

外部成長と内部成長の二兎を追う日本企業



譲原雅一



和田充弘

変貌する世界と日本

世界は様変わりしつつある。世界の人口は2010年ごろに約70億人に達し、2020年ごろには約80億人に達する。中国やインドなどアジア地域の人口が増加し、世界人口に占める割合が高まる。2020～30年には、中間所得者層の購買力比較で中国とインドが米国に並び追い越し、世界で都市化が進んでいく。

そうした中で日本は、大きな転換点を迎つつある。1984年に1億2000万人を突破した日本の人口は、2010年以降は減少に転じ、2050年を前に1億人を下回ると推測されている。この結果、2000年時点では4人で1人の高齢者を支えていたが、2010年は3人で1人、2020年には2人で1人になる。世帯数も2020年に頭打ちとなり、1990年に35%を超えていた夫婦と子どもを中心とした家族形態は減少し続け、2020年にはおよそ25%になる。一方、「一人暮らし」「夫婦のみ」「一人親と子ども」の世帯は増加し、それぞれ、およそ35%、20%、10%になると推定される。地方の人口は減少し、東京と地方の格差は広がる。

外部成長のためのグローバル業務改革

日本企業にとって、グローバル化は持続的成長のための選択肢の一つである。しかし海

外進出は後手に回り、挽回には海外企業への積極的なM&A（企業合併・買収）が避けられない。異なる業務プロセスや異なる文化を持つ被買収企業をいかにして統合し、競争力を高めていくかが自社の成長を左右する。

加速度的な外部成長を期待するには、被買収企業の事業・業務・人材を適切に統合したグローバル企業としての自社をイメージし、そこに向けた戦略的なアプローチを採る必要がある。被買収企業のデータを共有する、業務プロセスを標準化する、その両方に取り組む——などアプローチはさまざまであるが、自社の進むべき方向を見定め、自社や被買収企業に関するさまざまな事情を考慮しながら、適切な改革を着実に進めていく。

M&A先進企業のアンハイザー・ブッシュ・インベプやユニリーバは、日本企業のグローバル業務改革の手本となるが、実際のアプローチには工夫が必要である。欧米企業の場合、経営・本社・IT部門が業務プロセスを定め、現場はそれに従う。一方、日本企業は現場が状況に鑑み主体的に定める。日本企業の強みは現場にあり、日本企業がグローバル業務改革を進める場合は、現場の強みを損ねず推進できる方法を見つけ出さねばならない。

その1つは「業務の棚卸し」である。自社

業務を、グローバルでの競争優位の源泉、国・地域固有での競争優位の源泉、国・地域固有の規制や商習慣対応に分類する。こうした検討には時間と人手を要するが、企業固有のいわゆる「DNA」を、グローバル化によって薄めることなく広めるのに役立つに違いない。

内部成長のための顧客価値創造

日本企業の持続的成長のためのもう1つの選択肢は、顧客価値創造、すなわち内部成長を目指すことである。日本企業が、特に国内市場において内部成長を続けていくには、従来よりも顧客の声に一層耳を傾け、顧客価値を創造していく必要がある。

その顧客の声は2つに大別される。「選ぶ瞬間」と「使う瞬間」である。近年のIT（情報技術）の進化と低廉化によって、より多くの声をより正確に聞くことができるようになり、その声を分析するための方法論も整備されつつある。これらによって、企業はマーケティング・販売戦略を機動的に見直して商品やパッケージを改善し、成長を持續できる。

米国P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）やGE（ゼネラル・エレクトリック）は近年、ITを活用した顧客価値創造に力を入れており、日本企業が顧客価値創造を考える時の一つの「鑑」となろう。両社の戦略や方針策定、ITの活用方法、変革アプローチなどが参考になる。ただし、企業内でのリーダーシップの発揮の仕方、センサーやスマートデバイス活用のための組織能力の強化、組織風土の醸成の方法など、日本企業に適した方法を見つけないければ変革は推進できない。

日本には「おもてなし」の文化・風土があると言われる。顧客価値創造のために、製品自体の価値やそれを使用することで得られる

価値を、おもてなしの精神に立ち返って再考するのが有効である。その時に思い描くべきは、「現在・将来・日本・世界の顧客」である。

経営や現場主体のIT活用

日本企業におけるIT活用はひととおり終わったと言われる。社内の業務効率化に限れば正しいが、IT活用の余地はまだまだある。グローバル業務改革や顧客価値創造の道具として活用するのである。適切にITを活用すれば、変革は迅速に進めることができる。

しかし、今後求められる新たなIT活用は、日本企業にとっては挑戦である。目的は外部成長と内部成長を実現する競争優位を築くことにある。グローバル業務改革では、グローバル展開の進捗や地域特性に応じて柔軟な構造を持つ情報システムの整備が必須となる。顧客価値創造では、急激に進化するITに対応し、必要なデータを収集、蓄積、分析できる環境を用意し、企業変革とIT活用を並行して推進していくことが重要となる。

それには経営も現場も自らが主体となって変革に取り組み、IT活用力を獲得し向上させていかなければならない。経営のど真ん中にITを据え、外部成長と内部成長を加速させる挑戦は始まったばかりである。変容しつつある世界、日本、顧客に対してどのように企業を変革し、ITを活用するかは、経営・現場が主体的に取り組むべき課題である。

著者

譲原雅一（ゆずりはらまさかず）

戦略IT研究室長

専門は情報、IT組織戦略

和田充弘（わだみつひろ）

システムコンサルティング事業本部事業企画室上級研究員

専門はIT戦略、事業戦略