

2020年10月

**Bloomberg
Media Studios**

IBM

視点の変化を目指す

不確実な世の中で、 スマートな企業はどのように 変革しているのか

このレポートでは、2020年の世界的な混乱の中、
企業がどのようにビジネス変革を進めているか、
ブルームバーグ・メディア・スタジオと
IBM がご紹介します。

変化に備えた体制を構築するには「変革」が不可欠

2020年の世界的な混乱の中、ビジネス変革のための投資は加速的に増加しており、企業は迅速かつ柔軟な状況対応が求められています。ブルームバーグ・メディア・スタジオとIBMは、さまざまな業界リーダー、アナリスト、テクノロジーの専門家に意見を求め、よりスマートな企業にとって変革を成し遂げるとはどのようなことかを探りました。そして分かったのは、今回のパンデミック（世界的大流行）とモダナイゼーションの加速化の必要性には関連性があるということです。[図1]

「変革」とはいったい何を指すのでしょうか。

「**ビジネス変革**」とは、業務やモデルに抜本的な変化をもたらし、最大限の価値を創出することです。意思決定、業務、データを連携させて、混乱や顧客ニーズの変化と新たな市場機会を予測し、対応します。ビジネス変革のツールには、明確な戦略、ハイブリッドクラウド環境、高度なアナリティクス機能、AI、クラウド、ブロックチェーン、オートメーション、エッジコンピューティング、IoTなどが含まれます。

その中心的要素に「**デジタル変革**」があります。デジタル変革では、考え得るあらゆる業務のデジタル化を図ります。2020年から2021年にかけて企業の注目が圧倒的にパンデミックに集まるなか、最高経営層の間でデジタル変革の優先度がますます高まっています。[図2]

多種多様な世界で舵取りを行う

「私たちは当面の間、ダイナミックに変化し続けるシグナルに溢れた多種多様な世界で舵取りをしていかなければなりません」と、IBM サービス事業部門のシニア・バイス・プレジデント、マーク・フォスター（Mark Foster）は述べています。同部門は、アンハイザー・ブッシュ、カルフルー、フリトレー、ルフトハンザ、T-モバイル、ナットウェスト、フォルクスワーゲンなどの大手グローバル企業と提携し、変革を推進しています。

「現状、企業が講じるべき対策で重要なのは、ワークフローをできる限りインテリジェント化することです。つまり最も重要な機会や課題解決のために戦略的にテクノロジーを用い、ワークフローをより柔軟なものにし、直面する多種多様な状況に対応できるようにすることです」と、フォスターは指摘します。

変革の最終的な目標は、進化を続ける状況や機会に素早く適応する能力を伸ばすことです。スマートな企業は、テクノロジーとワークフローを連携させることで、俊敏性、レジリエンス、効率性、透明性を生み出しています。そして、データとAIを駆使してリアルタイムの意思決定に必要な情報を手に入れることで、**洞察から素早く実行**に移っています。

ビジネス変革とパンデミックの間には関連性がある

Bloomberg.com で最も読まれたビジネス変革の話題に関する記事における各単語の出現頻度



図1

出典：データと洞察をもたらす専用プラットフォームである Bloomberg AiQ。各単語のサイズは、Bloomberg.com で最も読まれたビジネス変革に関する記事の上位100件における出現頻度を表しています。公開日を問わず、2020年6～8月に読まれた記事が対象です。

この新たな企業モデルをさらに後押しする事象として、複数のアナリストが、今後数年以内に AI に基づく意思決定をめぐる飛躍的成長がみられると予想しています。その理由は主に、AI がもたらすビジネス価値が、業界を問わず、他のアナリティクス手法から得られる価値を上回るためです。[図 3]。

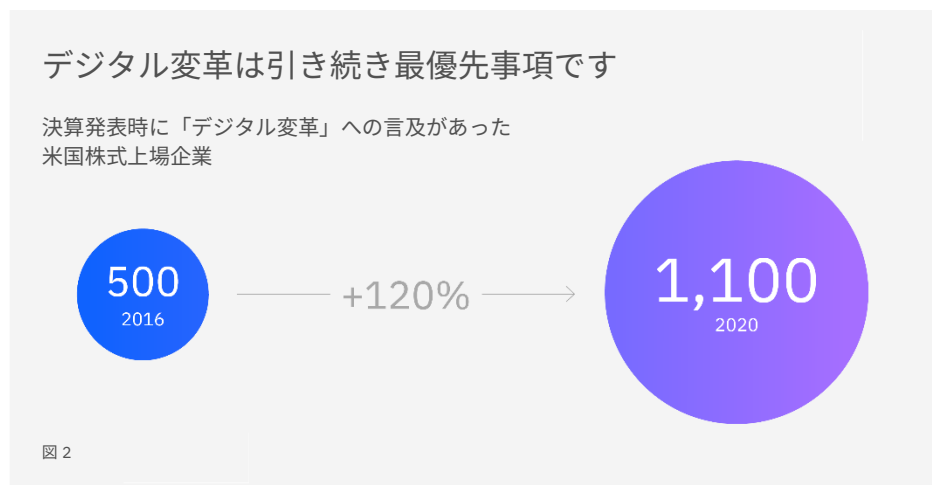
変革の指針となる 2 つの原則

経営者たちは、「変革の指針となる 2 つの原則がある」と話しています。一つは、理想的な顧客体験を起点にさかのぼって事業を考えること、もう一つは、企業全体の事業を網羅した総合的視点に立って自社戦略を捉えることです。

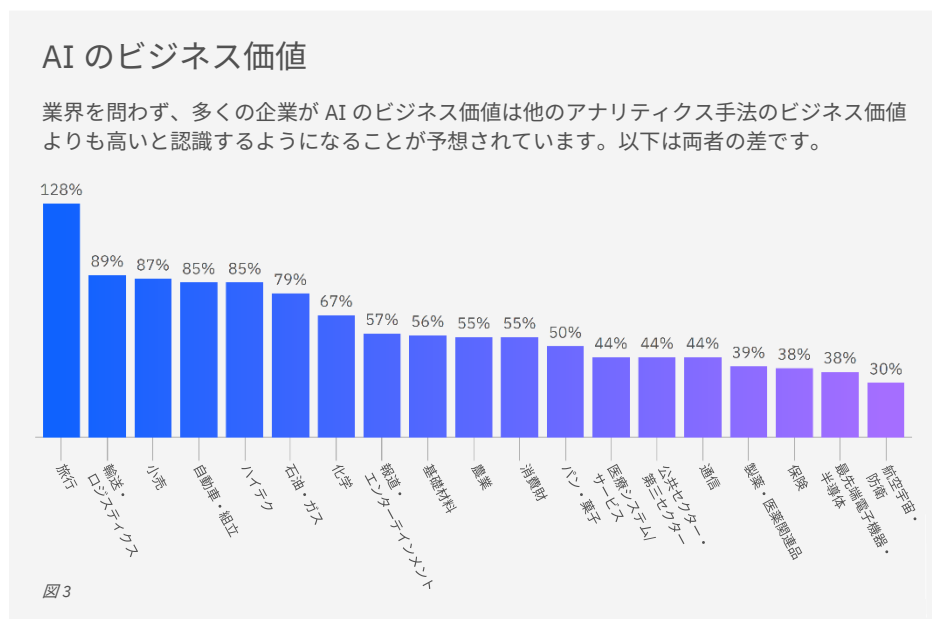
例えば、フリトレーによる最近の変革活動には、宅配サービスと顧客のパーソナライゼーションを実現する D2C (direct-to-consumer) デジタル・イニシアチブがあります。

「変革を始めるにあたり、当社はまず、最終消費者は誰なのか、できるだけ密接な関係を構築するにはどうすべきか、という問いかけから始めました」と、フリトレー & クエーカーの北米事業チーフ・トランスフォーメーション & ストラテジー・オフィサーであるマイケル・リンゼイ (Michael Lindsey) 氏は述べています。同氏は、変革で自社が得た数々の能力の中でも特に注目すべき点として、消費者行動を郵便番号レベルにまで掘り下げて予測することで、市場を細分化して対応する能力が向上したことを挙げています。

「自社のデータ・ファブリック、インテリジェンス、業務プロセスをエンドツーエンドで完全に結び付けることが、あらゆる変革において非常に重要です。機敏に行動できる十分に統合されたチームを持たない限り、自社の顧客である最終消費者を本当に喜ばせることができるような洞察力やデータ、ワークフローを得ることはできません」と、同氏は述べています。



出典: Bloomberg。毎年 8 月 15 日までのデータ。



出典: 「Notes from the AI Frontier」, McKinsey Global Institute, 2018 年 4 月。

企業の業務プロセスを 全体的な視点で捉える： インテリジェント・ワークフロー

インテリジェント・ワークフローは、企業全体で一連の流れのような体験として業務を見直すことによって、スキルやデータ、テクノロジーが最適化された場所で、従業員とプロセスを活用することができます。サイロ化された、非効率で不透明な静的プロセスを、自動化された、俊敏性と透明性の高い動的プロセスに置き換えます。

「インテリジェント・ワークフローは、成長促進要因となることが期待できます」と、IBM サービス部門のストラテジー & オファリングのパートナーであるドミニク・デュボア (Dominique Dubois) は述べています。「もし事業がデジタル化されたインテリジェント・ワークフローに沿って行われていなければ、柔軟性だけでなく、リアルタイムで訪れる機会から得られるキャッシュフローを生む力も損なわれます。」

テクノロジーの進化によって、ワークフローのイノベーションが加速的に進んでいます。「今日では、すぐに使える先進テクノロジーやハイブリッドなマルチクラウド環境をプロセスやワークフローと組み合わせることにより、3年前にできなかったことが可能になっています」と、デュボアは述べ、多くの企業がインテリジェント・ワークフローの導入から6カ月以内に運用コストを最大70%削減するとともに¹、1年以内には最大20%の収益向上を達成できていると説明します。²

インテリジェント・ワークフローを支える 包括的なデータ・フロー

インテリジェント・ワークフローにおけるエンドツーエンドのアプローチは、企業のエコシステム全体で自由なデータの流れが実現できているかどうかにかかっています。よりスマートな企業は、さまざまな入力情報からデータ・リポジトリを作成し、それを基幹アプリケーションと統合して、アクセスできるようにしています。

これにより、人とシステムの運用は可視化され、データとAI主導のソリューションを活用してより適切にリアルタイムの意思決定を下すことが可能になります。ひいてはそれが、信頼と自信の向上、そして変革に向けたより大胆な投資と実行計画へとつながります。

「調査対象企業のうち、情報と意思決定を戦略的に連携させていると答えた企業は、わずか9%にとどまりました。」

しかし、このような能力は今なお希少です。世界中の調査対象企業のうち、情報と意思決定を戦略的に連携させていると答えたのは、わずか9%にとどまりました。³

ハイブリッドクラウド環境の導入が決め手

ハイブリッドクラウド環境（パブリッククラウドとプライベートクラウドの併用環境）を活用することで、洞察から素早く実行に移すために必要な俊敏性、効率性、拡張性、レジリエンスが生まれます。この環境は標準となりつつあり、現在ワークロードを複数のクラウド上で管理している企業は85%に上ります。⁴

柔軟性は強みとなります。「マルチクラウド戦略は、単一のプラットフォームやテクノロジーに限定されることなく運用できます。」と、IBMのグローバルバイス・プレジデント兼SAPリーダーであるキース・コストロ (Keith Costello) は述べています。実際に金融市場は、2020年における最もパフォーマンスの良い銘柄ランキングの上位にクラウド・コンピューティング企業の名が並んだことから、クラウド・コンピューティング・サービスの需要が高まるとみえています。[図4]

¹ IBM 内部データ。

² IBM 内部データ。

³ 「IBM グローバル経営層スタディ 第20版」、IBM Institute for Business Value。

⁴ AllCloud の2020年「Cloud Infrastructure Report」。

クラウド・サービスの需要の高まり

業績好調な米国大型株の上位10銘柄のうち7銘柄が、コンピューティング、通信、決済、セキュリティ分野のクラウド企業であることから、クラウド・サービスの需要が今後も伸び続けることは明らかです。

+186%

平均利益
上位10社

+12%

平均利益
全B500企業

-54%

平均利益
下位10社

図4

出典: Bloomberg。Bloomberg 500 米国大型株価リターン指数 (B500) の分析。2020年8月28日までのデータ。

インテリジェント・ワークフローによって サプライチェーンと設備管理を俊敏で レジリエントに

インテリジェント・ワークフローはあらゆる領域で不可欠な要素となりつつありますが、まさに昨今の世界規模の混乱によって、サプライチェーンと設備管理における重要性が明らかになっています。

“ 今回のパンデミックによって、インテリジェントで自動化されたデータ利用を通じて、予期せぬ世界的混乱に対処できるような、変化への耐性を備えたサプライチェーンの構築を行う必要があることが、疑うまでもなく証明されました。

McKinsey Global Institute がまとめたデータによると、世界中で、1 カ月以上続くようなサプライチェーンの混乱が平均して 3.7 年ごとに発生しているとのことです。[図 5] パンデミックが始まった時点で、米国では突如として主要貿易相手国からの輸入量が前年と比べ 50% 近く落ち込みました。[図 6]

「今回のパンデミックでは、多くの企業がサプライチェーン・テクノロジーへの投資不足を痛感することになりました」と、IBM のサプライチェーン・コンサルティング担当グローバル・リーダー兼バイス・プレジデントのジョナサン・ライト (Jonathan Wright) は述べています。

また、「将来のサプライチェーンでは、テクノロジーとインテリジェント・ワークフローが大きな推進力となるでしょう」とライトは続け、インテリジェント・ワークフローの導入によってサプライチェーンの短縮とリスク低減だけでなく、最大 50% の在庫費用の削減も可能になると指摘します。⁵

機器や建物などの設備管理において、インテリジェント・ワークフローによってメンテナンス・コストを最大 40%⁶、建物運用コストを最大 20%⁷ 削減すると共に、パフォーマンスや稼働時間を最適化することもできると、IBM の AI アプリケーション担当ゼネラル・マネージャーであるカリーム・ユースフ (Kareem Yusuf) は言います。「今後数年間、私たちが直面する不安定性のなかで企業が生き残り成長するには、よりレジリエンス (柔軟な危機体制能力) を備えた事業運営を実現するしかありません。」とユースフは言います。

⁵ IBM 内部データ。

⁶ IBM 内部データ。

⁷ IBM 内部データ。

サプライチェーンの混乱による リスクにさらされる相対的度合い

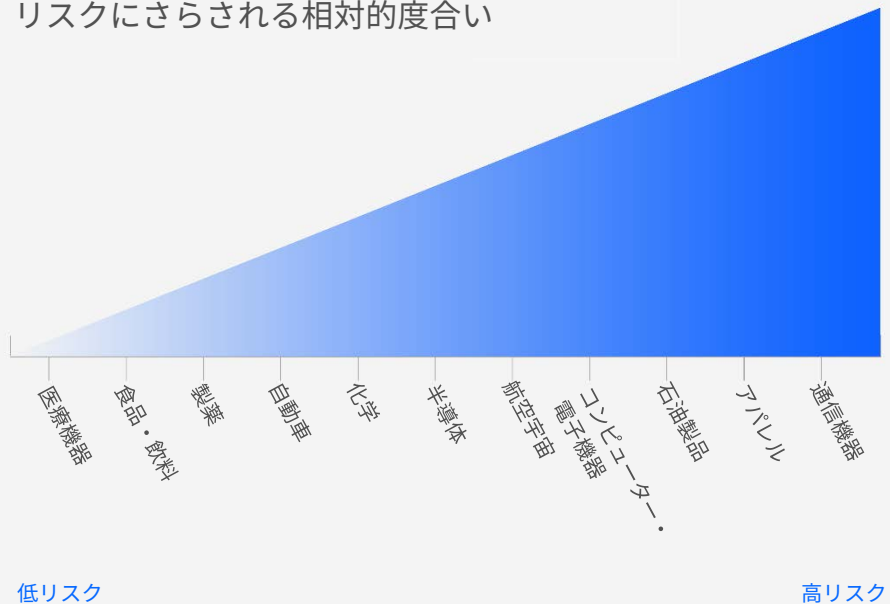


図 5

サプライチェーンの地域別の展開範囲、生産に関する要因、その他の特性に基づいています。出典: 「Risk, resilience, and rebalancing in global value chains」、McKinsey Global Institute、2020 年 8 月

サプライチェーンの急速な変化 パンデミックによる米国での輸入の落ち込み

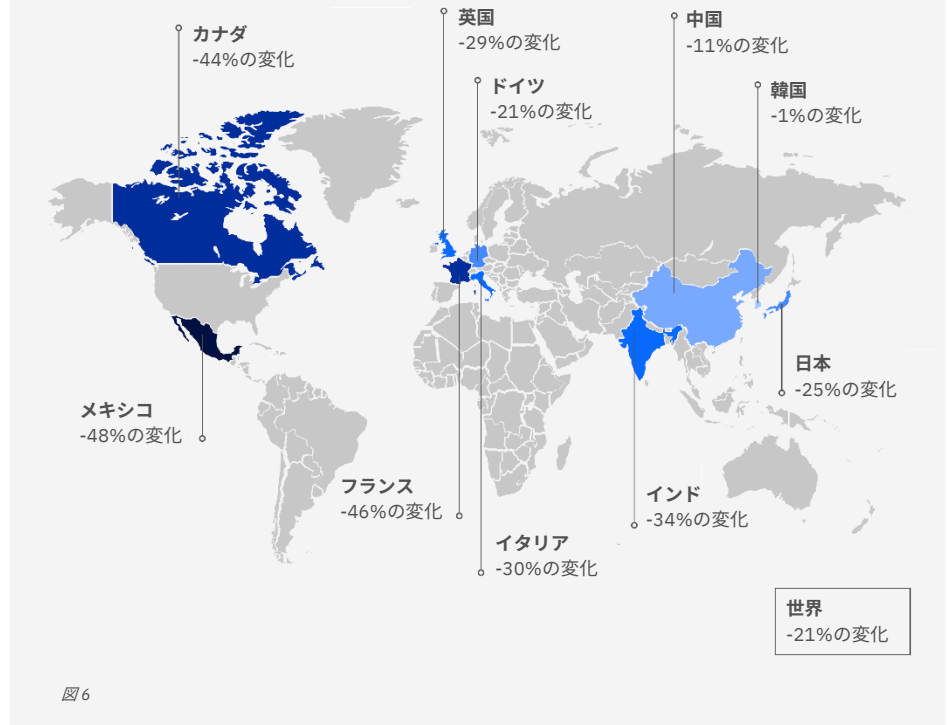


図6 出典: Bloomberg。米国における、主要貿易相手10か国からの輸入量の2019年4月と2020年4月の比較。

基幹業務アプリケーションの モダナイズと統合

これは、インテリジェント・ワークフローを構築する上で不可欠な作業です。基幹業務アプリケーションを最適化して結び付けることで、ブロックチェーンやインテリジェント・オペレーションなどのエクスポネンシャル・テクノロジー（指数関数的に進化するテクノロジー）を相互に関連付ける機会となります。

「企業は変革を推進する上でテクノロジーだけに頼るわけにはいきません。さらに、継続的な人間中心のイノベーションを生み出す文化を築く必要もあります。」

データを基幹アプリケーションに統合し、ユーザーがアクセスできるようにすると、ユーザーは情報に基づきリアルタイムに迅速な意思決定を下せるようになります。

創造力と継続的なイノベーションを生み出す 文化を築く

重要なのは、企業が変革を推進する上でテクノロジーだけに頼るわけにはいかないという点です。さらに、継続的な人間中心のイノベーションを生み出す文化を築く必要もあります。

ワークフローと成果を人間にとってより管理しやすく、有意義で効果的なものにするすることで、企業は高度なアナリティクス、AI、ハイブリッドクラウド、IoT、エッジコンピューティングをはじめとするテクノロジーを利用して、自社固有の目的を反映したソリューションを設計し、拡張できるようになります。

顧客を惹きつけ離さない、革新的な体験をもたらす

昨今の混乱に伴い、優れた顧客体験を、特にオンラインで提供することの緊急度がますます高まっています。よりスマートな企業はその重要性を認識しており、現に顧客の72%が「1度でも不満足な体験があればそのブランドを離れる」と答えています。⁸ 混乱によって人々が新しい製品を試す傾向が促進され、企業は優良顧客さえも失おうとしています。

当然ながら、前述のような不満足な体験はオンラインでも実店舗でも起こり得ます。パンデミックの間、実店舗での顧客とのやりとりが急激に減少し、今なおロックダウン前より低い水準にある一方で、多くの企業でデジタル・コミュニケーションがさらなる顧客エンゲージメントをもたらしています。

事実、現在の混乱以前よりも顧客とやりとりする頻度が上がっているブランドが多数存在します。10,000社の企業から得られたデータによると、米国の消費者からカスタマー・サービスに寄せられる問い合わせ件数は、パンデミック以前の水準より16%増加したことがわかります。[図7]

ロイヤルティを高めるためにパーソナライズを行う

真の変革によって、アナリティクスとAIを活用して人々により良いサービスを提供し、ブラインド・ロイヤルティを生み出すことで、パーソナライズされた顧客体験が実現します。

IBMのデジタル戦略およびIBM iX担当グローバル・リーダーのポール・パパス(Paul Papas)は、次のように説明しています。「ここ数年で進化したテクノロジーのおかげで、パーソナライゼーションをまったく新しいレベルへと引き上げることができるようになりました。現在、唯一無二の市場を実現するためにハイパー・パーソナライゼーションが加速的に広まっています。」

また、IDCのデジタル戦略&カスタマー・エクスペリエンス戦略担当プログラム・バイス・プレジデントであるアラン・ウェバー(Alan Webber)氏も同意見で、「私たちは今ようやく顧客に本当に寄り添うことが可能なテクノロジーを持つことができるようになったのです」と述べています。「企業にとって大切なのは、テクノロジーをいかに活用して広範囲にわたり顧客に共感し、寄り添うことができるかです。今日の混乱のなかでもし顧客に共感することができれば、将来も顧客として存在してくれることでしょう。」

「人々の体験を向上させることが、あらゆる変革の取り組みにおける指針となるはずで

人々の体験を向上させることを目指す

よりスマートな企業は、AI、オートメーション、人間中心設計を取り入れ、すべてのやりとりを合理化して最適化することで、カスタマー・エンゲージメントにおいて「フリクション・アウト・インテリジェンス・イン(インテリジェンスを取り入れ、摩擦を取り除く)」取り組みに尽力しています。ただし、有意義で持続的な結果を生み出すには、その戦略が従業員やビジネス・パートナーも含め、企業に関わるすべての人間に恩恵をもたらすものである必要もあります。

「人々の体験を向上させることが、あらゆる変革の取り組みにおける指針となるはずで」と、パパスは言います。顧客中心が崇高なことのよう思われる一方で、今なお単なる消費者との取引ベースの関係という枠にはめられてしまっています。「つまり、対象の人物に対し製品を売ることだけを望むのではなく、人々の日常生活にいかに付加価値を提供できるかを考えるということです」とパパスは述べています。

⁸ Acquia社、「Closing the CX Gap: Customer Experience Trends Report 2019」。

米国カスタマー・サービスへの問い合わせは、パンデミック(世界的大流行)以前の水準に比べ16%増加

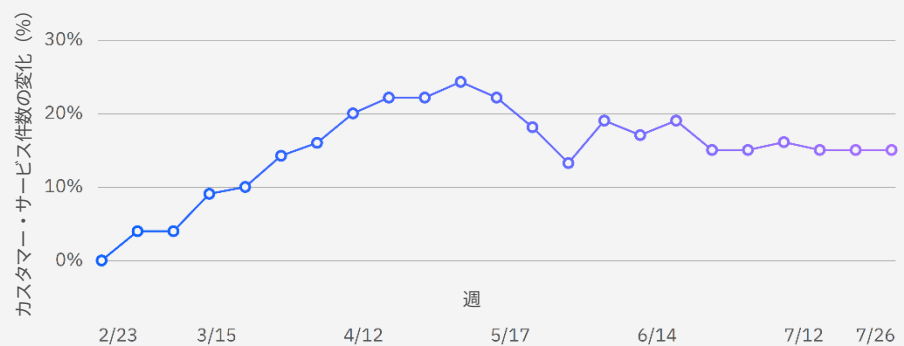


図7

出典: Zendesk カスタマー・サポート業務支援にZendeskを利用している企業10,000社のデータに基づく

あらゆるビジネスにおいて 「人々」が最も重要な要素に

変革では、従業員の体験を最優先事項とし、従業員の日々の体験はもとより、キャリアアップについても改善する必要があります。これは、優れたスキルを持つ従業員をめぐる競争が激化していることを考えれば、特に重要であることがわかります。

「スキル重視の人材採用」と「従業員の昇進」という2つのトレンド

リモート・ワークが非常に明確なトレンドとなっている一方で、2020年の混乱は、企業の従業員の採用、昇進、従業員間の連携促進のあり方も加速的に変化させました。

「2つの重要なシフトとしては、役割ではなくスキル重視の採用方針となったことと労働市場から新規採用するのではなく従業員のスキルアップを目指すようになったことです」と、IBM サービス部門のタレント&トランスフォーメーション部門マネージング・パートナーであるエミー・ライト (Amy Wright) は指摘します。パンデミック前でさえ、すでに世界経済フォーラムは、少なくとも全従業員の54%が2022年までにスキルの再教育とスキルアップを必要とし、さまざまな機能を自動化することでその大半が促進されるだろうと予想していました。 [図8]

「企業は、採用候補者の役割よりも、スキルを重視する傾向にあります」と、ライトは説明します。また企業は、人材を新規に採用するよりも従業員を新たな役割に対応できるよう再教育するほうが簡単だと考えるようになっていくようです。「市場ではふさわしいデジタル・スキルを持った人材が不足しているためです」と、ライトは述べています。

顧客に寄り添い、創造力を発揮できるように従業員を解放する

インテリジェント・ワークフローを採用することで、今ではテクノロジーが代行できる日常的な定型業務から従業員を解放することができます。実際のところ IBM の調査では、人材を確保するためにインテリジェント・ワークフローに投資した企業の74%で生産性が向上したことが示されています。⁹

「これにより、従業員が顧客に寄り添い、創造力と創意工夫を必要とする仕事に集中できるようになります」と、ライトは述べています。また、従業員の負担を軽減して、より価値の高い仕事ができるようにすることで、変革の最終的な目標である「価値創出」の達成へとつながります。

⁹ Intelligent Workflows for Talent を活用する5つの利点

人とマシンが働いた時間数、2018年と2022年の比較

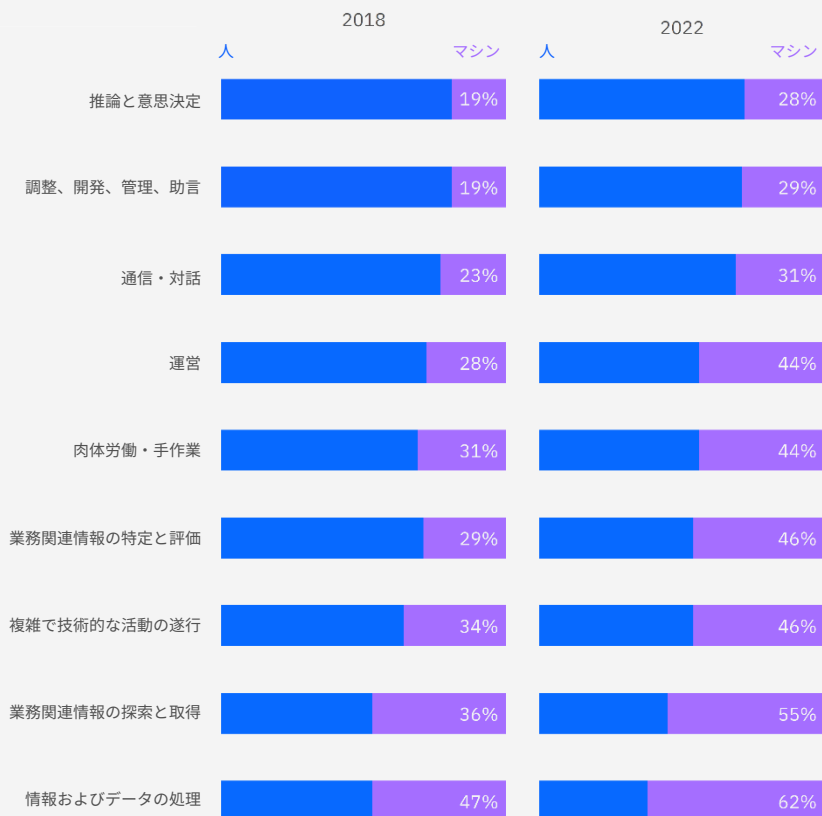


図8

出典: 世界経済フォーラム 「Future of Jobs Survey」 2018年

ビジネス変革が今後の 新たな市況での成功を 決める

企業は 2020 年を危機から生まれた機会を捉えた時期、あるいは単純に従来のビジネス慣行の存続を期待していた時期として振り返ることになるでしょう。経営者は、今こそが顧客の変化し続けるニーズに応えるだけでなく最上の顧客体験を提供するための極めて重要な時期だと認識しています。ビジネス変革はこれらの目標を成就するカギとなることが、調査で示されています。[図 9]

「経済的な逆境は常に事業やビジネスモデルを変革させる革新につながってきました」と、IBM のフォスターは言います。「そして、この危機的状況が変革を加速させたことは間違いありません。今日、あらゆる企業は従業員や顧客、ステークホルダーと関わる上でテクノロジーが不可欠であることを認識する必要があります。」

当面は混乱と不安定性が続くと思われませんが、人間中心の戦略と新たな先進テクノロジーを取り入れた企業は、来る「ニューノーマル」時代をリードすることができるでしょう。

ソリューションの ロード・テスト

顧客と従業員のエンゲージメントに関するイノベーションのロード・テストを行う方法として、IBM では、ソリューションを共同開発したり、モデルを利用してソリューションのイテレーションや拡張を行ったりするための、分野横断的な物理環境および仮想環境を企業向けに提供しています。

<https://www.ibm.com/jp-ja/garage>
をご覧ください。 →

不況における変革の進め方

不況時に運用効率を向上させながら、新市場を開拓し、設備や研究開発など新たな資産に投資する企業は、景気後退が終わってからの業績が最も高いことが、ハーバード・ビジネス・スクールの 2 人の教授によって 2010 年に行われた研究で示されています。不況後の EBITDA における 3 年間の複合年間成長率は以下のとおりです。

		攻撃的活動		
		市場開発	資産投資	両方
防御的活動	人員削減	6.6%	3.3%	-5.2%
	運用効率	4.2%	8.4%	12.2%
	両方	2.1%	-0.5%	4.6%

図 9

出典: 『Roaring Out of the Recession』 ランジェイ・グラティ氏、ニティン・ノーリア氏、フランツ・ウォールゲゾーゲン氏、『Harvard Business Review』誌、2010 年 3 月

業界ショーケース

IBM は業界を超えてさまざまな企業と提携し、変革を推進しています。ここではいくつかのお客事例をご紹介します。

アメリソースピーガン・ドラッグ・コーポレーション (AmerisourceBergen Drug Corporation)

生産性とスケールを高めるために複数のブランドで顧客体験を進化させました。

ブラデスコ (Bradesco)

ブラジルの大手銀行である同社は、AI アシスタントを導入して、1 カ月あたり 28,300 件に上る問い合わせに 95%の精度で答えることで、サービスを向上させました。

カルフルール (Carrefour)

ブロックチェーン・テクノロジーによって顧客が商品を工場から倉庫、店舗まで追跡できるようにすることで、売り上げを向上しました。

ディスカバリー・ヘルス (Discovery Health)

同社の「Vitality Rewards」プログラムでは現在、活動への参加率の最大 34%向上を目指し、500 万人以上を対象にインセンティブを提供しています。

フリトレイ (Frito-Lay)

12 カ月で e コマースとフィールド・サービスのソリューションを 25,000 社以上の小売業者に拡大しました。

ロレアル (L'Oréal)

IoT ソリューションを活用することで、製品イノベーションの頻度と俊敏性を高め、市場化までの時間を短縮しました。

ルフトハンザ (Lufthansa)

乗客の搭乗のスピードを向上して遅延を防ぐことで、効率を高め、コストを削減しました。

ステート・ファーム・インシュランス (State Farm Insurance)

同社の「Agile @ Scale」プログラムは、リアルタイムの顧客ターゲティングと広告による効果をもたらしています。

ウッドサイド・エナジー (Woodside Energy)

30 年にわたって蓄積してきたエンジニアリング分野のデータを従業員がすぐに利用できるようにすることで、主要な調査業務に費やしてきた時間を 75%短縮しました。

ヤラ (Yara)

世界最大手の肥料メーカーの 1 つである同社は、6 億 2,000 万軒の農家を結び付けて飢えと闘うために、最先端のデジタル農業プラットフォームを開発しました。

ビジネス変革に関する
詳細については、以下の
サイトをご覧ください：
[https://www.ibm.com/
jp-ja/smarter-business](https://www.ibm.com/jp-ja/smarter-business)

