

デジタル投資の成果を高める5つの行動

第6回 Digital IQ調査



真のデジタル変革をもたらす道筋

現代の全ての道は「デジタル」に続く。事業戦略の策定から実行まで、デジタル技術は、あらゆる企業活動の基盤になってきている。多くの企業がデジタル企業であると主張しているが、当社の調査によって明らかになったことは、真のデジタル企業はごくわずかしか存在しないということだ。何を持って「デジタル」企業なのかの定義は、当社では企業がテクノロジーを理解し、評価し、組織全体に組み込む見識力—「デジタルIQ」—であると判断している。デジタルIQは5年以上前から当社の調査の核として実施している。

20%

自社のデジタルIQ
(テクノロジーを理解し、評価し、組織全体に組み込む能力) が
「優れている」と評価した企業。

当社のデジタルIQ調査はユニークなものである。このデジタルIQ調査は、私たちの知る限り他には類を見ないもので、約1,500名の経営幹部およびITに係る役員（IT幹部）双方の視点から分析を行い、彼らとデジタル技術への投資や行動によってもたらされる事業上の価値とを結びつけるものである。

当社では「デジタルIQ」を、事業全体を情報として表現する、バーチャル・バリュー・チェーンが創出する価値の大きさを代理的に測定する手法としてみなしんでいる。

バーチャル・バリュー・チェーンは、最も基礎的なレベルでは事業活動のさらなる可視化に向けて利用され、一方より成熟した組織では、顧客に対する製品のデジタル配信など、物理世界のバリューチェーンを忠実に反映した形で利用されている。そして、多くの企業にとって究極の目標となりつつあるのが、バーチャル・バリューチェーンをビジネスモデルの転換と新たな市場の獲得に向けて活用することである。

2014年のデジタル化が果たす役割が明白になったため、本年度の調査は、当社が過去に行った調査に比べ、いっそう意義深い結果となった。本調査では、デジタルIQを高める5つの主要な行動を特定している。この5つの行動は、企業に優位性をもたらし、それによって事業全体においてデジタル技術を最大限に活用し、業績向上を目指した展開が可能になる。デジタルIQの向上は、互いに連動するこれら5つの行動を活用することで得られる。本調査においてデジタルIQが高

成果を出すための5つのデジタル行動



出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC, 2014年)

かった企業は、収益成長、収益性およびイノベーションの点で最上位グループに入る確率が、そうでない企業に比べて2.2倍高かった¹。

¹ 最上位グループの企業とは、収益成長、収益性およびイノベーションに関して、上位4分の1に入った企業である。

デジタルIQの向上は、どれほど重要なもののなのだろうか。貴社がデジタル技術に少なからず投資していることは確かであろう。ガートナーでは、2014年の世界のIT支出は、3.1%増加して3.8兆米ドルに達すると予測している²。これは、世界総生産75.0兆米ドルの5%以上に相当する³。企業は、この投資から真の価値を生み出すには何が必要であるかを理解することによって、競争上極めて優位な立場に立つことができる。また、本調査の対象となった企業のうち、デジタルIQが非常に高かったのはわずか20%にすぎないことを考えると、そのチャンスは大きい。

以下の各章では、5つのデジタルIQ行動の構成要素を分析し、調査対象となった1,500名の企業幹部（半数が経営幹部、残りの半数がIT幹部）から得た知見を共有し、上位のデジタル企業となるためには何が必要かについて概説する。

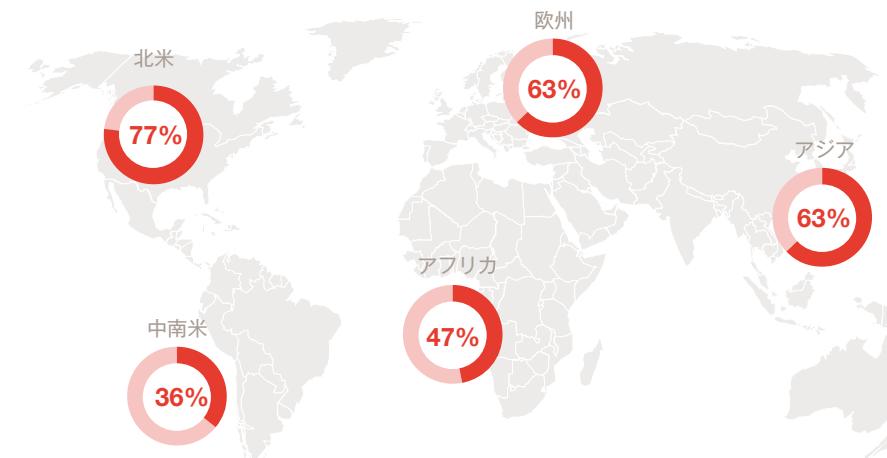
要するに、自社の業績を向上させたいならば、これら5つの行動を開発することによって、デジタルIQを強化することである。

2 Gartner Forecast Alert: IT Spending, Worldwide, 4Q13 Update
(2013年12月7日)

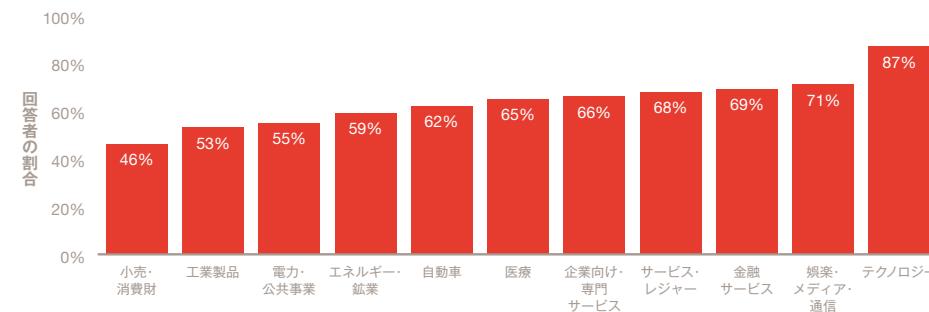
3 Forecast Alert: IT Spending, Worldwide, 4Q13 Update
(2013年12月7日)

地域・業界別デジタルIQ

北米の経営幹部およびIT幹部は、他の地域より自社のデジタルの見識力に自信を持っている。



驚くべきことに、顧客対応業では、デジタルIQの自己評価に大きなばらつきがあり、大部分は中位から下位に位置している。



Q. 貴社のデジタル IQ(定義：企業がテクノロジーの価値をどの程度理解し、組織に取り入れているか)を評価してください。

「高い」または「非常に高い」と答えた回答者

対象者数：1,494人

出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC、2014年)

行動1：CEOによる積極的なデジタル推進

CEOらは、デジタル技術には将来性と危険性の両面を見ていることが明らかになった⁴。2014年および少なくともその後数年間は、デジタル時代における自社の方向性を把握することが、経営幹部が直面する最も重大な課題となろう。

「事業に関するあらゆる意思決定において、テクノロジーは重要な役割を果たしている」
南米企業の経営幹部

経営およびIT幹部層は、デジタル技術が自社や業界にもたらす変化を考える過程において、成長阻害となる脅威は、共通して強い懸念を抱いている。特に競争力を維持するために不可欠な技術が何であるか知ることができない、あるいは、それを採用する能力を持たないことが、最も切迫した脅威だと感じている。しかし大半の企業は、デジタルの可能性と自らが直面する課題について認識しながらも、各企業戦略に存在するデジタル技術上の課題の対処ができていない。

しかし、最上位グループ企業では状況が異なる。最上位グループ企業の幹部は、下位グループ企業よりも、企業戦略に

よってこうした脅威に対処しようとする傾向が強い。例えば、最上位グループの63%にあたる企業は、顧客、製品、企業および従業員に関するデータの収集、解釈および活用に伴う問題を取り組んでいるのに対し、下位グループでは44%にすぎなかった。

彼らは知ることと、実際に行動できる間のギャップをどのように埋めているのだろうか。重要なのは、デジタル化の主導者がCEOであるという点である。彼らは、デジタル化を任せにしたり、別の戦略として捉えたりはしない。デジタルCEOは、会社のデジタルについてのビジョンを策定し、方針決めをして、事業運営方法の変更によって必然的に生じる課題に対処している。

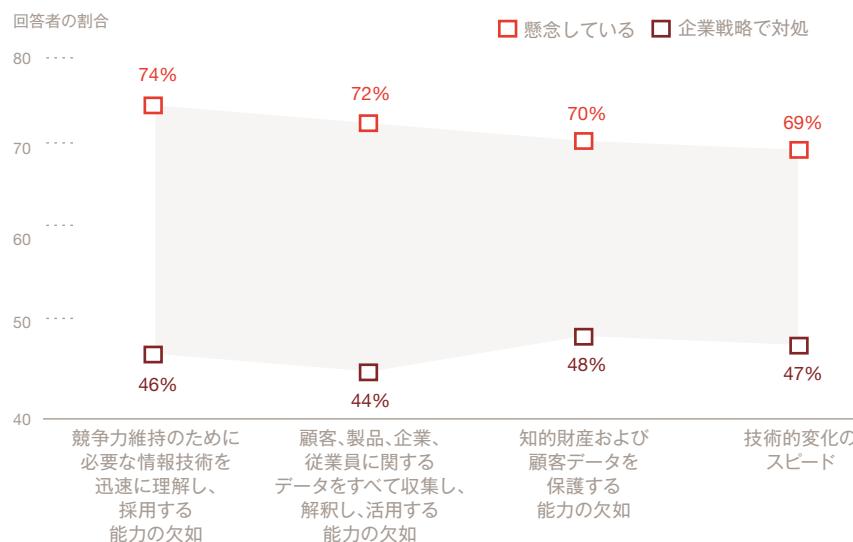
当社の分析によれば、CEOが事業戦略達成に向けてITの活用を積極的に推進していると答えたのは、最上位グループの企業では81%であったのに対し、その他のグループでは68%であった。

「競争上の優位性を得ることを助けるのが、CEOの関与であることがわかった」

米国企業のIT幹部

デジタル技術との隔絶：知識と行動のギャップ

大多数の経営・IT幹部はデジタル技術の課題を憂慮しているが、戦略に基づいてこれらの課題に直接対処しようとしているのは少数である。



Q. 貴社の成長計画に影響を与える可能性のある次の脅威について、どの程度懸念していますか。
あなたが特定した脅威は、既に企業戦略で対処されていますか。

「非常に懸念している」「やや懸念している」と答えた回答者

対象者数：1,494人

出典：6th Annual Digital IQ Survey (PwC, 2014年)

業界別に行動を見ると、積極的な推進派のCEOが最も多いのは医療業界である。この業界では、10年以上にわたって、患者ケアの変革とコスト削減のための技術が注目を集めているという事実を考えれば、この結果も驚きではない。

地域別では、CEO主導でデジタル技術の推進に取り組んでいる企業が最も多いのはアジアである。この地域にハイテク製品やハイテクサービス企業が集中していることを考えると、妥当な結果だといえよう。

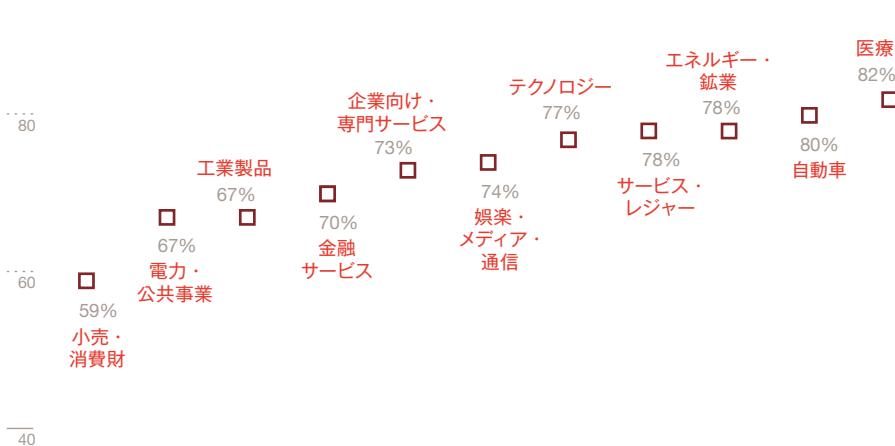
4 第17回世界CEO意識調査（PwC、2014年）

業界別デジタルCEO

本調査における最上位グループの企業の大部分は、CEOが戦略実現に向けたデジタル技術の活用を積極的に推進していると答えた。

回答者の割合

100



Q. 貴社の組織に関する次のステートメントに、どの程度同意しますか。

「当社のCEOまたは経営幹部は、戦略実現に向けた情報技術の活用を積極的に推進している。」

「同意する」と答えた回答者

対象者数：1,494人

出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC、2014年)

調査結果が示唆するもの

1 CEOは、成長とコスト目標、製品とサービス、提携関係、マーケティング、顧客エンゲージメント、人材の獲得と維持、業務運営など、事業活動のあらゆる側面を考慮したデジタル戦略を必要としている。全ての戦略上の疑問において、CEOは重要な問い合わせに答えるようチャレンジが必要となる。“デジタル化による成長の機会は何か。デジタル化により新たにどのような課題が発生するか。”

2 CEOは、デジタルケイパビリティの可能性について考える際に、適切なタイミングで適切な問い合わせに対し、適切な答えが与えられるよう、単年・複年計画の策定プロセスを再考しなければならない。

3 いったん戦略が決定されたら、CEOはその戦略の実施方法に関する役割、責任およびガバナンスを明確に定義しなければならない。責任の所在を明確にし、各事業部門または機能部門の統括者がどのように相互協力するかを定めなければならない。例えばCMOは顧客向けイニシアチブにおいてどのような責任を負うのか、CIOの任務は何か、CMOとCIOは協力して何をいつ達成すべきかである。

行動2：強固なCIO・CMO関係

経営幹部間の強固な関係なくして、デジタルIQを向上させることはできない。実際、当社が昨年実施した調査では、CIOとその他の経営幹部（CEO、CFO、CMO、各事業部門の統括者を含む）との強固な関係の重要性が明らかとなり、「Cスイート」（経営層）の関係が強固で、「デジタル化に関する対話」が十分に行われている企業は、最上位グループに入る確率が4倍であった。本年度の結果においては、Cスイートの関係が強固な企業は、最上位グループに入る確率が2.4倍であった。

「テクノロジーによって期待どおりの変化を実現するには、チームワークと多大な努力を必要とする」

インド企業の経営幹部

しかし、2014年に注目すべきなのは、CIOとCMOの関係が極めて重要になりつつあるという事実である。CIOとCMOの関係が強固であると答えたのは、最上位グループの企業では70%であったのに対し、以外のグループではわずか45%であった。また、消費者向け産業では、関係性が平均または平均以下である場合が多いことも注目に値する。これは、デジタルマーケティングが最重要課題になると、CIO・CMO間の緊張が高まるためではないかと予想される。

モバイルアプリケーションの開発や顧客分析などのデジタル技術関連のイニシアチブは、マーケティングニーズを推進力となることが多いため、CIOとCMOの関係は非常に重要である。デジタルマーケティング費（IT関連費とは別に予算計上される場合が多い）の増大は、IT部門よりもマーケティング部門がより多くの支出をしていくのではないかという議論が、業界アナリストたちの間で巻き起こっている。本調査の対象企業は、CIO予算の枠外で行われるIT支出は、約半分（47%）にも達していると答えている。

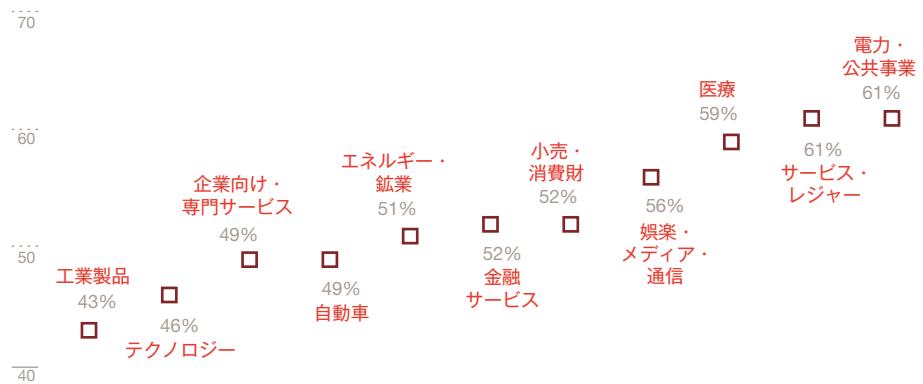
しかし、予算の配賦先は眞の問題ではない。問題は、Cスイート全体によるデジタル投資の可視性である。可視性がないと、企業は、経営分析のための取り組み、新製品・新サービスの開発、あるいはM&A後の統合など主要な活動への阻害要因化する長期的なダメージになりかねない失策を招く可能性がある。

例として、営業およびマーケティング部門の統括者が、さまざまなベンダーを使ってクラウドベースのセールスフォース管理ツールや協調作業支援環境に積極的に投資しているような、世界的な消費財メーカーを仮定し考えてみよう。

CIOとCMOの関係は重要な。それが最も強固になる場合とは。

デジタル技術関連のイニシアチブは、マーケティングニーズが推進力となっている場合が多いため、CIOとCMOの関係が非常に重要である。

回答者の割合



Q. 貴社では、CIOとCMOの職務上の関係または連携は、どの程度強固ですか。

「非常に強固」または「強固」と答えた回答者

対象者数：1,494人

出典：6th Annual Digital IQ Survey (PwC, 2014年)

IT部門が本プロジェクトについて何も相談を受けなかった場合、結局会社がこうしたサービスに巨額の投資をしても、その投資が営業活動または販売チャネルに関して統合的な視点を提供できない状況となることも起こり得る。

「今や会社の予算は全てITに関連する予算である。われわれの企業は、ITなしには、製造も、取引の処理も、販促活動も実行することはできない。」

米国企業のIT幹部

調査結果が示唆するもの

1 デジタル運用モデルを開発し、消費者向けアプリ、ウェブサイト、または顧客分析のような対市場デジタル技術に関する職務については、解釈の余地が生じないようする。CIOとCMOは、誰がイニシアチブを統括するか、各リーダーの果たすべき役割、そして彼らがいつどのような形で共同作業を行うのかについて、明示的に合意する。

2 デジタルケイパビリティ構想を再定義し、アイデアの開発、設計、計画、見積および調達に、適切な意思決定者と十分な能力を備えた人材が配備されるようにする。経営幹部は、サービスプロバイダーに対するCIOの役割や、例えば技術評価、アーキテクチャ設計、統合、プロトタイピングなどにおいてCIOがもたらすことのできる価値を見過ごすべきではない。CIOやIT部門がいつ、どのようにこうしたプロジェクトに関与するのかを明確にする。

3 マーケティング部門およびIT部門のイニシアチブ（計画中および実施中）をそれぞれ確認し、両部門の視点を取り入れながら、優先順位、計画の内容および関与の度合いを修正する機会を探す。また、そうすることによって、対処すべき空白や重複が明らかになる可能性がある。

行動3：デジタルイノベーションに対するアウトサイド・イン・アプローチの適用

多くの企業にとって、イノベーションは最優先課題である。世界のCEOは、市場シェアの拡大、新規市場への参入、M&A、合弁事業や戦略的提携よりも、成長に向けた最重要戦略として、製品やサービスのイノベーションを上位に位置付けている⁵。CEOによる2014年の優先事項の上位3位は、製品のイノベーション、技術のイノベーション、そしてサービスのイノベーションである⁶。しかし、ほとんどの企業では、目標に比べてその態勢が小規模過ぎる。イノベーションの大部分は、政府や大学の研究室など、企業の壁を越えたところで発生する。オープンソースをベースとしたイノベーションの台頭、クラウドファンディングによるイノベーションの急増、ベンチャー資金の増加などを見ればそれは明らかである。実際、ベンチャーキャピタル(VC)によるインターネットへの投資額は、2013年には110億米ドルと、2001年以来では最も高い水準を記録し、そのうちソフトウェア関連のディールは37%を占めていた⁷。

「テクノロジーは、当社のサービスや製品の心臓部である。当社では、より良いサービス、製品、市場進出、顧客サービスのための技術を積極的に採用する戦略を掲げている」

オランダ企業の経営幹部

本調査における最上位グループの企業は、今後実現すべきアイデアのパイプラインの穴を埋めるために、社内のソースだけでなく、社外のソースにも目を向ける傾向が強い。しかしどの企業も、社内の計画会議やワークショップといった伝統的なソースへの依存度が最も高くなっている。

イノベーションを実施する際は、当社が「アウトサイドイン」と呼ぶアプローチを用いることが望ましい。なぜなら、このアプローチは、思いもよらないソースや業界からもたらされる新しいアイデアや実験を取り入れることができるためである。

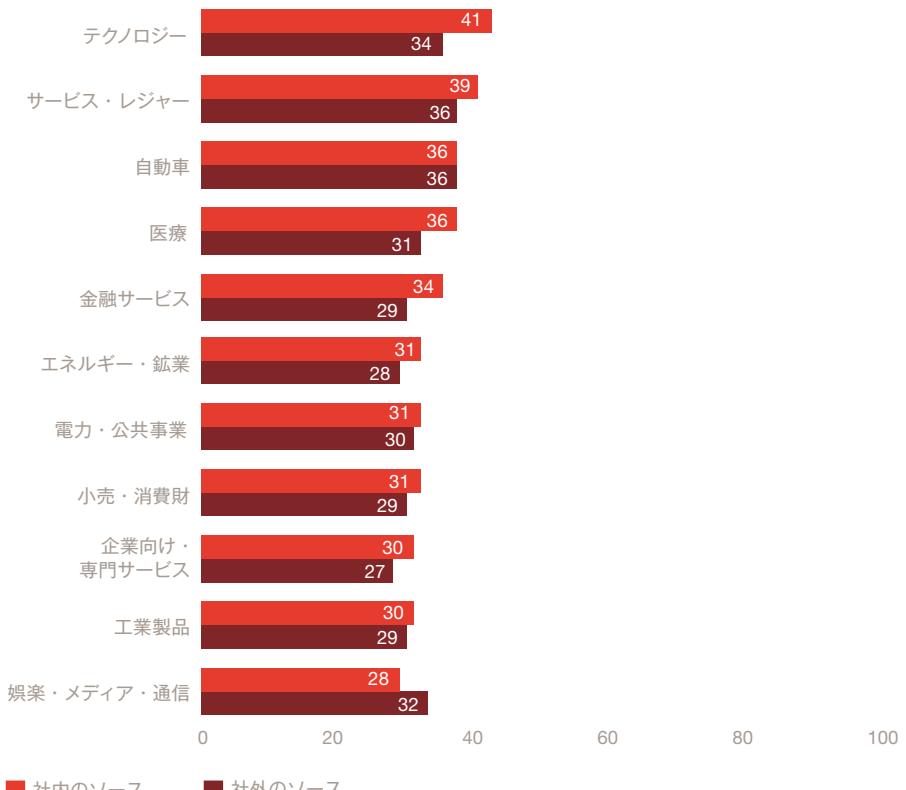
エマージングから破壊的技術へ、そしてさらなる機会へ

潜在的なソースが豊富に存在する中で、アウトサイド・イン・イノベーションはより多くのアイデアを生み出すことができる。企業は、自社、市場、そして顧客にとって最も破壊的なエマージング

企業はどこでアイデアを探し、どこで見逃しているのか。

最上位グループの企業は社外にイノベーションを求める傾向が強いが、外部のソースを検討することは全ての企業にとって有益である。

業界別回答者の割合



Q. 経営上の問題の解決に向け、エマージングテクノロジーを新たな方法で適用しようとする場合、そのためのアイデアをどのように収集していますか。

回答は複数回答可とした。

対象者数：375人、1,119人

出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC、2014年)

5 第17回世界CEO意識調査 (PwC、2014年)

6 Breakthrough Innovation and Growth (PwC、2013年)

7 Thomson ReutersのデータによるMoneyTree™ Report (PwC/NVCA、2013年第4四半期／2013・2014通年)

テクノロジーが何かをうまく選別し認識することが重要である。イノベーションに関して先進的な立場にある企業は、そうでない企業に比べ、アイデアの源泉を選別するための構造的または組織的なプロセスを活用している例が多い。そのため、こうした企業は、デジタル破壊の担い手を容易に探し当てることができる。ここでも、最上位グループの企業は、サードパーティや大学など、社外のグループと共同作業を行う確率が高いことが判明した。

イノベーションのためのもう一つの主導的実践方法とは何か。それは測定することである。最上位グループの企業は、さまざまな測定値に注目している。また、生まれたアイデアの数や、イノベーション費用が予算どおりかどうかといった点に注目する企業は、最上位グループに入る確率が2倍となっている。

「(当社) イノベーションに対する投資額は少なく、各プロジェクトに使える平均的時間は短い。結果は常に期待どおりというわけではなく、おそらくビジネスの期待にも応えていないだろう」

南米企業のIT幹部

調査結果が示唆するもの

1 アウトサイドイン型の学習パイプラインを開発する。アウトサイドイン型のデジタル技術調査を誰が管理するのか（例えば、製品開発部、戦略グループ、またはIT部門など）を決定する。この仕事の担当者は、大学、研究室、補完的企業、ベンダーといった社外のソースから、エマージングテクノロジーに関する新しいアイデアや適用例を探し出し、社内で共有する責任を負う。

2 事業上の優先順位に基づいたイノベーションの優先順位付けとフィルタリングのためのプロセスを構築する。それによって、一貫した方法に基づいて、推進すべきイノベーションプロジェクトを決定し、プロジェクトの可能性を迅速にテストして、さらに多額の投資をするに値するかどうかを判断することができる。

3 イノベーションプロジェクトの提案、フェーズ、チェックポイントを決定する。その際、プロジェクトの初期段階における最重要項目は、伝統的な投資収益率ではないことを認識しておく。収益は、投資収益率ではなく、知識習得の可能性と破壊的機会を特定する機会の可能性によって測定する。

行動4：新規ITプラットフォームへの大規模な投資

企業のITケイパビリティおよびITインフラは、デジタル時代の厳しい要求に応えるために、あらゆる方向から強い圧力に直面している。

IT部門は、業務連携の強化・再構築、ITスキルの見直し、ガバナンス手法の緩和と再編、セキュリティを向上しつつ、より柔軟でアクセスしやすいインフラストラクチャーの採用を含め、さまざまな領域で大変革を遂行するよう求められている。

「デジタル投資や変革は最優先事項だが、プロセスの煩雑さが実行のスピードを妨げることがある」

オーストラリア企業の経営幹部

こうしたさまざまな要求に対処するには、「新ITプラットフォーム」と呼ぶべき統合アプローチが必要と考えられる。

新ITプラットフォームは、ITの使命、プロセス、アーキテクチャ、組織およびガバナンスがどう変革し事業と歩調を合わせるかを扱うものである⁸。この新しいモデルは、動的なビジネス環境を考慮し、幅広いアーキテクチャをサポートする。

8 Reinventing information technology in the digital enterprise (PwC, 2013年12月)

それにより、新しいモバイルワーカー、新しいクラウドベースサービス、そして新しく多様な外部データソースに関与する、人、プロセスおよび技術を統合するための柔軟性が企業に与えられ、その一方で情報資産に対するリスクや外部からの脅威が管理される。

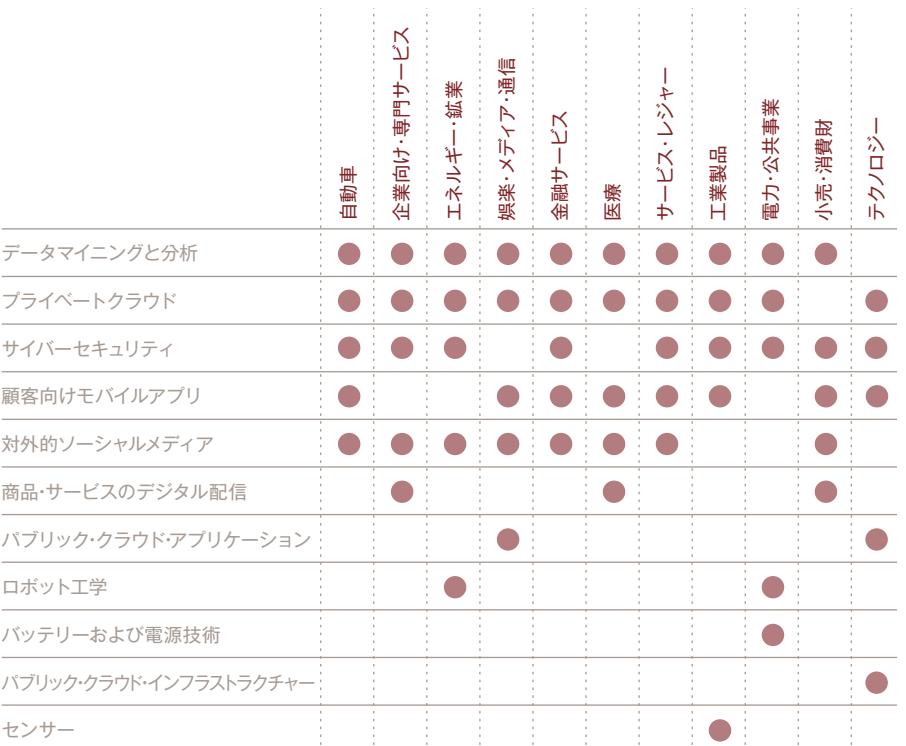
どのようなエマージングテクノロジーが利用されているのか。今後、大いに期待されるテクノロジーについて見ると、本調査の対象となった全ての企業が、今後3年から5年間は、モバイル・カスタマー・テクノロジー、プライベートクラウド、データマイニングおよび分析、対外的ソーシャルメディア、そしてサイバーセキュリティが戦略上最も重要になるだろうと認めている。対照的に、エマージングテクノロジーの中でも、ゲーミフィケーション、NoSQLデータベース、ウェアラブルコンピューティングなどは、戦略的価値が低いと見なされている。

「私たちの戦略実行には、ビッグデータデジタルマーケティング、クラウドコンピューティング、そしてユニファイドコミュニケーションという、多様な最先端のエンタープライズテクノロジーとそれに関連するイニシアチブの計画と実行が含まれている」

英国企業のIT幹部

戦略的技術トップ5

データ、モバイル、クラウド、ソーシャル、およびサイバーセキュリティ技術は、全ての企業で上位にランクインしているが、戦略的に最も重要な技術は、業界によって異なる。



Q. 今後3~5年間ににおいて、貴社にとって戦略的に最も重要な意味を持つのはどの技術ですか。

対象者数：375人、1,119人

出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC, 2014年)

これらのリストは、方向性としては興味深いが、各企業のターゲットリストは、その組織の事業を中心としたイノベーションプロセスがどのようなものであるかによって異なるという点を忘れてはならない。

例えばゲーミフィケーションやウェアラブルコンピューティングは、自社の潜在能力について考えたことがない企業にとっては、過剰に破壊的になる恐れがある。なぜならこうした企業では、イノベーションのための取り組みが社内中心に偏っている恐れがあるためである。

ITデリバリーを改善する。急速に進化するテクノロジーから価値を創出するには、それが何であれ会社が候補として絞り込んだエマージングテクノロジーに対応することのできる、柔軟なアーキテクチャを必要とする。それはすなわち、レガシーシステムと、新しいデジタル技術、アプリケーション、データおよびサービスとをシームレスに統合するための、強力なエンタープライズおよび技術アーキ

「エンドツーエンドのビジネスプロセスは存在するが、事業部門ごとに組織されているので、統一された視点が欠如している」

中国企業のIT幹部

テクチャを構築するスキルを有することを意味する。予想どおり、これらの領域でも最上位グループの企業がリードしており、技術アーキテクチャ能力が高い企業は81%（その他下位の企業では69%）、エンタープライズアーキテクチャ能力が高い企業は70%（その他下位の企業では62%）に達した。

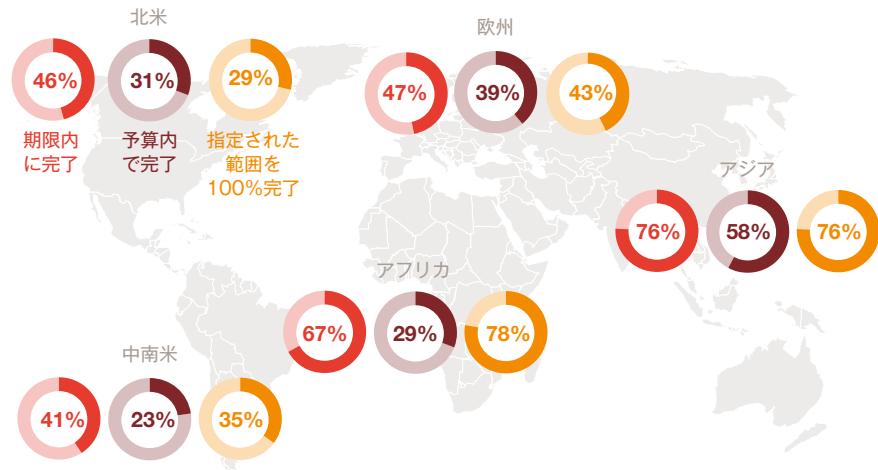
新たな技術イニシアチブの展開に対する期待は高いが、従来のデリバリープロセスが緩慢で不安定、という問題に直面する企業も多い。本調査において、最上位グループの企業は、戦略的ITイニシアチブを期間内、スコープ範囲内かつ予算内で完了させることには非常にたけているながら、3分の1強から2分の1強のケースで納品目標を達成できずに終わっている。

この分野の成績がこれほど振るわないのは、各企業が分野横断的なチームを組織せず、また説明責任が明確にされていないことが一因であると思われる。専門分野に特化したチーム単位で活動し、問題が発生した場合のみ「事業部門」に関与するのではなく、所属部門に関わらず、適任者を集めた専任チームを立ち上げるような、分野横断的なアプローチが必要である。

改善の余地：デジタルプロジェクトの納品

アジアおよびアフリカの企業は、他の地域の企業よりもアジャイルプロセスを使用する傾向が強い。この点は、ITプロジェクト実行の成功に貢献している可能性がある。

地域別回答者の割合



Q. 過去1年間における戦略的ITイニシアチブの納品状況は、平均すると次のどれに当てはまりますか。

「常に」または「頻繁に」と答えた回答者

対象者数：375人、1,119人

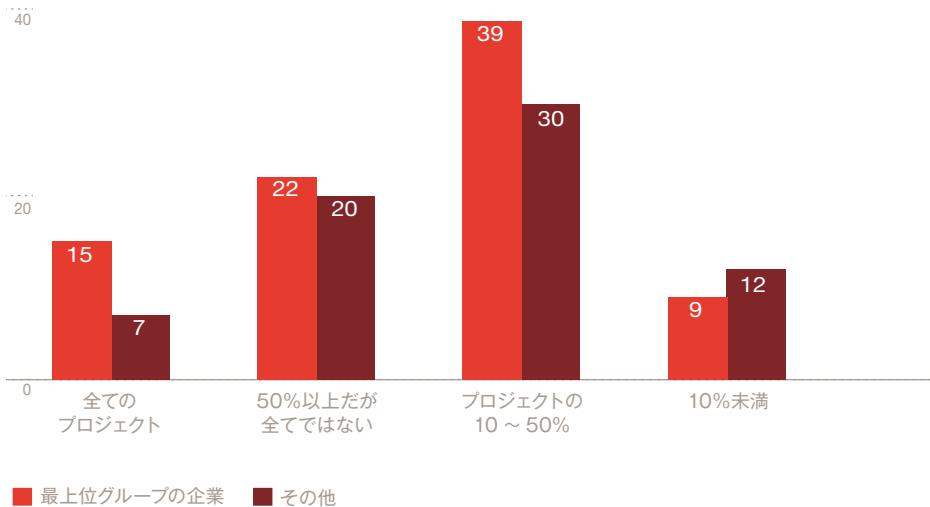
出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC, 2014年)

こうした変化をもたらす方法の一つは、アジャイルプロセスを採用することである。最上位グループの企業は、下位グループの企業よりもアジャイルプロセスを利用する傾向が強いが、アジャイルプロセスが利用されているプロジェクトはごく一部である。

アジャイルプロセスは統合的デジタルデリバリーを推進

どのような形であれ、アジャイルプロセスを利用する企業は、最上位グループに入る確率が2倍高い。

回答者の割合



Q. 組織内ではどの程度アジャイルプロセスが利用されていますか。

「わからない」または「全く利用していない」と答えたのは最上位グループの企業で15%、他の企業で31%

対象者数：375人、1,119人

出典：6th Annual Digital IQ Survey(PwC、2014年)

調査結果が示唆するもの

1 IT戦略やエンタープライズアーキテクチャを設計する際は、エマージングデジタルチャンネルへの需要の増大、社内のモバイルワーカーやモバイルパートナー、サードパーティデータ、分析上の新しい要件、クラウドベースのビジネスおよび技術サービスなどを考慮する。新規ITプラットフォームの計画、設計、調達、実行および運営における、IT部門の役割を定義する。新たなプラットフォームを実現し、活用するために、組織内のスキルギャップを特定し、解消する。

2 プロジェクト完了のための現行のアプローチとプロセスおよびプロジェクト成功率を評価する。アジャイルプロセスをより多くのデジタル技術イニシアチブで採用する。同時に、分野横断的なチームが必要であり、IT部門と事業部門の統合とコミュニケーションが不可欠であることを理解する。マーケティング、IT、分析の各分野のスキルと人材を組み合わせたパイロットプロジェクトを検討する。

3 サイバーセキュリティ投資に優先順位をつける。その際、事業にとって最も価値のあるデータセキュリティを優先する。新しい働き方や事業運営方法、特にサードパーティのサービスやデータの使用によって生じる可能性のある脅威を前もって特定し、有効な対策を練る。

行動5：デジタルを企業全体が関わるケイパビリティ(能力)と見なす

企業は、デジタルに精通したリソースについて、考え方の幅を拡大しなければならない。また、その際、デジタルケイパビリティとは単一部門に集中させ、他の部門では目立たないように隠しておくのではなく、組織全体に広く浸透させることが不可欠になってきているという事実を認識する必要がある。どの事業部門においても、関連するITスキルとリソース（例えばマーケティング部門に所属するデータ分析の専門能力や、製品開発部門でのユーザー・エクスペリエンス・スキル）が必要である。事業全体にわたるデジタルケイパビリティの統一と可視化は、多くの組織に見られる「シャドウIT」的状況とは対極にあるものである。こうした状況はどの企業でも発生しやすく、事業部門はIT組織を避け、独自にリソースを獲得しようとする。

こうしたやり方は至急のビジネスニーズに対応することはできるが、システムが重複し、互いに隔絶されるだけでなく、リスクも招く。

会社全体を網羅するバランスの取れたデジタルケイパビリティがある場合は、特定のスキルやリソースがどこにあるかという問題よりも、組織の目標を達成するためにそれがどのように組み合わされているのか、各分野の責任者が誰なのか、いかにして全員が情報を共有するのか、といった問題の方が重要になる。この協力レベルに達するには、IT部門は事業のあらゆる側面を理解し、各事業部門は自らに関係のあるIT領域について理解することが必要である。本調査により、最上位グループの企業ではこの両面で理解度が高いことが判明した。

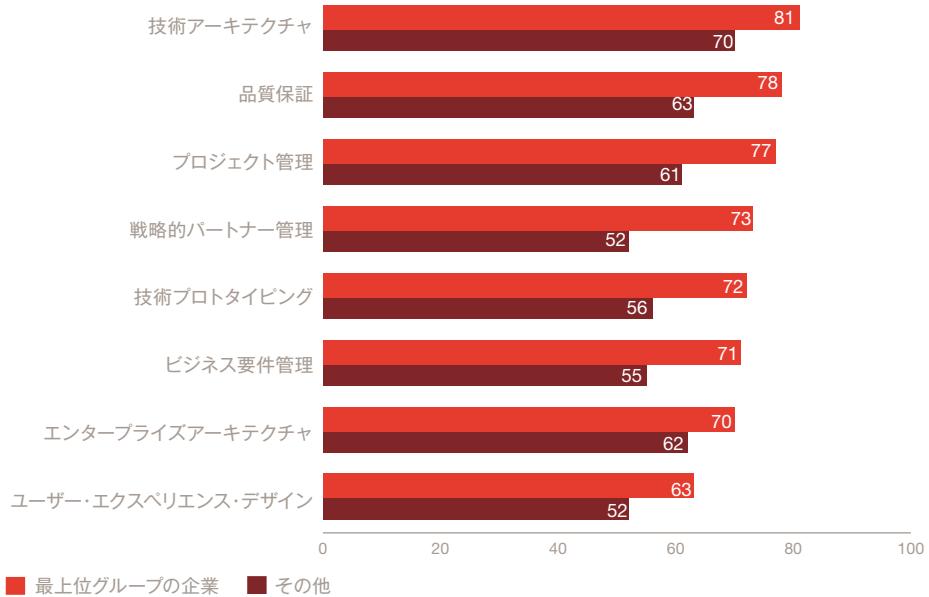
「他の銀行と比較すると、どの事業部門でもテクノロジーの利用方法が非常に保守的である」

カナダのIT幹部

デジタルケイパビリティは、伝統的ITスキルと新規ITスキルの両方を必要とする

最上位グループの企業は、エンタープライズアーキテクチャやユーザー・エクスペリエンス・デザインといった基幹的デジタル分野において、優れたスキルを持つ傾向が強い。

回答者の割合



Q. 中核事業にデジタルケイパビリティを統合するために必要な以下のスキルに関して、貴社のIT部門をどのように評価しますか。

「優れている」および「良好」と答えた回答者

対象者数：375人、1,119人

出典：6th Annual Digital IQ Survey (PwC, 2014年)

しかし他の企業では、注目すべき不一致がある。すなわち、その他の企業の回答者は、戦略部門とマーケティング部門のITスキルは、IT部門の戦略スキルおよびマーケティングスキルよりも高いと答えており、スキルの重複および事業部門とIT部門との協力関係が弱いことがうかがえる。

デジタルキーストーンスキル

最後に、ソーシング戦略とは無関係に、組織のデジタルケイパビリティの要をなす中核的スキルで、私たちがデジタルキーストーンスキルと呼ぶ一連のスキルについて述べたい。

これらのスキルは、プロジェクトの計画・設計において企業戦略が正確に定義され、関連投資が有效地に使われ、期待された価値が実現されることを主な目的としている。

最上位グループの企業は、こうした重要なスキルの育成についても他を凌駕する傾向が見られた。

「事業運営において、IT部門の関与が不足している」

ロシア企業の経営幹部

調査結果が示唆するもの

1 事業目標の達成に必要なデジタルスキルとは何かについて、総合的な見解を持つ。この総合的な見解を考案するには、さまざまな部門が対話・協力し、必要なケーパビリティを全て特定しなければならない。これは、多くの組織が採用しているアプローチ、すなわち営業や製品開発など、特定部門で必要とされるデジタルスキルのみを考慮するやり方とは対照的なものである。

2 所属に関係なく、デジタル担当者を管理・育成するための、共通人材フレームワークを構築する。このフレームワークは、組織が保有するスキルの棚卸における空白や重複の有無を特定するために利用することもできる。

3 どのスキルやケイパビリティを組織のコアコンピタンスとすべきか、あるいはサードパーティに外注すべきかを検討するためのデジタルソーシング戦略を策定する。

結論：貴社のデジタルIQを向上させるには

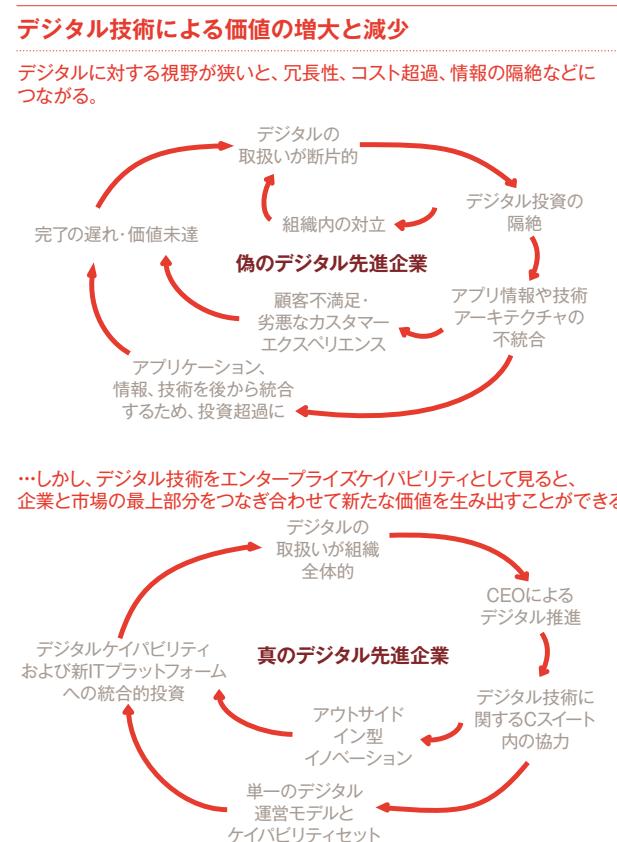
ほぼ全ての企業がデジタル技術を最優先課題に掲げている。ここで問われるべきは、次のような質問である。競合他社に先駆けて、製品やサービスの向上を図り、新製品・新サービスを開発し、ビジネスモデルを転換するには、どのようにデジタル技術を利用すればよいのか。本調査により、企業がデジタル技術によって持続的な価値を実現する過程をより優位に進めるための「5つの行動」が明らかになった。デジタルIQを強化し、これらの相互に関連するケイパビリティを開発する用意を調えた企業幹部たちは、これら5つの行動を一つひとつひとつ追加するたびに、業績向上のための体制が強化されたことを知るだろう。しかし、これを実施しなければ、いずれ他社に追い越されていく。

デジタル投資から十分な価値を引き出すには、まずCEOがそれに着手し、幹部がデジタルをエンタープライズケイパビリティとすることに合意した上で、全ての面でその合意に沿った行動を取ることが必要である。

これを実行する企業はその見返りを得、そうでない企業はデジタル投資から期待する収益を得ることはできないだろう。

本調査の対象となった企業のうち、上記を実行した企業は、収益成長、収益性およびイノベーションに関して最上位グループに入る確率が2倍であった。

今すぐ着手しよう。そうしない理由は何もない。



お問い合わせ先

松崎 真樹

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー
03-3546-8480（代表）
maki.matsuzaki@jp.pwc.com

一山 正行

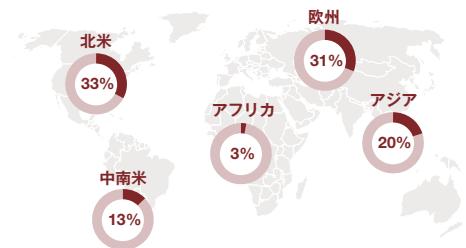
プライスウォーターハウスクーパース株式会社
シニア マネジャー
03-3546-8480（代表）
masayuki.m.ichiyama@jp.pwc.com

デジタルIQ調査について

PwC第6回デジタルIQ調査は、2013年秋に実施された。この世界的な調査では、36カ国、1,494名からの回答があった。回答は、5地域・11業種に集約された。回答者は、半数がIT幹部、残りの半数が経営幹部である。回答者の3分の2は収益10億米ドル以上の企業に勤務しており、37%は収益が50億米ドルを超えている。

世界的調査の回答者の内訳

地域別回答者の割合



PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細はwww.pwc.com/jpをご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwCメンバーファームが2014年3月に発行した『6th Annual Digital IQ Survey』を翻訳したもので、翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。<http://www.pwc.com/us/en/advisory/digital-iq-survey/downloads.jhtml>

日本語版発刊月：2014年9月 管理番号：M201404-7

©2014 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.