



DXによる 消費者志向経営の進化

株式会社ローランド・ベルガー
パートナー
小野塚 征志

2023年2月16日

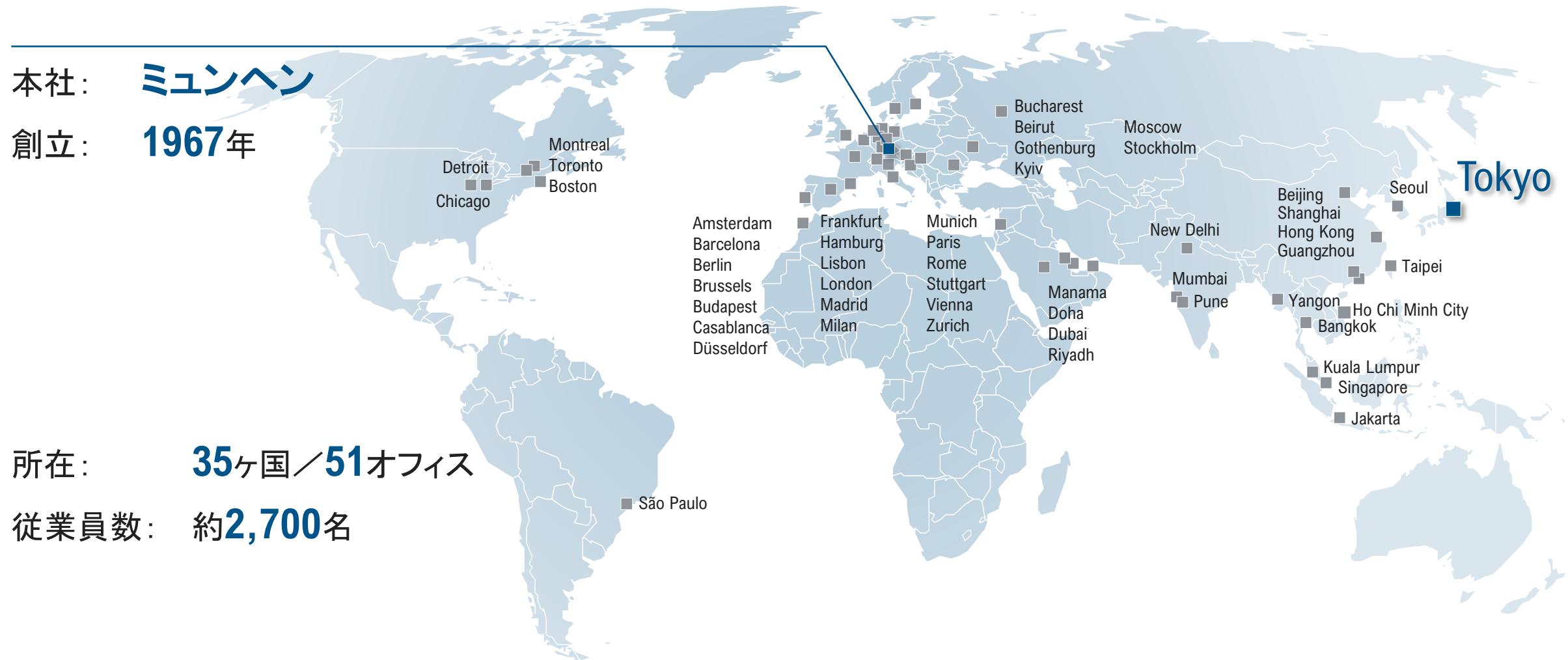
ローランド・ベルガーのご紹介 – 欧州を起点とするグローバル戦略コンサルティングファーム

本社: **ミュンヘン**

創立: **1967年**

所在: **35ヶ国／51オフィス**

従業員数: **約2,700名**



グローバルで業界をリードする企業をサポート

クライアント企業(例示)

消費財・流通



交通・運輸



機械・電機



自動車



金融



インターネット



化学・エネルギー



ヘルスケア



ローランド・ベルガー東京オフィスのご紹介

– 日本企業を中心に多様な業務・テーマのコンサルティングを展開

東京オフィス クライアント実績

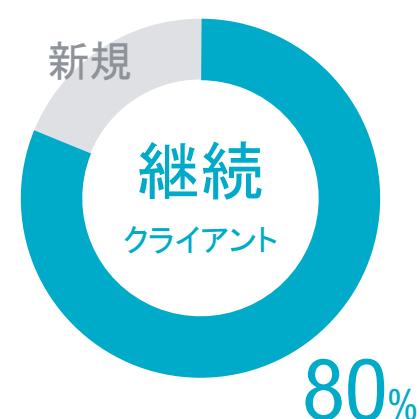
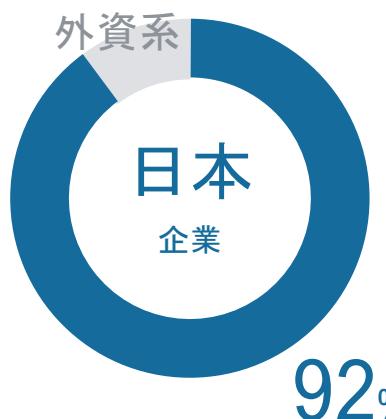
日本法人名： 株式会社 ローランド・ベルガー

設立： 1991年

代表者： 大橋 謙

コンサルタント数： 約100名

2021年実績



東京オフィスの主な支援業界及びテーマ

主な業界

消費財・流通

小売・サービス

交通・運輸

機械・電機・素材

自動車

ヘルスケア

化学・エネルギー

主なテーマ

企業戦略

企業・事業再生

マーケティング・販売戦略

オペレーション戦略・IT戦略

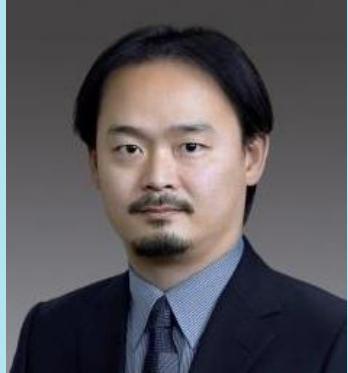
R&Dマネジメント

リーダーシップ・マネジメント体制

組織体制改革

自己紹介

– クライアント企業におけるビジネスモデルの革新を支援



ローランド・ベルガー

小野塚 征志 (おのづか まさし)

TEL: 03-3587-6401 (直通)

E-mail: masashi.onozuka@rolandberger.com

〒107-6023

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了後、富士総合研究所、みずほ情報総研を経て現職
- 長期ビジョンや経営計画の作成、新規事業の開発、成長戦略やアライアンス戦略の策定、構造改革の推進などを通じてビジネスモデルの革新を支援
- 内閣府「SIP スマート物流サービス 評価委員会」委員長、経済産業省「フィジカルインターネット実現会議」委員、国土交通省「総合物流施策大綱に関する検討会」構成員、経済同友会「先進技術による経営革新委員会物流・生産分科会」ワーキンググループ委員などを歴任



DXビジネスモデル

– 80事例に学ぶ利益を
生み出す攻めの戦略

出版: インプレス

発行: 2022年5月21日



サプライ
ウェブ

次世代の商流・
物流プラットフォーム

SupplyWeb

日本経済新聞出版



ロジスティクス
logistics 4.0

小野塚征志

次なる
「GAFA」は
どこだ?

次世代テクノロジーで
機転から変わる!
GAFAの進化

日本経済新聞出版社

ロジスティクス4.0

– 物流の創造的革新

出版: 日本経済新聞出版

発行: 2019年3月15日

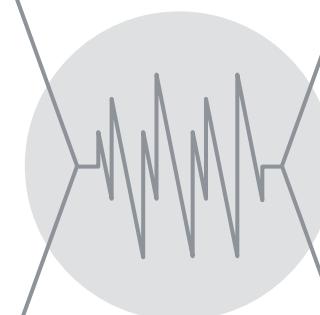
DXとは、デジタル技術を活用したビジネスモデルの革新 – 単なるデジタル化ではない

本来の意味

DX(Digital Transformation)

= デジタル技術を活用した
ビジネスモデルの革新

≠ デジタル化
(デジタル技術の導入)



よくある誤解

DX ≈ デジタル化

- ✓ 最先端のDXツールを提供
 - ✓ DXの導入を支援
 - ✓ 業務管理に必須のDX
- ⋮

デジタル化ではなく、ビジネスモデルの変革でなければ、企業の競争力は高まらない

DXには4つの進化形態が存在

– 本来のDXは、コーポレート／インダストリアルトランスフォーメーション

DXの進化形態

DX 1.0

デジタイゼーション (Digitization)

- ・デジタル技術を活用することでビジネスプロセスをデジタル化すること
- ・業務の効率化や生産性の向上などにより収益力を強化すること

DX 2.0

デジタライゼーション (Digitalization)

- ・デジタル化を通じてビジネスモデルを変革すること
- ・収益を得るための方法や差別的優位性の源泉などを変えることで競争力を高めること

DX 3.0

コーポレート トランスフォーメーション (Corporate Transformation)

- ・企業としてのアイデンティティを進化させること
- ・目指す姿やその実現に向けた戦略を再構築し、提供価値を大きくすること

DX 4.0

インダストリアル トランスフォーメーション (Industrial Transformation)

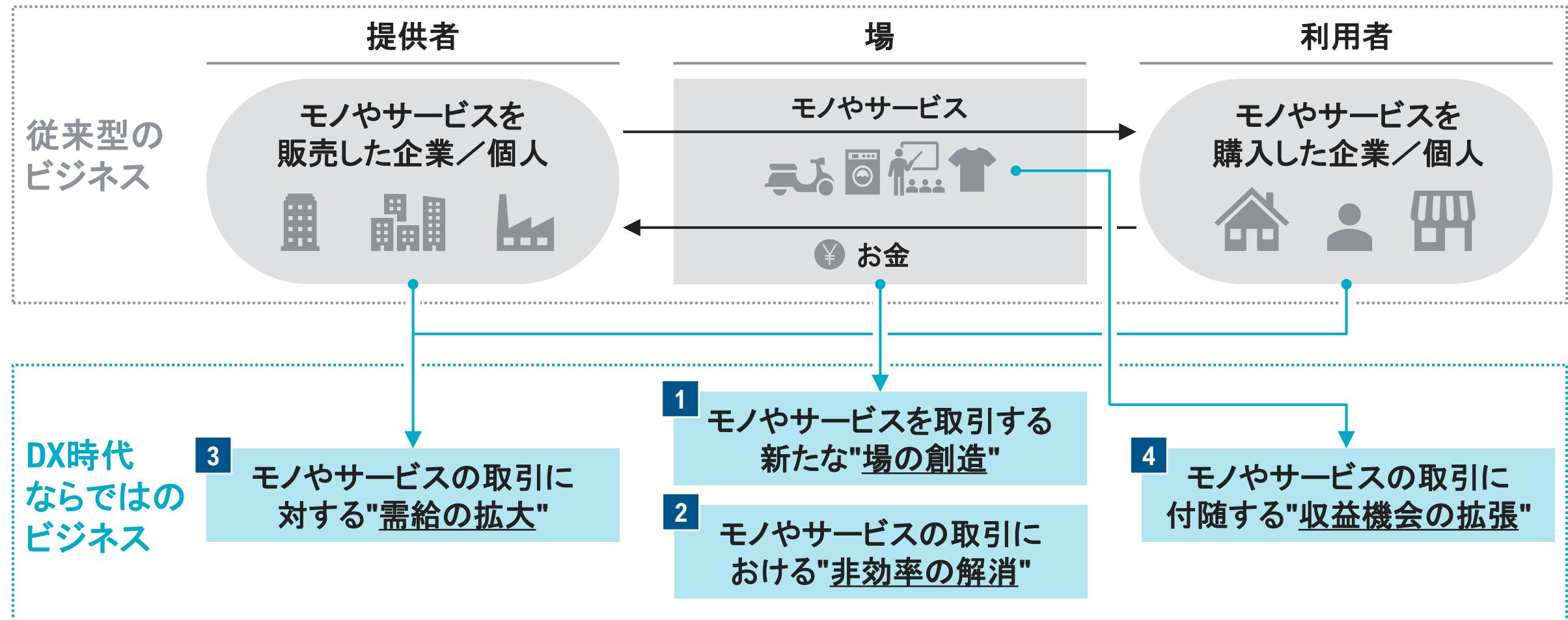
- ・社会生活や経済活動に革新がもたらされること
- ・業界全体のメカニズムが再構成されることで社会／経済の豊かさや快適さが向上すること

----- 本来の意味／目的でのDX -----

DXが進んだ未来には、モノやサービスの取引を支えるビジネスが拡大

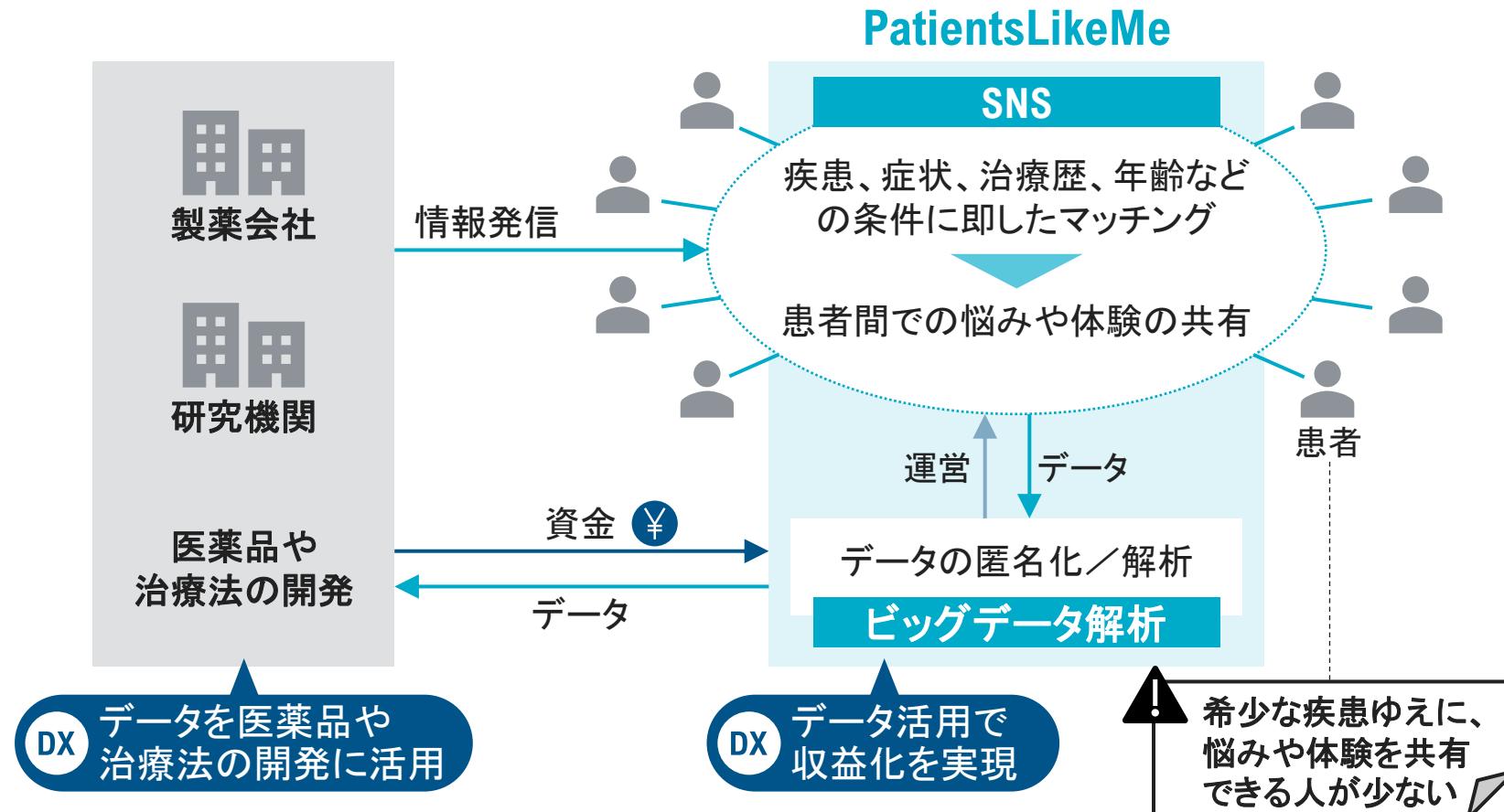
—「場の創造」「非効率の解消」「需給の拡大」「収益機会の拡張」が基軸となる

DX時代ならではのビジネスとは？



PatientsLikeMeは、患者向けのコミュニティサイトから得られたビッグデータを解析・匿名化し、製薬会社や研究機関に提供することで収益化

PatientsLikeMe



PatientsLikeMeからデータを得ている製薬会社／研究機関(例)

製薬会社

- Actelion
- AstraZeneca
- Boehringer
- Merck
- Novartis
- Pfizer
- Sanofi
- UCB
- 武田薬品工業など

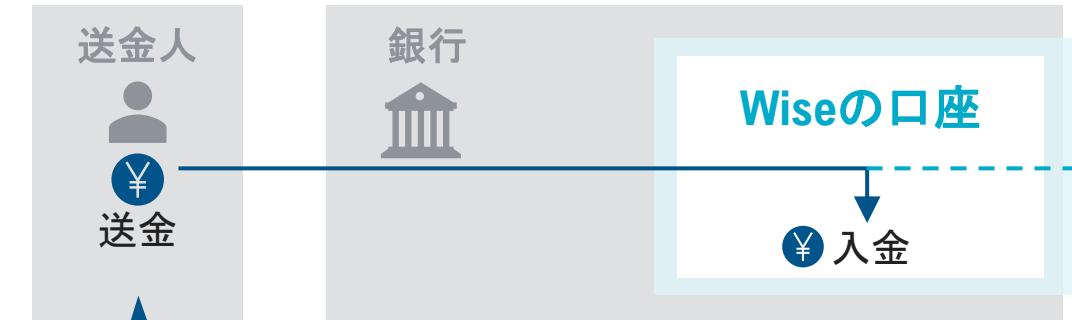
研究機関

- Dana-Farber Cancer Institute
- Fallon Health
- Forbes-Norris Pacific ALS Centre
- National Institute of Mental Health
- National Psoriasis Foundation
- University of Wisconsin など

Wiseは、実際に送金せずに入出金できる仕組みを構築することで、海外送金の手数料とリードタイムを最小化

Wise

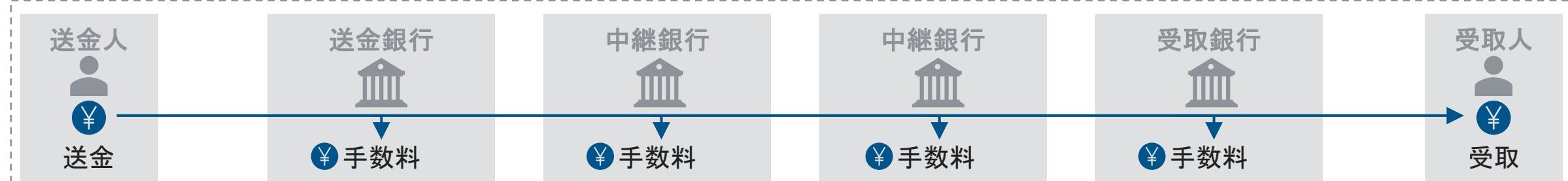
A国



DX 送金前に手数料を確認可能

DX 送金しないことで手数料とリードタイムを最小化

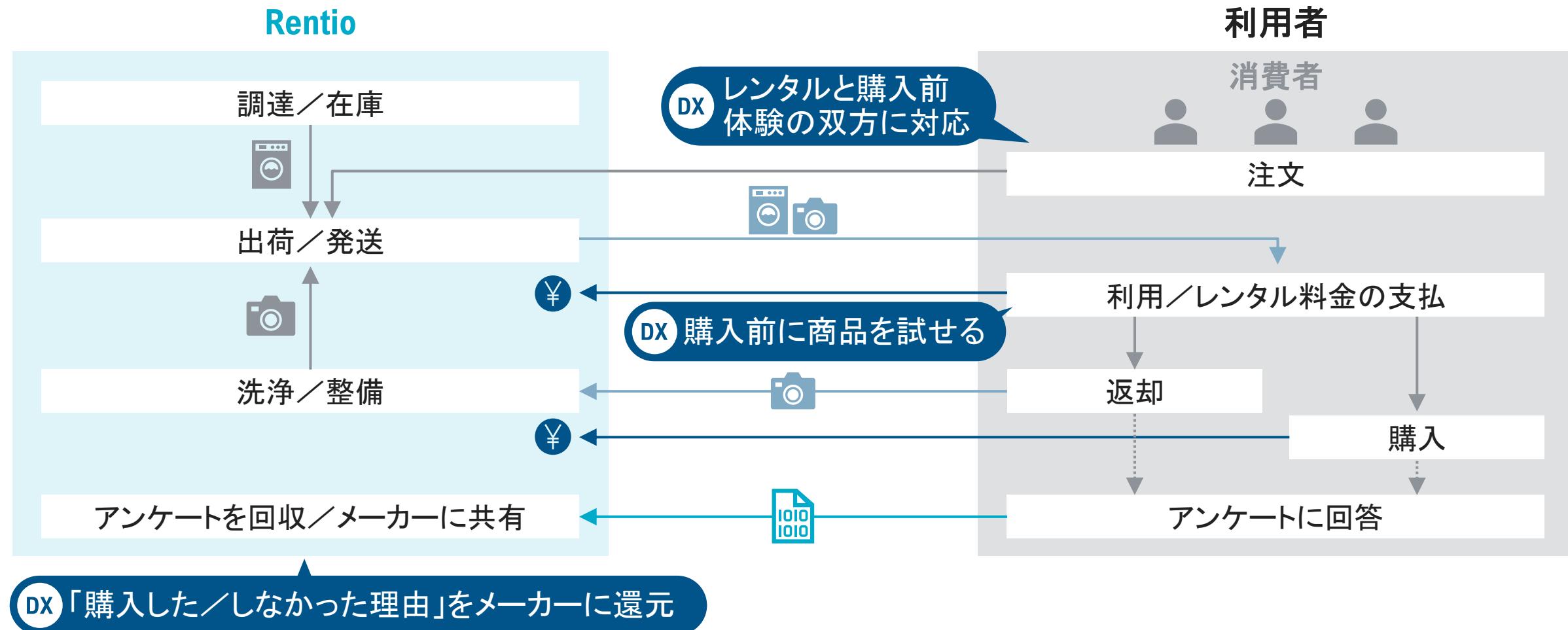
DX 送金前に着金予定期日を確認可能



従来からの銀行を介した外国送金

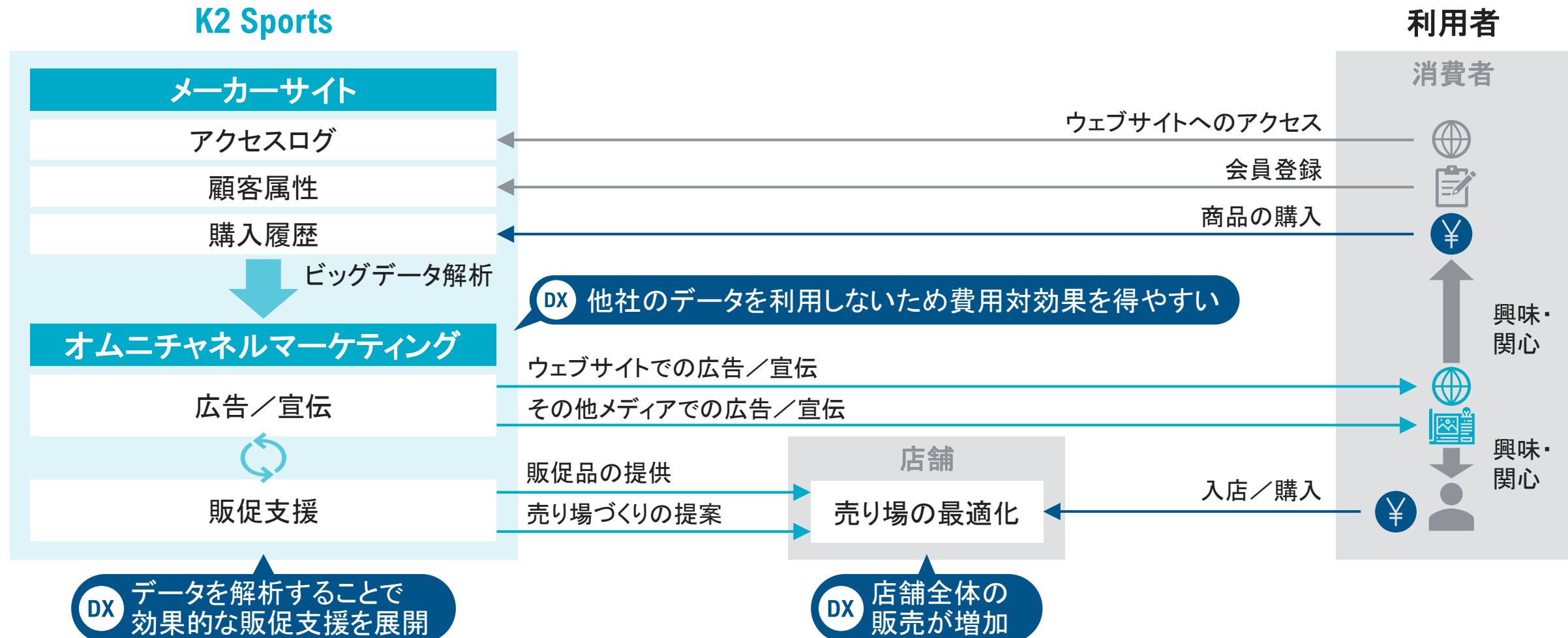
レンティオは、「使えばよさがわかる商品」の販売拡大と、「買わなかつた人の声」の共有を実現する購入前体験プラットフォームを提供

レンティオ(Rentio)



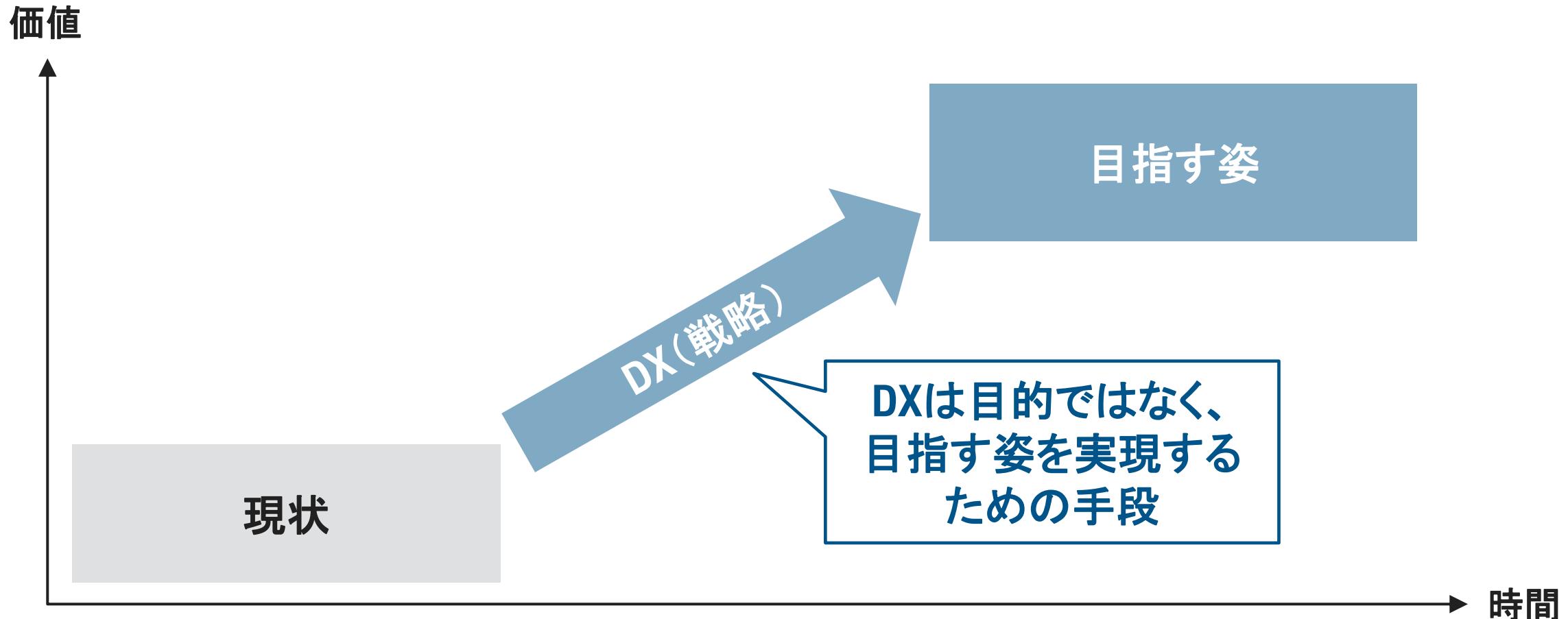
K2 Sportsは、メーカーサイトのビッグデータを販売先店舗の販促支援や広告などに活用するマーケティングプラットフォームを構築

K2 Sports(オムニチャネルマーケティング)



DXは目的ではなく目指す姿を実現するための手段

目指す姿とDXの関係



目指す姿とその実現に至るまでの戦略を具体化することが肝要

目指す姿とその実現に向けたDX戦略

どのような企業になることを目指すのか

誰に

- ・どのような企業／個人に対して
価値を提供するか
- ・誰からリターンを得るのか

どのような
価値を

- ・どのような価値を提供するか
- ・どの価値提供を通じてリターンを
得るのか

どうやって
提供するのか

- ・どのように価値提供を実現するか
- ・どのような方法でリターンを得るか

どうやってそれを実現するのか

誰が

- ・誰が実行主体となるのか
- ・誰が責任を負うのか

何を

- ・どのような施策を実行するのか
- ・どのような成果を得られるのか

いつ
実行するのか

- ・いつ実行するのか
- ・どのような順番で実行するのか

DXの実現に向けては、経営者やその推進の主体となる責任者のマインドセットもトランスフォーメーションすることが求められる

DXの実現に求められるマインドセット

従来型のマインドセット

モノやサービス志向のビジネスデザイン

フォロワー的思考

短期的／個別的な経営判断

ウォーターフォールでの推進

デジタル化への対応

DX時代のマインドセット

価値志向のビジネスデザイン

イノベーター的思考

長期的／俯瞰的な経営判断

アジャイルでの推進

DXによる進化への強い意志

Roland
Berger

