

特集

次代の ビジネスイノベーション

特集レポート ..

- 消費財流通ビジネスにおける次代の競争原理
- 複雑系商品のサービスモデルを根底から覆す次世代の競争ルール
↳ 金融投資系サービス・保険商品・教育サービス等に押し寄せる「顧客へのパワースhift」の波
- ビジネスモデルによる優位性確立に向けた態勢強化
- マーケティングイノベーション——ビッグデータの活用
- コトづくりの本質
- エレクトロニクスメーカーの「BtoB強化」阻害要因と対応の方向性
- 異業種間アライアンスによる成長戦略のススメ
- 「Collaborative BCP」がもたらす新たな可能性
↳ 経営資源の限界を乗り越える、次代のBCP構想
- 次代の医薬品営業へのパラダイムシフト——MRの役割とは
- 脳科学が創出する心を豊かにするイノベーション

連載 ..

- CIOへのメッセージ 第15回
プロジェクト健全性について——健全性評価指標の検討と今後の展望——
- マネジメントの復権 第1回
細分化管理の近視眼を超えよう

新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

イノベーションの創出が社会・企業に強く求められるなか、
私たちは3つの視点でクライアントの期待にお応えします。

新しい社会を構想する

目指すべき社会の姿を未来の視点で描き、提言します。

「情報未来」を築く

情報の活用から新しい価値を生み出す仕組みをつくり出し、
未来への変革を実践していきます。

ともに歩む

パートナーシップのもと、オープンな発想で知恵を生み出し、
ともに社会の持続的な発展に貢献します。

特集レポート

消費財流通ビジネスにおける次代の競争原理	4
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 事業戦略コンサルティングユニット長 パートナー 加藤 賢哉	
複雑系商品のサービスモデルを根底から覆す次世代の競争ルール ～金融投資系サービス・保険商品・教育サービス等に押し寄せる“顧客へのパワーシフト”の波～	10
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 事業戦略コンサルティングユニット アソシエイトパートナー 武藤 健	
ビジネスモデルによる優位性確立に向けた態勢強化	14
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 事業戦略コンサルティングユニット シニアマネージャー 佐藤 昌孝	
マーケティングイノベーション — ビッグデータの活用	18
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ITイノベーションコンサルティンググループ長 シニアマネージャー 木村 俊一	
コトづくりの本質	22
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ビジネスソリューションコンサルティンググループ シニアマネージャー 繁本 将憲	
エレクトロニクスメーカーの“BtoB強化”阻害要因と対応の方向性	26
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 事業戦略コンサルティングユニット マネージャー 多田 和弘	
異業種間アライアンスによる成長戦略のススメ	30
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ビジネスソリューションコンサルティンググループ マネージャー 河本 敏夫	
「Collaborative BCP」がもたらす新たな可能性 ～経営資源の限界を乗り越える、次代のBCP構想～	34
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 事業戦略コンサルティングユニット マネージャー 白橋 賢太郎	
次代の医薬品営業へのパラダイムシフト ～MRの役割とは～	38
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 事業戦略コンサルティングユニット マネージャー 安藤 文彦	
脳科学が創出する心を豊かにするイノベーション	42
NTTデータ経営研究所 情報未来研究センター長 兼 ニューロイノベーションユニット長 エグゼクティブコンサルタント 萩原 一平	
CIOへのメッセージ 第15回 プロジェクト健全性についてー健全性評価指標の検討と今後の展望ー	46
NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ITマネジメントコンサルティンググループ シニアスペシャリスト 早乙女 真	
マネジメントの復権 第1回 細分化管理の近視眼を超えよう	50
NTTデータ経営研究所 グループ事業推進センター 業務改革コンサルティンググループ長 アソシエイトパートナー 四條 亨	

連載

『情報未来』は、株式会社NTTデータ経営研究所が編集・発行している情報誌です。NTTデータ経営研究所のコンサルタントによる研究活動や日ごろのコンサルティングを通じて得られた“IT活用の新しい視点やコンセプト”、“実証事例”などから厳選し、皆さまの問題解決に役立てて頂けるようお届けしています。

・情報未来、Info-Futureは、株式会社NTTデータ経営研究所の登録商標です。
・この雑誌の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
・社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

消費財流通ビジネスにおける 次代の競争原理



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
事業戦略コンサルティングユニット長
パートナー

加藤 賢哉
KATO, Kenya

かとう けんや
大手システムインテグレータを経て、1994年
NTTデータ経営研究所入社。主に生産財、サー
ビス財の事業戦略、製品市場戦略、顧客戦略の
立案などマーケティング・マネジメント分野の
コンサルティングに携わる。ECビジネス事業化や
流通業における次世代ソリューションの戦略策定、
ワイヤレスソリューションを用いた新規事業開発
などに取り組む。また、グループ経営改革や管
理会計などの経営管理分野でも実績をもつ。

自動車や電子部品など国際
競争力が高い製造業が牽引する
形で、上場企業の利益水準は
リーマンショック以前で最高益で
あった2008年3月期の9割
まで回復した。この間の構造改
革によつて高めた収益力と近年
の歴史的な円高が海外投資の好
機となり、経営資源を海外に
振り向けるグローバルシフトのスタ
ンスがより鮮明になってきた。

国内の消費財流通ビジネスに
関していえば、懸念された消費
税増税の影響は今のところ軽微
であり、デフエンスシブであった消
費者も「プチ贅沢」といった余裕
がみられるなど、明るさを取り
戻しつつある。しかしながら、円
安に伴う輸入物価上昇、パート

タイマーの人手不足と賃金上昇
などのコストプッシュをうまく値
上げや販売増などで吸収できな
ければ、更なる利益圧迫要因に
なりかねない。

消費財流通ビジネスが抱える「内憂外患」

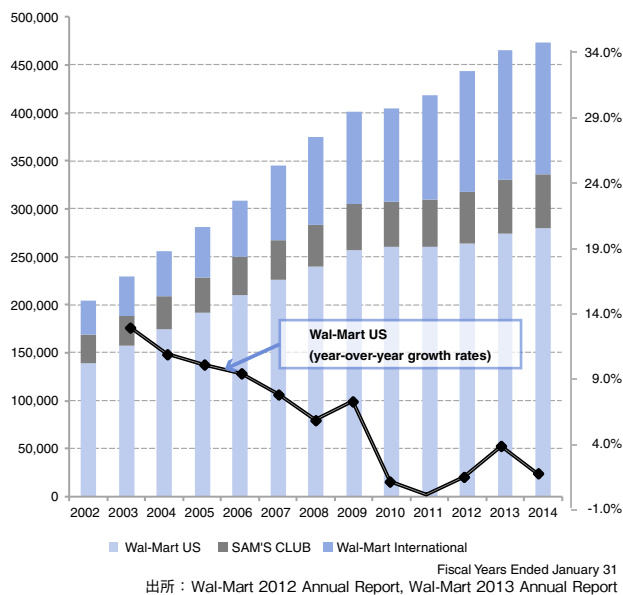
日本の消費財流通ビジネス
は、人口減少による国内市場の
縮小は避けられず、必然的に
海外、特にアジア新興国の成長
を取り込めるかが鍵となる。一
方で主力市場である国内におい
ても厳しい環境の中で生き残り
をかけた競争に勝つことが最重
要課題である。どの企業も、進
出市場と主力市場における攻守

のバランスが重要になり、単なる
経営資源のポートフォリオではな
いビジネスの構想力、ダイナミッ
クな環境変化への的確な判断力
と実行力が問われることになる
う。

成長市場の取り込み急務は 欧米企業も同じ「外患」

中間層が急拡大しその購買力
が経済の成長を押し上げる新興
国は、消費財流通ビジネスにとつ
て魅力的であることは言うまで
もない。特に、アジアについては
2050年には世界のGDPの
50%を占めるという予測（アジア
開発銀行）もあり、現状が30%
程度であることに鑑みれば、短

図表1：Net Sales(Amounts in millions)



期的には様々なリスクや成長屈折に直面することはあっても、中長期的には消費市場が底固い成長を続けると考えられる。加えて、新聞等のメディアで特集される新興国の消費財流通業界からのラブコールをみると、やはりアジアの国々からすると日本へのあこがれや日本企業への期待が大きいことが伺える。

では、日本企業の成長市場取り込みは安泰であろうか。成長市場を取り込もうと躍起になっているのは、何も日本企業だけではない。世界最大の消費財企業であるウォルマートでさえ、主力市場である自国(米国)では急激に成長が鈍化しており(図表1)、彼らが得意とする郊外のスーパーセンターは出店しつくしたとして今後の大幅な成長は見込めないといわれている。ウォルマートに限らず、グローバルトップクラスの消費財企業が、主力市場で伸び悩むトップラインを新興国市場で牽引しようとしてぞつて進出している(図表2)。

当然ながら、日本企業はこれらの企業と直接競争することになる。新興国といっても、政治・政策、市場規模、インフラ整備、流通システムなど様々であり、十把一絡げでは対応できない。特に消費財

ビジネスの場合、何より消費者の認知と支持を得ることが重要であり、それに合わせたマーケティング展開やビジネススキームの構築が求められる。成長市場だからといって、進出してすぐに収益が見込めるとは限らず、多くの進出企業でまだ採算がとれていないといわれている。また、多くの新興国では自国企業(産業)防衛の観点から流通外資規制を敷いている。最近になって徐々に緩和されてきたとはいえ、進出して成果を得るまでには相当の投資体力が求められることは想像に難くない。つまり、商品力やサービス力といった直接的な競争だけでなく、それを下支えする持続的な企業体力が重要になってくる。にもかかわらず、日米欧の消費財ビジネスのトッププレイヤーを比較してみると、「収益性(営業利益率)」と「資本効率(ROE)」に歴然たる差があることがわかる(図表3)。「規模(売上高)」をも考慮すると、その差がさらに拡大することは想像に難くない。

図表2：世界の消費財企業の新興国への進出状況

Retail revenue rank (2012) ^{※1}	name of enterprise	country	Sales (2012) ^{※1} [US\$m]	出店数 調査時点	中国		インド		マレーシア		タイ		インドネシア		ベトナム	
					Retail	Wholesale	Retail	Wholesale	Retail	Wholesale	Retail	Wholesale	Retail	Wholesale	Retail	Wholesale
1	Wal-mart Stores, Inc	米	469,162	2014.01 現在	402	10	-	20 ^{※3}	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tesco PLC	英	101,269	2014.05 現在	134	-	-	15 ^{※4}	49	-	160	-	-	-	-	-
4	Carrefour S.A.	仏	98,757	2013.12 現在	236	-	5 ^{※3}	-	-	-	-	-	83	-	-	-
7	Metro AG	独	85,832	2014.05 現在	-	64 ^{※3}	-	14 ^{※3}	-	-	-	-	-	-	-	19 ^{※3}
13	Aeon Co., Ltd. ^{※2}	日	63,100	2014.01 現在	54 (13.03現在)	-	-	-	59	-	66	-	-	-	1	-
17	Seven & I Holding s Co., Ltd. ^{※2}	日	58,329	2012.12 現在	18	-	-	-	1	-	-	-	14	-	-	-

※1 Source: [売上ランク・売上高]は「Global Powers of Retailing 2013」(Deloitte)。SalesはRetailとWholesaleの両方を含む。/[出店数]は各社のHPおよびAnnual Reportより。 ※2 店数はCVSを除く。 ※3 キャッシュアンドキャリー形態。 ※4 店舗名はStar Bazaar (Trent Hypermarket Limited (THL)が運営)、Trent Ltd. (Tata groupのひとつ)がフランチャイズ。 出所：各Sourceを元にNTTデータ経営研究所にて作成

先に、「進出市場と主力市場における攻守のバランスが重要になる」と記したが、主力市場での虚弱体質は、進出市場での競争の継続性や取りうる戦略の選択肢を狭めることになりかねない。

消耗戦ともいえる国内の消費財流通ビジネス「内憂」

では、なぜ日本企業は収益性が低いのか。ひとことでいえば、主力市場である国内で消耗戦を繰り広げているからといえる。成長が期待される新興国とは対照的に、日本は人口減少が避けられない。2008年の1億2800万人をピークに既に減少に向かい、2050年には9500万人となり、高齢化率は40%に達すると推計される。食品であれば、胃袋が少なくなるだけでなく、ひとつの胃袋のキャパシティも少なくなるのである。にもかかわらず、小売業の売り場面積はいまだに増加し続

けており、このままでいけば、オーバーフロア・オーバーサプライに拍車がかかり更に競争が激しくなることは明白である。

また、質的な側面で見れば、日本は世界有数の洗練された消費市場といわれる。安心安全志向や高品質低価格志向の強さなど消費者の満足水準は極めて高い。少し古いが、2002年の内閣府の調査によると、店頭の加工食品を選ぶ際に80%の消費者が「賞味期限」を気にしているという。さらに、新商品への信奉の強さは、矢継ぎ早の新商品投入と短命化を常態化させている。即席麺カテゴリーでは、リニューアルも含めると週に12〜13アイテム（もしくはそれ以上）の新商品が投入されているといわれるが、そのほとんどが短期間で店頭から消えていく。

このような厳しい事業環境の中で、製（メーカー）、配（卸）、販（小売り）が高度なオペレーションを組み立て、消費者の強いプレッシャーにとことんまで応

えようとすることはイノベーションの源泉であり、決して否定されるものではない。しかし、それが際限なく続けば「勝者なき消耗戦」に陥ることになる。

環境が厳しくなればなるほど、各企業とも生き残りをかけることになるが、日本の取引制度（慣行）も相まって、「消費者の支持の獲得」という本来の競争とは別のベクトルの行動を加速させる。

日本の消費財流通構造の多くは、製・配・販の階層取引であり、当然、それぞれが自社の事業範囲での最適を指向する。しかし、個別最適の総和が全体最適になるとは限らず、相反する利害は交渉で調整される。このギャップの多くは、個別最適指向の結果として生じるリスクや過剰であり、交渉の多くはそれの他社への転嫁をめぐる駆け引きとなり、結局取引コストに埋没していく。仮に全体最適の構造が実現できれば、製配販それぞれにメリットが生じる、つまり収

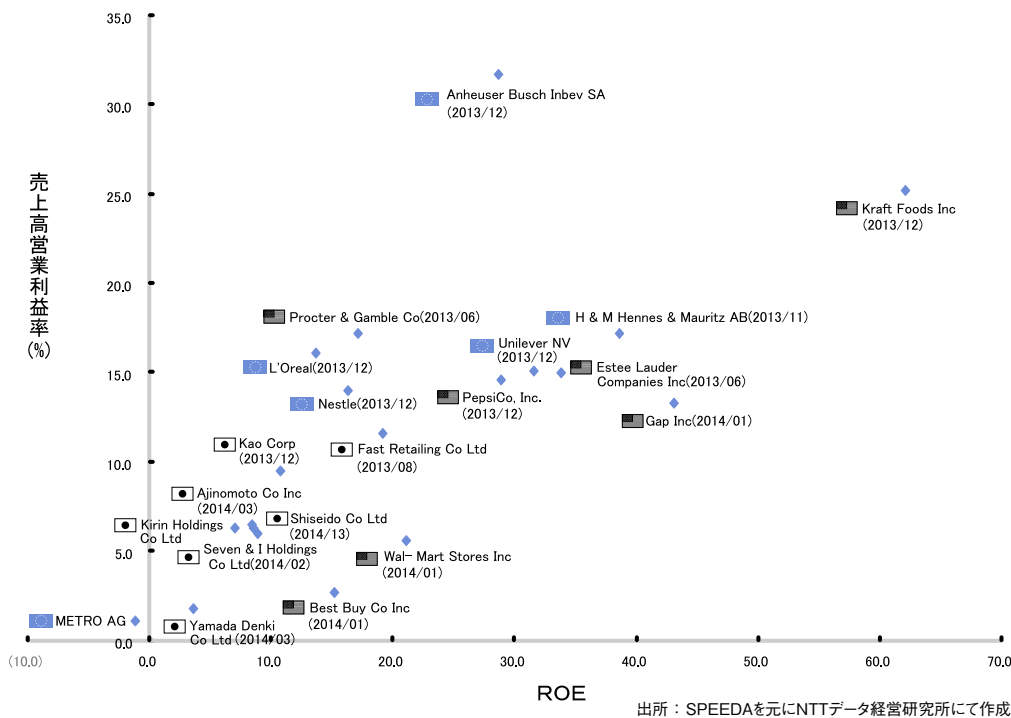
益性を向上させることは理論的には理解できても、それだけでなくとも厳しい状況の中では、その都度のパワーゲームでの勝利に注力せざるを得ない。これらは今に始まったことではなく、製配販の取引制度改革は試みられるも、抜本的な全体最適にまでは至っておらず、これが「古くて新しい根源的な問題」といわれる所以である。

ここで言いたいのは、事の善し悪しではなく、仮にこの消耗戦で生き残ったとして、果たして成長市場で本格化する競争への余力が残っているのだろうか。つまり主力市場で体力を極限まですり減らしながら、先述したように収益性や資本効率で上回る欧米のグローバルトップ企業に持続的に太刀打ちできるであろうか、ということである。

革新的なビジネスモデルのインパクト

一方で、国内の消費財流通ビ

図表3：日米欧の主要消費財企業の比較（最新決算期）



ビジネスが直面しているのは、消費市場の構造的な厳しさだけではない。楽天やアマゾンといった革新的なビジネスモデルに消費者の支持が集まり、急速に台頭してきている。

楽天を例にとれば、年間の総流通金額が1・5兆円にのぼり、既に国内の流通大手と肩を並べる規模となっただけでなく、継続的に成長し続けている。「楽天S A L E」一日あた

りの流通総額は、全国の百貨店の日商に匹敵するともいわれる。縮小する国内消費市場での成長は、裏を返せば、確実に既存のプレイヤーから顧客（需要）を奪っていることになり、もはや「所詮ネット通販、リアル需要が全て置き換わる訳ではない」と高を括っていられない状況である。

今や、アマゾンや「書籍のネット通販」、楽天を「ネット通販モール」とだけ捉えている人はいないであろう。楽天を例にとれば、「楽天24（日用品・雑貨・食品の人気・定番商品のまとめ配送により重複配送料負担というウィークポイントを克服）」「楽天スーパーロジ（出店者のフルフィルメントサービス受託により配送リードタイムの短縮）」「楽天マート（生鮮食品やお取り寄せグルメ（人気商品）を前日午前0時までの注文で翌日配送）」「楽天うまいもの大会（大手百貨店のグルメ催事でリアル消費者を取り込み）」など、次々に繰り出すサービス

は、もはや「ネット」の枠組みを超えている。

また、これらのサービスをエントリーにして、旅行やコンテンツ、金融など様々なサービスへ誘引しながら回遊性を高め、楽天カードを急速に普及して決済を抑え、多くの企業との連携が担保された「楽天ポイント」を軸とした強力なマーケティングで囲い込み、随所から収益を上げていくビジネスモデルは、単に「真新しいサービス・便利なサービス」「リアルなサービス・ネットのサービス」といった機能論の次元を超えた「新しいエコシステムの創造」さながらである。この「楽天経済圏」ともいわれる彼らのエコシステムは、大きな枠組みでの競争優位を根本から変えるほどのインパクトがあるのではなかろうか。

また、彼らの成長が「消費者の合理的な賢い消費行動」の結果であるとすれば、消費者のレベルでは「ネットがどうの、リアルがどうの」といった二元論をとうに超えてしまっていることに

なり、これが、今起きていることの本質だとしたら、追隨的に個別のサービス機能で対抗軸を打ち出すだけで消費者の支持を得られるであろうか。

消費者と直結するしかない

では、既存の消費財流通企業はどうやってこの状況を打破すべきであろうか。この点について、消費財流通に造詣が深いメルリンチ日本証券リサーチアナリスト青木英彦氏が「製配販全体が消費者に直結するしかない」と仰っている。私も全く同感である。

唐突に聞こえるかもしれないが、これが革新的なビジネスモデルとの競争原理そのものであると同時に、根源的な問題を抱える機能分担型の企業間取引を個別最適から全体最適に向かわせ、貢献に応じた成果の配分は結果として個々の企業の本来の儲ける力(収益性)を高めることにつながると思われる。

では、「製配販全体が消費者

と直結する」とはどういうことか。製が配や販を出し抜いて直販することでも、販がやみくもに店舗出店を加速させることでも、ネットの露出度を高めることでも、募った会員に高頻度でDMやメルマガを送りつけることでもない。その本質は製配販全体で、「刻一刻と変わる消費者の心理変容を的確に捉え」、「行動変容に合致した形でタイムリーに商品やサービスを提供すること」である。

まず、前者については、ビッグデータ解析に代表されるITが強力にサポートすることになるであろう。SNSが社会に浸透し、直接的・間接的に影響を及ぼす様々なコーザル情報^{*1}や、その結果としての消費行動情報^{*}が蓄積され、文章・音声・画像などの多様で大量の非構造化データの解析は、消費者の心理変容と行動変容を雄弁に語るかもしれない。しかしながら、初期の段階ではIT投資や分析力(統計解析・仮説構築)の差が競争優位につながるものの、

蓄積された知見は時間とともに同質化し、多くのプレイヤーが一定のレベルになればそれを維持することは厳しくなるとも考えられる。

そうすると後者、すなわちビジネスの需要感応度をどこまで高められるかが鍵となる。ビッグデータ解析の本質は、消費者への深い洞察であると同時に即時性であるといえる。POSに代表される購買履歴データの分析結果が自社の顧客の“過去”であるのに対して、ビッグデータ解析は、より広い範囲で消費者の心理や行動について、“現在(変容)”と“未来(意思)”が捉えられる可能性を秘めている。しかしながら、それにフィットする商品やサービスを開発し、行動に即した形でタイムリーに提供できなければ、真に「消費者と直結する」ことにはならない。どんなに消費者との接点をオムニチャネル化しても、その最前線の需要感応度が低ければ十分に真価を発揮できないであろう。

つまり、次代の消費財流通ビジネスの競争軸は、「サプライチェーンの効率性」から、「需要起点でのバリューチェーン全体の柔軟性と機動力(瞬発力)」に移っていくと考えられる。

自社で全てを築くのか、企業間連携で実現するのか

では、競争力の源泉となる需要起点でのバリューチェーンの柔軟性と機動力をどう築くのか。これに果敢に挑んで成功しているのがSPA^{*2}のユニクロであるといえる。ユニクロの強さの要因として、高度な技術に裏打ちされた高付加価値機能商品の企画開発力はもちろんだが、需要感応度を高める試行錯誤を自社で一貫してコントロール(＝製配販機能を二元化)できると、言い換えれば、より「消費者に直結する」ための進化を続けていることが挙げられる。このSPA型(製造小売型)のビジネスモデルは、コンビニのロー

^{*1} コーザル情報・・・販売に影響を与える要因についての情報。

^{*2} SPA・・・Specialty store retailer of Private label Apparelの略。企画から生産・販売までを一貫して行うアパレル製造小売企業。

ソン(パスタ・スイーツ分野)、眼鏡専門店のJINS、靴販売大手のABCマート、自転車販売専門大手のあさひなどの躍進の原動力にもなっているようだが、「消費者と直結する」ことを指向する企業にとつての必然といえるのかもしれない。

一方、自社で全てを築く以外にも、企業間連携によつて実現するという方策がある。改革の実効性やその効果という意味において、多くの消費財流通企業にとつてはむしろこちらの方がターゲットになるのではなからうか。

もちろん、これまでもサプライチェーンの効率化に向けた製配販の企業間連携は様々な形で取り組まれてきた。しかし、その多くは基本的に「機能分担型連携」、つまり、機能分化した製配販が自己の事業範囲が最適になることを指向し、そこで生じるギャップを埋めるための取り組みともいえる。

今や世界最大の消費財流通

企業となったウォルマートの成長の歴史は、顧客への価値協創のための企業間コラボレーション高度化の軌跡でもある。双方の事業の究極の目的が「顧客への価値を最大化すること」と認識した両社が、それまでの敵対的ともいえるバタフライ型の取引を、戦略からオペレーションまでダイヤモンド型の取り組みに変えた話は有名である。ECR (efficient consumer response)・CM (category management)・CFR (collaborative planning forecasting and replenishment) といった協業の進化は、双方のアイデンティティという基盤の上で、過去(POS)・現在(店頭・流通在庫)・未来(需要予測・ビジネスプラン)の情報を共有し、消費者起点でバリューチェーン全体の柔軟性と機動性を高め(sense & response)・販売力強化と需給調整を戦略的な協業によつて進めてきた。CMやCFRは、かつて日本でも注目されたが、CMは単なる

棚割の一手法、CFRは単なるPOS共有による需給調整(コストダウン)の一手法と捉えられ、価値協創という本質の理解や、その真価を発揮することなく消えていつてしまった。復古主義、欧米流経営手法至上主義を唱えるつもりはないが、企業間連携で「製配販全体が顧客に直結する」モデルのひとつとして、学ぶべきところは大きいではなからうか。

最後に

今から約二年前、日本の成長戦略・国際展開戦略の一環として、日本の「強みのある技術・ノウハウ」を最大限に生かして、世界の膨大なインフラ需要を積極的に取り込むことにより、我が国の力強い経済成長につなげていく(以上、「総論」より抜粋)としてインフラシステム輸出戦略が発表された。インフラは社会基盤であることから、主要分野としてはエネルギー、

交通、情報通信、生活環境などが挙げられている。

日本の消費財流通も、個々の機能レベルでみれば高度なオペレーション能力と、その運用を担保する様々なビジネスシステムを有しており十分「強み」といえる。コールドチェーン(マルチ温度帯管理物流)などは、その最たるものであろう。これら個々の「強み」が下支えする形で「製配販全体が消費者に直結する」モデルが実現できれば、「最強」の「流通スキーム」になるかもしれない。

「協調は絶対有利な戦略」といわれる。今こそ日本の消費財流通ビジネス全体で「価値協創型の企業間連携」を構想し、それへの取り組みを通して様々な課題を乗り越え、オールジャパンで新興国に「流通スキーム」を輸出するという発想はいかがだろうか。

日本の消費財流通ビジネスの更なる発展とグローバル競争力強化の一助なれば幸いである。

J

複雑系商品のサービスモデルを根底から覆す次世代の競争ルール

「金融投資系サービス・保険商品・教育サービス等に押し寄せる」顧客へのパワースhift「の波」



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
事業戦略コンサルティングユニット
アソシエイトパートナー

武藤 健

MUTOU, Takeshi

むとう たけし
米国大手コンサルティングファーム、大手AV機器メーカーのシステム子会社を経て現職。向社を通じCRM領域の戦略立案、システム企画・開発マネジメントを経験。現職では主に、IT組織・マネジメント改革、CRM・営業改革を手がける。

金融投資系サービス(個別株式・投信販売等)・保険商品販売等の「複雑系商品・サービス」ビジネスにおいて、これまで展開されてきた「任・委託型」のサービスモデルが限界を迎えつつある。今後の主力顧客層である「団塊ジュニア世代」のサービスニーズと合わなくなってきたのだ。

本稿では、こういったビジネスの競争ルールを根底から覆す事業環境の変化に関して考察し、今後のビジネスモデルの方向性について整理したい。

本稿で取り扱う「複雑系商品・サービス」の定義

最初に、本稿で取り扱う「複雑系商品・サービス」の定義を明

確にしておく。筆者が「複雑系商品・サービス」と呼んでいるのは、特定の専門知識なしでは、消費者が自身のニーズの把握やニーズに合った商品の選定を行うことが困難な商品・サービスのことである。

このような定義をみると何やら非常にニッチな商品・サービスを思い浮かべるが、一般消費者に広く浸透している商品も多い。

こういった商品・サービスの代表的な例は個別株式・投資信託等の金融投資商品や保険商品である。前者については経済動向や金融投資商品の値動き等の知識がなければ、自身の資産運用ニーズに合った商品を選ぶことは困難であるし、保険商品についても豊富な商品知識がなければ自身のニーズに合った商品を選べない。

この他に、こういった商品・サービスの一例として、不動産や教育サービス等があげられる。

「顧客へのパワースhift」とは無縁であった複雑系の商品・サービス

製造業や流通・サービス業界においては、「顧客へのパワースhift」が叫ばれるようになってから久しい。「インターネットの登場により、買い手側は自社及び競合他社の商品・サービスの情報を簡単に得られるようになり、買い手側が自分のニーズに最も合致する商品・サービスを吟味して買う時代になった」、すなわち、「購買プロセスにおいて、従来売り手が握っていた主導権が、買い手に移った」と

する事業環境の捉え方で、こういった事業環境を背景に、前記の製造業や流通・サービス業の企業においては、顧客の製品・サービスの評価や顧客のニーズを綿密に分析して、それを商品開発・サービス開発に生かしていくことが当たり前になってきている。

「複雑系商品・サービス」ビジネスにおいては、これまで、この「顧客へのパワーシフト」とは無縁であった。特定の専門知識なしでは、消費者が自身のニーズの把握やニーズに合った商品の選定を行うことが困難な商品・サービスだからである。

買い手側である消費者が主導して、自分のニーズに最も合致する商品・サービスを吟味して買うためには、高いレベルの知識を得るための「勉強」が必要になる。こういった「勉強」をすることに抵抗を感じる大多数の消費者が、専門家に任せる「売り手側に主導権を預ける」「任・委託型」のサービスを受けざるを得ない状況であった。

こういった状況の背景には、これまでの購買行動の主力であった壮々高年層の「世代特性」もある

と考えている。

① 現在の壮々高年層はインターネットに慣れ親しんだ世代ではなく、売り手の主導権を奪うほどの情報を持つ買い手が少ない。

② また、バブル期前の右肩上がりの成長期に就職し、年功序列や終身雇用が当たり前であった頃に社会人としてのスキルを確立しているため、一般的には「ステレオタイプ」の消費者が多いと言われている。

こういった壮々高年層の「世代特性」も、これまで「任・委託型」のサービスが受け入れられてきた大きな背景であろう。

複雑系商品・サービスの競争ルールを根底から覆すパラダイムシフト

こういった背景を踏まえて、これまで「顧客へのパワーシフト」とは無縁であった複雑系商品・サービスビジネスにおいて、ビジネスの競争ルールを根底から覆すパラダイムシフトが始まりつつある。「主力顧客層の変化」である。

購買行動の主力は、これまで

の壮々高年層から、国内の人口ピラミッドにおいてボリュームゾーンに当たる、「団塊ジュニア世代」を中心とした、現在の40代以下の世代に移りつつある。この世代が、社会人になって一定の期間が経ち収入も上がり、結婚して子供を持つようになり、購買行動の主力をなすようになってきた。更にこの世代は、現在の高年齢層のボリュームゾーンである「団塊世代」の子供世代である。今後5～10年の間に相続や資産の権限移譲により、これまで以上に購買力を持つようになってくる。

団塊ジュニアの世代は、壮々高年層と比較して特性や購買行動が大きく異なるといわれている。

子供の頃から自室を有し、核家族化した家庭の中で育ったこの世代は、バブル崩壊後の年功序列や終身雇用が崩れた時代に社会人時代を過ごしていることもあり、「個人主義」・「自己責任主義」の傾向が強い。また、若年時代にパソコンや携帯電話等の情報機器が普及期を迎えたこともあり、インターネット等の情報ツールとの親和性も上の世代と比べて格段に高い。

こういった特性を背景に、購買行動も、次のように上の世代とは大きく異なる。

① 営業サイドのセールス・トークには耳を貸さず、インターネットや口コミ等を利用して情報を収集し、じっくりと製品を見極めてから購買判断を行う。

② インターネットを利用した購買行動に抵抗がなく、コスト意識も強いいため、コスト差に見合う付加価値がなければ、インターネット販売を利用する等、「コスト」視点で販売チャネルを選択する。

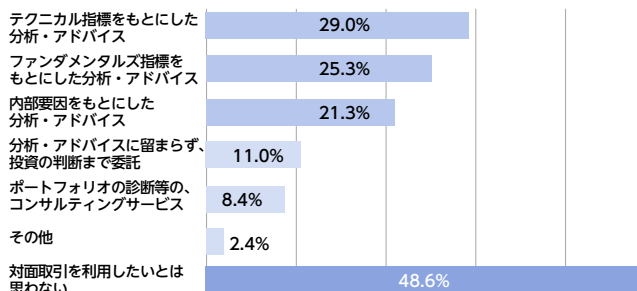
複雑系商品・サービスの購買においても、この世代は同様の購買行動をとる。インターネット等の情報ツールを難なく使いこなせるこの世代は、商品・サービスの必要性を感じれば、複雑系商品・サービスの購買判断が必要となる「勉強」にも抵抗を感じない。また、「自己責任意識」が強いので、「勉強」が不十分な商品・サービスには、手を出さない、もしくは大きなお金を投じない。

こういった購買特性を前提に、複雑系商品・サービスにおいてこれまで展開してきた「任・委託

複雑系商品のサービスモデルを根底から覆す次世代の競争ルール

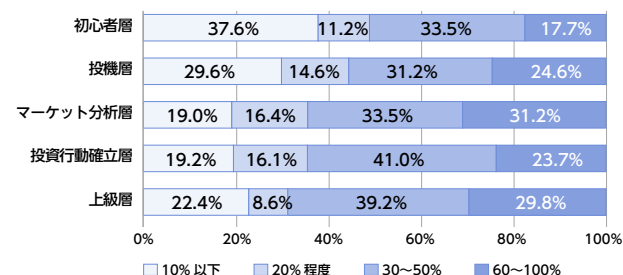
～金融投資系サービス・保険商品・教育サービス等に押し寄せる“顧客へのパワーシフト”の波～

図表1：個人投資家が金融商品販売の対面営業に求めるサービス



出所：「金関連商品（現物、ETF、CFD、先物）に関する投資実態調査結果（2011年3月）」（NTTデータ）を元にNTTデータ経営研究所にて作成

図表2：投資習熟度別の金融資産に対する金融投資商品保有額の割合



各層の定義は以下の通り
 初心者層：ポートフォリオ、銘柄選択、モニタリング・決済のいずれも十分に検討できない。
 投機層：ポートフォリオ、銘柄選択を十分に検討しておらず、値動きのモニタリングや決済タイミングについてのみ実施/検討ができていない。
 マーケット分析確立層：ポートフォリオは十分に検討していないものの、銘柄選択は十分な検討ができていない。
 投資行動確立層：過去データをもとにしたポートフォリオの策定と見直しまで検討ができていない。
 上級層：ポートフォリオ、銘柄選択、モニタリング・決済のいずれも十分な検討ができていない。

出所：「デリバティブの裾野拡大に向けた個人投資家の投資実態調査結果（2014年1月）」（NTTデータ）を元にNTTデータ経営研究所にて作成

型」のサービスモデルが受け入れられ

れなくなりつつある。図表1は、弊社が30～40代を中心としたインターネットユーザーの中で、株・FX等の投資を手がける人たちに、「投資ビジネスの対面営業に対するサービスニーズ」を確認した結果であるが、半数の投資家は対面サービスを望んでいない。また、対面サービスを望んでいる人たちの中でも「委託・信託」型のサービスを望む投資家は10%しかない。

これまで提供してきた「任・委託型」のサービスモデルが、新しい主力顧客層のニーズに合わなくな

てきており、サービスモデルを抜本的に見直していく必要がある。

「任・委託型」サービスモデルから「情報・アドバイス提供型」サービスモデルへの転換が必要

では、具体的にどのような形でサービスモデルを見直していく必要があるのだろうか。サービスモデル転換のポイントは次の3点と考

① 商品・サービスに関するリテラシー向上に向けた啓発の実施

② 顧客の商品・サービスリテラシーに合わせた段階的な製品・サービス提供

③ 有料のアドバイス情報提供サービス等、付加価値サービスの提供による収益の拡大

まず、①について。複雑系商品・サービスを扱う業界の関係者の方と話をすると、「製品・サービスに関するリテラシーが上がると、本来に必要なもののしか買わなくなるので、顧客単価は下がるのではないかと考えた」とおっしゃっている方が多いのだが、実際は逆である。

図表2は、保有金融資産に対する株式・投信等の金融投資商品の保有額の割合を、弊社で統計解析処理を行ってグループ化した「投資習熟度」別に見たものだが、投資の習熟度が上がるほど、金融投資商品の保有額の割合は高くなっている。

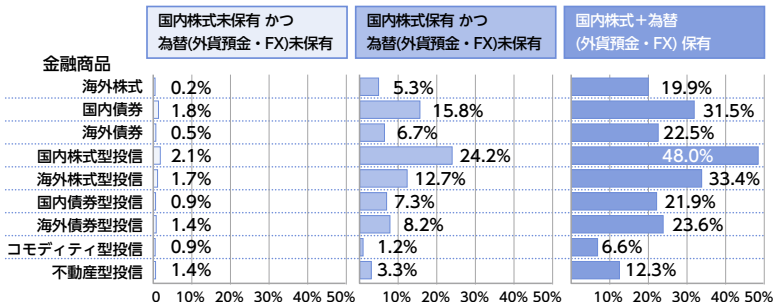
商品・サービスに関する知見がない顧客に対しても、「専門家にお任せください」といったスタイルの営業から、商品・サービスの詳細な仕様や商品・サービス評価の

視点等を明確に示し（＝商品・サービス知識に関する啓発）、顧客の購買判断をサポートしていく営業スタイルに変革していく必要がある。

次に、②について。顧客の商品・サービスに関するリテラシーは、商品・サービスを利用しながら段階的に上がっていくものである。最初からあれもこれもと販売しようとせず、まずは初心者向けの商品・サービスから始めてもらって、徐々に色々な商品・サービスを利用してもらうように誘導していくことで顧客単価を上げていく形をとるのが望ましい。

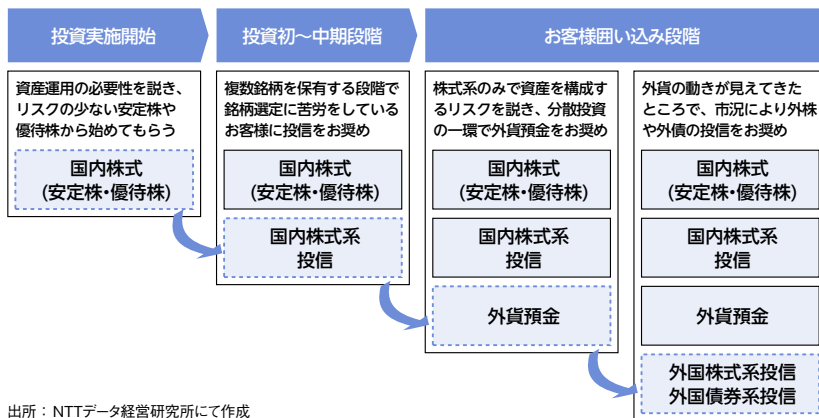
ここで、「初心者向け」の商品・サービスは何かという点について、もう一度新しい主力顧客層の視点で見直す必要がある。図表3は、個人投資家を「（a）株式も為替（外為預金・FX）も未保有」、「（b）株式保有／為替未保有」、「（c）株式・為替共に保有」という3つのセグメント毎の、主要な金融投資商品の保有率を見たものだが、（a）のセグメントにおいては、投資信託等の金融商品を保有する人はほとんどいない。投資の初心者には、まず「国内株式」を

図表3：主要金融商品の保有率



出所：「デリバティブの裾野拡大に向けた個人投資家の投資実態調査結果(2014年1月)」(NTTデータ)
を元にNTTデータ経営研究所にて作成

図表4：顧客の商品・サービスリテラシーに合わせた段階的な囲い込みの例



導入商品としていのである。
このデータは、金融機関の投資商品販売に携わる方にとっては驚愕のデータであろう。ほとんどの方が「投資信託」こそが初心者向けの導入商品と認識していたのではないだろうか。
業績や配当・株主優待等の投資家の実質的なメリットのイメージが具体的に湧きやすい有名企業

の個別株式と違って、投資信託は投資未経験者にはイメージが湧きにくい。株式投資を知らなければ、国内株式型投資信託の商品の仕組みや特性を理解できず、銘柄の善し悪しも判断がつかないため、導入商品として投資信託よりも国内株式を選択する。
また、国内における投資人口の裾野も「国内株式」の方が広い

ことも影響していると考えられる。身近にいる人が手がけている割合も「国内株式」の方が高く、相談できる人が多いことも、導入商品として国内株式を選択する一因となると想定される。
いずれにしても、投資信託のような「お任せ型パッケージ商品」が必ずしも初心者向けの導入商品とはならないことを意識しておく必要がある。
前記の「徐々に色々な商品・サービスを利用してもらうように誘導していくことで顧客単価を上げていく形」を、金融投資商品販売を例にとると、図表4のような顧客囲い込みモデルが考えられる。顧客を商品・サービスリテラシーでセグメント化し、セグメント毎に顧客の知識レベルや状況に合わせた具体的な提案をしていくことで、顧客の購買意欲を向上させることが可能だと考える。
次に、③について。前記図表1をもう一度みると、銘柄選定や購入タイミング・決済タイミングの見極め等の投資判断に必要な分析情報やそれに基づくアドバイスを望む顧客は一定数存在する。こういった情報には、新しい主力顧

客層も付加価値を感じるのだ。弊社が行ったアンケートにおいて、個人投資家の30%がこういった情報提供・アドバイス提供サービスを有料でも利用したいと答えている。
個人で入手することが困難な情報提供や、顧客個人の実態を踏まえた第三者的なコンサルティングサービスを有料で提供することも、収益拡大に向けて有効と考える。
①～③ともに、新しい主力顧客層の確保・囲い込みに向けてのポイントには「情報提供・アドバイス提供」である。新しい主力顧客層の取り込みに向けては、「二任・委託型」サービスモデルから「情報・アドバイス提供型」サービスモデルへの転換が望まれる。
最後に、私事で恐縮ではあるが、本論稿を金融投資商品ビジネスに当てはめて詳述した拙著「2020年のリテール金融投資サービス 個人投資家の世代交代で変貌するビジネスモデル(NTT出版)」が7月末に上梓される。本論稿にご興味を頂き、拙著についてもご読頂けたら幸甚である。

ビジネスモデルによる 優位性確立に向けた態勢強化



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
事業戦略コンサルティングユニット
シニアマネージャー

佐藤 昌孝
SATO, Masataka

さとう まさたか
Sler、監査法人系、外資系コンサルティング会社を経て、現職。専門は、ビジネスモデルおよび仕組みによる優位性確立、組織変革、チェーンマネジメント、リーダーシップ等

貴社の優位性はどこか、どのような差別化のカードを持っているか、との質問に、以前は、技術力、製品開発力、品質、マーケティング力、営業力、サポート体制、顧客関係性等、製品・サービスレベルの回答が多かった。産業構造審議会は、「産業構造ビジョン2010」で「従来の製品・サービスではなく、ビジネスモデルによる競争力低下」と称し、ビジネスモデルが優位性確立の手段であることを指摘した。指摘から4年、ビジネスモデルでの優位性確立は、企業でどのように扱われているのであろうか、既に過去の一事象となつてしまったのであろうか。

環境変化への適応

企業は、従来から環境の変化を「製品・サービスを提供する活動」の視点で捉え、事業機会とすべく適応してきた。売上拡大の機会として技術革新等による新製品・サービスの開発やマーケティングによる市場の開拓等、コスト削減の機会として既存業務におけるシステム導入、現場の改善活動等である。

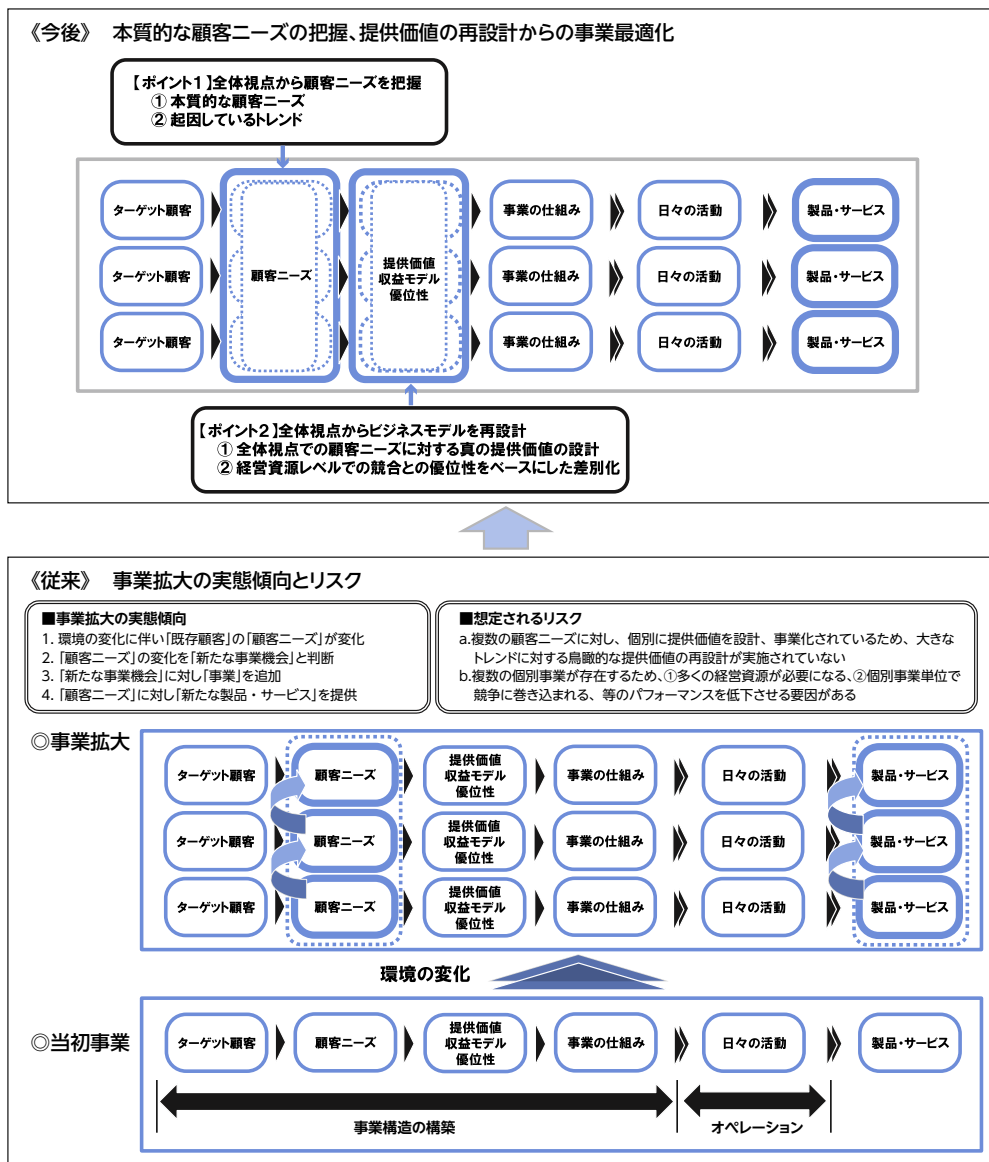
企業業績は製品・サービスを提供する活動に大きく影響を受けるため、事業構造は製品・サービスを提供する業務活動をベースに構築されている。すなわち、事業構造はバリューチェーンを前提にした各機能の生産的で効率

的な業務遂行の仕組みであり、経営資源が配分されている。

環境の変化に対する優位性の確立の方法は、①変化を既存視点で捉え、深掘り、優位性を確立する方法、②変化を現状の視点とは異なる視点で捉え、優位性を確立する方法、の2つである。

①は既存視点である「製品・サービスを提供する活動」視点で捉え、バリューチェーンを前提に各機能の活動を強化する。既存の競争平面上での活動で競合も多く、競争も激しい。日常業務が製品・サービスを提供する業務活動をベースに構築されているため、変化をこの視点で捉えることが多い。バリューチェーンの機

図表1：今後の事業拡大のあるべき姿



能における活動視点から変化を認知するため、目先の技術革新等の取り込みや競合との比較等を過度に注目する傾向がある。本質的な変化のトレンドへの適応の優先度が低くなる、経営資源

の適切な配分が実施されない等のリスクがある。(図表1)
例えば、教育関連産業として従来から学習塾予備校等の受験業界がある。教育関連事業の変化として、技術革新と顧客ニ

ズの変化がある。技術革新は、各社のサービスにおいてインターネット、タブレット等によるインタフェース、コンテンツを進化させた。グローバル化のニーズに対し、各社は個別事業として英会話・留学事業を追加することに対応した。現状求められているグローバル人材であり、各社の提供サービスの総和とは乖離がある。顧客視点でのニーズ全体を満たすサービスは存在していない。変化に対し活動設計、活動遂行の態勢で最適化を実施したことがひとつの原因である。顧客、顧客ニーズの変化に対し、自社の存在価値、競争優位を確立すべく、本質的な変化のトレンドを検証し、提供価値の最適化から見直すことが必要である。

留学事業を追加することに対応した。現状求められているグローバル人材であり、各社の提供サービスの総和とは乖離がある。顧客視点でのニーズ全体を満たすサービスは存在していない。変化に対し活動設計、活動遂行の態勢で最適化を実施したことがひとつの原因である。顧客、顧客ニーズの変化に対し、自社の存在価値、競争優位を確立すべく、本質的な変化のトレンドを検証し、提供価値の最適化から見直すことが必要である。

②は現状とは異なる視点が有効であり、そのひとつがビジネスモデルの視点である。「製品・サービスを提供する活動」とは異なる視点が有効と考える要因は、3つである。ひとつが、技術革新によるデジタル化、コモディティ化は、製品・サービスでの差別化を難しくし、今後この傾向は進むと予想する。二つ目、新興国の発展は、低価格競争を加速させ、利益低下を招いた。今後この傾向は進むと予想する。三つ目、我が国の企業の経営資源を鑑みると、他国に対して高コスト体質である傾向にあり、コスト競争力に限界がある。ビジネスモデルの視点が有効と考える要因は、2つである。ひとつが、既存とは異なる平面を創出するため、初期段階では競合が現れるまで高い利益を享受できる。二つ目、多くの企業においてビジネスモデルに関する活動は、一過性のプロジェクトで処理されており、まだ態勢が確立されておらず、早期に確立すれば優位性を確立できる。

ビジネスモデルによる 優位性確立に向けた態勢強化

ビジネスモデルにおける 優位性確立

従来、多くの企業は、ビジネスモデルに関する変化を、影響度は大きいものの、頻度は低いと判断し、全社横断の変革プロジェクトで実施してきた。変革プロジェクトは、プロジェクトが終了するとチームは解散し、ナレッジが個人のノウハウに留まり、組織レベルでのナレッジ蓄積が難しいという課題があつた。その結果、ビジネスモデル等の設計ノウハウが組織の知として活用されにくかつた。

環境変化のトレンドとして、今後ビジネスモデルに関する変化の発生頻度が上がるものと予想する。ビジネスモデルを優位性確立に関する活動を「過性の変革プロジェクトではなく、定常業務活動とする態勢を構築すべきである。」(図表2)

態勢の特性

事業活動は、①事業に関する

設計・遂行(以下、事業設計)、②活動に関する設計・遂行(以下、活動設計)で構成される。事業設計は、ビジネスとして利益を上げるための事業構造の設計であり、ターゲット顧客を設定し、提供価値、収益モデル、優位性を明確にし、ビジネスモデルを設計する。活動設計は、製品・サービスを提供するための組織における具体的な活動の設計であり、バリューチェーンの各機能において、組織、業務、制度等を設定し、業務量をもとに人材等の経営資源を配分する。バリューチェーンは、製品・サービスを提供するための定常的な業務活動の集合体である。ビジネスモデルにおける優位性確立は「事業設計の態勢」、製品・サービスの提供における優位性確立は「活動設計の態勢」に含まれる。

事業設計は長期的トレンドを過度に意識すると現状と乖離し、製品・サービスを提供する活動は自社のビジネスとして収益を前提に近視眼的になる傾向がある。

活動設計は、「業務活動面での強化」であり、顧客に対する提供価値や収益モデルの考え方は継承され、既存のバリューチェーンが前提である。組織の変革や人事異動が発生する可能性が低く、関係者からの抵抗は強くない。

一方、事業設計は、「事業設計面での強化」であり、制約となる前提条件はない客観的なアプローチである。組織改革や人事異動が伴う可能性も高いため、属人的なエゴ等による抵抗が予想される。

設計の範囲

設計の範囲は、①事業設計自体の態勢設計、②態勢間の連携である。

態勢の対象領域は、①顧客設定、②顧客ニーズの予測、③提供価値の設計、④収益モデルの設計、⑤優位性の確立である。対象領域において、実施主体となる組織、判断基準も含めた業務、目標及び評価の制度を

設計する。制度面での対応は遅れがちであり、業務遂行に影響がでることが多い。

態勢間の連携では、変化を事業設計、活動設計のどの領域の変化と捉えるかが重要である。明確にできない場合は、両方の態勢での並行検討も一案である。

実施ステップ

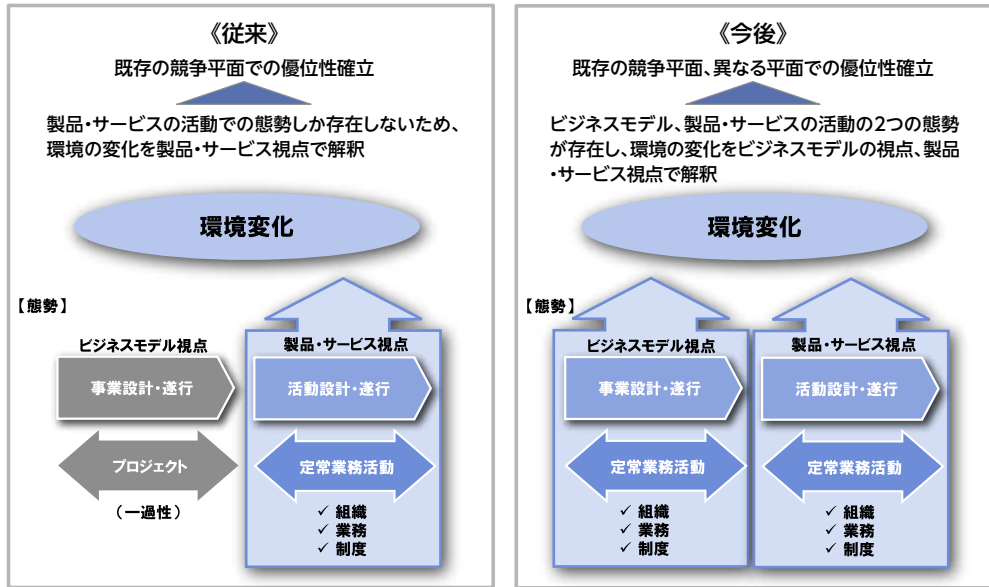
《ステップ1》既存の態勢の実態評価

現状の事業設計領域の組織、業務、関連制度の態勢を確認する。環境変化を分析し、今後の影響度を予測する。態勢の実態と今後の予測の2軸から、態勢を評価する。評価をもとに、態勢強化の対応領域を設定する。また、構築した態勢の遂行をイメージし、既存の潜在課題の抽出を行う。

《ステップ2》態勢の設計、潜在課題への対応

態勢の実態評価で明確にした事業設計の強化対象領域において組織、業務、制度の3視点

図表2：態勢強化による優位性確立の2つの視点



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

で設計する。組織では責任組織、関連組織の設計、業務では関連業務を設計し判断基準をもとに定常・非定常の判断、制度では人・組織における目標設定制度、評価制度の最適化

を実施する。また、評価結果で顕在化した既存の潜在課題を解決する。

《ステップ3》態勢の適応

態勢の変更に際して、適切な経営資源配分を実施すべく、業務量を想定し、必要となる経営資源を算出する。人的資源における異動に関しては、合理性のある管理態勢をもとに実施する。

評価時に顕在化する潜在課題

態勢評価において顕在化する代表的な潜在課題を紹介する。態勢の強化にかかわらず、迅速に解決すべき課題である。

① 組織の個別最適活動への暴走、組織の肥大化

組織が改善活動を継続的に実施し、かつ間接部門のコントロールが弱い場合、組織活動は個別最適に向かう。適切なコントロールが存在しない場合の改善活動の弊害は、組織の役

割に向かつて過度に業務が遂行され、業務対象、業務量が膨張することである。業務対象、業務量の膨張は、業務の方向性、実施主体に影響を与える。業務の方向性として、経営の合理性がないところで過度に組織の目的を追求する。実施主体として、要員不足が発生するも削減されることはなく、組織は膨張し続ける。

強化すべきは、業務の重要度をベースに業務の実施頻度、目標等をマネジメントする管理態勢である。

管理態勢の強化は、間接部門と直接部門が経営資源配分に関して共通の判断軸でコミュニケーションすることができ、適切な資源配分を可能にする。

② 組織変革に対する責任組織が不明確

人事部門が、人・組織の責任組織であると考ええる。業務及び個人の目標等を分析すると、人事部門は、人の管理に力点を置きすぎており、組織

の最適化に関する業務があまり存在しない。また、近年、間接部門はルーチンワークが多いと判断され、アウトソーシングされることも多い。組織の最適化に関する業務、特に制度面で対応が遅れる傾向がある。

強化すべきは、人事部門において組織の最適化に関する役割を定義し、関連業務を明確にすることである。

組織最適の関連業務の明確化は、評価制度面での対応遅れを予防し、活動の阻害要因を排除する。

最後に

製品・サービス視点での競争だけでなく、ビジネスモデル等の事業面からの優位性を確立することが有効との指摘があったにもかかわらず、未だにビジネスモデル等の最適化は変革プロジェクトで実施されている企業が多い。ビジネスモデル等の事業面での優位性を確立すべく、態勢強化が必要と考ええる。

J

マーケティングイノベーション ——ビッグデータの活用



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ITイノベーションコンサルティンググループ長
シニアマネージャー
木村 俊一
Kimura, Shunichi

きむら しゅんいち
外資系コンサルティングファーム等を経て現職。マーケティング、営業改革等のコンサルティングに強み。

新たなマーケティング が求められる時代

モノの売れない時代が続いている。多くの消費者は、欲しいモノは、大抵既に持っており、新商品にもなかなか財布のひもを緩めることはない。今、消費者が積極的にお金を使ってもよいと思っているのは、生活に彩りを与えてくれるサービスであり、人生を楽しめるものにしてくれる経験である。

消費者は、単に自分が欲しい「機能」を購入することを意味していた買い物に、新たな付加価値を求めるようになっており、「楽しい買い物」、「面白い買い物」等、より幅広い視点での価値が望まれている。

値が望まれている。

これに 대응するべく、消費者に商品を提供するメーカーや、小売業は、試行錯誤を繰り返しているが、なかなか難しい面もある。このような、いわばエグゼクティブの要素が重なる要になればなるほど、実際のアクションの効果は水ものとなる。調査に基づき、綿密に計画されたアクションが全く受け入れられず、思いもよらないアイデアに基づくアクションがヒットするケースも多々ある。

更に消費者は、今や、最先端のIT機器——スマートフォンに代表される——を使いこなす、SNS等で、自分の経験や、思いを一瞬にして、多くの知り

合いに伝えることができる。知り合いに伝えられた情報は、知り合いの知り合いを経由して、すぐに全体に広まっていく。

かつて、企業は、「自分達がどのような企業であるか」自社の消費者に対して発信するメッセージをコントロールすることができた。これは今後は、夢物語になるかもしれない。消費者は自分が接した経験から、「この企業はどのような企業か」判断し、自らのメッセージとして社会に発信する。企業から発信されたメッセージと、消費者が発信したメッセージは、市場で混ざり合い、更に形を変えつつ、社会に浸透してゆく。この流れを企業がコントロール

することは困難と言わざるを得ない。

「経験」という、水ものの要素を含んだニーズを満たす形で、自社の商品・サービスを提供する必要があり、自社が発したメッセージをコントロールすることが不可能であること等を考えると、これからのマーケティングは、従来とは異なるものになるだろう。

ビッグデータはマーケティングを変えるか

近年、「ビッグデータ」という言葉が、至るところで使われている。今後は、あらゆるモノがインターネットにつながり、様々なデータを産み出すという「Internet of Things (IoT)」という考え方が実現すれば、世の中には大量のデータがあふれ、これを上手く活用することが、企業の生死を分ける。

データ(情報)を活用することの重要性は、以前から言わ

れており、そのためのツールやシステムは世の中に数多く存在する。ビッグデータ時代の今と、以前との、データに関する違いを簡単に整理してみよう。大きく3つの点が異なると筆者は考える。

1つは網羅性である。網羅的に粒度の細かい大量のデータを集めることで、従来以上に複雑な統計モデリングに耐える情報が集まってくる。複雑な因果関係や、相関関係をあぶり出し、データの背後に潜む意味ある情報を的確に利用できるようになる。

もう1つは多様性である。ITを活用することで、多様な情報を収集できる。例えば顧客が店頭の棚の前で、商品を選択する際の、「最後の迷い」を把握することすら可能となりつつある。意味するところの異なる、多様な情報を収集することで、個々の顧客に関する「顧客情報シェア」を高め、顧客の様々な行動を把握し、予測することが可能となる。

最後の1つは、リアルタイム性である。情報をリアルタイムで取得、分析し、即座にアクションにつなげることが可能となる。言うまでもないが人を取り巻く環境や、人の気分は、刻一刻と変化する。ビッグデータを活用することで、リアルタイムに変化する最適なアクションを打つことができる。

これらの特徴を兼ね備えたビッグデータを活用することで、マーケティングは変わるだろうか。変わるともいえるし、変わらないともいえる。マーケティングが変わるのは、先述のように、現在、マーケティングに求められているものが変わってきているからであり、ビッグデータがあるからではない。しかし、ビッグデータを利用することで、新たに求められるマーケティングに対応することが可能になる。ビッグデータにより、マーケティングは新たな段階に進化するといえる。

例えば、1人1人の顧客に関して、網羅的、かつ多様な

情報を集めることができれば、確実に顧客に関する理解は進むであろう。SNSの情報をうまく活用すれば、以前はアンケート調査等に頼らざるを得なかった顧客の感情や、意向の情報を入手可能となるだろう。

これまでデータ分析といえば、売上情報の分析が代表的なものであった。ただ、これはあくまで、消費者の「購買」という一面を切り出して分析したものであり、この結果だけで、消費者が購買した理由や、本当の好みを理解することは困難であった。今後、購買に至るまで、購買した後の様々な情報を活用することができれば、行動全般に関して、理解することができるようになる。

この行動全般の理解から、顧客に提供すべき「経験」とは何かが見えてくる。顧客の日常生活における行動に求められる経験が、面白さなのか、安らぎなのか、そしてこの経験に即した商品、サービスが、ど

のような顧客接点で提供されるべきかを明らかにし、アクションとして展開することができ

る。また、リアルタイムで顧客の情報を把握することができれば、その時々に合わせて、最適なアクションを取ることでもできるようになる。顧客はいつも同じものを食べたいと考え、同じところに行きたいと思っているわけではない。顧客が置かれた背景(コンテキスト)に応じて、洋食が食べたいのか、和食が食べたいのか、山に行きたいのか、海に行きたいのか、全て変わってくる。従来の静的な分析では、このような状況に対応することは難しかった。リアルタイムに幅広い情報を集めることで、コンテキストを考慮したアプローチが可能となるだろう。

今後のマーケティングでは、「顧客に提供すべき経験」を中心に、あらゆる接点(4Pを含む)を設計し、全社的に展開することが求められる。

逆にいうと、前記のアクションが取れない場合、今いう「ビッグデータ」活用の恩恵は、享受できない。仮に分析をリアルタイムで実施しても、具体的なアクションへの反映が、以前と変わらないならば、思った効果は得られない。

ビッグデータ時代の マーケティング ー関係性構築へのIT活用

マーケティングに求められるミッションが、市場、もつといえは顧客との対話を通じて、提供すべき価値を見い出すことであるならば、必要となる機能は、大きく3つ考えられる。

「顧客を知る」、「顧客との関係を創る」、「顧客に経験を提供する」の3つである。

「顧客を知る」ステップにおける今後のポイントの1つは、狙ったデータを計画的に取得し、蓄積することである。データ分析は魔法ではない。データに含まれていない情報は、いかなる

分析手法を利用しようと、決して活用することはできない。店舗に入ってから顧客の行動に価値があると考えらるならば、それを捕捉する手段を講じなくてはならない。データ活用のコンサルティングを行っていると、「まずは、既存のデータを何かに活用したい」という依頼が多くあるが、このスタンスでは、真に欲しい結果を得ることは困難である。

もう1つのポイントは、つながりの情報を生かすことである。これまでの「顧客」理解では、まさに「顧客」そのものの情報に焦点を当てて、分析することが多かった。しかし、人間は社会的動物であり、多くの周囲の人の影響を受けて、動いている。購買一つをとっても、特定の人が購入した(決済した)商品が、誰の意思で購入されたのかはわからない。家族のために購入したのかもしれない。「顧客」に影響を与える他者とのつながりに着目して、より総合的に「顧客」を理解すること

が重要となるであろう。

最後のポイントは、顧客の「将来」の可視化である。ビッグデータを利用し、顧客の行動を予測する。ただし、予測はあくまで予測であり、どんなにデータが増えようと、データの精度が上がっていこうと、確実な予測は望むべくもない。ただ、予測によって、顧客に対する今後の関係性構築の指針を得ることができる。この指針に従い、これまでアプローチしようにも、きつかけがつかめなかった顧客に対して働きかけることができる。

この働きかけが、次のステップである「顧客との関係を創る」ステップとなる。我々が日常生活の中で、友人との関係を深める際にも、友人と会話し、友人の行動を見て、様々なシーンで友人の反応を予測しつつ、語りかけ、関係を深めていくであろう。これと同じことを企業は顧客との間で展開することになる。予測した今後の対応指針に基づき、働きかけ、

その結果を見て新たな情報を得、付き合い方を考える。

ITでは、顧客にカスタマイズされたコミュニケーションをとることが可能となる。ITによるコミュニケーションといえば、メールマガジン等がすぐに思い浮かぶが、ITだけでコミュニケーションを完結させる必要はない。小売等であれば、店舗を最大のコミュニケーションの場と捉え、店員と顧客のコミュニケーションを活性化させる場としてITを活用することも可能である。

このような関係性構築のなかで、より深い顧客理解を得て、そこから顧客に提供する新しい経験を設計する。

新たな経験の例として、店舗での買い物を考えてみよう。店舗で買い物をする際には、ある程度確立された、基本的な流れが存在する。店舗を訪れ、買う物を決め、お金を払い、買ったものを持って帰る。店員と会話するのは、何かわからないことがある時だけ。買

いたいものがなければ、手ぶらで帰る。多くの人にとって、店舗での買い物とはこのようなものではないだろうか。

ITを活用することで、これらの一連の流れを入れ替えた、なくしたり、より楽しいものにするのが可能となる。ネット上での店舗在庫検索の機能は、店舗に行つて、買いたいのものを選ぶ、という順序を逆転させた。今後は、まずお金を払つて、その後に買うものを決める、という流れも出てくるかもしれない。定額制で月々いくらかお金を払い、その範囲内で、買いたいものを決めるといった流れである。

店舗に行くのは、モノを買うためとは限らない。スポーツ店に行くのは、自分がやっているスポーツが上達するコツをならいに行くため。店員は皆その道のプロで、懇切丁寧に相談に乗ってくれる。商品に関して、わからないことは、店員ではなくスマートフォンに聞き、ネットで購入するという時代が来る

かもしれない。

ITの進化は著しく、新たな顧客経験の提供に資する可能性は大きい。「顧客を知る」、「顧客との関係を創る」、「顧客に経験を提供する」というマーケティングの機能のなかで、これまで重視されてきたのは、最初の「知る」というステップである。今後は「顧客との関係を創る」、「顧客に経験を提供する」というステップにITを積極活用することも、重要となるのではないだろうか。 [J]

コトづくりの本質



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ビジネスソリューションコンサルティンググループ
シニアマネージャー

繁本 将憲
Shigemoto, Masanori

しげもと まさのり
大手外資システムインテグレーター、
外資戦略ファームを経て、NTTデータ
経営研究所に参画。近年はIT/医療分
野における新規事業開発と将来ビジョン
の策定、及び、技術を強みとする企業
におけるR&Dマネジメント改革に従事。

モノづくりから「コトづくり」へ

日本企業から真新しい商品が
上市されなくなったと言われる
ようになったのは最近のことでは
ない。2000年代半ばには「コ
トづくり」という言葉が書籍や
セミナーを賑わせるようにな
り、単に技術的に優れているだ
けではなく、「コト」や「売り」、
「価値」を作り出すことこそが
必要だとされた。しかしそれか
ら10年近く経った今、コトづく
りがうまいといわれる企業はご
く一部にとどまり、多くの企業
は新しいコトを作るためにどう
したらいいのか、頭を悩ませてい
る。本稿では、筆者がこれまで
様々な業界のR&Dマネジメント

トや事業開発を支援してきた
経験にもとづき、コトづくりを
成功させるためのポイントを示
したい。

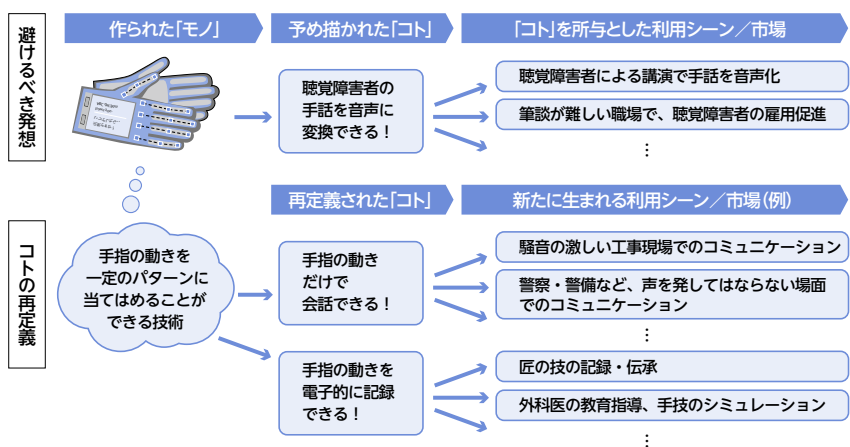
コトづくりの失敗原因

そもそもコトづくりという発
想はどのような問題意識から必
要とされたのだろうか。あくま
でも一般論だが、過去の日本企
業は「技術的に優れたものを開
発し続けられ、製品は売れ、業
績も伸び続ける」という技術神
話に立脚しており、コトづくり
はこのような考え方へのアンチ
テーゼとして登場した。

コトづくりとはそもそも、新
しい文化を作り出すことが重要

であるという考え方だった。し
たがってコトづくりを推進する
ためには、R&D部門だけでなく
マーケティング部門、さらには
企業トップまで含めた全社的な
取り組みが必要なはずだった。
しかし過去の技術神話にとらわ
れた多くの日本人経営者にとっ
て、コトづくりという概念を正
しく現場に落とし込むことは容
易ではなかったのだろう。多く
の企業はこれを、「技術の優劣
だけでなく、それが利用者に対
してどのような嬉しさを提供す
るのかを、同時に考えるべき」
という考え方としてとらえた。
R&D部門の人間はこの時代
以降、「その技術は何に使えるの
か？」という問いにさらされるこ

図表1：コトの再定義



とになる。
実はここまでの話に、なぜコトづくりが失敗するのかという問いに対する答えが隠されている。以下、順を追って解説したい。

① 技術者だけが「コト」を考える
コトづくりとは、新しい生活シーンや利用シーンを創出する

ことである。したがって世の中が今どうなっていて、それを考えるためには何が必要なのかを深く検討する必要がある、技術者の本来の役割とは大きな隔た

当に市場が受け入れる「コト」ではないという落とし穴に陥ってしまう。

確かに画期的な技術であれば、その技術を使うことによって何がどう変わるかを示すのは技術者でなければ難しいかもしれない。しかし大前提としてそのような技術革新は起きにくい時代になっているのである。「世の中をこう変えたい」という着想とそれを実現するための取り組みは、マーケティング側で主導する

か、少なくとも積極的に関与しなければならない。

② 技術者が考えた「コト」を所与として市場を考える

技術者に「コト」を考えさせた結果、何らかの用途や商品化イメージが示されるだろう。2点目の失敗原因は、そうやって示された「コト」を所与のものと

1点目の問題点で示したとお

り、技術者が考えた「コト」はその技術の優れた点が最大限発揮できるコトになりがちである。それは必ずしも市場に受け入れられるものとは一致しない。マーケティング側で市場展開方法を考えるときには、技術側から示された「コト」を参考にしつつも、改めて市場に対して訴求できるポイントを考え直し、「コト」を再定義するべきである。

1つ例を挙げたい。ある海外の大学の研究成果として「手話を音声に変換できる技術」というものがある。様々なセンサー

が埋め込まれたグローブを装着した状態で手話の動作をする、その動きを特定のパターンと照合し、単語を文章化してスピーカーから音声で発信する、という技術である。この例では「手指の動きをパターン認識できるグローブ」が「モノ」であり、「手話を音声に変換できる」が技術者の考えた「コト」である。

この「コト」を前提に市場展開を考えても、おそらく魅力的な市場は見えてこないだろう。手話を音声に変換しなければならぬ場面は限られているし、手話を使いこなす人がどれほど音声化を必要とするか、という点も疑問である。この技術の導入を検討する場合には、手指の動きをパターン化できる、というモノの嬉しさに立ち戻ったうえで、「騒音の激しい場所でのコミュニケーションを支援する技術」や「匠と呼ばれる技術者の手指の動きを記録する技術」として、「コト」を再定義することが必要である。(図表1)

③「コト」をつくって終わってしまう

さて、技術部門とマーケティング部門が協力して「コト」を示し、それを商品化に繋げることでできたならば、おそらく市場からも受け入れられ、一定の業績を獲得することができただろう。3つ目の問題点は、こうして受け入れられた商品がしばらくしたら姿を消すか、他の商品に押されて泣かず飛ばずになってしまうことである。

繰り返しになるが、コトづくりとは新しい生活シーンや利用シーンを創出することである。コトづくりに成功したといえる状態であれば、早々と市場から姿を消すことは起こりにくい。にも拘らず^{かわ}こうした状況が起きてしまうのは、「コトづくり」が「用途や利用シーンを利用者にしめすこと」とどまってしまうためである。

技術的に優れた商品を、用途を示さずに販売するという状況は近年ほとんど見られなくなった。用途を示さなければ

ば利用者がその価値を理解できず、関心を示してもらおうことができず、ということが理解されているためである。言い換えれば、用途を示すということは単に使い方を利用者に教えているだけであって、本来の意味で「コト」を作れていないということである。以降はこの問題に対する解決策を提示したい。

そもそも「コトづくり」とは

コトづくりとは、その商品を利用することに関する新しい文化が定着することである。つまりその商品が存在する状態が当たり前になり、使われ続けることが目標である。そのためには、商品の利用者はもちろん、その周辺のステークホルダーが同じ方向を見て文化の形成・維持に協力する状態を作ることが必要である。そのために必要なステップとして「仲間づくり」と「文化づくり」がある。(図表2)

仲間づくり

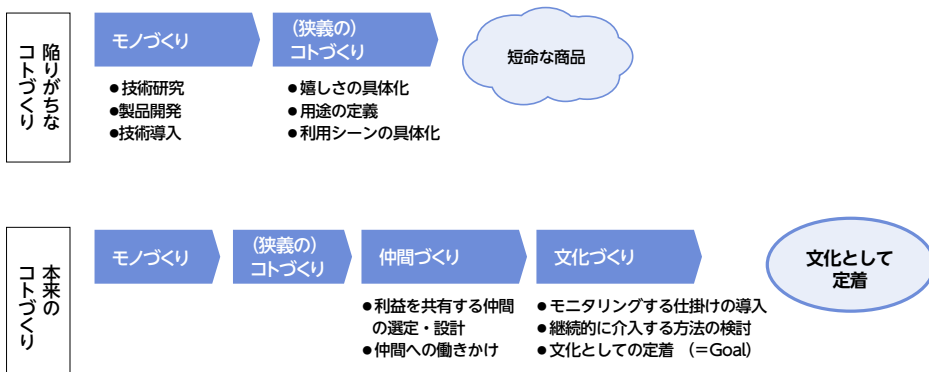
コトを文化として定着させるためには、まず新しい「コト」によって利益を共有する仲間を作ることが必要である。ここでいう仲間とは、製品を共同開発して利益をシェアする企業や、サプライチェーン上で利益を得る企業のことではない。このようなタイプの協力関係は、商品売ることに対しては有効だが、文化として定着させるためには必ずしも有効に機能しない。必要なのはあくまでも、文化が定着することによって利益を共有できる仲間のことである。

例を示したい。ある医療機器メーカー(以下、A社)は、医療機関の病室の入口などに設置する、手指の消毒薬を開発・販売している。手指の衛生管理は病棟での感染症を防ぐために重要な行為であり、消毒の遵守率を向上させることは医療機関にとっても重要な問題である。しかし実際にどの

程度の病棟スタッフが消毒薬を利用しているかをモニタリングすることは容易ではなかった。そこでA社は遵守率を簡単に見える化するためのツールを開発し、顧客である医療機関に提供した。このツールに消毒薬の利用量など必要なデータを投入することによって、簡単に手指衛生の遵守率が見える化することができたため、多くの医療機関が導入した。またA社にとっても、遵守率が低い医療機関でその実態が見える化されることにより、元々の商品である消毒薬が販売しやすくなるという利点がある。

このサービスのポイントは、遵守率の見える化という価値によって、医療機関の感染症対策責任者を仲間にすることができる、という点である。このサービスがない状態であれば、A社の営業担当者が医療機関の事務局を訪問し、手指衛生の重要性和自社製品の良さを訴えるしかなかった。しかしこのサービスで遵守率が見え

図表2：コトづくりに必要なステップ



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

るようになれば、感染症対策責任者は自分の役割として、消毒薬という商品がより多く使われるような状況を作ってくれるようになる。いわば商品が自然に売れる状態が作られるのである。このように、新しい文化の中で活躍の場が得られ、利益を享受できる仲間をつくるのが、最終的にコトの定着を図るうえで重要である。この事例のような医療分野のほか、教育や環境など公共性の高いものは仲間づくりが行いやすいという特徴があるが、そのほかの分野では作れないというわけではない。

文化づくり

コトを描き、誰を仲間にするかを設計したなら、いよいよコトの定着に向けた活動を行うことになる。仲間づくりまで成功すればあとは放置しても成長し続けると思われるかもしれないが、新しいコトと仲間を前提とした仕組みが本当に

回り続けるという保証はない。むしろ、仕組みを検討したときには考えもしなかった問題が次々と表出することの方が多い。確実に事業として成長させるのであれば、新しい仕組みを継続的にモニタリング、コントロールするためのアクションが必要である。継続的なアクションを行った結果、新しい仕組みが自ら問題を解決しながら回り続けることができるようになれば、それがコトづくりのゴールといえる。

終わりに…コトづくり企業になるために

文化の定着に繋がるようなコトづくりを行うために多くの企業にとつて課題になると思われる点を以下に挙げる。

- 技術部門とマーケティング部門の橋渡しを行うための組織、人材づくり
- コトから得られる利益を共有するための仲間づくり

- (アライアンスなど)
- 継続的なモニタリング、コントロールを可能にする仕掛けづくり

特に3つ目の仕掛けづくりに関しては、商品売って終わりとまらないために、商品の利用実態や仲間の状況を把握するための仕掛けを、コトを作った時点で組み込んでおくことが必要である。

本質的なコトづくり企業になるために何が必要かを考えるうえで、本稿がその一助となれば幸いである。

[J]

”B to B強化“ 阻害要因と対応の方向性

エレクトロニクスメーカーの



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
事業戦略コンサルティングユニット
マネージャー

多田 和弘
TADA, Kazuhiro

ただ かずひろ
大手鉄鋼メーカーにて自動車用鋼板の生産管理業務等に従事したのち、独系ERPベンダーを経て現職。主に事業会社における業務改革(BPR)推進・事業計画立案～実行支援・システムグラウンドデザイン構築、ITマネジメント推進等のコンサルティングに従事。

総合エレクトロニクスメーカーのB to B強化とその阻害要因

2013年1月、パナソニックの津賀社長が、創業以来の”本流“たる家電事業から、ビジネス向け事業に事業の軸足を移すことを発表したのは記憶に新しいが、近年、わが国の大手総合エレクトロニクスメーカーにおいて、産業のグローバル化や、モジュール型生産の進展に伴う、コンシューマー製品のコモディティ化への対応方針として、これまで売上規模拡大の中核としてきたB to C事業から、より収益を見込みやすいB to B事業に軸足を移す動きが顕著である。

こうした経営レベルの方針転換を受け、事業ポートフォリオの再編(B to B比率向上)が進められると共に、各メーカーの現場では、業務プロセス改革やそれに伴うシステム最適化などの施策を通じたB to B事業強化を、全社的な取り組みとして推し進めようとしている。しかし、これら取り組みが大幅に遅延したり、狙った効果を実現できないケースが生じており、当社でもこのような”B to B強化プロジェクト“を複数支援する機会があった。

では、こうした取り組みがうまくいかない要因は一体何であろうか。筆者は、その有力な二因として、B to Cを本流事業とし

て成長してきたエレクトロニクスメーカー自身が、これまでの”傍流“たるB to B事業への本質的理解が乏しいままに、その強化施策を立案・推進してしまっているためではないかと考える。

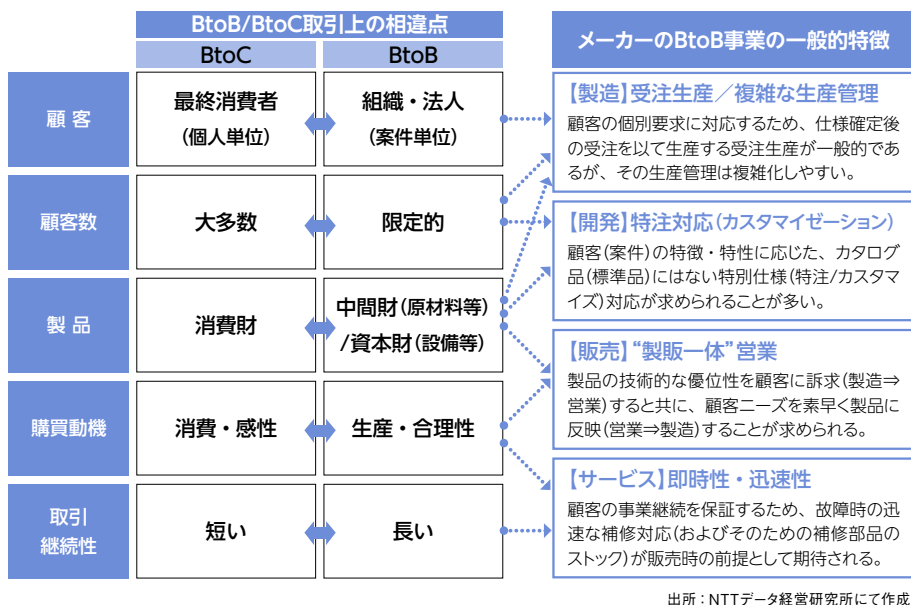
B to Cとの比較に見るB to B事業の特徴

ここで改めて、メーカーにおけるB to B事業の一般的な特徴を、B to Cとの比較を通じて明らかにしたい。(図表1)

① ”受注生産“に起因する複雑な生産管理

大多數の最終消費者(個人)を顧客とする場合が多いB to C

図表1：メーカーBtoB事業の特徴



においては、「見込み生産(Make To Stock)」と呼ばれる、販売部門が立案する最終製品別の販売予測に基づく受注に先だつた先行生産を行うことが一般的である。この場合、製品毎に、売れる保証のない在庫を積み上げることになるため、比較的製

品の種類が少ないことが前提となる(少品種大量生産)。一方、少数かつ限定的な法人顧客を対象とするB to Bでは、顧客のきめ細かい仕様ニーズに対する個別要求への対応が必要となり(多品種少量生産)、受注を見込んだ生産はリスクが大

きい。そのため、仕様が確定した後の受注をトリガに生産を行う「受注生産」形態を取ることも多い。受注生産は、その製品の特徴や顧客の関係性により、受注を起点に開発／生産に移る「個別受注生産」(Engineer to Order)」、開発が完了した製品を受注毎に生産する「繰り返し受注生産(Make

to Order)」ないし、途中まで組み上げた部品群について、受注後に最終組み立てを行う「受注組み立て生産(Assemble to Order)」のいずれかに分類できるが、多様な製品と複数の顧客を抱える実際の現場では、これらが混合的に実施されることが一般的である。その場合、生産管理プロセスは複雑化し、それらをサポートする生産管理システムに求められる機能もより多様となる。

② 特注対応(カスタマイゼーション)

また、B to Bでは、カタログに掲載された標準品にはない、特別な仕様や機能が要求される(特注対応)ことが一般的である。鉄鋼メーカーが、顧客となる自動車メーカーの新車種開発に伴い、通常製品に特殊な塗布油をコーティングした鋼板の納入を要求されることが例として挙げられる。なお、B to Cでも、顧客の個別要求を製品に反映できる製品は一部存在(新車のオ

プション選択や紳士服のオーダーなど)するが、これらはあくまで製品の仕様バリエーションの範囲内で選択しているに過ぎず、顧客の「特別な注文」を受けた開発(または改造)が行われるわけではない。

③ 製販一体の営業活動

ビジネス上の合理性の実現が、顧客の唯一無二の目的であるB to Bの場合、その営業活動は、それぞれの購買における担当者に対して、自社製品の機能や仕様が、競合の製品よりどのような優れているかを訴求したうえで、その製品をいつまでに、いくらで提供できるかを迅速に回答できることが売上に直結する。そして、それを実現するためには、営業側が、製品の技術的な特徴を製造部門と共有し、顧客の要望に応じた製造コストと納期を実現可能か否かを製造部門に随時確認できる関係性と、それを実現する仕組みの存在が不可欠である。一方、小売機能(量販店や代理店など)が

直接の販売を担うことが多い
B to Cでは、営業と製造の結び
つきはゆるやかなものである場合
が多い。

④ サービスの“即応性迅速性”

修理サービスやお客様相談窓
口などの各種サービス機能は、
B to Cでは必ずしも製品購入の
決め手とはいえないが、B to B
においては、製品の機能や価格
以上に、故障や不具合発生時
の迅速なアフターフォローの有無
が、顧客の購買を決定つける最
優先事項とされることが多い。
これは、業務用冷蔵庫の故障が
外食事業者に与える打撃や、
自動車工場におけるプレス機一台
の停止時間が、流れ作業で製造
を行う当該工場全体の機会損
失に直結することなどを想定す
れば、容易にイメージすること
ができる。こうしたサービス体制
を実現するには、製品の補修ノ
ウハウを持つサービスマンの育成
はもとより、これら補修作業の
前提となる補修部品を適切にス
トックする仕組みが前提となる。

B to B強化における諸問 題と対応例

このように、B to B事業は、
B to Cとは異なる業務特性を
有しており、その各種インフラ
(生産設備・システム・各種ルー
ル等)についても、異なる機能や
仕様が要求される。

しかし、この特性について理解
が不十分なままに決定された
B to B強化施策を適用しよう
としたために、強化がうまくい
かないだけにとどまらず、従来
のパフォーマンスにマイナス影響が
生ずることがある。以降ではこ
うした事例を紹介しつつ、本来
あるべき対応方針を例示する。
(図表2)

(i) “B to Cベース”標準システ ムのB to B横展開

ある企業では、強化対象の
B to B事業の生産管理を高度
化すべく、これまで同社の本流
事業(B to C)を支えてきた生
産管理システムを、同企業の“
標準システム”と位置付け、こ

れを「個別受注生産」や「繰り
返し受注生産」が存在する
B to B事業にも拡大適用しよ
うとした。しかし、同システムは、
受注生産に適用できる機能や仕
様を有しておらず、不足した機
能の追加要件の整理と開発に膨
大な時間とコストを費やすこと
になった。もしも同システムの導
入検討段階で、前述したB to C
とB to Bの相違点に十分意識
的であれば、B to Cベースのシス
テムをB to Bに適用することの
困難性(及び主なギャップ機能
領域)は容易に明らかにできたで
あろう。そのうえで、受注生産
に対応する機能をサポートした
パッケージソフトの採用や、スク
ラッチによる新規開発、ないし
は既存システムのマイグレーション
等が適切な選択と判断できたで
あろうことは想像に難くない。

(ii) カスタマイズに対応できない B to C型の品質保証基準

また、競合企業が対応できな
いような特注要請に迅速に応え
られることが競争力となっていた

事業に対して、B to Cベースで
構築された全社的な品質保証
基準の適応を一律に適用しよう
としたために、特注対応に要す
るリードタイムが大幅に長期化
し、競争力を低下させた事例も
あった。これは、同社品質保証
の基本方針に、特注対応に対す
る考え方が抜け落ちていたこと
に起因する。品質上のトラブル
を最小化するのではなく、
B to B強化という「攻めの視点」
で考えるのであれば、品質保証
視点からの特注対応可否判断
ルールを整備したうえで、同対
応時の品質保証手順ガイドライ
ン整備が求められるところであ
ろう。

(iii) 「製販分離」によるB to B 営業／製造の情報連携不全

過去には一体であった製造機能
と販売機能が、機構改革を通
じて別法人化(製販分離)した
事業においては、製造側から営
業側に伝達されるべき情報(製
品の技術的訴求ポイント、製造
／納入可能日など)および、営

図表2：BtoB強化推進上の問題点と対応の例

B2B強化推進上の問題点(例)	概要	対応方針例
【製造】 受注生産に対応できない標準システム	BtoB事業強化のため、BtoCを前提に構築された最新の生産システムを適用しようとするも、受注生産に対応できず大量アドオン発生。	事業固有の特性を踏まえたソリューション選定
【開発】 特注対応時の“品保基準”制約	BtoB事業で求められる特注対応の対応を取る場合に、これら量産型の品質保証基準が足かせとなり、迅速な対応がとれないケースあり。	(特注対応を含めた) 全社品質保証基準の再整備
【販売】 製造・販売間の“情報連携不備”	営業機能と、開発・製造機能が分離していることが多くBtoC型では、顧客の詳細な仕様・機能要求や技術情報提供の要望に迅速に対応できない。	製販間の連携機能強化 (組織/会議体/ルール/IT)
【サービス】 補修部品欠品 (or在庫過多)頻発	B2B製品の補修部品点数は多く、需要に間欠性があるが、BtoC同様の管理手法を導入したことで、欠品や在庫過多が発生。	補修部品専用の最適在庫マネジメント導入

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

業側から製造側に伝達されるべき情報（既存製品の具体的改善要望、曖昧な段階の顧客ニーズなど）の疎通が不十分となり、製品訴求力の減退による売上減少、低い見積精度による安値受注、無理な納期回答による製造現場の混乱、製品力の低下などが指摘されるようになって

た例がある。製販が一体となって活動すべきBtoB営業をきちんと機能させるためには、製販間の情報連携を円滑に行うための組織的枠組み（組織改革など）に加えて、それを支える各種ルール・情報連携システムの整備などが求められるのではない。

(iv) B to C型補修部品管理のB to B適用による欠品発生

サービス領域では、B to Cベースで開発された補修部品管理の仕組みを適用したB to B事業において、補修部品の欠品が継続し、アフターサービスの即応性・迅速性が大きく低下したケースがあった。本来B to Cに比して補修部品点数がはるかに多く、長期サポートが必要となるB to Bでは、求められる部品管理精度が大きく異なる。B to B事業専用の補修部品管理の仕組みとして、B to C以上に精密かつ高度な予測ロジックを実装した部品在庫管理システムの構築が必要であろう。

「B to C標準」のB to Bへの“押しつけ”が本来の競争力を阻害する

このように、B to B強化の現場で生じていた諸問題の多くは、今日までの“本流”たるB to C事業を前提に構築された、「全社スタンダード（標準）」をB to Bに適用しようとした結果と見ることが出来る。「B to C標準」のB to B事業への盲目的な適用・・・これこそがB to B強化上の諸問題の“真因”ではないか。

既存の業務プロセスやシステム機能をスタンダードに揃えるというアプローチそのものは否定されるものではない。企業内ベストプラクティスを備えたシステムの導入や業務プロセスの標準化を通じて事業強化に成功するケースは多い。また、これまで各社が練り上げてきたB to C標準が直ちにB to Bに適用できないというわけではない。適用方法次第では十分な効果が期待できる事業ないし機能領域は多く存在する

であろう。

しかし、B to C事業のもとで構築されたスタンダード適用をB to B強化目的で実施するにあたっては、やはりB to C/B to Bの本質的差異及び、対象となる事業固有の特徴・強みをまず理解し、そのスタンダードの当該事業強化への適合性を評価したうえで、柔軟な方針決定（場合によっては別の強化施策を採用する、等）を行いうる枠組み作りが必要なのではないか。スタンダード適用という“手段”がB to B強化という“目的”に優先してはならない。

企業組織一般において、その企業内の常識（スタンダード）を疑うことは様々な意味で困難性を伴うことが多い。しかし、自ら創ったこれまでの常識を、「目的に応じて」正しく疑う“「姿勢を具現化できた企業こそが、競合に先駆けB to B強化を成功させると共に、将来の成長の拠り所となる「次代のスタンダード」を確立することができるのではないだろうか。

J

異業種間アライアンスによる 成長戦略のススメ



河本 敏夫
Kawamoto, Toshiro

NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ビジネスソリューションコンサルティンググループ
マネージャー

かわもと としお
総務省を経て現職。中長期の成長戦略立案、新規事業開発、事業構造改革を得意とする。通信・メディア・エネルギー・教育・ヘルスケアなど幅広い領域が守備範囲。著書に『マイナンバー 社会保障・税番号制度―課題と展望』、『ソーシャルメディア時代の企業戦略と実践』(ともに、金融財政事情研究会)など。

日本企業を取り巻く環境

「日経平均2万円台を回復!」—そんな日が訪れるのは遠い未来の話になるのだろうか—

アベノミクス効果で一旦は短期的な景気上昇のトレンドがみとれる(2014年4月1日の日経平均株価は、前年同日比22%上昇)。また、2020年東京オリンピック開催決定を受けて、関連産業の需要喚起などで更なる成長軌道を期待する経営者も多いのではないだろうか。

一方で、消費税率アップや国際的緊張の高まりといった事業環境に対するマイナス要素も大

きい。

日本企業は果たして成長路線を続けるのか、衰退していくのか、分岐点に立っていると言えるだろう。環境変化の中から「機会」と「脅威」を適切に捉えて、自社の置かれた現状に対してもっとも有効と考えられる戦略オプションを選択することが重要だ。

日本企業が陥りやすい 成長の隘路^{あいち}

現在日本企業で時価総額が大きい順に並べると、ソフトバンク、ユニクロなどの一部の企業を除いて、ほとんどが高度成長期を経験して大きくなってきた企

業である。そのような伝統的企業(特に、技術力を)“強み”と捉えている企業)の特徴として、事業戦略を自社のリソースをいかに活用するかという視点で考える向きがある。いわゆる“オーガニック(内発的)”な成長戦略である。

実際に、日本と欧米の近年のM&A実績を見てみると、米国のそれに比べて著しく規模・件数が少ないことが分かる。

(図表1)

もちろん、“オーガニック”戦略を否定するものではない。自社の強みを生かして小さいリスクで着実に成長を成し遂げていくことは重要であり、今後もある一定の効果を生むであろう。ただ

図表1：世界のM&A成立実績（2013/1/1～2013/12/31）

対象国/地域	金額(百万米ドル)	成立件数
世界	2,035,656	27,194
アメリカ地域	1,047,389	9,756
カリブ諸国	6,355	58
中央アメリカ	38,629	201
メキシコ	34,666	154
北アメリカ	954,864	7,412
米国	864,551	7,412
カナダ	90,313	1,286
南アメリカ	47,540	799
ブラジル	29,786	423
チリ	7,330	114
アフリカ/中東地域	49,859	706
中東	18,002	316
北アフリカ	11,098	69
サハラ砂漠以南	14,066	268
ヨーロッパ地域	585,800	10,216
東ヨーロッパ	137,165	2,538
西ヨーロッパ	448,635	7,678
英国	83,663	1,876
スイス	54,434	263
ドイツ	43,255	1,061
アジア・太平洋地域	284,679	5,135
オーストラリア周辺国	49,793	1,075
オーストラリア	44,600	929
ニュージーランド	4,694	136
東南アジア	53,780	1,069
シンガポール	20,875	244
マレーシア	12,203	392
北アジア	157,001	2,385
中国	104,094	1,420
韓国	31,042	658
南アジア	24,103	606
中央アジア	6,691	53
日本	67,927	1,381

日本は、第1位の米国に比べて、(経済規模の違いを差し引いても)圧倒的にM&A件数が少ない(5分の1程度)。

金額ベースで見ると、その差は更に広がる(10分の1にも満たない)。

日本と同程度の件数、金額に位置するのは、英国。

英国のGDPは日本の約半分であり、日本のM&A市場の不活性化状況がみてとれる。

し、次に述べるように、「オーガニック」戦略が有効に機能しないケースというものが存在する。これに対応できていないと、成長の「機会」を逃し、あるいは、「脅威」を乗り越えられないことになる。

オーガニックな成長戦略の限界

「オーガニック」戦略が有効に機能しないケース—それは、業界全体の成長限界を打破するための「破壊的イノベーション」、すなわち、既存事業モデルを転換する成長戦略である。

既存事業モデルを転換する

出所：THOMSON REUTERS「MERGERS & ACQUISITIONS REVIEW」を元にNTTデータ経営研究所にて作成

必要がある場合には、現行事業のリソースやノウハウが時に障害となることもあるだろう。私は、「本業」で実績のある幹部が「そんなことで今以上に売上がたつのか?」「生懸命にやっている現場の取り組みを否定するつもりか?」と新しい取り組みを潰してしまうシーンを何度か見てきた。成長限界を打破するには、これらの抵抗を乗り越えることが重要だ。

富士フイルムの例が特徴的だ。富士フイルムが写真フイルム市場の世界的な縮小という急激な変化に直面して、事業ポートフォリオを大きく組み替えるような構造改革を実現したという話は有名だ。そのとき、大胆なリストラを遂行する一方で、7000億円近くを投じてM&Aを進めてきたことはあまり知られていない。まさに新規事業に対して「時間を買う」戦略をとったのだ。これにより同社は、インクジェットプリンタ事業や医薬品事業、再生医療事業など、新たな領域を開拓し、

その後の営業利益のV字回復につなげた。

規制緩和の進展による異業種参入の機会

「オーガニック」な成長だけに頼ってはいけないう1つの理由は、既存事業が戦っている「市場」自体の境界が変わっていくということだ。

たとえば、ボクシングだと思つてパンチ力の強化に取り組んでいたら、ムエタイの選手がやってきてキックで倒されたということが起こりうるということである。コンビニ大手がカフェ市場に参入し、既存の飲料メーカーやファストフードのバイを奪ったケースが記憶に新しい。

規制緩和がその動きを後押しする。例えば、2013年5月に薬事法が改正され、これまで製品化のハードルが高かった医療機器の開発が民間団体のチェックで容易に行えるようになったため、医療機器市場への新規参入が活発化した。金融に

においても、2008年の金融商品取引法改正により銀証分離（銀行業務と証券業務を兼ねることを禁じた政策）を中心とした業際規制は緩和された。

黙っていても異業種が参入してくるのだから、自らが異業種を取り込んで新しい市場を形成していくという考えに立った方が有利である。

グローバル経済において 重要なスピード感

言うまでもなく企業はグローバルな競争環境に置かれており、世界中のどこかで生まれたアイデアが瞬く間に全世界に広がるようになっている。グローバルレベルでの企業連合・提携が日常茶飯事のように行われ、島国日本でもその当事者になったり、影響を受けたりする可能性は小さくない。

その競争に勝つために必要なのは「スピード感」だ。良いアイデアであっても、その実現に時間がかかっているようでは、競合

に先を越されてしまう。

そのためにも外部の経営資源をうまく活用して、迅速に事業を立ち上げることが重要だ。（図表2）

図表2：異業種間アライアンスに取り組むべき3つの理由

1	オーガニックな成長には限界がある （“破壊的イノベーション”には不向き）
2	既存市場への “異業種参入”の脅威
3	グローバル経済に求められる “スピード感”

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

ビジネスモデルの構造的な成長 限界（リアル/バーチャル）

異業種間のアライアンスが最も効果を発揮しやすいのは「リアル」と「バーチャル」の連携である。巷でも「医療×IT」、「教育×IT」というようにITを絡ませて新規ビジネス/新市場を開

拓しようという取り組みが注目されているが、これは、単なる流行の問題ではない。

「リアル」のビジネスというのは、物理的な場所や人をサービス提供手段として用いるため、必然的に「費用面」「エリア展開」「対応可能な顧客数」「ユーザに対する利便性」に制約が発生する。フィットネスクラブが良い例で、施設のキャパシティが制約となつて一定数以上の顧客は獲得できない一方で、料金は高止まりし、通う時間のない人たちは入会してもすぐ退会してしまうというジレンマを抱えている。フィットネスクラブの市場規模は、これを証明するかのように一定の数字で頭打ちとなっている。このような構造的な成長限界を打破するのが、バーチャル（IT）の役割だ。「低コスト」「場所を選ばない」「無制限に拡大可能な顧客接点」「時間を選ばない」というバーチャルの特徴を生かし、リアルの既存ビジネスの業界構造を変革していくことが今後のアライアンスモデルの主流となるだ

ろう。

アライアンスに向けた アプローチ

企業買収（M&A）や出資によるアライアンスは、自社のコントロール下で事業を推進できるためメリットがあるが、いきなりそこまで「腹をくくる」のは難しい、あるいは、そのための資金力を持ち合わせていないといった場合には、業務提携レベルでのアライアンスを推奨する。

企業の置かれた状況にもよるが、業務提携レベルのアライアンスにおいて基本となるのは、次の6ステップだ。

- ① 自社の「強み」を発揮する新事業領域を特定する
- ② 自社の「弱み」を補完するアライアンス候補企業を抽出する
- ③ 自社の「強み」を軸に、アライアンス先企業にとって魅力的なアライアンスプランを提案する
- ④ 事業モデルの大枠とマイルス

図表3：アライアンス推進における主なリスクと検討すべき論点

リスク	統合化リスク	相手企業が、自社が提供する機能を含めて、相手企業の事業の一部として統合しようとするリスク
	経済性悪化リスク	相手企業が、対抗勢力がないのをいいことに、収益配分を自社に有利なように変更しようとするリスク
	顧客関係弱体化リスク	相手企業が、直接顧客チャネルを持つことで、顧客情報を活用して、事業全体の支配力を持つしまうリスク
検討すべき論点	進出先の業界構造とKFS	新規事業の対象市場はどのような競争原理で動いているのか？どこを押さえれば勝てるのか？
	自社のコアコンピタンス	相手企業に対して何を“強み”として訴求するか？将来的に収益の柱になりうるか？
	既存事業との関係性	既存事業で抱えるリソースや事業モデルをどう位置付け、どう整合させるのか？

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

トンと共有する

⑤ 推進体制を構築する

⑥ 事業モデルを具体化する

最も重要なことは、両者にとつてWin-Winの関係を構築することであり、自社の都合だけで考えても結局うまくいかない。また、タイミングも重要で、相

手の企業が何を目指していて現在はこのステータスにいるのかを見極めなければ、魅力的なアライアンスプランを提案することはできない。

アライアンスにおいて陥りやすい罠

アライアンス戦略は、リスクのある戦略オプションである。相手企業の事業戦略や経営状態の影響を受けるからだ。

例えば、次のようなリスクが考えられる。

【統合化リスク】

相手企業が、自社が提供する機能を含めて、相手企業の事業の一部として統合しようとするリスク
【経済性悪化リスク】
 相手企業が、対抗勢力がないのをいいことに、収益配分を自社に有利なように

変更しようとするリスク

【顧客関係弱体化リスク】

相手企業が、直接顧客チャネルを持つことで、顧客情報を活用して自らが前面に出て事業全体の支配力を持つしてしまうリスク

アライアンスを推進するに当たって、このようなリスクを未然に防ぐためにも、少なくとも次の点を定義することが必要である。

【進出先の業界構造とKFS】※1

新規事業の対象市場はどのような競争原理で動いているのか？どこを押さえれば勝てるのか？

【自社のコアコンピタンス】

相手企業に対して何を“強み”として訴求するか？将来的に収益の柱になりうるか？

【既存事業との関係性】

既存事業で抱えるリソースや事業モデルをどう位置付け、どう整合させるのか？

事業計画の数字を埋めることだけを考えるのではなく、戦略

的なプランニングと対外交渉が欠かせない。（図表3）

虎穴に入らずんば虎子を得ず

虎子を得ず

事業戦略において、いわゆる「ウォーターフォール型」で全体の歩調を合わせながら徐々に徐々に前進させていくスタイルは、当事者にとっては安心感があり心地良いやり方である。なにしろ、リスクが抑えられる。しかし、忘れてはいけないのは、自分たちが議論・検討している間にも、市場や競合といった外部環境は常に変化しているということだ。社内でも議論を尽くすまえに、外を見ることが現場を知ることが大切だ。座して待つよりも、自ら異業種に参入して市場を開拓していく姿勢が、生き馬の目を抜く21世紀の競争市場において求められる戦い方ではないだろうか。「虎穴に入らずんば虎子を得ず」——是非この機会に異業種間アライアンスを検討してみていただきたい。

J

※1 KFS: Key Factor for Successの略。目標達成のために決定的に重要となる要因のこと。

「Collaborative BCP」がもたらす新たな可能性

経営資源の限界を乗り越える、次代のBCP構想

はじめに

NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
事業戦略コンサルティングユニット
マネージャー

白橋 賢太郎
SHIRAHASHI, Kentaro



東日本大震災の発生から3年の時がたつて久しい。筆者は昨春秋、太平洋沿岸を茨城から岩手まで北上し、各地の現況をわが目で捉えてきたが、未だ「復興」に至らぬ「復旧」段階の地域は多く、3・11を過去形で語ってはならぬと改めて痛感した次第である。

わが国の企業の多くは、この未曾有の災害を通じて得た「手痛い経験」を踏まえ、事業継続に向けた取り組みについて、その必要性を強く再認識し、そうした認識の下、BCP（事業継続計画）の策定・見直しの動きが強まっている。加えて、策定したBCPに実効性が伴っていないと無策に等しい、ということに多くの企業が気付きを

得ていることもまた事実であり、「必要性」は理解しながらも「実効性」の確保に頭を抱える経営者・経営幹部を、筆者は何人も見てきた。

本稿では、こうした実態について、当社がNTTコムオンライン・マーケティング・ソリューションのWebアンケートサービス「NTTコムリサーチ」の協力を得て実施した、『東日本大震災後の企業の事業継続に係る意識調査』（2013年2月）の結果をもとに、いま、企業の事業継続に向けた取り組みにどのような問題がおきているのか考察し、現状を打開するための有効な手立ての一つとしての「Collaborative BCP」ともいうべき構想について、論を展開していきたい。

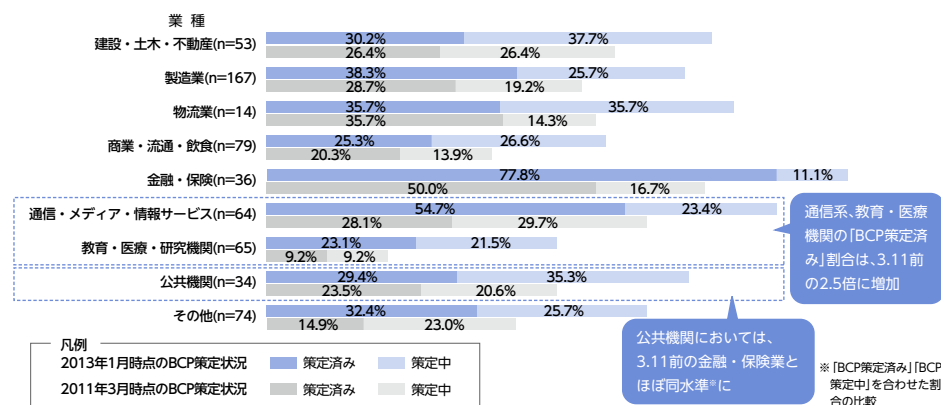
限界が見えてきた、「従来型アプローチのBCP」

図表1は、業種別にみた、企業のBCP策定状況である。本調査は2011年にも実施しており、当時の状況と比較してみると、BCP策定済み企業の割合は、東日本大震災を境に、約1・5倍に増加している。

特に、社会インフラの担い手となる企業・団体を中心に、BCP策定意識は急激な高まりを見せている。通信系、教育・医療機関の「BCP策定済み」割合は、東日本大震災発生時点から2倍〜2・5倍に増加しており、公共機関においては、「BCP策定済み」「BCP策定中」を合わせた割合での比較において、東日本大震災

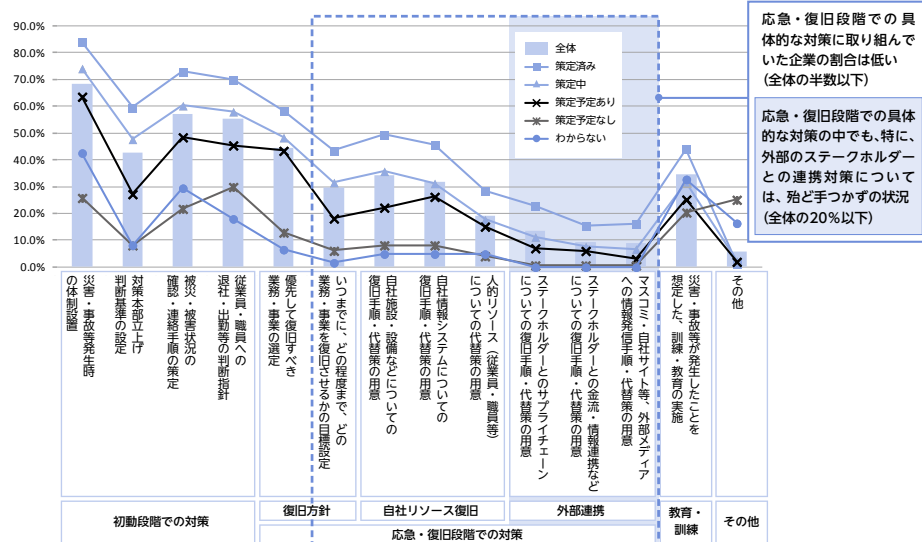
しらはし けんたろう
外資系コンサルティングファームを経て現職。
現職では、ベンチャービジネスに関する政策立案支援や、新規事業・サービス開発、事業継続計画(BCP)策定等、多くのテーマを手掛ける。

図表1：業種別のBCP策定状況（東日本大震災前後の比較（同一企業・団体の追跡調査））



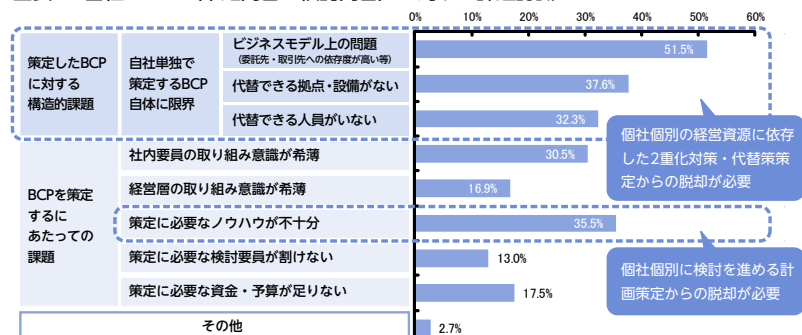
出所：「東日本大震災発生後の企業の事業継続に係る意識調査（追跡調査）」（2013年2月）NTT データ経営研究所/ NTTコム リサーチ

図表2：事業継続に向けた企業の対策内容



出所：「東日本大震災発生後の企業の事業継続に係る意識調査（追跡調査）」（2013年2月）NTT データ経営研究所/ NTTコム リサーチ

図表3：自社のBCP（策定内容・検討内容）に対する課題認識



出所：「東日本大震災発生後の企業の事業継続に係る意識調査（追跡調査）」（2013年2月）NTT データ経営研究所/ NTTコム リサーチ

発生時点の金融・保険業のそれとほぼ同水準に達している。

3・11の震災を境に、企業におけるBCP策定意識が高まっているのは確かであるが、肝心の「中身」について、不十分な状態にある企業が多いことも判明している。

図表2をご覧ください。これは、事業継続に向けて企業が取

り組んでいた対策内容についての回答結果である。前提として認識していただきたいのは、ここで挙げている回答の選択肢はすべて、筆者がBCP策定に必要な要素として捉えているものであり、いわば「実効性のあるBCPの必要条件」である。

結果を俯瞰すると、BCP策

定・未策定にこそ、程度の違いはあるものの、共通の傾向が見て取れる。災害・事故等発生時の体制設置や、被災・被害状況の確認など、いわゆる初動段階における手順については、相対的に高い対策策定状況にあるが、早期に業務を復旧させるための手立てや、リソース不足の際の代替案策定など、応急・復旧段階での対策策定状況については、逆に低い回答率が得られた。

さらに、応急・復旧段階での対策

を自社リソースに係る部分と、取引先など外部との連携に係る部分に分けてみると、後者の取り組みについては、更に対策が進んでいない状況が明らかになった。

「BCP策定済み」と回答した企業に注目してみると、各社で定めているBCPが必ずしも十分な内容には至っていない状況が見えてくる。初動段階での対策については7割前後の割合で策定されているものの、応急・復旧段階での対策となると、「優先して復旧すべき業務・事業の選定」については辛うじて半数を超えるものの、それ以外の対策に取り組んでいた企業の割合は半数以下であり、特に、外部ステークホルダーとの連携対策については、殆ど手つかずの状況（20%以下の回答率）であった。

手厳しい言い方をすれば、「防災マニュアル」とほぼ変わりが無いものを、「わが社のBCP」としてしまっている企業が多いという実態なのである。

このような実態に至っている背景は二体何なのか。さらに問いを進めたのが図表3である。企業各社の抱える課題は、従前からのBCP策定ノウハウの不足に加え、自社

「Collaborative BCP」がもたらす新たな可能性

～経営資源の限界を乗り越える、次代の BCP 構想～

単独での BCP 策定や、自社のみの経営資源を前提とした BCP 策定に限界を感じるものが多くなっている。つまり、個社個別で計画策定・対策検討を行う、“従来型の BCP 策定スタイル”そのものに限界が見えてきているのだ。

ブレイクスルーの鍵は「連携」

ただ、打ち手が無いわけではない。先に提起した問題の真因は、「限定的な経営資源（自社のみの経営資源）を前提に BCP の検討を進めている」点にある。故に、実効性のある復旧手順・代替策を求めようとすると、途端に思考停止に陥ってしまうのだ。

個社個別での検討による BCP の限界をブレイクスルーするためには、企業間で連携した計画策定・対策検討の枠組み作りが必要である。

具体的には図表 4 で整理しているが、計画策定段階からの共同検討によるノウハウ不足の解消だけでなく、経営資源を共有化・相互利用することにより、個社では対応しづらい、もしくは個社で取り組むことが効率的でないものを見

いだし、実効性のある代替策や復旧手順を定めるといった取り組み、いわば「Collaborative BCP 構想」である。

「企業間で連携した BCP づくり」や、「企業が集まって BCP を策定」という言葉だけみると、実は目新しいものではない。既に様々な媒体で、このような言葉を掲げた取り組みが紹介されているが、その多くは、“個社個別の BCP 文書策定”を、ある特定の支援主体（コンサルティング会社や商工会議所等）が包括的にサポートするものであり、本稿で掲げる構想とは一線を画するものである。

「Collaborative BCP 構想」を実現するためには、どのような取り組みが必要となるかについては、図表 5 にて示しているが、企業間連携を促進し、成功に導く大きなファクターとして、ICT の活用は欠かせない。

相互利用の可能性のある経営資源（汎用的な機械・備品、遊休施設、各社的人リソースの保有スキル、等）情報の共有・連携や、IT 資源の相互バックアップ環境の構築、業務オペレーション・情報システム共同利用センタの構築、また、

安否確認および被災情報共有・連携クラウドの構築など、ICT への期待は大きく、こうした点も含めて包括的に「Collaborative BCP 構想」を推進・実現できるプレイヤーが取り組み成否のカギを握るであろう。

Collaborative BCP がもたらす、もう一つの効果

実は、Collaborative BCP には、従来型 BCP 策定アプローチの限界を打破するだけではない、もうひとつの効果がある。端的にいえば、平時の収益性に与える効果だ。

先に挙げた共同利用センタの構築については、業務や IT のシェアード化であり、共同して外部委託することとなれば、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）や ITO（IT アウトソーシング）の導入といえる。こうしたソリューションの適用がもたらす経営への効果については、本稿で詳細に論じるまでもなく、収益性向上や企業変革スピードの向上等、大きな可能性を持つ。また、相互利用の可能性のある経営資源情報の共有・連携については、需要期において閑

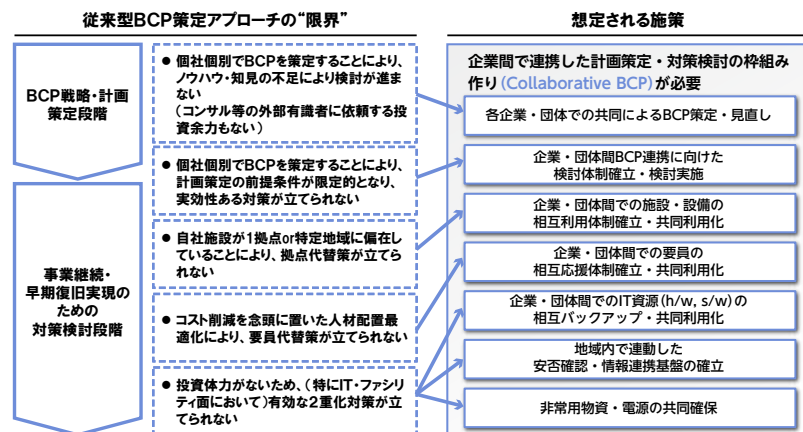
散期にある企業の遊休資源を利用することにより、固定資産の稼働率向上による収益性向上とともに、有時対応への備えに効果を発揮することが期待できる。

冒頭に述べた通り、BCP を策定することに対して必要性を認識している企業は数多い。しかし、「BCP はリターンの見通しがない投資」という意識が根強いのも確かであり、従来型の BCP 策定アプローチを前提に見れば、その見解も傾けなくてはならない。そのために、単に、リスクマネジメントの「環としての」、「何かあったときの備え」としての BCP から、平時の（経営戦略上の）最適化施策としての BCP として捉え、結果として個社の経営効率を高める（企業競争力を高める）動きへ転換していくことが必要なのであり、その解決策として「Collaborative BCP 構想」を位置付けることができる。

「Collaborative BCP」の 3C の連携パターン

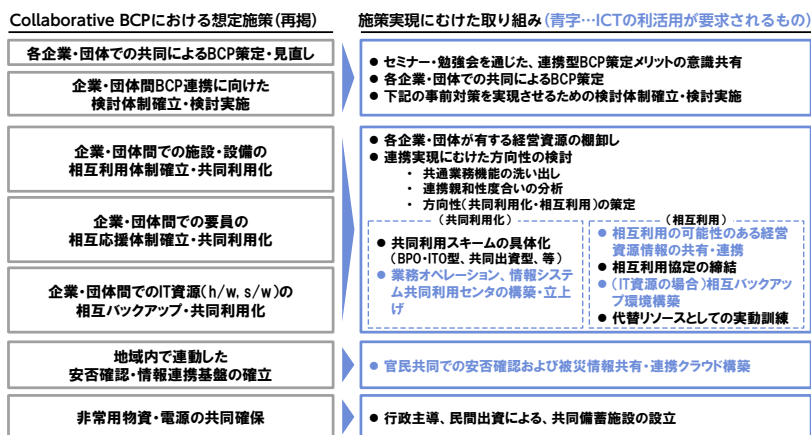
BCP の「連携」と言っても、さまざまな観点があるが、大きく 3

図表4：従来型アプローチの限界打破のために想定される施策



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

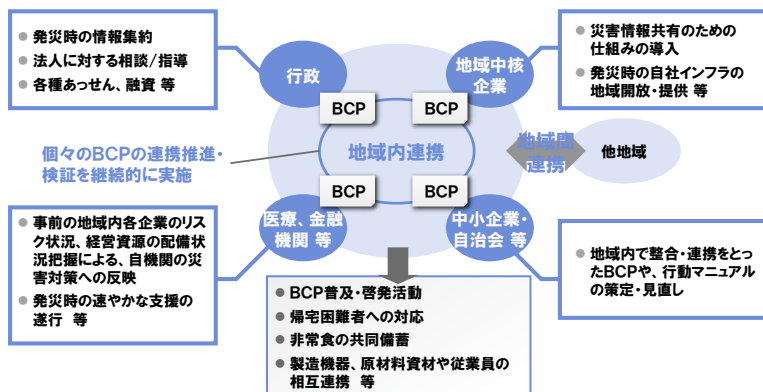
図表5：「Collaborative BCP構想」実現に向けた取り組み



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

図表6：DCP(District Continuity Plan)の取り組み

地域社会の機能維持を果たすためには、個々のBCPの枠組みを超えた、DCP(District Continuity Plan)の取り組みが、今後いっそう加速すると考えられる。



先行事例として… 「東京駅周辺防災隣組」「旧居留地連絡協議会(神戸)」「お互いさまBC連携(横浜)」「あいちBCPモデル(愛知)」等

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

「Collaborative BCP構想」実現の第一歩は、より多くの方々に実態と危機感をもってもらい、本構想がもたらす可能性について認識を共有することである。そのために、本稿がわずかなりとも寄与できれば幸いである。

J

つ、挙げておきたい。まず考えられるのは、サプライチェーン、バリューチェーンを形成する企業間の連携である。事業継続における、企業間の連携で、最も重要なものは、BCPを構成する基礎の部分、それは、有事の体制窓口はどうなっているのか、何を生かし、いつまでに復旧させるのか、といった、基本方針の部分、企業間で共有し、整合を取っておくことである。これが無いと、早期復旧のために個社

で取り組んでいることが、意味をなくしてしまう恐れがある。つぎに、同業者同士が、連携する、というありかただ。いわゆる「競合」から「協業」「共助」へ、この考え方であるが、同種の製品やサービスを提供しているという特性を生かし、緊急時において相互に要員応援や、代替生産を行うことができることや、BCPの内容をある程度、共通化することができ、策定・導入に係るコスト・ノウハウ・

スピードの面において、効果を発揮することが期待できよう。最後に、地域的な連携である。地域的な枠組みによるBCP連携は、ディストリクト・コンティニュイティ・プラン(DCP)、と呼ばれるものであり、地域行政や、その地域の中核企業、また、医療・金融といったインフラ機関が、中小企業や地域コミュニティを巻き込んで、有事の際の相互連携・協力を図っていく動きである。(図表6)

既に、先行事例として、大手町や丸の内を中心とした、防災隣組の活動や、神戸、横浜などの地域で取り組みが進められている。

おわりに

国土全体が深刻な災害リスクに覆われているわが国において、この先深刻な被害が想定される南海トラフ地震や首都直下地震に対し、企業は今後も向き合っていくかなければならない。

形骸化した実効性のないBCPや、従来型の個社個別によるBCP策定アプローチのままでは、ある種の諦めが生じ、それが結果として「ジャパン・パッシング^{※1}」に発展する恐れすらある。

※1 ジャパンパッシング…欧米の政府や企業等の日本に対する関心が低いこと。

次代の医薬品営業へのパラダイムシフト MRの役割とは



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
事業戦略コンサルティングユニット
マネージャー

安藤 文彦
ANDO, Fumihiko

あんど ふみひこ
大学院卒業後NTTデータ経営研究所に入社。ヘルスケア分野を中心とした新規事業開拓、ビッグデータ活用等のコンサルティング活動に従事。

ある医師の集まる勉強会で、医師の今後の役割は何かという議論があった。

医師からそのような発言があること自体にいささか驚きを感じたが、それ以上に内容は衝撃的であった。今後医師の役割は、患者から情報を読み取るセンサーの一つ、もしくは患者とのインターフェースとして機能することであるという内容で、医師自らが、診療内容決定における医師の裁量権が大幅に狭められるという発言を行った。

そこまで急激な変化がいつ訪れるかという話はあるが、医師の役割が変わってきていることは事実であり、その変遷と今

後の方向性、及び、そこから影響を受ける製薬企業MRの役割を整理してみたい。

医師の役割の変遷

江戸時代、医師は診療においてすべての行為の決定権を持つと同時に実施者であった。診療プロセスを次のように定義すると、

- 1 診察方針の決定
- 2 診察
- 3 診断
- 4 治療方針の決定
- 5 処方・処置

医師は、

- 1 初見、問診により患者から読み取るべき項目を決定する。

- 2 自らの五感を用い、いわゆる望聞問切の診察行為を行う。
- 3 診察の結果から、患者の疾病と様態を特定する。
- 4 診断結果を受け、医師の経験と勘により、処方薬や処置の内容を決定する。
- 5 実際に投薬や処置を施す。

と、すべてを実施していた。
(図表1)

ところが、工業の発達により、「2 診察」の領域が、次々と医師の五感から検査機器を用いた検査に置き換えられるようになり、測定範囲や精度は

図表1：医師の役割と裁量権の変遷

	診察方針 の決定	診 察	診 断	治療方針 の決定	処方・処置 の実施
過 去	○ 問診や初見から 医師が決定	○ 医師が望問問切 により実施	○ 問診や初見から 医師が決定	○ 問診や初見から 医師が決定	○ 医師が 自ら実施
現 在	○ 問診や初見から 医師が決定	△ 検査機器に置き 換わり、医師の 実施は問診や触 診など一部	△ エビデンスやガイドラインにより規定さ れた範囲内で、医師が決定	○ 問診や初見から 医師が決定	△ 医療従事者と協 力して実施
将 来	○ 問診や初見から 医師が決定	△ 検査機器に置き 換わり、医師の 実施は問診や触 診など一部	× エビデンスやガイドラインにより規定さ れた範囲内で、医師が決定	○ 問診や初見から 医師が決定	△ 手術など特殊な 技能を有する処 置を医師が実施

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

飛躍的に向上してきている。様々な病理検査は、患者の様態を定量的に評価することを可能にし、MRIやPET (Positron Emission Tomography)の出現は見えなかつた世界まで明らかにするようになった。ただ一方で、診察においてもっとも重要とされる問診などのように医師の役割として置き換えることができないものもある。

次の変化は、「3 診断」と「4 治療方針の決定」に現れてきている。

診断のために材料となる検査項目は拡大し、その精度も向上してきている。併せて、膨大な症例データが蓄えられるようになり、それらを検討材料として診断ロジックの開発も急速に高度化している。こうした情勢をうけ、領域は限定されるものの、様々な学会主導で診断ガイドラインが作成されるようになってきている。自動とはいかないまでも、医師にすべてゆだねられていた診断のプロセ

スが徐々に明文化され、個々の医師の判断に依存する領域は小さくなっている。

治療方針の決定においても同様なおきていっている。EBMという概念が導入され、医師の経験と勘に頼っていた治療方針の決定は、過去の診療や研究により示されたエビデンスに基づき行われるようになってきている。様々な学会では、盛んに治療ガイドラインの作成が行われており、特にオンコロジー^{※1}領域ではレジメン^{※2}として治療計画が定義されている。医師の判断は最小限となり、診察結果を元に診断、治療方針までが個々の患者毎に意に決定される状況が生まれつつある。

こうした状況が進むと、医師の将来的な役割としては、

1 初見、問診により患者から読み取るべき項目を決定し、必要と考える検査の指示を出す。

2 検査結果を確認しながら問

診を行い、診断精度を向上させる材料をそろえる。

3 (診察結果から、診断ガイドライン、定義された診断ロジックに基づき診断が下される。)

4 (診断結果から、治療ガイドラインに基づき患者にベストと思われる治療内容が決定される。)

5 他の医療従事者と協力して投薬や処置を施す。

となる。医師の役割は、処置として残る手術等の職人的な技術を除けば、問診を中心とした患者との接点となり、前述の医師の発言にあるセンサーの一部、もしくは患者とのインターフェースということになる。極端な話ではあるが、医師の裁量権として残るのは、診察方針の決定のみであり、診断、及び治療方針の決定はガイドライン等の外部要因に委ねられる。

現在は、診断、治療方針決定がガイドライン等の外部要因

※1 オンコロジー…腫瘍学

※2 レジメン…がん治療において、投与する薬剤の種類や量、期間、手順などを示した計画書。

により決められた裁量権の中で医師が決定している過渡期ととらえられる。

医薬品営業の変化

医師の役割が変わってくる、裁量権が小さくなってくることで、医薬品の営業、及びそれを担うMRの役割も変わってくる想定される。

そもそも、MRの役割とはなにか。公益財団法人MR認定センターのホームページ^{※3}には、

『医療機関を訪問することにより、自社の医療用医薬品を中心とした医薬情報（医薬品およびその関連情報）を医療関係者（医師、歯科医師、薬剤師、看護師など）に提供し、医薬品の適正な使用と普及を図ること、そして使用された医薬品の有効性情報（効き目や効果的な使い方）や安全性情報（副作用など）を医療の現場から収集して企業に報告すること、そして医療現場から得られた情報を正しい形で

医療関係者にフィードバック（伝達）することなどを主な業務としています。』と記述されている。

しかし、過去のMRのイメージとしては、営業側面ばかり強調されてきた。それは、医師の役割、及び診療の裁量権とマッチしたものととらえることができる。

医療機関における、医薬品の処方というのは、

1 施設での品目採用

2 患者への処方品目の決定

3 処方の用法・用量の決定

という段階を経て、投薬される。

治療方針の決定がすべて医師に委ねられていた頃は、すべてを医師が決定し、その決定基準も医師任せとなっていた。MRは医師がすべて自己の基準で決定できるため、医師に取り入り、自社の製品を気に入ってもらうことが営業成績を上げるためにもっとも手っ取り

早い方法であった。MRの役割として、接待やご機嫌伺いという行為を行う単なる営業マンとしての振る舞いが一部通用していたといえる。

現在はどうか。医師の裁量権は小さくなってきたおり、処方品目の決定から用法・用量までエビデンスにより規定された範囲での治療が求められるようになってきている。そうした状況に因應するため、MRは自社の製品の特徴や有効性の情報をエビデンスを添えて医師に届けることが求められている。製品のプレゼンターとしての役割が求められているといえる。

話はそれるが、デイオバンの事件が日本の臨床研究の信頼性を揺るがす事件として、大きく報道されている。自社に有利な論文を発表するため製薬企業の関係者により臨床研究の結果がゆがめられたという事件であるが、これは、エビデンスとして活用できる情報を製薬企業が如何に求めているかの裏返しととらえることができる。

る。事件自体を肯定するつもりはないが、診療においてエビデンスが重視されることによりおきた事件といえよう。

では、今後医師の裁量権が、治療方針の決定に及ばなくなり、エビデンスやガイドラインで患者一人一人にベストと思われる薬剤処方が決定されるようになるか。薬剤のエリアでの最大処方量から考えてみたい。

過去、あるMRが担当するエリアにおいて出荷される薬剤Aの量は、（図表2）のように決定されていた。薬剤内シェアの変動は医師の処方により左右される余地があり、MRの営業活動とは、この薬剤内シェアを如何に高めるかということに注力されていた。

しかし、エビデンスやガイドラインで患者一人一人にベストと思われる薬剤処方が決定されるようになる、患者毎に医師以外の外的要因により決定された最適な投与量の積み重ねとなる。つまり、MRがどのよ

※3 <http://www.mre.or.jp/>

図表2：エリアで処方される薬剤の総量

【過去・現在：医師の処方の裁量権が大きい】 (あるエリアで処方される薬剤Aの総量) = (薬剤Aが適応する疾病の患者数) × (Aの同一薬効内シェア) × (一人あたりの処方量)
【将来：患者個人毎にベストと思われる薬剤処方がエビデンスやガイドラインで決定される】 (あるエリアで処方される薬剤Aの総量) = $\sum$ (患者毎にベストと想定される薬剤Aの投与量)

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

うに自社製品の営業行為を行ったとしても、薬剤の出荷量の上限はどういった患者がいるかという一点に集約されてしまい、医師に営業を行ったとしても増加は望めない。処方量を左右するものがあるとする、実際の投与量が患者毎にベストと思われる薬剤の投与量に一致するか、つまり適正な使用が

実現できているかということになる。MRは適正使用を実現するため用法、用量を伝えることはもちろんであるが、併用注意や慎重投与、適切な経過観察、処方継続期間や休薬期間などあらゆる角度から適正使用実現において陥りやすいミスを予測し、医師に注意喚起の情報提供を行うことが求められる。

適正使用を実現するということは、患者に対し提供する医療の質の最適化という面で非常に重要であるが、営業が担う機能として、自社製品の効果の最大化とリスクの最小化を図るという意味でも意義がある。適正に使用することで投与患者において薬剤効果は最大限に発揮することができ、反対に副作用が発生する、もしくは重篤化するリスクの最小化を実現することになる。

ここまでMRの営業という側面から語ってきた。

一方で前述の公益財団法人

MR認定センターのホームページでは、MRへの期待として、企業の営業パーソンとしての役割に加え、社会的使命が求められている。その記述は、

「1」医薬品の適正使用のための情報の提供・収集・伝達（社会的使命）

「2」自社医薬品の普及（企業の営業パーソンとしての役割）

となっており、まさに適正使用のための情報提供を行うということとはMRのもう一つの側面として定義された「社会的使命」に合致している。将来的にMRの役割とは、企業の営業パーソンとしての役割から解放され、社会的使命のみを追究する存在となるのかもしれない。

周辺ビジネスへの期待

将来的にMRの役割が、適正使用のための情報提供者となってくると、それに対応した

支援ビジネスも期待される。

例えば、適正使用状況を把握する調査であるが、医薬品企業が行う調査は、上市直後に行う全例調査が終わると、多くはサンプリング調査が主体となる。サンプリング調査を行い全体の傾向をつかむことも重要であるが、適正使用を実現するということは、如何に適正でない処方をなくしていくかという点であり、その意味では調査に漏れがないということが重要となる。厚生労働省が進めるレセプト情報を元にしたナショナルデータベースプロジェクトでのデータの活用も進んでいる。そうしたビッグデータを活用した新たな枠組みでの分析などが想定される。

また、適正使用に係わる情報は莫大な量となる。医師にわかりやすく伝えるツールや伝えられた情報を院内で正確にチェックするなど、様々な新たな支援サービスが期待される。

J

脳科学が創出する 心を豊かにするイノベーション

NTTデータ経営研究所
情報未来研究センター長 兼
ニューロイノベーションユニット長
エグゼクティブコンサルタント

萩原 一平

HAGIWARA, Ippei



はぎわら いっぺい
大手電機メーカー、シンクタンクを経て現職。
専門分野は、ニューロコンサルティング、新規
事業化支援、マーケティング戦略、環境分野全
般、地域経営、コミュニティネットワーク、地域
情報化。横浜国立大学大学院環境情報学府客
員教授。名古屋大学未来社会創造機構客員教
授。講演、論文、雑誌寄稿など多数。最新刊に『脳
科学がビジネスを変える〜ニューロイノベーション
への挑戦』(日本経済新聞出版社)がある。

これまでの脳科学〜脳科学 の急速な進歩と世界の動向

1989年、日本人の脳科学者小川誠二博士が米国ベル研究所にてMRI（磁気共鳴画像法）を使った脳の可視化の基本原理を発見した。この原理の発見により、脳科学研究が急速に進むことになった。小川博士はその功績からノーベル科学賞の候補にもなっている。

この発見の翌年には、米国では当時のジョージ・ブッシュ大統領がこれからは脳科学が重要になることを大統領声明で打ち出し、「脳の10年」プロジェクトを立ち上げた。その後、米国では脳科学の研究が活発化し、大学には神経科学部、脳科学研究センター等の組織がで

き、神経科学者だけではなく、心理学者、経営学者、経済学者等が同じ場に集まり、学際的な研究が進められた。大学の周辺にはニューロベンチャーもでき、脳科学の研究者の数は日本の8倍、研究予算は20倍以上といわれている。

このような流れは米国に限ったことではない。EUは1998年からライフサイエンスと情報工学を組み合わせた脳科学研究領域としてニューロIT（ニューロインフォマティクスと人工知能の融合領域）というコンセプトを掲げ、脳科学研究を強化した。ITベンチャーの育成で有名なイスラエルは、シモン大統領が国家産業戦略として脳科学を位置づけ、ITベンチャーの次はニューロベンチャーということで、脳科学ベンチャー企業育成の強化、支援を

行っている。中国は脳情報で機械を動かすBMI（ブレイン・マシン・インターフェース）技術では世界でもトップレベルの成果を出しているといわれ、中長期の科学技術発展計画にも脳科学を掲げている。韓国、シンガポール等も脳科学研究機関を新設し、脳科学研究に力を入れている。

各国が脳科学を強化するのは極めて当然の流れといえる。ドラッカーは企業が生み出すものは「満足した顧客」であるといっているが、より正確にいえば、企業は「満足した顧客の脳」を生み出すことにその使命があるわけで、必然的に脳を知ることが重要になるし、「脳」をもてなす「モノ・サービスづくり」のために脳科学を活用することになる。

図表1：高まる脳科学への期待

2025年の脳科学関連の市場規模予測と現状の脳疾患関連社会コスト

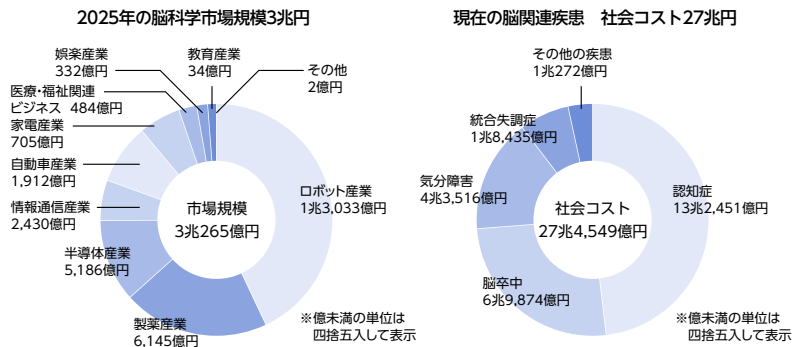
2014年4月1日 日本経済新聞朝刊 16ページ

脳科学市場 25年に3兆円

民間予測、半導体に匹敵

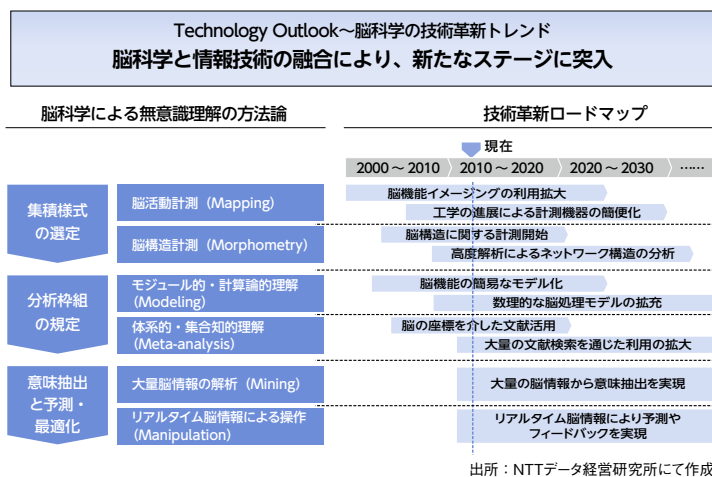
脳科学研究は医療や情報、電機など多くの産業分野に波及し、国内の関連市場は2025年に3兆265億円に達するとの見通しをNTTデータ経営研究所がまとめた。・・・

分野別ではロボットの1兆3033億円が最大で、製薬の6145億円、半導体の5186億円が続いた。・・・



出所：「日本経済新聞」2014年4月1日朝刊 16ページ、NTTデータ経営研究所「応用脳科学リサーチプロジェクト2013」

図表2：脳科学の技術革新トレンド



「脳」をもてなし満足させるモノ・サービスの提供を目指して活動を行っている。

これからの脳科学は10年間で加速度的に進む応用脳科学

EUは2013年から10年間で1500億円の研究費用を投じ、スーパーコンピュータで脳機能を解明するという脳科学の巨大研究プロジェクト「ヒューマン・ブレイン・プロジェクト」を開始した。この背景には、①生物として卓越した能力を有する人間の脳機能の解明が進んでいないこと、②脳・精神関連疾患の社会コストがEU全体で97兆円に及んでいること、そして③従来のコンピュータ技術がスピード、エネルギー消費等の面で限界にきていることが挙げられる。②の脳・精神

神関連疾患の社会コストについては、当社の試算では、日本でも27兆円に及ぶ(図表1)。③に関しては、人間の脳は、消費エネルギーが待機時で20W、計算時でも僅か11Wともいわれ、普通のPCが20W～50W程度、高効率で開発当時世界一であったスーパーコンピュータ「京」の消費エネルギーが13MW(約3万世帯分の電力使用量)であることから、いかに脳が超省エネ超ハイスピードの優秀な意思決定能力を有しているかが理解できる。

脳科学研究を加速しているのはEUだけではない。米国では、オバマ大統領が大統領声明を出し、2014年から10年間、今年度は100億円規模の研究費用を投資、脳の神経細胞の役割を解明し、個々の脳細胞と複雑な脳神経回路の相互作用について時間、空間の両面から動的に描くブレインマップを作成し、脳関連疾患やコンピュータ技術に活用する「ブレイン・イニシアティブ」というプロジェクトをスタートしている。

民間企業では、2011年にIBMが開発したスーパーコンピュータ「ワトソン」が米国の人気クイズ番

もちろん、日本も脳科学の研究には力を入れており、多くの優秀な研究者を抱えている。しかし、日本の場合、欧米に比べ、基礎研究の成果を応用する研究開発体制が脆弱であり、魔の川、死の谷、ダーウィンの海といわれる研究から事業化までのプロセスにあるギャップを埋めにくく、欧米に比べ、脳科学の産業応用が遅れている。そこで、当社では、40社以上の

民間企業と百人規模の脳科学、心理学、認知科学等の研究者をネットワークし、脳科学の産業応用を推進する「応用脳科学コンソーシアム(CAN)」を組成し運営している。

CANでは、コンセプトメイキングから設計・評価に至るまで脳科学を活用したイノベーションによる「脳」をもてなす「モノ・サービスづくり」の実現、さらに、そのノウハウを世界に展開し、グローバル市場で世界中の人々の

「脳」をもてなし満足させるモノ・サービスの提供を目指して活動を行っている。

これからの脳科学は10年間で加速度的に進む応用脳科学

EUは2013年から10年間で1500億円の研究費用を投じ、スーパーコンピュータで脳機能を解明するという脳科学の巨大研究プロジェクト「ヒューマン・ブレイン・プロジェクト」を開始した。この背景には、①生物として卓越した能力を有する人間の脳機能の解明が進んでいないこと、②脳・精神関連疾患の社会コストがEU全体で97兆円に及んでいること、そして③従来のコンピュータ技術がスピード、エネルギー消費等の面で限界にきていることが挙げられる。②の脳・精神

神関連疾患の社会コストについては、当社の試算では、日本でも27兆円に及ぶ(図表1)。③に関しては、人間の脳は、消費エネルギーが待機時で20W、計算時でも僅か11Wともいわれ、普通のPCが20W～50W程度、高効率で開発当時世界一であったスーパーコンピュータ「京」の消費エネルギーが13MW(約3万世帯分の電力使用量)であることから、いかに脳が超省エネ超ハイスピードの優秀な意思決定能力を有しているかが理解できる。

脳科学研究を加速しているのはEUだけではない。米国では、オバマ大統領が大統領声明を出し、2014年から10年間、今年度は100億円規模の研究費用を投資、脳の神経細胞の役割を解明し、個々の脳細胞と複雑な脳神経回路の相互作用について時間、空間の両面から動的に描くブレインマップを作成し、脳関連疾患やコンピュータ技術に活用する「ブレイン・イニシアティブ」というプロジェクトをスタートしている。

民間企業では、2011年にIBMが開発したスーパーコンピュータ「ワトソン」が米国の人気クイズ番

※1 CAN: Consortium for Applied Neuroscience

組で人間のチャンピオンたちに勝つたことは有名であるが、既に同社はこのスーパーコンピュータをビジネスに応用し、今後10年間で2000名規模の人材を投入し、100億ドルを超えるビジネス規模にするという野心的な取り組みを始めているという。情報産業では、グーグル、マイクロソフト、インテル等米国のグローバルIT企業を中心に脳科学の応用研究が進み、様々な形でビジネスに活用され始めている。また、多くのB2Cグローバル企業が、製品やサービスの研究開発やマーケティングに脳科学を活用すべく研究開発を推進している。

このような世界の動向から次の3つの不可避な潮流が見えてくる。

① 先進国を中心に進む高齢化と世界的な高ストレス社会化により、認知症、脳卒中、うつ病等の脳・精神関連疾患が増加し、前述のようにEUで97兆円、日本で27兆円といわれる社会コストはさらに膨大になっていく。

脳を健康に維持すること、すなわち「ブレイン・ヘルスケア」

「ア」の重要性がますます高まり、様々な形で脳の健康を維持、改善、増強する製品やサービスのイノベーションが起こる。

② スマートフォンやタブレットPCの世界的な普及に伴い、ネットワークは急速に無限に拡大し、基地局等のエネルギー消費も莫大になっていく。

ICTと脳科学の融合と相互作用、すなわち脳科学によりICTが進化し、ICTが脳科学を進化させ「人工頭脳」が飛躍的に進歩し、それを活用した新たな製品やサービスのイノベーションが起こる。

③ 世界的な高ストレス社会化により、「心の豊かさ」や「ふれあい」に対する欲求がますます高まる。

「社会脳」「感性脳」といわれる脳研究が加速し、「心の豊かさ」「ふれあい」がありストレスの少ない「脳を満足」させる製品やサービスのイノベーション

ンが起こる。

そして、前述のような欧米の動向をみれば、これら3つのイノベーションがこれからの10年の間で起こり、脳科学の社会、産業への応用が大きく進むことが容易に予測される。

脳科学とICTの融合が拓く新たな世界

それでは、これからの10年間で脳科学はどのように進化するのであろうか。fMRI（機能的MRI）、脳波計、fNIRS（近赤外脳機能計測法）等の脳計測装置とデータ解析ソフトの進化により、より簡便に高精度で脳の機能や活動を計測できるようになってきている。今後は、その計測情報を大量に収集し、解析し活用する、脳情報のビッグデータ化が進む。（図表2）

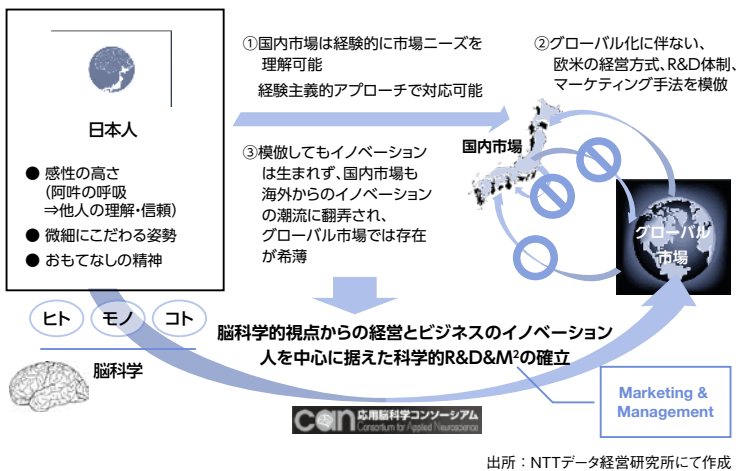
さらに、脳計測データのみならず、心拍、脈波、血中ホルモン等外部環境の変化に対する脳の反応により変化する生理データ、GPS等で収集できる行動データ等のビッグデータ化も進むと考えら

れる。

また、ネット上でのチャットは比較的本音が表れるというが、例えば「Twitter」等のつぶやきの7割程度は自分のことを語っているといい、これらは主観的な言語情報であるにもかかわらず、その言葉、つぶやくタイミング、時間、回数等の情報とともに解析することによって、無意識な本音、すなわち脳の中を探ることができる。米国では、インターネット上のつぶやきを解析することによってうつ病を発見する研究が行われたり、国防総省研究所（DARPA）による退役軍人の自殺防止のためのモニタリングシステム等が開発されたりしている。

当社とNTTデータ先端技術が共同で開発した「Twitter情報の自動解析アルゴリズム「Voicepanel」」は、「Twitterでつぶやかれた内容をコンピュータが解析し、文章の内容がポジティブなものかネガティブなものか、男性か女性か、20歳代の若者か40歳代の中年層か等の世代を自動的に推測する。このシステムにより膨大な「Twitter情報」の中からマーケティングや業務改善に活用できる情報を抽出することができ

図表3：企業経営における脳科学の活用
求められる脳科学の日本的活用アプローチの開発

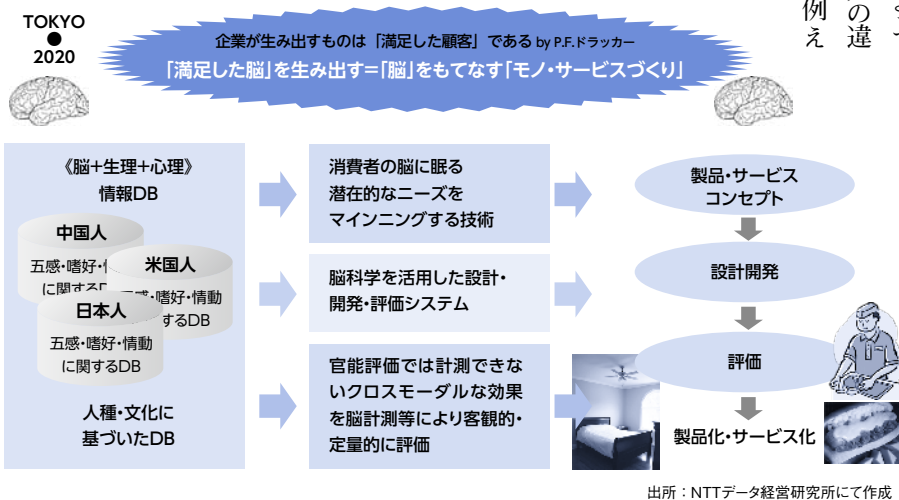


ビッグデータという言葉は今やバズワード化し、やや手垢が付いている感があるが、購買履歴、移動履歴、入出金履歴等、過去の結果の蓄積である。簡単にいってしまうと、過去の結果から将来を予測する方法だ。一方、脳、生理、心理等のヒューマンデータベースには一つの特徴がある。まず、人の環境の変化

ヒューマンデータベースと既存データベースの融合

図表4：応用脳科学コンソーシアムが目指す「脳科学の産業応用」

コンセプトメイキングから設計・評価に至るまで「脳科学を活用したイノベーション」による「脳」をもてなす「モノ・サービスづくり」の実現
さらに、そのノウハウを世界に展開し、「グローバル市場で世界中の人々の「脳」をもてなし満足させるモノ・サービスの提供



化、身体の変化へのリアクション、すなわちプロセスの蓄積、そしてもう一つ、人の情動的な反応や個性のデータの蓄積である。脳は人種によって、文化によって、職業によって形が異なる。例えば、ロンドンのタクシー運転手の脳は海馬が大きい。絶対音感をもつ音楽家の脳は聴覚野のある部分が大きい。また、人種によって遺伝子レベルの違い

ば、日本人は不安傾向が強く出るというセロトニンの受容体遺伝子の形をもった人が98%程度いるといわれるが、米国人の場合、同様の受容体遺伝子の形を持った人は68%程度といわれている。日本人が悲観的で、欧米人が楽観的というのはこのような遺伝子の影響もある可能性がある。もちろん、脳は生後の学習によって変わるため、その差がそのまま表れるわけではない。

身体変化への脳の対応、情動的变化、そして脳からわかる人の個性、特徴のデータ、すなわちヒューマンデータと既存のビッグデータを組み合わせることで、人の意思決定、その結果起こる行動をより高い精度で予測できるようになる。

さらに最近の研究では脳の形と個性の関係も明らかになりつつあり、マーケティングセグメンテーションを脳の特性で行うという時代が来るのはそんなことはないかもしれない。環境変化、

【参考文献】

1. 「脳科学がビジネスを変える～ニューロイノベーションへの挑戦」萩原一平著、日本経済新聞出版社
2. 応用脳科学コンソーシアムホームページ：http://www.keieiken.co.jp/can/
3. 「応用脳科学リサーチプロジェクト2013調査報告書」、NTTデータ経営研究所
4. 2014年度応用脳科学コンソーシアムキックオフ総会プレゼン資料

プロジェクト健全性について —健全性評価指標の検討と今後の展望—

NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ITマネジメントコンサルティンググループ
シニアスペシャリスト

早乙女 真
Saotome, Makoto



はじめに

近年、コンピュータシステムやITサービスの活用が成熟期を迎える中で、ユーザーの経営環境の変化等により要求は多様化・複雑化している。その一方で効率化やコスト低減等の要望は厳しくなり、ITプロジェクトの置かれる環境は一層困難さを増している感がある。プロジェクトを改善する取り組みとしては、これまで管理手法の検討、定量的管理の導入、標準化の適用、監査・審査による改善活動等様々な工夫と努力がなされてきたが、こうした活動の効果は認識されているものの、相変わらず失敗したプロジェクトの話聞く機会が多い。

本稿では、こうした状況の中で、CIOの大きな悩みの種になっていると思われる失敗プロジェクト予防のヒントとして、従来の視点とはやや異なる人間的側面からの可視化・改善を行うアプローチである「プロジェクト健全性」という概念につ

いて紹介しようと思う。

1. システム開発のリスク対応

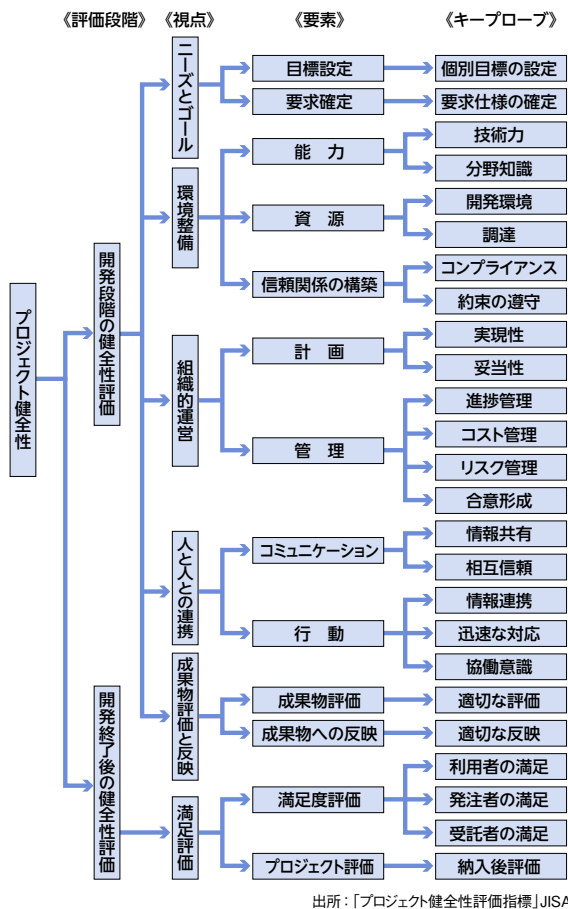
システム開発における様々なリスクへの対応策については、CIOをはじめとするIT関連者の間で長年の検討課題になっているものと認識している。プロジェクトの現場での品質改善活動等にはじまり、ISO9000、CMMI、定量的管理、マネジメントや要件定義の方法論等、実に多くの検討や施行が行われているが、環境の変化とも相まって、ITプロジェクトにおけるトラブルの根絶に至る道筋は未だ遠いものを感じられる。

こうした従来からの取り組み（あえて言えばプロセスや手順、管理の側面からの改善）は、それぞれ重要な示唆を与えてくれるものであるが、一方でITプロジェクトの失敗と言われるようなトラブルの要因には、例えばステークホルダーの関係や

リーダーの考え方等の人間的側面の問題が関係するのではとは、一部のプロジェクト関係者の間では従来から話題になっていたところである。

このような意見に着目し、弊社内でも数年前よりプロジェクトのリスク対応について自主的な研究を実施し、システム要求の要素（機能要求、非機能要求、プロジェクト管理等）におけるユーザーとベンダー（利用者と供給者）間の認識の違い（リスク因子）が、時間とともに拡大してトラブルとして顕在化するという仮説をたて「ITリスク対応力強化」というスキームを立案した。しかしながら、このスキームを裏付け、失敗プロジェクト対策に有効な改善手法を確立するには、事例や分析を実施するため活動を拡大する必要がある。そこで同様の認識を持った研究成果を探すことになり、JISA（一般社団法人 情報サービス産業協会）の標準化部会 健全性評価指標WGで検討された「プロ

図表1：プロジェクト健全性評価指標の評価指標体系図



さおとめ まこと
大手コンピュータメーカーにて、さまざまな構築現場を経験後、コンサルタントに転進。幅広い分野のシステム・コンサルティングを手がける。現在は主に、各種アセスメント、システム監査、セキュリティ関連コンサルティングを担当。特種情報処理技術者、情報処理システム監査技術者の資格をもつ。

プロジェクト健全性評価指標」と出会った。

2.「プロジェクト健全性評価指標」の概要

「プロジェクト健全性評価指標」は、JISAより2012年7月に公開されている。この評価指標は、簡単に説明するとITシステムのプロジェクトにおけるステークホルダー間の人間的な側面にスポットを当て、主要なステークホルダー（利用者、発注者、受託者）

の行動をアンケート等の調査により可視化して、ステークホルダー同士がお互いの状況や立場を尊重し合ってプロジェクトを運営するような「健全」な状態を目指すというものである。調査の活動を具体化できるよう、キープロープ（探針）と呼ぶ評価項目が設定されているのが大きな特徴である。（図表1）

キープロープの体系は、「開発段階」と「開発終了後」の2つの評価段階に対し、人と人の関わり合いの「視点」、健全性を構成する「要素」に対応してキープロープが設けられる構成となっている。各キープロープには、「利用者」、「発注者」、「受託者」の主要ステークホルダー毎に評価指標を定義していることで、これらを基に調査を行って、各ステークホルダーの健全性に関する状況を定量化する仕組みとなっている。こうした仕組みは顧客満足度に代表されるようなITプロジェクトに関する定性的指標を定量化し、ステークホルダー間の状況

を比較できる共通の土俵を形成することにも繋がり、非常に意義があると思われる。

「プロジェクト健全性評価指標」の考え方については、前述した自主研究に基づくスキームと共通点が多くあり、なおかつキープロープとしてリスク等を評価する項目の体系を提案している点等、先行し優れている面があった。そこで、共同で検討を進めることが有意義と考え、「健全性評価指標WG」に参画することとした。当該WGでは、その後、「プロジェクト健全性評価指標」を広く有効に活用してもらうことを念頭に活動を継続し、「利用ガイドライン」の公表等の施策を計画している。

3. 活用に向けた検証活動

「プロジェクト健全性評価指標」の基本的な考え方やキープロープの構成等は、WG委員諸氏の品質管理活動等における経験と知見に基づいており、

プロジェクト健全性について

—健全性評価指標の検討と今後の展望—

プロジェクトにおいてリスク対応や広義の品質管理を進めるうえで、非常に有効な資産と思われる。その一方で、従来の取り組みでもなかなか捉えきれなかったITプロジェクトリスクの複雑な性格を考えると、活用の拡大に向けては有効性や効果を慎重に検証しながら進めることが極めて重要になる。こうした考えから「健全性評価指標WG」では、いくつかの検証のための活動を実施してきている。主な試行の活動は概ね次の通りである。なお、これら活動の成果に基づく知見については先述した「利用ガイドライン」においても紹介されている。

A)「プロジェクト健全性評価指標」の適用試行

健全性評価指標の活用・普及に向けて、次のような試行を行った。

- プロジェクトキックオフへの適用
- システム構築の評価分析

試行の活動では、タイトルに示したようなシステム開発プロジェクトの一部に「プロジェクト健全性評価指標」及び関連するチェックシート等を適用して調査や分析のコミュニケーションを行い、実際のプロジェクトにおいても有効であるかについて検証している。こうした検証の結果として、ステークホルダー間（ここでは「発注者」と「受託者」）の意見の相違の傾向とその見方、及び調査結果の分析によつてプロジェクトにおける後発事象の推測が可能になること等が確認された。

B)問題事象発見への適用

プロジェクトの失敗に繋がる代表的な問題事象の発見について、キープロープが有効であることを確認するため、IPA（独立行政法人情報処理推進機構）の「ITプロジェクトの見える化 上流工程編」に「閲覧掲載されている問題事象が発

見可能かをシミュレーションした。

この活動では、58の問題事象を発見するのに有効と思われるキープロープを事象毎にいくつか抽出することをを行った。

結果として、58の事象のほぼすべてについて、複数（2～3）のキープロープの確認を行えば発見できる可能性があることが検証された。

ただし、実際のプロジェクトで発見できるか否かについては、プロジェクトや問題事象の詳細と周辺の状況、及び検証するメンバの経験値等によつて変化するものであることに留意する必要がある。

これらの活動を実施した成果として、「プロジェクト健全性評価指標」を適用したプロジェクト改善の有効性についての確認が進んだと思われる。また、同時にいくつかの課題が見えてきたという側面もあり、これらについては継続した検討が必要

と思われる。

4. 主な課題と展望

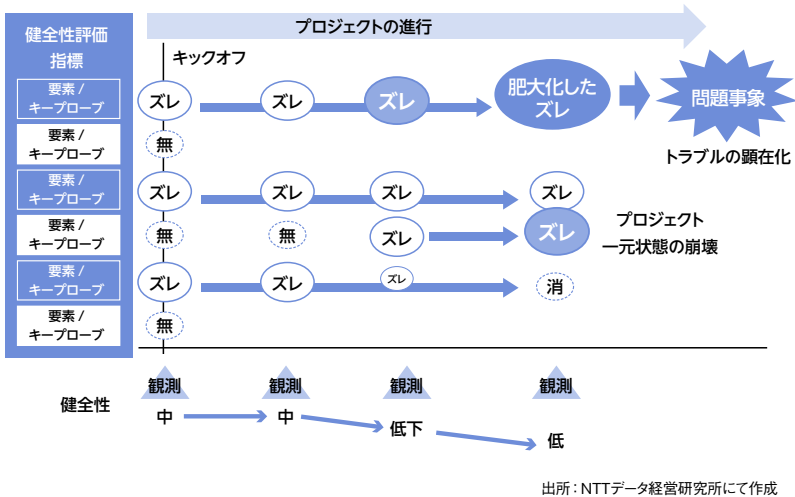
試行活動の結果等から主な課題として、次のものが確認されている。

- ① テーラリングの進め方
- ② 調査に関する利用者との合意
- ③ 調査手法の改善
- ④ 分析知見の確保
- ⑤ “健全性”の定義の見直し

これらの課題については、「健全性評価指標WG」の今後の活動の中で議論と検討が進められる予定である。また、「⑤ “健全性”の定義の見直し」について、次のような方向性での議論を進めている。

現在のプロジェクト健全性の定義は、次のようになっている。「ステークホルダー同士がお互いの状況や立場を理解・尊重し、協働してWin－Winの関係を保ちながら、プロジェ

図表2：ズレの変遷とプロジェクト健全性



クトのゴールに向かって進み、最後には全員が満足するということがあり、その状態を『プロジェクトが健全である』と呼び、その様子を『プロジェクト健全性』と定義する。」

これについて、WG及び委員を交えた議論で「そもそもステークホルダーを分けた前提で考えるのはおかしいのでは」とい

うことが話題になった。システムが実現しようとする機能については本質的に利用者の考えが作成者に伝わり難いというのが、健全性評価指標においても発想の原点にあるが、これをそれぞれの立場に分けて検討しようとする、立場の隔たり等が複雑にからんでさらに難しくなる恐れがあるというこ

とである。

このことに対する方策として、現在は次のような仮説をもとにした議論を行っている。

「プロジェクトは一つの目的のもとに一元となつて、構成メンバーや構成組織も一丸となつて実現すべき機能を理解してちゃんとしたシステムの開発に向かうべきである。あの意味、そうで

なければプロジェクト制にする意味がない。しかしながら現実のプロジェクトでは、様々なところで、方針決定、目標設定、優先順位等にズレが起こる。このもろもろのズレが失敗の要因になるのではないか。」

このような「プロジェクト一元の考え方」仮説を取り入れることにより、健全性評価指標は、失敗の要因になり得るもろもろの要因を可視化、計測する方法論としての性格をさらに明確にできるものと考えている。

(図表2)

5. 健全性評価指標WGの活動計画

健全性評価指標WGでは、今後の活動として、先述のような仮説を取り入れるほかにも課題に対する解を求めて様々な活動を計画している。

方向性としては、健全性評価指標の活用方法等を整理し幅広くいろいろな場面で利用できるようにすることを第一に考

えているが、その過程で、プロジェクトオーナー、プロジェクトマネージャー等有識者からの意見を収集することが重要と考えている。よつて、当該評価指標に有効な知見を持つと思われる有識者の方々へのインタビュー等により情報を収集したうえで、方法論としての確立と普及に向けての活動を進めていくことを予定している。

おわりに

ご紹介した「プロジェクト健全性評価指標」は、ITプロジェクトの改善という大きな課題に対する入り口の議論に過ぎないかもしれないが、考え方は現場における実践的プロジェクトマネジメントの流れを汲む面もあり、「利用者に資するちゃんとしたシステム構築」を支える仕組みを生み出す端緒になる可能性もあると思っている。こうした取り組みがトラブルの予防等につながっていくと切に願う次第である。

J

細分化管理の近視眼 を超えよう

NTTデータ経営研究所
グループ事業推進センター
業務改革コンサルティンググループ長
アソシエイトパートナー

四條 亨
SHIJO, Toru



マネジメントの埋没

これまで本誌において、顧客満足(CS)や顧客ロイヤルティを指向する経営について論じてきた。そこでも触れたように、ある会社では顧客満足度のスコアを各組織のKPIの一つに取り入れ、スコア絶対値を成果達成／未達成の評価に取り入れたことがある。

皆さんはこのような取り組みについて、どのように思われるであろうか。

その会社は全社一律でCS評価のスコアをKPIにすることによって、各組織がスコアの基準を超えることを追求し、その結果顧客満足指向の企業になつていくと考えられたのであろう。

しかし皆さんもご存じの通り、個別の顧客が持つ期待値や満足度評価の仕方・基準には大きな相違がある。そのため個別の顧客の評価を絶対値として比較する際には、留意を要する。また筆者が扱うこ

とが多い生産財(B2B)では特に、供給者と顧客企業の間で営業や責任者など互いの顔が見えているため、他社評価と比較して対応を考えるよりも、その顧客(企業と関係者)からの評価に基づいて何をお返しするかを考える方が、本義に^{かな}適うであろう。そのため個々の顧客からの評価という違う状況(背景)に対して、異なる打ち手が求められるはずである。

一方で個々の担当者や顧客対応する組織だけではなく、会社全体としての施策や能力に基づく対応も望まれるようになってきている。今日の競争環境では、ますます企業組織としての提供能力に基づく競争優位性が求められているため、例えば営業担当個人などの対応能力を超えた組織対応も大事になつてきたということである。

先ほどの会社では多くの方々は生真面目に取り組む一方で、一部では一定以上のスコアを得るために配票時点で「標準的な

点数」の記入依頼を行うなど、CS調査の結果数字が目的化する弊害が生じてしまった。このような管理数字の自己目的化は、CSの本質的な取り組みからの乖離を生んでしまう。またマネジメントの目的と取り組み手段を倒立させてしまうことにもなる。ちょうど企業は「顧客の獲得と維持」を目的としつつ結果として利益を得ているにもかかわらず、利益を稼ぐこと自体が目的化してしまうことと同様である。

このような状況を垣間見ると、例えば顧客満足型の経営を企業方針とするのであれば、結果数値の評価だけをしているのでは、限界が来てしまうことがわかる。そこでは顧客満足のためのマネジメントの打ち手が求められているのである。アウトカムの評価やコントロールを目的とするのではなく、結果を生じさせるための施策(インプット)の立て方とその実行の仕方が要諦であると考えている。しかし多くの場面で、マネ

しじょう とおる

生産財、サービス財を中心とする戦略的マーケティングが専門領域。企業ビジョンや戦略策定、CS経営、営業マネジメント、ナレッジマネジメント、組織とIT等のテーマは、消費財メーカーや金融機関等にも広く経験を持つ。主な共著は、『顧客ロイヤルティの時代』(同文館出版)。

ジメントとしては行動確認と成果結果を評価することに傾注しがちであるように見受けられる。

またこのような結果数値の評価を行っている例として分かりやすいのは、目標や予算などの設定に際して、売上高(加えて利益額などの金額を設定している場合である。そこでは環境条件を考慮せず、何をどこでどのように売るか(製品市場戦略の実現)と関連づけることなく、目標や予算の設定が行われることがある。高度成長やバブル期ならいざしらず、今日にあつても利益拡大やコスト負担などの内部事情をもつて、対前年比何%アップといった設定が上意下達で行われたり、全社での目標と組織積み上げのギャップについて、ストレッチと称して各組織に飲ませたりすることが行われている。^{※1}環境が大きく変化し、経営の分析検討の仕方やツールが進歩していると思しきなかにあつて、マネジメントは必ずしも進歩して

いないようである。筆者のみるところ、そのような企業は決して一部だけではない。

またICTの発達に伴って、多様な結果数字を瞬時に収集できるようになった結果、分析と称して目的のない数字いじりや細分化を推し進めることも少なくないのではないか。

そのような取り組みが、結果としてどれだけデメリットを組織にもたらしているかについては、あまり考慮されていないことも気になる点である。

マネジメントの復権

このような状況は、トップマネジメントとミドルマネジメントとを問わず、マネジメントが見失われつつある問題、埋没した状況を示しているように思われる。(組織から個人まで)成果主義が浸透することと並行して、組織における権限委譲の建前をもとに数値目標のサインと結果責任の追求を行うことが、経営管理の主眼と

なっているようにも見える。

このような経営がスタンダードとされてしまうことで、マネジメントに求められる姿勢と行動が損なわれているのではないだろうか。そして厳しい経営環境を背景に結果数値を追及するだけでは、現場の疲弊が重なり、組織能力が発揮されず分断された組織で経営がなされることになるという問題意識を筆者に抱かせる。

この問題に対して必要なのは、見失っているマネジメントを再び取り戻すという観点、つまり「マネジメントの復権」なのではないかと筆者は考えている。ここでいうマネジメントとは、まさに「知識と責任の両方を拠り所にして遂行」されるものであり、「重要な^{※2}は成果」とされるものである。そして企業の優位性においては、業務や製品サービスのイノベーションに比較して模倣されにくい「マネジメントのイノベーション」は、価値創造が大きいものとして位置付けられるものである。^{※3}

※1 四條「標準治療のマネジメント」『情報未来』,2010

※2 ドラッカー、「マネジメントI 務め、責任、実践」,日経BP社,2008

※3 ハメル,「経営の未来」,日本経済出版社,2008

細分化管理の近視眼を超えよう

改善型を中心として業務レベルでの改革を行うことも意味はあるものの、企業組織が生き残り続けるために必須の能力を考えるならば、マネジメントのトランスフォーメーションに取り組むべきではないだろうか。その点からもマネジメントの復権が望まれるのである。

そこで「マネジメントの復権」をテーマとして扱う第1回として、細分化管理によって陥りがちな近視眼を超えていくことを考えてみたい。

細分化された管理

皆さんもスーパーやコンビニの店頭で、小家族や個食向けに小分けパッケージされた惣菜を見かけたり買われたりしているのではなからうか。単身者はいうまでもなく、高齢夫婦が少量を作る手間を省くために使われたり、家族内でも嗜好の相違から個食対応に使われたりと受け入れられている。まさ

に手間暇かけずに個別対応ができる、利便性が高いものである。

ニーズを概ね満たすような製品サービスのレベルから、昨今ではカスタマイズマーケティングのように、個別のニーズにきめ細かく応えるような進化が進められている。その点で個別化の進展は非常に良いことである。

食でこのような小分け化が進むのと同様に、企業組織でも従来以上に細分化した個別管理の重みが増してきているように見える。従来であればOJTや育成も含めて組織単位での管理が中心であったものの、昨今では個人単位を切り出して管理していこうとしているようである。育成ならばカスタマイズされたニーズに応えた（プログラムなどのメリットもある）。しかしここで問題になるのはその逆で、冒頭でもふれたように均一的なKPIによる管理と成果評価が行われてきている点である。

もちろん以前から個人ベース

での目標管理などは行われていた。しかし昨今では、対応する顧客の数や質といった前提、個々人の能力、組織内での期待役割などといった固有の条件を斟酌せずに、個々のメンバーに対して組織目標を単純に分割して一律に割りつけて行くこと、それを個人で努力して成果達成することが求められているように見受けられる。

これをより細かいメッシュでの管理を行っているとすれば、一面では働き手の「自律」化ということもできるだろう。このようにアサインされた数字とその達成度によって評価されることについて、各人（個人）として良いと思えるのか、更には会社組織として（中長期的な視点に立つて）良い結果を生むことができるか、という両面から改めて考えてみる必要があるのではないだろうか。

組織や人への影響

このような均一的な細分化管

理の進展は、おそらく背景に経営の加速化が働いており、それに対応して細かい管理単位で結果数値の把握を行い得るICTの進展も寄与しているのではないかと考えられる。

企業の業績は昔のように半期、一年という単位ではなく、四半期を基準に短期化した業績評価をする傾向にある。これを達成する簡便な方法は、組織単位（ひいては個人単位）へ業績目標を割り付け、その実行達成状況をモニタリングすることであろう。そのようなマイクロな管理は、管理単位の細分化と期間の短縮化という方向を強化し続けていくことになる。そのため月次、週次と二層短期間で数値の達成状況を確認することがマネジメントの中心になる危険性ははらんでいるのである。

売上数値など所与の数字を達成しさえすればよいとする、自分が達成しやすい仕方で行えばよく（なにしろ評価数値の達成がまず大事なのだか

ら)、組織や個々人が自己最適で勝手に取り組む恣意性を否定できなくなる。そのような行動は、ひいては「何をどこに売るか」という会社として重要な製品市場戦略の基本を歪めることが多い。そして結果として、各人はよく頑張つて(目標達成して)いるが、組織全体としては戦略や狙い通りに経営が行えないという事態を生みだしてしまうのである。

更に企業として大事にするべき理念／ビジョンといった組織の想いや経営戦略という組織的な取り組みに係るマネジメントに対して、数値目標を超えるほどに大きな声をあげられるという状況を招くことになる点では、一層重い問題という点とでもできよう。

つまり成果主義的に細分化管理を進めていくことは、昔から難しかった全体最適や長期的な視点、組織への求心力などを一層削いでいくことに結び付く懸念があるように思われる。同時に評価の仕方や内容につい

ては単純化が進むことから、組織や構成メンバーの言動のモノカルチャー化を生んでしまうかもしれない。環境変化が大きいなかで求めるべき多様性が排されることは、懸念すべき課題となってしまうであろう。

成果主義的な細分化管理を超えよう

むろんKPIでコントロールしていくことや細分化された管理を行うこと自体が、悪いことなのではない。それらが単純な成果主義と組み合わされて、環境や(組織や個人の)役割機能を勘案せず画一的な設定と運用がなされた場合が問題なのであり、その達成度が個人や組織の評価と直結されている場合に顕著な問題を生じると筆者は見ている。

このような場合、主に2つの観点からマネジメントを再考することが望まれるであろう。ひとつは中長期の取り組みや全体最適といった視座で、果た

すべき役割機能についての検討を改めて意図的に行うことである。近視眼に陥った組織では、長期的な取り組みは組織全体としては行われにくく、志ある個人の「腹の据わった」取り組みに委ねられてしまっていることが見受けられる。そのような個人の存在は大きいものの、それでは組織としての将来性は十分ではない。細分化された管理に因應するような最適化行動が「合成の誤謬^{※4}」を生じることが理解し、細分化管理の範囲を限定することが望まれる。

もうひとつは、結果を求める前にミドルマネジメントもトップマネジメントも自ら政策を策定し、それらに基づいた施策を実行に落とし込むことである。細分化管理の流行にはマネジメント層の現場感や課題認識の希薄化、スタッフ依存にも一因がありそうだと感じている。例えば戦略はスタッフが分析策定したものを選択し、その結果をモニターすることが経営とい

うならば、KPIを設定しそのPDCAが現場で回っていれば充分ということになってしまふ。このようなマネジメントの埋没に対しては、結果数値を問う前の政策・取り組み(インプット)を自ら決めていくことが求められるだろう。そうすることで「結果責任を持つて決められるのがマネジメントである^{※4}」という専門機能が明確になるであろうし、そうなるのはじめて、管理のための形式化したPDCAサイクルも変わっていくであろう。そして「火の用心管理^{※5}」を超えて、役割機能に応じた取り組みを可能にするものと考えられる。

[J]

※4 ※1と同

※5 火の用心管理というアナロジーは西村(IMS)による。(四條,「標準治療のマネジメント」,『情報未来』,2010)

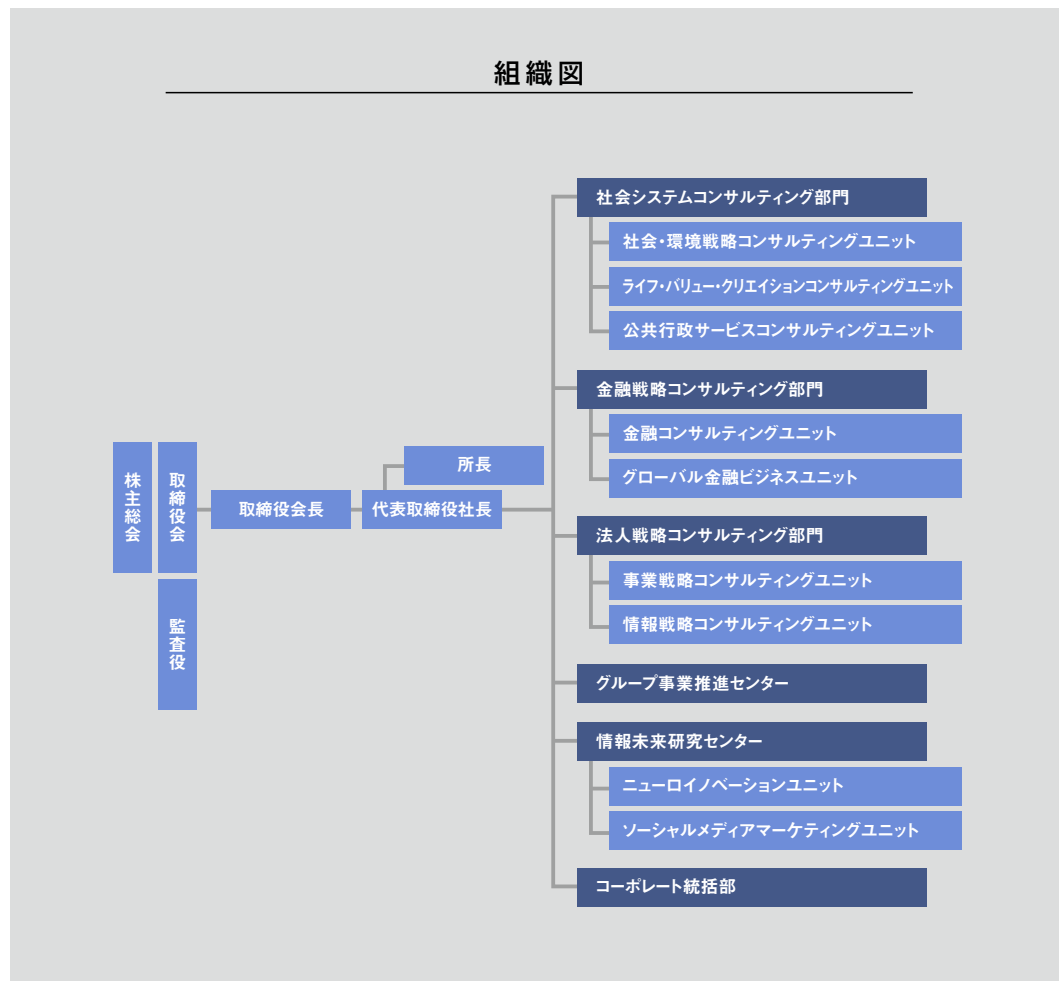
新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

NTTデータ経営研究所について

株式会社NTTデータ経営研究所は、1991年、業務改革を中心にシステム構築の上流工程を担う企業として、株式会社NTTデータ(当時：NTTデータ通信株式会社)によって設立されたコンサルティング会社です。以来、情報通信分野の調査研究、業務プロセス設計、ITを活用したビジネス開発等を中心に、独自に、あるいはグループ企業と連携し、多様な調査、コンサルティング・サービスを提供しています。

また業界特有の課題、共通する課題双方にお応えするため、業種別と機能別の組織を設置し、プロジェクトごとに連携しながらお客さまの課題解決をサポートしています。



情報未来[®]

Info-Future[®]

No.43 June 2014

No.43発行日 2014年6月27日

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA共済ビル 10階

発行人 佐々木 康志

編集人 唐木 重典

編集 野々山 清、井上国広、松浦米穀

情報未来、当社サービスに関するお問い合わせは、
NTTデータ経営研究所
コーポレート統括部
プラクティスサポート部 広報担当
Tel 03-5213-4016
Fax 03-3221-7022
E-mail info-future@keieiken.co.jp
まで お寄せください。

© 株式会社NTTデータ経営研究所2014

本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

『情報未来』は弊社Webサイトでもお読みいただけます。

<http://www.keieiken.co.jp/pub/infofuture/>

電子メールによる発行のお知らせをご希望の方は
下記URLページよりご登録ください。

<https://www.keieiken.co.jp/forms/mirai/>



情報未来[®]

Info-Future[®]

株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階

Tel : 03-5213-4016 Fax : 03-3221-7022

<http://www.keieiken.co.jp/>