

頓挫の原因は、 「DXありき」で立案するから

注目のテクノロジーに飛びつく、現状認識が甘い、目的が適切にブレイクダウンされないなど、事業構想のスタートラインにおいて陥りがちな罠はいくつももある。第一歩を踏み出す際の注意点を押さえておこう。

「DXで新規事業を始めたい」

「AIやメタバースを取り入れてビジネスモデルを変えたい」

リブ・コンサルティングには、企業からこうした相談が多く寄せられるという。しかし、「テクノロジーありき」でビジネスを構想することは、ビッグワードに振り回されているだけで内実が伴っていないと、同社のプリンシパル・吉村

直記氏は警鐘を鳴らす。

「何のためにテクノロジーを活用するのか、事業を創出することでも何を目指したいのかといった、肝心の目的があいまいな企業が、近年特に増えています。DXに限らず、AIやメタバースなど、それだけがビッグワードとしてのキャッチーさもあることから、これらを使えばイノベーションを生み出し、

新たな屋台骨を作り出せるのではないかと多くの方が考えている証左なのでしょう」

テクノロジーを、全てを解決する魔法のように捉えているのだ。そこに大きな誤解があるという。

本来は手段であるDXが 事業の目的と化してしまう

そもそも日本ではDXというコンセプト自体も曲解されている印象があると、吉村氏はみている。

「デジタルトランスフォーメーション」という言葉の「デジタル」にばかり注目が集まっています。が、DXの本質は「トランスフォーメーション」にあります。かみ砕いていえば、ビジネス・トランスフォーメーション・バイ・デジタル、あるいはコーポレートトラン

スフォーメーション・バイ・デジタルなんです。あくまでデジタル技術は事業や組織を変革する手段であり、目的はビジネス環境の変化に対応することや、競争優位性を確立すること。企業の経営者や事業責任者の方々には、まずこの大前提をしっかり押さえていただきたいと思っています」

DXの定義を示したのが図表1だ。目的、手段、対象、実施する内容など、DXの根本を十分理解しないまま、「とにかくDXを活用しよう」と、やみくもに事業構想に突き進んだ結果、本来は手段の1つに過ぎないDXが事業の目的と化してしまうケースは枚挙にいとまがないという。

手段と目的が入れ替わった状態では成果が得られるはずもなく、



株式会社リブ・コンサルティング
事業開発事業部
プリンシパル

吉村直記氏

図表1 DXの定義

目的	ビジネス環境変化の対応/ 競争優位性の確立
手段	Digital (デジタル技術・サービス)
対象	会社のビジネス 製品・サービス 業務プロセス 組織・制度・文化
実施する内容	Transformation (変革させる)

当然ながら企業価値の向上にも結びつかない。これはまさに、いまの時代の事業開発における1つの落とし穴といえるだろう。

DXを活用した事業開発に成功している企業には、「何のために新たな事業を創出するのか」「新事業になぜテクノロジーが必要か」といった明確な目的意識があるという。その背後にあるのは、「変わらなくては生き残れない」という経営トップの強烈な危機感に他ならないと吉村氏はいう。

「大企業でもいままですり勝ち続

けることができるとは言いがたいのが現状なのです。だからこそビジネスや組織を刷新し、新たな事業の種を蒔いていかななくてはなりません。かつてない厳しい局面に立たされているという事実を受け止めることが経営者には求められますし、その認識が変革を本気でやり抜く原動力、もつといえ、覚悟につながっていきます」と吉村氏は指摘する。

事業構想の起点となる
ガイディングプリンスipl

経営層が変革の必要性を痛感し、いざ新規事業創出へ踏み出す覚悟を固めたら、次に行うべきは目的ゴールの設定だ。これはどのように取り組めばよいのだろうか。

「まずは、自社が新規事業になぜ取り組むのかを言語化した「ガイディングプリンスipl」を策定し、どのようなテクノロジーを活用し、ビジネスモデルをどう変革していくかを明らかにしていきます」

ゼロから組織を立ち上げて市場を開拓していくベンチャーの起業と違って、すでに事業を展開している企業にはこれまでのDNAが

あり、既存顧客がいて、アセットもある。市場での企業イメージもそれなりに確立していることだろう。売れば事業領域は何でもいいというわけではないのだ。

よって、本業を支える新規事業を考えたのか、あるいは本業を変革する新規事業を行いたいのかといった点も、注意深く検討しなければならぬ。それによって目指すゴールは全く異なってくる。

ゴール地点を探るうえで特に重要なのが、顧客と提供価値の把握である。いま価値を提供している顧客がどのような状態か、そしてこれからどの顧客に対して、どのような価値を提供していきたいか。顧客と提供価値を見定めることが、今後の事業の方向性を形作る大きな基軸となる。事業の基軸ができれば、自社のビジネスモデルをどう変えればいいのかも自然と浮き彫りになることだろう。

顧客やニーズの分析の仕方については以降のパートで詳しく説明するが、ゴール設定における重要なファクターとしては自社の技術力、ブランド力、保有するデータなど、さまざまなアセットも挙げ

必要と吉村氏はいう。経営層が変革の重要性を認識し、自社のアセットとデジタル技術を適切に組み合わせて事業目的も決めた。しかし、その目的を現場に落とし込むにあたって、粒度の粗いケースが目立つというのだ。

「よくあるのが、経営トップがDX推進を宣言し、それを受けて経営企画部や情報システム部門が『デジタルで業務プロセスを変えよう』などと現場に指示する形です。いわれた現場としては何をすればいいのか、どこへ向かえばいいのかさっぱりわからない。ビジネスや組織を変えるには経営層から現場まで一枚岩となって、総力戦で取り組まなければなりません

が、これでは現場は動きようがないです。動けたとしても上層部の意図と違う方向へ向かってしまう危険もあるわけです」

現に、DXはおろかペーパーレス化さえ進んでいない企業の場合、上層部がDXの号令をかけても、現場では1つの帳票のデジタル化

にとどまることもある。これではトランスフォームとは程遠い結果といわざるを得ない。

吉村氏によれば、変革のビジョンを社内浸透させるアプローチは大きく3つあるという。1つはトップダウン。強権発動で「絶対にやりなさい」と指示する方法だ。

残る2つはボトムアップだが、これには2パターンある。1つは小さく始めて、初期メンバーが楽しく成果をあげている様子に周囲が触発され、やがて社内へ広がっていくというもの。これは社内の抵抗が少なくやりやすいが、時間がかかるのが難点という。

ボトムアップのもう一方は、現場が既存の事業や業務のあり方に苦しみ、「何とかしなければ」と自発的に改革が起こるパターンだ。現場の熱量が高く、また事業部側のリーダーがしっかりと旗を振ることができれば、このパターンはうまくいく確率が高いというが、生みの苦しみを伴うため、経営トップあるいは外部のコンサルタント

などの丁寧な伴走が必要になることもあるという。「いずれにせよ、ボトムアップではじわじわと業務が変わっていくので、効率やスピードを重視するならトップダウンということになるでしょう。とはいえ、もちろん指示を出して終わりではなく、経営トップから事業部、部・課、さらに担当者レベルへと、現実的な目標をブレイクダウンして、レイヤーごとに取り組みを促すことが求められます」

経営層から担当者レベルまで
5W1Hをブレイクダウン

変革の目的を現場に落とし込むには、現場が受け入れやすい形にそれぞれ目的を具体化していく必要がある。そのイメージを示したのが図表3だ。経営層と担当者では視点も視座も異なるため、直滑降でビジョンが下ろされるとギャップが起きてしまう。これを解消するために、まずコーポレートレベルの5W1Hを作って、次

られる。目指すゴールに向けて、これらをうまく組み合わせ、さらにそこにテクノロジーを加味していくわけだ。

「たとえるなら5W1Hの5W（いつ、どこで、誰に、何を、なぜ）ですね。『DXありき』の発想は、Howだけが先走っているということ。極端なことをいえば、ゴールへ到達するのにデジタルは不要と判断できるなら、無理にその事業にデジタルを導入する必要ありません。実際、デジタルを使わなくてもできる事業に無理にデジタルを適用し、疲弊している企業も散見されます」

テクノロジーはうまく使えば、事業の価値を何倍にも高める強力な武器となる。しかし、くれぐれも「DXありき」の方法論にこだわってはいけません。ビジネスで何を成し遂げたいかを起点に事業を構想する姿勢が、成功につながることを肝に銘じておきたい。

ビジョンを社内浸透させる
アプローチは大きく3つ

もう1つ、策定した5W1Hを社内浸透させる方法にも注意が

図表2 変革を浸透させる各パターンの期待と懸念点

パターン名	期待する効果	懸念点
パターン① トップダウン	スピード重視。 全社で効果を出す	指示出しただけと 空中分解する
ボトムアップ	パターン②-1 有志による 能動的な取り組み	成果創出によって 能動的に社内活動が広がっていく
	パターン②-2 危機意識からの 受動的な取り組み	難題であるため 成果創出までの生みの 苦しみがある

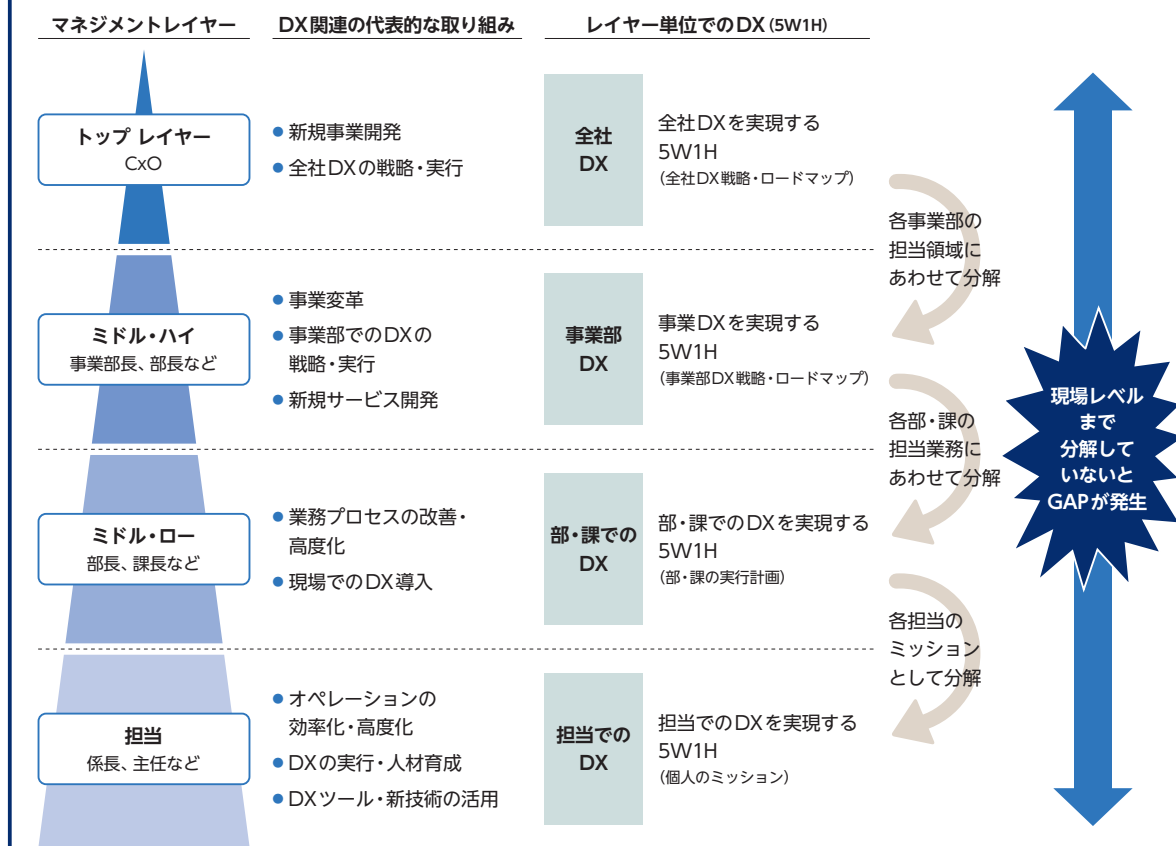
にそれを事業部レベルの5W1Hにブレイクダウンし、それをさらに部、課、チーム、担当者まで順繰りにブレイクダウンするわけだ。

「最終的に担当者一人ひとりのタスクが明確になり、具体的な行動を起こせるようになって初めて、事業に推進力が生まれます。また、

「How」だけが先走っても、DXは失敗する

見るべきはビッグワードではなく、目指すゴールの明確化

図表3 経営層から担当者レベルへの変革の目的の落とし込み



担当者としても事業の全体における自らの役割が見えてくれば、『自分が頑張ればこのピースが埋まる』と自覚でき、責任感やモチベーションの醸成にもつながると考えられます」と吉村氏は述べる。

大切なのは、現場を巻き込むために共感を得ること。変革の実質的な担い手は現場の担当者であり、彼らに当事者意識を持ってもらうことが新規事業創出には必要不可欠なのだ。共感とは、その基盤を形成するものといえる。共感なしには、ここから先、どう事業を作っていくにしても停滞や手戻りを余儀なくされたり、最悪の場合は空中分解もあり得るだろう。

現場の共感をもとに組織全体でことに当たる

これからの時代の事業開発は変革を伴う総力戦と述べた通り、経営層、マネジメント層、現場が一体となつて新事業に挑む環境を整えることが重要だ。そして、その環境を整え、変革に向けたマインド

セットを促すことは経営層、マネジメント層の役割といえる。

「DXを通じて事業開発をするために社員の共感を得る——こんなふうかというと、なんだ、結局はアナログの世界観が大事なのかと思われるかもしれません。でも、実際その通りなんです。現場の共感をもとに組織全体でことに当たらないければ、時代の荒波を乗り越えることはできませんし、ましてデジタル化や新規事業開発も実現しないでしょう」

ガイディングプリンシプルそのものも、決して目新しい言葉を並べ立てる必要はないという。重要なのは、組織のメンバー全員が信じられる適切なガイドラインを作り、共感を生み出すこと。手間がかかるからと、これにしっかりと取り組まない経営トップは多いというが、そうした手抜きは失敗を招く。各レイヤーの目線で納得できる事業目的を提示できるかどうか、新規事業開発の最初の関門といえるだろう。