

V字回復の経営～2年で会社を変えられますか～

実話をもとにした企業変革ドラマ

三枝 匡 (株) ミスミグループ本社取締役会議長 20代でボストン・コンサルティング・グループの国内採用第一号、スタンフォード大学MBA取得、30代で赤字会社の2社再建とベンチャー投資会社の経営を代表取締役として経験 40代から16年間不振企業に対する事業再生専門家として活動、東証一部上場企業ミスミグループ本社
の社長CEOに就任、従業員 340 人の商社から 9 千人超の国際企業に変身させた。

{ 迫真のストーリーで説く企業再生の切り札！ }

2年以内に黒字にできなければ「退任させていただく覚悟です」との意思表示に「ダメなら撤退も考えている」という社長の本音を引き出した上で腹をくくった、社員の甘えを殺すには退路を一気に断つことが最も有効なのだ「企業戦略の最大の敵は政治性である」一緒に飲めばとても性格のいい普通の社員が危機感の欠如と変化への恐れから新しい世界に背を向け身の安全を図る其の為に企業を変えようとする努力は社内
のあちこちで骨抜きとなり結果的に業績回復や体質変化が遅れてしまう。

日本企業が米国企業のスピードに対抗しつつ米国企業よりも人を大切にする経営を守ろうとするなら、役員も社員も米国人以上に経営的技量を身につけ、熱く燃え、集中的にいい仕事をしない限り競争に打ち勝つことはできない。

* 病状1～一般企業の業績悪化と社内の危機感は相関しない、業績の悪い会社ほどたるんだ雰囲気であることが多く、業績のいい成長企業の方がピリピリしている。

東証一部上場企業、売上高32百億円・今でも社名を知らない人がいない会社の成長が鈍化し5年間で72 百人の社員を53百人程に～香川社長就任3年目ようやく黒字に戻ったがアスター事業部の業績は急速に崩れ始めた、信頼していた常務を新事業部長に任命し改革に当たさせたが赤字幅は拡大。

～6年前に救済話が持ち上がり年間売り上げ 120 億円、債務超過目前の企業を再建させ売上高2倍以上の優良企業に変身させた関連会社の黒岩社長にアスター事業部の再建を任せた「トップの覚悟は社員に示した方がいい、再建できなければ事業売却か閉鎖だ」と、黒岩新事業部長は「もし2年以内に黒字にできなければ私も退任の覚悟でやります」と、一つ条件として経営コンサルタント五十嵐を香川社長に引き合わせ事業改革に向けてトップ3人の体制は固まった。

* 症状14～やたらと出席者の多い大会議～ダメ会社症候群の典型・出席者を減らすと「自分は聞いていない」「関係ない」とすねるものが出てくるリーダーシップの弱い組織の特徴、黒岩事業部長は経営会議のメンバー30人を前にして「私は経営者としてやるべきことは全てやりますこの事業部を救うために

背水の陣で改革に当たる」と、ほとんどの者が「まあお手並み拝見だね」と考えた、会社売上げの13% (かつては3割近く) 人員710人 (ピーク時は1600人) 事業部の連結赤字は半期で13億円・売上げ410億円、管理者達のすくみ合い、商品群A・Bは本社直販、C～F商品の営業活動は小会社のアスター工販(支店5ヶ所・各地の代理店で全国の3万社の中小企業ユーザーをカバー)

- * 症状15～部長達が機能別組織の蝸壺に潜り込んで事業全体の責任を分かち合おう意識が消えている～幹部全員がつまらない政治性を演じている。
- * 症状19・21～顧客の視覚がなく内向きの話ばかり、負け戦をしているという自意識がない、責任を皆で薄め合っている。

{ 真の要因を追わず }

管理職や若手など約50名と個人面談で「改革タスクフォース」のメンバーを選び出したいと1人ずつ1～3時間話し込んだ。

- * 病状39～会社の中に代理症候群が蔓延ラインの推進力が弱いとその分スタッフが強くなる、戦略決定までもがスタッフ中心に行われるようになる組織の官僚化の典型的な現象。
- * 病状41～今や日本人の勤勉だというのは嘘である、働き者の米国人は沢山いる、とりわけ役員やエリート層は日本の方が働かない、日本人の管理職の給料は世界一にも拘らず組織に感動がない・表情がない・真実を語る事がタブーになっている・ただシラッ

{ 組織全体を貫くストーリーの欠如 }

黒岩事業部長着任1ヶ月で社内を回り、末端顧客15社、代理店回りで実態が見えてきた～6年前の再建会社では6ヶ月近くかかった。

- * 病状45～総合的な分析とコンセプトに欠けている、戦略と現場の問題を一緒に組上に載せないと打開できない、事業部は小さな組織なのに 開発⇒生産⇒営業⇒顧客までの距離が異常に遠くなっているという構図。

{ 改革の推進者と抵抗者のパターン }

- A = 改革先導者 (イノベーター) A1 = 過激改革型 A2 = 実力推進型 (改革リーダー)
A3 = 積極行動型 A4 = 積極思索型
- B = 改革追随者 (フォロアー) B1 = 心情賛成型 (改革早期フォロアー) B2 = 中立型
B3 = 心情抵抗型 (改革後期フォロアー)
- C = 改革抵抗者 C1 = 確信抵抗型 (反改革リーダー) C2 = 過激抵抗型
- D = 人事更迭者 D1 = 更迭淡々型 D2 = 更迭抵抗型
- E = 傍観者 (外野席) E1 = 上位関係者 E2 = 完全外野型

{ 埋もれていた人材 }

タスクフォース主導の決定と専任、メンバー4人の選定面談の中で最も注目した男＝川端(生産関係を熟知)をヘッドにプロダクトマネージャーの星課長(39歳) 開発センター開発技術猫田課長(45歳) 営業企画古手川課長(41歳) アフターサービス部赤坂課長(38歳) 製造部大竹次長(46歳) 事業推進室原田課長代理(35歳) 営業業務主任青井(32歳) この8人でミドルの各年齢層代表6つの商品群の知識・開発から営業に至る機能別組織の実践者が揃った、タスクフォースは事業部長の直轄とし緊急人事発表。

{ 何でもあり }

改革タスクフォースの最初のミーティングは2泊3日の合宿、黒岩事業部長「あなたは今もはや野党ではいられない、経営者の目線でこれはあなたの宿命である、逃げれば逃げるほど中途半端な結果に、最初の2ヶ月が勝負」と

～合宿1日目は先ず「負け戦」の原因徹底的洗い出しで改革の押しボタンを押す。

～500枚のカードにテーマ～

- ① 顧客の不満、何故我々はそれを満たせないのか
- ② 競合は何故我々より強いのか、その負け戦の原因は何か
- ③ 部署間の連携の問題点
- ④ リーダーシップの取り方、それについて起きている問題点は
- ⑤ これまでの事業戦略の問題点

～500枚のカードを整理する作業～

朝からカードをいじくりまわし壁に張り出し夜11時過ぎまで

{ 事業の原点～何故米国企業は蘇ったか }

80年代中頃、知的創造性に長けた米国の優秀な経営コンサルタント達が寄って来たかつてトヨタの生産方式を分析結果「カンバン方式は単なる在庫減らしの手法ではない**時間の価値**という新しい戦略要素を追求する手法である、企業は時間の価値を追い求める、これによって新たな競争優位を構築する事ができる」との驚くべき結論が導き出された、視野を工場から「経営全体」へステップアップさせ「開発⇒生産⇒営業⇒顧客」全てのプロセスを包含する発想をもたらしそれを早く回す仕組みを作れば企業は競争優位を構築できるという理論により米国の復活・日本の凋落に繋がった～時間戦略の本が1993年に出版、マイケル・ハマー マサチューセッツ工科大学の教授らが書いた「リエンジニアリング革命」が空前のベストセラーになり米国にリエンジニアリングの熱狂を引き起こした、30年以上にわたり凋落を続け苦吟してきた米国が長いトンネルを抜け出した象徴的な出来事、

奇しくも日本でバブルが崩壊したのと同じ年だった。

～ハマー教授のコンセプトは～

①時間の戦略 ②バリューチェーン(価値連鎖) ③情報技術 ④顧客志向 ⑤劇的変革の考え方を融合させたもの、それによって開発→生産→営業→顧客のプロセス全体を劇的に早く回す手法を提唱したもの。

{ 一気通貫の組織効果 }

それぞれの部署の社員は自分の仕事には精通しているが前後の部署のことや全体の流れの責任はないし口にはハッキリしにくい部門毎に仕事の優先度が異なるから社内の根回しや調整に大変な時間がかかる顧客を中心とした「商売の基本サイクル」からすると動きがバラバラになりやすい組織「創って・作って・売る」は組織の価値連鎖、顧客へのレスポンスが速い「時間連鎖」をダントツに早くする事、発想の原点は「小さな組織」でスモールイズ・ビューティフルの仮の結論を現状に当てはめて正しいかどうか検証する、例えばD商品群を独立させてミニ会社にする、D商品群が大赤字と知りながら、それを自分の責任だと思っている人は事業部長の他には一人もいない恐ろしい組織だ、一気通貫にすれば今の中途半端なプロジェクトマネージャーは不要になる、ほとんどの会議は廃止、4～5名の幹部が集まるだけで全ての意思決定ができる、12もある委員会も不要。

{ 一網打尽の解決法 }

新組織ではコミュニケーションが劇的によくなる500枚の内300枚近いカードが解決又は改善可能と皆が驚く結果となった、更に「各部署固有の問題点」を事業全体の事業戦略を明確に示せば解決できる問題点、個々の商品戦略を示せばよくなる問題点、人の評価のシステムを変えれば解決できる問題点、数値管理～経理報告か原価計算等の手法を良くすれば解決できる問題点、情報システムを変えれば解決できる問題点、教育トレーニングのプログラムを充実すれば解決できる問題点、各部署の固有の問題としてそれぞれの内部で解決・改善に取り組むべき問題点更に原価低減や生産リードタイム短縮、営業組織の改革、外部新技術の取り込みや開発期間短縮等3日間で問題を分類10年近くもあいまいにされてきた事業部の多くの問題点をあぶりだした

{ 事業変革の原動力 }

① 明快な戦略

② シンプルなビジネスプロセスの組み込み、つまり社員の心に響く戦略

～事業を元気にするには商売の基本サイクルを貫く5つの連鎖～

① 価値 ②時間 ③情報 ④戦略 ⑤マインド を抜本的に改善、更に組織をシンプルにする「スモール イズ ビューティフル」が実現すれば

自動的に五つの連鎖の全てが同時に著しく改善される。

{ 経営の創造性に負けた日本 }

1984年に創業し約15年で売上高日本円換算3兆円にまで成長、米国を代表する大企業デルコンピュータは創業者マイケル・デルが「トヨタ式生産システムとの出会いは大きな転機だった」と。

日本は半世紀で集団的努力により安くて高品質の工業製品を世界に供給することに大成功をおさめたが「経営ノウハウ」を知的に創出したり「経営的人材」をダイナミックに育成することに関し米国に完敗した。

{ 部署別の重要な改善テーマについて基本的な方向づけ }

- * 工場における納期短縮・工程改善・品質向上などの進め方と目標改定
- * 部品調達や外注先の見直し等の購買政策の改善と目標設定
- * 営業への戦略的手法の導入、営業マン行動管理システムのデザイン
- * 開発における開発期間の短縮、開発進捗管理の手法改善等

{ 知られざる赤字 }

事業部全体の経常赤字は3年間で合計38億円が香川社長の聞いていた数字で、ところがC～F商品群だけの数字では7年間の赤字が150億円にも達していたが利益商品と合算されていて経営陣に赤字が見えにくくなっていた、タスクフォースのメンバーはこの大きな赤字を見て愕然とした。

* 病状23～4、人々に強烈な反省論を迫る時には徹底的な事実データに基づく追い込みが必要不可欠、古い体質の個人を作り上げたのは会社全体の責任である、その視線を忘れずに特定個人や部署を責めず、古いシステムが現実に引き起こしている問題だけをクールに指摘し続ける。

{ 組織改革10の狙い }

 タスクフォースはこの4ヶ月間実現の為の検討を重ねた

1. 事業責任が明確な組織に
2. 損益が見えやすい組織に
3. 「創って・作って・売る」が融和して早く回る組織に
4. 顧客への距離感が縮まる組織に
5. 少人数で意思決定できる組織に
6. 戦略を明快にし易い組織
7. 社内コミュニケーションが速い組織に
8. 新商品育成が促進される組織に
9. 社内の競争意識が高まる組織に

10. 経営者の人材の育成が早まる組織に

{ アスター事業部の新組織案 }

AB商品群は大企業相手、CDE商品群は中小企業相手

1. 先ずは組織をAB商品群とCDE商品群の二つに分類する
2. 更にアスター工販の中でCDE商品群を3つのビジネスユニットに分ける
3. ビジネスユニットはスリム化を生む
～組織の階層を減らし意思決定を迅速化、現在30名が出席している事業部経営会議を各BU経営会議(それぞれ幹部6名)アスター工販の会社経営会議(社長・BU社長3名含め7名)事業横断的な会議・委員会を12→3へ
4. BU社長に若手を活用(成功のカギはBU1・2・3の社長)
5. アスター工販は連結子会社として一体運営
～将来は上場の夢も、再建失敗の場合は清算ないしは売却～

{ アスター工販営業組織の改革 }

1. それぞれのビジネスユニットが専属の全国的営業組織を持つ
 2. 支店営業所を全廃する～各ビジネスユニットは本社から全営業マンを直接管理する、月1回営業マンをBU本社に集め営業会議
 3. 戦略的な営業活動フォローアップシステムを確立する
～戦略各商品の明確化、セグメンテーション、重点顧客を絞る手法の明確化、個人別訪問管理、顧客別進捗管理システム
 4. 販売ツールの整備、営業トレーニングを拡充
 5. 成績評価の明確化
- * BU1の主要商品「2つが積極姿勢」「3つが維持」「2つが撤退」商品アイテム数の約200の内約43%削減
- * 従来2年の開発期間は積極攻勢の中の1品種を選び6ヶ月で商品化

{ トップの共感 } ～香川社長のコメント～

アスター事業部がこんなことになったのは社長である私の責任だ、この戦略で君達が思い通りにやってくれ、但し期間は2年それを超えて他の事業部の稼ぎを食いつぶさない事、私も君たちを応援する。

{ 改革シナリオの説得性 }

改革作業の時間軸日産自動車の改革でのカルロス・ゴーンは2000年4月来日最初に100人のミドルとの面談で1ヶ月、改革の為のクロス・ファンクショナル・チームを着任後2ヶ月で発足、チームの作業を全て集約、

日産リバイバルプラン発表10月18日、ゴーンと黒岩が各々の会社での時間軸は不思議なほど似ている、アスター事業部タスクフォースメンバーは「狂気にも似た執念だった」と

1. 経営陣が不退転の決意を固めていた
 2. タスクフォースのメンバー選定が適正だった
 3. 黒岩はこのプレゼンで社員の心理を何処まで追い詰めればいいのか、超えてはならない線は何処にあるのか必死だった
 4. タスクフォースの分析は何らかの経営コンセプトで裏付けられ「論理の権威づけ」がされていた
 5. 圧倒的な量の「データによる事実の裏付け」を行った
 6. 反省論やシナリオ作りに現場のミドルが加わり改革を「自分達の問題」と受け止める雰囲気づくりが行われた
 7. タスクフォースが言いにくいことは黒岩部長又は外部コンサルタント五十嵐が引き受ける役割分担
 8. 聞く側にも相当な心の準備があった
- ～危ない橋の中央では予期せぬ出来事がいろいろ起きる、改革者が最も孤独を感じるこの不安定期を乗り切るには「打つべき手は打った」「自分は正しい事をしている」と腹を括って自分を支えるしかない

{ 旧組織の崩壊 }

旧体制最後の月の受託は対前年比41%減と史上最低の受託金額、市場シェアでは13%に下がり史上最低レベル、4～6月の損益は年率換算で赤字40億円に迫る勢い、黒岩が赴任して仕掛けて9ヶ月が立った結果、改革初年度後半には単月で黒字の月が出るようにしたいと社長に約束したが・・・

社内調査では旧体制での一人の営業マンが受け取っている文書が簡単なメール等を除いて1ヶ月平均300件500ページを超えていた、律義に書類を読んでいたら営業活動の時間などない状況だった、全部読み切れないから結局は無視していた。

～顧客接点での自社の弱みや矛盾を見れば社内の問題点が凝縮して見えてくることが多い～新体制では連絡や通達の数が激減し四分の一位になり営業マンの意識が単純になった。

～代理店も不信感を強く持っていた、品質を良くするだけでなく儲かる仕組みを提供しない限り代理店はこちらを向かないので経営トップは新体制発足と同時に猛烈な勢いで顧客回りを始めた。

{ 驚きの変化 }

新体制発足後、急に業績は上向き傾向を示し始めた、

旧体制最後の6月の受託は対前年比41%減と厳しい落ち込みが新体制の7月から受託は大きく反転、対前年比18%の伸びで、以降8月32% 9月38% 10月28% 11月45%・・・

～新商品の開発は6ヶ月で完了、コスト目標もピシヤリと実現～

新しい営業トレーニングと技術トレーニングの融合、営業訪問管理ソフト・営業進捗管理システム等により従来ブラックボックスだった営業活動の改善は大ヒットした。

～受託ベースの損益も新体制発足後6ヶ月で黒字に、2年目の下期には黒字幅が4億円超え8年ぶりに年間黒字決算となった。

{ 事業変革の成功要因 }

日本の政府や金融機関は何時までもバブルの処理を遅らせダラダラと人々の心を引きずった為にどれ程国民のマインドを冷えさせ日本経済の元気を失わせたことか。

ネガティブな要因に耐えながら改革を何年も続けられるほど人間の緊張は続かないので改革は一気呵成に行わなければならない。

{ 成功の要因とステップ }

1. 改革コンセプトのこだわり～競争や顧客を意識した戦略とビジネスプロセスの変革を目指した。
2. 存在価値のない商品を捨てる覚悟
3. 戦略的思考と経営手法の創意工夫～絞りと集中
4. 実行者による計画づくり
～失敗する改革は企画チームが計画を立て誰かにやらせる
5. 実行フォローへの緻密な落とし込み～目で見て分かる管理へのこだわり
6. 経営トップの後押し～社内の政治的障害の排除と必要な経営資源を与える
7. 時間軸の明示～2年の期限切れ迄文句を言わないから徹底的にヤレと云うエール
8. オープンで分かり易い説明～全社員に会社の悪さ加減が赤裸々に知らされ現実直視、強烈な反省を迫った、トップの生の声で社員のベクトル合わせを図った。
9. 気骨のある人事～エリートの養成、スポンサー役(社長)力のリーダー(事業部長) 智のリーダー(コンサル)、動のリーダー(販売子会社若手社長)の組み合わせ
10. シッカリ叱る～人を叱るにはエネルギーがいる、その分自分も厳しい規範必要
11. ハンズオンによる実行～現場に目を配り積み木を途中で崩しかねない要素を早い目に排除で改革スピードを実現。

{ 成功への道のり～V字回復の経営 }

本誌での親会社としての設定モデルは当時売上高1兆円の世界企業「コマツ」で産機事業部とその傘下の販売子会社コマツ産機を舞台で

内容の 90%は実話、コマツ本体も坂根社長就任・萩原会長体制で初年度決算は 800 億円の赤字計上後、翌年から 6 期連続増収増益で売上高 2 兆円に向かって驀進している建設機械売り上げでは日本一位世界でも二位として有名、産業機械部門は一般にはあまり目立たない存在なるもかつてはコマツの主力だった時代もあった、90 年代後半バブル崩壊と公共事業急減でコマツ全体が業績悪化、人員削減などの合理化を重ねたがいつも後手に回りシェアを落とし続け大きな赤字脱却が出来なかった背景有。

以 上