

第2節 SWOT 要因を整理する

本節のテーマは「事業ドメインの定義の支援」です。言い換えれば「事業ビジョン(経営ビジョン)案の策定」です。前節は、IST 社から「大阪事業部を改革して儲かる事業構造にしたいので、事業戦略の策定を支援してもらえないか」との依頼を受け、ITコーディネータが大阪事業部長の山田氏にインタビューし、企業プロフィールとマーケティング環境を洗い出すところまでお話ししました。そして、営業課長の中川氏、SE 課長の上野氏というプロジェクトメンバーと「事業ビジョン(経営ビジョン)案の策定」を進めていくことになりました。

策定する事業ビジョンは、「儲かる事業のしくみ」を実現するものでなくてはなりません。本節ではその最初のステップとして、事業の内外経営環境要因を整理します。IT コーディネータとしては、事業ビジョンを策定するところまでの作業を見通しておく必要があります。

本著では、架空の中堅 IT ベンダー IST 社をモデルに、プロジェクトメンバー(事業部長の山田氏、営業課長の中川氏、SE 課長の上野氏)と IT コーディネータ(私)との対話を通して、大阪事業部を「儲かる事業」にする“IT 経営”企画を進めています。プロジェクトを推進する上で前提となっているのは、IT コーディネータ試験の出題範囲にも含まれる「IT コーディネータ プロセスガイドライン 2.0」です。

1. 「儲かる事業のしくみ」を編み出す 3 つのステップ

はじめに、事業戦略を策定する作業を整理しておきましょう。この作業は次の 3 つのステップからなります。概要を説明します。

第1ステップ: 儲かる事業シナリオを構想する

経営者が内外環境の変化を迅速に察知し、新たな事業シナリオを構想し、提示するステップです。経営者が見極めるべき外部環境としては、競合企業や経営環境の変化などがあります。内部環境としては、社内の「ヒト、モノ、カネ」の経営資源や事業を遂行するための組織機能要因の変化などが挙げられます。さらに、事業領域における商品・サービス、顧客(市場)、ニーズを定義し、事業目標を設定します。そこから

“儲かる事業”を実現するための成功要因を発想し、その障害となるであろう課題の解決シナリオを作ることになります。

第2ステップ:SWOT 要因を整理しビジネスモデルを特定する

経営者が提示した事業シナリオの構想をより確かなものとするために、第2ステップでは内外環境要因を含めた事業成功要因を整理・検証します。さらに、儲かる事業となる事業領域と事業成功要因を特定し、ビジネスモデル(事業の儲かる仕組み)を考えます。特定する事業領域の要因としては、「商品・サービス」「顧客(市場)」「ニーズ」に加え、“事業成功の決定的な要因”となる「CSF(Critical Success Factor)」を策定します。

第3ステップ:事業ビジョン(経営ビジョン)を確定する

儲かる事業とCSFを基に事業ビジョンを確定するのが第3ステップです。事業ビジョンの実現に向けて、CSFを事業戦略に変換します。投資対効果が見える事業戦略/施策に落とし込むことで、事業目標をより実現可能な目標にブレークダウンし、事業ビジョンを作ります。ここで考慮すべき点としては、BCP(事業継続計画)、セキュリティ対策といった経営リスクへの対策や、経営成熟度(経営戦略や経営施策を遂行する能力レベル)などが挙げられます。

2. SWOT 要因整理の検討会議

◆そもそも、経営戦略とは何？

私(ITコーディネータ)がIST社大阪事業部のプロジェクト室を訪れたとき、プロジェクトメンバーはすでに議論を始めていました。彼らは私の顔を見るなり、質問してきました。

営業課長の中川氏:「経営戦略」とは、実際の経営の中でどんな風に位置づけるのでしょうか。頭では理解しているつもりだったし、酒の席では「ああだ、こうだ」と話題にしているのですが、実際に経営戦略策定に関わってみると、全然うまくイメージできず、自信がなくなっていました…。

私:よくあることです。基本的なスキルがなくて経営戦略を考えるのは難しいでしょう。

戦略とは、もともと戦争用語ですね。相手を打ち負かすための兵隊、武器の配置と後方支援に関する方策を言いました。この戦略をビジネス分野に置き換えた言葉が経営戦略です。経営戦略は、経営ビジョンのもとに「同業他社よりビジネス上の優位に立つための経営資源の最適活用法」といえます。

中川氏:今、「経営ビジョン」と言われましたが、その他に「経営理念」「経営方針」といった言葉があります。これらの違いは何ですか？

私:そうですね。整理しておきましょう。まず経営理念について説明します。

経営理念とは「自社は何のために社会に存在するか」を定義したものです。企業経営において最上位または企業存在の根底にある概念です。御社では、社是に「信用を重んじ、着実を旨とする」とありますね。この意味は「お客様から信用を得る商品・サービスを提供し、顧客の満足を得ることを第一に企業の成長はその結果として生ずるものである」という姿勢を表明しているのですから経営理念に該当します。

経営ビジョン(事業ビジョン)はこの理念のもとに策定します。経営ビジョンは、中長期における自社のあるべき姿です。経営理念を持ち、社会に貢献しようとしても、その企業自身が倒産しては何の意味もありません。したがって、同業他社に対して優位に立ち、企業を存続させるための経営ビジョン(事業ビジョン)を作り、目標を設定することが必要になります。ですから、経営ビジョンには3年後に「どういった事業形態であるべきか」を示す事業の定義と、事業目標である売上高や利益高などを定義します。

中川氏:分かりました。では、経営戦略と経営方針は？

私:経営ビジョンとして、将来のあるべき姿としての事業を定義したら、次に経営ビジョンを実現するための方策を作る必要があります。

ここで「同業他社に対して競争優位に立つために経営資源を最適配分する方策」を経営戦略といいます。具体的には、「ヒト、モノ、カネ」といった有限の経営資源を、競争優位に立てるように最適化して投入する作戦のことです。例えば、東京地区の営業力を強化したり、東北工場の生産能力を強化したり、本社間接部門の生産性を向上

したりすることが経営戦略(事業戦略)になります。

事業戦略が出来上がったら、社員や利害関係者が理解しやすいように、その基本方針を簡潔なメッセージとして打ち出す必要があります。これが、経営方針(事業方針)です。

大阪事業部長の山田氏:なるほど、経営戦略は効果的な経営活動のための要(かなめ)になっているのですね。

私:その通りです。素晴らしい経営ビジョンを掲げる企業はたくさんありますが、企業の優劣を決めるのは「経営資源の最適配分を行う経営戦略」なのだと言っても過言ではないでしょうね。

SE 課長の上野氏:ところで今回の討議は、経営トップが示した事業シナリオ(グランドデザイン)を改善する作業ですか？

私:グランドデザインは経営トップの意向です。詳細なデータで裏付けし、検証することで、より具体的で実態に合った事業ビジョンにしなければなりません。その成果物として改善報告書を提出することもあります。

中川氏:分かりました。さて、何の作業から開始しましょうか。

というわけで、プロジェクトメンバーの間で基本的な経営用語の理解が進んだようです。経営者と対話するのに不可欠な言葉ですし、IT 経営の実現に必要な考え方の基礎知識ですので、しっかり理解しておく必要があります。

さて、プロジェクト室では、経営環境の要因分析から始めることになりました。SE 課長の上野氏から、「事業領域(事業ドメイン)定義までの主要成果物を WBS (Work Breakdown Structure) で作成しましたので、原案として討議していただけますか？」と動議がありました。

◆CSF の策定に向けて SWOT 要因を整理する

上野氏: 事業ドメインを定義するまでのステップを 4 つに分けて、成果物を考えてみました。4 つのステップとは、(1) 強み・弱み要因、機会・脅威要因を整理した SWOT 分析表を作成する、(2) SWOT 要因から CSF 案を作成する、(3) CSF 案を選定する、最後に(4) 事業ドメインを定義し、事業を選定する、です。

私: よく勉強なさってますね。この手順で進めていけばよいと思います。まずは、SWOT 分析表の作成ですね。ところで、グランドデザインした時の資料に経営環境要因や CSF 案があると思いますが。

山田氏: あります。経営トップとグランドデザインを行った時の経営環境要因や CSF 案のメモがあります。CSF 案には「クラウドシステムの技術整備ができること」や「ERP ビジネスができる開発環境があること」などがあります。

私: そうですね。それでは経営環境要因データを整理することから始めましょう。SWOT 要因である強み・弱み要因、機会・脅威要因の整理基準をまとめておきましょう。

上野氏: 強み要因については、目標企業や目標企業グループを設定し、それらに対して差別化できる、あるいは優位性のある経営資源や経営機能要因が強み要因になっていました。つまり、「目標企業の設定」が整理基準の前提になります。

中川氏: そうすると、弊社の目標企業は IMB 社ですね。「最新の PC やサーバーをネットワーク化するスキル」「導入機器やシステムに対するヘルプデスクを組織化している」という点で弊社は IMB 社と差別化ができていますので、これらは強み要因ということでしょうか。

私: そうです。スキルや組織機能は強みになります。差別化でき、ビジネスを獲得できる競争優位に立てるからです。機会・脅威要因の整理基準も整理しておきましょう。

中川氏: 機会・脅威要因は、自社ではコントロールできない外部環境要因ですから、業界のマイクロ環境と時流を作るマクロ環境要因をとらえることでしたね…。

上野氏:マイクロ環境およびマクロ環境要因の中で、機会要因はビジネスチャンスになる要因を指し、脅威要因はビジネスの撤退につながるような要因でしたね。それでは、「IMB 社がプライベートクラウドサービスを開始した」というのは、脅威要因ですか？

山田氏:弊社もクラウドをやる予定だし、あまり脅威でもないように思うが。

私:そうです。その SWOT の機会・脅威要因の整理では、「脅威要因」に注目してください。山田氏も言われているように、自社で対応できない要因を脅威要因としてください。つまり、自社の体力で対処できず、事業の転換や撤退を考慮せざるを得ない要因です。

山田氏:なるほど、機会・脅威の整理基準は「自社の体力で対処できず、事業の転換・撤退を考慮せざるを得ないか否か」ですね。そうすると、「IMB 社がプライベートクラウド事業を開始した」というのは脅威要因ではなく、機会要因と見るべきですか。

私:そう考えたほうがいいと思います。自社体力で対処できるということは、ビジネスチャンスがあると捉えられますから、機会要因と考えていいでしょう。

山田氏:よし、整理基準は分かった。グランドデザインの SWOT 要因メモの検証と整理をしてみよう！

みんな:了解。

ここでプロジェクトメンバーは SWOT 要因を整理・検証する作業に取りかかった。グランドデザインのメモに記された様々な要因をメンバーで検討し、追加要因も考慮して SWOT 分析表が出来上がった(図表 1-2-1)。

図表1-2-1 SWOT分析表

SWOT分析表(強み・弱み要因)		SWOT分析表(機会・脅威要因)		
SWOT区分	SWOT要因	SWOT区分	環境要因	SWOT要因
「強み」 要因	<ul style="list-style-type: none"> ◆主要外資メーカーの有力ディーラーである ◆常駐デスクを設置しリレーション強化が図られている ◆重要な顧客20社に対して、ユーザー会を開催している ◆顧客の部長級に対する信頼関係がある ◆大規模ITインフラ構築プロジェクトのスキルがある ◆IT関連であれば、全ての商品を調達できる ◆大手顧客への特設の技術相談サービス体制がある ◆顧客からの発注の進捗状況と納入予定をwebサービスで提供している ◆送料業務(生産、販売)を開発・導入経験がある ◆会社のERPシステムが定着している ◆中堅企業向けERPの導入実績と販売ディーラーである ◆webやCRM関係の開発で地域のITソフト開発ベンダーと密接な関係がある ◆大阪府のIT指定業者である 	「機会」 要因	ミクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆IMB社はプライベートクラウドのサービスを開始した。 ◆自社顧客は基幹業務以外はアウトソーシングする方向にある ◆ビジネス上、インターネットインフラは定着化した
			マクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆公的資格(PMP、ISMS等)のもとでのビジネス発注傾向が定着しつつある ◆IT活用には「所有」から「利用」への流れがある ◆携帯電話とITの融合化技術(スマートフォン等)が進展している ◆オープンソース(LINUX、業務アプリ等)によるサービスが拡大している ◆ITメーカーはサービスへのシフト戦略(アウトソーシング等)を打ち出している
「弱み」 要因	<ul style="list-style-type: none"> ◆部長級のペネトレーションは強いがTOPアプローチは弱い ◆新ソフトウェア技術(スマートフォン、遠隔技術等)が弱い ◆力ベンダーとしての知名度は低い ◆ITメーカーのPC・サーバーの仕切り値が高い ◆業者として価格競争となると主導権がとれない ◆開発のPMを実施する要員が少ない ◆顧客の指示・要求待ちの受注がほとんどである ◆資金力が弱く全国版顧客への迅速な対応が出来ない 	「脅威」 要因	ミクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆競合メーカーの方がITインフラ、保守サービス提案価格は安くなっている ◆ディーラーのITインフラ技術相談サービスにメーカーが参入している ◆特に大手顧客はIT所有に関してTCO削減傾向にある ◆中堅企業でのPC購入はディスカウントショップで購入の傾向が出ている
			マクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆PC販売に調子アジア系のITメーカー進出が急増している ◆「クラウド」サービスは特定企業の寡占が進行している ◆スクラッチ開発が減少の傾向にある

◆成功に導く“決定的な要因”を明確に

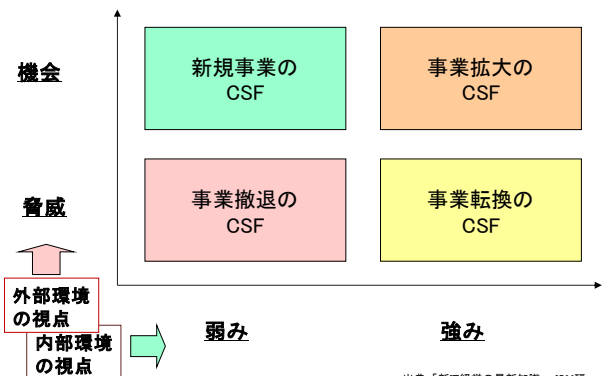
山田氏:さて、SWOT 要因が整理できたので、大阪事業部を儲かる構造にする CSF 案の策定と検証をしましょう。どんな手順で進めましょうか。

上野氏:CSF の基本は、「強み要因を機会要因に合わせてより強くする」「弱み要因を機会要因に合わせて強化する」ための“決定的な要因”でしたね。

私:CSF を発案する方法は上野さんの指摘でよいと思います。ただ、SWOT 要因は4分類されていますので、組み合わせが(1)強み・機会象限、(2)強み・脅威象限、(3)弱み・機会象限、(4)弱み・脅威象限の4象限になります

(図 1-2-2)。このそれぞれの象限で、発案する CSF 案が違ってくるので注意してください。

図表1-2-2 SWOT分析によるCSF発案象限



中川氏:CSF 発案をSWOT 要因で4つの象限を作るとは、どういことですか？

出典:「新IT経営の最新知識」 ISM 研

私:そうですね。SWOT 要因に立ち戻って少し考察しましょう。「強み・機会象限」は、現在の組織機能(事業機能)で同業者に対して競争優位を保っている強み要因があるのですから、機会要因に沿ったCSFを発案すれば事業を拡大できる分野になります。

一方、「強み・脅威象限」ですと、現在は競争優位を保っているが、将来的には事業形態を転換しないと事業の将来性がないことを表しています。

「弱み・機会象限」は、現在の組織機能(事業機能)では同業者に対して競争優位を保てないか、あるいはその事業機能そのものがない、という状態です。

ただし、ビジネスチャンス(機会)が見えているのですから、新しいビジネスに向けたCSFを発想すれば事業として成り立つことになります。一方、「弱み・脅威象限」は、自社体力で対応できない脅威があるのですから、早急にそのビジネスから撤退するCSFを発案する必要があります。

中川氏:そうすると、強み・機会象限では「事業拡大」のための発案、強み・脅威象限は「事業転換」の発案、弱み・機会象限では「新規事業の立ち上げ」に向けた発案、そして弱み・脅威象限では、「事業撤退」の発想をするということですね。

私:そうです。CSFの焦点が絞れ、発案も容易になります。

上野氏:説明の中にビジネスと事業という言葉が混同しますが、同じですか？

私:基本的には同じです。事業部と言う時には、収益(売上高や利益)を計上できる部門に対して使います。そうすると、当事業部は、ITを「販売するビジネス」「導入するビジネス」「技術相談サービスを提供するビジネス」で構成されることになります。ビジネスという表現は、事業の下位表現と言ってもいいですね。ビジネス量の大きさや事業の構成要素か否かで事業とビジネスを使い分けています。

山田氏:それでは次回は、CSFの導出^(注)と検証を始めましょうか。

(注)PGLでは、CSFの発案を「CSFの導出」という。

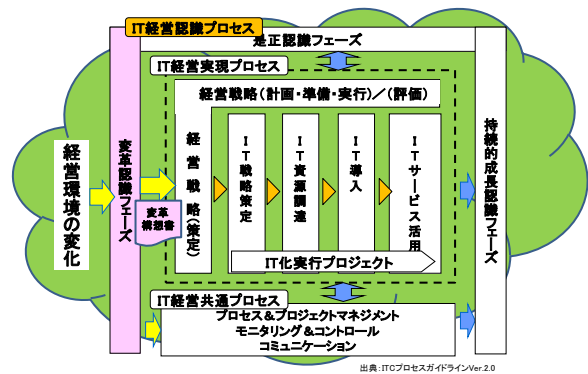
みんな:了解。

3. IT コーディネータ プロセスガイドライン(PGL)を活用しよう

そろそろIT コーディネータ試験の試験範囲はIT コーディネータ プロセスガイドライン(PGL)に記述されている「基本原則」と「プロセス」です。本著はこのPGLに則ってストーリーを進めていますので、テーマごとにPGLのポイントを解説していきます。今回の主なテーマはPGLの「IT 経営認識プロセス」における「変革認識フェーズ」に関することでした(図 1-2-3)。

PGLでは、経営環境を認識し、経営改革に反映するプロセスとして「IT 経営認識プロセス」を定義しています。そこでは、経営環境の変化について、経営者も従業員も含めた「全社的な認識を生み出す仕組みづくり」が欠かせないと述べています。初めに取り組むことは、「危

図表1-2-3 変革認識フェーズの位置づけ



機感や問題意識を経営者や従業員で共有し、環境変化に気づき、変革の方向性を経営者が判断することで、IT 経営改革と重要な業務改善の開始表明をすること」です。これがIT 経営認識プロセスの「変革認識フェーズ」です。

「IT 経営に取り組んでいるが、効果が薄い」という事例を分析すると、その多くは IT 経営認識プロセスの重要性がよく理解されてなくて全社的な取り組みが弱く共通認識が得られていなかったというのが実情です。プロジェクトの序盤とはいえ、非常に重要なプロセスなので、決して甘く見てはいけません。

IST 社の今回のストーリーでは、事業戦略策定の第1ステップとして「儲かる事業シナリオを構想する」という作業を進めています。ここで検討されている内容が、「危機感や問題意識を経営者や従業員で共有し、環境変化に気づき、変革の方向性を経営者が判断することで、IT 経営改革と重要な業務改善を開始すること」であった点をよく理解してください。

IST 社のプロジェクト室は、経営者から提出された変革認識フェーズの成果物「変革構想書」を IT 経営実現プロセスの「経営戦略フェーズ」に引き渡して、これから経営戦略策定を開始する段階に進むところです。

経営者は意思表示として経営課題解決シナリオである「グランドデザイン」、そしてそ

の内容をまとめた「変革構想書」を経営戦略フェーズへのメッセージとして提出します。その変革構想書には、以下の内容が記述されます。要点を説明しましょう。

◆「IT 経営推進の判断」の事項

目指すべき目標、IT 経営の成熟度、課題解決策（提案概要、スケジュール、体制、概算費用、投資効果など）、制約条件（自社の経営資源、市場環境、投資予算、経営リスクなど）があります。

◆IT 経営の成熟度の 4 視点への戦略方針

4 つの視点から IT 経営の成熟度向上に関する戦略方針を策定する。4 つの視点に基づく方針には、IT 経営マインド方針、IT 経営ガバナンス方針、IT 環境方針（IT 化戦略方針）、IT サービス利活用方針（情報戦略方針）があります。

◆IT 経営認識プロセスでのコントロール条件（中止・撤退）

是正条件には撤退や中止の条項も含まれる。その条件を設定します。

◆目標達成のためのスローガン

全従業員の力を結集するには、容易にその意図を理解できるスローガンが必要になります。

本節はこれで終了します。次章では「経営戦略企画書に作り上げる」をテーマに取り上げます。