



企業変革の要諦:オペレーティングモデル(前編) ～「20: マイナス20の法則」とPOLG～

シニアパートナー
田村 誠一

玄人は兵站を語る

企業変革の頓挫。自身の「参謀」「投資」「経営」経験に鑑みると、頓挫の原因は「実行軽視」に尽きる。変革の壁は戦略立案の難しさにあるのではない。難しいのは実行力の担保だ。実行なくして実効なし。ところが現実には、戦略と予算配分（資源配分）が結びついていない、旧態依然の組織構造が温存されているなど、「実行軽視」が跡を絶たない。

軍師は、「素人は戦略を語り、玄人は兵站を語る」という。経営も同様。素人は戦略(だけ)を語り、玄人はオペレーティングモデル(も)語る。これは、経営企画部の「作文」と真の経営者の「本気」の違いにも通ずる。

難な20%に対する80の努力は非効率だし、100%検証できるとしたら、それはそもそも戦略仮説と呼ぶべきものでない。

一方、実行は様相が全く異なる。20:80どころか、20:マイナス20、80:0の世界だ。現状否定の影響は、常に負の面から発現する。不慣れな業務プロセスばかり、組織間のポテンヒットばかり。20の努力で終えるくらいなら、やらない方がマシ。80まで来て漸く±0。第4コーナーを過ぎて一気に効果が具現化する。この感覚、経営者には常識だろう。中途半端な実行は、百害あって一利なし。成功企業に共通する戦略実行の三要件は、「即行」「断行」「遂行」。“Quick and Dirty”で戦略立案を終えたら、すぐに実行に取り掛かり、挫折することなく続け、最後までやり遂げなければならない。→A1

「20:80の法則」の効かない世界

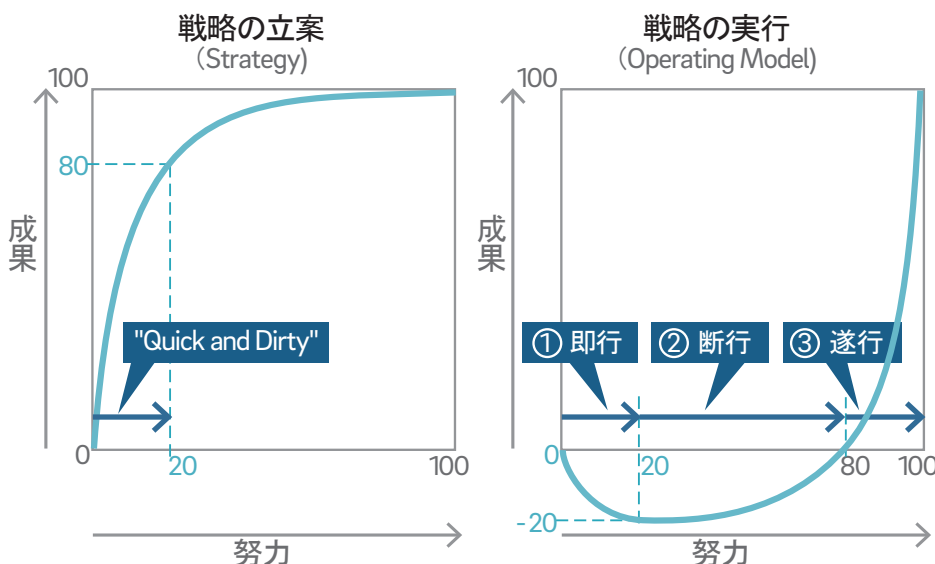
戦略立案の世界の常套句のひとつ、“Quick and Dirty”。100の努力で100%を狙わず、20の努力で80%の精度を担保する。背景にあるのは「パレト分布」。不確実な事業環境下、検証困

オペレーティングモデルの核心①:網羅感(POLG)

戦略の実行とは即ち、オペレーティングモデルの再構成に他ならない。企業が「なぜ(why)」存在するかを示す「パーパス(存在意義)」、パーパスを「いかん(how)」達成するかを示す「戦略」

A

A1 「20: マイナス20の法則」



A2 オペレーティングモデルの4要素

- P** 業務プロセス
rocess and Tools
- O** 組織構造
rganizational Structure
- L** リーダーシップ
eadership Model
- G** ガバナンス
overnance

Think:Act

企業変革の要諦:オペレーティングモデル(前編)～「20: マイナス20の法則」とPOLG～

に対し、戦略を「いかにして(how)」実行するか、言わば、求められるケイパビリティ構造が「オペレーティングモデル」だ。正しく構成できれば、戦略実行にあたり各組織の果たすべき役割が一貫性を生む。組織間の透明性が高まり、経営者は場当たりの「火消し」実務から解放され、事実に基づく能動的な意思決定が可能になる。株主や金融債権者の期待に応えることができる。

では、求められるケイパビリティ構造を構成する要素とは何か。ローランド・ベルガーは、(1) 業務プロセス (Process and Tools)、(2) 組織構造 (Organizational Structure)、(3) リーダーシップ (Leadership Model)、(4) ガバナンス (Governance) の4つに分解する。順に、(1) 経営資源を製品やサービスといった提供価値に転換する活動、(2) 各活動の役割や権限配置の括り方と拠点配置、(3) 経営スタイルや企業文化、(4) 戦略との整合性を保つべく各活動を牽制する仕組み、だ。意外なことに、多くの企業でこの網羅感が欠如している。→A2

“Operating Model Canvas”の著者 Andrew Campbellらは、オペレーティングモデルを5つ (PLISM(Process, Locations, Information, Suppliers, Management System))に、通信機器メーカー Ericssonは6つ (KPIs, Technology, Process, People Management, Organization, Partners&Alliances)に分解する。どれでも構わない。問題は、網羅感をもってオペレーティングモデルを構成できるかどうか、だ。

オペレーティングモデルの核心②: 動的進化

オペレーティングモデルは「一度作ったら終わり」ではない。事

業環境に応じて進化させ続けなければならない。だが、言うは易し。とかく企業活動には慣性が働く。目先の「負」を回避すべく、従来のオペレーティングモデルを残存させてしまう。結果、企業変革は頓挫し、「20: マイナス20」の罠に陥る。これは、戦略立案の失敗ではない。オペレーティングモデル進化の失敗だ。

残念ながら多くの企業のオペレーティングモデルは、無秩序な成長の産物に過ぎない。「両利きの経営」を言い訳にして、廃すべきオペレーティングモデルが堂々と延命させられる例も少なくない。経営資源の非効率な配分はROIC低下に直結、拠点過多や組織間の機能重複は顧客体験品質や利益率の悪化をもたらす。ステークホルダーは離反、短期利益を志向する投資家の格好の標的となり、事業譲渡や会社分割を迫られる危険すらある。それでも進化をためらう理由は、合理的な計画と経験豊富なPMO(Project Management Office)の不備にある。頭では分かっているが「二の足」を踏んでしまうのだ。

無論、失敗例ばかりではない。先述のEricssonは、DX(Digital Transformation)推進にあたり、CTO(最高技術責任者)とCIO(最高情報責任者)の連携不足、仕入先との協働意識に欠ける購買、アジャイル開発の対極にある製品企画といった悪弊を徹底排除、オペレーティングモデルの再構成を果たした。成功企業は、過去に拘泥することなく、事業環境変化をきっかけにオペレーティングモデルを再構成し、戦略を確実に実行する。経営における「兵站」とは、オペレーティングモデルの動的進化に他ならない。

(後編へ続く)◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

執筆者紹介

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。

更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒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_tyo@rolandberger.com