

# 「視点」

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 2

July 2001

business perspective from Roland Berger

## 企業変革を'e'を梃子に実現する“e-Transformation”

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイトパートナー 水留 浩一

ネットバブルの崩壊によって、多くネットビジネスやベンチャー企業が疑念的な視線にさらされ、難しい経営の舵取りを強いられている。しかし一方で、ネットの特性・利点を着実に自社の中に取り込み、競争力を高めようとする企業も多く存在する。企業の競争力を問い直し、'e'がもたらすインパクトを最大限に活用しながら、地に足のついた企業変革を実行する事が大きな流れになろうとしている。

### 変化する事業環境

言うに及ばず、事業を取り巻く環境は変化のスピードを上げている。これは、インターネットの普及に代表されるデジタルネットワーク化の影響も含め、グローバル化、規制緩和など多くの要素が複合的に絡み合った結果である。そして、この変化の影響が様々な側面で具体的に出始めている。

#### 1. 顧客へのパワーシフト

顧客と提供企業間の情報格差の減少そして逆転、顧客から見た選択肢の拡大、顧客のコミュニティ化によるバイイングパワーの増大など、商取引の様々な側面において顧客にその交渉力が大きく移動している。

#### 2. 競争激化

グローバル化や規制緩和による、外資系企業、異業種企業からの参入が業界構造をしばしば大きく変えようとしている。新規参入企業はこれまでと異なる付加価値を持ち込む事で顧客側の期待レベルを上げ、競争環境を激化させている。

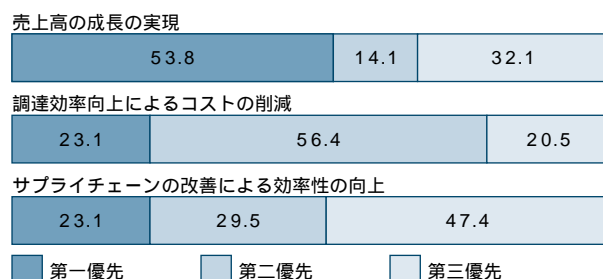
#### 3. 中間取り次ぎ価値の低減

ネットの普及、e-Marketplaceの勃興も手伝い、単純に情報や商品を「取り次ぐ」事への付加価値は急速に減少してきている。企業はこれまで以上に独自性と価格競争力を求められつつある。

#### 4. 事業スピードの高速化

日本においても意志決定スピードの重要性が認識され

図1 時間と資源を配分する上で、何をeビジネスの主要な目的とするか？<sup>\*1)</sup>



る中、多くの企業で組織や権限のあり方が変革されつつある。結果として、市場全体の意志決定が早まり事業スピードの高速化が徐々に進もうとしている。

#### 5. 人材競争の激化

変革の時代において、その担い手である人材への関心が高まっている。これまでの硬直的な人事・報酬制度を変革し優秀な人材に正当に報いていこうとする企業は増加している。一方で、対応に遅れる企業からの人材流出は加速し、マーケットのシェア以上に優秀な人材の獲得競争が熾烈を極めようとしている。

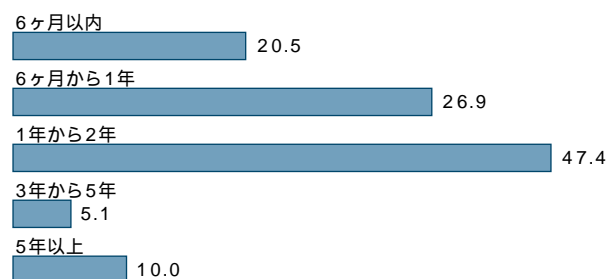
企業は今、こうした経営環境の変化を正しく理解し、正面から立ち向かっていく事が求められている。そして、その競争力を鍛え直すために企業変革を継続的に進める事が必然となっているのである。(図1、図2)

### 'e'を変革の「梃子」として活用する

闇雲に「変革」を叫んでみても組織は動かない。変革には梃子やドライバーといった変革を動かしていく仕掛けが必要である。そして、主要な機能に対してその仕掛けを適用し、組織全体を変革へと導いていく事が肝要である。

ネットバブルが弾けたとはいえ、情報技術の進展は社会全体の構造転換の強力な推進力となっている。そして実際にインターネット、デジタルライゼーションがもたらす'e'のインパクトは、地理的制約、量的制約、時間的制

図2 eビジネスの活動が実際に見える形で成果が現れるまでにどの程度期間が必要であるか？<sup>\*1)</sup>



# 「視点」

約などこれまでの事業遂行上の制約を取り払う可能性を秘めている。さらに、パートナー企業や顧客との情報交換を直接かつ双方向に行う事が可能になるなど、カスタマイズやコスト削減サイドにも新たな付加価値を生みだす。このような名実共に変革の旗印としてもインパクトの大きい'e'を梃子にして企業全体の変革を実現する、これがe-Transformationである。

我々ローランドベルガーはe-Transformationを実現するためには事業を構成する主要な6機能、それぞれの常識や原則などを抜本的に変革し、有機的に再統合して行く事が重要であると考えている。(図3、図4)

## 1. e-Strategy

従来の単一製品・単一ブランドに焦点を当てたプロダクトアウト的な戦略で成長シナリオを描く事が困難になりつつある。求められている戦略は、顧客に対してリアルタイムに、ダイレクトで、双方向の情報交換を可能にする'e'の潜在力を活かした顧客基点の戦略である。顧客の生活や事業活動に関して提供可能な付加価値を再定義し実現するには、3つの観点を踏まえた戦略再構築が求められている。

Customer enhancement：顧客の拡大。既存の製品・サービスや情報の提供をe-channelやマーケットプレイスといった新たなチャンネルを通して最大限拡大する。

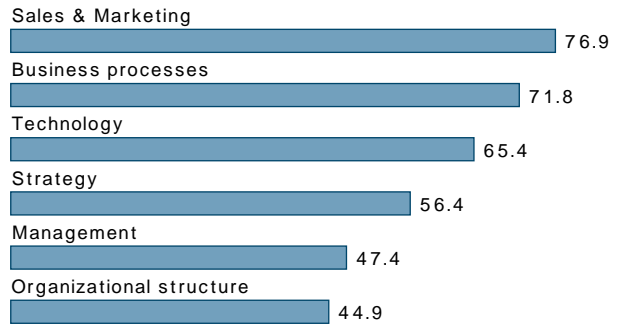
Customer extension：顧客の深堀り。既存のチャンネルに加え'e'を活かした顧客接点を再構成し、提供価値範囲を拡大する。事業の視点として顧客の生涯価値の最大化を目指す。

Value innovation：'e'が可能にする新たな提供価値を創造する事によって新規マーケットや新たな競争のルールを作り出す。金融業界のネットチャンネルやネットオークション、マーケットプレイスだけでなく、アフターサービスのネット対応や既存顧客とのネットによるカスタマイズされた情報連携など目に見えにくい部分での大きな価値創造も存在する。(図5)

## 2. e-Sales and marketing

インターネットは、企業に詳細な顧客購買・行動デー

図4 eビジネスを通して企業を強くするためには、どの分野を変革する必要があると考えるか？\*1)



タを提供する。企業は、豊富な情報、パワフルな分析ツールによって、従来になく充実したクロスセリング、アップセリングの実現が可能だ。我々の調査した成功例では、既存の活動に加えてインターネットを活用した新規顧客の開拓効率性は、3~8%上昇しており、クロスセリングによる売上の増大幅は5~15%、顧客のリテンション率に当たっては、10%~25%もの上昇が見られるなど事業拡大の大きな可能性を持つ。

しかしながら、他社の参入や顧客の乗り換えをも容易にもしているのも事実である。それにより、近年の銀行、証券会社のネットチャンネルによるサービス競争のようにこれまで以上に競合間の競争が熾烈になる側面もある。その為、これまで以上に強力なブランド構築に加え、顧客データの管理・分析・共有化、顧客セグメンテーション・最適対応、複数チャンネルミックスといった顧客基点・情報活用主体の販売・マーケティング活動を再構築していく事が求められている。

## 3. e-Management

企業変革にとっての最大の論点は、既存の企業文化、マネジメントとも言え、これはe-Transformationにおいても同様である。ネット環境に対して経営スタイルを適合させてきた企業は、素早く動くために意志決定スピードが大幅に増加しており、そうした姿勢は社内でも共有されている。

図3

e-Transformation	今までの原則	新たな原則	もたらされる便益
Strategy	ブランドが最も重要な資産；顧客シェア獲得競争	顧客が最も重要な資産；顧客内生涯シェア獲得競争	顧客のライフタイムバリューを最大化するための包括的な顧客理解
Sales and marketing	標準化された製品・サービス；マスマーケティング	カスタマイズされた製品・サービス（ただし、マス向け）；個客別のワントゥワンマーケティング	顧客のロイヤリティの向上とアップセリング
Management	ヒエラルキー型機能別に管理された組織；正確に定義された役割と責任	クロスファンクショナルチームによる運営；価値基準と原則に基づいたマネジメント	外部へのより早いレスポンス；内部組織間摩擦の減少；従業員モチベーションの向上
Structure	内部への対応と限られたパートナーとの接触；格式・形式重視の提携	外部への対応と頻繁なパートナーとの接触・協働；価値基準に基づいた柔軟な提携	パートナーとの緊密な関係と顧客への迅速な対応
Processes	垂直統合されたサプライチェーン；予測のための進化	仮想的に統合されたバリューチェーン；売るための進化	内部効率の向上と外部への反応の俊敏化
Technology	バッチで動くスタンドアロンアプリケーションをベースとしたクライアント/サーバーモデルもしくはメインフレームによるネットワーク	リアルタイムで作動する独立したアプリケーションをベースとしたインターネットネットワーク	システムのセントライズもしくは、アウトソーシングを通じたメンテナンスコストの削減；データへの早いアクセス

図5

	Build	Buy	Partner
Enhance	Hersheyによるインターネットを利用した13億円のカタログビジネスの拡張	Parmalat SpAによるnetgrocer.comに対しての約33億円の投資	49社の消費財企業がB2Bマーケットプレースを立ち上げるために協力
Extend	Unileverによるホームサービスビジネスの立ち上げ(myhome.co.uk)	Estee Lauderによるgloss.comの買収	webvan.comに対して業界リーダーである7メーカーが戦略的提携を実施
Innovate	N/A	P&Gによるスタートアップ企業のreflect.comへの投資	UnileverとiVillage.comによる美容健康のeビジネス事業への200億円以上の共同出資

そして、その実現のためには「権限」「評価」「人事」の変革が必要になる。

「権限」とは事業遂行上の様々な決定権を適切なクラスに持たせ、実際に機能するように仕組んで行く事である。規則上は可能であっても実行不可能な環境を作っては元の黙阿弥である。これにより、意志決定スピードは仕組み上は向上する事になる。

「評価」は事業評価と人事評価の2つの側面がある。事業評価は売上げ、利益、事業価値とその評価軸が大きく移行する中で事業に合わせた体系を再設計する事が求められており、不確実性の高い環境下においては、撤退基準も重要となる。また、人事評価も守りから攻め、減点制度からリスクイクを奨励する形への転換が必要となっている。

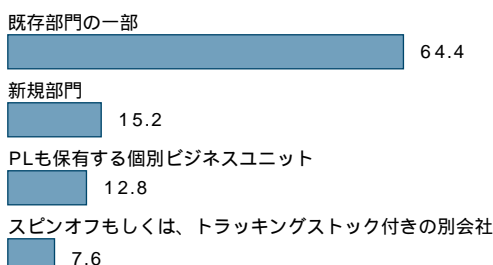
「人事」はより柔軟な対応が求められる。有能な人材を引き留め活用していくための人材配置や報酬制度の巧拙はますます企業の競争力を大きく左右する。有能な人材が適所に配される事により「権限」「評価」の変革が活かせせる。

4. e-Structure

eビジネスを行っていると言っても組織構造まで踏み込んでいる例は少ない。(図6) しかし、今後求められる組織はネットワーク化され個々が自律的に判断できる組織の集合体「自律分散型組織グループ」であろう。

それによって、企業は急速に変化する市場や顧客の変化に対応できる柔軟性を持つことが可能になる。外部企業との仮想チームによる事業展開で、意志決定のスピードが上がる側面もある。パートナー企業を組織に取り込むことができれば、協働とコミュニケーション能力の抜本的な改善が期待できるはずである。

図6 eビジネス活動を行う上で、あなたの会社が選んだ組織構造はどのようなものか？\*1



5. e-Processes

e-Processの目的は、'e'を活用し、パートナー企業や自社内でのコミュニケーションの壁を取り払い、顧客までの流れをスムーズにすることである。例えば、顧客からのオーダーに対しては、情報が営業、デザインチーム、サプライヤー、ディストリビューターへと流れ、彼らのオペレーションが変更に従いそれぞれ変わる。e-Processのコンセプト自体は、全く目新しいものでない。そのコンセプトの元で、何ができるかが論点である。

ローランドベルガーでは、プロセスを5つに大別してe-Processの実現をサポートしている。それぞれのプロセスを最適化することで初めてe-Processを実現することが可能となる。(図7)

6. e-Technology

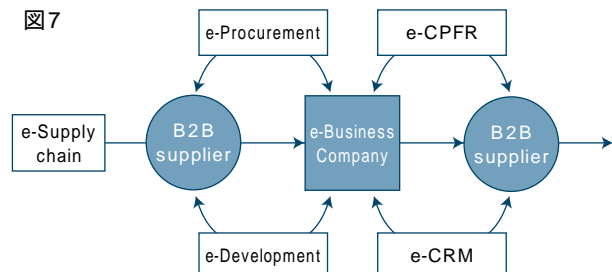
インターネットの導入により、パートナー企業や顧客との連携が増し、技術に対して求められるレベルや信頼性は非常に高まっている。技術とビジネスとの関連性は今まで以上に高まっており、旧来はビジネスを単に補完するツールとしての意味合いが強かった技術が、技術ありきのビジネスといった側面を持ち始めている。

CIOやCTOといった技術に長けた経営幹部を配置したり、技術者と営業現場の融合を促進することで技術への組織的対応も検討する必要性が高まっている。

企業変革に向けた3つの壁

我々が参画した数々の企業変革プロジェクトを振り返ると、様々な課題に直面してきた。そして、その多くは'e'を梃子にした企業変革、e-Transformationにおいても共通である。ローランドベルガーでは過去の経験を踏まえ、特にe-Transformationを実行する上で直面する課題を以下の3点に集約して考えている。これらの課題を事前に理解し、対応の準備をしておく事が変革実現の為には重要である。

図7



## 「視点」

### 1. 組織、企業文化の壁

企業がe-Transformationを遂行する際に直面する最も大きな課題が既存の組織的・文化的な変革である。最近の調査によると、75%のシニアエグゼクティブが彼らの組織構造がすばやい意志決定を阻害していると考えており、59%は彼らの企業文化が社内での変革を起こす際の障害となっていると考えている。

こうした課題に対応するためには、各組織、部門のキーとなる人材に対してトップ自ら、自身の思いを伝え、変革に向けた互いの共通認識を持つ必要がある。そして、外部から新たな人材を登用するなど、これまでとは違った価値観やスタイルを持った人材を組織の要所に埋め込むことによって既存の企業文化に変化を与え、経営の「本気感」を伝えることが重要となる。

### 2. 戦略実行プロセスの壁

e-Transformationは企業としての大きな戦略転換が必須となる。今まで、イノベーションとは呼びながらもその実態は同じカテゴリー内での新たなラインの増加や商品の増加を意味していたケースも多い。こうした企業戦略を見直し、新たなe-Strategyの下で企業を一つの方向に向けていく事がe-Transformationでは必須となる。しかしながら実際には、戦略構築を行い、意志決定をし、現場に落とし、それをモニターして戦略の再検討を行うという一連の活動に不慣れな企業が多いのも事実である。戦略の構築から実行、管理まで一連のプロセスを経営及び企業能力として身につけていく事もe-Transformation上の大きな課題となる。

### 3. 既存業務、技術インフラの壁

商品やサービスのカスタマイズ化や高頻度の新製品・サービス開発に対応するために従来の業務のあり方を根本的に変えていく必要がある。フレキシビリティ、レスポンス、スピードがネット時代の成功要因である。既存の技術インフラは今後必要となるオープンスタンダードやリアルタイムオペレーションといった要求に照準を合わされていない事が多い。企業内部の業務プロセスに焦点を当てるだけでなく、共創パートナーである外部企業や顧客との連携を考慮に入れた業務設計、インフラ整備を行って行く必要がある。

## 変革を実現する

時代はまさに「変革の時代」を迎えようとしている。政治も含めて世の中の雰囲気の変化の方向へと動き出そうとしており、この流れは企業を変革する上でも強力な追い風となりうる。これまでは、総論賛成各論反対という

形で変革を実際には阻み、既得権益や現状維持に固執する抵抗によって変革が頓挫するケースもよく見られた。しかし、人々の意識の中に変革を受け入れようとする素地が生まれつつある中で、強いリーダーシップに導かれた変革プランを受け入れようとする意識の高い人材は企業内でも徐々に増加しているのではないだろうか。

日本において企業変革を行う上で、特に気を付けなければならないポイントは、変革を多様なステークホルダーとの共創作業にしなければならない点であろう。これは、比較的欧州系の企業の変革事例において共通した点でもある。欧州の企業変革の多くは、組合との折衝や現場の管理職レベルの参画密度が高く、株主はもとより、組合、中間管理職層、そして顧客（企業）や取引企業など無視することなく、連携を極力考えた企業変革とも言える。日本においても、周囲を巻き込んで実行していく変革の姿勢は変革の成功要因と理解できる。

インターネットに代表される「e」のインパクトは、これまで多くはネットベンチャーという形で社会、経済に反映されてきた。しかし、その本質である「情報交換の革新」というポイントを考えると、それは多くの人材が集合する比較的大規模な企業を変革していく重要な「梃子」となる事が理解できる。ネットバブルの崩壊で大きな流れを見失うことなく、「泥臭く」準備を行う事により企業変革を実現する。その事こそ、今このタイミングで行われるべきであろう。

\*1：本文中の調査結果は、ローランドベルガーがB2B、B2Cを含めた100以上の企業CEO及びシニアエグゼクティブに向けて行ったeビジネス活動に関するアンケート結果である。対象企業の40%以上は年間売上500億円以上の企業である。

執筆者・発行人プロフィールと「ひとりごと」



アシエイトパートナー

水留 浩一 Koichi Mizutome

koichi\_mizutome@jp.rolandberger.com

東京大学で天文学を専攻。卒業後、大手広告代理店に就職。当時話題の広告キャンペーンを手がける。米系コンサルティングファームを経て、多くの企業のコンサルティングを手がけながら、欧州系戦略ファーム、ローランドベルガーの日本での立ち上げ、事業拡大に走る。Kellogg経営大学院 Executive MBA、最近のテーマは「ブランドマネジメント」

前号に対する数々のご意見やご感想の葉書、飲み会への誘い、その他諸々ありがとうございました。できるだけご関心のテーマに対応するよう努力したいと思います。

世の中が「変革」に向かおうとする中、企業の中でも自分たちも変わらなければ、という漠然とした、しかし一過性とは思えない「雰囲気」が生まれつつあるように感じます。そのようなタイミングで今回の「視点」のテーマを選びました。ローランドベルガーで開発した、「e-Transformation」の概念を日本企業向けに超訳しています。少しでも企業変革のお役に立てれば幸いです。

我が家では一歳を向かえた内弁慶の愛娘、悠理もようやくよちよち歩きを始め、絵本を逆に読んでニヤツと愛想をふりまっています。今から娘の将来を不安に思うのは男親のサガでしょうか。良い世の中になればいいなと思う今日この頃です。

## 「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.2 July 2001

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン

〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

事業・マーケティング戦略チーム

遠藤 功 パートナー

Stefan Hoeffinger プロジェクトマネージャー

水留 浩一 アシエイトパートナー

渡邊 遼 プロジェクトマネージャー

丹治 和男 アシエイトパートナー

泉 智之 シニアコンサルタント

宮崎 真澄 シニアマネージャー

鬼頭 孝幸 シニアコンサルタント