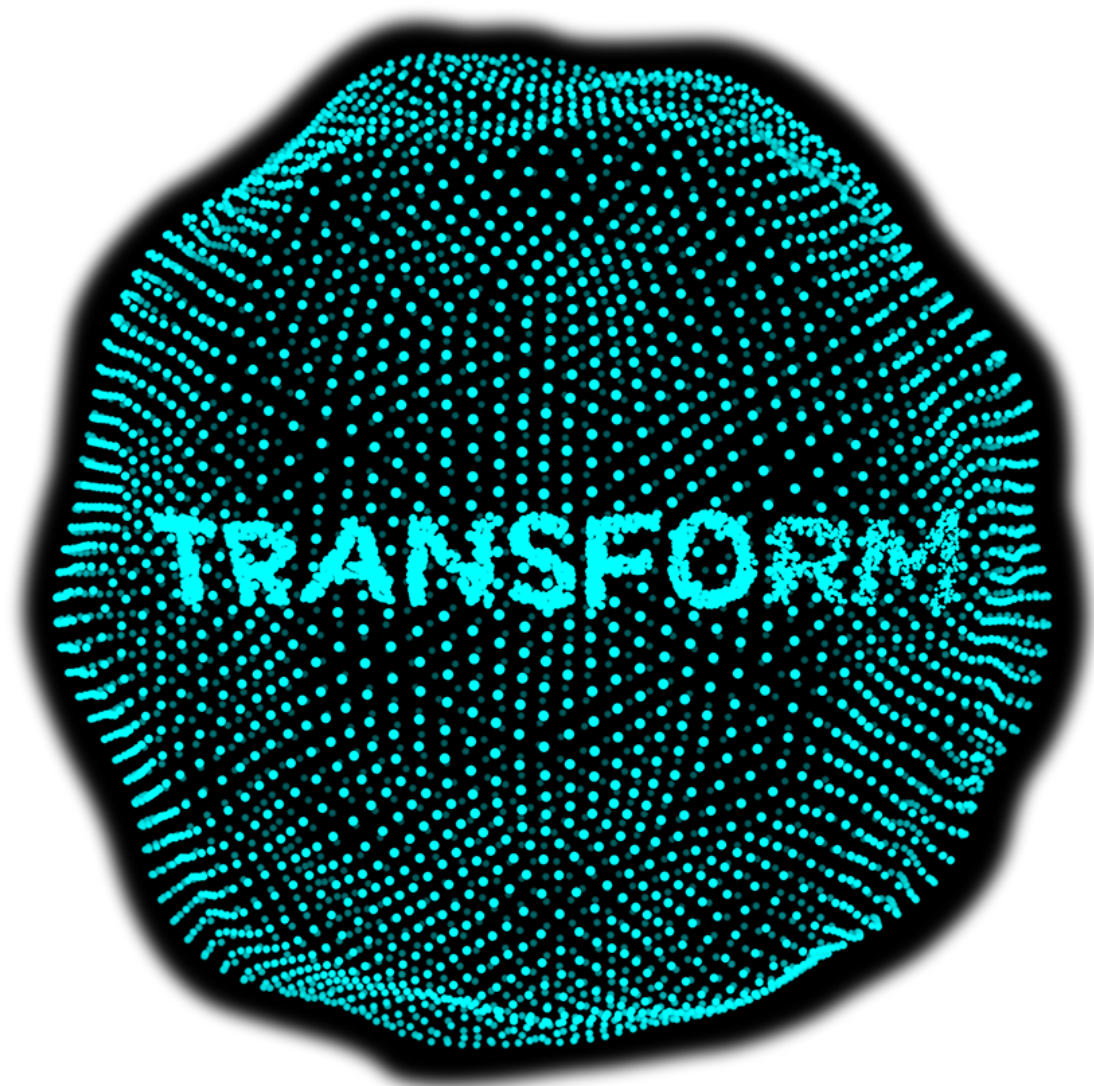


Deloitte.

デロイトトーマツ



コーポレート機能の 仕組み改革

ビジネスモデル変革加速の原動力

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社
ビジネスモデルトランスフォーメーション

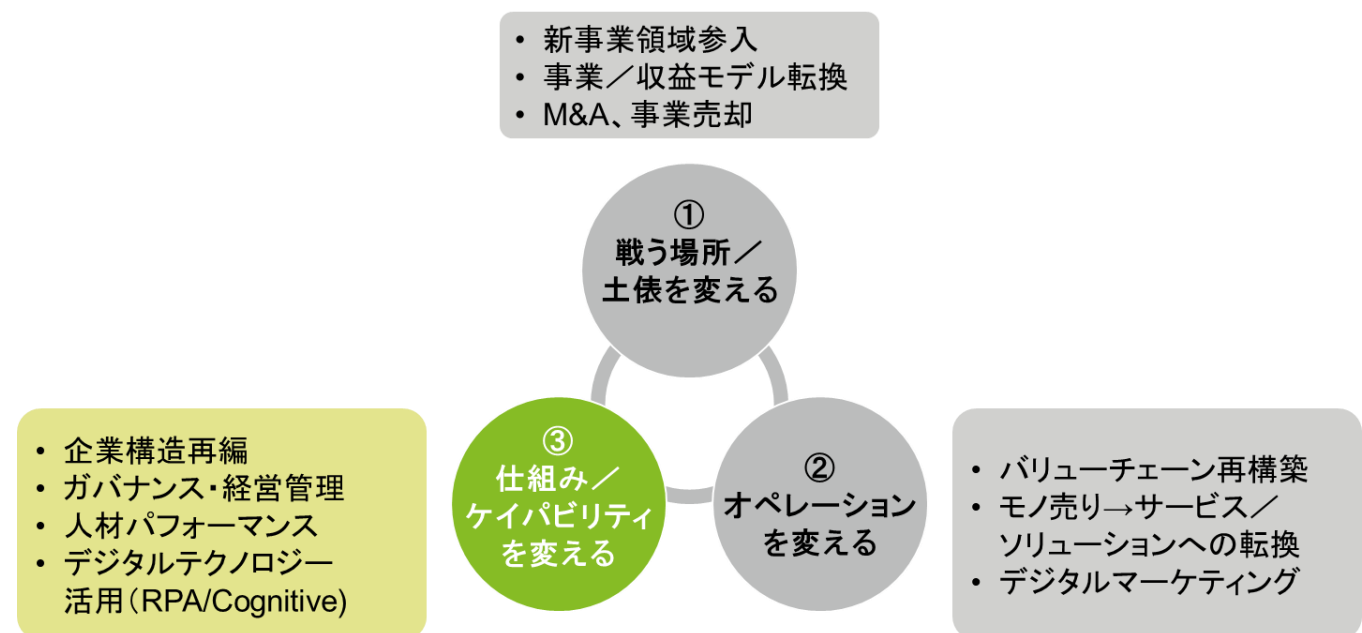
コーポレート機能の仕組みが 企業変革の障壁に

グローバルでの競争激化とデジタル化の進展により、日本企業を取り巻く事業環境は急速に変化しています。従来の市場の枠組みが壊れ他業種プレイヤーがテクノロジーを武器に新たに市場参入してくる中、戦い方を大きく変えなければなりません。また顧客のニーズや価値観の変化に合わせ、組織やオペレーションも抜本的に変革する必要があります。

デジタル時代のビジネスモデル変革は、会社全体を変革していく「企業変革」に他なりません。

- ① 戦う場所／土俵を変える
- ② オペレーションを変える
- ③ 仕組み／ケイパビリティを変える

の三つ全てを同時に変えていくことが求められているのです。



日本企業は、戦う場所／土俵を変えること、そのためにオペレーションを変えることにはこれまでも積極的に取り組んできています。しかし一方で、会社全体の仕組み／ケイパビリティの変革は後回しになっている感が否めません。近年、ビジネスモデル転換を進める中で、戦略を立ててもオペレーションが追いついていない、オペレーションを変えても成果につながらないといった事例が多くみられます。これらの多くは、旧来のコーポレートの仕組みが変革のボトルネックになっているのです。

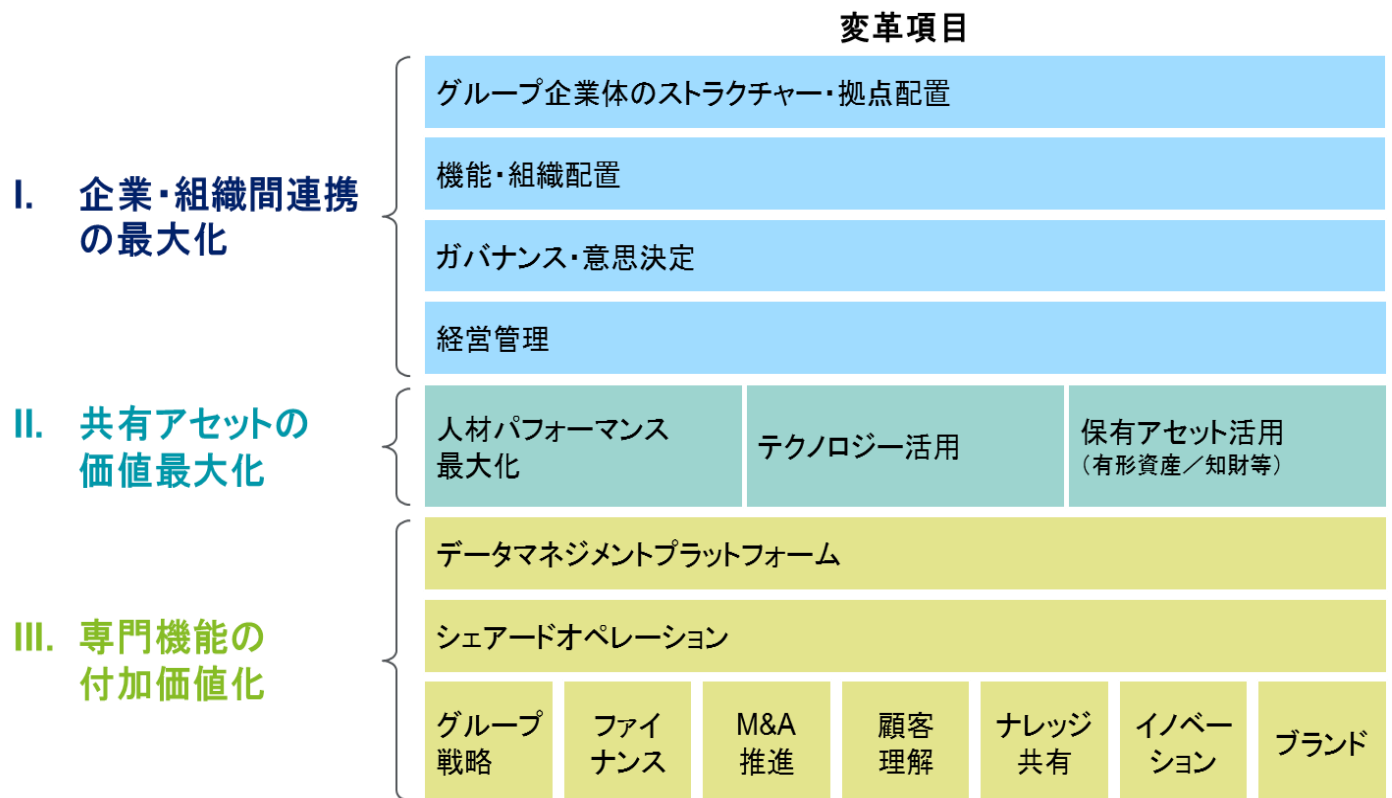
デジタル時代のビジネスモデル変革は、会社全体を変革していく「企業変革」に他なりません。

- ① 戦う場所／土俵を変える
- ② オペレーションを変える
- ③ 仕組み／ケイパビリティを変える

の三つ全てを同時に変えていくことが求められているのです。

コーポレート機能 仕組み改革の三つの柱

会社全体の仕組みを再構築し、オペレーションや行動変革に直接つなげるために、コーポレート機能の仕組み改革には、三つの柱があります。



I. 企業・組織間連携の最大化

グループ企業・組織間の連携を高め、アクション・オペレーション変革を生み出す仕組みを改革することは、日本企業にとって喫緊の課題です。その際、コーポレートは「管理から支援へ」と「報告から共有へ」の二つのマインドチェンジが必要となります。行動変革のカギとなる機能をコーポレートに集約し、経営の意思決定上重要なKPIは全社で共有できる仕組み作りがカギとなります。それ以外の機能や意思決定は極力事業側/ローカル側に移譲することで、連携を強化していくことが重要です。

II. 共有アセットの価値最大化

人材やテクノロジー等のグループ共有アセットを再構成し、価値を最大化していくことが企業変革には不可欠となります。デジタルテクノロジーを活用し、人材の「スキル可視化」、「スキル再活用」、「定型業務の省人化」、「新たなスキル開発」、「モチベーション向上」を進め、人材パフォーマンスを最大化していく新たな仕組み作りが変革を進める上で重要です。仕組み改革を進める改革原資を捻出するためにも、固定資産や知財等の保有アセットを再整理し、資産の圧縮と再活用を同時に行うことが効果的です。

III. 専門機能の付加価値化

コーポレート専門機能は、グループ全体に対する新たな付加価値の提供と、グループ内活動を自己増殖的に活発化させる、二つの役割が求められています。集約・一元化し付加価値を高めるべき専門機能は、人材を活かす仕組みと、溜まったデータ/ノウハウを活かす仕組みです。具体的には、「データマネジメントプラットフォーム」・「顧客理解」・「ナレッジ共有」等の領域において、これまでの本社機能の枠に捉われない新たな機能を構築していくことが重要です。

仕組み改革の二つの効果

仕組み改革は企業変革を促進するドライバーとなり、二つの効果をもたらします。

一つは、行動変革を直接導き、企業の実行力を高めることです。事業環境が大きく変化する今日、企業変革を実行できるケイパビリティは、それ自体が競争優位の源泉になります。実行力は企業にとって大きな差別化要素となります。

また、仕組み改革は従業員のモチベーション・付加価値を高めることにもつながります。従業員を定型業務から解放し、能力・スキルを高める業務により注力できる仕組みを整えることで、人材を惹きつけモチベーションを向上させ、パフォーマンス自体も高めることができます。

仕組み改革の推進体制

三つの柱からなる企業の仕組み改革は、個々に関連し補完し合っています。個々の仕組みがバラバラでは、改革効果も限定的となります。仕組み改革の全体像を描くとともに、推進に際し変化や行動を阻害している一番のボトルネックを特定していく必要があります。

改革推進に際しては、新事業・サービスの立ち上げを責務とした、本社・事業部門とは切り離された企業／組織体を作るアプローチが有効です。この企業／組織体の中で新たな仕組みを作り、そこでの成功を全体に拡大していく形をとることで、改革をスピーディに進めることができます。

三つの仕組み改革が一体となることで会社全体のアクション・オペレーションが変革し、ビジネスモデルも変革することができます。

私たちデロイトトーマツ コンサルティングは、三つの柱から成るコーポレートの仕組み改革の全体像策定から、個別の仕組みの検討・設計、仕組みを具現化する具体的プロセス・制度・テクノロジー設計までを一貫して支援します。グローバルのネットワークと各領域の専門的知見を組み合わせることで、ビジネスモデル変革に対しワンストップのサービスを提供します。

I. 企業・組織間連携の最大化

今後ますますグローバルでの事業拡大が求められる日本企業の組織・機能配置、ガバナンスの設計や、経営管理の高度化など、グループ企業・組織間の連携を最大化する仕組み作りをトータルで支援します。

本社／統括会社の機能・組織再設計

- グループ本社／統括会社が果たすべき役割、持つべき機能を定義し、グループのオペレーション全体を機能させるための最適なガバナンス・意思決定の仕組み作りを支援します。
- グループ全体で共有すべき主要KPIを定義し、KPIを基点としたプロアクティブな経営管理の仕組み作りを、設計から構築・導入までトータルで支援します。

CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)／イノベーションセンター立ち上げ・高度化

- オープンイノベーションを活用し、ビジネスモデル／オペレーションを転換するための、企業の新たな仕組み作りを支援します。
- 必要となる機能・組織の設計から、人材・税務・財務面等を考慮した最適な拠点配置やイノベーションプロセスの検討を支援します。

グローバルでの関連会社管理高度化

- グローバルでの事業モニタリング／レポートの設計に加え、主要KPIを本社と事業・現地間で定義・共有し、先読みアクションにつなげるダイナミックな経営管理の仕組み作りを支援します。
- 子会社の経営管理・ガバナンス再編を進める際、どこから変革を着手すべきかについて、全体検討を支援します。

グループ全体の収益性最大化

- グループの収益性を最大化するための、戦略・経営管理面での具体的方策検討を支援します。
- 収益性最大化を実現するためのビジネスモデル変革や、グループ全体の機能・組織・業務高度化設計を支援します。

II. 共有アセットの価値最大化

グループ内に保有している人材・テクノロジー・その他アセットを有効に活用し、企業の提供価値を最大化していくための仕組み作りを支援します。テクノロジーの活用・導入による人材のコア業務への転換、新たなケイパビリティ獲得のための仕組み、改革資金を捻出するための既存アセットの再活用をトータルで支援します。

組織／人材のケイパビリティ高度化

- ビジネスモデル転換を進め企業・事業の再成長を図る上で必要となる、企業のケイパビリティの明確化・定義を支援します。
- ケイパビリティ転換を進めるための、組織／人材に関する新たな仕組み作りを支援します。

テクノロジー活用による人材のスキル転換

- RPA/Cognitive/AI等の機動的なテクノロジーを活用し定型業務の自動化・省人化を進め、空いた工数を新しい業務や人材スキル開発に振り向けていく、人材を基点とした業務転換の全体像策定を支援します。
- RPA/Cognitive/AIを活用した、具体的な業務転換の設計・導入を支援します。

資産の圧縮・再活用と拠点配置の最適化

- 既存保有アセットの棚卸しを実施し、キャッシュを創出するために、資産をどのように圧縮、再活用すべきかについて、検討を支援します。
- アセット価値最大化の観点から現有資産や拠点を評価し、最適な拠点配置・統廃合の検討を支援します。

III. 専門機能の付加価値化

データマネジメントプラットフォームやシェアードオペレーションなど、コーポレート横断で保有すべき機能の導入検討支援に加え、専門機能を付加価値化・高度化するための仕組み・仕掛け作りについて、全体像策定から組織・業務設計までトータルで支援します。

コーポレート機能専門化に向けた仕組み構築

- コーポレートを間接機能から専門機能(付加価値機能)に昇華させるための、あるべき姿とそのための仕組み作りを支援します。
- ノウハウや知見が集約・一元化されグループ全体で共有される、コーポレートの新たな専門機能の仕組みの検討を支援します。

ナレッジCoE立ち上げ設計

- グループ内のナレッジが集約・共有され活用できる、CoE (Center of Excellence) の組織・機能設計から立ち上げまでを支援します。
- ナレッジCoEが実際に活用され事業成果につなげるための、仕組み作りをトータルで支援します。

GBS／SCC設立・高度化

- グローバルビジネスサービス(GBS)/シェアードサービスセンター(SSC)の検討から設立・高度化をトータルで支援します。
- データマネジメントプラットフォーム(DMP)等のビジネスプラットフォームの設計から導入を支援します。

グループ横断機能を基点としたコスト削減

- グループ／コーポレートのガバナンス体制や機能配置を見直し、仕組み改革を基点にコスト削減／資産圧縮を進めていく、新たな手法の設計・導入を支援します。

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001