

進化する企業の構造 デジタルが問う組織の自己変革能力



松延智彦

「デジタルトランスフォーメーション（DX）」という言葉が経営の最重要課題となって久しい。多くの企業が全社的な号令の下、DX推進に取り組み、多額の投資を行っている。しかしその一方で、「期待したほどの成果が出ていない」「既存業務の効率化にとどまり、真の事業変革につながらない」といった声が後を絶たないのも事実である。

テクノロジーを導入し、デジタル施策を実行してもなお、変革が前に進まないのはなぜか。その根底には、多くの企業がいまだ直視できていない、より深く、構造的な課題が横たわっているのではないだろうか。本特集では、DXを異なる角度から論じた2つの論考を掲載している。第一論考「DXを成功に導くCDOの姿」は、DXの成否を分かつカギが、CDO（最高デジタル責任者）という役職の設置以上に彼らを取り巻く経営層自身の「変わる準備・覚悟」にあることを、国内外の事例分析を通じて明らかにしている。そして第二論考「デジタル化の深化と真価」では、多くの企業でDXが部分最適の改善、すなわち「深化」にとどまり、事業モデル変革

という「真価」に至らない構造を解き明かしている。

これら2つの論考は、共通した一つの本質的な問いをわれわれに投げかける。すなわち、DXを真の事業変革へと昇華させるために、企業は何を乗り越えなければならないのか、という問いである。テクノロジーの導入や個別施策の実行だけでは組織の壁を越えることはできない。本稿では、この問いを「自己変革能力」という切り口で捉え直し、なぜ今、多くの企業が自己変革能力を発揮できずにいるのか、そして、その能力を獲得するために経営者は何をすべきかを論じたい。

なぜ部分最適から抜け出せないのか

現代の経営環境は、ダーウィンの進化論を基に編み出された言葉を彷彿とさせる。「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残ることができるのは、変化できる者である」。この言葉がこれほどまでに現実味を帯びて響く時代はないだろう。デジタル化の波は既存のビジネスモデルを根底から覆し、市場の消滅す

ら引き起こす。この変化に適応するためには、組織自体が恒常に変容し続ける自己変革能力が不可欠である。

この能力の有無が企業の命運を分けた例は枚挙にいとまがない。デンマークのエネルギー企業Ørsted（エルステッド）は、かつて石油・天然ガス会社であったが、2010年代から洋上風力発電へと事業の軸足を移し、化石燃料事業を売却、世界最大の洋上風力発電企業へと変貌を遂げた。2022年以降もグリーン水素事業への投資を加速させている。これは、自社の存在意義を再定義し、過去の成功モデルを自ら破壊して未来の市場へピボットした自己変革能力の典型例である。

多くの企業がDXを掲げながらも、その実態は既存業務のデジタル化、すなわち部分最適にとどまっている。これは、第二論考で論じられる深化の段階であり、決して無価値ではないが、それだけでは環境変化の奔流に飲み込まれる。なぜなら、部分最適の改善は、既存の組織構造や価値観をむしろ強化し、部門間のサイロを温存するからである。顧客体験の向上をうたいながら、その裏側にあるサプライチェーンや業務プロセスが旧来のままでは、真の価値提供は不可能である。

デジタル化は、企業の自己変革能力を容赦なく炙り出すリトマス試験紙である。世界的家具小売大手のIKEAは、従来の大型店舗販売モデルに依存するのではなく、デジタル戦略を積極的に推進してきた。ECサイトの拡充に加え、スマートフォンを活用したAR（拡張現実）アプリにより、自宅空間に家具を仮想的に配置して確認できる体験を提供している。また、スマートホーム商品やサブスクリプション型サービスの導入など、新たな

デジタルプロダクトにも挑戦している。これは、単なるオンライン販売の強化にとどまらず、顧客との接点、購買体験、そしてブランドの提供価値そのものをデジタルで再構築し、事業モデルを進化させた好例である。

自己変革なき企業は環境変化に適応できず、やがて市場から淘汰されよう。それは自然の摂理であり、企業経営においてもはや避けることのできない現実なのである。

競争優位の源泉となる

「見えない資産」

では、企業の自己変革能力の源泉はどこにあるのか。それは、顧客向けのアプリケーションやサービスといった「見える成果」の裏に隠された「見えない資産」の構築にある。本稿でいう見えない資産とは、意思決定のプロセス、組織文化、そしてそれらを支えるITやデータのアーキテクチャといった、組織の深層構造を指す。

多くのDXが失敗するのは、この見えない資産への投資を怠り、見える成果ばかりを追い求めるからである。たとえば、グループ横断での顧客体験向上を目指しながら、各社バラバラの顧客IDや購買データを放置していくは、変革は絵に描いた餅に終わる。

世界最大の小売業者であるウォルマートは、この見えない資産の重要性を深く理解している。同社は2021年にウォルマート・データ・ベンチャーズを設立し、自社が持つ膨大な購買・サプライチェーンデータを外部企業に販売するビジネスを開始した。これは、データを単なる社内分析用リソースとしてだけではなく、収益を生む資産としてマネタイズする試みであり、その前提として巨大な統合

データプラットフォームという見えない資産を構築している。

この構造は、消費財大手ユニリーバの変革にも見て取れる。同社は、グローバルに分散するブランドと市場に対応するため、顧客データとサプライチェーンデータを統合するAI駆動型プラットフォームを構築した。これにより、需要予測の精度向上、パーソナライズされたマーケティングの展開、そして新製品開発の迅速化を実現している。これは、データ基盤という見えない資産が、多様な事業と市場を横断する競争優位の源泉となっている好例である。

第一論考で指摘するように、DXの成否を分かつものは、CDOの力量以上に経営層自身の「変わる準備・覚悟」である。そしてその覚悟が最も問われるのが、この見えない資産への投資判断なのである。短期的なROI（投資対効果）が見えにくく、投資を

断行し、組織の根幹に手を入れること、それこそが、企業の未来を左右する経営者の役割である（表）。

未来の「礎」を築く意思決定

見えない資産への投資は、必然的に時間軸の異なる判断を経営者に要求する。たとえば、短期的なコスト増大やROIの不確実性を許容しても、10年後の競争力の源泉となる全社横断のデータ基盤へ投資せよという要求、目先の業務要件への「つぎはぎ」の対応をやめ、将来の変革の足かせとなる技術的負債を解消するために、痛みを伴うシステム全体の再構築を断行せよという要求である。すなわち、未来からの問い合わせにどう答えるか、である。現在の経営判断は、10年後の自社の変革を支える「礎」となるのか、それとも動きを鈍らせる「足かせ」となるのか。この問い合わせに真摯に向き合わなければならない。

表 「見える成果」と「見えない資産」の違い

| 項目 | 見える資産（成果） | 見えない資産 |
|-----|---|--|
| 概要 | 顧客や市場から直接的に認識できる、短期的な成果物やサービス | 「見える成果」を生み出すための組織の深層構造であり、企業の自己変革能力や長期的な競争優位の源泉となるもの |
| 特徴 | <ul style="list-style-type: none">短期的なROI（投資対効果）が見えやすいこればかりを追い求める、既存の組織構造を強化し、部門間のサイロを温存するなど、変革の足かせとなり得る | <ul style="list-style-type: none">短期的なROIが見えにくく、投資判断には経営者の「覚悟」が問われる企業の持続的な変革を支える未来の「礎」となるデジタル時代における組織のオペレーティングシステム（OS） |
| 具体例 | <ul style="list-style-type: none">顧客向けのアプリケーションやサービス（ECサイト、アプリ、デジタル製品など）社内各事業部門のDX施策 | <ul style="list-style-type: none">意思決定プロセス（権限移譲の仕組み）アジャイルな組織文化ITやデータの全体最適視点でのアーキテクチャや基盤（統合された顧客ID、統合データプラットフォームなど） |

多くの企業が抱えるレガシーシステム問題は、この問い合わせに対する答えの重要性を物語っている。目先の要件追加や制度変更に対応するため、既存システムにつぎはぎの改修を繰り返してきた結果、システムは極度に複雑化・ブラックボックス化した。これは、過去の短期的な判断が積み重なり、現在の変革の足かせとなっている典型例である。新たなサービスを迅速に導入・連携することが困難となり、競争力を著しく削いでいる。これは技術的負債であると同時に、過去の経営判断がもたらした経営的負債にほかならない。

一方で、未来からの問い合わせに答え、将来の礎を築く企業もある。SOMPOホールディングスは、介護事業のDX推進のためにデータ解析プラットフォーム「Palantir」を導入した。これは単なる業務効率化ツールではなく、施設運営から人材育成に至るまで、あらゆるデータを統合・分析し、未来の介護の質を向上させるための礎を築く投資である。短期的なコストは大きいが、10年後を見据えたデータ駆動型経営への布石と位置づけられている。

デジタルディスラプションが常態化する現代において、短期的な対応の積み重ねは将来の変革の足かせとなるリスクを増大させる。経営者は、常に未来からの問い合わせを自らに投げかけ、短期的な成果と長期的な基盤構築のトレードオフの中で、痛みを伴ってでも将来の礎を築く意思決定を下す覚悟が求められる。

自律的現場の創出

未来志向の経営判断と見えない資産の構築は、トップダウンの号令だけでは実現しない。それらを血肉化し、組織の隅々まで浸透

させるためには、現場が自律的に動き、変革を生み出す仕組みが不可欠である。それが、組織のオペレーティングシステム（OS）そのものを更新することにほかならない。

優れたアプリケーションも古いOS上では真価を發揮できない。同様に、個別のDX施策も、旧態依然とした組織OSの上では機能しない。ここでいう組織OSとは、「文化・意思決定・データ」が織り成す経営アーキテクチャそのものである。多くの企業がOSの陳腐化に気づかぬまま、アプリケーションの導入に終始しているのが現状ではないだろうか。

このOS更新に成功した例として、中国の家電メーカー、ハイアールが挙げられる。同社は「人單合一（Rendanheyi）」という独自の経営モデルを導入し、巨大企業を数千の独立採算で動くマイクロエンタープライズに分割した。各ユニットは顧客価値の創造に直接責任を持ち、迅速な意思決定を行う。これは、社員一人ひとりが経営者意識を持つ自律分散型OSであり、巨大企業でありながらスタートアップのような俊敏性を実現している。

第一論考の国内製造業 A 社の事例も示唆に富む。同社は、顧客体験向上のために開発したツールが現場に浸透しないという壁に直面した際、その原因を「顧客は誰か」という定義の曖昧さと、それに起因する縦割り組織の意思決定構造にあると突き止めた。そして、顧客を「施主」と再定義し、部門上司ではなくプロダクトオーナーが意思決定を行うルールへとOSを書き換えた。これにより、現場が自律的に動き出し、変革が加速した。

現場が自ら課題を発見し、データを活用

し、解決策を実行できるような権限移譲の仕組みを設計し、組織OSを更新すること、これこそが、変革を持続可能なものにするための要諦である。

すべてを駆動させる経営者の覚悟

これまで、自己変革能力、見えない資産、未来からの経営判断、そして権限移譲の仕組みについて論じてきたが、これらすべてを駆動させ、変革を完遂させる最後の、そして最も重要な要素は、経営者の「覚悟」である。変革とは聞こえのよい言葉ではあるが、実態は既存の秩序を破壊し、痛みを伴う非連続な跳躍である。それは合理的な計算だけでは実行できない。

味の素の変革はその好例である。同社は2020年以降、「食と健康の課題解決」というパーパスを経営の根幹に据え、従来の食品事業中心の構造から、アミノ酸サイエンスを核としたヘルスケア領域へと事業の軸足を移す大胆な変革を断行している。藤江太郎会長（当時は社長）のリーダーシップの下、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）経営を掲げ、ROIC（投下資本利益率）などの財務指標と連動しない事業や、パーパスに貢献しない事業の売却・撤退といった痛みを伴うポートフォリオ改革を実行した。同時に、従業員のエンゲージメント向上や無形資産への投資を重視する経営へと舵を切った。この事例が示すのは、覚悟とは、長年の成功体験や既存事業のしがらみを断ち切り、自社の存在意義（パーパス）に基づき、事業構造と組織文化を根底からつくり変えるという強い意志である。

第二論考で取り上げているトヨタ自動車の

変革活動において、豊田章男会長（当時は社長）が発し続けた「100年に一度の大変革期」という強い危機感もまた、覚悟の表れである。自らが変革の象徴となり、社内外の抵抗や批判の矢面に立ち続けることで、巨大組織を動かしてきたともいえる。

第一論考で提示している「変わる準備・覚悟のチェックリスト」は、この覚悟の有無を測る試金石となるだろう。「危機感」「コミット・後ろ盾」「期待・ミッション」「影響力」「経営と現場の距離感」。これらは、CDOが新たな組織に参画する際の判断基準であると同時に、経営者が自らの覚悟を問うための鏡でもある。

自己変革能力を組織に実装するために

本稿では、企業の生存条件がもはや過去の延長線上ではなく、組織自らが恒常に変容し続ける自己変革能力にあることを論じてきた。その能力は、目に見えるデジタル施策の巧拙ではなく、データアーキテクチャや意思決定プロセスといった見えない資産の構築によって培われる。それは、未来からの問い合わせに答え、現場が自律的に動くための組織OSを更新するという、長期的かつ根源的な取り組みにほかならない。

しかし、技術、戦略、手法、これらすべてをそろえても変革が成功することは限らない。あらゆる変革の最後の壁は、市場でも技術でもなく、経営者自身の内にある。短期的な痛みを引き受け、既存の秩序を壊してでも未来を築くという孤独で困難な意思決定、それこそが覚悟の正体である。

今、経営者に問われているのは、目先の

DXの成否ではない。自社の見えない資産を直視し、組織OSを未来に向けて更新する覚悟があるか。そして、その先に待つAI時代において、自社が変化に適応できる者として生き残るための進化の舵を、今この瞬間から切れるかどうかである。企業の新たな進化は、経営者の内なる問い合わせから始まる。

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 パートナー AIコンサルティング担当部長
専門はデジタル／ITに関する戦略・組織・人材、AI
の活用・ガバナンス