

ダイナミックケイパビリティ強化視点でのDX投資



松延智彦

デジタルトランスフォーメーション（DX）が企業の競争力を左右する重要な経営課題となる中、多くの企業がDX投資の意思決定に苦心している。特に、効果の不確実性が高く、説明が難しいDX案件に対して、従来の投資評価手法では適切な判断を下すことが困難になっている。

本特集の第一論考「非認知能力がもたらす新たなデジタル化の地平」では、これまで定量が困難とされてきた人間の非認知能力をデジタル技術で活用する新たな可能性を探る。第二論考「レガシーシステム問題をサステナブルに解決する」では、DX実現の障害となっているレガシーシステムの問題に焦点を当て、その持続可能な解決策を提案する。

これらに共通するのは、効果の不確実性が高く、従来の投資評価の枠組みでは評価が難しい取り組みだということである。非認知能力のデジタル活用は、人間の複雑な特性を扱うため、その効果の予測と説明に困難が伴う。同様に、レガシーシステムの刷新は、その効果が長期に及ぶ一方で、短期的な投資対効果の説明が難しい。

そのため、従来の投資評価手法では捉え切れない不確実性や定量が困難な効果など、DX投資特有の課題に対して、より柔軟かつ戦略的な評価の枠組みが求められている。

DX投資を評価する新たな視点

本稿では、これらの課題に対応するための新たな視点として、組織のダイナミックケイパビリティ強化の観点からDX投資を評価するアプローチを考察する。

この新たな視点は、上記の課題に対する一つの回答となり得るものである。

多くの企業では、DX投資の判断に際して、従来から財務視点や業務効率化視点を中心とした評価手法を適用している。たとえば、コスト削減や業務時間削減といった指標がよく用いられる。また、バランススコアカード（BSC）のような戦略整合性の視点を取り入れた評価も行われてきた。

しかし、これらの手法にはさまざまな限界がある。財務指標に偏重した評価では、短期的な財務リターンを重視するあまり、長期的な競争力向上につながる投資が見送られる可

能性がある。顧客体験の向上やイノベーション創出能力の強化など、DXがもたらす無形の価値を適切に評価することも困難である。また、技術の急速な進化や市場環境の変化など、DXを取り巻く高い不確実性を十分に考慮できていないことも看過できず、さらに、一時点での投資コストと効果のみを見る傾向があり、継続的な価値創出プロセスを評価できないという問題もある。

DX投資の判断を難しくしている要因として、不確実性の高さ、定量化の困難さ、組織的な影響の広範さが挙げられる。

不確実性の高さについては、AI、ブロックチェーン、量子コンピューティングなど、次々と登場する新技術の将来性を見極めることが容易ではなくなっている。また、デジタル化に伴い、顧客の期待や行動パターンが急速に変化している。さらに、新興のデジタル企業の参入など、業界の境界線が曖昧になり、競合他社の動向予測が困難になっている。

定量化の困難さに関しては、データ資産や顧客体験など、従来の会計基準では捉え切れない価値をどう評価するかという課題がある。また、デジタル人材の育成や組織の柔軟性向上など、時間をかけて現れる効果をどう見積もるかという問題もある。さらに、業務効率化や新規事業創出の可能性など、波及効果をどこまで考慮するかという点も難しい判断を要する。

組織的な影響の広範さについては、DXが特定部門だけでなく、組織全体に影響を及ぼすことから、部門横断的な評価が必要となる。また、経営層、IT部門、事業部門、顧客など、さまざまな立場からの評価が求めら

れる。

ダイナミックケイパビリティの強化

これらの課題に対応するため、本稿ではダイナミックケイパビリティの強化という視点からDX投資を評価することを提案する。

ダイナミックケイパビリティとは、1990年代後半に提唱された概念で、「環境変化を感知し、機会を捉え、組織を変革する能力」と定義される。この概念は、ビジネス環境の不確実性が高まる中で、持続的な競争優位を獲得するために重要とされている。

DXの文脈においてダイナミックケイパビリティは以下のように解釈できる。感知能力 (Sensing) は、デジタル技術の進化や顧客ニーズの変化を迅速に察知し、理解、解釈する能力を指す。捕捉能力 (Seizing) は、デジタル技術を活用して新たな機会を捉え、資源を適切に配分し、価値を創造する能力を意味する。変革能力 (Transforming) は、デジタル時代に適応できるよう、組織の資源や能力を再構成する能力を表す。

DX投資は、単なるテクノロジーの導入ではなく、組織のダイナミックケイパビリティを強化するための投資と捉えることができる。たとえば、データ分析基盤の構築は、市場動向の感知能力を高める。アジャイル開発環境の整備は、新たな機会を迅速に捉える能力を向上させる。クラウド基盤への移行は、組織のIT資源を柔軟に再構成する能力を強化する。

強化されたダイナミックケイパビリティは、より効果的なDX推進を可能にする。つまり、DX投資とダイナミックケイパビリティは相互に強化し合う関係にあるといえる。

ダイナミックケイパビリティの観点からDX投資を評価する際には、感知能力の向上度、捕捉能力の改善度、変革能力の強化度という3つの観点が重要となる。

感知能力の向上度については、市場変化の察知能力や技術トレンドの把握能力が評価の対象となる。たとえば、市場動向分析ツールへの投資やソーシャルリスニングプラットフォームの導入は、市場変化の察知能力を高める。また、先端技術の実証実験（PoC）環境の整備や外部エキスパートとの連携強化のための投資は、技術トレンドの把握能力を向上させる。

捕捉能力の改善度に関しては、機会活用のためのリソース再配置能力や迅速な意思決定能力が重要となる。アジャイル開発環境の整備やクラウドネイティブアーキテクチャへの移行は、機会活用のためのリソース再配置能力を高める。また、データドリブン意思決定支援システムの導入やデジタルツインを活用した事業シミュレーション基盤の構築は、迅速な意思決定能力の向上につながる。

変革能力の強化度については、組織の継続的革新能力や将来の技術変化への対応能力が評価の焦点となる。従業員のデジタルスキル向上プログラムや組織横断的なデジタル変革推進体制の構築は、組織の継続的革新能力を強化する。また、レガシーシステム刷新やAPI（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）ファースト戦略の推進は、将来の技術変化への対応能力を高める。

これらの観点から投資を評価することで、短期的な効果だけでなく、長期的な組織能力の向上も考慮に入れることができる。

ダイナミックケイパビリティ強化の視点で

DX投資を評価するためには、従来のITやデジタル部門と関係事業部門を中心とした特定ステークホルダによる一過性の評価手法を超えた、新たなアプローチが必要である。

まず、「関係者の巻き込み強化」が重要である。IT部門だけでなく、事業部門、財務部門、人事部門など多様な部門の代表者からなるクロスファンクショナルチームを形成し、評価プロセスに参加させることで、多角的な視点からの評価が可能となる。

次に、「アジャイル型の評価プロセス」を導入することが有効である。小規模な実験から始め、迅速なフィードバックループを確立し、投資を段階的に行いながら各段階で学習と調整を行う。その際、定期的なレビューミーティングを設け、進捗や課題、新たな機会について継続的に対話することが重要である。

さらに、「シナリオプランニングとストーリーテリングの活用」も効果的である。理想の未来像から逆算して必要な投資と行動を特定するバックキャストや、技術進化、市場変化、競合動向などを考慮した複数の未来シナリオを描くことが有用である。また、DX投資がもたらす未来の姿を具体的なストーリーとして描き、共有するナラティブアプローチも重要である。

最後に、「学習と適応のメカニズム構築」が不可欠である。DX投資の経験と学びを組織的に蓄積、共有する仕組みをつくるとともに、技術動向や業界動向、ベストプラクティスに関する外部の知見を継続的に取り入れ、共有することで、DX投資評価能力を向上させることができる。これらの手法を組み合わせることで、不確実性の高いDX投資の評価

をより効果的に行うことが可能となる。

最適な意思決定プロセスの構築

このようなDX投資の評価においては、投資効果の「正確な予測」を目指すのではなく、組織のダイナミックケイパビリティを高める視点から「最適な意思決定プロセス」を構築することが重要である。

本稿で提案したアプローチは、以下の点で従来の評価手法を補完し、より効果的なDX投資の意思決定を支援する。まず、短期的な財務リターンだけでなく、組織の長期的な競争力向上を評価軸に加えることで、より戦略的な投資判断が可能となる。次に、複数のシナリオを想定し、アジャイルな評価プロセスを採用することで、高い不確実性に柔軟に対応できる。さらに、投資評価プロセス自体を、組織の学習と能力向上の機会として位置づけることで、DXへの対応力を継続的に高めることができる。加えて、多様な関係者を巻き込み、ナラティブアプローチを活用することで、DX投資の意義と期待効果について

組織全体の理解と支持を得やすくなる。

DX投資評価は、単なる財務視点で「Go/No-go」を判断するツールから、組織の戦略的意思決定と持続的成長を支える中核的なプロセスへと進化する必要がある。

ダイナミックケイパビリティ強化の視点を取り入れることで、不確実性の高いデジタル時代における競争優位の源泉となり得るのである。

本稿で考察したアプローチを参考に、自社のDX投資評価プロセスを見直し、より戦略的かつ効果的な投資判断を行えるようになることが、デジタル時代における持続的な企業価値向上につながるはずである。

著者

松延智彦（まつのおともひこ）

野村総合研究所（NRI）システムコンサルティング
事業本部シニアチーフコンサルタント

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