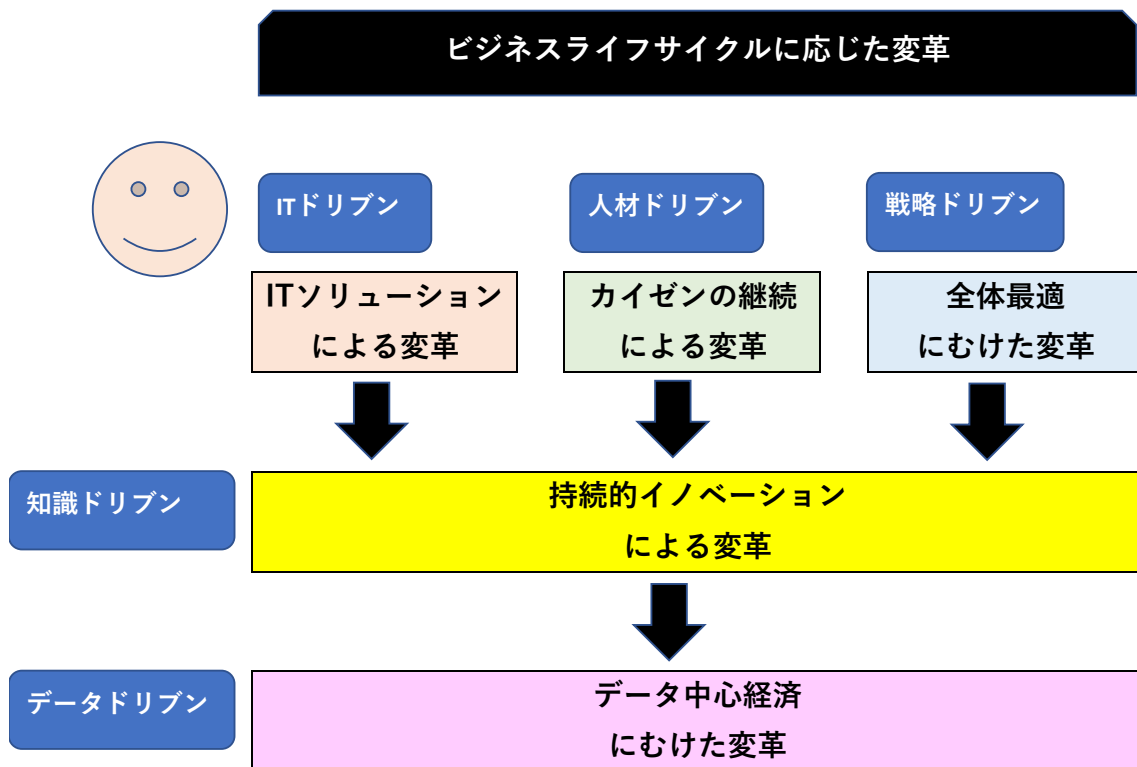


# ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

ITソリューションによる変革（4）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

[yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp](mailto:yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp)

## 内容

ITによる変革の方法論集.....	1
あるITコンサルタントのツールボックス.....	1
変革のマネジメント編.....	1
ITソリューションによる変革（4）.....	1
ITによる経営管理革新.....	3
管理業務・間接業務の改革方法.....	3
経営者による問題発見と原因追求を可能にするE I S.....	5
ITパッケージを活用した変革の実行.....	7
ITを活用した改革の実行ステップ.....	7
ERP全体設計の手順.....	9
Asian PaintsのITパッケージ活用事例.....	12
消費者向けペイントソリューション提供への転換.....	12
サービス事業への転換の経緯.....	12
変革の成功要因.....	16
変革の成果.....	17
ITパッケージ製品による迅速な事業基盤整備事例.....	17
図1 管理業務・間接業務の改革方法 NRI.....	4
図2 経営者自身による問題発見と原因追求を可能にするE I S NRI.....	6
図3 ITを活用した改革の実行ステップ 筆者作成.....	8
図4 ERP全体設計（机上段階）のすすめ方 NRI.....	11
図5 ERP全体設計（実機段階）のすすめ方 NRI.....	11
図6 Asian Paintsのサービス事業転換のフェーズ分け 筆者作成.....	16

## ITによる経営管理革新

### 管理業務・間接業務の改革方法

企業の事業拡大に連れて肥大化した管理業務・間接業務は、企業の俊敏な意思決定を阻害し、本業に直接価値を生まない業務コストを生み出してしまふ。

そこで、管理業務・間接業務をスリム化して高効率な組織にし、真の専門家人材を育成活用し、現場と本社の階層をフラット化して風通しを良くすることを目的とした業務改革が行われる。

改革の方法は、マッキンゼーの7S（価値観、戦略、組織、システム、人材、スキル、スタイル）に沿ったものである。

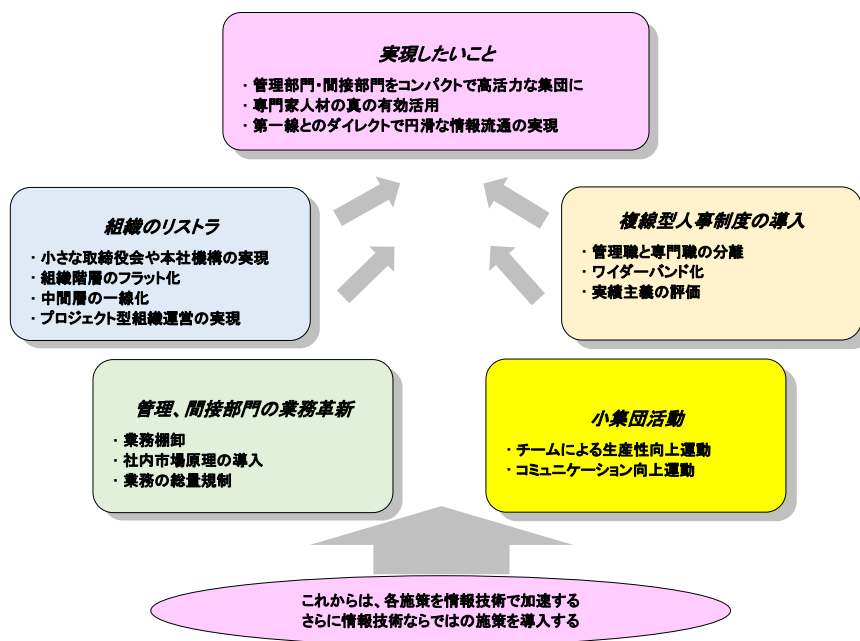
- ・価値観の共有 改革の実現目的や危機感を全社で共有
- ・組織のリストラクチャリング 肥大化した経営層、管理職層のスリム化、階層のフラット化、プロジェクト組織化
- ・業務システムのリエンジニアリング 不要業務の廃止、受益者によるコスト負担の明確化、業務全体の総量規制
- ・人事制度の変更 専門職制度、報酬体系の多様化、成果主義報酬の導入
- ・組織風土の醸成 現場発の改善チーム活動やコミュニケーションの活発化

そして、ITは改革を推進する重要な手段として活用される。

- ・リストラ&リエンジニアリングを実行するための新業務システムの提供
- ・新人事制度のための人事管理・人材管理システムの提供
- ・社員の情報共有や協働を可能にするコミュニケーション環境の提供

今日のネットワーク環境を利用すれば、経営者や社員は、ひとつの社屋に常時集まって仕事をする必要は無くなっている。リモートオフィス、ホームオフィスはますます普及するであろう。オンライン会議システムの利用も一般化してきた。

フラットな組織階層のもとで、必要な専門性を持つ社員同士が協働チームを作って仕事をするワークスタイルが多くの企業で当たり前になれば、不要な管理業務や間接業務はおのずと淘汰されることになるだろう。



出所) 野村総合研究所

図 5. 1 (3) 組織と人材のリストラチャレンジ策

### 図 1 管理業務・間接業務の改革方法 NRI

社内市場原理の導入（社内であるが利用部門の評価によってサービスを取捨選択する）  
 ワイダーバンド化（職階を少なくして同一階層を広くする）

経営者による問題発見と原因追求を可能にする E I S

高速大容量のサーバー上の多次元データベースと PC 上のスプレッドシートの連動という技術が、経営者自身が使える即時性と操作性を実現し、経営者自身のための情報システムである E I S (Executive Information System) を可能とした。

経営者は、まず、売上、利益、費用、生産、在庫、資源投入、稼働、生産性、不良品、人員等のサマリー情報を概観し、バランスが崩れていること、大きく変化していること、事態が悪化しつつあることに着目して、その原因をより詳細に深堀りしながら追求していく。こうした、経営者の思考プロセスを違和感無く支援できるシステムが E I S である。

E I S が可能とする機能は次のようなものである。

- ①全体概観、予実対比、構成比率、着目点のナビゲーション
- ②部門・商品・顧客・業務プロセスといった切り口をかえた多次元のドリルダウン
- ③変動が大きいものや寄与度が大きいものの抽出
- ④原因となっている項目への誘導
- ⑤関連する情報へのジャンプ
- ⑥時系列比較、他社や他商品との横比較
- ⑦ランキング、分布
- ⑧指標化、総合得点化
- ⑨グラフ化 等

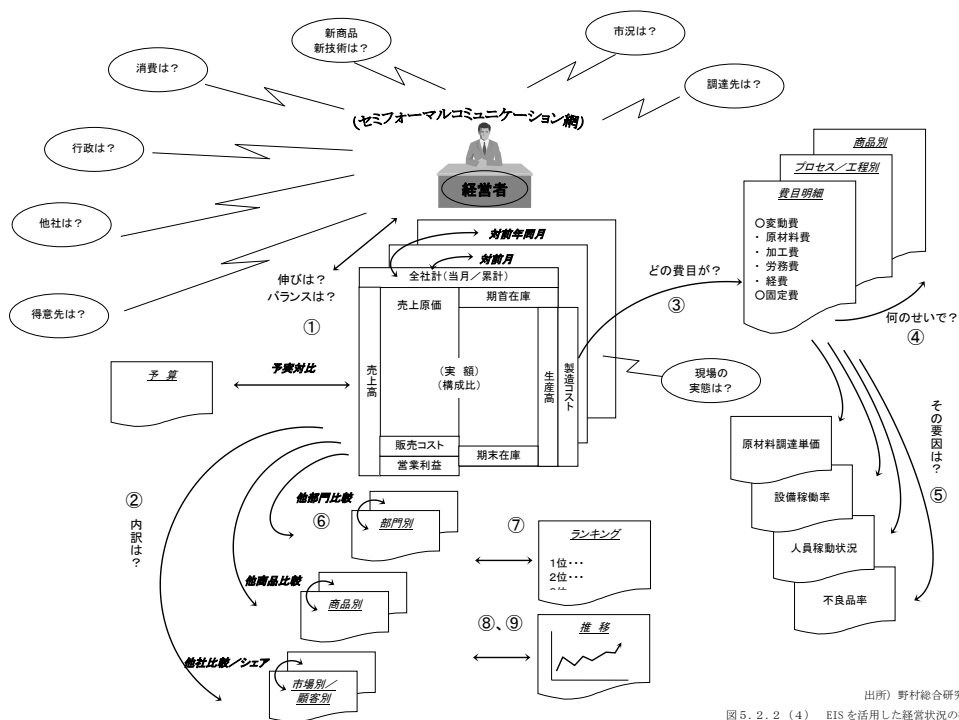
E I S は、ERP 等が持つ大福帳データベースを集約した専用のデータウェアハウスを持ち、経営者の経営実態把握をオンデマンドで可能にするシステムである。

経営者は、自社の経営実態情報だけから判断材料を得るわけではない。社内外に広角度な情報ソースを持つことが経営者の力量のひとつである。インターネットのホームページはもとより、経営者同士、社外ブレン、リード顧客などの社外情報ソース、各業務プロセスのキーパーソン、社内専門家、オピニオンリーダーなどの社内情報ソースとのダイレクトコミュニケーションを経営者自らが行き、そこから、発見、ヒント、判断の裏付けを得ることが重要である。

このコミュニケーションには、直接面談するだけでなく、電子メールなどの活用が有効である。電子メールという手段は、紙や対面によるフォーマルな報告よりも、ビビッドでかしまっていない情報のやり取りができるという点で、セミフォーマル(半公式的)なコミュニケーションに適している。E I S による定量的情報に加えて、多才な人材を情報ソースとすることによって、経営者の判断力と情報分析力は増幅される。

最近では、EIS を経営コックピットと呼ぶ企業もある。ERP にあるデータだけでなく、顧客や

社員の行動や設備の稼働に関するビッグデータまで含めて収集・分析することによって、社員の学習度合、業務の QCD、顧客の反応など、財務データ以外のパフォーマンスまで経営者が直接即時に把握することができるようになってきた。



出所) 野村総合研究所  
図 5. 2. 2 (4) EIS を活用した経営状況の把握

図 2 経営者自身による問題発見と原因追求を可能にする E I S NRI

## IT パッケージを活用した変革の実行

### IT を活用した改革の実行ステップ

自社開発システムでも ERP（統合業務パッケージ）を適用したシステムでも、改革の実行ステップの大枠は同じである。

ステップは、計画、全体設計、個別設計、開発・準備、テスト、移行、導入・定着化から構成される。

- ・計画段階では、新業務方針と新システム計画を立てる。新システムは自社開発部分と ERP 適用部分に分ける場合もある。

- ・全体設計では、新業務のシナリオ策定とシステムの全体設計を行う。ERP を使う場合は、データモデル、プロセスモデル、IT 基盤は、あらかじめ ERP に組み込まれているものを前提とするので、自社業務の適合性を机上とパイロットテスト（試作品）で確認する。

- ・個別設計・開発・テストでは、業務とシステムの詳細度を次第に高めながら同時に準備し相互調整をしていく。ERP の場合は、カスタマイズの仕方をプロトタイプによって確認し、パッケージでは実現できない機能のアドオン（追加）開発を行う。

- ・移行では、業務移行とシステム移行を同時並行で行う。自社システムと ERP を統合して全体の稼働テストを行う。

自社独自でシステムを構築する場合と、ERP を適用する場合で、システム化計画以降の手順が異なる。大きな違いは、ERP を用いる場合は、システム構築の早い段階からパッケージを導入し、パイロットシステム（先行的試作システム）、プロトタイプシステムというふうに、パッケージをもとにしてシステムを目に見える形にしなが業務要件を確定させていく点である。パッケージのカスタマイズではどうしても吸収できない業務機能は、パッケージの外付けシステムとして、あるいはパッケージの内部の独自プログラムとして、独自開発する必要がある。これをアドオン（追加）開発と呼ぶ。

ERP を用いる場合は、

- ①まず、机上でパッケージと自社業務の適合性を検討し、パッケージ導入の可否判断と導入する場合のアドオン開発部分の想定を行う。

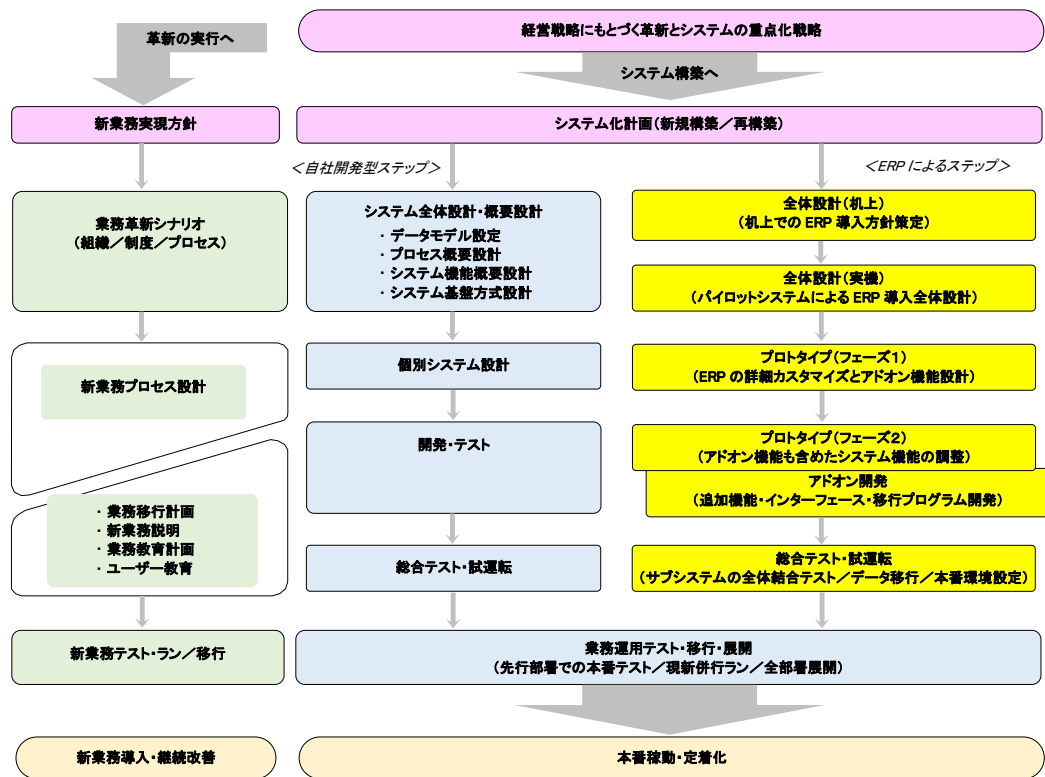
- ②その上で、テスト用にパッケージを導入し、主要な業務機能についてパッケージをあてはめてみてパイロットシステムをつくり、実機ベースで業務適合性を確認する。この段階で、それ以降のシステム構築費用を算出し、実施判断を行う。

- ③システムの構築も、まず、アドオン開発を伴わない範囲で、パッケージの詳細なカスタマイズを行い、プロトタイプ（フェーズ1）をつくる。この段階で、アドオン開発の詳細な仕様を決定する。

④さらに、アドオン開発部分も含めて最終調整のカスタマイズを行い、プロトタイプ（フェーズ2）をつくる。これが、総合テストをへて稼動すれば、プロトタイプ最終バージョンイコール本番システムである。

ERPを適用すると決定した業務では、ERPのあらかじめ用意された業務プロセスを極力有効活用し、現行業務をERPのプロセスに合わせていくことが、アジャイルでスリムなシステム実現の大前提である。

計画時、総論賛成でスタートしたにも関わらず、個別業務のプロトタイプに入って、現場から各論反対が吹き出し、当初想定していない規模のアドオン開発が発生し、期間も費用も倍になるといのが、ERP導入の典型的失敗パターンである。当初の方針を貫き、業務革新をトップダウンで押し進めることが、システム構築を成功させる上でも不可欠である。とくに、業務をERPに合わせて変更する場合には、移行段階での、ユーザー部署に対するチェンジマネジメントを徹底して行う必要がある。



出所) 野村総合研究所

図6.1 情報技術による企業革新のステップ

図3 ITを活用した改革の実行ステップ 筆者作成



## E R P 全体設計の手順

システム化計画において、基幹業務システムを特定の E R P 製品を適用して構築する方針が決定した場合、その次の段階として、個別業務システムごとの設計・構築に入るまえに、基幹業務システム全体を見渡したより詳細な E R P の適用方法の検討を行う。これを全体設計と呼ぶ。全体設計は、前半は机上での検討であるが、後半は E R P をテスト的に導入して実機ベースの検討となる。

全体設計は、E R P を適用しないシステム構築においても、基幹業務全体の整合性を確保するために必要な工程である。全体設計で明確にすべきことは、全社データモデルの整合性、全社プロセスの整合性、システム機能の整合性、システム基盤の整合性である。

E R P を適用する全体設計の特徴は次の点である。

- ・ E R P は、既に、データモデル、プロセスモデル、システム機能を持っているから、いちから定義する作業は発生しない。E R P のモデルをもとに自社の業務要件を明確にし、そのまま使う部分、一部手直しして使う部分、E R P の外につくる部分を切り分けるのが全体設計での主なタスクである。

- ・ 手作りのシステムの場合は、極めて限定した範囲で初期段階において試作システムを作ってみることがあるが、全体設計は基本的には机上の作業である。E R P の場合は、全体設計の前半で E R P が使い物になると判断したら、全体設計の後半で、テスト用に E R P と小規模なハードウェアを購入して、これを動かしながら主要な業務プロセスをトレースし、本当に E R P が適用できる部分とアドオン（追加）開発が必要な部分を確認していく。これをパイロットシステムと呼ぶ。

- ・ ベースとなるデータモデルとプロセスモデルありきで業務要件定義ができることと、初期段階から、目に見える形でシステムイメージが具体化できることが、E R P のアジリティの源泉である。したがって、全体設計の初めの段階で、E R P が既に持っているものを、導入する側が十分理解したうえでプロジェクトをスタートすることが前提である。

システム化計画の段階で、トップダウンの方針として E R P の採用を決定したのであれば、全体設計にはいつから、E R P の事前の理解なしに、現行システムの知識や現行業務の知識だけをもとにしてあるべき業務の絵をフリーハンドで描いて、E R P と比較検討するという手順を踏むべきではない。

E R P のテンプレートありきで、その活かし方を十分理解し、その枠組みにどのように自社業務が合わせられるか、それでもどうしても当てはまらない部分はどうするかというスタンスで取り組む。

- ・ E R P を適用する場合でも、パッケージ任せでシステム基盤の検討がまったくいらぬというわけではない。採用するハードウェア、ベースソフトウェアをいちから選定し、処理分散方式や運用方式をいちから検討する必要はないが、最も重要なのは性能評価である。

パイロットシステムはごく少量のテストデータを用いたものであるから、確認できるのは

業務機能の適合性だけである。大量データ入力・検索、大量バッチ処理が想定されるシステムの場合は、これとは別に、全体設計の段階で性能検証を実施し、どの程度のサイズのハードウェアならば求める性能が確保できそうか、その見込みが狂った場合にサイジングの見直しだけで対処できるか、パッケージの特殊なチューニングが必要になるのかを確認する。

全体設計におけるもうひとつの重要なタスクは、以降の改革のシナリオを作ることである。新業務の範囲が、企業の基幹業務全般に渡る場合には、業務プロセスの設計とあわせて、新組織体制、職務分掌、業務規定、予算～執行～報告～承認の責任分担、原価管理・収益管理方法、業績評価方法 等について、新規作成や改定が必要になる。

全体設計においては、これら新組織と新制度の枠組みについてガイドラインを示し、必要であれば、以降でこれらの文書化を行う専任チームを独立に立ち上げる。

また、現場の業務キーパーソンも巻き込んだ新プロセスの設計に当たり、現場の業務をERPのプロセスに合わせることをいかに説得していくかについてシナリオが必要である。

各現場は、自分が築き上げてきた業務のやり方には、こだわりや思い入れがあって当然である。それに対して、ERPには世界の優良企業のベスト・プラクティスが盛り込まれているから、これまでのやり方は捨てて、ERPのプロセスを採用せよという説得の仕方は、抵抗が大きいだけで決して得策ではない。

- ・これまでのやり方の代替策として、ERPのやり方でも同等の機能が実現できる。(代替策の提示)

- ・会社全体から見ると、凝ったやり方にこだわるべき業務がもっと他にある。この業務も今の自社流のやり方のほうがERPより優れている面もあるが、ここは割り切ってしまうのも会社としては構わない。(思い入れの軽減)

- ・経営から見ると、あなたしかできない特殊なやり方では代わりがいなくなるのが心配だ。他のひとでもできる普通の方法に変えていって欲しい。(交代不能リスク)

- ・やり方があなた任せになっていて、他から見るとブラックボックスになっている。結果的にうまく行っているから良いが、それが妥当かどうかを経過で確認できない。(不透明性)といった、現場の立場を損ねないような経営の立場や広い視野からの説明が有効である。

現場キーパーソン自身の論理にたって、

- ・業務を標準形に合わせて、他の人にも任せられれば、あなた自身はもっと専門性を活かした業務に特化できる。(新たな存在価値の約束)

- ・今よりも現場の負担が増える面もあるが、それでも業務の透明性を高めることが経営の意志であり、あなた自身も評価される。(評価の約束)

- ・新たな業務に変えていくにあたってはこのような制約があるが、それを解決するのはあなただけに任せるのではなく、このような手助けをする。(支援の約束)

といった約束を用意しておくことも必要である。

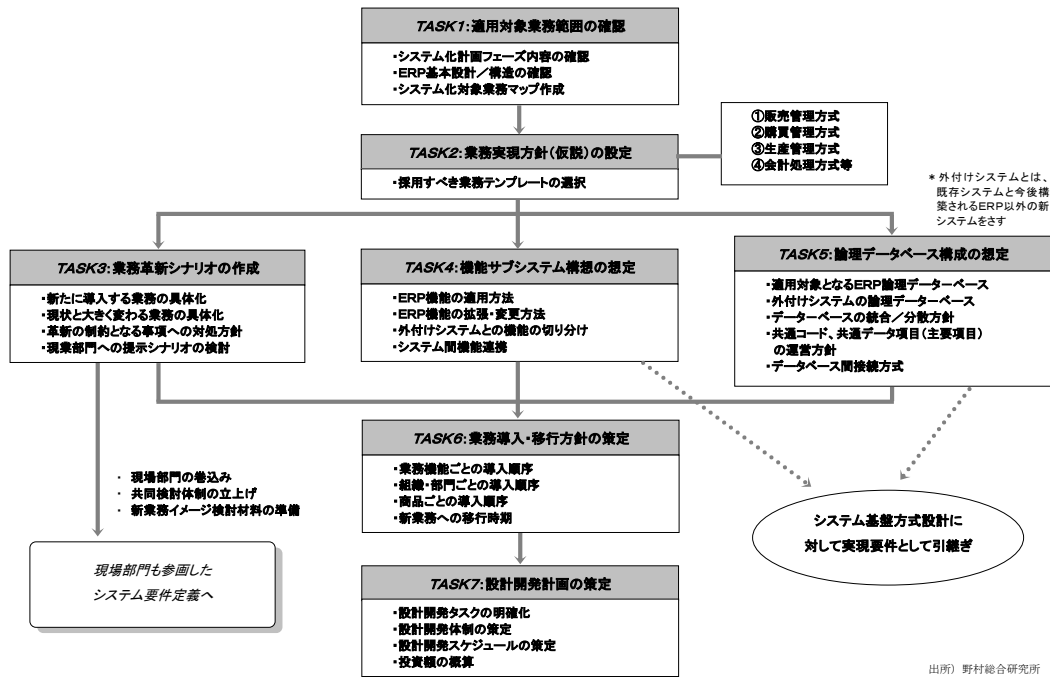


図 6.5① ERP 全体設計 (机上段階) のすすめ方 NRI

図 4 ERP 全体設計 (机上段階) のすすめ方 NRI

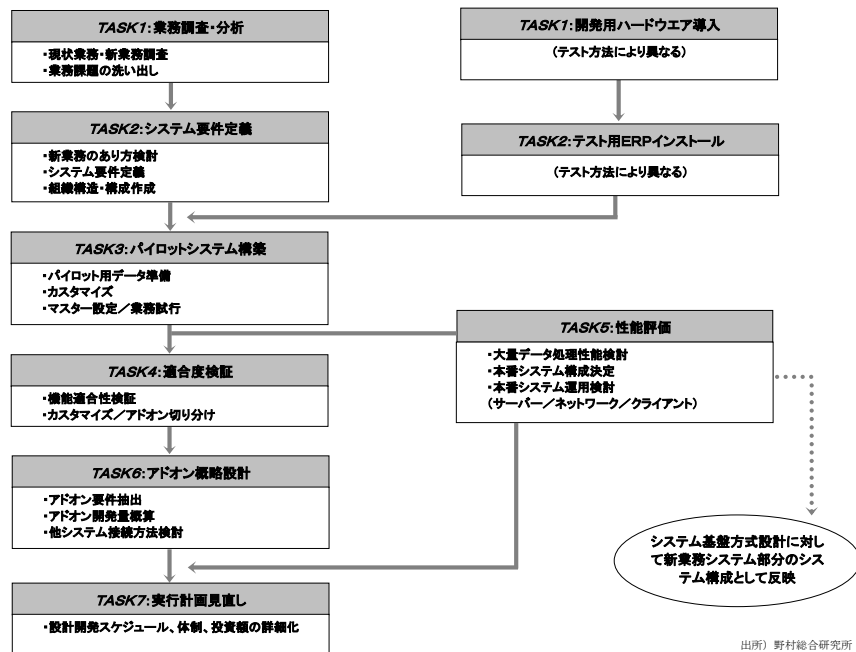


図 6.5② ERP 全体設計 (実機段階) のすすめ方 NRI

図 5 ERP 全体設計 (実機段階) のすすめ方 NRI

## Asian Paints の IT パッケージ活用事例

### 消費者向けペイントソリューション提供への転換

Asian Paints は、装飾用と工業用のペイント製造業者である。1942 年の設立以来、同社はインドでは最大、アジアでは第 3 位のペイント製造業に成長した。同社は現在、17 か国で直接営業を行っており、65 か国の消費者に間接的にサービスを提供している。

1990 年度初旬、Asian Paints は、従来からのビジネスモデルによる成長の限界を克服するため、変革によってペイント製造販売会社ではなく、ホームペインティングソリューションを顧客へ提供する会社に転換しようとした。そして、その試みでは IT と着色技術の進歩がコアの役割を果たした。消費者向けペイントサービス事業を早期に立ち上げるために、同社は、SAP 社の IT ソリューションをフル活用して事業遂行基盤を作り上げた。この事例は PA コンサルティンググループの調査に基づいている。

### サービス事業への転換の経緯

#### (1) フェーズ 1：サービス機能の構築 (1990-1999)

##### ① “Colour World” の導入—プロダクトの革新を通してビジネスモデルを変革

Asian Paints は、1990 年中盤にディーラーや小売店を拡大し、“Colour World” というコンセプトを展開した。これは、同社の持つ着色技術を利用して、ディーラーや小売店を通して消費者に 1,000 種類のカラーシェードを提供するものである。同社は、カラーベースのセットと着色剤を自社プラントで製造し、消費者向け販売網に供給した。着色技術を装備した小売店は、カラーベースを組み合わせ、顧客の内装・外装のために様々なカラーシェードを提供することができ、顧客は販売係と話をしながら幅広い色の中から好きな色を選択できる。

##### ②顧客相談ラインとホームソリューション—顧客中心モデルへの移行

1990 年代に Asian Paints は顧客のペイントに関連した質問に直接答えるため、フリーダイヤルの顧客相談ラインを開設した。これは顧客へのペイント販売に留まらない ‘painting as a service’ を提供するホームソリューションサービスに発展した。このサービスは顧客にカスタマイズされたペイントソリューションを提供する。同社の販売係が顧客の家を訪問して顧客の要件を確認し、インテリア装飾の一部としてペインティングに関して情報を提供し、最終的にペインティング計画を実行するためにプロのペインターを連れて行く。ホームソリューションサービスは、インドの 13 都市で提供された。

#### (2) フェーズ 2：IT を使いパフォーマンスを最適化 (2000 年-2003 年)

Asian Paints は、ビジネスモデルを変えるためにオペレーションの効率とプロセスにおいて劇的な変革を行う必要があった。そのために同社は複数の IT 刷新プロジェクトを実施した。

### ① 全社規模での ERP の導入

2000 年初旬、Asian Paints は SAP ERP を全社規模で導入した。ERP は、財務管理、調達、サプライチェーン管理など同社の主要プロセスを支援し、全社に渡る業務遂行基盤として、社内オペレーションや顧客対面プロセスの改善の基礎となった。また、運転資金の有効活用を可能にし、新興市場に投入する資金の獲得を支援した。同社は、SAP NetWeaver を導入して、ホームソリューションサービスのための販売管理などの自社システムを開発した。

### ② サプライチェーン管理 (SCM) システム

Asian Paints は、i2 のサプライチェーン管理 (SCM) システムを導入し、それを SAP ERP と統合した。SCM システムを使うことで同社は、2 つのケミカル工場、18 のプロセスセンター、350 の原料や中間材のサプライヤー、140 のパッキング材料ベンダー、6 つの地域配送センター、72 のデポを統合管理した。SCM システムは、同社のオペレーション効率を改善するかぎとなり、アジャイルな調達、生産、配送網を実現することによりオペレーションの柔軟性を増し、製品供給の時間を短縮し、配送コストを削減して、顧客サービスレベルと利益率を改善した。

### ③ 顧客関係管理 (CRM) システム

顧客ベースが拡大し、インテリアデコレーター、建築業者、小売店などの社外のビジネスパートナーの関与も増えるので、Asian Paints はこれらとのやり取りを効率的な方法で管理する必要があった。2003 年同社は SAP CRM と、カスタマイズした独自のソリューションを組み合わせた。これらの CRM システムは、ホームソリューションでは、アポイントメントのスケジューリング、注文、請求、報告などに利用された。また、コールセンターにおいては、アクティビティ管理、見込み客管理などが CRM を使うことで効率化した。

## (3) フェーズ 3 : 顧客経験の変革と新しい可能性の追求 (2004~現在)

### ■ サービスとプロダクトの革新

#### ① カラーコンサルティングサービス

Asian Paints は、ホームペインティングソリューションの一部としてカラーコンサルティングサービスを提供した。インテリアデザインの訓練を受けたコンサルタントが顧客の家を訪問する。顧客の要件とニーズを基に、コンサルタントは、お試しのペイントも含めて適切なペインティングソリューションを提示する。このサービスを実行するために同社は、いくつかのプログラムを実施した。

- ・二日間のワークショップで、毎年 8,000 人のペインターが訓練を受ける。訓練では Asian Paints の高品質のペイントを顧客にとって最も無駄なく使うことを学んだ。

- ・同社は通常価格で 200ml の高級ペイントのサンプルを提供し、顧客が実際に壁にペイントを塗ってどの様に見えるかを実験できるようにした。

- ・顧客経験を改善するために、同社は“Ask Aparna”と呼ばれるオンラインチャット機能を導入し、顧客がコンサルタントと直接相談できるようにした。

- ・CRM システムは同社が顧客や他の関係者で行う複数の試みを管理するために、セールスマーケティングチームに顧客とのやり取りに関して総合的な情報画面を提供する。

## ②革新的な色のコンセプト

Asian Paints は顧客の変化する嗜好をとらえた革新的なコンセプトを取り入れ、ペイントの概念を完全に変えた。

- ・“Colour Next”：同社は、専門家、インテリアデザイナー、建築家などと相談して市場動向を研究し、毎年、Colour Next という一連の新しいシェードを開発する。

- ・Royale Play: 室内の壁に使える特殊効果をもつ革新的なペイントタイプである。このペイントは壁にカラーパターンとテクスチャー（織目）を提供する。

- ・Kids World: 子供部屋や子供用コーナーのためのペインティングデザインである。

## ④ “Colour Idea Stores”

2009 年、Asian Paints はディーラーが運営する“Colour Idea Stores”を導入した。この新しい店舗は、消費者が色を視覚的にとらえることを助け、家のために適切な色の組み合わせを行えるようにした。店舗は、内装・外装のディスプレイサンプルであるカラーボードを使って作られている。コンサルタントが消費者にアドバイスをを行い、選んだペイントを部屋に塗るとどの様に見えるかをコンピュータ映像で示す。

## ■新しい可能性の追求

### ① 報告、分析、意思決定機能のための BI プロジェクト

Asian Paints は、BI 導入の方針を作成し、試行、洞察、実行を行った。同社はまず SAP の Business Warehouse (BW) を販売報告と分析のために導入した。この機能はビジネスの全分野に拡張され、業務機能横断的な情報ニーズを整合化し、共通データモデルを設定した。これにより、プロセスとアプリケーション中心の組織から、情報とデータ活用中心の組織への変更を可能にした。

SAP BI コンポーネントは、情報管理の観点から工場を完全に統合するために使われた。また、店舗フロアコントロールシステムや自動倉庫システムのデータが、SAP ERP にシームレスに連結した。

### ② BI のレベルアップ

BW ツールはいくつかの報告に関する問題は解決したものの、更なる洞察を得るための情報分析を扱うことができなかった。2011 年の終わりに、同社は SAP のリアルタイム分析ツール HANA を導入した。HANA は SAP BW のデータをマイニングして分析するツールである。HANA

を使って販売傾向の報告やパフォーマンス評価の指標も作成できるようになった。また、BI プロジェクトは、構造化データと非構造化データを使った将来予測や、ソーシャルメディア データ分析の基礎となった。

### ③ CRM とテレフォニーシステムによる受注プロセスの集中化

Asian Paints の受注から注文配送までのプロセスは効率的ではなかった。2010 年、同社は、新しい SAP CRM システムと Aspect のテレフォニーシステムを使い、受注プロセスを集中化した。CRM システムはユーザーフレンドリーな最適化された受注・質問対応ダッシュボードを提供する。Aspect のテレフォニーシステムは、CRM システムと統合されて、高度なコールハンドリング、コールの配布、インタラクティブな音声応答、予測的アウトバンドダイアリングを行う。

ディーラーや小売店は、センターでは Asian Paints の 100 ヶ所のローカルな窓口を通して注文するよりも一貫性のあるサービスを受けられる。また、注文データの集中化により、大口法人顧客の営業所へのプロダクトの効率的な配送が可能になった。そして、注文の集中化によって、同社のセールスマンは注文取りのルーティンワークから解放され、ディーラーや小売店との交渉に集中できるようになった。

### ④ SAP の機能を Android ベースのモバイルに拡張し営業力を強化

同社は 2012 年、SAP の新しいモバイルソリューション SAP Afaria を導入し、ERP 機能を Android モバイル端末上に載せた。SAP のモバイルソリューションを使って同社が開発した “ExSell” とよばれるアプリケーションにより、セールスマンはモバイル端末を通して、ワークフローの承認や、ディーラーの質問への対応などを迅速に完了できる。セールスマンは誤りが多い手作業をなくし、自立的に働くことができ、顧客の要求に効果的に対応できるようになった。

### ⑤ B2B ポータルの設置

同社は、B2B サプライヤーポータルを設置した。これには自動デジタルドキュメント交換機能がついており、サプライヤーとのやり取りを効果的かつ効率的に実行できるようになった。

### ⑥ コラボレーションを強化し一元化した組織を構築

数年後を目指した同社の戦略は、サプライヤー、社員、顧客などを含めて、全てのステークホルダーを統合し、「拡張された企業」を作ることである。国際的なビジネスの成長にペースを合わせるために、同社は、トランザクションシステムとメッセージングプラットフォームを改善した。また、全てのマーケットにわたり、情報を共有し、コラボレーションを改善できるポータルプラットフォームも導入した。

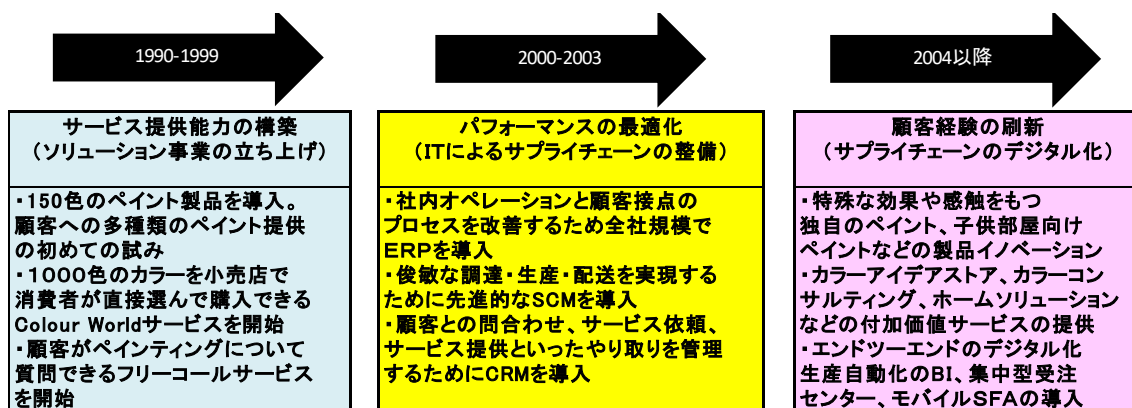


図 6 Asian Paints のサービス事業転換のフェーズ分け 筆者作成

### 変革の成功要因

Asian Paints におけるビジネス変革の成功は、同社の経営者が発揮した強力なガバナンスとリーダーシップとともに、戦略的ビジネス目標を達成するために IT をテコとして使う能力に依るところが大きい。

#### (1) 経営者の強力なリーダーシップ

大企業では、様々な事業部門がそれぞれの優先付けを持っており、社内政治は変革プログラムを成功裏に実行する障害となる。そこで、強力なリーダーシップとガバナンスが変革プログラムを実行する上で要求される。Asian Paints の場合は、Murty と Anand という 2 代にわたる CEO と CIO の Choksi による強力なリーダーシップが変革プログラムを成功に導いた。

#### (2) 強力な IT 機能構築への投資

Asian Paints は、IT は利益を生み会社を成長されるための主要な役を持つととらえている。主要なソリューションプロバイダである SAP 社の ERP、SCM、CRM、BI そしてポータルソフトウェアを成功裏に導入したことで事業を効率化し、全社にわたって情報の活用度合と精度を改善した。同社は、柔軟性の高い IT 環境を開発し、システムや企業の壁を越えてアプリケーションを構築することを可能にしている。

#### (3) IT 部門とビジネス部門の密接な関係

Asian Paints では従来から IT 部門と事業部門の責任者の関係は密接なものであった。IT 部門にはビジネスプロセスを深く理解している多くのビジネス出身者がおり、彼らがビジネスプロセスのコンサルタントとして働いている。IT ガバナンスは集中かつトップダウンであり、標準化や調整の重要性をトップの経営者がよく理解している。



## 変革の成果

Asian Paints の事業変革は、製造業者と消費者の間のギャップを縮め、消費者に焦点を当てることを可能にした。同社の成長率は業界や市場の成長率を上回り、継続的な売上成長を実現してきた。(1998 年から 2013 年間の売上高年間成長率は 17.5%、税引き前利益年間成長率は 21.4%) そして、同社は 2005 年から 2013 年にかけて、装飾ペイントの市場シェアを 43.1%から 53.3%に拡大させた。

サービス戦略は、収入の拡大以上の利点をもたらした。カラーコンサルタントとホームソリューションサービスを通して、顧客にとって便宜性が高まり顧客満足度が向上した。また、顧客の嗜好に関する理解をもとに、マーケティングチームは需要のポテンシャルを判断し様々なマーケティングキャンペーンを設定し、プロダクトとサービスの革新にも役立った。また、同社はプロセスを簡素化し、全体的なオペレーティングコストを下げる事ができた。

## IT パッケージ製品による迅速な事業基盤整備事例

消費者向けのペイントソリューション事業を始めるにあたっては、多品種少量の製品の生産・販売・在庫管理への転換、消費者向け販売チャネルの整備、顧客へのコンサルティング営業の実施、きめ細かい製品供給のコントロールなど、変えるべきことが多い。しかも、どれも情報システムによる支援が必要なものばかりである。情報システムの構築に時間がかかってしまうと、市場拡大の機会を逃してしまう。そこで、同社は SAP 社の IT ソリューション製品を重点的に利用して一気に情報システムの整備を進めた。まっさらなところに新たに業務を構築するので、割り切って素早く実現した面もあるが、経営者のトップダウンの方針提示とリーダーシップがあってこそできたことであろう。