

# DXビジネス拡大を阻む4つの課題

Digital時代において、技術がビジネスをリードするといわれています。しかし、実際の現場において、単純な技術の提案ではDigitalビジネスの拡大にはつながりません。技術がリードするとは嘘だったのか、そこにはどういった課題があるのか、本稿ではNTTデータが直面したデジタルトランスフォーメーション（DX）ビジネス拡大を阻む4つの理由とともに、それらの課題を乗り越え、どのようにして顧客に技術を届けているか、NTTデータ流のアプローチ方法を紹介します。

かつた ひろかず  
勝田 弘和

NTTデータ

## DXニーズのさらなる高まり

Digital時代において、顧客のニーズは不明確なものです。顧客のほとんどは、デジタルトランスフォーメーション（DX）の目的は何なのか（Why）、何をすればいいのか（What）、どうやればいいのか（How）といったことが分からず、何から手を付ければいいのか分からないといった声をよく聞きます。

実際にDXを推進している顧客の声を聞くと、一部の企業においてはDXを成功させ、飛躍的にビジネス拡大した例もありますが、多くの企業は、既存ビジネスの効率化にとどまっており、ビジネス変革からの新規価値創出といった、真の意味でDXに成功している企業は少ないのが現状です。そのため、DXを実施したいという顧客ニーズは相変わらず多い状態です。

## NTTデータのミッションと現状

そのような顧客に対して、DXを提案し、NTTグループのビジネス拡大

につなげていくことが私たちのミッションです。しかし、実際の現場においては、他ベンダの後塵を拝するなど、真に顧客へ訴求できる提案につながりづらいのが現状です。なぜ、真に顧客へ訴求できないのでしょうか。そこには技術を得意とするNTTデータの「DXビジネス拡大を阻む4つの課題」があったのです。

## DXビジネス拡大を阻む4つの課題

### ■課題① DX実現までのストーリーになっていない

NTTデータは、DXに資する技術オファリングを多く持っています。しかし、それらの技術オファリング単独での提案では、顧客課題の一部を解決することはできても、DXの実現までたどり着くことは難しいといえます。本来に必要なのは、複数の技術オファリングが組み合わさった、DX実現につながっていくストーリーなのです。技術オファリングは、そのストーリーに出てくる課題解決の手段として登場す

ることに意味があるのです（図1）。

### ■課題② 経営層にまで訴求できる内容になっていない

技術オファリングはストーリーとセットであることが重要であることは前述したとおりですが、ビジネスへの投資判断を行う顧客の経営層に訴求するためには、それだけでは不十分です。どんなに素晴らしいストーリーであっても、それが経営課題を解決するものでなくては、投資の判断を得ることはできません。そのため、提案すべきストーリーは企業の経営課題の解決に結びつく内容になっており、経営層の共感を得る内容であることが、もっとも重要なのです。

また、そのストーリーが絵に描いた餅ではなく、実際に実行可能であるということ、つまりストーリーに紐付いた事例をもって説明し、NTTデータの実行レイバリティを、同時にアピールすることも重要です（図2）。

### ■課題③ 提案が個人戦になっている

経営層に訴求できるストーリーで提

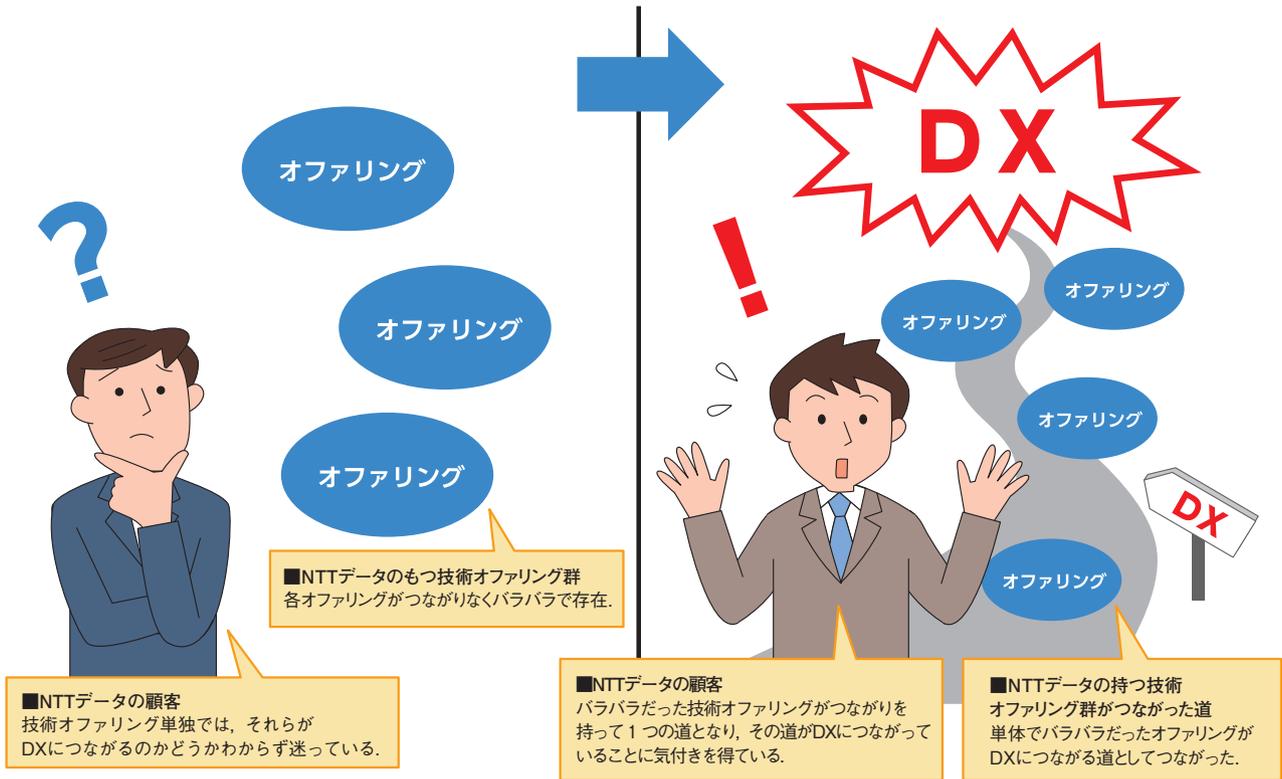


図1 オファリング単独ではなく、DX実現のストーリーであることが重要

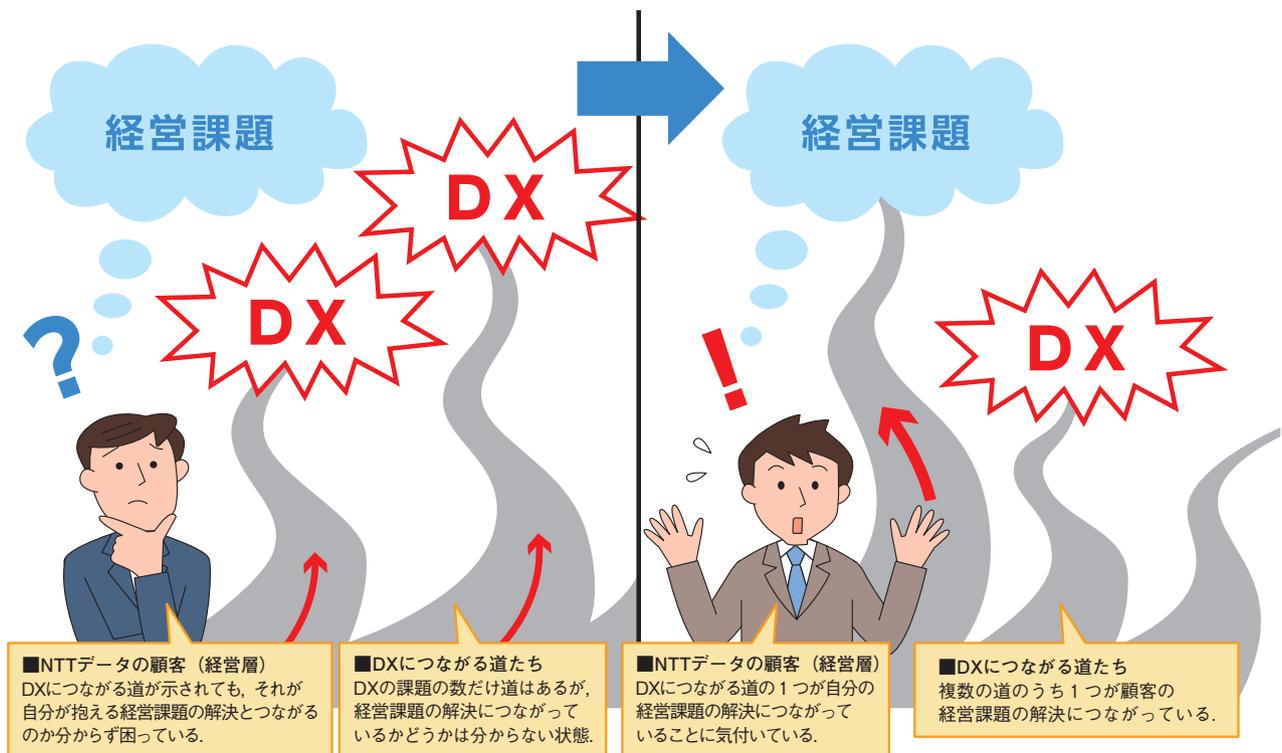


図2 DX実現のストーリーが、顧客の経営課題解決につながっていることが重要

案することが重要であることは前述したとおりです。後は提案するだけなのですが、誰もが実行できるかという点、実際の提案の現場においては個人の力に頼っていることが多く、限られた人財にしか実行できないことが往々にしてあります。提案可能な人財を育成することも可能ですが、多くの時間、コストを要してしまいます。そのため、前述した経営層に訴求できるストーリー、提案方法といったものをある程度定型化し、ツールとして仕立て上げ、誰もが顧客にアプローチ可能な状態にしていくことが重要です(図3)。

■課題④ ストーリー実行をE2Eで支えるパートナーがない

どんなに素晴らしいストーリーでも実際に進めていく中で、予想できない課題が発生するなど、思いどおりに進まないことは当然あります。場合によっては最初に思い描いたストーリーを都度修正しながら進むことも十分に考えられます。顧客の立場に立ってみ

ると、提案されたストーリーそのままでは本当にDXが実現できるのか、実行途中で新たな課題が発生するリスクはないのか、そのようなときに誰か助けてくれるパートナーはいるのかといったことを不安に思うはずですが、そのようなときに備えて、DXの提案から、実行完了までをE2E(エンドツーエンド)で一貫して顧客の隣で伴走していくDXパートナーの存在が重要です(図4)。

4つの課題を乗り越えるNTTデータ流DXアプローチとは

■NTTD流 その1：経営課題を解決する7つの代表シナリオ

前述した課題をどう解決すべきか、NTTデータでは、課題①、②、③に対する解として「経営課題を解決する7つの代表シナリオ」を開発しました(図5)。

「経営課題を解決する7つの代表シナリオ」とは顧客の上位層がDX推進時に課題となりやすい7つの代表的な

ストーリーを集めたものです。このストーリーは、外部専門家のコンサルティング結果を調査、汎化したものであるため、顧客の経営層から共感を得やすい課題となっており、前述した課題①、②の解消につながります。また、提案内容や方法が定型化されているため、提案可能な人財がスケールしやすく、課題③の解消にもつながります。さらに、シナリオにとどまらず、それらの課題を解決するための実践手順(DX実践シナリオ)と、それを実行するNTTデータの技術オフリングもセットになっており、上流から下流のデリバリーまで一貫してNTTデータが実行可能であることを、顧客にアピールできます。

NTTデータではこれらを用いて、顧客の経営層にアプローチし、NTTデータにDigitalケイパビリティがあることをアピールしつつ、Digital案件の拡大を図っています。

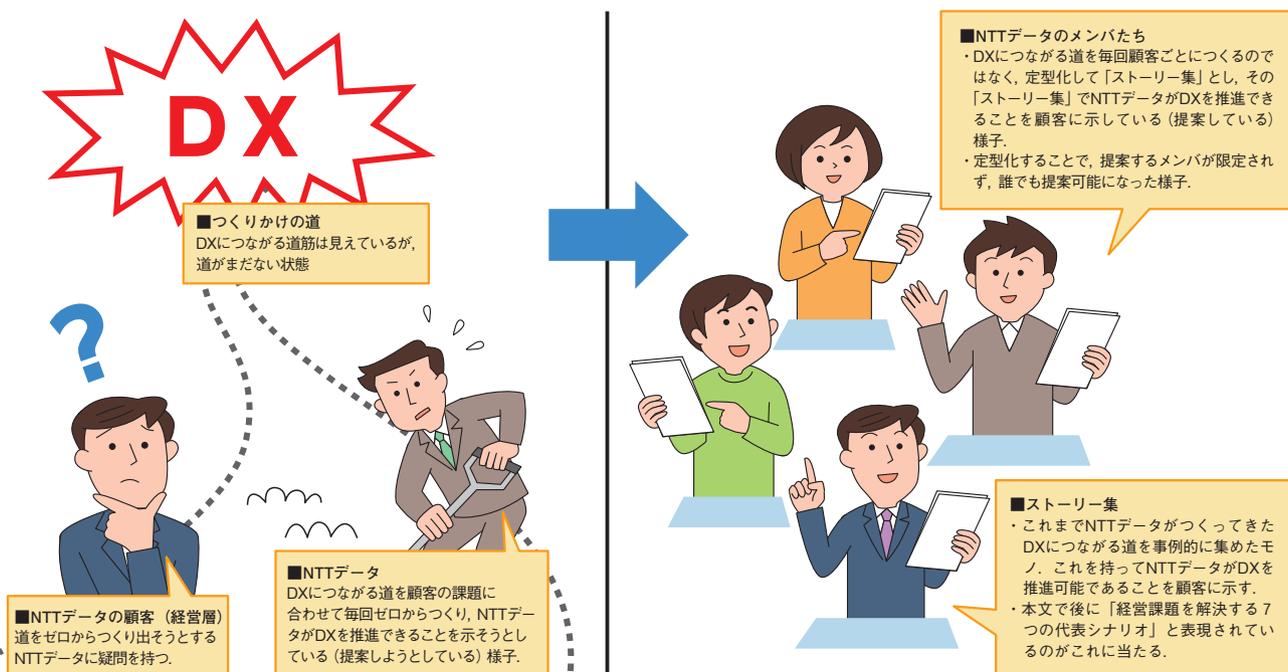


図3 誰もが顧客にアプローチできるように、定型化することが重要

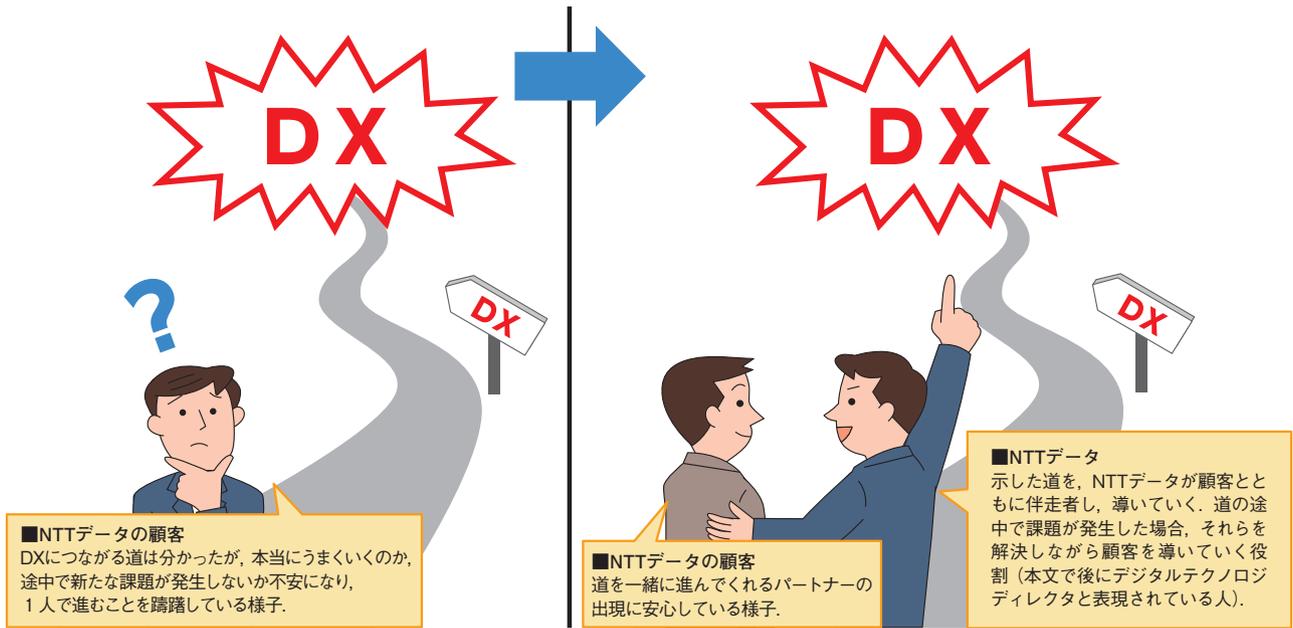


図4 ストーリーの実行には共に伴走するパートナーの存在が重要

7つの代表シナリオを活用して優先テーマやロードマップを決定

<p>2025 “2025年の崖”回避</p>	<p>既存システム全体を見直し、廃棄・移行・刷新といった方針を明確にすることで、今後の運用におけるコストを低減、リスクを回避したい</p>
<p>最新技術の追随</p>	<p>最新技術を活用して業務効率化による生産性向上を実現したい、また、最新技術の追随によりアジリティを向上し、社会変化に素早く適応し続けることが可能な状態を維持したい</p>
<p>データドリブン経営</p>	<p>次世代のインフラ基盤、プラットフォームを構築し、組織・システムごとにサイロ化したデータを統合・活用することで、リアルタイムマネジメントやデジタルマーケティングを実現したい</p>
<p>新規価値創出</p>	<p>デザイン、デジタル技術を活用して既存製品・サービスの高付加価値化や新たなプロダクト・サービスの創出を実現したい</p>
<p>ビジネスモデル変革</p>	<p>ディストラクターの台頭や新型コロナウイルス感染症の影響により、現在のビジネスが縮小する危機感があり、デジタル技術も活用した新たなビジネスモデルを検討したい</p>
<p>DXに資する組織変革</p>	<p>DX推進のための企業文化が醸成されていない、また、継続的かつスピーディに顧客に価値提供し続けるための仕組み・組織運営・アジャイル経営が実現できない</p>
<p>デジタル人材育成・内製化</p>	<p>社内にDX推進するための人材が不足しており、DX人材の育成やリスキル、採用等を行うことによってこれを補いたい、また、DX人材のモチベーションを維持し、確保し続けたい</p>

図5 経営課題を紐解く7つの代表シナリオとは

■NTTD流 その2：顧客のDXを推進する「デジタルテクノロジーディレクター®」

前述した課題④のような予想できない課題の発生など、DXの実行時に想定どおりに進まないような場合、顧客

はどうすべきでしょうか。それに対する解として、NTTデータには、提案から実行まで一貫して顧客と伴走していくDXパートナー、「デジタルテクノロジーディレクター®」が存在します。デジタルテクノロジーディレクター®

は、「そもそもDXで何をすればいいかわからない」といった顧客のDXあるある課題に対して、目標策定、ロードマップ策定、グラウンドデザインの検討といった、上流における課題推進はもちろんのこと、テクノロジー面に強み

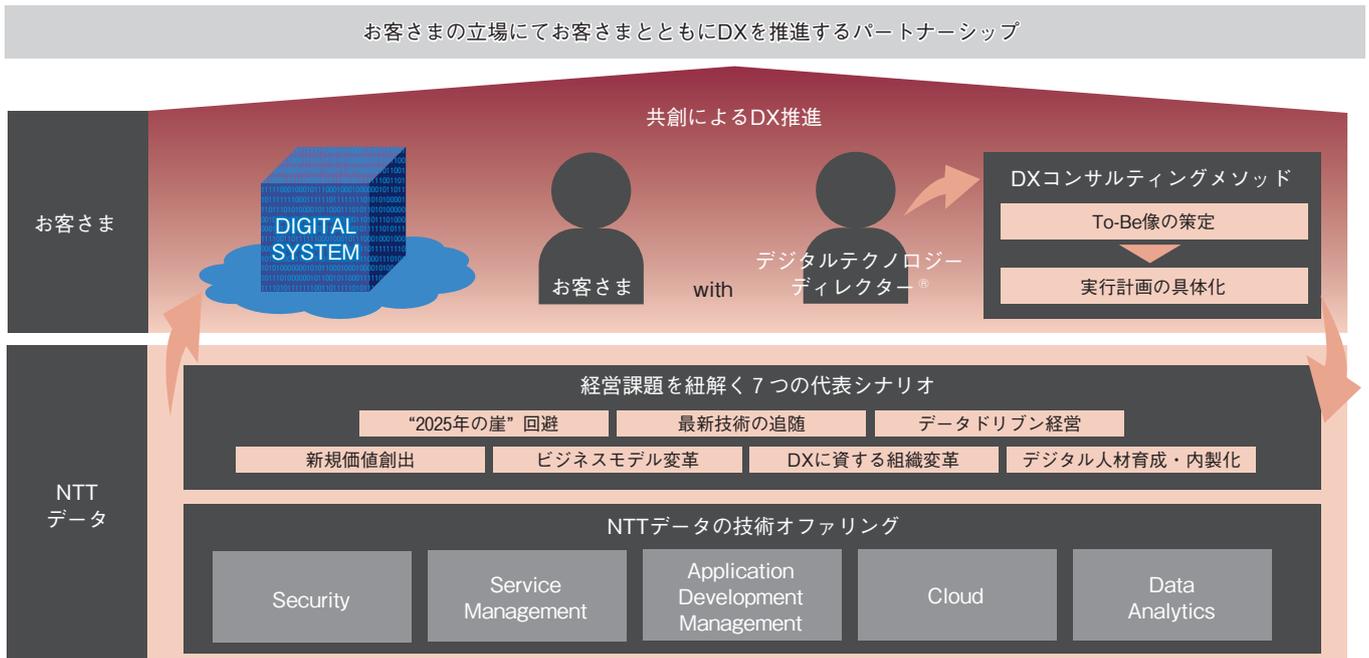


図6 デジタルテクノロジーディレクター®のポジション

を持っているため、実行工程以降の推進も可能です。顧客のあらゆる課題に答えることが可能なテクノロジーコンサル集団といえます。

前述した7つの代表シナリオを用いた顧客への提案はもちろん、実際の実行工程以降も顧客に寄り添い伴走することで、各技術オファリングとのスムーズな連携、新たに発生した課題の解決と、上流から下流まで一貫通貫で対応するDXパートナーとなることが可能です(図6)。

### 今後の展望

今後は下記を実施し、さらなるDXビジネスの拡大を図っていく予定です。

#### ■「経営課題を解決する7つの代表シナリオ」のNTTデータ全体への展開

「7つの代表シナリオ」は顧客への上流アプローチ方法を一定量定型化したものであり、顧客経営層へのアプローチ可能な人財を増やすのもねらいの1つです。そのため、今後はこの「7

つの代表シナリオ」をNTTデータ全体に浸透させ、NTTデータALLで顧客にアプローチし、Digitalビジネスの拡大に寄与することをめざしていきます。

#### ■コンサルティング人財強化

「7つの代表シナリオ」は、上流アプローチを定型化し、汎化したツールですが、そのツールを柔軟に使いこなすためには、人によるコンサルティングのスキルが一定量必要となってきます。また前述したとおり、顧客に伴走しながらDXの実行完遂まで一緒に走り切るDXパートナーの存在も欠かせません。そのため、今後はそういった顧客のDXパートナーとなり得るコンサルティング人財も強化していく予定です。

#### ■7つの代表シナリオの強化

NTTデータの技術オファリングのみで幅広い顧客のDXが推進できるかという、そこにはまだ課題があります。あらゆる顧客課題に答えられるため、現在、他の有力先進ベンダと強連

携を進めており、彼らのオファリングを組み入れることで、代表シナリオを強化し、どのような顧客課題においてもDXが推進できる状態になることをめざしています。



勝田 弘和

NTTグループは技術が強みの会社ですが、Digital時代においては、単純な技術のみの提案では技術は届けられません。技術開発だけでなく、時代に合った届け方もセットで検討することも重要なのです。

#### ◆問い合わせ先

NTTデータ

技術革新統括本部 システム技術本部

企画部 企画担当

TEL 050-5546-2380

E-mail seh\_plan\_proper@kits.nttdata.co.jp