

デジタル変革成功への4つの道筋



松延智彦

ChatGPTを中心とする生成系AIの進化が世界中の関心を集め、過去10年叫ばれてきたAIによる社会の変革がいよいよ現実味を帯びてきた一方、多くの日本企業はデジタル変革に苦戦しているのではないだろうか。デジタル化への投資は増え、CDOやデジタル組織を設置する、デジタル戦略を策定しさまざまな取り組みを行う、といったことはもはや当たり前のことになっている。しかし、事業や組織は前時代のまま、変革というレベルに昇華させることができていない。本稿では、マサチューセッツ工科大学（MIT）の教授陣が世界中の企業のデジタル変革の調査を基に執筆し、著者が翻訳を務めた『Future Ready デジタル変革成功への4つの道筋』（日本経済新聞出版、2023年）の内容から、社内のさまざまなデジタル化の取り組みを変革へ昇華させるために取り組むべきポイントを考察する。

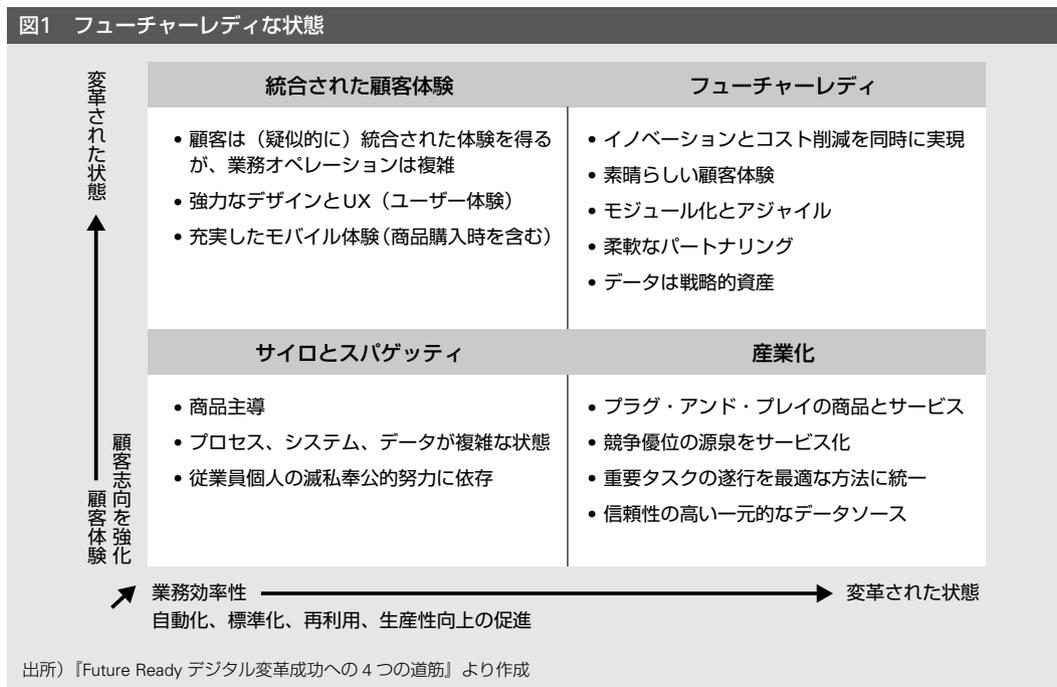
そもそも、デジタル変革が成し遂げられた状態というのは、具体的にはどのような状態を指すのか。本書では、これを「フューチャーレディ」な状態と定義している。フューチャーレディな企業とは、デジタルを前提に企

業変革に取り組み、業務効率性と顧客体験の双方ともに優れ、社内の業務オペレーションや顧客、社外のエコシステムそれぞれで価値を創造している企業である。MITの調査によると、フューチャーレディと見なされる企業は売上高成長率で業界平均を17.3ポイント、純利益率は業界平均を14ポイント上回っている。具体的には、フランスに本社を置く電気機器・産業機器メーカーで、エネルギー・マネジメントソリューションを提供するシュナイダーエレクトリックや、シンガポールを本拠地とするDBS銀行などが挙げられる。

業務効率性を横軸、顧客体験を縦軸とする2×2の4象限で表すと（図1）、フューチャーレディ企業は右上の象限に位置付けられるが、それ以外の象限に位置付けられる企業はフューチャーレディに至る途上であり、それぞれ異なる特徴を持つ。

左下の象限に位置付けられる企業は、「サイロとスパゲッティ」と呼ばれ、業務効率性も顧客体験も低い水準にあり、複雑に絡み合った多数のサイロ（個別の事業部門、商品、地域、顧客タイプを支えるために社内には散らばる一連の業務やITシステム）が存在する。

図1 フューチャーレディな状態



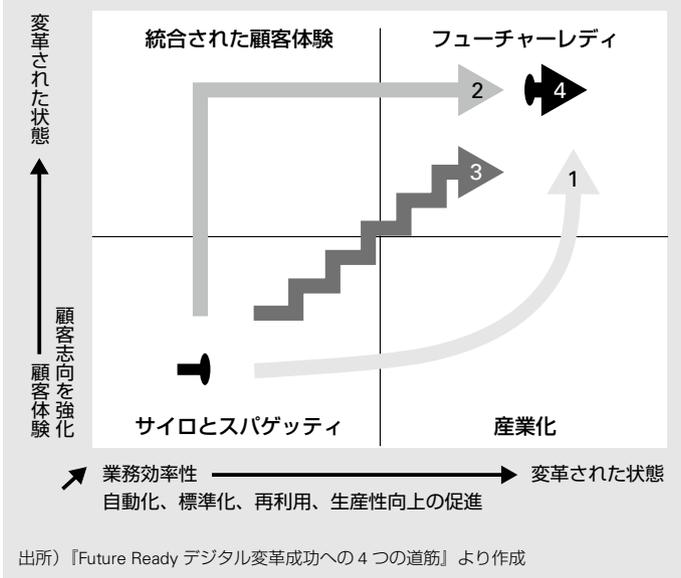
右下の象限は「産業化」企業と呼ばれ、業務オペレーションを自動化し、これをモジュール化・標準化してデジタルサービスへの変換に注力することで、迅速かつ低コストで顧客のニーズに応えるデジタル商品・サービスを開発できるようになっており、データを一つの信頼性の高いソースに統合して、従業員が意思決定に利用できるようになっているが、顧客体験に一貫性がない。左上の象限は、「統合された顧客体験企業」と呼ばれ、Webサイトやモバイルアプリの開発、顧客に関するデータ分析への投資などを通じ、統合された顧客体験を提供できている一方で、業務オペレーションは非効率なままの状態である。

サイロとスパゲッティからフューチャーレディへと移行するには、各企業が自社視点を持って自社なりの変革経路を選択することが重要である。しかし、多くの企業では、業務効率化や顧客体験向上に向けたさまざまな取

り組みを、どのような順序で行うのかということ意識せず、無作為に取り組みを進める場合が多い。その結果、デジタルチャネルでの顧客体験は高まったが業務オペレーションコストが高止まりする、顧客対応の従業員に多大な業務負荷をかける、もしくはITコストが高止まりする、システム化の対応スピードが遅い、データ分析や他社とのエコシステムづくりにおいてAPI連携ができないといった症状として問題が現れる。一番顕著な症状としては、事業部門とIT部門（デジタル部門）が対立し、分かりやすい顧客体験向上策や個別部門最適のシステム化が横行することで、いつまで経っても大きな変革に至らない、というものである。

このような事態を避けるためには、企業全体として、次の4つの変革経路のどれを選択するのか、つまりどのような順序でデジタル変革投資を行うのかを意思決定することが重

図2 フューチャーレディに至る4つの変革経路



出所)『Future Ready デジタル変革成功への4つの道筋』より作成

要である(図2)。

変革経路1：産業化先行アプローチ

変革経路1は、自社の事業でコアとなっている業務プロセスをソフトウェアモジュールとして組み立て、APIなどで社内外から利用できる「サービス」に仕立て、これらのサービス群を社内外に公開するとともに、自由に組み合わせて新たなサービスを迅速かつ柔軟に構築可能なサービスプラットフォームとすることを優先するアプローチである。

このアプローチは、業務オペレーション基盤の構造改革となり、サービスプラットフォームをある程度構築できるまでは事業部門からは何の成果も上がっていないように見え、このような地道な活動に投資し続けることは難しい。「デジタル化砂漠」と呼ばれるこの困難な時期を企業全体として認識し、乗り越えるためのコンセンサス形成が重要である。逆に、いったんこのプラットフォームができ

れば、さまざまなサービスを組み合わせることで新たなデジタルサービスをつくるのが容易かつ迅速になる。

変革経路2：顧客志向先行アプローチ

変革経路2は、顧客体験の向上を目指した新たなデジタルサービスの開発、モバイルアプリやWebサイトの構築、コールセンターのデジタル化など、各チャネルでの顧客体験の改善を優先的に行うアプローチである。このアプローチは、従来はアナログな顧客接点を中心だった企業にとって、意味のある変革経路である。また、個別の取り組みが個客満足度の向上や売上増につながることも多い。

一方で、このような取り組みを主導するのは、営業部門やマーケティング部門が中心であり、往々にして業務プロセスやシステム、データを最適化する、連携させるという意識が乏しいため、現場の担当者が複雑な業務ルールや複数のシステムの使い方を覚え、データを細切れに手入力するといった負担が増え、結果的に業務オペレーションコストが高止まりすることにもなりかねない。したがって、業務オペレーションコストや現場担当者の声を継続的に確認し、どこかのタイミングで右方向、つまり業務効率化の方向に舵を切るという意味決定を行う交通整理役が必要となる。

変革経路3：段階的アプローチ

変革経路3は、改革の焦点を顧客体験の改善から業務オペレーション改善へ、それから再び顧客体験の改善へと短いスパンで交互に切り替えながら(実際には一部を並行実施しながら)、フューチャーレディに向けて着実

に前進するアプローチである。

このアプローチは一見魅力的かつ実践的に映るが、業務効率化の方向、つまりは本社に所属するオペレーション統括やシステム部門が主導する取り組みと、顧客体験向上の方向、つまり、各事業部門や営業部門が主導する取り組み同士を緊密に連携させながら小刻みなステップを踏むというのは、実際には非常に難しい舵取りである。どのような順で施策を行うのかという全体計画に加え、特に日本の大企業が苦手とする場合が多い意思決定権と説明責任を明確にしたガバナンスを構築しなければ、このアプローチは単なる個別最適施策の集合体となり、いつまで経ってもサイロとスバゲッティの状態から抜け出すことができない。

変革経路4：新組織創設アプローチ

変革経路4は、既存の組織を変革することが難しそうな場合、あるいは、何らかの新規事業やサービス創造において最初からフューチャーレディな状態、つまり、スピードと顧客体験の両方が明確に成功のカギであるといえる場合で採用される。

このアプローチは、そもそも変革の必要性がないため、変革課題は存在しないが、最大の課題は、この新たな事業やサービスが成功した場合に、経営陣も業務プロセスも文化も異なる既存組織との関係をどうするのか、という点にある。

既存組織の顧客を新たな組織に移管する、

独立企業としてスピニングアウトする、既存組織に統合する、といった選択肢が考えられる。

本稿では、フューチャーレディに至るまでの経路を企業として意思決定する、ということの重要性について述べたが、もちろん変革経路を決めたからといって、それで変革がうまくいくわけではない。本稿では詳細は割愛するが、同書では、変革を成功させるために必要なその他の取り組みにも言及している。特に、変革の道しるべとなる企業のパーパス（存在意義）を掲げることや、変革におけるさまざまな意思決定権限（例：「デジタルで何をやるのか」という意思決定と、「どのように実現するのか」という意思決定）を分離する、さまざまなスキルを持つ人材を一つのチームとした分散的な組織構造や体制への見直し、数多くの取り組みの成果としての価値の積み上がりを横断的に可視化するダッシュボードづくり、アジャイルな業務の進め方やデータ分析などのデジタル変革において必要となる新たな組織・個人能力の開発などは、変革の道のを乗り切るために経営層が主導すべき取り組みである。

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）システムコンサルティング
事業本部統括部長

専門はデジタル戦略・IT戦略、テクノロジー組織改革、デジタル・IT人材など