

第1講 変化の現状と課題 学習のポイント

➡ 概要

これからの私たちの業務やビジネスを考える上で、急速に変化するICTやリスクをどう活用し、コントロールするかが大きな課題となっています。

この講では、ICTの発展によるビジネスの変化について情報提供し、ICTを有効活用したビジネス展開と、情報リスク管理についての対応を学びます。

ICTは日本国内だけでなく、グローバル視点の動向を注視しながら、私たちの組織の経営目的や各種戦略を見直し、「あるべき姿」と「自分たちの現状」のギャップを明らかにすることで、やるべき課題を明確にすることができます。

課題のないところには、解決はなく、成長もあり得ません。しかし、その課題を明確にするのは組織の目的・戦略「あるべき姿」が明らかであり、さらに組織全体に理解されている必要があります。

➡ 学習項目

1. ICT進化によるビジネスイノベーション
2. イノベーションを実現するために
3. 期待を実現する最大の課題はセキュリティ
4. 不確実性時代の日本的経営とは
5. 不確実性時代のリスク対応
6. ICT環境とビジネスの変化（サービスデザイン）
7. ICT環境とビジネスの変化に対応するために 1
8. ICT環境とビジネスの変化に対応するために 2
9. ICT環境とビジネスの変化に対応するために 3

1-1 ICT進化によるビジネスイノベーション

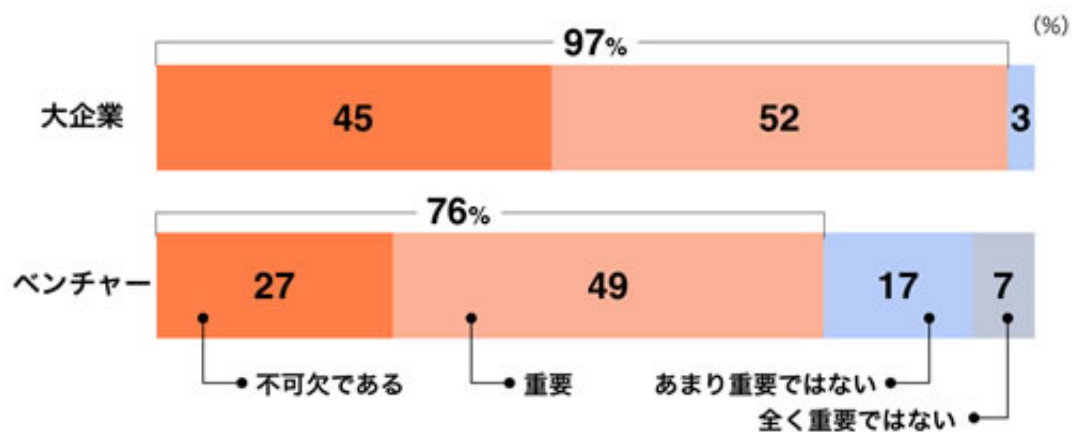
●デジタル・トランスフォーメーション時代への対応

【これから】

情報（デジタルデータ）は、社会、経営、組織の神経系を担い、その成長、発展の原動力となっています。情報をいかに有効活用し生き残り、さらに成長できるかが、組織にとって大きな課題となっています。

デジタル・イノベーションは成功に不可欠

▶ 今後3年間の貴社のビジネス・パフォーマンス向上にとってデジタル・イノベーションはどれくらい重要ですか？



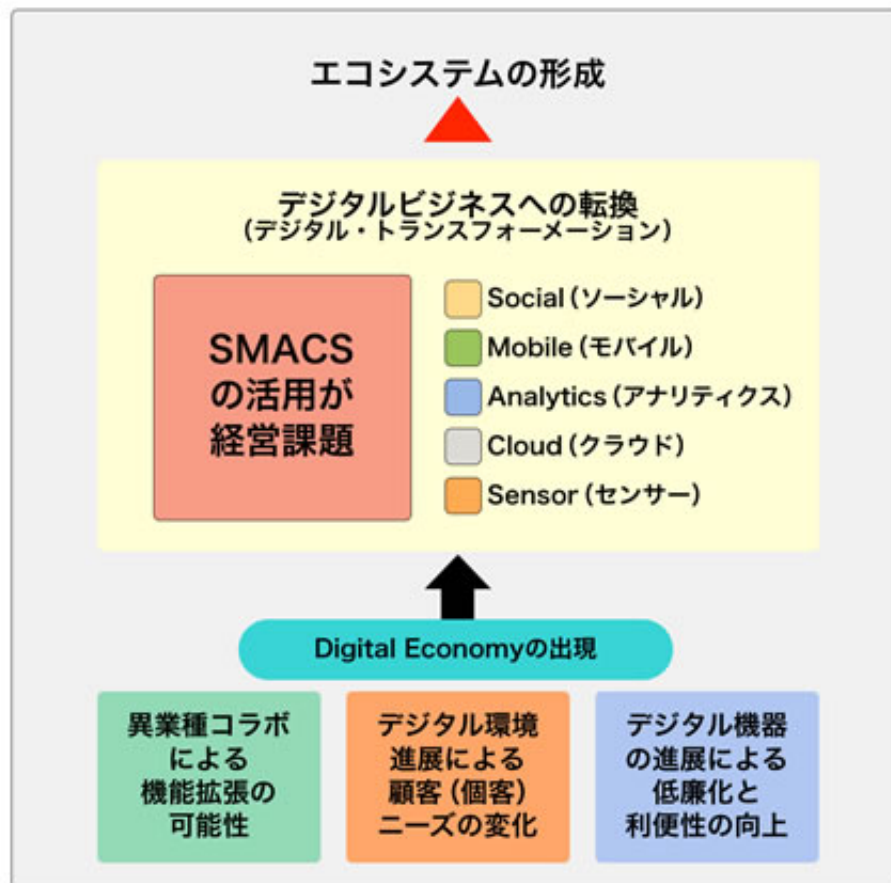
出典：アクセンチュア「エグゼクティブ・サマリー」2016

ただし、組織は単にデジタルの力を利用して優位性（強み）を強化するだけではなく、従来の思考を抜本的に見直しながら、しかも急速に部分的なICT利用から組織ビジネスの全体最適化のための活用へとシフトしなければなりません。

そしてデジタル・ビジネスが生み出す新たなエコシステムの形成に向けて、異なる業界のデジタル・ビジネスやデジタル・サービスを使う顧客、さらにはネットワークの末端のデジタル機器に至るまで幅広く注意を向ける必要があります（オープンイノベーション）。

●顧客中心のデジタル変革（デジタル・トランスフォーメーション）

顧客(個客)中心のデジタル変革への対応



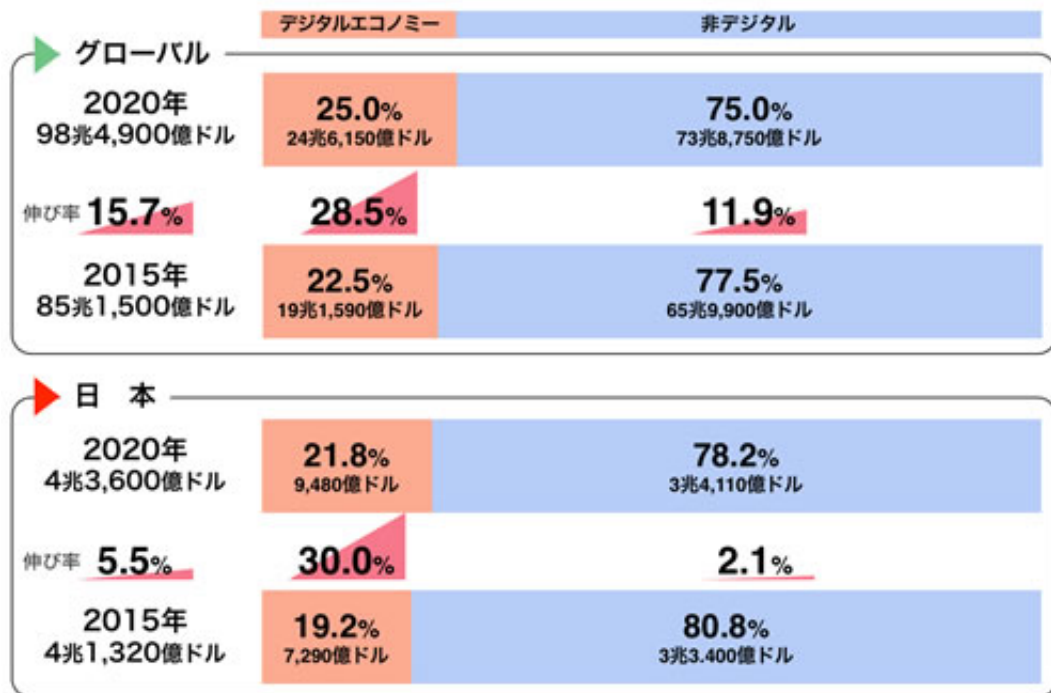
出典：アクセンチュア「デジタルビジネスの時代：業界の垣根を越えて」

デジタル・トランスフォーメーションは、組織は常に変化を「機会」と捉え、広がりつつあるデジタルエコシステム（事業連携や協業）を生かして、新たな市場を形成し、私たちの働き方や暮らし方に変化をもたらそうという考え方です。

そして、2020年にはグローバルで28.5%、日本では30.0%の成長率が予測されており、非デジタルの成長率（2.1%）に比較して非常に大きな伸びが予測されています。デジタルエコノミーが経済の成長を牽引していくことが予測されています。

デジタル経済の成長予測ーGDPシェア（グローバル・日本）

- ▶ デジタル技術の活用が進むことにより、世界上位10カ国のGDP総額は2020年に1.36兆ドル増加する



価値創造の機会に基づいたデジタル変革への取り組み

デジタル投資の優先順位を決定	業界に最適なデジタル戦略	変革のために最適な環境を構築
デジタル投資のバランスを調整し、スキルや技術といった領域での改善を最適化する組み合わせを見いだす	業界内で競争に打ち勝つためには、どのプラットフォーム、役割、データが不可欠であるかを明確に把握	業界を横断した関係性を構築し、競争のルールを見直すことにより、企業の「デジタルIQ」を高める

出典：アクセンチュア「デジタル時代の創造的破壊：成長の拡大」から作図

そのためには、何が必要なのでしょう。まず、以下のことを検討しなければなりません。

- （１）業界や組織に最適なデジタル戦略を策定する
- （２）変化のために最適な組織環境を再構築する
- （３）今後のデジタル投資の優先順位を決定する

そして、組織は顧客が様々なチャネルで、いつでもどこからでも、あらゆるデバイスで、シンプルでパーソナライズされたシームレスな顧客体験を求めていることを認識し、それに応える必要があります。

それを実現するために、自組織のノウハウだけでなく、異なるノウハウを持つ他社との協働（コラボレーション）がより幅広い領域での変化を生み出すことに着目する必要があります。

組織同士が連携することで、以前は不可能だった手法で新たな顧客体験や具体的な顧客への成果を創出することができるはずです（オープンイノベーションやエコシステ

ム)。

このように、いままでのように単にモノを売るのではなく、連携したサービス（こと）によってもたらされる成果を提供することで、顧客との信頼性、絆（エンゲージメント）やロイヤルティを高めることで、信頼に基づく継続的な関係（ライフタイムバリュー：顧客生涯価値）を構築することの可能性が広がります。

顧客に対して、モノの活用やそれにまつわる体験価値までを提供することが必要となり、これが今後の主流である「成果や体験を売るビジネス（サービスデザイン）」を形成していくと考えられています。

.....

1-2 イノベーションを実現するために

企業がイノベーションを実現する上での障害はアイデアや人材の不足が原因ではなく、既存事業に最適化されてイノベーションには適さないプロセスや組織文化にあります。煩雑な意思決定プロセス、机上での数字の精緻化に多くの時間を割くビジネスプラン偏重の事業評価の仕組み、横断的な開発協力を阻む縦割りで硬直化した組織風土、リスクを過度に避ける企業文化などは、すでに過去のものであり、こうした既存企業特有の課題に対して有効な改革がなされないままにアイデア会議など表面的な手を打ち、イノベーションを奨励しても、ユニークなアイデアや有望な構想は日の目をみないまま終わってしまうことになります。

このように、現在の企業のマネジメントプロセスや組織文化は、今までの事業実行のために最適化されたものであり、イノベーションを実践・支援できるようにはなっていません。

まず、大切なのは顧客ニーズや社会の変化に対して組織のあるべき姿を再認識・戦略化し、現状とのギャップを埋めるために組織文化を変えていくことにあると考えられます。過去の成功ではなく、未来への挑戦に対して舵をとる勇気が経営層に必要な時代となっていることを認識することが必要です。

●顧客ニーズ、顧客への成果を知る

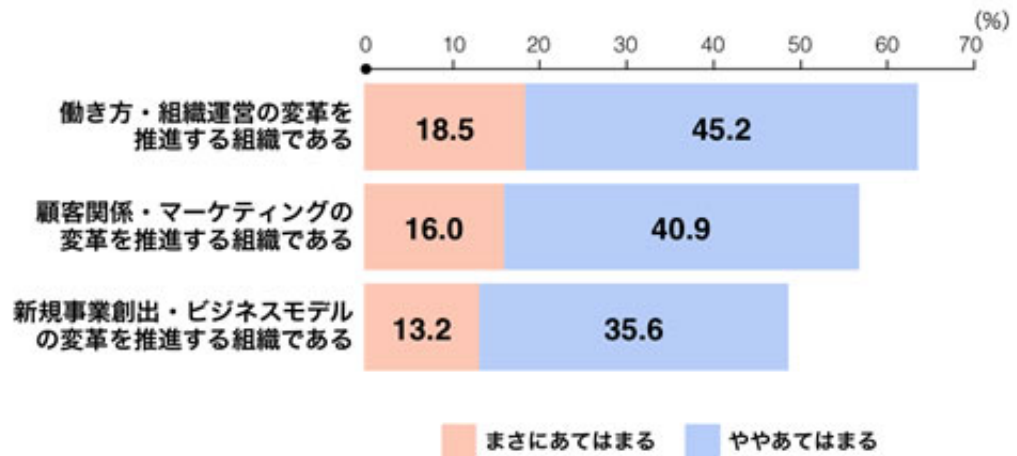
顧客が何を達成しようとしているかを推定・理解するだけでなく、商品・サービスがどのように使われ、顧客へどれほどの成果をもたらしたかを、定量的に把握するための仕組みを構築し、測定・評価できることが必要になります。

その課題解決のためには、従来の基幹システムが得意としていた定型的な事実の記録（SoR : System of Record）からの分析・推測だけでなく、ビジネス上で関わる顧客などの話題や関係性といった非定型的なデータを俊敏に扱うシステム（SoE : System of EngagementやDigital Nervous System）を活用し、関係性の変化を動的にとらえて顧客との絆やロイヤルティを強化し、ビジネスで活かすことが必要になります。

SNSやオープンデータ、IoT（Internet of Things）はあらゆるモノと消費者の行動をデジタルの世界に引き込み、新たなイノベーションと機会を生み出す原動力になろうとしています。

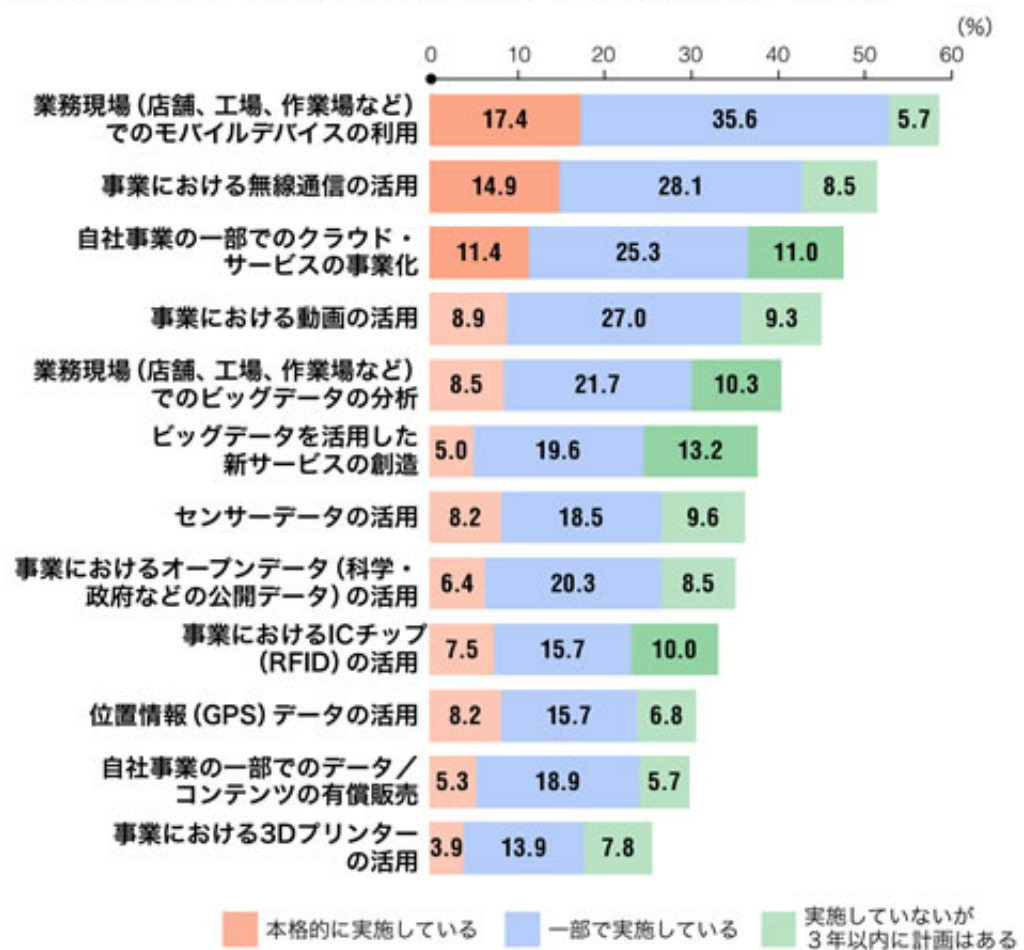
先進的な組織では社内でも同様の変革を行い、従業員の思考やノウハウをデジタルへ移行（暗黙知の表出化、共同化）させ、業務プロセスや商品、サービスのデジタル化を推進しています。

ITを活用したイノベーションに対する組織体制と認識 (n=281)



(出典：ITR 「デジタルイノベーション動向調査」 2014)

新規事業創造やビジネスモデル変革に対する取り組み状況 (n=281)



(出典：ITR 「デジタルイノベーション動向調査」 2014)

●オープンイノベーションの重要性

大企業とベンチャー企業の協業によるオープンイノベーションの創出

▶ ベンチャー企業は大手企業との協業について

- ・ 49%は、連携することで、より多くのお客様に接触したり、サービス提供の広いネットワークを利用したりすることを望んでいる。
- ・ 45%は、大企業のサプライヤーになるためのチャンスととらえている。
- ・ 43%は、連携してコーポレート・ベンチャーファンドからの投資を確保しようと考えている。
- ・ 42%は、大企業から市場知識を得る機会になるとみている。
- ・ 39%は、連携して新たな製品やサービスを開発しようと考えている。
- ・ 34%は、専門的なスキルを持つエキスパートと一緒に仕事ができると期待している。
- ・ 31%は、アクセラレーター／インキュベーション・プログラムのメンター制度から恩恵を受けるチャンスととらえている。
- ・ 17%は、自社ブランドの認知向上につながると感じている。

出典：アクセンチュア「エグゼクティブ・サマリー」2016

これらに取り組む組織は単独で活動するのではなく、デジタルエコシステム（企業連携）の一部として機能することによって、事業変革と収益向上の大きな可能性を広げなければなりません。

実現するためには、ICT活用を部分最適から全体最適へとシフトすることも必要です。そして多くの組織が業界を越えて相互に補完し合う新しいデジタルエコシステム（連携）を再形成することで、成長が可能となると考えられます（オープンイノベーション）。

例えば、ダイキン（エアコン）では、オープンイノベーションを推し進め、従来の技術の上にさらに「ヒューマン・コンディショナー」と表現し、利用者のその時の状況を自動的に把握し、エアコンを使って最適化するという付加価値を創造することを目指しています。

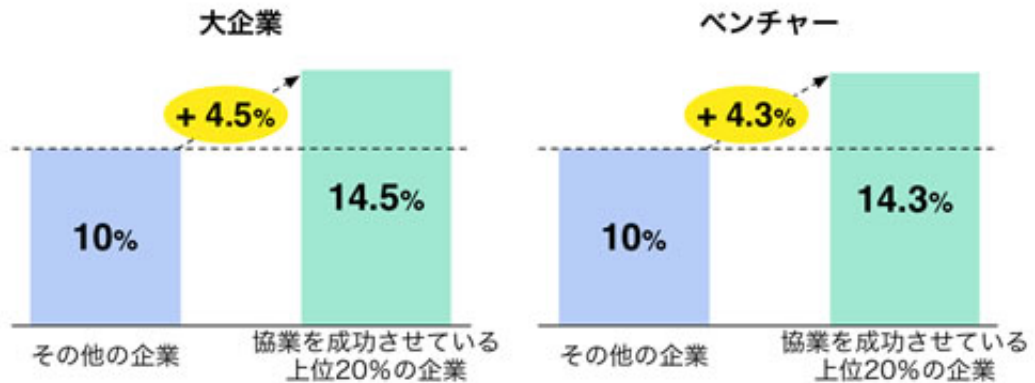
そのためには、社内のノウハウや技術だけではなく、幅広く社外から、さらにグローバルに新しい感性や技術を導入するために、オープンイノベーションは必須と考えています。

このように、デジタル・トランスフォーメーションは、生活者にさまざまな恩恵をもたらし、家電から自動車そして医療に至るまで生活のすべてをカバーしていくと考えられます。

つまり、ビジネスは具体的な個人を中心としてデザインされ、作り出された製品やサービスが新たな相互接続された環境を作り出していくことで、より具体的な成果を顧客に提供できるように進歩していきます。

デジタル領域での協業がもたらすビジネス価値と経済価値

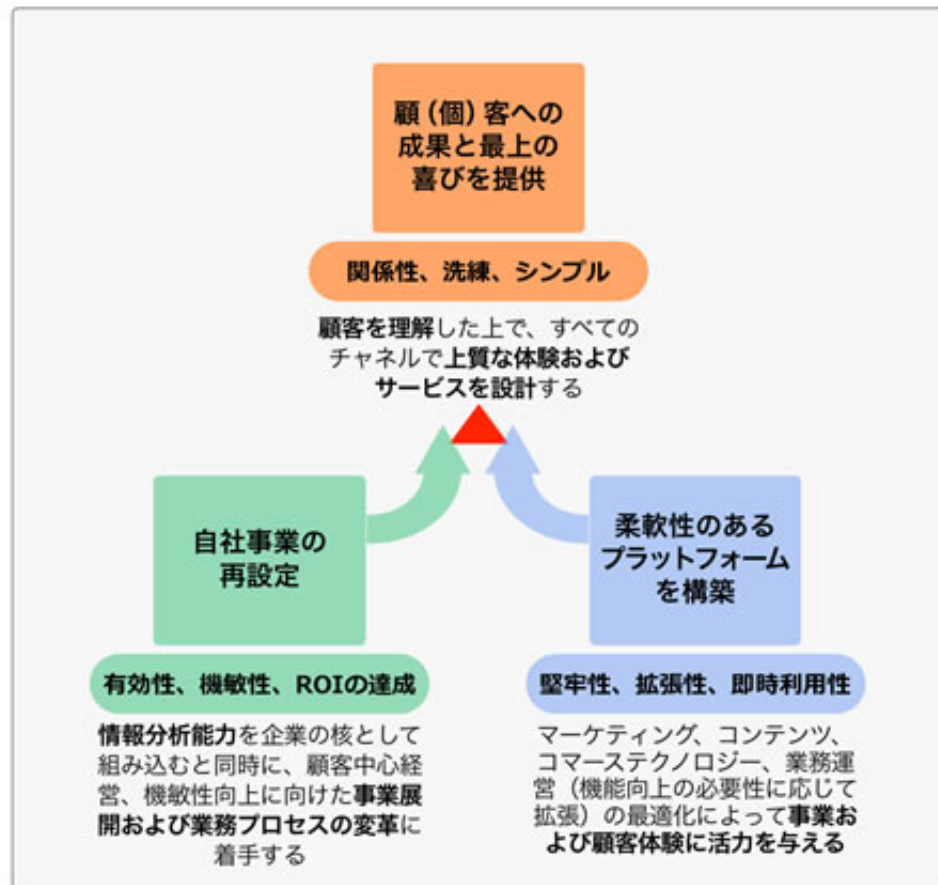
▶ 協業を成功させている上位20%の企業は高い収益成長率を達成



出典：アクセンチュア「エグゼクティブ・サマリー」2016

●顧客との信頼関係の構築（CRM・パーソナルデータの共有）

持続的かつ大規模な顧客関係性の構築のために



出典：アクセンチュア「デジタル・トランスフォーメーション」

またデジタル化の進歩に伴い、組織と顧客との関係はデジタル・データを通じて、より密接になっていきます。そして、顧客は信頼おける組織に、自身の個人情報やプライベートな情報を提供することで、より利便性を享受しようとしています。

調査では、67%の個人が企業とデータを共有しても良いと考えていることが明らかになりました。しかし、企業が別の第三者とデータを共有している場合、その割合は27%まで低下しました。個人（顧客）がいかに自分のプライベートな情報に神経を使っている

かがわかります。

データの収集と共有は、顧客との信頼関係のもとに構築されるため、デジタル・ビジネスでは信頼の3つの構成要素（セキュリティ、プライバシー、透明性）のリスクに関する対応能力を向上させることが重要になります。

1-3 期待を実現する最大の課題はセキュリティ

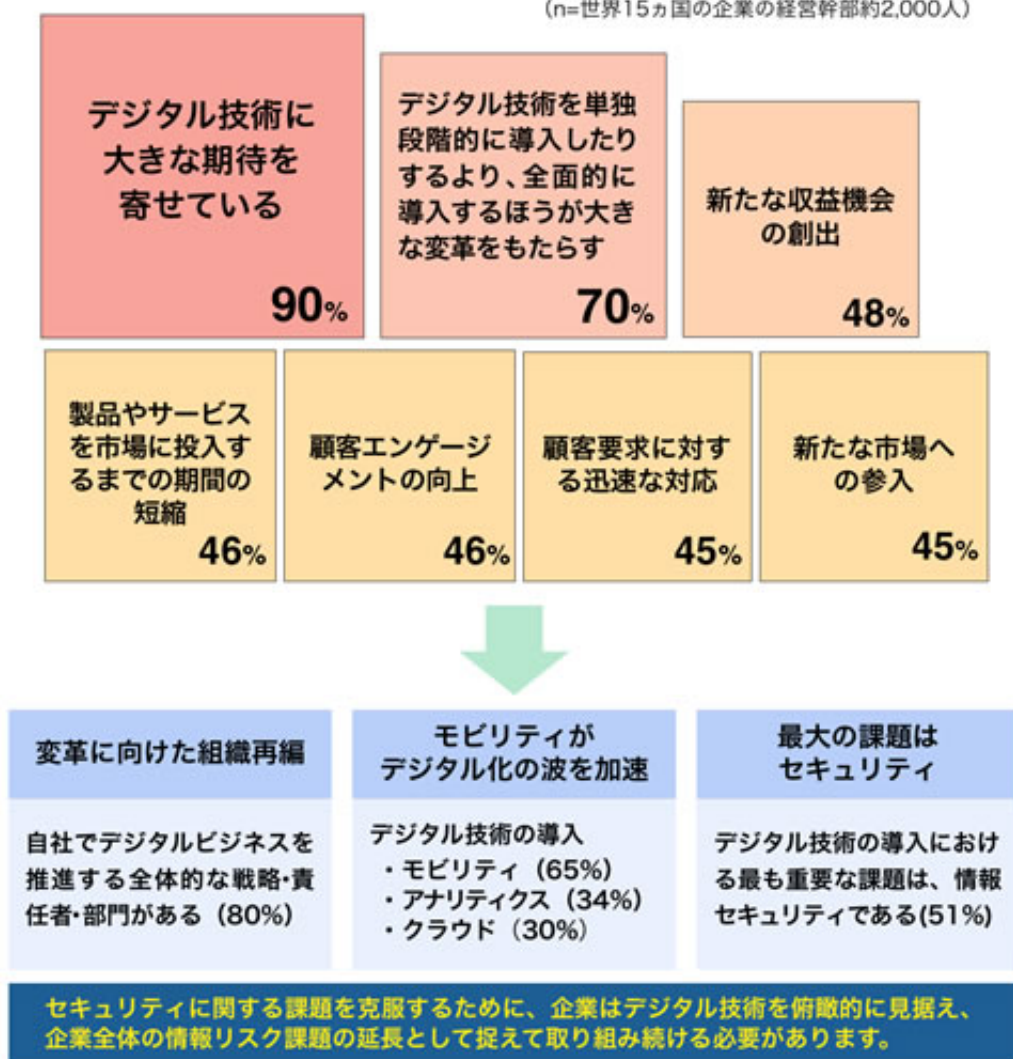
グローバル調査では、デジタル技術に大きな期待が寄せられていることがわかります。また、単独・段階的な導入より、全面的な導入により変革を実現させようという意向もあります。

一方、回答者の半数以上（51%）が「デジタル技術の導入における最も重要な課題はセキュリティである」と答えており、回答者の4分の1はそれを全社的課題と捉えています。

デジタル技術導入への期待と対応

▶ デジタル技術を全面導入することでビジネス変革の可能性がさらに拡大

(n=世界15ヵ国の企業の経営幹部約2,000人)



出典：アクセンチュア最新調査（2016）から

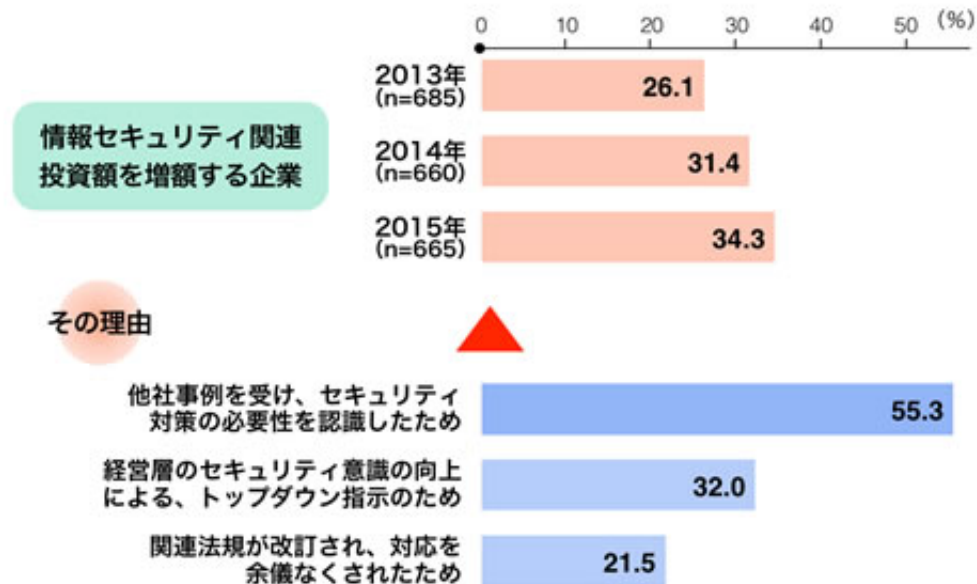
企業は新たなテクノロジーの導入だけに注力するのではなく、既に導入したテクノロジーがビジネスの目的を果たし続けるように管理していかなくはなりません。

このようにセキュリティに関する課題を克服するためには、企業はデジタル技術を俯瞰

的に見据え、企業全体のセキュリティ課題として捉えて取り組み続ける必要があります。

それでは、情報セキュリティに取り組みに対する投資はどうか。年々増加している様子が伺えます。またその理由として、他社事例を受けセキュリティ対策の必要性を認識したと回答していますが、多くは昨今のサイバー攻撃、内部不正等による大きな情報漏えいや金銭窃取事件の影響と考えられます。

情報セキュリティ関連投資とその理由

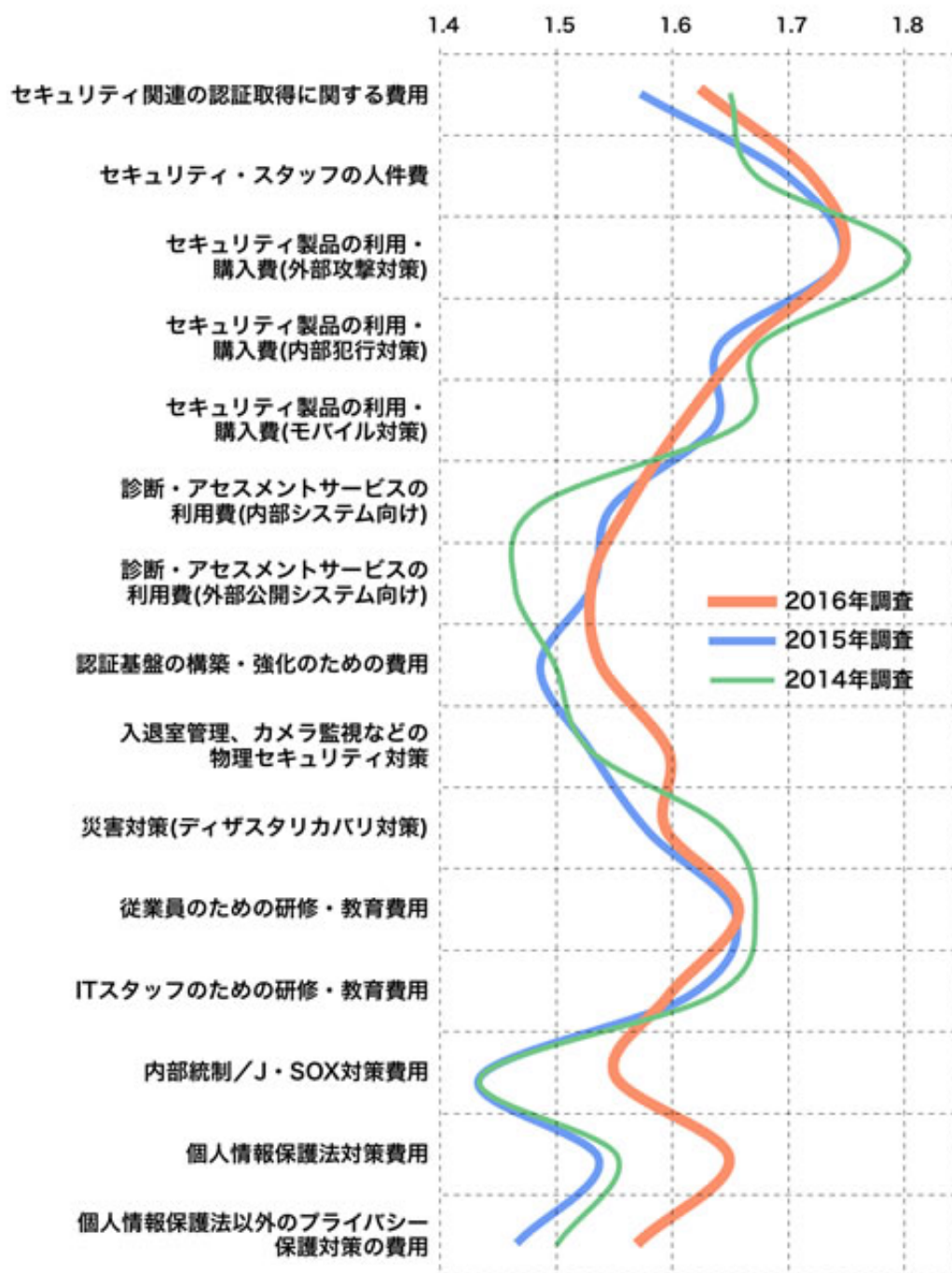


出典：NRI 2015年 企業における情報セキュリティ実態調査

以下は日本のセキュリティ支出の現状です。外部からのサイバーセキュリティ対策と、内部不正対策に関するソリューション（製品）の導入が継続的に支出され、またマイナンバー制度対策のための個人情報保護対策費用が増加しています。

しかし、何よりも重要なのは、組織の経営目的・目標にそった情報戦略の策定と、マネジメント体制の整備、人材育成などの組織力・リテラシー強化のための中長期的な投資です。

項目別に見るセキュリティ支出増減指数* (経年比)



*次年度に向けた支出の見込みを「増加(3点)」「横ばい(2点)」「減少(1点)」「計画していない(0点)」と重み付けして有効回答で除した値

出典：JIPDEC/ITR「企業IT活用動向調査2016」

1-4 不確実性時代の日本的経営とは

【現状】

●ビジネス環境の変化

日本の企業経営は、高度成長期（1960～1980年代）から停滞・右肩下がりの経済（1990年代以降）へと変化しました。

そして、働くことによって売上をあげれば利益が出る時代。また「従業員は家族」という関係性に依存した連帯感で組織一丸となって業績を達成するという考え方の経営は影をひそめつつあります。

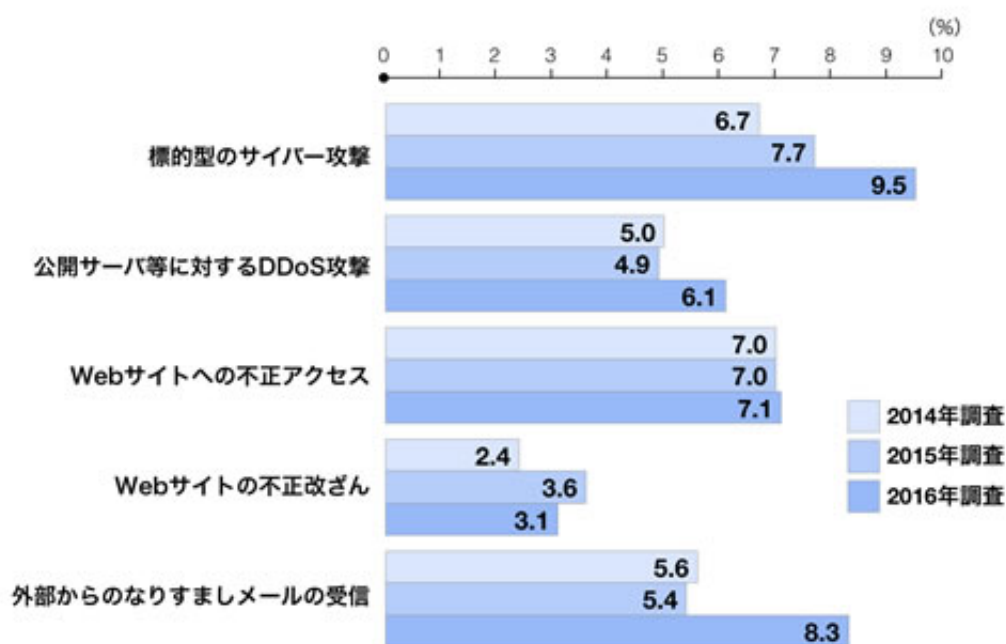
高度成長期の終焉で、それまでの需要（ニーズ）が飽和状態になり、やみくもに働くだけでは利益を得ることができない時代になりました。そして組織は従業員それぞれを業務評価し競争原理を導入することで利益を確保しなければならなくなりました。

同時に、従業者は信頼おける家族という位置付け（性善説）から、利益や成果を優先的な評価とすることで区別（性悪説）するようになりました。

現在はさらに、地球温暖化や、ICT・AIの進化等によるさまざまな環境変化によって、リスク顕在化の時代＝不確実性の時代が到来しています。

これらの不確実性（リスク）に対して、いままでの組織文化や風土では柔軟に対応できないばかりか、さまざまなほころびが顕在化し、大きな事件・事故が多発しているのが現状です。

過去1年間に経験した外部攻撃に関わるセキュリティ・インシデントの経年比較



出典：JIPDEC/ITR「企業IT活用動向調査2016」

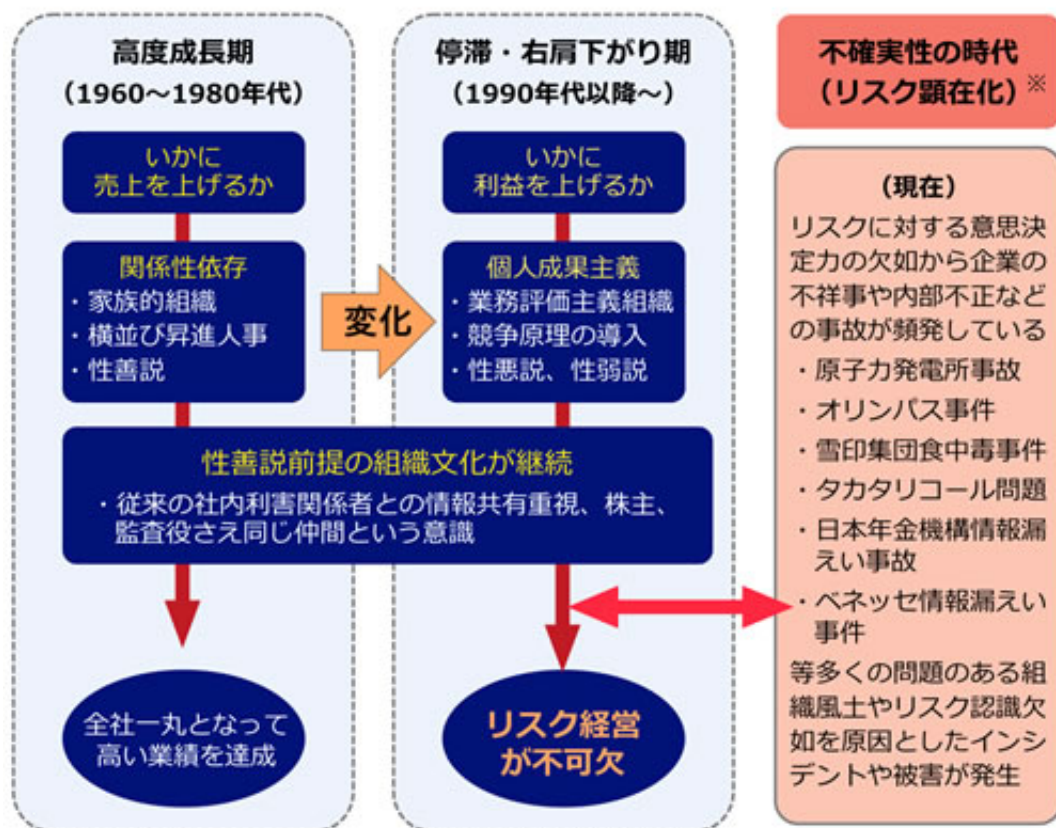
●組織文化や風土のほころび

また、過去には組織の経営財務側面からリスク評価・対応を管理するための、「金融商品取引法（J-Sox法）」が成立し、内外の監査を含めた内部統制が求められ、厳しい罰則のもとで運用されてきました。しかし、最近では大手総合電機メーカーの不正会計事件なども発生し、リスク管理の実効性が問われ、監査法人にも業務停止処分や、課徴金処分の行政処分が行われているのが現状です。さらに、さまざまな組織による検査データ偽装（耐震設備・自動車等）も発生し、組織のコンプライアンスや旧態依然とした文化が問題視されています。

原因として、経営層を含む組織全体が、環境変化によって変動するリスクへの現状認識が甘く、意思決定するための基準の変化に対して柔軟に対応できていないこと。

また「失敗を恐れ、挑戦を避ける企業体質」「短期的な収益を重視した経営」「決められない経営」「前例主義」「縦割り組織の弊害」という過去の「経営と文化の壁」を乗り越えられない現状にもあると考えられます。

経営環境変化によるリスクの顕在化



※リスク：目的に対する不確かさの影響