

【ビジネス構造化経営】の理論と フレームワーク

～「3つの扉」を通じ、目的指向、全体・長期最適を満たす～

2010. 8. 19

株式会社 クニエ

マネージングディレクター

武井 淳

1. 基本メッセージ
2. 経営の典型的課題と対応方向
3. 経営への提言

- ・競争優位 ⇔ 競争同位 ～他社が容易に気づくことは達成難度低い
- ・これまでの経営、改革手法は限界（属人的）

容易にはできない根本「構造」ベース

- ・徹底した「構造的視点」によって「優位」へブレークスルー

【ビジネス構造化】経営理論

1. 基本メッセージ ～ 本日確認いただきたいこと

本日の【提言】を踏まえ、自社の改革について確認いただきたい4点

①ベストプラクティスアプローチの罠に陥っていないか？

- ・業界横並びのSCM,CRM,ERPなどの導入だけに終わる改革
- ・業界の常識思考

②限られた経営リソースを配分する「選択」ができているか？

- ・そもそも「選択」する対象は明らかか？ 「市場」や「事業」は正しく認識し間違ったスタートラインにいないか？
- ・BPRを既存の組織ありきからスタートしていないか？

③自社を十分に理解しているか？

- ・自社のビジネスは何か？構造的に説明できるか？
- ・自社のITや人材(リソース)は価値創出のどこに効いているのか説明できるか？

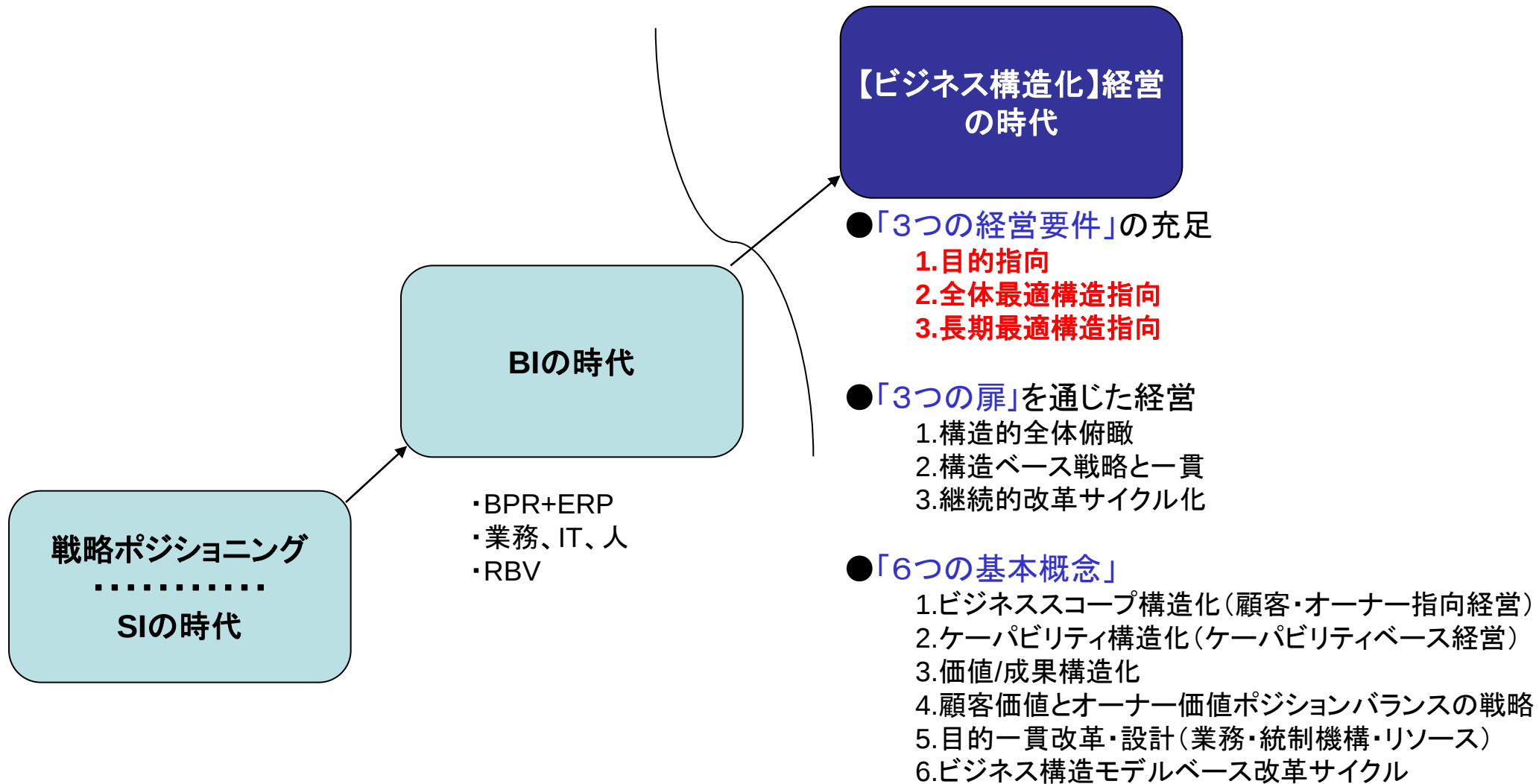
④「経営」の根拠は正しいか？(戦略や改革の方法は合目的的、統合的、網羅的か)

- ・不完全なフレームワークは捨てること ミスリードの元凶とさえいえる 例としてはBSC

⇒企業の活動や施策は本当は「成果」につながっていない点があるのでは？

- ・企業経営や改革を見直し、企業を競争優位へ持っていくポテンシャルがあるのでは？

1. 基本メッセージ ～【ビジネス構造化】経営とは



●ビジネスの「構造」（対立と連動）に着目し、「目的」への最適化を指向する経営

●これまでの経営理論の発展の上に立つ、最先端の統合的理論とフレームワークに基づく経営

問いが果たされていない状態での典型的課題

①顧客不在

:「商品ありき」、「供給都合」偏重

②選択不十分

:思い込み、選択対象不明確、考察順序誤り

③個別ベースの改革

:部門単位、領域単位の改革

④統制のための統制

:作だけの制度、経営と乖離した制度

⑤ビジネスとリソースの断絶

:ツールありき、ビジネスとツールの乖離

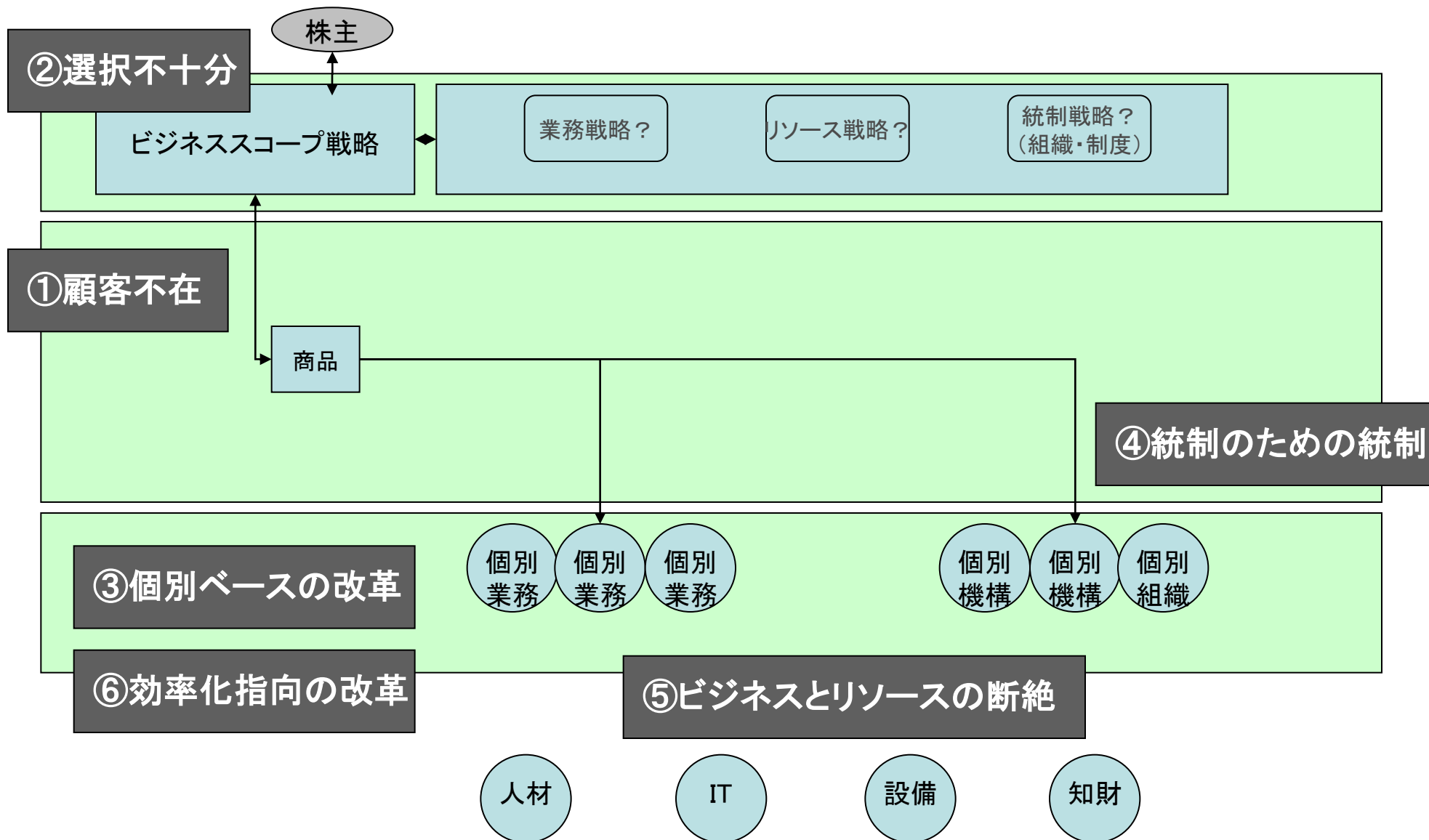
⑥効率化指向の改革

:「人時」ベースにとどまる改革

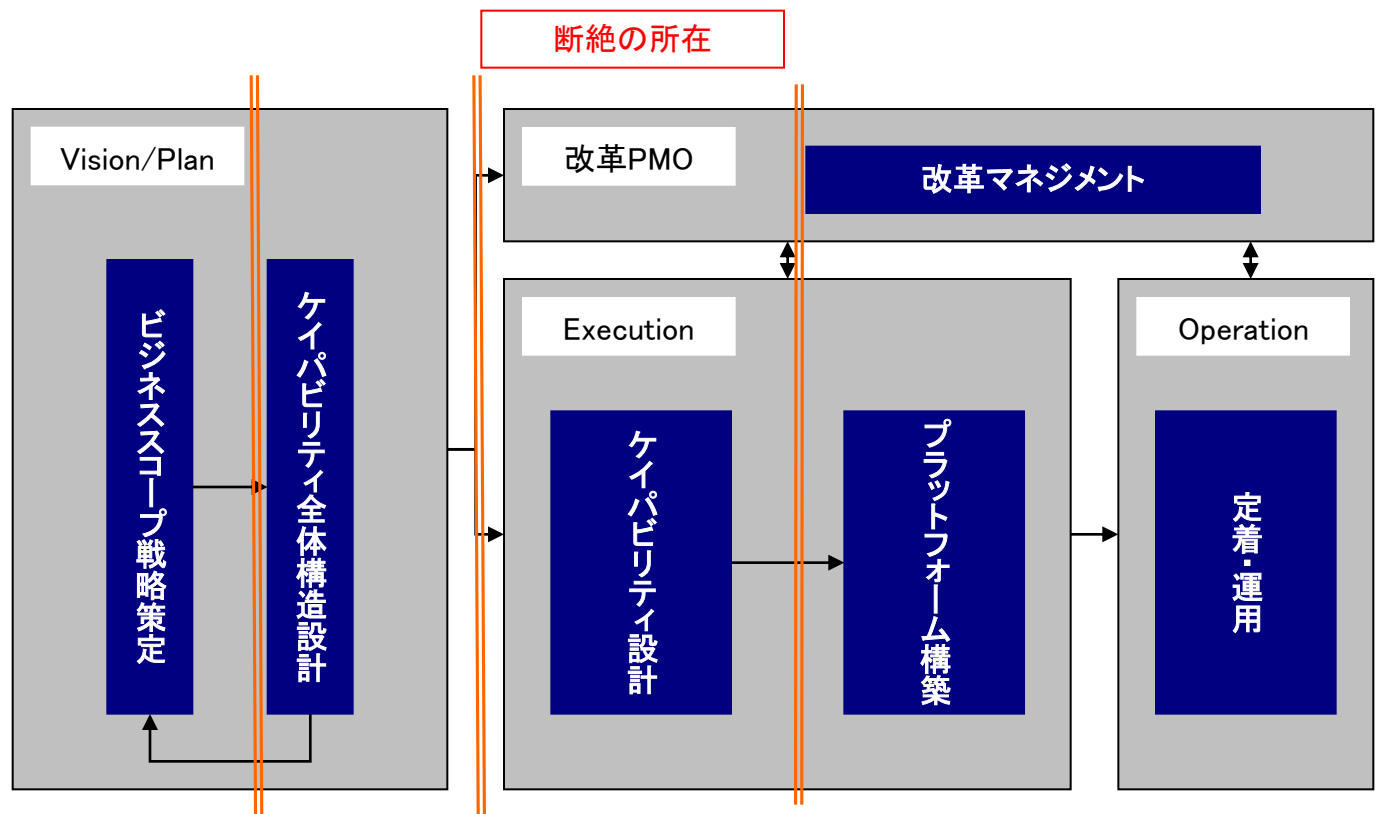
⑦一過性の改革

:毎回一から検討、前提・仮説変化に対応できず

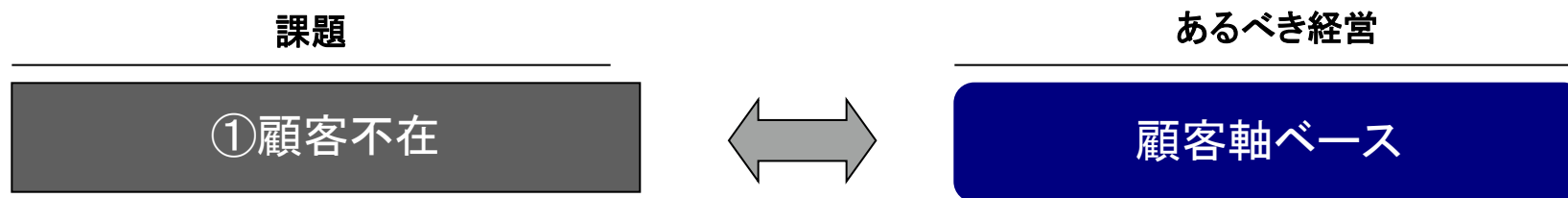
2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ 典型的課題の位置づけ(1/2)



⑦一過性の改革



2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ①顧客不在(1／3)



典型的事象(＝危険信号)

- －「市場」の認識は商品単位の視点、「需要」といったときに商品ありきでの需要想定
- －顧客の議論など「細かい」ことは後だ
- －自社の事業戦略とは実は商品戦略、顧客に関しては戦術レベルで出てくるのみ

⇒収益が伸び悩み(競合との競争)、顧客ニーズを捉えきれないマネジメント



構造要因

◆ビジネス認識に【顧客軸】が不在

- ・戦略や計画、管理は供給視点(商品軸)主体
- ・顧客に関してはマーケティング(戦術レベル)の扱い

◆企業内部が【顧客】を基点にせず

- ・「顧客基点」は題目にすぎない、改革は組織単位から



本質的解決

●顧客軸ベース俯瞰

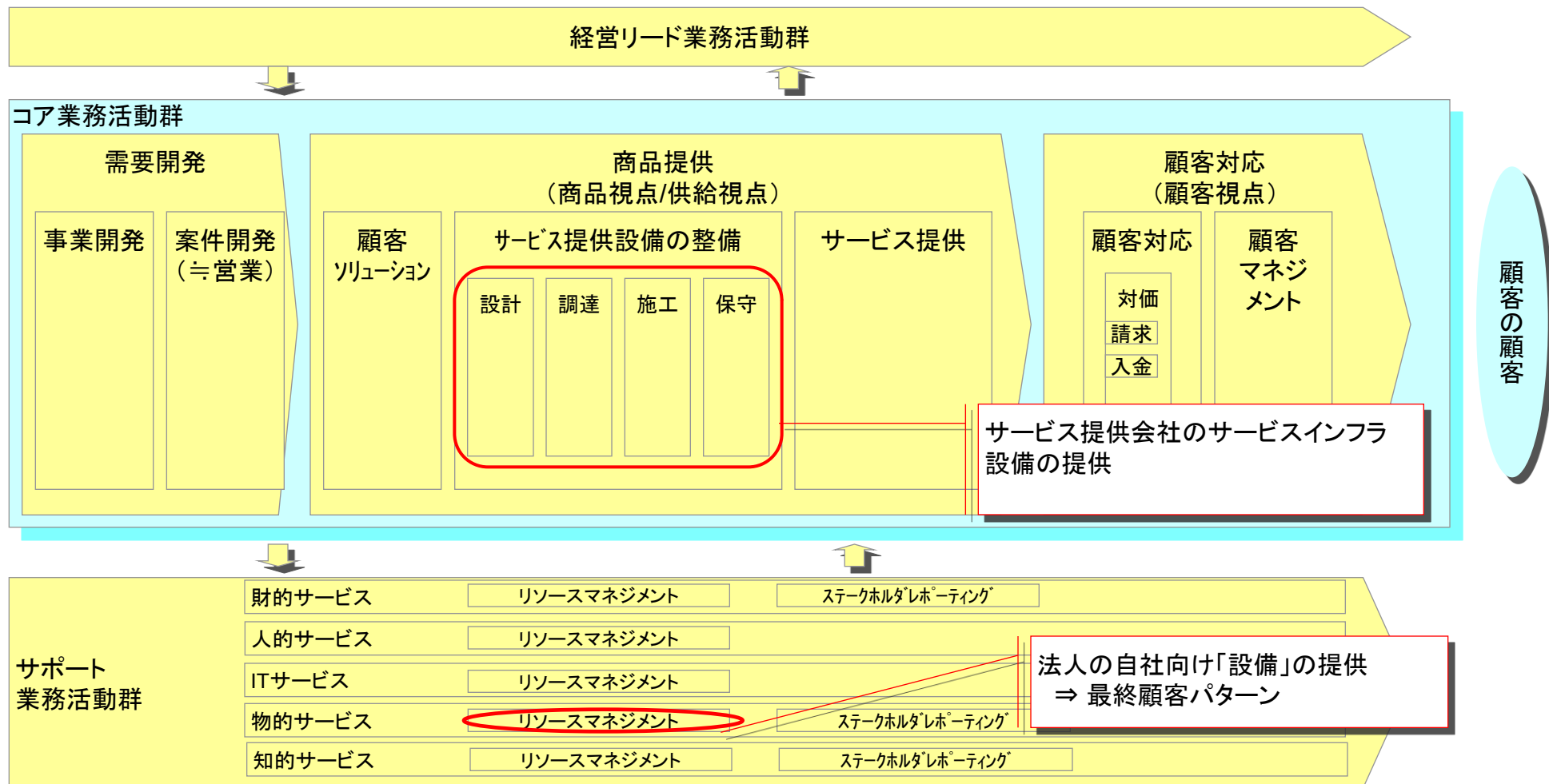
- ・顧客の選択行動構造の差異による【顧客パターン】
- ・選択行動構造の領域＝顧客接点＝事業の認識単位

●顧客基点での企業全体を貫く構造 (顧客軸ベース戦略、顧客軸ベース改革)

- ・顧客接点(＝価値ケース)ごとに戦略
- ・顧客接点(＝価値ケース)ごとに業務フロー

2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ①顧客不在(2/3)

顧客自体の「価値創出構造」(＝選択行動構造)の理解とその上で認識する「事業」(＝顧客価値領域)



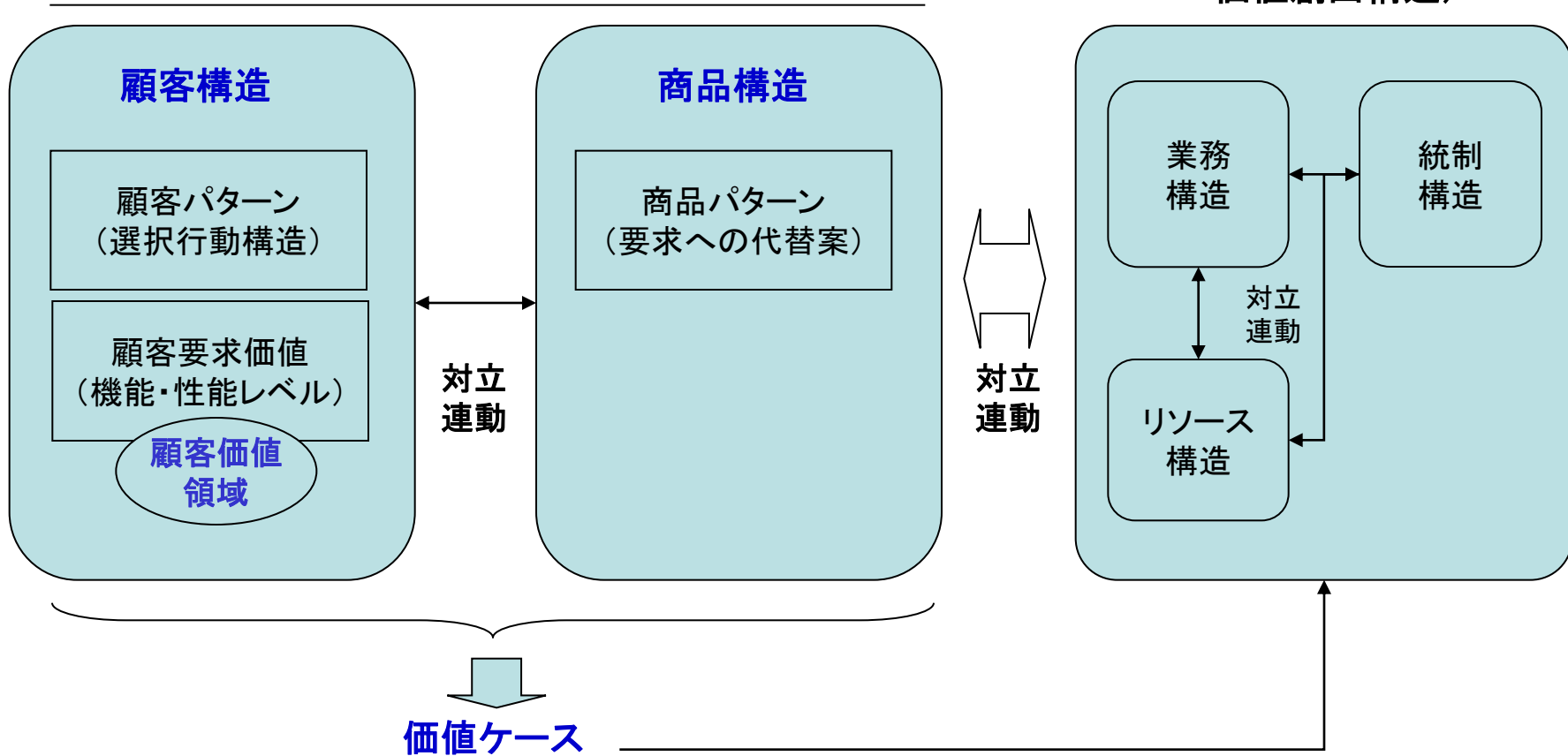
これまで : 「電気工事」「土木工事」

構造化 : 「サービスインフラ提供」「社内インフラ提供」

2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ①顧客不在(3/3)

顧客軸ベースでのビジネスの基本的な捉え方

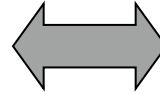
ビジネススコープ構造



2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ②選択不十分(1/2)

課題

②選択不十分



あるべき経営

顧客価値・株主価値ベース選択

典型的事象(=危険信号)

- －せっかく収益を上げているのだから、部門を廃止するのはもったいない
- －あらゆる顧客の要望に応えるのがわが社の顧客指向だ
- －PPMでも商品ポートフォリオを取れといっている、多角化だ

⇒リソースが分散されどこでも十分には勝てなくなる、勝てるところが特定できない



構造要因

◆「選択」の軸が曖昧

- ・「産業」分類では経営の役に立たない

◆「選択」の基準が曖昧

- ・株主？顧客？社員？年次？売上？利益？



本質的解決

●顧客軸と商品軸の対立バランス

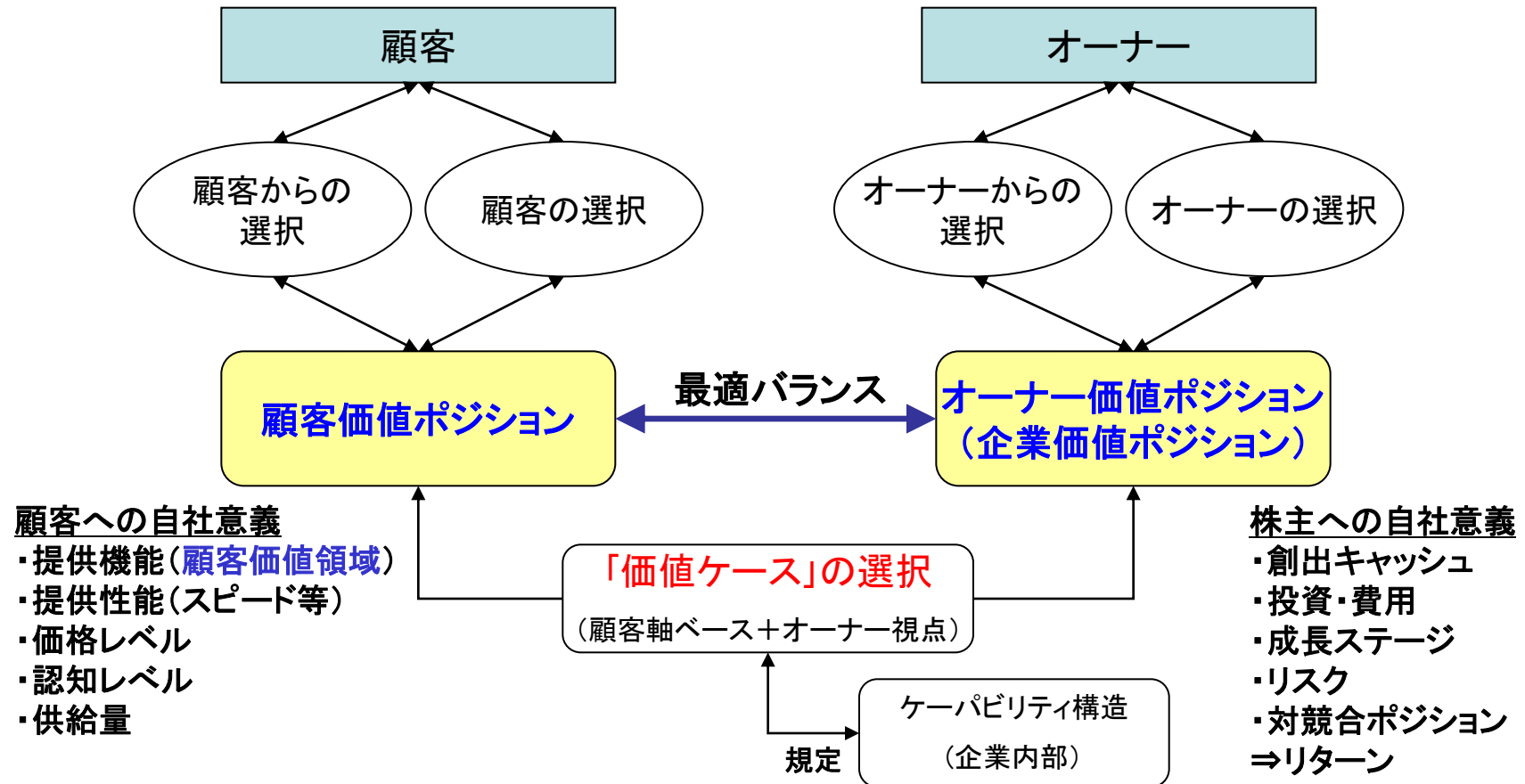
- ・顧客価値領域⇒商品パターン⇒地理的エリア
- ・シナジーが高いのは顧客軸上の連動関係が基本

●顧客価値ポジションと企業価値ポジション

- ・第一に顧客価値ポジションがすべてを規定
- ・第二にオーナー価値ポジション(企業価値)
- ・このバランスがターゲット

2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ②選択不十分(2/2)

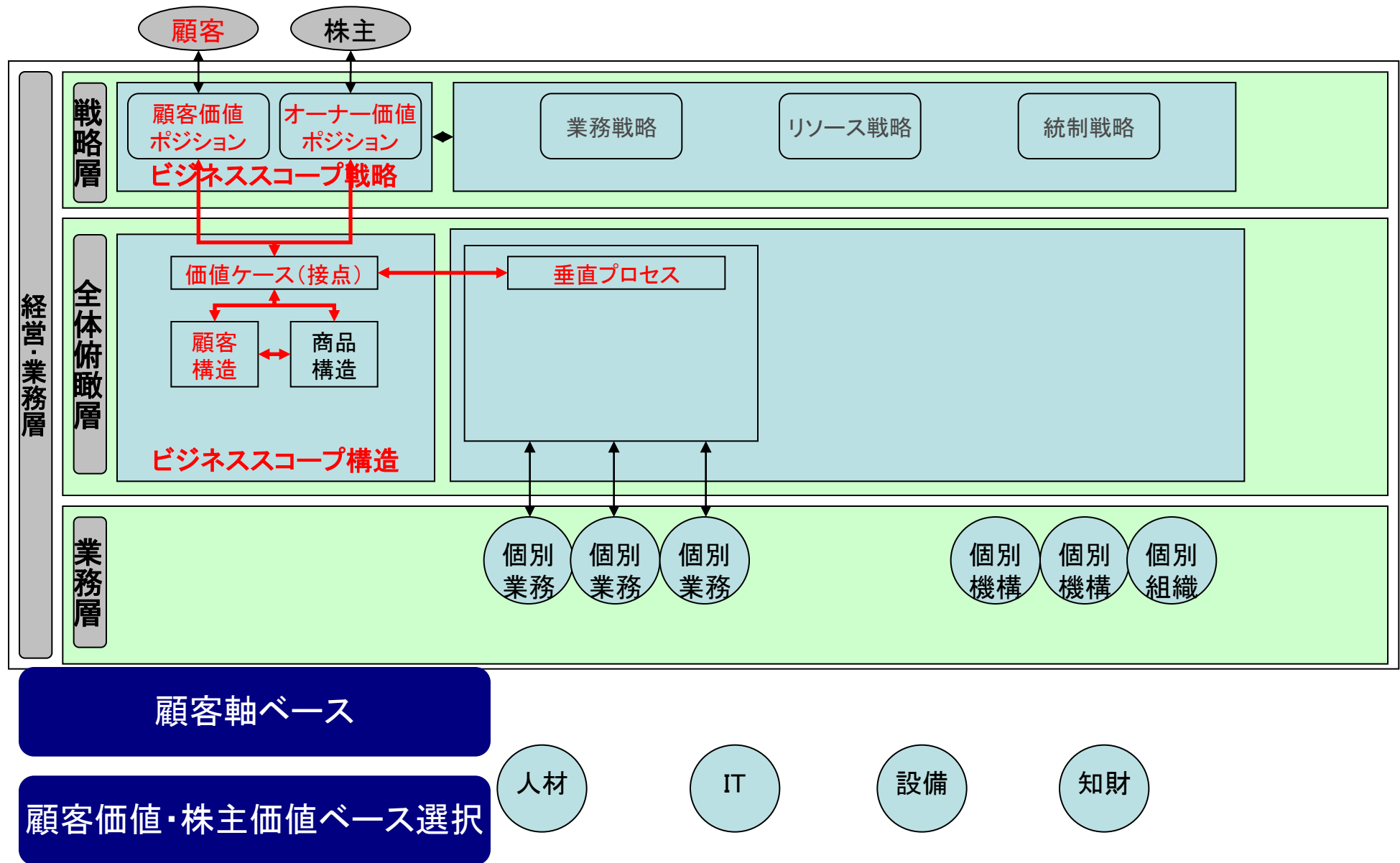
企業目的と対象の具体化:「顧客価値ポジション」と「オーナー価値ポジション」の選択＝企業戦略



これまで:「商品」と「提供地域」を選択、
又は総花

構造化:「価値ケース」を選択＝
基本ステークホルダ(顧客・株主)への価値ポジションを選択

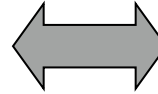
ビジネススコープ構造化＋顧客価値ポジション・企業価値ポジションバランス戦略



課題

あるべき経営

③個別ベースの業務改革



全体俯瞰ベースの業務改革

典型的事象(=危険信号)

- 製造部門は製造部門などそれぞれが改革
- うち、全体視点で改革をしている、全体視点とはSC全体などだ
- SAPやOracleを入れたのはよかったが、業務システムが2重になってしまった
- 製造主導が強いので、営業に価格責任を持たせたが、結局製造が支援し積み上げで決まる



構造要因

◆「全体」と「全体最適」の認識誤り

- ・「組織」軸が全体を決める基準ではない
- ・構造的に「全体」の基本単位はまず顧客接点
- ・個別効率の集積が全体効果ではない

◆「部分主導」のアプローチ

- ・構造的な責任分界点がリスクポイント
 - 製造にスキルが集中したままの「営業主導」
 - デマンドベースのSCM?



本質的解決

●目的に照らした「全体」と「全体最適」概念

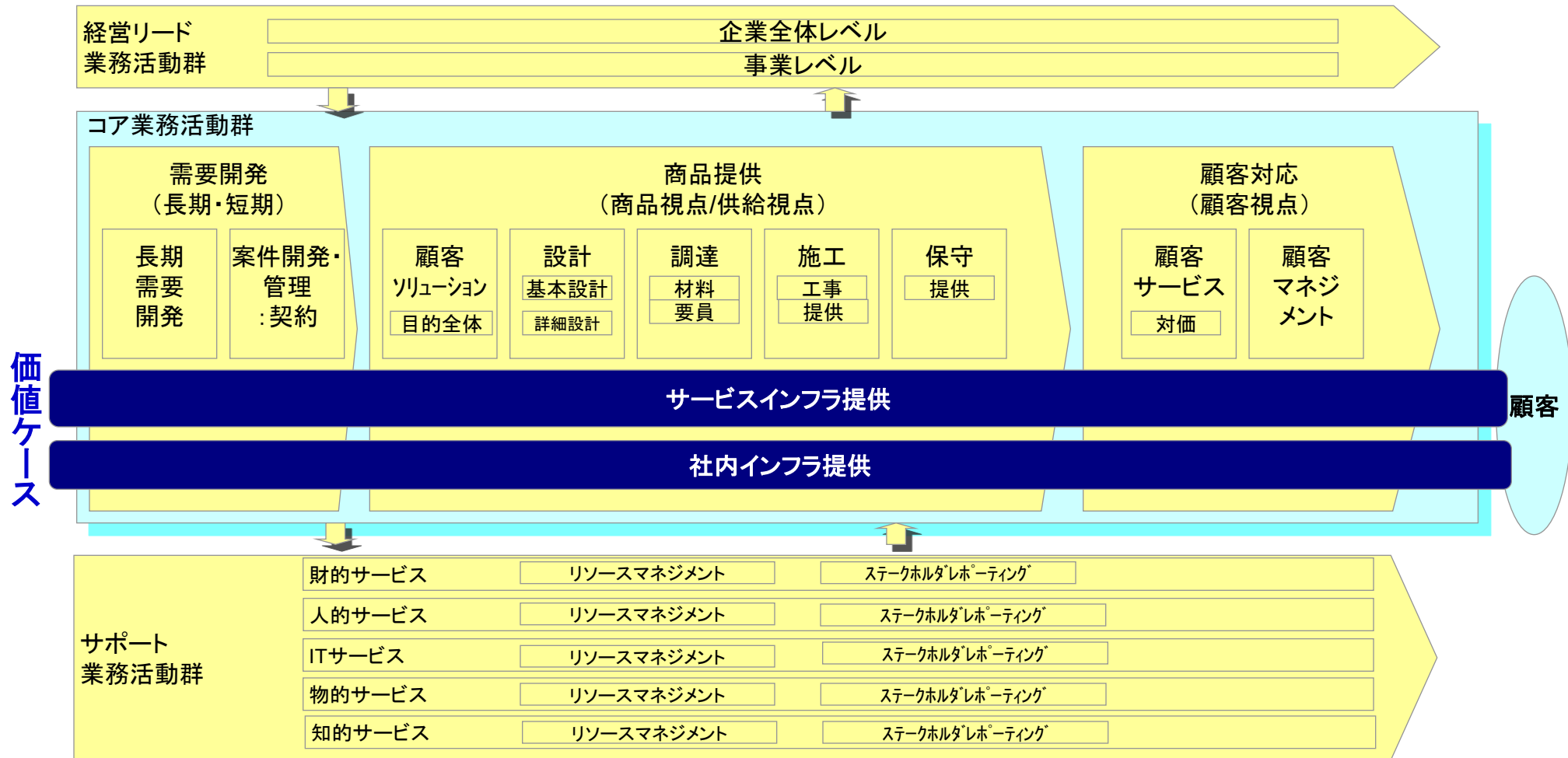
- ・第一に顧客接点からの垂直プロセス全体
- ・第二に企業全体での水平的最適

●全体構造ベースの改革

- ・顧客軸に責任とスキルを持つ組織
- ・商品軸に責任とスキルを持つ組織
- ・両者の接点構造の最適化

2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ③個別ベースの業務改革(2/2)

自社の価値ケースごとの「価値創出構造」の理解とその上での業務改革の位置づけ



これまで : 「組織」ごとに業務フロー設計

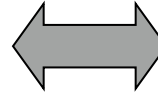
構造化 : 「価値ケース」ベースに垂直プロセス全体を設計

課題

④統制のための統制

あるべき経営

目的のための統制



典型的事象(＝危険信号)

- － 予算制度と業績評価制度で指標が異なる(片や利益、片や売上、事業の単位も異なる)
- － 内部統制や国際会計基準に制度的にはIT,業務とも準拠したが、業務管理とは別、所管も別
- － 情報が入ってくるときには、軌道修正はもう間に合わない



構造要因

◆「統制機構」の位置づけ曖昧・不十分

- ・ 制度変更対応都度でのつぎはぎの機構

◆「統制機構」間、業務・統制間の連動不十分

- ・ 統制機構ごとに「成果視点」や「統制ルール」異なる
- ・ 統制に必要な時点と情報が業務として整備していない



本質的解決

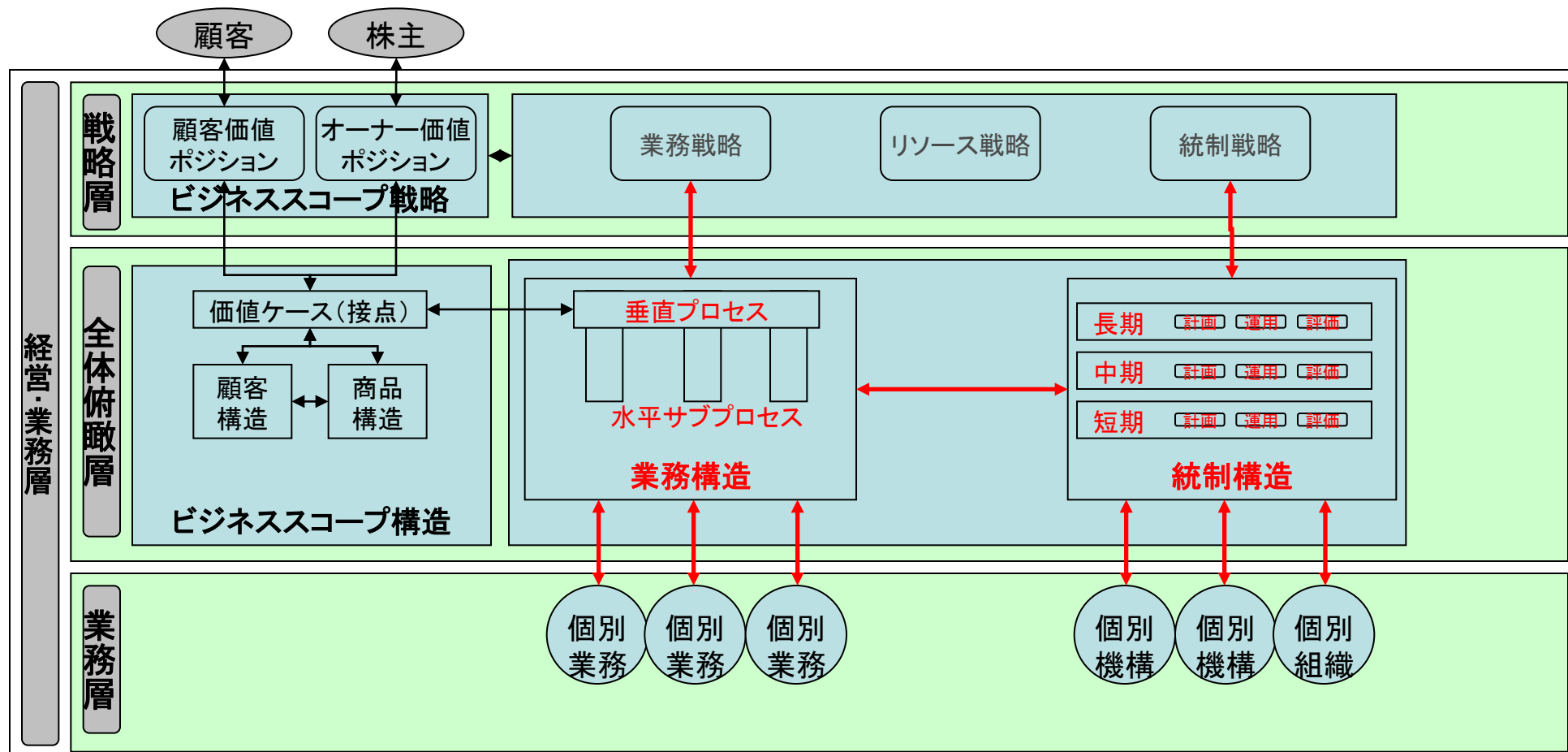
● 目的に照らした「統制サイクル」概念

- ・ 長期・中期(3-5年)・短期(年)
- ・ 計画～運用～評価
- ・ ビジネスレベル、業務レベル、リソースレベル

● 統制機構間の連動、業務・統制の連動

- ・ 統制機構間で「成果視点」と「統制ルール」共有
- ・ 統制接点(業務情報⇒統制)の構造最適化

ケーパビリティ構造化(業務・統制構造化) + 目的の一貫(業務・統制機構へ)



全体俯瞰ベースの業務改革

目的のための統制

人材

IT

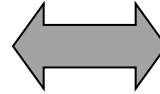
設備

知財

2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ⑤ビジネスとリソースの断絶

課題

⑤ビジネスとリソースの断絶



あるべき経営

ビジネス⇔リソース一貫

典型的事象(＝危険信号)

- － 自社売上の四分の一以上が「外注」による真水でない売上である
- － IT化や設備投資のビジネス効果が上がらない、あるいはよくわからない
- － 会社全体では人が余っているのに、一部の部門だけいつも忙しい
- － リソースありきで改革が進む



構造要因

◆「目的」から「リソース」に連動しない構造

- ・ 製品固有の機能名ベースの設計
- ・ 内外製を同じ土俵でみる仕組みでない

◆「リソース」が経営の基盤として機能しない

- ・ IT屋、人事屋は「戦略」レベルに参加できない
- ・ 単なるツールの位置づけ(トップダウンだけ)



本質的解決

●目的からリソースへ連動する構造化

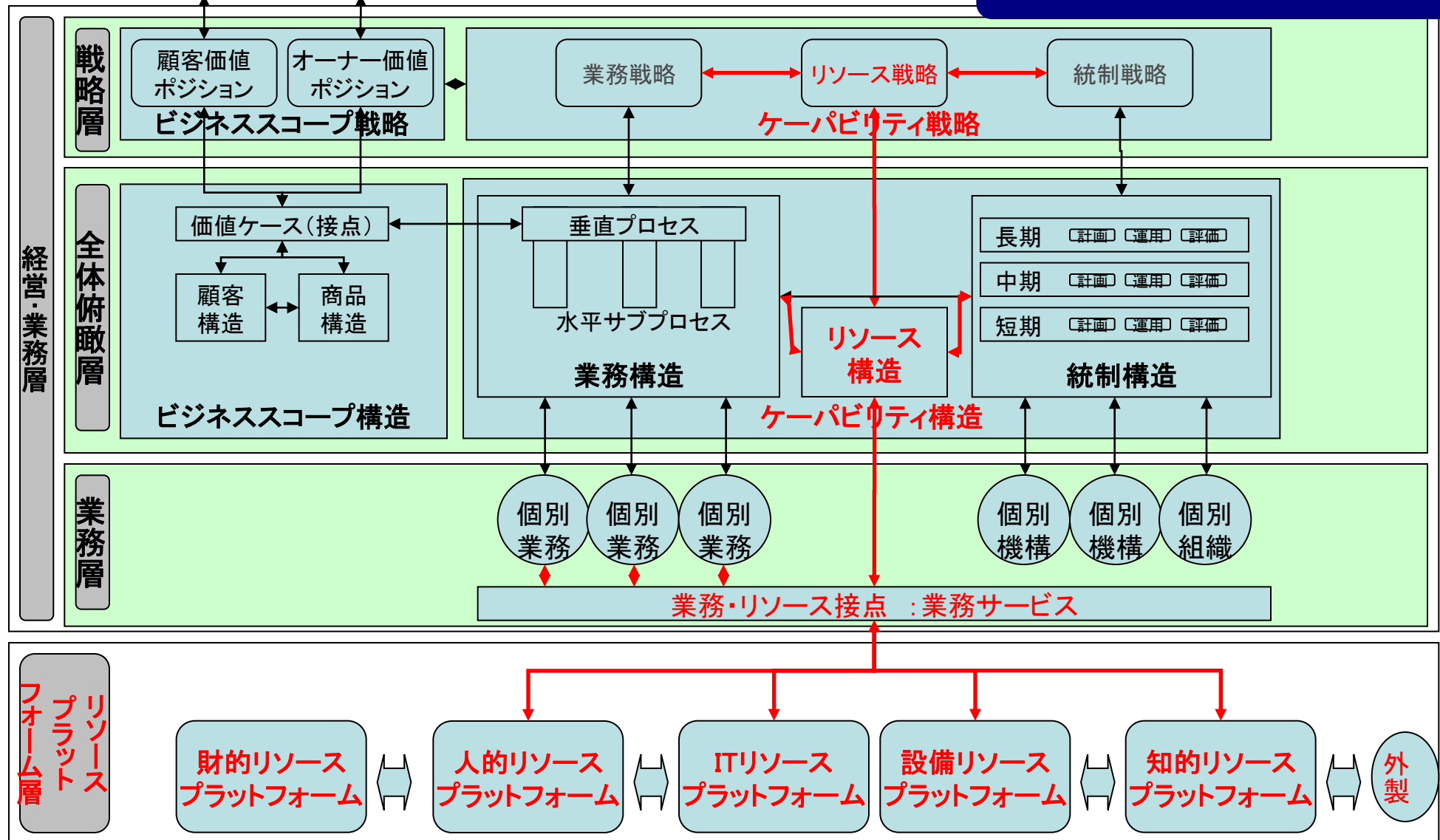
- ・ 「業務視点」でのリソースおよび内外製の捉え方
～ 業務サービス軸／情報論理軸ベース

●リソースプラットフォームベースの経営

- ・ IT, 人的リソースなどの専門的視点を「業務サービス」
伝いで戦略レベルで融合

ケーパビリティ構造化(リソース構造化)+目的一貫(リソースへ)

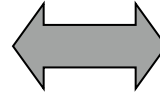
ビジネス⇄リソース一貫経営



2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ⑥効率化指向の改革

課題

⑥効率化指向の改革



あるべき経営

価値創出指向の改革

典型的事象(＝危険信号)

- －改革効果を人時でのみ測る、人時は減ったが、リソース費用は減らない
- －業務活動ごとに費用を10%削減したが、成長が止まってしまった



構造要因

◆「効率」を測る単位が不適切

- ・部門単位

◆「効率」は価値創出へ必要十分でない

- ・全体に影響しない効率化は意味がない



本質的解決

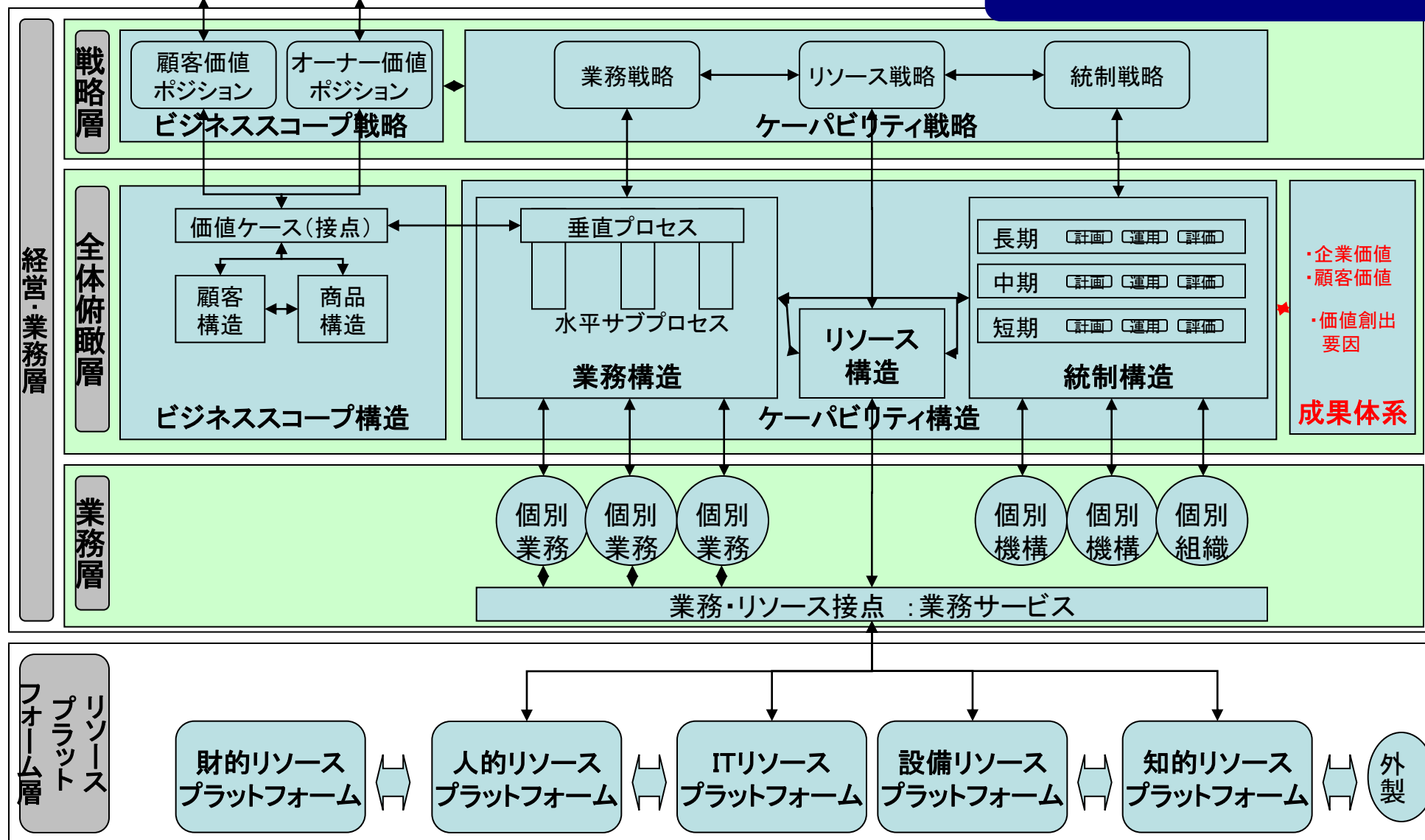
●目的に連動する構造の単位で測定

- ・垂直プロセス全体が基本
(社内外のすべてのプレーヤまで含む)

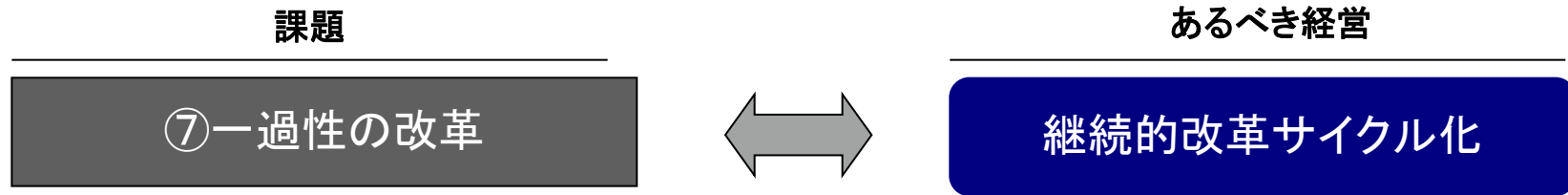
●目的に連動する成果の体系化

- ・基本ステークホルダ価値
- ・価値創出要因となるビジネス成果
ビジネススコープ成果←業務成果←リソース成果

価値創出指向の改革



2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ ⑦一過性の改革



典型的事象(＝危険信号)

- －改革プロジェクトは毎回計画時にコンサルが提案するアプローチを採用する
- －プロジェクトのたびに業務フローや投資効果の形式が異なる
- －プロジェクトが解散すると業務チームのスタッフは元の部署に戻る
- －計画文書は維持対象ではないので、更新しない



構造要因

◆改革は一時施策とする認識

◆改革を専門とするスキルの蓄積不十分

- ・運用担当は「IT」や「設備」のみ



本質的解決

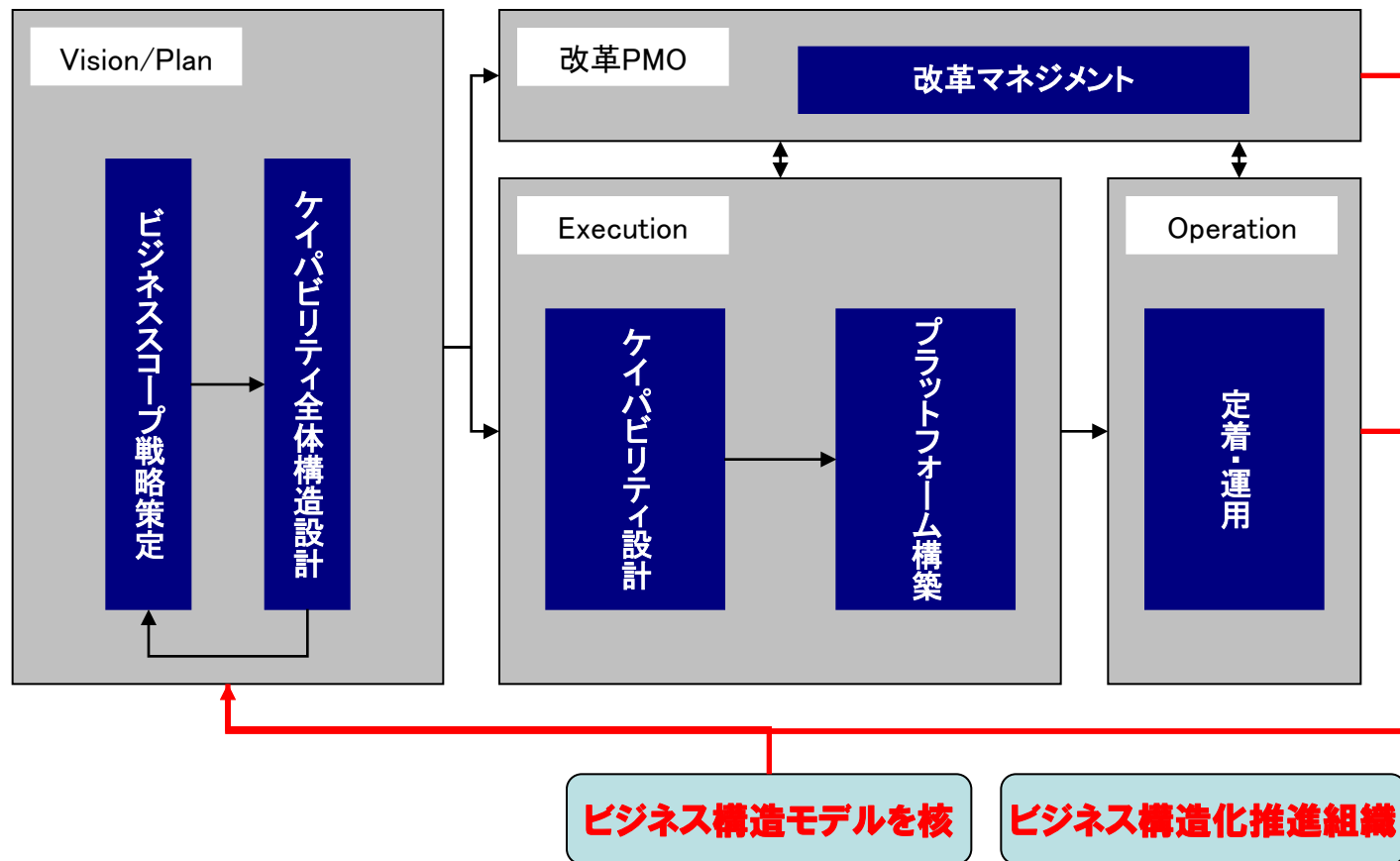
●共有モデルをベースにした継続サイクル

- ・前提の変化、仮説の軌道修正の反映
- ・今回より次回、次回より次々回と蓄積する知見

●モデルを維持し改革を主導する組織化

- ・「ビジネスアーキテクト」などの改革の専門家
- ・「ビジネス」の運用、「業務」の運用

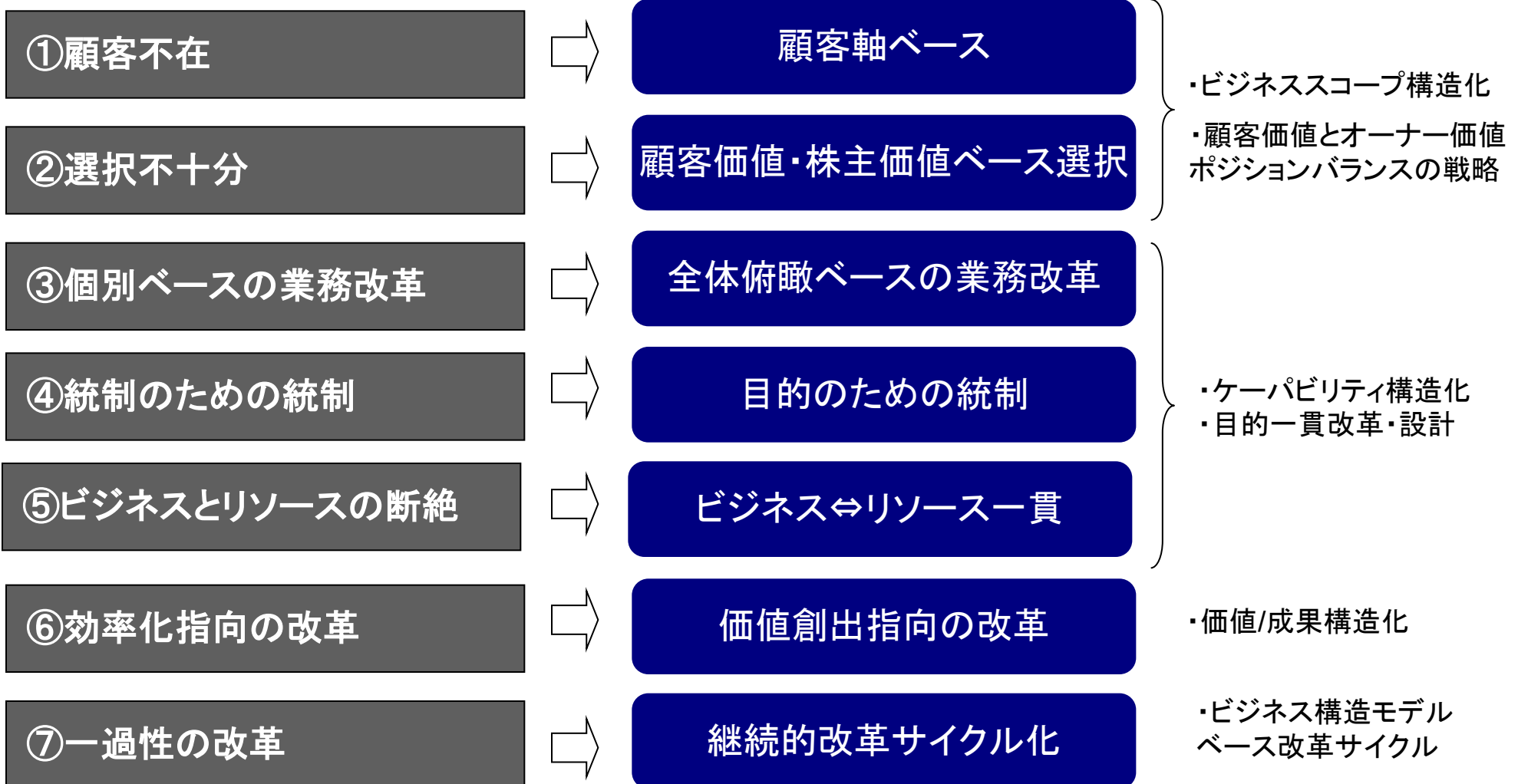
継続的改革サイクル化



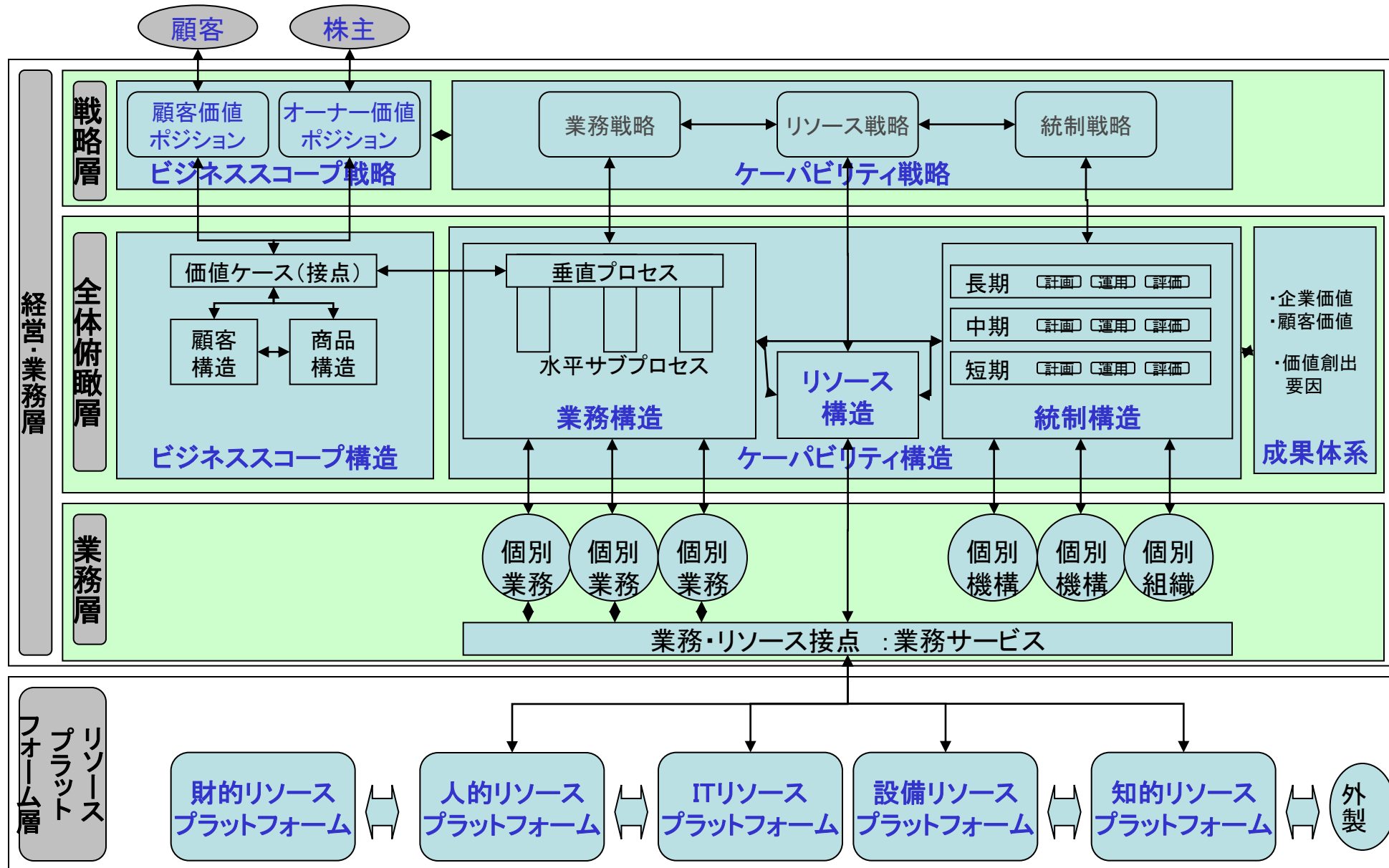
2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ 総括(1/2)

典型的課題

あるべき経営(基本概念)



2. 経営の典型的課題と対応方向 ～ 総括(2/2) : 課題を克服した経営の姿



3. 経営への提言 :ビジネス構造化経営の「3つの要件」

あるべき経営(基本概念)

顧客軸ベース

顧客価値・株主価値ベース選択

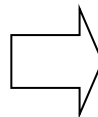
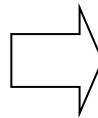
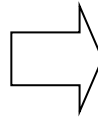
全体最適ベースの業務改革

目的のための統制

ビジネス⇔リソース一貫経営

価値創出指向の改革

継続的改革サイクル化



ビジネス構造化経営の3つの要件

目的指向経営

- ・本質的・徹底的な顧客指向経営
- ・両者をバランスする株主指向経営

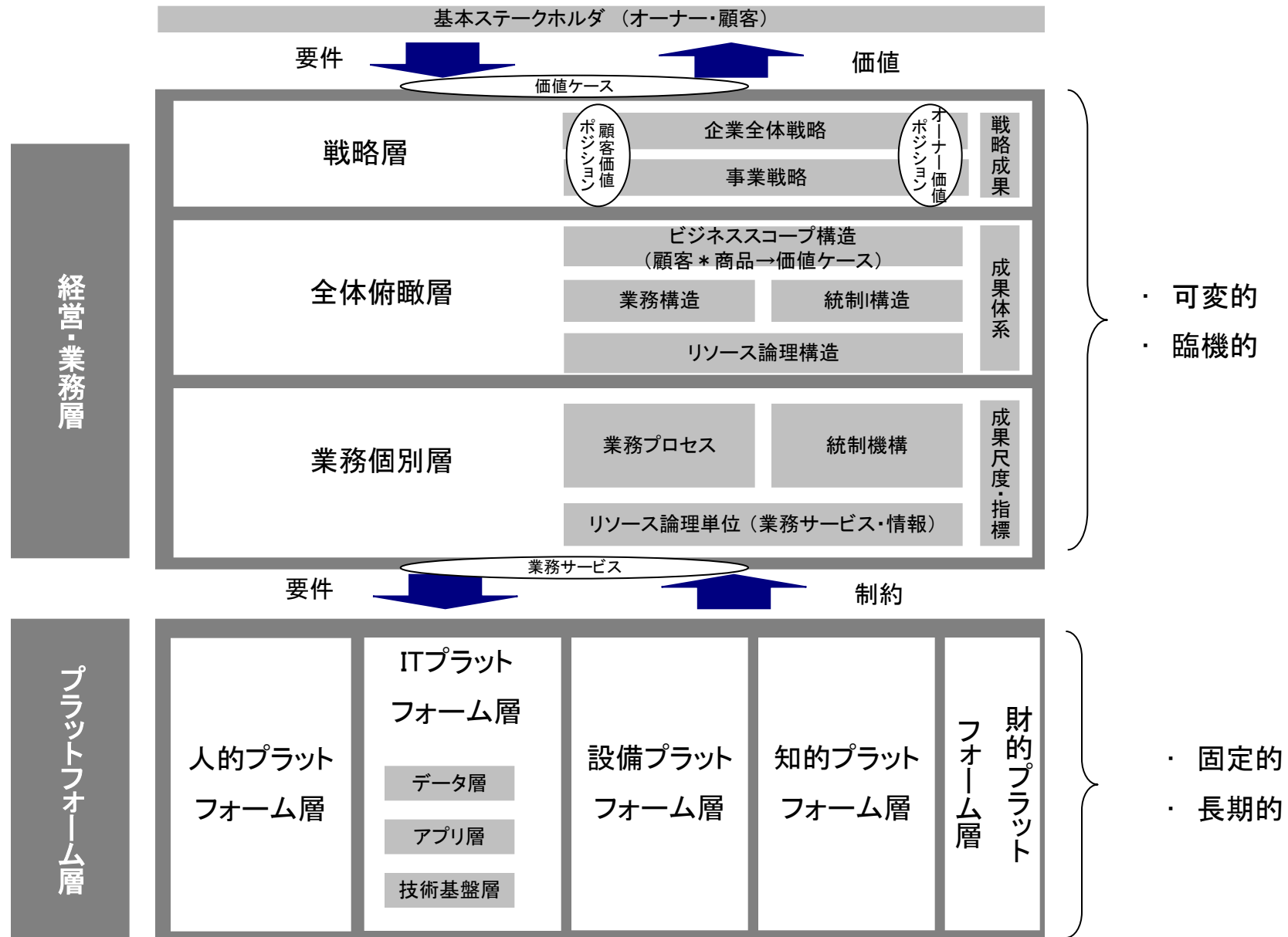
全体最適構造指向経営

- ・目的から一貫する価値連動経営
- ・目的への基盤フル活用のケーパビリティベース経営

長期最適構造指向経営

ビジネス構造化経営

3. 経営への提言：完全なフレームワークでの経営 「ビジネス構造化フレームワーク」



あるべき経営(基本概念)

顧客軸ベース

顧客価値・株主価値ベース選択

全体最適ベースの業務改革

目的のための統制

ビジネス⇔リソース一貫経営

価値創出指向の改革

継続的改革サイクル化



取り組みへの「3つの扉」

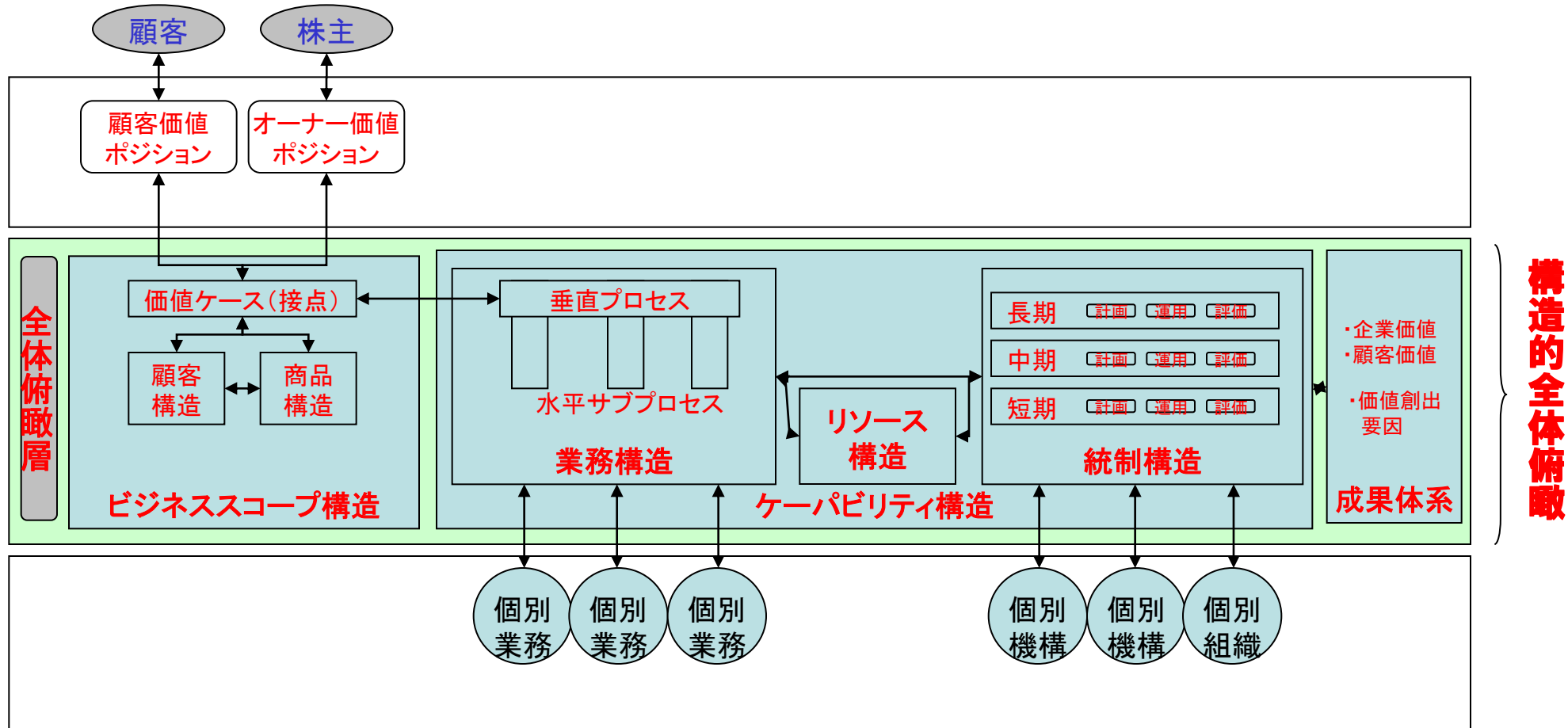
第一の扉：「構造的全体俯瞰」

第二の扉：「構造ベース改革」

- ・構造ベース戦略
- ・目的一貫の業務・統制・リソース

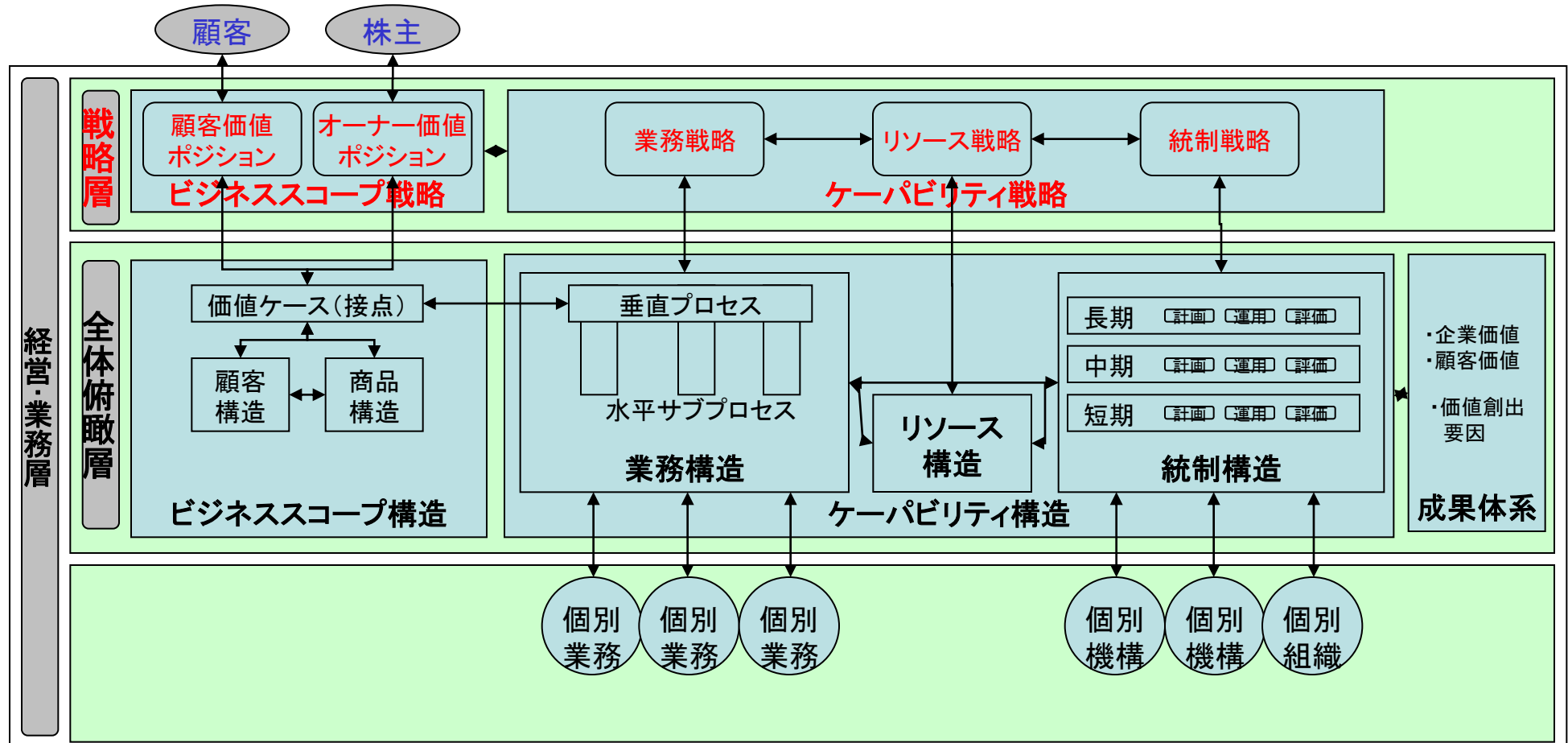
第三の扉：「継続的改革サイクル化」

3. 経営への提言：ビジネス構造化経営へ取り組む「3つの扉」(2/5)

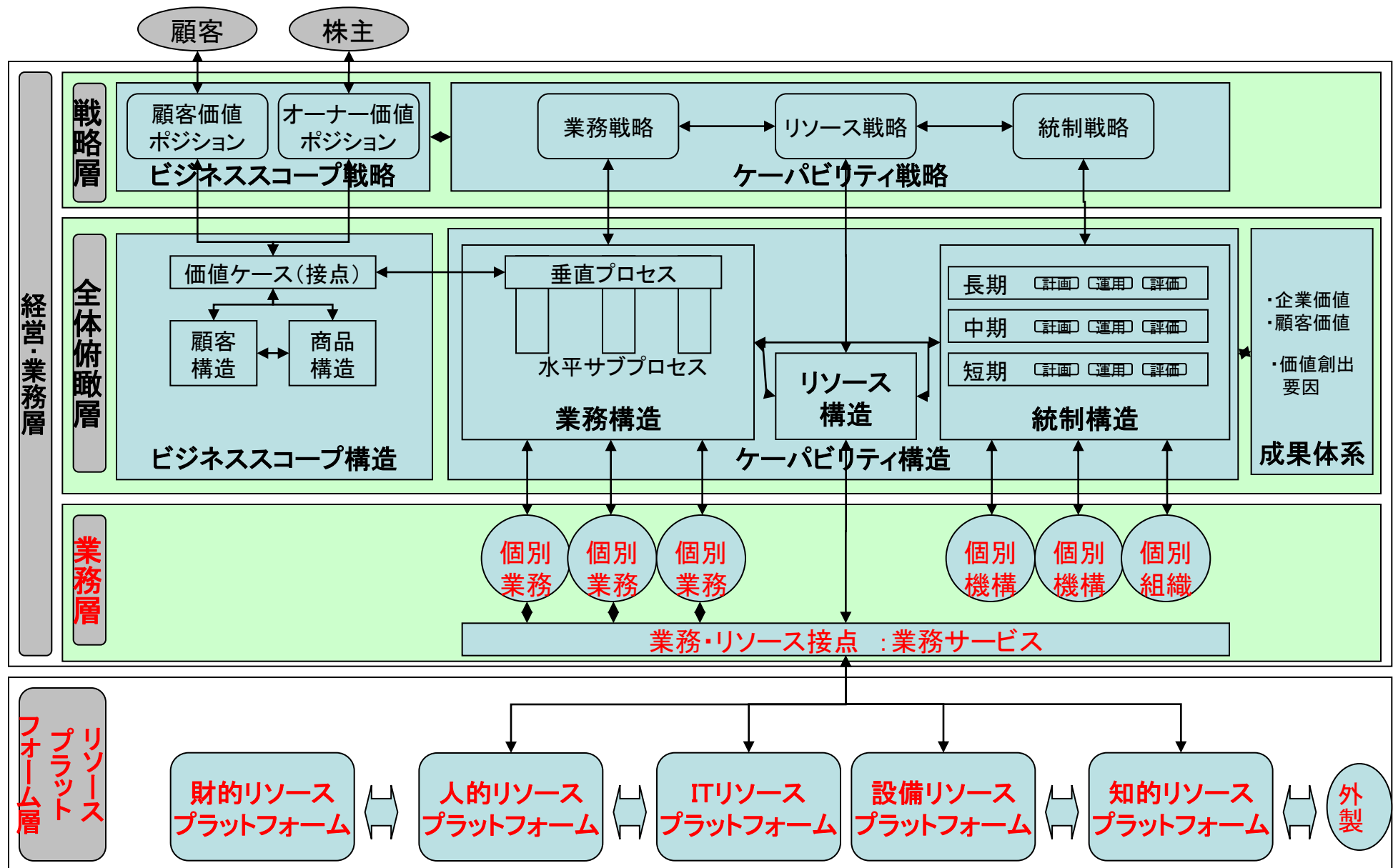


構造的全体俯瞰

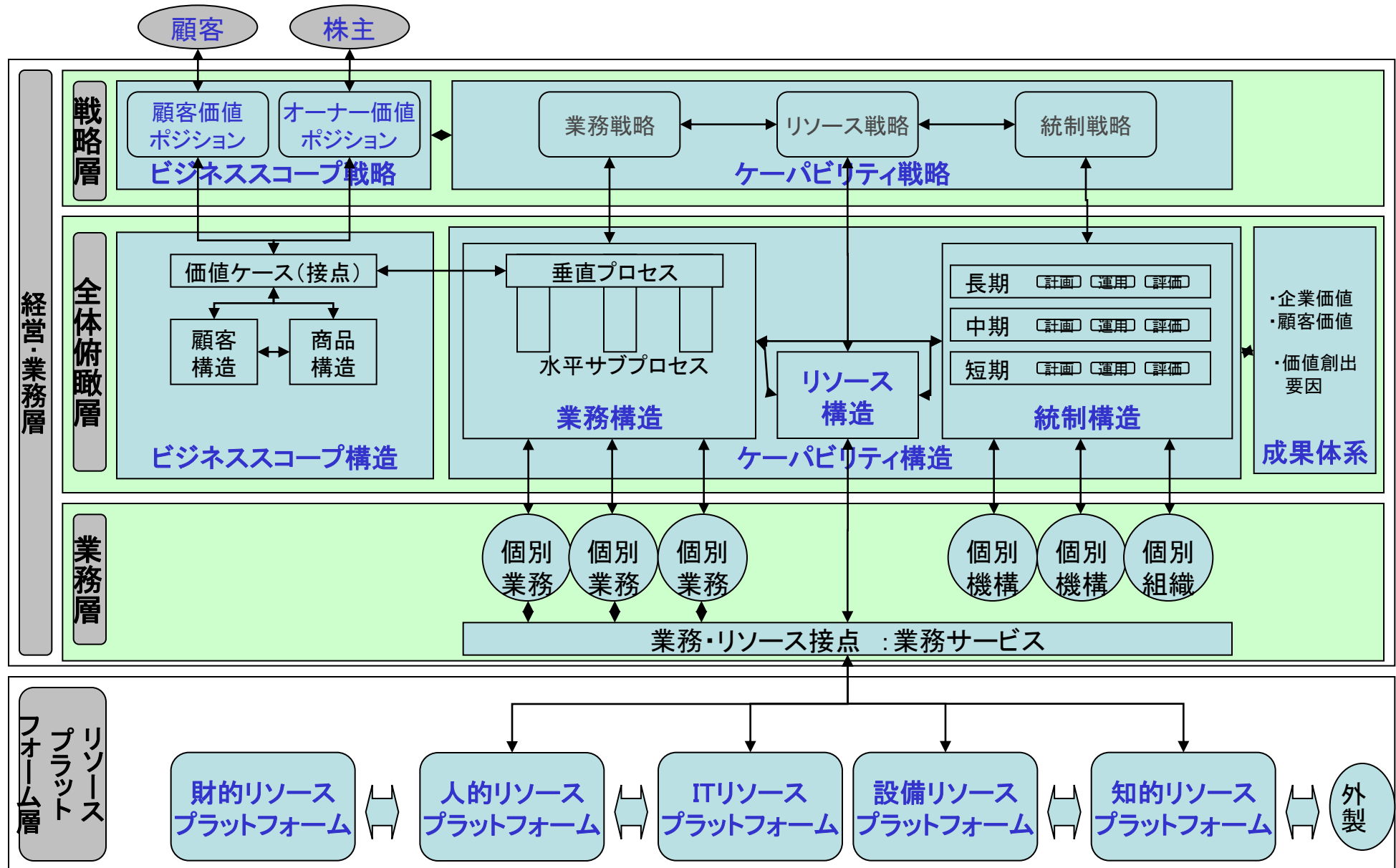
3. 経営への提言：ビジネス構造化経営へ取り組む「3つの扉」 (3/5)



3. 経営への提言：ビジネス構造化経営へ取り組む「3つの扉」(4/5)



3. 経営への提言：ビジネス構造化経営へ取り組む「3つの扉」 (5/5)



3. 経営への提言 : 総括

- ①ベストプラクティスアプローチの罠に陥っていないか？
- ②限られた経営リソースを配分する「選択」ができているか？
- ③自社を十分に理解しているか？
- ④「経営」の根拠は正しいか？（戦略や改革の方法は合目的的、統合的、網羅的か）



経営への二つの提言

1. ベストプラクティスアプローチからの脱却
2. 徹底した顧客指向に立ち「ビジネス構造化経営」への3つの扉を開けること

～3つの経営要件（目的指向・全体最適・長期最適）充足の完全なフレームワークでの経営

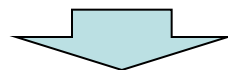
●「3つの扉」を通じた経営

1. 構造的全体俯瞰
2. 構造ベース戦略と一貫
3. 継続的改革サイクル化



●「6つの基本概念」に基づく経営

1. ビジネススコープ構造化（顧客・オーナー指向経営）
2. ケーパビリティ構造化（ケーパビリティベース経営）
3. 価値/成果構造化
4. 顧客価値とオーナー価値ポジションバランスの戦略
5. 目的一貫改革・設計（業務・統制機構・リソース）
6. ビジネス構造モデルベース改革サイクル



競争優位へのブレークスルー



ビジネス全体を構造的に捉え、
全体の戦略と個別の戦術を最適化する
画期的な理論とフレームワーク。

多様化、複雑化を極める企業活動のなかで、どうすれば、事象に振り回されことなく、
最適な戦略を構築できるのか、刻々と変化するビジネス環境において、
持続的に企業価値を高めるための「全体最適」のあり方を示す。

ダイヤモンド社

書籍：

『ビジネス構造化経営理論』

顧客に選ばれ、企業価値を生み出す

武井 淳 著

発行2010年7月8日

出版社ダイヤモンド社

価格3,780円

ISBNコードISBN978-4-478-01267-3



雑誌記事：

ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー

連載(全6回):【ビジネス構造化経営】

2010年8月号より2011年1月号まで



株式会社 クニエ
マネージングディレクター

武井 淳

takeij@qunie.com