

McKinsey
& Company

マッキンゼー緊急提言

デジタル革命の本質： 日本のリーダーへの メッセージ

2020年9月

デジタル革命の本質： 日本のリーダーへの メッセージ

著者

マッキンゼー・デジタル・日本

黒川 通彦 (パートナー)

松本 拓也 (パートナー)

平山 智晴 (パートナー)

梅村 太朗 (パートナー)

片山 博順 (準パートナー)

山本 康正 (アドバイザー)

Lari Hämäläinen (シニア・パートナー)

目次

はじめに	1
第1章:日本の立ち位置	2
第2章:日本企業はどう変わるべきか	9
第3章:日本企業が壁を乗り越えDXを成功させるための鍵	18
第4章:マッキンゼー・デジタルが提供できる価値	23

はじめに

新型コロナウイルスにより、日本は行政・規制がデジタルに対して構造的に遅れており、ビジネス上大きなハンディキャップになっていることが明らかになった。例えば、今回の新型コロナウイルスの感染者数の混乱は、このデジタル時代にかかわらず、感染者の情報を医療機関から保健所、そして都道府県に対してファックスで送信し、手動で集計されていたために、様々な人為的なミスが重なったと言われている。多くの人手がかかるという非効率の問題に加えて、重要な意思決定をする上で、データの正確性が担保されていないという問題が露呈した。日本は全ての産業に行政の認可や規制が入りこんでおり、ここがデジタル化されていないために民間でのデジタル化が進みにくいというハンディキャップがある。このように、日本には、デジタル先進国の米国や中国と比較した際に、日本特有のハンディキャップが存在する。このハンディキャップを十分に理解しないでデジタル化を推進しようとしても、デジタル変革は決して成功しない。ハンディキャップを理解し、その課題に正面から取り組むことができるか、これがデジタル変革の成否を握る。

マッキンゼーの推定によると、デジタルで生み出される価値の7割は既存事業の変革により生み出され、残りの3割が新規のディスラプティブなビジネス創造から生まれることが分かっている。世の中では、話題になりやすく目を引くユニコーン企業(設立10年以内で企業価値10億ドル以上の企業)やデジタル技術を活用した新規事業の立ち上げに目が行きがちだが、本来は、デジタル技術の活用による価値の多くは、既存事業の変革にある。既にデジタル化に遅れをとってしまっている日系企業の取るべき戦略的立ち位置は、出遅れのアドバンテージ(後進性の利益)を最大化する戦略である。すなわち、いかにデジタル先進国で成功しているモデルを学び、日本特有のハンディキャップを理解した上で、日系企業に応じたデジタル変革を実現することが急務である。これは同業種のデジタル変革が進み、自社が遅れれば遅れるほど、出遅れのアドバンテージは成立しなくなることから、時間との戦いでもある。

新型コロナウイルスにより、新たな消費者行動や働き方、価値観が定着するニューノーマルの時代に、デジタル変革へ舵を切り、業界におけるポジションを上げられるかの勝負である。本稿では、生き残りを賭けた抜本的な変革には何が必要であるかを紹介したい。

第1章

日本の立ち位置

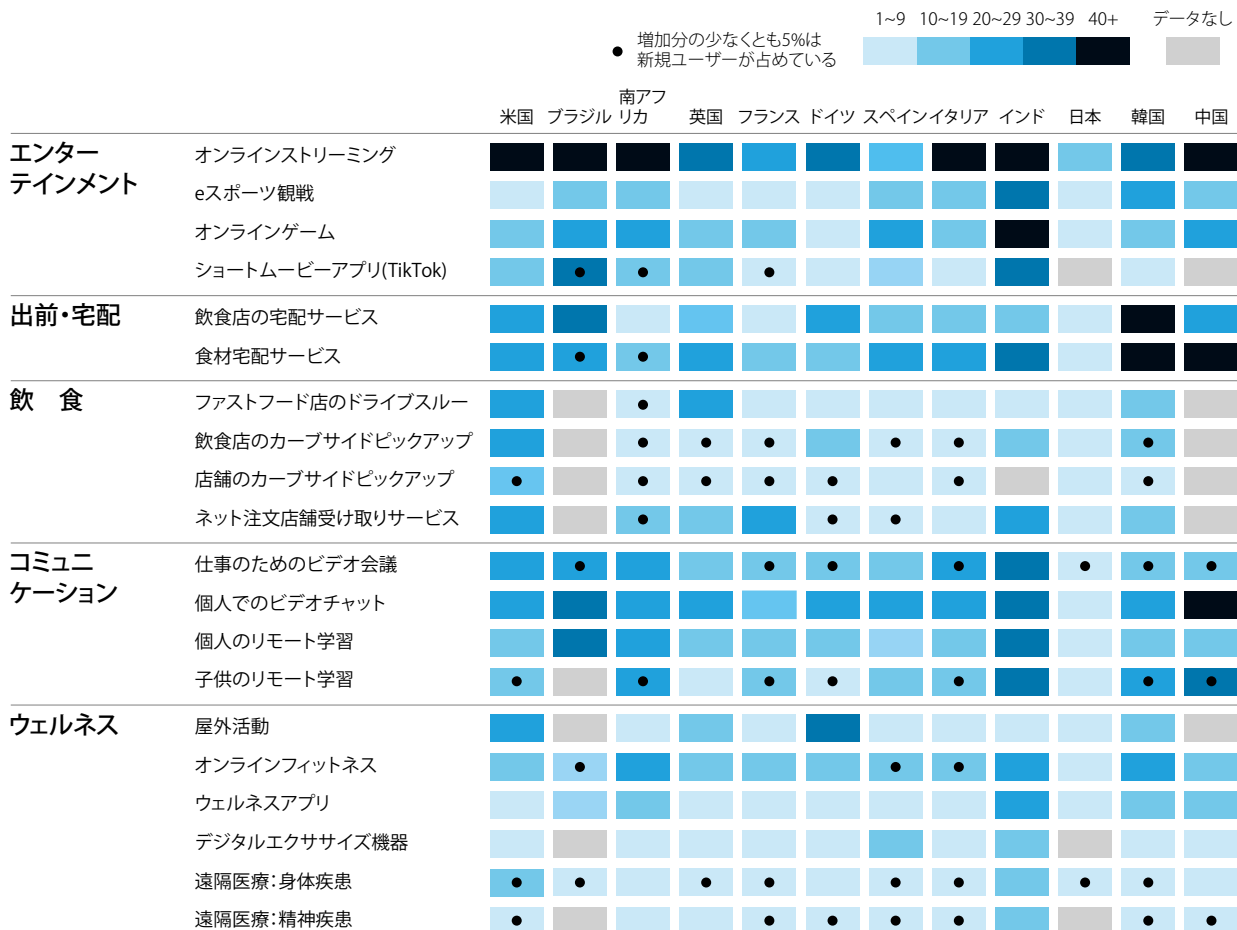
新型コロナウイルスによる外出規制により、人との接触を極力減らすためデジタルサービスへの需要が一気に高まっている。図1は、各国における、家庭内のオンラインエンターテインメント、食のデリバリーやドライブスルー、ピックアップ、オンライン会議、リモート教育、オンラインフィットネスや遠隔医療などの、コロナ禍以降の利用増加割合を示している。

これを見ると、日本を除くほぼ全ての国において、半数以上のサービスで10%以上の利用割合の増加また新規ユーザーの増加が見られる一方で、日本だけが、10%未満の増加にとどまっていることが分かる。比較している国は、デジタルの先進事例が良く紹介される米国や中国だけではない。欧州各国、韓国、インドと比べても低いため、消費者側の需要の問題ではないことは明らかだ。日本がこの急速な環境変化に対して、企業側が提供しておくべきであったデジタルサービスの拡大・展開が十分にできていないことが分かる。これが、日本のデジタル化の現状の立ち位置である。

図1: 人との接触を最小化するためのデジタルサービスの各国別利用動向の変化

COVID-19以降のデジタル・非接触型サービスの利用状況

新規ユーザーと利用回数が増えたユーザー

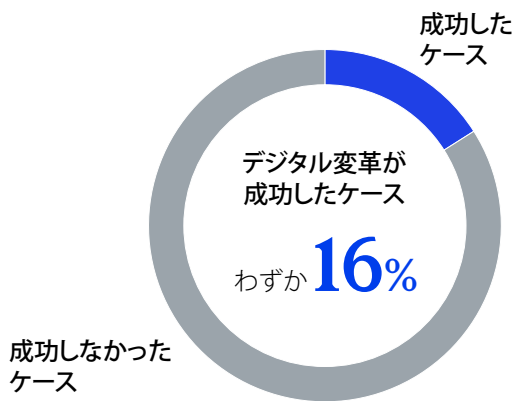


なぜ日本ではデジタル変革が進まないのか。そもそもデジタル変革は、通常の組織変革よりも成功への道は険しい。マッキンゼー企業変革調査 (McKinsey Transformational Change Survey) では、企業の変革全般での成功率が30%程度と言われている中、デジタル変革においてはその成功率は半分程度の16%となっている(図2)。

デジタル変革における障壁は何か。マッキンゼーが実施した2,135名の経営者へのインタビューの結果では、その主な課題は技術的なものではなく、経営者のコミットメントや理解度、企業の文化やデジタル人材の不足といった、人・組織にまつわる要因が上位にあがってきている(図3)。これは、デジタル変革がこれまでのIT投資とは根本的に異なり、事業のコアやビジネスモデルそのものの変革であり、競争優位性構築に向けたヒト・モノ・カネのリソース配分の変更、そして実行に向けた新たな組織スキルの構築が必要であり、経営者の強い覚悟がなければ変革はなし得えないということを意味している。

図2: デジタル変革の成功割合

デジタル変革の成功は、「従来の」企業変革よりも難しい



マッキンゼーが定期的にも実施している企業変革サーベイの結果によると、わずか16%のデジタル変革がパフォーマンスの向上と持続的な組織能力の構築に成功している

トラディショナルな業界(製造、エネルギー、インフラ、製薬)での成功率は4~11%に留まる

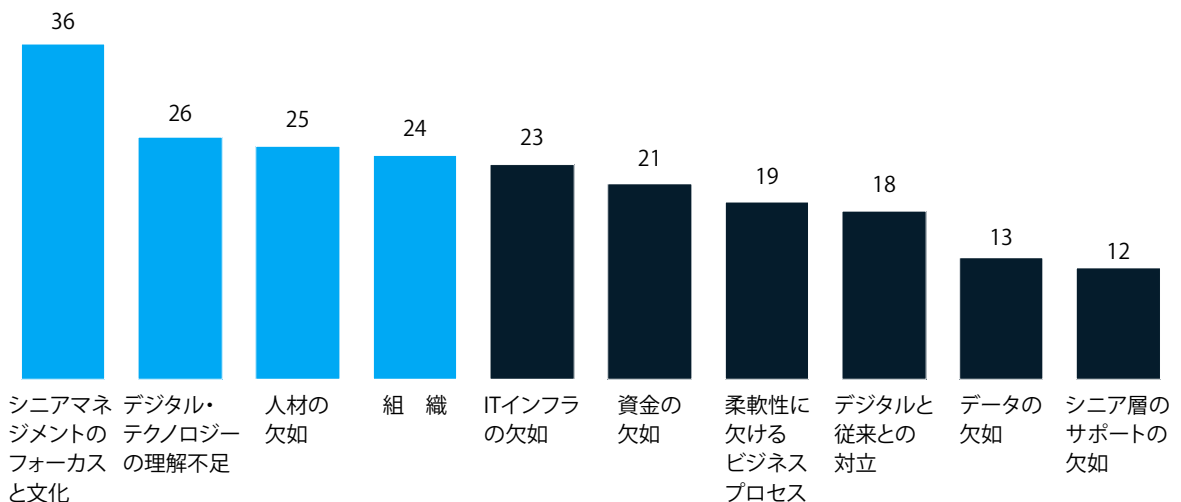
参考: デジタルに限らない企業変革の成功は30%程度
資料: McKinsey Transformational Change Survey 2012, 2014, 2016, 2018

図3: デジタル変革の大きな障壁

デジタル変革における大きな障壁は、文化、人材、組織面の課題

デジタル変革が失敗する要因の割合

%; マッキンゼーによるグローバル企業2,135名の経営者へのインタビュー



資料: マッキンゼー

では、日本企業のトップマネジメントは、その覚悟ができてきているのか。マッキンゼーが経営層に実施したデジタルおよびインダストリー4.0に関する調査では、日本の経営層はデジタルが「有望な一手」になるという認識は米国・ドイツと同様に高い共通認識を持っているが、「デジタル推進に十分な準備ができていないか」という質問に対しては、米国・ドイツに比して大きな差があり、実に3人に2人の経営層は、十分な準備ができていないと感じている(図4)。実際、日本企業の経営層とお会いする中で、デジタルの取り組みを全く実施していない企業にはほとんど巡り合わない。ほぼすべての企業が何らかのデジタル施策に取り組んでいる。一方で、そのスケールや本気度には大きな差があり、経営者が強い覚悟を持って、デジタル変革を実行するに至っていない企業が多数存在する。

日本におけるデジタル関連投資の推移を見ると、過去約四半世紀にわたり投資が増えていない。OECDの統計によると、米国、英国、フランス、日本を比較した場合、日本のデジタル関連投資(ICT投資)は他の先進国3カ国と比較して大きく水をあけられている(図5)。ここからも、日本の多くの企業は事業変革の実現に向け、投資を大胆にデジタル関連にシフトできていない様子が透けて見える。なぜ日本の経営者はデジタル変革の準備ができていないと感じるのか。これは、組織変革を実現する上で、日本には特有のハンディキャップがあるのが理由と考える。

日本企業におけるデジタル変革の状況を理解いただくために、ある伝統的な日本企業での事例をご紹介します。この企業では、社長は生え抜きの60代で、幹部も同世代の生え抜きであり、共に会社のこれまでの成長を牽引してきた。業界を取り巻く環境変化を踏まえて、社長は、次の成長にはデジタルに大きく投資を振り向ける必要があると考えていた。一方で、内部にデジタルをリードできる人材がいなかったため、海外でデジタル変革をリードしてきた実績のある40代の若きリーダーを採用し、社長直轄の新組織を立ち上げた。これで社長は会社が変わると信じていた。しかし実際は何も変わらなかった。新任のデジタルリーダーは、各事業部のトップから理解を得ることができなかった。多くの事業部のトップは、口ではデジタルの重要性を唱えつつも、実際は自分のこれまでの戦い方を変えようとせず、外部から来た若いデジタルリーダーの話に聞く耳を持たなかった。また、若いデジタルリーダーは、日本の組織を動かす組織のダイナミクスを理解していなかった。デジタルリーダーは、何らかの成果をあげるべく、まずは事業部が絡まない自分がコントロールできる範囲の取り組みを開始した。社内に適切なデジタル人材がい

図4
デジタルに対するビジネスリーダーの考え方

マッキンゼーが約300名の経営幹部に実施したインダストリー4.0に関する調査
%



日本のビジネスリーダー達には、デジタルは「有望な次なる一手」になるという共通認識がある

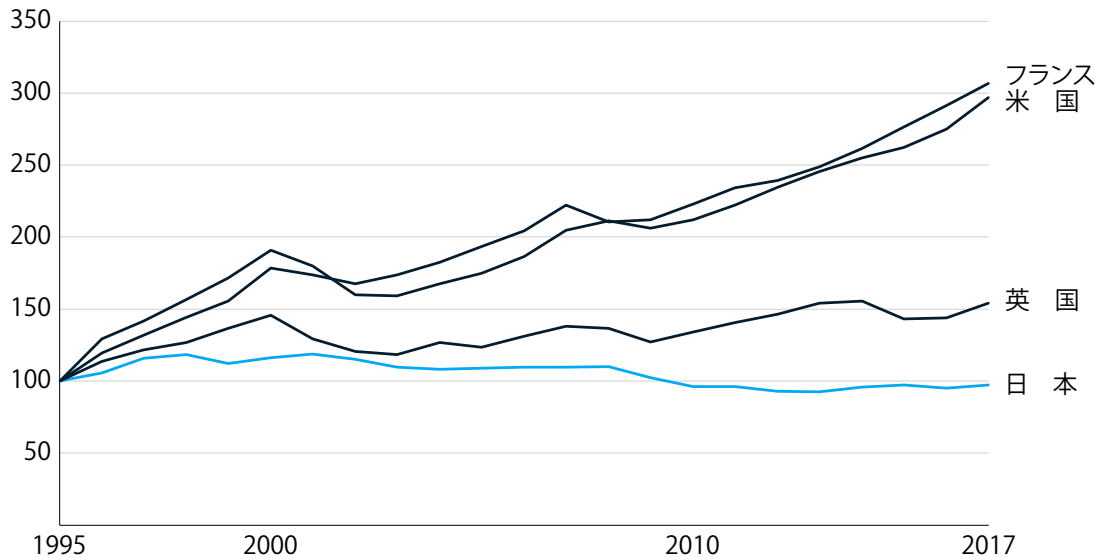
一方で、十分な準備ができていないと感じておらず、思い切った変革が進んでいない

図5: 国別のデジタル投資 (ICT 投資) の推移

日本における課題: ICTは変革のイネーブラーではなくコストとして捉えられている

ICT投資の状況

指数(1995年 = 100)



資料: OECD統計

なかったため、外部のITベンダーに依頼をして、ITベンダーが持つソリューションを次々に導入した。結果は、ソリューションの導入は果たしたものの、ビジネスインパクトは全く生み出すことができなかった。社長は今後、どのようにデジタル変革を進めるべきか途方に暮れてしまった。

多くの日本企業にはデジタル変革を進める上で、大きく3つのハンディキャップが存在している。その多くは組織に絡む課題である。

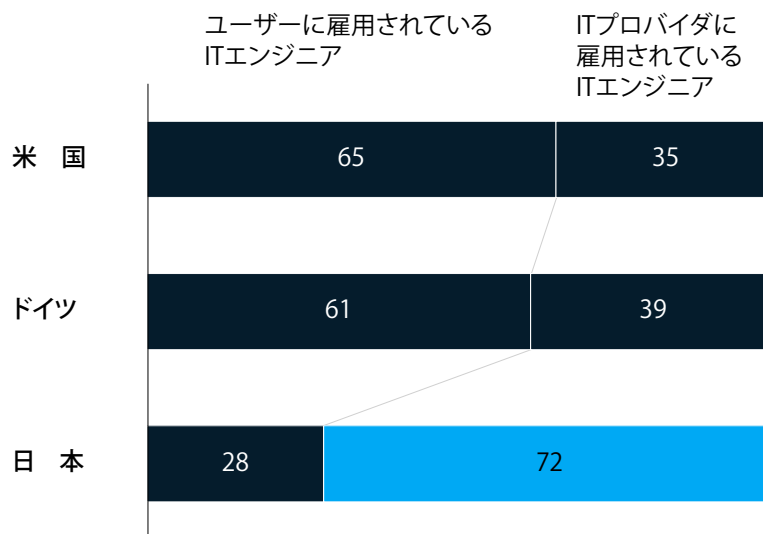
- 1. 社内のデジタル人材不足:** ハンディキャップの1つは、これまでのIT業務のアウトソースによる社内のデジタル人材不足である。デジタル変革には様々な新しいデジタル人材が必要になってくる。新たなデジタルサービスを開発する際には、ミニCEOとして事業成果と開発するサービス・プロダクトに責任を持つ「プロダクトオーナー」や、サービス・プロダクトの開発を担う「アジャイルエンジニア」、データ活用においては、高度な分析技術を持つ「データサイエンティスト」や必要なデータ環境とデータを整備する「データエンジニア」に加えて、ビジネスの文脈にあわせてデータ・アナリティクスの活用方法を見出す「トランスレーター」等といった役割を担う人材が鍵を握る。

こうした人材は、事業部門と一体となって動くため、社内人材がリードすることが望ましい。従来のIT人材と異なるため、外部採用するか、社内の人材を育成・再教育(Re-skill)する必要がある。しかしながら、日本の多くの企業においては、ここに大きな壁がある。これまで多くの日本企業が、社内のITのエンジニアリングをSler(システムインテグレータ)など外部に大きく依存してきたため(いわゆる「丸投げ」の状態も散見する)、社内にエンジニアがいないのである。また、エンジニアがいないだけでなく、場合によってはITシステムの業務要件の定義も外部に委ねている場合、すなわち単なるベンダーマネジメントだけをしている場合もある。外部のエンジニアは、担当する企業のビジネスを理解した上で話すことは難し

図6: 国別のITエンジニアの雇用状況

ITエンジニアはどこで雇用されているのか?

IPA調査
%; 2015



日本では、ほとんどのITエンジニアがITプロバイダに雇用されている

このことが、日本でDXを成功させる上で重大な障壁となっている

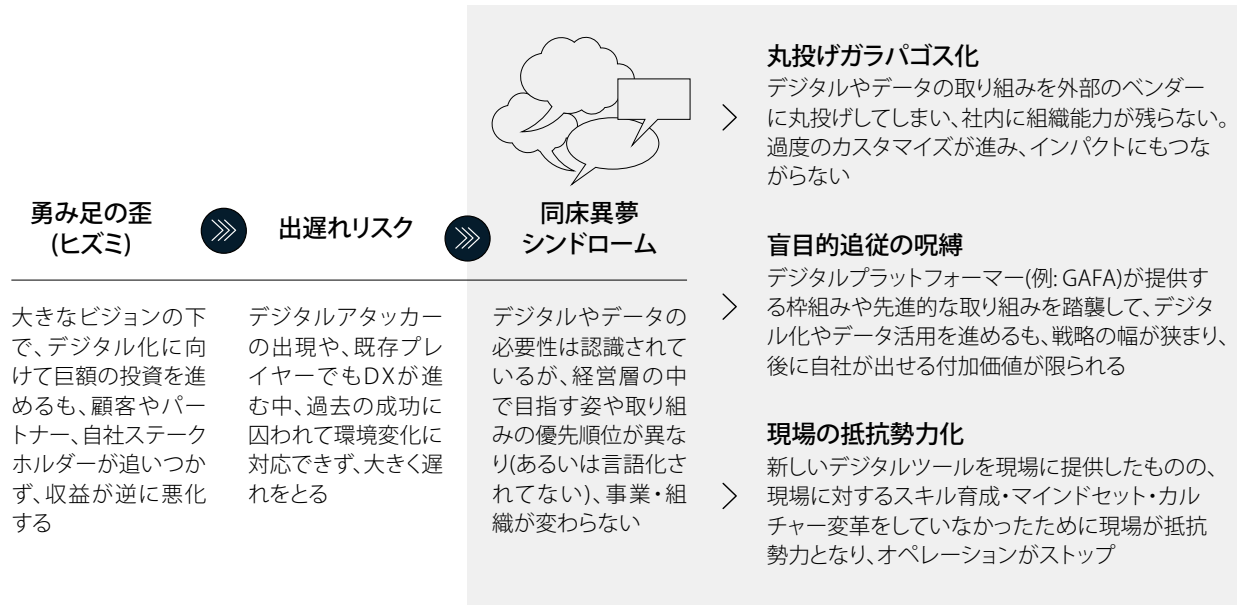
く、さらにデータ活用の経験がある人材も少ないため、ベンダーマネジメントだけで対応できるデジタル変革には限界がある。

IPA(情報処理推進機構)の過去の統計によれば、諸外国と比べてもITエンジニアの所在に大きな差があることが分かる。米国などでは、7割弱のITエンジニアがユーザー企業(一般の企業)に所属しており、3割強がSlerなどのITサービスプロバイダーに所属している。日本はその真逆である。ユーザー企業に所属しているITエンジニアは3割弱に留まっている。デジタル化の担い手が社内にはないことが重大なハンディキャップとなっている(図6)。

- 2. 社長の年齢と在任期間:** 帝国データバンクの「社長の平均年齢の推移」によると、2020年時点で日本の社長の平均年齢は、59.9歳と1990年以降一貫して右肩上がりが続いている。また、ニッセイ基礎研究所が2019年に発行した「日米CEOの企業価値創造比較と後継者計画」で内部昇進するCEOの就任年齢と在任期間を日米間で比較すると、米国では、平均46.8歳で13.4年の在任期間である一方、日本は57.5歳で、5.1年の在任期間となっている。50代後半で残り5年の任期を前提に、デジタルを活用して新たな成長に向けてコア事業の抜本的な変革を考えようとしても、よほどの覚悟を持って、そして全力でデジタルのことを学ぼうとしない限り、デジタル変革に踏み出すことは非常に難しい。多くの場合、社長以外の経営陣も同年代であることが多いため、この年齢と在任期間がハンディキャップとなる。
- 3. 外部の人材が活躍しにくい組織文化:** 伝統的な日本企業は、少しずつ多様化しているものの、依然として外部からの人材の流動性が相対的に低く、また、年功序列的な考え方も根強く残っている。生え抜きの社員も多く、同質の考え方を持つ人材が多い中で、これまでの会社の成功体験が共通言語として強く語られていることが多い。更には、社内にデジタル人材が少ないため、デジタルリテラシーが低いことが多い。このような環境で、外部から採用されたデジタルのエキスパートが活躍することは非常に難しい。組織トップの強いコミットがな

図7: 日本の経営者を悩ます典型的なリスク・課題

多くの企業がDXの検討・実行を進めている中で、日本の経営者を悩ます典型的なリスク・課題が見えてきている



い限りは、外部のエキスパートだけで、組織を動かし事業の中核を変革することは、ほぼ不可能である。結果的に、自分の裁量でできる範囲のデジタル化だけを推進することになってしまう。このように外部の人材が活躍しにくい組織文化というハンディキャップが存在する。

DXを推進できない企業の典型的「症例」

このようなハンディキャップがあるからこそ、日本でのデジタル変革を推進しようとする企業は、仮に踏み出しても典型的なリスク・課題に直面して立ち往生してしまうことが多いのが現状である。以下にその「症例」を示したい(図7)。

同床異夢シンドローム: 将来を見据えて企業としてデジタルをどう活用し、どこで戦うかのコンセンサスがな。各部門でデジタルに関連した取り組みが小さく進み始めている企業で多くみられる症状である。全社的なデジタル変革を進めようとしても「組織がこれほど急速な変化についていけるのか?」「何の目的のためにデジタル化するのか、更なる議論が必要」「既に〇〇等をやっている」といった声があがり、デジタルへの大胆なヒト・モノ・カネの振り分けができず、従来の取り組みの延長線上に留まってしまう。

丸投げガラパゴス化のリスク: 「自社に人材がない」「どう進めれば良いか分からない」といった理由から、自社のデジタル化やデータ・アナリティクス活用も外部に丸投げ状態になること。この場合、要件定義までもアウトソースしてしまうような、これまでの「ITの丸投げ」の焼き直しになってしまうリスクが高い。社内に組織能力が残らず、ベンダーへの依存が継続し、過度なカスタマイズによりコストが増大する一方、システムは利用されず、事業へのインパクトにつながらない、といった状況に陥る。

盲目的追従の呪縛: デジタルプラットフォーマー(例: GAFA等)のような先進的な取り組みを行っている企業の提供する枠組みやプラットフォームに乗る場合のリスク・課題である。スピード感を持って自社にないケイパビリティを補完する意味で、プラットフォーマーとの協業・提携は戦略的に重要な打ち手となる。一方で、こうした他社を活用する領域と、自社がイニシアティブを取る領域とを見定めずに、盲目的に追従すると、自社の戦略の幅が狭まり、DX達成後に出せる付加価値が限定されるリスクがある。

現場の抵抗勢力化: デジタル技術は現場のオペレーションに組み込まれて初めて効果を発揮する。ところが、その肝心の現場が抵抗勢力になってしまうことが多々見受けられる。デジタル技術に対する理解がなく、いかにそれを使いこなせば楽になれるか等が伝わらない、そもそもこれまでの仕事の手順を変えたくない、など抵抗の種類は様々だ。このような状態になってしまうのは、そもそも経営側が現場の仕事を理解せず、十分なコミュニケーションを行わず、また十分な研修も行わずにデジタル化を進めてしまい、企業文化を変えるような変革に仕立てられなかったことに起因する場合が多い。

こうしたリスク・課題を乗り越えなければ、全社的にデジタルで企業を変えることは難しい。経営層にはこの課題を乗り越えるための舵取りが期待される。

第2章

日本企業はどう変わるべきか

そもそもDX(デジタル変革)とは何か？

DXとは、デジタル変革のことを指し、2004年にスウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授がその概念を提唱した。曰く、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」。その後、経済産業省が2018年12月にまとめたDX推進ガイドラインの中ではこう定義している。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」。要するに、DXとは事業変革、ビジネスモデル変革、ビジネスプロセス変革である。よってDXはIT部門主導で実施するものでもなく、事業部門が個別に自部門を最適化するために実施するものではなく、企業戦略の柱としてCEOがリードするものである。欧米では、顧客要望の急激なわがまま化(パーソナライズして欲しい、今すぐ欲しい等)に対して提供する側の技術が追いついてきたことにより、アマゾン、UBER、Airbnb、Netflix、アリババのようなテクノロジー企業が消費者の心をつかんだことで台頭し、それに対抗するために大企業もDXを急激に進めてきた。そうすることで既存企業はなんとか顧客を囲い込み、株価を持ち上げてきた。こうした世界

図8

DX(デジタル変革)とデジタル改善の違い

	デジタル改善	DX(デジタル変革)
目指す姿	従前のビジネスモデルや運用プロセスを維持したまま、チャネルや一部のオペレーションの自動化・デジタル化を実施 デジタル施策の企画・実行が外部の力に依存しており、必要最低限の範囲でデジタル化が行われている	データおよびデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革 業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立 CEOをはじめとしたトップ経営層がリード
人材	外部ベンダーにアウトソースされるため、社内のデジタル人材は限定的	全社員のデジタルに対する理解度が高く、必要なデジタル人材(技術者等)の50%以上を内製化
組織	各部署ごとに縦割りでデジタル施策を検討・実行	全社的に機能横断的なチームでアジャイルに活動
システム	これまでに構築してきたITインフラにつきはぎでシステム・アプリの改修を実施	APIやクラウド等を活用し、柔軟な開発を可能とする新しいシステムアーキテクチャが機能している
インパクトイメージ	収益率に与えるインパクト: ~数パーセント 必要投資額: 数十億円 必要年数: 1~2年	収益率に与えるインパクト: ~数十パーセント 必要投資額: 数十億~数百億円 必要年数: 最低2~3年

のDXの進展の早さを見て、日本においては経済産業省が「2025年の崖」（2025年までにシステム刷新をしないと、それ以降、年間で最大12兆円の経済損失が発生する可能性）を2018年に提言した。しかし、第1章に述べたような日本独自のハンディキャップから、日本企業におけるDXの歩みは急激に早まったようには感じられない。

では、DXには具体的にどのような取り組みの塊があるのか。マッキンゼーでは、DXの取り組みを大きく7つの取り組みの塊として定義している。

1. **包括的なデジタル変革**: 組織の構造変革におけるデジタル活用、デジタルを軸にした戦略と抜本的な組織変革の推進
2. **顧客体験のデジタル化**: デジタル活用による顧客ジャーニーの再構築、デジタルマーケティングやパーソナライゼーションを通じて顧客の囲い込み、啓蒙
3. **オペレーションの弾力性**: オペレーションでのアナリティクス活用(例: 予防保全、生産性改善)による弾力性の強化やバックオフィスのプロセスの最適化・自動化
4. **新規ビジネス構築**: デジタル技術を活用した新規ビジネスの立上げや新規顧客セグメントの開拓
5. **スキル再教育と組織能力構築**: デジタルに必要な組織能力構築、またそのための社内人材のスキル再教育、デジタル人材が活躍できる制度や仕組みの構築
6. **組織全体の敏捷性**: アジャイルオペレーティングモデルの導入、必要な仕組みの構築
7. **コアテクノロジーの近代化**: クラウド・API技術の活用、ITコストの最適化、データアーキテクチャーやデータ変革の実行

自社の中で、DXのどの塊が短期的・中長期的に重要になっていくのかについて、共通認識を持った上で、DXの取り組みを実施することが望ましい。

図9

デジタル変革の広がり

インパクトの創出



包括的なデジタル変革

組織変革へのデジタル活用
デジタル戦略と組織変革



顧客体験のデジタル化

顧客ジャーニー再構築
デジタルマーケティングや顧客価値最大化



オペレーション弾力性

オペレーションでのアナリティクス活用(例: 予防保全、生産性改善)
バックオフィスのプロセス再構築・自動化



新規ビジネス構築

新規ビジネス構築
成長に向けた事業ポートフォリオの拡大

変革を支える仕組み



スキル再教育と組織能力構築



組織全体の敏捷性

(アジャイルオペレーティングモデル)



コアテクノロジーの近代化

(クラウド技術、ITコスト最適化、データアーキテクチャー、データ変革)

なぜ今始めないといけないのか？

今回の新型コロナでは、急激に消費者および顧客の環境が大幅に半ば強制的に変革させられてしまった。それにより、紙の請求書を作成して郵送しなければならない、契約書にハンコを押さなければならない、出社して営業日報を独自システムに入力しなければならない、顧客とのコミュニケーションの手段は電話と対面しか選択肢がない等、今の企業が抱える課題が浮き彫りになった。一方でハンコをつくだけの上司の不要論が出たり、食事をネットで買ってデリバリーするのが当たり前になったり、社外営業も社内会議もリモートでこと足りることが浸透したりするなど、通勤時間をかけて出社しなくてもデジタル上で大半のプロセスを完結できる可能性も示された。これらが「ニューノーマル」として定着していくため、誰よりも早くニューノーマルに適応することこそが生き残りの方策となり、そこにおいてはデジタルを活用するしか道はないのである。消費者・顧客の行動がすでにデジタル化されてしまった、次はノウハウのデジタル化、つまり、これまで経験、勘、度胸で運営されてきた熟練社員のノウハウをAIに置き換えレジリエンスを高めたり、ビジネスプロセスそのものをデジタル上で完結させるようなEC化・オムニチャネル化を一気に拡大したりする等、急速なDXの推進無くしては復興の第一歩を踏み出せないのである。

日本企業はどう変わるべきなのか？

そこで、コロナ後でいち早く復興するために、一体どのような状態を目指せばいいのかを定義してみたい。図11はマッキンゼーがこれまでDXによる大規模な企業変革を成功させてきた企業の経営者にヒアリングをしてまとめたものである。これを参考に日本企業が目指すべき状態を定義してみたい。戦略、目指す効果、組織能力の獲得、推進体制の4つそれぞれで、DXが成功した状態を定義した。一言でいうならば、トップ経営層がデジタルを使ったビジネス変革の必要性を認識し、実行にコミットしており、デジタルへの投資(時間・人材・テクノロジーなどの投資)に対して全社の投資の50%以上を割り当てていることと要約できよう。

図10: 各産業におけるデジタルへの移行

デジタル化への移行は全産業で加速化している

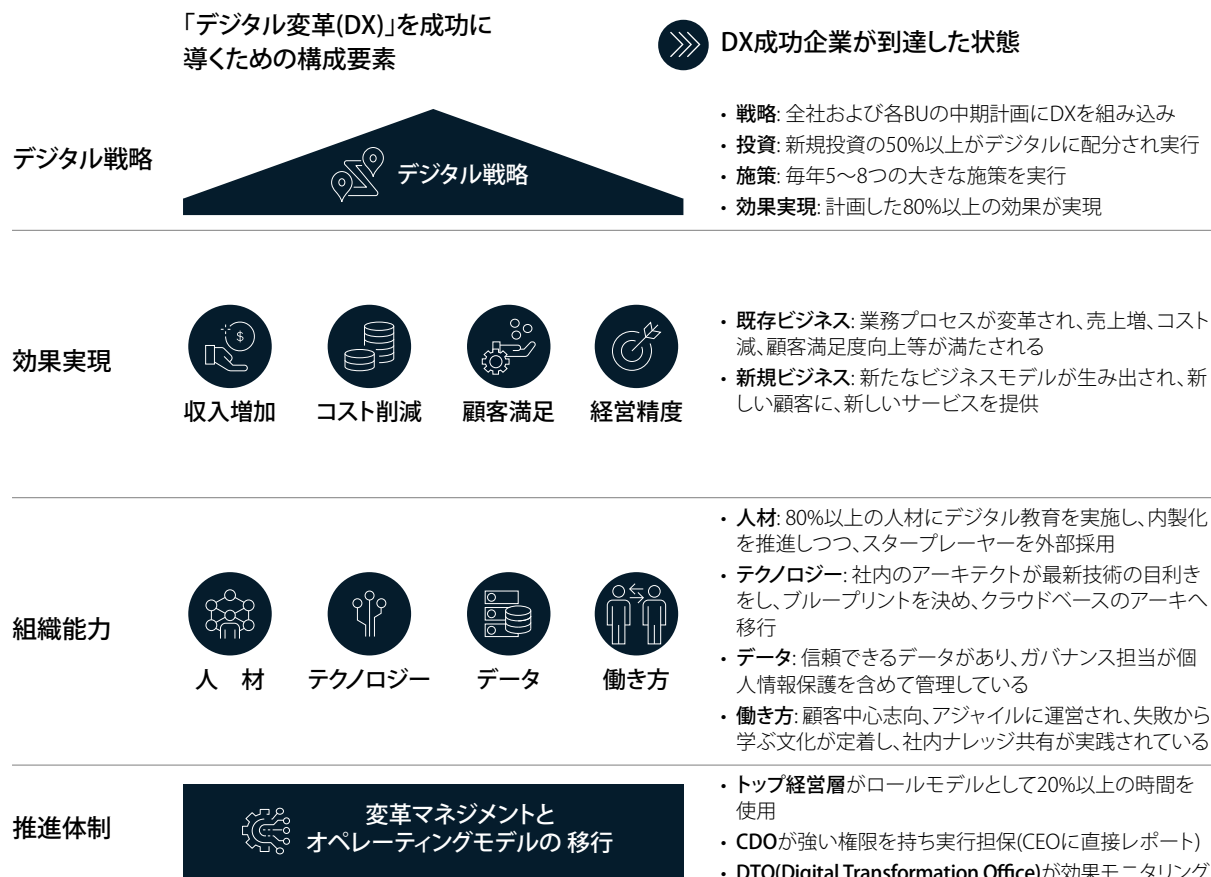
例示的

↑ 危機前と比べてデジタル化率が上昇

	ロックダウン	回復・部分的解除	ネクストノーマル
銀行	↑↑↑・デジタルバンキングの採用	↑↑・トランザクションのマイグレーション ・リモート販売員 ・収集・分析	↑↑・店舗間ネットワークの縮小化 ・オンラインによるアドバイスが継続 ・キャッシュレス
リテール	↑↑↑・eコマースの採用	↑↑・健康弱者はオンライン利用を継続 ・消費者が混雑を避ける	↑↑・食料品のオンライン販売 ・eコマースに乗り遅れた組織が追い付く ・消費者の習慣がリセットされる
石油・ガス		↑・オペレーションのデジタル化で単価が低下	↑↑・オペレーションの自動化 ・オペレーションの遠隔化
航空		↑↑・非接触エクスペリエンス ・AI支援による再動員	↑↑・健康認識 ・オペレーションの自動化
先端産業	↑・eコマース	↑・eコマース ・デジタルビジネスモデル	↑↑・デジタルサプライチェーン ・製造の縮小(デジタル化)
医療機関	↑・遠隔医療の試み	↑↑・遠隔医療が主流化	↑↑・デジタルによる在宅診断 ・患者の習慣がリセットされる

資料: マッキンゼー

「デジタル変革」を成功した企業の状態



より具体的にイメージしていただくために、DXを成功させた某日本企業の事例をご紹介します(図12)。この企業は3年前まではデジタル変革には手を付けられておらず、従来型の合議制の3ヵ年計画でIT予算を決め、主に運用保守にほぼすべての投資を使ってきた。3年前に外部からCDOを採用し、CIOを兼務する形でDXがスタートした。




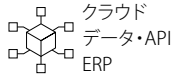




戦略・ガバナンス: まず手を付けたのが、従来型のITとDXとの違いの認識を徹底することであった。実は多くの企業で幹部間の同床異夢状態になっているのは、この認識が一致していないためであることが大きい。DXは、事業が主体的にリードする企業のビジネスプロセス・ビジネスモデル・組織風土改革であるということを認識しないと改革は絶対に進まない。DXで何をやるべきかはCDOやCIOが考えるのではなく、事業が主体となりどのようなオペレーションで、どのような顧客体験を作り、自社は何で差別化していくのかの戦略に応じて必要なデジタル技術・ソリューションを作るべきなのである。この企業では、3ヵ年の変革プランを幹部10名で共通認識とした。

ITの近代化: スパゲティー化したシステムの統合、事業が求めている分析を実施するためのデータの統合、差別化の源泉となる新技術の発掘など、これまでの御用聞き型のIT部門から、提案型のIT部門へと進化させた。

社員の意識改革: 紙資料・メール・会議中心の非効率な働き方が当たり前だと認識していた社員の目を覚ますような象徴的な施策を打った。会議、紙資料、メール禁止、固定席禁止を打ち出し、すべてのコミュニケーション、稟議、承認ワークフローをデジタルアプリ上で実行するようになった。

スキル構築・内製化: 意識改革と同時に手を付けたのがスター人材の育成である。事業部門が求めているインサイトを創出できるデータサイエンティスト、新しい技術の目利きをして有望な

日本企業におけるDX成功事例

<p>戦略・ガバナンス</p>	<p>同床異夢</p> 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル変革は従来のITと異なり、事業主体の企業変革であることを幹部に周知徹底 CIO/CDOが、経営幹部10名とそれぞれ1対1での徹底的な対話を通じて、その年の優先施策を合意 デジタルに関する投資判断はすべてCIO/CDOが決定権を持つようにガバナンス 	<p>幹部の一枚岩化と投資ガバナンス</p> 
<p>ITの近代化</p>	<p>スパゲティ・レガシーシステム</p> 	<ul style="list-style-type: none"> レガシーアプリの廃止・ERPの統合で正しいデータが溜まる仕組みを構築 データレイクを別途構築し、外部データも含めて分析を行えるように環境を整備 AI、ブロックチェーン、量子コンピュータ等の新技術の自社への適用可能性を正しく評価 	<p>システム統合</p>  <p>クラウド データ・API ERP</p>
<p>意識改革</p>	<p>非効率な働き方</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の意識改革のため、会議廃止、メール廃止、ペーパーレスを宣言。すべての業務をデジタルアプリ上で完結させるように強制 月に10個など目標を決めて、モバイルアプリを社員に構築させ、非効率業務をアプリで自動化 固定席をやめ、フリーアドレスでコラボを促進 	<p>働き方改革による生産性向上</p> 
<p>スキル構築・内製化</p>	<p>ITベンダーへの依存</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 大学や外部研修ベンダーと協業し、データサイエンティスト、テクノロジー・アーキテクト、顧客体験デザイナー等を育成し内製化しながら、デジタルを知らない社員にも研修を実施 ITベンダーへの強度依存・ブラックボックスからの脱却に成功 	<p>スター人材の育成</p> 

全社への効果

コスト削減・生産性向上

10~15%

売上げ向上

5~10%

ものをソリューションにするアーキテクト、新しい顧客との接点の持ち方をデザインするデザイナーなどの業務を内製化した。これにより、それまでのITベンダーへの依存やブラックボックスシステムから脱却し、自社がマーケットで勝ち残るための主導権を手に入れた。

DXが成功すると、どのような効果が得られるのか？

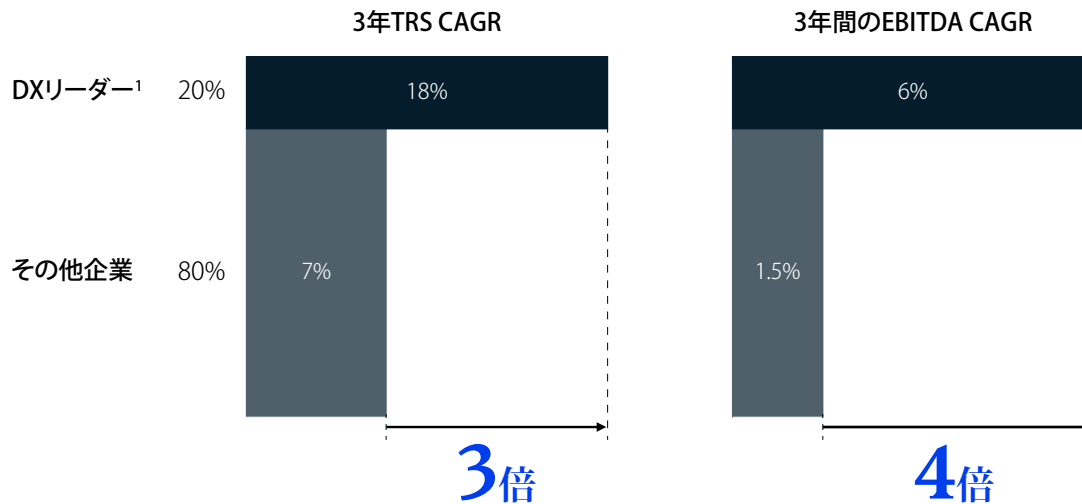
DXを実施している企業と実施していない企業とでは、どの程度企業のパフォーマンスに差があるのか、という質問もよくいただく。図13は、マッキンゼーがデジタル成熟度診断を実施している数千社の企業のパフォーマンスを3年間追跡したものである。こうしてみると、DXリーダーと呼ばれる20%の企業はTRS、EBITDAの成長率で見ても、DXが進展していない企業と比べて3~4倍のパフォーマンスの差が出ている。

一体なぜこのような大きな差が生まれたのだろうか？ 図14は、DXリーダーの企業を例にとつてバリューチェーンの中でどのような効果が生まれているのかを調査した結果である。DXの初期段階は生産・調達やバックオフィスなど単独の部門でコストを下げることに注力し、バックオフィスや営業担当者の生産性向上にデジタルを活用することが多い。ここで大きな効果を生み出した後は、R&D、生産、マーケティング、セールス、サービス等が部門横断で協力しながら、顧客ジャーニー全体の見直しに取り掛かる企業が多い。その中で顧客のペインポイントを調べてみると、「自分が欲しい商品・サービスがない」、「コールセンターと営業で言っていることが違う」、「スマホから注文できない」、「欲しい商品が欠品、どこで買えるかわからない」等、部門横断で対応しないと解決しない問題が浮かび上がってくる。部門横断で顧客ジャーニーの見直しができることで顧客満足度が向上して離反が減り、さらに価格、品揃え、キャンペーンをAIで最適化することで、売上げを増やすことにつながる。その結果、前述した3~4倍のパフォーマンスの差を生み出すのである。

図13: デジタル成熟度が高い企業のパフォーマンス

DXは「Winner Takes All(勝者独り勝ち)の競争」であり、DXのリーダーと、
 その他企業との間で会社のパフォーマンスに3~4倍の差が出てしまう

デジタル成熟度



¹ DXリーダーは、DQ評価を受けた企業のトップ20%に入る企業と定義した場合

図14: 各バリューチェーンでのデジタル・インパクト

デジタル変革の効果はコスト削減や生産性向上だけにとどまらず、R&D、生産、マーケティング、
 セールス、サービスなどの部門横断で取り組むことにより、売上増をもたらす

25~50%	コスト削減・生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・調達 ・生産 ・バックオフィス
2.5倍	従業員生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・バックオフィス ・営業
40倍	創出するイノベーションの数	<ul style="list-style-type: none"> ・R&D ・商品企画
5~10倍	商品・サービスのリリースまでのスピード	<ul style="list-style-type: none"> ・商品開発 ・マーケティング ・セールス
10+pp	顧客満足度向上	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング ・セールス ・サービス
10%	顧客の離反阻止率改善	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング ・セールス ・サービス
5~10%	売上げ向上	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング ・セールス ・サービス

DXで実現できる世界とは？

DXをすることで、コロナ終息後に待ち受ける新たな未来にいち早く適応することができる。これまでの大量生産・大量消費を前提とし、規模の経済によって効率と生産性を高めることができた時代は、コロナ危機が起きたことで、想定より早く終焉を迎える可能性が高い。コロナ後の世界では、消費者は「リアル店舗・対面からデジタル・コンタクトレスへ」、社会通念は「所有から共有・循環・再生へ」、株主は、「自社利益追求からSDGs・ESG経営へ」等、大きなパラダイムシフトが更に加速していくと予想される。そうすると、単独企業だけでは、わがまま化する消費者の望みを包括的に叶えられなくなり、健康や貧困など大きな社会問題を解決していくのが難しくなってくる。そこで今後台頭してくると予想されるのが、消費者を中心とした「複数企業によるエコシステムの形成」であり、このエコシステムに参加できない企業は自然淘汰されていくのではないかと。一刻も早く自社内のDXを早期に終わらせておくことで、外部企業とのエコシステムに参加できるのである。

DXをどう進めるのか？

これまでDXを成功に導いてきた数千社の企業から、成功のための手順を学んでみたい。図16は、マッキンゼーでDXのご支援をさせていただいた数千の企業が実施してきた進め方のうち、実現した効果が最も大きかったノウハウをまとめた数百ページのプレイブックの1ページ目から抜粋したものである。まずは、トップ経営層(具体的にはCEO、CFO、CSOとビジネスのヘッド)が一枚岩となり、自社のDXビジョンを作ることが第一歩である。ビジョンは世の中の技術・競合他社の事例を学びながら、自社の強みを活かして競合と差別化できるビジネスモデルの構築に向け、変革を実施していくのが定石である。

図15: ニューノーマル(新常态)におけるエコシステム構築の必要性

新常态の世界では、様々なステークホルダーと協調し、多様化・複雑化した顧客ニーズを解決できない企業は淘汰される可能性がある

COVID-19による新常态

消費者の「わがまま化」の加速

- ・大量生産から個人向けカスタマイズへ
- ・リアルからデジタルへ
- ・モノからコトやサービスへ

勝者と敗者の格差の広がり

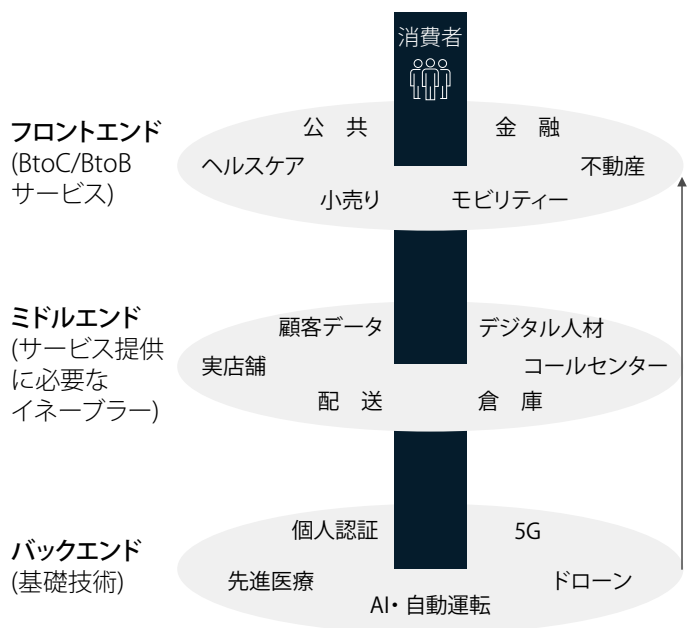
- ・旧型企業の収益性悪化
- ・デジタル化企業の収益性向上
- ・エコシステム・プラットフォームの台頭

「サステナビリティ」に対する企業の責任増大

- ・所有から共有へ
- ・消費から循環・再生へ
- ・利益追求からSDGsに則ったESG経営へ



エコシステムに乗れない企業は自然淘汰されていく可能性も



資料: マッキンゼー

戦略においては、なぜ実施するのか(Why)、何をどの順番でやるのか(What)、いかにしてその年度のリソースを集中させるのか(How)を決めることが重要である。戦略決定の際には、他社でどのDXテーマが普及しているかを見極めながら自社の戦略を立案するのが有効である(図17参照)。例えば、他社において既に成功事例が出ているオペレーションのデジタル化などは、手遅れにならないようにすぐに実施するべきである。一方、新規ビジネスについては成功の方程式はなく、低い成功確率をどのように管理しながら余裕資金・リソースで実施するかを検討する必要がある。

コロナ危機が訪れる前までは、検討に身が入らない日本企業が多かった。自社の売上げが急に下がることもないし、新興の競合が台頭することもないし、競合他社も特にDXに力を入れている様子もない、よって「うちのビジネスは、あと20~30年は安泰だ」という意見も聞こえた。しかし、コロナ危機が発生してからは、これまでの常識が崩れるような急激な変化が一気に起こったことで、安泰ではいられないという大きな危機感が生まれたのではないだろうか。そこで、この章で述べてきたことに鑑み、図18として、コロナ後の「ニューノーマル」を見据えた時に、各企業がコロナからの復興のために直近で実施すべき4つのDXトピックと目標をまとめてみた。

顧客: 大きく変容した消費者の購買行動への対応やソーシャルディスタンスを基本とした、非対面ビジネスモデルの構築

オペレーション: 予測困難な需給の変動に耐え得るレジリエントなオペレーションの確立、および即時の意思決定

ITの近代化: クラウドやAPI等、柔軟なテクノロジーを活用、デジタルアプリやサービスの開発を準自動化で実施する仕組みづくり

アジリティー: 部門横断で消費者に新しい商品・サービスをいかに早く、いかに数多く届けられるかに、アジャイルを使って挑戦するというもの

このようなトピックを参考として、トップ経営者の方々が組織内でDXの火付け役となっていたことを願ってやまない。

図16

全社的なDXを成功に導くための6要素



図17

DXテーマ別の普及度

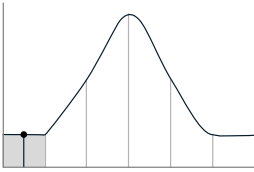
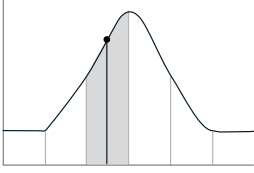
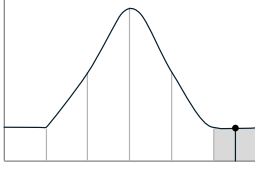
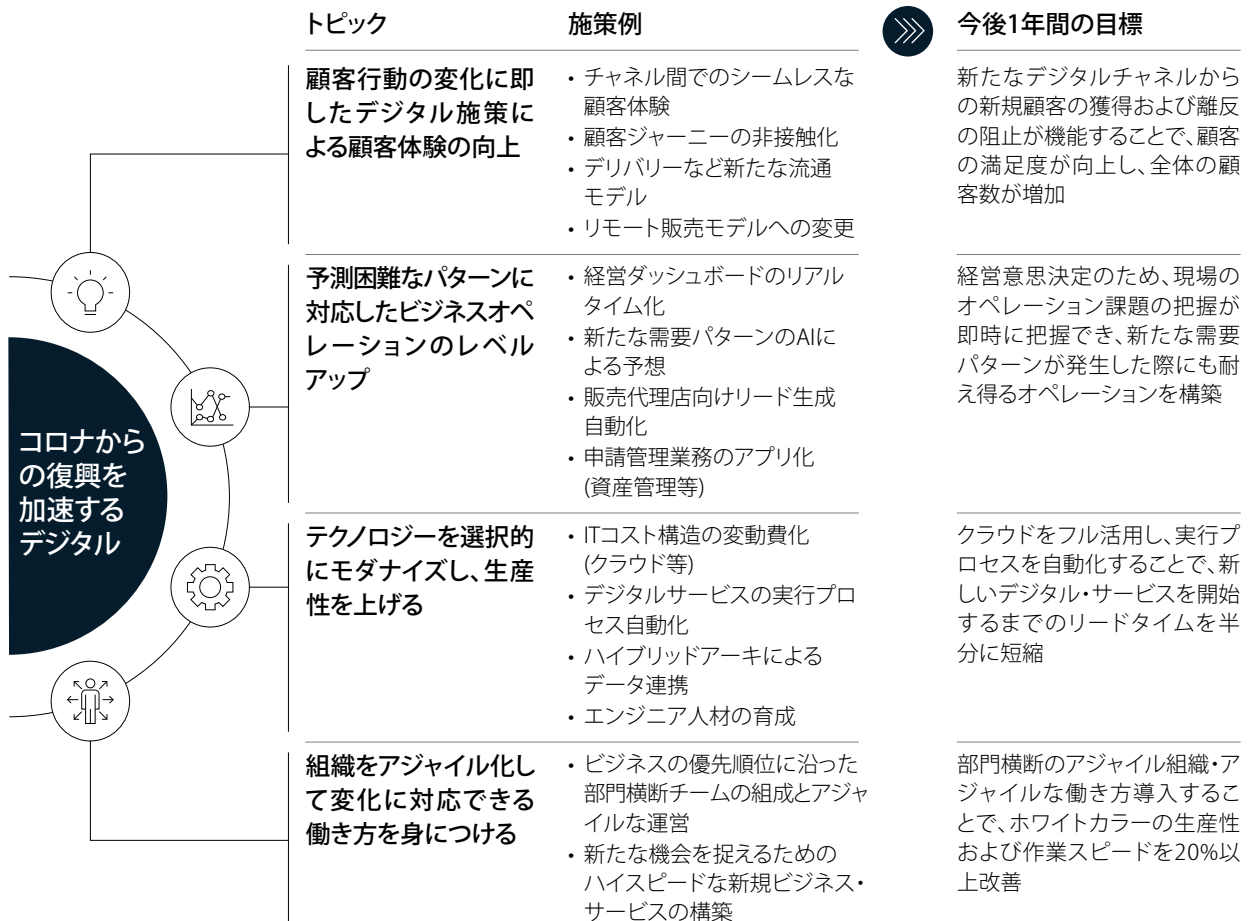
DXテーマ		普及度	
新規ビジネス構築	デジタル技術を活用した新規ビジネスの立ち上げや新規顧客セグメントの開拓	初期段階 (革新的もしくは初期段階)	 <p>実施にはリスクを伴うため、余裕資金での実施を推奨</p>
顧客体験のデジタル化	デジタル活用による顧客ジャーニーの再構築、デジタルマーケティングやパーソナライゼーションを通じた顧客の囲い込み、啓蒙	アーリーマジョリティー (初期的普及段階)	 <p>初期的に成功事例が出てきているため、先駆者に学びながら実施を推奨</p>
オペレーションの弾力性	オペレーションアナリティクス(例: 予防保全、生産量の最適化)活用による弾力性の強化やバックオフィスのプロセスの最適化・自動化	レイトマジョリティー (後期普及期)	 <p>すでに多数の成功事例があるため、できあがった成功のレシピを模倣することで実現可能</p>

図18: コロナからの復興を加速するデジタル

全社的なデジタル変革のビジョンを早期に立案し、一気呵成に実行することで、コロナからの復興を加速させることができる



資料: マッキンゼー

第3章

日本企業が壁を乗り越え DXを成功させるための鍵

日本企業がDXを成功させるには、海外での成功事例、いわゆるベストプラクティスをそのまま当てはめようとしてもうまくいかない。第1章で述べた通り、日本企業にはDXを阻む壁や日本固有のハンディキャップがある。だからといって、手をこまねいている余裕はない。マッキンゼーがこれまで多くの日本企業の取り組みを観察してきた中で、日本企業がハンディキャップを乗り越え、DXを成功に導くためには4つの重要な鍵があることを特定した。

1. 経営トップを巻き込んだDXの着火

DXを推し進め、企業を大きく変えるためには、ヒト・モノ・カネの大胆な投資が必要になる。第1章で見てきたように、社内での「同床異夢」状態など、DXには様々な障壁がある。こうした障壁を乗り越え、DXで成果を出せるかどうかは経営トップの巻き込みが鍵を握る。社内外に様々なステークホルダーがいる中で、変革に火をつけ、持続性のある取り組みにするのは経営トップの役割である。ただし経営トップも企業によって様々であり、はじめからDXにコミットして、主体的にリーダーシップを発揮するトップもいれば、その重要性を感じながらも、一歩踏み出せないトップもいる。いずれの場合も重要なのは、経営トップを巻き込み、変革の火をつける周到な建て付けである。

1) CEOをDXのオーナーまたはスポンサーに据え、ビジョンを具体化する

CDOなどDX実行責任者を立てるとしても、経営トップ自らがDXの重要性を言葉にし、CDO等への後ろ盾となれなければ、企業自体を変えるような変革にはならない。経営トップがCDOあるいはCIOが何かしてくれると待っているような状態の企業は危険である。また逆に、CDO・CIOが「経営トップが方針を出してくれれば…」と受け身の姿勢では、話は先に進まない。肝心なのは、そのギャップを埋める着火のためのアクションである。

経営トップ自身が自社のDXについての具体的なイメージを持つため、また事業部門長やCDOやCIOといった経営幹部が同じビジョンを持ち「同床異夢」を回避するため、経営トップ・経営幹部を巻き込んで以下のような活動を行うのが有効な一手となる。

- **先行企業の視察 (Go&See):** 国内外で先行している企業の視察や責任者とのディスカッションを通じて、どのようにDXを推進し、どのような成果を上げ、どういった課題を乗り越えてきたのかを学ぶことができる。DXの結果として実現できている成果を見ることで具体的なイメージが湧く。また、実行における組織・体制や進め方の工夫等を他社の責任者から得ることで、自社に置き換えて進める場合の姿を思い浮かべることができる。経営トップ・経営幹部が共に「あの企業のこれをウチに当てはめると…」と共通言語ができるキッカケとなる。
- **ビジョンの言語化 (ワークショップ):** DXで目指す姿を描くために経営トップを巻き込み、ワークショップを実施することも有効である。その際に、各経営幹部が考えていることを引き出し、各々が自分事としてDXを考える工夫をすることや、自社だけの視点ではなく顧客の視点や業界・競合の動きなど、多面的な視点を持った議論にする工夫を盛り込むことで、大きな成果につながる。アウトプットとして、DXを通じてどのような企業を目指すのか — 既存事

業の徹底的な効率化なのか、顧客との関わり方を再定義することなのか、デジタルで新たな事業ドメインを作ることなのかを言語化することで、活動の拠り所となる。既存の制約から切り離れた検討を促すという点で、オフサイトの合宿形式でやるのも有効な工夫である。また、こうした取り組みは、既に何らかのDXに取り組み始めている企業においても有効である。

2) サイロを解消し、DX実行責任者に大胆に権限・予算を委譲

前述の通り、社内からの抜擢や外部人材の登用により、CDO等のDX実行責任者を任命したとしても、孤立無援では小さな成果にしかならない。経営トップは、DX実行責任者が現状を打破し、組織横断的に様々な取り組みを推進できるように、大胆に権限・予算を委譲する必要がある。ある日本企業では、デジタルの推進役と会長・社長が電話一本でいつでもつながる関係性にあり、ヒト・モノ・カネの大きな意思決定がタイムリーにできることで、成果につながっている。

3) 経営トップが成功を称賛し続け、全社への展開を見届ける

変革のモメンタムを醸成し、維持・継続するためには、経営トップがロールモデルとなることが期待される。たとえ小さな成功であっても、経営トップや経営幹部が称賛し続けられれば、全社的にDXの重要性が伝わっていく。一方で、経営トップが懸念されるリスクや課題・失敗についてコミュニケーションする際には注意が必要となる。DXは新しいことへのチャレンジであるため、リスク・課題はつきものである。こうしたものへの対処は無論重要であるが、新しいことをテストし、早く失敗し、そこから学びを得て次に活かすという「テスト・アンド・ラーン」がDX成功の鍵である以上、現場が委縮するようなコミュニケーションはご法度である。ある企業では、週次の経営会議でDXの取り組みで進捗・成果を出した社員、また新しいチャレンジをした社員をその週のMVPとして経営トップが表彰することで、変革を活性化している。

2. 事業ドリブンでのインパクトを意識した取り組みの設計

デジタルという言葉は様々な要素を含み得るため、単なるソリューションの導入もDXの傘下で進められていることが散見される。我々が考えるDXとは、事業そのものを大きく変えるものとして位置づけているが、インパクトをもたらす要素は大きく3つある:「事業におけるあらゆるオペレーションの徹底的な効率化」、「顧客体験の再定義」、「デジタル新規事業の創出」である。こういった事業インパクトを狙ったDXにしていくのか、ある領域に注力した取り組みにしていくのか、企業の置かれている環境を踏まえて定義していくことが必要となる。

いずれの要素も事業のあり方を変える取り組みとなるため、事業部門のキーパーソンが推進役となって、施策化する必要がある。これまでの事業・業務のあり方を大きく変える権限を持ったリーダーが推進役にならない限り、大きく変わらないのである。事業部門が主体的に魂のこもった施策を作っていくことが成功の近道である。その際に、デジタルの施策によって、どの領域でどのような事業インパクト(例:利益改善の効果)が期待できるのかを、可視化することも大変有効となる。

図19: デジタル機会の可視化

デジタル機会マップ



また施策化においては、フォロワーとなっている企業に関しては、世の中で既に証明されているものはうまく活用してクイックに取り込み、またそれとは別に企業の差別化要素になるところは吟味して施策化するということが重要な要素となる。

3. デジタル組織能力の構築: 持続的な進化に向け、デジタルの組織能力を社内に構築する

事業そのもののあり方に密接に関わるDXにおいては、変革を持続可能な形で推進していくためには、従来のような「ITベンダーに丸投げ」な状態ではなく、社内に一定の人材・能力が必要になる。

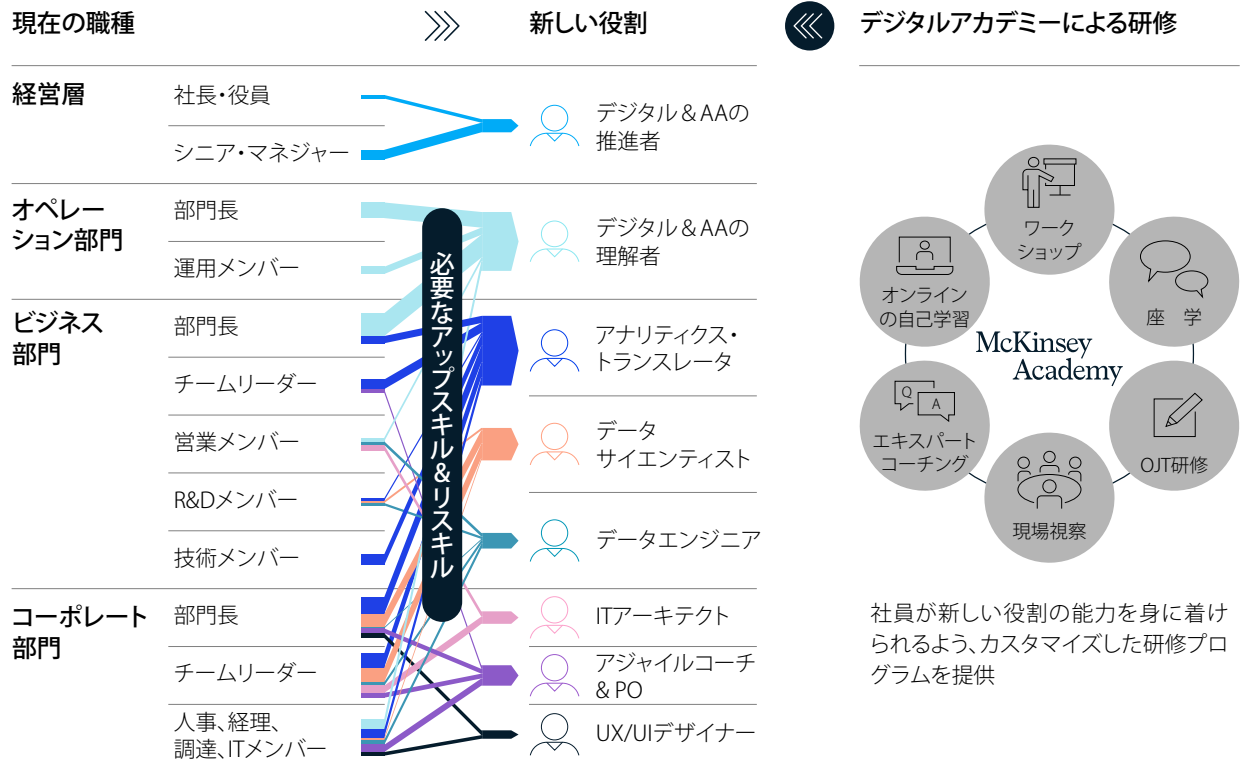
しかしながら、前述の通り、多くの日本企業において社内にそうしたデジタル人材のなり手がいないというハンディキャップがある。そこで重要になってくるのは社員の「リスキリング(能力の再教育)」である。海外の事例となるが、米国通信事業者のAT&Tは、全社的なリスキリングのプログラムを実行し、3年でマネジャー職や大幅な配置転換を含む約1.6万人のリスキリングに成功している。

日本においてはエンジニアが社内におらずとも、IT子会社のような形でエンジニア集団を持っている場合がある。こうした人材の再教育と、IT子会社の位置付けそのものを再定義することも有用になる。最も大切なのは現場の一人ひとりが新しい能力を身に付け、新しいプロセスで業務を行い、消費者にとって何をすべきかのアイデアが現場から自然に湧き上がってくる仕組みを作ることである。社内に組織能力がないことを理由に、コンサルタントやベンダーに丸投げしても、決して社内に変革は起きないのである。

自社のデジタル組織能力を高めるには、デジタル人材の採用・育成・維持などの仕組みの構築が必要となる。自社にどの程度のデジタル人材が必要か、どの程度の能力があるか、また目指

図20: 社内の人材のアップスキル・リスキルのための新たな取り組みが必要

デジタルアカデミーなどを活用して、組織能力を育成する



資料: McKinsey Academy

社員が新しい役割の能力を身に付けられるよう、カスタマイズした研修プログラムを提供

す姿と比較してどこにギャップがあるか、明確になっているだろうか。ハッキリしていないのであれば、まずはここからスタートする。

- **現状の見える化と目指す姿とのギャップの特定:** 今後3年程度で、どの程度のデジタル施策を実行に移していくか、そこで必要になるデジタル人材はどのような役割で何名ぐらいか、採用で獲得できる人数を加味して需給ギャップを評価し、リスキリングする対象を明確にする。
- **各層ごとのリスキルプログラムの設計・実行:** リーダー層の育成や、プロダクトオーナーやアジャイルエンジニア等の専門職の育成など、各層にあわせたリスキルプログラムが必要になる。育成には2つの要素の組み合わせが成功の鍵を握る。
 - **デジタルアカデミー:** まずは、オンライントレーニングや座学、ワークショップなどのハンズオンを組み合わせた体系的な知識習得のためのプログラムを提供することである。プログラムは2〜3か月の集中的なもの、継続的な学習機会とを組み合わせ提供することが多い。いくつかの企業ではこれを「デジタルアカデミー」と呼ばれる社内教育プログラムを構築している。
 - **OJT:** また体系的な知識とあわせて重要なのが実践である。実際のデジタル施策の実行を、専門知識・経験のあるデジタルエキスパートと並走することで知識を獲得していく過程である。コーチングを得ながら、実践的な活動の中でインパクトを出しながら知識・経験を獲得することで、アジャイルな人材育成ができる。

リスキリングの有意な点は、その後の活躍への期待の高さである。外部採用よりも、リスキングによる社内人材の育成の方が、社内の動き方が分かっていることもあり、より早く成果を出せる人材になる。1〜2年の計画的なリスキリングにより、インパクトを出しながら着実に社内にデジタル人材が育ってくるのが期待できる。

4. 文化の醸成とチェンジマネジメント: DX1年目を絶対に成功させ、 モメンタムを醸成する

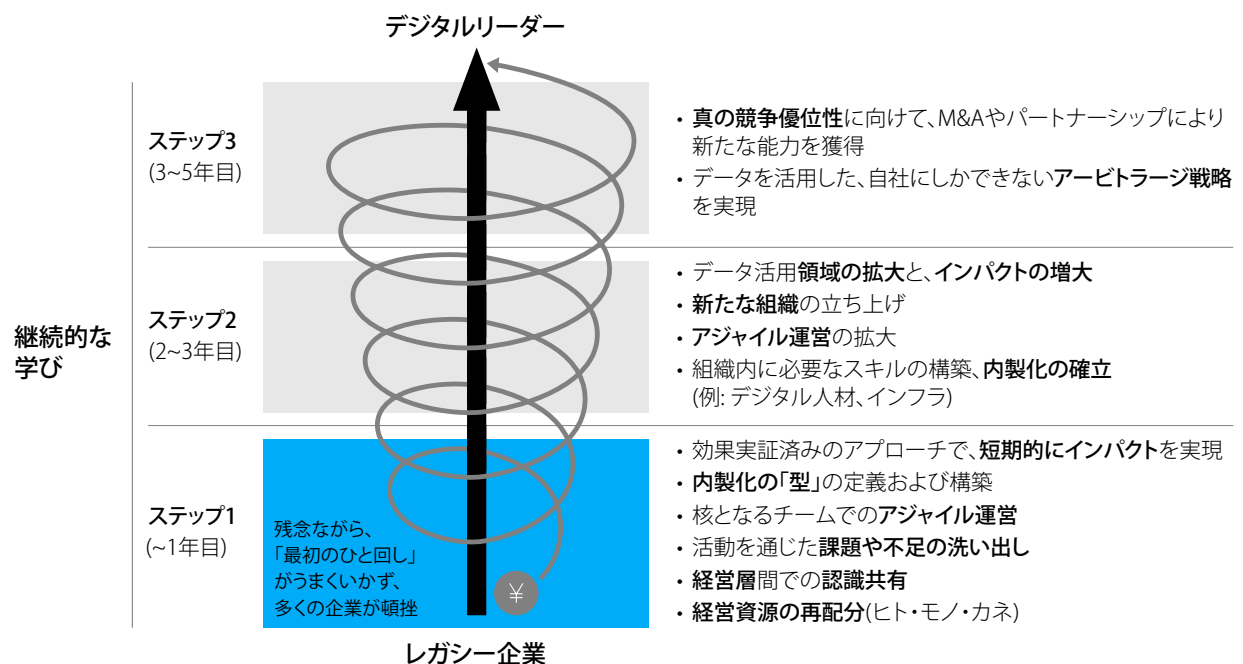
DXが実行に入ると、自己否定につながるような施策、自社製品と市場を食い合う新たなサービスなどを進めることになり、組織の抵抗が顕著になる。また自分には関係ないという評論家層も一定数生まれてくる。実にDXの80%以上はこの抵抗勢力と評論家層に潰されて失敗する。そのため、変革の1年目に皆が納得する成功を収め、関係者の協力を得られる環境を作れるかどうか、DXの成否を握る。

したがって、第一弾施策の選び方、人選、成功の定義については十分に議論し、万全の体制で臨むべきである。事業インパクトを狙う施策なのか、それとも能力構築を狙う施策なのか、その位置づけを整理した上で取り組むことがデジタルでは必要である。事業インパクトを狙う場合には、他社等で成果が立証されている施策をうまく自社にカスタマイズし、次世代リーダーやエース級の人材を配置し、クイックに利益につながる成果を出してモメンタムを作ることが重要になる。一方で、正しい失敗を経験することや、新たな組織能力を育成することが目的の場合には、成功の定義を最初に議論するべきである。デジタルにおいては、失敗すること自体が学びとして組織能力構築に寄与するというのも大いにあり、積極的に計画すべきである。ただこうした「まずはやってみる」ものばかりでは、PoCの罠に陥るため、成功の定義をした上でポートフォリオを組むことが大事である。

DXを推進する上では、慣性によって元の姿に戻ってしまわぬよう、変革状況の見える化や、社員に変化を感じさせるような演出をするといった要素も重要となる。こうしたデジタル施策の推進とチェンジマネジメントの仕組みを作り、一気に変革を進めるべきである。

図21

デジタル変革を成功させる実行方法



第4章

マッキンゼー・デジタルが 提供できる価値

1. マッキンゼー・デジタルが他社と異なる点

－ 豊富なデジタル変革によるインパクト実現の実績

現在マッキンゼーにおいて、デジタルプロジェクトは全体のプロジェクト数の60%以上を占めている。年間1,200社以上のクライアントに対して、デジタルによる事業変革および新規事業創出を実施し、クライアント合計で、トップライン成長・収益性改善など合わせて、年間200億ドル以上のインパクト実現に貢献している。

－ 戦略に裏打ちされた全社変革

マッキンゼーのDXは戦略立案から始まる。これから10年後の将来を読み、競争優位性を確保するためのビジネスモデルの変更、ビジネスドメインの再考を含む明確なビジョンを打ち立て、必ずインパクトを実現できる戦略仮説とロードマップを策定した上で、全社変革を進

図22: 新しいマッキンゼー

急増するデジタル変革支援のニーズに応えるため、マッキンゼーもここ数年で急速なデジタルシフトを進めてきた



図23: マッキンゼー・デジタルのパートナーシップ

マッキンゼー・デジタルは、デジタルを活用した企業変革を実行するために、300社以上の外部パートナーと連携し、ベスト・オブ・ブリードのソリューションを提案する

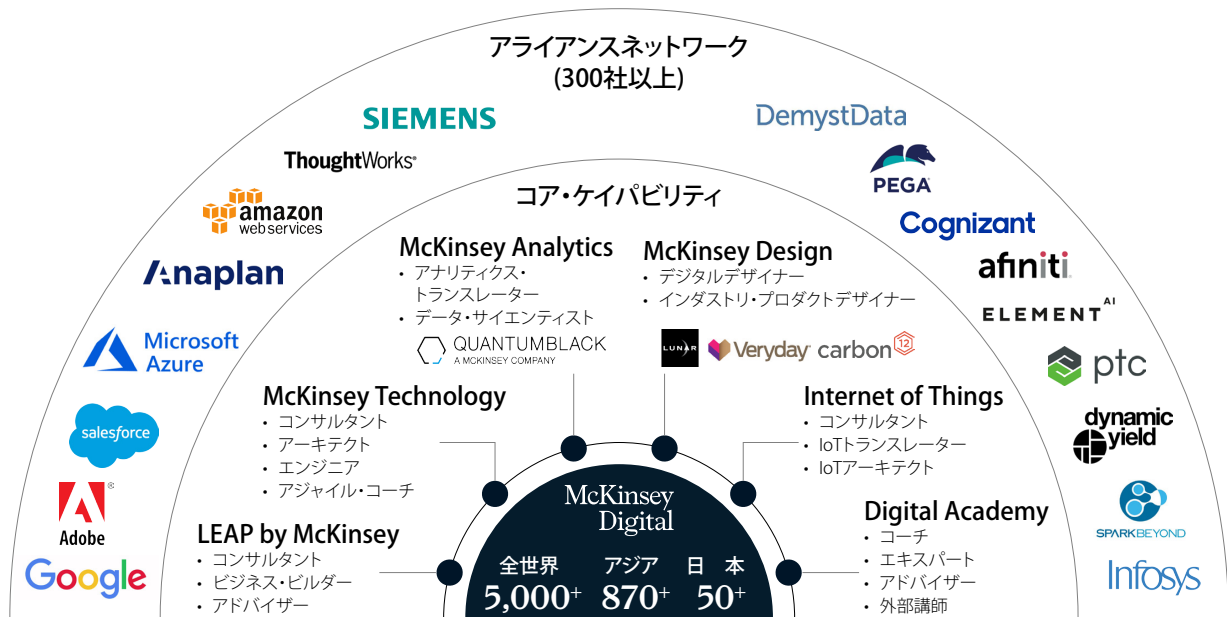
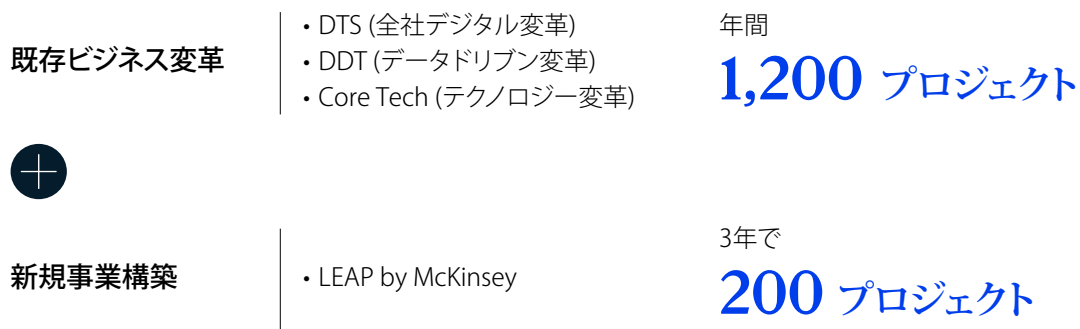


図24

マッキンゼー・デジタルは、既存ビジネスのデジタル変革にとどまらず、新規事業構築も支援することでより大きなインパクトを生み出している



資料: McKinsey Digital

めていく。クライアントにとってインパクトが出るかどうか分からないソリューションを部門最適で持ち込むアプローチは行わない。

－ 難易度の高い課題への集中

マッキンゼーはDXにより「経営インパクトを出すこと」および「クライアント社内に組織能力を育成すること」を唯一の目標としている。DXの最初の2年で道筋をつけ、我々がいなくても自走できることを目標とし、他社のように大規模システム開発やオペレーションのアウトソースなど後続フェーズは実施せず、クライアントの自走を見守る方式をとっている。

－ 世界一流のエキスパートの活用

世界で5,000人以上、日本においては50人以上のデータサイエンティスト、エンジニア、アーキテクト、開発者、テクノロジーリード、アジャイルコーチ、受賞歴のあるデザイナー、サイバーセキュリティの専門家が一丸となって、日本のクライアントのために共創。さらに成功確率を高めるため、複数の自社開発ソリューション、専門の組織能力構築のためのアカデミー、また世界最先端のテクノロジー企業とのパートナーやアライアンスのエコシステムを活用している。

2. マッキンゼー・デジタルのDXのための支援メニュー

－ DTS(Digital Transformation Service: デジタル変革)

戦略立案からデジタル変革実行まで約2年間の成果報酬型の全社変革プログラム。経営陣の陣頭指揮の元、戦略、プロセス、組織、テクノロジー、データ、アジリティ、アナリティクス、デザインなどすべての組織能力を変革させながら、トップライン成長・収益性改善などの経営インパクト実現にコミット。プログラムの中でデジタルアカデミーを活用した研修やOJTを実施し、組織能力構築で現場におけるデジタル活用を促進。

－ DDT(Data Driven Transformation: データドリブン変革)

DTSの中でも特にアナリティクスにフォーカスしたプログラム。アナリティクスユースケースの実現、アナリティクスアカデミーによる組織能力構築、データ変革によるエコシステム構築などで経営インパクト実現にコミットする。2019年に、高度なAIサービスを提供するQuantumBlackの日本支社を立ち上げたことにより、難易度は高いが、ビジネスインパクトの大きな領域に対するAI活用を推進。

－ Core Tech(Core Technology Transformation: テクノロジー変革)

DTSの中でも、特に2025年の崖を乗り越えるためのテクノロジーの近代化にフォーカスしたプログラム。5～10年のテクノロジーの近代化プログラム(クラウド移行、DevSecOps、オープンソース活用など)を設計・実行するとともに、デジタルアカデミーによる組織能力構築を通じたデジタル能力の内製化およびデジタル・ITプロジェクトによる事業インパクトの実現を担保する支援(Value Assurance)を実施。

－ Leap by McKinsey(新規事業構築)

今後起こる変化を先読みして柔軟に対応できる組織は多くない。長い時間をかけて対応策を検討するものの、どこから手を付ければよいか分からず、気づくと取り残されているという状況に陥りがちである。マッキンゼーは、各業界のリーダー企業群との協業を通じて、革新的な新規事業を構築・展開している。しかも圧倒的な短期間で。それは、クライアントが元来もつ強みを核としながらも、新しいエコシステムを作り上げ、かつ持続的成長を実現するための組織能力、インフラを作りあげていくアプローチだからこそ実現可能となる。長期的に組織全体を変革し、革新的なアイデアを創出し続ける仕組みになる可能性を秘めている。

終わりに

新型コロナウイルスにより、DXに力を入れてきたウォールマートやニトリなどの企業は堅調に売上げを推移させている一方で、DXに遅れをとった企業である米百貨店大手のJCペニーやロード・アンド・テイラーは米連邦破産法の適用となるなど、DX対応の成否が致命的な経営リスクとなることが露呈した。新型コロナウイルスにより、新たな消費者行動や働き方、価値観が定着するニューノーマルの時代が来る今だからこそ、日本企業は一気にデジタル変革への舵を切り、出遅れのアドバンテージを最大化する戦略を取りながら、業界でのポジションを高めていくことが求められる。本ホワイトペーパーがその一助となれば幸いである。

著者

マッキンゼー・デジタル・日本

黒川 通彦 (パートナー)

松本 拓也 (パートナー)

平山 智晴 (パートナー)

梅村 太朗 (パートナー)


片山 博順 (準パートナー)

山本 康正 (アドバイザー)

Lari Hämäläinen (シニア・パートナー)

Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Graphics Team Japan

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

