

# デジタル化に向けた経営者の役割

— デジタルトランスフォーメーションをリードするために —



デジタルトランスフォーメーションは、デジタル技術を活用して顧客へ価値を提供し続けるために、企業活動の全体を変革する取り組みである。本稿では、デジタルトランスフォーメーションの要点を整理し、先行事例を紹介しつつ、ビジョンや戦略の提示、組織マネジメントといった経営者の役割について考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部  
戦略IT研究室 上級コンサルタント

なかざわ たかし  
中澤 貴史

専門はデジタル戦略・IT戦略の策定、変革推進、ITマネジメントなど

## デジタル化に苦戦する日本企業

米国のGoogle社やAmazon.com社、Facebook社等々、デジタル化で最先端を行く企業に関する報道を連日のように目にする。日本でもデジタル化への関心は非常に高く、野村総合研究所（NRI）が日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と共同で2018年に実施した「デジタル化に関する取り組み調査」では、9割以上の企業が、デジタル化が自社のビジネスに影響すると答えている。

デジタル化とは「デジタル技術を活用して差別化要素をつくり出し、それによって顧客へ価値を届けること」である。デジタル技術の導入は、これまでも業務の効率化を目的に進められてきたが、それがそのまま顧客にとっての価値につながるわけではない。顧客にとっての価値は、商品やサービスの高い利

便性、費用の安さ、安心・安全などさまざまである。そのような価値を、社内外のデータ、さまざまな設備・技術、品質向上プロセスなどによってつくり込むことがデジタル化の本質である。（図1参照）

デジタル化の取り組みは多くの企業で行われている。しかしその一方で、経営者の方々と話をすると、自社の成長のためにどのようにデジタル技術を活用すればいいかと頭を悩ませている方が多いことが分かる。前述の「デジタル化に関する取り組み調査」の結果を見ても、何らかの取り組みを実施した企業のうち、成果を上げている企業は2割程度に

図1 デジタル化の本質

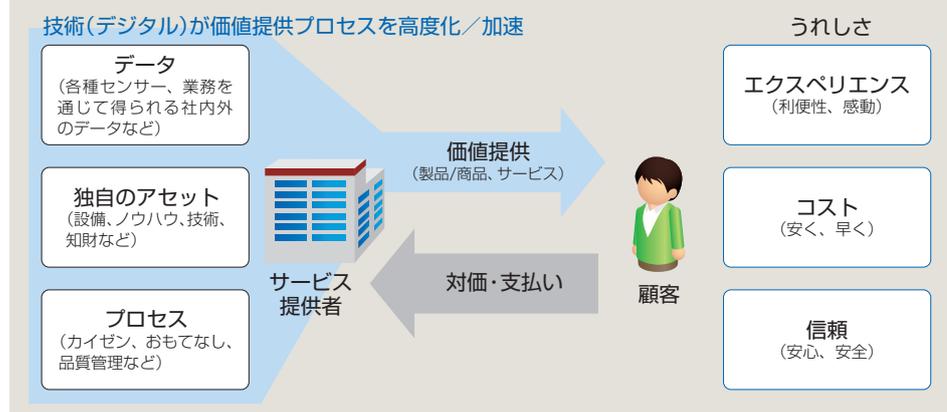
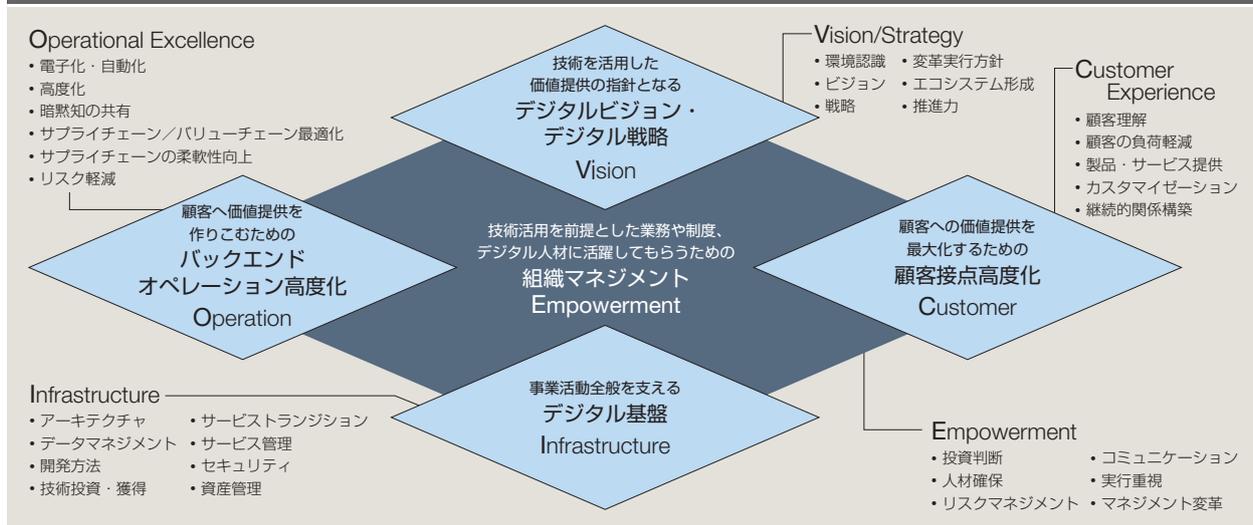


図2 デジタルトランスフォーメーションの要点



とどまる。そこからは、多くの日本企業がデジタル化に苦戦している様子がうかがえる。

## 企業活動全体の変革が必要

デジタル化は、単なるツールや技術の導入ではない。すでに述べたように、デジタル化は顧客へ提供する価値をつくり、それを継続的に提供することであり、そのためには企業活動全体の変革が必要である。この取り組みを、本稿ではデジタルトランスフォーメーションと呼ぶ(図2参照)。デジタル化の成果が上がらない原因には、デジタル化自体の難しさもあるが、この取り組みがあまりうまくいっていないことが大きいと考えられる。そういうときは、目標や課題をいくつかの論点から整理してみることが役に立つ。

デジタルトランスフォーメーションの主なポイントは以下の5つである。

### ① デジタルビジョン・デジタル戦略の策定

デジタルビジョンは、競争力強化のための技術の活用方針であり、デジタル戦略はデジ

タルビジョンを実現するためにすべきことの集合体である。この2つにより、顧客に対してどのような価値を提供するかについての指針を示す必要がある。

### ② 顧客接点の高度化と情報の統合

顧客の期待を超える体験価値を提供するためには、最新の技術や製品を取り入れることも有効な方法である。このところ普及が進んできたスマートスピーカーのような、人工知能(AI)を活用した対話システム(対話AIシステム)の顧客接点への導入もその一例である。また、顧客とのあらゆる接点で得られる情報を統合することが必要である。

### ③ バックエンド業務の高度化

顧客へ提供する価値は、開発・製造、各種支援業務などのバックエンド業務によってつくり込まれる。他社が容易にまねできないものを生み出すためには、この部分の高度化が必要である。データ分析もこの領域に含まれる。社内外のデータは価値の源泉であり、そこから有意な知見を引き出すデータサイエンティストの役割は重要だ。業務に対話AIシ

システムを取り入れる企業も出てきている。

## ④柔軟なデジタル基盤の構築

価値のつくり込みと継続的な提供を支える

のは、データ分析基盤やサービスを提供するWebサイトなどのデジタル基盤である。変化により速く対応できる柔軟な基盤や開発手法が求められる。

## ⑤組織マネジメントの変革

新しい価値の提供を目指して上記の4つの取り組みを進めるに当たっては、それを支える組織マネジメントも変革する必要がある。例えば、貴重な人材であるデータサイエンティストを育成・確保するためには人事評価の方法を見直すことも必要だ。

### 重要な経営者の役割

デジタルトランスフォーメーションは、先に述べたさまざまな要素が調和してこそ進む。顧客接点、バックエンド業務、デジタル基盤は、それぞれの対応が比較的現場主導で進むのに対し、デジタルビジョンやデジタル戦略、組織マネジメントの変革に関しては、取り組みをリードする経営者が率先して実施すべきである。

#### (1) 価値提供のビジョンを示す

AIやIoT（さまざまな機器やセンサーがインターネットでつながる仕組み）などの技術に関して、PoC（Proof Of Concept：概念実証）を実施する企業は多いが、本格導入にまで進む企業は多くない。それにはさまざまな

表1 デジタルビジョンの例

企業名	業務内容	デジタルビジョン
ファーストリテイリング（日本）	衣料品の製造・販売	情報製造小売業
John Deere（米国）	農業機械の製造・販売	“伝統的な農業”から、技術を活用した“精密な農業”への変革を支援
Macy's（米国）	百貨店	オンラインとオフラインのギャップをなくし、顧客体験価値を改善
Campbell Soup Company（米国）	食品の製造・販売	マスからパーソナライズへ
GGP（米国）	大型商業施設の運営	ショッピングにおける顧客の悩みを改善

出所）各種公開資料、インタビューにより作成

原因があるが、根本的な原因は、デジタル化によってどのような価値の提供を目指すかというビジョンが欠けていることである。

デジタル化投資が初めから財務的な効果をもたらす例は多くない。「デジタル化に関する取り組み調査」でも、デジタル化の課題として6割以上の企業が「効果が不透明なときに実行するための決断・合意形成、リーダーシップ」を挙げている。しかし、「効果が不透明」であっても、自社が掲げるビジョンにデジタル化への投資がどのように寄与するかというストーリーがあれば、投資を前向きに判断しやすい。デジタルビジョンを示すことは、社外および社内に対して決意を表明するものであり、経営者の重要な役割である。

表1に、実際のデジタルビジョンをいくつか例示する。

ファーストリテイリングは、生活者の購買行動が大きく変化しているアパレル産業において、顧客の要望を幅広く捉え、スピーディーに商品を開発し、顧客が求めている商品をできるだけ早く提供するために“情報製造小売業”になると宣言した。このビジョンに基づいて、同社では顧客とのコミュニケーションやマーケティング、ネット販売、サプライチェーンの最適化など、デジタル化投資を強化している。

米国の農業機械メーカーJohn Deere社は、

「伝統的な農業から、精密な農業への変革を支援する」というビジョンを示し、同社の顧客向けに「My John Deere」というサービスをWebで提供している。このサービスは、自社製品から得られる機械の稼働状況、土壌成分などのデータと、それらのデータを管理・分析するソフトウェアを提供するものだ。加えて、外部のソフトウェア企業にも、それらのデータを活用したサービスを提供できるようにしている。同社製品の利用者は、それらのサービスを利用することで、農地の成熟度や機械の使用状況などに関するさまざまなデータと分析結果を活用し、質の高い収穫物を効率的に得られるのである。

## (2) 組織の文化を変える

デジタル化を推進している当事者の方から、前例のない取り組みを進めるに当たって、組織の文化が障壁になるという話を聞くことが多い。“デジタル人材”を採用したくても、人事制度や社風がネックとなって難しいという話も聞く。そのような、目に見えない“空気”ともいえる組織の文化を変えることは、ボトムアップでは難しい。これも経営者が率先して取り組むべき課題である。

シンガポールのDBS銀行は、さらなる成長のために会社全体のデジタル化に取り組んでいる。基幹システムなど情報システムの再構築や、サービスの全プロセスのデジタル化を実現するだけでなく、組織文化を見直して、全従業員が好奇心や創造性を持った顧客志向の“デジタルイノベーター”になることを目指した。そこで、顧客中心の考え方や、カスタマージャーニーマップ（商品・サービスを認知してから購買に至るまでのさまざま

な顧客体験のあるべき姿を一覧化したもの）、アジャイル開発などの方法論を学び話し合うワークショップを全社的に実施した。こうした取り組みにより、同社は、英国の金融ビジネス専門誌『Euromoney』が主催するイベント「2018 Awards for Excellence」で「世界一のデジタルバンク」に選ばれている。なお、アジャイル開発は、サービスを素早く形ある状態にして顧客へ提供し、顧客のフィードバックに基づいてサービスを改善する手法である。デジタルビジネスと相性がよく、他の大手金融機関でも全従業員に対して教育を実施したという。

## 経営者自身による変革の体現

デジタル化とは、すでに述べた通り、デジタル技術の活用によって価値をつくり出し顧客に提供することなので、技術活用そのものの巧拙がデジタル化の成否を左右する。そして、技術活用の巧拙は、ビジョンや戦略から組織の在り方にまで及ぶ企業活動全体の変革をどう成功させるかにもかかっている。だからこそ、経営者が先頭に立って全社を率いることが必要だ。

まずは、経営者自ら、世の中にあるデジタル製品やサービスを使用してみることをお勧めしたい。その感想を役員や社員に伝える、自社でどのように活用できるか問いかける、提案するなど、デジタル化の可能性を信じ、熱意を周囲の人に伝えていくのである。経営者自らが変わったと示すことは、デジタル化への“本気度”を社員へ伝えることになるはずである。 ■