

食の安全と品質保証のための

月刊

HACCP

HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT

2011 Vol.17

4



特集

ISO22000・FSSC22000の適正運用と認証動向

伸びる企業の
安全確保・品質管理

調理師専門学校で国内初のISO22000認証取得
～社会が求める食品安全の人材育成を目指す～
●学校法人誠心学園・東京誠心調理師専門学校

経営戦略ツールとしての ISO9001活用法

エコアオーデット(株)代表、東京海洋大学大学院非常勤講師
MBA：中央大学大学院戦略経営研究科

宮澤公栄

経営とマネジメント

2008年のサブプライムローン問題を引き金に、国内経済情勢は低い位置を維持している状態が2011年現在でも続いています。株式指標や金融指標だけでなく実際の消費傾向も価格優位性が強くなっているのは食品業界も同様だといえます。これまでは「おいしいもの」「高品質」「無事故」などが実現できる企業は食品業界において優良企業であり、事業の安定も約束されている状態でしたが、今の国内食品企業を見ると前述した内容が実践されていても事業撤退や破綻となるケースが増加しています。

直近では、経営学者のピーター・ドラッカー教授の理論をわかりやすいストーリーで解説している「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」が大ヒットした背景からも、国内企業の多くが現代社会における組織の在り方を考える姿勢が表面化しました。ドラッカー教授の経営理論は戦略論と組織論が中心となっており、戦略とマネジメントという

観点の重要性が不可欠になっている時代だということがわかります。

一方、ISOの業界はどうかというと、新規格ISO22000やFSSC22000などの規格は注目されていますが、ISO9001やISO14001は導入企業が減少しているのが現状です。しかし、ISO9001は組織の品質マネジメントシステムの審査であり、ドラッカー教授が唱えているマネジメントとも共通する部分が多々あるにも関わらず、ISO導入企業が減少しているということは、ISO認証取得している企業であっても有効なマネジメントシステムを構築していないケースが多いことが原因だといえます。これは認証取得する企業にも問題があり、同時にコンサルや審査機関にも責任の一端があるといえるでしょう。

残念なことに、マネジメントだけが優れていても、不確実性の高い現代社会では安定した経営ができる確率は低く、一対になっている経営戦略を持たなくてはなりません。

戦略とは何か？

業種や企業による差はあるものの、これまでのように業界全勝ちやまぐれ勝ちというのは皆無ともいえるでしょう。本来あり得なかったトップ企業の価格ダンピング参加をはじめ、場合によっては業界トップが安売りトップになることが意図的に行われているのも異常な社会ではないでしょうか。反面、体力のない組織や規模の小さい組織は倒産へと追い込まれ、厳しい社会を生き延びていくことができないことも珍しくありません。そのような中、企業の規模を問わず「勝ち組」とか「一人勝ち」といわれる組織もありますが、何が勝敗を分けるのか解明し、同様の能力を身に付ければ、自社の勝てる可能性が高まるでしょう。そこで注目をしたいのが経営戦略です。

一般に経営戦略と聞くと「難しい」「卓上理論」「分析だけで役立つ」「コンサルに大金が必要」などが一般的なイメージのようです。経営戦略は一般的な考えの延長線上のもので、経営の知恵と工夫によって作られます。一言で経営戦略を説明すると「目標を達成するための競争優位を生み出すために立案された手段」です。よく経営計画と間違われることもありますが、経営計画は今後何を行っていくべきか予定しているもので、必ずしも「競争優位」を意識して構築されているものではありません。この競争優位に対する意識をすべての業務に対して行っていくと、経営資源が小さい組織が大きな組織と競合しても利益を得ることが可能になります。

戦略の誤解

一般に経営戦略を専門的に導入して、実践すれば効果が上がるとされています。決して間違いとは言いきれませんが、ではなぜ経営の専門家といわれるMBA（経営修士）がたくさんいる上場企業であっても倒産するのか考えてみましょう。

経営戦略は組織が対象としている業界の状況や経営資源、社会背景などによって成果が異なります。また、時代の変化や製品ライフサイクル(PLC)

によってベストな戦略は異なります。つまり、「こうやったら絶対成功する」という戦略はあり得るはずがなく、「この戦略なら絶対に勝てる」という戦略ほどあてにならないということです。よくあることですが、「トヨタ生産方式」「マクドナルドのスタッフ教育」「ドイツニーランドのリピート戦略」などの書籍や研修で勉強する経営者は多いと思います。そして、読み終わった後に「よし、ウチもこれでやるぞ!」という経営者も多いのですが、その活動が成功したという事例はあまり聞きません。この事実は、経営戦略とは一つのやり方（経営戦略や管理手法など）を取り入れるものではないことを裏づけています。

一つの成功事例から書籍化されているものだけでは、「自社経営規模にとって適切であるか?」「自社の業界にも通用するのか?」「社会背景は変わっていないか?」「2匹目のドジョウはいるのか?」などを検討して分析した結果が、自社に合致していなければ役には立ちません。エクセレントカンパニーの成功した部分だけをマネしようと思っても成功しませんし、万一成功しても幸運なだけで、戦略策定の能力が自社に備わったわけではないので、競争優位を持続させることができません。

経営戦略は自社に合わせて、自社で作るものです。コンサルを利用せずとも競争優位を実現する経営戦略は立てられます。当然、コンサルを利用することも専門性や徹底度合いでいくと、格段にレベルは高い分析と戦略策定を行います。自社機能で策定することで意識の高さや戦略への信頼性を社内で生み出し成果につなげることが可能です。

是非、自社の経営戦略を立案する方法を業務の一つとして織り込み、自社の競争優位を実現し、確実な成果を上げる仕組みを定着させましょう。

経営戦略とISO

前述したように、ISOは各々目的を達成させるためのマネジメントシステムであり、その他のことは最小限の要求事項しかありません。つまり、競争優位をISOだけで作り上げることは難しく、経営戦略の実行ツールとして利用するのがISOの

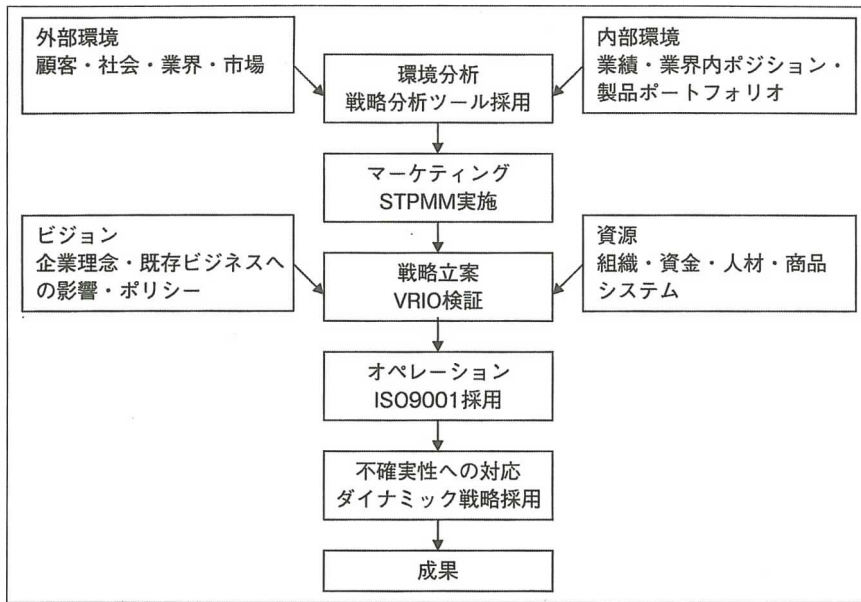


図1 不況時代でも成果につながる戦略アプローチ

ISOも国際標準とい
いながら審査にバラツ
キがあるのも事実では
ありますが、実業務に
はまったく効果を発揮
していないマネジメント
システムに意味がある
のか考えなくてはな
りません。経営理念や
ビジョンから経営戦略
を立案し、運用の仕組
みとして社内マネジメ
ントシステムを作ると
いうことは一つのこと
であることを再認識い
ただき、成果の出る経
営戦略を実現しなけれ
ばなりません。

マネジメントシステムになります。

ISOを認証取得しても「利益が上がらない」とか「顧客が増えない」という経営者は、経営戦略がないか、ISOの運用が悪いかということになりますが、ほとんどは競争優位を意識した経営戦略になっていないことによる経営不振です。この経営戦略とISOはバランスが重要なので、どちらかが優れていてもまったく成果につながりません。逆に、ISOで「利益が上がる」とか「儲かる」というのは、適切な表現ではありません。ISOの効果として考えると、社内エラーの損失を減らすとか、クレームが少なくなったことにより信頼性が向上し、リピートにつながったというレベルが限界です。一昔前であれば十分に効果があったといえるかもしれませんが、激動の現代ビジネス界において組織に与えるインパクトを考えると、経営戦略が不可欠であることは否めない事実です。

ISOの審査登録を受けると、現在のマニュアルどおりに行っていることが最良のこのように錯覚することも見受けられます。ISOは審査登録時から継続的な改善があって効果を発揮します。ISOの規格要求事項にも継続的改善が要求されているにも関わらず、使い切れていないというのはもったいない話です。

経営戦略の課題

企業を存続させる以上は必ず目的があり、その目的は社会的必要性を満たすことにより利益を得ることになります。当然、同じ目的を持つ企業が増加すれば、自社の社会的必要性を向上させる努力を要します。さらに、市場の縮小や顧客ニーズの低下などが重なり合うような不確実性が高い時代となれば、経営戦略なくして利益の獲得は困難でしょう。

経営戦略とは、経営計画とは異なり、外部環境や内部環境を分析した結果から競争優位を生み出す源泉を特定し、実行に移すものです。一般に経営戦略という言葉は使われていますが、実際に自社で使いこなしている事例というのは少ないのが現実です。

自社の経営戦略と思っていることが、経営計画にしかなくないケースや、有名企業の部分的な成功事例を模倣することと誤解していることもあるようです。経営者としては、過去の成功事例から企業戦略や事業戦略を展開する傾向がありますが、これは社会変化や不確実性が低い時にはある程度有効かもしれませんが、現代の日本ではリ

スクの高い方法だといえます。

マネジメントの課題

マネジメントというのは戦略の実行部分になり、体系立った仕組みを導入することによりマネジメントシステムの採用が必要になります。

マネジメントシステムは国際標準化機構にて管理されているISOの規格要求事項に代表されており、管理項目すべてを要求事項にすることで適切なマネジメントシステムの運用を促すものです。さらに、審査登録制度を採用することにより、自主管理と第三者検証という2つの柱を作り、ステークホルダー（利害関係者）への透明性にも寄与します。

ISOによるマネジメントシステムへの要求事項は関連する活動へのバランスが良く、規格要求事項を自社に置き換えることにより仕組みを作ると、目標を達成するための社内スキームができあがるのが特徴です。このマネジメントシステムには、文書管理や記録管理などは当然のこと、「マネジメントシステム計画」「方針、目標」「設備、建物」「教育、訓練」「経営者のコミットメント」「工程管理」「検証業務」「不適合管理」「継続的改善」などが含まれています。つまり、管理する対象が「品質」「環境」「食品安全」などの特殊性がある要求事項を持つにせよ、基礎となる組織の目標達成に関連する項目はマネジメントシステムとして織り込まれていることになります。

ISOマネジメントシステムは目標を達成するための自社スキームを構築するに当たり、非常によくできており、世界各国で評価、採用されています。しかし、目標を達成するためのマネジメントシステムを持っているにも関わらず、「利益が上がらない」「他社に勝てない」という声も耳にします。この現象は当たり前のごとであり、マネジメントシステムに経営戦略が含まれていなければ、競争優位を生み出すことや、業界内のポジションを意図的に作ることはできないからです。マネジメントシステムは実行能力であり、戦略能力ではないことを認識した上で取り扱わなければ、まったく意図した成果と違うことにもなりかねま

せん。

その証拠に、不況といわれるこの時代の中、経営不振になるとISOマネジメントシステムを導入数減少していることが象徴といえます。本来であれば、不況だからこそ競争優位を生み出す戦略を策定し、マネジメントシステムにも一層の力を入れることになるはずが、経費削減で戦略もオペレーションも中途半端になれば当然、勝ち組企業に分類される結果が得られることはありません。

成果につながる経営戦略オペレーション

これまでの企業経営において、経営戦略とオペレーションは別のものとして認識されていることがあり、それぞれの活動だけで成果を求める傾向が確認されています。しかし、実際には成果を求めるのであればこそ、一つの経営戦略オペレーションとして組織におけるスキームを構築しなければなりません。

経営戦略オペレーションを図にしたものが戦略遂行管理フレームワークであり、経営戦略とオペレーションの関係が理解できるかと思えます（図2）。組織内の階層化や責任権限の再分化が進むと、全体最適ではなく部門最適や個人最適を求めがちになりますが、企業として重要なのは全体最適だといえます。全体最適を行うためには、全体を見渡せるためのツールが必要となり、この戦略遂行管理フレームワークを利用することができます。

これまでは経営戦略といえば、「選択と集中」や「差別化」「リソースベースドビュー（資源論）」を基礎とした学術理論を元にした経営戦略の有効性を期待して、「これさえやれば、どこの企業も利益が上がる方法」のような扱われ方をした割に、成功した企業はほとんどありませんでした。結果として、経営戦略は机上理論だと決めつけている組織すらあったように見えます。これは経営戦略論の良し悪しではなく、実際の企業には外部にも内部にも不確実性要素が高い中で成果を出すためには「自社に合った経営戦略の立案」と「戦略を具体化するためのオペレーション」がキーファクターであり、そこを省いて成果を出そうという考

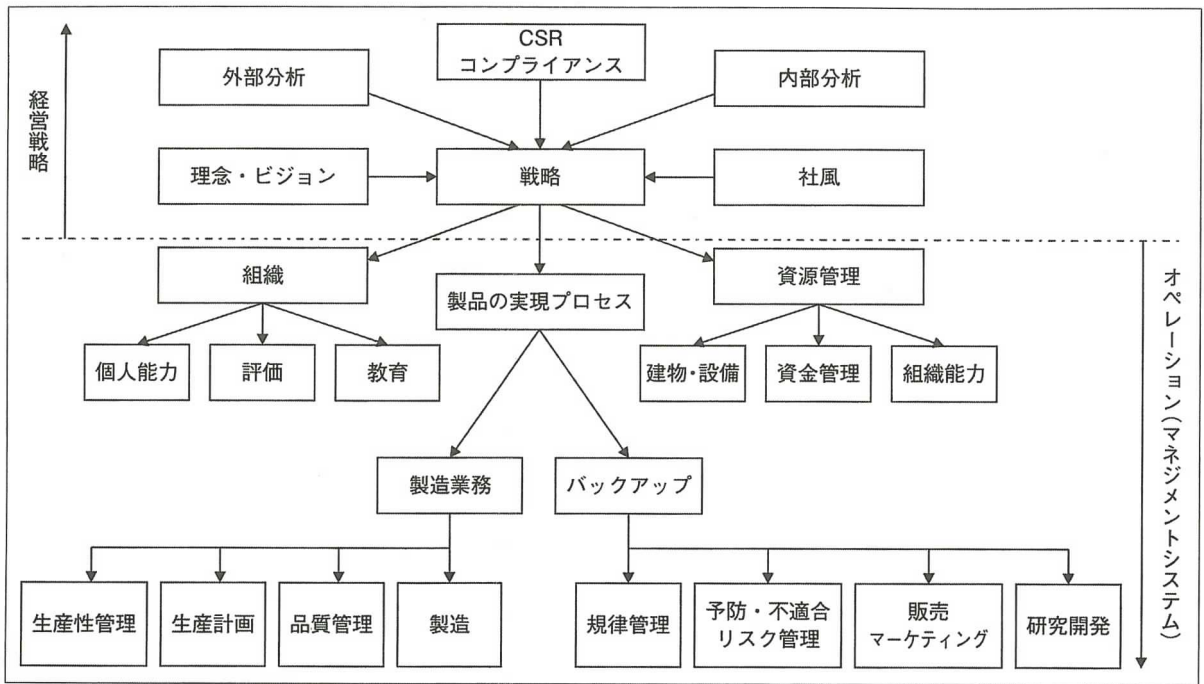


図2 戦略遂行フレームワーク

え自体に無理があるといえるでしょう。

最も有名な学術理論ではポーターの論ずる競争戦略論であり、差別化・コストリーダーシップ・集中の3要素を基礎とし、この3要素のいずれかを選択して集中を行うことにより競争優位を生み出すことが基本とされています。この3要素に対してノーポジションまたは曖昧なポジションにいることはスタック（空回り）することになり、そこから抜け出せないといわれています。では、近年のグローバル化・IT化・成熟化などの不確実性要素が非常に高い社会背景化で勝ち続けている企業は、本当にポーター理論と一致しているのかというと、必ずしもそうではないことがあります。

不確実性の高い社会背景化で目標を達成している企業は、ダイナミックな経営戦略の立案と、レベルの高いマネジメントシステムの構築ができています。優れた経営戦略だけではリスクの回避ができないことや、社内の士気が下がることからのエラーの発生はコントロールができません。逆に、優れたマネジメントシステムをISOの利用などにより構築していても、他社との競争優位や顧客の創造を実現できないことがあり

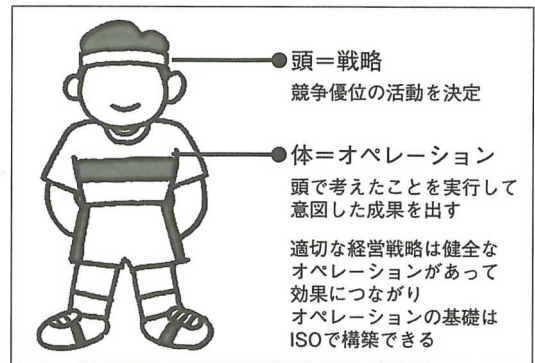


図3

ます。

これらのことから、成果の上がる企業戦略には戦略遂行管理フレームワークのすべての事象に対して適切なアプローチが不可欠であり、それらのコントロールができることは成果のコントロールができることとなります。経営者は戦略立案や判断だけが仕事ではなく、戦略遂行管理フレームワークのデザインをすることも、これからの時代には欠かせないものとなっています。