

Capitalizing on Complexity

*Insights from the
Global Chief Executive
Officer Study*

複雑さをいかに武器とするか

Global Chief Executive Officer Studyからの洞察

IBM

本報告書は全世界の1,500人を超えるCEOの皆さまへのインタビューをもとにまとめたものです。

複雑さをいかに武器とするか



Samuel J. Palmisano
Chairman, President and Chief Executive Officer
IBM Corporation

CEOの皆さまへ

本報告書の第一章では、経済環境の複雑性について取り上げています。その中で、ある生産財業界のCEOは、2009年の状況を、「経済環境に関する警鐘」と表現しています。

私もその通りだと思いました。ひとこと補足させていただくとすると、今世紀が始まって最初の10年間、警鐘という意味では色々と鳴り響いており、今回のものも、これら一連の警鐘の一つといえるでしょう。この10年間、たとえば、地球規模の気候変動、エネルギーや水資源の確保、食糧、医薬品および人材の供給の問題、さらには、世界を不安に陥れるさまざまな脅威など、さまざまな種類の警鐘が鳴りました。

こうした一連の警鐘が共通するものは何でしょうか。それは、世界規模で問題を解かなければいけないという現実、そしてそれに対する挑戦なのです。

私たちは、あらゆる面で相互に連携しあった世界に住んでいます。いわば、世界は一つの大きなシステムです。それは、複雑につながった多くのサブシステムで構成されています。これは、たとえば一つのサブシステムの障害が、全世界に波及するということです。こうした問題を解決する、あるいは未然に防ぐためには、物理的な社会基盤や今日のデジタル・インフラに関する相互の影響を考慮しなければならなくなりました。

かつてないほどの相互連携、相互依存、こうしたものが本報告書の内容の底辺に見え隠れします。こうした状況を踏まえて、世界のビジネス・リーダーや公共機関のリーダーの皆さまのお話をうかがった結果、次に示す三つの共通の見解が浮かび上がってきました。

- 1) 急速に増大する「複雑性」への対応が、最も大きな課題である。
また、この複雑性は今後、さらに加速度的に増大し続けると予想される。
- 2) こうしたグローバル・レベルでの「複雑性」に対し、現時点では自身の組織が有効に対処できていないと認識されている。
- 3) この「複雑性」への対応として、リーダーに求められる最も重要な資質は「創造性」である。

世界のCEOの皆さまとの広範囲なテーマにわたる徹底した議論、そこからさまざまなことがわかりました。(ちなみに、私へのインタビューは2009年12月2日に行われました。)現在の経営環境の難しさは、脅威や機会が以前よりも早いスピードで現れたり、あるいは予知しづらくなってきたりしているだけではありません。それらが相互に結びつき影響しあって、まったく未知の状況を作り出しているというところにあります。こうした過去に例のない状況に対応するためには、かつてないほどの創造性が求められると指摘されています。そして、創造性こそが、今日のリーダーに求められる重要な資質だということです。それは経営手法、強い意思、オペレーションへの見識などよりも重視されているといえるでしょう。

前回調査から2年、再び世界のCEOが抱える重要課題を調査いたしました。皆さまが世界の現実をどのようにとらえていらっしゃるのか、高業績企業は何が違うのかなど貴重な洞察をうかがい知ることができました。また、私個人にとって、たいへんに喜ばしいことがありました。CEOの皆さまへの質問には"Smarter Planet"という言葉は一切使わなかったにも関わらず、新たな経済環境に対する課題や機会に関する議論の内容は、まさにIBMが発信してきた"Smarter Planet"の考え方を裏付けるものであったということです。

ここに「複雑さをいかに武器とするか」と題する報告書を皆さまにお届けできることをうれしく思います。



Samuel J. Palmisano
Chairman, President and Chief Executive Officer
IBM Corporation

	調査の方法	6
	要約	8
Introduction	複雑な世界の中で勝ち抜く	13
Chapter One	組織に創造性を発揮させるリーダーシップ	23
Chapter Two	顧客接点を新たな発想で作り変える	37
Chapter Three	オペレーションに「巧さ」を追求する	51
The CEO Agenda	複雑さを武器とするために	63
	お問い合わせ	71

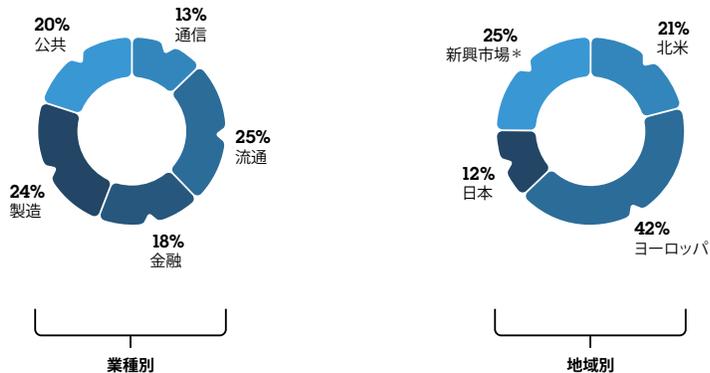
調査の方法

「IBM Global CEO Study」は今回で4回目となる。この調査は、IBM Institute for Business ValueとIBM戦略コンサルティング・グループ (Strategy & Transformation) が2年ごとに実施しているものである。

今日、世界のCEOの挑戦や目標はいかなるものであるか。それを理解するために、CEOの皆さまに直接インタビューを実施した。調査は、2009年9月から2010年1月にかけて行われ、60カ国、33業界のCEOならびに公共機関のリーダー1,541人の方にご協力いただいた。これは、この種の調査としては史上最大規模のものである。

図1: 調査の対象

全世界の1,500人を超えるCEOの皆さまにご協力いただいた



* 新興市場にはラテンアメリカ、アジアパシフィック (除、日本)、中東およびアフリカを含む

本報告書をまとめるにあたり、今回の結果を2004年、2006年および2008年版の「IBM Global CEO Study」の結果と比較した。また、調査の中で、高業績企業とそれ以外の企業の回答の違いについて分析した。財務情報が開示されている企業については、長期(4年)および短期(1年)の業績について財務分析を行っている。

財務分析では、長期の業績として2003年から2008年の4年間における営業利益率の年平均成長率¹、短期の業績として2008年から2009年の1年間の営業利益率の対前年比伸び率²を使用している。そして、分析の結果、長期、短期いずれにおいても全体の中央値を上回る業績を達成した企業を「高業績企業」と定義した。

CEOへのインタビューに加え、今回、初の試みとして「IBM Student Study」を実施した。これは、未来のリーダーとなる学生に、CEOへの質問項目の一部について聞き、彼らの考えを募るというものである。この調査は、世界の100を超える主要大学の学部および大学院の学生3,619人を対象に、2009年10月から2010年1月にかけて実施された。

本調査に参加した学生の内訳は、46%がMBAを含む大学院生(内、3%が博士課程に在籍中)、また、54%はさまざまな分野の学部³に在籍中であった。

これら二つの調査から得られた回答については、CEOないし学生が属する地域の2008年の実質GDPで重み付けした上で分析を行っている³。

「今回の経済不況は、
景気循環の一環ではなく、
パラダイムの変革と捉えている」

*“This economic downturn is not a part of
an economic cycle, but a paradigm shift.”*

和地 薫, 常務取締役
三菱UFJ信託銀行株式会社

要約

世界のリーダーは、未曾有の厳しい経済環境に、どのように対応しているのだろうか。私たちは、全世界で1,541人のCEOならびに公共機関のリーダーから直接お話をうかがった。⁴ 一連のインタビューの集計結果に、統計分析、財務分析を加えることにより、世界のリーダーが抱える重要課題やその対応策についてさらなる洞察を得ることができた。

過去3回の調査では、CEOは常に「変革の実現」こそが最も差し迫った課題であると語っていた。ところが、今回の調査で浮かび上がった優先課題は、経済環境の複雑性にいかに対応するかということであった。今日、CEOは、いまだかつてないほどの不安定かつ不確実、複雑な世界で事業を行っている。その多くは、従来と根本的に異なる新たな世界では、単に変革を積み重ねるだけではもはや不十分と見ている。CEOとの会話の中から明らかになった洞察をここに紹介する。

複雑性は、今後も増大し続ける。しかし、半数を越えるCEOが、今後の複雑性への対応力に不安を抱いている。CEOの79%が、今後、世界はより複雑になると予想している。しかしその一方で、企業の中には、この複雑さをうまく利用し、高い業績を達成しているところもある。本報告書の中では、これを「高業績企業」と呼んでいる。

CEOは、創造性がリーダーに求められる最も重要な資質として考えている。高業績企業は、社内のいたるところで新たな実験を行っており、その結果としてイノベーションの実現に成功してきている。「創造性を備えたリーダー」は、自社の経営戦略実現にむけ、ビジネスモデルの大幅な変更を検討する。ビジネスの成功のために、予測されるリスクをとり、新たなアイデアを抽出する。そしてさらには、リーダーシップ・モデルやコミュニケーション方法について、日夜、変革に取り組んでいる。

最も成功している企業は、顧客と共同で商品やサービスを開発し、顧客を事業のコア・プロセスに巻き込んでいる。成功している企業は、新たなチャネルを活用した、顧客アプローチを模索してきている。成功している企業のCEOにとっての最優先事項は、利用可能なありとあらゆるデータを分析し、そこから今までにない多くの洞察を導き出し、それを武器に顧客との今まで以上に親密な関係を築くことである。

高業績企業は、自社、顧客、あるいはパートナーのために複雑性を管理する。高業績企業は、オペレーションや商品をシンプルにしている。また、社員の働き方を変え、世界中にある経営資源を活用し、世界中の市場へ参入するなど、オペレーションの「巧さ」を向上させている。こうした「巧みなるオペレーション」を追求しているCEOは、他に比べ、新規事業による収益成長を期待する割合が20%ほど高くなっている。

どうすればCEOは複雑さを武器へと変えることができるのか

複雑性が深刻な影響を及ぼす中、CEOとそのチームは、創造性をもったリーダーシップを発揮し、想像力に富んだ方法で顧客と関わり、迅速かつ柔軟なオペレーションを設計しなくてはならない。最終的なゴールは、21世紀で成功を収めることである。

新しい経済環境では、複雑性にいかに対応するかが最大の課題である。では、CEOは今、何を目指しているのか、そしてそれは今までと何が違うのだろうか。前回の調査では、CEOは、ビジネスモデルのイノベーションの必要性を力説していた。しかし、今回の調査では、イノベーションを実現するために、創造性を備えたリーダーを育成することがより重要であるとしている。また、これまでCEOは、顧客との距離を縮めることが重要であると語っていた。これについて今日のCEOは、今まで以上に顧客に近づくことを重視しており、社内のコア・プロセスへの顧客の参加の必要性



未来のリーダーたちの見解

本報告書では、「未来のリーダーたちの見解」として、IBM Student Studyの調査結果の中から、特筆事項ならびに学生たちの生のコメントを紹介させていただく。3,600人を超える学生からの回答、そしてその分析。未来のリーダーたちの見解や期待を、今日のCEOからのそれらと見比べていただきたい。

「我々は、複雑性を回避すべき障害物ととらえていない。それは、イノベーションの創造および新たな価値提供手段をもたらすものだ」

“Complexity should not be viewed as a burden to be avoided; we see it as a catalyst and an accelerator to create innovation and new ways of delivering value.”

Juan Ramon Alaix, President,
Pfizer Animal Health

「洞察力と先見性は
リーダーシップと結びついている。
機会獲得に役立つもの、
それが洞察力だ」

“Insight and foresight are linked with leadership. It’s insight that helps to capture opportunity.”

Zhou Ming, Executive Vice President and Secretary General, China Council for International Investment Promotion

を語っている。その一方、グローバル・インテグレーションという話は、もはやCEOにとっての目新しいゴールではなくなってきているようだ。さらに一歩進んで、グローバル・オペレーション全体により深い「巧さ」を追求しなければならないと認識している。複雑性を武器とするために、CEOからいただいた示唆は次の3点である。

組織に創造性を発揮させるリーダーシップ

複雑性が急激に高まっていく状況の中、リーダーの創造性こそが、それに対応する最も重要な要素であるとしたことはとても興味深い。創造性を備えたリーダーは、常識を覆すようなイノベーションを実現し、時代遅れとなっているやり方を捨てる。そして、必要であればリスクをとることさえも辞さない。さらにCEOは、柔軟で創意に富んだ発想で、自身のマネージメント・スタイルおよびコミュニケーション・スタイルを組織に広めている。特に、次世代を担う社員、パートナー、顧客との関係強化が、こうした取り組みの主要目的だ。

顧客接点を新たな発想で作り変える

さまざまな事象が相互に関連しあつた世界。この中でCEOは、今まで以上に顧客との密接な関係が必要と考えている。グローバル化の進展とともに、世界中の情報が入手しやすくなった。これにより、顧客の知識は増え、多数の選択肢を持つようになった。CEOは、常に顧客と会話し、さらには顧客とともに商品・サービスを創りだすことこそが、他社との差別化をもたらすと考えている。また、近年、情報はいたるところで日々増加し続けている。CEOはこれを最大のチャンスととらえ、その膨大な情報の中から顧客に関する今までにない洞察を得たいと考えている。

オペレーションに「巧さ」を追求する

CEOは、機会や困難に直面したとき、それに即座に対応できるように、オペレーションにさらなる工夫を加えようとしている。オペレーションの複雑性を単純化し、時には社員、顧客からはその複雑性が見えないようにしている。そして、コスト構造を柔軟にし、パートナーシップを駆使することで、ビジネスの拡大・縮小に迅速に対応できるようにしている。

To capitalize on complexity...

複雑さを武器とするために



Stand out in a complex world

複雑な世界の中で勝ち抜く

経済環境が急速に複雑化する中、多くのCEOがその対応に不安を抱いている。
一方、こうした中でも、一貫して高い業績を維持している企業群がある。
高業績企業は、どのように複雑化の影響を和らげているのだろうか。
また、彼らはこの複雑化をどのように機会へと転じたのだろうか。

「経済変化は、世界同時にそして瞬時に起こりうる環境になっている。

これが従来の経済環境と比べて最大の違いである。

そして、現在は、変化に対応する時間も少なくなっている」

“Worldwide economic change now occurs simultaneously and instantly. This is the biggest difference compared to the traditional world. Today, we have much less time to respond to changes.”

江部 努, 代表取締役社長
東日本電信電話株式会社

根本的に異なる世界

経済、企業、社会、政府は、さまざまな面でお互いの結びつきを強めてきている。こうした相互のつながりが、数多くの新事業機会を生み出してきている。しかし、多くのCEOは、こうした経済環境の複雑化に対し、いまだ準備ができていないと語っている。社会の相互接続は、強い依存関係を作り出し、大抵の場合それは知られていない。つまり、一つの意味決定が、どこでどのような作用を及ぼし、最終的にどのような結果につながったのか極めてわかりにくい状態にある。

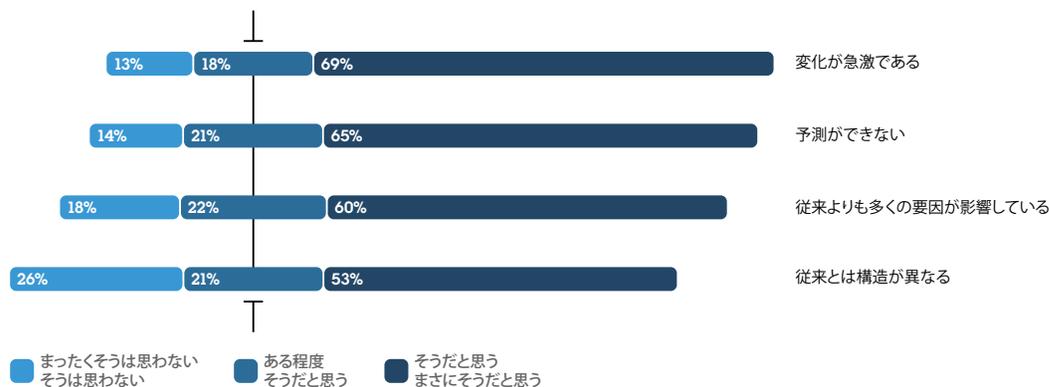
しかし、それでも意思決定は行われなければならない。多くのCEOは、再び成長に目を向け始め、新規事業からの収益を、今後5年の間に、今の2倍にできるかに、ビジネスの成功はかかっていると指摘する。ブラジルの通信業界のCEOはこう予測する。「現時点で収益の8割を担う最大のサービスさえも、5年後には2番目の柱に過ぎなくなるだろう」。世界に散在する無数の市場、増え続ける商品・サービスのカテゴリー、個人レベルにまで細分化の進んだ顧客セグメントなど、現在の経済環境を特徴付ける要素は多彩だ。膨大な選択肢、その中から新たな収益源を見出すことは容易なことではない。

そしてこれは、事業ポートフォリオやビジネスモデルの刷新や、古い仕事のやり方、完全に凝り固まってしまった前提条件の払拭を必要とするものだ。いま一度、この新しい時代における顧客の視点に立ち戻り、今の関心事を知り、新たな価値提供の方法を検討するときがきている。

ごく少数の例外を除き、ほとんどのCEOは、常識破壊というべきものが、いろいろな形で進むだろうと予想している。そして、新たな経済環境は、従来よりも変化が激しく、不確実かつ複雑であり、従来とは構造的に異なるものであると認めている。2009年の経済環境を「警鐘」と表現したオランダの生産財業界のCEOは、他の多くのCEOの心情を代弁して、こう語っている。「トンネルの入り口に立って、ライトもなしに暗闇をのぞき込んでいるようなものだ」

図2: 企業は大きな変革に直面している

新たな経済環境は、変化が大きく、従来とは根本的に異なる



自信を喪失させられるほど深刻な影響をもたらした世界不況、そこから今日、企業は立ち直りつつある。しかし、多くのリーダーは次に何が起こるか分からないと認めている。その一方、私たちは、CEOとの会話を進めていく中で、今後企業が進むべき道についての示唆を得ることができた。それは、新たな経済環境を勝ち抜くためには、従来とはまったく違う三つの要素、すなわち、新たなリーダーシップのあり方、顧客を理解する新たなアプローチ、そして柔軟性を持った新たな事業構造が求められるようになるということである。

グローバルでの動きが複雑化にさらなる拍車をかける

グローバル化に向かう現在の流れは止まらないとCEOは見ている。経済力が新興市場へとシフトする一方、政府の影響・関与が強まり規制強化につながるものとCEOは予想する。これらの動きは今後も続き、世界をより不確実、より不安定に、そしてより複雑にしていくものと考えられている。

「今回の経済不況は、景気循環の一環ではない。社会構造レベルでの変革、まさにパラダイムシフトだ」

“This economic downturn was far more than just business cycle fluctuations. We view it as a true paradigm shift that is revolutionizing not only business, but global social structures as well.”

秋草 史幸、取締役社長 兼 最高経営責任者
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社

興味深いことに、この複雑化の高まりとその影響は、国・地域によって見方が異なる。北米のCEOは、金融危機が発端となって、政府が民間企業の重要なステークホルダーになり、他の地域以上に「大きな政府」となることを警戒している。それに対する不信感を示すかのように、87%のCEOが、今後5年の間に政府の関与・影響が高まり、規制が強化されると予想している。

日本では、「成熟市場から新興市場への経済力のシフト」が自社に大きな影響を与えると予想するCEOが74%にも及ぶ。対照的にEU諸国は、経済力のシフトへの関心は低く、わずか43%のCEOが影響あると予想しているにすぎない。

中国は、今回の経済不況において、他国に比べて経済の回復力が強いことを証明した。中国のCEOは、経済環境変化については他の地域のCEOほどの不安はなく、むしろグローバルな思考を持った次世代リーダーの育成に注力したいとしている。

経済と社会が密接に結びついている世界では、地域ごとの顕著な違いを理解することが今まで以上に重要となった。組織は、国境を越えてさまざまな地域で事業を行うようになってきており、こうした地域特性の違いに直面している。

技術はますます重要な役割を果たす

2004年以降隔年で、私たちはCEOの皆さまに「自社へ影響を与える外部要因」を三つ挙げていただいている。「市場の変化」は、常に第一位の外部要因である。「技術革新」については、徐々にその重要性の認識が高まり、今回は第二位に浮上した。技術は一方で、複雑性を促進することにもつながる。すなわち、サプライ・チェーンや都市のような人間が作りだしたシステム、気象パターンや自然災害のような自然システムなど、あらゆる種類のシステムが広範囲に影響しあい、大規模に相互接続された世界を作り出している。

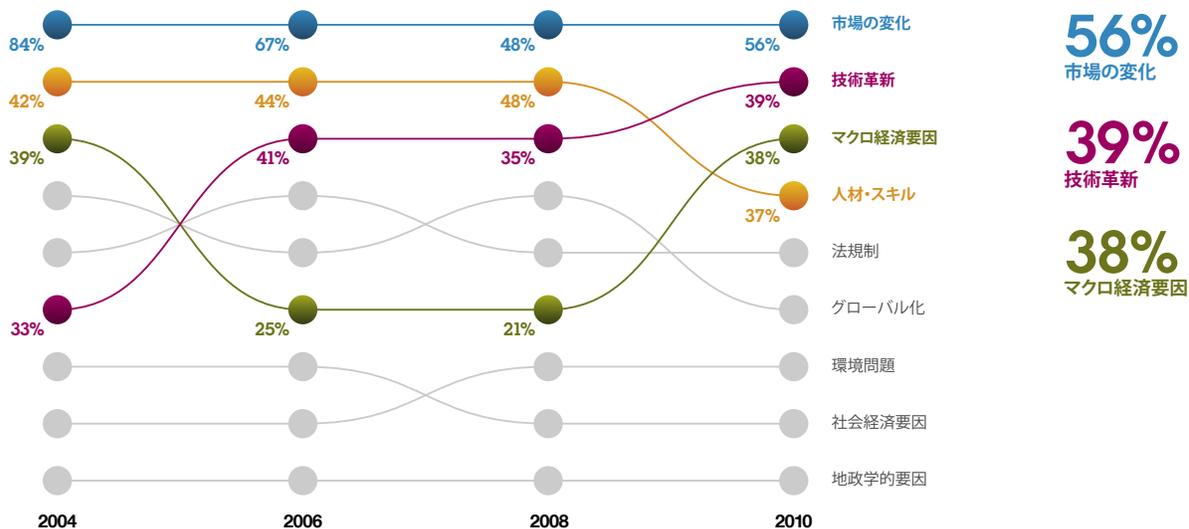
「デジタル・ネイティブである
次の世代は、政治、公共機関、
そしてビジネスのやり方に革命的な
影響を及ぼすだろう。
市民は変革を推進し、
社会を根本的に変える。
それは進化というレベルではない」

*“The next generation, as natives
of the digital world, will have
revolutionary implications for
politics, the public sector and
the way we do business. The citizen
will drive change and bring
social revolution, not evolution.”*

Peter Gilroy, CEO, Kent County Council

図3: 自社に最も影響を与える外部要因

技術革新への関心は年を追うごとに高まっている



56%
市場の変化

39%
技術革新

38%
マクロ経済要因

私たちの住む世界は、社会レベル、また個々の社会が互いに影響しあうレベルで、障害を感知し、問題解決を行わなければならない状況にある。今回の金融危機が、世界のほぼすべての市場に影響を与えたように、あらゆる行動の影響が、かつてないほどのスピードで、国・地域および業種・業態を越えて波及するという状況になりつつある。

業界、分野、プロセス、さらには国という枠組みで世の中の動向を調査するだけでは、問題解決は十分とはいえない、いやまったくもって不可能であろう。一方、ビジネス・アナリティクスなどの先端技術の出現は、今まで認識されなかった相関やパターンを把握できるようにしてきている。このような技術が、複雑化する経済環境の中で、明確かつ確実な経営の意思決定を行うための重要な役割を担いつつある。

未来のリーダーたちの見解

経済基盤、社会基盤、さらには物理的なさまざまなインフラが相互に密接に影響しあっている中、学生たちはすでに、将来自分たちが体感するであろうこの複雑性の存在に強く気づいている。そう考える割合は、CEOが60%であるのに対し、学生は70%に及ぶ。この傾向は、MBA取得中の大学院生では特に強く、78%がそう考えている。

「僕らの世代はまったく異なった見解を持っている。社会のつながり、科学技術の進歩、文化の融合は際限なく広がっていくだろう。そして、それらは数々の野心を生み出していくだろう。オープンで、それぞれが互いに影響を及ぼしあうような形で」

アメリカの学生

「あなたは準備できていると
思っているかもしれない。
しかし、何に対する準備なのか、
本当に理解しているだろうか」

“You feel ready,
but ready for what?”

Andreas Coumnas, Managing Director
Europe, Baltimore Aircoil

複雑性はさらに増大する

驚くべきことは、複雑化が、かなり早いスピードでリーダーの関心事項となったことだ。CEOの10人中6人が、新たな経済環境は、いまだかつてない複雑さであるとしている。今後5年間については、10人中8人のCEOが、この複雑性はさらに増すことになるだろうと予測している。つまり、かつてないほどの急激なペースで、その複雑化への対応を強いられているといえるだろう。

図4: 今後予想される複雑性の大きさ

CEOは、複雑性は今後さらに増大し続けると考えている

現在、大きな/非常に大きな複雑性に直面している



増大する複雑性への対応において重要なことは、社内に潜んでいる不必要あるいは顧客価値の創出を阻害している複雑な要素を見つけることである。たとえば、複雑になり過ぎた社内プロセス、あるいは柔軟性を欠く顧客対応などである。もう一つは、効率の向上、イノベーションの実現、あるいは成長につながる要素を見極めることだ。ではどうすればそれができるのだろうか。ベルギーの消費財業界のCEOは、自社が複雑性を真に理解し、それをコントロールすることに注力しているという。そしてこう語っている。「当社は複雑性に対してはすでに十分に準備しているといえる。しかし、業務をさらにわかりやすく標準化するべきだ」

不安と戦う - 「複雑性ギャップ」

2年前、公共機関および民間企業のリーダーは、自身が直面する主要な課題を「変革の実現」であると語った。そして、必要とされる変革の度合いと自社の現在の変革能力との差、すなわち「チェンジ・ギャップ」があることを認めた。今日、CEOは、変革の実現ということには、今まで以上に自信を持っている。その一方で、まったく新しいジレンマが明らかになった。

図5: 複雑性ギャップ - 予想される複雑性と対応能力のギャップ

10人中8人のCEOが今後も複雑性が増すと予想している一方、自社が複雑性への対応の準備ができていると考えるCEOは半数に満たない

今後5年間に、大きな/非常に大きな複雑性に直面すると予想している



CEOの皆さまとの会話を進めていく中で、CEOが「複雑性ギャップ」に直面していることが明らかになった。この「複雑性ギャップ」こそ、過去8年間の調査でのいかなる課題よりも大きなものとして突きつけられたものである。CEOの10人中8人が、今後、自社を取り巻く環境は一層複雑になると予想し、半数以上のCEOが、この予想される複雑性に対応する準備ができていないとしている。

今後予想される複雑化に対して、その準備はどの程度進んでいるのだろうか。ドイツの保険業界のCEOが「他社と比較すれば、当社は複雑化への対応準備ができているほうだ。しかしそうであったとしても、今後はかなり難しい挑戦を強いられることになるだろう」と語るように、慎重ではあるが楽観的な方は少なくない。一方で、米国エネルギー・公益業界のCEOが「ほとんどの社員が、過去を振り返ってばかりいる。彼らは今が昔と変わらないことを願っている」と語るように、自社はまだ複雑性へ対応できていないと率直に認める方もいる。

高業績企業から学ぶ

昨今の経済不況の中でも、変わらず堅調な業績を収めている企業群が存在する。こうした高業績企業は、あらゆる業界・地域に存在する。注目すべき点がある。それは、高業績企業は、そうでない企業に比べて、複雑性に対応する準備ができていると自負していることだ。

「複雑性などまったく恐れていない。むしろ複雑性は、私のやる気を駆り立ててくれる」

“Really, I am not afraid of complexity at all. On the contrary, this just motivates me.”

Jacques Pellas, Secrétaire Général,
Dassault Aviation

「この先10年～20年は
新たな投資をする時代だ。
そこにはチャンスと同時に、
かつて経験したことがないような
不確実性が待ち構えている」

*“We are entering an era
of ten to twenty years of new
significant investment.
There is opportunity and
uncertainty that we
have not seen before.”*

Tom King, President, National Grid U.S.

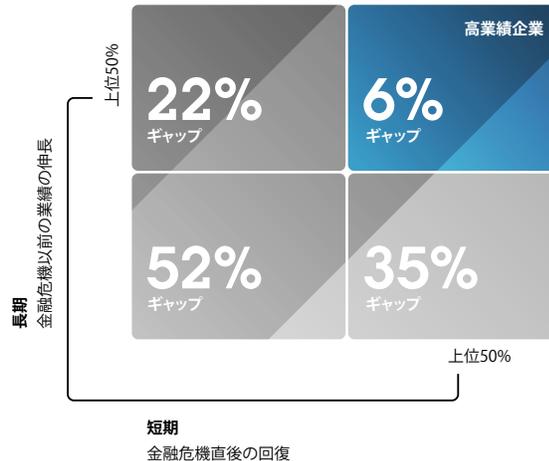
私たちは、金融危機直後の短期、および金融危機以前の長期における企業間の業績を比較した。長期の業績については、2003年から2008年の4年間に於ける、営業利益率の年平均成長率¹。短期の業績には、2008年から2009年における、営業利益率の対前年比伸び率²を使用した。

高業績企業は複雑性を見事に切り抜けている

高業績企業は、その他の企業に比べ、対前年比営業利益率で高い成長を示した。特筆すべきは、金融危機を含んだ期間においても、高業績企業は、それ以外の企業に比べ、6倍の売上成長を達成していることである。これらの企業はどうやって、このような成果をあげたのか。

図6: 高業績企業とその他の企業の複雑性ギャップ

複雑性ギャップ: 予想される複雑性と、複雑性を管理する準備が整っている度合いとのギャップ



「時間はあまりない。
かつて我々は、
『この危機が去るまで待て。
これが過ぎ去れば、元の状態に戻る』と
言っていた。
しかし、それはもう期待できない。
我々は『チェンジ・アニマル』とでも
言うような貪欲なる変革者に
ならなければならない」

*“There isn't the luxury of time.
We used to say, 'Wait until
this crisis is over and we get back
to normal,' but that never happens.
We have to be 'change animals.'”*

Michele McKenzie, President and CEO,
Canadian Tourism Commission

高業績企業のCEOも、他の企業のCEOと同様に、「経済環境は今後より一層複雑になる」と予想する。しかし、その「複雑性ギャップ」はわずか6%にすぎない。これこそが他のCEOとの大きな違いであり、複雑な経済環境での彼らの成功の自信をうかがわせるものである。高業績企業は、意思決定の迅速さ、市場検証の重要性、必要に応じた柔軟な方向修正を説いている。

私たちは、高業績企業の特徴を分析し、「複雑性を武器としている企業」のCEOが特に高い関心を寄せている三つの領域を明らかにした。

組織に創造性を発揮させるリーダーシップ - 創造性を持ったリーダーは、イノベーションを実現するために、顧客、ビジネス・パートナー、社員が議論やコラボレーションを行うための場を積極的に設ける。そして、共有される場を通じて、自社を劇的に変革するための方法はいかなるものか、前例のない新しいやり方を一緒に検討する。

顧客接点を新たな発想で作り変える - インターネットが普及し、新たなチャネルが出現し、顧客は世界中に登場した。企業は、顧客のニーズを深く理解する方法、顧客とコミュニケーションを行う方法、商品・サービスを提供するための方法の再検討が求められている。

オペレーションに「巧さ」を追求する - 複雑性が高まることは脅威に感じるかもしれない。しかし、脅威が起きた場合の初動を検討しておくことが重要である。成功しているCEOは、俊敏かつ柔軟に行動することにより、複雑性を逆に自社の競争優位へ転じさせている。

「複雑さはますます多面的になってきている。
これはチャンスでもありリスクでもある」

*“Complexity is increasingly multi-faceted.
It presents a chance and a threat at
the same time.”*

潮田 洋一郎, 代表取締役会長
株式会社 住生活グループ



Embody creative leadership

組織に創造性を発揮させるリーダーシップ

CEOは、創造性こそが今のリーダーに必要な素養だとしている。

創造性を備えたリーダーは、あいまいさを受け入れることができ、実験を好む。

次世代を担う人材と対話し、その中で彼らに気づきを与える。

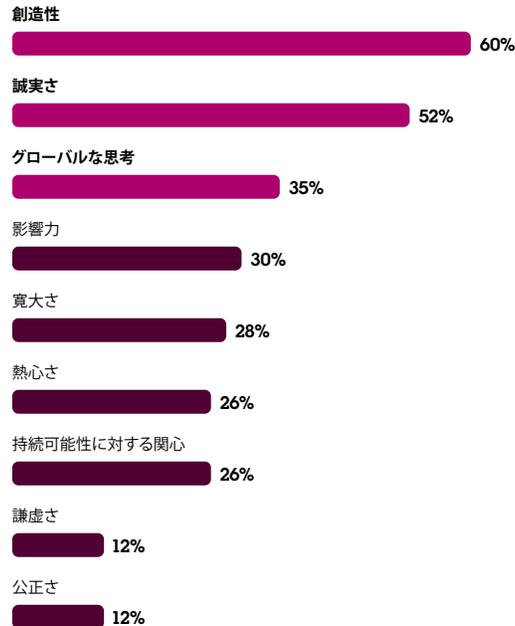
そして、今までとはまったく異なる方法を使って、社員との交流をさらに深めようとしている。

創造性を持って複雑性に立ち向かう

経営環境の急速な複雑化は、企業の舵取りを急激に難しくしている。この新たな経済環境を乗り越えるために必要とされるリーダーの資質とは何か。CEOの皆さまに最も優先する三つを選択していただいたところ、最も重要な資質として「創造性」が浮かび上がった。

図7: リーダーに求められる資質

今後の5年間、リーダーに求められる最も重要な資質は「創造性」であるとされた



「当社でいうコンプライアンスとは、誰から見ても尊敬されるエクセレント・ビジネスパーソンの立ち居振る舞いである。

リーダーは、この意味のコンプライアンスにおいては部下よりも優れている必要がある」

“Compliance is defined, in our company, as the conduct becoming a respected excellent business person in anyone’s view. A leader should surpass all his/her subordinates in compliance in a sense we understand.”

手代木 功, 代表取締役社長
塩野義製薬株式会社

CEOは、創造性を持ってリーダーシップを発揮するということは、長らく信じられてきた固定概念を捨て去ることに他ならないと認識している。つまり、伝統的なアプローチを捨て、創意に富んだアプローチを取らなければならない。それは既存のモデルや手法を部分的に改良するのではなく、コンセプトから実行にいたるまでのすべての段階で従来とはまったく異なるものだ。インドの通信業界のCEOはリーダーシップについてこう言及する。「あらゆることに創造性が求められる」

「読めないことに答えを出す、すなわち『決断力』が必要だ。また、それと同時に、状況が変化した場合に躊躇せずに方針を変更し、それを伝える能力が必要だ」

“*Capability to make decisions on something still partly uncertain is necessary. It is important to make someone understand, and at the same time, to change without hesitation when a situation changes.*”

清水 春生, 取締役社長
株式会社エクセディ

現状破壊を約束する

高業績企業のCEOは、自ら考案した発想であろうと他ですでに実績をあげたものであろうと、よいものを採択することに躊躇しないとしている。また、高業績企業のCEOの74%は、常に継続して戦略を見直しているとしている。さらには、戦略の見直しのタイミングについて、年次計画策定サイクルにこだわらず、常に自社戦略の有効性を評価し見直しを行うことを重視している。

図9: 戦略実現に向けてのプロセス

高業績企業は絶え間なく戦略を見直している



CEOが創造性の重要性に気付いたというのは今になってのことではない。商品、プロセス、顧客サービスについては、従来から今とは違う発想での変革の必要性を認識していた。2004年の調査では、「世界のCEOは、成長への回帰を目指しており、その実現にはイノベーションが必要だ」という見解が示されていた。⁶ しかし、今日、この創造性は、リーダーシップ・スタイルの善し悪しを評価する重要な要素へと昇華した。現状を根本から覆すまったく新しいアイデア、それこそが伝統を重んじてきた組織管理の領域に必要となっているといえよう。

CEOは、「自分たちの新しい義務は、何事にも即座に対応することだ」と語っている。もはや、これまでの時間軸や戦略立案サイクルに基づいて、ものごとを考え、管理し、それに対して人を当て込むというだけでは不十分だ。次々と直面する危機を克服しつつ、新たに訪れる機会を獲得するには、直近の動向を見通し、可能な限りの結果を予測する。多少の不確実性があっても行動に移す。その繰り返しだ。

不確実性を恐れず行動する

判断間違いが許される余地がなくなりつつある今日。その一方で、CEOは、十分に時間をかけて調査、検討した上で意思決定するといった贅沢な方法はとれないと認識している。こうした中、CEOの皆さまは私たちとの会話の中で、「新たなアイデアを、自社の抜本的な改革に素早く試す方法を学んできている」と語る。

高業績企業は、意思決定のスピードと品質に関するジレンマについて、過去の同様に不確実な状況においてそれをいかに克服してきたかを分析することで、その解決の道筋を得ようとしている。高業績企業は、議論を徹底することよりも迅速な意思決定を重視する傾向が、他の企業に比べ54%高い。もちろん、無分別な判断をすることを推奨しているわけではない。必要以上のことを行うことで不要な遅れを起こすことを回避したい、それは誰しもが同意することであろう。オーストラリアの政府機関のCEOはこう語っている。「世界はさらに速いペースで回っている。そのペースで動く。それだけだ」

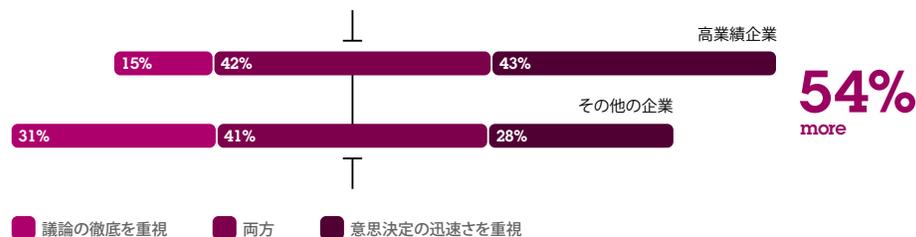
「経営環境は日々複雑化し、そのスピードは高まっている。今ほど『決断力』と『決断スピード』が求められる時代はない」

“The management environment is rapidly becoming more complex. In these uncertain times, the need for effective and swift decision making is more important than ever.”

隅修三、取締役社長
東京海上ホールディングス株式会社

図10:意思決定スタイル

高業績企業は、不確実性に直面した状況でも、迅速な意思決定を重視する



「リーダーの役割は『判断』をすることだと思っている。8割しか情報がなくても判断をしなければならない。

残りの2割の情報を集めるのには最初の8割の情報の5倍余計に労力がかかるのだから」

“The work of leaders is making decisions, even when only 80 percent of the relevant information is known - it could take five times the amount of work to collect the remaining 20 percent.”

宮本 憲史, 取締役社長・代表取締役
安田倉庫株式会社

多くのCEOが、膨大なデータが散在しているにもかかわらず、必要な洞察が得られていないと語っている。「その意思決定を行った場合、それがどこにどう影響するか」を予測できるような情報活用力があれば、今よりはるかに不確実性を減少させ、迅速かつ的確な答えを導くことができると感じている。

問題認識や解決策の妥当性に確証がない状況においても、リーダーはそれを理由に実行を躊躇するわけにはいかない。従来からの常識を覆し、伝統的な慣習を打ち破り、チームを成功に導くことをリーダーは求められている。もし躊躇すれば、より大胆な意思決定を行った競合企業が、次々と自社の事業機会を奪い去っていくことになるだろう。

新たなビジネスモデルで新規分野を開拓する

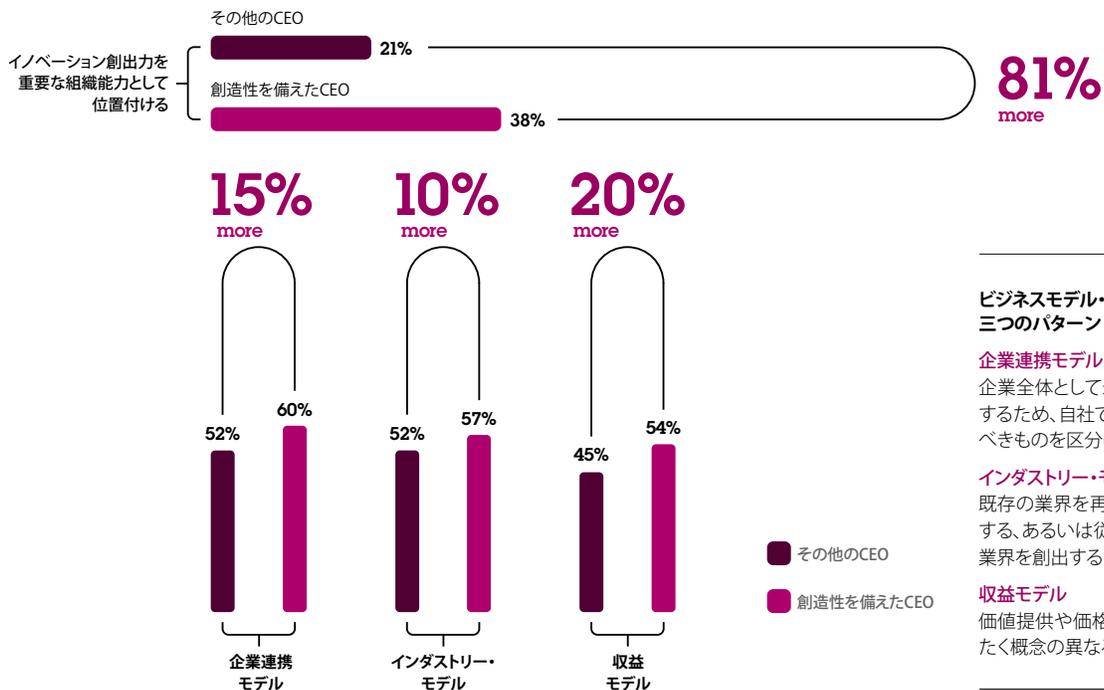
「創造性を備えたリーダー」(以下、創造性を最も重要なリーダーの資質としてあげたCEO(リーダー)を「創造性を備えたCEO(リーダー)」と呼ぶ)の特徴をさらに掘り下げるために、私たちはさらにCEOのコメントを分析した。リーダーの素養としての創造性を重視するCEOは、当然のことながらイノベーションを起こす環境の整備を重視していることがわかった。特にビジネスモデル・レベルでのイノベーションを実現しようとしている割合が、他のCEOと比較し10~20%高い。

ビジネスモデルは、時代とともに変化していくものだ。そして現在、矢継ぎ早とっていいほどに、ビジネスモデルの変革が頻繁に行われている状況だ。日本の生産財業界のCEOはこう語っている。「ビジネスモデルに絶対的なものなど存在しない。環境の変化に適応させていだけだ」

CEOは、過去から今日にいたるまで、既存業務の有効性を検証し、変更や修正を繰り返している。今日、着目すべきは、パートナーシップや収益モデル、中核事業の責任者の任命かもしれない。組織に迅速な変更をもたらす要素として、それらがどのようになっていなければならないかを考える必要性に迫られている。激しく変化する環境下で少しでも効果的なオペレーションを行うため、「創造性を備えたリーダー」は、ビジネスモデル・イノベーションに関する制約を排し、さまざまな実験を試みようとしている。

図11: 創造性を備えたリーダーは現状破壊のための実験を試みる

創造性を備えたリーダーは、イノベーション的発想の有無を重要な組織能力として位置付けている。また、多くはビジネスモデルの変革を狙っている



ビジネスモデル・イノベーションの
三つのパターン⁷

企業連携モデル

企業全体として最高のパフォーマンスを発揮するため、自社で持つべきものと、外部委託すべきものを区分けする

インダストリー・モデル

既存の業界を再定義し、新たな業界へと再編する、あるいは従来になかったまったく新しい業界を創出する

収益モデル

価値提供や価格設定において、従来とはまったく概念の異なる収益創出方法を確立する

ビジネスモデルのイノベーションを繰り返し実行するということは、製品開発者が常に変化する顧客の嗜好に合わせて製品を改良し続けることと同じである。ビジネスモデルが今日、これほどまでに流動的になった背景には、絶えることなく新しいことを要求し続ける顧客と、それに対応する競合の存在がある。それは年次計画立案ベースでは到底対応できない速さである。ビジネスモデルのあり方に関する頻繁な実証実験がいつしかイノベーションをもたらす。その中には、新たな顧客とのリレーションシップのあり方や、ビジネス・パートナーの活用などが重要なテーマとして含まれよう。実証実験、その繰り返しこそが、机上の空論を排しつつ、市場環境に本当に適合したものを作り上げるための成功の鍵を握っている。

「私たちは自分たちが所属する社会の一員であり、欠員であってはならない。社会はいま謙虚さを求めている。ワンマン経営者の時代は去った。管理者は組織から任命される。しかしリーダーは仲間から選ばれる者である。リーダーは、人々を率いる人ではなく、そもそも彼らの一員なのだ」

“You must be a part of, and not apart from, the society in which you operate and this requires humility. The day of the business tycoon is gone. Managers are appointed; leaders are elected. It’s not a question of people following you — they need to be a part of you.”

Ian Tyler, CEO, Balfour Beatty Plc

創造性を持った組織を作り上げる

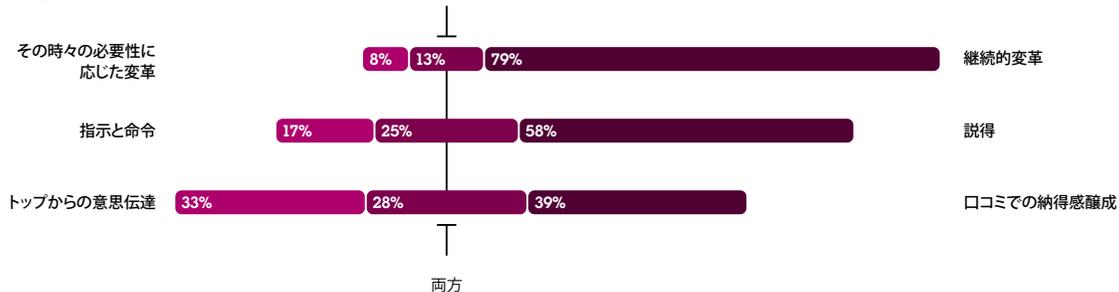
高業績企業のCEOは、変革を継続させることこそが、自分の果たすべき職務だとしている。一方、CEOだけが変革に対応しているようではだめであると認識している。自らが率先し組織全体が創造性を発揮するような働きかけを行う必要があると考えている。こうした組織そのものに創造性をもたらすために、リーダーには新しい能力が求められている。米国のメディア・エンターテインメント業界のCEOはこう語っている。「リーダーは組織の中から創造性を見出し、それを理解し、そして評価しなければならない」

たとえば、新製品開発部のような創造性がいかにも必要だと思われるような部署だけに創造的な人材を配置するのではなく、組織全体に創造性のある社員を配置することが必要だとCEOは考えている。高業績企業は、社員の一人一人の発想を経営に有効に役立てるために、社員に対して、「なぜ」を習慣づけようとしている。すべての階層の社員を集め、過去の成功体験により凝り固まった考えや「過去からずっとやってきたこと」について、違う視点で見直すよう働きかけている。米国の保険業界のCEOは、自社は今まで必ずしも複雑性に対応できていなかったことを認めたくえで次のように語った。「次世代のリーダーが、今までとは次元の違う発想をもたらしてくれることに期待している」

絶え間ない変革の実現、そのために高業績企業は、従来からの「権限と指示」による旧式なリーダーシップ発揮の仕組みから脱却しようとしている。高業績企業のCEOの58%は、「説得や納得感の醸成」によるリーダーシップを重視している。従来からの「権限と指示」を支持するのはわずか17%にすぎない。スイスのエレクトロニクス業界のCEOは次のように語った。「もはや世の中は軍隊のようなトップ・ダウン方式では動いてくれない。今日のリーダーは、コミュニケーションの中から社員に気づきを与え、同じチームの一員としてのリーダーシップを発揮することが求められている」

図12: 高業績企業における変革の推進方法

高業績企業は、変革の継続を目的として、コミュニケーションを重視したリーダーシップ・スタイルへの変更に注力している



今までとは違うリーダーシップ発揮の方法を模索するため、CEOとそのチームは、組織コミュニケーションの方法に着目している。それは、顧客や社員とのコミュニケーションに、デジタル・メディアやソーシャル・ネットワークなどを活用することである。これは今、実験的に採用され、その効果の検証が始まっている。

高業績企業は、組織へのコミュニケーション方法について、各種方法のバランスが重要であるとしている。普遍的あるいは継続的なコミュニケーション、特に明確な目的があり企業共通の価値観を醸成する場合には、「トップ・ダウン」によるコミュニケーションが依然、効果的であると認識している。しかし、社内外の人々から賛同を得るような場合には、ネットを通じた「口コミ型 (Viral)」のアプローチを同時に活用しようとしている。

過去のしがらみを打ち切るように、CEOは、リーダーの最も重要な資質を説明する言葉として、「創造性」という従来にはなかった大胆な言葉を選択した。これまで、リーダーは、卓越したオペレーション能力、戦略的なビジョンを描き出す能力、大きなビジネスを遂行できる能力などによって評価されてきた。CEOは、個人レベル、組織レベルの両方で、重要かつ大きな転換を図ろうとしているようだ。創造性を第一に挙げるということは、自身が従来から最も基本としてきた成功体験や基本原則でさえ疑問視しなければならないということに他ならない。

「運行乗務員を社内のコミュニティに参加させるためには、バーチャルなコミュニケーション環境が必要だ。若い世代の社員は、まったく新しいコミュニケーション方法を求めている。多様な社員を一つにまとめるには、世代を超えたコミュニケーション戦略が必要だ」

“For flight crews, we need a virtual communication environment to pull them into the internal community. With our younger workforce, there is a complete delta in how they expect to communicate. We need to build a multi-generational communication strategy to weave our diverse workforce together.”

David Cush, President and CEO,
Virgin America Airlines

示唆

「創造性」は、今日のリーダーにとって欠かせない資質であるとCEOは指摘する。さらには、CEO個人のみならず、組織全体が創造的にならなければならないと認識している。すなわち、創造的なリーダーといった場合、これはCEOとそのチームを指し示すものであり、彼らには、現状を覆す決断を行う勇敢さと先見性を兼ね備えていることが求められている。さらに、彼らは、革新的なコミュニケーション・ツールを駆使し、それにより次世代のリーダーたちとの対話を開始している。

あいまいさを受け入れる

部門の壁を超える。とかく特定の部門に集中しがちな創造性豊かな人材を、広く全社に解放し、企業のメインストリームを担うさまざまな業務の遂行に関与させる。慣例にとらわれないパートナーシップを描きださせる。互いの知見を交換したり、社内外の利害関係者と積極的に協業させたりすることで、未知なるものへの対応力をつけさせる。

画期的な考え方に関しての手本を例示する。事業のすべての段階、階層において、新しい試みを実験することを奨励する。既存ルールを覆す発想を持つことにより、現在の競争集団から一歩抜け出す。いつも「他では何をしているか」に興味を持ち、技術動向や顧客動向をくまなく調べまわる。将来に起こりうるさまざまな事態に仮説をもち、その対応シナリオを整理しておく。

不確実性を恐れず行動する。「事象が明確化され安定化するのを待ってから何かを行いたい」という気持ちを排除する。リスクの大きさを他社に先駆けて計算しておくことで、他社が躊躇している間に勝利を勝ち取る。経済環境の複雑性を自社に有利な武器とすべく、創造性に磨きをかける。ほんのかすかに開かれた事業機会があった場合に、それを自社であれば必ず開拓できるという自信と確信を得られるよう、企業の価値観、ビジョンの共有化に力を注ぐ。

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

革新的なイノベーションを皆で導きだす。マネージメントチームの構成要員を広くとり、彼らの経営参画意識を刺激することで、既存のビジネスモデルの概念を打ち破らせる。新たな新規開拓を検討させる。たとえば「もし、自分たちが、業界の古いしがらみを持たない大胆な新規参入者だとすれば、今どのような方法をとるか?」と問うことで自らが作っている常識の壁を崩させる。もし、答えが見つかったとした場合、さらにそれが「なぜか」と繰り返す。

ビジネスモデルを繰り返し微修正する。ビジネスモデルを極限まで自社にあったものに仕立てあげる。自社の組織モデル、業界のモデル、収益モデルを常に評価し、より効果的なものを発見し続ける。常に一步先を予測しておき、必要に応じて事業規模を拡大・縮小できるよう準備を施しておく。「これで十分」と容易に満足しない雰囲気組織に浸透させる。

異業種の成功事例を参考する。他業界での創造的事例を知り、その技術移転を検討する。他業界の事例を、定期的に経営会議で議論する。他業界での変革事例を検討する際には、成功したとされる業界の顧客動向・技術動向を把握し、そことは異なる自社の業界において、それをどのように適用させるべきかを検討する。

すでに成功が実証されたマネージメント・スタイルの一步先を狙う

説得力および影響力の強化に注力する。多少の不協和音を当初感じたとしても、ビジョンに向けて仲間と一緒に取り組むという姿勢を皆に見せることでリーダーシップを獲得する。相互の信頼関係を得るためには、あえて指揮命令権限を捨て去り、人間としての理解を得る。自身の論理ではなく、チームとしての論理を模索する。

他のリーダーに影響を与えるような行動を行う。他のリーダーの想像力に火をつける。創造性の追求こそが組織のミッションであると認識されるようなトレーニングを公式、非公式を問わずに継続する。すべてのチームが、すべてに創造性を優先させるよう仕向ける。また、現状に甘んじることなくイノベーションに取り組む社員を評価する仕組みを作る。

より効果的なコミュニケーションを求めて、幅広いアプローチを検討する。「トップ・ダウン」型の公式なコミュニケーションを、先端技術を活用し、口コミなどの非公式的な方法を取り入れながら補完する。ブログ、インターネット、インスタント・メッセージ、ソーシャル・ネットワークなどが、顧客や社員にとっては、より確実かつ迅速に意思を伝える手段であるという現実を受け入れる。関係者がもっと気軽にアクセスできるようコミュニケーションのオープン化を図る。

ケーススタディ

Axiataグループ

未来を描く

Axiataグループは、アジア最大の通信企業の一つである。世界10カ国で事業展開し、社員数は25,000人、携帯電話加入者数は1億2千万人を数える。Axiata社のビジョンは、利用者数、最先端技術の適用、人材育成といった領域において、2015年までに地域のチャンピオン企業になることである。この目標を達成した上で、さらに大きなゴールとして、「アジア成長の原動力」となることを目指している。⁸

過去2年間、Axiata社は、自らのゴール達成に向け大きな進歩を遂げた。2008年3月、当時第一線から退いていたジャマルディン・イブラヒム氏がCEOに就任したときからそれは始まった。イブラヒム氏はマクス・コミュニケーション社の前社長で、彼のリーダーシップのもと、同社の利益は20倍の23億米ドルに拡大した。この業績により、同氏は2009年、マレーシアの「CEO of the Year」に選出された。⁹

イブラヒム氏が同社で最初に指示したことは、共通のビジョンのもと、さまざまなグループ企業を一つのチームとして一致団結した形で運用していこうという画期的なものであった。彼は東京で開催したリーダー・サミット会議に主要ステークホルダーを招集した。その会議において、彼はあえて、自らが組織の課題を語ることを避けた。参加者には、自分がCEOになったつもりで未来の日付のプレス・リリースを創作させ、グループの共通の目的である成長をどのように達成したかを説明するよう求めた。この創意に富んだアプローチは、参加者により深く現状を再確認させることとなった。参加者は、自社が単独で目的を達成することは不可能であること、成功のためには、さまざまな局面においてお互いが協業しあうことが不可避であることをあらためて認識したのである。

このイブラヒム氏のアプローチは、グループとしての関係者全員がビジョンを共有化し、そのために必要な創造性を刺激するという点で効果絶大であった。そして、Axiata社は、近年、素晴らしい業績を報告した。純利益は、17億リンギット (RM) (約4億9,500万米ドル) に達し、これは2008年の4億9,800万リンギット (RM) の3倍にも上る。¹⁰



組織の創造性を刺激できていますか。

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。

Reinvent customer relationships

顧客接点を新たな発想で作り変える

いまだかつて、顧客がこれほど多くの情報、選択肢を持ったことはない。

CEOは「顧客とつながっていること」を最優先事項としている。

それは、この新しい顧客が潜在的に望むものを予知し、それを提供するためである。

「商品開発とは

顧客の要求に応えることではない。
顧客ニーズを予想することだ」

*“Our products need to
anticipate need, rather than
respond to a request.”*

Michael D’Ascenzo, Commissioner of
Taxation, Australian Taxation Office

顧客との関係を見直す

顧客同士はつながりを強めている。でも、顧客はあなたとつながっているだろうか。絶えず変化し複雑化に向かう環境の中、ソーシャル・ネットワークなどの新たなチャネルが顧客の関心を集めるようになった。その一方で、多くの企業は、顧客との関係が近くなるどころか、離れていっていると感じている。¹¹

これは顧客の関心が変わったということだけでは説明がつかない。顧客と企業の関係もまた変わったのだ。顧客は、オークション・サイト、アフィリエイト・サイト、ロケーション・ベース・サイトなど、さまざまな新しいチャネルを介して買物をするようになってきている。そのため、たとえば、どんなにうまく設計された小売業のオンラインショップ・サイトでも、顧客の消費行動のすべてをコントロールすることはできない。

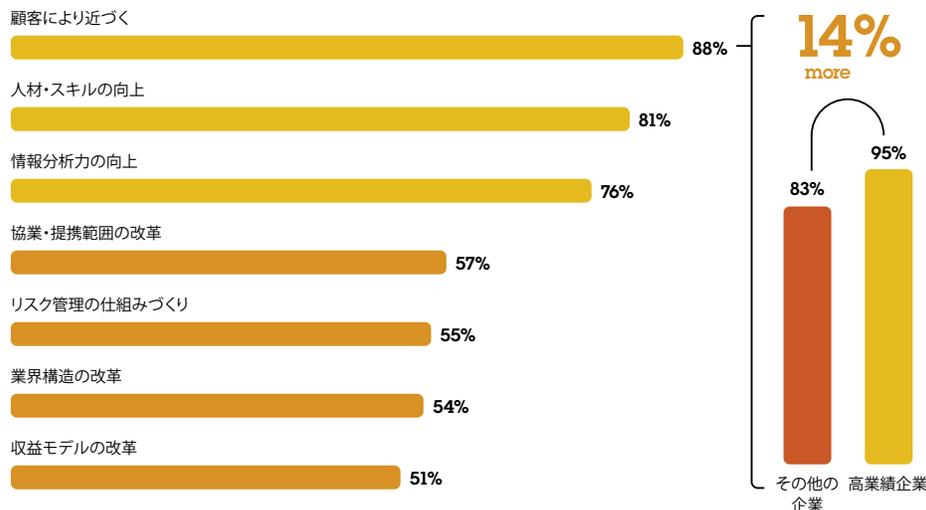
顧客は、ほぼ毎日のように新商品・新サービスに遭遇し、新たな消費体験をしている。その結果、顧客はブランドにこだわらなくなっているばかりか、自身の消費習慣にさえ固執しなくなった。オンラインで共有化される口コミ情報の如何によって、企業の評判が良くなることもあれば、悪くなることもある。ネット上で、友人同士、プロガー同士、あるいは支持団体によって「書き込み」、「つぶやき」がなされ、議論が白熱する。CEOは、いま一度、顧客の関心を惹きつけ直し、ロイヤリティーを高めなければ、競合に後れをとると懸念している。

顧客によりいっそう近づく

顧客との親密な関係、これこそが、CEOにとって最大の関心事である。CEOの88%、それも驚くことに高業績企業の95%が、既存の戦略を実現するにあたり「顧客により近づく」ことこそが、今後5年間の自社における最も重要な取り組みであるとしている。CEOは顧客により近づくこと（あるいは、あらためて近づくこと）のみならず、その関係をいかにして強固にしていくかについて関心を持ち、学び続けている。

図13:今後5年間に重視する取り組み

CEOは、「顧客により近づく」ことが戦略実現において最も重要だと考えている



チェコの通信業界のCEOは、顧客に近づくことは容易ではないと認識した上で、次のように語っている。「業界の主要プレイヤーである当社は、顧客と密接な関係を築くことが最も重要であると考えている。しかし、これはまさに『言うは易し、行うは難し』だ」。より一層の複雑化が進む経営環境の中、顧客に近づくためには、他のテーマと同様に、まったく新たなアプローチ、考え方が必要である。

CEOの皆さまと話をしていく中で、CEOは個人の責任をかけて、いまだかつてないほどの熱心さで顧客志向を追求しようとしていると感じられた。意思決定は、顧客ニーズに基づいてなされるべきである。これについて、ハンガリーの銀行CEOは「CEOレベルにおいてさえ」と補足している。

「必要なのは『驚き』だ。それを実現できるのが人材であり、感性だ。異質なものが遭遇し、偶然、アイデアが生まれる。こうした偶然をマネジメントできる仕組みの整備が急務だ」

“To surprise customers requires unexpected ideas through interactions of people with diverse perspectives. It is urgent for us to develop a system to manage this unexpectedness.”

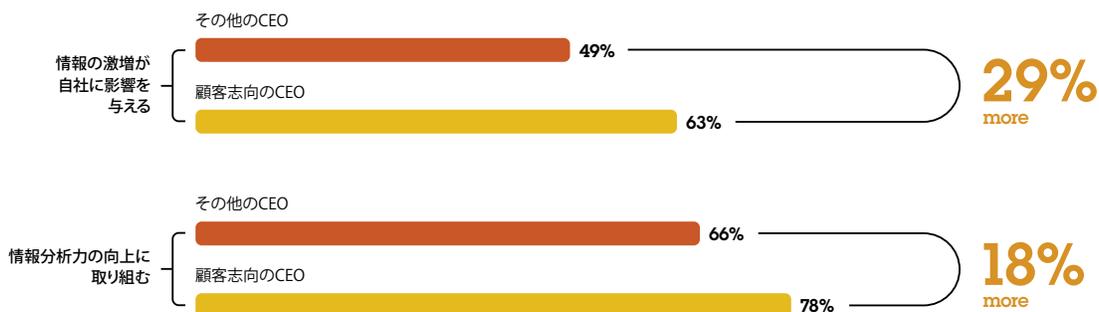
石川 祝男, 代表取締役社長
株式会社バンダイナムコホールディングス

激増する情報から洞察を得る

「顧客志向のリーダー」は何が違うのだろうか。それを理解するため、「顧客により近づく」ことを最優先に挙げたCEOについてさらに分析を進めた(以下、「顧客へより近づく」ことを重視すると回答したCEO(リーダー)を、「顧客志向のCEO(リーダー)」と呼ぶ)。このグループのCEOは、今後5年間、「情報の激増」が自社へ非常に大きな影響を与えるだろうと回答した割合が、他のCEOに比べ29%も多い。また、戦略の遂行には、情報分析力の向上が必要だと回答した割合も18%多かった。

図14: 激増する情報を活用する

顧客志向のCEOは、顧客のニーズにより的確に対応しようと情報分析力の向上に取り組む



圧倒的多数のCEOが、自社の現状について、「データは豊富にあるが、十分な洞察が得られない」と表現している。また、多くのCEOは、入手したデータが、アクションに結びつかないこと、目の前に現れる事業機会を検知できていないことに、いらだちを覚えている。カナダのエレクトロニクス業界のCEOはこう語っている。「データは豊富にあるように見えるが、情報としての質は決して高くない。そして、その中から最も重要なものを選ぶことはさらに難しい」

CEOは、今回、「データの死角」を排除する必要性があることを、いまだかつてないほど強く力説している。顧客情報はほとんどの場合、縦割りにされた組織の中に死蔵されて有効に活用されていない。あるいは、膨大なデータがあるにもかかわらず、入手しやすい情報を使ってしか分析が行われていない。さまざまな顧客接点から収集された多種多様なデータ、それを頻繁に組み合わせて分析を行える企業、それこそが成功に最も近い位置にいる企業だ。¹² カナダの教育産業のあるCEOは、データの質の低さについてこう言及している。「情報が十分精査されているとはいえない。問題なのは『間違っただけの情報の激増』だ」

現在では、ウェブ・サイトやブログに書きこまれるコメント形式のような、いわゆる体系的に整理されていない情報も、選択式のアンケートのような統計データと同じように即座に分析することができる。残念ながら、こうした非定型情報の多くは、自社が自由に活用できる状況にはない。インターネット上、あるいはパートナーのコンタクト・センター内などに存在しているからだ。こうした情報を活用するためには、顧客、パートナーなどとの戦略的なコラボレーションが不可欠となる。

顧客との信頼関係を築くためにより一層深い洞察力を磨く

今後5年間、自社に対する顧客の期待がどのように変化するか、CEOの82%が、顧客（政府機関の場合は市民）は、自分たちのニーズがより深く理解されることを求めるようになるだろうと予想している。また、CEOの7割は、顧客は今までと違う新しいサービスを期待してくるだろうと回答している。続いて僅差で、企業と顧客との間のコラボレーションや情報の共有を求めてくるだろうとも回答している。

コラボレーションの強化、これは社内外を問わず、CEOにとって長年の関心事である。前回の調査で、CEOは、顧客についてより一層深く知ることができれば、さらに効果的なイノベーションを実現できると語っている。¹³ しかし、その2年後、ソーシャル・ネットワークが出現したことにより、顧客が企業と相互にやりとりしたいという期待は飛躍的に高まった。単に顧客とコラボレーションするだけでは、もはや十分とはいえない。目指すべきは顧客と企業との「共創(co-create)」である。

「技術はすでに顧客の行動に影響を与えている。顧客は最先端の技術を使って四大陸を駆け巡り、商品の価格を調べている」

“Technology is already impacting our clients’ behavior. Currently, clients are price checking over four continents using today’s technology.”

Michael Ward, Chief Executive, Harrods

実際、顧客と企業とのコラボレーションは、かつてないほどのレベルで実現されてきている。それを裏付けるように、IBMが実施した最近の調査では、調査にご協力いただいた全世界の消費者のうち、78%が商品・サービスを開発する際に、企業とのなんらかのコラボレーションを希望するとしている。¹⁴

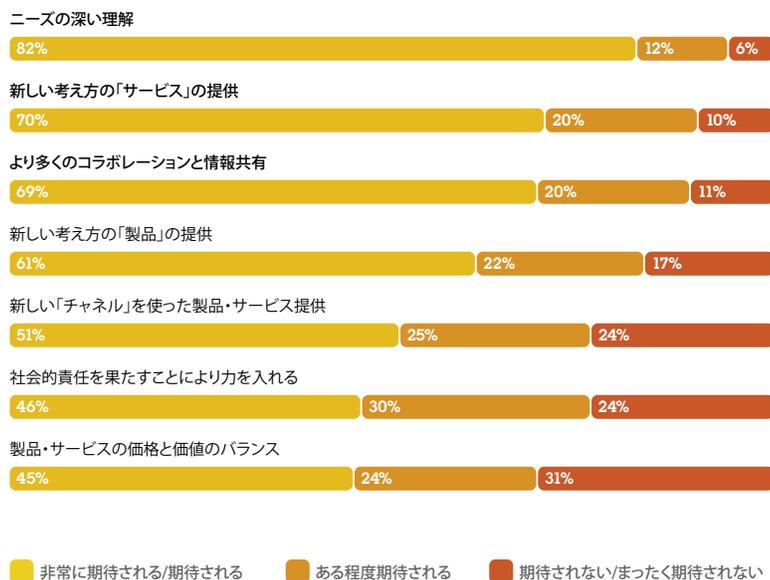
図15: CEOが予想する顧客の今後の期待

CEOは、顧客が、企業に対し、自身のニーズをより深く理解することを求めてくると考えている

「当社は、視聴者を非常に重視している。歴史的に見れば、我々は公益事業者のようなビジネスを行ってきた。今後は、視聴者の特性に合わせて、提供すべき商品やサービスを変えていきたい」

“We are heavily focused on audiences (products, services and markets). Historically, we ran our business somewhat like a utility. Going forward, we are segmenting our products and services for specific audiences.”

Glenn Britt, Chairman,
President and Chief Executive
Officer, Time Warner Cable



今日、顧客とつながることのメリットは、顧客から知見を得られるということである。顧客は、提供された情報を、企業が顧客と企業のために有効に使うものと信頼している。その信頼に基づき、顧客は自らの情報を提供するのである。たとえば、慢性疾患で薬を服用している患者が、同じ病気を持つ患者が集まるソーシャル・ネットワーク・サイトに入会するのは、症状に関する情報を医療関係者に提供し、新薬開発に役立てて欲しいと考えているためである。

2年前にも、顧客のロイヤリティーについてCEOからお話をうかがった。その後の最大の変化として挙げられるもののひとつが、ソーシャル・ネットワークの急速な普及である。Twitter (ツイッター) は、2008年6月から2009年6月で1,928%成長し、現在では毎月2,100万人のユニーク・ビジターを数える。¹⁵ また、Facebook (フェイスブック) のユーザー数は、2009年1月から12月までの1年間で、1億5千万人から3億5千万人に増えた。¹⁶ Facebookが一つの国だとすると、人口では世界第3位の国に相当する。¹⁷ これらの二つのサイトや、その他、消費者や市民が好き嫌いを共有するさまざまなサイトには、従来とはまったく異なる働きかけが必要である。

「ソーシャル・ネットワークは、コラボレーションと情報共有の要である」。米国の通信業界のCEOはこう私たちに語り、さらに「ソーシャル・ネットワークは、差別化を左右する」と続けた。その一方で、英国の公益業界のCEOは、「新しい世代の顧客層、彼らとうまく関わりを持たなくてはならない。彼らは皆、(ツイッターというオンラインサービスの中で) ツイート(「つぶやき」)をしているが、我々はそれに対して何も提供できていない(つぶやけていない)」と認めている。

価格と価値のバランスに着目する

サプライヤーや競合企業がさらなるグローバル化を進めている中、コミュニケーションは、より口コミに近い形態となっており、世の中の新しいトレンドや奇想天外なアイデアがあつという間に遠く離れた地域へ伝わっていくようになっている。顧客の好みは、企業が把握するそばから変わっていく。地域、セグメントごとに異なる顧客の好みに追従するには、こうしたことに洞察力を持つ情報源に継続的なつながりを持ち続けなければならない。

未来のリーダーたちの見解

新商品・新サービスに対する顧客の期待が変化してきていると予想する割合は、CEOと学生では変わらない。一方、商品やサービスの提供方法(チャンネル)に今までとは違う発想を求めるとする学生の割合はCEOのそれに比べて24%ほど高い。

「ニーズの理解は、とても重要だ。しかし、単に『購買特性』を理解するというのでは不十分だ。個々の顧客のパーソナル・レベルでの特性を理解することが重要だ」

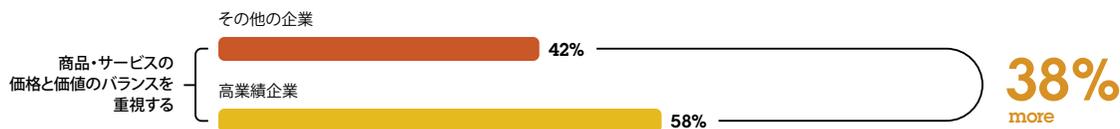
アメリカの学生

こうした中、とりわけ重要なことは、常に変化する顧客の嗜好を、「価格」と「品質」という関係で理解することかもしれない。今回の経済不況は、顧客の低価格志向を必然的に引き起こした。それと同時に、新興市場では、新しい消費者層が出現している。ここでの価格と価値の考え方は、あまりよく知られていないかもしれない。ましてや、他の地域で活動を行っている企業にとってはなおさらだ。

私たちがお話をうかがった高業績企業のCEOの皆さまは、顧客の価格と価値に対する正しい理解を重視されている。価格と価値のバランスを重視すると回答した割合は、そうでない企業に比べて38%も多い。

図16: 高業績企業は価格と価値のバランスに注目している

高業績企業は、顧客が、商品の価格と価値のトレードオフをどうとらえるかを理解する必要があると認識している



顧客の消費体験をデザインする

企業は常に、顧客ニーズをより正しく理解するための新しい方法を模索している。さらには、そこからの洞察により、顧客への新しいサービスのあり方を検討している。

企業は、顧客が求める価値や体験と、自社のプロセスの同期化にますます注意を払うようになってきている。そしてそれとともに、顧客に提供した価値の有効性を正しく評価できるよう、指標の設計を始めている。「我々は、顧客サービス（提供体験）のあり方で、業界をリードしてみせる」と米国の通信業界のCEOは強調する。

組織は今後、顧客とのコミュニケーションから、あるいは顧客に関するさまざまなチャネルからの情報により、「顧客の動向を知る」ことにより一層、力を入れることになるだろう。高業績企業が、他の企業に比べて、新たなチャネルの開拓に注力しようとする割合が13%高いということは想像に難くない。新たなチャネルを開拓することは、「顧客の創造性あふれるアイデアを活用し、顧客と共同で新商品・新サービスを創出する」という道を開くことになる。

私たちがお話をうかがったCEOの皆さまは、顧客を最優先に考えると新たな決意を表明されていた。米国、ライフサイエンス業界のCEOはこう語る。「我々の業界は、顧客により一層近づくようなモデルに変わっていくだろう」

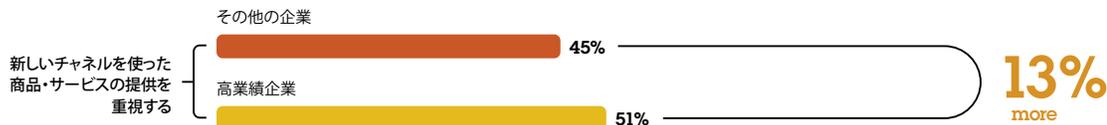
「顧客は個々人に合わせた商品・サービスを求めている。まさに『個人レベルの市場』といえるだろう」

“Our customers want personalization of services and products. It is all about the market of one.”

Tony Tyler, CEO, Cathay Pacific Airways

図17: 高業績企業ほど、顧客との新しいチャネルを模索している

顧客との情報交換を可能とする新たなチャネルを構築することが、顧客が望むサービスを提供するための基盤づくりにつながっていく



示唆

新しい経済環境においては、顧客といかに親密な関係が築けるかが勝負の鍵を握っている。それには、以前にも増して真剣な取り組みが求められる。膨大な量の顧客情報から、今まで知られていなかったような洞察を得る。これを実現できる企業こそが、既存の顧客との関係をより強いものとすることができ、また新たな顧客との関係を構築する上でも優位に立つといえよう。

何よりも顧客に敬意を表する

顧客重視の姿勢をかつてないレベルまで引き上げる。まずはCEOからはじめ、すべての社員が顧客に最大限の関心を向けるよう働きかける。顧客価値こそが最も重要なことであるという意識を浸透させる。すべての社員が、顧客満足度の向上、顧客価値評価指標に関する責任を持ち、定期的にそれを評価する。

顧客への露出度を高める。顧客が社内の担当者と簡単にコンタクトできるようにする。すべての社員が顧客対応に必要な情報を持たなければならない。すべての社員が、自身の業務と、それがもたらす顧客価値との関係を理解しなければならない。

顧客への価値提供の大きさを測る。既存顧客、潜在顧客が、なぜ自社の商品・サービスを選ぶのかを知る。自社が、顧客が望むものを提供しているか、またそれが顧客にとって価値のある方法で提供できているかを検証し、顧客価値提供に関する今日の標準的なレベルを超えるようにする。顧客が自身のビジネスで何を目指しているかを理解し、その成功を支援する。

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

顧客をビジネスに巻き込む。顧客とのリレーションを、さまざまな新しい発想で強化する。たとえば、新たなコミュニケーション手段の発見、顧客が参画可能な新たな役割、顧客への新たな質問、顧客の声を収集する新たな方法、顧客からのフィードバックを評価する新たな方法、顧客から得た知見を活用する新たな方法など。顧客と約束を交わしそれを実現する。

既存の顧客ニーズでなく、未知の潜在的欲求を定義する。新たな顧客サービスの設計の際に、顧客に参画してもらうことにより、自社へのロイヤリティを感じてもらう。顧客の嗜好の急速な変化にあわせて自社の商品・サービスの内容を常に変え続ける。顧客が昨日求めたサービスでなく、顧客が明日求めると思われるものだけを提供し続けることを徹底する。

顧客と共同でイノベーションを実現し、今までと違う方法で顧客と関わりを持つ。まったく新しい発想を求めて今までと異なるチャネルを介して顧客と協業する。直接対面で、もしくはソーシャル・ネットワークを介して、顧客と継続的に活発な対話をつづける。アフター・ケアやアフター・サービスを含め、商品・サービスの販売前と販売後のプロセスに、顧客に参画してもらえよう工夫を凝らす。

プロセスの顧客への透明化を徹底する。どのプロセスがうまく機能しているか、機能していないとしたらどうしたらうまく機能するようになるかを顧客に評価してもらう。自社のプロセス、商品・サービス、組織について、顧客がどんなことを知りたいと思っているかを尋ねるようにする。

情報の激増を利益に変える

無尽蔵にあるデータから価値を見出し、利用する。構造化されていない、あるいは数値化されていない(多くの場合、鮮度が短い)データから、隠れた機会を見つけ出しその価値を評価する。むやみにデータを集めることをやめる - 社内外の利用者が、目的に応じて事実を積み上げられるよう整理しておく。

ビジネス成果やそのためのアクションに結び付くように、データから洞察を導き出す。正しいデータが、それを使う正しい人に必要なタイミングで提供できるようにする。正しい意思決定の前提となる論理的な分析や洞察の取得について、情報不足でそれが阻害されることがないように情報の死角の排除を徹底する。「事が起きてから対応に移る」のではなく、「事を予知し、対応しておく」ような情報分析の体制をつくる。

顧客との間で、自由に情報を交換できるようにすることで、顧客との信頼構築、関係強化をはかる。顧客が求める情報を提供できているか、また顧客はどのような方法で提供されることを求めているかを確認する。顧客が求めてもない情報を発信することのないように、交換された情報量や効率ではなく、その効果に着目する。

ケーススタディ

CenterPoint Energy社・Oncor社

スマート・メーターで顧客が電力使用量をコントロールする

顧客は長年にわたり、エネルギー供給に関わる意思決定をエネルギー供給者に委ねてきた。しかし、時代は変わった。テキサス州を拠点とする電力会社、CenterPoint Energy社とOncor社は、顧客ニーズの変化に対応し、顧客自身が電力使用をコントロールできるようにした。

両社は、家庭に設置したスマート・メーターを介し、消費者が日々の電力使用量をモニターできるようにしたコンソーシアムのメンバーである。¹⁸ CenterPoint Energy社は、2009年3月から、このメーター・システムを展開している。すでに267,000個のスマート・メーターが設置され、2014年までには200万個以上が設置予定である。¹⁹ 一方、Oncor社は、80万個のスマート・メーターを設置し、現在300万個を越える設置済みのメーターのすべてを、2012年までにスマート・メーターに交換する予定である。²⁰ 同社の取り組みは、電力小売事業者がサーモスタットや遮断可能負荷を直接制御できるようにしたほか、価格情報を送信し、ユーザーの自宅に設置されたZigBee（ジグビー）通信可能な家庭用装置が従量価格情報を受けとれるようにした。

スマート・メーターは、顧客と、現在多くの電力会社が取り組みはじめているスマート・グリッドとを接続するものである。このグリッド技術は、複雑性を克服するのみならず、複雑性から新たな価値を導きだした典型的な例である。スマート・メーターは、高度なセンサーやソフトウェアを搭載し、電力供給の効率性を最大限にまで引き出している。

こうした取り組みにより、消費者はほぼリアルタイムで電力使用状況を知ることができるようになった。これは消費者がエネルギー使用について、正しい（スマートな）利用判断ができるようになったという偉大なる第一歩である。また、この取り組みは、電力小売業者（消費者にエネルギーを直接小売りする業者）にとって、顧客との直接的なやりとりを可能にしたものである。たとえば、エネルギー分析ツール、季節別時間帯別料金、プリペイド・サービスなど消費者自身が電力支出をコントロールできるさまざまなサービスの提供を可能にした。²¹

顧客接点を新たな発想で作り変えていますか。

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。



Build operating dexterity

オペレーションに「巧さ」を追求する

CEOは、あらゆる手段を講じ、複雑性を克服しようとしている。
究極のスピードと柔軟性を求め、オペレーション戦略を見直している。
一見とてもシンプルにデザインされた商品やサービス、顧客接点、
その裏には複雑性が巧みに覆い隠されている。

成長に備える

CEOは今、心身が疲弊させられるほどの厳しい状況に直面している。経済環境の急激な変化、その中での舵取りの難しさを、「これは予測不可能だ」という言葉に置き換えようともしたくなる。しかし、成長への回帰には、ただ着実な取り組みを行っていくというだけでは不十分であり、ましてや市場の回復を待つというわけにはいかないことを認識している。成長への回帰には、オリンピック選手並みの精神力を持って跳躍しなければならないのである。新興市場では、新たなビジネス機会が急速に出現している。また、成熟市場では、従来とは異なる種類の顧客層が登場し、さらに細分化してきている。新たな事業機会の出現に対する準備ができていない企業は、機会が現れるそばからそれが通り過ぎていくのをただ見守るしかない。

こうした成長回帰へのプレッシャーに加えて、CEOは急速に市場が細分化していることに悩んでいる。確かに世界はフラットになったかもしれない。しかし、世界にはこうしている間も、さまざまな市場が出現している。商品・サービスのカテゴリーは一気に増えはじめ、顧客セグメントは個人レベルにまで細分化している。このような多様化と細分化の大きな波が、民間企業、ならびに公共機関のリーダーが直面する環境をさらに複雑なものにしていく。

私たちがお話をうかがったCEOの皆さまは、今までとは異なるアプローチを考案し、事業計画を立案しようとしていると語った。それは、戦略実現に向けて、実験と検証を何度も繰り返していくという、いわば継続的な変革の仕組みを社内に定着させるということだ。この継続こそが、ビジネスモデルのイノベーションを実現していくというわけだ。そのためには、オペレーション・モデルに、かなりの柔軟さが求められる。いつでも迅速に、そして確実にアクションが起こせるような設計をオペレーション・モデルに施しておく必要がある。

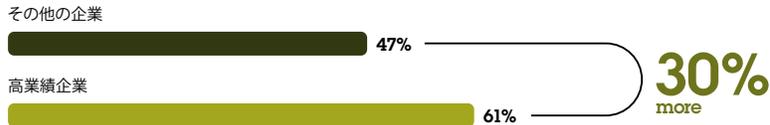
オペレーションをシンプルにし、迅速に実行する

一般に、複雑なオペレーション構造をそのままにしておくと、予想以上にわかりにくい状況を招いてしまうものだ。時間が経てば、かつてはベストといわれたオペレーション・モデルであっても、突然、設計上の欠陥が浮き出てしまうことになる。

効率的でないプロセスがひとつでも存在し、それが基幹プロセスとリンクしてしまえば、組織全体のオペレーションのスピードが落ちることになる。M&Aによって、システムが統合され冗長さを生み、それが時間とともにシステム間に大きなギャップを生じさせていく。また、事業の目的が変更されれば、既存プロセスはもはや価値を生まないにもかかわらず、そのまま放置されてしまう。そして次第にプロセス同士が「スパゲッティ」のように絡み合ってしまう、いったいどれが付加価値を生み、どれが無駄であるかの判断さえも困難にしてしまうわけである。

図18: 高業績企業の大半が、オペレーションをシンプルにしようと考えている

その他の企業のCEOで、複雑性をより効果的に管理するために、オペレーションのシンプル化を重視する割合は半数に満たない



そういった状況に対して、CEOの多くは、複雑性をうまく管理するには、オペレーション戦略をとにかくシンプルにすることが必要であると訴えた。高業績企業は、他の企業と比べて、シンプルさを重視する割合が30%多い。「商品とプロセスをシンプルにすることこそが、世界中に広がった複雑化に対応する我々の答えだ」と、オランダの銀行業界のCEOが語った。

複雑性を覆い隠すことが競争優位となる

CEOは、オペレーションはシンプルであるべきだと強調するが、それはスリム化された効率のよいプロセス、あるいは使いやすい商品を創り出すといったものとどまるものではない。顧客、社員、ビジネス・パートナーとの間のやりとりを、より有効かつ効率的にするという意味にもつながる。

だからといって、CEOは、自社のオペレーション構造あるいは商品ラインから、すべての複雑性を排除しようとしているのではない。目的に応じて、最適なオペレーション・モデルを設計しようとしているのである。たとえば、あるCEOにとっての第一の目的は、「スピードと柔軟性を武器とした新たな収益源の獲得」であり、また、別のCEOにとってのそれは「顧客接点を抜本的に改善し、それを武器に顧客との密接な関係を築く」ことである。

商品が複雑になればなるほど、直感的で使いやすいインターフェースの存在が、顧客への訴求点になるということは想像に難くない。これは商品と顧客という関係だけでなく、同じことが、サービスについてもいえる。顧客、患者、市民とのインターフェースの工夫だ。ニュージーランドの政府機関のCEOは、自社のオペレーション戦略の変更点について「我々は経営の観点では複雑性を管理していく。しかし、顧客接点については、複雑化がわからないようにシンプルにする」とまとめた。

「単純化と標準化は、我々が数年にわたって取り続けてきた重要な戦略だ。この戦略によって我々は、現在の複雑性、そして将来直面するであろう複雑性を減らしている」

“Simplification and standardization are key strategies that we have been using for several years to reduce existing and future complexity.”

Brenda Barnes,
Chairman and CEO, Sara Lee

「物事がシンプルに見える時は、そこから競争優位性を見出す必要がある。物事が複雑な時は、競争優位性を確保するためにシンプルにすればよいだけだ」

“When things look very simple, you need to look for a competitive edge. When things are complex, you simplify to get the competitive advantage.”

Graeme Liebelt, Managing Director
and CEO, Orica Limited

「世界は複雑系だ。
複雑性を克服できるかどうかは、
膨大な情報を迅速に処理し
そこから意思決定のための貴重な情報を
抽出できるかどうかにかかっている。
競争優位性は、競合よりうまく複雑性に
対応できた結果として得られるものだ」

“The world is non-linear, so the ability to cut through complexity relies on processing a large amount of information quickly and extracting nuggets to make quick decisions. Building advantage will be an outcome of dealing with complexity better than our competitors.”

Julian Segal, Managing Director and CEO,
Caltex Australia Limited

秘訣は、顧客接点の複雑性を「カーテンの後」に隠して、顧客にはそれがシンプルに見えるようにすることである。これは、社員に対しても同様である。なぜなら、いくら優秀な社員がいても、システムやプロセスの使い勝手の悪さのせいで生産性があがらないことがあるからだ。複雑性が広範囲に及ぶ世界では、複雑性を隠す能力こそが競争優位の源泉だ。

複雑性から利益を得る

市場で優位に立つには、複雑性を克服しなければならない。さまざまな組織や社会の相互連携により増え続ける複雑性は今後も無くならない。また、無くすべきでもない。インターネットを介して発信される人や物についての情報の津波は、先進的な技術や分析手法を適用することで、業界の常識を覆すイノベーションにつながった。その例が、電子書籍、インターネット小売業やデジタル音楽などである。情報の津波はまた、世界中の仕事のやり方を変える大きなきっかけとなった。「Farm to Fork」システム（農場から食卓まで商品を追跡するシステム）の実現などは、その高度インテリジェント化のよい例だ。

IBM Institute for Business Valueが中国で実施した調査によると、調査を行った消費者の84%が、食の安全についての関心を持つようになったと回答している。また、その一方で、65%は食品製造者を信用していないと回答している。²² これは中国だけの問題ではない。米国では、サルモネラ菌汚染源の特定に、当局が2カ月を要するなど、食の安全が脅かされている。

ノルウェーやカナダなどでは、家畜飼育場、飼料メーカー、加工工場、トラック業者、小売業者が共同で、システムを構築した。そして、食肉、鶏肉、さらには小麦の流通を、農場から食卓までトラックリングしている。このシステムの導入により、サプライ・チェーン全体を通じて、食糧が最適な状態で流通・管理されるようになった。²³ ひとつの食物について、サプライ・チェーン全体からデータを収集・分析し、その安全性、品質状態などを把握する。そして今では、消費者がウェブ・サイトから情報を入手し、自分が購入した食糧の生産地を即座に知ることができるようにまでなっている。²⁴ また、このような仕組みは、サプライ・チェーン全体の効率の向上やコスト削減のみならず、CO₂排出量の最適化などにも利用でき、生産者にとってもきわめて有用なものとなっている。

米国のあるヘルスケア・プロバイダーのCEOは、複雑性を機会だと説明している。「複雑性が増すほど面白くなる。古き良き時代がよかったとは決して思っていない。ヘルスケア業界にとって今ほどの好機はない。簡単ではないが、それを武器とすれば儲けも大きい」

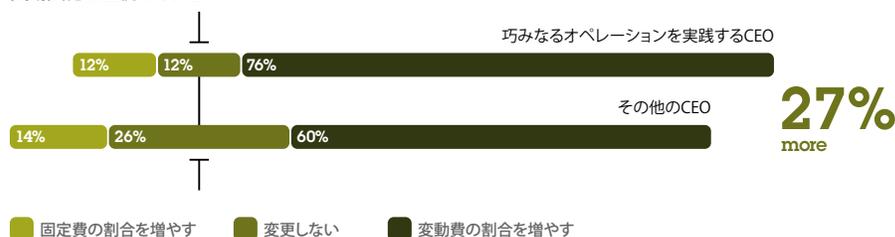
新たな「巧さ (Dexterity)」をもって、オペレーションを設計する

オペレーションに「巧さ (Dexterity)」を追求する企業とはどういう企業なのか。それを明らかにするため、「迅速な意思決定」、「継続的な戦略改定」、「迅速な実行能力」を重視するというCEOの意見に着目し分析をすすめた(本報告書でいう「巧さ」とは、英語でいう"Dexterity"を意味している。"Dexterity"には、「器用さ」、「機敏さ」、「巧妙さ」などの意味がある。以下、オペレーションに"Dexterity"を持った企業を「巧みなるオペレーションを実践する企業」と呼ぶ)。これらは、常に変化し続け、複雑性が増す環境の中で、迅速かつ効果的にアクションを行う組織の基本要素である。米国の航空宇宙・防衛産業のCEOは、オペレーションに「巧さ」を追求する理由について、簡潔に説明している。「あなたは何でも上手くこなせるのかもしれない。しかし、環境に適応できなければ、滅びるだろう」

「巧みなるオペレーションを実践する企業」は、リーダーに求められる資質として創造性を重視する割合が、その他の企業に比べて19%高い。そして、「巧さ」で狙うものには、もう一つの共通点がある。固定費の究極的な削減だ。「巧みなるオペレーションを実践する企業」のCEOは、4人のうち3人が、オペレーションの変更により固定費を変動費化しようとしている。

図19: 固定費から変動費への移行

オペレーションに「巧さ」を追求するCEOの大半が、規模を迅速に拡大・縮小できるよう、コスト構造の変動費化を重視している



「私たちは今、
現有資産の活用方法という観点において、
そこに壮大なる変革を模索している」

“We are looking at a vast transformation in how we use our existing assets.”

Dr. Stephen Duckett, President and CEO,
Alberta Health Services

未来のリーダーたちの見解

学生は、企業に対して、フラットかつ柔軟な組織構造であることを期待している。企業のオペレーション戦略に組み込むべき三つの能力の一つとして『変化への適応力』を挙げている割合は、CEOより90%多い。

「適応力の高い企業は、何事にも対応することができる。したがって、適応力はどんな企業にとっても常に必要なスキルだ。今日、市場は常に変化し続けている。こうした時代の中、適応力は一層重要になるだろう。将来を見通す力は、ビジネス展開に伴うリスクを低減し、組織計画を容易にする」

フランスの学生

「我々は外部とのコラボレーションを非常に積極的に実施している。顧客の求める価値を継続して提供するためには、パートナーとよいリレーションを築いて、自社の持っている資産を補完することが重要だ」

“We are proactively collaborating externally. To continuously deliver value to customers, it is important to supplement our own assets by forming good partnering relationships.”

近藤 史朗, 代表取締役社長執行役員
株式会社リコー

サービス・モデル型のアプローチや、積極的なアウトソーシングの活用、社外組織との連携強化は、必要なスキルを効果的に調達し、ビジネスの規模に合わせて自由にコストを調整することを可能にする。成長に向けた活動を柔軟に行えるということだ。²⁵ さらには、プロセスをできる限り標準化し、人事・財務など、主要な業務にシェアード・サービスを活用することで、顧客や市民に対してのより価値の高い活動に注力する余裕が生まれる。

グローバルとローカルのバランスを再検討する

「巧みなるオペレーションを実践する企業」はまた、いつまでにグローバルでの優位性を発揮すべきか、あるいはどこか地域特性を考慮しその最適化を施すべきかを慎重に検討している。商品開発や製造といった領域に標準化されたコンポーネントを適用する「モジュラー・アプローチ」、これを採用した企業は、グローバル・レベルで効率化（スケールメリット）を追求し、その一方、きめ細かなローカル対応が可能となる。前回の調査でも、このようなバランス感覚の重要性を指摘する声があった。つまりすでに、2008年の時点で、CEOはグローバル・インテグレーションを進めるとともに、地域特性を考慮する必要性を認識し始めていたということである。²⁶

グローバルとローカルのバランスをどのようにしていくのか。その決断は、権限の分散・集中の議論と似ていて、どちらか一つを選ばなければならないというものではない。スイスのエレクトロニクス業界のCEOは、次のように語る。「分散、集中、どちらか一方に決めるという問題ではない。事業部門ごとに、あるいはバリュー・チェーンの要素ごとに、それぞれ最適なバランスを決定する必要がある」

「巧みなるオペレーションを実践する企業」は、グローバル市場とローカル市場の間での最適なバランスを重視する割合が、他の企業に比べて23%多い。オペレーションのどの要素をグローバル化すれば最も効率的に機能し、またどの要素をローカル化すれば有効に働か、その分析を最優先課題として検討している。最適なバランスを見つけることは容易ではなく、慣れ親しんだやり方にどうしても頼ってしまいがちだとCEOは認める。英国の生産財業界のCEOは、自社では伝統的に、どうしても権限が集中しまう傾向にあると説明し、さらに次のように付け加える。「効率的な課題解決のため、意思決定を集中化すべきというプレッシャーは常にある。しかし、集中化することが正しかったためがない」

新たな成長を目指して

英国、ライフサイエンス業界のCEOは、「島国的な狭い考え方にとらわれすぎていて、多くの機会を逃してしまったかもしれない」と、多くのCEOが同様に抱えている懸念を口にした。それとは対照的に、「巧みなるオペレーションを実践する企業」は、自社の成長の兆しをとらえる能力に自信を持っている。「巧みなるオペレーションを実践する企業」、今後5年間に、新規事業からの収益が増加すると考えている割合が、他の企業に比べて20%多い。

ある特定の目的があがれば、それに向かって組織を柔軟に変更し、経営資源の最適化を実現する。これできて初めて、企業はさまざまな機会を享受し立ちふさがり課題にも対応できる条件が整ったといえる。環境の変化が加速し、さらなる逆風とも思える状況の中で、差し迫る業績回復という目標に対応していかなければならない。オペレーションに「巧さ」を施すこと、これこそが成長回帰の鍵を握るといえる。

「時間こそが挑戦の対象だ。

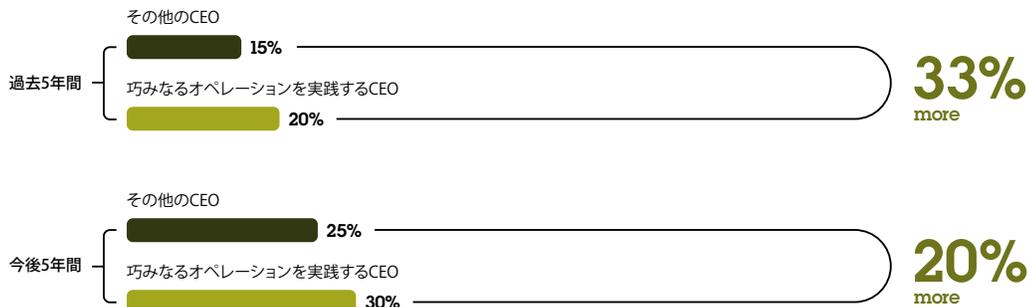
俊敏さこそが、ある状況や機会において自分たちが有利に立つための方法だ」

“The challenge is the short window of time that exists to take advantage of a situation or strategic opportunity.”

Norman Gerber, CEO,
Versicherung der Schweizer
Ärzte Genossenschaft

図20: 新規事業からの利益

「巧みなるオペレーション」を実践するCEOは、他のCEOと比べ、今後5年間に、新規事業からの利益が増加すると考えている割合が20%多い



示唆

成長機会を逃さず迅速に課題に対応するためには、CEOは、従来とは違う観点で、オペレーションに「巧さ」を施す必要がある。もしこのような形で俊敏かつ柔軟なオペレーションを確立できれば、自社と顧客にとっての複雑性を、自社の優位へと変える能力を持つことにもなる。

可能な限り外からはシンプルに見えることを追求する

顧客接点をシンプルにする。顧客にとって、きわめて簡単なプロセスを確立する。不必要な複雑性をなくす対象は、商品・サービス購入にとどまらない。個人情報保護の確認や手続きが簡単にできるようになっていることが重要である。そのためにも直感的なインターフェースの提供を重視する。

複雑性を覆い隠し、商品・サービスをシンプルにする。多種多様な機能をシンプルなインターフェースを介して顧客に提供する。多少の複雑性が内部に残ったとしても、エンド・ユーザーにとって使いやすく高価値な商品・サービスを提供にこだわる。顧客がどの機能に自身の好みを反映させたいと考えているのか、またどんな時に選択を迫られるのを嫌うのか、を理解する。

自社とパートナーにとって組織をシンプルにする。企業としての優先事項、誰に何が期待されているかを明確にする。官僚主義を排除し、無駄のないプロセスを実現する。権限を持ったチームに機能を集約させることで迅速な意思決定を実現する。

社内に蔓延した複雑性を管理する

ステークホルダーのために複雑性を機能させる。グローバル・レベルで複雑化が進展していく影響で、サプライ・チェーンが機能不全に陥らないようにする。むしろ、こうした複雑化は、サプライ・チェーンの効率化や有効性をあげるための選択肢が増えたこととらえ、その中から新たな価値を発見・抽出する。顧客、プロセスおよび商習慣を深く理解し、全社員が共通認識のもと即断即決でアクションを行う。増え続ける複雑性に苛立ちをおぼえる顧客になり代わって、その負荷を自社が肩代わりすることで新たな価値を創出する方法を検討する。

分析技術を利用する。社内に蔓延する非効率を特定し、その程度を定量化し削減を行う。そのためには、少数の専門家がバックオフィス業務として分析作業を行うのではなく、必要な時に誰もが現場の状況を踏まえた分析を行えるようにする。

スピード感と柔軟性に対する意識を高める

迅速かつ行動する。そのためには大胆に決断を下す。「すべて理解」するまで待ちたいという衝動を抑え、「必要なことを理解」した時点でただちに意思決定を行う。組織全体の戦略的ビジョンを皆が共有化することで、不透明な状況の中でも明確に判断が行える武器とする。

実行スピードをさらに加速させる。意思決定と実行の迅速化という観点からプロセスの合理化を進める。社員がそれぞれの責任レベルで適切に行動できるように権限委譲の見直しを行う一方で、その手続きや規定によって迅速な行動が妨げられないようにする。組織内において、柔軟な行動が価値をもたらした事例に目を配り、それをもたらした人物を評価するという仕組みを強化する。

必要に応じ方向修正する。目的に対し、少数の明確な達成基準を設定し、それにより成功パターンを学習できるようにする。それを継続的なフィードバック・ループとして定型化し、定期的に結果を把握するようにする。こうした学習を繰り返すことで、必要に応じてアクションを修正できるようになる。

「グローバル」を目指す²⁷

グローバルとローカルの最適な組み合わせを見つける。可能な限りグローバル共通化を目指し、必要なところでローカルを考慮する。何をローカライズすべきかを徹底的に理解する。文化の違いを認め、一つの国や市場でうまくいったことが、必ずしも他の国や市場でも同じようにうまくいくというものではないことを認識する。こうした中で、世界中の成長機会を常に抽出・検討し続ける。

パートナーとの連携・協業を駆使して、世界中の能力を活用する。ビジネスに高い俊敏性を求めようとすればするほど、単独組織での実現には限界がある。常に最大の機会がどこにあるかを把握し、その獲得を追い求める。そのために連携・協業に必要なスキルを強化し、固定費の変動費化、地域に関する専門知識の会得、オフショア化によるコスト優位性確保をできる限り推し進める。

ケーススタディ

フォルクスワーゲン・グループ

世界中の機能を集結する

フォルクスワーゲン・グループは世界有数の自動車メーカーであり、ヨーロッパにおいては最大の自動車メーカーであり、その売上は1,050億ユーロ（約1,400億米ドル）を越える。²⁸ 同グループは2018年までに、世界の自動車メーカーのリーダーとなることを目指している。²⁹ そのためには、先進国における新車需要の低迷を受け、新興市場での展開を急拡大しなければならない。そこで浮かび上がった問題は、「どのように競争を勝ち抜き、かつ利益を出すのか」であった。

フォルクスワーゲン・グループの答えは、グローバルとローカルのバランスを考慮したオペレーション・モデルの構築にある。同グループはヨーロッパ7カ国で生まれた9つのブランドから構成される。各ブランドが独自の特色を持ち、それぞれ独立した企業としてオペレーションを行っている。グループ全体は一つのグローバル・ビジョンを持ち、ベスト・プラクティスの共有を実践し、規模の経済を追求してきている。2012年までに開始を予定している「モジュラー」生産戦略は、ブランドや地域全体の生産とコストの最適化をさらに推進することになると予想される。³⁰ これにより、同グループは車の単価を下げ、リードタイムを短縮し、同時に柔軟なオペレーション体制を確保できるわけだ。

フォルクスワーゲン・グループはさらに、その地域に保有するR&D、購買、マーケティング部門と協力して、自動車を地域の顧客の特性に合わせたり、バリュー・チェーンのキーとなる部分をローカライズしてきた。たとえばブラジルでは、現地サプライヤーから調達した素材コストが、全体車両コストの80～90%を占める。同グループは現在、ローカル・ディーラー・ネットワーク、および現地の銀行との共同で融資機関を設立中である。³¹

こうした「グローバル」なアプローチを採用したことにより、フォルクスワーゲン・グループは2004年から2008年の間、EBIT（税引前利払前利益）の成長を続けている。さらに、2009年には、同グループの中国における売り上げ台数はドイツのそれを越えた。これは、中国にオペレーション機能を置いた初の欧米の自動車メーカーとして、その先見性を証明したものであるといえよう。³²



オペレーションに「巧さ」を追求していますか。

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。



How to capitalize on complexity

複雑さを武器とするために

これから先、複雑性を機会とできる可能性は急速に拡大されるであろう。
1,500人を越えるCEOの皆さまから学んだこと、
それは、CEOがどのように、前例のない事業機会をとらえ、
新たな挑戦に取り組んでいるのかということであった。

「今後5年間に、
当社が克服しなければならない
複雑性を1～5の5段階の尺度で
評価しろと言われれば、
100とでも付けたいくらいだ」

*“The complexity our organization
will have to master over the
next five years is off the charts —
a 100 on your scale from 1 to 5.”*

Edward Lonergan,
President and CEO, Diversey, Inc.

CEOアジェンダに基づいて行動する

経済環境の複雑性は、すでにかつてない程のレベルにまで到達しており、こうしている今も、それは増大化し続けています。業務プロセスは、グローバル化し、社内、社外問わず相互に連携しあうようになってきています。より多くの人々、より多くの組織、より多くの情報、が相互に関与し生み出されているこの複雑性は、新たな視点、より深い洞察、そしてイノベーションをもたらしています。

複雑性。それをコントロールしたり、隠したり、排除したりする場合、「創造性を備えたリーダー」は、いままでとはまったく常識の異なる新たなビジネスモデルを創出することでしょう。今後、利益を手にするのは、複雑性を覆い隠し、消費者や市民の目にはシンプルに映るような新商品・新サービスを創出し、こうした価値を新たな方法(チャンネル)で提供できるリーダーです。

CEOとその組織にとって、複雑性を回避するという選択肢はありません。いかにして、今そこにある複雑性に対応するかです。CEOは、複雑性を自社にとってやっかいなもの、つまり、自社の対応力を鈍らせたり、社員や顧客を困惑させたり、利益を脅かしたりするものととらえるべきなのでしょうか。それとも、創造性豊かなリーダーシップや、現在の顧客とのリレーション、あるいは巧みなるオペレーションをもって、複雑性を競争優位へと転じるべきなのでしょうか。



1,541人のCEOおよび、そのチームの皆さまとの会話から得られた洞察は、次のように要約されます。

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ージメント・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る ● 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

今回のGlobal CEO Studyは、いかにして複雑性というハードルを克服するか、さらにはいかにして複雑性を武器とするかをテーマとさせていただきます。CEOの皆さまは、経済環境の複雑性を自社の競争優位性へと転じるべく、様々な議論を繰り返されていると思います。本報告書が、今後の貴社の議論をさらに盛り上げるきっかけとなれば幸いです。

謝辞

本調査のために貴重なお時間、洞察を惜しみなく提供して下さった1,541人の世界のCEO、ビジネス・リーダー、公共機関のリーダーの皆さまに深く感謝いたします。

また、インタビューでうかがったお話の引用に快く同意くださったCEOの皆さまには、あらためて御礼申し上げます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBMは、お客様と協力して、業界知識や洞察力、さらには、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化する今日の経営環境において、卓越した優位性を確立することを目指しています。我々は、ビジネスの設計からその実行までの統合的なアプローチを通じて、戦略を実行に移す支援をしています。17業種の業界専門知識、世界170カ国にわたるグローバルな機能を駆使し、お客様が今の変化を予測し、新たな機会から利益を創出していくことをお手伝いいたします。

戦略コンサルティング・グループについて

IBMの戦略コンサルティング・グループは、お客様の経営戦略の立案から、実行までを支援するプロフェッショナル・コンサルティング集団です。

世界80カ国、55業種、18,000社に関する1,500の指標からなるベンチマーク・データベースや、コンポーネント・ビジネス・モデリングをはじめとする各種分析手法やツールを駆使し、グローバルの事例および知見を提供いたします。

事業戦略の立案はもとより、技術シーズの紹介や交換、変革プロジェクトの運営、提携先の紹介や交渉など、ビジネスのさまざまな局面における実行をご支援いたします。

現在、戦略コンサルティング・サービスの組織は、「イノベーションと成長戦略」、「オペレーション最適化と財務会計」、「組織と人財」の三つのグループに分かれており、それぞれが世界のIBMグループと密接な連携をとリグローバルベースでのサービスを展開しています。

IBM Institute for Business Valueについて

IBM Institute for Business Valueは、IBM Global Business Servicesに属し、主たる業界のその固有の課題あるいは全業界共通の課題に関し、データに基づく戦略的な考察、を経営者の皆さまに提供しています。本IBM Global CEO Study 2010は、エグゼクティブを対象とする調査の一環として実施されました。

脚注および参考文献

- 1 長期の業績分析は、2003年下期～2007年下期、もしくは2004年上期～2008年上期の4年間における営業利益率の年平均成長率。
- 2 短期の業績分析は2007年下期～2008年下期、もしくは 2008年上期～2009年上期における営業利益率の成長率。
- 3 IMF World Economic Outlook Database, 2008 Actual Regional GDP, October 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
- 4 表記上、以降"CEO"と省略させていただきます。
- 5 Global CEO Study interviews; <http://www.wordle.net>
- 6 “今こそイノベーションを実現させるために: The Global CEO Study 2006.” IBM Institute for Business Value. March 2006.
- 7 Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner and Ragna Bell. “Seizing the advantage: When and how to innovate your business model.” IBM Institute for Business Value. November 2009. <http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
- 8 Company profile. Axiata Web site. <http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance>
- 9 Management team. Axiata Web site. <http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin>
- 10 Axiata group annual report 2009. http://axiata.listedcompany.com/financial_reports.html?year=2009
- 11 Gonzalez-Wertz, Cristene. “The path forward: New models for customer-focused leadership.” IBM Institute for Business Value. October 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
- 12 LaValle, Steve. “Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations.” IBM Corporation. November 2009. “<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>”
- 13 “未来企業のあるべき姿 Global CEO Study 2008.” The IBM Institute for Business Value. May 2008. <http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sc/reports/ceostd2008/>
- 14 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. “Meeting the demands of the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. January 2010. http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/

- 15 Ostrow, Adam. "Twitter's 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats." Mashable: The Social Media Guide. Accessed on April 10, 2010. <http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
- 16 同上
- 17 Dyer, Pam. "100 Ways to Measure Social Media." pamorama: marketing, life, social media. April 5, 2010. <http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernaut-exponential-growth-worlds-leading-news-reader/>
- 18 "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters." Oncor press release. March 23, 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 19 "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use." CenterPoint Energy press release. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- 20 "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters." Oncor press release. March 23, 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 21 "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use." CenterPoint Energy press release. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- 22 Blissett, Guy and J. Chris Harreld. "Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands." IBM Institute for Business Value. 2008. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt_whitepaper_0069_en.pdf
- 23 Swedberg, Claire. "Norwegian Food Group Nortura to Track Meat." RFID Journal. July 22, 2008. <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/>; "Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard - Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System." Can-Trace press release, August 2, 2006. <http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecondVersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.html>
- 24 "Tracing the origin of food." TRACE - Molecular Biology Database. Accessed April 8, 2010. <http://www.trace.eu.org/mbdb/>

- 25 Berman, Saul J., Richard Christner and Ragna Bell. "After the crisis: What now?" IBM Institute for Business Value. March 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266>
- 26 "未来企業のあるべき姿: Global CEO Study 2008." The IBM Institute for Business Value. May 2008. <http://www-06.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sc/reports/ceostd2008/>
- 27 本報告書では、「グローバル」という用語を、企業がグローバル、ローカル双方の目的と状況に対応できるよう、オペレーションの組み立てのバランスを調整する、という意味で使用する。この用語の意味の詳細、および起源については、以下のURLを参照ください。
<http://en.wikipedia.org/wiki/Glocal>
- 28 "Navigator 2010 ? Facts and Figures." Volkswagen. December 31, 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf
- 29 Tutu, Andrei. "Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker." autoevolution. February 3, 2010. <http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseat-toyota-as-no-1-carmaker-16275.html>
- 30 Pötsch, Hans Dieter. "Volkswagen: strong foundations-primed for the future." Deutsche Bank IAA Investor and Analyst Conference, September 15, 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf
- 31 Winterkorn, Dr. Martin and Hans Dieter Pötsch. "Volkswagen-The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value." Presentation to investors. The Royal Opera House, London. February 3, 2010. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf
- 32 "Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009." Volkswagen. <http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>

お問い合わせ

さらに詳細につきましては、GBSMKTG@jp.ibm.com

または、各地域の戦略コンサルティング・グループのリーダーへお問い合わせください。

Americas

Saul Berman

saul.berman@us.ibm.com

Asia Pacific

Grace Chopard

grace.chopard@au1.ibm.com

Japan

Ryuichi Kanemaki

kanemaki@jp.ibm.com

Northern Europe

Sara Longworth

saralongworth@uk.ibm.com

Southern Europe

Michel Vlasselaer

michel.vlasselaer@be.ibm.com

IBM Institute for Business Value

Peter Korsten

peter.korsten@nl.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

IBM、IBMロゴ、ibm.com、Smarter Planetは、世界の多くの国々で登録されたInternational Business Machines Corp.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をご覧ください。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標です。

掲載されている製品・サービスは、IBMがビジネスを行っているすべての国・地域で提供可能なものではありません。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

GBE03297-JPJA-01

IBM Institute for Business Value

