

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 63

February 2010

知恵は社内にある - グローバルベンチマーキングの勧め

(株)ローランド・ベルガー

代表取締役 日本代表 森 健 プロジェクト・マネージャー 佐谷 義寛

昨今の経済状況も手伝い、生産やそれに伴うコスト削減圧力がかつてなく高まっている。グローバルに生産拠点を展開する企業にとって、グローバルな社内ベンチマーキングはコスト削減、効率向上の有効な手段となる。自社の拠点間を比較分析することで社内ベストプラクティスを見つけ、そこから学ぶことで各拠点のニーズにあった効率化を実現する方法である。この活動により、常に互いに学びあう風土を築き、継続的な改革につなげることも可能になる。

ベンチマーキング再考

ベンチマーキングの歴史は古い。他者が実現したベストプラクティスを自分の組織にあてはめる活動をベンチマーキングと定義すれば、極論かもしれないが、歴史上数多くの戦争に他国の武官が観戦し、将来の自らの戦いの参考としたのもベンチマーキングといえなくはない。技術の世界で、競合他社の製品を分解し分析するリバースエンジニアリングも、ベンチマーキングの一手法と考えることができる。

「営業一課では1億円達成しているのに、なんでわが営業二課ではできないんだ」「営業一課はどんなやりかたをしているんだ」社内の他部署を参考に、自分たちの目標を設定し、かつ仕事のしかたを学ぼうとしている。これをもうすこし組織的かつ科学的に行くと、内部ベンチマーキングになる。比較し学ぶ相手が社内なので、情報が得やすく、直接議論をして自組織に適用する方法論をしっかりと立案できる。もっともやりやすいベンチマーキングという向きもある。

ベンチマーキングというと多くの人が思い浮かべるのが競合ベンチマーキングである。競合のコスト構造や業務効率などの定量情報や、組織やプロセスに関する定性情報を分析し、同じ業界内のベストプラクティスに学ぼうとするものだ。風説にまどわされず最適なベンチマーク対象企業を選ぶこと、ベンチマークすべき指標を正しく設定すること、精度の高い情報を得ること、それを自社との比較に資するように加工・補正することなどが競合ベンチマーキング成功の鍵となる。

学びの対象は同じ業界とは限らない。業務プロセスとして類似のものなら他業界からも学べる。プロセスベンチマーキングと呼ばれるものである。トヨタのカンバン方式はアメリカのスーパーマーケットをめぐるオペレーションから発想したものといわれている。スーパーマーケットでは消費者が必要なものを必要なときに

入手し、それにしたがって、スーパーマーケット側は必要な量を必要なときに仕入れている。これを工場のラインと納入業者を結ぶカンバンに応用したという。米国のサウスウェスト航空が空港での整備や給油の時間を短縮するため、インディ500のレースのピットに範を求めたことも有名である。はじめ他の航空会社を分析したのだが、すでにサウスウェストは業界トップの効率を達成していることがわかり、数多くの工程を非常に短い時間に確実に実施する自動車レースのピットを学びの対象としたのである。

多くの企業が自社の情報を出し合い、データベースを構築して、そこからそれぞれが学びを得る「協働ベンチマーキング」も事例が多い。たとえば、ローランド・ベルガーでは、欧州の企業数十社の参加を得て、本社組織の機能別人員数をデータベース化している。業界別や企業規模別に、各本社機能の平均人員数や最もスリムに経営している企業の実態を知ることができる。自らの本社組織改革をする際に、自社がどのレベルにあるのか、どのあたりを目標にすべきかを考える一助になる。

グローバルな内部ベンチマーキングの効用

さて、本稿でご紹介するのは、上述したベンチマーキングのうち、「もっともやりやすい」と評された内部ベンチマーキングである。内部からだからこそ学べることをグローバルに実行しようとするものだ。生産拠点のグローバル化はかつてない進展を見せている。古くは米国や東南アジアを主体に生産を海外に移転してきた日本企業だが、1990年代前後から欧州やBRICS諸国、中東欧、企業によってはアフリカにも拠点を設けつつある。生産しているものが基本的に同種の製品であっても、工場の歴史や立地に起因する労働者、材料、納入業者の違いは大きく、一様にとらえ比較管理するのは困難である。一方、昨今の経済環境にともない、世界展開する拠点のすべてに対し、かつてないレベルでのコスト削減が要求されている。生産拠点は一

「視点」

様ではないと書いた。実はここにチャンスがある。ある拠点では徹底的に維持管理の人員を削減することに心血を注いでいるのに対し、別の拠点では材料費削減の努力を長年実施していたりする。拠点運営の条件が違うからこそ、それぞれ別の部分にベストプラクティスを持っているのである。

「やりやすい」と書いた内部ベンチマーキングだが、グローバルに行うとなると阻害要因は多い。まず、それぞれの生産拠点で作っているものが違う。加工・組立て型の産業だと組み付ける部品や形状が異なり、工程の複雑さに影響を与える。素材系の産業でも、顧客の要求や技術標準の違いで、製品の品質や性状はかなり変わってくる。また、工場によって生産量が違う。総生産量が同じでも、品目数が異なれば、品目ごとの生産量は違ってくる。段取りがえの頻度は生産効率に大きな影響を与える。納入の単位や頻度も拠点によって異なるだろう。当然ながら、同じものを作っている拠点間でも設備が同じとは限らない。機械化の程度も違うだろうし、炉やタンクの大きさも違う。材料の品質、価格、納入の状況も大いに異なる。労働力もさかりだ。熟練の程度や多能工化の度合い、組合との関係、当然ながら賃金は国によって大いに異なる。著者がかつてお手伝いをした途上国の機械組立て工場では、ラインオフした製品の4割が検査に通らず、なんらかの手作業でのやり直しを強いられていた。これこそ最大のコスト増要因ではないかと申し上げたが、なんとラインの周りに多数の作業員を配置した労働集約型の組立て工場にもかかわらず、人件費は総コストの数パーセントにすぎない。手直し工程などは総コストへのインパクトとしては微々たるものだった。人件費の違いを痛感した事例である。また、環境対策や近隣対策にかかる費用も国や地域によって大きく違う。これらの違いを可能な限り定量的に補正し、同じ土俵で比較を行うのがベンチマーキング成功の鍵となる。

しかし、いかに徹底的に補正を行っても、なかなか素直に結果を受け入れてもらえないことが多い。社内、グループ内であるから、競合ベンチマーキングなどに比して情報は豊富である。どこからか言い訳に使えるネタを仕入れてきて、その違いを盾に自らの生産性の低さを認めたくないのである。人によっては、社内だからこそ負けたことを認めたくないと考えことさえある。となると、さらに強固に言い訳をとねえはじめる。この「言い訳の排除」こそが社内ベンチマーキング成功の最大の要因かもしれない。

製造業A社の事例

ここからは、ローランド・ベルガーと協働で行った製造業A社におけるグローバルな社内ベンチマーキングの事例をご紹介します。A社の製品の生産工程はプロセス系と加工系を両方含んでいる。単純化すれば、まずいくつかの材料を熱処理し形状を整えたものを次に加工し最終製品とする工程を想像していただければよい。A社の生産拠点は文字通りグローバルに広がっ

ている。拠点の出自は地域により、国により異なっている。多くの生産拠点は工場の建設を自社主導で行ったいわゆる自前の拠点である。一方、A社は古くからM&Aを行ってきた企業であり、複数の大陸に事業を展開する大規模な同業を買収したこともある。また、工場単位での買収も数箇所で行ってきた。買収した企業や工場には、長い歴史で培われたものの多くがそのまま残っている。多くの工場では、独自の工程、技術、文化が育っていた。その地域に適した形で進化してきたことが理由のひとつだろう。A社は改善活動やたゆまぬ品質向上、コスト削減活動で知られる企業である。これまでA社では、こうした改善活動、コスト削減努力を、主に拠点毎、あるいは地域毎に行ってきた。前述した各国拠点の差異に着目すると、さらに抜本的な生産性向上とコスト削減ができるはずと考えた経営トップの号令で、改革チームが組成され、グローバルなベンチマーキング、すなわち合理的かつ組織的な生産性の比較と学びあいがはじまることになった。

補正前のコスト構造比較

A社の生産拠点のうち十数か所を選択し、ベンチマーキングを開始した。さきほど、A社の生産工程にはプロセス系、加工系があると記したが、それぞれのサブ工程を拠点毎に比較し、それを定量評価するパラメーターを選定していった。しかしながら、ベンチマーキング分析の中央に位置し、常にトップマネジメントが目指していたのは、単位生産量あたり、かつサブ工程あたりのコストという単純明快な指標であった。世界各国の生産拠点のコストを比較したものを図1に示す。日本や西欧の先進国のコストが高いことがわかる。もっとも低コストで生産しているのはロシアと中国である。東南アジアや東欧も比較的低コストである。一般に予想される結果といえる。

合理的な比較のための補正

前述したように、合理的な比較を行うためには、拠点毎の条件の違いを分析し、それをどりのぞいていく必要がある。材料コストや賃金については、標準価格を設定し、すべてそれに合わせればよい。ただし、材料の品質や部品点数、サプライヤーからの納入頻度と精度などは、当該生産拠点の技術者や購買担当者を交えた討議を徹底的に行い、納得感を醸成しておく必要がある。ここで、後日効率化改革を実行する際に鍵となる人々の納得感を得ていないと、実際の効率向上に向けた活動を開始する際に、先ほど話題にした「言い訳」が跋扈するからである。生産量とそれともなう設備効率の補正についても数々の分析を行った。たとえば、素材を熱処理するプロセスでは、単位時間当たりの生産量とコスト効率を両対数でプロットすると精度よく補正できることが確認された。加工の複雑さや生産品目の数などについても同様に補正方法を検討し、関係者全体にとって納得のいく補正を実現していった。

図1 補正前の工程毎コスト構造比較

1製品単位あたりコスト

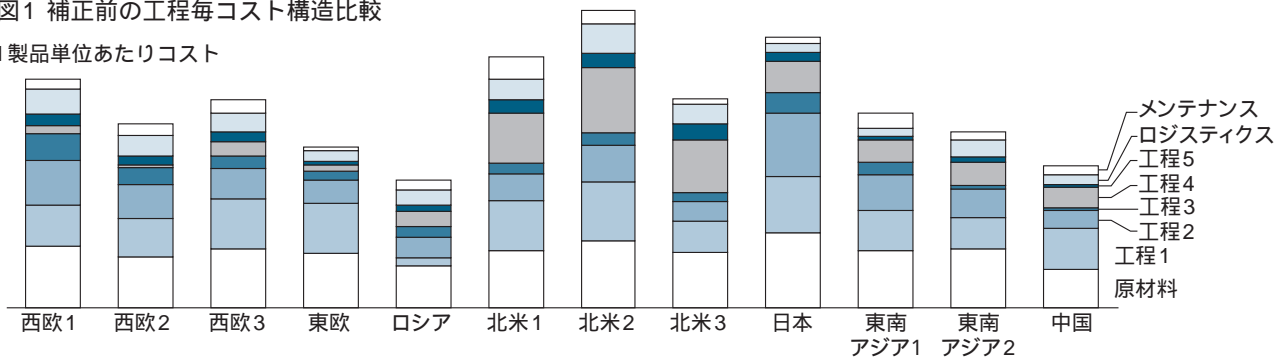


図2 補正後の工程毎コスト構造比較

1製品単位あたりコスト

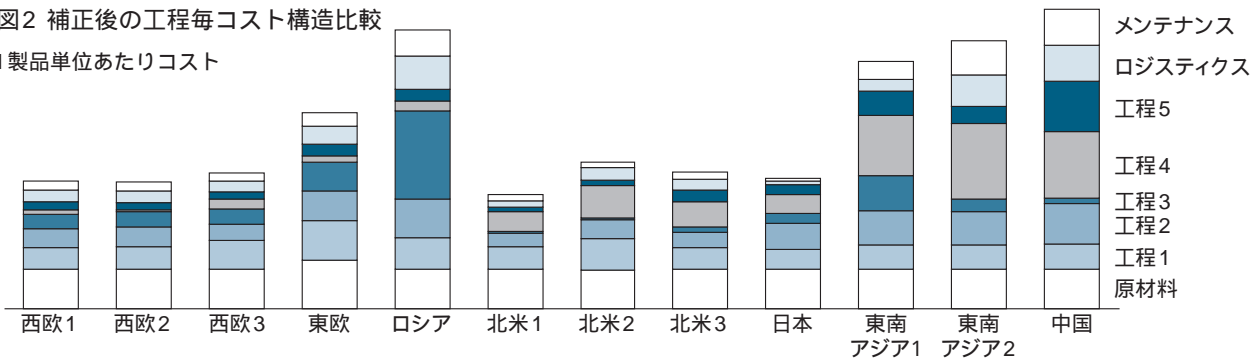
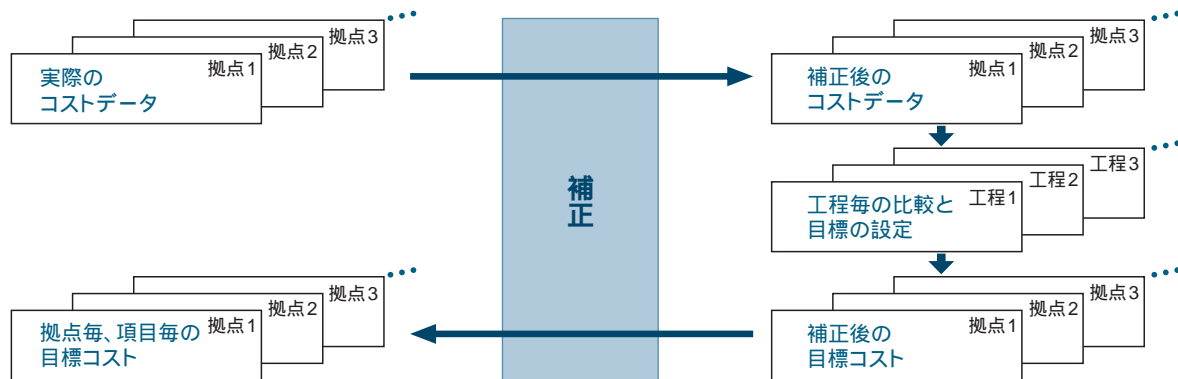


図3 補正と目標コスト設定の考え方



補正後のコスト構造比較と目標の設定

上記の補正を行った結果を図2に示す。結果は図1に示した補正前のものと劇的に異なるものとなった。中国やロシアのコスト高が目立つ。この現象を説明するのは簡単で、中国やロシアでは安い労働力を大量に使い、その分、プロセスの合理化や機械化が進んでいないのである。この結果を中国やロシアの工場長をはじめとするマネジメント層に見せたところ、彼らの反応は「労働力が安価に入手できるのだから、高価な設備を導入して省力化をはかるのはナンセンスである。また、改善文化の未発達を指摘するむきもあるが、改善の手法を身に付けた労働者は、すぐに他の企業に好条件で引き抜かれてしまう。先進国と同じように考えないでほしい」であった。

改革チームの言い分は違っていた。「貴工場が競っている相手はだれか。これまでは貴国内での消費は限定的で、貴工場の製品と他国の他社製品がともに輸出され第三国で競合

することが多かった。しかし、貴国の市場はすでに十分に巨大で、場合によってはすでに世界最大の市場となっている分野もある。自然、戦いは貴国内の同業他社とのものに急速にシフトしつつあるのではないか。貴国内の存在する同業他社を凌駕するヒントがここにあるのではないか。しかも社内の知恵が。彼らは喜んで効率化の方法を教えてくれる。これを無駄にする手はない。」結果として、途上国のマネジメントは、大胆な効率化目標を二段階に分けて設定した。まずは設備投資をすることなく、先進国にならった生産プロセスとメンテナンスの効率化を導入し、さらに数年の期間を置いて設備を徐々に更新していく計画を策定したのである。

改革チームではこの結果を様々な角度から分析し、コスト削減の目標を設定した。底上げを狙うのであれば、平均を目標とし、平均以下の拠点で効率化を行えばよいが、本事例では各サブ工程を効率の順に並べ、上から四分の一にあたる拠点の数値を目標とした。(図3の)

「視点」

先進国にも効率化目標が設定された。たとえば日本の工場は効率化がもっとも進んでいると自負していたが、図2に示す「プロセス3」において欧州や北米の工場より数割のコスト高になっていた。後述するワークショップでこの原因を追究し、欧米の技術者との討議を通して、早急に手をうつべく計画がつけられた。

ところで、補正後のコスト構造を比較することで目標を設定したが、ここで設定された目標コスト、目標効率率、「補正後」といって計算上の数値であり、各拠点にとって実感のわくものではない(図3の)。各拠点に目標をコミュニケーションにあたっては、補正と正反対の変換を行い、各拠点にとっての、実際の目標コスト、目標効率率に戻す作業を行った(図3の)。それを見てはじめて、各拠点のマネジメント層は、改革目標の高さに対するイメージがわいたと語っている。

学びあう風土の醸成

目標を実現するためのヒントは、遠い異国かもしれないが社内にある。これを効果的に行うために、サブ工程毎のワークショップを実施した。たとえば、工程2のコストは北米のある拠点が最も低かった。そこで、世界中の拠点から当該部門の管理職が、この北米の拠点に集結し、二日間にわたるワークショップに参画した。現場の視察、詳細なベストプラクティスの紹介、各地の悩みの共有、この北米拠点と各地拠点の差異の理解、北米拠点から各拠点へのアドバイス、互いの拠点化に対するアイデア出し。ワークショップの最後には、各拠点のマネジメントは自拠点の効率化目標を達成するためのラフな方向性を発表し、後日詳細な計画書としてまとめて改革チームがそれをどまどめた。それをもとに、各拠点と本社トップの間でミーティングがもたれ、

拠点は目標をコミットしている。こうしたワークショップの成果としては、無論計画書とそれに行うがあげられるが、参加した人や改革チームメンバー、さらに本社マネジメント層からは、これまでになく強まった「学びあう風土」の醸成が評価された。上述した工程2のグループでは、改革チームが開発した手法より精度の高い補正方法を考え出し、それを使って一定期間毎に全拠点からデータを出し合っの比較を始めることにした。自らはじめた見える化、それも自ら課題を発見し、解決していくための、いわゆる「自律の見える化」である。この例に見られるように、当初は拠点毎や地域毎の経営環境の違いを理由に内部ベンチマークによる目標設定に異議を唱えていた各拠点のマネジメント層が、ワークショップを通し、学びあうことの意義を認識したことこそ、本改革活動の大きな成果と考えられる。ある生産技術者の弁である。「かつては、他の工場はもっと安く、もっと速く、もっと高い品質で生産している、と聞くと、自分の工場との違いを探していかに自分の工場を擁護するかをまず考えた。今は違う。どんなに違う条件下で違うものを生産しようかと、効率がいいという話を聞くと、どうやって学んでやろうかと考える。近くの拠点だったら、すぐにも足を運ぶ。必ずなにか学びがあるからだ。」

執筆者



代表取締役 日本代表

森 健 Ken Mori
ken_mori@jp.rolandberger.com

東京大学工学部卒業後、鹿島建設、米国系戦略コンサルティングファームを経て現職。米国シカゴ大学経営大学院MBA。機械・電機・自動車をはじめとする製造業や公共機関において、戦略立案、提携支援、企業再生などの分野で豊富な経験を有する。

また、グローバルなコンサルティング案件も多く手がける。ローランド・ベルガーでは、オペレーショングループのアジア代表としても多くの活動を行っている。

執筆者



プロジェクト・マネージャー

佐谷 義寛 Yoshihiro Saya
yoshihiro_saya@jp.rolandberger.com

東京大学法学部卒。電通を経てローランド・ベルガーに参画。主に、クライアント各部門・各機能の“現場力強化”“生産性向上”を目指し現場に1歩踏込んだオペレーション改善・改革やコスト削減などのプロジェクトを様々な業種にて経験。東京オフィスにおけるオペレーション・チームの中心メンバーの一人。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



取締役 パートナー

平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点63号は弊社オペレーションチームからの寄稿です。テーマは「内部ベンチマーキング」です。ベンチマーキングの基本思想は「人は神には近づけないかもしれないが、人には近づける」ということができます。競争力を強化するためには、なにもすべてを「ゼロベース」で生み出す必要はありません。学べるものなんでも周りから学べば良いと言えるでしょう。ローランド・ベルガーでは、本稿のテーマである「内部ベンチマーキング」の手法を確立しております。ご興味のある方はぜひ一報願えればと思います。

さて突然ではありますが、本視点63号を最後に、平井は発行人を降板することに致しました。弊社元日本代表の水留より2004年に発行人を引き継いで以来6年間、これまで43本の視点の発行をおこなってきました。そろそろ次世代へのバトンタッチのタイミングだと感じています。次号以降、弊社の中核メンバーであるシニアプロジェクトマネージャーの中野大亮が発行人を引き継ぎ、企画・運営を託したいと思います。

私が発行人を引き継いだ当時、長女の綾香は6歳、長男の孝樹は4歳でした。早いものでこの4月から、娘は中学一年生、息子は小学四年生になります。

結局、この「ひとりごと」を親バカ日誌にはできませんでしたが、依然親バカのままで…。

これまでどおり視点のご愛読、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.63 February 2010

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp