

企業変革成功のかぎ



田口芳昭

企業変革の「実践編」としての本特集の位置付け

本特集は、本誌2014年2月号の特集「企業変革の実現力を問う」を企業変革の「考え方編」と捉えた場合、「実践編」という位置付けのものである。

「考え方編」では、「変革大工程」という企業変革を成功裏に導く基準としてのプロセスを提言し、変革の構想、変革を阻む壁、プロジェクトの実行・管理、変革推進の事務局のあり方など変革大工程の解説を行った。

本特集では、企業変革の事例を紹介しつつ、個々の変革のテーマ、変革プロセスにおける要諦や、陥りやすい問題、その解決方法を示し、企業変革の実践における具体策について論じたい。

本稿では、「実践編」の総括として、現在の日本企業における変革の難しさ、特有の経営課題について論じ、それへの対処を提言する。その上で、そうした企業変革を推進するための「変革大工程」を本特集の個々の論考と合わせて要点を振り返り、現在の日本企業が企業変革を成功させるかぎは何かというこ

とを明確にしたい。

好業績下での企業変革への挑戦

現在の日本企業は失われた20年を経て、久しぶりの好業績下にある。2014年3月期の決算では、製造業を中心に7割もの企業が増収増益を達成し、過去最高益企業数も2割を超えている（図1）。また、法人税減税、東京オリンピックによる内需拡大など今後に向けたポジティブな要素も多く、好業績が継続するとの期待も大きい。

しかし、好業績の中身は多分に円安への為替変動に依存するところが大きく、企業自身の体質、競争力が改善されたわけではないことは多くの経営者が認識している。財務力が高まり、20年間停滞していた企業の競争力アップのための企業変革の好機到来と考えているはずである。

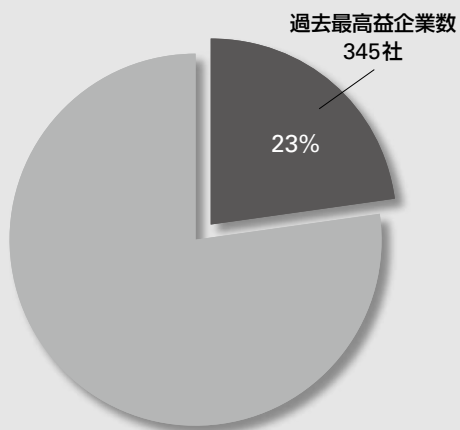
一般論だが、危機に直面した企業の変革においては、変革の大きさ、変革スピード、変革への全社レベルでの合意・巻き込みがスムーズである。業績悪化、不祥事、買収による株主の交代など「分かりやすい危機」ほど大

きな変革の原動力になるといえる。

一方、業績好調の場合、「なぜ、今、変革しなければならないか?」という疑問が従業員だけでなく、役員層にも発生しうる。こうした中でも「変革を推進すべし!」というある種の「圧力がかかった状態」を社内を作り出すのは容易ではない。好業績は、M&A、大規模なIT刷新など「金のかかる変革」に有利な半面、経営層を含めた組織全体の巻き込み、合意形成、変革意思の継続に対しては、逆に不利であるといえる。

2000～13年に企業変革を標榜した企業の割合、およびその中で成功した企業の割合を見ると分かるように（図2）、ITバブル崩壊、リーマンショック、超円高など多くの危機に見舞われた期間でも変革の成功率は2割程度である。「旗振れど、踊らず」という現在の好業績下での変革推進の成功率はさらに小さ

図1 2014年3月期 過去最高益企業の割合

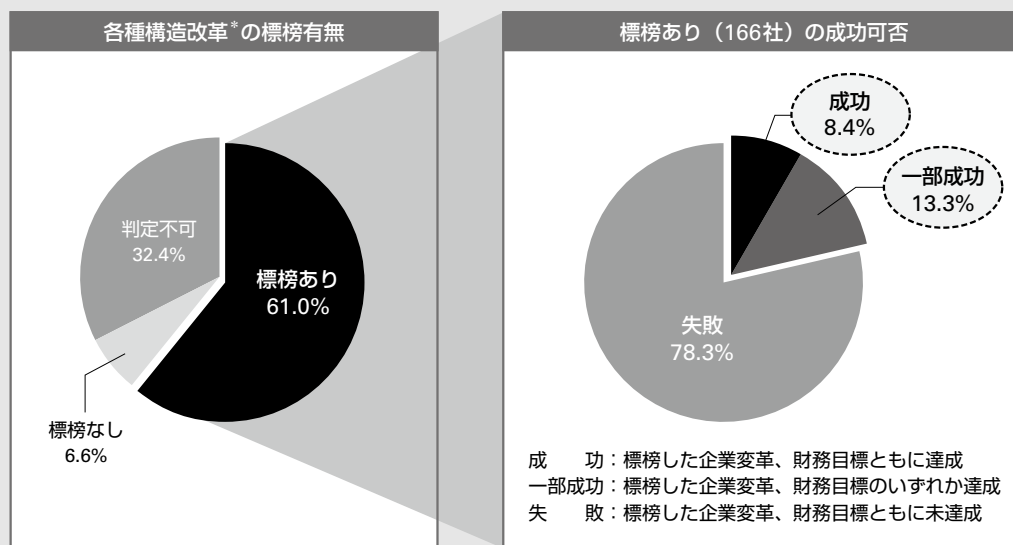


注) 2014年5月16日までに発表を終えた3月期決算の上場企業
1,516社を集計（金融、電力など除く）
出所「日本経済新聞」2014年5月17日朝刊

くなるはずである。

では、好業績下で、どのようにすれば企業変革に対し「圧力がかかった状態」を作り出せるのか。最もよく使われる手段は「恐怖シ

図2 各種構造改革の標榜と成功



*分社、持株会社への移行などの機構改革、事業構造改革、コスト構造改革を対象
出所) 連結売上高3,000億円以上かつ連結従業員数5,000人以上の東証1部上場企業272社を対象に各社IRなど公表資料（2000年～2013年）をもとに、野村総合研究所が標榜有無と結果を個別に判断

ナリオ、リスクシナリオ」の提示であろう。「もし、このまま続けば利益は5年後に半減する」「技術トレンドの変化によって自社の競争優位性はなくなるかもしれない」など、ある種的前提やリスクを想定し、危機意識を作り出し、議論する方法である。長いスパンの事業戦略や、リスクマネジメントを意識している部長、役員層であれば、この手法も有効であろう。しかし、現場レベルでは、足元の業績が良いのに、将来の恐怖シナリオはいまひとつ実感が湧かないという結果に陥りがちである。また、恐怖／リスクシナリオから想定される変革の方向性はリストラ、コストダウン、縮小均衡へと繋がりやすく、足元の好業績の果実を自分たちから奪うものと受け取ってしまう可能性が高い。これでは、企業変革推進の「担い手」が不足することになる。多くの変革が頓挫、遅延してしまう原因の一つにこの変革の「担い手」不足が挙げられる。

もう一つのやり方が、「積極的意味合い（ビジネスモデルの転換など）を持たせた変革の必要性を説き、そのためには痛みを伴う変革も辞さず」という論法である。重要なポイントは、企業変革によって、各人にとっての活躍の場が広がる、所属する組織の機能が拡大する、組織内の人材ターンオーバーが増大（＝組織内の人材の新陳代謝加速化）するなど、変革の「担い手」をポジティブに焚きつける要素があることである。この論法を提示しても、現状維持派も存在し、全員を同じ変革の舟に乗せることはできないのも事実である。しかし、この議論に乗ってきた一定量の変革の「担い手」の布陣が構築できることが重要である。

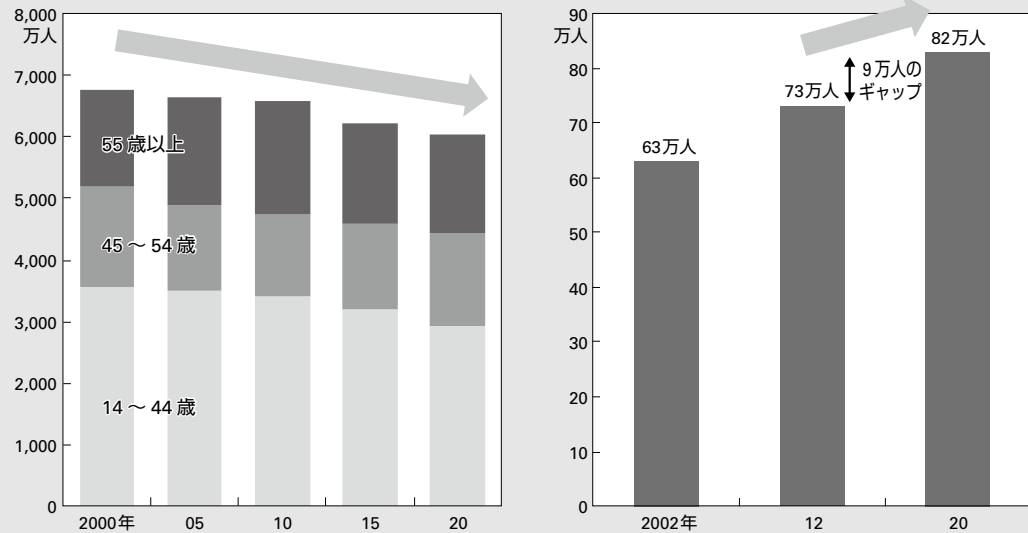
実際には、好業績下の企業変革に対する組織への動機付けは、「恐怖／リスクシナリオ」と「変革への積極的な意味付け」の両方を、聞き手や時と場合に応じ活用することが重要である。こうした動機付けを組織全体へ速やかに浸透させるためには、トップマネジメントのコミットメントが必須であるということは言をまたない。ある意味で屋上屋に受け取られるかもしれないが、好業績下の企業変革推進のためには、動機付けに関し「意図的な演出」が重要な要素となる。

現在の日本企業の変革リーダーが直面する経営課題

以下に挙げる経営課題は、多くの日本企業に共通する構造的な課題である。今回、特集として各論考で取り上げている企業変革の事例も、こうした経営課題と対応している。

国内市場の伸び悩みに伴うグローバル化の推進は戦略の中心テーマとなっている。M&Aや自律的な海外市場開拓によって、「事業のグローバル化」は進展した企業が多い。製造業では海外売上比率が5割を超えている企業も珍しくない。ところが、「経営のグローバル化」に着目すると、国内中心、日本人中心で考えられてきた組織、業務プロセス、経営管理などの仕組みをグローバル化の進展に合わせてどのように変えていくのかが、ボトルネックになっている。多くの日本企業のグローバル経営システムは多数の日本人駐在員によって維持・運営されており、また、拠点ごとに異なっていて、標準化やスケールメリット追求とは程遠い状態にある。やむを得

図3 世代別労働人口推移と45～55歳の管理職数推移



注) 2012年までは実績値、15年以降は推計値、管理職の人数を算出する際は従業員数100人以上の企業を対象とした
出所) 総務省「労働力調査」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」、厚生労働省「賃金構造基本調査」より作成

ないことであるが、事業の拡大が優先され、そこに人材も優先投入されてきたため、マネジメント、コーポレート機能のグローバル化のための人材が手薄になってしまったことも着手が遅れた原因であろう。

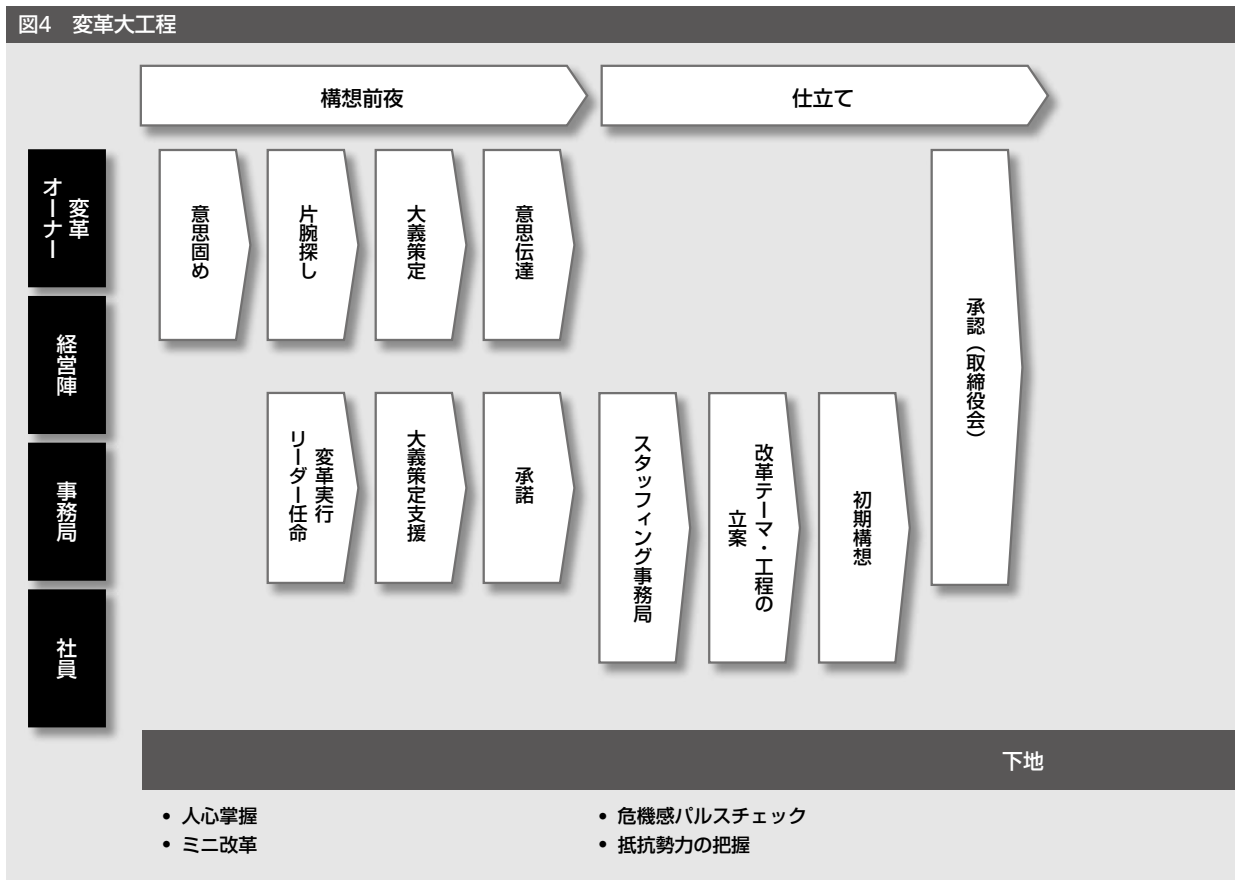
いわば、「事業のグローバル化から、マネジメントのグローバル化」が新たな経営課題としてクローズアップされている。これに関連して、本特集第二論考・寺坂和泰「グローバルオペレーションの確立の方法論と要点」では、マネジメントのグローバル化を支える業務、IT基盤の展開について詳述する。

国内に着目すると、少子高齢化の中、市場縮小が不可避な事業に関しては、縮小・撤退、人員リストラが繰り返されている。しかし、目先の赤字を止めることができても、結局は縮小均衡に陥ってしまうケースも多い。モチベーション上のネガティブ要素も強く、

「改革疲れ」や人材流出、品質や技術力といった競争力の源泉の棄損といった問題を引き起こしている例もある。そうした反省を踏まえ、国内事業に対し、リストラと並行して、持続的に成長に寄与できる組織能力をいま一度再興することが求められている。本特集第三論考・須藤光宜、淵上穰、佐藤悠一「全社構造改革を実現するための本社部門再編」、および第四論考・柳沢樹里、北島大士、中村哲「イノベーションの社内エコシステムのあり方」では、組織の能力の再興を目指した企業変革の事例を紹介し、その解決策を議論する。

さらに、20年来の低成長を原因とした採用抑制に伴う人員構成のひずみ、社員の高齢化は、組織機能の複雑化、人件費増加、組織風土の停滞を引き起こしており、多くの企業にとっての悩みの種になっている。図3を見ると分かるように、労働人口が減少してゆく

図4 変革大工程



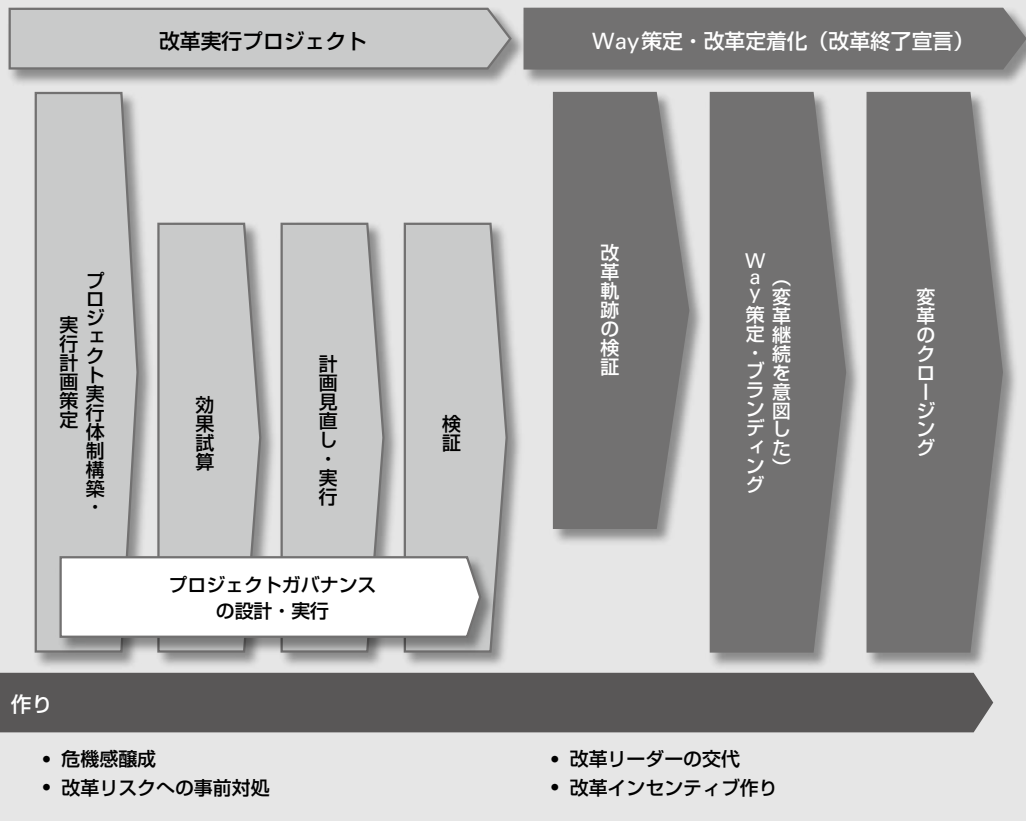
中、組織内の管理職層（45～55歳）の比率はトレンドを踏襲すれば、増大してゆく。現在も1980年代後半のバブル入社組は50歳前後であり、ポスト不足、モチベーションダウンの両方から人材マネジメント上の重荷となっている。こうした重荷は、このままでは拡大してゆく可能性が高い。人員構成のゆがみを反映し、どの企業も、ポストの増大、さらには部下なし課長格・部長格が増大している。こうした組織内の「意思決定関与者」の増大・多様化は企業変革の合意形成・推進をますます難しいものとしている。

本特集第一論考・山口隆夫「組織変革の進め方」では、複雑化した組織機能を改革するためのプロセス、要諦を論じる。

重要さを増す「変革大工程」とその要点

好業績下での変革の推進への動機付けの難しさに加え、「事業のグローバル化から経営のグローバル化への挑戦」「国内事業縮小下のリストラと組織能力の再活性化」「社員の高齢化と風土の停滞、組織の複雑化への対処」など、組織を横断した、構造的な問題を含む企業変革が必要になってきている。こうした企業変革に対しては、変革プロセスを明確に意識する重要性は増している。

このような企業変革において、野村総合研究所（NRI）では「変革大工程」（図4）という変革のプロセスを提言している。2014年



2月号でも詳述されているが、ここでは、その要点を振り返り、本稿の後に続く実践事例の理解深化の一助としたい。

図4を見ると分かるように、「変革大工程」は、時間軸の早い方から「構想前夜」「仕立て」「改革実行プロジェクト」「Way策定・改革定着化（改革終了宣言）」、そしてプロセス全体を通じた「下地作り」5つのフェーズから構成されている。ここでは、各フェーズにおける重要ポイントに絞って解説する。

「構想前夜」は、変革オーナー（多くの場合トップマネジメント）と事務局の間で変革の方向性、体制を決めるフェーズである。このフェーズのハイライトは「大義策定」であ

る。言い換えると、「なぜ変革しなければならないか」の突き詰めである。間違っではないのは「コストダウンのため」「スピードアップのため」といった総論賛成の文言ではないということである。「いかに自社が痛み、病んでいるか」「どんな痛みを伴っても、こうしていれば違った結果を生み出した」など企業ごとの個別事情に直接切り込み、動機を作り出すものでなければならない。企業の置かれた環境によって、恐怖や後悔を前面に出す場合も、将来の事業機会を前面に出す場合もある。もし可能であれば、大義にトレード・オフを内包させるべきと考える。「何かを得るためには、何かを捨てる」というメッセージは、受け手に大きなインパ

クトを与えることができる。日本企業の多くは、ネガティブな側面を表に出さず、ポジティブな側面のみを伝えがちだが、好業績下に従業員を動かすためにも挑戦を強く推奨したい。

「仕立て」は、キーパーソン（関係役員や、部長クラス）を巻き込み、改革の方向性・やり方を構築し、必要なスタッフィングを行うフェーズである。このフェーズのハイライトは「初期構想」である。これを改革の「What（何を）とHow（どうやってやるか）」を決めることであると考え、本質を見誤ることになる。WhatとHowの議論と並行して、これをやるためには誰の合意が必要かを見極め、説得に走り、さらに誰がこの案件をメンバーとして引っ張っていけるかのスタッフィングの調整を行う。変革のコンテンツ構築、キーパーソンの合意形成、メンバリングの3つを同時調整していく手腕が必要となる。

以上の2つのフェーズは、企業が大きな危機に直面している場合、特に意識せずとも自然と進むフェーズである。しかし、好業績下において、複雑な組織で組織横断的な問題を対象とした場合、あえて意識して推進する必要がある。

「改革実行プロジェクト」は、まさに正式にプロジェクトを推進、管理しているフェーズである。このフェーズのハイライトは「計画の見直し・実行」である。企業変革には、1年を超えるプロジェクトが多い。その間、キーとなる役員の交代も起こりうる。また、初期に描いていた変革仮説の効果が不十分であると分かることも頻発する。現状維持を望む

グループからの問題提起も考えられる。こうした不測の事態に対するプロジェクトマネジメントの基本は、コンティンジェンシープランの構築であるが、すべての事態に備えたコンティンジェンシープランをつくる余裕もなければ、起きる事態の変動要素も大きすぎるというのが企業変革プロジェクトの生態であり、効果は限定的と言わざるを得ない。

こうした場合、万能の処方存在しないものの、一つのやり方としてあるのは、「後戻りできない状況（Point of no return）までいかに早くたどり着くか」に集中することである。会社としての機関決定、対外発表などのイベントも考えられる。または、組織変更・人事刷新を先行させるということもある。重要なことは「後ろ向きの動きは、もはや手遅れで、いかに変革を進めるか」といった前向きな検討が必要」ということを認知してもらうことである。

「Way策定・改革定着化（改革終了宣言）」は、今後に向け持続的に変革し続けるための「構想前夜」であり、「仕立て」のフェーズといえる。このフェーズのハイライトは「改革軌跡の検証」である。誤解を恐れずあえていえば、日本企業は企業変革プロジェクトの検証を苦手とする。成功したプロジェクトは礼賛一色となり、失敗したプロジェクトはなかったかのように忘れ去る。どのような成功プロジェクトにも積み残しや反省点があり、失敗プロジェクトには、忘れてはならない失敗の原因がある。このフェーズのアウトプットは「継続的変革」である。そのためには、検証プロセスは軋轢を恐れないトップ自らがを行い、次の変革へとつなげることが重要であ

る。

こういった工程を貫くフェーズが「下地作り」である。全フェーズに渡り、企業変革が続き、加速化するよう支援する機能である。このフェーズでの活動は状況によって異なり、標準形は存在しないが、重要なポイントは企業変革を支える役員層の合意形成、変革意思の継続のための仕組みづくりである。オーナー企業の場合はオーナーの意思で方向性が決まり、ブレも少ない。しかし、一般的な企業の場合は、トップを含む多くの役員が変革を支持し、支援し続けることが重要である。

本特集では、第一論考から第四論考までを通し、「変革大工程」の最初の4つのフェーズ（前夜～終了宣言）までを中心に論じている。今特集の実践事例を通じ、NRIが提言し

てきた変革大工程の理解が深まれば幸いである。変革の立ち上げ、推進、継続に少しでも示唆を与えることができればと思っている。加えて、企業個別の経営環境、変革テーマ、難しさについて、企業変革を志すコンサルタントとして、今後討議していければ大変幸いと考えている。

参考文献

野村総合研究所『NRI流変革実現力』、中央経済社、2014年
「特集 企業変革の実現力を問う」『知的資産創造』2014年2月号、野村総合研究所

著者

田口芳昭（たぐちよしあき）
業務革新コンサルティング部長上席コンサルタント
専門はグローバルマネジメント、企業統合、M&A・アライアンス、組織・業務・ITなどの構造改革