

特集：R.サイモンズ特別研究会

## 企業変革と戦略モニタリング& コントロールの実際

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)

### Practice of Corporate Change and Strategic Monitoring and Control

Kishio Ishida

President, Yahagi Consultant Co.

(Director, JSMS)

This article starts from pointing out that typical Japanese corporations have been ignoring the creation of corporate values based on the logic of capitalism. Japanese corporations traditionally emphasize only operating factors such as cost reduction of growth on volume/size. The author argues that Japanese corporations need to connect operating work and strategic work. In order to connect them, he proposes the need of strategic monitoring and control as a management tool.

The author discusses the following four points in this article.

The first is the differences of strategy formation, development, and control between Japanese corporations and U.S. ones. There, Japanese corporations can be basically categorized by emergent and bottom-up types whereas U.S. ones can be basically categorized by analytical and top-down types.

The second is the actualization of strategic management. The author explains a way to connect strategic management and operational management here.

The third is the practice of strategic monitoring and control. The author emphasizes the importance of feed-forward management that are essential in strategic monitoring and control.

The fourth is the new appearance of strategic management introduced by strategic monitoring and control. The author discusses the development of a learning organization as a way to connect strategic work and operating work (Summarized by CDR).

- |                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| A. プロローグ                      | E. 「戦略モニタリング&コントロール (S          |
| B. 日米企業の戦略形成・展開・コントロールの<br>違い | M&C)」の導入によってもたらされる<br>新たな戦略経営の姿 |
| C. 戦略経営の実現                    | F. エピローグ                        |
| D. 「戦略モニタリング&コントロール (S        | G. 参考文献                         |
| M&C)」の実際                      |                                 |

## A. プロローグ

主として欧米から様々な経営の理論と実践が日本に持ち込まれてから久くなる。多くの日本企業はこうした経営理論・経営手法を、特に、生産性の向上や業績評価という側面で、幅広く活用し独自の経営システムを構築してきた。しかしながら、今日、主な経営成果指標で日本企業の業績を見てみると、米国主要企業の業績に遠く及ばないという惨澹たる状況になっている。昨今の戦後最悪の不況というマクロ要因を割り引いたとしても、こうした欧米流の経営理論・経営手法の導入が、肝心の企業業績の向上という経営上の課題の達成に直結しない大きな理由がある。

では一体、日本企業の業績低迷は何に起因するのであろうか。その一因としては、経営の原点と言える資本の論理に則った企業価値の創出に日本企業の多くが無関心であったという歴史的経緯がある。(企業価値追求に就いては、筆者著「企業変革のリーダーシップと21世紀への新しい企業像」：参考文献No. 3を参照されたし。) さらに、それぞれの企業が置かれた環境により、様々な要因が考えられるものの、これまでの日本企業の経営の中核をなしていた「コスト削減」、「量・規模の拡大指向」、「オペレーション・管理重視」などに重点を置いた経営スタイル(「足腰型経営」)が、革新されることなく維持されている実態を重要な要因の一つに挙げることが出来る。これまで、管理重視の経営の殻にこもった多くの日本企業は、事業環境の変化を目の前にして、右肩上がりの経済成長期の成功神話に縛られた限定的な対応を繰返してきたわけで、結果として事業機会を逸し、成長の目をつんできた。

一方、企業を取り巻く環境変化のスピードやマグニチュードは以前とは比較にならない程、経営の根幹を大きく揺さ振るようになってきている。こうした不安定な事業環境下においては、管理重視の「足腰型経営」だけでは変化を乗り越えることは出来ない。又、構造的に変化しつつある新しい時代には、戦術レベルにある「足腰型経営」を、企業価値を創出する「戦略型経営」に引き上げることが不可欠である。戦略を日常的な活動に直結させる機能となる「戦略の現場化」や企業全体、各事業個々の戦略を有機的に結合させ、絶えず再考する仕組みである「現場の戦略化」によるエマージェント戦略づくりが特に期待されている。

こうした新しい経営のマネジメント・ツールとして、その核となる機能が本論の「戦略モニタリング&コントロール(以下、“SM&C”と称す)であり、企業変革のパラダイム・シフトとしてその導入の必要性が認識されるようになってきている。

## B. 日米企業の戦略形成・展開・コントロールの違い

SM&Cの詳細について議論する前に、その理解の手助けとしてここで日米企業の戦略に就いて、その形成、展開、コントロールという面での特徴を明らかにしたい(図表1)。

まず戦略形成面でいうと、日本企業の場合、そもそも「創発型(エマージェント)」という特徴がある。戦略は多くの場合、現場のオペレーション活動に端を発し、経験やひらめき、議論と対話によって形成される。一方、日本企業の戦略の展開においては、方針管理、目標管理といったものは曖昧で、意図した戦

略を現場へ落とし込む機能の役割を十分に果たしていない。

一方、米国企業の戦略の形成と展開は、分析的でかつ計画的な戦略形成と、プロセスやアクション・プランを重視する「緻密」な戦略の展開という特徴を持っている。

翻って、日本企業では、「創発型」で形成された戦略は、その戦略を実行するビジネス・プロセスやベスト・プラクティスを十分に検討しないままに現場への展開と活動が曖昧に行われている。

図表1 日米戦略形成・展開とコントロールの違い

	戦略		コントロール(システム)	
	形成	展開	診断型	双方向型
日本	創発型 (イマージェント)	曖昧	×	○ ボトムアップ
米国	分析型	緻密	○ トップダウン	×

一方、戦略のコントロールという点では、日本企業が双方向型、即ち、部分（セクション）の最適化とその組合せによるボトムアップ型コントロールであるのに対し、米国では全体に視点を据えたトップダウンの診断型が主流と言える。

R. サイモンズはその著「Levers of Control」(参考文献2)で、組織のダイナミズムを確立する為に、①信条のシステム、②事業倫理境界のシステム、③診断型のコントロール・システム、④双方向型のコントロール・システム、という4つのコントロール・レバーの必要性を説いている。特に、診断型のコントロール・システムと双方向型コントロール・システムに就いては、前者が意図した戦略を中心としたフィードバック機能であ

るのに対し、後者は不確実性と不測事象の予測と設定を前提とした創発型プロセスであるとしている。

この議論に照らし合わせ、日本と米国の戦略の形成と展開を比較してみると、日本企業の戦略形成の創発性とその展開における曖昧さ、米国企業の分析的、科学的な戦略形成と緻密なプロセスに則った展開と行うことができる。又、こうした戦略の形成と展開の違いが、コントロール・システムの選択に影響し、両者の相違として企業活動に大きな影響を及ぼしている実態が理解出来る。

しかしながら、戦略の形成、展開、コントロールという一連の流れで、日本企業型と米国企業型のどちらが優れているかを単純に結論づけることは出来ない。ただ米国型には現場との乖離という問題があり、現場を重視した日本企業の対応には、分析型戦略形成と展開に問題がある。今日において米国企業がエマージェント戦略づくりを重視している背景にはこのような課題への取り組みがある。かといって、分析型で緻密な戦略形成と展開を否定しているのではない。逆に日本企業はすぐれた戦略（Best Strategy）づくりをするための体系的・科学的戦略づくりとその展開のマネジメントを早急に確立する必要がある。

近年、対処療法的な改善型経営が中心になっている日本企業においては、パラダイムシフトをもたらす程のインパクトの大きい環境変化に対してその追従性を失ったために、マネジメント変革の必要性と経営意識改革の重要性が認識されるようになってきた。こうした状況下において、サイモンズの言う、診断型コントロール・システムと双方向型コントロール・システムを一体化した機能、即ち、SM&Cの活用が注目を集めている。環境変化の

本質に対応する安定した経営が望まれる中、戦略と計画の実践的フォローアップのマネジメント・ツール確立の重要性が高まっている。このSM&Cを企業変革のマネジメント機能の核心（キー）として位置づけることができる。

### C. 戦略経営の実現

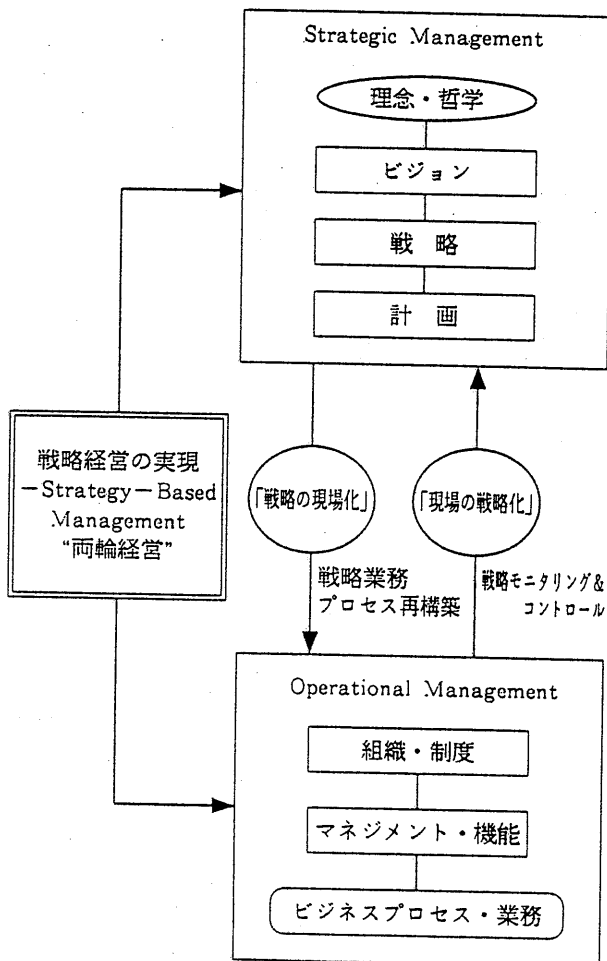
戦略の形成、展開、コントロールの上で重要なことは、理念・哲学、ビジョン、戦略、計画に関わる企業の方向づけと意思決定に関するマネジメント（Strategic Management）と、組織・制度、マネジメ

ント・機能、ビジネスプロセスや業務といった実行マネジメント（Operational Management）を有機的に結合する“両輪経営”、即ち「戦略経営」（Strategy-Based Management）の実現である（図表2）。

この戦略経営に欠かせない要素は、「戦略の現場化」と「現場の戦略化」の同時並行的な実現と両者の有機的な結合にある。「戦略の現場化」とは、前述のサイモンズの説く、意図した戦略を現場の業務活動へ展開するという意味であり、分析的、計画的、演繹的な戦略の形成と展開によるものである。一方、「現場の戦略化」とは、戦略の実践活動から得られる実績や情報、そして新たに発生する脅威と機会などを組込んだ新しい戦略づくりである。戦略の形成と展開において、経験やひらめき、ディベート、対話といったものとおした帰納的な側面を持つものでエマージェント・マネジメントである。こうした2つの流れを有機的に結合させる機能の確立が経営の切れ目をなくすと同時にバランスのとれた戦略経営を実現する。言い換えれば、戦略の見極め、再構築、実践的展開といったものが、個別情報の集合による戦略案の再構築といった側面を包含したかたちで具現化されて、一体化した経営プロセスが作り出される。「分析型戦略」と「創発型戦略」、つまりトップダウンとボトムアップ・マネジメントが有機的に結合される訳である。

この分析型と創発型を一体化させるマネジメント機能がSM&Cである。分析型による意図された戦略であれ、創発的につくられた戦略であれ、最終的に現場で成果をあげる活動へ結びつき、更にその結果をモニタリングとコントロールすることによって戦略の質の向上と迅速で的確な戦略的意思決定に大きく

図表2 戦略経営の実現  
— Strategy-Based Management —



貢献することになる。

#### D. 「戦略モニタリング&コントロール (SM&C)」 の実際

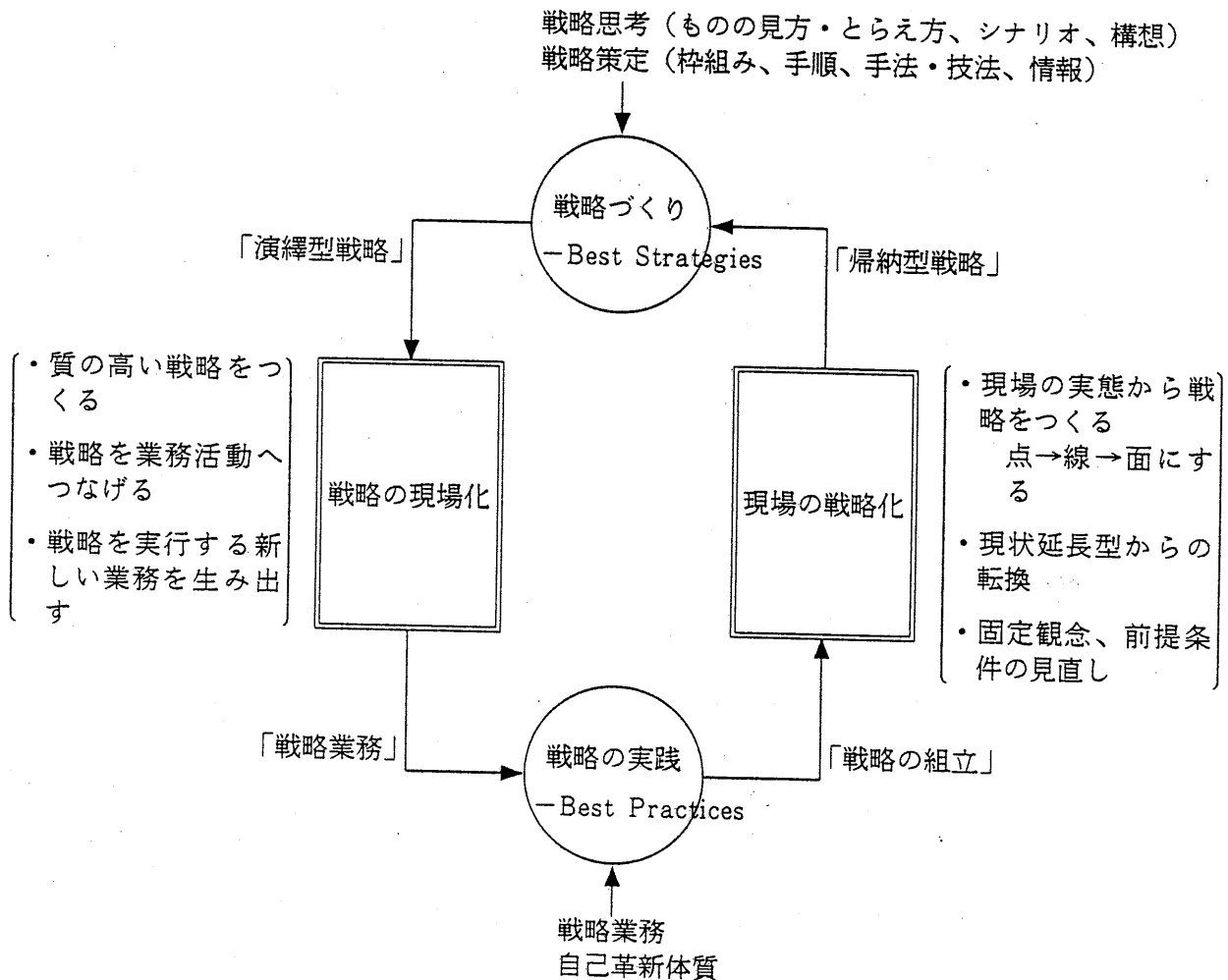
SM&Cは、戦略情報の収集とその体系化から演繹的な戦略の構築を行う“全体最適の体系的戦略づくり”と、現場での営業活動や実績といった現場の実態と環境変化の要素を組込んだ帰納的な戦略づくりとなる“現場指向の戦略”を関連づける。このような意図した戦略と現場での戦略によって最終的な戦略(Best Strategy)を構築し、これを実践化

(戦略の現場化)する為の核となる機能である(図表3)。

又、SM&Cは「フィード・フォワード経営」を実現する。予測・予知機能によって、経営の本質に軸足を置きつつ、変化に対する柔軟性、即応性を持った戦略プロセスを実現する。その結果、継続した予測と戦略実行のダイナミックな経営の舵取り(ステアリング)が可能になる。戦略の実行化とそのフォローアップ、ならびにステアリングがSM&Cの展開において実現される。

図表4はSM&Cマネジメントの全体構図を示している。特にある環境の予測下におい

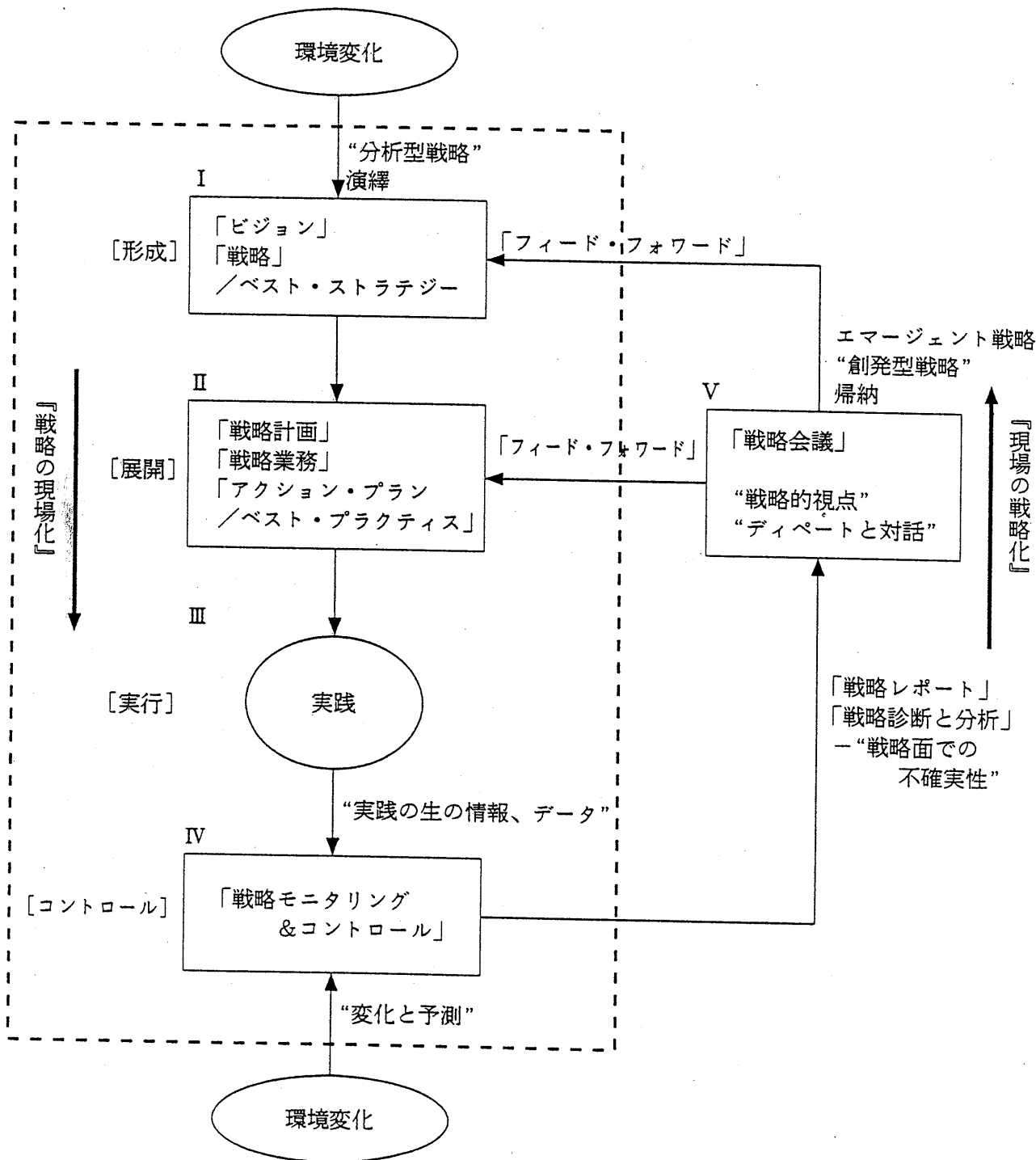
図表3 「戦略の現場化」と「現場の戦略化」  
—— 企業成長体質づくりの自律機能 ——



てつくられた意図した戦略を現場で実践する。その時間的推移によって環境の新たな変化や新しい事実の把握などを組込んで経営の舵取りを行うマネジメントとしてSM&Cを位置づけている。このような展開において、まず

SM&Cは、アクション・プランづくりを重視する。その目的は、戦略を現場へ落とし込むことによって、抜本的なマネジメント・業務の改革と新しい企業体質づくりの進展にある。既に述べた通り、経営の切れ目を無くす

図表4 「戦略モニタリング&コントロール」による戦略の形成・展開と実践



という観点から、フォローアップとステアリング同様、アクション・プランづくりはSM&Cの導入において、最も重視されるテーマの一つである。

更に、SM&Cでは、単純な現状延長型目標の設定を否定する。その理由は、現状延長型目標が、つまるところオペレーション型の業務改善といった定常業務に展開されるだけになるからである。SM&Cの目標とする戦略目標は、そのベスト・プラクティスとしての戦略業務を設計することを要求する。この戦略業務は従来のマネジメントや業務の抜本的改革を促す。このような戦略的改革は新しい企業体質をつくり、成長と発展の経営基盤となる。その意味でもアクション・プランは現行の業務活動との単純な関連づけとして設計されるのではなく、戦略を実行する最適な業務として全面的に見直すといった観点から設計されるべきである。戦略実行型経営計画、アクション・プランの設計、SM&Cの導入と定着は、日本企業の経営が求めている古い体質に後戻りしない「新しい仕組み」づくりそのものといえる。

SM&Cは、実際の企業経営の意思決定プロセスにおいて、次のように位置づけられる。

まず経営トップにおいて、企業ビジョンや基本戦略（グランドストラテジー）に導かれた政策を決定する。更に、経営トップの意思決定として、政策から総合戦略が策定される。その戦略が、戦略実行計画という形でアクション・プランに落とし込まれ、実践段階に移行される。すなわち「戦略の現場化」の流れである。実践段階では、総合戦略が部門や機能別戦略に展開され、施策・戦術の設計が行われ、実行される。

次に、戦略実行の成果指標は、フィード・

フォワード・コントロールの要素として、モニタリングされコントロールされる。ここで、戦略型計画がいかに関心され成果に結びついているかについてのフォローアップが開始される。成果指標はあくまでフィード・フォワード・コントロールの要素であり、SM&Cのプロセスに従い、部門戦略としての可能性と限界の見極め、環境変化による見直し、再構築に反映される。又、それと同時に戦略型計画の実践とフォローアップという意味合いで、経営トップの戦略意思決定にも反映される。単なる業務レベルの改革に留まらないマネジメント・レベルの改革を同時に行う。最終的には戦略目標を達成する成長サイクルを作り出す。このプロセスが「現場の戦略化」である。繰返しになるが、このサイクルはあくまでSM&Cがフィード・フォワード機能を有しているという大前提がなければ醸成し得ないもので、SM&Cによる戦略構造分析と予測が、戦術の見直しと戦略の見直しを同時に達成させる機能を内在していることによる。結果的には、全社戦略と部門戦略が構造的に連結されることになり、戦略とその実行が有機的に結合された形でモニタリング&コントロールがおこなわれる。

SM&Cのマネジメントは、全社的、客観的視点で戦略の方向づけを行う“経営企画”部門と、戦略的問題解決を実践する“役員・部門長のリーダーシップ”、企業活動の実施戦力であり業務プロセスの改革を行う“現場”の三位一体の体制と不可分の関係にある。

SM&Cの実践の仕組みとして、企業の意思決定プロセスに対応する推進組織の構築が必要である。この推進組織の運営がさらに柔軟でスピードのある経営を具体化する。「戦略の現場化」、「現場の戦略化」を有機的に結

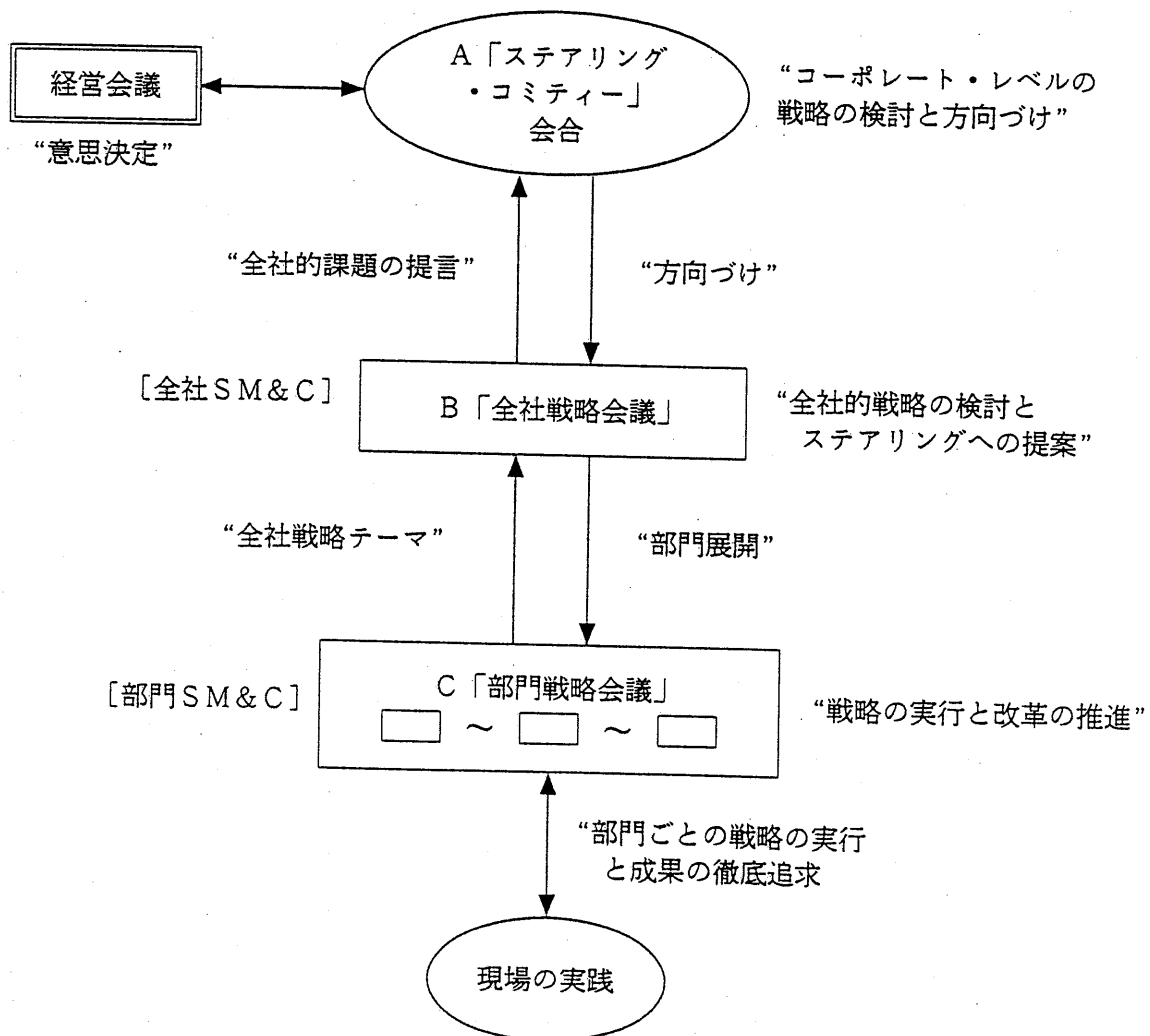
合する意思決定プロセスとして、「経営トップ」、「部門長」、「実施部門」が双方向にリンクされる。そして、これに対応するSM&C推進組織として、コーポレートレベルの戦略の検討と方向づけを行う「ステアリング・コミティー」、全社戦略の検討とステアリングへの全社的課題の提言を行う「全社SM&C戦略会議」、戦略の実行と改革を推進し、全社戦略テーマの提言を行う「部門SM&C戦略会議」が編成される（図表5）。

ステアリング・コミティー、並びに全社SM&C戦略会議は、通常、会長、社長以下、

各部門の戦略推進最高責任者（役員）で構成され、基本戦略目標に従った戦略実践評価と重点施策立案を行う。部門SM&C戦略会議は、部門毎の部門推進リーダー、戦略テーマ責任者、テーマ推進リーダーで構成され、全社戦略と部門戦略の対応づけ、アクション・プランの作成、実施プロセスの構築と導入を行い、成果と目標のギャップの監視、問題点の抽出、対策立案を通して実施部門をリードする。

こうしたプロセスをとおし、企業の戦略は、実施部門のアクション・プラン（実行スケジュール

図表5 戦略経営におけるSM&Cの位置づけ  
 — SM&C : Strategic Monitoring & Control —





ル)に落とし込まれるが、実施部門では、あらかじめ設定された戦略成果指標に従い進捗を報告し、その結果が部門SM&C戦略会議で作成、評価される「部門戦略レポート」に織り込まれる。部門SM&C戦略会議では現場での戦略実施状況(成果)との差異分析、原因分析を通し課題の抽出と対策の立案を行った上、それらを踏まえた今後の業務計画を部門戦略レポートに反映していく。次に、こうした部門戦略の進捗は、部門戦略の「アクション・プラン進捗表」にまとめられ、全社SM&C戦略会議で検討、評価される「全社戦略レポート」に組込まれる。

全社戦略レポートでは、部門戦略実施成果に基づき、全社戦略がいかに成果を得たか、目標との差異があればその原因を分析し、モニタリングを行って、必要に応じ、次のステップへの実施目標を見直し、新しい目標を設定する。更に、全社SM&C戦略会議での討議に基づき決定、指示事項は、即座に対策に落とし込まれ、次回の全社SM&C戦略会議でフォローアップする。そしてステアリング・コミティーでは全社SM&C戦略会議を踏まえた上で、全社、部門SM&C実行に基づく全社的課題の戦略や、トップマターとしての独自の政策や戦略を検討する。

実際、戦略モニタリング&コントロールは、下記の手順により、組織内に導入される。

- 1) 重点戦略毎のモニタリング指標(構造的指標)の設定
- 2) モニタリング指標の目標値設定
- 3) コントロール・サイクルの設定
- 4) モニタリング指標別実績データの収集
- 5) 重点戦略毎の総合的構造分析
- 6) 戦略代替案の策定とその評価
- 7) 「戦略レポート」の作成

8) 「戦略会議」の推進

9) 部門における実践へフィードバック

10) 重点戦略の総合的評価

こうした手順に従い、SM&Cの基盤が形成され、先に述べたSM&C戦略会議が運営されていくことになる。

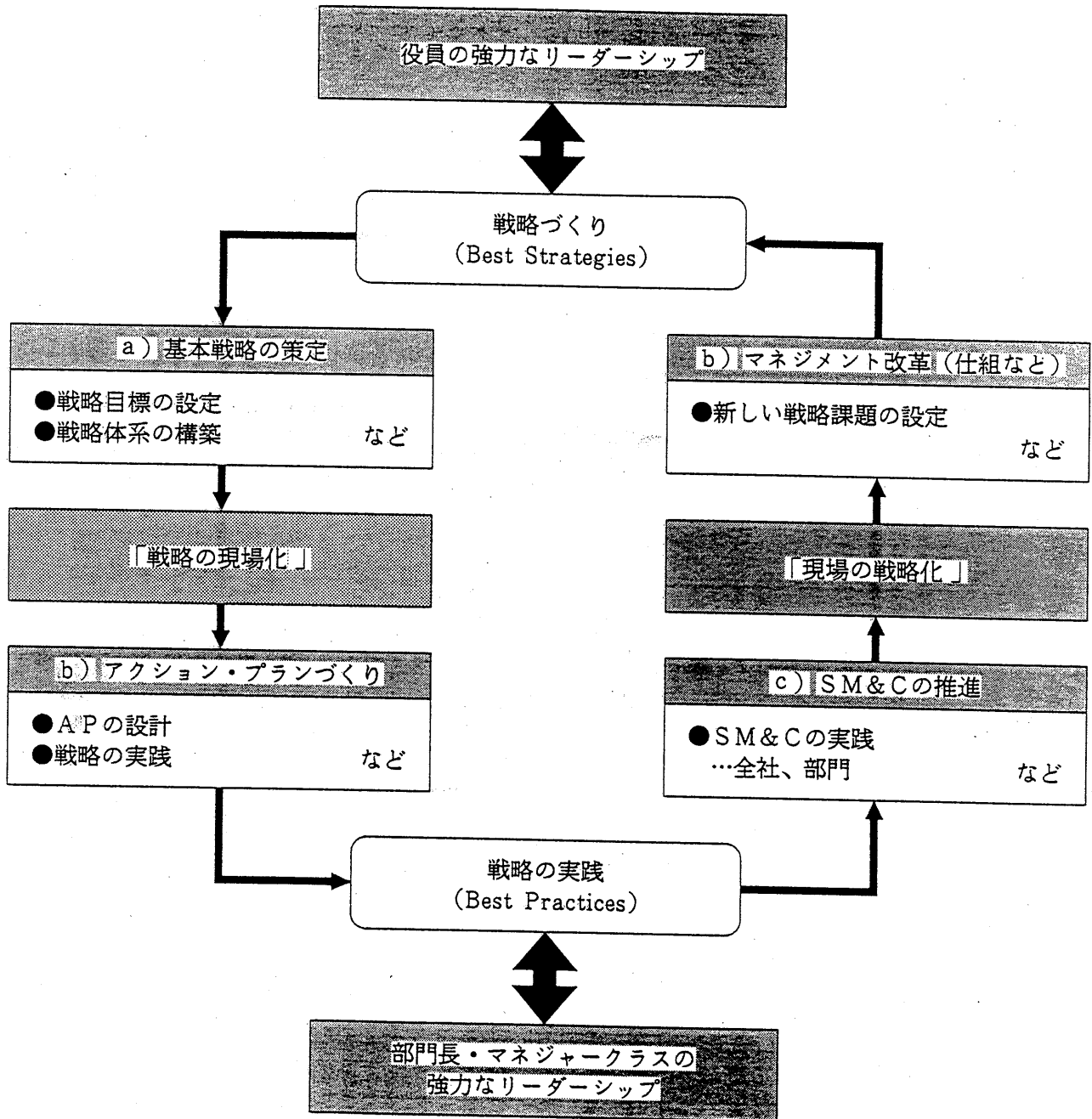
SM&Cの実践において、更に重要なことは、戦略型リーダーシップの育成である。「戦略の現場化」、「現場の戦略化」の有機的な結合を更に深化させる仕組みとして、図表5のごとく「ステアリング・コミティー」、「全社戦略会議」、「部門戦略会議」、「現場の実践部隊」といった仕組みが必要となるが、それぞれの役割において、不断の改革を組織にもたらす戦略型リーダーシップなくしては、「戦略モニタリング&コントロール」の円滑な機能は望めない。

先にアクション・プラン作成の重要性に言及したが、「戦略モニタリング&コントロール」を組織内のシステムに落とし込み、これを有効に働かせる為には、大胆な意識改革が不可欠で、戦略型リーダーシップの役割が非常に重要になる。

企業としては、戦略型リーダーシップを担う人材の育成に力を注がなければならない。「経営幹部」は、現状分析、環境分析、競合分析等を基本とするビジョン・戦略づくりと、ビジョン・戦略を基本とする計画/アクション・プラン作成という、戦略・計画の策定過程(プランニング)を主体的にリードし、「経営幹部」としてのもの見方、とらえ方、ならびにマネジメント・組織能力を身につけていかなければならない。又、戦略モニタリング&コントロール・マネジメントにおいては、戦略目標と実行成果の対応づけを通し、戦略実行の実態把握に努めるとともに、迅速

図表6 戦略型リーダーの育成

→役員並びに部門長のリーダーシップによる「戦略の現場化」・「現場の戦略化」の良循環



的確な経営の意思決定を可能ならしめる「経営幹部」としての能力を養っていく。こうした人材育成は、開かれた環境下における議論を通し、その効果を増大していくことになる（図表6）。

以上のように、戦略経営を実現する“場”として「ステアリング・コミティー」や「戦略会議」を、“仕組み”として「戦略モニタリング&コントロール・マネジメント（戦略レポート、戦略目標）」を、“実践”として

「アクション・プランの設計と実行」を述べたが、これらが戦略型リーダーシップとあいまって、本格的な企業変革が進められる。

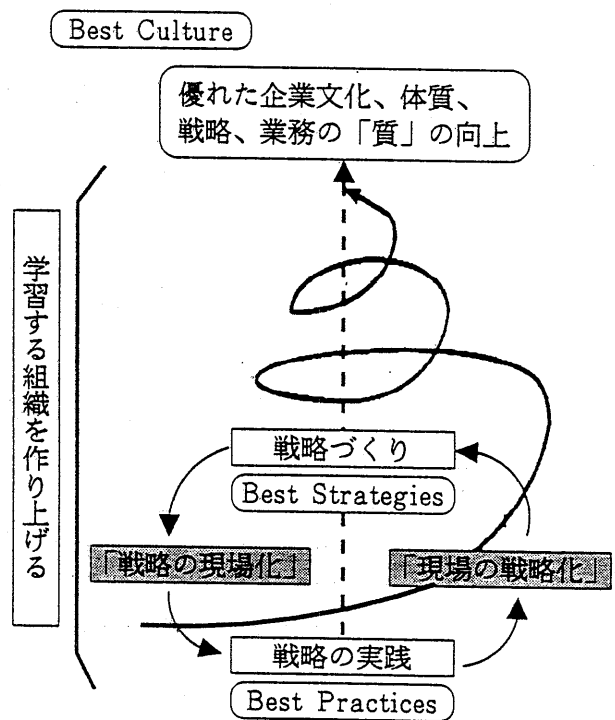
### E. 「戦略モニタリング&コントロール」の導入によってもたらされる新たな戦略経営の姿

SM&Cの導入、定着により、企業は成長サイクルを確立することができる（参考文献3、図表5参照）。即ち、SM&Cにより戦略と戦術の一体化がはかられて経営体質が強化され企業の的確な方向づけを生み出す能力が醸成される。その結果、構築される経営戦略がより競争優位性のある的確な戦略となり、質が向上する。更に、経営戦略の質の向上が、戦略を実践する方法・能力を向上させ、経営機能として働く経営資源の一層の戦力化が図られる。組織や制度、マネジメントやシステムがより柔軟になり且つ頑強となる訳である。こうした経営機能の強化により新しい企業づくりを促進する能力が作りだされる。又、こうした一連の循環が、自律機能化され、安定した高収益型企业としての体質をつくりだす。Best CultureがBest Strategyを生み、Best StrategyがBest Practiceを導き、更に、Best PracticeがBest Cultureを作り出すというダイナミックな企業成長サイクルが作り出されることになる（図表7）。

こうした戦略づくりと戦略の実践の繰返しにより、戦略の質が高まっていくわけであるが、この過程で、組織は学習する組織に変貌する。SM&Cの導入によって、企業内に戦略を生み出す意識と行動が自然発生的に生まれ、「現場の戦略化」と「戦略の現場化」が推進されることによって、戦略の質的向上に

向けたスパイラルアップが図られる。その結果が、体質、戦略、業務すべての質の向上となって具現化される。更に、SM&Cによって、戦略と現場、現場と戦略の相関関係が明確になり、役員、部門長等の役割、リーダーシップの方向づけが容易になり、「現場の戦略化」、「戦略の現場化」の一層の良循環が図られる。

図表7 「戦略の現場化」と「現場の戦略化」による学習組織づくり



もう一つのポイントは、SM&Cを基本とした組織全体のマネジメント・サイクルが、業務のマネジメント・サイクルと連結されるということである。SM&Cの導入により、従来の方針管理や目標管理、そして業務評価が全社課題とリンクした形で展開出来る。「現場の戦略化」により、具体化された実践課題が、個人の目標値の設定の基本となり、個人の実績の把握と分析/評価の結果が、組織の実践課題の分析/評価の構成要素として、

組織の戦略目標の実績／成果のフォローアップを通して「現場の戦略化」のサイクルに組み込まれていく。組織全体のPlan-Do-Seeが業務（オペレーション）のPlan-Do-Seeとリンクし、SM&Cと個人の目標管理が一体化される。

## F. エピローグ

Strategic Management と Operational Management を有機的に結合した戦略経営 (Strategy-Based Management / 両輪経営) をいかに組織内に定着化していくかが、企業価値を高め安定した高収益企業づくりにおいて不可欠である。「戦略の現場化」と「現場の戦略化」を包含する成長サイクルを確立し、“全体最適”を指向するトップダウンと“部分最適”を指向するボトムアップを組み合わせることによって、柔軟かつ頑強な学習力のある企業体質をつくりあげていく。

SM&Cの導入は、こうした環境をつくるにあたり、非常に重要なマネジメント・ドライバーとなる。特に、これまで単に部分（部門）の和をもって全体（全社）としていた考え方を、“全体最適”の視点から部分への条件を提示することと、その条件に従った部分の和を“全体最適化”を指向した形でフォローアップする仕組みの具現化によって、企業価値の極大化が図られる。即ち、単なる部分の和の追求により遺失されていた事業機会や価値といったものを、“全体最適”を優先した成長サイクルのなかで、SM&Cの考え方を導入することにより、実際に組織に取り

込むことを可能ならしめるということである。

企業変革はオペレーションの改革ではなく、戦略の変革が優先されるべきである。又、企業が変革を目指すにあたっては、戦略の実践と継続したフォローアップによるインクリメンタルなフィード・フォワード経営を重視すべきである。これらを実行していくには、企業変革への共通認識やトップマネジメントのコミットメント、そしてリーダーシップが求められるが、SM&Cは、その過程において、経営ポリシーや企業観の再認識、共有化、更には、企業文化、企業体質の不断の強化につながる意識と行動を醸成するマネジメント・システムである。変化が加速される今日の企業環境にあって、組織への導入と定着が、安定した企業価値型の高収益体質の具現化に不可欠といえる。

## G. 参考文献

- 1) 石田喜士男ほか著「戦略病が会社をダメにする」日本経済新聞社、1991年
- 2) H. I. アンゾフ著「戦略経営の実践原理」ダイヤモンド社、1994年
- 3) R. サイモンズ著「“ハーバード流” 21世紀型経営－4つのコントロールレバー」産能大学出版部、1998年
- 4) 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所収）
- 5) 石田喜士男稿「R. サイモンズ著21世紀経営－4つのコントロールレバー」書評（「戦略経営研究」Vol.23 No.1, 1998）