再定義している。

このANA CXを実現するために2018年に運用開始されたのがCX基盤である。本プラットフォームは、API連携によって各部署に分散されていた顧客や運航等のデータを集約するとともに、航空券予約から移動先の空港に到着するまでの全てのシーンにおける真のパーソナライズされた顧客体験を創出することを可能にした。まさに「お客様満足と価値創造」をデジタルで実現するための取組みである。

この他に、予約済みの航空便の発着時刻に合わせた経路検索システムである「空港アクセスナビ」や、高齢者や障害者が、スムーズかつ快適に旅や移動を楽しむための「Universal MaaS」によるオープンMaaSプラットフォームを構築する取り組みも実施している。航空移動時だけでなく、顧客の移動体験全体に対してデジタルを活用して価値提供するサービスへへと変革している。



組織変革における取組み ーDX人財の内製ー

ANAはDXの鍵は内製化にあるとして、DX人財の育成にも力を入れている。2022年度からは、従来から行っていた様々な育成カリキュラムの体系化を図り、教育カリキュラム(ANA Digital Resonance)を立ち上げた。

高い専門性を持ちながら、DXを強かに推進できるDX人財をDigital Navigatorと名付け、デジタルスキルアセスメントに基づく、自身の立ち位置の明確化を図るとともに、様々な教育コンテンツの受講や、ANAオリジナルの虎の巻ともいえる「五輪の書」を用いてイノベーションを推進するための社員のマインド変革、アイデアを具現化するための様々なデザイン思考ワークショップ等を実施している。また、業務部門でデジタルを担う担当者(Digital Lead: デジタル担当)に向けた、デジタルコース(90時間)、データコース(195時間)にわたる集中教育を行い、部門におけるデジタルの推進役としての育成や、全社員に求められるリテラシー教育など、様々な立場の社員に対して求められる教育を提供することで、デジタルスキルの全社底上げを進めている。

総括と将来的な方向性 ーデジタル投資とCX基盤活用による顧客価値創出の加速ー

ANAは、2023年2月に発表した中期経営戦略にて、2023~25年度のIT投資額を、2020-22年度の1.5倍へ増額することを発表しており、継続的且つ積極的にDXを推進していく姿勢である。変革の重点テーマとして、デジタル・データによるグループシナジーの創出とデータ・ドリブン経営の深化を掲げ、CX基盤をはじめ、ANAアプリや様々なデジタル技術も活用しながら、リアルな「人とモノの移動」におけるお客様満足と新たな顧客価値創造を加速する方針である。



ヤマトホールディングス

事例 2 ヤマトホールディングス株式会社

デジタル変革の経緯 ー早期デジタル変革の必要性の認識ー

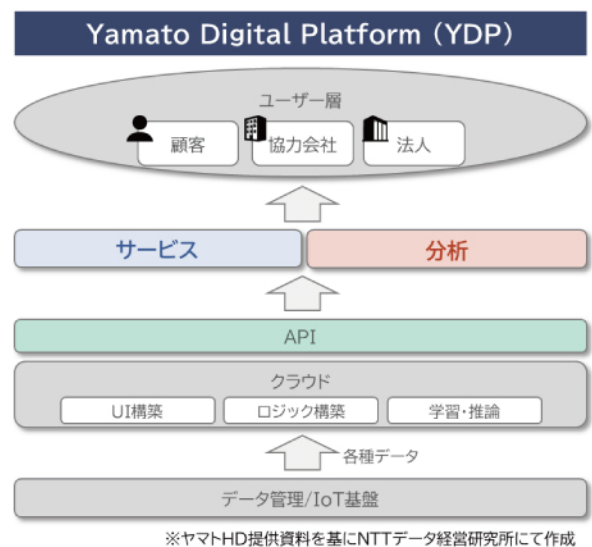
ヤマト運輸株式会社（以下、ヤマト運輸）を傘下に持つヤマトHDは、2019年に創業100周年を迎えた。1919年の創業当時に日本に204台しか登録されていないトラックの内4台を所有し、日本初となる路線事業を開始、1976年には「宅急便」を発売するなど、時代のニーズに応えるイノベーションを創出してきた。2022年度には年間22億個以上もの荷物取扱い実績を持つ、最大手物流事業者である。全国にある約3,400拠点の営業所や約5万台の車両、約21万の社員などの経営資源を活用し、個人・法人・地域・社会のニーズに対して、物流を通じた総合的な価値提供に取り組んでいる。

ヤマトHDは2020年1月に経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定し、基本戦略のひとつに、「データに基づいた経営への転換」を掲げている。翌年2021年1月に、より具体的な9つの重点施策を定めた中期経営計画「Oneヤマト2023」を策定し、重点施策のひとつであるデータ分析に基づく経営資源の最適配置やデータ基盤整備などを進めている。

デジタル変革のための施策 ーデジタルプラットフォーム活用による顧客価値創出ー

ヤマトHDはデータ・ドリブン経営への転換を実現するため、2021年4月からグループ会社8社をヤマト運輸に統合し、グループの経営資源を結集した。経営資源のひとつであるグループ会社に点在していたデータをデータ基盤「Yamato Digital Platform（以下、YDP）」で一元管理している。具体的な取り組みの一つとして、これまで担当者の「経験と勘」に頼っていた社員の勤務シフトや車両の配車計画などを、営業所ごとに3カ月先の日別の業務量を予測し、そのデータ分析に基づき最適配置している。

また、YDPによりリアルタイムなデータ連携が可能になったため、EC商品の受け取り場所を配達直前まで変更できるEC事業者向け配送商品「EAZY」を開始した。EAZYは、EC利用者の都合に合わせて、対面だけでなく、自宅敷地内の玄関ドア前や宅配BOX、ガスメーターBOXなど、様々な場所で荷物を受け取ることができる。さらにEC事業者には顧客の受け取り体験向上による販売機会の拡大、配送事業者には高効率な配送の実現など多くのメリットがある。また、イギリスのDoddle社が提供する「Click&Collectシステム」を活用することで、提携したドラッグストアやスーパーマーケットなどをEAZYの受け取り場所として選択することが可能となった。EC利用者・EC事業者・配送事業者の全てのプレイヤーをデジタル上でリアルタイムに繋ぐことで三者それぞれのニーズを実現する、世界的に見ても先進的なデジタルを活用した物流の例である。



組織変革における取組み ー自社独自の教育システムによる人材育成の強化ー

ヤマトHDは人材育成も積極的に行っている。中でも注目すべきは、2021年4月から開始したデジタル人材の早期育成に向けた教育プログラム「Yamato Digital Academy（以下、YDA）」である。経営層や各事業部門のリーダー、デジタル人材、各職場社員の全員がデジタルに強くなることを目標に、階層ごとに教育プログラムを提供している。ロジカルシンキングやプロジェクトマネジメント、デジタル変革の基礎スキルなど、各階層で必要なデジタルスキルを身につけることが可能だ。デジタル人材を獲得するだけでなく、全社員のデジタルリテラシー向上を図ることで、全社的にデジタル変革を推進している。

総括と将来的な方向性 ーYDPを中核に置いたデジタル変革の加速ー

ヤマトHDは、中期経営計画「Oneヤマト2023」の中で、3カ年で約4,000億円の積極投資を行うとしており、中でもデジタル投資は全体の25%の1,000億円を投資予定である。今後も、YDPを中核に、デジタルに強みを持つ企業と物流のエコシステムを構築し、様々な顧客価値創出およびデータ・ドリブン経営を継続的に推進する方針である。

事例 3

イーデザイン損保株式会社

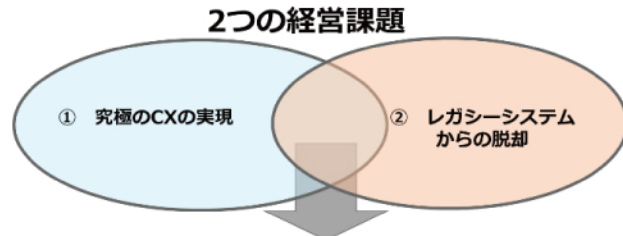


イーデザイン損保
東京海上グループ

デジタル変革の経緯 — ミッションの再定義によるInsurTech保険会社への変革 —

2009年に設立されたイーデザイン損保は、東京海上ホールディングスの傘下のデジタル損害保険会社である。設立初期より業界初の新規契約時のQRコード活用等、デジタル化に積極的に取り組んできた。

デジタルネイティブの増加や自動運転などの喫緊の社会課題への対応が急務になる中、同社のITシステムは1990年代の保険パッケージをベースにカスタマイズされたものであり、対応が益々困難になると判断した。そこで、2つの経営課題、「究極のCX」と「レガシーシステムからの脱却」に注力するとし、InsurTech保険会社構想を掲げた。課題解決に向けて、2018年ごろからミッション・ビジョン・バリューの再定義とシステムのゼロからの再構築を推進している。まずは全社員を対象に、カスタマーエクスペリエンス起点でありたい姿を検討するワークショップを実施し顧客の真のニーズを見直すことから始めた。最終的には、2021年に事故後の補償内容の充実を目指すだけでなく、そもそも事故が起こらないようにするための自動車保険「&e」を業界初のデジタル完結型自動車保険としてリリースし、全く新しいInsurTech保険会社への変革を遂げた。



インシュアテック保険会社構想 第一弾 &e (アンディー)

ビジネス、IT、経営が三位一体となり、また様々な技術・支援力を有する協力的会社と、ワンチームで具体化した商品・サービスが &e (アンディー)

※インシュアテック=保険 (Insurance) とテクノロジー (Technology) を掛け合わせた造語 (テクノロジーを活用して、業務の品質・効率性・正確性を高め、お客さまの真のニーズや社会的課題に向き合い、これまでにないサービスをお客さまに提供する)

デジタル変革のための施策 — 外部ベンダとのシームレスな連携による『&e』の創出 —

InsurTech保険会社構想を実現するためには、データ・ドリブンな組織に変革する必要があった。そこで、レガシーシステムからオールクラウド設計に切り替えて、新たにオープンプラットフォームを構築した。自社開発ソリューションだけでなく、外部ソリューションをAPIでつなぐことで、顧客にタイムリーに優れた商品を提供することが可能となった。さらに、CRMとしてSalesforceの金融向けクラウドサービス「Financial Services Cloud (FSC)」を採用し、保険基幹システムとのシームレスな連携を実現している。イーデザイン損保は意識的にITベンダのツールを活用することで、迅速なソリューションの創出を加速することに成功した。

このオープンプラットフォームを活用して創出されたのが「&e」である。見積もりから契約、事故対応、契約更新などのトータル保険サービスをスマートフォンで完結することができる。さらに従来の保険サービスの提供のみならず、無償で提供されるIoTセンサーを活用し、万一の事故の際にも衝撃を検知して、どんな場所でもどのように事故に遭われたのかなどを先回りしてサポートすることができる。

更に「&e」で取得したデータと併せて、他のデバイスで取得したヘルスケアデータや徒歩移動データを活用した新たなソリューションを多数創出している。そのひとつが、事故削減を目指す取り組み「Safe Drive With」である。地域と連携した事故発生エリアの可視化や、ヘルスケアデータと運転データからの健康状態に応じた運転アドバイス等を実施し、新たな顧客価値を提供する。

組織変革における取組み — デジタル変革推進体制の刷新 —

イーデザイン損保はミッションの実現のために、CoE (Centre of Excellence) として、社内公募で募ったメンバーで構成するビジネスアナリティクス部門を新設し、AIやデータを活用したデータ・ドリブン経営を進めるための体制を整えた。更に内部の体制変革として、サイロ型からアジャイル型への変革を実施し、開発のスピードと柔軟性を表現した。

総括と将来的な方向性 — 短期間でのデジタル変革の実現 —

イーデザイン損保は、今後もミッションとして掲げる「事故時の安心だけでなく、事故のない世界そのものを、お客さまと共創する」を実現するべく、顧客体験を強化するとともに、地方自治体や企業とのシームレスな連携とデータ・ドリブンな組織変革を加速する方針である。新たに提供できる顧客価値 (バリュー) を創出するとともに、社会課題の解決への貢献を推進している。

Michael Wade 教授インタビュー

DIGITAL VORTEX 2023 Japan Edition

デジタル変革のジャーニーが強い組織を作る

はじめに

NTTデータでは、企業がデジタル変革で成功するためには、既存の強みとデータを掛け合わせて新たな顧客価値を提供する「顧客価値リ・インベンション戦略」が必要であるとの考えのもと、デジタル技術を活用しビジネス変革を成功させるための支援を数多く実施しています。

その中で、「デジタル変革は一過性のプロジェクトではなく、デジタル技術が組織の中に浸透・定着するまで続くジャーニー(旅)である」と書いた、デジタル変革の具体的な進め方を体系的に捉えた魅力的な書籍「ハッキング・デジタル」に出会いました。

著者のMichael Wade教授は、デジタル変革を成功させるには、経営者は「開始」「実行」「定着」という3つの段階の中で、自社がどのステップにいるかを認識し、To-Doリストとその優先順位を常にアップデートし続けることが重要であると主張しています。

この度、Michael Wade教授の考えを伺うとともに、NTTデータの考えも交え、意見交換を行いました



IMD DBTセンター Michael Wade教授

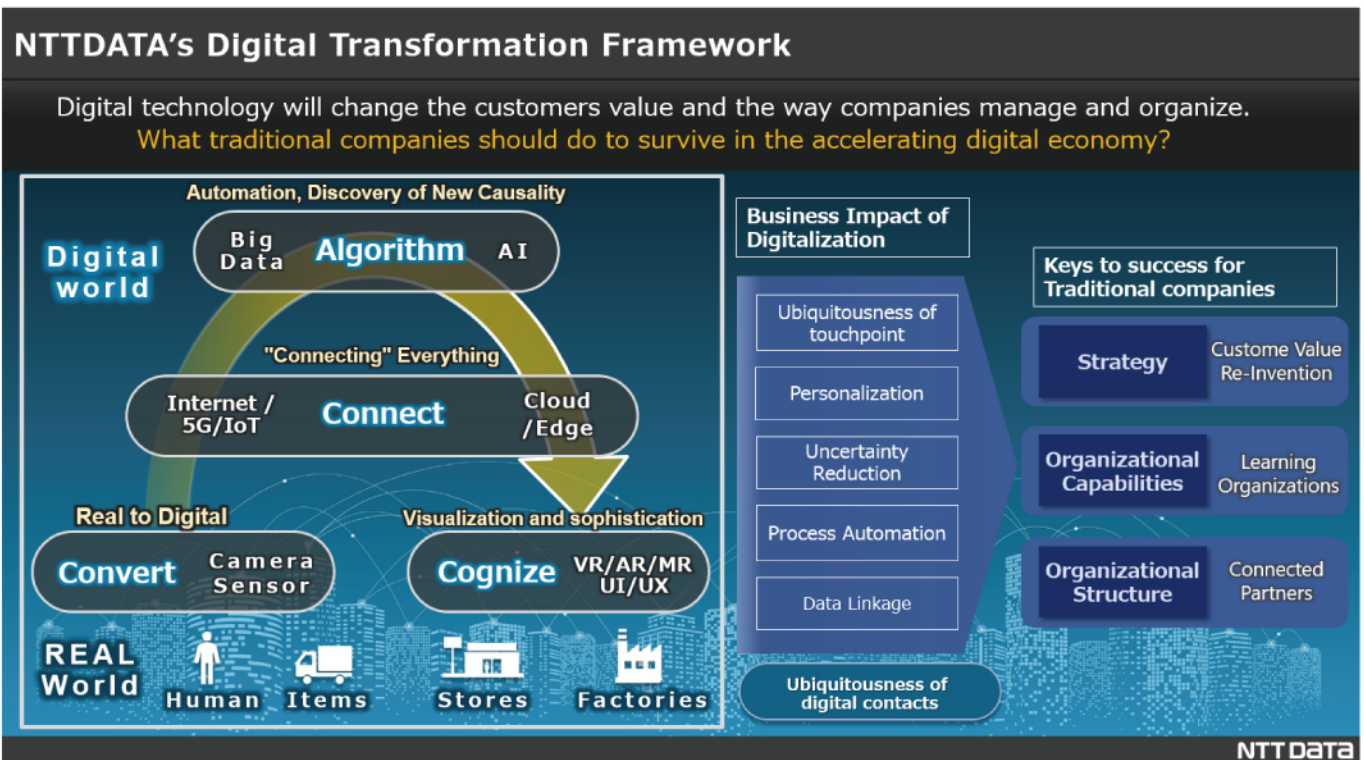


NTTデータ経営研究所 山口重樹氏

NTTデータの考えるデジタル変革のフレームワーク

〈NTTデータ経営研究所 山口重樹（以下：山口）〉：

NTTデータは、デジタル技術を「Convert」「Connect」「Algorithm」「Cognize」の4つのカテゴリーに分類し、デジタル変革を考える独自のフレームワークを構築しています。そして、これらが組み合わさった時、社会と経済に大きなインパクトがもたらされると考えています。



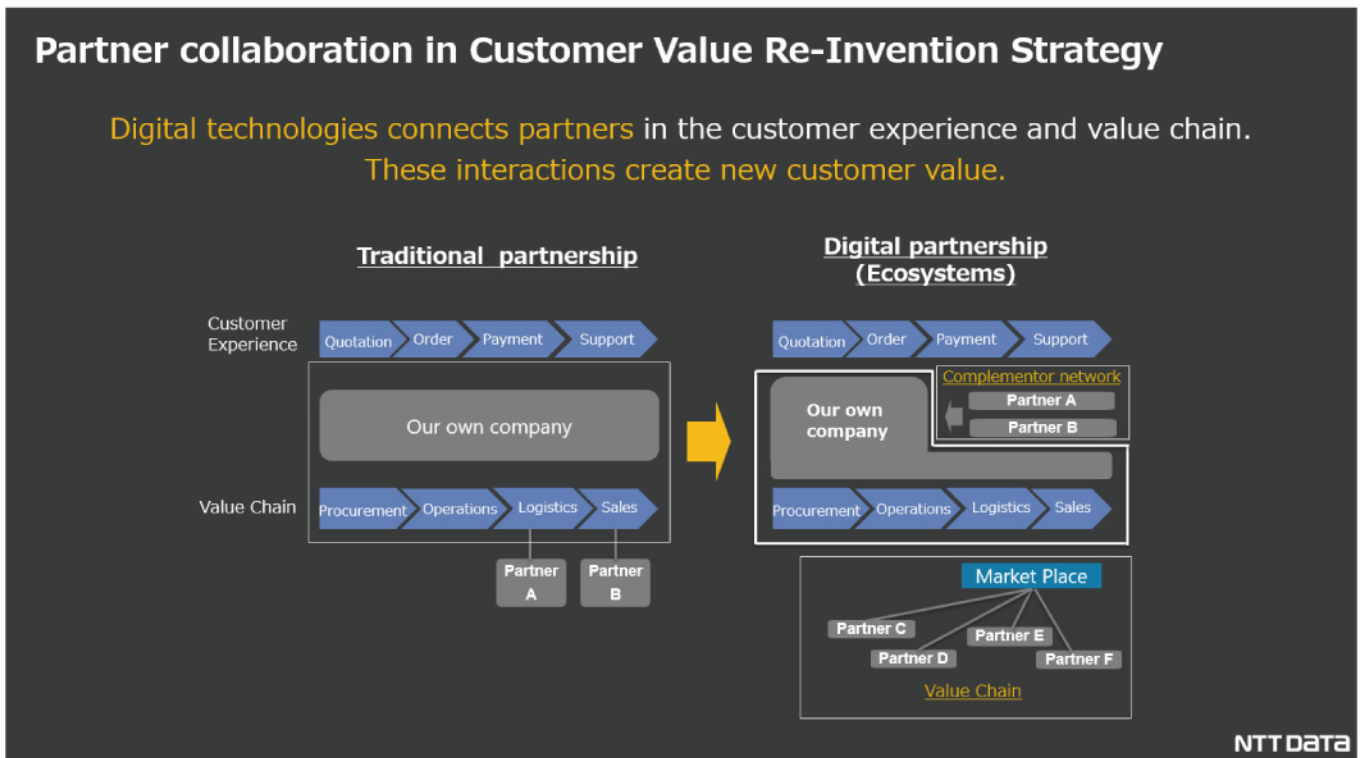
このフレームワークの独自性は、タッチポイントのユビキタス性、パーソナライゼーション、データによる不確実性の低減など、デジタルによる経済的影響にもとづいて、どのような戦略や組織能力、組織構造が求められるかを分析できることにあります。デジタル技術の進歩は、戦略、組織能力、組織構造の面で既存の大企業に大きな影響を与えるため、経営者には、影響を理解し、活用することが求められています。一方で、日本の多くの企業は、デジタル変革をIT導入プロジェクトと同様に考えており、事業変革に必要な外部連携、ビジネスモデル変革、人材・組織変革の必要性まで考えられている企業が少ないという現状があります。これらの解決の一助になればとの思いで、今回は本対談の中でも、「外部環境との連携」「ビジネスモデルの移行」「組織とリーダーシップ」の3つのテーマにフォーカスして議論を進めたいと思います。

外部環境との連携

まず、「外部環境との連携」というテーマから考えていきましょう。

Michael Wade教授の著書「ハッキング・デジタル」の中では、デジタル時代においてどのように外部連携を実施すれば、デジタル変革を高度化できるか、お客様に新しい価値を提供できるか、つまり外部連携の重要性について述べられていました。

私たちも同様に、お客様の真の課題を解決するには、一企業の製品販売ではなく、外部のパートナーといかに連携し顧客体験を生み出せるかを考える必要があると考えています。自社の既存製品・サービスの領域に縛られないことが重要です。



具体的に私たちは、デジタル変革における外部パートナーとの連携を、カスタマーエクスペリエンスと、バリューチェーンの観点で整理しています。

まず、顧客ニーズとして、スマートフォン等を入口に複数サービスをワンストップで受けるサービスの需要は益々高まっています。

バリューチェーンにおいては、デジタル技術の進展により、多くのコストをかけずに市場を通じてパートナーと柔軟に連携できるようになりました。

カスタマーエクスペリエンスにおいても、パートナーとの連携コストの低下により、顧客にエコシステムを通してパートナーのサービスを組み合わせた新しいサービスを提供できるようになっています。

今後デジタル変革において、ますます外部連携の視点が重要になると考えます。

さて、著書において、「企業のデジタル責任組織」という組織を紹介されていますが、なぜこのような組織が外部との連携に必要なのか、また、この組織はどのような役割を担っているのかお聞かせください。

〈IMD DBTセンター Michael Wade (以下:Wade)〉 :

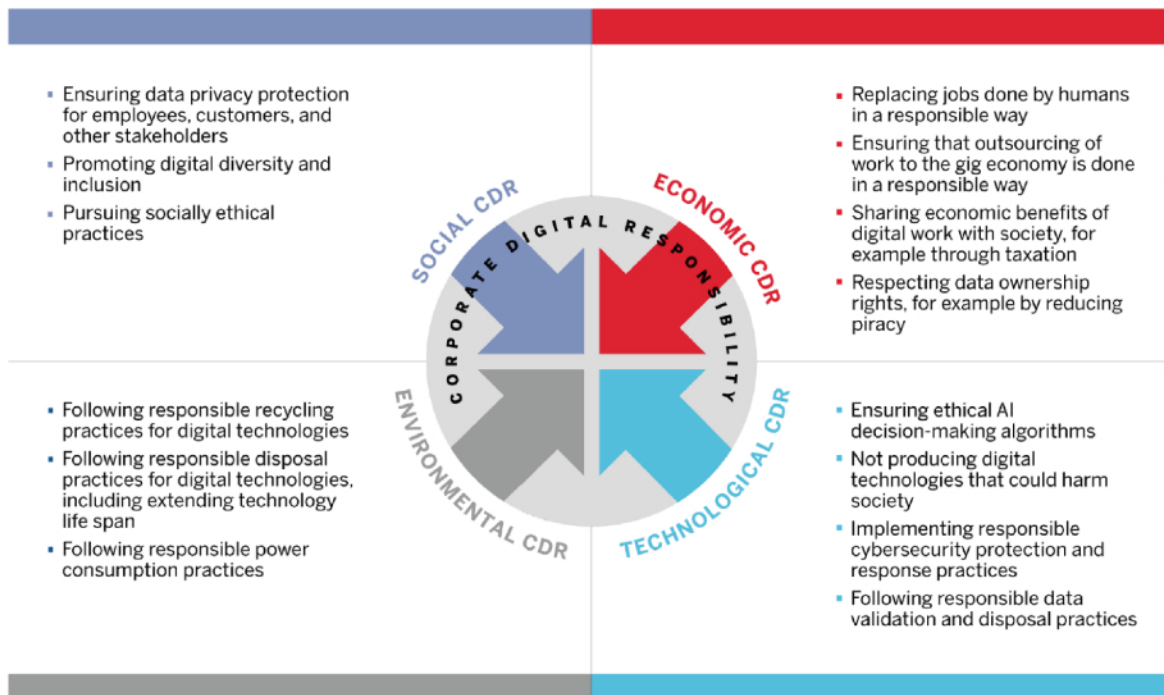
私たちはこれまでに、戦略的な視点からのデジタル変革について本を何冊か出してきました。一方で、今だに多くの組織が、実際に自分たちの組織をどう変革するかという日常的・具体的なレベルの課題に苦勞しているのを目にしたため、その解決の一助となるように『ハッキング・デジタル』を書きました。

山口さんの仰る通り、組織変革の取組みには、外部パートナーとの協力は重要です。ほぼ全てのデジタル変革は外部パートナーとの密接な連携を必要としますが、簡単ではありません。

特にご質問いただいた「企業のデジタル責任」とは、私たちが取り上げた新しい概念であり、この10年間に市場で見られた2つの大きな変化から生まれました。

1つ目は、「デジタル」です。デジタル技術が、ビジネスだけでなく個人生活にも影響を与えるようになり既に長い年月が経過しています。

2つ目は、「サステナビリティ」です。以前から耳にする機会の多い言葉ですが、個人や組織にとって重要となったのはここ最近です。しかし、今は「デジタル」と「サステナビリティ」の2つを融合して考える事が非常に多くなってきています。そしてこの変化こそが「企業のデジタル責任」の概念を取り上げた理由です。



Wade, M. Corporate Responsibility in the Digital Era, MIT Sloan Management Review, April 2020

「企業のデジタル責任」には、さまざまな側面と課題があります。

まず社会的側面ですが、組織のデータ保護に関する問題や、デジタルに関する組織のダイバーシティ&インクルージョン等、多くの課題が残されています。また、経済的側面においては、データを収集し、収益を上げる際に公正・倫理的な手続きが取られているかという問題があります。

他には環境的側面として、テクノロジーが環境に及ぼす影響は大きく、地球全体の温室効果ガスの4%~6%はデジタル機器に起因するというデータや、他方で、デジタル技術の利用で温室効果ガスを最大20%削減できるというデータもあります。

さまざまな側面の課題がありますが、大きくは、デジタル、倫理、サステナビリティに絞られつつあります。しかし、根本問題は「それらの課題に対して組織はどのように対処するのか？」ということです。

今日、多くの企業に「デジタル」「倫理」「サステナビリティ」のチームがそれぞれ存在しますが、これらは互いに干渉せず、所属も異なるためシナジーも生まれません。

この状況に対し、社内に組織の倫理的側面やサステナビリティ側面を繋ぐガバナンスの仕組みがあれば、多くの企業にとって有益であると提案しています。

私たちは長い間、売上成長や生産性・効率性向上のためにデジタルを論じてきました。その重要性は今でも変わりませんが、更に、サステナビリティ、倫理、社会的責任にも貢献します。

今後はデジタルを活用し、組織や個人についてより多くのことを把握できるようにすることも重要となります。センサーが収集したデータで影響を測定し、原因を分析する他にも、環境影響を減らし、社会的責任に関する目標を達成することも可能です。

また、脱物質化やデジタルツインの構築は、環境影響を大きく軽減する例です。また、リサイクルの改善や、製品の長寿化もテクノロジーによって実現することができます。更に、異なる組織にいる人々を繋ぐことで、それぞれのテクノロジーの共有も可能になります。

デジタル技術の活用により、社会的責任や倫理的目標、サステナビリティの取り組みを加速させる方法が数多く存在しますが、それらは各組織が繋がることではじめて可能になります。だからこそ、「企業のデジタル責任組織」が必要になります。

Digital for Sustainability

Different Needs and Starting Points



IMD

ビジネスモデルの移行

〈山口〉：

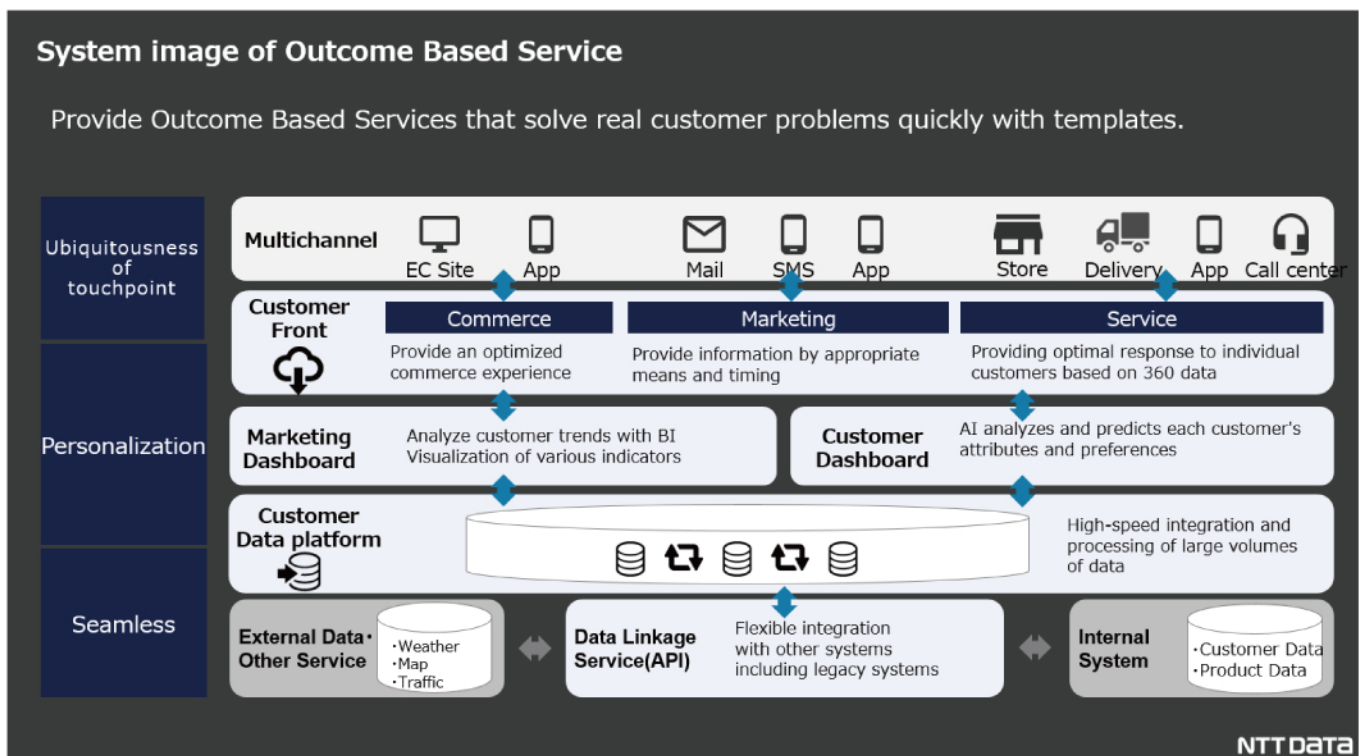
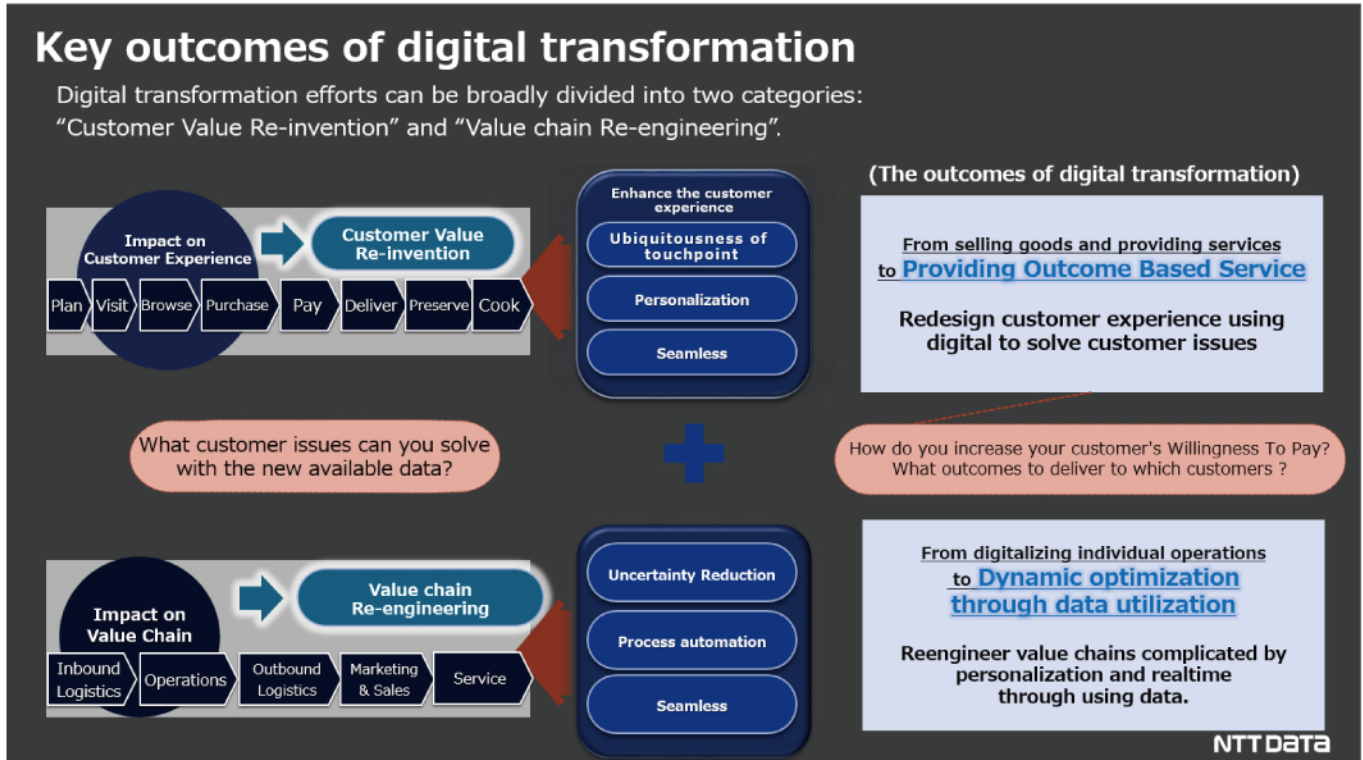
次に、2つ目のテーマである「ビジネスモデルの移行」に移りたいと思います。著書では顧客に価値を生み出す新たなビジネスモデルへの移行方法について記載されています。特に、デジタル変革が作り出す新たなビジネスモデルであるサブスクリプションモデルについて、たくさんの示唆が得られました。

また、興味深かったのは「バランスの取れたデジタル構想のポートフォリオ構築」の部分です。企業の経営者にとって複数のデジタル変革の取組みをどのように位置づけ、整合性を取っていくかは悩ましいポイントだと思います。

これに関して、私の考えをお話しします。

私たちは、デジタル変革の取り組みの最終的な成果は、「顧客価値リ・インベンション」と、「バリューチェーンのリエンジニアリング」の2つに大別できると考えています。

「顧客価値リ・インベンション」は、現在の顧客接点からカスタマージャーニーを理解し分析することで、顧客の真の課題を発見し、最終的にはその解決に必要な要素を導出します。単に製品やサービスを販売するのではなく、顧客接点やサービスをパーソナライズすることで、お客様の真の課題を解決することが重要です。



「バリューチェーンのリエンジニアリング」は、パーソナライズ化やリアルタイム化により複雑化したバリューチェーンの問題に対処することです。データを活用してバリューチェーンを再構築し、不確実性によるロスの削減やプロセスの自動化を図る必要があります。

更に、ビジネスモデル変革を迅速に実現するようなシステム基盤の構築も欠かせません。

NTTデータでは、お客様の真の課題を解決するためのサービスを迅速に提供するため、テンプレート化を進めています。

ビジネスモデル変革について、Wade教授のお考えをお聞かせください。

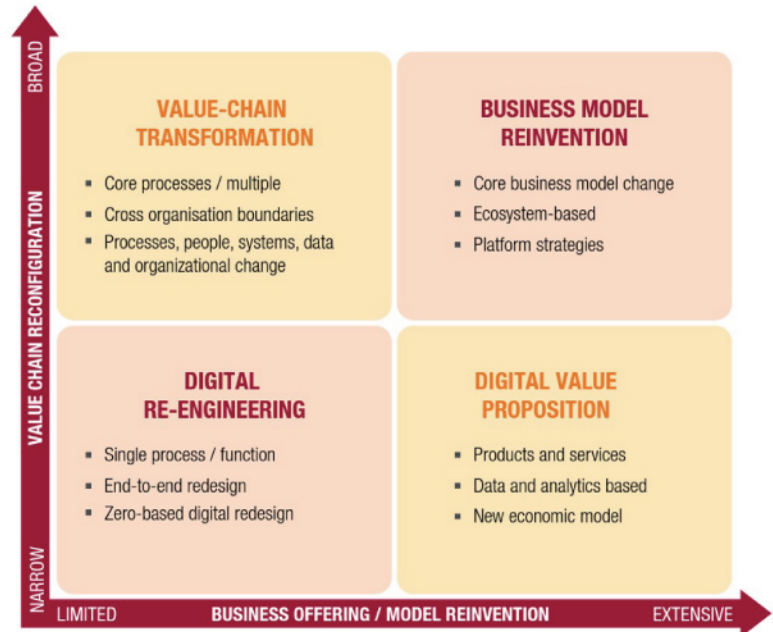
〈Wade〉：

デジタル変革とは、様々な意味を包含しており、急激で大きな変革が全てではありません。

私たちは、デジタル変革は2×2で表せると考えております。左下象限 (Digital Re-engineering) を見ると、狭い範囲であることが分かりますが、悪いことではありません。

プロセスの自動化や、ペーパーレス化、コスト削減、効率化、生産性・俊敏性向上と、デジタルを簡単に利用できる方法は沢山あり、素晴らしい効果があります。しかし、デジタルができることはそれだけではありません。

残念ながら、より広いバリューチェーンの再設計になるほどプロジェクトが複雑になり、人、プロセス、構造、インセンティブ、文化に関わる問題が発生し、実現難易度が上がります。



大きな変革には複数の部門が関わり、分野や部署の違いを超えて機能するプロセスが必要になります。しかし、多くの企業は縦割りの仕事に慣れているため、横断が非常に難しいのが現実です。

基本的に、デジタルツールやテクノロジーの効果は、規模によって実現されます。つまり、組織全体、そしてバリューチェーン全体でスケールアップしてこそ、真のメリットが得られるのです。

右上象限 (Business Model Reinvention) に入ると、顧客関係やバリューチェーンを再構築する全く新しい方法を模索することになり、大きな効果が得られますが、一方で実現が最も難関でもあります。多くの組織は、左下象限で停滞しています。テクノロジー部門やIT部門が大きな役割を果たすことのできる部分はここにあります。

デジタル変革によって抜本的な変化を起こしたいのであれば、組織に目を向ける必要があります。高次元且つ広範な組織改革が必要になるのです。

組織とリーダーシップについて

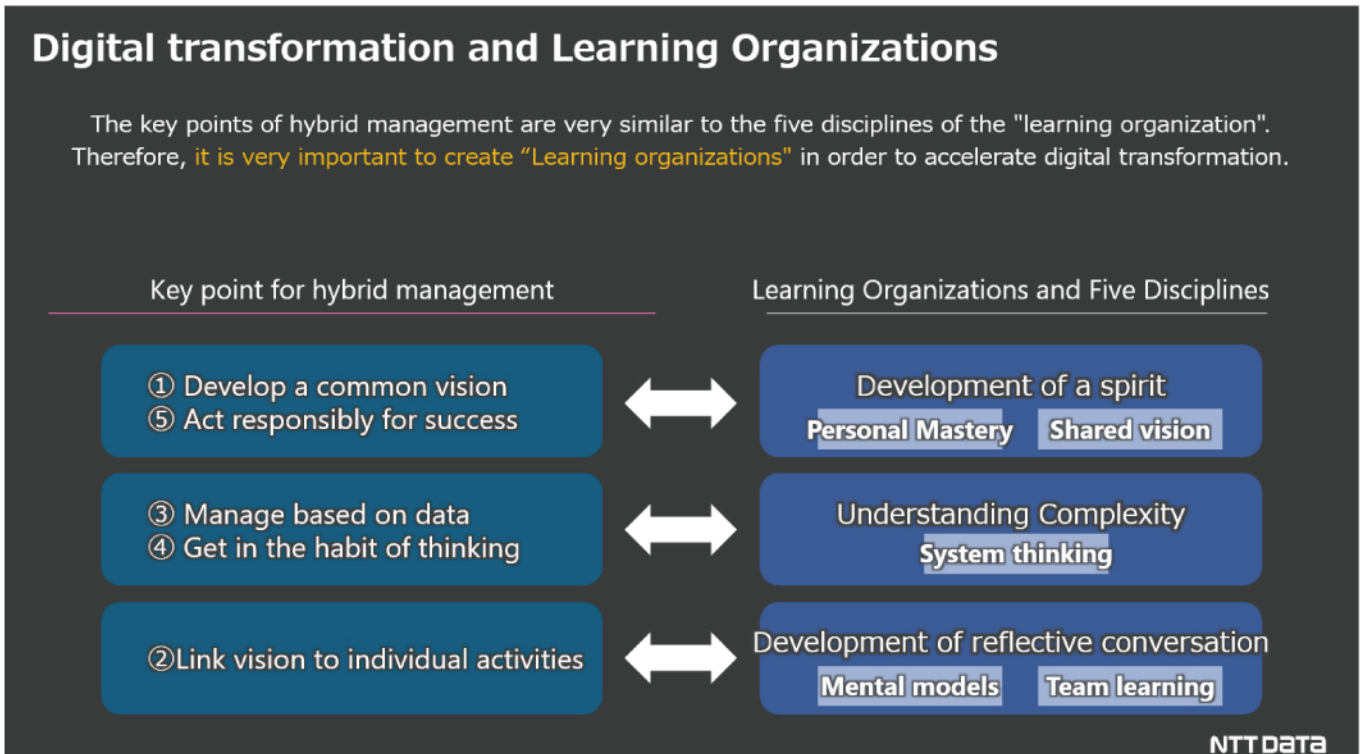
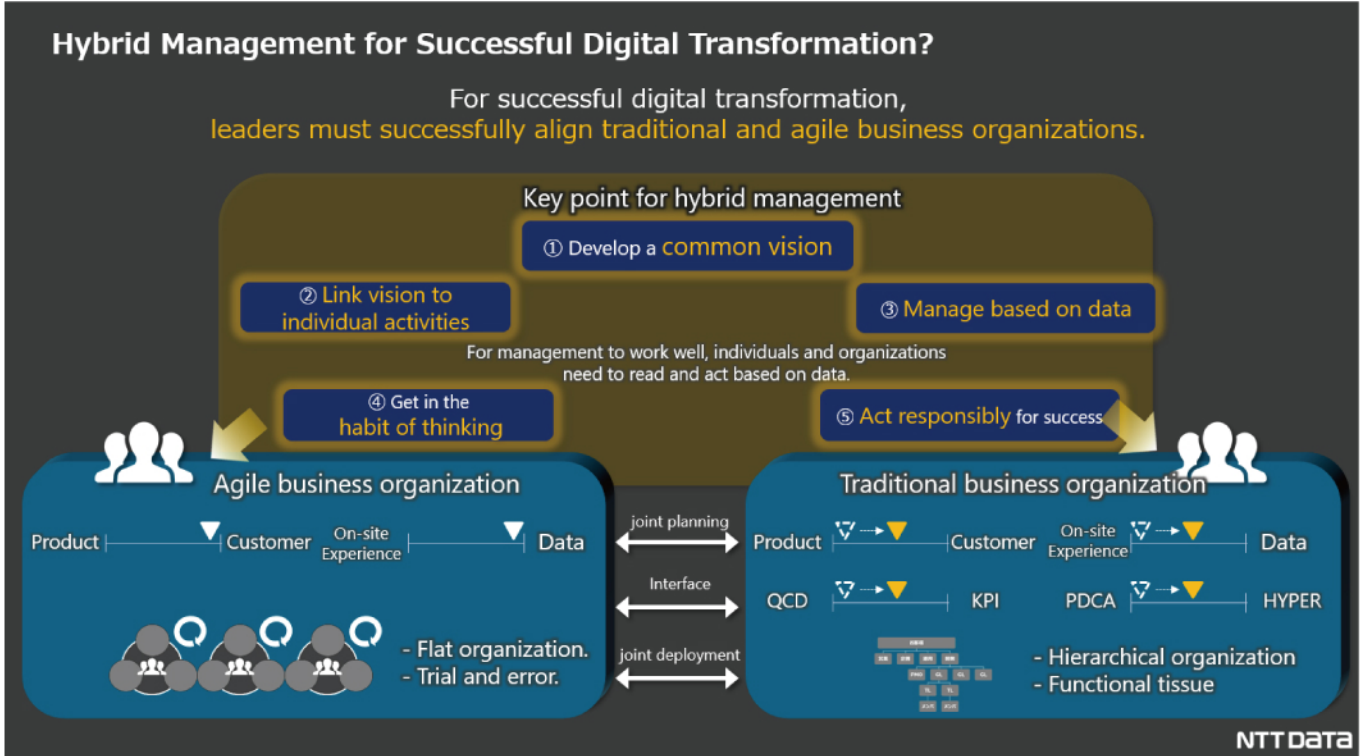
〈山口〉：

ありがとうございます。さて次は「組織とリーダーシップ」についての議論に移りましょう。

デジタル変革に求められるマネジメントとリーダーシップの特徴について、従来との違いに着目しながら、デジタル変革の取り組みを組織に拡大するには、どのようなマネジメント、リーダーシップが求められているのでしょうか。まず、NTTデータのフレームワークについてご紹介しますと以下ようになります。

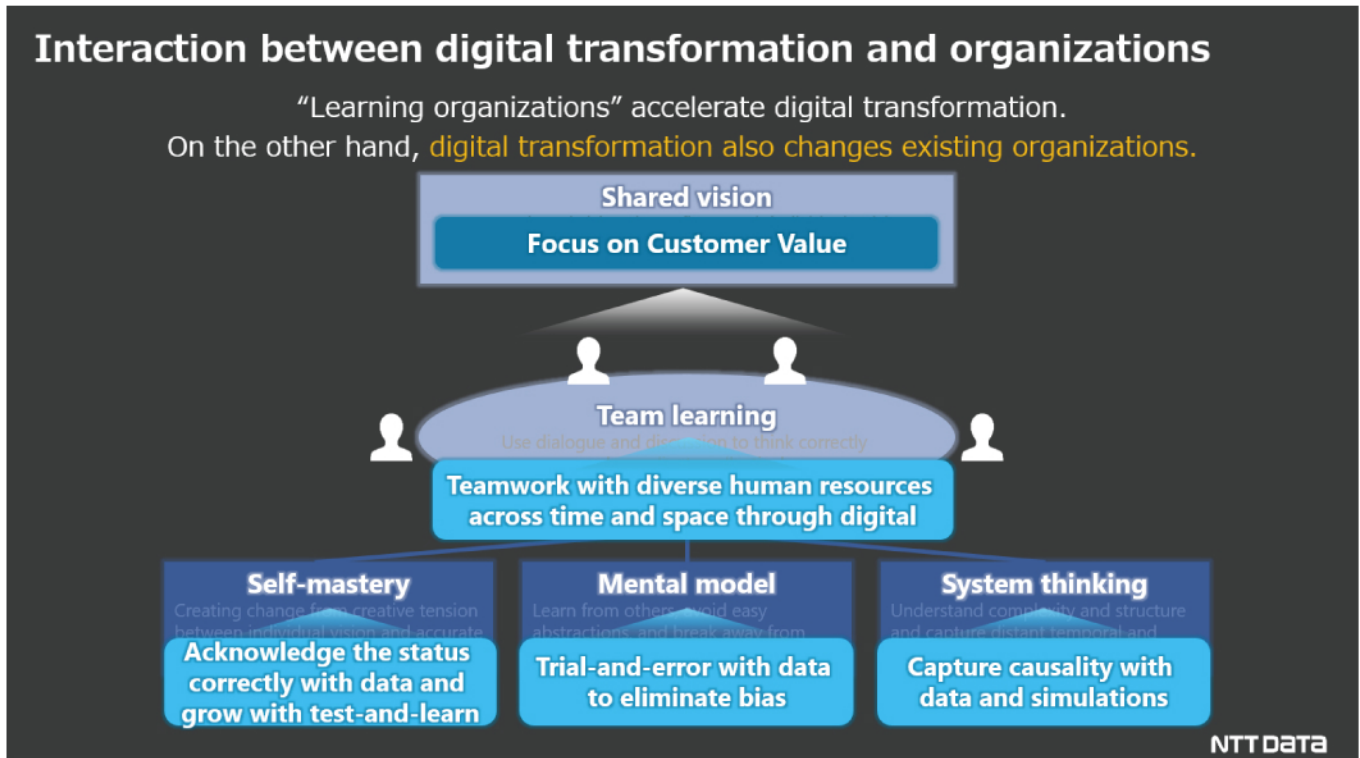
デジタル変革を成功に導くには、リーダーは従来のビジネス組織とアジャイル型組織を効果的に連携させる必要があります。次の5つの重要なポイントがあります。

- ①共通のビジョンをつくる
- ②ビジョンと個人の活動を紐づける
- ③データをもとに管理する
- ④考える習慣をつくる
- ⑤成功のために責任を持って行動する



著書の中にも、「成功するデジタルリーダーは、必要に応じて様々なリーダーシップスタイルをシームレスに切り替えなければならない。移行できるようにするには、従来のアプローチと創発的なアプローチの間の緊張をバランスよく保つことが要求される」と似た記述がありました。

私たちの、ハイブリッドマネジメント成功における考え方は、「学習する組織 (Learning Organization)」の5ディシプリンと考え方が似ているため、デジタル変革を加速する上では「学習する組織」を作り上げることが重要だと考えています。



この点についても、著書の中に「長期的な課題は、自主学習の文化を作ることである。デジタルリーダーは、従業員が継続的に自己学習をする、という生涯学習の文化を育てる必要がある」という記載があり、非常に共感しました。

先述したように、学習する組織はデジタル変革を加速させるだけでなく、デジタル変革は組織の学び方をも変えるということです。つまり、デジタル変革を通じて強い組織をつくることができると考えています。

Wade教授、リーダーシップ・マネジメントの仕組みについて、ご意見をお聞かせ願えますか。

〈Wade〉：

リーダーシップ・マネジメントについては、本書の中でも非常に重要な部分であり、私たちの研究においても重要なポイントになります。

私たち個人も含め、デジタル化され不安定で予測不能な世界で生活しています。

山口さんが言う、組織がデジタル変革を通して学習する組織になるということは企業だけでなく、個人にも当てはまると考えております。

人生を4分割した際、最初のフェーズは学習、2番目と3番目は実行、そして最後のフェーズは何もしない、というのが従来の考え方でしたが、これはもう通用しないでしょう。

今後は、生涯を通して学習し、成長を続けるべきです。なぜなら、私たちが教育を受けた段階で学んだことは、時代が進むにつれて使い物にならなくなるからです。私たちはプロとして仕事を続ける中で、学び、学び直し、忘れるということをする必要があります。



山口さんが仰っていたように、従来の世界と新しい世界では、求められるリーダーシップのスタイルも異なります。伝統的な世界にいる経営者とは、様々な問題について考え、決断を下し、その決断を守りぬく人を指します。完璧であることに重点を置き、自分の直感・感性に非常に強い自信を持ち、指揮・判断に長けています。何をすればよいか指揮を執り、権力を握るようなリーダーシップスタイルです。しかし、今の新しい世界を見ると幾分か事情が異なります。

今のリーダーは、以前と比較し抵抗なく自身の考えを変えます。また、直感よりもデータを信用し、指示を出すだけでなく傾聴も得意です。よく人の話に耳を傾ける、謙虚な人が多いです。また、権力を共有することに喜びを感じる傾向にあります。他にも、長期的でレベルの高い目標を設定し、細部に重点を置く戦術を展開するだけでなく、戦術を時間の経過とともに柔軟に変化させます。

従来の世界と新しい世界との間にはこのような違いがありますが、これは単純なリーダー像の移行ではありません。従来のリーダー像の重要性がなくなるのではなく、新しいリーダー像が浸透し状況に応じて双方のスタイルが必要になってくるということです。

世界的なパンデミックのような大きなインパクトが一定期間続く際には、従来のように権力を持ち、迅速な意思決定と指示ができるリーダーが必要とされます。また、従来のリーダー像が有効な時もあれば、新しいリーダー像が有効な時もあります。今日におけるリーダーの課題は、多くの場合どちらか片方のリーダー像に偏っているため、2つのリーダー像をその時々状況に応じて使い分けることが非常に難しいということです。変化の激しい現代で組織を導くためにはどちらか一方が得意なだけでは不十分で、双方のリーダー像を併せ持つ柔軟性を身に着ける必要があります。

これは、組織の中にアジリティと柔軟性を構築する必要があるのと同様であり、自分自身の中にも両輪を構築できると、状況に応じてマネジメントやリーダーシップの方法を変えて柔軟に対応できるようになるでしょう。

調査からみる日本企業のデジタル変革の特徴と課題

〈山口〉：

ここに2つのデジタル競争力調査の結果があります。これらを読み解くと、日本企業のデジタル変革における課題と特徴が見えてきました。

1つ目の調査はIMD DBTセンターから毎年発表されている「年間デジタル競争力ランキング」で、日本の良い点としては、ブロードバンドの普及、教師対生徒の比率、ロボットの普及などが挙げられます。一方で、国際経験、デジタル技術のスキル、ビッグデータの活用などは課題として挙げられ、特に、ビジネス・アジリティが低いという課題があります。ビジネス・アジリティとは、変化に柔軟に対応し、時代に合わせたテクノロジー導入や新たなビジネスモデル構築を行う能力を指します。

2つ目の調査は、NTTデータがIMD DBTセンターの支援で実施したデジタル変革に関する日本市場調査（注：前章の「日米欧アンケート比較」参照）です。この調査では、欧米企業と日本企業のデジタル・ディスラプションに関する認識の違いが見られます。具体的には、欧米企業ではデジタル・ディスラプションがすでに始まっていると回答した人が過半数であるのに対し、日本企業では今後1年から3年の間に始まると回答した人が多数を占めています。また、日本企業は欧米企業と比較して、「わからない」と回答した人が多数を占めています。さらに、デジタル・ディスラプションによる悪影響を心配する企業の割合は日本企業が欧米企業よりも高く、デジタル破壊に対して悲観的な見方をしているという傾向も分かりました。また、日本企業のビジネス・アジリティが低いという傾向はこの調査でも確認できました。

Wade教授、日本企業にとってこのビジネス・アジリティの向上は大きな課題ですが、そのためにどのような取り組みが必要か、アドバイスをいただけますでしょうか？

〈Wade〉：

日本は、テクノロジーに関しては工場の自動化などを筆頭に世界トップクラスですが、ビジネスカルチャーの進化が課題になっていると考えます。これは、国際経験の豊富な経営者が比較的少ないことも一因です。ビジネス・アジリティを向上するには何が必要なのかを考えると、3つのことに集約されます。

1つ目は、外部環境だけでなく内部環境も含めたビジネスの周囲に起こる変化、次の破壊的脅威がどんなものかを見る目を養うことです。これを「ハイパーアウェアネス」といいます。

2つ目は、データを意思決定に活用する「情報にもとづいた意思決定」の強化です。

3つ目は、意思決定を速やかに実行段階へ変換することです。

私たちの日本企業研究では、3つ目が一番の障壁です。日本の大企業の多くは、意思決定機関の数が多く、意思決定や行動に時間がかかります。行動が遅いと、他社に先を越されビジネスチャンスを失います。ようやく実行となった時点ですでに世の中が変わり、意思決定時に必要とされていた行動はもはや役に立ちません。だからこそ、ハイパーアウェアネスを磨き、迅速に意思決定・実行する能力を磨いていく必要があります。

〈山口〉：

欧米の企業と比較して、日本の企業が意思決定または実行において時間がかかることは、これらの結果からもよく分かりました。日本の企業はまさにデジタル社会に適合する組織文化・マネジメントに移行中の段階だと私は思っています。有益なアドバイスをありがとうございます。

最後に、日本社会について

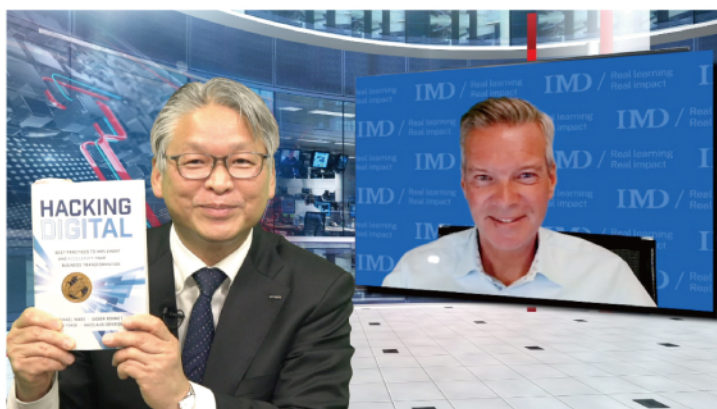
〈Wade〉：

日本は、素晴らしいテクノロジーがあり、教育制度があり、強靱です。基盤となるものは全て揃っています。今日お話ししたような「文化、プロセス、新たな考えの統合」など、いくつかの点に集中的に取り組むことで、日本の組織は今の不安定な世界の中でも、極めてアジリティに富んだ成功した組織になれると考えています。

〈山口〉：

ありがとうございます。おっしゃる通り、高品質の製品を生み出すことのできる日本企業には、多くの強みがあります。組織を変え、デジタル変革に成功する十分な力があると、私も思います。

本日は、ありがとうございました。



〈聞き手：NTTデータ経営研究所 代表取締役社長 山口重樹〉



Michael Wade (マイケル・ウェイド)

IMD教授 兼 IMD DBTセンター所長。
専門分野はイノベーションと戦略。IMDでは「Digital Execution」、「Digital Transformation for Boards」
「Digital Disruption」など、デジタル関連のエグゼクティブ向けプログラムを多数担当。
主な著書にHACKING DIGITAL (邦題『ハッキング・デジタル DXの成功法則』)、Digital Vortex、Orchestrating Transformation (邦題『DX実行戦略』)等

あとがき

DIGITAL VORTEX 2023 Japan Edition

DIGITAL VORTEX 2023 日本版 あとがき

私たちNTTデータ経営研究所は、デジタル変革が企業経営に与える本質を理解したうえで、お客様企業の事業変革による発展に貢献したいという純粋な動機から、これまで先進的な成功事例の調査・研究を進めてきました。

IMD DBTセンターが発行しているDigital Vortex 2021 (英語版) は、各企業へのサーベイを通して、2020年のCOVID-19パンデミックが企業のデジタル変革に与えたインパクトと業界別の特性を見事に表しており、日本企業の経営者にとっても多くの示唆に富む内容となっています。

今回、発行した「Digital Vortex 2023 日本版」は、パンデミックが与えたインパクトの記載が中心であるDigital Vortex 2021 (英語版) をベースに、新たにNTTデータ経営研究所で実施した日本企業へのサーベイ結果、日本企業のデジタル変革の先進事例、IMD DBTセンターのMichael Wade教授とのハッキング・デジタルをテーマとした対談を付加し、日本企業の皆さまへより分かりやすい示唆となることを願い、日本語で発行しました。

発行に至っては、NTTデータ経営研究所のグローバルビジネス部門ヘッドの石塚昭浩が全体を統括し、IMD DBTセンターのMichael Wade教授、横井朋子研究員兼アドバイザーとの調整全般を担いました。また、コンサルティングチームの井上知洋、小黒裕莉乃、金野杏彩、上村葉月、高木真弥、仲俊皓がタフなプロジェクトアサインメントの中で企業の成功事例の調査に尽力しました。

本レポートが、少しでも日本企業のデジタル変革による成長と発展に寄与し、経営層やマネジメント層の皆さまにとって今後の意思決定の一助になれば幸いです。

株式会社 NTTデータ経営研究所
代表取締役常務 浦野 大



ビジネスの主要課題は、新たな技術の可能性と変化する競争環境に素早く適応する組織能力です。つまり、デジタル変革の行為そのものを当たり前のもにする組織能力がカギとなります。今回の調査結果は、事業目標達成に向けて適応されるガバナンスモデルを備えた、組織全体におけるデジタル戦略開発の重要性を示しています。

世のビジネスリーダーは「スタートアップのように行動せよ」とか「自社をUber化しよう」といった無数のアドバイスを浴びせられています。しかし、それが大規模で複雑化している企業の経営にどれだけ役立つのでしょうか。では、どうすれば、デジタル組織になれるのでしょうか。まず、リーダーは、自分たちの組織の真の姿を正しくとらえなければなりません。デジタル組織への道を切り拓くうえで、文化やリーダーシップ、組織構造、複雑性、グローバル性が重要となります。

IMD DBTセンター
研究員兼アドバイザー 横井 朋子



世界最高峰のビジネススクールのひとつであるIMD DBTセンターとNTTデータは、デジタル時代の企業戦略について議論を重ねてきており、Digital Vortexの日本語版の発刊に関しては、本レポートを主宰されているMichael Wade教授からの多大なるご支援により実現することができました。

NTTデータは、お客様の事業変革に貢献し続けることを目指し、デジタル時代におけるお客様のありべき姿をForesightとして提示し、それを私たちの実績やノウハウであるアセットを活用してアジリティ高く実現する、という両面での取り組みを強化しています。

本書は、その取り組みの一つでもあり、日本企業の戦略実現の一助になると確信しております。これまでご支援いただいた関係者の皆様に、改めて感謝申し上げます。

株式会社 NTTデータ
コンサルティング&アセットビジネス変革本部
副本部長 野崎 大喜



NTT DATA

株式会社 NTTデータ 経営研究所

IMD / Global Center for Digital
Business Transformation

IMD Switzerland
Chemin de Bellerive 23
P.O. Box 915
CH-1001 Lausanne
Switzerland
Central tel: +41 21 618 01 11

株式会社 NTTデータ 経営研究所
東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル9階・10階
Tel : 03-3221-7011