

# 競争優位を導くための ヒト・モノ・カネ・情報のマネジメント —経営資源の可視化及び活用を実現するための マネジメント・フレームワーク アブストラクト

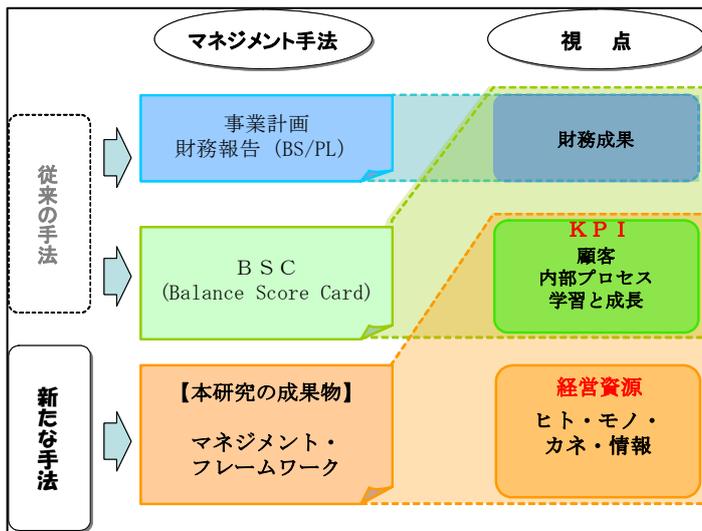
## 1. 研究の背景及び課題

今日のビジネスでは、市場の成熟化、企業間競争が激化する中で、各企業ともに競争優位の確立は重要な経営課題であると言える。

一般的には、競争優位の確立に向けた経営戦略を立案するマネジメント手法として、BSC (Balanced Score Card) やKPI (Key Performance Indicator)等が提唱されている。しかし、企業の経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」に着眼し、それらの現状を可視化するマネジメント手法は存在しない。

本分科会では、できる限り経営層の視点を踏まえ、「ヒト・モノ・カネ・情報」の現状を容易かつ客観的に可視化する新しいフレームワークを検討することとした。

図表1: マネジメント手法における経営資源の位置づけ



## 2. 研究のアプローチ

### 2.1 認識の共有

はじめに、研究テーマである「競争優位」、「ヒト・モノ・カネ・情報」について現状認識の共有と課題の抽出を行い、「競争優位＝経営戦略の実現」という仮説を設定した。

### 2.2 事例検証と研究方針の決定

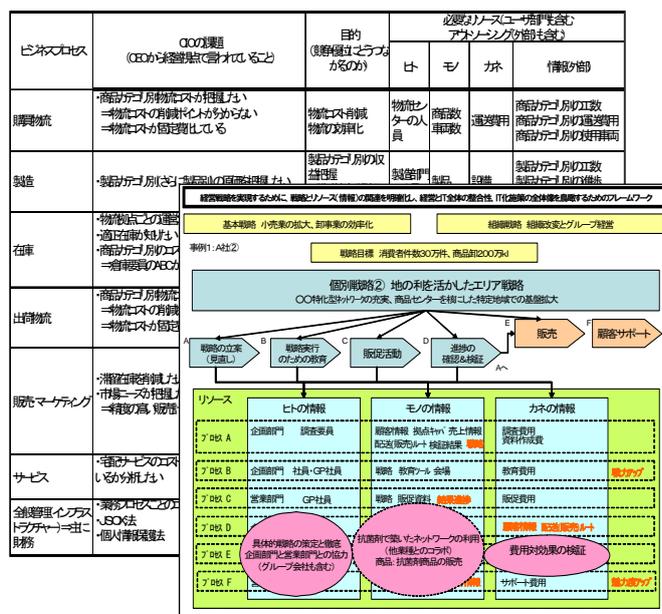
参加メンバー企業 (A社) の戦略を事例として、SWOT分析やCSF (重要成功要因: Critical Success Factor) を抽出した結果について経営者とのディスカッションを重ね、「戦略の策定」そのものではなく「策定された戦略を如何に成功に導くか」が重要であるとの結論に至った。

### 2.3 研究成果の具体化

策定された戦略を成功に導くためには経営資源の可視化が必要との認識から、経営戦略と経営資源の因果関係を次の観点で考察した。(図表2)

- ・ビジネスプロセス
- ・マネジメントサイクル (Plan・Do・Check・Action)

図表2: 経営戦略と経営資源の因果関係



### 3. 研究成果

#### 3.1 新たなマネジメント・フレームワークの考え方

事例検証やシミュレーションの結果、CSFをビジネスプロセスごとに導き出し、さらにCSFで設定したKPIごとに経営資源の状態を可視化することで、経営資源のバランスを評価、分析できると考えた。また、ビジネスプロセスには、製造業、流通業、サービス業等の複数の業種に適用できるポーターのバリューチェーンが適していると判断した。

#### 3.2 マネジメント・フレームワーク

上述の考え方に基づきマネジメント・フレームワーク「Innovation Seed (イノベーションを起こす為の種)」を考案した。

この「Innovation Seed」は、次の3つが可視化、把握できる。

- ① KPI達成の阻害要因となっている経営資源
- ② ビジネスプロセス全体からみた経営資源配分のバランス
- ③ KPI目標達成に向けた気づき(施策キーワード)

#### 3.3 メンバー各社での適用結果

考案したマネジメント・フレームワークをメンバー各社にて適用した結果、適用に際しての課題はあるが、一定の有効性は認められた。

<有効な点>

- ・ 新たな視点の提供  
経営戦略の実現において、今まであいまいだった経営資源の過不足が認識できた。
- ・ 経営資源のバランスの鳥瞰  
経営視点でのKPI達成に向け迅速かつ的確な意思決定を支援しうることが確認できた。
- ・ 戦略実現に向けた関係者間の合意形成ツールとしての活用  
業績と経営資源両面から事業を評価、検証するツールとしての活用可能性を見出せた。
- ・ 継続的な活用によるノウハウ蓄積  
企業固有のビジネスプロセスやKPI、施策キーワードに改良することで強みを継承。

<課題>

- ・ ビジネスプロセスやKPIのカスタマイズの必要性  
汎用性を持たせたため、企業固有の要件、経営環境等を踏まえたカスタマイズが必要。
- ・ 継続的な活用による施策キーワードのブラッシュアップ  
有効だった施策をキーワードに盛り込むことで企業のノウハウを蓄積できる。
- ・ 経営資源の過不足についての判断基準が必要  
経営者の個別の判断を前提としているが何らかの汎用的な基準は必要。

### 4. 提言

本分科会では、競争優位を導く経営戦略実現のために、戦略と経営資源の因果関係を可視化し、経営資源の有効活用を支援する新たなフレームワークを提唱した。「Innovation Seed」を活用することで、経営資源の最適化による生産性向上、業務のスピードアップ、経営環境変化への迅速な対応等企業の競争優位に貢献できると考える。その際、経営資源の可視化、活用いずれにおいてもITの有効活用の検討は欠かせない要素である。

また、今回の「Innovation Seed」は適用業種に汎用性を有しているが、継続的に活用していくことで、企業ごとに固有のバリューチェーンやKPI等にブラッシュアップされていくことを想定している。企業固有の「Innovation Seed」が完成したとき、それがその企業の競争優位の源泉となり得るものとする。

図表3：Innovation Seed

Innovation Seed									
戦略名： 地の利を活かしたエリア戦略									
工程	KPI	目標値	現状値	目標への増減	KPI達成に向けた現状認識			リソースを最適化するための施策	
					ヒト	モノ	カネ		
調達	調達リードタイム[日]	100	98	+23%	0	●	●	●	・ 契約条件見直し (KPI) に基づく値上げ・削減 ・ IT 活用 (情報共有) の導入 ・ 複数調達先の導入 ・ 先発調達 (在庫削減、コスト) の導入 ・ ネットワークの活用
					●	●	●	●	●
調達	売上高原価率[%]	1	5	-60%	●	●	●	●	・ 契約条件見直し (KPI) に基づく値上げ・削減 ・ IT 活用 (情報共有) の導入 ・ 複数調達先の導入 ・ 先発調達 (在庫削減、コスト) の導入 ・ ネットワークの活用
					●	●	●	●	●
経営	経営効率性[指標]	1	5	-60%	●	●	●	●	・ 契約条件見直し (KPI) に基づく値上げ・削減 ・ IT 活用 (情報共有) の導入 ・ 複数調達先の導入 ・ 先発調達 (在庫削減、コスト) の導入 ・ ネットワークの活用
					●	●	●	●	●

資源バランスや最重要項目を可視化

プロセス毎に選択されたKPIに対応する施策を表示