



製造業におけるコスト改革(続) ～ワンセット改革の実践～

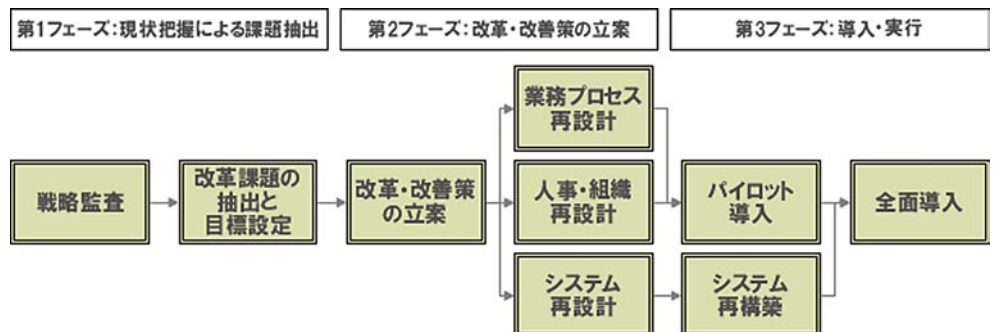
小川克己

標題のテーマについては、CDI Newsletter 70号(2004年10月)で一度考察しました。内容は、コスト改革における個別業務の主要な問題点とコストダウンのポイントです。今回は、その続編として、ワンセット改革の具体的な実施内容、特に、問題点の抽出の仕方から、業務プロセス、人事・組織・情報システムなど組み合わせ方と実現に向けたプロジェクト推進のポイントについて、事例に基づき考察してみたいと思います。まず、簡単にこのワンセット改革の概念の定義をおさらいしておきますと、①戦略の見直し、再認識、共有化 ②業務プロセスそのものの改革 ③組織改革 ④人事改革 ⑤情報システム改革 の視点から戦い方…戦略と、戦う体制…事業体を同時に(=ワンセットで)再検討し、実践する事を意味しています。

スタートは問題の本質をいかに捉えるか

本論に入る前に、ワンセット改革プロジェクトの性格と要諦について論じてみたいと思います。

ワンセット改革のプロジェクトを推進する場合、通常CDIでは①現状把握による課題の抽出フェーズ ②改革・改善策の立案フェーズ ③導入・実行フェーズというプロセスを踏みます。



プロジェクト全体の成果を決定付けるのは第1フェーズのアウトプットの質です。その中でも、「なぜ改革を実施する必要があるのか?」「何を目指して改革を実行しようとしているのか?」を突き詰めて考える作業が最も重要です。第1フェーズで

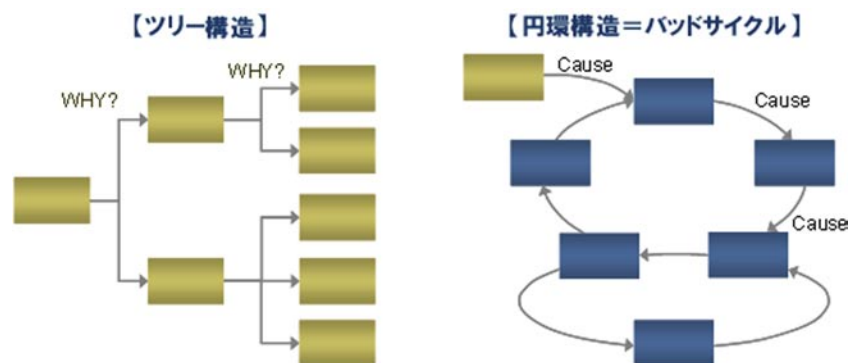
は、改革目標を前提とした業務プロセスや組織・人事などの課題を抽出できるかがプロジェクトの成否を決定付けると我々は考えています。

その第1フェーズを推進していく中で、最初に行うのが事実認識です。会社のおかれた状況を正しく認識し、問題を抽出してその本質を捉えるアプローチには、以下の3つのポイントがあります。

- 社内業務に関して、「現れている問題（意識）」を可能なかぎり網羅的に集める。
- 挙げられた問題の論理的構造を整理する。
- 「要＝問題の本丸」を見つける

1つ目のポイントは、非対称である立体を上・下、左・右の違った方向から見ると形が異なって見えるのと同じで、「現業担当者の視点から見える事象は、その担当者が所属する部門によって見え方が全く異なる点に留意する」ということです。これは、部門間のみならず、経営幹部と現場・現業担当者の間にも同様のことが言えます。従って、出来るだけ網羅的に、内包している問題あるいは問題意識を集めることが必要になります。それを実施する上で、情報提供者の声の大きさに惑わされることなくその事象の本質を捉える視点が求められます。

2つ目のポイントは、問題の整理の仕方にあります。ヒアリングやアンケートなどで收拾された問題点は、多くの異なる社員の皆様から集められたものです。ところが、この問題点は人によって問題を捉える感度が異なっているため、「表層的な事象」を問題と捉えたり、「真因に近い事象」を問題と捉えたりと、様々なレベルのデータの集まりです。これらを整理するためには問題の論理構造を解明する必要があります。CDIがよく活用するのは、ツリー構造と円環構造（＝バッドサイクル）で、前者を使って、「どの問題が原因で、どの問題が結果か？」を判断し、後者を使って「どの問題と、どの問題の関連が深いのか？」を明らかにして行きます。



3つ目のポイントは、問題の本丸の見抜き方です。本丸を見抜くには、当然ながら豊富な経験や、他社の成功事例の引き出しをどれだけ多く持っているかが重要ではありますが、上記のように問題がキチンと構造的に整理されるとある程度は浮かび上がってきます。例えば、ツリー構造で、多くの分岐が発生し、多くの問題が通過し

ている事象や、多頻度での発生や、多くの工数を費やしているような、「太い枝」でつながっている一連の問題などです。また、円環構造で、「バッドサイクル」全体を駆動している問題などは、それを逆回転させることができれば、そのまま「グッドサイクル」に転化させることが可能になります。

消費財メーカー X社の抱える問題点

CDIがワンセット改革の最初に戦略監査を行うのは、前述した改革の目的を明確にするためだけではありません。業務プロセス、システム、人事・組織などの改革アイテムが内在する現状の問題点がどこにあるのかを把握するためにも活用しています。通常、これらの改革アイテムは、当該会社のおかれた環境の変化に合わせて修正された、自社の進むべき（進みたい）方向にフィットする形で進化しています。ところが、その環境を見るメガネの曇りや、進むべき方向を誤ることによって、改革アイテムを進化させる方向を間違え、あるいは進化をさせなかったことにより、本来のあるべき姿とのギャップが生じます。これが蓄積すると、単なる改善では解決できず、抜本的な見直し（＝改革）が必要になってしまうのです。ですから、過去から現在に至るまでの戦略の変遷を正しく理解し、現在の業務プロセス、システム、人事・組織などが、どの時点でギャップを生じたのかをひも解くことが必要となるのです。それでは、まず、X社のおかれた環境について見てみたいと思います。

市場環境としては、バブル崩壊後も市場の拡大が続いてきましたが、近年は横ばいで、特に国内市場は頭打ちの状態でした。販売先である小売業は集約が進み、GMS（大手スーパー）やCVS（コンビニエンスストア）への業態変化が激しく、新たな業態としてディスカウンターが市民権を得てきています。また、商品の8割近くを問屋経由で販売していましたが、問屋は業況が厳しくM&Aなどを含めた生き残り競争が激化しています。これら、販売先の集約化により、小売・問屋のバイイングパワーが増大し、メーカーに対するリベート（拡売費）の値上げ要求も一段と厳しくなっています。また、小売のEDLP（エブリデイ・ロー・プライス）などの施策により、価格破壊が常態化していました。

競争環境については、1位メーカーを追従する、X社を含んだ2位グループで熾烈な価格競争が繰り広げられ、拡売費カードの切り合いが続いていました。また、特定の定番（≡ロングセラー）商品を除いて、店頭陳列期間が極端に短い（最短で2週間の命、3か月持てば上出来）CVS比率の急拡大で競争ルールが変化し、コンスタントに売上が期待できる定番商品をどれだけ保有しているか？ や、商品寿命の短い商品をいかに多く出し続けるか？ の競争になっていました。

自社環境としては、拡売費・販売手数料の構成比が著しく上昇しており、事業収益性は低下し恒常的な低利益体質に陥っていました。また、長く続いた好景気に安穏とし硬直した企業風土で、事業環境変化への対応の遅れ（頭でわかっても体が動かない）が散見されました。

一方で、ヒアリングからは下記のような問題点が指摘されました。

◆製品：

CVS向け商材を中心に、新商品投入品目が増大し、多品種少量化が加速しており（10年前の年間10アイテムから年間100アイテム）、それに引きずられ、業界全体で新たな定番商品が生まれ難い状況。

◆技術：

技術力は自他共に認めるトップクラス（OEM要請多）で、過去に築き上げたブランドの根強いファンも存在する一方で、CVS商材のように商品寿命の短い製品（パッケージング／マーケティングの勝負）は苦手。

◆商品開発：

開発リードタイムを意識していない従来型の開発プロセスで、CVS向けの多品種少量に対応不可。また、開発者の好みの世界で原材料／部品を選定しており品種が膨大化。

◆生産／購買：

営業の販売見込みが当てにならず、勘に頼って生産計画を立案しているため計画精度が低く、受注が来てから慌てて生産計画を変更することも頻繁。それに引きずられる形で緊急発注の購買で“上乘せ”費用も発生し原価も上昇。一方、仕入先との連携は薄く、フォーキャスト（発注見込み）を渡してお互いに効率化を図り仕入れコストを下げるなどの戦略的な購買は行われておらず、まさに「業者叩き」。

◆販売：

販売管理は、問屋任せ時代の名残で、問屋ベースの管理はしているものの、どの小売のどの商品にどれだけ拡売費を使ったかが把握できておらず、まさに暗黒大陸化。利益が稼げるはずの新商品に拡売費をつけてしまい、すぐダメにする（≒商品政策がない）。問屋保有の市中在庫が多く、販売計画がたてにくい。

◆物流：

販売計画と実受注の乖離が大きく“横もち物流”が多発。システムの不具合で、リアルタイムの在庫は把握できない。製品在庫が山積みにも関わらず欠品が発生。

◆組織／責任・権限：

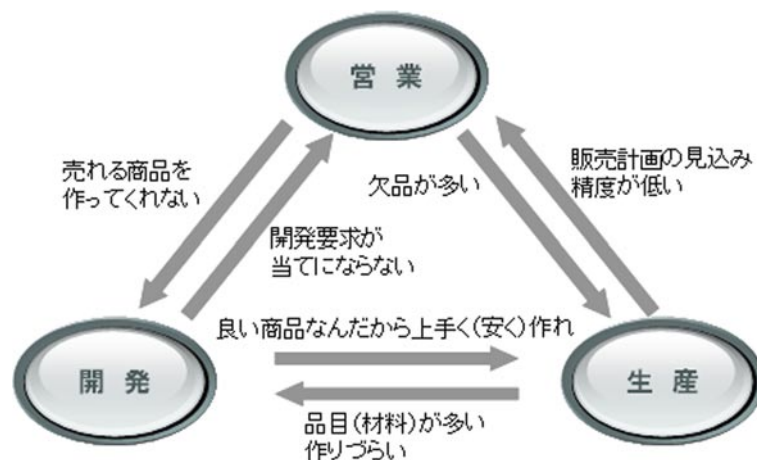
生産計画（≒在庫計画）は生産部門が独自に決定するが、在庫責任は営業部門にあるなどのコントロールできない業務に対する責任／権限の付与が散見。

皆様ならこの山積みされた問題解決にどこから着手していきますか？ 確かに端から順番に手を付けていっても時間とお金を無尽蔵に掛ければ、問題を全て潰すことは出来ると思います。しかし、そうしている間にも環境の変化は続いていますし、資源には限りがあります。一通り作業が終わって新しい業務プロセスやシステムなどが出来上がった段階で、既に陳腐化が進みギャップが積みあがっているのでは、何のために改革をしたのか解らなくなってしまいます。何とか効率的に解決する方法はないのでしょうか？ 「優先順位を付けて着手する」確かに有効な手段です。ただ、積み木を1つずつ積み上げるようなやり方ではすぐに崩れてしまいそうです。これらの問題群の効率的な解決策は何でしょうか？

問題の整理・構造化で見えてきたもの

ヒアリングで收拾した問題点の整理を始めてまず気づいたのは、同じ事象に対して異なる部門の担当者から聞いた話が全く異なる点が多いことでした。例えば、「在庫が多い」という事象に対して、営業側の意見としては「生産が商品を作りすぎる」で、生産側の意見は「営業の販売計画が当てにならない」といった内容で、担当者の意見が全くの平行線です。それで、同時に分析を進めていた組織の変遷や業務分掌と重ね合わせてみると、組織については、大量少品種生産で需要予測が比較的により易い（≒在庫管理もやり易い）時代から、現状の機能別組織を採用していました。一方、業務分掌の方は、在庫計画については記述がありませんでした。以前の大量少品種型生産の場合、欠品は問題になりますが、多少の在庫は積んでおいても比較的早く消化が出来るので、特に規定していなかったようです。他の部門によって意見が食い違う事象についても調査をすると、同様な結果になりました。この結果を持って、プロジェクトリーダーである役員に追加のヒアリングをしたところ、長らく続いた機能別組織で、お互い要求をしても改善されない要望が積み重なり、組織間に深い溝が…。その結果、自部門のみで完結できる問題点については懸命に解決策を検討するが、部門を跨る問題点については、良くないことは解っていても誰も手を付けたがらない状態であることが明らかになりました。

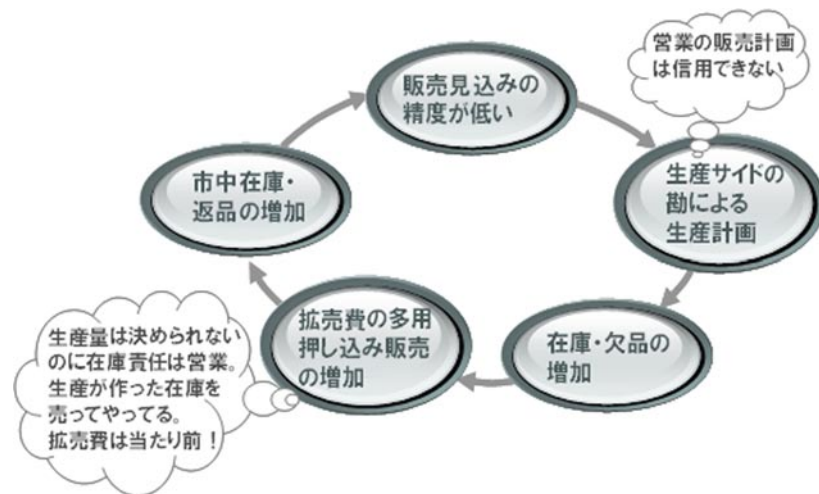
「問題を増幅させるセクショナリズム ー部門間の相克ー」



このように、問題を複雑化あるいは増幅する要因として、社風／風土が関係していることは多く、それを引き起こしているのは、組織体制の老朽化、慢性化や、役割・責任・権限の振れであることは珍しくありません。

次に、個々の問題の関係性について、仕事の流れの順番に整理していきました。すると、幾つもの組み合わせが確認できました。例えば、「市中在庫が多い⇒受注見込みをたてにくい」「受注見込みの精度が低い⇒生産計画がブレる」「生産計画の精度が低い⇒在庫・欠品の増加」「在庫が多い⇒拡売費の多用、押し込み販売の横行」などです。これらを組み合わせてみると、一つの円環状の連鎖の構造が浮かび上がってきました。

「個別業務機能毎の課題が絡み合った複合的な問題 – SCMのバッドサイクルー」



この問題点の固まりは、個々の問題の枝葉を含めて部門間を跨り複雑に絡み合っており、それに加えて前述した「部門間の相克」が存在するために、強固な「負の連鎖」を醸成しています。個別プロセスの見直しでは到底解決できない状態でした。では、この「バッドサイクル」をどのように崩していったらいいのでしょうか。

具体的な対応策(1) – SCM改革–

「バッドサイクル」を崩す切り口は、問題点を構成している内容によって異なります。今回は、そのサプライチェーンの起点である「販売見込みの精度」から切り込むことにしました。主な改革ポイントは、以下の4点です。

①顧客の計画サイクルとの連動：

これまでの旬単位での販売予測を、週末のチラシ特売をにらんで週単位で購買計画を立てる顧客の計画サイクルと同期化。

②情報の滞留を根絶：

頻発する欠品を織り込んだ多目の数量の生産依頼から、営業マンの手帳の中身(商談記録)をベースとした販売予測に変更。週報と販売見込みシートの連動。上長のチェックを義務化。

③社内ベンチマークを採用：

各拠点の予実分析結果の横並びでの“見える化”を実施。表彰制度の導入や、人事考課とも連動。

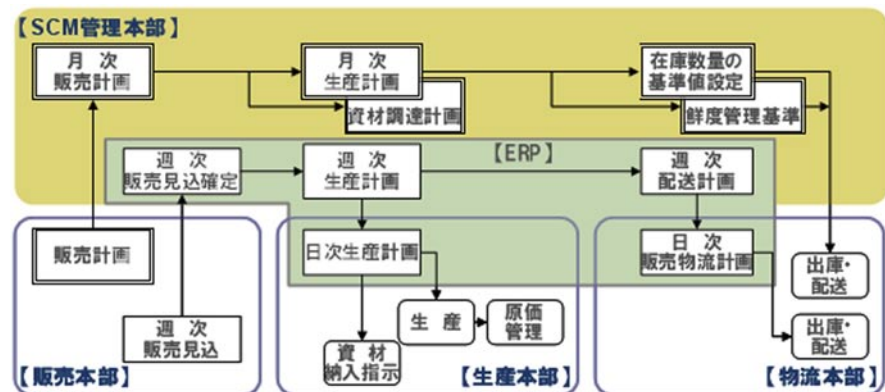
④成功事例の共有：

個々の営業担当者の成功体験を全社で共有。情報共有の簡易システムも構築(グループウェアを活用)

このように、まず、「バッドサイクル」の起点である販売精度の向上について、業務オペレーションを見直し、そのオペレーションを固定する仕組みとして、人事施策などの見直しを行いました。

次に手を付けたのは、精度の向上した販売見込みを、生産計画や物流計画にスムーズに流し込む仕組みの構築です。前述した機能別組織による部門間の相克が存在していたため、抜本的な改革が求められました。

営業現場の販売見込みを起点とし、生産・物流計画を半強制的に連動させるシステムを構築し、それと同時に機能別組織に横串を通す新たな組織を設計して、その組織に販・生・物の計画に関する責任・権限を集中させました。



これまで規定されていなかった、在庫に関する役割・責任・権限も新たに整備し、この組織に付与することで、組織面の充実を実現しました。このように新しい業務のルールを定着させるために、システムと組織の両面から縛りを入れ、「部門間の相克」を打破いたしました。

具体的な対応策(2)－営業プロセス改革－

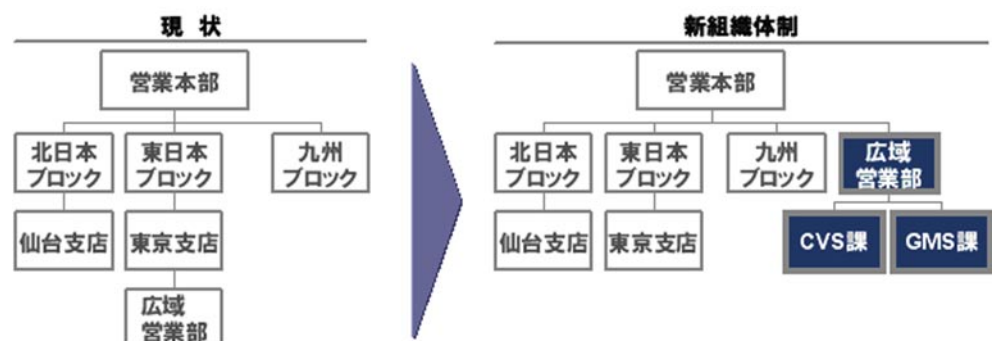
営業プロセスの主要な問題は大きく2つあり、一つは、拡売費が高騰していることで、もう一つは、販売見込みの精度の問題でした。拡売費の有効活用に対する具体的な方策については<CDI Newsletter 44号／1997年4月 営業の改革>で詳しく論述していますので、今回は割愛させていただきます。

消費財メーカーが、販売見込みを立てるにあたって入手したいデータは、消費された商品数、すなわち小売がエンドユーザーに商品を売った数量です。エンドユーザーへの販売数までは分からないとしても、小売が仕入れた数量は把握したいものです。しかし、商流に問屋が入るため、メーカーが直接小売の専用倉庫に納品している場合を除くと、問屋から数量を入手しないとどれだけ小売に納品したか把握できません。ところが、メーカー⇒問屋⇒小売の間には、拡売費が絡むため、その数量の入手は一筋縄ではいかないのです。本来拡売費は、問屋や小売がどれだけエンドユーザーに商品を売ってくれたかに応じて支払うものです。しかし、商流の関係上、小売に支払う分と問屋の手売り分に対する拡売費を一緒に渡すので、一部の問屋は、拡売費の裁量を確保するために、小売に売った数量(倉出し)を明らかにしたくないのです。問屋に対して、本来の拡売費の主旨を説明し、「小売への販売数量が分からないと拡売費を支払えない」などの口上で、地道な説得活動を行い倉出し数量の提示交渉を行いました。どうしても説得に応じない問屋の分については、「営業担当者の

手帳にある商談メモ」から、倉出し数量を推測して、販売見込みを算出する基礎データを集めるルールを設定しました。

販売見込みの精度を下けているもう一つの要因は、在庫処分あるいは営業担当者が自身のノルマを達成するために、拡売費を使って押し込み販売を行って積み上げた市中在庫の存在です。在庫処分については、生産計画のブレが少なくなれば必然的に解消されますが、もう一方の拡売費を使った押し込みが問題です。これを解決するために、押し込み販売禁止を徹底させる営業の意識改革を行うと同時に、拡売費の使用に制限をかける仕組みを構築して対処しました。内容は、前述の拡売費の効率的な活用と重なるので概略だけの説明としますが、売上高に応じて得意先をランク分けし、売上高が低い得意先には少なめ、高い得意先には多めといった具合に、それぞれのランクに拡売費の運用上限枠を設定し、詳細な運用ルールを設定していきましました。この改革は、拡売費の削減には避けて通れない道なのですが、「これまで使っていた拡売費が使い難くなる」、「懇意にしている得意先のバイヤーに対して拡売費の減額を通告しなくてはならない」、「自分の成績を調整するための、期末の拡売費を使った押し込みがデータによって明確になる」ことなどによる営業現場からの抵抗が発生します。これに対して「問屋・バイヤーから販促費の主導権を取り戻す」というメーカーとしての強い意志の徹底と、責任・権限の再設定、評価・処遇制度の見直し、システム構築による作業負荷の軽減などを組み合わせ、かつ現場への地道な意識改革活動を通じて定着させていきました。

営業については、組織上の問題も存在していました。GMSやCVSのような広域に事業展開を行う組織小売が台頭し、X社の売上にも占める割合が増大して久しいにもかかわらず、X社は旧来型のエリア別の組織を採用しており、組織小売への営業対応は、特定エリアの下部組織で対応していました。そのため、組織小売の他拠点での動向はつかみにくく、また、他拠点での現地対応が、広域営業部門指揮命令系統から外れるため、疎かになっていました。そこで、得意先の変化に対応した営業組織の再編成を行い、「1社毎の個別の管理」を「責任者を明確化」した上で行う体制に改めました。



具体的な対応策(3)－開発プロセス改革－

主要施策の最後は、商品のライフサイクルが短く、数多くの商品を提案し続ける必要があるCVSに対応した企画・開発のスピードアップです。X社では、過去に多くのヒット商品を開発してきた栄光から、開発部門が聖域化されており、部外からのチェックを受けることなく「唯我独尊」的に業務が遂行されてきました。しかし、今回の改革で、消費者の行動パターンである「目新しい商品をCVSで購入」と、時間をかけてじっくり開発し修正を繰り返して熟成するような、これまでの製品開発プロセスとのギャップを認識し、遂に聖域にメスが入ることになりました。具体的な取り組みは以下の3点です。

プロセスの流用：

部品を標準化すると同時に、検索の簡便性を担保するために過去の仕様をデータベース化。汎用部品を多用できるシリーズ商品の企画強化。

個別プロセスの時間短縮：

リードタイム上ボトルネックになっていた外注作業の内製化。生産技術などの一部機能の集約と権限委譲による会議体の削減。

プロセスの平行作業化：

情報収集・分析の分業化とパッケージデザインの分業化。

X社プロジェクト推進のポイント

続いて、プロジェクトを成功に導いた運用面のポイントについて考察してみたいと思います。

① トップの確固たる意思：

定期的で開催されたSC(ステアリングコミッティ)には経営陣は毎回欠かさず出席し、積極的な意見交換を実施。

② プロジェクトへの権限委譲：

プロジェクトメンバーは全社の代表であることを明確にし、プロジェクトの決定事項は全社の決定事項とみなした。正規のルートを通しての発言でなければ、たとえ役員の見解でも聞き入れない。一方で、報告・議論の場は数多く設定。

③ プロジェクトメンバーの人选：

少数精鋭のエース級人材を招集。メンバーの資質は、問題意識が高い／発言できる／現場を巻き込める／部門の利益代表にならない。プロジェクトメンバーの人事権はリーダーに移譲。

④ 活動内容の“見える化”：

社内報やプロジェクトメンバーによる現場説明会を通じた全社員への定期的な情報開示。

更に、プロジェクトの成否は、改革プランの質のみならず、その新たな仕事のやり方をいかに現場に定着させるか？ に掛かっています。それには、現場の意識改革を同時に行う必要があります。当該プロジェクトにおける意識改革面でのポイントは、以下の3点です。

①役員レベルの意識統一：

フェーズ1終了後、毎週行われていた役員会で全員が納得するまで徹底的に議論。
(参加メンバー：全役員／プロジェクトのチームリーダー／コンサルタント)

②成功事例に基づく改革の定着化：

パイロット拠点を選定し成功実績を作って横展開（これなら“イケる”を体感）。当初プロジェクトに懐疑的だった執行役員の支店を敢えてパイロット拠点に選定

③プロジェクト功労者を“キチン”と評価：

フェーズ1終了後の昇進昇格タイミングで、実績を残せたプロジェクトメンバーを適切に評価し、会社の“本気度合い”を全社に知らしめた。

これらの改革を推し進めた結果、X社は、当該プロジェクト開始以後3年で経営指標を大幅に改善することに成功しました。

- 営業利益率：2.5倍
- 棚卸回転日数：1/2倍
- 売上高販管費比率：2ポイント改善
- ROA：2倍

終わりに

以上で説明させていただいたように、ワンセット改革の真髄は、まず、問題点を正しく抽出し、その前後、左右の関係性を把握する。そして、それを切り崩す手段として、業務プロセス／人事／組織／システムのどのカード（あるいはその組み合わせ）が有効であるかを検討し、パイロットプロジェクトで自信をつけて勝機を確信したら一気に攻め込むといった一連の流れにあります。また、その改革の効果を最大化するために、個別の解決策を単に一つずつ積み上げるのではなく、崩れ落ちないようにキチンと組み上げて、組織やシステムの籠（たが）でしっかり固定することを狙っています。

我々 CDIは、今回、事例としてご紹介させていただいた製造業のみならず、あらゆる業種の顧客企業の皆様へ、「つまみ食いの改革はつまみ食い以下の成果にしか繋がらない」を信念に、ワンセット改革コンサルティング活動を推進していく所存です。

(おがわかつみ コーポレートディレクションパートナー)