



守成からの 反攻

Incumbents Strike Back

グローバル経営層スタディからの洞察

IBM Institute for Business Value

今回の調査は、世界 112 カ国における
6 つの CxO (最高責任者) レベルの経営
層 12,854 名の回答に基づいています。

最高経営責任者 (CEO)

2,148 名

最高財務責任者 (CFO)

2,102 名

最高人事責任者 (CHRO)

2,139 名

最高情報責任者 (CIO)

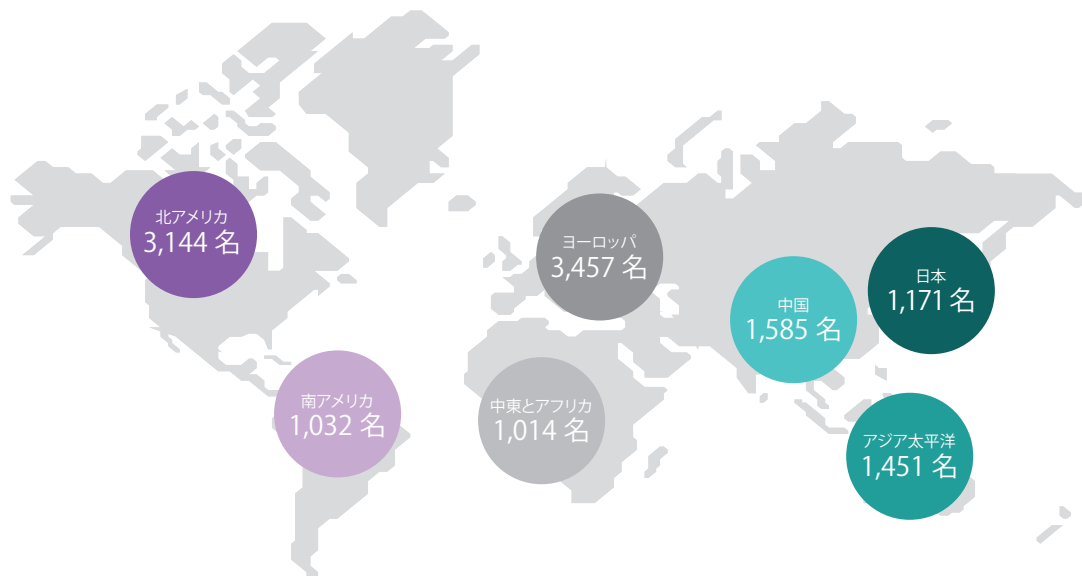
2,258 名

最高マーケティング責任者 (CMO)

2,091 名

最高執行責任者 (COO)

2,116 名



本レポートは、IBM が継続的に実施してきた経営層スタディ・シリーズの第 19 版です。2003 年以降 40,000 回を超えるインタビューを通じて、世界の経営者の考えを聞いてきました。今回は年間を通じてインタビューを実施し、調査結果を公表する方式に変更しました。本レポートは、第一線の研究者の方々の協力を得て作成した経営層の洞察に関する調査結果の集大成です。

果てしなく続く変革

インターネットが変革のためのプラットフォームとなって20年たった。しかしその最終形は誰にも見えない。デジタル世界では、独り勝ちする企業が目立つ一方で、協業的なエコシステムも成功を収めている。プレイヤーの集中化が進む業界でさえも、変革を避けて通ることはできない。今後、どこへ向かえば良いのか。成功している組織は次の転換点をもたらす新しいテクノロジーやビジネスモデルが実際に席卷するのを、漫然と待っているわけではない。企業の変革はタイミングの問題ではなく、継続的な取り組みであることはわかっている。唐の太宗である李世民の「創業と守成とどちらが難しいか」という問いに対して、功臣の魏徴は「創業は易く守成は難し」と答えたという。それは現在でも同様なのではないか。果てしなく続く変革に取り組む粘り強さが求められている。たとえ現状が好調であっても、変革を追求し、主導していく必要がある。

はじめに

エコノミストや戦略家は、市場での競争が減少している原因と、それがもたらす結果について議論している。デジタル世界で少数の企業が強い力を持つ原因が、テクノロジーそれ自体にあるとする意見もあれば、構造的要因だとする意見もある。経営層にも、今起こっている変化の意味とその帰結がどうなるか、はっきりとは見えていない。2～3年先の事業環境に対する経営層の予想はまちまちである。

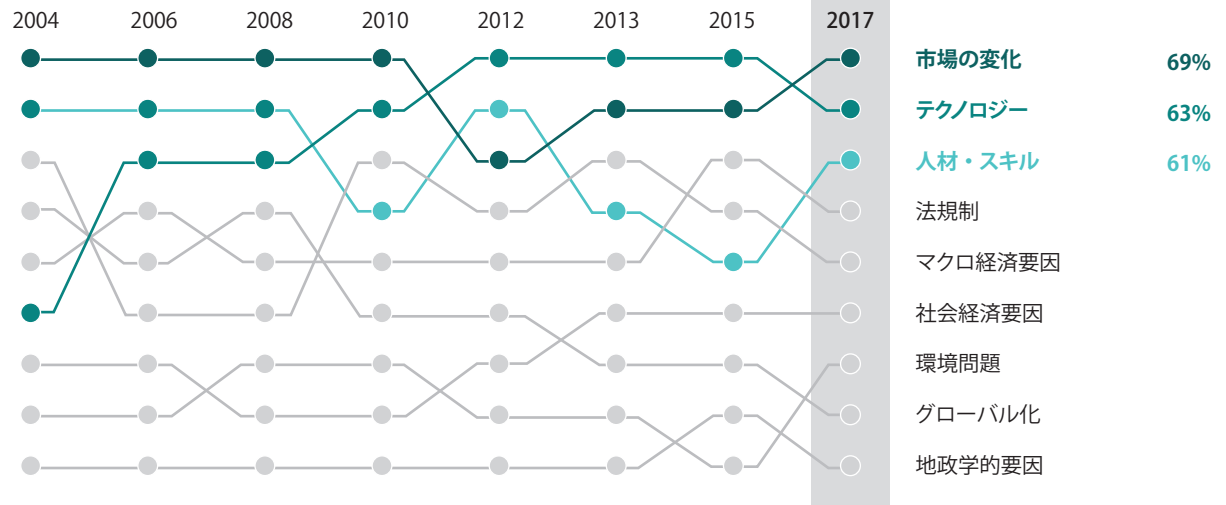
将来、既存市場と新市場のどちらを重視するかについて、経営層の見方は二分されている。また、数年前は外部を活用するオープン・イノベーションに大きくシフトすると想定されていた。現在は自社独自のイノベーションへの回帰を打ち出す経営層が増える一方で、協業によるイノベーションに新たな価値を認め、それを追求する経営層も多い。

ただし、顧客への価値提案とバリュー・チェーンの改革の方向性の2つについては、概ね意見が一致している。調査の対象とした経営層の68%が、モノやサービスの提供よりも顧客体験を重視する方針を打ち出している。また、63%が今後も引き続きビジネス・パートナーとのネットワークを拡大すると予想している。

IBMは14年におよぶ経営層スタディの中で、「今後2～3年に最も大きな影響を与える外部要因は何か」という質問を続けてきた。今年の調査では、競争の激化や顧客のニーズの変化を含む項目である「市場の変化」が首位に返り咲き、「テクノロジー」は第2位となった。他方「人材・スキル」が大きく上昇して第3位となった。新たな事業環境に適応できる人材や、先進テクノロジーを使いこなす人材の重要性和価値が高まっているという認識を反映した結果であろう（図1参照）。

環境変化の影響や経営層の考えをより詳細に理解するために、クラスター分析を行った結果、今回の調査に参加した12,500人超の回答者から異なる特徴を持った3つの類型を見出した。それぞれを「改革者」、「実践者」、「野心家」と名付けた。デジタル世界で企業が価値を創出し利益を獲得するメカニズムはフィジカル世界と異なる。またネットワーク効果のように、フィジカル世界でも存在するがデジタル世界で強く作用する力がある。それに着目したデジタル戦略を策定し、オペレーションをデジタル化し、人材と企業文化を変革することを「デジタル・リインベンション」と呼ぶ。各類型の組織は「デジタル・リインベンション」の異なる段階にあり、それぞれの視点から将来を展望している。

図1
将来への回帰
市場の変化と人材・スキルが上昇

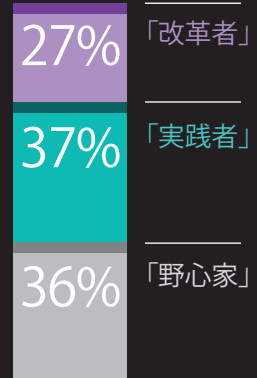


Q：今後2～3年間に貴社に最も影響を与える外部要因は何ですか（最大5つまで選んでください）。

回答者全体の27%を占める「改革者」の過去3年間の売上成長率と収益性は、いずれも他のグループを上回り、イノベーションでも先行している。またIT戦略は事業戦略と整合しており、戦略的意図を支えていると述べている。そうした組織は現状に執着しない。今までの変化には適応してきたし、これからも適応し続ける能力に自信を持っている。さらに、創造的破壊に対応する戦略を持っている。

「改革者」はビジネス・パートナーとの幅広いネットワークを実現し、エコシステムを形成することで新たな価値を引き出している。人材・スキルの変革に注力し、新たなアイデアについて実験的取り組みを行うことを奨励している。そして組織や企業文化を再構築しつつある。さらに顧客やパートナーとの共創で他のグループに大きく先行し、そこで得られたデータや知識を活用して、魅力的な顧客体験を築き上げている。

調査データのクラスター分析を行った結果、「デジタル・リインベンション」の能力を反映し、明確に異なる特徴を持つ3つの類型が明らかになった。



類型化において使用した属性は次のとおり。

- 自らが創造的破壊をリードするための競争戦略
- 顧客との連携を進化・深化させるデジタル・テクノロジーの活用
- 事業戦略策定におけるアナリティクスの活用
- 戦略策定と実行におけるラピッド・プロトタイピング・アプローチの適用
- 事業戦略と整合したIT戦略
- 製品・サービスを継続的に革新するためのアナリティクスの活用
- プロジェクト遂行中での短サイクルのフィードバックと修正

「実践者」は全体の37%を占める。組織能力の開発と強化に意欲的に取り組んでいる。「実践者」の半数以上が、今後2～3年以内に新しいビジネスモデルを立ち上げる計画である。形勢を好転させるために、ある程度リスクを取ることによって大きく前進し、自社の業界のみならず、他業界を破壊しようとしている企業もある。新しいビジネスモデルの中でも最も注目される、プラットフォーム型ビジネスモデルを検討している企業の割合は、「実践者」が「改革者」を上回っている。

「野心家」は、その名称が示すように、デジタル化進行の中で、新たな機会をとらえるための迅速性で後れをとっている。このグループは全体の36%を占める。このグループの組織にとって最大の課題は実行能力、とくに社員の能力向上や優れたビジネス・パートナーの獲得といったリソース面にある。

「改革者」の戦略や行動を分析することで、継続的に価値を創出する企業の構築についての洞察を得られる。「実践者」の行動からは、デジタル時代においては、リスクを取り、新たなビジョンの下で迅速に動く組織にとって、新しい逆転の機会があることがあらためて認識させられる。

IBM グローバル経営層スタディ第19版では、今回調査で得られた経営者の回答、IBMのコンサルタントの知見、そして大学の研究者との共同作業から明らかになった、今日重要と思われる4つのトピックを提示し、それらについて考察する。

創造的破壊の包含 既存企業が本領を発揮

現在の競争環境に影響を及ぼす要因と、新たな機会の出現を提示し、「改革者」がどのように安定性とダイナミズムを均衡させているかを探る。

体験をつうじた信頼 パーソナライゼーションへの道

「改革者」がデザイン思考を適用して、どのように顧客との関係性を構築し、仮説を検証し、信頼に基づく絆を作っているかを紹介する。

未来への編成 プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

注目を集めるプラットフォーム型ビジネスモデルを取り上げる。プラットフォームを所有すべきなのか、それとも参加すべきなのか。その際に自社が提供する価値と経営資源の配分をどのように見直す必要があるかを示す。

実践としてのイノベーション 企業に求められるアジリティ

リーダー企業に見られる、社員への実験の奨励によるイノベーションの促進、顧客起点の発想と行動、動的なパートナーシップ、進化し続けるエコシステムについて説明する。

創造的破壊の包含

既存企業が本領を發揮

Rita Gunther McGrath

コロンビア大学ビジネス・スクール教授、戦略、イノベーションと成長

Philip Dalzell-Payne

IBM Services パートナー、IBM Digital Strategy

業界を揺るがすようなディスラプション（創造的破壊）が新聞の一面を飾るような時代にもかかわらず、経営層は今、比較的楽観的である。創造的破壊が自社のビジネスに直接影響を与えることを心配していると述べた回答者は少ない。今、企業が最も脅威を感じているのは、あの恐るべきデジタル・ジャイアントではなく、革新性に富む業界内の既存企業である。革新的な既存企業は破壊的なデジタル時代において、より賢明に戦うようになり、今や新規参入企業よりも競争上の大きな脅威になっている。

3分の1を超える36%の経営層は、業界の創造的破壊による影響はほとんどないか、まったくないと報告している。さらに多くの44%の経営層は、創造的破壊に対応して自社を変革する緊急性は小さいと回答している。深刻な創造的破壊を経験していると回答したのは合わせて27%である。前回調査では、新規参入企業が殺到するとの予想が多かったことを考えると、これは意外な結果である。「あらゆる業態のワーライゼーション」が巻き起こした恐怖、シェアリング・エコノミーの勝利、業界の境界線が判別できないほど曖昧になる現象に、何が起きているのだろうか。

他業界からの競合企業の参入は予想されたほどの規模では起こらなかった。今回、他業界からの競合企業の参入が創造的破壊の重大な要因だと回答した経営層は23%にすぎない。調査に回答した経営層によれば、一部の業界ではデジタル・ジャイアントが依然として影響力を集中し続けているが、創造的破壊を主導しているわけではない。

また業界をリードしてきた企業が、スタートアップ企業の力を上手く取り込んで改革を進めている。今、既存企業が守成から反攻に転じているのである。

72%の経営層は、業界の革新的な既存企業が業界内の創造的破壊を主導していると述べている（図2参照）。スタートアップ企業が比較的大きなプレゼンスを確立している金融サービスのよう、比較的大きな混乱が生じている業界でさえ、変化を起こした最大の功労者は革新的な既存企業である。

ダンス・ウィズ・ディスラプション

何が変わったのだろうか。創造的破壊の第一波として、ユビキタス・モビリティやデジタル・メディアの浸透は、既に関連する業界に大きな動揺を与えた。ウーバーやエアビーアンドビーの現象は余剰能力を抱える市場に吹き荒れ、多くの企業の利益を奪った。

ディスラプターを志したが関門を突破できなかった企業もある。デジタル・ジャイアントの圧倒的な優位性を前に、起業家精神にあふれていたスタートアップやベンチャー・キャピタル（VC）は怖じ気づいている。¹米国では最近の起業件数が40年ぶりの低水準まで落ち込んでいる。²エンジェル資金やシード資金は減少している。投資資金は、既存のユニコーン企業やレイトステージの企業に移行している。³

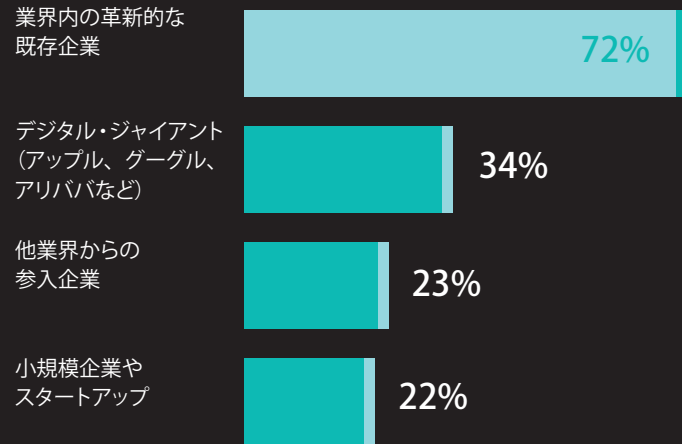
既存企業は、デジタル・スキルや革新性に富む人材と新たなビジネスモデルを獲得するために創業間もないディスラプターを買収してきた。そして今や、その手腕に磨きがかかってきた。金融サービス企業が、フィンテック、インシュアテック、レグテック企業をこれまでにないペースで買収している。別の業界では、ウォルマートが数あるスタートアップの中でプラットフォーム型小売業者のjet.comを買収し、UPSは「トラック業界のウーバー」であるCoyote Logisticsを買収した。⁴エアバスはVirgin Group、Qualcommをはじめとする企業とともに、グローバルなブロードバンド・インターネット・アクセスを提供する衛星640基以上を製造する組織、OneWebに出資した。⁵

図2

新しい波

グローバルすべての
調査対象者

革新的な既存企業が
創造的破壊を主導する



Q：あなたの業界で発生している創造的破壊は、どのような企業が主導していますか（該当するものをすべて選んでください）。

「われわれの組織が近い将来実施する最も重要なイニシアティブは、他社と共同で新しいビジネスモデルを創出し、それを複製し、拡張することである」

Chief Financial Officer,
Electronics, ブラジル

創造的破壊は死んだのだろうか。おそらくそうではないだろう。少数の企業が支配する、比較的安定した市場でも状況は突然変化する可能性がある。一例としてサブスクリプション・サービスが挙げられる。サブスクリプションとは、提供する製品やサービスの数ではなく、利用期間で課金することをいう。Birchbox、Blue Apron、Dollar Shaveといったスタートアップは急速に成長し、多くのカテゴリーを不安定にした。その後、Dollar Shave はユニリーバに買収され、現在では多くの既存小売企業や消費財企業がサブスクリプション・サービスを提供している。⁶自動車メーカーもこの事業に参入し、保険および必要なメンテナンスとサービス費用を含む、月単位の「リース」のサブスクリプション・サービスを立ち上げている。

創造的破壊の第一波を乗り切った企業はより強力になった。そうした企業は間違いなく、クレイトン・クリステンセンが破壊的イノベーションの現象を提唱してからの20年間に、いくつかの教訓を学んだ。⁷そして既存企業は強力な顧客やビジネス・パートナーとの関係性という堅固な基盤の上で、継続的に自社の改革に取り組んでいる。たとえば、米国に本社を構えるヘルスケア大手のKaiser Permanenteは、年間1億1,000万件に上る患者と医師とのやりとりの52%をオンラインまたはモバイル化している。⁸

しかし、戦略上の変曲点、つまりファンダメンタルの変化は通常、訪れるまでに長い時間がかかり、ほとんどの場合、目に見えない。今後訪れる創造的破壊の新しい波は、過去にそうであったように、現在も目には見えないかもしれない。さらに、ベンチャー・キャピタルの「ドライ・パウダー（投資待機資金）」は過去最高水準に達し、次の大きな投資機会を求めている。

「創造的破壊が発生する中で、情報連携とイノベーション創出のためにデジタル・テクノロジーの会社に投資する。」

和田 孝雄, 代表取締役社長,
パーソルテンプスタッフ株式会社, 日本

スタートアップ不在の創造的破壊

経営層は、新たなスキル・人材を獲得することで、創造的破壊の性質の変化に対応している。他社をしのぐ業績を上げ、イノベーションで先行する「改革者」は、バリュー・チェーンにおいて他社と連携し、有形資産のみならず人材・スキルさえも共有し、エコシステムの利点を生かすことに精通している。創造的破壊を極度に重視するセグメントであるディスラプターも、やはりエコシステムのイノベーションを視野に入れている。

エコシステムから価値を引き出すことを重視しているのは、経営層がこの先2～3年間は業界のプレイヤーが安定すると予想しているためであると思われる。IBMの2015年の調査では、こうした経営層の54%が業界に新たな競合が多数流入すると考えていたが、今回調査ではその数は26%に半減している。

業界の境界線を越えて参入する競合企業の減少が確実視されることに、違和感を感じる企業もある。米国のドラッグチェーン大手のCVSは米国の医療保険会社Aetnaを買収する意向を発表した。このように、既存企業はM&Aを通じて業界を即座に移行することが可能である。⁹さらに、創造的破壊を目指す企業の5社に1社は、破壊は自社の業界以外の業界で行うと述べている。

多くの業界で競争は弱まっている。経済学の研究や文献は、1998年頃に始まった変化として、ほとんどのセクターで競争の集中化が進んでいることを示している。業界を支配する「スーパースター」や「勝者総取り」企業の台頭はこうした文献によって裏付けられている。

デジタル・ジャイアントは、プラットフォーム型ビジネスモデルを採用することによって圧倒的地位を占めるに至った。今、その周りにディスラプターが群がっている。

創造的破壊を掲げる企業の57%は、限界費用ゼロのアドバンテージを追求して、プラットフォーム型ビジネスモデルを展開している。資産を所有する代わりに資産の所有者と利用者をうまく結びつけて、ネットワーク効果をテコにしてすばやく規模を拡大することを狙っている（図3参照）。さまざまな業界のさまざまな企業がプラットフォームに投資している。経営層からの回答と一般公開されている財務データやマクロ経済統計に基づく分析によると、勝者が大半を獲得することになるこのビジネスモデルに投資される資金は、控えめに見積もって、今後2～3年間で1兆2,000億ドルに達すると推定される。既に投資済みと報告されている金額、約4,200億ドルから174%の増加となる。¹⁰

今までの創造的破壊とされた戦略では、有形資産の価値は重視されていなかった。これは変わる可能性がある。「改革者」とディスラプターはいずれも、モノのインターネット（IoT）やブロックチェーンといった、エコシステムに参加する組織全体にわたるデータ共有を促進するテクノロジーに他を上回る多額の投資を行っている。デジタル世界とフィジカル世界との架け橋となるIoTがモノの経済を刺激すると、価値はデジタルとフィジカルのエコシステムを巧みに操る企業に移行する可能性がある。革新的な既存企業は、基盤と資産の所有、およびそれを管理する専門技能を新たな優位性に転換できる。

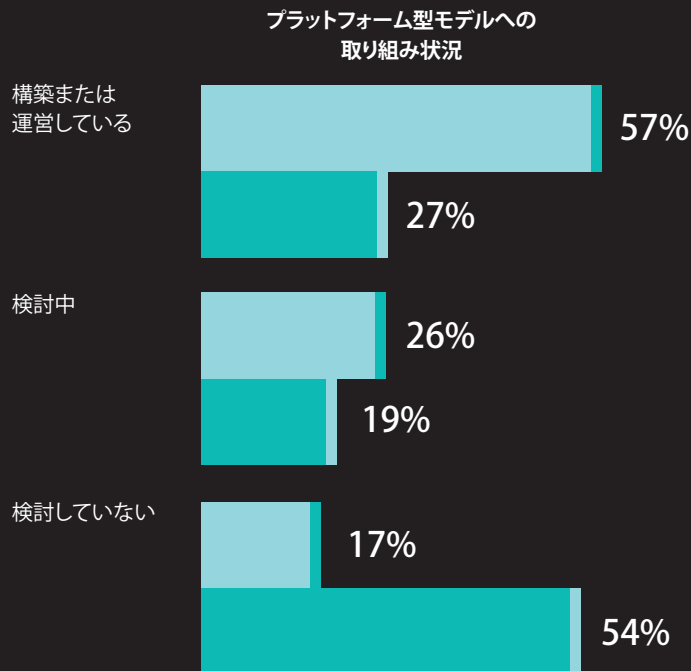
BMWは、1日の需要に応じてさまざまなサービスに最適化できる車両を保有することによって、ウーバーを凌駕する計画である。同社は、配車サービスや、時間単位のレンタルによる短時間の利用のために、プロのドライバー付きで保有車両を提供する。¹¹ この他、需要に応じて乗客の輸送と荷物の配送サービスのいずれかに配備することで自動車1台あたりの収益の最適化を目指している企業もある。

図3

勢いを復活

ディスラプター
その他すべて

ディスラプターはプラットフォーム型ビジネスモデルに群がっている



Q: 貴社の競争戦略はどのようなものですか。また貴社はプラットフォーム型ビジネスモデルの採用に関してどの段階にありますか。

創造的破壊を起こす能力を既存企業も身につけることができる。“The End of Competitive Advantage” は、長期的に優れた業績を上げている企業は安定性とダイナミズムとを首尾よく均衡させていることを示している。¹² そうした企業は、新しい有望分野に投資し市場で実験を行うことに、継続的に経営資源を割り当てている。どのような優位性も一時的なものであることを認識して、常に創造的破壊の先を歩み、常に新しい機会を追求し、それに投資している。

創造的破壊はもはやハングリー精神を持つスタートアップのみの得意領域ではない。今回調査の「改革者」のほとんどはイノベーションを主導しており財務的に最も成功しているセグメントである。こうした先行企業は業界が向かっている方向を確実に理解しているうえに、実験を重視し、すばやく行動しようとする意欲において他社と一線を画している。戦略の策定と実行のための迅速なプロトタイプングは、「改革者」の際立った特徴のひとつである。「改革者」の4分の3は、実験を高く評価することを認め、すばやい行動による失敗とイノベーションの成功の両方が評価される企業文化を持っていると述べている。

こうした俊敏で、実験を積極的に取り入れる「改革者」は、すべてを変える可能性のある創造的破壊を真っ先に実行する必要はない。継続的な変化に近い状態で事業を行い、自らの選択を再考させる新たな競合他社や市場の変化を察知し、窮地に追い込まれる前に、自社を変革する準備ができています。

「われわれの課題は、短期間で広範囲にわたるデジタル変革を起こすことである。顧客に対する現在の高いサービス水準を損なうことなく、業界に創造的破壊を起こすことである。敏捷性を高め、継続的な変革を実現するためテクノロジーへの投資を行っている。」

Chief Marketing Officer, Energy
and Utilities, 英国

体験をつうじた信頼 パーソナライゼーションへの道

Joerg Niessing

INSEAD、マーケティング客員教授

Robert Schwartz

IBM iX、Agency Services、グローバル・リーダー

あらゆる業種の組織が、顧客体験をパーソナライズする能力を獲得しようと躍起になっている。今や、86%という驚異的な割合の組織が、個々の顧客に合わせた体験の創出を、少なくともある程度効果的に行っていると述べており、53% がきわめて効果的に行っていると考えている。

そっちですか？

ある最近のレポートによると、パーソナライゼーションで先行する企業は、他社から顧客を奪い取り、業界全体の利益の中の大きなシェアを獲得している。小売、ヘルスケア、金融サービスの3セクターだけでも、パーソナライゼーションをうまく達成した15%の組織に8,000億ドルの収益が移転された。¹³ そのため、各社とも競って他社に先んじてそれを実現しようとしている。次に問うべきは、正しい方向に進んでいるかどうかである。

そうでない可能性が高いと考えるのには理由がある。第一に、きわめて魅力的にパーソナライズされた顧客体験を設計するのは気が遠くなるほど複雑な作業である。その理由はすべてのチャネルにまたがって設計しなければならないからだけではない。体験の設計には、個々の顧客を人間としてとらえるための要素、すなわち顧客のモチベーション、希望、気質、その時の気分を深く理解することが求められるからである。

第二に、IBM Institute for Business Value の以前の調査 “The experience revolution” は、経営層が顧客にとって重要だと述べていることと、顧客が実際に最も気にしていることとの間に、驚くほどのずれがあることを明らかにしている。¹⁴ 最新の経営層スタディの調査結果からも、顧客を動機付けるものと経営層が理解していることとの間のギャップが依然として残っていることが示されている。

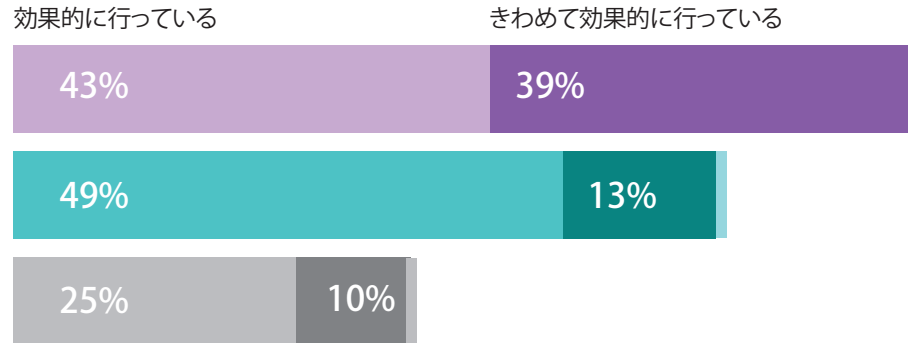
今回調査における経営層の回答について判別分析を行った結果、「改革者」と他の組織の違いを最も際立たせるひとつの要因が明らかになった。それは、「満たされていない」顧客のニーズを発見するためにデータを活用する能力である。「改革者」10社中8社は、顧客が満たされていないと述べているニーズをきわめて効果的に特定していると述べている（図4参照）。「きわめて効果的に行っている」と答えた「改革者」の割合は「実践者」の3倍に上った。

図4

みえないニーズを知る

「改革者」は、満たされていない顧客ニーズを把握するためのデータを活用している

「改革者」
「実践者」
「野心家」



Q：貴社は、満たされていない新たな顧客ニーズを見つけ出すため、データをどの程度効果的に利用していますか。

ここから何がいえるだろうか。パーソナライゼーションの取り組みに満足している企業の多くは、それを有効に機能させるための必要条件である顧客ニーズを誤解している可能性がある。あまりに性急に行動し、自ら失敗を招いているのかもしれない。企業が不意を突かれ、顧客を失望させ、混乱が生じる原因がここにある。場当たりのパーソナライゼーションへの取り組みは、何もやらないより悪い結果をもたらすことがある。

まず質問する

顧客を人間としてとらえるための要素を理解して、その時の状況に応じて顧客体験をパーソナライズするために「改革者」が行うことは、大量のデータを詳細に調べることだけではない。「改革者」はデザイン思考者でもある。顧客への共感があるからこそ、真のニーズをとらえる的確な質問が出来る。

最適な質問を見つけるため、デザイン思考者は周囲を見渡して、詳細に調べる。「改革者」はこれをきわめてうまく行う。そして顧客と密接な関係を築き、直接フィードバックを得ることに非常に長けている。また10社中7社は、顧客体験をより深く理解するためにパートナーを頼りにしているとも述べている。さらに10社中7社は、競合他社の顧客への対応を分析している。競合他社は把握しているが、自社が分かっていないことを知るためであろう。

「保険会社は継続的な顧客のフィードバック・ループを構築して、顧客ニーズをより深く理解すれば、新しいサービスをすばやく創出できるだろう。しかしわれわれの業界はまだこうした状況にはない。」

「改革者」はデザイン思考者として、顧客ニーズへの新しい手がかりを常に探し求めている。「改革者」の4分の1以上は、顧客をより深く理解し、顧客体験を向上させるため人工知能（AI）技術やコグニティブ・ソリューションに注目している。半数以上の組織が今後2～3年のうちに活用することを予定している。顧客視点に立って考えること、デザイン思考で言う「共感をはぐくむ」ことは、効果的なパーソナライゼーションに要求される最も重要な能力である。また、ほとんどの組織が手付かずのまま放置している大量の非構造化データにAIを適用することは、モチベーションや行動といった、顧客を人間としてとらえるために必要なことを知るのに役立つ。またコグニティブ・ソリューションは利己心や偏見がないため、コグニティブ・ソリューションでなければ見落としてしまうパターンを明らかにすることができる。

共感し共創する

「改革者」は、デザイン思考者がしばしば用いる、顧客との協業やジャーニー・マップの描出に秀でている。これらの活動は、共感による理解と豊富な洞察を生み出し、同様に重要な二次的効果をもたらす。それは信頼の獲得と説明責任の達成である。

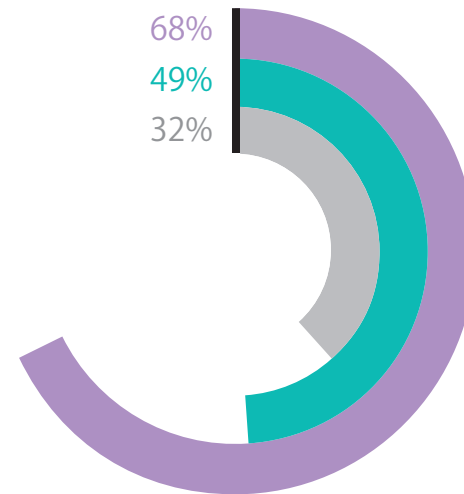
「改革者」は顧客との共創の価値を理解している。「改革者」の3分の2は、顧客との協業による新しい製品・サービスの共創をきわめて効果的に行っていると述べている。さらに「改革者」の68%は、顧客からのフィードバックを計画策定と製品・サービスの開発プロセスに取り入れている（図5参照）。

図5

「改革者」
「実践者」
「野心家」

知見を取り入れる

「改革者」は顧客からのフィードバックを、計画策定と開発に取り入れている。



Q：貴社は顧客のフィードバックを、計画策定と製品・サービス開発プロセスにどの程度取り入れていますか。

顧客との共創は約 10 年前に提唱された概念で、その後も広範囲に広まっている。朝食のシリアル、スープ、靴、トラクター、自動車、宇宙船など、ありとあらゆるものを誰かが共創している可能性がある。それを存分に活用している企業もある。

日本の小売業者、良品計画は、販売する商品のデザインを必要最小限にとどめることで知られている。無印良品はライフスタイル・ブランドとして、創業以来、デザインへの情熱の共有を基本として顧客にかかわってきた。何十年もの間、顧客から寄せられる商品に関する毎月数千件ものアイデアや改良点を受け入れ、それに対処してきた。現在、無印良品のプロジェクト・チームは、幅広い顧客のオンライン・コミュニティに新製品のアイデアを求め、構想をねっている。ユーザーが開発に参加するこうした商品の売れ行きは好調なようである。家具の売上高に関する調査では、ユーザー参加型の商品の初年度売上高は、デザイナーが開発した商品の売上高の平均で 3 倍に達している。無印良品の顧客との密接な関係は、同社をシンボリックなグローバル・ブランドに押し上げた要因の 1 つである。¹⁵

国際物流市場のトップ企業である DHL はこれまで、6,000 件を超える顧客との共創の取り組みを行ってきた。そして革新的なサービスをいくつか生み出した。DHL が研究開発のパートナーシップを通じて開発し、ドイツで実証実験を行っているドローン配達サービスの Parcelcopter や、荷物をボルボ車のオーナーの駐車中の車のトランクまで配達する、ボルボと共同開発したサービスなどである。¹⁶

「消費者がイメージできるようなものであればイノベーションとは呼ばない。消費者に驚き、気付き、感動を与えるものでなければならない。」

澤田 道隆，代表取締役 社長執行役員，
花王株式会社，日本

よく売れる商品やサービスの開発だけが目的ではない。堅固な共創のコミュニティは参加する人々に権限や力を与え、信頼感を高める。親密さが高まれば、人のモチベーションがどこにあるかをより深く理解できるようになる。デザイン思考が目指す重要な目標は、顧客の共感を得ることである。さらに、コミュニティの参加者間の信頼は制度への信頼につながる。強力なコミュニティに育まれたインフルエンサー集団はブランド支持者となり、コミュニティ以外の顧客に宣伝広告以上に効果的に信頼を広めてくれる。

共創コミュニティは顧客に関する洞察を豊富に生み出す供給源であるが、「改革者」はさらに深い洞察を得るためにカスタマー・ジャーニー・マップにも注目している。詳細なカスタマー・ジャーニー・マップの描出をきわめて効果的に行っていると述べた回答者の割合は、「改革者」が優に65%に達しているのに対し、「実践者」は45%であった（図6参照）。

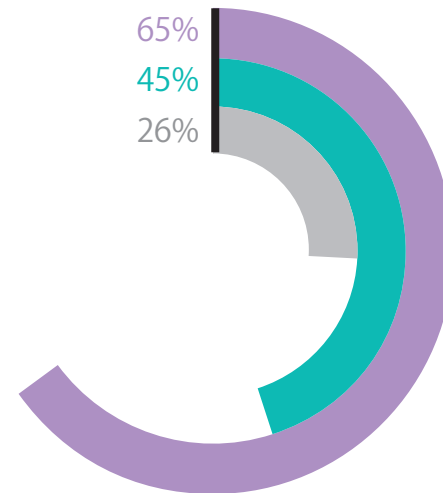
ジャーニー・マップは、魅力的なグラフィックや壁に雑然と貼り付けたポストイットのメモよりも、はるかに優れている。それは豊富なデータ・ソースを利用して顧客がたどる道筋を分解し、根本的な課題や悩みのポイントを詳細に見つけ出す。部門横断で編成されたチームメンバーの意見をまとめて、すべてのチャネルにわたるシームレスな連携やエンド・ツー・エンドの体験を設計できる。ジャーニー・マップは、いつ、誰のために、どの顧客接点をデジタル化することが妥当であるか、妥当でないかを明らかにすることができる。ペルソナの設定においては社会的、心理言語的データやその他の非構造化データを利用すべきである。さらにセッションに顧客自身が参画すると、共創の中で生じた信頼が価値ある体験の設計をもたらす。

図 6

「改革者」
「実践者」
「野心家」

顧客になりきる

「改革者」は詳細な顧客体験のジャーニー・マップの描出をきわめて効果的に行っている。



Q: 貴社は、網羅的で詳細な顧客体験のジャーニー・マップの作成をどの程度効果的に行っていますか。

ジャーニー・マップによって、顧客が満足したり、逆に失望したりする瞬間を探り出す。たとえば、あるラスベガスのホテルは平均的な宿泊客には125カ所の接点があることを発見した。常に悩みの種であって、もし是正すれば計り知れない効果をもたらすと考えられたのは、チェックイン時の長い行列であった。ホテルはモバイル・アプリによるチェックインやキー不要の入室に切り換え、さらには顧客が部屋に不満を抱いた場合の再予約のためのコンシェルジュを自動化した。¹⁷

顧客である人間の全体像を理解し対応することは、対応マニュアルを作ったり、チャットボットに任せたりするだけでは不可能である。それは誠実な企業文化からの所産でなければならない。部門横断で集まったメンバーが協力してジャーニー・マップの作成に取り組み、顧客に対する責任を企業文化に浸透させることにも役立つ。

満たされていない顧客ニーズの洞察という土台をマスターした「改革者」の4社に3社は、パーソナライズした体験をきわめて効果的に創出している。パーソナライゼーションを極めたと回答した割合は、「改革者」がほぼ3分の1の30%であるのに対し、「実践者」はわずか15%、「野心家」は7%である。

顧客にとっては最終目的地ではなく、その過程であるジャーニーが重要であることは実証されている。顧客との共創やジャーニー・マップを通じて満たされていないニーズを突き止めることを重視する「改革者」は、パーソナライゼーションによって顧客からのロイヤルティを求めているだけではない。顧客からの信頼を獲得し、自社が信頼に足る企業であることを実証したいのである。

「デジタル・シフトを積極的に取り入れたカスタマー・ジャーニーを描いているが、決定的な『真実の瞬間』には人間的なやりとりが重要である。」

Chief Marketing Officer, Banking and
Financial Markets, ニュージーランド

未来への編成

プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

Yoram (Jerry) Wind

ウォートン・スクール名誉教授兼マーケティング学教授、
Academic Director of the Wharton Fellows

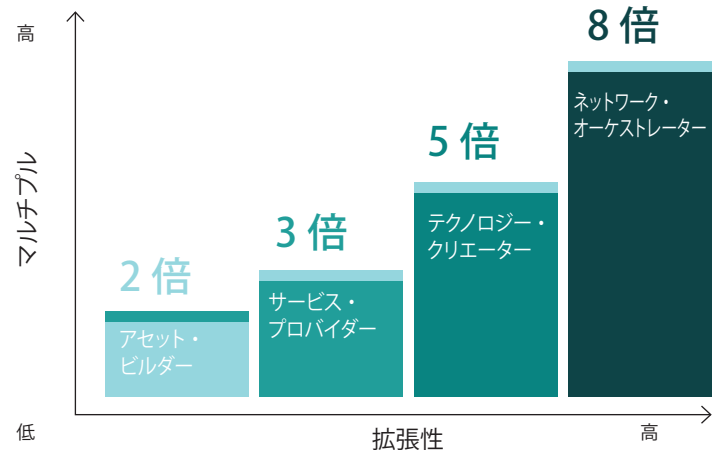
Shanker Ramamurthy

IBM Industry Platforms、ジェネラル・マネージャー、
Strategy and Market Development

アマゾンやアリババになりたくない者はいらぬのだろうか。これらの企業はプラットフォーム型ビジネスモデルを原動力として市場セグメントを支配し、新たな市場セグメントに容易に参入する。そして利用者と提供者を上手く結びつけることにより、強力なネットワーク効果を発揮している。

平均的にプラットフォーム・オーケストレーターは、他のビジネスモデルをとる企業よりもすばやく収益を伸ばし、より高い利益を上げ、売上の8倍もの企業価値評価を得ている（図7参照）。¹⁸多くの業界で勇敢な2～3社の企業がリスクを冒してプラットフォームに挑み、そうすることにより、他社を急速に引きつけている。

図7 ビジネスモデルとマルチプル



ハーバード・ビジネス・レビュー・プレスの許可を得て使用

並外れた利益が見込まれるうえ、勝者になれば圧倒的シェアを獲得する可能性があることに魅せられて、プラットフォーム型ビジネスモデルの構築に投資したと回答した経営層は、調査対象者全体の28%であった。累積投資額は、今後2～3年間で1兆2,000億ドルに達すると推定される。

そして現在、46%の企業が、プラットフォーム型ビジネスモデルに投資しているか、検討中である。問題は、そうした企業が自社を改革する野心、粘り強さ、意欲を持っているかどうかである。ひとたびプラットフォームを立ち上げると、成功の「ルール」が大きく変わる。それはプラットフォームを所有する企業だけでなく、参加するすべてのプレイヤーにとってのルールでもある。

今回調査の56項目に対する回答を分析し、プラットフォーム型ビジネスモデルを現在「検討していない」、「検討中」、「構築中」、「運営している」の各段階に共通する特性を明確にした。とくに既に市場で確立されたプラットフォームを運営する企業には、実験・導入段階にある企業とは顕著な違いが見られる。プラットフォーム運営者は、以下の3点に優れている（図8参照）。

相互関係による価値創造 – 緊密な協業によってエコシステム全体にわたってウィンウィンの価値を生み出す。

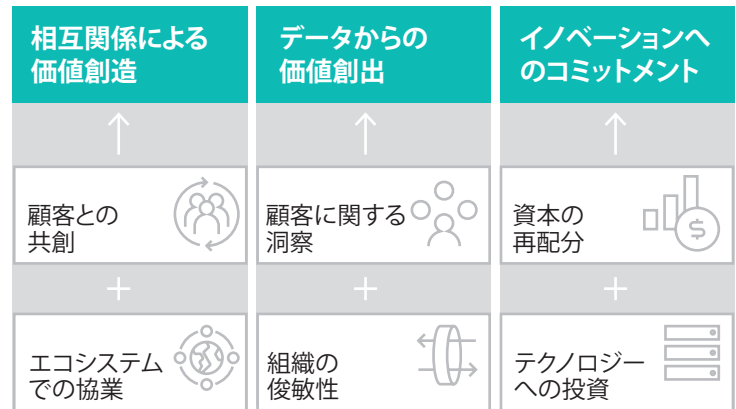
データからの価値創出 – 競争力と継続的な変革能力を向上させるための最も重要な資産としてデータを活用する。

イノベーションへのコミットメント – 既存市場の防御から新市場でのイノベーションに、資本と経営資源を配分する

図8

すばやい進展

プラットフォーム型ビジネスモデルのフレームワーク



プラットフォーム型ビジネスモデルの成功要因

相互関係による価値創造

プラットフォーム・モデルでは、これまでの慣例は通用しない。その筆頭に挙げられるのは、独占の優位性から得られる価値である。プラットフォーム運営者は相互関係を育み、自社のプラットフォーム上の顧客や組織のネットワークによって創造された価値を分かち合っている。

多くの企業にとって最も厄介な問題は、顧客に価値を提供する際に競合他社を巻き込むか否かである。プラットフォーム運営者と、これから取り組む企業との間に見られる顕著な違いは、競合他社に対する姿勢である。競合他社と協業していると回答した割合は、プラットフォーム運営者が、これから取り組む企業を 37% 上回っている。

カナダの大手銀行である Bank of Montreal、Canadian Imperial Bank of Commerce、Desjardins Group、Royal Bank of Canada、Scotiabank および TD Bank の 6 行は共同で、ブロックチェーンのプラットフォーム上にデジタル本人認証サービスを開設した。各行とも、Know Your Customer（顧客情報管理）の規制に従い、保有が義務づけられている顧客の個人識別属性を提供した。顧客は公益事業者や不動産事業者などのサービスを初めて利用する際に、簡単に本人確認を行うことができる。銀行は参加する事業者から取引手数料を徴収する。事業者は新規顧客の本人確認処理に要する時間と費用を節約できる。顧客はすべての手続きをモバイル・アプリで簡単に行うことができる。¹⁹ これらの 6 行はプラットフォーム上で競合他社と連携しているだけでなく、互いの成功のために投資しているのである。

「エコシステムをより機能させるために、複数のパートナー同士のコラボレーションによるオープン・プラットフォームのビジネスモデルに転換した。そうすることによって、新たな収益源を生み出す価値提案とサービスを創出するだけでなく、投資を共有できるようになった。」

Chief Executive Officer,
Electronics, オランダ

ほとんどのプラットフォーム運営者は、顧客にある程度の権限を与え、新しい製品やサービスの評価、ランク付け、あるいは共創への貢献を求めている。新製品やサービスを顧客と共創している組織の割合は、プラットフォーム運営者が、これから取り組む企業を 30% 上回っており、顧客のフィードバックを設計および計画のプロセスに組み込んでいる組織の割合は、プラットフォーム運営者が 22% 上回っている。製品やサービスへの発言権を与えることは、プラットフォームへのロイヤルティを喚起する。

プラットフォーム運営者は常に他社と連携する。顧客体験を向上させるためにパートナーを活用している企業の割合は、これから取り組む企業よりも 20% 多い。たとえば、GM の Maven Gig のプラットフォームは、完全な保険付きの GM 製電気自動車を、GM のライドシェアリングだけでなく、Grubhub または Lyft といった他のデリバリー・サービスで運転することもある「gig」社に短期間レンタルするサービスを提供している。このレンタルには、EVgo の充電ステーションでの無料の充電も含まれている。GM は新しい市場に gig サービスを広める際、EVgo が需要を満たす十分な供給を行えるよう調整し、EVgo の充電インフラストラクチャーの最適な構築をサポートしている。²⁰

プラットフォームに参画する利点には、新規顧客の獲得やネットワーク効果が得られることなどがある。その代わり参加者は、ウィンウィンの提案へと発想を転換し、プラットフォーム運営者の定める基準を遵守しなければならない。たとえば、プラットフォーム運営者が、顧客体験をパーソナライズすることを追求しているとする。その際に参加者は「ペイン・ポイント」や「不整合」の解決に協力し、シームレスな体験の創出に貢献しなければならない。

データからの価値創出

まずは相互の利益となるようデータをオープンにする。次に相互に活用することで倍以上の価値を創り出す。プラットフォームは多様かつ膨大なデータを生み出す。プラットフォーム運営者はそうしたデータをイノベーションに活用するとともに、戦略や業務の継続的な進化に生かしている。

パイロットから本格稼働への移行というルビコン川を渡ると、プラットフォームに参加する顧客や参加する事業者から膨大なデータがもたらされる。満たされていない顧客ニーズを突き止め、製品やサービスを継続的に革新するためにデータを使用しているプラットフォーム運営者の割合は、これから取り組む企業を 18% 上回っている。

プラットフォームで流通し、蓄積されていく顧客データは、顧客と頻繁に、あるいは直接接することのない業界にとって恵みである。そうした企業は、顧客やパートナーとのデジタル世界での取引を行うプラットフォームを運営する一方で、物理的な商品を基本とするビジネスも維持する混合モデルを採用することが多い。たとえば、ナイキの NikePlus アプリは、デジタル・プラットフォームで顧客にヘルス・サービスやトレーニング・サービスを提供しながら、製品のイノベーションに役立つ豊富なデータの鉱脈としての役割も果たしている。²¹

「デジタル資産に投資することにより、有形資産から新たな価値を引き出した。データとアナリティクスの活用で、今までは想像できなかった新たなカスタマー・サービスや顧客体験を実現できた。」

建機大手のキャタピラー社は、機械メーカーからIoT接続機械のサービス・プロバイダーに変革しようとしている。キャタピラー社は、建機（それも競合他社の製品）を所有する建設業者の業者間レンタル・プラットフォームを運営するYard Club社に投資し、のちに買収した。このプラットフォームは、リースを促進するだけでなく、レンタル機械の管理や保有機械の最適化のための高度なアナリティクスを提供するほか、建設現場と事務所間のリアルタイム通信も可能である。そして所有コストを削減し、資産効率を最大化する。²²

戦略策定ときめ細やかな最適化を繰り返し行うことで、データからの継続的学習能力も共に向上する。プラットフォーム運営者は、これから取り組む企業に比べ、事業戦略においてアナリティクスを活用していると回答した割合が48%多い。また、ラピッド・プロトタイプング・アプローチを採用して戦略の策定と実行を短サイクルで実施すると回答した割合は27%、事業戦略をサポートするようビジネス・プロセスが最適化されていると回答した割合は38%、それぞれプラットフォーム運営者の方が多い。

プラットフォーム運営者は、データから引き出した知見、プラットフォームが生み出す価値を統合・分析し、プラットフォームの参加者に提供することで継続的な業績改善を支援している。プラットフォームの参加者は、共有されるデータから洞察を得て迅速なアクションを実行できる。逆にそうしなければリターンを得る機会を失ってしまう。

Fernando A. Gonzalez, Chief Executive
Officer, CEMEX, メキシコ

イノベーションへのコミットメント

多くの企業の経営資源の配分は硬直化している。新しいコト、すなわちイノベーションに大胆に投資する気質を持つ企業はまれであった。²³しかし、それも変わりつつある。プラットフォーム運営者は、平均で資金の9.0%をイノベーションに配分している。それに対し、これから取り組む企業は平均6.4%と立ち遅れている。

デジタル・プラットフォームは、データを生成するネットワークというだけでなく、データに飢えた存在でもある。プラットフォーム運営者は、データの消費、共有、分析を支援するテクノロジー、とくにIoTデバイス、クラウド、AI、コグニティブ・ソリューション、ブロックチェーンの大量消費者である。

Beam Technologies社は、スマートフォン接続歯ブラシとあらゆる関連商品を、サブスクリプション・ベースで顧客に提供している企業である。ここでいう「あらゆる関連商品」には、交換用ブラシヘッドや歯磨き粉、フロスだけでなく歯科保険も含まれる。Beam Dentalによってユーザーから収集したデータを分析して保険商品を開発し、歯科医師に販売している。適切な歯磨き習慣で口腔ケアが行き届いている顧客は、保険料が割安になる仕組みである。²⁴

プラットフォーム運営者は、データを消費するだけでなく、直ちに効果を出すために、データをその瞬間に、すなわちそのデータの価値が失われる前に活用する。データの「半減期」が短くなるにつれ、組織間でのリアルタイムデータの共有を可能にするブロックチェーンや、推論・学習・即時対応を可能にするAI/コグニティブ・ソリューションをはじめとする新しいテクノロジーを融合する重要性が増している。プラットフォーム運営者は、これから取り組む企業に比べ、ブロックチェーンに投資していると回答した割合は28%、AI/コグニティブ技術に投資していると回答した割合は10%多い。

トップでゴールするのは誰か

企業によっては、エコシステムでプラットフォームへの誘引力を働かせている。そうした企業はエコシステムを形成し、強固な協力関係を確立することで、デジタル・プラットフォームのオーケストレーターとして浮上する。つまり、プラットフォーム型ビジネスモデルの構築において、エコシステム・アプローチを適用しているのである。

どのような企業がこの競争をリードするかを検討するため、「改革者」、「実践者」、「野心家」というデジタル・リインベンションの段階に基づく3つの企業群に再び注目した。

エコシステム内での積極的なコラボレーションに長ける「改革者」は、プラットフォーム型ビジネスモデルの導入でも先頭に立っている(図9参照)。「改革者」の13%はプラットフォーム運営者であり、対する「実践者」は10%、「野心家」は7%にとどまっている。プラットフォームへの投資の大半は「改革者」によるものであり、現在のところ他を大きく引き離している。

それに対して、「実践者」は2番手に甘んじていない。今後は活動や投資のレベルを引き上げると回答した割合は「改革者」を上回っている。また、プラットフォーム型ビジネスモデルの構築を進めている企業の割合も「改革者」より「実践者」の方が多い。「実践者」は挽回が可能だと考えている。さらに詳しく分析すると、相互依存から最大限の価値を引き出したり、データを十分に利用したりする能力という点で、「実践者」は「改革者」にはまだ及ばない。しかし、この能力の飛躍的变化はプラットフォームを確立した後に起こるため、この先「実践者」が追い抜くこともあり得る。野心を抱く「実践者」にとって、プラットフォームは競合他社より優位に立つための貴重な機会であることは確かである。

新しいプラットフォーム型ビジネスモデルについて、その運営と参加のどちらを選ぶにしても、競争に直面することになる。業界を問わず、プラットフォームの乱立が進むと、いわゆる「アマゾン・エフェクト」が発生し、多くの業界で破壊と創造が進む。プラットフォームを所有するか、プラットフォームに参加するか、あるいはその両建てで行くか。企業はその選択を先送りにすべきではない。

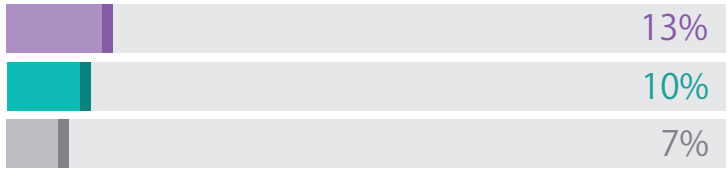
図9

大いなる期待

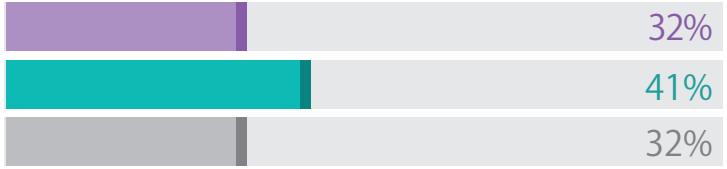
将来はプラットフォームを取り仕切るという意欲は、「改革者」よりも「実践者」の方が高い

「改革者」
「実践者」
「野心家」

プラットフォームを運営している割合



プラットフォームを構築している割合



Q：プラットフォーム型ビジネスモデルの採用に関して、貴社はどの段階にありますか。

実践としてのイノベーション 企業に求められるアジリティ

Amy C. Edmondson

Novartis Professor of Leadership and Management,
Harvard Business School

Christine Wyatt

グローバル・リーダー、Cognitive Process Services、
IBM Services

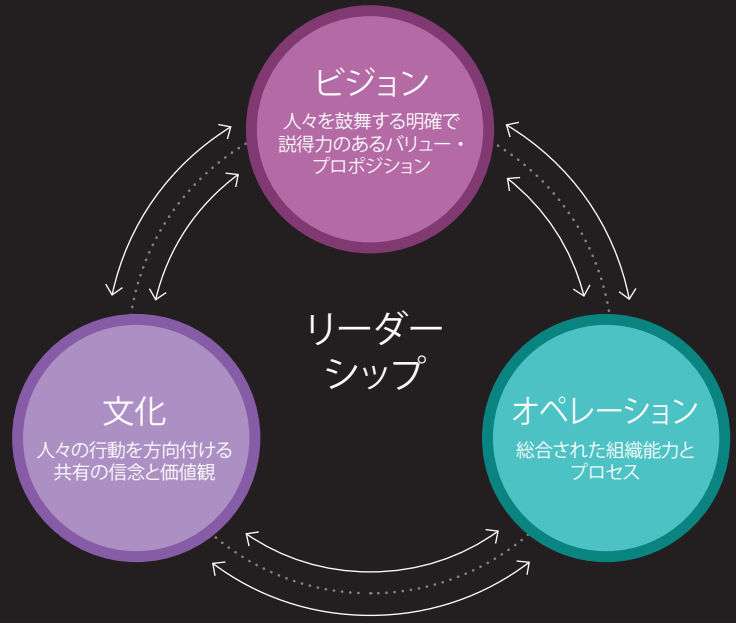
経営理論家は長年、「業務」の構造化と生産性を高める方法の開発に重点的に取り組んできた。産業革命が起こり、人々がこぞって農場を捨て、工場になだれ込むと、経営科学は最適化がブームになった。労働者は「組織の歯車」として扱われ、ほぼすべての仕事について「唯一最善のやり方」が完成した。次に従業員のホワイトカラー化が始まって、しばらくたつと、彼らは知識労働者として認識され始めた。そして、学んだことを互いに共有することが奨励され、完全な定型業務から解放された。

そして今は、イノベーションへの一番確実な道であるコラボレーションが、組織や業界の枠を超えて広がっている。エコシステム内の力関係が変化しつつあり、トップダウン型の支配から離れて、参加者の自律性が強くなっている。かつては固定的であったチームは、今や臨機応変に編成され、新たな知見をスマートな実験や結果としてのアクションへとすぐに移す。

問題解決者となる権利を与えられた社員が、企業の戦略の策定に全面的に関与する。力強いビジョンを持ったリーダーは、常に変化を見逃さない。そして実践の中で学習しながら「実践からの省察」に磨きをかけるチームを編成することで、組織を将来へと導く。“The Reflective Practitioner”（邦題：省察的実践とは何か）で初めて提示され、“The Competitive Imperative of Learning”で組織レベルに拡張されたこの概念は、組織のビジョン、文化、およびオペレーション間の動的な相互作用の重要性を示唆している（図 10 参照）。²⁵

図 10

リーダーシップの トライアングル



今回調査の中で、イノベーションの成功要因についてランク付けしてもらったところ、CEOは「実験的取り組みへの積極性」と「社員への権限委譲とサポート」という2つをトップに挙げた。回答に顕著な地域差はなく、成功企業からのベンチマークを通じて、イノベーションのマネジメントが「グローバル化」していることがあらためて確認された。

「改革者」のCEOが突出している点もあった。彼らも当然、実験と社員への権限委譲を重視しているが、現在の成功はアジャイルで柔軟な仕事の進め方によるところが大きいと考えている。そして、「改革者」はスマートな実験と市場の変化へのすばやい対応を具現化できるよう、オペレーションと組織文化を再構築している。「改革者」の社員は、経営者の前に整列しているのではなく、前線の偵察兵のごとくあることが奨励されている。

解放によるリーダーシップ

「改革者」であるリーダーは変化を恐れておらず、自らの展望に自信を持っている。「業界全体の今後の方向性を深く理解している」と回答した「改革者」は81%に上る。それに対し、「実践者」は66%、「野心家」は43%にとどまっている。「改革者」にとって、展望とは優れた直感ではなく、経営の実践から導かれた知見なのである。

出典：Amy C. Edmondson.

「実験は5回に3回は失敗する。それより成功率が高いのであれば、もはや実験ではなく、背中を押してくれる結果を待っているだけだ。そんなやり方では頭1つ抜き出すことはできない。」

Temel Güzeloğlu, Chief Executive Officer, QNB Finansbank、トルコ

「改革者」の75%が新しいアプローチを開発するために社員からアイデアを積極的に募っている。それに対して、「実践者」は54%、「野心家」は38%であった。「改革者」の10社に7社は、最善策を決定する権限をチームに与えている。「改革者」は信頼によって組織をリードしている。

かつては中間管理職が障害となって、最高経営層の施策の実行が阻害されていたかもしれないが、これは「改革者」にとってはあまり重要な問題ではない。「改革者」のCEOのうち、官僚的な管理階層に悩まされていると回答した割合は25%にすぎない。さらに、「改革者」の73%は、「早く失敗する」ことを評価することで実験や試行錯誤を促進している。

「改革者」の10社に7社は、部門横断型チームで構成される流動性の高い組織構造を採用することにより、自律性と継続的学習を促している。その多くは、顧客との距離を縮め、顧客への対応能力を高めることを狙いとしている。そうした企業は、自社製品やサービスの価値を高めるために顧客との新たな関係や、新たなアイデアを必要としていることが多い。

中国を本拠とするハイアール社は、世界で最も成長著しい家電メーカーの1つである。同社CEOには顧客への対応能力に加え、スタッフによって提案される新たなアイデアを迅速に取り入れることで、リーディング・イノベーターとなるだけでなく創造的破壊を自社に取り込みたいという野心があった。マーケティング、設計、および製造部門からの平均10～12人の社員で構成されるチームはそれぞれ、ZZJYTと呼ばれる完全に独立した経営ユニットとして機能する。各ZZJYTは顧客と直接取引し、説明責任を持ち、利益責任を負う。CEOは各ユニットが必要な資源や助言を得られるように支援する役員を設置し、チームをサポートしている。

社員はチームに配属されるのではなく、チームの立ち上げを賭けて競争する。たとえば、会社が新型の3ドア冷蔵庫を開発することを決定したとき、ZZJYTの立ち上げとリードを希望する社員に事業提案書の提出を求めた。いったん就任すると、リーダーはチーム・メンバーの採用、報酬額の決定、および経費や賞与といった項目の決定に権限を持つ。製品・サービスの製造販売に必要な決定をすべて行うのである。ただし、従来の階級組織のリーダーとしては行動しない。今や15億ドル規模の事業に成長した3ドア冷蔵庫ZZJYTを指揮する役割を競争で勝ち取ったこのリーダーは、自らの役割を「利益共同体」の指導者と表現している。これには社員だけでなく外部パートナーも含まれ、それぞれがユニットを支えることに力を注ぐ。この種のコミットメントは信頼を通じてしか生まれ得ない。²⁶

「リーダーとして、権限委譲を進め、社員、顧客、パートナー間の共創を促進することが重要だ。」

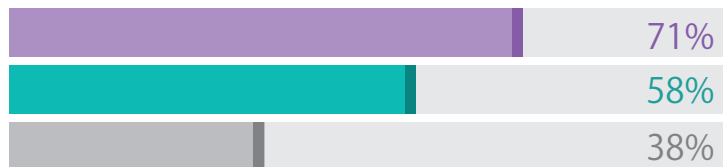
図 11

新たなスタイル

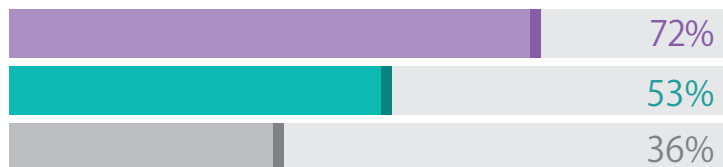
「改革者」は変化に対する備えができています

「改革者」
「実践者」
「野心家」

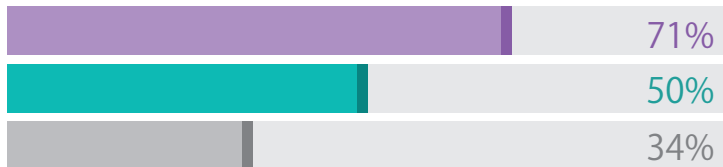
力強いビジョン



オープンな文化



アジャイルなオペレーション



リーダーシップのトライアングルに合わせて調整した表 1 の特性の複合スコア

洞察をアクションに移すには

今回の調査で得られた経営層の回答を分析したところ、組織のビジョン、文化、およびオペレーション全体にわたるアクションの青写真が明らかになった。「改革者」は、3つの領域すべてにおいて大幅にリードしている（図 11 参照）。成功に最も寄与する可能性が高いのは、最も変革が難しいと多くの人が考えている文化である。興味深いことに、「実践者」と「野心家」はオープンな文化またはオペレーションの創造よりも力強いビジョンによる指揮を得意としている。これは、少なくとも彼らの野心や意図が正しい目標に向けられていることを示唆するものである。どちらのグループも、ビジョンを実行するには、アジャイルなオペレーション、とくにイノベーションに向けた実験を促進する必要がある（表 1 参照）。

しかし、組織の硬直化や保守的な文化が阻害要因になっていると回答した割合を見ると、「改革者」よりも「実践者」と「野心家」の方が多い。「実践者」と「野心家」にはまだやるべきことがある。

IT 業界のある企業は、重要顧客を担当する事業部の 1 つに部門横断型チーム体制を導入した。そのリーダーは、「文化を無理強いすることはできないが、変革に向けた環境を醸成することは可能だ」と指摘する。このようにアジャイルな方法論と思考を取り入れることは、変革に弾みを付ける実践的な方法となり得る。

本レポートの冒頭に示した企業にとって重要な要因としての「人材・スキル」の順位の変化に注目してほしい（「はじめに」の図1参照）。人材・スキルは第5位から第3位に急上昇した。従来は、人材・スキルへの重点的取り組みとして、とくに技術スキルに関するスキル・ギャップの解消が多く挙がっていた。

それが重要であることに変わりはないが、今回の調査における経営層のコメントを見ると、かなり焦点が広がっていることがうかがえる。人材への投資やマネジメント・スキルの開発は、繰り返し問題になるテーマである。多くのコメントは、社員体験と顧客体験および両者の関係性に対する関心の高まりを反映している。今や、新たな仕事の進め方による人材育成やスキル開発がこれまで以上に優先課題となっている。

表1

アクションの青写真

	「野心家」	「実践者」	「改革者」
力強いビジョン			
経営層は業界全体の今後の方向性を深く理解している	43%	66%	81%
経営層は組織の透明性や社員との継続的対話を積極的に推進している	36%	53%	68%
社員が組織のビジョンを明確に理解している	37%	56%	67%
オープンな文化			
経営層は新たなアイデアやアプローチを生み出すために社員からの意見を積極的に求めている	38%	54%	75%
最善の対応について決定する権限が各部門に委譲されている	39%	53%	71%
部門間の連携と知識共有を奨励し、サポートしている	31%	51%	71%
アジャイルなオペレーション			
社員のスキルの継続的な向上に投資している	38%	56%	75%
自社の事業戦略の実行に必要な、パートナー、サプライヤー、販売店のネットワークを確立している	40%	53%	73%
イノベーションへの取り組みは、成功した場合も、「早く失敗」した場合も評価される	33%	46%	73%
事業戦略の実行に必要な人材・スキルとリソースを備えている	32%	53%	72%
事業戦略をサポートするようビジネス・プロセスが最適化されている	27%	51%	68%
部門横断型チームが結成しやすく、社内人材の流動性が高い	34%	48%	66%

アジリティを身に付けるには

変革しようとする企業のために、判別分析を用いて「野心家」と「実践者」が自社のパフォーマンスを次のレベルに引き上げるために最も重要な要因を明らかにした。それを総合すれば、さらに進化するためのアクション・プランになる（図 12 参照）。

ソニー社長兼 CEO の平井一夫氏は、決断力が重要とし、「変化は対応するものではなく、起こすものである」と述べた。結局のところ、企業が進む方向を決めるのはリーダーの決断力である。それは時として社員を信頼することを意味する。Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) 社 CEO の Evan Siddall 氏は、「社員に驚かせてもらいたい。それには任せることが必要だ」と述べている。

図 12

ステップアップに向けて

主な改善領域

	「野心家」	「実践者」
力強いビジョン	ビジョンを社員に明確に理解させる	経営層が業界全体の今後の方向性を深く理解する
オープンな文化	新たなアイデアやアプローチを生み出すために社員からの意見を積極的に求める	イノベーションへの取り組みにおいて、成功した場合も、「早く失敗」した場合も評価する
アジャイルなオペレーション	必要な人材・スキルとリソースを確保する	社員のスキルの継続的な向上に投資する

反攻のためにやるべきことは

改革に終わりはない。新たな機会が訪れたとき、それは時として破壊的であるかもしれないが、変化に対応する姿勢を崩さない企業は優位性を構築できる。

大きく見ると、信頼に基づく顧客との結び付き、プラットフォーム・ビジネス上で成長する新たな展開、より機敏なチームといったことが挙げられる。自社の優位性を次の段階に引き上げるために、以下のアクションを検討すべきである。

既成概念にとらわれない

- 警戒態勢を緩めず、過去の成功に満足しない。積極的に事業環境を見渡して、隣接業界企業を含めて既存の企業がもたらす創造的破壊を捉える。また脅威の前兆かもしれない、VCからの資金を呼び込む新規参入者に対する警戒を怠らない。
- 新たな攻勢に出る。新しいビジネスモデル、業界を形成するプラットフォーム、およびエコシステム戦略についての構想、実験、実行を大胆に推進する。
- 常に近くにいる。顧客、パートナー、競合他社と高頻度でかつ密接に相互作用する機会を作る。既成概念に挑戦し、まったく新しい戦略を推進する。

意思決定とアクションのサイクルを短縮する

- 投資ポートフォリオを組みかえる。創造的破壊の兆候にすばやく対処する。将来性が低い機会から高い機会への頻繁な経営資源の再配分を機敏に行うべきである。
- 新たな成長に向けて投資する。イノベーションや新たな人材/テクノロジーを自社にもたらし、新たな市場の形成や能力開発につながる投資を行う。企業としてのアジリティが十分であれば社内で育成し、必要に応じて買収によって獲得する。
- 広告よりも支持や共創を優先する。顧客からの信頼とブランド価値を構築する投資を最大化する。デジタル・プラットフォームは本質的に透明性が高く、コミュニティからのフィードバックによく耳を傾けることで、想像もできないほどブランド価値が高まる可能性がある。

常に実験する

- 制度や仕組みではなくイノベーションを追求する。競争優位性を固定化してはならない。いつか消え去る可能性が高いからである。競争優位は一時的なものと考え、次の機会をとらえる独創的な取り組みを始める。
- ルールを書きかえる。よりオープンで協調的な文化を醸成するため、伝統的な規範を打ち破る方法を模索する。新しい「惑星系の周回軌道」に身を投じ、試してみる。
- 実践から活力を見いだす。継続的なイノベーションをつうじて新たな動きを生み出す。ただし、他者からアイデアを得る可能性を退けてはならない。顧客、パートナー、さらには競合他社と共創する機会を見つける。

IBM の調査方法

IBM Institute for Business Value は Oxford Economics と協力して、世界 112 カ国、20 の業界の 12,854 名の経営者を対象にインタビューを実施した。2,047 回の対面インタビューと 10,807 件の電話でのインタビューにより、定量的および定性的回答を収集した。収集したデータ・サンプル全体のうち、12,315 件の有効回答をこのレポートの分析の基礎とした。

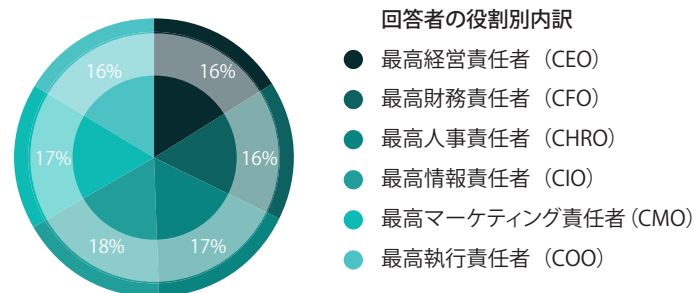
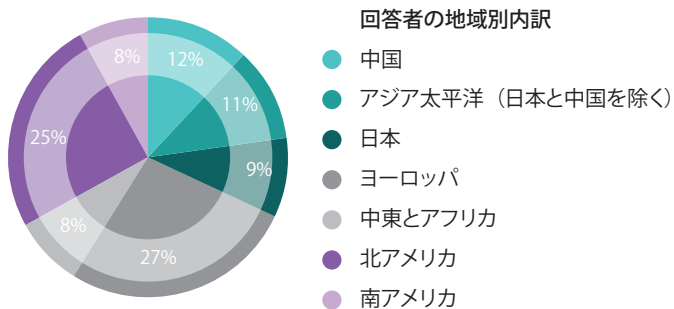
IBM Watson Natural Language Classifier を使用して、1 年をかけて調査対象者の状況別の回答を分析し、包括的なテーマや優先順位を入手した。このサービスは、Watson のコグニティブ・パワーを活用し、収集した非構造化テキストでの回答をトレーニング・ルーティンに投入することにより、特定のテーマすなわち「分類子」別に分類するものである。

各種統計手法を用いて、収集した数百万に及ぶデータ・ポイントを分析した。このレポート全体で用いたデジタル改革のタイプの作成には、反復 k 平均法および階層連鎖クラスター解法を用いた。また、特定の質問を用いて、自社のデジタル改革に対する回答者の戦略的意図やコ

ミットメントを把握した。それらの分析から、それぞれレポートの中で説明した「改革者」、「実践者」、「野心家」という 3 つのタイプが浮かび上がった。

回答をより実用的なテーマ別分類にまとめるため、セグメンテーションおよびトピック固有の要因構造を作成した。それらの構造は、a) 破壊やイノベーションに対抗するための競争戦略と市場の反応、b) 製品、サービス、および顧客とのやりとりに関する体験の特性、c) 資本再配分、技術投資、およびプラットフォーム型ビジネスモデルによるイノベーションの傾向、d) リーダーのビジョン、協調的な文化、およびアジャイルなオペレーションの特性に関する回答者の回答に重点を置いた。

調査対象者として、6 つの経営層（CEO、CFO、CHRO、CIO、CMO、COO）の方々を、バランスを取って選定した。国別のデータ収集は、世界全体の GDP に占めるその国の割合に比例した参加が得られるよう配慮した。



詳細情報

この IBM Institute for Business Value スタディの詳細については、iibv@us.ibm.com までお問い合わせください。IBM の Twitter は @IBMIBV でフォローできます。調査全体の閲覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は ibm.com/iibv よりお申し込みいただけます。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」を App Store からダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value の経営層レポートをモバイル端末でご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、今日の急速な変化を遂げる環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM 戦略コンサルティング・グループ

お客様の経営層のパートナーとして、経営コンサルティング能力と斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

<https://www-935.ibm.com/services/jp-ja/strategy/>

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

関連する IBV 経営層レポート

“Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT.” IBM Institute for Business Value. January 2018. www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot
邦訳「Intelligent Connections IoT の知性 - 自律的相互接続の力」
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=65013865JPJA&>

“Cognitive Catalysts: Reinventing enterprises and experiences with artificial intelligence.” IBM Institute for Business Value. September 2017. www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai
邦訳「Cognitive Catalysts AI インパクト - AI がもたらす新たな企業像」
<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03877JPJA>

“Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction.” IBM Institute for Business Value. May 2017. www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain
邦訳「共に未来を創る ブロックチェーン - 「先駆者」が示す 3 つの方向性」
<https://www-935.ibm.com/services/jp-ja/studies/csuite/blockchain/>

“The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans.” IBM Institute for Business Value. March 2017. www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment

注釈および出典

- 1 Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?" The Guardian. October 20, 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy, Big Business May Be to Blame." The New York Times. September 20, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low." CNN Money. September 8, 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- 3 "Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Press release. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S." August 8, 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; Press release. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition." August, 18, 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. December 19, 2016. Accessed on January 25, 2018. www.oneweb.world
- 6 Press release. "Unilever acquires Dollar Shave Club." July 20, 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 "Disruptive Innovation." Clayton Christensen. Accessed on January 9, 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually." Fortune. June 10, 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Press release. https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_
- 10 IBM IBV の分析：調査データを分析し、区分したものに、世界銀行、OECD、国際通貨基金をはじめとする公表されている情報源からの各国の年間 GDP および GDP 成長率予測データを用いて世界全体の数字を推計した。
- 11 McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars." CNN Technology. May 24, 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%." BCG press release. May 8, 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. Exponential Organizations. 2014. Diversions Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff and Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko and Martin Schreier and Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji." International Journal of Research in Marketing. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. "Muji: Engaging Customers to Help with Product Design." Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success." Forbes. June 10, 2016. https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe8f445b6dc; "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars." The Paypers. November 20, 2014. <https://www.thepappers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience." INSEAD Knowledge. October 17, 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYU5qBHC380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. Figure from The Network Imperative by Barry Libert, Megan Beck and Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 "Trust Me: Digital identity on blockchain." IBM Institute for Business Value. April 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. "GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York." Fast Company. May 15, 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. "GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy." TechCrunch. May 3, 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary. "Here's How Nike Became a Platform Business." Fortune. April 10, 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; "Introducing NikePlus Unlocks." Accessed on February 7, 2018. https://www.nike.com/us/en_us/en/nike-plus-membership
- 22 "Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform." eQuip. May 19, 2017. <http://www.equipsellit.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck and Jerry Wind. Network Imperative. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California." Mobile Health News. April 28, 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacy. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush." Fortune. June 6, 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schon, Donald A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books. 1984; Edmonson, Amy C. The Competitive Imperative of Learning. Harvard Business Review. June-July 2008.
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago and Fang Liu. "The Haier Road to Growth." Strategy + Business. April 27, 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
February 2018

IBM、IBM のロゴ、ibm.com、および Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corp. の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なものではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study」の日本語訳として提供されるものです。



IBM