

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

以下はビジネス変革に関するレポート全文の概要です。  
[こちらからレポート全文\(英語\)のダウンロードが可能です。](#)

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ういうことかを探りました。私たちは、迅速に変化を進め喫緊のニーズに対応して実質的な成果を出すと同時に、持続的なエンドツーエンドでの変革に向けたビジョンを構築するためには、どのようにバランスを取っていくべきか答えを追求しました。

今日、世界中の企業は「真の変革」すなわち組織の運営を戦略的かつ根本的に変化させることで効率性や企業価値を飛躍的に高めること、これを達成するためにはビジネス上の意思決定、事業運営、データの3つを的確に連携させる必要があると認識しています。そのためには高度なアナリティクス機能、ハイブリッドクラウド、AI、オートメーション、IoT、サプライチェーンなどを駆使していかなければいけません。

求められているのは、突然起こる混乱や変化するお客さまのニーズ、重要な市場機会を想定し、リアルタイムで、そして継続的に対応していくことです。多くの場合、こうしたビジネス上の変革は「デジタル変革」すなわちデジタル技術を事業運営のあらゆる実行可能な分野に統合していく変化を伴います。

大多数の企業が2020年に発生したパンデミック(世界的大流行)が2021年へと続いていくのを注視する中、デジタル変革は最高経営責任者にとって最優先事項であるとともに喫緊の課題でもあります。[図1]

IBMサービス事業部門シニア・バイス・プレジデント、マーク・フォスター氏は「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かじ取りをしていかなければならない、この現実を認識しなければいけません」と述べていま



**マーク・フォスター**  
IBMサービス事業部門  
シニア・バイス・プレジデント

す。同部門はアンハイザー・ブッシュ・インベプ、カルフル、フリトレー、ルフトハンザグループ、Tモバイル、ナットウエストなどの大手グローバル企業と提携しビジネス変革とデジタル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なものに変えることです。ワークフローをインテリジェントにする、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」とフォスター氏は話しています。

ビジネス変革を成功裏に導いた企業のリーダーたちは、成功するには2つの原則があると話しています。1つ目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、2つ目は自社戦略を組織全体の事業を網羅した総合的視点に立って構築することです。

「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ています」とフリトレーと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・リンゼイ氏は述べています。



**マイケル・リンゼイ**  
フリトレー&クエーカー  
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

「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つけることが、あらゆる変革にとって非常に重要です。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、自社のお客さま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。リンゼイ氏は、フリトレーがビジネス変革によって得たさまざまな能力の中でも特に、消費者行動を個人ユーザー・レベルまで落とし込んで予想することで、細かな市場セグメントに対応する能力が高まったと指摘しています。

## デジタル変革は引き続き最優先事項です

決算発表時に「デジタル変革」への言及があった米国株式上場企業



出典: Bloomberg 毎月8月15日までのデータ

## 変革の重要性

企業が全社的により効果的な結果を出すことを目指し、意思決定、業務遂行、データを統合し、テクノロジーや人間主体のソリューションを戦略的に活用するにあたり、以下の3つの達成目標が顧客、従業員、そしてビジネス・パートナーにとっての最大価値やインパクトを生むでしょう。

### 1 インテリジェント・ワークフローを構築し、閉ざされた硬直的なプロセスを統合された機動性のある業務に変える

ワークフローの多くは、サイロ型で、非効率でコストも高く、不透明なプロセスです。インテリジェント・ワークフローは、これとは対照的に統合され、自動化され、機動性、透明性のある人間主体のダイナミックなエンドツーエンドのプロセスです。

全社を通じて業務をスムーズなコネクテッド・エクスペリエンスとして再構築することで、インテリジェント・ワークフローによって従業員とプロセスをスキルやデータ、テクノロジーが最適化された場所で活用することができます。インテリジェント・ワークフローは、ハイブリッドクラウドを基礎に構築され、AIや組織全体を網羅したデータ、自動化テクノロジーを駆使することで、業務プロセスのあらゆる段階でリアルタイムの知見を与え、組織、従業員、ビジネス・パートナー、特に顧客にとって良い結果を提供します。さらに重要なことに、このようなワークフローは突発的かつ継続的な変化に対応するために必要な機敏性や効率性、そして柔軟性を生み出します。



#### ドミニク・デュボア

IBMサービス部門戦略&オファリングのパートナー

インテリジェント・ワークフローは、単なる既存業務の最適化だけでなく、新たな機会を獲得できるような企業を機敏なものへと変えていきます。これはより高い知見と運営費のより大幅な節約を通じて成し遂げられるもので、現在と将来におけるニーズの両方に応用可能です。「もしビジネス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」とIBMサービス部門の戦略&オファリングのパートナーであるドミニク・デュボア氏は述べています。

インテリジェント・ワークフローの基本原則は、ミスの低減やコストの削減、生産性の向上、もしくは人の体験向上が図れるとみなされる業務はすべて自動化することです。多くのビジネスリーダーは、自動化を効率化の手段としてしか見ておらず、インテリジェントな自動化は成長を促す競争力のある資産となりうるという事実を見落としています。

### 2 パーソナライズ化された価値を提供するとともに持続的な関係を構築する顧客体験の創造

インタビューの回答者たちの共通認識は、最終的にあらゆるレベルでの変革への取り組みがお客さまにとってより良い成果につながらなければいけないという点です。業界を問わず、顧客体験のベスト・プラクティスは以前にも増してインテリジェント・ワークフローの上に成り立つようになってきています。スマートな企業は統合された分析機能を利用して、スムーズな体験を提供し顧客のあらゆるタッチポイントを改善します。最新の顧客プラットフォームやビジネス・アプリケーション、AIに基づく知見を活用して、リアルタイムでのエンゲージメント機能と組み合わせ顧客の全体像を把握します。

過去数年間で、従来不可能だったレベルまで企業がパーソナライズ化を進めることができるほどテクノロジーは進化してきました。これにより、顧客体験におけるパーソナライズ化の加速もたらされ、長い間切望されてきた「マーケット・オブ・ワン」が生まれました。この技術革新はカスタマーサービスへの問い合わせがパンデミック（世界的大流行）以前の水準に比べ16%増加するという、非常に重要な時期に生まれました。[図2]

## 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

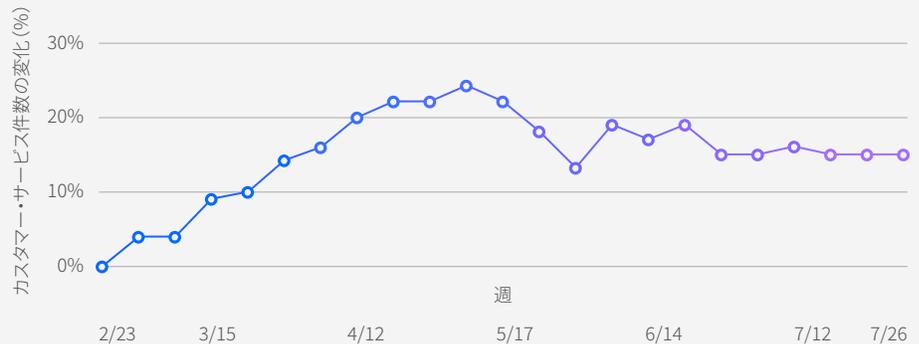


図2

出典：Zendeskサポート業務支援にZendeskを利用している企業1万社のデータに基づく



**アラン・ウェバー**  
IDC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

「私たちは今ようやくお客さま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・ウェバー氏は述べています。「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お客さまに寄り添うことができるかです。今日の混乱のなかでもしお客さまに寄り添うことができれば、将来もお客さまとして存在してくれることでしょう。」

### 3 継続的な学習と スキルアップの文化で 従業員をサポート

世界中の労働者にとって、今年起きた変化のなかで在宅勤務が最も顕著なものだったかもしれませんが、パンデミックは企業の雇用形態や権限付与、従業員間のコラボレーションに関しても変革を促しました。「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、タレント&トランスフォーメーション部門マネージング・パートナーのエイミー・ライト氏は述べています。



**エイミー・ライト**  
IBMサービス、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

究極的には、スマートな企業は変革を、最も価値の高い業務に従事する人材を重視する機会と捉えるとともに、人間重視のフィルターをかけてあらゆるプロセスをデザインする機会と捉えています。これはテクノロジーを、人間主導の迅速性やイノベーション、顧客サービスなどを広範囲にサポートするという極めて重要な位置に据えることを意味します。

## よりスマートな ビジネスの構築

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。ビジネスリーダーたちは、現在を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。こうした重大な使命を達成するためには、新たな先進テクノロジーの機能を駆使することが欠かせません。革新という旅を始めるにあたり、多くの企業は複数のチームをまとめ大規模により機敏なコラボレーションを育成する、革新のための場を活用することに価値を見いだしています。

「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のフォスター氏は語っています。「Covid-19(新型コロナウイルス感染症)という危機は変革を促したのです。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。」

お客さまの企業変革は、どのレベルに達していますか。  
[ここからスマートペーパー全文\(英語\)をダウンロードできます。](#)

ビジネス変革の視点に関する詳細については、  
以下をご参照ください：

<https://www.ibm.com/jp-ja/smarter-business>

2020年9月  
視点の変化を目指す

Bloomberg  
Media Studios

