

Title	B to B企業のデジタル・トランスフォーメーションに関する実態調査・研究 : DXの本質を構成する5つの要素を中心として
Author(s)	笠原, 英一; 中島, 成晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 387-389
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15688
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 B 1 6

BtoB 企業のデジタル・トランスフォーメーションに関する実態調査・研究 ～DXの本質を構成する5つの要素を中心として～

○笠原英一（立教大学大学院）、中島成晃（アジア太平洋マーケティング研究所）

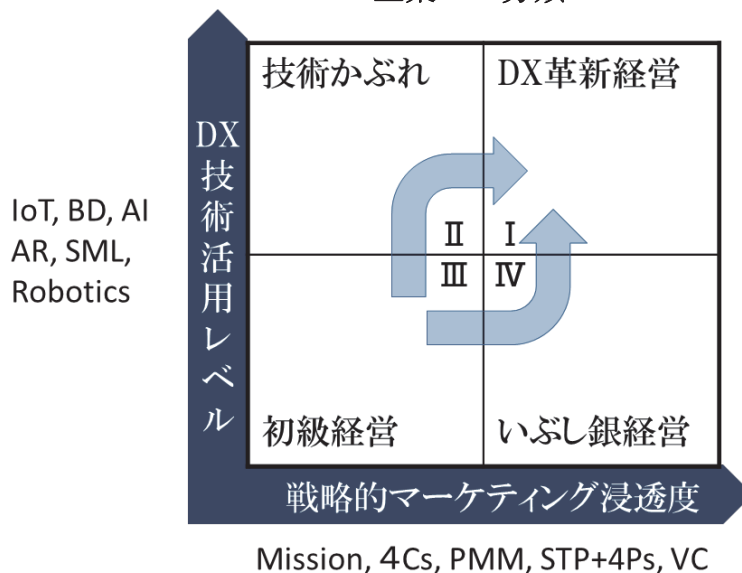
はじめに

近年、BtoC 企業についてのみならず、BtoB 企業に関しても、デジタル・トランスフォーメーション（以下 DX）の重要性が指摘されている。DX の特徴としては、IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）、AR（拡張現実）、SML（ソーシャル・メディア・リスニング）、Robotics（ロボット）などのデジタル技術の活用が挙げられるが（笠原 2018）¹、DX の本質に関しては、デビット・ロジャーズ（2016）²がその著書で指摘しているように、「技術の活用論ではなく、新しい思考の仕方、さらには、戦略論そのもの」と考えられる。実際に我々の実施した調査でも、CTO（Chief Technology Officer）やCIO（Chief Information Officer）の役割が、技術を活用した業務の効率化やリスクの低減から、技術を活用して、事業形態をどのように進化させるかということにシフトしていることが明らかになっている。本稿では、調査を通して、国内の B2B 企業における DX の進展度合いの実態を整理すると同時に、DX の進展度合いと業績の比較によって BtoB 企業の経営の今後の方向性を示唆することを目的としている。

調査研究の概要

国内 300 の BtoB 企業の DX および ICT 担当者を主対象にアンケート調査を実施した。DX 技術活用レベルと戦略的マーケティングの浸透度という 2 つの要素を用いて各要素を 2 分割して、合計 4 つのグループに分類したうえで、グループごとに、DX の本質を構成する要素がどの程度充足しているかを表わす指標としての DX 進展状況を明らかにする。最終的には、DX 進展状況と経営業績（成長性や収益性など）の関係も統計的に整理する。

BtoB 企業の 4 分類



資料：笠原(2018)『戦略的産業財マーケティング』、東洋経済

¹ 笠原英一（2018）『戦略的産業財マーケティング』東洋経済新報社

² David I. Rogers(2016), *The Digital Transformation Playbook*, Columbia Business School Publishing

方向論

本研究を始めるにあたり、DXの本質やマーケティング・マネジメントや戦略的マーケティングを研究内容とする先行研究³をレビューした。次に、B2B企業のDX担当者に対するヒアリング調査を実施し、調査研究の基本的な枠組みと調査項目を定めた。そのうえで実査によって実態を明らかにすると同時に、基本的な仮説に関する検証を行った。研究のフローは以下の通り。

- ① 先行研究のレビュー
- ② ヒアリング調査
- ③ 調査研究の枠組み
- ④ 調査項目および仮説の設定
- ⑤ 実査

先行研究のレビュー

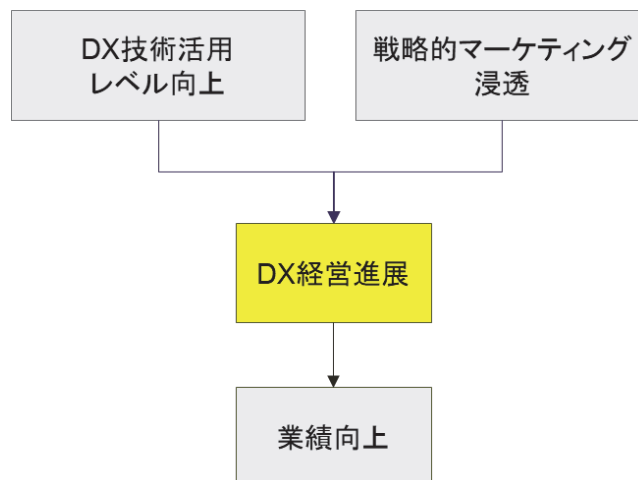
デビット・ロジャーズ（2016）は、DXを進めるためのドメインとして5つを指摘している。以下の5つの領域である。

- ① Harness customer networks（顧客ネットワークからのデータ収集）
- ② Turn data into assets（集積したデータの資産的活用）
- ③ Build platforms, not just products（プラットフォーム型ビジネスモデルの確立）
- ④ Innovate by rapid experimentation（デジタル技術を用いた簡易的仮説検証）
- ⑤ Adapt your value proposition（顧客価値提案の適応）

特に近年のデジタル技術によって大きく進化していると考えられるのが上記であり、ロジャーズによって、アナログ時代からデジタル時代にかけて大きく前提が変わった5つのドメインとして整理されている。この5つのドメインによって、DX経営進展のレベルを判断できると考える。

調査研究の枠組み

DX経営進展に関するモデル



³山下裕子他（2012）『日本企業のマーケティング力』有斐閣

調査項目

本調査研究では、B2B 企業における ICT や DX 担当者に対するアンケート調査を通して、DX 経営の進展に関する実態を整理した。主として、以下の項目について質問項目を設定した。

DX 技術活用レベルとしては、IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）、AR（拡張現実）、SML（ソーシャル・メディア・リスニング）、Robotics（ロボット）などのデジタル技術に関する活用度を設問として設定した。

戦略的マーケティングの浸透度合については、ミッションの重視度、包括的な視点からの分析（4Cs 分析）、事業領域の明確化（PMM/製品市場マトリックス）、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）の実施、4Ps（product/製品、price/価格、place/販路、promotion 販促）と STP との連動及び、VC（開発、生産、販売、サービス等の機能戦略）の STP+4Ps との同期化等について設問項目を詳細に設定した。

業績については、売上高成長率、収益性、品質、新技術・市場創造、新規顧客開発、既存顧客維持、リピート購買率、値崩れ防止などを含めて操作化した。

最後に、DX 進展状況に関する操作化についてであるが、前述のとおり、主としてデビッド・ロジャーズ（2016）の研究書を参考に行った。大きな項目としては、顧客ネットワークからのデータ収集、集積したデータの資産的活用、プラットフォーム型ビジネスモデルの確立、デジタル技術を用いた簡易的仮説検証、顧客価値の適用の5つの大項目を確定したうえで、それぞれを小項目に分解して設問を設定した。

いずれも統計的に処理することを前提に、定量データ化した。

仮説の設定

先行研究レビューおよび事前のヒアリング調査から以下の仮説を設定した。

仮説1： DX 技術の活用と戦略的マーケティング浸透の両立が、DX 経営の進展に必要不可欠である。どちらが欠けていても DX 経営は進展しない。

もちろん、BtoB に関しても DX が競争優位の構築につながらない事業もあると考えられる。調査を通して、DX が有効に機能する条件に関しても明らかにする。

仮説2： DX 経営が進展することにより、相対的な業績は向上する。

デビッド・ロジャーズの①から⑤の中で、例えば①のデータ収集に関して、SNS を対象に顧客インサイトを明らかにするためのソーシャル・リスニングを展開するにしても、どのターゲット・セグメントに対してどのような顧客価値を提供したらよいかという基本的なアイデアをマーケティングが持っていなければ、単なるジャンク情報を集めるだけに終わってしまうことにもなりかねない。②のデータの資産的活用も同様である。STP を意識してテクノロジーを使わなければ、非常に効率の悪い事業になってしまうと考えられる。

実査、

実態調査及び仮説検証のために調査会社を通してアンケート調査を行った。予備調査で日本国内の B2B 企業に勤め、過去5年以内に ICT や DX 業務に主体的に関わった経験保有者を抽出し、そこから更に300名の回答を集めた。

おわりに

本調査研究では、BtoB 企業に関する DX 経営の基本的な傾向を明らかにするが基本的な目的である。今後、新興スタートアップ企業ではなく、伝統的な B2B 企業における DX を進めるための具体的な方法論に関する研究を深めていく予定である。こうした研究の基盤として本調査研究を報告する。