

コロナからの復興を 加速するデジタル： 最初の90日間のプラン

パンデミックに触発されたデジタル技術への急速な移行は、回復期に入っても継続が見込まれる。本書は組織のデジタルケイパビリティ増強をいかにして加速させるかについて述べる

Aamer Baig
Bryce Hall
Paul Jenkins
Eric Lamarre
Brian McCarthy

2020年5月

COVID-19の危機によって移動が制約された従業員や顧客の保護やサービス提供を可能にするため、これまで既に経営層の多くが積極的にビジネスのデジタル化を（一部でも）進めてきている。最近、ある大手技術系企業のCEOも「今、目の当たりにしているのは、あらゆる領域にテレワークやデジタルアクセスサービスが浸透しつつあるという、後年に歴史的出来事として思い起こされるべき事態である」と述べている。

確かに最新データからも、この8週間ほどの間に、消費者や企業によるデジタル化の採用スピードが5年近く早まっていることが示されている。銀行は営業の軸足をリモート販売・サービスを担うチームへと移し、顧客へのデジタルアウトリーチを開始して各種ローンの支払いに柔軟に対応しようとしている。食料品店はオンラインによる注文やデリバリーをメインとする方向へシフトしている。多くの地域の学校がオンライン学習やデジタル教室へと100パーセントの転換を図っている。医師は規制緩和の後押しを受けて、遠隔医療の提供に開始した。メーカーは工場やサプライチェーンの縮小化に向けた計画の策定を活発化させている。こうした動きは上記に留まらない。

制限が段階的に緩和され（回復の可能性が少しずつだけ見えてくる）安定しない状況の中で、各企業は元の状態に近いレベルまでフルスピードで復帰する方法を検討している。その検討では、COVID-19の影響で生まれた3つの構造的変化に立ち向かっていかなければならないだろう。

一つ目は、顧客の行動や好むインタラクションが著しく変化しており、今後もさらに変わる可能性はあるものの、デジタルサービスの利用率は少なくとも一定程度上昇し続けていることである（図表 1）。初めてデジタルチャネルを利用した人の75パーセントが、物事が「通常」に戻った後も引き続きデジタルチャネルを利用すると述べている¹。企業がこうした新しい環境で成功するためには、自社のデジタルチャネルが競合企業と同等かそれ以上である必要がある。中国から教訓を得るとすれば、デジタルにおいて遅れを取ると、回復期において非常に不利になるということだ。

二つ目は、経済的苦境からの戻りは足取りがおぼつかなく、需要がどのように回復するか予測できないことである。地域、セクター、製品カテゴリー、顧客層毎にばらつきがある。また多くの場合、危機前のレベルに戻るペースが遅い。異例なほど需要が強まっているセクターも一部あるものの、多くの業界のリーダーたちは構造的な過剰生産にしばらく対応しなければならない。オペレーション、サプライチェーン、あるいは組織全体のコストベースや資本の規模を最適化したり、可能な限り固定費の変動費を積極的に進めたりといった身を削る必要性に正面から向き合うことになる。加えて、リーダーたちが不安定な回復への対処方法を求めて格闘する中で状況を更に複雑化させているのは、需要がどこに現れるか、供給がどこで必要になるかを予測しようとしても、過去のデータや予測モデルが役に立たないことである。事業運営の意思決定をするには、新たなデータと分析モデルの完全な再構築が不可欠である。

最後は、多くの組織がほぼ一夜にしてリモートワークモデルへとシフトしたことである。リモートが第一オプションとなったことにより、企業は、世界中から専門知識を即座に動員したり、プロジェクトレビューを参加者が20人でも200人でも瞬く間にオーガナイズしたり、あるいは製品情報から販売・アフターサービスに至るすべてをデジタルで提供して顧客対応をスピードアップしたりすることが可能になった。実際、テレワークによって組織内の意見交換が（少なくとも部分的に）加速されたことを、私たちの誰もが経験している。このようにリモートの採用が一気に進んだことは、現行ビジネスモデルの再考の決定的トリガーであると言っても過言ではない。

回復を成功裏に収めるためには、これらの変化に対応するようビジネスアジェンダを速やかに方向転換させることが必要である。その中でデジタル化は間違いなく中心的役割を担うことになる。回復期及びそれ以後の加速のために、弊社は、デジタルアジェンダを再調整し、イネーブラーの実装・導入をする90日のプランを提案する。

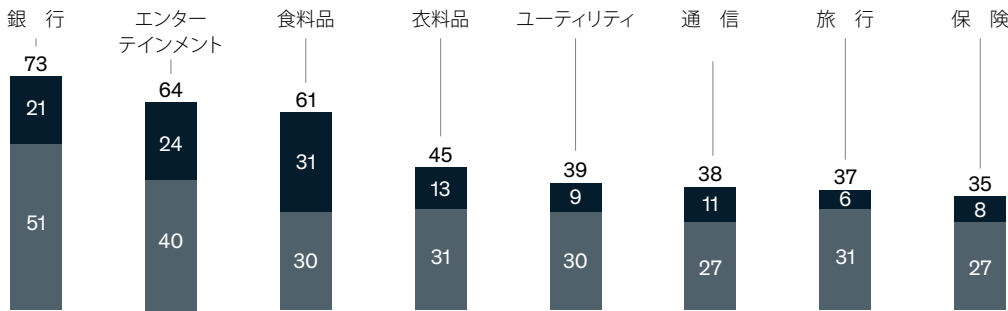
¹ McKinsey COVID-19 US Digital Sentiment Survey (2020年4月)

図表 1

米国の消費者はデジタルチャネルの活用を加速化させているが、
こうした傾向は世界各地に見られる

産業別デジタル化採用の割合
%; デジタルアクセス率

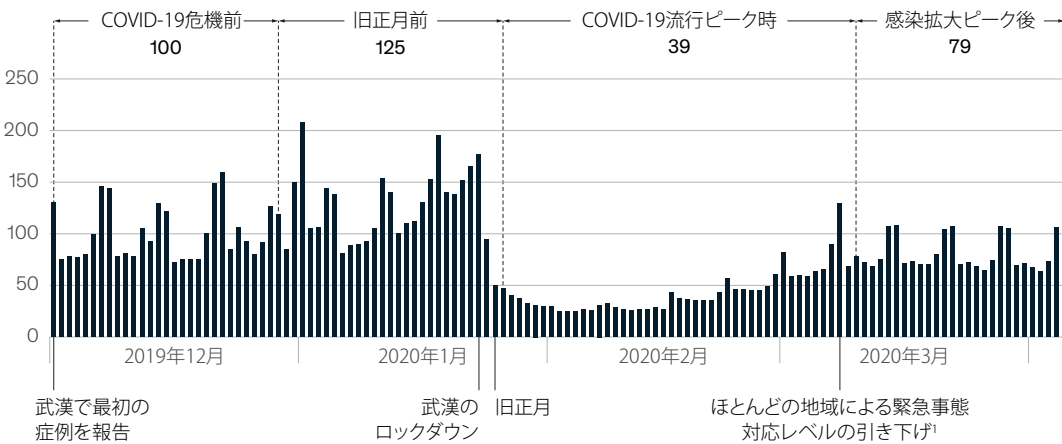
■ 定期的な利用者 ■ 初めての利用者



注: 端数は四捨五入のため総数と各項目の合計が一致しない場合がある
資料: McKinsey COVID-19 US Digital Sentiment Survey (2020年4月25~28日)

既に回復フェーズ入りした国のデータによれば、消費パターンはむらがあり、
COVID-19以前の水準にすぐに戻る可能性は低い

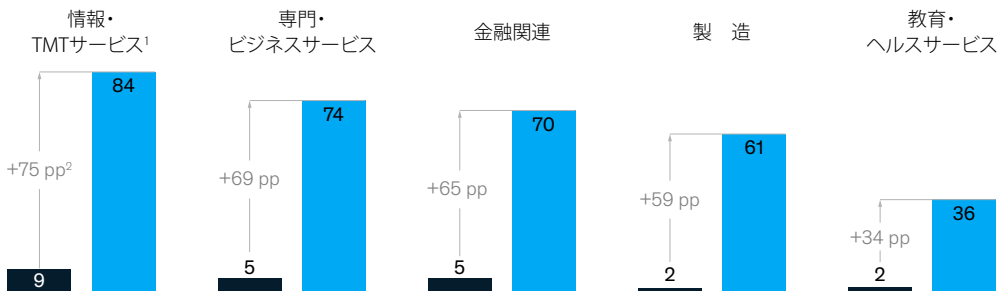
中国における1日当たりの平均オフライン消費の割合
%; 100% = 2019年12月における1日の平均消費



¹ 2020年3月8日付けで、中国の21の省(中国全人口の70%以上を含む)が感染症の対応レベルを緩和したと発表
資料: MIYA、マッキンゼー分析

リモートワークの割合はロックダウン中に急増し、当面は危機前より高い水準を維持する可能性が高い

フルタイムでリモートワークを行っている従業員の割合
%



¹ TMT = テクノロジー、メディア、通信。COVID-19以前のセクター別リモートワークの頻度は弊社社内調査に基づく(American Time Use Surveyのデータは利用できず)
² パーセントポイント
資料: 米労働統計局 American Time Use Survey(n =134)、エキスパートインタビュー、記事検索、マッキンゼー分析

回復に向けたデジタルアジェンダ

多くの企業において、顧客は既にデジタルに移行している。従業員もフルのリモートワークを実践しており、アジャイル化もある程度進んでいる。企業はオペレーションにアナリティクスやAIを活用する数々の施策に着手している。ITチームはかつてないほどのペースで開発を行っている。しかしながら、大半の企業にとって、今までのこうした変化は今後必要な変化の第1フェーズにすぎない。

弊社が提示するアジェンダは4つの活動領域を対象としている。発展し続ける顧客ニーズに対応するためのデジタル投資の再調整と加速化、ビジネスオペレーションの改善を図るための新たなデータやAIの活用、開発スピードの促進に向けた技術ケイパビリティの選択的モダナイズ、そして、より迅速な開発のための組織的アジリティの向上である。ここでは、これらの各項目を実現するための実践的な90日計画について概説する(図表 2)。


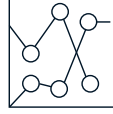


変化する顧客の期待値に合わせて デジタル化の重点領域を再調整する

多くの企業がデジタルファーストなモデルへのシフトを加速化させている。そのスピードは驚くほど速い。例えば、ヨーロッパのあるバラエティストアのチェーンは、わずか3か月でフル機能を備えたeコマースビジネスを確立した。また、オンラインビジネスをあらゆる部門(倉庫管理、販売、マーケティング、顧客サポートなど)と接続し、実店舗との比較でバスケットサイズを3倍以上に拡大した(主要市場において既存店ベースで3パーセント近い増収)。

もっとも、事はデジタル化に留まらない。企業は、サービスの円滑化や、デジタルチャネルへのシフトの加速化、あるいは安全面に関わる新たな要件に備えるべく顧客ジャーニーを再構築することが求められている。例えば、現在、ある自動車メーカーは、従来はディーラーが担っていた車の下取り、融資、整備点検、自宅配送の手配といったサービスも提供

図表 2

90日初動計画はすぐに開始すべき4つの取り組みからなる

				
	変化する顧客の期待に合わせてデジタル化の重点領域を再調整する	ビジネスオペレーションの改善に向けて新たなデータやAI ¹ を活用する	技術ケイパビリティを選択的にモダナイズする	組織内の意見交換を活性化させる
スプリント1: 1~29日目	組織を新たなデジタル優先項目と連動させる	重要な意志決定を支えるモデルのパフォーマンスを評価する	コスト構成の変動費化を図るサイズ適正化計画を策定し、サイバーリスクを評価する	組織のスピードが必要な領域やリモートワークによって生産性の向上が可能な領域を評価する
スプリント2: 30~59日目	競合企業と比肩する、または凌駕するデジタルチャネルを確立する	モデルを再調整および/または再構築する	クラウドベースのデータプラットフォームや自動車ソフトウェアデリバリーパイプラインを確立する	アジャイルとリモートを利用した新規モデルを選択的に展開する
スプリント3: 60~90日目	新たなデジタルオファリング・チャネルを開始する	最適なパフォーマンスを達成するために次世代のデータセットとモデルを開発する	技術人材ベンチの強化に着手する	デジタル化の加速に向けた組織のスキル向上

¹ 人工知能

している。航空会社は、旅行者が快適なフライトを楽しむよう、健康や安全性を重視した非接触ジャーニーをベースとした乗客経験の再構築に取り組んでいる(図表3)。

今後90日間の取り組み: CEOは最重要顧客のニーズや行動がどう変化したかを評価したり、競合企業のデジタルチャンネルをベンチマーキングして自社のそれと比較するよう、社内のビジネスリーダーたちに号令をかけるべきだ。こうして得られた情報は、30日以内に達成できるような新しいデジタルアジェンダの礎となるだろう。

それによって、最高デジタル責任者(CDO)と最高情報責任者(CIO)は、最優先の緊急事項の実施に向けてアジャイルチームを早急に創設する(または再調整する)ことが可能となる。例えば、ある家電メーカーは、ウェブサイトでのトラフィックにおけるコンバージョン率を向上させるためにアジャイル作戦室を立ち上げた。このタイプのプロジェクトは数週間でも有意義な成果を生み出すことができる。新規のeコマースチャンネルの立ち上げといった、より抜本的な作業を必要とする変更は、概してさらに多くの時間を要する。デジタルチャンネルのパフォーマンスを90日間継続的に測定することは、企業が状況を把握して速やかに対応するために極めて重要である。その一環として、ビジネスや技術担当のシニアリーダーたちを対象に、収集した様々な学びを反映し、すべてのアジェンダを迅速かつ連携しながら推進できるよう、週次フォーラムを立ち上げるのも良いだろう。

ビジネスオペレーションの改善に 新たなデータとAIを活用する

毎日、毎週、毎月と、業務に関する意思決定が何百件と下されている。航空会社を例に挙げれば、「どのルートを取るのか?」「各フライトに最適な乗務員数は何人か?」「食事を何食発注するべきか?」「コンタクトセンターにはどのレベルのスタッフ配置が必要か?」など、必要な意思決定は多岐にわたる。

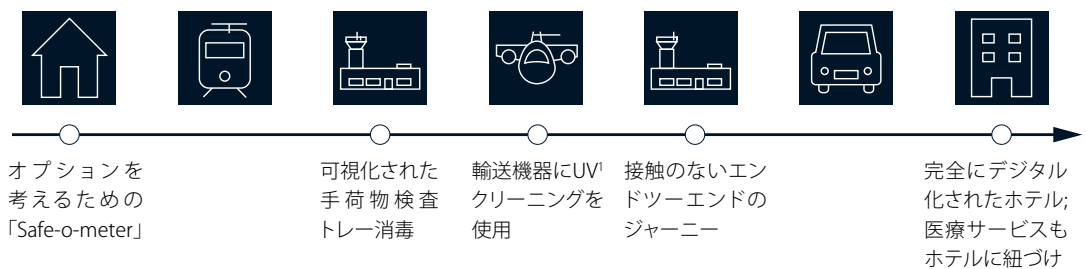
現在のビジネスでは、そうした業務的意思決定にガイダンスを提供する予測モデルや計画モデルが複数存在するが、そうしたモデルを改めて検証することが必要になるだろう。2008年の金融危機の際にリスクモデルや金融モデルが役立たず、各企業がそれらのモデルの再構築を余儀なくされたが、今回も同様に、パンデミックによって大規模な経済的、構造的シフトが生じていることから、モデルの置き換えが必須である。例えば、時系列、石油価格、失業率などのデータを利用しているモデルは全体的に刷新しなければならない。データ自体も再評価が必要である。

企業がこれらのモデルを構築して需要予測や資産管理を適格に行おうとすれば、アナリティクスチームは新たなデータセットを統合したり、強化したモデリング手法を活用したりする必要がある。例えば、ある自動車部品サプライヤーは、以前は使用していなかった外部データを取り込んだ予測モデルを開発した。このモデルを利用することで、同社に必要なものを供給するサプライヤーたちのキャパシティに関

図表3

旅行業界は顧客ジャーニーをマップ化して、健康に関わるリスクポイントを特定し、非接触の搭乗経験の設計に取り組んでいる。

リスク緩和に向けて様々なアイデア取り入れた顧客ジャーニー



¹紫外線

する潜在的問題を特定することが可能となり、またそうしたサプライヤーたちと、ロジスティクスを調整したり、代替サプライヤーを見つけ出したりすることもできる。

他のビジネス分野でも、モデリングをより高度化することのメリットを享受できる。例えば、ある大手金融サービスプロバイダーは、販売代理店向けの見本を作成するために、現況に合わせてモデルを調整するAIソリューションを立ち上げた。

今後90日間の取り組み: 最初の一步として、チーフアナリティクスオフィサー(または、同等ポジションの担当者)はビジネス活動を支える要となるモデルをリスト化し、ビジネスリーダーたちと協力して、重要なオペレーションへの影響度や有効性を基に優先順位付けを行うべきだ。現在、こうしたモデルの再評価が早急に求められており、できるだけ早く完了する必要がある。そして評価の結果に基づいて、ビジネスリーダーや機能リーダーと協力しながらデータ・アナリティクスチームが取り組むべき即効性のある施策の一覧ができるだろう。状況が安定化してきたら、CEOやビジネスリーダーたちは、新たなデータセットや、絶えず変化する環境により適したモデリング手法を使用して次世代モデルを開発するよう、データチームやアナリティクスチームを促すべきだ。より進んでいる企業は、過去データが役立たなくなると、新規の分析モデルをトレーニングするために、敵対的生成ネットワーク(GAN)など先進的な機械学習テクニックを活用した合成データセットの作成に既に取り組んでいる。

技術ケイパビリティを選択的にモダナイズする

上記に説明したアジェンダを達成するには、投資キャパシティや開発スピードが求められる。CIOはそれら両方を満たすために、ITのコスト構成を新たな需要レベルに適正化し、節減分を顧客対応デジタルソリューションや重要意思決定のサポートシステムに再投資することがまず最初に行える。節減分の一部を、技術スタックやソフトウェア開発ツールを選択的にモダナイズするのに充当してもよい。

多くの企業に、1年間でITコストを最大45パーセン

ト節減できる可能性がある。弊社の経験から鑑みて、こうしたポテンシャルの約3分の2は、ハードウェア/ソフトウェアの更新サイクルの延長、ベンダー契約の再交渉、重要度の低い職種の停止によるクラウドワークロードの制限などの措置を通じて達成できる。さらなるコストカットは、将来の成長の妨げとなるコスト構造やリスクへと踏み込むことで可能となる。適切なバランスは産業ごとに異なるものの、いずれのシナリオにおいても、90日計画の資金調達に向け、サイズの適正化を通じて、できるだけ速やかに必要な投資キャパシティを賄う必要がある。

CIOたちが自社のテック・スタックのアップグレードを検討する際に、現在のテクノロジー環境の中で特に重要で速やかに導入することもできる機能が2つ存在する: クラウドベースのデータプラットフォームと自動ソフトウェアデリバリーパイプライン(一般的に「継続的インテグレーションと継続的デリバリー(CICD)」と称される)である。逆にこれらを利用しなければ、開発速度は失速し、複雑さという泥沼にはまる可能性がある。幸いにも、クラウド技術を用いれば、これらを迅速かつ比較的低コストで展開できる。

今後90日間の取り組み: まずは、サイズの適正化や、より変動費の割合が高いコスト構成を実現するための計画を策定するべきである。デジタルアジェンダに必要な資金はなるべく早く確保したいからだ。

2番目の30日スプリント期間には、クラウドパートナーを選定する。スピードも重要であるが、CIOは技術プロバイダーが提供する契約内容を十分に吟味しなければならない。非常に魅力的で断れないものほど慎重にレビューし、どのような機能・価値がカバーされていないのかを確認する。また、新たな環境でオペレーションを担当するチームのトレーニングのために社内でも適切な努力をすることも忘れてはならない。当スプリントは、テック・スタックの選択的モダナイズを行うタイミングでもある。この「選択的に」という言葉が重要である。大半の企業は、今後12~18か月の間にフルスケールのモダナイズに取り組もうとしても、管理やリソースが追い付かない。そこでこの、CIOがクラウドベースのデータプラットフォームをセットアップ/強化したり、アジャイルチームにCICDを与えたりすれば、開発速度を短期間で、2倍、あるいは3倍にさえ高めることができる。

リモートワークもまた、組織が新たな人材プールや離れた地域の専門知識の活用を可能にし、驚異的なスピードでの体制移行を後押しできる(そう、アジャイルはリモートでもできるのだ)

最後のスプリント期間では、追加のデジタル人材の採用を開始し、また組織全体でデジタルスキルの向上を加速化させる。これらのステップは、回復後にアプリケーションランドスケープを本格的にモダナイズするための準備となる。そして最後に、サイバーセキュリティに絶えず注意を払うべきだ。COVID-19禍中に急いで開始したIT業務の多くが新たなサイバーリスクに曝される可能性がある。

組織内の意見交換を活発化させる

現在のCOVID-19の危機によって組織は新たな社会に速やかに適応していかなければならなくなったが、一方で顧客、サプライヤー、同僚との新しく迅速な接点の持ち方に目を向けられるようになった。多くのCEOが、今後も組織内での熱量を維持するには何が必要かを模索している。

水平的で、完全にアジャイル化された組織モデルを率先して採用した企業は、実行スピードと生産性の両方で著しい改善を見せた。このことが今回の危機にも当てはまることは、危機前のアジャイル成熟度と、危機に関連した最初の製品/サービスの立ち上げに要した時間との相関関係を見れば分かる。最低限アジャイルチームを数チーム擁していた企業は多かったが「実行」担当者が「チェック」担当者よりもはるかに多いチームを数百の規模にまで拡大できた企業は少なかった。しかし危機の最中の需要、更にはその後に来る新しい「平常時」の需要にも迅速に対応するためには、そうした拡大が求められるのである。

組織内の意見交換を活発化させるために、90日間で現実的に行えることは何だろうか? 現時点で最適な主要アプローチと言えるのは、デジタルファクトリーの創設である。デジタルファクトリーなら、3か月以内で立ち上げや拡張が可能である。銀行から鉱業会社に至る多くの組織が、各社のデジタル化優先事項と連携したインターディシプリナリーチームを活用して、そうした社内ファクトリーを設立し、デジタル開発の加速化や拡大を図ってきた。例えば、ある大手グローバル銀行はアメリカ大陸に所在する複数の支店をサポートするためにそうしたファクトリーを5カ所創設した。

先に述べたように、リモートワークもまた、組織が新たな人材プールや離れた地域の専門知識の活用を可能にし、驚異的なスピードでの体制移行を後押しできる(そう、アジャイルはリモートでもできるのだ)。リモートワークは、とりわけ大人数の販売員を抱えている企業にとって、新たな生産性の創出機会にもなりうる。住宅用太陽光発電を手掛けるある大手プロバイダーは、最近、リモート販売モデルを活用して、記録的な売上を達成した。

今後90日間の取り組み: 最初のスプリント期間中に、デジタル化の速度を高める必要がある領域を特定し、それを支援するデジタルファクトリー計画を策定する。並行して、リモートワークモデルによって生産性の面でメリットが得られる領域を特定する。これらの2つの「レンズ」を介して、オペレーティングモデルの変更目標を表にまとめる。2番目の30日スプリント期間では、人員配置、専門知識の組み合わせ、ガバ

ナンス、およびオペレーティング手順を考慮した新規モデルを設計する。最後に、3カ月目に、この新設計を導入し、オペレーション化する。弊社の経験によれば、デジタルファクトリーの導入と拡大は3カ月あれば十分である。また、銀行、製薬会社、保険会社が数週間で販売員全員をリモートモデルへと転換した事例もある。

リーダーたちがデジタルを軸に回復を成し遂げたいと望むならば、新たな顧客ニーズへの対応、意思決定支援システムの強化、最も効率的なスピードでのオペレーション実現に向けた組織モデルやテック・

スタックの調整などに取り組むべく、デジタル・アジェンダをリセットする必要がある。言い換えれば、経営幹部たちには、デジタルの威力が十分に発揮されるよう目標を適切に定め、速やかに実行に移すことが求められている。最初に行うべきは、そうした目標の設定であり、進捗状況を定期的に測定することである。収益競争で勝つべく、競合企業と同等、または上回るレベルでデジタルチャンネル化を達成すること、最重要の意志決定をサポートするモデルを再構築すること、開発スピードを倍に高めること、これらはいずれも実現可能な目標である。組織がそうした目標を達成できるよう支援するのが、この90日計画である。

Aamer Baig はマッキンゼーシカゴ支社のシニアパートナー、**Bryce Hall** はワシントンDC支社のアソシエイトパートナー、**Paul Jenkins** はオスロ支社のシニアパートナー、**Eric Lamarre** はボストン支社のシニアパートナー、**Brian McCarthy** はアトランタ支社のパートナーである。

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com

A decorative graphic consisting of numerous thin, parallel blue lines that originate from the right edge of the page and fan out towards the left, creating a sense of motion and depth.