

【シリーズ：物流企業は第四次産業革命にどう迎え撃つべきか】

【第1回】第4次産業革命時代に求められる物流企業のバランスシート革新 その1

榎野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部 上級コンサルタント 若菜 高博
主任コンサルタント 大塚 千春

1. 日本の物流企業を襲う第四次産業革命

1) 第四次産業革命とその本質

英国や米国の政治面での転換に見られるように、2016年は潮目が大きく変わった年であった。有史以来、繰り返してきたグローバル化のサイクルが終わり、ローカル化のサイクルが始まっている。経済面、特にサプライチェーン（Supply Chain：SC）的な観点で捉え直すと、自由貿易主義・相互依存によるグローバルな経済統合・グローバル水平分業の進展は鈍り、保護主義・自国優先による地域分断・地産地消のローカル垂直統合が進もうとしている。実際、リーマン危機以降の世界の貿易量は実質 GDP の成長率を下回る状況が続いていたが、英国の Brexit や米国のトランプ大統領の就任、世界的に広がるポピュリズムの拡大が、政治面からこの趨勢を固定化させそうである。

一方で、技術面で見ると、静かに第四次産業革命が進んでいる。20世紀後半から21世紀初頭の第三次産業革命、いわゆる IT 革命は、コンピュータを活用した機械化や自動化を著しく進展させた。同時に、インターネットがグローバルな情報伝達を容易にし、SCの販売・生産・調達に関わる情報の連携を世界大で効率化したことで、前述のグローバル水平分業を後押しした。第三次産業革命の本質的な価値の変革は、自動化・機械化という資本による労働代替と、需要や供給などの「情報（データ）」そのものが価値となったことで

ある。インターネットでつながったデータによって、販売・生産・調達などの企業の業務プロセスを、より緊密にグローバルに連鎖（SC）させたことで生産性革新が実現した。

この第三次産業革命におけるコンピュータによる自動化と機械化の進展、インターネットによるデータ量の拡大が、更なる技術革新で新たな段階に至りつつある。①スマートフォンなどのデジタル機器の爆発的普及により、個人の消費行動がデータで捕捉可能になったことや、IoT（Internet of Things、モノのインターネット）の浸透によってインターネットに流通するデジタルデータ量が飛躍的に増大したこと、②大量のデータ（Big Data：BD）を蓄積するデータ基盤がクラウドなどでオープン化・低廉化したこと、③蓄積したビッグデータを AI（Artificial Intelligence：人工知能）を活用したパターン認識*1により、機械が高度な分析や判断、処理をできるようになってきていることが技術革新の中心である。例えば、身近な銀行領域においても、コールセンター対応や融資審査、投資運用のアドバイスなどで AI を活用した自動化が進んでいる。

第四次産業革命では、ビッグデータを活用したパターン認識の進化により、SC に関わる業務プロセスがさらに最適化・自動化されることになる。言い換えると、第四次産業革命をもたらす本質的な変化は、①第三次産業革命後も付加価値の高かった分析、判断、改善の実行という人間の労働がデータと資本（機

*1 多様な情報の中から、一定の規則や意味を持つ対象を選別して処理するプロセスのこと。

械)に代替されること、②中間の業務プロセスと中間業者が消失する(SCをリーン化*2する)ことによる生産性革新と考える。

2) 第四次産業革命による物流企業の6つの事業環境変化

第一の変化として、物流企業に求められる顧客価値が変わる。すなわち、保管や流通加工や輸送などの物流サービスから、顧客の販売・生産・調達などのビッグデータを集めて効率的なSCを持続的に企画・再構築することになる。顧客のSCの中で生産性の低い業務プロセスを機械化などで効率的にすることに加え、リーンなSCを構築することが求められる。消費者からの需要のあるものだけを作り、SCの中間業務プロセスを極力削って製品供給することを目指すため、従来の保管や輸送などの物流サービスを提供しないほど、顧客の価値は高まる。在庫の保管料や輸送費は低いほど良い。さらに、事業環境に応じて顧客の戦略は常に変化することから、「最適な」SCの見直しと再構築が求められる。

第二に、物流企業の分業構造が変わる。主たる顧客価値が物流サービスであった時代には、サービスのグローバルな提供能力の高い物流企業が、品質やコストを管理しながら、ローカルな業者を従える構造であった。今後は、顧客接点を囲い込み、顧客からデータを預かってそれを分析し、持続的に改善提案できる企業が主導権を握る。ビッグデータの処理能力とSCの企画能力の高い企業が、物理的な作業を担う物流企業を従える構造になっていく。

第三に、物流サービスにおいて、パターン認識の応用によって機械化や自動化する業務

が増大する。SCの業務では、①物流現場における保管や流通加工や輸送に関わる作業、②事前手配・作業指示・追跡・完了確認などの物流管理に関わる業務、③在庫の階層構造や輸送ルートに関わる計画業務、④SC全体あるいは一部の企画・構築・作業監視・改善提案に関わる業務、という4つの階層がある。AIやITを活用した自動化・機械化のソリューションは、従来の①や②の高度化だけでなく、③や④の領域でも急速に拡大している。

第四に、単純な物流業務ほど他社への代替性が高まる。例えば、貨物情報や輸送情報をもとに、すでに多くの求貨求車システム*3がインターネットやアプリサービスとして提供されており、顧客にとって運送業者のスイッチングコスト*4は一層低下している。一方で、大規模な投資やSCの多様な主体がデータ連携して相互依存する体系がつけられた業務ほど、スイッチングコストが高く、切り替えが困難になる。例えば、電子商取引(E-Commerce: EC)のフルフィルメントセンター*5は、消費者・サプライヤー・運送業者などの多様な主体とのデータ連携と、データの指示に基づく機械作業により、フルフィルメントプロセスの全自動化に突き進んでおり、個々の倉庫作業は代替可能でも、この仕組み全体を模倣することはより困難になってきている。アマゾンには、物流企業としてメーカーや中小EC事業者にもフルフィルメントサービスを提供しているが、消費者を囲み、プロセス全体の品質とコスト競争力が高いことから、他社への代替性は低い。

第五に、単純な物流業務の代替性が高まるほど、革新的な技術要素を持った新興企業の参入が増大する。新興企業は焦点を絞った顧

*2 サプライチェーンの業務プロセスにおいて、無駄なプロセスを排除すること。

*3 荷主の貨物情報と運送業者の車両情報・輸送品質情報をマッチングさせる仕組みのこと。

*4 スwitchingコストとは、あるサービスから別のサービスに切り替えることによって発生する費用のこと。金銭的費用や、切り替えによって必要な習熟費用(機会費用)や心理的費用も含む。

*5 フルフィルメントセンターとは、ECなどにおける、受注、梱包、発送、受け渡し、決済の一連のプロセスを行う拠点のこと。

客価値を標榜しつつ、軽い資産構造を持ち、限界費用*6が低いことが特徴である。第四次産業革命の黎明期の段階では、前述の①の階層で物流企業の労働集約的かつ代替性の高い業務にターゲットを絞って、作業のロボット化による生産性革新が目立っていた。現在の勃興期では、②の階層の倉庫業務や配送業務の計画・遂行、あるいは③の階層の輸送ルートの計画と遂行のような付加価値の高い業務のAI/ITによる生産性革新を目指す新興企業が増えている。今後は、④の階層のSCデザイン業務まで、BDを活用してAI/ITにより自動化を進めようとする新興企業も増えてくる。

第六に、これらの変化を加味すると、物流企業のバランスシート(Balance Sheet : B/S)革新の必要性が高まる。顧客価値が効率的なSCの持続的な企画と構築に推移し、それに必要なニーズとデータを分析して提案するために、アナログ・デジタル両面での顧客接点の強化がますます重要になる。一方、自動化・機械化によって物流サービスのコモディティ化が進むため、代替性が高まり、多くの新規参入を招く。大きな固定資産や大量のヒトが投下される(伝統的な物流企業の)生産性の低い業務プロセスであるほど、新規参入者にとって、省資産・省力で生産性を飛躍的に高められる「魅力的な」領域になる。新規参入者は限定した領域に特化してヒトと技術に投資すればよいから、省資産・省力でありながら、自社の強みを持続的に強化できる。こうして、領域特化型で省力技術と軽いB/Sと限界費用の低い新興企業が、垂直統合型で労働集約的かつ重いB/Sを持つ伝統的な物流企業の事業構造を侵食していく。

これらを踏まえると、伝統的な物流企業は、現場よりも顧客接点へ、作業品質よりもデータ処理能力も含めた提案能力へ、倉庫や車輻

などの「重い」固定資産からWebでの顧客接点やデータ解析などの「軽い」固定資産へ、B/Sを革新していく必要がある。

3) 事業環境の変化への対応を遅らせる物流企業の構造的なワナ

第四次産業革命は静かに、かつ確実に押し寄せているが、物流企業が事業環境変化への対応に遅れる可能性のある構造的な「ワナ」が3点考えられる。第一に、固定資産のワナがある。物流企業の多くが、倉庫やトラックなどの実際の物流資産のある拠点に損益責任を持たせている。その拠点にとって、物流資産が「おいしく」なってくるのは、減価償却が済んだ後である。減価償却費がなくなり、固定資産の維持費のみでそれらの資産が収入を稼ぐため、顧客や顧客からの収入が変わらなくても、損益計算的には収益が改善しやすくなる。ところが、高成長・高収益な産業や顧客は時代とともに変わるにも関わらず、限界費用少なく収入を得られるため、既存顧客の維持で満足し、事業環境に応じた顧客の入れ替えや追加的な提案が進まない傾向にある。加えて、余程のことがない限り、それらの固定資産の早期の大規模更新や新技術への入れ替えなど、投資によって拡大再生産をしようというインセンティブが生じない状態に陥りがちである。これが固定資産のワナであり、固定費が大きく、損益責任を現場に持たせ、固定資産の収益性や生産性が可視化されていない物流企業ほど、そのワナが深くなる。

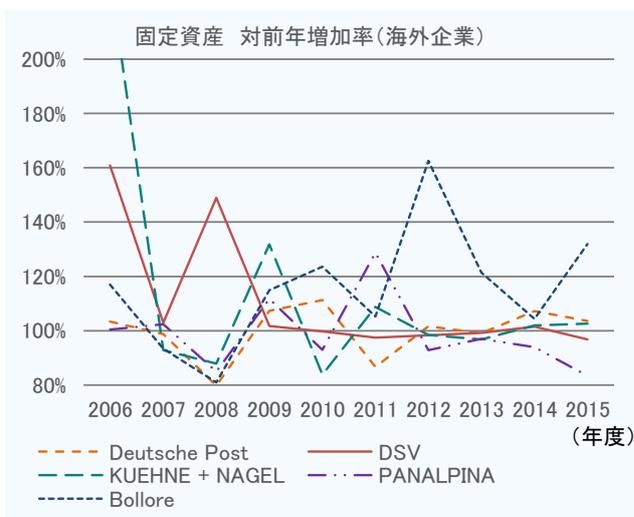
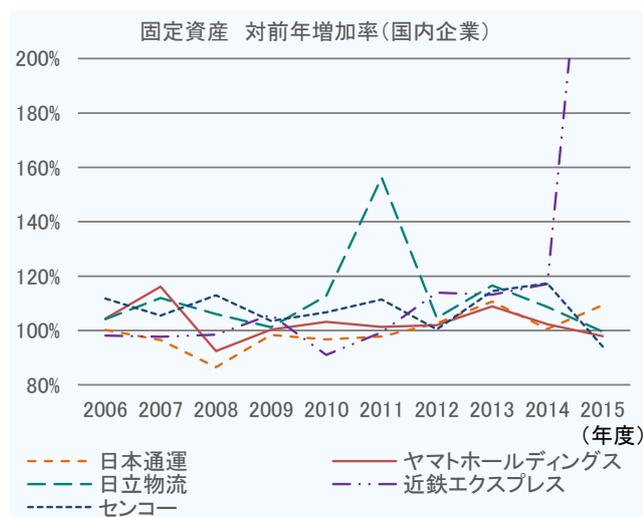
第二に、事業・サービスのワナがある。物流サービスはその水準を高めるために、拠点が網状に広がっていきやすい。例えば、陸上輸送・海上輸送・航空輸送を提供する総物流企業の場合、各サービス単位で拠点網を自律的に拡大していく傾向にある。すると、ある地域単位で見た場合、同一企業内で異なる

*6 財やサービスを一単位追加で提供する際の総費用の増分のこと。

サービスを提供する拠点が複数存在することになり、固定資産や管理に関わる固定費が重複しやすくなる。また、事業・サービスに競争力があるほど、いわゆる組織（事業部）の壁が高くなり、重複した固定費構造が定着しがちである。前述のとおり、顧客価値が単品ごとの物流サービスだった時代には合理性があったが、顧客起点で効率的な SC を協働構

築していく時代に適合した体系とは言えない。第三に、経営戦略のワナである。日系物流企業は戦略の同質性が高い。すなわち、類似した成長領域・戦略を規定し、機会を獲得するための投資を行うため、結果的にかなり同質的な固定資産増減を描くことになる（図表 1）。

図表 1 主要な日系物流企業と外資系物流企業の固定資産増減の推移



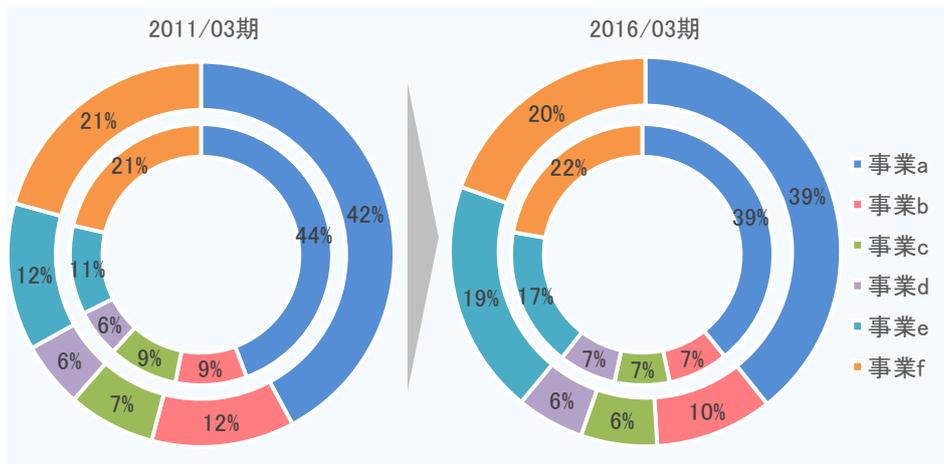
注) 通貨単位は、日系企業は円、外資企業は現地通貨(出所) 各社財務データより NRI 作成

一方、外資系物流企業の場合、異なる軌跡を描いており、各社の戦略に沿って経営資源を再配分しながら、成長領域への投資・資産増大を図っていると類推される（次号に、Kuehne+Nagel と DSV の事例を紹介）。そもそも、企業の持続的成長のために、減価する以上に投資をして資産を増やしているかという観点で見ても、日系物流企業の方が成長志向に乏しい。さらに、日系物流企業は事業セグメントごとの資産ポートフォリオ（Portfolio : PF）も、過去と比較してほとんど変化が見られず（図表 2）、その結果、事業

の経年的な成熟化に沿うように、ROA（Return On Assets : 総資産利益率）を低下させている（図表 3）。つまり、日系企業は、社内外の事業環境を分析し、次の成長市場を見つけて創出させるマーケティングが弱いため、各社で経営資源の構成や強みが異なるにも関わらず、成長領域の見立てが似通う傾向にある。また、中長期で目指す顧客価値に向けて、成長領域への思い切った投資に乏しいため、結果として事業資産の PF にも大きな変化がなく、資産収益率が劣化ないし安定的に低迷している。

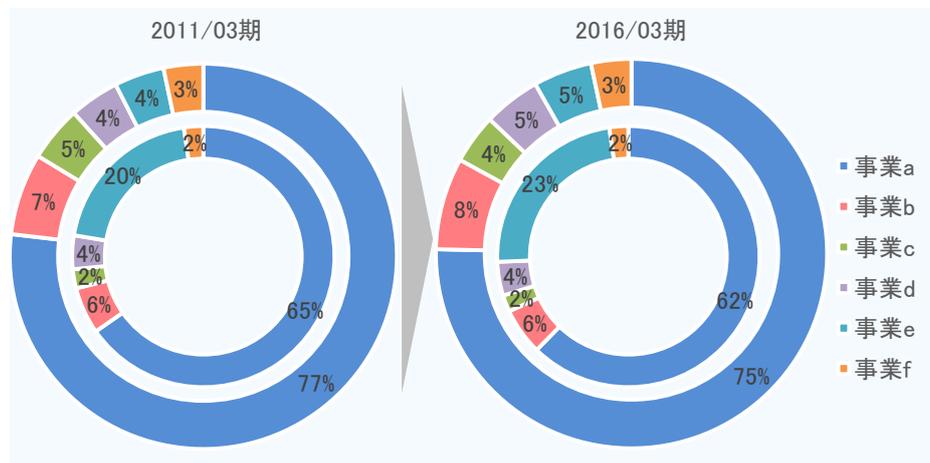
図表2 主要な日系物流企業の事業 PF の推移

事業 PF の変化（総合物流事業者 A 社）



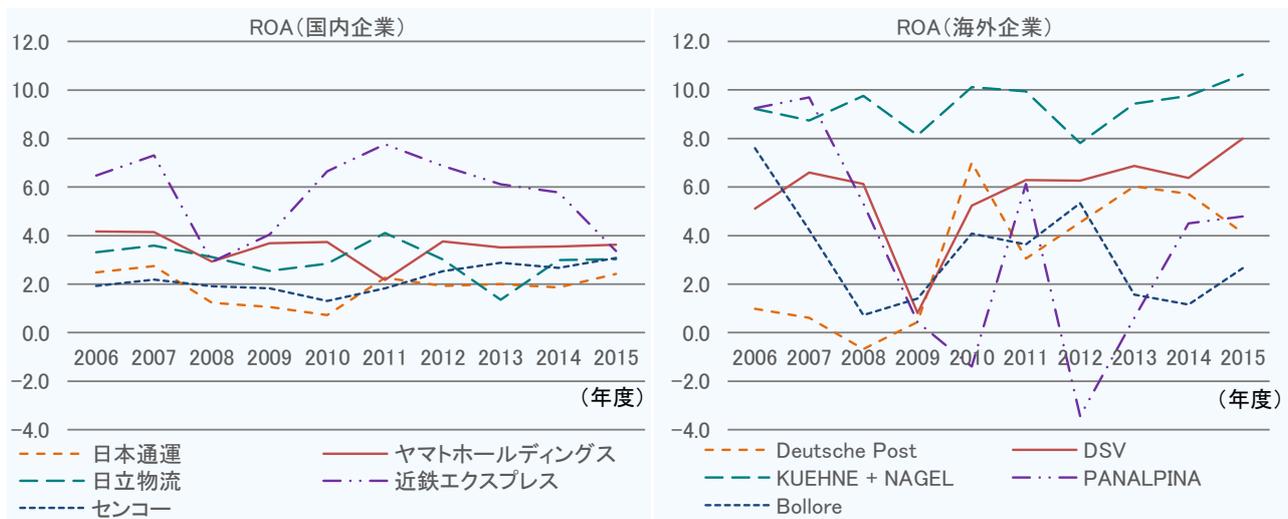
注) 外円：売上、内円：資産

事業 PF の変化（宅配便事業者 B 社）



注) 外円：売上、内円：資産

図表3 主要な日系物流企業と外資系物流企業の ROA の推移



注) 通貨単位は、日系企業は円、外資企業は現地通貨
出所) 各社財務データより NRI 作成

2. 日本の物流企業がB/S革新で第四次産業革命を迎え撃つ3つのステップ

1) 陥穽から抜け出すため問題を可視化する

第四次産業革命への対処にあたっては、まず既述の構造的なワナからどれだけ早く抜け出せるかが、最初の変革の鍵となる。そのためには、現状の問題を可視化・構造化した上で、問題の原因を究明することが必要になる。図表4の変革に向けたチェックリストの該当項目が多い企業ほど、より広くて深い改革が必要になる。

固定資産のワナについては、まず固定資産や固定戦力の稼働率・回転率・生産性が可視化されていることがすべての前提となる。そして、その資産の収益性が自社の期待収益率を満たしているか、市場と比較して適切な単位当たり収益（坪当たり倉庫賃料やトンキロ当たり輸送費など）を有しているかを検証する。期待収益率を満たさない資産については、売却や再投資による価値向上が求められる。大型の投資をした倉庫などの物流資産については、経年的な正味現在価値（Net Present Value: NPV）^{*7}や内部収益率（Internal Rate of Return: IRR）を継続的に監視していくことも、当該資産を保有し続ける蓋然性の検証には必要かもしれない。加えて、固定資産の収益性や生産性の持続的な低下を防ぐために、機械化・自動化を推進する物流機器や輸送機器等の新技術の導入や、顧客が実施している管理業務や追加的な流通加工等の付加価値を高める提案を促していくことも求められる。

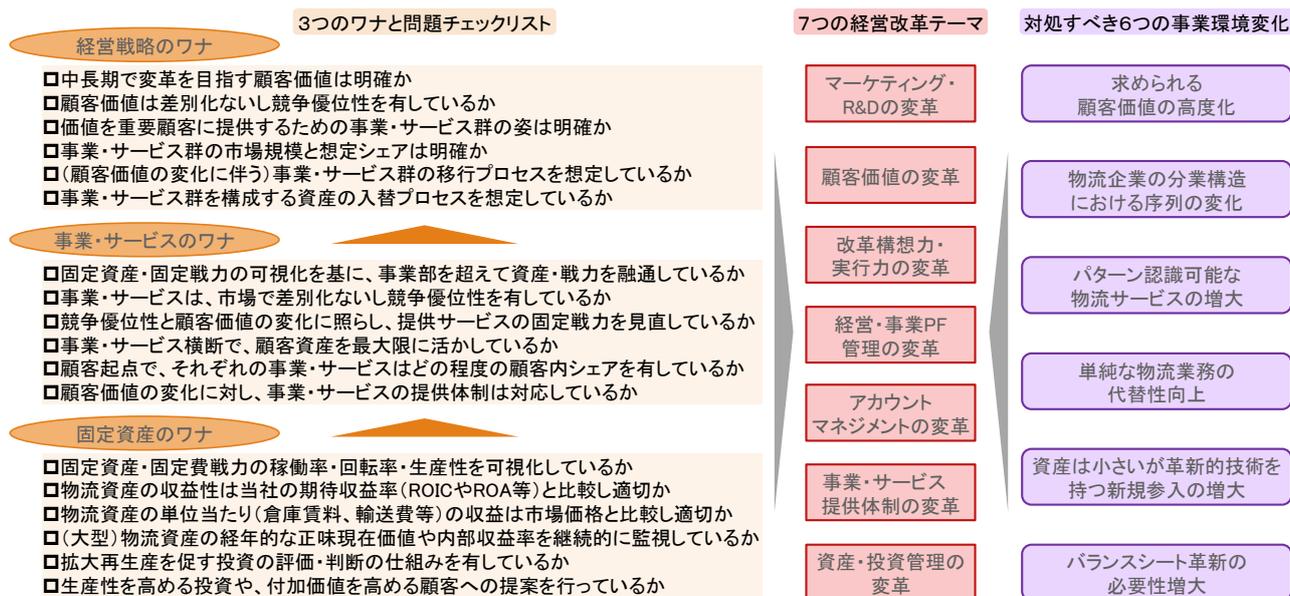
事業・サービスのワナについては、固定資産・固定戦力の可視化をもとに、まず事業を超えて資産・戦力を融通しているかを検証する。他事業の資産・戦力を有効に活用するこ

とで、限界費用を下げられる可能性がある。コスト競争力やサービス品質で競争優位性が低下している場合、自社でのオペレーションの機械化などによる抜本的な見直しを行い、自社の目指す顧客価値に欠かせないサービス以外は外注することも検討する。一方、最も重要なのは、自社の持つ顧客基盤を可視化することになる。すなわち、どのような顧客を持ち、顧客起点で複数の事業・サービスを提供できているか、できているならば顧客内のシェアはどの程度なのかを可視化することで、顧客の優先順位や、顧客ごとに目指す提供サービスを考える営業戦略に活かせる。目指す顧客価値の変化やオペレーション体制の見直し、優先する顧客や営業戦略を練り直した結果、事業を超えた資産や戦力の再配置が必要になることが想定される。

経営戦略のワナについては、今一度、競合と差別化した顧客価値の再考が求められる。自社の内部資源、特に今後の成長や収益をもたらす顧客基盤の精査を行うことが、自社の強みや差別化要素の再発見につながる。また、その重要な顧客群や産業について、グローバルなSCにどんな変化が想定されるかの検証も求められる。変化に対し、どのような顧客価値を目指し、どのような事業・サービスによって価値を提供していくかを想定する。例えば、SCにおいて、既述した物流現場（作業）、物流管理、SCの計画・監視業務、SCの企画・構築・監視・分析・改善提案という4つの階層のどこで、主たる顧客価値を発揮するのかを定める。中長期的な顧客価値の変革は、事業・サービス群を変え、それに対する内部資源も再配置していくことになるため、長期のロードマップとそれに沿った中期的な歩み（中期経営計画等）が必要になる。

^{*7} 投資の経済的価値を測定する指標で、投資候補が生み出す将来のキャッシュフローを予測し、そのキャッシュフローを割引率で割り引いた現在価値の総和から、プロジェクトに要する投資額の現在価値を引いた金額を比較することで定量的な評価が可能となる。

図表4 構造的なワナの問題と事業環境変化の対処に向けた7つの経営改革テーマ



2) 可視化した問題について改革テーマを設定し優先順位を決める

問題を可視化することは、手間暇のかかる作業だがメリットもある。まず、チェックリストを使って問題点とその原因を究明することで、改革すべき塊を把握し、図表4の7つの経営改革テーマに紐付けすることができる。ワナを抜け出すには、すべての問題点を解決することが望ましいが、チェックリストの項目と多く紐づく改革テーマほど、優先的に取り組むことが求められる。

また、チェックリストを使えば、経営陣で抜本的な構造改革の必要性を認識し、危機感を共有することが容易になる。なぜならば、問題点と原因と変えるべき箇所を明示されるまで、どの程度抜本的な改善が必要かを自己認識し、社内で広く共有することが難しいためである。

さらに、副次的な産物であるが、上記の7つの改革に取り組めば、結果的に既述の6つの事業環境変化への対処になる。当社のコンサルティング経験・知見を踏まえると、図表4に示す7つのテーマの改革を実現すれば、顧客起点で提供価値を変革し、事業・サービ

スの提供体制を変化させながらB/Sを刷新するため、まさに物流企業に抜本的な構造改革をもたらすことになる

3) 必要な改革テーマごとにリーダーを設定しアクションを起こす

改革テーマを設定できたら、次に必要なのは具体的な改革アクションを起こすことである。各社により問題点や原因構造が異なるため、一般的に想定される最重要なアクションについて述べる。

① マーケティング・R&Dの変革

マーケティングやR&Dの変革については、まず企業の持続的成長を可能にする市場を見つけることである。物流企業のこれまでのマーケティングは、「輸送モード」を起点に、貨物輸送が伸びている地域や発着ルートを見つけ、シェア獲得してきた。現在、欧米系大手物流企業が注力しているのは、成長性や収益性で期待できる「産業」や「グローバルな大型顧客」を見つけ(市場の発見)、その産業や顧客内のグローバルなSCのロジスティクスのシェアを獲得

(市場化) することである*8。

加えて、目指す顧客価値を実現するために有効な技術の研究・開発も重要になる。SCにおいては、物流現場、物流管理、SCの計画・監視業務、SCの企画・構築・監視・分析・改善提案という4つの階層で、ビッグデータに基づきAIやITを活用した自動化・機械化のソリューションが急速に勃興してくる。内製化するコア技術と、資本・業務提携や単純な購買などで外製化する技術を決定していく必要がある。

②顧客価値の変革

顧客価値の変革については、自社の最大の強みとなる顧客基盤を早急に再発見することである。グローバルに共に成長する顧客を見つけること、すなわち、顧客の選択と集中を進め、グローバルアカウント(Global Account: GA)を設定することである。注力すべきGAを限定して、そのGAの求める顧客価値に変革していくことが合理的になる。その際には、中長期的に目指す顧客価値の設定が重要である。なぜならば、GAも中長期の経営戦略をもとにSCを変化させるため、どんなSCのソリューションを求められるかを見極めることが自社の顧客価値の設定になるからである。例えば、GAが中長期的にマーケティングと製品デザインに特化してモノづくりを自社生産から外製化し、短サイクルで市場に製品供給していく場合、求められる顧客価値は生産委託者に対して小ロット・短サイクルで部材調達を提供することかもしれないし、GAの販売計画を共有して物流企業自身が3Dプリンタで製品製造することになるかもしれない。このように、何を中核の

顧客価値とするかを起点に、既存事業の変革や新規事業を立ち上げなければならないため、中長期的な時間設定が適切になる。

③改革構想力・実行力の変革

改革構想力・実行力の変革については、中長期的な顧客価値の目標を起点に、二つの観点でロードマップを策定し、中長期的な取り組みに継続的にコミットできる変革リーダーを設定する。第一に、特に重要な戦略的GAに対して、いつまでに・どんな価値を・どのように提供するかロードマップを設定する。そのためには、戦略的GAがどんなSCを目指しているかを理解した上で、自社がどんなソリューションを提供していけるかについて、仮説提案と密な意見交換が求められる。これは、GAにとってSCのパートナー足り得るかを検証する過程であり、物流企業にとっても自社の持続的な成長のために投資も含めた経営資源をどのように重点配置すべきかを確認する過程になる。

第二に、戦略的GAへの顧客価値を探る中で、中核となる事業・サービスを見いだす。つまり、いつまでに・どんな事業で・どのように提供するか、言い換えれば中長期的な事業PFのありようを設定することである。立ち上げ／強化／維持／縮退など、各事業の位置付けを時間軸の中で再設定し、成長事業と縮退事業を明確化する。

顧客価値の変革と事業PFの変革については、検証可能な定量目標を設定した上で、変革リーダーを設定する。5年程度の中長期的な取り組みが必要になるため、その期間に継続的にコミットできる次世代リーダーを責任者にすることが望ましい。

*8 高橋祐樹、若菜高博「日系フォワーダーの抱える課題と改革方策」『NRIパブリックマネジメントレビュー』(2016年4月号, vol.153)、野村総合研究所

④経営・事業 PF 管理の変革

経営・事業 PF の管理の高度化は拙論*9 に詳しいが、各事業の現在と将来の位置づけを明確にすること、各事業に対する期待水準を定量的に定めること、期待水準を実現できるように業績評価や予算などの制度の中で仕組み化すること、の3点が必要である。事業 PF 管理を高度化し、顧客と事業に関する変革ロードマップを定量的な指標に基づいて監視していけるようになれば、自ずとヒト・カネ・資産などの経営資源の再配分も容易になってくる。

⑤アカウントマネジメントの変革

アカウントマネジメントの変革については、全社グローバルアカウントマネジメント (Global Account Management : GAM) を高度化することである。拙論*10 に詳しいが、①対象顧客の選別、②顧客のセグメンテーション、③アプローチ方法の決定、④導入・展開という4つのプロセスを経て実施する。①と②はマーケティングと顧客価値の変革の中で設定できるため、③と④について要点を述べる。③には、現地営業担当主導の調整型、GAM 部隊主導のコントロール型、独立型という3つのアプローチ方法がある。これらの中で、GAM 対象顧客の特性や自社のサービス提供能力および企業文化によって、単一あるいは複数の方法で対応するか判断する。本社や支社や現場の顧客担当が、どんな役割・権限・責任を持つかも再定義が必要になる。なぜならば、GAM では、事業部制などの現状とは異なる指揮命令系統・経営管理が求められるからである。④については、GAM の導

入は、まずパイロットプロジェクトで特定少数の GA に、日本に限らずグローバルに実行し成功体験を蓄積する。そこでの知見や課題への対処方法をてこに、全社的な GAM プログラムへと展開していく。

⑥事業・サービス提供体制の変革

事業・サービス提供体制の変革については、顧客接点を強化することである。目指す顧客価値によるが、従来の物流サービスを提供するならば工場や倉庫などの顧客の物流が発生する箇所に、SC の課題に対するソリューションを提供するならばビジネスモデルや SC の変革を担う顧客の経営企画部署や SC の企画や管理を担う SCM 部署に、より多くの人的資源を投入しなければならない。言うまでもなく、顧客起点で差別化を図るならば、後者のような部署対応に、顧客の目指す SC の仮説を提案し議論できる人材を配置すべきである。

加えて、物流現場、物流管理、SC の計画・監視業務については、自社の強み・弱みや、新興企業も含めた競合のコスト競争力などに鑑みながら、どのサービスを自社あるいは他社の資源で提供すべきか、練り直す必要も出てくる。

さらに、IT に競争優位を持つ新興企業は、物流現場、物流管理、SC の計画・監視業務を、スマートフォンやインターネットなどのデジタル接点で積極的に囲い込んでくるため、その接点強化も必要になってくる。指示や実行管理、それに基づく改善提案などは、デジタルデータの取り扱い能力に優れた企業ほど、より高い顧客価値を実現できるからである。

*9 若菜高博「物流企業に求められる経営革新」『NRI パブリックマネジメントレビュー』(2015年6月号, vol.143) 野村総合研究所

*10 若菜高博「物流企業に求められるグローバルアカウントマネジメント」『知的資産創造』2014年4月号) p22-p41, 野村総合研究所

⑦資産・投資管理の変革

資産・投資管理の変革については、資産の稼働率・回転率・収益率の管理を強化することである。3つの構造的なワナから抜け出すためには、この取り組みこそ、すべての基礎になるかもしれない。物流企業のサービスのうち、ヒトや固定資産が大量に投下される一方で、生産性の低い業務プロセスこそ、新規参入者にとって、AI・ICT・ロボットなどにより、省力・省資産で生産性を飛躍的に高められる優位性のある領域として標的にされるからである。期待される稼働率・回転率・収益率に満たない資産は、再投資による価値向上か、別用途への転換あるいは売却が求められる。そうしなければ、ROA・ROIC (Return On Invested Capital: 投下資本利益率)・ROE (Return On Equity: 自己資本利益率)のような効率性を測る経営指標は持続的に低下するだろう。

加えて、倉庫や物流機器などの大型の戦略投資については、役割・権限を見直すことも必要である。現場に投資起案の権限を残したままでは、固定資産のワナに陥りやすい。そこで、B/Sに関わる権限と業務の集約化が有効になる。特に、固定資産は現場ごとに所有・管理するのではなく、広域な地域単位で所有・管理し、現場の拠点長は固定資産に関わる利用費を払うような構造に変えることも一つの手段である。

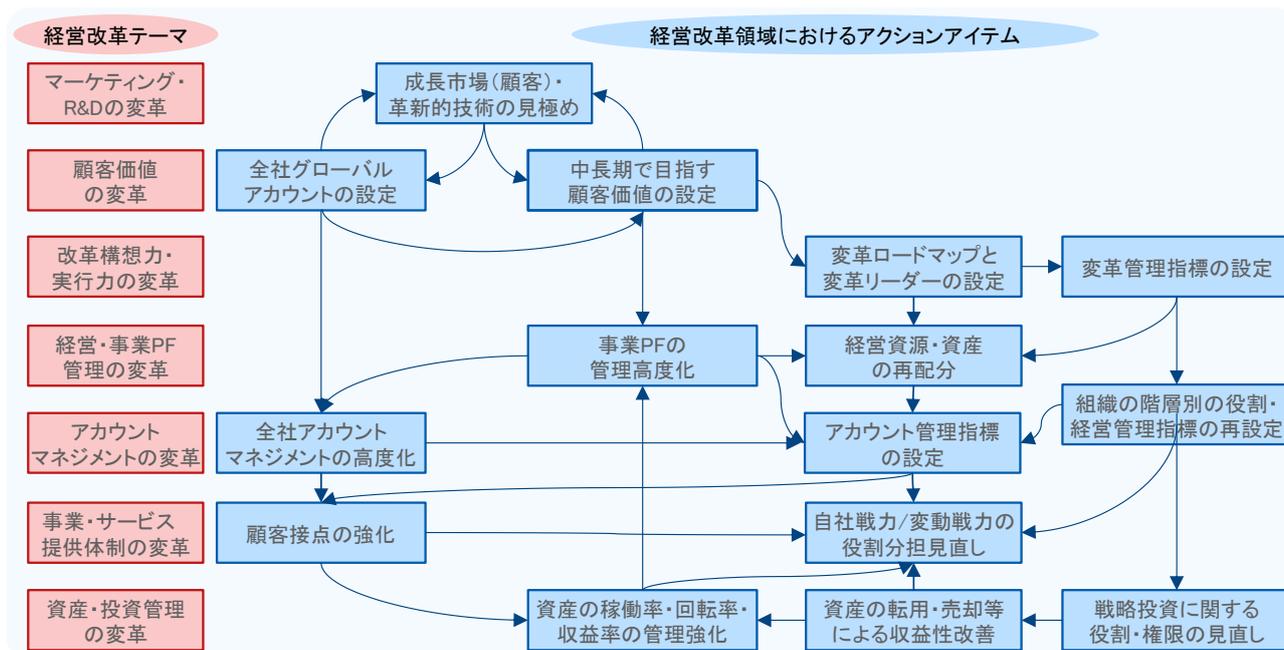
また、マーケティングに基づいた新技術への投資(資本・業務提携含む)は、個別の現場単位で調査・起案するのではなく、本社主導で集約的に意思決定していくことが効率的である。

B/S革新を導くための、7つの経営改革テーマの鳥瞰図は図表5のとおりである。改革構想力・実行力について前述したように、この改革は中長期かつ継続してコミットできる次世代リーダーを改革テーマごとの責任者にすることが望ましい。現在の経営陣トップは、改革を丸投げするのではなく、変革管理指標の管理と次世代リーダーの育成と助言、改革に必要な社内外の人材の取り込みにリーダーシップを発揮する。同時に、次世代リーダーは、変革の長期的な目指す姿と短期的な目標をできるだけ自分の言葉・方法で具体化し、それらに賛同する仲間と協働しながら、小さくても確実に成果を導くリーダーシップを発揮する。こうしたマネジメントの意識とリーダーシップの変化が、現場を確実に変えていくことになる。

本号では、第四次産業革命で想定される物流企業の6つの大きな事業環境変化と、それへの対応を遅らせる3つの構造的なワナについて述べた。構造的なワナを抜け出しつつ事業環境変化に対処するには、問題を可視化し、可視化した問題を改革テーマで括って優先順位を決め、そのテーマごとにリーダーを設定してアクションを起こす、という3つのステップでB/Sを革新し、顧客価値を刷新していくことを示した。

次号では、大きな事業環境の変化に対応し、経営改革によりB/S革新を成し遂げた事例を紹介し、本論考の理解の助けとしたい。

図表5 第四次産業革命に対峙するための7つの経営改革テーマとアクション鳥瞰図



〔参考文献〕

- Anita M. McGahan. "How Industries Evolve," Business Strategy Review 11(3) (September 2000): 1-16
- Christensen, Clayton M., and Michael Overdorf. "Meeting the Challenge of Disruptive Change." Harvard Business Review 78(2) (March-April 2000): 66-76.
- Maxwell Wessel and Christensen, Clayton M. "Surviving Disruption," Harvard Business Review 90(12) (December 2012): 56-64
- ジェレミー・リフキン『限界費用ゼロ社会』(2015年、NHK出版)
- 三品和広「事業立地の戦略論 最新形」『一橋ビジネスレビュー』64(3): 6-17

筆者

若菜 高博 (わか な たかひろ)
 株式会社 野村総合研究所
 グローバルインフラコンサルティング部
 上級コンサルタント
 運輸・物流・交通インフラグループマネージャー
 専門は、運輸・物流・交通インフラ業界の経営戦略と事業戦略の立案・実行支援 など
 E-mail: t-wakana@nri.co.jp

筆者

大塚 千春 (おおつか ちはる)
 株式会社 野村総合研究所
 グローバルインフラコンサルティング部
 主任コンサルタント
 専門は、企業の営業戦略や新規事業戦略の立案・実行支援 など
 E-mail: c-otsuka@nri.co.jp