

デジタル共創戦略の要諦



池幡 諭

見えてきたDX 1 周目の問題点

デジタルトランスフォーメーション（DX）という言葉が日系企業の中で声高に叫ばれるようになってから5年以上の月日が経とうとしている。その間に、企業内外のデータの取得・蓄積・活用面での技術革新が進んだことに加え、SaaS（Software as a Service）の台頭により、企業活動のデジタル化やデータ活用の民主化は劇的に進んだ。結果として、日系企業の中期経営計画の中に「デジタル」という言葉を見ないことがないほどに、各社はDXを企業価値向上の目玉施策として位置づけ、今日に至るまでにさまざまなDXプロジェクトに取り組んできた。それはまさに、0から1を創る取り組みであったといえる。

しかしながら、多くの企業が試行錯誤のフェーズを超え、実際に企業価値に対して意味のある大きさをインパクトを実現できている、すなわち1を100にする取り組みに成功している、とは言い難い。それはなぜか。

第一に、これまでの取り組みにおいてデジタルが主役になりすぎたことが挙げられる。DXはその名称からも、ほかの改革に比べて特に手段（デジタル）が目的化しやすい性格

にあり、本来達成すべき目的（成果）が見失われる傾向が強い。たとえば、営業活動を効率化・高度化するためのデジタルツールを導入しただけでは営業成果が向上することはないが、デジタルツールを導入するハードルの高さが、導入そのものをゴールとし、後は現場にお任せとなるケースが散見されてきた。

データ利活用やデジタルツールに対する過度な期待も、デジタルの主役化という観点で同種の問題といえよう。たとえば将来予測について、正確に「当たる」という過度な期待は、デジタルツールに対する失望を生み、DXの機運を冷ます事態を招いてしまう。

このように、デジタルの目的化・神格化が1から100にするうえでの第一の問題である。当初の目的であった成果を実現するために必要なことは、ヒトとデジタルの期待役割を明確にし、価値創造のストーリーをデザインすることであり、それに基づき自社の業務や商慣習を合わせて変革することである。

第二に、各社ともに自社でDXを実現することにとらわれすぎた結果として、小さな成果の実現にとどまった点が挙げられる。デジタル人材の育成・採用が進まず、デジタルを

活用した新規事業が一向に進まないという結果となるのはその典型例といえよう。また同様に、解決したい業務課題が業界の慣習によるものであり、自社業務だけを変えても効果が出ないという理由で、DXが頓挫するケースも散見されてきた。

いずれのケースも社内のリソースや自社でできることが改革の前提となっている。その前提は、0から1のフェーズにおいて、自社で手触り感をもって課題を把握できるという点で有益であった。一方、成果を実現する1から100へのフェーズでは、解決できる問題の大きさが自社のリソースやケイパビリティに制約されるため、結果的に成果の大きさも限定的になってしまうのである。

上記のように、DXの成果を1から100にスケールさせることを考えるとき、0から1の取り組みの方向性をシフトすることが必要となる。求められる戦略シフトの本質は、デジタル一本足打法ではなく「ヒトとデジタル」で価値を創造すること、そして、自社に閉じた取り組みではなく「社内と社外」で価値を共創することにある。本特集ではこれを「デジタル共創戦略」と定義する。

価値創造に向けたデジタル共創戦略論

本特集は「1から100のデジタル戦略」と題して、成果の実現に重点を置いたデジタル戦略を提案する。それらの根底に一貫して流れる思想は、価値創造を起点としたデジタル共創戦略である。顧客や自社に対して創造したい価値を定義し、それらを「ヒトとデジタル」「社内と社外」で共創する戦略論を提案していく。本特集は、デジタルの活用対象に基づき、対顧客（第一論考）、対自社（第二

論考）、対業界（第三論考、）対ヒト（第四論考）で構成した。

第一論考では、デジタルを活用した新規事業立案を取り上げ、過去に成功した事業像を四つに類型化し、それぞれを実現するうえでの方策について提言している。第二論考では、データを活用した企業内活動の最適化の方向性を提案するとともに、先進事例として従来のBI（Business Intelligence）にAI（Artificial Intelligence）を組み合わせ、意思決定やアクションの精度を高める「（A + B）I」についても紹介する。次に第三論考では、業界の共通課題を業界内の複数企業が連携して解決する方向性について論じる。これまで複数企業間連携の難しさが顕在化したケースも見られる中、本論考では共通課題の解決を各社の利益創出につなげる手法について提案する。最後に、顧客向けの新規事業についても、社内のデジタル改革についても、最後はヒトの心が動き行動変容が起こって初めて成果が実現される。第四論考では行動変容を実現する実践例を考察する。

企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、日々デジタルと向き合い、価値の創造に挑戦し続けている日系企業の経営者・担当者の皆様において、本特集が寄り添い貢献できることを期待する。

著者

池幡 論（いけはたさとし）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング部長。米カーネギーメロン大学MBA

専門は自動車・電機・素材企業の中期経営計画策定、事業戦略立案・M&A実行支援、DX戦略策定、デジタル事業開発、イノベーションマネジメント