

世界的な混乱にも屈せず、 大胆な変革を遂げた 物流企業

LCL 輸送サービスで世界最大級を誇る ECU Worldwide は、新型コロナウイルスのパンデミックの中イノベーションを決断し、マッキンゼーとの協働によりテクノロジー対応と組織構造の変革を実施した。

ニーレシュ・ムンドラ著



ここ数年の間、貨物輸送業界では需給がひっ迫し、世界中のサプライチェーンがパンク寸前の状態に陥っている。ECU Worldwideは世界最大級のLCL輸送会社として30年の経験を誇り、世界180カ国・4万港をつなぐ約2,400もの貿易ルートでサービスを展開する。

新型コロナウイルスのパンデミック直前の2019年12月、ECU Worldwideのリーダーシップは、マッキンゼーとの協働により「Voyager」と呼ばれる18カ月の野心的な変革プログラムに着手した。

ECU Worldwideはこのプログラムを通じて組織を抜本的に見直し、グローバルに活躍する従業員や顧客のエクスペリエンスを改善すべく、リーダーシップの意思統一や新たなテクノロジーの導入を行った。

その結果、2018年から2021年にかけて会社全体の収益は2倍に増加し、20カ国で約20~40%の売上成長を達成した。業界でも未曾有の混乱期に、同社はこれらすべてを達成したのである(図表1)。

課題

ECU Worldwideはインド、米国、ヨーロッパなど世界各地の300以上の拠点で、4,500名のチームを運営する。これらの拠点により、新市場への進出が加速的に進んだが、それは同時に、オペレーションの一体性に新たな課題をもたらすこととなった。

各拠点は、グローバル事業の一部として相互に連携するのではなく、各々に独立した部門として運営されていた。また、営業チームは伝統的に顧客パイプラインの構築よりフルフィルメントやイシュー解決に重点を置いており、ヨーロッパや米国などの成熟市場ではリソースの稼働率も最適化されていなかった。例えば、一部の拠点はキャパシティを超えて稼働する一方、十分に活用されていない拠点もあった。

ECU Worldwideの創業者兼会長のシャシ・キラン・シェティ氏は、自社には新たな成長戦略が必要であるとの認識に至った。「シェアに関して言えば、もっと伸ばせると考えていました。弊社が物流業界のグローバルリーダーとなるには、将来を見据えたデジタル戦略が必要だったのです。」

図表1

変革のインパクト

| | | |
|--|--|---|
| <h3>組織改革</h3> <p>テックイネーブルメントと組織の再設計により売上は20~40%改善、組織全体の生産性も1.5倍に</p> | <h3>デジタルイネーブルメント</h3> <p>デジタル&アナリティクスツールを導入して主要プロセスを最適化した結果、ドアツードア輸送のブックイングが25%増加したほか、65カ国以上で輸入関税などの前払いを実現</p> | <h3>人材の育成</h3> <p>18カ月間に100名以上を新規採用したほか、スキルプレイブックの刷新、ダッシュボードの自動化、KPIやガバナンスの制度化など、組織の強化を実施</p> |
|--|--|---|

ソリューション

世界の物流業界にパンデミックによる深刻な影響が見え始めた頃、ECU Worldwideはマッキンゼーとの協働のもと、レジリエンスの高い長期的な成長戦略に的を絞り、オペレーション上の連携を強化し、競争力につながるデジタルソリューションの構築に着手した。

「ECU Worldwideは、将来に備えてグローバルの従業員や業務を最適に統合するための戦略を必要としていました。」とマッキンゼーのアソシエイトパートナーである[チャンダン・カンサル](#)は振り返る。「そこで我々は、そのためにはどういった組織改革やデジタルソリューションが必要かを検討するお手伝いをさせていただきました。」

マッキンゼーのパートナーである[ニールシュ・ムンドラ](#)は、インドの物流関連プロジェクトを統括するほか、アジアにおける製造・サプライチェーン関連プロジェクトの協働リーダーも務める。「世界中のオフィスから50名以上のコンサルタントのほか、[マッキンゼー・デジタル](#)、[インプリメンテーション](#)、[人材・組織パフォーマンス](#)などのケイパビリティのエキスパートが参加し、この変革プロジェクトに我々のできる最善のサポートを提供すべく尽力しました。」

マッキンゼーとECU Worldwideは集中的な診断スプリントを実施し、「営業効率の改善」「アナリティクスによるオペレーションの変革」「カスタマージャーニーの最適化」「未来志向の組織づくり」という4つの柱からなる変革プラン「Voyager」を策定した。

具体的な活動

ECU Worldwideはマッキンゼーの助言により、事業の大半を占めるヨーロッパ、アジア、北米の三大市場から15以上の地域を絞り込んだ。更に、これらの地域の営業チームがどのように顧客と連携し、成長のマイルストーンを設定し、顧客分析を行い、個々の国の課題やポテンシャルを特定しているか、詳しく調査した。

同社は次に、営業チーム間の連携強化にも取り組んだ。これについて、マッキンゼーはKPI、荷動き、契約やプライシングを地域全体で追跡するコーディネーションセンターの構築を支援した。従来は世界の各地で必要な意思決定を数日～数週間かけて調整していたが、この変革によってリアルタイムで組織全体に伝達できるようになった。

こうして最初の18カ月が経過したところで、同社は体系的な成長戦略を策定した。成長戦略は、主に2つのテーマに基づくものとなった。

「我々が非常に重視した要素は、組織の健全性でした。」

サンチタ・モハンティ、ECU Worldwideのトランスフォーメーション担当副社長

テクノロジートランスフォーメーション

ECU Worldwideの変革における重要なイネイブラーの一つは、優先市場の状況を追跡する一元管理テクノロジーの構築と効率化であった。この効率化を実施する以前は、オフィス毎に異なるフォーマットでデータが報告されることも多く、集計とレビューに数カ月を要することもあった。同社はマッキンゼーとの協働により、各市場のデータを中央管理センターに集約する自動管理ダッシュボードを構築した。

また、同社は顧客向けのデジタルセールスダッシュボード「[ECU360](#)」を新たに改良し、データサイエンスの活用により顧客重視のユーザー体験を実現した。新しい商品やベンダーをプラットフォームに取り込んだECU360は、この種のものとしては最大規模となる80カ国以上のユーザーを網羅したデジタルエコシステムを構築した。

組織の抜本的な再編成

次に、ECU Worldwideはパフォーマンスマネジメントにフォーカスし、新設したトランスフォーメーションオフィスを拠点に活動を開始した。「弊社は、組織の健全性とベストプラクティスの制度化を重視しました。」と、同社のトランスフォーメーション担当副社長サンチタ・モハンティ氏は語る。「組織が定めた目標を達成するために必要とされる重要な人材を特定すべく、緻密な人材価値評価を実施したのです。」

ECU Worldwideの全社的なパフォーマンスレビューのフレームワークとなったのが、自動化されたダッシュボードである。このダッシュボードによって地域間で共通のKPIを設定し、組織全体の目標と結び付けることができるようになった。また、全従業員が同じデータを閲覧することにより、各自が縦割り組織ではなく一つのグローバル組織の一員として共通の目標に向かって従事していると認識できるようになった。更に、新たに設立されたデータサイエンス&アナリティクスのセンター・オブ・エクセレンスを通じて、このインパクトを維持することができた。

テクノロジーイネーブメントはECU Worldwideに比類なき競争力をもたらした

- 日常業務にAIや機械学習を導入。ECU Worldwideは、グローバル規模でリアルタイムの意思決定を可能にした。これは業界初の試みとなる。
- コンテナの利用状況や荷物の流れ、契約業務の生産性などを管理するアルゴリズムを活用。これにより調達コスト、倉庫管理、労働資源の最適化を実現した。
- 顧客向けのセールスダッシュボードを完全に自動化。ECU360プラットフォームにより、顧客のあらゆるプロセスやバックエンド業務を自動化した結果、通常は36時間かかる見積もり作成を瞬時に処理できるようになった。

動画

ECU Worldwide
の変革の裏側



「変革を通じてマッキンゼーのサポートを受けたことにより、真のパートナーシップを構築できました。マッキンゼーのサポートがあっこそ、我々は組織の改善に必要な施策を厳格に実行できたのです。」

ティム・チューダー、ECU Worldwide CEO

インパクト

このテクノロジートランスフォーメーションは、ECU Worldwideの様々な業務領域における効率化、レジリエンスの向上、サプライチェーンにおける貨物輸送の可視性や統制の改善につながった。

そのほか、ECU Worldwideでは、顧客向けのデジタルセールスダッシュボード「ECU360」によってより深く顧客インサイトを把握できるようになった結果、導入率が25%改善し、顧客維持率も90%を達成した。新たなセールスアプリは、顧客対応チームの生産性向上に貢献し、現在では予約の60%以上がECU360で行われている。チームは、歩留まり管理ツールで価値の取りこぼしや需要の急増を追跡し、営業戦略を見直すことができるようになった。また、セールスアクセラレーターアプリの再設計により、生産性が150%改善した。

同社の共同マネージングディレクターであるアダッシュ・ヘグデ氏は次のように語っている。「この変革プログラム『Voyager』を通じて、我々は組織内で新しい働き方を制度化しました。」「今日、中国、ドイツ、インドのオフィスで誰と話しても、共通言語で意思疎通ができると実感できるでしょう。」

パンデミックのさなか、世界中のフォワーダーが需給のひっ迫を理由に収益を伸ばす中、ECU Worldwideのセールスプログラムは、数年間伸び悩んでいた売上改善に特化した点が特徴的であった。主要市場に的を絞ったことで、同社の変革はセールス全体の80%を網羅し、20カ国以上で20~40%の売上成長、また過去2年間は新たに統合したLCL貨物輸送やトラック輸送サービスによる売上成長も達成した。

また、業務の効率化や新しい働き方の確立を目指してモデルオフィスのプレイブックを策定し10カ国以上で展開した結果、オペレーションの処理時間を30%も短縮することができた。この戦略を的確に遂行できたことで、同社は航空貨物や越境ECといった大胆な挑戦も新たに模索し始めている。

「集中と推進は、我々の共通の目標でもありました。弊社のように多くの企業買収を経て成長してきた組織では、組織全体に共通する経営手法が必要でした。」同社のCEOであるティム・チューダー氏はこのように振り返る。「変革を通じてマッキンゼーのサポートを受けたことにより、真のパートナーシップを構築できました。マッキンゼーの支援のもとに、組織の改善に必要な方法を厳格に実行できたのです。」

著者：ニールシュ・ムンドラはマッキンゼームンバイオフィスのシニアパートナー。
日本語監訳：村上友太はマッキンゼー東京オフィスのパートナー。
本稿の翻訳にあたりご協力いただいた沈和曦に謝意を表す。

*このインタビューではECU Worldwideの許可を得て、クライアント事例のご紹介を行っています