デロイト トーマツ コンサルティングのプロジェクト紹介（オファリングサービス）

DTCが支援したプロジェクト事例を一部ご紹介します

オウンドメディアの活性化・マネタイズに向けた戦略立案・実行支援

Customer Strategy Operation

戦略・プロモーション・分析・業界知見のプロフェッショナルが一体となったバリュー提供

クリエイティブと従来型コンサルティングの融合により社会的重要性の高いプロダクトの市場拡大に挑戦

Customer Strategy Operation

データドリブンでの短サイクルPDCAによりコミュニケーションの勝ち筋を導出、効果最大化を行うクリエイティブマネジメント

顧客体験のDXによる次世代オペレーションエクセレンスを実現

Customer Strategy Operation（Sales Transformation）

オフラインでのコミュニケーションが前提のB2Bのオペレーションモデルをプラットフォームによって抜本的に刷新

グローバルな営業DXによる、営業Forecast精度・価値向上の実現

Customer Strategy Operation（Sales Transformation）

グローバルな営業現場の情報から、目まぐるしく変化する市場のトレンドを読み取る営業Forecast（業績目標管理・予測）とその実現プロセスとは

フィールドサービスのグローバル高度化実現に向けて

Customer Strategy Operation（Service Excellence）

グローバルで大規模な真の変革 ／ BPRを推進・実現するために必要な要素とは何か

検証された価値を武器に、「新しい取り組み」を次のステージへ

R&TT（Application & Product Engineering）

プロダクトを活用し、意味あるユーザーフィードバックを得て、提供価値に対する確信を高める

アフターコロナの製薬MR（医薬情報担当者）のディティール力と医者との応対品質向上を求めて

AI&Data

AIを活用したMRの応対力強化ロールプレイングシステムとナレッジ検索システムによる組織全体の底上げを目指す

データドリブンマネジメントの実現に向けた変革支援

AI&Data

複雑なデータ課題を解決し、データドリブンでの意思決定や、データから新たな価値を創出する企業になるために何が必要か

中期経営計画・成長戦略策定支援

Business Model Innovation

既存ビジネスから飛び出し、飛躍するために必要な中計の骨組みやそれを支える新規事業の方向性検討をEnd to Endで徹底的に支援

ものづくり企業における10年先を見据えた技術戦略の策定

Business Model Innovation

グローバルで競争力のある製品を開発するための成功の道筋と、その実現に向けた戦い方の策定

ブロックチェーンで、アフリカ児童労働問題の解決を目指す

Industry Solutions

社会課題をテクノロジーで解決し、多様なステークホルダーとのコレクティブ・インパクト・アプローチをリードする

分散化社会の実現に向けた逗子市スマートローカル構想

Industry Solutions

これからの50年を見据えた街づくりへの挑戦

長期ビジョン構想と骨太な新規事業群の立ち上げを通じて、クライアントにとっての第三創業の実現へ

Monitor Deloitte(Strategy)

長期ビジョンのブランディングと破壊的イノベーションとなる新規事業群の立ち上げを通じて、次なる社会像を世に問い続ける

経営層自らDXを主導し、本質的な企業の変革へ

Monitor Deloitte(Strategy)

迫り来るデジタルディスラプションを乗り越え、企業として新たなステージへの変革へどのように挑むか

クライアントの成長を加速する、USベンチャーへの出資

M&A

数年後を見据えた、アメリカのベンチャー企業に出資

業界トップランナーの「持続的経営」に向けた全社改革

M&A

グループ経営体制再編（持株会社体制移行）を契機としたグループ経営改革（第2-3の柱の育成）の推進

最高難度のグローバルカーブアウトM&A支援

M&A

買収成立からPMIまでを一気通貫で成功に導く

先進的データ活用ビジネス構想の展開にむけて

M&A

投資先メディア企業の事業展開計画を支えるシステムとITマネジメントの強化

グローバルグループガバナンスを強化し、真のグローバルカンパニーの実現へ

Human Capital

これまでの地域分権型運営から脱却し、グローバル一体運営体制を実現するために会社はどう変わるべきか

事業の継続的成長に貢献するグローバルタレントマネジメント実現に向けて

Human Capital

人事の「ポリシー」「制度」「業務・システム」の高次標準化によるグローバル人事プラットフォームの構築、そしてその先へ

CIOのTrusted AdvisorとしてDigital Transformation推進に貢献

Technology Strategy & Transformation

多くの企業が取り組むも、成果に結びつけるのが困難なDX。デロイト トーマツ コンサルティングはCIOのTrusted Advisorとして、どのようにこの難題に取り組んでいるか

デジタル変革を加速させるアジャイルトランスフォーメーション

Technology Strategy & Transformation

顧客からのフィードバックに基づき、短期間に新たなプロダクト／サービスを提供するための働き方を組織に定着させる

脱日本型経営、真のグローバル経営へ

Finance & Performance

餅は餅屋の思想に基づく、グループ組織構造の抜本的改革とGBS設立

徹底したサプライチェーンのリーン化による“サプライチェーンエクセレンス”の実現

Supply Chain & Network Operations

リーン化を支えるサプライチェーン計画デジタル化のあるべき姿とは？

グローバルレベルでの事業拡大・デジタル変革を牽引するIT戦略立案と実行支援

Technology Strategy & Transformation

5年先を見据えたITの目指すべき姿と計画を策定。施策の一つであるIT運用のグローバル最適化の構想策定

グローバルレベルでの業務標準化、基幹システム統合を支援

Globalizing Digital Enterprise

各国個別の業務プロセスとシステム統合により、継続的利益成長を実現するためのグローバル共通プラットフォームを構築

日本企業のグローバル経営管理体制強化に向けて

Finance & Performance

米欧アジアとグローバル展開の完成を急ぐ日本の製造業が東京から自在にグローバルベースの収益管理ができる仕組みを構築

採用ページへ戻る

Customer Strategy Operation | オファリングサービス

オウンドメディアの活性化・マネタイズに向けた戦略立案・実行支援

戦略・プロモーション・分析・業界知見のプロフェッショナルが一体となったバリュー提供

本プロジェクトの概要

マーケティング戦略立案と実行を両輪で支援

オウンドメディアの更なる会員数増・利用者数増及びマネタイズに向けて、中長期的な戦略立案と短期的な戦略実行を両輪で遂行する体制強化が求められていました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

戦略・プロモーション・分析・業界知見のプロフェッショナルが一体となったバリュー提供

マネタイズ戦略を担う戦略コンサルタント、プロモーション戦略・実行推進を担うマーケティングコンサルタント、マーケティングデータ分析を担うデータサイエンティスト、クリエイティブデザインの専門家、業界知見を提供するインダストリー担当など、領域のプロフェッショナルが集い、計15名以上でプロジェクトを遂行しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

対クライアント・プロジェクトメンバー間の緊密なコミュニケーション

ほぼ毎日クライアントと戦略や施策に関する議論を重ねるなど、対話を重視するアプローチを採用し、クライアントの課題感やニーズを深く理解するとともに、状況の変化にも柔軟に対応しながら戦略や施策を提案しました。また、さまざまな領域のプロフェッショナルが議論に参加しながら相互に知識を共有・研鑽し合う風土が醸成され、各プロジェクトメンバーが知見の幅を広げることができ、クライアントへの更なるバリュー提供に繋がったと感じます。実際、広告代理店や事業会社のマーケティング部門といった異業種から入社したメンバーも即戦力として活躍しつつ、同時に知見拡大の実感を持ってプロジェクトに参画しました。

本案件ならではの難しさややりがい

若手コンサルタントにとっての成長機会

クライアントの役員が直接管轄するプロジェクトであり、クライアントの期待値も高い中、デロイト トーマツとしての総合力だけでなく、プロジェクトメンバー個々人のパフォーマンスも重視される状況にありました。若手コンサルタント自らがクライアントに直接自身の考えを提案する機会も多く、クライアントから直接フィードバックを受けながら、論理思考力・コミュニケーション力・アイディエーション力といったスキルを培うことができたプロジェクトでした。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

構想だけでなく実効性も備えた提案能力

大規模総合ファームであるデロイト トーマツの多様な人材リソースを活かし、マネタイズ戦略・プロモーション実行・データ分析といった全方位的な支援を行いました。また、マネタイズの構想だけでなく新規事業立ち上げまで一気通貫の知見を活用した実効性ある戦略策定能力や、B2C・B2B問わず多様なインダストリーに対してデータを活用したマーケティング戦略・PDCA運用の検討・推進支援実績などを活かし、クライアントの実情に即しつつ、新規性・独自性を伴う各種提案ができました。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Customer Strategy Operation | オファリングサービス

クリエイティブと従来型コンサルティングの融合により社会的重要性の高いプロダクトの市場拡大に挑戦

データドリブンでの短サイクルPDCAによりコミュニケーションの勝ち筋を導出、効果最大化を行うクリエイティブマネジメント

本プロジェクトの概要

社会的意義ある重要な商品のプロモーション戦略立案・実行支援

ある商品では、世間の関心低下・認知度の減少が進み、市場が縮小傾向にありました。そのような状況の中、当該商品の社会的重要性に対する普及啓発や認知度向上・市場拡大を目的として、短期間でのマーケティング戦略立案及びプロモーション活動実践が求められていました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

コンサルタントとクリエイターの混合体制による全方位的な支援体制

クライアントの業界知見・業務知見を有するインダストリーチーム、戦略・デザインを作り出すクリエイティブチーム、短期間でプロモーションを実行するためのPMOやPDCAを回すための分析を行うマーケティングプロモーションチームが合同でプロジェクトを組成し、広告代理店や制作会社とも密に連携することで、短期間での戦略立案から大規模プロモーションの実行を可能としました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

仮説検証型の高速PDCA実行

当該商品は他社でも前例がないものであり、プロモーション実行における仮説検証とPDCAのサイクルをできるだけ多く回すことを重視しました。

短期間でのプロモーション活動にも関わらず、デジタル広告の結果については週単位で結果の検証・追加のクリエイティブ案を制作するサイクルを幾たびと回せるよう、プロモーションにおける分析チームやクリエイティブチームが一体となって取り組みました。結果として多くのバリエーション、ターゲットに向けた広告を試行することで、広告で後押しするための勝ち筋となるキーメッセージを導出することができました。

本案件ならではの難しさややりがい

社会的重要性を伴う商品のプロモーションをクライアントと一体で遂行

当該業界の広告はクリエイティブに一定の制約があることに加えて、制作した広告の審査も外部機関も含め一定の期間を要するため、短期間でPDCAサイクルを回すためには関係者のスケジュールや合意形成のための進め方の調整を日単位で設計することが求められました。スピーディなプロジェクト遂行が必要な大変さはありましたが、社会的重要性を伴う商品の啓発活動ということもあり、他プロジェクトには無いやりがいを感じるものでした。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

多様な専門家が集い、クライアントに価値を提供

特定の媒体に縛られず、第三者的な目線でプロモーションのプランや効果を検証できた部分はコンサルティングファームゆえの良さを発揮できた部分と思います。

また、従来型のコンサルタントだけでなく、クリエイティブに熟知した専門職メンバーも多く所属していることはDTCならではのマーケティング支援のあり方を体現できた事例と考えています。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Customer Strategy Operation （Sales Transformation）| オファリングサービス

顧客体験のDXによる次世代オペレーションエクセレンスを実現

オフラインでのコミュニケーションが前提のB2Bのオペレーションモデルを DXプラットフォームによって抜本的に刷新

本プロジェクトの概要

顧客の購買体験のデジタルトランスフォーメーション（DX）

クライアント(製造業界)は、オフライン中心のチャネルでソリューション営業やエンジニアリング営業といった高付加価値の営業モデルを追求してきたが、COVID-19を契機にビジネスコミュニケーションが急速にオンラインへ移っていき、顧客の購買体験のDXが求められるようになっていました。

そうした中で、オフラインのあらゆる顧客接点及びそこで提供する購買体験を再定義するとともに、人的資本に支えられてきた販売チャネル(直販営業、代理店等)の存在意義の見直しを行い、営業利益率の向上(販管費率の圧縮)が急務となっていました。

私たちは、先進的なテクノロジー知見(Webポータル・3Dモデリング・B2B向けe-Commerce・オンライン商談ツールなど)を基に次世代の顧客の購買体験を描きつつ、デジタルチャネルを主軸にとらえた新たな営業カバレッジモデル(コンサルティング営業・ソリューション営業・インサイドセールスなど)を定義し、デジタルマーケティングを駆使したアカウントベースドマーケティングモデルを構築しました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

戦略立案からシステム導入まで一貫したコンサルティング提供

本プロジェクトでは、ブランド戦略から購買体験デザインを行うスペシャリストとマーケティング・営業戦略を立てるストラテジーコンサルタントが上流工程を担いつつ、後工程としてデジタルマーケティングやセールスオペレーションの専門部隊とフロントアプリのアジャイル開発メンバーが協業したPoCを提供し、短期間でインフラシステムへ大規模導入に至りました。

またグローバルロールアウトにおいては、デロイト トーマツの海外メンバーファームと協業し、現地ローカル人材も巻き込んだローカライズと効果の創出に加え、その展開を支援するグローバルでのCenter of Excellence(CoE)の設立まで支援し、現在、グローバルでの運用がなされています。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

グローバルネットワークを活用した海外展開（Global CoE設立）

大規模なDXプロジェクトでは、国内にとどまらず海外の先進事例・ベストプラクティスとともに優秀なエキスパートとの協業が不可欠でした。

デロイト トーマツのグローバルネットワークには、先進的なDigital TechnologyのPoCからアジャイル開発の実績豊富なチームがあり、他社では真似できないスピード感をもってグローバル展開を実現しました。

CX・UI DesignからDXまでのEnd to Endの支援

本プロジェクトのクライアントは、もともとプロダクトアウト型の営業モデル中心であったこともあり、顧客の購買体験という概念自体がなく、新たな顧客体験を描いたり、ブランドやプロモーションのイメージを払拭したり、そのコンセプトと紐づいた形でのDXの実現像を一貫して描くことができませんでした。

私たちは、新たな購買体験を描くところからUI・UXのDesignまでを担うプロフェッショナルとコラボレーションをすることで、ブランディングや顧客体験とDXによるオペレーション変革を組み合わせた支援を実現しました。

本案件ならではの難しさややりがい

グローバルネットワークを活用した支援

クライアントのグローバルで営む事業に対して、さまざまなバックグランドを持つデロイトのグローバルネットワーク(コンサルティング、リスクアドバイザリー、スペシャリスト等)のプロフェッショナルをどのように組み合わせてバリューを最大化するかがチャレンジでしたが、同時に、グローバル視点でチームを作っていくことにやりがいがあるプロジェクトでした。

クロスファンクションでの戦略策定から業務改革の構想とテクノロジー導入までのEnd to Endでの支援

DXはクロスファンクションでの整合したトランスフォーメーションを動かす難しさがあります。

クライアントの事業全体に対して、多くの領域のプロフェッショナルやインダストリーと協業しながら、絵に描いた餅ではなく、実現まで見届けることができることにやりがいがある環境です。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

Customer Strategy Operationはクライアントに対して、一貫したDXを支援

Customer領域は、変化が激しく、またテクノロジーの進化に対する適応をスピード感をもって支援することが求められる中でクロスファンクション且つ、グローバルでスピード感をもって成功事例を生み出すことができるのは、戦略・デザイン・オペレーション・テクノロジーまでのケイパビリティを持つCustomer部門ならではの強みとなります。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Customer Strategy Operation （Sales Transformation）| オファリングサービス

グローバルな営業DXによる、営業Forecast精度・価値向上の実現

グローバルな営業現場の情報から、目まぐるしく変化する市場のトレンドを読み取る営業Forecast（業績目標管理・予測）とその実現プロセスとは

本プロジェクトの概要

顧客対応スピード・対応品質向上を目指した営業Forecast高度化プロジェクトの着手

日本を代表するグローバルメーカーであるクライアントは、市場変化や技術の移り変わりが早く、近年は新興顧客の台頭や地政学的な影響、また海外売上比率は8割を超える環境もあり、自社の経営判断や生産・調達計画のよりどころとして、グローバルの市場トレンドを的確に捉えた営業Forecastを必要としていました。

一方で、国内／海外の営業における統一されたForecastプロセス・ツールは存在せず、属人化したForecastは、実際の生産計画・人員計画には参考程度にしか活用されていない状況でした。また、年度予算をベースとした運営のために、次年度以降の正式なForecastは存在もしていませんでした。

さらには、クライアント要求の複雑化に伴って、技術部門・生産部門・サービス部門と連携し、総力でのクライアント課題解決が求められる一方で、営業部と各部門との連携は、オフラインでのコミュニケーションや複数システムへの情報インプット・確認に依存する旧態依然としたもので、顧客対応スピードや業務効率にも課題がある状況でした。

上記の背景を受けて、「グローバルでのForecast精度および社内地位の向上」「生産性向上に向けた営業プロセスの標準化」「データの可視化・活用による顧客対応スピード・対応品質の向上」を目的としてプロジェクトをスタートさせました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

海外現地法人含むクライアントと一丸となったプロジェクト推進

本プロジェクトは、当初3名のメンバーが参画して営業業務の改革検討をスタートさせ、その後、対象領域をERP販売管理や計画業務にも支援範囲を拡大し、最も多いタイミングでは15名のコンサルタントが参画、クライアント内の営業DXの専任部署のクライアント社員、および各事業部・現地法人代表の方々と一丸となってプロジェクトを推進しました。プロジェクトの進め方としては、現状課題のヒアリングから、課題・論点の整理を行い、クライアントとの喧々諤々の議論を経てTo-beの業務・システム構想、業務要件を作り上げていきました。構想の最終化にあたっては全海外現地法人の代表者を日本に招集し数日に渡るワークショップを実施し、また各事業部関係者に対する説明会、Top Management報告を経て、変革への社内機運を高めながら合意形成を進めていきました。
その中で、私たちは業務・システムの構想策定から業務プロセス設計、要件定義、業務移行、その後の定着化や業務改善までをEnd to Endでご支援しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

チェンジマネジメントの実践

これまで各事業部や海外法人で独自の業務プロセスが確立されていたため、「事業部ごとの独自性が高く業務の標準化は無理、標準化すれば各事業部の強みが失われる」という意見も多くあげられ、そういった方々から前向きな意見を引き出し、協力を得ていくために、クライアントと一緒になって心血を注ぎました。

具体的には、標準化が可能な業務（Forecastingに必要なインプットや製販連携、報告のプロセスなど）と、難しい業務（製品の見積もりや仕様情報など）を丁寧に切り分け、固有業務の対応方法も示す丁寧なコミュニケーションを行い、プロジェクトへの信頼を高めていきました。

本案件ならではの難しさややりがい

プロジェクトメンバーが担当領域別にオーナーシップを持ってプロジェクト遂行

「コンサルタントは口ではなく紙で語るべし」と言われますが、我々の作った業務・システム構想やガイドラインに基づいてグローバルの営業業務改革が進行し、数年たってもクライアント内での議論や業務実行におけるよりどころとなっていることは、コンサルタント冥利に尽きるところです。

また、部門や法人を跨いだTo-be業務を実行へ移すには、さまざまな業務パターンを考慮しつつ、各現場における作業レベル、詳細なシステム仕様に整合を取って落とし込む必要があります。それに対しては、各プロジェクトメンバーが担当領域にオーナーシップをもってやり切るという、デロイト トーマツの強みを生かしたプロジェクトでした。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

現場レベル・マネジメントレベルとの信頼関係構築

数年に及ぶ長期プロジェクトの中で、クライアントとの関係性は非常に良好で、例えば、クライアントから、「当社のマネジメントメンバーに直接提案をお願いしたい」と要望をいただくくらい、現場レベル・マネジメントレベルとの関係性・信頼を築いてきました。クライアントとコンサルタントの関係を超えた人間関係・信頼関係を築けたのは、クライアントの懐に深く入り込み、一人ひとりのコンサルタントが最後まで自分の仕事に責任を持つ、デロイト トーマツならではの高いコミットメントの賜物であると考えます。

そのような信頼関係もあり、プロジェクトの区切りがついた後も、テーマを変えながら今でもご支援を継続しています。

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

Customer Strategy Operation （Service Excellence）| オファリングサービス

フィールドサービスのグローバル高度化実現に向けて

グローバルで大規模な真の変革 ／ BPRを推進・実現するために必要な要素とは何か

本プロジェクトの概要

生産設備メーカーであるクライアントは、グローバルに事業を展開していましたが、販売後の設備の設置～運用保守サポートや修理までを行うフィールドサービス事業の領域において、各国・地域で業務プロセスやその実施方法、業務に活用するシステムがそれぞれ異なっていました。そのため、エンジニアの各国・地域間での協力推進や、技術知見のグローバル活用、業務効率化の横展開などがなかなか進まず、グローバル展開企業としてのメリットを享受できていない状態でした。

そこで、改めて顧客提供価値の向上、収益性の向上を実現するための将来のあるべき姿をゼロから描き、顧客要望や競合の動向も踏まえ、これまでの業務課題を払拭した、業務品質向上、リードタイム短縮、エンジニアの稼働率向上および業務効率化のための標準プロセス・システム・組織とKPIを定義し、グローバルでの業務改革（BPR：Business Process Re-engineering）を推進することとしました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

クライアントのフィールドサービス事業の日本本社および各国のリーダー陣、またIT部隊も含めてグローバルのプロジェクト体制を構築しました。構想策定フェーズでは5～6名の体制で支援しましたが、複数の業務領域を含んでいたためピーク時は30名を超える体制でクライアントのプロジェクト推進を支援しました。

クライアントオフィスに常駐しながら検討を推進するとともに、時差をコントロールしながら各国リーダー陣とも議論を重ね、時には各国を回って集中セッションを実施したり、一堂に会してグローバル会議を催したりして、最適標準について語り合いました。

私たちはその中で、プロジェクト全体統括・推進および各業務領域のあるべき姿の策定、プロセス・組織設計、業務運用設計、業務移行、展開後フォローを行いました。業務システムの実装に関しては、クライントが契約締結したITベンダーが実施しましたが、システム構築に係るクライアント側検討の支援も実施しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

プロジェクトを成功させるポイントの一つは、やはりステークホルダー全員の目的・目標の合意形成です。構想として、目的やあるべき姿を含め、どのように実現していくのかの方針を、影響を受ける関係者間で納得した状態にするためには、関係者それぞれの視点での課題や想いを汲み取って検討することが重要です。各施策の個別詳細の検討を続けると、施策の実施自体が目的化してしまうことや議論の方向性がずれていくことがありますが、その補正をするのに役立ちます。常に目的に照らしながらクライアントの真のあるべき姿の実現を支援することができます。

一方で、詳細の検討をしていく中で、当初の構想を補正することが求められる場合もあります。ビジネスの環境は企業の内外で刻々と変化しているため、その変化によるリスクや影響範囲を捉え、柔軟に軌道修正をしていくことがさらに重要になります。また常に状況を把握し、発生する課題にもタイムリーに対応していくことが求められます。

また、大規模なプロジェクトにおいては、その変革に対するチェンジマネジメントをいかに計画的に実施できるかも重要になります。

各ステークホルダーの視点で捉え、変化に対する許容度や・意識の準備度合いをマネージしていくことになりますが、そのための計画を策定しつつ状況に応じて実行していくことがプロジェクト成功に大きく影響を及ぼします。

これらのポイントを実施するには、同時に時間やコストを一定かけることを意味します。クライアント側にもその重要性を理解していただけたことが、本当に良かったと捉えています。

本案件ならではの難しさややりがい

グローバル各国において、同じビジネスを実施しているからといって、環境が全く同じではありません。そのビジネスにおける各国の商習慣や顧客要望の違い、または国民性や価値観の違いもあり、あるべき姿をぶらすことなく、少しずつ調整することが必要でした。

そのため何をグローバル標準とするのか、もしくは何をローカライズさせていくのか指針となる基準を設け対応を協議しました。対象となる組織や人数も大規模だったため、グローバル行脚をしながら合意形成に時間をかけました。

そうしたことで、日本とグローバル各国の関係者と親密な関係を構築できただけでなく、各国間でも同様に関係が強化され、クライアント全体と私たちが一丸となって取り組みを推進できました。相互の理解と協調の信頼関係に加え、個々のクライアント担当者とのリレーションも築くことができ、当ユニットとしても大きな財産となりました。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

本件は大規模なグローバルプロジェクトであったため、各領域・各地域それぞれで対応できる体制・人材が必要でした。また、戦略的な構想から変革の実現まで、さらにはその先のフォローアップまでと、いわゆる上流から下流まで一気通貫の支援を実施したため、プロジェクトの各フェーズ、それぞれに適したスキルを持つ人材がスムーズに入れ替わりつつ支援しました。こうした対応はデロイト トーマツのような総合力を持つファームだからこそ実現できたと考えています。

ただ、総合力を持っていれば良いだけでなく、プロジェクトチーム内部でも各領域間の状況を共有するために時間を使い、コミュニケーションを円滑にすることで、相互に助け合い同一の価値観で動くワンチームを築き、クライアントの支援をすることができました。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Research & Technology Transformation （Application & Product Engineering） | オファリングサービス

検証された価値を武器に、「新しい取り組み」を次のステージへ

プロダクトを活用し、意味あるユーザーフィードバックを得て、提供価値に対する確信を高める

本プロジェクトの概要

デジタルテクノロジーの進化、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う需要の高まり、規制緩和や法整備、医師・患者双方のデジタルリテラシー向上などの複合的な背景・要因により、リモート診療は急速に発展・浸透しつつあります。こうした背景を受けてクライアントは、特定疾患の患者様ご本人およびご家族様をサポートすべく、新しいモバイルサービスの事業化を企画されていました。

しかしながら、上申を進める中で、ゲートを超えるための説得材料に欠けていることが顕在化し、思うようなスピードで取り組みを前進させることができないという困難に直面していました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社（DTC）は、インダストリーメンバー、オファリングメンバー、そしてクライアントが一体となった共創体制を構築し、ビジネスプラン策定支援、ユーザー中心設計、プロダクト開発、実証実験企画・実行支援など、多岐にわたるコンサルティングサービスを提供しました。

ディスカバリーフェーズで実施したユーザー中心設計では、ユーザーペルソナ、ペイシェントジャーニーマップ、ユーザーストーリーマップなどを描き、アイディアの輪郭を際立たせていきました。プロダクト開発には、アジャイルフレームワーク「スクラム」を採用しており、スクラムマスター、テックリード、UI/UXデザイナ、エンジニアといったロールをオファリングメンバーが担いました。実証実験企画・実行支援においては、実証実験規模（参加者や回数など）、アンケート設計などに対して、豊富な経験に基づく実践的かつ専門的なアドバイスを提供しました。

本案件ならではの難しさややりがい

モバイルサービス事業化の企画は、ビジネス部門主導で進められていましたが、こうした取り組みを本格化させるためには、コンプライアンス部門やIT・デジタル部門との連携が必要となります。特に、グローバルレベルでITガバナンスを徹底されているクライアントであったため、採用テクノロジー、ITアーキテクチャ、セキュリティ等に関する多角的・多面的なディスカッションを重ね、相互理解を深めながら、慎重に進めていく必要がありました。

企画のベースには、「特定疾患の患者様ご本人およびご家族様をサポートしたい」というクライアントの熱い思いがありました。こうした意義高い熱意に共感・呼応し、クライアントと一体となって社会課題の解決を目指せたことは、大きなやりがいのひとつです。

DTCには、こうした社会課題解決に向けてプロフェッショナルスキルを発揮する機会が数多くあります。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

インダストリーが持つビジネスの知見を活かして新たな価値を創造する力と、オファリングが持つデータ・デジタルの知見を活かして新たな価値を創造する力が調和してシナジーを発揮することで、限られた時間の中で成果を最大化し、「新しい取り組み」を次のステージへ進めることができました。背景にあるのは、お互いに尊重し合い、お互いに高め合い、プロフェッショナルであり続けようとするDTCのカルチャーであると断言できます。

プロダクト開発というとエンジニアリングが中心であると捉えられがちですが、実際にはアジャイルプロジェクトマネジメントに加えて、ステークホルダーとの関係構築、パフォーマンス最大化のためのチームビルディング、社内外に及ぶ関係各所との折衝など、コンサルティング総合力が求められます。コンサルタントとエンジニアが棲み分けるのではなく、コンサルタントがエンジニアの側面を持ち、ビジネスとテクノロジーの深い相互理解のもと、ビジネス変革・価値向上のためにエンジニアリングを最大限活用できるのが、我々の強みです。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

AI&Dataユニット | オファリングサービス

アフターコロナの製薬MR（医薬情報担当者）のディティール力と医者との応対品質向上を求めて

AIを活用したMRの応対力強化ロールプレイングシステムとナレッジ検索システムによる組織全体の底上げを目指す

本プロジェクトの狙いや背景等

従来では、MR（＝医療情報担当者）は毎日のように営業車に乗って各担当病院を訪問し、医者とのコミュニケーションをする中でタイムリーに必要な医薬情報・医薬品提供の機会がありましたが、コロナ禍でその状況は一変してしまったことで、医者はコロナ対応、感染対策の観点から MRとの面談する時間が制限されてしまいました。それだけに、限られた医者との面談機会に、MRが正確かつタイムリーな情報提供ができなければ、担当の医者との信頼関係を損ない、成果を出すことが出来なくなってしまいます。

一方で成果が出なければMRの人員削減をする製薬企業も多い中、お客様は社員を削減することなく、一人一人が成果を出せるようにMRを育てる企業でもあった為、現在どのようなレベルのMRであっても、かつ コロナ禍でも成果を出せる仕組みづくりを模索することから始まりました。

お客様と多面的に検討した結果、医者と面談する時間で実力を発揮できるように、知識の向上には曖昧な検索でも最適なナレッジを提供するシステムと、よりリアルなコミュニケーション能力を引き上げる対医者向けのロールプレイングゲームの開発をすることになりました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

製薬業界に精通するヘルスケア部門に属するインダストリーチームが企画構想策定から業務要件定義まで推進、業務要件定義からアプリケーションシステム化の要件定義への落とし込みや設計・開発プロジェクトを管理・推進するAI&Dチームのダブルチームの構成、各 4 名ずつアサインされ、ゲームアプリケーションの開発ベンダーおよびUI/UXのデザイン・開発ベンダーの１０名のチームとコラボレーションして本プロジェクトを推進してきました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

MRの業務特性や日々の営業活動の動きを具体的に想定し、Tobe像を描き、それを実現するプロセスとシステムは何かを落とし込んだ上で、アプリケーションの動きについて多数のパターンを何度もお客様と協議を重ねて開発を進めたことで、アジャイル開発プロジェクトの中でも手戻りが少なく目指すゴールに向けて必要な機能やデータの収集にフォーカスすることができたのが成功の要因といえます。

さらに、業界固有、お客様固有の専門用語に対して、AIが正しく音声認識できるようにする為の機械学習だけでなく、自動採点をする為の基準の設定まで、医者との対話ではMRは、何が求められる知識なのか、どのような表現で回答してほしいか、業界固有のルールも含めて、改めて、お客様と部門横断で時間を掛けて丁寧に、一から正しく整理することができました。

結果、AIを活用した自動採点により、採点基準がぶれず、90%以上の回答に対して、人がつける採点精度と同等の精度を実現。並行して開発したナレッジ検索システムも、AIの機械学習により関連度の高い順にナレッジを表示させることに成功し、上位の正答率は96%を超える精度を達成。

上記の施策の実用化によって、従来はMRが自身で論文を探すか、各事業部に分散するシステムを個別にアクセスして情報収集していた作業工数が大幅に削減され、知識向上の自己研鑽への時間に転換することにも成功し、開発したシステムの利用促進にもつながりました。

そこには、多種多様な専門領域での経歴を持つコンサルタントが集うDeloitteならでは、製薬業界に精通する元MR経験者や他社でシステム構築の実績あるメンバーが集合し、テクニカルだけでなく、お客様独自の業務プロセス、業界固有の知識やルールのどちらも把握しながら進めることで、成功のスピードを加速させたと認識しています。

本案件ならではの難しさややりがい

製薬業界では専門用語、専門知識が多数存在し、MRは担当病院の医者との定期的なコミュニケーションの中で、必要な情報や製品をタイムリーに提供することが求められます。MRは、「医者に対して間違った知識を提供してはならないが、質問に答えられず待たせることもできない、社内のナレッジは集約されておらず、社内のどのシステムにアクセスして調べればいいかわからない」といった現場の課題を抱えていました。一方、MRを育成する研修講師役となる管理職も、大学病院やガン研究所などの、規模が大きく複雑度が高い病院を担当しており、通常業務に加え、講義をしてテストの採点まで行うこと自体が負荷が高いという課題も抱えていました。

この両面の課題を解決するソリューションが求められた為、極めて難易度は高く、既存のツールで実現するには限界であると判断し、新システムの開発を決断しました。当時、世界に実例のない業務目的の自動採点機能付き応対ロールプレイングゲームの開発には、期待も大きく失敗できないプレッシャーを感じる一方で、スタッフ全員が使命感をもって挑戦したので開発に成功しリリースした時の喜びは大きいものでした。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

ＩＴ業界、特にAIシステムやデータ分析のプロジェクトでの実績とスキルを持つAI&Dのコンサルタントと製薬業界で数多くの実績のあるコンサルタントとがタッグを組んで、経営層との構想策定、さらに 現場へ導入して効果を出す為に、管理者層とどのようなプロセスやシステムが必要かを検討し、それを推進する体制にはどのようなスキルを持ったメンバーが必要かまで深堀りしました。必要とあれば他社とのアライアンスも含めてお客様の求める成功に向けて制限を掛けず柔軟に、EndToEndまでフォーカスする所がDTCの何よりの強みで、本プロジェクトでもDeloitteの２つの組織とゲーム開発ベンダー、アプリケーションデザイン企業とのコラボレーションをして実現することができました。

この結果に対してお客様より高く評価頂き、強力にタッグを組めたDeloitteチームは、お客様のAIの活用範囲をさらに拡大し、MR向けの「リコメンド機能付き統合ポータルサイト」や「弱点分野の補強学習促進システム」を構築、現在ではさらに「MR属性別の最適な医療ニュース配信システム」など実現に向けて今もお客様の業務変革をリードしています。

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

AI&Dataユニット | オファリングサービス

データドリブンマネジメントの実現に向けた変革支援

複雑なデータ課題を解決し、データドリブンでの意思決定や、データから新たな価値を創出する企業になるために何が必要か

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアント（日系製造業）では、様々な領域の事業を集約してきた経緯等により、データの散在や不整合等の様々なデータ課題が発生し、非効率な業務や、AIやAnalytics等のデータ利活用実現に向けた制約になっていました

変化の激しい業界において、ビジネスモデルの変化への対応や、競合に対する企業競争力強化の為、データを有効に活用することは必須であり、現状のデータ課題を早期に解消することが求められていました

プロセスや、システム、組織等の、様々な入り組んだ要因により発生しているデータ課題を紐解き解決策を検討するとともに、データをどう活用していくかの構想策定およびその実行を担うパートナーとして、デロイトを選定いただきました

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

構想策定フェーズにおいては、インダストリー知見を有するメンバーと、データマネジメントやデータ利活用に関するデータ知見を持つ4～5名のメンバーでチームを構成し、データに関する現状の課題の分析や、将来的に実現すべきビジョンの策定、データマネジメントや、データ利活用を実現できる組織や人材育成計画などの体系的な構想書、アプローチを策定しました

また組織設計や人材育成計画策定においては、社内の人事領域の専門家の知見を最大限に活用し、デロイトの総合力を最大限に発揮することができました

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

複雑なデータ課題の本質を理解し、クライアントの状況に合った最適なアプローチを見出すため、数十以上の組織へのヒアリング、実データのアセスメント等の地道な活動を行い、現状理解・問題の真因の把握に努めました

また経営層も含めた、ワークショップ等を通じて、将来的にデータ利活用を通じてどのような状態を実現するか、データを利活用して会社としてどうなりたいかの、ビジョンを策定し、実行フェーズにおいてはそれらのビジョンを行き渡らせるよう、チェンジマネジメント施策の取り組みも実施しました

地道な取り組みで現状を正確に把握し、それらに基づいたビジョンをきちんと行き渡らせることで、表面的な構想・取り組みで終わらせず、クライアントを含めて納得感のある構想を策定し、実行に移すことができました

本案件ならではの難しさややりがい

ビジネスの特性ごとに異なるデータやプロセス等を理解し、海外も含めた様々な関連会社等の多岐に及ぶステークホルダーとの調整を行いながら、複雑なデータ課題を把握、改善のためのアプローチを検討することは、我々にとってもとても難易度の高い取り組みでした。

それでも現状のデータ課題に起因した様々な問題を、未来に先延ばしにするわけにはいかないという強い思いを持ったクライアントと二人三脚で、ビジョン、構想を描き、その実行に携われたことは、プロジェクトメンバーにとって、何ものにも代え難い貴重な経験となりました。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

データに関する重要性が叫ばれている現在、様々な企業がデータに関する取り組みをされていると認識しております

その中で、デロイトは、以下の強みを最大限に活用し、データ課題の解消や、データ利活用の実現に向けたクライアントの変革を支援します

・データに関する豊富な知見を持った専門家の在籍

　デロイトには、データマネジメント、データ基盤構築、BI、AI、Analytics等の、多岐に及ぶデータに関する専門家が在籍しており、　データに関する戦略策定から実行まで一貫して提供が可能です

・データ知見とインダストリー知見とコラボレーション

　データの活用にあたっては、データに関する知見のほか、ビジネスドメインの知見が必要になり、インダストリー知見を有するメンバーと、データを中心としたテクノロジー知見を持つメンバーとの連携が重要となり、コラボレーションに強みを持つ、デロイトの強みが最大限に生かされます

・経験値に裏付けされた成功アプローチ

　デロイトでは、グローバル含めて、類似プロジェクトの豊富な実績を持っており、クライアントの特性及び、時代の潮流に合わせた最適なアプローチの提案が可能です

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

Business Model Innovation | オファリングサービス

中期経営計画・成長戦略策定支援

既存ビジネスから飛び出し、飛躍するために必要な中計の骨組みやそれを支える新規事業の方向性検討をEnd to Endで徹底的に支援

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアントは国内トップクラスの規模を誇る大手企業でありながらも、既存事業の伸び悩みを感じており、次世代の柱となる事業を模索していました。

そこで本プロジェクトでは、客観的な視点から“クライアントならでは”の中長期成長戦略を検討することを目的としプロジェクトを実施しました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

個別テーマを含むプロジェクト全体を牽引・統括し検討するチームと、個別テーマを検討する複数のチームの2種類のチームを形成し、DTCからは合計20人程度が参画しました。

全体検討チームでは、中計として目指す全体ビジョンの検討や個別テーマ検討・チームの進捗・リソース管理・ビジョンや他チームとの整合性担保を担い、3-4人のメンバーが参画しました。個別テーマ検討チームでは、それぞれの領域で新規事業のアイデア出し・具体化を担い、各3人程度のメンバーが参画しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

今回のプロジェクトでは新規事業に“その会社らしさ”を押し出せるか、が最も重要なカギとなりました。自社の強みを生かした新規事業でなければ、既に先行して取り組んでいるプレイヤーに打ち勝つことが難しいため、「既存のアセットとの親和性があるか」「理念とマッチしているか」をクライアントと密に議論を行いました。

また、多くの日系企業同様、中計で策定された“戦略”と“実行”が噛み合っていないことが、クライアントにおいても課題となっていました。今回のプロジェクトでは現場の部長クラスを全体方針策定や個別テーマ検討に積極的に巻き込むことで、“実行”の目線を中計に盛り込むとともに、実行を担う各カンパニーに於いて「自分たちが中計を策定した」という当事者意識が醸成される環境を構築しました。

上記に加え、DTCのメンバー個々人が“検討した新規事業を、実際に自分がリアライズできるか”という観点で、実力だけでなく自信や主人公/当事者意識をもって取り組めるかをチーム内で相互点検しながら推進しました。その結果として、実践的なプレゼン・コンテンツを提供できました。

本案件ならではの難しさややりがい

DTC側・クライアント側からそれぞれ約20人程度が関与する大規模かつ複数領域に跨る広範囲のプロジェクトとなったため議論が発散しそうになる場面もあり、資料準備～ファシリテーションまでそれぞれの役割のメンバーが最大限工夫をする必要がありました。その中で、「DTCとしての総合力と各領域の専門性というエッジを提供できたこと」「Business Model Innovationユニットとしてのプロジェクト全体の牽引・統括」が成功に寄与したと考えます。

一方で、全ての参加者がクライアント企業の将来を粉骨砕身で考え抜くという意味ではまさに一枚岩の状況で、一員として貢献できることに大きなやりがいを感じるプロジェクトとなりました。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

DTCとしての総合力・各領域におけるエッジ、Business Model Innovationユニットとしての牽引力・事業変革力を活かし、文字通りEnd to Endで構想～実装における各検討フェーズをシームレスに繋いで支援しました。

具体的には、中計全体としては包括的な視点から鋭く戦略の方向性を示しつつ、個別テーマの検討では各テーマに精通したDTC内の専門家が参加することで深い検討を行い、支援内容・体制等のあらゆる面でベストな価値提供ができました。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Business Model Innovation | オファリングサービス

ものづくり企業における10年先を見据えた技術戦略の策定

グローバルで競争力のある製品を開発するための成功の道筋と、その実現に向けた戦い方の策定

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアントの業界は変革の時代にあり、グローバルでの競争力を維持していくには先端技術を通じて、顧客が真に求める製品を開発することが求められていました。

しかし、技術力強化の遅れや、硬直的なアプローチによる開発スピードの低さに加え、開発組織が製品カテゴリ別にいくつもに分かれてサイロ化しており、部門間で十分な技術・ノウハウの融合や転用が行えていなかったことも課題でした。

このような背景からクライアントはDTCにコンサルティングを依頼し、今後10年先を見据えた技術開発戦略と、あるべき開発体制を策定するプロジェクトが開始しました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

プロジェクトにはパートナーとマネジャー、スタッフメンバー3名がアサインされました。

パートナーはディスカッションにおけるプロジェクトの方向性の微妙な変化を捉え、クライアントを支えるシェルパとしての提言を通じて、戦略策定をリードしました。マネジャーは、プロジェクトデザインから、戦略仮説検討・チームメンバーのタスクレビュー・クライアントフェイシング等、プロジェクトの円滑な舵取りを主に担当しました。スタッフメンバーはリサーチとグローバルの動向の裏側にはどのような意図があるのかといった深層分析のうえで、クライアントへの示唆導出を行いました。情報源は書籍やレポートに留まらず、世界最先端の知見を有するエキスパートとの意見交換なども含めて、徹底した仮説検証を実施しました。

パートナーからスタッフメンバーまでが「自分がこのプロジェクトを引っ張り、クライアントに価値提供する」という気概を持っていました。また、作成する成果物がクライアントの期待に応えられているのか、プロジェクトが終わってから10年残る資料としてクライアントの経営層に提出すべき品質かを担保するため、プロジェクトメンバーによるフラットな議論を通じて、示唆・ストーリーを練り上げました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

あるべき開発体制の構想を成功に導くためのポイントは、経営層を含んだクライアントのマインドセットの変革でした。

世界のトップランナーたる競合他社に追いつき、追い越すためには製品部署ごとにばらばらに保有していた技術をひとところに結集することが重要であり、部門の垣根を超えた横串の開発を取りまとめる組織を核とした開発体制が有効と考えていました。

ただし、いうまでもなく従来の開発体制にも素晴らしい点は数多くあるうえに、そのやり方で成功を積み重ねてここまで成長してきたからこその信頼もあります。

その中で新しいをやり方を取り入れていただくためには、エグゼクティブ層から現場の方々までのマインドセットを変えられるような、緻密な分析に基づく大胆な仮説構築とストーリー策定が必要でした。

その開発手法を採用し、開発体制を刷新することでどれだけの効果が生まれるのか、良い面から悪い面まで客観的な立場から評価を行い、最後にはクライアントへの「想い」も入れ込んで最終的な提言とし、プロジェクトを成功裏に終えることができました。

本案件ならではの難しさややりがい

本プロジェクトはクライアントの製品開発の根幹に関わる技術戦略を策定する案件であったため、製品開発に関わる多くの技術部署や経営企画室など、様々な関係者の存在が案件推進の難しさに繋がっていました。

今後注力すべき領域の決定にあたっては、裏を返せばクライアント企業で働く一部の方々の仕事を「注力しない領域」と判断することでもあり非常にセンシティブでした。また、部門横断での開発体制を徹底的に現場に浸透させるにあたっては、開発内容の互換性が薄い部門から、他部門との連携によりかえってスピードが落ちることを懸念する意見が出るなど、関係者の足並みを揃えることに難航しました。

一方でやりがいも多分にありました。本プロジェクトを通じて策定する技術戦略はクライアントの今後10年の戦い方を決めるもので、相対するクライアントからDTCに向けられる期待のまなざしも非常に大きなものでありました。DTCがクライアントの声に耳を傾け、時には意見を戦わせつつ、真摯に応えていくことでプロジェクトの最後には温かいねぎらいの言葉をかけていただきました。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

DTCに求められていたものは、クライアントの業界にはない観点・知見を持つオピニオンリーダーとしての、客観性・先見性を兼ね備えたアドバイザリーでありました。

戦略策定に留まらず、徹底的に実行に移すEnd to Endでの実行力を最大限に発揮しクライアントの変革をリアライズすることを使命として本プロジェクトを遂行しました。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Industry Solutions | オファリングサービス

ブロックチェーンで、アフリカ児童労働問題の解決を目指す

社会課題をテクノロジーで解決し、多様なステークホルダーとのコレクティブ・インパクト・アプローチをリードする

本プロジェクトの狙いや背景等

世界の子どもの10人に1人が従事する児童労働。アフリカ地域では子どもの5 人に1 人が児童労働に従事しているといわれており、中でもチョコレートの原料であるカカオ農園における児童労働者数は増加傾向にあります。

しかし企業も消費者も、原料の調達元であるカカオ農家の現状をこれまで把握できていませんでした。

サプライチェーンにおける人権問題は企業の責任、という認識が当たり前となった今、原料調達先の状況を正しく把握し、問題の是正に取り組むことが必須となっています。

本プロジェクトでは、世界最大のカカオ豆生産国であるコートジボワールで、ブロックチェーンを活用したトレーサビリティシステムの構築に向けた実証実験を行いました。

カカオ農園における児童労働の現状を正しく情報入力してもらえるよう参加者のインセンティブを設計し、かつ児童労働問題の解決に向けて重要な役割を果たす学校の協力を得て、通学の状況を正しく把握できる仕組みにしました。

欧米のカカオ関連企業が運用する、児童労働に関する情報を収集する既存システムは複数ありますが、児童の学校出席情報を確認し教育を促す仕組みは、グローバルで見ても画期的な仕組みとなっています。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

本プロジェクトは、JICA（独立行政法人国際協力機構）の公募案件であり、デロイトからはデロイト トーマツ コンサルティング（DTC）、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー（DTFA）、デロイト コートジボワールが参画し、加えてブロックチェーンソリューションを提供するDLT Labs社との共同で、プロジェクトを推進しました。現地での実証実験を進めるにあたっては、カカオ農園を管理している商社、カカオ農家、農協、児童労働モニタリングチームの方々にご協力をいただきました。

プロジェクトでは、児童労働撤廃というゴールに少しでも近づくための仕組みづくりを検討すべく、まずは現状を把握するために多様なステークホルダーへのヒアリング、消費者調査を行い、最適な施策を検討しました。そしてブロックチェーンシステムの設計、要件定義、ステークホルダーのインセンティブ設計等を含め、様々な関係者との協議を行い、実証実験の実施と結果の検証を行いました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

児童労働問題は主に農家の低収入が原因であり、その背景には企業による低コストでの原料調達、消費者の低価格志向、児童労働問題への意識欠如が挙げられます。このように複雑な要因が絡み合っているため、まずはシステム思考のアプローチで問題の全体像を捉え、様々な要素とのつながりを把握したうえで、最も効果的な解決に向けたアプローチを議論しました。

そのうえで、本プロジェクトでできること、できないことを見極めていきました。ブロックチェーンを活用したトレーサビリティシステムの構築は、問題解決に向けた一つの手段ではあるものの、システム導入のみで問題が解決することではない、ということを共通の認識としたうえで、可能な範囲で最大の効果を生み出す仕組みを検討していきました。

本システムは、児童労働によらないカカオの調達を目指す企業が、まずは現地の情報を正しく把握することを目的として設計されました。正しい現状把握により適切な是正策を打ち出すことが可能となるからです。具体的には、現地の農家リーダー、学校の先生、児童労働モニタリングチームの方々に、子どもの労働状況、児童の学校出席状況等の情報をタブレットで入力していただきました。

通常ブロックチェーンシステムの運用に向けては、参加者に対するインセンティブ設計が大変重要となります。そこで参加者の入力作業に対して報酬を付与する仕組みを設計しました。

しかし実際にシステムを運用して分かったことは、実はインセンティブがなくても仕組みは機能する可能性が高い、ということでした。

実証実験の対象地域は、児童労働問題に関する意識付けの取り組みが進んでいる地域であったため、現地の方々も児童労働をなくしたい、子どもを学校に通わせたいという強い想いがありました。

仮にインセンティブ付与を前提とすると、万が一付与がストップした際、その時点で取り組みが止まる恐れがあります。

よって本プロジェクト終了後に本格運用をする場合は、その点を参考にし、システム運用のためのインセンティブよりも、カカオ豆の代金をより高値で買い取ることに重きを置いて、農家収入向上に直結させることが重要と考えています。

本案件ならではの難しさややりがい

正解のない世界で、課題解決に向けて、前例がないからやらないではなく、前例がないからやる、というマインドで取り組みました。

児童労働問題を解決したいという共通の目的を持ったプロジェクトメンバーとは、日々熱量高く、活発な議論を行ってきました。

また情報収集を徹底的に行い、情報をロジカルに整理・分析し、前に進めるために冷静に議論を進めてきました。

コロナ禍で、3 回予定されていた渡航が 1 回となりましたが、デロイト コートジボワールのメンバーが何度も現地に赴き、現場をくまなく調査してくれました。この点は、グローバルファームならではの強みを改めて実感しました。

実際に企業へヒアリングすると必ず出てくるのがコスト負担の問題です。

企業にとって、児童労働問題は取り組むべきであると認識しつつも、コストとの兼ね合いでそう簡単には導入できないという問題に直面します。本案件はJICAのプロジェクトとして実証実験の位置づけでしたが、プロジェクト終了後も、費用対効果のバランスを調整したうえで実運用可能な仕組みに昇華させ、企業と協働していくことが決まっています。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

デロイトは、企業・NGO/NPO・行政など、組織の壁を越えた社会課題解決アプローチの推進を進めています。特にグローバルなサプライチェーンにおける課題を解決するには、単独のプレイヤーだけでは解決不可能です。本プロジェクトのように、消費国・生産国における様々なステークホルダーとの議論を通じて、「コレクティブインパクト」による社会課題解決をリードすることができる、それがデロイトの強みです。

デロイト トーマツ コンサルティングのCBOは、Smart X Labというイニシアチブをリードしており、ブロックチェーン、アジャイル開発、スマートシティー、ペイメント、人権問題等の専門家が集まっています。私たちは、社会課題の解決に向けて、テクノロジーの活用を通して日々様々なアジェンダに取り組んでいます。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Industry Solutions | オファリングサービス

分散化社会の実現に向けた逗子市スマートローカル構想

これからの50年を見据えた街づくりへの挑戦

本プロジェクトの狙いや背景等

日本の地方部においては、高度経済成長期に量産された自動車中心の都市設計と地域インフラの物理的・社会的な老朽化が進み、また自然との調和を逸脱した住環境が近年の自然災害の甚大化の遠因となるなど、地方産業の衰退、QoLの低下による少子高齢化・過疎化が深刻な社会問題となっています。

一方で、IoTの進展、COVID-19により、住職近接を前提とした生活スタイルが必須のものではなくなり居住地に対する時間的自由度が向上した今、少子高齢化・過疎化の直接的な要因である都市への人口集中を抑制し、ノマド・ニューノーマルな生活スタイルへの移行による分散化社会の実現が求められています。

本プロジェクトでは、上述した大きな変化に対してロバストかつサステナブルな地方型の生活基盤をデザインすることによって地方部のQoLを向上させ、最終的には都市社会システム全体をデザインすることをターゲットとしています。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

本プロジェクトには、DTCのメンバーは元より、行政を担う逗子市役所の職員や実証地域の自治会メンバー、地場のタクシー会社の経営者等が参画し、どのようなサービスが求められているのか、どのようなサービスならば実現可能性があるのかを、企画段階から繰り返し議論してきました。

DTCはその中にあって中立的な立場から住民の困り事や要望、事業者の現状や制約条件等を丁寧にヒアリングし、関係者の利害関係の調整と相互理解の醸成を主導しています。また、関与メンバーはのべ100時間を超える現地調査で、実証地域のみならず逗子市中をくまなく歩き回り、生活サービスの所在、飲食、文化やスポーツ等のコンテンツ、車や公共交通、歩行者等の移動/交通実態をつぶさに調べ上げました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

本実証では、ロジカルかつ精緻に整った抽象論ではなく、地域の実態に整合した具体的なプランが求められています。

そのため、地域実態調査を徹底的に行っており、例えば移動サービスに対する需要検証の際には、朝/昼/夜、平日/休日、晴れ/雨の全ての条件下で、実際の移動人数をカウントするなど、行政や住民自身も持たないデータをDTC自ら現場に入って収集しました。

行政や住民以上に地域を深く知ろうとするこの姿勢が彼らの胸襟を開き、通常は共有いただけない様な情報も共有いただくことができました。

このような多様かつ独自のデータをDTCとして蓄積することは、逗子市の実態に深く整合したサービスのデザインを可能とするだけでなく、将来的には都市社会システムデザインにおけるDTCの独自性・差別化要因としても活用できると考えています。

本案件ならではの難しさややりがい

英語力やデジタルが既に"流行"しているスキルだとするならば、本プロジェクトで養われるエコシステムデザインのノウハウは今後、爆発的に需要が高まることが確実なスキルです。また、考え方やバックボーンが全く異なる相手（例えば地場企業の経営者や地元住民など）との意見交換・説得を通じて思考・コミュニケーションの幅を拡げ、コンサルタントに欠落しがちな現場経験を蓄積することができます。

一方で、世の中でも方法論が確立されていない未知の領域でのチャレンジとなるため、先が見通せない状況でも歩みを止めない芯の強さと度重なる障害や挫折に立ち向かうプロアクティブさが求められます。不確実性を楽しむマインドを持った人材にとっては、非常にやりがいのあるプロジェクトだと思っています。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

デロイト トーマツ グループは『Well-being社会の実現』を目指しています。それには段階があり、まず一人ひとりが起点となり、それが社会、そして最終的に地球全体の継続的な改善・向上へつながります。逗子市におけるこの取り組みは、住民が家から外へ出る手段を作ることで、地域社会を活性化し、それが日本や地球全体に広がる、まさにWell-being社会の実現に向けた具体的な取り組みです。

その実現の鍵になるのは、産業の垣根や立場の違いを越えてエコシステムをリ・デザインすることであり、そのためにはコンサルティングやアドバイスという域を超えて地域に深く関わっていくことが欠かせません。すなわち、本取り組みを通じて、DTC自身もコンサルティングサービスの在り方を刷新し、50年先にも社会から必要とされる企業へと脱皮する自己変革の実現を目指しています。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Monitor Deloitte(Strategy) | オファリングサービス

長期ビジョン構想と骨太な新規事業群の立ち上げを通じて、クライアントにとっての第三創業の実現へ

長期ビジョンのブランディングと破壊的イノベーションとなる新規事業群の立ち上げを通じて、次なる社会像を世に問い続ける

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアント経営陣にとってのトップイシューは、100年以上の第一創業、50年以上前の第二創業に次ぐ、第三創業の姿を描き、足掛かりをつくることでした。

求められたのは、漠然とした方向性の提示ではなく、自社のゆるがない社会に対する提供価値にも通じる強い会社としての意思を持てる方向性であり、将来社会を見据えて十分に新規事業群を形成できる大きなポテンシャルのある方向性でした。

この難易度が高い「経営の問い」に対してデロイトは2つのアプローチで応えました。

1つ目は、100年以上にもわたる歴史から、揺るがない自社の提供価値と発展の過程を言語化した上で、社会トレンド及びグローバルでのスタートアップ投資動向等の先行指標の掛け合わせにより、第三創業に向けてフォーカスすべき領域を定義し、全社の長期ビジョンに昇華させました。

これに留まらず、社外に対して長期ビジョンを問うブランディング活動（主要Webメディア活用、ブランディングブック作成等）を展開し、多数の社外の同志的パートナーの開拓に成功することが出来ました。

2つ目は、ビジョンで定めた大きな方向性から、本業の成長鈍化に伴う新たな成長ドライバーとなる新規事業の探索。イノベーション/新規事業を構想に留まらずEen to Endで提供する"Business Produce"の専門家チームによる、将来社会に向けた構想~新規事業群の立ち上げに成功しました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

■上記ブランディング系案件でのデロイトの関与：

ワークショップ等を開催し、自社の提供価値の再発見、ストーリー化を実施、デロイトデジタルアセットであるTech harborを活用し、ニューテクノロジーのトレンドモニタリングを実施し、

自社の提供価値を起点とした2030テクノロジーカオスマップ及び投資戦略骨子を策定しました。

・Deloitte Strategy Unit及びCreative Team　→3名程度

・デロイトから社外への業務委託（Editor、Photographer、Illustrator等）→10名程度

■上記イノベーション/新規事業系案件でのデロイトの関与：

ゼロからの事業アイデア構想→ビジネスモデル構築→ステークホルダー間の利害調整→サービス実構築→市場ローンチ→事業KPI達成まで、一貫して主導的な立場でのリード="Business Produce"。複数の事業を市場ローンチさせました。

・Deloitte Strategy Unit及びAuto Team　→8名程度

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

■ブランディング系案件

策定した長期ビジョンの長期間のブランディング活動（社外有識者対談や発信のためのコンテンツ作成）を通じて、長期ビジョンに深く向き合い続けることで、クライアントリーダー一人一人が心から腹落ちすることができ、社内外のビジョン浸透ならびにパートナー探索に大きな弾みとなりました。

■イノベーション/新規事業系案件

デロイトがグローバルに蓄積してきたイノベーションマネジメントの方法論に則り、アイデアの早期検証を実施し、顧客の生の声を収集し、世論を形成（主要メディアへの露出を通じて数千件のポジティブコメントがSNSに投稿された）し、社内及びステークホルダーからの事業性や社内競合等に関する疑義を解消し、事業目標を達成し拡大局面に入ることが出来ました。

本案件ならではの難しさややりがい

関与者のうち1名はクライアント先に出向し、新規事業役員として事業拡大を牽引していきます。

デロイトにおける新たなキャリアモデルの先行事例となっています。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

Strategy Unitのイノベーションチームが有する"Business Produce"人材をコアにしながら、自動車セクター、デロイトSEA、アナリティクスチーム、クリエイティブチームなど国内外のデロイト混成チーム（含むデロイトからの社外業務委託）を通じて、誰にも成しえない唯一無二の価値を生み出せました。

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

Monitor Deloitte (Strategy) | オファリングサービス

経営層自らDXを主導し、本質的な企業の変革へ

迫り来るデジタルディスラプションを乗り越え、企業として新たなステージへの変革へどのように挑むか

本プロジェクトの狙いや背景等

デジタル化の流れが急速に進んでいる欧米業界と比べて、クライアント（日系総合化学メーカー）のDXに対する取り組みは後塵を拝していました。欧米の先進企業は、IoT・AI・CPS（サイバーフィジカルシステム）・アナリティックスなどの技術を駆使し、今まで提供できなかった顧客価値を創出することで、製品提供者（サプライヤー）からの脱却を加速させています。

本プロジェクトでは、単にデジタル技術を使いこなすという技術論ではなく、デジタル技術を活かして企業内・企業間の関係性を再構築することで、新たな価値を創出することを目的し、本質的な企業の変革を実現することを目指しました。ビジネス・業務プロセス・システムの変革はもちろんのこと、新たな価値創造を社員それぞれが主体的に考えるための企業文化そのものの変革も含まれます。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

プロジェクトの主となる関与メンバーはプロジェクトリーダーとメンバー2～3名の体制で、クライアントとともにDX推進に向けた構想/実行計画の策定、DXの啓蒙活動、事業部に対してDX実行を仕掛けるなど、DXの推進実行まで含め包括的に支援活動を行いました。

また、化学業界知見など専門性も高く求められることからデロイト・ジャパンのインダストリーユニットメンバーとの連携や、デロイト・ドイツメンバーと連携しグローバルでの業界トレンドや導入メソドロジーを共有、ドイツメンバーも来日しクライアントメンバーとワークショップを開催するなど、デロイトグローバルとしてクライアントに価値を提供。デジタル知見・化学業界知見などそれぞれの専門性を結集することで、より実効性の高いDX構想策定からDX実行推進につながる体制を構築しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

プロジェクトの成功に向けたポイントとしては大きく4つあります。

① DXは企業・社員によって定義がバラバラで、単なるデジタル技術の導入と考える人、デジタル技術を活用して業務効率化・高度化を実現することと捉える人などがいます。どれも正しいことではありますが、より視座を上げてDXを捉え、企業そのものの変革につながる大きな取り組みであるということを経営層・管理層・社員に対して啓蒙するために、デジタルプレイ（デジタルによる変革機会）を作成・展開しました。

そこには、競合他社や他業界におけるDX取り組み事例、事例から得られるインサイト、実現に向けてのアプローチ、立ちはだかるリスクなどを記載し、デジタル技術を活用してビジネス変革を起こすためのアイディアや検討のきっかけや支援を提供し、DXの浸透を図りました。

② DXを推進するためには、経営層の強力な支援が必要となります。それはDXは企業変革そのものだからです。経営会議でデジタルプレイブックを共有し、経営層自らDXに興味・関心を持つよう継続的に活動しました。また、SDGｓ・サーキュラーエコノミーなど社会アジェンダに起因するDXのあり方や事業横断テーマから捉えるDXのあり方など、経営テーマとして捉える活動に昇華する活動も推進しました。

③ DXの推進は戦略に留まらず、ビジネスへの寄与や効果創出が必要となり、積極的に事業部に対してDX検討テーマ抽出ためのワークショップを開催し、目的・ゴール・実行タスク・実行スケジュール・投資コスなどプロジェクト組成を全面的に支援しました。

④ DXプロジェクト組成後、実際のプロジェクト遂行にあたり必要なスキルを持つデロイトメンバーをアサインし、推進活動を現場で支援しました。また、テクノロジベンダーの選定・活用など、戦略立案に留まらず導入まで含めたトータルサポートを行い、実体のあるDXを推進しました。

本案件ならではの難しさややりがい

化学業界はプロセス産業特有の複雑な製品/事業モデル（川上・川中・川下ビジネス）を有しており、DXのテーマ設定が細分化される傾向にあります。また、業界自体（特に日本）がDXの浸透度が他業界と比較しても遅れており、デジタル技術の活用に対する緊迫感が社内に醸成されていなかった点、何をやったらよいのかが分からないという点などDX推進の障壁となっていました。

クライアントと一体化し、トップダウン/ボトムアップ双方の視点から全社に波及させるアプローチを取ってその障壁を打破することは、戦略から実行まで上下左右縦横無尽な動きが求められ、ダイナミックな活動を実感することができ、コンサルティングスキルの幅を広げる貴重な機会を得られること。そして、立案した戦略が実際にビジネスに寄与する場面を目撃できるという点にやりがいを感じることができます。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

DXは企業変革そのもののため、対象領域は非常に幅広くなります。DX戦略を落とし込み、顧客接点改革・サプライチェーン改革・間接業務高度化・人事改革・組織改革など様々な領域での改革に波及・実行させる必要があり、戦略策定から実行支援までシームレスにクライアントに寄り添いサポートできるサービスラインナップとリソースを提供できることがデロイトならではの提供価値となります。

また、新規事業創出に向けたイノベーション戦略・SDGs・サーキュラーエコノミー・CSVなど、他コンサルティングファームではあまり提供していないオファリングを当Divisionでは確固たる手法を有しており、DXを通じた企業変革の大義名分を確立し、経営層・社員も含めクライアントのDX推進を促すファクターとなっています。

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

M&A | オファリングサービス

クライアントの成長を加速する、USベンチャーへの出資

数年後を見据えた、アメリカのベンチャー企業に出資

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアントとともに今後の事業戦略について検討を重ねる中で、数年後の製品において重要な技術を獲得するために、アメリカのベンチャー企業に出資しようという話が持ち上がりました。

元々は比較的自前主義というか、自社内で技術をそろえる志向性の強いクライアントだったのですが、これだけ変化スピードの早い時代においては、外部パートナーとの連携も継続的な成長のためには欠かせないという結論にたどり着いたのです。

昨今、こういった海外企業やベンチャーへの出資案件は増えている傾向にあります。今回のプロジェクトはまさにそのような、海外、ベンチャー出資特有の難しさをいかに克服していくかが重要となる案件でした。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

本プロジェクトでは、デロイト側はパートナーとコンサルタント及びアナリストの3名体制で分析から交渉をサポートしました。大型の案件であればより多くのメンバーで臨むのが一般的ですが、対象企業がベンチャー企業で事業は小さく、一方でスピードが重要されていることから、各メンバーが全てを把握して機動的に動くことが可能な必要最低限の人数で臨むことが最善のチーム体制と判断しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

本プロジェクトは、まず本当にその企業に出資すべきかどうかの分析をするところから始まりました。技術獲得型M&Aの場合はそれまでにもビジネスの付き合いがあるケースが多いので、買収検討の時点である程度いい会社だということは見えていることが多いのが一般的です。ただ、すべてを知っているわけではありませんから、経営陣はどういう人物で、今後の開発計画はどうなっているのか、売上高や利益の推移は堅調かといった財務観点からも分析を進めました。

対象会社がベンチャー企業ということもあって、先方側にもすべて資料が揃っているわけではありません。情報開示を受けると同時に、経営陣に直接インタビューも実施することとなります。紙の資料がないため、この限られた時間で行われるインタビューがとても重要となります。聞き漏らしのないよう入念に練り上げた質問リストを事前に用意したり、それを正確にインタビュー議事へ落とし込みまとめ上げることがポイントとなります。

企業の状況を数字と人の両面から分析した後は、実際にどれぐらいの株をいくらで買うかという条件交渉が始まります。

条件交渉においては、我々は専門家ではあるもののクライアントの代わりに全部やるというわけではなく、クライアントを巻き込み意思を確認しながら進めていくことが求められます。交渉の論点を優先順位をつけて整理しつつクライアントの時間を確保してひざ詰めで議論し、スピード感を保ちながらクライアントの考えを交渉にしっかりと織り込んでいくことがポイントとなりました。

本案件ならではの難しさややりがい

本プロジェクトで最も大変だったのは、相手がベンチャーということもあって、スケジュールが非常にタイトだった点です。

通常だとどれだけ早くてもデューデリジェンスから契約締結まで3か月はかかるところを、今回の案件は1.5か月で数十億円の意思決定まで持っていく必要がありました。

通常の交渉では交渉相手が「ちょっと確認してから回答します」と言うようなシーンでも対峙しているCEOからその場ですぐに回答が出て議論が進んでいく、そのような状況の中でクライアントの事業サイドの方も財務や法務の方も巻き込み一緒になって議論を進めていきつつスピーディかつ適切に交渉を推進していく、この場面が本案件の最も困難な点であり、やりがいを感じる場面でした。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

通常ではありえない1.5か月というスピード感で交渉をまとめ上げることは、デロイト トーマツ コンサルティング以外の会社では対応が難しかったかもしれません。

我々デロイト トーマツ コンサルティングは1つのチームでシームレスに最初から最後まで全プロセスを支援できるので、先回りして手を打つことができます。今回も、最初のMTGで今後の1.5か月分のロードマップをすべて書き出して提示しました。「この先はこういうことが起こるのでこういう準備が必要です」と先回りしてご提示しておくわけです。

クライアントとしてもぜひこの案件は成立させたいという想いで非常に協力的で自ら動いてくださるメンバーだったのですが、M&Aについては初めての経験ということもあり、詳しくはない。だからスピードを上げて対応するためには、縦割りではなくすべてを1チームで全体感を捉えつつ先回りすることが重要であり、デロイト トーマツ コンサルティングであったからこそ、これを実践して案件を成功に導けたと確信しています。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

M&A | オファリングサービス

業界トップランナーの「持続的経営」に向けた全社改革

グループ経営体制再編（持株会社体制移行）を契機としたグループ経営改革（第2-3の柱の育成）の推進

本プロジェクトの狙いや背景等

圧倒的No1の主力事業だけでは持続的経営は難しいと判断

クライアントトップマネジメントとデロイトによる度重なる議論を経て、新たな価値創造に向けた全社改革、その土台としてのグループ経営体制改革（持株会社体制）を判断

当初、クライアントは今後の第2-3の柱候補と考える特定事業（ベースロード）がグループ内で分散しているため、それを集約するグループ内再編を想定

デロイト内で討議を進める中で特定事業の再編だけでは経営陣が考える課題感、目指すべき姿の実現は困難であると結論付け、トップマネジメントに改革案を提起し、継続的な議論を実施。社外取締役・監査役との議論も経て、議論開始から約半年後の取締役会にてグループ経営体制改革の推進を正式承認

【改革により獲得したい効果】

- コア事業目線の経営から、企業価値・グループ目線のポートフォリオ経営へと移行
- 独立した会社として各事業の競争力強化・成長加速
- 事業会社経営を通じた経営人材育成・サクセッション推進
- 再編を契機としたコーポレート業務の効率化・高度化

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

全社改革プロジェクトとしてM&Aユニットが全体統括となり、All デロイト（DTC、監査、税務、法務）、DTC内も複数ユニットが参画しOne Teamで支援体制を構築（関与メンバーは20名強）

経営アジェンダとしてDTCからは5名のパートナーが参画し、CEO、COO含めたトップマネジメントと対峙

取締役会にも出席しマネジメントの意識変革・意思決定をサポートするなど、まさにBoardRoomアドバイザーを実践

全体統括をハブとしつつ、改革テーマ・再編法人カットで5-6チームを組成

それぞれのチームに各専門性を有するM-Upが立ちプロジェクトを推進。各チームのカウンターはそれぞれに役員クラスであり、スタッフも役員クラスと対峙する機会を多く得ることができ、それぞれがワンランク上の役割を推進

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

■ トップマネジメントの意向を踏まえた改革推進、トップマネジメントの考えの具現化をサポート（トップマネジメントの移行を各検討チームにつなげる役割も）

- これまで自前主義、外部アドバイザーを原則活用しないスタンスのクライアントであったが、グループ再編は経験がないためデロイトを起用
- パートナー陣の力を借りつつ経営アジェンダに対する提言型のスタイルを取り、トップマネジメントからも経営変革アドバイザーとしての認知を確立

■ 各チーム（テーマ・再編法人）キーパーソンの参謀役として検討サポート（時にはトップマネジメント・全体統括とぶつかり合うことも）

- 改革目的の1つである「各事業の競争力強化・成長加速」を改革プロジェクト内でも実践
- 各チームを担当するM-Upがキーパーソン（役員クラス）と議論を重ね、質・量ともに検討をサポートする形で各チーム・事業側の「我が事化」をサポート

■ プロジェクトを通じて見つかる経営課題の提起、全社改革を成し遂げるために全方面をカバー

- 持株会社体制に移行するだけでは、あくまで「ハコ」が変わり、改革の「土台」ができただけに留まる
- クライアントの改革が頓挫する懸念を見つけては、継続的に課題提起を実施。その課題解決にデロイトも参加し、全社改革を成し得る必要なピースをひとつづつ、埋め込んでいくアプローチ

■ 変革慣れしていないクライアントを後押し、検討に集中できる環境づくりをサポート

- デロイトは持株会社移行に関するプロジェクトを多数経験しており、本プロジェクトでも最小工数で進める方法を提言、クライアントが中身の検討に集中できる環境を整備
- 検討場面では他社での改革事例等を紹介しつつ、改革に対する不安を払拭しながらストレッチした案を提言し検討を推進

本案件ならではの難しさややりがい

■ クライアント内に存在する多様な意見から、最適な解を導きクライアントをリードすること

- 持株体制への移行、事業会社設立の局面においては組織の断絶・部分最適が発生し、利害の対立が起こる場面がある
- その中で、他社での改革事例や、本検討開始時の思想、またクライアントの企業・事業特性を基としたデロイトとしてのあるべき像(仮説）を踏まて、多様な意見を有するクライアントを束ね検討を推進していく必要がある

■ 未知なる経営改革に対する不安、イメージが湧かない状況下から、前向きな検討にモードチェンジすること

- 「改革の必要性・目指す姿」についてトップマネジメントと協議、具体化したうえで、その内容を中核人材、その先の全社員への展開していく必要がある
- 「手触り感」のある形まで具体的な検討を行い、ひとつひとつ疑念・不安を解きほぐしていく必要がある。その結果として、段階的に「我が事化」した中核人材を中心に検討が加速

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

■ 戦略立案から組織設計、実装・成果創出までを一気通貫でサポート

- 日々、CXOと対峙しながら経営アジェンダに対する議論をしつつ、その成果創出に向けた組織設計・仕組み設計、導入・実践までを伴走できる
- 様々な専門家がOneTeamとなることで、企業変革の成果創出までをコミットできる（Transformation Journeyを実践）

■ 類似案件からの知見の提供、論点に対する解の導出

- DTC、M&Aユニットにおいては類似のスキーム、推進において同様の悩みについて過去案件・並行案件においても抱えている場面が多い
- 過去案件や並行案件の関与者より過去知見を共有を受けることで、デロイトとして過去を踏まえたより高いレベルでの示唆出しが可能

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

M&A | オファリングサービス

最高難度のグローバルカーブアウトM&A支援

買収成立からPMIまでを一気通貫で成功に導く

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアントは過去最大規模のM&Aを契機に自社のグローバルトランスフォーメーションを志向。規模の大きさに加え、買収クロージングまでに対象事業をグローバルで適正にカーブアウトすること、および対象事業の強みを活かす「リバースインテグレーション」を軸としたPMIプラニングが求められる非常に難易度の高い案件に対して、一般的なプロジェクトマネジメントに留まらず、カーブアウト固有課題への対応、将来の統合を見据えての青写真策定、対象会社とのコミュニケーション円滑化等をリードする「強いPMO」サポートが求められるプロジェクトでした。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

デロイトは日英のコンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーの混成チームを組成。パートナー陣がクライアントのエグゼクティブ向けアドバイザリーの役割を中心として担い、日本チームがPMOとしてクライアントおよび他アドバイザー含め総勢100名以上が関与する巨大プロジェクトの推進をリード。UKチームがクロージングに向けての各種契約（各国再編契約やTSA等）、シナジーやガバナンス設計といった個別領域での支援を実施しました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

デロイトが正式に参画した時点ではプロジェクトガバナンスが機能しておらず、各機能チームに対してPMOがリードする体制が整備されておりませんでした。そこでマスタースケジュールおよびPMOハンドブック（体制、各種会議体やレポーティングの仕組み等の詳細を定義した資料）を早急に整備し、PMO主導でプロジェクト運営できる体制を構築し、効率的なプロジェクトマネジメントが可能となりました。並行して、カーブアウトの課題整理および対応策検討に着手。人員・組織に関するものから、IT、各種契約、スタンドアローン化に伴う事業計画査定等多岐にわたる課題をフレームワークを駆使して整理すると共に、グローバルの知見も活用しつつ課題への対応策についての提言及び対象会社との交渉サポートを実施。デロイトは各領域における経験豊富なメンバーをグローバルでアサインすることであらゆる領域でクライアントニーズに応えることができました。

本案件ならではの難しさややりがい

案件の特性上、通常のM&Aプロジェクト以上にPMOとして弁護士やファイナンシャルアドバイザー、他コンサルタントといった専門家の知見を引き出しクライアントへの提供価値を最大化することが求められました。単にクロージング、PMIの知識・経験を持ち合わせるだけではなく、バリュエーションや多岐にわたる契約への対応といったM&Aのライフサイクルすべてにおいて助言を求められる局面が多くありました。その中でデロイトの各プロフェッショナルが連携してクライアントの期待に応えると共に、個々人が本プロジェクトを通じて大きな成長実感を感じることができました。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

デロイトは多くの日系企業が面前しているクロスボーダーM&Aを成功に導く為の豊富な経験や方法論を有しており、またグローバルチームと連携したプロジェクト機会も豊富にあります。グローバルな環境で日系企業のPMIからトラスフォーメーションまで一気通貫で支援したい方には非常にやりがいのある環境です。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

M&A | オファリングサービス

先進的データ活用ビジネス構想の展開にむけて

投資先企業の事業展開計画を支えるシステムとITマネジメントの強化

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアント企業はデータ活用ビジネスの拡大を指向して、アーリーステージにある投資先企業への増資を検討していました。

投資先企業は多国に展開するメディア系企業であり、先進的な配信技術に強みを有していました。クライアント企業は対象企業が構想する新規事業の成長やリスクの蓋然性を判断する必要がありましたが、とりわけ、ビジネスプロセスの根幹がITに大きく依存していることから、開発が計画されている基幹システムの信頼性、安全性、拡張性、ビジネス変化に対するIT組織としての機動性などに大きな関心を寄せていました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について
本件において、Deloitteは以下の体制でクライアント企業の検討をサポートしました。

パートナー A：Deloitteのサービスデリバリーに関する最終責任者、デジタルソリューション動向や他社事例の知見提供

シニアマネジャー B：プロジェクト作業の遂行、分析レポートの作成に関するリード

シニアマネジャー C：データセンターソリューションや高頻度データ処理に関する技術知見提供

マネジャー D: ローカルレギュレーションを考慮したIT組織運営に関する知見提供

シニアコンサルタント E：対象会社からの情報収集やインタビューの窓口

アナリスト F･G：情報分析、レポートドラフトの作成

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

スタートアップに近い状態であった対象企業は"管理"の面では十分と言えない状況にありました。具体的には、開発中のシステムの設計資料や検討資料を記録として体系的に残していない（情報の多くがメンバーの頭の中にある）、中期の投資計画や事業展開の計画が明文化されていない（もしくは、資料間で記載整合性が取れていない）などの事象が分析の初期段階において認識されました。

かかる状況を踏まえて、本件では、提示された資料の読み解きはほどほどに留め、対象会社の事業構想リーダーに対するインタビューを中心に分析作業を進めるアプローチを採用しました。対象企業にて現在進行中の開発案件の概要、開発チームのCapability、将来構想などを聞き出し、理解した内容を都度、文書化しました。明文化することを通じて新たに認識された不明事項については補完調査し、2週間ほどで主要論点の把握に成功しました。

Deloitteの分析に基づき、クライアント企業は対象協議との協議を継続しました。分析作業の時間的制約により生じた誤解も、誠意ある質疑応答を通じて解消し、相互の立場に対する理解も深まりました。

事業の成功確度をより高めたいというクライアント企業の意向を踏まえ、Deloitteが提言したシステム開発プロジェクトの管理精度向上に向けた施策の実施について、対象企業も快諾したことでクライアント企業の増資検討に弾みがつく形となりました。

本案件ならではの難しさややりがい

本件の最大のチャレンジは参考にできる先行事例が存在しないことでした。対象会社の事業モデル、計画されているシステムの構成、採用する技術の組合せが先進的であるが故に、同様のサービスを志向しているプレーヤーの事例からの学びが皆無に等しい状況でした。端的な例としては、議論しているデータのボリュームが膨大なものであったことが挙げられます。（一般事業会社が取り扱うデータの100億倍にも及ぶ大量データの発生を想定した検討をしていました）

そのような大量データ処理を前提としたデータセンターを確保できるのか？

パフォーマンス劣化を生じさせることなく運営できるのか？

さらにその上で、ビジネスを多国に展開していけるのか？

これらの疑問に適切に回答するには、最新ソリューション動向、各国のITインフラ成熟度、ビジネス、法制度に対する深い洞察を必要としますので、誰にでも取り扱えるお題という訳ではありません。

前人未踏のシステムの計画を分析し、事業の成功可能性を高めるための施策に思いを巡らせ、ひいては、新しい社会インフラの実現に向けた構想に参画できたことを誇りに思います。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

本件遂行に当たり、必要となった知見として以下のものが例示できます。

- ■ ITの最新技術動向（AI、Fingerprinting　など）
- ■ ビジネスモデル
- ■ システムアーキテクチャ
- ■ 個人データの加工/転用に関わる各国法制度
- ■ 個人データの匿名化手法
- ■ 各国のITインフラの整備状況（高速ネットワークの提供状況やデータセンターの可用性、信頼性など）
- ■ 各国のIT人材市場
- ■ 事業計画の策定
- ■ IT投資計画の策定
- ■ IT組織マネジメント
- ■ ITプログラム/プロジェクト ガバナンス

これらを包括的に論じることを可能としたのは、Deloitteの組織力に他なりません。

DeloitteのM&Aユニットでは、IT技術やM&Aプロセスに精通した専門家が相互に連携・協働することで、クライアント企業が真に必要とするサポートを提供しています。

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

Human Capital | オファリングサービス

グローバルグループガバナンスを強化し、真のグローバルカンパニーの実現へ

これまでの地域分権型運営から脱却し、グローバル一体運営体制を実現するために会社はどう変わるべきか

本プロジェクトの狙いや背景等

グローバル一体運営体制の実現に向けた経営体制・組織・権限・KPI・人事制度の改定

日本を代表するグローバル企業の1つである当クライアントでは、昨今の激しい経営環境の変化の中においても、各地域・国の垣根を越えたグローバルプロダクトの開発・生産・販売を推し進めてグローバル競争力を高めるとともに、盤石なガバナンス体制の構築を通じて一元的なリスクマネジメントを実現することこそが最重要経営課題と捉えていました。

当時クライアントにおいては、製品そのものはグローバル共通のプロダクトとして全世界に向けて製造・販売されているものの、事業運営は各地域統括会社（日本・欧州・米州・その他アジアなど）単位の裁量に委ねられており、組織構造や各種仕組み・制度、インフラは地域間で整合しておらず、GHQ(Global Headquarters)は各地域における実態も十分に把握できる状態にありませんでした。

その結果として、「グローバルで統一的な戦略が各地域で実行されない」「各国で発生した重大な問題がGHQまであがってこない」という問題が顕在化しました。

上記問題を解消すべく、クライアントでは経営執行体制、組織構造、権限・意思決定プロセス、責任体制・KPI、人事制度のグローバル一体運営化に大きく舵を切ることとし、本プロジェクトを実行するに至りました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

デロイトの総合ファームとしての力を最大限発揮し、全改革テーマを統合的にサポート

デロイトでは、インダストリーチームとHCチーム、Finance & Performanceチームとで混成プロジェクトチームを組成し、①経営執行体制の構築、②全事業・機能部門の組織構造の見直し、②に伴う③経営会議体及び各職務の権限・意思決定プロセスの再構築、④各組織の役割設定に即した責任体制・KPIの設定、⑤人事・評価権の最適化とグローバル共通人事制度の設計、を企画・実行しました。（延べ関係者は100名以上にも及ぶ一大プロジェクトでした）

特にHCチームでは、①②③をインダストリーチームとの共同体制で組織設計をサポートするとともに、⑤を人材マネジメント方針から詳細の人事制度設計に至るまでを主導して支援しました。

クライアント側でも社長・副社長をプロジェクトオーナーとし、全CxO、各地域統括会社のトップ、GHQである日本の各事業・機能リーダー、経営企画・人事部門が総出でプロジェクトチームを組成し、この取り組みを進めることとなりました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

1. 組織設計と権限・KPI・人事評価権の整合性担保

一般的には経営・事業・機能戦略に基づいて組織・ガバナンス構造を決定し、これに整合する形で権限・KPI・人事評価権を決めていくことが多いのですが、本プロジェクトはカットオーバーまでのタイムラインの都合上、全領域・テーマを同時並行的に進める必要があったため、常に各領域での検討内容・状況を他領域に可視化・共有しながら設計の前提条件や要件として盛り込みながら検討を進めました。そのため、検討の進め方もいわゆるウォーターフォール的なアプローチではなく、多少粗くとも先に設計の全体像を描いて詳細はアップデートしながら内容を詰めていくアプローチで進めていきました。そのため検討過程においては領域間の整合をとることに苦労しましたが、結果的にはいずれの領域においても無事カットオーバーを迎えることができました。

2. トップマネジメントとのスピーディな合意形成

本プロジェクトは、経営陣のコミットメントが非常に高く、社長・副社長及び全CxO、各地域統括会社のトップをメンバーとするステアリングコミッティー（プロジェクトに関する最終意思決定機関）を週次で開催し、あらゆる方針決定、組織・権限・KPI・人事制度の設計内容に関わる重要な意思決定をこの場で行っていました。通常のプロジェクト進行であれば、クライアント側の担当部門の方（プロジェクトチーム）とデロイトで設計内容を詰め切って、経営報告という形で上申することが多いのですが、検討する内容の全社に与える影響の大きさ、複雑さ、何より求められるスピードの速さから、経営陣の皆様も一緒になって内容について議論しどうするかを決めていくことになりました。

間近で経営陣1人1人の思いや悩みを聞き、それに対して我々がクライアントの担当者と一緒になって提案・議論していくプロセスは、非常にダイナミックで迫力のあるものでした。

3. グローバルカンパニーへの変容

前述の通り、本プロジェクトはクライアントが真のグローバルカンパニーになるための取り組みでしたが、設計内容やその導入場面においても、その変革プロセスをクライアントと一緒に辿ることができました。設計内容においては、日本とその他海外で大きく異なる組織や人事制度を運用している中で、どのような状態を共通項として目指すべきか（どこまでをどのような設計内容で揃えるか）を相当に時間をかけて議論を行いました。

このプロセスを経ないと、日本に偏った設計内容となったり、過度に欧米化した設計内容になってしまい、グローバル全体最適とならないからです。また、導入場面においても、日本側で設計した内容を各地域のリーダーやHRと合意形成していくプロセスを丁寧に進めました。このプロセスを手厚く行いことで、設計する内容がより全体最適になっていくだけでなく、この議論を通じてお互いへの理解が進み、Global One Firmに早く正確に近づくことができたと思います。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

圧倒的なカバー領域の広さと各領域における専門性の深さ

本プロジェクトで最も重要であり難しかったことの1つとして、「あるべき姿を描ききること（現行踏襲からの脱却）」と「実際に組織・ヒトが適切に動くこと（絵に描いた餅にしない）」の両立というものがありました。クライアントとしてもこのようなケースはいままでに経験したことがなく、非常に困難を極めるプロジェクトではありましたが、こういうときにこそ、デロイトの本当の強さが活かされたように思います。プロジェクトチームはそのテーマに合わせて最適な混成チームを組成し、何か特定のイシューが発生すれば必ずその専門家がDTC内、もしくはメンバーファームにおり、チームを助けてくれました。どのようなことがあっても、デロイトはクライアントの課題に寄り添うことができるファームなのだと再認識させられました。

組織・人事領域における総合力の高さ

今回のプロジェクトにおいては経営執行体制の再構築から組織設計、権限設計、責任体制・KPI設計、人事制度改定に至るまで非常に幅広い改革を進めたわけですが、いずれの領域も我々ヒューマンキャピタルのメンバーがプロジェクトチームの一員として参画していたことが一つ大きなポイントだと考えています。あらゆる仕組みにおいても、最終的にはヒトが動かすものなので、組織・人事領域に長けた我々がプロジェクトチームに参画することでその実効性をより高めるための提言・提案（その仕組みを入れることで本当にヒトは動くのか？）を行うことが出来たと思います。

Human Capital | オファリングサービス

事業の継続的成長に貢献するグローバルタレントマネジメント実現に向けて

人事の「ポリシー」「制度」「業務・システム」の高次標準化によるグローバル人事プラットフォームの構築、そしてその先へ

本プロジェクトの狙いや背景等

事業の成長戦略に不可欠な地域・事業・法人を横断するグローバルタレントマネジメントの実現

・日本を代表するグローバル企業であるクライアントでは、グループ全体で持続可能な成長を目指す中で、競争力ある事業を組み合わせた新規成長領域の開拓を推進しており、事業や法人の枠を超えたタレント配置とナレッジ共有が必要になることが見込まれていました。また、各事業のグローバル化推進により国内人員は相対的に少数化し、海外人員比率が高まっていくことが予想されていました。

・上記を推進するために地域（国）・事業・法人を横断するタレントマネジメントが必要となる一方で、人事のポリシー・制度・業務・システムは、日本国内、海外で統一されていませんでした。これらのうち特定領域をグローバル共通の人事プラットフォームとして標準化し、質・効率性の高い人材マネジメントを実現することを目指したプロジェクトが発足しました。

・その中で、グローバル共通のシステム基盤としてはSAP SuccessFactorsを採用し、グローバルレベルの人材可視化・評価・目標管理・後継者計画に関わる業務を当基盤上で実現することを決定しました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

グローバルタレントマネジメントのポリシー・制度・システムの構想策定から導入・展開を総合的にサポート

・本プロジェクトにおいて、デロイトは、新たなグローバル共通のパフォーマンスマネジメントポリシー・制度の策定に加え、その基盤となるグローバル人材システム構築の構想策定から海外への導入展開までを、総合的に支援しています。

・プロジェクト発足初期からの数年にわたる支援のなかで、30名を超えるデロイトのコンサルタントが参画してきました。大きく三つのチーム：システム導入におけるソリューションデザインや技術面のアドバイザリーを提供するITチーム、ソリューションのグローバル展開を人事業務・コミュニケーション観点で支援する地域展開チーム、パフォーマンスマネジメントポリシーの策定・社内浸透を支援する制度チームで構成され、それぞれの領域に知見を持つ、多様なバックグラウンドのメンバーが一丸となり推進に当たっています。

・プロジェクトにはデロイト以外にも複数の協力会社が参画し、ピーク時には国内外の80名以上がプロジェクトに関与していました。主要メンバーはプロジェクトルームに常駐しつつ、海外メンバーとはメール、テレビ会議、Skype、出張等の適切な手段を使い分けながら、円滑なコミュニケーションを推進してきました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

1. グローバルシステム導入の目的と現実的な中長期計画の合意の徹底

本社視点からの導入目的のみならず、各国各社におけるメリットや活用イメージを具体化することにより、各ステークホルダーにとって必要なシステムであることを方針書として明確にしました。また、各社のシステム導入状況や業務・システムに関する課題感を確認したうえで、3年～5年先を見越した導入ロードマップを策定し、各国各社の主要なステークホルダーとのコミュニケーションをクライアントと協力しながら地道に実施したことにより、着実にプロジェクトを推進していきました。

2. グローバルレベルのでポリシー・制度検討とアラインしたシステム導入

グローバルレベルでの業務や評価・目標設定などの制度設計に対する支援を、システム導入と併せて実施することにより、本番稼働後の運用や活用を見据えたシステム設計を実現しています。また、人事部門とIT部門の両者に対し、それぞれの支援をすることにより、システム導入プロジェクトでありがちな業務とITのどちらも対応を見送るようなポテンヒットを拾うことができたことが、プロジェクトで大きな躓きがなかった要因といえます。

3. デロイトのグローバルアセットの最大活用

デロイトグローバルが持つプロジェクト管理などの方法論やSuccessFactorsの知見のみならず、グローバルリソース・ネットワークが、強力なサポートとなりました。現地のメンバーをプロジェクトに参画させ、ミーティングへの参加や課題解決に向けてディスカッションを実施することで、国や地域の特性や特有要件に関する問題を迅速に解決できました。

本案件ならではの難しさややりがい

日本大企業が抱える意思決定プロセスの複雑さ

・クライアントは、事業経営戦略としてカンパニー制と地域マーケティング組織からなるマトリックス体制をとっており、組織横断の変革を本社がトップダウンで進めるといったカルチャーや強いグローバルガバナンスが存在するわけでありませんでした。そういった日系グローバル企業のアウトバウンド案件の難しさの中でプロジェクトを推進するには、本社としてのグローバル方針・考え方を提示しつつ、その伝達と意思決定プロセスにおいては、各事業や地域の事情・考え方を理解し、ロジックと感情のバランスを取ったコミュニケーションが重要となります。

大規模グローバルプロジェクトの醍醐味

・海外の様々な地域に広がるクライアント現地法人との折衝は、国内で完結するコミュニケーションよりも格段に複雑性・難易度が高まります。事前の予測と準備の重要性は言うまでもありませんが、日々変わる各国最新の法規制の潮流や社会動向、異なる文化の人柄を受け止め、想定外の出来事も柔軟・迅速に対応しながら、クライアントと二人三脚でプロジェクトを進めています。

・クライアントの重要なイニシアチブを長期に渡り支援させていただくことで、初期のハイレベルな戦略・コンセプトの検討から、施策・システムの具体的な内容設計を経て、それらが社内で実際に活用されていく様を（課題含めて）リアルに見聞きし、次の打ち手を一緒に考えていくことができる。そこにコンサルタントとしての大きなやりがいがあります。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

総合的な人事コンサルティングファームとしての強み

・構想策定で終わらない、実行フェーズにおける現場に入り込んだ強いコミットメントとプロジェクト推進力が、大規模かつ長期に渡るプロジェクトでクライアントから選ばれている理由の一つだと考えます。加えて、人事変革×IT×グローバルの三領域の先端スキル・知見をもつリソース体制を組み、バリュー提供ができる点も、デロイトHR Transformationユニットの強みと言えるでしょう。

・また、本案件から派生して、働き方改革やDiversity & Inclusion推進といった、企業にとって重要性の増している人事施策をご支援させていただくなど、DTC HCチーム一丸となってクライアントの課題感に向き合っています。

クライアントとの長期的な信頼関係の構築

・プロジェクトの大きなマイルストーンは達成しましたが、次の重点領域として、グローバル人事プラットフォームの更なる活用と事業貢献に向けた施策の検討を、事業部・地域と議論しながら進めています。システムを構築して終わるのではなく、一度出した答えをクライアントと一緒に再検証し、IT・人事施策両面でソリューションの精度と効果を継続的に高めていく取り組みができることは、中長期的な関係性があってこそ可能であると言えるでしょう。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Technology Strategy & Transformation | オファリングサービス

CIOのTrusted AdvisorとしてDigital Transformation推進に貢献

多くの企業が取り組むも、成果に結びつけるのが困難なDX。デロイト トーマツ コンサルティングはCIOのTrusted Advisorとして、どのようにこの難題に取り組んでいるか

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアントにおいては、全社規模でのTransformationを進めるべく、新たな事業戦略およびテクノロジ戦略の策定が求められていました

- 事業変化を支えるDXプラットフォーム戦略の策定

クライアントのテクノロジ環境は、ERPを中核に数百規模のシステムが複雑に絡み合う状況。新たな事業モデルを志向する同社においては、現行のサイロから脱し、新事業を下支えするDXプラットフォームのあり方をデザインする事は急務でした。そうした中、同社CIOの強いリーダーシップの下、DXプラットフォーム戦略・構想策定に着手されることを決断、同テーマに強みを持ったデロイト トーマツ コンサルティングがCIOのTrusted Advisorとして選択されました

- トップダウンアプローチによる変革コンセプトのデザイン

As Isに捕らわれずに変革のあるべき像を描くべく、当社のdXフレームワークと方法論を駆使、トップダウンによりdXコンセプトを短期間で策定しました。更にコンセプトを具現化すべく、あるべきエンタープライズ・アーキテクチャ全体像、dX施策およびそのロードマップの策定をご支援致しました

- デジタル事業戦略へも貢献

上記の取り組みに加え、当社はクライアントにおける事業側面からも様々なご支援を提供、End to Endの変革パートナーとしてその価値を発揮しています

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

当初のコンセプト策定フェーズは、テクノロジ戦略とインダストリーの専門家による混成チーム5 ~ 7名程度で形成、その知見を結集する事で、市場環境・競合調査からコンセプト策定まで非常に短期間で実施しました。

その後は、テクノロジ戦略の専門家による5名程度の専任チームが、コンセプトの具体化、dX施策の策定、実行計画策定までをご支援しました

現在は、その実行フェーズであり、dX施策のテーマに応じて、社内外から最適な専門家を集め、混成チームを組成し変革プログラムを推進している状況です

そのような中、当社はCIOのTrusted AdvisorとしてdXプログラム全体マネジメント支援を行いつつ、テーマによってはその実行にも深く関与し、変革推進に取り組んでいます

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

多くの競合ファームとも接点をお持ちのクライアントにおいて、デロイト トーマツ コンサルティングを選択頂けたポイント、すなわち我々の提供価値を示します

- Industry × Technologyの強いコラボレーション力

ハイテク業界を専門とする部隊がクライアント経営層との接点を多く形成する中で、CIOからdXコンセプト策定支援の機会を頂きました。そこに対して、テクノロジ専門部隊がデロイト トーマツ コンサルティンググローバルの持つdXの知見や実績などを結集して、私たちの強いケーパビリティを示す事で、競合にWinするとともに、短期間でCIOの期待値にミートした成果を創出しました

- GlobalのAssetパワー

デロイト トーマツ コンサルティングのGlobalナレッジである、Digital Transformation PlaybookなどのAssetを活用することで、デロイト トーマツ コンサルティングならではフレームワークをベースとしたdX検討の枠組みを提供。As Isベースの積み上げ型ではなく、トップダウンによるTo be像の策定を可能としました

- 変化に追随したAgilityを持った支援アプローチ

プロジェクトを推進してく過程で、Covid-19パンデミック発生によりビジネス環境や働く環境自体が大きく変化しています。それらの外部環境・内部環境の大きな変化に対応して、プロジェクトワークや実行施策の優先度変更や突発的な追加タスクへの要求をAgile的にクイックに柔軟に対応することで、クライアント社内メンバーでは対応しきれない状況をフォローし続けることで、継続的な価値提供を続けることができています

本案件ならではの難しさややりがい

CIO主導の直轄プロジェクトであるということもあり、通常のプロジェクト以上にスピードとクオリティが求められたことと、全社変革としてのdXということで、テーマが幅広く世の中に成功事例が出回っていない中での推進という点が難しいポイントであり、やりがいに繋がっています

- CIOの期待値を超え続ける対応が求められる

コンセプト策定時はデロイト トーマツ コンサルティングのケイパビリティを完全に理解頂ている状況ではなかったため、CIOと週次でセッションの場を設けさせてもらうことで議論を積み重ねてきました。プロジェクトに関する価値提供はもちろんのこと、コミュニケーションパスを多く持つ大手企業のCIOにとっても有益な最新情報を常に提供するといういことを、信頼を獲得するまでやり続けました

- 先進的な取り組みであり、世に実績が乏しい中で目指す姿を構築

dXと一口に言っても非常に幅広く、その解釈により狙いや取り組み内容が大きく異なること、また世の中にも成功事例が多くは出てきていない中で、クライアントならではの目指すべきdXの道筋を定める必要がありました。それに対しては、GlobalのAsset活用に加えて、アーキテクチャ・ITガバナンス・カルチャー変革・セキュリティなど、全社変革実現に必要などあらゆるテーマに対して、デロイト トーマツ グループ内には専門家がおりカバーできるという強みを活かし、対応することができています

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

本プロジェクトにおける、DTC・TS&Tならではのポイントは、Technology領域における最上流でありCIOとのトップリレーションでの運営であること、テーマがdXということで全社変革に関連し、派生テーマも多岐に渡るという点であり、また当社だからこそやりきることができる点となります

- CIO主導による全社横断的な取組テーマへの関与

dX構想から実行支援というテーマであり、CIOが主導する全社改革に通じるTechnology関連の最上流案件であること

- TS&Tオファリングかつデロイト トーマツ コンサルティング Groupの複合的なテーマによる取り組み

TS&Tオファリングとしても、テクノロジ戦略・エンタープライズアーキテクチャ・ITガバナンスなどを複合的に提供。更にセキュリティなどグループとの協業なども含めた全社変革に関する多岐に渡るテーマへの対応が必要となる

- デロイト グローバル知見も含めた価値提供

Global Assetの活用など、デロイトグローバルのネットワークをフル活用することで、他社では提供できない価値をクライアントへ提供できる

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Technology Strategy & Transformation | オファリングサービス

グローバルレベルでの事業拡大・デジタル変革を牽引するIT戦略立案と実行支援

5年先を見据えたITの目指すべき姿と計画を策定。施策の一つであるIT運用のグローバル最適化の構想策定

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアント（日系製薬会社）は、グローバルレベルでの事業拡大とデジタルによる事業変革の実現を、経営課題と捉えており、経営課題解決に向けたITの戦略と施策の実行をDTCが支援しました。

【次期5か年のIT中期計画の策定】

クライアントは、グローバルレベルでの事業拡大とデジタルによる事業変革の実現に向けて、経営から現場まで一貫した取り組みを行うために、IT中期計画を策定する必要がありました。

これに対してDTCが、中長期のITの目指す姿の策定や施策、計画の検討や取りまとめを行い、次期5か年のIT中期計画の策定を支援しました。

【グローバルアウトソーシングの構想策定とベンダーの選定】

IT中期計画で定めた複数の施策の実行を、IT中期計画の策定から継続してDTCが支援しています。

施策の一つである「グローバルアウトソーシングの構想策定とベンダーの選定」では、グローバルレベルでのオペレーショナルエクセレンスとガバナンスの実現と、IT部門社員の運用業務量の削減に向けて、US、EU、AP、JP地域別に最適化していたIT運用をグローバルに集約・アウトソーシングすることを、クライアントは目指しました。

これを受けて、DTCが構想の策定とRFP作成を始めとするベンダー選定プロセスの推進を行いました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

IT中期計画の策定時には、IT戦略の知見を持つEnterprise Technology & Performance Division - Technology Strategy & Transformation Unit（以下、TS&T）の4～5名のメンバーで対応しました。

IT中期計画で定めた施策に対する支援は、施策の領域に応じて、アーキテクチャ、人事/組織、ファイナンス、SCM、R&D等の領域に精通するメンバーの知見を活用しクライアントに価値提供を行いました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

【次期5か年のIT中期計画の策定】

- 現状にとらわれない視点での目指す姿の検討とクライアントの現状や現場の声を考慮した実行計画

DTCの持つ業界トレンドや先進事例に関する知見をもとに、経営層と現状にとらわれない視点で目指す姿を検討しました。同時に、ITの現場担当者、US、EU、AP各地域のRegional IT Head、ビジネス部門との討議や現状分析を行うことで、クライアントの現状や現場の声を考慮した実現性の高い計画を作成しました。

- ITの目指す姿の経営層との合意

世の中でのITの活用が進む中で、経営層のITへの期待は大きくなっていました。一方で、期待内容は様々で、意見集約と具体化ができていない状況でした。DTCが、業界トレンドや先進事例、クライアントのITの在り方に対する仮説を提供しながら、経営層と討議を重ねることで、ITへの期待や目指す姿を具体化しました。結果として、IT中期計画は経営の方向性に合致し、経営層も理解・同意した内容となり、数十パーセント規模のIT投資増の決断に寄与しました。

【グローバルアウトソーシングの構想策定とベンダーの選定】

- グローバル集約とローカル最適のバランス

これまでUS、EU、AP、JP地域別に最適な運営をしていたITの運用をグローバルに集約し、アウトソーシングするモデルに変更する必要がありました。このため、グローバルでの運用集約を基本方針としつつも、地域固有の業務を持つシステム等、ローカル最適に運用すべきシステムの定義を行い、グローバル集約とローカル最適のバランスの取れた構想を策定しました。

- ベンダー選定における中立な立場での情報収集・精査

アウトソーシングを行うベンダーの評価、選定プロセスでは、ベンダーごとに提案の粒度やレベル感が異なる中、目指す姿の実現に必要な情報の収集・精査を、中立な立場で行い、クライアントが必要十分な情報を確認し、ベンダーの選定・評価ができるように支援しました。

本案件ならではの難しさややりがい

企業のビジネスが、ITに求める役割・領域は幅広くなっています。そのため、TS&Tのコンサルタントは、多岐にわたるIT戦略テーマに対する幅広い知見と、クライアントのビジネスを踏まえたIT戦略の立案能力を求められます。

クライアントのGlobal IT Headを始め、経営層やビジネス部門の責任者、ITの担当者、US、EU、AP各地域のRegional IT Headと討議を行い、企業として一つのIT戦略に集約するプロセスは難しさもありながら、コンサルタントとしてのやりがいを感じられるプロジェクトです。

今後は、IT戦略の実現に向けて、各施策の実行を推進し、ITを通じてクライアントのビジネスをEnd to Endで変革していくことが我々のミッションと考えています。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

ITを軸に戦略、アーキテクチャ、人材、組織、オペレーション、デジタル等、幅広い領域の方針・計画を定める取り組みは、IT戦略の専門性を持つ、TS&Tならではの取り組みです。

また、IT戦略で定めた施策の実行を、アーキテクチャ、人事/組織、ファイナンス、インダストリーといった各領域に精通した専門家の知見を活かし、クライアントの課題解決・成長に対して、幅広く継続した支援ができることは、DTCならではの取り組みです。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Technology Strategy & Transformation | オファリングサービス

デジタル変革を加速させるアジャイルトランスフォーメーション

顧客からのフィードバックに基づき、短期間に新たなプロダクト／サービスを提供するための働き方を組織に定着させる

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアント（大手電機メーカー）は、成長を続けるためには従来のビジネスとは異なる新たな価値提供が急務であり、自身の持つ技術を活かした新たなサービスの展開が不可欠であると捉えていました。

そのためには、カスタマージャーニーの設計、新規サービスの企画、開発、検証といった一連の取組みを完結させるためのチームを組成し、小規模な実証実験を短期間に行い、改善を繰り返すという従来とは異なる取り組みが必要でした。

しかし、大企業ならではの組織の壁や、従来の計画重視のルールや仕事の進め方が阻害要因となり、思うようなスピードで成果が得られない状況でした。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

デロイト トーマツ コンサルティングは、インダストリーの専門家、組織変革のコンサルタント、エンジニアの混成チームで、クライアントのチームの立ち上げに伴うトレーニングや、アジャイルのプラクティスを活用した企画から開発までの一連のプロセスの設計、コーチとしてクライアントのメンバーに伴走しながら実行支援を行いました。

また、上記に加えて、今後クライアント内でこの取り組みを展開するために解決すべき課題を洗い出し、組織的な定着化に向けた提言を行いました。

新たな働き方の企画といういわゆる上流領域の支援に加えて、開発現場における定着化まで含めたEnd to Endで支援したことで、戦略を絵にかいた餅で終わらせないデロイトの強みを体現したプロジェクトと言えます。

本案件ならではの難しさややりがい

クライアントのチーム・組織レベルで行動・マインド変化に貢献

アジャイル開発で機動力を発揮しながら推進するために、現場チーム・組織レベルにおける課題を徐々にクリアしていくことで、クライアントの行動や考え方に変化を感じることができました。

クライアントチームにおいては、これまでの計画主導の考え方が徐々に価値主導に変わり、メンバーが自律的に行動するようになりました。

結果として、新しい機能を1週間単位でリリースできるようになり、動くプロダクトを基に直接エンドユーザーからフィードバックを得ながら開発したり、スキルを習得して生産性の向上を可視化することで改善効果を体感し、腹落ちしながら成長するモチベーションを高めていきました。

組織レベルでは、各メンバーのリソースの確保や、関連部署との協力体制やルールなど、仕組みの整備が重要なことを認識し、組織的な対策を取り始めました。

会社のコア事業において価値あるプロダクトを創出するため、開発現場から組織レベルまで支援し、そしてクライアント自身の成長や変化を直接感じながら貢献できたことは、我々にとっても大きな励みとなりました。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

既存のコンサルティングの枠組みを超えて、クライアントの成長を支援

本案件では、クライアントのアジャイルチームに対してコーチとして、TS&Tのコンサルタント × dxGarageのエンジニアがタッグを組みながら伴走し、アジャイルのプラクティスを用いて新規プロダクト開発を支援しました。

スクラムという手法を用いた運営に加えて、COVID19の状況下、デプロイ自動化やクラウドを活用したリモート開発なども含めたEnd to Endの支援により、プロダクトを1週間単位でリリースすることができました。

TS&Tではデジタル・テクノロジ戦略・構想といったトラディショナルなコンサルティングテーマに加え、近年では本プロジェクトのようにデジタル事業構想・企画やDX、アジャイルといった新たなテーマのご支援も多数行っています。

新型コロナウイルスで先行きが不透明な状況である今こそ、クライアントが今まさに必要とするものを捉え、既存のコンサルティングの枠組みに捉われず、クライアントの成長を支えていきます。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Globalizing Digital Enterprise | オファリングサービス

グローバルレベルでの業務標準化、基幹システム統合を支援

各国個別の業務プロセスとシステム統合により、継続的利益成長を実現するためのグローバル共通プラットフォームを構築

本プロジェクトの狙いや背景等

ビジネス状況がめまぐるしく変化する中、世界をリードし持続的利益成長（Modern Finance Transformation)を実現するため、グローバルレベルでの業務の標準化・シンプル化、データ分析の高度化、そしてそれによる意思決定の迅速化が求められていました。これを実現するため、世界各国でバラバラであった基幹システムをSAP S/4HANAに統合する事とし、それをグローバルでワンインスタンス化する事を、大きな経営目標として掲げられていました。

この壮大なプロジェクトは対象会社をリージョン単位に大きく3つに分ける事とし、日本/アジアでのS/4HANA導入を皮切りとして順次他リージョンへの展開を行うというアプローチが取られる事になりましたが、その第一ステップである日本/アジアでのS/4HANA導入、そしてそれに伴う業務標準化が本プロジェクトの至上命題でした。

このプロジェクトは単に日本、そしてアジアの業務プロセスの標準化だけでなく、今後のグローバル展開におけるテンプレート構築という意味合いもあったため、個々の決定事項に際して都度グローバルの合意を得て進めるなど、常に今後の統合を意識する事を求められました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

本プロジェクトは日本のみならず、アジア4か国の販社のシステムを同時に刷新する事が求められていました。そのため、デロイトのグローバルネットワークを駆使し、各国メンバーファーム（US/UK/CN/TW/KR/SEA）から多くのエキスパートが参加、日本ではDTC以外に監査・税理士法人の参画もあったため、関与者数は1年半で延べ450名にのぼりました。

プロジェクト主体はDTC、その下にデロイトUS始めとするメンバーファームが位置する形とし、開発はデロイトUSアンダーのインド2拠点の開発センターを利用しました。また、アジア各国にはデロイトのメンバーファームから数名が常駐する形を取りましたが、日本およびUSメンバーも出張ベースでクライアントを訪問し、日本側の要件をベースに各国要件とのGAPを議論し、グローバルでシステムデザインを行った形です。

また、プロジェクト後半ではクライアントの米国HQとの連携も密に求められたため、デロイトUSが主なコミュニケーションを担当し、DTCは日本・アジアのプロジェクト推進にフォーカスするという役割分担を行いました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

このような大規模な基幹システム刷新において、通常は構想策定フェーズをある程度の期間かける事が一般的ですが、その時間が無い中でのスタートとなったためプロジェクトのスコープが詳細まで確定していない状況でした。スタートしてからもクライアントからのスコープ拡張要請が幾つかありましたが、かなり慎重に議論を重ね、プロジェクト達成自体が非現実的なものにならないよう留意しました。また、いわゆるSAP標準機能に被せる追加開発についても、予算内・期間内に収まるように目に見えるキャップを設け、クライアント役員号令の元で不要な追加開発を行わない事を徹底しました。具体的には、開発を行う事案については全てその概要と必要性を役員の前でプレゼンし、それで是非を判断する形としました。これにより、元々使っていた旧バージョンに存在した追加開発を相当数撤廃する事に成功しました。

また、プロジェクトは開発を含めメンバーファームのリーダークラスを招聘し、同じプロジェクトルームで日本人と席を並べて作業して貰う事でコミュニケーションのスピードアップおよび品質向上を図りました。日本語で聞いた要件を英語で伝えると、どうしても語学力や先方の理解力によって認識齟齬が起きやすいものですが、全ての局面ですぐ会話できるという状況を作れた事は進捗に非常に寄与したと思います。また、ともすれば日本側で作業した方が早いと思われる内容についても、最後まで日本とメンバーファームの役割分担を曖昧にする事なく当初の役割分担を徹底、先方に改善を促す事で、特にUSファームのマネジメント層にもその責任範囲を意識、コミットさせていました。クライアントのマネジメント層だけでなく、メンバーファーム間の密なコミュニケーションも非常に大事なポイントであったと思います。

本案件ならではの難しさややりがい

導入スコープの広さ（FI/CO/SD/MM/GRC/VIM/MDG/BPC）に加え、海外を含めた複数拠点を1年半で同時Go Liveする、という非常に難易度の高いプロジェクトでした。また、システム導入は各国バラバラの要件をとりまとめ、グローバルレベルで標準化されたプロセスの上に載せる必要がありました。

これに加え、デロイトサイドだけでなくクライアントサイドを含めてStakeholderが非常に多く、言語の違い、時差を含めてプロジェクト全体の意思疎通、共通理解醸成には非常に苦労しました。

DTCにとっても大きな挑戦でしたが、本プロジェクトはクライアントのグローバルレベルでの業務標準化、基幹システム統合（グローバルシングルインスタンス）という悲願達成のための第一歩であり、その成否が今後のクライアントのグローバルレベルの戦略に大きな影響を及ぼすという、非常に重要なプロジェクトでした。デロイトメンバー全員がこの事実を認識し、それぞれの責任の重さを実感すると共に、やりがいを感じなければ成し遂げられなかったプロジェクトだと思います。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

世界各国のメンバーファームにそれぞれの分野のエキスパートが存在し、彼らの協力がすぐに得られる状況にある事がデロイトの強みであると思います。本プロジェクトではアジア各国のメンバーファームの協力を得て、現地語を話せるメンバーを確保、それによりGo Live後もオペレーションのサポートを現地語で行う体制を構築しました。また、VIM（Vendor Invoice Management）のような日本では比較的導入実績の少ないモジュールについては、USの豊富な導入実績により蓄積されたナレッジの活用、エキスパートの協力を得る事で補完する事ができました。

これらコミュニケーションには英語が必須ですが、プロジェクトには英語が得意なメンバーだけが参画していた訳ではありません。元々英語が苦手なメンバーもいましたが、メンバーのサポートの中で担当できる部分を担当して貰う中で徐々に会話の頻度を上げていき、仕事をする上で十分な英語力を身に着けたメンバーもいます。ビジネス英語は実地で経験しないと中々身に付かないものですが、こういった環境が提供できたのも本プロジェクトのようなグローバルプロジェクトならではだと思います。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Finance & Performance | オファリングサービス

脱日本型経営、真のグローバル経営へ

餅は餅屋の思想に基づく、グループ組織構造の抜本的改革とGBS設立

本プロジェクトの狙いや背景等

グループ全体の組織構造変革の構想策定と実行支援

近年、事業のグローバル化の更なる加速、M&Aの増加、労働人口の縮小、新興テクノロジーの台頭などに代表される経営環境の変化から、日系企業は旧態依然の体質からの脱却が求められています。

クライアント企業は、海外売上高比率が50%を超えるグローバル日系企業でありながら高い販管費比率に悩み、更なる事業の成長や、グループ全体でのより効率的な経営の実現を志向していました。

DTCは、新たなグループ基本構造のコンセプト、グループ全体のミッション・機能を策定し、特にグローバル戦略本社および間接機能（GBS: Global Business Service）の設立を実行まで一貫して支援しました。

また経営リソースの最適化、販管費圧縮に向けた取り組みとしてグローバルで複数ファンクションに跨るBPO(Business Process Outsourcing)を推進し、グループ全体の業務改革にも貢献しました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

クロスファンクション×グローバルチームでの実行支援

本案件は、テーマが広範かつ、複数ファンクション／複数リージョンを対象としたものであり、クライアントからもDeloitteの知見・叡智を結集した支援を期待されていました。

上記背景の下、構想策定やインプリメンテーションの全体統括を担うグローバル本社に対しては、Deloitte内の専門チームからのべ10名程度のメンバでチームを組成し支援をしました。

役割としては、クライアントオフィスに常駐をしながら、日夜、目指すべきグローバル経営基本構造やGBSの在り姿の議論、経営陣との合意形成サポート、実行性の高い推進アプローチ・計画策定、およびそれらの推進を全面的にサポートします。特にDeloitteに求められる価値としては、日本企業におけるグループ構造のベストプラクティスやDeloitte Globalで確立されているGBS等の方法論活用、また現状調査により収集したファクトに基づくクライアントに対する示唆提供が挙げられます。

また、構想策定後の各リージョンにおけるアジェンダ推進には、Deloitteのグローバルネットワークを活用し、海外メンバファームが支援を続けています。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

トップマネジメントを起点としたグループ全体のイニシアティブ化

本案件は、クロスファンクション・グローバルでグローバル本社からグループ全体にガバナンスを効かせて取り組みを推進する必要がありました。これは日本企業の多くが苦手とする取り組みであり、プロジェクト立上げ当初から重要なKSFになることは自明でした。

まず立上げ初期における大きな成功要因として挙げられるのが、社長アジェンダへの格上げです。

特定組織に属さない社長直轄の業務改革組織がリードし、構想策定を進めていましたが、社長に対し改革の必要性を粘り強く理解・浸透を図った上で合意形成を行ったことで、社長アジェンダとして取り組みを格上げされ、社長自らのコミットメントを醸成することが出来たのが成功の大きな要諦となりました。

また、各ファンクションの巻き込みにおいては、社長との合意形成後に、各ファンクションを管掌するCXOと経営会議や役員合宿等の様々な会議体を通じてトップダウンにて合意形成を図り、取組みのスケールを拡大、刈り取る果実の大きさを最大化できたこと、現場レベルが明確な方向性を理解し、スムーズに早期に推進体制が構築されたことが取り組みの成功に大きく寄与しました。

日本企業が最も苦手とする1つである各地域の巻き込みにおいては、地域代表が日本本社が運営する経営会議メンバーであったこと、外資系企業からの転身組でありグローバル本社、そしてGBSの在り姿に一定の理解があったこと、また、前述の通り立上げ当初に社長アジェンダとして認識されていたこと、が功を奏し、相乗的に改革コンセプトがグローバル全体に広がり、大きな推進力を醸成されました。

これらによりグループ全体としてのイニチアチブ化の実現を達成したことが、プロジェクトとして最も重要なKSFであったと言えます。

本案件ならではの難しさややりがい

日本初GBSの実現

GBS(Global Business Service)とは、従来のSSC(Shared Service Center)とは異なり、間接機能全体をグローバルで束ね、最終的にはバリューチェーンに併せてE2E(End to End)でのオペレーティングを提供するモデルのことです。

外資系先進企業は、10年以上に亘りSSCからGBSへの進化に取り組んでいますが、日本流の経営手法や商慣習を踏まえると、外資系モデルを直輸入することは困難であり、GBSモデルを完全に導入できている日系企業は存在しないのが実態である、とDeloitteは考えています。

本案件では、『日本初のGBS導入』を実現することがグループ全体の改革には必要不可欠なピースであり、グローバルモデルを日本流にローカライズし、暗中模索しながら導入を実現することが最大のチャレンジでした。

多くの日系企業が悩んでいる、急激な経営環境変化への対応や事業の更なる成長等の、経営課題の解決に資するリーディングプラクティスをクライアントと協業しながら実現できたことに意義があると考えています。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

チームや組織の垣根を超えた、クライアントの成功体験の創出

本案件は、『日本初』の要素を含む未開の地を開拓する全社改革プロジェクトであったが故に、多面的な支援が期待されていました。

構想策定から実行等の局面の違い、テーマによって求められる専門性の違い、地域特性の違い、グループ全社としての改革特有の多面的な価値提供を求められる中で、改革をEnd to End でご支援でき、デロイトトーマツグループ全体として様々な専門性を発揮でき、様々な地域での改革経験を活用できることが、Deloitteならではの強みです。

これらの発揮により獲得したクライアントからの信頼は固く、その後も当該取り組みに係る情報交換や全く異なるテーマに関するご支援依頼等、中長期に渡るパートナーとしてのリレーションを構築できていることがまたDTCの強みを高めていくものだと確信しています。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Finance & Performance | オファリングサービス

日本企業のグローバル経営管理体制強化に向けて

米欧アジアとグローバル展開の完成を急ぐ日本の製造業が東京から自在にグローバルベースの収益管理ができる仕組みを構築

本プロジェクトの狙いや背景等

M&Aによる米欧での製造・開発拠点の確立とそれに伴うマーケット開拓力の大幅な向上を実現させた日本のとある伝統的製造業が、グローバルベースで統一された意思のもと、経営計画を立てそれを推進していく仕組みが必要となっていた。

M&Aによる海外展開において、日本の技術力と商品力が被買収側に受け入れられ一体での生産や販売が進んでも、経営管理の仕組みは元のままというケースが散見され、今回のケースも予算の管理単位が国・地域で異なるということが続いていた。グローバルでの経営環境変化に素早く対応するためには統一した制度・仕組み・管理サイクルをもち、トップダウンでの意思決定が経営計画として迅速に企業の各組織までいきわたらせる必要がある。

本プロジェクトにおいてデロイトの経営管理の専門チームとして、我々はクライアントの経営管理部門と一体となって年度事業計画の立案プロセスと四半期ごとの業績評価の仕組み、その中でも主要業績評価指標（KPI）の設定と管理方法をグローバルベースで統一し制度として確立させた

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

約1年半にわたるプロジェクトで経営管理チームから多いときで十数名、常時５－６名がクライアントサイトに常駐で進めた。デロイトのチームメンバーは、経理知識と管理会計の知見をもったメンバーがクライアントの管理部門と連携し、現行の係数管理の課題の洗い出しを行いながら他社での取り組み事例を参考にして、クライアントにとってあるべき経営管理制度の考え方を策定、ついでそれを実務に落とし込み経営管理制度をどういう順でどこから改革すればいいかの実行計画を立案していった。

また、実際に新しい制度を導入するという段になっては、デロイトメンバーとクライアントメンバーが一緒に社内各関係部署を回り内容の説明を行いながら、なぜこうした改革が必要かということを外部の専門家の知見として説いてまわった。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

経営管理の仕組みを再構築するためには、会計情報を自在に加工・利用する知識が必要となるが、その前にクライアントのビジネスを理解し、Value Chainを読み解きどういうメカニズムでクライアントが収益を上げるかを実感をもって把握することが必須となる。デロイトでは、会計知識に長じた経営管理の専門チームが、クライアントとその業界構造に精通したインダストリーチームとタッグを組み、さらに米欧アジアそれぞれのマーケットの特徴も分析したうえで、経営管理上のキーとなる情報を整理し、どういう流れで計画立案から実績集計、分析と評価といったPDCAの仕組みを作ることがクライアントにとって最も重要かを常に議論しながら進めた。

また、経営管理としての業績評価の結果は、役員報酬や人事評価制度ともやがて連携が必要となる。さらに、今回は制度の変更から着手したがこれをグローバルに展開する上では情報システムの改修や新たなデータベースの設定などITの手助けが必要となる。デロイトには、人事評価制度や報酬制度の構築支援に実績があるHuman Capitalコンサルのチームがあり、業績評価制度構築にあたっては彼らとも適宜連携して進め、クライアントに将来派生する変革への備えを促し、またITに関してもデロイト内でTechnologyの専門チームに知見を求め制度改革に続くIT化の構想につき、青写真を描くという支援を行った。これらも、プロジェクトリーダーの差配のもと、チームメンバーが自ら考えクライアントにとって必要となるであろう情報をデロイト社内の協力体制のなかから見つけ出して形にしていくことでタイムリーに実現できた。

本案件ならではの難しさややりがい

日本の製造業の多くが、M&Aを駆使したグローバル化を進めてきているが、被買収企業の経営の仕組みを親会社のそれに収れんさせるいわゆるPMIに時間がかかることが多く、言語の壁もありグローバルで統一した意思決定を支える仕組みとしての経営管理基盤の再構築を迫られるケースが多い。当該クライアントも例外ではなく、各国各拠点で過去から続いてきた経営管理の方法を変更するのは並大抵のことではない。クライアントの経営企画部門とデロイトのメンバーが共同して米欧アジア各拠点の実情を調べ評価分析を行い、地域ごとあるいは事業セグメントごとに優先順位をつけて、経営管理制度のプロトタイプを作り根気よく説明を繰り返して合意を取り付けていった。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

DTCの経営管理・会計の専門チームとして、日ごろからデロイトのグローバルでの方法論を研究し、経営管理のPDCAや業績評価（Performance Management)の枠組みについてはある程度の"共通言語"としてメンバー間でアプローチやテンプレートを共有している。それを今回のクライアントのケースにあてはめてカスタマイズすることで短期間に基本形の提示が可能となり、また当然元が英語で開発されたものであるからグローバル企業への適応についても効率的に進めることができた。

また、ソリューションの専門家としてのコアチームに業界・事業構造に関する知識の供給のためのインダストリーチームからの支援が得られやすいようDivisionとして支援体制を整えながら進めた。さらに、こうしたグローバルでのコンサルティング能力を高めるため、つねに外国籍のメンバー20名程度からなるInternational チームをユニット内に構成していて、協力して進めることでクライアントの海外拠点とのコミュニケーションにも支障がないよう配慮を行った。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

Supply Chain & Network Operations | オファリングサービス

徹底したサプライチェーンのリーン化による“サプライチェーンエクセレンス”の実現

リーン化を支えるサプライチェーン計画デジタル化のあるべき姿とは？

本プロジェクトの狙いや背景等

クライアントビジネスを取り巻く環境の変化（若年層の車離れ、所有から利用へのシフト、モノ売りからコト売りへのニーズの高まり等）に対応すべく既存ビジネスのリファイン及び新規ビジネスへの転換・拡大が求められていました。

既存ビジネスリファインでは、サプライチェーン構造改革による徹底したリーン化を目指し、その一手段として計画系業務のデジタル化による欠品低減、在庫適正化、SCMコスト削減、業務工数削減の実現が求められていました。

プロジェクトにかかわるメンバー及びそれぞれの役割について

計画系業務のデジタル化範囲は、販売、需給、生産、物流とサプライチェーンの主要業務領域全てをカバーしており、ステークホルダーもクライアント本社、販社、システム子会社、物流子会社、デロイト、ベンダー等多岐にわたり、関連メンバーは延べ100名程度に及ぶプロジェクトでした。

その中で、デロイトは販売～物流領域の業務アドバイザリーを中心に、全体PMO及びIT PMO機能を担当していました。

プロジェクトを成功させる上でのポイントやプロセスについて

デロイトは、計画系業務デジタル化推進に向けて構想策定フェーズから支援を実施しており、既存ビジネスからあるべきビジネスに向けた業務改革の要綱を組織・人、プロセス、システム、KPIの観点で討議・定義し、クライアント関連部門とコンセンサスを取っていく進め方を実施しました。
一部で、既存ビジネスのやり方を大きく変えるTo-Beについてコンセンサスを得る必要があり、喧々諤々の議論を経て最終的に合意頂いたことが、タフではありましたが結果的にその後の業務改革・システム導入へスムーズに移行することが出来たのではないかと考えます。

本案件ならではの難しさややりがい

計画系業務のデジタル化は、国内商品を対象に推進していましたが、本取り組みはクライアント国内外のビジネスユニット・関連部門のアテンションも高く、国内では他部門からSCM改革の依頼が来たり、海外からは日本での改革・導入例について問い合わせが来たりと、クライアントグループ全体にインパクトするプロジェクトであることを改めて痛感し、更に気を引き締めると共に、そのようなプロジェクトにデロイトが関与できたことを光栄にも感じる環境でした。

本案件における、DTCならでは、または、Divisionならではの取り組み

当該クライアントへのコンサルティングサービス提供は、本プロジェクトのみならず、販社周りの営業改革、基幹システム刷新、未来戦略構想等、多岐に渡っており、インダストリー側・オファリング側の協業によりサプライチェーン全体の構造改革を推進しております。

DTCの強みである各領域の専門家がPJ間で連携しながらクライアントへ最大のバリューを提供している事例の一つと捉えることが出来ると考えます。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る