

# デジタルによる 革新、再び。

新しいテクノロジーの潜在能力を  
最大限に引き出す準備はできて  
いますか？

verizon

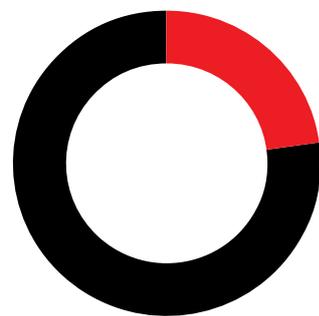
FT LONGITUDE

# はじめに： テクノロジーへの投資から 最大限の可能性を引き 出せないでいる理由は何 でしょうか？

テクノロジーはもはやIT部門やCIO、CFOだけの関心事ではなくなりつつあります。テクノロジーはビジネスに不可欠なものであり、CEOをはじめとする経営陣にとって重要な課題であるはずですが。しかし、ベライゾン2022年の『働き方の未来』のレポートによると、経営陣はテクノロジーへの投資を、カスタマーエクスペリエンス（CX）の向上や顧客インサイトの改善といった戦略的に優先度の高い目標に合わせることに苦心しているようです。

戦略的な目標と実施策との間のギャップを埋めることは、リーダーシップの優先事項でなければなりません。ビジネスとテクノロジーのエキスパートであるBernard Marr氏は、「どの分野の企業も今やテクノロジー企業であることを理解する必要がある」と述べています。

本書では、このような課題をさらに深く掘り下げ、働き方の未来への対応に必要なテクノロジー的な能力を企業が備えるために、ビジネスリーダーが何をすべきかを考察しています。



## 23%

の上級管理職（エグゼクティブタイプ）は、経営陣がテクノロジー導入に積極的な役割を果たすと回答



# 加速する変化

ベライゾンのテクノロジー戦略、アーキテクチャ、プランニング担当上級副社長である Adam Koeppe は、テクノロジーの導入を加速させている3つの大きな力学が同時に進行していると説明します。1つ目は、経済全体に顕著に現れており、「働き方が劇的に大きく変わった」ことです。世界各国がロックダウンする中、ベライゾンのBlueJeansに代表されるリモート会議/コラボレーションツールなどの「リモートワーク」テクノロジーの利用が急増したのです。多様な形態をとるハイブリッド環境の働き方は、新型コロナウイルス感染症の影響が薄れるにつれて、今後も一般的なものになると思われます。というのも、企業は従業員の働く場所や時間の柔軟性が高くなることのメリットを維持しようとするからです。

2つ目は、新しいテクノロジーを活用した自動化などによって、プロセスを効率化することに企業の関心が高まっていることです。そして、3つ目の重要な要因は、5Gのような新しいテクノロジーが出現し、大規模に導入されることだと、Koeppeは言います。前世代のWiFiネットワークでは制限があり、構築不可能だった強力なテクノロジーソリューションが可能になったのです。



「働き方が劇的に大きく変わった」

**Adam Koeppe**

ベライゾンのテクノロジー戦略、アーキテクチャ、プランニング担当上級副社長



# 思考を変え、実行に移す時

この3つの力学が同時に作用しているのであれば、ベライゾンの『働き方の未来』の調査でリーダーシップ、新しい働き方、スキルと行動と並べて、「テクノロジー」を将来の準備の4大要素の1つとしたことは、おそらく驚くには値しないでしょう。そしてテクノロジーが、このレポートで特定されている「アクセラレーター」企業（未来への道を切り開く10%の企業群）の主要な差別化要因の1つとなっています。

2022年のレポートによると、世界中の600人のシニアビジネスリーダーに調査したところ、62%の上級管理職が過去12か月間に経営陣がテクノロジー導入に積極的な役割を果たしたと回答しています。テクノロジーへの投資は、通常、企業の第一の戦略的優先事項であるカスタマーエクスペリエンスの向上に関連しています。しかし、このレポートでは、その戦略的意図と実際の導入との間にギャップがあることも確認されています。例えば、過去12か月間にカスタマーエクスペリエンスの向上のためにデータ分析を利用したという回答があったのは、全体でわずか38%でした。また、カスタマーサービスの自動化を進めた企業は全体の34%に過ぎず、その中でもアクセラレーターとそれ以外の企業の間には11ポイントの差がありました（44%対33%）。

多くの企業が、戦略的意図を実行に移すことに苦労していることは明らかです。では、どうすればこのギャップを埋めることができるのでしょうか？

## デジタル化とデジタルトランスフォーメーション

テクノロジーの導入を促進するには、デジタルトランスフォーメーションのさまざまな展開について、明確に考える必要があります。

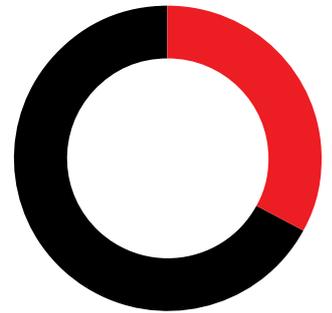
Alan Brown氏（エクセター大学ビジネススクール、デジタル経済学教授）は、まずデジタル化とデジタルトランスフォーメーションの違いを指摘しています。プロセスのデジタル化とは、最も基本的なことですが、アナログのプロセスをデジタルの世界に移行させ、人的要素を排除しようとするものです。しかし、多くの場合、「デジタル化は単に亀裂を上から塞いだだけ」であり、そのようなソリューションが新型コロナウイルス感染症のような現実世界のストレスにさらされると、「亀裂が再び生じた」とBrown氏は指摘します。その結果、多くの企業は「人海戦術」で乗り切るしかなかった、とBrown氏は述べています。

しかし、基本的なプロセスの改善に時間をかけていた組織は、そのアプローチが功を奏して、より強固なものになったことに気づきました。1つの結果として、変化に対する組織的な反発が、新型コロナウイルス感染症流行以前よりも少なくなっている、とBrown氏は説明しています。多くの組織が、これまでとは異なる方法で問題を解決する必要性に気づきながら、苦労して学んできました。適切な基盤を構築することで、例えば、Pay-As-You-Consume（PAYC：利用量に応じた支払い）や、顧客が望むカスタマーエクスペリエンスの提供など、まったく新しいビジネスモデルへの移行が可能になります。テクノロジーによって実現される成果ベースの契約は、ますます一般的になっています。

## ビジョンの先にあるもの - 実行あるのみ

しかし、組織はこのような変化にどのように対応すればよいのでしょうか？問題は、想像力やビジョンの問題ではなく、実行の問題かもしれません。

まず第一に、企業はまだ新型コロナウイルス感染症流行の影響に対処しているところです。Alan Brown氏は、テクノロジーを有効利用する未来への今後5年間の意欲的なビジョンを策定することよりも、それを実行に移すことに苦労する可能性の方が高いと述べています。「実行あるのみ。いかに実行に移すかが問題」と主張しています。企業は



# 33%

の上級管理職が、デジタルスキル不足が組織の戦略的目標の達成を困難にしていると答えている。



**「実行あるのみ。いかに実行に移すかが問題」**

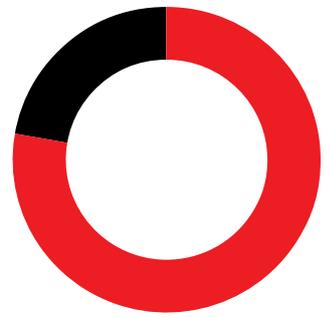
Alan Brown氏  
エクセター大学  
ビジネススクール  
デジタルエコノミー学科教授

いまだ困難な問題と優先順位とのせめぎ合いに悩まされています。「ごく近い将来には、人を雇い入れ、組織を作り、個人やチームの健康を管理し、組織の体制を整え、堅牢なテクノロジーで固め、過去2年間の状況を見直し、新たなリスクや脆弱性を生み出さないようにする必要があります。」

Brown氏によると、大規模な組織では、様々な部署がそれぞれ異なるスピードで動いていることが問題なのだそうです。作家のWilliam Gibson氏が言うように、「未来はすでに到来しているのに、それが均等に分散されていないだけ」ということです。Brown氏は次のように述べています。「つまり、組織の最先端の部分とそれ以外の部分を繋いでいるバンジージャンプの紐のようなものです。このギャップが大きくなるほど紐の張りはきつくなり、組織内に緊張が走ります」。大規模な組織では、旧来のビジネスモデルを担当する部署は、他の革新的な部署が設定したペースで新しいテクノロジーを採用することが難しく、業務上の問題だけでなく部署ごとに文化の相違が生じる可能性があります。

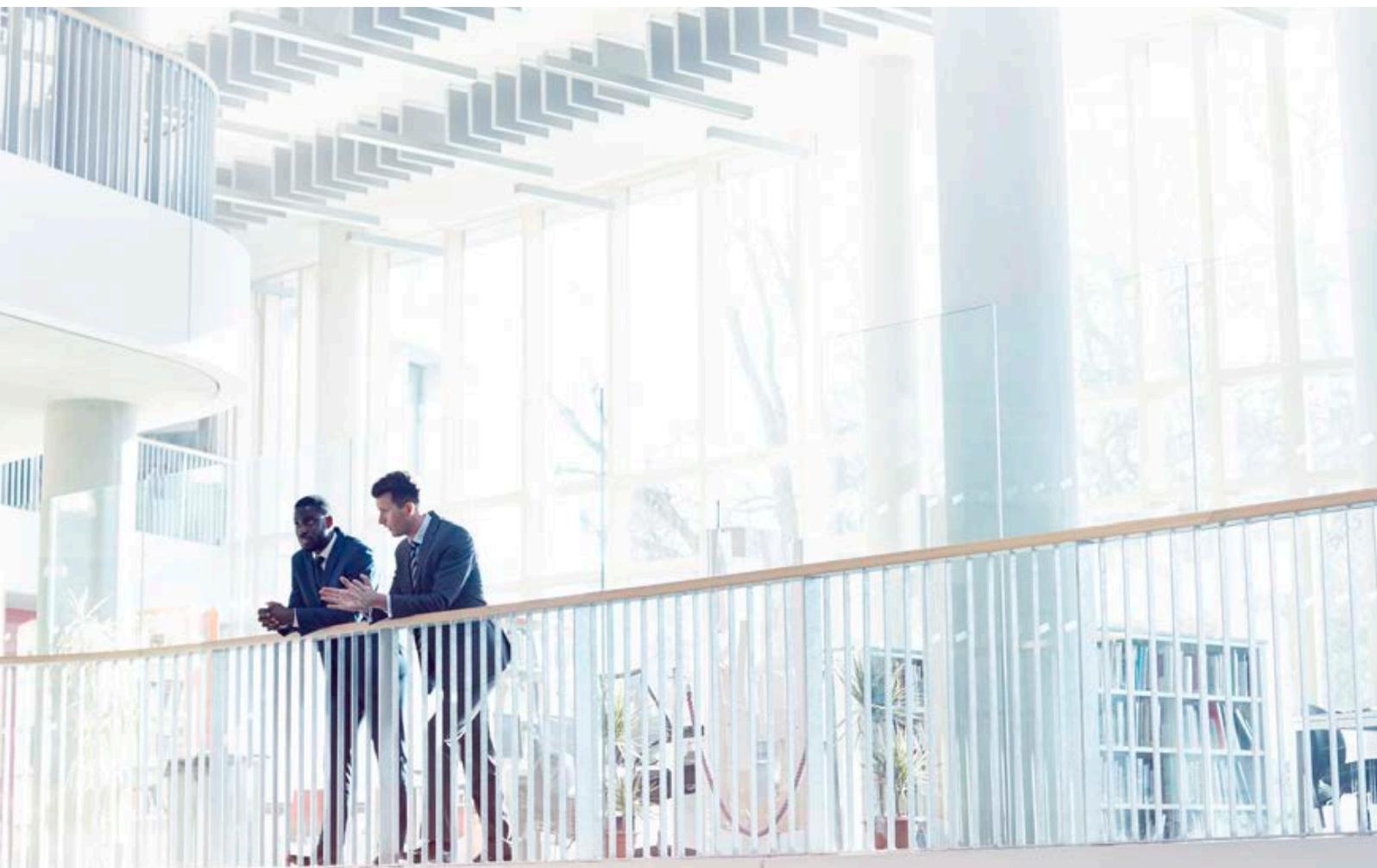
組織は先に進んでいる部分のスピードを落として遅れている部分を追いつかせるか、あるいは、根元から「つながりを断ち切る」ことによって、ビジネスのさまざまな部分を異なるスピードで動かし、テクノロジーを中心に多種多様な文化を構築させることも考えられます。「遺産を抱える大きな組織には、この問題に対処するための近道はない」とBrown氏は言います。しかし、多くのリーダーたちは、ビジネスのより先進的に進んだ部分を抑制することはできないと確信しています。

パートナーシップを構築し、共通のテクノロジープラットフォームをベースにしたパートナーのエコシステムを開発する必要性がますます認識されてきています。ベライゾンの調査では、ビジネスリーダーの64%がサプライチェーンパートナー間のつながりを改善しようとしていることがわかりました。Adam Koeppeによると、これこそ5Gが優れている分野の1つであり、堅牢なセキュリティに支えられた前例のない統合の選択肢を提供してくれるとのこと（6ページの図1を参照）。



78%

の上級管理職が、サプライチェーンエコシステムのすべての当事者が、より統合され自動化された方法でやり取りできるようになれば、自社のビジネスに利益をもたらすと回答



# 今後の5年間で形成するテクノロジーを理解する

戦略的目標を実行に移すために、企業はどのようなテクノロジーを優先させるのでしょうか？

ベライゾンの調査では、多くの組織が2022年から2023年にテクノロジーへの投資を増やすことを検討していることがわかりました。

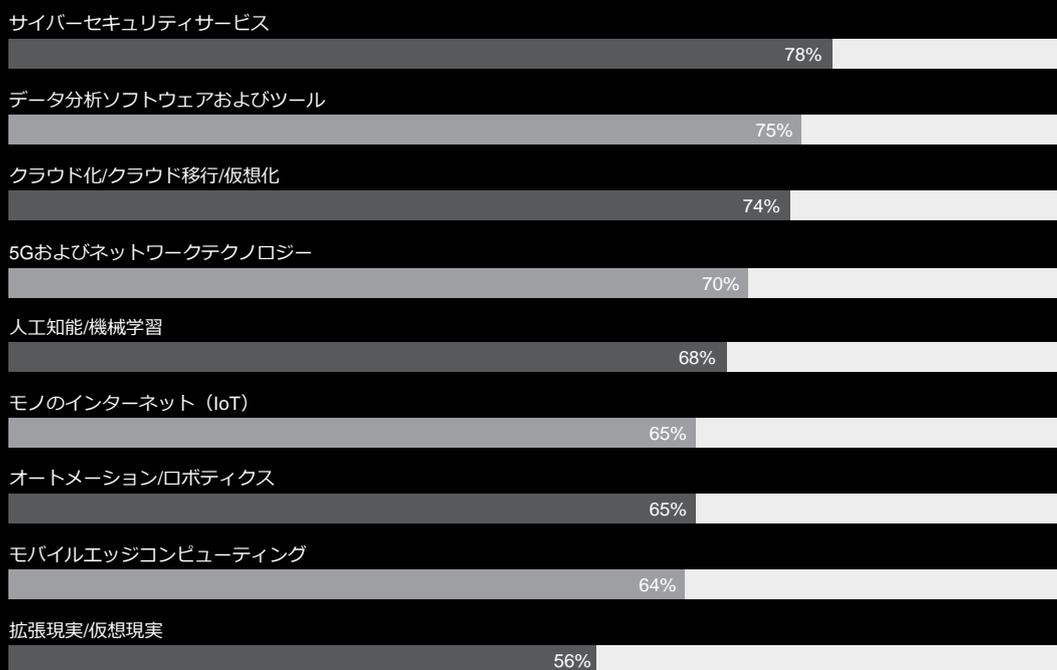


図1: 2022年は2021年に比べ、上記のテクノロジーに多くの投資を行う予定です (母集団 : 600)

今後数年間、どのテクノロジーが最も大きな影響を与えるかという問題は、業種だけでなく、個々の組織のビジネスモデルにも大きく依存します。しかし、マクロレベルで見ると、3つの際立ったテクノロジー群があります。

1つ目は、クラウドを利用したAIです。クラウドによって顧客データの集約化が進み、AIがデータを照会してインサイトを提供する機会が急増しています。Bernard Marr氏は、NetflixがAIを効果的に活用している一例として、新しいコンテンツを委託する際のテーマの特定や、新しい番組に対する視聴者の需要を予測して通信帯域幅を拡張するなど、より優れたサービスを実現し、質の高いカスタマーエクスペリエンスを提供していることを挙げています。

また、Shellでは、クラウドを利用して、「50の異なるデータベースを持つ代わりに」、組織全体のデータをプールする「データレイク」を構築していることを紹介しています。

これにより、ビジネス全体において人々が共通のツールを使ってデータにアクセスできるようになり、新たなレベルのインサイトが生まれます。AIと組み合わせることで、このようなアプローチは非常に大きな可能性を秘めていると、Marr氏は言います。「クラウドにデータがあれば、必要なときに新しいAIサービスのスイッチを入れるだけで、さらなる効果を得ることができます。」

主要なテクノロジーの2つ目のグループは拡張現実（AR）と仮想現実（VR）です。代表的なものとしてメタバース（2021年にFacebookがMetaになったときに多くの人の頭に浮かぶようになり、人気が高まっているオープンなデジタル世界）が挙げられます。

「将来的には、これらのテクノロジーのいくつかを活用して、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供する方法を検討するでしょう。」と、Marr氏は言います。ファッションブランドなどの業界では、メタバースのプラットフォームや、非可溶性トークン（NFT）に基づく商品のデジタル化が、ますます目立つようになりました。例えば、化粧品会社のL'Oréalは、ARを活用して、商品の購入前に消費者がデジタルで「試せる」ようにしています。VRの活用はこれまで限定的なものでしたが、Mark Zuckerberg氏とMetaが打ち出したメタバースの未来像の中核をなしており、その結果、VRの市場機会は今後急速に拡大すると思われます。VRヘッドセットやゴーグルは、現在の携帯電話のようにユビキタスな存在になる可能性があります。

しかし、3つ目の傑出したテクノロジー、つまり人工知能ARとVRに根本的な影響を及ぼすものは、IoTデバイスおよびエッジコンピューティングを組み合わせた5Gの到来です。



# 5G — 未来はすでに来ている

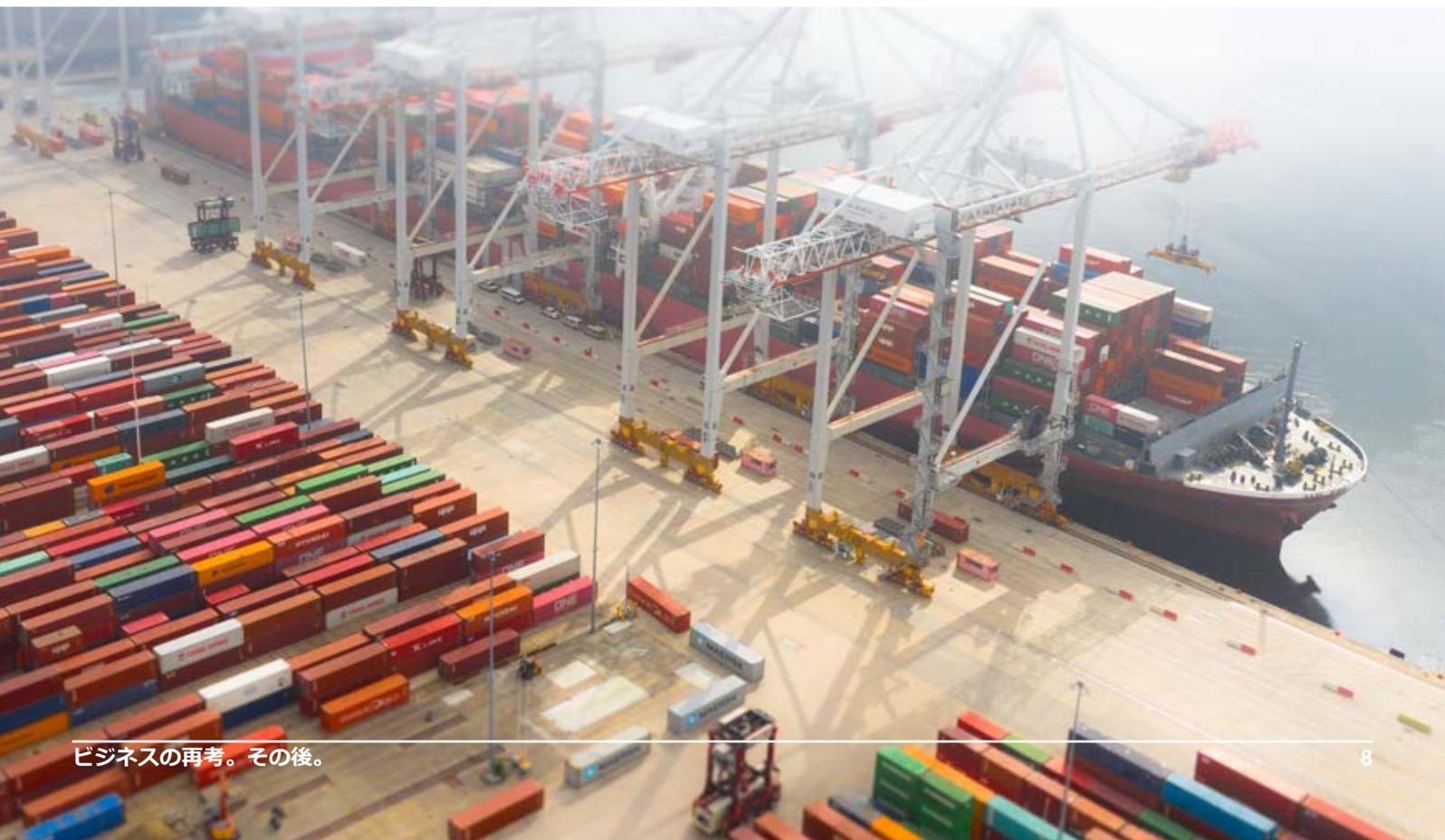
低レイテンシー、膨大な帯域幅への対応、堅牢な信頼性、強力なセキュリティなどの特長を持つ5Gは、企業にとって驚くべき可能性を秘めているとベライゾンのAdam Koepfelは述べています。

これらの5G固有の特長により、これまでのWiFiベースのネットワークでは不可能だったソリューションが可能になると、Koepfelは指摘します。例えば製造業では、5Gによって高精細な画像を用いて製品のチェックや欠陥の特定を行うことができます。このようなシステムの導入には、広範な無線エリア、高スループットのソリューション、そして超低レイテンシーという3つの要件があります。「このような要件を満たすのは、5Gプライベートネットワークとプライベートエッジコンピューティングです」とKoepfelは述べています。

5Gはまた、新たなレベルのエコシステムの統合化を可能にします。港湾施設のような複雑な場所では、機械をネットワークに接続することで信じられないほど効率的にコンテナを移動させることができるとKoepfelは言います。港湾施設では、5Gプライベートネットワークを利用して、関連するソリューションを提供するサプライヤーと提携し、ネットワークに統合することができます。ベライゾンがAssociated British Ports社と共同開発しているのは、このようなモデルです。

Koepfelは5Gの可能性に関するエバンジェリストのように、ビジネスはその可能性を探り始めたばかりだと述べています。「エッジコンピューティングとプライベート5Gネットワークを導入する企業は、ほぼ無限の柔軟性を実現し、これまで経験したことのない方法で、業務の他の部分や他のパートナー、労働力の他の側面を結びつけることができます。企業は、これまで以上にプログラム可能性、柔軟性、制御性、信頼性、セキュリティを向上させることができます。」

Koepfelは、これは単なる始まりに過ぎないだろうと言います。5Gネットワークが整備されれば、エコシステムのオーナーがさらに開発を進める可能性は大きくなります。「その時こそ、イノベーションが生まれる時です。パートナーはそういう機会を心待ちにしているからです。この素晴らしいテクノロジーは、あらゆる分野のイノベーションに拍車をかけます」とKoepfelは言います。



# デジタルトランス フォーメーションを実現する： 5つの重要な検討事項

働き方の未来を成功させるために、組織はどのようにすればテクノロジーの活用を加速させることができるのでしょうか？

ベライゾン調査では、5つの重要なステップが明らかになりました。

## 1. テクノロジーではなく、顧客から始める

テクノロジーをカスタマーエクスペリエンスの向上という戦略的に優先度の高い目標に一致させるには、企業は実際にどのテクノロジーが、消費者にどのような利益をもたらすかを明確に把握する必要があります。Bernard Marr氏は、Amazonを見習うようアドバイスしています。「Jeff Bezos氏はいつも、まず先に“このようにしてカスタマージャーニーを改善しました”というプレスリリースを出すようにと言っています。それから、“これを実際に実現するには、今、どのようにテクノロジーを使うことができるか”と、逆算していくのです。顧客から始めれば、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供するために適切な方法でテクノロジーを採用することができるのです」。テクノロジーが未熟であったり、特定のビジネスの文脈で顧客に適していない場合、躓くことはよくあります。例えば、チャットボットはよく顧客の怒りを買います。「もしあなたの会社が、“どうすればAIを使えるか？5Gはどうすれば使えるのか？”と考えているのなら、それは正しい質問ではありません。正しい質問とは“市場はどうなっているのか？顧客は実際に何を求めているのか？どうすれば素晴らしいカスタマーエクスペリエンスを提供できるか？どうすれば、より多くの収益と利益を生み出せるか？どうすればビジネスを最適化できるのか？”そして、“そのためにテクノロジーはどのように役立つのか？”と問いかけることです」とMarr氏は言います。

## 2. 実験、トライ、そして共有

テクノロジーの導入は、主に顧客とビジネスのニーズによって進められるべきですが、実験することも重要です。Bernard Marr氏は、「ビジネスには、新しいテクノロジーをトライしてみる余地がまだあります」と言います。新しいテクノロジーは常に生まれています。「ですから、少しは実験的でなければなりません。」ABInBev、Levi's、L'Orealなどの企業が体験したように、イノベーションハブは、複雑な課題に対して異なる視点を持つ人々を集め、ビジネス全体に展開できる新しいテクノロジーに対するインサイトとアプリケーションを作り出すのに役立ちます。「本当に重要なのは、このようなイノベーションハブは孤立した小さな領域ではないということです。ビジネス全体から人を引き入れたら、外に出したりして、この文化や知識の一部を移植していくことです。」とMarr氏は言います。

## 3. テクノロジーを利用して能力を高める

Alan Brown氏は次のように述べています。「新しいテクノロジーのメリットは、現在の喫緊のニーズを越える追加能力を比較的低コストで提供できることです。変動性と不確実性に満ちた世界において、これは企業に大きな柔軟性を持たせるために重要です。これからの10年間、私たちは過去10年以上にわたって比較的安定していた時代から変動、変化、適応の時代へと移行していきます」。しかし、企業はリーン思考などの経営哲学のもとで、ビジネスの許容量を削ってきましたが、これはつまり、「継続性のために最適化したことであって、変動性のために最適化したのではないということです。」今、そのバランスを見直す必要があります。新しい市場機会や新しい課題に迅速に対応するためには、考えるための余力やビジネス容量を拡大するための余地が必要です。組織は、オンデマンドで迅速に拡張できる方法でテクノロジーを展開することを検討すべきです。

## 4. テクノロジーだけでなく、人への投資で「デジタルIQ」を高める

Bernard Marr氏は次のように説明しています。「テクノロジーを最大限に活用するために必要なスキルを従業員が身につけられないと、テクノロジーへの投資は無駄になります」。この罨を回避するために、シニアリーダーはテクノロジーの可能性を把握する必要があります。このような理解を深めることが、最高テクノロジー責任者やテクノロジー顧問の重要な役割なのです。

## 5. 信頼できるパートナーとともに、テクノロジートランスフォーメーションによるイノベーションを実現する

5Gのような新しい高度なテクノロジーの導入を成功させるには、主要サプライヤーとのパートナーシップをさらに発展させ、メリットを実現することが必要です。パートナーの専門知識を活用し、新しいテクノロジーが可能にする新たな市場機会を特定し、エコシステムパートナーと共にイノベーションを開始します。Adam Koeppeが指摘するように、5Gのようなテクノロジーを稼働させれば、その影響と可能性が現実のものとなります。「パートナーのテンションは上がり、イノベーションの広がりが生まれ、その広がりが自ずと浸透していきます。この素晴らしいテクノロジーは、パートナーと協力するイノベーションに拍車をかけます。」

# 本調査について

本書に掲載されているデータは、2022年1月にフィナンシャル・タイム社のLongitudeがベライゾンの委託を受けてビジネスリーダー600人を対象に行った調査に基づいています。回答者は、エネルギー・公益事業、金融、保険、法務、製造、メディア、専門サービス、小売、サプライチェーンの9つの業界全体にわたります。

- ヨーロッパ、中東、アフリカ
- アジア太平洋地域
- 北アメリカ

- 10億～49億9,000万米ドル
- 5億～9億9,999万米ドル
- 50億～100億米ドル
- 100億米ドル以上 13%

- 上級管理職2
- 上級管理職
- 上級管理職1

