



コスト・サイド・イノベーション

吉越 亘

コーポレートディレクション(CDI)は、年が変わりますと創業10年を迎えます。コンサルティングの実務は、顧客企業との事前の打ち合わせ、つまり(1)プロジェクトの構え(2)プロジェクトの内容・手順・段取り(3)期間・スタッフ等に関する討議を十分に行い、受注後は、顧客企業との継続的な討議を行いつつ、(1)調べて(2)考えて(3)判断して、中間報告・最終報告をとりまとめしていきます。こうした手づくりの地道な仕事に身をおいておりますと、創業から10年と表現するにはあまりにも粗雑な気がしてしまいますし、創業から3650日とするには、あまりにも生真面目な気がします。気分としては、創業から520週、プロゴルフにたとえるなら一週間にトーナメント戦1回として520戦予選落ちなしという感じでしょうか。かなりの緊張感です。予選落ちとは、仕事のクオリティが悪くて対価を支払っていただけなかった状態としておきましょう。

我々の創業当初は、「経営診断とそれにもとづく事業成功の道を明示して顧客企業とそれを共有すること」が仕事の大半であったと思います。当時の時代の空気を反映して、顧客企業の新分野開発、本業を軸とした新展開の可能性と限界の研究、2000年ビジョンの策定があり、さらには内外ともに視野に入れたM&Aの推進がありました。つまり、企業の価値創出に着目したバリュー・サイド・イノベーションを目指す経営戦略、あるいは事業戦略が思考の中核に存在したということです。その後、最近の数期間は、顧客企業との関係の長期化、またマクロ的経済環境の悪化を背景として、売上成長のより確かな実現と利益創出のより確かな実現を求める顧客企業のニーズの高まりから、一人一人のコンサルタントに課せられる期待・役割も変化してきました。すなわち、「売上成長の確かな実現」「利益創出の確かな実現」コンサルティングの要望です。今回は、このような市場側の要請にもとづく、経営指針の具体的な姿としての行動指針づくり、こうしたコンサルティング活動からみた「戦略の実行」面について考えてみたいと思います。

戦略vs実行

「戦略」は「実行」の上位概念であることは疑いありません。「実行」を担保していな

い「戦略」は絵空事になってしまいます。「戦略」からみて不適正な「実行」はどんなに真面目なものであってもコストの山を築くのみです。「戦略」と「実行」とを結びつける適正さが無い限り、先ず日々の業務の「実行」が破綻し、結果として「戦略」の破綻を招きます。

戦後50年間の日本の経済的成果を実現したのは、「戦略」概念としての「加工貿易立国」があり、「実行」概念としての「傾斜生産」「臨海工業地帯」と終身雇用、年功序列を中心とした「日本型人事」がありました。米国のインテリは、この全体を遠目にながめ、「官」「産」の融合・協力を「日本株式会社」と評し、個別企業の経営の特徴を人事的側面から「日本的経営」ととらえました。「戦略」概念が主であり、「実行」概念が従ではありますが、日本の復興期の官庁を中心とする戦略家たちは、従の「実行」概念である「傾斜生産」「臨海工業地帯」の精査・検討を深めつつ、主の「戦略」概念である「加工貿易立国」をより一層強固なものとしていったものと思います。その後「実行」概念である「傾斜生産」「臨海工業地帯」は、厳しい労働災害・労働争議・公害問題に直面することになりますが、「雇用」面・「技術」面・「産業構造」面の革新を図りつつ、つまり「実行」概念の革新を通して、「戦略」概念たる「加工貿易立国」の旗を守護しつづけてきました。一口でいえば、「実行」の革新が「戦略」をその破綻から守ったといえます。

成田空港の拡張問題が、話し合い解決を求めて根気よく続けられています。元阪神タイガースの江本投手は「ベンチがアホやから……」という名セリフを吐きましたが、現役の航空行政当局は、成田立地を決めた当時の先輩たちをこのように思っているかもしれません。その後のニッポンの空はみじめなものです。千葉地区の国鉄の労組もからんだ成田闘争は、成田における「実行」の破綻を招き、ニッポンの空の「戦略」を破綻させたといつてよいのでしょうか。運輸省には反省点が多くあると思います。「実行」が「戦略」の足を引っばった例です。

前述のとおり、CDIに対するコンサルティング・ニーズは「成果の実現」「実行」面でのイノベーションに関するものが増えてきましたが、これに対して、CDIは先ず(1)情報システムの経営と(2)人関係(人材の採用・育成・配置・処遇)の経営(Human Resource Management)に注力し、先行投資を行い、多くのプロジェクトを成功させてきました。この2つの分野は、私共戦略系のコンサルティング会社にとっては隣接の領域に新たに進出したという位置付けになるわけですが、それは、多くの顧客企業を第三者の客観的立場から見つづけてきた観察的事実として、

(経営の成果) = (戦略) × (実行)

「よい成果は、素晴らしい戦略と適正な実行との合体を通してのみ得ることができる」という確信に支えられるものでした。

「実行」の世界は「コスト・サイド・イノベーション」の世界

企業経営は毎期毎期の365日1本勝負です。公開・上場企業であればなおさらです。長引く不況は、営業部門を直撃しています。もっと安くてよい製品を取り扱わせてほしい。もっと優秀な人材を配置してほしい。情報システムをもっと改善してほ

しい。販促費、宣伝費を増額してほしい。どの会社も異口同音のことと思います。さらに、2000年に向けて、内外価格差が限りなくゼロに近づいていくと想定してみると、こうした声はもっともっと大きくなり、営業部門という典型的な「実行」部隊の今までのやり方は徹底的に自己否定され、全く新しいものを創造していかねばならなくなるのではないかという予感がします。経営全体からみれば、「実行」部隊とは売上および収益、すなわちバリューを実現すると同時に、一方でバリューを生み出すコスト側の存在でもあります。CDIの最近のコンサルティング経験から申し上げますと、多くの日本企業において、このコスト側において挑戦すべき革新課題とは何かが大きく問われてくると思います。ポイントは「費用対効果」の問題で、費用の再配分はどれだけの効果の増大になるのか、これを徹底的につきつめることとなります。では、ここでいう「コスト・サイド・イノベーション」とはどのような世界化を具体的に述べてみます。

本論に入る前に、環境工学の分野で先駆的な業績をのこされた元京大教授の末石富太郎先生の著書から引用をいたします。「昭和42年6月、飛行機がぐっと旋回をして、ひとりで真下を眺めることになった時、私は思わずあっと叫びそうになった。それは豊中か尼崎の街並なのだろうが、地上で電車や自動車からいつも見慣れた眺めとは全然違っていた。都市の繁栄の象徴ともいえるたくさんの住宅の赤や青の屋根瓦が太陽の光を反射してはいたが、私にはどういうわけか、『大変だ、これはみなごみだ』と見えてしまったのである。(略)新築の住宅ですらいずれごみになるのだから、その日その日の満足のために地域に運びこまれてくるものはもちろん、すべてのものを必ずごみになる潜在廃棄物であると仮定してみてもどうであろうか。私はそれ以来、このような見方をすることを『廃棄物めがね』をかけるということにした。(略)めがねのかけ方、つまりものの見方を少し変えると、結果は大きく変わってくる。一番おそろしいのは、行政も市民もすべての者がめがねをかけてない場合である。』(『都市環境の蘇生—破局からの青写真』(中央公論社))

「実行」の世界の中で「コストめがね」をかけてとくに精査しなければならないのは、営業・物流・メンテ・管理の分野ではないかと思います。我々の経験では、単にこの「めがね」をかけてみるだけで帳票類は40%から50%は削減可能です。さらにもっと効果があると思われるのは、コスト面の仮説を持って、この「コストめがね」をかけてみることです。仮説の第1は、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングです。仮説の第2は、業務の外注化つまりアウトソーシングです。要するに、保有価値と使用価値を徹底的に比較検討することです。例えば、情報システム分野を第1および第2の仮説をたてて、「コストめがね」で見えますと効果は絶大です。情報システム部のユーザー、このユーザー部門にいままで情報システムのコストとして計上されていなかった多くの費用項目とその大きさに気付くはずで。

「コストめがね」で徹底的に見直すこと、さらに2つの仮説をもっともう一度見直しますとVisible Costとそれまで見えなかったInvisible Costが徐々に見えてきます。コストの洗い出しは相当長期を要する地道な作業ですが、その成果は絶大で、まさに「利益はコストの中にある」という発見の喜びを体験することとなります。そして、

「最も合理的な業務は最も効果的な情報システムを生み、最も有利なコストを実現する」ことを確信できるのです。

米国ゼロックス社の決断

米国ゼロックス社(売上高146億ドル)が、世界19カ国におよぶ社内情報通信システムを、世界最大のアウトソーシング会社であるElectronic Data Systems社(EDS社、売上高86億ドル)に25億ドル～41億ドル(8～10年契約)で運用委託しました。世界中の情報システム部門の2,700人のうち2,000人はEDS社に移籍し、残りの700人は情報戦略やシステム設計・アプリケーションソフトの開発に専念します。(「日経産業新聞」平成6年6月16日および「日経情報ストラテジー」1994年6月) こうした情報システムのアウトソーシング業界で巨大商談が成立したのは、(1) EDS側は100万ドルのコストをかけて十分米国ゼロックス社の研究をして、思いきった価格で応じたこと、(2) 米国ゼロックス社は価値を生み出す部分とそうでない部分を峻別して収益の増加(年間6,000万ドル～1億ドル<推定>)を図ったこと、(3) この結果、自社と株主の双方に価値を与えることができる、この3点が記されています。

手元の資料によりますと、上述の米国ゼロックス社のような例として、Eastman Kodak、General Dynamics、Continental Airline、National Car Rental、McDonnell Douglas、Eckerd Drug、Southland、US Travel等数多くの業界の有力企業がEDS、CSC、ISSC等のアウトソーシング・ベンダーに運用委託しています。米国のアウトソーシング業界の総売上高(業界規模)を200億ドル(この内トップ企業のEDS社の売上は86億ドル)と仮に推定してみますと、委託している事業会社側は総額として、どのくらいのコスト削減、すなわち税前利益を増加させているのでしょうか。例えば、10%のコストメリットを実現しているとすれば発注者側の事業会社は総額として22億ドル、20%のコストメリットとすれば50億ドル、さらに30%のコストメリットとすれば86億ドルの税前利益を増加させている試算となります。

このような記事に接して思いますことは、第一は1株利益の増加に対して本当に真剣に取り組んでいる、ということです。リストラクチャリング、リエンジニアリング、そしてその延長線上にこのアウトソーシングがあるということです。米国企業のコスト・サイドに注力した革新の動きに大変たくましい企業の迫力を感じます。また一方、CDI Newsletter 22号(1991年10月)で述べたとおり、1つの産業として成立しつつあるアウトソーシング・ベンダーが「事業会社を助ける会社」としてその役割を果たしつつあるという点です。EDS社はIBMのトップセールスマンであったペロー氏(大統領選挙に立候補したペロー氏)が1962年に創業し、その後GMに企業売却して今や1兆円企業になりつつある会社です。前述の末石先生の「廃棄物めがね」の直感が1967年のことですから、ペロー氏の「コストめがね」はこれよりも5年早かったわけです。事業会社は公害の発生源となります。この公害を防止するために、公害防止産業が発達しました。事業会社の肥大化した情報システム・コストをスリム化するアウトソーシング・ベンダーは、この公害防止産業に例えて考えることができます。オーバーなコストは、周囲の誰にとっても「害」です。

認識の伝達

CDIが「戦略の実行」コンサルテーションに進みはじめたころ、その基本コンセプトとしてとりまとめたのがNewsletter16号(1990年4月)で述べた「認識の伝達」です。経営トップの言葉として発せられる経営の哲学・理念、経営のビジョン、経営の基本戦略は、取引先や顧客に正しく伝達されねばなりません。一方、売上と利益を生みだす「実行」部隊には最前線の現場に正しくこれが伝達されねばなりません。「戦略の実行」のインフラストラクチャーとして、こうした「認識の伝達」、つまりトップの認識が正しく伝達されたところの最前線「実行」部隊が存在していなければなりません。

「コスト・サイド・イノベーション」とは、このような「認識の伝達」がきちんと成立している経営基盤を背景として実施される、モノやサービスを供給する側の内部体制の革新に他なりません。また一方で、「コスト・サイド・イノベーション」を社内を導入することは、ややもすると認識の未達になりがちな内部体制に活を入れる有力な手段ともなります。

日本の大企業でシステム部門を子会社として分離し、証券・銀行の情報システム受託に努力してきたところが多くあります。長引く不況で本業が低迷し、かつ、設立した情報システム子会社も証券・銀行の不振から過剰なシステム・エンジニアをかかえて四苦八苦しているところが多くあります。このような状況の中で、かつ日本型雇用形態の中で、なかなかむずかしい決断を迫られることとおもいますが、前述のアメリカ産業復興の1つの手段となったアウトソーシングをとり入れることが検討されるべき時代がきたのではないのでしょうか。「認識の伝達」の基本にたちもどって、費用対効果の冷静な優先順位づけを行っていく、つまり、「コスト・サイド・イノベーション」を徹底的に追求していくことが、今求められていると思う次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション代表取締役社長)