

MESSAGE

2

ITが生み出す競争優位の可能性

淀川高喜

特集 企業変革の実現力を問う

4

企業変革のマネジメント論

此本臣吾

10

変革実現力概論

森沢伊智郎

24

変革の構想力

塩野正和
石原一弥

34

変革プロジェクト実行の要諦

重田幸生
須藤光宣

44

変革実現の実践論——情報システム編

相澤晶子
大川内幸雄

56

事務局視点からの変革実現の実践論

山口隆夫

シリーズ

グローバル戦略を実現する
経営基盤構築

66

事業ポートフォリオ管理機能の強化

青嶋 稔

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

78

三中全会で示された金融改革の道筋

神宮 健

NRI NEWS

80

顧客サービスモデルの変革

山本英毅

FORUM & SEMINAR

84

成果を生み出すグローバル人事

ITが生み出す 競争優位の可能性

研究理事

淀川高喜



これまでもITが競争優位を生み出すという主張がなされたことがある。1980年代にオンラインリアルタイム処理が普及したころに、こうした情報システムを社内業務ではなく顧客サービスに活用して、他社と差別化したサービスを提供できる機会が生まれた。これを「戦略情報システム」と呼んだ（ワイズマン）。

しかし、他社も似たような情報システムを導入すれば、いったん創り出した競争優位は解消されてしまうため、あくまでも企業としての事業戦略の優位性が重要である。したがって、「事業戦略、IT戦略、組織、情報システムの4つの領域を、適合させ、統合してマネジメントすることが重要である」（ヴァンカトラマン）といった事業戦略とITの整合性の重視が、今日に至るまで普遍的な命題となっている。これは「事業戦略が実現できるように組織は創られ、組織の活動をITが支援する」という事業戦略主導の考え方である。

しかし、2000年代以降、インターネットの普及を契機として、技術革新が進むITが新たな事業戦略を創り出すケースも見られるようになった。「ITは変革を加速するイネーブラー（実現を可能にするもの）」（ダベンポート）であり、同時に企業に変革を迫る要因にもなる。

- インターネット上でダイレクト販売が普及して、裾野の広い少量の需要からなるロングテール市場が開拓された（アンダーセン）
- ITによって普及した製品やサービスは、一人の利用者にとっての製品の価値がその製品の利用者の総和によって決まる「ネットワーク経済性」という新たな競争原理を生み出した（シャピロ）

- 急速に進歩するITを基盤とする製品分野では、リーダー企業は常に革命的な代替品の脅威にさらされる（クリステンセン）
- 既存の来店型店舗とインターネット上のダイレクト販売チャンネルの相乗効果を生む「クリック&モルタル」（ポトラック）は、リテールビジネスで一般化している

実際に企業は、ITが事業戦略に及ぼす影響を感じ取っている。野村総合研究所（NRI）が2012年12月に実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査」によれば、「ITが事業戦略の見直しに影響している」と答えた企業の比率は、「市場と顧客の見直し」が17.4%、「業界と競合の見直し」が12.4%、「自社の強みの見直し」が12.3%、「マーケティングミックスの見直し」が17.9%であった。これは、日本企業においてもITが駆動して新たな競争戦略が生まれる可能性を示している。

競争優位に影響を与えるITの持つ力は次の3つである。

まず、企業の製品やサービスの創造をITが加速する「イノベーション力」である。これは、ITを使って製品やサービスの開発における創発的な試行錯誤を高速化、低コスト化、多頻度化して、新たな価値を創造する機会を飛躍的に高め、かつ市場投入までの時間を大幅に短縮することである（トムキ）。高速な演算機能、大量データの処理、仮想的なユーザーインターフェイス、3Dプリンターのような実体としてのプロトタイピングなどの技術が、シミュレーションやイテレーション（繰り返し）を高度化させている。

2つめは、ITによって環境変化への企業の

対応をより柔軟にする「アーキテクチャー力」である。これは、業務や情報システムの全体構造（アーキテクチャー）をモジュール化し、互いに独立した自律的なモジュールの組み合わせで全体を構成することによって実現される。モジュール化により、将来の事業、組織、業務、情報システムのデザインの追加や変更への適応をしやすい（マッコーマック）。モジュール化の重要性は以前から言われていたが、SOA（サービス指向アーキテクチャー）などの手法が整備され、高速かつ大容量の記憶機能が低価格化したことで、多くの業務システムがモジュール化しやすくなってきた。

そして3つめが、社外の利害関係者との関係を強化し、環境への適応力を個社だけでなく全体として高める「ネットワーク力」である。これは、幅広い利害関係者との関係をエコシステム（生態系）として捉え、その中で自社の位置取りや他社との関係を最適化し、エコシステム全体が良くなるよう行動することで自社の利益につなげるという考え方である（イアンジット、ラヴィーン）。企業が、顧客とも取引先とも、競合他社とさえも、ITによって密接に結合している今日の事業環境において、新たな共存共栄を目指すものである。利害関係者との協調を重視した新たなポジショニングと言える。

企業が、今ある市場と業界の環境だけを見て競争戦略を立てても、同業者との過当競争から抜け出すことは難しくなってきた。ITの持つ3つの力を駆使し、新たな顧客に対して、自社の新たな強みを活かして新たな商品やサービスを提供できれば、独自の競争優位が創り出せる可能性が再び出てきたと言えよう。（よどかわこうき）

企業変革のマネジメント論



此本臣吾

組織が連携せずに企業変革が頓挫する

円安や株高によって日本企業は幅広い業種で業績回復が著しいが、その一方で、ここ数年来の厳しかった経営環境に対応して取り組んできた構造改革は、今も多くの企業で継続されている。本特集第一論考・森沢伊智郎「変革実現力概論」で述べるように、野村総合研究所（NRI）が2013年9月に上場企業の部課長クラス1000人を対象に実施したアンケート調査によれば、回答者の2人に1人が「全社的な大規模な改革に取り組んでいる」と答えている。また、改革のテーマで最多回答であったのは、「全社的業務プロセスの改善／効率化」で、無駄な贅肉を落とし、筋肉質の組織をつくろうとする大規模な改革活動は、景況感が一服している現在においてもお活発である。

さて、「全社的な大規模な改革に取り組んでいる」との回答者に、「大規模改革は成功するか」と尋ねたところ、ほぼ4分の3は「そう思う」「どちらかというと思う」と

回答し、一方、残りの4分の1は「そう思わない」「どちらかというと思わない」と回答している。

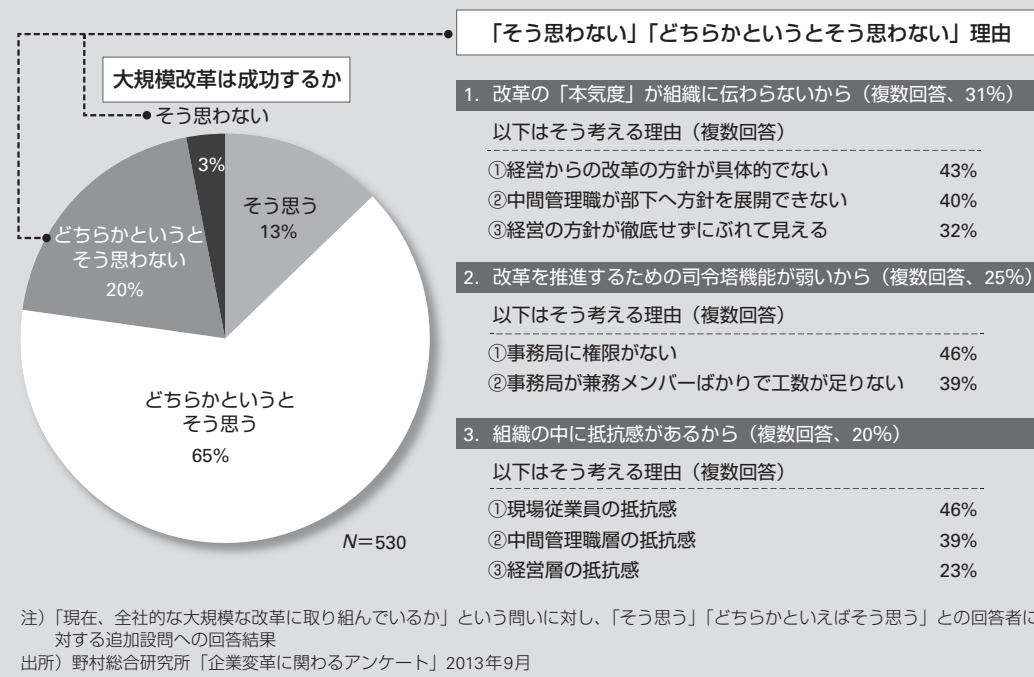
さらに、なぜ成功しそうにないのかと質問すると、「改革の『本気度』が組織に伝わらないから」（成功しそうにない理由の回答比率31%）、「改革を推進するための司令塔機能が弱いから」（同25%）、「組織の中に抵抗感があるから」（同20%）などの回答が上位を占めている（図1）。

また、改革の「本気度」がなぜ組織に伝わらないのかについては、「経営からの改革の方針が具体的でない」「中間管理職が部下へ方針を展開できない」といった回答が多く見られた。経営層から打ち出される改革の方針はよいものの、それを具体性のある計画に落とし込み切れていないことが、改革の推進力を弱めている様子が見て取れる。

計画が精緻化できず 組織が連携できない

個別の事業や部署に限定された改革ではな

図1 大規模改革は成功するか



く、全社レベルの大規模な改革（以下、企業変革）においては、方針は出すものの想定どおりに進捗せずに、結局はお題目だけが上滑りして成果を生み出せずに苦戦するケースが少なくない。経営からの方針を現場へ具体的な計画として落とし込めないために、経営者、本社に設置される事務局、現場で変革を指揮するミドルマネジメント、さらにはその指示を実行する現場担当者という四者間での連携が機能せず、結果的に変革が形骸化し頓挫していくという構図である。伝言ゲームを繰り返している間に経営の当初の方針と現場での活動に大きなギャップが生じてしまうのである。

2008年のリーマン・ショック以降、NRIに寄せられるコンサルティングニーズは、新興国への展開など従来ながらの事業戦略テーマに加えて、組織や業務をゼロから見直したい

という企業内部の変革の支援に関するテーマが増えている。経営者の変革への思いをどうすれば現場へ展開できるのか、計画の具体化とはどういうことなのか、組織が連携するためには何が必要なのか——などが主な問題意識である。本特集「企業変革の実現力を問う」は、変革の中身そのものというより、どのような変革であれその変革をどう完遂するかという方法論に焦点を当て、これまでのコンサルティングの経験知を取りまとめたものである。

変革の実現力を高める 「大工程表」が必要

前掲のように変革活動が形骸化する、なおざりになる、ひどい場合は頓挫するという話は実は珍しいケースではない。前掲のアンケートで「過去に大規模改革を行ったことがあ

る」という回答者にその改革は成功したかどうかを尋ねると、「成功した」という回答者と「失敗した」という回答者の数に差があまりない。「失敗した」という回答者にその理由を尋ねると、「改革を推進する組織の能力が不足」「改革への意識醸成ができなかった」「改革のプランが詳細化できなかった」という順に回答数が多かった。いずれも、改革に着手する準備が整う前に活動が始まってしまったところに失敗の背景がある。

元来、日本企業は、トップは大きな方針を指し示すだけで、実際はそれをミドルマネジメントがそれぞれの立場で斟酌して、ミドルと現場が一体となって改善を積み重ねていくという組織能力が極めて高い。現場の社員は一人ひとりが高い判断能力を持っており、現場で過去から綿々と受け継がれてきた創意工夫が一つひとつの業務の中に暗黙知として刷り込まれている。組織の競争力は、それらが複雑に重ね合わさって構築されている。

一方、トップダウンで「不連続な改革」を行おうとすると、そもそもトップダウンに慣れていない組織は機能不全に陥ってしまう。トップはいつもどおりで大まかな方針しか出さない。ミドルにそのまま指示が降りてきてもその方針の意図を斟酌しきれず、「とりあえずはこんな対応をしておこう」という生半可な判断のまま現場に指示を流してしまう。現場担当者は上から指示が来たので期日までにとりあえず何らかの返答を準備しよう、ということで、現場に行くほどトップとの距離が遠くなって改革の意図がわからず活動は表面的になっていく。

では企業変革において、どうすればトップから現場までの組織がしっかりと連携できる

ようになるのか。NRIはその有効策として、変革に着手する前に綿密な「大工程表」をつくることを推奨している。その工程表は、変革に着手する前の構想前夜段階に始まり、変革の仕立てを検討する段階、次に変革プロジェクトの実施段階、さらには変革を風化させずに組織に定着させる活動までの数年に及ぶものとなる。経営チーム内の意思統一やミニプロジェクトの実施による変革の地ならし、組織の危機感の醸成、抵抗勢力の把握とそこへの働きかけなどをまずは準備として済ませておく。その後、変革の大プロジェクトの設計やプロジェクトの事務局などの組織体制、関連人事の決定を経てプロジェクトが動き出す。

こうして準備を入念にすることで、ミドルマネジメントや現場に対し、変革の狙いや目指すゴールを「腹落ち」してもらうわけである。

また、プロジェクトが進行している段階では、所期の目的が達成できる状況かどうかの厳しい進捗確認、プロジェクトに参画するメンバーのモチベーションを維持する仕組みの導入、さらにプロジェクトが完了した段階では、変革の効果を測定するためのKPI（重要業績評価指標）の設定と成果のモニタリングを行う部署の設置、場合によっては変革を組織に定着させ、組織風土そのものを変えていく活動への展開などまで計画しておく。本特集第二論考・塩野正和、石原一弥「変革の構想力」、第三論考・重田幸生、須藤光宜「変革プロジェクト実行の要諦」では、変革の大工程を2編に分けてそれぞれを詳述している。

丸投げのマネジメントが 形骸化を招く

計画が万全であっても変革が成功するかどうかは、その計画を実行する際の司令塔でもある事務局とそのプロジェクトマネジメント能力にかかってくる。まずは、司令塔のリーダー（通常は上位役員クラス）には、変革に対する経営陣のコミットメントを維持し続けるようにリーダーシップを発揮することはもちろん、加えて、変革の目指す姿を「べき論」として具体的に語れ、かつ変革に対する組織の抵抗も冷静に判断し、押すところと退くところを適切に判断できる（理想と実現可能性のバランスを取る）能力が求められる。つまり変革の成功の可否は、その変革をリードする事務局の責任者をどの役員が担うかによって決するほど、ここでの人選は重要なポイントとなる。

次に変革を形骸化させないためには、司令塔が主導してプロジェクトの進捗をモニタリングし、課題があれば、現場任せや担当者任せにせず、役員クラスにエスカレーションさせてトップダウンで課題を潰し込むマネジメントが必要である。変革には抵抗勢力が付きもので、総論賛成・各論反対が各所で発生する。変革の核心部分になると意図的に形骸化させようとする動きも出てくる。そのような時、現場任せにしているのは声の大きい既得権益側の意見に押し切られてしまう。妥協が必要な場合もあるし、絶対に折れてはならない場合もある。このような判断はリスクが取れる司令塔の役員がしなければ、結局は易きに流れて変革は形骸化してしまう。変革の過程で発生する問題の解決は現場に丸投げしてはならない。

また、変革のリーダー（役員）を支えるプロジェクト事務局の人選も大変重要である。たとえば計画を策定する段階では、変革の断行に反発する組織を説得し、複数の組織が連携して問題を解決する場合は両方の組織を取り持って調整しなければならない。この段階ではフットワークが軽く社内の利害を調整できる人材が求められる。

一方、変革プロジェクトがスタートし進捗を管理する段階になると、各所の活動が形骸化していないかどうか目を見せ、もし問題があれば曖昧にせず現場に乗り込んで活動のゴールを今一度確認し、あるいは手ぬるいところがあれば「それでは困る」と率直に指摘をしなければならない。この段階ではいわゆるPDCA（計画・実行・検証・改善）サイクルがしっかりと回せる人材が必要になる。事務局のキャスティングは変革のプロジェクトの進行に合わせて組み替えることも有効だろう。

本特集第四論考・相澤晶子、大川内幸雄「変革実現の実践論——情報システム編」は、事業、業務、システムの三位一体での変革を行った企業事例をもとに、また、第五論考・山口隆夫「事務局視点からの変革実現の実践論」においては、事務局機能を中心に、変革プロジェクトのマネジメントの要点を整理している。

変革の成果を組織に定着させる

苦勞して企業変革を行って所期の成果を勝ち取れたとしても、プロジェクトが終了すると徐々に元の木阿弥となってしまうこともある。また、当初は変革の範囲に含めていた課題も、何らかの事情によりプロジェクト内で

実行できないこともある。そのような場合は、プロジェクトが終了する時点で残課題として取りまとめ、引き続き取り組んでいく必要がある。さらに、プロジェクト内で実施（解決）した課題についてはできるだけ定量的な指標で経過観察を続け、成果の持続性についてモニタリングすることが必要である。

変革プロジェクトで取り組んだ全社レベルの課題、すなわち特定の部署や特定の事業ではなく全社共通で取り組むべき課題については、日ごろの活動の中で継続していけるように仕組み化することも有効である。たとえば、大手精密機器メーカーA社では、公式な意思決定機関である経営会議や取締役会とは別に経営戦略委員会という会議体を設けて、役員を委員長に任命し、グローバル物流体制の刷新、生産システム革新、サプライマネジメント改革、ソフトウェア開発期間の短縮化など、自分の管掌範囲ではない全社横断的な課題解決に取り組ませている。各役員は自分が委員長となって責任を持つテーマと、自分が委員として参加するテーマを掛け持ちしており、自らの管掌範囲と全社横断テーマの双方に取り組んでいる。この委員会の下には必要に応じて分科会が設置され、そういう意味では企業変革プロジェクトが常時走っているイメージに近い。

また、ある大手機械メーカーB社では、経営企画室に各現場から課長クラスがローテーションで異動し、在籍する2、3年間、特定の全社横断のテーマを担当し、重要性が高いテーマの場合は委員会が設置されてプロジェクトリーダーに任命される。委員会には現場の部長クラスが委員として招集され、本社からの予算も付与され、常時数本のプロジェク

トが走っている。

A・B両社のように、全社横断的なプロジェクトが絶えず走っているという状態は、企業変革が日常化しているということにほかならない。実際、このような企業の経営幹部との議論で感じるのは、視野が広く、かつ抽象論ではなく具体論で企業経営の課題をどうすれば解決できるかの議論ができてきているということである。自部門最適ではなく全社目線で考える機会がそうさせているのだろう。変革プロジェクトをモニタリングすることは大変重要だが、もっと重要なのは、このような変革の動きを日常化する仕組みを企業経営の中にビルトインしてしまうことである。

何を変革するかではなく、 どう変革するか

NRIに寄せられる企業変革のコンサルティングニーズでは、もちろん「何を変革するか」という案件も多いが、最近では、何をではなくそれを「どう変革するか」についての相談が多くなっている。その背景には、企業がグローバル競争など新たな競争環境に対峙することになり、今までの長い歴史の中で折り重なってきた組織内部の非効率な部分、あるいはこれからの戦略をやり切るうえで妨げとなる旧態依然とした業務を根底から抜本的につくり変えたいという、これまでの改革とは難易度がケタ違いに高いプロジェクトに取り組もうとしていることがある。つまり変革が目指す内容はほぼ自明であり、むしろ経営者の懸念は本当にそれを変革できるのかというところにある。

そこで変革を成功させるには、前述のように用意周到な、入念な計画と細部にまでこだ

表1 変革のプロジェクトマネジメントの成功事例（ある大手企業の場合）

変革プロジェクトの壁	想定されたリスク	プロジェクトマネジメントの成功要因
危機感醸成・合意形成の壁	<ul style="list-style-type: none"> 数千人規模の住居移動を伴う 問題の深刻さが現場では実感できない 	<ul style="list-style-type: none"> 社長自ら、わかりやすい言葉で繰り返しメッセージを発信する 改革の準備、助走期間を設ける
プロジェクト立ち上げの壁	<ul style="list-style-type: none"> 巨大な抵抗勢力の存在がプロジェクトの立ち上げを妨害する 	<ul style="list-style-type: none"> 構想前夜～計画立案までは、「べき論」でぶれない責任者が推進する 改革の痛みをよく知る補佐役を配置する
プロジェクト推進中の壁	<ul style="list-style-type: none"> 総論賛成、各論反対の壁がある 変革活動の徹底への意識が現場で高まらない 	<ul style="list-style-type: none"> 計画立案にステークホルダー役員を全員参加させる 司令塔の役員グループが結束し、絶えず会合を持ちながら役員主導で課題を潰す
変革成果定着の壁	<ul style="list-style-type: none"> 改革の後戻りや風化が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> 連続的に改革を継続させる 定量的KPIを導入し、モニタリング専門組織を設置する

注）KPI：重要業績評価指標、ステークホルダー：利害関係者

わった変革プロジェクトのマネジメントが必要である。表1は、筆者らが取り組んだ大手企業の変革プロジェクトの事例をまとめたものである。この企業は、変革に取り組む前にあらかじめ大きな壁が4つあることを想定していた。こういう場合コンサルティングでは、それぞれの壁にどう対応するのか、リスクや改革を阻害するボトルネックをあらかじめリストアップし、それぞれをどうマネジメントしていくかを検討する。

表1のプロジェクトマネジメントの成功要因を見ると、プロジェクトにかかわる人事など企業のトップの直接的な関与が必須であり、また、プロジェクトマネジメントにはそれを主導する役員グループが覚悟を持って指揮する必要があることがわかる。つまり、変革プロジェクトではトップのリーダーシップやその企業の役員の結束が試されるのである。両者ともに一朝一夕ではなしえないこと

であり、結局のところ、企業変革を成功に導けるかは、日ごろからの役員を中心とした率直な議論、風通しのよいマネジメントがしかりとできているかどうかにかかっている。

以上のように本誌特集は、何を変革するかというよりは、変革をどう完遂するかという方法論、言うなれば企業変革のマネジメント論に焦点を当てて取りまとめたものである。読者企業の今後の企業変革の一助になることを願うと同時に、われわれコンサルタントと意見交換の場をいただければ大変幸いである。

著者

此本臣吾（このもとしんご）

常務執行役員コンサルティング事業本部長、システムコンサルティング事業本部長

専門はグローバル製造業の戦略立案、中国・アジアの産業政策立案など

変革実現力概論



森沢伊智郎

CONTENTS

- I 求められる「変革実現力」
- II 変革を阻害する構造とその打ち破り方
- III 変革の「大工程」と乗り越えなければならない「壁」
- IV 「大工程」と「壁」の具体的活用方法

要約

- 1 外部環境が目まぐるしく変化する中で、企業は、これまでのやり方をより良くするという改革型のアプローチではなく、戦略、制度・仕組み、業務プロセス、考え方などを大きく変更する大規模な企業変革（以下、変革）に取り組まなければならない局面が増えている。
- 2 変革の実現に向けては、企業内に蔓延する「丸投げ」と「面従腹背」の構造を克服し、実行の精度を高めていくことが求められる。そのためには、①具体化力、②巻き込み力、③協働力——という3つの力を強化していく。
- 3 この3つの力を強化するには、変革の「大工程」と「壁」の存在を認識することが有効である。「大工程」とは、変革実行フェーズだけでなく、起案から実行、定着に至るまでの一連の工程であり、その中には越えなければならない「壁」が存在する。これを認識することで、具体的な「打ち手」を事前に検討することが可能となる。
- 4 変革の「大工程」と「壁」は、変革のタイプによって、表出するものとししないものがある。そのため、実施しようとする変革がどのようなタイプであるのかの見極めが、変革を成功させる第一歩となる。
- 5 わが国の多くの企業で実施されている変革の大部分は、内部昇格者を変革リーダーとする「Good to Great型」の変革に分類されるが、このタイプは、「大工程」すべてが表出し「壁」も多いことから、その実現に向けては周到な準備と大胆な実行力が求められる。

I 求められる「変革実現力」

1 経営者の基本スキルとなる「変革実現力」

戦略、制度・仕組み、業務プロセス、考え方などを大きく変更する大規模な「企業変革」（以下、変革）に多くの企業が取り組んでいる。

野村総合研究所（NRI）が2013年9月に上場企業の管理職を対象に実施したアンケートでは、回答者の半数以上がアンケート実施時点で大規模な取り組み（組織を超えた全社的な取り組み、事業や経営の仕組みを大きく見直す構造的な取り組み）が自社において行われていると回答している（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計、図1）。調査の対象が企業ではなく個人であるため、この割合をそのまま受け取ることはできないが、企業において何かを変えようとする動きは、もはや当たり前の活動となってきている。

実は本特集では、「改革」ではなくあえて「変革」という言葉を使用することにした。これは、現在多くの企業で実施されている取り組みが、「これまでのやり方をより良くす

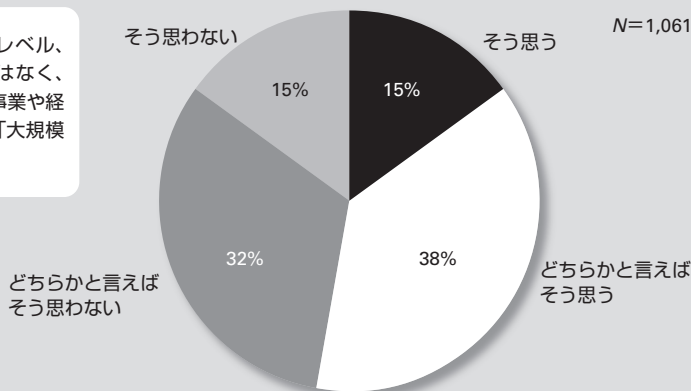
る」という改革型のアプローチではなく、「戦略、制度・仕組み、業務プロセス、考え方などを抜本的に見直す」というアプローチで行われており、そのため改革ではなく、「変革」という言葉がよりふさわしいと考えたからである。

たとえば日立グループでは、2011年度から「日立スマート・トランスフォーメーション・プロジェクト」（以下、「スマトラ」）に取り組んでいる。日立グループはこれまでも、たとえば携帯電話端末事業の移管、液晶事業やHDD（ハードディスク・ドライブ）事業の売却といった改革に取り組んできた。しかしこれらは、落ち込んだ利益率を以前の水準にまで戻すことが目的であり、悪くなった事業を一つひとつ課題に対応しながら改善していくというアプローチが採られていた。

一方、「スマトラ」は、競合であるGE（ゼネラル・エレクトリック）やシーメンスが営業利益率10%を確保していることから、「営業利益率が10%を超えないと世界では戦えない。単なる原価低減ではなく、世界と戦うためにコスト構造を抜本的に変える」という認識に立ち、その手法、範囲とも従来の日立グループとは比較にならないほど高度なものを

図1 大規模変革への取り組み

あなたの勤務先企業は、現在、職場レベル、事業所レベルの小規模な改善活動ではなく、組織を超えた全社的「大規模改革」、事業や経営の仕組みを大きく見直す構造的な「大規模改革」に取り組んでいると思いますか



出所) 野村総合研究所「企業変革に関わるアンケート」2013年9月

追求している。

パナソニックが2012年に実施した本社改革も、同社本社のこれまでの概念を大きく変革しようとするものであった。変革前には約7000人が従事していた本社組織を、機能を限定し必要最低限の人員に抑えることで約150人程度にまで絞り込んだと報道されている。

これらの取り組みは、これまで他社で行われてきた本社改革とは一線を画している。具体的には、本社の概念を抜本的に捉え直し、BU（ビジネスユニット）の徹底的な「見える化」と、BUへの本社の直接管理により、「事業の成長を支援する機能が本社機能」と再定義している。これまで本社機能の一部とされてきた経理や人事などのシェアード機能、および研究開発機能は存続させるものの、本社とは異なる組織で実施されるものとされている。

このように、わが国を代表する企業が、これまでのやり方を大きく変えながら成長を模索している。従来のやり方を踏襲するのではなく、経営者や従業員の考え方、組織、業務のやり方を抜本的に変更し、そのうえで新しい成長を実現しようとするこうした変革は、特定の企業の特別な取り組みではない。変革を計画し実現していく「変革実現力」は、企業が成長していくうえでもはや欠くことのできないものになりつつあると言っても過言ではない。

2 難しさを増す変革内容

(1) 変革に取り組む要因

このような変革に取り組む企業が増えてきている背景には2つの要因があると考えられる。

1つは、大規模な外部環境の変化の発生頻度がこれまでに高まってきていることが挙げられる。日本国内市場の成熟、アジアや欧州での通貨危機、リーマン・ショック、中国の台頭と成長鈍化——。これらの環境変化はそれぞれが10年に一度、100年に一度と形容される大規模なものではあるものの、すべてはここ20年以内に発生している。

環境が変われば戦略が変わり、戦略が変われば業務や考え方なども変えなければならない。激変する外部環境が、これまでの安定を前提とした経営から、変化を前提にした経営へと変わることを促しているのである。

もう1つは、2012年秋以降の景気好転を受けて、多くの経営者がリーマン・ショック以降の後ろ向きの取り組みに区切りをつけ、抜本的な変革に舵を切り始めたことが挙げられる。前述した日立グループやパナソニックの例を引くまでもなく、これまでの後ろ向きの取り組みは、必要ではあったが「マイナスをゼロ」に戻しただけで、グローバルレベルでの競争力を獲得する「プラスの効果」を生み出すには至っていない。マイナスをゼロにする取り組みが一段落したのを受けて、これまで手がつけられなかった本当に必要な変革に着手し始めたのである。

このような背景からも、変革に取り組む企業は当面増加すると考えられる。しかしながら、変革の頻度とスピード、そして変革を実行する組織・人員という観点からは、その難易度は高まる傾向にある。

極めて短期間に大きく変化する外部環境は、これまで以上の変革スピードと頻度を求めている。何度も何度も繰り返し変革に取り組むことは、慣れによる油断や「変革疲れ」

とも呼ばれるモチベーションの低下を引き起こす。また、変化を受け止めるための準備期間を十分に取ることができないため、変化に対応できず、これもまたモチベーションを低下させることが想定される。

(2) 組織・人員の課題

組織・人員の観点から見ると、変革には2つの課題がある。1つは、変革の影響を俯瞰的に捉えることのできる人材の減少である。企業規模の拡大と組織の細分化（縦割り）が進むことにより、従業員の業務担当領域は専門化し、役割分担が明確化されてきている。変革を現場で指揮する役員や部長が業務を学んだ際には当たり前のように実施されていた「業務のEnd to Endでの理解」（自らが担当している業務だけでなく、その上流・下流まで含めた関連業務全体への俯瞰的理解）が、現在は驚くほどなされていない。そのため、変更される業務の上流・下流を含めた関連業務全体にどのような影響が生じるのかを予想することは極めて困難で、組織としては大規模な調整と周到な計画が求められる。

2つ目は、従業員の多様化である。外国人従業員（現地法人社員を含む）の増加、国内従業員の価値観の多様化などにより、従業員の多様化がグローバルレベルで進んでいる。併せて、国や地域によって事業環境が大きく異なる今日のような状況下では、ある地域では好調な事業が、他の地域では不振を極めてしているようなケースも発生している。価値観や事業環境が異なる従業員全員に同じ危機感を共有させるのは容易ではなく、このことが変革の難易度を高めている。

変革の必要性は高まる一方で、その内容は

どんどん高度になっていく。このような観点から見ても、変革を実現できるかどうか、言い換えれば変革をスピーディに完遂する「変革実現力」があることこそが、企業の競争力の源泉となるのである。

II 変革を阻害する構造とその打ち破り方

1 変革の精度を落とす「丸投げ」と「面従腹背」の構造

「変革実現力」を高めていくには、変革を阻害しているのが何かを知らなければならない。NRIでは、これまで取り組んできた変革プロジェクトを総点検し、変革の阻害要因を分析した。この中で浮かび上がってきたのが、

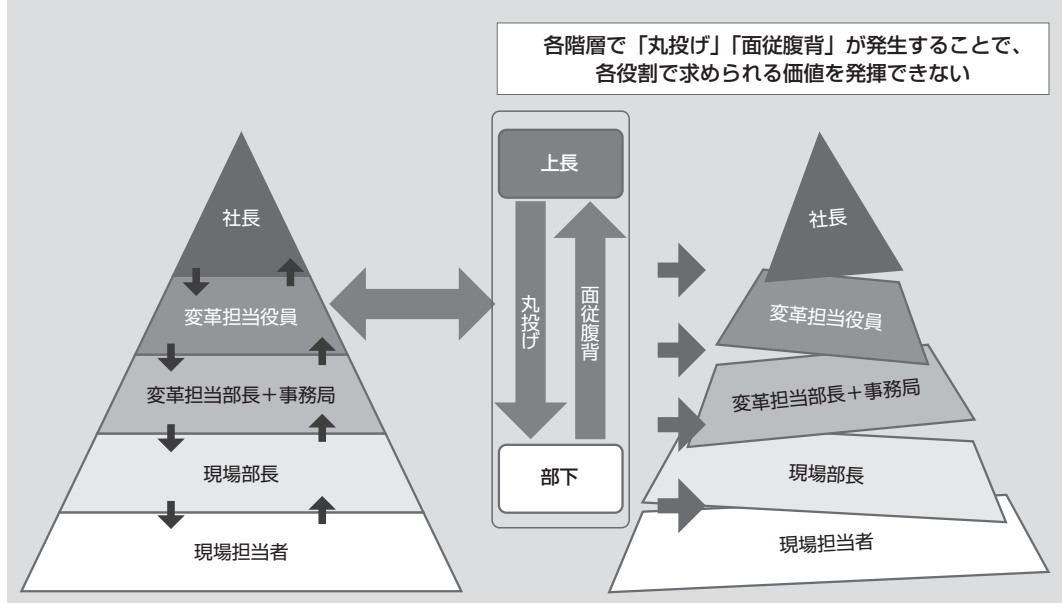
- 丸投げ
- 面従腹背

——である。「丸投げ」とは、上長が十分に説明をせずに部下に業務を依頼したり、事前に実施すべき調整や判断を怠ったりすることにより、部下が指示を正しく実行できない状態を指す。「面従腹背」とは、部下が上長の指示を正しく実行しない状態を指す。

あまりにも幼稚な要因だと思われるかもしれないが、うまくいかない変革の背景にはほぼこの状態が発生している。

いくつかの事例を見てみよう。A社では、役員内の合意形成の段階で「丸投げ」と「面従腹背」が発生した。変革を指示した社長は、すべての役員は全社最適の視点に立っており、細かい指示など出さなくても自ずと調整され一体的に推進されるものと考えていた。部下を信頼しているがゆえに無意識のう

図2 変革を阻害する構造



ちに「丸投げ」になっていたのである。

一方、各役員は自らの担当する事業領域が最大の関心事であり、それ以外のことには全く関心を持っていなかった。その結果、担当役員の変革への当事者意識は希薄で、変革実現フェーズでは各々の役員が自分の担当部分の帳尻を合わせることに終始した。役員間の調整はほとんど行われず、役員在所管を超えた抜本的な変革はついに実行できなかった。

B社では、経営層と現場の長である部長との間に「丸投げ」と「面従腹背」が発生した。B社経営陣には、「重要なのは組織と人事であり、これが実施されれば後は現場の責任」という風潮があった。そのため、問題が発生するたびに新しい組織が設置され、それらの役割の調整もされないままにさまざまなプロジェクトが並行して走るという事実上の「丸投げ」状態が慢性的に生じていた。その結果、現場で変革を牽引する部長層に、「いずれ新しい組織ができて方針も変わる」とい

う「面従腹背」的な考えが生まれ、自発的に変革に取り組むことをやめてしまった。現場では改革疲れと帳尻合わせが横行し、実質的には何も変わらないという結末となった。

近年、さまざまな企業で取り組まれている全社レベルの変革は、目標が比較的明確であり、いくつかの取り組みを積み重ねながら実行されるものが多い。それぞれの取り組みが相互に関連しているため、個々の取り組みを高い精度で実施していかなければ変革を成功させることはできない。また、それぞれの取り組みの間に重複や抜け・漏れが発生しやすいため、各取り組みの整合性を担保する仕組み、いわゆる「横串」が不可欠となる。

しかし、「丸投げ」と「面従腹背」が変革の精度を低下させると、各担当者は自分の持ち場を守ることで精一杯になってしまい、他との整合性を担保する活動（横串）が機能しなくなる（図2）。このような歪みを変革の実行を阻害する。つまり多くの企業にとっ

て、「丸投げ」と「面従腹背」が蔓延する構造を認識し、これらを発生させないように手を打っていくことが、変革実現力を高める基本的な考え方となる。

2 「丸投げ」と「面従腹背」を打ち破るための3つの力

「丸投げ」と「面従腹背」を発生させないためには、指示を明確化し、指示が正しく実行されたかどうかを愚直に検証する必要がある。さらに、変革の機運をうまく盛り上げて関係者のモチベーションを高める。そして、うまく進んでいない時には上長自らが実行してみせ、「できない」という言い訳が許されないことを示す。言い換えれば、変革リーダーには、「具体化力」「巻き込み力」「協働力」という3つの力を発揮し続けることが求められるのである。

(1) 具体化力

具体化力とは、変革を実施する際に、その開始から終了までの工程を具体的に描き切り、各工程で実施する内容を関係者それぞれの行動とKPI（重要業績評価指標）に落とし込む力のことである。

「面従腹背」という行動は、具体的な指示には極めて弱い。「いつまでに何を実現しろ」という抽象的な指示ではなく、「何を実現するために、こういう活動をいつまでにしろ」という具体的な指示をされると、そのとおりに行動することでしか結果を報告できない部下は指示を確実に実行する。指示をそのレベルにまで具体化すること、つまり「丸投げ」しないことが上長の重要な役割となる。

(2) 巻き込み力

巻き込み力とは、具体的な指示と演出により多様な関係者を変革に巻き込む力である。上述の具体化力によって、変革は確実に実行されるようになる。しかし、それを結果に結びつけ持続させるには、担当者一人ひとりのモチベーションを高め、自らが考え自発的に活動する状態をつくり上げる必要がある。そのために、うまくいった成果を早い段階で効果的に発表して変革への関心を高めたり、経営陣の前で担当者が成果を報告する場をつくらしたりすることでモチベーションを高めるなど、「演出」を意識的に実施していくことも変革リーダーには求められる。

(3) 協働力

協働力とは、改革の進捗を常にモニタリングしつつ、指示が正しく実行されていない場合には、自らが参画することでその質を上げていく力である。実際には、事前に活動を詳細に具体化するとともに、現場での活動の進捗と内容を正確に把握し、状況に応じて的確な指示をすることで強化される。

指示を出した上長自らがしっかりコミット（関与）し実現する姿は、部下の士気を高め、上長に負けられないという意識を醸成する。JAL（日本航空）の再生における稲盛和夫氏も、日産自動車のカルロス・ゴーン氏も、現場に「丸投げ」することなく強くコミットし続けることで変革を成功に導いている。

ただし、現実はいくらでも簡単ではない。変革を実現しようとする、あらゆるタイミングでさまざまな問題が同時多発的に生じるからである。これに対して適切な対応方法を瞬

時に考え、それを担当者に具体的に指示し、関係者を巻き込みながら、時には自らが先頭に立って問題を解決し続けることは極めて困難である。

しかし、いつ何が起こるかがある程度予想できるとしたらどうであろうか。発生が予想される問題への対応を事前に検討し準備しておくことができれば、変革の実現可能性は飛躍的に向上する。具体的には、変革を立ち上げ完遂するまでの「大工程」と、それぞれの工程で発生する問題（「壁」）を事前に知ることができれば、「変革実現力」は大きく向上する。

Ⅲ 変革の「大工程」と乗り越えなければならない「壁」

1 変革の「大工程」

(1) なぜ「大工程」が必要か

変革の実現に向けてはさまざまな問題が間断なく発生する。そのため、どのような局面でどのような課題が顕在化するのかが事前にある程度想定できていなければ、それぞれの課題に的確に対応していくことが難しくなる。

NRIは変革を、変革リーダーが取り組みを決意する段階から、実際に変革が完了し成果を定着させるまでを一連の工程として捉えており、変革実行フェーズだけを捉えた工程と区別する意味で、変革の「大工程」と呼んでいる。変革の実現に向けては、この「大工程」を意識する必要がある。

ジョン・コッターに代表されるチェンジマネジメントの論考では、変革そのものの手法についての議論が多い。しかし、NRIに持ち

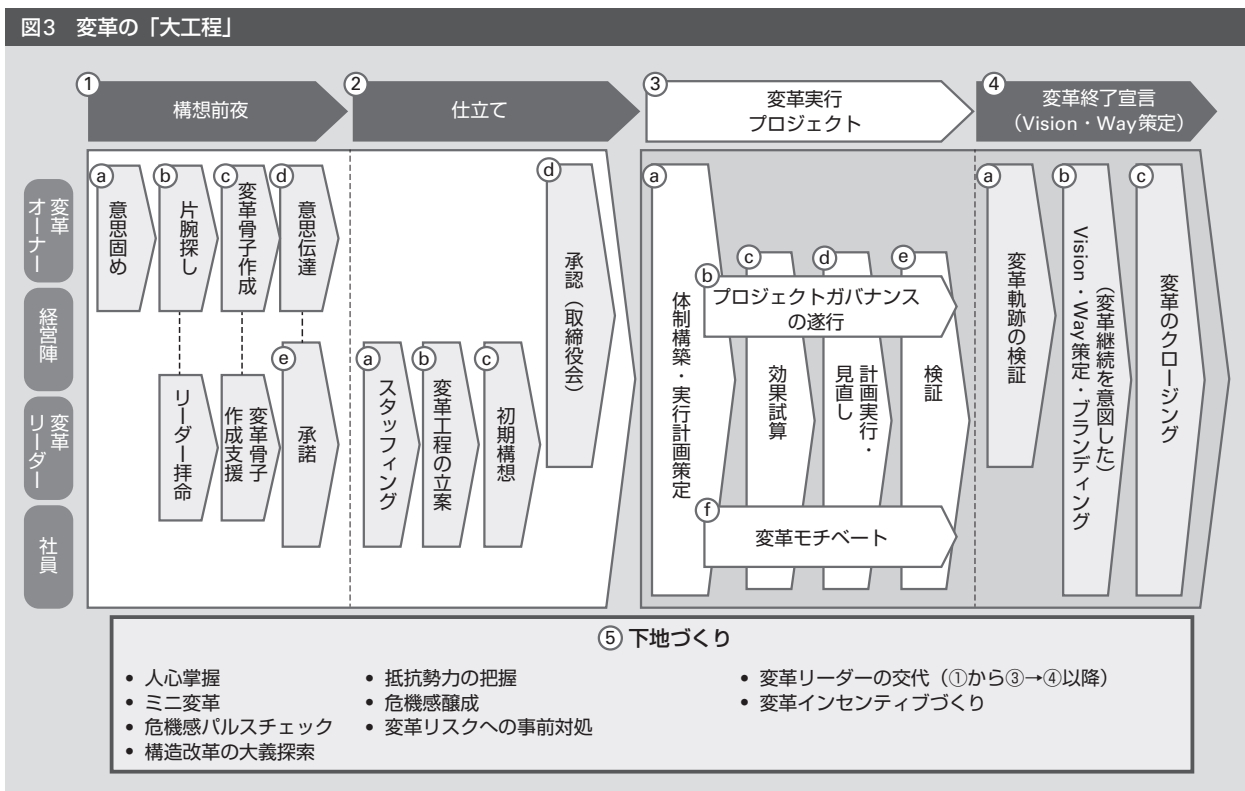
込まれるさまざまな相談を分析してみると、実際の変革に取り組む以前の活動（企業の中での変革に対するオーソライズや意識醸成など）、一定の成果を上げた後のクロージング（一定の成果を出した変革の中で培われた考え方やモチベーションをどのように維持・継承していくか）に関するものが意外に多い。

たとえば、変革に取り組むには予算や体制について経営会議や取締役会などの正式な会議体から承認を得る必要があるが、多くの変革においてはこの社内のオーソライズが大きな山場となっている。社長が進めようとしている変革に対し、賛同できない役員がOBを通して圧力をかけたり、役員会で決定された変革が実行計画策定の段階で調整が難航したりして、実質的には変革への着手がなされないなど、まさに「丸投げ」と「面従腹背」が頻発する工程であると言えよう。したがって、この「丸投げ」と「面従腹背」をあらかじめ想定し、適切に対応しなければ変革は頓挫してしまう。つまり、変革の成否が、変革に着手する前に決まってしまうのである。

また、変革の成果を企業内に定着させ、その効果を持続的に享受させるフェーズにおいても、「丸投げ」と「面従腹背」が発生しやすい。変革が一定の成果を上げると、変革活動への興味と当事者意識は急速に低下する。成果を定着させる活動は、往々にして労多くして評価されず、その担当者は成果よりも、体裁をつくらうことに関心を向け始める。

このように、企業の変革を考える際には、変革実行フェーズだけを捉えるのではなく、変革を決意し、社内で調整を進め改革に着手できる状態にまで仕立てていく工程、さらには変革を実現した後の定着・継承の工程を含

図3 変革の「大工程」



めた、起案から完遂までの「大工程」を意識する必要がある。

(2) 5つに分かれる変革の「大工程」

変革の「大工程」は、

- ①構想前夜
- ②仕立て
- ③変革実行プロジェクト
- ④変革終了宣言 (Vision・Way策定)
- ⑤下地づくり

——の5つの工程に分けられ、それぞれを以下のとおり定義している (図3)。

①構想前夜

大規模な変革に着手する際にはさまざまな準備が必要となる。変革を動かしていく際に欠かせない片腕の人選、さまざまなステーク

ホルダー (利害関係者) に説明するための大構想の取りまとめ、場合によっては後ろ盾となってくれる人の巻き込みなどがこの工程で実施すべき内容である。これは変革の起案者が決意するために必要な工程で、その大義と勝算をいかに高められるかがポイントとなる。

②仕立て

この段階では、役員層を中心とする企業内のキーパーソンを巻き込み、自社として変革をオーソライズしていく。具体的には変革の内容を計画・推進していくスタッフを選出し、変革の詳細を描き切るとともに、社内でのステークホルダーときめ細かくコミュニケーションを取ることによって賛同者を増やし、最終的には経営会議や取締役会などで承認を得ることになる。

この工程で大切なのが巻き込みの順番である。それぞれの関係者が変革に対してどのような立ち位置にあり、どのような考え方をしているのか、またそれぞれの関係者がどのような利害関係にあるのかなどを正確に把握し、適切に巻き込んでいくことがポイントとなる。

③変革実行プロジェクト

この段階では、正式な社内承認を経て、実際に成果を出すためのさまざまな施策が講じられる。通常は、組織ごとに活動計画を策定し、その計画が正しく実行され、成果を上げているかどうか、一連の活動をきめ細かくモニタリングするという、まさに変革の中心となる工程である。

④変革終了宣言（Vision・Way策定）

この段階では、成功裏に終えた変革の機運を維持し、変革に継続的に取り組める素地を企業内に定着させていく活動が実施される。そこでは変革の内容を振り返り、変革の際に掲げた大義を「Vision（ビジョン）・Way（ウェイ）」としてまとめ直すケースが多い。

一つひとつの変革は、一人の変革リーダーのもとで完結させることが定石である。しかしながら、途中でリーダーが交代せざるをえないケースも実際には存在する。

変革リーダーが交代する場合には、後任のリーダーを指名し、そのリーダーに変革の舵取りを任せることで、変革が継続的に実施される仕組みをつくっていくことになる。

⑤下地づくり

下地づくりは、変革に着手するための機運

を高める工程である。大規模な変革になればなるほど多くの人を巻き込んでいく必要があるが、何の下地もないままでは難しい。自社が置かれている状況の説明や小さな改革成功事例のアピール、さまざまなメディアへの露出、タウンホールミーティングの実施などを積み重ねていくことで、変革の訪れを社内外に認知させ、機運を高めていく取り組みが必要となる。

2 変革を妨げる「壁」の存在

変革の「大工程」を認識することで、どのようなステップで変革を実行していけばよいのかのロードマップが描ける。

しかし、実際に変革の実現に影響を与えているのは、この変革実行プロセスの中で立ちふさがる「壁」の存在である。

どのような状況下でどのような「壁」が発生するのかを事前に認識しておくことで、その「壁」を回避できるとともに、実際にその「壁」が出現した時には事前に想定しておいた計画に基づき適切な対応を取ることが可能となる。

NRIでは、変革には10の「壁」があると考えており、それを図4のように、

- ①変革者自身
- ②変革への理解・機運づくり
- ③意識統一
- ④変革途上の予期せぬトラブル

——の4つに大きく分類している。

「①変革者自身」は、変革リーダー自らが越えなければならない「壁」である。たとえば変革を起案することを決意する際にはどのリーダーもさまざまな葛藤を抱える。「この変革を何が何でも成功させなければならない」

図4 変革の実現を阻む「壁」

①変革者自身	壁	不退転の決意で臨まなければならないという過度の心理的障壁
②変革への理解・機運づくり	壁	現状に対する理解の精度、危機感が一向に高まらない
	壁	現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性
	壁	変革の熱（思い）の維持
③意識統一	壁	役員間の意識ギャップ
	壁	多様なゴールの解釈
④変革途上の 予期せぬトラブル	壁	スタッフィング困難
	壁	変革の実行状況のブラックボックス化
	壁	想定外の乏しい成果、想定を超えたトラブル対応
	壁	役員の交代による変革成果の未定着・リバウンド

という心理的な「壁」が変革への決意を鈍らせることもある。しかし、この葛藤を克服しなければ変革はスタートしない。この「壁」は、変革リーダーの経験値や検討の熟度に大きく関係しており、何が起こるかかわからないことへの不安が「壁」になっているケースが多い。

この「壁」には、今回論じている変革の「大工程」や「壁」を理解し、その対応をイメージすることで恐怖心を払拭することが有効である。また、変革は複数の取り組みによって構成されるケースが多く、そのすべてが失敗することはほとんどない。ある経営者は、「10の取り組みで全勝を目指す必要はない。6勝4敗であれば変革の効果は十分にある」とも語っている。しっかりとしたコンテンツエンジンプラン（不測事態対応計画）を持って臨めば恐れるに足らず、という割り切りも必要であろう。

「②変革への理解・機運づくり」では、「現状に対する理解の精度、危機感が一向に高まらない」「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」「変革の熱（思い）の維持」などが「壁」になる。

これらの「壁」は、固定概念を変えることへの抵抗に起因し、固定概念を超える敷衍的な大義をいかに打ち出すかが乗り越えるポイントとなる。

「③意識統一」には、「役員間の意識ギャップ」「多様なゴールの解釈」などの「壁」が含まれる。

これらの「壁」はコミュニケーションの密度に起因し、誰とどのようなタイミングでどのようなコミュニケーションを取るかといったコミュニケーションプランを明確に描くことが乗り越えるポイントとなる。

「④変革途上の予期せぬトラブル」には、「スタッフィング困難」「変革の実行状況のブ

ラックボックス化」「想定外の乏しい成果」「想定を超えたトラブル対応」「役員の交代による変革成果の未定着・リバウンド」などの「壁」がある。

こうした「壁」の存在を事前に認識し、それに対してしっかり対応しておけば、変革を実現するうえで強力な武器を手に入れることができる。

IV 「大工程」と「壁」の 具体的活用方法

1 「大工程」と「壁」の関係

前章で指摘した個々の「壁」の乗り越え方や顕在化させない手法については、本特集第二論考以降で詳細に取り上げるため、本稿では「大工程」と「壁」の関係について論じて

おく。

前述したそれぞれの「壁」が顕在化する工程はほぼ決まっている（図5）。「①変革者自身」が越えるべき「壁」は、当然ながら「構想前夜」の工程で発生する。「②変革への理解・機運づくり」は、「仕立て」以前から取り組む「下地づくり」から発生するものが多い。「③意識統一」の「壁」は「仕立て」の段階からで、「④変革途上の予期せぬトラブル」は「変革実行プロジェクト」工程以降に発生する。

つまり、「現状に対する理解の精度、危機感が一向に高まらない」や「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」という「壁」を越えて次の工程に進まなければ、「役員間の意識ギャップ」や「変革の熱（思い）の維持」などの「壁」は顕在化しない。

図5 変革の「大工程」と「壁」の関係

	構想前夜	下地づくり	仕立て	変革実行プロジェクト	変革終了宣言 (Vision・Way策定)
◎ 最初に「壁」が顕在化する工程 ○ 「壁」が発生する工程					
不退転の決意で臨まなければならないという過度の心理的障壁	◎				
現状に対する理解の精度、危機感が一向に高まらない		◎	○	○	
現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性		◎	○	○	
役員間の意識ギャップ			◎	○	
スタッフィング困難			◎	○	
変革の熱（思い）の維持				◎	○
多様なゴールの解釈				◎	
変革の実行状況のブラックボックス化				◎	
想定外の乏しい成果、想定を超えたトラブル対応				◎	
役員の交代による変革成果の未定着・リバウンド					◎
変革者自身	◎				
変革への理解・機運づくり	◎				
意識統一	◎				
変革途上の予期せぬトラブル	◎				

現在、自社が「大工程」のどの工程に取り組んでいるか、および現在の工程と次の工程の「壁」を意識し、予想される「壁」に対する準備をしておけば、変革が行き詰まるような不測の事態は避けられる。

2 変革の形態と「大工程」の関係

NRIでは変革を、コンセンサスの困難度を示す「背景・目的」と、組織の掌握度を示す「リーダーシップ」の2つの軸により分類している。

「背景・目的」の軸は、

- ①再生
- ②赤字転落立て直し
- ③Good to Great

——の3つに分類される。

「①再生」は、企業経営が破綻している状態であり、好むと好まざるとにかかわらず変革は必須である。「②赤字転落立て直し」もほぼ同様の状態と言えよう。

これらに対して「③Good to Great」と呼ばれる状態は厄介である。企業の財務状況には特に悪いところがない。しかし、産業構造

や顧客の変化などの要因で、そのまま放置すれば経営状態は早晩悪化し、存亡の危機にさらされる可能性が高い企業である。しかし、こうした危機が顕在化していないために、変革に取り組む状況としては最も難しい。

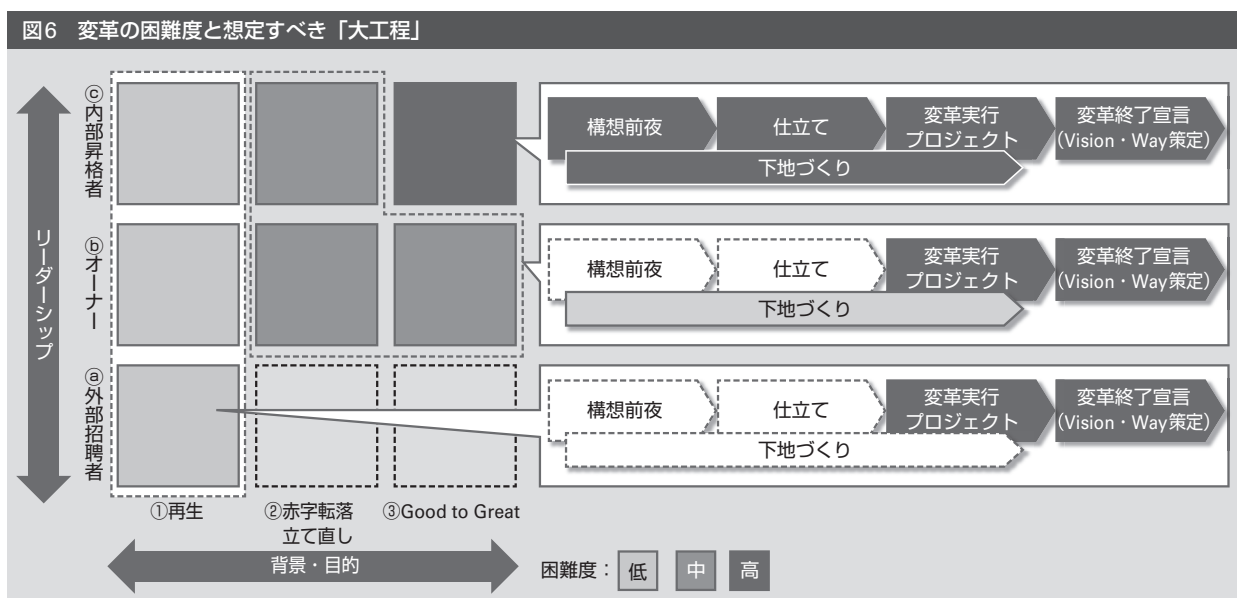
「リーダーシップ」の軸については、

- ①外部招聘者
- ②オーナー
- ③内部昇格者

——の3つに分類している。

「①外部招聘者」は、JALで変革リーダーの役割を担った稲盛氏に代表されるタイプで、「①再生」の変革で多く利用される。「②オーナー」は、創業家に代表される全権を掌握したタイプのリーダーである。M&A（企業合併・買収）を実施した企業に経営者を派遣するケースもこのタイプに属すると考えられよう。

日本で最も多いと思われるのが、「③内部昇格者」である。企業全体を統括する立場にはあるものの、社内のパワーバランスなどのしがらみの中で、絶対的なリーダーシップを発揮することに対してさまざまな悩みを抱えているケースが多い。



この「背景・目的」「リーダーシップ」の2軸で変革の難易度をイメージ化したのが前ページの図6である。

前述したように、「①再生」は経営が破綻した状態であるため、変革の必要性については議論の余地はない。そのため、「構想前夜」や「仕立て」「下地づくり」といった工程を経ることなく、「変革実行プロジェクト」工程に直接着手する。結果として、どのようなタイプのリーダーシップであっても、変革の「壁」の大半をすでに克服した状態から変革をスタートできることから、比較的取り組みやすい。

「②赤字転落立て直し」も、「①再生」ほどではないが変革の必要性は明快である。また、経営における全権を掌握しているオーナー型経営者がリーダーとなる「⑥オーナー」においても、変革の必要性を浸透させる下地はできている。そのため、「下地づくり」には配慮しなければならないケースもあるが、「構想前夜」や「仕立て」の工程について深く考える必要はなく、乗り越えなければならない「壁」も相対的に少ない。これらの変革の難易度は、「①再生」ほどではないが、最も困難なレベルにはないと考えられる。

これに対して前ページ図6右上の「③内部昇格者」が実行する「③Good to Great」は、変革の必要性を説くところから取り組まねばならず、前述のようにリーダーシップにも多くの課題を抱えているケースが多い。そのため、「大工程」のすべてを想定しなければならない。結果として難易度の最も高い変革であり、同時に、わが国の企業で最も多い変革がこのタイプと考えてよいだろう。

以上のように、変革時に想定しなければな

らない「大工程」は、「背景・目的」「リーダーシップ」の2軸によって分類されるグループごとに異なり、その工程が「壁」の数を規定し、それにより変革の難易度も異なってくる。また、難易度の最も高い「③内部昇格者」による「③Good to Great」の変革は、変革リーダーの在籍期間の長短や実績の有無などによって、「仕立て」や「下地づくり」の重要性は変化する。

つまり、変革に取り組む背景・目的や、変革リーダーとしての自らの特性を見極めて変革の「大工程」を決定する。そしてその「大工程」により想定される「壁」に対して事前にしっかり準備することができれば、「変革実現力」は確実に強化される。

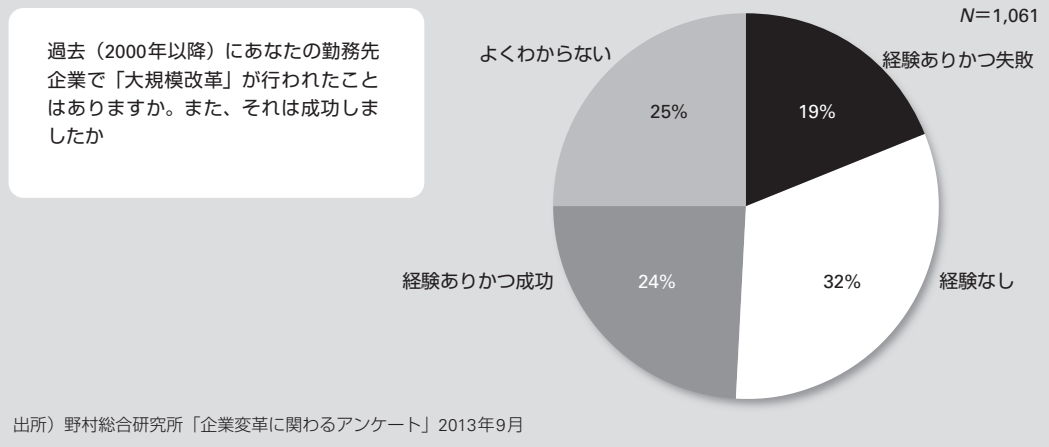
3 「大工程」と「壁」の認識が 経験を補強する

第I章で紹介したアンケートでは、大規模な変革への経験の有無や成功体験についても調査している。これによると、これから変革の中心メンバーとなっていく中間管理職の半数以上が、変革の「経験なし」か「経験ありかつ失敗」しており、変革の成功体験（「経験ありかつ成功」）があるのは全体の約4分の1にすぎない（図7）。

変革の実現には経験の有無が大きく影響する。変革の経験者が明確に意識しているかどうかは別として、少なくとも「大工程」と「壁」は経験しており、それを通して、次に何が起こるのかを予想しながら変革に取り組むことができる。

「大工程」と「壁」を事前に認識することは、こうした経験を補強するものとなりうる。「大工程」と「壁」を変革にかかわる関

図7 大規模変革の経験と成功体験の有無



係者の共通認識にできれば、それぞれの工程においてそれぞれがやるべきことにポイントを絞って具体的に議論し、効率的な準備ができる。その結果、指示はより具体的となり、関係者の巻き込みも容易になる。また、解決すべきことが明確になっていれば、変革の中で展開されるさまざまな活動を変革リーダーは的確に評価でき、現場と一体となって変革の質を高めていくことも可能となる。

「大工程」と「壁」の存在を理解し活用することによって、組織の具体化力・巻き込み

力・協働力の3つの力を効率的に強化できる。そしてこの3つの力の強化は企業内の変革に蔓延する「丸投げ」と「面従腹背」を克服し、ひいては企業としての「変革実現力」の強化につながる。

著者

森沢伊智郎（もりさわいちろう）

業務革新コンサルティング部長 主席コンサルタント
専門は業務改革、チェンジマネジメントなどの構想立案および実行支援

変革の構想力



塩野正和



石原一弥

CONTENTS

- I 企業変革の起点：構想前夜
- II 企業変革のスタートラインに立つ前に：変革構想の仕立て

要約

- 1 変革プロジェクトには、同プロジェクトをキックオフさせるための、また、その後成功裏に終了宣言するための実行の要諦がある。詳細は本特集第三論考で述べているとおり、①体制構築・実行計画策定、②プロジェクトガバナンスの遂行、③変革モチベート——の3つである。本稿で論じるのは、これら実行の事前準備である。事前準備では、変革実行を決定するための変革オーナーの意思固めや、変革オーナーの片腕となる変革リーダーの選定が重要である。特に「体制構築・実行計画」は、変革オーナーと変革リーダーが主体となってある程度立案しておく必要がある。この段階で求められる能力を「変革の構想力」と呼ぶことにする。
- 2 事前準備は、「構想前夜」と「仕立て」の2つの工程に分解できる。「構想前夜」の工程では、変革オーナーと変革リーダーが変革骨子を定める。この工程において立ちふさがり「壁」には、「不退転の決意で臨まなければならないという過度の心理的障壁」「スタッフینگ困難」「多様なゴールの解釈」が挙げられる。
- 3 「仕立て」の工程では、変革リーダーを中心に実行チームを組成し、役員間の意識をすり合わせて利害を調整し、取締役会で変革プロジェクトを開始することの承認を得ていく。この工程に立ちふさがり「壁」は、「役員間の意識ギャップ」「現状に対する精度の低い理解と高まらない危機感」「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」「スタッフینگ困難」が挙げられる。
- 4 これらの工程がしっかり組み立てられていなければ、変革プロジェクトの開始後に目的を見失い、人が離れ、空中分解することになる。

I 企業変革の起点：構想前夜

—について述べる。

赤字から脱するためやコンプライアンス（法令遵守）上の問題が露呈した際など、待ったなしの急を要する対応の場合は、「変革をすべきか否か」「変革をどのように進めるべきか」などの企業変革（以下、変革）の前工程は必要ない。しかし、野村総合研究所（NRI）が「Good to Great型」と定義する変革には周到な事前準備が必要である。変革オーナーが変革の意思決定を下し、変革リーダーを選定して共に変革骨子をつくり、オーナーとリーダーが意識を一つにして変革の第一歩を踏み出す前工程を、本特集では「構想前夜」と定義し（図1①）、本章ではその要諦である、

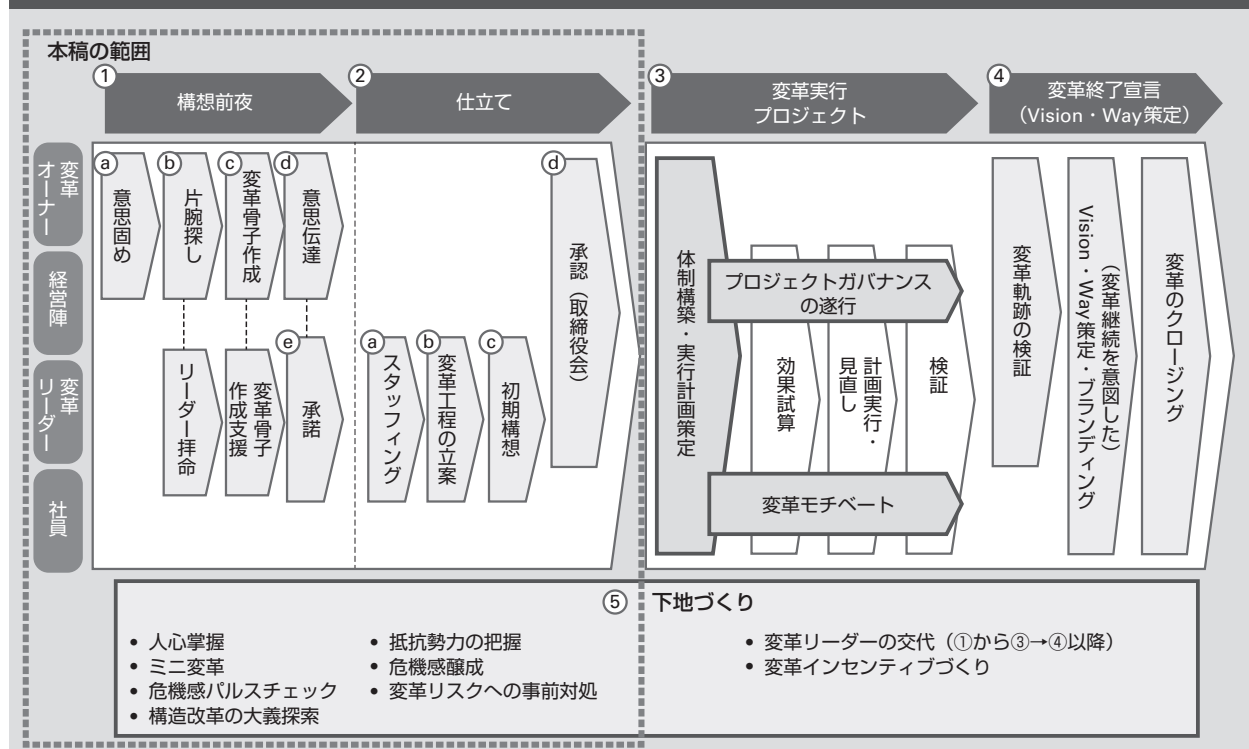
- ① 意思固め
- ② 片腕探し
- ③ 変革骨子作成

1 ①意思固め

Good to Great型の変革は、「必要である」ことを示すのが難しい。現在多くの企業は赤字ではなく、足元の競争環境を見てもそれほど危機的状況にはない。しかし、長期的視点からは、成長余力に陰りが見られ、経営状態が早晩悪化していくと想定される企業もある。また、環境の急激な変化に対応できなくなっていくのではないかという危機感は、経営層であれば持つべき正常な感覚であると言えよう。このような「根拠の弱い危機感」に対して、座視を決め込むか、自らを積極的に変えていくかが変革への岐路になる。

1980年代後半、企業やビジネスモデルの寿命は30年で、変革をしなかった企業は衰退していくと論じられたことがある。しかし近年は、グローバル化やネットワーク化、ICT（情

図1 変革の「大工程」



報通信技術)の進展に伴い、企業あるいは企業を代表する技術・ビジネスモデルの寿命は一段と短くなり、もはや10年ないし5年程度とも言われている。これが正しいとすれば、企業は常に変革を進めなければ生き残っていかず、徐々に衰退へと向かうことになる。

かつて変革というと、一大決心と多大な経営資源(人・金・時間)を投入し、不退転の決意で臨むものと考えられていた。しかし近年の変革は、「常に行うもの」であり、「変わり続けることが企業の強み」と認識すべきである。ただし、変革により企業が良い状況になったとしても、その恩恵を享受できる期間は短く、また次の変革を行う必要がある。言うならば「『変わることができる集団』へと企業を変える」ことが変革の要諦であり、これはNRIが定義するGood to Great型の変革に必要なものである。

その意味で、「不退転の決意で臨まなければならないという過度の心理的障壁」は、変革オーナーが自ら意識を変えることで乗り越えるべきであろう。これまで大きな変革を行ってこなかった企業はたまたま運が良かっただけである。今後は外部環境の変化に対応するために、多数の変革を経験していかなければならない。変革は10年に一度の特別なものではない。企業をより良い姿に変えていくために、繰り返し行うものである。もちろん、個々の変革は周到に準備をし、失敗しないように実行すべきである。だが、たとえ失敗しても次はある。

2 ⑥片腕探し

企業変革の実現を考察するに当たり、NRIはGood to Great型の変革を行ってきた企業

にインタビュー調査を実施した。

同調査によると、ほとんどの企業は数度の変革を試行し、失敗を重ねたうえで最終的には変革を成し遂げていた。そうした企業の変革オーナーが、変革を進める際の要諦であると口を揃えて指摘するのが、「片腕探し」である。具体的には、変革の長い道のりをリーダーとして先導する変革の実行者(変革リーダー)の選定で、今回の調査から得られた結論は、「変革は本社メンバー主導で推進するのではなく、現場で実績を上げてきた者を実行者に充てるべき」ということである。

変革は本社会議室で行うものではない。より現場に近い所で進めなければいつの間にか形骸化し、皆が不幸せになる。そうしたことは、変革の経験がある、あるいは間近で見たことのある者であれば誰もが気づいているであろう。しかし変革は、往々にして本社主導で検討され、場合によっては情報収集と運営事務局のみならず、変革の中身の検討までも外部コンサルタントなどに任せきりにし、そのあげく、誰も動かず成果も出せず、誰も責任を取らずにうやむやなまま終了する(消える)ケースが多い。

変革を進める変革リーダーには、本社スタッフではなく、現場をよく知り自ら現場を引っ張っている人物がふさわしい。また現場のリーダーであるだけでなく、その成果が他部門や経営層から一目置かれている人物であることが望ましい。

変革リーダーに選定された人物は、往々にして「お手並み拝見」と社内の目にさらされる。その際、「どうせ失敗するだろうから静観を決め込もう」と見られるのではなく、「あいつがやるなら仕方ない。賛同できるか

どうかはまだわからないが、反対することもなかろう」と思われる人物でなければならない。

変革の初手においては、多くの賛同者を集める必要はないが、少なくとも明確な敵をつくらないことが重要である。

変革リーダーの選定の際には、「スタッフイング困難」という「壁」が出現する。変革リーダーを選定するに当たり、現場をよく知り、実績もあり、本社部門や他部署での知名度も高いというすべての要件を備えている人材は、いずれの企業においても非常に稀有な存在であろう。

重要なのは、変革リーダーとなりうるそのような人材をしっかりと育てておく、または変革オーナーが音頭を取って「仕立て上げる」ことである。現場で実績を上げた人材をそのまま現場の長としておくのではなく、いったん本社に呼び寄せ、現場で上げた実績をもとに全社展開を図らせる立場にするなど、現場と本社の両方を経験させるとともに、経営層を含めた社内人脈を充実させるような下地づくりが肝要である。また、短期的な施策としては、変革オーナーが、変革リーダーの活動に対してしっかり気配りし、社内向けに発信をするなどして認知向上のために援護射撃をし、変革が一人のリーダーの活動ではなく、経営層を含めた全社の重要な取り組みであることを明示する必要がある。このような経営層のお墨付きや社内プロモーションによる支援によって、変革リーダーに「下駄を履かせる」ことも可能である。

【事例1：A社の人選】

A社は大規模な営業変革を行った。過去の

A社は、大手のスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどを主要顧客とし、顧客の本部に対する営業に注力していた。しかしディスカウントスーパーやドラッグストアが台頭するに従い、A社のシェアは下降の一途をたどっていた。そこでA社はそれまでの販売方法を改め、既存の大手顧客の地域本部への営業を中心とした販売から、新たな顧客開拓を含め個別の各店舗を回る販売にシフトすることを決断した。

この変革の前に、A社が自社の各地域販売支店の営業状況を分析したところ、全国で1カ所だけシェアが向上している支店があった。A社の社長は同支店長に白羽の矢を立て、変革リーダーとした。

変革は、基本的にこの支店長が採ってきた方針を踏襲した。全国の販売支店が軒並みシェアを低下させていた中、向上させてきた手法を明確に否定できる者はいない。それでも、全社が「右にならえ」で動き始めたかという、決してそのようにはいかなかった。

この変革リーダーは変革を振り返り、「過去の変革は、本社が策定して各地域に落とすやり方。まさに『仏作って魂入れず』の状態で、うやむやに終わるものばかりだった。

自分は販売支店での実績があり、以前本社に在籍していたこともあったので、本社内でのネームバリューもあった。しかし変革を進めるに際しては、明確な敵こそいなかったが味方もほとんどいない状況だった。仕方なく支店を1つずつ回って支店長を説得し、自分のやり方を浸透させていった。

変革を進めるために、社長に繰り返しメッセージを発信してもらったり、外部コンサルタントを活用して自分のやり方を洗練させた

りもしたが、基本的には自分が各支店に食いついて下がって説得したことが成功要因であると考えている。

変革というと格好よく聞こえるが、その実は泥臭くて嫌なもの。現場も知らず、実績もなく、本社の机に座っている人間にできるわけがない」

——と語る。

変革リーダーは、このように強靱な胆力と粘り腰を持っていることがもちろん必要条件であり、加えて「現場感」と「実績」があることも欠かせない。さらに、変革リーダーは自然に育ってくるのを待つのではなく、「サケの稚魚の放流」のように、現場と本社を行き来させることで、意図的に育て上げることも必要である。

3 ③変革骨子作成

変革骨子は、変革オーナーが一人で考える、または変革オーナーが変革リーダーと共に密室に近い状況で作成するものである。この段階では役員会の承認などをまだ経ておらず、あくまで変革の方向性のみを決める。

ここで現れる「壁」は、「多様なゴールの解釈」である。変革オーナーと変革リーダーが描く変革骨子には2つの要素が必要である。1つ目は、取締役会や全社への説明時に、多少の反対は予想されるものの、承認される正当な目標・理由が掲げられていることである。2つ目は、後工程に進んだ時に決まることがなく、よりどころとなる目標である。

この工程での変革骨子の要諦は、「総論賛成」を作成することにある。初期段階から詳細を詰めてしまうと各論で反対する者が現

れ、変革のスタートラインに立てなくなる。変革骨子として示すべきは、Vision（ビジョン）やMission（ミッション）に近い「われわれが目指すもの」のレベルにとどめ、誰も反対できない目標を示すことにある。それは、「グローバルに進出し利益率10%を目指す」でもよいし、「顧客志向のより強い企業に生まれ変わる」でもかまわない。しかしこの段階で、「〇〇の経費を削減する」や、「収益性の低い××事業の撤退を検討する」というレベルにまで言及したり、顧客の定義を見直したりすると、各事業部門・役員から異論が出て議論が紛糾する。

一方、あまりに当然の目標だけを掲げても、変革オーナーの思いつきと取られかねない。目標を正当化できる、誰もが必要と感じられる目に見える事例を併せて提示することが必要である。

【事例2：B社における変革骨子の明示と先行事例】

B社では、事業部を立て直す際の変革骨子として、「事業のスピード重視」を掲げた。この目標に対して、具体性のなさを疑問に感じてはいても、異を唱える社員はいなかった。

この目標が正しく、変革が必要であることを示すためにB社が注目したのは、工場の社員・工員が利用する社員食堂の食券であった。B社の社員食堂ではミシン目の入った紙の食券が使われ、食堂の営業時間終了後に、食堂の職員が手作業で食券を数えて売り上げを確認していた。

この状況に対しB社は、ミシン目の食券の調達コスト、食券を数える職員の人件費、何がどれだけ食べられたのかが把握できないこ

とによる廃棄コストなどを積み上げ、これによりどれほどの利益を失っているかを示した。また、煩雑なオペレーションと混雑する食堂の状況を挙げ、スピード感を欠いた経営であるとして問題提起をした。

これらへの対応策として、B社はICカードを用いた食券システムを導入し、その結果、長期的に見たコスト削減と混雑緩和を実現した。

もちろん、B社の社員食堂の事例は変革の単なるきっかけにすぎないが、社員食堂という身近なケースで「スピードを上げる」という目標を先行的に達成したことにより、企画・開発・生産などB社のあらゆる部門でスピードを上げるための意思決定・施策の実行が進んでいった。

このように、初期には誰も反対できない目標を掲げることが重要である。そのうえで、「一事が万事」という目に見える事例と、「やればできる、まずは始めることが重要である」という意識を芽生えさせる。

II 企業変革のスタートラインに立つ前に：変革構想の仕立て

「構想前夜」の工程を経た2つ目の工程である「仕立て」(25ページ図1②)では、変革プロジェクトのスタートラインに向けた最終準備として、変革リーダーを中心に実行チームを組成し、役員間の意識をすり合わせ、利害を調整し、取締役会での承認を得る。

この工程で最も重要なのは、複数の関係者を巻き込んで変革への意識を醸成していくことで、Good to Great型の変革においても、この「仕立て」が最も重要である。この工程

がしっかりと組み立てられていなければ、変革プロジェクトの開始後に目的を失い、人が離れ、空中分解することになる。本稿で述べる変革の要諦は、「変革プロジェクトは、始まる前に成否がある程度決している」という点にある。そうした重要な「仕立て」工程の、

① スタッフイング

② 変革工程の立案

③ 初期構想

④ 承認(取締役会)

—について、以下に述べる。

1 ① スタッフイング

変革は、個人や少数の人間で実行できるものではない。初めは少数の人間で意思を固めて工程を描くべきであるが、実行の際には、変革オーナー・リーダーの構想を正しく理解し、手足、時には頭・脊髄となって変革を進めていくスタッフが不可欠である。ただし、スタッフを集めても考えることがばらばらでは変革は成功しない。したがって、変革の実行チームを組成すること、そしてそのスタッフに変革の意思・大構想を正しく理解させるための意思伝達は欠かせない。

さらに、変革の詳細な工程を描いていくには、チームによる作業・行動が必要である。そのチームは、各部門の経験・知識を有し、関係者の利害を把握している人物をもって組成する。こうした実行チームがあって初めて、変革の工程立案・実行が可能となる。

しかし実際は、上述のようなチームの組成自体が困難な場合が多く、まさに「スタッフイング困難」という「壁」が存在する。

全社から広く人材を募ることは、変革リーダー単独では実施・決定できず、変革オーナ

ーがトップダウンで人事異動を発令するなど
のリーダーシップを発揮しなければならない。

【事例3：C社のスタッフィング】

変革実行の準備の時にも、実行している最中にも、「社内での発言力の強い変革反対派」は存在する。特に、全社最適化のための変革では、特定機能（営業部門や開発部門など）の長が強硬に反対するケースが多い。変革の反対者は、結局、現状から変わりたい人々の代弁者であり、現行組織を守りたいがために反対派となる。そしてこのような変わりたい人々は、往々にしてその企業で最も価値を生み、発言力を持つ組織に属している。既得権益こそが変革の最大の「壁」であることは、いずれの企業にも言えるであろう。

この壁を打ち崩すためにC社が実践したのは、変革の反対者を変革の中心に取り込むことであった。

C社は営業変革を推進する際、実績を上げていた地域販売会社のマネージャーを本社に迎えて変革リーダーとした。この時、反対派となったのは、変革リーダーとそれまで同じ立場にあった他地域のマネージャーであった。

この事態を解決するために、C社は強硬な反対者を本社に異動させ、変革の担当者に据えた。「ミイラ取りがミイラになる」のたとえのように、現場では変革に反対していた者でも、本社に異動し変革の担当者になったとたん、現場を最もよく知る強力な変革推進者に変わった。

現場にいる人間は、結局、個別最適で変化を嫌うがゆえに反対派に回るのであり、会社全体を考える立場になれば、率先して現場の

説得に回り、変革を実行する有能なチームの一員となる。

このような人事異動は、もちろん変革リーダーだけでは決定できないため、経営トップや人事部門などが「変革実行のためには何事も辞さない」という強い意志と実行力を持って臨まなければならない。

2 ⑥変革工程の立案

変革工程の立案は、変革リーダーを中心に、変革骨子に基づいて取りまとめた変革のための具体的な取り組みとその実施順序、時期などの工程を、スタッフィングにより組成された実行チームが具体化・詳細化していくことである。

この時の要諦は、現状および現状の課題を徹底的に正確に認識したうえで、工程を立案することである。医師が、患者の病状を正確に診断しないと適切な治療ができないのと同様に、変革においても、現状の問題を正確に把握しないかぎり適切な変革工程の立案はできない。特にGood to Great型の変革では、現状における本質的な問題が何かを正確に認識するのは容易ではない。「現状に対する理解の精度・危機感が高まらない」という「壁」が存在するからである。

現状の問題を把握するアプローチには、ボトムアップ型とトップダウン型がある。ボトムアップ型は、文字どおり社内の各現場を巻き込んで、現場の声を拾い上げるアプローチである。トップダウン型は、外部ベンチマークなどの社外のデータや情報との比較から自社の現状を把握するアプローチである。いずれにおいても、定性・定量的な情報を徹底的に収集し、多面的な視点による分析を通じ、

現状の問題を把握する。

3 ③初期構想

初期構想は、変革骨子作成、変革工程の立案それぞれの工程において、これまで変革オーナー・リーダーと実行チームが検討してきた内容を資料化していく工程である。この後、本初期構想を取締役に諮り承認を得て初めて、企業として変革の実施が決定されることとなる。

取締役会で承認を得るまでには、「役員間の意識ギャップ」「現状に対する理解の精度・危機感が高まらない」「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」という意識面の「壁」が存在する。

この初期構想の要諦は、現状の問題認識とその裏づけとなるデータや事象を明示することと、変革後の企業のあるべき姿（変革が目指すべきゴール）を提示することである。現状の問題を裏づける的確なデータや事象を提示することで、問題に対する理解の精度および危機感を高めることができる。併せて、変革後の企業のあるべき姿を提示することで、「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」をやわらげる。

加えて、次の「④承認（取締役会）」で確実に承認を得るための下地づくりとして、役員間で意識を醸成していくことが肝要である。取締役会に向けて、役員合宿などの集中討議や事前説明の場を複数回設定し、上述の現状の問題とその裏づけとなるデータや事象、変革後の企業のあるべき姿（変革が目指すべきゴール）を繰り返し提示しながら、役員間の意識ギャップを埋めて変革への意識を醸成する。

【事例4：D社における役員の間での意識醸成】

D社では、役員の間で変革への意識を醸成することを目的に、社長および役員数名で合宿を行った。D社の役員はそれぞれ異なる部門の出身である。そのため、実は互いの人間性やこれまでの経験をよく知らず、腹を割って何でも議論できる関係が築けておらず、D社の現状の問題認識に役員間で意識ギャップがあった。

このような状況を打開する目的で上述の役員合宿を複数回開催し、各役員の生い立ちを知り、価値観を共有するなどして、役員間の関係構築に取り組んだ。その結果、役員間の相互理解が深まり、役員会においては以前にも増してより踏み込んだ議論が交わされ、有効に機能するようになった。

【事例5：E社における変革工程の立案から初期構想】

E社では、変革工程の立案の際、現状の問題の洗い出しを目的に各部の課長クラス100人以上に、3カ月をかけてヒアリング調査を実施した。本社だけでなく、モノづくりに対する競争力の源泉である製造現場も対象とし、まさに現場の声を拾い上げることに力を注いだ。

E社の変革リーダーは、このヒアリングが非常に重要な意味を持ったと述懐する。当初は、単なる現状把握のためであった。しかし、数十人を超えたあたりから位置づけが変わっていった。すなわち、当初は変革オーナーと変革リーダーが立案した変革骨子が自社の現状に合っているかを検証するためであったが、数十人を超えると、その仮説がほぼ正

しいことが立証された。その時点でヒアリングを打ち切ることも選択肢の一つであったが、変革リーダーは継続して100人以上にヒアリングすることを選んだ。その理由は2つあった。

1つは、ヒアリングを通して固まった変革骨子を、実際の変革プロジェクトでどのように進めるべきか、また、現場に落とし込んだ時には誰が核となって推進してくれそうであるかを、現場の担当者と議論することで「当たりを付けたい」という意図からである。実際に変革プロジェクトを全社で展開する時には、このヒアリング対象者の中から、意識が高く現場への影響力があると感じられた数名を、本社に呼び寄せて変革実行のスタッフとした。

もう1つは、変革に向けた全社意識の醸成である。E社は課長クラスが非常に元気で、現場を動かしている「エンジン」とも言えた。この課長クラスに、変革の必要性・意図、変革オーナーの思いなどを伝えていったのである。この100人のヒアリングを通して、変革プロジェクトのゴールと内容を、粗いものであるが現場の隅々まで事前に伝えておいたことで、プロジェクトが始まった時の反発は驚くほど少なかった。「全く知らないものがある日突然トップダウンで降ってくるのではなく、事前にしっかり説明しておくことで、『受け入れやすさ』が全く違ったのであろう」とE社の変革リーダーは語る。

【事例6：F社における変革工程の立案から初期構想】

F社では、変革工程の立案の際に、徹底した外部ベンチマークを実施した。グローバル

で競合する他社の動向を調べ上げ、それらを参考にしながら、自らの変革工程を具体化していった。

F社の社内にはこれまで変革を経験した人材が少なく、変革のアイデアや発想が十分なノウハウとして蓄積されていなかったため、外部ベンチマークを活用しアイデアやノウハウを補うことにした。ベンチマーク調査には、外部コンサルタントを活用し、まず他社と比較した際の自社の現状の問題を洗い出した。その後、それらの問題に対して、他社はどのような「打ち手」で解決しているのかを徹底的に調べ上げた。社内には変革に関する十分な経験が備わっていないという自覚があったことから、社内を回って問題を拾い上げるというボトムアップ型ではなく、外部と比較することにより問題と解決方法を抽出するトップダウン型のアプローチを採用した。同業他社が置かれている経営環境も自社と類似していることから、似たような経営課題に直面し、変革を迫られているケースが少なくない。

ベンチマーク調査から得られた打ち手の中から、F社として最終的にどのような変革を実行していくかについては、実行チーム内での十分な議論が必要にはなるが、議論の出発点として、外部ベンチマークを活用するのは有効なアプローチの一つと考えられる。

トップダウン型のアプローチは、社内にはない外部のアイデアや発想が得られるという利点がある一方で、浸透に時間がかかる。ボトムアップ型のアプローチならば、文字どおり現場を回り、現場を巻き込みながら変革の機運を徐々に高めることができる。だが、これはトップダウン型のアプローチでは

難しいため、現場を巻き込むための取り組みが別に必要となる。F社では、変革に着手するタイミングに合わせ、社長や副社長、専務などの役員が分担してタウンホールミーティングを150回以上実施し、課長クラスの社員に対して、変革への想いを直接伝えた。

4 ④承認（取締役会）

承認（取締役会）は、初期構想を取締役に上程し、変革プロジェクトの開始を機関決定する工程である。ここでは、プロジェクトの開始に必要なゲートとして捉えている。取締役会で変革への意識を醸成するのでは遅く、仕立ての工程を通じて関係者の意識がすでに醸成された状態に整えたうえで取締役会に臨む。

仕立て工程は、取締役会で変革プロジェクト開始の承認が得られた時点をもって完了する。

本稿では、変革のスタートラインに立つ前の準備段階で何をすべきかという点について論じた。企業変革について、その内容や実行

者の振り返りに関して述べたものは巷に多いが、変革の前工程とも言うべき事前準備段階で変革オーナーや変革リーダーが行うことについて述べたものは少ないと認識している。

NRIは、変革の成否はスタートラインに立った時にすでにある程度決していると考えている。今回のインタビュー調査の結果を見ても、事前準備の重要性は明らかであろう。日本企業ならではかもしれないが、変革プロジェクトを推進するためにはこの事前準備に光を当て、しっかりと準備することを強く勧めたい。

著者

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野における事業戦略および販売戦略

石原一弥（いしはらかずや）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は本社改革、システム構築・新規事業立ち上げのPMO支援、業務改革など

変革プロジェクト実行の要諦



重田幸生



須藤光宜

CONTENTS

- I 変革プロジェクトを導く3つの要諦
- II 要諦1：体制構築・実行計画策定
- III 要諦2：プロジェクトガバナンスの遂行
- IV 要諦3：変革モチベート
- V Vision・Wayによる変革の終了宣言

要約

- 1 全社の戦略、制度・仕組み、業務プロセスなどを大きく変える取り組みが企業にとって急務になり、数年に及ぶ変革プロジェクトを立ち上げ推進している。変革プロジェクト実行の大工程の中、本稿で論じるのは、プロジェクトの組成から実行、および終了までの工程の要諦である。
- 2 変革プロジェクトは、①「全社を巻き込む」という対象規模の大きさ、②「数年に及ぶプロジェクト」となる期間の長さ、③「数多くの課題を解決する」という課題の多さ——があり、これらがプロジェクト実行上の「壁」をつくる。この壁によってプロジェクトが頓挫すれば、変革への思いも急速に冷え失敗する。頓挫させないことこそが最大の要諦である。
- 3 変革プロジェクトの初期段階では組織は動き出さない。その中でのプロジェクトリーダーおよびメンバーの選定は重要である。社内を見渡した人材選定が要諦となる。
- 4 そしてプロジェクト実行上の最短経路を把握し、スピード感を持って実行するためのプロジェクトガバナンス上の工夫が要諦になる。
- 5 長期にわたる変革には膨大なエネルギーが必要であり、プロジェクトメンバーに対して変革推進への継続的な動機づけを意識的に行う変革モチベートも要諦となる。
- 6 変革プロジェクトの終了宣言も重要である。野村総合研究所（NRI）は、変革後の新たな価値観を組織に定着させるVision・Wayの活用を提唱している。

I 変革プロジェクトを導く 3つの要諦

1 変革プロジェクトに注目する背景

ITバブルの崩壊、リーマン・ショック、欧州債務危機、新興国の急成長と成熟など、近年、社会・経済環境が短時間で目まぐるしく変化している。それを受け、戦略や制度・仕組み、業務プロセスなどを大きく変革する「変革プロジェクト」への取り組みが企業にとって急務になっている。

本稿で言う変革プロジェクトとは、数年に及ぶ長期の取り組みを通して、上述のような大きな変化を企業にもたらす大規模なプロジェクトを想定している。

こうした変革プロジェクトは関係者にとって未経験のことが多い。トップの任期いっばいまでの長期にわたることもある。そのようにして変革プロジェクトを長期間実施していると、途中で外部環境の変化や予期せぬトラブルなどが生じて計画の変更が必要となるケースも多く、変革プロジェクトを完遂させるのは難しい。そのため、変革への思いはあるものの着手には逡巡する、という声を聞くことも多い。

2 変革プロジェクト実行の「壁」

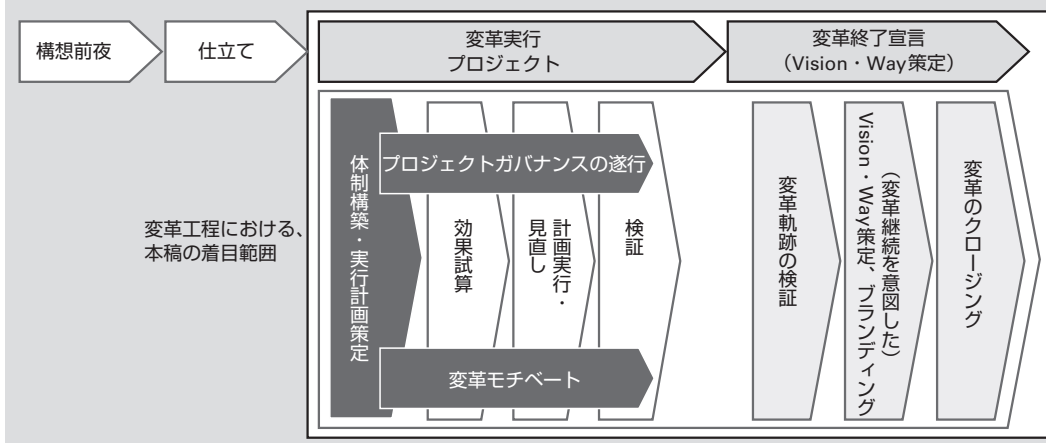
変革プロジェクトの特徴には、

- ①「全社を巻き込む」という対象規模の大きさ
- ②「数年に及ぶプロジェクト」となる期間の長さ
- ③「数多くの課題を解決する」という課題の多さ

——がある。そのためプロジェクトの推進過程で、社員からは「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」を受けたリ、課題の多さからは「変革の実行状況のブラックボックス化」により迷走に陥ったり、期間の長さからは「変革の熱（思い）の維持」が困難になったり——という、プロジェクトを実行するうえでの「壁」が生じる。また、これらの壁を突破・回避するための「スタッフィング困難」も別の壁となる。そして、「想定外の乏しい成果」や「想定を超えたトラブル」による不満の蔓延も、意識しておかなければならない壁である。

これらの壁によって変革プロジェクトの遂行が頓挫すると、変革への思いは急速に冷える。変革への抵抗勢力は強いいため、変革プロジェクトの動きが止まれば抵抗勢力の勢いを

図1 変革の「大工程」



抑えきれずに失敗する。変革プロジェクトを頓挫させないことこそが最大の要諦である。

一般にこうしたプロジェクトマネジメントには、たとえばPMBOK（Project Management Body of Knowledge：プロジェクトマネジメント知識体系）をはじめとする手法があるが、実務には相当の経験が必要となるため活用が難しい。

本稿では、変革プロジェクトの未経験者（一般的に、こうしたプロジェクトを何度も経験した人材は稀有である）が実務のうえで参考にできるよう、過去の成功例を研究し、変革プロジェクトを成功に導くための要諦を整理した。野村総合研究所（NRI）は、変革プロジェクト実行上の要諦として、「体制構築・実行計画策定」「プロジェクトガバナンスの遂行」そして「変革モチベート」の3つがあると考えている（前ページの図1）。

II 要諦1：体制構築・実行計画策定

1 熱意を考慮したメンバー選定

変革プロジェクトを任されるメンバーはほとんどの場合、未経験の規模・内容の実行責

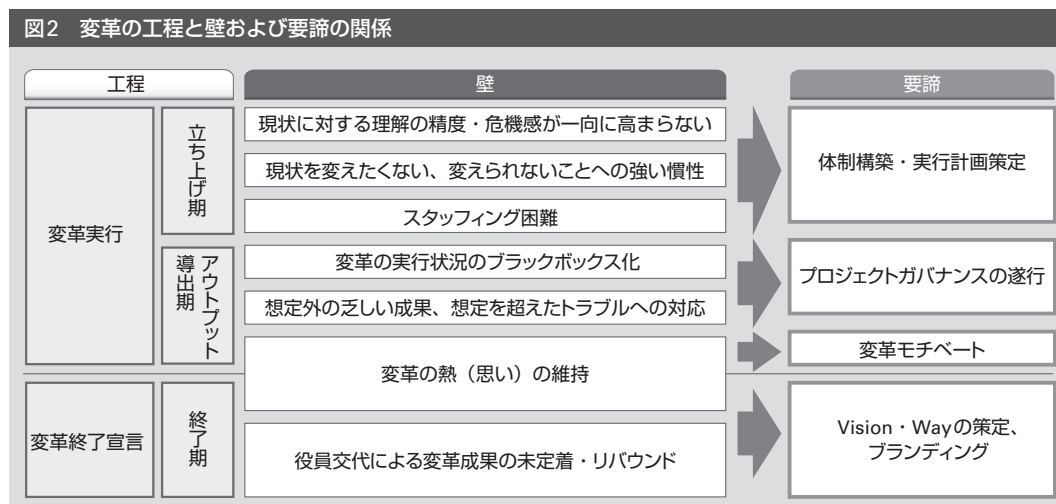
任を負う。そのためメンバーの選定には、これまでの実績だけでなく熱意もチェックする必要がある。

A社は変革を実行する競争力向上委員会のメンバー（60人）を、応募者600人の中から選定するに当たり、「なぜ自分たちの会社は変革が必要になったのか」「自社をどう変えたいか」というテーマで論文が書けるほど変革に関する考察が深い者とした。

変革プロジェクトの運営は、大企業で出世するタイプの「能吏型」人材では難しい。こうした人材は課題とアプローチが明確な場合に力を発揮する。しかし、変革プロジェクトでは、変革の対象となる組織からの反発や外部環境の変化による想定外のアクシデントが頻発する中での運営が求められるからである。

2 フェーズごとに変革リーダーを能動的に変更

変革プロジェクトでは、「立ち上げ期」「アウトプット導出期」「終了期」の各フェーズで、注力すべき点が異なる（図2）。ただし、そうした点のすべてに対応できる人材を見つけるのは難しい。強いリーダーシップを持って一人のリーダーが最後までプロジェク



トを引っ張っていくのが望ましいが、変革プロジェクトのフェーズごとに変革リーダー（以下、リーダー）を変更するのも解決策の一つである。

たとえば、立ち上げ期には既存の価値観や慣習が強く残っており、変革の必要性やムーブメントが組織に染み渡っていない。このような状況下では、和を尊ぶ協調型のリーダーよりも強いリーダーシップを持って物事を進めていく突破力のある人材が適切である。変革が進み、アウトプット導出期になると、経営や現場をうまく巻き込みながら着実に成果を出せる人材がリーダーにふさわしい。また、大規模プロジェクトになれば自社のリソース（経営資源）だけではなく外部ベンダーも活用しなければならない。この場合、外部ベンダーも含めたチームビルディングやモチベーション管理はもちろん、外部ベンダーの力を的確に引き出せる交渉力もプロジェクトを推進するリーダーには必要な能力となる。

さらに、プロジェクトの終了期に成果をまとめ変革後の新たな価値観を組織に定着させる際には、その価値観を社員に説明し、納得してもらうための能力がリーダーには必要になる（図3、表1）。

このように、プロジェクトのフェーズごと

の最適なリーダーアサインは、長期にわたる変革プロジェクトを乗り切るための方策としては有効である。ただし、フェーズごとにリーダーを代える場合も、変革オーナーである経営トップは同じメッセージをおれずに発し続けなければならない。

また、リーダーの交代を想定・予定しておかなければスムーズな引き継ぎは難しい。任命する側にもされる側にもしこりが残ってしまうからである。体制構築・実行計画策定段階でリーダーの交代があることを双方が理解していれば、リーダーは自らの役割と期間を明確に意識したプロジェクトマネジメントが

図3 変革リーダーが目配りしなければならないステークホルダー

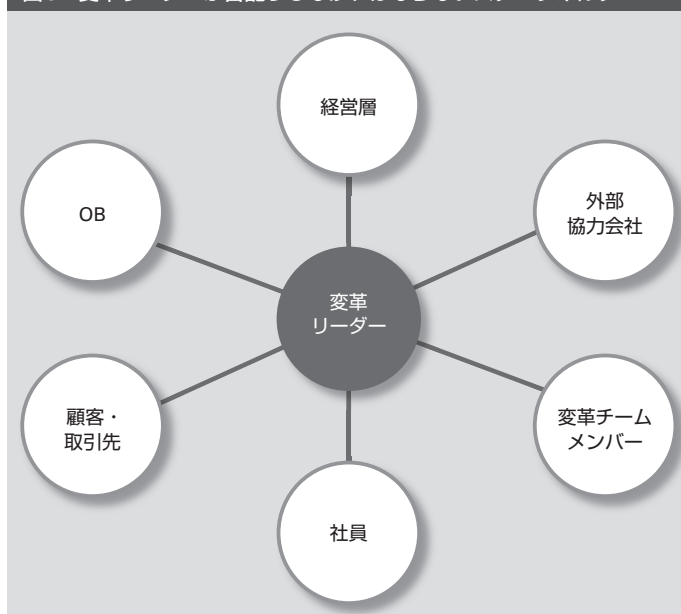


表1 フェーズごとの変革リーダーの要件

	立ち上げ期	アウトプット導出期	終了期
プロジェクトチームとしての注力点	現状肯定・危機意識欠如の壁を突破し、プロジェクトをいかに軌道に乗せるか	プロジェクトの状況を把握することでトラブルを回避し、目に見える実績をどのように出していくのか	プロジェクトの成果をどう定着させるのか
リーダーの人材要件	<ul style="list-style-type: none"> 改革気質・粘り強さ 批判に動じない シンプルなロジック 社外経験 変革経験者（いれば） 	<ul style="list-style-type: none"> 複数タスクのマネジメント 社内の味方が多い 現場への理解 	<ul style="list-style-type: none"> 正当性を主張し切る
リーダー像	一度は本流から外れたこともある「番長」的人材	現場経験のある「親分」	「学級長」のようなそつない存在

実行できる。

大企業であっても、突破力のあるリーダーや現場からの信任の厚いリーダー、仕組みづくりに長け正当性を主張できるリーダーのような人材が都合よく揃っているとはかぎらない。そのため、社内人材はできるだけ広範から集めるべきで、本流（この場合、変革前の本流）から外れている人材であっても登用すべきである。B社は、リーダーの人選に当たっては本社人材にこだわらず、大規模プロジェクトの経験を持つ人材を支社から探しリーダーに据えた。

また、日立製作所の大規模変革プロジェクトである「スマートトランスフォーメーション」では、家電事業の構造改革を進めるに当たり、家電部門だけではなく本社調達部門にも長く在籍した人材をチーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（Chief Transformation Officer：CTrO）に任命して変革を推進した。上述のように、当該CTrOは、事

業・本社の両部門に在籍経験があり、プロジェクト中期に必要な、現場からの信任の厚いリーダーと言える。

3 意図を持ったWBSの作成

変革プロジェクトにかかわらず、プロジェクトの立ち上げ期の最初のタスクはWBS（Work Breakdown Structure：作業工程図）の作成である（図4）。

プロジェクトで行うべきタスクを洗い出してスケジュールを設定し、タスクを実行する担当者および成果物を決定する。プロジェクトをスムーズに進めるためにこのWBSは関係者間で絶えず共有し、進捗を記録して状況を把握していく。

NRIは、変革プロジェクトで大切なのは意思決定のタイミングであると考えている。変革においては、経営レベルに判断を求める案件が多く、適切なタイミングに適切な機関で意思決定がされなければならない。

図4 WBS（Work Breakdown Structure：作業工程図）の事例

WBS番号	タスク名	予定日		期間	実績日		担当		進捗状況	成果物	終了条件
		開始	終了		開始	終了	部署	責任者			
...	...										
4	経営上の課題抽出	5/28	6/12	12日	5/28	...	人事部	△○部長		結果報告書	PMレビュー
4.1	ヒアリング計画	5/28	5/29	2日	5/28	5/29	終了	計画書	計画完成
4.1.1	準備（対象者選定、日程調整）	5/28	5/29	2日	5/28	5/29	終了		
4.1.2	ヒアリング実施	6/1	6/12	10日	6/1			
4.1.2.1	××役員ヒアリング	6/1	6/1	1日	6/1	6/1	終了		
4.1.2.2	×○役員ヒアリング	6/1	6/1	1日	6/1	6/1	終了		
...	...										
4.1.3	ヒアリング取りまとめ	6/11	6/12	2日				取りまとめ	
4.2	経営データ分析	6/1	6/4	4日	6/4						
...	...										
4.3	他社ベンチマーク	6/1	6/12	10日	6/1	...					
...	...										
4.4	経営審議	6/15	6/30	12日					
4.4.1	本部長レビュー①	6/15	6/15	1日				報告書	指摘把握
4.4.2	報告書修正	6/15	6/30	12日				報告書	改訂版
4.4.3	本部長レビュー②	6/18	6/18	1日				報告書	指摘反映
4.4.4	役員・関係部署への事前説明	6/19	6/23	3日				報告書	意見収集
4.4.5	社長レビュー	6/24	6/24	1日				報告書	指摘把握
4.4.6	経営層の朝会での審議	6/25	6/25	1日				報告書	了承
4.4.7	経営会議での審議	6/26	6/26	1日				報告書	了承
4.4.8	取締役会の承認	6/30	6/30	1日				報告書	了承

たとえば、コスト構造改革を掲げる変革プロジェクトのテーマとして人件費の適正化を推進する場合、早期退職や賃金引き下げなどのさまざまな方策のうち、どの方策を選択するかは経営レベルの決定が必要となる。そこで大切なのは、大胆な決定に対して自社（変革プロジェクトを実行している会社）はどのようなメカニズムで判断を下すのかを想像しタスク化していくことである。根回しが必要であれば、そのためのタスクと時間（リードタイム）が必要であり、経営内の議論を何度か経なければ決定されないのであれば、それを見越したスケジュールを立てておく必要がある。意思決定に適切な時間をあらかじめ設定し、かつ意思決定を促すための作戦の策定をWBSに織り込んでおくことが大切になる。

このように、WBSには、経営が意思決定すべきことを洗い出し、そのために費やすタスクとスケジュールを明確に記述しておく。また、意思決定を的確にアレンジできる人材

の登用も、プロジェクトを推進するうえでの要諦になる。

Ⅲ 要諦2：プロジェクトガバナンスの遂行

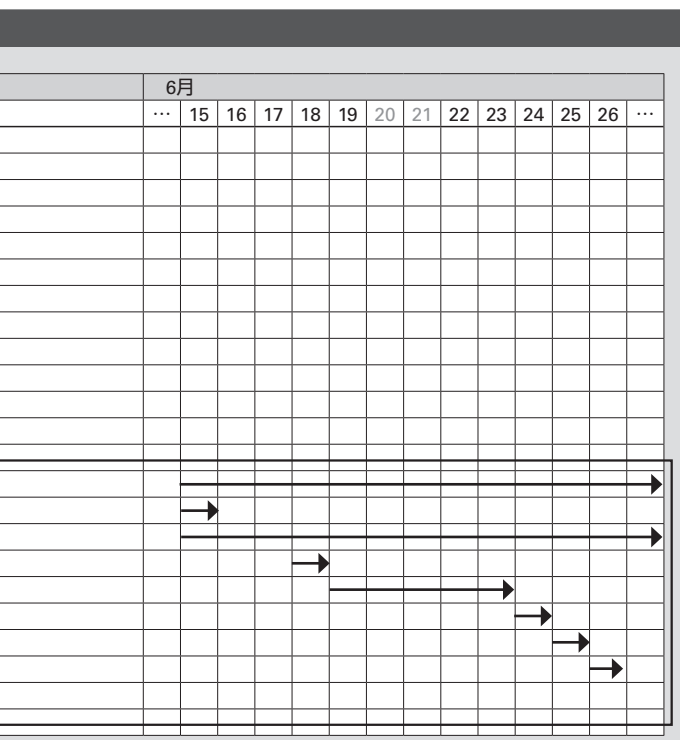
1 プロジェクトガバナンスを構成する3つのサイクル

変革プロジェクトにおいては、「効果試算」「計画実行・見直し」「検証」の3つのサイクルが大切である。

「効果試算」はどのようなプロジェクトでも大切な要素ではあるが、特に変革プロジェクトではこだわる必要がある。たとえばコスト構造改革のプロジェクトの場合、コスト削減効果と同時に、社内には構造改革に伴うマイナスのインパクトももたらす。目指すべき効果を実現するには何をすべきか、それによる社内へのマイナスインパクトはどの程度か、それを回避するには何をすべきか——こうしたことへの徹底した議論が必要となる。

「計画実行・見直し」では日々の進捗を管理し、遅延が発生していればそれに対処する。また、予期しない事態の発生に伴い計画の大幅な見直しをしなければならないなど、「計画実行・見直し」は変革プロジェクトを確実に実行するうえで必要不可欠である。

さらに、変革プロジェクトでは社内外に変革の姿を知らしめ、変化を実感させることも重要であり、そのためにはアナウンス効果のあるイベントが必要となる。変革は、徐々に変えていくことでは成就しない。大幅に変わるタイミングにイベントを実施する日（Xデー）を「ピン留め」しておく。コスト構造改革で大胆な組織変更を図ろうとしているので



あれば、徐々にではなく一気に変えるべきである。Xデーを定め、それに向けて計画を実行する。そしてそのXデーを守れるかどうか、変革プロジェクト実行上の大きな判断ポイントとなる。一部のタスクが間に合わないことでXデーでのアナウンス効果が薄れるのであれば、Xデーの日程変更や、それに伴う計画の変更も議論する。

3つ目の「検証」ではプロジェクト実行の効果を文字どおり検証する。最終的な効果が表れるのが数年先なら、途中段階でも検証できる方策を組み込んでおく。KPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) による進捗状況の定量的な検証は必須である。

また、経営層に対する実行段階での刷り込みも大切な作業である。C社では、経営会議のかなりの時間を割いて変革プロジェクトの進捗確認と検証を定期的実施した。経営層が変革プロジェクトを臨場感を持って把握するための工夫として、部長層を経営会議に同席させ、現場で進めている内容を経営陣に刷り込み、検証結果の認識を一致させた。

2 「鷹の目 (着眼大局)」「蟻の目 (着手小局)」でのプロジェクトガバナンス

複数のテーマを並行して検討できる体制づくりも、変革プロジェクトの実行においては重要である。テーマ間には依存関係があるため、その関係を把握したプロジェクトガバナンスが求められる。依存関係は組織が大きくなればなるほど等比級数的に増えていき、大規模な変革プロジェクトほど各テーマ同士の相互確認が難しくなる。この問題を解決するには、「鷹の目 (着眼大局)」と「蟻の目 (着

手小局)」のアプローチが必要となる。

「鷹の目 (着眼大局)」とは、プロジェクト全体を鳥瞰して捉えていくことである。プロジェクトの全工程を整理し、全工程の最短経路 (クリティカルパス) を見極める。各テーマはそれを進めるためのタスクに分解される。そのタスクは将来のタスクへの影響度が強いかどうか、タスク間の依存関係を把握し、どのタスクを最優先にすべきかを判断する。たとえば、前タスクが終わらなければ次のタスクに着手できず、着手できないそのタスクへの早急な対応がプロジェクトの可否を決める場合、なんとしてもそのタスクを優先させる。優先すべきタスクは絶対に見誤ってはならない。このように、プロジェクト全体の構造を捉えて重要なタスクを把握し、それぞれのタスクをスムーズに進められるように注力していく。その過程で課題が発生すれば解決のために工数を割く。社長・経営レベルの意思決定が必要な場合には、最優先で審議を依頼する。このようにプロジェクトを最短経路で実行させるマネジメントが必要である。

その一方で、「蟻の目 (着手小局)」での課題解決も重要である。一つひとつの課題を着実にクリアしていくことは、どのようなプロジェクトでも大切である。ただ、変革プロジェクトではスピード感を持った取り組みが必要となる。慎重な検討を要する課題は状況変化の影響を受けやすく、それに応じて計画の修正をしては一向に前に進まなくなるため、一気に進めていく。個々のタスクを着実に実行するのはもちろん、そのスピードの高速化も求められる。ただし、ここでは一足飛びのタスクの実行を奨励しているのではない。通常では3日かかるタスクを1日縮め

るにはどうすべきか、それには各メンバーはすべきことを徹底して実行する、ということである。検討スピードの遅さが変革プロジェクトを阻む足かせになることを、メンバー全員が意識しなくてはならない。

3 プロジェクトのコンティンジェンシープラン

変革プロジェクトでは必ずコンティンジェンシープラン（不測事態対応計画）を想定しておく。最悪の場合、プロジェクトの中止や延期などの判断を迫られる。そのような不測の事態を想定したコンティンジェンシープランの発動要件を設定しておく。

変革は企業の方向性を大きく変更するために判断の難しい案件が発生する。今それを行うのは適切なタイミングなのかという葛藤も生まれる。経営トップの英断は必要である。しかし、精神論で成功を期待したり、逃げ場のない状態で推進を強いることは合理的な判断を阻害し、プロジェクトが歪んだりよれたりする原因となる。プロジェクトの状況を的確に見据え、その状況に対して合理的な判断を可能とする体制が必要となる。

IV 要諦3：変革モチベーション

1 熱意の注入

変革プロジェクトをやり切るための強い熱意も大切である。変革を進めるのは結局「人」である。プロジェクトのメンバーと経営トップが、何としてでもプロジェクトを成功させようという熱意を共有することが、プロジェクト実行上に発生する課題を解決する粘り強さを生む。

D社の大規模な業務変革プロジェクトを率いた元専務は、当時を振り返り「経営トップの熱意があつてこそ実現できた」と述懐している。同社の経営トップは、北米総代表、欧州総代表などの海外畑を歴任してきた。そして経営トップに就任後、「100年の間、日本一を目標としてきた。これからは世界一を目指そう。そのためにはグローバル企業にふさわしい業務のやり方が必要であり、本プロジェクトはその変革のための活動である」と、全社を沸き立たせる熱い想いを語った。それを御旗に役員が一丸となり変革にまい進した。また、現場の巻き込みを促進するため、実に30回（専務・副社長クラスを含めると150回）にも及ぶタウンホールミーティングを実施した。

新たな事業領域の設定や既存のリソースの再構築方針などには「複数の正義」が存在し、どれがベストとは言い切れない。このようなトレードオフは往々にして変革実行の足かせとなり、プロジェクトが頓挫してしまう。D社のケースは、経営トップ自らがグローバルトップを目指すという夢を語ることによって、「当社は国内トップで十分」という反論を出しにくくしたという点で示唆に富む。

また、経営トップが年2回のタウンホールミーティングを実施したE社は、既存の社内文化の変革を促すために「自社のバッドカルチャー5」を挙げ、経営トップが一言一句変えずに啓蒙し続けた。このような、経営トップによる「ワンボイス」「ワンメッセージ」は組織の風土や考え方を変える効果がある。

2 成功体験づくり

変革プロジェクトにおいてメンバーや社員をモチベーションする方法としては、小さな成功

体験づくりも有効である。変革プロジェクトには長期間・大規模なものが多いことから、数年先まで成果が見えず、結果として社内に「プロジェクト疲れ」が蓄積することがある。そのような場合には、小さくても見える成果を上げることがプロジェクトへの「カンフル剤」になる。成功は勇気と元気をもたらす。WBSの中に成功体験をつくり出すためのテーマを意識的に配置し、初期段階でも成果が見えるようにしておく演出も大切である。また、社内にその成果を開示すれば変革プロジェクトのアピールにもなり、プロジェクトに直接かかわっていない社員の巻き込みにもつながっていく。

D社のケースの目標設定はグローバルベンチマークの数値を根拠としており、積み上げによる精緻なものではない大胆な目標としたが、担当専務は、「プロジェクト開始時に目標の50%程度は達成の見通しをつけていた」と振り返る。この大胆な目標設定と手堅い見通しの組み合わせの妙が、変革がスムーズに進行した理由の一つであろう。

また、プロジェクトのメンバーを「愛でる仕組み」も欠かせない。変革に携わっているメンバーの評価は通常の仕組みには乗りにくい。通常の人事評価とは別枠の評価項目を設定する必要がある。

3 変革のムーブメントづくり

NRIの経験則では、全社員の5%を巻き込めると変革のムーブメントが起こる。プロジェクトチームだけでなく、各種イベントを実施し従業員の5%が何らかの形で変革にかかわることが大切である。日本企業の社員の場

合、ソーシャルメディアやWebサイトによる情報発信への感度は低く、変革プロジェクトの接触ポイントとして有効とは言えない。経営トップ自らによる車座会やプロジェクトチーム主催のキャラバンによる趣旨説明会など、「足と体」で訴える活動が社員を動かす。それらの活動を通じて5%以上の社員がタスクに携わる機会を提供し、その成果が見える形で社内に提示することが必要である。

E社のケースでは全世界の社員を巻き込むために変革プロジェクトに関する提案を全社員から募集し、集まった1000件以上の提案を吟味し変革プロジェクトの中に織り込んだ。

C社では、「留学」と称して変革を担う推進部署に社員を異動させ、「変革の渦中」を体験させて現場に戻すことで変革の流れを現場に吹き込んだ。

V Vision・Wayによる変革の 終了宣言

1 Vision・Wayによる変革の浸透

「Visionとは、経営理念に基づき自社の目指す将来の具体的な姿を表したもの」であり、「Wayとは、自社（組織、従業員）の行動の根幹となる価値観」と本稿では定義しているが、NRIは変革を、このVision・Wayの策定から始めるのは避けたほうがよいと考えている。組織の風土の悪さや停滞感を訴える社内の声に変革のきっかけになることはある。ただし、最初にVision・Wayを策定するよりも、変革実現の成果や結果をVision・Wayにまとめ上げるほうが望ましい。なぜなら、変革の過程で新しい価値観が形成されるからである。最初の段階からVision・Wayを策定すると無駄になる可能性がある。変革とは新しい

価値観を創造する作業であり、場合によっては業務のやり方まで変えてしまう。また、変革は組織が大切にしていける価値観を磨き上げる作業でもある。捨ててもよい価値観は捨て、大切にすべき価値観は残す。さらに新たな価値観を注入し次世代が成長していくために必要な価値観を築き上げる作業でもある。最終的な成果の明文化がVision・Wayであるべきで、それを会社の末端まで浸透させて初めて変革が終了したと言える。

Vision・Wayの策定では、変革の軌跡を検証し、自社の強みを再確認する。変革の軌跡の検証では、取り組んできたこととその中で成功したこと、失敗したことを丁寧に振り返る。そして、なぜ成功したのか、あるいは失敗したのかを徹底的に分析し、そこで得られた示唆を抽出する。その示唆から、変革の本当の意味や真の強みが再確認され、それがVision・Wayになる。Vision・Wayの浸透活動はインターナルブランディング活動と同義である。社員がVision・Wayを信じ、結果として会社を信じることが重要であり、信頼を促すことが大切になる。

2 変革終了から次世代への継承

ここで言う「次世代への継承」とは変革プロジェクトを引き続き実行することではない。「申し送り事項」として次世代に継承された変革プロジェクトは失敗する。どんな形であれ、始めた世代が終了させる。

前述したように、NRIは、変革プロジェクトを終えてVision・Wayを策定し、それを社内に浸透させた後、その新たな価値観を維持・推進することを変革の「次世代への継承」と定義づけている。

変革後の世代には、変革プロジェクトから生まれた価値観と照らし合わせて正しい行動をしているかどうか相互確認をする機能が必要となる。新たな価値観をVision・Wayとして明文化しても、短い文章で真の意味を伝えることは難しく、言葉は多様な解釈を生み出す。個人ではおぼれてしまう考えを補正するためには合議による推進が欠かせない。

したがって、変革の次世代への継承で大切なことは、合議ができる体制を変革プロジェクトの中につくっておくことである。経営トップは次世代の経営の意思決定を合議制に移行させなくてはならない。それには変革プロジェクト実行中から合議制を採ることであり、それにより合議制の重要性への意識が醸成される。また、合議をまとめ上げる人材の育成も必須で、その能力を「愛でる」価値観の形成も忘れてはならない。

変革プロジェクトの最大のリスクは実行が遅延することである。遅延させないためには、変革を阻む「壁」に対する万全の突破・回避策を講じる。そして、想定外をできるだけ生まない周到な準備と着実な実行が変革を成功に導く。

著者

重田幸生（しげたゆきお）

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は電機セクター、事業戦略立案、本社改革

須藤光宜（すどうみつよし）

コンサルティング事業推進室上級コンサルタント

専門はチェンジマネジメント、コスト構造改革、本社部門改革、シェアードサービス導入支援、地域統括拠点設計など

変革実現の実践論——情報システム編



相澤晶子



大川内幸雄

CONTENTS

- I 変革に伴う「システムの壁」
- II 「システムの壁」を打破するには
- III 「構想前夜・仕立て」段階における実践事項
- IV 「変革実行」段階における実践事項
- V 事例：東京海上日動火災保険「『仕事のやり方』抜本改革」

要約

- 1 今日では企業活動の隅々までを情報システムが支えており、企業変革を行ううえでシステム構築は避けられない。しかし、変革に伴うシステム構築を予定どおりに進めることは難しく、システム構築自体が「変革の壁（システムの壁）」となる。本稿では、企業変革における壁の中でも特に「システムの壁」に着目する。
- 2 変革に伴うシステム構築では、CIOやIT部門だけではなく、企業変革全体を統率する変革リーダーにも果たすべき役割がある。「システムの壁」を乗り越えるには、変革リーダーが自身の役割を認識し、その役割を確実に実践することが不可欠である。
- 3 変革工程の前半における変革リーダーの役割は、変革構想を確実に具体化し、システム構築へのしわ寄せを防ぐことである。そのためには、①変革とシステム構築それぞれの構想を早い段階から補強し合う、②システム構築の前提となる重要事項を特定し、これを後回しにせず経営判断を促す、③腹心となるITチームに変革への情熱を伝え、変革プロジェクトの一員に加える——の3点を実践する。
- 4 変革工程の後半における変革リーダーの役割は、長期にわたるシステム構築により変革のスピードを落とさないことである。それには、①システム構築の問題発生時に経営レベルが対処する危機管理の仕組みをつくる、②新たな情報システムの完成を待たずして意識・行動改革を進める——の2点を実践する。

I 変革に伴う「システムの壁」

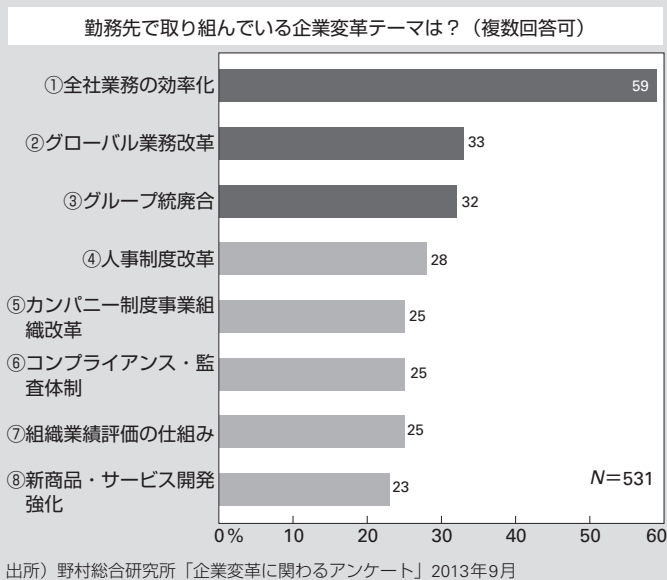
「IT部門は、常に先頭ランナーであり、最終ランナーでもある」——。これは、ある日本の大企業のCIO（最高情報責任者）が、ため息交じりに語った言葉である。

CIOとIT（情報技術）部門は、企業変革初期の漠然とした段階から、変革への情報システムの対応方法や概算費用をひねり出さなければならない。その後、首尾よく変革の目途が一定程度ついた後でも、粛々と情報システムの最終仕上げに追われる。前述のCIOは、このように長期にわたり企業変革を裏で支えるIT部門の大変な役回りを述べたのである。

実際、今日では、企業活動の隅々までを情報システムが支えており、企業変革を具現化するためには、情報システムの新規構築や大規模な修正（以下、システム構築）は避けられない。野村総合研究所（NRI）が2013年9月に実施した上場企業の管理職を対象とする「企業変革に関わるアンケート」の結果を見ても、企業変革テーマのトップ3は「全社業務の効率化」「グローバル業務改革」「グループ統廃合」と、いずれも変革に当たって大規模なシステム構築を伴うテーマであった（図1）。

このように、企業変革においてシステム構築は不可避なものに近い。しかしながら、システム構築が予定どおりに進む確率は、残念ながら高くない。日本情報システム・ユーザー協会が実施した「企業IT動向調査報告書2012——ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向（2011年度調査）」によると、500人月以上の比較的大きなシステム構築プロジェクトの40.5%が「工期遅延」、34.8%が「予算超過」、26.2%が「品質不満」という結果になっ

図1 企業変革テーマ



ている。

変革に向けた構想は描けても、多くの企業がその実行段階でつまづく原因の一つは、情報システムにある。すなわち、変革を進めるうえで情報システムは、まさに「壁」の一つとなっている。企業変革全体を統率する変革リーダーは、本特集で論じているさまざまな変革の壁と同様に「システムの壁」についても認識し、それを乗り越えなければならない。

以上の背景を踏まえ、本稿では、企業変革における壁の中でも特に「システムの壁」に着目して、変革リーダーの立場から、その乗り越え方を論じる。

II 「システムの壁」を打破するには

本特集第一論考・森沢伊智郎「変革実現力概論」で、「企業内に蔓延する『丸投げ』と『面従腹背』の構図が変革の実行精度を落と

し、変革を妨げる大きな原因となっている」ことを述べた。

この構図は、システム構築においても発生しがちである。しかも、変革リーダー自身が、システム構築をCIOとIT部門に任せ切りにするなどして、その原因をつくっているケースがよく見られる。

企業変革に伴うシステム構築は、CIOとIT部門だけで完結するものではなく、変革リーダー自身の役割もある。「システムの壁」を乗り越えるには、まず変革リーダーが、この認識を持つことが欠かせない。

では、変革リーダーは具体的に何をするのであろうか。個々の実践事項については次章以降で論じるとして、本章では、変革工程の前半である「構想前夜・仕立て」段階、および後半の「変革実行」段階のそれぞれにおいて中核となる変革リーダーの役割を述べる。

1 「構想前夜・仕立て」段階 ——変革構想を確実に具体化し、 システム構築へのしわ寄せを防ぐ

本段階における変革リーダーの役割は、システム構築の構想づくりに積極的に関与するというよりは、システム構築の前提となる変革構想を、変革の目的に沿って確実に具体化することである。

たとえば「全社業務の効率化」であれば、新たな業務を具体化する。「グループ統廃合」であれば、変革の目的に沿って統廃合の方針を示し、計画づくりを進めていく。こうした活動が、幹部クラスの抵抗や個々の事業部門の思惑で中途半端になったり変革構想を策定する過程で方針が二転三転したりすると、そのしわ寄せがシステム構築に及ぶ。

日本の大手製造業A社では、グローバル展開が急速に進む中で、各国の地域拠点任せとなっていた業務の手順やルールに関して、本社主導で標準化を進める変革プロジェクトを立ち上げた。業務の標準化と併せ、情報システムも同一のシステムに入れ替えることにした。しかしながら、本来、各国の手本となるべき日本本社が早々に例外扱いになったことをはじめ各国の足並みが揃わず、業務の手順やルールの標準化を前提としていたシステム構築プロジェクトは、計画段階から一向に進まない状況に陥った。

システム構築がつかずくのは、往々にしてシステム構築以外に原因がある。変革リーダーは、「構想前夜・仕立て」段階から変革そのものを確実に進めていくことが、「システムの壁」を防ぐ一番の近道であることを理解し、実践する必要がある。

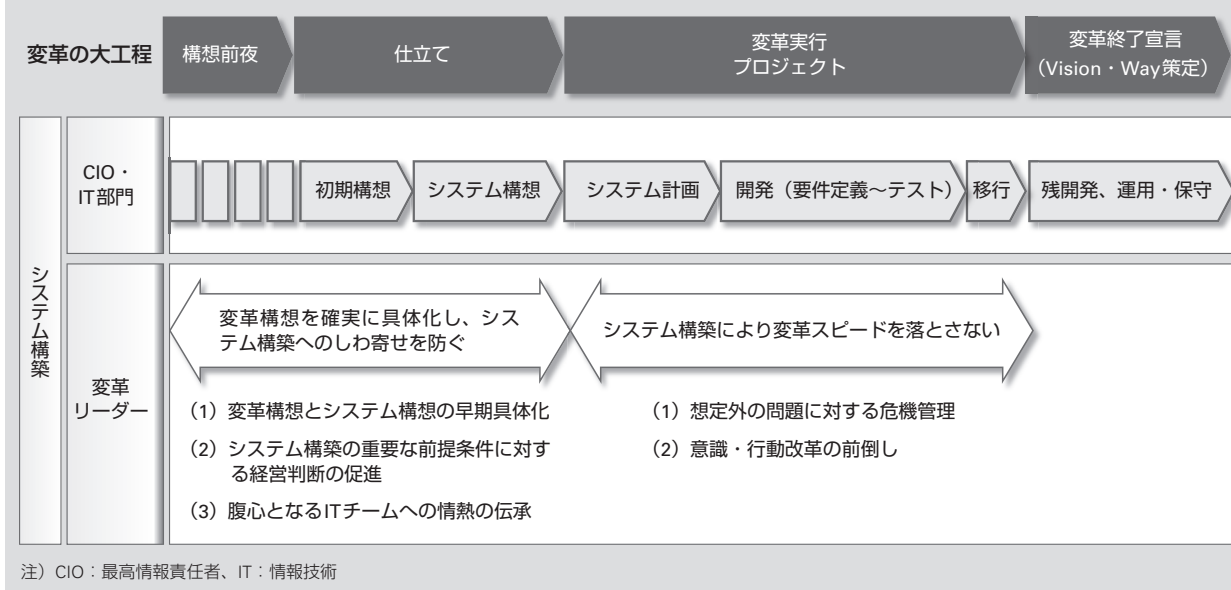
2 「変革実行」段階 ——システム構築により 変革スピードを落とさない

本特集第一論考で、「極めて短期間に大きく変化する外部環境は、これまで以上の変革スピードと頻度を求めている」ということを述べた。

システム構築は、大規模なプロジェクトでは数年以上を費やすケースが珍しくなく、これが変革のスピードを落とす大きな要因となりうる。

システム構築自体のスピードを高める方策はCIOとIT部門を中心に検討を進めることになるが、両者だけに頼るのでは限界がある。変革リーダーは、情報システムの完成を待たなくとも変革ができる箇所は先行して進める

図2 「システムの壁」を乗り越えるための変革リーダーの実践事項



など、システム構築が変革スピードの重しとならないようにする。

むしろ、システムの検討を通して変革後の業務の姿を具体的にすることができれば、現場における変革の機運を高めるなど、システム構築は変革スピードを後押しする存在にもなりうる。変革リーダーは、こうした利点も理解し、システム構築が変革スピードを阻害せず、変革のスピードを増す存在になるための方策を練ることが大切である。

以上の2つの観点を踏まえ、次章以降では、変革リーダーが実践すべき事項を「構想前夜・仕立て」段階と「変革実行」段階に分けて詳細に解説する。あらかじめその全体像を図2に示す。

Ⅲ 「構想前夜・仕立て」段階における実践事項

「構想前夜・仕立て」段階で変革リーダーが

実践すべきことは、大きく分けて、

- 変革構想とシステム構想の早期具体化
 - システム構築の重要な前提条件に対する経営判断の促進
 - 腹心となるITチームへの情熱の伝承
- の3つである。

1 変革構想とシステム構想の早期具体化

変革の構想を描くのみで、変革後の業務や情報システムの具体的な検討がおろそかでは、その構想自体がそもそも実行可能なものなのか、想定した期間で完了できるのかを見極めることができない。

変革リーダーは自社の情報システムの現状を俯瞰したうえで、情報システムの開発・修正規模、その難易度やリスク、事業への影響など、IT部門が提示する分析内容を理解し、変革構想が現実的に実行可能なものかどうかを判断する。場合によっては、変革構想を実

行可能なものに修正しなくてはならない。

一般的なシステム構築においては、ビジネス部門主導で作成された事業構想を受けて、システム構築の検討を進める。しかし、企業変革のように大規模かつ業務の大改造を伴う場合は、変革構想をつくってからIT部門に渡すのではなく、変革構想の検討段階から、IT部門にシステム構築の視点からの助言を受け、変革構想の実行性を高めていく必要がある。

同様にIT部門に対しては、変革の真の目的や基本方針に加え、現時点では未確定となっている要素も含めて、必要な情報をすべて伝える。そして、これらをシステム構築の初期構想に可能なかぎり織り込んでもらう。

このように、変革とシステム構築それぞれの構想を早い段階から相互に補強し合い、具体化を進めることが変革成功の鍵を握る。

2 システム構築の重要な前提条件に対する経営判断の促進

情報システムは企業活動の基盤であるがゆえに、それを変える際には、企業が抱える問題の根源をも変える必要に迫られることが多い。

たとえば、商品ラインアップの絞り込みと既存顧客の維持・拡大という二律背反の関係について、どちらを優先すべきかをあらかじめ明確にしておかなければ、後に、IT部門およびビジネス部門のいずれも仕様を決めることができず、混乱する原因となる。このような難しい決断を先送り、もしくは曖昧にせずに経営判断することが、「システムの壁」を回避する重要なポイントである。

システム構築の前提条件に対して経営判断

を下すには、変革構想の中身とセットで議論を尽くせるようにする必要がある。

たとえば大手製造業B社では、役員合宿などで同社の変革の方向性が議論されるのに並行して、IT部門がそれらの検討状況を聞きながら情報システムの刷新仮説を作成し、その前提となる重要な条件を明らかにしていった。そして変革リーダーは、IT部門がリストアップしたシステム構築の前提となる重要な条件を役員合宿で提示し、十分な議論を促したうえで経営会議に上申し、機関決定に持ち込んだ。

このように、変革リーダーは、変革構想の議論の流れをつかみながら、IT部門が提示するシステム構築の重要な前提条件を、経営層に対して示し、時には痛みを伴う意思決定を促す。そして以後、その決定がぶれることのないように努めていく。

3 腹心となるITチームへの情熱の伝承

以上の1節、2節を実行するうえで変革リーダーは、遅くとも「仕立て」段階の開始までには、CIOとともにシステム構築の中核となるITチームを組成し、変革プロジェクトの一員に加える。

ITチームのメンバーは、IT部門に限定せずビジネス部門からも適任者を選抜することが望ましい。企業変革のように、システム構築とともに業務を大きく変える場合には、ビジネス部門との連携を重視し、同部門から適任者を見つけるケースも多い。

ITチームのメンバーは、CIOとともに、IT投資が多額に及ぶことを経営に説明し、ビジネス部門と密に連携しながら、IT子会

社やITベンダーといった大勢のシステム構築部隊を率いなければならない。ITの専門知識や経験よりも、課題解決力や関係者との意思疎通・折衝力に長けた人材であることが重要であり、メンバー選抜にはその点を見極める必要がある。

一方、変革リーダーは、ITチームのメンバーに対して、変革の必要性、逼迫感、危機感などを直接共有して情熱を伝承し、それをシステム構築部隊に臨場感を持って伝え続けてもらう。変革リーダーは、ITチームとシステム構築部隊のこうした関係にも留意する必要がある。システム構築は地道な作業の連続であり、ともすると、変革の真の目的を忘れて、目の前のシステムを構築することに没頭しかねない。変革の真の目的と必要性を理解させ、それを持続させることにより、システム構築を現場の目の前の業務課題に対処する活動だけに終わらせず、「全社レベルの変革」という目的を意識した活動へと進化させることができる。

なお、ITチームの能力に不安がある際は、側面支援として外部パートナーを活用することも有効である。その場合は、企業変革や大規模システム構築の経験・知見だけでなく、変革完了まで、当事者意識を持って参画してくれる情熱のあるパートナーを見つけることが大切である。

IV 「変革実行」段階における 実践事項

変革リーダーが、「変革実行」段階で実践すべきことは、大きく分けて、

- 想定外の問題に対する危機管理

- 意識・行動改革の前倒し
——の2つである。

1 想定外の問題に対する危機管理

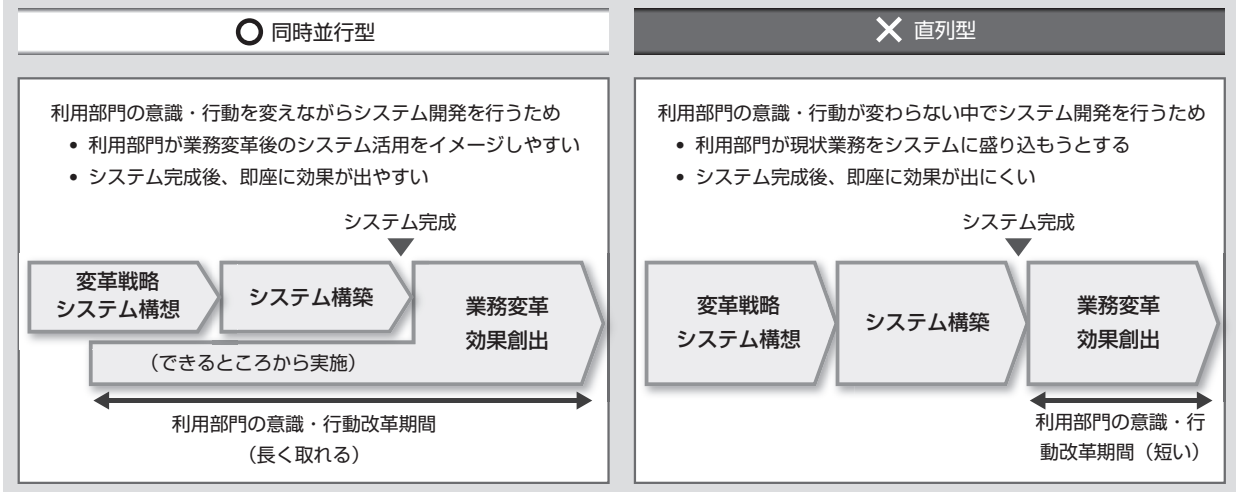
大規模なシステム構築では、いかに周到に準備をしても想定外の問題は起こる。問題の発見が遅れ対処が困難となった場合は、変革プロジェクトが破綻するだけでなく、多額の投資が無駄になるなど経営への影響が非常に大きい。このため変革リーダーは、「変革実行」段階に入ってシステム構築体制が整ったとしても、すべてをIT部門へ任せ切りにしてはならない。

変革リーダーが、想定外の問題に適切に対処するには、まず問題発見の手段を持っておかなければならない。問題の予兆を捉えるためにCIOや中核となるITチームと緊密にコミュニケーションを取ることは当然で、加えてIT部門の現場に情報源を持つ、あるいは外部のIT専門家に定期的なチェックを依頼するなど何らかの仕組みをつくっておく。

システム構築で発生する問題は、一般に予算の超過と品質が基準に満たないケースに大別され、予算がある程度見通せるようになるのは、情報システムの機能や画面などの仕様（外部仕様）が固まる段階であり、品質に関してはさらにその先の変革実行の真最中の段階になる。つまりそれまでは、IT部門が提示する予算や仕様はあくまでも想定をもとにしたもので、問題発生リスクが常にあることを変革リーダーは理解しておく必要がある。

未然防止の努力にもかかわらず問題が発生した場合、変革リーダーは経営を動かし、CIOやIT部門とともに率先して問題解決に当

図3 システム構築と利用部門の意識・行動改革の関係



たる。

こうした問題が発生する背景には、システムの仕様の前提となる法律や制度の内容が明らかではない、ビジネス部門の検討体制が貧弱で検討が一向に進まないなど、CIOとIT部門だけでは対処し切れないものが往々にしてある。問題の背景を理解したうえで、経営レベルの判断で明確な指針を示し、そのもとで組織を大きく動かすなど、変革リーダーのリーダーシップが鍵を握る。

2 意識・行動改革の前倒し

当たり前の話であるが、情報システムを導入しただけでは効果は出ない。情報システムの導入により業務を変更する、さらにはビジネスモデルを変更することによって初めて効果が出る。

情報システムの変更は導入するだけでできるが、それを使う人の行動、さらには意識を変えることは難しい。新たな情報システムを導入すれば業務は強制的に変わることになるため、「情報システムの導入を梃子に業務変

革を進めればよい」という考えもあるが、それに頼るのは危険である。情報システムの利用部門では、意識的であるか無意識的であるかによらず、さまざまな形で現状業務を維持しようとする動きが少なくない。

この問題を打破するには、図3で「同時並行型」として示したように、業務変革と効果創出に向けた活動を前倒しし、システム構築と並行して、情報システムの利用部門の意識・行動改革を進めることが有効である。

具体的には、①新たな情報システムの完成を待たずに、可能な範囲で業務を変え、新たな情報システムが目指している効果を出せるようにする、あるいは、②試行部署から始めて徐々に拡大していける場合はその部署から進める——などである。

システム構築と並行して、業務の見直しや効果創出活動を活発にし、利用部門の意識・行動改革をできるかぎり前倒しで進める。その後、新たな情報システムの完成とともに、情報システムを梃子にして利用部門の意識・行動改革を加速させ、目指す効果を出してい

く——。このような流れにすることで、企業変革の重要な要素である変革スピードも、格段に向上させることができる。

V 事例：東京海上日動火災保険 「『仕事のやり方』抜本改革」

本稿でこれまでに述べた実践事項の具体的なイメージが把握できるよう、大規模なシステム構築を伴う企業変革に取り組んだ東京海上日動火災保険株式会社（以下、東京海上日動火災保険）の事例を取り上げる。

1 「『仕事のやり方』抜本改革」とは

損害保険業界は、保険商品（以下、商品）・保険料とも、長らく各社横並びであったが、1990年代後半の保険料率の自由化に伴い、各社が独自の商品を積極的に開発するようになった。

東京海上日動火災保険においても、他社より少しでも魅力的な品揃えを目指し、新たな商品や特約を次々と生み出していった。加えて、なるべく多くの保険代理店（以下、代理店）で自社商品を優位に扱ってもらうために、代理店の事務処理や販売業務を積極的に支援した。

次々と生まれる商品・特約と代理店ごとの個別の業務手続きや例外処理に対して個別に改定を重ねてきた事務手続きは、次第に複雑で難解なものとなり、代理店や営業現場では、「事務で息が詰まりそう」と言われるほど各種問い合わせや事務処理に追われた。

代理店や社員が事務処理に忙殺され、顧客サービスのために使うべき本来の時間が取れない状況に危機感を抱いた隅修三常務取締

役（当時、後に取締役社長、取締役会長）は、2003年12月の役員合宿において問題提起をし、後に「『仕事のやり方』抜本改革」（以下、抜本改革）と呼ばれる改革が始まった。次ページの図4に抜本改革の大まかな流れを記載する。隅氏はその後、変革リーダーとして抜本改革を主導した。

抜本改革は、さまざまな「変革の壁」に遭遇するものの、自動車保険を中心とした第一弾の改革が2008年5月に無事完了した。

抜本改革は、東京海上日動火災保険における商品、事務処理、さらには代理店や社員の仕事のやり方まで抜本的に変える、全社挙げての業務改革・意識改革であったが、改革の中では新たな情報システムの構築も大きな比重を占めた。

このシステム構築は、抜本改革のまさに大きな「変革の壁」の1つであった。次ページの表1に、第Ⅲ・Ⅳ章で論じた、

- 「構想前夜・仕立て」段階
- 「変革実行」段階

——の実践事項と、同社が実際に進めた活動とを対比させた。これらを中心に、同社が「システムの壁」をいかに乗り越えていったかについて述べる。

2 「構想前夜・仕立て」段階

(1) 業務とシステム構築の両面からの 密接な検討が一体改革のコンセプトを生む

第Ⅲ章で述べたとおり、「構想前夜・仕立て」段階においては、企業変革とシステム構築それぞれの構想を早い段階から相互に補強し合い、その具体化を進めることが極めて重要である。

図4 東京海上日動火災保険「仕事のやり方」抜本改革の歩み

		社長 検討指示 (2004年1月)	基本計画 I 経営承認 (2004年10月)	基本計画 II 経営承認 (2005年3月)
変革の大工程		構想前夜	仕立て	変革実行プロジェクト
改革全体の動き	<ul style="list-style-type: none"> 隅修三常務取締役(当時)が問題意識を持つ 改革の仮説づくり 役員合宿で問題提起 	<ul style="list-style-type: none"> 全体像作成 目指す効果とコスト想定 スケジュール案作成 商品・事務の改定方針作成 	<ul style="list-style-type: none"> 改定のコア課題検討 スケジュール案作成 NPV(正味現在価値)算定 新業務イメージ作成 <p style="text-align: center;">「新しい風」 (意識・行動改革)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 商品・事務の改定内容具体化
システム構築	<ul style="list-style-type: none"> 改革の仮説づくりの中にシステムも織り込む 	<ul style="list-style-type: none"> システム改定方針 システム費用想定 	<ul style="list-style-type: none"> 新システムイメージ作成(デモンストレーション画面) 	<ul style="list-style-type: none"> システムの改定内容具体化 IT投資が想定を大幅に超える

隅氏が当時システム担当役員であったこともあり、抜本改革では、改革の検討初期の段階からIT部門の幹部を巻き込んで、業務とシステム構築の両面から改革の仮説づくりが進められた。

検討当初は、複雑で改修スピードが遅い情報システムに問題の焦点が当たったが、それは問題の一部であり、より根本的な問題は、複雑でわかりにくい商品や事務処理にあるこ

とが認識された。さらに、商品は他社にまねられやすいが、業務プロセスは独自性が高く簡単にはまねられない点に着目し、持続的な競争優位を保つうえで業務プロセス全般を見直す重要性が理解された。このような基本認識のもとで検討を重ね、「商品・事務・システムの一体改革」という抜本改革の基本コンセプトができあがった。

以上のように抜本改革では、検討当初より

表1 本稿で述べた「システムの壁」を乗り越えるための実践事項と東京海上日動火災保険における実践事項の対比

	「構想前夜・仕立て」段階	「変革実行」段階
「システムの壁」を乗り越えるための実践事項	<ol style="list-style-type: none"> 変革構想とシステム構想の早期具体化 システム構築の重要な前提条件に対する経営判断の促進 腹心となるITチームへの情熱の伝承 	<ol style="list-style-type: none"> 想定外の問題に対する危機管理 意識・行動改革の前倒し
東京海上日動火災保険における実践事項	<ol style="list-style-type: none"> 業務とシステムの両面からの密接な検討によって、商品・事務・システムの一体改革の基本コンセプトが生まれた システム構築の前提である商品や事務処理の抜本的な見直しを経営レベルで決断し、以後ぶらさず 変革リーダーがIT部門幹部と意思疎通を重ね、問題意識と改革への情熱を共有 	<ol style="list-style-type: none"> システム費用が想定を大幅に超える危機を契機に、経営主導のリスク管理体制へ即座に立て直し システム構築と並行して、「新しい風」と呼ばれる全社挙げての意識・行動改革および効果創出活動を推進

基本計画Ⅲ
経営承認
(2005年10月)

開始判断
(2007年10月)
(2008年3月)

第Ⅰ期開始
(2008年5月)

<ul style="list-style-type: none"> 商品内容の決定 (06年3月認可) 業務切り替えスケジュール 代理店への対応方針 事前準備(営業・損害部門) 社員・代理店研修準備 	<ul style="list-style-type: none"> 社員研修 代理店研修 リスク軽減策準備
<ul style="list-style-type: none"> システム設計 システム開発がピークに 抜本システムテスト 	<ul style="list-style-type: none"> 1人1台端末 (07年12月開始) 自動車保険システム (08年4月更新申し込み、 08年5月発売) 代理店システム (08年5月開始)

業務とシステム構築の両面から密接な検討が進められた。このことが、同社が抱える本質的な問題構造を捉えることを可能にし、一体改革につながったと言えるだろう。

(2) 一体改革を経営レベルで意思決定

商品・事務・システムの一体改革とは、具体的には以下の基本方針のとおりであった。

- 複雑化した商品の構造自体を見直す
- 代理店を含む範囲まで事務処理を大きく見直す
- 以上を実現するために情報システムを再構築する

東京海上日動火災保険は、以上の基本方針を含めた改革の全体像を「基本計画Ⅰ」として取りまとめ、経営の承認を得て、改革プロジェクトを本格的に立ち上げた。

競合他社と激しい商品開発競争を繰り広げ

る中で、商品の構造を変え、さらに保険会社の最重要パートナーである代理店も巻き込んで事務処理を大きく変えるという決断は、東京海上日動火災保険としても難度の高いものであったに違いない。

システム構築に影響するこのような難しい決断を、先送りもしくは曖昧にせず経営が意思決定することが、「システムの壁」を乗り越える重要なポイントであることは第Ⅲ章で述べた。同社は、改革の早い段階で問題の根源を解決するための意思決定を行い、以後、その決定がぶれることなく改革を進めていった。

(3) 変革リーダーがIT部門幹部と意思疎通を重ね、問題意識と改革への情熱を共有

前述のとおり、抜本改革では、改革の構想当初からIT部門の幹部を巻き込んで検討が進められた。同幹部は、変革リーダーである隅氏と緊密にコミュニケーションを取りながら、商品・事務・システムの一体改革というコンセプトを具体化すべく、ビジネス部門の現場に足しげく通い、情報システムの利用実態の把握に努めた。

2004年3月に改革全体を統括する「抜本改定事務局」が経営企画部内に設置された後は、隅氏の下で、抜本改定事務局とIT部門のシステム構築の統括チームが、まさに車の両輪となって改革を推進した。

このように、東京海上日動火災保険の抜本改革においては、変革リーダーおよび全体を統括する事務局とIT部門の連携がうまく機能した。検討初期から変革リーダーの隅氏がIT部門の幹部と意思疎通を重ね、問題意識や改革への情熱を共有できた点が大きい。

3 「変革実行」段階

(1) システム構築費用の超過を契機に 経営主導のリスク管理体制へ

冒頭で、大規模なシステム構築を伴う変革プロジェクトは計画どおりに進むケースが少ない実態について触れたが、このことは抜本改革でも同様であった。

抜本改革では、東京海上日動火災保険が「基本計画Ⅲ」と呼ぶ、業務要件をシステム要件へ落とし込む段階で、プロジェクト自体が破綻しかねない重大な危機が発生した。業務要件が想定していた以上に膨らみ、システム構築の費用が当初の見積もりを大きく超えることが判明し、プロジェクトの継続が危ぶまれた。この段階になって「システムの壁」が立ち現れたのである。

経営会議における侃々諤々の議論を経て、最終的にはプロジェクトの継続が承認されたものの、これ以上の予算超過は致命傷であった。この危機に対し同社は、外部の専門家によるプロジェクトの評価結果を踏まえ、経営主導でリスク管理に当たることを主眼に、プロジェクトの体制を以下のとおり抜本的に変えた。

- 2週間に1度、経営会議で「抜本タイム」と称する時間を1時間設け、システム構築を含めたプロジェクト全体の進捗状況を詳細に報告させる
- リスク管理部と内部監査部とがプロジェクトの状況を監査し、経営へ直接レポートする仕組みをつくり、プロジェクト当事者以外からの問題事象も経営が素早く把握できるようにする

これらの対策に加え、関連部署を同一のフロアに集め、意識のすれ違いを防ぐなど、全

社一丸となって推進できる体制となるように、随所にわたり立て直しを図った。

こうした対策が功を奏し、以後はシステム構築コストを想定内に抑えることに成功した。

今から振り返れば、これらの対策はプロジェクト開始当初から実施しておくべきであったという見方もある。しかし、抜本改革規模のシステム構築は、同社としては初めての経験であり、すべての危機を見通すことは難しかった。むしろ、「システムの壁」が発生した後に、経営と一体となった推進体制を素早くつくり出したことが、この危機を克服できたポイントである。

(2) 「新しい風」による意識・行動改革、 および効果創出の前倒し

東京海上日動火災保険の経営層は、改革の初期段階から、情報システムの完成を待たずにできる改善を始めることにこだわった。2004年3月に経営会議で承認された抜本改革の基本コンセプトには、「すぐにでも実施可能な改善活動は前倒しで実施する」という条件が付記された。さらに、情報システムの構築中においても、「新しい風」と呼ばれる効果創出に向けた意識・行動改革を、全社を挙げて進めていった。

このような活動により、新たな情報システム導入に向けて代理店や社員の意識・行動改革が徐々に進んでいった。同社は約6万4000の代理店と1万6000人の社員（2004年度末当時）を抱える巨大組織であり、意識・行動改革は必然的に時間を要するはずであったが、意識・行動改革を早期から始めた結果、2008年5月に第一弾の改革が完了した後の早い段

階から具体的な効果が出始めている。たとえば、抜本改革で特に意識した「顧客へ向かう前向きな時間創出」は、営業部門社員を中心に、第一弾の改革完了後、数年で事務対応に充てる時間が激減し、その分、営業推進に充てられる時間が大幅に増えるという効果が確認されている。

東京海上日動火災保険では、「システムの壁」を含むさまざまな壁を乗り越え、商品・事務・システムという企業の活動基盤、および代理店や社員の働き方自体を変えることに成功した。同社は、今回の抜本改革により、さらなる飛躍を目指すとともに、変革のDNAを次世代へ引き継ぐために、現在、抜本改革の総まとめを進めている。

参考資料

- 1 野村総合研究所「企業変革に関わるアンケート」2013年9月
- 2 日本情報システム・ユーザー協会『企業IT動向調査報告書2012——ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向（2011年度調査）』日経BP社、2012年
- 3 東京海上日動火災保険「東京海上日動の現状2005」（代理店数、社員数、同社IR資料）
- 4 東京海上日動火災保険とのインタビュー
- 5 東京海上日動火災保険外部向けセミナー資料（平時の改革：東京海上日動の「『仕事のやり方』抜本改革」）

著者

相澤晶子（あいざわしょうこ）

産業ITコンサルティング部上級システムコンサルタント

専門はシステム化構想、業務標準化、石油リテール業界の業務改革など

大川内幸雄（おおこうちゆきお）

戦略IT研究室グループマネージャー

専門はITを活用した業務革新、ITガバナンス、ソーシング戦略、グローバルITマネジメントなど

事務局視点からの変革実現の 実践論



山口隆夫

CONTENTS

- I 事務局視点からの変革実践論
- II プレ事務局の組成
- III 工程をつくり、巻き込む
- IV 変革実行をマネジメントする

要約

- 1 変革の実際の工程を描き、裏方の役割を担うのが事務局である。事務局は、変革リーダーの意を汲み、あるいは察し、プロジェクト運営における実務面での舵を取る。また、役員と従業員の間をつなぐコミュニケーションや巻き込みの演出にも携わる。
- 2 工程をつくり巻き込むプロセスでは、①変革の良い目的（大義）をつくり育てる、②「組織の癖」を理解した体制・工程を整備する、③「変革工程の罨」を理解する、④体制整備の手法を持つ、⑤危機意識を醸成する——が事務局の注意すべきポイントである。
- 3 経営陣や事務局が全社に打ち出せる大義を見出せなければ、変革の必要性を感じつつも前に進めることは難しい。また、変革において重要である体制づくりは、「組織の癖」（「仕組み・手続き整備型」か、あるいは「権限委譲型の組織」か）を考慮のうえ設計する。
- 4 危機意識をどう醸成していくかは、変革を実現するうえで大きな意味を持つ。それには経営トップによるコミュニケーションが重要だが、より重要なのは、「予定調和をどう崩すか」にある。経営者がいくら危機を唱えても、それまで企業が変わってこなかった歴史があれば今後も企業は変わらない。経営者、組織、資産など目に見えるハードの変革を通じて、従来とは違う、「変わる」という感覚を残すことが必要である。
- 5 実行段階で事務局が注力すべきは、実行の意思決定を促す環境づくりを含む演出力と、実際に効果を出していくプロセスにあり、①経営陣の意識合わせ、②モニタリングにおける役割、③変革のインセンティブ、④継続性担保の仕掛け——に留意する。

I 事務局視点からの変革実践論

1 事務局の役割

企業が大規模な変革を実施する際には通常、事務局が設置される。その事務局の役割は変革を推進するリーダー（以下、変革リーダー）の意を汲み、あるいは察し、資料作成や取りまとめなど、プロジェクト運営における実務面での舵を取ることである。また役員と従業員の間をつなぐコミュニケーションや巻き込みの演出にも携わる。

2 本稿の視点

変革リーダーのリーダーシップとともに、リーダーを支える事務局の力も変革の成否に影響を与える。これまで、「変革リーダーや事業部門・機能部門がどう実践するか」という観点から企業変革の実情が明らかにされてきたケースは多い。しかし、運営を担う事務局の立場から、実務面に焦点を絞った文献を目にする機会は多くない。本稿では実務面の視点から、事務局の力が試されるポイントとは何か、またその時にどのような考え方で対処していくことが求められるのかを明らかにする。特に「出世型」の経営者をいただく組織を前提として議論を展開する。

II プレ事務局の組成

経営トップが承認することを前提に、企業変革の必要性に対して感度の高い経営陣が、同じく感度の高いメンバーを集めてプレ事務局を組成するケースが多い。プレ事務局は、変革の「仕立て」工程の最後に取り締役会で承認を得るまでの役割を担う。メンバーは必ず

しも管掌する組織に限定されない。プレ事務局の組成でとりわけ重要な点は、過去に変革を実現した経験者を主要メンバーに登用することである。

過去に事務局の経験があるというメンバーの存在には多くの利点がある。変革の壁を乗り越えるための手法や、情報・アイデアなどの「引き出し」についての知見を、言葉やイメージでメンバーに伝えるには限界がある。また、全体の工程設計の精度について逐一指示していたのでは作業が進捗しない。変革を実現することは方程式を解く作業とは違う。確かにメンバーの過去の経験が固定観念になることもリスクである。しかし、経験者が持つ変革のシナリオを描く想像力は、変革を効果的に仕立てるうえで大きな価値を発揮する。

III 工程をつくり、巻き込む

プレ事務局の作業の重要なポイントとして、

- ①変革の良い目的（大義）をつくり育てる
- ②「組織の癖」を理解した体制・工程を整備する
- ③「変革工程の罨」を理解する
- ④体制整備の手法を持つ
- ⑤危機意識を醸成する

——が挙げられる。

1 変革の良い目的（大義）をつくり育てる

(1) 反対派の通説

「変革の目的とは何か」。企業の変革のみならず、通常業務においても何度となく問われる質問である。ただし、こと変革を実際に企画する段階になると、目的が曖昧になるケー

スが多い。特に企業業績が好調でありながら事業・顧客構造改革、業務改革、収益構造改革を進める場合には難易度が高まる。

① 変革反対の論理

「時期尚早である」「事業ドメインを変える必然性がない、または根拠が薄い」「今後その事業は伸びるかもしれない、なぜ今、事業売却なのか」——など、反対派は変革実現の不確実性を逆手に、変革反対のさまざまな理由や別の変革要素を持ち出す。いずれも正論で、果たして、出発点としていた強い目的がかすむこともある。

② 反対理由の反芻

「この目的に沿って合意形成が本当に図れるのか」と、変革リーダー自身が疑心暗鬼になる場合もある。あるいは「仮想敵」を想定し、目的の精度を自ら下げてしまうこともある。この目的に沿って組織を動かして本当によいものかどうかと反芻し、その結果、変革へのキックオフができない。

③ リーダーシップへの嫉妬

変革の目的は正しいと暗に認めつつも、反対なのか賛成なのか、その真意が見えない立場の者もいる。反対の理由は、多くの場合、「現状で十分できている」である。決して怠慢なのではなく、現状の問題意識がないわけでもない。しかし、人から言われた改革には賛同しにくく明確な反対理由も浮かばない。現状は問題ないのだから自分は変革の対象にしないしてほしいという心理や、深層心理には、「自分ならもっとうまくやれる」という嫉妬心も見える。

(2) 変革の良い目的(大義)をつくり育てる

ブレ事務局内でさえ、全員が真に腑に落ちる変革の目的を正確につくることは簡単ではない。自信を持って経営陣に諮り、社員に展開できる目的は一朝一夕にはできない。しかし、変革リーダーの創造力に一方的に頼ってはいは計画が進まない。

変革の目的は、大義となるまで議論を重ねてつくり育てる。それは、「目的」と題した箇条書きの文言を眺めて何度も推敲を重ねることではない。反対の理由、今やらなければならない根拠、嫉妬を少しでも緩和できる前向きな言葉を選ぶ。データ分析やヒアリングを重ね、さまざまな角度から今やるべき理由を検証する。そのプロセスは、現状を正確に認識すると同時に、変革の良い目的をつくり、言葉にし、育てる行為と同じである。

(3) 負けにくい大義

変革を実現するうえで当然なことでありながら、なぜか忘れ去られることがある。それは顧客の視点である。組織と顧客との関係にどのような変化と結果をもたらすのが変革であり、売れない営業や悪い製品の原因を社内の事業部門や機能部門の関係だけに求めているのでは、実は、変革のモチベーションにはつながりにくい。赤字・倒産から復活を果たしたある企業がまず実践したのは、社内全体最適の大義を「顧客」に向けたことである。極論すれば、変革が必要となるのは、顧客不在、もしくは内部優先の議論が社内に着していることの裏返しでもある。大義をより早く育てるには、顧客の視点をどう取り込むかも大きなポイントとなる。

2 組織の癖と体制整備

野村総合研究所（NRI）は、「組織の癖」を、「仕組み・手続き整備度」と「事業部門・機能部門への権限委譲度」（以下、権限委譲度）の2軸により判断している。この組織の癖に応じて、変革の工程や事務局の設計方法、体制整備の手法は異なる（表1）。以下に、「仕組み・手続き整備度」と「権限委譲度」の高低の組み合わせによる組織の癖を述べる。

①仕組み・手続き整備度「高」×権限委譲度「高」

全社横串での横断プロジェクトを組成しにくい組織タイプであり、事務局と経営トップとの距離を極力短くし、トップダウンで変革する力が最も必要とされる組織である。社員の行動は既存ルールに基づき、事業部門長や

各部門長の決裁を最終ゴールとする。そのため事務局からの号令が通りにくい。変革のための下地づくりや仕立ては、より短期間にかつ経営トップの理念先行でスタートする。仕組みや制度自体に大胆に鉈を振るう工程設計が必要である。

②仕組み・手続き整備度「高」×権限委譲度「低」

歴史的に本社の企画部門や総務部門が経営トップと近い官僚型の組織である。そこに事務局を据えることで全体の変革を仕切る。ただし、全体の業務プロセスや行動原理をあまりに短期間に変える方向への舵取りは、事業部門や機能部門からの反発を招く。結果、変革が想定より長期化する。事業部門や機能部門への下地づくりおよび十分な根回しを通

表1 「組織の癖」に応じた工程・体制構築手法

		事業部門・機能部門への権限委譲度					
		高		低			
仕組み・ 手続き整備度	高	①		②			
		特徴	事業部門・機能部門独立型		特徴	官僚型	
	変革スタイル	経営トップ直接主導型		変革スタイル	事業部門・機能部門調整型		
	下地づくり	必須ではない		下地づくり	必須		
低	高	工程	計画	短	工程	計画	長
			実行	短～長		実行	短
	事務局体制	経営トップに最も近い機能に設置		事務局体制	本社主導		
	実行運営体制	少、指名または公募可能		実行運営体制	少、異動・ローテーション		
低	③		④				
	特徴	社内調整型		特徴	オーナー型		
変革スタイル	事業部門・機能部門主導型		変革スタイル	経営者主導型			
下地づくり	必須		下地づくり	必須ではない			
工程	計画	長		工程	計画	短	
	実行	長			実行	短（場合により断続的）	
事務局体制	本社と事業部門・機能部門との重層で企画運営		事務局体制	経営トップに近い機能に設置			
実行運営体制	多、公募可能		実行運営体制	少、指名			

じ、変革工程を緩やかに共有する。実行段階に向け、機が熟すタイミングを見て、変革への舵を一気に切る。変革工程を相対的に短く設計し、実行開始後は、通常業務への落とし込みをルールや仕組みによって実現していく。

③ 仕組み・手続き整備度「低」×権限委譲度「高」

事業部門や機能部門に実態調査を委ねつつ変革の進め方を模索しながら、実行段階の工程を描き、進める組織である。事務局を、本社の最終取りまとめ機能とともに各事業部門や機能部門にも設置する。その相互の信頼関係が変革の成否を決める。

また、経営陣の意識統一の強さが変革の実現に最も影響を与える。仕事と人との相関が強い属人的な業務スタイルで、各事業部門長や機能部門長の権限が強い。経営陣の融合度、全社最適での議論の進行により工程の期間が決まる。

④ 仕組み・手続き整備度「低」×権限委譲度「低」

このタイプの組織は、変革リーダーが経営トップや会長自身である場合が多い。権限や仕事の進め方に経営者の意向が大きく反映している。必然的に変革の期間は短い。変革の内容にもよるが、変革が必要だと気づいた時にはすでに経営状態が悪化しており、経営体制そのものからの変革が必要になる可能性も高い組織である。事務局は比較的小さく、主として経営トップの意向を受けて手続きを進める役割を担う。

3 変革工程の罫

以上の組織の癖を踏まえたうえで、事務局は変革のテーマに即した変革全体の計画および工程を描く。具体的で実現性のある計画や工程であることは言うまでもない。しかしながら、つい見落としてしまう変革工程の罫についても認識をしておく必要がある。

(1) 将来を見失う

変革を実現する手段や工程設計に集中するあまり、変革後の姿の議論が手薄になるケースが多い。特に法規制に基づく機構改革や業務改革の場合は、目的と手段が一体化してしまう。法規制への対応を目的化すると、手段としての変革の活動は極めて空虚になる。大義を実現した自社はどう変わっているのか、「ポスト今」の姿や制度はどう変わっているのかという、変革工程・計画の先にある姿を経営陣も従業員も欲しているのに、その大前提がつい忘れられてしまう。

(2) 長期を描きすぎる

特に収益構造や機構改革を含む全社構造改革の場合、変革後の姿は将来の時点によって一定でない。それは変革が同時並行的、かつ相互依存的に進められるためである。変革が単年で終わることは稀で、多くの場合3年、長くて5年程度を要する。とはいえ、3年間の計画を精緻にすればよいというものでもない。組織改革を実現するのであれば、まずは、その終了に至るまでの計画をより精緻化するべきである。

しかしながら、組織改革後の制度変更や各種事業のあり方、いわゆる変革後の姿を精緻化し、終了までのストーリーをきれいに描く

ことにこだわりすぎてはならない。事務局はついその罫に陥る。マイルストーンは明示すべきであるが、工程と進め方、また体制を維持する期間は1年程度（イメージとして把握できる）までとする。

(3) 組織の癖を見誤る

たとえば、営業ドメインを大きく変える、あるいは顧客のシェア構造を変更しなければ立ち行かないという課題に対する構造改革に、本社の所管部署はどこまで立ち入って変革を舵取りすべきか。この場合、営業部門出身者を変革リーダーに据えれば問題構造の詳細化は短期間でできるものの、出身母体のジレンマもよく理解できるため判断に迷うことがある。とはいえ、本社が部門内の再編案にまで具体的な根拠を持ちえているケースは少ない。

事業部門や機能部門における権限の委譲状況や経験を踏まえ、本社が立ち入る領域と範囲、および事業部門や機能部門が検討する領域を相互に納得しながら決めていく必要がある。

4 体制整備の手法と論点

プロジェクトの仕立てが終わって事務局を組成する際、変革を担う人材のアセスメントに多くの時間やコストをかけるわけにはいかない。変革が必要な組織の場合、変革リーダーはなるべく早く変革をスタートさせたいと強く願っているはずである。多くの企業は、変革を推進していく事務局、および実行を担う人材を速やかに配置しなければならない。

(1) 指名vs.公募

人材を指名する場合、組織の癖、置かれた

状況、変革のテーマの種類、人材の質——などに対する事務局長の「主観的」判断をもとに決断する。公募形式を採用する場合はアセスメントが必須である。必要な人員数、全工程の時間軸、テーマの重要度によってアセスメントの手法は異なる。

(2) アセスメントの手法

①異動・ローテーション方式

仕組み・手続きの整備度が高く、権限委譲度が低い企業の多くでは、人事部門が、人材の適性に関する情報をあらゆる角度から収集している。その場合は特別なアセスメントではなく、事務局長と人事部門との話し合いに基づき人を異動させ、事務局や実行部隊を組成する。本社主導型であっても、変革の種類に応じて委員会や個別のタスクフォースを設計する場合には、通常の機能業務を実行する部隊とは別に、公式の異動やローテーションにより人材を配置する。

②オーディション方式

大企業では、事業部門や機能部門の人材の素養まで経営トップが深く把握しきれていないケースもある。その場合、事業部門長または機能部門長からの推薦に基づき、変革のテーマに応じて事務局が人選する。

③面談方式

委員会などを本社主導で運営する場合や、本社と事業部門、機能部門との間で事務局と実行部隊を二重に組成する場合は、20代・30代の若手や中堅社員を加える組成の方法もある。この方法では面談方式を採り入れる。募集要項を短期間で整備し、経営トップをはじめとする経営陣が直々に個別に面談をする。ここで見るべきは、能力面に加え、「変革が

なぜ必要なのか」、すなわち問題の所在や危機意識が経営者にどれだけ近いかで判断する。

5 危機意識を醸成する

体制は整った。しかし全社に危機意識がない。そこで次に危機意識の「醸成」が、変革の一大テーマとなる。変革には必然とも言えるテーマである。これは、組織というものが、根源的には人の心理の集合で構成されているからにはほかならない。ただし危機意識は、愚直に伝えれば人々に醸成されるかという、それほど単純ではない。

赤字で経営再建が必要な企業とは異なり、黒字企業の場合、危機意識は意図的に醸成するしかない。大義が、変革を推進する表向きの「幹」だとすると、危機意識は、その幹を太くも細くもさせ、また枯れもさせる、経営陣や従業員の心の持ち様と言ってよい。

測ることが難しいこの危機意識について、多くの変革を実現してきた変革リーダーは、「-100から+100（または∞）」と表現することが多い。危機意識が0より低ければ変革を駆逐し、0より大きければ変革に貢献する。経営者から見れば、一時点の業績である利益はすでに過去の結果である。危機意識の高い経営者には、中期的視点から自社のさまざまな危機が見えてくるにもかかわらず、なぜその単純な危機意識がうまく伝わらないのか。

(1) 危機意識の醸成はそもそも不可能か

全経営陣、全従業員が同じ危機意識を揃って持つことは実は難しく、それを定量的に測るすべもない。だからといって、危機意識を醸成することはできないという「1か0」で

もない。危機意識のレベルをどう高めるかが重要である。多くの変革を実現した企業の経営陣や従業員全員の変革マインドが非常に高かったかと言えば、必ずしもそうではない。「全員が」燃えるチームにならなければ変革は実行できないということでも当然ない。

(2) 予定調和をうまく崩す

重要なことは、危機意識を高めるうえで経験則として挙げられる重要なキーワード「予定調和崩し」を、どれだけタイミングよく判断し、実行できるかである。

① 経営トップのメッセージの巧拙

変革を実現してきた企業は、経営トップ自らが変革に深くコミットし、従業員との対話の機会を多く持ち、そして自らの言葉で従業員に向けて直接語っている。確かに、そのことの重要性は誰もが認識しているが、コミットやコミュニケーションの仕方は経営トップの考え方によっても異なる。また、変革以前の経営トップ・従業員間のコミュニケーションの頻度・密度との比較感によっても、多い・高いの評価は異なる。

ある企業では、タウンホールミーティングを何度も繰り返し、経営トップが従業員の声に耳を傾けてきた。経営トップは自身が重要であると感じたことを経営会議で議題に乗せ、また企業が抱える問題点を従業員にわかりやすく繰り返し伝え、問題意識の感化を続けた。こうした積み重ねにより危機意識が醸成されたというケースがある一方で、同じようにタウンホールミーティングによって事業部門・機能部門の従業員の声を経営トップが直接聞き、問題意識や危機意識を経営陣や従

業員に発しても、それが危機意識や問題意識の高まりにつながらない企業もある。

その違いはどこにあるのか。経営トップの考え方だけでは説明できない。実は、対話やメッセージを発するという手法またはその内容が、組織の癖やそれまでの組織的経験の期待や想定範囲をうまく超えているか、またはうまく裏切っているかどうかにかかっている。

「経営トップに何を話しても結局は変わらない」とする気持ちが従業員の心象に深く刻まれている企業では、タウンホールミーティングを重ね、経営トップがいくらメッセージを発しても、危機意識は醸成されにくい。この場合に大事なのは、経営トップに伝えたことが経営施策としてすぐに打ち出されることである。そうすることが従来の「言っても変わらない」という予定調和を崩し、経営トップの言葉を「聴く」素地を従業員につくり、危機意識が伝わりやすくなる。

②「ハード」への手のつけ方を変える

ここで言う「ハード」とは、経営者、組織、意思決定の手法、資産を指す。赤字で再建が必要な企業の経営者（ハード）自体が変わるというのが典型例である。

危機意識を醸成するために組織改革を実行しても効果が出ない企業がある。組織改革を断続的に繰り返しているような企業にとって改革とは、予定調和の範囲内だからと言える。従業員には、「いつか自分も転籍の可能性もある」「重要なポジションがなくなるかもしれない」などのマインドの準備ができており、心理的なインパクトは少ない。

組織改革の例のみならず、「従来してこな

かった異例の対処」を、ハードという目に見える面から実行し、経営陣・従業員の心理に働きかけることは、両者に危機意識を持たせる一つの処方と言ってよい。ある経営トップは、危機意識を醸成する重要な施策は、「刺激」をどうタイミングよく与え続けるかであると言っている。どういう施策が刺激になるのか、あるいはならないのか。事業ドメインの変更やコスト削減などの変革のテーマによってももちろん異なるものの、経営陣・従業員の心理面にどうインパクトを与え、危機意識が染み込む土壌をつくるのが重要なポイントである。

Ⅳ 変革実行をマネジメントする

変革実行は、事務局が実行部隊として直接機能する場合もあれば、事業部門や機能部門が担う場合もある。部門の横串機能を強化する構造改革や業務オペレーション改革では、各事業部門や機能部門が中心となって多くの人が変革実行に携わる。事務局が直面する重要な論点は、

- ①経営陣の意識合わせ
 - ②モニタリングにおける役割
 - ③変革のインセンティブ
 - ④継続性担保の仕掛け
- の4つである。

1 経営陣の意識合わせ

実行計画の有効性は、取締役会での決裁の前の、常務会や執行役員会または別の委員会で審議・判断されることが多い。たとえば組織改革の場合は、機能制組織から事業部制への移行、事業所や支店、生産拠点の大きな組

み替えなど、あらゆるリスクを想定したうえで経営陣は意思決定をしなければならない。合意形成をどのようにしていくのか。

(1) 役員合宿以前の日常

「経営チーム」という言葉はあるが、実際にこの表現を聞くケースは意外と少ない。役員の数が少ない場合でも、本音での意思疎通をどう図るのか。変革時にかぎらず日常の意思疎通も、その速さと質を高めるうえでは重要なテーマである。

これに対しては、役員間のコミュニケーションを深めるために、非公式ながらもミーティングを毎朝行うことを伝統とする企業もあれば、役員個室をなくし、複数の役員が同じ部屋で執務することで意思疎通の質を高めている大手企業もある。

事業部門や機能部門の横串での連携を阻むのが、役員間の意思疎通の悪さに起因する場合もある。こうした問題は、役員合宿をすれば解決できるというものではなく、互いを知る環境を日常的に設けることによって、次第に意思疎通を図っていく必要がある。

(2) 役員合宿の位置づけ

役員合宿には、自己矛盾がある。重要な案件を、期間限定の合宿ではなく、なぜ通常の会議や審議機関で検討できてこなかったのか、ということである。経営課題は、鳩首協議を一度すれば片づくものではない。

変革時の役員合宿では、腑に落ちるまで経営陣の間で十分議論をして、経営として意思決定を下すことが重要である。3カ月に一度役員合宿を定例化している企業もある。合宿のアジェンダは時節や変革のテーマによって

も異なるが、変革時にかぎらず経営陣の意思疎通が重要であることに気づき始めている企業もある。そうした企業は、重要な案件への時間確保、変革を実現するための役員会・審議機関への案件化の基準づくり（案件の絞り込み）、役員合宿の定例化など、変革を常態化させるための仕掛けづくりを重要な課題として位置づけて取り組み始めている。

2 モニタリングにおける役割

変革の実行状況を「見える化」することの重要性は述べるまでもない。ただし、モニタリング精緻化の代名詞である重要業績評価指標（Key Performance Indicator：KPI）を追うことに拘泥すると、変革の本質を見失うリスクがある。

(1) 仮説の確かさを再度検証する

変革の工程を事務局自らが描いて実行に踏み切ったものの成果が上がらない場合は、その原因を客観的に分析することが重要である。変革の方向性を打ち出した事務局にとってみれば、自らの仮説の確かさを疑いたくないという心理が働く。外部環境が変わった、人材の能力が予想以上に低かったなどさまざまな言い訳が成り立ち、実際にその可能性もあるが、あえて第三者の目線で総括する。

(2) 施策の多面性・「引き出し」を持つ

効果を単に月次で見ることだけがモニタリングではない。効果の定義の複雑性とも関係するが、数値集計は意外に手間取る。そのため事務局は成果の取りまとめのほうに目が向いてしまう。しかしながら変革を推進する場合は、効果が計画どおりに出ないことも織り

込んで新たな施策を準備しておく。むしろ、効果が想定よりも低いことを計画の策定段階から前提にしておくべきとも言える。計画を取りまとめていく過程で、変革を再度推進できる施策を検討することが求められる。

3 変革のインセンティブ

変革実行の場面では、変革のインセンティブ（動機づけ）を忘れがちである。

(1) 仕組みの整備

個々人はどのような考えに基づいて変革活動に参画しているのか。事業ドメインや顧客シェアの変革の効果は、財務的にも業務プロセスとしてもわかりやすい。コスト削減の変革の場合は、目標と達成度、到達のプロセスを多面的に実感できる仕組みがなければ、自らが変革に参加し取り組む意義を見出しにくい。実行段階に入る際、事務局の成果をどのように認めるのかの具体的な取り決めや仕組みづくりが必要である。

(2) 事務局・功労者の処遇

変革を導いた事務局をはじめとするメンバー（功労者）には処遇で報いなければ、経営が変革を否定したことにもなりかねない。ただし、処遇を良くしてほしいと事務局メンバーからは要求しにくい。むしろそれは事務局を所管する役員や経営トップが判断する領域である。変革の成果に信賞必罰をもって遇することは正論である。ただ変革を定着させていきたいのであれば、変革の担い手として同舟に乗った事務局メンバーに処遇（特にポジ

ション）で報いることは、組織全体の最大のインセンティブにもなる。

4 継続性担保の仕掛け

変革のノウハウが蓄積・明文化されずに変革を終了させてしまうと、組織の行動として定着しにくくなる。結果、変革前に戻ってしまう。

事実、変革はそのプロセス自体がノウハウであり、組織にとっては大きな付加価値であるが、それが付加価値と認識されていないケースも多い。

変革を振り返り、結局どのような仕掛けが自社にとってポイントとなり、変革を推進する際の原動力になったのか、またはならなかったのか。そうした変革のノウハウを言葉にしておくことが重要である。これがWay（ウェイ）やVision（ビジョン）である。

一般にWayやVisionは、何かことを始める際に掲げられる場合が多い。しかし、変革を成し遂げた企業の多くはWayやVisionを変革の最後の仕上げに位置づけている。変革のノウハウを組織に刻むということが変革の本質であり、その点からも事務局の最後の仕事として変革のノウハウを明文化することに取り組みたい。

著者

山口隆夫（やまぐちたかお）

業務革新コンサルティング部グループマネージャー
専門は業績評価制度設計、企業統合支援、トランスフォーメーション、戦略実行支援、リスクマネジメント

事業ポートフォリオ管理機能の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 事業ポートフォリオ管理の必要性——選択と集中のための迅速な意思決定を促す事業ポートフォリオ管理
- II 本社が抱える現在の問題点——事業ポートフォリオ管理にイニシアティブを発揮できていない本社
- III 事業ポートフォリオ管理の先行事例——事業格付け機能、新規事業創出機能などにより事業ポートフォリオ管理に取り組む先行事例
- IV 事業ポートフォリオ管理機能の抜本的強化——事業を評価し社内リソースを成長機会に再配置

要約

- 1 事業展開がグローバル大となって競争環境が激化するに伴い、事業ポートフォリオの管理はより複雑になってきている。限られたリソース（経営資源）を自社の競争優位が確保できる領域に集中的に投下していくには、本社によるこの事業ポートフォリオ管理がより重要となる。
- 2 本社が抱えている問題には、①事業環境に対する本社の理解が事業部門経由の情報に依存している、②事業評価の結果に応じた対応ができていない、③新規事業におけるマーケット視点が欠如している、④社内のリソースを成長機会に再配置する仕組みが弱い——などが挙げられる。
- 3 先進的な取り組み事例としては、製造業A社による「事業格付け機能」、製造業B社による「新規事業創出機能」、製造業C社による「事業ポートフォリオ見直しのための経営監査機能」、三菱電機による「事業の選択と集中によるリソース再配置」がある。
- 4 事業ポートフォリオ管理の機能を抜本的に強化するには、①事業評価の仕組みとその評価に応じた事業フォローアップの仕組みの構築、②事業環境精査の仕組みの構築、③市場機会ベースでの新規事業開発の仕組みの構築、④成長機会を捉える社内リソース再配置の仕組みの構築——をしなければならない。

I 事業ポートフォリオ管理の必要性

選択と集中のための迅速な意思決定を促す事業ポートフォリオ管理

事業展開がグローバル大となって競争環境が厳しくなるに伴い、事業ポートフォリオの管理も複雑化している。限られたリソース（経営資源）を自社の競争優位が確保できる領域に集中的に投下していくには、本社によるこの事業ポートフォリオの管理がより重要となっている。本稿では事業ポートフォリオ管理を、「事業を客観的に評価し、成長領域にリソースを再配置していくこと」と定義して論を進める。なお、リソースの再配置には、事業撤退と新規事業も含める。

事業ポートフォリオの管理が重要となっている具体的な理由としては、①デジタル化による製品のライフサイクルの短縮化、②事業評価単位の再考の必要性、③事業に対する客観的評価の必要性、④事業撤退に対する明確な意思決定基準の必要性——などがある。

1 | デジタル化による製品のライフサイクルの短縮化

日本のお家芸である家電機器やカメラ、事務機といった精密機器などの製造業は、デジタル化によって差別化が難しくなるなど、競争環境が大きく変化している。韓国メーカーや台湾メーカーとの競争が激化し、競争優位を確保することが難しくなり、海外勢に市場シェアを大きく奪われ存続が難しくなっている事業も見受けられる。加えて、製品のライフサイクルは短くなる傾向にあり、そうした環境変化に対応するため、事業の選択と集中、およびその迅速な意思決定ができる態勢が求められている。

2 | 事業評価単位の再考の必要性

かつて日本企業は、製品を輸出し、その性能の高さによる差別化で着実に市場シェアを確保してきた。しかしながら、前節で述べたように、デジタル化に伴って製品そのものの差別化は難しくなっており、製品とサービスを組み合わせる、あるいは複数の製品を組み合わせたソリューションを提供するなど、事業モデルの転換が求められている。

それには、製品単体ではなく、個々の事業が持つ技術や顧客接点を、市場環境の変化に応じて組み合わせることで成長が実現できる可能性の視点を事業ポートフォリオに盛り込む必要がある。製品単体で事業を捉えるのではなく、顧客ニーズの変化に応じて事業ポートフォリオで管理すべき事業評価の単位、SBU（Strategic Business Unit：戦略的的事业単位）も再考する。つまり、顧客ニーズの変化に応じてSBUの考え方を再検討することが重要であり、成長するSBUが必要とするリソースを棚卸しして、そうしたリソースが自社内のどこにあるのかを把握し、成長領域にリソースを集中的に再配置することを常に考えていかなければならない。

3 | 事業に対する客観的評価の必要性

グローバル大に広がる事業環境における競争の激化の中、事業をいかに客観的に評価していくかという尺度を持つ必要性はますます高まっているものの、現実には難しくなっている。

国内中心であった事業も、今や売り上げの半分以上を海外が占めるというケースも多い。市場の半分以上が海外、中でも新興国の比率が高まると、事業の客観的評価は難しく

なる。新興国の多くでは市場データが乏しく、競合と自社のポジションの関係を把握することも難しい場合があるからである。新興国事業の比率が高まるにつれ、事業を客観的に評価することは一層難しくなっていく。

こうした環境の中で限られたリソースをどこに投下すべきなのかという、意思決定を下すうえでの明確な基準を定めるためにも、事業に対する客観的評価の仕組みを構築することが重要なのである。

4 | 事業撤退に対する明確な意思決定基準の必要性

市場環境が複雑化して競争が激化するのに伴い、限られたリソースを有効活用するため、事業の選択と集中をどのようにしていくかがますます重要となってきた。そこでは、事業に対する客観的評価の仕組みとともに、選択と集中の対象となる事業、さらには撤退事業に対する意思決定も重要となる。

もしも撤退となると、既存顧客へのサービスや保守などの事業を継承してくれる他社を見つけなければならない。そのためにも、どのような状態になったら撤退の検討をするのか、猶予期間を設けたうえで撤退できるように基準を明確に定める。

また、撤退によって社内に残ったリソースを他の事業にどのように振り向けるかはさらに重要な問題である。技術人員、顧客基盤、販売チャネルなどその事業が保有しているリソースを棚卸しし、他の事業に活かせるかどうかをしっかりと見極める。

事業がグローバル大で複雑化し製品のライフサイクルが短くなっている中であっては、こうした撤退の意思決定を迅速に下してい

なければ成長できる事業にリソースを十分に投下できず、成長の芽を摘んでしまうことになりかねない。ただし、事業の撤退基準はあっても運用が徹底しておらず、成長が望めない事業領域にリソースを投入し続けている企業も多い。明確な撤退基準と徹底したその運用、そして成長領域へのリソースの再配置が重要である。

II | 本社が抱える現在の問題点

事業ポートフォリオ管理にイニシアティブを発揮できていない本社

本社のリーダーシップが機能しなければ、全社戦略は、事業部門の戦略を束ねただけの、いわゆる「ホチキス止め戦略」となり、成長領域に全社のリソースを投下できなくなる。業績が低迷する事業から撤退する意思決定ができずにリソースを投入し続けたり、もしくは新規事業を生み出すことができなかつたりと、事業ポートフォリオ管理に本社がイニシアティブを発揮できないケースもある。

本社が抱える問題としては、①事業環境に対する本社の理解が事業部門経由の情報に依存している、②事業評価の結果に応じた対応ができていない、③新規事業におけるマーケット視点が欠如している、④社内のリソースを成長機会に再配置する仕組みが弱い——などが挙げられる。

1 | 事業環境に対する本社の理解が事業部門経由の情報に依存している

本社は、事業環境を理解するのに事業部門からの情報に依存しているケースが多い。外部からの情報取得によって事業環境を客観的に評価したくても、そこまでのリソースがな

いため、事業部門以上に理解は深まらない。その結果、事業部門にはない視点を示して事業部門に新たな視点を与えていくことは難しい。このため、本社は事業部門による市場環境や事業計画を「是」とせざるをえず、それを前提に事業部門に人的・予算的支援をすることのみが事業部門へのかかわりとなってしまっていることも多い。事業部門とは異なる視点で事業環境を分析し、客観的に評価することが必要であるが、リソースの制約などもあって実現することは困難を極めている。

2 | 事業評価の結果に応じた対応ができていない

事業部門に対する客観的評価は、何らかの指標があれば可能と思われる。問題はその後で、ポートフォリオ上にプロットされた事業に、それぞれどのように対応していくのが最も重要である。

たとえば、収益も成長性も厳しい事業を事業計画の中でどのようにフォローアップしていくのか、伸ばしたい事業が事業部門任せでよいのかなど、それぞれの事業評価の結果に応じた対応を考えなければならない。

しかしながら、実際にはそうしたフォローアップがされないため、評価された事業部門からは一体何のための評価なのかと思われることも多い。

3 | 新規事業におけるマーケット視点が欠如している

新規事業を創出し、それを反映させて事業ポートフォリオを入れ替えることは重要である。ただし日本企業では、新規事業の多くは既存製品や技術シーズからのもので、顧客ニ

ーズや市場機会から生み出されることは少ない。事業部門は従来製品の延長線上の技術で新製品を開発することに邁進し、研究所は技術シーズから新しい事業を生み出そうと考えるからである。新規事業の多くがこのようなものである。こうした環境下であるからこそ、市場ニーズの変化を見ながら新しい事業を生み出していくための仕掛けを本社は講じなければならない。

4 | 社内のリソースを成長機会に再配置する仕組みが弱い

事業縮小や撤退などに伴う技術人員やマーケティング人員の再配置をどうするかに悩む企業は多い。撤退事業の技術人員を本社研究所に再配置した結果、同研究所の人員が大きく膨れ上がってしまった企業もある。事業ポートフォリオ管理に伴う人員の再配置ができないことが、事業からの縮小・撤退を難しくしている。

経営環境は常に変化しており、その中では、リソースを投入し続けていくべき事業と同時に、逆にリソースを他の事業に振り向けていくべき事業がある。このため、これらを検討したうえでリソースを再配置していく仕組みが求められるものの、こうした仕組みの弱さが見受けられる。

Ⅲ 事業ポートフォリオ管理の先行事例

事業格付け機能、新規事業創出機能などにより事業ポートフォリオ管理に取り組む先行事例

事業ポートフォリオ管理の先進的取り組み事例として、

- ①製造業A社による「事業格付け機能」

- ②製造業B社による「新規事業創出機能」
 - ③製造業C社による「事業ポートフォリオ見直しのための経営監査機能」
 - ④三菱電機による「事業の選択と集中によるリソース再配置」
- の事例を挙げる。

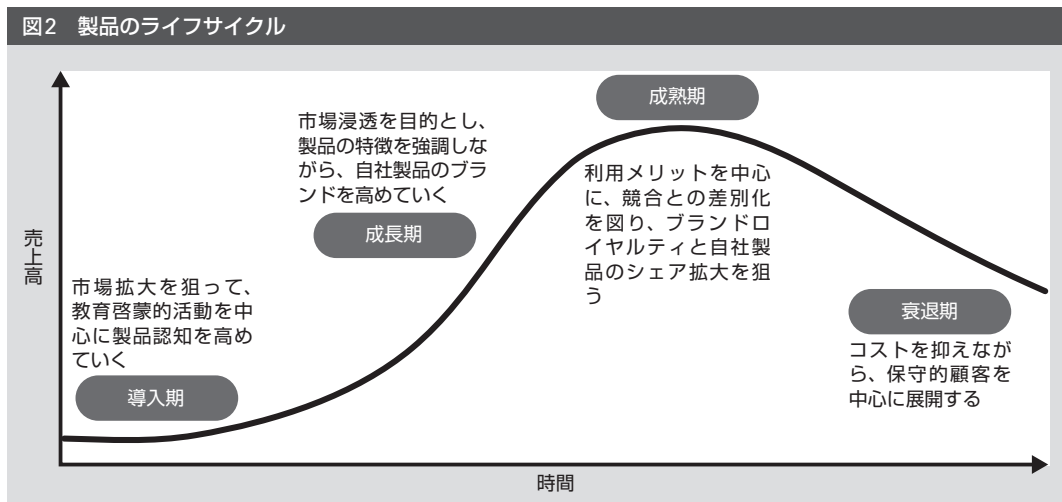
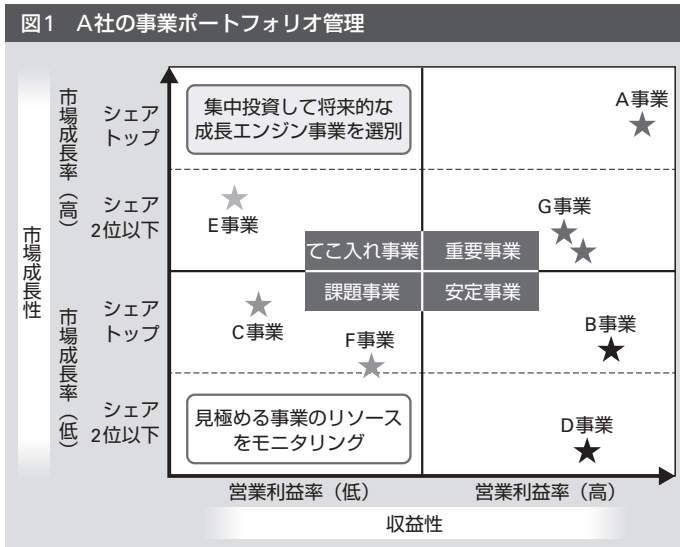
1 | 製造業A社：事業格付け機能

製造業A社は事業ポートフォリオ管理の仕組みを導入している。同社の多岐にわたる事業を、図1に示すように「市場成長率」と「営業利益率」によってセグメント分けし、管理している。同図のようにして見ることで各

事業がプロットでき、市場成長率が高く営業利益率も高い事業は、「重要事業」として継続的に投資している。対して、市場成長率が低く営業利益率も低い「課題事業」については見直しを図るなど、その事業が置かれている位置によって事業ポートフォリオの管理の仕方を変えている。こうした市場成長率と営業利益率に、自社製品の市場シェアが現在の程度なのかを加味してA社は事業の検討を深めている。

たとえば、「市場成長率は低いが営業利益率は確保できている事業」は、市場シェアトップ（図1のB事業）であれば、全社の事業ポートフォリオ管理上「金のなる木」として他の成長領域にキャッシュをもたらす重要な事業である。また、市場は成長していないもののこのまま継続していれば、残存者利益を得ることができる。しかし、市場シェアが低い場合（図1のD事業）は、残存者利益を得ることもいづれ厳しくなる。したがって、当面は利益が上がっているとしても、事業を継続するかどうかについては、中長期には撤退も含めて考えたほうが得策かもしれない。

しかしながら、こうした事業ポートフォリオは過去の市場成長率と営業利益率のトレンド



ドから導き出されるため、それぞれの事業が今後どのようなようになるのかまでも加味した検討がA社の課題となっている。

A社では事業ポートフォリオ上で事業の位置づけを明確にし、特に以下の、市場成長率も営業利益率も低い「課題事業」、および市場成長率が高いものの営業利益率は低い「てこ入れ事業」について重点的に管理している。

(1) 「課題事業」の管理

「課題事業」については、事業環境を一つひとつ精査している。

まず、各事業の市場における製品のライフサイクルを分析している（図2）。製品が成熟した市場環境にあるのか、それともこれから世の中に広まっていくのかのライフサイクルを見定める。たとえば「導入期」の製品の中には、過去のトレンドで見ると市場成長率は低いものの、今後、技術のブレークスルーによって低価格化が進み市場が切り開かれれば、大きな成長が見込まれるものもある。このような製品の場合、必要となる技術のブレークスルーや圧倒的な低コスト生産が自社で可能なのか、その際、販路上に自社のアドバンテージはあるのかなどを検討し、今後の市場環境の変化とその時の自社のポジショニングをA社は詳細に分析している。

逆に市場が成熟し「衰退期」に入っている事業であれば、単独での製品の生き残りは難しくなると考えられるため、他社との提携・再編などを検討している。

(2) 「てこ入れ事業」の管理

「てこ入れ事業」とは、市場が成長している

にもかかわらず、自社はその恩恵にあずかれず、営業利益率が低い事業である。この場合、A社はまず自社製品の市場シェアを分析する。市場シェアが低く十分なパイを得られていないのであれば、競合との比較をはじめ、顧客ニーズの変化に自社製品がしっかり対応するものになっているか、販売チャネルなど販売面での問題はないかなどを精査している。市場シェアがそれなりにあるにもかかわらず利益が得られていない場合は、製造コストなどコスト面を精査している。

2 | 製造業B社：新規事業創出機能

製造業B社は新規事業を創出するために、技術シーズからではなく、経営企画部門・関連事業部門・本社技術部門が共同で将来の事業環境の変化、市場・顧客ニーズの変化などをテーマに、10年先を予測している。具体的には、10年先、通信機器はどのように変化するのか、それに伴いオフィスワーカーの働き方はどのように変化するのかなどである。その中から今後、通信機器・情報機器に対するどのようなニーズが生まれるかを予測し、必要な技術要件を議論している。

一般に、研究所の開発テーマ（研究所プッシュ型開発）は中長期的なものになりがちで、事業部門側に「引き受け手」が現れないこともある。逆に事業部門から研究所への委託開発（事業部委託型開発）では、これまでの延長線上の製品しか開発テーマに上がってこない（次ページの表1）。

そのためB社は、経営企画部門・関連事業部門・本社技術部門が議論を重ね、「その事業になぜ自社が取り組むのか」をテーマに検討し、同社が取り組む必然性に鑑みて決定し

表1 事業部委託型開発と研究所プッシュ型開発のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
事業部委託型開発	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業部ニーズに基づいているため、事業化・製品化される可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業部ニーズが変化する可能性がある <ul style="list-style-type: none"> • 競合技術の発生 • 補完技術の少なさ ■ 事業部の枠を超えた新規性のあるテーマが出にくい（改良型が多い）
研究所プッシュ型開発	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規性に富んだ技術開発テーマを挙げることができる ■ 開発テーマが研究所発であるため、研究者のモチベーションを保ちやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価の正統性の担保が難しい ■ 用途展開の方向性の確立が難しい ■ 事業化に向けた「引き受け手」となる事業部が、開発段階では明確になっていない ■ 自社強化ドメインとマッチングできない場合がある

ている。さらには、その事業を展開していくうえで、たとえば消耗品の事業は考えられないのか、その事業に自社は有効な技術を有しているかなど、B社が取り組むことの必然性を議論している。開発テーマを検討するに当たって、自社で取り組むことにより事業収益がしっかり上がる可能性があるかどうかを併せて議論し検討している。

そしてこのような場に、経営企画部門のトップである役員と研究開発を統括する役員が加わってB社の将来の事業領域を議論していることが、同社の市場ニーズ起点での事業ポートフォリオ管理に重要な役割を果たしている。B社の将来の新規事業領域を、同社が現在持っている技術のみで決めるのではなく、常に市場ニーズの変化に鑑み、経営企画部門の役員が参加することで、市場ニーズ起点での議論となっている。そして、前述のような消耗品事業までも検討することで、新たな事業モデルへの配慮も欠かさない。

3 | 製造業C社：経営監査機能

製造業C社は、事業に対する経営監査部門の監査により同社の事業ポートフォリオを管理している。

C社は事業領域が広いいため、事業ポートフォリオの管理は困難を極める。本社部門が自社の事業領域すべてを理解することは困難である。そこで同社は各事業を、①数年間の売り上げ、②利益の成長傾向、③ROA（総資産利益率）などの利益率——から格付けをしている。そして、そこで問題があるとされた事業に対して、経営監査部門が監査を実施する。同社の監査は、まず課題事業の事業環境を、経営陣が第三者的視点から冷静に判断できるようにした点に大きな役割がある。課題事業を継続すべきかどうかを同社が判断する前に、事業部門による事業環境報告とは別に、経営監査部門が事業環境認識や競合との優位性などをそれぞれ客観的に評価している。同社経営陣はこれらに基づいて事業部門の事業計画および業績の評価ができる。経営監査部門は年度監査計画を立てて監査を実施するとともに、経営陣が課題事業とする事業も同計画に取り込んでいる。

その中でも、特に事業の成長率が低く利益率も低い課題事業を重点的に監査することで、撤退すべき事業を経営陣に報告している。この報告を受け、同社経営者が事業撤退を決断したケースは過去にいくつもある。そ

れまで経営者が事業環境を判断するための情報源は事業部門からの報告しかなかったが、経営監査部門からの報告が加わることで、事業環境と事業の競争力がより客観的に評価できるようになった。

事業撤退すべきかどうかの判断は、最終的には経営者に委ねられるものの、客観的な評価ができる情報源が加わることで、経営者が意思決定をより正確に下せるようになり、この点でC社の経営監査機能は大きな役割を果たしている。

4 | 三菱電機：選択と集中による リソース再配置

三菱電機は、携帯電話端末などの事業から撤退し、カーマルチメディア事業、FA（ファクトリーオートメーション）システム事業などにリソースを選択・集中させることで「強い事業」を育てている。同社は昔から、「強い事業をより強く」という方針を貫いてきた。その実現に向けては強い事業に人やカネを投下しなければならないため、「集中」の結果、弱い事業は淘汰される。

具体的には、撤退した携帯電話端末事業の人員をカーナビゲーション事業に異動させることで後者を強化した。強くしたいカーナビゲーション事業が初めにあり、そのために携帯電話端末事業のリソースをカーナビゲーション事業に異動させて実現したのである。このようにして強い事業に人やカネを「集中」させたことで、弱い事業は自然に淘汰された。つまり、カーナビゲーション事業は結果として強くなったのではなく、まず強くしたい事業があり、そのうえで、弱い事業から撤退したのである。このようにして、携帯電話

端末で培った通信技術・表示技術を、それを必要としていたカーナビゲーション事業に投入し、事業を成長させた。

三菱電機は事業ポートフォリオを見直し続けている。グローバル競争に打ち勝っていきける伸ばすべき強い自社事業を経営陣と本社経営企画部門とが明確にし、その事業が品質、納期、コストなどの面で競争に打ち勝っていきけるのかどうかを常に検証している。この場合、現時点での損益や単独事業の成長性ではなく、他事業と組み合わせたうえでのトータルな成長性があるのかどうかを分析している。事業環境は激しく変化するため、これらを常に見直すことで強い事業を伸ばしていくためのリソースを捻出している。

IV 事業ポートフォリオ管理機能の抜本的強化

事業を評価し社内リソースを 成長機会に再配置

事業ポートフォリオ管理機能を抜本的に強化するには、

- ①事業評価の仕組みと評価に応じた事業フォローアップの仕組みの構築
 - ②事業環境精査の仕組みの構築
 - ③市場機会ベースでの新規事業開発の仕組みの構築
 - ④成長機会を捉える社内リソース再配置の仕組みの構築
- が必要となる。

1 | 事業評価の仕組みと評価に応じた 事業フォローアップの仕組みの 構築

個々の事業について、売り上げや利益の成長率、市場の成長性などをマトリックスにし

て評価する仕組みを構築している企業は多い。しかしながら問題は、評価された後、それぞれの結果に応じたフォローアップがなされるかどうかである。

図3に示した「課題事業」、つまり「市場成長率が低く営業利益率も低い事業」に対しては、事業環境と競合状況、社内リソースのより詳細な把握など、競争力の客観的な判断が必要となる。これらをもとに、継続するのか、社内の他事業と組み合わせるのか、あるいは他社との提携により生き残りをかけるのか、事業撤退をするのか——を判断しなければならない。課題事業では製品のライフサイクルの検討も重要である。製品の価格が高いため市場が伸びない事業については、生産規模の拡大によって市場を大きく切り開けるかもしれないが、その場合、大型投資というリスクを伴うだけに販売チャネルの強さが重要になる。製品を市場に効率よく販売・展開し、低価格によって切り開いた市場から利益を刈り取れなければ投資の回収は難しい。

同じように図3で示した「安定事業」、つまり「市場は成長していないが、営業利益率は高い事業」については、市場シェアに鑑

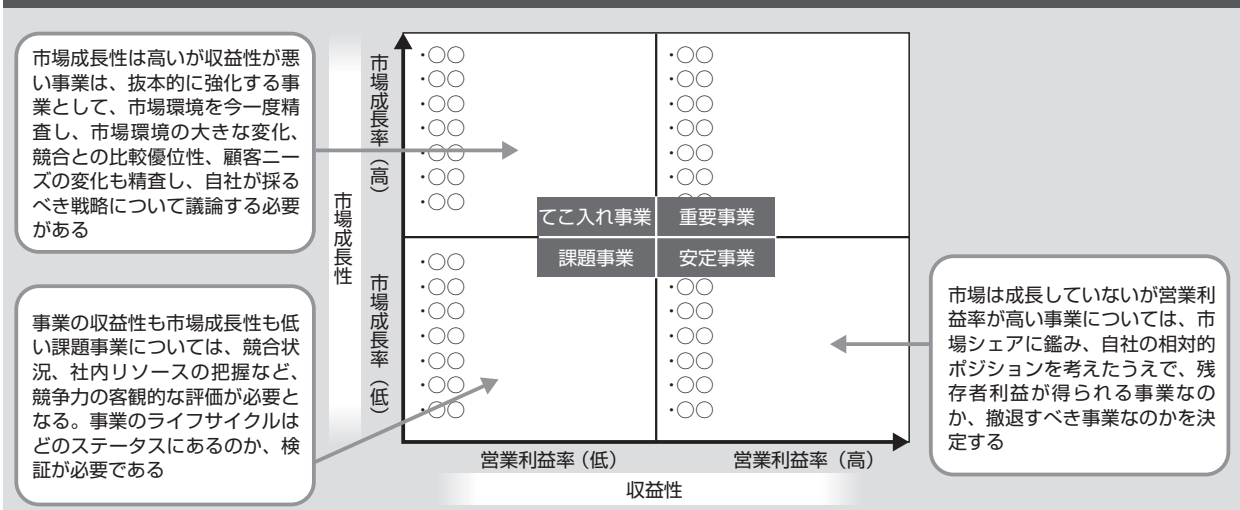
み、自社の相対的ポジションを考えたうえで、残存者利益が得られる事業なのか、撤退すべき事業なのかを決定しなければならない。自社のポジショニングを明確にしたうえで、競合と比べて高い市場シェアを確保できているのであれば、残存者利益を得られる事業として、投資をせず利益だけを取り続けていくことができる。逆に市場シェアが低いのであれば、今後は市場の縮小により利益確保が厳しくなる可能性が高いため、他社への事業譲渡など再編も含めた検討が必要となる。

さらに、「市場成長は高いものの事業の収益性が悪い事業」は、抜本的に強化する「てこ入れ事業」として、①市場環境の大きな変化、②競合との比較優位性、③顧客ニーズの変化——を今一度精査し、自社が採るべき戦略について議論する。事業評価に応じて、成長する事業にはリソースを配置する、生き残りが厳しい事業に対しては撤退・売却を検討するなどのメリハリをつけた明確な決断を促さなければならない。

2 | 事業環境精査の仕組みの構築

事業環境への本社の理解は、通常、事業部

図3 事業評価アウトプットフォーマット案



門からの情報に依存しているケースが多く、したがって、その情報をもとにしては、事業部門が気づいていない視点や競合環境の認識、顧客ニーズの変化に基づいた分析をすることはできない。そこで本社としては、事業部門に依存しない情報の入手と事業環境を分析する機能が必要となる。特に事業評価については、課題事業とされている事業環境に対しより踏み込んで精査できる仕組みを、本社は構築しなければならない。

そのためには前述のC社の経営監査部門のような、課題事業を監査するプロフェッショナル部門の育成が必要になると思われ、同部門には優秀な人材を集める。それには、経営監査部門に事業部門長候補などの人員を配属し、数年間、監査の経験を積ませてから事業部門長にするというようなキャリアパスを設けておく。米国のGE（ゼネラル・エレクトリック）はこうしたキャリアパスになっており、CAS（コーポレート・オーデイト・スタッフ）と呼ばれる監査部門には、事業部門（「クライアント」と称される）を説得できる交渉力、コミュニケーション力、明晰な思考プロセスが求められる。こうした経験をさせることでビジネスリーダーを育成している。

ビジネスリーダーには、ある事業に対する専門性だけでなく、さまざまな事業環境を理解してその中の問題・課題を抽出し、事業従事者を説得し、戦略を立案できるスキルが求められる。日本企業は、現場で事業たたき上げの人材はつくり上げるものの、経営のプロフェッショナル人材の育成力が弱い。人材育成という観点も含め、このような監査の発想を持った事業環境の精査の仕組みを構築して

いく必要があると思われる。

3 | 市場機会ベースでの新規事業開発の仕組みの構築

日本企業は過去、技術シーズをベースに事業を開発してきた。日本の製造業にとってイノベーション（革新）とは、技術におけるイノベーションを意味していた。しかし、製品がデジタル化されたことで肝心の技術がコモディティ（日用品）化し、市場シェアを大きく失っていった事業領域も多い。今本社に求められているのは、「市場機会ベース」での新規事業開発の仕組みを構築することである。本社はここにイニシアティブを発揮していかなければならない。

前述したように、事業部門は既存事業の延長線上にある製品開発を進め、研究開発部門は技術シーズをベースに将来の可能性に向けた技術開発を進める。そのため、一方は新規性に乏しい既存事業周辺の製品開発となり、もう一方は、悪くすると市場環境の変化に基づかず、事業化に結びつきにくい。

市場機会ベースでの新事業開発には、市場環境や顧客ニーズの変化をいかに捉えるかが重要となる。

製造業D社では、経営企画部門、事業部門、研究開発部門のトップが集まり、市場環境や顧客ニーズの変化、新技術領域について議論を重ねている。技術シーズに偏重しやすい研究開発部門と、既存製品の周辺に偏りがちな事業部門という弱点部分を補完し合い、市場環境の変化に則した新規事業領域や技術領域の創出を試みている。議論は常に市場環境の変化に基づいた新しい事業領域を創出していくものとなる。

この場合、D社本社の経営企画部門が中心となって、事業部門、研究開発部門とともに市場環境の変化に対する共通認識を醸成する必要がある。実施の仕方は、具体的には、顧客とのコミュニケーション力に優れている人材を事業部門と研究開発部門から選抜し、重要顧客や獲得していきたい顧客などを定点観測しながら、顧客ニーズの大きな変化について議論する。こうした態勢であれば、現在起きている顧客ニーズの変化に対してすぐに議論を開始できる。市場環境の変化をモニタリングするために経営企画部門も外部の知見者と常に意見交換をするなど、市場環境の大きな変化に対するアンテナを立てておくことも重要である。こうして得られた情報によって、今後予想される市場環境の変化や顧客ニーズの変化、それに基づいた事業開発テーマについて議論し、事業案の段階で顧客に再度ヒアリングをしてテーマを固めていく。

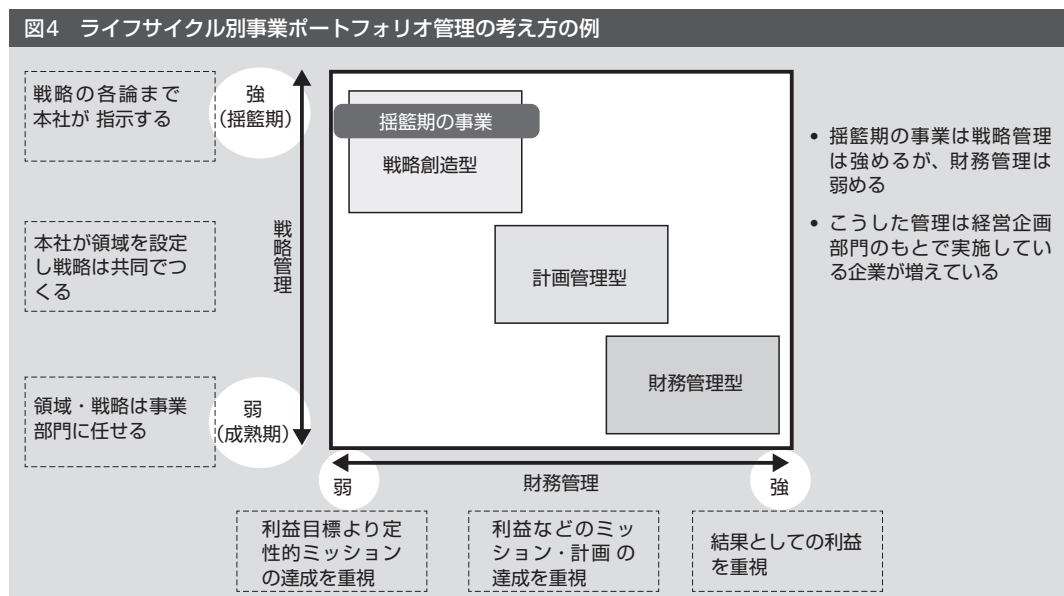
さらに、5年先、10年先の自社事業に大きなインパクトを与える可能性のある領域を設定し、技術・経営企画・事業部門が集まり、今後その領域でどのような変化が起きていく

のかを議論することも重要である。たとえばドイツの重電メーカーであるシーメンスは、都市化、人口推移、気候変動、グローバル化という4つを、自社にとって大きなインパクトを与える事業領域に設定し、10年先までの変化を予測している。

こうした議論は経営企画部門がリードし、発案される新規事業についても、財務面よりも戦略面を中心に同部門が管理していく必要がある。経営企画部門がリードする理由は、通常の事業ポートフォリオの中に新規事業を入れてその収益を厳しく管理してしまうと、新規事業を立ち上げるのが難しくなるからである。揺籃期にある事業については、戦略に対する管理は強めるものの、収益についてはある程度の猶予期間を設けながら育成していく（図4）。

4 | 成長機会を捉える社内リソース再配置の仕組みの構築

事業ポートフォリオを見直していくと、伸ばすべき事業と縮小・撤退すべき事業、言い換えると、強化すべき事業、および今後の継



続も含め検討しなければならない課題事業とが出てくる。事業の撤退・縮小のうで最も困難なのは、人員をどのように活かすかである。撤退・縮小によって生じた余剰人員を、事業売却によって他企業に転籍させるという方法もあるものの、多くは、自社内部の他事業・部門への異動が中心となる。その場合、リソースを集中的に投下しなければならない事業部門で何が必要とされているのかを明確にする。技術領域、営業・マーケティング領域、顧客基盤などが必要としている、人員をはじめとするリソースを明確にするのである。

同時に、縮小・撤退を検討している事業ではどのようなリソースがあるのかも明確にしておく。リソースを集中的に投下していくべき事業で求められているものが、縮小・撤退を検討している事業にあるかどうか、要件レベルにまで細かく落とし込みながら双方をマッチングさせる。この場合は技術も要件レベルに落とし込んでマッチングできるようにする。たとえば、強化したい事業で求められる技術要件を明確化し、こうした要件に合致

している技術人員をマッチングさせるのである。

つまり、強化すべき事業で必要とされる技術人員、営業人員、顧客基盤などの要件を明確にし、その要件に見合う人員が、縮小・撤退を検討している事業にいるかどうかを精査できる仕組みを構築する。そのためには、たとえば技術人員が保有している技術レベル、過去の製品開発などのスキルを明確に把握し、強化すべき事業が必要とするスキルに基づいて技術人員や営業人員が割り当てられる仕組みとする。本社は、こうした仕組みによって事業ポートフォリオ管理を強化し、成長領域にリソースをより集中的に投下することにイニシアティブを発揮していくべきである。

本社には、より強いリーダーシップを発揮し、戦略構築機能を抜本的に強化することが求められている。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

三中全会で示された金融改革の道筋

神宮 健

三中全会では市場メカニズム重視が打ち出された。金融自由化はすでに市場主導で進んでいるが、今後さらに進められることになる。また、金利自由化などが他の改革を推進する作用も期待される。

市場メカニズム重視を打ち出した三中全会

中国共産党の第18期中央委員会第三回全体会議（三中全会、2013年11月9日～12日）で「改革の全面的深化における若干の重大問題に関する中共中央の決定」（以下、「決定」）が採択された。内容は多岐にわたるが、「資源配分において市場に決定的な役割を果たさせ経済体制改革を深化させる」という点が注目される。市場メカニズム重視の中で、金融改革については、「金融業の対内対外開放の拡大」「民間資本による中小銀行設立」「直接金融の比率

の引き上げ」「人民元為替レートの市場化による形成メカニズムの改善」「金利自由化の推進の加速」「人民元資本勘定自由化の実現の加速」「預金保険制度の構築、金融機関の市場退出メカニズムの改善」などあり（表1）、従来よりも積極的な表現も見られる^{注1}。

市場メカニズムの重視の意図は、（金利等を含む）要素価格決定に市場メカニズムを働かせて資源配分の効率化を図ることである。金融面では、為替レートや金利の自由化が考えられるが、足元では、市場主導の自由化が、特に金利の面で進んでい

る^{注2}。

2013年の中国金融・IT界の話題の一つに「余额宝」がある。これは、ネット上の決済サービスを提供する「支付宝」（アリペイ）の口座上の遊休資金を（いつでも換金可能な）マネーマーケットファンドに投資するものである^{注3}。口座保有層はネットで商品を購入する若い世代が主と言われ、1件当たりの投資額は小さいものの、2013年6月末の発売以来急成長し、11月時点でファンドの総額は1000億元を超えた。自由金利商品がさらに身近になっている一例であり、銀行の預金と競合する面もある。銀行の従来型の預金ベースを侵食する新商品の登場により、銀行も自由金利の理財商品への依存を高める可能性がある。

また、過去数年間で顕著になったいわゆるシャドーバンキングは、規制回避を目的とした、銀行のオフバランス勘定での資金の迂回融資であると同時に、最終的に個人の顧客などが購入する理財商品が自由金利になっている点で、市場主導の預金金利の自由化と言える。

シャドーバンキングやそれに使われている理財商品の一部は、その目的が規制回避であるため、情報開示が不十分になり、リスクが蓄積することが問題である。当局がバッチワケ的な対応策を採っていると、さ

表1 改革の全面的深化における若干の重大問題に関する中共中央の決定

金融市場体系の改善についてのポイント

- 金融業の対内・対外開放の拡大。条件を満たす民間資本の中小型銀行等の金融機関設立許可。政策性金融機関の改革の推進
- 多層的資本市場体系の最適化。株式発行登録制改革の推進。多くのルートからのエクイティファイナンスの推進、債券市場の発展・規範化。直接金融の比率の引き上げ
- 保険の経済補償メカニズムの改善、巨大災害保険制度の構築
- 包含的（inclusive）金融の発展
- 金融革新の奨励、金融市場の階層と商品の多様化
- 人民元為替レートの市場化による形成メカニズムの改善、金利自由化の推進の加速、市場の需給関係を反映した国債イールドカーブの改善
- 資本市場の双方向の開放の推進、クロスボーダーの資本・金融取引の自由化程度の引き上げ
- マクロブルーデンシャル管理枠組の下で対外債務と資本フローの管理体系の設立・最適化、人民元資本勘定自由化の実現の加速
- 金融監督管理改革措置と穩健基準の着実な実施、監督管理の協調メカニズムの改善。中央と地方の金融監督管理職責とリスク対処責任の明確化
- 預金保険制度の構築、金融機関の市場退出メカニズムの改善

出所「改革の全面的深化における若干の重大問題に関する中共中央の決定」（2013年11月）より作成

らなる規制回避を生むだけに終わりがかねないことから、結局は規制緩和するしかないと思われる。

つまり、金融改革、特に金利自由化の推進については、市場メカニズムの発揮という本来の目的があることは事実だが、当局にとっては、秩序のある自由化を主導的に進めるか、リスクを蓄積しかねない市場主導の自由化を続けさせるか、という選択を迫られているのが現状である。当局は改革せざるをえない状況に追い込まれているのである。

当局の対応と今後の金利自由化推進の鍵

実際、最近の当局側の対応は、市場主導の動きを規範化しつつ半ば追認していると見られる。報道によると、銀行業監督管理委員会は2013年9月末に、「債権直接資金調達ツール」および「理財資産管理業務」の試行銀行11行を指定した^{注4}。これまで銀行は、規制回避のために、信託会社・証券会社を通じて地方政府の融資平台などに迂回融資を行ってきた。試行は、銀行が債権直接資金調達ツール（対資金調達者）および理財資産管理業務（対投資家）を利用して、迂回せずに資金を融通するものであり、オフバランス取引の透明化を図るものと思われる。

金利自由化進展の今後のポイントは、第1に、預金保険制度の構築であろう。金利を自由化した際、あるいは民間銀行を設立した際に生じるおそれのある銀行破綻に対して、預金保険制度と銀行の破綻処理メカニズムをつくっておかなければならない。また、足元では預金保険制度がないことから、逆に預金は全額保護されているという社会全体の暗黙の認識が形成されている中で、銀行・投資家がモラルハザードを起こしている問題もある。

中国では預金保険制度について、

過去20年間議論されているが、保護される預金額等^{注5}について意見が分かれている。保護される預金額の上限を50万円とすれば、預金者数のほとんどがカバーされると言われており、そうなれば預金者数のうえでは、事実上の全額保護の現状がほぼ維持できることになる。

第2に、市場（金利）を通じたマクロ調整を行ううえでは、金融政策のトランスミッションメカニズムの改善も重要である。最近の動きでは、2013年7月に銀行の貸出金利が事実上自由化された後、市場での金利形成を促進するため、10月以降、報告銀行（9行）のプライムレートから計算された貸出基礎金利（LPR: Loan Prime Rate）が発表されるようになった。今後は、LPRが従来の基準金利（中国人民銀行発表）の役割を担えるようになるかが注目される^{注6, 7}。

預金保険・破綻処理制度の構築が進み、銀行や投資家のリスクに対する意識が変われば、たとえば地方政府の融資平台の情報開示なども進まざるをえなくなり、そうなれば、地方政府の財政制度改革も余儀なくされる。金利自由化によって銀行の預貸利ざやが縮小すれば、銀行は中小企業融資をこれまで以上に重視し、中小企業の資金調達難の状況が変化する可能性もある^{注8}。このように、当局も推進せざるをえない金利自由化が他の改革の突破口になる可能性がある。

「決定」は諸改革を単に羅列したのではなく、改革が相互に関連しながら進むように設計されており、「改革の全面的深化」と銘打たれている理由がそこにあると考えられる^{注9}。

注

- 1 2012年11月の共産党第18回全国代表大会や2013年3月の政府工作报告では、「金利・為替レートの自

由化改革を着実に推進する。人民元の資本勘定自由化を徐々に実現する」とある

- 2 銀行間市場金利と銀行の貸出金利はすでに自由化されており、金利自由化は事実上預金金利を残すのみである
- 3 アリババのアリペイはC2Cの「淘宝网」の決済のための第三者支払いプラットフォーム（エスクローサービスを提供する）として2004年設立。余額宝は、1元から購入できいつでも換金可能という特徴を持つ。ファンドの運用管理は天弘基金管理
- 4 『広州日報』（2013年10月10日）などの報道による
- 5 保険料率についても、全銀行一律か、リスクに応じて異なる料率にするかといった議論がある
- 6 LPRは現在、1年物だけが発表されている（www.shibor.org）。9行は工商、農業、中国、建設、交通、中信、浦発、興業、招商。当面、人民銀行は、過渡的に従来の貸出基準金利も存続させる
- 7 預金金利のほうでは、Shibor（上海銀行間取引金利）あるいはレポ金利が同様に基準金利に替わるかがポイントとなる
- 8 「決定」で謳われている直接金融の引き上げが進み優良企業が資本市場でより多く資金調達するようになれば、また、民間中小銀行が設立されればなおさらである
- 9 以上では、主に経済（金融）改革に限って例を挙げたが、より広い観点からも、「決定」のタイトルが「改革の全面的深化」となっている背景には、中国が現在抱える諸問題は、一分野の改革だけでは解決できず、経済、政治、文化、社会、生態などの各分野の相互に関連する改革を同時に全面的に進めなければならないとの認識があると考えられる

『金融ITフォーカス』2014年1月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）
NRI北京金融システム研究部長

顧客サービスモデルの変革

山本英毅

顧客がどのように考え、どう行動し、何を求めているのかを理解すること、すなわち顧客理解に取り組む企業は多い。しかし、顧客理解が個々の部署単位に限定され、全社での情報共有ができていないために十分な効果が得られないケースは少なくない。「デジタイゼーション」による顧客理解の本質は、企業の顧客サービスモデルの変革にあり、顧客理解の全社戦略と情報連携のための専門組織の設置が鍵を握る。また、①自社の顧客理解の補強点の見極め、②全社横断での情報流通の仕組み、③自社にとって有効な技術の探索——の3点に留意して変革を進めるべきである。

日本企業のデジタイゼーションは十分か

顧客との長期的な関係の維持を目的とする、いわゆる「顧客中心経営」を実現するために顧客理解が重要であることに異論はないであろう。顧客理解をより深める新しい手段として期待されるのが、商品開発やマーケティング、サービス提供におけるIT（情報技術）の新たな活用の流れ、すなわち「デジタイゼーション」である。

デジタイゼーションの取り組みは日本企業においても急速に進んでおり、個々の事例の先進性は海外の有力企業にも劣らない。しかし、海外の先進企業が全社を挙げて組織的、体系的、持続的に取り組んでいるのに対して、日本

での取り組みは個々の部署単位が中心で、十分な効果が上がっているとは言えない。

本質は「顧客サービスモデルの変革」

これまで企業における顧客との接点は、販売や営業など顧客と対面する部署に限られ、しかも顧客と接するのほとんど販売時に限られていた。もちろん、アフターサービスなど顧客との継続的な接点をつくる努力は行われているが、顧客理解として十分とは言えない。企業と顧客は「点の関係性」を脱し切れていないのが実情である。

デジタイゼーションは、顧客との接点を多くの部署が継続的に持

ち、全社を挙げて顧客理解を深めること、すなわち「面の関係性」をつくっていくことへの有力な手段となりうる。たとえば、建設機械を製造・販売する大手企業では、製品に取り付けたセンサーから顧客の使用状況データを取得し、販売、アフターサービス、新製品企画、さらには製品の需要予測を行う部署も含めて継続的に活用している。

昨今では、販売時点の前後も含めて、顧客が「いつ、どういう背景で、どういう状況で、どういう体験を求めているか」という「コンテキスト情報」が重視されてきている。デジタイゼーションは、顧客の動作やし好、商品の動きをデータで収集・分析することが可能という特徴を持つため、コンテキスト情報の取得にも有効な手段である。

デジタイゼーションの持つこれらの特徴を踏まえて、顧客との関係を点から面に変えることで顧客サービスモデルの変革を起こすことこそが、デジタイゼーションを活用した顧客理解の本質である。

米国におけるデジタイゼーションの事例

野村総合研究所（NRI）は、各



国におけるデジタイゼーションの現状について研究してきた。本稿では、デジタイゼーションにより顧客理解を深め、ビジネスに活かすことに成功している2つの米国企業の事例について、その取り組み体制を中心に紹介し、日本企業の参考としたい。

(1) 顧客理解の専門部署とIT部門が両輪となり

デジタイゼーションを推進

まず、洗剤や化粧品などの日用品を製造・販売するグローバル企業A社の事例である。日用品は日常的に高頻度で購入されるものであり、顧客を引きつけるためには、店舗で購買意思を決定する瞬間の顧客の考えや行動を、従来のPOS（販売時点情報管理）データでは知りえなかった部分まで詳細に理解することが重要になる。

そのため、A社では以前から店舗での現場観察などを行ってきたが、近年は人間では感知できない情報を取得して顧客理解をさらに深めようとしている。特徴的な取り組みの一つとして「バーチャル店舗」が挙げられる。バーチャル店舗とは、商品が並べられた棚の映像を巨大なディスプレイに表示した仮想店舗で、モニターとなる

人にディスプレイの前に立って商品を選んでもらう。モニターの動作や視線の動き、脈拍などを検知し、商品選択の要因を解析しようというのである。バーチャル店舗で得られた情報は、棚割りなど実店舗に対する施策だけでなく、商品開発や在庫調整など多岐にわたって活用されている。

A社ではこうした取り組みに当たって、顧客の購買プロセスと行動、提供する商品、提供するチャネルと自社内の業務プロセス、関連する情報システムを一覧できるマップを活用している。これにより、組織を横断した全社視点でデジタイゼーションのポイントと方法を特定しているのである。

また、顧客理解の中心部署として全社的に知見の活用を進める千数百人規模の専門部署を置いている。店舗や顧客の生活の現場で収集されたデータを分析し、マーケティングや営業、物流、商品開発などの社内の各部署に対して顧客起点の戦略や施策の提言を行うことがその役割である。たとえば商品のパッケージデザインを決定する際や、新商品の機能を開発する際にも、この専門部署からの顧客ニーズの提言を受けるところから始めている。

さらに、こうした取り組みを拡大していくための技術探索も積極的に行われている。その中心はIT部門である。デジタイゼーションの取り組み以前には、社内システムの開発、保守・運用がIT部門の主な役割であったが、今ではベンチャー企業や大学などで開発される新たな技術の探索の専門チームを置いている。社内システムを構築するための技術と異なり、バーチャル技術やソーシャル技術などは特殊性が強く、また技術の進展も速い。専門チームは、ビジネス部門との関係を強め、常にそのニーズを把握するとともに、適用可能な技術を即座に提案・提供できるよう常に新たな技術に目を光らせている。

(2) 経営戦略上の重点組織として全社横断の分析専門部署を設置

次は、米国有数の金融機関B社の事例である。B社の従来の顧客接点は、口座開設などの取引機会に限られていた。そのため、個々の顧客の生活スタイルやし好の変化が十分に把握できず、販売機会を逸することや、適切な金融商品の開発や推奨ができずにいることが少なくなかった。



そこでB社は、デジタル金融サービスのベンチャー企業と提携して、顧客が飲食店などにおいてモバイル機器で支払えるサービスや、クレジットカードの使用実績に応じてクーポンを付与するサービスを開始した。こうしたサービスから取得できる顧客の購買情報を分析することで、顧客の嗜好や生活スタイルの変化を捉えようというのである。顧客のクレジットカードの使用履歴から、購入する商品の傾向が変化していることがわかれば、家族構成が変化しているという推測もできるだろう。そうすれば、住宅購入のニーズを察知して住宅ローンを推奨することなども可能になる。

このような情報活用は、たとえばクレジットカード部門だけが情報を保有してはできない。B社には、業務部門やIT部門から独立して情報の分析を行う数百人規模の専門部署がある。以前は、各部署に情報分析機能が分散していたが、部署間の情報の連携と、それによる相乗効果を目的に、専門部署に統合することにした。同時に各部署に分散していた顧客情報を統合させた顧客データ基盤を構築した。専門部署は、顧客データ基盤を活用しながら業務部門と

密に連携して課題認識を共有すること、分析の結果得られた顧客理解を部署横断で連携させることをその役割としている。この専門部署は、B社の経営戦略を実現するための重要な部署と位置づけられている。

B社はベンチャー企業のサービスを活用するだけでなく、さまざまな顧客接点の改革に向けて、大学などの研究機関と共同で技術開発も行っている。このために、上述の分析の専門部署とは別の専門部署を置いている。

全社戦略と専門組織が不可欠

日本でも多くの企業がデジタル化による顧客理解の取り組みを進め、一定の成果を上げている。しかし、販売、営業、アフターサービス、物流、商品企画など個々の部署で得られた顧客理解の結果を全社的に共有し、顧客理解をより深める活動にまで至っている企業はまだ少ない。たとえば、販売部署がSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）で販促活動を行い顧客情報を収集しても、他の部署と連携させていないために効果が限定的なケースや、流行に従っただけの短期的な取り

組みに終わっているケースなどが見られる。これは、取り組みが個別の部署に閉じた状態で行われ、部署をまたいだ全社的な戦略に基づく計画の下で進められていないことに原因がある。デジタイゼーションの効果を高めその結果をビジネスに活かすには、米国の事例に見られるように、全社戦略に基づいて顧客情報の収集を計画し、得られた情報を社内の各部署間で連携させる役割を持つ、相応の規模の専門部署が不可欠である。

デジタイゼーションの3つのポイント

(1) 自社の顧客理解の補強点の見極め

専門組織でデジタイゼーションの取り組みを進めると、ともすると多種多様かつ膨大な顧客情報に埋もれる結果となる。とはいえ、各部署が個別に、必要な情報を厳選し収集しても、全社戦略に基づかない無計画な情報収集では効果は限られる。大切なのは、自社の戦略に基づいて、前述のA社における「購買行動」や、B社における「顧客の変化」のように、必要な顧客理解の補強点を見極め、それに沿った顧客情報の収集に努めることである。そのためには、ま

ず顧客接点の現状（顧客との接触タイミング、必要な情報と活用の範囲、対応する部署・業務、関連する情報システムなど）を全社横断的に整理し、どこに課題があるのかを洗い出すとよい。

(2) 全社横断で情報を流通させる仕組み

顧客理解のデジタイゼーションの成否は、得られた知見を全社で活用できるようにするための仕組みが鍵を握る。その中心となるのが全社横断の専門部署で、そこには留意点が2つある。

1つは、専門部署が活用する「統合的な」顧客データ基盤の構築が不可欠ということである。各部署に顧客データが分散した状態で

は、データの鮮度や信頼性が一定せず、そこからビジネス活用に資する顧客理解を得ることは難しい。もう1つは、専門部署と各部署との接点の確保である。それは、各部署向けの窓口を置くだけでなく、専門部署の担当者が各部署の業務を理解し、対話できる能力を身につけるということである。顧客理解の知見を各部署へ伝え、それをビジネスで活用してもらうところまで責任を持って遂行することが大切である。

(3) 自社の顧客理解に有効な技術の探索

顧客理解のポイントは企業によって異なり、情報収集の方法やタイミングも多種多様である。その

ため、企業の情報システムに使われるような汎用的なソリューションは存在しない。A社やB社が採用している技術やサービスは、自社の顧客理解のポイントに合わせて、自ら探し出したものである。A社やB社では専門のチームや部署が、ベンチャー企業や大学などの動向を注視して自社に必要な技術を探索している。日本企業も、自社の顧客理解に有効な技術を探索するためのアンテナを持つべきであろう。

『ITソリューションフロンティア』
2013年12月号より転載

.....
山本英毅（やまもとひでき）
戦略IT研究室主任システムコンサルタント

成果を生み出すグローバル人事

主催：野村総合研究所経営コンサルティング部 2013年12月11日

会場：朝日生命大手町ビル24F 大手町サンスカイルームE室

野村総合研究所（NRI）は、「成果を生み出すグローバル人事」と題し、人事担当役員ならびに人事部門長向けセミナーを開催した。

「日本型タレントマネジメントの模索」「グローバル規模で経営理念を浸透させるには」「グローバル発展段階に応じた拠点経営人材育成のアプローチ」の3つのテーマで、経営コンサルティング部の組織・人事系コンサルタントが、日常のコンサルティング活動で得られた知見や事例をもとに、現状分析と提言を行った。

■講演1 「日本型タレントマネジメントの模索」

（経営コンサルティング部 内藤琢磨）

内藤は、「将来の幹部候補人材を比較的早い段階から選抜し、ストレッチした課題への取り組みや、研修あるいはポジションへの登用を通じて能力開発を図る欧米型タレントマネジメントは、グローバル競争を勝ち抜くうえで不可欠な人事戦略と言える。だがそれには、日本企業固有の組織風土・メンタリティが大きな障壁となっている」と指摘したうえで、多くの日本企業は、仕組みこそ導入しているものの、結果として必ずしも十分な成果を上げていないと分析した。

そしてその打開策として、「異なる文化、環境での適応能力を重視した人材選抜」と「さまざまな機会付与後の丁寧なモニタリングの実施」という、日本型タレントマネジメントのあり方を提唱した。

■講演2 「グローバル規模で経営理念を浸透させるには」

（経営コンサルティング部 柳澤花芽）

柳澤は、「日本企業が今、海外拠点の現地化を進め権限を大幅に委譲する中であって、自社らしさを堅持するための全社共通の判断軸、組織間連携を可

能とする共通語としての『経営理念』がますます重要になってきている」と指摘。そしてその経営理念を海外拠点に浸透させるには、①現地人キーマンの巻き込み、および本社経営層も含めた一貫性、②現地社員との議論を通じた経営理念の本質の見極めと浸透活動のための権限委譲、③現地ならではの事例に基づいた理解促進——がポイントとなることを、事例を交えて紹介した。

■講演3 「グローバル発展段階に応じた拠点経営人材育成のアプローチ」

（経営コンサルティング部 平井純一）

平井は、「企業内において段階的に発展していくグローバル化の中では、発展段階に応じて求められる人材は当然ながら変わってくる。顧客からも近年は、『自社グループのグローバル化の段階が地域ごとに異なる状況を前提にして打ち手を検討したい』という相談が増えてきた」と説明。日本人経営幹部・候補者（出向者）のグローバルリーダー化と現地経営人材候補者の経営スキルアップに、並行して取り組んでいる事例を紹介した。

具体的には、ビジネス経験の浅さや現地採用人材の質的な要件による制約がある新興国では、日本人経営幹部・候補者（出向者）のグローバルリーダー化によって対応している事例を、また、長年の進出経験をさらに一歩進めて経営の現地化に取り組んでいる先進国の事例を挙げて解説した。

.....

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ
 経営コンサルティング部 内藤、笹井
 電話：03-5533-2515（2108）
 電子メール：t-naito@nri.co.jp /
 j-sasai@nri.co.jp