



The Customer-activated Enterprise

個客価値の共創

グローバル経営層スタディーからの洞察

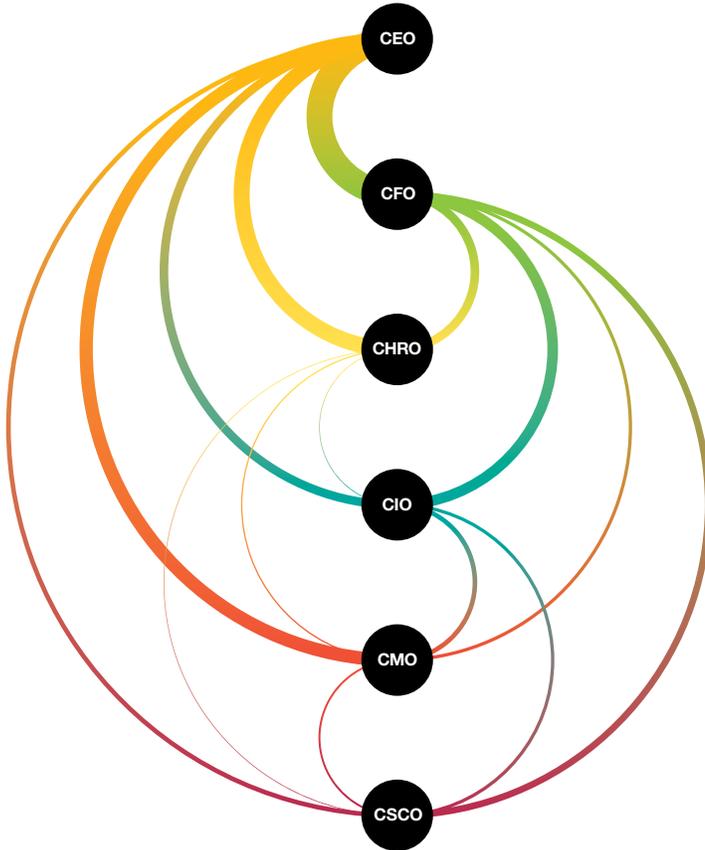
当レポートは、2003年からIBM Institute for Business Valueが実施してきたCxOスタディー・シリーズの17回目であり、今回初めて同時期に経営層全体を対象に実施した調査に基づくものです。この11年間を通じて、インタビューに応じていただいた経営層は23,000人を超えました。

今回のスタディーでは、以下の6つの役職の方々にインタビューを実施しました。

最高経営責任者：企業全体の経営に関する最高責任者 (CEO)	884
最高財務責任者：財務と予算管理・業績管理に関する最高責任者 (CFO)	576
最高人事責任者：人材管理に関する最高責任者 (CHRO)	342
最高情報責任者：情報戦略の策定と実行に関する最高責任者 (CIO)	1,656
最高マーケティング責任者：市場戦略および顧客戦略の策定と実行に関する最高責任者 (CMO)	524
最高サプライチェーン責任者：サプライチェーン全体にかかわる戦略策定と実行に関する最高責任者 (CSCO)	201

当スタディーは、
世界4,000人を超える
経営層の皆様への
対面インタビューに基づいています。

図1
力の源泉：CxOのネットワーク



経営層の「つながり」

我々はインタビューの中で、CxOに「緊密に連携しているほかのCxOを2人挙げてください」と訊ねた。回答結果を表現したものが、左記のネットワーク図である(図1)。線の太さが回答数の多さを示している。

そこから得られた洞察を踏まえて、我々は成功の鍵となる要因を明らかにした。その中の一つに、高業績企業と低業績企業を区別するのは、経営層が「いかにチーム一丸となって機能しているか」であることが判明した。

高業績企業とは、経営層自らが売上成長率と収益性の両面において同業他社より優っていると評価した企業のことを指す。一方、低業績企業とは、同じ面において同業他社を下回っていると経営層が回答した企業のことを指す。調査対象企業のうち、およそ8%は自らを高業績企業と回答し、25%は低業績企業と回答した。

経営層が見る世界

CEOは、自社に影響を及ぼす外部要因のうち、「テクノロジー」を最も重要な要因だと考えている。ほかのCxOもテクノロジーを上位3位以内に位置付け、テクノロジーは社会を変革しつつあると認識している。

顧客は「個」として扱われることを期待している。そして企業は、顧客の価値観、信条、習慣、そして行動特性について「個々に」理解し、「個々に」適合した施策を実施しようとしている。その結果、企業と顧客はより緊密な関係性を築くようになる。

大多数のCxOは、顧客に関するこの現象が社員やビジネス・パートナーにも当てはまると考えている。組織内外の壁がより低くなり、社員やビジネス・パートナーとの協業を拡大していく。CxOは、協業によりイノベーションが促進されることを予見し、中でも外部との連携によるイノベーションの創出に積極的に取り組んでいる。企業が単独で機能し、成功していた時代は過去となり、コラボレーションが成功をもたらす時代が到来したのである。

図2

テクノロジーがトップを維持：CEOは自社の将来に影響を及ぼす最も重要な外部要因はテクノロジーであると答えた

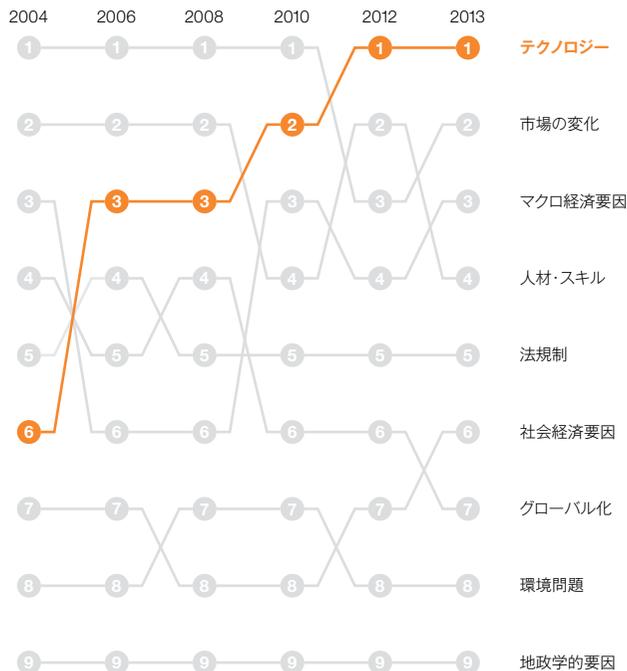


図3

異なる展望：CxOにとっての重要な外部要因は異なっている。しかし、テクノロジーはすべてのCxOでトップ3に入っている

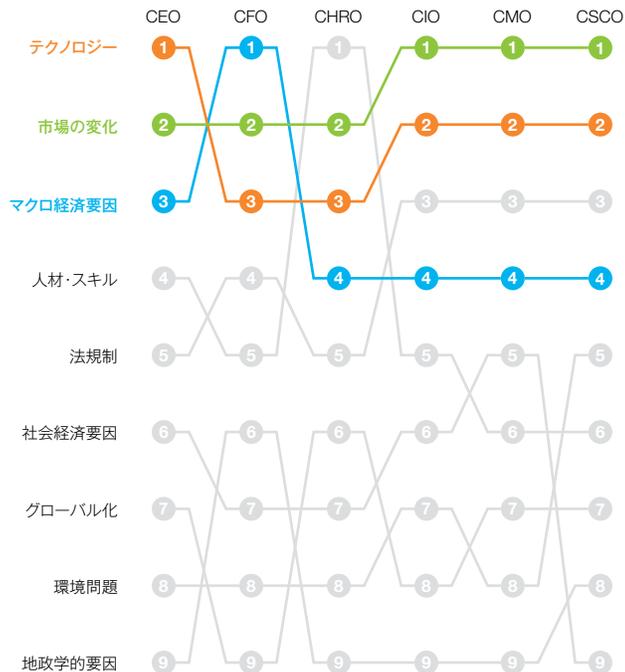
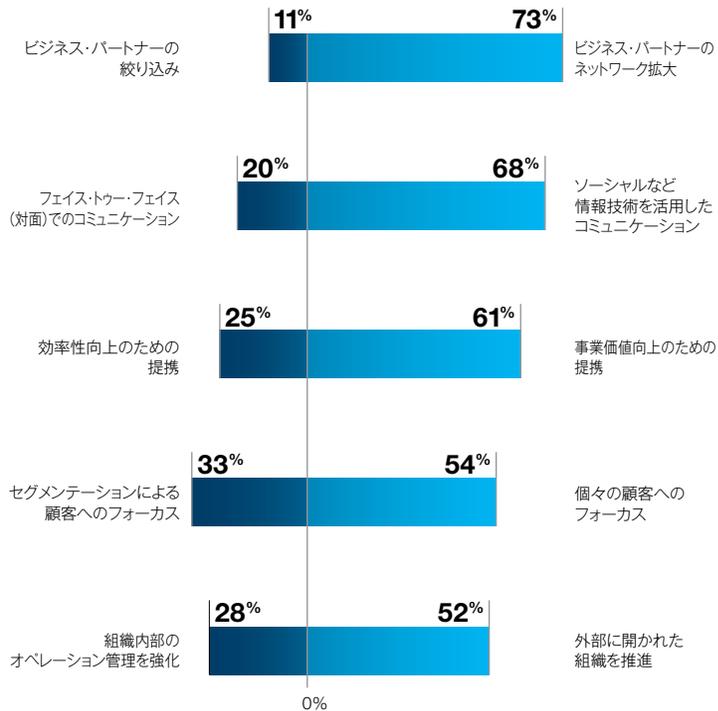


図4

今後の展望：CxOは今後3-5年の間に大きな変化が起こると予測している



ごあいさつ

未来を知りたいければ、その未来に対して影響力を持つ方々と会話をすればよい。これは、かねてからの私の考えでした。IBMではこの考えに基づき、10年以上にわたって経営層の皆様へのインタビューを行ってきました。この調査は、経営層の皆様が自社の戦略的方向性に大きな影響を与えると考え、注目している要因を突き止めようという取り組みです。

本年は初の試みとして、経営層における各役職の見解を統合しました。そして、21世紀のフロント・オフィス（組織において顧客接点を持つ部門）に関する展望を提示します。過去の調査同様、インタビューは対面形式で行い、70カ国、合計4,183人のリーダーの皆様と会話をしました。膨大な会話から得られた示唆は、社会、経済の変化の速さを実感させられるものばかりでした。

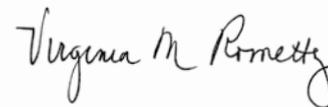
2004年のCEOスタディーでは、「顧客」は自社に対して最も影響力のある「市場要因」の第6位。それが9年後のいま、デジタル化によって自由と権力を得た顧客はかつてない力を持ち、すべてのCxOのアジェンダをリードする存在になりました。

当スタディーでは、経営層がどのように協力してこの10年で出現した機会や課題に取り組んでいるかを分析しました。

たとえば、高業績企業のリーダーの3分の2は、単に顧客体験を管理しているのではなく、顧客とすべての接点において関係性を構築し、顧客の最新の状況に合わせて更新できるように、組織構成、戦略や投資配分の見直しを行っていることがわかりました。

つまり、経営層の優先順位は、社内の効率化・生産性向上からフロント・オフィスの改革にシフトしているのです。そして経営層は、社外との連携、外部に対する透明性、顧客とのコラボレーションや対話をいままで以上に重要視しています。

我々の2013年版レポート、「The Customer-activated Enterprise」では、上記の内容に関する示唆を提示しています。加えて、事業の成長やイノベーションを促進するに当たっての洞察が含まれています。私や私の同僚たちは、皆様とともに、このテーマに関する対話を続けたいと考えています。



Virginia M. Rometty
Chairman, President and
Chief Executive Officer, IBM



はじめに

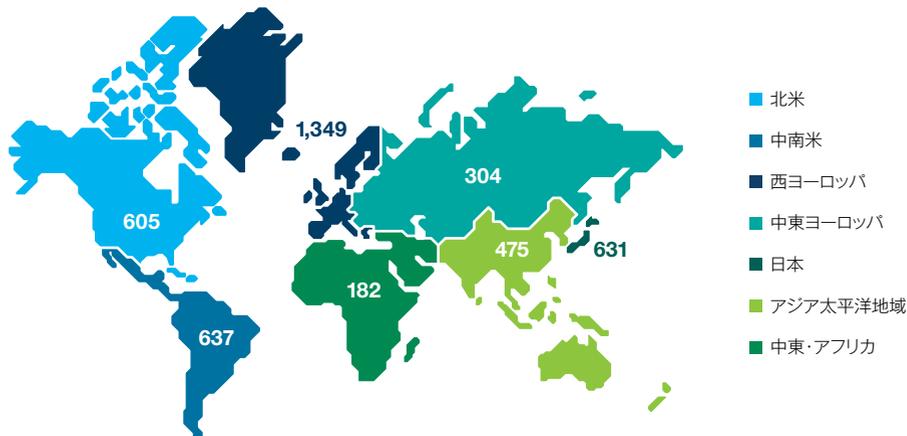
10年間にわたって実施してきた17の調査および23,000人との対面インタビューを通じて、我々はさまざまな経営層の方々の考えを知り、豊かな洞察を得ることができた。その際、あるCxOの考えが、ほかのCxOにどのような影響を及ぼすのかについては明らかにされなかった。今回のスタディーはこの問いに答えるものである。

我々は70以上の国、20以上の業種にわたる4,183人の経営層と対面インタビューを実施した(図5)。この調査は、これらの幅広い企業や公的機関の経営層の意見を反映したものである。

デジタル化によって増大する顧客の力。当スタディーからの重要なメッセージは、「最も成功している企業は、顧客を積極的に自社の意思決定に関与させている」ということである。当レポートではこのメッセージについて、全体の俯瞰から始め、個々のCxO別に展開する。さらに今後、各CxO別に掘り下げた詳細レポートを発表する予定である。読者の皆様には、ぜひとも当レポートに関するフィードバックをいただきたい。そして、今後のレポートの参考とさせていただきたい。

図5

地域別インタビュー参加者：70カ国以上、4,000人以上の経営層が本調査に参加した



CxOは世界をどう見ているのか？我々は、今後3-5年で自社に最も影響を与える外部要因について質問し、その結果を過去の調査結果と比較した。

注目すべきは、「テクノロジー」の重要性が着実に上昇している点である。2012年にCEOがそれをランキングのトップに位置付けたように(図2)、CEOにとって「テクノロジー」はもはや戦略遂行上の単なるインフラではなく、新しいビジネスの可能性を創出するものと位置付けられている。

ほかのCxOの優先順位は少し異なる(図3)。いずれにしても全員が「テクノロジー」を上位3位以内に挙げているが、それぞれの視点は各CxOの役割における注力領域を反映している。CFOは「マクロ経済要因」に関心を寄せ、CIO、CMOやCSCOは「市場の変化」を重視している。また、CHROは「人材スキル」を重要課題と考えている。

こうした違いは問題なのだろうか？CxO間のコミュニケーションがオープンな場合は問題ではない。高業績企業のCEOは、経営チームは「とてもよく協業している」と語った。それが意味するのは、多面的な視点を統合することによって、確かな優位性の創造が可能になるということである。

それでは、経営層はどのように将来に備えているのだろうか？当レポートで我々の分析結果のアウトラインを示す。これは、IBMの戦略コンサルタントとアナリストからなるグローバル・チームの分析の成果である。また、自由回答形式の質問への回答からさらなる含意(推論)を引き出すため、画期的なコグニティブ・システム「IBM Watson™」を活用した。

その結果、我々は企業の未来を形成するテーマ、言い換えれば、企業が今後の事業環境で成功を収めるためのテーマを3つ見いだした。

- 顧客の影響力を受け入れ、経営に活かす
- デジタルと実世界の統合、このイノベーションの先駆者となる
- 魅力ある顧客体験をデザインする

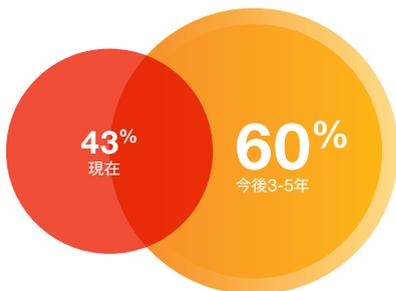
当レポートでは、これらの論点について検討したのち、各CxOの観点からそれぞれ俯瞰する。そして、今後発表するCxO別レポートでは、CxOの役割ごとに議論を深め、取るべき行動を明らかにする。

「これから先数年間で、
顧客と深い戦略的な関係を築きたい。
個々の顧客と、
『生涯顧客』としての関係を」

Paul H. Graham, CEO, DHL Supply Chain, Singapore

図6

高まる顧客の存在感：CEOが最も顧客の影響力が高まると考える領域は、事業戦略策定である



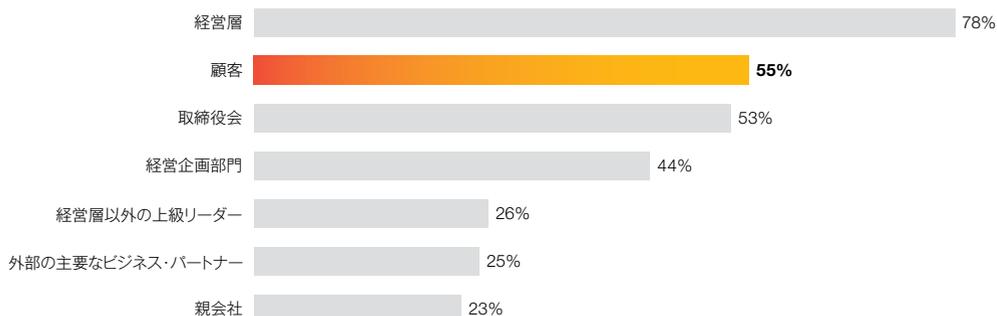
顧客の影響力を受け入れ、経営に活かす

世界中の人やモノがインターネットでつながり、デジタル情報量が爆発的に増加し、いつでも、どこでも情報にアクセスできる時代。この時代の新たな経済原理では、透明性が成功の鍵になる。過半数のCxOはイノベーションを希求し、そのために社内外のコラボレーションを促進することで、オープンな組織を目指している(図4)。中でも注目すべき最大の変化は、企業にとって顧客とのコラボレーションの意味合いが変化したことである。

顧客の声を反映すべき領域は、新製品・サービス開発などの従来の範囲にとどまらなると考えるCEOが増えてきた。従来はCEOが絶対的な権限を持つと考えられてきた事業戦略策定においてさえ、今後は顧客の影響力が高まると感じている(図6)。また、自社の戦略策定において、すでに顧客は経営層に次いで影響力を持つと回答したCEOが過半数を超えた(図7)。

図7

新しい経営層：戦略策定において、顧客は経営層に次ぐ影響力を持つ



過半数のCEOが、顧客の影響力は大きいと回答した(図8)。この傾向は、高業績企業の方が低業績企業より24%ほど高い。顧客はすでに役員会議の一員となったように見える。一部の先進的な企業では、実際に顧客によるアドバイザー・ボードを設置し、戦略的な課題について直接意見を聴いている。

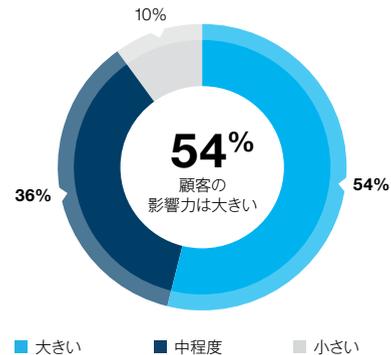
顧客の影響力を知る経営層は、ソーシャル・サイト、ブログ、チャットなどで飛び交う顧客の声を、顧客の自社への意見や評価だと考えている。さらに敏感な経営層は、オンライン上の顧客の意見は戦略策定への重要なインプットだと認識しており、よく耳を傾けるようにしてきた。先進企業は、顧客の声を単なる参考情報ではなく、すぐにもアクションを取るべき重要な情報ととらえているのである。

顧客に自社の戦略策定に参加してもらうためには、組織構造と企業文化の変革が必要になる。目指しているのは単なる顧客中心型の組織ではなく、「顧客との共創型」の組織である。顧客と相互関係を築くということは、互いの利益のために方向転換が必要とされたとき、それを受け入れる準備と心構えをすることである。そして、重要な意思決定に顧客の意見を反映させる覚悟を持つことである。

グローバルな組織の統合、経営層内部の意識合わせ、あるいはマーケティングやセールスのプロセス改革に苦心している企業にとって、これは先の長い話に聞こえるかもしれない。しかし、顧客を最重要のステークホルダーとして位置付け、その声を聴くことは、意見の食い違う経営陣の足並みをそろえ、混乱を収拾する上で大いに役立つであろう。

自律性の一部を放棄することを要求される経営層と、企業にターゲティングされ自分の情報が開示されることに慎重な顧客。両者は新しいコラボレーションの方法を見つけ、まずは信頼関係を築いていく必要がある。顧客からの信用を失うと回復は難しく、場合によっては業界全体にも広がってしまう。

図8
顧客の力：多くのCxOが顧客が自社に与える影響は大きいと考えている



「ソーシャル・メディアによって、
顧客の自社への影響力は高まった。
顧客の期待値は上がり続け、
忍耐力は下がり続けるであろう」

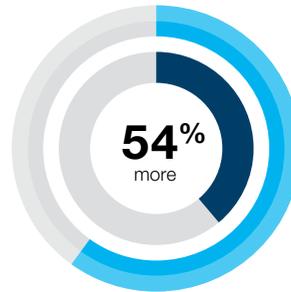
CIO, Retail, Turkey

顧客との信頼関係の強化は、ある特定部門だけが担当するような取り組みではない。なぜならば、信頼はバリュー・チェーン上のあらゆるポイントで損なわれる可能性があるからである。顧客との信頼関係の強化は、経営層の団結なしには実現できないものである。

顧客とのコラボレーションは、もはや避けて通れない道のようなものである。本調査の結果、高業績企業ほど顧客と緊密に連携しており、低業績企業と比較して54%も多いことがわかった(図9)。実際、これは普遍的なものでもある。10人中9人の経営層が、近い将来に顧客との連携を強化する予定である(図10)。

図9

収益の源泉：高業績企業ほど顧客との連携を行っている

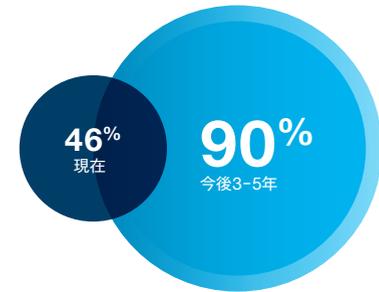


39%
低業績企業

60%
高業績企業

図10

強まる絆：CxOは顧客との連携を今後さらに強める予定である



46%
現在

90%
今後3-5年

デジタルと実世界の統合、このイノベーションの先駆者となる

デジタル・ネットワークの出現とソーシャルやモバイル技術の浸透は、組織と顧客の関係性をフラットにし、両者を大幅に近づける役割を担ってきた。それらは今後、互いがどう付き合っていくべきかを再考するきっかけにもなっている。60%強の経営層は、ビジネス・パートナーとの連携が重要な事業価値創造の手段であると見ている(図4)。そして、ほぼ半数が外部に開かれた組織を推進し、外部からイノベーションを取り込もうとしている。

そしていま、デジタルと実世界が交差する場所で、最先端のイノベーションが起きている。マイクロチップ薬などのスマートピル技術や、スマートフォンによる心拍数モニター、スマートカーやクラウド・サービスによる交通情報網、利用者の周辺環境を感知する電子書籍リーダー、リアルな店舗とeコマースを統合するアプリなど。これらの可能性は計り知れない。さらに、3Dプリンターは、デジタル・イメージを直ちに実世界に出現させる。このように、バーチャルと現実との区別は消滅しつつある。

CxOも気付いている。デジタルと実世界を統合していくことの重要性について。とりわけCMOは、有効なデジタル戦略の策定と実行が喫緊の課題であると考えており、顧客接点をあらゆる角度から徹底的に見直すことを望んでいる(図11)。

「新しいビジネス・モデルと新しいデジタル・サービスには成長の機会がある。そこで我々は、デジタル・ウォレット、デジタル商品、そしてモバイル・バンキングに投資している」

Enrico Lardelli, CIO, PostFinance, Switzerland

図11

デジタルへの熱望：CMOはデジタル戦略を強化していく

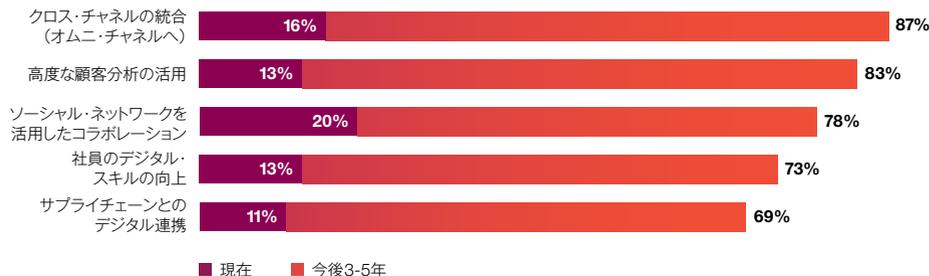


図12

重要な阻害要因：ソーシャル・メディア活用プランの欠如が、デジタルと実世界を統合する戦略の最大の阻害要因となっている

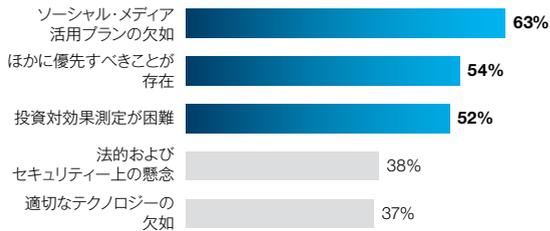
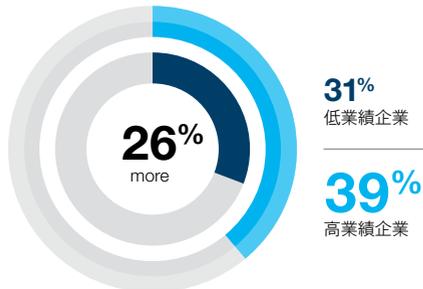


図13

調和されたアプローチ：より多くの高業績企業がデジタルと実世界を統合した戦略を策定している



CMOは決して孤独ではない。5分の4のCIOが、フロント・オフィス（顧客接点機能）を今後2-3年以内にデジタル化する計画があると回答している。これは顧客により効果的に寄り添うためである。スマートフォンやタブレットのようなモバイル機器の活用が、変革の中核を担う。実に84%のCIOが、組織の競争力を強化するため、数年のうちに実施する施策のトップ5に顧客接点のモバイル化を挙げている。

問題は3分の2の企業において、デジタルと実世界の統合に関する戦略が存在しないか、もしくは曖昧だということである。幾つかの企業は、ソーシャル・ネットワークやモバイルの環境に適合するために製品やサービスを再定義している。また、ほかの企業では、バリュー・チェーンのあらゆる局面に顧客を巻き込んでいくために、事業運営の在り方を見直している。これらの取り組みは、段階的に実施されることが多い。

事業戦略とデジタル戦略との統合を阻害している要因は何か？最大のハードルは、ソーシャル・メディア活用戦略の不在である。ソーシャル・メディアをいかに既存の戦略に融合させるかが課題となっている（図12）。実際、IBM Watsonが10,000を超える自然言語による回答を解析したところ、CxOはソーシャル、デジタル、実世界の適正なバランスに頭を悩ませていることが明らかになった。

また、ソーシャル・メディアへの投資対効果の把握も課題である。特に、ソーシャルを単に既存のワークフローに機能を付加するものとしてとらえている場合は、大きな課題となる。ソーシャルの価値は、新たなワークスタイルを実現したときに初めて発揮されるからである。組織内外の壁を超えて、ある目的の下に人々が集い、協働し、学び合う。ソーシャル技術は、そうしたワークスタイルを実現するドライバーなのである。

このように言うのは簡単であるが、現実には厳しいかもしれない。社員はソーシャルによってより自由になり、その活用に情熱とエネルギーを注ぎ始めている。その中で多くのエグゼクティブは、自分が傍観者の立場にあると気付かされてきた。そしていま、CxOは誰かが明確な戦略を作ってくれることを待っている場合ではない。ソーシャルを企業戦略とブランディングの中核に置き、自社の組織を進化させなければならない。

繰り返しになるが、高業績企業はこの点において先を行っている（図13）。デジタルと実世界を統合するイノベーションの先駆者となっているのである。

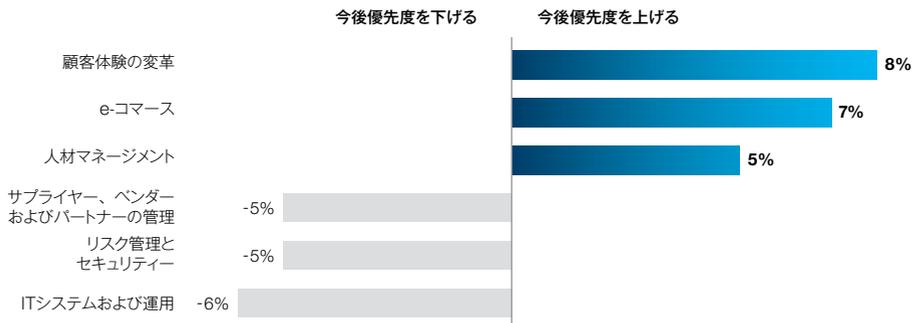
魅力ある顧客体験をデザインする

デジタルと実世界が融合する中、企業は顧客体験を変革する必要に迫られている。およそ70%のCxOは、顧客との接点がソーシャル・メディアやデジタル・メディアへと移行していくと認識している。また、50%以上のCxOは、顧客をその属性によって分類した固まり、つまり「セグメント」としてとらえるのではなく、「個」のレベルでとらえて接していかなければならないと考えている(図4)。

そのためにCxOの優先順位が変わりつつある。これからは、ITシステムそれ自体やオペレーションの改善などに費やす時間を減らし、顧客体験の変革に時間をかけたいと考えている(図14)。すべてのCxOが顧客体験の改善に一役買いたいと考えており、その実現のためには、担当部門の枠組みを超えて、なじみのない領域に一步踏み出す行動力が求められる。その上で、いかにチームとして一丸となって機能できるかに成否がかかっている。

図14

CxOの時間と関心の配分：顧客の変化を踏まえて、今後3-5年間のCxOの優先順位は変わりつつある



「我々がモバイル技術に投資しているのは、
個々の顧客の置かれた状況と要望を理解し、
それに基づいてテーラーメイドの顧客体験を
提供するためである」

Mike Frueh, Director of VA Home Loan Program,
U.S. Department of Veterans Affairs, United States

CxOは、顧客接点としてデジタル・メディアを大いに活用したいと考えている(図15)。過去の調査結果と併せて見ると、この取り組みはすでに進行していることが確認できる。2012年には、57%のCEOが今後5年の間にデジタルが顧客との主要チャネルの一つになると予想していた。そして、2013年現在、52%のCxOはデジタル・メディアがすでに主要な顧客接点の一つであると回答している。

CxOは、顧客体験向上のための施策を幾つか実行してきたが、ソーシャルへの取り組みは遅れているようだ(図16)。顧客理解をより深めたいと考えているCxOが76%に上る中で、この状況は意外に感じられる。

なお、IBM Watsonによる自然言語分析からも、CxOに危機感を与えている要因が浮かび上がっている。それらは、顧客の期待水準の上昇、顧客の許容力の低下、従来の方法による顧客情報収集の限界である。

図15
変化するチャネル：今後の顧客接点はデジタルへと大きく移行する

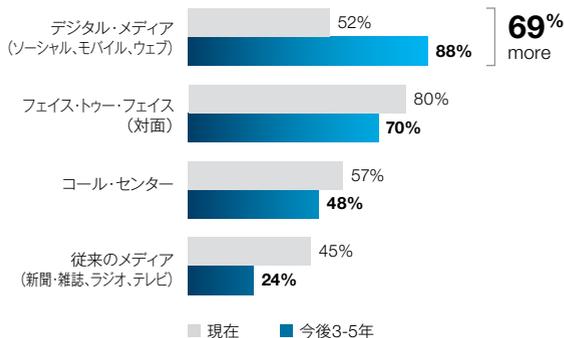
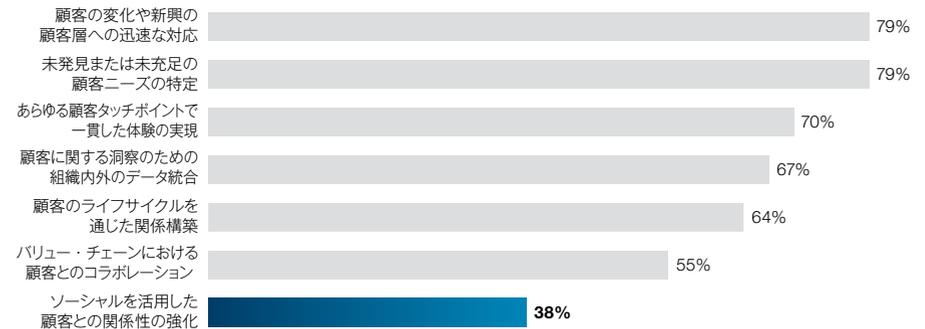


図16
変革の実現方法：顧客体験の変革に向けた施策の中で、ソーシャルの優先度は低い



ソーシャル技術の活用から得られるリターンは大きい。それに関する戦略を欠く場合、その企業は市場競争の中で後れを取ってしまうだろう。高業績企業ほど、顧客を深く理解し、顧客体験の向上に力を入れている(図17、図18)。

先進企業はソーシャル上のデータを解析し、顧客の価値判断基準を理解した上で、生活の中のイベントを把握している。これらは顧客を「個」のレベルでとらえて、テーラーメイドの顧客体験を実現することにつながる。そして、やがて我々は「ソーシャル・ゲノム(Social Genome)」と呼ばれる個人の行動様式を決定付ける要因を解明することができるかもしれない。先進企業は、すでにこうした取り組みを始めているのである。

図17
洞察力は利益の源泉：高業績企業のCxOほど顧客をよく理解している

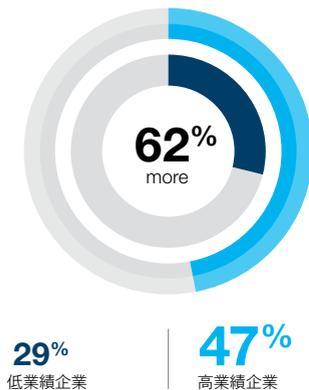
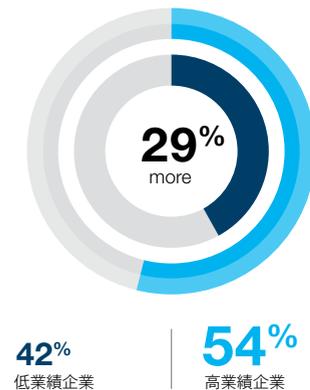


図18
先見の明：高業績企業のCxOほど顧客体験の向上に力を入れている



「これは最終勝者を決める競争だ。

事業のバリュー・チェーンについて、すべての関係者の視点から理解して、顧客体験向上に向けた360度の展望を持つ企業が「勝者となる」

Hubertus (Huib) Devroye, Director of Global Marketing & Demand Generation, The Dow Chemical Company, Switzerland

CEO 顧客と共に経営する

「お客様のわがまを徹底的に聴きたい。
そうすることで、お客様と1対1の関係を築き、
よりよいサービスを効果的に
提供できるようになる」

CEO, Transportation, Japan

CEOは、今後数年の間に他業種との競争が一層激しくなると予想している。そして来たる変化を前に、危機感を持って自社の変革を進めようとしている(図19)。新たに登場する競合への対策としては、ビジネス・パートナーとの連携を活用して、変化の激しい顧客ニーズに柔軟に対応できる企業体質の実現を目指していることがわかる(図20)。

この外部との連携の促進に向けた取り組みのスピードは著しく速い。わずか12カ月前の調査結果との比較を行うと、この間に取り組みに着手したCEOが少なくないことがわかる(図21)。なお、いまや過半数のCEOが顧客は自社に対して大きな影響力を持つと感じている(図22)。これは一見、当然のようであるが、単に製品・サービス開発において顧客の声が重要ということではなく、顧客の声が事業戦略の重要なインプットとなっていることを意味する。

このような状況にもかかわらず、ほかの経営層が顧客を十分に理解できていないのではないかとCEOは心配している。高業績企業ほどこの懸念は少ない傾向にあるものの、23%の高業績企業のCEOはこの点を不安に感じると回答していた(図23)。

図19
新たな脅威：CEOは新たな競合が他業種から出現すると考えている

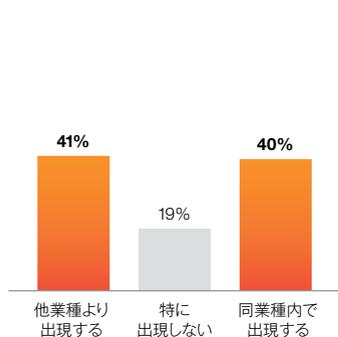
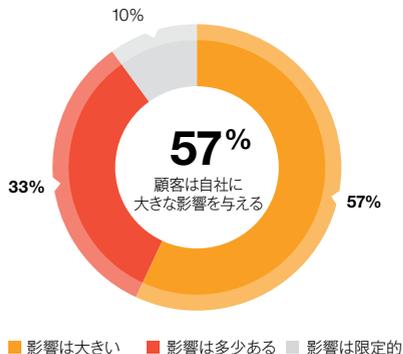


図22
個の集合が持つ力：顧客は企業に対して大きな影響力を持つようになった



■ 影響は大きい ■ 影響は多少ある ■ 影響は限定的

図20
エコシステム(生態系)：顧客への対応をよりよくするために、ビジネスパートナーとのネットワークを拡張しようとしている

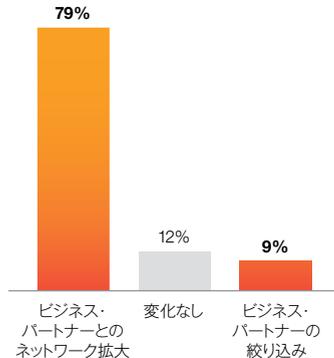


図23
不協和音：低業績企業のCEOほど、ほかの経営層が顧客を理解していないのではないかと懸念している

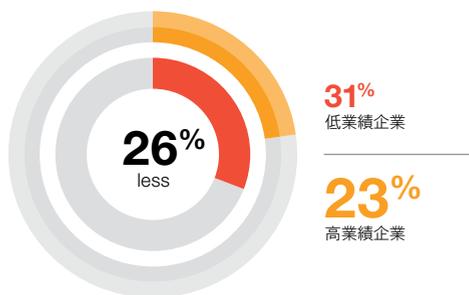
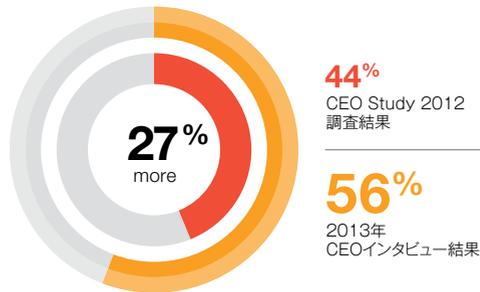


図21
開かれた組織：CEOは組織をオープンにし、社員に権限委譲することで、コラボレーションを促進させている



「外部機関からの情報や顧客とのワークショップを通じて、顧客の声を自社に取り込むよう努めている」

Paul Matthews, CEO, Standard Life, United Kingdom

CFO 新ビジネス・モデルの 創造に貢献する

「意思決定は事実に基づいて
行われなければならない。
感覚に基づいてではなく」

Stefano Porcellini, Group General Manager, Biesse SpA, Italy

CFOはビジネスを深く理解しており、その勘所を押さえている。CFOが長年にわたり挑戦してきた最大の課題、それは財務情報と非財務情報の統合であり、企業横断で「唯一の真実」の創造に寄与することである(図24)。そして、CFOは組織のパフォーマンスと利益を伴った成長のために、より広範な戦略課題にも注力を払うようになった。

この点で、高業績企業のCFOの回答は注目すべきものがある。高業績企業のCFOは、ビジネス・モデルのイノベーションと事業買収・売却を含む構造変革の推進において、主要な役割を果たしている(図25)。また、組織をオープンにし、透明性を高めなければならないと強く認識している(図26)。この認識に基づく活動が、幅広いビジネス・パートナーとの連携に役立っている(図27)。

図24

山積する課題：CFOは次の5つの役割をよりよく果たそうとしている

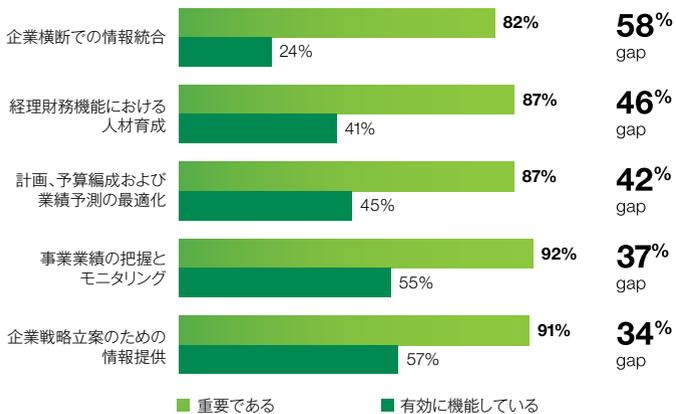


図25

付加価値：高業績企業のCFOは企業変革とビジネス・モデルのイノベーションにフォーカスしている

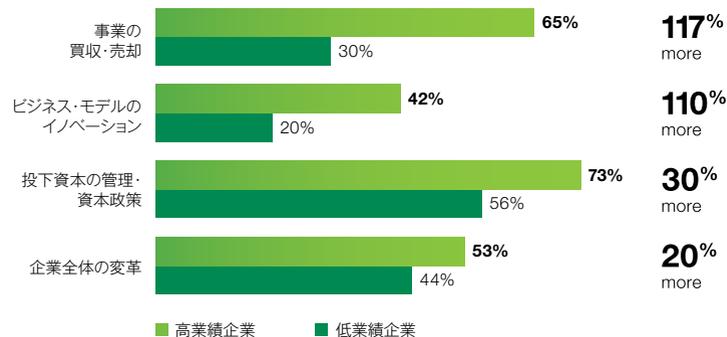


図26

開かれたアプローチ：高業績企業のCFOはオープンで透明性のある組織や業務プロセスを歓迎している

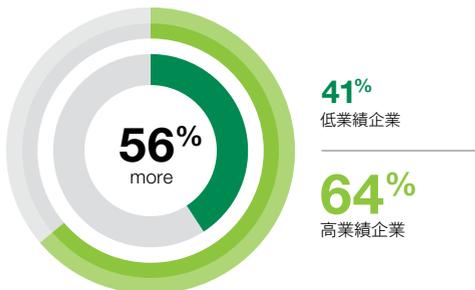
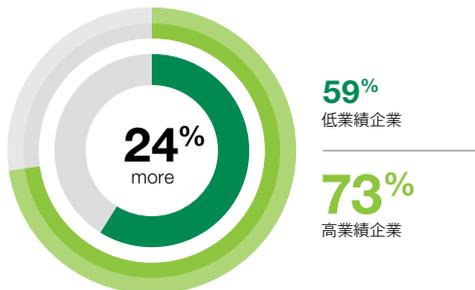


図27

チームワーク：高業績企業のCFOはビジネス・パートナーとの連携を積極的に拡充している



「我々は組織内の既成概念の打破にチャレンジし、新しいオペレーション・モデルを模索している」

CFO, Consumer Products, Australia

CHRO ソーシャルやアナリティクスを 人材育成に活かす

「当社の人事部の役割は、専制型ではなく協働型リーダーシップを促進すること、新しい業績管理の仕組みを導入すること、そしてそれを組織に浸透させることである」

CHRO, Financial Services, South Africa

顧客体験の向上はもはやCMOだけの責務ではない。意識の高いCHROは、社員の行動が顧客体験向上の鍵となることを理解しており、そのために人事部門の役割はより大きくなると考えている(図28)。また、顧客理解度の高い企業のCHROほど、質の高い顧客体験を実現するために、バリュー・チェーン機能の連携が不可欠であると認識している(図29)。

しかし、これを実現する人材の発掘・育成は容易ではない。CHROは、管理業務のアウトソーシングを進めることで、人材育成やよりよい意思決定のためのアナリティクスの導入に注力できる環境を築こうとしている(図30)。高業績企業のCHROは低業績企業のCHROと比較して、ビッグデータやアナリティクスの活用度が高く、社員の動機付けへの関心度も高かった(図31)。また、高業績企業のCHROは、ソーシャル技術活用のために効果的にIT部門と連携している。

図28
視野の広がり：CHROは顧客体験の向上にもっと注力したいと考えている

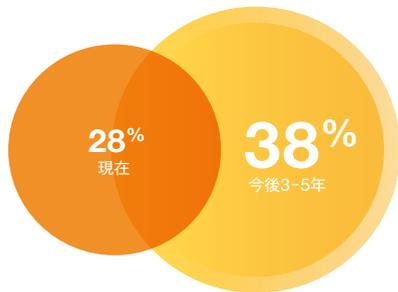
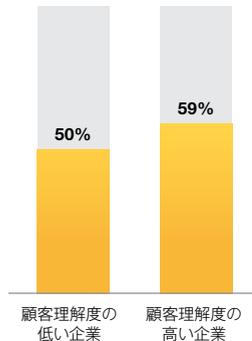


図29
エンド・トゥー・エンド：顧客理解度の高い企業のCHROほど、バリュー・チェーン機能の連携を促進しようとしている



「我々はイノベーション文化を醸成するために、社内のみならず、ビジネス・パートナーやサプライヤーとの情報交換やコラボレーションを促進している」

CHRO, Consumer Products, Brazil

図30
外部活用：CHROは多くの人事管理業務のアウトソーシングを計画している

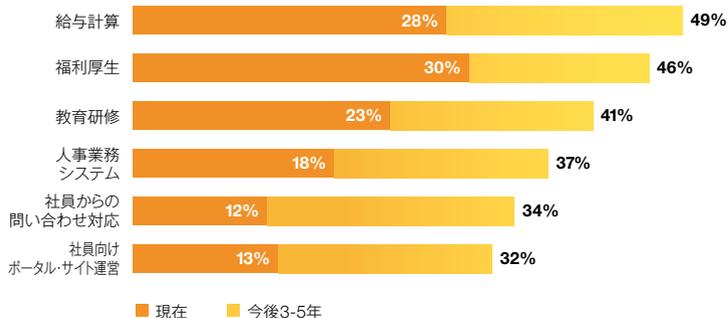
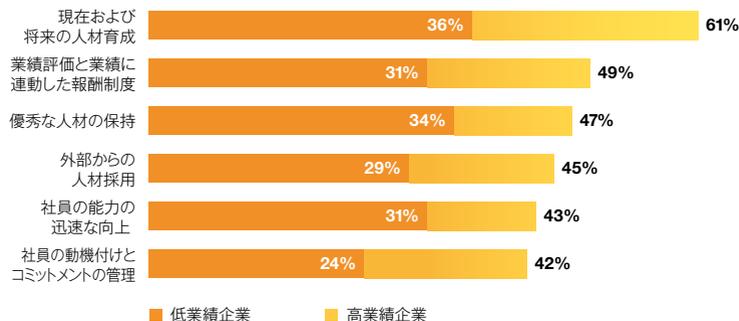


図31
明白な事実：高業績企業のCHROは人事業務においてデータ・アナリティクスを活用している



CIO 外部とつながり、 新しい価値を創出する

「顧客に関連するテーマで、
我々が最も重視しているのは
アナリティクスへの投資である。
それによって、現在と将来の顧客の
真のニーズを深く理解することが目的である」

Eduardo Rabboni, CIO, Algar Telecom, Brazil

CIOは、数年のうちにIT部門の役割が「サービス・プロバイダー」から「ストラテジック・イネーブラー」に移行し、業務の優先順位が大きく変わると予測している(図32)。同時にCIO自身の役割も変わる。CIOは、顧客体験の向上や新規事業開発など、従来CMOが担当していた領域にも時間をかけるようになる(図33)。

そのために、ほとんどのCIOが次の2つのテーマにフォーカスすると答えている。まずは、構造化データと非構造化データから深い洞察を得るためのアナリティクスの活用。そして、顧客をよりよく理解し顧客とつながるためのフロント・オフィスへの最先端テクノロジーの導入である。

CIOはモバイルやアナリティクスなどのソリューションへの投資を計画している(図34)。しかし、まずはより堅牢な情報基盤を構築する必要があると考えている(図35)。それなくしては、ビッグデータのもたらす機会をとらえ、価値を創出することは困難である。

図32
役割の拡大：CIOはIT部門に企業ビジョンの実現に貢献することを期待している

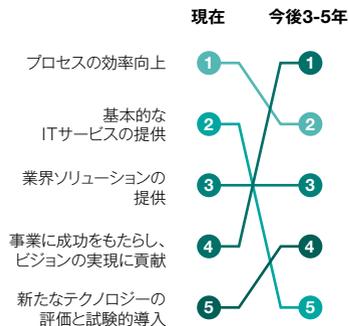


図33
顧客へのフォーカス：CIOはCMOと業務領域を共有したいと考えている

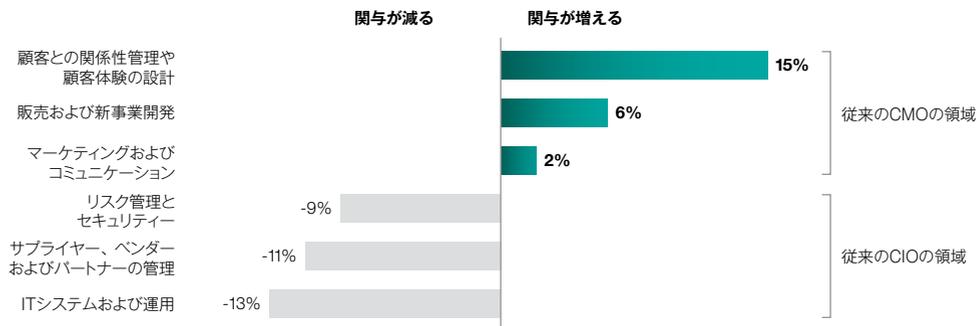


図34
将来の光：CIOが今後2-3年のうちに重点的に投資することを考えている領域は次のとおり

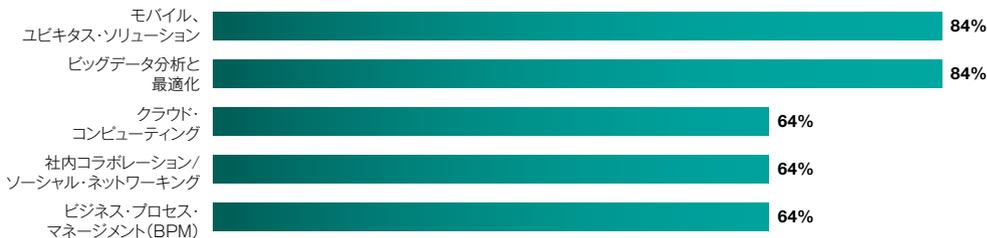
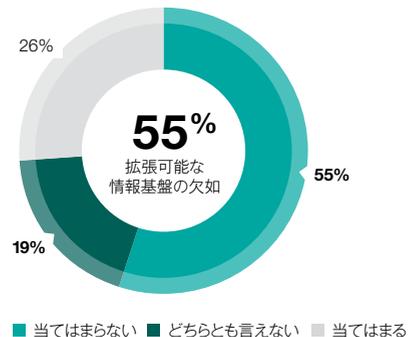


図35
重要な課題：「ビッグデータを扱うための堅牢で拡張性のある情報基盤を備えている」と答えたCIOは少ない



CMO

高い理想を掲げ 困難を乗り越える

「当社ではフェイスブックのような
コラボレーションとクラウド・ソーシング*を
実現するプラットフォームを導入している。
その狙いはイノベーションを
巻き起こすことにある」

CMO, Travel, Germany

CMOは高い理想とビジョンを持ち、自社の変革の実現に向けて尽力している。それ故に課題は多く、特にデジタル戦略には苦戦している。しかし、CMOは理想を実現するためには、テクノロジーが鍵となっていることを理解している(図36)。そして、貴重な時間や経営資源を投入すべきテーマについて共通の意見を持っている。それは、モバイル空間における高品質な顧客体験の実現である(図37)。

このテーマは3年前からCMOにとっての最優先課題であった。しかし、デジタルおよびオンライン社会の目まぐるしい変化に付いていくだけで精一杯だったと実感している。2011年と比較して、ビッグデータへの対応に不安を感じているCMOは増加した(図38)。ソーシャル・メディアへの対応についても同様に進捗は芳しくない(図39)。ますます進展する「つながる社会」の中で、CMOは確固たるソーシャル・メディア戦略、さらに斬新な競争戦略の策定と実行にチャレンジしている。

*クラウド・ソーシング：
不特定多数から知見を募り活用すること

図36

鍵はテクノロジー：CMOは目的を達成するためにテクノロジーが重要であると考えている

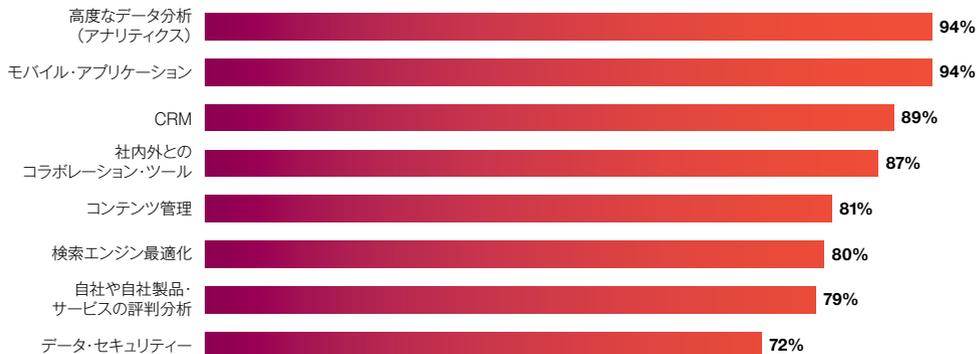


図38

準備不足：データ量の爆発的増加に対して準備不足と感じているCMOは増えた

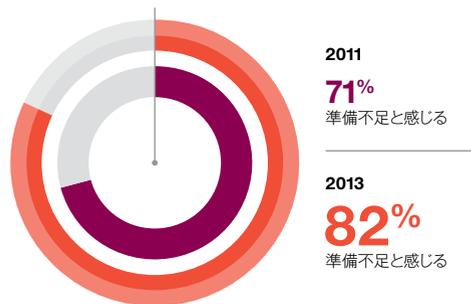


図39

バーチャルの壁：ソーシャル・メディア対策が不足していると感じているCMOは依然として多い

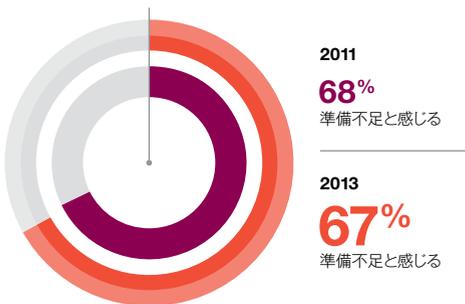
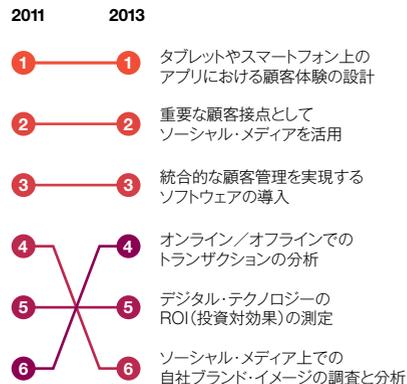


図37

アプリは武器：モバイル端末向けの優れたアプリの提供がCMOにとって引き続き最重要課題である



「ビッグデータがバズワードに、そしてデジタル化はいまや当たり前の時代になった。バーチャル化の加速する社会に対応するには、我々の顧客との接し方も変えていかなければならない」

CMO, Banking, Singapore

CSCO

顧客分析を組み込んだ 先進的オペレーションを実現する

「我々の最大のチャレンジは、モノを運ぶことではなく、情報を運ぶことである。製品を輸送する前に、正しい情報をチャネルごとに適切な場所に配置しなければならないのだ」

CSCO, Consumer Products, Argentina

CSCOは、組織をもっとオープンにして、社内外でのコラボレーションを推進することを強く望んでおり、その度合いはCEOに次ぐものである(図40)。CSCOの目的は、統合され、かつ透明でオープンなサプライチェーンを実現することにある(図41)。それを促進するために、外部のサプライヤーやビジネス・パートナーと自社内のサプライチェーン機能との間の壁を取り除こうとしている。

しかし、早急に解決すべき課題がある。それは、サプライチェーンと販売・マーケティングとの統合であり、実現しているのはまだ一部の企業に限られている(図42)。CSCOは、現在手付かずのこの領域に焦点を当て、両者の間にある溝を埋めようとしている。そして、CSCOは真に顧客共創型のオペレーションを実現するために、需要予測や意思決定のための高度な分析とモデリング・ツールを導入している(図43)。

図40

組織の開放：CSCOは企業がより開かれた組織になることを期待している

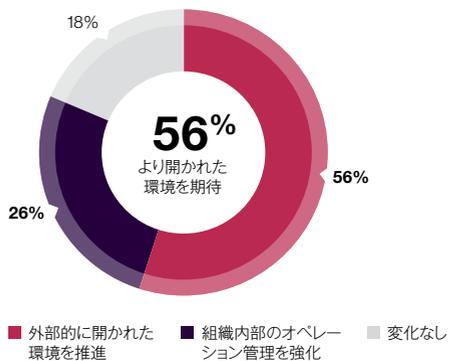


図41

明確な解決策：CSCOはサプライチェーンの統合と一層の可視化によって課題を解決しようとしている

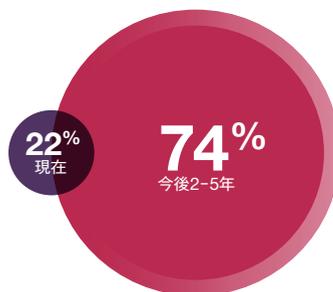


図42

つながりの欠如：サプライチェーンとマーケティングの連携はいまだに限定的である

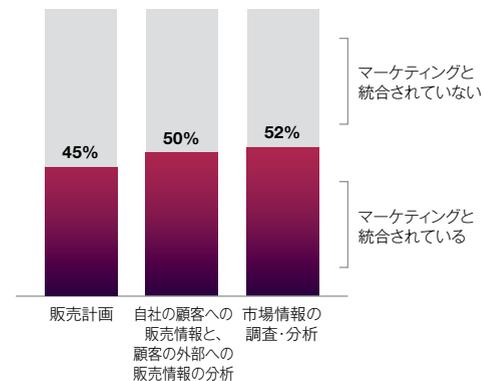
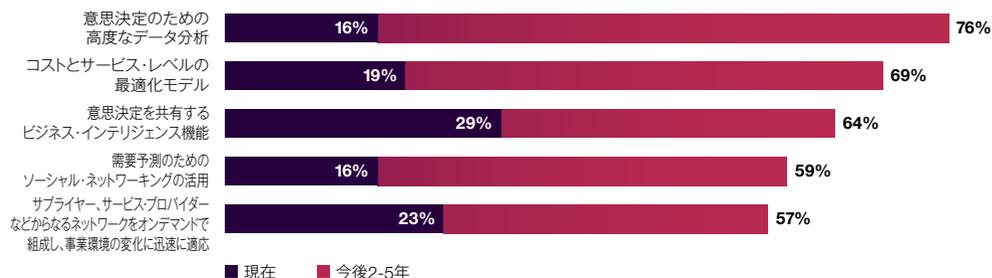


図43

将来のビジョン：CSCOは将来の需要予測とよりよい意思決定のために、高度な分析とモデリング・ツールの活用を望んでいる



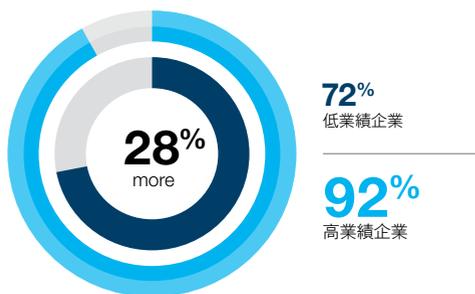
“ ”

「知識を独占することが力であり、そうすれば世界を救うスーパーヒーローになれるなんて考えるべきではない。我々は互いに協力して透明なサプライチェーンを築くべきである」

CSCO, Professional and Computer Services, United States

図44

良好な関係：高業績企業ほど、経営層の信頼関係が強い



経営層のさらなるチームワーク、そして成功へ

顧客に対して開かれた組織を実現し、デジタルと実世界とを統合するイノベーションの先駆者となり、そして斬新な顧客体験を実現する。これは、一企業だけでできるものではない。だからこそCxOは、社内外の壁を超えたコラボレーションを促進していきたいと考えるのである。

今回の調査は、そのメリットを明確に示している。高業績企業ほど、顧客やビジネス・パートナー、そしてサプライヤーとよく連携している。また、社員同士のネットワークの形成を積極的に推進している。

しかし、コラボレーションせよと社員を鼓舞するだけでは不十分である。経営層自らが力を合わせ、連携しなければならない。これは容易なことではないが、財務的な業績向上に貢献することは明らかである。高業績企業においては、CEOの実に92%がほかのCxOとよく連携できていると回答した。この結果は低業績企業においては72%にまで下がる(図44)。経営層の団結力が企業業績にいかに関与するかがデータで裏付けられたことになる。

当レポートで提示した3つの主要テーマについて、各CxOがどのように取り組んでいるか、CxO別のレポートを取りまとめ順次紹介していきます。CxO別レポートでは、役割ごとの課題を深掘りし、ほかの経営層とどのように連携しているか、どのような行動を取るべきかを明らかにします。

企業変革のパートナー

IBMは、ビジネス・インサイトに高度なテクノロジーを組み合わせ、お客様の卓越した優位性の構築を支援しています。

IBM戦略コンサルティング・グループ

IBMの戦略コンサルティング・グループは、経営コンサルティング能力とお客様の成功への情熱を有するプロフェッショナル集団です。斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネス・モデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute for Business Valueは、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。

© Copyright IBM Corporation 2013

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

Produced in Japan
October 2013
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、ibm.com、およびIBM Watsonは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。
他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。
現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml(US)をご覧ください。
掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

GBE03572-USEN-00

IBM[®]