

運輸・物流企業の事業構造改革



市場変化が激しく、サービスのコモディティ化が進む一方で、人口減でサービス提供体制の再構築が必要です。

変化と競争に対応したサービスネットワークとソリューション提供体制の確立が急務

運輸・物流企業は、自社の競争優位に鑑み、ヒトやモノを運ぶネットワークの拡充と、輸送密度の高度化に挑戦してきました。昨今では、国・地域の産業や都市や人口の構造変化がますます加速しています。また、グローバルな競争の激化により、単純なヒトやモノの輸送はコモディティ化の一途をたどっています。

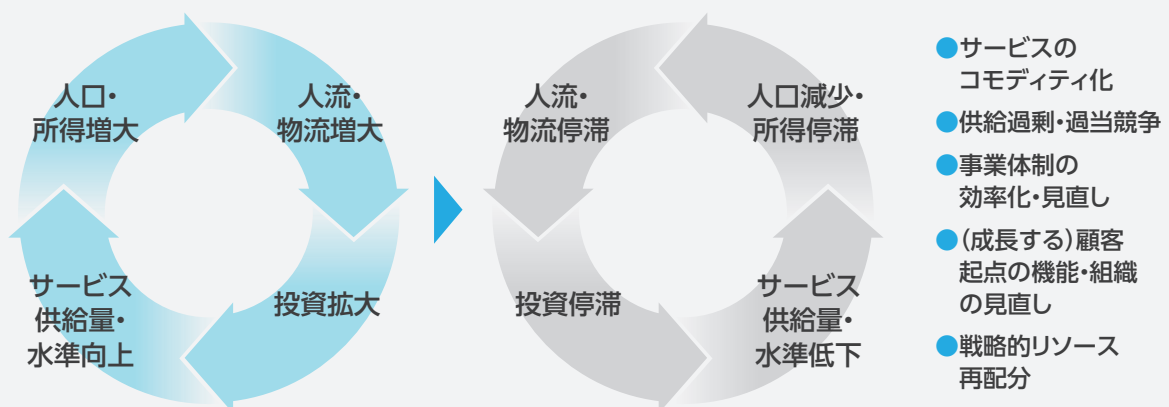
一方、運輸・物流企業のサービスネットワークは、人口減少および所得が停滞する現在では、人流・物流のニーズに対して、サービス供給量・水準が過多となってきました。既存のサービスネットワーク、サービス提供体制の再構築が急務の経営課題となっています。

事業環境に則した機能・組織の再編と、戦略的なリソースの再配分が不可欠

運輸・物流企業の現状をみると、事業部ごとに顧客にアクセスしているためトータルな提案営業ができていない、事業部ごとに事業資産、リソースを保有しているため地域単位では効率が低い、さらに事業部の独立性が強く、全社最適な事業ポートフォリオ・リソースマネジメントが難しいといった課題を抱えています。

運輸・物流企業が差別化を図り、持続的な成長を実現するには、大量輸送時代に適合したマス・サービスではなく、成長が見込める特定の顧客(セグメント)の課題を解く顧客起点のソリューション提供への転換が必要になります。サービスの再定義、これに応じた組織再編および経営資源の再配置の検討に着手する時期にきています。

■成熟／縮退市場における運輸・物流企業の課題



市場縮退でコモディティ化と供給過剰が進む市場では、顧客起点での構造改革が必須に

NRIは、お客様の競争優位と改革への思いを大切に、プロダクトアウトからマーケットインへのチェンジマネジメントに一貫して深くコミットいたします。

チェンジマネジメントの王道を、 お客様とひとつのチームがご支援

サービスネットワークの再構築とソリューション提供体制を目的合理的に構築するには、以下の5つのステップで事業構造改革を行います。①改革目的設定、②問題の明確化、③危機の共有と成長／縮退領域の設定、④機能・組織再編、⑤リソース再編と業務定着化、という王道ともいえる経営改革を一気呵成に進めます。

NRIは、①グローバルな運輸・物流の競争環境や将来の方向性についての深い業界理解と洞察、②業界理解に基づく問題仮説の適切な設定と効果的な検証能力、③トップマネジメントのコミットメントを引き出すリーダーシップ、④聖域なき切込みとミドルマネジメントを巻き込んだ必要機能・組織の再設計力、⑤業務定着化までハンズオンで伴走するコミットメントをもとに、経験豊富なコンサルタントが支援いたします。

「経営改革」を絵に描いた餅に終わらせず、お客様とひとつのチームとなって、変革を組織文化にまで昇華させるチェンジマネジメントに多くの実績を有しています。

ケース：サービス起点の事業部体制を改革し、 顧客起点のソリューション体制に変革

NRIは、物流企業A社の事業構造改革を支援しました。当社は競争環境の変化に合わせ、新たな顧客価値の提供体制を模索していました。一方、サービス別の事業部体制の弊害により、リソース・資産の重複投下が起こり、グローバルな成長を目指す顧客の課題を把握した上でソリューションを提供する体制が不十分でした。

NRIは、競争環境と自社の問題の徹底した可視化を行い、お客様のトップマネジメントやミドルマネジメントとともに、問題の本質、向かうべき方向に関わる議論を徹底的に行いました。仮説構築、検証を通じて、改革に必要な機能・組織を定義し、顧客起点のソリューション体制を再構築しました。

この改革により、顧客起点(マーケットイン)を大切にする企業風土・社員行動が広く浸透しました。

■ NRIの事業構造改革によるチェンジマネジメント事例

