

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 6

November 2001

business perspective from Roland Berger

選択とスピードが問われるリストラクチャリングの本質 (第3回)

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイトパートナー 水留 浩一

リストラクチャリングの成功を阻む第一の関門である「止血」の関門について前号で述べた。しかし、たとえキャッシュの流出が一時的に止まり、含みや遊休資産を売却する事により一時的な益出しをしてもそれは中長期的な企業の存続や成長を保証するものでは決してあり得ない。今号ではリストラクチャリング = 企業構造改革の核心となる企業の成長戦略を「描く」関門について述べてみたい。

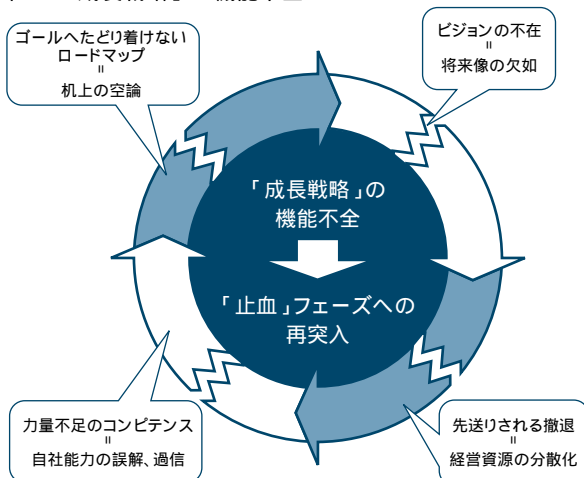
機能しない成長戦略

成長戦略の見えない企業は自ずと衰退する。この事は至極当然のように聞こえるかも知れない。しかしながら、実際には成長戦略が明確に示されている、または組織内外に理解されている企業は希であるという事も事実である。勿論、多くの企業は中長期の経営戦略を策定し、数値上の成長目標は掲げているであろう。その中には各事業部やエリア、商品カテゴリー毎にその数値が細分化され、見かけ上はどの領域でどのくらいの成長を見込んでいるのかは理解可能なものも多い。しかし、いざ我々が企業の中に入り経営幹部層や各事業単位の責任者にその成長の根拠を聞いてみると論理性に欠け根拠無き数値である事も多々存在する。根拠が無いという事は成長を実現する現場の行動レベルまで繋がっていないという事を意味する。そして、結果として成長どころか再度「止血」フェーズを経験しなければならない状況に追い込まれる事も多い。我々はこうした「成長戦略が機能しない」理由は4つのポイントに絞られると考えている。(図1)

1. ビジョンの不在 - 将来像の欠如

今やいたるところで「ビジョン」という言葉が使われ、その解釈もさまざまであるが、単にスローガンだ

図1 「成長戦略」の機能不全



けを並べたものを「ビジョン」と称し、その結果「事業ポートフォリオ」や「コンピタンス」に繋がらず、かえって将来像が見えなくなっているケースも多い。その様な中で、我々ではビジョンを下記のように定義している。

「企業哲学、長期的事業展望、競争基盤、必要組織能力を十分に検討し、顧客に提供する価値をシンプルにまとめたもの」

上記の定義からもわかる通り、ビジョンとは企業の大きな方向性を指し示すものであり企業の事業ドメインを明確に定義していなければならない。それ故に実際に個々の要素を再確認することは、かなり困難な作業である。それに加えて多くの課題も混在している。

経営者がビジョン自体を軽視している、経営者がビジョン作りを自分のミッションだと理解していない、といった現象は経営者自身がそもそもビジョン自体の有効性について疑問を持っているケースもある。また、企業風土の変革が求められている場合、風土を根本から変えることができる最も上位の概念はビジョンである。しかし、そこに過去と決別する意思や反省が明確に盛り込まれていなければ、風土も変えることはできない。リストラクチャリングが単なるダウンサイジングに終わるか否かは、新たなビジョンを見ればわかることも多いのである。(図2)

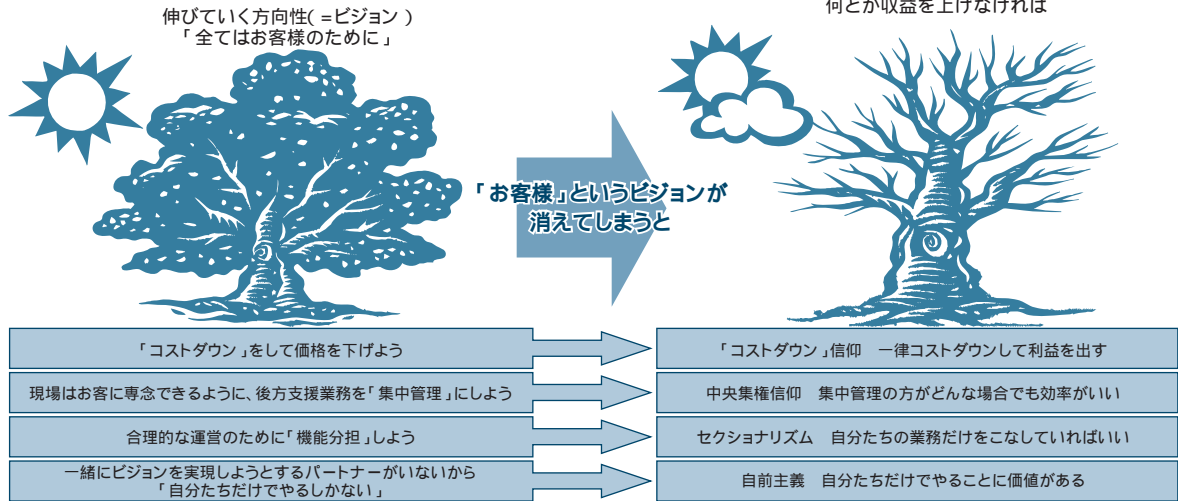
ビジョンによって方向性が明確になっていなければ、野放図に将来的な視野を欠いた新規事業に進出したり、本来の企業目的ではない活動に突き進んだりといった事態を招きかねない。バブル期の不動産や財テク投資などはその典型例であり、またネットバブルに踊り、本来の事業領域以外の事業に次々と投資を行った企業なども同様である。

2. 先送りされる撤退 - 経営資源の分散化

将来への方向性を明確にするが、「撤退」については先送りしてしまう企業も多い。撤退の先延ばしは人、モノ、カネ、時間の浪費となることはわかっている、決断できないことは往々にしてある。成長戦略の中では、何を将来の糧としているのかということとその結

「視点」

図2 「ビジョン欠落」の恐怖



果に伴う整理対象も明らかにするのが必須である。企業構造を変革するリストラクチャリングでは、この成長と撤退の両者の明確化が最も求められているのである。この場合の撤退事業の選別に関しても、単純に現時点で利益を創出しているから存続事業として見なす事とは大きく異なる事を理解すべきである。

しかしながら、実態は成長分野を明確にしても、撤退分野については触れないことが多い。撤退分野を明らかにしないと、あるべき事業構造も不明瞭となり経営資源も自ずと分散される。そして、結果としてゴールに向かってステークホルダーが一丸となるまでに時間を要する。時間を浪費した結果、最悪の場合は「止血」区域に入ってしまう、成長戦略の幅を制限してしまう結果になる。

3. 力量不足のコンピテンス - 自社能力の誤解、過信

コア・コンピテンスは企業の競争力の源泉となるものである。バブル崩壊以後、自信を失いかけた日本企業は血眼で自社のコア・コンピテンスを探し始めたが、多くの場合、その本質を理解するには至っていない。例えば、いろいろな企業で「御社のコア・コンピテンスは何ですか？」と質問すると、研究開発部門の人間であれば、ほぼ間違いなく「技術力です」という答えが返ってくるし、営業部門の人間であれば「営業力です」という答えが返ってくる。

上記の例にしても、本当に競合他社に比べ「技術力」や「営業力」が飛びぬけて優れているならまだいいが、そんな自信も社内だけの思い込みに過ぎない場合も多い。技術力であれば競合他社を寄せ付けないほど技術的に優れた製品なのか、営業力であれば顧客志向のオペレーションで徹底的に顧客ニーズを追求できるのか、あるいは揺るぎない定評を確立したブランド力があるのか、いずれにせよ自社の置かれている地位を客観的に確かめ、競争優位に立っているのであればその源泉を理解する事が重要である。その部分の競争優位性を継続的に維持、成長させていく事を実現していかなければ、いくら構造改革しても勝ち組には残れない。

4. ゴールへたどり着けないロードマップ - 机上の空論

「ロードマップ」とはまさに目的地=ビジョンやある

べき事業像に至る地図として、リストラクチャリングの具体的な道筋を指し示すものである。しかし、多くの企業はこの「ロードマップ」が不十分なまま事業を続けていたり、そもそも「ロードマップ」という発想すら持たずに地図なき旅を続けている。これでは道に迷った事すら理解するのに時間を要し unnecessary 資源を浪費してしまうのも無理無き事である。

一方、「ロードマップ」を持っていながらも、道に迷いつまづき、倒れる企業も多い。実際の企業活動では、大幅な事業環境の変化が当初想定したシナリオを狂わせ、その実現を阻むことはよくある。いわば旅の途上で、予定していたルートが渋滞していたり通行止めになっていたりと、予定の時間に目的地に到着できないようなものである。したがって旅行計画にせよ事業計画の遂行シナリオにせよ、そうした「不確実性」をどれだけ考慮に入れるかが作成のポイントとなる。この点が不十分なシナリオではわずかな環境変化にも対応できず、道を迷わせ、つまづかせる原因となる。予期せぬ渋滞に出くわして焦り、地図にない回り道に突っ込んで脱輪した企業が非常に多いのである。

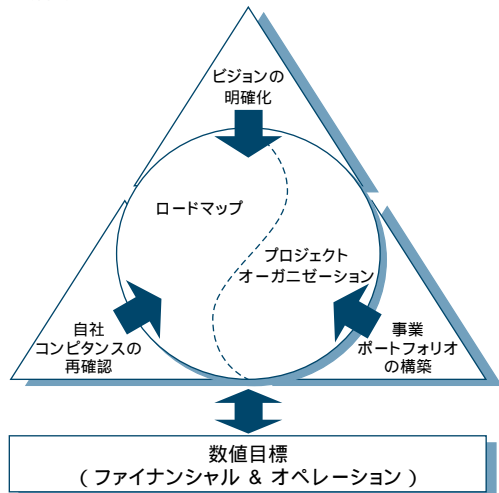
関門を越える第3の鍵：ゴールセット

前述のような課題を内含する「描く」の関門を越えていくにはそれぞれ重要となる複数の構成要素の統合を必要とする。(図3) この中でも、一つ目の鍵となるものは明確なる「ゴールセット」である。この「ゴールセット」には前述のビジョンという企業の存在価値を定義する上位概念的なものから具体的なオペレーション上の数値目標にまで落とし込まれたものまで含む。これら全てのレベルでの詳細な説明はスペースの関係上詳述できないが、その中で一つの核となる「事業の将来像構築(事業ポートフォリオ)」の重要な6つのポイントについて紹介する。

ビジョンとの整合性

事業の将来像、事業ポートフォリオがビジョンをビジネスとして具体化したものである以上、ビジョンとの整合性が重視されていなければならない。例えば、顧客に今までにない高付加価値を提供することをビジョンとして掲げているなら、どのような事業がどのよ

図3 「描く」のコンポーネント



うな付加価値を顧客に与えるのかということを明確にする必要がある。

マクロ社会・経済との整合性

社会全体の流れを見定め自社の方向性との整合性を重視しなければならない。世の中の流れが一時的な流行なのか、ある程度続くものなのか、長期にわたるトレンドなのかを見間違えないようにすることが重要である。一時的な流行ののって将来のあるべき姿を見間違えてしまうと、実現性に大きな問題が起きるだけでなく、ビジョンとも大きく乖離してしまう可能性があり、あらゆる面で統一感が失われてしまう。

市場・業界構造との整合性

構造不況業種においては個々の企業レベルで終わるような改革手段では構造的に成長を描けないケースも多い。現状の競合環境を冷静に分析し、自社を軸にした業界の再編までも視野に入れた絵姿を描くことが必要である。これは決して根拠なき夢物語を描くということではなく、ニッチであろうとも、必ず特定の分野でのリーダーシップを業界内で確立することが勝ち残りの必須条件となることが念頭に置かれるべきである。

従来事業、従来技術とのシナジー効果

限られたリソースで効率的な投資をしていくなれば、既存の技術を生かせること、既存技術をさらに強化するものであることが必須条件となってくる。したがって的確な選択と集中のためには短期的な事業の評価のみならず、表からはなかなか見えにくいシナジー効果も評価基準として欠かせない。しかし、一方で選択と集中の概念と相反する“シナジー信仰”に流されないことも重要である。客観的な判断をしないまま、他事業とのシナジーを理由に不採算事業を存続させたのでは、貴重なリソースをいたずらに消耗することになる。

経営基盤の拡大

事業である以上、将来のあるべき事業像が現在の事業ポートフォリオに比べ経営基盤、もしくは企業価値が拡大されていなければならない。財務的数字はもちろんのこと、技術的な蓄積に貢献できるか、新たな商品、サービス、チャネル、顧客層などが切り開けるかなど、実際の事業活動の視点からどの程度経営基盤を拡大できるかという検討が必要となってくる。

企業風土の変革と活性化への貢献

リストラクチャリングの場合、将来像の検討段階で会社の方向性が大きく変化していく場合が多い。新たな方向性を見出し、新たな事業展開を行えば企業価値は増大するということが社員に理解され、自主的な変革エネルギーが生まれてくるのがリストラクチャリング成功の鍵となる。そのためには本当に大きく変わるということをトップが自ら示し、企業風土の変革と活性化に貢献しうる事業像が必要となってくる。

以上の6点に加え、将来の事業像を全体的に検討する際に守るべき点が2点ある。1点目は「選択と集中」に聖域を設けないことである。どのような事業でも同じポイントから検討することが、統一感のある戦略構築につながる。一度例外を設ければなし崩し的に例外が増え、今までの全てのプロセスが水の泡となってしまう。

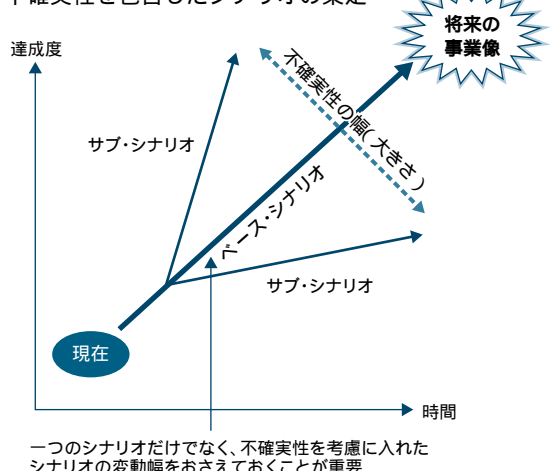
2点目は、検討は必ず現状を把握する以前に、あくまでもゼロベースで行うことである。一度現状を目の当たりにしまうと、どうしても出来ない理由が先に立ってしまい、過去の延長という呪縛にとらわれてしまう。事業構造の抜本的変革などという視点は、過去の延長線上からは出てこない。既存の枠組みにとらわれないビジョンと事業環境などの事実に基づいた自社の事業像を、一から検討することが必要となる。

関門を越える第4の鍵：ロードマップ

明確な「ゴールセット」が設定された上で必要となるのが実現性をより担保し、達成への道筋を示す「ロードマップ」の策定である。ここでは、あるべき姿への到達までの方法論を精緻に計画に落とし込み、筋道を明確に描いて行く事が必要とされる。

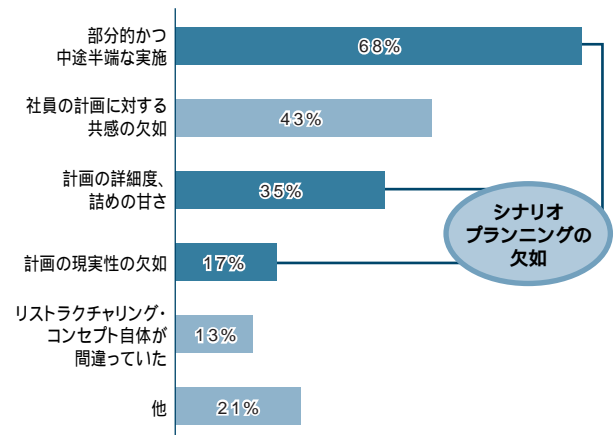
ロードマップを描くということは、将来を予測するというに等しいため、いかに不確実性を組み込むかということが実現性を大きく左右する。この不確実性を正確に把握し道筋にある程度の幅を持たせておく事が改革継続上重要になる。また、結果として振れが発生した場合にはどの要素がどのように作用しているのかを把握できるようにしておく事が必要となる。(図4) そのためには、ロードマップを描く際の前提条件の質の高さが問題となり、この前提条件を明確にする手法の1つとしてシナリオプランニングという考え方

図4 不確実性を包含したシナリオの策定



「視点」

図5 米国企業が再生できない訳



ローランドベルガー調べ、米国315企業の経営者へのインタビューより(複数回答)

がある。

ローランド・ベルガーが米国315企業を対象に実施した経営者インタビューでは、企業構造改革がうまくいかない原因の多くは、このシナリオプランニングに起因している(図5)と考えている。改革が中途半端な実施で終わってしまうのは、従業員などのステークホルダーとどう改革を共有していくかという課題と、ロードマップ作成時の課題に起因する。

理想ばかりで実現性の薄い机上の空論的ロードマップでは、改革に取り組む意欲そのものが半減してしまう。「笛吹けど踊らず」にならないためには、各事業の具体的改革の方向性やその効果、リストラクチャリングというトンネルの向こうにある姿が具体的にイメージできるようなロードマップが欠かせない。ビジョンのハードルの高低が問題なのではなく、そこに至る道筋がステークホルダーに見えることが鍵であると我々は考えている。

マーケットリーダー以外の成長戦略はあり得ない

以上、リストラクチャリング第二の関門「描く」について述べてきたが、私個人としては成長戦略の中身はマーケットリーダーになるという以外のオプションは無いと考えている。そして、論点となるべきポイントはそのマーケットの定義とそこでの差別化ポイントのみと言え。世に言うニッチ戦略というのも大括りのマーケットを特定商品や、機能、特定顧客セグメントに限ったマーケットにおけるリーダーシップ戦略であり、重要なポイントは限定したマーケット内において差別化され強いブランドイメージを確立し、最大規模のシェアを持つ事である。そして、オペレーションを強化するためにターゲットとして設定したマーケットの差別化ポイントを特定した上で自社のコンピテンスを開発していく以外の道はあり得ないのでは無いだろうか。

よく見られるケースとして、大括りのマーケットで見たシェアが2位や3位の企業が急速に業績悪化し緊急的なリストラクチャリングが必要となる場合がある。こうした企業を詳細に見ると、マーケット2位といっても各カテゴリー毎ではシェア3位4位の集合であり、他社の攻勢やマーケットの減少のあおりを最も大きく受けてしまう。3位4位というポジションは流通が品番削減をしたり企業が納入企業を絞り込む際に取引を見直す場合に最も手が着きやすいポジションであり、その安定性はかなり厳しい。

このようなケースが今後益々多く見られるであろう事は想像に難くない。市場は既に「なくてはならない企業」のみを選別し、「あってもよい企業」は今後ますます厳しい状況に追い込まれようとしているのである。その為にはたとえ小規模のマーケットであってもその中でリーダーシップが取れる「何か」を持っていない戦略は機能しないと確信している。

執筆者・発行人プロフィールと“ひとりごと”



アソシエイトパートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
 koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
 東京大学で天文学を専攻。卒業後、大手広告代理店に就職。当時話題の広告キャンペーンを手がける。米系コンサルティングファームを経て、多くの企業のコンサルティングを手がけながら、欧州系戦略ファーム、ローランドベルガーの日本での立ち上げ、事業拡大を担当。Kellogg経営大学院 Executive MBA、最近のテーマは「リストラクチャリング」
 「ブランドマネジメント」



出版案内

ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン
 水留浩一・宮崎真澄 編著
 「リストラクチャリング 成長に向けた企業構造改革」が東洋経済新報社から出版されます。
 ニュースレター「視点」で連載しています内容に加え、より詳細に「リストラクチャリング」の課題や実行に向けた成功の要諦を記述しております。ご一読いただけますと幸いです。

昨今、多くの企業からリストラ計画が発表されていますが、その多くは「止血」のみに焦点が当てられ残念ながら「成長シナリオ」に欠ける面が多いのではないのでしょうか。実際に資本市場もこの「リストラ」計画で肯定的に反応する事は少なくなり、本来の意味での成長戦略を伴った「リストラクチャリング」計画を求めているというのが現状です。また、顧客、株主、従業員、取引先、債権者といったステークホルダーに関しても成長の見えない企業と付き合っていく魅力は決して大きくはありません。今一度、企業は「成長」する事が一番の魅力である事を考え直す必要があるのではないのでしょうか。やや恒例になりました愛娘悠理は、いたって元気です。ここのところ自我に激しく目覚め、言葉も覚え始め、自らの感情を明確に示してくるようになりました。しかし、家を出る際の私を求め大泣きには嬉しいやら困ったらやで毎朝会社を休む事への葛藤を繰り返しています。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.6 November 2001

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン

〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

事業・マーケティング戦略チーム

遠藤 功	パートナー	石黒 泰時	シニアマネージャー
水留 浩一	アソシエイトパートナー	渡邊 遼	プロジェクトマネージャー
丹治 和男	アソシエイトパートナー	泉 智之	シニアコンサルタント
宮崎 真澄	シニアマネージャー	鬼頭 孝幸	シニアコンサルタント