

ドイツテレコム

シックスシグマで経営体質を改革
13億ユーロ超のコスト削減を達成

会社概要	
企業名	ドイツテレコム
本社	ドイツ ボン
創業	1947年（ドイツ連邦郵便として）
民営化	1995年
株式上場	1996年
CEO	レネ・オベルマン
売上高	587億ユーロ（5兆8700億円）
最終損益	6億ユーロ（600億円）
従業員数	約23万6000人

(注1) 数字は2011年の年次報告より

(注2) 1ユーロ=100円で換算

規制緩和による競争の激化で、経済環境が急激に厳しくなった。国営企業を前身とする巨大組織にコスト意識や競争概念を植えつけるため、シックスシグマを全社的に導入した。小さな投資で大きな成果を収めることに成功した。一連の取り組みをリードした同社ビジネス・エクセレンス部門のトップ、ユルゲン・ミース氏がその取り組みを説明する。

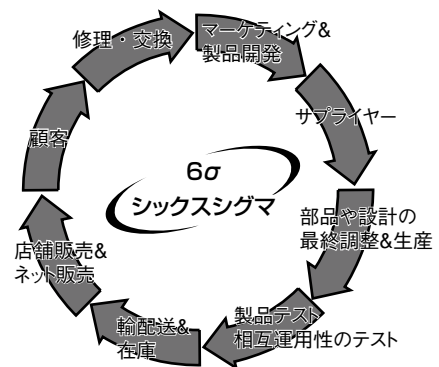
CEO解任&大量解雇をきっかけに

まずは、ドイツテレコムの沿革について簡単に説明します。当社の前身は、第二次世界大戦後に旧西ドイツに作られた「ブンデスポスト」ドイツ連邦郵便」です。通信電話事業と郵便事業、銀行業務を手掛ける国営企業でした。それが八九年に分割されて、今日のドイツテレコムとドイツポストDHL、ドイツポストバンクの三つに分かれました。三社は九五年に民営化され、翌九六年にそれぞれ株式を上場しました。

ドイツテレコムにとってドイツ政府は現在も株式の三二%を握る筆頭株主ではあります（「ドイツ復興金融公庫KfW」という政府系銀行の一七%分を含む）、我々は株式公開企業として利益を追求し、株主をはじめとするステークホルダーに利益を還元することを求められるようになったわけです。

しかし、通信電話事業の市場環境は、規制緩和が進んだことで、ドイツ国内のみならずヨーロッパ全域において激化しました。その影響から当社の前CEOのカイ・ウーヴェ・エ・リッケは、二〇〇二年から〇六年までCEO職を務めた後、役員会によって解任されました。〇五年から〇六年にかけて一〇〇万人を超す当社の顧客が、同業他社に奪われたためです。当社は三万人以上の従業員を削減しなければなりません。かつてはドイツで独占的に通信電話事業を行ってきた当社

図1 市場と顧客ニーズに応える手段

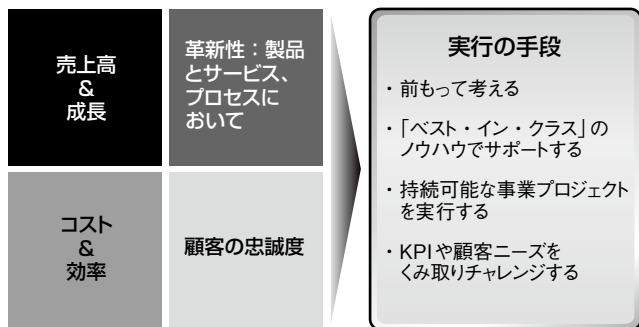


も、従来の業務のやり方を見直すことが喫緊の課題となりました。

我々がシックスシグマによるSCMを含む業務改革に取り組んだのは、現CEOのレネ・オベルマンが着任した〇六年のことです。オベルマンCEOはドイツテレコム傘下の携帯会社「T-Mobile・インタナショナル」のトップからドイツテレコムのトップへと転じた人物です。携帯電話事業の国際部門という熾烈な競争分野でトップを務めてきた彼の経験が、その後のシックスシグマを使ったドイツテレコム全体の業務改革のバックボーンとなっています。

当社が直面する課題には、各種の製品やサービスにおける市場占有率の維持と拡大、コスト構造の改善、顧客サービスの改善、競争が激化する中で成長の維持、ドイツ国内やヨーロッパ域内の規制への対応などがありま

図2 シックスシグマの4大要素



す。このうちシックスシグマは、最後に挙げた規制への対応以外のすべてにおいて有効な手段となっています。

当社はシックスシグマを、「詳細な計画(blueprinting)」と業務から無駄を取り除くという原則を通して、当社の業務とサプライチェーンを改善すること」と定義しています。実は私は前職のIBM時代に、シックスシグマに取り組んだことがありました。その経験を買われて、ドイツテレコムでも同じ手法による業務改善を任されることになりました。

シックスシグマについて最初に私がドイツテレコムの役員に対して説明する際には、私の上司から「シックスシグマが、宗教みたいなものだと思う

られないようにしなければいけない。普遍性のある業務改善の手法だと説明しなければいけない」と冗談めかして忠告されたのを覚えています。それだけシックスシグマは、当時のドイツテレコムにとって馴染み

の薄い概念でした。二〇万人超の従業員を抱える大規模で複雑な組織ですので、まずは日々の業務を改善するという文化自体を植えつけることから始めました。組織ごとに「リエンジニアリング・チーム」を設け、小さなことから手を付けて、継続して成果を生み出し続けることに留意しました。

我々は「マーケティング&製品開発」からはじまる、SCM業務の中心にシックスシグマを置いて、効率化につなげるというアプローチをとりました(図1)。詳細な計画に基づき、店舗の運営やサプライチェーン全体の効率を高めることを目指しました。

小さな投資で大きな効果

シックスシグマの目的は、大きく四つに分けられます。一つは売上高の成長、二つ目はコストの効率化、三つ目は製品とサービス、および業務プロセスにおける革新性の獲得、そして最後は顧客の忠誠度を勝ち取ることです。

シックスシグマをそうした企業体質の強化につなげ、それを持続的なものとするためには、次の四つの考え方が必要となります。一つは詳細な設計に基づくソリューションに挑み、それをヨーロッパ全域に広げて、同業他社より一歩先を行こうとする考え方です。二つ目は、「ベスト・イン・クラス」のノウハウを使って業務をサポートすることです。三つ目はそうやって立ち上げた各種のプロジェクト

トを持続可能なものとして実行に移し結果を出すことです。そして最後は、KPI(重業業績評価指標)の運用や顧客ニーズをくみ取り改善を続けることです(図2)。

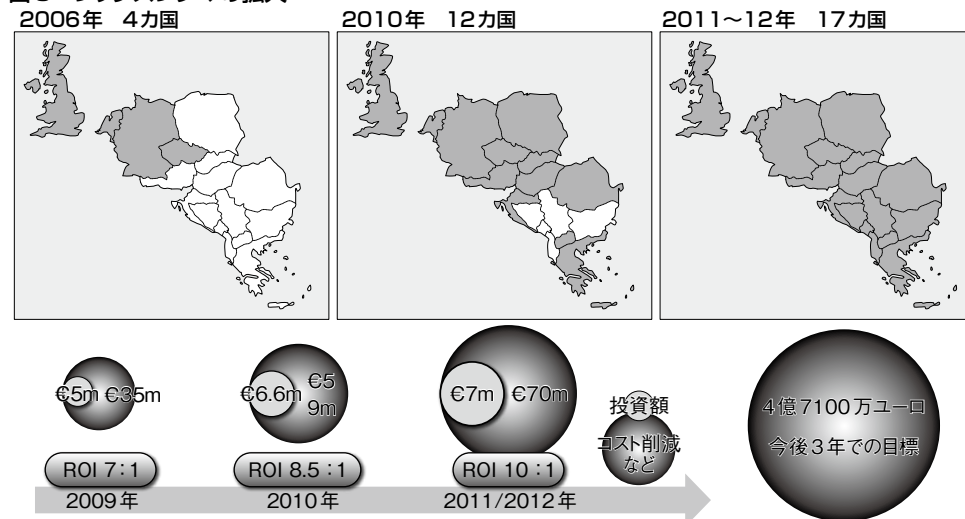
ドイツテレコムが実際どのようにシックスシグマの取り組みを拡大していったかということについては図3をご覧ください。まず〇六年に、本国であるドイツをはじめ、イギリスとオランダ、チェコの四カ国で始めました。それを一〇年には、十二カ国に広げました。さらに一一年から一二年にかけて、アルバニアとボスニア・ヘルツェゴヴィナ、ブルガリア、モンテネグロ、セルビアの五カ国を加え、合計で一七カ国とする予定です。

シックスシグマの導入から既に五年が経ちましたが、その間に顧客サービスやサプライチェーン、ネットワーク技術やセールスなどの各部門でコスト削減のためのプロジェクトをいくつも立ち上げました。

これまでのコスト削減の総額は八億五〇〇〇万ユーロに上っています。さらに今後の三年で、四億七一〇〇万ユーロのコスト削減を見込んでいます。合計すると十三億ユーロ超のコスト削減を達成することになります。

しかも、シックスシグマの特徴として、投資金額は非常に少なく済んでいます。〇九年を例にとると、五〇〇万ユーロの投資に対して、三五〇〇万ユーロのコスト削減を果たしました。ROI(投資回収率)で見ると、七・一となります。この数字が一一年か

図3 シックスシグマの拡大



ら二〇一二年にかけては、一〇…二にまで上
 がるの見込んでいます(図3)。
 シックスシグマへの投資というのは、主に
 社員教育にかかる費用です。最も上級者で
 ある「マスター・ブラック・ベルト」の保有
 者になるには、一五日間の研修を受けなけ

ればなりません。「ブラック・ベルト」の場
 合、四時間の研修を四日間受けます。「グリー
 ン・ベルト」の場合、二時間を四日間とな
 ります。

現在、当社には三〇〇人を超す従業員が
 「マスター・ブラック・ベルト」から「グリー
 ン・ベルト」までの資格を持っています。こ
 うした人材がそれぞれの担当部門に戻って、
 業務上の問題を見つけ、改善プロジェクトに
 つなげていくのです。

このように具体的な費用とその効果が見
 えてくることで、経営陣の態度も変わって
 きました。役員会のメンバーであるニーク・
 ヤン・ファン・ダムは、「シックスシグマは、
 当社の業務改善にとって宝石のようなもの
 だ」と発言しています。そして「できるだけ
 多くの社員にシックスシグマの研修を受けさ
 せるようにしなければならぬ」と活動を支
 援しています。

また当社の二〇一〇年の年次報告書は、
 シックスシグマについて次のように言及して
 います。「顧客満足度と業務品質と効率化の
 観点からみて、当社はシックスシグマを使っ
 て既存の業務から無駄を取り除くことに成功
 した。来年度(二〇一一年度)より、シッ
 クスシグマによる「段位」の認定を従業員の
 キャリアパスに組み込み、個人の業績評価に
 も連動させる」

通常、シックスシグマによるプロジェクト
 は、立ち上げに二カ月から三カ月半、実行に

移すのに二カ月から六カ月かかります。さら
 には、立ち上げたプロジェクトを持続可能な
 ものにするために、六カ月から九カ月の期
 間が必要です。この期間はプロジェクトの大
 きさや複雑さなどによって影響を受けます。

最初に取りかかるプロジェクトの立ち上げ
 では、現状を分析します。そして必要なデ
 ータの入力や解析を行った後で、コスト削減
 額がおおよそどれくらいになるのかを見積も
 ります。実行段階においては、最初に小規
 模な実験を行い、その結果を確認して、そ
 の後はプロジェクトをその国全体に拡大して
 いきます。

プロジェクトが軌道に乗った後は、KPI
 を使って活動を監視し、また、どれだけの
 費用対効果が上がっているのかを測定しま
 す。そうした一連の業務が一段落した後は、
 再び各地の担当者に業務を任せて、その後
 は三カ月から六カ月おきに業務の内容を監査し
 ます。

「GENBA」を重視

具体的な取り組み事例をいくつか紹介し
 ましょう。

チエコにおける当社の携帯電話事業では、
 店頭で携帯電話を購入しようとした顧客の
 うち六〇〜七〇%しか契約までに至らない
 ことが課題となっていました。契約率を一
 〇ポイント向上することを活動の目標に設定
 しました。

図4 SCM関連のプロジェクト

内容	国名	関連部門	スケジュールの進捗	プロジェクトのリスク	ステイタス	コスト削減
返品削減	ドイツ	顧客サービス			完了	22万ユーロ
直送における返品削減	ドイツ	セールス&顧客サービス			完了	54万ユーロ
書類管理の改善	スロバキア	セールス&顧客サービス			完了	29万ユーロ
購入プロセスの改善	チェコ	財務	遅れぎみ		完了	9万ユーロ
ハードウェアの市場投入までの時間を短縮	コスタリカ	その他	計画より早い		完了	95万ユーロ
顧客への直送プロセスの改善	ドイツ	その他	遅れぎみ	低い	進行中	48万ユーロ
供給プロセスの改善	スロバキア	セールス&顧客サービス	遅れぎみ	低い	進行中	34万ユーロ
調達における契約業務の改善	マケドニア	その他	遅れぎみ	低い	進行中	5万ユーロ
SCM業務の改善	コスタリカ	その他	遅れぎみ	低い	進行中	未定
小売りのネットワークにおける在庫の圧縮	ギリシャ	セールス	計画通り	低い	進行中	16万ユーロ

契約を逃してしまいう原因を分析した結果、注文してから携帯電話が届くまでに時間がかかり過ぎていたことが最も大きな要因であることが分かりました。携帯電話が自宅に届くまでの間に契約するのを思い直してしまっ

あるいは注文した携帯電話が店頭に着いた後で顧客に連絡したが、つかまらなかったということがよく起きていました。

その対策として、チェコにおける店頭在庫の水準を、それまでよりも一〇ポイント引き上げました。その結果、携帯電話の契約件数はそれまでと比べて一八ポイントも上昇しました。同時に、個人宅への宅配業務を減らすこともできたため、ロジステイクス関連のコストを一〇ポイント近く削減することができました。売上高の増大とコスト削減を合わせると、九〇万ユーロの効果を得られました。

現在も社内のおいづもの分野で、シックスシグマに関するプロジェクトが並行して進んでいます。私が統括する「ビジネス・エクセレンス」部門では、各地のプロジェクトの関連部門や進捗状況、コスト削減額などを、一覧表にして監査しています。そのうちSCM関連のプロジェクトの一部を紹介すると図4のようになります。

この図表を見ると最初に出てくるドイツにおける「返品削減」はすでに完了しており、二二万ユーロの削減が確定していることがわかります。図表の最後の、ギリシャでの「小売りのネットワークにおける在庫の圧縮」については、現時点では計画通りに進んでいてプロジェクトが失敗する危険性も低く、完了すれば一六万ユーロのコスト削減が達成できる見込みであることがわかります。

このようにシックスシグマを使って効果を

上げるためには、活動を机上の空論で終わらせない工夫が必要です。プロジェクトの責任者は、必ず「ゲンバ（現場）」に足を運ぶことが求められます。「ゲンバ」という言葉は、シックスシグマが発展した日本で頻繁に使われる重要なキーワードです。

現場の重要性に関しての一例を挙げます。売り場面積が大きな割に売り上げが下がらない店舗がありました。担当者が現場を訪れると、店舗のレイアウトが悪いため、顧客は売り場面積の半分も見ることがなく、店舗を後にしていることがわかりました。

また、ショッピングモールに入っている別の店舗は、店舗を訪れる顧客数は多いのに、売り上げが上がらないという問題を抱えていました。シックスシグマの担当者が現場に足を運ぶと、店舗には二カ所の出入り口があって、一カ所の先にはショッピングモールのトイレがあったため、ただトイレへと向かうために店舗を通過している人が多かったことがわかりました。

シックスシグマのベルト保有者たちは、こうした地道な活動から、一つでも多くの改善策を拾い出し、コスト削減につながるプロジェクトを実践に移していきます。今後も我々はシックスシグマの訓練を積んだ人材を社内ですべて育てていきます。そしてそれがドイツテレコムとの競争優位となるように一層努力していきたいと考えています。

（ジャーナリスト 横田増生）