

第1部のはじめに [企業哲学としてのオペレーション]

オペレーションは、どの企業にも存在する。日常の企業活動そのものがオペレーションだと考えることも可能だ。日常の企業活動と言うと軽くとらえられがちだが、オペレーションは企業経営を支える基盤であり、競争力の源泉ともなる、非常に重要な領域である。

オペレーションを強くするために最も大切なことは、オペレーションに対する哲学をしっかりと持つことだ。すなわち、「オペレーションは、企業経営を支える屋台骨であり、競争力を大きく左右する」ということを、経営トップから現場の従業員に至るまで浸透させなければならない。

実際に、トヨタ自動車（以下トヨタ）、フェデラルエクスプレス（以下フェデックス）、マクドナルドといった、オペレーションが強いと言われる企業を調べてみると、オペレーションの重要性をトップから現場の従業員まで全員が認識している。これらの企業では、オペレーションを改善していくこと、つまり「自分たちの仕事を進化させること」自体が仕事であるととらえられ、その姿勢が哲学や信念のレベルにまで昇華され、根づいている。また、自分の仕事だけを考えるのではなく、「仕事の流れ全体を見渡し、一連の流れをより効率的に、よりスピーディに、そしてより正確にするためにはどうしたらよいか」を企業活動に従事する一人ひとりが常に真剣に考えている。

その一方で、オペレーションが弱い、あるいはオペレーション改革が途中で頓挫してしまう企業を見ると、概してオペレーションの重要性に対する認識が不十分であることが多い。哲学や信念として従業員一人ひとりに浸透していないから、オペレーションを改善するにしてもそのための方法論やツールにばかり目が行き、短期的な改善はできても、長期的に粘り強く改革を続けていくことができない。

強いオペレーションを構築するには、オペレーションの重要性をまず認識し、粘り強く改革を続けていく姿勢を社内に徹底させ、それを哲学と言えるほどのレベルにまで高める必要がある。

第1部の構成

第1部では企業におけるオペレーションの全体像を概観する。

第1章では、競争上の優位性を構築するという企業戦略の視点から、オペレーションをあらためて定義したい。そのうえで、戦略的なオペレーションのとらえ方、オペレーションの強みを生かした競争戦略の考え方などについて述べる。

第2章では、オペレーションの強さを誇る「オペレーショナル・エクセレンス企業」となるための鍵を明らかにする。こういった企業に共通するものを概説したうえで、オペレーションの品質を判断するためのものさし、そしてオペレーションの継続的な進化を可能にする「見える仕組み」について解説する。また、日米欧の主要企業が取り組んでいるシックスシグマ（Six Sigma）運動についても言及する。

1 オペレーションで競争優位を築く

POINT

オペレーションは、人間にたとえると「体」に相当する部分である。たとえ良質の競争戦略を策定しても、その戦略を着実かつスピーディに遂行できる体が備わっていないければ、競争に打ち勝つことはできない。オペレーションの優位性を武器に競争戦略を策定するという発想も可能だ。

CASE

【仕組みの問題】

中堅の電子機器メーカーA社の社長は、このところの業績の鈍化にひどく頭を悩ませていた。

折からのIT化の波に乗って順調に成長し、現在でも同業他社に先駆けて新製品を市場へ投入し続けている。技術力には絶対の自信があり、新分野への展開も含めた事業戦略の方向性はけっして間違っていないと信じていた。にもかかわらず、主要製品における市場シェアは横ばい状態で、新製品の投入で売上げは伸びているものの、利益は低下傾向にあった。

そんな折、経営会議でCS（顧客満足度：Customer Satisfaction）調査の結果報告を受けた社長は愕然とした。自社より技術的には劣っていると見ていた同業B社の満足度がA社を上回り、さらには納期遅れ、品質問題、カスタマー・センターへ電話をしてもつながらない、といったA社のオペレーション上の基本的な問題が数多く指摘されていた。

こうした問題点は、これまでも経営層に報告されてはいたが、多くの場合は担当役員が個別に対応するという結論になっていた。経営会議においても、新製品や新事業に関するテーマに時間の大半を費やし、よほど大きな問題でない限り、こういったオペレーション上の問題が熱心に議論されることはなかった。

CS調査の結果を知った社長は顧客の状況に詳しい営業担当専務に、「なぜ、B社がうちより満足度が高いのか」と質問した。専務の答えは次のようなものであった。

「たしかに、技術的にはうちのほうが優れていますが、B社はきわめて顧客の受けがいい。何をしても対応が早いし、小回りが利くと聞いています。それに比べると、うちは社内調整に手間取り、動きが遅いのです」

社長は「なぜ、そのような状況を放置していたのか」と問いただした。すると専務は、「営業でやれることは精一杯やっていますが、生産遅れや開発遅れはどうしようもありません」と答えた。

社長は現場の状況を自分の目で確かめようと、いくつかの営業所と工場を視察してまわった。これまでも定期的に現場訪問は行っていたが、オペレーションの状況をつかむことを主な目的として訪れることはなかった。現場は相も変わらぬ忙しさで、多くの従業員が遅くまで残業をして、たまった仕事をこなしていた。しかし、何をしているのかを尋ねると、大半は、納期遅れの調整、品質トラブルへの対応、伝票処理といった後ろ向きな業務だった。遅くまでの残業も慢性的なものになっていた。

社長はいくつかの大手顧客も訪問し、発注担当者に「率直に不満を言ってほしい」と申し出た。最初は遠慮がちに話していた担当者も、社長の熱意に押されて少しずつ本音を語り始めた。古くから取引のある大手顧客の担当者は、

「はっきり言って、A社のオペレーションはガタガタです。たしかに、製品の性能だけを見たらA社の製品がB社をまだ上回っていますが、その差も縮まってきている。納期や技術対応、問い合わせに対する返事の早さなどは、いまやB社のほうがはるかに上です」

と断言した。実際、この顧客の製品取扱いシェアでは、B社がA社を逆転していた。そして、担当者は最後にこう言った。

「A社の現場の一人ひとり、よくがんばっていると思います。これは仕組みの問題ですよ」

理論

1 経営におけるオペレーションの位置づけ

経営は大別すると3つの要素で構成されている。

1つ目は経営の芯棒とも言えるビジョン（Vision）だ。個々の企業が事業を行ううえでの理念や基本思想、事業ドメインを表したものであり、それぞれの企業の存在理

由 (Raison d'être) そのものである。

2つ目は競争戦略 (Competitive Strategy) だ。ビジョンをもとに、具体的にどのように競合他社と差別化し、優位性を構築していくのかを明らかにしたものである。

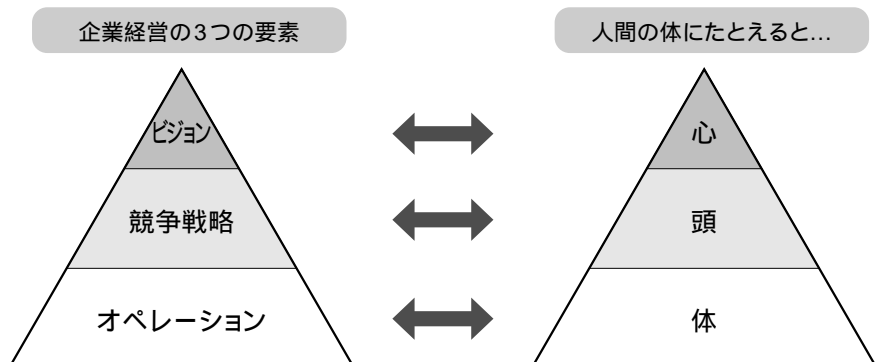
そして3つ目が、本書のテーマであるオペレーション (Operation) だ。オペレーションとは、競争戦略を実行し、優位性を実現するための「土台」であり「基盤」である。たとえ妥当性の高い戦略が立案されたとしても、オペレーションの部分でそれが実行され、成果を生み出さなければ何の意味もない。

すなわち、「ビジョン」「競争戦略」「オペレーション」の3つの要素が三位一体となってはじめて経営が成り立つのである。この3つはそれぞれが相互に影響を及ぼし合っており、1つでも不十分なものがあれば、競争上の優位性を確立することは難しくなる。

これを人間の体にたとえることもできる。ビジョンは人間の「心」に当たる。経営者の思いや志、哲学はまさに企業活動の心であり、企業活動の出発点だ。競争戦略は「頭」だ。具体的にどのように競合他社と差別化し、競争優位を築くのかについて、明確なシナリオを構築する部分である。そしてオペレーションは「体」である。戦略を具体的な行動として実行する部分だ (図表1-1)。

このうち競争戦略については、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授が、定石とも言える基本的な考え方を示している。すなわち、競争優位を

図表1-1 経営の3要素



生み出すための戦略は、コスト・リーダーシップ、差別化、集中の3つに集約できる、というものである。言い換えれば、競争戦略とは、コストで1番になるのか、他社がまねできない独自の「強み」で1番になるのか、それとも活動領域のある特定の分野に集中させ、その限られた土俵の中で1番になることを目指すのかを明らかにすることだ。

これに対してオペレーションについては、「まえがき」でも述べたように、「これが正しい」と言い切れるほどの体系的な考え方や方法論は、いまだに提示されていない。生産管理などの側面から断片的にオペレーションを語ったものがほとんどだ。

もちろん、その中には優れた理論も多いが、企業全体の競争優位性を高めるという観点からは、それだけでは不十分である。

2 高まるオペレーションの重要性

経営における3要素の相対的な重要性は、時代によって変化してきた。

一般的に言って、1980年代以前の日本企業は、「頭」に当たる競争戦略の部分が相対的に弱かった。高度経済成長という市場環境に恵まれ、規制の壁に守られていたこともあり、他社との差別化を真剣に考えなくても、何とかやってこられたからだ。

しかし、80～90年代に世界規模での市場経済化が進むと、右肩上がりの経済成長や規制に依存できない自由競争にさらされるようになった。すると、合理的かつ独自性の高い戦略シナリオが必要になっていった。市場経済下のビジネスゲームは、研ぎ澄まされた競争戦略を打ち出すことができるかどうかの、知的タフネスさを競うゲームでもあったからだ。こうして競争戦略の重要性が高まり、さまざまな企業が注目するようになった。

そして現在、競争戦略で差別化を図ることは難しくなりつつある。ITの進展やグローバル化が加速したため、競争戦略そのものの持続性や独自性が低下してきているからだ。インターネットの進展による情報化社会がグローバル・ベースで到来し、海外も含めた競争相手の動向はいままでとは比較にならないほど短時間で、正確に把握することができる。端的に言えば、どこかの企業が優れた戦略シナリオを描いても、競合他社が瞬く間に似たような戦略を打ち出し、追隨し始めるといった事態が日常的に起こっている。

画期的な技術革新や特許を伴ったハードウェアであれば、その優位性を長く維持することができる。しかし、ちょっとしたアイデア商品、ましてや無形のサービスとなると、瞬間に類似の商品やサービスが市場に投入される。

たとえば、ここ数年の間に、百貨店や航空会社が顧客の囲い込みのために自社カードを次々と発行した。その結果、値引きや特典の競争が熾烈化し、最終的にはコストに耐え切れず皆が共倒れになる。ハードにおいても、古くは電卓やテレビ、最近ではパソコンや携帯電話など、先行メーカーに続いて数十社が類似製品でシェア争いを繰り広げるケースが実によく見られる。

もちろん、常に他社の一步先を行く戦略シナリオを継続的に展開しているストラテジック・カンパニー（Strategic Company）は存在する。宅配便の分野で、他社に先駆けて新しいサービスの開発を続けるヤマト運輸などはまさに好例だ。しかし、先行者利得はあったとしても、同業他社が類似の商品やサービスを出すのは時間の問題であり、競争戦略の独自性だけで勝負するのは難しい時代になってきている。

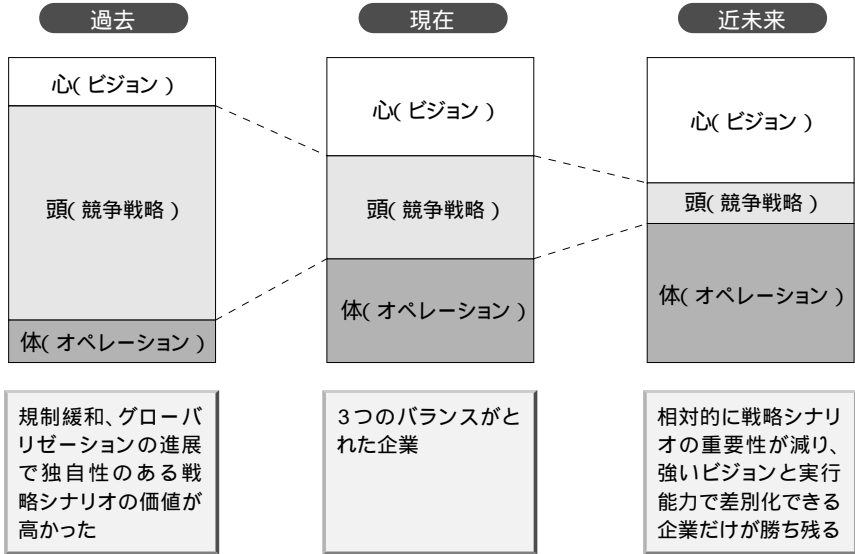
そうなる、より重要性を増すのが「体」の部分、すなわちオペレーションである。企業の意図しているところ、やろうとしていることが同じであれば、それを着実に、スピーディに遂行できるかどうかで勝負の分かれ目となってくる。

たとえば、同じ宅配便のサービスでも、他社よりも早く、正確に、顧客に満足を与えるやり方で、かつコストをかけ過ぎずに荷物を届ける。こうした企業に顧客は集まり、ビジネスの勝敗が決まっていく。そうなる、もはや戦略の問題ではなく、それを実行するオペレーションが決め手となることがわかるであろう（図表1-2）。

ある大手総合電機メーカーは、ファクシミリやプリンターといったOA機器からの全面撤退を決めた。OA市場は成長分野であり、しかもこの会社は必要な技術を有していたにもかかわらずである。その理由は、「オペレーションが追いつかなかったから」にはかならない。

この会社は重電メーカーを母体としており、時間をかけて完璧な製品を開発することには長けていたが、変化する市場のニーズをスピーディに組み込んだ新製品を矢継ぎ早に出すことは不得手であった。実際、次から次へと新製品をスピーディに市場投入することができなかつたため、同社の経営トップは、「変化のスピードが速いOA機器に対応できるだけの体を備えていない」と認識し、この市場からの撤退を決断したのである。

図表1-2 経営における3要素の比重



企業も人間と同様で、ムダがなくスピード感のある体は一朝一夕にはつくりえない。しかし、ひとたび構築できれば他社が追いつくことは容易でなく、きわめて大きな武器になる。イトーヨーカ堂やトヨタの武器は、だれもが認めるであろうそのオペレーション能力だ。両者とも長年かけて地道にオペレーションを鍛え上げ、さらにそれを常に進化させていく仕組みを構築している。

たとえ競争戦略での差別化が困難であっても、オペレーションで差別化することができれば、それは競争優位の大きな源泉になるのである。

3 オペレーションを生かした競争戦略

オペレーションが競争優位の源泉になるのであれば、「オペレーションを強くし、それを活用することによって、新たな競争戦略を策定する」という逆転の発想も可能になる。

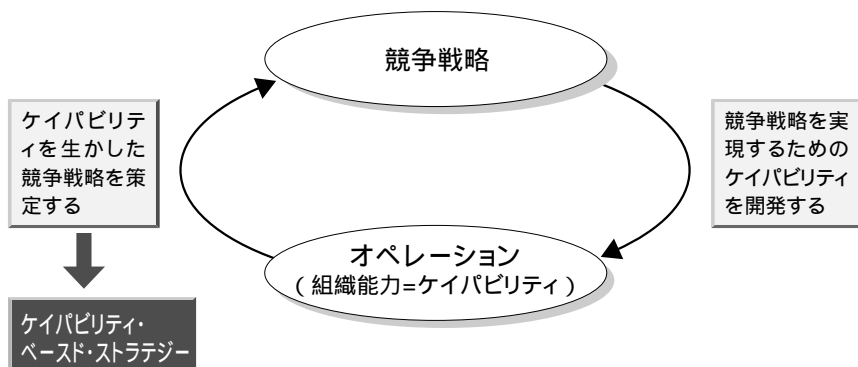
人間の身体能力にその人固有の得意・不得意があるように、企業のオペレーションにもその企業に固有の得意・不得意がある。たとえば、仕事をスピーディにこなすことが得意だったり、ミスなく完璧に行うことに優れていたりとさまざまだ。このような、企業が得意とするオペレーションを「組織能力」(ケイパビリティ: Capability)と呼ぶ。そして、これを最大限に生かして策定した競争戦略を、ケイパビリティ・ベースド・ストラテジー(組織能力を生かした競争戦略: Capability Based Strategy)と呼ぶ(図表1-3)。

ケイパビリティ・ベースド・ストラテジーの一例として、ミスミの戦略を紹介しよう。ミスミは、金型部品や電子部品などの生産財を通信販売で供給するという流通革命を起こし、東証1部上場を果たした。同社はオペレーションの強みに立脚した成長戦略を志向している。

ミスミの発想の原点は、「自分たちが得意なことは何か」ということにある。同社は、普通の商社であれば取扱いを嫌がるような細々としたもの 単価が安く、種類も多く、量のまとまらないものを効率的に調達・販売するオペレーションに長けている。実際、単価5円のネジを1本から届けるサービスを実施している。

同社は、「この組織能力を生かせる分野であれば、どんな商品を扱ってもかまわない」と考えている。事実、彼らが次に手がけたのは医療用消耗品であり、飲食店向け

図表1-3 ケイパビリティ・ベースド・ストラテジー



の雑貨であった。ピンセット、注射針、脱脂綿、そして割り箸やナプキンといった消耗品を、通販という形態でダイレクトにユーザーに届けるビジネスを展開している。

工業用部品を扱っている普通の商社であれば、部品での成長に限界を感じたら、機械本体やコンピュータといった完成品を扱うことを目指すのが一般的だろう。しかし、ミスミは、現在の取扱い商品の延長線上での成長は目指していない。

パソコンの周辺機器メーカーとして急成長し、東証1部上場を果たしたメルコの主力製品は、パソコン用の増設メモリである。この製品の主要部分はDRAMだ。これは相場商品のように価格が乱高下するため、判断を誤ると大きな損失をこうむるリスクが高い。こうした製品を扱っているメルコは、DRAMの相場を読みながら、製品が売れそうな時には外部の工場を活用しながらいっきにつくって売り切り、市場が低迷している時にはいっきに引くというリスクへの対応能力を有している。

同社は変化に素早く反応し、必要な製品を短期間で開発・供給するという独自の組織能力を最大限に活用しながら、足が速く技術変化の激しい外部記憶装置やルーターなどの新製品を続々と投入し、成長を維持している。

このようなオペレーション上の優位性（組織能力）に立脚した戦略を展開するためには、自分たちはどんな身体能力に優れているのかをまず見極める必要がある。ビジネスとは直接関係ないが、マラソンで活躍した谷口浩美氏（現在、沖電気宮崎陸上部助監督）はこう語っている。

「日本の選手は、自分の体のことを知らなすぎる。医学、生理学、栄養学などの知識をもっと広く持たなければならぬ。ただ走っている、走らされているというだけでは、いつまでたっても強くならない」

企業活動にも同様のことが言える。まず、自分の体に関心を持ち、その特性を理解することから始めなければならない。

競争戦略（頭）とオペレーション（体）は、互いに双方向で影響を及ぼし合う関係にある。戦略がオペレーションを規定するだけでなく、自社の身体能力そのものが有効な競争戦略を導き出す、という発想を持つことが重要になってくる。