

デジタイゼーション

～「破壊的な変革」を乗り越えるために～

著者：唐木 明子

デジタイゼーションというと、普及し続ける携帯端末、オムニチャンネル、FinTechなどの多様なイメージをもたれると思う。企業とデジタイゼーション、デジタル化の関係ということを考えると、その可能性は極めて大きく、また、その可能性を最大化するために求められる労力・負荷もきわめて大きく、「破壊的」ですらある。

デジタル化は、産業革命に例えられることもあるが、人類の進化の形態にも似ている。私たちの祖先は、多くの情報を目、耳など感覚器で収集し、高度な知性で処理し、言葉で伝達して高度化して進化してきた。デジタル化は、従来企業の立場からは見えにくかった顧客や従業員その他のステークホルダーの意識や行動が見えるようにし、その先のアクションの成功の蓋然性を知性と経験から導き出すとするもの、そして従来、柔軟な思考力がなくともできた業務から人間の知性を開放することで、より人間らしい仕事に人間が回帰することも可能となる。

本稿では、日本企業にとってデジタイゼーションとは何か、そして、破壊的な変革になるとも言われるデジタイゼーションへの取り組み方の考え方の視点をご提供したい。

デジタイゼーションの企業活動におけるコンテキスト

デジタイゼーションは、多様な意味を持ちうるが、企業活動の文脈からは、デジタルマーケティングおよび、ワークフローオートメーションの二つの意味を持ちうる。

デジタルマーケティングは、顧客や企業のステークホルダーのデジタル化が進展するにつれて、デジタルインターフェイスを活用してコミュニケーションや販売活動を行い、また、そのために各種のケイパビリティを構築することを指す。また、ワークフローオートメーションは、企業活動に関わる各種の情報がデジタル化し、また、情報を処理する機器が高度化し、場合によってはAI(人工知能)なども導入されることにより、働き方が自動化され、あるいは判断的的確性や、業務の効率性が向上されることを指す。

既に、お気づきかと思うが、デジタイゼーションは、ちょっと便利

になる取り組みというだけでなく、突き詰めると、企業全体を作り変えてしまうほどの破壊的な変革になりうるものである(図表1参照)。

このデジタイゼーションにおいて、近年CDOという役職が注目を浴びつつある。

CDOとはいえ、対象としているのは、国内で話題になりつつあるチーフ・データ・オフィサーではない。より広く、デジタル社会への自社の変革への対応を広く担う、チーフ・デジタル・オフィサー、である。チーフ・デジタル・オフィサーとは、自社のデジタル化に対応する戦略の立案推進、データ・システム対応、そして、それに必須となるケイパビリティの構築に責任を持つという、相当に大きなミッションを持つ役職である(図表2参照)。

Strategy&が初めて行ったCDO調査の結果、対象となった日本企業において、CDO職を設置している企業はなかった。誤解を避けるために明記するが、本調査の結果は、日本企業がデジタル化をないがしろにしているということにはならない。

顧客は既にデジタルを自由に駆使している。スマホの普及率は非常に高く、ネット通販での買い物をしなくても、ほとんどの人が、ネットで情報の収集や、コミュニケーションに活用している。また、デジタルを企業活動の各所に活用することで、ワークフローの効率化、自動化を目指すことも可能になっている。企業としてもこれらの環境の変化に対応しなければ、消費者や顧客の期待に応えることはできなくなり、また、社内のデジタル化による効率化を進めなければ競争優位性のある事業を継続することも困難となるであろう。望むと望まざるとに関わらず、企業がデジタル化することは避けられないのである。

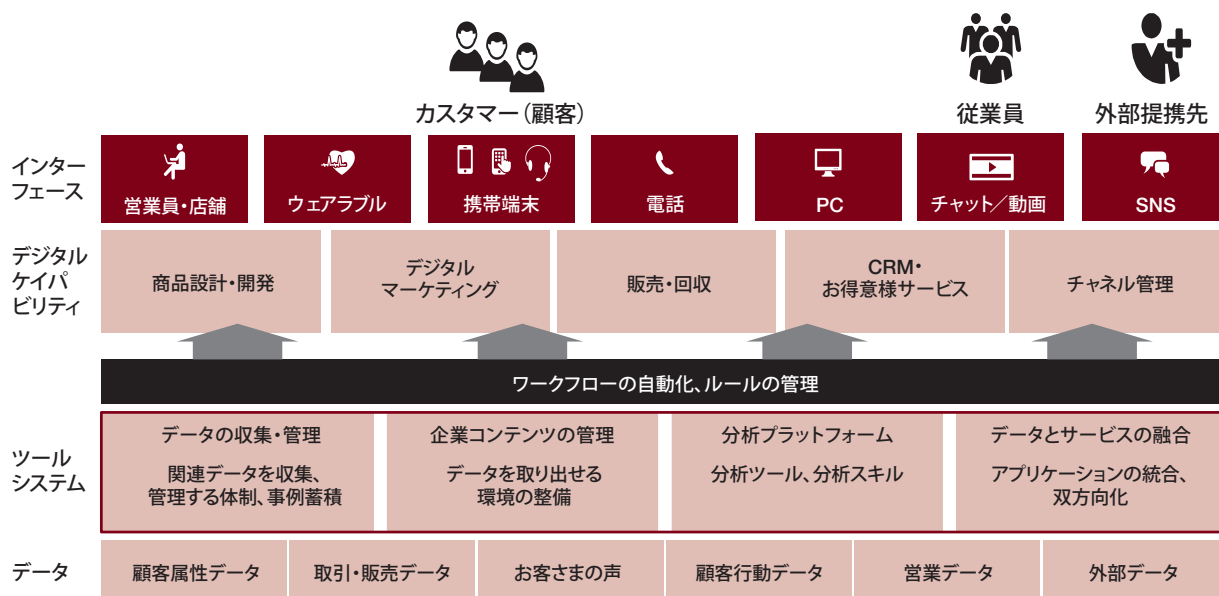
CDOを設定していない企業にもいくつかの類型がある。まず、デジタル化に既に相応に対応している企業、言わずもがなであるが、いわゆるIT企業。既にICT化が相当に進展しているために、CDOは特段に必要がない。むしろ、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)などがデジタルをどのように実社会に提供するか戦略を練っている。

唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。国内外の消費財、リテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他事業会社のプロジェクトを手がけている。新規事業・成長戦略、商品・マーケティング戦略といったテーマに取り組んでいる。

図表1：企業のデジタル化とカスタマー(顧客)



出所: Strategy&分析

次に、デジタル化対応の重要性と困難さをきわめて深刻に認識している企業。これらの企業は企業の最重要課題として、デジタル化に、社長や、企業内のもっとも力のある事業を担当する役員を充てるなどの抜本的な対応を既に取りっている。全社的にもデジタル化の重要性が共有されているため、改めて、CDOという特別の役職を設けずとも、既存の組織にて対応が進められている。

そして、デジタル化の波に乗り遅れている企業。デジタル化の重要性が認識されておらず、取り組みに本腰が入っておらず、CDOの設置がされていない。

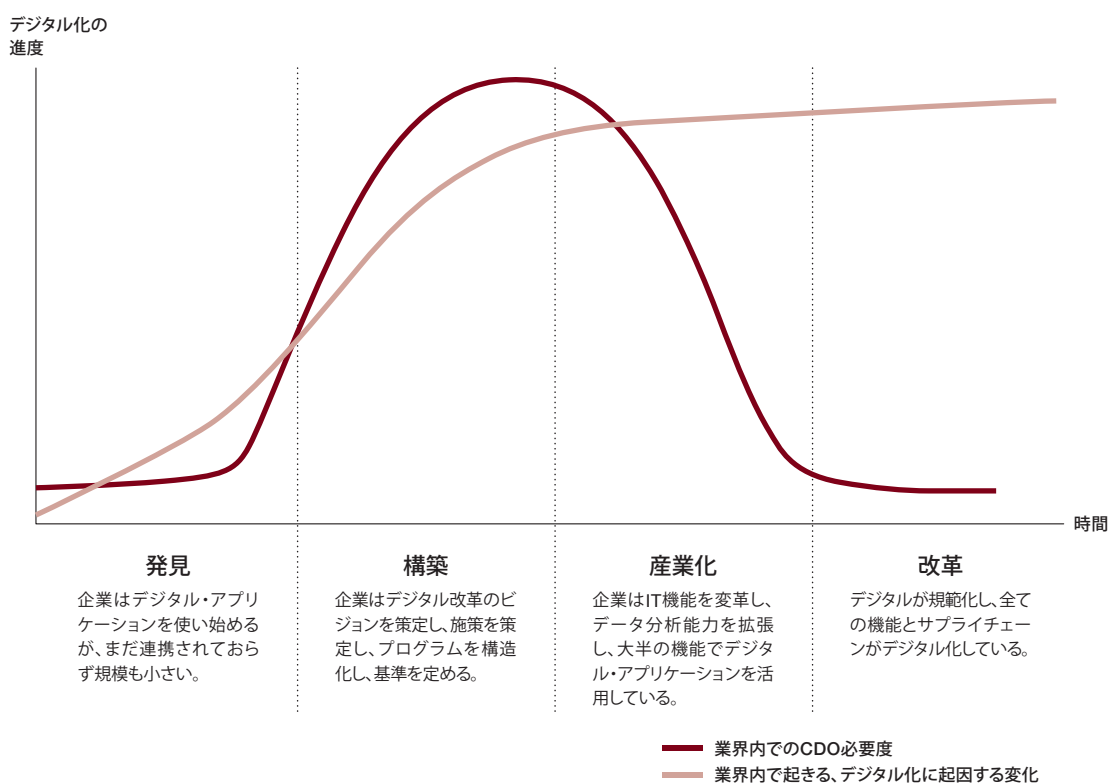
日本企業はというと、各社デジタル化を急務として取り組みを進めている。本調査で対象としているCDOは、日本企業において

はその重要性から、CEOが直接手掛けているケースが多いかもしれない。また、一方で、デジタル化への重要性は認識されていないが、どこから手をつけるべきかに迷う企業も多い様子である。

チャレンジ

CDO、企業のデジタル化において、国内企業も海外企業も共通しているのは、事業規模や組織の規模が大きければ大きいほど、チャレンジが大きいということである。新興のインターネット企業は初めからデジタル化を前提に事業を組み立てているため、「変革」の必要は少ない。一方で、長い伝統を持つ大企業においては

図表2：デジタル改革の各段階におけるCDOの必要性



出所: Strategy&分析

長年かけて蓄積された組織、システム、データの保有形態などがあり、相当の変革を覚悟しない限り、デジタル化に対応することは困難である。

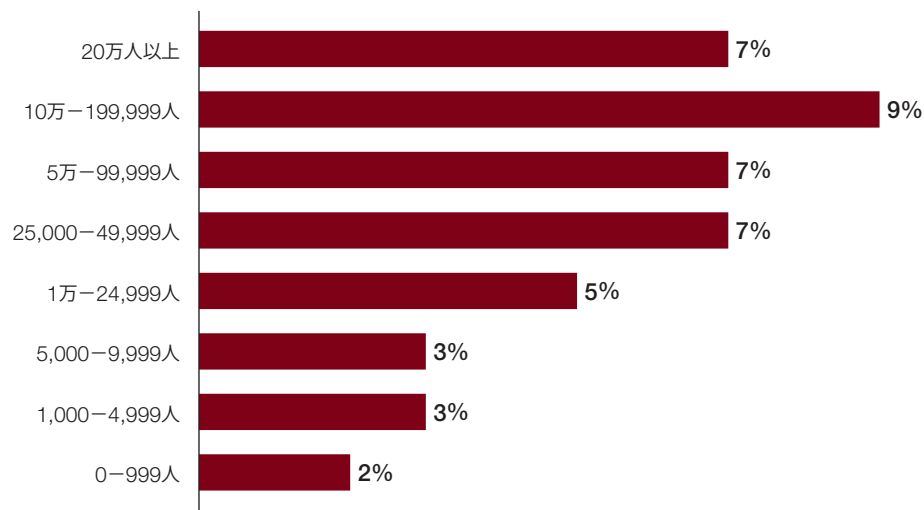
このことは、CDO調査でも表れている。CDOを、他に先駆けて設置しているのは従業員10万～20万人規模の企業であった。また、規模が小さくなるほど設置割合は低くなっている。つまり、大

企業であるほど、世界的に、変革の必要性が痛切に感じられている（図表3参照）。

さらに、デジタル化により、顧客重視、顧客中心がより着目されているのも世界的な流れである。米国では、カスタマー・ストラテジー（顧客中心の戦略）として、自社に収益を及ぼす優良顧客の獲得、維持策を再検討する流れが起きている。デジタル化により、

図表3：従業員数の区分別 CDOを任命している企業の割合*

大手企業ほどCDOを任命している割合が高い



*売上高で世界最上位の1,500社を対象とするStrategy&の調査に基づく
出所：フィナンシャルタイムズ、ワンソース/アヴェンション、Strategy&分析

顧客の考え、行動が見えやすくなっているという環境要因も無縁ではないはずである。

一方、日本企業独自の難しさもいくつかあげられる。特に大きなチャレンジがいくつかあげられる。

デジタル化への全社的かつ多面的な消極性

日本国内にいと企業のデジタル化はずいぶん進んだようにも思えるが、とはいっても海外との相対感では、デジタル化はまだまだ遅れており、特に、企業の消極性が目につく。そして、その消極性は、多面的にあらわれている。

まず、デジタルを活用した顧客とのコミュニケーションや、販売活動は、長年かけて構築された日本の流通システム全体の変革につながりかねない。多くの日本の大企業は、店舗の反発を恐れて、顧客との関係性構築のデジタル化に消極的になりがちであった。大企業がデジタルチャンネルを立ち上げてはまだ規模が限定的であり、また、店舗への誘導がされずにいわゆるオムニチャンネルの発達が遅れているのも日本固有の状況である。

また、デジタルを活用して業務を改善、改革しようとする、日本企業では大きな抵抗を経験することがある。デジタル化により、オペレーションが自動化、あるいは、一定の指示に基づいて現場

はデータが示唆する行動を起こすだけとすることが可能となりうる。一方で、日本では現場力と現場力への期待が非常に高いために、現場を「甘やかしてはいけない」と本部があえて現場の考える余地を残すケースが多い。現場力や、現場の目利き力育成に反するデジタル化には消極的になりがち傾向がある。

「失敗」が許されず、継続性を重んじる文化

デジタル化においては、データのデジタル化、集約化、さらには、システムのアーキテクチャの再構築が伴うものである。日本のシステムは非常に堅固で確実さが求められる。システム障害で企業の経営陣が社会に向けてお詫びする姿もニュースで見えるほどである。その中で、システムに取り組むということは極めてハードルが高いものである。

さらに、日本企業はデジタル化にどのように取り組んでいくか、決めかねている企業が多いようにみえる。ここには、実は全社的な事業計画の策定方式の、欧米との違いも影響していると思われる。欧米では、トップダウンで全社の目標と方向性が決まってから、その目標と方向性に整合するように、複数の調整を重ねながら、各事業が計画を策定する方式をとる企業が多い。一方で、伝統的な日本の企業は、ボトムアップで出てきた事業計画を、経営企画などの担当部内が、一応の妥当性を検討し、そのままつなぎあわせて全社戦略とする例が、現在でも多い。したがって、日本の事業計画は継続性が結果的に強く重要視され、新しい取り組みを行うことが難しいと言われる。デジタル化という、極めてリスクと不確実性が大きい取り組みを進めるのが、そもそも難しい素地ともいえる。

人材不足

終身雇用とジェネラリストの育成は、日本の大企業の特徴としてよく指摘されるポイントである。きわめて限定的な幹部候補生のみではなく、ほとんどの社員が、入社以来、均質な企業文化の中で多くの職種を経験し、ジェネラリストとして育成される。

デジタル及び、その中核となるデータ分析には、育成に長期の時間と労力、さらには、一定の才能が必要となるが、ジェネラリスト育成では、そういった専門家が育成されにくい。結果的に、データ

を集めて、クレンジングをし、分析をして、示唆を出すことに慣れている人材は日本企業では、極めて少ない。また、多くの企業で共通の方針であるため、日本の社会全体でそういった専門家が不足している状態である。

デジタル化に向けてやるべきこと

このような難しさもあるため、国内企業のデジタル化の推進においては、以下の事項に十分留意した上で進めることが重要である。

- (1) トップダウンの取り組みとする
- (2) 人材の活用方針を転換する
- (3) 小さく始めてモメンタムをつくる

(1) トップダウンの取り組みとする

デジタル化とは、ただ単に業務にシステムを導入することではない。また、顧客向けにホームページやECサイトを構築することだけでもない。

デジタル化とは、顧客との接点を持つためにデジタルチャネルを活用するというデジタルマーケティング・チャネルの観点と、企業内外の可能な限りのデータをデジタル化し、共通のプラットフォームにて分析、流通させることでワークフローを自動化、効率化させるという二面がある。つまり、ほとんど、会社を丸ごと作り変える作業が、デジタル化なのである。

かようなデジタル化の成功には、改善ではなく、トップダウンの変革、改革が求められる。トップダウンの変革、改革とすることで、多様なステークホルダーとの関係性に整理をつけ、従来の事業運営とは連続性のないデジタル化へ舵をきり、システム、テクノロジー、人材に投資を行い体制を整え、評価体系などをも見直すことで、社内の意識を変え、働き方や行動を変革することが可能となる。

トップダウンではないデジタル化は、往々にして、いくつかの取り組みを散発的に導入して、その成果がたまたま出たか出ないかに継続性が大きく依存してしまう。運よく成果が出なければ、試行錯誤の繰り返しが許されず、一度の失敗で取り組みが中断され

かねない。

このような事態に陥らないように、トップが主導し、トップの庇護の下で、取り組みを一定の方向感をもって、継続的に進めることが重要である。

(2) 人材の活用方針を転換する

先に述べた通り、デジタル、データ分析は多くの企業にとって、新しい取り組みである。したがって、社内にはデジタル化に必要な高度に専門的かつ、幅広い知識や経験を有する人材がいないことがほとんどである。一方で、かような人材を社内のみで育成することも難しいし、消費者や顧客のデジタル化が急速に進む中で、人材の育成から始めていたのでは、到底、時間軸的にあわない。

一方で、デジタル化といっても、一定の技術、手法の理解や経験があればよいというものではなく、自社と、自社が展開する事業とその限界、課題の深い理解に基づいた取り組みを行わないと、絵に描いた餅になりかねない。

デジタル化のためには、事業戦略・企画、分析、ITと少なくとも3つの能力分野を埋めることのできる人材が必要である。極めて多様な能力が必要なのである。これら全てを一人の人間ができれば話は早いですが、そうでない場合にはチームで対応することが多い。ここで、外部から招へいた人材と、従来から事業を支えてきた人材を組み合わせ、事業戦略構築・企画・推進、分析、インフラ整備、それぞれに長けた人材が互いに連携して、一体化して取り組みを進めることが必要となる。

このチームの組成には、時間がかかるために、短期的な解決策として、Strategy&のような戦略系コンサルティングファームあるいは、分析に特化したファームとのコラボレーションが組み込まれることもあるが、あくまで短期的な解決策であり、その場合でもより中期的には自社チームへ引き継ぎを行う。

日本では、途中でスキル人材を採用し、定着に成功した経験が少ない企業が多いが、この壁を乗り越えないと、デジタル化の推進はおぼつかない。

(3) 小さく始めてモメンタムをつくる

「デジタル化は改革、変革である」というと、一夜にして全てが変わるという誤解も生まれるかもしれないが、デジタル化は改革、変革でありながら、ゆっくりと徐々に進む。

顧客との関係のあり方や、働き方の変革といっても、その範囲は広大で具体的なあり方は各社各様である。また関連するテクノロジーも日進月歩で、「完成形」には程遠い。つまり、世界的に、デジタル化、およびその進め方のひな形、正解というものはない。そして、失敗やリスクと無縁ではない。欧米では取り組みが先行しているため、一定の参考になる情報はあることはあるが、企業が置かれている環境や背景が異なる中で、同じことをただ導入するだけでは効果が出ないだけでなく、逆効果になることすらありうる。

多くの企業において、「肝いり」で取り組みを一部進めてみたものの、あまり効果がないという理由で猜疑心が広がり、結局取り組みが継続しない、あるいは深まらないという経験があるのではないだろうか。限られた人材、経験で、十分な考えや計画や準備もなく取り組みを行ったがために、取り組みが想定通りの効果を生みず、結果的にデジタルアレルギーになってしまうというのは、大変に不幸なケースである。

この場合、いきなり本質的かつ重たい問題に取り組むのではなく、小さく始めてデジタルがどのように事業に役立つのか、検証しながら、社内の信頼感を醸成し進めていくのがよいようである。そうすることで、変革のビジョンがより明確になり、テクノロジーや、顧客の反応、働き方への影響を見極めて、より、デジタルの扱いに習熟していくことができる。

CDOの役割

このような背景に基づくと、グローバルで注目を浴びつつあるCDOは、トップダウンかつ全社的に今までの取り組みの内容や行い方を大幅に変革する必要がある日本企業にて、より大きな重要性をもつものとなる。

組織横断的にトップダウンで取り組みを進め、人材の活用方針も変え、試行錯誤で息の長い取り組みを進めることが必要である。

CDOを置くにしても、各事業が実権を持ち続け、CDO自身は

「COE」(センター・オブ・エクセレンス)という名のもとに、デジタル、システム導入といった狭い領域に押し込めてしまっただけでは、CDOを置く意味はない。CDOは、各事業の顧客との接点の持ち方、働き方に大きな発言権を持つべきであるし、事業におけるデジタル化の進展にも責任を持つべきである。これらを一度に大きく導入することの混乱は明白であるため、特定の事業をまずはパイロット的に、取り組みを小さく・複数走らせることで、展開の方向性や、型を創出するべきであろう。

* * *

企業全体のデジタル化、デジタルマーケティングにせよ、ワークフローのオートメーションにせよ、日本企業は欧米の企業と比較して周回遅れになりつつある。欧米では先進企業が既に10年近く前からデジタルマーケティングの取り組みを進めており、深夜に日本から米国企業のウェブサイトや、提供商品のページを閲覧していると、オペレーターからリアルタイムでチャットを提案されることも普通にあった。韓国の金融機関では、ホームページを訪れた顧客の動線を、リアルタイムで解析、その顧客のセグメントを特定して、カスタマイズしたメッセージを出している。この事実は、日本国内の「競争」を比較しているだけでは明確に意識できず、取り組みがさらに遅れることになりかねない。

日本企業が、その周回遅れの状況に陥った背景には、様々な特殊性もあったことは記述の通りである。しかしながら、デジタル化のもう一つの特徴である、市場の垣根を越えやすいボーダーレスを踏まえるならば、その状況を継続してよいはずはない。既にそのことに気づき、取り組みを本格化させようとしている企業も多い。オムニチャネルや、FinTechのパスワード化はその表れといえるであろう。

日本企業が、この大きな破壊的な変革であるデジタル化を克服し、先頭に立ち、世界の人々の暮らしをよりよくするための変革の先頭に立つことを願ってやまない。