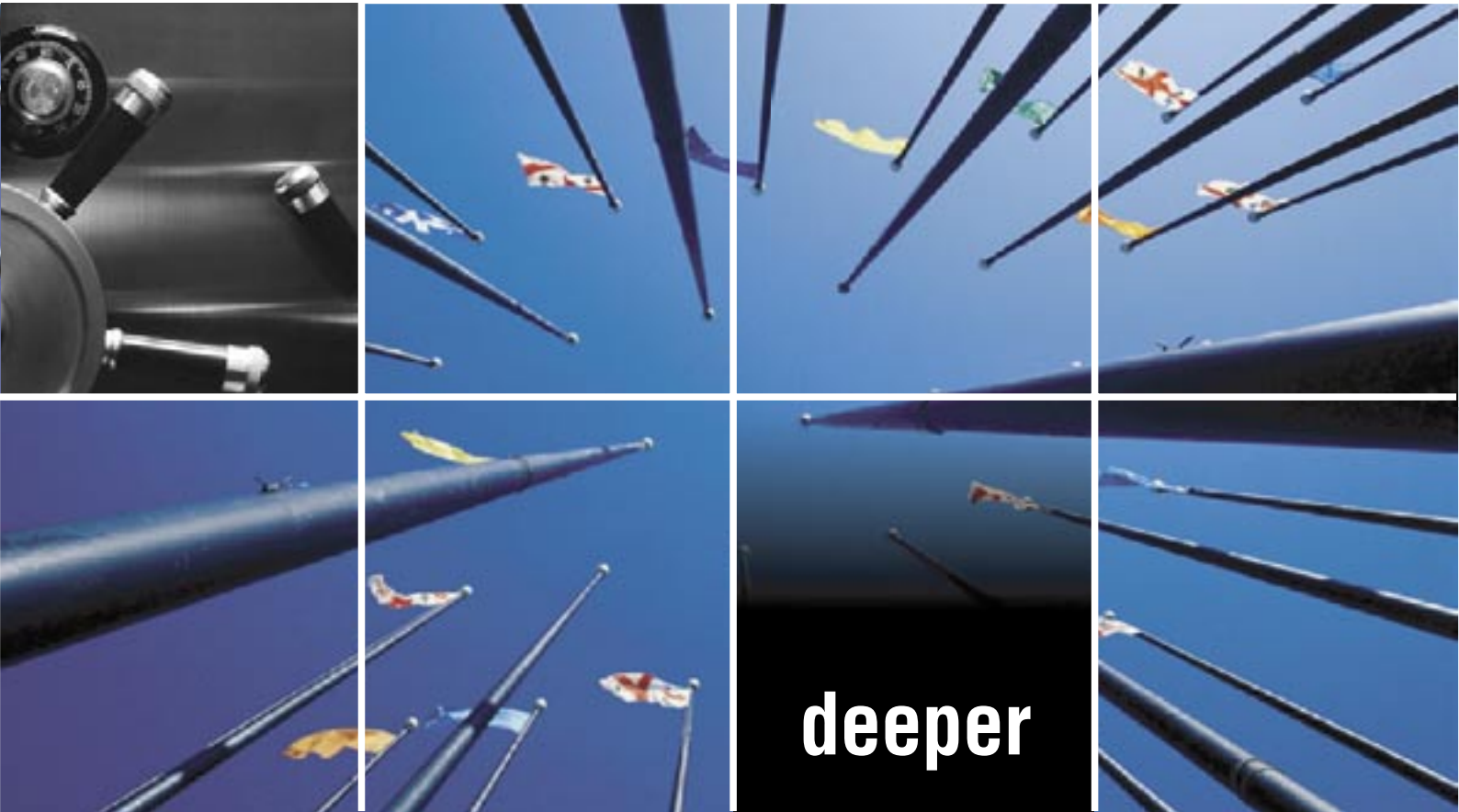




# Strategic Profit Improvement



# Contents

1. 日本企業の変革の状況 -----	1
2. 戦略的収益改善：Strategic Profit Improvement (SPI) の必要性 -----	2
3. SPI のフレームワーク -----	2
4. SPI のアプローチ -----	4
5. SPI アプローチによるプロジェクト事例 -----	6
6. 結び -----	11

## 1. 日本企業の変革の状況

1980年代から1990年代を通して、日本企業は生産能力向上のための積極的な投資を実施し、製品ラインを拡大するとともにオペレーションの効率化を行い、業績を改善してきた。それらの手法は他社に模倣されたり、インフラコストの低い海外競争者の出現による低価格化の消耗戦となり、多くの企業は継続的な収益力を生み出す競争優位を実現できなくなった。継続的な競争優位を獲得するための源泉は、主に戦略的ポジショニング（事業ポートフォリオとビジネスモデル（顧客・製品の選択））とそれを支えるオペレーション効率から生まれるが、今の状況を打破する手法として、抜本的かつ継続的な改善を迅速に行う戦略的収益改善：Strategic Profit Improvement (SPI) のアプローチが注目される。

また、日本企業の財務調達面（BSの負債サイド）は、メインバンク制のもとでの借入れに依存し、株式は持合によりほぼ恒久的に保有されてきたが、銀行はバブル時に膨らんだ不良債権処理に追われ、急速に貸出を優良顧客に絞り込み、投資家は不合理な持合を解消しつつある。一方、日本株式の保有率を高めてきた外国機関投資家は、短期での株式投資に対するリターンを最大化することを目的としており、企業の永続性を口実として不採算事業を続けることはいっそう許されない状況となっている。

下記表は各業界の日米上位グループ企業の平均財務指標を比較している。グローバルで勝ち組とされている自動車業界を除けば、日本企業は高コストで低資産効率の傾向となっている。今後、投資家・債権者からの圧力もますます加速することが予想され、業務改革を抜本的かつ迅速に実行することが急務であることを示唆している。

表1：業界別日米上位グループ企業の平均財務指標比較

	5年平均 売上成長率	売上 総利益率	販管費率	営業利益率	ROA
<b>&lt;Auto&gt;</b>					
日系上位グループ3社平均	2.2%	31.0%	23.0%	8.1%	7.2%
米系上位グループ3社平均	3.4%	27.2%	23.2%	4.1%	2.3%
<b>&lt;High Tech&gt;</b>					
日系上位グループ3社平均	0.0%	31.8%	32.9%	-1.1%	-0.9%
米系上位グループ3社平均	0.8%	38.9%	28.3%	10.7%	10.6%
<b>&lt;Pharma w/o R&amp;D cost&gt;</b>					
日系上位グループ3社平均	3.6%	74.0%	40.2%	33.7%	18.8%
米系上位グループ3社平均	11.1%	73.8%	36.9%	36.9%	29.6%
<b>&lt;Retail&gt;</b>					
日系上位グループ3社平均	-2.0%	30.6%	29.3%	1.3%	1.9%
米系上位グループ3社平均	5.6%	30.5%	25.6%	4.9%	7.4%
<b>&lt;Oil&gt;</b>					
日系上位グループ3社平均	2.4%	11.4%	9.4%	2.0%	2.9%
米系上位グループ3社平均	20.3%	16.8%	10.0%	6.8%	7.3%
<b>&lt;Telecom&gt;</b>					
日系上位グループ3社平均	24.0%	39.5%	35.0%	4.6%	3.0%
米系上位グループ3社平均	10.2%	44.9%	26.3%	18.6%	9.0%

Source: Dow Jones & Reuter (Billion\$, 120Yen/\$) As of Latest Fiscal Year

## 2. 戦略的収益改善 : Strategic Profit Improvement (SPI) の必要性

ダイナミックに変化する市場と技術に対応していくためには、環境変化に即応した戦略（事業ポートフォリオ）、ビジネスモデル、それと整合性をとった形でのインフラの効率化・整備を迅速に目に見える形で実施していく必要がある。

前述の通り、抜本的かつ継続的な改善は「他社とは異なる戦略的ポジショニング」と「戦略と整合性のとれたプロセス・システムを統合させることによる効率化」から生まれることが多く、独自性のあるビジネスモデルに最適バリューチェーン・組織・プロセス・システムを統合させることで、自社の特色を活かした最適の改善を実現することができる。ビジネスモデルによっては、社外の専門業者等を使用する水平的な統合や産業横断的な提携が有利なケースも多い。

では、変化が激しく、戦略のサイクルも短命化している状況においては、設定した戦略的ポジションをどのようにオペレーション・モデルへとつなげていくのが有効だろうか。計画を実行に移し、システムを導入する過程で環境が大幅に変化し、大規模な軌道修正や計画の中止を余儀なくされるケースも多い。SPI では、外部環境、内部環境の分析から考察された戦略（事業ポートフォリオ）、ビジネスモデル（顧客・製品の選択）および課題改善の定量効果についての仮説が設定されていることを前提として、オペレーションの観点から課題をピンポイントで検討し、短期間で目に見える効果を実現していくアプローチをとる。以下に SPI の考え方であるフレームワークと実施のアプローチを記述する。

なお、新しい市場、新たなニーズをもつ顧客、新たな製品・サービスをターゲットに戦略を策定するケースは不確実性が高く、業界に卓越した洞察力を働かせ、複数の選択肢を入念に分析するアプローチが必要となる。

## 3. SPI のフレームワーク

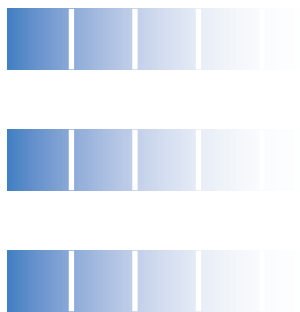
SPI のフレームワーク（構成要素）は次ページチャートにあるように「戦略（事業ポートフォリオ）」「ビジネスモデル」「定量化目標」「オペレーションの効率化」「間接部門・インフラの効率化」の5つの階層に区分されるピラミッドで表現される。

「戦略（事業ポートフォリオ）」「ビジネスモデル」「定量化目標」の3つの層は事前に設定される仮説であり、遂行するオペレーション戦略の前提事項となる。

「ビジネスモデル」の仮説は、組織の再構築や、バリューチェーン（研究・調達・製造・マーケティング・販売等の価値連鎖）をビジネスネットワークで捉えた戦略的なアライアンスやアウトソースまでを視野に入れて設定されたものを指す。

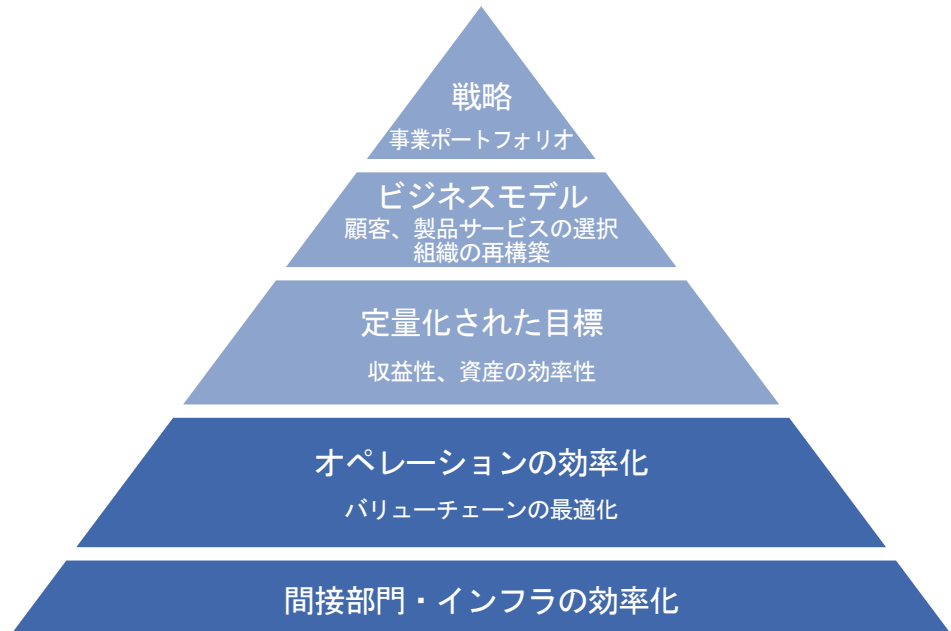
「目標の定量化」では、戦略の成否を確認する目標数値を仮説として設定し、オペレーションの効率化効果が企業価値に与える影響を把握されている必要がある。

これら上位3階層における仮説と整合性の取れたオペレーション戦略を構築



し短期間で遂行していくことが SPI の考え方（フレームワーク）である。

図 1 : SPI フレームワーク



オペレーション戦略を短期間で構築・実施するための前提事項となる、「戦略・ビジネスモデル・定量目標」の仮説については、以下に示す外部要因・内部要因の視点を取り込まれている必要がある。

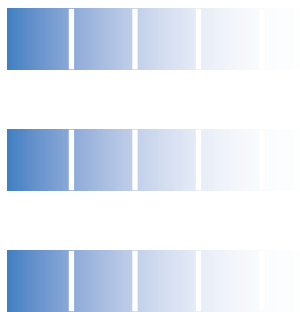
1) 外部環境要因 :

- ・業界を取り巻く環境変化が把握され、影響が大きい環境要因が仮説として抽出されている。外部環境要因は「政治・規制環境」「経済環境」「社会環境」「技術環境」の4つの視点から、市場については「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「顧客の交渉力」「供給者の交渉力」「既存企業間の競争」等の観点から仮説設定が行われている。
- ・環境の変化に対する業界としてのあるべき方向性が仮説設定されている。

2) 内部環境要因 :

- ・経営理念、ビジョン、経営方針や業界のあるべき方向性を踏まえた上で、自社の企業価値への影響が大きい重要な課題について改善の方向性が仮説として設定されている。

また、「戦略（事業ポートフォリオ）・ビジネスモデル」の仮説は環境変化に応じて、常にアップデートされていることが重要となる。

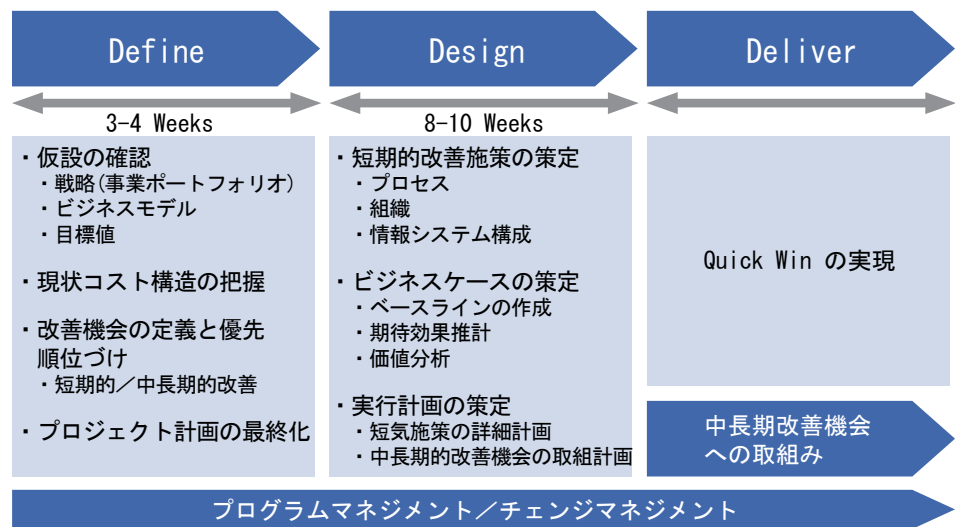


#### 4. SPI のアプローチ

SPI では、設定された仮説（戦略・ビジネスモデル・定量目標）を基に「Quick Win」が期待される戦略施策に焦点をあて実施するアプローチをとる。

短期間でオペレーション戦略を構築・遂行し効果を検証することで、経営環境・戦略との整合性をタイムリーにとり、変化に即応した施策の対応が可能となる。（なお、中長期的な対応となるものについては別途、計画を策定・詳細化し全体プログラムの中で管理を行う）

図 2 : SPI のアプローチ



SPI のアプローチ全体は、Define ステージ (Define 期間 : 3-4 週間)、Design ステージ (Design 期間 : 8-10 週間)、Deliver ステージの 3 ステージに分かれる。Define ステージでは現状のコスト構造を把握し、改善効果の推定までを行う。Design ステージでは定量的効果を測定しビジネスケースを策定、Deliver ステージにおいては短期で実現が可能な課題を完結する。これら 3 つのステージを通じて変革移行を管理するプログラムマネジメント、チェンジマネジメントが併行して遂行されることも重要である。

※プログラムマネジメント：戦略とプロジェクト間の整合性をとり、プロジェクトの優先順位や追加・中止を判断し、プロジェクトが成功するために必要なモニタリング、サポートをすることにより、組織としての変革推進力やプロジェクト管理能力を高め、変革プログラムを成功へ導く役割を担う。

※チェンジマネジメント：遂行するプロジェクトに対して、主体的な変革のコミットメントを確立するために、チェンジマネジメントプランを立案し、社内外のステークホルダーに変革の背景、目的、ビジョン、方向性を明確に示す。また、必要な情報を適切なタイミングで共有し、変革への意欲を醸成することで組織のパフォーマンスを最大化する。



Define ステージ：現状のコスト構造（人件費、売上原価、販売促進費、業務委託費等）の把握と、改善機会／課題を定義する。

フェーズ 1： 戦略とスコープの確認

- ・ 事前に設定された戦略（事業ポートフォリオ）
- ・ ビジネスモデルの仮説からオペレーション戦略に関わる = スコープの確認
- ・ 課題の抽出を行う。
- ・ 変革の準備ができていることを確認する。

フェーズ 2： 現状のコスト構造（人件費、売上原価、販売促進費、業務委託費等）の把握、プランの策定

- ・ 効果測定を行う基準となる現状のコスト・資産・人員構造を整理し、把握する。

フェーズ 3： 抽出した課題の優先順位づけ

- ・ 顧客・製品の収益性分析、プロセスマップ、組織図等の企業内詳細情報から、改善機会／課題の抽出を行う。
- ・ 課題の優先順位づけを行う。
- ・ コストドライバーの設定を行う。

フェーズ 4： プロジェクトプランの最終化

- ・ プロジェクトプランの詳細化・コミュニケーションプランの作成を行う。
- ・ プロジェクトチームメンバーのトレーニングを行う。
- ・ ステークホルダー分析を行い、コミュニケーションの問題等に早期対応する。

Design ステージ：課題に対する対策を策定し、具体的削減効果を測定したビジネスケース、実行計画を作成し、短期間で対応が可能な施策の遂行につなげる。

フェーズ 5： 改善策の策定（コスト削減、収入増加、オペレーション・資産効率化等の具体的改善策）

- ・ To-Be プロセスマップ、To-Be 組織図、To-Be システム構成の作成。
- ・ アウトソース、提携、e コマース等の潜在機会の検討を行う。
- ・ 対応策の相互依存性の確認を行う。

フェーズ 6： ビジネスケースの策定

- ・ 現状のコスト構造・改善策・初期投資コストからビジネスケース（改善効果の定量化、対応期間、難易度、リスク等の定義）を作成する。

➤ この改善策と関連のあるドライバーは、企業価値に対す



る感応度が大きく、競合他社と差別化を図る戦略上重要な要素となる。

▶ なお、対応が長期におよぶ効果の定量化は、オペレーション戦略の改善策の遂行により創造される将来キャッシュフローを負債と株式の加重平均コストで割り引いた現在価値の合計で算出し、環境変化に伴いドライバーの値を変更することで企業価値に与える影響を推計できる。

フェーズ7： 実行計画の策定

- ・ 短期間で対応可能な施策に関する詳細実行計画を策定する。
- ▶ 改善策の相互依存関係を勘案し優先順位をつける。
- ▶ 対応に必要な経費・リソースを決定する。
- ・ 中長期的改善機会に対する取り組み計画概要を策定する。

Deliver ステージ : Quick Win の実現

- ・ 早期実現が可能な施策を実施し完結させる。
- ・ (中長期的改善施策に対する取り組みも並行して行う)。

## 5. SPI アプローチによるプロジェクト事例

### 1) 大手医療器具メーカー A 社の事例

#### (1) 背景

これまで A 社の製品は国内外の市場で非常に高いシェアを誇り、長年にわたり確固たる地位を維持してきた。しかしながら製品の技術革新が著しく、かつ市場全体の成長も頭打ちになりつつあるといった市場変化から、自社製品そのものが持っている競争力は低下し、A 社内部での収益に貢献できなくなった。一方で製品の耐久性も飛躍的に向上し、その結果購買頻度も低下してきている。

#### (2) オペレーション戦略遂行の前提となる仮説

[ 戦略 (事業ポートフォリオ) ・ ビジネスモデル ]

このような環境変化の中で、A 社は今後「使用価値」つまり自社の製品を使用することによって顧客が受けることのできる価値を向上させることが自社にとっての重要な戦略であるとの結論を出した。「使用価値」向上のための方策を模索するなかで、これまで営業担当者が製品の営業活動に付随して行ってきた保守・メンテナンス業務というサービス市場に注目し、従来は無償で行ってきた業務に付加価値を加え、新規事業として確立・展開することが「使用価値」の向上に有効なビジネスモデルであるとの仮説を構築した。

一方で、保守・メンテナンス業務の推進体制を刷新し、事業として本格的に取り組むにあたり必要な人員数を確保する必要があった。A 社では既存の総従業員数は増やさないという全社としての基本方針が明確になっていることから、新規事業に必要な人材は既存事業から捻出・確保することとなった。



[ 目標の定量化 ]

競合他社や市場環境の分析を行い、競争戦略上必要となる保守・メンテナンスの事業規模・人的資源および当新規事業が企業価値に与える効果を定量化し検証した。

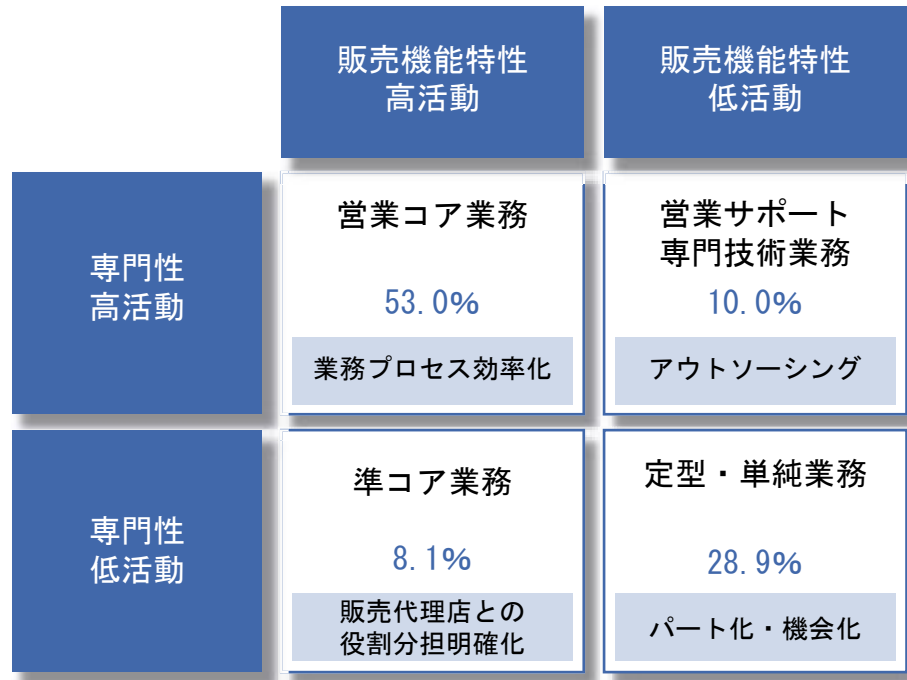
これまでの営業業務の品質を低下させることなく、既存業務の要員を圧縮し新規事業計画によって定められた必要人員を確保するため、現状業務のプロセス・販売代理店との役割分担の見直しを軸としたオペレーション戦略の取り組みを開始した。

(3) 改革の遂行

①業務改革

業務特性の分析により、A社の業務を4つの特性に分類しそれぞれの業務特性に対する改善の方向性を抽出した(図1)。それぞれの改善の方向性を基に複数の改善案を検討し、期待される削減コストと実施難易度の2軸で優先順位づけを行った。さらに抽出・優先順位づけされた課題に対して、具体的な対策を検討した結果、問い合わせ対応集約化・取次業務削減・社内意思決定プロセスの効率化といったより具体的な施策が策定され、これにより対象業務の20.4%が業務改善によって削減可能であると試算された。

図3：業務分析による業務特性と改善の方向性

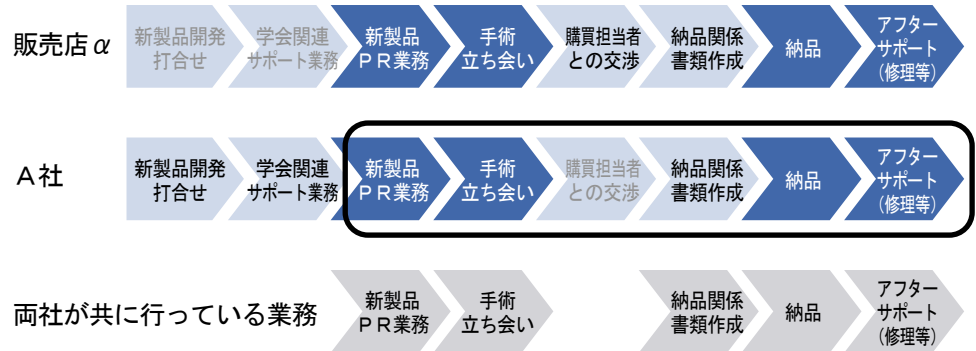


②役割分担モデルの策定

業務調査による業務プロセスの可視化は業務の役割分担の検討に大きく貢献し、当該プロジェクトではA社と販売代理店のプロセスを比較した結果、両者が共に行っている業務を浮き彫りにすることができた(図2)。さらに詳しい調査からA社における重複業務はその約80%を販売店代理店が負担することが可能であることがわかり、その結果16.1%の削減が可能であると試算された。



図4：販売店との役割分担実施可能性がある業務範囲



以上2つの方策により、A社は対象既存事業から合計36.5%のリソースを確保することができると試算され、これは計画された新規事業に投入するリソース量に足りる。その試算結果を受け、プロジェクトは全社改革プランとしてマスタースケジュールやタスクそして実行計画を作ると共に、他支店・営業所への展開計画を作成した。

(4) A社における成功要因と示唆

A社の取り組みにおける成功要因として以下の点が挙げられる。

①戦略と整合性のとれたオペレーション戦略推進

まず「保守・メンテナンス業務」を新規事業として立ち上げることを戦略の方向性として打ち出し、戦略上必要となる事業規模および当該事業が企業価値に与える効果を定量化して対象となる施策を明確にした。これによって戦略・業務推進体制・業務プロセスが整合性をとり、継続的価値向上に資するオペレーション戦略が策定された。また、効果の定量化は改革の実現に向けてのベクトルの統一・改革に対する全社意識の向上に有効となった。

②絞り込んだ分析対象に対する迅速なプロジェクトの推進

戦略を実現するためのポイントに調査分析対象を限定し、分析の精緻さに強弱をつけることで、無駄のない迅速なオペレーション戦略の推進を行った。

2) 公益事業B社の事例

(1) 背景

B社は、規制事業のために競争原理の働きにくい事業環境であったが、数年後に予想される規制緩和による市場競争激化に対応するため、大規模なグループレベルでの変革に取り組んでいた。

グループ全体の売り上げを増大させる施策を講じる一方で、利益拡大のために、肥大化した間接業務を適正化すべく「間接業務のシェアードサービス化」がすでに決定されていた。しかし同社では世評に乗じてシェアードサービスを導入しただけであり、間接業務を集約することに対する妥当性や、集約化することで得られる効果についての検証は充分になされていなかった。また、シェアードサービス部門の目標は、「間接業務の効率化」及び「一般管理費の削減」



という定性的なものでしかなかった。

## (2) オペレーション戦略遂行の前提となる仮説

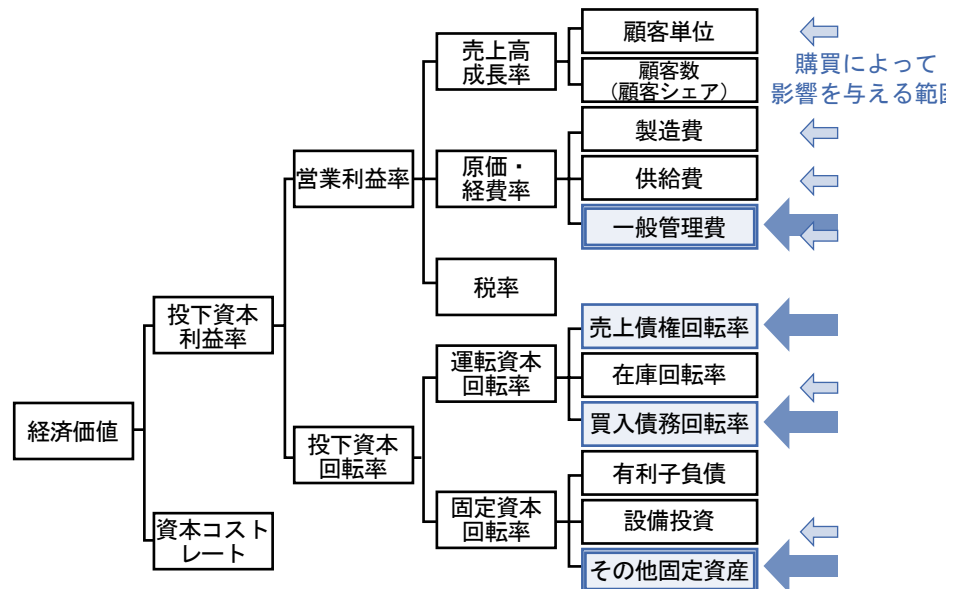
### [戦略 (事業ポートフォリオ)・ビジネスモデル]

B社グループのビジネスポートフォリオはコア事業を主軸として組み立ており、グループ価値の最大化を実現するため、近い将来には組織体制はコーポレート・事業部門・シェアードサービス部門の3層構造となることがすでに決定されていた。

### [目標の定量化]

定量化目標を仮説として設定するにあたり、まず経済価値と言う全社共通指標による各事業部門の数値目標から、その指標を要素分解することで、経済価値に影響を与えるドライバーの細分化を行った。

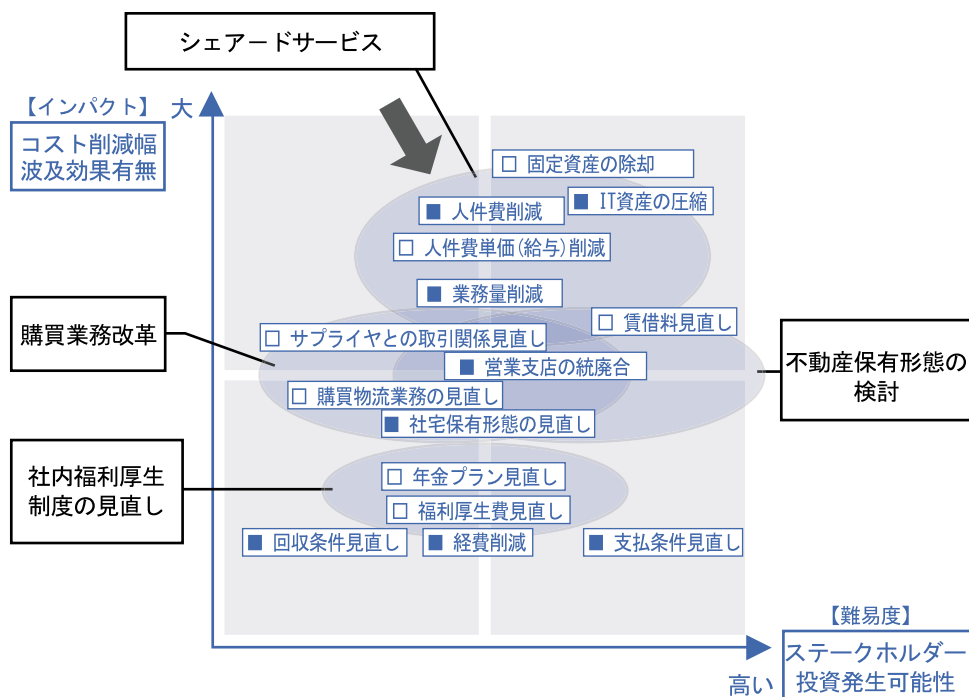
図5：経済価値の要素とバリュードライバー



そこで各ドライバーに対して、施策案を抽出し、各施策案においてコスト削減幅がどの程度であるか、もしくは波及効果がどれほどあるかの「コストインパクト」と、ステークホルダーの数や施策を実行する上での新規投資発生の可能性などに代表される、「施策実行における難易度」という2軸において施策案を評価し、相互に関連性の高い施策群についてはグルーピングを行い、より効果の高い施策から取り組めるよう優先順位づけを行った。



図6：バリュードライバーごとの優先順位の考え方



注：黒字は一般管理費に関連した施策

この結果、経営目標として設定されている数値目標だけでなくベンチマーク情報も同時に参照することで、具体的には「人件費の30%削減」、「間接業務の全体コストに占める人件費以外の費用の30%削減」という数値目標を設定した。

これらの優先順位と目標値を基に種々の施策を再検討した結果、シェアードサービス化への取り組みを最優先することの妥当性が証明された。

### (3) 改革の遂行

シェアードサービスの導入プランを策定することとなったプロジェクトは、a) 業務調査、b) 業務設計（業務改善策立案・サービス内容策定・業務コスト/価格策定）、c) 組織設計、d) 事業計画策定の4つのフェーズによって構成された。

図7：改革の遂行改革例（シェアードサービスの導入計画）



強調すべき点としては、活動レベルでの業務調査を踏まえて各業務の所要コストを可視化した結果、各業務単位で目標数値との乖離幅をつかむことが可能となったことがあげられる。

また、組織構成を業務から捉えたことで、一括りで間接コストと認識されていたものが、「業務ごとの人件費」と「業務諸経費」、「管理費」として個々に

把握することが可能となり、各々の費用特性を鑑みた、より合理的な削減目標および改善策を策定できた。加えて、活動レベル単位での業務連続性に配慮したことで、組織改変によく見られる業務遂行における混乱を回避した組織の再設計が行われた。

#### (4) B社における成功要因と示唆

B社の取り組みにおける成功要因として以下の点が挙げられる。

##### ①網羅的な施策検討と合理的な優先順位づけによる合意形成

考えられる改革の施策を網羅的に掲げた後、定量化された判断基準によって合理的に優先順位を設定していることから、意思決定の過程で経営陣のみならず対象となる現場側からも合意を得ることが可能となった。これにより、総論では賛成するものの各論に入ると混乱をきたすといった状況を未然に回避し、明確な方向づけができた。

##### ②全社戦略との整合性を確保した改革

目前の改革計画に対し、改めて共通指標を紐解くことで、プロジェクトの位置づけと期待効果が明確となった。これにより、経営陣の過剰な期待や現場における過度な不安を解消することが可能となり、より高いコミットメントを獲得することができた。

## 6. 結び

日本は現在大きな産業の構造変化を迎えており、この変化の時代を生き抜き、混乱から脱出するためには、新たな事業分野・ビジネスモデルを構築すると言った「変革」に決意をもって取り組むことが重要な鍵となる。しかしながら「変革」を遂行していくためには、長期的視点に基づいた革新的な仮説を構築する必要があり、経営に与える影響・リスクは大きく、実現までの道のりも長いものとなる。

翻って、前述の各業界の日米上位グループ企業の平均財務指標における日本企業のコスト高構造・資産の低効率性は、長期的施策と併行して、今すぐ行うべき「改善」の必要性を示唆している。今一度、環境変化に適合した事業戦略・既存の経営資源の配分を抜本的に見直し、それと整合性をとる形での業務改革を効果的なアプローチで実行することにより、継続的企業価値向上に資する目に見える効果が短期間で具現化される。その鍵となるのがSPIのアプローチである。



## IBM ビジネスコンサルティング サービス

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、160 を超える国と地域において 60,000 人以上のコンサルタントと専門スタッフを擁する、世界最大のコンサルティングサービス集団です。日本においては、日本 IBM の「ビジネスイノベーションサービス」と PwC コンサルティングが統合し、IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社として新たに発足しました。

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、経営革新に求められるビジネスプロセスや業界知識だけでなく、業界に特化した問題解決を可能にする技術的なソリューションを深く理解し、実質的なビジネスの価値を生み出すソリューション設計・構築・実行する能力をお客様に提供いたします。

## 戦略コンサルティング・サービス

戦略コンサルティング・サービスは 4 つの分野から構成されており、グローバルでの豊富な経験と各業界や IT に関する深い知識をもって、お客様の企業価値の最大化を支援しています。

また、戦略に基づく変革をスピーディに行なうためのプロセス改善、システム導入等の諸サービスも提供できる体制を整えており、質の高いトータルソリューションでお客様のビジネスを支援いたしています。

- Business Strategy (事業戦略)
- Operations Strategy (業務戦略)
- Information Technology Strategy (情報技術戦略)
- Organization & Change Strategy (組織変革戦略)

---

### お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

戦略コンサルティング・サービス

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel. 03-6250-8500 (代表)

E-mail: [ibcsmktg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmktg@jp.ibm.com)

<http://www.ibm.com/bcs/jp/>

© IBM Business Consulting Services.2003

本レポートに関するご意見、ご感想をお聞かせ下さい。

(2003.11)