

「戦略」と「プロセス」と「IT」による 三位一体の経営革新

石田喜士男

戦略経営研究 2002 Vol.27 No.1

2002年9月

特集第Ⅱ部：年度大会の成果

<論文No. 3>

「戦略」と「プロセス」と「IT」による三位一体の経営革新

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

(本協会常務理事)

Trinity-typed Management Innovation through Strategy, Process, and Information Technology

Kishio Ishida

President, Yahagi Consultants, Inc.

(Executive Director, JSMS)

For many Japanese corporations, information technology (IT) has been seen as just a management tool. However, it should be used as an implanted method of strategic management thinking for corporations. In this article, the author discusses the strategic change through utilization of strategy, process, and information technology as follows.

The first is the establishment of fundamental framework for the development of corporate changes. The author discusses the corporate change through corporate governance and value. In addition, he mentions the importance of value creation management in realization of strategic management. Also, strategic process change is paid attention here.

The second is the fusion of strategic management and IT strategy. The main objective to utilize IT, by the author, is the creation of unique business models for the competition in this changing environment.

The third is the management change through strategy, process, and IT. Here, this management change is the same as strategic management of corporations in other wards.

Finally, the author concludes that so-called “mega change” is not achievable through improvement. It should be developed through the change of fundamental framework. Otherwise, corporations may not be able to compete in this rapidly changing environment (Summarized by CDR).

A プロローグ

B 企業変革を進めるための基本構図

C 経営戦略とIT戦略の一体化

D 「戦略」、「プロセス」、「IT」の三位一体による
経営革新

E エピローグ

A プロローグ

すでにITが経営や企業変革・再生、そして競争優位やビジネスモデル構築に大きな影響を与えていることは多くの成功事例が物語っている。

つまりITは単純な経営ツールではなく、経営戦略の1つであると位置づけることができる。

現在、日本企業の変革と再生活動は、“守り”と“攻め”による破壊と創造という命題のもとで展開している。

人員削減や賃金抑制、事業の縮小・撤退そして保有不動産や株式の処理など過去の負の遺産の処理と言った“守り”の経営だけではなく、企業分割による事業再構築やコア事業の見極め、そしてM&Aや戦略アライアンスによる企業再編などの“攻め”の経営を同時に着手して、競争力の回復と持続的成長の実現をスピーディーに図ろうとしている。

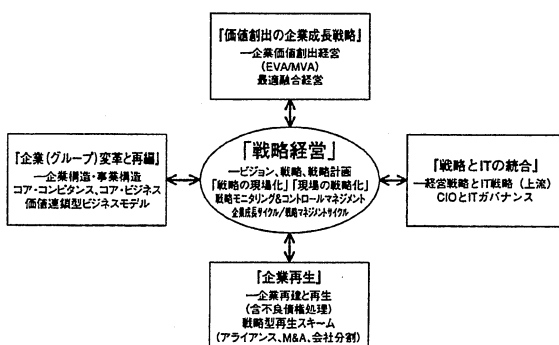
前者を「オペレーション型再生活動」、後者を「戦略型再生活動」と呼ぶことができる。今求められているのは、「オペレーション型再生活動」と「戦略型再生活動」を関連づけて、早期の業績回復と競争力のある持続的成長力を持った新しい企業づくりをおこなうことである。

この「戦略型再生活動」の中心的基軸となるものが、戦略経営である。とくに企業変革や企業再編にとって、戦略経営の枠組みとその方法論は必要不可欠の関係にある。

図表1はこのような戦略経営をベースにした企業変革や再生、価値創出型経営そして戦略（経営）とITの統合などとの関係を示している。

この中でも戦略（経営）とITの関係は、企業変革を進める上で重要な役割を果たしている。

図表1 戦略経営を核とした展開



B 企業変革を進めるための基本構図

企業の変革と再生や経営革新を進める時に最も重要なことは、個別課題にとらわれないことである。つまり事業撤退や売却、人員の削減・合理化といった目先の収益改善に目が行ってしまうと、本質的改革が進まなくなる。

この目先の改善型活動から本格的な企業変革や経営革新に取り組む大前提が、企業変革の全体構図とシナリオを設計することである。図表2は企業変革を進めるための基本構図を示している。

コーポレート・ガバナンスと企業価値による企業変革

企業変革と経営革新に取り組むには、まず企業の在り方とその統治について明らかにすることが必要となる。つまり「企業とは何か」、「株式会社とはどうあるべきか」についての合意を形成する。

すでにこの点については、「国の富を創出する主体は企業である」、さらに「企業が株式会社として、富を創造する力を取り戻し、本来の富の創出に突き進む」ことについての基本姿勢は理解されている。この上で、株式会社の基本資源（源資）となる“資本”に対する評価を重視する経営が求められる。つまり“資本の論理”による企業経営という原理である。

一方、コーポレート・ガバナンスについては、長くステークホルダー（利害関係者）全員の利益を最大化することに関心が払われていたが、すべてを満足させることが現実的に不可能であること、さらに利害関係者間において相互の矛盾が生じてくることが判ってきた。今日では、株主による経営者への企業統治が企業価値を増大させ、その結果ステークホルダー全員の利益を守ることに繋がるととらえられるようになってきている。

このようなコーポレート・ガバナンスの捉え方により、企業価値を最大化する、つまり株主を重視した経営への取り組みが企業変革の大きな命題であり、目標となる。

企業価値と価値創出経営

企業価値を最大化する価値創出経営の実現が、企業変革や経営革新を成功に導く大きな鍵である。

企業価値そのものは、「株主に属する価値と有

「利子負債債権者に属する価値」とによって成り立ち、フリー・キャッシュフローの現在価値としてとらえることができる。そしてこの関係から資本コストを重視した経済利益となる株主価値を追求する指標として、EVA (Economic Value Added) やMVA (Market Value Added) などをベースにした経営が展開されている。

企業再編や事業構造改革が、株主価値をどのように高めているかが重視されている。つまり従来の事業構造改革では、売上や(原価型)利益さらにマーケットシェアといった目標に的が当てられてきたが、今日では価値創出の指標として経済利益を組み込んだ構造改革案づくりが重視されている。

価値創出経営 (EVAドライバー) と戦略経営 (戦略ドライバー)

価値創出経営とは有形、無形の資産から経済的価値の個別の構成要素をとらえて、将来の期待価値となる価値の創造と、従来の会計システムやEVAなどを含む経営指標で割り出される過去や現在の収益をキャッシュフローの形で価値を捉える経営である。

そしてその構成要素を構造的にとらえたのが“価値ドライバー”である。

一方戦略経営における戦略活動は、企業本来の成長と発展を実現する“戦略ドライバー”として位置づけることができる。

重要なことは、この価値創出の“価値ドライバー”と、企業の成長・発展の“戦略ドライバー”を連結した統合経営を実現し、戦略モニタリング&コントロール・マネジメントの枠組みの中で、企業価値の最大化を目指した成長戦略を推進することである。

経営のステアリングと戦略プロセス改革

EVA経営と戦略経営の統合により、企業価値を追及する経営基盤が実現する。

さらに戦略モニタリング&コントロール・マネジメントによって、この企業価値を最大化する経営のステアリング機能が稼動する。この時点で、企業価値を最大化する最適手段としてプロセスやベスト・プラクティスが設計され、さらに現場で実行されてプロセスや業務の継続した改革が進行する。とくにこの最適手段の中で、ITの活用が

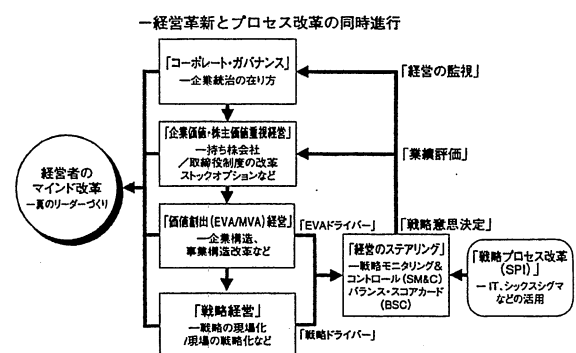
経営力やビジネスモデルづくりに大きな影響を及ぼす。

つまり企業価値の創出や戦略の実行のためには、このプロセスの改革にもとづくITの最適手段としての活用が必要となる。

企業変革を進めるためには、まずこのような全体構図を描き、それぞれの関係の中で有機的なつながりを持って実施する。

さらに企業変革を進める経営者のリーダーシップとして、変革のビジョンや戦略を設計し方向づけるバックグラウンドとして、この全体構図による構想案づくりが大前提となる。

図表2 企業変革を進めるための基本構図



C 経営戦略とIT戦略の一体化

ITが単純な経営ツールではなく、戦略的価値の高い経営資源の1つであることは、経営戦略の中で大きな位置を占めることを意味している。

つまりIT戦略は、経営戦略の1つとして有機的に繋がっていなければならない。(経営とITの統合)

すでに大手・中堅のITベンダーでは、従来のシステム構築の対象範囲であった“下流工程”から、顧客企業の経営戦略や目標といった“上流工程”の分野を重視した活動に移っている。いわゆる“ビジネス・ソリューション”と言われるシステムによる経営戦略の策定や経営意思決定の分野である。“上流を押さえるものが下流を制する”とまで言われている。

このように、ITベンダーそのものが“戦略とITの統合システム”を構築しなければ、顧客企業の満足度を満たすことが出来なくなっている。

とくに前述した企業価値の最大化、企業変革と再生、新ビジネスモデルの構築、そして競争力の

強化を強力に推し進める企業では、IT戦略の最適手段化は最大の関心事となっている。

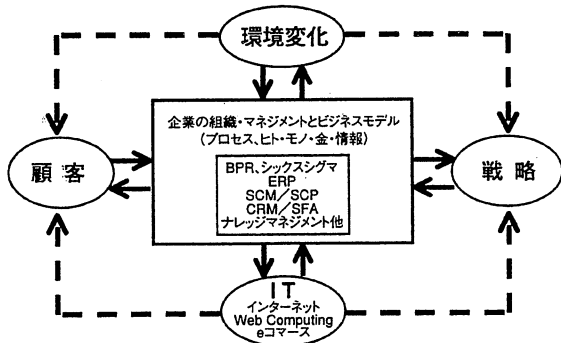
しかし現実の企業においては、少数の企業を除く多くの企業では、経営戦略とIT戦略の間には、大きな溝が生じている。さらに悪いことに、IT戦略そのものが存在しないか、又は質が悪く内容の無いものになっている。これではITの本来の狙いである企業変革や経営革新、そして新しいビジネスモデルの構築など出来るはずはない。

戦略とITの統合の真の狙いは、“従来のビジネスモデルの解体と再構築”である。今までの日本企業が進めてきた“既存のビジネスモデルの改善・強化”とは根本的に異なる。

企業価値を最大化するための戦略ポジションと競争ルールを持つ新しいビジネスモデルの構築が、戦略とITを統合する真の狙いである。

図表3 経営とITの結合とそのとらえ方

〈狙い〉従来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
 〈基本活動〉顧客と戦略を重視



D 「戦略」、「プロセス」、「IT」の三位一体による経営革新

「戦略」と「IT」の統合をはかる時に必要となるのが、「プロセス」との関連づけである。

M. ハマーとJ. チャンピーは、その著書（参考文献6）の中で、プロセス改革をするための上位概念として、“Vision Statement”や“Case for Action”の必要性を強調している。「何のための改革か」を明確にすることの重要性を言っているのだが、果して日本企業では、ビジョンや戦略と関連づけたプロセス改革が実施されたのだろうか。

日本企業におけるプロセス改革やIT導入の実態は、「手段が目的化」していると云わざるを得ない。

ITはこのプロセス改革の実現手段と位置づけることができる。このため「戦略」と「プロセス」、「プロセス」と「IT」そして「IT」と「戦略」の関係は、三位一体となって取り組むことによって、本来の目的・目標を達成することになる。

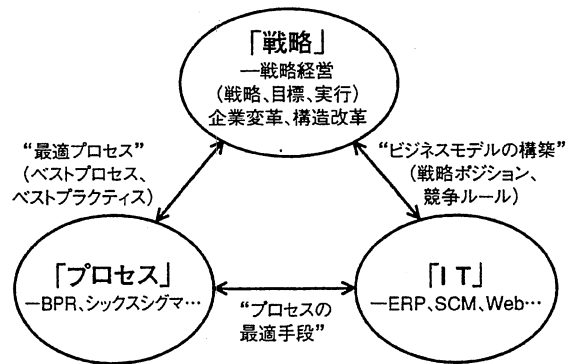
図表4はこの三位一体の関係を示している。「戦略」と「プロセス」の関係は、プロセス改革と言う「何のための改革か」を「戦略」レベルでとらえて、ベストプロセス、ベストプラクティスの最適プロセス設計をおこなう。「戦略」と「プロセス」を有機的に繋げるためには、専門的な方法論を開発し活用することになる。「プロセス」と「IT」の関係づけは、まさにITとしての手段の選択になる。つまり販売や製造、財務や会計、物流や在庫、人事などビジネス全体の動き（プロセス）を統合的リアルに把握する仕組みとしてERP (Enterprise Resource Planning)などの基幹業務システムや、SCM (Supply Chain Management)などを最適手段として検討することになる。

結果として「戦略」と「IT」の関係が直結する。この時点で「IT」は「戦略」を具体化する最適手段とならなければならない。

とくに、経営戦略とIT戦略の一体化は、新しいビジネスモデルの構築となり、戦略ポジションと競争ルールの転換による競争優位性の実現である。

図表4 「戦略」と「プロセス」と「IT」

—三位一体の取り組みによる企業変革と再生の実現

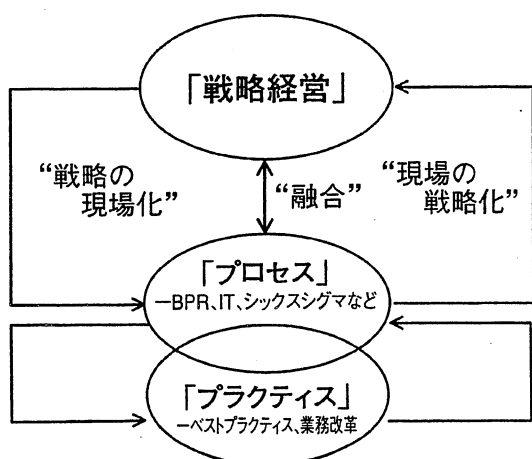


さらにこの「戦略」と「プロセス」と「IT」の三位一体化は、戦略経営そのものとの関係が深くなる。

全体経営としての戦略経営は、競争優位の戦略づくりとその現場への展開：「戦略の現場化」、そ

して戦略業務の活動とそのモニタリング・マネジメント：「現場の戦略化」による経営のステアリング（戦略的意思決定と戦略再構築等）によって成り立っている。とくに「戦略の現場化」における戦略の最適実行手段としてのプロセス、ITそしてプラクティスの設計と実行を重視する。これにより抜本的なプロセスやITの改革、さらに業務改革が進んでいく。戦略の実行手段として、プロセスとITの関係づけによる最適設計が求められる。

図表5 戦略経営とプロセス・IT



E エピローグ

日本企業の置かれている状況は、経済成長下において構築した成功法則を持ったビジネスモデルから、新しい価値創出型ビジネスモデルへの転換の時期にあると言える。しかし一度作られた成功法則を見直し、新しい成功法則とビジネスモデルを作ることは容易ではない。

まず「企業とは何か」という原点に立ち帰った議論が必要となる。

今までの企業ならびに経営づくりは、単純に規模やシェアの拡大を追求すると言った短絡的なとらえ方に走る余り、企業や経営の原理・原則を十分に理解せずに積み重ねられてきた。この結果成功法則の理論化が遅れて、環境変化に対応した柔軟な競争力のある経営づくりが持続してできなくなっている。

企業の変革と再生は、「急がば回れ」である。企

業は株式会社としての本来の目的である、「富の創出」を重視した経営づくりを目指すことである。

つまり企業が富を創造する力を取り戻すためには、企業価値を最大化する企業再編や経営改革を実施しなければならない。

さらに企業の富が国の富を創出する主体となるためには、業界再編などを含んだ大局的視点での変革と再生活動が必要となる。

一方、このような時代のブレークスルーとなる大きな変革（メガ・チェンジ）は、個別の対応の積み重ねでは結果を導くことは出来ない。全体としての変革構図とシナリオづくりが大前提となる。さらにITなどの変革メソッドの有効な活用無しには、事を成すことは不可能と言える。

とくに「経営（戦略）」と「IT」の統合については、企業価値の最大化とスピードのある変革と再生を実現するために最も重要な視点であると言える。

<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) 石田喜士男稿「アンゾフ・アワードと日本企業の戦略経営」（「戦略経営研究」Vol.24 No.2 2000）
- 4) Porter, M. E., *Competitive Advantage*, Free Press New York, NY., 1985.
- 5) Ansoff H. I., *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall International, UK., 1990.
- 6) Hammer M. & Champy J., *Reengineering The Corporation*. Linda Michaels Literary Agency, 1993.
- 7) Hamel G. Leading, *The Revolution*. Harvard Business School Press. Boston, MA., 2000.
- 8) G. ベネット・スチュワート, III 著「EVA創造の経営」（*The Quest for Value*, 1991）