

シリーズ 令和大磯宣言後のこれからの品質経営を考える

第4回 事業構想(後編)：いかに内部適応するか



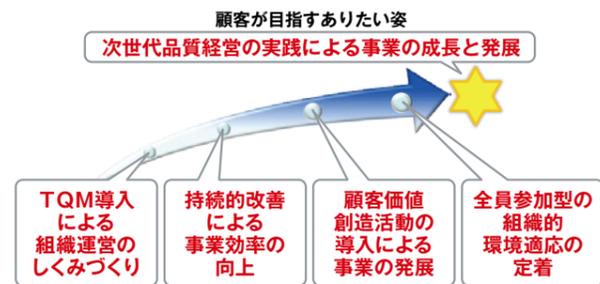
名古屋工業大学 産学官金連携機構 プロジェクト教授 加藤 雄一郎

1 はじめに

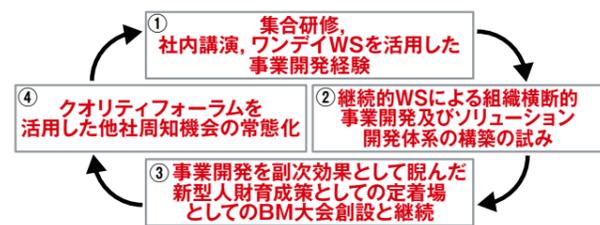
企業が持続的発展を遂げるためには、環境変化への適応が欠かせません。環境適応は外部適応と内部適応に大別され、前者・外部適応は、自社を取り巻く外部環境の要求に応えるべく、自らの事業を位置づける環境適応であるのに対し、後者・内部適応は、外部適応を受けて、それにふさわしい組織内部の諸機能の最適な組み合わせを構築する環境適応です。外部適応について解説した前回に続き、今回は内部適応に焦点を当てて検討内容を見ていきましょう。

2 外部適応検討の出口であり、内部適応検討の入口としてのマネタイズ・シナリオ

前回の連載で解説したとおり、外部適応に関する一連の検討の出口は、マネタイズ・シナリオです。以下、事例を交えて概説します。「顧客価値創造」という新たな事業を収益の柱として育てることを目論む日科技連は、産業界各社の進歩プロセスに寄り添うべく(図表1)、各種セミナー商品やシンポジウムやフォーラムなど多様なサービスを手掛けている総合力を武器にして、図表2のようなマネタイズ・シナリオを描きました。



図表1 顧客進歩プロセス



図表2 マネタイズ・シナリオ

マネタイズ・シナリオの最大のポイントは、“脱・売りっぱなし”&“脱・局地戦”です。個々の商品が、売上最大を目指して孤軍奮闘する“個人戦”ではなく、目的のもとで相互に関連づけられたうえで同一顧客にまとめて受容される“団体戦”を目指します。「後コマに記載された商材は、前コマに記載された商材が先陣を切っていればこそ確信的に売れる」という様子を複数コマを用いて表現します。図表3に示すように、マネタイズ・シナリオは、ビジネスをフロー型から、ストック型にシフトする基本シナリオと言えます。

	フロー型ビジネス	ストック型ビジネス
収入形態	・単発 ・製品・サービスの提供段階のみ収益を獲得する	・定期的 ・サービスの継続利用によって定期的収益を獲得する
成功要因	・個々の商品の力	・仕組みの力
収益流動性	・一度きりの関係ゆえ、収益の変動を予測しづらい	・継続的な顧客関係性をもとにしており、収益の変動は予測しやすい
新規顧客に対する依存度	・高い。新規顧客を獲得できない場合は、売上伸長を見込めない	・低い。新規顧客を獲得できない場合でも売上がゼロになることを防ぐ
対外部環境頑健性	・外的要因に左右されやすく売上が安定しない	・外的要因に左右されにくく安定した売上が確保される
時間的スコープ	・短期的な視点 ・常に目先を追いかけることに翻弄される	・長期的な視点 ・やるべきことが明確で、戦略的に打ち手を講じることができる
マーケティング管理指標	・市場シェア (市場占有率)	・顧客シェア (対象顧客の財布占有率)

図表3 フロー型ビジネスとストック型ビジネス

3 活動システム：マネタイズ・シナリオを確実なものにするためにどのような組織オペレーションの仕組みが必要かという発想

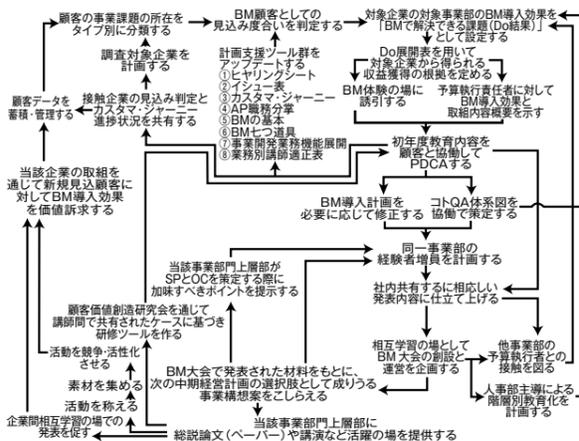
マネタイズ・シナリオを描いた後、「いかにマネタイズ・シナリオを確実なものにするか」という観点から、内部適応に関する検討に着手します。

外部適応の検討結果は、現行の組織オペレーションに相応の変化を求めます。組織がうまく連携していかなければ、マネタイズ・シナリオをものにする事ができません。また、競合の存在もあります。「我々は、本当にできるのか?」「やりきれぬのか?」という構想の実行可能性に関する問いには、常に不確実性とリスクが存在しています。

そこで、マネタイズ・シナリオに対して図表4に示す3つの問いをかけ、その答えを「活動リスト」として箇条書きにしてみましょう。活動リストの個々をよく見ると、時間的な前後関係や、成り立ちの因果関係な

1. 当該コマを確実化するために我々は組織オペレーションにおいて何をすべきか?
2. 当該コマから次コマに確実に移行させるべく我々は組織オペレーションにおいて何をすべきか?
3. 当該コマの成立、および次コマへの移行を阻む阻害要因は何か。その阻害要因を回避すべく我々は組織オペレーションにおいて何をすべきか?

図表4 マネタイズ・シナリオに対する自問自答



図表5 活動システム

ど、お互いにながしかの関係性があることに気づきます。その様子を、矢印に結びつけられた要素間関係として表した結果が、活動システムです(図表5)。活動システムとは、「いかにマネタイズ・シナリオを確実なものにするか」という問いの答えをもとに組み立てられたものであり、組織オペレーションの全体像として具現化した青写真と言えます。

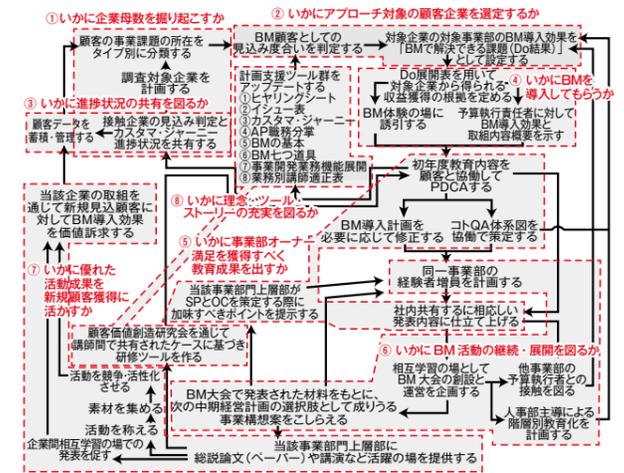
4 組織マネジメントへの展開

活動システムを描いた後、組織マネジメントを実践するフェイズへと移行します。描かれた活動システムは、今は無い「目指す姿」です。系統立てて組織横断的に能力向上に取り組んでいく必要があります。その要領は図表6の通りです。

1. 活動システム全体を俯瞰して、強化すべき領域を定める(図表7におけるグレー色の各ゾーン)
2. 個々の領域ごとに「いかに何をどうするか」という表現形式でイシューを立てる(図表7の各ゾーンに付記したタイトル)
3. 各イシューについての現状、しかるべき時期に達成すべき目標、目標を達成するための方策を検討する(図表8)。

図表6 活動システムを用いた検討手順

活動システムから導かれた各イシューは、事業構想を確実化するという観点から重点指向で定められたものです。全部門・全階層の参画のもとで、ベクトルを合わせて重点指向で達成することを目指す「方針管理」との相性が良いと言えます。図表8に示したイシューに基づく現状/目標/方策の検討は、中期経営計画に反映させて方針展開していきます。



図表7 強化すべき領域の特定とイシュー立て

イシュー	現状	目標	方策
1. いかに企業母数を振り起こすか	活動システム強化に向けて答えるべき問い	各イシューに関する現状	左記目標を達成するための打ち手(方策・手段・道具立て)
2. いかにアプローチ対象の顧客企業を選定するか			
3. いかに進捗状況の共有を図るか			
4. いかにBMを導入してもらうか			
5. いかに事業部オーナー満足を獲得すべく教育成果を出すか			
6. いかにBM活動の継続・展開を図るか			
7. いかに優れた活動成果を新規顧客獲得に活かすか			
8. いかに理念・ツール・ストーリーの充実を図るか			

図表8 イシューに基づく現状/目標/方策の検討

以上、前回と今回の2回分を通じて、事業構想を組織に落とし込む一連の検討プロセスを概説しました。この概説によって、「ビジネスモデルで先行し、現場力の勝負に持ち込む経営」のイメージが少しでも伝わりましたら幸いです。この後の実際の検討では、活動システムに対して、「どの部門が、どの活動を担うのか」という観点から、品質保証体系図の要領で「価値創造体系図」を策定し、各部門が担う業務を「業務分掌」としてまとめます。その後、各業務の作業標準を定め、日常管理に持ち込みます。一連の検討では様々なワークシートを用いて多岐にわたって検討しますが、特筆すべき点は一つです。真髄は、外部適応から内部適応に至る一貫通貫にある。この一点に尽きます。

Profile 加藤 雄一郎(かとう ゆういちろう)

東京工業大学大学院 社会理工学研究科 博士課程 価値システム専攻修了。博士(学術)。食品会社、広告会社を経て、2003年に名古屋工業大学大学院 産業戦略工学専攻 准教授に就任。その後、名古屋工業大学 産学官金連携機構 特任教授、厚労省所管 職業能力開発総合大学校教授を経て2019年6月より現職。2015年よりデミング賞審査委員会委員、2020年より(株)安川電機 社外取締役を務める。