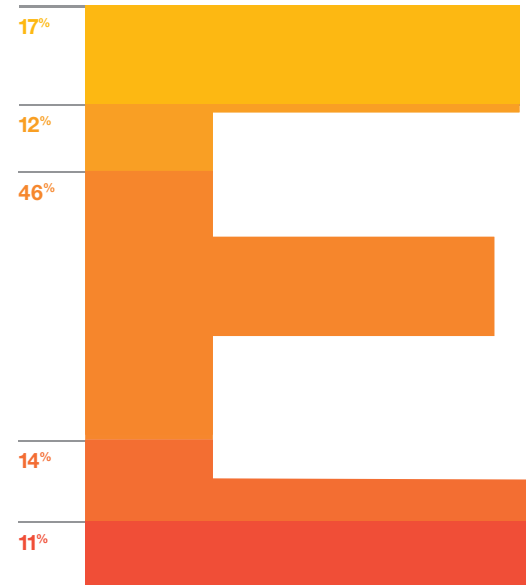




Reinventing the rules of engagement

顧客と企業 関係性の革新

グローバル経営層スタディーからのCEOに関する洞察

IBMのグローバル経営層スタディーからの最高経営責任者(CEO)に関する洞察

当レポートは、2003年からIBM Institute for Business Valueが実施してきたCxOスタディー・シリーズの17回目であり、今回初めて同時期に経営層全体を対象に実施した調査の一環として、4,183人のCxOの皆様へ行ったインタビューに基づくものです。この11年間を通じて、インタビューに応じていただいた経営層は23,000人を超えました。

今回のスタディーでは、以下のCEOの方々にインタビューを実施しました。

全世界	884
・日本	149
・アジア太平洋地域	105
・ヨーロッパ、中東・アフリカ	404
・北米	123
・中南米	103

顧客と企業 関係性の革新

今回初めて実施したグローバル経営層スタディーでは、20以上の業種にわたる4,183人の経営層と対面インタビューを実施し、CxOがデジタル化によって自由を得た顧客のロイヤルティをどのようにして獲得しているのかを明らかにした。当レポートでは、インタビューを行った884人のCEOの見解をさらに深く掘り下げて考察する。

我々は2004年から2年ごとに実施してきた全世界のCEOや公的機関のリーダーの方々へのインタビューを通じて、彼らのグローバル化から人材まで多岐にわたる経営課題に対する見解の把握に努めてきた。CEOは長年一貫して市場の変化が最も重要なチェンジ・ドライバーと見なしていたが、2012年には自社の戦略や組織に最も強く影響する外部要因の第1位に、初めてテクノロジーを挙げている。

今年の調査においてもCEOはテクノロジーを第1位に挙げている。新たに登場するテクノロジーが組織に与える影響が甚大と考えるCEOは、以下の3つの行動を起こすべきだと考えている。

- ・不連続な変化を受け入れる
- ・共通の価値観を構築する
- ・広く組織を開放し他者と協働する

不連続な変化を受け入れる

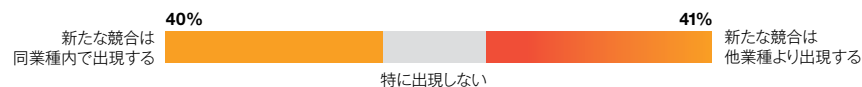
どの時代でも飛躍的な進展をもたらすイノベーションは生み出されるものではあるが、今日のイノベーションはより加速度的になっている。加速度的なイノベーションは、組織や個人が多様な体験とさまざまな異なる目的で結び付けられ、新たなつながりが大規模に形作られる際に生み出される。アイデアがより自由に広まり、新たな方法で結び付き、これまでにない頻度でパラダイムを打ち破るのである。

加速度的なイノベーションはとどまるところを知らない。それは個人のイマジネーションを刺激するだけでなく、顧客と社員に等しく現状に異議を唱える力を与え、組織をそれに従わせる。そのような動きは業界から業界へと瞬時に伝播し、かつては乗り越え難かった業界の壁を取り払い、企業の存在意義を劇的に変化させる。

すでに5人に2人以上のCEOが、次の競争上の脅威は他業種の組織からもたらされると予想している(図1)。このような新たな競合は、単に市場シェアを奪うだけではない。価値創造の方法を再構築し、価値の構成要素を再定義することで業界全体に不連続な変化をもたらす。自組織の利益を目指して価値の「獲得」をひたすら目指す姿勢は、顧客、社員、ビジネス・パートナー、株主など、可能なかぎり広範なステークホルダーに共通する価値の「創出」につながるイノベーションへと移行しつつある。

図1

迫り来る危機：多くのCEOが他業種からもたらされる脅威に直面している



さらに、まず個人に取り入れられたイノベーションに追いつこうと、どの企業も懸命に力を尽くしている。社員が自身のモバイル機器を業務で使い、次にソーシャル・ネットワークを社内に持ち込んだ。この動きがソーシャル・ビジネス—新たな働き方につながっていった。また、近年では一時的な居場所からビジネス・サービスまで、あらゆるものを個人間で取引する「共有型経済」が新たな商取引の形態を生み出しており、これは数年前には想像もできなかった競争上の脅威である。

業界の壁の消滅

かつては、ある業種のバリュー・チェーンの主要機能が他業種からの攻勢にさらされると、当該業種は混乱に陥ったものであった。しかし現在、イノベーターやその道のスペシャリストは、リアルタイムなサプライチェーンをより最適化できるか、顧客単位での顧客体験の創出に定評があるか、拡張現実精通しているかなど、異なる視点から新たな価値提案を行っている。また現在、アナリティクスやクラウドを含むデジタル・テクノロジーにより複雑なバリュー・チェーンの調整や最適化が可能となり、多くの組織が業種・業界の枠を超えて参入できるようになりつつある。業種・業界の外に自社の新たなビジネス・パートナーや競合が存在しているのである。

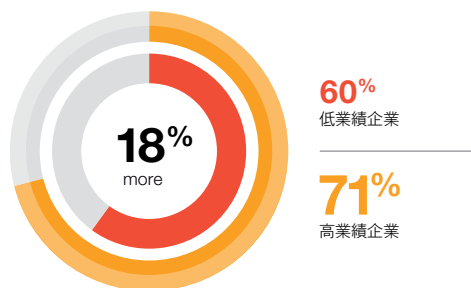
新規参入企業は、すでにテクノロジーを活用してイノベーションを創出している。たとえば金融の分野においては、ピア・ツー・ピア型のソーシャル金融事業者が登場して借り手と貸し手とを結び付け、金融サービスのバリュー・チェーンの中抜きを実現している。通信の分野においては、通信事業者がスマートフォンでより利便性の高い決済サービスを提供している。特にGoogleウォレットやSquareといった新規参入者は、従来の決済メカニズムの中抜きを実現している。あるCEOは他業界の経営層の心情を察して、「バンキングは必要だが、銀行の必要性はわからない」と述べているほどである。

「何をするにせよ、
それが顧客にどのような影響を及ぼすのかを
問い掛けなければならない」

Dirk Vanderschrick, Member of the Management Board,
Head of Retail and Commercial Banking, Belfius, Belgium

図2
範囲の拡大：CEOはイノベーションを追求するため
ビジネス・パートナーのネットワークを拡大している

ビジネス・パートナーの活用の拡大



家具のとらえ方を再定義した企業のIkeaは、その専門知識を住宅建築やホテルに応用している。オーディオ専門メーカーのSennheiserはAdidasと共同で、防水性が高く振動に強いイヤフォンと、心拍計を搭載したオーディオ・コーチング機器を開発した。また別の企業は、スポーツ・ウェアに全地球測位システム (GPS) を組み込み、ランナーが地図上に走行ルートを表示することや、自身の過去の記録や友人の記録を参照しながら走ることができるようにしている。

岐路に立つイノベーション

組織外に目を向けることの重要性は明白である。ほぼ半数のCEOは、オープン・イノベーションのネットワークを通じて新たなビジネス・パートナーと連携するなどして、今後は社外からイノベーションを調達することになると考えている。高業績企業のCEOの10人中7人は、イノベーションを追求してビジネス・パートナーのネットワークを拡大する準備を調えている (図2)。

また、CEOの4分の1は、すでにかつての競合からそうしたビジネス・パートナーが現れるときがくると予想している。

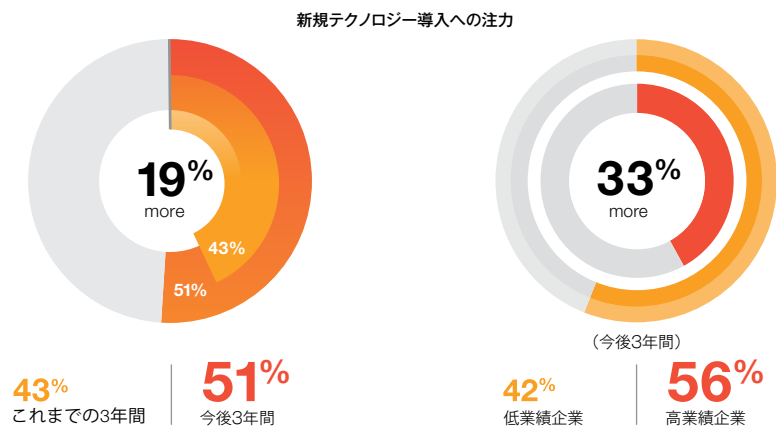
経営層は今後、戦略上の利害をどのように整合させ、創出した価値をどのように分配するか、慎重に検討することが求められる。それと同様に重要かつ不可欠な要素となるのは、組織全体でビッグデータを共有し、シームレスな顧客体験を提供し、業務モデルの頻繁な変化に適応する技術基盤をどのように統合するかである。

テクノロジーや業種の収束への態勢

組織を未来へと導く戦略について、CEOは売上成長を最優先と位置付け、次いで新規テクノロジーの導入を挙げている。新規テクノロジーの導入への注力について、過去3年では43%であったものが、今後3年の計画では51%に高まっていることから、CEOがその思いを実行に移す予定であることが明らかになっている。高業績企業のCEOはそれをさらに強く推し進めようとしており、新規テクノロジーの導入を今後3年間の戦略上の最優先課題にすると回答した割合は、低業績企業のCEOを33%も上回っている(図3)。

図3

テクノロジーを最優先：高業績企業のCEOはより強力かつ迅速に推進している



「我々は差別化された体験を提供したいと考えている」

Isidoro Unda Urzáiz, CEO, Atradius, Netherlands

「我々は重大な変化に直面している。
だからこそこの状況を十分に生かして、
新規テクノロジーの導入によって
ビジネスを変革しなければならない」

CEO of a major retailer, Europe

こうしたテクノロジー重視の姿勢には正当な理由がある。たとえば、CEOの大半はモバイルをイノベーションの中核と考えているが、現在のモバイル戦略で場所を問わないビジネスを可能にできると考えているCEOは43%にすぎない。また、多くのCEOは自社をソーシャル・ビジネスの視点からどのように構築すべきか、あるいは、ソーシャル・テクノロジーを顧客とのやりとりにもどのように適用すべきかを完全には理解していないことも認めており、これがコラボレーションへの意欲を阻む恐れがある。

こうした初期段階のテクノロジーのすべては収束が始まったばかりであることを考えると、課題はさらに大きくなる。ソーシャル、モバイル、アナリティクス、およびクラウドの各テクノロジーが結び付いてその価値を高め、現実化すると、まったく新しい可能性が開ける。こうしたテクノロジーを活用するいかなる戦略も、継続的な反復や広範囲な実験を必要とし、経営層の経験やアイデアだけでなく、拡大するビジネス・パートナー基盤を組み入れる必要がある。

テクノロジーの収束は、デジタル・イノベーションの限界を押し広げる。しかし、最大の変化は実世界とデジタルの交わる場所で発生することが極めて多い。地下鉄の駅構内でバーチャル小売業を展開する「Wallpaper stores」は、通勤客が乗り換え時に商品を購入して帰宅後直ちに商品を受け取ることを可能にしている。スマートフォンからぜんそくの吸入器に至るまでのあらゆる医療用モニタリング機器は、個人対応医療のあり方を再定義している。また3Dプリンターとオープン・ソース設計の併用が、高額な人工装具の価格の大幅低減を可能とした。これは、事故で手を失って自ら新しい「ロボハンド」の製作に乗り出した、南アフリカの1人の男性によるイノベーションである¹。

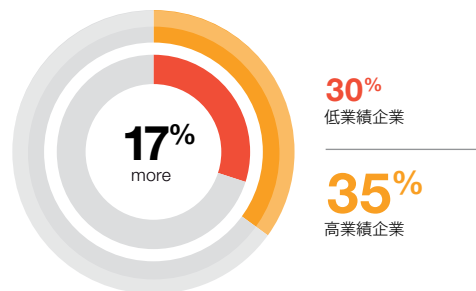
しかし、現在の業績にかかわらずいずれのCEOも、その大多数がデジタルと実世界を統合させる戦略をまだ策定できていないことを認めている(図4)。CEOをためらわせている要因は何か。CEOは、ソーシャル・メディアの活用方法の理解が最大の課題であると述べている。さらにそれと競合する優先的な課題によって焦点があいまいになり、投資対効果の定量化も難しくなっている。

組織はいま、強力な新規競合の参入が契機となって行動せざるを得ない状況になるのを待つか、あるいは組織的な無気力を打破して直ちに変革を図るかの選択を迫られている。

図4

ためらい：3分の2はまだデジタル戦略を実世界のインフラや製品に統合していない

デジタルと実世界の統合戦略の実現



「社内での迅速な変革、成長、イノベーションを実現するために、我々は新たなテクノロジー、ビジネス・プロセス、および思考プロセスを導入している」

CEO of a leading professional services and technology business, United States

着手すべきアクション：

業界の壁を超越する

競合は、他市場で事業を展開しながらその能力に磨きをかけて新たなビジネス・モデルを習得した企業など、思いもよらぬところから現れる。新たな競争上の脅威を予測して対処するためには、業界、経歴、地域、さらには世代さえも超えてさまざまな人材を結集することが不可欠となる。パートナーシップを拡大してイノベーションの能力を高めることが、新たなテクノロジーやビジネス・モデルの発見を早めることにつながる。

実験空間を作る

加速度的なイノベーションを実現するには、人々が思考し、対話し、実験することのできる場所と空間が必要とされる。こうしたイノベーション空間の創出は最優先事項となる。その空間には、1) 同じ場所に集められたさまざまな経歴を持つ人々が、互いにアイデアを出し合って交流することのできる物理的空間、2) さまざまな場所にいる大勢の人々が、特定のトピックに焦点を絞って話し合うことのできるバーチャル空間、3) 各個人が日常的な活動から離れて、戦略的な可能性に焦点を当てる時間を持つことのできる個人的空間が含まれる必要がある。

ビジネス・エコシステムを構築する

ビジネス環境は、市場からエコシステムと進化し始め、クラウドなどのテクノロジーによりエコシステムの複雑な編成が可能となっている。顧客に対する新たな製品・サービスの提供方法を特定した組織が、新たなビジネス・エコシステムを定義し、最大の利益を獲得することになる。このためには、戦略とテクノロジーの双方が適切に合致するビジネス・パートナーを見つけることが不可欠である。

共通の価値観を構築する

多くの組織は、新たな競合がもたらす不連続な変化に直面している。そうした中で、最初の変化を顧客によって引き起こしてもらうことを奨励する組織が増加しつつある。

CEOは、組織の現状を見直すことが最優先課題であると述べている。顧客以上に適切に現状に異議を唱えることができる人がいようか、とまで言うCEOもいる。その一方で、経営層が顧客を理解できていないことを憂慮するCEOは意外なほど多い(図5)。

モバイル・メディアとソーシャル・メディアが生み出した世代間格差は、懸念要因の1つである。国際的なエネルギー企業のCEOはこう述べている。「我が社の取締役会はソーシャル・メディアを理解していると考えている。しかし実際はそうではない。彼らはユーザーではなく、ソーシャル・メディアがもたらすインパクトを完全には理解できていない」

だが、まさにこの世代間格差を生み出しているテクノロジーこそが、組織のあり方をどのように変えればよいかを顧客に尋ねる手段でもある。また、デジタル化によって自由を得たあらゆる年代の顧客は、次第にソーシャル・ネットワーク上で声高にかつ自由に自分の意見を述べるようになっていく。それは、そうした意見に耳を傾ける能力を持つ組織に優位性をもたらす。

図5

警鐘：一部のCEOは、経営層が顧客の変化の動向を理解していないことを懸念している

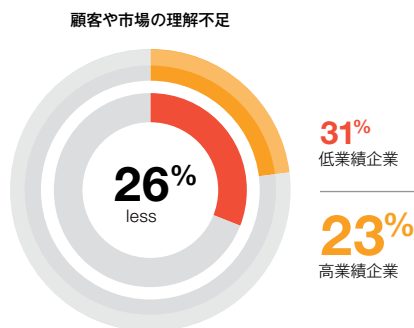
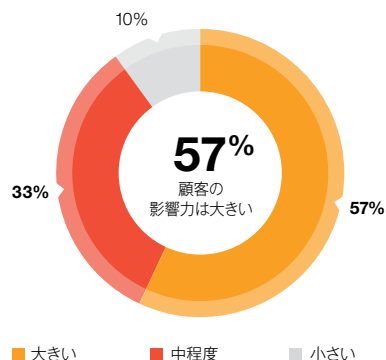


図6

影響力：CEOは現在、顧客が組織に大きな影響を与えていると考えている

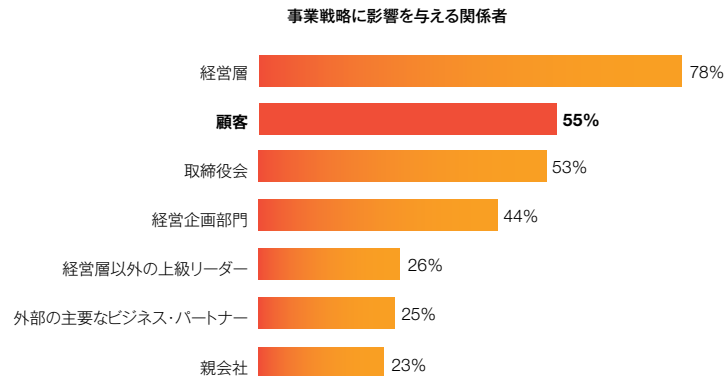


先進的なCEOは、さらに先を行っている。そうしたCEOは積極的に顧客とつながり、製品やサービスだけでなく、組織のあらゆる側面について率直な意見を収集する新たな方法を模索している。顧客への直接的な影響に応じてすぐに行動を起こし、方向転換し、戦略の見直しまで行おうとする。CEOの10人に6人は、いまや顧客は組織に著しく強い影響を及ぼしていると述べている(図6)。

CEOは戦略ビジョンや事業戦略といった、通常は自らの専門領域と考えられる分野でさえ顧客の影響が強まると感じている。実際、CEOは戦略策定において、顧客は取締役会や経営企画部門より強い、経営層自身に次ぐ影響力を持つと考えている(図7)。

図7

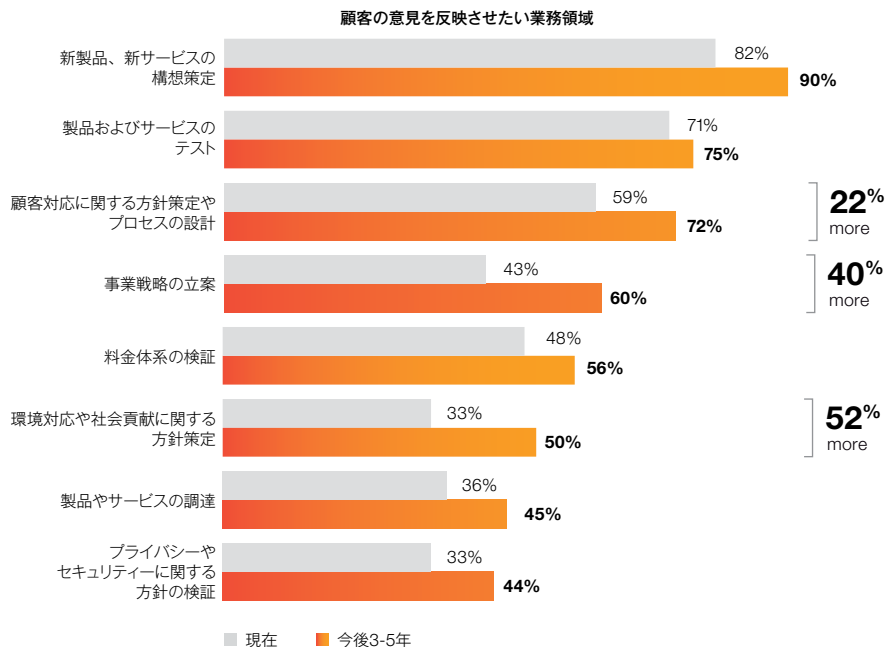
影響力を持つプレーヤー：CEOは顧客が経営層を除くあらゆる関係者をしのぐ影響力を持つと考えている



今後数年間で料金体系の検証から製品およびサービスのテストに至るまで、あらゆる業務領域に顧客が関与するようになると思うCEOは増加している(図8)。だが、意外にもCEOは、セキュリティやプライバシーに関しては顧客の影響力を比較的低く評価している。CEOの60%が事業戦略立案に顧客を関与させる心づもりがあると回答しているのに対し、プライバシーに関して顧客の意見を考慮すると回答したCEOはわずか44%にとどまっている。

図8

顧客の声への傾聴：CEOはより多くの業務領域に顧客を関与させたいと考えている



「我々は外部機関からの情報や顧客とのワークショップを通じて、顧客の声を自社に取り込むよう努めている。また、我々が高く評価する他業界のブランドに注目し、そうした企業の社員と接することで、彼らの経験をどのように自社に適用できるかを探っている」

Paul Matthews, CEO, Standard Life, United Kingdom

「自社の顧客と深い関係を保持し、
好ましいかそうでないかにかかわらず、
体験を共有して信頼を獲得しなければならない」

CEO of a major professional services business, Europe

顧客をより深く理解し、各個人の期待に合わせて製品・サービスおよび顧客体験を個対応する取り組みはすべて、潜在的に利用可能である膨大なデータのアクセスや共有に基づいて行われる。顧客の自発的な意見は、組織が顧客のプライバシーをどのように保護するかに大きく左右される。

これは、組織の現在または将来の計画がカバーしきれていない分野である。社内外の基準や期待はいずれも急速に変化するため、むしろ長期にわたって継続的に組織内と顧客の双方に対して検証を行うことが求められる。

手綱をゆるめる

Honeywellなど一部の組織にとって、顧客の影響力を考慮して行動する最適なアプローチは、定期的に開催される、経営層と協働できるような顧客からなるアドバイザリー・ボードを設置することである。通常、こうしたグループは組織の事業戦略や製品を一新させる可能性のある新たな動向から、イノベーション・イニシアティブに至るまでのさまざまなテーマに取り組んでいる。アドバイザリー・ボードは、さまざまな経験や見解を協議の場に提示できる顧客で構成されており、その参加者は長期的に関与し、交換したアイデアを実行することに尽力する。

企業の社会貢献活動にクラウド・ソーシングを活用し、顧客に有益なアイデアを求め、その決定投票権を与えている組織もある。また、次にどのような新製品やサービスを望むかについて、顧客にソーシャル・ネットワークを介して意見を求める企業もある。中国のスマートフォン・メーカーのXiaomiは、顧客にWeiboでこうした問いへの回答を呼び掛けるだけにとどまらず、その意見を反映した新しいバージョンのオペレーティング・システムを毎週リリースしている。この活動によって、同社の顧客は自身の意見が経営に直接影響し、また考慮されていることを継続的に確認することができるようになっている。

組織が顧客の影響力を取り込もうとする場合、相互の価値を追求すると企業の絶対的な権限を譲らざるを得ない。結果として、必然的に戦略を変更することになる。また、さまざまな観点で、顧客の影響力を踏まえて頻繁に方向転換する能力は、その運営体制にも同様に变革を求める。

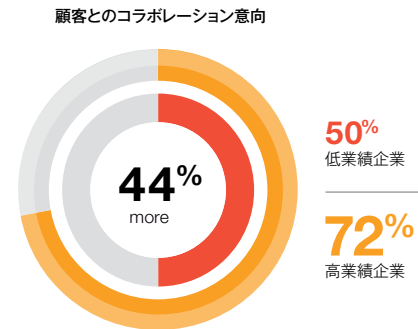
さらなる連携へ

顧客を経営に巻き込み、その意見やアイデアに基づいて迅速かつ反復的に行動する機動的な業務オペレーションの構築には、思い切った決断が必要である。しかし、卓越したリーダーはそれによって得られる利益がリスクを格段に上回ることを理解している。高業績企業のCEOの72%が、顧客と密接な関係性を築こうとしていることは偶然ではない(図9)。

こうしたCEOは、バリュー・チェーンの細分化や業種の収束によって、新たなエコシステムが登場することを理解している。このエコシステムは、たとえば航空会社は旅行体験を軸としたエコシステムへ移行し、自動車メーカーは車両製造からモビリティを軸としたエコシステムの創造へ移行するといったような形で、顧客にとって有意義な活動を中心に形成されることになる。こうした環境下では、組織と同様個人も直接エコシステムにかかわることになるため、ある意味「全員参加型の経済」ととらえることもできる。

図9

密接な関係性：高業績企業のCEOは、顧客とのコラボレーションを最優先課題としている割合が高い



着手すべきアクション：

デジタルと実世界を統合する

顧客がどこをクリックしてどこへ行き、何をしているかをリアルタイムで把握することは、大きな可能性を秘めている。バーチャルのクローゼット、車、ショールームは現実世界のそれをモデルにしており、顧客の行動を詳細に映し出す。デジタル・ディスプレイとモバイル・サービスは、テラーメイドのサービスと顧客理解を生み出し、顧客の認知・理解の獲得方法から商品やサービスの提供方法に至るまで、あらゆる顧客体験について企業に再考を促す。

顧客とともに学ぶ

バーチャル・イベントやコンテストの開催は、顧客を巻き込んだ設計や開発に向けた第一歩として最適であり、顧客とのコラボレーションのメリットや課題を知る環境を企業に提供する。このような取り組みを単なるマーケティングやプロモーション施策とせず、研究開発部門に持ち帰ることのできるアイデアの募集や選別に焦点を当てるべきである。

顧客コミュニティを活用する

一部の企業は、サービスやサポートを相互提供する顧客コミュニティの育成に成功し、効果的な業務の「アウトソーシング」を実現している。顧客を運用管理や販売・サービスに関与させる方法を検討する意義は大きい。ただし、コミュニティのメンバーは自社の社員ではないため、社員のように管理することはできないことを忘れてはならない。

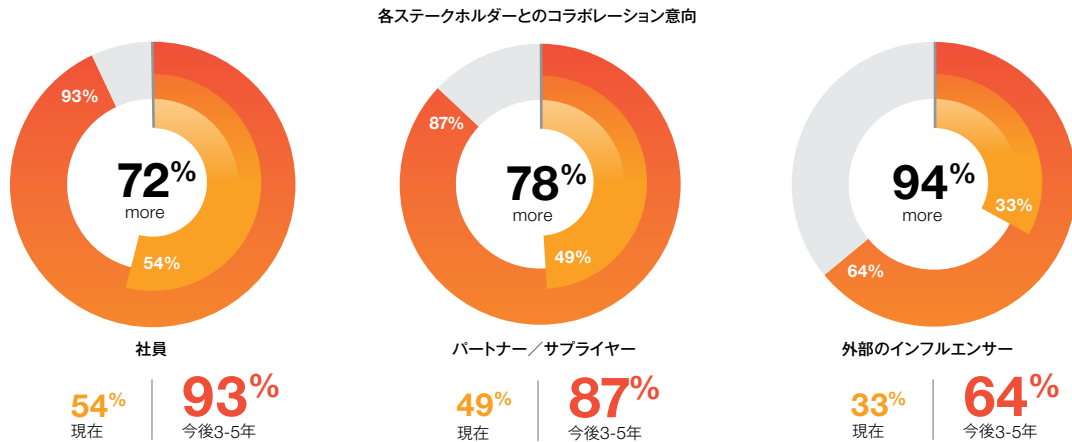
広く組織を開放し他者と協働する

コラボレーションのメリットは以前より広く認知されてきたが、その「科学」が解明され始めたのはごく最近のことである。コラボレーションがどのように機能するか、すなわち複雑なネットワークの中でどのように人と人とのつながりを促進し、顧客参加の新しい手法や透明性が重視される文化を構築するかについて、私たちは理解を深め始めたばかりである。

CEOは、もはや様子見している場合ではないことに気付いている。近年顧客とのより密なコラボレーションを経験し、そのメリットを実感してきたCEOは、今後はコラボレーションをエコシステム全体により総合的に拡大する体勢を整えようとしている。社員、ビジネス・パートナー、インフルエンサーとのコラボレーションに取り組むCEOは、今後3-5年間でほぼ倍増するであろう(図10)。

図10

倍増：コラボレーションは急速に拡大する



「我々は顧客とのコラボレーションにおけるイノベーションを進めている。自社の研究開発部門と『顧客を生み出す工場』とのより盛んな対話を促進し、柔軟な思考を持つようにしている」

Stefano Porcellini, Group General Manager, Biesse SpA, Italy

コラボレーションの傾向が強まるにつれて、企業ではビジネスのあらゆる面が進化している。たとえば、小規模プロジェクトから新規事業に至るまであらゆる規模で普及しつつあるクラウド・ファンディングが、重要施策の選択や優先順位付けのために企業内部でも利用され始めている。こうした企業は社員に発言機会を与えているだけでなく、さまざまなプロジェクトへの資金配分権を提供することで権限も与えているのである。

コラボレーションは科学者にとって新しい概念ではないが、一部の組織では、クラウド・ソーシングの新たな応用によって実現する画期的な研究開発モデルを模索している。近年では科学に対する消費者の信用や信頼が大幅に低下しているため、こうした組織（一般に産学共同体）は研究結果の公表後ではなく、研究の開始当初から独自の検証に努めている。まず調査データ、仮説、モデル、プロセスが世界各国の科学者にクラウド・ソーシングされて、検証、調査、実証が行われる。さまざまなバックグラウンドを持つ独立組織が活用されることで絶対的な透明性が担保され、それによってより広範な科学界、消費者、規制当局全体で一様に「科学への信頼」が確立される。

英国に拠点を置くモバイル・ネットワークO2の子会社Giffgaffは、ユーザー同士の助け合いを奨励することで、従来のカスタマー・サービスを顧客対顧客のコラボレーションと再定義し、効果的なやりとりに「ポイント」を付与している。また同社は、自社のオンライン掲示板を通じた同社への提案を顧客に推奨し、収益性などビジネス課題についての率直な対話も受け入れている。

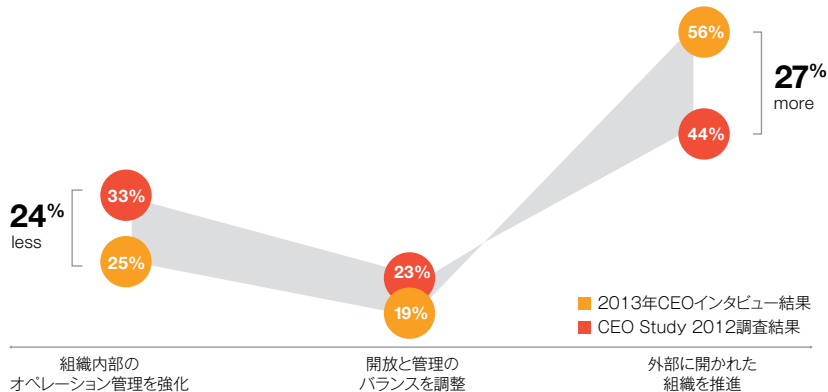
組織を開放する

ソーシャル・ビジネスは、信頼とデータが不可欠である。事実に基づく合意形成とデータに基づくイノベーションの発見の双方を促進するためには、データを広く一般の人々がいつでも直ちにアクセスできるようにしなければならない。我々の調査によれば、分析能力の高い組織ほど自由にデータを公開しているという結果が出ている。いったんデータが公開されれば、力関係が変化し、組織が事実上フラット化して開放性と透明性の文化が生まれる。

加速度的なイノベーションの時代においては、コラボレーションをしている顧客、パートナー、社員ほどより速くより深く進化できることをあらゆるCEOは気づいている。その結果、多くのCEOは組織をより広く開き、個人同士によるコラボレーションを促進して、指揮統制のヒエラルキーからの脱却を図っている。わずか1年の間に、より開かれた組織を目指す決断をしたCEOは、驚くべきことに27%も増加している(図11)。

図11

開かれた組織：CEOは組織をオープンにし、社員に権限委譲することでコラボレーションを促進させている



「データに語らせよう。

意見に頼ってはいけない」

David Thodey, CEO, Telstra, Australia

着手すべきアクション：

データを活用してコラボレーションを拡大する

コラボレーションのメリットは十分に理解されているが、その仕組みはそれほど理解されていない。最適なコラボレーションの構造とプロセスの分析を行うことで、そうしたメリットを活性化し、効果を高めることができる。たとえば、組織内のネットワークのパターンを把握し、自社にとって最適なコラボレーション・モデルを推進するには、ソーシャル・プラットフォームからのデータの入手や、コラボレーション特性の調査に基づく社員採用などを行い、その成果を慎重に評価する必要がある。

共有の意義や環境を再定義する

コラボレーションを推奨するオープンな環境では、共有に対して見返りがなければならない。見返りは知識獲得だけではない。スキルや経験、人的ネットワーク、そして何よりも共通の目的意識を共有するためのインセンティブが参加する社員には必要なものである。事業の成長にかかわる工場のマネージャーであれ、従業員による顧客体験全般にかかわる人事責任者であれ、報酬には組織全体の目標を反映させるべきである。

新世代の社員から刺激を得る

多くの社員にとって「オープン」になることは容易ではないだろう。しかし、新世代はすでにオープンである。コラボレーション、柔軟性、創造性は彼らのDNAに組み込まれている。ジェネレーションY世代(1970年代後半～1990年代生まれ)は、組織全体でコラボレーションを最適に機能させる方法について有益な視点を提供してくれる。また、新世代を逆メンターまたはコーチとすることで、組織の開放と同時に社員の参加意欲の向上を推進することができる。

顧客と企業 関係性の革新

開かれた組織は、顧客とのコラボレーションの基本原則を再定義しつつある。以下のような事例から新たなアプローチが見えてくる。

個人的な関係を築く

コールセンターではオペレーターの対応時間の短さを評価するだけでなく、重要な業績評価指標として「個人的な感情のつながり」といったことをモニタリングするようになっている。

各社員に決裁権限を委譲して自主性を高める

卓越したカスタマー・サービスを提供する組織は、社員に自主性（と顧客対応に掛かる経費の決裁権限）を与えて、自らが適切と考える方法で顧客ニーズに直接対応させるようにしている。

得るために、まず与える

ソーシャル企業では、各社員が知識を蓄積することは言うまでもないが、その知識をどれだけ他者と共有するかも重要であり、この考え方をビジネス・パートナーとのネットワークにまで拡大する必要がある。また、共有をどのように評価し、報酬やインセンティブを与えるかについても考慮する必要がある。

信頼関係構築に長期的に取り組む

外部のソーシャル・ネットワークを利用して率直にコミュニケーションしている組織は、必ずしも直ちに見返りが得られるわけではなく、満足していない顧客が存在していることも認識している。しかし、そのようなやりとりによって、長期的にはブランドと顧客の間の信頼関係が構築されると考えている。

正確さを失わず、対応のスピードを改善する

いかなる場合でも時間には限りがあり、とりわけ迅速な対応を求められる場合にはスピードが重要となる。しかしスピードを追求すると、その代償として正確さが失われることが多いため、両者の最適バランスを新たに見いだすことが重要となる。

「我々は社員に権限を与え、
意思決定を促すことで、成功と失敗の
どちらからも学ぶことができる
企業文化を作り上げている」

John Trobough, President, Narus, United States

官民双方の組織の経営層に対して一様に行ったインタビューの結果から、彼らの大多数は経営層内および組織全体での連携を重視するようになってきていることが明らかとなった。そしてこの点においては、高業績企業が先行していることも明らかとなっている。実際、高業績企業の92%が経営層は連携が取れていると述べている。また、CEOが社内のリーダーたちに求める最も重要な資質は、「柔軟性が高いこと」「可能性を模索する努力を惜しまないこと」「さまざまな観点で将来を見通すこと」であった。

経営層は、自ら意欲的にテクノロジーの収束を注視している。これは単に戦略を実現するためではなく、テクノロジーによってまったく新たな戦略が可能になることを認識しているためである。

加速度的なイノベーションに直面する中、業界や地域にかかわらず、単に競合や顧客に追いつくだけでは満足しない経営層が存在している。彼らはそうした企業や顧客よりもさらに先へと進み、世界を変えるイノベーションを生み出そうとしている。その実現に向け、彼らは組織を開放して新たな手法を取り入れ、責任ある立場から組織をリードしている。

調査・分析方法

当レポートは、IBMが実施したグローバル経営層スタディーのCEOに関する洞察である。経営層を対象としたIBMのスタディーとしては17回目に当たるが、今回初めて同時期に6つの主要な役職を対象に調査を実施している。当レポートの目的は、経営層のメンバーが直面している機会や課題を明らかにすると同時に、組織を支えるために経営層がどのように連携しているのかを明らかにすることにある。

本調査を実施するに当たり、2013年の2月から6月にかけて、70以上の国、20以上の業種にわたる幅広い企業や公的機関の4,183人の経営層にインタビューを行った。その内訳は、最高経営責任者(CEO)が884人、最高財務責任者(CFO)が576人、最高人事責任者(CHRO)が342人、最高情報責任者(CIO)が1,656人、最高マーケティング責任者(CMO)が524人、最高サプライチェーン責任者(CSCO)が201人となっている。

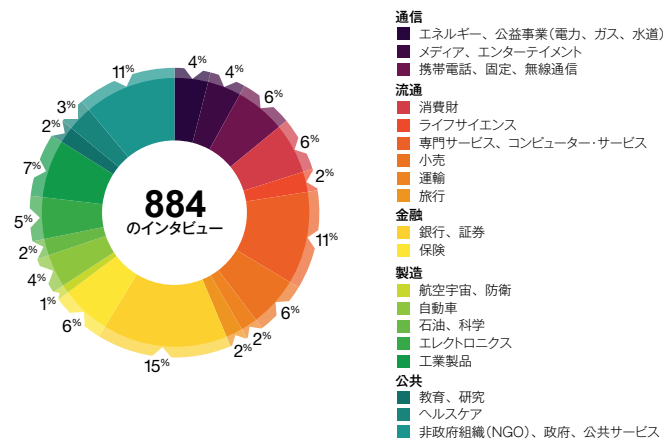
当レポートは、本調査にご協力いただいた67カ国、884人のCEOの回答をもとに作成されている(図12)。また、同じく本調査にご協力いただいた3,299人のCxOの回答との比較も行っている。

データに関しては、地域による偏りを解消するため、各地域の2012年の国内総生産(GDP)を用いて正規化を行っている。さらに、人数の多い役職の影響が大きくなることを防ぐために、サンプル数の多いCxOから無作為に抽出する割当方式を用いた正規化も行っている。

本調査では、CEOの自社に対する評価をもとに、高業績企業と低業績企業のそれぞれのCEOの回答の相違についても分析を行った。過去3年間の売上成長率と収益性を同業他社との比較に基づいてCEOに評価してもらい、2つの指標がいずれも優れている企業を高業績企業、いずれも下回っている企業を低業績企業、そして残りの企業を平均的な業績を有する企業として分類した。

図12

対象業種：20以上の業種のCEOにインタビューを実施



企業変革のパートナー

IBM は、ビジネス・インサイトに高度なテクノロジーを組み合わせ、お客様の卓越した優位性の構築を支援しています。

IBM戦略コンサルティング・グループ

IBMの戦略コンサルティング・グループは、経営コンサルティング能力とお客様の成功への情熱を有するプロフェッショナル集団です。斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネス・モデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute for Business Valueは、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。

参考文献

- 1 Peckham, Matt. "3D Printed 'Robohand' Replaces Lost Fingers for Cheap." Time. Health. September 10, 2013. <http://newsfeed.time.com/2013/09/10/3d-printed-robohandreplaces-lost-fingers-for-cheap/>



©Copyright IBM Corporation 2013

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
December 2013
All Rights Reserved

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。
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・地域でご提供可能なわけではありません。
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。
当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

