



# デジタル時代の ビジネスと社会

Business and society  
of the digital era

## DXの実現を阻む組織のもつれ

### DXへの第一歩はDigitizationから

DX(Digital Transformation)は変革である。変革は一朝一夕に成り立つものではない。したがって、まず自社のPurpose(目的)に立ち返り、自社にしかできない未来ビジョンを考え、それをデジタル・テクノロジーを駆使して実現するというプロセスで、なおかつ長期的な展望をもって、変革を進めなければならない。もちろん、未来ビジョンは簡単には実現しないので、「小さな勝利を繰り返す」(Repeat Small Wins)という精神で、デジタル化の活用領域を広げ、未来への旅路を歩むことが大切である。最初は既存業務におけるデジタル・テクノロジーの活用から始まるだろう。それこそ、いわゆる「Digitization」であり、その成果として業務効率性が向上するだろう。Digitizationの典型例が、デジタル技術で業務効率を上げるRPA(Robotic Process Automation)である。どちらかと言えばDigitizationは内向きで、自社のパフォーマンス、つまり収益性の向上がアウトプットである。

### Digitalizationでより高価な価値を提供する

しかし、デジタル・テクノロジーは外向きに、とりわけ顧客のために活用されないといけない。それがデジ

タル化活用の次のステップである。そのために企業は、改めて自社のPurposeと未来ビジョン、強みを考えて、顧客に提供する価値を決めないといけない。デジタル・テクノロジーを駆使して顧客に提供される価値は、IMD(国際経営開発研究所)の「対デジタルディスラプター戦略」が示すように、「コストの価値」、あるいは「経験の価値」、「プラットフォームの価値」として提供される。そこで、この中のどの価値提供を目指すのか、「苦痛(Customer's pain)」を解消したいと考える顧客の立場に立って、決定しないといけない。その鍵は、自らが顧客になり切ること、つまり顧客の苦痛に共感(Empathy)し、顧客の苦痛を自分自身の苦痛と捉え、それをなんとかしてでも取り除こうとする徹底した顧客志向である。それをAmazonのジェフ・ベゾスは「とりつかれたように顧客のことを考えること」(Customer obsession)と呼んでいる。

より高い価値を提供する中で業務は革新し、新しいビジネスモデルが生み出され、企業パートナーとの関係も変化し、新しいエコシステムの構築へとつながる。その時、まさにデジタル・テクノロジーを使ったイノベーション、「Digitalization」が実現するだろう。そうすると、事業効率性を超えた新しい価値の創造が実現する。しかし、それはすぐにDX、つまり全社的な変革につなげていかないと、持続的な成功は実現し得ない。

### DXを阻む組織のもつれ

DigitalizationとDXとの本質的な違いは、後者が組織活動の全般に渡る変革を必要とすることである。企業活動の本質は、企業に関わるさまざまな要素が連動している。古くはマッキンゼーの「7Sモデル」が示すように、最適な戦略は、組織構造、システム、人材、スキル、カルチャー(スタイル)、そして共有価値が整わないと持続的に実現し得ない。従って、もし企業がDigitalizationに

## デジタル化のステップ③→②→①の順序

- 1 **DX (Digital Transformation)** ↑  
業務の進め方、組織体制、文化などデジタル基盤で動く組織へ変革
- 2 **デジタライゼーション(Digitalization)** ↑  
デジタルを活用し新たなビジネスモデルを提供する  
(例:カーシェアリング、SNSによるコミュニケーション)
- 3 **デジタイゼーション(Digitization)** ↑  
デジタルを取り入れて業務の効率化を図る  
(例:CRMツールで顧客データ管理を効率化する)

よって新しいビジネスモデルの構築に成功しても、それに最適な組織構造、システム(例えば人事システム)、最適なスタッフと彼らが所有するスキル、最後に新しいカルチャーを伴わなければ、新しい価値提供は持続せず、一時的な成功に終わってしまう。組織はある意味「形状記憶合金」であるから、またすぐにDX前の状態に戻ってしまう。

しかし、企業活動に関わる要素を変えるのは容易ではない。大企業また伝統企業ほど、これがまた難易度が上がる。企業活動を支える諸要素、諸制度の相互依存性、ダイナミックな変化、企業規模が「もつれ」あって、変革がますます難しくなる。「デジタルトランスフォーメーションは技術の問題ではない」(『ハーバード・ビジネスレビュー』、2019年3月13日号)と言われるのも、まさにそのためである。この複雑なもつれを解くには、強いリーダーシップの発揮が求められる。そして、それができるのはCEOに他ならない。

### デジタル変革は「CEOアジェンダ」

DXを阻む組織のもつれを解けるのは、企業のトップ(社長、CEO)だけである。経営トップの使命は、会社の抱える重要な経営課題(アジェンダ)を明確にし、優先順位の高いものから解決していくことである。解決にあ

たっては、ふさわしい人物を選び、リーダーシップの発揮を促す。もちろん、経営課題の中には、トップ自身がリーダーシップを発揮しないと解決できないものもある。それこそ、いわゆる「CEOアジェンダ」である。それは会社の未来を決する最重要経営課題と言ってもいいだろう。デジタル時代に競争優位を発揮すべく変革をリードすることは、まさにCEOアジェンダである。なぜならば、その実現にはビジネスモデル、ビジネスプロセスに留まらず、組織のさまざまな要素を変革しなければならないからである。新しい人材の採用や、彼らが活躍できるように人事制度の変更も必要である。カルチャーも変える必要がある。部門間の壁も壊さないといけない。組織構造の改革も必要である。このような多方面に渡る大変革をリードできるのは、CEOしかいない。デジタル変革で成功しなければ自社に未来はない、という決死の覚悟で社長自身が取り組まないといけない。



**一條和生 ichijo kazu**  
一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院卒 経営学博士(ミシガン大学) 現在、一橋ビジネススクール、国際企業戦略専攻、専攻長、教授、IMD(スイス、ローザンヌ) 特任教授 専攻は組織論(知識創造論)、リーダーシップ、企業変革論 近著として、『リーダーシップの哲学』。日米の数多くのリーディング・カンパニーで長期的な経営者育成プログラム、企業変革プロジェクトを設計、指導している。

地元密着の静岡新聞、国内外の経済情報を網羅する日本経済新聞の情報を同時検索

## 静岡新聞データベース + 日経テレコン

■お問い合わせ 静岡新聞社 デジタルビジネス局  
TEL 054-284-9661 (平日 9:00~17:00)

[当サービスのご利用について] 静岡新聞データベースplus日経テレコンは、インターネットを通じて提供する有料・会員制のサービスです。サービスご利用には、契約お申し込みが必要です。[利用料金] サービスご利用には、ご契約の当初料金、月額基本料がかかります。

