



デジタル変革の青写真

組織のデジタル成熟度向上を図る運営モデル

デジタル戦略責任者のサム・セイジの変革物語をご紹介しますよ。彼は今、意気揚々としています。サムはあるFortune 1000企業に雇われたばかりで、80年の伝統を誇る巨大企業を、俊敏な顧客体験主導型組織に作り替えるという使命を課せられています。

サムは、適切な組織運用モデルを選ぶことがこの変革における重要ポイントであることを認識しています。ただ、利益の対立、政治的な駆け引き、さまざまな個性を持つ関係者に加え、あらゆる部門の代表者から絶え間なく寄せられる情報のせいで、どこから着手すればよいかさえわかりません。

アドビはこれまで、グローバルで多くの企業と協力し、デジタルディスラプションへの道を切り開いてきました。そして、そうした企業が当初から最終目標を念頭に置いた上で、変革に着手していることを目の当たりにしてきました。デジタル変革の目標に集中することで、適切な組織モデルは自ずと明白になります。また、人材や部門を正しく組織化すれば、最終目標をさらに達成しやすくなります。

エクスペリエンス主導型の企業は、売上向上率が高く、顧客満足度も極めて良好で、従業員の満足度も高いレベルにあります。

出典：Forrester Research

組織の成功に向けた ビジョン

アドビのデジタル戦略グループは、デジタル変革を進めている金融サービス業界、通信業界、B2Bテクノロジー業界、旅行観光業界の企業を対象に実施した詳細な調査の結果から、組織を成功に導く鍵を明らかにしました。テクノロジーは確かにあらゆるデジタル変革において不可欠ですが、人とプロセスもそれと同じくらいに重要です。

効果的な組織運用モデルがはっきりすると、どうすれば組織がうまく機能するかについての明確なビジョンや変革のロードマップも見えてくるので、戦略を価値に直結させることができるようになります。

サムにとって幸運なことに、アドビは効果的な組織運用モデルに関する詳細な調査資料と、その内容を企業の目標とどのようにマッピングすればよいかについてアドバイスできる豊富な専門知識を持っています。これから彼がどのようにして決定をおこなっていくのかを一緒に見ていきましょう。

最初のステップは目標の定義と自社のデジタル成熟度の評価です。まず次のいずれかが自社の優先課題に該当するかどうかを確認します。

- ・ 部門をまたいだデジタル能力の展開
- ・ シームレスなカスタマージャーニーの提供
- ・ 市場投入までの時間を短縮して競争を勝ち抜く

目標	組織運用モデル
部門をまたいだデジタル能力の展開	センターオブエクセレンス
シームレスなカスタマージャーニーの提供	クロスエクスペリエンスチーム
市場投入までの時間を短縮して競争を勝ち抜く	アジャイルマーケティング



目標1: デジタル基盤の構築

多くの企業が「部門をまたいだデジタル能力の展開」を目標に掲げています。しかし実際には、Forresterの調査によると、デジタル変革がすでに完了している企業は全体のわずか3分の1にとどまっています。サムが目標をこれに定めたとすれば、彼は良い会社に勤めていると言えるでしょう。

デジタル能力の展開を最終目標に掲げる場合は、センターオブエクセレンス型(中央専門組織型)の組織構造を活用することを推奨します。

顧客体験主導型ビジネスへの移行をすでに完了している企業は3分の1以下にすぎません。

出典: Forrester Research

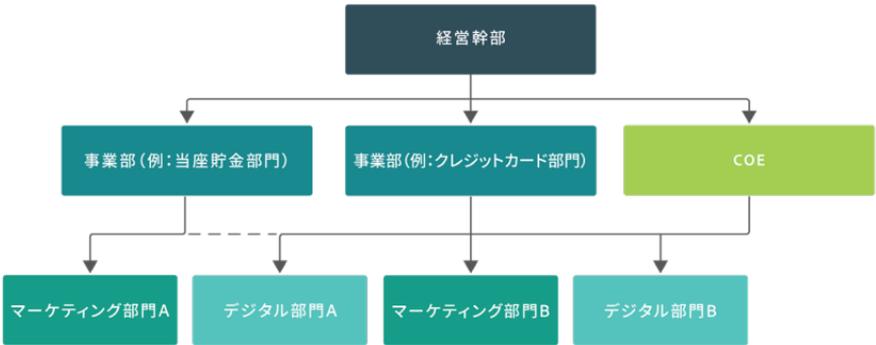
現在、ア دبيが推奨する3つの組織運用モデルの中で最も一般的なモデルはセンターオブエクセレンス(COE)です。このモデルはデジタル能力をすばやく展開する上で最も効果的であるため、変革に着手し始めた企業に最もよく見られるモデルです。サムは自社の新しい形はこのようなものだと考えています。

COEは一元化された集中型の仮想組織です。COEの目標は、部門をまたいだデジタル変革の先頭に立ち、実装作業を進めます。具体的にはwebサイトのログインページのパーソナライズを進めるなど、多岐にわたる場合があります。

COEには大きく分けて次の2種類があります。ひとつ目は、あらゆる施策の実行をCOEでおこなう一元管理型COEです。通常、このタイプのCOEはやがてガバナンス型COEへと移行し、実務作業は組織全体で共有されるようになりますが、各事業部を成功に導くための基準やガイドラインは引き続きCOEが策定します。

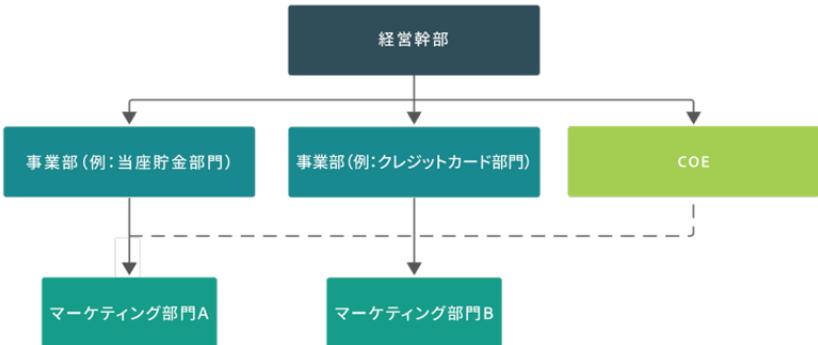
一元管理型COE

COEは、各事業部と連携して、一元化された戦略を推進し、新たなデジタル能力（データ、テスト、パーソナライゼーションなど）の実行を担います。



ガバナンス型COE

COEは一元化されたデジタル戦略とガバナンスを提供し、複数の事業部にまたがるイノベーションに重点を置きます。デジタル施策の実行は、個々の事業部内で担う。



- ・ 次のいずれかに該当する場合は、一元管理型COEの組織構造を導入することを推奨します。
 - 社内にデジタル能力は有しているものの、各事業部にまだ実行能力がない
 - デジタル能力を評価する必要がある
 - ベンダーやパートナーの合理化が、自社の優先課題
- ・ 次のいずれかに該当する場合は、ガバナンス型COEの組織構造を導入することを推奨します。
 - デジタル能力は有しているものの、事業部間を連携させたほうが一貫性が高まる
 - 各事業部が、デジタル能力の価値をすでに認識
 - 異なる地域や予算の間で調整をおこない、ベストプラクティスを周知する必要がある
- ・ クロスエクスペリエンスチームモデルをスムーズに採用するためのヒント
 - 専任のフルタイムCOEチームを編成
 - COEの価値を各事業部に伝えるためのサクセスストーリーと啓発活動に投資
 - 組織全体でインサイトを共有するための、一貫性のある構造化されたフレームワークを構築

デジタルに関する共通言語を設けた通信業界の多国籍企業

通信業界では、依然として小売販売とコールセンターがビジネスの大部分を占めていますが、業界各社は顧客とのやり取りを円滑にデジタルチャネルに誘導するために、カスタマージャーニーを詳細に把握しようと努めています。

アドビが支援したヨーロッパの通信業界のある多国籍企業では、事業部間での連携が取れていませんでした。当然のことながら、各事業部は様々なレベルのデジタルに関する専門知識を有していました。しかし、一元的に管理されておらず、部門間で知識や情報を共有していませんでした。同社はヨーロッパ市場における各事業部の自律性を維持したまま、デジタルエクスペリエンスとその価値を組織をまたいで展開するために、ガバナンス型COEモデルへと移行しました。

最初のステップは、全社的COEの構築を指揮するデジタル担当ディレクターの選出でした。マーケティング活動が様々なグループに分断されていた同社では、ガバナンス型COEモデルを導入し、社内で最も業績が高く最も成熟度の高いグループを参考にして青写真を作成することにしました。その後、最も優秀なグループのベストプラクティスを他でも活用できるように、この青写真をより小規模で成熟度の低い他のグループと共有しました。

そしてCOEは、全従業員がデジタルの価値を理解し、ビジネスについて語る時に共通の言語を使えるようにするために、あらゆるレベルの従業員を対象とした四半期ごとのトレーニングを導入しました。トレーニングの一環としてベストプラクティスに焦点を当てた同社は、最終的に、新規顧客の獲得ではなく、既存顧客に対してパーソナライズされた顧客体験を提供することに組織全体で注力することを決定しました。

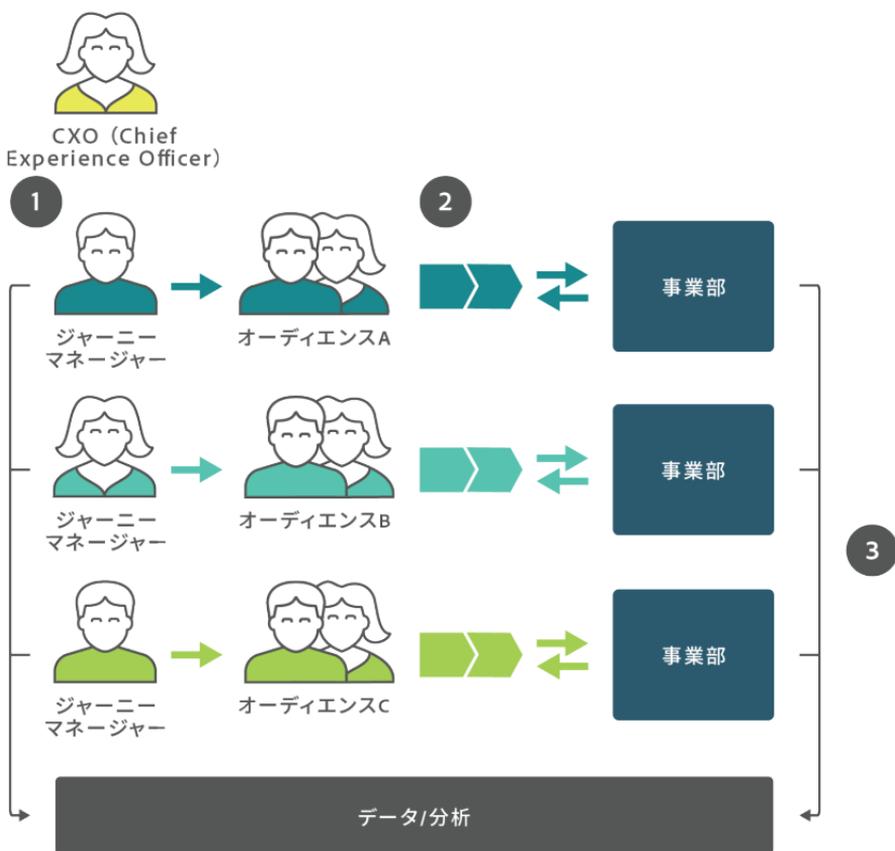
この変化は大きな成果を上げつつあります。全体としてみると、新しいモデルが様々な市場をまたいで運用コストを大幅に下げ、収益を最適化するに至ったのです。このモデルからきわめて多くの成果を上げた同社は、データセンターを専門とする新しいCOEを最近立ち上げました。

目標2:顧客ファーストへの移行

すでに一定のデジタル成熟度に達し、「シームレスなカスタマージャーニーの提供」を目標に掲げている企業の場合、最も合理的な選択肢はクロスエクスペリエンスチーム構造です。

組織の構造内にカスタマージャーニーを埋め込むことで、製品やチャネルではなく、顧客が業務の中心に据えられることになるからです。この構造の最大の利点は、統合された顧客体験を提供するためのアカウントビリティ、そしてその能力を獲得できることです。

この構造はCOEモデルよりもはるかに多様性に富んでいますが、その中心には一元化されたデータ/インサイトチームとジャーニーマネージャーという2つの職務が存在します。ジャーニーマネージャーは、セグメントやカスタマージャーニー、カスタマージャーニーの各段階など、企業の優先度に応じて顧客体験を連携します。



1. ジャーニーマネージャーはオーディエンスごとに任命されます。そして、経営幹部(CXO)がジャーニーマネージャーを監督する
2. ジャーニーマネージャーはエンドツーエンドでカスタマージャーニーを管理する責任を負い、あらゆる顧客接点におけるやり取りを管理する
3. ジャーニーマネージャーはオーディエンスに対するメッセージの一貫性を確保できるよう、事業部をまたいでカスタマージャーニーを管理する

サムは最終的にここへたどり着きたいと考えていますが、自社がいきなりこの構造を導入するには、まだ基盤が脆弱だとも考えています。しかし、この構造のことをよく知っておくことは、最終的にここへたどり着くために適切なテクノロジーやパートナーを選ぶ上で役立ちます。

例えば、クロスエクスペリエンスチーム構造を導入するには成熟したマーケティングおよびデジタル組織が必要であり、具体的には、チャンネルや製品チーム、事業部などのあらゆる関係者によって承認された強固な統合型データサービスが必要になります。

クロスエクスペリエンスチームモデルをスムーズに採用するためのヒント

- ・ このモデルを導入するには、チャンネルや製品チーム、事業部などのあらゆる関係者によって承認された強固な統合型データサービスが必要。データはクロスジャーニーチームが推奨して実施するあらゆる作業の基盤となるため、このようなデータサービスは必ずこのモデルを採用する前に導入する必要がある
- ・ ジャーニーマネージャーには社内の作業担当者を実際に管理するための権限を与える必要がある
- ・ また、柔軟なマーケティングアーキテクチャとそれを活用するためのトレーニングにも投資する必要がある。結局のところ、分断しているチャンネルごとにテクノロジーを捉えているようでは、顧客中心の顧客体験を提供することは難しい

顧客体験で大きな成長を遂げるMGM

目標：シームレスなカスタマージャーニーの提供

MGM Resorts Internationalは顧客体験をDNAに刻み込んだ旅行観光業界の巨大企業です。多くの人々は同社をホテルとカジノの会社と考えていますが、実際はより幅広い事業を展開しています。78,000人の従業員を擁するMGM Resortsは、チケット販売の分野で世界第3位に数えられるエンターテインメント企業でもあり、米国最大の非チェーン型レストラン企業でもあるのです。

同社は最近、「人類をあとと言わせる」というミッションを打ち出しました。以前は、同社の傘下にあるブランドは互いに競合していて、マーケティング予算の使用状況は理想からほど遠いものでした。そこで同社は傘下企業間の連携がパーソナライズされた一貫性の高い顧客体験を消費者に提供するために必須であることに気付きました。

その結果、同社は各傘下企業がマーケティングやコミュニケーションを個別におこなうのではなく、リソースを共有し、無駄を省き、マーケティング予算を最適化できるよう、「クロスブランドチーム」と名付けられたクロスチャネルエクスペリエンス構造へと移行しました。

この変革にはさまざまな困難が伴いましたが、それに十分見合うだけの成果をすでに上げていて、MGM Resortsの売上は30%向上し、インプレッションコストは33~60%削減されました。

同社はこの新しいモデルに大いなる可能性を見出しています。同社のCXOはプールサイドの椅子に埋め込まれたRFIDタグをモバイルで読み取って飲み物を注文できる仕組みや、モバイルアプリで部屋の温度を事前に設定できる仕組みなど、自社の一大変革につながる様々な顧客体験のビジョンを持っています。顧客体験の提供に対するこの新しいアプローチが実現すれば、MGM Resortsは顧客一人ひとりの全体像を詳細に把握できるようになり、ラスベガス流の大きな見返りを手にすることになるでしょう。

目標3:スピードに対するニーズ

新たな仕事に取り組むサムにとって、競争相手は他の大手企業だけではありません。毎週のように、新たな顧客体験を生み出す、新興のデジタル企業とも戦わなくてはなりません。

「市場投入までの時間を短縮して競争に勝ち抜く」ことを目標に掲げ、デジタルマーケティングの成熟度が高いようであれば、アジャイルマーケティングが正しい選択肢になるかもしれません。部門横断的なスクラムチームを組んで、反復(イテレーション)しながら迅速な開発をおこなう、アジャイルソフトウェア開発については良く知られています。これは、最も破壊的な改革を伴うモデルです。

アジャイルマーケティングによるスピードの向上は、従来型の組織モデルにおいて物事の進み具合を遅らせることの多い、クリエイティブ、マーケティング、IT、ブランド、法務といった組織内の垣根を打破することによって生み出されます。

アジャイルマーケティングにおいて重要なポイントは、デジタルによる新規顧客の獲得数を上げる、といったように、きわめて明確な目標を定義することです。この目標を中心に部隊(Pod)が編成され、各スクラムチームが同じ目標に向けて個別のプロジェクトを実行します。

部隊

部隊はアジャイルチームによって構成されます。共同作業の効率を向上するために、同様のコアコンポーネントを備え、同一の場所に配置されます。



部隊

スクラムチーム

スクラムチーム

スクラムチーム

コアアジャイル
チーム

追加のアドオンリソース



マーケティングスクラムマスター

計画、報告、予算の提供元。
計画を実行するアクティビティを指示する。



リード

戦略策定、実行の主導、目標達成に
対する責任を負う。



デジタルマーケティングスペシャリスト

マーケティング戦略とキャンペーンを主導。
施策のアイデア創出、計画の調整、
実行管理を担当する。



課題検討者

他の課題検討チームと連携し、短期的な
検討事項への対応について責任を負う。

マーケティング職務の候補



デジタルマーケティング
責任者



DMP担当者



ペイドメディア
責任者



CRM責任者

マーケティング職務以外の候補



企画開発部



分析担当者



デジタル施策
企画担当者/
HTML開発者



パーソナライゼーション
担当者



リスク管理担当者

多くのスクラムチームには、スクラムマスター、データ分析エキスパート、IT担当者、マーケティング担当者、コンプライアンス担当者が含まれ、実際に顔を合わせながら緊密に連携して業務を進めます。しかし、規模の拡大に伴い、コンプライアンス担当者やITパフォーマンス担当者などが加わり、リソースを一元化して共有することもあります。

サムは自社がこのモデルへ一気に移行できるだけの成熟度をまだ備えていないことを知っていますが、多くの企業がパイロットプロジェクトで着実に成果を上げ、急速に前進していることも事実であり、これこそが彼の考えている最終到達地点なのです。

アジャイルマーケティングをスムーズに採用するためのヒント

- ・ 全社的にアジャイルマーケティングに取り組む前に、データ、マーケティングテクノロジーおよび一般的なデジタル能力を発揮するための強力な基盤を整備する
- ・ 経営幹部の強力な支持を取り付ける
- ・ 測定可能な結果を伴う単一のユースケースに重点を置いた、試験的なスクラムチームから始める

300年の歴史を誇るディスラプターに進化したAviva

目標：市場投入までの時間を短縮して競争を勝ち抜く

Avivaは英国最大規模を誇る老舗の金融機関です。300年もの歴史を誇る企業がディスラプターと呼ばれることはあまりありませんが、同社の場合、その表現は的確です。「新たなデジタルの世界に関わり続けていくためには、商品から顧客へと移行する必要があると気が付きました」と同社の小売マーケティング担当ディレクターを務めるTom Daniel氏は語っています。



「新たなデジタルの世界に関わり 続けていくためには、商品から顧 客へと移行する必要があると気 が付きました」

TOM DANIEL, AVIVA

同社はこの移行を進めるために、テクノロジーを見直すだけでなく、社内のマーケティング部門をいくつかのアジャイルチームに再編成しました。それぞれの部門間協力チームには、製品およびメディアの戦略担当者やマーケティング責任者、キャンペーンマネージャー、インサイトおよびDMPのアナリスト、デザイナー、コピーライター、顧客体験の専門家、コンプライアンス責任者などが参加しています。これらのチームメンバーを統括するのが、プロセスを推進し、各メンバーの業務を監督するスクラムマスターです。

Avivaはこの変革により驚異的な成果を上げています。例えば、キャンペーンの構築にかかる時間が3週間から4日に短縮されました。また、マーケティングキャンペーンのコストと売上も改善されています。同社が最初に実施したのは、自動車保険のページを訪問した未加入の顧客に対して、電子メールを送信するキャンペーンでした。これが大きな成果を生み、開封率が37%増加し、クリックスルー率が176%向上しました。

さらに、同社はアジャイルチームのメンバーを同じ場所に配置することがきわめて重要であることも学びました。そして、アジャイルチームではテクノロジーに強いマーケターほど高い成果を上げることが分かりました。同時に、チームのテクノロジー担当者は、専門分野だけでなく、ビジネスコンテキストも理解できるマーケターである必要がありました。同社は初期のキャンペーンで瞬く間にROIを達成したことで、アジャイルモデルへの完全移行が正しい判断であったことを確信しました。



サムの目標と今後の取り組み

いよいよサムが決定を下すべきときがやってきました。彼は自社の現状と、これから進むべき方向について慎重に検討を重ねてきました。

クロスエクスペリエンス構造へ一気に完全移行するには、自社はまだ時期尚早です。彼が早急にやるべきことは実行能力の獲得なので、彼は一元管理型COE構造から着手することに決めました。サムは自社のリソースを検討し、ビジネス目標を設定する経験とテクノロジーを運用する経験の両方を兼ね備え、COEのディレクターになる資質を持った社内の候補者を選出しました。

サムはトレーニングを実施し、クロスエクスペリエンスチームを将来の選択肢とするためのチームを編成しようと計画しています。最初の大きなプロジェクトはデータの統合です。これは、後に続くすべてのプロジェクトの基盤になります。

サムは、この変革には決して終わりがなく、デジタル化の成熟度向上に向けての各ステップで達成されるマイルストーンしか存在しないことを認識していますが、自らの選択、チーム、パートナーに十分な信頼を寄せています。連携することを念頭に置き、これらの変革の価値を伝える啓発活動などを通じて同僚たちの理解を深め、このプロセスに自らも参加しているという意識を植え付けることにより、組織をまたいだ変革を展開していくことになります。

現在、サムは最終目標を念頭に置いて組織作りを進めることにより、成功に向けてのアイデアを明確にし、自社の進化の準備を着実に進めています。感心なことに、彼はすでに成功を収めている他のデジタル組織の習慣を導入し始めています。長い道のりですが、彼の将来は明るいでしょう。

アドビがデジタル変革を支援します。

さらに詳しく

出典

「Aviva's Audience of One: How a 300-Year-Old Disruptor Puts Customers First」、Avivaのプレゼンテーション、Adobe EMEA Summit、2018年

「[The Business Impact of Investing in Experience](#)」、Forrester Research、2018年4月

Ginger Conlon、「[MGM Resorts' Lilian Tomovich Goes Vegas-Style Big on Experience](#)」
The Drum、2019年4月19日

「Leading Organization Structures for Experience-Led Businesses」、アドビデジタル戦略グループ、2019年



Copyright © 2020 Adobe Inc. All rights reserved.
Adobe and the Adobe logo are either registered
trademarks or trademarks of Adobe Inc. in the United
States and/or other countries.