

# DXに必要なとなる「戦略的パートナー」

## — 事業成長へ寄与するパートナーを選ぶためのポイント —



デジタルトランスフォーメーション（DX）の巧拙は、企業の競争力に大きく影響する。しかし、社内では人材も経験も不足しているために、DXが思うように進まないケースは少なくない。そこで必要になるのが、DXを事業成果につなげることのできるパートナー、すなわち「戦略的パートナー」である。本稿では、「戦略的パートナー」選びのポイントを解説する。

野村総合研究所 サービス産業ソリューション事業本部  
サービスシステム事業一部 上席システムコンサルタント・NRI認定ビジネスディベロッパー

たきがわ さとし  
瀧川 智

専門はEC・オムニチャネル領域のコンサルティング・サービス設計・システム開発

### 求められる「戦略的パートナー」

国内での消費低迷など、企業を取り巻く環境はますます厳しさを増している。従来のビジネスの延長だけでは事業が縮小してだけでなく、労働力など事業運営のためのリソースが不足し、事業が成り立たなくなるリスクも大きくなっている。

その一方で、AIやIoTをはじめとする技術革新は目まぐるしい。これらの技術をうまく活用できるかどうかは、リソース不足への対応という意味だけでなく、企業の競争力を左右する大きなポイントにもなってくる。

このような状況において、デジタル技術を教科書的に理解し、試験的に導入するだけでなく、DXを実現して実際に成果を上げることが求められる。しかし、いざDXの取り組みを始めようとしても、そのための人材、知見、経験もないために、勉強会やPoC（概念実証）といった段階で終わってしまうことは少なくない。そうした場合に、取り組みを先に進めるために必要になるのが外部のパートナーの活用である。

ただし、DXの時代に求められるのは、システム開発を中心としたデジタル技術の導入にとどまることなく、事業の成果にまで関与してくれる「戦略的パートナー」を選び、活用することである。

### パートナー選びの3つのポイント

では、どのようにして「戦略的パートナー」を見極め、選定すればいいのだろうか。

今やDXという言葉はすっかり定着した感があり、コンサルティング企業、ソフトウェア企業、広告代理店など、さまざまな企業がDXを前面に打ち出している。それぞれの持ち場は異なるので、その中から1社を選べばいいわけではないのはもちろんだが、まずは以下の3点が期待できるかどうかをポイントに、自社と一緒に取り組んでくれるパートナーを選ぶ必要がある。

- ①ビジネスの視点でデジタル技術活用のロードマップを描くことができる
- ②アジリティの高い事業開発の仕組みを提供することができる

③既存のデジタル資産  
（各種データ・業務  
ロジック）を理解し  
た上で新しい技術を  
有効活用できる  
企業が「戦略的パー  
トナー」に求める範囲  
は、自社が持つ能力に  
よって変わるの当然  
である。自社でロード

マップを描くことができれば、パートナーには部分的な支援を求めることになる。ただ、現状でそれができている企業はまだ少ない。

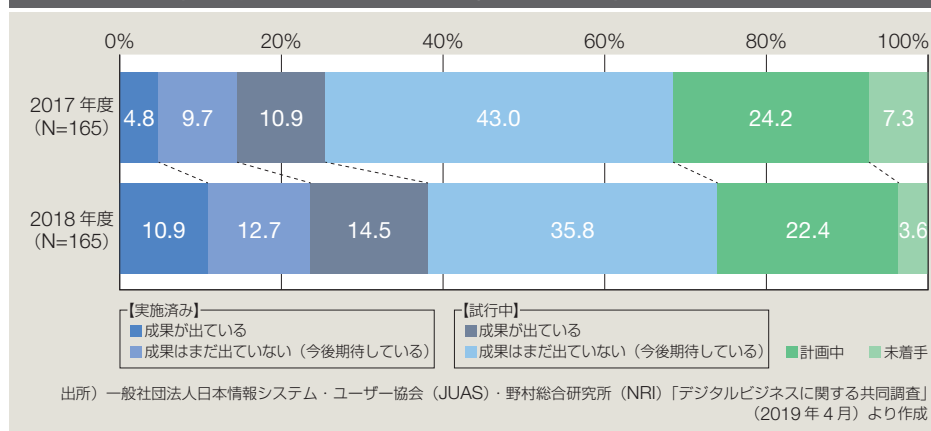
図1は、日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と野村総合研究所（NRI）が2018年12月から2019年1月にかけて実施した「デジタルビジネスに関する共同調査」（2019年4月18日発表）において、デジタル化で解決したい課題の1位に挙げた事項への取り組みと成果の状況について尋ねた結果である。この結果からも、十分に成果が出ている企業が少ないことが分かる。そのような企業では、人材や経験が不足して、変革のスピードが出なかったり、取り組みに行き詰まったりしているケースが多いと推察される。

これを踏まえると、上記の①～③までを一貫してできるパートナーと手を組んで、いかに事業の成長を加速させることができるかが大きな課題といえるだろう。

## 不可欠なビジネス視点

少し具体的にパートナー選びについて考えてみよう。

図1 デジタル化で解決したい事項への取り組みと成果の状況



例えば、社長から「今後、インターネットを活用した販売を強化したいので、その方法を検討するように」という指示があったとする。あなたが、以前から付き合いのあるパートナー企業（ソフトウェア会社）に相談したところ、「自社でもいくつか事例があるAIを活用した商品提案機能を導入してはどうか」と提案されたので、まずは取り組むことが重要と考えてシステムを構築し、社長へ報告した。すると社長から「そのシステムで今後どれだけ売り上げが上がるのか？」「インターネット販売を強化する他の施策はどのように考えているのか？」と問われ、答えに窮してしまった。

このケースの問題点は、検討が技術中心になっており、ビジネスの視点が十分でないことである。ビジネス上のゴールへ導くロードマップが欠けているために、システムを構築してリリースするといった一過性の対応がゴールとされている。そのために、その後の継続的なビジネスの改善や成長につながっていかない。このような結果に陥るのは、「戦略的パートナー」の資質を持った企業を選定できていないためであることが多い。

## パートナーに期待したい資質

「戦略的パートナー」を選ぶポイントはすでにあらましを述べたが、ここではパートナーに期待したい資質について説明しよう。

### (1) ビジネスの視点で技術活用のロードマップを描くことができる

まず挙げられるのは、技術視点とビジネス視点を併せ持った構想力と計画力である。ITの活用にビジネスの視点が必要なのは今に始まった話ではないが、DXの文脈では、技術活用を高度化して成果を直接的に生み出すことが求められるため、特にビジネスの視点も併せ持って技術活用を構想・計画する必要がある。これに加えて、「戦略的パートナー」には、経営と現場、事業とITをつなぐ役割も期待したい。経営視点と現場視点、短期視点と中長期視点など多面的な視点を持つことと、それらのバランス感覚も欲しい。そうでなければ、DXが絵に描いた餅に終わり、無駄な投資になってしまう可能性がある。

このような「戦略的パートナー」と一緒に以下の取り組みをすることにより、上で例えとして挙げた社長の問いに対しても、説得力のある回答ができるようになるのではないだろうか。

- ・自社の置かれている事業環境、経営課題について把握する
- ・ビジネス上のゴールに向けた施策を立案し、その効果想定と優先順位を検討する
- ・施策の実行に向けたロードマップを描く

### (2) アジリティの高い事業開発の仕組みを提供することができる

ロードマップが描ければ、次に重要とな

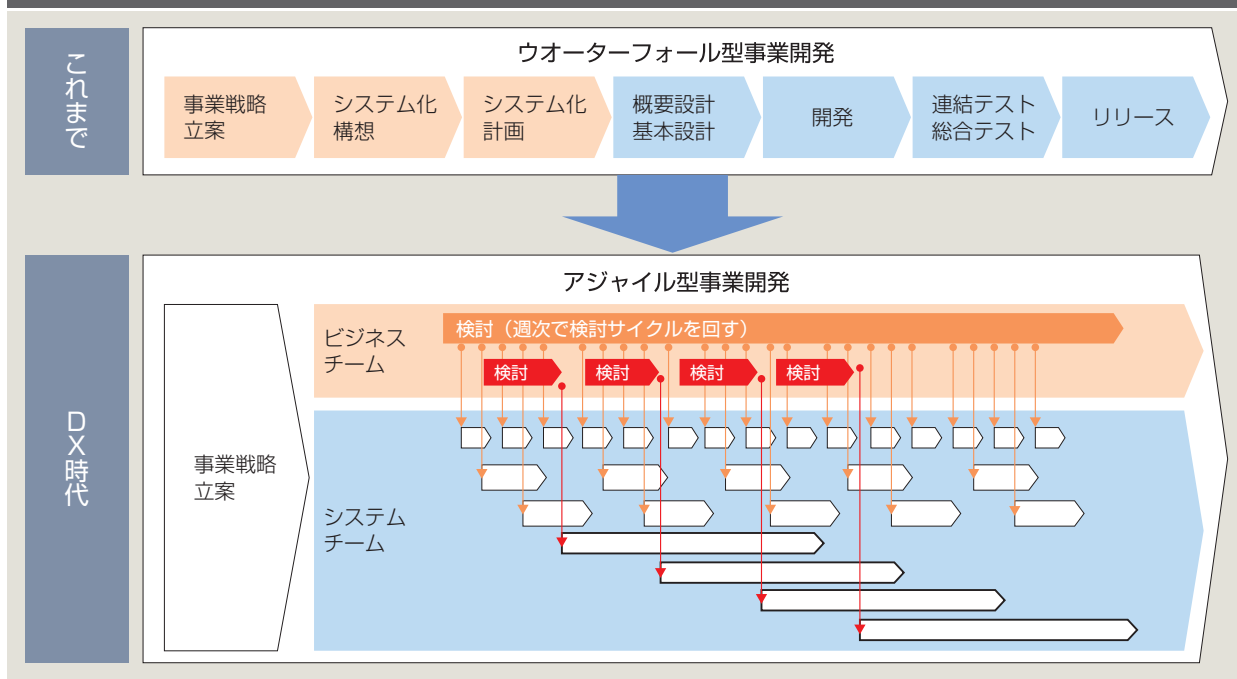
るのは実行力である。今日の、不確実性が高いビジネス環境の下では変化への対応スピードが求められるが、ウォーターフォール型でビジネス構想を練り、必要なシステム像を描き、システム開発を進めていては、変化に追い付くことはできない。必要なのは、スピード感を持って製品やサービスを市場へ送り出し、利用者や顧客の反応を的確に捉えながら方向を定められるような、アジリティの高い事業開発の仕組みである。

では、アジリティの高い事業開発の仕組みとは具体的にどんなものなのか。それは、ビジネスとシステムの両面で、スピード感を持ってサービスをリリースできる組織構造である（図2参照）。これを実現するためには以下の3つが重要となる。

1つ目は「ビジネスチームの設置」である。このチームは、まさに前述の「技術視点とビジネス視点を併せ持った構想力と計画力」を体現するものであり、自社の置かれている事業環境を理解しながら経営層と対話し、ビジネス視点での成果を最大化するサービスを具体化し、システムチームに要件を伝える役割を持つ。重要なのは、ビジネスから技術へという一方向の検討ではなく、システム開発ボリュームやスケジュール、難易度などの技術視点を考慮しながらビジネスのゴールを定め、そこへの最短距離を見つけるというような、反対方向の検討も同時にできるということである。

2つ目は「柔軟性の高いシステム開発体制」である。施策の優先順位は見直されることもあること、開発範囲も変更される可能性があることを前提に、開発基盤・体制を構築し、

図2 アジリティの高い事業開発の仕組み



柔軟性とスピードを持って開発を進めることが必要となる。

3つ目は「変化に強いシステム構造」である。改修が必要になったときにその範囲を最小化できるように、アプリケーションやデータのアーキテクチャーを疎結合（互いの依存度が低い状態）とすることが必要となる。

「戦略的パートナー」と共に以上の3つを実現できれば、サービスをスピーディーに開発することや、頻繁な変更に対応することも容易になる。

### (3) 既存のデジタル資産を理解した上で新しい技術を有効活用できる

前述の「AIを活用した商品提案機能」を例に説明すると、AI自体は有償、無償を含めてさまざまなベンダーから提供されている。そのAIをうまく活用するためのポイントは、自社にはどのようなデータがあるのかを把握して、AIにどのように学習させるか

を見極め、業務へ適用する範囲や方法などを判断することである。

数十年来、ITの活用が始まってから、ITの領域は拡大し続け、今やシステム化されていない事業や業務を見つけるのが難しいぐらいである。言い換えると、企業には埋もれたデジタル資産が多いということである。過去に蓄積されたデジタル資産を把握してDXに有効に活用できる能力は、「戦略的パートナー」としての重要な資質である。

スタートアップ企業をはじめ、小回りが利く企業は「戦略的パートナー」に求められる資質を自らつくり込み（内製化し）、スピード感のある成長を実現した。今後は、大企業もDXの実現を求められ、変化を問われる。もし取り組みに課題を感じているのであれば、自社は「戦略的パートナー」を選んでいるか、問い直してみてもいいだろうか。■