

複雑さをいかに 武器とするか

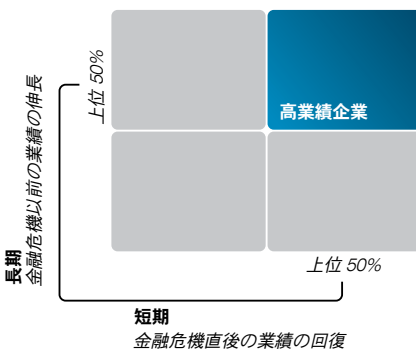
*Global Chief Executive
Officer Study*
からの洞察

はじめに

リーダーは、これまでとはまったく異なる競争経済環境にどう対応しているのでしょうか。IBM は、この実態を明らかにするために、1,541 名の CEO、経営層、公共機関のシニア・リーダーを対象に対面インタビューを実施しました。これには、26 か国の消費財業界で活躍している 124 名の回答者が含まれています。¹ これらの対話は、グローバル・リーダーのアジェンダやアクションに関して貴重な洞察を提示するものです。

図 1

業績分析フレームワーク
高業績企業の範囲は全地域、各種業界にわたる。



注：
短期的パフォーマンスとは、1 年間の営業利益率の伸びを指す。
長期的パフォーマンスとは、4 年間の営業利益率の年平均成長率を指す。

過去 3 回の Global CEO Study で、CEO は毎回、変化への対処が最も緊急性の高い課題だと回答していました。しかし 2010 年には、新たに複雑さという大きな課題が生まれています。CEO は、今日の環境では変化のスピード、不確実性、複雑性が高まっていると語っています。多くの回答者に共通する見解は、**段階的な変革ではもう対処しきれない**というものでした。

IBM は、財務パフォーマンスをベースにした CEO の回答の比較をはじめ、さまざまな統計分析と財務分析を実施しました。好況時、不況時にも高業績を収めた企業（「高業績企業」）は、業績面で見劣りする企業とは別の方法で複雑さに対処しています。図 1 に示すように、高業績企業は 2003 年から 2008 年までの長期と 2008 年から 2009 年までの短期の両方で上位 50% に入っています。

トップランクの企業は、新たな機会を活用し、これまでとは異なる新たなアプローチを採用して課題を克服しています。今回のインタビューからは、以下に示す 4 つの重要な洞察が得られました。

ほとんどの CEO は、複雑さが今後ますます高まると考えており、過半数は複雑さへの対応力に不安を抱いています。ただし、調査対象全体と高業績企業の間には大きな隔たりが認められます。後者は過去 5 年間に、複雑さの高まりを財務上のメリットに転換しているのです。

CEO は、リーダーにとって最も重要な資質は創造性だと考えています。クリエイティブなリーダーは、社内全体に試行錯誤を奨励しています。また、ビジネス・モデルを大きく変更することで、自社の戦略を実現し、リスクの計算をいっそう緻密なものにして、リーダーシップを発揮しコミュニケーションをとる方法を常に革新しています。

消費財業界でトップランクの企業は、顧客、消費者とともに製品やサービスを共同で開発しています。また、顧客を中核プロセスに関与させることで、大量のデータからさらに有益な洞察を引き出そうとしています。最終目標は、顧客や消費者との関係をいっそう親密なものにすることです。革新的な企業は、最終顧客と直接対話し、良好な関係を維持する新たなチャネルを積極的に探し求めています。

優れたリーダーは組織、顧客、パートナーに代わって複雑さを管理しています。これを実現するために業務と製品を簡素化し、仕事の進め方、リソースの利用方法、全世界の市場に参入する方法をいっそう巧みに変更しています。的確に対応するリーダーが今後、新たな収益源から上げる利益は、他の CEO と比較して 20% 向上することが見込まれます。

根本的に異なる世界

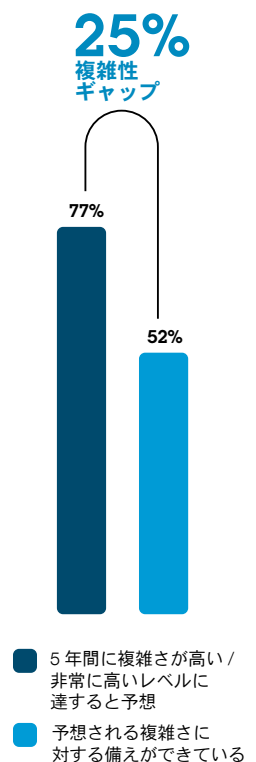
経済環境、企業、社会、行政の間のつながりがますます強化されているため、巨大な機会が新たに生まれています。しかし、つながりが強化されたために相互依存性も高まり、こうした依存性は目に見えないことが多くなっています。新たな経済環境は変化スピードが速く、不確実性も大幅に高まり、複雑化の一途をたどっていることは、多くの CEO が指摘しています。興味深いことに、こうした変化の大きさとその影響に対する見解は、立場によって異なります。

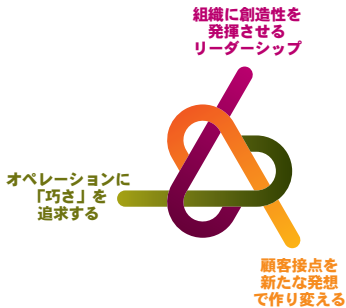
経済と社会が密接に関連している時代には、地域ごとに生じる明確な差異を理解することがいっそう重要です。国境を越えて多くの地域で事業を展開する傾向が高まるにつれて、企業はこうした差異を実感するようになります。

消費財業界の CEO のうち、驚くほど多数の方が、このまったく新たな環境に対処する備えができていないと回答しています。77% が今後 5 年間に複雑さレベルが大幅に高まると予想していますが、それに適切に対処する方法を知っていると回答したのは、わずか 52% でした。つまり、消費財業界の CEO は、この調査を実施した 8 年間に特定したどの課題よりも大きな課題を突き付ける「複雑性ギャップ」に直面しているわけです。

図 2

複雑性ギャップ
消費財業界の CEO は、複雑さの高まりは、社内で確実に対処できるレベルをはるかに超えたものになると予期している。





機会の獲得

しかし、最近の景気後退時にも堅実な業績を上げている企業が一部に存在し、こうした企業のリーダーは複雑さへの備えに関して余裕があると考えています。では、こうした高業績企業は成長するために何を行っているのでしょうか。IBMの広範な分析によると、複雑さを武器としているCEOはクリエイティブなリーダーシップを実践し、顧客関係を再構築しながら、巧みな事業運営を実現しています。

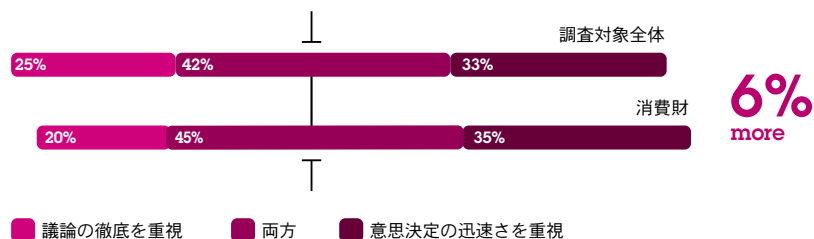
組織に創造性を発揮させるリーダーシップ

不確定で変動の激しい環境では、創造性が何よりも重要なリーダーシップ特性だとCEOは考えています。クリエイティブなリーダーは、あいまいな状況をものともせず、新たなビジネス・モデルを開発しようとします。混乱を招きかねないイノベーションをあえて奨励し、旧式のアプローチを捨て去りリスクをバランスよく取ることを周囲に勧めます。柔軟な態度で創意工夫を通じて社内の管理とコミュニケーションのスタイルを拡張することで、新たな世代の従業員、パートナー、顧客、さらには消費者に接します。

消費財業界のCEOは、あいまいな状況への対処に優れています。58%が正規の年次戦略レビューとは別の戦略的プランニング・プロセスを反復利用しており、35%が迅速な意思決定を優先的にしています。また、消費財業界のCEOは旧式の階層型リーダーシップにあまり頼らず、60%が指示と統制よりも説得と影響力の行使を優先する傾向があり、37%がトップダウン型のコミュニケーションよりも管理されたバイラル（自然に浸透し行動に表れるような）・コミュニケーションを好んでいます。

図3

意思決定スタイル
消費財業界のCEOの多くは、他の業界のCEOと同様、迅速な意思決定に頼っている。



リーダー層の創造性を刺激するために、どのような能力開発の方法をとっていますか。

組織の中にいる異才たちをどのように発掘し、評価し、それを世界中に展開していきますか。

未開拓の事業機会から最大限の収益を得るために、既存のビジネスモデルのそれぞれの要素をどのように変革しますか。

次世代を担う人材の活用、既存の常識を破るような発想を求めるにあたり、新たな組織コミュニケーションのスタイルや、それを支援する技術やツールをどのように活用しますか。

「大企業では1万人に影響を与えることはできません。そこで、キー・パーソンに対して影響力を与える必要があります。意思決定は事実に基づいて行う必要がありますが、迅速でなければなりません。」

消費財業界の CEO
(ベルギー)

顧客接点を新たな発想で作り変える

つながりが大幅に強化された環境で、CEO は顧客との親密度を高めることをかつてないほど重視しています。消費財業界の CEO にとって、この親密度の対象には最終消費者も含まれています。事実、一流企業は新たなテクノロジーを試用し、活用することで、多面的な連携と対話の場を創出しています。グローバル化と利用可能な情報の急増が相まって、顧客側の選択肢が加速度的に増加しています。CEO は、顧客と消費者に絶えず関与し、協働して創造作業を行うことにより、差別化が実現すると述べています。深く有意義で価値ある洞察を得るには、情報の爆発的増加が最大の機会であると考えています。

消費財業界の CEO は、顧客と消費者を中心とした仕組みが不可欠であるとして述べています。こうした人々が本当に求めていることをよりよく理解して予測し、実現するために「連携する」ことは、97% にとって最優先の課題です。調査対象全体のうち、顧客との関係強化をアジェンダのトップに挙げた CEO が、今後 5 年間に社内に情報の爆発的増加の大きな影響が及ぶと考える可能性は、他の CEO と比較すると 29% 高く、社内の戦略を実現する際に洞察と知見を利用する可能性は 18% 高いという結果になりました。消費財業界の企業が顧客関係を再構築する際には、最終消費者との直接のつながりを実現する新たなチャネルを積極的に追求する必要性もますます高まります。

顧客の関心を高め、ロイヤリティーを喚起することで、新たな需要や収益源を創出したい。この試みに、どのようにして顧客に参画してもらいますか。

商品・サービスの開発過程において、どのようにして顧客により効果的、より直接的に関与してもらいますか。

膨大なデータの中から顧客の声を聞くことができますか。

情報から状況を理解し、そして行動を起こすということができていますか。

図 4

顧客との親密度を高める活動
消費財業界の CEO のほぼ全員が、顧客との関係強化をアジェンダのトップに挙げている。

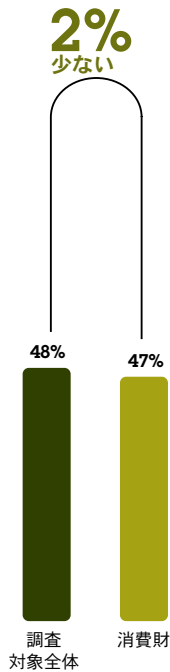


オペレーションに「巧さ」を追求する

図5

単純化計画

消費財業界の CEO は、他の業界の CEO の大半と同様、製品とプロセスを単純化することで、複雑さをより効果的に管理しようとしている。



複雑化の一途をたどる環境で、CEO は無数の方法で複雑さを管理することを学びつつあります。究極のスピードと柔軟性を目指して運営戦略を見直しています。また、顧客と消費者に関する深い洞察を活用して、エレガントなまでに単純な製品、サービス、コミュニケーションに、価値ある複雑さを組み込んでいます。グローバルな効率性を活用しながら地域のニーズに対処する最良の方法を慎重に検討しています。

消費財業界の CEO も、例外ではありません。47% が製品と事業運営の簡素化を通じて複雑さを適切に管理しようと注力しています。見極めの早い CEO は、余念なく固定費を削減しながら変動費を増加させることで、スケールアップとスケールダウンをすばやく行えるようにしています。

俊敏性を向上させるために、プロセスに対して、どのような考え方でシンプルさを追求していますか。

迫る複雑性。顧客や市民になり代わってその複雑性を自社が肩代わりすることで、いかに新たな価値を創出しますか。

迅速な意思決定、あるいは必要に応じたダイナミックな方針転換の実現、それを可能にするために、最新情報をどのように収集・分析し、洞察を得ていますか。

資産構成とコスト構造は、オペレーションの柔軟性による差別化が可能となるように考えられていますか。それぞれの市場において、提携戦略が競争優位の源泉となるように考えられていますか。

複雑さを武器とするために

消費財業界の CEO と企業にとって、複雑さを回避するという選択肢は存在しません。複雑さにどう対処するかを考える必要があります。複雑さが抑止力となって対応が遅れ、従業員と顧客が立ち往生して減収リスクをもたらすのを放置するのでしょうか。それとも、クリエイティブなリーダーシップを発揮し、顧客関係を再構築して、巧みな事業運営を実現することで、複雑さを真のメリットに転換するのでしょうか。

IBM が 1,541 名を対象に実施したインタビューから得られた洞察をまとめると、CEO と経営陣は以下のことを実行する必要があります。

組織に創造性を発揮させる リーダーシップ	顧客接点を新たな発想で作り変える	オペレーションに「巧さ」を追求する
<ul style="list-style-type: none"> • あいまいさを受け入れる • 既存のビジネス・モデルを再構築するリスクをいとわない • すでに成功が実証されたマネジメントスタイルの一步先を狙う 	<ul style="list-style-type: none"> • 何よりも顧客に敬意を表す • 双方向コミュニケーションを駆使し、常に顧客と同じ視点・感覚を持つ • 情報の激増を利益に変える 	<ul style="list-style-type: none"> • 可能な限り外からはシンプルに見えることを追求する • 社内に蔓延した複雑性を管理する • スピード感と柔軟性に対する意識を高める • 「グローバル」を目指す

「現在や将来の複雑さを低下させるために当社が何年も前から採用している重要な戦略は、簡素化と標準化です。」

消費財業界の CEO
(米国)

この最新版 Global CEO Study を利用して、複雑さに対処し、それを乗り越えて成功する方法に関して議論を続けられることを経営陣の皆様にお勧めします。複雑さを武器とする選択肢を探される際に、サポートさせていただければ幸いです。

詳細情報

本スタディーについて詳しくは、以下の IBM 担当者までご連絡ください。または、[ibm.com/capitalizingoncomplexity](https://www.ibm.com/capitalizingoncomplexity) をご覧いただくか、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) まで e-メールをお送りください。

北米・中南米	Stephen Brown	stephen.m.brown@us.ibm.com
アジア・パシフィック	Patrick Medley	pmedley@au1.ibm.com
日本	Kazuhiro Anse	ansek@jp.ibm.com
北ヨーロッパ	Mark Yeomans	mark.yeomans@uk.ibm.com
南ヨーロッパ	Pascal Gausson	gaussenp@fr.ibm.com
IBM Institute for Business Value	Guy Blissett	guy.blissett@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan
2010年5月
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴ、および [ibm.com](http://www.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、<http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml> をご覧ください。

本資料に記載の製品、およびサービスが必ずしもその他の国においても提供されるとは限りません。

注釈と出典

- 1 読みやすさに配慮し、このグループ全体を「CEO」としています。
- 2 IMF World Economic Outlook Database. "2008 Actual Regional GDP." October 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>

調査と分析方法

2009年9月から2010年1月にかけて、60か国の33業種を代表する1,541名のCEO、経営層、公共機関のシニア・リーダーの方々に直接お会いし、これらの方々が抱えている課題と目標を詳しくお尋ねしました。各地域の回答には、2008年における各地域の国内総生産(GDP)²実績値に応じた重みを付けました。

次に、財務面で高い業績を残した企業とそれ以外の企業の差異を分析しました。分析にあたっては、入手可能な情報で長短期のパフォーマンスを同業他社と比較しています。2003年から2008年までの4年間における営業利益の年平均成長率を使用して長期パフォーマンスを算出し、2008年から2009年の1年間における営業利益の成長率を使用して短期パフォーマンスを算出しました。これにより、長短期の両面で営業利益率を改善できた「高業績」企業を特定しました。

IBM Global Business Services Strategy & Change について

IBM Global Business Services は、戦略とイノベーションに関する世界最大級の組織であり、3,250名以上の戦略プロフェッショナルを擁しています。お客様がビジョンとビジネス戦略を開発して調整し、実行に移す作業を IBM Strategy & Change の担当者がサポートし、成長とイノベーションを推進します。

IBM Institute for Business Value について

IBM Institute for Business Value は、IBM Global Business Services の一部であり、重要な業界固有の問題や全業界共通の問題に関して、事実に基づく戦略的見識を経営者の方々に提供しています。Global Chief Executive Officer Study は、現在進行中のエグゼクティブを対象とした一連の調査の一部です。