

常勝企業の戦略4

事業モデルを管理する

伊佐治光男

アクセシチュア株式会社 エグゼクティブ・パートナー

「現在」と「将来」の業績バランスを適切に取ることが常勝企業の条件であること、そしてそれを実現するために事業モデル(ビジネスモデル)への翻訳が必要であること、について述べてきた。最終となる今回は、このような事業モデルが単なる戦略構想に終わらずに日々実践されるためにはどうすればよいか、その管理について考えてみたい。事業モデルが狙い通りに機能しているか、それによって現在価値と将来価値がバランスよく創出されているかを確認・管理する仕組み、実はこれこそが、本来の「経営管理」である。

一. 指標体系への投影

経営管理の指標については、EVA等の経済付加価値指標の導入を契機として指標体系を見直した企業が多い。経済付加価値指標は資本コストを加味した上での現在の収益性の指標であるから、現在と

将来の二つの会社“の経営の立場では、将来に向けた成長性の指標とセットで管理していく必要がある。いずれにしてもこれらの指標群は、財務的な指標を先頭に置き、非財務のオペレーション指標へとツリー構造に整理されていることが多いだろう。このような指標ツリーは、事業モデルを適切に表現しているだろうか？

もちろん、あらかじめ事業モデル(すなわち戦略)が明確な言葉で表現できていることは大前提である。戦略が曖昧であれば、指標体系の再構築は不毛な取り組みに終わる。事業モデルは十分明確になっているものとして、自社の指標体系を見つめ直してみよう。

①指標の数は適切か？

優れた事業モデルの記述要素はそれほど多くない。企業差は当然あってよいが、一般的には一〇〜二〇の指標として表現できる。

②社員の技能、特定のブランドイメージといった「無形資産」が記述されているか？

無形資産の測定には自信を持っていない企業が多いが、実際には事業モデルの差別化要素の多くをいわゆる無形資産が占めるようになっていく。無形資産全体をどう測定するか、という抽象的な議論ではなく、自社の事業モデルに不可欠な特定の側面を測定することが重要である。

③指標間の因果関係は明確か？

既に見たように、優れた事業モデルは良循環サイクルを形成しており、そのサイクルを構成する記述要素の相互には因果関係が埋め込まれている。事業モデルを測定し管理する指標体系は、単なる羅列ではなく、このようなサイクル性と因果関係を捉えていない指標体系は管理できない。

④各指標の目指す水準は整合的か？

指標には目標値が置かれるが、

個々の指標だけに注目してしまうと全体としての整合が壊れやすい。事業モデルの要素間の因果関係をできる限り定量的に理解し、その“感度”を踏まえて目標値を設定することが必要である。因果関係の感度自体が鈍ければ、事業モデルの構成要素そのものを見直さなければならない。

これらのチェック項目を満たす指標体系は、本来はツリー構造には馴染まない。表現形式は柔軟に考えられてよい。

二. 現場への連動

事業モデルを表現した指標体系は、組織階層的には全社レベルの指標群である。事業モデルを実践するためには、この全社レベルの指標群を日々の活動の現場レベルまで連動させていかなければならない。ここでも多くの企業がつまずく。ある自動車会社では、全社レベルの目標項目が各部門レベルまでの程度連動してい

るかを調べたところ、しっかり連動が保たれていた部門は全体の二〇％程度だった。

連動においては、全社の目標項目を同じ定義で各現場へと単純に「配分」していけばよい場合と、全社の目標項目を実現するために下位の組織単位で実現すべき業績項目に「翻訳」することが求められる場合とがある。この「配分」と「翻訳」の区別を明確に認識していないことが、連動を難しくしている一つの原因である(図1)。

この「配分」「翻訳」のあり方は、各企業の集権・分権の経営スタイルを反映する。目標項目を連動させる際に下位の組織単位にどこまで「翻訳」の自由度を認めるか。そこに各企業の特徴が現れる。

三 見通し重視の管理プロセス

このように全社レベルから現場レベルまで指標・目標の連鎖が出来上が

ったら、次の課題はそれを日々管理していくことである。多くの企業が、せっかく定義した指標体系を、時々状況把握にしか使っていない。経営管理とは単に指標体系ではなく、Plan-Do-Check-Actionから成るれっきとした業務プロセスである。業務プロセスにまで落とし込んで管理することで初めて、事業モデルが構想どおりに機能しているかどうかを確認できる。

日本企業には、計画との乖離の原因を深く追究し、計画値そのものは見直さない「計画重視」の経営管理が多い。計画値は所与であり、期末に押し込み営業をしてでも実現ということになる。経営環境が安定している中であればこれでもよかったが、計画策定段階に前提となっていた経営環境がどんどん変わっていく現在では、計画値の妥当性自体が頻繁に再確認されなければならない。多く

の産業において、過去がどうであったかではなくこれからどうなりそうかの方がより重要な問いになっている。業績見通しが計画値をたたくえ上回っている、競合が自社以上に好調であれば目標値を引き上げ、業績見通しと目標値の乖離を埋めるためのアクションを検討する、このような「見通し重視」の経営管理への転換が必要である。バックミラーを見ているだけでは事業モデルは運転できない。前方の風景をまずよく洞察しつつ、計器が指し示す自分自身の状態をそれに照らし合わせることで、妥当性を常に判断していくことが求められる。

事業モデルは、投資家に説明するためのIR目的の美しいストーリーではない。描いたとおりに事業モデルを確実に実践すること、それが経営管理の使命である。常勝企業はまた、経営管理に優れた企業でもある。

図1 ● 業績の連動

会社レベルから現場レベルへの業績の連動は、「配分」と「翻訳」の2つの側面を持つ。

