

# 世界最先端のDX・SX大戦略



必要なのは「近未来を予測する力」。  
変化著しいグローバル市場を見据えたDXやSXを、  
世界企業の動向に詳しい田中道昭氏が詳しく解説。  
そのカギとなるAI時代のデジタルシフト実現のために、  
世界のTOP企業のベンチマークを呼びかけます。



立教大学ビジネススクール  
(大学院ビジネスデザイン研究科) 教授  
株式会社マーシングポイント  
代表取締役社長  
**田中 道昭** 氏

## Profile

シカゴ大学経営大学院MBA。専門は企業戦略&マーケティング戦略及びミッション・マネジメント&リーダーシップ。三菱東京UFJ銀行投資銀行部門調査役、シティバンク資産証券部トランザクター（バイスプレジデント）、バンクオブアメリカ証券会社ストラクチャードファイナンス部長（プリンシパル）、ABNアムロ証券会社オリジネーション本部長（マネージングディレクター）等を歴任し、現在は小売り、流通、製造業、サービス業、医療・介護、金融、証券、保険、テクノロジーなど多業種に対するコンサルティング経験をもとに、メディアでも活躍中。主な著書に『アマゾンが描く2022年の世界』（PHPビジネス新書）、『ミッションの経営学』『人と組織 リーダーシップの経営学』（すばる舎リンクエージ）、近刊に『「ミッション」は武器になる あなたの働き方を変える5つのレッスン』（NHK出版新書）など。

## SXで注目される企業は？

最初に紹介したいのが、カーボンニュートラルに取り組むAppleで、2023年9月にAppleウォッチが実現しました。特筆すべきは、「メガトレンド」、「人々の価値観の変化」を掴み、「大胆なビジョンを描き迅速に行動する」という行動様式です。これはAppleだけでなく、GAFAM全体の重要な行動様式ともいえます。

テスラも太陽光発電、蓄電池、EV車など、クリーンエネルギーのエコシステムといったSX（サステナビリティトランスフォーメーション）を重視する会社です。2023年3月に発表した「マスタープラン3」で、代表のイーロン・マスク氏は「地球すべて

のための持続可能なエネルギーを創造する、いわば地球に投資をする」と語っています。テスラの目標は、電気自動車の普及を通じた持続可能なエネルギー経済を実現することで、企業が対峙すべき課題が、「産業や社会の変革」から、「地球や人間の変革」にアップデートされたといえます。

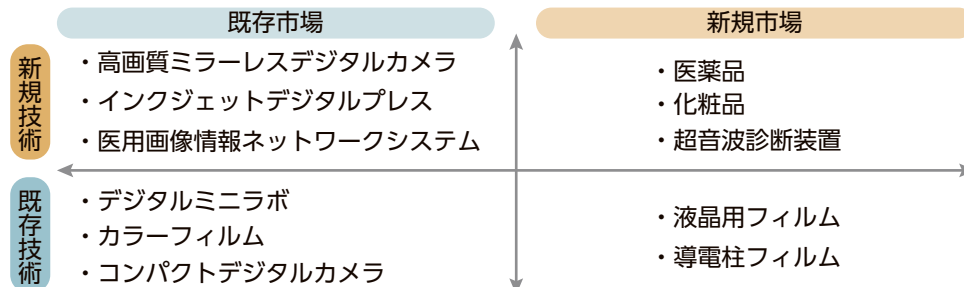
日本では、富士フイルムがデジタル化が進み本業の写真フィルム消失の危機をSXで乗り越えた事例として、ハーバードビジネススクールなど様々なところで取り上げられています。写真需要がピークだった頃から、会社を変革するために4象限マトリクス（図1）で問い、技術を棚卸することで生き残りを図りました。かなり早い段階から事業を通じた持続可能な社会

図1

## 4つの

### 重要な問いかけ

- 「**既存技術**で **既存市場** に適用できることは他にはないか？」
- 「**新規技術**で **既存市場** に適用できることは他にはないか？」
- 「**既存技術**で **新規市場** に適用できることは他にはないか？」
- 「**新規技術**で **新規市場** に適用できることは他にはないか？」



当日の講演資料より

の実現への取り組みをCSR計画などに盛り込み、会社の芯から社会課題に向き合う長期的なSX戦略が注目されました。

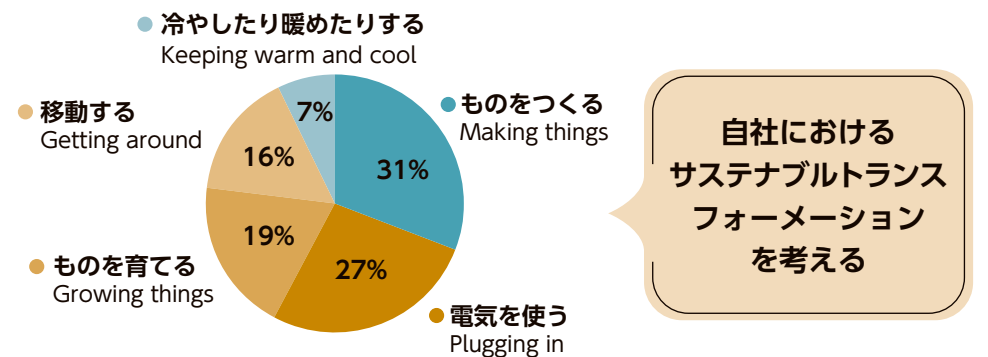
これらを踏まえ、皆様の会社に置き換えていただくと「近未来予測シナリオ分析により競争戦略力を強化する」ことが必要です。どのような未来が来るのかを予測し【4つの重要な問いかけ】をしてみる。自社においてのメガトレンドはどのようなものか。日本で勝ち残っていくためには、グローバルなメガトレンドを掴むことが重要で、会社をめぐるメガトレンドは何か？ そのメガトレンドを掴んで、チャンスとしてビジネスに活かしていくことが求められます。

元マイクロソフト最高経営責任者のビル・ゲイツ氏が気候変動対策として二酸化炭素の排出量をゼロにすることは可能だと述べた著書の中に「人間の活動によって排出される温室効果ガス量の内訳」があります(図2)。二酸化炭素の排出では自動車などの「移動」だけが一般に意識されがちですが、「ものをつくる」31%、「電気を使う」27%、「ものを育てる」19%、「移動する」16%となっている数値を見ると、どの会社の事業でも主語や対象を地球全体にして大きく考えれば、SXに貢献できるところがかかなりあるのではないのでしょうか。

## AIを前提にしたDX時代へ

DXの変遷を、毎年1月に開催される世界最先端技術カンファレンス「CES」の7年間から見ると、2018年は初参加のGoogleがAmazonアレクサとコネクで激突した「つながる時代」でした。2019年はAI×ビッグデータの最適化を目指した「データの時代」。2020年は「データとプ

図2 人間の活動によって排出される温室効果ガス量の内訳



当日の講演資料より

ライバシー両立の時代」。そしてコロナ禍に突入しデジタル化が加速した2021年は「テクノロジー進化の時代」。2022年は「サステナビリティの時代」。2023年は生成AIの利活用が本格化した「テクノロジーを現実に展開する時代」となり、2024年は飛躍的に進化するAIを主流にした「AIエコシステムの時代」と変化します。

今後、AIがDX戦略の前提となる時代には、人が未来を予測するための「クリティカルシンキング」と呼ばれる課題や問題を自ら設定する能力が求められます。クリティカルシンキングは批判的思考とも呼ばれ、現状から問題を見出し、分析したうえで、解決の仮説を立て、検証し実行する。論理的に思考することも求められますが、最終的には与えられた問題を解決するだけでなく、自ら合理性の高い問題設定や課題設定を行い、解決策を見出すことが重要です。日本人はクリティカルシンキングが不得意といわれますが、AIと人間の得意分野を見極め、「未来を創る力」を身に付けることがDXには不可欠です。

## DXの要諦は顧客起点

最後に紹介したいのが、カスタマーエクスペリエンスをDXで実現するAmazonです。創業者のジェフ・ベゾス氏のこだわりが随所に現れています。例えば「地球上で最も顧客中心主義の会社」というミッションと表裏一体であるカスタマーエクスペリエンスについて明確に定義し、それをDXで可能にしています。世の中には新しい価値を提供する大胆なビジョンと消費者行動を見据えたDX展開には、目を見張るものがあります。

自分たちの事業を通じて、どのような社会課題を解決していくのか、まだ世の中には新しい価値をどう提供していくのか。それを掲げることができたら、リーナスタートアップで高速のPDCAで実行していく。優れた経営者は、昔も今も10年後も変わらず意識することがあり、それらを常にアップデートし続けています。

皆様の会社にとって求められるのは、世の中の変化以上に重要な、変わらない

ものは何かということ。皆様の会社に対して、顧客が求める昔も今も10年後も変わらない3大ニーズとは何か。ぜひ、この点をしっかり考えていただければと思います。そして、ビジネスモデルの中核にカスタマーエクスペリエンスを置き、3大ニーズをカスタマーエクスペリエンスの3大要因としてビジネスモデルに埋め込むことができれば、驚くような速さで、社内の空気を刷新できることでしょう。

一方、非デジタルネイティブ企業で注目なのが、世界最大の小売り企業のウォルマートです。成功の背景には、Amazonをベンチマークにした徹底的なデジタルシフトがありました。EC事業の買収など、DXとしてやるべきことを着実に実行し、さらにはスマホで顧客とつながり購買データをもとにした精度の高い広告配信ができる本格的なリテールメディアを誕生させました。B to CのDXには、直接顧客とデジタルでつながることが重要なのです。

最後に、セルフリーダーシップにもつながる成長マインドセットについて説明します。成長マインドセットは、変化や失敗を恐れないという考え方で、その対局が固定マインドセットで失敗や変化を嫌います。今年1月に世界企業の時価総額TOPをAppleから奪ったマイクロソフトには、成長マインドセットが企業文化の中核にあり、その環境が顧客満足度の高いアイデアを生み出しているそうです。保守的な傾向が強い日本の企業が、未来を予測しグローバルに飛躍するためにも、このような概念のリセットも方法のひとつではないかと考えています。