

なぜ、今、グローバルオペレーションの進化なのか

藤野直明



本特集のねらいは、日本企業の「グローバルオペレーション」の現状、および成功企業の萌芽事例の内部構造を分析した結果を提示し、日本企業が今、求められている「進化」ともいうべき、グローバルオペレーションの革新（イノベーション）について、現場からの報告と問題提起を行うことにある。

グローバル経済に適応するために「グローバル化（Global+Local+ization）」というコンセプトが提示されて久しい。しかし、「グローバル化が重要」「第○の開国」と単にスローガンを提示しただけでは組織は機能しない。組織を動かすには目標設定だけでなく、①オペレーションプロセス（いわゆる業務プロセス）設計、②組織のアーキテクチャー（＝内部構造）設計——などが重要である。

組織のアーキテクチャーとは、業務プロセスを組織的に実現するための仕組みである。具体的には、④組織（権限と責任：アウトソーシング〈外部委託〉など企業の境界の設定）、⑤業績評価（いわゆる規律とコントロール）、⑥外部組織との取引ルール（いわゆるCPFR〈計画の同期化と計画調整幅〈誤差

幅〉を取引価格へ反映させた商取引の仕組み〉等の垂直統合時の調整メカニズムなど）、⑦内部取引ルール（いわゆる社内移転価格、社内ルール他）、そして最後に道具としての⑧情報システム（IT）——である。

「企業があたかも一つの生命体のように環境変化に対し機敏に有機的に機能する」ように再設計することが重要である。これを「進化」と表現したい。

日本の製造業の競争優位性であったオペレーション能力

製造業でこの類の議論をすると、「日本企業はもともとオペレーション領域に競争優位があり、世界市場を席卷した『はず』ではなかったのか」という指摘を受けることが多い。確かに、1980年代の日本の製造業はオペレーション領域での競争優位があった。ただし、それは恵まれた環境と条件を前提として編み出された匠の技であったのではないだろうか。つまり、日本の製造業のオペレーション領域での競争優位の前提条件は「世界でも稀に見るフルセット型産業構造」を持つ「日本という比較的小さな空間」で、かつ「緊密

な情報連携が容易な系列的な垂直連鎖による「産業構造」だったのではないだろうか。

米国の科学と工学アカデミーおよび日本学術振興会が設立した第149委員会（「先端技術と国際環境」：1984～2000年）による日米対話の米国側のねらいは、まさにこの日本の製造業のオペレーション領域での競争優位性を理解することにあったようである。実際、この日米対話には米国側からは多くの経営者や技術者が参加した。しかし、米国側議長を務めたハロルド・ブラウン博士（Harold Brown；カリフォルニア工科大学長の後、カーター政権の国防長官）の2000年における総括は次のようなものであった。「米国側は多くを学んだが、日本側は自己変革するのに失敗したのではないか。日本が追求した自動化の技術は、米国企業がITをうまく利用したことにより、問題解決には重要ではなくなった。米国企業は『カンバンシステム』などの日本の慣行を採用し、それにITを付加したのである。この意味において米国は学び、日本は自己変革に失敗したのである」^{文献1}

日本の自己変革の失敗と対照的な例がサムスングループの躍進である。サムスングループ躍進の分析はすでに多くの文献があるが、あまり語られていない事実として、「確固としたグローバルオペレーション戦略を早期に確立していたこと」を挙げてもよいだろう。

筆者の経験で恐縮だが、1997年夏、スタンフォード大学大学院ビジネススクールのオペレーションマネジメント担当のワン（S.J.Whang）教授（韓国出身）と議論していたときのことである。「そういえば、来週はサムスンウィークだ。サムスングループの会長が50人のグループ会社トップを連れてく

る。1週間缶詰でSCM（サプライチェーン・マネジメント；供給連鎖管理）の長期戦略を検討するワークショップを開催する予定だ」という話を聞いて驚いたことがある。グループ会社50人のトップがすべて参加して各社のSCM戦略を立案するというのである。

当時、本家の日本でSCMはまだあまり認知されておらず、有識者の多くもそれを単なる物流の高度化と捉えており、事実、担当は現場の物流部長が多かった。

もっとも、本家でその重要性が理解されずに欧米で解析され、モデル化・システム化されて、スケールで負けてしまう現象はSCMに始まったことではない。指向性のある八木アンテナを発明したにもかかわらず、レーダーシステムの開発に出遅れ、「零戦」により「戦闘機時代の到来」を実証しておきながら大艦巨砲主義からの転換に遅れた、などの例と同様である。既視感が拭えないのは筆者だけであろうか。

オペレーション設計で日本企業の陥りやすい罠

一方、日本企業のオペレーション領域の競争優位性は、「現場の優れた調整能力」と考えている経営者が多い。「弊社は現場の強さには自信がある。弊社の現場は他社と異なり非常に複雑である。そうした現場の状況を迅速に捉えて意思決定し、調整することは現場でしかできない。ITで対応できるものでは到底ない。これが弊社の強みである」と信じている経営者は少なくない。

筆者はこのような考え方を一概に否定するつもりはない。強い現場を持っていることは幸せである。現場軽視により致命的となった

ケースは非常に多いからである。

しかし、次の論点を確認していただきたい。①現在のオペレーションの水準で十分な競争優位を確保できているか、②今後ますます不確実さと複雑さが拡大するグローバルオペレーションに対し競争優位が維持できるのか、③業務粒度の細分化にスケラブルに対応できる仕組みとなっているか、④現場のノウハウや暗黙知は形式知化され、組織知となっているか、⑤現場の暗黙知の海外、特に買収先企業への移植に時間を要することが、海外展開やM&A（企業合併・買収）のボトルネックになっていないか。M&A戦略も、結局、買収先企業のオペレーション革新に成功できなければ、長期的には業績低迷を招く危険性が高い。オペレーション革新が円滑に可能となれば資本市場の評価は高くなる。成長戦略上の効果はきわめて大きい。

そして何より、⑥肝心の現場は「疲弊」していないだろうか。

最後に、⑦ITで十分な支援はできているか。ITの支援といっても、インターネットなどの通信技術ではない。いわゆるKKD（経験と勘と度胸）のシステム化である。経験と勘をシステム化して高速に処理する技術、いわゆる最適化技術であるが、アルゴリズム進化の効果とも相まって、この10年の間に実に数百万倍も高速化されているのである。単純計算では、「10年前には3日間を要していた生産計画の計算が、0.05秒で完了する」のである。グローバルオペレーションを支える基礎技術としてITは、まさに今、最大限に活用すべき技術の1つである。

日本では、理論、システム、ソフトウェア、特に数学やアルゴリズムなどの「目に見

えないもの」に力点を置いた議論にあまり評価が得られないことを、筆者は経験的に理解しているつもりである。しかし、まさにこの「目に見えないもの」が今問われていると筆者は考えている^{文献2}。「目に見えない」から理解できず、理解できないから評価、判断、意思決定が雑になる。このため、いきおい次のような考え方に陥る危険性が高くなる。

「まずできるところから、人手でとにかくやってみろ。IT化はその後だ」「他社のケースを分析し、良いところだけをまねすればよい」「他社で成功したERP（統合型業務ソフトウェアパッケージ）をそのまま持ってきて使えばよい」——。一見妥当とも思えるが、「目に見えないもの」を回避しようとする思考プロセスに安易に陥り、大きな落とし穴にはまってしまった企業は少なくない。

グローバルオペレーション 進化の設計と加速戦略

本特集では、第一論考・中澤崇、中川宏之、長谷川沙織、荒木晴三「変化対応を重視したグローバルオペレーション戦略」で、当該領域の論点を俯瞰した。まずリーマン・ショック以降、日本の製造業が経験した事実をマクロ的に分析し、日本の製造業のグローバルオペレーションにおいて「変化対応力」が十分機能していなかったことを明らかにした。

次に、日本企業の実際のオペレーションをミクロ的な視点で分析し、問題の根本要因と問題が顕在化していくプロセスを定性的に整理した。さらに、数少ない成功事例として重要な欧州企業のケースをモデルに、「変化対応力」の醸成方法を検討した。ここで提起された論点の1つが、「オーダーマネジメント

の重要性」である。第二論考・水谷禎志、中川宏之、柴幸春「成長起爆剤となる『オーダーマネジメント改革』」では、海外企業との格差が著しい「オーダーマネジメント」というプロセス設計の核心部分について問題提起をした。

さらに、組織のアーキテクチャー設計として提起された論点の1つがグローバル製造業の地域マネジメント機能である。第三論考・森健、鈴木義孝、中川宏之「グローバル製造業の地域マネジメント機能の再設計」で詳細を取り上げた。

研究開発機能を含めて、海外における地域統括拠点の機能の見直しを経営計画に明確に位置づける企業がすでに出てきている。2011年から地域マネジメント機能の再設計の議論が本格化する企業も多いと考えられる。

第三論考は、当該テーマに対し、日本企業のこれまでのグローバル展開の経緯を踏まえ、地域マネジメント機能の設計の論点を整理した。具体的には、地域マネジメント機能を本社系業務と事業系業務に大別、さらに、本社系業務を企画系業務と事務系業務とに区分し検討の方向を整理した。また、事業系業務においては、R&D（研究開発）等で重要になる管理統制機能と、SCMなどの調整機能に区分し議論を整理した。

これらの問題提起は机上の議論ではない。各論考の執筆者は、グローバルオペレーションの再構築へ向け検討を開始している企業と徹底した議論を行うコンサルタントである。

「いや、うちの会社にかぎってはこのようなひどい状態にはない」と思われる経営者も多い。しかしながら1カ月後、業務オペレーションの分析結果を提示すると激怒され、その

後、意気消沈されるケースも少なくない。もっとも、その後は冷静に問題に立ち向かわれるケースが多いことはいうまでもない。

もちろん理解のある経営者も多い。謙虚に「実は今まで国際展開が急で現場任せとなつて、本社で体系的にアプローチをした経緯はないのです。宿題として残されていることはわかっています」とおっしゃるケースである。また、数として最も多いのは、「指摘は当然理解しています。まさに昨年より取り組んでおり、近い将来発表できます。しかし、実現には相当の時間がかかることも理解しております」という企業ではないだろうか。

最も先進的な経営者はどうであろうか。これも筆者の経験では、「すでにリーマン・ショックの前から手を打っています。特にITには巨大な投資をしました。しかし、今のところ効果は刈り取れていません。失敗とは思っていませんが、そうそう簡単に結果が出せる問題ではありません」という答えが典型的であろう。

「匠の技」だけで勝てる時代はすでに終わった。進化に残された時間はそう長くはない。

参考文献

- 1 児玉文雄編著『技術潮流の変化を読む』日経BP社、2008年
- 2 木村英紀『ものづくり敗戦——「匠の呪縛」が日本を衰退させる』日本経済新聞出版社、2009年

著者

藤野直明（ふじのなおあき）

ビジネスイノベーション事業部長

専門はSCM革新の変革マネジメント（SCM革新戦略の視点からの一貫したオペレーションプロセス設計、組織アーキテクチャー設計、IT設計、変革のマネジメント支援）