

三枝匡 経営思索集

＜ 強い経営者への道をめざす人々に向けて ＞

No.4

不振事業を立て直すための組織原論【その2】

— Small is Beautiful —

ミスミグループ本社
名誉会長・第2期創業者
「戦略と志」講座 塾長
三枝 匡

不振事業を立て直すための組織原論【その2】

— Small is Beautiful —

病気症状と2つの組織原論

業績不振を長く続けている企業は、「戦略のハズレ」だけでなく「組織のビョーキ」に同時に冒されている。それが常だ。だからその事業を救おうとする改革者は、改革の武器として、戦略論だけでなく有効な「組織論」を同時に用意する必要がある。

不振事業再生の仕事で私が行き着いた第1の組織原論「創る、作る、売る」を前回説明した。米国で同じ論理が別の起源から生まれ、EC企業アマゾンを始めとする世界の「事業革新のメガトレンド」が生まれた。その展開スピードは凄まじく、日本企業は世界的競争に大きく後れをとることになったことも述べた。

今回は、不振事業打開のための第2の組織原論「スモール・イズ・ビューティフル」について書く。私は若い頃、世界の従業員数3万人の米国企業のシカゴ本社で社長のアシスタントを勤めた時期があった。米国人社長が、日本なら決めるのに1年以上かかると思われることを、いとも簡単に数分で決める場面を何度も見た。驚いた。これが経営者というものかと思った。

そこで読者に次の質問をする。(1)日本企業の改革スピードはなぜ遅いのか。(2)社内でこんなに会議が多いのはなぜか。(3)なぜトップや上司は迅速に物事を決断しないのか。(4)問題の原因を他部署のせいにして責任逃れを言う人が多いのはなぜか。(5)自分は何のために頑張るのか、その目標や役割がよく分からないことが多いのはなぜか。(6)なぜ周囲にサラリーマン的「指示待ち」の人が多くのか。(7)社内に気骨のある人がいても抜擢が遅いのはなぜか、(8)総じて、まあウチの会社はこんなものと諦めている人が多いのはなぜか。

日本企業で症状(1)~(8)にまったく覚えがないという日本人は、よほど奇跡的に優れた会社にいるのか、当人がよほど鈍感なのか、どちらかではない。

そこで次の質問をする。「あなたが経営改革者になったら、症状(1)~(8)をどうやって直しますか?」。例えば「(1)改革スピードが遅いのはなぜか?」。皆が自分のせいじゃないと言う。確かにさまざまな要素が絡んでいて、直すのは簡単ではない。あるいは「(6)指示待ち体質の人が多くのはなぜ?」。これも簡単に直せる問題ではない。

こう自問していくと愕然とする。どれか一つの症状だけ取り上げても、もつれた毛玉のように背後で多くの要素が絡み合っていて、改革は容易ではない。だからこそ日本企業の多くは長年、こうした体質を引きずってきたのだ。日本企業はそれによりかなり経営力を落とし、国際競争力を失っていると思う。

十把一絡げの改革

私はミスミのCEOを引き受ける前の16年間、日本の不振事業再生の仕事に当たったが、それは常に大企業病との戦いだった。

症状(1)~(8)への私の戦い方はこうだ。症状の一つひとつを取り上げて直そうとしても徒労に終わる。代わりに、第2の組織原論「スモール・イズ・ビューティフル」をいかに導入するかを考える。もしあなたがそれに成功したなら、症状(1)~(8)は文字通り十把一絡げで、一気呵成に改革できる。そんな手品みたいな手法があるのか。大口を叩くなという反発が聞こえる。

私は学者ではない。経営現場で戦ってきた経営者だ。死にかけた会社に2つの組織原論を実際に入れ込むことを、失敗も含む試行錯誤を重ねながら、追いつけてきた。

ミスミのCEOに就任する直前、事業再生専門家として最後に手がけた仕事は、前回も述べた、コマツ産機事業本部の再生だった。故安崎暁社長があと2年で直せなければ撤退すると内外に明言し、ある役員はその事業は会社更生法適用会社と同じだと言った。

改革の最初に、私が面接して選んだ改革タスクフォースの面々と合宿に行った。会社の病気症状を正直にカードに書いてもらった。冒頭に述べたように、不振会社では必ず「戦略不全」と「組織腐敗」が渾然一体で起きている。だから一方だけを問題にする改革手法は失敗に終わる。両方同時の解決を狙わなければならない。彼らが壁に貼った病気症状のカードはなんと500枚にのぼった。

一つの症状でさえ解決が容易でないのに、500の症状をどうやって直すのか。いかなる練達の経営者でさえ、どこから手をつけたらいいのか分からない。だから歴代の事業本部長は手も足も出ず、10年間で改革と称して3回挑戦したものの途中で投げ出し、そのまま赤字を膨らませてきて、追い込まれたのである。

この合宿で、タスクフォースは上記2つの組織原論の説明を受けた。この論理を実行に移せば症状500枚のうち約300枚が一時呵成に解消されるというロジックを学んだ（拙著『V字回復の経営』132頁）。もちろん、理屈だけでは改革にならない。タスクフォースは2つの基本原理をいかに「具現化」させるか、一回限りの勝負で勝てる改革実行案を固めるのに七転八倒の作業を続けた。

2つの組織原論の相互関係

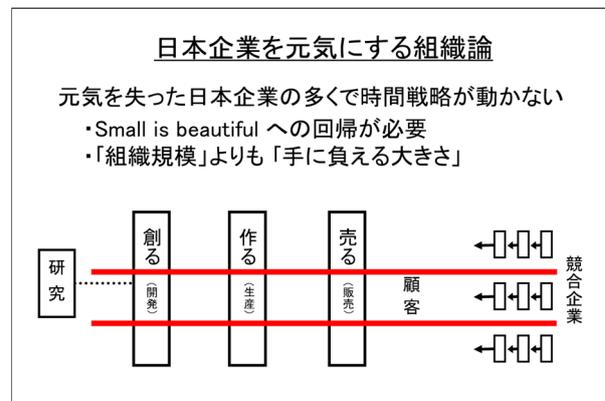
実は前回の「創る、作る、売る」と今回の「スモール・イズ・ビューティフル」の組織原論は、片方を実行しようとする、もう一方も、抱き合わせで実行することになるという、コインの表裏の関係である。

上記の症状(1)～(8)が深刻になっている企業では「創る、作る、売る」（開発、生産、営業）がタテ割の機能別組織になっていて、それが肥大化している場合がほとんどである。商品群別に見ると、顧客や競合を起点とするグルグル廻しのサイクルが、部署と部署の境目で停滞している。社内は会議ばかりが増える。それは機能別組織が肥大化したときの宿命的な現象だ。

これを直すにはどうするか。その組織デザインは簡単ではない。拙速にやるとかえって無駄が増える。そうなると逆効果になり、「スモール・イズ・ナット・ビューティフル」になる。しかしこの改革に成功すれば、以前にくらべれば少人数の経営陣で顧客起点の競争戦略が早く回りはじめる。するとそこで働いている社員は、

- ・以前よりも「顧客を近くに感じる」ようになる。
- ・より規模の小さな企業にいるかのように「事業全体が見える」ようになる。
- ・そうなれば人々の「外部競争」「勝ち負け」への切迫感が高まる。
- ・自分の事業が「儲かっているか、いないか」に敏感になる。

この組織論は実行時に社内から抵抗が出ることが多い。なぜなら、いままでの組織に慣れっこになっている人々にとって、「創る、作る、売る」の早回しは組織の「壁」が取り払われ、権限が変わり、違う行動を求められるようになるからだ。また昔から、機能別組織を大きくすれば「規模の利益」が得られるので、今までの組織論のままで正しいと思い込んでいる人も多い。実は機能別組織が肥大化してしまうと、それが競合との勝負で効率ロス、競争力低下、人材育成の停滞を生んでいることに、



長年その中にいる人々は気づかない。抵抗が出てくることを前提にして、慎重にテイラーメイドの組織設計をすることが重要だ。このコマツの改革タスクフォースは苦しい壁をいくつも乗り越えて2年で成功宣言を出した。私はさらに2年が経過し、成長を取り戻した業績推移を確かめてから、苦難の改革の経緯を拙著『V字回復の経営』にまとめた。事前に安崎社長に原稿を読んで頂いたが、一点の修正も求められなかった。

組織が俊敏になれば人々は活気を取り戻し、業績が上がり始めるだけでなく、最大の長期的メリットとして、サラリーマン化した組織の中から経営者の視点をもったリーダーが育ち始める。スモールとはどれくらいの売上高や社員数を言うのかと聞かれることがある。愚問である。数値的な基準はない。唯一の原則は「創る、作る、売る」が競争相手よりも相対的に早く回る組織を設計することだ。海外を含む競争視点が肝要だ。1兆円企業を3000億円の企業内企業三つに分けるのも、3000億円企業を500億円の企業内企業六つに分けるのも、500億円企業を3つの企業内企業に分けるのも、競合より動きを加速できるなら「スモール・イズ・ビューティフル」である。

機能別組織は、会社が発展していく一つの段階として必ず通過していく有効な組織論である。それは日本企業が高度成長期の拡大競争を生き抜くには最適な組織論だった。しかし量産型拡大経営の時代はとっくの昔に終わっている。機能別組織がそのまま肥大化してしまうと、新しい競争や事業ドメインに対応するためのフレキシビリティに欠けるようになる。それはスピード負けを意味する。今の日本の姿がそれだ。

日本企業で若く有能な経営者が育ちにくいのは、優秀な人材を機能別組織に入れ込んで長い年月機能別スペシャリストとして働かせ、「創って、作って、売る」全体の経営責任を担う機会を、かなりの年齢になるまで与えてこなかったからだとは私は見ている。それに対して、事業毎に「創って、作って、売る」のリーダーシップを一人の潜在性の高い経営者人材に託し、戦略的で自律的な事業経営を狙わせ、それによって鍛えられた経営者人材を社内にプールしていくことが重要である。

ミスミは約20年前の売上高500億円が最近では3000億円を越え、社員数も340人からグローバル1万人を越えるところまで拡大した。その成長を支えてきた組織に、新経営陣は改革を行い、組織原論の実効性を更新する工夫を加えている。

「企業体」という企業内企業が、上記第1、第2組織原論を維持していくための事業単位である。各企業体の内部はさらに、「創る、作る、売る」のワンセットを持つ「事業部」と「事業チーム」がタテに連なる。つまり、企業内企業が三階建になっている構造だ。

建物の中には一階から三階までの吹き抜けがあり、ビジネスプランやプロジェクト進捗管理などのミスミ特有の仕組みや「二層下リーチ」の行動指針などがその役割を果たし、上下階のビジビリティ（見透し）を良くしている。

各階の組織単位毎に、マネジメントチームが選任される。戦略教育プログラムと連動してビジネスプラン（事業計画）の作成を行う。そのプランが承認されると、三階の企業体社長とそのマネジメントチーム、二階の部門長とそのマネジメントチーム、一階のチームディレクターとそのマネジメントチーム、つまり建物全フロアのマネジメントチームが、ビジネスプランを軸として統合した戦略ストーリーで動く。そこでは、各フロアのそれぞれで次の経営者人材の育成を図ることが意識されている。

最上階の企業体社長が事業のオフィサーとして司令塔になるのは当然だが、上と下のフロアの連動性を確保し、戦略実行の最大限の成果を引き出す企業家精神のカギは、実は二階の事業部長が担っていると位置づけられている。

プラットフォームと呼ばれるインフラ部門も、おなじタテ構造の戦略連鎖組織を組んでいる。

完

©Tadashi Saegusa（通常の著作権ルールと異なり、周囲の経営人材と知見を交わす目的で本稿を複写、転送することはご自由です。但し本稿を別の文書等に転載・引用する場合は出典の明示が義務となります）

*本稿を短縮した寄稿文が日経ビジネス誌『賢人の警鐘』欄に掲載されています。

*本稿は日本の明日を生み出す経営者人材に読んでいただきたく、無償でお届けしています。

*本稿のバックナンバーを入手したい方、あるいは第三者から本稿の複写・転送等を受けた方で今後事務局からの直接配信を望まれる方は、下記事務局アドレスにお申込み下さい。

連絡先

筆者に感想・コメント等を送りたい方は下記アドレスにどうぞ。筆者以外の推薦者・機関からの転送ないしダウンロードで読まれた方もご自由です。筆者は必ずすべてを読みますが、本数が多い場合はお返事しかねることがあることをご了承ください。

塾長三枝匡メールアドレス

ts-office.m2xq@misumi.co.jp

また本稿バックナンバーの注文やその他の事務局への連絡は以下にどうぞ。

株式会社ミスミグループ本社 〒112-8583 東京都文京区後楽2-5-1 飯田橋ファーストビル

三枝匡経営思索集事務局 saeg-essay@misumi.co.jp

TEL: 03-5805-7411 FAX: 03-5805-7049

三枝匡（さえぐさ・ただし）プロフィール

ミスミグループ本社 名誉会長・第2期創業者

三枝匡「戦略と志」講座 塾長

一橋大学卒業、スタンフォード大学MBA。20代で三井系企業を経て、ボストン・コンサルティング・グループの国内採用第1号コンサルタントになる。32歳の時、財閥系企業と外資の合弁会社の常務、翌年社長に就任。次いで大塚製薬が救済した倒産ベンチャーの再生、およびベンチャーキャピタル会社の立ち上げをそれぞれ社長として手掛ける。

41歳で(株)三枝匡事務所を設立。事業再生専門家として16年間不振事業の再生に当たる。2002年、ミスミCEOに就任。同社を340人の商社からグローバル1万人超の国際企業に成長させ、取締役会議長などを経て2021年から現職。

一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ち、著書に『戦略プロフェッショナル』『経営パワーの危機』『V字回復の経営』『ザ・会社改造』（4冊の出版累計約100万部）があり、米国、中国、台湾、韓国の現地語版も出ている。『三枝匡「戦略と志」講座』を塾長として主宰している。

