

---

---

# ソリューションビジネスサポート体制の

## 確立に向けて

(株) 富士通ビジネスシステム (FJB)

---

### ■ 執筆者 Profile ■



田代 正純

1974年 富士通(株) 入社 生産管理担当  
1983年 富士通アメリカ 出向(～89)  
1993年 富士通タイランド 出向  
1994年 アップルコンピュータ 入社 ホールション・管理  
部門担当  
1998年 アイダス 入社 3PL 確立(日本初)  
1998年 FJB 入社 BPR(ホールション)・経営企画  
内部統制担当現在に至る。

### ■ 論文要旨 ■

- ・ インターネットは、中抜き・直販のビジネス形態の発達をもたらした。それは、卸・販社に対して、損益の圧迫と存在理由を迫ることとなった。これに対応して叫ばれたのが、“内部付加価値創造”であり、そのための“コンサル営業”による“ソリューションビジネス”であったが、実態としては、従来からの“システム開発商談”と似たようなものであり、かつ、内部のサポート体制は変わっていなかった。
- ・ 今回の金融危機は、環境を一層シビアなものとして、これらの内実を“本物”にしなければ生きていけない状況になりつつある。外部環境変化への対応とは、営業スタイルだけではなく、企業が有機体であることを踏まえれば、全体最適視点からも、相応の内部サポート体制も確立しなければならない。
- ・ 目下、この要求に応えられた企業はほとんどないように見える。
- ・ 一方、古今東西不変の企業目標は“売上・利益を伸ばして競争に勝つ”ことである。
- ・ 私の提案は、この不変の「売上-コスト=利益」式とソリューションを売上の集計単位の1つとして定義付ける。コストは、ヒト=工数とモノ=購入価格の組合せで把握することをベースに、現行の個別原価計算方式を最大活用して間接経費のビジネス紐付けをするというものである。
- ・ ソリューションビジネス対応には、あらゆる経営判断に必要なデータを正確・迅速に提供する仕組が必須であるが、提案は、この課題に、最大限、応え得ると確信している。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. 環境分析</b> .....	《 1 》
1. 1 外部環境分析—1 ; インターネットの発達とその影響	
1. 2 外部環境分析—2 ; 金融危機の影響⇒パラダイム破壊	
1. 3 外部環境影響の整理	
1. 4 FJBの現状 ; ビジネスモデルの変遷と対応状況について	
1. 5 他社情報を入れてレビューをして得た「問題意識」の例	
<b>2. ソリューションについて</b> .....	《 9 》
2. 1 “ソリューションとは何か”	
2. 3 個別フォーカスの考え方—ソリューションビジネスのやり易さを考慮して	
<b>3. ソリューションビジネス対応の</b> <b>内部オペレーション・サポート体制について</b> .....	《 11 》
3. 1 コスト発生箇所⇔粗利発生箇所	
3. 2 ソリューションビジネスについての2つの定義	
3. 3 コスト計算の進化	
3. 4 実行上の1番の留意点	
3. 5 ローコストオペレーション化の工夫例 ; 「商談分析プロセス」	
<b>4. 結び・本論文作成の経緯とまとめ</b> .....	《 16 》

## ■ 図表一覧 ■

<b>図1</b> インターネットの発達とその影響.....	《 1 》
<b>図2</b> 外部環境影響の整理.....	《 4 》
<b>図3</b> FJBの現状 ; ビジネスモデルの変遷と対応状況について.....	《 5 》
<b>図4</b> “ソリューションとは何か” .....	《 8 》
<b>図5</b> ソリューションビジネス対応の 内部オペレーション・サポート体制について.....	《 11 》

# 1. 環境分析；

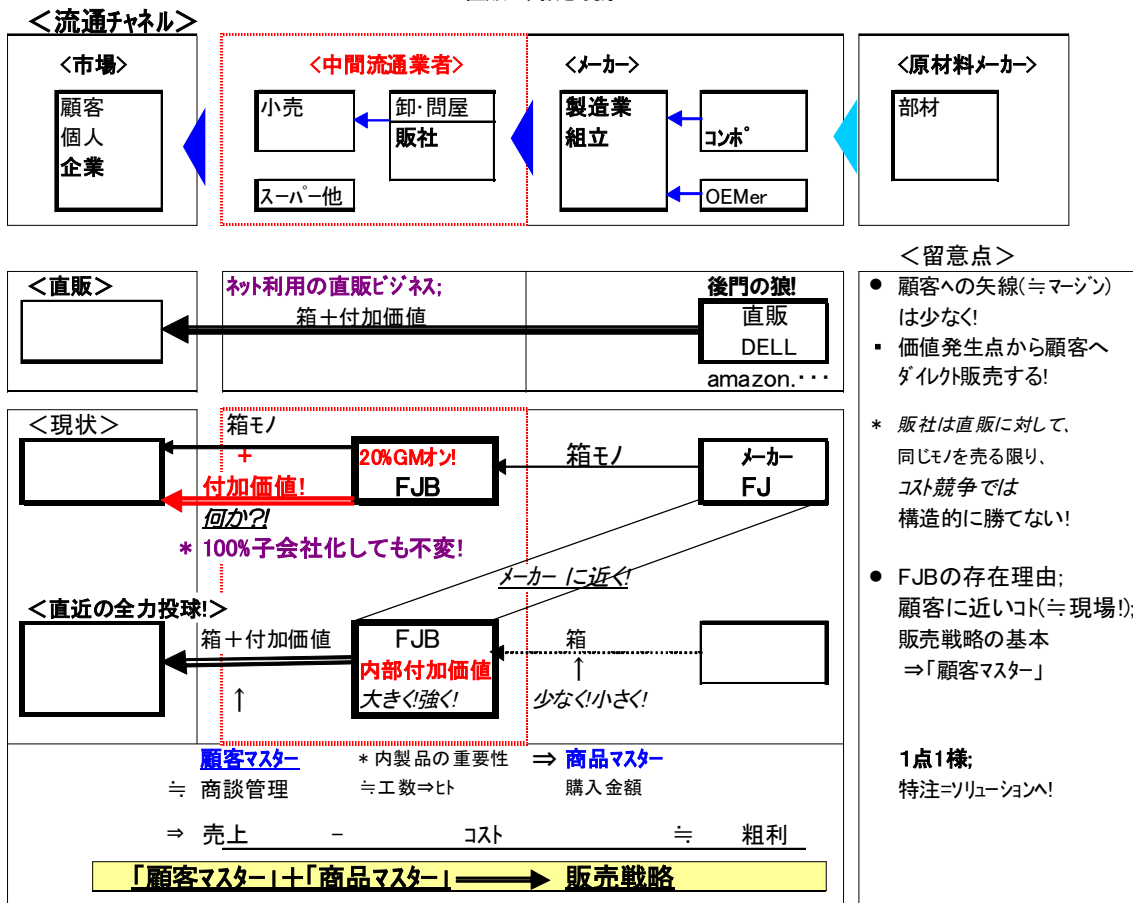
## 1.1 <外部環境分析-1:インターネットの発達とその影響>

外部環境変化の大きな波として、先ず、インターネットの普及があります。  
デジタル情報化され得るものは、非常な低コストで全てネット上での流通が可能となりました。

図1 外部環境分析-1

### インターネットの発達とその影響: 直販・中抜き現象!

090721MT



インターネットの影響は、PC 販売の DELL を嚆矢に、書籍を手始めに、今や、あらゆる物販を手掛けるネット販売のアマゾン・楽天の伸長に見られるように、流通に、中抜き現象として、直接販売・直接購買の大波を引き起こしました。

これは、卸・販社にとって、前門の虎・後門の狼として働き、流通過程の中間的位置そのモノの存在理由を問うに至りました。値下げで対抗してもゼロ粗利では、会社は立ち行かない...同じモノを売る限り、生きるための粗利そのモノが構造的ハンディキャップとなって、対抗不可な訳です。

- ・ インターネットの影響は、卸・販社だけではなくて、小売業にとっても大きな影響を及ぼしつつありますが、以下は、特に
- ・ 富士通ビジネスシステム (以下 F J B) という会社を念頭に話を進めます。

- ・ 価格にしか競争力の拠り所がない似たようなモノを“Me-Too-Product”とか”コモディティ”とか、さらにいえば”原材料”というが、原則、価格は需要と供給で決まり、それでも売りたいければ、安くするしかない訳です。原材料までいけば、これは“本当のメーカー”ということになります。この方向性は、卸・販社も意識しておくべきと思います。ヒトの頭脳が製造装置、成果物が“ソリューション”というソフトサービス(以下SS)品という意味で、SS (SL) 品メーカーと見なせます。ここでは、HW=原材料となる訳です。
- ・ このように、インターネットの影響は、流通過程中間に位置する卸・販社のマージンを圧迫し、存在理由を問うまでになっています。この対策として、何とかして価格の取れる内部付加価値を創造できる能力を具備したいという切実な必要性が生じていました。このためには、他社との差別化・・・少々高くても顧客がよろこんで対価を払ってくれるモノの提供の必要性から言われ出したのが、“ソリューション(以下SL)”とその遂行手段としての“コンサル営業”です。そして、どの組織にも”ソリューション(SL)”名が冠せられはじめました。そこでの”SLの定義”は、“客の困っている課題に対して解決案を提示するコト”というモノでした。
- ・ ただ、ちょっと考えれば、顧客が何かを購入するのは、客自身による課題対応としての必要性の認識に基く1つのソリューションでしょう。したがって、この定義は、SLビジネスを含むビジネスそのモノに共通な定義ということになり、特に、SLビジネスの定義としては不十分と思います。

## 1.2 <外部環境分析-2:金融危機の影響⇒パラダイム破壊>

大きな環境変化の渦中であってさらに、今回の金融危機が発生しました。

当初は、“日本の金融機関には、蜂の一刺し程度”という当時の金融相のコメント他、日本経済に大きな影響はないという論調が主流でありました。

事の発端は、一方に、ワールドワイドで余った金（過剰流動性）がその投資先を求めている状況にあったこと。他方、米国消費者の収入以上に支出する過剰消費体質をベースに、個人としては、1番大きな買物である住宅購入に対して住宅価格の将来値上りを当てにし、金融機関も余った金の活用策としてローン対象者を本来なら信用不足といえる層へもどんどん拡大していきました。（サブプライムローン）

そして本来信用不足のローン対象者を表には出さないように細分化して組合せた証券を売り出しました。いくらリスクを片寄せしてAリスク小＝低利回り、Bリスク中＝中利回り、Cリスク大＝高利回りと分散化したといっても、A、B、Cすべてをまとめて購入していればトータルなリスクは分散前と同じです。通常回避されるハズのCも高利回りを理由に競って購入されていたのです。

そして、住宅価格上昇もいつまでも続かない・・・天井にぶつかって、信用創造過程が逆回転して負の連鎖が累乗で生じて来たのが、今回のクラッシュです。

まずその影響は、当該金融機関と身の程を知らずに借金をした当事者個人に及んだのは

勿論ですが、それら金融機関が大量販売した証券自体も紙くずに帰して、世界中で多くの銀行・証券会社・ファンド等の購入者も大損をしました。(もっと影響を拡大した要因に金融技術の CDS, レバレッジ、デリバティブ、そして倫理のモラルハザードがあります。論文として説得力があったのが、岩井克人「資本主義の不都合な真実」(at プラス 01 号)と「凄い時代」(堺屋太一)で、一読を勧めます)

住宅に次いで、インパクトの大きかったのが自動車です。特に、ビッグスリーの自動車会社は、品質・燃費等クルマの基本性能ではなくて、ローンが低金利であることを自動車のセールスポイントとして利幅の大きい大型車を売っていました。メーカーとしての“いいものをつくるという本分を忘れた”と言われても仕方ないでしょう。

そして、米国の過剰消費・ローン購入対象は、住宅・自動車だけではなく、同様のパターンは、多くの消費財にも適用される訳です。

米国は、世界の GNP の 3 割弱 ( '06=28%) を占めます。既に、メーカー主体から金融主体の経済社会構造へ移行しており、消費財の多くが輸入されています。この米国へ輸出している筆頭が中国で、日本が次ですが、対米直接輸出以外でも日本からの中間材は中国その他経由で米国に輸出されています。

その米国での消費購買力=輸入がダウンした訳です。対岸の火事のようなようですが、燃えているのは日本企業の最重要な最大顧客であった訳です。日本は、“蜂の一刺”どころか、大きな販売先を失ったのです。日本経済へのインパクトが大きいのは当然です。

日本経済は 1 部の優良企業—自動車・電機等—to 支えられており、それら優良企業は輸出企業で、それがコケて、日本経済の牽引者がいなくなったのが現状です。

今回は、米国民もその消費行動を大いに反省しているようです。(米国貯蓄率推移；金融危機以前 0%以下⇒現在 7%⇒もうすぐ 0%?) つまり米国消費の落込みは一時的ではなくて継続され、以前の水準には戻らないだろうということです。

米国に数少ないメーカーとして残っていた GM 以下の自動車会社は一体どうなるのか？

…今回の金融危機は、実体経済を毀損、従来の枠組みを壊したことは、確かです。けれども、通常、大きな環境変化を“パラダイムがシフトする”といいますが、今回は、従来のパラダイムは壊したが、シフトする先のパラダイムが見えないという状況だと思えます。

“資本主義の終焉、放任はダメ、規制必須”から、“今回のクラッシュを勘定に入れても、それ以前の成長全体でのプラスが大きい事実を見過ごすな！”等々…

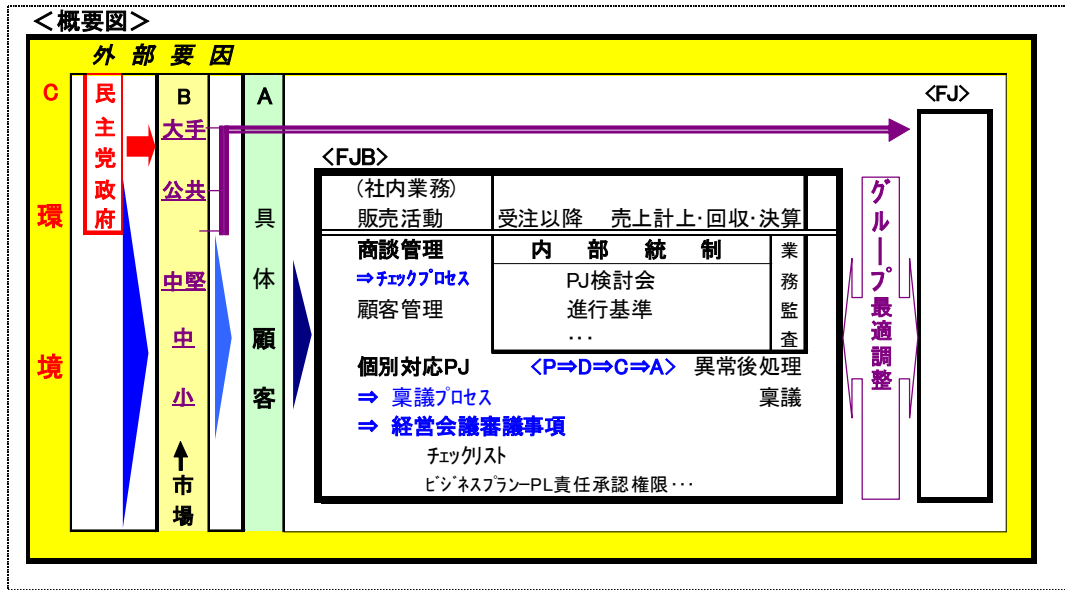
通常、大きな枠組みの変更は、権威に言われてみれば、“なるほど”と納得されます。P. ドラッカーの「知識社会」、A. トフラーの「第 3 の波—情報化」等がそれらですが、それらを暗黙にせよ前提として、各種調査会社が、業界等について予測情報を出す、それに基づいて、各社は中期等の計画を立てていました。このスキームが機能しない、換言すれば、これからの世の中の趨勢自体を含めて考えよということで、本当のソリューション力が問われるような事態になりました。

### 1.3 <外部環境影響の整理>

図2

外部環境影響の整理

090924MT



外部環境は3層位に分類できると思います。

Aが、F J B顧客層で、直に1番よく見え、通常業務の顧客管理・商談管理部分です。

(ただし、この顧客単位では、F J担当と混じっているのが実態です)

Bは、F J Bが属するIT業界。マーケティング情報としてよく見なければならぬ分野で、情報源は、外部流通のセミナー・専門誌・調査会社等です。

A/Bは、マーケティングの通常業務範囲です。

Cは、少し高度な一般常識レベル。情報源は、一般流通する新聞・雑誌等、したがって、通常は“概論”レベルです。

外部環境変化がトレンドの範囲内ならば、過去データベースの統計分析による予測はある程度可能で、これが調査会社の主な担当業務です。環境激変とは、トレンドの“範囲外・予想外”を意味します。そういう状況では過去データは、むしろ失敗の原因となります。

金融危機から発した不況等の経済状況とそれがもたらす産業・企業についての各種調査会社の将来予測は全部外れました。ということは、それら予測に基いた各社の中期計画も基礎・前提がコケた訳です。調査会社の予測をレビューする能力を持つ必要性は、従来から認識されていました。したがって、1番大枠のCから、将来予測自体を自ら考えることが重要になりました。“先が読めるモノが勝つ”という状況です。今回は直近で政権交代が行われました。景気対策としての財政支出がある一方、民主党の政策がどういふものになるのか等…これらは大きな環境変動要因だろうと思います。

B/Cから出て来る問題対応は、大部分、社内の経営会議審議事項です。

難しいのは、普段は“概論”レベルと言っているCです。概論は、誰でも言えるが、企業経営は個別具体策の選択と確実な実行に落とし込まなければならないということです。商談管理レベルならば比較的コントロール可能です。概論のママでよければ環境変動要因は、概略読めます。ただし、概略からオペレーション対応レベルに、直接、落すのは容易ではありません。

インパクトは、**C⇒B⇒A**で波及します。Cは読めなかったが、Aへの波及までのタイムラグ内で解説することは可能でしょう。どこも必死にやっています。その解を外部に求めずーそれが出た時では遅いからー自力でやるべきでしょう。

それは、本当のソリューション力の試金石な訳です。重要なのが、環境変化が個別企業に具体的な対応手段を取るレベルにまでの影響を持つようになったという事実です。

＜分析例＞

総需要は米国で減退し、東南アジア・BRICS等では伸びるが、米国での需要減を補うには足りない。日本国内では、デフレは未だ克服されていない、少子高齢化でトータル人口は減少する。総需要は伸びない、むしろ縮小する。

総需要は増えないとすると、すべての会社が成長できる訳ではない。優勝劣敗必須。”BestSolution”を<採用>しても負ける企業が出てくる。

したがって、顧客選別の重要性が指摘できる。負けている企業からは手を引く。現在伸びている企業に入り込む。今後伸びるような産業・企業に注力する…というような具体的な戦略に繋がります。

...

それに対して、以前からいわれていたのが「内需主導経済への転換」ということでした。その内需型企業の多くが中堅・中小企業主体の市場です。これはF J Bのドメインです。その本来の土俵が日本経済全体での主戦場になること、さらに景気が芳しくない状況と合わせて競争はますます激化するでしょう。それに対応する施策が、今回の1社限定ではない、パートナーとの協業を含めた、F Jグループ内外の中堅市場サポートリソースの効率化としての集約再編とみなしてもいいと思われます。

ただし、付け加えるなら、国内の中小企業は、望んで国内に残ったのではなくて、海外へ出るだけの資力に欠けている理由によるものも多いでしょう。その意味でも<顧客企業の選別>は重要です。

# 1.4 <FJBの現状:ビジネスモデルの変遷と対応状況について>

図3

FJBの現状:ビジネスモデルの変遷と対応状況について

090717MT

⇒ SLビジネスサポートの意識が不十分で、体制が未確立である!

(フェーズ)	(大昔)	(少し前)	(只今現在)	
基軸ビジネス	K(オフコン)	FM(PC)	単体・単品 ⇒ Si	<b>早い着手をする!</b> <b>総合(コンサル)</b> <b>本当のソリューション</b> ▲ 趨勢的売上減 (08~で反転なるか?!)  SS/(HW)  SE主体(SA的SE) 要素融合・シナジー ⇒ <b>1点1様</b> ⇒ <b>特注</b> (SA/SE/CE/シ建...) SEの頭の中味 ⇒ <b>社内人材育成</b>
基軸製品と	<SS化> <インターネット普及>			
その特長	HW/SS	HW/SS	SS/HW	
	HW主体のSL 厚利 システム販売		SW主体のSL PKG組合 PKG小箱売 ⇒ コンフュキユ SE頭数(量)	
<b>&lt;サポート体制とポイント&gt;</b>				
システム	システムなし	+FAMAS (FJ=EDI対応)		<b>&lt;ビジネス構造に合せた管理体制へ&gt;</b> SSサポートなし(→マスターの重要性) 定型(≒小口/期間系)⇒自動処理 現行箱売ビジネス + 進行基準 ⇒ <b>&lt;商談単位の統合管理&gt;</b> ≒顧客提供ソリューション単位の括り ⇒ <b>&lt;地域SE+SA&gt;統合</b> ⇒ <b>&lt;SL主体&gt;のオペ体制へ</b> 原価計算機能; ⇒ <b>ABCライク(活動ベース原価計算)へ</b>
組織体制	分散 個人商店	集中 オペ集約		
経理	井勘定 原価曖昧 商業簿記	原価管理 +原価(総合)計算 (=工業簿記)		
<b>現行サポート体制の限界▲</b>				<b>▽SLビジネスのサポート体制の未確立!</b>

FJBの会社としての生き立ちは、少々込み入っていますが、今後を考えるベースとしてオフコン日本一になった '91年頃、以降の概要でいいでしょう。

- ・ Kシリーズ最盛期のビジネスの特長とそれを支えたサポート体制の特長は、高粗利製品・営業部支店主体でそれが**個人商店**といえる位の**分散志向・カルチャー**でした。オフコンはまた保守作業の金城湯池でもありました。行け行けドンドンの荒い管理でも締めれば黒字であった訳です。
- ・ クラサバと言われる FM(PC)では、K では1 商談平均1 千万円であったモノが、50 万円位になりました。当初、社内のサポートシステムは同じだったので、営業は、同じ1 千万円の売上処理をするのにK に比べて20 倍の手間暇を必要とし、営業要員がオペレーション業務をやる羽目に陥っていました。  
この事態に対して、オペレーション業務を集約、FJ との EDI 取引にも対応して物販のシステムを構築しました。
- ・ 以降の FJB ビジネスは、趨勢的な売上減少の状態にありました。この間の IT 業界の伸長、同業他社としての、例えば、大塚商会の状況を考慮すると“何かがおかしい、何がおかしいだろう・どうすればイイのだろうか・・・”ほとんどの現業組織名には、“〇〇ソ



ソリューション “と入っています。自社の課題を solve 出来てない！ソリューションというのは” 言うは易く実際は難しいんだなあ！ “・・・常に、そう思っていました。

### 1. 5 <他社の情報を入れてレビューをして得た「問題意識」の例>

・ ダイワボウは、なぜ、大量箱売りで、粗利が 10%以下であるにも係らず利益が出ているのだろうか？（'08 年度；売上 ¥3850 億円、営業利益 ¥370 億円=9.6%、当期純利益 ¥135 億円）  
⇒伝票 1 枚で、PC1000 台を直送で売上げるようなブローカー的商売の場合、そこに掛かる間接経費の実質は 10%も掛らないだろう？！

・ 箱は、稼動後は、CE のビジネス対象であって、(HW+CE)通しで PL 把握することも必要ではないか！

・ 某スーパーは、そのサポートの為に事務処理負荷は尋常ではない。他社品の品揃え、物流等を含むオペレーションまでを商品対象とみなすアウトソーシングビジネスであるが、それらをキチンと把握された PL 計算がされているのだろうか？！

・ 箱売りよりも、SW 開発が伴うビジネスは時間が掛かる・・・長くなる分のコスト配賦はどうなっているのだろうか？！

・ CAD/CAM の製造用 PKG の会社の社長は “製品の原価率が 9% 超えて大変だ！” と言っていた。なるほど、ビジネスモデルが根本的に違うとはこういうことだな、と思った。

● FJB ビジネスは、

- ・ SW 開発—PKG 販売を含む—を含む SL ビジネス
- ・ サプライ品的小口ビジネス
- ・ 従来 of Si/箱ものビジネス
- ・ 伸ばすべき期間系ストックビジネス等に分けることが出来る
- ・・・これらに横断的に “進行基準” も絡むでしょう。

⇒これらが同じ損益計算式で扱っているのは、実態を見えなくしてはいないか？そのために、正しい経営判断を妨げてはいないか？そして、これらの性格の異なるビジネスは今後も無くなることはないでしょう・・・  
そうすると、“間接経費”まで含めた原価計算の機能を持つことが必要なのではないか？！

▲メーカーの場合、モノを製造するのは製造工場(≡事業部)にバラけている。

顧客への提供物(≡商談単位)は、SWを含み生産品を複数まとめたモノになる。アウトプットベースのくくりではなくて、顧客提供ベースに最終的にまとめなくてはならない。

この単位が “商談=ソリューション” で、纏め上げる SE/SW 主体です。顧客要求の吸い上げとそれに応じて製造をまとめ上げる・・・必要とされる能力は <SA+SE> で不可分です。

その意味で、SE が営業 (SA) と一体になった方が、イイと思われる。

(⇒ オービックは、既に、実行済)

▲HWはソリューションに取っては、その1部分なのである。

オペレーション・生産管理という、即HW直結で考える習慣から脱却しなければ、ソリューションのオペレーションサポート体制の確立は難しい。

「役務の棚残管理」「情報資産管理—営業秘密」等のこれまでの議論を省みれば、棚残も管理資産も、まず“HW”しか思い及ばない人がいかに多いか！

情報・SWは“見えない”から気持ち悪いが、“いったん、HWと同じ”とみなすことです。

この発想転換が出来れば、本質的な相違点を押さえた上で、HW同様に考えてイイと思っています。

例えば、SW棚残管理⇨回転率向上⇨SW開発生産性向上 のように。

(NECエレクトロニクスの'09年度目標は、これを2倍にするという・・・今まで、1000人でやっていたことを500人でやる、あるいは、1000人で、今までの2000人分の仕事をするということです)

問題は、〈ソリューション〉サポート体制です。

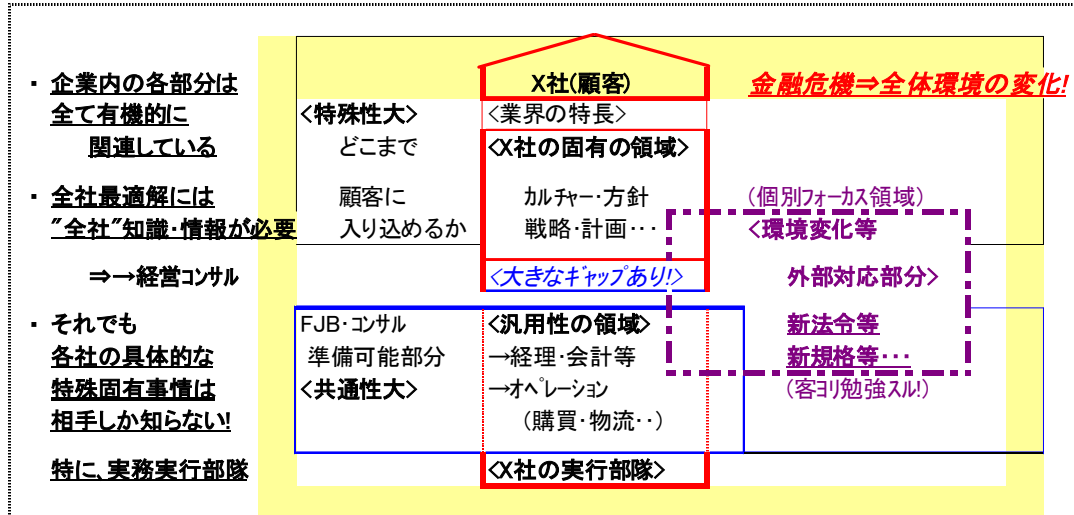
## 2. ソリューションについて

### 2.1 <ソリューションとは何か>

図4

“ソリューションとは何か!”

090727MT



・ 企業内の者として、常に、意識すべきは、

<不変の企業目標≒売上・利益を伸ばす、競争に勝つ=存在理由>という事でしょう。

- ・ 不況とは、売上も利益も伸びない、企業としての存在理由が問われている状況です。したがって、売上利益を伸ばすことに貢献するのであれば“ソリューション”といえないでしょう！
- ・ こうなると、問題は一挙に難しくなる。全ての会社の経営者は、売上・利益を伸ばすために日夜“全身全霊を尽くして考えているハズ”だからである。
- ・ 例えば、新日鉄の社内システムについても、新日鉄内部の業務については、新日鉄システム部の方が、社外の者よりよほど知っている。つまり、当該会社固有領域については、構造的に、外部者はかなわない、具体的人材等の会社特殊領域についてはなおさらである。

- ・ 外部の者は、外部の者でも持ち得る汎用的な理論等学んで得られる領域はできるだけ多く持つ。かつ、相手が持ち得ないFJB内に蓄積された競合他社への提案事例等（=営業秘密!）の知識が重要です。そしてこの2つが<SLビジネスの前提>でしょう。

- ・ 会社は、最も効率的に企業目的が達成可能なように組織化されているハズである、そうでないと競争に勝てないから・・・その意味で、企業内の組織や業務は、その目的に統御されて全てが有機的に繋がっている。

部分最適から全体最適というが、それは、理論上“全社全体の知識”があつてはじめて可能です。（\*SCM=サプライチェーンマネジメント、他社との連携・協業等の重要性を考慮すると”全体最適”が適当）これが、“経営コンサル（的能力）”が必要な理由です。構成要素が多いほど、イイ解の可能性も高くなります。ただこれによりオペレーションサポート体制は難しくなります・・・この体制を確立した会社はあるのか寡聞にして知りません。IBMはどうでしょうか??? 以上は全体論です。

## 2.2 <個別フォーカスの考え方—SLビジネスのやり易さを考慮して>

- ・ SLビジネス対象化しやすいのは、法令・経済情勢等外部環境要因からの必要性として生じる事象が、定義・くくりがハッキリしているので対応しやすいといえます。私の熟知する特殊個別的事項として、例えば、「Pマーク取得」「内部統制」対応等があり、一般的に汎用性が高いとされる経理財務・オペレーション等があります・・・PKGがあつたり、アウトソーシング可能分野です。・・・これは対象可能分野を特定することであつて、PKGそのママでの対応なら直ぐに儲からなくなるだろうという点に留意が要りますし、企業内の有機的関連を考慮すれば、個別テーマでも全社全体の知識は必要です。
- ・ もう1つの難しさは、<提案・計画>は、実行されて結果がでなければ意味がない!ということです。実行部分は各社固有部分そのもの、外から見えません。だから一層、“結果保証”が求められる訳です。・・・それが出来る“IBM”が、“紙”だけがアウトプットのコンサル専門会社よりも頼られるということになります。
- ・ 成果実績は、オペレーション=実務・実運用の結果としてもたらされます。実行によって、はじめて“成果”が出るわけです。
- ・ 外部環境での・新技術・新動向・新機軸というものは、多くの場合、本、セミナー等外部流通情報として入手可能でしょう。ただし、これは単に“コピー”です。コピー内容を本当に理解して、できれば内部価値を付加して競合より早く市場に出すこと・・・この能力を“オペレーションエクセレンス”といいます。トヨタ、7-11、キリン、GE・・・いずれもオペレーションが強い会社です。オペレーションは、目標達成のための実行力といつてよいでしょう。
- ・ そして、その実行現場こそが、個々の企業の特有の<ヒトの領域>であるということです。
- ・ オペレーション能力は、大卒の環境が安定的な所与である場合に、特に、威力を發揮します。  
そして、目下、金融危機に発する経済状況は、この所与を破壊しました。この先がどうなるのか、議論は百家争鳴です。オペ能力は不可欠だが、それだけでは足りない状況なわけです。“百家争鳴”ということは、自分の頭で考えろ! =Solveしろ! という意味です。
- ・・・以上、<SLビジネス>の難しさの問題提起にはなつたでしょうか?!

### 3. <ソリューション ビジネス対応の内部オペレーション・サポート体制について>

SLビジネスをサポートする仕組とはどうあるべきか？ (⇒図5参照)

- ・ 企業経営上、変わらなければならない点は、企業にとっては、常に Given である環境変化対応です。

変化は、外部接触部分である営業に最も早く現れるでしょう。これが営業限定だと思いがちです。

(FJBビジネスでの1件1千万円のKビジネスから、1件50万円のPCビジネスの転換に当って、長く事務処理もサポート組織も同じママであったのは1事例です。理由は経験習慣が思考の惰性となっていたことです。“愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ”といいますが、経験から学ぶのはまだイイ方だという気がします。多くは経験にも学ばない・・・起こっているにもかかわらず“現実がオカシイ！”・・・過去の成功体験は次の失敗要因とか、成功体験からの脱却とか、茹でガエル現象とか・・・教訓として語られるのがその証拠です。)

- ・ 企業が有機体であるという認識があれば、営業という外部接触部分での変化は内部でそれへの対応反応があつてしかるべきです。外部環境変化が大きい程、内部サポート体制の対応変化も大きい；

[K (ワゴン) =分散] ⇒ [FM(PC) =集中] までは正解で、SL = ? という状況です。

- ・ “環境激変” という語句はよく聞きますが、その多くが“言って終わり” のように見えます。それは、企業全体にどういう影響を持つかという意識がないために、<全体最適SL>への具体的行動が続いていないからです。それだけ“全体” がわかっている人が少ないということでしょう。

- ・ では、変わらない点は、既述の<売上・利益を伸ばして、競争に勝つこと>です。

売上－コスト＝利益 の式は変わりません。

SLというのは、便利な言葉で、問題を解決できなければ、SL力がない、と結果から判断されます。したがって、この式があらゆる場合に適用可能であることが必要でしょう。

利益は、判断・評価基準だが、売上とコストの計算結果として自動決定です。したがって、要は、売上とコストの組合せと粒度 (定義) です。

これをFJB-SLビジネスの実態からみて見てみます。



### 3.1 <コスト発生箇所≒粗利発生箇所>

(⇒図5 A)

構成要素が多くなるほどソリューションに繋がる可能性は高くなります。

コスト発生箇所(≒粗利 GM 発生箇所)は、

- I) 外部購入価値(購買)、
- II) 内部創造付加価値部分; システム本部(SE)
- III) サポートサービス(SS 本部=CE), システム建設本部等
- IV) 小口/サプライ品(FJB サプライ他)です。

重要なのは、<ビジネスパターン>と題したくくりで、数は構成要素(=発生コスト対応)の組合せで決まります。今まで、多かったのが①②(CE/サプライ品を除く)でいわゆる“箱売り”です。これが直販モデルに影響されて儲からなくなって来て、内部付加価値!を生むSE/SWが絡む③④が強調されている訳です。それにアフターサービスビジネスとして保守(CE)やサプライ品がつるんで来るようにしたい!...構成要素の□(四角)を多くしたい訳です。

したがって、<ビジネスパターン>とは、商談単位・形態による分類で、この定義をさらに多様化すれば、多くのソリューション単位の把握が可能でしょう。

以上から SL ビジネス定義を次のような2つに定義したい。

### 3.2 <ソリューションビジネスについての2つの定義>

- 1) 内部“製造”のウエートを高める主要因としての SE に関わるもの (青い□四角)。ここでは、SE のウエートが高まる程、対顧客だけではなくて社内でのレビュー・チェックが多くなり実際に SE 主体でなければならないということです。最初から商談に SE が入るべきで、その効率的対応として、地域営業(SA)とSEは、一体化する組織対応の必要性が出てきます。(⇒図5 C)  
実行済のオービックは、顧客とのミスコミュニケーションを減らす目的も上げています。ミスコミュニケーションの可能性は、社内に対しても同じですから、手配もSE主体にした方がいいと思います。そうすれば、例えば、SW 開発工程を押えた HW の納期付け等も可能でしょう。ポイントは、SL 対応オペレーションは、本質的に、“プロマネ”(みたいなもの)であるが、それを効率的やる工夫が必須という意味で、内容を1番よく知っているハズの者がやるというコトです。  
これは CE 手配も同様で、地域 CE は、組織的に営業と1つになった方がいいと思います。
- 2) 構成要素が多い程高レベルのソリューションが可能で望ましいという意味で、コスト発生元が多部門にわたるもの。(⇒図5 ④)

### 3.3 <コスト計算の進化>

- ・コスト(原価)計算について、現在は、外部制度としての財務会計の要請が全部原価計算ということになっています。これに対して、管理会計上、直接原価計算が普及しつつあります。これはご承知のようにコストを売上比例の変動費とそれ以外の固定費に分解して、変動費のみを製品原価として、固定費は期間費用として処理しようとするものです

が、目的は “出来るだけ正確なコストを把握して、経営判断を誤らないようにする” というものです。

- ・現在の FJB は、**製番単位**のくくりで、業務フローにそったコストも商談単位の一気通貫把握になっていません。さらに、「問題意識の例」にあげたように、多種多様なビジネスの実態に合わせた工夫は、今までも必要であった訳です。
- ・コストは、**ヒト(工数)とモノ(購入価格)の組合せ**からなります。これを 〈従業員マスター〉と〈商品マスター〉によって対応させる。(⇒図 5E) どういうくくりかは出来るだけ自在にしたい…そのための **集計キイ**を多く持つようにすればイイでしょう。すぐに思いつく事例に、
  - 顧客管理、●商談管理(大中小的レベル別)、●製番単位、●部門単位(本部・統括部・課…)そして ■〈適宜必要とされる各種戦略〉等々…これが、SL という切り口への対応ということになる訳です。(⇒図 5 D)

### 3.4 <実行上の1番の留意点>

- ・ここでの実行上のネックは、特に、〈商品マスターの維持・メンテ〉という実作業です。諸口という商品マスター迂回ルート使用が半分位あります。これをなくせるかどうか、商品マスターがちゃんと使えるためのキイです。それには、全ての商品が登録されているようにリアルタイムで〈維持・メンテ〉する手段は、何かということになります。そのために、ソフトバンクとか、キャノンは70~150人位を掛けているそうです。FJBではそんな人員は掛けられません。これが Given で、その上で、諸口をなくさなくてはならない訳です。システム対応不可な大量処理事項対応は、バラけた分散処理が唯一の打開策でしょう。即ち、営業に「定義付ガイダンス」(仮称マニュアル)とでもいったモノに基いてインプットさせる事です。インプットの質は、定期的なサンプリングによるモニタリングでイイでしょう。
- ・人については、各個人の従業員 NO. をベースに組織・職制に則った〈従業員マスター〉があります。ポイントは、工数計算のための、作業起点と完了点の仕事票の情報インプット管理ですが、これについてはプロセスは、既に、確立しています。
- ・全部原価計算から、管理会計の手法として直接原価計算が生まれ、さらに出来るだけ正確なコスト把握目的の一層の徹底手段として **ABC**(活動基準原価計算)が出て来ました。間接費も原価処理したいということです。
- ・ABCの本質は、簡単にいうと “今処理しているこの業務は、どの個別オーダーに結び付けられるか” “今やっているサポート作業は、どこのためにやっているのか” ということです。(こういう把握の仕方は、実に重要で、ABCについての詳細な参考書は読んでも、上記のような本質を



押え、目的は何かを把握すれば、必要以上に書かれた内容に縛られる必要は全くない、という姿勢が大事です。これが理論と実務の両方が企業人にとって必要だということですが、“実務は、やってみなければ分からない” というのであれば、実務の人が理論を勉強することが1番効率的です。

- ・ FJBは、**個別原価方式(製番引当手配)**を採っています。  
営業から手配依頼を受けた以降の事務を担当する業務統括本部-原価配賦元ですが-では、処理する伝票には、製番がついているのです！ その伝票処理時間をその製番に付ければイイでしょう・・・厳密なシステム化定義が難しければ、伝票枚数 (or 伝票内の POS 数) を数えればいいでしょう。マーケ本) 営業業務での作業は、契約書数-大規模ビジネスでは契約変更が 100 回に及ぶモノもありますが、すべて 1 つの番号で把握出来ます。

実際、個別原価計算方式の功德は大きいもので、**ABC 導入のための環境整備的な役割**を担っていると見なしてもイイと思われま

### **3.5 <ローコストオペレーション化の工夫:商談分析プロセス>**

(⇒図 5 F)

SL ビジネスの SE 部分の拡大は、**1点1葉の特注品**に近くなります。

”特注”だから、競合製品がない、従って、プライスが取れる訳ですが、それを効率的にやる工夫が必要です。

まず、企業は、多くの面で似たような共通要素を持っています。PKG 利用可能部分もそうですが、もう少しユニーク部分に立ち入っても、**類似商談の提案事例(営業秘密!)**の参照・活用が有効だと思います。

また、個々の SL 自体はユニークだが、それを分解すれば、”**単純**”な**要素の組合せ**から成立しているものです。それが**コンポーネント志向**の基本的な考え方でしょう。

大きく分けて、この2つを**商談分析プロセス**として、SW 開発に入る前の商談内容のレビューに組み入れて、スクラッチからの SW 開発を減らす、それが、**ローコストオペレーション**の核心です。

商談を、過去の似たような既存事例に結びつけること、PKG やコンポに分解するコトは”言うは易く-それを出来る人がどれだけいるか-実効を持つに難い” 典型事例だと思います。

**これを徹底的に実行しないと、従来からの単なるシステム開発商談と同じで、SL ビジネスサポート体制が出来ているとはいえない**と思います。

けれども、本来が、”**頭脳依存/知識立脚**”の産業であるコトを考えれば、その必然性は当然だと考えています。

#### 4. <結び-本論文作成の経緯とまとめ>

- ・ 私は、FJBの内部統制プロジェクト(以下PJ-1)を 推進して来ました。PJ-1の担当範囲は、金融商品取引法だけではなくて、会社法とさらに、業務改善・改革も含まれていました。法律対応として、監査人が内部統制監査報告書に「無限定適正意見」を付与することをミニマムに、” 会社がよくなることはすべてやれ!” ということです。

その過程で気付いてきた事例が、1. 5<…「問題意識」の例>です。個人的には、” 営業秘密” から内部創造付加価値へ、” 役務の棚残管理” から SW 開発の生産性向上へと意識を醸成したいと思いましたが、中々理解は得られませんでした。

FJBにとって、最大の問題とは、疑問の余地なく、成長する IT 業界にあるにも係わらず趨勢的に売上は、落ち続けていることです。皆が” ソリューション!” を呼号し、組織名にはそのほとんどに” 何とかソリューション” と冠せられてはいましたが…

- ・ 要は、ソリューション自体についても深く考えられていないように見えたこと。一方、
  - ・ 全社レベルで IT システムを見直そうという動きがあり、私も一端を担うことになったこと。時あたかも
  - ・ 金融危機が起こり、それに対する当時の政府要人見解の浅薄さにビックリしたこと。
  - ・ …等々の事情が背景にあります。
- ・ 試論は、企業の不変部分;  
**売上-コスト=利益と SL を売上の集計単位の1つとして定義して関連付ける。コストはヒト=工数とモノ=購入価格の組合せて把握することをベースに、さらに、現行の個別原価計算方式を最大限に活用して間接経費のビジネス紐付けをする**という趣旨です。3. が核心です。誰もが、気付いておかしくない内容だと思いますが、実行には、本文に書いたように、組織も仕組も変更が必要です。全体最適視点から言えば、当たり前でしょう。

試論は、提案段階で、多くの理解を得ましたが、FJ グループの 中堅市場新戦略が出て、最近、大プロジェクトが発足しました。その渦中で、どういう結果になるのか帰趨不明です。私自身は、勿論、「SL ビジネス対応の内部オペレーション・サポート体制のあり方」として、その正しさを確信しています。

現状、どの会社でやられているか寡聞にして知りません。SW 開発に TPS(トヨタ生産方式)導入を試みている企業、上級 SE・プログラマーに経営管理全般の教育を徹底している企業等の話は聞きますが、SL という視点から HW・SW・他の構成要素をまとめ、経営管理に統合しているシステムの構築…実行されているとすれば IBM かなというのが私見です。

最後に、仕組・体制よりも一層重要で難しいのが“ヒトの意識”であるということです。それは、現実の必要性に対して“BestSolution”の仕組・制度を考えても(頭脳)、その実行は決意に掛かります…頭脳と決意は一律不可。したがって、すべての会社が”BestSolution”を採用しても差がでるのは当然です。