

ビジネス マトリクス経営

BUSINESS MATRIX MANAGEMENT

大企業にベンチャー企業の精神を

Shinobu Umino

海野 忍

1 プロローグ

多くの企業群から構成されるグループ企業。その一企業の経営にはあまり注目が集まらない。さらにその中間管理職にはスポットライトが当たりにくい。それ故に企業経営上の問題が隠されているのではないか。本書ではこの問題を取り上げてみたい。

1 多くのグループ企業における課題

グループ企業の一員としての役割は各社さまさまである。多くの場合、グループとして戦略的連携を行うと共に、単独での行動による結果も求められる。これは筆者が経営を担うNTTコムウェア株式会社（以下、当社）でも同様である。

当社は、NTTグループの一員としてNTTグループの各社が利用する情報システム、通信システムの開発・保守・運用を担当している。現在でも、顧客の多くはNTTグループが占めるが、グループ内で培ったノウハウを活用してNTTグループ以外のお客様も徐々に増えているところである。

NTTグループ内の仕事を半ば独占的に担当してきたことから、外部市場をよく知らず、また外部の同業他社との競争にさらされていないため、仕事の仕方も独特である。このような状況から競争力を徐々に失ってきている部分もあり、さらに社員の多くが受身の姿勢で仕事をしている傾向がみられる。

また、組織規模の大きさに起因した問題も存在している。7千人を超える社員を有する企業では、組織の上下・左右での意思疎通は簡単ではない。ややもすると細かく分かれた

各組織が各自の個別最適を狙って行動するようになり、企業としての全体最適を追及することは容易ではない。いわゆる大企業病であり、特にトップマネジメントと現場を結ぶ中間管理職群の状況が見えにくいことが大きな問題となり得る。中間管理職群は非常に重要な役割を持っているにもかかわらず、トップからはその活動状況を把握しにくいことがしばしばあるのではないだろうか。

一方で、S I e r（システムインテグレーター）としてマネジメントしていく上での難しさもある。顧客への貢献度、すなわち当社がご提供させていただくサービスが顧客に与える付加価値が見えにくいということである。顧客の利益増やコスト減にシステムがどれだけ寄与しているかを明確にすることは、簡単ではない。特にシステムの品質に関するコストと付加価値の関係は評価することが非常に難しい。このような問題も解決していききたいと考えている。

2 大企業の問題

ここまで当社の事情を述べてきたが、似たような問題は多くの大企業で発生しているのではないだろうか。当社が置かれている環境ほどではなくとも、大企業を親会社とするグループ企業では、似たような現象が起こっているのではないかと思われる。組織が大きいのが故に社員個々の存在意義が不鮮明となり、上司に言われたことをやっていれば安心してしまふようになっていった結果として、自ら進んで仕事をする意欲をなくしがちではないだろうか。グループ企業でなくとも、大企業の1セクション、特に自社の生産性向上と品質向上を進めていくようなミッションを有する組織では、同様の問題点を抱えていらっしゃるように思う。

システムインテグレーター以外にも、その仕事の付加価値を計測しにくいサービスはたくさん存在するだろう。

大企業の大きな組織においては、ややもすると社員一人ひとりが歯車の一つに過ぎないような存在になり、自分たちの仕事の付加価値が正当に評価され難いということになる。このような背景がありながら、社員の思考・行動を受身の姿勢から一人称で能動的に動く

姿勢にどうしたら変革していけるのか、そして少しでも多くの社員が自らビジネスを広げていく気概を持ってもらうにはどうしたらよいのか、このような悩みを抱えた経営者、中間管理者の皆様は何らかのヒントになればと考え、ペンを執ることとした。

1 プロローグ

- 1 多くのグループ企業における課題 4
- 2 大企業の問題 6

2 一般的なマネジメントツール

- 1 事業活動の一般的な見方とその課題 16
 - ◆ 復習 1 | B/S、P/L、ROI、ROE、ROA など 16
 - ◆ 復習 2 | アンソフのマトリクス、BCGマトリクスなど 18
- 2 既知のマネジメントツールで見えないものとは 21

3 ビジネスマトリクスとは

- 1 ビジネスマトリクスの起源 24
- 2 ビジネスマトリクス基本様式 27
- 3 ビジネスマトリクスを用いて自社の現状を浮き彫りに
事例 32
- ◆ ビジネスマトリクスにより明らかにされること 41
- 4 ビジネスマトリクスの策定方法 46
- ◆ 何を売る？ (WHAT) 46
- ◆ 誰に売る？ (WHO) 51
- ◆ WHOとWHATの決め方 53
- ◆ 責任者は3種類 57
- ◆ どこまで浸透を図るべきか 63
- 5 適応できる企業 65

4 ビジネスマトリクスで見えてくること

1 ビジネスマトリクスによる現状分析	68
◆ CW社の収益状況	69
◆ CW社の組織	69
◆ 指標のバリエーション	70
◆ 収益規模（各種絶対額）	71
◆ 収益性分析（各種比率）	80
◆ 全体評価	86

5 ビジネスマトリクスから見た戦略パターン

1 アイランド（島状）戦略の概要	92
◆ 定量的な評価方法（得意技集中度）	93
◆ アイランド（島状）の定量評価	98
2 バルク戦略の概要	100
◆ バルク戦略の状況	100

6

ビジネスマトリクスによるマネジメント

- ◆ バルク戦略の定量評価 101
- 3 タテ縞・ヨコ縞戦略の概要 104
 - ◆ タテ縞戦略の状況 104
 - ◆ ヨコ縞戦略の状況 105
 - ◆ タテ縞・ヨコ縞戦略の定量評価 106
- 4 斜め戦略の概要 109
 - ◆ 斜め戦略の状況 109
 - ◆ 斜め戦略の定量評価 110
- 5 各戦略・ハターンのまとめ 111
- 6 まとめ 114
- 1 事業活動へのインプリメント 118
 - ◆ 事業活動の現状 118
 - ◆ 事業活動の理想形 119
 - ◆ 実行プロセス 123

7 ビジネスマトリクス of 真髓

- | | | |
|---|----------------------|-----|
| 2 | 各アクティビティの進め方 | 130 |
| ◆ | アクションプラン推進者会議 | 130 |
| ◆ | クロスディスカッション | 131 |
| ◆ | ビジネスマトリクス作戦会議 | 138 |
| ◆ | アクションプランの策定 | 139 |
| ◆ | アクションプラン推進者発表会 | 140 |
| 1 | 大企業病からの脱出 | 146 |
| ◆ | 日本流の仕事のスタイル | 146 |
| ◆ | 理想的なスタイル | 147 |
| ◆ | ギャップの原因と解決に向けた本質 | 149 |
| 2 | ビジネスマトリクス運用に当てる心構え | 153 |
| ◆ | 自分を信じる (自分の可能性を引き出す) | 153 |
| ◆ | 人を信じる (仲間の可能性を引き出す) | 154 |
| ◆ | 嘘はつかない | 156 |

8 サマリー

- ◆ おせっかいになる（シナジーを生み出す）……………158
- ◆ 一人称での事業遂行と相乗効果……………158
- ◆ ビジネスマトリクスの可能性……………160
- 3 ビジネスマトリクス運用と組織……………162
- ◆ ビジネスマトリクスと戦略の関係……………162
- ◆ 戦略に従った組織……………163
- ◆ ビジネスマトリクスに最適な組織……………164

- 1 ビジネスマトリクスの真髄は2つ……………170
- 2 大企業にベンチャー精神を……………173

エピソード……………175

参考文献……………183

