

マッキンゼー・クォーターリー

2004年第3集

*The McKinsey Quarterly, 2004 Number 3:
Balancing growth and regulation*

最近の調査より

香港の港をテコ入れする

香港は、年間150億ドルの物品が出入りする世界で最も重要な貿易港の1つである。香港は、長い間、中国本土の製造者と先進国の顧客との重要なリンクとして機能してきたが、塩田、蛇口、および赤湾の台頭によって、支配力は徐々に失われつつある。塩田、蛇口、赤湾など、中国南部パールリバーデルタ地域の港は、低コストと質の高いサービスを通じて、世界の船荷主を惹きつけている。この形勢を一変させるため、香港政府はまず、香港を使い難く、コスト高にしている輸送・政策上の障害を取り除かなければならない。

中国から賢く調達する

一部の米国小売企業が取り扱っている商品の半分以上は中国製である。多くの企業は、現地サプライヤの管理、ロジスティクスの監督、および破損品・不良品の返却、といった業務を貿易会社と代理店に頼って、中国製品を仕入れている。このようなサービスを提供する代理店の中で、一部にはかけがえのない価値を付加している業者もあるが、サービスに見合わない過剰な請求を行っている事業者も存在する。全ての小売企業が中国との直接取引に乗り出せるわけではない。だが、中国から年間10億ドル以上の物品を購入している企業は、現地で自社の調達業務を展開することによって、購買コストの10~30%を削減できる。

米国の携帯電話利用者の間に高まる不満

米国の携帯電話産業はある点においてナンバーワンだ。それは苦情の多さである。2002年、Better Business Bureau(非営利の消費者保護機関)に寄せられた契約電話会社への苦情は、他業界のあらゆる企業に対するものよりも多かった。面白いことに、顧客の苦情は、サービス自体や、エリアカバレッジ上の問題等に対するものではなく、契約している携帯電話会社の業務慣行に対するものだった。たとえば、最も代表的なものは請求に関する問題で、次いで多かったのは、携帯電話会社の対応が表面的なのではないか、という懸念や不満であった。

ラテンアメリカ系市場を掴む

米国のラテンアメリカ系消費者の購買力は、人口と世帯収入が増大するにつれて、この先10年で急速な拡大に向かうだろう。一部の企業は、ラテンアメリカ系消費者の支出額が、平均的な消費者のそれを上回る、メディアやグローサリーといった、製品・サービスカテゴリーにおいて、スペイン語を話す顧客へのマーケティングを適切に行ってきた。しかし、これまで金融機関は、彼らにほとんど注意を払ってこなかった。この熱い消費者グループに効果的にマーケティングを行う方法を学ばなければ、大きな機会を掴み損ねることになるだろう。

北米自動車部品企業:ビッグスリーを越える顧客基盤

米国の自動車部品企業は、その顧客基盤をビッグスリー以外にも拡大したいと望んでいる。だが、その言葉を、行動で裏付けることができないのではないかと、ということがある調査結果から見て取れる。

大半の部品メーカーは、自社のイノベーション能力と技術には自信を持っているが、コスト効率や新規顧客獲得のためのマーケティング力という点ではやや自信がない。

投資環境に関する、ポーランドの課題

ポーランド(2004年5月にEUに加盟した10カ国の中で最大の国)にとって、西欧諸国のサービス外注先となるのは当然の運命に違いない。ポーランドと西欧は、地理的、文化的に近く、賃金はアジア諸国と比べてもそれほど高くない。また、ビジネス業務のアウトソーシングに適したアカデミックな活動が集中するエリアも多数存在する。だが、1990年代半ばの第一次外国投資ブームの後、ポーランドは中欧近隣諸国に契約を奪われ始めた。ポーランドに必要なのは、自国の優位性を効果的にマーケティングし、より有効な投資環境を作り出すことだ。

クレジットカードのリスクを管理する

クレジットカード会社がリスクマネジメントの勝率を上げる上で、熾烈な競争と不履行率の上昇の問題は、解決すべき多くの課題の中の2つに過ぎない。銀行、およびクレジットカード事業者が注力すべきは、リスクの最小化よりも、むしろ顧客の慎重な選定と、厳しいというより、スマートな取立てである。

非公式経済に潜んでいる危険

The hidden dangers of the informal economy

Diana Farrell

世界のいたるところで、多くの会社が「非公式経済」の中で事業を営んでいる。「非公式経済」では、会社は雇用を少なめに申告し、一部の納税を回避し、製品の質と社員の安全に関する規制を無視し、著作権や知的財産権を侵害し、さらには、法人組織として登録さえしていないケースがある。この問題は、発展途上国において特に深刻だ。一部の発展途上国では、アウトプットの実に80%が非公式な企業によって生産されている。ほとんどの政策決定者はこの問題を懸念していないが、これは憂慮すべき問題だ。非公式な企業が、その規模の小ささや、生産性の低さにもかかわらず、事業を継続できているのは、納税と規制の遵守を回避することで大幅なコスト優位性を得ているからだ。そして、それによって、生産性の高い正式な企業の市場シェア獲得が妨げられ、結果として、経済成長と雇用創出のスピードが鈍化している。

非公式経済の規模を縮小すれば大きな経済的利益が創造される。その恩恵を受けるためには各国政府が、重税や複雑な規制システムなどの非公式経済の根本的な原因を是正し、法律をより厳格に施行する必要がある。

テレコム産業の規制緩和への新ルート

A new route for telecom deregulation

Scott Beardsley, Luis Enriquez, Jon C. Garcia

大半のテレコム市場において、大手既存プレーヤーは、依然として、顧客とネットワークの残りの部分、つまり各家庭までの「ワンマイル」を支配している。この10年、規制当局は、モバイルワイヤレス、ケーブル、VoIP、といった代替技術を通じて、携帯電話事業者やIP電話事業者による家庭、

および企業へのアクセスを容易にすることによって、このボトルネックの打破を試みてきた。このような規制上の取り組みや競合技術によって、大手既存プレーヤーの音声収益は徐々に侵食されつつあるが、その総収益と利益の大半は依然、音声収益によるものだ。

規制と技術によって消費者電話市場の競争を誘発したことは、おそらくいいことだ。だが、現在、多くの規制当局は後手に回っている。新しい技術の出現と、競合するモバイル、および固定電話のインフラ上で、さまざまなサービスがバンドル化されるに至り、テレコム産業は変貌を遂げている。規制当局は、常に、この産業の転換に先んじていなければならない。もし失敗すれば、結果は憂慮すべき事態となる。

米国のエネルギー政策を再考する

Rethinking US energy policy

Timothy Bleakley, Robert G. Latoff

米国エネルギー市場の規制緩和によって、エネルギーの小売価格は低下し、特に天然ガスを動力とする、より効率的で経済的なプラント開発が進展した。だが、規制緩和によって、新プラントに投資すれば投資家は儲かる、という保証も無くなった。現在、米国では、規制当局の保証なしで、何十億ドルという新たな電力プラントの資金を調達することは困難になりつつある。一方で、天然ガスの価格も急騰している。

電力産業は、価格設定の手法を修正してピーク需要を減らす、といった支援策を講じることも可能だが、規制の変更も必要だ。そろそろ、環境、および電力需要面のニーズのバランスを取りながら、生産者のリスクを相殺するような統合的なエネルギー政策について議論すべき時である。

ポルトガルに競争力をつける

Making Portugal competitive

Maria Joao Carioca, Rui Diniz, Bruno Pietracci

長い間、ポルトガルは、低賃金とEU加盟を経済成長の原動力としてきた。だが、同国の1人あたり生産量は、依然として、効率の高い欧州諸国の約半分に過ぎない。東欧やアジアとの競争が増える一方、富裕な欧州諸国に追いつくペースも鈍化している。ポルトガルの7つの産業部門を調査した結果、同国は、非効率な労働力、競争を抑制する規制、そして巨大な非公式経済のマイナス効果によって、労働力が安価な国々に対しても、生産性の高い国々に対しても不利な状況で経済後進国に留まっていることが明らかになった。ポルトガル政府は、厳格な労働法の緩和によって、生産性の問題に取り組み、競争の障害を除去し、非公式経済を抑制しなければならない。

インドにおけるエイズとの闘い

Battling AIDS in India

Joydeep Sengupta, Jayant Sinha

Bill & Melinda Gates 基金の理事長、Ashok Alexander 氏へのインタビュー
エイズ問題への取り組みには、公共部門と民間部門の広範なパートナーシップの創造が重要だ。

CRMのための組織作り

Organizing for CRM

Anupam Agarwal, David P. Harding, Jeffrey R. Schumacher

大半の大手企業は何らかの形で CRM を実施してきたが、その多くは、CRM による全面的な改善の成果に早々と失望している。一部の企業の事業再生の努力は成功しているが、幾つかの最近の調査によれば、CRM に投資した企業の半分以上は、期待通りのリターンを得られていないと考えている。問題の核心は、殆どの企業が、どんな CRM の取り組みにおいても、内在する真の組織課題に十分注力していないことだ。CRM の取り組みには多種多様な個人が関与するため、説明責任の問題が生じ、さまざまな社内サービスの“ユーザー”に CRM の採用を確信させることは複雑な課題となる。こうした組織上のジレンマを解決するためには、企業が CRM を社内顧客向けの1つの製品、あるいはサービスと捉えることが必要だ。つまり、企業は、CRM に価値を吹き込み、それに適切な値段を設定して広告活動を行い、アフターサービスを提供すべきだ。

生産性という名の電車

A streetcar named productivity

Martin Jorss, Daniel E. Powell, Christoph Wolff

バス、地下鉄、通勤電車、といった公共輸送システムは、サービスを提供している各都市やその運行路線と同じくらい多様性に富んでいる。だが、公共交通機関の事業者は、1つの不幸な特徴を共有している。慢性的な営業損失である。マッキンゼーが4カ国、オペレーター48社に関するベンチマーク調査を実施した結果、事業者間のギャップの解消に資する、ベストプラクティスと重要なトレードオフを抽出した。

運転手の稼働、メンテナンスとオペレーションの統合、およびチケットの回収にベストプラクティスを導入すれば、各国の事業者は、サービスの質を改善しながら、何百万ドルという運営コストの削減の可能性がある。

社内知識市場を作る

Making a market in knowledge

Lowell L. Bryan

企業が抱えるトップレベルのプロフェッショナルの頭脳の専有知識は、競争優位性の源である。個人に属する知識は自己完結的で、常に利用可能である。だが、これに対して、企業に属する知識は、たとえ、社員の数が数百人という小規模な企業であっても、特に事業拠点が異なる地域に分散していると、社員の頭の中のものを利用するのは困難である。だが、全社規模の効果的、かつ効率的な「知識市場」の構築によって、過去のナレッジマネジメントでは実現できなかった方法を通して、専有知識のパワーを伝達できる。知識を管理することよりも、知識を創造し、交換することから、格段に多くの真の価値が生まれる。すなわち、企業が、社員に対して同僚との価値ある知識の共有を奨励する、知識と文化の市場メカニズムを創造すれば、知識をもつ社員と求める社員の間の需要と供給を効果的に統合できる。

英国の労働者の生産性を上げるには？

Helping Britons work smarter

Dominic Casserley

近年、英国ではイノベーションが流行している。英国の競争力に関する最近のレビューでは、より革新的な製品・サービスの開発の必要性が強調されている。一方、英国貿易産業省は、国全体を対象としたイノベーション戦略を打ち上げた。これらの取り組みに共通しているのは、イノベーション - 特許と R&D の増大で測定 - が英国の生産性を押し上げる、という考え方だ。だが、一国の生産性を押し上げるには、それ以上のものが必要だ。

英国人の時間あたり生産量は、フランス人、ドイツ人、および米国人に比べて格段に少ない。英国人は長時間にわたって一生懸命働くが、賢く働いてはいない。根底には、科学・技術の問題と同じくらいの重要度で、業務プロセスと業務慣例の問題がある。英国人従業員の働き方の小さな改善は、大きなイノベーションのアイデアと同じくらい重要である。

インドネシアの改革アジェンダの拡大

Broadening Indonesia's reform agenda

Matthias M. Bekier, Laurence W. Berger, Gregory P. Wilson

現在、世界各国の投資家がインドネシアに微笑みかけている。だが、1990年代の東南アジアの金融危機で崩壊し、将来的な政治の不確実性によって足かせをはめられている経済を修復するために、インドネシアがやらなければならないことは依然として山積している。インドネシアの関係筋は、銀行システムの浄化に着手し、良いスタートを切った。だが、金融改革の恩恵を100%享受するためには、特に、農業、エネルギー産業、製造業といった、残りの産業の改革も必要だ。

日本の銀行システムを是正する

Fixing Japan's banking system

川本裕子

小泉純一郎氏は、2001年に日本の首相になって以来、日本経済の長期的な成長を確保するためには金融制度の構造改革が必要である、と論じてきた。小泉首相のアプローチは、過去の政権との対比から好意的に評価されているが、これまでの小泉首相の改革は、スピードの点でも、深さの点でも十分ではない。実際、構造改革はまだ進行しておらず、今、問題なのは、改革のモメンタムが続くか否かということだ。

金融部門の改革においては、3つの大きな問題が待ち受けている。その中心的なものは、金融制度への政府の介入だ。不健全な銀行は破綻もやむを得ない。政府は普通預金に対して預金保証限度額を実施すべきだ。また、公共金融機関と民間金融機関に対し、対等な立場を与えるべきである。

中国の自動車産業の将来を形成する

Shaping the future of China's auto industry

Paul Gao

中国の自動車販売成長率は世界で最も高い。2010年までには、米国に次ぐ世界第2の自動車市場になるだろう。だが、この目覚ましい成長の陰には、人為的な高価格をはじめ、中国自動車産業の繁栄のポテンシャルを妨げる多くの問題が隠されている。

中国政府は、最近、自動車産業政策の修正を発表したが、これによって先の問題の一部に取り組む機会を逸してしまった。だが、排気ガスや安全基準を向上する一方で、参入障壁の低減、JV要件の緩和といった、競争の促進に政策の主眼を置くことによって自国の自動車産業と消費者を支援することは可能である。