

IBM Institute for Business Value

経営層スタディ・シリーズ：CEO スタディ 2021

本質を 見極める

ポストコロナ時代における
価値の再定義

IBM



IBM Institute for Business Value (IBV) は Oxford Economics と協力して、世界およそ 50 カ国 26 業界に及ぶ 3,000 名の CEO を対象に、オンラインでのインタビューを実施した。また、一部の CEO (11 カ国 11 業界の 20 数名) に対しては、ライブ・ビデオ会議や電話のほか、安全が確認された場合は対面でのインタビューを通じて、さらに詳細を尋ねた。

目次

2 はじめに

6 第1章：最重要課題

明確な目的を持ったアジリティの推進、
テクノロジーの更なる重要性、新たな法規制への対応

14 第2章：優位性の追求

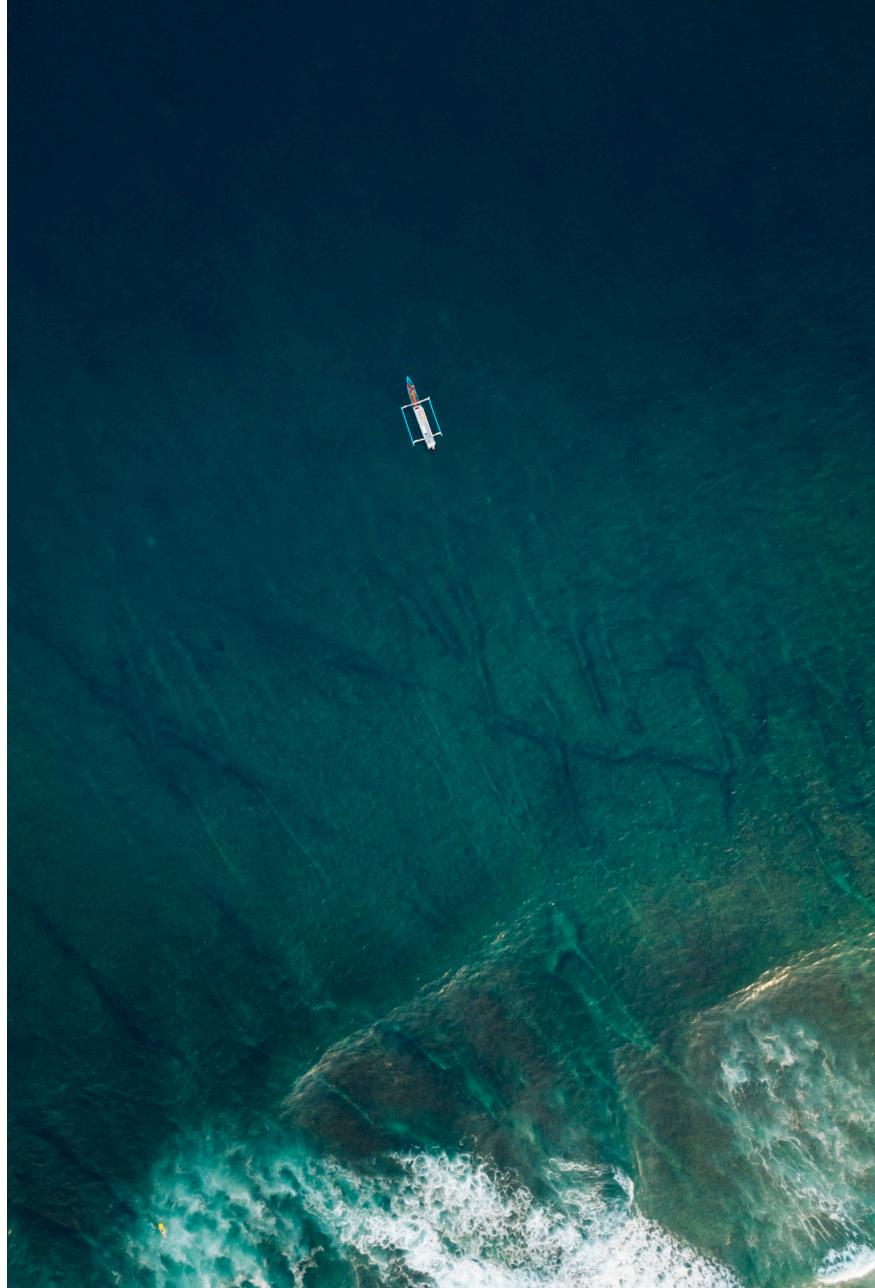
業績向上のための5つの領域

28 第3章：教訓を得る

顧客、製品、オペレーションという側面から
新たなレベルで競争優位性を定義する

46 アクション・ガイド：本質に迫る

50 調査・分析方法



はじめに

まったく新たな方法を模索する時が来た。コロナ禍の影響が終息に向かうか否かにかかわらず、2020年が劇的な転換点となったことは間違いないだろう。このように全世界が一斉に行動様式を変える事態は過去に例を見ず、各国でロックダウンや自主隔離、強制的なソーシャル・ディスタンスの導入が相次いだ。企業や政府機関においては、これまでの前提や計画が根底から覆されることで、甚大な影響が出ている。洋の東西を問わず、業界内および業界の枠を超えて従来の慣習が崩れ去った。先行きの不透明感は強まるばかりだが、そこには新たなチャンスと新たなリスクが共存する。

この未曾有の事態をより深く理解すべく、IBM Institute for Business Value (IBV) では、最高経営責任者 (CEO) を対象とするかつてない規模での調査に踏み切った。20年に及ぶ経営層スタディの経験を基に、世界中の民間企業の CEO および政府機関のトップ約 3,000 名に対してインタビューを実施。そこには、IBV 独自の深い専門知識に加えて、グローバル経済予測・マクロ計量分析のリーディング・カンパニーである Oxford Economics 社が持つ高度な専門知識も付加した。加えて、20 数名の CEO に対しては、対面でのインタビューを行い、トップ・リーダーが現在取り組んでいるテーマや課題、そして彼らの考えについて伺った。

その結果、極めて貴重な教訓を得ることができた。そこには、従来とは優先課題も重点領域も異なる、先例のない次世代の姿がまざまざと映し出されていたのである。リモート・ワークへの新たな期待や加速するテクノロジーの導入など、昨日までの慣習と今後求められるものとの間に隔世の感を禁じ得ない。

「コロナ禍は未来への展望を一変させた」と語るのは、建材業界のグローバル・リーダー、CEMEXのCEO、Fernando Gonzálezだ。「当社ではあらゆる物事を問い直し、検証する取り組みを始めた。これまでの計画の立て方では時代についていけない。1週間、1日、1時間単位で情勢を読みながら対応している」と言う。また、カナダ最大のエネルギー企業 Suncor の CEO 兼社長である Mark Little は、インタビューを実施したほぼすべての CEO が口を揃えて回答したように「コロナ前の世界に戻ることはない」と指摘する。

この新たな時代の基軸となる何よりも重要な問いは、「顧客、従業員、コミュニティ、および投資家にとって不可欠な存在となるためには何が必要なのか」である。今回話を伺った大多数の CEO は、自社の最大の強み（組織を差別化し、最大の価値をもたらす要素）に焦点を絞ることが最優先で進めるべき事項であると異口同音に強調した。

混乱の中から見えたものは、回り道や甘えを断ち切り、「慣習のための慣習」を根絶し、独自の強みを生かすということの重要性だ。これは、製品やサービスといった対外的要素だけでなく、対内的要素にも当てはまる。組織にとって誰が不可欠な人材であり、ビジネスの運営にとっては何が欠かせないのだろうか。調査結果から得られた教訓はもちろん大切だが、スリム化（つまり、基本要素に焦点を絞ること）も、コロナ禍の混乱を乗り越え、まだ見ぬポストコロナの世界へと進むうえで等しく重要だと言えよう。

「集中力を妨げる要素をそぎ落とし、最大の成功をもたらす要素にのみ、持てるエネルギー、リソースのすべてを注ぎ込む必要がある」

Jeff McElfresh, CEO, AT&T Communications

「一握りの優先事項に焦点を絞る勇気と信念が必要だ」と話すのは、米国で1億3,000万人の顧客を持ち、Fortune 1,000のほぼすべての企業にサービスを提供している、AT&T CommunicationsのCEO、Jeff McElfreshだ。「もはや100枚の皿をジャグリングできる状況ではない。集中力を妨げる要素をそぎ落とし、最大の成功をもたらす要素にのみ、持てるエネルギー、リソースのすべてを注ぎ込む必要がある。社内の一部機能についてはパートナーに委託するよう、やり方を変えていかなければならない。自社が得意とするものは何かを考え、それ以外の要素は外部に託すべきだ」

CEO スタディから浮き彫りとなった 主要テーマ：

リーダーシップ

フラットで、迅速かつ柔軟な体制の組織ほど成功している。「今回のあらゆる体験が、形式的な手続きを減らし、より敏感に変化に対応する方向に舵を切るきっかけとなった」と、医療機器、医薬品、消費財を手掛ける世界的メーカー、Johnson & Johnson の CEO、Alex Gorsky は述べている。また、トップクラスの業績を上げている組織では、コアとなる価値提供にさらに重点を置くようになった。Gorsky が指摘するように、「勝負に出る準備を整えなければならない」と言える。

テクノロジー

業績の差別化要因としてその重要性が一段と増しているのが、テクノロジーの成熟度だ。CEO が必要不可欠であると考えられるツールの上位には、クラウド・コンピューティング、人工知能（AI）、モノのインターネット（IoT）が並んだ。これらの領域に投資した組織は、2020 年のコロナ禍で他社より業績を伸ばしている。

従業員

リモート・ワークは、出社とオンライン勤務をミックスしたハイブリッド型の勤務形態の 1 つとして恒久的に定着すると予想される。その結果、企業の組織風土が変化し、新たな管理アプローチと経営能力の向上が求められるようになって考えられる。

オープン・イノベーション

パートナーシップについて、多くの CEO は数の議論ではなく、戦略的重要性が高まると見ている。自社よりも特定の分野に長けた他社と提携することで、互いに新たなチャンスを拓けるのであれば、すべてを自前で行う必要はないのではないかと。

サイバー・セキュリティ

トップクラスの業績を上げている組織の CEO ほど、サイバー・リスクやデータ流出への対策に高い戦略的重要性を認めている。なぜなら、今では「信頼」こそがビジネス・エコシステムの通貨であることを知っているためだ。

本レポートは全 3 章から構成されている。第 1 章「最重要課題」では、総勢 3,000 名の CEO へのインタビューから得られた主要な調査結果を紹介する。

第 2 章「優位性の追求」では、「高業績企業（同業他社と比較し、コロナ禍だけでなくパンデミック以前から継続して成長を遂げている企業）」の CEO に照準を合わせるとともに、それらの組織が「低業績企業」とは一線を画する理由を洗い出し、さらに掘り下げて分析する。

第 3 章「教訓を得る」では、データから明らかとなった 3 つの回答者グループから得られた洞察を示す。優位性の追求というテーマに沿って、回答者を「顧客重視」、「製品重視」、「オペレーション重視」の 3 つのセグメントに分類した（50 ページの「調査・分析方法」を参照）。

未曾有の時代に求められるリインベンションには、従来とは決定的に異なる処方が必要だ。この第3章では、セグメントごとの「高業績企業」と「低業績企業」の特徴など、それぞれのグループから得られた教訓に光を当てる。そこから「ある種のビジネスにとっての本質は、他のビジネスのそれとは劇的に異なる」という見解を得ることとなる。

今日、当然のことながら、どの大規模組織にも顧客、製品、オペレーションの要素が含まれ、それぞれの領域で競争上の優位性を確立することが必須の要件となっている（例えば、「顧客エンゲージメント」は、3つすべてのグループにおいて共通の重要事項である）。これは、1つのセグメントに焦点を当てさえすれば「事足りた」、従来の戦略的計画の時代とは根本的に異なるものである。そのため、ほぼすべての組織にとって、各セグメントに焦点を絞った分析は価値あるものと言えるだろう。

だが、CEOはすべてを優先するわけにはいかない。だからこそ、本質という観点から自社の差別化要素を見つけること（そして、その他の領域はパートナーに託すこと）が必要なのである。「高業績企業」と「低業績企業」の間に横たわる業績格差はこの1年でさらに広がった。そして同時に、戦略的重点領域間の差もより一層鮮明になっている。

「当社では、提携をより効果的に活用できるよう組織の力を増強してきた。独力ですべてをこなすことはできないし、望んでもいないからだ」

Ross McEwan, CEO, National Australia Bank

本レポートでは、各章の確認事項に加え、これらの調査結果を組織に生かすためのアクション・ガイドを提示している。その過程で、重要性を失った経営層の役割や、依然存在するダイバーシティーとインクルージョンの問題、CEOが無視することのできない新たなテクノロジーなど、興味深いトピックを取り上げた。また業界ごとに、回答を分析した結果明らかとなった“予想外”の洞察も紹介する。IBVでは今後1年間、ビジネス・リーダーがよりスマートな経営判断を下せるよう、定量的調査と独自の定性的分析を組み合わせ、特定業界の研究や各経営層の役割に関する調査を行うことで、引き続き本レポートの充実を図っていく。

第1章

最重要課題

世界の CEO 3,000 名を対象とした IBV の調査結果から、CEO が考える優先課題が浮かび上がった。

- － 明確な目的を持ったアジリティーの推進
- － テクノロジーの更なる重要性
- － 新たな法規制への対応

2020 年は、ビジネスにおいて長年培った計画やルールを、急場しのぎで置き換えなければならない事態に見舞われた。そして、これまで CEO が常に自らに問いかけてきた「何をしなければならないか」が「何をすべきか」へと変化した。そこで、従来の成功事例に加え、コロナ禍において極めて大きな成功を収めた取り組み事例の中から、今後 2～3 年の業績向上に大いに役立つと思われる教訓を見ていく。

明確な目的を持ったアジリティーの推進

CEO は過去 1 年間の不透明な状況を受け、リーダーにとっての最優先課題として「組織のアジリティー」（組織が勢いを失うことなく、迅速に問題解決や方針転換を行う能力）をかつてないほど重視している。Suncor の Mark Little が言うように、「組織を差別化する要素は、アジャイルな対応力」だ。

調査結果によると、今後 2～3 年の間に積極的に推進する必要があることとして、CEO の 56% が「アジャイルで柔軟なオペレーション」を挙げている（図 1 参照）。

「アジャイルな手法や実験を 採用できれば、適応力の高い身軽な 組織を実現できる」

Piyush Gupta, CEO, DBS Bank

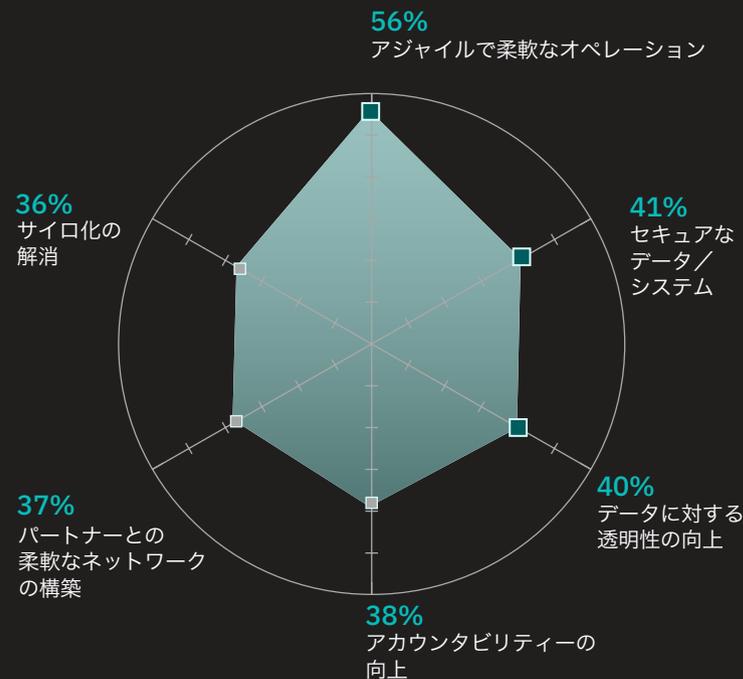
「アジャイルな手法と実験を採用し、継続的に学びの文化を醸成することができれば、適応力の高い身軽な組織を実現できる。つまり、環境の変化や新たな機会により素早く対応できるようになるということだ」と、シンガポールを拠点とする東南アジア最大手銀行の1つ、DBS BankのCEO、Piyush Guptaは指摘し、「それこそが、当行がやろうとしていることだ」と続ける。今後の展望として、多くのCEOが「(競争、政府、外的事象など、その要因を問わず)変化に備え目的を明確にした準備をすること」、そして「迅速に調整できるインフラストラクチャーを構築すること」にかつてないほどの重要性を見いだしている。

多くの場合、アジャイルな施策による影響を明確に特定することは難しく、場合によっては「アジャイル・カオス」を招く恐れすらある。そのため、アジャイルな働き方を推進するには、その目的をより明確にしなければならない。成果や指標を踏まえて、イノベーションにより大きな優位性を生み出すことが可能な分野であるかを見定める必要がある。そうすることで、アジャイルな施策が実質的かつ有益な変革をもたらし、ビジネスに確固たる影響を与えるだろう。

図1

3つの課題: アジリティー、
セキュリティー、透明性

CEOが挙げる「変化に対応できる組織を構築するための要素」トップ3

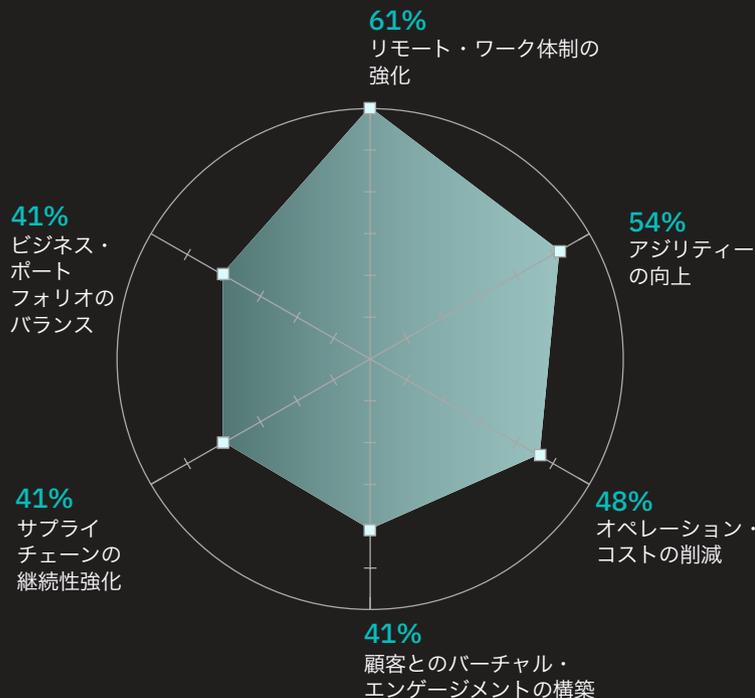


Q. 今後2～3年の間に、最も積極的に推進しようと考えていることは何ですか。

図 2

リモート体制の強化

新たな期待事項を受け、「柔軟性」が戦略的優先課題のトップに



CEO は、コロナ禍においてイノベーションを生み出すためには柔軟性を高める必要があり、リモート・ワークの強化はその実現に向けた喫緊の課題であることを認識している。サプライチェーンの継続性強化から顧客とのバーチャル・エンゲージメントまで、2020年には多くの戦略的優先課題が積み重なったが、その中でも CEO が最大の懸念を示したのは「リモート・ワークの強化」だった（図 2 参照）。

「大企業のリーダー陣が（リモート・ワークによって）さらされているストレスは、大半の経営層の理解を優に超えるレベルになりつつある」と、AT&T Communications の Jeff McElfresh は断言する。「コロナ禍によって加速せざるを得なかった分散型勤務モデルをいかに運用していくか、この難問を解決できる人が果たして何人いるだろうか。自信を持って分散型モデルの舵取りを行えるリーダーばかりではない。各リーダーの役割と適性をより正確に把握したうえで、我々は新たな勤務モデルの可能性を引き出していかなければならない」

そこで求められるのが、極めて実践的な取り組みだ。アルゼンチンの通信・エンターテインメント大手、Telecom Argentina の CEO である Roberto Nobile は、「当社が考えているのは、ポストコロナの従業員体験だ」と自社の今後の労働環境に思いをはせながら語る。同社は全国に 23,000 人の従業員を抱えている。「今後はどのような社会になっていくのだろうか。各チームがそれぞれに適した働き方を選択していけるように、デジタル化、e コラボレーション、アジリティ、そして全体の柔軟性といった観点から対応を検討している。サイロ化や古い枠組みの撤廃に取り組みながら、協力してプロセスを設計しているところだ」

Q. 2020 年初頭から、組織の戦略にとってどの施策が重要になっていますか。

テクノロジーの更なる重要性

調査を行った CEO 3,000 名が、今後 2～3 年の間に自社に最も影響を与える外部要因のトップに挙げたのが「テクノロジー」である。その評価が妥当であることは、IBV が最近発表した「Digital acceleration」からも明らかとなっている。調査結果から、デジタル成熟度と業績には大きな相関があることがわかっている。12 の業界において、テクノロジーに精通している組織はコロナ禍においても高い業績を上げており、そうでない組織と比べて収益成長率が平均 6 ポイント上回っている。¹ また、調査対象となった経営層の 60% が、パンデミック中に自社のデジタル・トランスフォーメーションを加速させていると回答した。²

「技術基盤がしっかりとしていた組織は持ちこたえ、そうでない組織は苦戦を強いられた」と、世界 25 大銀行の 1 つに数えられる National Australia Bank の CEO、Ross McEwan は指摘し、「当行では、プラットフォームの刷新にかなりの資金を投じてきた」と声を弾ませた。

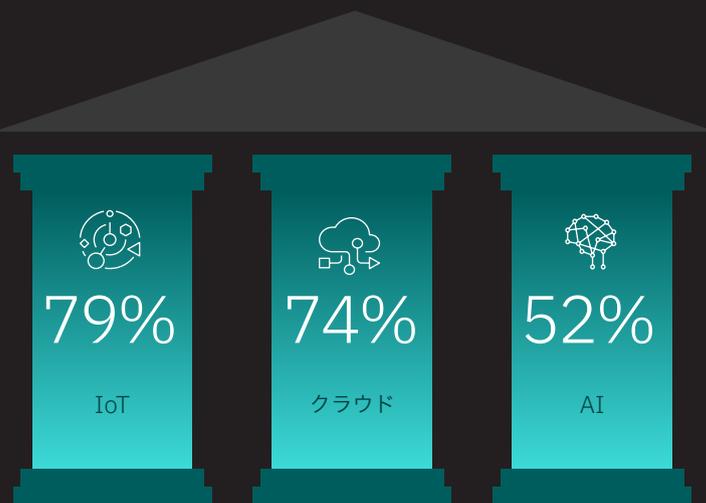
テクノロジーがもたらすものはアジリティーだけではない。ハイブリッド型の勤務形態のほか、オペレーション効率改善や顧客エンゲージメント向上においても中心的役割を果たす。「これまでにない柔軟な対応を実現するには、テクノロジーをいかに活用すべきか」と問うのは、世界的通信コンサルタント会社 Ketchum の前 CEO であり、現在 Wells Fargo で通信部門長兼エグゼクティブ・バイス・プレジデントを務める Barri Rafferty である。

では、最も重要なテクノロジーとは何なのか。本調査の結果から、事業の成長に最も寄与すると考えられるテクノロジーのトップ 3 は、「IoT」、「クラウド・コンピューティング」、「AI」である（図 3 参照）。

図 3

今すぐ取り組むべきテクノロジー

CEO が最も効果を期待しているのは、「IoT」、「クラウド・コンピューティング」、「AI」だ

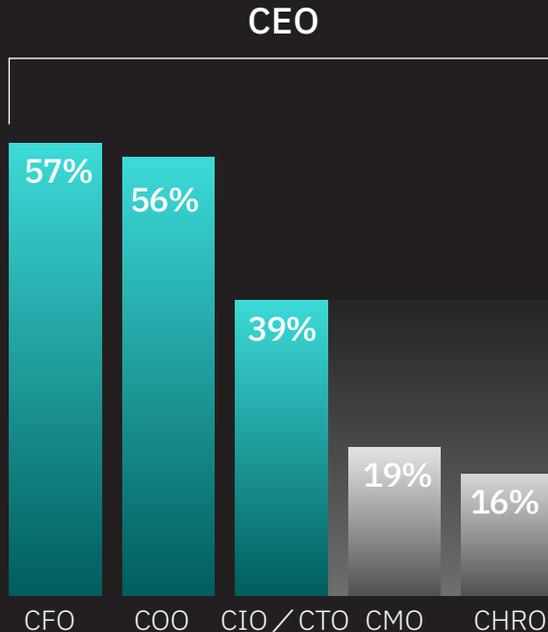


Q. 今後 2～3 年の間に、事業の成長に最も寄与できると期待するテクノロジーは何ですか。

図 4

テクノロジーを重視する経営層

CEO は「CIO / CTO」を重要な役割と考えている



Q. 経営層のうち、最も重要な役割を期待するのはどの分野の役員ですか。

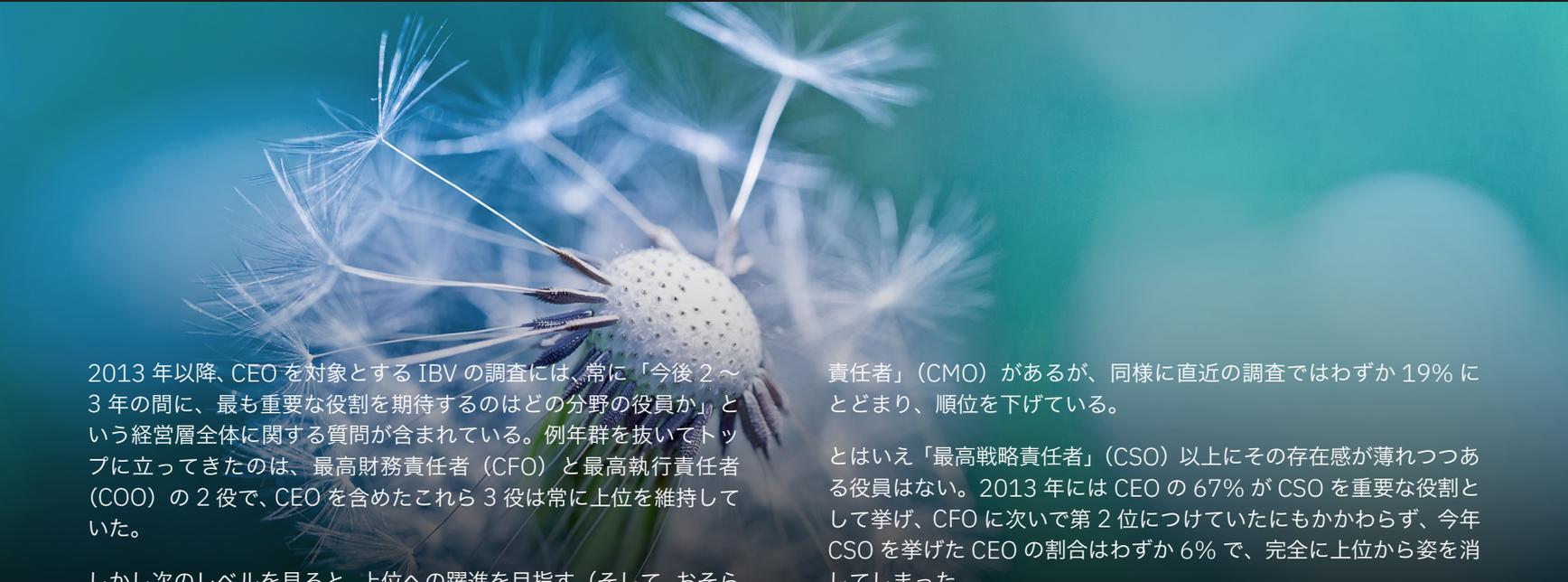
この調査結果は、「クラウド」と「AI」を業績の差別化要素として挙げた IBV の「Digital acceleration」の結果をなぞる形となった。³ この3つのテクノロジーは互に関連付けられることが多く、併用することでその利点を最大限活用できる。IoT は、車両、産業プロセス、顧客とのやりとりなどからデータの収集を可能にする。収集されたデータは、クラウド上に集約・整理された後、多くの場合は AI によって分析・活用される。IoT、クラウド・コンピューティング、AI の併用は、IBM が提唱する「インテリジェント・ワークフロー」による業務プロセスの再定義とも関連して、将来を見据えた組織が、優位性確立のために注目している領域である。

これらのテクノロジーの導入に関して、英国を拠点とする B2B メディア&コンサルティング・サービス会社の Ascential の CEO、Duncan Painter は、次のように述べている。「グローバルなクラウド型プラットフォームの世界で本当に活躍したいなら、その分野を専門とするパートナーを信頼することだ。なぜなら、クラウドを活用することで得られる価値やメリットは、自社の力だけでは得ることができない事実があるからだ」

このようなテクノロジーの重要性の高まりは、経営層の内情にも反映されている。今後 2～3 年の間に、最も重要な役割を期待するのはどの分野の役員かという問いに対し、最高情報責任者（CIO）や最高技術責任者（CTO）を挙げた CEO の割合は、最高マーケティング責任者（CMO）や最高人事責任者（CHRO）よりも 2 倍以上多かった。事実、テクノロジー関連部門の最高責任者は、最高財務責任者（CFO）、最高執行責任者（COO）に次いで第 3 位に入っている（図 4 参照）。これは以前の調査結果からは隔世の感があり、CEO がどれだけテクノロジーに期待を寄せているかを裏付けるものである（11 ページの「視点：薄れゆく最高戦略責任者（CSO）の存在感」を参照）。

視点

薄れゆく 最高戦略責任者（CSO）の存在感



2013年以降、CEOを対象とするIBVの調査には、常に「今後2～3年の間に、最も重要な役割を期待するのはどの分野の役員か」という経営層全体に関する質問が含まれている。例年群を抜いてトップに立ってきたのは、最高財務責任者（CFO）と最高執行責任者（COO）の2役で、CEOを含めたこれら3役は常に上位を維持していた。

しかし次のレベルを見ると、上位への躍進を目指す（そして、おそらく次期CEOの座を狙う）役員順位の劇的な変動が見られた。2013年に遡ると、順位を上げる役員1つに「最高イノベーション責任者」（CINO）があり、全体の47%の回答を得て5位に入っていた。ところが直近の調査では、CEOのわずか4%のみがCINOを挙げ、最下位近くまで順位を落とす結果となった。他にも2013年に順位を上げた役員には、回答者の66%が挙げた「最高マーケティング

責任者」（CMO）があるが、同様に直近の調査ではわずか19%にとどまり、順位を下げている。

とはいえ「最高戦略責任者」（CSO）以上にその存在感が薄れつつある役員はない。2013年にはCEOの67%がCSOを重要な役割として挙げ、CFOに次いで第2位につけていたにもかかわらず、今年CSOを挙げたCEOの割合はわずか6%で、完全に上位から姿を消してしまった。

ではCEOの関心はどこに移ったのかといえば、テクノロジー関連部門の最高責任者である「最高技術責任者」（CTO）や「最高情報責任者」（CIO）である。今回の調査でCEOの39%が挙げたCTO／CIOは第3位に入り、当社の調査において過去最高位となった。

「今や何をするにしてもテクノロジーの存在が当たり前になりつつある」と言うのは、Johnson & Johnson の Alex Gorsky だ。「遠隔医療、新型コロナウイルス用ワクチン開発のためのゲノム・データ解析、大規模医療システムによる臨床試験の実施場所の最適化など、デジタルによる繋がりはますます加速の一途をたどっている」

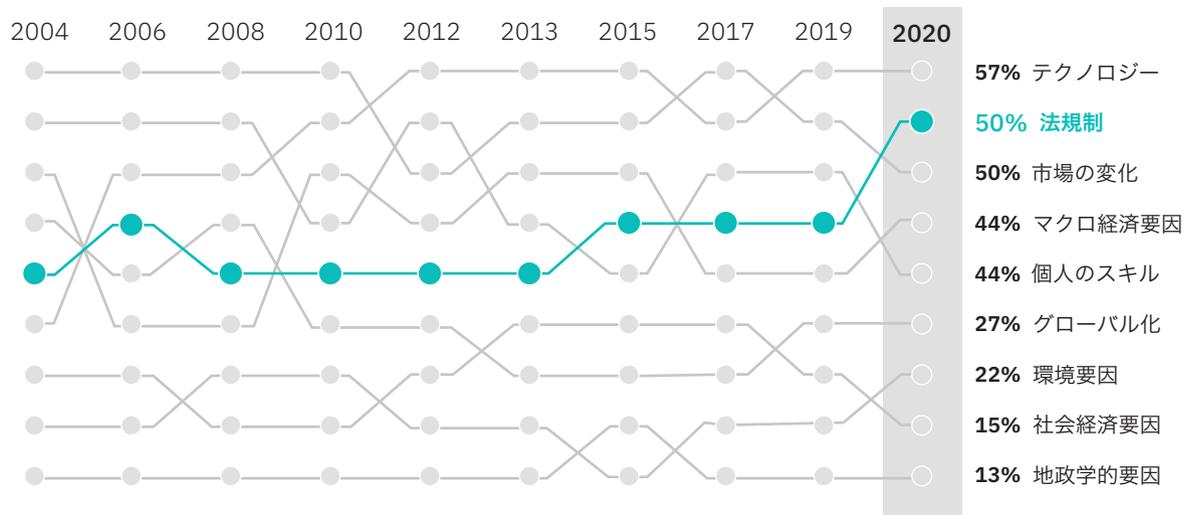
新たな法規制への対応

3つ目の優先領域は、法規制に関するものだ。過去17年に及ぶIBVのCEO調査で、「自社に最も影響を与える外部要因」の中で「法規制」が4位より上位に入ることにはなかった。10年近くにわたり1位と2位を争ってきたのは「テクノロジー」と「市場の変化」（競争、市場力学、変化する顧客の期待事項などを含む）である。しかし今回の調査では、CEOの半数が優先領域として「法規制」を挙げ、2位に躍り出た（図5参照）。

図5

法規制への高まる懸念

デジタル成熟度が高まるほど優れた業績を上げることが多い一方で、法規制への懸念も急増している



Q. 今後2～3年の間に、自社に最も影響を与える外部要因は何ですか。

「今や何をするにしても テクノロジーの存在が 当たり前になりつつある」

Alex Gorsky, CEO, Johnson & Johnson

これは紛れもなく、プライバシー、データ、貿易、そして（COVID-19により課題となっている）健康に関して、政府の発言力が増していることを示している。ロックダウンや自主隔離は、ビジネスに対して政府に権力を与え、少なくとも CEO の 2 人に 1 人の懸念事項となっている。

第 1 章：最重要課題

3 つの確認事項

リモート・ワークの導入による「目的を持ったアジリティー」はどのように推進すべきか。

- 地理的な展開範囲を含め、働き方と組織モデルにどのような改革を行うべきか。
- ビジネス上の「新しい現実」（ニューノーマル）としてハイブリッド型の勤務形態を取り入れるには、組織風土をどのように改革する必要があるか。
- 従業員が生産性を高め、会社とのエンゲージメントを高めるには、新たにどのようなサポート体制が必要か。

テクノロジーの可能性を最大限生かしているか。

- 新たに取り入れるテクノロジーや機能をどのように特定するか。
- どのような手順でテクノロジー投資の優先順位を付け、取り入れていくか。
- テクノロジーを活用して自社の競争優位性を強化できる最大のチャンスはどこにあるか。

法規制が経営戦略にどのような影響を及ぼすと考えられるか。

- 想定される法規制に備えるために、今どのような行動を取るべきか。
- 法規制に対応するうえで、新たなパートナーシップをどのように再定義または構築すべきか。
- 新しい法規制の結果として、どのようなビジネス・チャンスが生まれると考えられるか。

第2章

優位性の追求

当社の調査から、「高業績企業」と「低業績企業」の間には以下の5つの主要領域で差があることがわかった。

- － リーダーシップ
- － テクノロジー
- － 従業員
- － オープン・イノベーション
- － サイバー・セキュリティー

回答率の差分表記

以降、文中と図表内の回答率差分は、以下の方法で算出した高業績企業回答率と低業績企業回答率の増分比率を記載。

高業績の回答率が低業績企業より大きい場合(高業績企業回答率-低業績企業回答率-1) × 100

低業績の回答率が高業績企業より大きい場合(低業績企業回答率-高業績企業回答率-1) × 100

2020年には、従来の業績評価方法や、参考にすべき企業の特定基準が激変した。世界を巻き込むパンデミックとその後相次いだロックダウンによって、破壊的ダメージを受けた業界や地域がある一方で、躍進を遂げたケースもあるからだ。このような状況的要因による影響の大きさは、「単に幸運な場所にいただけで恩恵を受け、そうでない場所にいただけでひどい目に遭う場合がある」ということを意味する(15ページの「業績における逆説」を参照)。

この現実に沿って、IBVは3,000名のCEOから提供されたデータを2つの要素に基づいて選別した。具体的には、「2020年以前の3年間に同業他社よりも高い収益成長率を達成」し、かつ「2020年だけを見ても同業他社と同等かそれ以上の業績を上げた」企業を特定した。結果、調査回答者のおよそ5人に1人がこの2要素から成る「高業績企業」の基準を満たしたのに対し、同規模のグループ(回答者の5分の1)はどちらの基準も満たさず、例年を下回る収益成長率を報告していた。そして、高業績企業の回答を低業績企業のものと比較したところ、劇的な差があることがわかった。

高業績企業は、同業他社よりも収益成長率が高い状態で2020年を迎え、その後もリードを拡大している(年間成長率で5ポイントから7ポイントの差)。年間収益で100億ドル規模の組織の場合、収益成長率におけるこの差は、年間7億ドルの増益に相当する。

低業績企業は、(当然のことながら)今後の懸念にキャッシュフローを上げる割合が高業績企業よりも31%高かった。また、勝者と敗者の間の競争上の格差が広がっていることを認識する割合も、高業績企業の2倍に上る。これは、自社が危うい立場にいることを自覚している表れと言える。

視点

業績における逆説： 運、思い込み、過信

ビジネスがうまくいっているからといって、物事を適切に遂行できていると考えたり、ビジネスが苦戦しているからといって、何かを失敗したと考えるべきではない。これこそがパンデミック下の経済における現実なのだ。

この方程式のどちら側でも、思い込みの危険性はかつてないほど高まっている。2020年、接客業や旅行業は、戦略や取り組み、才能にかかわらず、軒並み大打撃を受けた。一方で、清掃用品や鼻咽頭検体の採取用綿棒、ペット・フードなどを販売する企業は著しい成長を遂げた。これは、何らかの並外れた戦略のおかげというよりも、タイミングよく幸運な場所にいたからかもしれない。

「物事がうまくいって幸運に恵まれたからといって、舞い上がりすぎではいけない」と、アジアで消費者向けウェアラブル機器を手掛けるメーカーのCEOは話す。「例えば、戦争で軍事開発が活発化したとしても、終戦後には軍事技術を民生用に還元する必要があるというのと同じ。肝心なのはその後の1年だ」

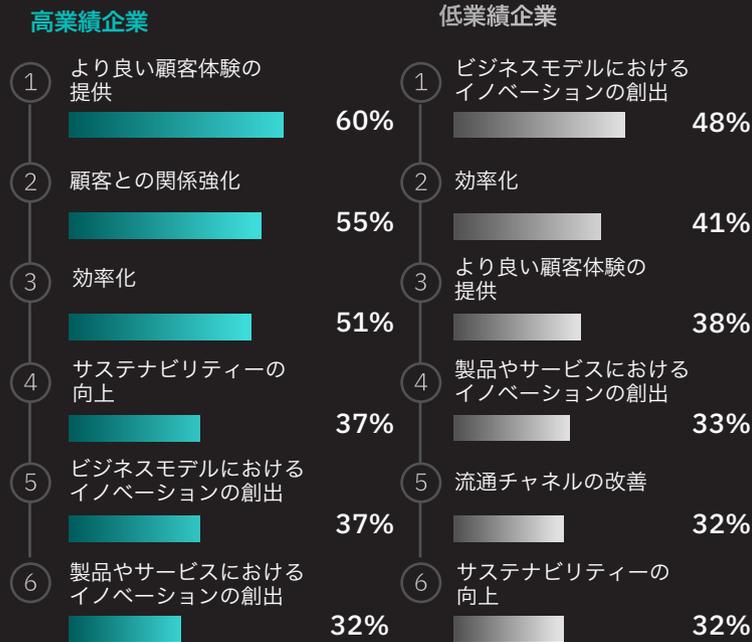
今後の見通しが不透明なだけに、ビジネス・リーダーが入手できる実用的なマーケット情報は、その解釈がますます困難になっている。パンデミック下の好調な業績を理由に、実力を過信してしまった企業も一部に見られる。事実、「製品重視」セグメントに属する調査回答者の主流派が、あらゆる将来のリスクに対する自社の準備体制に自信を表している。今後さまざまな場面で、それが根拠のない自信であることが証明されることもあるだろう。

CEOがすべきことは、単に幸運体験に頼ること（あるいは、不運による業績不振を否定すること）は判断を誤らせる恐れがあり適切ではないことを、自分自身およびチームに自覚させることだ。疑わしい情報や偏った情報には細心の注意を払いながら、データに基づく意思決定を行うことが何よりも重要である。ましてや、CEOの評価を行う取締役会は、追い風によって業績を伸ばしたCEOへの報酬を検討する場合にも、尋常でない逆風にさらされているCEOを批判する場合にも、より一層慎重になるべきだ。

図 6

回答が集中した 重点領域

高業績企業は総じて重点領域が一致しているのに対し、低業績企業は優先事項に意見の一致が見られない



「高業績企業」が重点を置く 5 つの主要領域で、高業績企業と低業績企業の差が鮮明となった。

- リーダーシップ
- テクノロジー
- 従業員
- オープン・イノベーション
- サイバー・セキュリティ

基本要素 1. リーダーシップが第一

本調査全体にわたって、低業績企業は回答が分散しているのに対し、高業績企業は一連の優先事項に回答の集約が見られた（図 6 参照）。高業績企業は、情報収集に消極的になったり、事態が収まるのを待ちながらリスク分散を図ったりしていない。事業領域にかかわらず、決定的な戦略的リーダーシップを発揮することで、他社と差別化しているのである。事実、業績にとって重要な要因として「リーダーシップ」を挙げた割合は、高業績企業では全体の 85% に上るのに対し、低業績企業では 69% にとどまった。

上記の分析で示したとおり、高業績企業は全体を通してより明確な選択を行っているのに加え、一貫して顧客関連項目に重きを置いている。これらの優先事項について理解を深めるために、第 3 章ではより詳細な分析を行っている。（28 ページの「『顧客重視』の教訓を得る」を参照）。

Q. 今後 2～3 年の間に、組織にとって最も優先すべき課題は何ですか。

他にも最たる例として、高業績企業は低業績企業より 53% 高い割合で、従業員とのエンゲージメント向上には「目的意識と使命感」が重要であると回答した（図 7 参照）。一般的に組織への信頼が低下し続けている昨今の風潮の中で、これは新たな競争優位性となっている。「社会で企業が果たすべき役割に対する期待は、1 年前より高まっている」と Johnson & Johnson の Alex Gorsky は述べ、「それは一段と顕著な形で日常的にも語られるようになった。期待は変化したと言える」と指摘する。金融およびモビリティ・サービスのグローバルなプロバイダーである Daimler Mobility の CEO、Franz Reiner が言うように、ポイントは「自社が何を掲げ、何を成し遂げたいのか」という点にある。

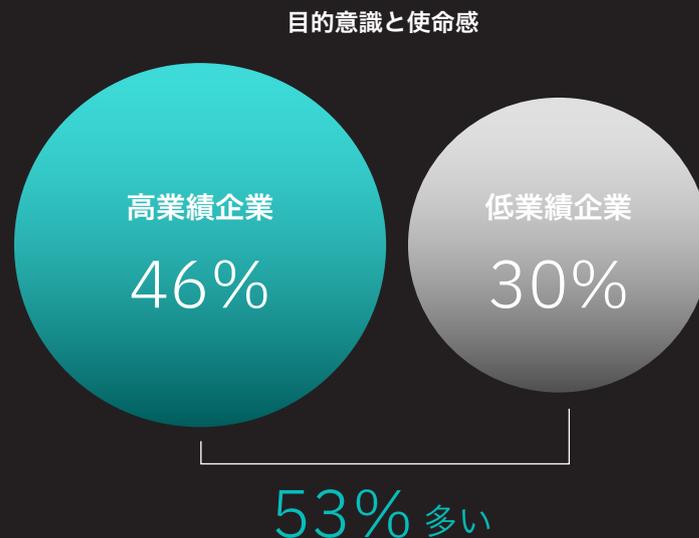
「我々は目的のために存在するのであって、利益を上げることだけが当社の目標ではない」と言うのは、DBS Bank の Piyush Gupta だ。「この意識は当社に深く根差している。その限りにおいて、当社は多くの同業他社よりも先行していると考えている」

こうした取り組みによって高まった従業員エンゲージメントは、逆説的に業績に寄与している。最高人事責任者（CHRO）を対象とした IBV の調査「Unplug from the past」（邦訳：「旧弊からの解放」）では、「従業員体験において上位 25% に位置付けられる組織は、下位 25% の組織と比較して売上利益率が 2 倍以上になっている」ことが示されている。⁴ また、IBM の画期的な調査である「The Employee Experience Index」によると、従業員体験の改善はモチベーションの向上、自発的な取り組み、そして離職率の低下に繋がることが証明されている。⁵

図 7

目的が持つパワー

高業績企業は、何よりも「目的意識と使命感」が、従業員エンゲージメントの向上に欠かせないと考えている

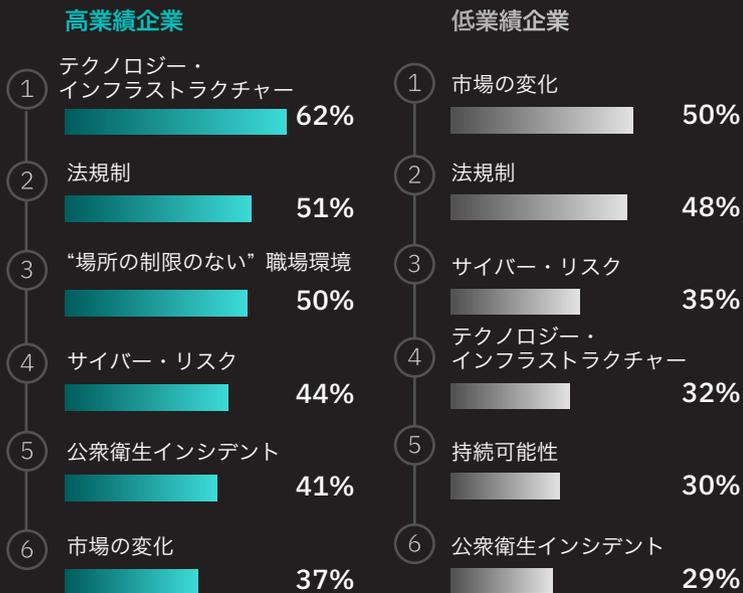


Q. 今後 2～3 年の間で、従業員とのエンゲージメントを高めるために、最も組織に求められるものは何ですか。

図 8

確固たる基盤の追求

高業績企業は、テクノロジーが進化するのと同様に、その基盤も再進化させる必要があることを知っている



Q. 今後 2～3 年の間に、組織にとって最も大きな課題をもたらすと考えられる要素はどれですか。

基本要素 2. テクノロジーは単なるツールにらず

低業績企業の CEO は、テクノロジーのインパクトを過小評価し、代わりに従来の市場要因に重きを置く傾向がある。今後 2～3 年の間に、最も大きな課題になると考えられる要素として、同 CEO は他のどの要因よりも「市場の変化」を選択した。

一方、高業績企業の CEO が最も重点を置いているのは、「新たなテクノロジーの将来的なリスクとチャンス」である。インドでライフスタイル製品を手掛ける Titan Company Limited の Managing Director である C.K. Venkataraman は、以下のように述べている。「当社は、およそ 5 年前から（新たな）テクノロジーに多額の投資を行ってきた。等比数率的に成長を遂げてきたが、コロナ禍となり、指数関数的な曲線を描くようになった。これは、環境の変化に伴い、顧客によるテクノロジーの導入が加速したことに加え、社内でデジタル戦略の強化に踏み切ったためだ。また、少なくとも 2 年間はリープフロッグ現象が続くと見ている」

新たなテクノロジーは、当然何らかの基盤上に構築される必要があるため、高業績企業の CEO が最も大きな課題として「テクノロジー・インフラストラクチャー」を挙げた割合は、低業績企業の 2 倍近くに上っている。この数値（高業績企業の回答者の 62%）は、質問した全 17 項目の中で飛び抜けて高いものとなっている（図 8 参照）。これは、テクノロジーがいかに目まぐるしく変化し続けているかを高業績企業が正しく評価しているという事実に加え、低業績企業がいかにその要因を見落としているかも浮き彫りにしている。

特定のテクノロジーに関しては、低業績企業はどうやら周回遅れにあるようだ。現に、今後の事業成長の鍵として、チャットボット、音声技術、自然言語処理を挙げた低業績企業の割合は、高業績企業の 3 倍以上となっている。もちろん、これらのツールには優れた機能

が期待できる（利点については、IBV の調査「The value of virtual agent technology」を参照）。⁶しかし同時に、これらのツールは、他の高度なテクノロジーと組み合わせず使用しない限り、最終的に差別化に繋がるパフォーマンスを生み出さない可能性がある。デジタル化の加速に関する IBV の最近のレポートで述べたとおり、「各業界には、それぞれ固有のテクノロジーの組み合わせ（いわば、「ユニークなテクノロジーの指紋」）があり、それらが業界内で最適なパフォーマンスを生み出す鍵となっている」⁷実際、この調査に含まれる 12 の業界すべてで、コロナ禍において、テクノロジーの導入が進んでいる組織はそうでない組織に比べ、6% 高い収益成長率を達成している。⁸

同時に、今後 2～3 年の間に、業績向上に AI が貢献すると期待している割合は、高業績企業のほうが低業績企業よりも 2 倍以上多かった（図 9 参照）。

この認識における格差は、AI の導入で後れを取っている企業がさらに取り残される可能性があることを示唆している。特に AI は、IBV のレポート「Digital acceleration」の中で複数の業界にわたって差別化をもたらすテクノロジーとして挙げられている。⁹高業績企業は、業績へのインパクトと活用例がまだ少ないテクノロジーの選択という魅力的な組み合わせが、先行者利益獲得のチャンスであることを認識しているように見える。テクノロジー格差による高い機会費用は、間近に迫った次のコンピューティング革命において特別な意味合いを持つ。例えば、目先の業績向上をもたらす重要なテクノロジーとして量子コンピューティングを挙げる CEO は少ないが、このテクノロジーの長期的な可能性については思慮に値する（20 ページの「視点：量子コンピューティングの可能性」を参照）。

図 9

人工知能、高まる期待

低業績企業に比べ、業績向上に AI が貢献すると期待している高業績企業は 2 倍以上多い



Q. 今後 2～3 年の間に、事業の成長に最も重要と思われるテクノロジーは何ですか。

量子コンピューティング の可能性

今後2～3年の間に、事業成長に最も大きく寄与するとCEOが予想するテクノロジーは何だろうか。バイオメトリクス、自律走行車、5Gなど、16項目の選択肢を示した中で、回答率が圧倒的に高かったのが「クラウド・コンピューティング」、「IoT」、「AI」だ。低業績企業のCEOでさえ、これら選択肢の回答率は高かった。

リストの最下位に近いテクノロジーの中に「量子コンピューティング」はある。CEOの89%が、今後2～3年の間に量子コンピューティングが組織の事業成長に寄与することはないと考えている。しかしこの結果は、テクノロジー業界におけるメディアの報道や、量子コンピューティングへの投資額とは対照的だ。

確かに量子コンピューティングを見極めることは難しく、組織内に専門家がほとんどいないこともあり、このテクノロジーをワークフローに適合させ、最大の価値を引き出す方法は容易に理解できるものではない。その一方で、量子コンピューティングは汎用化に向けて着実に進化を遂げている。さまざまな業界や業務において期待されるその役割は、単なるテクノロジー・スタックよりもはるかに多様である。¹⁰

これは、つい最近までのAIに対する認識の繰り返しのようでもある。つまり、まだ事業への適用には程遠いテクノロジーに対して、好奇心の目が向けられているのだ。しかし現実には、AIに投資して、AIを適用することを選択した企業が、その技術の成熟により高い業績を達成し、他社と差別化を図ることに成功している。量子コンピューティングの可能性を軽視しているCEOは、同じことを自己責任でしているのかもしれない。これは、10年前にAIが出現したときに逃したチャンスと酷似している。

基本要素 3. ハイブリッド型の職場（およびその従業員）が不可欠に

「今後、職場はどのようなものになるのだろうか」と疑問を投げかけるのは、Ketchum の元 CEO であり、Wells Fargo の現エグゼクティブ・バイス・プレジデントである Barri Rafferty だ。「コロナ前のように共同で仕事を行うためには、新たにどのようなエンゲージメントが必要なのだろうか」

職場環境については、高業績企業と低業績企業とで認識が著しく異なる。コロナ禍によって加速された、リモートの " 場所の制限のない " 職場環境は、高業績企業が挙げた今後の重点領域の中に含まれ、同 CEO の 50% が主要な課題と捉えている。一方、" 場所の制限のない " 職場環境を挙げた低業績企業の割合はその半分で、関税など同数の結果となった。

意外にも業界間の差異に関係なく、低業績企業の中では地方自治体のみが 50% 以上の割合でハイブリッド型勤務形態を課題として挙げた。低業績企業においては、比較的高い割合で " 場所の制限のない " 職場環境に重点を置いている業界（リテール／コンシューマー・バンキング、IT サービス、小売）でさえ、今なおこの問題に関しては高業績企業の競合他社に後れを取り続けている。言い換えれば、高業績企業が " 場所の制限のない " 職場環境に関連する課題やチャンスに対して積極的に準備を進めているのに対し、低業績企業はさらに取り残される可能性があるということだ。

「リモート・ワークであっても、
自社の精神を忘れずに持ち続ける
必要がある」

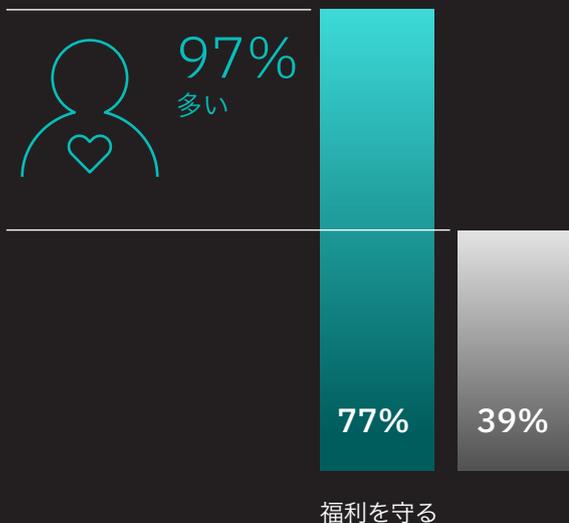
Piyush Gupta, CEO, DBS Bank

図 10

利益よりも人が優先

高業績企業
低業績企業

「たとえ収益が犠牲になったとしても、従業員の福利を守る」と回答した割合は、高業績企業のほうが低業績企業より 97% 多い



Q. 収益が犠牲になったとしても、この危機的状況下で従業員の福利をどの程度守りますか。

高業績企業は従業員の幸福と利益（福利）も重視しており、「短期的に収益が犠牲になったとしても従業員の健康と福利を守る」と回答した割合が、低業績企業より 97% も多かった（図 10 参照）。この調査結果は、IBV の別の調査「Accelerating the journey to HR 3.0」（邦訳：「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ」）を裏付けるものだ。同調査では、高業績企業に属する組織の CHRO が低業績企業よりも 3 倍近い割合で、従業員の身体的、精神的、金銭的な福利を「コアバリューとしてサポートしている」と回答している。¹¹ そのサポートは、意図的に行われるだけでなく、従業員に受け入れられるものでなければならない。「何よりも重要な機能は、人間の能力だ」と言うのは、都市のデジタル・トランスフォーメーションを推進する政府機関である Smart Dubai の CEO、Younus Al Nasser だ。「優秀な人材を確保し続けていれば、テクノロジーがもたらす優位性を享受できる」

もっとも、考慮すべき重要なポイントが 1 つある。それは、たとえ経営層が従業員の福利に重点を置いていたとしても、従業員自身が愛を感じていなければ十分ではないという点だ（23 ページの「視点：CEO、そして社員にとって『従業員の福利』が意味するもの」を参照）。

視点

CEO、そして社員にとって 「従業員の福利」が意味するもの

コロナ禍が企業のリーダーにもたらしたのは、従業員の精神的・身体的な福利が重要な優先課題であるという認識だ。その1つはシンプルに人間への思いやりに、もう1つはスマートな事業活動に表れた。CEMEXのFernando Gonzálezは、自社の施設に医療センターを設置することが競争優位性に繋がったと述べる。「当社のサプライチェーンでは、重大な混乱はまったく見られなかった。競合他社の中には、混乱が生じて営業を停止したり、職場での感染に対処するため一時的に閉鎖に追い込まれたりした企業もいくつかある」

多くの組織が、企業努力に対する従業員の熱意がかなり薄れていることを感じている。当社の最近のレポート「Closing the chasm」では、雇用主側と従業員側の認識の比較を行った。企業が従業員の身体的・精神的健康をサポートしているかという質問に、経営層の80%が「そう思う」または「非常にそう思う」と答えたのに対し、

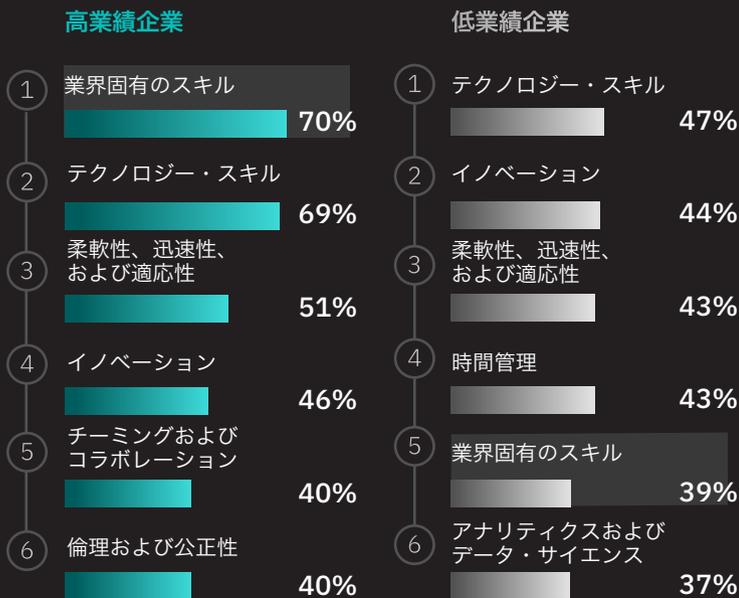
従業員側では46%という明らかに低い数字が出た。また、コロナ禍で促進された新しい働き方に関して、十分なトレーニングが提供されているかという質問には、経営層の74%が「そう思う」と答えたのに対し、従業員側は38%にとどまった。¹²

ここでの示唆は、多くの組織にとって「課題を検知して対応する」というプロセスが、いまだ発達段階にあるか、効果を発揮していないということである。経営層がメリットを提供していると考えていても、そのメリットを受け取る側が同じように感じていなければ、成功したことにはならない。従業員が雇用者へ抱く期待は完全に変化した。総合的な従業員の福利を実現するには、まだまだやるべきことが残っている。

図 11

注目されている
スキル

業界固有のスキルに重点を置く
高業績企業の割合は、低業績企業
より 79% 多い



Q. 今後 2～3 年の間に、組織が必要とする最も重要なスキルは何ですか。

スキルの分野においては、今後ますます業界固有のスキルを備えた誠実かつ生産的な従業員に対するニーズが高まることが予想される。2020 年以前でさえ、IBV の調査では、人材不足や目まぐるしく変化するスキル要件に関して組織が直面する課題を取り上げている。¹³ 現在、業界固有のスキルに重点を置く高業績企業の割合は、低業績企業の 2 倍近くとなっている（図 11 参照）。

これは、今年の CEO スタディ全体を通して明らかになりつつある「本質」を反映するものだ。この環境をうまく乗り切るには、組織が重要なスキルを保持する人材を採用し、育成・維持する方法を再構築できる強力なリーダーシップが求められる。

基本要素 4. オープン・イノベーションを実現するためのパートナーシップ

過去数年にわたり、今後数年間でパートナーシップを結ぶことを見込んでいる CEO の割合が急激に減少した。2015 年の 79% という高い割合から、2020 年の調査ではわずか 36% にまで落ち込んでいる。

ここで特筆すべきは、「自社が最も得意とするものに注力する」という信念を反映して、高業績企業が（低業績企業との歴然たる違いを示しながら）パートナーシップへの重点強化を表明している点だ。2020 年に最も重要性が高まった要素は何かという質問に「パートナーシップ」を挙げた割合は、高業績企業が 63% だったのに対し、低業績企業はわずか 32% にとどまった（図 12 参照）。

今後については、低業績企業に比べて47%多くの高業績企業が「パートナーとの柔軟なネットワークの構築」を積極的に進めるとした。また、「顧客関係」と「顧客体験」に重点を置く高業績企業の割合は、低業績企業に比べ多く（68% および 59%）、より外部に目を向けていることがわかる。

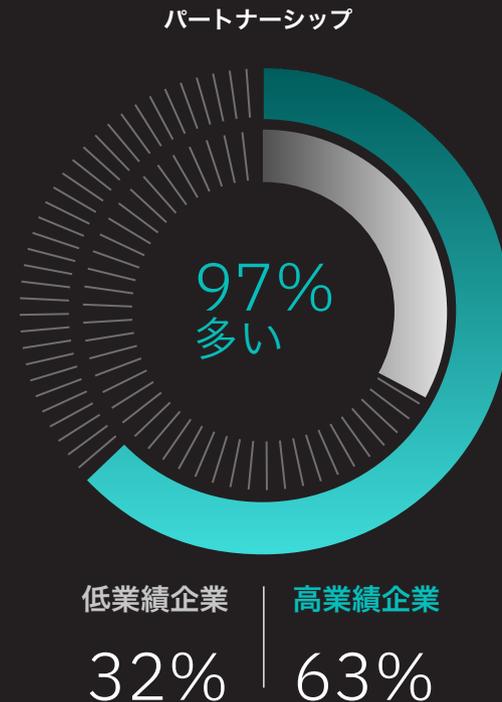
これはつまり、組織が提携を結ぶ件数自体は減ってはいるものの、高業績企業の認識において実際の提携に対する重要性（および価値）はかつてないほどに高まっていることを示している。英国を拠点とする雑貨小売企業のCEOは、次のように明言している。「パートナーとの提携および適切なエコシステムの構築によって、自社が最も価値を提供できる領域に集中することが可能になり、業績の向上を加速できるようになった」

オープン・イノベーションの優位性を最適化するには、信頼性、安定性、確実性の高いパートナーシップが欠かせない。その効果を増幅させるエコシステムを利用することで、社内重視の低業績企業に対する優位性をより一層強めている。AscentialのDuncan Painterは、次のように指摘する。「過去5年間でエコシステムをしっかりと取り入れた企業は、自分たちのやるべきことがコラボレーションの実現とその活用であることを認識している。他社に専門知識を提供することはあっても、他社のやり方をそのまま真似しようとはしないことだ。他社の専門知識に敬意を払えば、より早く目標を達成できる。そうなれば、より大きな成果が得られる」

図 12

最も得意とするものに
焦点を絞り、
他はパートナーに託す

必要な機能を得るためにパートナーシップを活用すると答えた高業績企業の割合は、低業績企業よりも97%多い

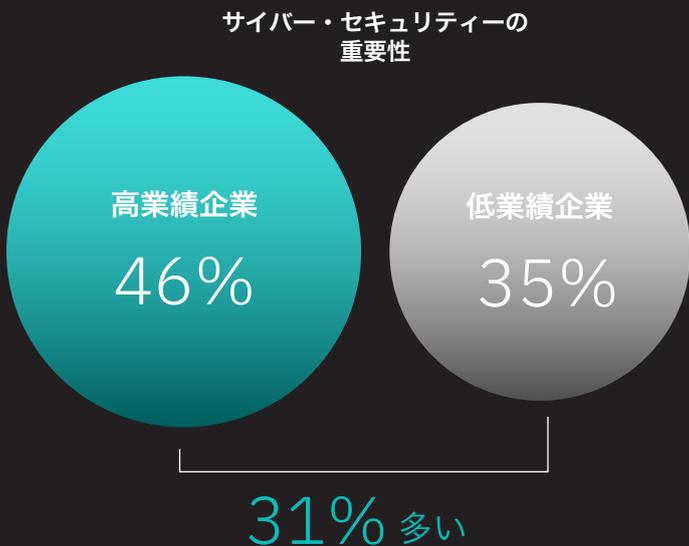


Q. 業績の向上におけるパートナーシップの重要性は、コロナ禍によってどのように変わりましたか。

図 13

技術的な防御

高業績企業は、テクノロジーをセキュリティの向上における有力なツールと捉えている



基本要素 5. サイバー・セキュリティが基盤となる

エコシステム、リモート・アクティビティ、および全般的なテクノロジーへの重点強化と並行して、高業績企業はもう 1 つの重要領域であるサイバー・セキュリティに焦点を絞ることで、低業績企業からの差別化を図っている。低業績企業より 26% 多くの高業績企業が、今後 2～3 年における最大の課題の 1 つとして「サイバー・リスク」を挙げている。また、高業績企業が積極的に追及している要因の第 2 位は、「セキュアなデータ/システム」の実現だ。さらに、低業績企業よりも 31% 多くの高業績企業が、テクノロジーが最大のインパクトを及ぼすと思われる領域は「セキュリティ/リスク」だと答えている（図 13 参照）。

高業績企業は、パートナーシップ、企業文化、顧客エンゲージメントなどが本質的にテクノロジー頼みであることを考えると、デジタル・セキュリティと信頼を戦略に組み込む必要性があることを認識しているようだ。テクノロジーが持つ重要性およびインパクトは非常に大きく、中心的役割を果たすことから、サイバー・セキュリティが最優先課題に浮上したのも当然のことと言える。これは、IBV の「Digital acceleration」調査の結果とも一致しており、高業績企業は AI を利用して脅威インテリジェンスの収集と評価を行う傾向が、低業績企業と比べて 72% 高いことがわかっている。一方、対策をとっていない低業績企業は、自らの技術的な未熟さを露呈している。¹⁴ そして、たとえテクノロジーの成熟度が低くても、本質的にはテクノロジーに依存していることにより、自ら攻撃を受けやすい状況を生み出している可能性さえある。

Q. 今後 2～3 年の間に、組織内でテクノロジーが最大のインパクトを及ぼすと思われる領域はどこですか。

第2章：優位性の追求

5つの確認事項

より焦点を絞った戦略的リーダーシップを発揮するにはどうすればよいか。

- 次世代のリーダーに対する新しい基本要件とはどのようなものか。
- 顧客は自社の意思決定にどのような影響を及ぼすか。
- デジタル・ネイティブ世代の従業員に対し、どのような新しい方法で関わっていくか。

テクノロジーの実装についてより、テクノロジーそのものについて話し合うべきか。

- テクノロジーおよびテクノロジー・リーダーをどのように戦略的計画プロセスに組み込んだか。
- 新しい機能や目標を反映するために、どのように KPI を変更したか。
- スキルを育成するとともに最高のテクノロジー人材を集めるために、どのような手順を踏むか。

メンタルヘルスを含め、従業員の健康を守るためにもっとできることはないか。

- 従業員の健康、安全、経済的安定を確保するために、どのようなアクションを取るべきか。
- 従業員に関する新たな問題や根深い問題をどのように特定するか。
- 従業員との信頼関係を強化するとともに、目的意識と使命感を醸成するためにどのように取り組めばよいか。

パートナーシップによってどのようにイノベーションを促進できるか。

- いかに拡大したエコシステムを利用して、自社の製品、ワークフロー、顧客体験にプラスのインパクトを与えることができるか。
- 自社の最も信頼できるパートナーとの間で、どのような機能を委託する、受託する、あるいは共同開発することができるか。
- パートナーとの透明性や柔軟性を、いかにテクノロジーによって高めることができるか。

自社のあらゆる活動における基本要素として、サイバー・セキュリティをどのように組み込むか。

- 包括的な、エンド・ツー・エンドのサイバー・セキュリティ（エコシステムを含む）を開発できるように、責任の所在をどのように整理すべきか。
- 従業員一人ひとりがサイバー・セキュリティに対する責任感を持つように、何を導入すべきか。
- いかにサイバー・セキュリティ戦略を生かして、顧客、パートナー、従業員の信頼を高めることができるか。

第3章

教訓を得る

本調査の回答者 3,000 名は、それぞれ固有の慣習と優先事項を持つ以下の3つのグループに自ずと分かれた。

- 顧客重視 (50%)
- 製品重視 (30%)
- オペレーション重視 (20%)

さらに詳細な洞察を得るため、CEO が自社独自の優位性構築に注力していることを考慮しつつ、より一層掘り下げた分析を行った。IBV はデータに基づくセグメンテーション分析を適用し、回答者 3,000 名が「顧客重視」、「製品重視」、「オペレーション重視」の3つのグループに分類できることを発見した（49 ページの「視点：最も優れた成功モデルとは」を参照）。

各グループを深掘りすると、他とは異なる特殊かつ顕著な傾向が浮き彫りとなった。その中には、グループ間での差別化が見られる場合や、特定のグループ内における高業績企業と低業績企業との差別化が見られる場合があった。

「顧客重視」の教訓を得る： 体験の水準を引き上げる

3つのグループのうち、48% に及ぶ最大グループの回答者は、最も重要なビジネス上の優先事項の中心に「消費者、顧客、市民」を置いている。この領域に関してはすべての企業や機関が積極的に取り組んでいるが、同カテゴリーの CEO は「顧客関係」への関心が非常に高く、2020 年には、エンドユーザーとの仮想エンゲージメントに、その他のカテゴリーの 50% 以上の割合で重点を置いていた。例えば、そのような企業は開発やテストに加え、プライバシー・ポリシーやセキュリティー・ポリシーにも顧客を関与させる傾向が高い。

「最初の 40 年を振り返ってみると、当社は内部志向だった」と、中国湖北省の大手自動車用スターター・バッテリーの製造を手掛ける Camel Group の CEO、Xia Shizhong は話す。「今後はより外部に目を向けていく必要がある」

顧客に関する教訓は、このグループの高業績企業と低業績企業を比較した場合において顕著である。例えば、この領域においては必然的に重要となる「顧客のフィードバックに基づいた行動」について考えてみる。これは、差別化された顧客体験を生み出す最も重要な方法として挙げられる。ただし、そう答えるのは「低業績企業」の回答者だけだ。

無論、顧客からのフィードバックに価値を見だしている点は、高業績企業も変わらない。ただし、顧客体験に関して言えば、優先事項の 1 位、2 位は、「顧客サービスにおける " 礼節 " 」と「動的フィードバック」（リアルタイムでキュレートされるスマートなフィードバックで、AI などのテクノロジーが利用される）であった。ここでメッセージは「顧客が『欲しいと言う』ものを提供しているだけでは十分でない」ということだ。目標とすべきは、どのやりとりにおいても顧客の期待を上回るもてなしによって顧客を満足させることである。企業に対する顧客の印象の良し悪しは、その企業との直近の体験がすべてだということを肝に銘じなければならない。また、リアルタイムの動的フィードバックは、高業績企業におけるその目標の達成に寄与している。

顧客重視の組織に対する当社の分析から、低業績企業は事後対応になる傾向が強く、高業績企業は権限を得た従業員によってかなり柔軟かつ動的な対応をしている傾向が強いことがわかった。DBS Bank の Piyush Gupta は、「水準は引き上げられた」と言う。

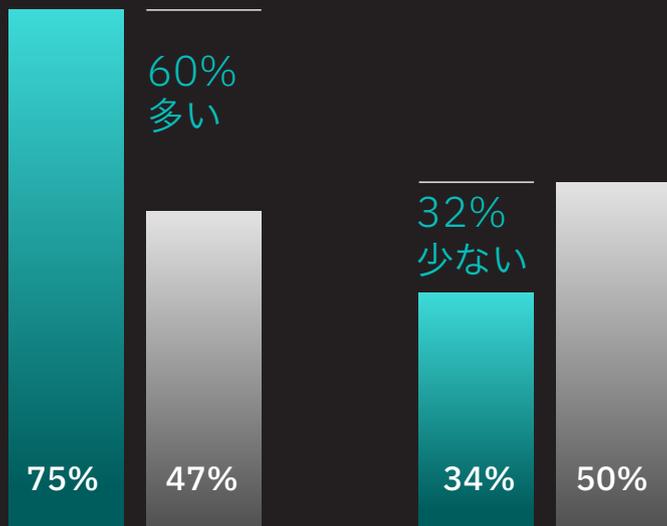
「大きな変化は、ハイパー・デジタル化だ」と、Gupta は指摘する。今後 2～3 年の間にテクノロジーが最大のインパクトをもたらす領域はどこかという質問に対し、顧客重視の低業績企業が挙げたのは、消費者に関する「洞察」、つまり消費者の行動や嗜好に関するデータの収集だ。翻って高業績企業の場合、圧倒的多数が消費者の「体験」と答えた。狙いは、それらの消費者洞察を生かして、エンゲージメントを高めるための意思決定や技術的戦略を促進させることにある（図 14 参照）。

後れを取っている企業は、データの中に競争に勝つためのヒントを求める。データを収集し、それに基づいて消費者が求めるものを提供しようとするからだ。ただ、そこからさらに大きく一歩踏み出しているのが高業績企業だ。収集したデータはエンゲージメントを強化するのに使い、プロアクティブにデータを活用している。単にデータを眺めるのではなく、顧客とのリレーションシップを構築・強化するためのツールとして有効活用している。その目標は、情報に基づいた、差別化された体験を設計して開発することにある。

「当社では、AI を導入してパンデミック中に需要が回復傾向にある領域を探った。常に先手を打っている」

Calin Rovinescu, CEO, Air Canada

図 14

魅力的な顧客体験の
創出顧客重視の高業績企業
顧客重視の低業績企業

顧客体験

顧客洞察

Q. 今後 2～3 年の間に、組織内でテクノロジーが最大のインパクトを及ぼすと思われる領域はどこですか。注：回答者は、顧客重視の高業績企業と低業績企業である。

高業績企業は、一方的に洞察を得るためだけの調査にデータを利用するのではなく、消費者との関係構築のために活用している

また高業績企業は、卓越性を追求する中で、成功に最も寄与する要素として「プラットフォーム」と「パートナーシップ」を挙げている。これは、他社との関係構築に前向きであり、かつ外部の専門知識やエコシステム、オープン・イノベーションを活用する意欲があることを示唆している。一方、これらのツールに価値を見いだす低業績企業は、その半数にとどまる。

より良い顧客体験やパートナーシップに重点を置くという方針のとおり、顧客重視の高業績企業は、重要な人材のスキルとして「倫理および公正性」を挙げており、その割合は低業績企業よりも 56% 多い。なぜなら、顧客やパートナーを一方的に利用しようとしたり、つけ込もうとしたりする行為は、短期的な「敗者の姿勢」だと知っているからだ。これは、IBV の調査「The enterprise guide to closing the skills gap」(邦訳:「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド」)で明らかとなった、「その他の行動に関するスキルの中で、倫理と公正性が重要になっている」という分析結果が時間の経過とともに重要になっていることを示している。¹⁵ 特に顧客重視の高業績企業は、従業員を雇用するうえで重要な要素としても「倫理観と価値観」を挙げており、その割合は低業績企業より 88% も多い。

さらに重要なのは、顧客重視グループのトップ企業を差別化する要素が、リーダーシップ・レベルでのテクノロジーの活用にある点だ。高業績企業の CEO の 3 人に 2 人が、その用途として特に「テクノロジー・ドリブンな意思決定の促進」を挙げているが、低業績企業はそのおよそ半分のみが同様の回答をした。「データが増えるほど意思決定は難しくなるが、意思決定の精度は高くなる」と言うのは、グローバルに事業を展開する化学薬品大手、China's Shanghai Huayi Group の Xunfeng Liu chairman である。

これは、データ量が膨大で手に負えなくなることさえある顧客重視の取り組みにおいて、AI を採用することに対する明確な呼びかけと言える。わかりやすい比較として、このグループの低業績企業は、高業績企業の 4 倍以上の割合で、今後数年間の業績向上を導く鍵として拡張現実と仮想現実を挙げている。どうやら低業績企業は高業績企業とは違い、これらのテクノロジーの中に特効薬があると考えているようだ。反面、低業績企業の AI に関する取り組みははるかに少なく、優先事項として挙げた回答者は 4 人に 1 人にすぎない。高業績企業の場合、AI を支持する CEO の割合は 82% と圧倒的に高かった。

Air Canada の CEO、Calin Rovinescu は、意思決定を促進させるうえで AI に期待できるメリットを端的に表す具体例として 2020 年における事例を挙げ、「当社では、パンデミック中に AI を導入し、需要が回復傾向にある領域を探った」と話す。「以前に構築したツールはどれも過去のデータをベースとしていたので使い物にならず、そのデータはすべて捨てることになった。そこで、AI を採用して、ホテル、レンタカー会社、Airbnb の動向を探ることにした。先手を打とうとしていたからだ」

こうした高業績企業と低業績企業のデジタル成熟度における格差は、絶えず進化を遂げる最新テクノロジーを導入することの重要性に加え、その差別化における格差が数年後にはどれほど大きくなっているかをも示している。CEO にとってこれは、AI やハイブリッド・クラウドから、高精度コンピューティングや量子コンピューティングにいたる、最新テクノロジーの導入を常に意識し、プロアクティブにその道筋を付けることを促す強力なメッセージである。

顧客サービスのパズルを完成させる重要な最後のピースとして、顧客重視の高業績企業の 72% が、「サイバー・セキュリティのリスクに対する保護」を、「アジリティ」と「リモート・ワークの強化」に並ぶトップ 3 の優先事項に挙げている。これはこの層のデジタル・ツールやデジタル体験への信頼、そして熱心な取り組みを反映するものだ。しかし同時に、消費者の信頼を差別化要素として優先している姿も示していることは、2019 年の IBM 経営層スタディ「Build your trust advantage」（邦訳：「信頼による卓越」）で検証しているとおりである。¹⁶ テクノロジー面で後れを取っている低業績企業の間で、サイバー・セキュリティの強化が重要だと回答した割合はわずか 24% にとどまった（図 15 参照）。

図 15

サイバー・
セキュリティの
高まり

高業績企業は、デジタル・ツール
を保護することの緊急性を理解
している



Q. 2020年の初め以降、サイバー・セキュリティが組織の戦略にとってどのくらい重要になっていますか。

第3章：教訓を得る

顧客重視の組織にとっての3つの確認事項

差別化された顧客体験を提供しているか。

- 顧客から見て自社がすべきこととは何か。
- 差別化された顧客体験を生み出すために、顧客から収集したデータを十分に生かし切れているか。
- 持続可能な差別化を促進するうえで、顧客のニーズがどのような形で変化していくと予想するか。

テクノロジーがどのように意思決定の促進に役立つか。

- データに対するこれまでの投資のメリットをどのように把握しているか。
- AIをはじめとする意思決定を向上させるツールをどこで利用しているか。
- 人間による意思決定や行動にもっと重点を置いて、チームが取り組めるようにするにはどうすればよいか。

顧客の信頼を優先しているか。

- 顧客に対する差別化要素としてどのように信頼を生かしているか。
- 自社のどの行動によって、「プライバシーおよびセキュリティ」と「魅力的な顧客エンゲージメント」のバランスを取っているか。
- すべてのパートナーシップやワークフローにどのような形でセキュリティを組み込んでいるか。

視点

ダイバーシティーにおける 根強い格差

世界中の経営層の間で、人種やジェンダーの平等に関する対話が幅広くなされてきた。IBVでは現在、一連の調査でダイバーシティーとインクルージョンについて調査を実施しているところだ（最初の「Untapped potential: The Hispanic talent advantage」は、2020年12月に公開¹⁷）。これまでに見えてきたのは、志は高くとも今なお道半ばという状況である。

ダイバーシティーとインクルージョンに対する姿勢がリーダーシップの中心的な評価基準となっているかという質問に対して、経営層スタディの対象となったCEOは肯定的な意見を示した。「そう思う」と答えた高業績企業は低業績企業より29%多く、この結果から、ダイバーシティーとインクルージョンの推進が経済的効果をもたらす可能性が見えてくる。「多様性のあるリーダーシップ・チームは、当社にとって非常に大きな意味を持つだろう」と話すのは、インドの成長著しい資産管理会社の1つ、India's Edelweiss Asset ManagementのCEO、Radhika Guptaだ。「その時々で時代は大きく異なり、変動していく。多様な人々がさまざまなアイデアを出し合っている」

しかしその信念を行動に移すことに関しては、大半の企業でうまくいっていない。ダイバーシティーとインクルージョンについて、業績の中で測定可能な割合を占めていると答えたのは回答者のたった4人に1人で、高業績企業と低業績企業の差もわずかだ。業績において測定可能なものが最重要事項だとすると、ほとんどの企業にとってダイバーシティーとインクルージョンは取るに足りないものになってしまう。

同じくらい悩ましいのが、従業員とのエンゲージメントを高めるために最も企業に求められるのは何かという質問に、ダイバーシティーとインクルージョンが13項目の選択肢の中で最下位近くにランクしていることだ。高業績企業（この志をサポートするうえでおそらく最も財政的に余裕のあるグループ）でさえ、ダイバーシティーとインクルージョンを挙げるCEOの割合はわずか17%で、12位となっている。

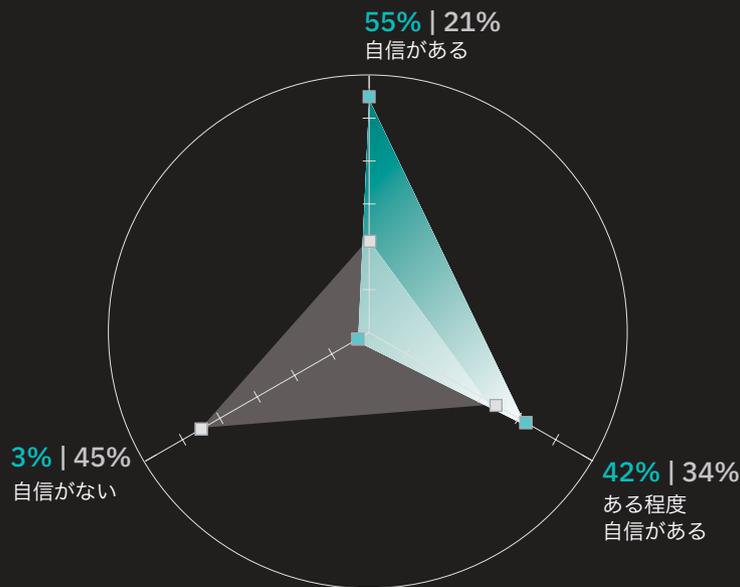
図 16

リスクを受け入れながらも、
準備体制を整える

製品重視の高業績企業の
97% が、リスクへの
準備体制に自信がある

製品重視の高業績企業

製品重視の低業績企業



Q. 今後2～3年の大きな混乱に対する組織の準備体制にどのくらい自信がありますか。

「製品重視」の教訓を得る： イノベーション優先

IBV のセグメンテーション分析によって明らかとなった3つのグループのうち、CEO 3,000名の30%に及ぶ2つ目に大きなこのグループは、最も重要なビジネス上の優先事項の中心に「製品とサービス」を置いている。これらの企業はもちろん顧客に対しても積極的だが、同カテゴリーのCEOの間で関心が高まっているのは「製品とサービスのイノベーション」だ（35ページの「視点:あるCEOの事例 - 自社にとっての"本質"とは？」を参照）。

「ユーザーは一瞬で他の製品に乗り換えてしまう」と、アジアで消費者向けウェアラブル機器を手掛けるメーカーのCEOは言う。「ユーザーは賢くなるほど目が肥えていく。魅力のない製品にチャンスはない。流通やサプライヤーは外部委託できるが、製品を生み出す創造力を買うことはできない。能力を1つ選ばなければならないとすれば、製品に対する感性を選ぶだろう」

興味深いのは、このグループが2020年のコロナ禍による影響が最も少なかったと答えた点だ。事実、製品重視の高業績企業のうち3分の2が、2020年の1年間において同業他社をしのぐだけでなく、絶対的な継続的成長が見込まれると答えている。また、幅広いリスクへの準備体制においても驚くべき自信を示しており、同高業績企業の97%が少なくとも「ある程度自信がある」と答えている（図16参照）（その自信が妥当なものかどうかは議論の余地がある。15ページの「業績における逆説」を参照）。

視点

ある CEO の事例

- 自社にとっての " 本質 " とは？

トップ層の CEO に対する IBV のインタビューで繰り返し浮上したテーマといえば、「焦点を絞る必要性」である。特に示唆に富むたとえ話を挙げるのは、AT&T Communications の Jeff McElfresh だ。

「その気になれば多くのことに手を出すことも可能だが、それでは何かで頂点を極めることはできないだろう」と、McElfresh は指摘する。「優れたオープンを組み立てることができ、小麦粉の最適なコスト構造を実現すれば、ケーキが焼ける。しかし、砂糖細工のデザインを自社で行う必要はない。他社と提携できるだろう。自社が本当に得意とすることに焦点を絞り、他の要素については部分的に外部委託すればよい」

McElfresh はさらに一歩進め、「自社が売るのは完全なケーキでなくてもよい。人々が本当に求めているのはおいしいバニラ・アイスという場合もある」と言う。同氏いわく、AT&T Communications では、通信ネットワークへのユビキタス・アクセスを中心に「バニラ・アイス」を展開している。「当社が行った分析から、このバニラ・アイスは低所得者向け市場でより大きな成功を収め、市場拡大も期待できると見てまず間違いのない。また、高所得者向け市場ではさまざま成功を収めている」

つまり、考えるべきは自社にとっての「バニラ」とは何かだ。「効果的に事業を展開するには、50 種類のフレーバーのアイスクリームを提供することに重点を置くのではなく、その巨大な企業のパワーを 1 点に集中させることだ」と、McElfresh は述べている。「それにより、レベルの高い実行力が得られるチャンスが高まる」

「当社の取り組みでは、目的を明確にしたイノベーションが非常に重要だ」

Radhika Gupta, CEO, Edelweiss Asset Management

このグループの CEO が他の CEO よりも高い割合で不安を感じているのが「法規制」だ。製品重視の高業績企業は、今後 3 年間の懸念事項として、低業績企業より 23% 高い割合で「法規制」を挙げている。

また高業績企業は、顧客との信頼関係と顧客体験に重点を置く傾向も強い。それは、この層が製品と顧客の間の緊密な繋がりにより重点を置いていることを示している。Edelweiss Asset Management の CEO、Radhika Gupta は、以下のように強調する。「当社の取り組みでは、目的を明確にしたイノベーションが非常に重要である。何かをしようとするたびに自問しているのは、『それが消費者の問題を解決するためのものなのか、それとも自社の目的を達成するためだけのものなのか』という点だ」

製品重視グループの高業績企業と低業績企業はどちらも、今後の最優先事項として「製品とサービスのイノベーション」を挙げているが、低業績企業はさらにいくつかの領域にも取り組んでいることがわかった。高業績企業のおよそ 2 倍の低業績企業が、現在の最重要差別化要素の 1 つに「ブランドとソーシャル・メディア」を挙げている。また低業績企業は、「マーケティングと販売効率の向上」を今後の最優先事項の 2 番目に位置付けた。これは、製品品質そのものではなく、パッケージングとプロモーションに頼ろうとしていることの現れとも考えられる。

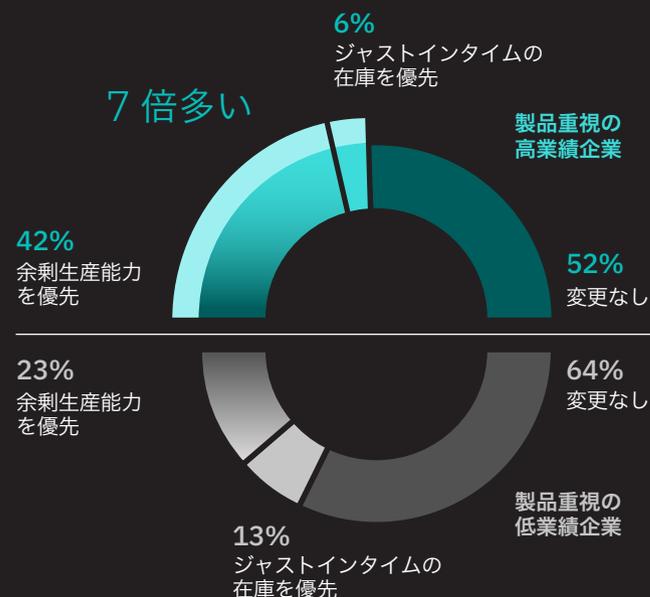
一方で高業績企業の場合、販売とマーケティングは優先度としては8番目に位置付けられ、低業績企業と比べて約40%少ない割合で指摘された。言い換えれば、低業績企業はメッセージ性に重点を置いており、これは、もしかすると提供しているものに対して抱く懸念を埋め合わせるためかもしれない。それに対して高業績企業は、自社の製品やサービスの本質的な価値が普及することを期待している可能性が高い。そうなれば、製品やサービスは自然と売れていくからだ。製品重視の高業績企業は、人間中心のデザイン設計と優秀な製品およびサービスが持続的な成功への王道であると認識しているのであろう。

また、高業績企業と低業績企業との間には、サプライチェーンにおいても興味深い違いがある。2020年、物理的な商品を扱う企業に対して重大な警鐘が鳴らされた。とはいえ、その警鐘に対して皆一様の緊張感をもって応えたわけではない。製品重視の高業績企業は、ジャストインタイムの在庫を優先する割合よりも、余剰生産能力を優先する割合のほうが「7倍多かった」(図17参照)。

図 17

生産能力の優先事項

「ジャストインタイム」の計画より「ジャストインケース」の準備が優先される



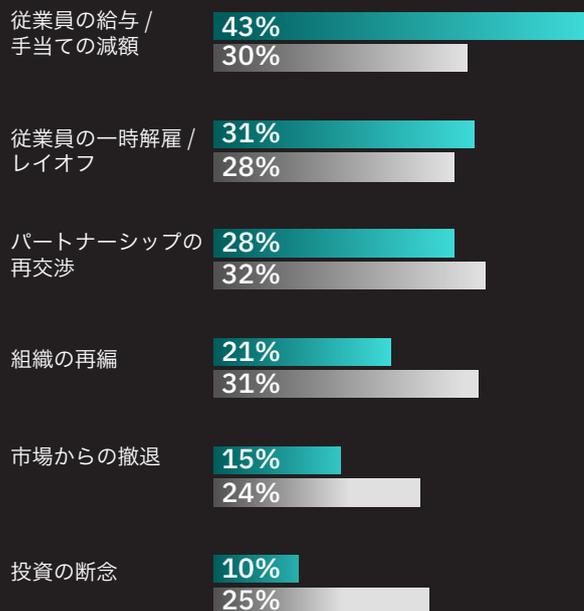
Q. 自社のサプライチェーンに対し何を優先しますか。

図 18

苦渋の決断

製品重視の高業績企業
製品重視の低業績企業

昨今の不安定な状況に対処するため、製品重視の高業績企業は、他のグループと比べてより従業員関連の施策を打たざるを得なかった



Q. 過去6カ月以内（2020年第2～3四半期）に行わざるを得なかった最も難しい意思決定とは何ですか。

これは、世界規模で進行中のサプライチェーンの能力および計画の再編成を反映する異例の変化と言える。そして、高業績企業が積極的に余剰生産能力を優先させているのに対し、低業績企業のその割合は辛うじて半数であり、3分の2近くは、優先事項の変更をまったく予定していない。むしろ、低業績企業は全体的にイノベーションの取り組みを後退させる傾向があるほどだ。2020年の不透明な状況の中で行った難しい意思決定とは何だったかという質問に対し、製品重視の低業績企業は高業績企業よりも150%多く「投資の断念」を挙げている（図18参照）。

テクノロジーに関して、期待できる業績促進要因として「ブロックチェーン」などの分散型台帳テクノロジーを挙げた製品重視の高業績企業は、低業績企業の同業他社の割合の2倍近くに上った。また、低業績企業よりも83%多くの高業績企業が、価値を高める手段として「3Dプリンティング」（新製品の開発やコスト削減を可能にする新たな設計・製造ツール）に期待を寄せている。

他にも、製品重視の高業績企業が業績の促進要因として期待しているのが「拡張現実」と「仮想現実」で、その割合は顧客重視およびオペレーション重視の高業績企業を175%超えるレベルだ。これは、製品重視の高業績企業が基盤技術において自社が成熟レベルに達したと確信していること、その結果、次の差別化要素として新たなテクノロジーに乗り出す傾向と意欲があることを示唆するものである。

製品重視の高業績企業と低業績企業の目を見張るような違いの1つは、リモート・ワーク環境に関する期待にある。低業績企業のCEOは、この項目を中程度（キャッシュフローなどの項目よりは上だが、資本の調達などの項目よりは下）の課題として挙げている。一方、高業績企業については、リモート・ワークの管理が最上位の課題の1つで、その割合は低業績企業の同業他社の2倍近くに上る。

これは、どれくらいリモート・ワークもしくはハイブリッドなワークスタイルが「イノベーションの原動力となる、人と人との相互作用に基づいて発揮される創造性」を阻むのかについて評価が二分されることを反映している。Johnson & JohnsonのAlex Gorskyは、「今年、企業文化やイノベーションへの長年の投資によって成し得た資本を使い成功した企業もあるだろう。当社の関心は、その効果の半減期と、効果がなくなるまでの期間にある」と言う。これらのCEOが考える課題は、実に鋭い。Gorskyが指摘するとおり、「今後医師やエンジニアの協力体制を抜きにして、果たしてデジタル・ロボティクス・プラットフォームで同等のイノベティブな成果を生み出せるのだろうか」

もっとも、課題の中にはチャンスもある。Titan CompanyのC.K. Venkataramanは、次のように見解を述べている。「コロナ禍が始まり、在宅勤務を余儀なくされた。オンラインでの共同作業が大規模に導入され、顧客とのオンライン・ミーティングや、フランチャイズ加盟店とのオンライン・ミーティングのほか、あらゆる種類の確認をオンラインで行うようになった。この新しい働き方は、イノベーション、パイロット運用、事業の廃止などの重要性とともに、生活様式の大きな一部となりつつある。これには、新たなレベルのエネルギー、エンゲージメント、さらには人材の民主化までが含まれる」

第3章：教訓を得る

製品重視の組織への3つの確認事項

サプライチェーンの余剰生産能力を重視しているか。

- 今後混乱が生じた際にサプライチェーンの生産性が維持されるようにするため、どのようなアクションを取っているか。
- 対応すべきボトルネックはどこか。
- 生産能力や回復力を高めるためにパートナーとどのように連携しているか。

自社のマーケティング活動は製品の弱点を隠すようなものか。

- 顧客にとって魅力的な価値を提供することでいかに自社の製品やサービスを差別化しているか。
- どのような行動が自社の製品やサービスの売れ行きを阻害するか。
- 今後どのような混乱によって自社の製品やサービスが提供する価値が損なわれると考えられるか。また、それらのシナリオに対してどのような準備を進めているか。

リモート・ワークが創造性に及ぼしているインパクトをどのように評価しているか。

- ハイブリッド型勤務形態で部門を超えた情報交換やイノベーションを推進するために、どのような方法を取っているか。
- イノベーションや創造性を評価する方法をどのように再定義しているか。
- 2020年に端を発する新たなリーダーシップの行動スタイルにおいて、どのようなものを今後も継続するか。

「オペレーション重視」の教訓を得る： 実験志向のマインドセット

IBVのセグメンテーション分析によって明らかとなった、CEO 3,000名の約20%に及ぶこの最後のグループは、最も重要なビジネス上の優先事項の中心に「オペレーション」を置いている。コロナ禍の中、2020年に最も大きな打撃を受けたのがこのグループであり、高業績企業でさえ60%が1年間の業績予測を下方修正している（この数字は、顧客重視グループおよび製品重視グループの高業績企業の2倍の規模に相当する）。

しかしそうした困難にもかかわらず、オペレーション重視の高業績企業には低業績企業からの差別化がそれなりに見られ、いかなる企業にとっても参考になりうる有益な差異が存在する。

概して経営者が重視する領域は、効率、流通、価格設定構造、透明性であり、そのどれもが予想に違わぬ適切なものであった。このグループの驚きの事実もまた、高業績企業と低業績企業を比較することで見えてくる。オペレーション重視の低業績企業は、今後自社に最もインパクトを与えると考えられる外部要因の1つとして、例えば「予算」を上げるなど、短期的視点で捉えている。一方、高業績企業は、長期的で将来を見据えた視点から捉えており、新たなテクノロジーなどの要素に重点を置きつつ、将来の成功に向けて自社の立ち位置を決めている。これこそが、単に「生き残る」企業と「成功する」企業の違いである。

「我々は漠然とした世界で投資を加速させようとしている。どうすれば価値を生み出せるだろうか」

Mark Little, CEO, Suncor

期待される業績の促進要因として、クラウド・コンピューティングやAIと並んで「プロセス・オートメーション」が挙げられているのも当然である（図 19 参照）。「信頼できるデータには、大きな価値が期待できる」と話すのは、穀物の取引と物流を手掛ける中国最大手企業の傘下にある、COFCO Trading Agriculture Bigdata & Solutions Co., Ltd. のバイス CEO、Guo Jian だ。「当社では、中国の IT の開発に即して、農業および農家向けの新たなサービスを提供している」

テクノロジーはビジネスのアジリティーを後押しするだろうと、オペレーション重視の CEO は口を揃える。これは、高業績企業が最も重要だと認識する中心的な課題である。

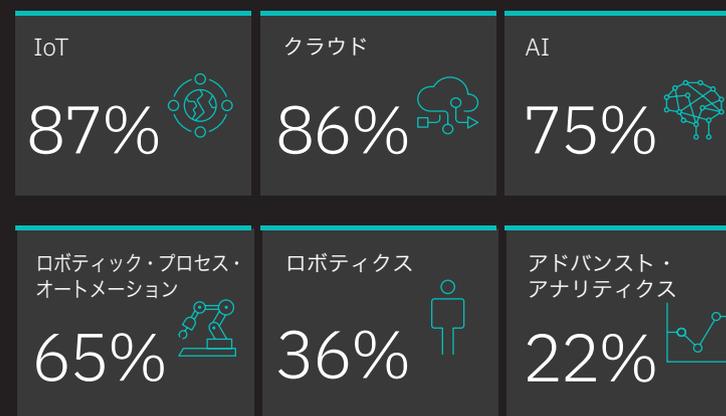
「最後までエンジニアリングを行うことから、素早く実験と失敗をすることへマインドセットを転換することは、これまでの動き方は文化的に真逆である」と Suncor の Mark Little は話し、「非常に斬新なアプローチだ」と言う。このソリューションの大半はテクノロジーと適切な導入アプローチを中心に展開されると Little は説明し、以下のように続ける。「我々は漠然とした世界で投資を加速させようとしている。どうすれば価値を生み出せるだろうか」

図 19

大きな期待

オペレーション重視の高業績企業の約 3 分の 2 が、期待される業績の観点から、IoT、クラウド、AI というおなじみのトリオに続く安定の第 4 位に「ロボティック・プロセス・オートメーション」を位置付けている

今後 2 ～ 3 年で最も期待されているテクノロジー

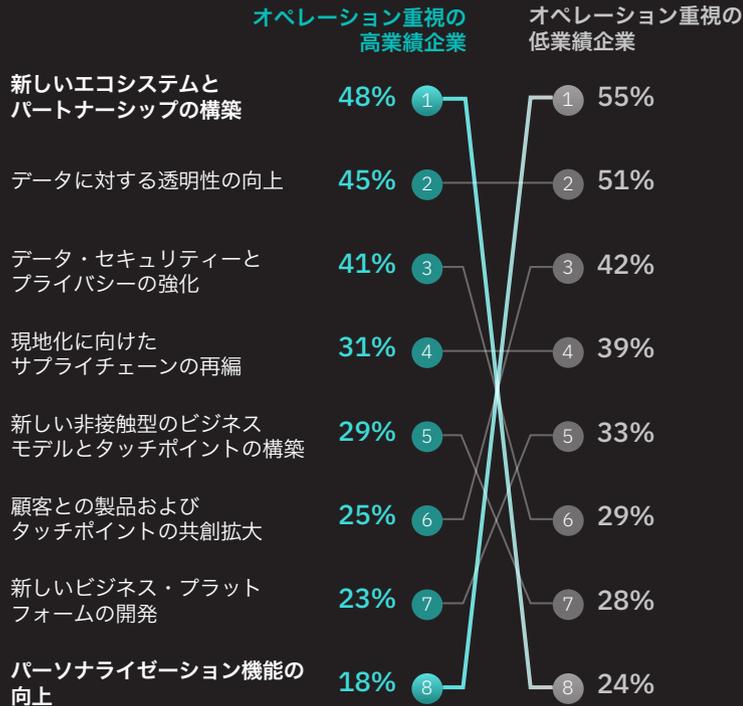


Q. 今後 2 ～ 3 年の間に、業績目標を達成するために最も有用だと思われるテクノロジーは上記のどれですか。

図 20

信頼における
パートナーシップ

「エコシステムとパートナーシップの構築」は、オペレーション重視の高業績企業が顧客の期待に応えるために最優先で行う施策であるが、低業績企業にとっては最も優先順位が低い



「パートナーと連携すれば、より迅速に成功を収めることができる。しかも、すべての能力を備える必要がなくなる」

Franz Reiner, CEO, Daimler Mobility

オペレーション重視の高業績企業において2番目に重要な差別化要素は、「パートナーシップ」だ。重要な手段としてパートナーとエコシステムを挙げる高業績企業の割合は、低業績企業の「2倍」に上る。実際に、顧客との信頼を構築して期待に応える手段に関する問いで、高業績企業は8つの選択肢の最上位に「パートナーシップ」を位置付けているのに対し、低業績企業は最下位の8位となっている（図20参照）。

Q. 今後2～3年の間に、顧客の期待に応えるために顧客体験と信頼関係をどのように構築しますか。

パンデミックの混乱における最も暗い時期でさえ、オペレーション重視の高業績企業はパートナーを手放そうとせず、低業績企業よりも44%多くパートナーシップの再交渉を行うことで厳しい経済状況への対応を図った。「パートナーと連携すれば、より迅速に成功を収めることができる」と、Daimler MobilityのFranz Reinerは端的に語り、自社の取り組みとオープン・イノベーションへの優先について説明する。「しかも、すべての能力を自社で備える必要がなくなる」

もう1つのオペレーション重視企業における重要な差別化領域は、「持続可能性」だ。高業績企業が今後2～3年の最優先事項として「持続可能性」を挙げた割合は、低業績企業より32%も多い。生き残るだけでなく成功することも重視しているオペレーション重視の高業績企業は、持続可能性の中にチャンスとリスク軽減の両方を見だしている。世界中で持続可能性の重要性が決定的に高まっていることから、IBVは、2021年にそれに関する新たな調査結果を発表する予定だ。

このオペレーション重視グループの差別化要素の最後の領域は、「従業員エンゲージメント」と「顧客エンゲージメント」の2つである。従業員エンゲージメントにおける「目的意識と使命感」に重点を置く高業績企業の割合は、低業績企業より83%多い。2020年の最も厳しい困難の中で、従業員の手当を削減する傾向が高かった高業績企業に対し、低業績企業は一時帰休やレイオフを選択する可能性が高かった(図21参照)。エンゲージメントと生産能力を高い水準で維持することにより、オペレーション重視の高業績企業は、状況が持ち直した時に加速できる位置に付けた。

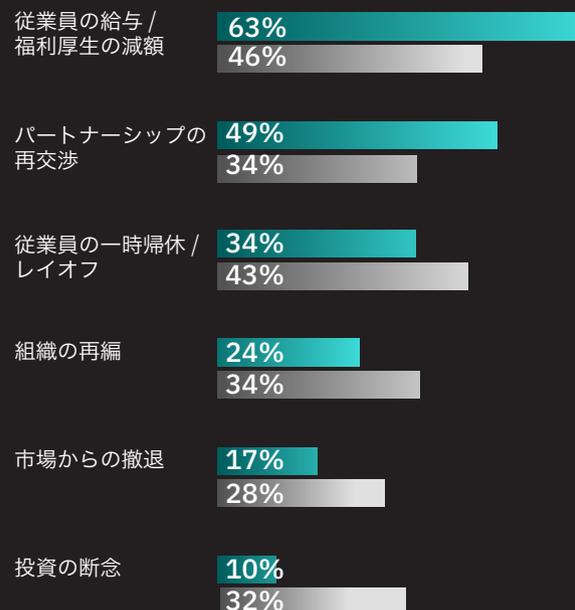
図 21

苦渋の決断

オペレーション重視の高業績企業と低業績企業はどちらも、福利厚生を減らし従業員を維持することを選択する割合が最も多い。

オペレーション重視の高業績企業

オペレーション重視の低業績企業



Q. 過去6カ月以内(2020年第2～3四半期)に行わざるを得なかった最も難しい意思決定とは何ですか。

パンデミックの混乱における最も暗い時期 でさえ、オペレーション重視の高業績企業 はパートナーを手放そうとしなかった。

顧客エンゲージメントについては、オペレーション重視の高業績企業は、先述の顧客重視セグメントの視点と同じで顧客「体験」を第一に重視しているのに対し、低業績企業は、顧客「洞察」に頼る傾向がある。つまり、トップ経営者は、顧客重視の高業績企業と同じように成熟し洗練された顧客への関心をもって、自社を指揮しているということだ。

第3章：教訓を得る

オペレーション重視の組織への 3つの確認事項

新たなテクノロジーを積極的に検討しているか。

- 新たなテクノロジーのメリットを検討するために、どのような具体的なアクションを取っているか。
- 企業にとって最大の価値をもたらす機能としてどのようなものが考えられるか。
- 先行者利益を得るために、どのように自社の位置付けを決めているか。

持続可能性を戦略上重視しているか

- 企業にとって持続可能性の向上によるメリットが得られる最大のチャンスはどこにあるか。
- 事業戦略において持続可能性の価値をどのように明確化し、描いているか。
- パートナーと顧客に対する差別化要素として持続可能性をどのように提供できるか。

従業員と長期的な信頼を構築しているか。

- 従業員から長期的な信頼を得るために自社および社内の取り組みをどのように位置付けているか。
- 従業員に目的意識を持たせるためにどのようなアクションを取っているか。
- 顧客エンゲージメントの促進要因として従業員エンゲージメントの価値をどのように測っているか。

視点

スタートアップに関する一考察…

起業家はいつでも困難な環境の中でチャンスを見つけてきた。IBMの創成期にあたる1世紀以上前でさえ、2年間にわたるパニックの只中にあった。では、CEOは現在、どの業界のどこで起業することを選び、どのようなテクノロジーを使用しているのだろうか。IBVは3,000名の回答者に質問を行ったが、その結果は興味深いものだった。¹⁸

新規事業を立ち上げる場所として最も多く挙げられたのは「インド」で、次いで「中国」が2位に入った。これは、それらの経済圏における巨大国内市場が示す成長の可能性といまだ開かれている事業拡大の道を反映したものだ。3番目に多く挙げられた国はなんと「イタリア」で、4位に入ったのが「米国」だった。「シンガポール」が大きく離されての5位、そのすぐ後に「ドイツ」、「ブラジル」、「日本」が続いた。

最も多く挙げられた業界は、歴史的に利益率が高いことで知られる「金融サービス」。続いて小売、製造、消費財、医療だ。どの領域も、テクノロジーを取り入れた新規参入者が既存企業よりも優位に立つ可能性がある。

「AI」、「ロボティクス」、「IoT」、「拡張現実／仮想現実」、「クラウド」という5つのテクノロジーに関しては、CEOが新規事業の成功要因として最も重要だとしており、その75%がこの中から1つ以上を挙げている。

では、インドでのAIベースの金融サービス事業が、現時点における「最善の選択」、つまり最も成功が見込まれるスタートアップであることを意味するのだろうか。その答えは、時間と高度な実行によって自ずと明らかになるはずだ。

アクション・ガイド 本質に迫る

CEO は「顧客や従業員、コミュニティー、そして投資家にとって不可欠な存在になるためには何が必要か」という差し迫った問いに直面している。そこで、自社にとっての本質を見つけるヒントを提供するために、本アクション・ガイドでは5つの質問を掘り下げる。

いつの時代も、経営層にとって現状に踏みとどまるという選択肢はない。昨年発生した事象はその事実をひときわ顕在化させた。あらゆるタイプのCEOが、好むと好まざるとにかかわらずその現実を認識している。今回のパンデミックは緊急性に拍車をかけたが、どの企業がそのスピードで稼働し続けることができるだろうか。Daimler Mobility の Franz Reiner は語る。「この勢いを継続させるのはかなりの難題だ。最適なプロジェクトに確実に重点を置き続けるためには、それらをより迅速に実行するための明確なマインドセットが必要なのだ。とにかく、古い慣習に後戻りしないように注意する必要がある」

危機的状況下において、「生き残る」という言葉は自明なものではなくなる。企業は到底同じ場所にとどまって持ちこたえることができず、将来を見据えて自ら改革に乗り出す必要がある。よく挙げられる「レジリエンス」という言葉でさえ、風に吹かれてなびいている様子を表している可能性がある。それでは前進せずに元の状態に戻るにすぎない。それは最も安全なコースかもしれないが、最も先見性の高いコースとは言えまい。そのうえ、今後生じる混乱を乗り切るのに十分でない場合もあるだろう。「大きな賭けに出る必要がある」と、ドバイの経済開発機構の企業戦略部門のCEOである、Mohammed Shael は指摘する。「高いリスクを負わなければならない。20年前につくられたものが現在も有効だと考えてはいけない」

未来には異なるアプローチが必要である。必要なのは、顧客体験、ハイブリッド型勤務形態への環境整備のほか、新しい種類のリーダーシップである、共感、感知、戦略に長けた「デザイン・リーダーシップ」のアプローチに焦点を合わせることだ。このアプローチは、差別化の重要な促進要因として人間中心の設計と卓越したサービスや製品を組み合わせるもので、企業が "バーチャル・エンタープライズ" の実現に向けて前進するうえで役立つ。企業全体で相互接続され

たテクノロジーを使うため、混乱においても稼働することができ、従業員のエンゲージメントが高まり、結果的に顧客ロイヤルティの向上に繋がるはずだ。

Ketchum の元 CEO であり、Wells Fargo の現エグゼクティブ・バイス・プレジデント Barri Rafferty は、差別化は企業のリーダーのデジタルな能力と対面の能力の融合から生まれると考えている。同氏は、コロナ禍が CEO をはじめとする経営層の間により多くの共感と構えの変化をもたらしたと考えている。「今年は非常に多くのことがオンラインで行われるようになったが、我々が欲しいのは体験だ」と、Rafferty は言う。「将来について考えるとき、私はテクノロジーの変化とアジリティーをどのように取り込み、また人々が求める思いやりや共感と体験とを結び付けることができるかを考える。今回の経験から、企業は迅速かつ大規模な範囲で、現実にはできないと考えていたことを実現できることがわかった」

今後の数年間成功し続けるには、CEO が自社の本質を見いだすヒントとなる 5 つの問いを絶えず検討する必要がある。

重要な戦略とはどのようなものか。

「すべてにおいて、どれだけ努力しても頂点を極めることができないのなら、" 本当に得意なこと " に焦点を絞る必要がある」と、AT&T Communications の Jeff McElfresh は言う。自社の特別な優位性が非常に大きな価値をもたらすのはどの領域か。

自社が高い能力を発揮しながらも、必要以上のパフォーマンスを出そうとしてリソースを消費しなくてもよい領域はどこか。また、パートナーシップやエコシステムによって自社の取り組みを最も効率的に拡大するにはどうすればよいか。オープン・イノベーションとコラボレーションは、前進するための手段となり、“象牙の塔的アプローチ” を超える幅広い発想、人材、チャンスへのアクセスをもたらすものだ。

必要不可欠なテクノロジーとは何か。

IoT、クラウド・コンピューティング、AI などの、デジタル成熟度はそれ自体が強力な業績の差別化要因となることを証明してきた。2020 年の苦難を通じて我々が学んだのは、あらかじめ生産能力を準備しておくことの重要性だ。低業績企業では、今なお AI の優先順位は低い。最新の飛躍的なテクノロジーを積極的に取り入れる姿勢が、今後、それまで思いもよらなかったような問題やチャンスと遭遇したときに、競争優位性をもたらすだろう。導入は難しく、時間がかかる。新しいテクノロジーを効果的かつ迅速に取り入れるには、企業の能力を検討する必要がある。最後に、コンピューティングにおいて急速に近づきつつある次世代の革命、つまり「量子コンピューティングの出現」をプロアクティブに予測するにはどうすればよいかも考えなければならない。

必要な人材は誰か。

リモート・ワークが世界中で導入されたことで、これまでの期待事項や選択肢、文化はリセットされた。「場合によっては 10 年かかることが、すべて 6 カ月足らずで起こったからだ」と、National Australia Bank の Ross McEwan は見解を述べている。各組織がいかに関心業務とオンライン勤務のバランスを取るかが、コスト構造、製品開発、リーダーシップの要件、文化にインパクトを及ぼすだろう。DBS Bank の Piyush Gupta が言うように、「リモート・ワークを導入しても、自社の精神を忘れずに持ち続ける必要がある」

真に必要なリーダーは誰か。

企業リーダーの役割は、トップ層でもそれ以外の各層でも一段と複雑さを増した。財務的な洞察力と人間的な繋がりとを結び付ける必要性が生じている。コミュニケーション・スキルとして求められる要件が見直され、拡充された。使命感と目的意識、社会貢献活動、コミュニティの認識が重視されるようになってきている。そして、より広範でフラットな体制でのより流動的な意思決定や、企業のあらゆる側面におけるテクノロジー依存の増大が、全社的な人材育成、昇進、人材管理に影響を与えるようになってきている。

特に重大なリスクとは何か。

2020年は「困難はいつかやってくる」ということを痛みと引き換えに教えてくれた。しかし、準備体制を整えるには長期的なコストがかかるため、企業存続のリスクを冒しながらも無視されることが多い。サプライチェーンの脆弱性も露呈した。サイバー・リスクやデータ・セキュリティの姿は不透明で、企業のテクノロジーの成熟度が高まる中でも対応が十分になされていないことが多い。特に低業績企業は、サイバー・セキュリティの熟達の必要性を過小評価している。しかしサイバー・セキュリティは、戦略全体に組み込まれ、パートナーと連携されるべきものだ。リスクが認知され、それに対応する計画が策定され実施されると、長期的なチャンスを積極的に追求でき、価値を実感できるようになる。パートナーおよび顧客のエコシステム全体でゼロトラスト・セキュリティへと移行することで、セキュアなやりとり、ワークフロー、イノベーションが実現する。¹⁹ 今後、それらはすべて最重要な価値の源泉となることが期待される。

「漠然と防御することはできない」と話すのは、コロナ禍の脅威をどの業界よりも感じた業界で事業を展開する Air Canada の Calin Rovinescu だ。「そろそろ攻撃側に回る必要がある。それは、狙いを定め、当社がやろうとしていることの核心に投資することだ」。Air Canada にとって、それは新しいロイヤルティ・プログラムを開始することや、苦戦しているレジャー航空会社の買収、貨物輸送へのリソースのシフトといった形を取る。他社では、さまざまなスキルの獲得を推進することで、2020年の問題に答えている。「当社では、提携をより効果的に活用できるよう企業体力の強化に取り組んできた」と、National Australia Bank の Ross McEwan は述べている。「自社だけですべてをこなすことはできないし、望んでもいないからだ」

「本質を見極める」、つまり自社の最大の強みに焦点を絞ること。これこそが優先すべきことである。トランスフォーメーションに終わりはない。「市場における自社の立ち位置は自動的に保障される」という独り善がりや自己欺瞞に陥らないよう努力している野心的企業であればなおさらだ。「完璧になろうとする必要はない」と、CEMEX の Fernando González は説明する。「投資の一部には、利益を生まないものもある。しかしそれは問題ではない。往々にして、うまくいっていない活動の理解を深めようと考えものだ。しかし、そういったことはやめて、本当に利益を上げることができる活動に注力することだ」

視点

最も優れた成功モデルとは

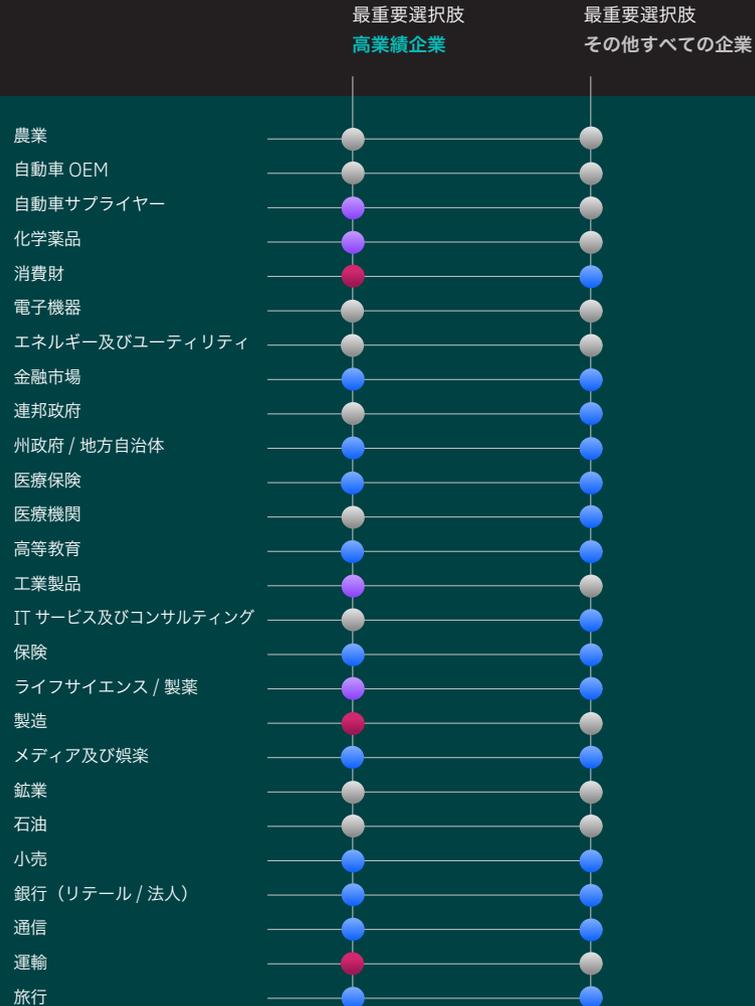


本調査の3つのセグメントを評価すると、「特定業界の高業績企業は、顧客重視、製品重視、オペレーション重視のどのモデルとより合致する傾向にあるか」という疑問が生じる。

あらゆる業界にまたがる回答者3,000名全員を分析することで、回答者の50%近くが顧客重視に向かう傾向があることがわかった。一方、製品重視は30%、オペレーション重視は約20%である。その後、各業界における高業績企業の固有のパターンを探り、調査対象の26業界中17業界(65%)で、高業績企業の過半数が1つの重点領域を選択していたことが明らかとなった。他の9業界では、高業績企業の過半数による明確な重点領域が見られず、結果にはバラツキがあった。

次に、高業績企業の重点領域の優先傾向を同業界のその他グループの傾向と比較した(図を参照)。結果、10業界で高業績企業とその他すべてのグループの両方について、過半数が同じ重点領域を挙げていることを発見した。また他の10業界では、高業績企業とその他すべてのグループが、異なる重点領域を支持している場合と、一方は明確な重点領域を挙げ、他方は「過半数による重点領域なし」の場合のいずれかであった。最後に、残り6つの業界では、両グループとも結果は「過半数による重点領域なし」である。

さらに分析を行うことで、高業績企業に焦点を絞った業界固有の洞察が得られた。これは他社とは異なる行動を取る場合においても、一層の差別化の加速と価値向上に役立つはずだ。業界を掘り下げた今回のIBV CEO スタディでは、調査結果の詳細や例を紹介する。



調査・分析方法

IBM Institute for Business Value (IBV) は Oxford Economics との協力のもと、世界およそ 50 カ国 26 業界に及ぶ 3,000 名の CEO を対象に、オンラインでインタビューを実施した。また、一部の CEO (11 カ国 11 業界の 20 数名) に対しては、ライブ・ビデオ会議や電話でのインタビューのほか、安全が確認された場合は対面でのミーティングを通じて、さらに詳細を尋ねた。これらの定性的および定量的インタビューでは、戦略的なビジネス上の優先事項、成功を促進させる要因のほか、コロナ禍以前の課題、コロナ禍における課題、将来のポストコロナの経済における課題に焦点を絞っている。

本調査の回答者は、各企業・各機関の最高幹部職 (CEO、パブリック・リーダー、ゼネラル・マネージャー、マネージング・ディレクター) の代表である。IBV は、国別および業界別のデータを収集し、2020 年以前と 2020 年中 (パンデミックを含む) の増収・減収状況について同業他社との比較を実施した。これらの明確な手法により、高業績企業と低業績企業を識別することができた。

また、回答者を 3 つのグループのいずれかに分類するセグメンテーション・ロジックを取り入れ、それぞれ「顧客重視」、「製品重視」、「オペレーション重視」の CEO として定義した。3 つのセグメントはどれも、2021 IBM CEO 調査書類の特定項目に対する回答に基づくものである。

- － 「顧客重視」とは、製品の設計・開発段階における「共創」の要素として顧客を巻き込む意欲がある、イノベーションの重点が顧客体験である、顧客エンゲージメントを重視している、および組織の機能を定義・形成するために顧客の洞察 (カスタマー・インサイト) を積極的に活用しているといった観点から定義されたセグメントである。
- － 「製品重視」とは、製品やサービスにおいてより多くのイノベーションを提供したいという思いがある、信頼性・安定性・個別対応性においてより優れた製品を開発したいという熱意がある、および製品やサービスの向上に集中したイノベーションを重視しているといった観点から定義されたセグメントである。
- － 「オペレーション重視」とは、オペレーション・コスト削減に重点を置いている、オペレーションのアジリティーと柔軟性の促進やイノベティブなビジネスモデルの開発・実践に注力している、さらにデジタル・ジャーニーの変革に積極的に取り組んでいるといった観点から定義されたセグメントである。

2021 IBM CEO データ・セットでは各回答者の所属企業および機関について、この 3 つの業績軸のそれぞれの合計スコアを取得した。それぞれの軸への分類・振り分けは、最も顕著な軸を特定することによって行った。業績をとりまとめた情報は特別な考慮事項として特定され、扱われたため、軸別のプロフィールには含まれていない。

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、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

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。

詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBV の Twitter は [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) からフォローいただけます。発行レポートの一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/ibv よりお申し込みください。

注釈および出典

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 "COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
邦訳：「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/LBRZ73AZ>
- 3 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 4 "Unplug from the past: Chief Human Resources Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. June 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/chro>. 当該レポート：<https://www.ibm.com/downloads/cas/D2KEJQRO>
邦訳：「旧弊からの解放」, グローバル経営層スタディ第19版 CHRO、<https://www.ibm.com/downloads/cas/Y1WX5YJ4>
- 5 "The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact." IBM® Smarter Workforce Institute. WorkHuman® Research Institute. July 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- 6 Petrone, Joe, Gillian Orrell, and Carolyn Heller Baird. "The value of virtual agent technology: Improve customer service and boost financial results with AI-enabled systems." IBM Institute for Business Value. October 2020. <http://ibm.co/virtual-agent-technology>
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 同上
- 9 同上
- 10 "The quantum decade: Preparing for the next computing revolution." Infographic. IBM Institute for Business Value. 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q5Q8ZOWR>
- 11 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. "Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval." IBM Institute for Business Value in collaboration with the Josh Bersin Academy. Unpublished study data. October 2020. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 "Closing the chasm." IBM Institute for Business Value. October 2020. <http://ibm.co/closing-chasm>
- 13 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. "The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce." IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 15 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. "The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce." IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." Global C-suite Study 20th Edition. IBM Institute for Business Value. November 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
邦訳：「信頼による卓越：AI/Data 包摂時代のリーダーシップ」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/R6XOZWP9>
- 17 Mantas, Jesus and Cindy Anderson. "Untapped potential: The Hispanic talent advantage." IBM Institute for Business Value in collaboration with We Are All Human. December 2020. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 "Think like a CEO." Infographic. IBM Institute for Business Value. December 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWY01JQ>
- 19 "A zero trust strategy needs context-based security." IBM Security. Accessed January 12, 2021. <https://www.ibm.com/security/zero-trust>

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
February 2021

IBM、IBMロゴ、ibm.com、Watsonは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation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 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) 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わけではありません。

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「Find your essential - How to thrive in a post-pandemic reality」の日本語訳として提供されるものです。



40037540JPJA-01

