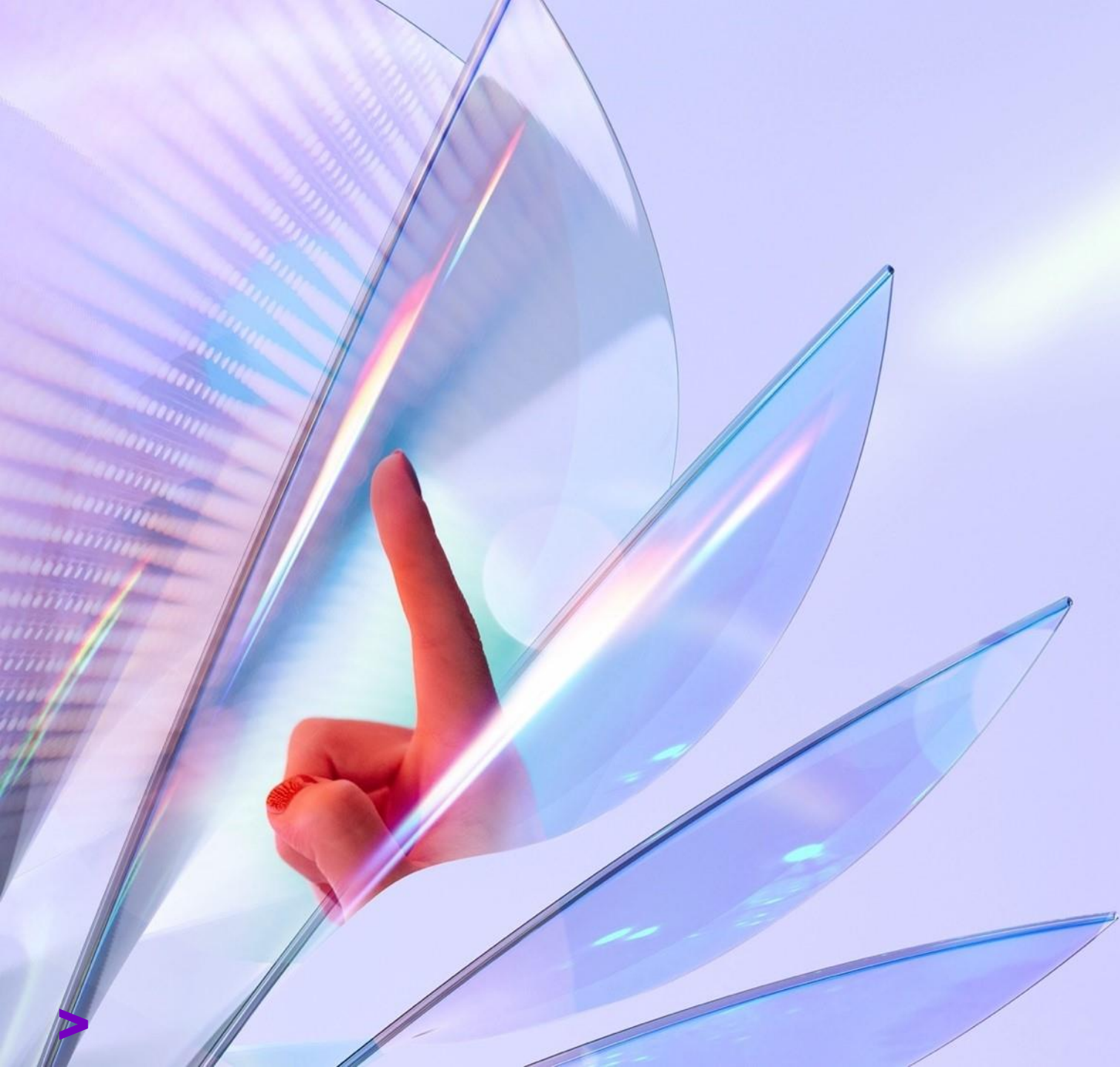




Total Enterprise Reinvention

The strategy that leads to a new
performance frontier

日本市場詳細版 | 2023.6

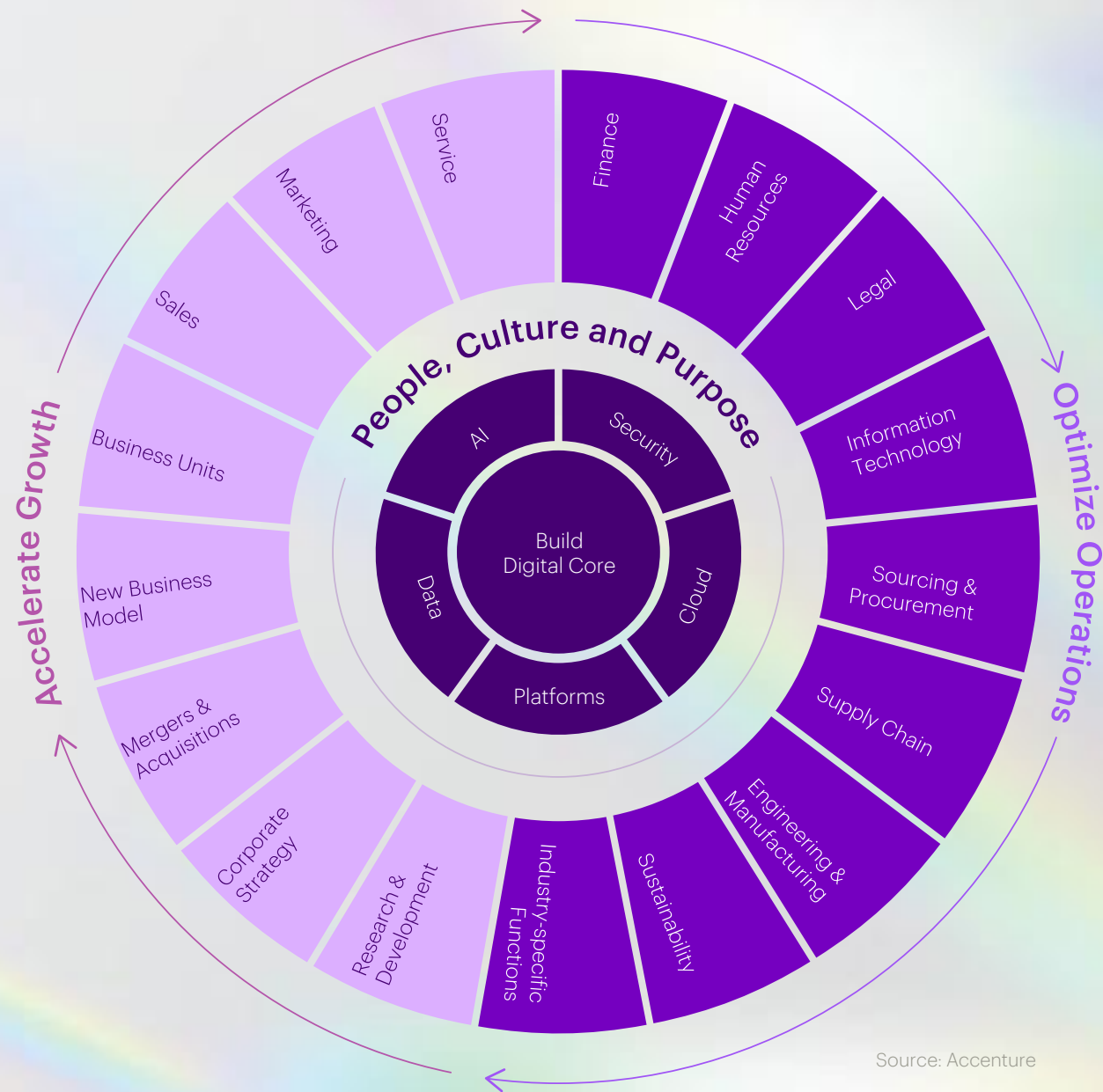


Total Enterprise Reinvention

トータル・エンタープライズ・リインベンションは、
新たなフロンティアを探求し続けることで企業
価値を持続的に高める新たな発想の戦略

業界・社会変革のためのデジタルコアを中核
に据え、飛躍的成長と経営最適化を実現

Total Enterprise Reinvention isn't a to do; it's a to be.
“再創造企業”として、業界・社会変革に挑み続ける企業の在り様



Source: Accenture

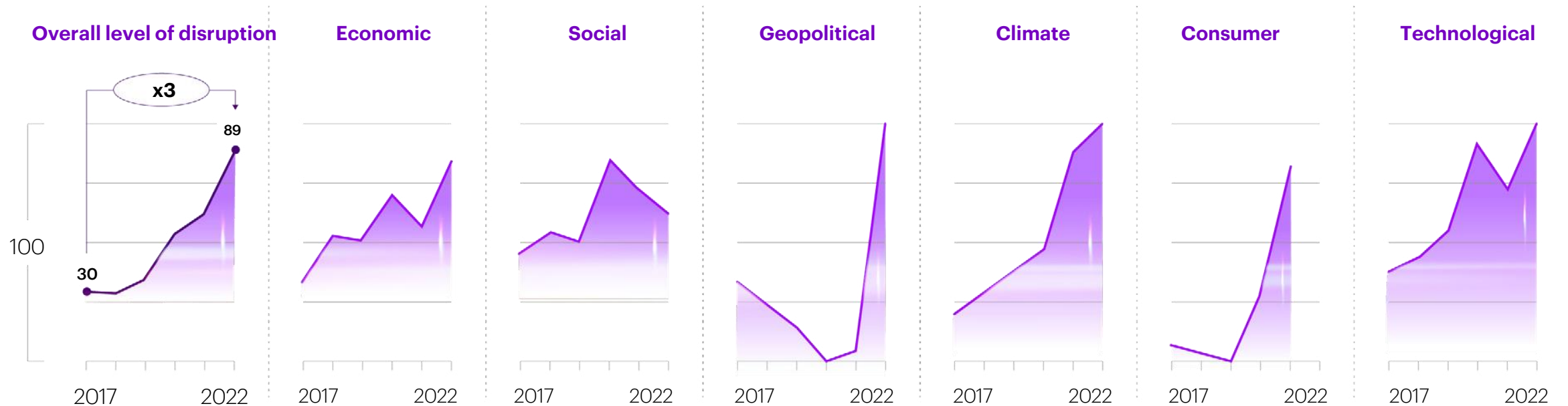


不確実性が増す世界 | Global Disruption Index

この5年で不確実性の度合いは3倍に

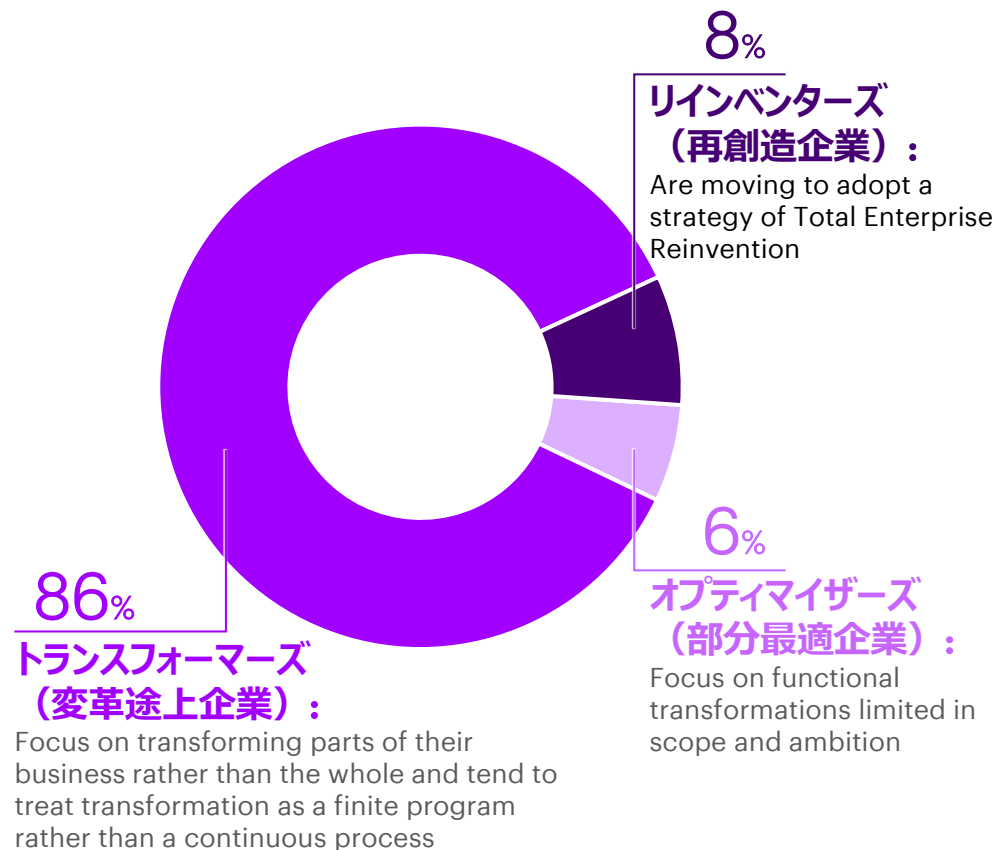
Accenture Global Disruption Index

Overall measure of disruption based on average of six sub-components, each of which is based on indexed scores of a set of indicators.



Total Enterprise Reinvention

業界・社会変革に挑む「Reinventors(再創造企業)」は、New Frontierを探求し続け、不確実性を企業価値に取り込むための6つの価値観を具備している



1.

リインベンションを戦略に設定
成長・効率化のための単発の取り組みに留まらず、企業・産業・社会の未来そのものを変革することが成果をもたらすという発想

2.

競争優位の源泉としてデジタルコアを確立・強化
クラウド・データ・AIを根幹に、急成長を支える伸縮自在な事業コアとしてのテクノロジー活用

3.

社会の潜在価値を具現化し、業界内ベンチマークを超えた成果を探求
競合他社との差分をどう埋めるかではなく、野心的な高さや速さを兼ね備えた目標を設定

4.

人材戦略と人材の持つ能力が、リインベンションを実現
社会・ビジネス変化に合わせて人材を変革するのではなく、チェンジマネジメントをコア・コンピテンシーと見なしている

5.

リインベンションの取り組みスコープを限定しない
組織サイロは勿論、企業を超え産業を横断するようなバリューチェーンを対象とし、パートナーを巻き込んだ再創造を進めている

6.

絶えずリインベンションが進められる態勢を用意している
時限的・プロジェクト型の取り組みだけでなく、常に組織変革をし続けられる能力・体制・文化が確立できている

Total Enterprise Reinvention に取り組む企業が圧倒的な成長を実現

Reinventors
vs. Transformers
(再創造企業
vs. 変革途上企業)

higher incremental
売上成長

+10%

Reinventors
vs. Optimizers
(再創造企業
vs. 部分最適企業)

+22%

higher cost reduction
P&L 改善

+13%

+21%

1.6x

部分最適企業と比して
当初6カ月で財務的な成果を
実現している

(1.3x vs. 変革途上企業)

76%

の再創造企業が、非財務指標を
重要な成果として設定している

(vs. 32% of 変革途上企業,
10% of 部分最適企業)

32%

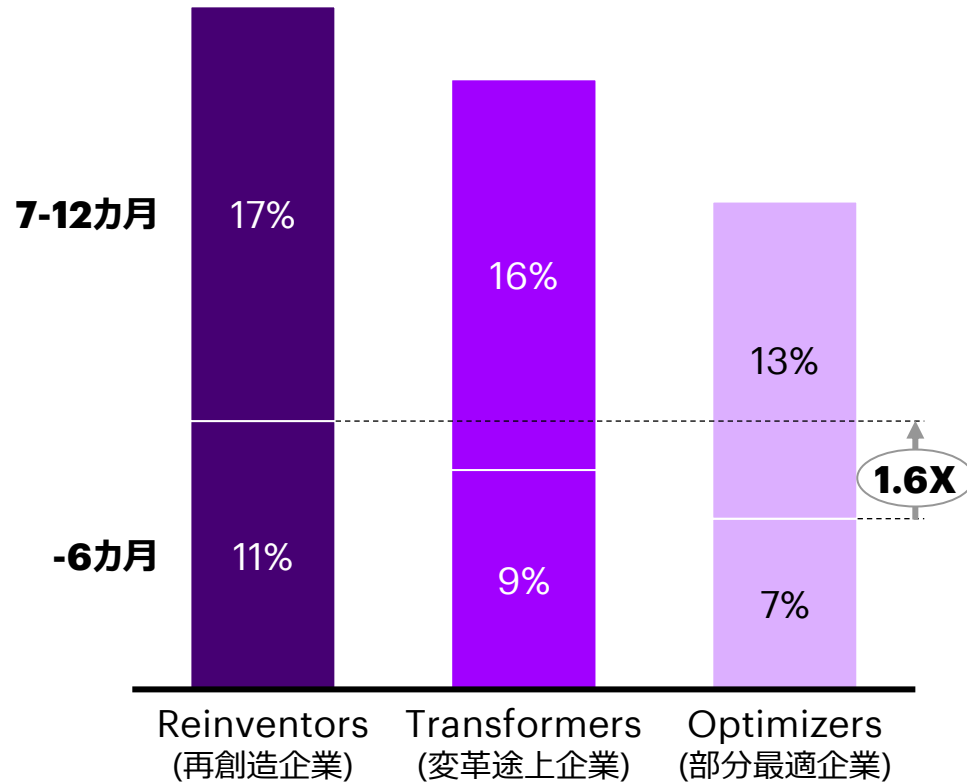
特にサステナビリティに
関して高い成果をだして
いる

Source: Accenture Total Enterprise Reinvention CxO Survey fielded in November 2022. Non-financial analysis is based on companies that are identified as Total Enterprise Reinventors by industry experts. "Sustainability" is based on ESG data from Capital IQ."

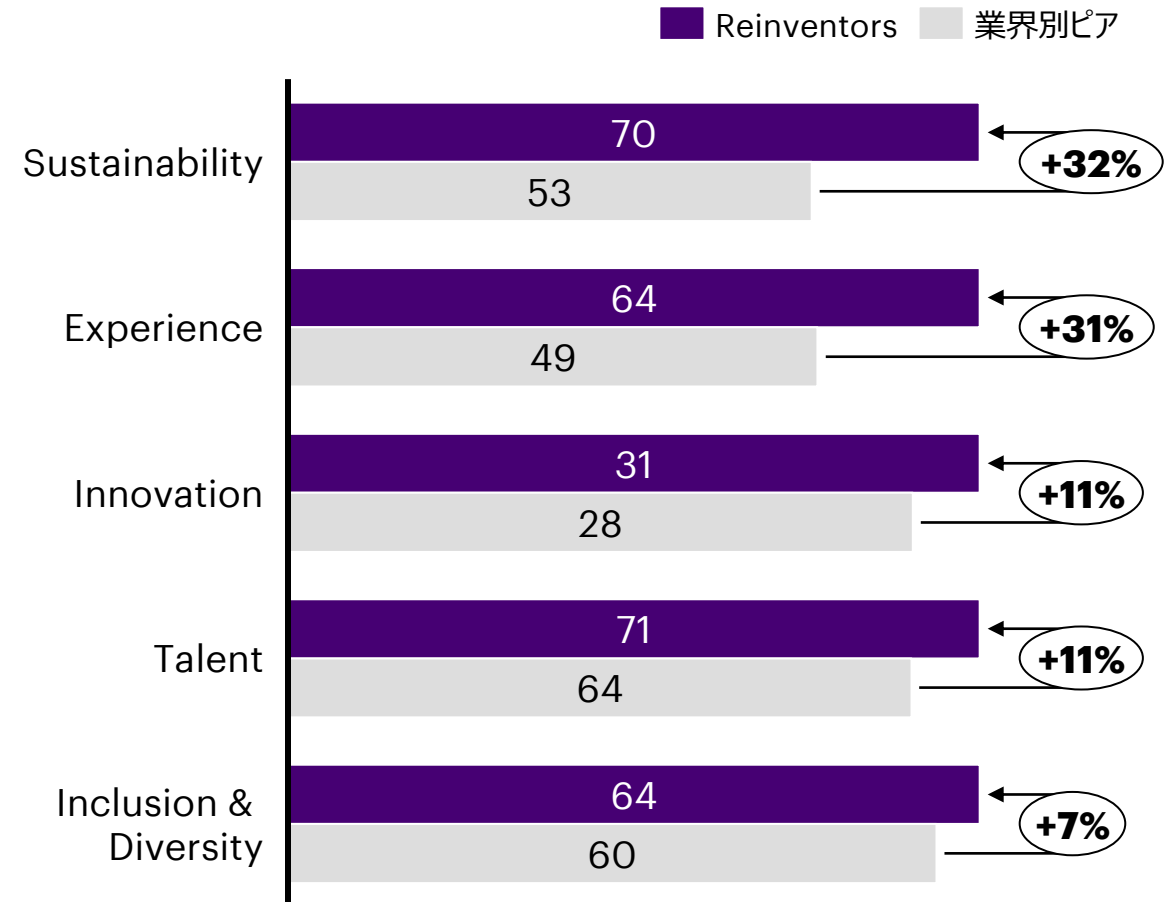
TER企業の実現するOutcome

TERに取り組む企業は、より早く、持続的な成果を手に入れている

当初6か月・12か月 財務成果の進捗率



当初12か月 非財務成果の進捗率

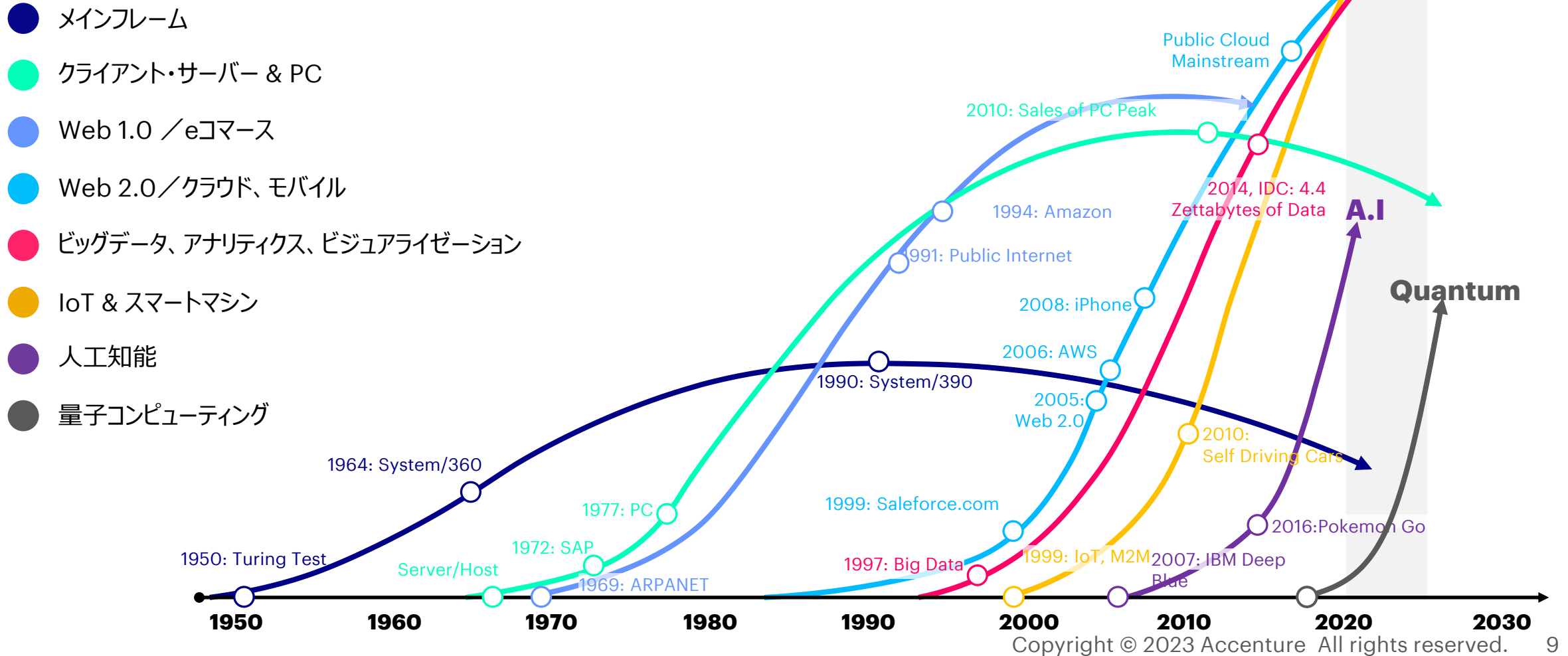




変容する社会と 企業価値

不確実性が増す世界 | テクノロジーの進化・浸透

パラダイムシフトを起こしうるテクノロジーが次々に社会適用されている



持続的に価値を生み出す企業

過去5年間、時価総額上位25社に毎年ランクインしている企業は14社

過去5年間毎年ランクインしている企業

グローバル 時価総額ランキング

2018年～2022年
各期末上位25社

	2018	2019	2020	2021	2022
1	Microsoft	Saudi Arabian Oil	Apple	Apple	Apple
2	Apple	Apple	Saudi Arabian Oil	Microsoft	Saudi Arabian Oil
3	Amazon.com	Microsoft	Microsoft	Alphabet	Microsoft
4	Alphabet	Alphabet	Amazon.com	Saudi Arabian Oil	Alphabet
5	Berkshire Hathaway	Amazon.com	Alphabet	Amazon.com	Amazon.com
6	Tencent Holdings	Meta Platforms	Meta Platforms	Tesla	Berkshire Hathaway
7	Meta Platforms	Alibaba	Tencent Holdings	Meta Platforms	UnitedHealth Group
8	Alibaba	Berkshire Hathaway	Tesla	NVIDIA	Johnson & Johnson
9	Johnson & Johnson	Tencent Holdings	Alibaba Group Holding	Berkshire Hathaway	Exxon Mobil
10	JPMorgan Chase	JPMorgan Chase	Berkshire Hathaway	TSMC	Tencent Holdings
11	Visa	Johnson & Johnson	Samsung Electronics	Tencent Holdings	JPMorgan Chase
12	Exxon Mobil	Visa	TSMC	UnitedHealth Group	Visa
13	Walmart	Walmart	Visa	JPMorgan Chase	Tesla
14	ICB China	Nestle	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Walmart
15	Pfizer	Bank of America	Walmart	Samsung Electronics	TSMC
16	Nestle	Procter & Gamble	JPMorgan Chase	Home Depot	LVMH
17	Royal Dutch Shell	Mastercard	Kweichow Moutai	Visa	NVIDIA
18	Bank of America	Exxon Mobil	Mastercard	LVMH	Procter & Gamble
19	UnitedHealth Group	ICB China	Procter & Gamble	Kweichow Moutai	Eli Lilly
20	Verizon	Samsung Electronics	Nestle	Walmart	Chevron
21	Procter & Gamble	TSMC	UnitedHealth Group	Procter & Gamble	Mastercard
22	Novartis	AT&T	Walt Disney	Nestle	Home Depot
23	Wells Fargo	Roche Holding	NVIDIA	Bank of America	Meta Platforms
24	Intel	UnitedHealth Group	LVMH	Roche Holding	Nestle
25	Roche Holding	Walt Disney	Roche Holding	Mastercard	Kweichow Moutai

持続的に価値を生み出す企業

潮流にのり、継続的に企業価値を上げている企業は、TechGiantだけにとどまらない

S&P500セクター
[平均株価変化率*]

継続的に高評価を維持している企業とその取り組み

変革の傾向

	企業名	株価変化率*	変革の概要	
IT [244%]	Microsoft	387%	製品・OS販売からソフトウェアやクラウド等のプラットフォームへ拡大	革新的な技術を基に、顧客基盤をプラットフォーム化、業種の壁を越えた事業を定義
	Apple	380%	製品と異業種を含む関連サービスのプラットフォームを形成	
	Amazon	362%	ECプラットフォームの顧客接点を軸にクラウド等の異業種へ展開	
	Alphabet	250%	検索エンジンから広告プラットフォーム、クラウド、ゲーム等へ拡大	
	Meta Platforms	197%	SNSプラットフォームを軸にメタバース分野へビジネス拡大	
ヘルスケア [202%]	UnitedHealth Group	270%	医者や患者を含むデジタル医療エコシステム形成・サービス提供	医療エコシステムを通じたサービスやイノベーション促進
	Johnson & Johnson	137%	クラウド活用による生産効率化、イノベーション組織立上げ	
金融 [144%]	Visa	251%	決済サービスのデジタル化と、顧客データ解析による体験改善	既存顧客の体験をデジタルで高度化
	JPMorgan Chase	171%	現金管理へのクラウド活用や、関連サービスをプラットフォーム展開	
生活必需品 [133%]	Walmart	172%	顧客データを一元化し、ECやヘルスケア等 異業種へ拡大	一元化された顧客データを用い、顧客体験の高度化や、業種の壁を越えたビジネスの再定義
	Procter & Gamble	160%	消費者データを一元化し、マーケティングや商品開発を高度化	
	Nestle	146%	消費者データを解析し、栄養アドバイス等の顧客サービス拡大	

非テック企業も飛躍的成長の潮流に



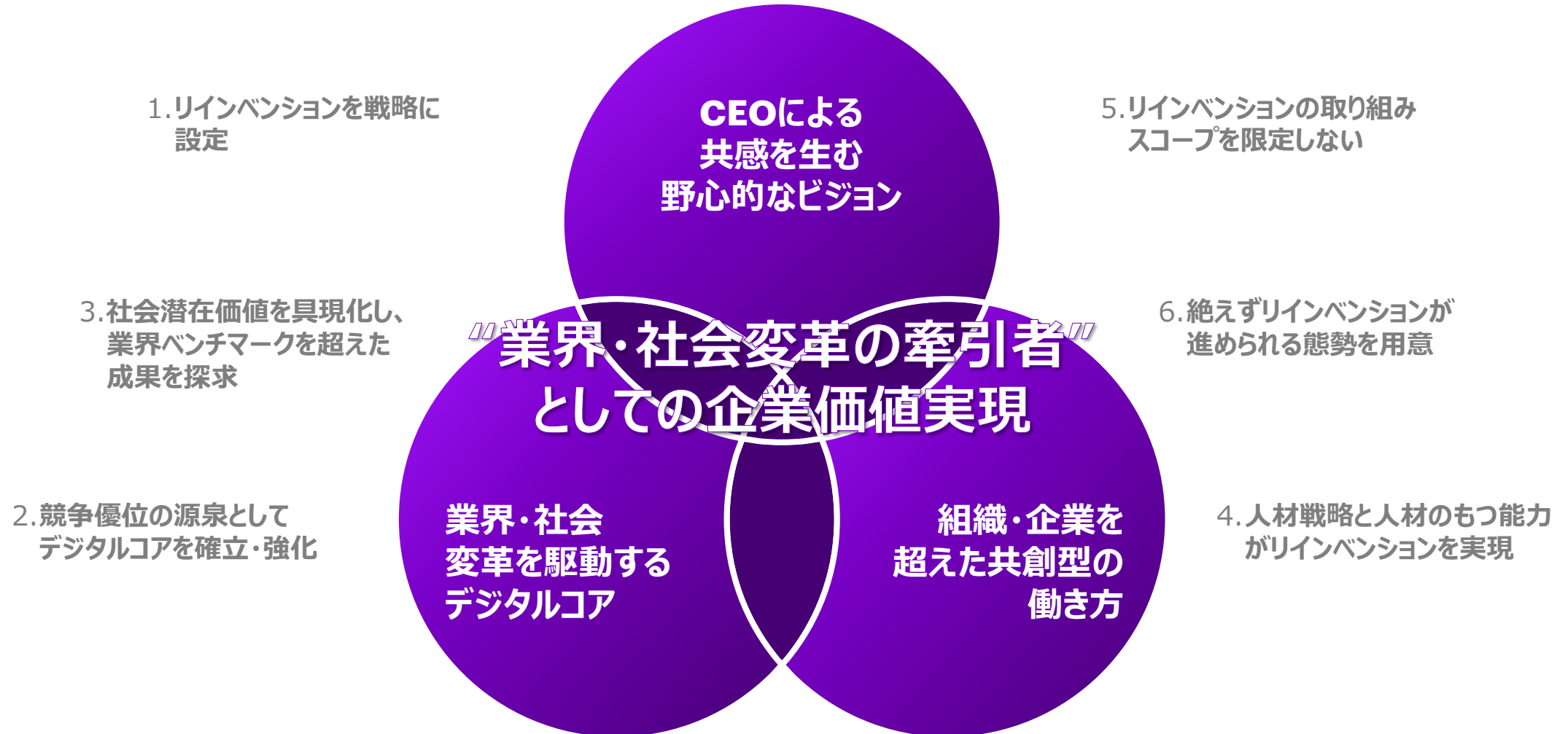
Source:各社HP、SPEEDA

*株価変化率は2018年4月1日と2023年4月1日の50日移動平均値を集計。業界は業種別株価指数（S&P 500セクター）を参照

Copyright © 2023 Accenture All rights reserved.

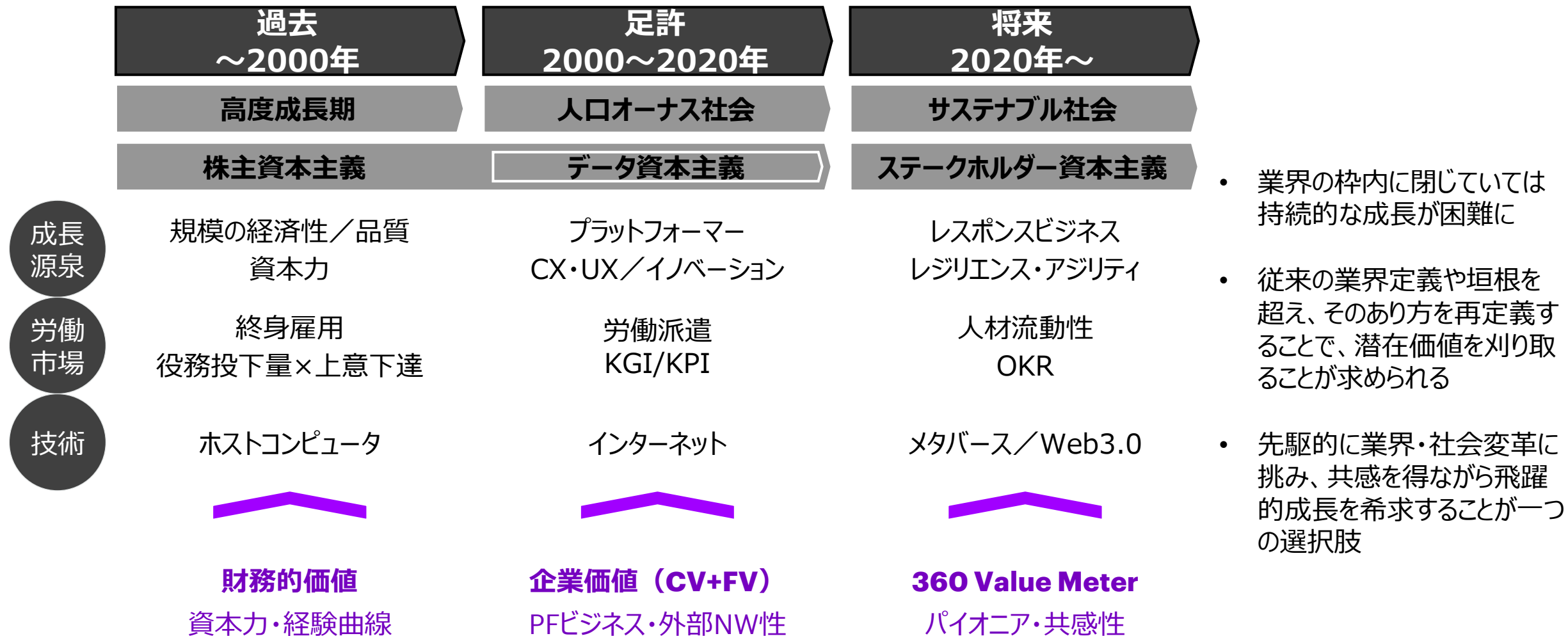
TER - Total Enterprise Reinventionの要諦

3つの要素を合わせ持つことが、Reinventors（再創造企業）として企業価値を高めるための必須条件



TERの要諦 | CEOによる共感を生む野心的なビジョン

時代の変遷に応じて、CEOが掲げるべきビジョンも変化しつつある



TERの要諦 | 業界・社会変革を駆動するデジタルコア

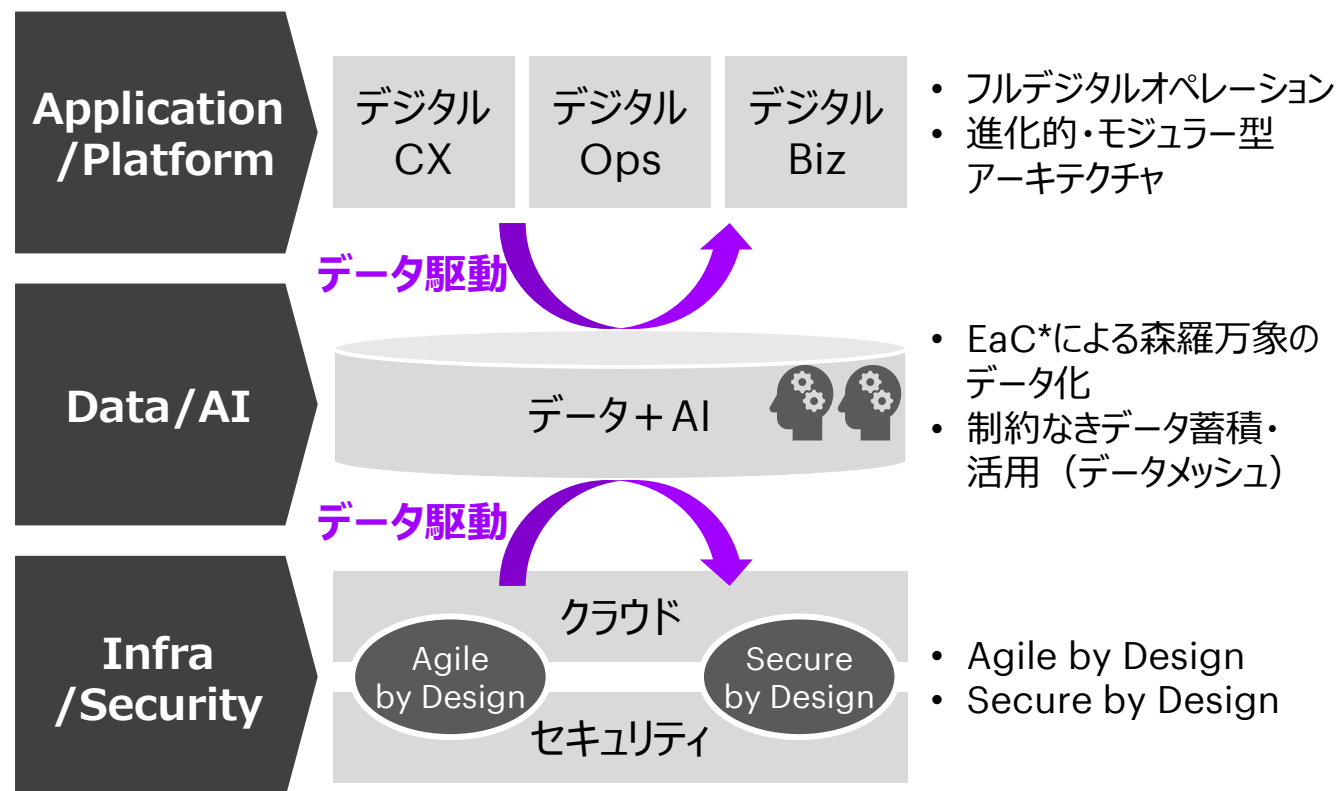
臨機応変に自らを伸縮・変化させ、業界・社会変革を先導していくためのデジタルコアの具備が求められる

業界・社会変革を駆動するために求められること

- 従来型業界や社会に埋没する“不”を読み解き、先駆的なケイパビリティ具備によりその潜在市場にアクセスすることで価値を発露
 - M&A等による新たなケイパビリティの取込み
 - ディスruptティブな先進技術の社会実装の主導
- 事業ドメインの取捨選択や事業機能の変革に迅速・機動的に対応する伸縮自在性の具備
- 事業展開・機能変化を通じた新たなデータの獲得と事業横断での活用によるスケール化

“デジタルコア”

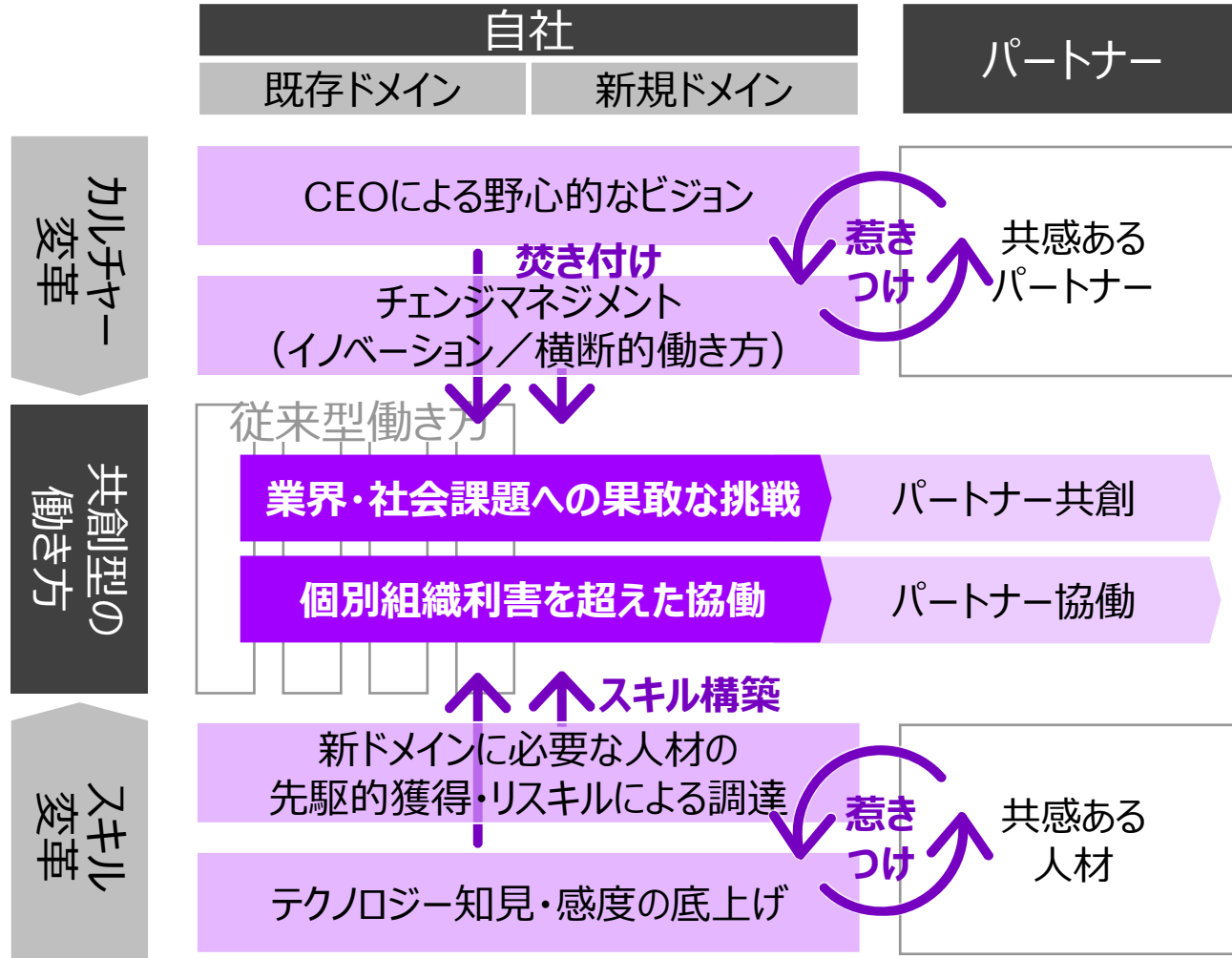
アジリティ・データ流動性の高い仕組み、先端技術の取り込みとスケール化



* EaC : Everything as Code

TERの要諦 | 組織・企業を超えた共創型の働き方

イノベーションを巻き起こすリーダーシップ、カルチャー、企業を超えた共創を前提とした働き方が必要



- まだ見ぬ「価値」を探求し続ける組織風土が求められる
- 「業界・社会課題への挑戦」、「組織横断での協働」を前提とした働き方を浸透させることで、先例のない価値の萌芽と企業価値への取込み
 - 経営による共感を起点とした動機付け
 - 価値創出に必要なスキルの先行整備
- さらにパートナーを惹きつけ、染み出しを拡大していく



TER マチュリティ

6つのTER要件の実現度に基づき、企業のTERマチュリティを評価

TER実現の6要件	Lv1	Lv2	Lv3
1. リンベンションを戦略に設定	現場部門がリンベンション戦略を主導	CEO-2がリンベンション戦略を主導	CEOがリンベンション戦略を主導
2. 競争優位の源泉としてデジタルコアを確立・強化	既存ビジネスへの断片的なデジタル活用	既存ビジネス・プロセスの広範な領域にデジタルを活用	デジタルに最適化されたビジネスプロセス
3. 社会の潜在価値を具現化し、業界内ベンチマークを超えた成果を探求	既存ビジネスの効率化が事業計画の柱	既存ビジネスの成長が事業計画の柱	新たな領域でのビジネス創出が事業計画の柱
4. 人材戦略と人材のもつ能力がリンベンションを実現	専任人材の登用・配置	改革推進・定着のためのプログラム整備	経営層の主導によるチェンジマネジメント実践
5. リンベンションの取り組みスコープを限定しない	機能別、既存組織枠組での全社改革	既存組織/事業の枠を超えた改革	会社を超えた業界プラットフォーム形成
6. 絶えずリンベンションが進められる態勢を用意している	推進部門・担当役員の設置	事業計画でのリンベンション戦略の明示・更新	リンベンションを生み続ける社外エコシステム構築





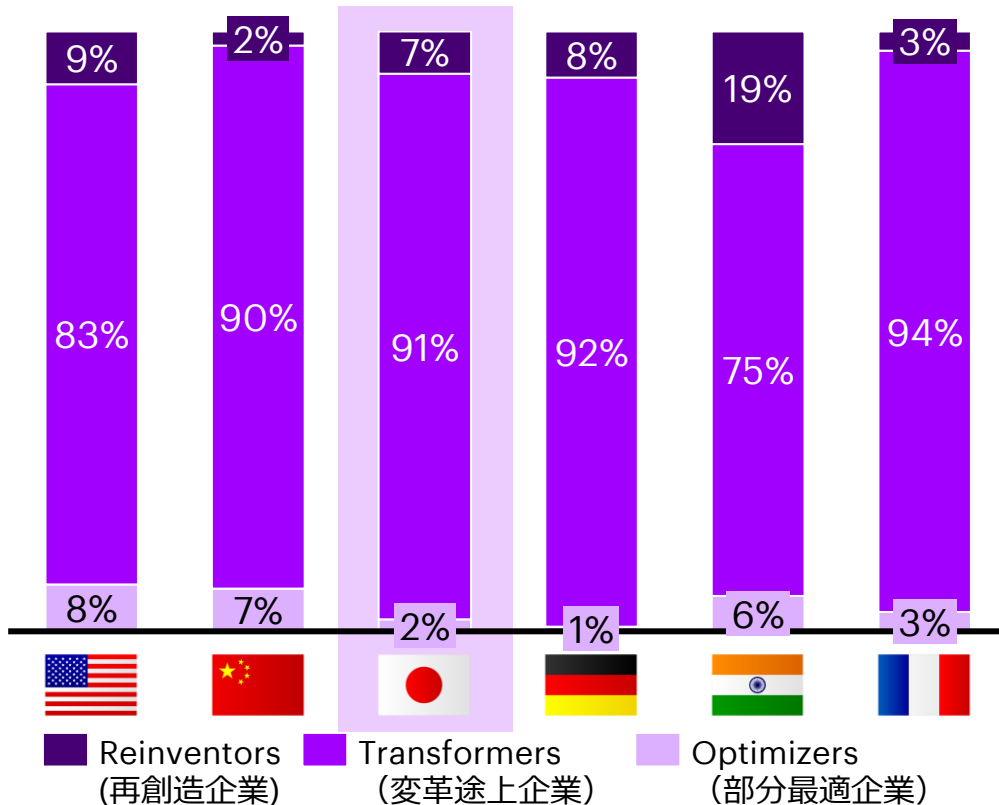
日本企業の動向

国別のTERへの取り組みスタンス

日本企業のTERへの注力度自体は諸外国と変わらないが、特に注力企業における成果期待が小さい
取り組みに懸ける覚悟と野心の強さに欠ける

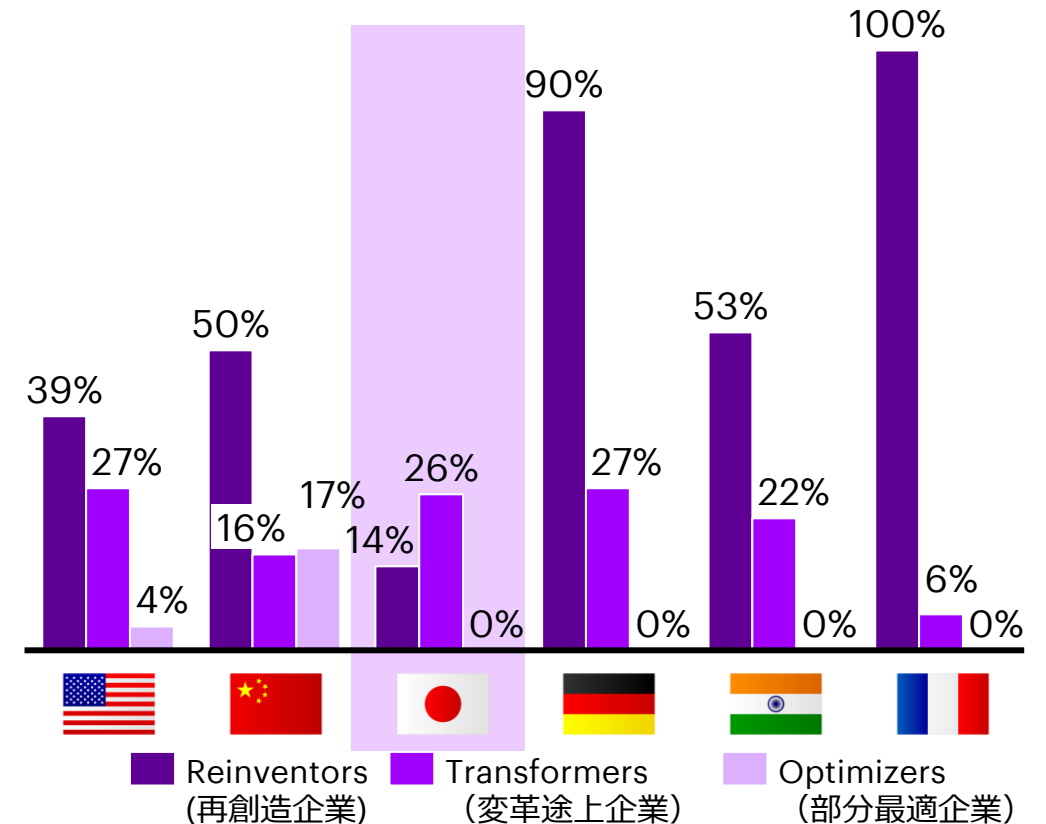
TERへの意識は日本は他国と大きな差異はない

各国のTER取り組みレベル別企業数構成比



一方で、野心と成果への覚悟が低い

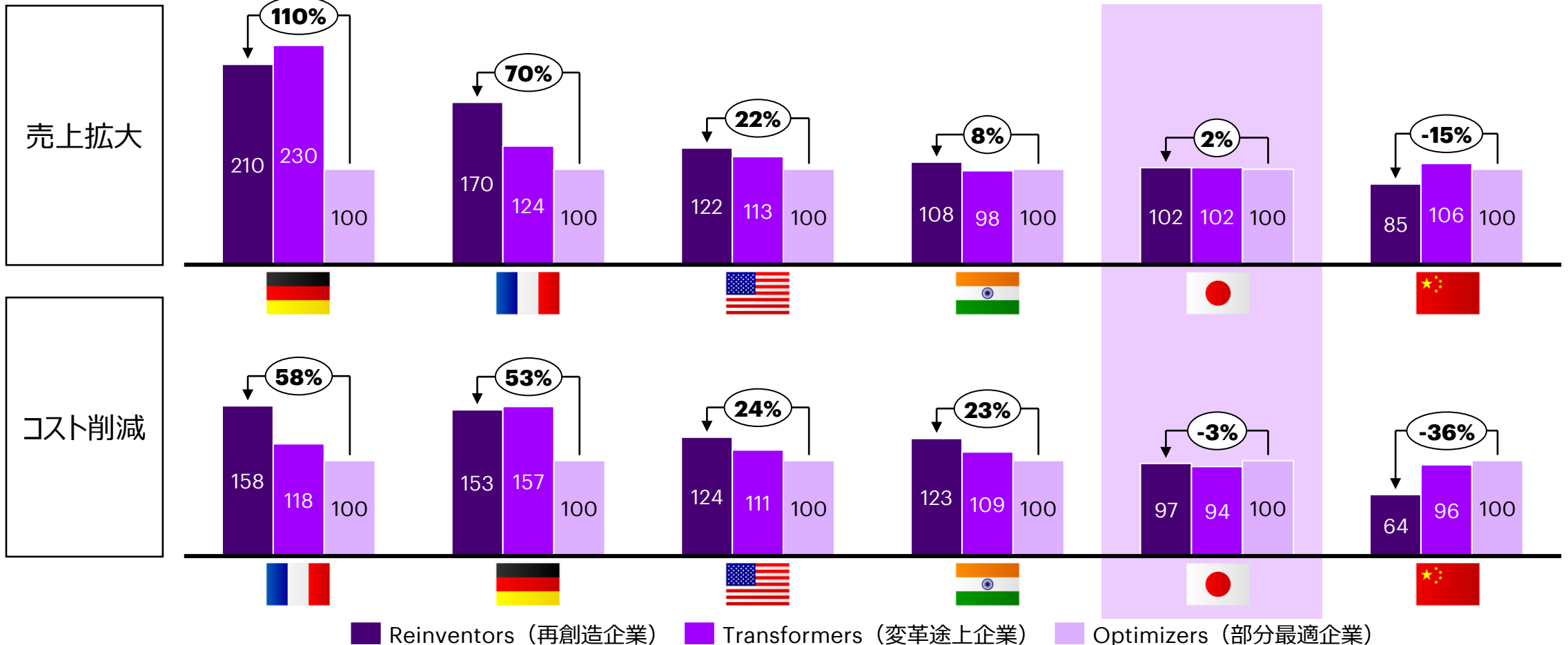
ビジネスケース以上の成果達成を見込む企業の比率¹



国別のTERへの取り組みスタンス | 取り組みに対するアンビション

日本は、Reinventors, Transformersを志向しているも、実態はOptimizersと同程度にとどまる

TERプログラムによる財務パフォーマンス期待改善率¹ (Optimizersを100としたときの相対比)

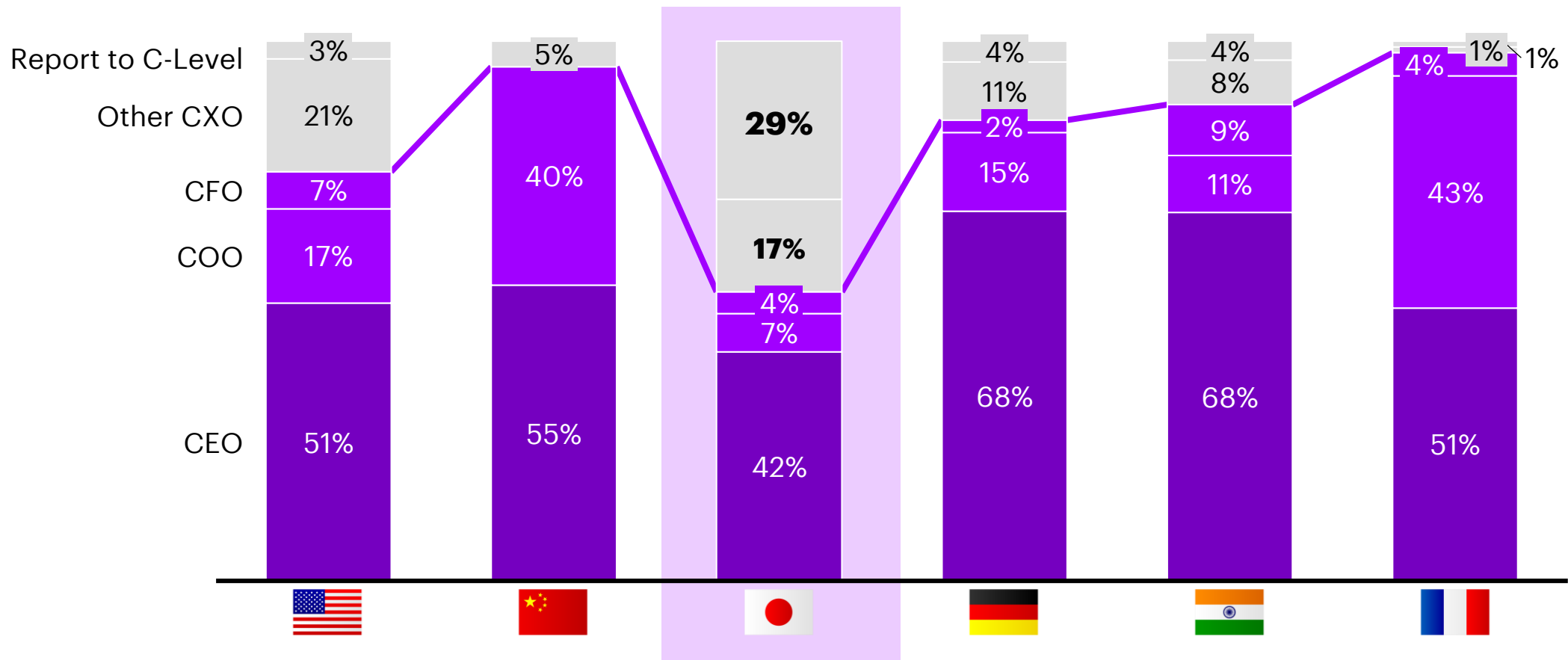


Source: Accenture Total Enterprise Reinvention CxO Survey fielded in November 2022.

企業戦略におけるReinventionの意味合いの違い

日本ではCレベル未満のリーダーがReinventionを推進しているケースが多く、ボトムアップ型による確実性・短期的成果重視の取り組みに陥りがち

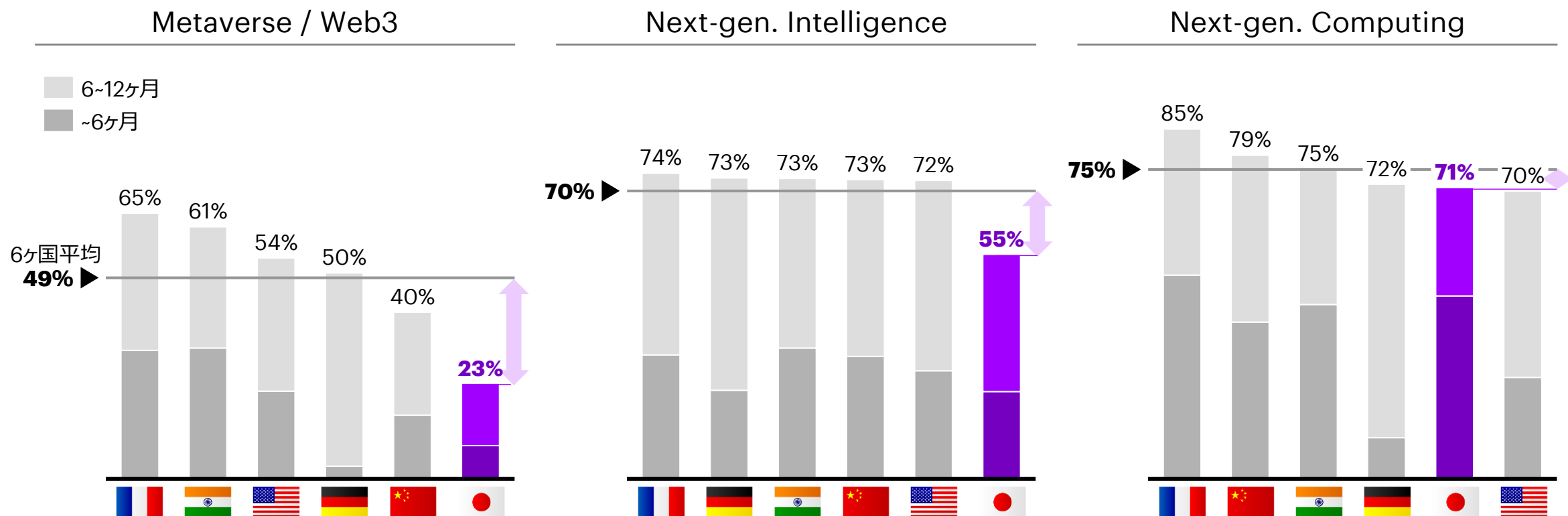
TERプログラム推進のスポンサーは誰か？¹



新興テクノロジー利活用に対する様子見・慎重姿勢

日本は“性能”として見えるモノに関心が偏りがちであり、社会を変えるテクノロジーを梃子に「世を席捲する」という発想が乏しい

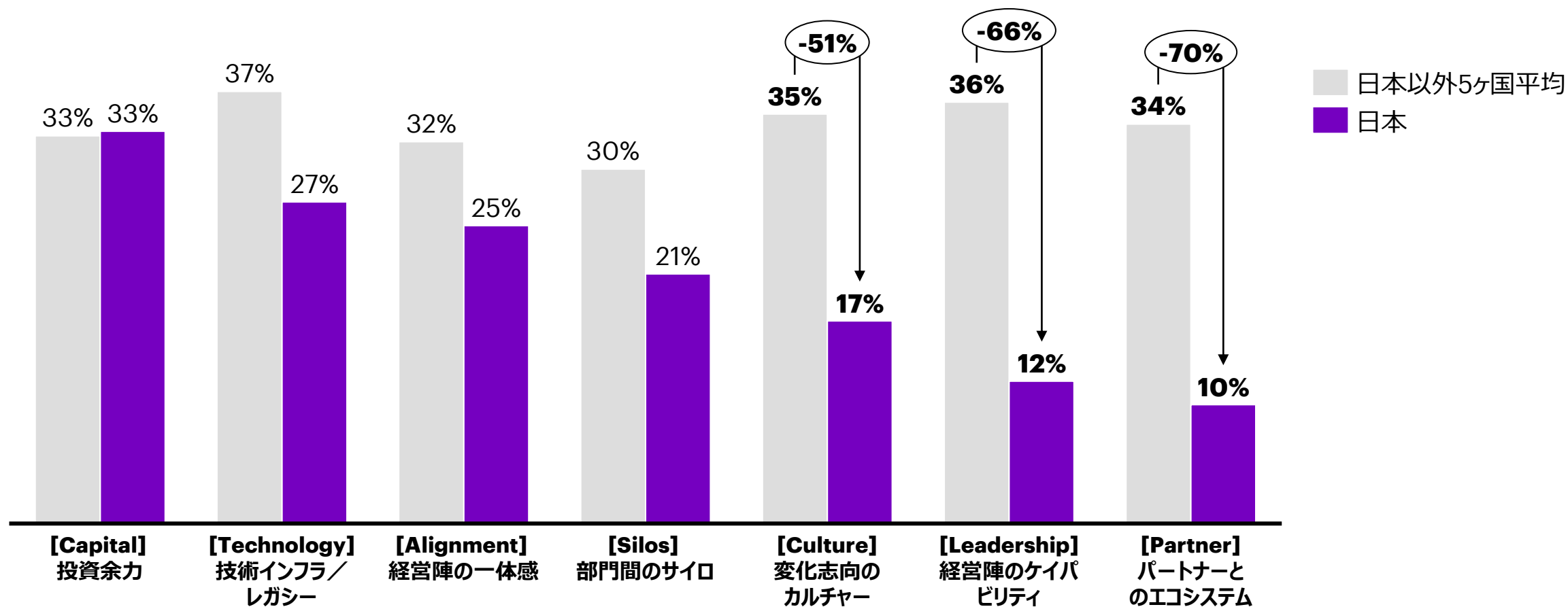
各新興テクノロジーについて、今後1年以内に導入検討を始めるという回答した企業の割合¹



持続性のカギとなる「人材・文化」醸成への認識の低さ

変革対応力やリーダーシップなど、人材・マインド面での改革障壁を挙げる企業が一様に少ない
短絡的に「流行りモノを買う」だけでなく、絶えず変革を生み出すカルチャー・ケイパビリティが必要では

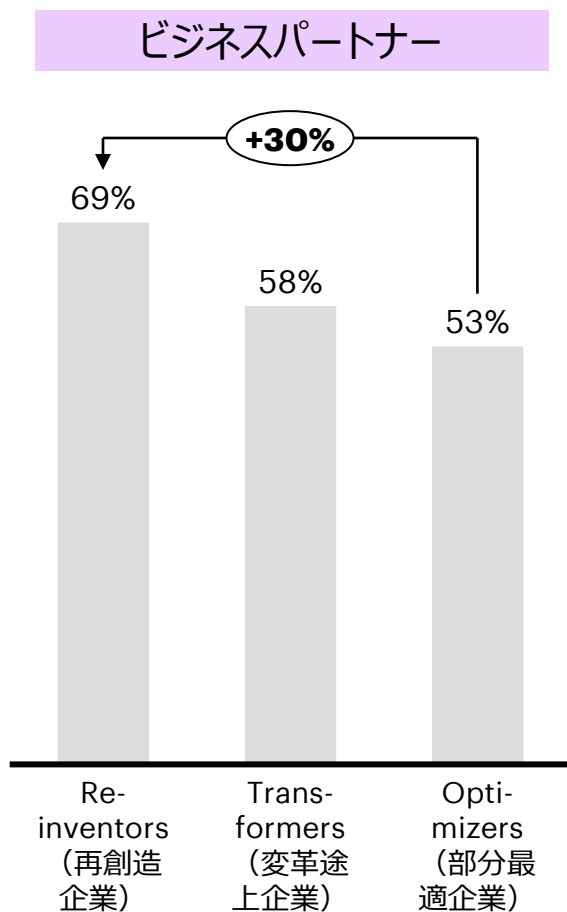
TERを推進するにあたっての「障壁」は何か？¹



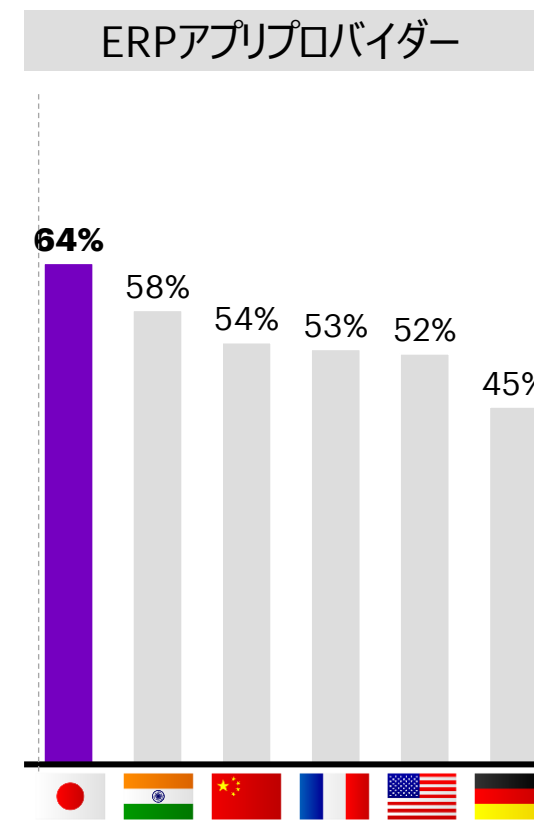
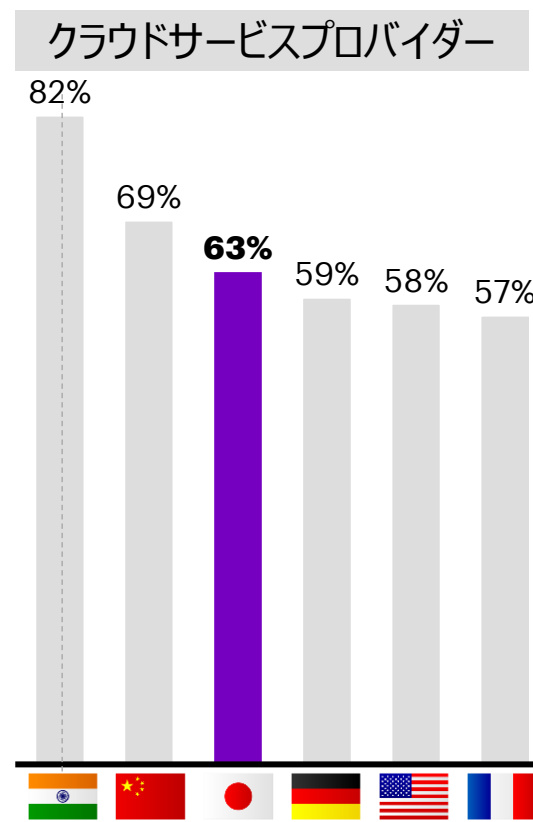
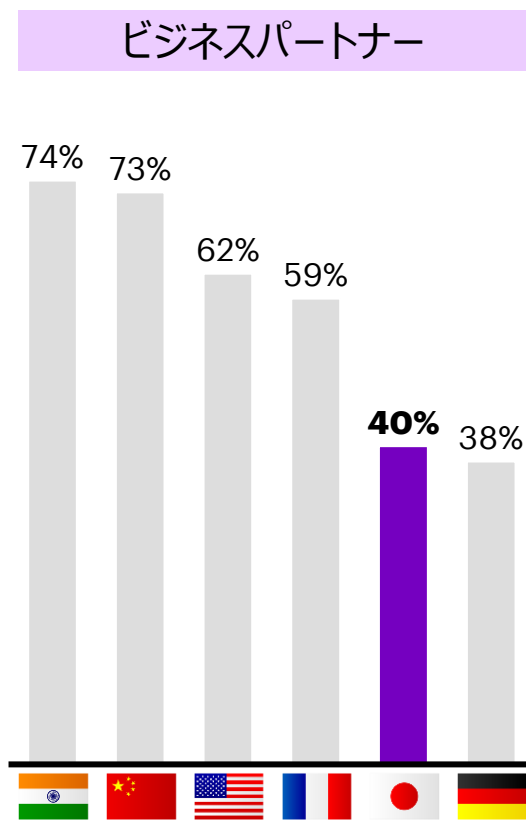
アジリティを確保するエコシステムパートナー

日本ではERPやクラウドなどの「IT/技術を買う」姿勢が強い

TER戦略パートナーとして
「ビジネスパートナー」を選択(Global)¹



TER戦略パートナーは誰か？(国別比較)¹

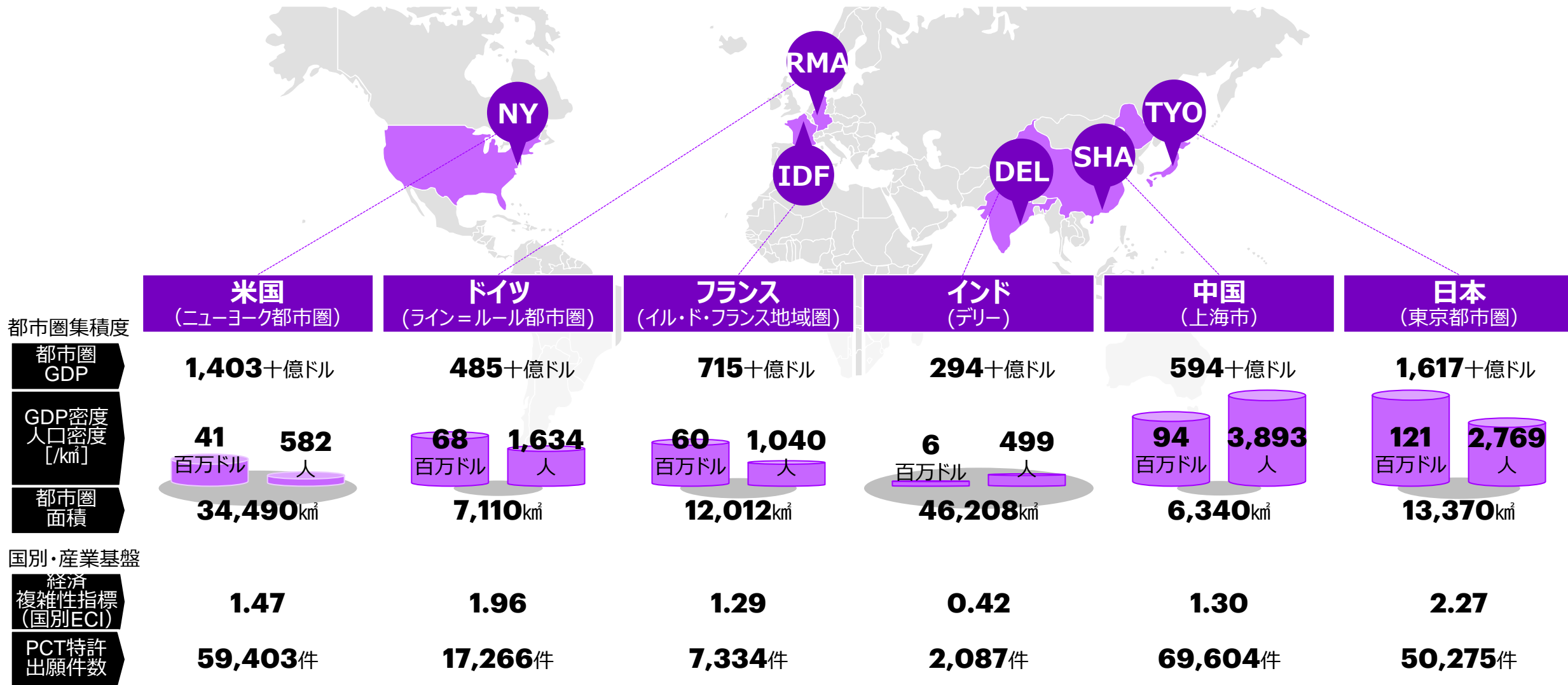


日本企業が 取り組むべきこと



日本市場のポテンシャル

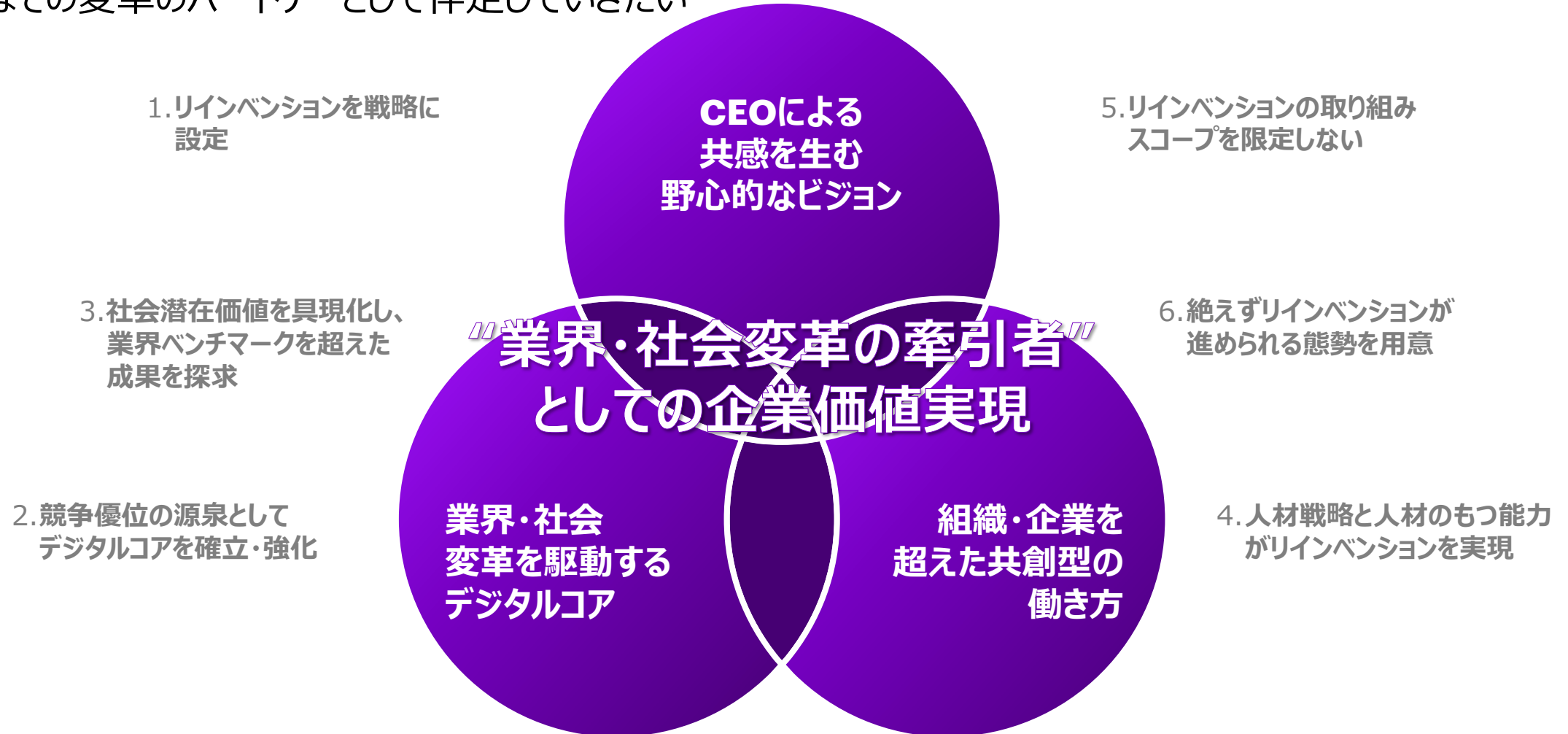
日本は、世界最大級の経済規模と高密度・多様な産業集積により、業際横断型イノベーションの素地は十分



Source: Brookings Institute 「Global Metro Monitor」(2015),
Harvard Univ 「Atlas of Economic Complexity」, 各国統計機関資料

TER - Total Enterprise Reinventionの要諦 (再掲)

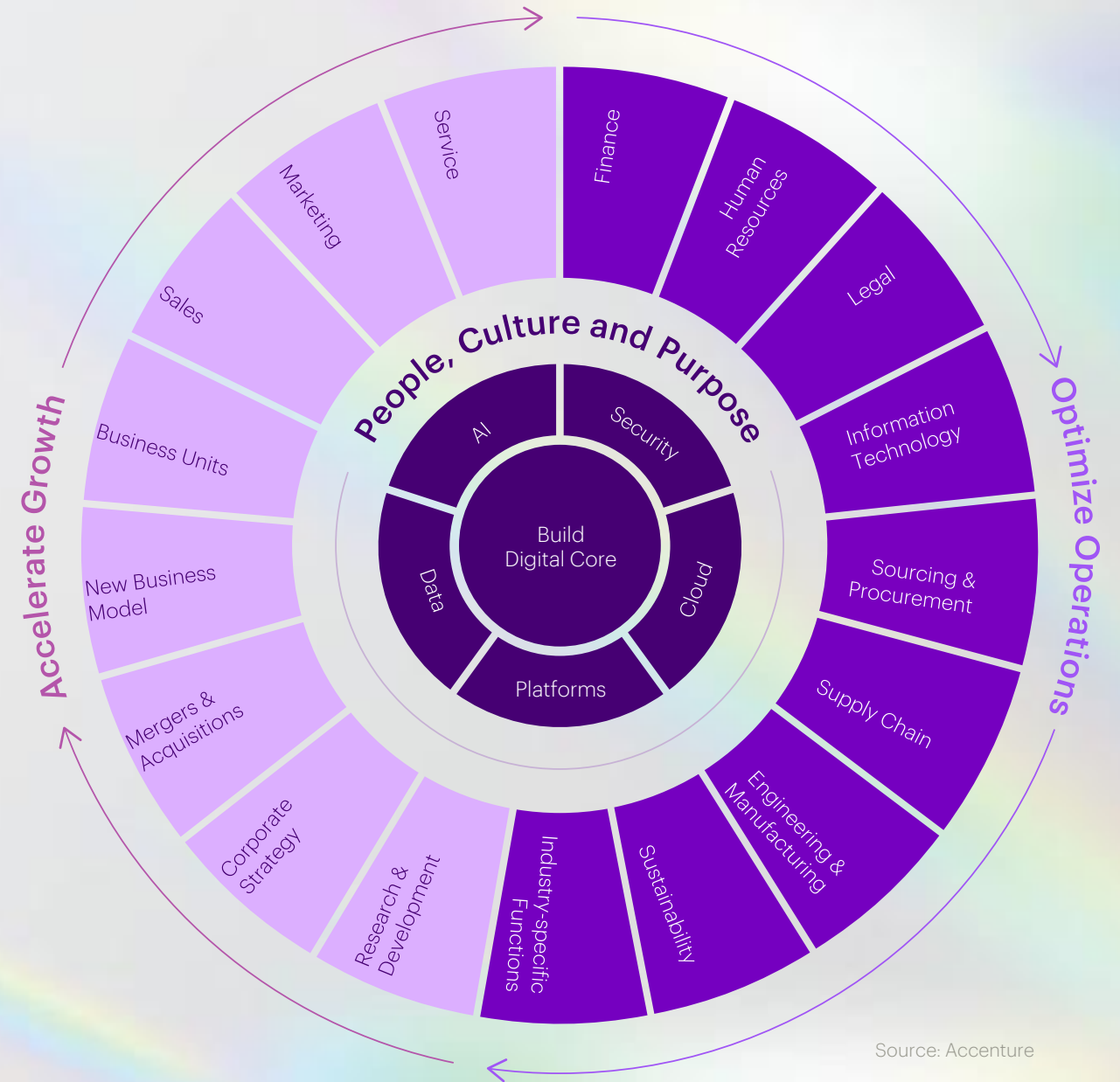
日本企業がTERを通じて、先進デジタル企業のように持続的・飛躍的に成長する余地は十分にあり、アクセントゥアとしてはその変革のパートナーとして伴走していきたい



トータル・エンタープライズ・リインベンションは、
新たなフロンティアを探求し続けることで企業
価値を持続的に高める新たな発想の戦略

業界・社会変革のためのデジタルコアを中核
に据え、飛躍的成長と経営最適化を実現

Total Enterprise Reinvention isn't a to do; it's a to be.
"再創造企業"として、業界・社会変革に挑み続ける企業の在り様



Source: Accenture



質疑応答

回答者

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部
ストラテジーグループ日本統括 兼
通信・メディアプラクティス日本統括
マネジング・ディレクター

廣瀬 隆治

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部
ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター

藤井 篤之

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部
テクノロジーストラテジー&アドバイザリー
グループ日本統括
マネジング・ディレクター

村上 隆文

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部
テクノロジーストラテジー&アドバイザリー
グループ テクノロジー戦略プラクティス
プリンシパル・ディレクター

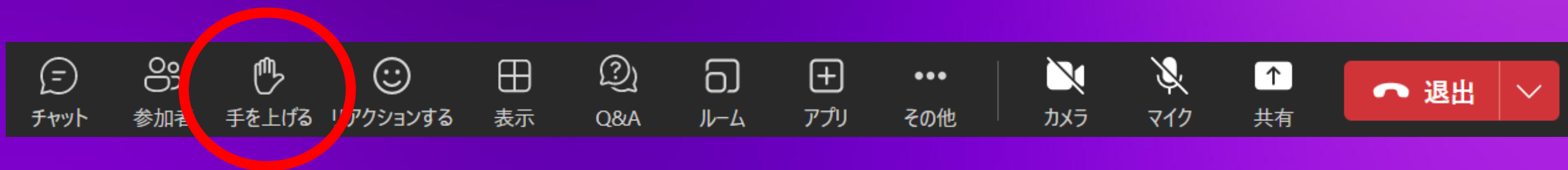
中田 彰

質疑応答

ご質問がある方は、「手を上げる」ボタンを押してください。

運営側よりご指名し、マイクを許可いたします。

ご自身で、ミュートを解除しお話しください。



Thank you