

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



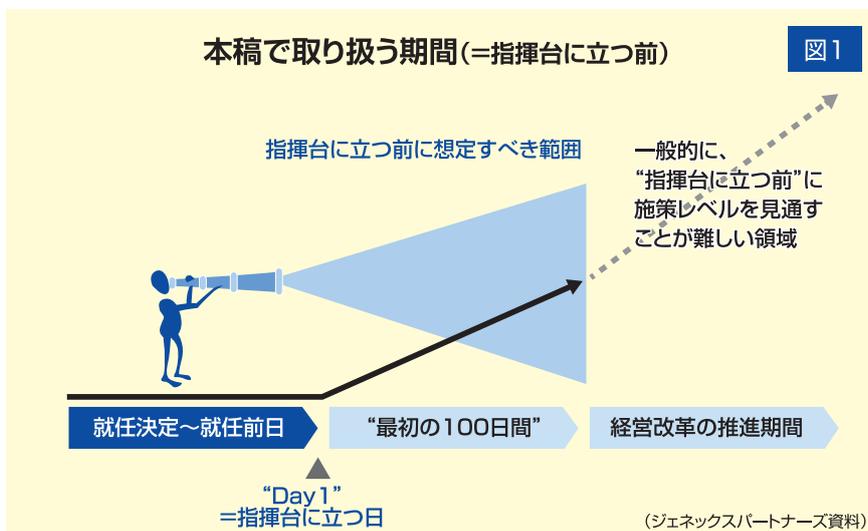
株式会社ジェネックスパートナーズ シニア・マネージャー 發知 仁志

経営改革の成否は、改革の指揮台に立つ前に決まる

経営改革には迅速さが必須である。就任後“Day1”の段階でやるべきことが明確になっていないと、多くの場合、初速度ばかりか加速度がつかず、スピード感を欠いたまま進行し、ついにはステークホルダーの離反を招くに至って、改革は頓挫する。(守旧派に限らず、改革に協力的だった株主やマネジメントチーム、ミドルの主力層、現場のベテラン達等、いずれの離反もあり得る。)

改革着手前に適切な準備をしておけば、“Day1”から即座に改革の土台作りに着手し、ステークホルダーの改革への期待と協力体制を保ったまま、スピード感を持って改革を実現していくことが出来る。(図1)

改革の指揮台に立つ前に



改革前の準備はそれほど重要であるにも関わらず、許される時間が必ずしも十分でないケースも多い。とくに切羽詰まった状況であればあるほど、(重要性に比して) 驚くほど短い時間しか許されない可能性が高い。

そこで本稿では、改革の指揮台に立つ前にすべき必須事項を整理することで、より効率良く、本質的な準備を実施出来る様な簡易的な手引を提示したい。

指揮台に立つ前にすべき3つの準備

- (1) 改革タイプを見立てる
- (2) 目指す姿の大枠を構想する
- (3) 短期的な施策テーマに目鼻を付ける

1つ目の準備である「改革タイプの見立て」とは、改革対象となる事業について、現行方針を軌道修正すれば良いのか、それとも根本的な立て直しが必要となるのか等を整理する取り組みである。なお、改革タイプは、IMD (International Institute for Management Development) のMichael D. Watkins教授のSTARSモデルに着想を得て、筆者が作成したものである。

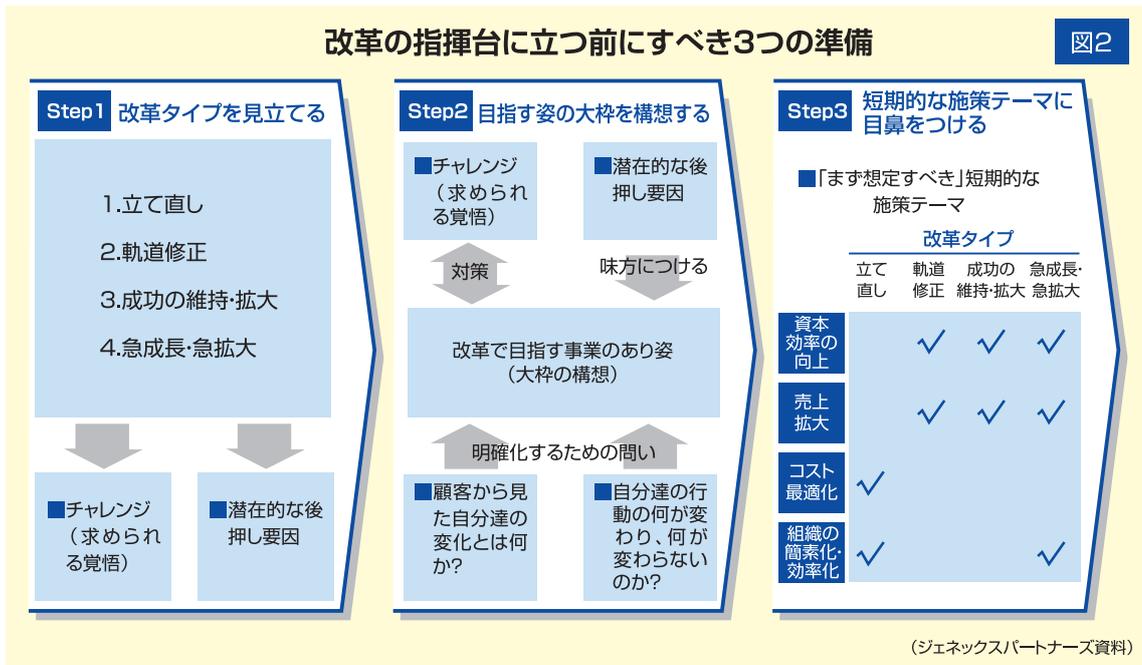
2つ目の準備は、「目指す姿の大枠を構想する」ことである。これは、改革にあたってどのような「チャレンジ」が想定されるのか、逆にどのような「潜在的な後押し要因」があるのかを整理しつつ、目指すべきゴールの大枠について構想する取り組みである。

3つ目の準備として、「短期的な施策テーマについて目鼻を付ける」ことが挙げられる。これにより、改革着手後の早期に改革原資と成功実績・体験とを得ることが出来る。

以降では、これら3つの準備についての概要を紹介したい。(図2)

改革の指揮台に立つ前にすべき3つの準備

図2



改革タイプを見立てる

改革タイプの見立てを実施する利点は、「改革におけるチャレンジと潜在的な後押し要因」がシンプルに整理されることである。それにより、次のステップにおいて、改革を通じて目指す事業のあり姿について構想することが容易になる。

各改革タイプの概要

- 立て直し: 深刻な状況にあると広く認知されている事業をリカバリーする改革
- 軌道修正: 過去に成功していた現在の問題事業を再成長に向かわせる改革
- 成功の維持・拡大: 現在成功・成長を続けている事業を次の段階に引き上げる改革
- 急成長・急拡大: 目下、急成長中であり、対応して生じる急な組織規模の拡大等のかじ取りをする改革

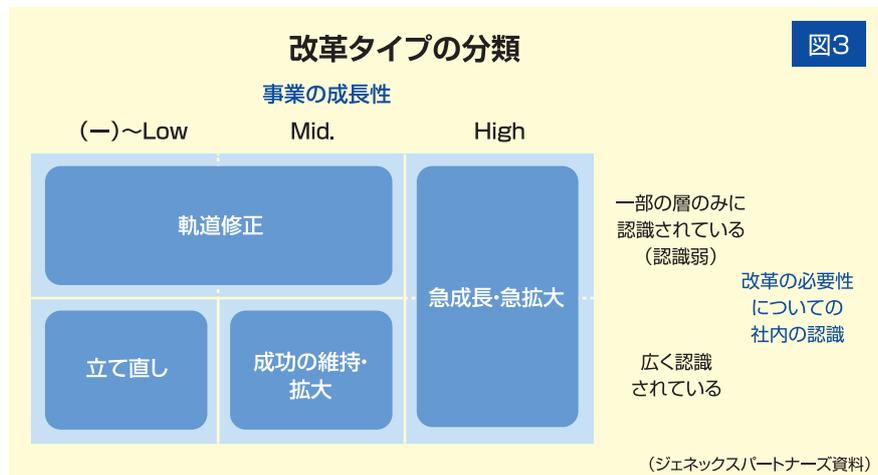
あなたの責任範囲に複数の事業が存在する場合、改革対象とすべきはどの事業だと考えられるだろうか。着任する前の段階で方針を明確にすることは難しいが、「A事業は立て直しなのか軌道修正なのか」、「B事業は成功の維持・拡大

なのか急成長・急拡大なのか」、「A、B両方の改革に同時に取り組まなければならないのか、それは可能なのか」といった想定問答を通じて、どのような取り組みが必要になるかの自分なりのイメージを持つことが大きな狙いとなる。

見立てでは、まず、改革対象領域全体および個別事業別に成長性を3段階程度（～Low、Mid、High等）に整理する。基準は相対的なものなので、多くの場合は、市場成長率との比較で簡易的に整理すれば十分だ。

その上で、対象事業に従事する複数社員へのインタビューを通じて、改革の必要性について社内でどのように認識されているのかを確認する。本インタビューでは、可能な限り全ての階層から抽出した社員を対象に実施することが成功の鍵となる。これは情報の偏りを出来るだけ防ぎたいという意図のほかに、社内のキーパーソンとなり得る人材に出来る限り多くアクセスしておくという、もう一つの重要な意味合いがある。また、このインタビューにより「どれだけ社内の実情を学び、捉えられたか」という実感が、改革者として以後のかじ取りを行う際の精神的な背骨となり、自信を裏付け、強化する源となる。従って、準備に許された時間が短い場合でも、惜しみなく時間を投下することを強く推奨する。

成長性の高低、および改革の必要性についての認識度合の広狭により、改革タイプを整理（図3）することで、主に想定されるチャレンジと潜在的な後押し要因（図4）に当たり付けをする。さらに、社内インタビューおよび顧客調査、サプライヤーへのインタビューの結果を元に肉付け・検証を実施することで、具体化・詳細化を行っていく。



改革タイプ別のチャレンジと潜在的な後押し要因

図4

	立て直し	軌道修正	成功の維持・拡大	急成長・急拡大
タイプの概要	<ul style="list-style-type: none"> 成長性が低いあるいはマイナスの状態にあり、事業の存続が深刻な状況にあることが広く認知されている事業をリカバリーする改革 	<ul style="list-style-type: none"> 過去に成功していたが、現在は成長性や競争力の点で問題事業となり始めている事業を再成長に向かわせる改革 	<ul style="list-style-type: none"> 現在、成功・成長を続けている事業を次の段階に引き上げる改革 	<ul style="list-style-type: none"> 目下、急成長中であり、成長に対応して生じる急激な組織規模の拡大にかじ取りをする改革
チャレンジ (求められる覚悟)	<ul style="list-style-type: none"> 社員や社内外のステークホルダーが活力を失い始めている可能性がある 時間的、財務的圧力を撥ね返して決断する必要がある 決断は常に厳しい選択となる(人事、コスト削減等) 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーに改革の必要性を十分に認識させる必要がある 組織が立ち向かうべき重点課題の見直しを要する 見直された重点課題を踏まえてマネジメントチームを再編する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 改革をしつつ、現在の成功を棄損しない様に努めなくてはならない 成長の変曲点を作り出せる様な新たな方法を見つけ出す必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 規模の急拡大に対応可能なフレキシブルなインフラや組織体制を構築する必要がある 多数の新規人材を社外から取り込む影響をコントロールする必要がある
潜在的な 後押し要因	<ul style="list-style-type: none"> 改革の必要性は十二分に社内に認識されている(ただし、具体性を欠く可能性はある) 外部支援者へのリクエストを遠慮する必要性が低い 小さな成功実績・体験から大きなレバレッジを効かせることが出来る 	<ul style="list-style-type: none"> 組織内に過去の成功を支えた強みが残っている可能性がある 社員は“成功している我が社”、“成功している自分自身”を再度実現することに積極的になり得る 	<ul style="list-style-type: none"> 成功を支えている強力なチームがマネジメント、現場の双方に存在する 社員はこれまでの成功を継続させたいとの意欲が強い 事業・組織を支える優れたインフラや資産が存在する 	<ul style="list-style-type: none"> 社員は成長に対して貪欲であり、士気が高い 官僚的な組織・慣習に束縛されることを好まないため、短期・合理的な改革は賛同を得やすい可能性が高い

(ジェネックスパートナーズ資料)

目指す姿の大枠を構想する

目指す姿の構想とは、例えば、成功の維持・拡大タイプの改革により「自社の事業ドメインを現在の領域Aから解放し、周辺のB、C領域まで包括した総合産業として、顧客に複合的な更なる価値を提供していくべきではないか」といったものが考えられる。また、軌道修正タイプの改革であれば、「我々はMedicalを提供するのではなく、Healthcareを提供する存在だというミッションに立ち返らねばならない」といった、現在の事業の原点回帰を企図したものかもしれない。

この段階(“Day1”前)の構想は詳細・精密なものである必要はない。改革に着手する最初の1歩として行う、社内外の重要なステークホルダー(主要株主、スポンサー、マネジメントチームメンバー、ミドルの主力層)とのディスカッションにおけるたたき台の位置付けである。そのため、詳細・精緻な作りこみをするのではなく、「作っては壊し、また作る」ことを前提に、シンプルかつ大胆なものを作ることが望ましい。

目指す姿は企業・事業に固有のものであり、これらはあくまで例示に過ぎないが、「シンプルかつ大胆」という感覚をイメージしていただければよい。具体的かつ細部の検討からよりも、このように大きな枠組みから入っていった方が、メッセージ性も強く、ディスカッションが促進されるので良い構想に繋げられる場合が多い。

その他に重要になるのは、「顧客から見て自分達の何が変わったと認識されるのだろうか」と「自分達の行動のうち、変わるものは何か」という2つの問いに出来得る限りクリアに答えられる様にすることだ。これらの問いに答え続けることは、改革を現場に浸透させるための必須要件でもあり、その意味では少し前倒しのイメージトレーニングとしても価値ある自問自答になるはずだ。

短期的な施策テーマに目鼻をつける

改革において、短期的な施策を打つことで得られる成果は、主に①初期的な改革原資の獲得、②早期の(小さな)成功体験の共有、の2つである。これらの成果がどの施策テーマ(図5)から得られるのか、その目鼻をつけるのがこの段階である。

「まず想定すべき」短期的な施策テーマ

図5

施策テーマ	カテゴリー	検討内容(代表的なものの例示)	改革タイプ別			
			立て直し	軌道修正	成功の維持・拡大	急成長・急拡大
資本効率の向上	ポートフォリオ最適化	<ul style="list-style-type: none"> ■不活性なプロジェクトや商品カテゴリーからの撤退 ■目的の不明確なR&Dテーマからの撤退 		✓	✓	
	運転資本圧縮	<ul style="list-style-type: none"> ■在庫圧縮 ■売掛金・買掛金の管理効率化 		✓	✓	✓
	固定資産の効率向上	<ul style="list-style-type: none"> ■資産売却および機能アウトソース 		✓	✓	
売上拡大	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ■マーケティングROIの改善と投下コストの最適化 		✓	✓	
	プライシング	<ul style="list-style-type: none"> ■プライシングロジックの見直し・改定 ■値引き・リベート・試験提供品の見直し・抑制 		✓	✓	
	営業生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■顧客ターゲットの精度向上 ■営業担当者・チームの行動標準化と集中テコ入れ ■営業支援機能(営業事務等)の効率化・仕組み化 		✓	✓	✓
コスト最適化	物件費	<ul style="list-style-type: none"> ■販促費の削減 ■商品カテゴリー・SKUの最適化 ■ソーシング改善・仕組み化とサプライヤー最適化 	✓			
	人件費	<ul style="list-style-type: none"> ■アウトソーシングの最適化(工数変動変動費の最適化) ■従業員数の削減 	✓			
組織の簡素化・効率化	組織階層の削減	<ul style="list-style-type: none"> ■管理者層のレイヤーを削減し、トップヘビーな構造を解消 	✓			
	組織機能の再編	<ul style="list-style-type: none"> ■顧客接点の集約や、製品営業からエリア営業への転換による機能再編 	✓			✓

(ジェネックスパートナーズ資料)

“Day1”以降の「最初の100日間」に求められる機動的な動きへの下準備として、頭の中にハイレベルな施策テーマのリストを作ることが、改革の指揮台に立つ前に到達しておくべきスタートラインとなる。これにより、着任後、短期的な施策を確定させるまでに要する時間を短縮し、「最初の100日間」において、中期的な施策を検討し、構想を打ち立てることに多くのリソース（時間や人材）を集中的に投下することが可能になる。

あなたの改革が立て直しタイプであれば、まずはコスト最適化や組織の簡素化・効率化から手を付けるのが常套手段かもしれない。人件費削減に手を付けるのは最終手段にしておいた方がよいだろうが、これらの施策は組織に一定の緊張感を与えると同時に、続いて訪れる飛躍に対する準備を予感させる。「大きくジャンプするために今は一時屈む」というわけである。ただし、屈む期間は限定された短期間で集中的に実施すべきだ。長く屈むと組織は疲弊し、ジャンプする前に足腰に支障をきたすことになる。

改革がもし、成功の維持・拡大タイプや軌道修正タイプであったなら、売上拡大や資本効率の向上に着手すべきかもしれない。コスト最適化や組織の簡素化・効率化に比して、より多くの原資をより効率良く獲得できるケースも多い。ただし、これらの施策テーマ、とくに売上拡大に属する内容に取り組む際には、プロジェクトマネジメントをより念入りに実施すべきだ。これらは攻めのテーマであるから、戦線が拡大しやすい。改革初期の施策実行は「確実に勝てる（=成果が出る）勝負に徹する」のが鉄則であるから、無闇な戦線拡大は命取りである。

急成長・急拡大タイプの改革に取り組もうとしているのであれば、組織の簡素化・効率化に着手することが最重要テーマになり得る。これには原資の捻出という他に、組織機能の統合によりフレキシビリティや効率性を高めることで、急成長によって生じる組織の歪みへの抑制効果を得るといった側面がある。また、キャッシュマネジメント上の要請を考えれば、資本効率の向上は切実なテーマである。売上拡大については、改善余地は少ないと思われるかもしれないが、営業生産性の面での非効率性が改善しないままに温存されている可能性があるとしたら、これも大きなポテンシャルを秘めている。

何れの改革タイプ、何れの施策テーマにおいても、原資を得ながら、改革についての早期の（小さな）成功実績・体験をチームで共有出来ることが成果で

ある。短期的施策により得られた原資と成功体験が、資金面と人材面との双方で改革を支えていくことになる。

結びに変えて

—あなたは改革の指揮者となる準備が来ているだろうか？—

あなたはCEOやCOO就任の予定者だろうか？

それとも事業部を立て直すために抜擢された改革部長だろうか？

いずれの肩書であれ、改革着手までに残された時間を最大限活かされんことを祈念する。

そして、もし、あなたがまだ指名・任命されていなかったとしても、いつ何時「改革の指揮者たれ」と“啓示”があるかもしれない。啓示は天からとは限らず、自分自身の内側から湧いてくる可能性すらあるのだから、誰しも油断は出来ない。そのときにあなたが、まず初めに何を為すべきかについて、その適切なイメージを描かれることを切に願う。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ シニア・マネージャー **發知 仁志** (ほっち ひとし)

国内系経営コンサルティングファーム、投資会社、精密機器メーカーへの出向を経て、ジェネックスパートナーズに参画。PEファンド投資先の経営改革や大手地方銀行のマーケティング改革、大手化学メーカーの事業診断等に従事。戦略・計画策定から実行・定着まで一貫した支援を求められるケースを多く手掛ける。
