

タタコンサルタンシーサービシズ(TCS)について

タタコンサルタンシーサービシズは、革新的かつ業界最高水準のIT サービス、コンサルティング、およびビジネスソリューションを世界中の大手企業に向けて提供し、その変革への道のりを支援しています。TCS はコンサルティングを基盤とし、コグニティブ技術を活用したBPS、エンジニアリング・サービスやソリューションを総合的に展開しています。これらを卓越したソフトウェア開発の基準として認識されている、TCS 独自の「ロケーションインディペンデント・アジャイル・デリバリーモデル (Location Independent Agile Delivery Model)」を通じ、地理的な制約にとらわれることなく提供しています。TCS は世界最大規模の多国籍複合企業体であるタタグループに属し、最高水準のトレーニングを受けた424,000人を超える人材を擁し、世界46カ国で事業を展開しています。2019年3月期の売上高は209億米ドルで、インドナショナル証券取引所とボンベイ証券取引所にも上場しています。また、気候変動に対する積極的な取り組みや表彰を受けた地域活動を世界中で展開しており、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスやMSCI グローバル・サステナビリティ・インデックス、FTS4Eグッド・エマージング・インデックスをはじめ、主要なサステナビリティ指数の構成銘柄に名を連ねています。

TCSの詳細については、www.tcs.comをご覧ください。

本紙の詳細については、www.business4.tcs.comをご覧ください。



本誌に記載されている会社名、ロゴ、製品名およびサービス名などは、Tata Consultancy Services Limited、日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ株式会社および各社の商標または登録商標です。本誌掲載内容の無断複写・転載は、媒体問わず禁じられています。

※本誌に記載されている役職名等はインタビュー当時のものです。

WINNING IN A BUSINESS 4.0 WORLD

Business 4.0™の世界で成功を収めるには

TCS、企業の取り組みと成果に関する
調査報告書(抄訳)

CONTENTS

01	はじめに
05	主な調査結果
09	変革の取り組み姿勢
17	パーソナライゼーション
21	エクスポネンシャルな価値の創造
25	エコシステムの活用
29	リスクへの挑戦

はじめに

デジタル時代のリーダーは、ビジネスの基本原則はそのままに、ビジネスのやり方を大きくつくり変えています。従来の顧客セグメンテーションに代わってマス・パーソナライゼーションが台頭し、これに伴って取引可能な市場は拡大し、エクスポネンシャル*な価値の創造が可能になっています。

企業が持つ能力は、もはや企業内に存在するリソースには限定されず、エコシステム全体が持つ能力へと拡大しつつあります。そして、アジャイルやクラウドをはじめとする技術の登場で将来への対応力が増したことで、リスクに挑戦し、成長への新たな道を模索することが可能になっています。

2017年、タタコンサルタンシーサービシズ(TCS)は、企業がデジタル技術を活用して成長と変革を前進させるための指針として、『Business 4.0™』というソートリーダーシップ・フレームワークを提唱しました。

昨年、世界の企業上級幹部1,231人を対象とした調査を、英国フィナンシャル・タイムズ・グループのB2B市場調査機関Longitude(ロンジチュード)社に委託し、さまざまな業界や地域の企業におけるBusiness 4.0の取り組みの実践状況やこれまでに実感している効果、変革への道のりにおいて直面している課題について調査しました。その結果をまとめたのが本レポートです。

調査結果から幾つかの興味深い点が明らかになりました。

「自社の状況と似ている」と共感される部分や新たな視点や気づきにつながる部分もあるかもしれません。いずれにしても、本レポートが変革の道のりを歩まれる皆様の参考となれば幸いです。

*Exponential: 「指数関数的な」「(増加・加速などが)急激な、飛躍的な」の意

タタコンサルタンシーサービシズ
CEO兼マネージングディレクター

ラジェシュ・ゴピナタン
Rajesh Gopinathan

調査概要

ディスラプション(Disruption:破壊的な力)が及ぶとき、その背後には必ず機会も存在しています。

デジタル技術の台頭は、業界や企業、消費者を根底から揺さぶり、ビジネスのあらゆる側面を見つめ直すという、可能性に満ちた機会を解き放っています。TCSは、こうした変革をBusiness 4.0と呼びます。

Business 4.0は世界中の組織に押し寄せている新たな波です。クラウドやIoT、アナリティクス、オートメーション、ロボティクス、AIといったデジタル技術は変革の推進に不可欠な要素ですが、これらの技術を単に既存の機能の「機械化」に適用するだけでは十分とはいえません。

企業が次なる段階に進むためには、以下のような四つのビジネスの取り組み姿勢が重要であり、技術はその実現の土台になるものとして捉えるべきでしょう。



マス・パーソナライゼーション: 顧客の一人一人、さらには顧客との取引の一つ一つをセグメントとして捉え、商品やサービスのパーソナライズをスケーラブルに行います。



エクスポネンシャルな価値の創造: 取引のさまざまな次元から価値を引き出し、新たな市場に適応するためのビジネスモデルを導入します。



エコシステムの活用: サプライチェーン内外のパートナーと協働し、新たな商品やサービスを創出します。



リスクへの挑戦: アジャイルの手法を戦略的に取り入れて融通の利かない計画体制から脱却し、またオペレーションの障壁を打ち破ります。

本グローバル・スタディは、幅広い業界の企業上級幹部1,231人とのアンケート調査に基づいており、取り組み状況のベンチマークを提供することで、企業や組織が今後進むべき道を示します。

オーストラリア、ブラジル、カナダ、フランス、日本、メキシコ、シンガポール、米国、英国を含む世界18カ国11業界の企業を対象に、1,231人にアンケート調査を行いました(実施期間:2018年11~12月)。

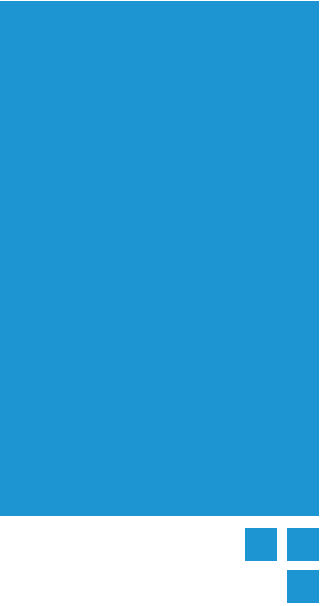
回答者は自社のデジタルトランスフォーメーション施策に直接関与しているか、理解している管理職以上の幹部であり、半数近く(42%)が、いわゆるCスイート(CxO)に属する経営幹部層でした。

調査の対象となった企業はいずれも、売り上げ規模が年間5億米ドルを超えています。

アンケート調査に加え、幅広い地域や業界の30人の専門家およびビジネス・リーダーに詳細なインタビュー調査を行い、Business 4.0に対する考えや、Business 4.0がどのように組織内のパフォーマンスを向上させているかを探りました。

Key Findings

主な調査結果



多くの企業でデジタルトランスフォーメーションの取り組みが始まっている一方で、その可能性を十分に引き出せている組織はそう多くはありません。デジタル技術を導入するだけでは不十分で、効果を得るには戦略的なレベルでの見直しが必要だと気付いている企業もいます。最も成功している組織では、デジタル技術の持つ無限の可能性を存分に生かせるよう、ビジネス戦略を迅速に変化させています。

急激に変化するビジネス環境において、デジタル技術のもたらす劇的な影響がどのように作用しているかを理解するために、TCSは世界1,231人の企業上級幹部にアンケート調査を行い、さらに幅広い業界の30人の上級幹部に詳細な定性調査（インタビュー調査）を実施しました。調査結果の分析から、Business 4.0の先駆者的なグループを特定するとともに、手に入れた効果や直面している課題を探りました。

Business 4.0の四つの取り組み全てを実践している組織（「リーダー」企業、全体の9%が該当）は、いずれをも実践していない組織（「フォロワー」企業）に比べ、より高い業績を挙げている、もしくは見込んでいることが調査から明らかになりました。

Business 4.0の取り組みの実践状況に基づき、調査対象企業を以下の3グループに分類しました。



「リーダー (Leader)」: 四つの取り組み姿勢全てを取り入れている企業: 全体の9%が該当



「アーリーアダプター (Early Adopter)」: 四つの取り組み姿勢のうち、一つないし三つを取り入れている企業: 全体の82%



「フォロワー (Follower)」: 四つの取り組みのいずれをも実践していない企業: 全体の9%

そのほかの主な調査結果は、以下の通りです。

最も実践が進展しているのは、パーソナライゼーション

よりパーソナライズされたサービスの実現が、デジタル活用によって得られる最も顕著な効果であることがわかりました。逆に多くの企業が苦戦しているのは、「エクスポネンシャルな価値の創造」と「リスクへの挑戦」でした。

効果は生まれているが、均等ではない

Business 4.0の取り組みを実践している組織は、さまざまなビジネス上の効果を実感しています。

主なものとしては、売り上げ増、収益性向上、新たな市場へのアクセス、顧客との関係強化などです。

「リーダー」企業はそれ以外の企業と比べて、これらの領域で効果を手に入れている割合が高く、その差は「フォロワー」企業と比較するとさらに広がっています。

Business 4.0の「リーダー」はテクノロジーリーダーでもある

調査結果から、Business 4.0の成熟度と技術の実践のレベルに強い関連があることが示されました。

「リーダー」グループは、例えばオートメーションやAI、IoT、ブロックチェーンなどのケイパビリティを獲得している傾向にあります。

企業の規模も影響

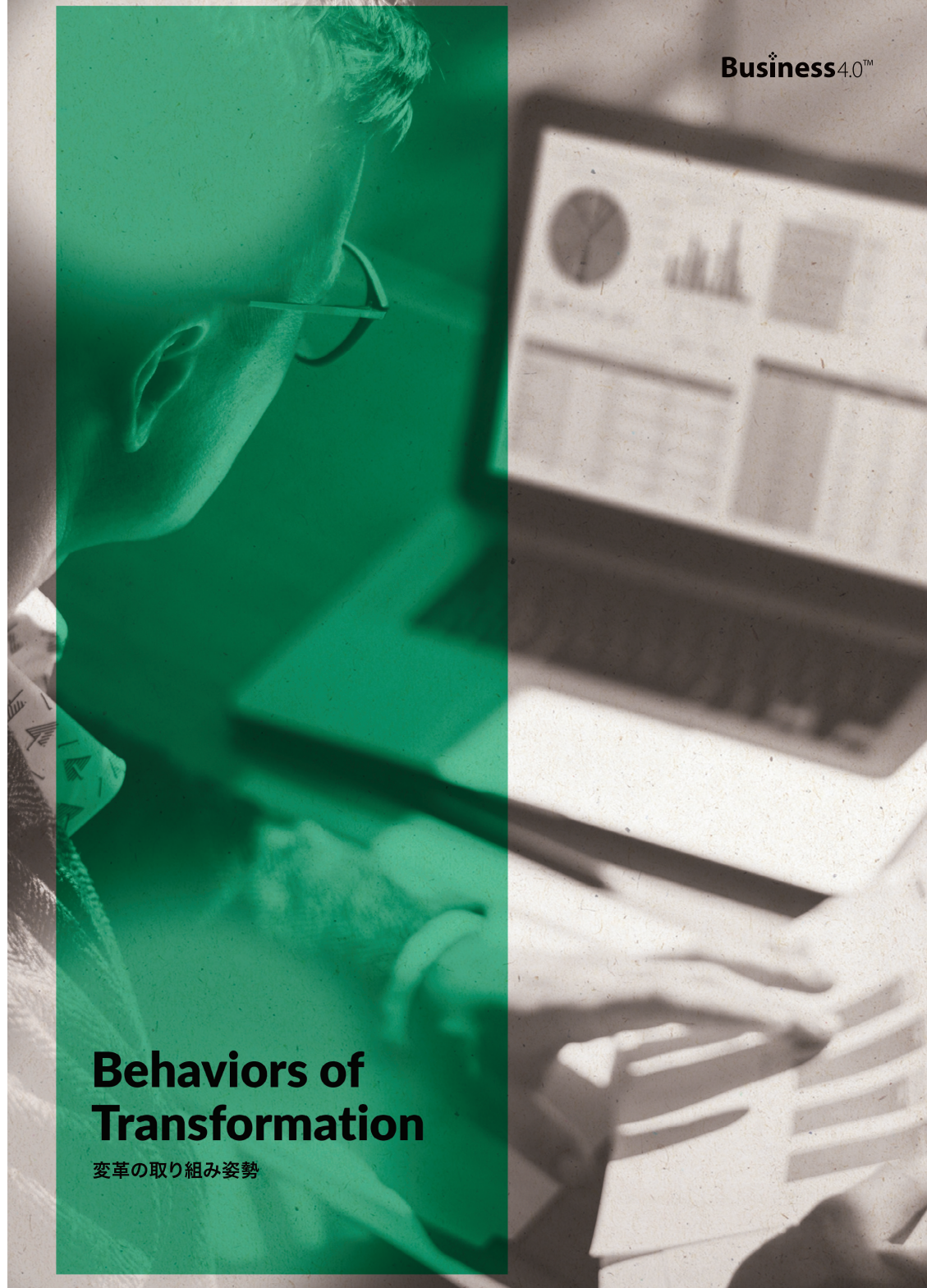
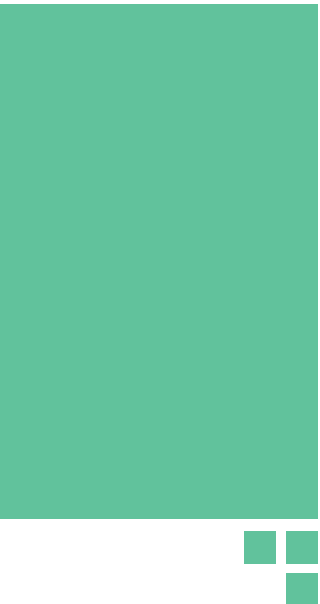
より規模の大きな企業では、規模の小さな企業よりも四つの取り組みの実践が進んでいる傾向が顕著に見られました。当然、技術の導入を支えるだけの潤沢なリソースを擁していることも関係していますが、それよりも重要なことは、規模の大きな企業は新たなケイパビリティを社内のさまざまなビジネス組織や地域に展開する能力を持っており、またその必要に迫られている点であるかもしれません。

実践のレベルには、業界差、地域差がある

業界別では、特に銀行や電気通信企業で実践が進んでおり、製造、小売り、消費財分野の企業がそれに続く形となっています。地域別では、「マス・パーソナライゼーション」は北米の企業で最も進んでいる一方で、「エクスポネンシャルな価値の創造」と「リスクへの挑戦」は中南米の企業がやや先行しています。

Behaviors of Transformation

変革の取り組み姿勢



Business 4.0のリーダー企業には四つの特徴があります。まず、これらの企業はデジタル技術を用いて個々の顧客に対し、さらには取引の一つ一つにおいてパーソナライゼーションを実践しています。しかも、それを全ての顧客や取引に適用しています。それによりカスタマーエクスペリエンスを向上し、売り上げを拡大しているのです。

また、例えば、商品に加えてサービスやデータを提供するなど、さまざまなレベルでの価値創出、あるいは取引市場の拡大を可能にするビジネスモデルを構築しています。

今回の調査では、こうしたリーダー企業はエコシステム内の多くのプレイヤーと積極的に協働していることも明らかになりました。データを共有し、協力してアイデアの創出を行い、新たな商品やサービスを開発し、そしてイノベーションのケイパビリティを高めているのです。最後に忘れてはならないのは、アジリティ（俊敏性）を備え、あえてリスクを取るという点です。時にはビジネスモデルを根本から変えることさえ厭いません。

後に詳述する通り、リーダー企業はこうした取り組みを実践することで、アーリーアダプターやフォロワー企業より大きな利益を獲得しています。

産業別、地域別、規模別の「リーダー」分布

「リーダー」グループは、調査対象となったほとんどの産業分野でほぼ均等に分布していました。

最も多く見られたのは、銀行・金融サービスと電気通信です。地域別では、「リーダー」「アーリーアダプター」「フォロワー」ともに欧州の回答企業が最も高い割合を占めました。

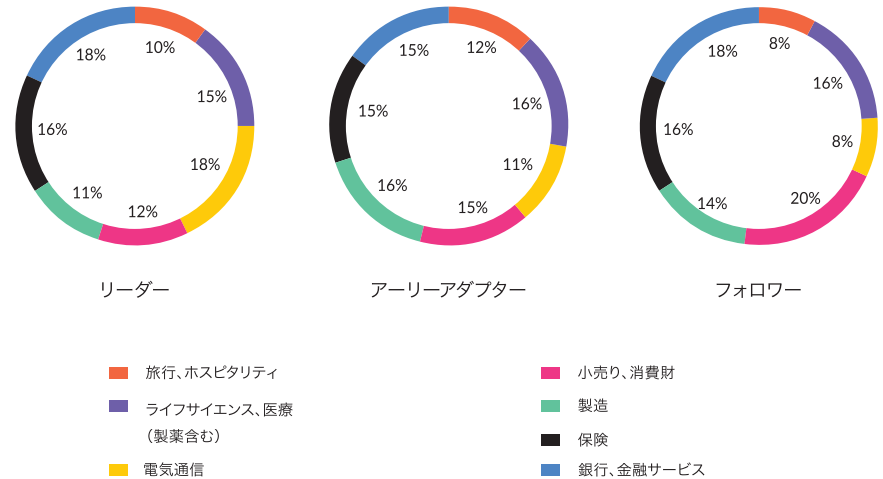
規模の面では、より規模の大きな企業（年間売り上げが1兆米ドル以上）が「リーダー」に多く見られました。

一般的には規模と柔軟性は反比例する傾向にありますが（例えば、大企業ではあらかじめ決められた資源量に基づき長期的な経営計画に沿って組織が動くため）、規模の大きい企業は新技術の導入やプログラム変更を支えるだけの資源もより豊富に保有しているといえます。

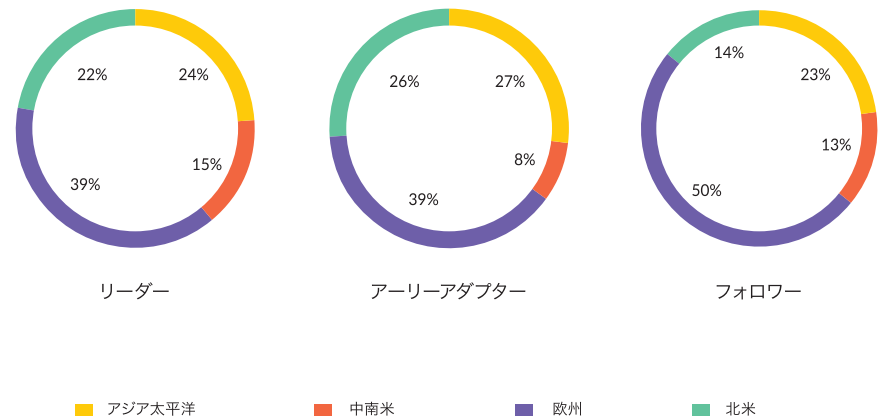
また、大企業は多くの部署を抱えてグローバルでビジネスを展開しているケースが多く、新たに獲得したケイパビリティや技術を、こうした部署やビジネス全体にスケールする能力や組織的ノウハウを持っていることも、大きな理由といえるでしょう。

注：「リーダー」グループの内訳には、回答企業の構成比（特に地域的な構成比）の差も影響しています。

各グループの産業構成



各グループの地域構成



各グループの売り上げ規模構成

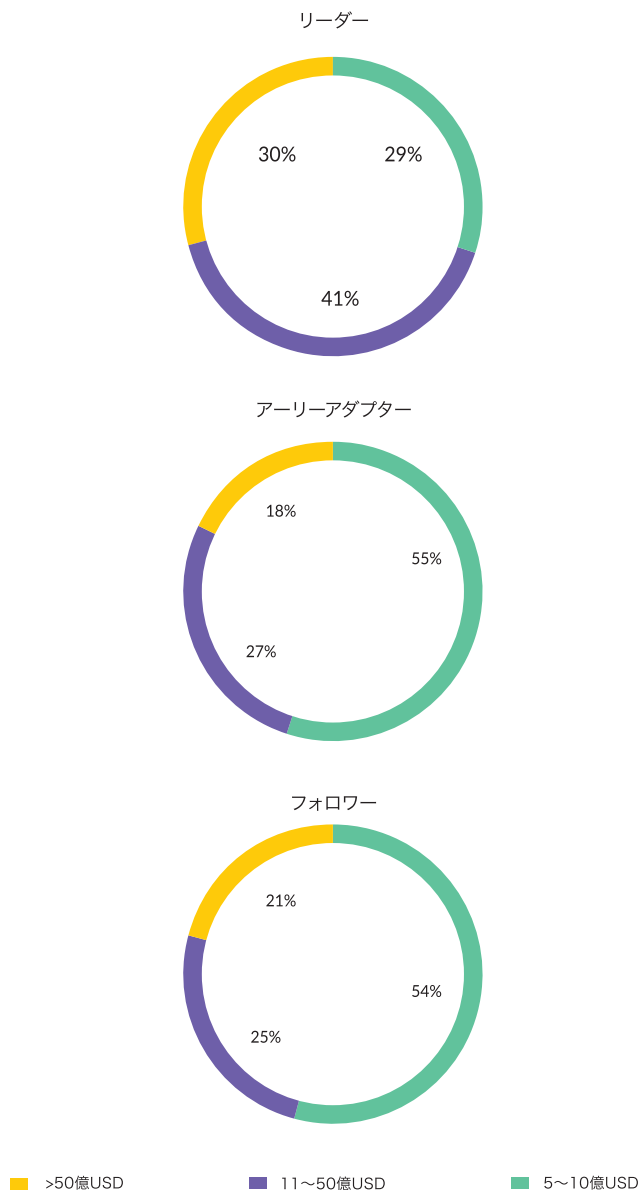


図1：売り上げ規模別、業界別、地域別に見た、Business 4.0リーダーの構成比

利益の獲得

今 回の調査から得られた勇気づけられる発見の一つは、リーダー企業の取り組みは確かに利益を生んでいるということです。回答結果は、リーダー企業がマス・パーソナライゼーション、新たな価値の創造、エコシステムの活用、そしてリスクへの挑戦についても、成功の秘訣をつかんでいることを示唆しています。

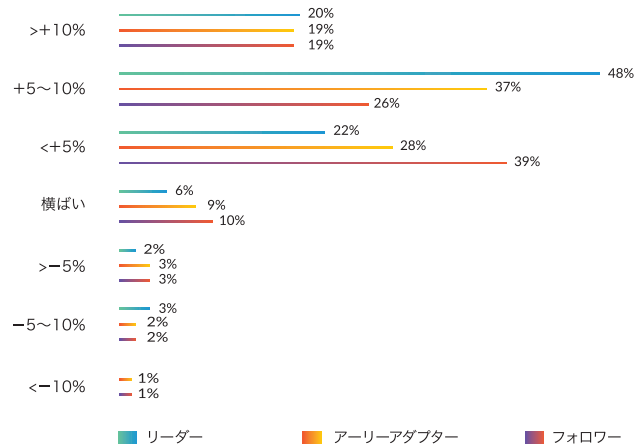
どこに、いかに、デジタル技術を配置し、また、デジタル技術の力を生かすには、どのプロセスを変更すればよいか。リーダー企業はそれらを正確に見極めているといえるでしょう。

その結果、リーダー企業は取り組みの結果として得られる利益を最大限に高めることができます。例えば、リーダー企業の実に60%が今後3年間のうちに10%以上の売り上げ増を見込んでおり、その割合はアーリーアダプターやフォロワー企業を大きく上回っています。

リーダー企業はアーリーアダプターよりも、パーソナライゼーションを通じて顧客の収益性を高め(リーダー企業:78%に対し、アーリーアダプター:60%、フォロワー企業:35%)、協働的なエコシステムへの参加により売り上げを拡大(同57%、43%、27%)している傾向にあります。リーダー企業はまた、より高いアジリティを持ち、新たな商品の市場化や既存商品の改良を迅速に行っています。

つまり、Business 4.0の取り組み姿勢を全てを組み合わせることで、優れた業績や業務面の成果を実現する可能性はよりいっそう高まるでしょう。

過去3年間の売り上げ成長率(実績)



今後3年間の売り上げ成長率(見込み)

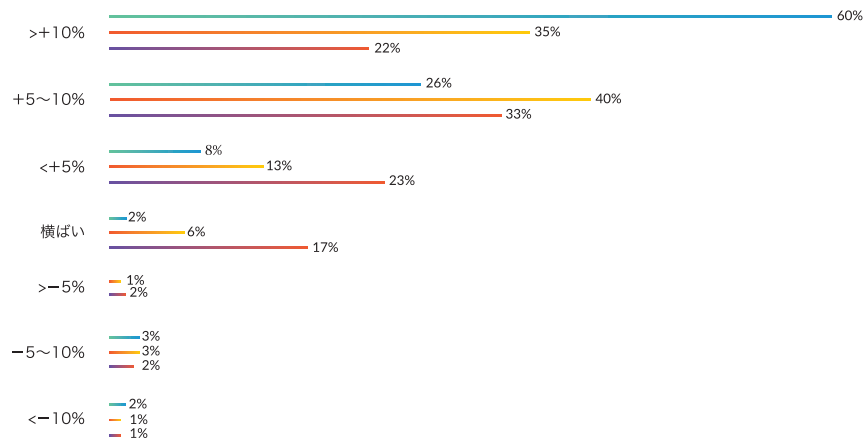


図2:グループ別に見た、過去3年間および今後3年間の売り上げ成長率の実績と見込み

調査では、対象企業の大多数がBusiness 4.0の取り組み姿勢の少なくとも一つをすでに取り入れているという心強い結果が示されました(図3)。

しかし、多くの組織では、どの取り組み姿勢についても成熟度曲線の初期段階にとどまっており、この状態はしばらく持続するでしょう。例えば、68%の企業はまだ、アジャイルの手法を一部の限られた業務の範囲を超えて適用することができていませんが、アジャイルは「リスクへの挑戦」をはじめとする取り組みを実践し、変革に前向きな組織文化を定着させるのに不可欠な要素です。これに対し、リーダー企業の7割は「アジャイルがすでに組織のあらゆるプロセスに浸透している」と回答しています。半数をやや超える55%の企業ではクラウドを広範囲に活用しており、2021年までにそうすると見込んでいる企業を含めると、全体の実に9割が2021年までにクラウドの広範な活用を見込んでいることとなります。

Business 4.0の取り組みの実践状況

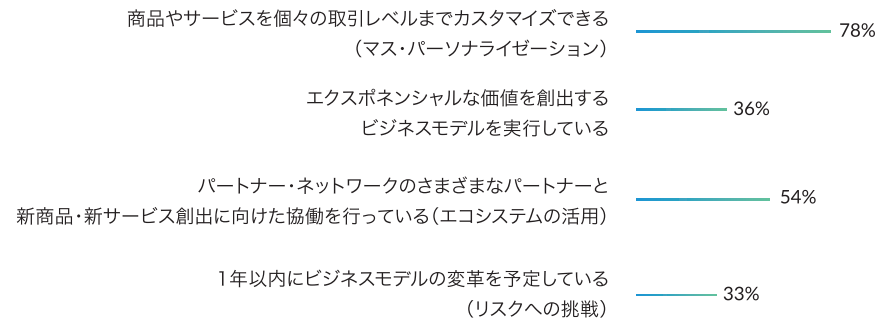
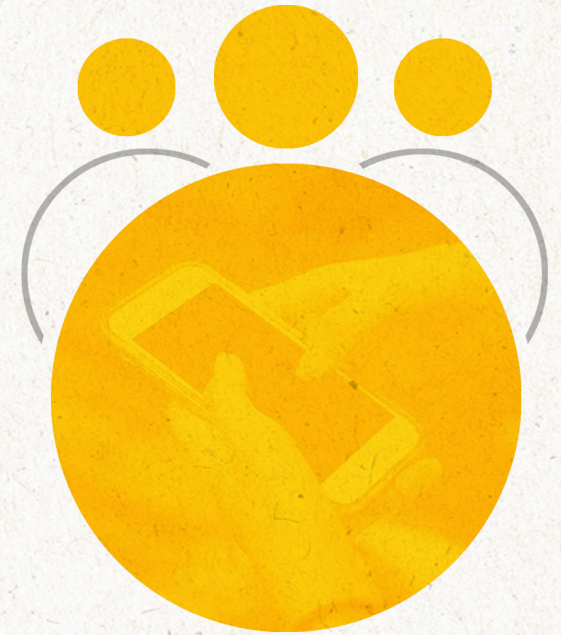


図3:Business 4.0の取り組み姿勢を実践している割合

Driving Personalization

パーソナライゼーション

Business4.0™



4.0 MULATE

テーラーメイドのエクスペリエンスを考案する

企業は高まるデジタル顧客の要望に応えようと、その準備を進めています。これにはビジネス戦略の根本的な転換が伴います。それぞれの市場セグメントに合わせるだけではもはや不十分で、個々の顧客、さらには個々の取引をセグメントと見なす必要があります。市場セグメンテーションの時代は終わり、パーソナライゼーションが主流になりつつあります。

英国小売企業エヌ・ブラウン(N Brown) CIOのアダム・ウォーン(Adam Warne)氏は次のように述べています。
「マス・パーソナライゼーションがおそらく、真のカスタマーサービスの次なる進化の形となるでしょう。マス・パーソナライゼーションは顧客を『ブランドから大切にされている』という気持ちにさせるのです」

さらに、TCS CTO(最高技術責任者)のアナンス・クリシュナン(K. Ananth Krishnan)が述べているように、マス・パーソナライゼーションを一度限りのエクスペリエンス、商品、サービスで終わらせてはなりません。

「マス・パーソナライゼーションを実践しようとするなら、それを一度だけでなく、毎回、常に、顧客との個々の接点、個々の取引において実行しなければなりません。そうしたエクスペリエンスについて、頭では理解できて、なかなか実行に移せていないのが現状でしょう」

大多数の企業はマス・パーソナライゼーションを推し進める必要性を認識しており、4分の3以上が「個々の取引をカスタマイズすることができる」と答えています。こうした企業では大方、パーソナライゼーションは収益にプラスの効果をもたらしており、一部の企業では顧客離反の減少にもつながっています(図4)。

マス・パーソナライゼーションによって、どのような効果を得ていますか？

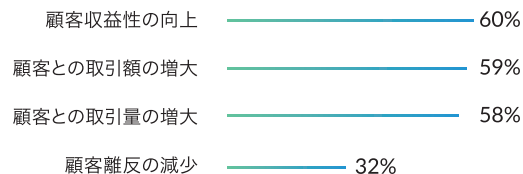


図4: マス・パーソナライゼーションの成果を手に入れている企業の割合

製造業界と保険業界(ともに83%)では、それ以外の業界よりもマス・パーソナライゼーションの取り組みを進めている企業がやや多く見られました。製造企業は、自動車メーカーなどのように個々人の顧客の嗜好に合わせて商品をカスタマイズする経験をもともと豊富に持っている場合が多く、現在はデジタルを使ってその能力に一層磨きを掛けています。地域別では、北米(84%)で他地域よりもパーソナライゼーションの実践が進んでいます。

しかし、こうした企業でも、より感度の高いパーソナライゼーションとするためにできることはたくさんあります。例えば、パーソナライズされた提案の作成に、購入を考えている商品の比較検討行動や外部の情報源から得られたデータではなく、購入履歴を使用しているケースが多いのが現状ですが(図5)、これは、「顧客が次に何を欲しがるか」ではなく、「顧客の過去の嗜好に反応している」にすぎません。

このことから、ほとんどの企業がBusiness 4.0成熟度の初期段階にあるといえるでしょう。

顧客の嗜好をどのように推量していますか？

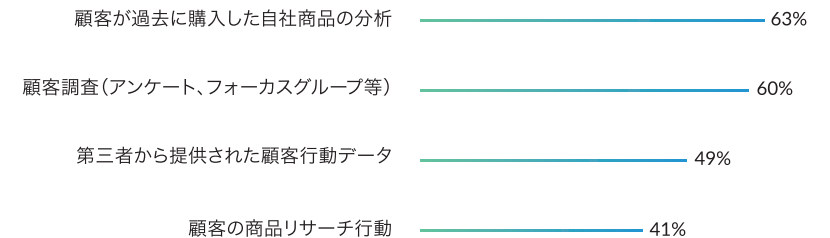


図5: パーソナライズされた提案の作成に利用していること

“

マス・パーソナライゼーションは一度限りのエクスペリエンスや商品、サービスで終わらせてはなりません。毎回、常に、取引の一つ一つにおいて確実に実行していくことが必要です

”

—TCS CTO(最高技術責任者)

アナンス・クリシュナン
K. Ananth Krishnan

CASE STUDY

自動車メーカー：パーソナライゼーションで価値を増大



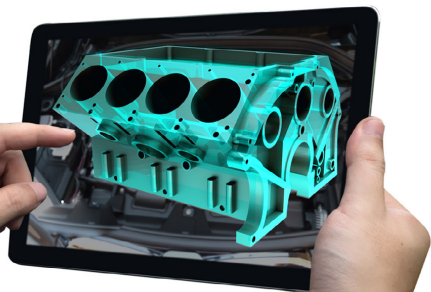
自 動車業界では、比較的早くからデジタルを活用したパーソナライゼーション (personalization) がもたらし得る価値に着目し、メーカーによっては、顧客が購入するクルマの仕様をかなりの程度まで自由に選択できるようにしています。

例えば、クラウドやモバイルアプリを使った車両のシミュレーションサービスは、多くの自動車メーカーですでに取り入れられています。

顧客は車両のコンフィギュレーションをオンラインで確認しながら、エンジンのスペックから内装、付属品に至るまで、望み通りの1台に仕立てることができます。

「自動車は、極めて複雑かつ自由なカスタマイズが可能な商品です。お客様は好きな仕様を選択して組み合わせ、車両のコンフィギュレーションを自由にお試しいただけます」と、今回の調査でインタビューに応じた、ある自動車メーカーの経営幹部は答えています。

「内装、カラー、エンジン、トランスミッション、マルチメディアシステムなど、幅広いオプションの中からお選びいただけます。一人一人のお客様に対し、パーソナライゼーションのレベルを広範囲で高めることで、グローバルでブランド価値の向上を実現しています」



Creating exponential value

Business4.0™

エクスポネンシャルな価値の創造



4.0 FRONT

新たなビジネスモデルの最先端

企業はデジタル技術を使って新たな収入源を開拓し、取引可能な市場を拡大することで、エクスポネンシャルな価値を創造しています。その結果、多層的な利益を顧客に生み出して彼らを満足させ、競争相手との差異化を図っています。

例えば実店舗を持つ小売企業は、オンライン小売業者と手を組み、顧客がネットで購入した商品を店舗のカウンターで受け取れるようにすることで、店舗への来客を増やすことができます。あるいは、検索エンジンを通じて収集したデータを活用することにより、無料のサービスから収益を確保できます。クラウドやデータアナリティクス、IoT、そしてそのほかの技術の力を活用すれば、さまざまなレベルで価値を引き出すことが可能です。

一方で、物品の販売を増強するもの、あるいはそれに代わるものとしてサービスを提供する「サービタイゼーション(モノのサービス化)」もまた、製造業において新たな価値を生み出す重要な手段といえます。

世界最大のタイヤメーカー、ブリヂストンの例を見てみましょう。

「ブリヂストンは、タイヤをスペア部品として提供するスタイルから、サービスとして提供する発想に移行しようとしています。データアナリティクスによって得られたインサイトを基に、お客様の生産性向上やダウンタイム削減を支援していきます。これにより従来のビジネスの枠を超え、サービス志向の領域にまでビジネスを拡大していくことができると考えています。ブリヂストンはお客様に価値を創出する、つまり私たちはバリューチェーンの『終了地点』ではなく、『最前線』にいるのだという意識を持っています」

— 株式会社ブリヂストン
執行役員CDO(最高デジタル責任者)

三枝幸夫氏

今回の調査で「リーダー」とされた企業は、この機会にいち早く気付いています。それ以外のグループでも、徐々にではありますがこの取り組み姿勢を取り入れつつあります。回答企業の3社に1社は、新たな取り組みや取引からエクスポネンシャルな価値を手に入れています。また、半数以上の企業が、今後3年以内にそうした価値を手に入ると見込んでいます。

業界別では、この取り組みは保険業界と電気通信業界で最も実践が進んでいました。

例えば、保険企業は、メインの収入源である保険料に加え、自動車の整備や状態監視そのほかの補完サービスを提供することで収入を拡大しています。

調査では、企業は単に最終的な収益だけではなく、もっと細かいレベルでエクスポネンシャルな価値を見いだしていることも明らかになりました(図6)。

デジタル技術を活用してターゲットとする顧客層を拡大する、つまり新たな市場を開拓している企業もいれば、エコシステムのパートナーと顧客データを共有するなど、協働することで価値を創出している企業もいます。

この取り組み姿勢から得ようとしている効果として、コスト削減はかなり下位に位置していることは注目に値します。Business 4.0への移行を目指す企業が最も重視しているのは新たな価値の創造であることが、あらためて裏付けられる結果となりました。

「エクスポネンシャルな価値の創造」モデルを実践することで、どのような効果を得ていますか？

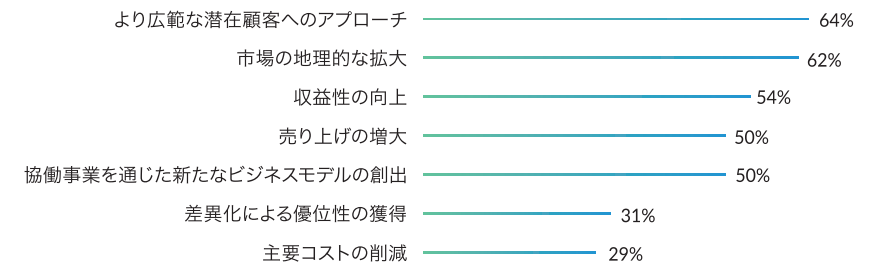


図6: 「エクスポネンシャルな価値の創造」の取り組みから得られる各効果について、それを実現している企業の割合

CASE STUDY

ポストノルド：「ウェアハウス・アズ・ア・サービス」という発想



スウェーデンの国営コミュニケーションサービスプロバイダー、ポストノルド社 (PostNord) は、北欧地域内および北欧地域を拠点とする物流ソリューションを提供し、ポートフォリオを拡大しています。

開発しているのは「ecNOW」という新たな倉庫サービスのコンセプト。これは、“ビジネスとしてはまだ初期段階にあるものの、自社の敷地内に在庫を保管し切れなくなった”小規模なEコマース事業者を対象としています。こうした事業者は、倉庫や流通ネットワーク、そしてそれらに付随するもろもろのもの（カスタマーサポートシステムなど）を必要としています。対応にはコストがかさむ課題を抱えています。

ポストノルドのアイデアは、このような事業者に向けて倉庫スペースと付帯サービスを標準化されたサービスとして提供するというもの。標準化されたサービスを多数の小規模Eコマース事業者に提供することで、既存の空きスペースやインフラを活用しつつ大きなスケールメリットを確保できます。

ポストノルドCIOのビョルン・エクステット (Björn Ekstedt)氏は次のように説明します。

「私たちが目指しているのは、カスタマーポータルから簡単に注文できるサービスの形です。お客様は、ログインし、希望するサービスに申し込むだけ。至ってシンプルです」

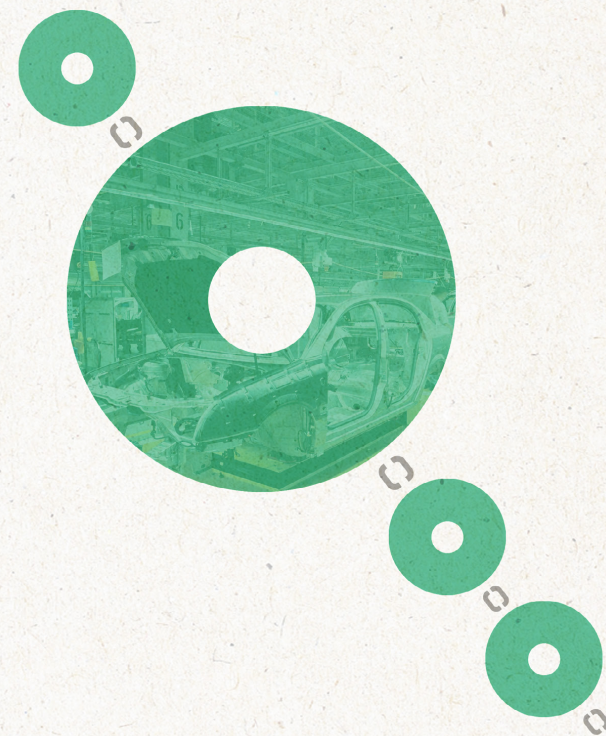
この新たなサービスは、顧客価値の向上、スケールメリット、既存インフラの有効活用、同社の中核サービスに対する需要拡大など、エクスポネンシャルな効果 (exponential value) をもたらすと考えられます。



Leveraging Ecosystems

エコシステムの活用

Business4.0™



4.0 MULATE

外部パートナーとの協働を模索する

“

カスタマージャーニーのあらゆる段階にうまく対応するには、他業界や他企業とのエコシステム構築が必要です

”

—日本航空株式会社
執行役員・イノベーション推進本部長
西畑 智博氏

自社のイノベーション能力を強化し、新たな商品やサービスを創出しようと、企業はサプライチェーン内外のさまざまなパートナーと協働を進めています。そしてその過程で、顧客に今まで以上の価値を提供しています。この取り組みを実践している企業が特に多く見られたのは医療・ライフサイエンス、電気通信、製造業でしたが、調査の対象となった七つの業界全てで幅広く取り入れられていました。

例えば自動車メーカーは、家電メーカーやエンターテインメント企業、電気通信そのほかのサービス企業と協力し、コネクテッド・カー実現に向けたデジタルプラットフォームを構築しています。

銀行や保険会社はAPI(アプリケーション・プログラミング・インターフェース)を活用し、新たな金融サービスの創出に利用できるデータを共有しています。

日本航空は広範なエコシステムを活用している航空会社の好例です。

「カスタマージャーニーのあらゆる段階にうまく対応するためには、他業界や他企業とのエコシステムの構築が必要です」と日本航空執行役員・イノベーション推進本部長の西畑智博氏は話します。

「日本航空のウェブサイトでは、70社ものパートナー企業と連携し、宿泊やショッピングなどのサービスを提供しています」

エコシステムの活用は、マス・パーソナライゼーションに次いで最も実践が進展しやすい領域でしょう。しかし、そこから最大限の価値を引き出すには、まだ課題も存在しています。小規模なエコシステムなら構築できるという企業も含め、ほとんどの企業は顧客のニーズに応えるダイナミックなエコシステムの構築に苦戦しているとTCSのアナンス・クリシュナンは述べています。「大規模なエコシステムの構築もまた難しく、ほとんどの企業では20～30社のパートナーで構成されるエコシステムにとどまっているのが現状です」

競合他社との協働やスタートアップ企業の買収はイノベーションを推進する上で大きな効果をもたらしますが、今回の調査では、そうした戦略よりも既存のサプライチェーン内のパートナーとの協働路線を進む企業が顕著に多く見られました(図7)。リスクへの抵抗や、未知のものに対する不安が、企業に思い切った取り組みをちゅうちょさせているのかもしれない。

エコシステムをどのように活用していますか？

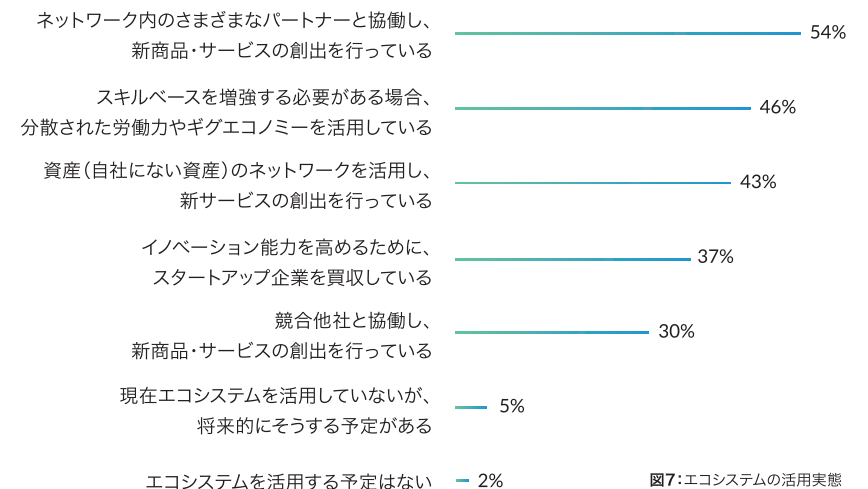


図7:エコシステムの活用実態

Embracing Risk

リスクへの挑戦

それでも、今より思い切ったエコシステムの活用を試みるべき十分な理由が存在します。

エコシステムを活用して新たな商品やサービスの開発を行った企業は、その結果として「売上げが増大し、新たな市場にアクセスすることができた」と答えています(図8)。

そのほかの効果としては、新たな商品やサービスを試し開発する能力の獲得や、イノベーションプロセスにおけるリスクの軽減などでした。前者はおそらく、「現状を維持することも必要」という制約を抱える組織の内側からディスラプティブ(破壊的)なマインドセットを取り入れることの難しさを反映しているものと思われます。

エコシステムの活用はまた、自社のコア組織に欠けている、異なる種類のスキルセットへのアクセスを可能にし、現在多くの企業が抱える「必要なスキルの不足」という問題の解決にも役立ちます。デジタル関連のスキルに対する需要が産業を問わず高まる中で、構造的失業が世界的規模で発生しており、人材基盤の増強を目的としたエコシステムの活用が今後ますます増えていくと予想されます。

エコシステムの活用により、どのような効果を得ていますか？

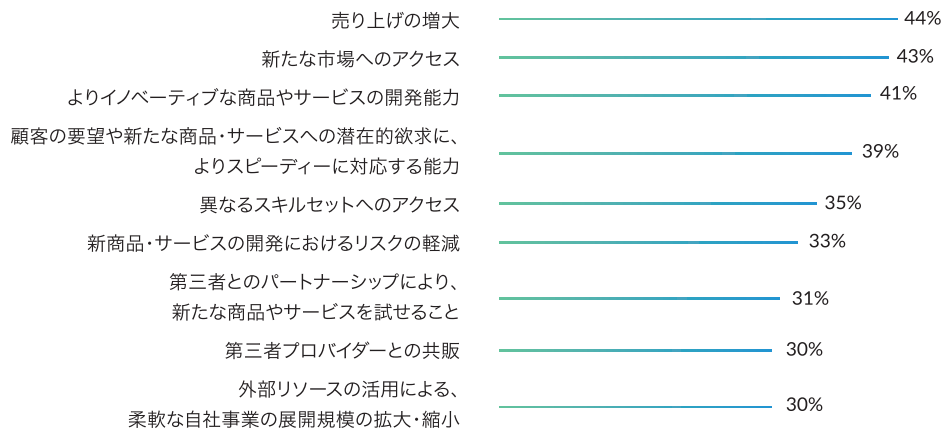


図8: エコシステムの活用により企業が手にしている各効果の割合



4.0 TUNE

富は勇者に味方する

早い段階で失敗できれば、
それだけリスクは小さく済み、
影響も抑えられる。

ビジネスにおいて安全第一のやり方では限界があります。この点について、インドの損害保険会社ICICIロンバード・ゼネラル・インシュアランスでカスタマーサービス、オペレーションおよび技術を統括するギリシュ・ナヤク(Girish Nayak)氏は、「他社に先んじたければ、新しいことをやる必要がある」と述べています。

まったく新しい商品の開発、事業の買収、ビジネスモデルの変更、あるいはほかのどのような大きな試みも、その実行には何らかのリスクが伴います。しかし、そうしないことでビジネスが損なわれ、新しいビジネスモデルや常識にとらわれないやり方にチャレンジすることを厭わないディスラプター(破壊者)の脅威にさらされる可能性があることも事実です。

デジタル技術の登場で、企業はこれまでになくリスクに挑戦しやすくなったことを忘れてはなりません。

アジャイルの手法、クラウド、オートメーション、AIなど、今日の企業には新たな商品やアイデアを試すのにかかる時間を短縮し、あるいはより少ない資源でそれらを可能にするツールや手法が存在します。

TCS CTOのアナンス・クリシュナンはこの点について、次のように説明しています。

「アイデアから実行までのサイクルを速めることができれば、数カ月あるいは数年という柔軟性に欠けるサイクルで物事を進めようとする企業よりもはるかに適切に路線を変更し、環境の変化に対応することができるのです」

にもかかわらず、今回の調査では、この「リスクへの挑戦」がBusiness 4.0の取り組み姿勢の中で最も実践が遅れているという結果が示されました。理由は単純です。

プランニングやマーケティング、さらにはR&Dにまたがるリスクを積極的に取ること、しかも顧客や従業員、そのほかのステークホルダーに対する現在の責任や約束を果たしつつリスクを取ることは、戦略的思考の根本的な転換を必要とし、それは「言うはやすく行うは難し」だからです。

リスクへの挑戦について、TCS CTOのアナンス・クリシュナンは、次のように述べています。

「リスクへの挑戦は、取り組み姿勢の中でも企業にとって最も理解も実行も難しいものです。真の意味でリスクに挑戦するために、どのように業務の進め方や企業文化、ビジネスモデルを変えればよいのか。それはほとんどの企業にとって大きな課題といえるでしょう」

あ る世界的な製薬企業のR&D担当幹部は、「そのためにはマインドセットの転換が必要」とし、次のように説明しています。

「多くの製薬企業では、臨床試験データを従来の限界を超えて、『よりスピーディーかつコスト効率よく回収すること』を目的として、専任のイノベーション組織を立ち上げています。新たなプロセスを構築すること自体も課題ですが、それに加えて、そのプロセスを社内で幅広く適用できるよう社内の支持を得ることもまた、大きな課題です。製薬企業は新薬開発という大きなリスクをもともと背負っていますが、これまでにないアプローチや技術に伴うリスクにも果敢に挑戦していくことができれば、それは競争優位につながるのではないかと考えます」

成功している企業の多くに共通するリスク受容の特徴の一つに、事業計画の柔軟性が挙げられます。

これは、顧客の求めるものや市況の変化に常に対応しながら、将来の計画を立てることができることを意味します。アジャイルはもともと、短いサイクルを繰り返しながら漸進的にソフトウェア開発を進める手法として生まれたものですが、このアジャイルの手法をITだけでなく企業全体に取り入れることは、こうした柔軟性を確保するための一つの方法です。「取り組みが失敗するリスクが高まった」、あるいは「市場機会が生じた」など、企業は状況の変化に応じて素早く方向転換できなければなりません。アジャイルはそれを可能にする手段を提供します。

TCSビジネス&テクノロジーサービス部門グローバルヘッドのクリシュナン・ラマヌジャム(Krishnan Ramanujam)は次のように述べています。

「アジャイルは単に技術を実装する方法ではありません。アジャイルな業務の進め方でビジネスを動かすアプローチであり、『フェイルファスト(Fail Fast)』つまり、早い段階で失敗を経験しながら、顧客に価値を提供できる最小限の製品を生み出すための手法、製品中心のビジネスアプローチです。一言でいえば、新たなオペレーティングモデルなのです」

今回の調査でも、事業計画に高い柔軟性を持っていると思われる企業は少数派でした。

大半はいまだに数年という事業計画サイクルを採用しており(図9)、これは産業界全体が一変し得るスピードを考えると、到底理想的とはいえません。その一方で、今後この状態が変わっていくことを示唆する結果も出ています。例えば調査対象企業の3分の1は、変化する顧客の要望に応えるため、今後1年以内に自社のビジネスモデルの変更を予定していると回答しており、また、半数は3年以内にビジネスモデルの変更を予定しています(図10)。

“

今、世界は急速に動いている。いつチャンスが来るともしれない。ふいに訪れたチャンスを逃がすことなく確実に捉えられるだけの俊敏性を持ってビジネスを創出していく必要がある

”

—N Brown CIO

アダム・ウォーン氏
Adam Warne

プランニングにおける組織のリスクに対する姿勢

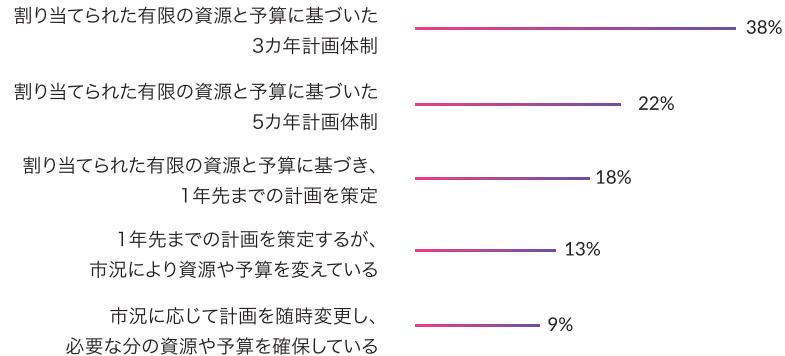


図9:よりアジャイルな計画策定に移行している企業の割合

顧客の要望や市況に応じて、ビジネスモデルの根本的な転換を行う予定はありますか？

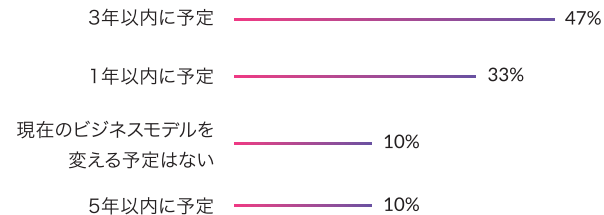


図10:ビジネスモデル転換への意欲

リスクに対する姿勢を見直すべきかどうかを検討する上で、リスクを積極的に受け入れる形の事業計画体制とすることで、組織にとってもさまざまなメリットが生まれることを忘れてはなりません。

例えば、生産性の向上、ビジネスの持続性の確保、市場投入にかかる時間の短縮、事業コストの削減などが期待できるでしょう。また、リスクに対してオープンな姿勢を取ることで、組織はよりダイナミックに活動することができます。実際、柔軟なプランニングを採用している企業のほぼ半数が、「イノベーション能力や、アイデアを商品化する能力が向上した」と回答しており、4割の企業が商品担当チームにより大きな裁量を与えています(図11)。

柔軟なプランニング(リスクへの挑戦)で、どのような効果を得ていますか？

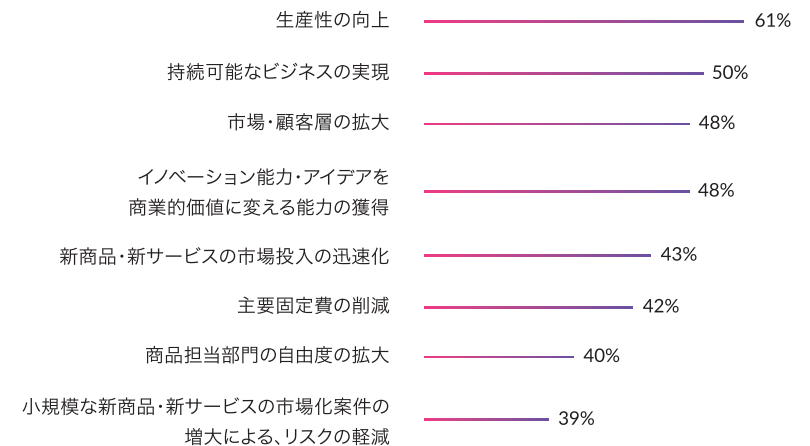


図11:リスクに挑戦することで得られた効果

