



デジタル改革の実践

～ 改革を加速する 3つのドライバー ～

Executive Report

Strategy

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に対し、各業界の問題や経営共通の諸課題に関して、事実に基づく戦略的・実践的な洞察をご提供しています。

IBM の経営戦略コンサルティング

デジタル改革の推進に際しては、先端テクノロジーの活用にとどまらず、複数の業際を越えた企業間連携や、連携に基づく破壊的創造（イノベーション）の実現といった、複雑でダイナミックな取り組みを、これまでとは全く異なるアプローチによって推進していく必要がある。また、CEO や COO, CFO, CTO, CIO, CHRO…といった経営トップ同士の協働関係にも、これまでとは違う形・方式が必要になる。IBM Business Consulting Group は、経営戦略コンサルティングと先端テクノロジーに係る能力・経験を有機的に組み合わせることで、デジタル改革に取り組む企業の皆さまをご支援いたします。詳細は次の URL をご参照ください。

(ibm.com/services/jp/gbs/consulting)

デジタル破壊の先にあるもの

デジタル技術は、ビジネスと社会との関係を一変させた。デジタル化の流れは、かつてないほどの破壊力を持って業界を再編し、あらゆる伝統的な業態を根本から変質させつつある。この破壊的な環境下で勝ち残っていくために、企業は、より価値の高い顧客経験の実現を推進していかなければならないが、そのためには「新たな戦略領域」において、「新たな組織能力」を獲得し、「新たな事業運営方法」を実践することが必要となる。そして今、時代がすべての経営者に問っているのは、次のスタンスである。つまり、自ら率先してデジタル改革を推進し組織を生まれ変わらせるのか。それとも、この環境変化に組織が翻弄されるのを、ただ手をこまねいて待つだけなのか。デジタル改革を成功させるためには、企業の経営方法や、事業環境とのかわり方を、根本的に見直していかななくてはならない。

エグゼクティブ・サマリー

IBM Institute for Business Value は、2013 年に「デジタル改革」という概念を提唱する調査レポート¹を発表した。これは、市場経済のメカニズムが、製品・サービスの生産者たる企業が主導する経済から、消費者が主導する個人中心の経済へと移行しつつある状況を明らかにしたものである。例えば、市場において流通する製品・サービスの内容が、主に生産者たる企業の意思や判断によって決定されていた時代から、消費者たる個人の意志や経験によって個別に定められる時代に入りつつあることを指摘した。また、本レポートでは、さらにその先の将来において、個人と企業の繋がりや関係性が高度に昇華される Everyone-to-Everyone (E2E) 経済という、これまでとは根本的に異なる経済モデルへの進化を予測している (図 1 参照)。

E2E 経済における個人と企業の行動上の特性は、4 つにまとめることができる。まず 1 つ目は、「社内外との協奏」である。E2E 経済は、異なる業界をまたいだ協創的な事業連携の上に成立することが多いが、このような連携に際する複雑な条件調整や問題解決、合意形成を促進する行動、つまり

図 1
E2E 経済の 4 つの特徴



出典：“Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow.” (邦訳：デジタル改革 – CAMS がもたらす破壊的イノベーションと価値の再構築) IBM Institute for Business Value. 2013.



世界の CEO の 60% は、他業界から参入してくる新たな競合による**競争環境の激化**を予見している。²



世界の CEO の 81% は、**顧客と強固な関係性を構築する**ために、テクノロジーの活用を検討している。³



世界の経営層の 54% は、顧客の**購買行動**は、製品やサービスから**経験・価値に基づくものへと変化している**と考えている。⁴

「社内外との協奏」が不可欠となる。特に、経済エコシステムとの連携を促進するうえで必須の行動であろう。⁵ 例えば、Kaiser Permanente（米）という総合マネージド・ケアのコンソーシアムがある。同コンソーシアムでは、保険者、病院・医師を組織化し、統合医療サービスとして、無数の組み合わせの中から加入者にとって最も価値のある医療を提供している。⁶

2つ目の特徴は、「文脈に呼应した供給」である。E2E 経済において、顧客が享受する価値は、当該顧客の具体的なニーズや行動といった文脈に呼应する形で供給がなされる。需要があって供給があるという順序は、一見すれば当然のこのようだが、従来は製品を大量に生産した後に、ニーズとマッチングすることで、初めて需要が有効化される…という逆の順序が実際の姿であった。このような本来あるべき順序への回帰は、モバイルやユビキタスネットワークの爆発的な普及によってもたらされた。いつでもどこでもネットワークに接続された状態の顧客のニーズや行動を精緻に把握することで、有効需要に至る文脈を理解し、最適なタイミング・場所で供給を行うことができるようになった。例えば、Monsanto（米国を拠点とするグローバルな農業会社）は、モバイル機能を活用したビッグデータ・アナリティクスに大規模な投資を行っており、Climate Corporation（気象予測会社）を買収することで、土壌および気候データを農地 10 メートル四方の解像度で提供するスマートフォン用アプリ FieldView のサービスを開始した。このアプリは、気温、天候および土壌水分の情報をリアルタイムで提供し、ユーザーである農家の作付情報（作物種類他）を入力すると、最適な収穫時期や収穫予想量を予測するとともに、Monsanto の農業や肥料を推薦する。⁷

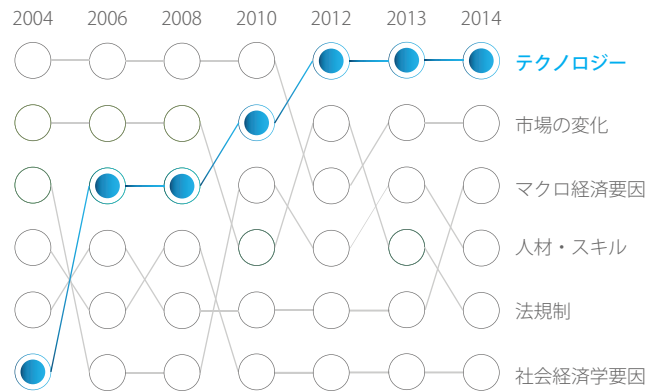
3つ目の特徴は、「個人と組織の共生」である。これは、個人や組織を含むすべての人や物が相互に依存する状態を指す。例えば、顧客個人と企業が共同で設計、開発、生産、マーケティング、流通および出資を行う。例えば、オンライン小売の Shoes of Prey では、顧客自身が靴をデザインし、自身の購買体験を自ら作り出すという、実に共生的なビジネスモデルを生み出した。⁸

そして4つ目の特徴は、「データに基づく洞察」である。これは、データに基づき自ら学習し、予測する能力を指す。例えば、ペルー最大の保険会社である RIMAC Seguros は、コグニティブ・コンピューティングを活用することで、医療保険の保険金支払処理プロセスを劇的に改善した。例えば、保険金請求が来ると、IBM Watson が何千もの契約書類を読み込んだうえで、審査業務の判断に必要な情報を即時に見つけ出し、提示してくれる。⁹

デジタル技術が破壊をもたらす

絶え間なく続く技術革新の波は、様々な側面から業界に影響を与えている。世界の CEO は、もう何年もの間、テクノロジーこそが他のどの外部要因よりも組織に影響を与えると認識している（図 2 参照）。

図 2
ビジネスに影響を与える様々な外部要因の重要度ランキング（2004～2014年）

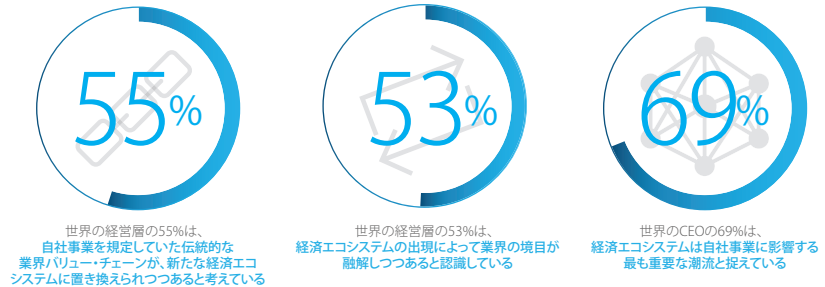


出典：“Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study - The CEO perspective.”（邦訳：破壊者との競争と共創：グローバル経営層スタディからの洞察 - CEO の視点）IBM Institute for Business Value, 2016.

急速なテクノロジーの進化は、従来の事業環境を根本から変えつつある。デジタル技術は既存の業界構造を脱構築させ、機能やプロセスをかつてないほどに細分化しながら、また同時に、従来の業界バリュー・チェーンを急速に断片化していく。断片化されたバリュー・チェーンは、既存の業界の壁を越えて融合していくことで、業界という枠組み自体を融解させていく。そこには、新たな形態の事業環境（経済エコシステム）が誕生し、既存業界を塗り替えるほどのパラダイムシフトをもたらす。そして究極的には、継ぎ目のない洗練された顧客経験・価値の創造へと繋がっていく（図3参照）。

図3

業界の破壊：従来の伝統的な業界バリュー・チェーンが断片化され、業界は収斂し、新たな経済エコシステムが誕生する



出典：“Global ecosystem survey.” IBM Institute for Business Value. 2016（未発表データ）；
“Redefining Boundaries: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. 2015.

同時に、デジタル技術は組織に対する顧客の影響力を高める。デジタル技術に精通した顧客は、より繊細で自分に合った経験を求める。例えば、経済エコシステムに参画するグローバル企業の経営者 2,151 名の方々に対する調査の結果によると、顧客の購買行動が製品やサービスに基づくもの（Output）から、経験・価値に基づくもの（Outcome）へと変化しているとの回答が 54% もあった。¹⁰ また、世界の CEO の 71% は、顧客をセグメントという塊ではなく、個々の顧客（個客）として捉えることに注力しており、この割合は 2 年間で 29% も増加した。¹¹ さらに世界の CEO の 81% は、より強固な顧客との関係性を構築するため、テクノロジーを活用すべきだと考えている。¹²

オンライン小売業者の Polyvore は、顧客毎にカスタマイズできるオンライン・ブティックを提供することで、e コマース業界に破壊をもたらしている。Polyvore 独自のスタイリスト集団が、ウェブから集めた商品の画像素材を成型することで、顧客独自のオンライン・ブティックを創り上げ、購買行動を支援する。事前に設定された商品のカテゴリーや好みに基づき、複数の店舗から選び抜かれた商品を組み合わせたバーチャル・ブティックの中で、顧客はこれまでにない利便性の高さに裏付けられた購買経験を享受することができる。¹³

デジタル技術による破壊が、事業環境や競争のルール、ひいては従来の企業価値を一変させる。新興企業の Uber は既に、長い歴史を持つ Hertz を企業価値で 10 倍以上も上回る。¹⁴ また、Airbnb の企業価値は、Hilton Hotels and Resorts のそれを超える。¹⁵ そして、中国を拠点とする WeChat は、中国最大の固定電話会社である China Telecom を企業価値で 2 倍以上も引き離し、¹⁶ Amazon の時価総額は Walmart よりも高い。¹⁷

Convoy 社：7千億ドルのトラック運送業界を破壊する可能性を秘める

シアトルを拠点とする新興企業の Convoy は、トラックの個人運転手と、商品を出荷する必要のある個人や企業を効率的にマッチングするための、Uber のようなアプリケーションを開発した。Convoy はこのアプリケーションで、伝統的な仲介業者の役割を奪いつつある。Convoy だけでなく、ロサンゼルスを拠点とする Cargomatic などの新興企業は、平均的な輸送単価を下げ、配送時間を短縮させると同時に、平均積載量やトラック運転手の収入を増やすことを目指している。¹⁸

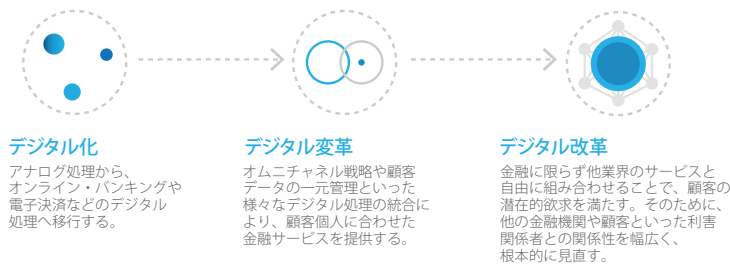
デジタル化を脱し、デジタル改革へと移行せよ

迫りつつある破壊を目の前にして、この競争を勝ち抜くためには、自らが破壊者となるべくデジタル改革を推し進めなければならない。この 20 年間、業界は常にデジタル化という荒波にもまれてきた。デジタル技術の出現とともに、企業は事業プロセスや様々な機能のデジタル化を積極的に進め、組織をアナログなものからデジタルなものへと変革しようと試みてきた。e コマースの勃興は、その良い一例であろう。オンライン・ショッピングが生まれたのは 1990 年代半ばのことだが、当初は小規模な店舗やインターネット専門の企業が細々とネット上で物売る単純な業態であった。しかし時間の経過とともに、それはより複雑なものへと進化を遂げた。

2000 年代を迎えると、デジタル技術はさらに高度になり、企業は様々な分野に分散していたデジタル機能を統合して活用するようになった。この段階に来るとデジタル技術がもたらす変革は、個人を中心に展開する経済の発展と軌を一にするようになっていく。つまり、あらゆる事業領域において、デジタル化を網羅的に進めることで、顧客経験・価値の向上を図れるようになったのだ。顧客データの一元管理（シングルビュー）やオムニチャネル戦略は、こうした企業のデジタル変革を反映して生まれたものである。

デジタル変革をさらに進展させたものがデジタル改革である。この実現には、クラウドやコグニティブ、モバイルおよび IoT といった様々なテクノロジーを組み合わせつつ、顧客やパートナー企業の潜在的欲求を最優先に考え、応えながら、彼らとの関係性を再構築していく必要がある。デジタル改革では、顧客やパートナー企業、従業員など、あらゆる利害関係者が新たな経験・価値を享受するが、それは必ずしも自社の製品やサービスによってのみ生み出されるわけではない。真に改革を実現しようとするれば、経済エコシステムを構成する各種パートナーとの連携は必須であろう。最も成功をおさめている企業は、顧客や経済エコシステム・パートナーとの緊密な関係を維持するために、プラットフォームを構築している（図 4 参照）。

図 4
銀行におけるデジタル改革



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

では、伝統的な企業がこのデジタル改革を推進するにはどうしたらよいのか。そのためには、経営戦略、事業運営、テクノロジーそれぞれの面から抜本的な改革を断行する必要がある。経営戦略の改革とは、製品やサービスよりも顧客経験・価値を戦略の命題として位置付け、企業経営を変革することを意味する。これを実践した企業は、デジタル技術による変化や破壊を受け止め、経済エコシステム全体の中で優位な役割・位置を獲得することができる。

現場実務におけるデジタル改革の着実な実践に向けては、継続的に効果検証や改善に取り組む企業風土を育むことが不可欠となる。このような企業は、自社はもちろんのこと、経済エコシステム全体に日々イノベーションを希求する文化・風土を醸成しており、物理世界とデジタル世界との間に、境界のない価値連鎖を様々な方法で実現している。

Lending Club 社：個人向け融資市場で、地域に根ざした伝統的な銀行を席卷する

サンフランシスコに本社を置く Lending Club は、伝統的な銀行よりも有利な金利で融資を行っている。オンライン上でのみ業務を行う Lending Club は、デジタル・プラットフォームを用いて、借り手（個人）と貸し手（個人投資家）のマッチングを自動化する。この仕組みにより、伝統的な銀行の事業費用よりも 60% も低い事業運営を実現し、この 5 年間で急速に成長した。¹⁹ 個人向け融資市場はこれまで年間 40 億ドルを超える利益を生み出しており、Lending Club にはまだ十分な成長余地が残されている。²⁰

Warby Parker 社：メガネ市場で新たなビジネスモデルを確立し、画期的な購買体験を作りあげる

米国メガネブランドの Warby Parker は、この 6 年間でメガネ市場において急速に頭角を表している。同社は、オンライン販売を主としながらも、実店舗での展示や自宅への配送による無料試着サービスを提供することで、きめ細やかな対応が感じられる画期的な購買体験を作り上げている。²¹ この目新しい販売手法は Vogue をはじめとした各種ファッション誌の注目を集めている。また、中間業者を排除した新たな流通経路の構築により、競合他社に比べて約 5 分の 1 まで事業運営費を縮小。同社の年間売上は 10 億ドルを超えるまでに成長した。²²

テクノロジーの面から改革を実行するには、自社や他社にかかわらず、必要な機能を自在に組み合わせ提供できるプラットフォームを持つ必要がある。これを実現した企業は、テクノロジーの革新がもたらすインパクトを十分に理解しており、自社単独で、あるいは経済エコシステム・パートナーと連携して、新しいテクノロジーが持つ可能性を最大化しようと努めている。

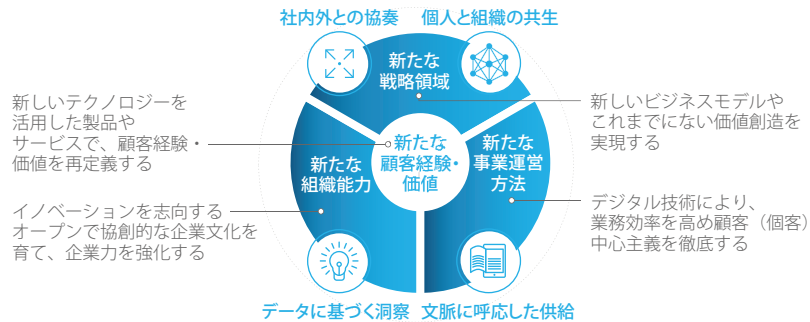
デジタル技術を活用して事業を展開することは、既にデジタル改革に取り掛かっていることを意味する。このような企業は、既存の伝統的な市場に参入すると同時に、その業界を古くからリードしている企業にとって、新たな競争相手となっている。

例えば、伝統的な銀行業界に参入するデジタル・ネイティブな企業群だ。彼らは伝統的な銀行の個人向け金融市場を奪いつつある。こうした新たな参入者たちが、顧客の経験・価値に変革をもたらしている。

デジタル改革に備えよ

デジタル改革を成功させるためには、「新たな戦略領域」において、「新たな組織能力」を獲得し、「新たな事業運営方法」を実践する必要がある（図5参照）。

図5
E2E 経済におけるデジタル改革の成功要因

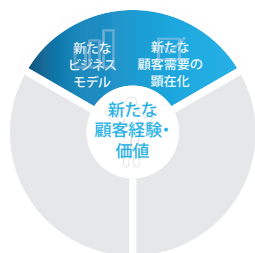


出典：IBM Institute for Business Value analysis.

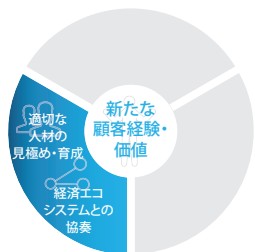
Clean Energy Collective 社：生産と消費の新たなモデルを生み出す

Clean Energy Collective は 2010 年創業のコロラドを拠点とする企業だ。地域密着型のクリーン・エネルギー施設を建設し、その運営および管理を主業務としている。また、電気使用量の遠隔測定技術を使った電気料金の請求業務や、顧客の敷地内などにソーラーパネルを設置する発電事業も行っている。こうしたクリーン・エネルギーによる発電はクレジットとして集計し、電気料金の請求額と相殺することが可能だ。²³ 2015 年末時点のソーラーパネルによる米国内での発電量は 27 ギガワットを超え、これは 540 万世帯への電力供給量に相当する。²⁴

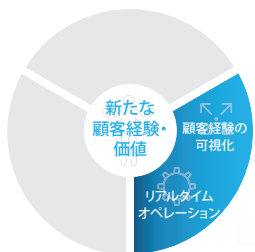
新たな 戦略領域



新たな 組織能力



新たな 事業運営方法



新たな戦略領域を設定する

今までとは異なる手法での価値構想や収益化が重要となる。つまり、新たなビジネスモデルを定義し、資金調達方法の多様化を図り、網羅的なリスク評価基準を策定する必要がある。今後組織は、より一層市場と密接にかかわることになるだろう。そうした中でとるべき戦略および実行計画は、より魅力的な顧客経験・価値の提供に繋がるよう熟考されたものでなければならない。また、深化した顧客との関係性を収益化する新たな手法も模索していくことになるだろう。

新たな組織能力を獲得する

デジタル技術を縦横無尽に駆使する組織を構築・運営するためには、適切な人材を見極め、育成する必要がある。デジタル革新に卓越した企業は、イノベーション志向の企業文化を創り育てるため、デザイン思考の手法を取り入れ、アジャイル・ワーキングを実現し、失敗を恐れない試行プロセスを導入する…といった施策を打っている。²⁵ 今後は、それぞれの置かれた事業環境において、顧客経験・価値の観点から、組織として優先すべき事項を判断する必要があるだろう。それは経済エコシステムにおける関係性の再構築や、新しい価値の探究とも言い換えられる。さらに言えば、顧客やパートナー企業、自社の便益を生み出すプラットフォームを構築し、顧客にとって真に大切なことを、徹底的かつ戦略的に検討することが重要になってくるだろう。

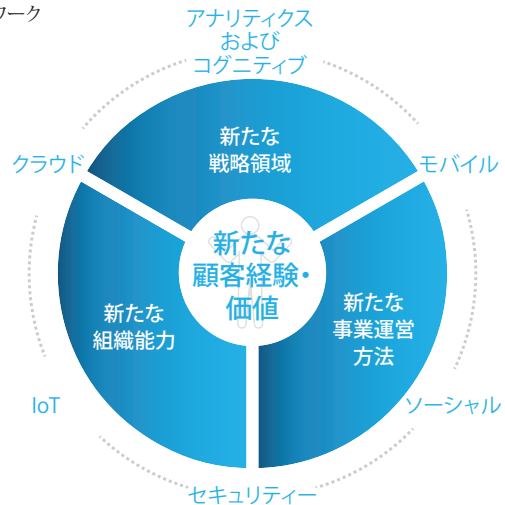
新たな事業運営方法を実践する

顧客経験・価値を再定義するため、製品、サービスおよびプロセスをデジタル化することが求められる。また、予測分析、コグニティブ・コンピューティング、IoT、オートメーションといった最新のテクノロジーの活用が、顧客経験・価値革新の確度を高めるための要諦となる。また、これらテクノロジーが、自社を取り巻く、硬直化した経営環境を様々な業界や業種との協奏に耐えうるものに変え、顧客経験・価値をより豊かで、奥深いものに昇華させる。

デジタル改革のための3つのドライバー

上記3つのドライバーが揃って、初めて魅力的な顧客経験・価値を提供できる。経済エコシステムにおいて協奏可能な各種パートナーの強みを戦略的に生かしながら、真に独創的な顧客経験・価値の提供を最優先に考えることで、デジタル改革を成功へと導く（図6参照）。

図6
デジタル改革のフレームワーク



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

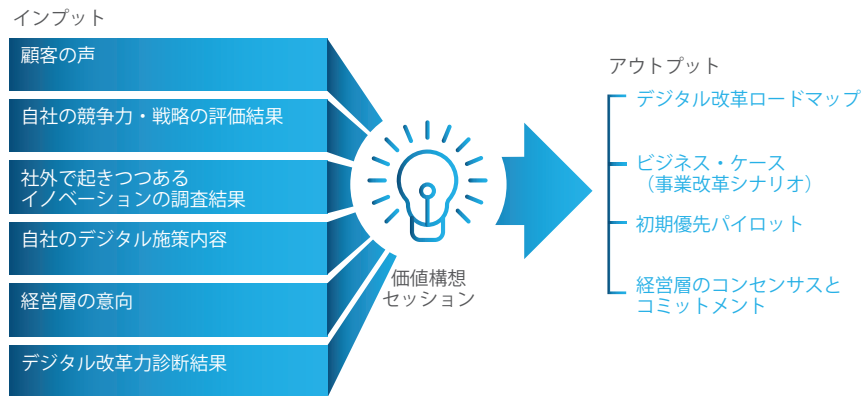
デジタル改革を開始せよ

デジタル改革を開始するにあたり、組織がとるべきステップは4つある。それは顧客経験・価値の構想、初期優先パイロットの試作、組織機能の強化、および経済エコシステムとの協奏だ。

ステップ1：顧客経験・価値を構想する

最終的なデジタル改革の青写真を描くため、デザイン思考の手法などを活用した価値構想セッションを開催する。具体的には、顧客の気持ちをより深く思い描きながら、ブレインストーミングにより、新しい価値・経験を実現するためのアイデアを創造する。もしくは、想定外のシナリオを可視化することなどが挙げられる。通常の業務範囲を超えた思考を促進するため、顧客やパートナー企業などの外部の利害関係者にもセッションに参加してもらう。(図7参照)。

図7
顧客経験・価値を構想する



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

ステップ 2：初期優先パイロットを試作する

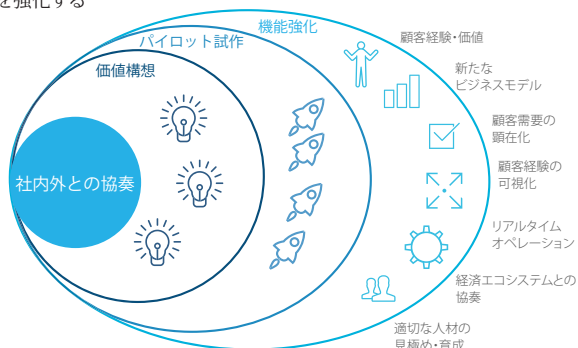
価値構想セッションのアウトプットに基づき、アジャイル開発の手法を用いて、パイロット版やプロトタイプを試作する。それらを顧客に試用してもらい、そのフィードバックを速やかにパイロット版に反映したうえで市場に出す。このプロセスを繰り返すことが重要となる。パイロット版やプロトタイプの試作に際しては、利害関係者によるコミュニティを組成するとともに、当該コミュニティとの協力的な関係構築を図ることが肝要だ。例えば、当該コミュニティが安全なテスト環境を提供してくれることで、デザインや設計の主要プロセスに利害関係者の意見を反映することができ、試作中のパイロット版の評価や商品化可否の決定を、スピード感を持って実施できる。(図8参照)。

ステップ 3：組織機能を強化する

デジタル改革の方針や経済エコシステム戦略に十分配慮しつつ、拡張的に開発を継続する。対象となるパイロット版の開発が進むにつれて、技術的な限界や障害が発生し、既存機能・体制における問題点が浮き彫りになることもある。その場合は、改良に必要な組織機能を明確化し、新規に構築・調達する。もしくは、既存機能を拡張するといった不断の戦略的意思決定を行っていくことが不可欠となる(図9参照)。

図 9

組織機能を強化する



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

図 8

初期優先パイロットを試作する



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

ステップ 4：経済エコシステムと協奏する

一つひとつのデジタル施策を個別に実施するのではなく、顧客の潜在的な嗜好やそれを満たすための経済エコシステム・パートナーに焦点を当て、包括的に改革を実施することが重要である。顧客経験・価値を総体的に捉えれば、必然的にパートナー企業と、その効果的な連携方法が明確になる。経済エコシステムをうまく構築できれば、製品やサービス、顧客対応などにおいて、より魅力的な顧客経験・価値を提供できるようになる（図 10 参照）。

図 10
経済エコシステムと協奏する



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

デジタル改革を実現した企業

業界をリードする企業は、デジタル改革でも先を行く。

Ford 社：オープン・イノベーションを推進し、自動車メーカーから「モビリティ・サービス・カンパニー」へと進化する

米自動車大手 Ford Motor Company は、伝統的な自動車メーカーからモビリティ・サービスのプロバイダーへと大きなビジネスモデルの転換を行おうとしている。同社は、自動車のネットワーク接続、自律化（自動運転、自動修復など）、所有形態・移動手段の多様化やビッグデータ活用における能力強化に力を入れている。また、オープン・イノベーションを目的とした Innovate Mobility Challenge を開催することで、革新的なソリューション開発に関心のある世界中のスタートアップ企業や開発者との経済エコシステムを形成することに成功している。²⁶ FordPass という名称のモバイルアプリ（駐車料金の決済、カーシェアリング利用、自動車に関する相談サービスの利用などが可能）も提供しており、画期的な顧客向けサービスの充実も図っている。²⁷

日本郵政：既存事業で築き上げたブランド力を生かし、高齢者の「みまもり」という新たな市場を創生する

日本郵政は、従来の伝統的な郵便・郵貯・簡保事業の顧客価値を再定義しつつあり、郵便局をハブとしたユニバーサル・サービスとして、見守り・買物支援サービスやワンストップ行政サービス等といった生活全般を支援する事業の展開を進めている。その狙いは、高齢者 3,300 万人（2020 年時点：4,500 万人）を顧客とする全く新たな市場の創生であり、これまでに築き上げたブランド力や信頼を活用している。また、複数の世界的テクノロジー企業と新たに提携し、先進的なデジタル技術を活用した顧客関係・価値提供スキームの構築にも取り組んでいる。経済エコシステムとの連携を生かして包括的に高齢者を見守り、支援することで、健康で充実した日々を過ごすという新たな顧客価値の提供を目指す。²⁸

Under Armour 社：コネクテッドフィットネスプラットフォームを構築し、スポーツウェア市場での首位を目指す

米スポーツ用品メーカーである Under Armour は、機能性の高いスポーツウェアを武器に 2014 年には北米のスポーツ衣料市場において Nike に次ぐ業界 2 位の座に駆け上った急成長企業である。同社はさらなる成長のために、従来のスポーツ衣料品だけでなく、デジタル技術を取り入れたフィットネス用品やサービスの提供へと事業領域を広げている。顧客のフィットネス活動や健康状態の記録・分析・共有を行う Connected Fitness（ウェアラブル機器などのコネクテッド・デバイスからの情報を各種アプリによって管理するサービス）により²⁹、実際のデータに基づいたタイムリーで的確なアドバイスを提供する、まさにパーソナル・トレーナーがいるような顧客体験を生み出している。³⁰

デジタル改革による未来の再定義

デジタル技術は人々の暮らしを一変させた。テクノロジーの進化により、市場経済は個人と組織が高度に繋がった E2E 経済へと移行し、伝統的な業界構造や経済環境は崩壊に向かいつつある。今こそ影響力を増した個人と協創し、未来を再定義する時に来ている。E2E 経済でも先頭を走り続ける存在となるためには、「新たな戦略領域」を持ち、「新たな組織能力」に進出し、「新たな事業運営方法」を確立することで、さらに魅力的な顧客経験・価値を提供する必要がある。そのために経営層は、顧客経験・価値の構想に基づいた初期優先パイロットを作成し、組織機能の強化を図り、新たに出現する経済エコシステムと協奏する「デジタル改革」に進進しなければならない。

問い：

- この破壊的な環境を目の前にして、どのように組織を経営していくべきか？
- 新たな課題に直面したとき、どの程度迅速に対応できるか？
- 新たな事業運営方法や戦略的優先事項に対し、社員はどう取り組むことができるか？
- 企業はどのようにして、顧客自身よりも先に、彼らの潜在的欲求に応えることができるか？

詳細について

IBM Institute for Business Value 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。IBM 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ットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

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、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。

協力者

Amanda Gosling、Scott Lieberman、Katherine Ground、Philip Payne、Edward Giesen、Mark Crowther、Navin Mithel、Raj Rohit Singh Teer、Jayashree Lanjekar、Steve Ballou、Kathleen Martin、Kristin Biron および Rob Carson

日本語監修者紹介

池田和明 日本アイ・ビー・エム株式会社 執行役員ビジネス・コンサルティングリーダー

事業戦略策定、組織改革および経営管理制度改革を専門領域とし、同分野で20年以上のコンサルティング経験を持つ。大手の電機、重工業、製薬、エネルギー企業、通信企業などに対し、責任者として同コンサルティングを多数実施してきた。近年は、先端アナリティクスによる競争優位性の構築、ソリューション事業戦略、テクノロジーベースの新規事業戦略、さらなるグローバル展開のための戦略・組織・オペレーションをテーマにしたプロジェクトを手がけている。

1996年にPwCコンサルティングに参画し、2001年に同社のパートナーに登用された。2002年のIBMによるPwCコンサルティング買収によりIBMコンサルティング事業部門に参画した。PwCコンサルティング参画以前は、大手監査法人にて、主に株式公開支援業務を実施。公認会計士資格を保有する。2001年より現在まで、早稲田大学大学院理工学研究科非常勤講師として、『企業戦略論』を担当している。

連絡先：k7iked@jp.ibm.com

岡村周実 日本アイ・ビー・エム株式会社 ビジネス・コンサルティング
アソシエイト・パートナー

企業における経営理念や事業戦略、組織・人事体制、マーケティング・広報・営業戦略の策定から実行支援まで、幅広い経験を持つ。また、官公庁や自治体、政党の産業政策にかかわる調査や政策提言の経験も多い。特に、規制緩和や公民連携によって新たに創造される産業の組成に携わっている。IBM参画以前は、米系コンサルティング会社にて、国政政党や官公庁、国際NGO、製薬・医療機器、製造業、情報通信、航空、消費財業界において、各種コンサルティング業務に従事した。また、OECD地域開発政策委員会にて国土開発政策の調査・研究に従事した。

慶應義塾大学卒。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス行政大学院およびパリ政治学院公共政策大学院の修士課程修了

連絡先：oshuma@jp.ibm.com

著者紹介

Saul J. Berman 博士は IBM Global Business Services(GBS) 所属の Partner および Vice President であり、最高戦略責任者 (CSO) を務め、経営戦略やデジタル事業戦略の課題に関して、世界中の様々な主要企業と密接に連携している。また、彼は 25 年以上にわたり、大手企業や新興組織の上級管理職を対象としたコンサルティング業務を経験し、米 Consulting Magazine 誌の世界の Top 25 コンサルタントに選出された (2005 年)。また、「Not for Free: Revenue Strategies for a New World」(Harvard Business Review Press, 2011) を含む、数多くの書籍を執筆している。

連絡先：saul.berman@us.ibm.com

Peter J. Korsten は IBM Global Business Services(GBS) 所属の Partner および Vice President であり、企業・政府の経営者・意思決定層に対する IBM の調査・提言機関 (ビジネス・シンクタンク) のグローバル・リーダーを務める。また、IBM Institute for Business Value および IBM Benchmarking program を率いる。経営戦略における造詣が深く、当分野における専門家として社外においても認知されている。米 Consulting Magazine 誌の世界の Top 25 コンサルタントに選出された (2008 年)。

連絡先：peter.korsten@nl.ibm.com

Anthony Marshall は、IBM のビジネス・シンクタンクである IBM Institute for Business Value にて Research Director および事業戦略テーマのリーダーを務める。彼は、米国をはじめとする世界中のトップ企業に対し、イノベーションの創出、デジタル戦略、組織文化の変革などをテーマにコンサルティングを行ってきた。また現在では経済規制や民営化、M&A のテーマにも取り組んでいる。

連絡先：anthony2@us.ibm.com

注釈および出典

- 1 Berman, Saul J, Nadia Leonelli and Anthony Marshall. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. 邦訳「デジタル改革 - CAMS がもたらす破壊的イノベーションと価値の再構築 -」 <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=WH&infotype=SA&htmlfid=GBW03355JPJA&attachment=GBW03355JPJA.PDF>
- 2 "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study - The CEO perspective." IBM Institute for Business Value. 2016 (unpublished data).
- 3 同上
- 4 "Global ecosystem survey." IBM Institute for Business Value. 2016 (unpublished data).
- 5 Davidson, Steven, Martin Harmer and Anthony Marshall. "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment." IBM Institute for Business Value. 2014.
- 6 "Fast Facts." Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/fast-facts-about-kaiser-permanente/>; "History." Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/history-of-kaiser-permanente/>
- 7 McDonnell, Tim. "Monsanto is using big data to take over the world." Mother Jones. November 19, 2014. [http://www.motherjones.com/environment/2014/11/monsanto-big-data-gmo-climate-change](http://www.motherjones.com/environment/2014/11/monsanto-big-data-gmo-climate-change;); <https://www.climate.com>
- 8 Morgan, Blake. "When customers shape their own experiences." Forbes. October 27, 2015. <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/10/27/when-customers-shape-their-own-experiences/#5e30a4eb67b2>
- 9 Rometty, Ginni. Speech, IBM Think Forum. October 8, 2014. http://www.ibm.com/ibm/ginni/10_08_2014.html
- 10 "Global ecosystem survey." IBM Institute for Business Value. 2016 (unpublished data).
- 11 "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective." IBM Institute for Business Value. 2013; "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study - The CEO perspective." IBM Institute for Business Value. 2016.
- 12 "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study - The CEO perspective." IBM Institute for Business Value. 2016.

-
- 13 Wang, Jennifer. "How Polyvore became a trend-setter in social shopping." Entrepreneur. May 24, 2011. <http://www.entrepreneur.com/article/219675#>; Womak, Brian. "Yahoo to acquire Polyvore in shopping-advertising push." Bloomberg. August 1, 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-31/yahoo-to-acquire-startup-polyvore-in-shopping-advertising-push>
 - 14 Newcomer, Eric. "Uber raises funding at \$62.5 billion valuation." Bloomberg. December 03, 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation>; Hertz Global Holdings stock price information, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=HTZ>
 - 15 Alba, Davey. "Airbnb confirms \$1.5 billion funding round, now valued at \$25.5 billion." Wired. July 12, 2015. <http://www.wired.com/2015/12/airbnb-confirms-1-5-billion-funding-round-now-valued-at-25-5-billion/>; Hilton Worldwide Holdings Inc, Yahoo Finance. <https://in.finance.yahoo.com/q?s=HLT>
 - 16 Millward, Steven. "WeChat valued at \$83.6 billion, half of Tencent' s market cap: HSBC." Technasia. August 18, 2015. <https://www.technasia.com/talk/wechat-valued-at-83-6-billion-half-of-tencents-market-cap>; China Telecom Corp. Ltd stock information, Yahoo finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=CHA>
 - 17 Amazon.com Inc. stock price, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=AMZN>; Wal-mart stores Inc. stock price, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=WMT>
 - 18 Nicas, Jack and Laura Stevens. "Startups accelerate efforts to reinvent trucking industry." The Wall Street Journal. October 27, 2015, <http://www.wsj.com/articles/startups-accelerate-efforts-to-reinvent-trucking-industry-1445918403>; Wingfield, Nick. "convoy sees itself as the uber of local trucking." The New York Times. March 23, 2016. http://www.nytimes.com/2016/03/23/technology/convoy-sees-itself-as-the-uber-of-local-trucking.html?smprod=nytc&smid=nytc&share&_r=1
 - 19 Leech, Cormac and Minh Tran. "The Market Place Lending (MPL) investment opportunity." Liberum capital. November 17, 2014. <http://blog.lendit.com/wp-content/uploads/2014/11/Cormac-Leech-Liberum-Marketplace-Lending-Opportunity.pdf>
 - 20 Nash, Ryan M. and Eric Beardsley. "The future of finance – The rise of the new Shadow Bank." Goldman Sachs. March 3, 2015. http://www.betandbetter.com/photos_forum/1425585417.pdf?PHPSESSID=7406416a94128a8eca87ec315399c75c

- 21 Pearson, Bryan. "Framing the in-store vision online: What Warby Parker can teach digital merchants." Forbes. July 7, 2015. <http://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2015/07/07/framing-the-in-store-vision-online-what-warby-parker-can-teach-digital-merchants-part-2/2/#6bbc1a0a494f>
- 22 Bahrenburg, Genevieve. "In focus: Warby Parker Eyewear." Vogue. February 22, 2010. <http://www.vogue.com/871222/vd-in-focus-warby-parker-eyewear/>; Roberts, Daniel. "Warby Parker gets its unicorn horn." Forbes. April 30, 2015. <http://fortune.com/2015/04/30/warby-parker-unicorn/>
- 23 Kelly-Detwiler, Peter. "Clean Energy Collective's goal: Bring mass financing to solar, one panel at a time." Forbes. May 15, 2014. <http://www.forbes.com/sites/peterdetwiler/2014/05/15/clean-energy-collectives-goal-bring-mass-financing-to-solar-one-panel-at-a-time/#3a416aae7cd6>
- 24 "Community solar provides value, savings for municipal utilities." Clean Energy Collective. <http://cleaneasyenergy.com/cecblog/index.php/community-solar-provides-value-and-savings-for-municipal-utilities/>
- 25 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall and Abhijit Majumdar. "More than magic : How the most successful organizations innovate." IBM Institute of Business Value. 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/>
- 26 "Ford initiates open innovation approach to finding innovative mobility solutions." @Ford Online. July 15, 2014. c
- 27 McCarthy, John. "Ford seeks transition from auto firm to 'mobility company' with its FordPass app." The Drum. January 12, 2016. <http://www.thedrum.com/news/2016/01/12/ford-seeks-transition-auto-firm-mobility-company-its-fordpass-app>; White, Joseph. "Ford sets up new mobility services unit." Reuters. March 11, 2016. <http://www.reuters.com/article/us-ford-mobility-idUSKCN0WD1NL>
- 28 "Japan Post Group, IBM and Apple Deliver iPads and Custom Apps to Connect Elderly in Japan to Services, Family and Community." IBM Press release. April 30, 2015. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/46740.wss>
- 29 Mirabella, Lorraine. "Under Armour raises the bar on digital fitness." The Baltimore Sun. January 9, 2016. <http://www.baltimoresun.com/business/under-armour-blog/bs-bz-under-armour-ibm-watson-20160109-story.html>
- 30 Terdiman, Daniel. "IBM, Under Armour team up to bring cognitive computing to fitness apps" Fast Company. January 6, 2016. <http://www.fastcompany.com/3055148/ibm-under-armour-team-up-to-bring-cognitive-computing-to-fitness-apps>

© Copyright IBM Corporation 2017

Route 100
Somers, NY 10589
Produced in the United States of America
May 2016

IBM, IBM ロゴ、ibm.com 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、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「Digital reinvention in action」の日本語訳として提供されるものです。



Please Recycle

GBE03752-JPJA-07

IBM[®]