

ビジネスアジリティを高める 「三位一体」の変革とは

Uvance Wayfinders Insight Contents

世界は今、急激に変化しています。

技術革新のスピードは加速度的に速まり、米中対立をはじめとする地政学リスクもくすぶり続けています。ビジネスに関わる規制やルールも次々と生まれたり、見直されたりしています。脱炭素の潮流は大きなうねりとなって既存の企業活動に大きな影響を及ぼしています。マーケットや消費者のニーズは一段と複雑かつ多様になり、既成の産業構造に抜本的な変革を迫っています。

産業の垣根がなくなり、新たな事業構造が続々と芽吹く中、誰も解決したことのない課題を解決するには、従来の業種軸ではなく、イシュー軸で物事を捉えるクロスインダストリーの視点が欠かせません。

社会や企業が直面する様々な課題を解決するため、富士通は2024年、コンサルティング事業「Uvance Wayfinders（ユーバンス ウェイファインダーズ）」を立ち上げました。経営や社会の課題を解決する「ビジネス」と、富士通の強みである「テクノロジー」の2つのコンサルティングを両輪とし、計13のプラクティスを有機的に結び付け、不確実性の時代をリスクではなく成長の機会にするために一気通貫で包括的に支援します。

本コンテンツでは、富士通のコンサルタントがそれぞれのプラクティスで培ってきた知見を基に、様々な課題に対する分析や考察、解決への打ち手、富士通のコンサルティングアプローチを示します。本コンテンツが課題解決への手がかりとなり、持続的な企業価値向上を促す原動力のきっかけとなれば幸いです。

目次

エグゼクティブ・サマリー	3
Section 1	4
> 日本のデジタル競争力の現在地	
Section 2	5
> 不確実性の高い時代を拓くビジネスアジリティ	
Section 3	6
> ビジネスアジリティを不断に高める3つの変革	
サイロを破り、顧客価値を高める組織をつくる（組織変革）	
顧客価値を優先し、顧客との関係性を再構築する（ビジネス変革）	
ビジネスの変化に適応できるソフトウェアを開発する（IT変革）	
Section 4	9
> 富士通のコンサルティングアプローチ	
Agileとは「真の顧客価値を追求すること」	

エグゼクティブ・サマリー

非連続で不確実性が高い現代において、ビジネスの予見可能性を保つには相当な困難が伴います。外部環境の変化をリスクや制約ではなく、競争力を高める成長の機会と捉えるカギとなるのは、変化に応じて自らを変革し続けるアジャイルな経営を築くことです。

アジャイルな経営を構築するには①経営層、事業部門、IT部門の間のサイロを打破する「組織」変革②予め計画を立てる事前計画型だけでなく、仮説を立てて検証を繰り返すことで予見可能性を高める仮説検証型を推進する「ビジネス」変革③組織とビジネスの変革の好循環をつくるエンジンとなる「IT」変革、の一体的な取り組みが重要となります。

ビジネスアジリティを高めるには、市場の変化や顧客のフィードバックを機敏に掴み、仮説検証を繰り返しながら顧客価値を最大化するビジネスモデルが求められます。新たなビジネスモデルを素早く展開するために従来のサイロを越えた適切な人材配置・組織づくりも必要です。

IT変革のカギはソフトウェアの柔軟さです。複雑化・大規模化していく中でも、修正に多くの労力や時間がかかる「硬い」ソフトウェアになることを防ぎ、変化に俊敏に対応できる「柔らかい」ソフトウェアを維持、再構築していくことがビジネスアジリティを高める土台になります。以前から指摘されてきたこの問題は、テクノロジーが急速に進展する今、改めて重要な課題になっています。

「組織」「ビジネス」「IT」の三位一体の変革を支えるのはデジタルです。デジタルを柱とした3つの変革の好循環を促し、デジタルトランスフォーメーション（DX）を通じた全社変革に不断に取り組んだ先に、持続的な企業価値向上への扉が開かれるのです。

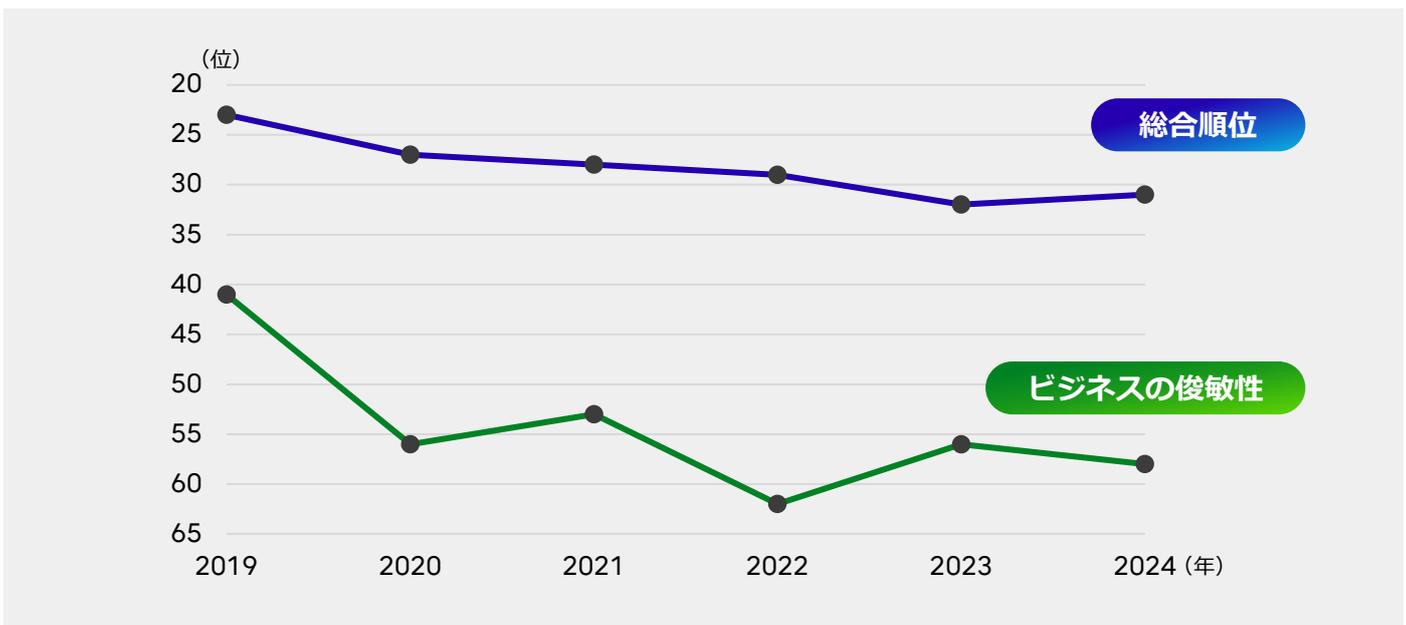
Section 1

日本のデジタル競争力の現在地

スイスのビジネススクールIMDが2024年11月に公表した「[IMD世界デジタル競争力ランキング](#)」の2024年版によると、日本の総合順位は31位と2023年より1つ上げました（図表1）。2017年の調査開始から続いた下落傾向には歯止めがかかりましたが、いまだ停滞しています。1位はシンガポール、2位はスイス、3位はデンマークです。上位10位以内には欧米だけでなく、韓国や台湾などアジアの国・地域も入っています。

日本の順位を細かく分析すると、外部環境の変化への対応に迅速に対応できていない現状が浮かびます。「科学的集積」は24位、「IT総合」は17位と総合順位より上位である一方、「将来の準備」は38位、「ビジネスの俊敏性」は58位にとどまりました。特に「機会と脅威に対する企業の対応」は67位、「柔軟性と適応性」は63位に低迷しています。

図表1：日本のデジタル競争力ランキングは停滞している



（出典）「IMD世界デジタル競争力ランキング」を基に富士通作成

国・地域ごとの競争力のランキングは、その国・地域の企業の競争力を色濃く映します。グローバル市場において、日本企業のデジタル競争力は現時点で劣後していると言わざるを得ません。ビジネスアジリティ（ビジネスの俊敏性）を高め、デジタルを効果的に活用してもう一段踏み込んだ変革を推し進めなければ、「コダックモーメント（市場の変化に対応できない状態）」に陥る可能性も現実味を帯びるでしょう。

Section 2

不確実性の高い時代を拓くビジネスアジリティ

なぜ日本企業のビジネスアジリティはなかなか高まらないのでしょうか。背景にはいくつかの要因が絡み合っていると考えます。1つは組織・文化です。多くの大企業は企業規模を大きくする過程で、組織ごとに専門性を持たせて分業制を敷くことで正確さや標準化を進めてきました。

かつてはこうした形態があるべき姿だったのかもしれませんが、しかし、非連続で不確実性の高い現代では、専門性や分業制という組織・文化に染まったままでは変化への対応が後手に回りがちです。ビジネスを理解し、開発もわかる。開発が得意かつ、顧客視点で考えられる。こうした複数の専門性を持つ人材や組織が求められていますが、そこまで変革を実践できている企業は限られているのが実態です。

既存のビジネスモデルへの危機感もまだまだ希薄だと言えます。Section1で示したIMDのランキングで「機会と脅威に対する企業の対応」が62位に沈んでいることが危機感の薄さを物語っています。

従来、企業のビジネスモデルは商品・サービスの機能に焦点を当てて発想する「モノ売り」が主流でした。デジタルの発展であらゆるものがネットに繋がる中、商品・サービス自体ではなく、それらを使う顧客の体験や価値に焦点を当てて発想する「コト売り」を起点としたビジネスモデルが世界では広がりつつあります。

コト売りの本質は、顧客との関係性を最初に契約した後からどんどん積み上げていくことです。顧客からのフィードバックをもとに、企業は提供価値を不断に高める。顧客は新たな価値を絶え間なく享受する。そうした関係性を構築することで、非連続で不確実性の高い現代でも顧客層を広げ、ビジネスの成長の好循環を回すことができるのです。「一回売ったら終わり」という硬直的なモノ売りの世界に閉じたままでは、ビジネスアジリティを獲得することはできないでしょう。

前例踏襲では、外部環境の変化を成長の機会に捉えることは困難です。変化を成長の機会に捉えるには、変化に応じて自らを変革し続けるアジャイルな経営が欠かせません。

アジャイルな経営を実現するには3つの変革がカギになります。1つ目は経営層、事業部門、IT部門の間のサイロを打破する「組織変革」です。2つ目は予め計画を立てる事前計画型だけでなく、仮説を立てて検証を繰り返すことで予見可能性を高める仮説検証型を推進する「ビジネス変革」です。3つ目は組織とビジネスの変革の好循環をつくるエンジンとなる「IT変革」です。

企業の課題に応じて優先順位を付けつつ、これらを三位一体で推進することが、非連続で不確実な時代を拓くビジネスアジリティを生み、アジャイルな経営の土台となり、成長へのステップになるのです。

Section 3

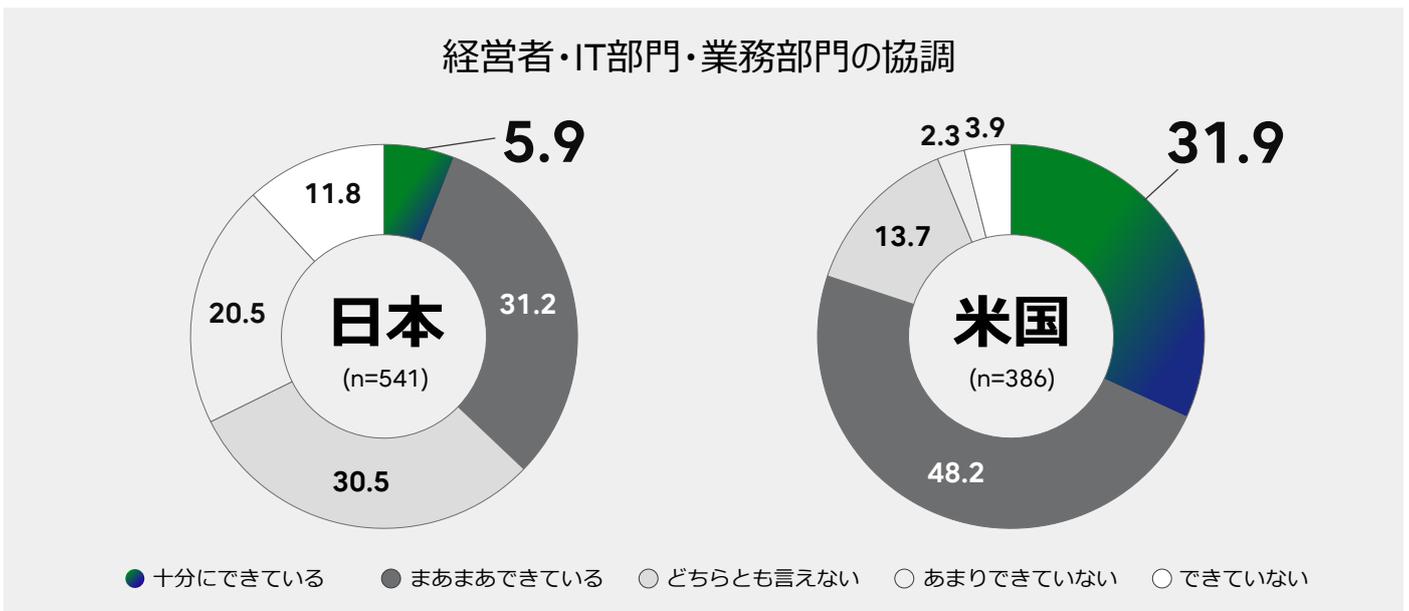
ビジネスアジリティを不断に高める3つの変革

組織変革、ビジネス変革、IT変革の3つの変革をどのように進めればいいのか。それぞれの課題と、課題への打ち手を示します。

サイロを破り、顧客価値を高める組織をつくる（組織変革）

ビジネスに関わるメンバーが、組織のサイロを越えてチームとなることが欠かせません。情報処理推進機構（IPA）が2023年に公表した「DX白書2023」によると、「経営者・IT部門・業務部門が協調できているか」との問いに対し、「十分にできている」との回答は日本が5.9%なのに対し、米国は31.9%でした（図表2）。日本企業の組織変革が不十分であることを示唆しています。

図表2：顧客価値のために組織のサイロを越えて十分協調できている日本企業は少ない



(出典) IPA「DX白書2023」を基に富士通作成

ビジネス構築を支えるデジタル部門、IT部門のメンバーも、ビジネス側から要求を受け、開発して提供するというスピード感ではなく、ビジネス側と一緒に「デジタルを使うともっと良くなる」「こんなことができるようになる」と能動的に提案、提供をしないと変化のスピードについていけません。関わるメンバーで統一した意識を持ち、自律的に組織を動かすことが顧客価値の向上につながります。

組織のサイロを越えてチームをつくるには、経営や組織のトップの理解や思いが不可欠です。現場主導で組織のサイロを打ち破るのは限界があります。さらに、組織だけでなくデータのサイロも打破しなければなりません。データやAI（人工知能）はツールでしかありません。サイロ化した組織に閉じたデータだけではビジネスは成り立ちません。横串を指し、顧客視点でどんなビジネスが必要なのか。経営や組織のトップが危機感を持ち、変革に自ら乗り出す姿勢も求められるでしょう。

顧客価値を優先し、顧客との関係性を再構築する（ビジネス変革）

従来のビジネスは「売り切り型」、つまり、売れるモノやサービスをどんどん作り、モノやサービスごとにユーザーを増やして売っていくという一過性のものでした。デジタル技術が進展する今、ユーザーの希望を取り込みながらモノやサービスの価値を不断に上げられるようになってきました。「顧客と契約することが終わり」ではなく、「契約することがビジネスのスタートである」という発想の転換が求められています。

顧客の価値、市場が求めるニーズは次々と変化します。従来のように事前に計画をきっちり立て、何年もかけてリリースし、どんどん売らましよう、という方法ではもはや持続的なビジネスにはなり得ません。顧客価値を最優先に、新しいビジネスモデルの仮説検証を繰り返すことで顧客との関係を再構築することが、非連続で不確実性の高い時代において持続的な企業価値向上を実現するカギになるのです。

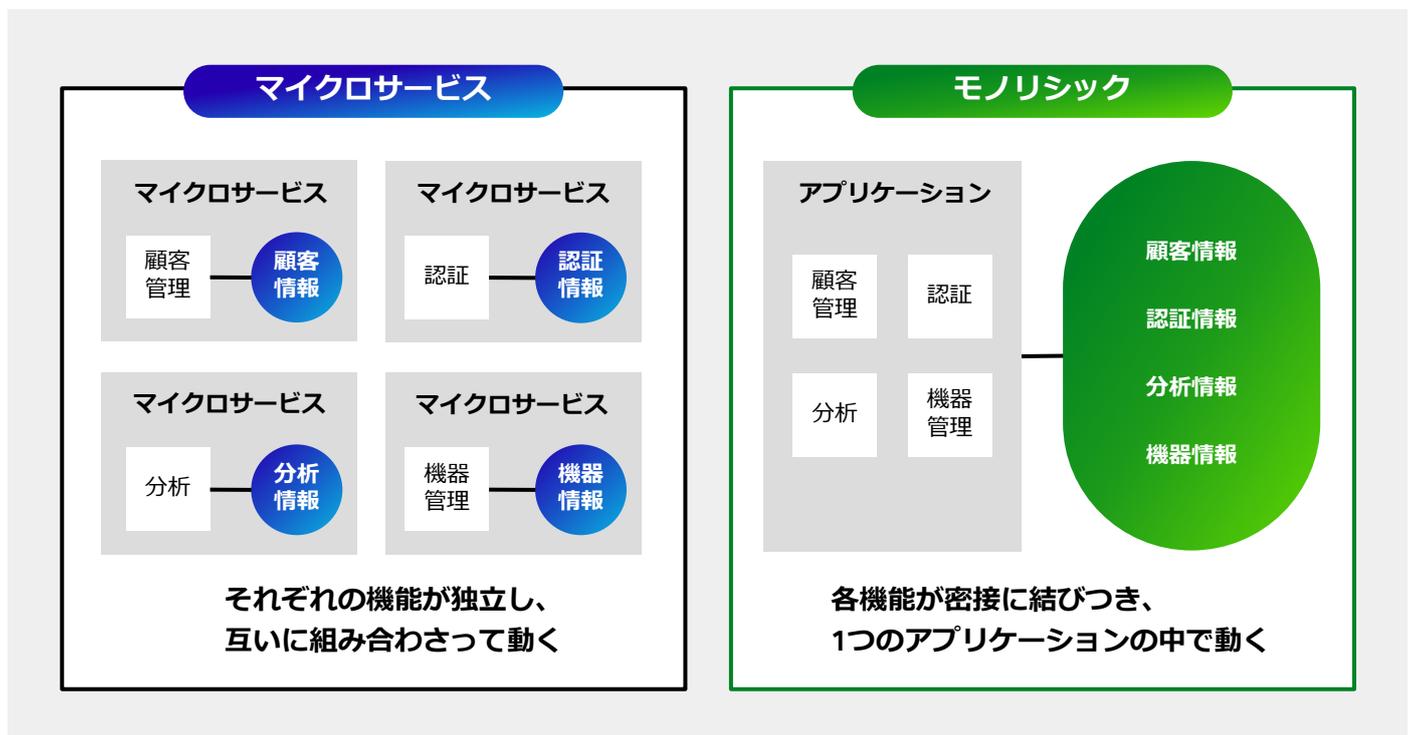
ビジネスの変化に適応できるソフトウェアを開発する（IT変革）

多くの日本企業は社内外向けを問わず、ITベンダーなどの開発企業に要件を提示し、契約の範囲内で完成したものを自ら使う、あるいは顧客に提供する、という受発注の関係が主流でした。契約を守り、コストを意識し、納期を順守する、という前提があるため、「一度きりの完成を目指す」ことを第一の目標に置いてしまう、いわゆるプロジェクト思考に陥ってしまいがちです。

優先すべきは、サービスをリリースした後に顧客からのフィードバックを得て素早く改善を重ねることです。リリース後の保守性や柔軟性の優先度が低いまま開発された場合、ビジネスや顧客要求の変化に対応できない「硬い」ソフトウェアになると考えています。ビジネスや顧客要求の変化に適応するには、動作を変えずにソフトウェアの内部構造を改善するリファクタリングなどの活動を通じ、常にソフトウェアを「柔らかく」しておくことが不可欠です。

ITアーキテクチャの文脈でよく語られるのが「マイクロサービス」と「モノリシック」です（図表3）。マイクロサービスはそれぞれの機能とデータが独立したサービスとして互いに組み合わせさせて処理をします。モノリシックは各機能とデータが密接に結びつき、1つのアプリケーションの中で動く仕組みです。

図表3：マイクロサービスとモノリシックの比較



(出典) 富士通作成

一般的に、変化に柔軟なアーキテクチャはマイクロサービスであると言われています。ただ、小さなプロダクトをリリースし、段階的に規模を大きくする場合、モノリシックなアーキテクチャで素早く構築するケースもあります。初動はモノリシックで開発し、フィードバックを受けて改善を重ねる。徐々にソフトウェアやサービスの規模が大きくなってきたらマイクロサービスのように機能間の結合度を下げる。最初から重厚長大なソフトウェアを目指すよりも、プロダクトのフェーズに合わせたアーキテクチャを選び、変化し続けることが求められます。

ソフトウェアを柔らかく保つには、チーム内で技術や知識の共有を進めることが欠かせません。チームの中で特定のメンバーしかプログラムを修正できない、といったハードルをなるべく排除することで、ソフトウェアの柔らかさを保つだけでなく、チームが「いつでも自分たちのサービスやプロダクトを変えられる」という自信を持てるようになります。そうすることで、チーム自体がプロダクトの一部となり、顧客に価値を提供する存在に昇華するのです。

Section 4

富士通のコンサルティングアプローチ

3つの変革を最適に一体推進するため、Uvance WayfindersのAgileプラクティスは4つのルール（任務）を定義しています。お客様の課題ごとにコンサルタントが一つのチームを組成して強固な支援体制を整えます（図表4）

図表4：4つのルールで1つのチームを組成し、包括支援する



（出典）富士通作成

エンゲージメントリードは全体の責任者として支援を統括するだけでなく、経営層やビジネス部門とのエンゲージメントを通じ、組織の変革やプロダクトデザインを支援します。アジャイルコーチはアジャイルチームへのコーチングや人材育成を担当します。いずれもアジャイルなビジネスや組織運営を実現する土台を整え、発展させる役割を担います。

アジャイルアーキテクトはITアーキテクチャ戦略の立案・検証・定着をけん引します。テクニカルリードはアジャイルチームの開発者に対してトレーニングやコーチングをし、変化に対応できるソフトウェア開発によってビジネスアジリティを継続的に高めます。いずれもアーキテクチャの面からアジャイル開発の環境を整備します。

Agileとは「真の顧客価値を追求すること」

非連続で不確実性の高い時代は当面、続く可能性が高いとみています。今よりさらに先が見通せない未来が私たちを待ち受けているかもしれません。

ビジネスアジリティを高め、今の時代に適用していくためには、自分たちだけでは気づかない様々な課題を客観的に把握する俯瞰力、そして探り当てた課題を解決する「机上の空論」ではない実行力と技術力が要ります。富士通のAgileプラクティスは、富士通での変革の実践知と培ってきた技術力をもとに、お客様の課題に応じてEnd to Endで包括支援します。三位一体の変革によって「真の顧客価値」を不断に追求することこそ成長へのステップとなり、市場での競合優位性を保つことにつながると考えています。

成長へのテンプレートがない時代に、いかに成長への予見可能性を高められるか。変化への柔軟性を高め、組織やヒト、マインド、ビジネス、ソフトウェアなど、企業にまつわるあらゆるものをアジャイルに進化・高度化することが今こそ、求められているのです。富士通のAgileプラクティスが、本レポートで示した課題解決へのヒントと、お客様の企業価値向上を結びつけるプラットフォームになることを願います。



添田 直之 Naoyuki Soeda

富士通株式会社

Global Customer Success ビジネスグループ
Agileプラクティスリーダー

クライアントのビジネスアジリティ獲得に貢献するコンサルティングサービスのデリバリー組織の責任者、並びに、Uvance WayfindersのAgile プラクティスリーダー。システム開発のアジャイルではなく「企業経営変革としてのアジャイル」をテーマに、クライアントとの信頼関係構築やビジネス変革支援、セミナー講演等、多方面で活動中。



森谷 孝志 Takashi Moriya

富士通株式会社

Global Customer Success ビジネスグループ
シニアコンサルタント

ビジネスや顧客要求の変化にチームで適応するため、エクストリームプログラミングやDevOpsのプラクティスをトレーニング・コーチングするテクニカルリード。大手電気通信事業、機器・ソフトウェア事業のサービス開発にてテスト駆動開発やベアプログラミングの導入・定着、ソフトウェア開発技術の向上、仮説検証型ビジネスへの変革をサポート。



記載されている企業名・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。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。