

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

最初の100日

事業の神話を紐解く旅の始まり

最初の100日は、事業の“神話”を紐解く旅の準備期間

経営改革に与えられる期間は、緊急のケースを例外として3年といったところであり、その最初の1年は「事業の現状と課題・機会の把握」に当てられることが多いと思われる。（もちろん1年目は、バリュアアップのための短期的な施策を検討・実行する期間でもあり、施策レベルでは“最初の100日”から随所で課題解決が行われるが。）

この「事業の現状と課題・機会の把握」は、以後数年に渡る改革の立脚点を作ることと同義であり、重点を外さずにかつ効率よく行うことが、改革を行う上で最も重要となる。

では、重点を外さないためには、どのように改革の進め方を工夫する必要があるだろうか？

本稿では、「事業の現状と課題・機会の把握」を成功裏に行うために、改革責任者が“最初の100日”で取り組むべきことについて、「事業にまつわる“神話”」に焦点を当てて検討していくこととする。

“神話”を紐解くことで、競争力の源泉を理解するヒントを得る

筆者は、「事業の現状と課題・機会の把握」を行う上で、重点を外さない

ためのヒントとなる材料の多くは、事業にまつわる“神話”の中に隠されていると考えている。ここで言う“神話”とは、「組織の中でまことしやかにささやかれ、時には経営判断の材料にされることもあるが、実態そのものが検証されず仕舞いである、仮説の様なもの」のことを指している。

企業買収時のデューデリジェンスや、買収後のDay1直後からの「現状把握・課題の抽出」の支援を行う際も、この“神話”から得られる情報が役立っている。“神話”は、マネジメントの死角になりやすい外部（顧客、サプライヤー、代理店等）との接点や、従業員の現場感覚の中にしばしば存在し、その企業の競争力の源泉について、断片的ではあっても示していることが非常に多いのである。

例えば、よくある“神話”の形式として、「顧客は代理店に気の効いたサービスなど求めている。求めているのは当社製品自体であって、サービスの付加価値など求められていない。」といった、ある種の決めつけや思い込みとも言えるようなものがある。一方で、「関西の顧客に売りに行くのであれば、火曜日の午後に訪問するのが狙い目だ。購買権者の部長達の頭の中に、購買計画の青写真が出来始めるタイミングだから。」といった様に、一見すると筋が通った理由がありそうなものも存在するため、すぐには“神話”だと判断しにくいケースも多い。

“神話”かどうかについては、その内容が確からしく聞こえるか否か、理屈がある様に感じられるか否かといった点では判断されない。実態が検証されず仕舞いである状態のものか否かが判断基準になる。そのため「“神話”＝根拠薄弱な信用に足りないもの」と一笑に付すことは正しい態度とは言えない。

“神話”を議論のテーブルに乗せるべき理由は、議論するに足る“神話”をリストアップし、信ずるべきものを“神話”の世界から現実に戻すことにある。

また多くの“神話”は、顧客や代理店、フランチャイジー、サプライヤー等の外部を巻き込んで形成されることが多いため、検証の手間がかかる。例えば“神話”が事実でないと分かったとした場合でも、対応をどの様に変えるべきなのかの決断することは、一朝一夕にはいかない。気持ちの上でも、「信じていたい」、「間違っていないと知りたくない」といった心理が優先し、検証されにくい状況にあることが多い。

そんな手付かずの“神話”を紐解くことで、改革対象の事業が現在の姿となった背景や、それにまつわる与件や限界が、最初はおぼろげであっても徐々に見えてくる。そのことが、続けるべき事と止めるべき事とを識別する上で重要な示唆を与えてくれ、改革の重点を明らかにする道標となる。

そういった意味で、最初の100日の成功基準の主要なものの1つは、いかに多くの意味がある“神話”を議論のテーブルに乗せることができたか、であると言ってよい。

“神話”を議論のテーブルに乗せる方法

“神話”を議論のテーブルに乗せるためには、大きく4つの要点が存在する。

- 【1】 リストアップし、社内の共通理解を作る
- 【2】 共通理解を因数分解して未検証要素を選り分ける
- 【3】 由来を把握する
- 【4】 検証方法を合意する

【1】 リストアップし、社内の共通理解を作る

1つ目は、“神話”を「リストアップし、社内の共通理解を作る」ことである。長年存在する組織では当然の事として、創業10年強といった比較的年若い組織であっても、大小取り混ぜ数多くの“神話”が存在している。それら大小様々な“神話”をリストアップし、それぞれの意味合い・理解を、社内関係者の間で統一することが必要になる。

リストアップする際の効果的な方法としては、「顧客の購買行動」や「製品・材料の調達」、「従業員の生産性」といったテーマ毎に、図1で挙げた「よくある“神話”の類型」に類似するもっともらしい話が、社内には存在していないかを考えることが一助となるだろう。

リストアップを進める中では、似たような（だが少しずつ異なる）内容のものが複数存在するという事態に直面することが多い。“神話”の曖昧さゆえに、同じ（ような）言葉で語られていても、実は話者によって、語っている

(意図している) 内容がまったく違うということもよくある。しかし、曖昧さを残したままでは、以後の議論がかみあわない。そこで、リストアップする際に類似性でグルーピングしつつ、各“神話”間の差異を整理しておき、リストアップが一段落した段階で、それらの“神話”を語った関係者同士を集めて、ワークショップ等を行うことにより共通理解を作る必要がある。

よくある“神話”

図1

テーマ例	よくある“神話”の類型(例)	事 例
顧客の 購買行動	“現在アプローチしていないセグメントは、そもそも自社製品に対してニーズを持っていない”	「当社の顧客層は家族客。いわゆるお一人様層は当社の店舗に来たいと思わない。」
	“ターゲット顧客は基本的に自社製品を認知している”(タイミングが来れば売れる)	「うちの製品Aは家庭用洗剤で性能トップクラス。主婦層なら知らないはずはないのだから、あとはwebでいつでも買える様にすれば売れる。」
	“顧客への提供価値は、商品で必要十分を満たしている”(売り方による付加価値は不要)	「顧客は代理店に気の効いたサービスなど求めている。求めているのは当社製品自体であって、サービスの付加価値など求められていない。」
	“製品には問題ない、売り方の問題だ”	「うちの製品は、お買い得とは思われていないだろうが価格も許容範囲内だろうし、ブランドが根強いからしっかりやれば売れる。販売数の伸び悩みは、代理店の士気・やる気の問題。xx年前に代理店を整理したことで、残った代理店のさぼり癖を助長させたに違いない。」
	“売りに行くタイミングが何より重要”	「商品Aを関西の顧客に売りに行くのであれば、火曜日の午後に訪問するのが狙い目だ。購買権者の部長達の頭の中に、購買計画の青写真が出来始めるタイミングだから。」
製品・材料の 調達	“現在のサプライヤーが、自社の求める品質を実現する上での唯一の選択肢”	「A社は創業以来の付き合いで、この材料分野のバイオニア。彼らにしかこの品質での納品は出来ないので切り替えは考えていない。実際彼らは丁寧にメンテナンスにも来てくれるし、価格も他に比べて高いと感じるほどではないし、切り変える理由がない。」
	“当社製品の性能改善の障害になっているのは現サプライヤー。より良い選択肢があるはず”	「A社は長い付き合いだから選ばれているサプライヤー。もっと良い選択肢があるはずだが、経営層の頭が古くて他が見えていない。競合B社なんか、新興C社の新規開発の材料を使っているらしいが、我々はそのせいで後れを取っているんじゃないか。」
	“足りなくなるのはいつも同じ部品”	「昔からそうだが、部品Aはよく切れる。商社もすぐには在庫を吐き出せないらしく、この前も困ったらしい。部品Aがないと生産が止まってしまうから、多めに在庫を抱えることになってもAについては仕方が無い。」
従業員の 生産性	“営業がサボっている。基本的に営業には余裕があるはず”	「営業は大半がサボっていて、やるべきと言ったことをしっかりとやっていないはず。だから、いつまで経っても売上が改善しない。一人当たりの売上高なんか、5年前からずっと下落し続けている。3年前にA支店で営業管理で締め付けを厳しくしたら、すぐ営業マンが頑張り始めた聞いた。」
	“支店・店舗の業績は、今の頑張りによるものである”(市場環境の視点がフェアでない)	「A支店の頑張りとは支店長のおかげ。B支店はやるべきことをやっている様子に思っていたが、A支店に比べて随分バツとしない。C支店は…」
	“バックオフィスが常に忙しい”(生産性の視点がない)	「本社はxx人だけで全てを回している。営業みたいに売上が付かないからと言って、よくやり玉に挙げられるが、10年来人数がほぼ不変なのに業務は増えている。頑張っているといつてよいはず。」

(ジェネックスパートナーズ資料)

共通理解を作るためのワークショップの要諦は、「問題意識・課題認識や目的に沿って、“神話”を整理する」ことである。漫然とすべての類似の“神話”を理解しようとすることは目的ではない。例えば、関係者を集めて「みなさんのお話を伺っていく中で、似たような、しかし実は内容の異なる幾つかのお話を伺いました。今日は、『結局のところ顧客が弊社商品のどこに価値を感じているのか』を明らかにするために、皆さんのお話からヒントを貰いたい」と言ってしまうところから始めてみよう。「顧客の購買行動」や「製品・材料の調達」、「従業員の生産性」といったテーマ毎に、問題意識・課題認識や目的に沿って、そのテーマの中でどのあたりに“神話”が存在するのかを明らかにすることが、このワークショップでのゴールである。

【2】共通理解を因数分解して未検証要素を選り分ける

2つ目は、社内の「共通理解を因数分解して未検証要素を選り分ける」ことである。これは、仮説群であるところの“神話”を因数分解して、現在わかっている事実（ファクト）で検証出来るものを排除しながら、未検証の要素を選り分ける取り組みである。本当に検証すべき点、つまり、現在未検証となっているポイントを抽出することが出来る。

「顧客にとって決定的な購買要因はリードタイムであり、短ければ短いほど支持される」という“神話”であれば、顧客の購買行動の視点で因数分解することが必要だ。顧客は製品を必要とする理由（ニーズ）に出会ってから、ニーズを満たす方法を探し、自社製品を含む解決策を発見する。その後、解決策の中から自社製品を選ぶ上では、幾つかの比較検討を行うことになるはずだ。この一連の購買行動の「どこにどのようにリードタイムが効いているのか」が明らかにされず、曖昧なまま“神話”になっていると考えられる。

このリードタイムの話で言えば、下記の何れかを指す（あるいは、全く見当はずれの可能性もある）と考えられる。

- ①リードタイムが短いことが、ニーズそのものである
（例：今晚中にドレスを届けられる業者を選ぶ）
- ②様々な要件がある中で、リードタイムも必要
（例：ドレスの品揃え、値段と同様にリードタイムは重要）
- ③様々な要件の中でも、リードタイムが最重要

(例：他に必要条件はあるが、リードタイムが最重要)

仮に顧客調査等を実施して③であることがわかれば、競争相手のリードタイムを把握することで、どの程度のリードタイムが有効なのかという点に結論を出すことができる。（「短ければ短いほど」というのが真実ではなかったことが判明する。）

【3】由来を把握する

3つ目の“神話”の「由来を把握する」ことは、“神話”を事実・事象と結び付けようとする取り組みである。“神話”が“神話”であるうちは、議論も検証も出来ない。その由来が「得意先とのうわさ話」から来ているのか、「先代工場長の言葉」なのかを、多少根拠が弱いとしても由来として把握する必要がある。由来を把握するメリットは、その“神話”がどの程度強固に信用されるに足るものかの感触が得られることにある。

「創業当時の現場格言・精神論レベルのものが未検証のまま残っているだけ」といったケースから、「作られた当時は合理性があったが、環境が変わる中でも改廃されずに今に至る」もの、「実は明確に事実を突いているが、実証・検証を怠ったために迫力を持たないままにスローガンに堕している」ものまで、“神話”にも様々な由来が存在する。

一例を挙げると、ある精密機器メーカーでは、創業間もない時期に活躍した神様と呼ばれたトップ営業マンが編み出した営業の鉄則があったのだが、その人でなければ成しえないこととして、近年ではこの“神話”が通用なくなり、現場では廃れていた。ところが、顧客のニーズを再整理し、営業プロセスを変更することで、見事に復活したのだった。

ちなみに経験上、「そもそも誰が言い始めたことか」という情報は、ある“神話”について詳細を検証する価値があるか否かを判断する上での目安になるという感触がある。しかし一方で、その内容の真偽自体には、ほぼ関わりが無い。（トップ営業マンが残した“神話”だからといって、「やはり正しかった」というケースの割合は高くない。しかし間違っていたにしても、検証した結果として顧客ニーズを再整理する上での重要なヒントを与えてくれるケースが多い、と言う意味合いだ。）

【4】検証方法を合意する

4つ目として“神話”の「検証方法を合意する」ことが求められる。意識的・無意識的に限らず、“神話”を無批判に受け入れ、判断の根拠として依存するタイプのキーパーソンとの間にコミュニケーションラインを築くための取り組みである。このステップを終えることが出来れば、「“神話”を議論のテーブルに乗せる」ことが出来たと言えるだろう。

意識の有無に関わらず、“神話”を無批判に受け入れている人は意外に多い。改革の中核となり得る営業、生産、技術等の各機能のミドルクラスのキーパーソンであっても例外ではない。むしろ、そういったキーパーソンの方が“神話”に対する強いこだわりを見せるケースも多い。創業者や第二創業時の経営者、伝説の工場長、スーパートップ営業マンといった人物が由来に絡む場合には、慎重に事を進める必要がある。（抵抗が相当に強いと想定される場合も多く、否定＝反逆とされるリスクもあるからである。）

キーパーソン達に、いきなり、今まで信じてきた“神話”を“神話”だからという理由だけで捨てさせるといった行為は望ましくないだろう。受け入れさせる過程で、組織へのロイヤリティや改革責任者に対する親近感を失わせることにもなりかねないし、成功しても「今までの“神話”が間違った悪いものだった」という新たな“神話”を作るにすぎないからだ。“神話”の検証には、ファクトと対話とを持ってあたるべきであろう。

重要なのは“神話”を「検証するべきもの」として認知してもらうことにある。そのため、検証方法はシンプルなものでも構わないし、“神話”の真偽についての仮説が間違っている、そのこと自体は問題にならない。また、“神話”に対する検証結果が明らかになるのは、早いには越したことが無いが、最初の1年でわかれば及第点である。各機能のキーパーソンを「議論の出来るパートナー」にしておくことこそが最大の狙いになる。

結びに変えて ～似非“神話”に惑わされない改革のために～

経営改革を進める上では、本当に多くの“神話”と、それとは知らずに偶然に出会うことになるが、それらは改革責任者にとっては一種のストレスともい

える。改革を立ち上げる初期段階で遭遇する“雲をつかむような会話・議論”は、改革者にとって煩わしさすら感じるものである。

しかし、それらの“神話”は、改革のヒントとして“神の贈り物”となる可能性も高い。まずは拾い集めると心に決めて、組織の歴史そのものを紐解くくらの意気込みで、辛抱強く取り組まれることを望むしだいである。

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、精密機器メーカーの経営改革責任者（執行役員）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金融機関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。
