



デジタルであるということは、 より人を重視すること

デジタルエコノミーの成果を享受できるのは、テクノロジーに裏打ちされた、人に第一の重点を置いている企業です。顧客が本当の意味で何を求めているのかを見定め、テクノロジーを活かして、そのニーズに応えるソリューションを開発する企業が、顧客満足度の向上、運用コストの低減、収益の増大という形で、市場競争の中で揺るぎない地位を勝ち取るようになります。



目次

04

要旨

06

注目すべきポイント

11

脚注

「私が絶えず実感しているのは、まずカスタマーエクスペリエンスから手をつけ、テクノロジーへと遡っていかなければ駄目だということだ。(中略)最初からエンジニアと膝を突き合わせて、我が社はどんな素晴らしいテクノロジーを持っているのだろう、どうやって売り出せばいいだろう、と頭を絞ることから始めてはならない。」

－ スティーブ・ジョブズ氏、1997年¹

要旨

商用インターネットが産声を上げてからの20年間で、企業から顧客へのサービス提供、企業の組織編成、収益の獲得という点において、デジタルコマースのアプローチは劇的なイノベーションとして実を結んでいます。一方、インターネットは多くの大変革をもたらしているとはいえ、デジタル社会への広範にわたる転換は、まだ始まったばかりです。実際に、自ら思考して学習するシステムや、モノのインターネット(IoT)アプリケーションの全面展開といった最重要のデジタルイノベーションは、今なお姿を現していません。

デジタルの地平線に向けて舵を切ろうとする企業にとって、その道程は順風満帆とはいかない可能性が高いでしょう。この20年間に失敗に終わった IT プロジェクトは枚挙にいとまがなく、それらの失敗には巨額の支出が伴っています。浪費であると推定された年間 IT 投資は、5年前の時点で、ほぼ1兆ドルにのぼっています²。

いっそう不都合なのは、製品やサービスのデジタル化が進展したとしても、消費者と販売側の企業にとっては必ずしも付加価値につながらないことです。デジタル化であると捉えていた IT システムの設計や実装が不適切であり、それらを利用せざるを得なかった多くの従業員や顧客の声を聞いてみてください。あるいは、米国内の自動車購入者に尋ねてみてください。2016年、テクノロジーは、自動車に関して顧客からクレームが入る原因の第1位に初めてなっています³。自動車のデジタル対応とコネクテッド化が進めば進むほど、消費者にとっての価値は低減していく恐れがあるのです。

デジタルエコノミーにおいて将来に成功をつかむのは、コグニザントの見解では、「テクノロジーを舞台裏に据え、人を第一とすることに重点を置く」という重要な知見を実践できる企業です。顧客が本当の意味で何を求めているのかを見定め、そのニーズに応えるテクノロジーソリューションを開発できる経営幹部が、消費者の満足度向上、運用コストの低減、収益の増大を果たし、市場競争において、より揺るぎのない優位な立場を得るでしょう。

顧客を第一とする体制であっても、テクノロジーの重要性が薄れるわけではありません。むしろ、顧客に関する理解が深まるほど、採り入れるべきテクノロジーの選定で方向性を定めやすくなります。コグニザントの見解では、経営幹部は3つの領域に注力する必要があります。

- 人を適切に理解する。デジタルトランスフォーメーション(DX) に関して、顧客志向の明確なビジョンを定めてください。
- テクノロジーを適切に活用する。単に「デジタル化する」のではなく、「デジタルである」が必要です。
- 適切な相互作用を確立する。顧客重視とテクノロジー重視という2つの観点を、同じプロジェクトチームの中で確実に共存させます。これらのいずれも、十分に実践することは容易ではありません。人を本当の意味で理解するには、人類学、社会学、哲学といった学科も含めて、人間性や社会科学の世界に足を踏み入れる必要があります。また、テクノロジーを本当の意味で適切に活用するためには、経営幹部がソフトウェア開発とアナリティクスを徹底的に奨励することが欠かせません。これに対して、管理職が実践できる最も重要な事項は、これらのアプローチを組み合わせることです。企業がデジタル化をさらに推進するには、チームや組織を編成し、それらのチームや組織において、より人間志向となる上で必要な知見が体现されていなければなりません。

人を適切に理解する:顧客志向の明確なビジョンを定める

デジタルトランスフォーメーションに着手する経営幹部がまず自問すべき問題は、テクノロジーではなく人に関するものです。顧客の生活に、どのような違いをもたらしたいのでしょうか。テクノロジー偏重であったがゆえに、デジタルトランスフォーメーションが頓挫した企業をコグニザントは数多く目にしてきました。組織のデジタル戦略の大部分が、利用可能な多くのテクノロジーをどのように利用するのかという要約に終わっている場合、明らかに、顧客第一ではなくテクノロジー偏重であることの表れです。たとえば、組織が「ビッグデータ戦略」、「インフラストラクチャ戦略」、「ソーシャルメディア戦略」、「モバイル戦略」、果ては広範にわたる「デジタル戦略」すら設けている場合です。これらの戦略がいずれも重要な存在であることは間違いありませんが、戦略を出発点とすべきではありません。CEO は、考えられるデジタル施策のメニューを携えて CIO が現れ、デジタルトランスフォーメーションについて協議しようとしたら、身構えて臨む必要があります。CIO の側も、デジタル化の機会をそのような形で CEO に提示しないよう留意しなければなりません。

経営幹部が出発点とすべきなのは、自社が消費者の生活にどのような変化をもたらしたいのかを把握することです。これはテクノロジーとは関係の薄い質問であり、業種を問わず適用できます。

- **自動車:**人はなぜ運転するのか

自動車のデジタル化を進めようとする自動車メーカーは、人がなぜ運転するのかを出発点とすべきです。コグニザントが世界各地の自動車オーナー数百名を対象として行った詳細な定性的調査によれば、運転者が関心を寄せているのは、単なるA地点からB地点への移動ではありません。むしろ、その他の多くの事柄です。たとえば、車内で家族と交わすやりとりで大きな関心を寄せています。自動車は、感情のこもった言葉が交わされる場となることも少なくないためです。息子は、結婚の約束をしたことを両親に伝え、父親は、勤め先から解雇されたことを子供に伝えることがあるかもしれません。ビジネスパーソンは、重要な商談を車内で進めることすらあります。自動車は単なる無彩色の空間ではないため、自動車メーカーは、デザインの目的となるエクスペリエンスの種類について入念な検討が必要です。

- **教育:**人はなぜ、どのように学ぶのか

教育市場にサービスを提供する企業は、デジタルサービスの開発に着手する前に、人がどのように学んでいるのかを理解する必要があります。どのような動機で学び、どのような場面で困難や熱意を覚えるのでしょうか。教室の内外の情報には、どのようにアクセスしているのでしょうか。効果があつたフィードバックや支援は、どのようなのでしょうか。

- **金融機関:**その人にとって金銭とは何か

金融機関の経営幹部は、金銭に対する人のさまざまな感じ方や関わり方を理解する必要があります。利用者は、どのような頻度や理由によって、口座をオンラインで確認しているのでしょうか。デジタルに対する信頼は、どのような形で機能しているのでしょうか（消費者の抱く信頼について詳しくは、コグニザントのホワイトペーパー『[The Business Value of Trust](#)』をご覧ください）。物理店舗をオンライン店舗に置き換えることは可能でしょうか、そもそも置き換えることが望ましいのでしょうか。維持しなければならないサポート体制は何でしょうか。現代の金融機関の大多数は、モバイルやオンラインに対応したサービスの実現には長じています。さほど明確になっていないのは、それらのサービスに基づいて、新たなビジネスモデルを確立するための方策です（この疑問に対する解答の一端については、コグニザントのホワイトペーパー『[Digital Marketing in Banking: Evolution and Revolution](#)』をご覧ください）。

- **フィットネス:**人を運動へと駆り立てるものは何か
フィットネスアクティビティは、現代の消費者にとってどのような役割を果たしているのでしょうか。スポーツ産業やフィットネス産業に該当する企業は、この疑問について、また、消費者が価値を感じるであろうエクスペリエンスのタイプにどのような形で影響が表れているのかについて、考察する必要があります。消費者が支持しているのは、活動的で競争要素のあるアクティビティでしょうか、あるいは瞑想的なものでしょうか。顧客の側から捉えたとき、社交の楽しみと個々のアクティビティのバランスは、どのようになっているのでしょうか。アクティビティによって、ほかでは得られない何らかの価値が提供されているのでしょうか。

先頃、スーパーマーケットチェーンを対象として行われた ReD Associates による調査では、ショッピングのエクスペリエンスをデジタル化するにあたって、消費者のニーズをあらかじめ詳細に調査することは必要不可欠であると判明しています（6ページの「注目すべきポイント」をご覧ください）。

同調査によれば、顧客にとって有意義な企業となるためには、人々の実際の暮らしを経営幹部が理解していなければなりません。顧客の心の奥底にあるニーズや動機は何であり、どのような夢や苛立ちを抱いているのでしょうか。顧客が価値を置いているエクスペリエンスと、その理由は何でしょうか。このような疑問の解答は、簡単には得られません。天体物理学者であり、米国ニューヨークにあるヘイデンプラネタリウムのディレクターを務めるニール・ドグラース・タイソン氏は、最近のツイートで「科学においては、人々の振る舞いを方程式に組み込むと、解答は非線形になります。物理学が易しく、社会学が手ごわいのはそのためです」と述べています⁵。

顧客に対する理解をこのような水準まで深めるには、長期にわたって顧客と向き合い、その友人、家族、同僚とのやりとりや、その他の重要な社会的関係を観察する必要があります。社会学、人類学、哲学といった社会科学の領域で開発されたツールは、顧客の心の奥底にあるニーズを本当の意味で理解する上で特に有用です。

最適なサービスを顧客に提供するための手立てについて、明確な構想を得られます。通例、これは価値提案という形であり、デジタルトランスフォーメーションのプランを含めて、企業のあらゆる施策の指針になり得るものです。Edison Energy は、Southern California Edison も傘下に収める Edison International の子会社です。同社に関して、コグニザントの実施した調査から得られた価値提案は「エネルギーをもう一度シンプルなものにする」でした⁶。米国有数の規模の公益企業である Edison Energy は、明確な価値提案を得て、法人向けエネルギー管理ソリューションの市場において大きなシェアの獲得を目指しています。この価値提案によって、デジタルツール環境の整備に関して方向性が明確に定まりました。

注目すべきポイント

人のニーズを理解することに注力しているスーパーマーケットチェーンの取り組み

世界中の大規模なスーパーマーケットは、ほぼ例外なく、何らかのデジタルトランスフォーメーションの渦中にあります。関心の対象となっていることが多い領域は、販売時点情報管理の最適化、店舗内の生産性、店舗内サービス管理、シュリンク、ゲーミフィケーションに関するものです。これらの領域はそれぞれ、業務運営において重要なものであり、店舗運営の幹部は、個々の領域に関する明確な展望を必要としています。

ただし、取り組みの第一歩となるのは、人々がなぜ、どのようにして食品を購入するのかを理解することです。夕食の食材を購入するという営みは、人々の生活でどのような役割を果たしているのでしょうか。スーパーマーケットチェーンに関して ReD Associates が行った調査の結果が示唆しているのは、当初に予想されたほど、その答えが単純なものではないことです。

店舗運営の幹部がおしなべて想定していたのは、消費者は価格の安さに価値を置いているのであり、割引率の高い店舗に足が向くであろうということでした。しかし、Red Associates の社会科学研究者チームが顧客グループと数日にわたって行動を共にして、食材を購入し、献立を検討し、家族と夕食を作る様子を観察して導き出した結論は、それとは異なるものでした。多くの幹部は、夕食でいつも食卓を囲む家族というメンタルモデルを思い描いていたのに対して、実際の食卓は著しく様子が異なっています。事実、調査で判明したのは、決まったように家族で食事をする形は姿を消しつつあり、それぞれの週でどのような形になるのか、前もって予想することの難しい家族が増加していることです。

同調査のデータの一端から、平日の家族団らんの食事が消滅したことが如実にわかります。家族は、食事を毎日共にしているわけではありません。今では、多くの家庭で3種類または4種類のメニューが検討されています。

行動習慣がこのように様変わりしたことで、購買行動にも顕著な影響が表れています。調査の対象となった人々のショッピング回数は、平均で週あたり9回を上回ります。あるケースでは、1日の間に3回もの買い物が行われていました。人々はいつも特定のスーパーマーケットを利用するわけではなく、ほとんどの場合、特売品がないかどうかを見て回ることもありませんでした。選ばれていたのは、必要な品を手早く便利に購入できるスーパーマーケットです。一日の仕事を終えた後、さまざまな店舗でさまざまな価格を念入りに比較検討したいとは、誰一人として思っていなかったのです。

この調査では、価格と品質に関する従来の想定が上すべりであったことも判明しました。調査の参加者は、スーパーマーケットを「割引」や「高級感」というカテゴリで捉えていませんでした。むしろ、足を向けるきっかけとなっていたのは、店舗の雰囲気やエクスペリエンスであったことがうかがわれます。効率の良さを前面に押し出していた店舗もあれば、清潔感と地域密着感のある店舗や、実用的で質素な趣きの店舗もあり、日々の暮らしでの使い勝手の良さが表れていました。

これらの発見事項を勘案すれば、スーパーマーケットチェーンは顧客サービスのビジョンを再検討し、価値提案を根本から改めた上で、デジタルトランスフォーメーションに着手することが欠かせません。

テクノロジーを適切に活用する:「デジタルであること」と「デジタル化すること」の違い

顧客中心主義という明確な目的が意識されていれば、デジタルイノベーションについて、市場で実を結ぶ画期的なアイデアが湧き起こるでしょう。このようなアイデアを具体的なテクノロジーソリューションによって実現しない企業は、デジタル時代を前にして暗礁に乗り上げます。



主な課題は、「デジタルであること」と、単に「デジタル化すること」の違いにあります。デジタル化を進める企業が一連のイニシアチブをまとまりなく導入した場合、それらのいずれも、ビジネスモデルを大幅に変えるものになりません。たとえば、営業部門とマーケティング部門は、顧客エンゲージメントの確立に向けて一連のアプリを投入したいと考える一方、財務部門は、内部プロセスの最適化によってコストを削減したいと考えるかもしれません。しかし、どの部門も、それらのイニシアチブをどのように取りまとめるのか、その結果として顧客にどのような付加価値がもたらされるのか、十分に検討することはしないでしょう。

これに対して、デジタルであることは、常にデジタルを第一として考え、全社規模のアプローチによってデジタルトランスフォーメーションに取り組むことです。つまり、組織全体にわたってデジタルに関する共通の言語が存在し、デジタルトランスフォーメーションにおける目標が理解され、共有されている状態です。これは、通例、部署横断型の特命チームがデジタルトランスフォーメーションの牽引役になることも意味します。

さらに、旗振り役となる経営幹部は、プロセスのデジタル化に関して、ビジネスケースを最初に問うことをしません。あらゆるビジネス目標について、デジタルによる対応策があることを前提として動きます。たとえば、状況の厳しい市場における成果獲得、新たなタイプの消費者の誘引、製品のユーザーエクスペリエンスの改善、問題のあるビジネスモデルの一新、より魅力的な職務トレーニングイニシアチブの策定、まったく新しい収益源の洗い出しなどが対象になります。次に、条件に該当するかどうかを分析します（次ページの図1をご覧ください）。「デジタルであること」について詳しくは、Cognizant Journal (Volume 9, Issue 1, 2016年) の『[Making Digital Real and Rewarding](#)』をご覧ください。

より具体的に言えば、本当の意味でデジタルである企業は、デジタルソリューションを構成する5つの重要な要素を認識し、実践し、確実に協働させていることがほとんどです⁷。

- **データ:** ユーザーの位置情報、支出履歴、ソーシャルメディアでの行動、デバイスの使用状況を含めた消費者情報の捕捉と利用。
- **拡充環境:** スマートフォン、モデム、クラウドサーバーを含む、データの生成、収集、管理を担うシステム。

- **インターフェイス:** アプリ、ウェブサイト、販売店、タッチスクリーン機能を含めた、デバイス、ソリューション、およびユーザーの間のやりとりと関係。
- **アルゴリズム:** データから意味と価値を抽出するソフトウェア。たとえば、Amazon で「おすすめ」する書籍、Nike の「自己ベスト」走行タイムの更新に対して個々人に合わせた祝福メッセージを送信するタイミング、旧友が Facebook に登録した際に通知を送信するための知見などを特定するコード。
- **ビジネスロジック:** 収益、利幅、普及率、ブランド評価指標を含めて、抽出された意味と価値から企業が得られるメリット。

デジタル化することとデジタルであることの違いは、微妙なものと映るかもしれません。しかし、経営幹部による組織運営のあり方に関して、きわめて重大な結果に直結するものです。ある経営幹部がデジタル化の文化を推進している一方で、別の幹部がリスク回避の文化を奨励している場合、後者はデジタル化にとって有害です。

デジタルであることとは、常にデジタルを第一として考え、全社規模のアプローチによってデジタルトランスフォーメーションに取り組むことです。

人とテクノロジーという2つの観点から適切な相互作用を生み出す

企業が「人」に関する知見を適切に活用できたとしても、また、デジタルである状態に移行したとしても、この2つが互いに打ち消し合っていれば、失敗に終わるリスクが強まります。

顧客を深く理解することによって生まれた戦略が、テクノロジーの観点から実現不可能な場合や、デジタルサービスが複雑であるために顧客への価値提案を根底から揺らがせる場合は、投資を進めたとしても、高コストになり、苦痛を伴うばかりでなく、決して実を結ばないものになるでしょう。

デジタル化する

デジタルである



戦略と イノベーション

デジタルイニシアチブは戦略の根幹であり、デジタルイノベーションの原動力となっているのは、デザイン思考を後ろ盾とした専任の特命チームと組織内クラウドソーシングです。

戦略立案のプロセスは、継続的なイノベーションのプロセスに置き換わっています。ロードマップは、どの将来構想を具現化するかを示した戦略的な指針に置き換えられています。



知見の活用

ビッグデータのプラットフォームがマネタイズされていて、データ主導の意思決定に影響を及ぼし始めています。

知見に基づく意思決定が、業務遂行の新たな手段です。顧客はデータをオプトインし、そのデータによって顧客のそれまでにない行動パターンが予測されています。製品とサービスはソーシャルメディアに対応しています。



リーダーシップ と文化

デジタルイニシアチブは戦略の根幹であり、デジタルイノベーションの原動力となっているのは、デザイン思考を後ろ盾とした専任の特命チームと組織内クラウドソーシングです。

戦略立案のプロセスは、継続的なイノベーションのプロセスに置き換わっています。ロードマップは、どの将来構想を具現化するかを示した戦略的な指針に置き換えられています。



製品と サービス

デジタルチャネルを導入し、オープンソースのイノベーションと大規模なカスタマイズを実現しています。

製品はセンサーを通じて拡張され、製品およびサービスは、継続的なイノベーションやパーソナライズの対象です。製品のエクスペリエンスは、ソーシャルチャネルを通じて拡張されます。



システムと プロセス

経営陣が主導する完全統合型の一元的なデジタル戦略に合わせて、すべてのプロセスが再設計されています。

プロセスは標準化され、サービスとしてのビジネスプロセス(BPaaS)プラットフォームまたはボットによって運用されています。モジュール方式の次世代型 IT アーキテクチャは、自律的なデータ管理に対応しています。



顧客との接点

カスタマージャーニーとバックエンドプロセスの間に、シームレスなつながりが存在しています。戦略は、顧客から収集される知見と対応したものです。

顧客の自治が実現されています。顧客は各自のデータを管理し、有意義でパーソナライズされたエクスペリエンスに参加します。

図1

出典:『[Making Digital Real and Rewarding](#)』(Rob Asen、Ted Shelton、Burkhard Blechschmidt。Cognizant Journal、Volume 9、Issue 1、2016年)より抜粋。

デジタル化することとデジタルであることの違いは、微妙なものと映るかもしれません。しかし、経営幹部による組織運営のあり方に関して、きわめて重大な結果に直結するものです。

ある経営幹部がデジタル化の文化を推進している一方で、別の幹部がリスク回避の文化を奨励している場合、後者はデジタル化にとって有害です。

「デジタルであること」を成し遂げる道程で陥りがちな落とし穴

デジタル化の歴史は、数々の成功事例があるとはいえ、デジタルネイティブではない企業にとっては特に、大きな失望の歴史のひとつでもあります。たとえば、デジタルプロジェクトが期限も予算も超過した、想定していたメリットが具現化されない、期待外れのテクノロジーにユーザーと従業員が不満を募らせている、といった失敗です。IT プロジェクトのうち、実に80%は、当初の予想コストを大幅に超過しているとする概算もあります⁸。

デジタルトランスフォーメーションの黎明期において、工業分野の企業でデジタル化の施策が失敗に終わったのは、ガバナンスのロジックが原因の一端となっている可能性があります。ステージゲートの手法による従来のガバナンスモデルからヒントを得ている場合、開発のプロセスは、ウォーターフォール型となることが通例でした。主な問題は、初期フェーズに関わる開発チームがシステムの要件を必要以上に細かく規定しがちであり、ひいては、開発プロセスの期間延長や、大幅な予算超過につながっていたことです。

ウォーターフォール手法への反動として、多くの企業が別の方法論を採用しています。いわゆる「リーンスタートアップのアプローチ」です¹⁰。このアプローチの主な考え方は、多数のイニシアチブをとにかく立ち上げて、成果のあがるものを初期テストの後に確認し、それらのイニシアチブに注力するというものです。

リーンな方法論は、ビジネス上の課題が明確に定義されている場合は有効ですが、特に比較的規模の大きなトランスフォーメーション計画で採用した場合、弊害が効果を上回ることもあり得ます。ReD Associates が取り組みに加わったある通信事業者では、IT 部門が各市場のチームに「手当たり次第に試してほしい」と要請していました。つまり、ニーズやソリューションの分析に時間をかけすぎるよりも、可能な限り多くのイニシアチブを立ち上げ、その後のある時点で評価を実施するよう求めていたのです。ReD Associates が推進支援に携わっていた戦略ワークショップで明らかになったのは、イニシアチブ間で目的が共有されておらず、したがって、一切の取りまとめが行われていないことでした。多くのイニシアチブが、方向性を示す共通のビジョンが存在しないまま進められることについて、従業員は不満を募らせていました。

顧客を本当の意味で適切に理解すれば、顧客のニーズに応える上で最も妥当となるテクノロジーの選定に際して、組織の幹部が活かせる明確な方向性が定まります。その結果、適切な道程の構築が促されます。



コグニザントは、人を適切に理解すること、デジタルであることという2つの転換点を考慮するよう推奨しています。これらは互いに表裏一体であり、その道程の全体に影響を及ぼします。プロセスの中身は、業界がどの程度の転機にあるか、また組織の俊敏性および現在の能力によって異なります。しかし、いずれの場合も、次の3原則を順守することで成功を具現化できます。

- 領域や部門をまたがるエンドツーエンドのコラボレーション。ソーシャルサイエンティストから、データサイエンティストやエンジニアへの引き継ぎが行われるたびに、明確な方向性を失うリスクが生じます。消費者を理解するというまさに初期の段階であっても、ビジネス上とテクノロジー上の背後関係について、理解を深めることに努めなければなりません。
- 直線的ではないプロセス。イノベーションが成功を収めると、市場に変化が生まれます。新たなテクノロジーを導入して、顧客の新たな振る舞いに対応することが必要です。顧客への価値提案が明確であっても、決して最終的なものとしては捉えないでください。知見、設計、実装は、継続的に見直して手を加える必要があります。
- 明確な戦略（短期的な目標達成のための戦術的意思決定が含まれる場合も含む）。この道程に足を踏み出すチームは、数千名もの規模に達します。多くのイノベーション促進要因（クラウドソーシングや迅速なプロトタイピングなど）が発端となって、数多くの立場や見解の織り込まれた、新たな思考が生み出される可能性があります。目的となるのは、顧客への重要な価値提案を犠牲にして成り立っていた、サイロ化された戦略を最適化することです。

コグニザントが世界各地の代表的な企業と共同で取り組みを進める中で、明確に認識した事実があります。商用インターネットの登場後に設立された企業、言い換えればデジタルネイティブの企業は、最も円滑に「デジタルである」状態に移行できることです。このような組織にとって、デジタルソリューションは能動的に選択する対象ではなく、ごく当たり前の業務運営の手段となっています。慎重に検討する必要があるのは、デジタルソリューションではなく、デジタル以外のソリューションです。たとえば、物理的なコールセンターを設置して自社のウェブサイトと補完すべきか、物理店舗を展開して、オンラインの販売チャネルを補完すべきかといった事項を検討します。

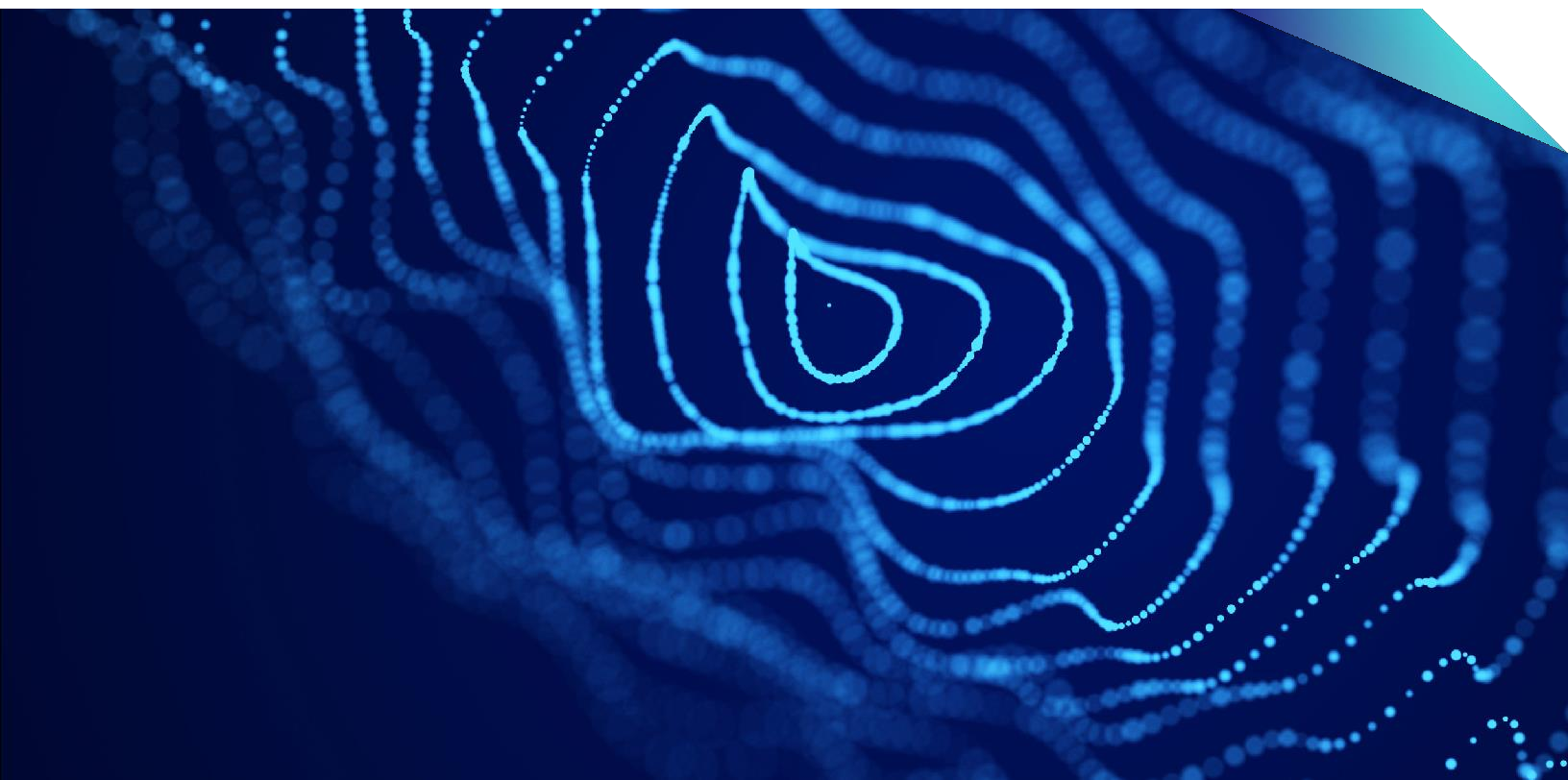
デジタル時代の到来前に設立された企業のビジネスモデルは、デジタル以前の業務慣行を軸としています。このため、デジタルへの移行は、はるかに複雑なものになることも少なくありません。このような場合、経営幹部は、デジタルトランスフォーメーションを断片的に進めるといった、単なるデジタル化の誘惑に屈しないことが必要です。単なるデジタル化を推し進めた場合、IT 組織は、新たなテクノロジーを利用して取り組めるイニシアチブを列挙し、経営陣は「試行錯誤」により、効果のあるものを見きわめようとします。このアプローチは、小規模のイニシアチブであれば機能する場合がありますが、大規模なトランスフォーメーションでは機能しません（前ページの「注目すべきポイント」をご覧ください）。

このような企業がデジタルトランスフォーメーションを最大限に活用するための最善の手立ては、すでに述べたとおり、顧客への価値提案に立ち戻ることであり、コグニザントは考えます。顧客を本当の意味で適切に理解すれば、顧客のニーズに応える上で最も妥当となるテクノロジーの選定に際して、組織の幹部が活かせる明確な方向性が定まります。これこそが、その道程を適切な方向へと導くための後ろ盾になるのです。



脚注

1. 『Humanizing Technology: The 100-Year Legacy of Steve Jobs』、ZD-Net、2011年
(<https://www.zdnet.com/article/humanizing-technology-the-100-year-legacy-of-steve-jobs/>)。
2. Michael Krigsman、『Worldwide Cost of IT Failure Revisited: \$3 Trillion』、ZDNet、2012年4月
(<http://www.zdnet.com/article/worldwide-cost-of-it-failure-revisited-3-trillion/>)。
3. 『Technology Problems Top a List of Car Complaints』、The New York Times、2016年2月26日
(http://www.nytimes.com/2016/02/26/automobiles/wheels/technology-problems-top-a-list-of-car-complaints.html?_r=0)。
4. Mikkel B. Rasmussen および Andreas W. Hansen、『Big Data Is Only Half the Data Marketers Need』、Harvard Business Review、2015年11月16日
(<https://hbr.org/2015/11/big-data-is-only-half-the-data-marketers-need>)。
5. Neil deGrasse Tyson (ツイート)、2016年2月5日
(<https://twitter.com/neiltyson/status/695759776752496640?lang=en>)。
6. 『Edison Energy, 2016: The New Energy Future – Challenges and Opportunities in Corporate Energy Management』、Edison Energy、2016年3月29日
(https://uploads.edisonenergy.com/2016/03/WhitePaper_TheNewEnergyFuture.pdf)。
7. このトピックについて詳しくは、『Code Halos: How the Digital Lives of People, Things, and Organizations are Changing the Rules of Business』(Malcolm Frank、Paul Roehrig、Ben Pring、John Wiley & Sons、2014年4月、38ページ)を参照
(<http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-1118862074.html>)。
8. Alexander Budzier および Brent Flyvbjerg、『Double Whammy: How ICT Projects Are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent』、Eureka Research Repository、2011年
(<https://wayback.archive-it.org/org-467/20200810215558/http://eureka.sbs.ox.ac.uk/897/>)。
9. リーンスタートアップの概念について詳しくは、『The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses』(Eric Reis、Random House、2011年9月)を参照
(https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x)。





デジタルでリーダーを目指すお客様を支えるコグニザントの方法論については、以下のサイトをご覧ください。

www.cognizant.com

www.cognizant.com/cognizant-digital-business

ReD Associates について

ReD は、ビジネス上の意思決定において、人に対する深い理解が再び中心軸となることを目指しています。ReD のチームは、現代のきわめて困難な課題の解決に取り組んでいます。過去10年間、ReD はビジネスの考察において静かな革命を主導しています。ReD のすべての業務は、お客様の世界を探索することを出発点としています。社会科学のツールを駆使して、人々が現実とどのように向き合っているのかを把握し、ひいては、人々にとって何が重要であるのかについて「現実をありのままに確認できる情報」を企業にお届けします。詳しくは、<http://www.redassociates.com/>をご覧ください。

ReD Associates とコグニザントについて

ReD Associates とコグニザントは戦略的なパートナーシップを形成しており、ReD Associates の戦略専門家、行動経済学者、人類学者、社会学者、民族誌学者が、Cognizant Digital Works™のデジタル戦略専門家、デザイナー、テクノロジー専門家、データサイエンティストと連携して、実社会の消費者の行動およびエクスペリエンスとの結びつきを深めようとする企業の皆様に支援をお届けしています。



コグニザント (NASDAQ:100:CTSH) は、近代的な企業のエンジニアリングに取り組んでいます。世界が目まぐるしく移り変わる中、テクノロジーの近代化、プロセスの再構築、エクスペリエンスの変革によって、リーダーの座を不動のものにしようとするお客様への力添えを、コグニザントにお任せください。コグニザントがお客様とともに取り組んでいるのは、日々の暮らしをより良いものにすることです。そのための方法論については、www.cognizant.com または @cognizant をご覧ください。

本社

300 Frank W. Burr Blvd.
Suite 36, 6th Floor Teaneck,
NJ 07666 USA
電話番号: +1 201 801 0233
ファックス: +1 201 801 0243
フリーダイヤル: +1 888 937 3277

ヨーロッパオフィス

1 Kingdom Street
Paddington Central
London W2 6BD England
電話番号: +44 (0) 20 7297 7600
ファックス: +44 (0) 20 7121 0102

インドオペレーションオフィス

#5/535 Old Mahabalipuram Road Okkiyam
Pettai, Thoraipakkam
Chennai, 600 096 India
電話番号: +91 (0) 44 4209 6000
ファックス: +91 (0) 44 4209 6060

アジア太平洋オフィス

1 Changi Business Park Crescent
Plaza 8@CBP # 07-04/05/06 Tower
A, Singapore 486025
電話番号: +65 6812 4051
ファックス: +65 6324 4051