

社会イノベーションを促す マネジメントコンサルティング

Patrik Sjöstedt

Hans Lindeman

Iben Mollerup Skov

日立の企業戦略の重点である社会イノベーション事業の取り組みは、日立グループ各社にも大きな機会をもたらしている。それぞれの事業に通底する基盤としての、強力で独自性のあるテクノロジーおよびサービスの協同開発を可能とし、イノベティブに統合された形で顧客に貢献できるソ

リューションを実現しているのである。日立コンサルティングが提供するマネジメントコンサルティングは、ソリューションインテグレーターおよびビジネスインキュベーターとして、社会イノベーション事業の推進を促す。本論文では、こうしたアプローチの推移と機会について述べる。

1. マネジメントコンサルティング

日立コンサルティング (Hitachi Consulting Corporation) が提供するマネジメントコンサルティング (以下、「HCMC」と記す。) は、25年以上にわたって国際的な大企業の事業計画の実現に貢献している。HCMCによって有益かつ持続可能な変化を果たした世界的な一流企業は、化学、商業、エネルギー、工業、ライフサイエンス、およびマイニングなどの各産業にわたる。

HCMCは事業経営の全体を対象としており、特に重点を置く項目は、業績の向上、チェンジマネジメント、および戦略開発である。サプライチェーン、製造、研究開発、営業、保守サービス、および運営管理といった各業務にわたって業績向上の課題に対応し、事業の隅々にまで配慮している。

国際的な調査機関による評価によると、HCMCは世界中にあるビジネスコンサルティングの中でも最高ランクに位置づけられる^{※)}。

1.1 課題を好機にする

コンサルティングでは全面的な変革プランの75%が失敗に終わると言われるが、HCMCによる変革プランは95%で成功を取っており、顧客からも「投資の甲斐があった」と高い評価を得ている。成功率に差が生じる原因は、

コンサルティングにおける重要な価値の一つとしての謙虚さである。真の変革は、コンサルタントによって引き起こされるものではない。事業の将来に関する共通の展望を確立するにあたっては、コンサルタントおよびHCMC側のSME (Subject Matter Expert: 専門家) が、企業側のSMEと共同しながら、業界における経験と、サプライチェーン最適化、アセット管理、保守作業および生産環境に関する専門知識を携えて案内役に徹する。世界各地で2,000件を超えるプロジェクトを手掛けて得られた深い知見および経験を踏まえると、コンサルタントが卓越した成果を達成するために最も重要な教訓は、顧客と真剣に関わることであり、顧客の側に真剣な関わりを求めることではない。どの顧客にも独自性があるため、どのプロジェクトも協力関係にある。こうした姿勢により、コンサルタントは高価値の機会を発見したり、隠れた能力を引き出したりすることが可能となる。

1.2 5-Box Model

どのプロジェクトでも、HCMCは業績の改善に根本から取り組む。5-Box Modelと名付けられた枠組み (図1参照) は、各業務や管理体系を、基幹的な人人体制も含めて改善し、実際の行動変化を達成することをめざしている。これは、持続可能な改善を実現するには、実際の行動変化が不可欠だからである。

こうした枠組みを用いて、HCMCは顧客の事業の戦略

※) 出典: Gartner, Inc.およびKennedy Consulting Research & Advisory

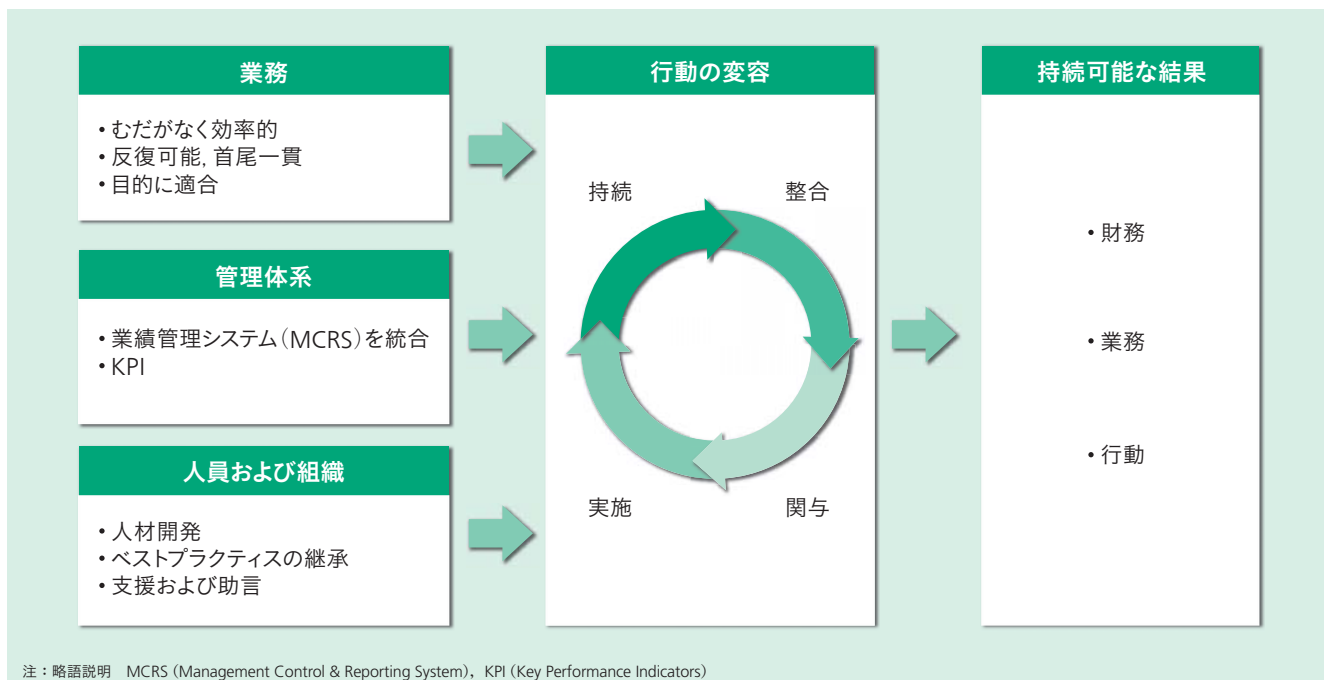


図1 | 日立コンサルティングの5-Box Model

5-Box Modelの主要な要素は、ビジネス戦略と各種能力を融合させ、最終的に業績に結び付ける。

目標に沿ったソリューションの理解、決定、開発、および実施を行う。

その目標は、各種の改善を持続可能なものとするところである。これを達成するため、最初は、顧客の付加価値となる業務を理解する。次に、業績に影響する、経営および管理上の重要事項を決定する。そして3番目に、新しい業務に合わせて組織をどのように形作れば、期待する結果が得られるかを予想する。

持続可能な成果は、効果的な行動変化によってのみ達成される。そして、人々の考え方や習慣を変えるには、変化によって利益が生まれることを実際に示し、日々の業務に変化を反映させる方法を理解してもらう必要がある。これまでの経験から、意思決定を効率化して組織の有効性を高めるには、複雑さを減らし、役割および責任を明確にし、効果のある業績管理を実施することが不可欠と言える。

持続可能な行動変化に関してHCMCでの実績を有するのがClosework方式である。コンサルタントは、顧客事業の中心をなす人材と密接に共同作業を行い、みずから現場に入り込み実務を経験することで、実務改善のヒントを得る。また、変化の過程に顧客も巻き込み、行動の変化を恒久的なものとするを通じて、「コンサルタントが立ち去ったとたん元どおり」といった事態を予防する。こうして、実質のある利益に関する伝統が生まれるのである。日立コンサルティングのClosework方式では、コンサルタントも現場で机を並べ、顧客の組織と共に働きながら、業績改善の妨げとなりうる大小の障害の解消に貢献してい

く。この方式には、以下の4つのキーワードがある。

(1) 分析と整合

組織のリーダー層との効果的かつ継続的な交流を通じて、組織に必要な変革の具体像を得る。

(2) 関与と企画

組織からの賛同を得て、正式なものにするために目標およびKPI (Key Performance Indicators) を設定する。

(3) 実施

厳格な計画の作成、効果的な統治体制の施行、およびチェンジマネジメントに関する専門家の見解を得て、計画が円滑かつ順調に施行されるようにする。

(4) 持続

変革を定着させるには、顧客が働き方を変える必要がある。このため、求められる行動変化に関する、訓練および助言が欠かせない。このように包括的で一貫した取り組みを通じて、変革を短期間にかつ効果的に実現する。プロジェクトは顧客に合わせて構築されるが、通常は以下のように進められる。

(1) 目標設定

HCMCが顧客と協同して、組織の業績を詳細に理解する。目的は、改善の機会を見出すことである。

(2) 分析

組織を詳細に分析し、業務を定量化および定性化する。

(3) 実施

新たな業務方式の設計、施行、および支援を確実に遂行することで、事業の機会を実現する。

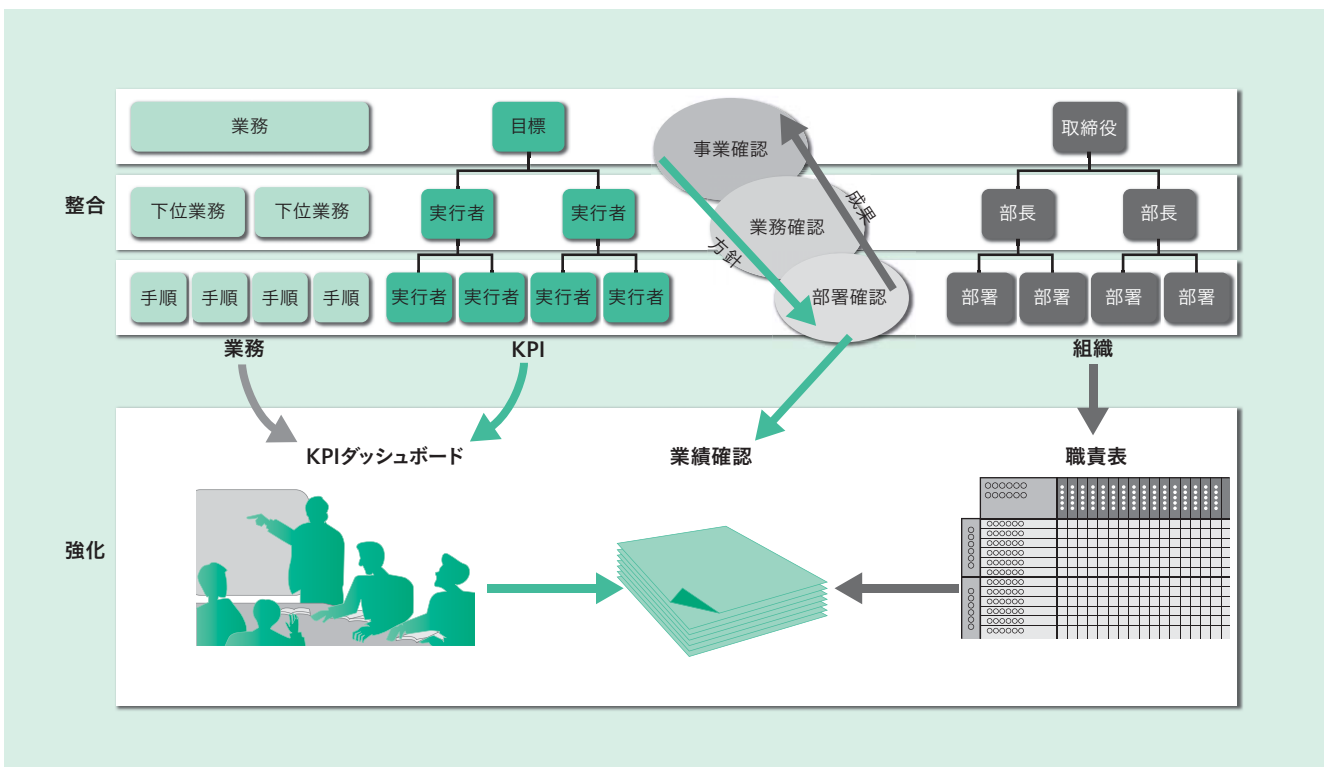


図2 | 日立コンサルティングのMCRS

情報や文書、ミーティングで閉ループシステムを構成し、(a) 事業計画の遂行の説明責任を果たすとともに、(b) 適切な活動を通じて持続可能な業績改善を実現する包括的なアプローチである。

すべてのプロジェクトは、成果が得られるように設計される。財務上および事業上の成果は、達成計画および堅実な評価手法に基づいて評価される。また、組織の全レベルにおいて、業績の向上につながる行動変化を評価、モニタ、および推進するよう、行動評価ツールを使用する。

2. ケーススタディ

世界最大級の菓子製造企業が、新しいテクノロジーに巨額の投資をして自社のサプライチェーンを再構築した。経営陣の期待は、従来約1.5%から2.0%であった年間生産量成長率を倍にすることであった。このプロジェクトの目標は、3年間で、全45工場を通じて1.3億ドルの増益と設定された。

HCMCは、顧客と連携し、いくつかのフェーズに分かれた1年間のプログラムを共同設計した。

第1フェーズでは、HCMCが主体となって、迅速な生産が可能で、かつ年間収益目標が達成可能な工場が選定された。第2フェーズでは、HCMCはサポート役に徹し、32工場から73名を平均5か月にわたる研修に参加させて、各工場における変革プログラムのリーダーに育成した。第3フェーズでは、HCMCからのサポートなしに、顧客側のチームが計画のすべてを推進した。

各工場では、2段階方式が実行された。まずは5週間にわたって診断が行われ、変更の有効性を確認し、財務上お

よび業務上の目標設定について現地の経営陣と合意したうえで、プロジェクトに投入する人員資源、およびプロジェクトのマイルストーンを定めた計画が作成された。第2段階の32週の実施期間は、プロジェクトを通じた改善を実現するため、継続的な改善の実行者の訓練と、そうした新しい人材の配置に充てられた。

この方式の重要な要素の1つは、日立コンサルティングのMCRS (Management Control & Reporting System) フレームワーク (図2参照) を活用して、詳細な把握と比較が可能で結果を得たことである。このフレームワークは組織全体を視野に入れているが、組織の一部を対象にして用いることもできる。定期的に反省会を開いて学んだことを共有し、ベストプラクティスを奨励した。また、共通の用語を使い、同じ姿勢で取り組むよう指導した。

このプログラムの開始から1年後、計画は予定どおりに進んでおり、わずか4工場で累計収益2,000万ドルを実現した。年間の操業コスト削減は3,100万ドルに達し、削減量はさらに増加の傾向にある。対象の工場を追加することで、3年間を通じての目標に向けてさらなる改善が期待されている。「このプログラムは、参加、受容、そして技術面のいずれにおいても素晴らしい成果を挙げている。プログラム、システム、そして業務遂行の関連を理解する人材が育成された。人々の行動に働きかけ、変化を起こしたことが、成功の8割に相当する。」(顧客の生産部長)

3. 組織の強化

3.1 管理体系の把握

成功を収めるうえで重要な要素は、組織内で仕事が進むように流れているかを把握することである。その手始めの1つとして、管理体系の現状を「ありのままに」把握する。例えば、掲示板、管理報告書、反省会議、KPI、およびアクションログなどである。HCMCには、MCRSという独自のフレームワークがある。

リーダー向け研修では、この方法論を用いて各業務プロセスを評価し、業績の改善につながる領域を特定した。

業績悪化の大きな要因は、変革の意思決定をして直接行動に移せる立場にいる人員に、権限が付与されていない管理体系であった。この事実を理解して初めて、新しい経営管理と報告体制を構築および施行し、組織を適切な職制から機能させることができた。

3.2 価値に基づくコンサルティングモデルの開拓

6,000万ドルの利益、総コストの15%削減、売り上げ増25%、生産増28%。これらは、HCMCによるプロジェクトで通常得られる成果の代表例である。HCMCは、何よりも成果の実現を優先する哲学に基づいている。この考え方はHCMCのコンサルタント一人ひとりに深く浸透しており、HCMCの料金体系にもそのまま反映されている。すべてのプロジェクトは、顧客およびその顧客に対して価値を提供できたかどうかによって評価される。明確に表現される目標は顧客と連携して定義され、定量化が可能な成果を実現するための共同責任が設定される。これがすべての活動の基盤となり、各プロジェクトの報酬を決める。すなわち、HCMCは価値に基づくコンサルティングの先駆者であり、固有のリスク共有要素と相まって、契約内容は成果の実現と密接に結びついている。

問題意識の共有、明確に表現される目標、および顧客の活動の全体を通じた成果の追跡（合意に基づく）といった要素が、HCMCの方法論の核となっている。どのHCMCプロジェクトも、迅速な投資対効果を追求する。顧客の言葉を借りれば、「1の投資で3が戻ってくるなら、成功しないはずがない」（Honeywell International Inc.工場部長）のである。

4. デジタル時代の優れた業務体制を再定義

HCMCのコンサルティングモデルは空前の成功を収めており、顧客ごとに設計されたプログラムを通じて、価値の実現に貢献している。現在の中心的な商品は「優れた業務体制の実現」（Operational Excellence）であり、従来は実現が困難あるいは不可能だった業務改善を、オペレーショ

ンテクノロジーとIT（Information Technology）の統合によって実現することができる。

テクノロジーの進歩は生産の現場に大きな影響を及ぼしており、総じて、組織のサプライチェーン管理能力を向上させている。各店舗や顧客取引とのデータを、即座に組織全体に流すことができる。リアルタイムで需要と供給を調整することが可能となっている。サプライチェーンに問題が生じたとしても、5年前よりもはるかに迅速かつ的確に、組織的な対応が可能である。

しかし、こうしたツールの多くは、導入が遅々として進まないか、適切に導入されていない。サプライチェーンの機器間の通信やデータ可視化のテクノロジーには、さらなる活用の余地が依然として存在する。こうしたツールにより、問題解決能力の大幅な向上、人員および時間の削減、ならびにサプライチェーンの柔軟性の向上を期待することができる。

HCMCは、コミュニケーション、および統合と可視化を推進することで、問題解決や人員管理に専従する人員を大幅に削減できると考えている。将来的には、作業の全般的な差配および指導を、より高度に統合および自動化されたITプラットフォームに委ねることになると予想される。このプラットフォームは、シミュレーションや、より包括的なサプライチェーン通信を活用して、介入や調整が必要なタイミングをより効率的に特定し、人員の関与を不要とすることになる。当初は予測的なソリューションを提供するが、徐々に、より指示命令的なものになっていくと予想される。

しかし、デジタル生産体制で最も重要なことは、膨大な量のデータ、いわゆるビッグデータを、収集および活用できる能力である。

ほとんどの製造業はロボティクスなどのオートメーションに大規模な投資をしており、従来は作業者が行っていた手動工程の自動化を進めている。同時に、センサーテクノロジーも発展し、サプライチェーンの各部への展開が進んでいる。例えば、測定センサー、記録センサー、ビデオフィードといった、さまざまなタイプのセンサーを利用することが可能である。そして、こうしたテクノロジーを通じて集められた膨大な量のデータが、集中型あるいは分散型のリポジトリに蓄積されている。将来的には、こうしたデータこそが、産業界において最も重要な改善の原動力となることだろう。

その一方、ほとんどの事業のサプライチェーンにおいて、データの記録と保存がより大量かつ高速に行われるようになったものの、そうした事業の多くは、集めたデータを適切に解析することの重要性を未だ認識していない。

HCMCは、ビッグデータとアナリティクスに関するノウハウと、経験および知見を組み合わせ、顧客の組織の将来的な生産性および効率をさらに高めることに貢献する。

近い将来には、統合が進むサプライチェーン、通信接続環境の改善、および、ビッグデータのエコシステムを分析および理解する能力の活用を通じて、アセット生産性の向上およびサプライチェーンの改善を、部分的ではない全体的な改革として実現できるようになると考えている。

5. コラボレーションとアナリティクスによる未来

HCMCは今、デジタル生産の考え方と方法論を市場に持ち込もうとしている。

まずこのプログラムでは、日本の株式会社日立コンサルティング(以下、「HCJ」と記す。)の人員と、日立製作所横浜研究所の一部の研究者を対象にして、経験の共有を踏まえた高度な研修プログラムを実施する。これを通じて、HCMCとHCJはグローバルレベルの対応力を強化すると同時に、お互いの経験やノウハウなどを学ぶことができる。また、HCMCとHCJの間で、米国および欧州などにおける顧客との業務を通じて生まれたベストプラクティスを日本の顧客に応用したり、あるいはその逆を行ったりすることが可能となる。

その次の段階では、こうして生まれた共通の姿勢を、日立製作所内部の顧客、および日本、東南アジア、欧州および米国の社外顧客にも提供を開始する。これは研修とも密接に関連しており、HCMCは重要なツールおよび方法論を伝えるだけでなく、実際のビジネスの場で人材を育成する。

このプログラムの第3段階では、共同の分析および実施の工程に、ビッグデータのテクノロジーを導入する。これは、Hitachi Global Center for Innovative Analytics(以下、「HGC-IA」と記す。)、横浜研究所、および、ビッグデータ関連テクノロジーの開発に注力している日立グループ各社との協力で実施される。

こうしたソリューションの展開を準備するため、HCMCは過去1年半にわたってHGC-IAと連携し、新たな概念実証を開発した。これは、ソリューションの全体に組み込まれる予定である。例えば、現在HCMCは、Hitachi Rail Europe Ltd. が実施する鉄道車両故障予防保全ソリューションのコンサルティングを行っている。このプロジェクトでは、HCMCが考える優れた業務体制と、日立コンサルティングのITシステムおよび計画立案能力、そして日立製作所の、ビッグデータに基づく予測的意思決定モデルの構築能力を組み合わせている。これにより、列

車の信頼性および稼働率の向上、整備コストの削減、乗客の快適さの向上、安全性の改善、および部品数の削減が実現すると期待される。

6. おわりに

いわゆる第四次産業革命における競争力とは、大規模な変革をもたらすプログラムを実現するために必要とされる、多種多様な能力を組み合わせることであるといえる。

第一に、顧客の産業および独自の工程を理解することが不可欠であり、改善プログラムのスタート地点となる。しかし、今後のより厳しい競争が予想される業界では、イノベティブなビジネスモデルを開発する能力がさらに重要である。複数の産業の融合と、既存のビジネスモデルの変革が日々起こっている中、次に起こることを予見する能力が不可欠になるだろう。

さらに、ITおよびオペレーションテクノロジーに関する深い知識が、業績改善の原動力として重要である。テクノロジーの成熟に伴って、企業および産業のデジタル化は加速している。こうした急速な発展の最前線に立つことが、成否の分かれ目といえる。

最後に、効果的な変革を起こすためには、それなりの裏づけが必要である。つまり、変革の時期においても組織全体を効率的に導くには、ツールや方法論だけではなく、リーダーシップや経験も欠かせないのである。最終的に、プロジェクトを成功に導くのは、こうした能力のいずれか1つではなく、将来の成果を生み出す原動力となる、戦略的洞察、技術的スキル、および変革への情熱のバランスであるといえる。

日立のマネジメントコンサルティングにおいては、こうした要素のすべてが備わっている。顧客の事業の競争力および成績を新たなレベルに引き上げる取り組みに貢献し、顧客と共に、デジタル時代の優れた業務体制を再定義するのである。

執筆者紹介

Patrik Sjöstedt

Executive Vice President, Management Consulting, Hitachi Consulting Corporation.
日立コンサルティングのGlobal Management Practiceの責任者、Global Executive Leadershipチームのメンバー

Hans Lindeman

Senior Vice President, EMEA Convergence, Hitachi Consulting Corporation.
現在、日立の社会イノベーション戦略を実現するOne Hitachiビジョンにより、欧州、中東、アフリカにおけるビジネス機会の融合に従事

Iben Møllerup Skov

Senior Manager, Marketing Content & IP, Hitachi Consulting Corporation.
現在、コペンハーゲンでのビッグデータラボの設立に従事、日立コンサルティングのIPジェネレーションの責任者