

## デジタル革命時代の白地図

### 1. デジタル化の今昔

デジタル革命、デジタルマーケティング、デジタルビジネス。近年よくデジタルという言葉を目にします。新聞やメディアでデジタルという言葉を目にしない日はないほどです。ところで、デジタルとは何を意味しているのでしょうか。従来の IT とは何が違うのでしょうか。

企業がデジタルを活用することをデジタル化と表現しますが、調べてみるとデジタル化には全く時代背景の異なる 2 つの意味があるようです。1 つは英語で「Digitization」、舞台は 1993 年、米国クリントン政権下で「情報スーパーハイウェイ構想」が謳われた時代です。1 人 1 台の PC が配備され、それまで紙で管理されていた情報を電子化することで作業の効率化が図られました。この取り組みは、雇用なき景気回復と言われるほどに効果を上げ、その後のいわゆる IT 化（主にバックオフィス業務効率化）に繋がっていきます。

時は流れ 2012 年、次のデジタル化は「Digitalization」、こちらが近年良く耳にするデジタル化にあたります。この Digitalization という言葉は Gartner 社が創り出したものですが、時を同じくして GE が「インダストリアルインターネット」というコンセプトとともにデジタル化を戦略として掲げたことで、一気にデジタルという言葉が浸透しました。生みの親である Gartner 社の言葉を借りれば、ここで言うデジタルとは従来の IT よりも範囲が広く、それまで企業が得られなかった情報や、企業がコントロールできない情報も含むすべての電子的な情報 / 技術を指す、とのこと。つまり、モノがデータを作り出し繋がる IoT や、消費者が利用する iPhone 等のタブレット、SNS 等の情報もデジタルに含まれるということであり、これらの情報・技術を活用した企業活動やその変化が、デジタル化（Digitalization）ということになります。

### 2. デジタル化あれこれ

デジタル化という言葉聞いてまず思い浮かぶものは何でしょうか。色々ご意見があると思いますが、私は自動運転を挙げます。自動運転のキー技術の 1 つは自動ブレーキですが、これは車車間の距離をセンサーで図り、運転制御システムに繋ぐことで実現しています。自動車という物理的な製品がデジタル化していると言えるのではないのでしょうか。

サービス業界にもデジタル化はあります。例えば edX は、それまで対面式でしか受講できなかった大学講義をオンラインで受講できるサービスです。遠隔医療もしく、これらのケースは顧客体験のデジタル化と言えるかもしれません。

一方で製品やサービス自体がデジタル化できないケースもあります。例えば McDonald's。さすがに、ハンバーガーはデジタル化できません。McDonald's にはお客様の来店から商品提供まで「3 分 30 秒」という標準時間が定められています。この時間を短縮すれば売上が上がる一方で、超えれば顧客満足度が落ちます。実はこの時間の大半はお客様が注文を考

えている時間（企業がコントロールできない時間）です。McDonald's はお客様が携帯電話で事前に注文を決め、店頭でかざすだけですぐに商品が提供されるようにしたことで、この時間を短縮させました。言うなれば、販売プロセスのデジタル化です。

また、UBER は車両を 1 台も持たずに世界最大のタクシー会社になりました。タクシーという移動サービスや、自動車というサービス提供手段自体は従来のタクシーと変わりないと思いますが、何がデジタル化したのでしょうか。UBER がデジタル化したもの、それはタクシードライバーと利用者が集まる「場」ではないでしょうか。タクシーを探さずとも、携帯のアプリで近くのドライバーを見つけ出し、すぐにタクシーを利用できる、この便利さに惹かれて利用者が増え、利用者が増えるからドライバーが増えていく。「場」をデジタル化したことで、その「場」の価値が自己増殖している様に思えます。

### 3. 「デジタル迷子」とならないために

デジタル化で注意すべきは、デジタルで既存ビジネスの強化を抜本的にはかるのか、それとも、会社まるごとデジタル企業になるのか、前者は改革(Re-Engineering)、後者は変革(Transformation)と言えます。多くの有力グローバル企業は、このデジタル化の波において一気に、会社全体がデジタル企業になるべく、たとえ利益のあがっている事業でさえデジタル化と関係の少ないものは売却し、デジタルベンチャーの買収を繰り返しています。同じ「デジタル化」の中でも、全く種類の異なるものが混在しているということです。

GCA では、デジタル化戦略を考える際に、下図に示すような Digitalization Matrix というツールを考案し活用しています。これは、企業がどの様なデジタル化に向かうかを議論するためのいわば白地図です。

このマトリクスの縦軸は「デジタル化の特性」、横軸は「デジタル化の成熟度」を示しています。縦軸のデジタル化の特性については、自動車の自動運転のように製品にデジタルが組み込まれるものもあれば、McDonald's のように商品そのものはデジタル化せずビジネスモデルにデジタルが活用されるもの、「食べログ」のように情報そのものを商品とするもの、など大きく 3 種類が考えられます。

また、「デジタル化の成熟度」については、例えば GE の発電所のメンテナンスビジネスを例にとれば、従来は、人が出向いてサービスをし「人そのものが価値」だったものが、そこに蓄積されたデータが付加価値となり、さらには人間を必要としないリモートメンテナンスへとビジネスモデルが変遷したり、Amazon のように、ユーザーが売り手と買い手、あるいは評価者やビジネス運営者となり事業の「自己増殖」を行うものなど、様々な段階が考えられます。デジタル化に関連する技術や経営モデルは日進月歩です。何をデジタル化の目標（ゴール）とするか、自社は今どこにいて、これからどこに向かうのか、Digitalization Matrix の様な形で整理すると議論が効率化されると思います。

## Digitalization Matrix (© GCA 2017)



### 4. デジタル世代は、今や 30 代の半ば

御社におけるデジタル戦略は、いかがでしょうか。たとえば 1998 年、日本で PC による情報検索が一般化し、携帯電話が普及していった時代に 18 歳だった“デジタルネイティブ”世代は、今や 36 歳です。消費者として、或いは企業において中心的な存在になっています。デジタルはもはや特別なことではないのかもしれませんが。

既存の商品や事業の強化のためのデジタル化か、あるいは、グローバル企業に多く見られるように、デジタルこそが唯一の次世代ビジネスだと捉え、現在利益を上げている事業ですら売却し、様々な技術を買収しデジタル企業そのものになろうとするのか。

ここは一度、「デジタル戦略」という形で、既存の経営戦略とは別にじっくりと考えてみるべきときではないでしょうか。