

# デジタル化に向けた体質診断の重要性

## — 経営層のデジタル化に対する不安を取り除く —



野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部  
ITマネジメントコンサルティング部 上級システムコンサルタント

しおた いくみ  
塩田 郁実

専門はデジタル変革・業務改革・IT運営改革に関するコンサルティング

2018年度、野村総合研究所（NRI）は国内企業75社に対して、全社レベルでのデジタル化（デジタル技術を用いて自社のサービスを差別化し、顧客へ価値を届けること）の準備度合いを表す「デジタル体質」を診断し、その結果、国内企業のデジタル化は発展途上であることを確認した。診断結果を紹介しつつ、企業のデジタル体質に応じた取り組みの方向性を示す。

### デジタル化への漠然とした不安

一般社団法人日本情報システムユーザー協会（JUAS）とNRIによる「2018年度デジタル化の取り組みに関する調査」では、デジタル化の進展によって、自社の既存ビジネスの優位性、永続性にすでに影響が出ていると回答した企業が、16%に上っている。そうした背景もあり、各企業では、デジタル戦略の策定や顧客接点高度化などにおいて、デジタル化の取り組みを急ピッチで活発化させている。

一方で、経営層との意見交換では、「自社のデジタル化に向けた態勢は整っているのか」、「今後のデジタル化の方向性をどうすべきか」、「デジタル化の責任を誰が担うべきか」という声も聞かれる。デジタル化の取り組みに対して、懸念を抱く経営層が増えている。

それでは、デジタル化による成果を上げている企業とそうでない企業では、何が異なっているのか。

デジタル化の実現の鍵となるのは、個々の

事業ではない。企業全体の変革が鍵であり、その態勢が整っているかどうか重要である。NRIでは、それを測るためのものとして、デジタル体質の指標を定義した。そして、経営層が抱える漠然とした不安を、デジタル化に向けた明確な課題として提示することを目的に、企業に対して「デジタル体質診断」を行った。

### デジタル体質診断

「デジタル体質診断」では、デジタル化の準備度合いを測る尺度として31の指標（質問項目）を定義し、それらを以下の5つの領域（VOICE）に分類、分析した。

#### ① Vision：デジタル戦略

デジタル技術の活用による競争力の強化が、どの程度進んでいるかを示す指標である。例えば「経営層は、デジタル化が自社の競争優位性に与える影響や可能性、重要性を認識しているか」といった質問に対する答えで、その度合いを測る。

## ② Operation：バックエンド業務の高度化

顧客提供価値の作り込みを行う業務において、どの程度デジタル化できているかを示す指標である。例えば「データや技術を活用することで、複雑な処理／工程／作業に関して、期間短縮や精度向上、コスト削減など、経営上のメリットを創出しているか」などである。

## ③ Infrastructure：デジタル基盤

デジタル化の実行・検証のサイクルを素早く回すために、その方法論・開発環境・技術をどの程度備えているかを示す指標である。例えば「事業変化に対して、デジタルサービスを提供するプラットフォームは柔軟に対応できるか」などである。

## ④ Customer：顧客接点高度化

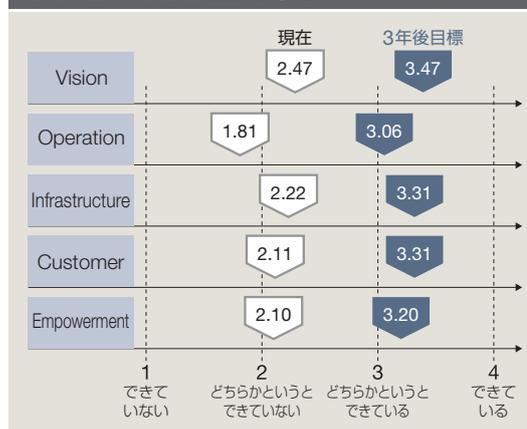
顧客のニーズを深く理解し、期待を超える価値をどの程度提供できているかを示す指標である。例えば「自社の製品／商品・サービスの最終顧客がどのような相手なのか、それを熟知するための顧客情報の蓄積・分析・活用ができているか」などである。

## ⑤ Empowerment：組織マネジメント

組織や人材を根本的に見直し、価値観の転換をどの程度図っているかを示す指標である。例えば「計画の完成度を高めることに時間を費やすよりも、実験や試行の結果を重視しているか」などである。

NRIと取引のある国内企業75社に対し、デジタル体質診断を行った。調査対象の企業は、2018年度の売上が1,000億円以上1兆円未満の企業が38%、1兆円以上の企業が53%であり、大半が国内有数の大手企業である。診断は、各社のデジタル推進担当役員

図1 領域ごとの全企業平均



などへのアンケートとインタビューで実施し、各指標に対して、「4点：できている、3点：どちらかというとできている、2点：どちらかというとできていない、1点：できていない」の4点で評価した。

## 国内企業のデジタル体質

まず、全体の平均について述べたい。5つの領域（VOICE）におけるデジタル体質の点数について、調査対象全体の平均値を見ると、全ての領域において2.5点未満である。これは発展途上といえる。3年後の姿としては、多くの企業が全ての領域において3点以上を目指しており、現状から抜け出したいと考えていることが分かる（図1参照）。領域別に見ると、最も点数が低かったのが「バックエンド業務高度化（Operation）」であり、そのうち「顧客に適した製品／商品・サービスを提供するために、サプライチェーンにおける各種計画（生産、販売、在庫、物流など）を柔軟に組み替えることができるか」という指標の点数が最も低かった。内部の既存の仕組みまでは、手が回っていない企業が多

いことが伺える。

また、「2018年度デジタル化の取り組みに関する調査」によると、デジタル戦略を策定し実行に移している企業は、デジタル化による成果を出していることが分かっている。

すなわち、「デジタル

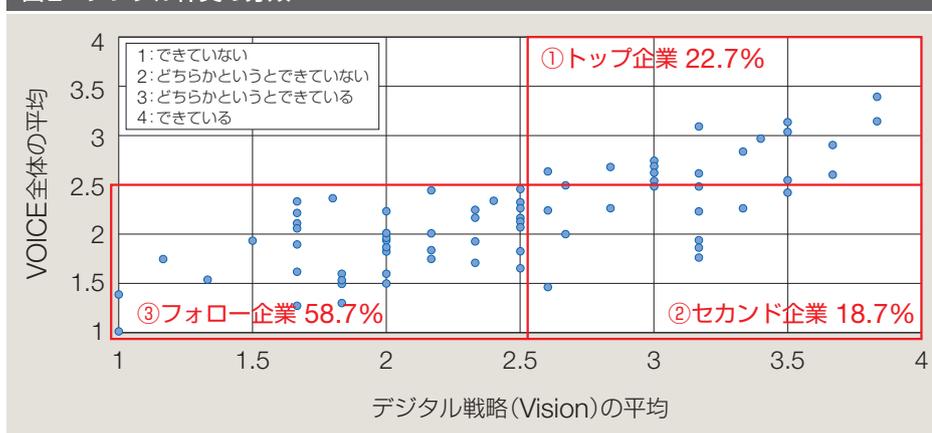
戦略（Vision）」の進展度が、デジタル化を進行していく上で重要な指標になってくる。デジタル体質診断においても、「デジタル戦略（Vision）」の平均点の高い企業はVOICE全体の平均点も高い。デジタル体質について、デジタル戦略の点数とVOICE全体の平均点から、以下の3つに分類した（図2参照）。各分類に属する企業について、何ができていて何ができていないのかを明らかにし、その差に着目して分析した。

- ①トップ企業（デジタル体質の高い企業）
- ②セカンド企業（部分的にデジタル体質を高めたものの、全社的なデジタル体質を高めきれていない企業）
- ③フォロー企業（デジタル体質を高めきれていない企業）

## フォローからセカンドへ

まず、セカンド企業とフォロー企業を比較した。最も差の出た指標は、組織マネジメント（Empowerment）の指標「マネジメント変革」である（図3参照）。「デジタル変革を推進するにあたり、必要なマネジメント面で

図2 デジタル体質の分類



の変革も併せて実施しているか」という質問に対して、「できている」、「どちらかというとできている」と回答したセカンド企業の割合は50%あるが、フォロー企業は4.5%に留まっている。

フォロー企業へのインタビューでは、「デジタル化に注力するインセンティブがない」、「全方位的に各部署が取り組んでいるため、全社横断的なテーマが絞りきれず、中途半端になっている」など、マネジメント面での変革が不十分なままデジタル化を進めてしまい、デジタル化の取り組みを加速できない実態が浮き彫りになった。

デジタル化は、全社横断的に、スピード感を持って推進する必要がある。そのため、第一ステップとして、デジタル化の責任者を明確にして、デジタル化施策の実行に注力するだけでなく、マネジメント面での変革も併せた施策を打ち、成果に結びつく確度を高めることが重要と考える。特に責任者の選定では、従来のITの枠にとらわれない考え方が重要である。そのためCIOのみがデジタル化の責任を負うのではなく、CEO、経営企画部門トップ、事業部門トップがデジタル化の責

任を負う体制をつくることも選択肢の1つとなる。

## セカンドからトップへ

次に、トップ企業とセカンド企業を比較した。最も差の出た指標は、デジタル基盤 (Infrastructure) の指標「データマネジメント」である (図4参照)。「全社で有しているデータを把握できており、社内外のデータを組織の壁を越えて利用できる環境が整っているか」という質問に対して、トップ企業の76.5%が、「できている」、「どちらかというときている」と回答した。一方、セカンド企業においては0%であった。

セカンド企業へのインタビューでは、「データの整理をどこで行い、どう展開させるかに悩む」、「今後取得していくIoTデータを含めたデータガバナンスをどうすべきか」、「本格的に顧客データとの連携を考えた場合、レガシーシステムでは対応できない」など、データ整備不足が、デジタル化の足かせになっていることが伺える。

デジタル化を進めるために、PoC (概念実証) を繰り返す、顧客接点を強化する、あるいは高度化するなど、デジタルサービスの創出に向けた取り組みが必要であることは言うまでもない。それと並行して、データの把握と活用基盤の整備も進めなければ、企業のデジタル体質は高まらない。実際にトップ企業では、データ統合プロジェクトをデジタル推

図3 組織マネジメント (Empowerment) の指標「マネジメント変革」の回答割合

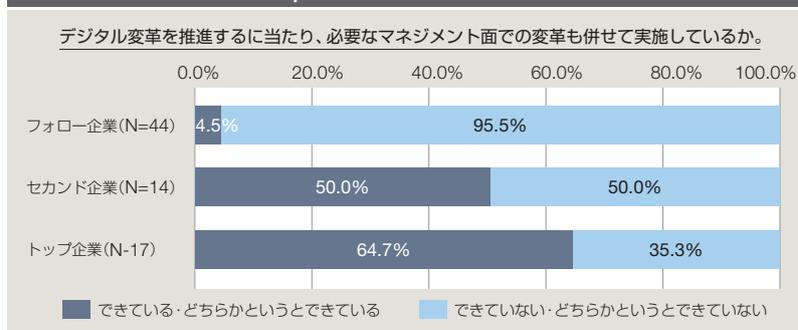
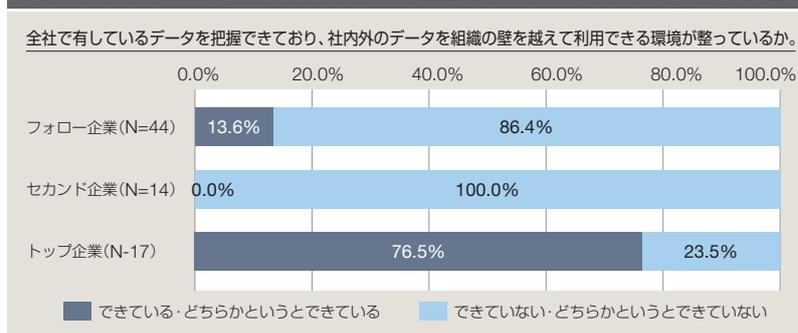


図4 デジタル基盤 (Infrastructure) の指標「データマネジメント」の回答割合



進組織がけん引する役割を担うケースも増えてきている。そうした企業では、グループ会社を巻きこんでデジタル化の取り組みを進めていることも特徴の1つである。

## デジタル体質診断の重要性

デジタル化は、サービスの仕組みや顧客接点、データ活用のあり方をあらためて見直す機会でもある。一方で、自社の取り組み段階に応じた対策を打たなければ、期待するような効果を見込むことはできない。自社の取り組み段階を見極め、デジタル化を進めていく上での課題を見落とさぬよう、事前の対策を取っておくのが望ましい。まずは、自社のデジタル体質を客観的に把握し、十分に対応できていない点を整理することから始めてはいいかがだろうか。