

Fujitsu Future Insights

グローバル デジタル革新 調査レポート 2018

FUJITSU

Real digital

デジタル革新の成功要因

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

イントロダクション

デジタル革新は戦略企画から実行のステージへと移行しています。しかし、企業のデジタル革新の状況は一様ではありません。

デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルや事業運営への取り組みは、業界ごとに異なるスピードで進行しています。また、各業界におけるデジタル革新の優先課題は異なり、もたらされる成果にも影響を与えています。

ビジネスのデジタル化の状況を理解するために、富士通は、主要な産業に属する大企業、中堅企業の経営層や意思決定者1,535人(16カ国)を対象にデジタル革新に関するグローバル調査を実施しました。

今回、企業のデジタル革新戦略に有益な洞察を導くために、以下の点について詳しく調査しました。

- デジタル革新の適用領域
- 直面した課題
- 実現されたビジネス成果(アウトカム)
- デジタル革新に有効な組織能力

本調査の結果、世界におけるデジタル革新の現状とともに、デジタル革新の成功要因、すなわち、ビジネス成果をもたらす組織的要因についての有益な示唆が得られました。



富士通は、テクノロジーを活用してどのようにビジネスや社会のイノベーションを実現できるのかについての考えをまとめ、Fujitsu Technology and Service Visionとして毎年発信しています。本調査結果は、Fujitsu Technology and Service Vision 2018において提言した内容を裏付けています。また、Fujitsu Future Insightsは、特定の分野における変革の課題やテクノロジーが及ぼす影響をより深く分析し、その分野の未来のシナリオと戦略を提言しています。

ウェブサイト

Fujitsu Technology and Service Vision

<http://www.fujitsu.com/jp/vision/>

Fujitsu Future Insights

<http://www.fujitsu.com/jp/vision/insights/survey2/>

エグゼクティブサマリー

デジタル革新のリアリティ

- オンライン上でのみサービスを提供しているネット企業(調査対象のうち42%)では、ほぼ全ての企業がデジタル革新に取り組んでいます。一方、従来型の企業では、3分の2の企業がデジタル革新に取り組んでいるという結果を得ました。
- デジタル革新に取り組む動機は、業界ごとに異なっています。金融、製造および医療では業務の効率化が主要な動機になっている一方で、運輸は競合の脅威への対応、流通はビジネスの成長が主要な動機となっています。
- デジタル革新の取り組みは金融業界で最も進行していることがわかりました。ネット企業以外の従来型企業の場合、金融サービス企業の10社のうち9社が、検討、トライアル、もしくは実行段階にあるという結果が出ました。実行した中でビジネス成果を出した比率においても、金融業界の企業が最も高いという結果が出ました。

デジタル革新の成果

多くの企業は、すでにデジタル革新からビジネスの成果を生み出しています。金融や流通では取り組んだプロジェクトの約30%がすでに成果を出しています。その他の業界では、運輸(25%)、製造(21%)、医療(14%)となっています。

デジタル革新の成功要因

調査の結果、次の6つの要因がデジタル革新の成功に強く影響していることが明らかになりました。リーダーシップ、人材、俊敏性、ビジネスとの融合、エコシステム、データからの価値創出です。これらは、デジタル革新の成功のために強化が必要な組織能力であり、企業のデジタル・マッスルと呼ぶことができます。

AIに対する考え方

ビジネスリーダーは、AIが彼らの属する業界や組織、さらにはより広範な社会に大きなインパクトをもたらすと考えています。回答者の多くは将来のAIの発展に肯定的な立場を取り、68%は人とAIがコラボレーションしながら働くようになっていくと考えています。

転換点にあるデジタル革新

調査対象の企業のうち、42%はインターネットのみで自社の商品やサービスを提供しています(以下、ネット企業)。これらネット企業のほとんど全て(97%)はデジタル革新プロジェクトをすでに検討、トライアル、あるいは実行中です。

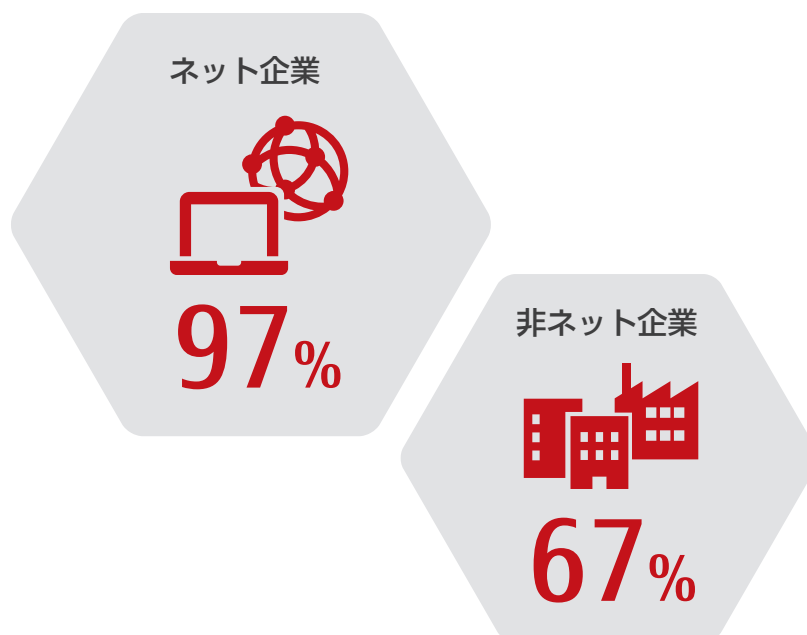
これに対し、58%の企業は主に物理的なチャネルを通じて商品やサービスを提供しており(以下、非ネット企業)、そ

のうち3分の2(67%)がデジタル革新の取り組みを開始しています。

デジタル革新は転換点にあり、企業は早急にデジタル革新に着手する必要があります。そして、自社のビジネス領域におけるデジタル化の状況を理解し、ベストプラクティスから学ぶことが重要です。

ネット企業と非ネット企業のデジタル革新の取り組み状況

デジタル革新を検討、トライアル、実行している企業の比率



なぜデジタル革新に取り組むのか

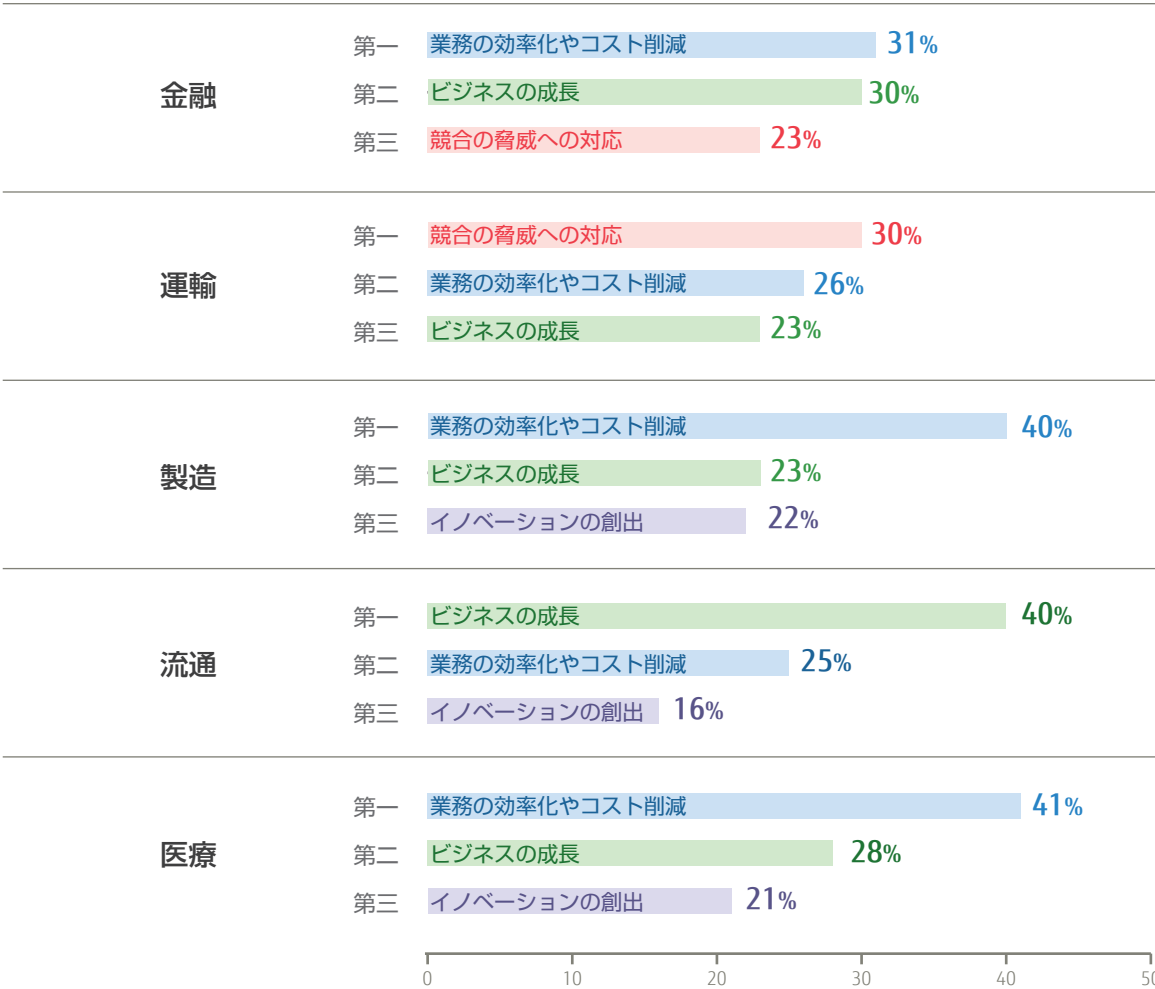
変革に取り組む動機は、業界ごとに異なっています。

例えば、非ネット企業の場合、金融、製造、医療では、デジタル革新に取り組む理由のトップは業務の効率化やコスト削減であり、その比率は金融では回答者の31%、製造では40%、医療では41%でした。また、この3つの業界全てで、ビジネスの成長がこれに続きました。

一方で運輸では、競合の脅威への対応が効率化を上回り、デジタル技術を活用した新たなサービスに対する懸念を反映した結果となりました。競合の脅威への対応は金融でも意識されており、23%の回答者がこれを重要な動機としてあげています。

流通では、ビジネスの成長が業務の効率化を大幅に上回り、ネット企業に奪われた市場シェアを取り戻したいという意欲が反映された形になりました。

業界ごとに異なるデジタル革新に取り組む理由（非ネット企業）



各業界で進行するデジタル革新

多くの企業において、デジタル革新の取り組みがすでに進行しています。前述のように、非ネット企業においても3分の2(67%)の企業がデジタル革新を検討、トライアル、実行中です。

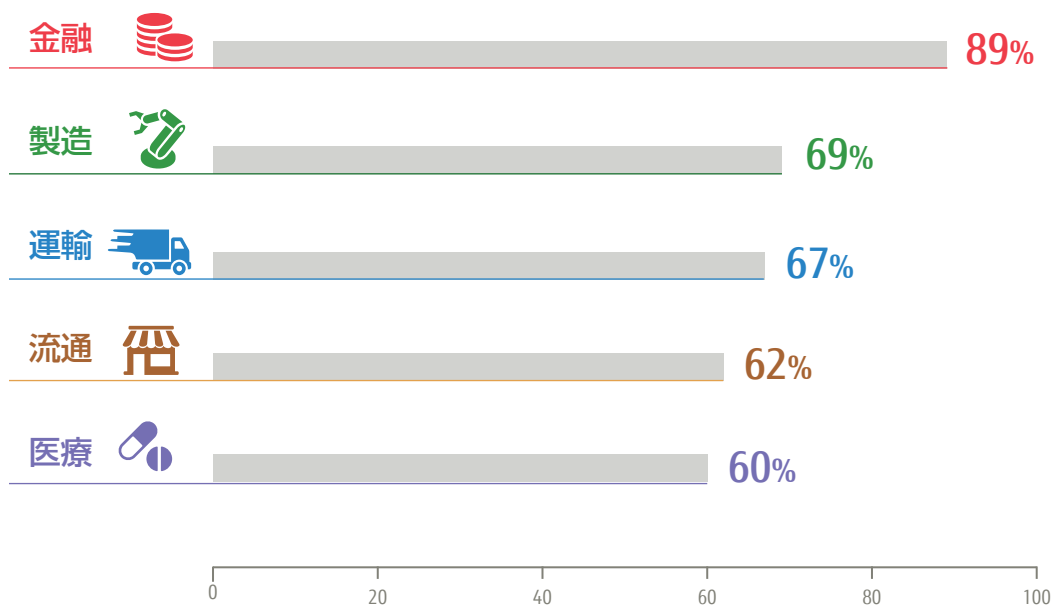
その中でも、金融業界が最も先行しており、10社のうち9社(89%)がデジタル革新の取り組みを行っていると回答しています。これは、アナリティクスやAIなどのデジタル技術

が金融業界で重要な競争優位をもたらす源泉であり、最先端の技術の追求が成功に不可欠だと企業が認識していることを示唆しています。

金融の次に、製造(69%)、運輸(67%)、流通(62%)と続いています。医療においても、60%がデジタル化の取り組みを開始しているものの、他の業界と比較すると進捗が最も遅れているという結果が出ました。

金融業界がデジタル革新の取り組みをリード

各業界においてデジタル革新を検討、トライアル、実行している企業の比率（非ネット企業）



デジタル革新が大きなインパクトを与えるビジネス領域

企業は、自社のコア・ビジネスのデジタル化に最も注力していますが、その他の業務分野においても多くのデジタル革新の取り組みを進めています。

非ネット企業の場合、調査した全ての業界で、マーケティングやワークスタイル変革、ロジスティクス、運用・保守といった業務分野で、デジタル化の取り組みが行われています。

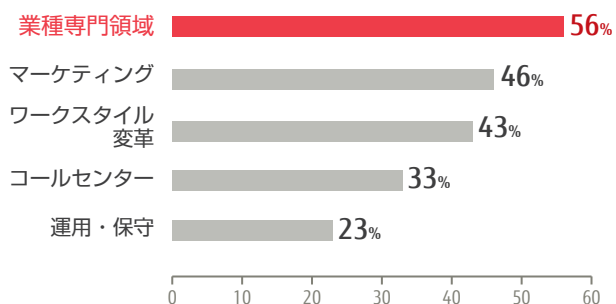
金融業界では、金融コア・ビジネスのデジタル化に続いて、マーケティングとワークスタイル変革がデジタル革新の重点領域になっています。運輸業界でも、ロジスティクスのデジタル化に続き、この2つの領域が上位にきています。

一方、流通業界では、マーケティングと流通コア・ビジネスのデジタル化がほぼ同じ比率でトップとなりました。

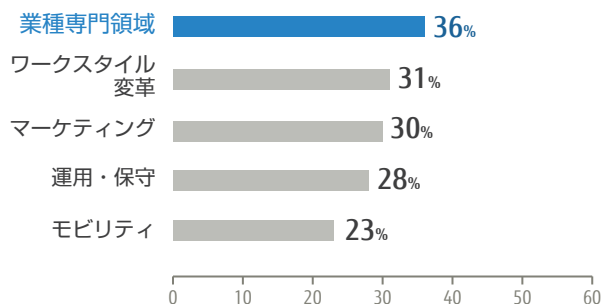
各業界でデジタル革新に取り組む上位5領域

各領域でデジタル革新を検討、トライアル、実行している企業の比率（非ネット企業）

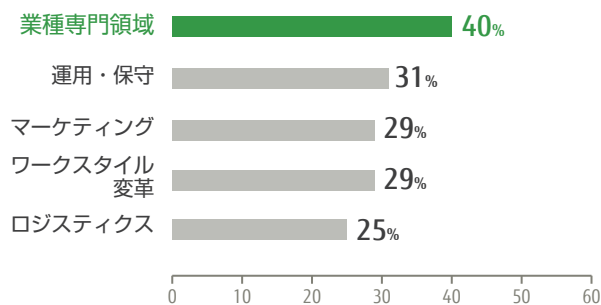
金融



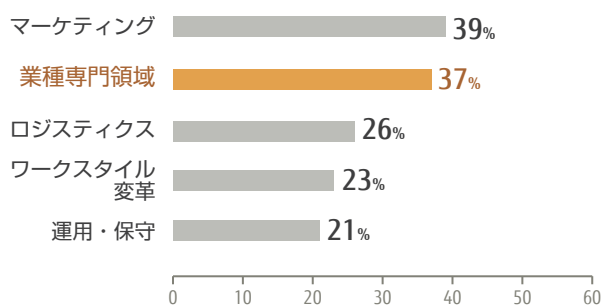
運輸



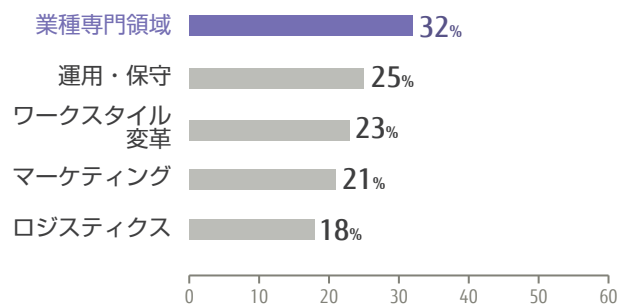
製造



流通



医療



デジタル革新の課題

デジタル革新は容易ではなく、取り組む過程において様々な課題に直面します。

最大の課題はデジタル革新のスキルを持つ人材の不足でした。非ネット企業の場合、人材の不足は、デジタル革新プロジェクトを検討、トライアル、実行する各段階において最も多くあげられた課題であり、デジタル革新を実行し成果を達成した最終段階においても、サイバーセキュリティに続き2番目に重要な課題としてあげられています。

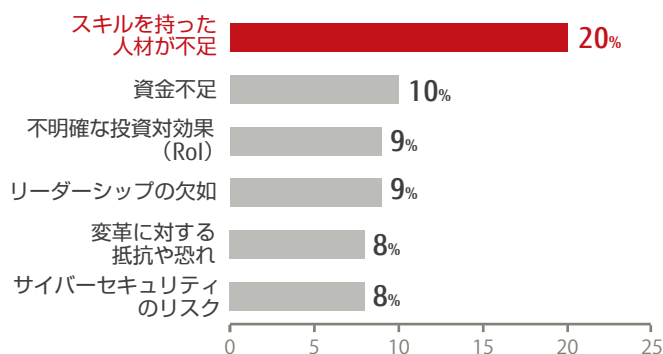
この人材の課題は、テクノロジー・パートナーとの共創を通じてスキルや知識を活用することが、デジタル革新プロジェクトの成功に不可欠であることを示唆しています。

その他に、検討段階においては資金の不足やリーダーシップの欠如が重要課題としてあげられました。しかし、トライアルや実行段階に進むと、サイバーセキュリティのリスクが重要な懸念事項として浮上してきます。

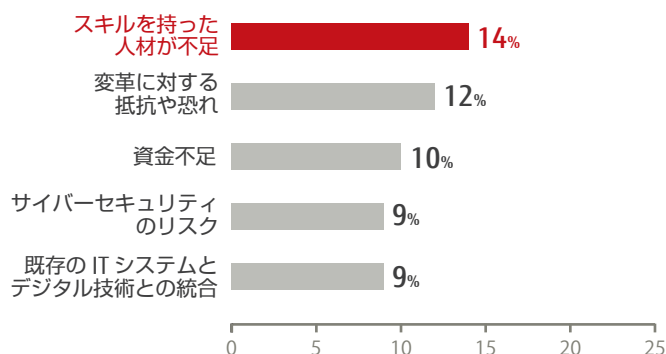
デジタル革新のステージにおける重要課題

デジタル革新プロジェクトの各ステージで、課題の程度が「大きい」または、「とても大きい」と回答した企業の比率（非ネット企業）

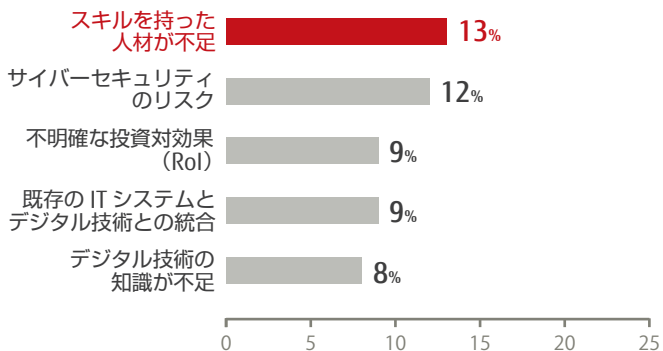
検討段階



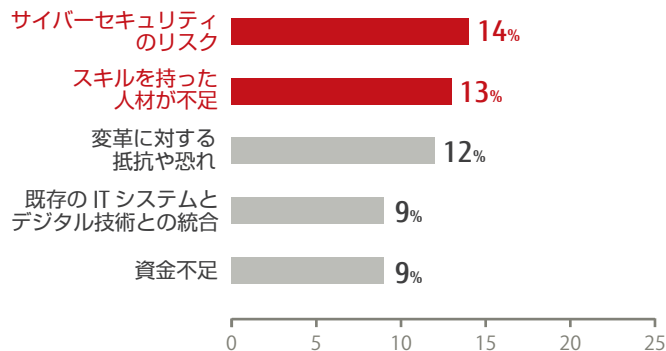
トライアル段階



実行段階



実行し成果が出た段階



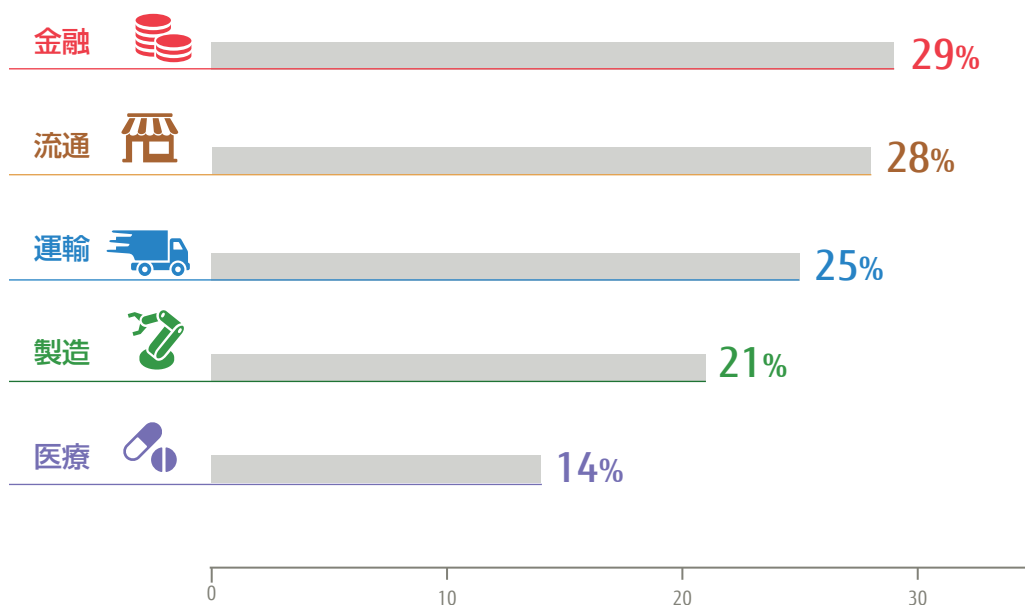
デジタル革新は成果を生み出すステージへ

すでに多くの企業がデジタル革新の取り組みから、ビジネスの成果を創出しています。非ネット企業の場合、金融と流通においては、デジタル革新に取り組んだプロジェクトの30%近くが具体的な成果を達成したと回答しています。

運輸では25%、製造では21%のプロジェクトがビジネスの成果を出しています。一方、医療では成果を出すことができた比率は14%にとどまりました。

デジタル革新からの成果の創出（業種別）

すでに成果を生み出したデジタル革新プロジェクトの比率（非ネット企業）



デジタル革新の成功要因

デジタル革新で成果を出した企業から何を学ぶことができますでしょうか。調査結果の分析から、成果を出した企業は以下の6つの要素において高い組織能力を持つことがわかりました。

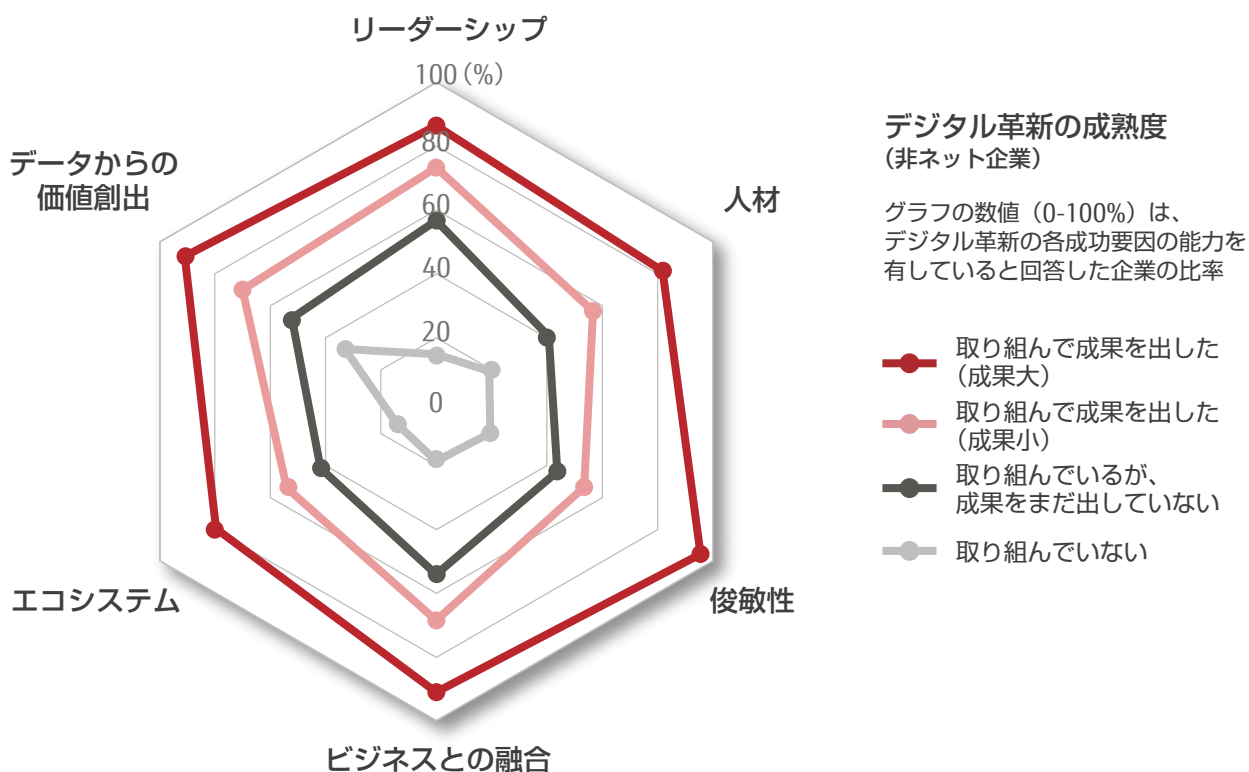
- ・リーダーシップ
- ・人材
- ・俊敏性
- ・ビジネスとの融合
- ・エコシステム
- ・データからの価値創出

このレーダーチャートが示すように、これらの6つの点で高い組織能力を持つ企業は、デジタル革新において大きな成

果をあげています。一方で、まだデジタル革新に取り組んでいない企業は、6つの要素全てにおいて最も低いレベルにとどまりました。これらの組織能力の強化とデジタル革新の成功の相関性が高いことが確認できます。

企業が置かれた状況は、アスリートが大事な競技に勝つために身体の筋肉を鍛えなければならないことに喩えることができます。勝つための筋肉は一夜にして身に付くものではなく、コミットして継続的に強化していく必要があります。同じように、これら6つの組織能力は、企業がデジタル革新に成功するための「デジタル・マッスル」だと考えることができます。これらの能力を強化すればするほど、デジタル革新で成功する可能性も高くなるのです。

デジタル革新の6つの成功要因において高い能力を持つ企業がより大きな成果を実現



ネット企業と非ネット企業の違い

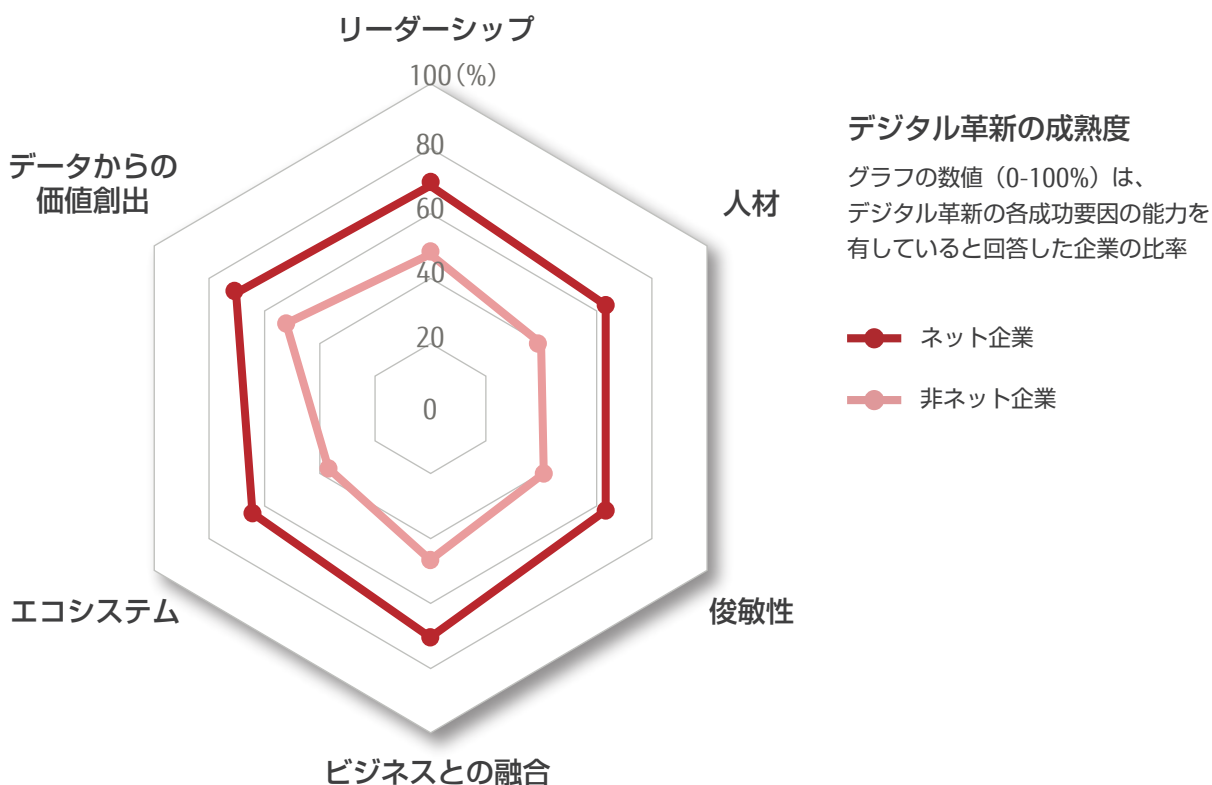
インターネットを基盤にビジネスを展開するネット企業は、非ネット企業よりも強力なデジタル・マッスルを持っていることがわかりました。

商品やサービスを提供する物理的な制約や、長年築き上げた企業文化や技術資産に縛られないネット企業は、デジタル革新をより迅速かつ容易に実行に移しています。また、多く

のネット企業は協業や共創にもより積極的に取り組んでいます。このことから、非ネット企業は、ネット企業のデジタル革新の取り組みから学ぶことができると考えられます。

ネット企業と非ネット企業のデジタル・マッスルを比べると、最も大きな両者の違いはエコシステムの活用でした。

より強いデジタル・マッスルを持つネット企業



エコシステムを活用した共創の重要性

デジタル革新を成功に導くには、パートナーとのエコシステム構築を通じた共創が重要な鍵となります。今回の調査結果は、Fujitsu Technology and Service Visionにおいて提言されているデジタル革新のCo-creation(共創)の重要性を裏付けるものでした。

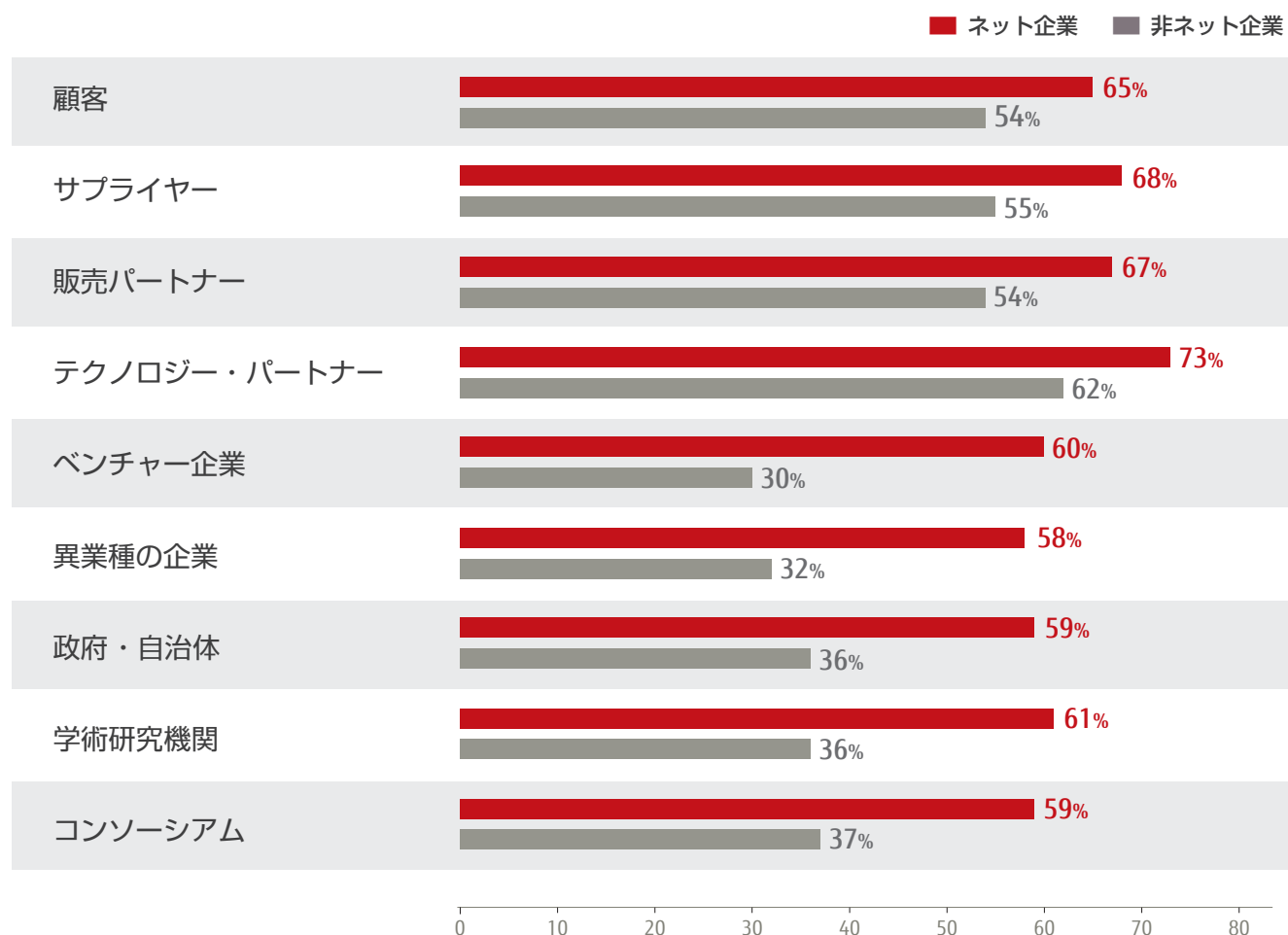
デジタル・マッスルの筋力の差に表れたように、ネット企業は非ネット企業よりもパートナーとのコラボレーションを重視しています。それを詳細に分析すると、ネット企業と非ネット企業では、どのようなパートナーを重視するのかに明確な違いがあることがわかりました。

ネット企業も非ネット企業もテクノロジー・パートナーを筆頭に販売パートナー、サプライヤーや顧客を重視している点は共通しています。しかし、ベンチャー企業や異業種の企業、政府・自治体、学術研究機関、コンソーシアムについては、約60%のネット企業が重視しているのに対して、非ネット企業は約半分の三十数%が重視するのみにとどまりました。なお、非ネット企業の中でも高い成果を達成した企業は、ネット企業と同様にこれらのパートナーを重視していることがわかっています。

これらの調査結果から、デジタル革新の成功のためには、ベンチャー企業や異業種の企業を含む広範なパートナーとの共創が重要であることが理解できます。

ネット企業は、デジタル革新のエコシステムを重視

デジタル革新を実現するために、それぞれのパートナーの協力の重要度を「大きい」または、「とても大きい」と回答した企業の比率



持続可能な未来の共創

デジタル革新の目的は、ビジネス価値の創出が全てではありません。企業が協力してデジタル革新を引き起こすことを通じて社会の共有価値を実現していく非常に大きな機会に注意を払う必要があります。

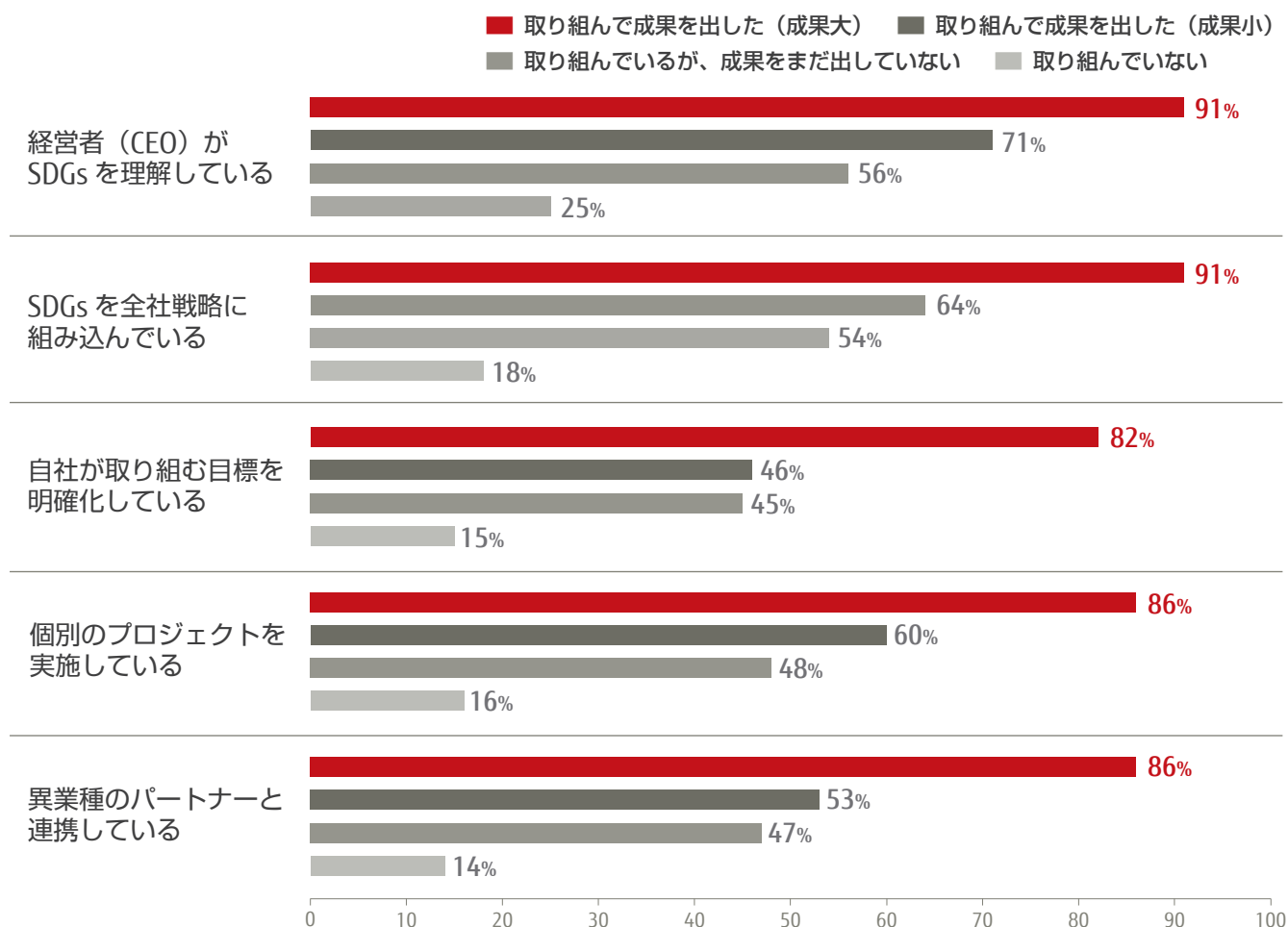
実際に今回の調査において、デジタル革新において成果を創出している企業と、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) の実現に向けた取り組みを行っている企業の間には、強い相関関係が見られました。SDGsとは、世界の貧困の撲滅や、地球環境の保護、あらゆる人が平和で豊かな生活を営む機会を

得ることを目指した共通の目標です。[<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sustainable-development-goals.html>]

非ネット企業の場合、デジタル革新で大きな成果を出した企業の91%は、自社のCEOがSDGsの重要性を理解し事業戦略に取り込んでいると回答しています。さらに、86%はすでに異業種のパートナーと協力してSDGs達成への貢献に取り組んでいます。

デジタル革新の成果を生み出す企業は、SDGsにも積極的に取り組む

SDGsの取り組みに関する各記述について「そう思う」「非常にそう思う」と回答した企業の比率 (非ネット企業)



AIがもたらすビジネス・インパクト

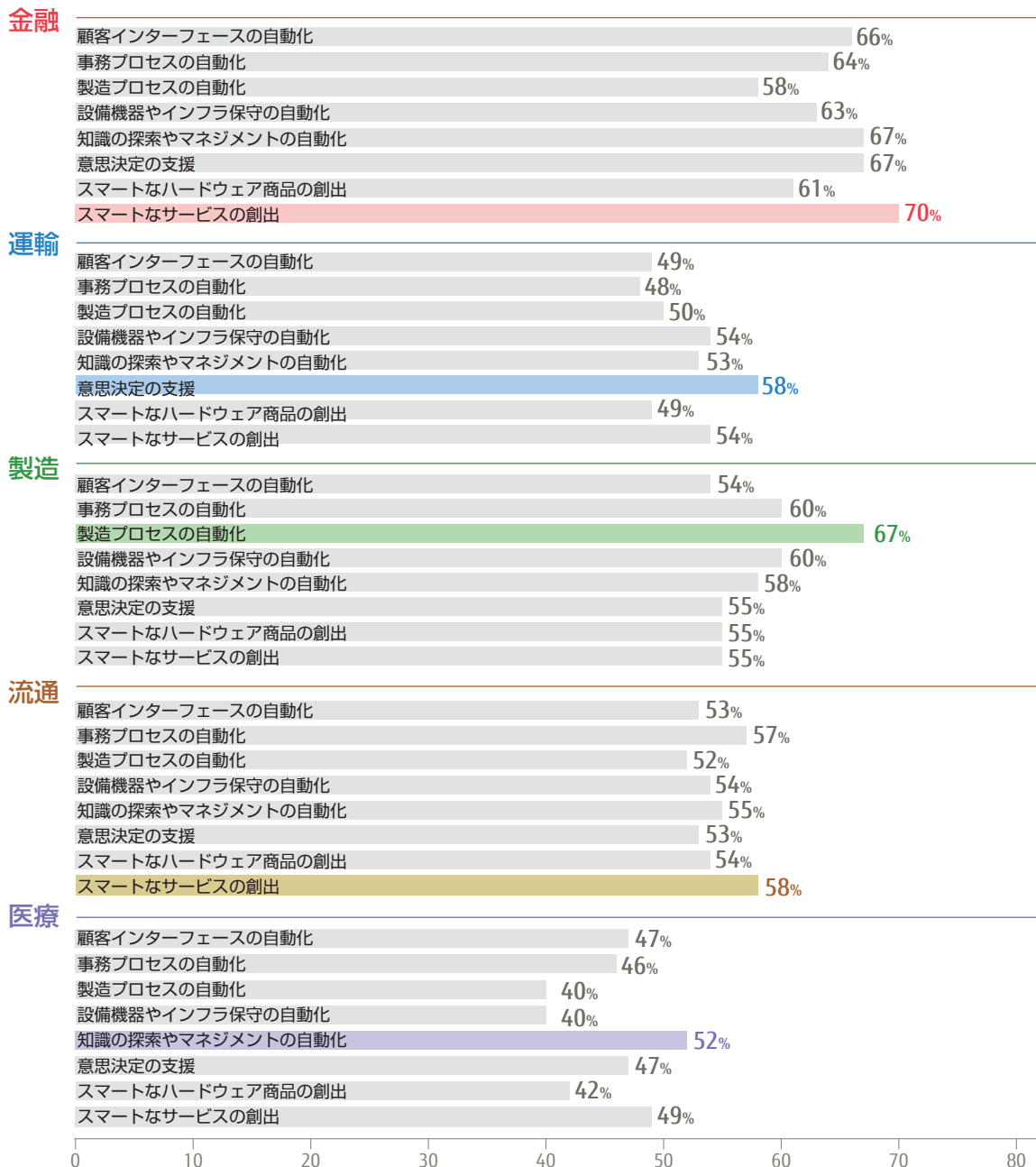
革新的な技術の中でも、ビジネスや社会の広範な領域にインパクトをもたらす可能性があるAIが最大の関心を集めています。企業は増大し続けるデータを処理しなければならず、複雑かつ大量のデータから意味ある洞察を導くためには、AIが不可欠になっていくと考えられます。

今回の調査から、広範な分野におけるAIのインパクトをビ

ジネスリーダーが認識していることが明らかになりました。AIの可能性を最も認識しているのは金融業界の企業であり、70%はスマート・サービスの創出に役立つと考えており、67%は意思決定の支援やナレッジマネジメントの自動化を促進すると回答しています。一方、製造業の企業の67%は、AIが製造プロセスの自動化にインパクトを与えると回答しています。

AIは、広範な分野で大きなビジネス・インパクトを与える

各分野のAIのビジネス・インパクトに関する記述について「そう思う」または、「非常にそう思う」と回答した企業の比率



人とAIの未来に対する企業の期待

企業の多くが、AIが将来のビジネスにおいて有用な力になると期待しています。ビジネスリーダーの69%が、現在人が行っている仕事の一部をAIが代替するだろうと回答した一方で、68%は人とAIが協力して仕事を行うようになると考え、61%はAIが新たな雇用を創出すると回答しています。これに対して、AIが現在人が行っている全ての仕事を代替すると考える回答者は44%であり、AIがほとんどの顧客対応サービスをセルフサービスにすると回答した割合は56%でした。

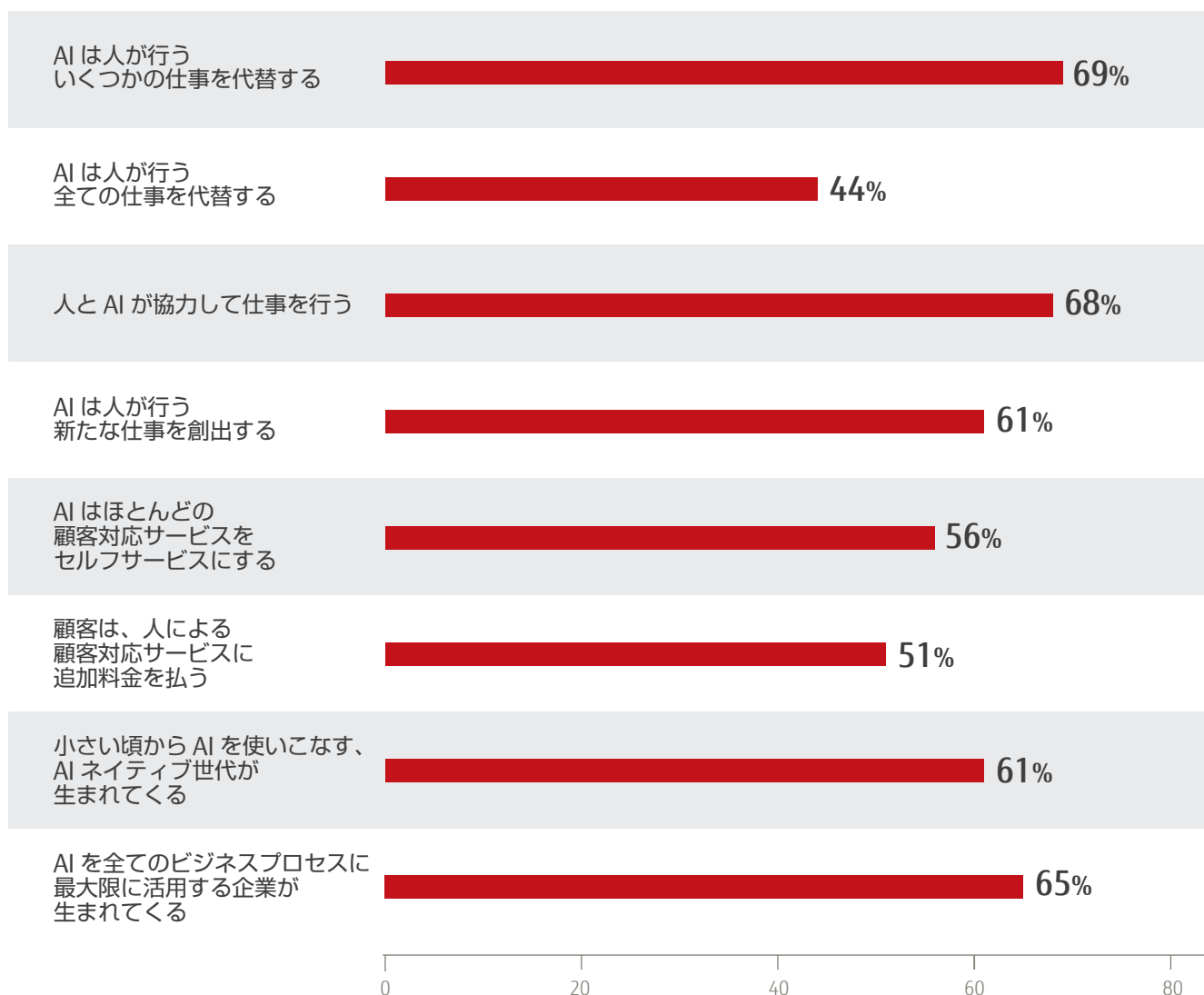
AIは未来の人の思考や行動、さらには企業のビジネスプロ

セスに大きな影響を与える可能性があります。ビジネスリーダーの61%は、小さい頃からAIを使いこなすAIネイティブ世代が生まれてくると回答しています。さらに、AIを全てのビジネスプロセスに最大限に活用する企業が生まれてくると考える回答者は65%に上りました。

富士通は、テクノロジーは人をエンパワーし、幸せにするために使われなければならないと考えています。ヒューマンセントリックのビジョンのもとで、ビジネスや社会に役立つ最先端のAI技術の開発を進めています。

将来のAIの発展

将来のAIの発展に関する各記述について「そう思う」「非常にそう思う」と回答した企業の比率



富士通株式会社

〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2

汐留シティセンター

電話：03-6252-2220(代表)

0120-933-200(富士通コンタクトライン)

<http://www.fujitsu.com/jp/>

商標について

記載されている製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

将来に関する予測・予想・計画について

本冊子には、富士通グループの過去と現在の事実だけではなく、将来に関する記述も含まれていますが、これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。従って、将来の事業活動の結果や将来に惹起する事象が本冊子に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、富士通グループは、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「グローバルデジタル革新調査レポート 2018」の一部または全部を許可無く複写、複製、転載することを禁じます。

©2018 FUJITSU LIMITED

環境への配慮

- ・ 有害物質の使用量や排出量が少ない「水なし印刷」技術を使用しています。
- ・ 森林保全につながるFSC® (Forest Stewardship Council®) 「森林認証紙」を使用しています。
- ・ VOC (揮発性有機化合物) を含まない「植物油インキ」を使用しています。



2018年7月発行

Printed in Japan
SR0003