

# 変革へのアプローチ

企業文化やビジネスモデルの変革に向けたチェンジマネジメント支援プログラム – ASE



Capgemini 



## ● 変革とは

近年、DX 投資が堅調です。

経済産業省の定義によると DX とは、デジタル技術やツールを導入すること自体ではなく、データやデジタル技術を使って、顧客目線で新たな価値を創出していくことです。また、そのためにビジネスモデルや企業文化等の変革に取り組むことが重要です。（引用：[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki-yoyaku.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki-yoyaku.pdf)）

つまり、DX とは単なるデジタル化ではなく、トランスフォーメーション＝変革を伴う取り組みを指します。

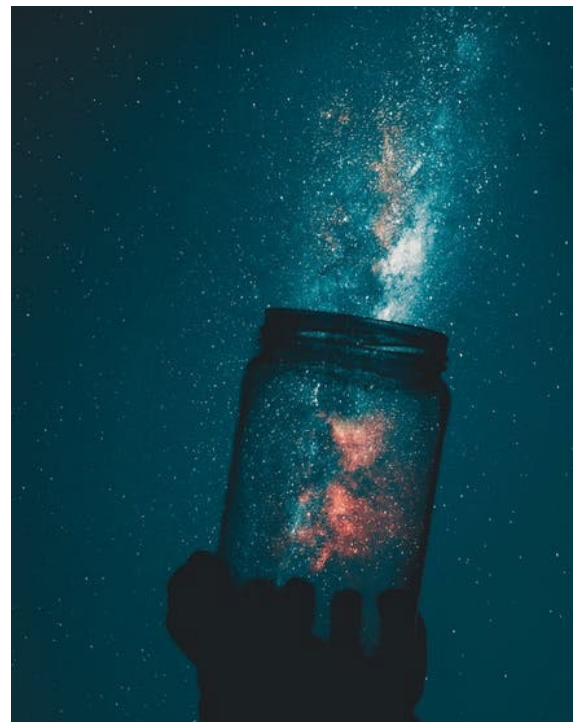
変革の例は実は身の回りに多くあります。紙媒体製品や CD 媒体を電子媒体にして売ること、ディーラー経由の販売方式から直売に変えること、実店舗販売からインターネット販売に変えること、手作業や判断業務を完全自動化に切り替えることなど、枚挙にいとまがありません。

いずれも従来とは全く異なるやり方に「変え改め」ています。変革は業務上のボトルネックの解消に大きく寄与し、最終的には財務的効果に結びつくのが特徴です。

変革の中には組織再編も含まれます。例えば、組織を事業部制からカンパニー制に移行すれば、中央からカンパニーに権限が委譲され、カンパニーの責任と自由度は一気に高まります。本社の制約から解放され、スピード経営に変わったカンパニーは数多く存在します。また、変革は時に産業構造を激変させることがあります。例えば、旅行代理店産業では、僅か 10 年の間で市場の 7 割が OTA（オンライン旅行代理店）に置き換わりました。利用者にとってはより利便性が高まり、より価値ある商品を選ぶことができるようになりました。これらの例を見ると、変革は素晴らしいと感じるでしょう。しかし、変革は一朝一夕には達成されるものではありません。

古くから存在するレガシーシステムが変革の足枷になっているケースをよく目にします。また、グローバルなデータドリブン経営を目指すものの、コード体系の統一に苦慮し、データを組織横断的に可視化できない企業も多いです。しかし、これに限らず、チェンジマネジメントも課題です。

DX を始めた企業でも、変革意識が薄く、プロジェクトが前に進まないという話は珍しくありません。変革意識の薄さは深刻です。なぜなら、変革プロジェクトが上手くいかずにプロジェクトを中断し、数年後に再び同様の変革プロジェクトを再開しても、同様の困難に直面することが多いからです。つまり何年経っても変革が進まないという悪循環が生じる可能性があります。



## ●チェンジマネジメントの難しさ

変革とは現状を「変え改める」行為であるため、見たこともない全く新たな仕組みを人に定着させるのには時間がかかります。そのため変革を伴うプロジェクトには通常、チェンジマネジメントタスクが存在します。そして、これらのタスクはプロジェクトのクリティカルパスを構成し、プロジェクトの成否に大きな影響を与えます。

変革プロジェクトでは、しばしばトップダウン的な意思決定機構が求められます。プロジェクトの決められた時間枠の中でチェンジマネジメントタスクを半ば強引に完了させなければならないからです。したがって、トップダウン前提のプロジェクトでは、このトップダウン機構が機能しなければ、予算超過や成果不足となり、プロジェクトは「失敗」することになります。

トップダウンとは、文字通り現場のさまざまな意見に左右されず、トップが自らのビジョンに基づいて決裁することです。しかし、簡単なことではありません。通常業務において現場の意見を尊重し、現場に業務的な決裁を委ねることを「価値」や「強み」と考えているトップが、変革プロジェクトにおいてその姿勢を切り替えることが難しい場合があります。そこにトップダウンの難しさが存在します。トップダウンはチェンジマネジメントの切り札には必ずしもなりません。

## ●変革への関心

変革の困難さは、イデオロギーのぶつかり合いにあります。これは、共通のゴールを持たない人々の間で起こることがよくあります。このような場合、従業員のエンゲージメントが低下し、現場の生産性が低下する可能性があります。そのため、共通のゴールを持つこと、つまり、変革の青写真を共有し、利害関係者間で対話を行うことが変革には不可欠になります。しかし、一方で青写真が概念的すぎて理解しにくく、賛成や反対の声が上がってこないケースもあります。

例えば、代理店や販売会社を通じて世界中のお客様に製品を届ける製造企業が、「サステナブルな未来型企業」や「グローバルなデジタル企業」を目指すとされても、従業員にはピンとこないかもしれません。この場合、具体的なテーマに一段掘り下げる必要があります。

例えば、Eコマースを通じて世界中でネット販売を行うという提案を考えてみましょう。この提案により、販売部門は自分の部署に関連したテーマに関心を持つでしょう。そこで、現場からは既存の販売網について疑問が湧き上がることになります。同様に、物流、生産、保守、マーケティング、管理会計、IT など他の部門からも疑問が上がることでしょう。重要なのは疑問が上がってくるということです。疑問の声があがれば、変革に対する関心がある、ということになるからです。



## ● 変革へのアプローチ

青写真で「どこを目指すのか」、「既存のビジネスはどうなるのか」、「なぜ変革するのか」、といった目標や変革の理由が決まった後は、対話が重要です。特に大企業では世界中の数十万人の従業員にどのように未来の青写真を伝達し、対話するのは重要です。リージョン毎にタウンホールミーティングを開催し、主要市場のリーダー陣を集め、青写真を共有し、変革について建設的に論議を行い、その結果を各市場の現場にカスケードダウンさせる方法が効果的でしょう。

現場にカスケードダウンすると現場からは「今はこういう事をしているが今後どうすればよいか」、「現業が忙しくて考えている余裕はない」といった類の質問や意見がでます。しかし、重要なのは未来がどうなるかという視点で現場を変えていくための考え方を持つことです。そのために考える時間を日々の改善検討時間の中に確保する必要があります。

特定の現場を取り上げて、ニュースレターの中でその現場の変革に対する取り組み状況を紹介するのも良いでしょう。それにより、紹介された部署の人々とその部署に関係のある他部署の人々はそのニュースレターを読み、関心や理解を深めることになるでしょう。



## ●ASE(Accelerated Solution Environment)とは

このように、変革とはその取り組みが非常に重要であり、かつ非常に困難なタスクですが、これまで多数の企業を見てきた経験から、我々には一つの気づきがあります。それは多くの企業が自身の利害関係者の立場に立った議論を殆ど行っていないこと、そして、利害関係者を巻き込んだ議論を余り行っていないことです。そこで、これらの問題に取り組んだ顧客事例を一つ紹介します。

国内屈指の医療向けメーカーでは、海外売上高比率を高めるべくサプライチェーンを中心としたグローバルな変革プロジェクトを進めており、DXにおいてはSAP S/4 HANAを用いたグローバルオペレーティングモデルの設計とグローバル展開を計画していました。

しかし一方で、グローバルサプライチェーンにおいては国内製造と海外販社の間の需給調整が上手くいかず、海外では品切れによる販売機会損失と在庫過多による廃棄処理が繰り返されていました。国内と海外の組織間に軋轢が生じ、問題は5年以上解消されずにいました。

プロジェクトチームは、この需給調整問題を解消し、需給調整要件をSAPグローバルテンプレートに実装する必要がありました。そこで、プロジェクトチームは時間的制約を考慮し、当社のアクセラレーターであるASE(Accelerated Solution Environment)を活用しました。ASEとは、直訳すれば「短期集中集団検討」とでも呼べる手法です。プロジェクトチームはこの方法を使って、短期間で集団意思決定を進めました。

集団意思決定については、DSSやAHPなどの方法論がありますが、いずれも実務的ではありません。一方、ASEは実践的であり、その効果は国内外で実証されています。ASEの特徴は次の通りです。

- 価値基準、企業理念を意思決定の軸とする
- 利害関係者のキーマンを同じ空間に呼ぶ
- トップダウンでもボトムアップでもない
- 利害関係者の立場に立って論議する
- 専門のファシリテーターがいる
- プレストと要約の反復を実施
- 様々な意見の集約やカテゴライゼーション
- デザインシンキングの実践
- 学術的、分析的にならない事
- 身近な例による解決案の洗い出し
- 言葉よりも図表化



このメーカーでは、1回2日間のASEを2回実践しました。1回目のASEでは国内外の製造部門の現場と役員が参加し、海外販社や国内代理店、顧客の立場に立って26個の需給調整の案を出しました。その中から6個を選択し、2回目のASEでは、海外販社、国内営業、国内外のマーケティング、R&D、国内外の製造が集まり、各部の現場と役員が参加しました。総勢70名のワークショップを行い、最終的に3つの案が選択されました。その後、役員会で審議され、1つの案が最終的に採択されました。

ASEはチェンジマネジメントの万能薬ではありませんが、このメーカーの例を通じて集団意思決定の進め方に一つの方向性を示すことができたとと言えます。

### ● 変革のための SAP ソリューション

最後に SAP についても触れておきたいと思います。ご存知の通り、SAP が持つ標準プロセス、標準機能に業務を合わせることで、ビジネスコンテキストを持つデータをリアルタイムで確保することができます。これは SAP にしかできない得意技です。

しかし、業務を SAP に十分に適合させられずにデジタルコアに作り込みを行った結果、アップグレードによる最新機能の享受が阻害されることがありました。これがビジネス環境の変化への対応遅れの一因となっています。

この問題に対処するために、SAP 社では近年クラウド化、とりわけパブリック型 ERP(クリーンデジタルコア)、拡張型プラットフォーム BTP(統合・自動化・AI、ローコード/ノーコード等)、疎結合/マイクロサービス、拡張フレームワークへの準拠に重きを置いています。その狙いは、変化への俊敏性とビジネスの拡張性の確保にあります。

この SAP 社の取り組みは、多くの SAP ユーザー企業にとって変革遅延リスクを抑制するものとなります。ASE との組み合わせにより、変革の推進が益々期待できるでしょう。







## キャップジェミニについて

キャップジェミニは、お客様のビジネストラansフォーメーションならびにテクノロジーtransフォーメーションのグローバルパートナーです。企業が“デジタル世界”と“持続可能な世界”への移行を加速できるようご支援し、組織と社会へのインパクトを目に見える形で生み出しています。当グループは、世界 50 か国以上、約 34 万人の使命感あふれる多様性に富んだチームメンバーから成る組織です。55 年にわたり培ってきた豊富な実績を有し、幅広いビジネスニーズへの対応をテクノロジーの力で支援するパートナーとして、お客様から厚いご信頼をいただいています。AI、クラウド、データ領域で市場をけん引する能力を発揮し、各業界への深い専門知識とパートナーエコシステムを組み合わせ、戦略・設計からエンジニアリングまでを網羅する強みを活かして、エンドツーエンドのサービスやソリューションをご提供しています。2023 年のグループ売上高は 225 億ユーロです。

Get the Future You Want | <https://www.capgemini.com/jp-jp>

望む未来を手に入れよう



This presentation contains information that may be privileged or confidential and is the property of the Capgemini Group.

Copyright © 2024 Capgemini. All rights reserved.