

Column

本質を極める ポストコロナ時代における価値の再定義

IBM Institute for Business Value

スーパーマーケットに役立つ情報か否かを精査する



2022年11月
アスピランツ株式会社
ASPIRANTS



§ 概要



- ◆ 本レポートは、世界中の民間企業のCEO及び政府機関のトップ **約3000人** に対するインタビューに基づくものである
- ◆ レポートは経営における最重要課題、優位性の追求及び教訓を得る、の3部構成となっており、高業績企業と低業績企業の顕著な差異を挙げている
- ◆ ここで定義されている高業績企業とは、2020年以前の3年間に同業他社よりも高い収益成長率を達成し、且つ2020年だけを見ても同業他社と同等かそれ以上の業績を上げた企業である
- ◆ 小売業界においては、高業績企業、低業績企業のいずれも経営における最重要選択肢として顧客重視を挙げている
- ◆ 本レポートは、世界50カ国、26の業界を対象としている。従って、我が国の小売業、スーパーマーケット業態には、必ずしも当てはまらないものも散見される

§ 最重要課題



- ◆ 「変化に対応できる組織を構築するための要素」の筆頭に「アジャイル(*)で柔軟なオペレーション」を挙げている
- ◆ 自社よりも特定の分野に長けた他社と提携することで互に新たなチャンスを拓けるのであれば、すべてを自前で行なう必要はない
- ◆ 「最も重要な役割を期待するのはどの分野の役員か」という質問の回答で、かつてはCEO(最高経営責任者)、COO(最高執行者)の次にはCFO(最高財務責任者)が挙げられていたが、この度の調査ではCTO(最高技術責任者)あるいはCIO(最高情報責任者)が挙げられた
- ◆ 高業績企業は、業績へのインパクトと活用例が未だ少ないテクノロジーの選択が先行者利益獲得のチャンスであることを認識している
- ◆ クラウドコンピューティング、人工知能、IoTの領域に投資した組織は、2020年のコロナ禍で他社より業績を伸ばしている

* 元来は、「俊敏な」「すばやい」という意味の英単語で、要求仕様の変更などに対して、機敏かつ柔軟に対応するためのソフトウェア開発手法を指す。従来は、計画重視のウォーターフォールモデルが主流であった。

§ 優位性の追求

質 問	高業績企業の回答	低業績企業の回答
今後2~3年の間に、組織にとって最も優先すべき課題	より良い顧客体験の提供 60% 顧客関係強化 55%	ビジネスモデルの革新 48%
今後2~3年の間に、組織にとって最も大きな課題をもたらすと考えられる要素	テクノロジーインフラストラクチュア 62%	市場の変化 50%
今後2~3年の間に、事業の成長に最も重要なテクノロジー	人工知能(AI) 72%	人工知能(AI) 30%
収益が犠牲になったとしても、この危機的状況下で従業員の福利をどの程度守るか	従業員の福利を守る 77%	従業員の福利を守る 39%
今後2~3年の間に、組織が必要とする最も重要なスキル	業界固有のスキル 70% テクノロジースキル 69%	テクノロジースキル 47%
業績の向上におけるパートナーシップの重要性はコロナ禍によってどのように変わったか	最も得意なものに焦点を絞り、他はパートナーに託す 63%	最も得意なものに焦点を絞り、他はパートナーに託す 32%

S 教訓を得る



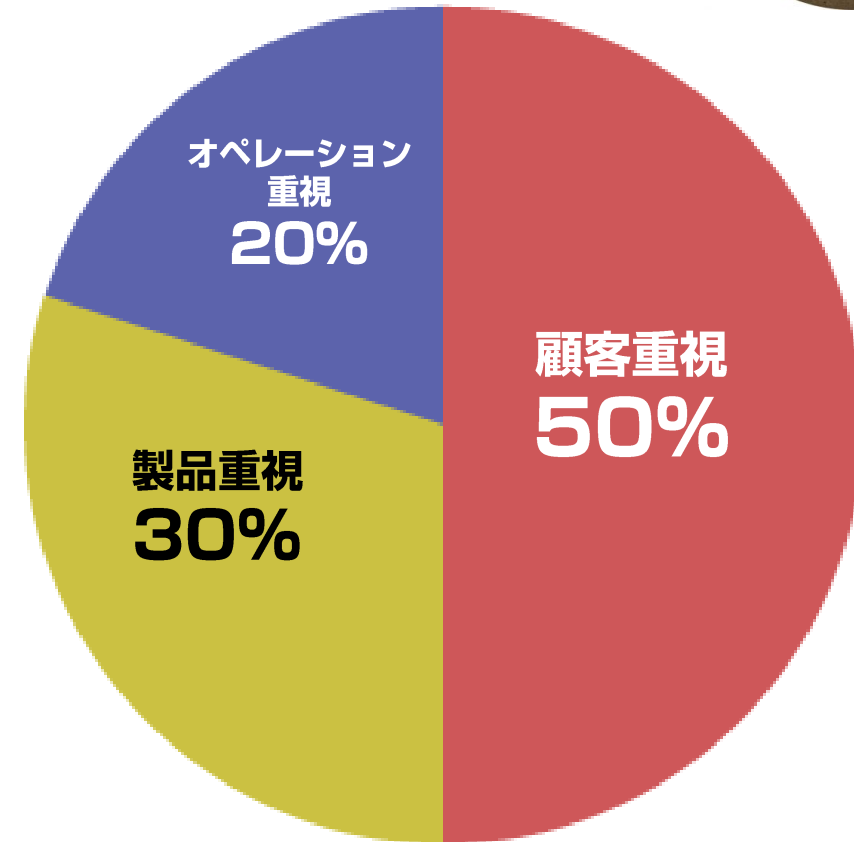
セグメンテーション分析に基づき、回答者である3,000名のCEOは、

◆ **顧客重視**

◆ **製品重視**

◆ **オペレーション重視**

の3グループに分類できることを発見した



【顧客重視 50%】

	高業績企業	低業績企業
顧客サービス	権限を得た従業員によってかなり柔軟且つ動的な対応をしている傾向が強い	事後対応になる傾向が強い
動的フィードバック	消費者の体験 顧客とのリレーションシップを構築・強化するためのツールとして有効活用	消費者の行動や嗜好に関する データの収集 / データの中に競争に勝つためのヒントを求め
重要な人材スキル	倫理および公正性 * 顧客やパートナーを一方向的に利用したり、つけ込もうとしたりする行為は短期的な敗者の姿勢だと知っている	* 重要な人材のスキルとして、高業績企業は低業績企業より56%多く挙げている * 雇用の重要な要素として、高業績企業は低業績企業より88%多く挙げている
テクノロジーの活用	AI	拡張現実と仮想現実
サイバー・セキュリティー	重要視 72%	重要視 24%

【製品重視 30%】

	高業績企業	低業績企業
今後2~3年の 大きな混乱に対する 準備体制	自信がある 97%	自信がある 55%
優先課題	製品とサービスのイノベーション * 自社の製品やサービスの本質的な価値 が普及することを期待している	製品とサービスのイノベーション ブランドとソーシャルメディア マーケティングと販売効率の向上 * 製品そのものではなく、パッケージング とプロモーションに頼ろうとしている
サプライチェーンに 対して優先するもの	余剰生産能力を重視 42% ジャストインタイムの在庫を優先 6%	余剰生産能力を重視 23% ジャストインタイムの在庫を優先 13%

【オペレーション重視 20%】

	高業績企業	低業績企業
テクノロジー	IoT、クラウド、AI ロボティック・プロセス・オート メーション	(記載なし)
顧客の期待に応えるための 施策	エコシステム パートナーシップ	パーソナライゼーション機能の向上
差別化領域	持続可能性	* 高業績企業は低業績企業より32% 多く挙げている
従業員エンゲージメント	給与、福利厚生への減額 63%	給与、福利厚生への減額 46%

§ 本質に迫る



今後の数年間成功し続ける には、CEOが自社の本質を見出すヒントとなる
以下の5つの問いを絶えず検討する必要がある

① 重要な戦略とはどのようなものか

オープンイノベーションとコラボレーションは前進するための手段となり、
“象牙の塔的アプローチ” を超える幅広い発想、人材、チャンスへのアクセス
をもたらす

② 必要不可欠なテクノロジーとは何か

最新の飛躍的なテクノロジーを積極的に取り入れる姿勢が、今後それまで思い
もよらなかつたような問題やチャンスと遭遇した時に、競争優位性をもたらす

§ 本質に迫る (続き)



③ 必要な人材は誰か

リモートワークが導入されたことでこれまでの期待事項や選択肢、**文化はリセットされ、コスト構造、製品開発、リーダーシップの要件、文化にインパクトを及ぼすだろう**

④ 真に必要なリーダーは誰か

より広範でフラットな体制でのより流動的な意思決定や、企業のあらゆる側面におけるテクノロジー依存の増大が、全社的な人材育成、商品、人材管理に影響を与えるようになっている

⑤ 特に重大なリスクとは何か

サプライチェーンの脆弱性やサイバー・セキュリティの重要性を過小評価してはならない。リスクが認知されそれに対応する計画が策定され実施されると、長期的なチャンスを積極的に追求でき価値を実感できるようになる

§ レポートに対する感想

- ✓ 改めて、企業経営におけるITの重要性を認識させられ、殊にAIに対する期待の大きさを確認した
- ✓ 小売業においても、最重要課題に製品(商品)・サービスよりも顧客が挙げられているが、スーパーマーケットにおいても同様であるかどうかについては疑問が残る
- ✓ 顧客重視類型の企業における顧客サービスにおいて「権限を得た従業員によってかなり柔軟且つ動的な対応をしている傾向」、そして重要な人材スキルにおいて「倫理および公正性」が挙げられている点は興味深かった
- ✓ 顧客重視類型の企業におけるサイバー・セキュリティは、「本質に迫る」でも5項目のうちのひとつに挙げられている。高業績企業は低業績企業の3倍の関心を寄せており、今後益々重要性を増すものと考えられる
- ✓ オペレーション重視類型の企業における顧客の期待に応えるための施策として、高業績企業が「エコシステム、パートナーシップ」を挙げ、低業績企業が「パーソナライゼーション機能の向上」を挙げている点は意外性があった



Good idea!

THE END

