



ハーバード・ ビジネス・ レビュー

増刷 H03ED2

公開 : HBR.ORG

2017年1月31日

記事

イノベーション
デジタルビジネス
デバイドの
適切な位置にいる
企業が共通して
持っているもの

著者 : ロバート・ボック、マルコ・イアンシチ、
カリム・R・ラカニ

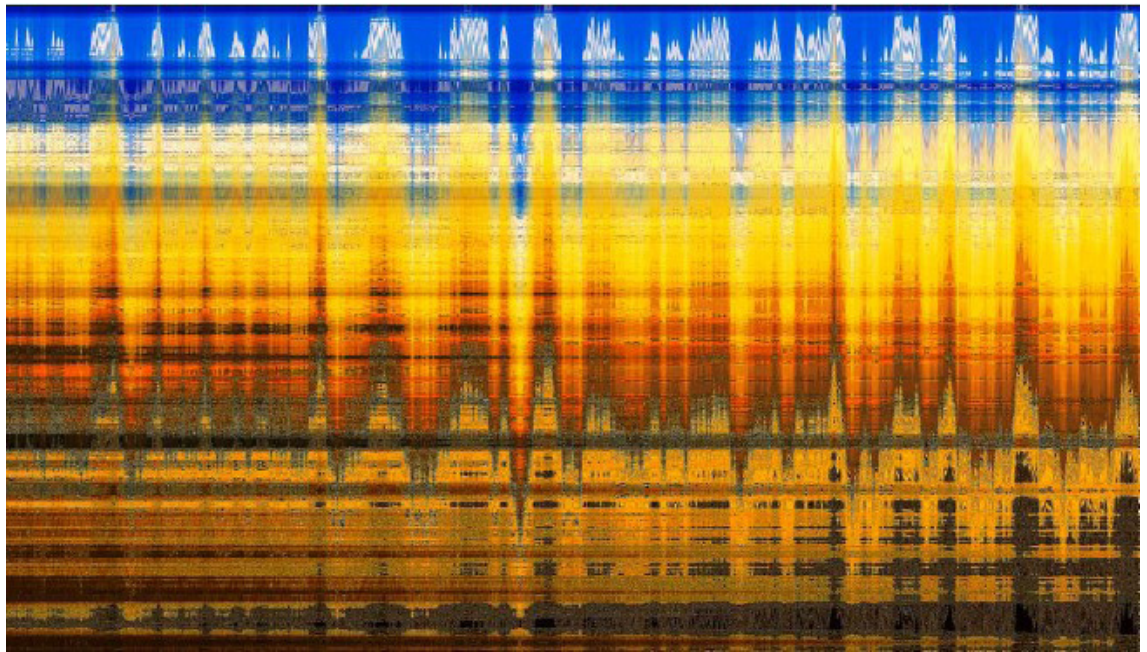
ハーバード・ ビジネス・ レビュー

イノベーション

デジタルビジネスデバイド の適切な位置にいる企業が 共通して持っているもの

著者：ロバート・ボック、マルコ・イアンシチ、カリム・R・ラカニ

2017年1月31日



わずか数年で、デジタルテクノロジーにより、より多くの人々やセンサー、デバイスが接続されました。それにより新しいビジネスとソーシャルネットワークが生まれ、その結果新しいエコシステムが生まれ、経済が一変しました。言うまでもなく、すべての組織がこれに同じように対応したわけではありません。テクノロジー、運用、文化の変化に多大な投資をした組織がある一方で、後れを取った組織もありました。

当社の調査では、デジタル変革を受け入れた企業は成果を得ていることが示されています。デジタル変革に成功した組織（デジタル先進企業）は、デジタル変革に後れを取り、実質的に企業全体に「デジタルデバインド」を生じさせた企業（デジタル後進企業）よりも、はるかに良い業績を上げています。

当社の調査は、製造、一般消費財、金融サービス、小売業界などの主要企業を含めた、収益の中央値が 34 億ドルの、米国証券取引所に上場している 344 の企業* に焦点を当てました。以下の表は、当社の調査に参加したすべての企業を対象とし、デジタル変革指標が上位 4 分の 1 の組織が、下位 4 分の 1 の組織よりも大幅に高い粗利益、収益、純利益を得ている様子を示しています。その他の財務指標と経営指標についても、同様の格差が見られました。

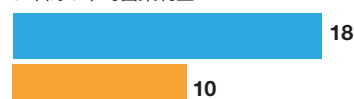
デジタル先進企業が 3 つの財務指標でデジタル後進企業を凌ぐ

米国の証券取引所に上場している 344 の企業から得られた、2012 年から 2014 年のデータに基づきます。

3 年間の平均粗利益



3 年間の平均営業利益



3 年間の平均利益幅



原典 S&P CAPITAL IQ, KEYSTONE STRATEGY ANALYSIS

©HBR.ORG

当社の調査により、単にお金をかければデジタル化のメリットが得られるわけではないこともわかりました。最高の成果を挙げている企業によると、テクノロジー予算はデジタル後進企業と同等で、平均的な IT 予算は、デジタル先進企業では収益の 3.5%、デジタル後進企業では収益の 3.2% です。デジタル変革には、重要な機能の構築が必要なのは明らかです。

デジタル先進企業が他と違うところ

当社の調査によると、これらの先進企業は、独自の戦略的マインドセットでデジタル機会にアプローチし、独自の運用モデルに従って機会を活用していることがわかります。明らかに重要なのがデータと分析です。デジタル先進企業は、包括的なデータ獲得戦略を持ち、データプラットフォームに基づき競争相手との差別化を図る傾向があります。この戦略の差別化により、ビジネスユーザーは一貫性のある最新の指標を利用して意思決定できる可能性が高くなり、組織は収集したデータからビジネスに関する予測を立てることができます。

デジタルテクノロジーを幅広く導入するには、ビジネスモデルと運用モデルの両方を再考する必要があります。ビジネスモデルは、組織が価値を生み出し獲得する方法を定義します。運用モデルは、ビジネスモデルによって約束される価値を組織が提供する方法を定義します。ビジネスモデルと運用モデルを組み合わせることで、運用マネージャーが日々の業務判断をする際に利用できる幅広い選択肢を定義し、ランク付けすることができます。

デジタルテクノロジーは、組織が価値を創出する方法を変化させます。デジタル価値の創出は、ビジネスが新しいビジネスの組み合わせを提供するパートナーや消費者とつながる、新しいネットワーク中心の方法から生まれます。ネットワークの拡大とともに「ネットワーク効果」の価値が高まるため、ネットワークに埋め込まれ共有される新しいデータにより、ますます多くの価値が得られるようになります。つまり、ビジネスモデルはよりネットワーク中心かつデータ指向になりつつあります。ハネウエルのようなデジタル先進企業でも同じような傾向が見られます（企業は、最初からデジタル化されていなくても、デジタル先進企業になることができます）。

インターネットに接続された家庭用サーモスタットの Google Nest と真っ向から競合するハネウエルの Lyric は、同社の取り組みを最もよく表しています。その中核事業の中で、デジタルテクノロジーが、新しい価値を引き出す新たな効率性とサービスを通じて、産業分野の顧客のためにハネウエルが価値を創出し獲得する方法を根本的に変えつつあります。そしてハネウエルは最近、**産業用 IoT (IIoT) 専任部門**を設立しました。同部門は、産業分野の顧客が、同社の製品や同社が毎日取得する 25 億ギガバイトのデータからより多くの価値を引き出せるよう支援する、IoT プラットフォームを構築します。

価格設定テクノロジーやユビキタスセンサー、そして価格の差別化や効率性、正確性を推進するまったく新しい方法を提供する業務用機器により、組織が生み出す価値を獲得する機会も非常に大きくなっています。ビジネスモデルの中心がビジネスネットワークやコミュニティに拡大することで、獲得したより多くの価値が、パートナーや顧客、コミュニティ参加者にも共有されます。例えば、オールステート、プログレッシブ、ステートファームなどの自動車保険会社は、コネクテッドデバイスを使用して顧客の運転パターンを監視するプログラムを立ち上げました。**自動車テレマティクス**は、運転の頻度と長さ、急ブレーキや急加速といった危険運転の指標などを取得できます。保険会社はこのデータを利用して、顧客をより正確に把握し、それに応じて保険料を設定することができます。従来の価格決定方針が、顧客の行動に関する実際のデータを使用して修正されるため、安全運転のドライバーは保険料が安くなるというメリットが得られます。

新しいビジネスモデルを実現するには、企業が新しい領域を開拓し、新しい概念を試し、製品とサービスを顧客に提供する方法の本質そのものを変える、新しい運用モデルを採用する必要があります。エコラボは、この典型的な例です。エコラボの製品とサービスは、主要な製油所、石油化学工場、製造施設が、稼働中の水を処理し節約できるよう支援しています。エコラボのビジネスは、機器から収集したデータをより一層**活用**し、より優れた稼働率とパフォーマンスを保証し、優れた顧客サービスを提供し、顧客が重要なビジネス成果を達成できるよう支援します。

エコラボの**データプラットフォームの目的**は、同社の機器と多数のネットワークセンサーの豊富なデータから、運用に関するインサイトを生成することです。このデータから得られるインサイトが**エコラボのフィールドサービス業務を変革し、製品の潜在的な問題の監視**、最適な技術者の提案と派遣、ダウンタイムとプロセス中断の最小化を可能にします。さらにエコラボは、拡大する機器ネットワークを使用して、新しいサービスも生み出しています。データを集約することで、顧客の業務を評価し、業績向上に関する提案を行うことができます。またエネルギーと水の節約、製品のパフォーマンスの向上を通じて、顧客がより大きな価値を得られるよう支援します。

運用の4つの柱

デジタル運用は4つの柱で構成されています。1つ目の柱は顧客対応と顧客関係の管理です。ここでは、新しく広範囲に及ぶデータと分析プラットフォームを活用して、関係およびターゲットとなる機会を生み出します。2つ目の柱は、製造、製品、サービス提供です。ここでは、社内業務だけでなく、ますます重要性が増し、拡大している、パートナーと外部協力者のエコシステムを管理します。3つ目の柱は製品の製造と提供です。ここでは、エンジニアリング、製品管理、データサイエンス、従来のエンジニアリング業務、設計、経済的資源を適切に組み合わせます。4つ目の柱は人材管理です。ここでは、情報作業者の採用、育成、活用に力を入れており、情報作業者が互いにつながり、生産性を維持するために必要なツールを手に入れるためのプロセスとシステムを提供します。デジタル先進企業は、運用モデルのこの4つの柱において、より堅固な能力を獲得しました。

顧客対応と顧客関係の管理

- デジタル先進企業は、デジタル後進企業に比べて、リアルタイムのデータと分析を利用してカスタマイズされた顧客体験を提供する可能性が2.5倍高い
- 分析を使用して顧客に関する知覚インテリジェンスを作成する可能性が2.5倍高い
- 分析を使用して、顧客の解約を抑えるためのビジネス活動を規定する可能性が2.6倍高い

製造、製品、サービス提供

- デジタル先進企業は、需要予測に基づいて生産工程を最適化する可能性が1.5倍高い
- 高度な分析を使用して、装置の停止時間を予測できる可能性が1.7倍高い
- 予測モデリングを使用して、顧客のサポート要求を予測する可能性が2.3倍高い

製品の製造と提供

- デジタル先進企業は、製品の使用方法に関するデータを取得して、そのデータを製品設計に反映させる確率が2.3倍高い
- 製品をリモートで監視し、データインサイトに基づいて顧客サポートを推進する可能性が1.8倍高い
- データを使用して顧客を評価し、より大きな価値を実現する方法を顧客に提案する可能性が1.9倍高い

人材管理と従業員の生産性

- デジタル先進企業は、従業員の業績に関するデータを収集し、能力開発のための推奨事項を作成する可能性が2.6倍高い
- 従業員にセルフサービスのビジネスインテリジェンスとデータ視覚化ツールへのアクセスを提供し、従業員を強化する可能性が1.4倍高い
- より効果的にビジネスの変化に対応できるように、従業員がリアルタイムのアラートを定義して受信できるようにする可能性が1.7倍高い

デジタル変革の推進は、古いビジネス資産と機能を置き換えるだけではありません。大規模な増築と同様に、デジタル変革を適切に行うには、既存の構造を変更する必要があります。ゼロから始めることはできません。デジタル変革は、デジタル運用の原則に基づいて企業を再構築し、従来の資産を統合して新しい課題に対応し、新しい機会を追求することです。これを適切に行うために、デジタル先進企業は、テクノロジーに投資するだけでなく、そのテクノロジーを最大限に活用するために、データ中心およびネットワーク中心の機能とマインドセットの育成にも投資しています。

* 著者は、この記事で言及されている企業を含め、ソフトウェア業界の多くの企業でコンサルタントを務めていました。この調査は、マイクロソフト社から資金提供を受けている Keystone Strategy LLC と協力して行われました。

ロバート・ボック氏は Keystone Strategy の取締役です。同氏は、テクノロジークライアント向けの戦略開発、新しい製品イノベーション、そしてビジネス変革へのデジタルテクノロジーの影響に重点を置いています。

マルコ・イアンシチ氏は、ハーバード・ビジネス・スクールのデビッド・サーノフ経営管理学教授であり、テクノロジーと経営管理部門、およびデジタルイニシアティブを統率しています。同氏は、マイクロソフト、フェイスブック、アマゾンなど、テクノロジー分野の多くの企業にアドバイスをを行っています。また「[Competing in the Age of AI](#)」(Harvard Business Review Press, 2020年)をカリム・ラカニ氏と共同執筆しました。

カリム・R・ラカニ氏は、ハーバード・ビジネス・スクールのチャールズ・エドワード・ウィルソン経営管理学教授であり、ドロシー・アンド・マイケル・ヒンツェ記念フェローです。またハーバード大学イノベーションサイエンス研究所の創設者兼共同ディレクターです。また「[Competing in the Age of AI](#)」(Harvard Business Review Press, 2020年)をマルコ・イアンシチ氏と共同執筆しました。

ハーバードビジネス出版の許可を得て、翻訳・増刷しています。
この記事は、「What the Companies on the Right Side of the Digital Business Divide Have in Common」(著者：ロバート・ボック、マルコ・イアンシチ、カリム・R・ラカニ)のタイトルで発行されていたものです。2017年1月31日、hbr.org Copyright 2017 by the Harvard Business Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright 2021 by the Harvard Business Publishing Corporation.