

<論文：A.A.審査概要①>

## 「アンゾフ・アワード」と日本企業の戦略経営 — 新たな経営づくりへの提唱 —

矢矧コンサルタント株式会社  
代表取締役社長 石田喜士男  
(本協会理事)

### Strategic Management for Japanese Corporations : Proposal for New Perspective of Management under the Guidance of Ansoff Award

Kishio Ishida  
President, Yahagi Consultant Co.  
(Director, JSMS)

The author discusses the relationships between existing management style and the success of corporations based on the strategic management concept under the guidance of newly established Ansoff Award in Japan. Management aiming under Ansoff Award emphasizes a balance between operating management and strategic management. In order to exam this balance in Japanese corporations, the author discusses the following three issues in this article.

The first is the current situations and issues of the change and revise of Japanese corporations. The author proposes eight management styles for the success of corporations. Those are core competence oriented management, corporate value emphasized management, speed emphasized management, agile management, picked men management, growth oriented management, technology oriented management, and core business oriented management,

The second is the development of new business models for corporate value creation management. The author emphasizes the four structural changes here. Those are corporate structural change, business structural change, management style change, and cost/asset structural change

The third is the reality of new management style utilizing strategic management. Here, as far as the author's opinion, Japanese corporations need to search best strategy, best practice, and monitoring/control.

At the end of this article, the author emphasizes the need of feed-forward management for the success of Japanese corporations (Summarized by CDR).

- A. 「アンゾフ・アワード」と日本的経営
- B. 日本企業の変革と再生の現状と課題
- C. 企業価値創出の新しいビジネス・モデルづくり
- D. 戦略経営による新しい経営づくりの実際

## A. 「アンゾフ・アワード」と日本的経営

ボーダレス下におけるメガ・コンペティションは、世界共通のルールを求めている。伝統的な日本的経営は、この世界共通のルールに合致した新たな経営へと進化していく必要がある。

また、ある条件下で大成功したビジネス・モデルが未来永劫に続くとは限らない。日本的経営のさらなる発展こそが、日本経済と産業の競争力を構築する絶対条件であることは明確である。

「アンゾフ・アワード」は、日本発の新たな普遍性をもった世界標準経営と富の創出マネジメントの提唱である。この「アンゾフ・アワード」の枠組みには、企業としての競争力を高めていく新しい捉え方が組み込まれている。とくにその中でも、今まで日本企業が優位性を誇ってきたオペレーション依存型経営からの転換を促す視点は重要である。つまり、戦略経営の実現そのものが日本的経営そのものの改革であり、進化となるからである。

「アンゾフ・アワード」では、オペレーショナル・マネジメントとストラテジック・マネジメントのバランスのとれた連結を重視している。伝統的な日本的経営が、オペレーション重視で足腰の強い経営を展開してきたことは周知の事実である。日本企業における新しい経営づくりの最優先テーマは、まずこのオペレーショナル・マネジメント中心の考えから、ストラテジック・マネジメントを確立し、そのバランスのとれた全体経営を実現することである。

環境変化の厳しい中でのメガ・コンペティションに勝ち残るには、スピードのある経営や、アジリティ経営が求められている。そしてこのストラテジック・マネジメントとオペレーショナル・マネジメントの両輪経営こそが、スピードのある経営やアジリティ経営を実現する経営の枠組みと言える。

「アンゾフ・アワード」による新しい経営づくりの第2の視点は、“企業変革と再生”のマネジメント・ツールとしての役割である。

日本企業が世界のリーダーとして復権するには、地球規模レベルの普遍性のあるグローバル・ルールの取り込みが必要となっている。コーポレート・ガバナンスや資本の論理による企業価値重視の経営、さらに全体最適のグループ経営などである。

また、高度情報化社会におけるIT（情報技術）の及ぼす影響は、経済・産業活動の根幹を揺るがすものになっている。しかし、このようなIT活用による経営革新が、単なる経営の個別テーマとして取り扱われている危険性が出てきている。ITをベースに抜本的な企業変革を実現するためには、個別テーマとして単発的・短絡的な手段的発想で既存のビジネス・モデルを強化するために使うのではなく、既存のビジネス・モデルを解体し、再構築するためにITを活用すべきである。そのためには、全体経営としての戦略経営の枠組みが必要となってくる。「アンゾフ・アワード」の求めている全体経営は、まさにこのような企業変革を支える基盤づくりである。

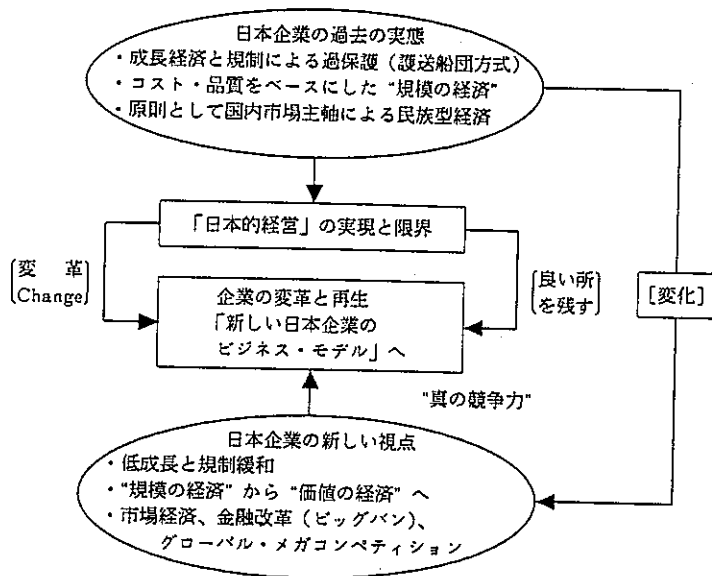
## B. 日本企業の変革と再生の現状と課題

本来、コンピュータや情報システムを活用した業務の改善や効率化は、日本企業のお家芸であった。

しかし、米国企業の競争力の復活という先進的事例は、これとは性格が異なっていることを見抜く必要がある。つまり、米国では既存のビジネス・モデルを解体し、新しいビジネス・モデルを再構築する手段としてITなどの変革の手法・手段を活用しているのに対して、日本では既存のビジネス・モデルをそのままにしてITに取り組んでいるために、大きな成果を上げることができない。ビジネス・モデルを解体し再構築するのは、戦略経営における“戦略ポジション”と“競争ルール”の見直しと再構築そのものである。

さて、ここで日本企業の「変革と再生」の実態をとらえておくと図表1のようになる。すでに日本的経営の限界が来ており、新たな成長と発展のために進化した経営づくりが急がれている。その代表的な転換の視点は、第1に規制による過保護型経営から市場原理に基づく真の競争経営への転換である。第2にコスト・品質の優位性をベースにした規模の経済追求の経営から、範囲と価値の経済重視経営の実現である。また、国内市場中心の活動から、グローバルなメガ・コンペティションを中心とした経営活動の転換が必要となっている。勿論、日本企業の良い所で普遍性のあるものは残し、反対に限界を見極めて積極的に転換すべ

図表1 日本企業の現状、変革と再生への道



き所は、思い切った変革によって真の競争力を確立することが大事である。

このような中で、日本企業においては変革と再生に真剣に取り組んでいる企業と、そうではない企業との間に大きな格差が生じている。

昨年実施した上場企業約2600社の調査の結果では、「勝ち組」と「負け組」が二極化していることが判った。そして、その比率は五分五分ではなく、少数の「勝ち組」と多数の「負け組」が存在している。

さらに、「勝ち組」と「負け組」には、それぞれ共通の要因があることが明らかになった。図表2に「勝ち組」企業の教訓と、その経営スタイル、ならびに「負け組」企業の特徴を対比させて示した。

「勝ち組」企業からは、「(1) 変化への対応力」「(2) 学習力と復元力」「(3) リーダーシップの発揮」「(4) 競争への挑戦」「(5) 自己満足に陥らない」という5つの教訓を得ることができた。また逆に、「負け組」企業の特徴の中からは、変化へのリスクを恐れ、挑戦する姿勢が欠落していることが判った。日本企業の根本的弱点、ならびに問題点が明らかになった。

さらに、「勝ち組」企業の経営スタイルを分析すると、8つの経営像が浮び上がってきた。

### 1. 「コア・コンピタンス経営」

業界トップ水準のスキルや技術、他社には模

倣できない顧客価値を創出する能力やノウハウなどのコア・コンピタンスを有することで、新しいビジネス・モデルとしての付加価値の向上を図る経営。

### 2. 「企業価値重視経営」

投下資本に対し、現在価値としての利益を最大化させる株主重視の経営スタイル。EVAやMVAなどによってさらなる企業価値を追求する経営。

### 3. 「スピード経営」

変化に対応し、継続した状況の判断と意思決定のスピードが速い。ビジネス・プロセスやマネジメント上で卓越した時間としての競争力を持つことが競争優位の要因となっている経営スタイル。

### 4. 「アジル経営」

事業環境の変化やその不確実性に対し、俊敏にかつ柔軟に対応する経営スタイル。戦略の見直し・再構築や経営資源の再配分などにより、企業の最終利益に貢献する。

### 5. 「精鋭の経営」

優秀な人材を社内に有するか、または実力主義、能力主義など優秀な人材を育成する仕組みが構築されており、人材を活かすことのできるマネジメント機能に優れた経営スタイル。

### 6. 「不況時成長経営」

不況時に企業力を研ぎ澄まし、安定した企業成長の基盤づくりを続ける企業経営。景気依存型ではない、強靱な経営力と環境適応力を持つ経営スタイル。

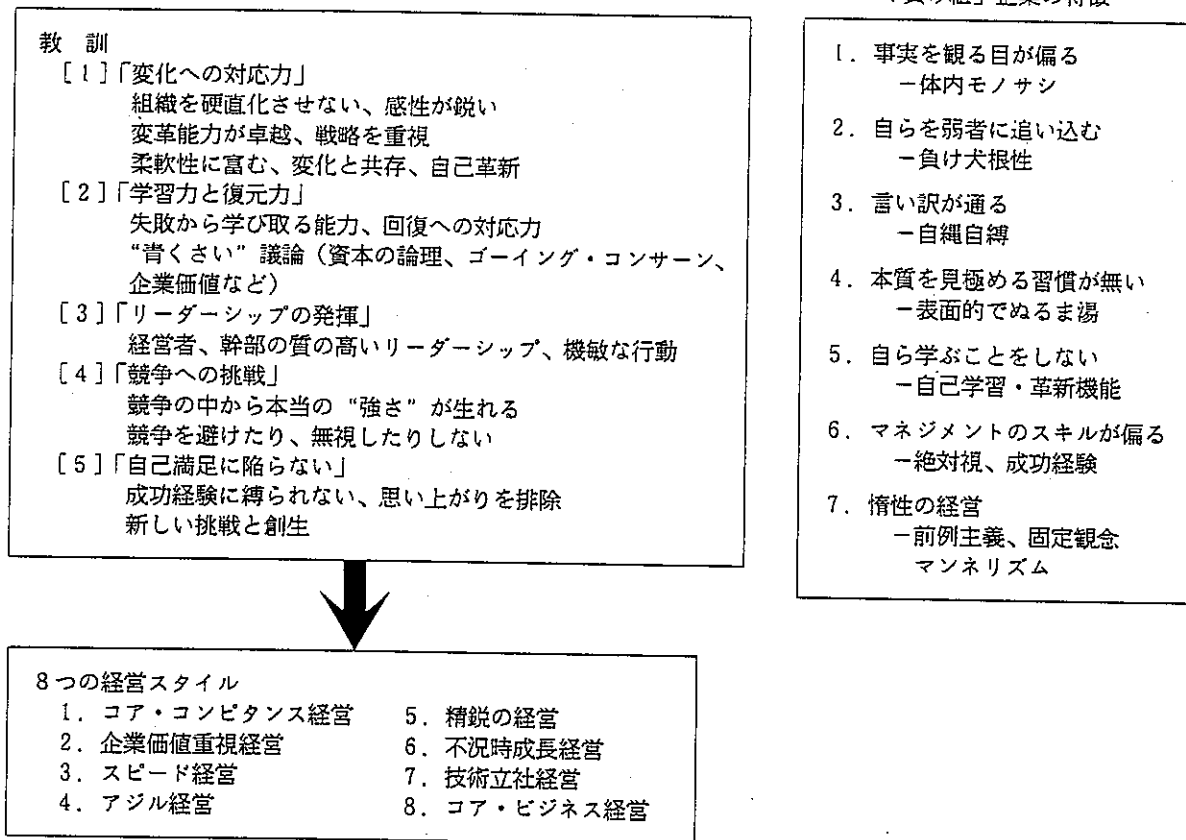
### 7. 「技術立社経営」

コア・テクノロジーの技術開発、人材育成に先行投資を行い、競合企業に対して技術的優位性で勝る経営スタイル。

### 8. 「コア・ビジネス経営」

得意技がはっきりしており、コア・ビジネスの競争優位の継続・強化を不断に努めることに

図表2 「勝ち組」企業の教訓・経営スタイルと「負け組」企業の特徴



より、特定分野で絶対的強さを発揮する。収益に大きく貢献している事業を有する経営スタイル。

このような「勝ち組」になるための企業変革を実現するには、次の4つの条件を整備する必要がある。（筆者著「企業変革のリーダーシップと21世紀への新しい経営者像」：参考文献NO. 1参照）

それは、「変化への対応力」、「変革の構図とシナリオ」、そして「変革のマネジメント」と「変革のリーダーシップ」である。とくに、環境変化の激しさと規制緩和による新しいビジネス・モデル構築の必要性は、変革と再生の新しい視点として避けることができない。

### C. 企業価値創出の新しいビジネス・モデルづくり

企業変革と再生を成功させる秘訣は、企業変革の構図をしっかりと描き、その戦略とシナリオを

判りやすく示すことである。そして、変革の意識を全員が共有化して、変革に挑戦する姿勢を導き出す。さらに、変革を成功に導くには変革マネジメントの手法が必要となり、それを変革シナリオとして織り込んでいく。変革の切り口と、その重要度と優先順位を決めたうえでシナリオを作成する。変革のマネジメントとメソッドについては、従来の経営手法では限界があり、その可能性と限界を見極めた上で積極的に新しい経営手法の採用と的確な活用が求められる。

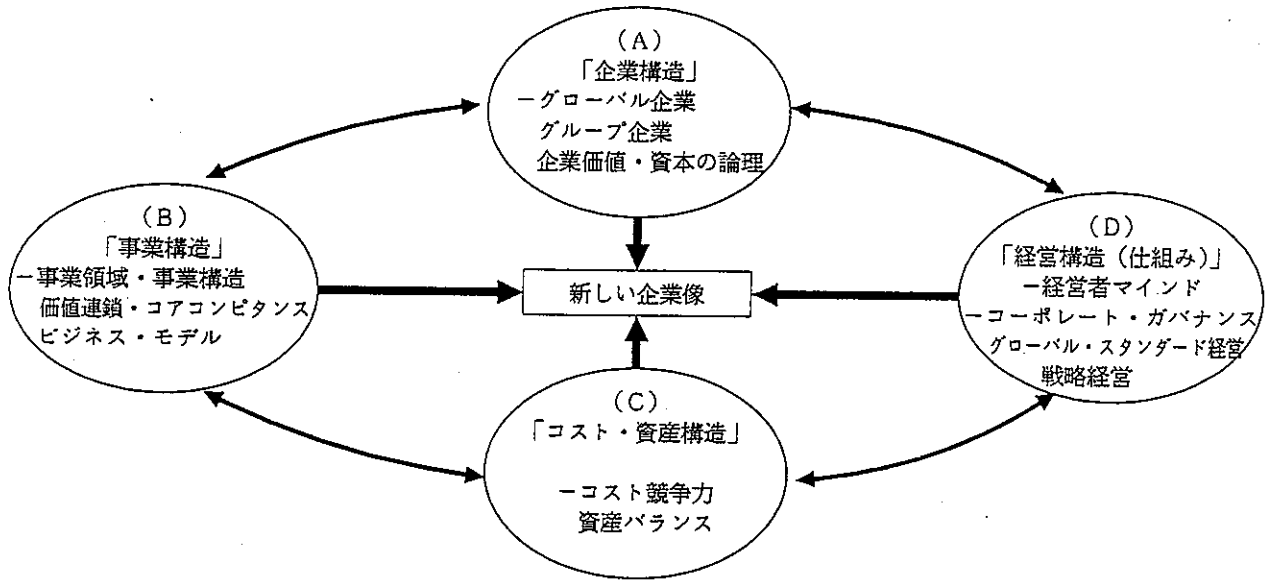
企業変革によって新しい企業像と新しいビジネス・モデルを構築するには、次の4つの「構造改革」、即ちストラクチャリングを有機的に関連づけて進める必要がある。（図表3）

#### 4つの構造改革

##### 1. 「企業構造改革」

どのような企業像、企業形態を目指すのかを明らかにするーグローバル企業、グループ連合企業、企業価値追求企業、企業統治。

図表3 価値あるリストラクチャリング（構造改革）  
4つの構造改革



## 2. 「事業構造改革」

ビジネスとして活動する場を明らかにする一事業ドメイン（領域）、事業の組合せ（構成）、コア・ビジネス、コア・コンピタンス、ビジネス・モデル。

## 3. 「経営（マネジメント）構造」

経営の仕組みとしてのマネジメントの在り方トップ・マネジメントとマインド、戦略経営、オペレーショナル・マネジメント、情報技術マネジメント。

## 4. 「コスト・資産構造」

損益ならびに資産の効率化を図り、競争力を確立する一コスト削減、人員構成、資産バランス、ワークシェアリング。

今求められている企業変革は、この4つの構造改革を有機的に関連づけした変革の構図とシナリオを明確に示すことである。伝統的な狭義のリストラが、単なる経費削減や人員削減といった合理化の代名詞になっている。

価値あるリストラとは、本来のリストラクチャリングとしての“構造の再構築”によって、将来的な企業価値の向上を実現するものでなければならない。つまり、この4つの構造改革を関連づけ、組み合わせた活動である。

新しい企業価値を生み出す企業変革を成功させるためには、まず「企業構造」と「事業構造」による企業変革への方向づけとミッションを明らかにして、成長と発展の事業ドメイン、さらにはその価値創出のビジネス・モデルを設計する必要がある。

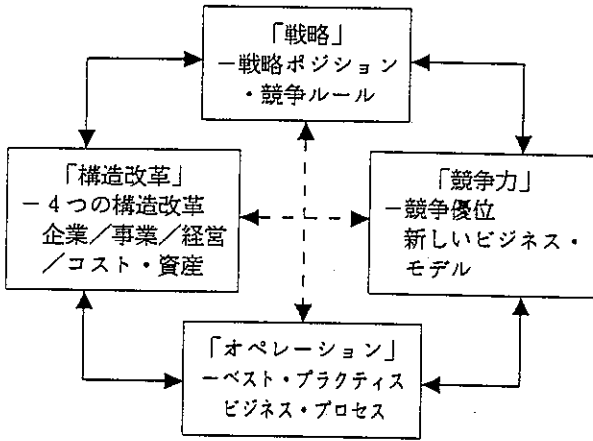
第3の「経営構造」は、例えばグループの連結経営を確立するためには、グループ・マネジメントとしての新しいマネジメント・ツールを早急に確立する。日本的経営の転換が上手にいくかどうかは、ここで決定する。また、ITなどによる経営改革については、全体経営の枠組みの中で、その可能性と限界を見極めた上でビジネス・プロセスや戦略意思決定のマネジメント・ツールとして位置づける。

とくに、戦略経営については、日本的経営の最大の課題として、最優先で実現しなければならない。ITなどの手法的改革の意味づけやその効果を高めるためにも、ストラテジック・マネジメントとオペレーショナル・マネジメントのバランスのとれた全体経営の枠組みが必要になる。

企業価値を創出する新しいビジネス・モデルへのパラダイムシフトは、変革と再生の究極の姿である。つまり、次図のごとく、4つの構造改革によって戦略レベルにおける“戦略ポジション”と“競争ルール”が変化する。さらに、オペレーション・レベルにおいても、ビジネス・プロセス

を含むベスト・プラクティスが設計されて新しい業務活動が展開される。このことによって企業として優位性のある競争力を発揮する新しいビジネス・モデルが構築される。

図表4 新しいビジネス・モデルづくりの構図



すでに企業価値については、狭義・広義のレベルで色々な定義がおこなわれている。しかし、企業活動ならびに株式会社という資本主義経済の原点に立ち帰るならば、企業価値は富を創出する主体として位置づける必要がある。つまり、資本の論理とコーポレート・ガバナンスによって、企業価値としての富の創出を実現しなければならない。企業価値の指標として取り上げられるROAやROE、CFROI、さらにEVAやMVAなどがその富の

創出を測定する指標として適確かどうかは、さらに検証されていくことになる。

今までの日本企業は、規模の経済を求めてオペレーション効率を重視した経営を展開してきた。その結果、価格とコストの“金縛り”による低収益体質が生まれた。それは決して富の創出に反しているとは言えないけれど、比較優位のある経済分配ではない。しかし、さらなる富の創出、つまり資本の論理に従った高収益体質の実現が国の豊かさ、人々の豊かさにつながることは間違いないことである。とくに、安定した高収益体質の実現によるメガ・コンペティションとしての競争力の持続的確立は、ゴーイング・コンサーンとしての企業の使命とも言える。

図表5に示したように、企業価値創出のパラダイムシフトは、「コーポレート・ガバナンス」と「企業価値」を関連づけることによって成り立っている。

#### D. 戦略経営による新しい経営づくりの実際

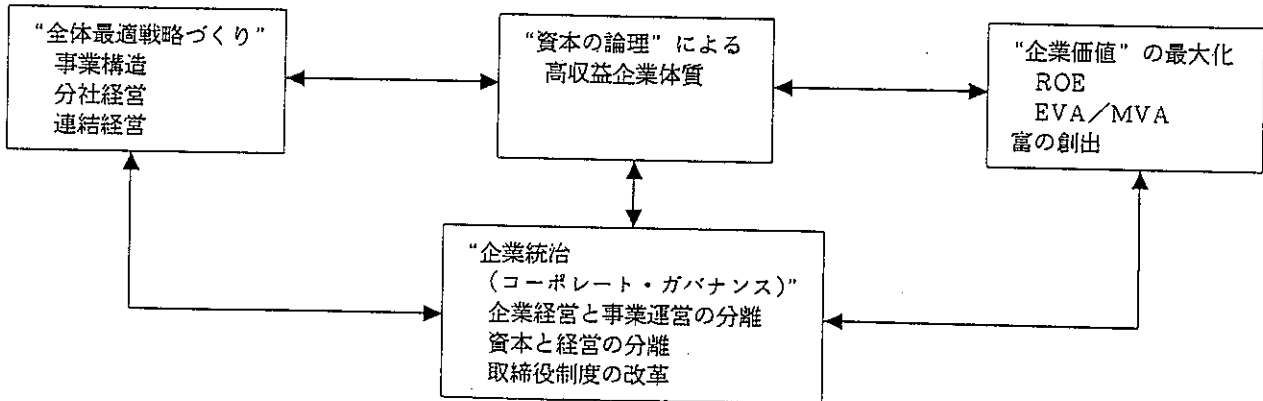
すでに「戦略経営」が、コンセプト・レベルから経営の理論と実践へと進んでいることは日本企業の中でも理解されている。しかし、まだその実践面でのとらえ方は、決して真の「戦略経営」が求めているものではない。今だに個別的で、形だけのとらえ方が多い。

図表5 企業価値創出の突破口と構図

突破口

「企業統治 (コーポレート・ガバナンス)」  
と  
「企業価値」

構図



「アンゾフ・アワード」が求めているのは、まさにこの欠落している視点を明らかにして、様々な変化に対応した企業形態や企業体質づくりによって競争力を維持確立する狙いをもっている。

企業価値を追求し、それを企業活動として定着化させるマネジメントが「戦略経営」(Strategy-Based Management)である。このためには、企業価値を極大化する戦略づくり(ベスト・ストラテジー)と、現場における戦略の実践化(ベスト・プラクティス)、そしてそのフォローアップ(モニタリング&コントロール)を連結するマネジメントを確立しなければならない。これが“両輪経営”としての「戦略経営」である。従来のオペレーション経営に偏重した経営ではなく、ストラテジック・マネジメントとのバランスのとれた経営である。(参考文献NO. 2 参照)

これらの実践的戦略経営を実現するための3つの視点を以下に述べる。戦略経営の中心的役割を果たすのが、“戦略策定とその実行”である。企業価値を高めることのできる、競争優位のベスト戦略をつくる能力・体質を企業が有しているかが重要である。どのようなプロセスで戦略を作るかは問題ではないが、概して単なる過去の経験や直感だけでは優れた戦略(帰納的戦略)を作ることは難しい。競争優位のあるベストの戦略を作るマネジメントが、その企業のコア・コンピタンスとして存在しているか否かが大事である。帰納的な戦略づくりと分析的かつ演繹的戦略づくりの両方を合せ持つ能力が、競争優位のベスト戦略を安定的に創り出す条件である。

ポーターは「戦略を持たない日本企業」と評した。そして、日本企業はオペレーション効率を重視した横並びの経営、全方位の経営、そして総花の経営と断じた。

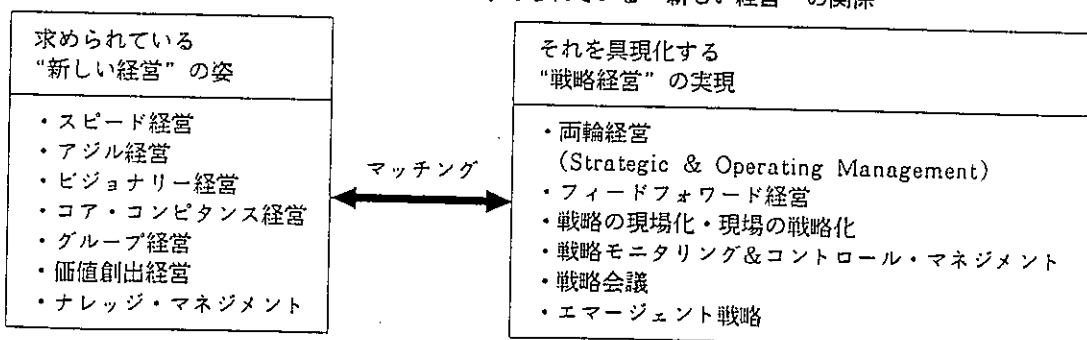
チャンドラーは、“組織は戦略に従う”と言った。しかし、その戦略が優れた戦略でなければ、優れた組織を生み出すことは不可能である。つまり、ベスト・ストラテジーがベスト・プラクティスを生み出し、そのベスト・プラクティスによって社員の意識と行動が改革され、変化する。即ち、ベスト・カルチャーが継続して醸成されることになり、次の新たな企業の方向や戦略を創り出していく。これが、「戦略経営」のバックボーンになっている「企業成長サイクル」である。(参考文献NO. 2 参照)

“エマージェント戦略”は、素早い変化に対応したスピード経営に最も求められる戦略である。一度戦略が作られて組織的展開を図ると、その戦略は概して固定化されてしまう。このため経営環境の条件が時とともに変化して、もはや初期の戦略が競争優位性を無くしてしまっても、その戦略を引き続き実行して悲観的結果を導き出している。

“エマージェント戦略”の策定と実行のマネジメントがスピード経営の根幹になる。このためには、戦略の展開と実行力(「戦略の現場化」)と、環境変化ならびに戦略実行のフォローアップとコントロール力(「現場の戦略化」)を兼ねそえた戦略型マネジメントの確立が必要となる。この代表的マネジメントが“戦略モニタリング&コントロール(SM & C)”マネジメントである。(参考文献NO. 2 参照)

“エマージェント戦略”と“戦略モニタリング&コントロール”のマネジメントによって実現するのが「フィード・フォワード経営」である。この「フィード・フォワード経営」を实践することによって、日本企業に最も求められているスピードのある俊敏な(アジル)経営が実現する。(図表6)

図表6 “戦略経営”と求められている“新しい経営”の関係



今、日本企業に求められている経営は、かつて経験したことのない新しい経営である。そして、本来の“企業とは、経営とは何ぞや”と言うコーポレート・ガバナンスや企業の存在価値が真剣に問われている。新しい世代の経営者は、この問いに応えられる経営マインドを醸成しなければならない。

新しく企業を変革し、再生しながらリーダーシップを発揮できるプロの経営マインドを持ったトップ・マネジメントを確立するためにも、日本企業は早急に戦略経営の実現に取り組む必要がある。

#### E. 参考文献

- 1) 石田喜士男稿「企業変革のリーダーシップと21世紀への新しい経営者像」(「戦略経営研究」Vol.23 No. 1 1998)
- 2) 石田喜士男稿「企業変革と戦略モニタリング&コントロールの実際」(「戦略経営研究」Vol.23 No. 2 1999)
- 3) Chandler, A. D. Jr (1962). Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, MA.
- 4) Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage, Free Press, New York, NY.