

ウィズコロナ時代の DX 戦略

三谷 慶一郎

武蔵野大学国際総合研究所客員教授



株式会社 NTT データ経営研究所
エグゼクティブ・オフィサー

筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士課程修了。博士（経営学）

企業や行政機関における情報戦略立案や情報システム企画に関連するプロジェクトを実施。近年はデザイン思考を活用したデジタルビジネス開発に関するコンサルティングを推進している。経営情報学会理事、情報社会学会理事、経済産業省産業構造審議会委員、総務省情報通信審議会構成員等を歴任。

コロナ禍のインパクト

2020年4月の緊急事態宣言から早くも8カ月が経つ。コロナ禍は相変わらず猛威を振るい続けており、既に全世界で感染者数は6,280万人を突破し、死亡者も146万人を超えている（2020年12月時点）。健康面の被害だけでなく、感染拡大を防ぐための社会活動の抑制は当然ながら経済面での被害を生んでいる。世界銀行は2020年の世界全体の実質GDP成長率がマイナス5.2%というリーマンショックをはるかに超えた悪い水準になることを予想している。日本においても状況は変わらない。2020年4月から6月期の法人企業統計においては、国内企業における売り上げは前年同月比で17.7%減、経常利益に至っては、46.6%減に達していると報告されている。

このような厳しい環境の中で、企業はどのように経営の舵取りをしていくべきなのだろうか。ひとつ明確に言えるのは、「デジタル技術」を使い倒すべきということだ。非対面、非接触を前提として企業活動を行っていくためにはデジタル技術の活用が不可欠である。ZOOMやMicrosoft Teams等のオンラインコミュニケーションツールは既に爆発的に利用されるようになっており、あれだけ普及に手間取っていたテレワークは一気に現実のものになった。オンライン教育も大学を中心に積極的に行われている。否定的な意見も少なくなかったオンライン診療も、時限的に規制緩和され、さらには恒久化すべきという声さえも出始めている。

コロナ禍が結果的に今まで停滞気味だった日本の企業や社会のDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進を、問答無用で加速させたと考えていいだろう。ただし、現在行われているのは、既存業務をデジタルで代替し支援することだけにすぎない。これから先を見据えて、企業はより積極的かつ継続的にデジタル技術を活用していかなければならない。本稿では、企業における今後のDX戦略の方向性について述べていきたい。

変化を感知するための仕組みづくり

まず企業が急いで対応すべきことは、環境変化を感知するための仕組みを実装することである。

あらゆる企業が今「VUCA」(Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)が高い)の時代の真ただ中にいる。そしてこの環境はどうやら一時的なものではなく、中長期に続いていくと考えるべきだろうという意見も多くなりつつある。世界中の経済関連レポートにおける「不確実性」という言葉の使用頻度等をもとに作られた「不確実性指数」をモニタすると、2000年代以降増加傾向が続いている。新型コロナだけでなく、近年のイラク戦争、欧州ソブリン危機、イギリスのEU離脱、米中問題等々様々な政治的問題、あるいは台風、地震といった自然災害も含めて世界の不確実性は日増しに強くなっているのだ。IMFのゲオルギエバ専務理事の言葉を借りるなら、「不確実性の高まりが続いていくことこそが新しい常態(ニューノーマル)」だと理解すべきである。コロナ禍が収まったとしても、まだまだ乱気流のような環境変化は続いていくと腹を括った方がよいだろう。

常に変化が起こっている不安定な状況においては、企業の変化に対して鈍感でいることはビジネスの失敗に直結してしまう。変化の激しい環境において企業に求められる資質を「ダイナミック・ケイパビリティ」と呼ぶ。これは、アメリカの経営学者デビッド・J・ティースによって提唱された考え方である。ティースによればダイナミック・ケイパビリティは、以下の3つの能力から構成されるという。

- ・ 「感知 (Sensing)」: 企業の経営陣が競争的状況を把握し、事業が直面する変化、機会や脅威を感知する能力
- ・ 「捕捉 (Seizing)」: 企業の経営陣が、機会を捕捉し、脅威をかわすように、必要に応じて既存の事業や資源や知識を様々な形で応用し、再利用する能力
- ・ 「変容 (Transforming)」: 持続的な競争優位を維持するために、企業の経営陣が企業内外の資産や知識を再編成し、ビジネス・エコシステムを形成する能力

「感知」「捕捉」「変容」というプロセスをティースはオーケストレーションと呼び、これが円滑に回るように采配を振る、つまりオーケストラの指揮者のようにふるまうことが経営者の本当の役割だと述べている。

私は個人的にはこの3つのうち、一連の起点となる「感知」が最も重要な能力だと考えている。そして、おわかりの通りこの能力はデジタル技術によって強力にサポートすることが可能である。変化し続けるビジネス環境の変化を、デジタルデータしてリアルタイムにつかみ取る仕組みを、企業は早期に構築すべきである。まずは、自社内に眠るあらゆる顧客データを蓄積し分析できるような基盤を作ることから始めるとよい。この基盤を活用することによって顧客の振る舞いの変化に応じた形でビジネスを組み換え、最適なサービスを提供していくことが可能になる。

人間の移動そのものをビジネスとしているANAホールディングス(以下ANA)は、コロナ禍において大きな打撃を受けた企業のひとつであるが、事業構造変革の中で、非航空事業の強化の柱の一つとして、2020年10月に「顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立し、新たな収益化を創生する」ことを発表している。ANAは既に顧客情報を一元管理するCE(Customer Experience)基盤を稼働させており、2021年には新たにプラットフォーム事業会社を立ち上げることも予定している。これらの動きはまさに、先に述べた「感知」機能の強化そのものだと言える。ANAは、この基盤の上

で、「マイレージサービス」や「旅行ツアー」だけでなく「Eコマース」「ふるさと納税」「不動産・保険」「MaaS (Mobility-as-a-Service)」といった様々なサービスを含めて顧客の回遊を促し、ライフタイムバリューの最大化を追求することを目指している。さらに、キャッシュレス決済事業である「ANA-Pay」をマイレージ会員向けに開始することも既に発表されている。

ANAは経済産業省と東京証券取引所が選定している「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で選定され、さらに2019年には新設された「DXグランプリ」にも選ばれているデジタル先進企業である。コロナ禍においてデジタルの力で自社のビジネスモデルを変容させた成功事例になることを個人的にはとても期待している。

新しいデジタルビジネスを創り続ける

もうひとつやるべきこととしては、新しいデジタルビジネスを持続的に創ることがあげられる。

現代の成熟化した顧客は、多少効率化を行っても、既存の製品やサービスに対しては残念ながら魅力を感じてくれない。彼らが望むのは、今までどこにもなかった新しいサービスを体験することである。幸い、デジタル技術は急速な発展の結果、新しいサービスを創り出すための有効なツールになっており、これを活用しない手はない。企業のビジネス目的が「効率化」から「価値創造」へとシフトしていることに対応するように、デジタル技術も業務効率化だけではなく、価値創造の武器に変わっているのだ。

コロナ禍による世界同時不況の中で、アメリカを中心に「K字型回復」という言葉が使われ始めている。これは、一部の業種だけが急激に業績や株価を上げていき、その他の業種はすべて下降しつづけていくという、二極化している状態のことを示す。そして上昇している業種がGAFに代表されるデジタルビジネスを中心に据えた一群であることは言うまでもない。彼らと同じように新しいデジタルビジネスを模索していくことは、あらゆる企業において必要不可欠になるだろう。企業は、株主等のステークホルダーに対して、足元の業績低下の理由を話すのではなく、これから目指そうとしている新しいビジネスモデルを示す必要があるのだ。

実際、コロナ禍において世界中でデジタル技術を活用した新しいビジネスが次々と生まれ始めている。

オンライン販売は、その対象を拡大し、最近では自動車にまで広がり始めている（現代自動車等）。ウォルマート等では、ネットで注文を受けるだけでなく、指定された場所に顧客が駐車した車に直接商品運び込む、カーブサイド・ピックアップと呼ばれるサービスも行われている。また、テレビショッピングのオンライン版のようなライブコマースというサービスも流行し始めている。これはKOL (Key Opinion Leader) と呼ばれるインフルエンサーたちが生配信で商品説明や視聴者の質問、要望にリアルタイムに応えながら販売するものだ。中国のライブコマースである「タオバオライブ」において、あるKOLは5分間で1万5千本もの口紅を売り上げたということだ。

自宅でトレーニングを行うためのオンラインジムもサービス化されている。MIRRORというアメリカのサービスでは、自宅に専用の鏡型デバイスをセットさせ、これを通じてインストラクターが、筋ト

レやヨガ、ピラティスのトレーニングコースをライブ配信する。鏡に映ったインストラクターの動きと自分の動きを確認しつつトレーニングが行えるわけである。

前述の ANA のグループ会社では、テレグジスタンス技術を活用したアバターロボット（遠方から人間がロボットを自由に動かし、ロボットが見聞きしたものがそのまま人間が視聴できるもの）を貸し出すサービスを始めている。アバターロボットは商業施設、観光施設などにあらかじめ設置されており、これを活用することでリアルに移動しなくても、出張や観光等が可能になるのだ。

また直接的な新型コロナ対策としては、ソーシャルディスタンスを確保するために、他人との距離を測る時計型デバイスが考案されている。さらには紫外線照射による消毒活動を行うための自走式ロボットも世界中で稼働し始めている。

国内企業は新サービス創造が苦手であるということは従前からよく言われていた。考えてみると成熟きったビジネスの中に所属している我々にとっては、新しい課題を発見すること自体が難しかったともいえる。しかし、新型コロナによって環境は一変した。明確でかつ全世界共通的な社会課題が、目の前に積みあがっているのだ。苦しい状況ではあるが、見方を変えれば、これほど新しいサービスを考えるのに適した時代はないと言えるのではないだろうか。

社会的逆境がイノベーションを創出することは歴史的によくある現象だ。1907年のアメリカ金融危機は、T型フォードをはじめとする大量生産技術の発明につながったし、先のリーマンショックではデジタルビジネスのひとつであるフィンテックに属する様々なサービスが急速に発展した。さらに遡れば、1665年ペストの大流行時に、大学が休校になったため実家に身を寄せていたニュートンは、この2年間にもおよぶ「創造的休暇」の間に、万有引力の法則を発見したそうである。

今直面している新たな社会課題を解決することに全ての企業がチャレンジすべきである。デジタルビジネスを創り出す。それも一度ではなく持続的に創り続けることを目指していくべきである。そのために必要となる組織や人材といった資源の確保、それらをマネジメントする仕組みの構築も、これからのDX推進において大きなテーマになるだろう。

リンカーンは「静穏な過去に適用した教義は、乱気流渦巻く環境には機能しない」と述べた。捨てることに躊躇していた今までのビジネスのやり方を、思い切ってデジタルネイティブに変革するチャンスを新型コロナは与えてくれたのだと前向きに考えてみたい。

【参考文献】

- ・ 「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」(デビッド・J・ティース)
- ・ 成功する日本企業には「共通の本質」がある(菊澤研宗)
- ・ 「情報未来」(No.64・65)(NTTデータ経営研究所)