

Title	DXプロジェクトを推進する営業活動に関する調査研究 ： デジタル変革の本質と顧客の購買センターにおける readiness（即応状況）をベースとして
Author(s)	笠原，英一； 中島，成晃
Citation	年次学術大会講演要旨集， 34： 111-113
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/16516">http://hdl.handle.net/10119/16516</a>
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

## 1 D 0 5

### DX プロジェクトを推進する営業活動に関する調査研究

～デジタル変革の本質と顧客の購買センターにおける readiness (即応状況) をベースとして～

○笠原英一 (立教大学)、中島成晃 (アジア太平洋マーケティング研究所)

kasahara@aprim.jp

#### 調査・研究の背景

多くの企業で生産性の向上を図るために、経営のいろいろな局面において、アナログからデジタルへのシフトが検討されている。いわゆるデジタルによる変革 (Digital transformation: 以下 DX) である。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)、DX の本質に関しては、デビット・ロジャーズ (2016) 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。上記のような背景から実際に DX 推進室を設立し、DX プロジェクトをスタートさせた企業も少なくない。こうした動きと呼応するように、DX の導入支援を行う ICT 企業側でも従来のレガシー営業から、DX プロジェクトを推進する営業チームの強化が進められている。

DX を導入するというプロジェクトは、DX 導入企業にとっても、DX 導入支援する ICT 企業にとっても、未知な領域に位置付けられたため、一般論としては、売り手、買い手の協働的交換に基づく価値共創が求められることが想定される。しかしながら、「単なる技術活用論」ではなく、「新しい思考の仕方や戦略論」も踏まえて DX プロジェクトを進める営業/フロント・チームとして、どのようなスキルセットやアプローチ及び体制が必要になるかという点に関して、まだ十分明確な整理ができていない。

#### 調査・研究の目的

本プロジェクトでは、DX を実際に導入する企業の側の購買センターを構成するメンバー (具体的には、マネジメントと ICT 担当) の準備レベル、いわゆる即応状況 (readiness) に関する実態を、組織風土と DX 戦略思考の概念を用いて明らかにする。更には、即応状況を、単純に DX を認知している状態から、正確に内容を理解している状態、肯定的な態度を形成している状態、買うという意図を固めた状態、実際に購買済みの状態の 5 つの水準にわけ、即応状況のステージアップが何によってもたらされたかということを明確にすることを通して、DX プロジェクトの導入支援を行う ICT 企業の販売センター (特に営業部門) で強化すべきスキルや能力を明確にしていく。具体的には、DX 戦略思考、分析スキル、精緻化能力とステージアップの関係を明確にすることを通して、DX を提言する ICT 企業の営業フロント部門要件を明らかにする。具体的には以下の点を明確にしていく。

- ・必要な営業機能
- ・営業の能力要件
- ・他の機能との分担
- ・プロジェクト体制

## 調査・研究の流れ

本研究を始めるにあたり、DXに関する先行研究をレビューした。次に、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

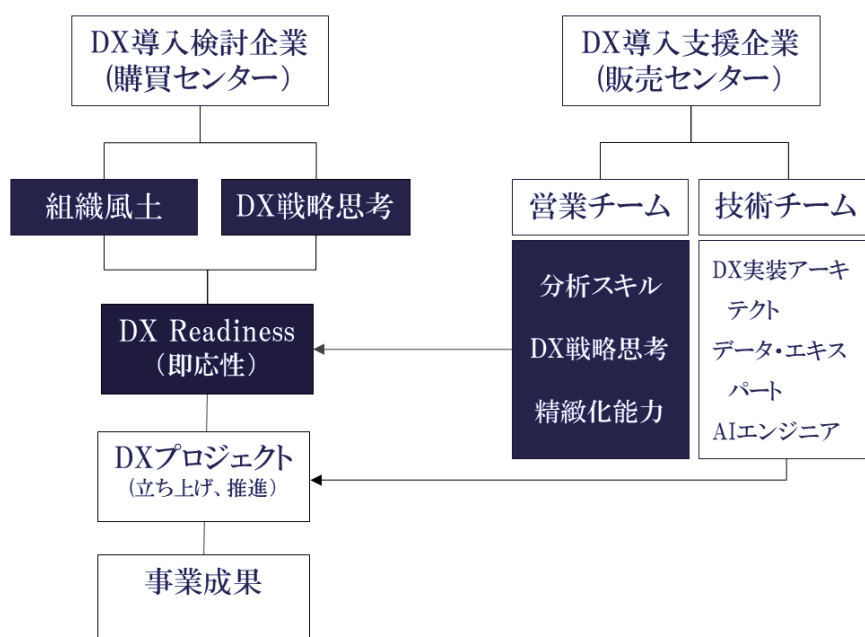
## 先行研究のレビュー

デビット・ロジャーズ（2016）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つのドメインが整理されている。以下の5つの領域である。（1）顧客に対する認識、（2）競争のとらえ方、（3）情報やデータに対する価値観、（4）事業革新を追求する方法、（5）顧客価値を実現するためのアプローチの5つの項目に関して、操作化を行い質問項目として設定した。

事業領域	従来	現在
顧客	企業から顧客への一方的価値の提供 顧客は購入者で、マスマーケットの対象 コミュニケーションはアナログで一方通行 企業が主たる影響者	企業と顧客は双方向で価値を共創 顧客はネットワークの主体で、シェアエコノミー コミュニケーションはデジタルで双方向 顧客が主たる影響者
競争	特定の業界における競争 パートナーと競合の峻別 主要資産は企業で所有 ユニークな属性と効用のある製品	業界横断的な競争/異分野からの参入 パートナーと競合の二役(競争と協働) 主要資産は企業外部に存在 価値交換を促進するプラットフォーム
情報	データは企業内で創出 データ保存と管理が課題 構造化されたデータのみを活用 データは効率アップのために活用	データはあらゆるところで創出/ビッグデータ データの価値ある情報化が課題/戦略的資産 構造化されないデータも活用 データは価値創出のために活用
革新	意思決定は、直感や上位管理者ですべてを検証したとグランドオープン 失敗は、何としてでも避けるべきこと 仕上げるために完成品に着目	意思決定は仮説の設定とその検証で リスクの際、スタートスモール、即スケールアップ 失敗は、学習のために貴重な体験 プロトタイプ(MVP)の活用で、継続的改善
価値	顧客価値は、売り手が定義する 現在の顧客価値提供に集中 現時点でのビジネスモデルを最適化 現事業への影響を基に変化を判断	顧客の業務を分析して、ソリューション提供 将来の顧客価値の発見に注力 前倒しでビジネスモデルを進化 次世代事業の創出を基に変化を判断

David I. Rogers (2016). The Digital Transformation Playbook. Columbia Business School Publishingを基に加筆修正

## DX導入検討企業とDX支援企業のかかわり方に関するモデル図



### 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 戦略思考が高まることによって、DX を遂行する即応性が高くなる。
- 仮説 2 : DX 組織風土が高まることによって、DX を遂行する即応性が高くなる。
- 仮説 3 : DX 導入支援企業の分析スキルが高まることによって、DX 導入の即応性は高くなる。
- 仮説 4 : DX 導入支援企業の DX 戦略思考が高まることにとって、DX 導入の即応性は高くなる。
- 仮説 5 : DX 導入支援企業の DX 精緻化能力が高まることによって、DX 導入の即応性は高くなる。

### 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、国内企業に関する DX 経営の基本的な傾向や実態を明らかにするが基本的な目的である。具体的には、DX の導入支援を行う ICT 企業の営業活動を、分析スキル、戦略思考、精緻化能力というキーワードを核に、本来の「新しい思考の仕方や戦略論」としての DX を進める営業チームとして、どのようなスキルセットやアプローチ及び体制が必要になるかということ論じる。

### 参考文献

- [1] The Digital Transformation Playbook, David L. Rogers (2016)
- [2] 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, 笠原 (2018)