

# 実利あるデジタル活用で 持続的成長を勝ち取る



宮脇陽子

## 企業の持続的成長に不可欠な データ活用

2018年9月、経済産業省の「DXレポート」が発表された。このレポートにおいて、日本企業では既存システムの複雑化・ブラックボックス化が進んでおり、このまま放置した場合、データ活用が進まず、25年以降、最大12兆円／年の経済損失が発生する可能性があるという、いわゆる「2025年の崖」が指摘された。このレポートの発表と前後する頃から、各企業でDX専門組織やCDOを設置するなど、DX推進を加速化する動きが見られ始めた。数年経った今、日本の大企業は「2025年の崖」を回避する道を歩めているだろうか。「2025年の崖」に直面するのは、デジタルネイティブ企業との対比で、既存企業と称されることの多い大企業（エンタープライズ）であり、本特集が想定しているターゲットである。大企業の経営者は「2025年の崖」を大いなる危機と認識し、DXを推進してきてはいるものの、その取り組みは必ずしも思うように進んでいるとは限らない。たとえば、既存プロセスのデジタル化（自動化、省力化な

ど）がメインとなっているケースは少なくない。既存プロセスのデジタル化は、コスト削減や生産性の向上が期待され、非常に重要な取り組みであるが、本来は、デジタル化で得られたデータを活用することで新たな価値を生み出し、売上の向上や新たな事業領域の拡大につなげるところまでの成果を求めたい。また、そこまで到達している企業の場合でも、PoC（概念実証）止まりとなっていることが多く、新たな価値を創出し、成果に結びついているという実感を持っている企業はごくわずかなのが実態である。

日本は既に人口減少社会である。個々の商品・サービスのマーケットで見れば、市場競争の帰結として成長は当然あるものの、日本全体のマーケットで見れば、長期的に成長を見込むのは困難である。こうした状況下において企業が成長し続けるためには、顧客を深く理解し、個々のニーズに応え、顧客から選び続けられる存在となることが必要不可欠である。これはBtoC企業に限らずBtoB企業も同じである。情報収集・問い合わせといった行動や商品の購入、サービスの利用実態な

ど、顧客を観察し深く理解することにつながるデータや、ビジネスの結果を把握するための業績データなど、さまざまなデータを活用できれば、より科学的に自社の提供価値のブラッシュアップや新たな方向への転換、新たな価値の創出を実現し、持続的成長につなげていくことが可能となる。

### データドリブン・エンタープライズとは

本特集は5つの論考から成るが、一貫して、大企業はデータドリブン・エンタープライズに変革すべきだ、という考え方に立脚している。本特集におけるデータドリブン・エンタープライズとは、適切にデジタル技術を使いこなし、事業運営、組織運営の意思決定と成果検証をデータに基づいて行うことで、ブラッシュアップし続ける経営スタイルが定常化している大企業を意味している。

近年、データ流通量が拡大する一方であることに加え、データの活用にかかるデジタル技術も日々発展している。急速に注目を集めた生成系AIについても、その登場からわずか数カ月で、精度向上、マルチモーダル化などがどんどん進んだ。このように急速に変化する環境下において、データやデジタル技術を用いること自体を目的化させることなく、自社の提供価値の向上、ビジネスの拡大、新たなビジネス領域の創出など、明確な目的感を持ち、データやデジタル技術を活用し、成果を勝ち取ることができる企業、つまり、実利あるデジタル活用を実現できる企業がデータドリブン・エンタープライズである。

### 実利あるデジタル活用への道しるべ

本特集では、第一論考で2023年3月に野村

総合研究所（NRI）が実施した大企業を対象とするアンケート調査結果を踏まえて、日本の大企業のAI・データ活用に関する実態を分析し、データドリブン・エンタープライズへの変革に向けた障壁の全体像と障壁を乗り越えるための取り組みの方向性を示す。第二論考では、多くの企業で重要経営指標に掲げられている顧客生涯価値（LTV）を顧客重視の経営といった抽象的な概念で終わらせることなく、データドリブンなLTV経営を実践するための方法論を示す。第三論考では、自社データに加えて活用できるオープンデータに着目している。オープンデータの実態を整理するとともに、さらなる活用に向けて、制度・技術の両面から考察する。第四論考では、データドリブン・エンタープライズにおいて重要な人材リソースにフォーカスを当てて、先進的な人材戦略の取り組みを紹介しながら、実践論を考察する。第五論考では、NRIが独自に開発した「Talent Marketplace」という人材と業務の最適マッチングソリューションを紹介し、データドリブンな人材マネジメントの実践論を提示する。

データ・デジタル技術の活用には国境はない。日本の大企業がデータドリブン・エンタープライズへの変革を遂げ、実利あるデジタル活用を実現し、世界でのプレゼンスを向上させるために本特集が少しでも貢献できることを期待している。

#### 著者

宮脇陽子（みやわきようこ）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング人材開発室長

専門はマーケティング、営業改革、事業開発