

Compass

Vol.1 2018

デジタル革命時代を
生き抜く企業経営



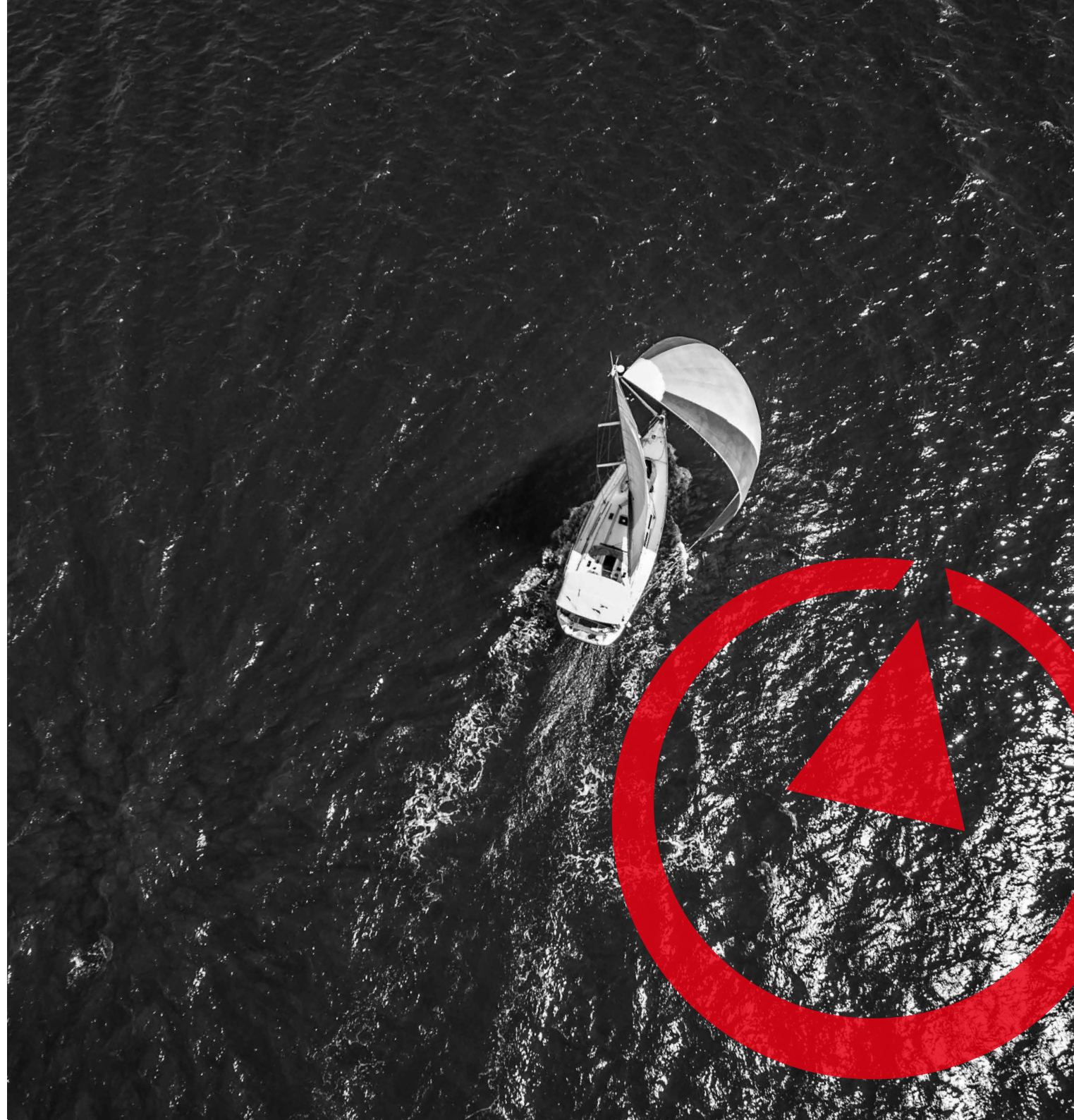
BAIN & COMPANY 

Contents

デジタル革命時代を生き抜く 企業経営

急速なデジタル化にどう向き合うか	1
デジタル戦略策定における定石	3
顧客ニーズの急激な変化に 対応するために	11
日本企業の変革に向けて	17

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



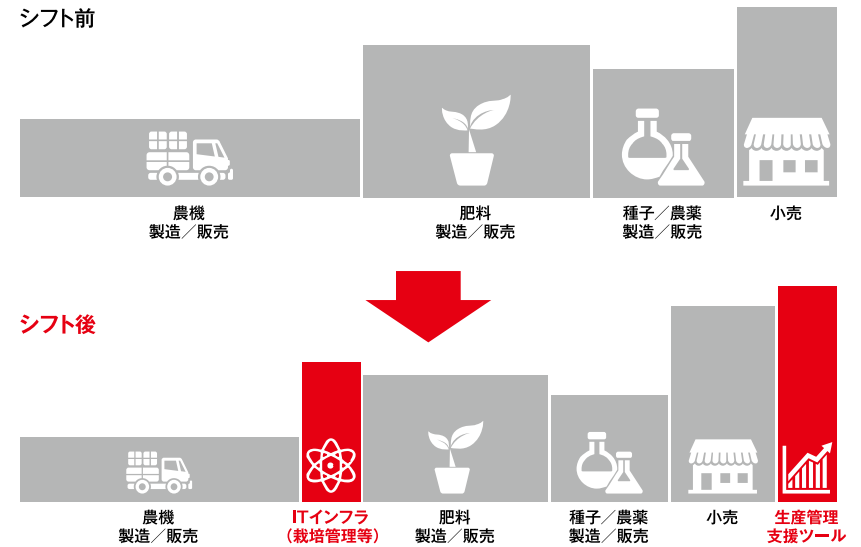
デジタル革命時代を生き抜く企業経営

急速なデジタル化にどう向き合うか

人々の生活を根本から変えるような、全く新しいビジネスモデルが台頭してきている。自家用車でタクシーのように乗客を運ぶ「ライドシェア」サービスを展開するUberは人々の移動手段に新たな選択肢を提供している。電気自動車メーカーのテスラはソフトウェアアップデートによる機能拡張の概念を自動車に持ち込んだ。これらは単に「ベンチャー企業がデジタルの波にうまく乗れた」という話ではない。デジタル・テクノロジーにより創出された全く新しい顧客価値が、あらゆる業界でプロフィット・プール（創出される付加価値）の源泉を急速にシフトさせているのである。例えば、これまでローテックが支配してきた農業ビジネスの世界でも、付加価値の源泉が農機や肥料の製造／販売から、生産管理関連技術へと急激にシフトしてきている（右図参照）。こうした新たな付加価値が創出された一方で、小売を除く既存事業の市場規模は縮小し、収益性も低下している。このような市場の変化はあらゆる業界で起こっており、どの業界においても、もはやデジタルは無関係な話ではない。



伝統的な農業ビジネスにおいてもデジタル化によりプロフィット・プールがシフトしている



各バリュー・チェーンの横幅が市場規模、縦幅が収益性を示しており、面積の大きさが利益の総額を表している。

変化のスピードはどんどん加速している。顧客のニーズは目まぐるしく変わり、必要な投資も際限なく膨らんでゆく。一方で、このような状況において、経営陣が適切な戦略を構築し、デジタル化を積極的にリードする、あるいはデジタルという大きな波を乗りこなす準備ができている企業は必ずしも多くはない。「デジタル」というバズワードに踊らされず、デジタル革命に正面から向き合い、変革の時代を戦い抜くためにはどうすれば良いのか。次章「デジタル戦略策定における定石」では、デジタルの時代における戦略策定の要諦を解説する。「顧客ニーズの急激な変化に対応するために」では、デジタル時代の新標準ともいえる「テスト・アンド・ラーン」の手法を紹介する。「日本企業の変革に向けて」では、日本企業がデジタル化を進める上での陥りやすい失敗パターンと、それに対する対応策について考察する。

戦略なきデジタル化の取り組み

データ・サイエンティストの確保、モバイル・アプリの提供、データベースの整理／構築…破壊的変化の脅威に直面すると、多くの企業はデジタル関連の取り組みを脈絡なく立ち上げて対応しようとする。こうした脈絡のない取り組みは、続々と現れるベンチャー企業の脅威を和らげるのに十分とは言えないが、経営幹部は少なくとも以前よりはデジタルな会社になったと「感じる」ことができる。

対策が不徹底になるのは、長期的ビジョンの実現に向けて前進するためのデジタル戦略が自社に欠けていることの紛れもない証拠である。企業がデジタルの世界で成功するためには、デジタルにおける自社のビジョン（アウター・ゲーム）と、それを支える企業文化やデータ・アナリティクス、IT システムなどの社内の組織体制（インナー・ゲーム）の双方が欠かせない。

デジタル戦略の策定に向けた第一歩は、①「自社が属する業界はどこへ向かっているのか」、②「自社の将来の役割は何か」という二つの問いに向き合うことから始まる。

業界はどこへ向かっているのか？

「（自動車が存在する前に）人々に何が欲しいかを尋ねたならば、彼らはより速い馬が欲しいと答えただろう」－ヘンリー・フォードはこのように述べたとよく引用される。彼が実際にそう言ったという証拠はないが、ビジネス界でこの言葉がよく引用されるのは、企業が直面している状況を

うまく表しているからである。現在、企業に求められることは「より安く、より高性能で、より速い“馬”を造る」ことと同時に、世の中の誰もが見たことのない“自動車”を創造することなのである。デジタル技術の著しい進歩は企業にとって悩みの種であると同時にチャンスでもある。コンピュータの演算能力は、コネクテッドデバイスの増加によるデータ量の激増に呼応し日々進化を続けている。人工知能や機械学習による革新や、日々新たに登場するユースケースで、自社の最適な位置付けを見い出すのに企業が苦闘しているとしても不思議はない。元々がデジタル分野と馴染みの薄い企業であればなおさらである。



どの企業も同時進行で

より安く、より高性能で、
より速い「馬」を造り、

そして
「自動車」を
創造する



とは言え、多くの業界において、業界の将来を見通すことはある程度可能である。10年前の時点で自動車メーカーの経営層に業界の未来について尋ねたとしても「自動運転」と「電気自動車」という正しい答えが返ってきただろう。ただし、自動運転と電気自動車という未来に向けて実際に手を打ってきた企業はわずかであり、そうした限られた企業だけが、現在その果実を得ることができている。

1回の充電あたり200マイル（約322キロ）走行できる3万ドルの大衆向け電気自動車を最初に造る自動車メーカーは、おそらくテスラだろうと誰もが期待していたはずだ。しかし実際には、ゼネラルモーターズ(GM)が市場の向かう先を見定めて早期に投資を開始し、2011年にChevrolet Volt(ハイブリッドカー)を発売した。Voltは普及には至らなかったものの、これをベースに改良を行い、税抜き価格で29,995ドル、1回の充電で238マイル（約383キロ）走行可能なChevrolet Bolt EV（電気自動車）が生まれた。Chevrolet Bolt EVは『モータートレンド』誌の2017年カー・オブ・ザ・イヤーに選出されている。一方のテスラは、2017年に競合となるModel 3を発売した。

GMは当時最も売れていたSUVやセダンに資源を集中することもできたはずだ。特に、自動車業界に手痛い打撃を与えた経済不況から回復するには、それが手っ取り早い方法であった。しかし、GMはその道を選ぶ代わりに、電気自動車という将来に投資をした。2023年までに電気自動車の新車種を少なくとも20車種投入し、全モデルを電気自動車にしていく計画である。

どの業界にも、自動車業界における「自動運転」と「電気自動車」に相当するものが存在するはずであるが、ほとんどの企業は「自社の属する業界は将来どこに向かっているのか」という問いに対し真剣に向き合っていない。

将来の自社の立ち位置／役割は何か？

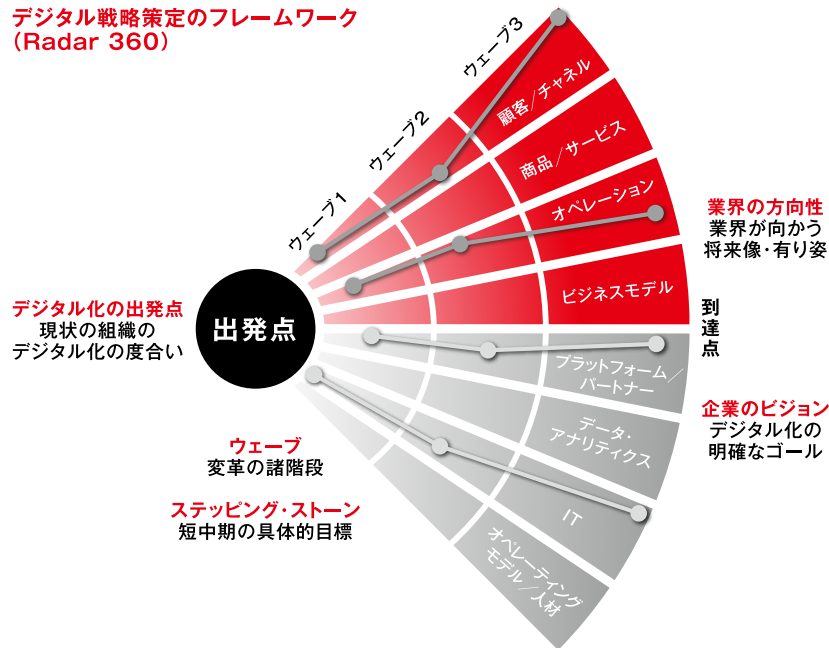
自らが属する業界がどこへ向かっているかが分かったとしても、その中で自らが将来果たすべき役割を見定めることは簡単ではない。将来につながりそうなデジタル関連のアイデアは無数に存在し、あれもこれもと手を出したくなる。こうしたアイデアから注力すべきものを正しく決めるためには、自社の出発点と到達点（自社のデジタル・ビジョン）を理解して選択肢を絞り込む必要がある。ビジョン構築において考えるべきことは、「業界に先駆けて未来を創る側、すなわち変革を主導する側に回るか、あるいは業界の流れに沿って対応していくのか」、「どういったトレンドに、どれくらいのスピード感でついていくか」、「自社の差別化につながる要素は将来も引き続き差別化要因となり得るか」という論点である。

フェイスブックは2012年の新規株式公開時の届出書において、自らがモバイルから収益を生む能力については「未知数」と表明した。これは投資家にとってはリスク要因となり得るものであった。スマートフォン市場は成長しており、多くのフェイスブック・ユーザーはスマートフォンを自分たちの主なコミュニケーション手段と考えた。このような状況をうけて「モバイル・ファースト」という考え方はすぐに同社のビジョンの中心になった。マーク・ザッカーバーグ CEO は、自社の製品チームの英知を集結してモバイル事業のベストなアイデアを実現するよう指示した。こうした考え方により、フェイスブックは全収益に占めるモバイル収益の割合を2012年の25%から2017年の80%超に拡大することができたのである。

明確な目標に向かい、柔軟に進んでゆく

自社の出発点と企業のビジョンや将来の到達点とのギャップが明らかになってきたら、それらをつなぐのが戦略である。ペインのデジタル戦略策定のフレームワークをご紹介します（下図参照）。

デジタル戦略策定のフレームワーク
(Radar 360)



1. 現在の出発点と将来の到達点とを 双方からつなぐ

デジタルで他社を先行しつつある企業の多くは、現在から未来を考えると同時に未来からの逆算で考える。未来についての明確なビジョンを設定しながらも、短期的な価値を持つ具体的な目標を追求しているのだ。こうした企業は、社員に対し将来のビジョンを指し示すと同時に、到達

点に向けて自社が講じるべき目先の具体的な取り組みを明確化している。そうすることで、着実に成果を実現しながら、自社のニーズや業界が変化するにつれ、柔軟に方向転換していくことができる。

2. 到達点への道筋をいくつかの波(ウェーブ)に分け、 中間目標を設定する

経営陣は、次の3年、5年、10年において事業がどのような段階を経て継続していくかを規定し、自社のビジョンをいくつかの中間段階に分けて具体化する必要がある。こうすることで、現状からは達成不可能に見える野心的なビジョンもいくつかの波を越えていくうちに次第に具体的に見えてくる。一つ目の波は非常に具体的に規定できることが多いが、第2波や第3波は、より概念的なものになるかもしれない。

3. 当面の具体的な活動 (ステッピング・ストーン) を特定する

到達点に向けた「ウェーブ」が定まったら、次の1～2年間の具体的な活動に落とし込んでいく必要がある。長期的な計画を立てようとすると現実味のない予測に没頭することになるので、それよりは当面の具体的な活動（ステッピング・ストーン）を明確化することから始めると良い。その際には以下の八つの要素に沿って考える。①顧客／チャンネル、②商品／サービス、③オペレーション、④ビジネスモデルといった「What」の4要素と、⑤プラットフォーム／パートナー、⑥データ・アナリティクス、⑦IT、⑧オペレーティングモデル／人材といった「How」の4要素である。時間の経過と合わせて、これらのロードマップとステッ

ピング・ストーンは見直しが必要である。最初のステップング・ストーンを実行するまでは次のステップング・ストーンが見えないこともある。こうすることで、外部環境の変化に合わせて自社の進む道を常に見直し軌道修正を図ることができる。

ホーム・デポは10年前、数年続いていた右肩下がりの収益減トレンドから脱却すべく、自社のオムニチャネルの改良に乗り出した。顧客の購買体験の改善に向け店員の勤務時間の延長といった極めて具体的な取り組みもあれば、データ・システムやアーキテクチャの拡張への投資といった、後々の大きな変革の基盤となる長期的な取り組みもあった。ホーム・デポは、「出荷までの時間を大幅に短縮する」「モバイル決済という選択肢を顧客に提供する」「オンライン上の品揃えを大幅に増やす」ことを狙い自社のデータ・インフラ改善のために数年にわたる相当な投資を行った。

これらの投資はまた「オンラインで注文して店舗で商品を受け取る」という新たな顧客の購買パターンを提供するためのベースとなった。こうした取り組みを経て、同社は2009年から2016年の間にオンラインでの売上を10倍に増やし、顧客満足度を大きく向上させた。また取り組みが終わるころには、半数の顧客はオンラインで購入したものを店舗で受け取るようになっていた。

デジタル戦略を策定する時には、大きな方向性を見極める感性と敏捷さが重要である。変化が激しく先の読みにくいデジタルの世界においては、長期予測に過剰な時間を割くよりも、柔軟性と順応性を持つことがはるかに重要だ。市場が刻々と変化し新たな競争相手も出現してくる中で、確固たるデジタル・ビジョンと戦略を持つ企業だけが破壊的変化をチャンスに変えることができるのである。



大胆かつ速やかに最適解を導く 「テスト・アンド・ラーン」の手法

シリコンバレーの起業文化からは、数多くの経営コンセプトが生まれた。その中でも、「fail fast」（早く失敗しろ）ほど誤解されているコンセプトはない。「新しい製品や機能をとにかくいち早く実験的に市場に導入して、後は何が起きるか見極めれば良い」と誤解されることが実に多い。「実験」というコンセプト自体に間違いはないが、やみくもに「テスト・アンド・ラーン」を実践しても、その後何年も企業の前途を阻む足かせになることがわかっている。

しかし、「fail fast」のコンセプトも進化してきた。企業は新製品を手当たり次第に発売するのではなく、テクノロジーを駆使し、以前より短期間で大量の顧客フィードバックを収集するとともに、より素早く実験からの学びを導き出している。最新のテスト・アンド・ラーンのやり方のおかげで、企業はより速やかに最適解を導き出せるようになったのだ。

米国の外食チェーンの事例を取り上げてみたい。同社は2年前、メニューの刷新に着手したが、そのためには厨房のオペレーションやレイアウトを抜本的に刷新する必要があった。1,000 近くの傘下店舗に最適なレイアウトを見出すために、同社は調理機器とメニューの選択肢をあれこれ検討して数か月を無駄に費やす代わりに、最善と思われる候補をテストにかけた。少数の店舗に学習実験ラボを設けて様々な機器構成を試し、その結果生まれたメニューに対してシェフや顧客から意見を集めたのである。3 か月後、あるレイアウトが顧客満足度スコアで最高を記録した。同社はそのレイアウトを 50 店舗近くに広げて意見の収集を続け、全店に最終案を導入するまで、アイデアにさらに磨きかけた。

ダイレクト・マーケティングに従事している方なら、テスト・アンド・ラーンの基本的手法についてご存じだろう。例えば A/B テストでは、マーケターが2種類の異なるメッセージをユーザーに示し、効果が高いほうを採用する。今日では新しいデジタルツールのおかげで、複雑なパイロット・テストも容易になっている。マルチバリエイトテスト（最適な構成要素の組み合わせを見つけるためのテスト）もその一例で、このテストでは、キャンペーンの構成要素を五つあるいはそれ以上選び出し、それぞれについて複数パターンをテストして最適な答えを導き出すことができる。

テスト・アンド・ラーンをうまく実践することで、企業は以下のメリットを実現できる。

1. 「検討」を減らし、「検証」を増やす

製品の新たな機能やプロセス変更を評価する場合、テスト・アンド・ラーンを実践する企業はプロジェクトの検討に長々と時間をかけない。その代わりに顧客やステークホルダーに複数の案を示し、それらの有効性をテストするのである。例えばオンラインのニュースサイトにおいて最も効果的な記事見出しを割り出したい場合には、複数の見出しを試し、記事公開後1時間で読者のクリック数が最も伸びた見出しを選ぶと良い。

2. より大胆に発想する

企業がテスト・アンド・ラーンの手法を実践する目的は、マーケティングの改善だけにとどまらない。製品／プロセスの変更のほか、事業の方向性すら変え得る革新的なアイデアを試すことも目的の一つである。優れた事業アイデアは得てして突拍子もない発想から生まれることが多い。

SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）を手掛ける企業の多くは、基本の製品やサービスを無料で提供し、高度な機能には料金を課すサービス「フリーミアム（Freemium）」サービスを徹底的に試しているが、それは顧客の嗜好を割り出すとともに、全面展開する前に他のサービスとのカニバリゼーションの可能性を見極めるためである。

3. 実用最小限の製品 (MVP: Minimum Viable Product) から始める

始めから完璧な製品／ソリューションを目指すよりも、製品を少しずつ改善していくほうが企業にとっては有益である。新しい機能や製品にいち早くアクセスできるなら、喜んで意見を提供するという顧客は多い。実際、アップルやグーグルといったテクノロジー企業はもう何年も前から、ベータ版を提供することで顧客ロイヤリティを構築している。

4. フィードバックを素早く、何度も回す

テスト・アンド・ラーンによる効果を最大化するためには、テスト期間を1～2週間に設計するのが良い。それだけの期間があれば、多くの場合、有意な顧客のフィードバックを集めて最適な案を割り出すことができる。テスト結果を踏まえて評価の低かった案に早々に見切りをつけると同時に、最も評価の高かった案をさらにブラッシュアップし再度テストすると良い。例えば、職場環境の刷新を目指す組織であれば、まずは現状とかけ離れたアイデア（社員一人ひとりにデスクを割り振る方法から、ソファと共有のテーブルを配置する案に全面的に変更するなど）を試し、理想的な環境が整うまで徐々にレイアウト（およびデスクとソファの比率）を調整していく。

差別化につながる組織文化／ケイパビリティへの昇華

ウォーターフォール型のプランニング手法にこだわる経営者は、フィードバックを集めるために検証してもいないアイデアを市場に投入するのはリスクが高すぎると考え、こうした手法を切り捨てるかもしれない。企業は、プランや予算策定、製品アップデートに数か月費やすことで一定の安心感を得ているが、そうした安心感を得るための作業が商機を逸していることすらあり得る。

テスト・アンド・ラーンを実践する企業はこの逆を体験している。大々的に展開する前に、大規模プロジェクトを実験可能な小さなパートに分割して推進し、問題に先手を打つとともに、どうしても必要となる改善に早い段階で取り組むのだ。結果的に顧客に判断を委ねることになるため、社内政治的な駆け引きや内部対立も解消しやすい。大失敗を喫するリスクを低減できれば、社員はのびのびと、よりスケールの大きい斬新なアイデアを出しやすくなる。そうすれば最適な案の早期導入も、成果の早期収穫も可能になる。

正しいテスト・アンド・ラーン手法は、非常に体系的かつ徹底的である。チームはテスト開始前に自社の戦略、ターゲットとする顧客層、財務目標を考慮に入れてテスト対象案に関する仮説を立てる。その上でテスト方法を決定し、コストと成果を的確に測定する基準を設定する。次第にテストや実験に関する知識が蓄積され、実験するたびに成果が上がるようになる。

会計管理ソフトウェアなどを手掛けるイントゥイットは、10年以上にわたって、テスト・アンド・ラーンの手法を巧みに活用している。その契機を作ったのは、創業者のスコット・クックだ。クックは社員に対して、スライドを使ったプレゼンテーションや旧来式のミーティングはやめさせて、実際の顧客の話に耳を傾けるように促した。同社の方式では、顧客に自社のソフトウェアを自宅や職場で実際に使ってもらい、フィードバックを集める。そこから



製品の弱点を突き止めて、即座に対処するコードを書くと、再び顧客にフィードバックを求める。数年前に同社は新興企業のゼロと、グローバルでの競争に直面した。その際、イントゥイットはテスト・アンド・ラーンの手法を活用して主力の会計ソフト「クイックブックス・オンライン」を速やかに全面的に見直し、クラウドベースのオープン・プラットフォームに刷新した。クイックブックス・オンラインの利用者は、直近の会計年度で58%伸びている。

もっと最近の例に目を向けてみたい。最先端を走るファッションブランドのシャイノラは、競争の熾烈なアパレル市場において、移り変わりの激しいトレンドの一步先を行くためにテスト・アンド・ラーンの手法を活用している。シャイノラのマーチャンダイジング・チームは2018年の婦人用腕時計コレクションを見据え、主力ラインのデザインに関して仮説をテストするために、アナリティクス企業のメーカーサイトを起用した。メーカーサイトは自社のテクノロジーを駆使し、48時間足らずで1,700人の顧客からフィードバックを集めた。最終的に際立つ結果を残したデザインは二つあり、そのうちの一つがローズゴールドをアクセントにあしらったデザインだった。これは、戦略的に重要な顧客層である35歳未満の女性に特に好評を博した。シャイノラはこのデータをもとに、ローズゴールドの時計デザインに多額の投資を行ったほか、春のマーケティングや店頭ディスプレイで大々的に展開する計画である。

ウォーターフォール型の長期的なプランニング手法に固執すれば、企業は早晚行き詰まり、絶えず変化する事業環境の中で衰退していく。これに対して、優れたデジタル戦略を備え、テスト・アンド・ラーンを敏捷に実践する文化を築いた企業は、新たな機会を素早くモノにする。つまるところ、今日の奇想天外なアイデアが、破壊的変化を巻き起こす明日のテクノロジーになる可能性があるのだ。だからこそ、そうしたアイデアを今から見つけておくべきではないだろうか。

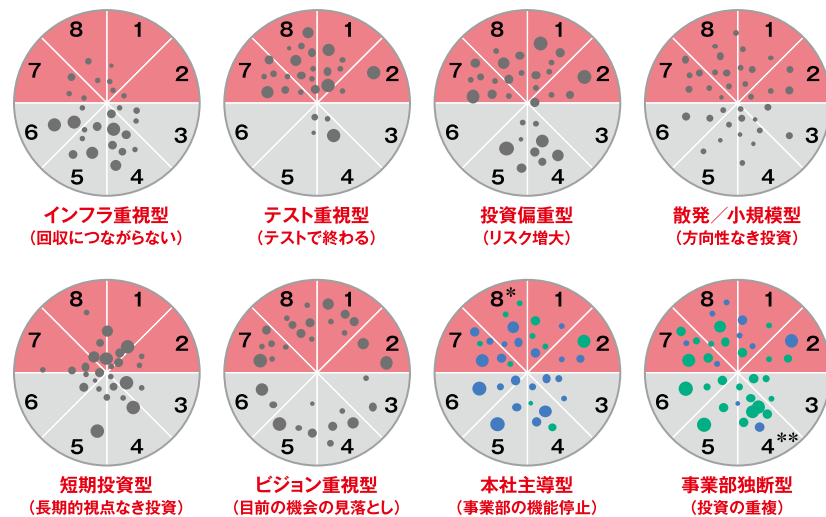
日本企業の変革に向けて

デジタル化の典型的な失敗のパターン

ここまでデジタル戦略策定における定石と、戦略を効果的に実行に移すための「テスト・アンド・ラーン」の手法を紹介した。これらの最新の経営手法のエッセンスを取り入れ、本当の意味でのデジタル化を着実に進められている日本企業は少ない。多くの企業が改革の一步を踏み出せないでいるか、あるいは改革の途中で課題に直面し足踏みをしてしまっている。先にご紹介したデジタル戦略策定のフレームワークに照らし合わせてみると、デジタル化の典型的な失敗のパターンは下記の八つに大別される（下図参照）。これらは世界中の様々な企業で見受けられるパターン

一般的に見られる8つの失敗するモデル

- 1.オペレーション 2.新規ビジネスモデル 3.オペレーティングモデルと人材 4.IT
5.データ、分析 6.プラットフォーム、協業先 7.顧客と流通のエンゲージメント 8.製品／サービス
● 企業(本社) ● 部門



*: 部門の顧客対応イニシアチブに対する当事者意識の欠如 **: 部門間で重複するIT投資の可能性

だが、特に日本企業が陥りやすい失敗パターンとその対処策について本章では解説していきたい。

日本企業に特徴的に見られる失敗パターンとして特に顕著なのは以下の三つである。

1. 「計画のための計画」：デジタル化に向けた取り組みが必要なことは認識しているものの、明確なビジョンや戦略がなく、その焦りからとにかくインフラに投資をする。当然その先にある事業モデルや、ありたい姿が明確でないため成果につながらず投資額ばかりが増えてしまう。
2. 「散発投資型」：将来に向けた大きな投資ができず、小粒の散発的な投資に終始してしまう。取り組みは多く、なんとなく達成感はあるものの、変革につながる大きな成果を得られることは少ない。
3. 「事業部独断型」：縦割りの組織体制の中で、それぞれの部門がそれぞれの取り組みを実施するため、全社横断的な取り組みにつながらない。各部門の限られた予算の中での取り組みに終始するため上記の「散発投資型」を併発するケースも多い。

変革に向けた方向性

日本企業のデジタル化を阻害する要因は様々だが、上記のような失敗パターンの要因として、デジタル推進に経営陣のアテンションが当たっていないことが挙げられる。経営目線での大局的なデジタル戦略の欠如により、個別の散発的な案件に投資したり、各事業部が独自の投資を繰り返したりしてはいないだろうか。あるいは組織横断での取り組みがあまりにも多いために、部門に落として推進させようとしてもできず、結局何も進まない。特に日本企業においては従来からSIベンダーが強く、ITシステムの「外注」「丸投げ」が常態化し、デジタル化の重要性を理解し推進で

きる社内の優秀な人材が少ないことも多い。

こうした要因に対する一つの対応策として一部の企業では、デジタル化を最重要な経営課題として取り扱うCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）を外から招き入れている。欧州や北米ではすでに多くの企業がCDOを設置しデジタル化に取り組んでいるが、日本ではまだあまりなじみがないかもしれない。それでも一部の日本企業においては、IT関連企業で豊富な経験を積んだ人材をCDOとして経営層に招き入れ、改革推進に向けた一歩を踏み出している。

またもう一つの要因は、慎重な事業計画を重視する企業文化や事業／機能別に細分化された組織体制が、デジタル化に向けた経営層の意気込みを骨抜きにしている場合だ。ROIが明確になればトップも現場も迅速／柔軟に物事を進められる組織であっても、見通しが不明瞭なプロジェクトを推進するのは様々な面で想像以上の労力がかかるものだ。またROIを明確にするための「テスト・アンド・ラーン」の手法も、その有効性自体への懐疑的な姿勢やあまりにも手間と時間のかかる組織間調整に阻まれて、うまくいわずに頓挫するケースも多い。「うちの社員は失敗を恐れて挑戦をしないのだ」という声も多く聞かれるが、デジタル戦略を立てただけで改革がうまくいかない本当の問題は、挑戦を阻むような組織体制のほうにあることが多い。デジタル化の推進にあたり、各組織のスター人材を集めた組織横断のチームを組成し、いくつかの優先施策について「テスト・アンド・ラーン」を高速回転しながら、組織体制をどう変えるべきかについても検討を進める…このような取り組みが、先進的な企業においては現実的な改革手法として確立されつつある。

今やあらゆる業界において、デジタルは避けては通れない重要な経営課題である一方、これまでのやり方では通用しないことが多い。従来とは異なるやり方を試しながら、解決の糸口を探るのが成功の秘訣だろう。

[著者]

西脇 文彦、安達 広明、Ouriel Lancry、Chris Brahm、Richard Lichtenstein、Elizabeth Spaulding

西脇 文彦

ベイン・アンド・カンパニー東京オフィスのパートナー。10年以上にわたり、テレコム、ハイテク、ITサービス等の業界を中心に、デジタル、全社戦略、事業成長戦略、新規事業立案、海外戦略策定をはじめ、多岐にわたるテーマのプロジェクトに数多く参画。

安達 広明

ベイン・アンド・カンパニー東京オフィスのマネージャー。消費財、サービス業、小売、ハイテク等の業界において、全社戦略を中心に顧客戦略、デジタル化戦略、企業買収支援などのプロジェクトに参画。

本件に関するご質問、経営課題に関するご相談は、以下までお問い合わせください。

ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン
マーケティング／広報：西

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

世界36か国56拠点のネットワーク、約9,000名を擁する世界有数の戦略コンサルティングファーム。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために、高度なプロフェッショナリズムを追求するのみならず、極めて緊密なグローバルチームワーク・カルチャーを特徴としている。



ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2018 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.