

A.T. Kearney Agenda Vol.5 巻頭言

A.T. Kearney Agenda 第5号発行によせて

「“大成長” や “大逆転” の機会を十分に探索できているだろうか？」我々は、“デジタル化が進む世界” を的確に認識し、クライアント企業の “大成長” や “大逆転” の機会を共に探索し、具現化していく、“中立的な立場にある実践的なイノベーション・パートナー” であり続けたい。



A.T. カーニーのグローバル・デジタル・トランスフォーメーション・プラクティス（デジタル・ビジネスの専門グループ）の日本代表として、多様な業界、様々な企業の経営陣・リーダーと真剣な議論をする機会に恵まれました。“デジタル化が進む世界”を過大でもなく過小でもなく的確に認識し、“大成長”や“大逆転”の機会を既に探索している経営陣・リーダーがいる一方で、探索する必要性を感じ始めたばかりという経営者・リーダーもいました。

その中でも、“大成長”や“大逆転”の機会を探索し始めたばかりという企業のリーダーからの話を忘れることはできません。

- 経営陣が明確な経営目標と戦略のグランド・デザインを示せていない
- 各組織が個別にデジタル対応を進めており、取り組みの重複や小粒化が起きている
- 各組織のデジタル対応の状況を俯瞰できるはずのリーダーが自ら指揮・調整しようとしな
- “もし既存の事業領域が破壊されるとしたら”というシナリオを真面目に検討できていない
- 必要な組織能力とその能力の獲得に必要な投資がなされていない

これらと似た話をこれまでに聞いたことはないだろうか。少なくとも全ての話が自社には当てはまらない、と断言できるリーダーは限られるであろう。

このお話を伺った際に、野中郁次郎氏、寺本義也氏など6人の著者によって執筆された「失敗の本質」を思い出しました。初めて本書に触れたのは大学生の時でした。野中郁次郎氏にお会いする機会を頂けることになり、それに先立って熟読しました。

本書で取り上げられているのは、失敗の序曲としてのノモンハン（昭和14年5月～9月）に始まり、大東亜戦史上の失敗と位置付けられているミッドウェー、ガダルカナル、インパール、レイテ、沖縄を含めた6つのケースです。それらのケースに触れながら、下記にあげるような内容が記述されており、既述のお話と類似性があります。

- 作戦目的が曖昧で、多義性を持っており、個々の作戦を有機的に結合し、戦争全体をできるだけ有利なうちに終結させるグランド・デザインが欠如していた
- 日本軍の戦闘上の巧緻さは、それを徹底することによって、それ自体が戦略的強みに転化し、一定の枠組みの中で機能する一方で、技術の大きな革新への対応ができなかった
- 日本軍は、米軍のように、陸・海・空の機能を一元的に管理する最高軍事組織としての統合参謀本部を持たず、統合的に検討できる仕組みにもなっていなかった
- 敵の戦力を過小に評価し、自軍のそれを過大に評価することによる楽観的な考え方は、コンティンジェンシー・プラン（代替プラン／シナリオ）の必要性を認めさせるに至らなかった
- 日本軍は、短期決戦志向が強く、補給・兵站の軽視に繋がり、燃料・弾薬・食糧などの物的資源、パイロットや士官という人的資源も戦争中盤以降は急速に不足していた

そして、日本軍の最大の失敗の本質は、特定の戦略類型に徹底的に適応し過ぎて、学習棄却ができず、自己革新能力を失ってしまったこと、と結論付けています。

「失敗の本質」に込められた教訓を活かし、“デジタル化が進む世界”を的確に認識し、自社にとっての“大成長”や“大逆転”を十分に探索し、具現化して頂くきっかけになることを願っています。

創刊5号目となる今回のA.T. Kearney Agendaは、4号目に引き続き、デジタル特集としています。「デジタル化が進む世界」に備えるためのシナリオプランニング、「デジタル時代のサプライチェーン管理」、「デジタルを活用した営業活動の変化」、「加熱するデジタル人材の獲得競争」の4つの論稿が皆さまの検討の一助となれば幸いです。

平成28年6月

Author Profile



Shigeru Sekinada

関灘 茂 (A.T. カーニー パートナー)

グローバル・デジタル・トランスフォーメーション・プラクティス 日本代表

グローバル・消費財・小売プラクティス 日本代表

グローバル・戦略・マーケティング・営業プラクティス コアメンバー

shigeru.sekinada@atkearney.com

兵庫県神戸市出身。神戸大学経営学部卒業後、A.T. カーニー株式会社に入社。INSEAD（欧州経営大学院）MAP修了。

入社後は、消費財・小売を中心に、メディア、サービス、不動産、自動車、製菓などの分野の30社以上のクライアント企業と共に、経営戦略（全社戦略・事業戦略・新規事業戦略・マーケティング戦略・営業戦略）、組織・プロセス改革（全社組織改革、マーケティング改革、営業改革）、オペレーション改革（生産、物流、調達）などの100以上のプロジェクトを推進。

グローバル戦略、イノベーション、マーケティング改革、デジタル・トランスフォーメーション、思考法、人材などに関するテーマで主要ビジネス誌への寄稿や主要セミナー、大学での講演多数。

グロービス経営大学院 専任教授（マーケティング、及び、イノバイティブ・ストラテジー担当）

K.I.T.虎ノ門大学院 客員教授（マーケティング担当）

A.T. Kearney Agenda Vol.5

“デジタル化が進む世界”に備える ためのシナリオプランニング

本稿では、日本の日用消費財メーカーの経営陣や企画部門の皆さまを主たる読者層と想定して、シナリオプランニングのステップ、及び、その過程で求められる共通言語の一例をご紹介したい。



「“デジタル化が進む世界”に経営陣は共通認識を持っているだろうか？」

A.T. Kearney Agenda Vol.4巻頭言にて、“デジタル化が進む世界”という言葉の背景をご紹介した。簡単におさらいをすると、デジタル化が進むのは、デジタル化により投資対効果の向上が期待されているからであり、その理由は大きくは3つある。第1に、デジタル化やデジタルデータの分析や活用に必要なコストが低下したこと。第2に、デジタル化できるデータの種類や範囲が拡大してきたこと。第3に、アナリティクスの高度化により、効果に繋がる打ち手が導出できること、あるいは、導出できると期待されていることである。

このような背景を踏まえ、Fortune Global 500に名を連ねる国内外の企業を中心とした多くのクライアント企業は、“デジタル化”の必要性と重要性を感じているという実態がある。一方で、“デジタル強化！”や“デジタル対応せよ！”といった経営陣の不明確な号令の結果、現場では“何をすれば良いのか”が分からず、掛け声倒れになっている例も散見される。また、各部署がデジタル対応をすることで、デジタル関連の業務やプロジェクトの社内での重複や設定すべきテーマの欠落が生じるなど、デジタル化がバラバラと進んでいる例も見られる。さらに、そのような状況を打破すべく、デジタル対応をミッションとする組織を設立するも、取り組みテーマの計画性が弱く、散発的な成果に留まっている例も見られる。

上記のような事態を避けるためには、世の中に氾濫している見解を鵜呑みにせず、事業環境のシナリオプランニングに着手することが第一歩だと考える。以降では、シナリオプランニングのステップ、及び、その過程で求められる共通言語の一例をご紹介したい。

「シナリオプランニングとは？」

シナリオプランニングとは、事業環境変化のシナリオをいくつか想定し、それらのシナリオに対する戦略オプションを検討するものである。シナリオプランニングは、「ステップ1：環境分析」、「ステップ2：重要な因子の特定」、「ステップ3：因子の評価・シナリオの定義」、「ステップ4：戦略検討」の4つのステップに沿って進めていく。

図1

シナリオプランニングのステップ

	Step 1 環境分析	Step 2 重要な因子の特定	Step 3 因子の評価、 シナリオの定義	Step 4 戦略検討
目的	<ul style="list-style-type: none">外部環境要因を分析自社ビジネスシステムとの関連を確認	<ul style="list-style-type: none">外部環境から機会・脅威因子を洗い出し	<ul style="list-style-type: none">関連の高い因子を括る因子を評価し、戦略検討の対象とする因子を特定分岐点を考察してシナリオを定義	<ul style="list-style-type: none">「ベースシナリオ」と、「重要な検討対象シナリオ/因子」に対する戦略オプションの検討
ツール	<ul style="list-style-type: none">PEST分析「5つの力」分析インフレンス・ダイアグラム	<ul style="list-style-type: none">SWOT分析機会の因子脅威の因子両方の可能性のある因子	<ul style="list-style-type: none">シナリオ評価のフレームワーク現実化した場合のインパクト不確実性分岐点の検討	<ul style="list-style-type: none">戦略の3類型

出所：梅澤高明・編著「最強のシナリオプランニング」東洋経済新報社より

「なぜシナリオプランニングが必要なのか？」

最大の理由は、一言で言うならば、「大成長」や「大逆転」や「大凋落」の可能性を見極め、備えるためだ。これらの可能性を見極めるためには、シナリオプランニングのプロセスを通じて、以下の3つの論点に対する自社にとっての共通認識を持つことが重要である。

論点①：“業界横断での「事業領域の融合・分離」や「特定の事業領域の衰退・消滅」はどのように進んでいくと考えるか？”

論点②：“将来の自社の事業領域での「勝ち残り・生き残りのメカニズム」はどのように変化していくと考えるか？”

論点③：“「勝ち残り・生き残りのメカニズム」を踏まえて、どのようなビジネスモデル、オペレーションモデル、それを具現化する組織能力を獲得していく必要があると考えるか？”

具体的には、シナリオプランニングの「ステップ1：環境分析」、「ステップ2：重要な因子の特定」、「ステップ3：因子の評価・シナリオの定義」を通じて論点①と論点②に対する共通認識を、「ステップ4：戦略検討」において論点③に対する共通認識を持つことを目指す。「大成長」、「大逆転」、「大凋落」の可能性があり得るとの仮定を置いた上で、経営陣が3つの論点に向き合い、自社にとっての共通認識を持つことができれば、自社にとっての“世界観”を持つことができたと言える。以降では、“世界観”を持つために必要となる「理論・技術へのアンテナ」と「機会・脅威を見出す視点」をご紹介したい。

「どのようにして“理論・技術へのアンテナ”を持てば良いのか？」

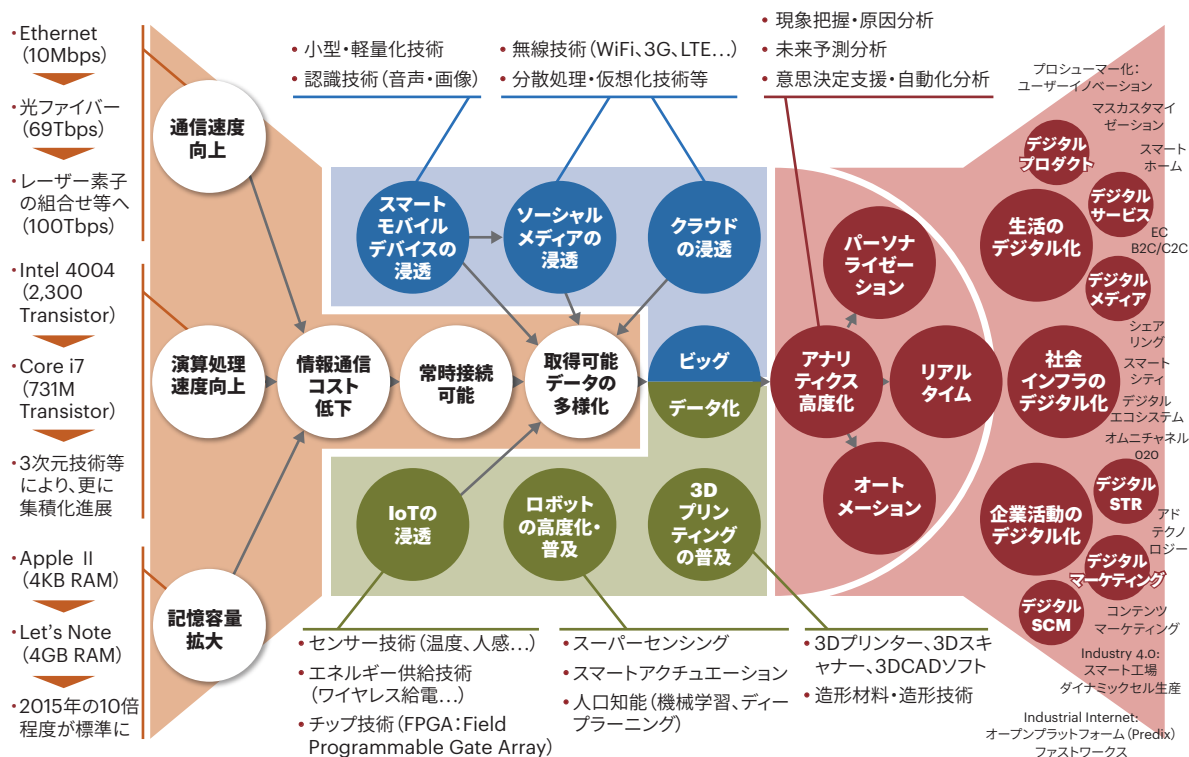
そもそも「理論・技術へのアンテナ」を持っている状態を、「技術の全体像」、「技術の発展・浸透のスピード」、「技術の組み合わせがもたらす新たなソリューション」について事実と自社なりの解釈を持っている状態と定義する。

“デジタル化が進む世界”において、日本の日用消費財メーカーにとっても、「理論・技術へのアンテナ」を持つことの重要性が高まっている。一方で、シナリオプランニングの「Step1：環境分析」では、PEST分析が行われることが一般的ではあるものの、そこに含まれるT=技術、さらにはデジタル関連技術について「理論・技術へのアンテナ」を持っている状態にあると言える日用消費財メーカーは限られているように見える。従って、本稿では日用消費財メーカーがデジタル関連技術について「理論・技術のアンテナ」を持つべく議論を始める際の叩き台となる材料を例示したい。

まずは、「図2：デジタル関連技術の全体像」を叩き台として、自社の事業に関連する技術を洗い出すことをお勧めしたい。技術を洗い出す際の1つ目のポイントは、R&D部門、マーケティング部門、営業部門、調達・生産・物流部門などの部門横断の知見を持ち寄ることである。2つ目のポイントは、部門横断的な視点から技術の活用方法を構想できる社外の戦力を必要に応じて起用することである。

図2

デジタル関連技術の全体像



出所: A.T. カーニー作成

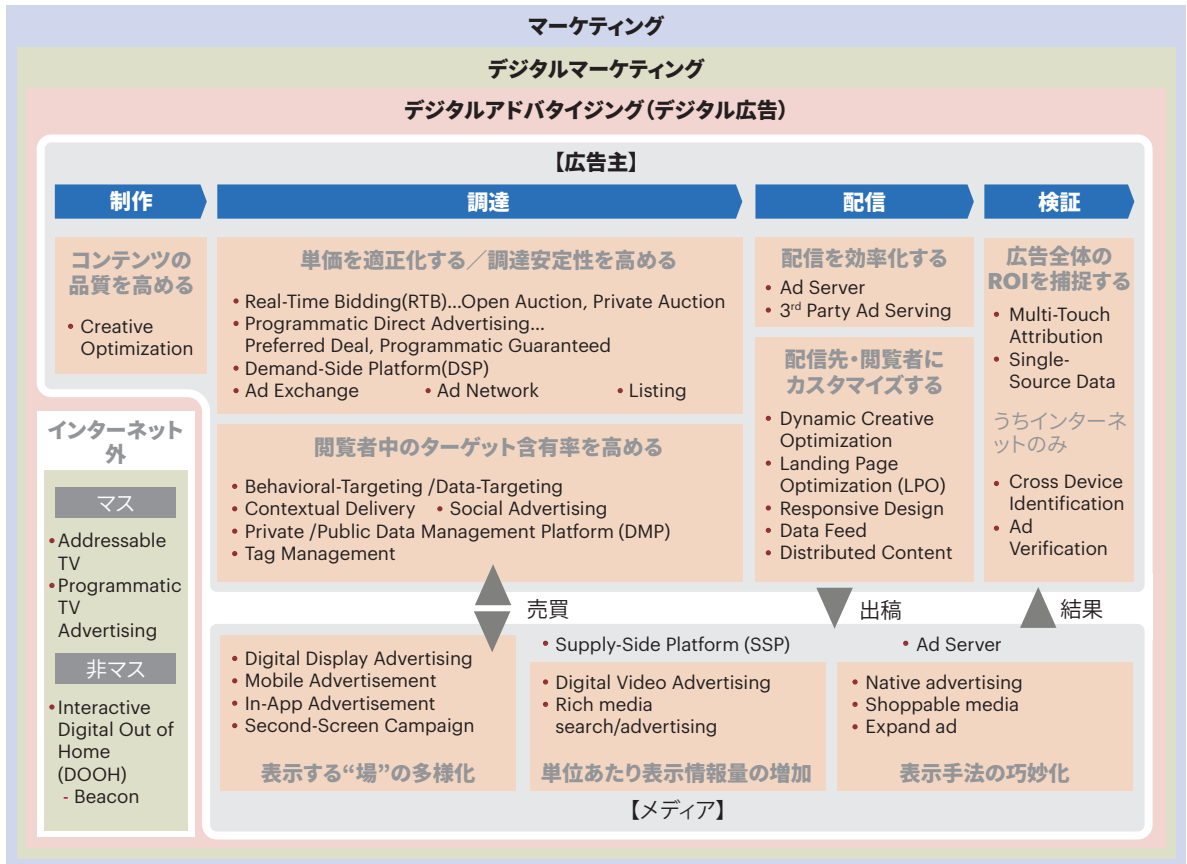
次に、自社にとって重要と判断する領域において、どのような技術が存在し、自社がどの程度理解・活用ができているのか、また競合がどの程度活用しているのか、といった実態を把握することをお勧めしたい。また、実態を理解することを専門部署・担当者の仕事として任せきりにするのではなく、経営陣が自身の言葉で技術の理解と活用方法、競合に対する自社の優位性について語れるようにしておきたい。ここでは、1つの例として「図3: デジタル関連広告技術の全体像」に示した。デジタル関連広告技術の活用度合いが競争において重要となる可能性がある企業であれば、少なくともここに記載されているような技術について語れるようにしておきたい。

さらには、「技術の発展・浸透のスピード」についての見解を持つことをお勧めしたい。ガートナー社のハイブ・サイクルを1つの材料とするのも良い。将来のいつ頃に、どの程度のコストで、どのような技術を活用できるのか、の見通しを持つことで、「大成長」や「大逆転」の可能性を検討する視点が豊富になり、シナリオプランニングに厚み加わる。

最後に、「技術の組み合わせがもたらす新たなソリューション」についての見解を持つことをお勧めしたい。具体的には、複数の技術を組み合わせることで、事業に大きな影響を与えるソリューションを構築できる可能性を検討することである。日用消費財メーカーがマスマーケティングモデル（大量生産・販売モデル）から、パーソナルマーケティングモデル（One to Oneモデル）へシフトする可能性を検討することは、その典型例である。ネスレ社のネスレウェルネスクラブはこの文脈に沿った挑戦の一例と言える。

図3

デジタル関連広告技術の全体像



出所: A.T. カーニー作成

「図4：パーソナルマーケティングをもたらす技術の組み合わせ」では、データ取得に関する技術、データ蓄積・分析・自動化に関する技術、バリューチェーン変革に関する技術の組み合わせを例示しているが、このように各分野の技術を組み合わせることで新たなソリューションを構築する可能性を模索することには価値がある。

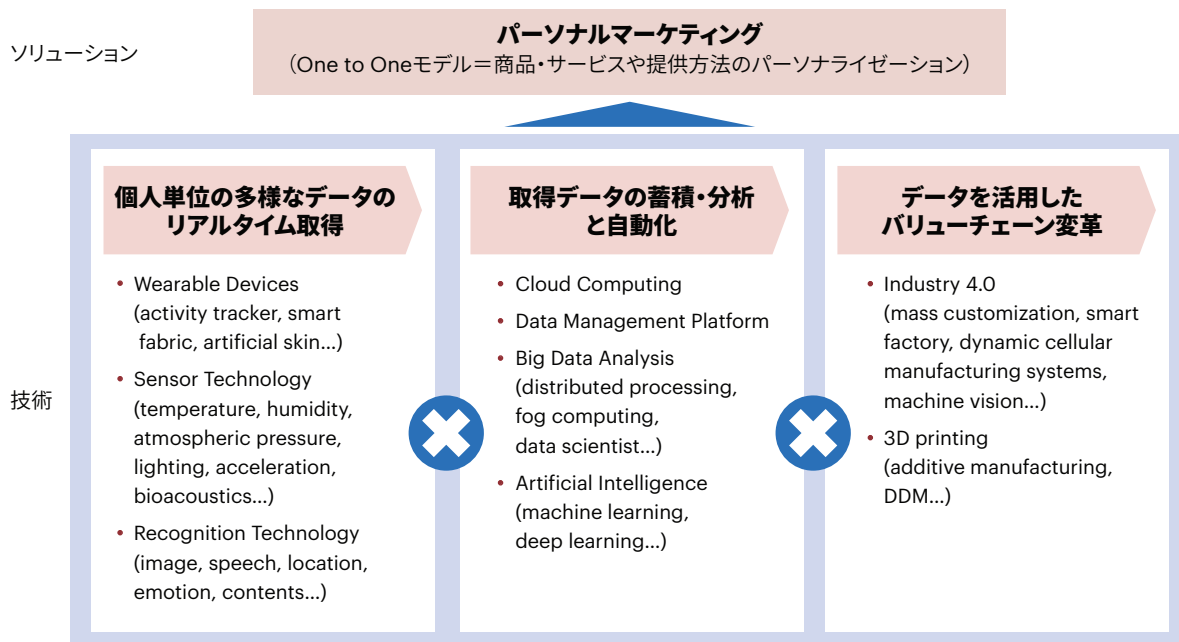
「どのようにして“機会・脅威を見出す視点”を持てば良いのか？」

「機会・脅威を見出す視点」の持ち方も重要なのは、「理論・技術へのアンテナ」を持っていたとしても、機会や脅威を洗い出すことができない場合があり得るからだ。「機会・脅威を見出す視点」を持つことで、シナリオプランニングの「ステップ2：重要な因子の特定」、「ステップ3：因子の評価・シナリオの定義」において、「大成長」や「大逆転」や「大凋落」の機会・脅威を見落とすことを防いで頂きたい。

図4

パーソナルマーケティングをもたらす技術の組み合わせ

例示



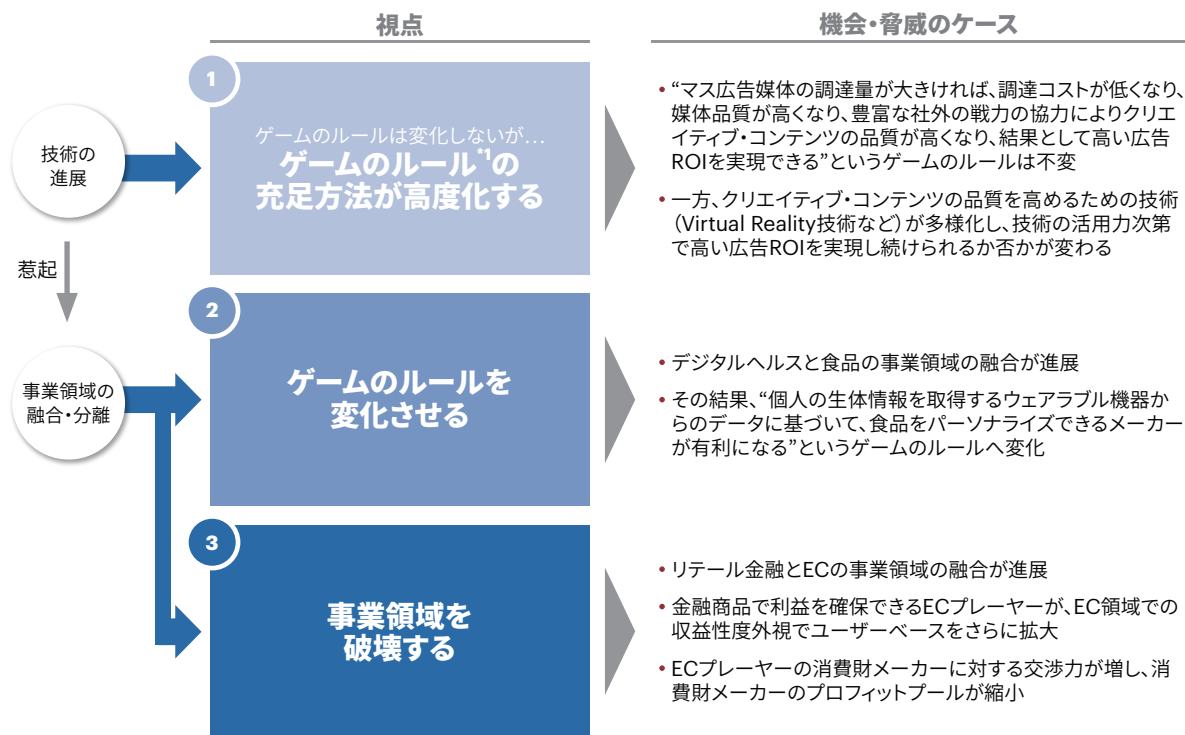
出所：A.T. カーニー作成

「図5：機会・脅威を見出す視点」を叩き台として、自社なりの機会・脅威を見出す視点を持つことをお勧めしたい。図5では、「ゲームのルールを高度化する」、事業領域の融合・分離に伴って「ゲームのルールを変化させる」、「事業領域を破壊する」の3つの視点を例示している。

ここで言う、ゲームのルールというのは、ある事業領域における成功のメカニズムと言い換えることもできる。例えば、“マス広告媒体の調達量が大きければ、調達コストが低くなり、媒体品質が高くなり、豊富な社外の戦力の協力によりクリエイティブ・コンテンツの品質が高くなり、結果として高い広告ROI（Return on Investment）を実現できる”というのも成功のメカニズムであり、ゲームのルールの一例と言える。

上述のゲームのルールは変化しないとしても、ゲームのルールを高度化することで自社にとって機会・脅威となることがある。また、事業領域を融合・分離することによって、「ゲームのルールを変化させる」ことで自社にとって機会・脅威となることもある。さらには、事業領域の融合・分離によって、特定の事業領域におけるプロフィットプール（利益）を縮小・ゼロ化する、つまり「事業領域を破壊する」ことで自社にとって機会・脅威となることもある。

これらの機会・脅威を見出す視点を出発点とすることで、“仮に、「大成長」、「大逆転」、「大凋落」の可能性があったら、どのようにして起こり得るのか？”、“デジタル関連技術によって、ヘルスケア領域と食品領域はどのように融合していく可能性があるのか？”、“融合した場合には、ゲームのルールはどのように変わる可能性があるのか？”、“プロフィットプールはどのように変化する可能性があるのか？”などの問いを積極的に投げかけることで機会・脅威を洗い出して頂きたい。



*1: ある事業領域における成功のメカニズム

出所: A.T. カーニー作成

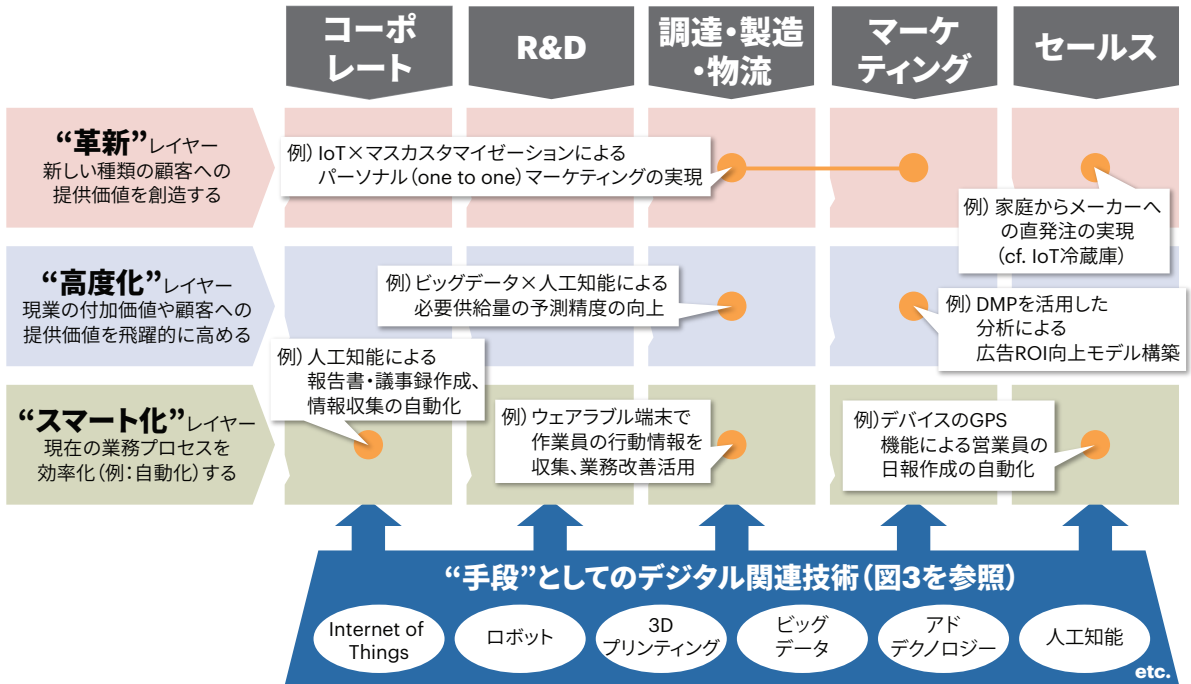
「シナリオプランニングの過程で求められる共通言語とは？」

「ステップ3：因子の評価・シナリオの定義」を経て、経営陣が“世界観”を持った上で、“デジタル化が進む世界”に備えるべく、「ステップ4：戦略検討」を進めることになる。このステップでは、様々な取り組みの方向性が洗い出されるため、取り組みの方向性を整理する枠組み・共通言語があると網羅的な検討と取り組みの優先順位付けがしやすくなる。枠組み・共通言語の例としては、「現状の業務プロセスの自動化・効率化」、「現在の提供価値の高度化」、「新たな提供価値の創造」の3つの観点から、バリューチェーンごとに、取り組みを整理する、といったものがあげられる。（図6：取り組みの方向性を整理するための枠組み・共通言語）

また、取り組みの方向性に関する議論の過程では、“デジタル化が進む世界”ならではの言葉、「リアルタイム」、「オートメーション」、「パーソナライゼーション」、「プラットフォーム」といった言葉がしばしば出てくる。こういった言葉の中には、定義が曖昧で、共通言語となっていないものもあり、議論が積み上がって行きにくい場合がある。議論を積み上げ、取り組みの方向性を具体化する効用もあるため、定義を明確にして、共通言語を持つことをお勧めしたい。以降では、定義が曖昧になりがちな「プラットフォーム」という言葉を例として取り上げたい。

図6

取り組みの方向性を整理するための枠組み・共通言語



出所: A.T. カーニー作成

「プラットフォームとは？」

「プラットフォーム」は、元来は駅のプラットフォームなどに使われるように、広く「基盤」や「土台」を意味する。しかしながら、昨今ではそれ以上の意味が付加されている。実務の場面では、文脈によって付加されている意味合いが異なるが、ここでは「個人や企業が参加することではじめて価値をもち、参加者が増えれば増えるほど価値が増幅するインターネット関連のサービス・仕組み」、と定義する。

インターネット関連のサービス・仕組みと定義するには理由がある。単に、参加者が増えれば価値が増幅するサービス・仕組みということであれば、公共サービスの便益とコストを参加者共同で負担する国家や、クレジットカードもプラットフォームと言え、目新しいものではない。一方で、インターネット関連のサービス・仕組みは、国家やクレジットカードに比べればごく最近登場したものであるにも関わらず、短期間で飛躍的に参加者数を伸ばし、ビジネスに留まらず、社会、生活、時には政治にまでも影響を及ぼしている。“デジタル化が進む世界”でのシナリオプランニングで、新たに注目されているのは後者のサービス・仕組み(=プラットフォーム)であると言える。

プラットフォームの検討時に重要な点は、プラットフォーマー(プラットフォームの提供者)が備える“潜在的な暴力性”である。プラットフォーマーは「ユーザーベースの提供」と「プラットフォームにおけるフォーマットの規定」、更に「プラットフォームで流通するコンテンツの管理・選定」という3つの機能を持ちうる。これらの機能が発揮された場合には、プラットフォームの利活用者は、エンドユーザーを知らされず、直接の働きかけができず、また価格決定権が実質的に奪われるなど不自由な立場に追い込まれる可能性を孕む。プラットフォーマーの力は、ユーザーベース

のシェア拡大によって高まり、利益はプラットフォーマーへと移転していく構造となる。この構造に陥らない（暴力性を顕在化させない）ようにプラットフォームを利活用するにはどうすれば良いか、或いは、プラットフォームを創造する立場を志向するか、はプラットフォームの利活用者にとっての論点である。

日用消費財メーカーにとってのプラットフォームとは？」

日用消費財メーカーにとっても、プラットフォームは重要な論点であり、同じく「プラットフォームを利活用する」、「プラットフォームを創造する」という2つの方向性から考える必要がある。

まずは前者の代表的なプラットフォームとして、アマゾンとクックパッドを取り上げる。2つのプラットフォームから日用消費財メーカーにとっての機会と脅威の両面を確認しておきたい。

アマゾンは書籍のECに始まり、Kindleによる電子書籍の展開、家電・食品・飲料など様々な商品カテゴリーへと領域を拡大してきた。また、プライムやプライムナウによってサービスレベルを引き上げ、個人・法人が出品できるマーケットプレイスやメーカー専門ブランドストアも展開してきた。そのアマゾンは書店・取次店・出版社・印刷会社にとっては大きな脅威となった。書店は集約化・大型化を志向し、1999年比でその数は40%減少した。電子書籍は高い印税を背景に作家とアマゾンの直接契約を増やした。特定のプラットフォームの影響力が大きくなると、プラットフォームによる利益の総取りの様相を呈する可能性がある。反対に、複数のプラットフォームが併存する場合やプラットフォームが小さい場合には、利活用によるメリットが大きくなる場合もある。

日本最大の料理レシピサイトのクックパッドは1日500万人を超えるアクセスと150万人を超える有料会員を持つ。広告サービスは、一般的なバナー広告だけではなく、特定のキーワードの検索結果ページを1社で専有するカテゴリージャック広告や、レシピ提案などの企画にまで踏み込んで特定メーカーの商品の販促を支援する取組みを行っている。顧客の検索データに基づく利用シーン分析から商品開発や売場提案を行う「たべみる」や、小売店の特売情報をユーザーに発信できる「特売情報」サービスを提供している。これらのサービスを、新たな商品開発や販促のツールとしてメーカーが活用することができれば、機会と言える。一方、仮にクックパッド（或いはLINE等の他のプラットフォーマー）がデータ・経験を積み上げていくことで、棚割を含む売場づくりでの役割を拡大していくならば、メーカーの営業にとっては脅威となる可能性がある。

上記の通り、「プラットフォームを利活用する」ことには、機会と脅威の両面がある中で、「プラットフォームを創造する」という選択肢も日用消費財メーカーにとって検討に値する。NikeのNike +、Nestleのネスカフェアンバサダーのような取り組みは、日用消費財メーカーが「プラットフォームを創造する」という挑戦の代表例である。

シナリオプランニングの過程で、プラットフォームといった定義が曖昧になりがちな言葉を定義し、「プラットフォームを利活用する」というスタンスのままが良いのか、「プラットフォームを創造する」というスタンスに立つのか、といった論点についても議論を積み上げ、取り組みの方向性を具体化して頂きたい。

シナリオプランニングの実践に向けて

先進的な企業は、日用消費財メーカーといえども、3カ年の中期経営計画に留まらず、「理論・技術へのアンテナ」と「機会・脅威を見出す視点」を合わせ持ち、共通言語を用いて活発な議論を交わすことで、10年単位のシナリオプランニングを行っている。そうすることで、「大成長」や「大逆転」の機会を探索し、「大脅威」に備えている。読者の皆さまが所属される組織においても、日々刻々と変化するデジタル関連技術の観点をしっかりとおさえた、“デジタル化が進む世界”に相応しいシナリオプランニングがなされることを願っています。

Author Profiles



Shigeru Sekinada

関灘 茂 (A.T. カーニー パートナー)

shigeru.sekinada@atkearney.com

グローバル・デジタル・トランスフォーメーション・プラクティス 日本代表
グローバル・消費財・小売プラクティス 日本代表
グローバル・戦略・マーケティング・営業プラクティス コアメンバー

兵庫県神戸市出身。神戸大学経営学部卒業後、A.T. カーニーに入社。
INSEAD (欧州経営大学院) MAP修了。

入社後は、消費財・小売を中心に、メディア、サービス、不動産、自動車、製薬などの分野の30社以上のクライアント企業と共に、経営戦略 (全社戦略・事業戦略・新規事業戦略・マーケティング戦略・営業戦略)、組織・プロセス改革 (全社組織改革、マーケティング改革、営業改革)、オペレーション改革 (生産、物流、調達) などの100以上のプロジェクトを推進。

グローバル戦略、イノベーション、マーケティング改革、デジタル・トランスフォーメーション、思考法、人材などに関するテーマで主要ビジネス誌への寄稿や主要セミナー、大学での講演多数。

グロービス経営大学院 専任教授 (マーケティング、及び、イノベティブ・ストラテジー担当)
K.I.T.虎ノ門大学院 客員教授 (マーケティング担当)



Makoto Inoue

井上 真 (A.T. カーニー プリンシパル)

makoto.inoue@atkearney.com

東京大学文学部卒業。ワシントン大学 (ミズーリ州) MBA修了。

三井物産、化学品メーカー、米系戦略コンサルティングファームを経て、A.T. カーニーに入社。

消費財・小売、化学、総合商社を中心に、全社戦略、事業戦略、グローバル成長戦略、営業・マーケティング改革、組織診断・設計、チェンジ・マネジメント等のコンサルティングに従事。



Jun Naito

内藤 純 (A.T. カーニー プリンシパル)

jun.naito@atkearney.com

東京大学法学部卒業。ソニー、ファーストリテイリングを経て、A.T. カーニーに入社。ハイテク、消費財・小売、通信・メディアを中心に15年以上のコンサルティング・事業経験を有する。

専門領域は、全社戦略、事業戦略、新規事業戦略、アライアンス戦略、新興国参入戦略、組織改革など。

著書に「コンテキスト思考」(共著、東洋経済新報社 09年)がある。

日経産業新聞、日経ビジネスオンライン、東洋経済その他主要メディアへの連載・寄稿多数。



Yohei Kobayashi

小林 洋平 (A.T. カーニー マネージャー)

yohei.kobayashi@atkearney.com

東京大学法学部を卒業後、A.T. カーニー入社。入社後は、消費財メーカーを中心として、教育・通信・メディア・金融・商社・自動車などの業界の顧客企業と共に、マーケティング改革・ブランド戦略立案・中期戦略立案・プロセス設計などのテーマで、プロジェクトを推進。

A.T. Kearney Agenda Vol.5

デジタル時代の サプライチェーン管理

デジタルは大きな可能性を持ち、今後のサプライチェーン管理を考える際の重要な論点だが、魔法の杖ではない。本稿では、デジタルの活用で成果を出すための「定石」と、経営が果たすべき役割についてご紹介したい。



デジタルを活用したSCMの可能性

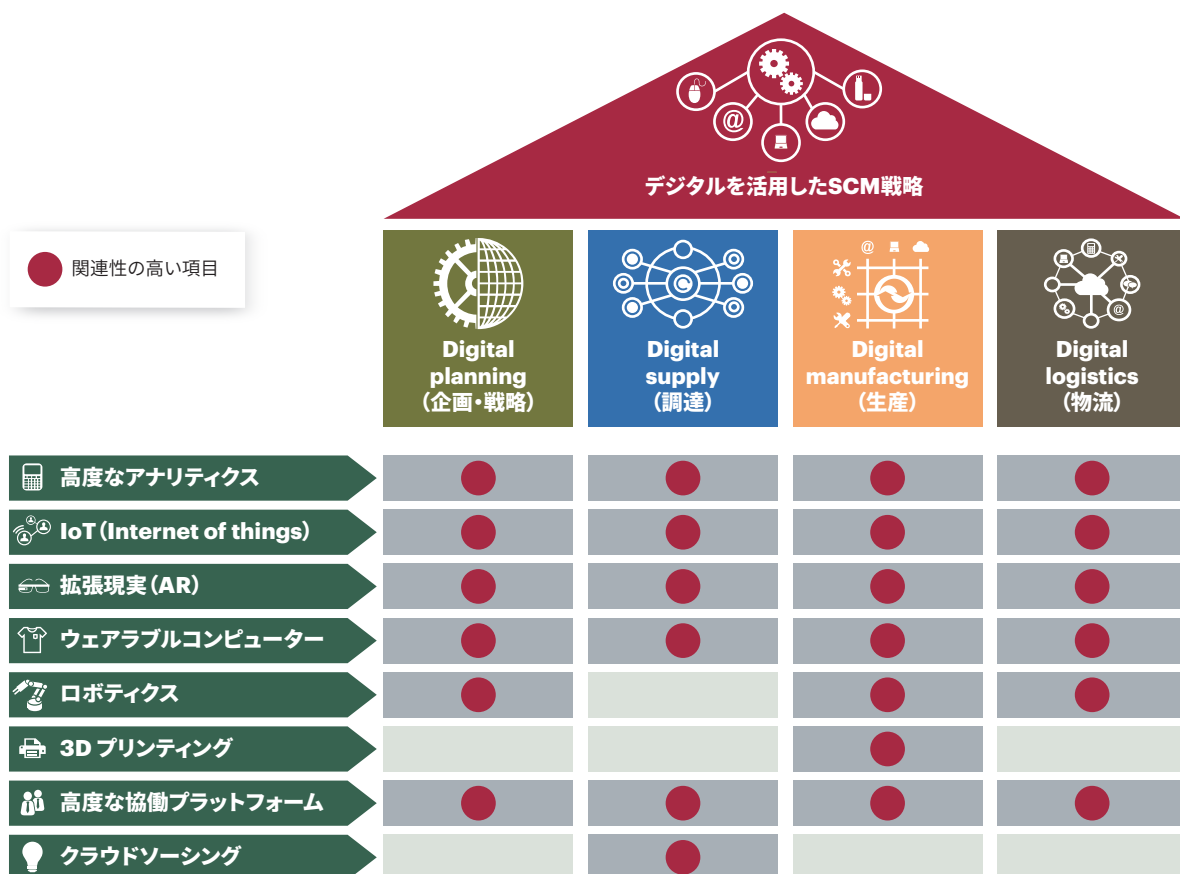
サプライチェーンの管理（SCM）の巧拙が企業経営に大きなインパクトをもたらすことは周知の通りである。原材料費や製造原価は多くのメーカーにとって最大のコスト項目であるし、物流費は全産業平均でも売上の5%弱を占め、特に小売（通販）、窯業・土石・ガラス・セメント、食品などの業界は8%を超える*（*出所：公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会）。また、商品・サービスの品質や納期にも大きな影響を与えるため、売上への影響も大きい。

これまでは、SCM機能の向上は主にERPを代表とするITの活用によって牽引されてきた。販売、調達、生産、在庫の状況を一元的に把握し、コスト最適なオペレーションを実現するためにはデータの一貫性が必要であり、その点でERP等の従来型のITは多大な貢献を果たしてきた。ただし、従来型のITではデータインプットの部分でどうしても個々人の勤や経験に依存する部分が残っていた。

近年、SCMの分野でIoTを代表とするデジタル技術の活用が進みつつあり、SCMのさらなる高度化が起こり始めている。従来型のITと比べると、より膨大な「ハードファクト」をリアルタイムで取得・分析できることが大きな特徴である。これにより、サプライチェーンの「見える化」「標準化・最適化」「自動化・自律化」を高いレベルで実現し、圧倒的な低コスト化、フレキシビリティ向上、スピードアップや、それを活用したビジネスモデル革新も可能となった。（図1および図2参照）

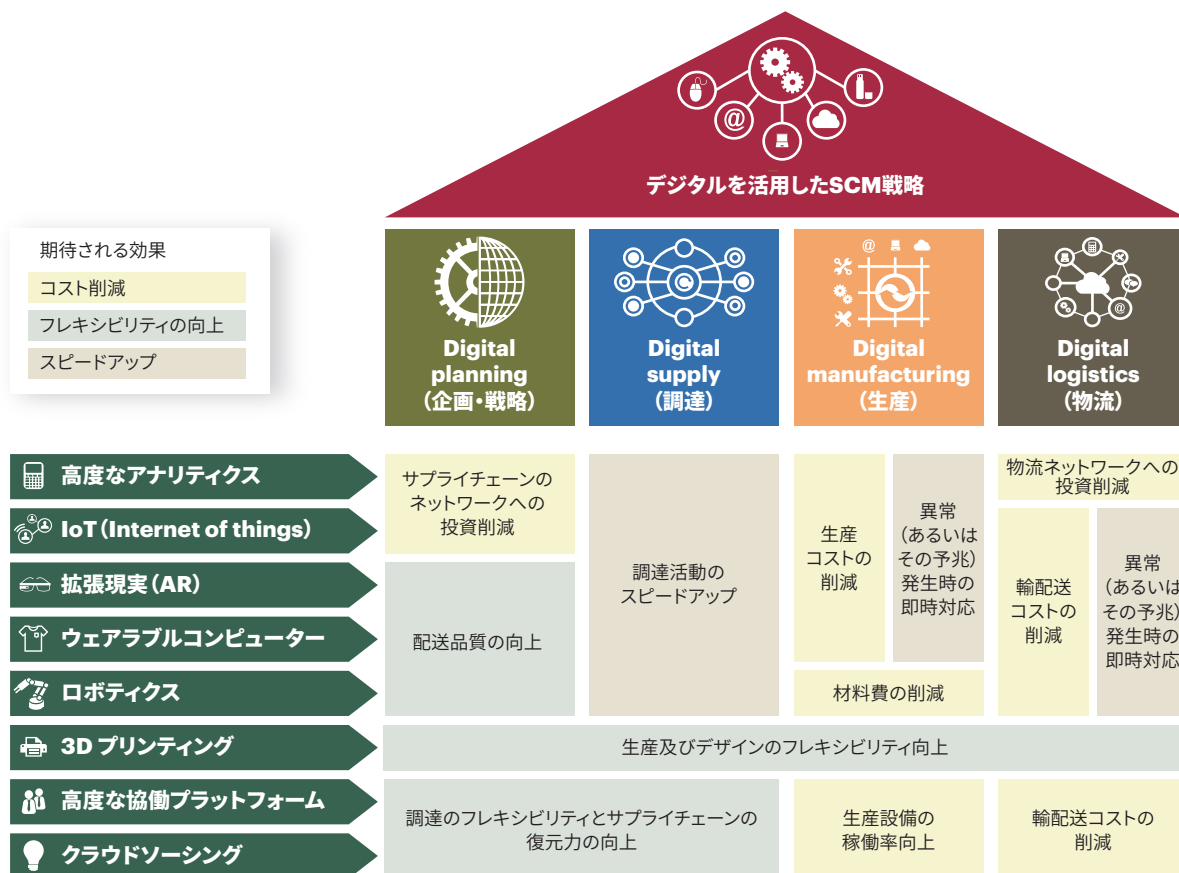
図1

A.T. カーニーのDigital Supply Chainフレームワーク



出所: A.T. カーニー作成

A.T. カーニーのDigital Supply Chainフレームワーク



出所: A.T. カーニー作成

例えば物流企業であるUPSは、全世界に528あるUPS Supply Chain Solutionの拠点と1,990の店舗のネットワークに加えて、3Dプリンターや部品のデジタルカタログを整備している。これにより、設計・デザインコストを圧縮しつつ、部品の調達リードタイムを、従来の週・月単位から1日に短縮しようとしている。従来型の部品メーカーのビジネスが変わる可能性があることは言うまでもない。

小売の領域においてもAmazonに代表されるようにロングテールの商品ラインナップを維持しながら、リードタイム30～60分を実現する取組が本格化している。また、デジタルを活用したSCMの世界では、今まで関わりの無かったプレイヤーとの協業の可能性が生まれる。例えば、ECビジネスでは需要情報がリアルタイムに共有可能となることで、物流企業だけではなく、タクシーやハイヤーも配送機能の一躍を担うことが可能だ。このように、デジタルを活用したSCMにより既存のビジネスが大きく変化しようとしている。

安易なデジタル化の罠

こうした背景もあり、A.T. カーニーでは、ユーザサイドから見たデジタル活用の可能性やメーカーサイドから見たデジタルの事業機会を検討するプロジェクトが近年増えている。プロジェクトの出発点には、ユーザとしてはデジタル活用によるSCMのオペレーション改革の可能性、メーカーとしては新たな収益機会、という期待が存在するのだが、プロジェクトの中で詳細に分析すると、経営目線で十分な投資対効果を得られるケースは必ずしも多くない。

たとえば、ある大企業で100以上の事業でSCMを中心にデジタル活用の可能性を診断したプロジェクトでは、現時点でROIに見合いそうな案件は数事業に留まるという結論に至った。かつてより個々のツールの単価が下がったとはいえ、例えばすべての機械や車両にセンサーを付けると相応の投資が必要である。従って、事業規模、事業アセット、バリューチェーンにおける位置づけ等を理解したうえで、特定のコスト項目や機会損失を数%改善出来たら、どの程度のリターンが得られそうか？、それはいくらの投資であればROIが見合うか？という皮算用を見極める必要がある。

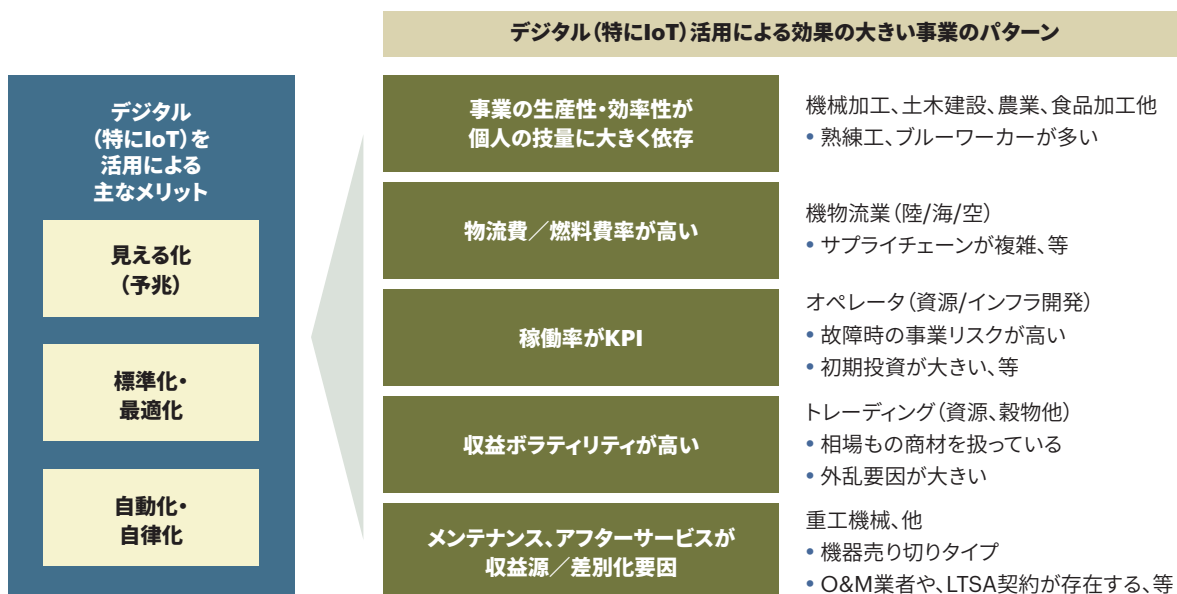
デジタルは「魔法の杖」ではない。どのような場合にデジタル活用が有効なのか（あるいは有効でないのか）、そしてどうすればメリットを最大限享受できるのか、を考える必要がある。

デジタルを効果的に使うために

では、デジタルの活用で成果を出すためのポイントは何であろうか？ここでは、特に重要となる「事業特性の見極め」「業務分析／価値分析を通じた戦略構築」「オペレーションモデル」の三点について、デジタルの中でも近年注目度の高いIoTを念頭に置きながら触れたい。

一点目の「事業特性の見極め」については、A.T. カーニーでは50件超のデジタル取組の先進事例をビジネス視点で研究し、次の5つの基準を導出している。（図3参照）

図3
デジタル取組の先進事例



1. 事業の生産性・効率性が個人の技量に大きく依存する

機械加工、土木建設、農業、食品加工、熟練工、ブルーワーカーが多い事業が該当する。熟練工と非熟練工の機器を使いこなすノウハウ、生産性の差に着目し、ノウハウをソフトウェアに落とし込むことで、非熟練工の生産性改善を狙う。

例えば、KOMATSUは熟練運転者のノウハウを鉱山機械に取り込むことで生産性を向上させている。熟練のダンプトラック運転者は雨の日に滑りやすくなる路面で、スリップを防ぎながら運転する。KOMATSUはこのノウハウをデジタル活用により標準化し、雨天時でも高い稼働率を実現した。

2. 物流費・燃料比率が高い

物流業（陸/海/空）など、サプライチェーンが複雑な事業が該当する。省エネ航路シミュレーションなどにより、燃料費を削減する。

例えば、日本郵船は年間200億円規模の利益改善に成功している。もともと海運は、安全のために気象と戦ってきた。天気の悪い海域ではスピードが出ず、いくら燃料をたいても進まない（燃費が悪い）。従って、（安全な範囲で）天気が多少悪いが、最短ルートを通るべきか？遠くても、おだやかでスピードが出るルートを通るべきか？を試行錯誤してきた。日本郵船は、コンテナ船にセンサーを搭載し、エンジン・計器類等の航行データや、天候・海流の状況を収集・分析するとともに、燃費を最小限に抑える輸送ルートを作成して燃料費を平均10%削減している。

3. 稼働率の重要性が高い

資源メジャーや社会インフラオペレータなど、初期投資、故障時の事業リスクが高い事業が該当する。例えば、オフショア石油ガスプラットフォームではダウンタイム一日で100万ドル単位の損害が発生するが、メンテナンスに必要な移動距離が非常に長い。故障の予兆を監視できれば計画外ダウンタイムを削減し、大幅な利益改善を期待できる。

オフショアプラットフォームでのデジタル活用例として、BPがあげられる。BPでは各油井の機械の稼働状況、周辺の気温、圧力のデータをモニタリングし、予兆監視による計画外ダウンタイム削減を狙っている。現状、650の油井を監視しており、効果が検証されれば4,000の油井に展開予定という。

4. 収益ボラティリティが高い

農業、資源、穀物のコモディティ取引など、天候等の外乱要因が大きい事業が該当する。例えば、穀物取引では需要に対し、生産は天候に影響を受けるため、価格ボラティリティが高い。穀物生産予測精度を向上することができれば、相場予測/トレーディングを高度化できる。

また、精密農業では日照条件、窒素量、育成状態と半年後の生産高の相関の過去データを保有し、穀物育成条件から生育予測を行う取り組みが存在する。天候データ、農業機械による窒素計測を用いた、リアルタイムの育成状態把握により、生産高を予測している。この予測データを農業保険に適用することで新しいビジネスも生まれている。

5. メンテナンスやアフターサービスが収益源／差別化要因

重工機械、O&M業者や、LTSA（長期保守契約）が存在する事業が該当する。既存のハードインストールベースに対し、予兆監視でメンテナンス需要を囲い込むことで収益を最大化する。

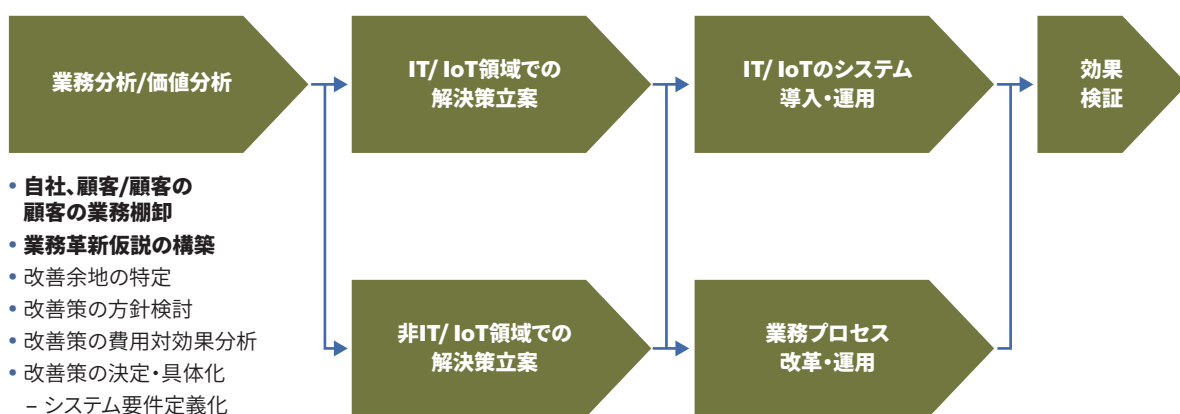
例えばGEはプロダクトサービスを独自に定義し、LTSA契約によるサービスバックログをKPIとして管理している。バックログ倍率（ライフタイムのService/Equipment売上）が3～5倍の事業は目標営業利益率20%を達成している。

また、GEは飛行中にエンジン交換の必要性を判断するアルゴリズムを開発し、着陸後、すぐにスペアエンジンと交換するメンテナンスサービスも実施している。飛行中の予兆から到着に間に合わせたタイミングでスペアエンジンを手配することで顧客である航空会社の運行ダウンタイムを最小化。予兆監視でメンテナンス需要を囲い込むことに成功している

上記条件のいずれかを満たす事業であれば、サプライチェーンの領域でデジタル技術の投資をすることで高いROIを期待できる可能性が高い。

ただし、実際にサプライチェーンにデジタルソリューションを導入するためには、図4のようなプロセスを経る必要がある。このなかで最も重要なのが、二つ目のポイントである「業務分析／価値分析」である。「業務分析／価値分析」においては、「プロセスや顧客の深い洞察（現場のインサイト）」を持ちつつ、プロセス・業界を俯瞰して「大きな絵を描く」、そして「ROIを中長期視点で見極める」ことが求められる。

図4
デジタル導入検討のステップ



出所: A.T. カーニー作成

プロセスや顧客については、一般的には営業や生産・物流の現場に聞けば分かると思われがちだが、差別化につながる切り口を得るためには、顧客の業務実態に根差したニーズにより深く踏み込むことが必要だ（図5参照）。こうして得たインサイトを戦略仮説にまとめるのだが、精密農業の知見を農業保険に適用した事例のように、デジタルはSCMを大幅に高度化・効率化するのみならず、ビジネスモデル自体を大きく変え得る。従って、高い視座から、まさに「大きな絵を描く」ことが求められる。そのうえで、中長期視点でROIを検討することが必要である。

図5

価値分析では顧客業務の深い理解が重要



出所: A.T. カーニー作成

こうして戦略を作り、デジタルソリューションを導入したら、あとは現場での運用となる。ここで重要となるのが三点目のポイントである「オペレーションモデル」である。

オペレーションモデルを考える際には「フォーキャスト型」「動的」「統合」といった視点が重要となる。

前月の実績のみに基づいて次月の計画を立てるようなオペレーションではデジタルのポテンシャルを活用することは難しい。属人的な勘や直近の実績のみに基づいて意思決定を行うアドホック型から、定量的な予測に基づいて意思決定を行うフォーキャスト型への転換が必要である。また、デジタルの世界では、リアルタイム・準リアルタイムの意思決定が必要であり、ITによる自動化もさることながら、時には責任者が分単位で判断することも必要である。静的なオペレーション思想から動的な (dynamic) オペレーション思想への転換が求められる。そして、何よりも重要となるのが、各部門が分断されたタコツボ型のオペレーションから、部門・組織を横断した統合されたオペレーションへの転換である。従来のSCMにおいても、販売、調達、生産、物流の利害調整は必要ではあるが、より迅速に意思決定が行えるようS&OP (Sales and Operation Planning) 機能を強化・洗練しなくてはならない。

しかしながら、我々の経験では、多くのサプライチェーン部門は「縦割り・閉鎖的」「現状維持志向」「受け身」といった課題を抱えることが多い。デジタル活用においては、こうした課題への取組も不可欠であると言える。

デジタル時代の経営に求められること

ここまでSCMにおいてデジタルを活用するための三つのポイントを述べてきた。デジタルをSCM領域にうまく適用できれば大きな競争優位になり得るが、経営は、デジタルは「魔法の杖」ではないこと、何より目的でなく手段であることを常に意識しておく必要がある。

また、デジタルをSCM戦略と実際のオペレーションに落とし込むためには、前述のように現場目線でのインサイトと高い視座からの構想の双方が求められる。さらに、SCMは本質的にプロセス横断・事業横断の最適化という側面を持っている。そのため、SCM関連（生産・物流・調達など）部門、企画部門、営業部門、IT部門、各種ベンダなどの知見を融合し、一定のトライ＆エラーを許容することが必要だが、これは経営のコミットメント下でのプロジェクトを組成しないと難しい。

同様にオペレーションモデルの変革についても、「縦割り・閉鎖的」「現状維持志向」「受け身」といった組織風土の解決は、現場任せでは難しい。経営の強いリーダーシップが不可欠であろう。

デジタルと言うと、技術的なハードルの高さゆえ現場やベンダ、企画部門に丸投げしがちだが、それでは間違いなく失敗する。経営は本稿で述べたような「定石」を理解したうえで取組に深くコミットすることが重要である。

Author Profiles



Hiroshi Nakamura

中村 宏 (A.T. カーニー プリンシパル)
hiroshi.nakamura@atkearney.com

東京大学経済学部卒。富士銀行（現 みずほ銀行）を経てA.T. カーニー入社。消費財、不動産、金融、サービスを中心に、全社／事業戦略、営業・マーケティング戦略、業務改革、調達戦略を支援。「最強の業務改革」「最強のコスト削減」（いずれも東洋経済新報社）執筆担当。



Kakuya Nishikawa

西川 寛也 (A.T. カーニー マネージャー)
kakuya.nishikawa@atkearney.com

東京大学工学部卒。特許事務所を経て、A.T. カーニー入社。現在の技術軸に新しい技術軸を足して、需要を創造するM&A戦略、IoTを梃にした新しい価値の創造（ビジネスモデル、オペレーションモデル）を支援。



Hirotoshi Nakahara

中原 啓智 (A.T. カーニー アソシエイト)
hirotoshi.nakahara@atkearney.com

早稲田大学大学院基幹理工学研究科修了。アクセンチュア、京都大学医学研究科研究員を経てA.T. カーニー入社。ヘルスケア、消費財・小売を中心に成長戦略、業務改革等を支援。

A.T. Kearney Agenda Vol.5

デジタルを活用した 営業活動の変化

営業活動におけるデジタルの活用は、多くの企業にとって喫緊の課題である。デジタル技術の活用は、営業パフォーマンス向上において必要不可欠な要素となりつつある。デジタルによるビジネスモデルの変革が営業の役割を大きく変える。

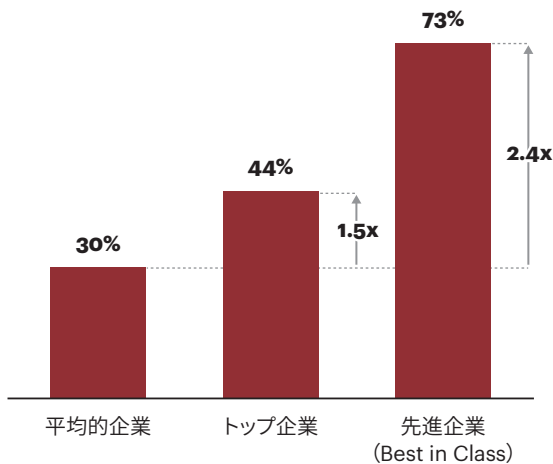


営業活動におけるデジタルの活用は、多くの企業にとって喫緊の課題である。A.T. カーニーが実施したセールスマネージャー調査¹（図1）によれば、トップ企業²の売上の73%は、オンラインのツールもしくはマーケットプレースを経由した売上である（営業パフォーマンスの平均的な企業の売上のうち、何らかの形でデジタル技術が活用されたものはおよそ30%程度）。また、トップ企業は、平均的な企業と比べ、高度な統計知識を持ち、かつ、ビッグデータの分析に従事している人材を3倍近く擁しているという結果も明らかになっている。この調査結果からもわかるように、デジタル技術の活用は、営業パフォーマンス向上において必要不可欠な要素となりつつある。

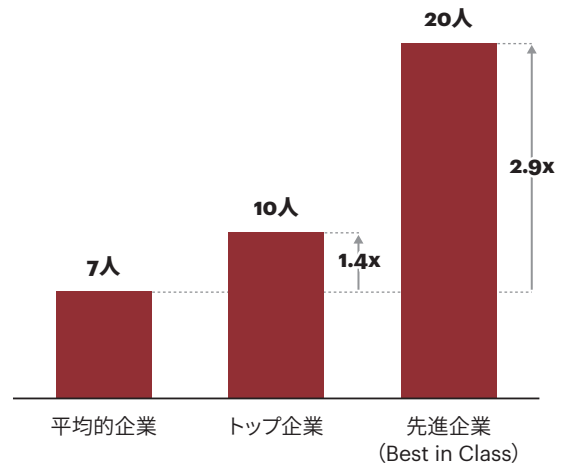
図1

セールスマネージャー調査

オンラインのツールもしくはマーケットプレースを経由した売上の割合



高度な統計知識を持ち、かつ、ビッグデータの分析に従事している人材



出所：A.T. カーニー作成

では、デジタルの活用は単なる営業プロセスのデジタル化を意味するのであろうか。確かに多くの企業では営業プロセスのデジタル化が急ピッチで進められている。近年においては、タブレット端末の活用、インターネットでの情報提供、CRM（Customer Relationship Management）・SFA（Sales Force Automation）といった新たな営業支援ソフトウェアなど、新たなトピックも枚挙に暇がない。プロセスのデジタル化によるコスト削減・付加価値向上も、多くの企業において重要な経営課題となっている。

しかし、このようなデジタルによる“オペレーションの変革”だけを見ては、デジタル化が営業活動に与えるインパクトを見誤る。デジタルがもたらす変化は、単に業務プロセスの効率化だけではなく、事業構造そのものの変化である。このようなデジタルによる“ビジネスモデルの変革”は、さまざまな業界において営業活動の意味合いそのものを変えることとなる。

¹ 北米650社、欧州・中東600社、アジアパシフィック350社に在籍する1,600名以上のB2Bビジネスのセールスマネージャーを対象に実施。対象業種は消費財、小売り、プロフェッショナル、エンジニアリング、B2Bサービス、通信、IT、科学、石油・ガス、ヘルスケア、運輸、金融、建設、自動車、エネルギー・ユーティリティなど幅広い分野をカバー

² 2012年から2014年の間に、営業組織の生産性（売上あたりの営業担当者人数）向上率が平均を上回り、かつ、売上（M&Aによる影響を除く）の増加率が平均を上回った企業を“トップ企業”と定義。調査対象企業の26%が該当。先進企業は営業組織の生産性と売上増加率いずれも上位10%に属する企業。

実際、デジタルによるビジネスモデルの変革を見据えながら、営業活動の変革を支援するプロジェクトに、A.T. カーニーが関わる機会も近年増えている。ここでは、特にデジタルによるビジネスモデル変革のインパクトが大きい製薬業界と不動産仲介業界を例に、デジタルによるビジネスモデル変革の中での営業活動のあり方の見直し方と、その中での競争優位構築の方向性についてご紹介したい。

ケーススタディ1：製薬業界

製薬業界の現状

製薬業界におけるいわゆる営業活動はディテールリングと呼ばれ、MR（Medical Representative：医薬情報担当者：製薬業界における営業担当者）を通じた医師に対する薬剤の情報提供活動を指す。国内の製薬業界において15年ほど前に登場した営業活動のデジタル化の取り組みが、eディテールと言われるサービスである。厳密な定義はともかく、“eディテール”を、ネットを通じた情報提供活動全般として捉えると、そのアプローチは幅広い。医師に対して情報コンテンツを定期的に配信する従来タイプのものであれば、ネット通話機能を用いて専門担当が医師と専門的なやりとりをする取り組みも見受けられる。

これらeディテールは製薬会社にとって必要不可欠な営業ツールへと成長を遂げている。国内約30万人と言われる医師の殆どがネットを通じて医療情報を収集しており、医療情報の収集に費やした時間を接触媒体別に見ると、全体の4割をインターネットが占めるとも言われている。1ディテール当りにかかるコストはリアルMRと比べると数十分の1と言われており、SOV（＝share of voice、同一カテゴリーに属する薬剤の宣伝量合計に占める当該薬剤の宣伝量の割合）を高めるためのツールとして飛躍的に普及してきたといえる。

製薬業界におけるビジネスモデルの変化

そのような環境下で、製薬業界はデジタル技術による大きな転換期を迎えている。その変化の一つが診療における患者の「発言権」の拡大であろう。従来、患者は薬の消費者でありながら、その力は極めて限られている存在であった。医師が患者への治療・処方を決定し、患者に選択権は極めて限定的であった。別の言い方をすれば、診療の中核を担うのは疑いなく医師であった。それ故、ディテールリングという活動を通じ、製薬会社は医師をターゲットとした営業活動を展開してきたのである。

しかし、デジタル技術の普及により状況は一変する可能性がある。大きな変化の一つは、医師と患者との情報格差の縮小である。患者がインターネットで検索すれば、副作用などのマイナス面も含めて薬の情報が簡単に手に入るようになった。例えば、従来困難であった患者同士のつながりも、インターネットの出現によって極めて容易になった。特定の疾病患者のコミュニティでは積極的に治療の効果に関する情報交換がなされており、その中には専門医レベルの高度な議論も珍しくない。また、疾病により差は見られるものの、自ら積極的に意見を述べ、医師の診断を自分なりに評価し、必要があれば自ら別の医師を選択する能力を持つ、より行動する患者が出現しつつある。

また、デジタル技術によって、製薬会社が患者に直接アプローチすることも容易になりつつある。これまで患者へのアプローチといえば、TVを通じた疾患啓発や医療機関で配られる患者向け資料が中心であった。認知症のように患者の早期発見が重要な場合は、認知症の疑いがある人に受診を促す必要があるが、潜在患者に選択的にアプローチする手段は存在しなかった。TV等を通じて広く情報発信するというやり方しかなかったのだ。当然、費用対効果は低くならざるを得ず、患者向けの活動は自ずと限られたものとなっていた。しかし、患者向けサイトに目をやると、患者や健康関連情報に関心が高いユーザーが集まっている。現在のところ、ユーザーの罹患歴、服用薬などの健康データまで把握することは容易ではないが、健康管理アプリや服薬管理アプリ等と接

続ることができればそうした情報の収集も容易にできるはずだ。つまりデジタル社会においては、製薬会社がターゲットとするユーザーにピンポイントで効率的にアプローチできるようになるのだ。

更に、デジタル技術の進化は治療そのものも大きく変えている。例えば、生活習慣病の例で言うと、生活習慣病の改善には食事・運動といった生活習慣の改善が重要となる。最新型のスマートフォンや腕時計には、持ち主の健康関連情報を、いつでもどこでも常に収集する機能が実装されている。これらの機能は、患者の生活習慣を変える新たな手段となり得る。実際、海外においては電子体重計、ウェアラブル端末等のデバイスから健康関連情報を収集して、それを元にパーソナルコーチが食事・運動アドバイスを提供するような生活改善プログラムがあり、同様のソリューションを製薬会社が提供していくことも考えられる。このことは、製薬会社のビジネスを「薬を提供する」といった領域だけでなく「疾患を予防・治療するソリューションを提供する」といった領域まで広げる可能性を示唆している。

製薬業界における未来の営業モデル

ではそのような環境下において製薬企業のディテリング（営業活動）はどうあるべきだろうか。第一に考えるべきは、営業活動のターゲットである。従来、MRは、医師が治療の実質的な最終決定者であるが故に、医師をターゲットに活動してきた。しかし、すでに述べたように一部の疾病では、事実上、制度変更が行われたこともあり、治療の選択権が患者にシフトしつつある。そしてデジタル社会においてはターゲットとする患者へ直接アプローチすることも可能になりつつある。そうであるならば、営業活動におけるリソース配分も患者へシフトしていくのは自明の理と言えよう。

また営業プロセス上で販売する「モノ」も変わってくる。これまでは「薬を提供する」ことが製薬会社のビジネスであった。従って販売する「モノ」はあくまで「薬剤」であった。MRの活動の中心は薬剤の情報提供をすることだったのだ。しかし、創薬効率が低迷する中、患者・製薬会社の双方にとって薬剤だけでなく予防・服薬管理まで含めたトータルでの疾患ケアの重要性が高まっている。そして「デジタル」によって予防・服薬管理がこれまでになく、やりやすくなっている。こうなってくると製薬会社の役割は「疾患を予防・治療するソリューションを提供する」ことまで拡大し、そこで販売する「モノ」は「疾患を予防・治療するソリューション」となるのは自然なことだろう。

ここでは、生活習慣病領域の事例を見てみよう。一般的に生活習慣病は患者の自覚症状が乏しいため、なかなか治療に至らないケース、あるいは治療していても途中で止めてしまうケースが多い。健康診断で再検査の判定が出ていてもそのまま放置してしまったり、薬を飲んでいても定期的な通院が煩わしくていつの間にか服薬を止めてしまったり、といった類だ。これらのケースは、生活習慣病の治療薬を有する多くの製薬会社にとって、収益に直結する重要課題となっている。しかし、この問題に対して「デジタル」は解決の道筋を示しつつある。例えば、デジタル技術を使った遠隔診療が本格化されれば、生活習慣病の患者は手軽に医師の診察を受けられるようになる。そうすれば、通院する時間がなく治療していないようなケースは減ってくるはずだ。また既に服薬管理アプリといったものが続々登場してきているが、これらも上手く活用できれば飲み忘れの防止に役立つだろう。服薬管理アプリでは、服用薬を登録するところで手間に感じる人もいるかもしれないが、処方箋のQRコードからデータを読み取れば、自身が服薬している薬剤が増えていってもその管理はそう難しいことではない。電子お薬手帳を使っている患者であれば、電子お薬手帳からデータを取得するだけでもよいだろう。服薬回数の異なる薬剤を併用している多くの患者にとって服薬管理は頭の痛い問題であったが、これが「デジタル」活用することで大きく改善する。そして、海外においてはデジタルのソリューションをファイザー、ノバルティス、サノフィ、MSDなどの大手製薬会社自身がすでに積極的に「疾患を予防・治療するソリューション」を提供している状況にある。

患者にデジタル・ソリューションをプロモーションするとなると、これまでのMRの活動とは全く異なる活動が必要になる。予防という観点を考えると、疾患を意識していない健常者の段階から日常生活に入り込んでおく必要があるだろう。もはや消費財の営業活動に近くなるのかもしれない。

「営業活動」という観点を離れるが、他社と差別化するという意味では、デジタル・ソリューションそのものをより高度化していくことも必要があるだろう。患者の日常生活を考えれば、入力に手間がかかるデジタルデバイスは、患者に大きな負荷をかけることとなる。より洗練されたデバイスやアプリの開発により、患者がほぼ意識せずにその便益を得ることができれば、そのサービスの競争力は大いに高まるであろう。

ケーススタディ2：不動産仲介業界

不動産仲介業界の現状

不動産仲介業界は、契約時の重要事項の説明について対面による実施や契約内容の書面での交付が義務付けられているなど、長らく法規制の下でデジタル化が遅れていた。不動産業者間で不動産情報を共有するシステム（レイنز）は存在しているが、データの整備や活用も遅れている。例えば、米国の物件情報共有データベースでは、登録される情報は物件の基礎情報（価格・面積・住所・間取り等）以外に過去の物件の所有や売買履歴、修繕履歴等まで登録され、インターネットを通じて消費者も同様の情報にアクセス可能である。一方、日本のレイنزでは、登録される情報は物件の基礎情報に留まるケースが多く、売買履歴や修繕履歴といった不動産の売買において重要なデータが十分に活用できないため、消費者への情報提供も不十分な状況だ。

しかしながら、近年、国土交通省主導で不動産取引に関するデジタル化が促進されており、状況は大きく変わりつつある。楽天らIT企業が多く参画する新経済連盟が政府への働きかけを積極的に実施してきた成果でもあろう。例えば、重要事項説明ではメールやネットでの実施を解禁する方向で議論がされており、平成27年8月より「ITを活用した重要事項説明に係る社会実験」が開始された。一部の地域・不動産企業においては、オンラインでのコミュニケーションシステムの試験的な運用が既にスタートしている。レイنزにおいても、情報の充実化や事業者による運用ルールの厳格化、一般消費者へのオープン化に向けた検討が積極的になされている状況だ。実際に規制が緩和されれば、不動産仲介業界へIT系企業からの新規参入が加速するのは間違いないだろう。すでにスタートアップ系の不動産企業では、「24時間オンラインチャットにて、物件探しの代行を行うサービス」や「ネット専業・無店舗型による格安な手数料を目指した不動産仲介サービス」等が出現し始めており、不動産仲介業界の競争は今後いっそう激しさを増すと想定される。

不動産仲介業界におけるビジネスモデルの変化

そのような環境下で不動産仲介業界もデジタルの波によって大きく変化している。例えば、レイنزのようなこれまで不動産業者のみが閲覧していたデータベースが充実化され共有化されると、不動産業者間での情報格差はなくなり、情報だけの差別化は困難となる。加えて、これらのデータベースが消費者へも公開された場合には、消費者でも十分な情報を収集可能となるため、「不動産営業担当が顧客に提供できる価値」自体も大きく変わり得る。これは製薬業界における患者の立ち位置と同様に、消費者がより力を持つ状況を生む。それ故に、不動産仲介業界においても、営業担当はこれまでとは異なる価値を提供する必要に迫られている。

さらに、デジタル化がもう一段階進展した不動産仲介業界の姿を想像してみよう。物件のネット取引や不動産情報のオープン化がさらに進展すれば、C to C（顧客同士）での不動産売買・賃貸のサイトが一般化する、というシナリオも考えられる。つまり、これまでの不動産仲介業者が関与しない不動産取引が主流になる、という世界だ。

実は不動産仲介の世界でこのようなイノベーションが起こる可能性がある。書籍、株、保険、生鮮食品、いずれも「対面販売が重要な役割を担っておりネットでの完全な代替は難しい」と言われてきたが、これらの業界においてもデジタルを通じた販売チャネルは一定の存在感を確立している。そのような中、不動産仲介業はネットとの親和性が極めて高いとも言われており、新たなビジネスモデルの登場する可能性は極めて高い。

不動産仲介業界における未来の営業モデル

メールでの重要事項説明のようなプロセスのデジタル化のような、従来の不動産売買プロセスのデジタル化というレベルであれば、営業担当の役割は変わらない。しかし、そもそもプラットフォーム上で不動産取引が完結してしまう世界が実現すれば、そこで活動する営業担当の役割も変化せざるを得ない。

不動産仲介業界にとっての営業担当の役割は、C to Cサイトへの集客やC to Cサイトのスポンサーの獲得になる可能性もあり得る。これは、極端な例であり、実際には不動産のような金額規模が大きい商材についてC to C取引がどこまで進展するかは未知数である。しかしながら、デジタル化のインパクトが営業活動の定義や役割そのものを根本的に変えてしまう可能性を認識する必要がある。

その際には、営業担当に必要とされるスキルは、むしろ社内外のステークホルダーとうまくネットワークを構築し、プラットフォームの付加価値を最大化するものとなるかもしれない。さらに言えば、そのプラットフォーム上で、売り手・買い手にそれぞれ価値を感じさせ、取引を上手く促進していく手腕こそが望まれる。このようなスキルを手に入れた営業担当こそが、他社との差別化に成功し、次のビジネスモデルの覇者となることができるのである。

営業活動の変革のポイント

ここまで製菓業と不動産仲介業で見てきたように、デジタルによるビジネスモデルの変革は、企業の営業活動のあり方そのものを見直す契機となり得る。では、そのような変革の中で、企業はどのような営業活動を構築すればよいだろうか？

まず認識すべきは、多くの場合、業界全体のビジネスモデルが大きく変わるタイミングは、自社の営業活動の変革にとって千載一遇のチャンスであるという点である。営業モデルの変革は、多くの場合、営業現場からの強い抵抗に直面しがちである。しかし、業界全体が大きな変革に直面している際には、外圧が存在するため、思い切った手であっても社内合意がしやすい場合が多い。

では、その上で、ビジネスモデルの変革に直面した際に、営業活動のデザインにおいて気を付けるべきポイントは何だろうか。先にご紹介したセールスマネージャー調査では、トップ企業に共通してみられる3つのベストプラクティスとして、①顧客にとってシンプルで簡単なプロセスを設計する、②顧客視点で付加価値を最大化する、③顧客にとっての価値を掘り下げる、の3つを抽出している。このポイント自体はそれほど意外なものではない。ただし、それを実現する手段として、トップ企業に共通しているのはデジタル技術を徹底的に活用している点である。いくつかの具体例をご紹介します。

1. 顧客にとってシンプルで簡単なプロセスを設計する

営業パフォーマンスのトップ企業は、わかりやすく、かつ、スピーディーなプロセスを構築し、顧客がビジネスをする相手としてベストの存在となっている。そのために、デジタル技術の活用を通じ、一部／全部の営業プロセスの自動化、24時間365日対応が可能なチャネルの提供、（営業担当を含めた）複数チャネル間の情報の連携、顧客のタイプ別に提供する情報のカスタマイズ、などに取り組み、顧客の負担を最小化している。

製薬業界の例をとれば、医師に対する情報提供、患者に対する情報提供が多様化する中で、最適なチャネルを選択し、かつ、その全ての情報が一元管理されていることが重要となる。事例であげたように製薬会社が疾患のトータルケアを目指すならば、各患者の情報は患者本人はもとより医師や、場合によっては製薬会社とも、緊密に連携する必要がある。デジタル技術を活用すれば、この情報のインプット・アウトプットが24時間365日可能になる。そうなれば、製薬会社は患者・医師にとってのベストパートナーとなることができる。

なお、一点留意すべきは、今後構築すべき営業プロセスは、自社の都合ではなく、顧客の視点で構築されるべき、という点である。デジタル技術は営業活動を含めた業務プロセスの効率化に威力を発揮するが、自社の視点から最も効率的なプロセスが、顧客の視点からも効率的であるとは限らない。その点には大いに留意すべきであろう。

2. 顧客視点で付加価値を最大化する

顧客価値を最大化するためにもデジタル技術は大いに力を発揮する。不動産仲介業界の事例では、売り手と買い手の直接のコミュニケーションを通じて、お互いの価値の最大化を実現する事例を紹介した。このことは、不動産仲介会社の視点から見ると、売上を損なう脅威にもなり得る。しかし、顧客にとっては、限られた不動産仲介会社への登録者ではなく、より多くの不動産の売り手・買い手がダイレクトに結びついた方が、よりメリットは高い。したがって、不動産仲介会社としては、顧客情報の囲い込みの方向に向かうのではなく、むしろ、よりオープンなプラットフォーム上で、売上・利益をどのように得ていくかについて検討すべきであろう。

その際に重要なのは、従来の「壁」～企業の壁、サービスの壁、業種の壁、立場の壁～を一旦取り払ったゼロベースの発想である。デジタルは、従来超えることが難しかった壁を容易に突破できるツールである。顧客や取引先はもとより、競合企業とさえ、デジタルを通じてつながることが可能である。場合によっては、競合企業と連携することで、これまでにない新たな価値の提供も可能となるであろう。そして、このような取り組みを通じて、顧客にとって新たな価値を提案できる。

3. 顧客にとっての価値を掘り下げる

最後に留意すべきは顧客にとっての付加価値の再定義である。デジタル化を通じて企業が蓄積できる膨大なデータは、顧客がいつ何をどのように感じていたかを定量的に把握することを可能とした。さらには、その法則性を見つけることで、顧客の「心地よさ」「感動」を仕組みによって再現することが可能となった。

さらに加えれば、膨大なデータは製品そのものの改善にも活用することができる。製薬業界においてはRWE（Real World Evidence）と呼ばれるデータを用いた新たな創薬の手法が普及しつつあり、不動産仲介業界においても、ビッグデータを活用した不動産市場の解析が進められている。

このようなデータを活用した営業活動のデザインは、営業活動の効率性を高めるだけでなく、その提供できる付加価値も飛躍的に増加させる。その意味においては、データ収集に一定のコストをかける選択も十分にあり得る。先の製菓の事例でいえば、デジタルデバイスの配布自体で利益を生むことが難しくとも、そのデータを活用することで、ほかの分野において利益を生むことは十分可能である。

図2

デジタルならではの営業における勝ち方

① できるだけシンプルで簡単なプロセスを設計する	② 顧客にとっての付加価値を最大化する	③ 顧客にとっての付加価値を再定義する
<p>簡単であること</p> <ul style="list-style-type: none"> スピーディーで簡単 自動化されていて(コスト面でも)気軽に利用できる <p>いつでも、どこでも、どんな方法でも</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルデバイスの積極利用 全ての顧客接点(デジタル+非デジタル)の連携 <p>パーソナライズ&先回り</p> <ul style="list-style-type: none"> 一人一人にあわせたサービス セグメンテーションによる擬似的カスタマイズの活用 	<p>製品ではなくソリューション</p> <ul style="list-style-type: none"> さまざまな製品・サービスの組み合わせとそれに応じた価格設定 <p>ネットワークとコラボレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 他部門や外部パートナーとの協力 社内外の協力を通じた「創客」 <p>売買のコーディネート</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部パートナーと社内のシナジーの創出 顧客による付加価値創出の促進 	<p>科学的なアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客行動を分析するためのビッグデータの活用 予測モデルを活用した営業活動のかじ取り <p>経験のデザイン</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの利用体験のデザイン 仮想現実、マルチメディア、ゲーミフィケーションの活用 <p>売りつけではなく買いたくさせる</p> <ul style="list-style-type: none"> 買わざるを得ない状況の創出 インフルエンサーマーケティングの活用

出所: A.T. カーニー作成

デジタルによるビジネスモデルの変革が営業の役割を大きく変える。特に自分が当事者となった場合、この事実を受け入れることは難しい。実際に、社内の抵抗ゆえに、営業の役割そのものの変革が進まず、業績を悪化させてしまっている企業も少なくない。しかし、これまで見てきたように、デジタル技術を活用することができれば、営業活動において活躍の場をさらに広げていくことが可能となる。

Author Profiles



Katsuzumi Fueki

笛木 克純 (A.T. カーニー プリンシパル)

katsuzumi.fueki@atkearney.com

慶應義塾大学総合政策学部卒、INSEAD（欧州経営大学院）経営学修了。人事系コンサルティングファームなどを経てA.T. カーニーに入社。組織戦略、人事戦略、オペレーション改革などを含む全社変革等を支援。主要メディア・雑誌に人事・組織関連テーマについての執筆多数。著書に「外資系コンサルが教える「勝ち方」の教科書」（中経出版）



Takuya Koizumi

小泉 拓也 (A.T. カーニー アソシエイト)

takuya.koizumi@atkearney.com

早稲田大学政治経済学部卒業。新卒で国内IT系ファームに入社し、システム導入コンサルティング等を経験。A.T. カーニーでは、消費財・小売、総合商社、メディア、不動産等の業界にに対し、IT戦略、中期経営計画、新規事業戦略、オペレーション改革等、幅広いテーマのプロジェクトに従事。「ITシステムの畚31（実業之日本社）」執筆協力。



Kentaro Moriguchi

森口 健太郎 (A.T. カーニー アソシエイト)

kentaro.moriguchi@atkearney.com

京都大学理学部卒、同大学院理学研究科数学・数理解析専攻数学系修了。戦略系コンサルティングファーム、ヘルスケア関連ベンチャー企業を経て、A.T. カーニー入社。A.T. カーニーでは、主に製薬企業、消費財・小売業界にて、中期経営計画、新規事業戦略、マーケティング戦略、オペレーション改革等のプロジェクトに従事。

A.T. Kearney Agenda Vol.5

加熱する デジタル人材の獲得競争

近年のあらゆる領域におけるイノベーションの源泉がソフトウェアを中心としたITである事が明らかになった結果、規模や産業に依らず、あらゆる領域においてエンジニアと呼ばれる職種の需要と供給のギャップが著しい。



はじめに

近年のあらゆる領域におけるイノベーションの源泉がソフトウェアを中心としたITである事が明らかになった結果、規模や産業に依らず、あらゆる領域においてエンジニアと呼ばれる職種の需要と供給のギャップが著しい。例えば最近の調査（THE WORLD'S MOST IN DEMAND PROFESSIONS）においては、世界中で最も不足しているプロフェッショナルな仕事として、Software Engineer and Developerを示しており、他にもIT Data Analystが上位10位以内に入っている。（図1）また、米国においては、2020年の段階において、140万人のコンピューター関連人員の仕事が新たに発生するのに対し、大学の当該領域の卒業生は40万人に留まり、実にそのギャップは100万人に到達するというデータも存在する。（図2）

しかしながら、一口に「ITエンジニア」と言ってもハードウェアからソフトウェア、データアナリストといった取り扱う対象による違い、あるいは業務設計に立ち入るコンサルタントからインターフェースのデザイナーまでプロフェッショナル領域も多岐に渡り、世の中に明確な定義が存在せず、また分類自体も毎年のように追加・変更がある。本稿においては、経営コンサルタントとしての視点から、ITエンジニア、それも従来の大企業向けのシステムインテグレーションを行うSE等では無く、ウェブを始めとした各種のITサービス企業のビジネスをサポートするITエンジニアの観点からエンジニアの類型化を試み、加えて今後どのような視点で採用・育成が行われるべきかという事に付いて論じる事としたい。

図1
世界で最も需要のある職業



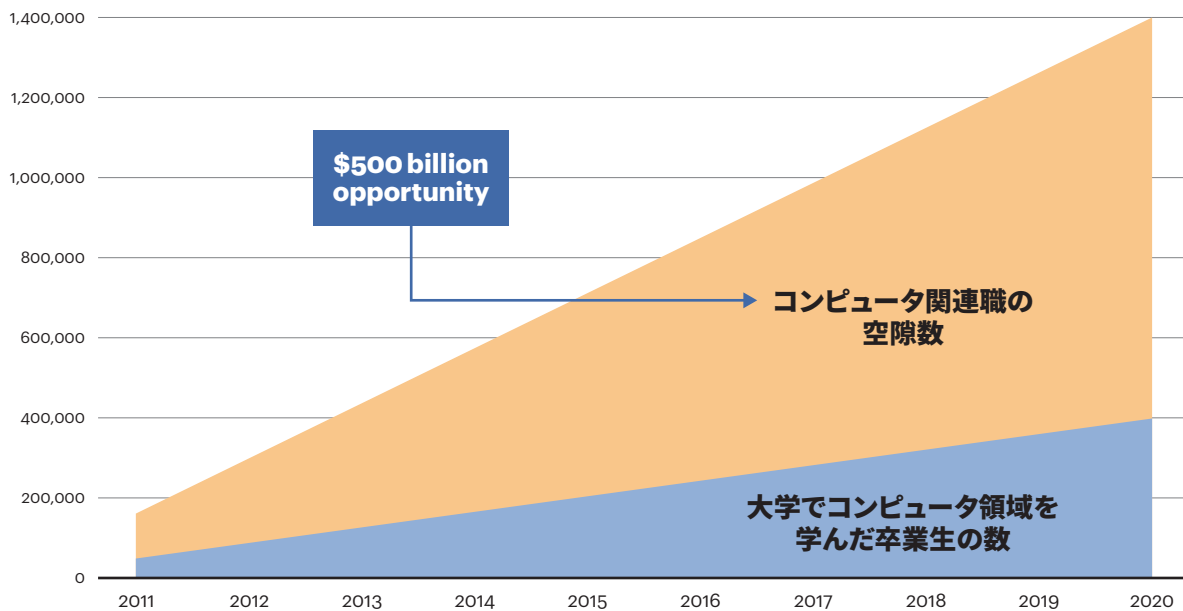
出所: michaelpage.co.uk / OECD Better Life Index他

図2

2020年までに、コンピュータ関連職の空席数は100万以上になる

1,000,000 more jobs than students by 2020

(人)



出所: Code.org / BLS, NSF, Bay Area Council Economic Institute

エンジニアの類型とあり方

1. エンジニアの類型

ITサービス系企業において、我々が考えるエンジニアの類型は大きく3つと考えている。ビジネスデザイナー、テクニカルデザイナー、エンジニア・プログラマーの3種類である。

ビジネスデザイナーは、サービスの概念そのものをデザインする役割を担い、サービスの競争優位の源泉を最初に創出する存在である。優れたビジネスデザイナーは顧客に対する深い理解を持ち、競合が見出していない／実現していないインサイトを抽出出来る事が最低要件であり、これに加えてITサービスにおける収益構造とキーとなるドライバに対する理解や、ドライバを動かす為に必要な手法や、必要な投下リソースに対しての一定のイメージを持つ事が望ましい。従来はこれらの責任を担う職種はプロダクトマネージャー、プロダクトデザイナー等と呼ばれ、どちらかと言えば事業／企画よりの人材であり、エンジニアと定義されることは少なかった。しかしながら近年はエンジニアバックグラウンドを持つ人材との融合が進んで来ている事、特にWebサービスやデジタルマーケティングと言われている領域においては、具体的な取り組みの是非や、取り組みの結果がKPIにどの様に反映するのかといった点を理解する為に、むしろエンジニア的な素養が強く求められる様になっており、Webサービス企業などではプロダクトマネージャー相当の人材の過半はエンジニアバックグラウンド人材が占める事もある様である。但し後述するが、ビジネスデザイナー自体の明確な定義は無く、現状は様々な職種名が混然一体となって呼ばれているのが実情である。

テクニカルデザイナーはビジネスデザイナーの想いを技術に落とし込む、技術面でのデザインを行う役割を担い、ITサービスにおける技術面での競争優位を担保する人材である。最新の技術動向を、単に技術として捉えるのではなく、ビジネスへのインパクト（ユーザーのインサイトに対してどの様に応え得るのか、サービス・事業の主要なKPIにどの程度のインパクトを与え得るのか等）との相関性を常に捉えられる必要がある。テクニカルデザイナー人材は、近年増加しつつあるものの、職人気質に走りがちエンジニアが多い中、素養を持つ人材は限られ、また体系的な人材育成が行われているケースは少ないと考えられる。

最後のエンジニア・プログラマーは従来の一般的な認識に最も近いエンジニアであり、何らかの要件に従い、その実装を役割とする人材である。最低限必要なスキルは指示された要件を理解する力（オーラルのコミュニケーションとドキュメントの理解力）と、その実装に必要な技術の保有である。一般的には下流の仕事と考えられており、真実ではあるが、一方でGoogleを始めとした一部のエクセレントカンパニーにおいては、コード自体の磨き込みによる差別化が、UX全盛の時代における競争優位の最大要素となっている点は忘れるべきでは無い。

2. エンジニアのあり方

かかるエンジニアの類型に関し、後段で採用の仕方に入る前に、どのような場所で働くべきか、どのような人材バランスであるべきかについて議論しておきたい。

ビジネスデザイナーは前述の通り、顧客とビジネスの事を最も理解している必要がある人材である。従って働くべき場所は、自ずから顧客（＝市場）となり、日本の市場においては日本人が日本で働くことが最も多いと想定される。

テクニカルデザイナーは、位置付けとしてはビジネスデザイナーとエンジニア・プログラマーの繋ぎの役割となる。後述するが、エンジニア・プログラマーはむしろ、より人件費の安い東南アジア等にオフショア化が進むとそういされ、その意味においてはテクニカルデザイナーは両社を結合するリエゾンの動きをする事が求められる。

エンジニア・プログラマーは今後多様化が進むと考えられる。Webサービスやアプリケーション業界においては、企画から開発、リリース、そしてアップデートまでの時間が劇的に短くなっており、これらに関わるエンジニアは極力上記デザイナーと物理的・心理的にコミュニケーションが取りやすい環境に居る事が求められる。結果的に、近傍のエリアで探すか、社内に抱え、インハウス化することとなる。一方で、企業の業務システム等、規模が大きく、リリースまでの時間が長いものについては、技術的なキャッチアップが可能かつ、低廉な人件費で雇用できることが望ましく、アウトソース化が進んでいくと思われる。特に東南アジアにおいては、フィリピンやバングラデッシュ等、従来はオフショア先として注目されてこなかった国のIT系の資格保有者が急速に増加しており、今後の地域展開にも目を光らせる必要がある。

かかる職種の人材のバランスであるが、今後求めるべきバランスはビジネスデザイナー：テクニカルデザイナー：エンジニア・プログラマーの比率は2:3:5と想定する。これは恐らく多くの日本のIT企業の人材バランスに比べると、「頭でっかち」に見える。しかしながら前述の通り、上流のビジネスデザイナー、テクニカルデザイナー自体がエンジニアとしての素養・バックグラウンドを持ち、手を動かすことが出来ない企画専門職で無いことを考えると、必然的な割合と考えられる。

以降、ビジネスデザイナーとテクニカルデザイナーの2つの職種の人材の確保の方法について、議論することとしたい（前述の通り、エンジニア・プログラマーの採用についても多数の論点があると想定するが、本稿では取り扱わない）。

ビジネスデザイナーの採用

1. 採用市場における課題

デジタル系ビジネスでは、優秀なビジネスデザイナーの確保が成功の鍵となる。ビジネスデザイナーが見極めたプロダクトの方向性はビジネスの成功に大きく影響し、ビジネスデザイナーの手腕次第で技術者が創造性を発揮できるか如何が決まる。

しかしながら、要件を定義したとしても、ビジネスデザイナーの成功要因を問われると、回答は難しい。デジタルビジネスで成功した人物のスキルや仕事の進め方には共通点が少ないように見えるためだ。これは、音楽やゲーム、TV番組のプロデューサーにも共通している。各人は音楽やゲーム、TV番組の成功によって個として有名であるが、その人物像やスキル、仕事の進め方は千差万別である。

また、採用マーケットの観点では、ビジネスデザイナーの需給逼迫状況自体に議論がある。エンジニアに比べて賃金が上昇していないことから需給が逼迫していないという意見がある一方で、ウェブサービス企業の経営層からはビジネスデザイナーが採用できないという声がある。

これらの状況から、ビジネスデザイナーに関しては職務定義書が定まっていないと考察される。定義が決まっていないために、優秀な人材の条件が明確でなく、また採用マーケット自体の定義も曖昧となる。このことは、企業がビジネスデザイナーの採用・育成において“型”を作れず、またデジタルビジネスの成功に再現性を保てない問題を引き起こしている。

2. 事例と対応の要諦

優秀なビジネスデザイナーを確保するにはどうすれば良いだろうか。ここでは2つの方法を考察する。1つは成功実績があるビジネスデザイナーにターゲットを絞った採用であり、もう1つは優秀なビジネスデザイナーが頭角を現すことが可能な社内環境の整備である。

成功実績がある人材の採用は、職務定義書が明確でない職種に対する本質的な対応だ。しかし、ビジネスデザイナーとして成功した人材を採用する場合、現職での地位が高まり、また転職マーケットにおいても価値が高まるため、高額な給与の提示が必要となる場合が多い。

この問題への対応には、デジタル系ビジネス以外の採用プロセス事例が参考になる。ある外資系化粧品メーカーでは成功実績を出しやすい人材を経済的に採用するため、若手の採用にゲーミフィケーションを活用している。応募者は、オンラインで架空の社員として新商品開発から市場発表までのプロセスに仮想的に取り組み、その手腕によって成果が変動する。企業は応募者の仮想世界における“実績”をもとに、採用判断する。この方法によって、企業は優秀な可能性の高い人材を、世の中で実際に成功実績を出す前に囲い込むことができるのだ。ゲーミフィケーションを使ったオンラインツールは、デジタル系ビジネスとも親和性が高いだろう。このような採用プロセス導入の障壁は低下しているため、今後多様な業界で同様のプロセスの導入が想定される。

次に、ビジネスデザイナーが頭角を現すことが可能な社内環境を整備する方法としては何が有効だろうか。例えば、ある日系ゲーム会社は、新しい事業や企画を立ち上げたい人材がいる場合、経営会議でGo or Not goを判断せずに、実際に立ち上げるチャンスを与える制度を採用している。この制度は、移り変わりの早いゲーム業界では経営層はその良し悪しを判断できないことを前提としており、チャンスを与えて、優秀なビジネスデザイナーが頭角を現せるような仕組みとなっている。この制度のポイントは、経営は開始時にGo or Not Goを判断しないが、結果を判断するプロセス・基準を予め設定している点である。

同様の方法はテレビ局プロデューサーの育成で取り入れられている。ある民放主要局では若手の育成向けに深夜枠を提供し、そこで成功した若手を深夜以外の番組にシフトする仕組みを導入しており、他局がプロデューサー育成に苦しむ中で、高視聴率の企画を増やしている一因となっている。

上記で2つの方法を紹介したが、これらを総じてみると、デジタルデザイナーの採用の要諦が見えてくる。デジタル系ビジネスでは従来のビジネスと勝ちパターンが異なるため、多くの企業では人材の見極められる経営層が少ない点を経営層が認識することが重要だ。このことから、従来の「人が人を見極める方法」ではなく、「実際にやらせた結果で人を見極める方法」にシフトしており、経営層にはその仕組みの整備が求められている。

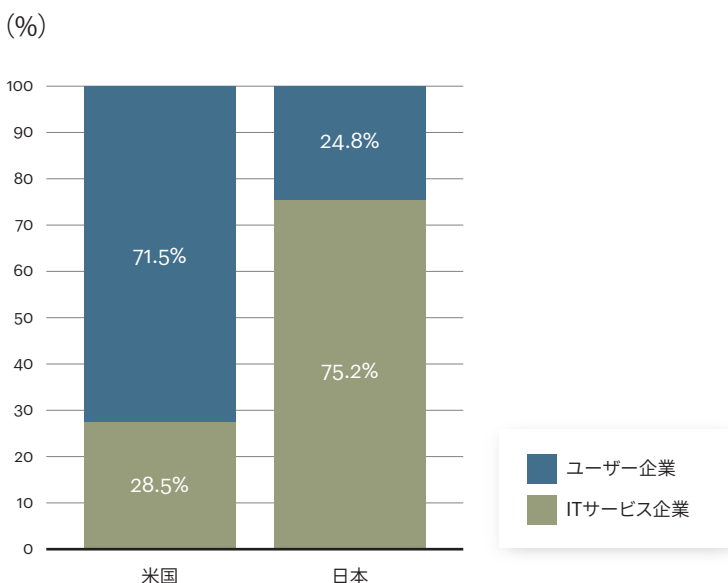
テクニカルデザイナーの採用

1. 採用市場における課題

欧米ではテクニカルデザイナーの需給が逼迫し、人件費の高騰が顕著である。APPRIOによる米国・英国の従業員500名以上のCxOへの調査では約90%の企業でIT人材の採用に課題感を持っている。また、米国労働統計局のデータによると、2014年5月時点のSoftware Developers and Programmersの平均年俵は95,280ドルで、日本円で1,000万円以上（2014年平均為替レートで換算）に高騰している。

一方、日本のテクニカルデザイナーは欧米に比べて人件費が低いが、技術力を起点としたイノベーションを得意としない。その背景として、3点の課題が考えられる。まず、多くがSI企業またはその下請け企業に勤務しており、日々の業務は受託開発が中心のため、技術シーズベースのプロアクティブな取り組みが求められない（図3）。次に、SI企業を頂点としたピラミッド構造のなかで仕事の進め方・開発ツールなどが独自となっており、海外と共通の業務プロトコルを持っていないケースが多い。最後に、英語の壁があるため、グローバルなコミュニティとの接点が少ない。つまりは、日本ではテクニカルデザイナーの業務及び人材マーケットがガラパゴス化しがちである。

図3
米国・日本におけるIT技術者数の分布



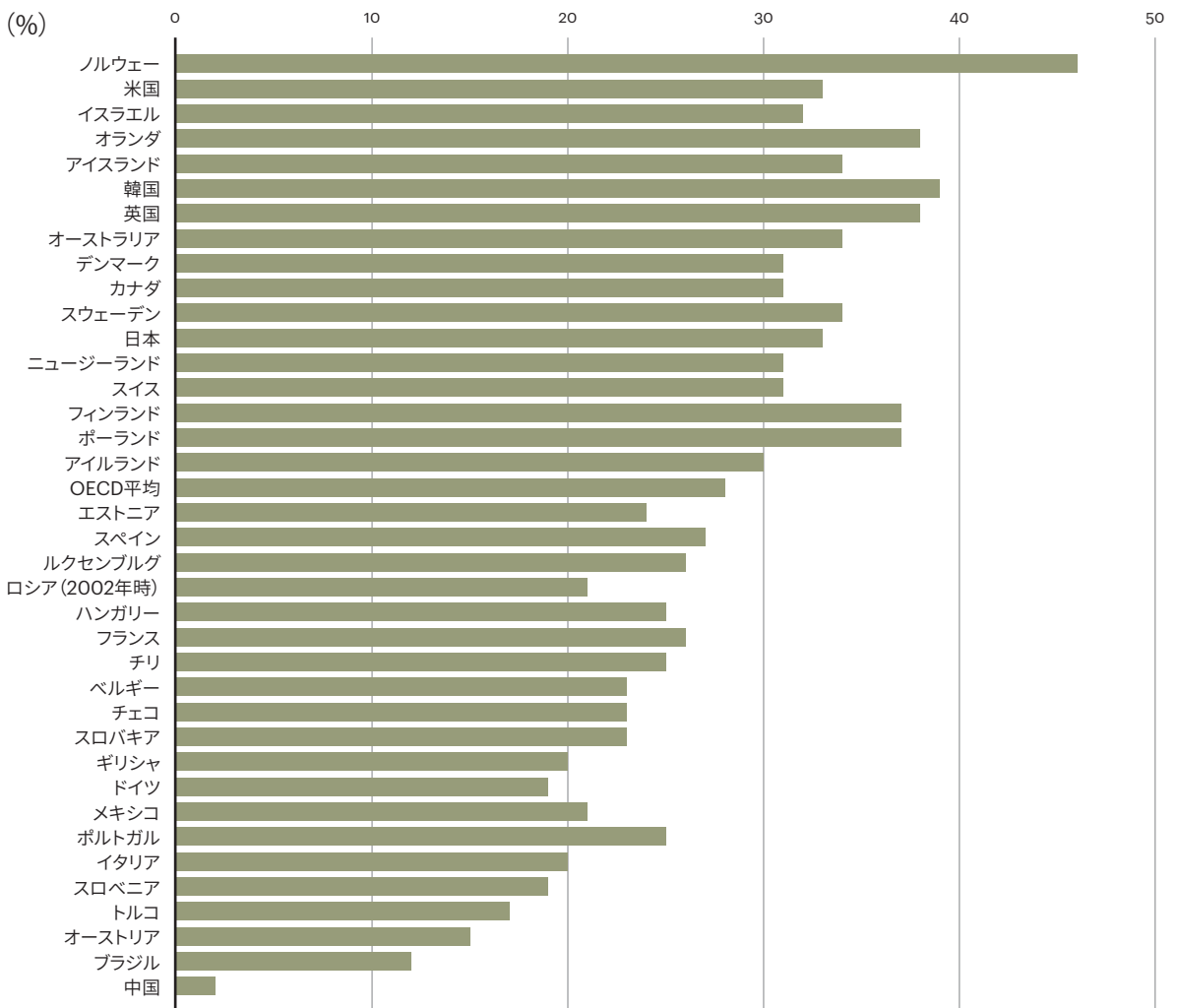
2. 事例と対応の要諦

ここでは、優秀なテクニカルデザイナーの採用方法として2通りを考察したい。1つは、海外の有力マーケットにおける採用、もう1つが日本にいる優秀な人材の獲得である。いずれの場合も、上述した課題に対応する必要がある。

海外における採用では、有力な人材マーケットの選定がポイントとなる。米国や欧州ほどに人件費が高騰しておらず、優秀なデジタル人材がいるマーケットはどこだろうか。その成立要件として、IT需要地への地理的・文化的な近接性、高水準の教育環境、経済・政治的安定性の3点が重要である。

例えば、ポーランドが良い例だ。西欧への地理的な近接性に加えて、米国・西欧のTV番組の放映が多いために欧米文化の理解が深い。そのため、欧米とのカルチャーギャップが小さく、欧米のチームとのコラボレーションがしやすい。また、25～34歳の約40%が大学卒業の学位以上の学歴を持っており、その割合は米国や日本よりも多い（図4）。

図4
国別の25～34歳の大学学位以上を保有する比率



出所: アメリカ国立科学財団、OECD, Education at a Glance 2012: OECD Indicators (2012)

更に、ポーランドは2009年の経済危機でもGDP成長率をプラスに維持した実績があり、今後も安定的な成長が見込まれている。これらを見越して、近年Googleなどの大手IT企業がポーランドに進出しており、IBMは世界に約20拠点ある重要拠点IBM Studios（東京には2015年に設立）の1つをポーランドに設立する計画をしている。今後も、このような条件に当てはまる国・地域がデジタル人材の有力マーケットと考えられ、海外における採用時には考慮が必要だろう。

次に、日本にいる優秀な人材の獲得方法について考察したい。日本の人材の採用は、企業にとってはメリットも多い。日本のテクニカルデザイナーは米国に比べて人件費が低いと上述したが、日本の人材は平均してスキルが高く、海外の人材に比べて真面目に良く働く傾向があるためだ。

どのように日本の優秀なテクニカルデザイナーを獲得できるだろうか。多様なアプローチが考えられるが、今回は若い人材の働き方の変化に着目して考察したい。

米国では1980年半ば～2000年頃に生まれた世代をミレニアル世代と呼ぶ。ミレニアル世代はリベラルな思考を持ち、働き方についても長時間労働を避け、仕事の金銭的価値よりも社会的価値を優先する傾向があるとされる。これまで高給で人気を集めていた企業（投資銀行等）も、ミレニアル世代の望む新しい働き方に対応する必要が生じている。

このような若い世代の働き方の変化は、日本のデジタル系人材にも共通している。20代後半～30代の特に優秀な技術者で、20代前半はSI企業やその下請け企業に勤務するも、その後にGoogleやAmazon等の世界的なIT企業や伸び盛りのベンチャー企業に転職し、優秀なテクニカルデザイナーとして活躍する例が多く見られる。

実際にインタビューを行うと、そのような人材が転職先に選ぶ企業には3つのパターンが見えてくる。1つは企業の商品・サービスの社会的意義が明確なケース、もう1つは技術力が高く若手とのコミュニケーション力がある近い世代のテクニカルデザイナーがいるケース、最後に働き方に自由度があるケースだ。最後の働き方の自由度としては、例えば服装や職務利用するPC、椅子や働く場所等の自由度があり、具体的にはハンモックで仕事ができる環境が訴求ポイントになった例もある。

優秀な若手のデジタル系人材の採用には、これらの変化に企業側が積極的に対応することが重要だ。例えば、社内で技術力がある若手テクニカルデザイナーの積極的な採用イベントへの登用が考えられる。特に、トレンドの技術（現在であればAI、ディープラーニング等）の有識者と会話が可能なイベントであれば集客もしやすく、企業は若手の優秀なデジタル系人材との接点を形成しやすいだろう。

終わりに

これまで今後必要とされるIT人材の類型、定義及び、特に採用・育成面の課題感が強いビジネスデザイナーとテクニカルエンジニアの採用について、課題と対応事例、対応にあたっての要諦を述べてきた。最後に、それぞれについてもう一段踏み込んだ取り組みの可能性を探りたい。

ビジネスデザイナーの採用に関して、本稿では成功実績があるビジネスデザイナーの採用と社内環境の整備を述べた。更に踏み込んだ取り組みとして、社会に出る前の学生への働きかけを提案したい。具体的には、学生起業家への投資・協働から、優秀な学生インターンの囲い込み、大学への寄付講座提供による優秀な学生へのアクセスの確保等が考えられる。大学発ベンチャーが業界の経験者を社外から迎えることで売上高・従業員数が増加している調査結果もある通り、企業ととの協業は学生にとっても効果が高い。デジタル系ビジネスでは大学生・大学院生以外にもデジタル系専門学校や大学の学生等、幅広い協業先候補が有ると考えられる。

また、テクニカルデザイナーの採用に関して、本稿では海外の有力マーケットにおける採用と日本の若い人材の採用について紹介した。更に踏み込んだ提案として、ここでは大手SI企業やウェブサー

ビス企業による大規模な取り組みの可能性について言及したい。本稿で、日本では大手SI企業を頂点としたピラミッド構造の中にテクニカルデザイナー人材が囲い込まれており、イノベティブな仕事に取り組みづらい現状を述べた。しかし、この構造を逆手に取り変革を起こすことで大きなムーブメントに繋がる可能性が有る。例えば、大手SI企業（または大手ウェブサービス企業も可能と想定される）がイノベティブな人材を育成・派遣する大規模な人材プールを構築し、イノベーションが必要な事業会社に派遣するスキームの創出が考えられる。一般に、事業会社では事業の変革と安定化を交互に行うため、優秀なテクニカルデザイナーに常にイノベティブな業務機会を与えることが困難だ。他方、優秀なテクニカルデザイナーを大手SI企業等でプールした場合、イノベーションが必要なタイミングで事業会社に派遣できるため、テクニカルデザイナーは常にイノベティブな業務に従事できる。このような人材プールはスケールメリットが働くため、大規模な仕組みの構築が有効だ。取り組む企業には、日本全体あるいはアジア・グローバル規模のテクニカルデザイナー育成・流動化システムの構築を目指してほしい

本稿ではここまで、取り組みやすい打ち手から大規模な構想まで、グローバル規模で発生している War of Digital Talent への対応を考察してきた。デジタル系人材の争奪戦は始まったばかりで、今後も激化が想定される。デジタル系ビジネスのイノベーションの原動力は優秀な人材のため、勝つためには優秀な人材を先手先手で確保することが効果的だ。これまでIT及びデジタルの取り組みでは、欧米や勢いのある新興国が先行し、日本は後手となるが多かった。多くの日本企業がデジタル系ビジネスの「勝ちパターン」の変化に向き合い、デジタル系人材の争奪戦を勝ち抜いて、グローバルのイノベーションを牽引していく時代が到来することを望んでやまない。

Author Profiles



Takefumi Harigaya

針ヶ谷 武文 (A.T. カーニー プリンシパル)
takefumi.harigaya@atkearney.com

東京大学教養学部卒業。

大手通信会社で営業企画・事業企画・サービス開発を経て、A.T. カーニーに入社。通信・ハイテク・メディア企業を中心に、海外事業戦略、新規事業戦略、事業ポートフォリオの再構築、事業ターンアラウンド等を支援。



Yuki Ban

伴 勇樹 (執筆時：A.T. カーニー シニア・ビジネスアナリスト)

一橋大学法学部卒業。

リクルート、リクルートテクノロジーズを経て、A.T.カーニーに入社。ハイテク、ヘルスケア、金融等の業界に対して、中期経営計画、新規事業戦略、IT戦略策定等を支援。「ITシステムの罨31 (実業之日本社)」執筆協力。

A.T.カーニーは、40ヶ国以上に拠点を有する世界有数のグローバルな経営コンサルティングファームです。1926年の創業以来、世界の有力企業・組織の信頼されるアドバイザーであり続けています。A.T.カーニーはパートナーシップ制度を採っており、顧客の最重要課題に対して短期的な成果をもたらすと共に持続的な成長を支援することをお約束します。詳しくはWebサイトをご覧ください。www.atkearney.com

アメリカ	アトランタ	ダラス	パロアルト
	ボゴタ	デトロイト	サンフランシスコ
	ボストン	ヒューストン	サンパウロ
	カルガリー	メキシコシティ	トロント
	シカゴ	ニューヨーク	ワシントン DC

アジア・パシフィック	バンコク	メルボルン	シンガポール
	北京	ムンバイ	シドニー
	香港	ニューデリー	台北
	ジャカルタ	ソウル	東京
	クアラルンプール	上海	

ヨーロッパ	アムステルダム	イスタンブール	オスロ
	ベルリン	キエフ	パリ
	ブリュッセル	リスボン	プラハ
	ブカレスト	リブリヤナ	ローマ
	ブダペスト	ロンドン	ストックホルム
	コペンハーゲン	マドリード	シュトゥットガルト
	デュッセルドルフ	ミラノ	ウィーン
	フランクフルト	モスクワ	ワルシャワ
	ヘルシンキ	ミュンヘン	チューリッヒ

中東・アフリカ	アブダビ	ドバイ	マナマ
	ドーハ	ヨハネスブルグ	リヤド

本稿の表紙に記されているのは、当社の社名にもなっている創業者 Andrew Thomas Kearney (アンドリュー・トーマス・カーニー) の署名で、カーニーが培い、我々が継承している、すべての行いにおいて“本質的な正しさ”を保証することを意味しています。

A.T. Kearney Korea LLC は大韓民国において A.T. Kearney の名のもと業務を行っている別法人です。

A.T. Kearney はインド共和国においては、英国法に基づいて設立された法人組織 A.T. Kearney Limited の支店として業務を行っています。

本稿の無断複製・転載・引用は固くお断りいたします。

© 2016, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved