

# 未来企業のあるべき姿

— 「The Global CEO Study 2008」より —

「The Global CEO Study」は、世界のトップ企業の CEO（最高経営責任者）や経営層、公共機関のトップを対象とし、その戦略的課題、ビジョンおよび関心事を理解・分析することを目的に、直接インタビュー形式の調査で、IBM が隔年で実施しています。今回のテーマは「未来企業のあるべき姿」です。全世界の計 1,130 人 CEO の方々にご参加いただきました（日本からは 121 人）。

調査結果では、変化のスピードが増している市場の競争環境を機会とするためには、変わり続ける仕組み「変革の DNA」が必要と強くメッセージされました。今後 2 年間に抜本的な変革（イノベーション）を必要としている CEO が全世界で 83% に上ることが分かりました。日本においては、この数字は 96% と、世界で最もイノベーションに積極的な地域であることも明らかになりました。また、今回の調査では、未来企業の在り方とその方向性を 5 つに分類し、それぞれ 5 段階の進化のステージを定義しています。2008 年、まさに経営環境がまったく予想できないスピードで変化しましたが、方向性へ向けて変わり続ける仕組みこそが重要であることがあらためて認識されたと考えられます。

## 1 The Global CEO Study 2008

IBM が 2004 年に行った調査 [1] では、CEO の課題はコスト削減から売上成長（成長回帰）にシフトしたことが顕著に認められました。2006 年の調査 [2] では、成長実現のための最も大きな経営課題として抜本的なイノベーションを計画している CEO が多くいることが判明しました。そして今回の調査では、CEO は成長のためには事業にイノベーションを起こすのはもちろんのこと、イノベーションを継続できる風土や体質、仕組み作りが重要であると認識していることが明らかになっています（図 1）。

今後、抜本的な変革が必要と考える世界の CEO の割合は、2006 年には 65% でした。一方、変革を実現

## The Enterprise of the Future - From "The Global CEO Study 2008" -

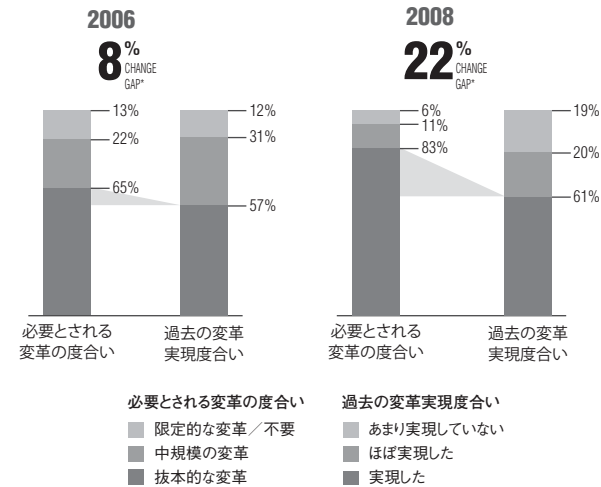
"The Global CEO Study" is targeted at the CEOs (Chief Executive Officers) and management levels of top global corporations and directors of public institutions and aims to understand and analyze their strategic issues, visions, and related areas. It is held by IBM every alternate year, in the form of a direct interview survey. This year's theme was "The Enterprise of the Future." We were able to have the participation of a total of 1,130 CEOs from around the world (including 121 from Japan).

In the results of our survey, there was a strong message that we need a continually changing approach, "Change DNA," in order to use the opportunities of the market competition environment that is changing with increasing speed. We found out that more than 83% of CEOs around the world require drastic reform (innovation) over the next two years. In Japan, that figure was 96%, showing us that this is the region that is the most proactive for innovation in the world. Also, in this survey, we organized the Enterprise of the Future into five types, and set definitions for the evolutionary stages of each of these five types. 2008 changed at a speed that the business environment truly could not predict at all, but we consider that we have reaffirmed the fact that approaches that continue to change to face the orientation are what are needed.

できたとの回答は 57% でした。必要性の認識と実現度とのギャップ（チェンジ・ギャップ）は 8% でした。2008 年、今回の調査において、抜本的変革を必要と考える割合は 83% になり、チェンジ・ギャップは 22% に拡大しています。驚いたことに、CEO はこのギャップをポジティブにとらえていました。重要なポイントは、変化の速度が増しているとの声が多く聞かれたということです。そして、この変化の速さこそが機会になるはずであると CEO は考えています。

今回は調査をもとに、未来企業の在り方、その方向性について以下のように 5 つのパターンに分類、整理しました。皆さまの企業の未来は、どのパターンでしょうか？

チェンジ・ギャップ\*は3倍に



\* 今後必要とされる変革の度合いと過去の変革実現度合いとの差を指す

“過去10年に起こった変化の大きさは、その過去90年に起こった変化の大きさをしのぐ”  
Ad J. Scheepbouwer, CEO, KPN Telecom

図1. 必要とされる変革の大きさは？ また、過去の変革達成度は？

この調査は、2007年の後半に実施されています。金融危機が大きく波及する以前でしたが、特に変化の速度を機会ととらえること、世界中の能力を使うことは、一層その重要性を増していると考えられます。

## ② パターン1：変化の速さを機会ととらえる

事業環境の変化、新興国の市場拡大や先進国の成熟化、従来よりも高いレベルの要求を提示される顧客、CSR（企業の社会的責任）への要求の高まりなどの「変化の速さ」を競合企業に先駆ける極めて有益な機会であると考え、いち早くその兆しをとらえ、対応する仕組みを持つ。そして、その仕組み自体も変化させ続ける。すべての変化にゼロから対応し、トップ・マネジメントが深くかかわってはい変化の速度に付いていけなくなるでしょう。

通常の対応についての“自動操縦”対応と、例外対応を組み合わせ、いわば“コックピット型”のマネジメント（図2）が、変化の速さを優位にする一つの方法といえます。

今回CEOは、特に変化の速度に注目していました。まさに2008年、驚くべきスピードで世界に変化が起きましたが、ここで機会をとらえるには、減らすべきことを減らす、先を見据えて投資すべきことに投資する、さらに機を逸することなく行動を起こすことと考えられます。

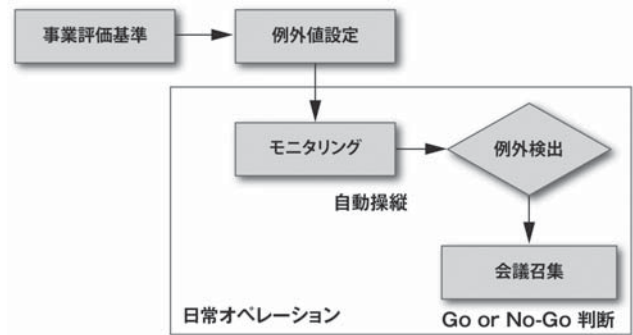


図2. コックピット型マネジメント

1,130名のCEOはこのことに気付いていたようです。

さて、圧倒的な変化のスピードに対応するとき、ビジネスを個別のアクティビティーでとらえていたり、あるべき姿のために多大な時間をかけて変革を行っていたり、間に合わないかもしれません。そこで鍵になるのは、プロセスという視点からビジネスのパフォーマンスを考えることにより変革を実践する、BPM（Business Process/Performance Management）というアプローチといえます。

1980年代の日本企業、特に製造業の繁栄の基礎となっていた「改善運動」は、米国生まれのQC手法がTQC（Total Quality Control）という組織論へと変化したもので、部門間で競争しながら現場レベルで楽しく改革を実現するというものです。その時代のITは、改革の実現をサポートするという位置付けでした。その後、ITの飛躍的な発達により、ITを帰納法的に活用しビジネスを発想するBPR（Business Process Reengineering）という改革手法が主流となり、多くの企業は一世一代の大勝負（改革）を実現してきました。しかし、「経営戦略の短命化」「グローバル化」「他企業との複雑な提携関係」など、急速に変化している経営環境に対応するためには、「改革の単位を業務プロセス単位に分割し、改革を短期間のサイクルで何度も繰り返していくこと」が必要となります。まさに、日本企業がTQCとして取り組んできた経営基盤と共通しています。これが、“改善・現代版”ともいえるBPMといわれる経営手法です（図3）。

一方で、業務プロセス単位での改革を実現するためには、業務プロセスとITの双方をコンポーネント化して柔軟に対応していく必要があります。これを実現していくのがSOA（Service Oriented Architecture：サービス指向アーキテクチャー）といえます。

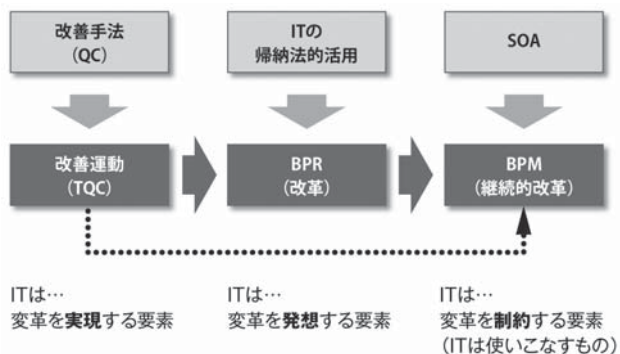


図3. 新改善運動としてのBPM

### ③ パターン2: 顧客の想像を超える

成熟マーケットでは、顧客の能力を活用することが重要になりつつあります。これは単に顧客とコミュニケーションを取るのではなく、顧客の高い欲求、例えば自己実現などに応えること、その機会を提供することなどで実現します。成熟市場では、顧客を従来のデモグラフィックな切り口でのセグメンテーションでは分析が難しいといわれています。これは、成熟市場においては、自己実現や社会貢献といった高い次元での欲求が重要になってきているからではないでしょうか。

CEO Study 2008 では、このような高い次元での欲求を持つ新たな顧客層をネットワーク顧客層と名付けています（図4）。この顧客層の人々は情報に貪欲で、人とのコミュニケーションを重視し、多くの人とつながっています。CEOは、以前のように顧客との情報の非対称性を強みにするのではなく、むしろ情報をたくさん持っている新たな顧客、ネットワーク顧客層を機会とらえています。

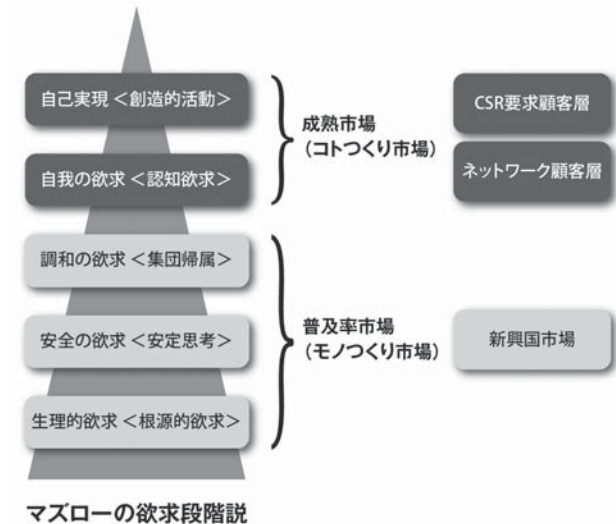


図4. 新たな顧客層

ます。この新たな顧客は、提供商品・サービスを理解し納得すれば圧倒的な購買力を持つことから、この顧客層を新たなビジネス機会と考えるCEOは76%に上りました。つまり、このような新たな市場の欲求に応えることが未来を実現する一つの鍵になっているとCEOは注目しています。

### ④ パターン3: 世界中の能力を活用する

新興国。マーケットとしての魅力は十分です。所得階層は大きく4階層といわれますが、それぞれの階層のステップアップが、市場としての魅力でしょう。今回の金融危機で減速していますが、可能性の大きさはやはり大きいでしょう。

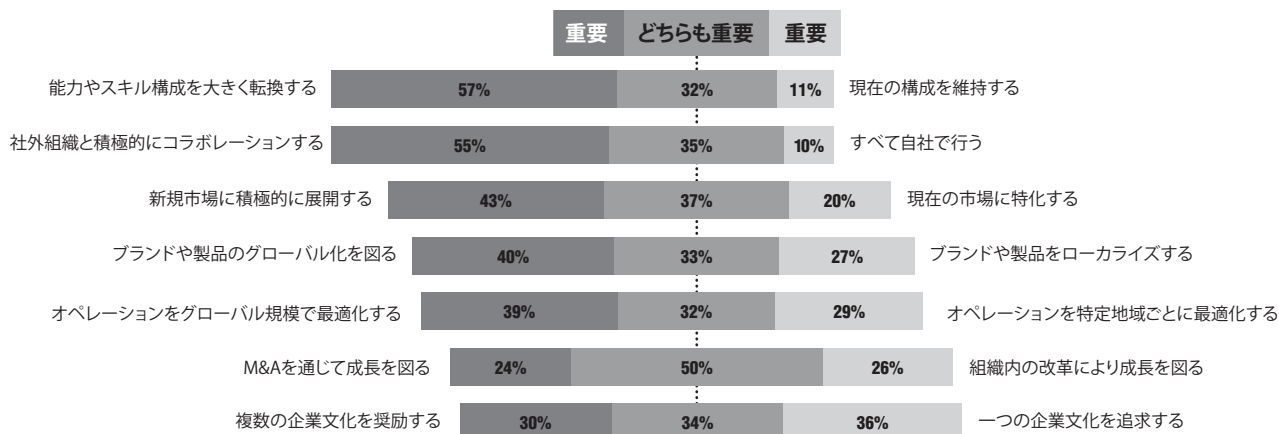


図5. 「グローバル化」をさらなる事業機会とらえるには、何が重要でしょうか？

一方、今回のCEO Study 2008の結果では、むしろグローバル化によって能力の構成を変化させる、つまり世界中の能力を使う、そしてそのためには外部との連携を使うことに注目が集まっています（図5）。

いうまでもなく、もう一つのグローバル化、IBMが提唱しているGIEのコンセプトそのものです。世界のCEOは、実はわたしたちと同じことを感じられていることが分かりました。

これを具体的に実現しているのがLi & Fung [3]という会社です。この会社は顧客企業のために、デザインから綿の購入、衣服の縫製、納品までを請け負うことが可能です。そのために、世界40カ国、1万に及ぶサプライヤーのネットワークおよびスタッフを持っています。

この会社の優れている点は、ただ一つのこのモデルを実現するのではなく、状況の変化に合わせて即座に、幾つものモデルを実現できるということです。世界中の

能力を活用していますが、サプライチェーンの各工程を一つも所有はしていません（図6）。サプライチェーンをコーディネートする仕組みだけを持つことで、1998年には2,000億円だった売上が2007年に1兆円を超えました。

このように、グローバルを活用する上での障害は何でしょうか。グローバル・インテグレーションの障害についての回答では、57%のCEOがタレント（人材）およびマネジメントの不足を挙げました。日本のCEOの場合この数字は76%に上っています（図7）。

## 5 パターン4：常識を破壊する

ビジネス・モデルのレベルでのイノベーション。新興国においても、先進国においても2/3のCEOが、ビジネス・モデルのレベルでの抜本的なイノベーションを

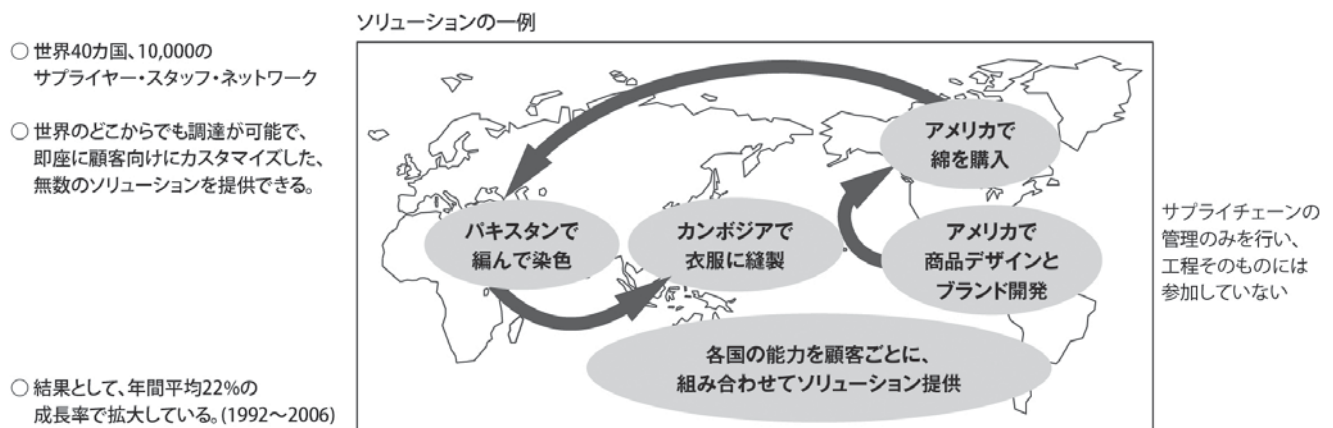


図6. グローバルでの最適化で勝つ：Li & Fung

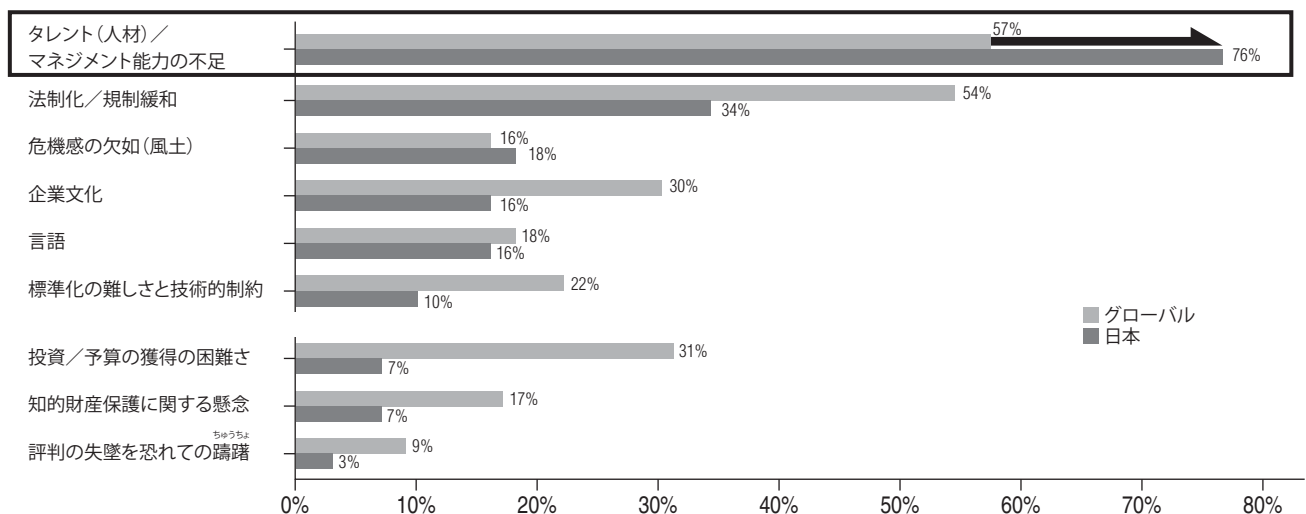


図7. グローバル・インテグレーションの障害は？

考えています。

IBMでは、ビジネス・モデルのイノベーションを3つに分けています(図8)。

この中で、今回CEOが最も取り組みたいと挙げたのは、企業連携モデルのイノベーションです。

変化のスピードがより要求される現在、他社のビジネス・モデルを参照し、その適用可能性を考えることが重要になってきているのではないのでしょうか。

イーライリリー・アンド・カンパニー社は、新薬をいち早く上市するため、外部組織との強力なネットワークを進化させています。2001年に立ち上げたイノベーションの公開マーケット・プレイス「InnoCentive」は、参加企業の抱える科学的な課題を匿名で公開し、世界175カ国14万人に及ぶ科学者・研究者に解決策を募ります。そして最良のイノベーションには、最高100万ドルの報酬が与えられます。これらのイノベーションを活用し、2002年から2007年まで同社は年平均11%で成長しました。

このようなモデルが、皆さまの業界で絶対に適用できないといえるのでしょうか。ビジネス・モデルの創造はもちろんのこと、他社のモデルからの移転可能性を模索する、そのような仕組みが必要とされています。

自社のパフォーマンスを理解した上で、他社を参照する仕組みを作ることが重要とCEOは述べていました。

## 6 パターン5: 社会問題に誠実に応える

社会貢献は、企業にとって当然のことです。とても多くのことが要求されています。しかし、69%のCEOが、CSRは義務として負担になる脅威ではなくて機会であると回答しています。

インダストリー・モデルのイノベーション	収益モデルのイノベーション	企業連携モデルのイノベーション
業界・業種全体のビジネスの常識を変える	顧客への課金形態に関する常識を変える	ソーシングの常識を見直す
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存業界を再定義する</li> <li>● 違う業界に進出する</li> <li>● 今までにない新しい業界を創出する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品/サービス/提供価値を再編成する</li> <li>● 新たな価格/税制の構造・モデルを定義する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● できる限り自社内で行う</li> <li>● (連携化された)事業において自社の競争力のある業務のみを担当する</li> <li>● 社外組織との積極的なコラボレーションを推進する</li> </ul>

図8. ビジネス・モデルのイノベーションの種類

あるCEOは、「消費者は今後、購入しようとする商品の仕入れ先はもとより、原材料、製造過程まで考慮した上で商品を選択するようになる」と指摘しました。

CEOは新たな顧客の欲求として、CSR(Corporate Social Responsibility)をとらえています。CSRを脅威ではなく機会ととらえ、社会的責任を誠実に果たすことを視野に入れて経営する。環境問題への取り組みを、自社の変革を行う際のチェンジ・ドライバーとして位置付けて、新しいビジネス機会を創出する。こうしたことが重要であるとCEOは認識しています。

図9にも示しましたが、ここにもう一つ新たな市場が広がっているといえそうです。

## 7 変革の可視化

変わり続ける、そのためには仕組みが必要と、CEOは述べていました。「変革のDNA」が必要というわけです。そこで今回は、5つの未来の方向性それぞれに成熟度を設けました(表1)。大まかに説明すると、1段階目が変革への着手、3段階目が実現すること、5段階目が継続する仕組みを構築するレベルとなっています。

特に、変化の速度が本当に速い現在、まずすぐにやるべきことに着手しつつ、今このタイミングでつかむべき機会、次の機会をものにしていくために仕組み化が必要とってきているとあらためて考えられます。

最後に未来企業の実現に向けたチェック・シートをご用意しました(図10)。ぜひご活用ください。

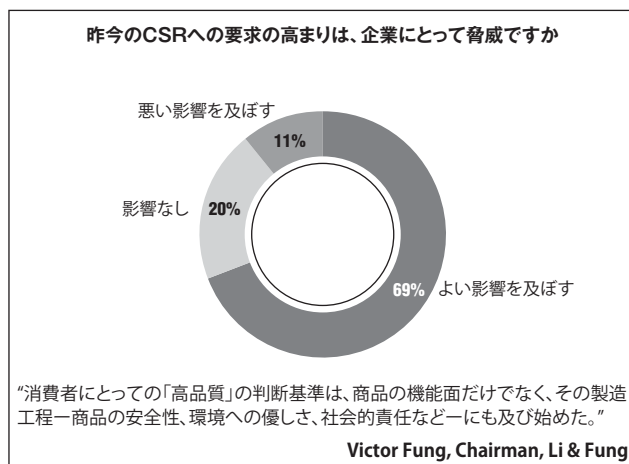


図9. 【新たな市場の出現】 企業の社会的責任(CSR)への要求

表 1. 未来企業へ向けての「変革の可視化」

変化の速さを機会ととらえる	イベント対応型・受動的な変革	プロジェクト単位の変革	ポートフォリオやテーマで変革を管理	先進的・積極的な変革	変革を継続する仕組みの戦略への組み込み
顧客の想像を超える	顧客調査の実施	顧客情報の可視化	顧客との双方向コミュニケーション	顧客とのコラボレーションによる商品開発	顧客の想像の超越の仕組み化
世界中の優れた能力を活用する	グローバル化の検討	グローバル化施策の実施	計画的なグローバル化の実現	企業の各能力のグローバル集約化	世界に一つの企業としてのビジネス・モデルへと、継続的に変化
ビジネスの常識を破壊する	ビジネス・モデル・イノベーションの検討	ビジネス・モデル・イノベーションの試行	ビジネス・モデル・イノベーションの実現	複数のビジネス・モデル・イノベーションの実現	常識を破ることを武器とする企業文化の実現
社会問題に誠実に取り組む	法規制の順守	企業戦略としての慈善活動	経営理念に基づく自主規制	CSRによる効率化	CSRを「新しい価値観」へのビジネスとして浸透化

### 未来企業のチェック・シート

- 市場の変化は、むしろ自社にとって「機会」とすべく、意思決定プロセスに工夫を行っている
- アウトソーシングを、ノンコア業務の外部委託ではなく、むしろ自社にない「能力（人材）の調達の方法」と位置付けている
- 「顧客の成熟化」を自社の「機会」とすべく、その把握に工夫を凝らしている。また成熟化した顧客の能力を経営リソースとして自社のビジネス・モデルに組み込んでいる
- グローバリゼーションを、世界中の企業との連携モデルとしてとらえ、地球規模での能力ポートフォリオの最適化により、変化を機会としてとらえようとしている
- プロセスのパフォーマンスという観点から、常に、他業種の成功事例を分析し、自社への適応可能性を検討する仕組みを持っている。
- 変革の継続のための「仕組み作り」に着目している

図10. 未来企業のチェック・シート

### 【参考文献】

- [1] IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社 戦略コンサルティング、“Your Turn”The Global CEO Study 2004、出版元、2004
- [2] IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社 戦略コンサルティング、“今こそイノベーションを実現させるために”The Global CEO Study 2006、出版元、2006
- [3] <http://www.lifung.com/>



アイ・ビー・エム  
 ビジネスコンサルティング サービス株式会社  
 戦略コンサルティング  
 事業戦略コンサルティング#1  
 アソシエイト パートナー

桃谷 英樹 Eiki Momotani

### 【プロフィール】

事業戦略、企業戦略、営業戦略、マーケティング戦略、新規事業の立ち上げを主な専門領域とし、戦略コンサルティング・プロジェクトのリーダー・責任者を経験。直近では、新規事業の構想立案・戦略策定・具体的な立ち上げ支援に、幅広い業種・業界で携わっている。消費財、商社、自動車、ハイテク、通信、広告代理店、医薬、金融、官庁について成果を上げている。また、コンサルティング以外では、医療系の通信事業立ち上げ、国立共同研究機構基礎生物学研究所 講師を経験している。理学博士。