

Gartner®

デジタル化の 勢いを 止めないために

デジタル・トランスフォーメーション
を加速し続ける理由と方法



はじめに

多くの経営幹部チームは、過去10年にわたり、最新のテクノロジー・トレンドを取り入れなくても、なんとか結果を残してきました。しかし、今回のパンデミックは、「レガシー・インフラストラクチャやアナログ・プロセスで運営している企業は、デジタル化を余儀なくされている顧客の期待に応えるのに苦労する」という教訓をもたらしました。

一時代前に革新的であったテクノロジー主導のイノベーションは、ビジネスを継続するための前提になりました。ビジネスのスピードに合わせてデジタル・トランスフォーメーションを実行するだけでは、もはや十分とは言えません。今必要なのは、デジタル・アクセラレーション (デジタル化の加速) です。

デジタル・アクセラレーションとは、データとテクノロジーを活用して企業の最適化と変革をより速く進展させることを意味します。デジタル・アクセラレーションにより、ファスト・フォロワー (早期追従者) は

E-CommerceやERPなどにおいてファスト・ムーバー (先導者) に追いつき、効率や顧客エンゲージメントを最適化できるようになります。パイオニア (先駆者) であれば、デジタル・アクセラレーションによって、データやテクノロジーによって可能となり、自社の産業力学を変え得る新たなプロダクトやビジネスモデルの創造を、次なるレベルに引き上げられるようになります。

パイオニアであれファスト・フォロワーであれ、こうした進展を速める企業に今、追い風が吹いています。ここでは、その方法をご紹介します。



Kristin Moyer

Distinguished VP Analyst,
Gartner CEO and Digital Business
Leader Practice

なぜ加速するのか？

小売企業から医療機関、メーカーに至るまで、パンデミック期間はデジタル・イニシアティブの速度を上げて素早く危機に対応することを迫られました。

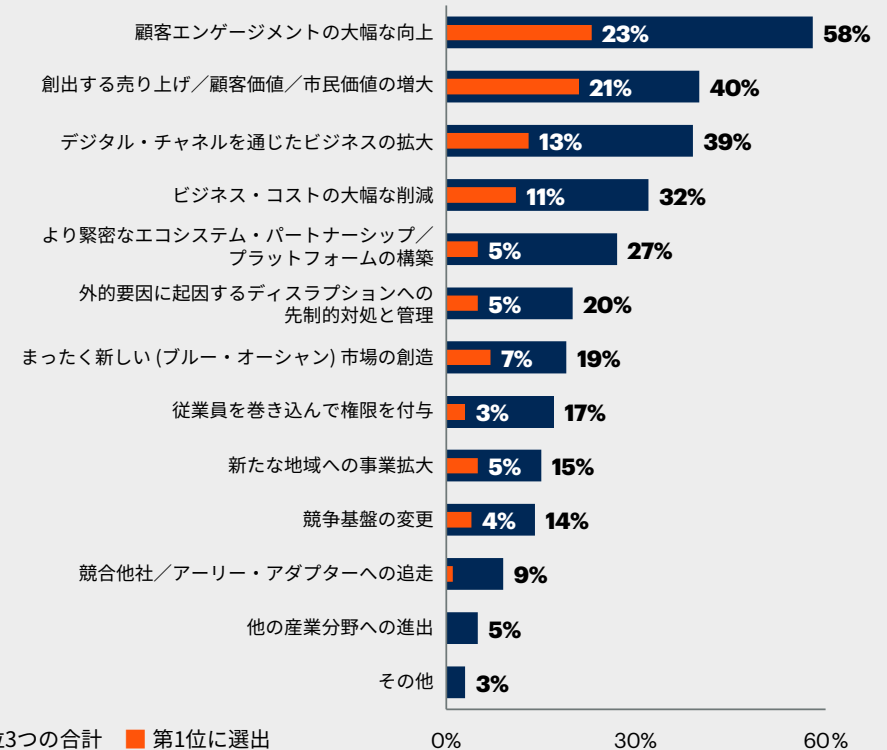
デジタル・アクセラレーションの最初の波で、危機を契機とした市場ニーズや顧客ニーズに対応できた企業もいれば、より魅力的なカスタマー・エクスペリエンスの提供、大幅な効率化、データに基づく意思決定を通じて競争で大きな飛躍を遂げた企業もありました。

組織内部に目を向けると、デジタル・イニシアティブは数千人にのぼる従業員の大規模なリモートワーク移行を支え、営業活動やビジネス・プロセス／機能プロセスの迅速なオンライン化を推進しました。

ディスティンクイッシュト バイス プレジデントのハン・ルホン (Hung LeHong) は、次のように述べています。「ガートナーの顧客企業の中には、ロックダウンをデジタル化のための『蜜月期間』と呼んでいる人もいます。リーダーシップ・チームの足並みがそろっているため、プロジェクトやイニシアティブに1~2週間ではなく数日のうちに着手できる初の事態だったからです」

しかし、蜜月期間は終わりました。組織は今、この期間に得た利益を確定し、次なるトランスフォーメーション段階へと進んでいます。現在のデジタル・アクセラレーションは、顧客エンゲージメントの強化、新たな売り上げの創出、顧客が選んだデジタル・チャンネルでのサービス提供にかかっています。

デジタル・ビジネスへの投資から最も期待されている成果は、顧客エンゲージメントと価値の向上



n=227、デジタル・ビジネス・イニシアティブに対し、注力または投資先としての注力を加速／増大させると回答した人。「分からない」を除く。


出典：ガートナー・サーベイ「View From the Board of Directors, 2021」

質問：「現在でもデジタル・ビジネスに注力している、または、投資先として注力していると回答されました。では、この投資によって得られると予測される上位3つの成果をお選びください」

加速態勢を整える

Cレベルの経営幹部とビジネス機能別リーダーは、デジタル・ビジネスを加速する4つのアクションを活用できます。

デジタル・ビジネス・アクセラレーションとは、スピーディーな実行を意味する



デジタル・ビジネス・ アクセラレーション



戦法を変える

パンデミックによって明らかになった新たな顧客や需要の源泉のほか、こうした機会を運用化するための新たなビジネスモデル、オペレーティング・モデル、プラットフォームを追求する。

例：プロダクトからより奥深いデータと知見を引き出す。



増幅力を 解き放つ

社内であればビジネスモデル・イノベーション・ワークショップ、社外であれば企業買収など、勢いを高めるアクションを採用する。

例：プロダクトのデジタル化に関するクリエイティビティ・ワークショップを開催する。



足かせを 減らす

サプライチェーンにおける混乱や旧式のプロセスなど、ビジネスにフリクション(摩擦、手間)を増やす負の要素を取り除く。

例：A/Bテストや多変数テストを使って意思決定を推進する。



リソースの 投入先を 変える

旅行/娯楽分野や不動産分野などのリソースを回収して、優先的なデジタル課題に再配置する。

例：パフォーマンスの低いチャンネルを廃棄する。

加速する投資の優先順位を決める

短期的なデジタル投資の優先順位を決めるために、投資をその戦略的意図とユースケースに基づいて5つのスピード・レーンに分類することで緊急性を定義し、「ポートフォリオ」モデル全体でバランスを取ります。

デジタル・ビジネス・アクセラレーションとは、スピーディーな実行を意味する

即座に進むべき方向

ロックダウン

迅速化レーン：パンデミック勃発時に実施していたデジタル・イニシアティブまたはパンデミックを起因に増幅したデジタル・イニシアティブを終わらせる。

成長レーン：顧客行動、競争環境、規制環境の変化によって解放された新たな成長機会を追求する。

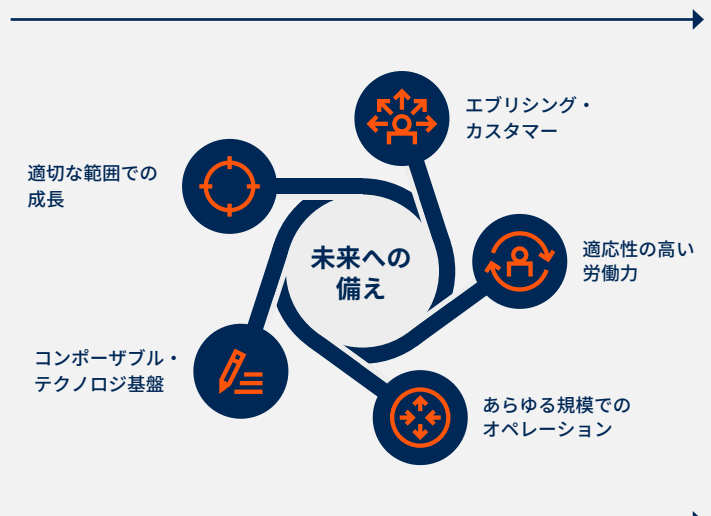
修正レーン：パンデミックによる新たな市場の現実によって脆弱になったビジネスの「壊れた」部分を修復する。

慎重レーン：現在は意義があるもののパンデミック後の状況下ではもはや必須ではないデジタル・イニシアティブを、より緩やかなペースで継続する。

出口レーン：もはや存在しないニーズや機会のために設計されたデジタル・イニシアティブを中止し、リソースを解放する。

出典：ガートナー

長期的な能力



詳細については12ページをご覧ください。

デジタル投資のための リソースを解放

取締役会は、成長やデジタル・モデルを推進する新規テクノロジー／新規ビジネスモデルへの投資は惜しみませんが、オペレーション・コストの削減を期待しています。

最高財務責任者 (CFO) は、こうした企業目標の達成へと邁進して、短期的に加速する投資、休止する投資、方向転換する投資について厳しい決断を下さなければなりません。企業内の全部門に、これと同じ投資アプローチが求められます。

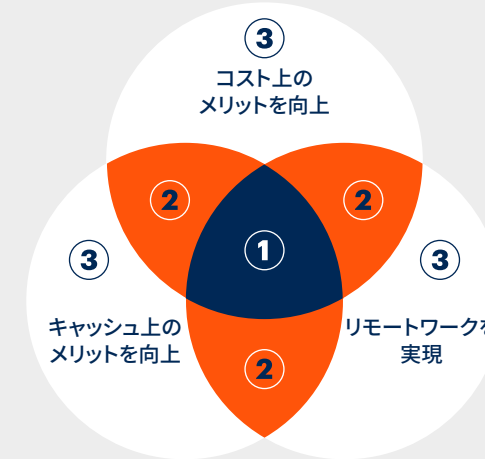
例えば、財務部門では、財務を変革してさらなるデジタル化を進める取り組みから、以下のメリットがもたらされるかをCFOは問う必要があります。

- 運営費の削減
- キャッシュ・ポジション (手元流動性) の改善
- リモートワークの実現

その上で、CFOはこうしたメリットの少なくとも1つを実現するイニシアティブや、他の望ましい成果を実現するイニシアティブの優先順位を付けることができます。

CFOは、財務のデジタル・イニシアティブのメリットを比較評価する必要がある

財務のデジタル・イニシアティブのインパクト



例：O2C (受注から入金まで) プロセスの各領域における優先順位付け

優先順位	イニシアティブ	予測されるキャッシュ創出額 ¹	予測されるコスト削減額 ¹
①	売掛金回収の機械学習	100万ドル	15万ドル
①	請求書の自動作成	50万ドル	10万ドル
②	請求書の自動送信	-	25万ドル
②	キャッシュの自動照合	-	20万ドル
③	回収チームの一元化	-	-

¹ 事業年度
出典：ガートナー

組織文化をハックする

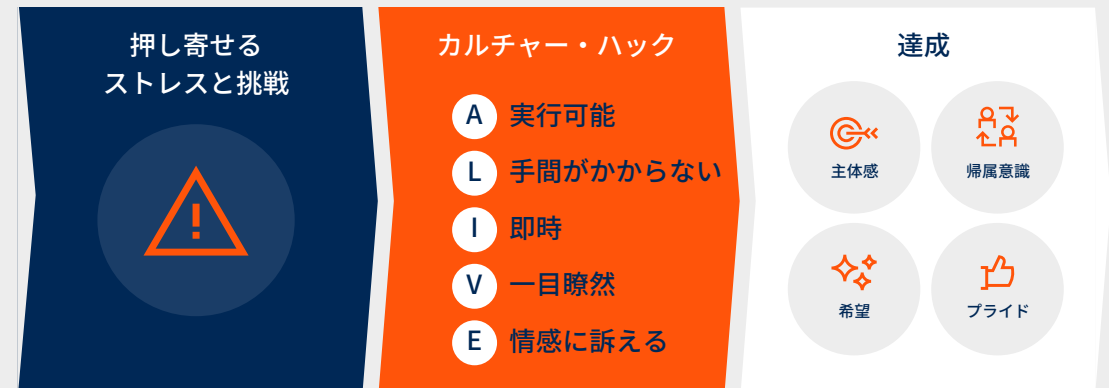
デジタル化は、単なるイニシアティブではなく、ビジネスや組織文化にアプローチすることを意味します。デジタル化を組織文化の一面として示し、それをカルチャー・チェンジ・プログラムで支えたCEOは、ITに多少関連する個別プロジェクトを集めてデジタル化にアプローチしたCEOよりも、大きな成功を収めたと報告しています。

「カルチャー・チェンジ」と言うと、これを延々と続く長期的なプロセスだと考えているリーダーからよく不満の声が出ます。そのように考える必要はありません。カルチャー・ハックでは、従業員がストレスなく変化に賛同できるように即時性のあるメリットに注力することによって、組織が意味のある進化を加速度的に遂げられるようにします。

有用なハックの例：前向きな思考を基本とします。すべてのミーティングは、うまくいっていることを話すことから始めます。前向きな感情を高める可能性が高いのは、希望の持てる楽観的なアプローチです。

変化を加速させる持続可能で前向きなワークフォース・ハック

効果的なハックを活用するリーダーは、危機下で大きなリスクにさらされる希望、主体感、帰属意識、プライドといった前向きな感情を促進する。



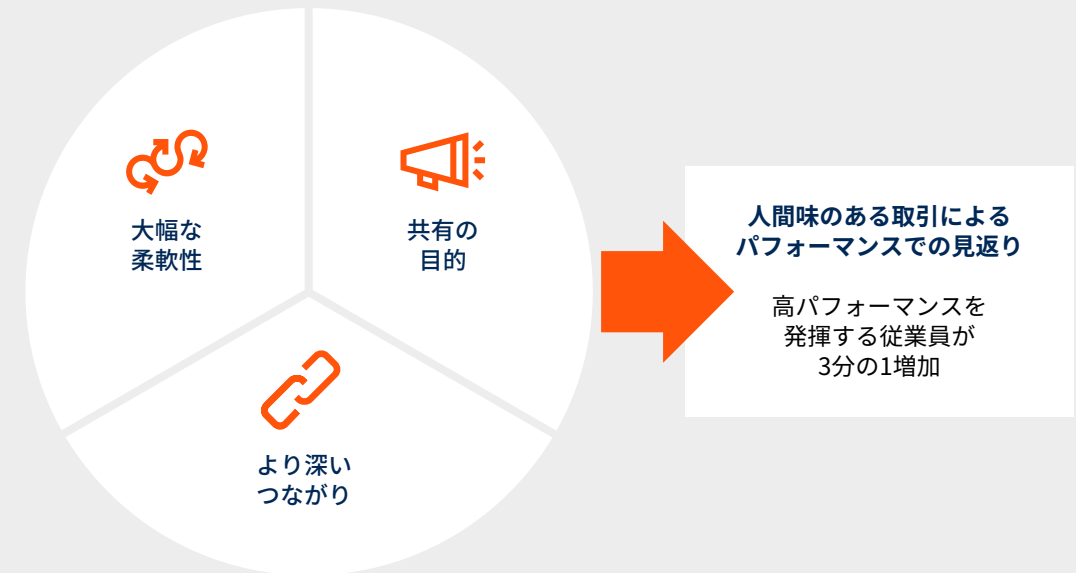
新しい雇用取引を結ぶ

真にデジタルな企業は、デジタル環境の象徴ともいえる柔軟性をつながり、ビジネスの全側面で受け入れている必要があります。デジタル・アクセラレーションは、顧客へのサービス提供方法だけを対象にしているわけではありません。リーダーやチーム・メンバーが業務を行う労働環境にも関わってきます。

労働環境のデジタル化を加速するには、従業員が仕事とプライベートの境目がますます曖昧になる環境を舵取りしていく中で、雇用者に追加的に求められる事柄を反映した、新しい雇用取引が必要となります。こうした両者の関わりを認識し、サポートする組織は、チーム・メンバーの3分の1以上が高パフォーマンスを発揮できるよう支援できます。

「雇用取引」では、雇用者である企業が従業員に提供すると確約したものを、そして、その対価として従業員が提供する価値を網羅します。

新しい雇用取引の側面



アジャイル・ラーニングを推進する

チーム・メンバーは、自分のスキルをデジタル・アクセラレーションのために適用し、成長させることで、企業が新たな雇用取引で行った投資を回収します。強く望まれているスキルには、人工知能 (AI) やデータなど、需要の高いテクノロジーやツールに関連するスキルや、デザイン・シンキングから共感力に至る「ソフト」なリーダーシップ・スキルがあります。

リソースが整備されている組織は、需要のある有能な人材を即座に獲得するとともに、8つの原則に基づくアジャイル・ラーニングを通じて社内チームを育成しています。

1. 学習を収益曲線に反映。企業の財務実績と個人の成長は共依存関係にあるという信念
2. モチベーションの増幅要因。学習と消費型コンテンツへの容易なアクセス、それを適用する機会
3. ジャスト・イン・タイムのマイクロバースト。適切に設計された短時間のモジュール、即座に適用され、定期的実践
4. 動的な経路。学習者が経路を決めて実施
5. 漸進的なレイヤリング。永続的な「一生もののスキル」、キャリア・パスのためのスキル、各自の分野の最新技術に関するスキル
6. 価値提供フロー。日常業務の中に組み込まれた学習
7. データ・ドリブン、AI対応。適切な学習者および教師で、適切な学習体験を適切なタイミングで
8. 社会的に増幅。社会的なつながりは、人が互いに学び合い、学習文化を創造するのを促進

アジャイル・ラーニング宣言

アジャイル・ラーニング

収益曲線



より従来型のトレーニングと比較したアジャイル・ラーニングの主な価値観

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| ✓ 獲得した知識よりも
ビジネス成果を | ✓ オフラインでのトレーニング時間よりも
リアルタイムでの組み込みを |
| ✓ 現在のスキルセットよりも
成長のマインドセットを | ✓ 個人の活動よりも
コミュニティでの増強を |

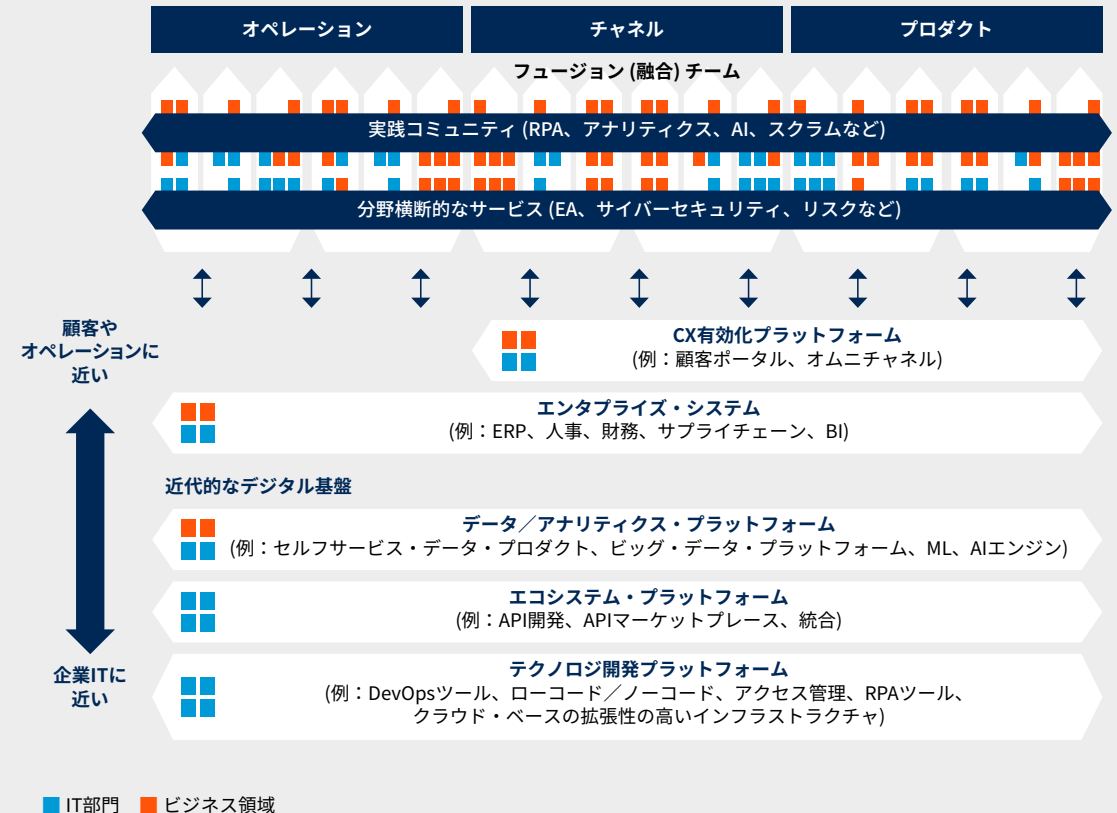
ビジネス部門のテクノロジストの権限を強化する

「すべてのリーダーが、デジタル・ビジネスにおいてテクノロジの才覚を発揮し、テクノロジ・インフラストラクチャの関連する側面でオーナーシップを握っている」
 —このような環境では、IT部門に所属しないものの、データ/テクノロジ・ソリューションをカスタマイズまたは構築する新たな従業員層が拡大します。こうしたビジネス・テクノロジストは、ビジネス部門/ビジネス機能の中でテクノロジ・イニシアティブを提唱し、アプリケーションの選択/管理に関する専門知識を提供し、それを採用および実装してビジネス価値を確実に実現するための「増幅力」になります。

このモデルにおけるCIOは、ITデリバリの詳細な実行ではなく、価値が生まれる場所の近くにデジタル能力を提供するセルフサービス型環境を構築すること、そして、所属にかかわらずテクノロジを活用する人材に必要なツールと方法を提供することに注力しています。

高度なデジタル企業では、IT部門はもはや、情報とテクノロジを提供する唯一の存在ではありません。

デジタル基盤を含む新たなエンタプライズI&Tモデル



出典：ガートナー

備考：AI=人工知能、BI=ビジネス・インテリジェンス、CX=カスタマー・エクスペリエンス、EA=エンタプライズ・アーキテクチャ、ML=機械学習、RPA=ロボティック・プロセス・オートメーション

デジタル化の勢いを維持する

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のワクチン接種が開始されました。一方で、パンデミック疲れから、デジタル化以前の最適とは言えない働き方に逆戻りする恐れが依然としてあります。

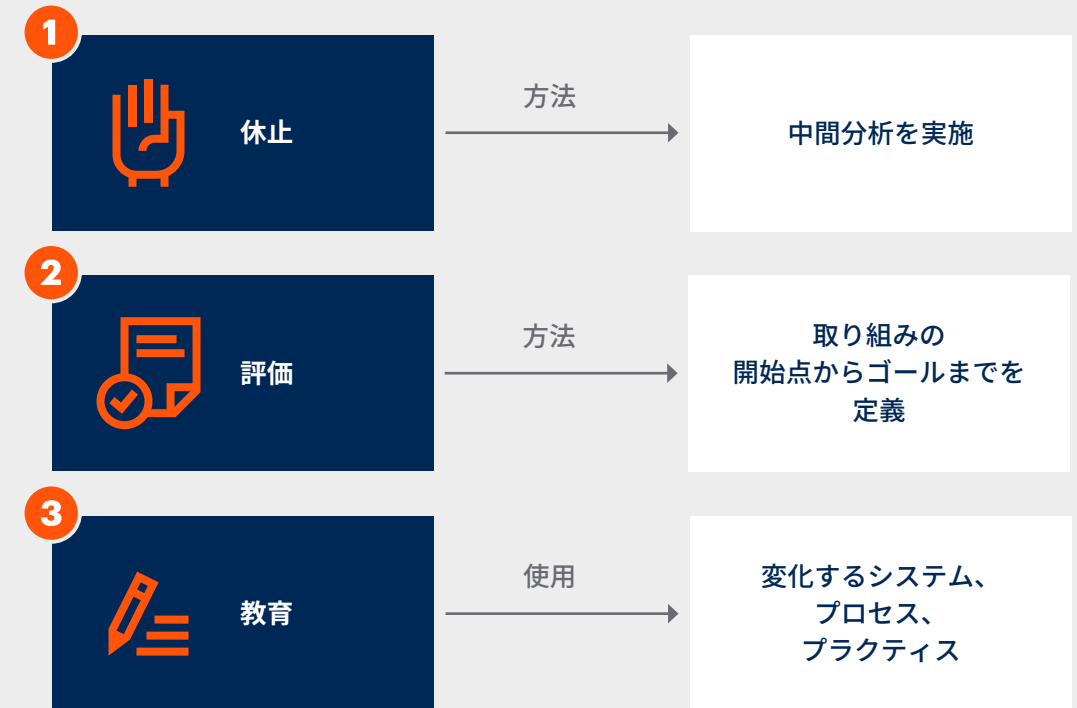
組織は従業員をオフィスに戻し始めていますが、こうした環境がきっかけとなって、特に古い行動習慣が呼び起こされ、デジタル化への意欲が失速する可能性があります。

デジタル化の勢いを止めないために、リーダーは、システム／プロセス／プラクティスを使って新たなデジタル・ワークスタイルを制度化し、スピーディーにデジタル化を実行することを (再度) コミットしなければなりません。

行動と組織文化の変容を後押しするために、以下を実行します。

- デジタル計画の途中で休止し、その進展を協議して、文書化する。
- デジタル計画の維持または加速のためにどのような調整が必要かを評価する。
- やり方を変えるべき点について、組織内で教育を行う。

デジタル化における後退を回避するための3ステップ



未来に備えた能力に投資する

短期的なデジタル投資 (5ページに概説) と長期的な目標のバランスを取ります。特に、変動と混乱を素早く察知して対応できるレジリエンスの高い組織になるには、未来に備えた能力を獲得することが不可欠です。

デジタル・ビジネス・アクセラレーションとは、スピーディーな実行を意味する

長期的な能力

段階的な成長と価値提案の大規模な変更の両方によって、適切な範囲で成長を追求する。

コストの削減と俊敏性の向上をもたらす近代的なデータ/テクノロジー・コアをベースにした、コンポーザブル・テクノロジー基盤を構築する。



あらゆるものを直接およびデジタルで欲するエブリシング・カスタマーに対応する。スピーディーで容易に使えるデジタルと、手厚くサポートした人間同士のやりとりが必要となる。

アジャイル・ラーニングを採用して需要に合わせて人材を形成し、従来とは異なるワークフォース・モデルを活用した、適応性の高い労働力を構築する。

運営費率やインフラストラクチャに過大な影響を与えることなく、ワークフォース・モデル全体で、そして規模や範囲の面を柔軟に変更できる、あらゆる規模でのオペレーションを実現する。

Learn more. Dig deep. Stay ahead.

FacebookとTwitterで最新情報をご確認いただけます

[コンファレンスの詳細を見る](#)

ガートナーのコンファレンスは、未来志向のリーダーが集い、新しいトレンドを探索し、学びを加速させ、短期的な意思決定の指針を獲得できる場です。ぜひご参加ください。

[弊社サービス全般に関するお問い合わせ先](#)

TEL：03-6430-1850 (営業本部)

E-Mail：japan.sales@gartner.com