

# 企業変革の要諦:オペレーティングモデル(後編) ～ 典型4症例を踏まえた再構成の4ステップ～

シニアパートナー  
田村 誠一

(前編より続く)

## PMIにおける典型 4 症例

オペレーティングモデルの再構成が求められる代表例は、買収後のケイパビリティ統合 (PMI, Post Merger Integration)だ。企業は、異なるオペレーティングモデルから成る広範な事業ポートフォリオを抱えることになる。そして多くの場合、「DNA維持」の名の下、被買収事業のオペレーティングモデルが温存される。結果、経営は複雑化、一貫性ある戦略の実行は困難となり、数値計画は脱線の連続、統合効果を逸失する。顧客、取引先、社員といったステークホルダーの離反も加速する。

ケイパビリティ統合における典型的な 4 症例を紹介する。

**顧客接点の分散**：買収は事業間シナジーとバリューチェーン最適化を期待して実行される。計画通りなら顧客体験は劇的に向上するはずだ。しかし、不十分な PMI は真逆の結果をもたらす。独立した複数組織に顧客接点が分散、クロスセル機会を失うどころか、ワンストップソリューションには程遠い顧客体験、不均質なサービスが横行する。

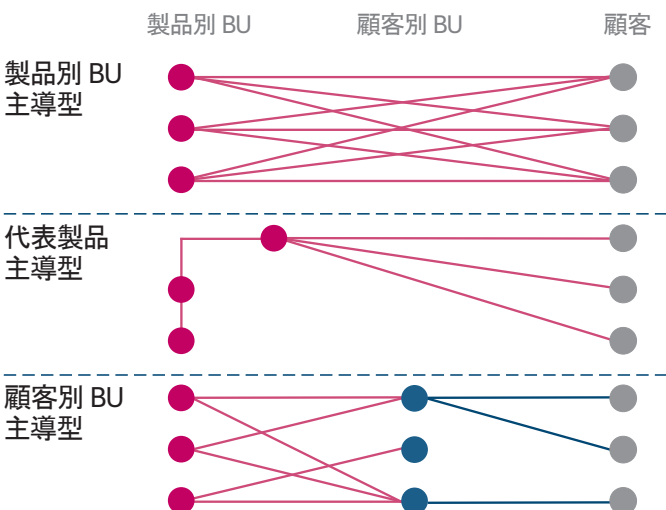
**拠点配置の分散**：買収は各機能拠点の増加、ひいては機能や役割の拠点間重複をもたらす。本来、この重複は PMI 段階で再整理されるべきだが、被買収事業に対する遠慮から放置されることも少なくない。ローランド・ベルガーの経験では、平均 20～25%の拠点削減機会がここに眠る。中途半端な規模で分散配置された拠点は、管理が難しいだけでなく非効率で高コスト。有能な経営人材や技術者を惹きつけることも困難だ。経験の浅い人材に委ねられた拠点は、益々縮小均衡の罠にはまってしまう。

**標準化の不在**：成功企業は、業務プロセスを標準化して規模と範囲の経済性を享受する。しかし、多くの買収では被買収企業の業務プロセスが標準化されずに維持される。調達業務はその典型。事業間で調達機能が統合されず、拠点単位の調達戦略が必要以上に残存し、仕入先の重複や原材料費の高止まりを招く。調達業務は、PMIの一丁目一番地。ローランド・ベルガーの経験では、調達業務の「適切な」標準化と集約化により、平均 5-10%の短期的な調達コスト改善機会を見込む。

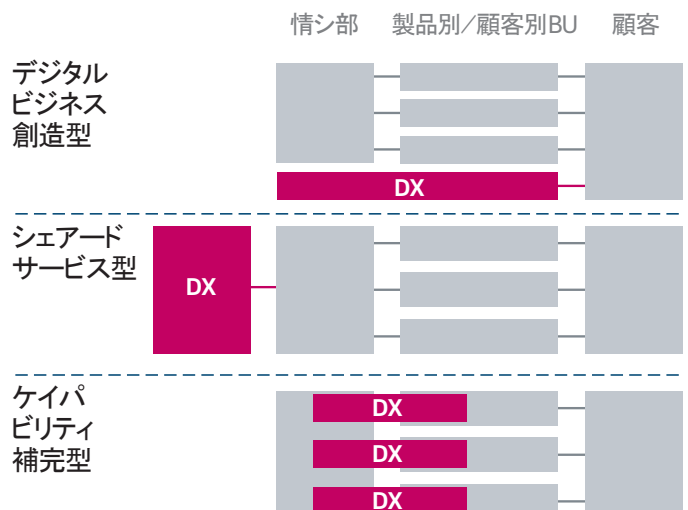
**曖昧な管理指標**：正しい経営判断には、製品グループ損益の「見える化」が不可欠だ。しかし、多くの損益管理は拠点損益の

## A 組織設計オプション(例示)

### A1 顧客接点組織



### A2 DX 推進組織



## Think:Act

企業変革の要諦:オペレーティングモデル(後編)～ 典型4症例を踏まえた再構成の4ステップ～

「見える化」に留まる。拠点横断的な製品グループ損益が見えない。相互関連性の薄い製品グループを合算した拠点損益が、経営判断を見誤らせる。拠点損益を最大化しようとするあまり、生産稼働益が優先され、過剰在庫や非効率な生産ラインの維持に繋がる例すらある。サプライチェーン End to Endでの製品グループ損益の「見える化」は、ケイパビリティ統合効果刈り取りの橋頭堡だ。

## オペレーティングモデル再構成の4ステップ

**トップダウンの TOM 策定:** オペレーティングモデル再構成の必要性を経営層が強く認識し、目標とするオペレーティングモデル (TOM, Target Operating Model) を策定する。

例えば PMI。顧客接点の分散をどう解消するか。製品別事業ユニット (BU) を前提に代表 BU に顧客接点を集約するか、顧客別 BU に括り直すか。→ A1 あるいは DX。一口に DX と言っても、デジタルビジネスの創造なのか、顧客体験の再構築なのか、業務のデジタル化なのか。採るべきオペレーションモデルは各々異なる。組織構造ひとつとっても、高度な専門性をもつ CDO (最高デジタル責任者) が主導する DX 専門組織 (あるいは DX 子会社) を組成するのか、SSC (Shared Service Center) と位置づけて事業部門や情報システム部門を支援するのか、事業部門や情報システム部門に入り込みケイパビリティを補完するのか、選択肢は様々だ。→ A2

また、トップダウン TOM には期待効果と潜在リスクの定量化が必須。確固たるファクトに基づくベースケースが全ての出発点だ。

**ボトムアップの TOM 検証:** 次に、主要な機能拠点による TOM の検証。今後の変革リーダーたる中核人材とのワークショップを通じ、TOM を具体化する。定量分析を精緻化、ベースケースに加え、到達可能なストレッチ目標を設定すると同時に、潜在リスクへの対応策を講じておく。

**実行計画の策定:** TOM は人材管理にも斬り込む。様々なステークホルダーを幾つかのコミュニケーション対象群に分類、適切なチャネルを通じ、適切なメッセージを発信する。各対象群の主たる関心事を見極めたうえで、入念なコミュニケーション計画の作成が必須だ。

**実行とモニタリング:** いよいよ、戦略の実行。複数のパイロット拠点で事前に概念実証 (PoC) を実施、TOM を微調整しておくことで変革の受容性は大きく高まる。モニタリング指標の設計も、経営層が適時適切な対策を採るための重要な要素だ。TOM 導入による損益影響、キャッシュフロー影響、人員影響は、週次でトラッキングされなければならない。

顧客企業の DX を支援する Adobe。自社の DX に即した TOM ("DDOM, Data Driven Operating Model") 導入にあたり、社内全部門が参照するデータベース構築に留まらず、顧客体験価値を測定する新 KPI を定義。各 KPI のオーナーを明確化。結果、顧客体験価値向上に直結するモバイルアプリの見極めやオンライン販促の最適化に繋がったという。

素人は戦略 (だけ) を語り、玄人はオペレーティングモデルを (も) 語る。典型 4 症例を他山の石としたい。◆

## 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