


オペレーショナル・エクセレンスを  
実現するには:

化学業界でグローバルに成功するための  
5つの条件

>  
**accenture**

ハイパフォーマンスの実現へ

• コンサルティング • テクノロジー • アウトソーシング



化学業界は近年絶え間なく続く試練に見舞われています。その問題の中心にあるのは、一連の市場を変える不連続性です。

世界各地の市場に依然として残る不安感、新たな競争や需要の減少に起因する恒常的な価格引き下げ圧力、規制の変更、環境配慮型サプライチェーンの重視などにより、世界の化学業界は不安定さと不透明感を増しています。

2000年代前半に右肩上がりの成長を経験し(2002年~2008年の年平均成長率:15%)、市場規模2.6兆ドルとなった化学業界は今、かつての勢いと、損なわれた利益を取り戻そうと動き出しています。

目指すべきものは何なのでしょう。 「ニューノーマル」と称される経済状況では、勝者と敗者を分けるものとして、オペレーションへの明確なフォーカスがかつてないほど重要になってくると私たちは考えています。過去の例を見ても、オペレーショナル・エクセレンスを確立した企業は、景気後退からの回復に力強さが見られます。これらの企業は、業界の主要な業績評価指標に重点的に取り組むことによって、優れた資本効率、営業利益率、成長率を実現しています。

市場におけるポジションのいかんに関わらず、業績を伸ばしている企業は、以下の5つのオペレーション上の要諦を守ることによって、継続的な成果を挙げています。

**第一に**、自社の競争優位の特性について十分に理解し、オペレーションや組織構造面を徹底して連携させている。

**第二に**、競合他社より優れた組織を構築している。

**第三に**、競合他社を凌ぐ実行力を発揮するための能力、プロセス、スキルを備えている。

**第四に**、オペレーショナル・エクセレンスを実現するために、組織面と実行面での変革をどのような割合で進めるべきかを把握している。

**最後に**、オペレーショナル・エクセレンスを実現しハイパフォーマンスを持続するための「変革への旅(change journey)」について、的確な認識を有している。

BASFの取締役会長であるユルゲン・ハンプレヒトは、「競争の激しいグローバル市場において利益ある成長を達成するには、オペレーショナル・エクセレンスに頼る以外に道はない。持続可能な価値は、長期的な視点で考えてこそ生み出される」と述べています。

BASFは、年間10億ユーロの利益創出を目標に掲げ、オペレーショナル・エクセレンス実現に向けたグローバルプログラムに取り組むことにより、持続的な成長を遂げています。しかし、すべての企業がそうしたすばらしいオペレーショナル・エクセレンスを実現できるわけではありません。アクセンチュアが全産業の経営幹部に対して行った調査によれば、世界戦略を遂行する上で自社のオペレーティングモデルは適切でないと考えている人が全体の95%に上りました。事業継続を妨げる不連続性が重大さを増し、経営者の頭を悩ませることが増えるにつれて、誤った判断を下してしまうリスクがますます大きくなっています。

今やそのようなリスクを取ることは許されない状況にあります。世界的な金融危機の後始末に追われながらも、大半の経営幹部は、本人の自覚の有無に関わらず、すでにオペレーティングモデルの「変革への旅」に乗り出しています。彼らがこの「変革への旅」をどのように進めていくかが、企業の最終的なポジショニングに大きく関わってくるのです。したがって、適切な「変革への旅」を慎重に選択し、十分な準備を整えた上で、全力でこの旅に乗り出すことが必須条件なのです。

## オペレーショナル・ エクセレンス： 経営幹部の認識

「市場主導型の成長と革新、新興市場におけるプレゼンスの拡大、そしてオペレーショナル・エクセレンスは、常に当社の戦略上の主要な推進力となっています」

### DSM CEO、フェイケ・シーベスマ

「粘り強さと回復力を蓄え、組織改革を断行したことに加えて、オペレーショナル・エクセレンスに継続的に取り組んだことにより、当社の事業は将来の成長に向けた体制を整えました」

### ソリューティアCEO、ジェフ・クイン

# 世界の化学市場における 主な不連続性

米国の金融危機、それに続く欧州の債務危機と、世界経済の荒波に次々とままれながらも、化学企業はパフォーマンス向上と成長モメンタム回復の機会を模索しています。しかし、石油化学やポリマーをはじめ無機化合物、農業に至るまで、化学業界のそれぞれのセグメントで、勝者と敗者の入れ替わりを招くような困難な課題が次々と経営トップに降りかかっています。

そうした課題はさまざまな形で現れます。

飽和状態にある欧米の市場では、企業が有機的に成長し得る可能性は低く、市場平均を上回る成長とシェア拡大を達成するための手段として、大企業が真っ先に考えるのは他社を買収することです。化学業界は、いまだに多くの分野で極端に細分化されており、接着剤・シーリング剤、触媒、プラスチック添加物、食品添加物、電子化学品の市場においては、上位5社の市場シェアがいずれも50%に満たない状況です。そうした状況が、M&Aによる事業統合の敷居を低くしていることに加え、昨今の景気回復によって新たな買収が一層容易になるのでは、という懸念も強まっています（最近の例では、肥料メーカーCFインダストリーズによるテラの買収（買収総額47億ドル）、日本の化学業界トップの三菱化学による三菱レイヨンの買収（同25億2,000万ドル）、BASFによるコグニススの買収（同31億ユーロ）などがあります）。企業買収は、貴重な資源の確保が容易になり、バリューチェーンの付加価値を高めて他社との差別化を図ることができるため、新興市場におけるプレゼンスを強化したいと考えるグローバルな化学企業にとっては、とりわけ重要な検討課題となります。一方、有機的成長を重視する企業にとっては、技術革新が

成長の原動力であることは今後も変わらないでしょう。しかしながら、化学企業はイノベーション投資へのリターンを高めるというプレッシャーに常にさらされているため、研究開発活動の有用性と効率性の両方を高めていく必要があります。いずれの場合においても、成熟市場においては、地理的な拡大やイノベーション推進の資金を確保するために、オペレーションのコストを削減することが鍵となります。

新興市場の存在、およびそうした市場の新興企業の台頭によって、成熟市場における競争も激しさを増しており、これが新たな経営課題となっています。化学業界の将来は、新興市場においていかに原材料を確保し、拡大を続ける消費需要の機会を獲得できるか否かにかかっています。すなわち、今後の化学業界においては、新興世界の原材料や市場、および技術の入手経路を確保し得るかどうかが、企業の命運を決めることになるでしょう。すでに新興市場の多国籍企業（EMM）の台頭が顕著になっており、具体的な例では、シノペック（中国）、サウジアラビア基礎産業公社（SABIC、サウジアラビア）、中国化工集団（ChemChina、中国）、リライアンス・インダストリーズ（インド）、ブラスケム（ブラジル）、ルコイル（ロシア）などが成熟市場の多国籍企業から地元市場のシェアを奪っています。こうしたEMM企業は従来のオペレーティングモデルに縛られることなく、従来型企業より積極的にリスクを取る姿勢を見せています。たとえば、アフリカで設備投資を行う場合、EMM企業は、原材料の調達が可能になるのであれば、大陸の一部地域における政情不安についても、トレードオフの範囲であると判断するのです。

不安定性がもたらす混乱も新たな問題となります。原材料価格の変動幅は拡大傾向にあり、景気循環の速度も増しています。国や地域の市場の相互関連性が高まるにつれ、複雑さとリスクも増大します。経済のグローバル化によってリアルタイムの情報交換が可能になり、一つの地域で大きな問題が発生すると、それが直ちに地球の裏側の市場に影響してしまふことがあるからです。化学企業は、世界各地の急激な景気変動に従来にも増して迅速に対応する必要があり、それにはバランスのとれた顧客基盤と製品ポートフォリオ、コストと価格の優れた管理手法、市場開発に関する詳細な知見が必要となります。従来のビジネス手法からの進化が生じるのに合わせて、企業はオペレーティングモデルとプロセスの柔軟性や機動性を高めていかなければなりません。

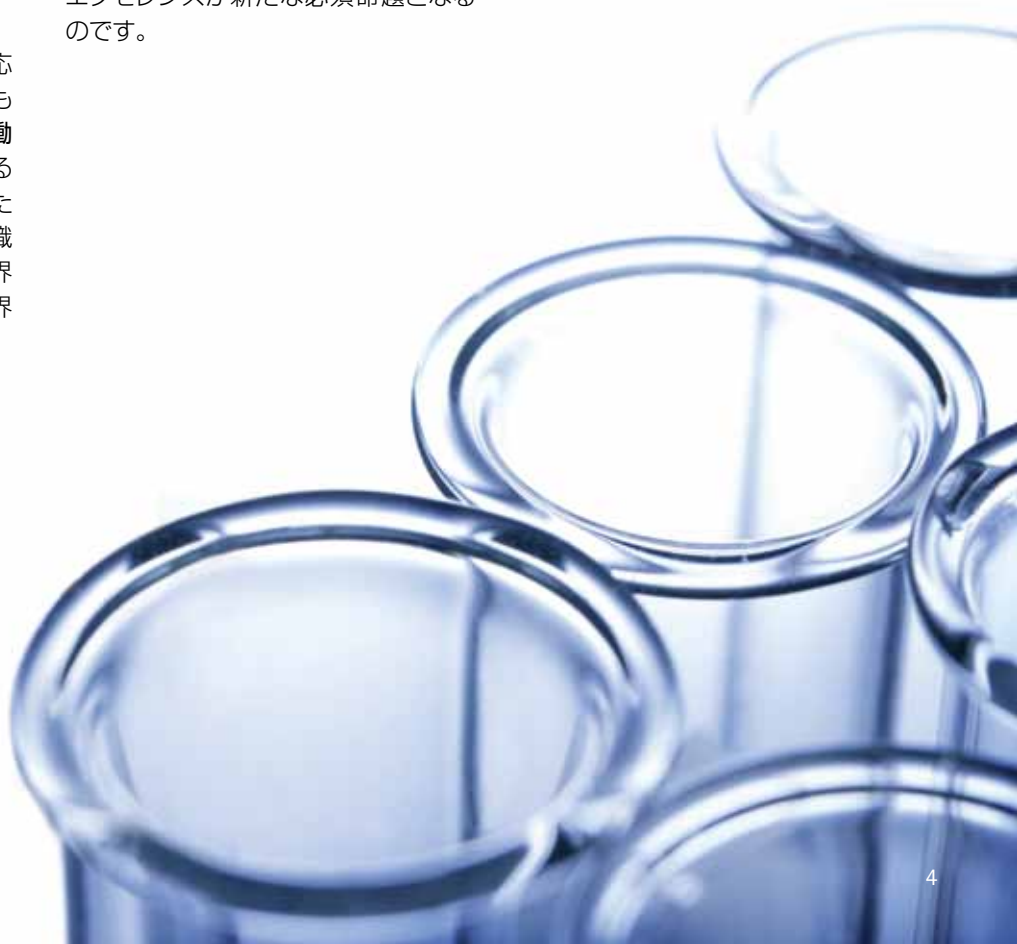
四番目に挙げられるのは、**サステナビリティ**の問題です。近年はREACH規制などに見られるように環境や安全性への関心が高まっており、この問題の重要性が増しています。製品の安全性やサステナブルな製造法に関する新たな規制も、コストを押し上げる要因となっています。そのため、化学企業は、業務プロセスとガバナンス体制を見直して製品とサプライチェーンのサステナビリティを高めることが求められており、不具合率の低減と並んで、オペレーティングモデルの変革に適応できる柔軟性を高める努力が必要になっています。

化学企業はこうした外的な動向に対応しながら、同時に業界内部の課題にも対処しなければなりません。それは**労働力の減少**という問題です。世界における化学業界の労働人口は減少の一途をたどっています。熟年労働者の定年退職が進む中、若年労働者の目は他の業界に向いているためです。そのため、世界

全体では毎年1万5,000人もの化学者・化学技術者が不足している状態です。オペレーティングモデルの刷新に取り組む化学企業は、従業員の退職にともなう流出するノウハウの保全と伝承に腐心する一方、新時代のグローバル競争に勝ち抜くために必要な新しいスキルを持った従業員の採用、教育、維持にも取り組まなければなりません。

化学企業は、こうした市場の不連続性への対応力を高めるために、オペレーションの柔軟性強化が喫緊の課題であると考え始めています。新しい市場環境において勝ち残る企業は、グローバルなオペレーティングモデルを確立しつつあります。それによって企業は市場シェアを獲得するとともに、資産や調達をグローバル規模で効率化することができます。同時に、消費者に近い需要地に拠点を置くことで、顧客ニーズに即した柔軟な対応が可能になるのです。アクセシビリティは、今のような厳しい時代に、他社との差別化を図る上で最も重要なことは、より積極果敢なアプローチを採用してオペレーショナル・エクセレンスを実現することであると考えています。

オペレーショナル・エクセレンス実現のための一般原則は目新しいものではありません。しかしながら、化学業界のすべてのセグメントにおいて、グローバル市場に不安定性と不確実性が漂う今日、多くの経営者にとってオペレーショナル・エクセレンスが新たな必須命題となるのです。



# 市場の不連続性がオペレーショナル・エクセレンスに与える主な影響(化学業界セグメント別)

## 石油化学

### 新興企業:

- 流通や物流を含めた、大規模なオペレーションの管(例: 中東におけるボトルネックとなる港湾施設)
- グローバルなガバナンスの管理。地元大手企業が大手多国籍企業に転換することもあるため
- 買収した(欧米系などの)企業の大規模で迅速な統合の管理
- グローバル企業内の多様な文化の管理

### 成熟企業:

- コスト競争力の管理(例: 複雑性や不具合率の低減、プロセスのスピードや意思決定の迅速化)
- 新興市場におけるプレゼンスの拡大

## ポリマー(可塑性樹脂、合成ゴム、膜、繊維)

- 顧客のニーズに合わせた高い柔軟性を可能にするプロセスの構築
- 新興地域からのコスト圧力に対抗できるコスト競争力の管理
- コスト重視やその他の顧客ニーズに応えるための顧客のセグメント分け
- コスト効率のよい最先端テクノロジーを生み出す大規模施設の構築(例:ジョイントベンチャーによる規模の拡大)
- 垂直的統合(例:タイヤメーカーが自社で合成樹脂を生産する)

## 無機化合物

- 地元市場でのプレゼンスに対する重点的取り組み。一部の市場はきわめて地域限定的であるため
- 企業の製造コストモデルや市場拡大見通しとの整合性のとれた設備投資の選択
- 環境規制に対する配慮
- 価格管理およびサプライヤーとの関係維持

## 塗料・コーティング剤

### 新興市場/新興企業:

- M&A機会の検討(例: 市場が細分化されている中国やインドの塗料・コーティング剤市場)

### 成熟市場/成熟企業:

- 環境・安全・衛生水準の高さを、新興市場における競争上の強みとして活用
- 新技術、研究開発、エンドマーケットの取引関係への重点的取り組み
- エンドユーザーへの密着性と自国市場内での安定したポジション維持への重点的取り組み
- 流通インフラとブランド確立への投資

## 農薬

- グローバル規模で効率の高いオペレーティングモデルの構築(例: S&OP)
- 顧客と市場の要求を踏まえ収益性を重視したサービスの差別化
- サービスレベルに応じた運転資本の配分と、柔軟性の維持を両立
- 規模の大きい農薬市場でのグローバルなプレゼンスの確立
- 国内市場における強力なプレゼンス確立と、以下に対応するための方策の明確化
  - 地域農業のニーズ
  - 遺伝子組換え種子に関する国内法
  - 地域の土壌要件と気候条件
- 熾烈なコスト競争に勝ち抜くための肥料事業のコスト競争力管理
- グローバル規模での物流と地域規模での流通チャネルの構築
- 現地の研究開発機関の利用





## オペレーショナル・エクセレンスを実現する5つの要素

多くの企業にとって、市場の不連続性に対処し競争優位性を獲得するためには、オペレーショナル・エクセレンスに対する取り組みを一層強化する必要があります。オペレーショナル・エクセレンスを確立した企業は、過去においても景気後退からの回復に力強さが見られることが、アクセンチュアの調査から判明しています。(図表1)。

業界のトップ企業は、今回の不況を契機にオペレーショナル・エクセレンスへの取り組みを進めています。BASFは、「原材料から特殊化学品まで多岐にわたる品揃えにより世界的な課題の解決に貢献する」という同社の競争優位特性を明確に把握し、2008年に効率性向上プログラム「NEXT」を立ち上げ、オペレーショナル・エクセレンスの実現に取り組んでいます。このプログラムが生み出す利益は、年間10億ユーロに上ると見られています。NEXTプログラムの中核をなし、利益改善の大部分をもたらしたのは、機能横断的に実施された、業務プロセスの徹底的な改善でした。「グローバル・ハーモナイゼーション」と呼ばれるこの

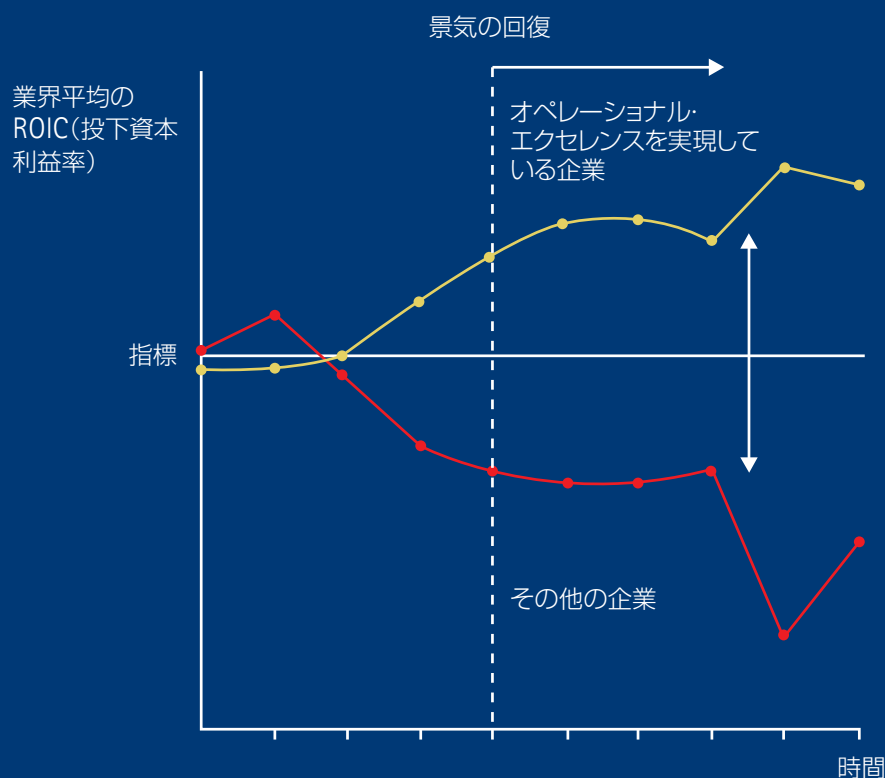
活動は、シニアバイスプレジデント兼グローバルサプライチェーンマネジメント統括のロバート・ブラックバーンが中心となり、BASFの世界75か所の事業部門を対象に実施されました。

化学業界において、収益成長率と営業利益率の両面で常に業界平均を上回っている企業は、オペレーショナル・エクセレンス関連の取り組みを強化している企業でもあります。原材料の調達先に近い場所に事業所を置く、バリューチェーンを統合する、顧客や特殊製品に特化する、などがその例です(図表2)。

しかし、大抵の企業にとって、オペレーショナル・エクセレンス実現のための最適な方策を見出すことはそう簡単ではありません。経営トップは、際限なく湧き起こる反応を想定しておかなければなりません。トップダウン式の変革プログラムを立ち上げるべきでしょうか。それともリーンシックスシグマを全社的に導入するのがよいのでしょうか。新たなオペレーティングモデルを確立してから大規模な変革に着手するほうがよいのでは

うか。現在のような市場の混乱に対処するには、景気変動の波を超越した戦略的対応ができなければならないのでしょうか。こうしたさまざまな疑問を解決し、オペレーショナル・エクセレンスを的確に実現するためには、オペレーショナル・エクセレンスに見られる5つの要件を踏まえた戦略が必要になります。

図表1: オペレーショナル・エクセレンスを実現している企業は、景気回復時に他社に差をつけることができる



出典: アクセンチュアによる調査

図表2: 化学業界のトップ企業に見られる特徴

財務実績／企業区分		原材料／必需品 近接型企業	バリューチェーン 統合型企業	顧客／特殊製品 特化型企業
収益成長率 (1999～2009年の CAGR)	常持続的にトップレベルの企業	23.4%	8.7%	16.6%
	セグメント平均	13.6%	3.6%	8.0%
営業利益率 (1999～2009年 の平均)	常持続的にトップレベルの企業	24.5%	23.0%	25.7%
	セグメント平均	15.0%	13.9%	19.7%

出典: アクセンチュアによる調査

## オペレーショナル・エクセレンス: 経営幹部の認識

「オペレーショナル・エクセレンスは2010年の中心的取り組み課題です」

アクゾノーベル、機能性化学品担当マネージングディレクター、ボブ・マルケヴィチ

## 1. 自社の競争優位特性は何か?

競合他社に対して自社が優れている点を挙げることができますか? それこそが「競争優位特性」であり、それをオペレーションに活かすことができる企業は、市場で勝ち残ることができるのです。

競争優位特性とは、組織が経済的利益を最大化する上での拠り所となるものです。これは企業が長期にわたり保持すべき本質、すなわち企業の根源的な提供価値に変化がない限り、変わることはないものです。簡潔かつ明確に要約できるものであり、組織に所属するすべての人にとっての規範でもあります。ジョン・F・ケネディ大統領が米航空宇宙局(NASA)を訪れた際、そこにいた掃除夫に「君の仕事は何?」と尋ねると、「人類を宇宙へ送り込むことさ」という答が返ってきたというのは有名な話です。また、アップルの競争優位特性は「迅速な市場導入(speed to market)」にありますが、このことは、次々と投入されるiPhoneなどの画期的な新技術や、洗練された製品群に表れています。プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)が備える競争優位特性は、新製品開発のスピードとその成功率です。化学業界では、モンサントは農業分野の製品開発におけるリーダーシップを競争優位特性とし、BASFは原材料から特殊化学品まで多岐にわたる品揃えにより世界的な課題の解決に貢献することを競争優位特性としています。

競争優位特性を確立するためには、ブランドの表示を工夫するとか、凝ったキャッチフレーズを考え出すことだけにとどまらず、ブランド認知やブランドエクイティの問題まで視野に入れる必要があります。しかしそれもまた、オペレーショナル・エクセレンス実現の旅への第一歩に過ぎないのです。ここで企業は、組織構造、実行力、あるいはその両方の、どこに的を絞って優位性を伸ばすべきかを決断する必要があります。

## 2. 競合他社より優れた組織構造にするためにはどのような変革をすればよいか?

企業がオペレーショナル・エクセレンスを実現するためには、自社の競争優位特性を活かすことのできる組織構築が必要です。組織(ガバナンス、プロセス、人材)と資産(インフラ、ネットワーク)の両方を構造的に最適化し、自社の優位性を十全に活用できるものにするには、多くの場合、変革プログラムの策定が必要となります。組織の構造や資産構成は、業界内外の情勢に対応したプライオリティ、すなわち規制動向や長期的なサプライチェーンコスト、スキルセットの変化や技術力の向上などを勘案した上で計画され、実行に移されます。

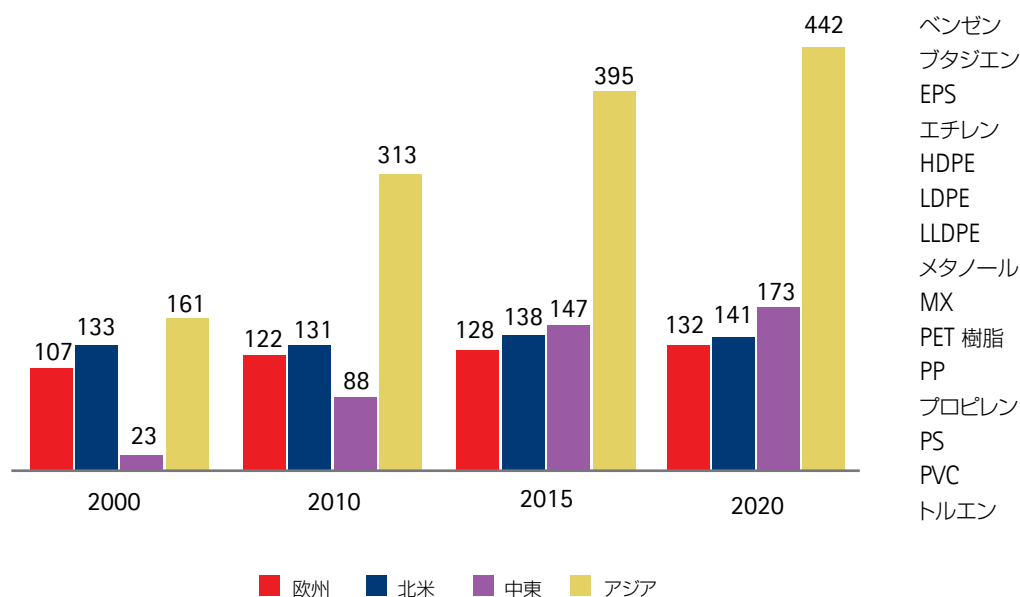
組織展開は、次の重要な4つの問いかけに的確に回答し得る内容のものでなければなりません。

- ・ 自社の組織や資産の独自の能力とは何か? 集中的な投資を行うべき活動は何か?
- ・ グローバルおよび地域、さらには各国におけるプレゼンスを適正なバランスで実現するためには、どこに拠点を置いて事業を展開するべきか?
- ・ 自社の組織を成功に導くために、重要な役割を担うべきは誰か? 非中核的な機能をアウトソーシングするためにはどこと提携するべきか?
- ・ 競争優位を獲得するためにはこのオペレーティングモデルをどのように実行するべきか?

グローバル化が進む今日の市場では、新興市場に経営拠点が置かれることも増えており、そのため新しいオペレーティングモデルが必要となります。たとえば、石油化学製品と主要プラスチックの分野では、アジアと中東の伸張が著しく、今後、生産高の1位と2位を占めることが予想されます(図表3)。他のセグメントでは、成熟企業は原材料の調達地の

図表3: 化学業界における生産量の推移(主要石油化学製品とプラスチック)

石油化学製品・プラスチック上位12品目の生産量、単位百万メートルトン



出典: アクセンチュアによる調査

近くに生産施設を建設し、新興企業は国内でのプレゼンスを拡大しています。新興市場で拡大しているこうした成長機会を活かすためには、構造上の修正が必要になります。グローバルなスケールを活かしながら国内市場のニーズにも即応するためには、リーダーシップ人材を組織全体に配置し、新興市場での成長をサポートすることができる体制作りが必要になるでしょう。

適切なオペレーティングモデルを導入することで、世界中で急速に進んでいる人材やスキルの育成、さらには文化の多様性を存分に活用することが可能になります。それによって、相互関連性の高いグローバル経済に特有のリスクの増大を緩和することができます。一例として、世界的企業のパ&Gでは、次々とオペレーティングモデルを進化させることによって、組織面での優位性を確立してきました。

P&Gは過去30年で4回の組織改変を実施しました。1980年代のマルチローカルモデルから、1990年代半ばには地域/機能別の組織構造へ、そして2000年代に入るとグローバルモデルへと進化し、現在はカテゴリー、市場、事業収益ごとに簡素化した「スーパーグローバル・スーパーローカル」モデルを導入しています。

また、BASFのVerbundモデルは、企業が物的資産をうまく配置することにより、競争優位性を構造的に確保できることを示した例です。BASFでは、一つの事業所内に複数の加工プラントを配置して関連性を持たせ、効率的なバリューチェーンを構成しています。プラント間で副生成物その他の原材料を共用できることは、省資源、省エネルギーにつながり、施設を近接して配置することにより排出量や物流コストも最小限に抑えられます。

# 優れた組織構造を実現する上での定石

化学企業が優れた組織構造を構築しようとする場合、一般的には、以下のいずれかの方法を採用することになります。

## グローバル・オペレーティングモデル／ローカル・オペレーティングモデルの採用:

市場の急速なグローバル化や、高度なIT技術の普及が進むにつれ、新しいビジネス手法や取引形態が次々に誕生しています。供給市場と需要側の市場双方のグローバル化によって、企業は既存のオペレーティングモデルを見直し、ローカルレベルで何を追求したいのか、グローバルレベルでは何を実現すべきかを定義することが求められています。グローバルなオペレーティングモデルかローカルなオペレーティングモデルかの選択の際に検討されるのは、複数方向への資本の移動、資源や人材の獲得競争、新しい消費者セグメント、イノベーションをもたらす新たな経営資源などの側面です。オペレーティングモデルを構築するには、業務の枠組みや範疇、事業所の立地、調達戦略、およびそうした計画の具体化など、さまざまな選択肢についての意思決定が必要となります。

## ネットワークの形成:

オペレーショナル・エクセレンスの追求においては、資産の構成は組織構造と同様の重要性を持っています。化学業界のネットワークの特徴は、資産集約的生産現場とグローバルな資材の

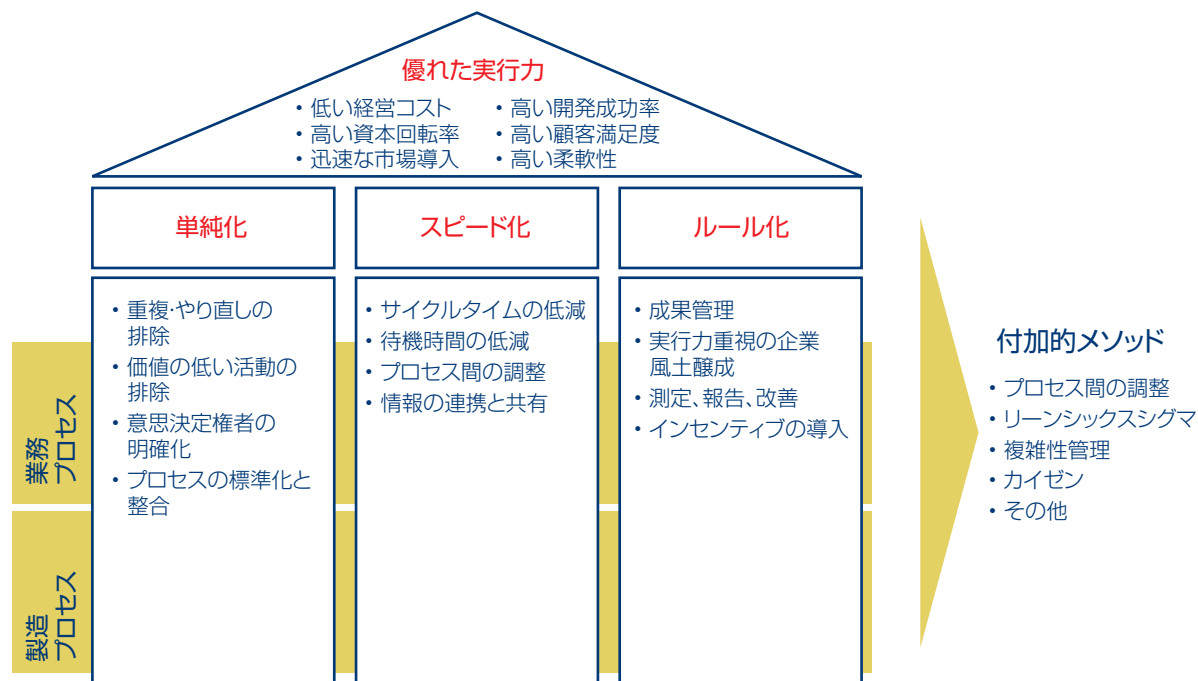
流れです。この二つを実現するには、膨大な在庫および輸送のコストが伴います。ネットワークを整備することで、必要なサービスレベルとネットワーク全体のコストとのバランスを最適化し、理想的な生産現場、保管場所、輸送方法を導き出すことができます。価値密度の低い製品で高いサービスレベルが求められる場合には、製品の製造と保管をできる限り消費地に近づける必要が生じます。

## シェアードサービス／アウトソーシングの導入:

成熟市場の企業は、コスト効率を高めるために、どの組織機能（サポート、サービスなど）を事業所間で集約するかについて常に難しい選択を迫られることになるでしょう。財務・経理、人事、調達、カスタマーサービス、ITの機能はシェアードサービスセンターで一元管理して地理的に統合したり、外部業者に全面的にアウトソーシングすることが可能です。最近では、単機能のシェアードサービスを全社的に導入するのではなく、多機能型のシェアードサービスをグローバルなネットワーク上で展開する例が多く見られます。シェアードサービスを利用するモデルの利点としては、サービスレベル保証による業績指標（DSOなど）やサービスの質の向上、プロセスの標準化と技術の専門化による継続的な進歩、柔軟性向上による新規需要への対応、中核業務・収益生成活動への集中、などが挙げられます。

セグメントの関連度	石油化学	ポリマー	無機化合物	塗料・コーティング剤	農薬
シェアードサービス導入	●	●	●	●	●
グローバル／ローカル・オペレーティングモデル	●	●	◐	●	●
ネットワーク形成	◐	◐	◐	◐	●

図表4: 実行力に優れた企業は単純化、スピード化、ルール化を徹底している



### 3. 競合他社を凌ぐ実行力を発揮するためにはどのような能力が必要か?

優れた実行力は、経営幹部の間でも重要な関心事です。全米産業審議会(カンファレンスボード)が企業のCEOを対象に行った調査によれば、2年連続で「優れた実行力(excellence of execution)」が一番の経営課題に挙げられました。また、自社の経営のスピードと柔軟性、変革への適応力に不安を持っていると答えた人の割合は、調査対象者のほぼ半数に上りました(わずか半年前には約4分の1でした)。

優れた実行力の中心となるのは次の3つの要素で、製造プロセスと業務プロセスの両方に等しく重要なものです(図表4)。

- ・ 単純化: 重複や価値の低い活動の排除、意思決定権者の明確化
- ・ スピード化: サイクルタイム、待機時間、不具合率の低減、無駄の排除、プロセスの標準化と整合、情報の連携と共有

- ・ ルール化: 成果管理、ファクトベースの活動、パフォーマンスの測定、適切なインセンティブ

日常の適切な作業プロセスこそが、組織が柔軟性や市場導入までのスピード、品質、信頼性、顧客価値を高め、キャッシュフローやコスト効率の面での大幅な改善をもたらすということを、これらの要素ははっきりと示しています。また、市場の不連続性に対応する適切な方法に経営陣の意識を向かわせることにも貢献します(13ページ参照)。

南米のある大手化学企業は、過去の買収により組織とサプライチェーンの複雑化が問題になっていました。そこでこの企業は、サービスコスト、需要計画、在庫管理のプロセスや方針を整合化させるプログラムを導入しました。その結果、在庫の圧縮、工場の生産能力拡大、在庫水準の透明化、生産と販売のバランス向上、出荷業務の最適化(受注ミスの減少)をはじめとする数々のメリットが現れました。同社はこのプログラムにより年間3,500万ドルの経費節減を見込んでいます。

# 実行力向上のために取り組むべき6つの分野

優れた実行力の獲得を目指す化学企業は、以下のいずれかの方法によって、これまでに述べた市場の不連続性やその他の課題に対処することになるでしょう。

## 資産の活用／最適化:

化学企業が新たな資産を獲得して成長を図ろうとする場合、設備投資（CAPEX）の必要性の有無、新たな生産能力が市場に与える影響、建設期間など、経済性の面から選択肢が限定されることがあります。そうした場合、既存資産の利用最適化が、生産量を増やし（無駄を減らし）収益増に貢献する有効な手段となることが少なくありません。資産最適化を進めるためには、優れたメンテナンス能力、一貫性のある計画、TCOモデル、品質の重視などが主な原動力となります。

## 需給の均衡とS&OP:

化学業界の複雑な市場環境の中では、製品の需要予測を立て、市場の状況に合わせて供給量を即座に増減させる能力に長けていることが、企業の必須要件となります。一般に、需給バランスがよくなるとサービスレベルが向上し在庫が減少します。また、優れた計画能力を持った企業は、自社の競争優位特性に合わせてコストやサービスのレベルを調整することができます（たとえば、低コストのプロバイダーならば、在庫切れリスクと引き換えに、少ない在庫で計画を立てることができます）。

## リーン生産とリーンオペレーション:

コスト圧力の増大により、化学企業の多くは最小限のコストでの生産を余儀なくされています。そのため、企業の多くはリーン生産プログラムを導入し、シックスシグマなどの手法を活用して生産プロセスの最適化と不具合率の低減を図っています。また、労働力の全般的な減少や、化学業界を希望する高学歴技術者の減少が進む中で、労働力確保が一層難しくなっている化学業界にとって、リーン生産方式はその有効な対応策ともなります。

## 合併統合／プロセス整合化:

M&Aを検討する場合、経営陣は対象となる企業を慎重に選定し、デューデリジェンスによって相手企業が自社の戦略や競争優位特性に適合しているかを確認する必要があります。オペレーションの面では、企業文化、インフラ（物的資産およびIT資産）、バックオフィスシステムに至るまで、合併の実行はできる限り効率よく行うことが、最大の価値を実現するための要諦です。一例として、ダウ・ケミカルは、数々の大規模な買収により14～18%のコストシナジーを実現してきました。2009年にローム・アンド・ハースを買収した際にも、その流れを変えることはありませんでした。ダウはローム・アンド・ハースと自社の特殊材料事業を「アドバンスト・マテリアルズ」部門に統合し、年間13億ドルのコストシナジー（買収シナジー効果4億ドル強を含む）を生み出しました。

## 顧客への対応:

高いレベルの顧客サービスを提供するためには、多くの場合、大規模な投資を伴います。しかし、サービスが不十分な場合、売上につながる顧客を失うことになりかねません。したがって、企業は自社の競争優位特性に見合ったレベルのサービスを提供する必要があります。そのためには、現状のサービスレベルを明確に把握し、顧客サービスの目標をはっきりと定めることが必要です。

## コンプライアンスとリスクマネジメント:

言うまでもなく、化学業界においてはコンプライアンスが業績に重大な影響を及ぼします。企業には規制環境の変化に素早く対応できる能力が求められます。絶えず変化する規制環境に機敏に対応できる企業こそが、競争優位に立つことのできる企業なのです。

セグメントの関連度	石油化学	ポリマー	無機化合物	塗料・コーティング剤	農薬
資産活用／最適化	●	●	◐	○	◐
需給の均衡／S&OP	◐	◐	◐	◐	●
リーン生産と リーンオペレーション	●	●	●	●	●
M&A統合／ プロセス整合化	●	●	◐	◐	◐
顧客への対応	◐	◐	◐	●	●
コンプライアンスと リスクマネジメント	●	◐	◐	◐	●

出典: アクセンチュアによる調査

**NITRIC ACID**



**HYDROFLUORIC ACID**



**HYDROCHLORIC ACID**



**POTASSIUM HYDROXIDE**



#### 4. 組織面と実行面での 変革をどのような割合で 進めるべきか？

大半の企業は、オペレーショナル・エクセレンスを高めるために、組織面と実行面での変革をどのような割合で進めるべきかについて苦慮しています。しかし、これは容易に均衡点を見出せるものではありません。昨今の世界的金融危機によって生まれた機会と脅威を視野に、日本、韓国、インド、中国の企業が、続々と地域型ないしはグローバル型のオペレーティングモデルへの移行を模索しており、実行力の強化とオペレーティングモデルの変革の両面において、より高いレベルの調和を実現しようとしています。同時に先進諸国の企業の多くも、実行力の強化に注力しつつ、オペレーティングモデルを変化の激しい競争環境において優位性を維持し得るものへと進化させようとしています。

デュポンは2009年、不況下でも財務の健全性を維持することを目指し、流動性改善への取り組みを一段と強化しました。コスト削減の主な推進力となったのは組織再編で、重要事業部門を23から13に集約し、管理階層を撤廃し、意思決定権者を顧客に近づけました。組織再編は財務面にも寄与し、34億ドルのフリーキャッシュフローを生み出し、11億ドルの固定費生産性改善を達成しました。

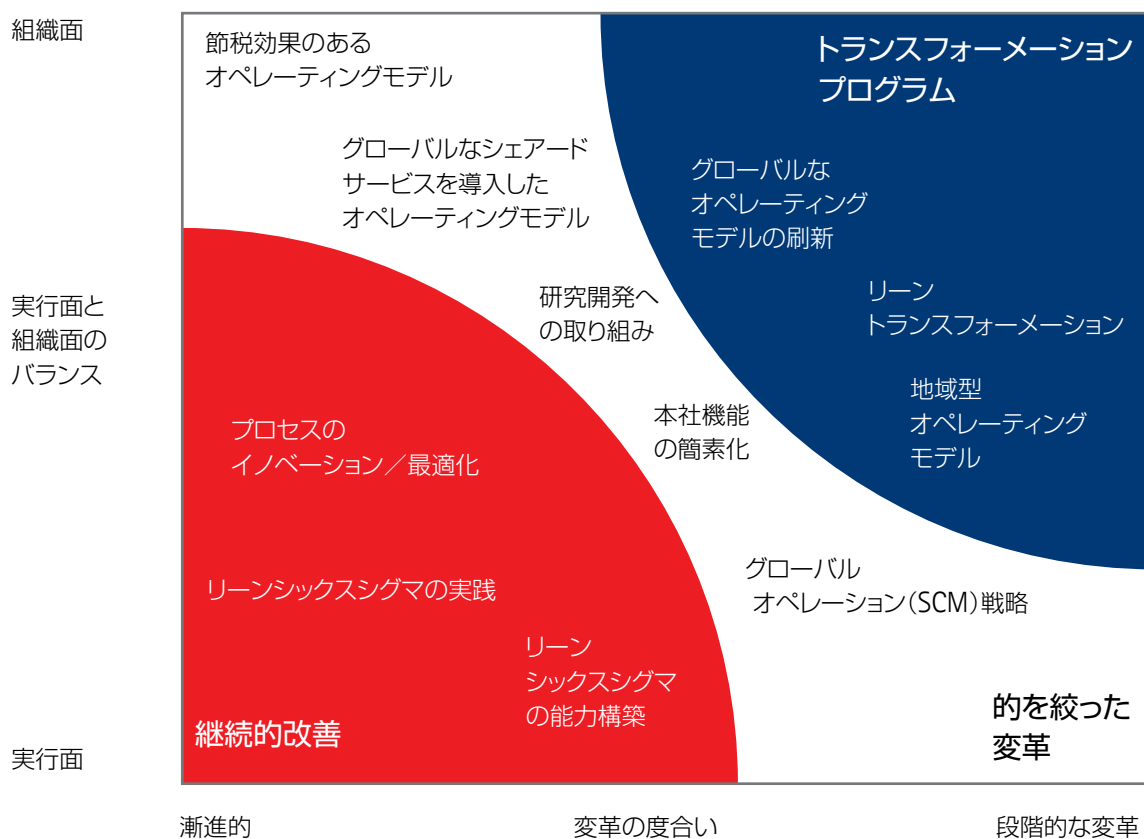
しかしながら、デュポンは技術革新のテンポを緩めたわけではありませんでした。同社が2009年中に市場に送り出した新製品の数は前年を約60%上回る1,400点でした。また、申請した米国特許の件数は2,000件を超え、同社の年間の特許申請件数としては過去最多となりました。

#### 5. オペレーショナル・ エクセレンス実現に有益な 「変革への旅」とはどのよう なものか？

経営幹部が組織のあるべき姿を認識し、組織面と実行面での変革をどのような割合で進めるべきかについて理解していたとしても、それだけでは十分ではありません。この旅をどのように進めていかも、企業の最終的なポジショニングに大きく関わってくるのです。適切な「変革への旅」を選択することはそう簡単な作業ではありません。各企業の変革に至る経緯はさまざまであり、出発点もそれぞれ異なり、しかも独自の企業DNAを持っているからです。これらすべてが、組織に最も適した「変革への旅」の選択に影響してくるのです。化学企業の経営幹部たちも例外ではありません。適切な「変革への旅」を慎重に選択し、十分な準備を整えた上で、全力でこの旅に乗り出す必要があるのです。

アクセンチュアは、「変革への旅」には3つのタイプがあると考えています(右表を参照)。どんな企業や経営陣の場合でも、それぞれが直面する不連続性に対処するための適切な方策が存在するはずで、市場で生き延び、さらには他に先んずるための、各企業の文化に最適な「旅」があるはずなのです(図表5)。

図表5: 変革への旅に影響を及ぼすさまざまな要素



### 3種類の「変革への旅」

1. 継続的改善は、ボトムアップの優れたプロセスを一歩ずつ積み上げることに重点的に取り組むものです。通常、このタイプの変革への旅では、非常に多くの、小さな取り組みが組織の至る所で進行し、持続性のある変革を可能にします。継続的改善の取り組みは、部門リーダーや地域リーダーが指揮を執ることが多く、メリットが迅速に現れ、必要な投資は比較的少なく、自然に行動の一部になっていくのが普通です。この旅は、目標とするオペレーティングモデルがしっかりと定まっており、そのオペレーティングモデルの実行に当たっては権限の分散する傾向にある組織に最も適しています。

2. トランスフォーメーションプログラムは、トップダウン方式による構造改革を伴うものです。この旅に伴う変は大規模なもので、大抵の場合はオペレーティングモデルの刷新と組織体制の大規模な変革を行い、事業戦略に同期させることが必要になります。このプログラムを推進するための適切な企業DNAがあり、適切な経営幹部がいる企業であれば、大抵の場合、トランスフォーメーションプログラムは大規模な変革を最も迅速に実行し、競争で優位に立つことができる方策となります。

3. 的を絞った変革では、組織面、実行面の両方にわたって機能改善プログラムを実施します。これは変革への旅の中でも最も一般的なタイプであり、投資対効果が最も確実に見込める領域に重点を置いた取り組みです。大抵の場合、変革しなければならない理由が存在しており(市場や業界の不連続性による脅威、新たな成長機会の出現など)、切迫感を伴います。このタイプの旅では、組織はオペレーティングモデルの大きな変革を断行しなければなりません。変革を推進する上でのリスクを低減するため、一歩ずつ慎重に進めます。

「未曾有の経済的難局を乗り切るために、当社は今後も財務規律の徹底とオペレーショナル・エクセレンスの向上に注力します」

デュポンCEO、エレン・クルマン

## 最適解の選択

市場や顧客関係が複雑化し、事業単位あるいは部門構成が混乱をきたしている場合、オペレーショナル・エクセレンス実現のために、多くの企業は複数の選択肢を検討します。経営幹部の中には、個別の効率化プログラムを地道に推進すべきだという持論を展開する者もあれば、広範囲に及びきわめて一般的な変革プログラムに複数年にわたり取り組むことを強く推す者もあるでしょう。

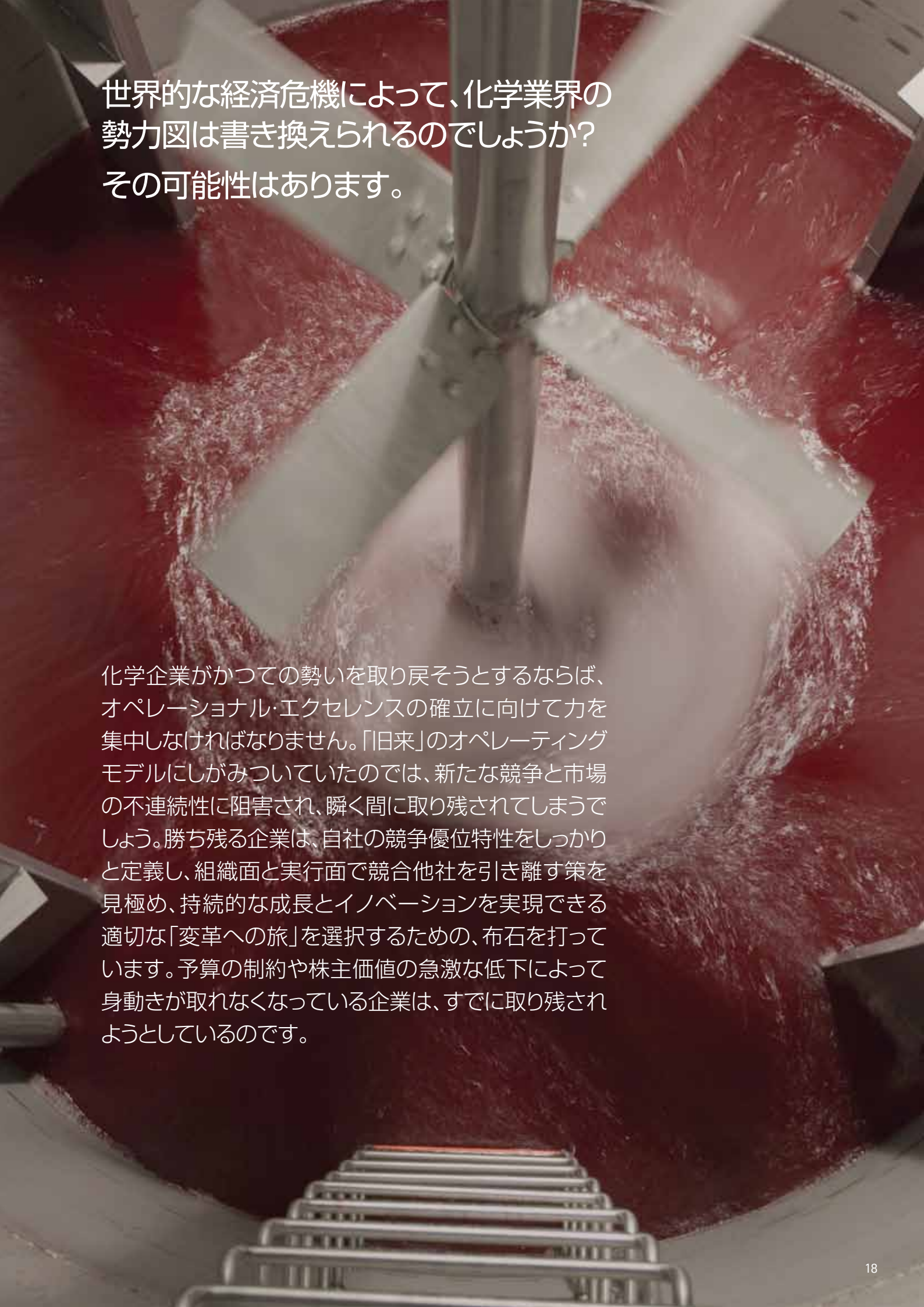
どの道筋の「旅」を取るべきか、それはどのように決めればよいのでしょうか。高度なオペレーショナル・エクセレンスを実現している企業は、以下の3つの大きなステップを実行しています。

1. 必要となるオペレーティングモデルを評価検証します。その際、経営陣には、変革への旅へと進む重要なきっかけとなった不連続性についての明確な理解が必要です。それなくしては、現在のオペレーティングモデルを評価し、目的とするオペレーティングモデルの妥当性を確認するための検証作業に入ることはできません。ここでは、不連続性に直面した際に新たな対応力が必要となる、戦略的オペレーティングモデルと、現在の業務プロセスの中での効率改善に重点を置いた、オペレーション重視型のオペレーティングモデルの両方を検討対象とします。

グローバル企業にとって、適切なオペレーティングモデルの選択に当たっては、グローバル規模のプロセスや生産量、標準化に対する文化的受容度、人材確保のしやすさなど、地元市場での機動性とのトレードオフを慎重に考慮しなければならない要素がたくさんあります。適切なオペレーティングモデルは、グローバル市場の変化に対する企業の対応と、スーパーグローバルとスーパーローカルを両立させながら進化し成長できる経営陣の能力の両方を勘案した上で決定されるべきものなのです。

2. 現状を踏まえた上で、適切な変革への旅を選択します。「あるべき姿」と現状のオペレーティングモデルを曇りのない目で比較すれば、自社に最も適した変革への旅を迷うことなく選択することが可能になります。選択に当たっては、企業の特徴が大きな影響を及ぼします。変化への対応力、経営陣のスキルと経験、オープン性や透明性、目的と期待、業務効率などの特徴と並んで、経営トップの個性と好みにも左右されます。

3. 最後に、実行を成功に導く確率を高めるための対策を講じます。オペレーショナル・エクセレンスを確立した企業は、どの変革への旅に乗り出すかを選んだら、実現性を高める上で不可欠な項目には細心の注意を払います。適切なガバナンス体制を敷き、適材適所でスタッフを配置し、適切なインセンティブ制度を導入し、最も重要なプロジェクトのマイルストーンを設定し、それに照らして進捗状況を確認します。



世界的な経済危機によって、化学業界の勢力図は書き換えられるのでしょうか？  
その可能性はあります。

化学企業がかつての勢いを取り戻そうとするならば、オペレーショナル・エクセレンスの確立に向けて力を集中しなければなりません。「旧来」のオペレーティングモデルにしがみついていたのでは、新たな競争と市場の不連続性に阻害され、瞬く間に取り残されてしまうでしょう。勝ち残る企業は、自社の競争優位特性をしっかりと定義し、組織面と実行面で競合他社を引き離す策を見極め、持続的な成長とイノベーションを実現できる適切な「変革への旅」を選択するための、布石を打っています。予算の制約や株主価値の急激な低下によって身動きが取れなくなっている企業は、すでに取り残されようとしているのです。

Copyright © 2011 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.

## アクセンチュアについて

アクセンチュアは、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。21万5千人以上の社員を擁し、世界120カ国以上のお客様にサービスを提供しています。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を収めている企業に関する広範囲に及ぶリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。2010年8月31日を期末とする2010年会計年度の売上高は、約216億USドルでした(2001年7月19日NYSE上場、略号: ACN)。

アクセンチュアの詳細は  
[www.accenture.com](http://www.accenture.com)を、  
アクセンチュア株式会社の詳細は  
[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp)をご覧ください。