

# 自社のデジタル・レディネスを知る

---

## デジタル世界における競争力の評価法

2020年2月、GitLabアジリティ・チーム



---

# はじめに：トランスフォーメーションの取り組みが失敗に終わる理由

多くの企業が甚大な労力をかけているにもかかわらず、トランスフォーメーションの取り組みはうまくいきません。その大半が成功を収めることはなく、たとえ成功したとしても、期待していたほど効果がなかったということも少なくないようです。

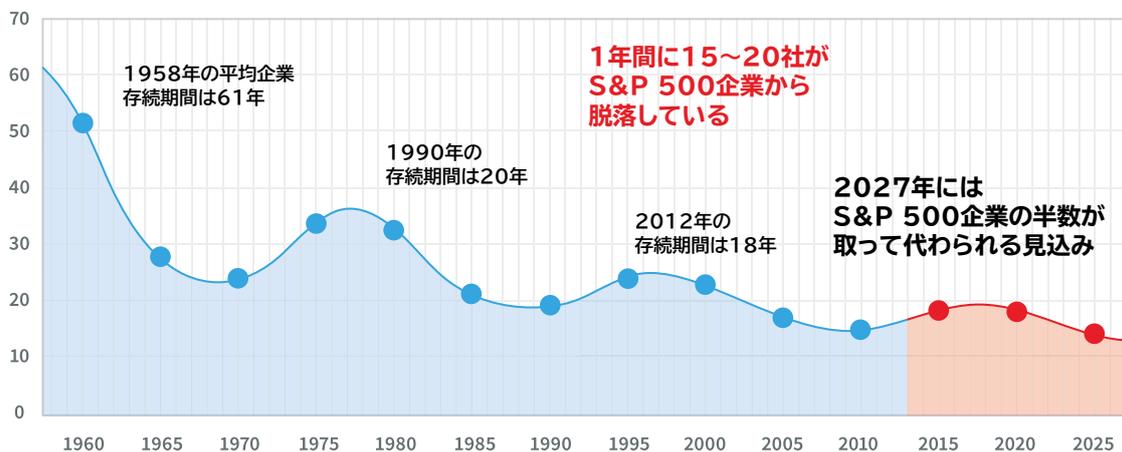
2019年には、CNBCが「企業が『デジタル・トランスフォーメーション』の取り組みに費やした費用は1兆3,000億ドルに上るが、それらのプログラムのうち70%は失敗に終わった」と報告しています（「[The \\$900 billion reason GE, Ford and P&G failed at digital transformation](#)」、2019年10月）。さらに、失敗しなかったプログラムについても、「パフォーマンスの向上が見られ、なおかつその変化を長期間維持できた」とした回答者の割合はわずか16%にとどまったとのことです。その最大の理由としては、「組織の目標、戦略、目的、展望を従業員に効果的に伝えることができなかった」ことが挙げられています。

また、2017年に経営層およそ1,500人を対象に行われた調査では（McKinsey & Co.、「[The People Power of Transformations](#)」、2017年2月）、McKinseyが「ビジネス・トランスフォーメーションは、企業内でどの程度賛同を得られているかにもよるが、成功率は6～29%であった」ことを明らかにしています。たとえ最高の条件下でも、トランスフォーメーションの取り組みの3分の2以上が失敗するというのです。

## トランスフォーメーションは必須である

このようにトランスフォーメーションが成功する可能性は低くても、トランスフォーメーションを推進しなければならないには理由があります。市場は、革新的なビジネス・モデルや競合他社の効率性、テクノロジーの変化に対応できなかったカテゴリー・リーダーであふれかえっています。

コンサルティング企業Innosightが行った調査「Corporate Longevity : Turbulence Ahead for Large Organizations」では、こうした変化による大企業への影響が高まっていることが示されています。同調査結果が経営層に警告しているのは、米国株価指数S&P 500を構成する企業の半数近くが2027年には別の企業に取って代わられる可能性があるということ（下のグラフを参照）、そしてこの株価指数を構成する企業の平均存続期間は1958年のピーク時の3分の1以下にまで落ち込んでいるということです。



株価指数S&P 500を構成する企業の平均存続期間（年）

グローバル競争、より容易になった資本調達、急速な変化を遂げる安価なテクノロジー・サービス市場といった要因から、長期にわたって通用するビジネス・モデルはごくわずかだといえます。

## 方向転換に関する問題

これまで、競争に直面する既存の企業は「方向転換」すべきだと言われ続けてきました。すなわち、方向性や戦略を根本的に変えて、新たなトレンドと歩調を合わせるということです。こうした方向転換は前述のようなトランスフォーメーションの取り組みという形で現れることが多く、その場合企業は、優先事項や資金、設備、文化などを、新しい価値観に基づいて見直すことになります。

環境の変化に適応することには明らかな利点がありますが、従来のような方向転換には2つの問題があります。1つは、それが本質的にフォロワー戦略であり、カテゴリー・リーダーはチャレンジャーに命運を委ねざるを得なくなることです。もう1つは、たとえ成功したとしても、そのような大規模なトランスフォーメーションによる負担がリソースを奪い、順調に機能しているプロセスに混乱を招き、組織内に「変化による疲労」を生み出してしまうことです。このモデルでは、企業におけるトランスフォーメーションのチャンスは基本的に一度きりしかなく、後から軌道修正できる可能性もほとんどありません。

## 察知と対応：ビジネス・アジリティ

企業が考えなければならない問題は、「方向転換する必要があるかどうか」ではなく、「どうすれば効率的に方向転換できるか」ということであり、「どうすればその後も調整と軌道修正を続けられるか」ということです。

そのためにはまず、企業が市場のニーズを察知して対策を立てられるようになる必要があります。そしてそのニーズに、摩擦を極力抑えながら、できるだけ速やかに対応しなければなりません。

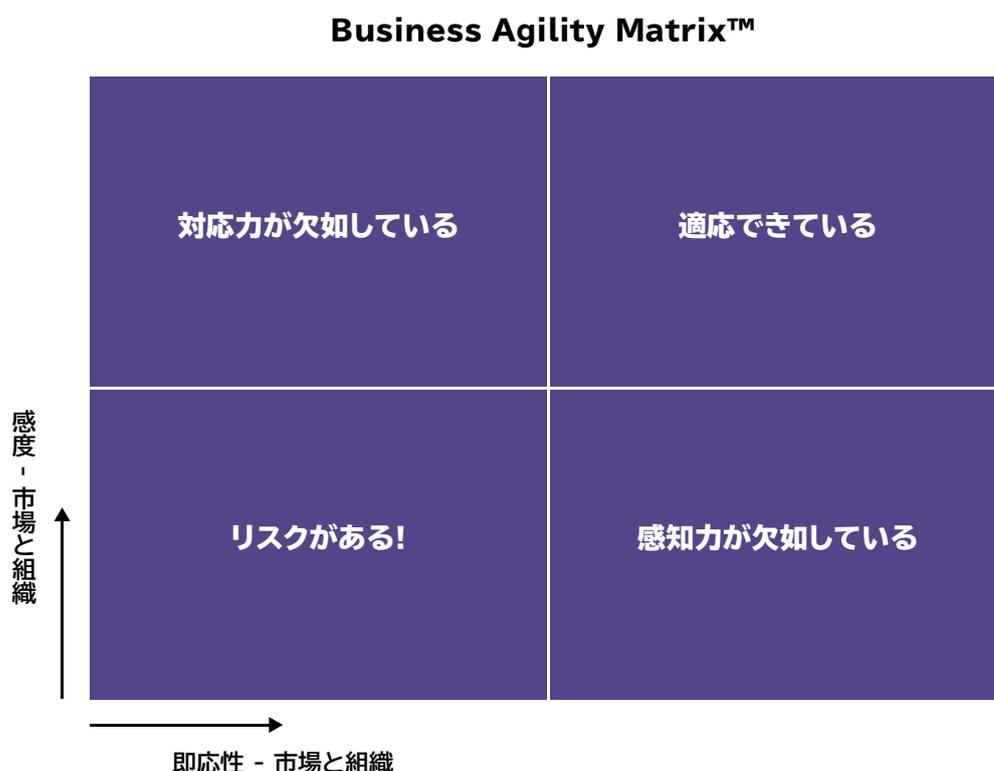
2000年代初頭から、ソフトウェア業界はプロセス重視の広範囲にわたるウォーターフォール型の開発プロセスから、より柔軟性の高い価値主導型の反復的なアジャイル・アプローチへと切り替えてきました。そして、その中で同様のトランスフォーメーションを経験してきたのです。アジャイル手法では、継続的な価値の流れ（バリュー・ストリーム）の実

現を重視し、変化を受け入れて反復作業を迅速化します。従来のウォーターフォール手法では、既定の仕様と融通性のない長期計画を重視していましたが、アジャイル手法では、チームが顧客のニーズの変化に応じて常に微調整を行えるため、コストがかかり危険も伴う大規模な方向転換の必要性が完全になくなります。

察知して対応する能力に基づいて、人、プロセス、ツールを調整することで、組織が「ビジネス・アジリティ」を実現し、同様のメリットを活かすことが可能になります。このホワイト・ペーパーでは、貴社の「察知したニーズへの対応力」を評価して図示するための簡単な診断ツールをご紹介します。そのツールとは、「**Business Agility Matrix™**」と呼ばれるものです。そのマトリックスから、現代の「デジタル・ディスラプション」（デジタル化による破壊的変化）の世界での競争に臨むにあたり、貴社がどのような状態にあるのかを知るのに不可欠な洞察を得られます。包括的な洞察により、貴社の「方向転換をして変化のスピードについていく能力」を制限してしまう危険性のある領域を把握できるようになるはずで、より優れた「アジリティ」をもって速やかに対応することのできない企業は、競争に勝ち抜く能力を自ら制限しているといえます。こうした競争に向けた青写真を手にすることで、貴社の察知して対応する能力を伸ばし、競争優位性を獲得するための第一歩を踏み出すことができるでしょう。

# Business Agility Matrix™

ビジネス・アジリティのソート・リーダーらの一致した見解に基づく「Business Agility Matrix™」は、今日の競争に打ち勝つために最も重要な2つの要素である「感度」と「即応性」を評価するためのものです。



## 縦軸：市場と組織への感度

「感度」では、貴社が開発・販売する製品やサービスについてビジネス上の意思決定をどのように行っているかを評価します。縦軸では、貴社が外部の市場と内部の組織におけるチャンスを見つけ出す（感知する）ことができているかどうか、顧客や従業員に最も適切で価値のあるものを提供することを重視できているかがわかります。感度に関しては、内部のさまざまな利害関係を踏まえたうえでバランスの取れたリソースの配分を決められるよう考慮する必要があります。

高度な感度を持って活動する企業は、顧客からのフィードバックに耳を傾け、市場の動向を把握して、今後の方向を決めることができます。またそうした企業では、アイデアを微調整し、その結果得られた顧客成果を評価しています。感度を表す軸では、企業が以下のような活動をどのように行っているかが評価されます。

- » ビジネス戦略と投資に関する意思決定を下すために、仮説を立て、テストし、検証して、それらの仮説の問題点を明らかにする
- » 外部の顧客とのビジネス・チャンスを最大限に得られるようにするために、外部の市場の活動と内部の改善においてなされる反復作業に投資する
- » 外部の顧客のために、そして透明性の高いコラボレーションを実現するためにも、必要な投資を惜しみなく行って競争優位性を築けるよう、権限、能力、関心を高める

貴社では、顧客や従業員を中心に据えて意思決定を下していますか。もしそうでなければ、意思決定を下す際に、顧客や従業員の満足度ではなく、会社や部門レベルの経営層を喜ばせることを重視していることとなります。この軸上に反映されるのは以下のような考慮事項です。

- » 製品やサービスの成功がどのような基準で評価されているか？
- » リーダーや利害関係者がどのように評価され、報酬を受けているか？
- » 製品やサービスの提供に関する意思決定において、市場に関連する情報をその企業がどれだけうまく活かしているか？

## 横軸：市場と組織への即応性

「即応性」では、貴社がどのように業務活動を進めているかを評価します。即応性を表す軸から、企業における外部市場や内部組織の変化への対応力がわかります。

**高度な即応性を得るには、製品やサービスの提供以外にもアジャイル手法を取り入れて、ビジネス部門と協調しながら実践する必要があります。**

即応性を表す軸では、企業が以下のような活動をどのように行っているかが評価されます。

- » 機能、製品、またはサービスのリリース前とリリース後に外部顧客や市場に関するデータを収集し、それらのデータに基づいて当初のアイデアやさらなる投資の妥当性を検証しながら、新たなアイデアを生み出すための源としてもデータを利用する
- » アイデアが生まれた場所ではなく、顧客に対する潜在的な価値に基づいてアイデアに投資し、組織の成長と向上のためにそのアイデアをサポートする方法を素早く見つける
- » 対象の顧客、リーダーシップ・チーム、製品開発チームのほか、戦略や製品の開発に携わっているあらゆる人と有意義な「アイデア形成」体験を持つ

貴社におけるアジリティの考え方と導入の範囲はどうなっていますか。もしその範囲が狭いようであれば、一般的には、即応性を向上させ、より良い顧客成果をもたらすために「全社規模」でアジャイル手法を取り入れているのではなく、スピードを高め、生産量を上げるために「部門内」でアジャイル手法を取り入れていることとなります。

この軸上に反映されるのは主に以下のような考慮事項です。

- » アジリティ手法が重点手法として存在するのは組織内のどの範囲か？
- » 製品やサービスの構築・運用化の担当者が、同じアイデアを持つ意思決定者と集まって戦略を練る頻度はどのくらいか？
- » 顧客や市場からの情報がどれだけ的確に製品やサービスの設計に盛り込まれているか？

---

# Matrix™

## 感知力が欠如している

「感知力が欠如している」とされるのは、市場で起こっていることを把握するのに苦労している企業です。このセグメントに属する企業は、関連する市場での変化についてしっかりと理解するための感度が乏しいといえます。その結果、以下のような状態にある可能性が考えられます。

- » アイデアの価値を判断し、それらのアイデアに従って行動するための方法を決める上で、政治的アプローチをとることに重点を置いている
- » 確立されたパターンから外れる革新的なアイデアやアプローチを信頼できず、既存の市場動向への対応を超える行動を起こすのに苦労している
- » 顧客の成功というよりは、昔ながらの手法や政治的アプローチによる保身のために、従業員を投入している

「感知力が欠如している」と診断された組織は、政治的アプローチや昔ながらの手法によって成功を得たいという不健全な願望を抱いている可能性が考えられます。その場合、会社の確立された成功基準から外れた数多くのチャンスを感じることができなくなります。

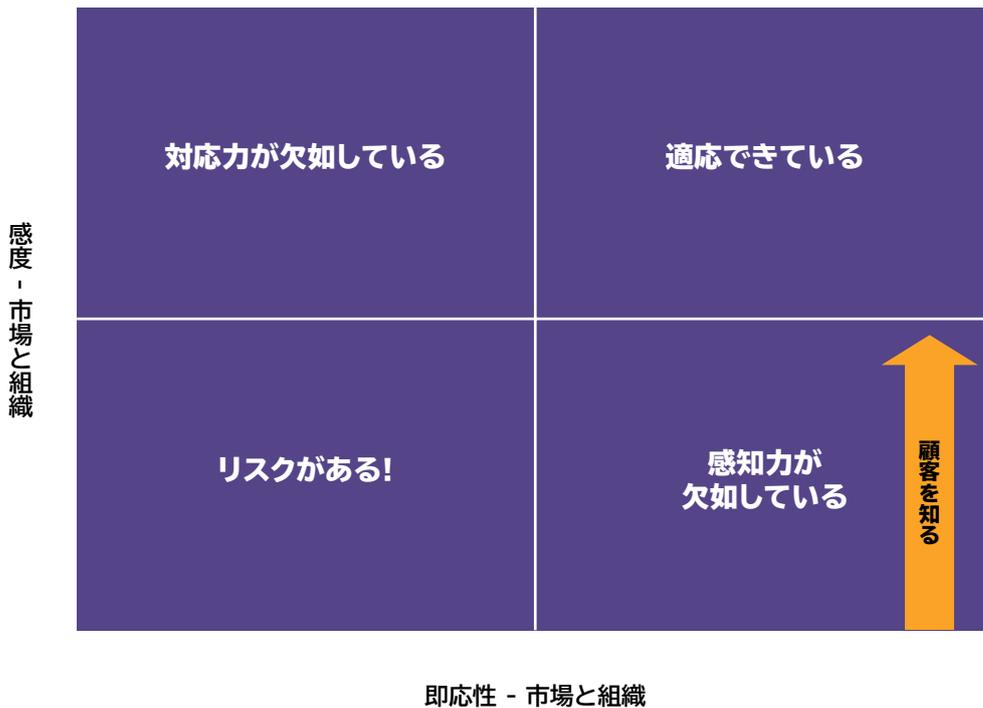
これは、一般的には、市場で後れを取らないためのビジョンやスキルについて理解はしていても、そうしたビジョンやスキルが不足していること、あるいは市場や顧客のニーズの動向を把握していないことによるものです。いずれのケースでも、市場での長期的な成功に価値を置きすぎる文化が存在する可能性が高く、それが主な意思決定者や影響力を持つ人々の判断力を鈍らせ、破壊的な変化や競合他社の進化による差し迫った脅威を見えなくしています。

結果として、リーダーシップ・チームとその部下は、「順応」の精神で、お互いの、そして市場との調和を保つことに価値を置くようになります。組織の変化を促すのは、顧客のニーズではなく、政治的な意思決定です。要するに、組織全体で、過去の栄光にすがり、市場と内部の両面で現状に目をつぶる傾向があるということです。

その結果、多くの場合は、余力を残して、成長よりも現状維持を優先することを目的としたコスト管理を推進することになります。企業がそのような守りの姿勢でいては、市場や顧客のことを意識することもなくなり、その業界で生き延びることさえできなくなってしまいます。

それらの企業では、製品やサービスを市場に対応すべく投入するために、提供部門とビジネス部門との連携が図られている場合もありますが、企業全体としては、顧客層の実態や顧客が価値を置いていることを把握できていないわけではありません。つまり、それらの企業は、顧客の声ではなく内部の見解に基づいて市場を「半分感知」して、これまでの流れを変えるような意思決定を下すためにそれを利用しているということです。基本的にそのような企業は、バブル景気を経験しており、変化する現実に即さなくなった可能性のある過去の考え方や成功の方程式に基づいて行動しています。その結果、顧客がそれほど価値を置いていないかもしれない製品を開発したり、そうした製品の生産を拡大させたりといった間違った行動を重ねてしまうのです。

## 製品を市場に迅速に投入することはできるが、間違った行動を重ねてしまう



### ケース・スタディ

6,000人を超えるサービス提供担当者を擁する米国屈指の金融サービス企業では、全社規模に「拡大した」アジャイル手法の実践を成功させています。その結果、自信を持ってサービスを提供し、プロダクト・オーナーと協力して新たな製品イノベーションに注力できるようになりました。しかし、検証を一切行わなくても製品が顧客の共感を呼ぶようになるだろうという同社の思惑は、危険を伴うだけでなく、悲惨な結末をもたらすものでした。顧客は、製品に関する提案を行っても意見が聞き入れられず、採用されなかったことから、競合他社の提供するサービスに乗り換えてしまったのです。

## 対応力が欠如している

「対応力が欠如している」と診断された企業は、市場におけるチャンスを感じ取することはできますが、それに対応してチャンスを活かすまでに時間がかかります。このセグメントに属する企業は、どのような製品やサービスを開発すべきかわかっていながら、そうした知識に従って顧客や市場を満足させられるほど迅速に行動することができないというジレンマを抱えています。部門内や機能分野内ではアジリティの実践を成功させているかもしれませんが、製品やサービスの提供、運用、戦略といった組織の構成要素の間に強固なつながりはありません。製品やサービスの提供部門とビジネス部門との間にギャップがあるとすれば、「対応力が欠如している」企業が販売する製品やサービスは、必ずしも目立った変化を起こしたり、スケジュールどおり市場に投入して企業の戦略を達成したりすることができるとは限らないということです。このようなケースでは、従業員が優れた仕事を次々と迅速に成し遂げられるものの、ビジネス上の価値や期待される顧客成果の実現といった面では十分とはいえません。結果として、概念からキャッシュまでの全サイクルに時間がかかりすぎて、さまざまなビジネス部門やサービス提供部門を経る中で価値が少しずつ低下してしまいます。

対応力が欠如している企業は、以下のような状態にある可能性が考えられます。

- » 課題を解決するためにプロセスの加速を図ることに重点を置いている
- » 業務にアジャイル手法を取り入れた場合でも、組織的な連携を築くのに苦労している
- » 従業員を顧客よりもそれぞれの機能領域に対する競争優位性を築くために投入し、配置している

### 適切な製品やサービスを開発していると考えているが、市場への投入に時間がかかりすぎている



即応性 - 市場と組織

## ケース・スタディ

2017年に、Fortune 500にランクインしているビジネス・サービス企業が、業界の見直しを迫る可能性のあるモバイル・イノベーションのチャンスを「感知」し、その開発に乗り出しました。アプリをリリースできる準備が整った段階で、ビジネス部門との連携が取れていないのを痛感することになりました。市場化計画におけるリリースの支援体制が整っていなかったのです。マーケティング部門はアプリの販促方法がわかっておらず、営業部門はアプリの販売方法がわかっていませんでした。その結果、アプリのリリースが遅れ、先発優位性が失われ、直接の競合企業が同様のモバイル・アプリで市場をつかむことになりました。

## リスクがある

「リスクがある」と診断された企業は、多くの場合、製品やサービスの提供におけるアジリティが低く、転換可能な戦略的な目標が用意されていません。意思決定がばらばらに行われることで、その背景にある根拠や戦略的市場目標の実現がゆがめられてしまうケースも珍しくありません。通常、このような企業は、顧客や市場、組織内での整合性の確保に重点を置くよりも、権力闘争により多くのエネルギーを費やす傾向にあります。これは、「顧客が求めている製品やサービスについて最も妥当な推測を立て、それを開発に進め、スケジュールどおりリリースして、成功したと主張する」文化です。その結果、以下のような状態に陥りがちです。

- » 市場や内部の問題を解決するための事後対応的アプローチに重点を置いているが、答えを中心として確実に整合性をとる能力に欠けている
- » 組織の考えと人材を結び付ける市場と内部の目的を見つけることに苦労しているため、常に状況に流されてしまう
- » 従業員を機能の同一性を確保するために投資している。また、現状維持のためだけに従業員が時間、エネルギー、集中力を注いでいる

「リスクがある」企業は、絶えず感知して対応すること、そして外部市場と内部の両方の課題に対して成功を収めることに苦労しています。そのため、ビジネス・レベルまたは運用レベルで、持続的な成功を実現できる状態にありません。

「リスクがある」と診断された理由は多数考えられますが、その多くは、ビジネス戦略を主導し影響を及ぼす人々と、戦術的実践を担当する人々との間で統合がとれていないことに関連するものです。目的と論理的思考が関連付けられていないことも多く、それが顧客と従業員のどちらも満足させることのできない非生産的な結果をもたらしています。「リスクがある」状態のより詳しい兆候としては、「評価をせずに市場化を推し進める」、「従業員の定着率に関する課題」、「頻繁な組織の再編」、あるいは「ビジネス・モデルの変更が必要な場合でもまったく再編が行われない」などが挙げられます。つまり、このような企業は、内部または外部市場の環境をうまく速やかに感知し対応していないということです。

既存の業種は古くなった製品やサービスに依存していて、破壊的变化はもちろん、競争に対してさえ脆弱である可能性が極めて高いといえます。

## 適応できている

「適応できている」クアドラントは、目指すべき位置づけです。「適応できている」と診断された企業は、変化が生じると同時に感知して対応し、共通の利害の下でビジネス全体の整合をとることにより、顧客価値を提供する最適な製品を速やかに開発できます。このセグメントに含まれる企業は、変化が生じると同時に感知して対応できるようにすることで、サービスの提供、財務、マーケティング、各チャネルなど、ビジネス全体で整合性を確保しています。その結果、破壊的变化に対応できるだけでなく、時には破壊的变化を形成することさえ可能です。このような企業はアジャイル・ビジネスと呼ばれ、絶えず勝利を収め、打ち負かすのは難しいといえます。

「適応できている」クアドラントで活動するFortune 500企業の3社は、Amazon、Apple、Googleです。これらの企業は、顧客を理解することと、目まぐるしく変化するニーズに対応するために製品の市場化戦略を素早く方向転換することを共通の重点事項として、ビジネス全体で整合性を確保しています。その結果、即座に方向性を変え、製品の提供形態を転換し、市場におけるチャンスを活かすことができるため、より効果的に競争を展開しているわけです。新たな勝負では「適応できている」状態を目指しましょう。

---

# 次のステップ：カスタム分析を受け取る

今日の企業がこの困難な環境をうまく乗り切り、成功を収めるには、市場におけるチャンスを感じ、素早く対応して、顧客価値を提供する能力を育てる必要があります。このようなデジタル・トランスフォーメーションで70%が失敗していますが、それらの企業は失敗した理由を理解していません。失敗の状態は見えても、核心となる問題は見えていないためです。

**Business Agility Matrix™**は、状態だけでなく、その目に見えない問題をより深く理解するのに便利な、ビジネス・リーダー向けのツールです。貴社のデジタル・トランスフォーメーション戦略に影響を及ぼす具体的な盲点を理解し、図解する上できっと役立つでしょう。

**Business Agility Matrix™**上での貴社の位置づけを確認しませんか。ぜひ、執筆者のJohn Orvos ([jorvos@gitlab.com](mailto:jorvos@gitlab.com)) までご連絡いただき、GitLabの「Digital Readiness Assessment」(デジタル・レディネス・アセスメント) にサインアップしてください。簡単な調査の後、以下のように貴社に役立つレポートをカスタマイズします。

- » 目に見えない「デジタル・レディネス」の問題を、厳密なスコアとシンプルなイラストで目に見える形にします。
- » 診断に基づいてビジネス上の副次的影響を明らかにし、範囲を限定します。
- » 結果の診断に基づいて考え得る戦略を提案します。
- » 「感知と対応」における貴社の能力を評価して、Business Agility Matrix™での貴社の位置づけを示します。
- » デジタル・トランスフォーメーションを成功させる上での盲点と具体的な改善領域を理解できるようにします。
- » 最大の効果が得られるよう、以降のステップに優先順位をつけます。

GitLabの「Digital Readiness Assessment」にサインアップする：



