



# 企業オペレーション の再創造

オペレーションの最適化により  
新たな領域でパフォーマンスを発揮する方法

私たちは今、テクノロジーの急激な進歩、  
消費者嗜好の変化、気候変動など、  
**大きな時代の変化に直面しています。**

このような変化の時代には  
前例なき対応や企業の再構築が必要です。

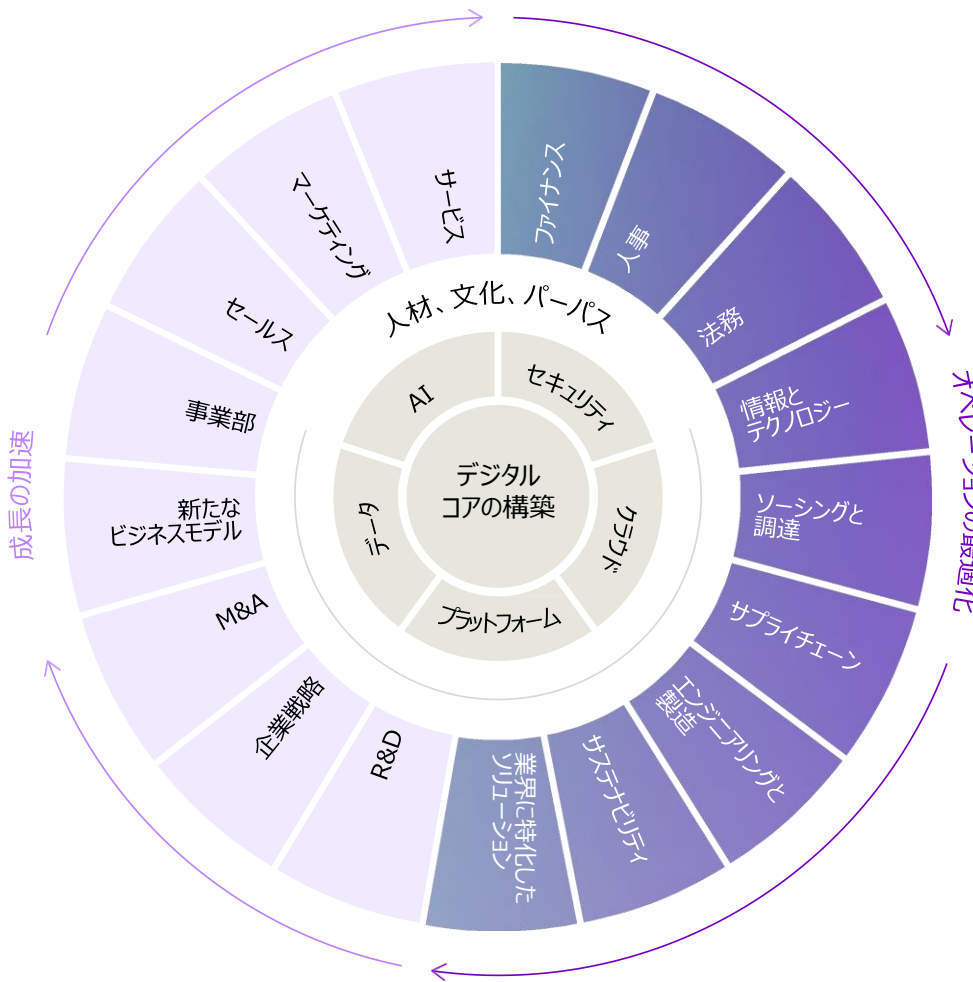


# 企業全体の再創造へ動き始めている組織はわずか8%に過ぎません

企業全体の再創造（トータル・エンタープライズ・リインベンション）は、企業が事業を展開する業界において、新たな領域でパフォーマンスを発揮することを目的とした戦略です（図1）。

オペレーションの最適化は不可欠です。アクセンチュアの最新調査によると、一握りの優れた企業だけが、業務オペレーションの課題に対処していることがわかりました。

図1 企業全体の再創造（トータル・エンタープライズ・リインベンション）



# 企業の再創造を加速し、成長を実現

オペレーション成熟度の指標となる6つの差別化要素をバランスよく実践することで、企業は再創造への動きを加速化し、全社的な成長を実現できます。

アクセンチュアの調査によると、一部の企業では先行してオペレーション上の取組みが行われる中、改革の初期段階にとどまる企業の存在も明らかになりました。

9%

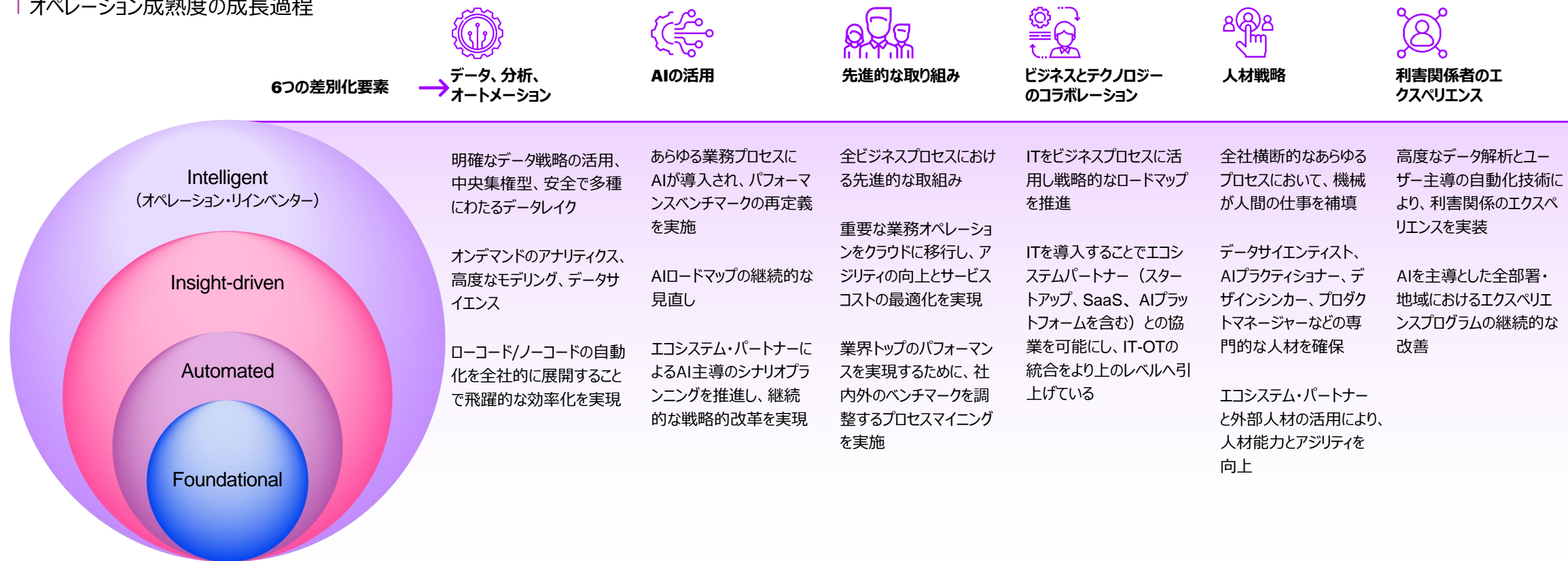
の企業のみが全領域で最高レベルのオペレーション成熟度を実現（以下オペレーション・リインベーター）しており、全方位型の価値（360°バリュー）を創出する独自の能力を保持しています（[2021年](#)の7%から増加）

18%

の企業が、成熟度の最下層にとどまり、オペレーションの最適化を実現できていません。

アクセンチュアは12カ国15業種、1,657社の企業に在籍する1,700人の経営幹部を対象に実施したアンケート調査をもとに、企業をオペレーション成熟度別に4段階（Foundational、Automated、Insight-driven、オペレーション・ラインバンターが属するIntelligent<sup>1</sup>）に分類しました。本調査では、企業がオペレーション成熟度を向上する6つの差別化要素を活用しながらビジネスを向上させる方法について説明しています。

図2  
オペレーション成熟度の成長過程



出所: アクセンチュア オペレーション成熟度調査 2023

1. 2021年の調査レポートでは、stable、efficient、predictive、future-readyとして分類

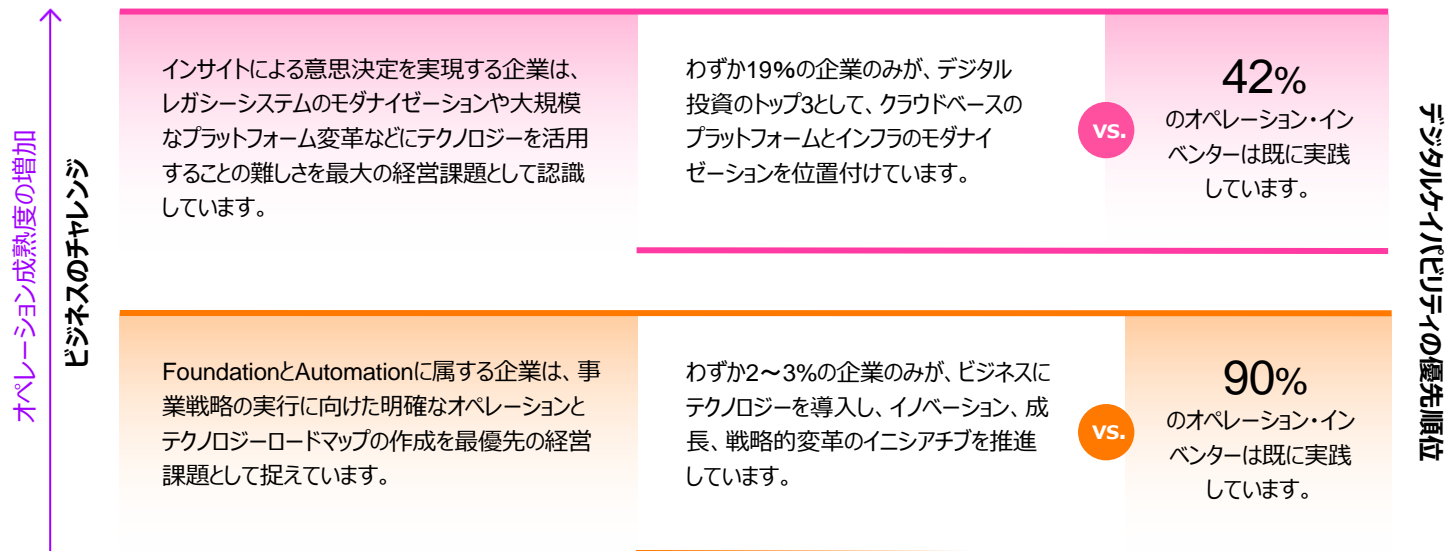
# 課題

## 調査回答からの提示

- AIを含むデジタルテクノロジーへの多額投資は、必ずしも高いオペレーション成熟度を可能にするわけではありません。
- 全てのビジネス課題をデジタル投資で解決できることはできません。

図3

ビジネスの課題をデジタルケイパビリティで解決



出所: アクセンチュア オペレーション成熟度調査 2023

# 提示

調査回答から示されること

- オペレーションを成熟させるプロセスは、段階的な向上ではありません。
- 各社は独自の方法でオペレーションの成熟に向けたマイルストーンを達成しています。
- オペレーションの成熟は、成熟度を測定する6つの差別化要素すべてを実施することで可能となります。

14.2倍 ↑

6つの差別化要素を全て実施することで、成熟度は14倍以上に拡大する可能性があります

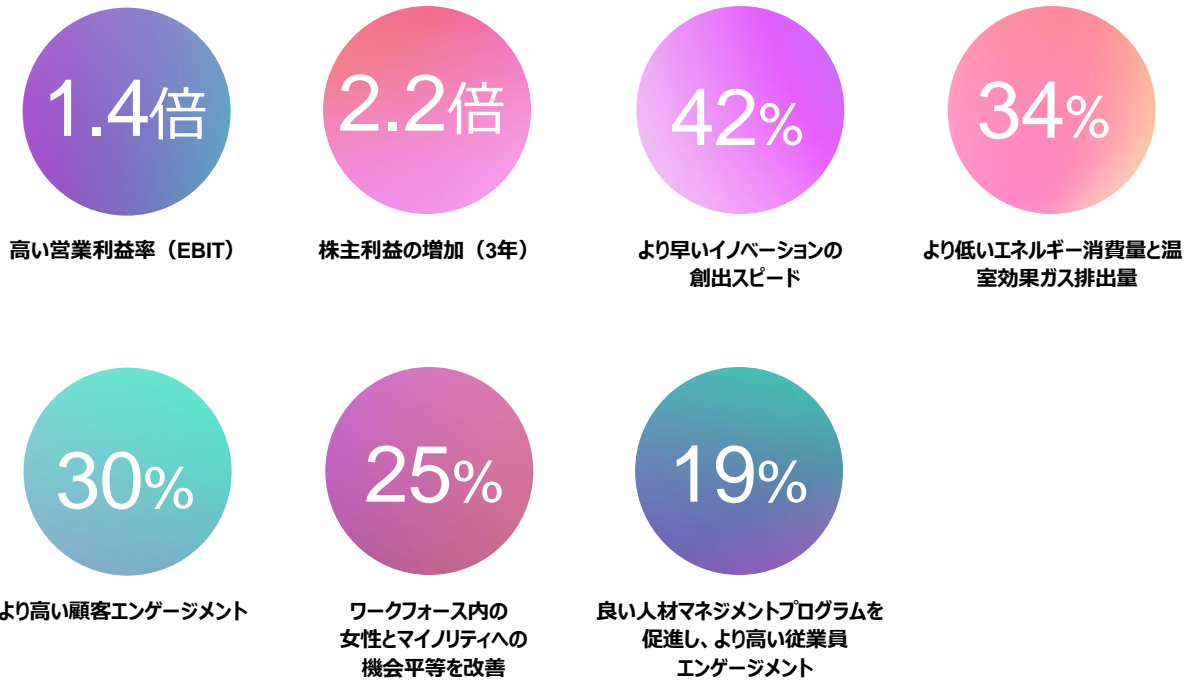
出典：[バリュー・マルチプライヤー | アクセンチュア](#)

-7% ↓

人材戦略をデータやアナリティクス、テクノロジー（自動化AIなど）と適切に組み合わせることに失敗すると、生産性は11%から4%へと低下します

出典：[グロースエグゼクティブとしてのCHRO | アクセンチュア](#)

# オペレーション・リインベンターは大きな価値を創出しています



オペレーションの成熟に遅れをとっている企業も、差別化要素を速やかに適用することで、新たな領域でパフォーマンスを発揮することができます。

## 企業のオペレーションを再創造する差別化要素

- 6つの差別化要素に適切な投資を行い、360°バリューを推進しながら、財務指標だけでなく、すべてのステークホルダーに対する長期的で持続可能な価値を追求することで、強力なデジタルコアを活用した**ケイパビリティを拡大**します。
- 専門的な人材や最先端の自動化プラットフォームを提供できる**戦略的なパートナー**を選択し、企業要件に応じた継続的なオペレーションの再構築を促進します。



# オペレーションを改革する 5つの方法

01

全方位型の価値  
(360°バリュー)を  
創出する

02

データに基づく  
決断力を磨く

03

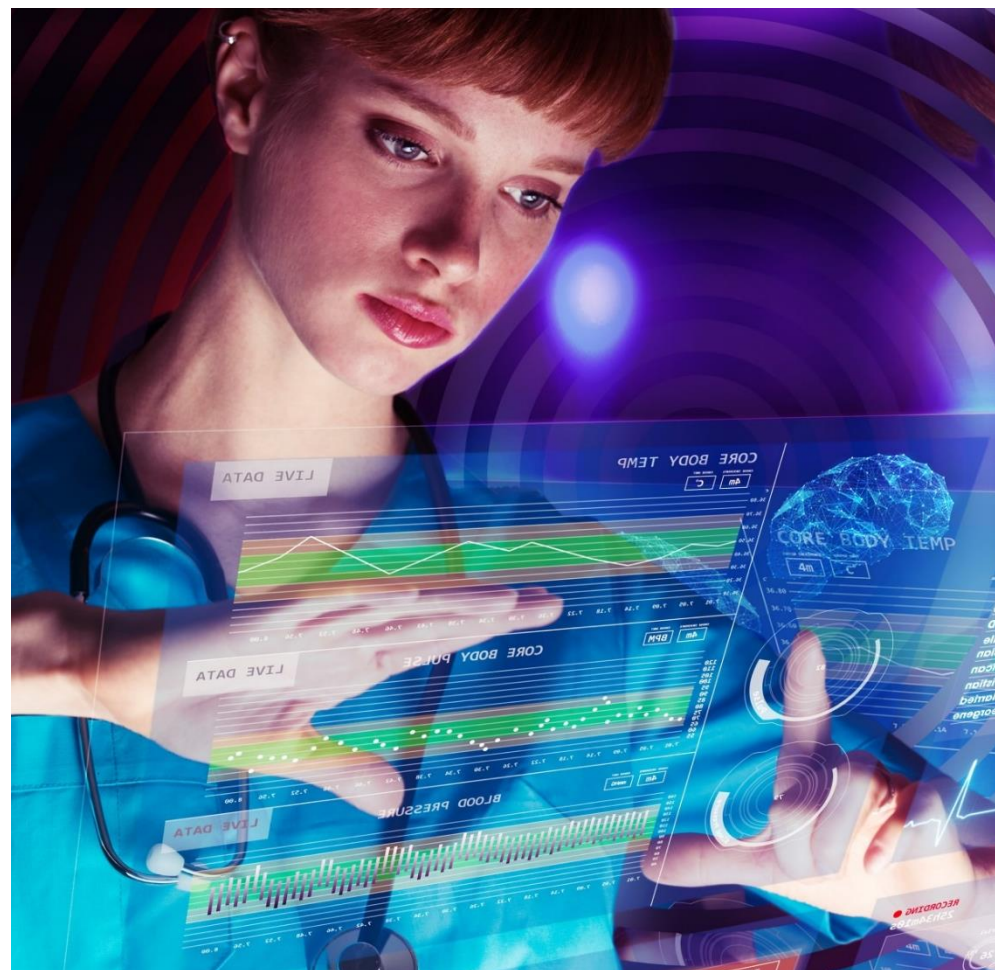
業務プロセスの  
最適化を図る

04

AI・自動化がもたらす  
エクスペリエンスを身近  
にする

05

労働環境に俊敏性を  
備える



01

## 全方位型の価値 (360°バリュー) を 創出する

企業は、物理科学の世界とデジタル技術の世界を融合することで生まれる新たな基準を利用し、サステナビリティに関連する課題を再検討しています。

### オペレーション・リインベンターが行っていること

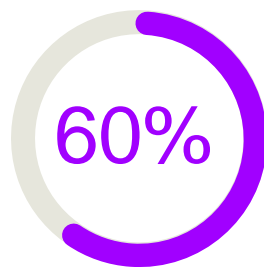
- データから得られるインサイトを活用し、価値創造の在るべき姿を総合的に把握
- オペレーション成熟度を計測する6つの差別化要素に対応し、オペレーションを再調整

#### 図4

『オペレーション・リインベンターは、拠点における温室効果ガス排出量、廃棄物処理量、資源循環などを追跡するプロセスやプラットフォームを成熟度の低い企業に比べより多く導入しています。』

オペレーション・リインベンター

Foundational



出典：アクセンチュア 2023 年 オペレーション成熟度調査

『グローバル化された今日の経済環境では、すべての要素がお互いに影響を及ぼしあっています。環境、社会、ガバナンス（ESG）の複雑な関係性を総合的に測定できる正確なツールを構築し、ステークホルダーにもたらす影響を評価することが非常に重要です。』

米国投資銀行  
CFO

## 02

## データに基づく 決断力を磨く

最先端のデータアーキテクチャに投資をしても、データ検証、インデックス付け、データの整理を正確に行うことは困難です。

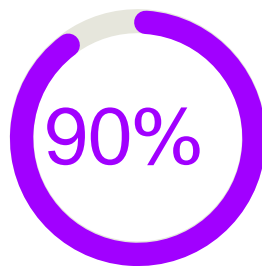
### オペレーション・リインベンターが行っていること

- データの作成、収集、接続、強化の方針を策定し、明確なデータ戦略として活用。
- どのデータを、どこでどのように活用すべきかの議論を促す習慣を確立。

#### 図5

『オペレーション・リインベンターは、ビジネス戦略に沿ったデータ戦略を策定し、一元的かつ安全なデータレイクを有することで、企業全体でのデータに基づく意思決定を実現しています。』

#### オペレーション・リインベンター



#### Foundational



出典：アクセンチュア 2023 年 オペレーション成熟度調査

『データソースにあるデータから、勝手な議論を進めることはできません。あるデータが他と異なる理由の解明や、誰のデータが示す事実が正しいのかどうか、数週間議論し続けることとなります。』

多国籍通信企業  
COO

## 03

## 業務プロセスの最適化を図る

ビジネスプロセス関連のタスクは、時間の経過とともに複雑化する傾向があります。それぞれのタスク要員を増やし、テクノロジーによるその場しのぎの解決法を考えるだけでは、プロセスマイニングをより困難にします。

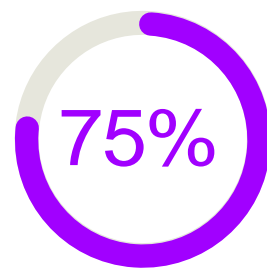
### オペレーション・リインベンターが行っていること

- 現状のプロセスを可視化し、非効率なプロセスを即時に発見。
- プロセスギャップや日常業務におけるユーザー固有の見方を特定し、ローコード自動化機能を活用しながら、領域横断でのプロセス改善方法を提示。

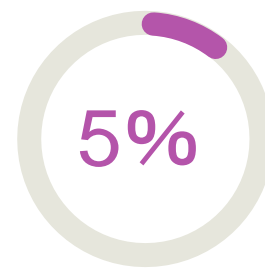
#### 図6

『オペレーション・リインベンターは社内外のベンチマークだけでなく、すべてのビジネスプロセスにプロセスマイニングを導入し、業界最高レベルの業績を実現しています。』

#### オペレーション・リインベンター



#### Foundational



出典：アクセンチュア 2023 年 オペレーション成熟度調査

『人はプロセスを刷新するよりも、既存プロセスを自動化する傾向がありますが、それではシステムは常に同じデータを破棄するばかりで、付加価値は生まれません。企業はプロセス刷新に対し常に前向きであり、かつ遂行する能力を備える必要があります。』

多国籍総合石油エネルギー企業  
サプライチェーン&調達部門 バイスプレジデント



## 04

## AI・自動化がもたらすエクスペリエンスを身近にする

多くの企業では、請求書発行、給与計算、ベンダー管理・照合などのプロセスを既に自動化していますが、新しい分野への自動化導入に抵抗がある傾向にあります。

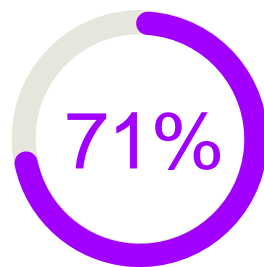
### オペレーション・リインベンターが行っていること

- 自動化の新しいユースケースを模索し、ユーザーの利便性を追求するだけでなく、テクノロジーとの関係をシンプルなものとする
- ジェネレーティブAIと次世代AIが提供するすべてのケイパビリティを活用し、エクスペリエンスを起点とした成果を測定

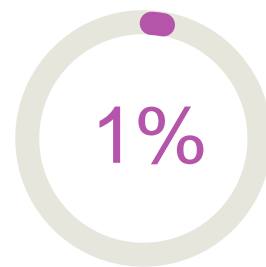
#### 図7

『オペレーション・リインベンターは顧客、従業員、パートナー企業へのエクスペリエンスを提供するソリューションとして、AIの活用と自動化を導入しています。』

#### オペレーション・リインベンター



#### Foundational



出典：アクセンチュア 2023 年 オペレーション成熟度調査

『私たちは高性能なシステムに数百万ドルを投資することがありますが、シンプルな設計を忘れがちです。システムを正しく機能させるために必要なインプットは、利用する役割に応じて異なります。従業員をトレーニングし、このインプットを望ましい方法で取得できるような体制の構築が、現時点で最も大きな課題です。』

インドの多国籍自動車メーカー  
マーケティング統括

05

## 労働環境に俊敏性を備える

ビジネス変革の次の波は、私たちが現在体験している物理的生活と、急速に拡大しているデジタル生活を融合する共有世界への進化です。人材能力のばらつきは、この変革を困難にするでしょう。

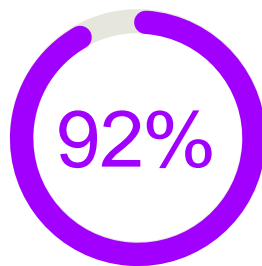
### オペレーション・リインベンターが行っていること

- 組織の多様性を最大限に活用し、従業員はテクノロジーツールの選択が可能。
- ハイパーパーソナライズされた従業員体験を提供し、人材マネジメントシステムと人事情報システムを導入。

#### 図8

『オペレーション・リインベンターは、あらゆる業務プロセスにおいて、機械が人間の仕事を補填し、従業員間でのコラボレーションや横断的な従業員の移動を促すアジャイルな労働環境を提供しています』

#### オペレーション・リインベンター



#### Foundational



出典：アクセンチュア 2023 年 オペレーション成熟度調査

『私たちは人が考える時間を測定するシステムを導入し、最も重要な問題に戦略的に取り組める体制を構築しています。サステナブルなブランド構築など、将来的に意義のある課題の解決のために、より多くの時間を使うことができます。』

多国籍コングロマリット  
オーストラリア・ニュージーランド デジタルマーケティング部門  
統括

# 変化が加速する時代において、 新しい価値創造を待っているだけでは何も進みません。

オペレーション成熟度の下位に所属する組織と上位にある組織との格差は拡大傾向にあります。

迅速な変革と自己改革を目指す企業は、戦略的マネージドサービスを利用し、  
自社のデジタルコア形成に必要な能力、プロセスに関する専門知識、  
大規模な成果を提供するための専門人材を補完しています。

未来へのビジネス競争は、これまでに想定していたものとは大きく異なります。  
オペレーションの成熟を加速させることで、  
企業は新たな分野でのパフォーマンスを開拓することができるのです。

[accenture.com/reinventingoperations](https://accenture.com/reinventingoperations)

# 補足資料

## 調査方法

### 人口統計

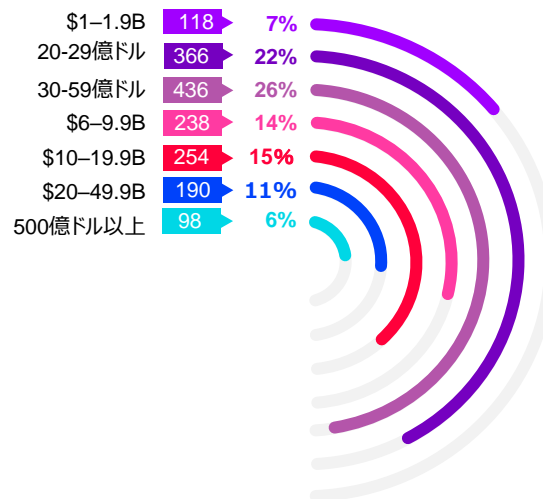
アクセンチュアは、2022年4月から5月にかけて、世界12カ国、15業種の1,700人の経営幹部（うち72%が最高責任者または同等レベル）を対象にアンケート調査を実施しました。

同時に、複数の国および業界の27人の経営幹部に対し、本テーマについてより深いインタビューを実施しました。

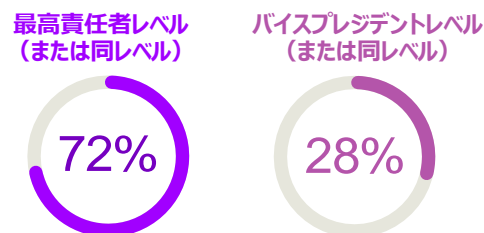
#### 12カ国

オーストラリア	63	インド	81
ブラジル	37	イタリア	59
カナダ	99	日本	210
中華人民共和国	205	スペイン	30
フランス	54	イギリス	100
ドイツ	170	米国	592

#### 収益（米ドル）



#### 役割（同レベルを含む）



#### 15業種

バンキング	146	9%
消費財および消費者サービス	137	8%
電力・ガス	129	8%
通信業およびメディア	128	8%
自動車	122	7%
石油およびガス	115	7%
リテール	115	7%
エレクトロニクス・ハイテク	114	7%
産業機器	114	7%
ライフサイエンス	110	6%
化学	106	6%
ソフトウェア&プラットフォーム	104	6%
旅行およびホスピタリティ	104	6%
保険	100	6%
ヘルスケア	56	3%



## 用語集

**360°バリュー**は財務指標にとどまらずクライアントが求める独自の価値を提供します。アクセンチュアはお客様のご協力のもと、インクルージョン・ダイバーシティ領域での大きな進捗や、人材のスキル向上、サステナビリティの目標達成を進め、顧客、従業員、地域社会に対する有意義なエクスペリエンスの創出を支援します。

**デジタルコア**は企業のすべての戦略的ニーズを満たすための基礎といえます。企業の再創造においてテクノロジーの役割を拡張するには、個別の要素で構成されるテクノロジーを意図的に統合させながら相互運用可能な要素へと転換し、クラウドを活用することが重要です。デジタルコアはインフラおよびセキュリティ、データおよびAI、アプリケーションおよびプラットフォームの3層で構成されます。強力なデジタルコアの構築は一回のプロジェクトだけではなく、新たなテクノロジーとビジネスケイパビリティを継続的に組み込むことが肝要といえます。

**企業全体の再創造（トータル・エンタープライズ・リノベーション）**は、企業が事業展開する業界において、新たな領域でパフォーマンスを発揮することを目的とした意図的な戦略です。強力なデジタルコアを中核に据えることで、企業の成長とオペレーションの最適化を促します。継続的、かつダイナミックな戦略の刷新が必要ですが、すべての経営幹部、部門、事業領域が連携しながら実現に対する責任を負うため、企業全体を統合する一つの推進力となります。

また、企業内部で生じる出来事を世界的な事象と関連付ける「アウトサイド・イン」の視点が不可欠です。企業は新たなスキルの獲得や、テクノロジー、チェンジマネジメント、コミュニケーション、さらにはパートナー企業との提携により、成果を早める方法を模索し、見出すことを要求されます。

## 著者



### ユスフ・タヨブ

オペレーションズ担当グループ・チーフ・エグゼクティブ  
オペレーションズ

[yusuf.a.tayob@accenture.com](mailto:yusuf.a.tayob@accenture.com)

ユスフ・タヨブはオペレーションズ コンサルティング本部のグループ最高責任者であり、アクセントチュア・グローバル・マネジメント・コミッティのメンバーです。オペレーションズ コンサルティング本部には219,000人以上の専門家が在籍し、お客様の協力のもと、困難なビジネス課題の解決にむけて持続可能な成長と競争優位を日々生み出しています。同本部では、設計開発（R&D）、調達、サプライチェーン、ファイナンス、人事部、マーケティング、セールス、顧客サービスおよびサポート、信頼と安全性など、企業のビジネスプロセスサービスの包括的なポートフォリオ提供だけでなく、銀行、保険、資本市場、通信業、電力・ガス、ソフトウェア&プラットフォーム、ヘルス&ライフサイエンスなど業界固有のビジネスサービスを提供しています。



### ヴィピン・ガイロラ

オペレーションズ 成長・戦略リード  
オペレーションズ

[v.gairola@accenture.com](mailto:v.gairola@accenture.com)

ヴィピン・ガイロラはオペレーションズ コンサルティング本部の成長戦略リードであり、アクセントチュア・グローバル・リーダーシップ・カウンスルのメンバーです。これまで23年以上にわたりグローバルにおける複数業界におけるブランド企業をインテリジェント・オペレーションへと導き、デジタル変革を支援してきました。また、データ、テクノロジー、AIを用いた企業向けのアセット主導型ソリューション構築の責任者であり、将来に備えたワークフォース構築によるイノベーションの促進とデリバリーの合理化、エクスペリエンスの改善を推進しています。

## アクセンチュアについて

アクセンチュアは、世界有数のプロフェッショナルサービス企業です。アクセンチュアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。

アクセンチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する738,000人ももの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。

アクセンチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、アクセンチュア ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。

アクセンチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセンチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセンチュアの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、  
アクセンチュア株式会社（日本法人）の詳細は  
[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

Copyright © 2023 Accenture.  
All rights reserved.

アクセンチュアおよびそのロゴはアクセンチュアの  
商標として登録されています。

本資料は第三者が所有する図案を参照しています。記載されたすべての第三者図案は各所有者が所有権を有します。  
また、これら図案の所有者による本内容の支援、支持、承認を意図、表現、または示唆するものではありません。

本内容は一般的な情報目的でのみ提供されたものであり、アクセンチュアのアドバイザーによるコンサルテーションにおいて利用されることを意図するものではありません。

## アクセンチュアリサーチについて

アクセンチュアリサーチは、グローバル企業が直面する最も差し迫った課題について、トレンドを形成し、データから洞察を生み出します。

革新的な調査手法とクライアント業界に関する深い専門知識の組み合わせにより、20カ国300人のリサーチャーとアナリストで構成されるチームが毎年数百件のレポートと記事、見解を公表しています。MITやハーバードビジネススクールのような最先端組織と専有データをもとに構築された示唆に富むトレンド調査により、アクセンチュアはイノベーションの方向性を決定するだけでなく、理論の変革と斬新なアイデアの着想に役立て、現実社会のソリューションに組み込みクライアントに提供しています。

[www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)