

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 20

October 2004

「思いを形に」企業再生活動の現場から

(株)ローランド・ベルガー

パートナー 企業・事業再生グループ アジア統括 水留 浩一

プロジェクト・マネージャー 山邊 圭介

事業、もしくは企業の「再生」が一つのブームである。パイアウトファンドが組成したファンドの総額が日本向けだけでも2兆円を超えるというニュースもある。しかし、不振企業を再生していくために具体的にどのような事が行われているのかを知りうる機会は少ない。多くのファンド企業やメインバンクと協業する再生活動の現場から得られる企業再生に向けた示唆をまとめる。

1. 企業はなぜ業績不振に陥るのか？

ローランド・ベルガーの再生グループは今年に入ってから既に10件以上の再生案件を手がけている。その業種は耐久消費財メーカーから消費財メーカー、サービス業に至るまで様々ではあるが、企業が不振に陥る要因には共通した要素がある。

1つ目は、「市場や業界の変化に対する対応の遅れ」である。近年の市場や業界の動きは速い。消費財メーカーの事例をみるとその傾向が顕著である事が分かる。複数の不振企業では過去数年来に渡り市場が年率10%近く連続して縮小した結果が企業の経営状況に大きく影響を与えていた。しかし、市場の収縮自体が企業経営に与える影響が甚大である事は当然ではあるが、より大きな要因はそうした市場の動きに対して不振企業が企業活動を調整しきれていなかった点にある。例えば、アパレル業という産業を見て見ると一般的にその事業構造自体は特性上非常に粗利幅の大きい事業である。市場が縮小していても、需要をきちんと読み勇気をもって生産量の調整を行い在庫を大量に残さないようにすれば利益を出すのはそう難しくは無い。事実勝ち組み企業の中には減収増益企業も多い。しかし、企業文化が売上維持・向上にだけ目が向けられ市場と合わない過剰生産を行った場合、鮮度の落ちた在庫を抱えるだけでなく、翌期以降の市場を安値で前喰いしたり、売り場を季節に合わせて対応できなくなったりと、更なる減収を招く負のサイクルに陥る事となる。そして、不振企業の多くは、変化対応の遅れの結果として財務体質を毀損し破綻状態に至ってしまっているのである。

2つ目は「自社の競争力の喪失」である。本来持っていた自社の競争力を自ら破壊してしまい、弱いところで戦わざるを得なくなっている企業も頻繁に見られる。ある受注生産型の企業向けサービス企業では、顧客に対する密着営業力が強みであり多くの優良顧客を過去には有し

ていた。しかしながら、市況が悪化する中で生産性の向上を最優先させ、本来の競争力であった営業人員を削減し、給与カットを行い、現場の士気が悪化する中で縮小型の負のスパイラルが廻っているという状況があった。また、別の消費者向けサービス業では有力な商業施設に出店しその商業施設の集客力を上手く活用しながら高収益を実現するというモデルから更なる多店舗展開を指向してしまい、成功モデルから逸脱した路面店展開など自社リスク型店舗への展開を行ってしまい大きな損失を発生させた例もある。

過去に成功した企業にはその企業なりの「成功の方程式」を持っている事が多いのだが、企業自体がその方程式の重要性に気付いていない事が多い。それ故に、より高い成長の達成や不振状況の打開を目指した時にこそ、その方程式から間違った方向に逸脱してしまい、結果として大きな損失を被ってしまっている事が多いのである。

3つ目は「組織文化・風土」の問題である。この中で最も多い事象はオーナー経営者やカリスマ経営者など有力経営者による独善的な経営がもたらしたブレーキを持たない組織の例である。有力経営者はとかく過去に事業を大きく飛躍させた成功体験を有している。そして、その中で組織内における絶対的な権力を持つことになり組織内に苦言を呈する補佐役や現場の声と言ったものが届かなくなってしまう。その事が結果として市場の変化を見えづらくさせてしまい、明確な打ち手がタイミング良く打てなかったり、自社では力不足と思える大規模な新規事業に手を出してしまうという失敗に至ってしまうのである。特に6, 7年程前のEビジネスやネットバブルと共に起こった景気浮揚の時期に自社の領域外の新規事業に大々的に投資を行ってしまった事例には事欠かず、近年に至るまでそのツケを財務的に引きずっている企業は多い。

また、失敗した事業の責任を取る形で有力経営者が退いた後の組織も問題である。役員、部長、課長に至るまで多くの人間が指示待ち型の管理職となってしまう自らが判断するという重要な現場組織の力を失ってしまっ

「視点」

いる事が多いからである。声の大きい所謂「出る杭」は有力経営者に排除されてしまっており気骨ある人材がほとんど生き残っていない組織は多い。こうした組織は外部からの金融支援によって財務的に軽くなったとしても、再生していく底力に欠けていて企業を浮揚させていく事が非常に難しい状況になっているのが実態である。

このような共通点は業種を問わず、多くの不振企業に少なからず背景として存在する。そして、再生への取り組みはこうした不振や破綻に陥った背景の理解から始まり、その脱却の方向に舵を切り始める事から着手されていくのである。

2. 如何にして企業を再生モードに向けるのか

再生に向けた成長あるシナリオを描く

再生活動の本質は成長戦略である。しかしながら、病巣を放置したままでの成長は当然望めない。そういう意味からは事業規模（売上規模等）をその企業の実力値まで下げ、確実に利益を創出できる体質に改善する事が短期的な課題になる事は必然である。あるメーカー系の販売会社の事例では、売ることが主体の営業会社にも関わらず組織の層が多層化しており、営業担当者から営業本部長（社長）まで六層程折り重なっていた事もある。それにより、直接営業活動に貢献しない管理職が膨張し、多大なコスト（人件費）負担もさることながら担当者層と意思決定者との距離が離れ顧客への対応の遅さや現場の不公平感などに繋がっていた。また、ある消費者向けメーカーでは卸事業であるために期末に押し込み販売を行い売上を立てた上で翌期にはそのほとんどが返品され期初には売上、利益ともにマイナススタートを切らざるを得ない状況に陥っていた。そうした企業は一度その実態としての事業の実力値を見極め、そのサイズに適応した組織や事業モデルに最適化する必要が生じる。具体的には付加価値を生んでいない管理職の解雇、降格人事や給与の引き下げ、売上高の減少を前提とした過剰生産、押し込み販売との決別をしなければならない。その結果として、処理を実行した期にはこれまでの膿を吐き出す事によるかなり厳しい決算を行わなければならない。経営陣や支援する金融機関には今後に向けた苦い薬を飲んでもらう事を強いる形になる。

一方で、再生活動のそうしたダウンサイジングの後には「夢」が必要であり、その為にも再生には確たる成長シナリオが必要である。企業を再生していく上で、働く人を動機付けることが最も重要で必要な事である事は自明である。そして、参画する全ての人に対して危機感で威嚇するだけではなく、再生が成功した暁には自分にとってどのような喜びがもたらされるのかを描く必要がある。これは、金銭的な喜びかも知れないし、昇進かも知れない、またはプライドを満足させる事もあれば、自らがやりたい新規事業の立ち上げの自由度かもしれない。再生計画には、単純な債務の支払計画や事業面での計画に加えてこうした人を動かす事のできる内容が必要不可

欠といえる。

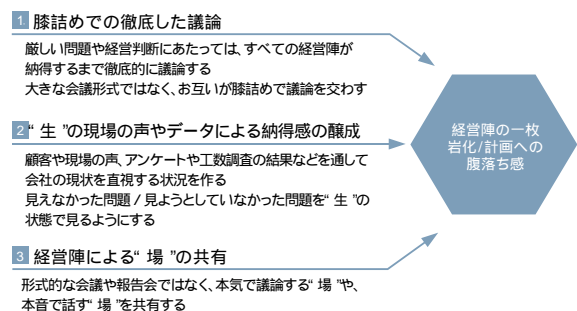
また、一般に多くの不振企業の再生計画に成長シナリオが見えない背景には、金融機関の問題もあるように思える。特に日本の金融機関は、実行可能でリストラとしての聞こえがよい“人件費圧縮”、“コスト削減”、“資産売却”、“事業撤退”という施策を好む。勿論こうした取り組みは前述の通り膿を出す意味で一度は必要なのであるが、一方で将来を形作る“営業力の強化”、“売上拡大”、“事業拡大”といった施策や成長戦略に対して金融機関サイド（特に債権者である銀行）はあまり関心を示さない。多くの不振企業の企画担当者からは、“売上拡大や成長戦略を書いた経営計画は銀行から認められてないんですよ”という声が聞こえ、また我々が同行して計画説明に回った取引金融機関からも“売却できる資産はないんですか？”、“売上を伸ばすことによる返済計画は認められない”という声が多く返ってくるのも事実である。これでは、前向きな真の企業再生は困難であり、再生を実行していく上での障害となりうる。

経営陣の“一枚岩化”と“腹落ち感”を醸成

再生シナリオを描きそれを実行するにあたって極めて重要なことは、社長をはじめ経営陣すべてが一枚岩であることと、描いたシナリオに全員の腹落ち感があることである。そうでなければどんなに立派な再生計画でも絵に描いた餅になってしまう。ただでさえ容易でない企業再生において、経営陣が総力を結集して計画を立案し、それを実行していかなければ決してその成功はない。改革の陣頭指揮を取り実行していくのは社長をはじめとした経営陣であり、そしてその計画を現場に伝えていくのも経営陣である。また、特に社長の腹落ち感と強い決意がなければ、社員を引っ張っていくこともできないし、また取引先を説得することもできない。

我々が支援したある企業の再生シナリオ策定にあたって、経営陣の一枚岩化を特に重視した。実施した役員全員とのヒアリングからは一体感の欠如を感じ、さらに若手社員の声からも“会社の方向性が見えない”、“経営陣が考えることが伝わってこない”、“社長と本部長の言う事が180度違う”という声が多く聞こえたからである。さらに戦略事業と位置付けていた事業に大きな軌道修正が必要なることもあり、その点からも経営陣の計画に対する腹落ち感は特に重要であった。（図1）

図1 経営陣の一枚岩化と腹落ち感

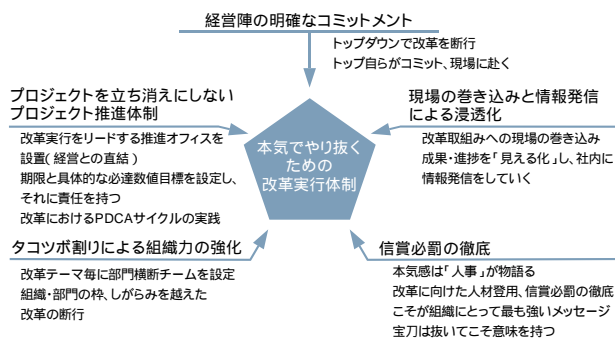


厳しい問題や決断については、膝詰めで終日かけて徹底的に議論を交わす事が多い。時には声を荒げて議論を行うこともあるが、本音モードに入る事によって腹落ち感のある正しい方向性を導き出すことができるのではないだろうか。また、顧客の声や現場の声、そしてアンケート結果や業務工数調査の結果などの動かしがたい「事実」を通してこれまで見えていなかった、または見ないようにしていた問題点を否が応でも直視しなくてはならない状況を作り上げる事が機能する。ある支援先では役員全員参加で合宿を行い、そこで再生計画について徹底議論するとともに、その「場」を共有することで経営の一枚岩化を図った。こういった取組みを駆使し“これまでになくくらい経営陣すべてが一つの方向を向いている”(社長の社員への説明会の言葉より)状況を作り出すことに注力する事が必要である。

3. 再生活動の実行に向けて

再生活動の最大の壁は、いかにして再生計画を実行に移していくかである。特に組織力が減退している不振企業にとってはここが最大の難所であるといっても過言ではない。それ故に、計画実行にあたっては、組織や人の意識・行動改革と、改革を着実かつスピーディに進めるための体制作りが必須である。そして、そのためには様々な仕掛けと取組みが鍵であり、そこを見逃してしまつと再生活動は十中八九頓挫してしまう。(図2)

図2 改革実行に向けた鍵



経営陣の明確なコミットメントと行動

トップ自ら改革を進めていく姿勢を示すとともに、経営陣全員が現場重視の姿勢を具体化し全社員に示していくことが重要である事は言うに及ばない。特に、トップ自らが現場に出向き、自らの言葉で会社の方向性を発信し、現場と接することで会社の状況を理解することが必要である。トップの本気感や気合、熱意が社員に伝わる事により、社員の意識や行動が変わる素地となっていく。例えば、我々の支援企業では経営陣の決意表明を文書にして全社員に配布を行ったり、各種取組みや会議にも社長ができる限り参加する、改革活動の報告については必ず明確な意見と指示を出す、出来るだけ社員との対話を増やすといった取組みを行う事により経営陣に逃げる事を許さない状況を生み出している。

プロジェクトの確実なる実行を担保する推進体制

不振企業に関わらず“プロジェクト立ち消え病”にかかっている企業は非常に多い。これまで経営陣の誰かの肝いりで様々な「プロジェクト」を立ち上げてはみるものの、大した成果が出ないままにいつの間にか消えてしまう。その事を指摘する事は個人批判に繋がるので誰も何もいえない、といった状況である。しかしながら、その事によって現場にプロジェクトに対する不信感が根付き、新しい事をやろうとしても「また何か始まった」というだけで誰も本気で取り合わないのである。しかし、再生活動においては、活動を絶対に立ち消えにすることは許されず、プロジェクトを確実に実行に移す推進体制を確立させなければならない。これには、各取組み毎に役員を推進責任者に充て、明確な目標設定を行うとともに、プロジェクト推進オフィスと推進会議を立ち上げ、実行のモニタリングとPDCAサイクルの実践を行って行く事が必要となる。そして、明確にその進捗に対して責任を追究し、時には人事を持って対応する事が肝要である。(図3)

図3 再生プロジェクト推進体制例

推進体制	役割
プロジェクト推進会議 (統括リーダー：社長)	<ul style="list-style-type: none"> 改革プロジェクト全体の統括 経営判断に関わる案件に関する意思決定 プロジェクト全体の軌道修正 発生した各種問題への対処 隔週開催
プロジェクト推進オフィス	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体の引っ張り・ムチ入れ 各取組みの進捗モニタリング 進捗目標と必須項目を設定し、改革の「見える化」 改革浸透化プログラム(改革方針の現場への展開)の企画/実施 定期的な推進会議の開催
推進責任者(役員クラス)	各取組みの推進・実行責任各取組みの方向付け/意思決定
*各個別テーマ毎に設置	<ul style="list-style-type: none"> 推進会議への進捗報告/推進上の問題点・障害の報告 実務レベルで解決できない問題への速やかな解決
推進リーダー	各取組みの実質的な検討および実行に関する中心的役割
*各個別テーマ毎に設置	<ul style="list-style-type: none"> 実際の検討作業・実行作業の実施 現場/他部門とのやり取り・調整 取組みの取り纏め 社内への浸透・情報発信

現場の巻き込みと情報発信による浸透化

改革を現場レベルにまで浸透させなければ、具体的な実行は進まない。そのためには、計画立案段階での社内ヒアリングやワークショップの開催、プロジェクトへの参加等によって現場を巻き込んでいく必要がある。時には、「プロジェクトハンドブック」を作成し全社員に配布するなど、様々な仕掛けで巻き込みと情報発信を図っている事も必要となる。また、途中段階では改革を現場で実行し、改革の本質を現場で伝え、改革進捗を現場でモニタリングする“伝道師”の育成が重要となる。営業、生産それぞれの現場で特に意識レベルが高く、現場のリーダー格の社員を数名選出し、彼らへの徹底した浸透を図り伝道師化を進めていく。これによって現場に根付いた改革推進を実現化されることになる。

蛸壺割りによる組織力の強化

再生が必要な企業ほど、縦割り意識が強く「蛸壺化現象」が起きている。全社一丸となって改革を進める必要がある中で、蛸壺現象は極めて大きな障害となる。改革を推し進めていくためには、徹底的な壺割りを実施し、組織力の強化を図っていく必要がある。抜本的な人事異動、

「視点」

タスクフォースチームと呼ばれる部門横断のプロジェクトチームの編成、対立している部署同士の膝詰めでの徹底討議、部門横断での提案活動をミッションとした部署の新設などを通して蛸壺を割らなければならない。

信賞必罰の徹底

改革に向けた人材抜擢や、信賞必罰の徹底といった「人事」こそが組織にとって最大のメッセージである。特に改革の初期段階から意図を持った人事を行っていくことが鍵であり、営業を中心に優秀な若手の大抜擢、過去に組織力学によって排除された優秀な人材の復権、外部からの登用や活動に対して非論理的に反対する障害の排除などをもたらさず無事に行う事によって組織の活性化を図っている。こうした活動は組織にこれまでと違う事を明確に伝える事ができ、組織の雰囲気を変えていくことに役立つ。そして、抜擢した若手から積極的な改革提案が出てくるなど、これまではなかった動きなどが出てくると、確実に効果として現れてきている証拠として実感する事ができるのである。

4. 「思いを形に」再生は共同作品である

再生活動は多くの参画者の「思い」の集大成である。その参画者とは、企業に携わる経営陣であり、従業員であり、メインバンクであり、時にはパイアウトファンド等の投資家である。そして、我々のような再生活動を支

援するプロフェッショナルは黒子としてそうした「思い」を具体的な「形」にする事に尽力する。再生活動はこれまで述べてきたように不振に陥った背景の理解から、課題の抽出、短期的な改善策の実行と中長期的な成長シナリオの構築と数多くの複雑な作業を短期的に纏め上げていく事が必要とされ、主役である「参画者」達がそれぞれの「思い」だけをぶつけ合っても効率的に一つの方向に協創していく事は非常に難しいし、最大限の効果を得る事は困難である。オーケストラの指揮者の如く、主体者達の共同作品である再生活動にもより強くコーディネータ機能が求められてくるのではないかと強く実感する。また、我々の支援企業にとって、我々がそうした役割足りえたとすればこの上ない幸せである。

今後、経済は回復傾向にあるとはいえ、過剰債務を抱えた企業は未だ数多く存在し、金利上昇局面においてはその債務の重さは更に際立っていく事が予想される。そうした中で、日本経済にとっても企業や事業の再生活動の重要性はさらに高まり、再生活動のノウハウが様々な形で活かされていく事が重要であろう。今後、再生活動がより一般化され市場としても成熟する事が求められて行く事が必然の中で、再生活動に携わる人にとって本稿が何かしらの参考になれば幸いであるし、我々としても今後ともより深い知見を様々な形で提供していければと切に願っている。

執筆者 / 発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。



プロジェクト・マネージャー
山邊 圭介 Keisuke Yamabe
keisuke_yamabe@jp.rolandberger.com
一橋大学商学部卒業後、株式会社NTTデータ経営研究所を経て現職。消費財、自動車、建設・住宅など幅広い業界において、事業戦略、営業・マーケティング戦略、ブランド戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。近年は「地に足のついた企業再生」のテーマに沿って数多くの再生・改革プロジェクトを手がけ、クライアントとともに最前線で活躍。

視点20号はここ数年弊社としても企業再生チームを立ち上げ、個人的にも最大限に注力して来ました「地に足のついた企業再生」をテーマにしており、金融的、更には投資的観点から近年若干ブームの様相を呈している企業再生ビジネスですが、実際の再生の現場は決してスマートなものではなく、様々な思惑の絡み合った修羅場でもあります。本稿の中でも語っておりますが、そうした状況下で、再生の合理性を担保し、現場で働く方々のモチベーションを鼓舞し、経営陣、投資家、債権者、従業員、取引先のパワーバランスを考慮しながら具体的な行動を起こしていく事は相当に複雑且つ困難な事であり専門性の求められる領域です。一方で、不振企業が実際に短期間で業績が上向いていく姿を見る事ができるのはコンサルタント冥利に尽きるサービスでもあり、充実感を味わう事ができる瞬間でもあります。今後とも、これまでに培ってきた企業再生の専門性を根子に多くの再生企業の現場に参画できればと強く願っています。

さて、今号が最後になります愛娘悠理の近況ですが、4月に入った幼稚園にもすっかり慣れ、毎日楽しく幼稚園通いです。この秋には運動会もあり、娘のすっかり子供になった姿に涙する事になるのでしょうか。最近はずっかりオシャマにもなり、娘だけには甘々の父親も生活態度や緩んだ体型を注意されたりで、その内に「嫌い!、汚い!」と言われてしまうのでしょうか。。そうならないように、無駄な努力がかもしれませんが頑張らねばと思っています。

第21号から、平井孝志が「視点」の発行人をさせていただきます。組織戦略などを得意とする売り出し中のコンサルタントですので、今後ともどうぞよろしくお願致します。

「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.20 October 2004

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23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