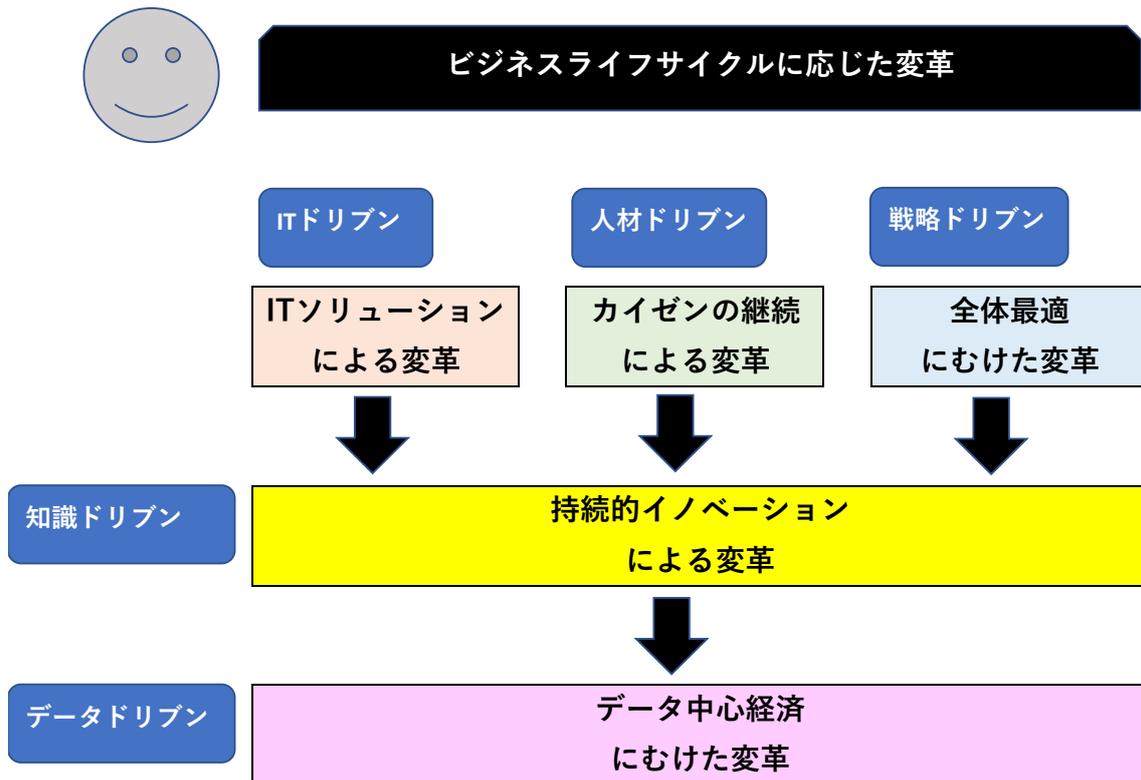


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

ビジネスライフサイクルに応じた変革（1）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタントのツールボックス	1
変革のマネジメント編	1
ビジネスライフサイクルに応じた変革（1）	1
ビジネスライフサイクル応じて変化する I T 活用テーマ	3
ビジネスライフサイクルに対応した IT 変革モデル	4
【起業】需給直結が生む価値のスピーディな事業化.....	5
【成長】ビジネス増殖サイクルの駆動.....	7
【成熟】顧客価値に寄与する資産とプロセスの濃縮.....	9
【再編】企業をこえたリソース・プロセス・顧客の統合	11
【分化】サービス機能の水平分化と顧客に向けた統合	13
【模索】ネットワークをいかしたビジネス創発サイクル	15
図 1 ビジネスライフサイクル応じて変化する I T 活用テーマ 筆者作成.....	3
図 2 ビジネスライフサイクルに応じた IT 変革モデル 筆者作成.....	4
図 3 【起業】需給直結が生む価値のスピーディな事業化 筆者作成.....	5
図 4 新規事業の成功確率を高める差別化要素 J. Mullis (2006) をもとに筆者作成	6
図 5 【成長】ビジネス増殖サイクルの駆動 筆者作成.....	7
図 6 5 フォースによる競争環境の分析 M.ポーター(1980)	8
図 7 自社の強みの資源を見極める VRIO 分析 J.バーニー (1990)	8
図 8 【成熟】顧客価値に寄与する資産とプロセスの濃縮 筆者作成.....	9
図 9 全社業務プロセスマップの例 筆者作成.....	10
図 10 【再編】企業をこえたリソース・プロセス・顧客の統合 筆者作成.....	11
図 11 変革の 8 ステップ J・コッター (1996)	12
図 12 【分化】サービス機能の水平分化と顧客に向けた統合 筆者作成	13
図 13 コア・コンピタンス経営の要旨 ハメル&プラハラッド (1994)	14
図 14 【模索】ネットワークをいかしたビジネス創発サイクル 筆者作成.....	15
図 15 新たな事業の創造ステップ NRI(1990) 『創造の戦略』	16

ビジネスライフサイクルに応じて変化するIT活用テーマ

事業や製品には、立ち上げ～成長～成熟～衰退のライフサイクルがある。企業についてもライフサイクルがあるが、成熟に達した後の道筋が、合従連衡による再編、コアコンピタンス(核となる強み)に集中した分化、新たな事業の模索といったように、いくつかあることが観察される。模索の結果、新たな起業に至ることもあれば、廃業になることもある。

ライフサイクルの各段階について、典型的な経営戦略を示す。

起業段階: 起業家経営

成長段階: 計画的拡大

成熟段階: リストラクチャリング・リエンジニアリング

再編段階: 合従連衡

分化段階: コア・コンピタンス経営

模索段階: 知識創造経営

それを実現するための変革テーマとIT活用目的が変わってくる。IT活用の目的は、事業創造、業務標準化、資産・コストの効率化、ビジネス統合、コア・コンピタンス強化、知識創発と変化する。

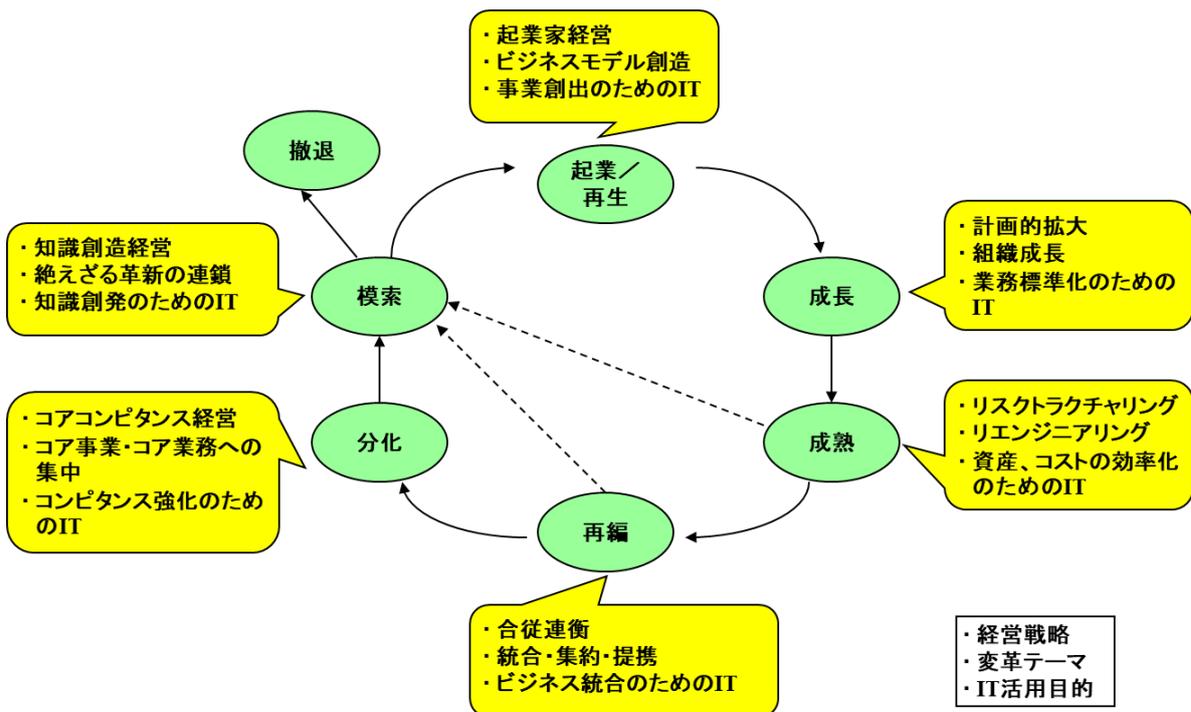


図 1 ビジネスライフサイクルに応じて変化するIT活用テーマ 筆者作成

ビジネスライフサイクルに対応した IT 変革モデル

ライフサイクルの各段階で、競争優位を決定するために必要なことは何か(競争戦略)、そのための変革目標と変革達成指標は何か、そしてその実現に貢献する IT 活用効果は何かを一覧表にして整理する。

変革目標、変革内容、IT 活用の相互関係を表現する方法として、IT 戦略マップを用いる。変革内容は、バランススコアカード(カプラン 1992)の 4 つの指標である学習、プロセス、顧客、財務の指標として何を達成するかで表す。

さらに、各段階のビジネスの構造(ビジネスアーキテクチャ)の特徴を対応させて示す。

段階ごとの特徴を以下に説明する。

ビジネスサイクル	～ 起業／再生	～ 成長	～ 成熟	～ 再編	～ 分化	～ 模索
競争戦略	独自性・ ビジネススピード	収益拡大・ 市場シェア獲得	コスト・ 生産性優位	総合力・ 顧客シェア獲得	コア集中・ 顧客集中	ナレッジ獲得・ 活用
変革目標	事業創造	成長性	効率化	統合化	コンピタンス	創発
変革指標						
(財務)	新付加価値	収入増	コスト減 資産減	事業規模	付加価値増 利益増	投資リスク 適正化
(顧客)	ユニークな 価値	サービスの QCD向上	コスト還元	ワンストップ サービス	カスタムサービス ロイヤリティ向上	価値共創
(プロセス)	直結	標準化	整流化・ 生産性向上	水平統合・ 垂直統合	モジュール化・ プロセス連携	仮説検証 知識回転率
(学習)	ビジネスモデル 進化	形式知化	改善	多能化	専門特化 顧客理解	組織学習
IT活用効果	クリエイト ・ビジネス モデル構築 ・タイムto マーケット	オートメイト ・資産効率 ・コスト効率 ・サイクルタイム 向上	インテグレイト ・プロセス統合 ・サービスアグ リゲーション ・顧客統合 ・マネジメント統 合	インフォメイト ・顧客セルフ サービス化 ・形式知共有 ・サービスの モジュール化	クリエイト ・創発プラット フォーム ・顧客コラボレ ーション ・価値のマイニ ング	
ビジネスアーキテクチャ	アジリティ型	増殖型	濃縮型	統合型	レイヤー型	ネットワーク型

図 2 ビジネスライフサイクルに応じた IT 変革モデル 筆者作成

タイム to マーケット (上市までの時間) ワンストップサービス (一回で全て完了)
ロイヤリティ (顧客の信頼) 創発プラットフォーム (新たなものを生み出す土台)
マイニング (発掘)

【起業】需給直結が生む価値のスピーディな事業化

起業段階の競争戦略は、需要と供給を直結して生み出される新たな価値をスピーディに事業化することである。

顧客(既顧客、未顧客)のニーズと供給者のシーズをダイレクトに結びつけることによって、顧客にとって新たな価値を生み出し、供給者にとって新たなマーケットやコスト構造を生み出す。

新たなプロダクトが生まれ、サービスが良くなり、コストが下がった効果を、収益として刈り取るモデル(収益化モデル)を設定する。勝負は、新たなビジネスモデルを市場に出すまでのスピードである。

ITの役割は、クリエイト、新たなビジネスの創造である。顧客と供給者を直接結び付けるネットワークを形成し、新ビジネスを実行するためのパイロットシステムを構築し、新ビジネスモデルの実用可能性をスピーディに仮説検証することである。

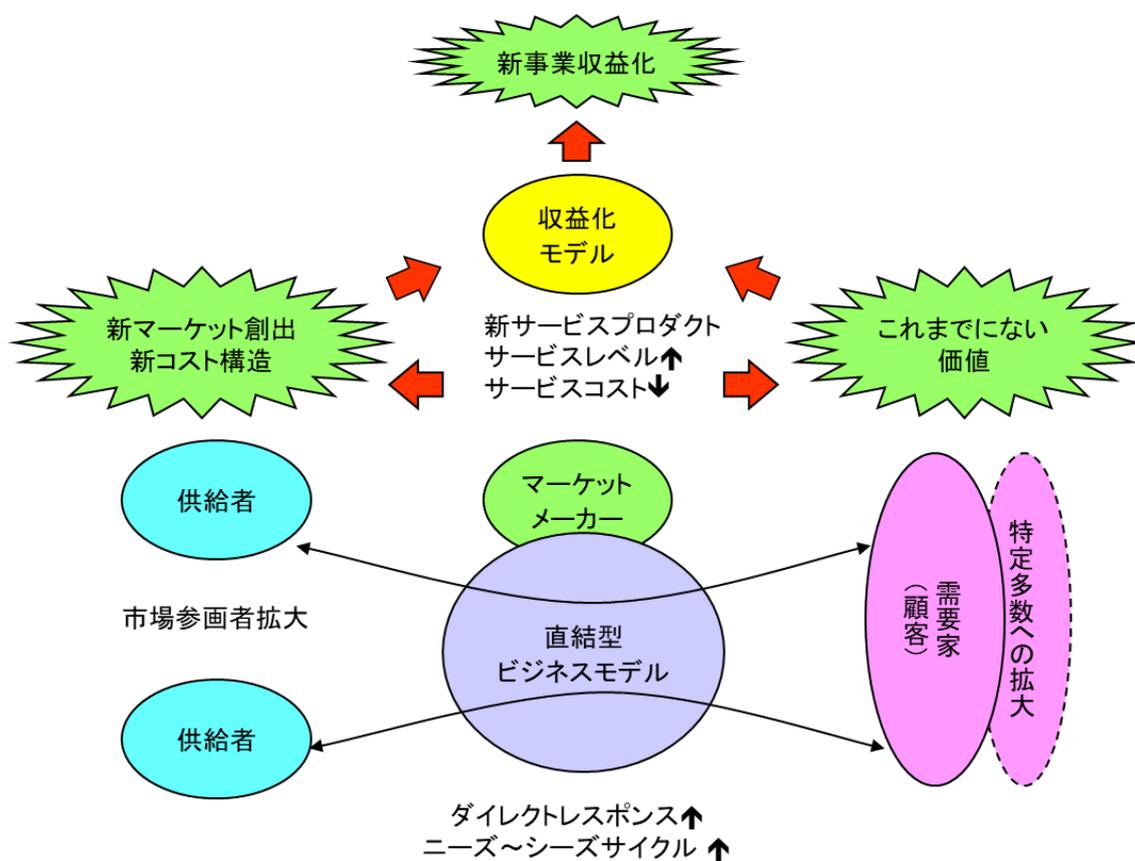


図 3 【起業】需給直結が生む価値のスピーディな事業化 筆者作成

起業段階で参考になる経営理論としては、ロンドンビジネススクールの John W. Mullis (2006 年) が提示した新規事業の成功確率を高める差別化の要素がある。これは、起業家やそれに投資するベンチャーキャピタリストが、新規事業の成功可能性を評価する視点であり、'The New Business Road Test'と呼んでいる。

成功確率を高める要素は次の通りである。

- ・ 企業家としての夢の実現力
- ・ 魅力のある顧客の存在
- ・ 価値を生む商品やサービス
- ・ CSF(重要成功要因)の実行力
- ・ バリューチェーンとの良い関係
- ・ マーケティング(市場の魅力度と競争環境)
- ・ 投資リスクの管理能力

図には、既存の企業が新たな事業を立ち上げる場合といちから会社を起業する場合とに分けて、各要素の意味合いを解釈している。

既に存在する企業が新たな事業を始める場合は、既存の事業資産を活用できる余地が大きく成功の確率も高いが、一方、既存事業の枠組みに捕らわれてしまい、新たな事業の自由度が損なわれる面があるようだ。

差別化の戦略	既存企業での新規事業の場合	いちから起業をする場合
起業家としての夢の実現力 ・ビジョン ・起業家的行動	企業の理念や経営戦略との整合性	オーナーの思い、夢の強さ オーナーの信念
魅力のある顧客の存在 ・対象顧客の特定 ・顧客にとっての絶対の価値	ターゲット顧客の明確な想定 顧客ニーズの的確な把握	顔の見える顧客の存在 顧客との深い相互理解
価値を生む商品やサービス ・商品力 ・ビジネスモデル	キラーコンテンツの組み入れ 既存商品との相乗効果	明確な自分の売り物があること
CSFに対する実行力 ・チームのケイパビリティ ・実績	既存組織のコアコンピタンスを活用 既存プロセスの有効利用	秀でた一芸 思いをともにできるチームの存在
バリューチェーンとの良い関係 ・集客力 ・顧客への付加価値提供力	既存チャネルの活用	顧客を連れて来れるパートナーの存在
マーケティング ・市場の規模と成長性 ・業界の競争環境	徹底した事前調査によるマーケティング	起業途上での試行錯誤によるマーケティング
投資リスク管理能力 ・資金調達 ・リスク分散	ハードルを上回る想定IRRと投資回収期間 ポートフォリオによる投資リスク分散	試行錯誤のための時間を認める資金の確保 時間分散による投資リスク分散

図 4 新規事業の成功確率を高める差別化要素 J. Mullis (2006) をもとに筆者作成

【成長】ビジネス増殖サイクルの駆動

成長段階の競争戦略は、ビジネス増殖サイクルの駆動である。

起業段階で生み出した独自のビジネスモデルを、他者が類似のビジネスを始める前に、一気に顧客接点を拡大して供給ボリュームを増やし、サービスや製品を追加してサービス価値を拡大する。

スピーディな事業拡大のために、事業のやり方を形式知化し、業務プロセスを標準化して、拡大した顧客接点に横展開し、業務プロセスを改善しては拡張を繰り返すサイクルを回し続ける。

IT の役割は、オートメイト、標準化・自動化である。業務機能を標準化・自動化して、ヒトやモノが介在することによる成長への制約を少なくし、独自のビジネスモデルの複製スピードを加速することである。

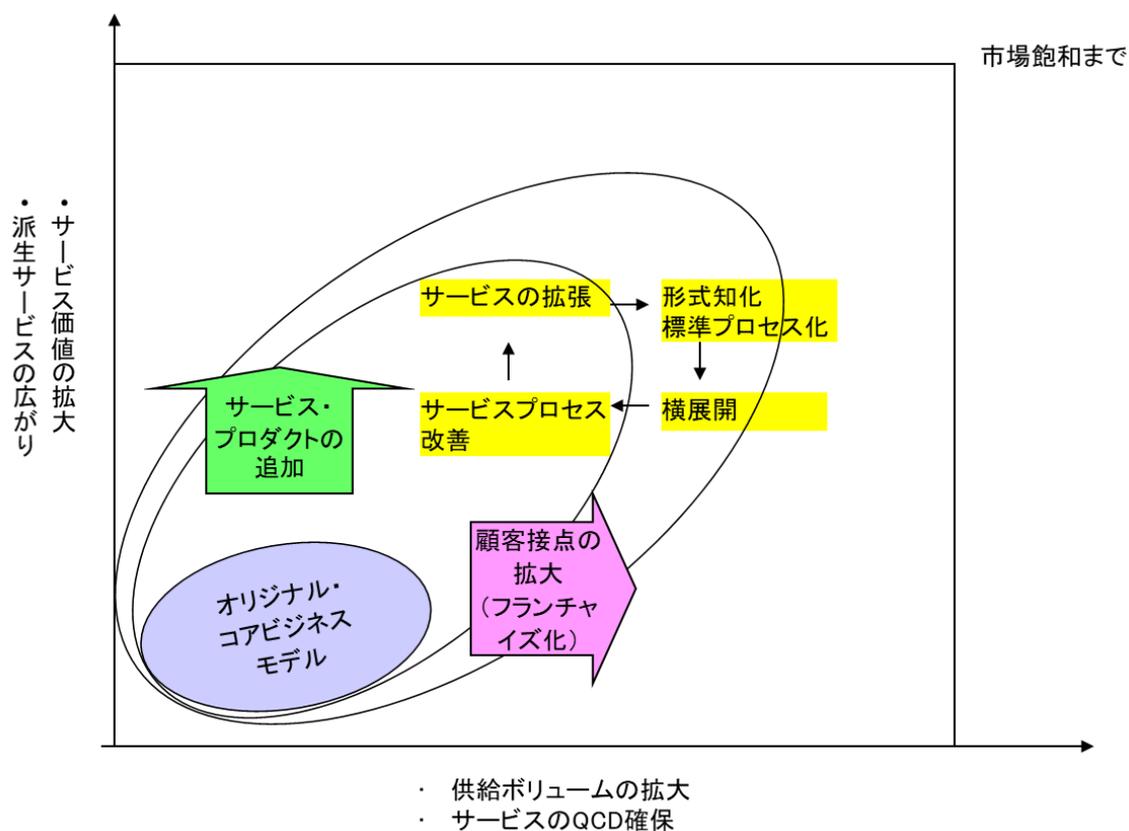


図 5 【成長】ビジネス増殖サイクルの駆動 筆者作成

成長段階で参考になる経営理論には、ポジショニング戦略に基づくものと、リソースベースビュー戦略に基づくものがある。

ポジショニング戦略の代表は、ポーター（1980）のファイブフォース分析である。業界の競争の厳しさを川上の売り手の交渉力、川下の買い手の交渉力、同業者間の競争、新規参入者の有無、代替品の有無の5つの視点で評価する。そして、競争が緩やかな業界を選べば、事

業の成長は容易である。厳しい競争の業界を選ばざるを得なければ、自社の脅威となる競争相手に対する対抗策を用意する必要がある。

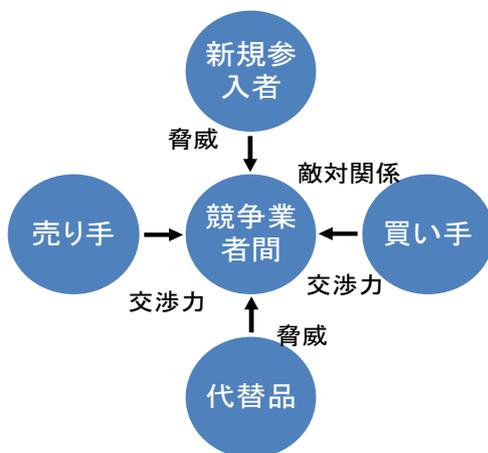


図 6 5 フォースによる競争環境の分析 M.ポーター(1980)

リソースベースビューの代表は、J.バーニー（1990）の VRIO 分析である。自社の強みと成る資源は何かを、V（価値があるか）、R（希少であるか）、I（真似できないか）、O（組織的であるか）という視点で見極める。そして、自社独自の強みの資源を活かすような事業を選べば競争優位が得られ成長が可能である。

Value 価値があるか？	Rarity 希少性があるか？	Inimitability 真似しにくい？	Organization 組織が整っているか？	競争優位の意味合い
No			No	競争劣位
Yes	No			競争均衡
Yes	Yes	No		一時的競争優位
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位

図 7 自社の強みの資源を見極める VRIO 分析 J.バーニー（1990）

【成熟】顧客価値に寄与する資産とプロセスの濃縮

成熟段階における競争戦略は、顧客価値を生み出す事業資産と業務プロセスの濃縮である。

成長を繰り返す中で蓄積された、顧客価値を生まない非効率な製品・サービス、事業資産、業務プロセスを棚卸して廃止する。

製品・サービスの再編成、事業資産のリストラクチャリング、業務プロセスの整流化(リエンジニアリング)といった、3つの無駄どりによって、顧客の満足度は高まり、コストは低下し、製品・サービスのサイクルタイムは速くなる。

ITの役割は、オートメイト、業務機能の標準化・自動化による効率向上である。業務の品質・コスト・納期を計測可能にして、無駄な業務機能、無駄なサービス、無駄な資産の削減を促す。そのうえで残った必要な業務を標準化・自動化する。

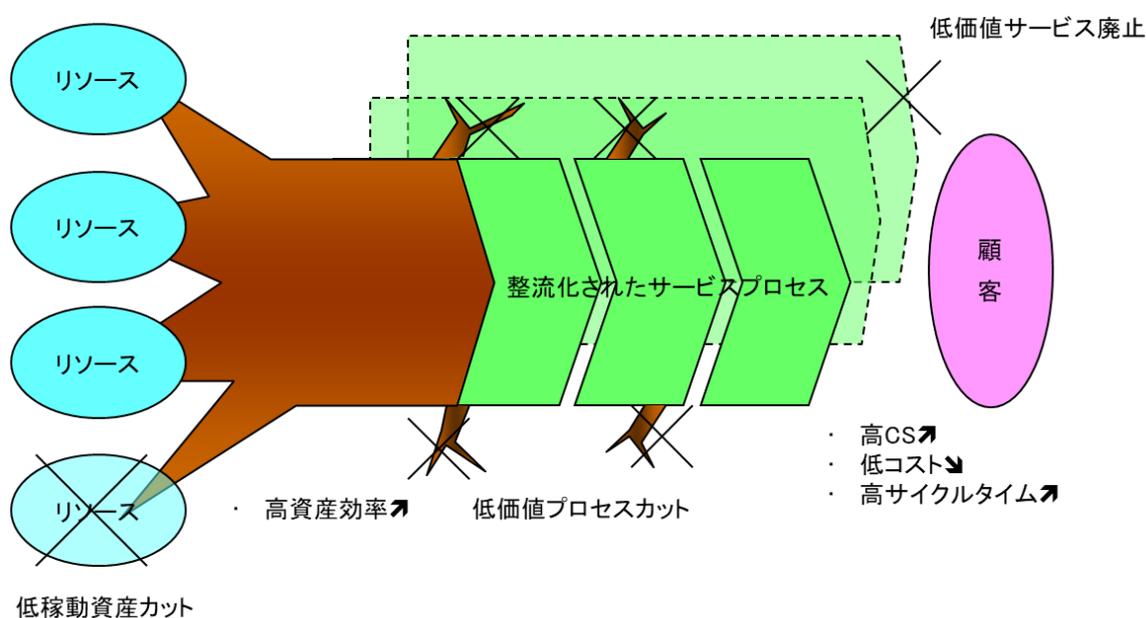


図 8 【成熟】顧客価値に寄与する資産とプロセスの濃縮 筆者作成

成熟段階で参考になるリストラクチャリング&リエンジニアリングの方法を示しているのが、M.ハマーの『リエンジニアリング革命』(1993)やT.ダベンポートの『プロセスイノベーション』(1993)である。これらの著書により、BPR(ビジネスプロセリエンジニアリング)のブームが起きたが、プロセス指向の変革手法は、現在でも有用である。

変革のポイントは、業務プロセス全体を、顧客にとっての価値があるか、最もQCD(品質・コスト・納期)を達成できる方法か、という視点で抜本的に再設計することである。

業務プロセス再設計においては、まず顧客に向けた価値を生む活動の連鎖として全社業務プロセスマップを描く。全社業務プロセスは、基幹業務プロセスである商品供給、営業・顧客サービス、マーケティングのプロセスと、間接・管理業務プロセスである経営管理、社員が行う知的資産創出のプロセスから構成される。商品供給とマーケティングのプロセスは、取引先や販売チャネル・最終顧客も含めたプロセスに拡張される。

プロセス再設計の第1段階は、間接・管理業務の生産性向上である。スリムな本社機能の実現、管理階層のフラット化、社員のワークスタイルの革新などである。

第2段階は、基幹業務プロセスの改良である。顧客にとって価値を生み出す核となる業務プロセスや、企業活動の効率を高める上で最も効果が大きい業務プロセスに焦点を当ててプロセス改善を実行する。商品供給プロセス全体やマーケティングプロセス全体のエンドツーエンドの視点から、プロセスの重要課題を解決するようにプロセスを再設計する。

第3段階は、取引先や販売チャネルまで拡張された業務プロセスについて再設計の対象とする。これは企業の壁を越えた取り組みとなる。この段階を進めていくと、再編や分化のライフサイクルに移行した変革に発展する。

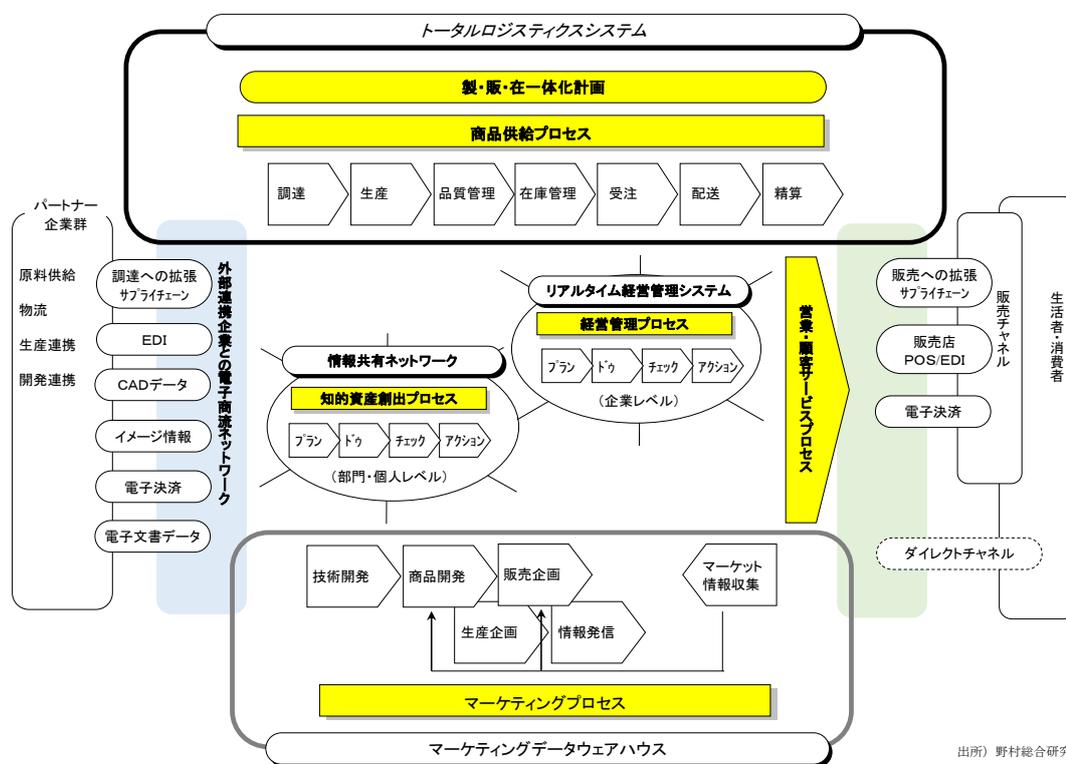


図 1. 2 情報技術を前提とした企業プロセスモデル

図 9 全社業務プロセスマップの例 筆者作成

【再編】企業をこえたリソース・プロセス・顧客の統合

再編段階の競争戦略は、企業を越えた事業資産、業務プロセス、顧客基盤の統合である。統合は次のステップで進む。

- ・財務的統合による資本増強
- ・経営管理機能の統合
- ・間接業務のシェアドサービス化による、サービスコスト低下と品質向上、資本効率向上
- ・調達、生産、営業と言ったコアプロセスの統合による、規模の経済性、技術集約、シェア拡大
- ・顧客基盤を統合してワンストップサービス化による顧客価値向上
- ・ブランド統合による製品開発力強化とブランド力強化

ITの役割は、インテグレート、事業の統合化である。経営管理システム、業務支援システム、顧客管理システムの統合により、経営統合による効果の早期の刈り取りを可能にする。

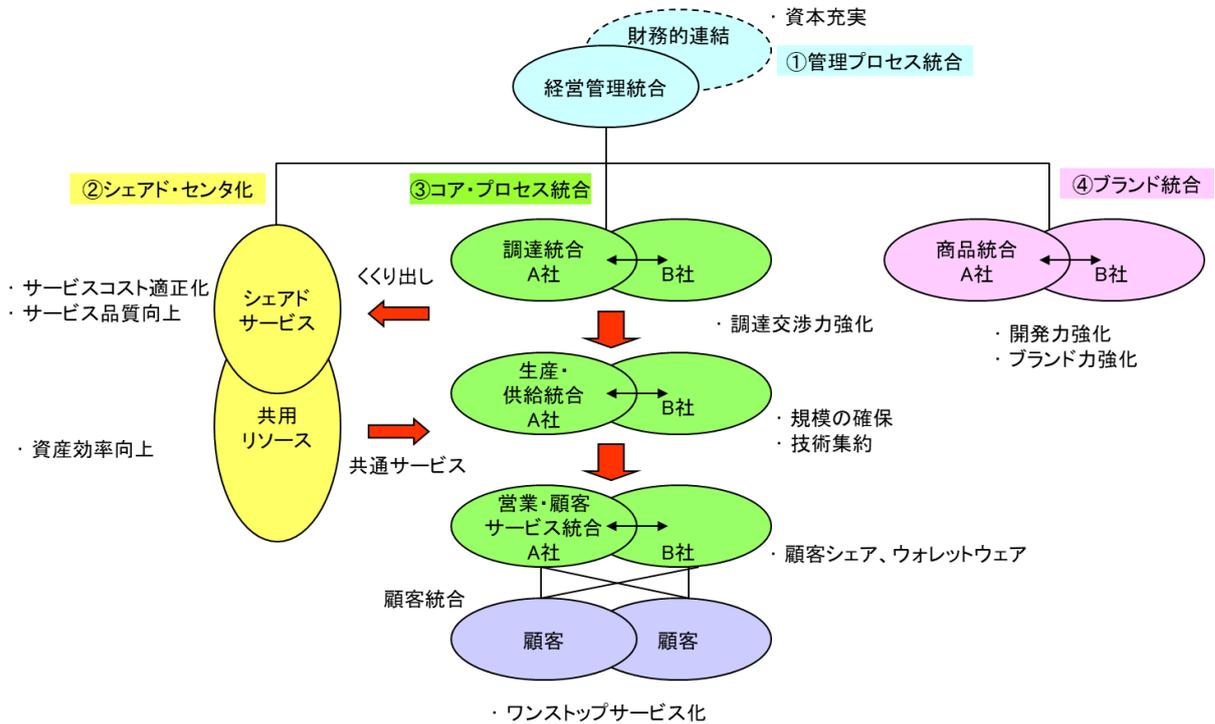


図 10 【再編】企業をこえたリソース・プロセス・顧客の統合 筆者作成

シェアドサービス（共同利用によるサービス提供）

ウォレットシェア（顧客の懐における占有率）

再編段階で参考になる経営理論は、J.コッターが『リーディングチェンジ』（1996）の中で提示した変革の8ステップである。

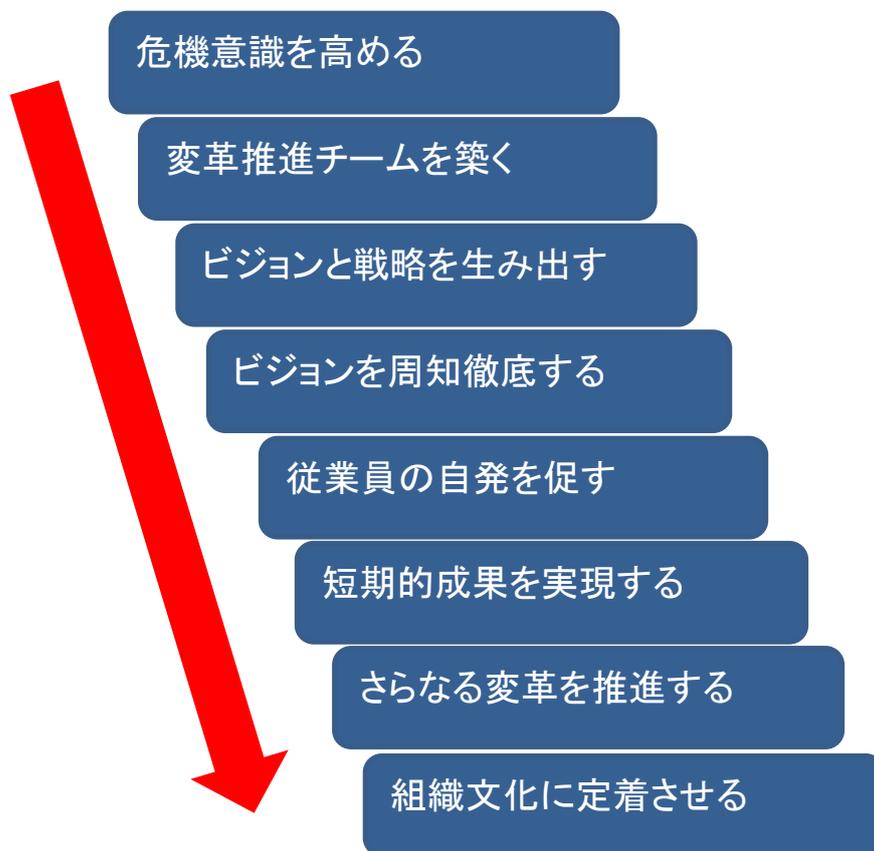


図 11 変革の8ステップ J・コッター（1996）

この8ステップを踏むことによって、それまでの組織が持つ慣性力を打ち壊すような、大規模な変革を計画的に実行することができる。

特徴的なことは、次の点である。

- ・まず全社で危機意識を共有することから始める。これが不十分だと、変革に何か障害があった場合に、そんな大きな変革が必要か、これまでの微調整でよいのではないかという声が出てきて変革が頓挫する。
- ・ビジョンを浸透させることによって、従業員を自発的に巻き込む。経営者が愚直に繰り返しビジョンを訴え続けることによって、全社員を鼓舞することができる。
- ・本格的変革の前に短期的に成果を実現して見せる。大規模な変革は実現するのに長い時間を要するので、その間に当初の危機意識やビジョンがあいまいになりがちである。短期間で、目に見える象徴的な成果を達成することによって、変革の実現が可能であることを示し、変革を途上で腰折れさせない。

【分化】サービス機能の水平分化と顧客に向けた統合

分化段階の競争戦略は、サービス機能の水平分業化と顧客に向けた垂直統合の実現である。

顧客接点、サービスコンテンツ提供、サービスオペレーションとサービス提供基盤にサービス企業を分業化し、各組織が自らの強み(コア・コンピタンス)に集中する。

これにより、顧客接点は範囲の経済、コンテンツ提供は知識集約、オペレーションは規模の経済を獲得する。

そして、分業化した機能を統合して顧客に応じてカスタムサービスを提供するインテグレータが全体を垂直統合する。

IT の役割は、インフォメイト、増力化である。各業務機能をシステムに埋め込んで、モジュール化とオープン化を図り、水平分業や垂直統合を容易にすることである。また、各業務機能の間での情報や形式知の共有を可能にし、それらを顧客にも公開して顧客自身によるセルフサービスを可能にすることである。。

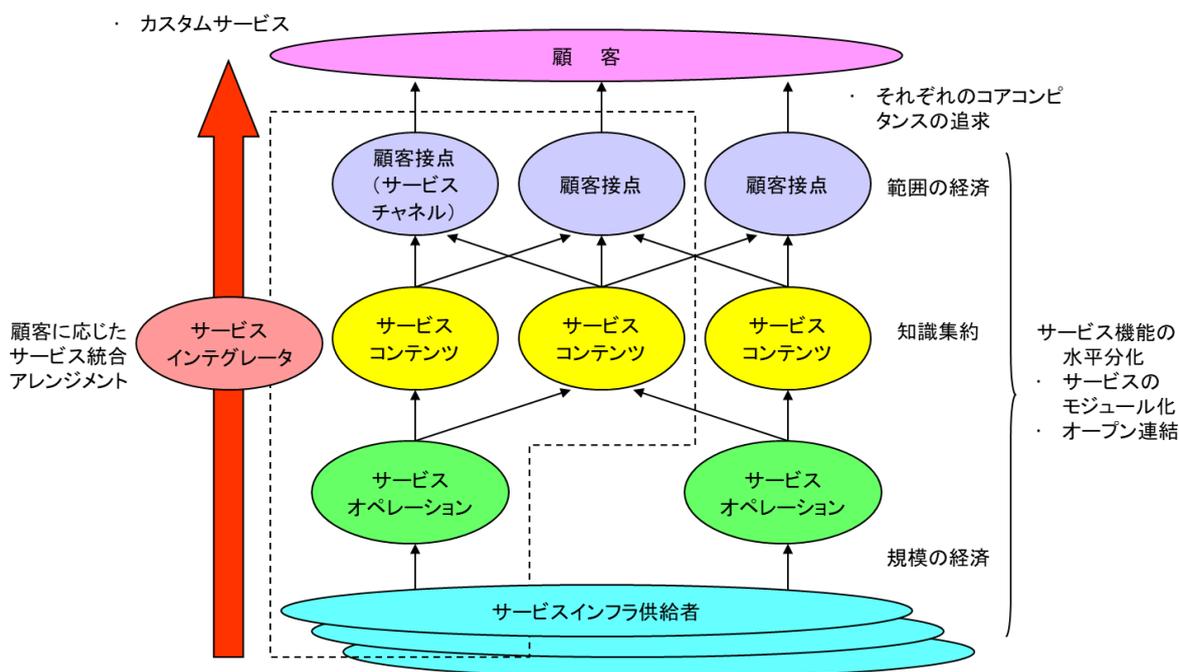


図 12 【分化】サービス機能の水平分化と顧客に向けた統合 筆者作成

分化段階で参考になる経営理論は、ハメル&プラハラッドの『コア・コンピタンス経営』（1994）である。水平分業や垂直統合によって、企業の壁を越えた事業の分化を進めるには、将来の市場と産業の姿を描いて、それに向けて自社のコア・コンピタンス（中核となる強み）を磨き上げる必要がる。

企業の資質	コア・コンピタンス経営での戦略立案	戦略立案のための視点
競争優位確立のための挑戦	戦略の練り直し 産業の革新 市場機会シェアの競争	市場機会が豊富な分野で参画できる範囲を最大にする。 必要な企業力を社内に蓄積する。 事業部ではなく会社レベルの視点で企業力を創りだす。
未来の発見	過去の成功を忘れ去る戦略	企業の業績が好調であるほど忘れることが難しくなる。 現時点の利益創出エンジンの限界を見つける。 事前に危機状態をつくりだす。
	先見性の戦略	産業の未来への展望、それはビジョンとは異なる。 ・既存の市場の枠を超える。 ・既存商品ではなく機能に着目する。 ・価格と性能の前提に挑む。 ・過去の経験を捨て謙虚にじっくり考える。 ・顧客主義以上になる。 ・人々のニーズに感情移入する。
	戦略的会社設計	戦略設計図：今後10年間における新しい付加価値や機能、必要な新しいコア・コンピタンス、価値を顧客に届ける方法。 ビジネスチャンスへの大まかなアプローチ計画のこと。
未来への出発	ストレッチ戦略	戦略方針：戦略設計図を煮詰めたエッセンス。 目的意識、パイオニア精神の表現、社員にとっての天命。 現状の経営資源や能力を超えてストレッチするもの
	経営資源の蓄積と相乗効果	ストレッチ戦略を実現する経営資源のレバレッジ方針。

図 13 コア・コンピタンス経営の要旨 ハメル&プラハラッド（1994）

産業構造の革新を行うには、現時点の市場や競争を前提とした競争戦略を立てるのではなく、今後10年を見据えた未来の産業への展望を持つ必要がある。未来における新たな付加価値、そのために必要なコア・コンピタンス、顧客へのリーチ、ビジネスチャンスへのアプローチ方法を「戦略設計図」として描く。そして、それに向けて経営資源や能力をストレッチする戦略を策定し、自社のコンピタンスを形成していく。

こうした長期の視点に立った自社の本質的な強みの強化は、かつての日本企業において優れたオーナー経営者達が実践してきたものである。日本企業の強みの源泉を研究して欧米企業が学んだことがコア・コンピタンス経営と表現された。

今日、日本企業の経営者の多くが、自分の任期内での短期的な業績達成に目を奪われて、コア・コンピタンスを磨くことへのこだわりを失ってしまっている。現在と同じ環境が継続する間は、それでも企業は成りたつが、そうしている間にグローバルな企業に大きく水をあけられる結果になっていないか反省が必要である。

【模索】ネットワークをいかしたビジネス創発サイクル

模索段階の競争戦略は、多様なパートナーとの緩やかなネットワークを活かした新ビジネスの創発である。

新ビジネスのプロデューサーとして、柔軟い段階の顧客要求と供給者シーズをぶつけ合わせ、必要な知識を専門家から仕入れ、スポンサーを募り、同業者との共生を模索して、新ビジネスの芽の試行錯誤を繰り返す。

IT の役割は、クリエイト、新たな事業の芽の創造である。緩やかなパートナーネットワークを形成し、新たなビジネスの試行錯誤に臨機応変に最適なパートナーが参加できる場を創り出すことである。クラウドソーシングやユーザーイノベーションなど、IT ならではのオープンな場を創り出す。

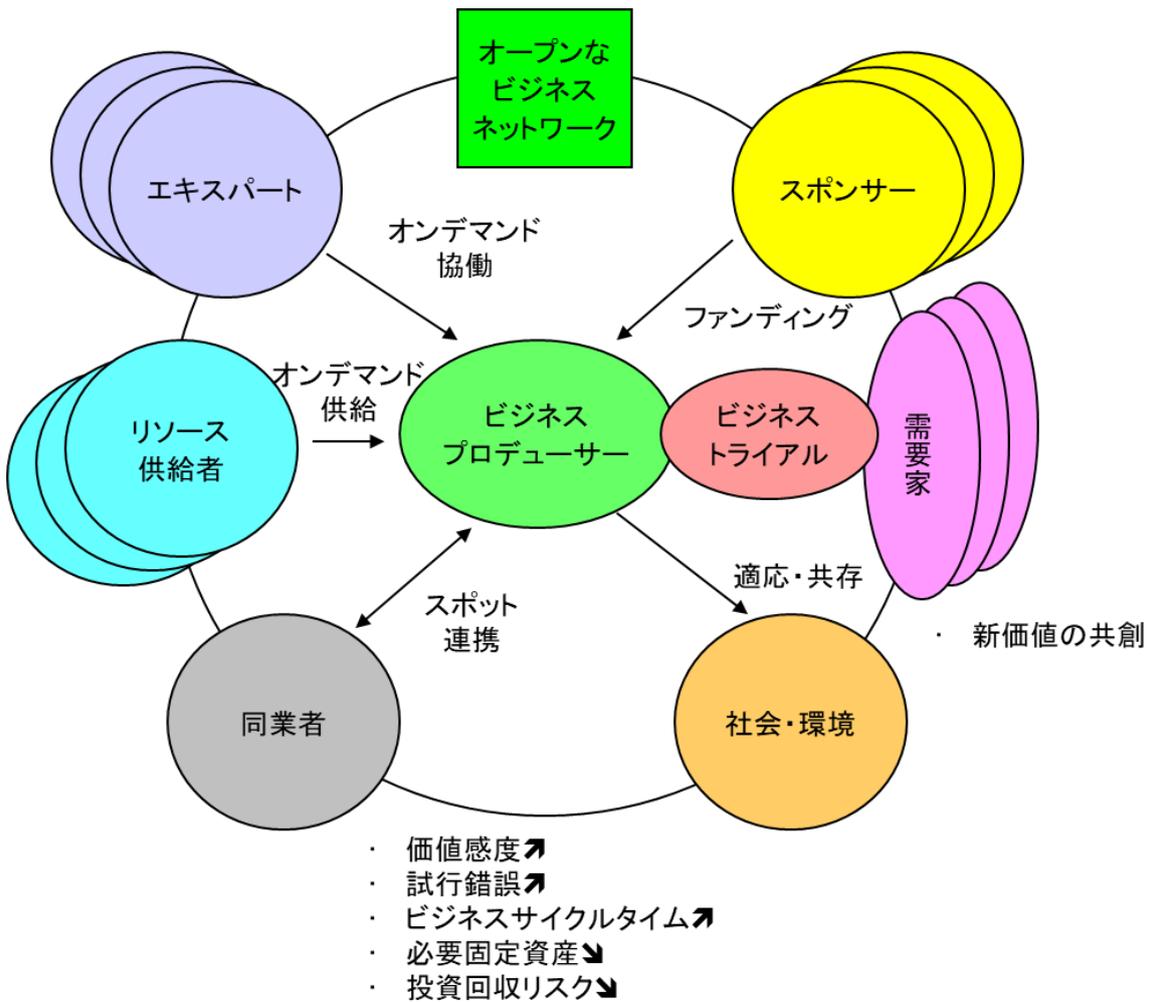


図 14 【模索】ネットワークをいかしたビジネス創発サイクル 筆者作成

模索段階で参考になる経営理論は、NRI が『創造の戦略』（1990 年）で提示した創造のためのステップである。

これは、起業に至る前の事業機会の探索（ディスカバリー）、事業の芽の育成（インキュベーション）、事業化に向けた環境整備のプロセスに焦点を当てている。

- ・ディスカバリーでは、事業のニーズとシーズを知る人同士が知恵をぶつけ合う場を設けて、白熱した議論を繰り返し、様々な事業アイデアを探索する。

- ・インキュベーションでは、事業アイデアの中から有望なものを選んで、事業の組み立て役（プロモーター）と支援者（サポーター）も組み入れた変革チームを作り、想定顧客や想定従業員との接触を始める。

- ・事業化準備では、事業を立ち上げる上での疎外要因を取り除き、Poc（プルーフオブコンセプト：簡易な模型）を作成して事業イメージを具体化し、先行的に一部で事業を開始し、本格的な事業開始に向けた組織や業務プロセスを整える。

これは、現在注目されているデジタル変革において重要な方法である。NRI は、1990 年の時点で日本企業における創造性発揮への取り組みの重要性を認識し、このステップを提唱していた。今こそ、多くの企業が実践すべき内容である。



図 15 新たな事業の創造ステップ NRI(1990) 『創造の戦略』