

PwC 2015 年グローバルオペレーションズ調査:  
世界のさまざまな業界から集めた 1,200 人以上の  
オペレーションリーダーのインサイト

# *Reimagining Operations*





PwC が実施した 2015 年グローバルオペレーションズ調査によると、リーディングカンパニーはオペレーションの在り方を捉え直している。彼らは効果的に企業戦略とオペレーションを融合し、部門の壁を越え、他社が模倣できないサービスを構築している。オペレーションのリーダーが企業の行く末を担う、いまだかつてない時代の到来である。

皆さんがどのような業界にしようとも、戦略を遂行することが難しくなっていることを実感しているのではないだろうか。技術の進歩は私たちの価値観を変え、顧客の価値観もまた著しく変化している。競争相手は全く新しい事業モデルを構築し、挑戦してくる。これまでの常識が変わる—これはリーダーシップを担う全ての人に共通の課題である。

そのような状況下において、オペレーションは現状を打破する鍵となるかもしれない<sup>1</sup>。ただし、それは企業戦略および各部門と足並みをそろえることができたらの話だ。オペレーションのわずかな変更が、予期せぬ箇所に影響を与える例は後を絶たない。例えば在庫を削減したり、人員を削減したりすると、欠品、配送の遅れ、問い合わせに対する回答の遅れなどとして影響が現れる。逆に言えば、全体でのトレードオフや顧客への影響を考慮しない、部分的な改善には限界があるのだ。

そこで私たちは、企業が競争に勝つためにどのように日々のオペレーションをデザインし、実行しているのかを調査した。オペレーションに対するこれまでの考察を元に、日々戦略を実行している経営陣に対して質問を投げかけた。

一どのようにして企業戦略を現実に落とし込んでいますか彼らはオペレーションをただの事務作業だとは考えていない。逆に企業の行く末を担う新しい希望として捉え、顧客の要望に応える、企業戦略と融合した、オペレーションの強みを構築している。これがオペレーションの進む道だと考えた私たちは、1,200人以上のCOOとオペレーションのエグゼクティブ<sup>2</sup>に対してアンケートを実施し、この改革の実態に迫ることにした。

---

本調査の結果明らかになった先進企業の行動：

- **顧客にとっての価値を理解する。**顧客の価値観が分からなければ、戦略的に優先順位を付け、コストを管理し、正しいトレードオフを判断する事は非常に難しいものとなる。
  - **「既存プロセスの改善」にとどまらず、その先に行く。**つまり、日々の成果を損なうことなく、ビジネスの変革を実現する方法を模索している。
  - **オペレーションの在り方を捉え直す。**先進企業は、変化の激しい環境を生き抜くために、企業戦略とオペレーションの融合したモデルが必要だと考えている。
  - **差別化要因を強化する。**その際には顧客のニーズと既に持ち合わせている強みを考慮したうえで、さらなる差別化を図っている。
- 

<sup>1</sup> オペレーションには、製品・サービス・技術の開発、マーケティング&セールス、顧客サービス・サポート、調達・購買、サプライチェーン、製造、生産だけでなく、以下も含む：ガバナンス、人事、IT、法務、財務、データ分析

<sup>2</sup> オペレーションリーダーシップの定義さえ変化している。これについては“The Decline of the COO” by Gary R. Neilson, strategy+business, May 2015. 参照の事



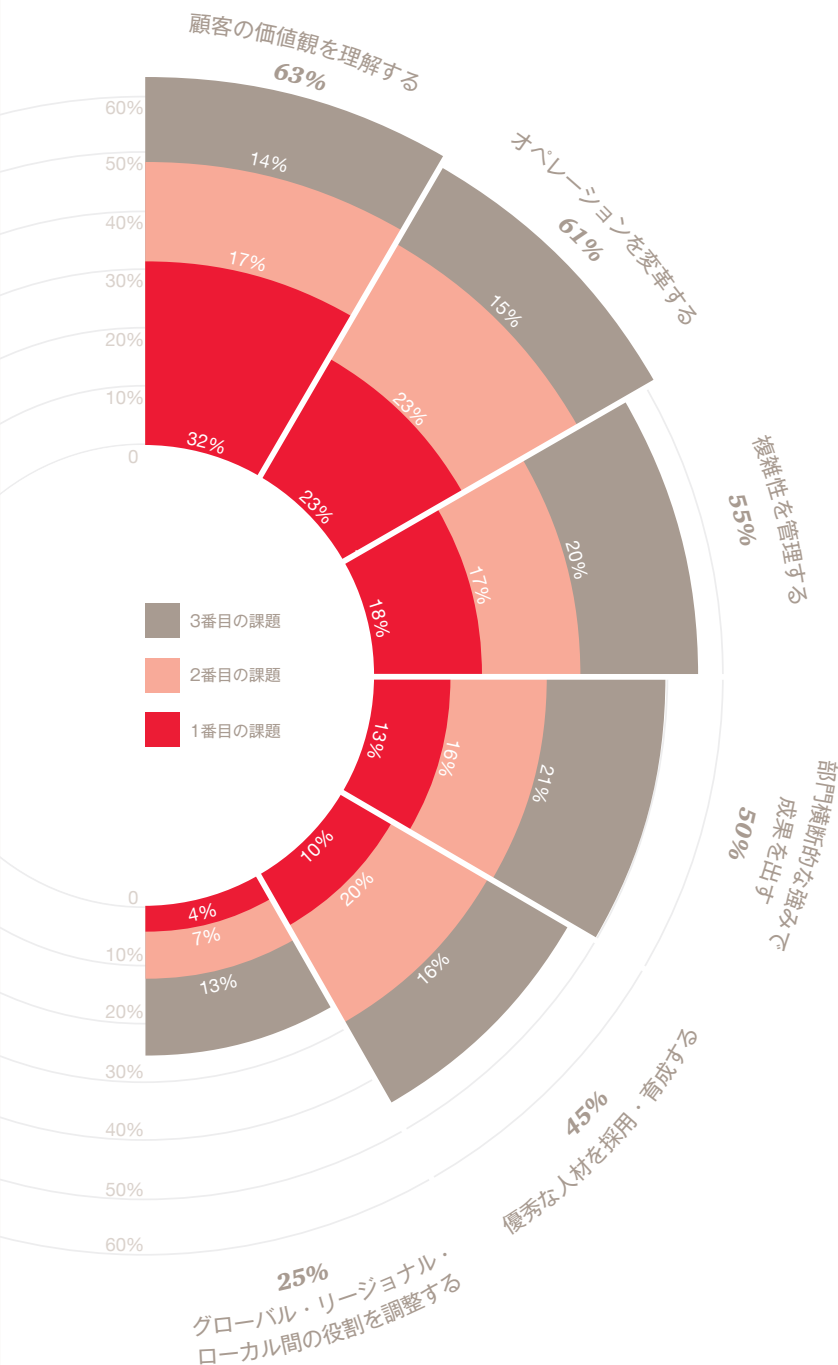


優位性の条件 1:

# 顧客にとっての価値 を理解する

## 自社のオペレーション上の課題は何ですか

顧客を理解し、それに応じてオペレーションを変革することがオペレーションリーダーにとって最も大きな課題である



顧客行動の変化の影響を受けない部門は存在しない。私たちの調査によれば、オペレーションリーダーの実に5分の3 (61%) が、今後5年の間に顧客の行動の変化が業界に非常に大きな影響を与えていると考えている。またほぼ同じ割合 (63%) の人が、顧客にとっての価値を理解することが既にオペレーションの課題になっていると答えている。一方で、3年後に顧客にとって価値ある、特別な経験を提供するオペレーションを有している自信がある人はわずかだった (25%)。

質問：以下の6つの選択肢のうち、最も大きな課題は何ですか

分母：全回答 (1,262)、回答1-3の合計は、四捨五入により各項目の合計数値と合わない場合がある

出典：PwC 2015年グローバルオペレーションズ調査、2015年10月

顧客を中心にオペレーションを設計すると、業務効率が向上する。なぜなら対応すべき変化に対して、適切なトレードオフを見極め、速やかに決断することができるからだ。

例えばエネルギーマネジメント分野における大手であるシュナイダーエレクトリックでは、顧客の購買行動に影響を与える5つの大きなパターンがあることに気付き、これに基づいて45,000のサプライヤーと9万人の従業員からなる、工場、物流センター、ロジスティックスネットワークを含めたサプライチェーンを再設計した。

顧客の変化に常についていく環境をつくることが重要だ。こうした方針がなければ、オペレーションが耐えられなくなってしまう。イノベーションを起こそうとした時にコスト削減の壁に阻まれたり、事態がより複雑になるなど、調整がきかなくなる。実際に回答者の3分の2（61%）が市場、顧客の要望、企業戦略が変化する中でオペレーションを変革するのは至難の業だと述べている。



今後5年の間に顧客の行動の変化が業界に非常に大きな影響を与える要素となると考えている





**Debbie Lentz**  
Senior Vice President &  
Chief Supply Chain Officer  
Toys“R”Us, Inc.

#### 部門の壁を越えて顧客の期待に応える：

玩具業界においては年末年始のホリデーシーズンが最も顧客の期待が高まり、私たちにとって重要な時期です。従って9月から年末にかけて、顧客がいつでも、好きな場所・方法で買い物ができるように最大限の努力をしています。一方で、ホリデーシーズンに扱う製品の量は他の小売業と比べても膨大でオペレーション上の大きな課題です。

私たちが提供しなければならないのは、顧客がさまざまなチャネルでスムーズに買い物ができるオペレーションであり、必要な対応を先んじて行う必要があります。そのためには古くからのオペレーションの部門だけでなく、マーケティングやマーチャンダイジングとも連携して、計画し実行することが必要です。つまり、チャネルが多様化することにより、オペレーションの連携の必要性はますます高まっていくのです。



**Amy Hay**  
Vice President of Business  
Development  
MD Anderson Cancer Center

#### パートナー組織と融合する：

MDAndersonの特徴はたった1つのことに焦点を絞っている点です。他の多くの医療センターと違い、私たちは唯一腫瘍学にフォーカスしているのです。継続的な癌研究のためには、5つの大きなバリュープロポジションがあります。それは臨床、研究、ビジネス、インフラ、イノベーションと多岐にわたっており、これをもとに私たちは世界中の潜在的なパートナーとの協業を考えています。緩やかな連携ではなく、MDアンダーソンはパートナーのネットワークを駆使して、真に統合された癌治療を実現する必要があります。



**Scott Tanguay**  
Head of Operations for the  
Global Consumer Bank  
Citi

#### 顧客の視点に組織を合わせる：

シティは年間100億回近く顧客に接します。そして新規顧客の獲得には必ずオペレーションチームが貢献しています。私は、顧客体験に合わせて事業を運営し、それに自分たちを合わせていくことがオペレーション上大きな軸となると考えています。また、テクノロジーについても同じようにする必要があります。つまり、カードや銀行といった自分たちの事業に合わせてテクノロジーを構築するのではなく、顧客の視点に合わせて組織やテクノロジーを設計するのです。



A background image of an escalator with several people. A man in a blue jacket is leaning against the handrail, looking up. A person in a white uniform and cap is walking down the stairs. Another person is visible at the top of the frame. The right side of the image is overlaid with a large red semi-transparent rectangle containing white text.

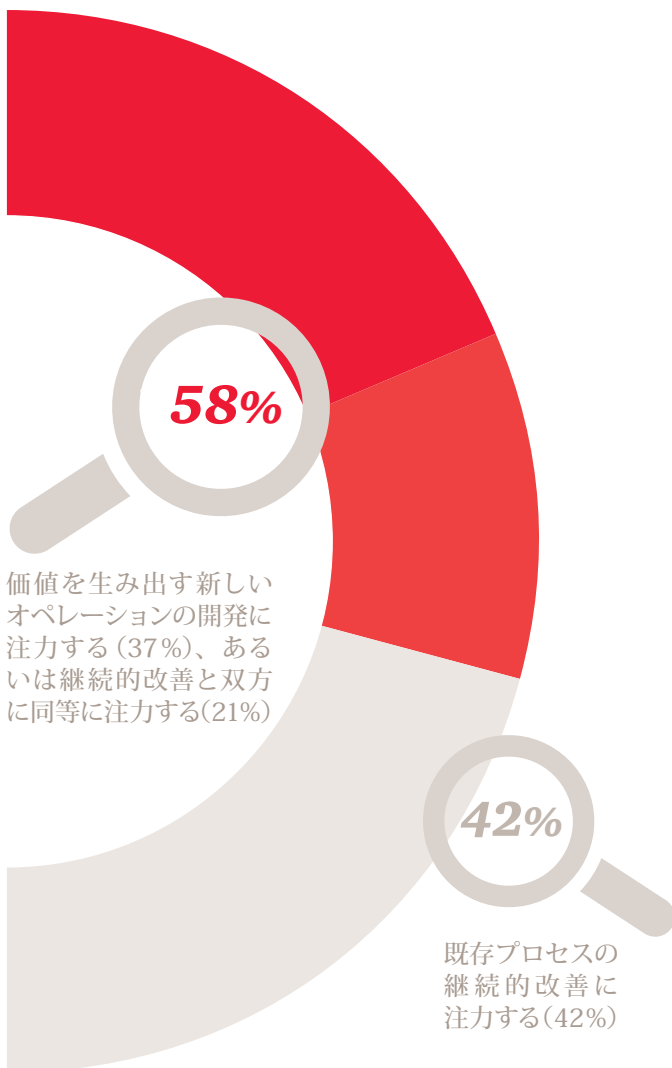
優位性の条件 2:

「既存プロセスの改善」  
にとどまらず、  
その先に行く



## オペレーションにおいて注力していることは何か

「価値を生み出す新しいオペレーションの開発」と回答者は述べる

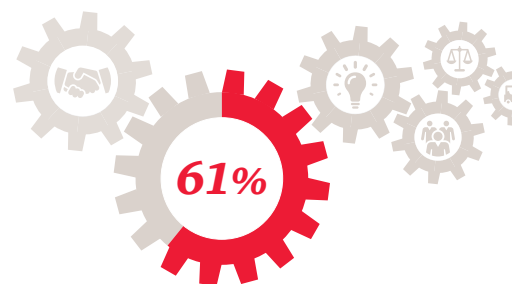


質問：どちらに注力していると言えますか。明確な偏りがなければ「同等」を選択してください  
分母：全回答者(1,262)  
出典：PwC 2015年グローバルオペレーションズ調査、2015年10月

昨今においては、企業のオペレーションの強みは瞬く間に他社に模倣され、業界の標準として定着する。グローバル企業の多く(58%)はこうした状況に気付いており、既存プロセスの継続的な改善では優位性を築いていけないと考えている。日々の業務改善に取り組む一方で、より長期の取り組みを並行して進め、オペレーション自体と、それが生み出す価値を変革しようとしている。

長年企業のリーダーたちは「より少ないものでより多く」と指示し、部下はこれに従ってきた。マーケティングチームは製品ポートフォリオを拡充し、カスタマーチームはサービスレベルを向上させ、調達チームはサプライヤーにプレッシャーをかけ続けてきた。しかし顧客の要望が激しく変化する中で、こうした対応は限界に達している。実際に私たちの調査ではそれぞれの部門がどんなに効率的に働いたとしても、各部門が個別最適で行動することは正解ではないとの回答を得ている。

では企業が戦略的ゴールを達成するための要因とは何であろうか。回答者の5分の3(61%)は部門の壁を超えた協力と迅速な意思決定が鍵だと答えている。



のオペレーションのリーダーが、企業の戦略的ゴール達成のためには部門横断的な協業が最も大きな力となりうると信じている

### オペレーションの可能性を解放する

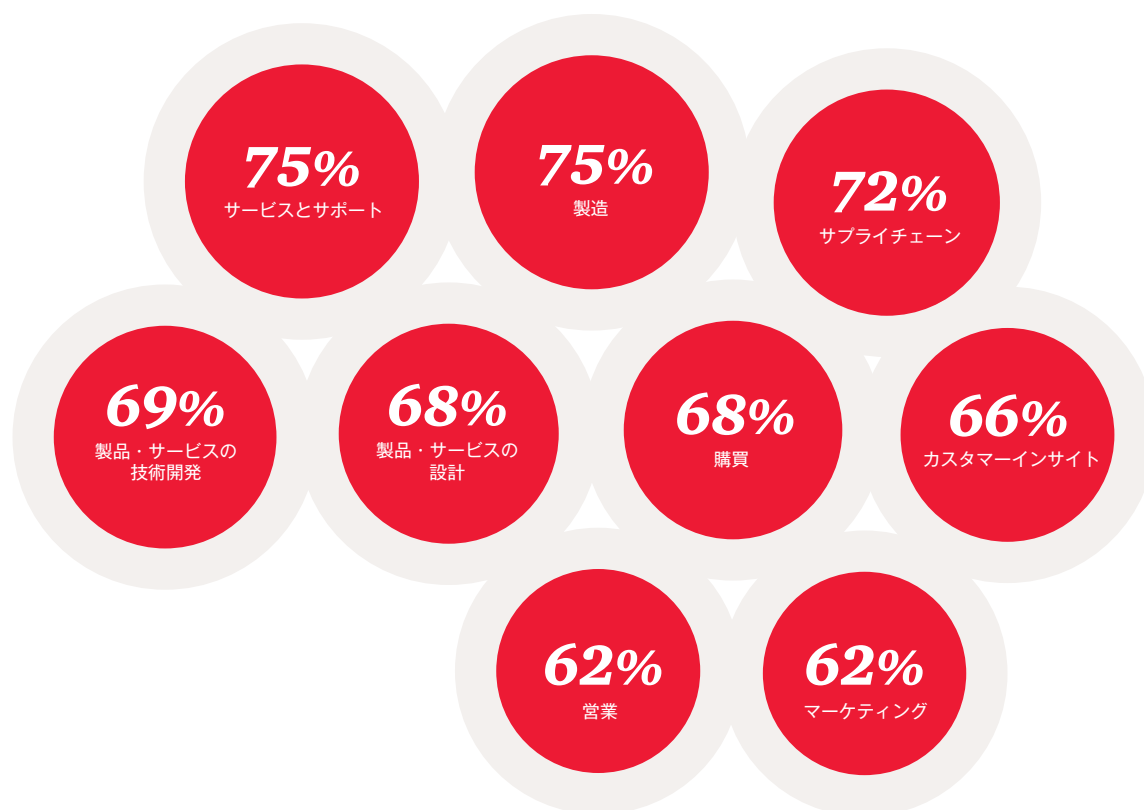
今の経営層はオペレーションを広範囲で捉えている。調達・製造・サプライチェーン、サービス業で言うところのフロント・ミドル・バックオフィスだけではない。私たちの調査対象のうち約60%以上の企業はカスタマーインサイト、マーケティング、営業、サービスサポート、新製品およびサービスの開発もオペレーションの一部と考えている。

こうした企業では、部門の壁を超えて考える力が、オペレーションの可能性をより広げ、企業戦略レベルの取り組みに対応できる人材も活用できるようになるという考えが広がっている。

しかし企業戦略とオペレーションを融合するためには、経営層自らがこれを評価する視野を持つ必要がある。そして多くの企業がまだそこまで達していないことを自認している。経営層のレベルで部門横断的なケイパビリティを重要視し、これに対する部門リーダーの貢献を評価する企業は3分の1ほどであり(36%)、その他の企業では部門間で連携せず、個別に各部門で必要な取り組みを進めているのが現状である(55%)。

### 企業がオペレーションと定義する幅は広い

各機能をオペレーションの一部と捉える企業の割合



質問：次のうちどれが企業のオペレーションの機能に含まれますか。製造とサプライチェーンは該当した場合のみ

分母：全回答者（1,262）

出典：PwC 2015年グローバルオペレーションズ調査、2015年10月



**William D. Muir Jr.**  
Chief Operating Officer  
Jabil Circuit Inc.

#### 専門知識を共有する：

当社では組織を「独立した部門の集まり」とみなすことが少なくなり、顧客や従業員のために、ビッグデータやアナリティクス、その他のさまざまなデータや情報を活用する、密接に結び付いたエコシステムだと捉えています。ソリューションを提供する者として成長を続ける上で、企業の中の異なる専門知識を結び付ける重要性は着実に増しています。そしてそれは今日起きている変革やその速さを考えれば、業界全体に通用する事実だと考えています。



**Robert Blackburn**  
President Information  
Services & Supply Chain  
Operations  
BASF

#### 企業が一体となってオペレーションを実行することの価値：

次世代に勝ち残るのはバリューチェーンインテグレーターだと私たちは考えています。なぜなら今後は複雑性と変革をうまくコントロールすることが不可欠になるからです。各部門が足並みをそろえ、1つの企業としてオペレーションをすれば、複雑な業務を強みに変えることができます。顧客を第一に考え、オペレーションを適切に組み替えることが必要です。



**Beat Hauenstein**  
Senior Vice President  
Global Operations  
Oettinger Davidoff AG

#### 臨機応変なサプライチェーンの重要性：

オペレーションの観点で言えば、サプライチェーンは変化に素早く、臨機応変に対応できることが重要です。私たちが納期順守<sup>3</sup>に次いで重要だと考えているコストおよびリスク管理の内容も変化しています。例えば、10年前はたばこの製造費用がコスト全体の80%を占め、残り20%が税金や健康への影響を喚起するラベルなどの費用でした。しかし今日ではこの割合は逆転しています。こうした変化の中で私たちは税金や、サプライチェーンの全ての段階において法令順守を徹底することを学び、オペレーションの中に取り入れてきたのです。

<sup>3</sup> On time in full





優位性の条件 3:

## オペレーションの 在り方を捉え直す

先進的な企業は、オペレーションと戦略を融合させ、大きな変化に耐えうるモデルが必要なことに気付いている。多くの場合それは密接に結び付いたいくつかのケイパビリティに注力することを意味する。

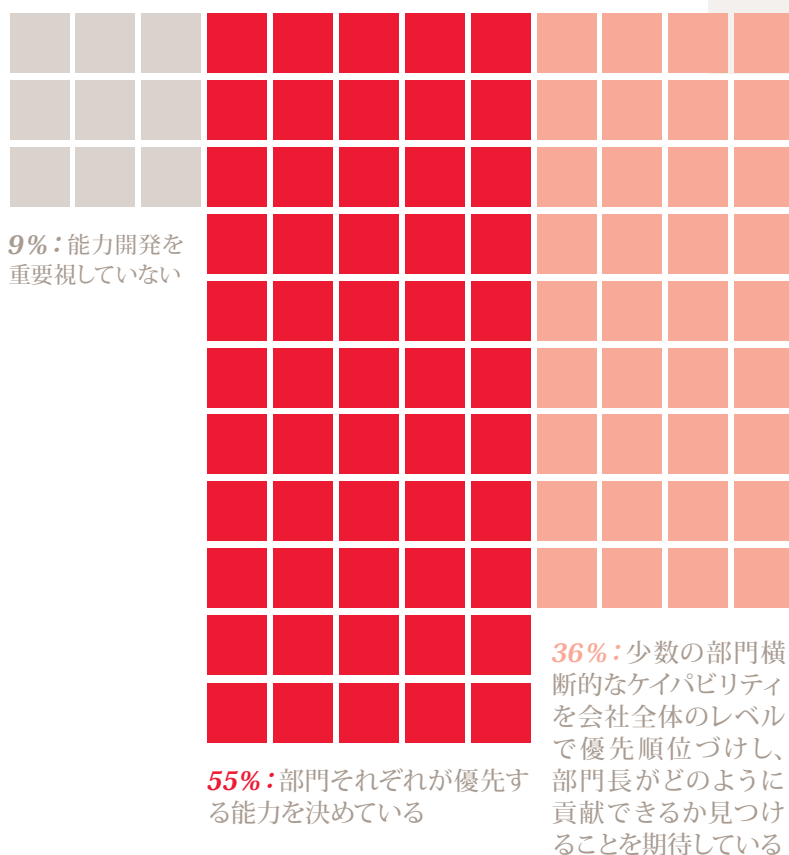
製造業に特化してソリューションを提供する世界最大の企業であるジャビルサーキットがそのモデルがどのようなものか示してくれる。彼らは事業エコシステムの中で独創的なパートナー同士をつなぎ、製品開発プロセスの段階1つ1つにおいて顧客をリードしている。

## ケイパビリティとは何か

事業の成果を安定的に出し続ける能力。プロセス、ツール、知識、スキル、組織が正しく組み合わせることで発揮され、要求された結果を出すことを目的とする。最も重要なポイントは他社との差別化である：他社が模倣できない比類ない能力を指す。

## 企業はどのようにケイパビリティの優先順位を付けるか

会社全体のレベルで能力を優先付する企業は増えている



ジャビルサーキットは相互補完を中心としたシステムを構築している。そしてこうした協業体制がジャビルのビジネスを特別なものになっている。以下に彼らを支える能力とオペレーションの要素を示す。



## ケイパビリティシステム：ジャビルサーキット

### 企業の差別化は何から生まれるのか

ジャビルは4つの相互補完しあうシステムを有している

**新たなデザイン：**ジャビルはさまざまな業界で活用できる、新しい技術やアイデアを元に、革新的な製品を発売する

**企業業務の支援：**品質、安定性、市場へのスピードを担保し、顧客とサプライヤー双方の高度なコラボレーションをもたらす

**臨機応変なサプライチェーン：**将来の変化を事前に察知し、顧客が対応に要する時間やコストを抑制する

**先進的なIP保護と知識の共有：**あらかじめ準備されている、IPの保護と保障のプロセスにより、顧客に安心を与える

### ジャビルはどのように能力を構築し強化しているのか

彼らがどのように能力を構築しているかに注目すると、部門横断的な手法が必要であることに気付く。以下にその例を示す

#### 新しいデザインを実現する要素

- ・ ジャビルブルースカイセンターと呼ばれる、コンセプトを具体化するセンターが、新しい製品やサービスをともに作り出すハブとして機能している
- ・ 新技術の製品化を見極めるために、各種データとこれまでの経験を活用している（例：柔軟な電子回路、スマートファブリック、極小の光学レンズ）
- ・ 社内のエンジニアチームは13の異なる業界の専門知識を有している
- ・ 特に複数の利用が想定される高度な技術を投資や買収にあたって重要視している

### 企業業務支援の要素

- ・ OEMやサプライヤーと、リスク・報酬を分け合う
- ・ 設計チームは新しい技術を他領域にも転用し、独創的なパートナーを結びつける
- ・ 企業間の有用な連携と関係構築をコミットする
- ・ 労働コストや人材、規制遵守などの顧客にとって意味のあるもの投資する

### 臨機応変なサプライチェーンの要素

- ・ 年中24時間態勢でリアルタイムに、グローバルにサプライチェーンにかかわる指示を行うことができる
- ・ 需要に応じて、迅速かつ柔軟にグローバルで需給を調整できる
- ・ 高度な分析を基に需給のギャップに対してプロアクティブに行動を起こすことで、問題の発生を事前に解消することができる

### 先進的なIP保護と知識共有の要素

- ・ 顧客専任の「ワークセル」と呼ばれる部門横断的なチームが顧客をサポートする
- ・ 「ヘッドラインなし」というポリシーに基づき、情報漏えいを防ぐ
- ・ 顧客は出荷スケジュールを守るための供給を保証される

当然これだけが製造業に対するソリューションプロバイダーとしての正解ということではない。他社は他社の戦略に基づき何に注力すべきか選択、決定するだろう。要は、何ををもって競合との競争に勝つのかを定義することが重要なのだ。

出典：ジャビルサーキット





**Annette Clayton**  
Chief Supply Chain  
Officer and Executive Vice  
President,  
Global Supply Chain  
Schneider Electric

#### 全社を貫くオペレーション：

正しく設計された事業変革は、企業の優先順位を理解し、意思決定できていることを意味しています。私たちは会社全体に影響がある、顧客の5つの購買行動を発見しました。それは私たちの工場、物流センター、物流ネットワークを担う45000のサプライヤーと9万人の従業員からなるサプライチェーンを設計する基盤となっています。さらには顧客対応スピードの改善、最良のデジタルツールの導入、統合されたオペレーションプランの拡張、ネットワークの最適化、グローバルに広がる拠点によって顧客に満足いただこうと考えています。



**Eric Javellaud**  
Vice President of Global  
Supply Chain and  
Rx Strategy  
Essilor International SA

#### 高度なオペレーション能力：

私たちが使命を達成するためにはいくつかの能力を組み合わせる必要があります。どのように変革を牽引するのか、どのようにパートナーや買収先を選ぶのか、そしてどのようにサプライチェーンを通して製品を届けていくのか。昨年私たちは世界中で200以上の新製品を発売しました。研究開発、設計、サプライチェーン、製造といった複数の部門が連携し、これまでよりも短いサイクルで製品を発売できるプロセスを構築しました。次の戦略はビジネスを拡大させることです。2014年は5つの大陸にまたがり12の企業の買収や投資を行いました。これには当社にとって過去最大の買収案件となる、トランジション社の買収も含まれます。われわれは顧客にとってより身近な存在となるために、研究所や製造施設、サプライヤーのネットワークをデザインしているのです。

The background of the slide is a photograph of a train, likely a Shinkansen, with a prominent red overlay on the right side. The train is dark-colored with a lighter stripe. A green arrow pointing left is visible on the side of the train.

考察

## 差別化要因を強化する

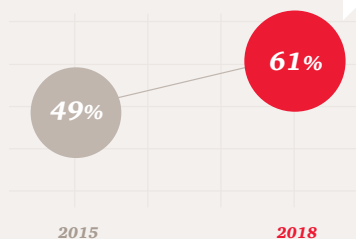
ここで1つお聞きしたい。貴社では市場を勝ち抜くための戦法を適切なプライオリティに基づいて決定できているだろうか。

私たちが調査した企業のうち42%は2018年までにはこのような意思決定を下したいと考えている。成功すれば、競争市場を大きく変え、最も支配的なプレーヤーを脅かすことになるだろう。

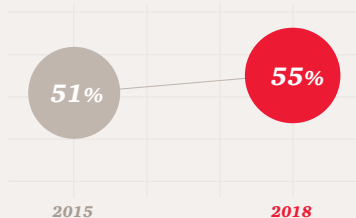
## オペレーションは3つの面において成熟を続けている

現在実現できているという回答および、近い将来実現させる予定という回答の割合

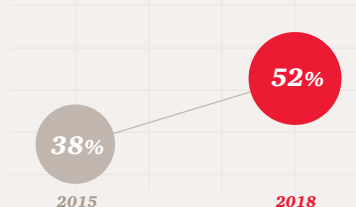
### 戦略とオペレーションの融合： 基本的な事項



製品・サービスの戦略的判断にオペレーションリーダーが関わっている

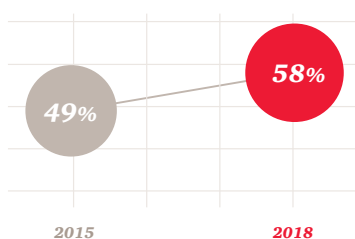


全体的な企業戦略への貢献に基づいて評価、報いている

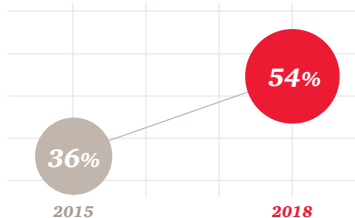


企業の戦略的ゴールに基づいてオペレーションのプロジェクトを企画している

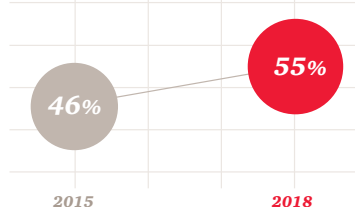
### 部門横断／グローバルなオペレーション： 競争力の確保



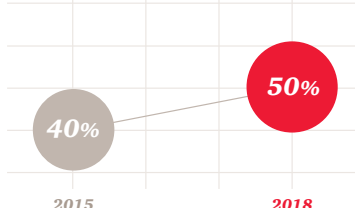
製品・サービスのポートフォリオを部門横断的かつ定期的に見直している



複数の部門を交えたプロジェクトを率いることで将来のエグゼクティブを育成している

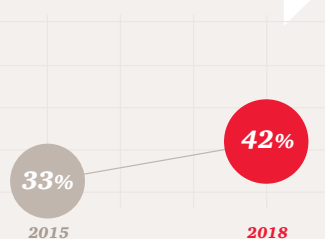


効果的なIT・デジタル技術を導入している



必要に応じてローカルに対応しながらグローバルにオペレーションを管理している

### ケイパビリティ中心のオペレーション： 優良他社との差別化



差別化要因となる競争優位性のあるケイパビリティに注力している

質問：貴社のオペレーションでは以下の行動をどの程度実践していますか  
分母：全回答者（1,262）  
出典：PwC 2015年グローバルオペレーションズ調査、2015年10月



本調査においてより戦略とオペレーションが融合している、15%の企業に対してこの質問を投げかけた。これらの企業の差別化要因はいくつかある。まず少数の差別化要因となるケイパビリティに注力し、競争優位性を構築していることだ（51%対29%）。彼らは利益、コスト目標、戦略の実行、特別な顧客サービスの提供、変化への適応など幅広い成果の達成を確信している。

**オペレーションと企業戦略が融合している企業は全ての評価項目を実践していると回答**

-  利益とコスト目標の達成
-  変化への適応
-  戦略の実行
-  特別な顧客サービスの提供

質問：どの程度の自信をもってこれらの指標に即したオペレーションを設計していると言えますか

分母：より戦略的な企業（192） 対 その他（1070）

出典：PwC 2015年グローバルオペレーションズ調査、2015年10月

<sup>4</sup> 「戦略とオペレーションを融合している企業」の定義：製品・サービスの戦略的判断にオペレーションリーダーが加わっている、企業の戦略的ゴールに基づいてオペレーションのプロジェクトを企画している、全体的な企業戦略への貢献に基づいて評価、報いている。

### 戦略を日々の実践に落とし込む

他社と差別化するために企業はケイパビリティを独自に組み合わせる必要がある。これをオペレーションチームが明確に認識することにより、企業全体でオペレーションの計画、構築、結果の測定し、連携できていない箇所、優先順位がそろっていない箇所を特定することが容易になる。

1つの企業において他と差別化可能なケイパビリティは少ない。能力は時間の経過とともに業界標準となり、さらに進めば基本能力となりより効率性を求められるようになるからだ。  
(表参照)

## 4種類のケイパビリティ

どの企業も戦略の背景や戦法により異なる能力の組み合わせに依存する

### 競争に勝つための能力

**その企業そのものを表す能力。**企業戦略はこれらの能力を活かすように策定される。オペレーションの高度化や顧客への価値提供に寄与する。

- リソースの集中投下
- 業界トップレベルになるための投資
- 品質、革新、生産性の追求

### 競争に参加するための能力

**その業界の必須能力。**競合は通常同様にこれらの能力を持ち、一定のレベルに届いている必要がある。金融業界におけるサイバーセキュリティなどがこれにあたる。

- 効率性の向上とコスト削減
- 「十分な」品質の維持

### 基本的な能力

**競争以前に企業として存在するために必要な能力。**差別化にはならず、顧客からも見えない。税申告や設備保守などがこれにあたる。

- 競合他社に比して投資抑制
- 効率性の向上
- 可能な業務の外注

### その他の活動

**もはや価値の無い能力。**時代遅れのサービスや既に効力のない法令に関連する能力など、現在の戦略に関係の無いものなどが当てはまる。

- 可能な限りの排除
- 残った活動に対するサービスレベルの抑制



これからのオペレーション：  
長期にわたる価値の創出

事業計画を立てる時、貴社は顧客を始点として事業機会を検討するだろう。オペレーションの強みを見出す際にも同じ手法が必要である<sup>5</sup>。結局、全てが1つのポイントに帰結する：競合との競争にどのように戦い、勝つのか。ここからは自社のオペレーションを定義するオプションを検討する。

## 次に考えるべきこと、採るべきアクション

### 貴社を差別化するのは何だろうか

顧客の視点で考えたときに、どの能力が貴社を優位にするのか。この質問はオペレーションと戦略を融合し、差別化要因について明確な答えを出す手助けとなる。

### 正しいものを提案しているだろうか

貴社の製品・サービスは企業戦略を反映しているだろうか。時代遅れな昔の商品を引きずっていないだろうか。一貫性の無さはオペレーションが企業の強みに合っていない可能性を示す。

### 正しいことをしているだろうか

既存の能力を拡張し、新しい能力を構築するためにどのようなオペレーションを選択すべきだろうか。特に優れた能力を築くために必要なプロセス、ポリシー、ツール、メトリクス、働き方は何だろうか。そして最も難しい質問—最も重要なことに投資するために、やめるべきことは何だろうか。

これを出発点にもっと先に進みたいと思うかもしれない。これらの分析が可能にした事例を以下に紹介する：

- 潜在能力の高い部門横断的なリーダーの育成の優先度を上げる
- 部門単位ではなく企業全体の優先順位を反映する投資プロセスに変更する
- 選ばれたバリューチェーンパートナーと密接に協働する。これにはITシステム連携の強化、意思決定の早期化、効果的な連携を含む場合がある
- 求められている事を冷静な目で見直しオペレーションを簡素化する
- オペレーション改善のポートフォリオを見直し、優先順位を付け、合理化する。全てを少しずつ改善するより、最も重要なことを大幅に改善した方が価値がある
- グローバル規模を活かすためにオペレーティングモデルを更新するか、ローカルが存在価値を強調する。これは平準化とカスタマイズどちらの方に重きを置くかによる

<sup>5</sup> ケイパビリティに基づいた戦略設計の詳しい手順はこちら：Leinwand, Paul. Cesare R mainardi. *The Essential Advantage: How to win with a Capabilities-Drive Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press. 2010.



競合との競争にどのように  
に戦い勝つのか



今日多くのオペレーションエグゼクティブが、変革と新しい価値創造に力を注いでいる。オペレーションに携わる者にとって非常にエキサイティングな時代といえる。一方で、あらゆる可能性を手に入れるためには、企業戦略に沿ったオペレーションを決定するフレームワークと、実際にそれを進めるための全社の協力が必須だ。

貴社がCEOであろうと地域の損益を管理するオペレーションエグゼクティブであろうと、自分のチームには最も重要なことに注力してもらう必要がある。

これはつまり自社の強みを継続的に強化し、補完するようにオペレーションを導くということである。これができるれば他社が貴社の顧客サービスを模倣する事が困難になる。それには強みを認め、正面から向き合うことが必要である。今までと全く異なることを全く異なる方法で実行する可能性すらあるため、多大な労力がかかる。

困難な課題ばかりなのか。能力に基づいた戦略を取る企業は増え、オペレーションの意思決定を早めている。オペレーションのリーダーが企業の行く末を担う、いまだかつてない時代の到来である。そしてこれは、企業にとって、変化の中で、持続的に優位性を保つための方法なのである。

---

より多くの企業が能力に基づいた戦略を取り始めており、オペレーションの意思決定を早めている

---

## 調査手法

私たちは世界中の複数の業界に所属する1262人のオペレーション意思決定者に、どのようにオペレーション部門を率いているか質問した。調査会社はメリディアンウェスト社であり、期間は2015年の4月から5月、調査方法は電話によるインタビューである。対象者および対象会社は以下の通りである。

- オペレーションについて全決定権を持つエグゼクティブ、あるいは組織内でオペレーションにおける意思決定の主たる役割を持つ人
- グループレベルのオペレーションの責任を持つリーダー、あるいは特定の事業部や地域においてオペレーションの責任を持つ人
- 複数の地域・業界にまたがる企業。52%の企業は10億USD以上の利益を出す企業であり、13%は100億USD以上の利益を出す企業である

全ての調査データは次のURLにてご覧いただけます。 [www.pwc.com/reimagineops](http://www.pwc.com/reimagineops)

1,262

シニアレベルのエグゼクティブ回答者

24%

COOやオペレーション部長

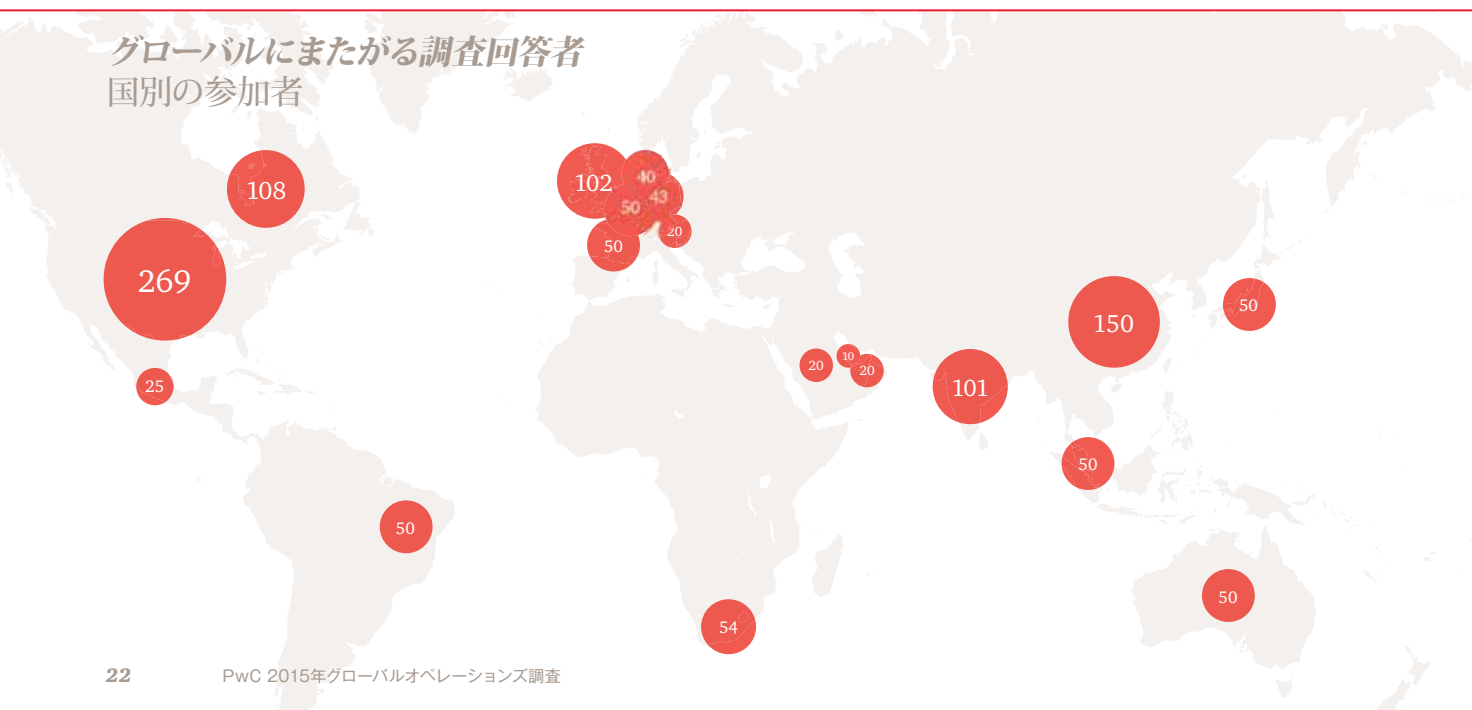
52%

1億USD以上の利益を出す企業

13%

10億USD以上の利益を出す企業

グローバルにまたがる調査回答者  
国別の参加者



## オペレーションリーダーの協力

右記の企業のエグゼクティブは快く時間と労力を割き本グローバル・オペレーションズ・レビューにご協力いただきました。その貴重なご経験をご教示いただいたことに改めて感謝を申し上げます。

**Robert Blackburn**  
President Information  
Services & Supply Chain  
Operations  
BASF

**Annette Clayton**  
Chief Supply Chain  
Officer and Executive  
Vice President,  
Global Supply Chain  
Schneider Electric

**Chris Gaffney**  
Vice President, System  
Transformation  
Coca-Cola North America

**Don Gogan**  
Vice President, Operations  
Management  
Harley-Davidson, Inc.

**Beat Hauenstein**  
Senior Vice President  
Global Operations  
Oettinger Davidoff AG

**Amy Hay**  
Vice President of Business  
Development  
MD Anderson Cancer Center

**Eric Javellaud**  
Vice President of Global  
Supply Chain and Rx  
Strategy  
Essilor International SA

**Debbie Lentz**  
Senior Vice President &  
Chief Supply Chain Officer  
Toys“R”Us, Inc.

**Vincent Megglé**  
Senior Vice President,  
Global Supply Chain  
Transformation  
Schneider Electric

**William D. Muir Jr.**  
Chief Operating Officer  
Jabil Circuit Inc.

**Scott Tanguay**  
Head of Operations for the  
Global Consumer Bank  
Citi



---

# PwCとStrategy&にできること

オペレーションの高度化や、ケイパビリティの構築について、ご相談がありましたら下記にお問い合わせください：

**Eduardo Alvarez**  
Chicago, IL  
eduardo.alvarez@pwc.com

**Ben Gilbertson**  
Melbourne, Australia  
ben.gilbertson@pwc.com

**Michel H. Grillot**  
Toronto, Canada  
michel.grillot@ca.pwc.com

**Brad Householder**  
Boston, MA  
brad.householder@pwc.com

**Rodger Howell**  
Chicago, IL  
rodger.howell@pwc.com

**Joe Ippolito**  
London, United Kingdom  
joseph.ippolito@uk.pwc.com

**Bernd Jung**  
Dusseldorf, Germany  
bernd.jung@strategyand.de.pwc.com

**Patty Riedl**  
Chicago, IL  
patricia.riedl@pwc.com

**Mahesh Singh**  
Bangalore, India  
mahesh.singh@pwc.com

**Mark Strom**  
Irvine, CA  
mark.a.strom@pwc.com

---

**Research**  
Meridian West

**Special thanks**  
Joseph Roussel  
Costas Vassiliadis

---

## 日本におけるお問い合わせ先

### PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21F

03-6250-1200 (代表)

#### 安井 正樹

パートナー

masaki.yasui@jp.pwc.com

#### 原田 雄輔

シニアマネージャー

yusuke.harada@jp.pwc.com

---

### 編集協力者

#### 高山 量子

アソシエイト

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年10月に発行した「PwC's 2015 Global Operations Survey: Insights from over 1,200 operations leaders across geographies and industries, Reimagining Operations」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html) オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <http://operationssurvey.pwc.com/> 日本語版発刊月：2016年03月 管理番号：I201508-3

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.

Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.