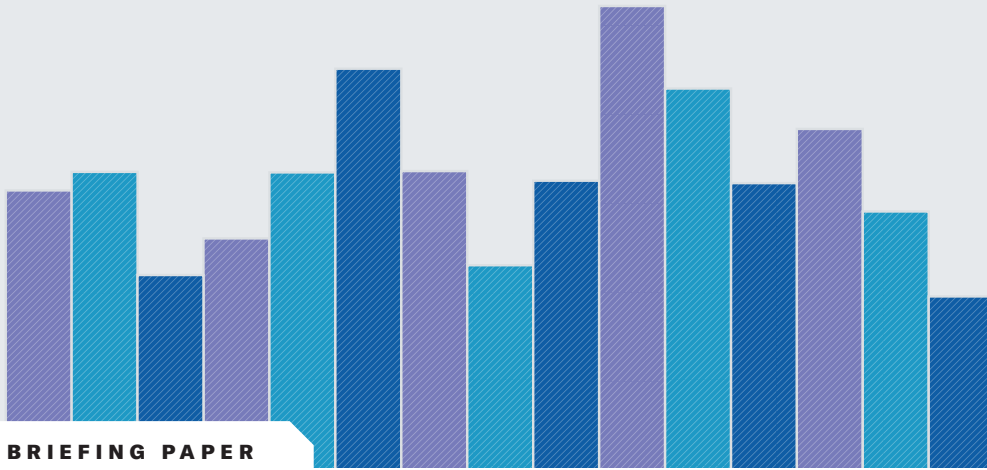




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



BRIEFING PAPER

APAC地域におけるデジタル・ トランスフォーメーションの 成功を理解する



スポンサー：



スポンサーの視点

このアジア太平洋地域のアンケート結果が、歴史における重要な時に
出たことを嬉しく思います。近年の記憶の中で、現在起きている
Covid-19（新型コロナウイルス感染症）ほど、人々や企業、社会に大き
な影響を与えたものはありません。

200名以上のエグゼクティブを対象としたこのアンケートは、当社の
チームが過去10年間にアジアで目にした変化のいくつかを確認するも
のです。たとえば私達は、アジアの企業がデジタル・トランスフォー
メーションを単に成長のためだけでなく、いかに生き残りのための戦
略として捉えてきたかを見てきました。

困難な取り組みと教育を通し、Red Hatはオープンソースとオープンな
企業文化に関する認識を高めてきました。当社の成功の一部は、企業
文化と慣行によりもたらされたものであることは誰もが知っていま
す。

ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスがRed
Hatと協力して実施したこのアンケートは、より多くのアジアの会社
において、企業文化の変革および実力主義の組織構築に対する受容度
が高まっていることを示しています。私達は、実力主義はより良いコ
ラレーションと優れたアイデアの創出につながるということを知って
います。

このアンケートでは、デジタル・トランスフォーメーション戦略の成
功という面でアジアの会社がいかに世界の他の会社より進んでいるか
を強調していますが、それは当社が安心してよいということを意味す
るわけではありません。当社には、まだやるべきことが沢山ありま
す。事実、この同じアンケートでは、APAC企業は人工知能と機械学習
における投資でさらに大きく前進する必要があることが明らかにされ
ています。

現在の感染症大流行で証明されたことがあるとすれば、それは自動化
とデジタル・トランスフォーメーションへ向けた動きは、単に継続す
べきではなく加速化されねばならないということでしょう。この調査
が、読者の皆様にとってお役に立つことを願っております。当社は、
常に皆様とのコラボレーションを歓迎いたします。



**Dirk-Peter van Leeuwen (ダーク -
ピーター・ヴァン・ルーウェン)**

**シニアバイスプレジデント兼ゼネラル
マネージャー**

Red Hat Asia Pacific

APAC地域におけるデジタル・トランスフォーメーションの成功を理解する

アジア太平洋（APAC）地域には、デジタル・トランスフォーメーションの成功について、世界の他の地域に教えるべきものがあります。

ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスが最近実施したアンケートによると、自社のデジタル・トランスフォーメーション戦略は非常に効果的であると回答した会社の割合はAPACでは26パーセントですが、世界の他の地域では19%に過ぎませんでした。APACの変革の有効性に見られる違いは、具体的には、新しい製品やサービスを世界の競合他社より迅速に市場導入するのを支援するなど、この地域の企業にとり重要なビジネス上のメリットとして表れています。

さらに、APACのエグゼクティブのほぼ全員（95%）が、新しいビジネスモデル、製品またはサービスを生み出すために革新的テクノロジーを活用することの重要性は、過去18カ月に高まったとしています。

近代化に必要な不可欠なことは、Covid-19時代となった今、全世界の会社にとって新たな重要性をもつようになっています。ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）オーストラリア、シドニーオフィスのマネージング・ディレクター兼シニア・パートナーのステファン・モーアは次のように語っています。

「デジタル・トランスフォーメーションは、かなり前から企業アジェンダとなってきました。しかし、現在見られる消費者の変化は、過去に変革の速度を鈍化させてきたパラダイムにチャレンジを挑むものとなっています。[APAC]地域全体で、エグゼクティブ達は、時間スケールは圧縮され変革目標はより意欲的なものになっていると言っています。」

既存の変革戦略の有効性を維持するためである場合も、Covid-19の発生でプランを拡大するためである場合も、APACのエグゼクティブは、自分達の取組みには、企業文化の再調整、的を絞ったテクノロジーへの投資、そしてビジネスプロセスの改善という、変革的变化における3つの構成要素が必要であることを理解しています。メインレポートのデジタルトランスフォーメーションの再考「Rethinking Digital Transformation」で明らかのように、これらの構成要素は、全世界にいるエグゼクティブ達の最優先事項でもあります。APAC地域では、Australia and New Zealand Banking Group (ANZ)など、これらの変革志向型構成要素を企業アイデンティティの一部としている会社も見られます。

「変革というのは、フォーカスされた一定の時期にのみ起き、その後は何の変化もないというものではありません。」と言うのはANZの企業ドメインリードのアンソニー・ワトソンで、彼は、さらに以下のように続けます。「私達の根本原理は、継続的变化が完全に私達の組織、そして地域にある他の組織のDNAの一部となることです。私達は組織全体で、絶えず進化を続けることを求めています。」

ハイライト



アジア/太平洋地区（APAC）のエグゼクティブの**95%**は、過去18カ月の間にデジタル・トランスフォーメーションの**重要性が高まった**と回答。



APACのビジネスリーダーの**80%**は、デジタル・トランスフォーメーションにとり**企業文化の変革とテクノロジーの近代化は同じくらい重要である**と回答。



APACのエグゼクティブの**40%**は、迅速に**新しいアプリケーションを開発し市場導入している**と回答したのに対し、世界の他の地域のエグゼクティブではわずか**23%**。

APAC地域における変革に見られるユニークな特性

何がAPACの変革に優位性をもたらしたのでしょうか？ Covid-19が近代化へ向けた予定を圧迫するずっと前から、市場はAPACの企業に対し、迅速にビジネス価値を実現するために考案された変革プランを開発するようプレッシャーをかけていました。

「APAC、特に中国にいるリーダー達は、西欧のリーダーと比べ、緩慢な変革に対する容認度が低かったのです」と、BCG香港オフィスのマネージング・ディレクター兼パートナーのジョシュ・ディンは指摘しています。「彼らは、迅速かつ敏捷性のある変革プロジェクトを求めています。彼らは、必要な変革を行うのが遅れたら、[競合他社]の後塵を拝することになるのを知っていました。時には、2つの異なるチームが、迅速な結果を出すために同じプロジェクトに取り組むなど、社内での競争さえ見られました。

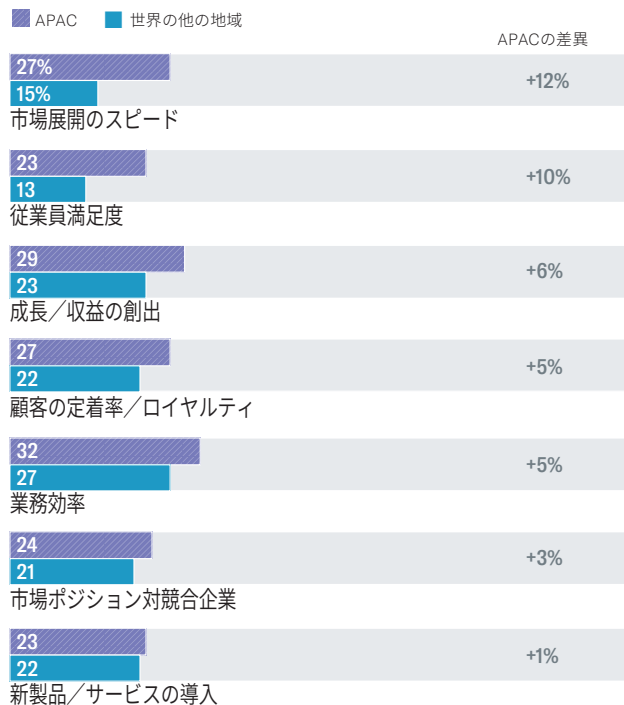
業績指標は、市場導入までの時間の短縮や、従業員のエンゲージメント、財務収益など他の主要分野において、APACの会社がいかに世界の他の地域の会社を上回っているかを示しています。これらの結果は、自社の変革戦略に関しAPACの会社が他の地域の会社よりポジティブな態度を示している理由の一つと言えるでしょう。

図1

APACはビジネスのKPIで優位性を示す

APACスピードの必要性が、APACにおけるイノベーションの取り組みの原動力となる

以下の企業業績指標の中で、デジタル・トランスフォーメーションに向けた自社の取り組みの結果、大幅に改善したものはどれですか？



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

たとえば、APACの経営陣の27%は、市場導入までの時間短縮はデジタル・トランスフォーメーションの取組みの結果であると考えているのに対し、そう考える他の地域のビジネスリーダーの割合は15%となっています。図1さらに、従業員の満足度向上を報告した企業の割合は、APACの会社では約4分の1（23%）であるのに対し、他地域のアンケート回答者では13%となっています。またAPACの会社の報告では、変革の成功からもたらされた成長率は、世界の他の会社より6%高くなっています。

APACは、ビジネスの成功にとり不可欠な他のファクターにおいても、他の地域の会社を上回っています。APAC企業では、顧客の定着率とロイヤルティおよび業務効率の向上も、世界の他の企業より高くなっています。デジタル・トランスフォーメーションの戦略専門家である最近シンガポール国立大学の主任講師を務めたホウ・シュ・ルンは、以下のように述べています。「『フィジカル』（顧客とのフィジカルおよびデジタルな接触を融合した言葉）な世界において、顧客体験は非常に重要です。それは、顧客ベースと定着率の拡大を実現するための基盤となります。」

APAC企業は、企業文化の変革を優先させる

APACは、このような違いと、他より優れたデジタル・トランスフォーメーションの取組みを実現するために何をしているのでしょうか？ この地域のエグゼクティブは、根強い問題のいくつかを緩和する方法を見出したようです。世界の他の地域のエグゼクティブ同様、APACのエグゼクティブも、近代化を実現する3つの構成要素の一つである企業文化の変革は、テクノロジーおよびビジネスプロセスの変革とともに、変革の成功を大きく阻むものとなってきたと回答しています。しかしアンケートのデータは、これらの障害に対処するために、APACの会社は世界の他の会社よりも多くのことを行ってきたことを示しています。たとえばAPACの会社のエグゼクティブは、企業文化に関する5つの基本的特性について、他の回答者より一貫して高い評価をしています。図2

企業文化の特性におけるAPACの最大の違いは、受容性と適応性であるように見受けられます。受容性は、リーダーとプロジェクトチームが、現場スタッフやその他の人々からの様々な見解を積極的に求めるためのコミュニケーションチャンネルが確立されているか否かで評価されます。適応性は、個人が意思決定をし変化し続ける状況に対応できるよう、いかに情報が滞りなく流れているかを判断するものです。これらは共に、市場の条件が急速に変化している場合、コラボレーションによる意思決定と敏捷性を実現するうえで必要な要素となります。

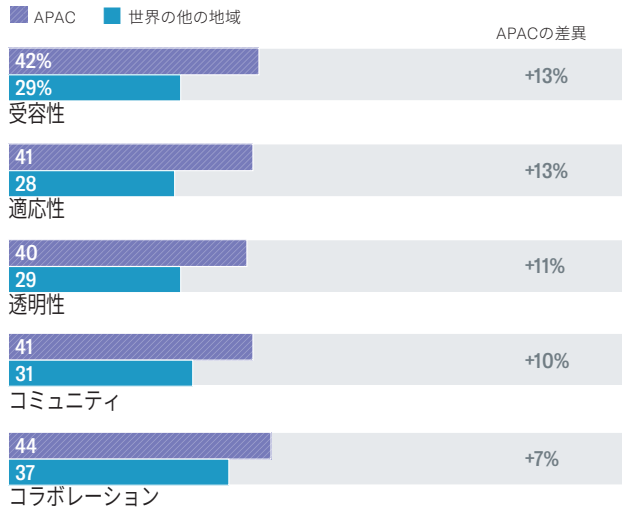
「私達の会社では、個人は正規の職務の他に変化を実現する主体となることを期待されています。会社が目標を達成するために何か変更する必要があるという状況に直面したら、社員は必要な力を与えられると共に、それに関する会話を牽引することで、それに取り組むよう求められます」とANZのワトソンは述べています。

これらの分野で優位性があることは、APACの会社にとって望ましいことです。しかし産業アナリスト達は、特に世界を席卷するCovid-19危機の最中で会社がイノベーションを加速化しようとしている今、変革に向けさらに企業文化を育成するために、より多くのことが必要であると指摘しています。「企業が必要とするアナリティクスとデジタル革新の専門知識をもつ人

企業文化はAPACにおける変革の鍵となる

主要分野で進歩が見られるとしたエグゼクティブ

貴社には、これらの企業文化の特性がどの程度見られますか？



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

材を誘致するためには、新しい働き方を導入することにより、近代的な企業文化を育成することが非常に重要です。そうしないと、このようなタイプの人々は、通常、企業には来ないし、来ても定着しないでしょう」と、BCG香港オフィスのマネージング・ディレクター兼シニアパートナーのテュン・タンは述べています。

それを実現するためには、APACの会社は従業員とより協力的な関係を導入するようシニアエグゼクティブ達を説得し、伝統的な階層制に基づく管理構造を変える必要があります。

「私達はエグゼクティブが、よりコーチのようになるよう取り組んでいます」と語るのは、スタンフォード大学の教授でエグゼクティブ・プログラムのディレクターでもあるベナム・タブリージで、彼は*Rapid Transformation* および *The Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadership* の著者でもあります。「それは、現場で働く人々の問題に耳を傾け解決策を見つける支援をするために、彼らとより多くの時間を過ごすことを意味します。さらにそれには、人々が安心して問題を伝え、時には自分の上司の決定を批判できるような環境を創り出すことが必要です。」

彼と一緒に仕事をしたタイ全国で営業する銀行と、香港にあるグローバルなロジスティクス企業の2社のシニアエグゼクティブは、チーム構築の取組み、新しいインセンティブ、スキル開発を組み合わせて、コラボレーションを強化する環境を築いたと指摘しています。両社とも、従業員のエンゲージメントと愛社精神が改善されたと共に、顧客の満足度も向上しました。

タブリージは、エグゼクティブの考えを変えさせることが困難であることを隠しません。「伝統的なリーダー達の気持ちや考え方を変えるのは、非常に難しい場合があります。コーチン

グとコラボレーションに関する近代的な西欧の考え方の良い点と、従業員を大切にするアジアの価値観を組み合わせることで、会社の考え方を転換させる大きな機会が生まれます。長期的に成功を収めるのは、この文化を志向する会社でしょう。」

しかしエグゼクティブは、自らの役割を再定義すると同時に、引き続きコラボレーションと監督責任のバランスを図ってゆく必要があります。「従業員達のイノベーションに貢献する力が高まる中で、シニアリーダーは、チームがガイドなしにミサイルをあらゆる方向に打ち上げたりしないようにしなければなりません」とBCGのモアは警告を発し、以下のように続けます。「エグゼクティブは、ガイダンスを与え、ビジネス上の特定の目的との整合性を図るためのガードレールを導入する必要があります。」

APACは、強固な基盤の上にテクノロジーを導入している

企業文化の変革がデジタル・トランスフォーメーションの主要な構成要素となりますが、APACのビジネスリーダーたちは、それはテクノロジーの近代化と切り離せないと考えています。事実80%が、イノベーション戦略にとり、この二つの分野は同じくらい重要であると回答しています。それに対し、世界の他の地域にいるエグゼクティブの場合、企業文化を最優先事項とした割合は83%であるのに対し、テクノロジーをトップに挙げた割合は74%と、これら2つのカテゴリーの重要性の間に明らかな違いが見られます。

APACがテクノロジーにフォーカスしたことは、効果をもたらしているようです。この地域のエグゼクティブは、変革にとって重要な分野の中で、自社における現在のインフラストラクチャーとアプリケーションのアーキテクチャーを、他のエグゼクティブよりはるかに高く評価しています。たとえばAPACのビジネスリーダーの40%は、自社では新しいアプリケーションを迅速に開発し市場導入していると回答しています。それに対し、そのように回答した世界の他の地域のエグゼクティブは、わずか23%でした。図3

「当社では、サービスをより迅速かつより効率的に提供できるよう業務を近代化するために、テクノロジーを活用しています。さらにテクノロジーを使うことで、新しい金融商品を開発する際、顧客のフィードバックを統合しやすくなります」とワトソンは述べています。

同様に、社内システムを効果的にアップグレードしていると回答した割合は、APACのエグゼクティブでは39%であったのに対し、他のエグゼクティブではわずか4分の1でした。さらに、APACの会社10社中約4社（39%）は、メンテナンスコストを管理しています。これは、企業がレガシーITインフラストラクチャーの維持に努めながら、同時にデジタルイノベーションに投資をする際に発生する軋轢を克服するうえで重要なことです。会社は、メンテナンスのコストが少なければ少ないほど、多くの財務リソースをイノベーションに向けることができます。しかし他の地域では、この予算上の柔軟性を備えた企業は、わずか4分の1強（28%）に過ぎません。

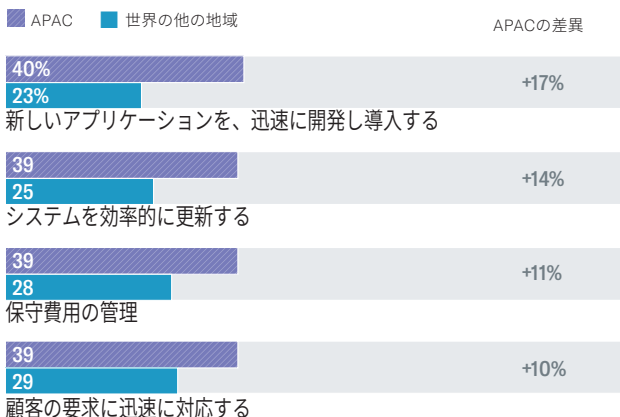
最後の点として、顧客の要望に迅速に対応するためのリソースという面でも、地域差が明確に見られます。この分野で自社を高く評価した企業の割合は、アジアで39%、その他の地域では29%でした。

図3

APACのITはイノベーションをサポートする

この地域のエグゼクティブは、自社のインフラストラクチャーに、他より高い満足度を示している

貴社の現在のインフラストラクチャーとアプリケーションのアーキテクチャーは、以下の各々の基盤を提供するうえで、どのくらい効果的ですか？



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

APACのエグゼクティブは、ITの有効性に見られる勢いを維持するため、向こう12カ月から18カ月の間にどこに投資すべきかに関し、明確な考えをもっています。しかし、世界の他の地域と比べて未だに遅れをとっている分野が一つあります。過去18カ月間、企業データの分析に関連するリソースへの支出という面で、APACの会社は世界の他の会社より遅れています。たとえばAPACのビジネスリーダーでは、予測分析その他のメリットを対象とする人工知能(AI)や機械学習などの高度なテクノロジーへの支出が他より低い傾向が見られます。

それは、間もなく変わろうとしています。APACのエグゼクティブは、向こう12~18カ月にアナリティクス・プラットフォームに対するフォーカスを強化するとしています。しかし、デジタル・トランスフォーメーションをサポートするために、向こう1年くらいの期間に投資を計画している新しいテクノロジーは何かという質問に対し、AIと機会学習を挙げたAPACのアンケート回答者の割合は40%で、世界の他の回答者より9%低くなっています。APAC以外の会社では、同じくらいのパーセンテージの回答者が、コラボレーション用プラットフォームに対する支出を増やすとしています。その代わりにAPACの会社では、クラウドのアナリティクス用プラットフォームへの投資計画に関し、他の会社をわずかに上回っています。このアンケートでは、この他にも、テクノロジーの投資計画に関する地域差が見られました。APAC企業は他の地域の会社と比較して、クラウドベースのビジネスアプリケーションに対する投資計画が8%多くになっている他、ビジネスプロセスの自動化でも6%多くになっています。

APACでは、AIその他の高度なアナリティクスの活用を拡大するための基礎づくりにフォーカスしている会社も見られます。ワトソンは、次のように語ります。「当社が最も注力しているのは、データ主導型組織になることです。なぜなら、それは、

AIのようなツールにフィードするデータを有効に活用する能力を意味するからです。それにより、AIを使って、当社が収集している膨大なデータセットからインサイトやインテリジェンスを得られるようになります。しかし最終的に、すべては、私達がデータをどのように解釈し、そこからいかに価値を引き出すかという点に収束されます。当社は今後も引き続き、この分野に大きく投資してゆきます。」

APACのビジネスプロセス近代化計画

他の地域のエグゼクティブ同様、APACのビジネスリーダーも、デジタル・トランスフォーメーションの第3の柱であるビジネスプロセスの近代化を進めています。この地域における以前のデジタル・トランスフォーメーション戦略は、コスト削減を目的とした社内プロセスの最適化にフォーカスしたものが多く見られたと指摘するのは、シンガポール国立大学のホーです。「現在は、ビジネス成長を目的とするビジネスモデルの変革へと向かう傾向が見られます。目的は、社外に目を向け、新しい商品、サービス、より多くの顧客を伴う、より大きな市場セグメントを獲得することです。残念なことにAPACの多くの会社には、レガシー問題のため、未だに煩雑で単調なプロセスが残っています。

プロセスを改善するために、APACのリーダーも、世界の他の地域におけるエグゼクティブと同じプロセス改善リソースの多くを活用しようとしています。世界のエグゼクティブの3分の2は、開発とプロジェクト管理のためにアジャイル手法を導入することが、デジタル・トランスフォーメーションを実現するうえで極めて重要であると考えています。さらに世界中のエグゼクティブは、DevOpsおよびリーン手法が非常に重要だという点でも意見が一致しています。プロセスに関する最も大きな違いは、継続的統合/継続的提供のための手法で見られます。それらが必要不可欠と考えている回答者の割合は、APACの会社では4分の3であるのに対し、他の地域では66%でした。この違いは、継続的変化を生み出す短期的、反復的改善を原動力とする高速な変革プロジェクトに対する願望を物語るものです。

変革に関する新しい視点

デジタル・トランスフォーメーションへ向けた動きは、政治的な境界線や地域市場による制約を受けません。世界中の会社は、企業文化、テクノロジー、ビジネスプロセスの近代化という、変革へ向けた3つの柱を包含する多面的な変革戦略の必要性を理解しています。変化は依然として困難なものではありますが、一般的にAPACのエグゼクティブは世界の他の地域のエグゼクティブと比べ、変革を実現するより効果的な方法を見出しているようです。これは、境界線のない別のもの、すなわちCovid-19の大流行に対応するうえで、この地域を位置付けるものにもなっています。Covid-19によりビジネス計画は混乱し、企業には、より敏捷に、顧客ニーズにより焦点を合わせ、より革新的になるよう新たなプレッシャーがかかっているからです。

「Covid-19のため、企業リーダーたちは、非常に変革的な意思決定を迫られています。このウイルスにより、彼らは、将来へ向けて会社を導くうえで何が重要かについて、これまでとは非常に異なる見方をするようになってきました。」とBCGのタンは述べています。

手法と参加者の概要

ハーバード・ビジネス・レビュー(HBR)の読者から集められた回答者合計690名（雑誌／電子ニュースレターの読者、顧客、HBR.orgユーザー）が本調査に回答しています。

企業の規模	職位	主な業種	職務	地域
19% 従業員 100～499名	19% 執行幹部／取締役	13% 金融サービス	20% 経営全般／経営執行	37% 北米
9% 従業員 500～999名	44% 上級経営陣	11% 製造	16% コンサルティング	25% ヨーロッパ
24% 従業員 1,000～4,999名	19% 中間管理職	10% 技術	11% 営業／ビジネス開発／ 顧客サービス	21% アジア太平洋
10% 従業員 5,000～9,999名	17% その他	8% ビジネス／ プロフェッショナル・ サービス	13% 金融サービス	7% ラテンアメリカ
39% 従業員 10,000名以上		7% コンサルティング・ サービス	11% 製造	7% 中東／アフリカ
		7% 政府／非営利	10% 技術	2% その他
		6% 以下のその他の業種	8% ビジネス／ プロフェッショナル・ サービス	
			8% IT/ソフトウェア エンジニアリング	
			7% 以下のその他の職務	

数値には端数処理が行われており、合計が100%にならない場合があります。



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

当社について

ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスは、ハーバード・ビジネス・レビュー・グループ内にある独立したコマーシャル調査部門で、経営上の重要な課題および新たに出現しつつあるビジネス機会に関する調査および比較分析を行っています。ビジネスインテリジェンスおよび同業者インサイトの提供を目指す各レポートは、独自に実施した定量および/または定性調査および分析の結果に基づいて出版されます。定量アンケートは、HBRのグローバルな調査パネルであるHBR諮問委員会と協力して実施し、定性調査はハーバード・ビジネス・レビューの著者コミュニケーション内外のシニア・ビジネスエグゼクティブおよび主題専門家と協力して実施されます。Eメール (hbranalyticsservices@hbr.org) でご連絡ください。

hbr.org/hbr-analytic-services