

# Compass

Vol.3 2020

## コロナ時代を生き抜くために 今こそデジタル変革を

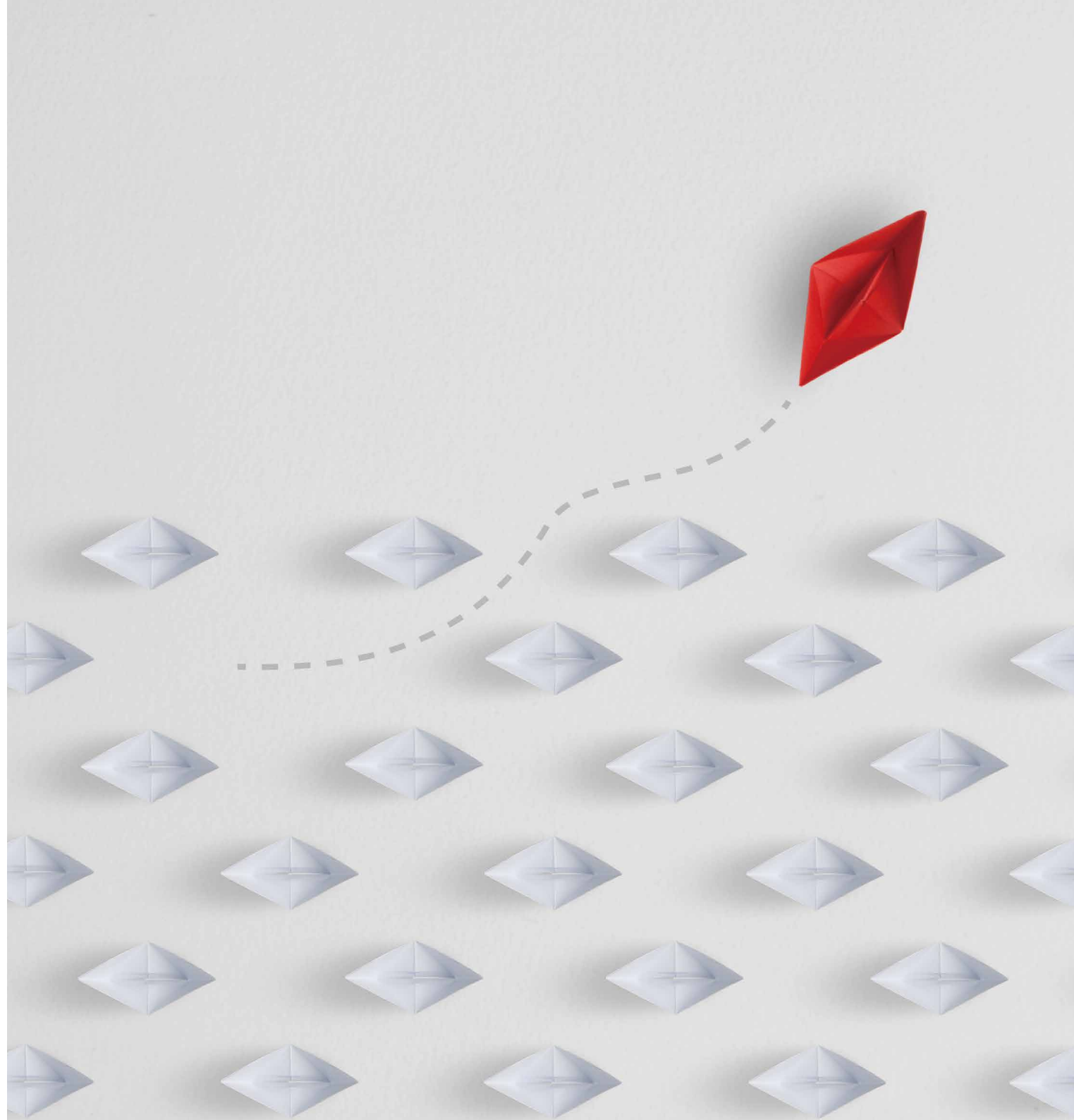
1. 「ニューノーマル」の罫  
— 新型コロナウイルス激動期を  
乗り切り持続的に適応できる  
組織を作り上げる
2. パンデミックは人工知能の  
導入を加速させるのか

# Contents

## コロナ時代を生き抜くために 今こそデジタル変革を

1. 「ニューノーマル」の罫 2  
— 新型コロナウイルス激動期を  
乗り切り持続的に適応できる  
組織を作り上げる
2. パンデミックは人工知能の導入を 11  
加速させるのか

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



# 1. 「ニューノーマル」の罫

## — 新型コロナウイルス激動期を乗り切り 持続的に適応できる組織を作り上げる

### サマリー

今回の新型コロナ危機は、従来の事業運営、オペレーションを一変させた。比較的リモートワークやデジタル化が遅れていた日本企業においても、強制的な変革を迫られたことで、バーチャル、デジタル、自動化をはじめとする変革が一気に進んだ。国内外での過去数か月間のコロナ禍の対応における教訓を振り返りながら、「ノーマル」でない激動の時代に持続的に対応していくための取り組みを、特にテクノロジーの側面から解説する。

また、こうした環境下、ますます重要性の高まるAI、機械学習について、導入を阻害する要因や人材面の課題を分析し、AIをうまく使いこなすためのポイントを、先進企業の教訓も交えながら紹介する。

### ポストコロナへの移行

新型コロナウイルスによる恐ろしいほどの犠牲者数と膨大な経済損失を受けて、社員を守り、顧客を守り、ビジネスを守るといった企業のミッションは、これ以上なく明確かつ緊急性の高いものになり、無数の企業が新たな働き方やオペレーションの実験を迫られている。

新型コロナウイルス発生後の数か月で、対顧客業務と社内業務の両面におけるバーチャル化、デジタル化、自動化が驚異的なペースで進展した。世界全体で生じたサプライチェーンの崩壊は、企業があまりにも長い間、効率性を求めてレジリエンス（弾力性）を犠牲にしてきたことを示唆した。否応なく簡素化が求められ、重要度の低い製品やプロセスの峻別が進んだ。

もはやかつてのノーマルに戻ることは選択肢にはなく、新たなオペレーションに積極的に順応し、それをいち早く拡大していける企業こそが、この危機を好機に変え、勝ち残っていける企業と言える。

回復は一筋縄ではいかない。職場に社員が戻り、以前とは違ったスケジュールでオペレーションを再開する。回復軌道は国、地域、業界によって異なり、各社の回復具合も地域展開やバリューチェーンの違いによってばらつくだろう。今後も感染の再拡大と封じ込めの繰り返しに備えなければならぬため、企業は前進と退却を同時並行で進めながら順応し、それを繰り返すことになる。

コロナ後の勝ち組は、かつての「ノーマル」に戻るのではなく新たな未来に向かって踏み出すだろう。過去数か月間の教訓を、今こそ将来のビジネスモデルやオペレーションモデルに活かすべきである。

## バーチャル化、デジタル化、自動化

コロナ危機では多くの企業の初動対応において、デジタルテクノロジーと自動化が重要な役割を果たした。顕著な例として、ホワイトカラー労働者がオフィスから姿を消した。それまで在宅勤務への対応が進んでいなかった日本国内においても、日立やNTTグループといった大企業が4月以降も在宅勤務率50%以上の方針を掲げるなど、もはや在宅勤務はこれからの新常态となった。

とはいえ、ビデオ会議テクノロジーやコラボレーションソフトウェア、家庭向け高速通信が新たに登場したわけではない。これまでと違ったのは、IT、法務、経理、営業といった企業内のすべての機能が必要に迫られ、従前のハードルを乗り越えるためにオペレーションを変化させたことだ。

こうしたことが、業界を問わず、あらゆる局面で広く発生した。年単位で設計されていたデジタルロードマップが、わずか数日のうちに速やかにその価値を証明した。デジタル化は、長らく対面が必須とされたB to B営業にさえ当てはまった。ある世界的な産業機械メーカーは、在宅勤務にもかかわらず、業務の大半をオンラインに移行することにより、業務に支障をきたすことなく危機を乗り切った。同社は、マーケティングや営業のテクノロジーをさらに活用することで、営業生産性を3倍に高める計画をしている。

ベインの調査によると、B to B顧客の70%以上が、たとえ高度なカスタマイズや設定が必要な製品であっても、バーチャル営業の効率性は対面営業と遜色ないと感じている。販売者側でもそう考える企業は増えている。インサイドセールスやオンラインセールスでも豊富な経験を持つ、ある世界的なテクノロジー企業は、新型コロナウイルスを受けて対面営業の大部分をバーチャル営業に移行し、それと同時に「バーチャルエキスパート」という新しい営業形態も正式に立ち上げた。

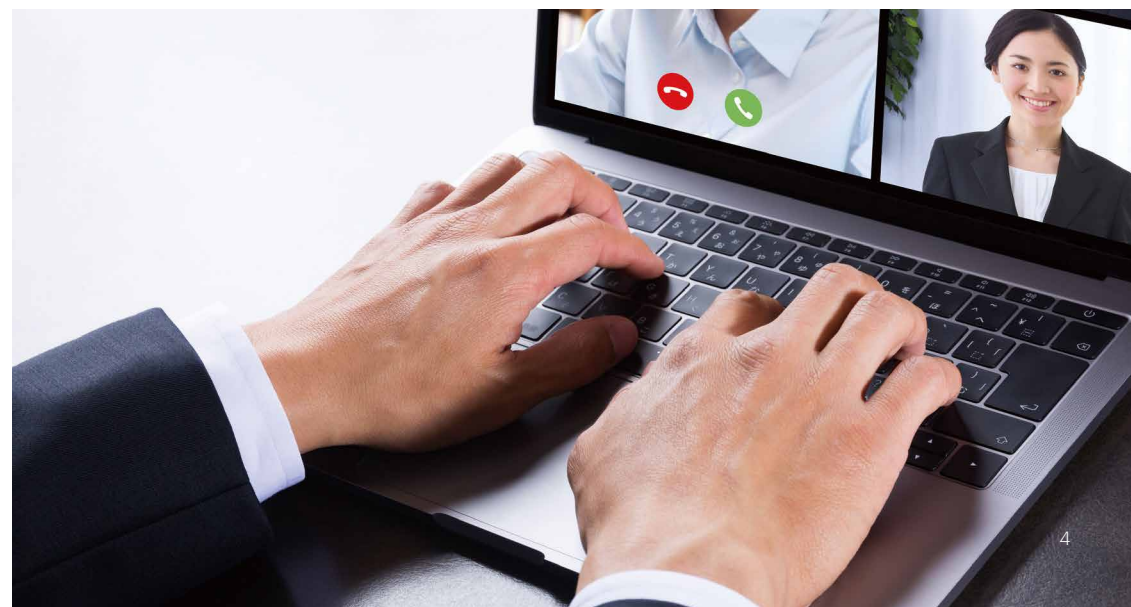
自動化も、在宅勤務社員の業務の一部を担い、企業が需要の急増に

速やかに対応することを支えた。例えば、突如10万人の新規雇用が必要になったアマゾンでは、100万人以上の求職者の選別に自動システムを利用した。エクアドルのグアヤキル銀行は、延滞金の停止とローンの借り換えを、手作業と比べてはるかに少ない時間とコストで自動的に実行するボットを開発し、配備した。同じような自動化の取り組みは業界を問わず進められている（図表1）。

【図表1】 コロナ危機の間、企業は自動化を活用して各種機能をサポート



出所: ベイン・アンド・カンパニー



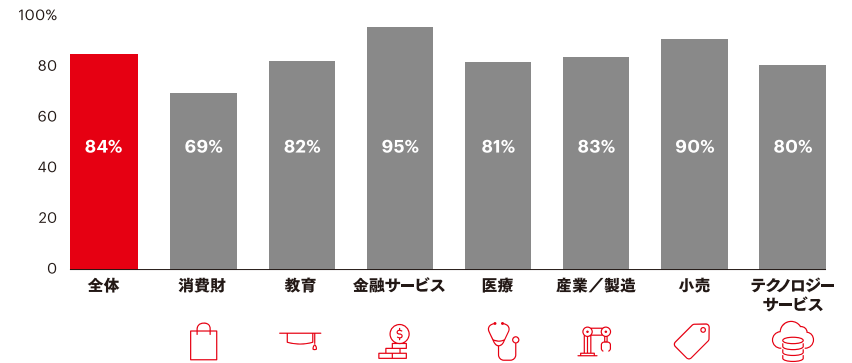




ペインが2020年5月に実施した調査によると、新型コロナウイルスに対応して80%以上の企業が自動化の取り組みを加速させている（図表2）。しかし過去の実績を参考にすると、自動化による期待効果を実現できる企業は半分に満たない。企業は、ポストコロナの未来はどうか、成功に向けて自社をどう改革するべきかという大局的な視点で、危機対応における戦術的実験の成果を捉え、速やかに拡大していく必要がある。一連のタスクを自動化することが目的ではなく、自動化やデジタル化を通じた価値の最大化を目指して業務やプロセスを再設計することが、長期的な成功に欠かせない。

[図表2] 新型コロナウイルスに対応して80%以上の企業が自動化を加速

自動化イニシアチブを加速させる行動を起こした企業の割合



出所：ペイン・アンド・カンパニーによる新型コロナウイルス関連IT購買者調査、2020年5月

コロナ危機を乗り越えるために発揮したアジリティ、イノベーション、そして部門の枠を超えた問題解決の姿勢を、これからの「ノーマル」にしていく必要がある。

## 激動する世界に備えるレジリエンス

新型コロナウイルスによって、これまで効率性と引き換えに危機的状況に対する対応力、弾力性（レジリエンス）が犠牲になってきた現実が明らかになった。高度にグローバル化された経済の中で、企業は効率性向上とコスト削減を追求し、サプライチェーンを最適化してきたが、新型コロナウイルス流行のかなり前から、頻発する混乱（災害、貿易障壁、需要ショック、ストライキなど）に対して、コスト効率のみを追求した脆弱なサプライチェーンの限界に気づき始めていた。新型コロナウイルスが発生し、サプライチェーンをめぐる大混乱が起こったことから、柔軟性に欠けた不透明なサプライチェーンの限界はさらに際立った。

企業は今、サプライヤーや製造パートナーの柔軟なネットワークの構築に乗り出そうとしている。これはつまり、代替サプライヤー、製造拠点、組立集積地の見直しや、インダストリー 4.0を最大限に活用したコストの最適化、ネットワーク全体の可視性の改善、リードタイム短縮を図ることを意味する。

レジリエンスを実現するためには、サプライチェーン全体の可視性の向上が必要だ。先進企業は、サプライヤーやパートナーとの情報共有を可能にするクラウドベースのサプライチェーンアプリケーションや、その他のツールを利用し始めている。新型コロナウイルス危機の間、多くの製造業者が、サプライヤーが自前で構築するサプライチェーンの可視性を高めることを要求した。また、サプライチェーン全体のデータを統合する「コントロールタワー」ソリューションにより、5Gテクノロジーやブロックチェーンと併せてリアルタイムの可視性をもたらし、平常時の需給調整とともに需給ショックへの対応も可能になる。

レジリエンスはコスト負担なしには実現しない。論点は、レジリエンスのために投資するかどうかではなく、どこに投資が必要で、その費用をどこから捻出するかということである。

## 簡素化の必要性

コロナ危機に見舞われ、レジリエンスの強化が求められたことで、多くの経営陣が薄々気付いていたもう一つの教訓にも確証が得られた。それは、将来のサプライチェーンで過去の複雑な商品ポートフォリオに対応すべきではないということだ。大きな組織にとってはかなり以前から、高度なカスタマイズ、複雑な製品構成を支えるためのコスト、複雑性が増加し抵抗しがたいものになっていた。

しかしコロナ禍に直面した企業は、需給ギャップに対応するために、あるいは少ない人員で工場や倉庫の稼働を維持するために、主力製品（顧客のニーズが最も大きく、利益の上がる製品）に集中し、その他は否応なく切り捨てた。懸案事項だった利益の少ないロングテール製品の終了計画がついに実現されたのだ。その結果、多くの企業が驚異的な生産性の向上を実現しており、あるパーソナルケア用品メーカーは、特殊なSKUを減らすことにより、過去最大の生産量を達成した。

必要に迫られた簡素化は、製品ラインアップにとどまらず、組織課題やプロセスにも及ぶ。ビジネスや製品の複雑性は組織やプロセスの複雑性を生む。今こそ企業が集中と簡素化を進めるチャンスである。ペインが2020年4月から5月にかけて世界で行った調査によると、回答者の69%が「自社にとって最重要な施策に集中するようになった」と答えた。また、61%が「必須ではない会議が減った」、54%が「価値の低い活動を止めた」と回答している。

ビジネスや製品の複雑性は、それを助長するプロセス、施策、会議、レポートなどとともに、じわじわと増殖するため、将来に向けて簡素化を維持するための経営陣の意識的な介入が必要である。



## 持続性のあるアジリティ

コロナ禍がもたらした意図せぬ効果は簡素化だけではない。多くの経営陣が何年も前から呼び掛けてきた社内の意識変革が、数か月という短期間で一気に進んだ。迅速なイノベーション、素早い意思決定、緊急ニーズへの対処、重要ではない課題の峻別が進んだ。先頭に立ったのは、各市場で刻々と状況変化するパンデミックへの対応を経験した前線の少数精鋭チームである。短時間の朝会議では、その日の必要事項と、その週の喫緊のゴールに焦点が当てられた。

言い換えると、一夜にして無数の企業がアジャイル方法（計画実行の途中で変更があることを前提とし、変更に対し素早く対応することを重視したプロジェクト運営方法）を採用したということだ。ペインが行った調査によると、コロナ危機を通して組織のアジリティが高まったと答えた企業では2.5倍生産性が向上し、意思決定の有効性、イノベーションの数、機能横断的なチーム作りという点でも優れていた。

経営陣は、こうした効果を一過性のものに終わらせないためにも、より多くのアジャイルチームを立ち上げ、アジャイルの原則を組織全体に拡大

することによって、イノベーションを組織的に支援し強化する必要がある。

顧客のニーズが急激に変化し、社員が学習モードに入っている今、経営陣は速やかに顧客と社員とのフィードバックループを組み込み、それを検証、学習、順応に活用するべきである。短い周期で1日1日の活動に集中して一気に進めるという、新たなオペレーションのリズムを「ニューノーマル」として定着させると良い。

デジタル化が遅れていた日本企業にとって、コロナ禍によって強いられた変化は、期せずして半ば強制的にデジタル化、バーチャル化、自動化を推し進め、従来の「ノーマル」からの働き方、事業運営のあり方の転換をもたらした。しかし、今後の回復に向けた長い道のりの中で、本当の真価が問われる。以前のノーマルに戻ろうとする圧力に屈し安住を求めてしまうか、あるいは、もはや戻るべきノーマルなどないことを理解し、危機の間の試行錯誤で学んだことを活かしながら、新たな未来に向かって前進し続けられるか。コロナ危機を好機と捉え、自社の戦略、顧客、オペレーション、コスト構造を再点検し、積極的にデジタル化を含めた変革を推進できる企業こそが、ポストコロナの勝ち組となり得るだろう。





## 2. パンデミックは人工知能の導入を加速させるのか

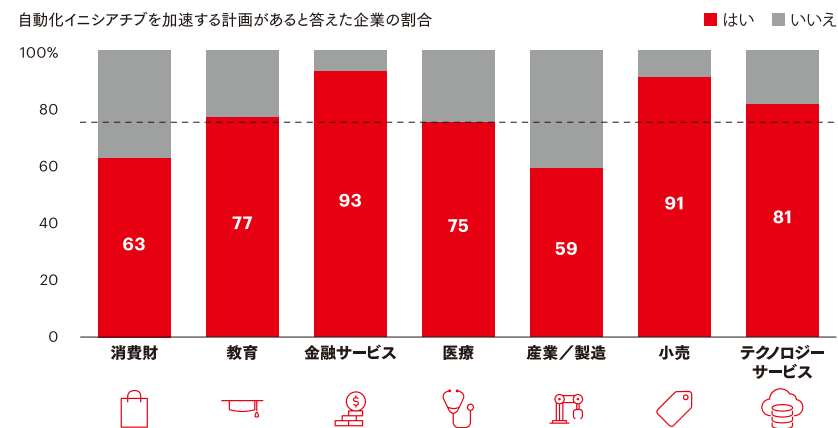
### AI と機械学習の重要性はかつてないほど高まっているが、多くの企業幹部にとってその導入は思うようには進んでいない

新型コロナウイルスによる規制の影響が経済全体に広がる中、向こう数か月は世界のほぼすべての企業が、コスト削減、キャッシュの確保、投資の最大活用の道を模索するだろう。テクノロジーのポテンシャルに対する理解を深めて、ビジネスにもたらす価値を増大させようとテクノロジー面の投資を見直す企業も多いはずだ。

デジタルテクノロジーの中でも、こうした検討で特に注目されているのが、人工知能と機械学習（AI / ML）に対する投資事例の増加である。コロナ禍による突然の経済危機が発生する前から、既に多くのテクノロジー担当幹部が、自社の機械学習分野の投資に対する疑問や、その導入方法に対する不満を表明していた。パンデミック突入後、我々は多くのテクノロジー担当幹部のクライアントから、自動化関連の投資（AI / MLベースのものを含む）を増やすつもりだという話を伺っている（図表1）。

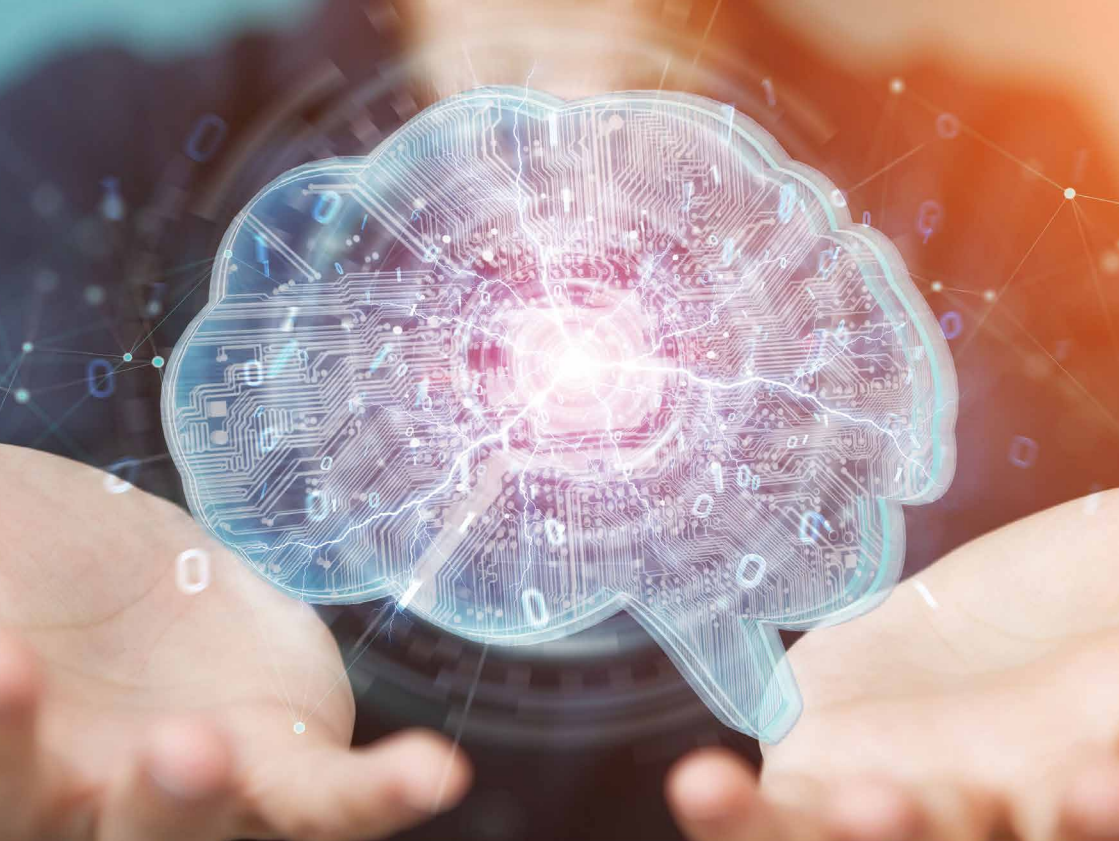


[図表1] 新型コロナウイルスの影響で、4社に3社が自動化イニシアチブの加速を計画



注：回答者数が10人未満の業界は除外。  
出所：ペイン・アンド・カンパニーによる新型コロナウイルス関連IT購買者調査、2020年4月(n=200)





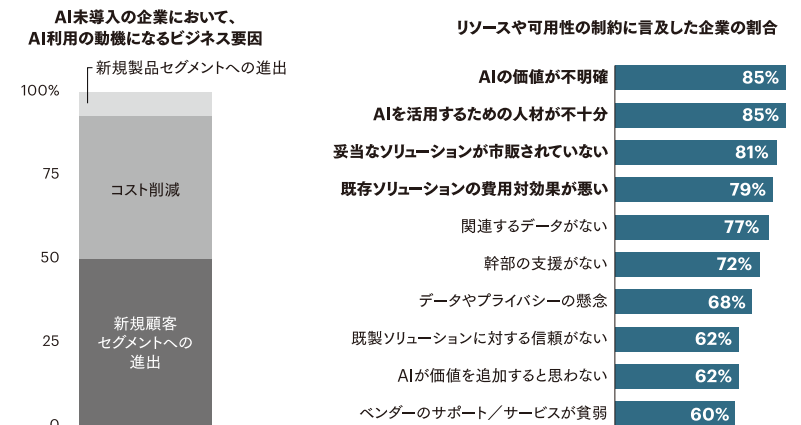
社内業務の回し方や、顧客との接し方の急速な変化とともに、AIの重要性は高まる一方だ。あらゆる事業においてデジタル化は加速しており、我々はかつてない量のデータを生成、蓄積している。そしてデータの拡充に伴い、AIツールの性能もいっそう高まっている。個人の経験頼みではなく、要約され整理されたデータに基づいて学習を蓄積することが、ますます求められるようになるだろう。サービスレベルの監視や、コミュニケーションの維持といった目的で自動化ツールの重要性が高まり、ソフトウェアが組み込まれたすべての製品——徐々に、全製品と同義になりつつある——に搭載される機能になる可能性が高い。

以上の事柄はすべて、AIの導入ペースが必然的に加速することを示している。一方で、この技術の提供者、利用者はいずれも必要性や適用機会を理解しながらも進捗に満足しておらず、それは憂慮すべき事態である。

ベインが2019年に実施した調査では、テクノロジー担当幹部の90%が、AIと機械学習の優先度は高く、自社の製品や事業に組み込むべきだと認識していた。その一方で、ほぼ同じ割合（87%）の回答者が、自社のAIに対する取り組みに満足していないと答えたのである。

企業幹部の方々からは何度となく、投資の元を取る——そしてAIのポテンシャルを最大限に発揮する——のはまだ先だという声が挙がっていた。AIは複雑なため稼働させることが難しく、その会社がAIにさせたいことを実現しようとしても簡単にはいかないことがある。多くの企業幹部は、自社のニーズに合わせて特注したサードパーティーのソリューションを使わずに、これを実現できるような人材が、手近にいないと考えている（図表2）。

【図表2】 企業幹部はコスト削減や新規顧客獲得のためにAIを利用することを望んでいるが、ROIについて確信がなく、必要な人材やソリューションを見つけられない



出所：ベイン・アンド・カンパニー顧客調査、2018年(n=435)

先進企業は、仕事のこなし方を実際に変え、組織を挙げて製品やプロセスにAIを組み込み、それがもたらす知見により自社を差別化できるようにしている。例えばITサービスの場合、AIを使えば、ある項目における適切なサービスレベルをよりの確に判断するのに役立つことができる。

しかし、事業において成果を出すには、こうしたインサイトに基づいて取るアクションを実際の業務フローに組み込む必要があり、先進企業はこの実現能力やスピード感が優れている。例えば顧客対応では、AIが自然言語処理により過去のやり取りや顧客の気分を測定し、担当者が状況に即して準備したり、顧客の悩みに応じた解決策を提案したりすることを支援する。その流れが業務フローとして定義され、現場に導入されていなければならない。

こうした先進企業は、AIのフル活用を目指す旅は数年がかりの持続的な取り組みになるということを理解しつつ、スケジュールを前倒しにして一刻のためらいもなく開始する。そしてデータを収集し、悩みの解消に関連する知見を抽出するためのシステムやプロセスを整備している。彼らは自ら先頭に立ち、顧客ニーズの理解や競争上の差別化の機会という点に重点を置くことによって、ケイパビリティを発展させ、知見を引き出す腕を磨き、機械学習をビジネスに活かす能力のオペレーション化に成功している。最高のパフォーマンスを上げる先進企業は、学んだことを活かして規模を拡大することで、機械学習をソリューションに欠かせない要素の一つにしている。

このクリティカルな状況において、すべてのビジネスリーダーが、自社の現在地を理解し、自社の発展を加速させるために下記の問いを自問し、AIアジェンダを策定するべきである。

- 現在の自社の業界やビジネスにおいてAIは何を意味するか。
- AIに関する自社の優先事項は何か。
- どの程度の変革が必要で、自社のオペレーションモデルをどのように適合させるか。
- ステークホルダーに進捗状況をどのように示すか。

先進企業がいかに機械学習を取り入れ、ビジネスのプロセスやシステムに組み込んできたか、そしてどのような教訓を得てきたかを理解することで、本稿が貴社の発展を加速するための一助となれば幸いである。

[著者紹介]

### 1. 「ニューノーマル」の真

#### — 新型コロナウイルス激動期を乗り切り持続的に適応できる組織を作り上げる

西脇 文彦

東京オフィスのパートナー。10年以上にわたり、日系／外資系の製造業、産業サービス、テクノロジー等の業界を中心に、全社戦略、事業成長戦略、新規事業立案、海外展開、M&A、デジタル戦略、組織戦略をはじめ、多岐にわたるテーマのプロジェクトを多数手掛けている。特に近年は、トランスフォーメーション（全社変革）プログラムの支援に注力。ペイン東京オフィスにおけるデジタルプラクティスのリーダー。

【共著者】Hernan Saenz、Nate Anderson、Dianne Ledingham、Michelle Supko

### 2. パンデミックは人工知能の導入を加速させるのか

若林 英紀

東京オフィスのパートナー。消費財、小売、テクノロジー、ヘルスケアなどの分野を中心に、新規事業開発、企業統合、コスト削減など広範囲のプロジェクトをリードしている。日本ディープリンング協会公認 ディープリンングジェネラリストとして、AI、ディープリンングに関する知見も豊富に有している。

【共著者】Paul Renno、Velu Sinha

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ペイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ペイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をペインの成功指標とし、世界37か国59拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ペインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しています。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。





ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階  
電話(代表)03-4563-1100

©2020 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.