

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.5

事業変革にかける時間軸とは

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

事業変革の時間軸とは

事業再生は2年で

業績不振が続いている沈滞会社では「戦略のハズレ」と「組織のビョウキ」の両方が同時に起きていると前回述べた。その会社に飛び込んでいく変革リーダーは孤高だ。複雑に絡んだ不振原因をひも解き、解決への押しボタンを探し、短い時間軸で会社を変えていかなければならない。

日本航空や日産自動車は、過去30年以上もズルズルと組織不活性と業績低下の道を辿り最後に絶命の危機に追い込まれた。ようやく正面から厳しい事業再生に取り組む機会に恵まれると、わずか2年で「違う会社」に変身した。拙著『V字回復の経営』で描いたコマツの産業機械事業も、長年の負け戦を続け、当時の安崎社長（故人）は「2年で立て直せなければ事業撤退」と語り、それをマスコミにまで喋った。事業再生専門家として依頼を受けた私は必死の抜本的改革に挑んだ。幸いにも同事業は2年目で黒字に転換した。まるで「違う会社」になって、その後も増収増益を続けた。

- ・ 追い詰められた企業の事業再生は「1回限りの一本勝負」である。拙著『V字回復の経営』の表紙には「2年で変わらない会社は10年経っても変わらない」というサブタイトルをつけた。
- ・ リスクを減らそうと抜本改革案を小分けにして、毎年少しづつ実行するやり方は、小出しの「改善」を重ねるのと同じで、事業再生にはほど遠い結果しか得られない。

事業や組織を強化するとき、その取り組みを「再生」と呼ぶか「改革」と呼ぶか、その違いを意識することは経営者にとって重要である（この二つを総称するとき私は「変革」と呼ぶ）。

「再生」では、実行の「激しさ」「組織に与えるストレス」が大きい。積年の赤字で追いつめられた会社では、社内の危機感が高いかと言えば、むしろ逆である。役員も社員も赤字に慣れっ子になっていて、痛みを感じていないことが多い。

しかし会社は待たなしの状態にきている。まず社員に事態の深刻さを正直、大胆、正確に知らせ、認識を変えさせることが重要だ。自覚がなかった分だけ彼らは動揺したり反撥するが、それでようやく再生の出発点に立つ。

再生は必ず、「事業サイクル」（創る、作る、売る）の全体を対象にして実行する。「会社ないし事業を丸ごと『一気呵成』に立て直す」ことを意味する。社内の聖域を吹き飛ばし、かなりの荒療治を伴う。再生という言葉を使う限り、変革者も社員も、その覚悟が必要だ。

一方、改革は全社改革という言い方をすることもあるが、多くの場合はもう少し限定的な〇〇事業改革、あるいは例えば営業改革、人事制度改革などと機能別組織に限定して行うことが多い。その場合、会社全体が死の瀬戸際まで来ている場合と異なり、会社は多少の時間的余裕がある。だから過度の強権で組織崩壊のリスクまで冒すようなやり方をとる必要はない。

ちなみに「改善」というのは、基本的に、平時の手法である。狭いテーマに細分化して、会社のあちこちでバラバラに進行する。改善をたくさんやれば改革と同じ効果が得られると考えるのは、素人経営者の幻想である。厳しい改革を必要としているのに、歴代経営者が改善でお茶を濁していると、最後には激しい「抜本改革」をしない限り会社を救えない状態に追い込まれる。そうなったときには、歴代経営者はすでにいなくなっている。

抜本改革という言い方がある。それが文字通り「根こそぎ直す」ことを意図するなら「再生」の意味に近い。ただ、抜本改革と呼んでも実際には大したことをやらない会社とか、改善程度のことを大

げさに改革と呼ぶ会社は多い。日本では言葉と実際がワンランクずれて、大げさに呼ぶことが多いように思う。それは、本当に必要な変革を先延ばしにして、言葉だけで済ませている可能性が高い。そうしたリスク回避の経営こそ、バブル崩壊後の日本経営を世界的にここまで弱体化させてしまった最大の理由だと私は思っている。あなたの会社ではどうだろうか。

分水嶺まで押し上げる

事業再生が成功するかどうかの勝負の「天王山」は、社員が実際に改革行動を始める「前」にやって来る。何もしていないのにいきなり天王山とは、どういうことだろうか。

改革者は誰も、改革を始める時に、まず社員に改革シナリオを説明する。社員は過去の経営者に不信感を抱いており、今さら新たな指導者が現れて何をするのかと、期待と猜疑心の混じった感情で説明の場が集まってくる。その改革プレゼンで、これまでの社内常識では考えられなかった斬新な切り口、熱く強いリーダーシップが示されると、社員はそれを本能的に嗅ぎ分ける。成功する事業再生では、この瞬間から大きな変化が起きはじめる。現状に不満や危機感を抱いていた社員が、新たな改革ストーリーに納得すると、前に出てきて頑張り始めるのである。

事業再生で重要なことは、改革シナリオをスタートさせたら、組織を「変化の峠」というか、いわば山の上にある分水嶺みたいなところにまで、組織を一気呵成に押し上げていくことを狙わなければならない。改革者は石ころだらけの上り坂を、重い荷車を押しながら、必死に登っていくいく感じになる。改革には抵抗が付きものだから、改革チームに選ばれた社員たちは不安と辛さに耐えながら、ひたすら足を前に出す。私は多くの事業再生で経験したそうした場面を思い出すたびに、いまだにこみ上げてくるものがある。彼らは本当に耐えて、頑張っていた。

分水嶺に到達することに成功すると、改革の意味と効果を実感しはじめる社員が増えてくる。組織に元気が出てくる。峠を越えたら、反対側は時に落とし穴が潜んでいる高原、ないしは下り坂と上り坂が繰り返される尾根道だ。2年間で終わらせないと成功しないという勝負をしているのだから、肉体的、精神的な苦しさは続く。しかし傍観者だった人が協力的になり、改革チームは自分で考え、自分で工夫を重ねるようになり、荷車は少しずつ自律的に転がり始める。その現象が出てきたらシメタものだ。

経営者の論理性と腕力

2年で成功した事業再生のケースで、私は不思議な現象に気づいた。改革1年目の前半、つまり、改革の具体的な仕組み作りは始まったばかりで、新しいことは何も作動していない。ところがどういうわけか、売上が上がり始め、生産コストも下がり始めた。まだひどい赤字状態だが、どういうわけか、改善の兆しが出始めたのだ。なぜだろう。私は理由を探して社内や工場内を歩いて尋ねたが、誰も分かりませんと言う。しかし、しばらくしてハッと気づいた。

改革の具体的な打ち手はまだ作動していないが、社員たちの活動の「熱量」が上がっているのだ。例えば、会社が沈滞していた時期に比べて、営業マンの1日の訪問件数が上がっている。1日に2軒の客先にしか行っていなかった営業マンが3軒に行くようになれば、会社は5割の増員を行ったのと同じだ。工場でもオフィスでも、皆の歩くスピードさえ速まり、仕事の生産性が上がっていることが見て取れた。

この熱量アップはどこから来たのか。明らかに「天王山」で皆に提示した改革シナリオが起爆剤になっている。改革者が現れ、社員は事業閉鎖の危機が迫っていることを生々しく告げられ、斬新な改革アプローチを聞いた。幹部や社員は「これが最後のチャンスだろう」と悟り、それに乗った。その翌日から、彼らの活動熱量が上がり、頑張ることが苦にならなくなったのである。

私はその気づきから、経営者としてあるいは事業再生専門家として、貴重な学びを得た。自分が作

った事業改革案は果たして、社員の心を奮い立たせる「切れ味」をもっているだろうか。社員の改革エネルギーを長期間保たせるのに必要な、改革の「ストーリー性」は鮮明だろうか。変革者が、天王山の勝負で勝つには、これらの二つが天下分け目の武器になるのである。

変革者に必要な能力を私は「『論理性』を武器にした『腕力』」と呼ぶことにした。普通の人なら矛盾しかねないこの二つを組み合わせることが、強い変革リーダーの条件だと思う。

改革成功の「2年2段階論」

ところが、皆さん、実はこの話はここで終わらない。

改革を始めてすぐに社員の熱さで業績改善の兆候が見えてくるのは嬉しい話だが、しかしそれで、改革は成功するのだろうか。

結論を言えば、会社の活性化を社員の「頑張り」に依存する改革は、1年もすれば勢いを失っていく。皆が疲れてくるのだ。それに合わせて業績効果も息切れしてくる。実際、世の企業で、1年くらいで勢いを失ってしまった事業改革の話など、掃いて捨てるほどある。

改革シナリオを組み立てる上で「社員の疲労感」を計算に入れておく必要がある。そこで、話はまた天王山で示した「改革シナリオ」に戻っていく。その案に盛り込まれた新しい「戦略」は、どれほどシャープで、どれほど社員の心を熱くしたか。

そのインパクトで1年目に生み出された貴重な熱量を「従来と変わらない仕事のやり方」のまま消費してはならない。それは浪費になる。千載一遇の機会を見逃すことになる。

勝負は、1年目の熱量を使って、社内の仕事の「仕組み」「ビジネスプロセス」をどれほど画期的に変えられるかにかかっている。その結果として、2年目にいったいどれほどの改革効果が出現してくるのか。

私の言う「事業再生は2年で」というメッセージは、ここがポイントだ。この「2年2段階論」によって、1年目から2年目にかけて、改革の原動力が「人々の熱さ」から「仕組みの強さ」に「乗り換える」というメカニズムを実現できるかどうか。「ホットな心」への依存から「クールな戦略効果」への移行なのだ。

それは企業再生のような大きな話における2年勝負だけではない。社内で対象を限って行う改革テーマの場合も同じだ。会社全体は切迫していなくても、そのテーマを「改革」と呼ぶ限り、そこでは同じ「2年2段階論」のメカニズムを作動させなければならない。

そのアプローチによって、ゆっくりした会社であっても、その改革テーマの成功確率が高まるだけでなく、実行組織の中から経営者人材が突出的に育ってくる機会になりうるのである。

死の谷と政治性への対抗

もし改革が停滞し、組織が疲れてくると、改革前に社内で蔓延していた「政治性」が再び頭をもたげてくる。批判派が元気を取り戻す。ネガティブな噂、否定的な意見、サボりの現象、ときに仲間内と思っていた背後の味方陣地から弾が飛んでくるみたいなことも起きる。

そういう事態を抑えるために、改革者が心がけておくべき技法がある。

改革前の天王山で示す改革ストーリーを、できるだけシンプルにしておくこと。部下が一度聞いただけでは理解し切れないようなプレゼンは、改革失敗の可能性を自ら高めているのだ。

手の込んだ複雑な改革案は改革エネルギーを分散させる。皆が疲れてくると、坂道の途中で荷車が停まる。あるいは脇道にそれて転がり落ちるようなことが起きる。峠に向かう道に沿って、見えない崖っぷちが続いているのだ。私はそれを改革の「死の谷」と呼ぶ。一旦その谷に転がり落ちた荷車を元の道に戻すことは、まず絶望的である。なぜなら、それまで必死に努力してきて疲れている社員が

改革の失敗を経験すると、彼らには徒労感ばかりが残るのである。リーダーが唱える「もう一回」のかけ声は無力に響く。「またかよ」と言われてしまう。

その失敗を避けるには、三つのことを心がける。

一つは、比較的早く効果が出そうな「足の速いテーマ」から先にスタートする。

二つ目に、どうしても長丁場になりそうな改革を行う場合には、改革全体をフェーズ（段階）に分ける。遙かなる分水嶺を目指すには、組織全体が途中で一息入れて、進捗の全体俯瞰をする場所（バーチャル峠とでも呼びたい）の設定を改革計画の初期段階から入れておくのである。

三つ目は、どのテーマでも、何らかの「早期の成功の兆し」（Early Win）が出てくるものだ。それが見えたら、そのたびに、大声で全員に知らせる。ちょっとした飲み代なんて、たかが知れている。皆でワイワイガヤガヤと祝う。その集まりで改革メンバーは、いま自分たちはとても苦労しているが、そもそも自分たちはなぜこんな改革を始めたんだっけと、いわば当初の改革ストーリーの「そもそも論」に立ち返る会話が出てくる。それによって皆は初心を思い出し、改革の必要性を再認識し、明日への元気を取り戻す。それが Early Win を大切にすることの意味であり、それによって組織の元気は小刻みに維持されていくのである。

Early Win が見えたとき、それを成り行き任せのサプライズとして扱う人は素人である。プロは Early Win が何かをあらかじめ考え抜いた上で、計画の中に組み込んでおく。それを初めから皆に伝えておく。そうすれば改革メンバーは Early Win をその時々道の標にして、峠への道を登って行くのである。
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。

