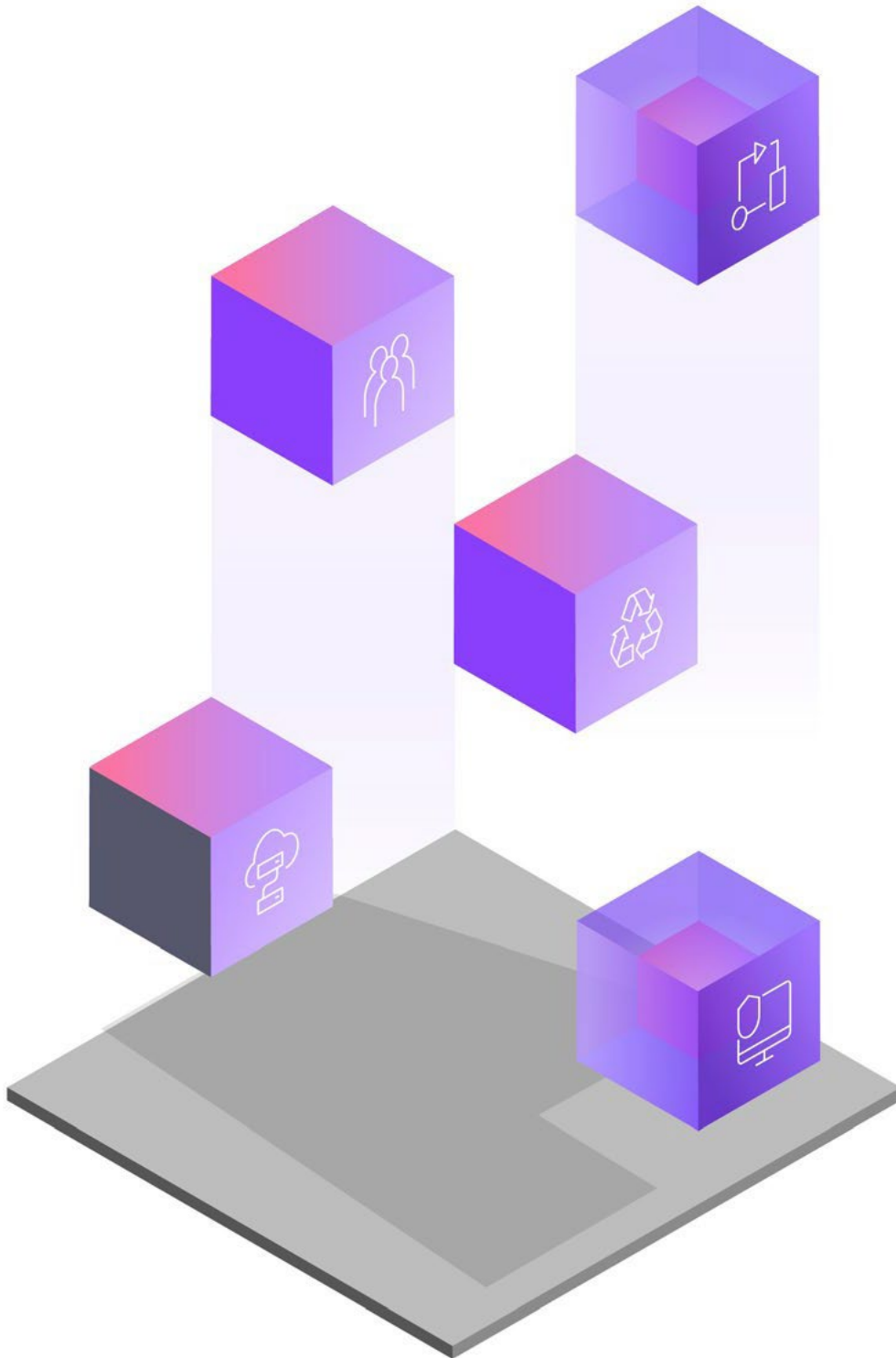


Research Brief

2022年 5つの トレンド

粘り強さ、
レジリエンス、
目的意識を高める



IBM Institute for
Business Value



2022年 5つの トレンド

今日
エグゼクティブが
行う投資によって、
明日どのような
扉が開かれるかが
決まる

COVID後の景気回復への道のりは長く、多くの人々にとって苦しい状況が続くだろう。世界的なインフレが進行し、人材市場は逼迫している。さらに、サプライチェーンも混乱している。

成長にとって理想的な環境とは言えない。しかし、こうした課題は、方向転換の準備ができていない企業には多くのチャンスをもたらしている。旧来のビジネスモデルが頓挫した領域で、新たなビジネスモデルが主導権を握ろうとしているのだ。

どのようなアプローチが最も成功するのだろうか？当社の調査から、いくつかの貴重なヒントが得られるだろう。

IBM Institute for Business Value (IBV) は、過去1年間にわたり、グローバルの何万人もの経営層、従業員、消費者を対象に調査とインタビューを行った。私たちは、消費者、従業員、投資家の要求がどのように変化しているのか、高業績を上げている組織はどのような差別化を行っているのか、そして、経営層はどこで大きな挑戦をしているのかを把握した。これらの調査結果を総合すると、2022年のビジネスの展望が浮き彫りになるとともに、その展望が恒常的に変化し続ける分野が明確になる。

テクノロジー、人材、そして信頼が2022年の最優先課題である。経営層は、バリューチェーンのすべての段階において、運営方法を再考しており、柔軟性を高め、サイバーセキュリティを強化し、環境への影響を低減する方法を各段階で模索している。また、人間とテクノロジーがどのように協働するかを再定義し、人間を最優先する組織文化を創造しようとしている。

オープン・イノベーション、エコシステム・パートナーシップ、そして統合された顧客体験の重要性がますます高まる中、リーダーは戦略的にふるまう必要がある。今日の選択と投資によって、明日どのような扉が開かれるかが決まるからだ。

当社のデータ主導のインサイト（洞察）は、そのような意思決定を容易にするのに役立つ。ここでは、破壊と変化を特徴とする未来に備えるために、エグゼクティブが活用できる5つのトレンドを紹介する。

1

デジタル・トランスフォーメーション (DX) は“日常”となった

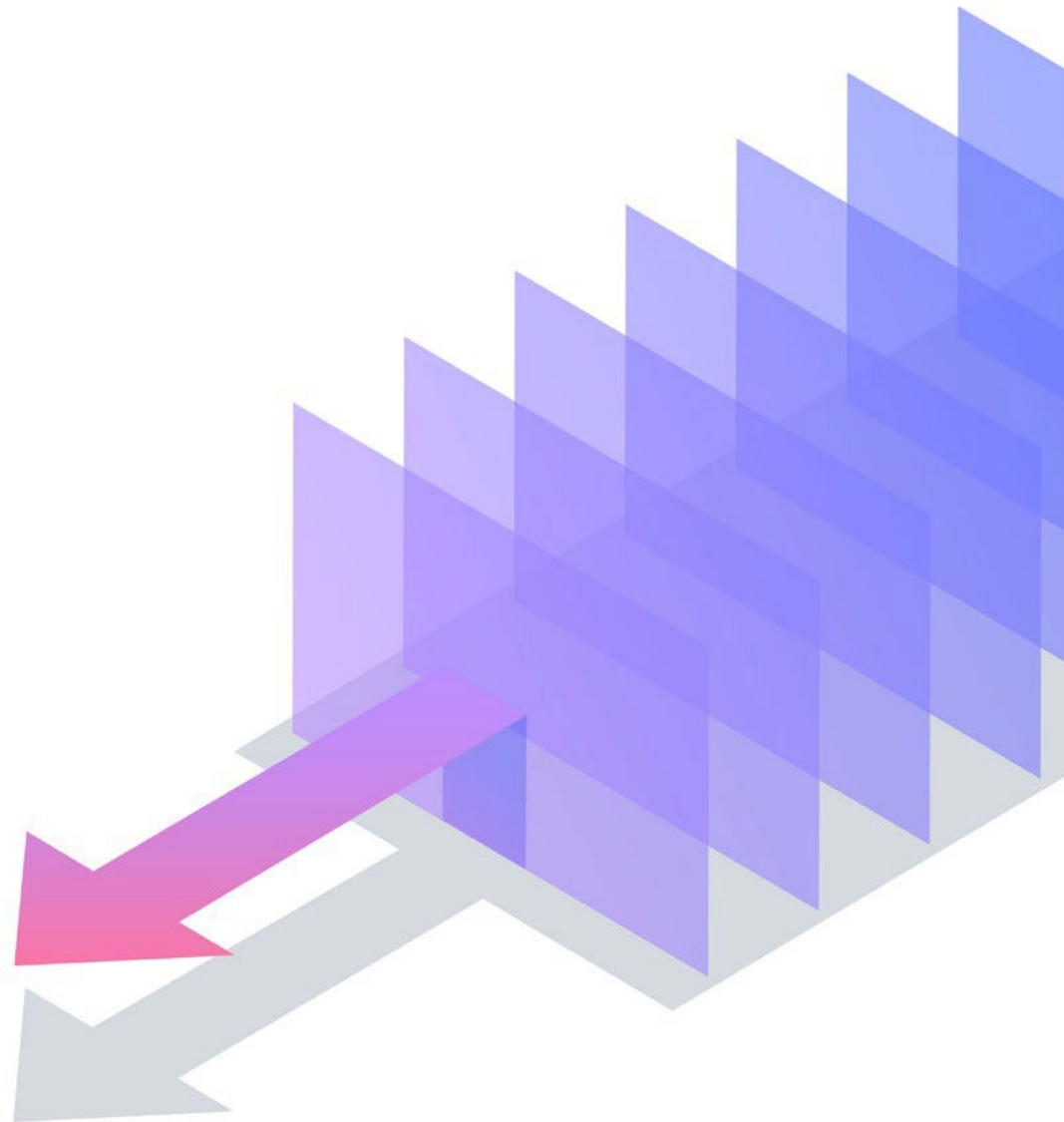
COVID-19流行前まで、変革のペースは遅かった。しかし現在、デジタルの取り組みは急激に加速している。当社の調査によれば、COVID-19をきっかけに60%の組織がデジタル・テクノロジーへの投資を加速させ、半数以上（55%）が持続的な戦略の軌道修正を図った。¹

また多くの経営層は、変革は今後も継続すると認識している。彼らは完璧かつ最終的な状態を目指すのではなく、組織の応答性を高めることに注力している。今後2~3年間の優先課題について尋ねたところ、業務の俊敏性と柔軟性を積極的に追求する必要があると答えたCEOが、他のどのアクションよりも多かった（56%）。²

彼らは、レジリエンスと適応性を構築する上でテクノロジーが重要な役割を果たすと考えており、短期的にビジネスに影響を与える最大の外部要因として、規制が及ぼす影響に対する懸念や市場要因よりも上位に位置づけている。中でもモノのインターネット（IoT、79%）、クラウド・コンピューティング（74%）、人工知能（52%）が、ビジネス成果をもたらすと期待されるテクノロジーのトップである。

こうしたテクノロジー、特にクラウドは、より迅速で効果的なコラボレーションを可能にし、来たるべき年に成長の新たな推進力となるだろう。また経営層は、2022年には2018年よりも332%多くビジネス・エコシステムに参加する予定だと述べている。³

しかし、エコシステム・パートナーシップを活用するためには、企業は強力なテクノロジー・コアを必要とする。企業は、資産、インフラ、人材の管理方法を再評価する必要があるだろう。さらに、COVID-19の初期に状況に適応しようと躍起になっていた間に、優先順位を下げられたり、見落とされたり、無視されたりした重要な対策に改めて取り組まなければならない。



2

人的資本は貴重、 かつ希少である

「辞職の巨大な流れ」が加速している。2021年9月に仕事を辞めたアメリカ人は440万人に達し、それまで過去最高だった8月の430万人を上回った。⁴ 人材不足はアメリカから始まったが、今や世界的な広がりを見せている。

コーン・フェリー社によると、スキルを有する人材が確保できなくなり、2030年までに世界は8,500万人以上の人手不足に陥る。その結果、未実現収益は8兆5,000億ドルに上るといふ。米国のハイテク・セクターだけでも、人材不足によって毎年1,620億ドルの収益が失われる可能性がある。⁵

仕事のバーチャル化が進んだことで、企業はグローバルな人材にアクセスしやすくなった。とはいえ、このような拡大路線には限界があるだろう。つまり、企業は社内は目を向け、潜在的な従業員を引きつけるような変化を起こす必要がある。そのためにはまず、従業員の貢献が評価されていることを示し、従業員のウェルビーイングを優先させることから始めなければならない。

従業員のニーズに応えられない企業は、人手不足に陥るだろう。ほぼ3人に1人（30%）の従業員が2021年にすでに転職したか、年内にする予定であることが分かった。また、15%は22年に自発的に転職する予定である。⁶

今年、自主的に転職した人の半数以上（56%）は、職場に柔軟性が不足していたことをその主な理由に挙げており、約3分の1は、より自分の価値観に合った会社で働きたいと答えている。また、転職を予定していない人も、必ずしも満足しているわけではない。およそ4人に1人が、勤務する企業が精神的・身体的な幸福に配慮してくれているとは思わないと答え、およそ3人に1人が、経済的な幸福に配慮してくれているとは思わないと答えている。⁷

COVID-19によって、人々は自分にとって何が重要かを思い知らされた。その一方、勤務先の会社が自分を重要と考えているのかも明らかになった。パンデミックによる混乱を乗り切った後、人々は今、自分らしく働きたい、自分のすべてを仕事に注ぎ込みたい、自分が生み出すものに満足したいと望んでいる。厳しさを増す市場において、優秀な人材は、従業員を第一に考えていることを示した組織に報いようとしている。



3

サステナビリティと 透明性の確保は緊急の優先課題だ

過去2年間に起こった衝撃的な出来事は、人々に優先順位の見直しを迫り、責任を再定義させた。我々の調査によれば、特にサステナビリティについては、パンデミックが世界の消費者の93%に影響を与えた。⁸

消費者はまた、サステナビリティとウェルネス*が密接に関係していることも理解している。およそ5人に4人の消費者が、ブランドの選択の際、自分にとって重要なのはサステナビリティと健康、そしてウェルネスであり、人と地球を守ることに重きを置いていると答えた。⁹

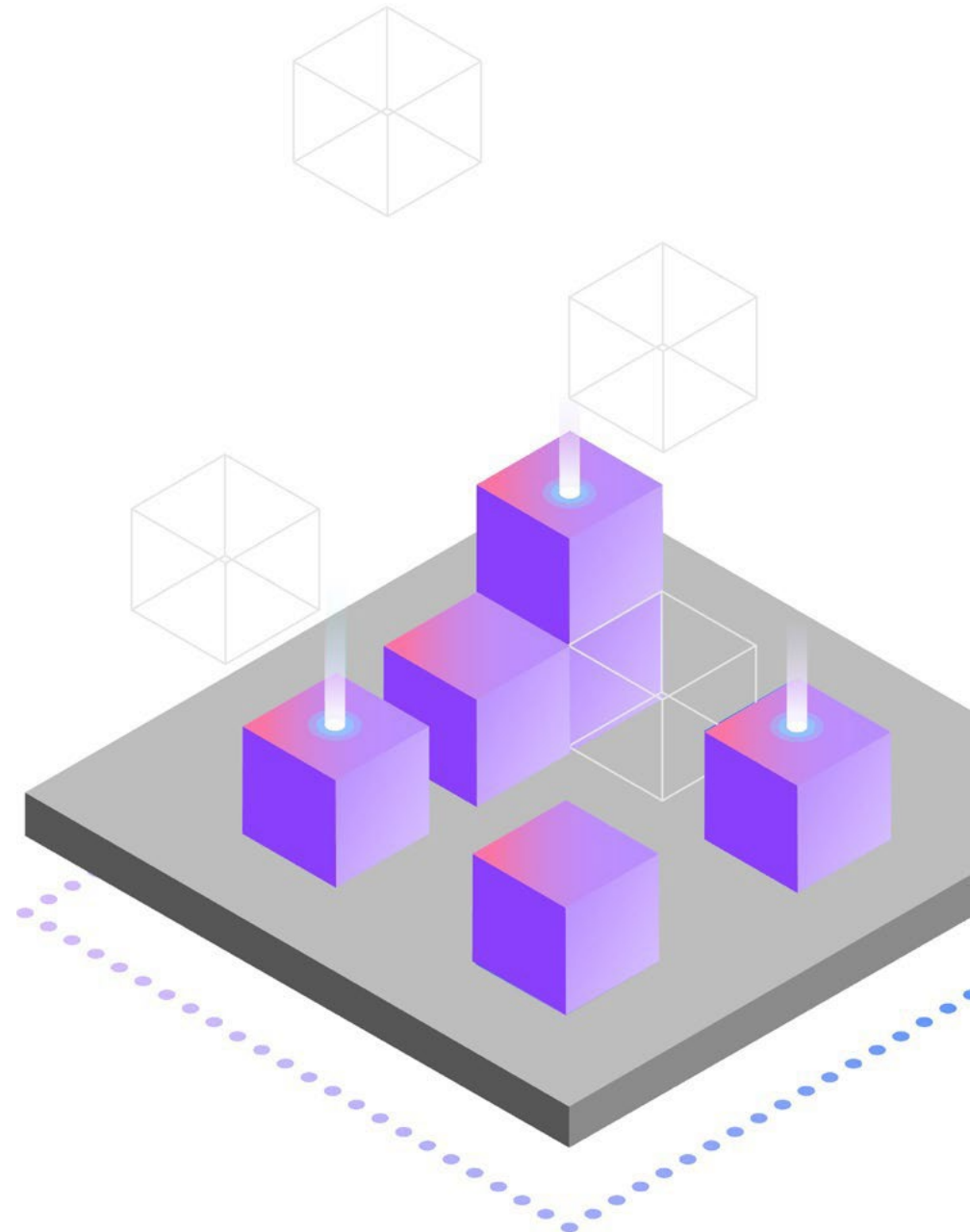
*ウェルネスとは、単に身体が病気でない「健康」に対して、より広範な心身の総合的な健康を指す。

サステナビリティはこれまで「贅沢品」と見なされてきたが、回答者の約半数は、サステナブルな未来のためならより高い価格（54%）、あるいは減給（48%）さえいとわないと答えている。また、およそ10人に7人が、環境的にサステナブルで社会的責任を果たしていると思われる組織の採用に応募したり、就職したりする可能性が高いと答えている。¹⁰

しかし、消費者が喜んでやると言っていることは、大抵の場合、単なる願望だ。消費者の言う「やる気」と、実際のお金の使い方には大きな隔たりがあるからだ。最後に購入した商品のほとんど、またはすべてがサステナブル製品または環境配慮型製品であったと答えた消費者は、3人に1人以下（31%）であった。¹¹つまり、企業にはこの満たされていない需要を掘り起こす貴重なチャンスがあるということだ。

いずれにしても、その前に、企業は消費者に製品が「本物」であることを確信してもらう必要がある。消費者の半数弱が、企業の環境サステナビリティに関する声明を信頼すると答えており、このグループの4分の3以上が、購入の意思決定をする前に自分でも調査を行っている。¹²つまり、目的志向の消費者との接点を作りたければ、企業は自社の取り組みについて透明性のある詳細な情報を提供する必要があるということだ。

そして多くの企業が埋めるべきギャップも明らかになった。2021年の調査では、10社中9社が企業全体でさまざまなサステナビリティ・イニシアチブに取り組むと回答している一方で、別の調査では、その進捗状況を測定している消費財企業は3社に1社に過ぎないことが分かった。この断絶は22年に解決されるべきだ。



4

テクノロジーの導入は、 ビジネス・オペレーションを再構築する

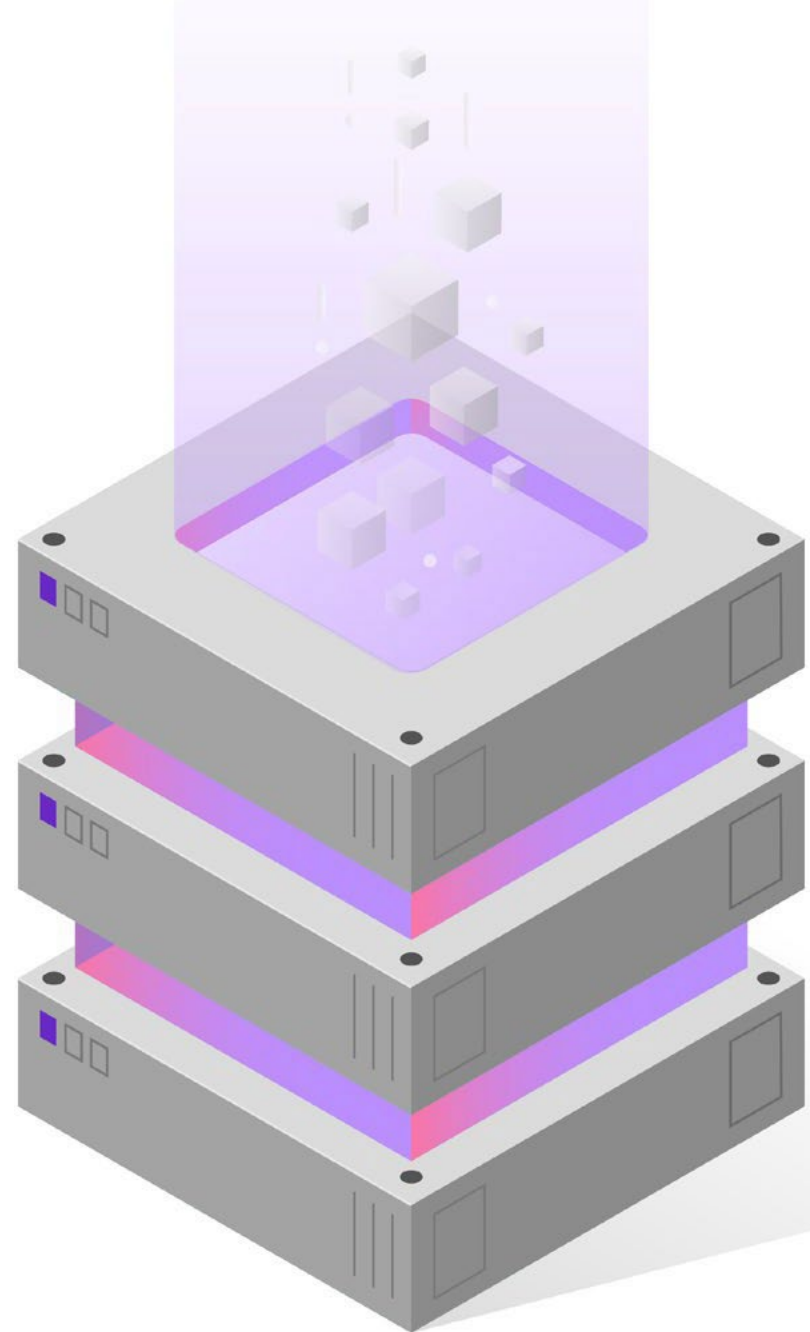
テクノロジーに対して断片的なアプローチを取るだけでは、もはや十分とは言えない。企業は、DXのメリットをフルに発揮するために、業務を総合的に改革する必要がある。

経営層は、個別のワークフローの効率化の枠内にとどまるような単独のイノベーションを展開するのではなく、2022年のビジネスモデルを変革する統合的なシステムの構築に注力しなければならない。また、リスクを取ることこそがテクノロジー主導の成果をもたらすため「失敗を恐れず」前進することが極めて重要である。実際、当社の調査によると、失敗にペナルティーを課さない企業は、テクノロジーの導入とDXを背景に収益が10%増加するという。¹³

食料品大手のクローガー社は、小売業においてこれがどのようなものかを明確に示している。同社は購買行動の転換に対応し、アマゾン社の効率性に対抗するため、事業全体に指数関数的にテクノロジーを導入している。2021年初め、同社はKroGOと呼ばれるスマート食料品カート・プログラムを試験的に導入した。これはアマゾン社が2020年に導入したダッシュカートに類似している。このスマートカートはコンピューター・ビジョン技術を使用しており、商品をカートに入るとスキャンなしで会計に追加される。¹⁴ 21年10月には、オンデマンド・デリバリーの能力を高めるため、自動化されたカスタマー・フルフィルメント・センターを2カ所開設すると発表した。¹⁵

クローガー社だけではない。当社の調査によると、あらゆる分野の企業が、こうした統合的なデジタル・プレイをサポートするために必要な技術的能力を構築している。COVID-19に対応して、ほぼ3社に2社（64%）の企業が、よりクラウドベースのビジネス活動にシフトした。¹⁶ 現在、97%がクラウドを採用し、78%が少なくともAIを試験的に導入している。¹⁷ 当社の2021年CIO調査でも、19年以降、ハイブリッドクラウドの運用（700%）とインテリジェント・ワークフロー（560%）を推進するCIOの数が増加していることが分かった。¹⁸

こうした投資が大きな配当を生み始めていることも分かっている。ある調査によると、13の業界においてテクノロジーをいち早く導入した企業は、モノのインターネット（IoT）、人工知能（AI）、クラウドで7%の収益増を実現している。また、エコシステムとオープン・イノベーションに投資した企業は、平均40%の収益増加を達成した。¹⁹



5

信頼と安全が持続的な イノベーションを支える

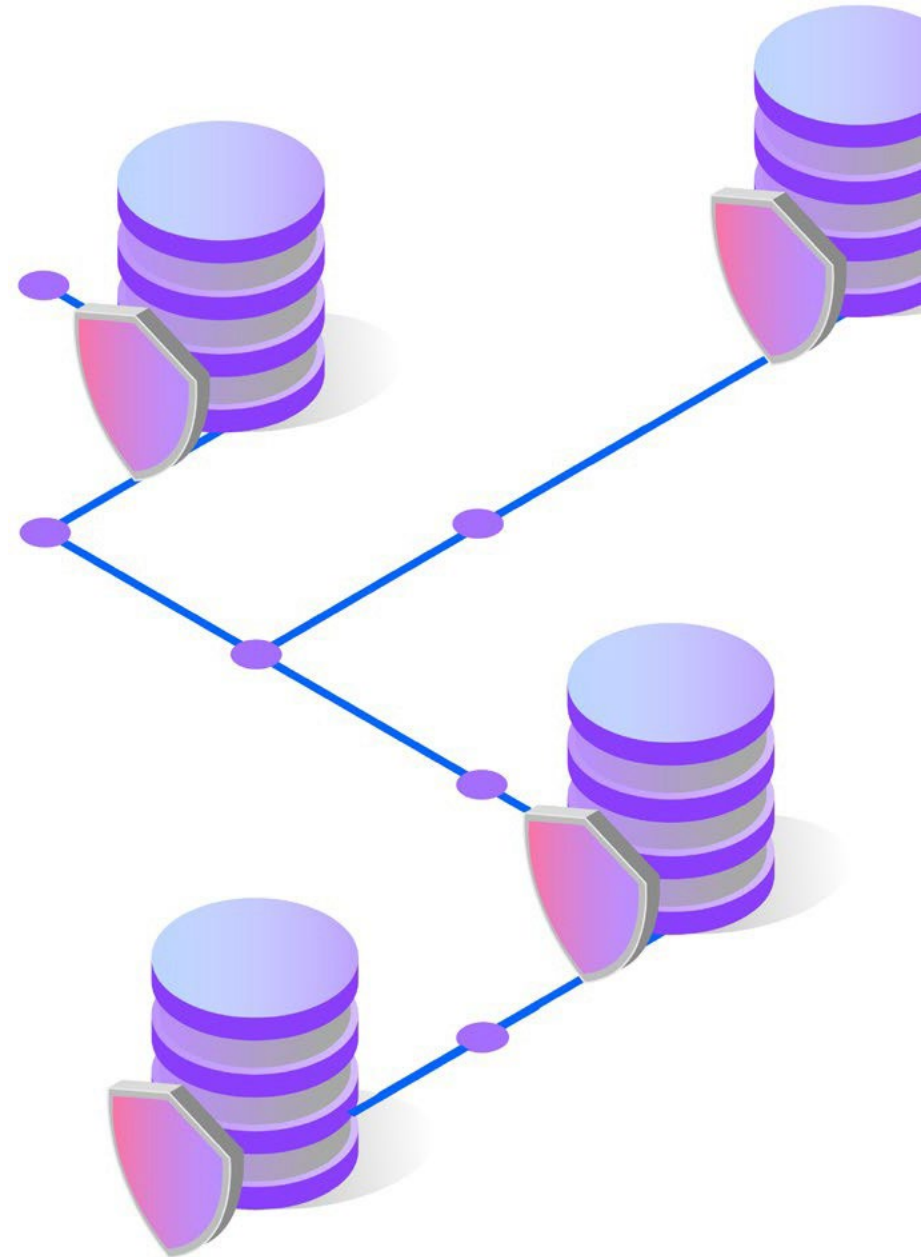
クラウドベースのテクノロジー、プラットフォーム、エコシステムは、組織のリーチを拡大し、イノベーションの新たな機会を生み出す一方で、新たな脅威をもたらす。実際、当社の調査では、10社に7社の組織が、複数のクラウド環境とオンプレミス環境にまたがって移動するデータを保護できていないことが明らかになった。²⁰

サイバー関連インシデントの90%以上がクラウド環境から発生していることも、同レポートで明らかになっている。この脆弱性は、セキュリティ対策をよりオープンな環境に適応させることができていないことから生じている。というのも、組織の実に92%において、新しいクラウドネイティブ機能を安全に有効化し、社内外のパートナーに拡張する能力が不足しているからだ。²¹

リモートワークの実現、サプライチェーンの統合、顧客体験の合理化など、企業がクラウドの足跡を拡大するにつれ、サイバーセキュリティに対するアプローチも進化させなければならない。「ゼロトラスト」は、悪意ある行為者がどこにでもいることを前提とした、セキュリティに対する予防的アプローチである。このアプローチでは、アクセスごとに認証と検証が必要となるため、企業はより安全に組織間の壁を越えることができる。

オープンでセキュアなクラウド・ネットワークは、イノベーションとコラボレーションを促進する好循環を生み出すことができる。例えば、「ゼロトラスト・リーダー企業」の5社に3社は、自社のセキュリティ・アプローチによってDXが可能になったと回答している。また、半数以上（54%）が、外部パートナーとの信頼関係を強化し、安全な接続を実現できたと回答している。²²

クラウド時代に向けてセキュリティ対策を進化させることで、企業はより優れた業績を達成することができる。クラウド・セキュリティ対策が最も成熟している企業（つまり、クラウド戦略とセキュリティ戦略を周到な計画をもって統合している企業）は、売上成長と収益性の両面で、同業他社を2倍以上上回る業績を上げている。²³



アクション・ガイド

進むべき道

目的にフォーカスする

明確な価値観を持つ。信頼と透明性を築き、従業員、顧客、エコシステム・パートナーと強固な関係を維持する。

明確な方向性を示す。環境のサステナビリティと社会的責任に関する具体的な目標を設定し、進捗状況を定期的に測定する。

社員を第一に考える。柔軟性や誠実性を高めることで、従業員の経済的、精神的、身体的なウェルビーイングを担保する。

投資する

人材のスキルアップで技術投資を可能にする。DXを最大限に活用するためには、人材とテクノロジーのコラボレーションを強化することが鍵となる。

統合に向けて、ギャップを埋める。クラウド導入に対してより全体的なアプローチを取り、変革が遅れている分野に対処する。

セキュリティを軽視してはならない。エコシステムを超えたパートナーシップを可能にし、イノベーションを促進するゼロトラスト・アプローチを採用する。

持続する

変革は継続的なプロセスである。企業は失敗を乗り越え、次のレベルへと導くテクノロジー・ミックスを見つけなければならない。

ディスラプション（破壊的革新）は至るところにある。今日アジリティーを構築することで、企業は明日直面する問題に取り組む準備ができる。

イノベーションをチームスポーツと捉える。エコシステム・パートナー（競合を含む）との協業は、各業界が変容し続ける中で必要不可欠となる。

注釈および出典

- 1 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post- pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. 2020年9月。邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/covid-19-future-business>
- 2 “The 2021 CEO Study. Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality.” IBM Institute for Business Value. 2021年2月。邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 3 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post- pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. 2020年9月。邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/covid-19-future-business>
- 4 Casselman, Ben. “The number of U.S. workers quitting their jobs in September was the highest on record.” The New York Times. 2021年11月12日。<https://www.nytimes.com/2021/11/12/business/economy/jobs-labor-openings-quit.html>
- 5 “Future of Work: The Global Talent Crunch.” Korn Ferry. 2021年11月19日閲覧。https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal_Spring2018.pdf
- 6 2021年8月および9月に9カ国の9,473人のフルタイムまたはパートタイム従業員および実習生を対象に実施したIBVによるグローバルな調査の未公開データ。
- 7 同上
- 8 Orrell, Gillian, Christopher Nowak, Cristene Gonzalez-Wertz, and Jane Cheung. “Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot.” IBM Institute for Business Value. 2021年5月。<https://ibm.co/sustainability-consumer-research>
- 9 2021年9月に28カ国の1万9,100人の回答者を対象に実施したIBVによるグローバルな調査の未公開データ。
- 10 Orrell, Gillian, Christopher Nowak, Cristene Gonzalez-Wertz, and Jane Cheung. “Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot.” IBM Institute for Business Value. 2021年5月。<https://ibm.co/sustainability-consumer-research>
- 11 2021年9月に28カ国の1万9,100人の回答者を対象に実施したIBVによるグローバルな調査の未公開データ。
- 12 Gupta, Sachin, Sashank Yaragudipati, Jane Cheung, and Christopher K. Wong. “The last call for sustainability: An urgent growth agenda for consumer products and retail.” IBM Institute for Business Value. 2021年8月。邦訳「サステナビリティ経営、不可避の現実 - 消費財・小売業界の経営層に突きつけられた、事業継続への課題とは -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/GNRQZBOE>
- 13 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. “Extending digital acceleration: Unleashing the business value of technology investments.” IBM Institute for Business Value. 2021年10月。<https://ibm.co/extending-digital-acceleration>
- 14 Price, Molly. “Smart grocery carts are coming to change the way we shop.” CNET. 2021年1月23日。<https://www.cnet.com/home/kitchen-and-household/smart-grocery-carts-are-coming-to-change-the-way-we-shop/>
- 15 “Kroger Delivery Expands with New Fulfillment Centers.” Kroger. 2021年10月12日。<https://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2021/Kroger-Delivery-Expands-with-New-Fulfillment-Centers/default.aspx>
- 16 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. 2020年9月。邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/covid-19-future-business>
- 17 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. “Extending digital acceleration: Unleashing the business value of technology investments.” IBM Institute for Business Value. 2021年10月。<https://ibm.co/extending-digital-acceleration>
- 18 “2021 CIO Study: The CIO Revolution.” IBM Institute for Business Value. 2021年11月。<https://ibm.co/c-suite-study-cio>
- 19 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. “Extending digital acceleration: Unleashing the business value of technology investments.” IBM Institute for Business Value. 2021年10月。<https://ibm.co/extending-digital-acceleration>
- 20 McCurdy, Chris, Shue-Jane Thompson, Lisa-Gaine Fisher, and Gerald Parham. “Getting started with zero trust security: A guide for building cyber resilience.” IBM Institute for Business Value. 2021年8月。<https://ibm.co/zero-trust-security>
- 21 同上
- 22 同上
- 23 同上

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、業界のソート・リーダー、第一線の研究者、分野ごとのエキスパートの専門知識に、グローバル・リサーチとパフォーマンス・データを組み合わせて、信頼性の高い、テクノロジーに基づくビジネス関連の知見を提供します。IBVのソート・リーダーシップ・ポートフォリオには、詳細なリサーチ、ベンチマーキング、パフォーマンス比較、およびデータの可視化が含まれ、あらゆる地域、業界、テクノロジーにおけるビジネスの意思決定をサポートします。最新の知見をメールで入手するには、ibm.com/ibvよりお申し込みください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
December 2021

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US)をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBMが営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM製品は、IBM所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBMは、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります、IBMはかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBMは明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「5 trends for 2022 and beyond - Building persistence, resilience, and a sense of purpose」の日本語訳として提供されるものです。

