



経営改革

吉越 亘

コーポレートディレクションは、設立以来3年を終え、来年は早くも4年目を迎えようとしております。この1年間は将来をうらなう胸突八丁の3年目という自覚をもって臨みましたが、お蔭様で着実な成長基調を維持することができました。来年4月には、中途合流組および新卒入社組を加え、総勢70名の大世帯になります。社内の教育・研修プログラムの一環としてスタートする海外留学も準備が整い、若手スタッフにはよい刺激となっています。

こうした上昇気運の中で最近一番注意しているのが、現在取り組んでいる一つ一つの仕事が手荒なものになっていないかどうか、将来構想のための着実な布石を打っているかどうかという点です。この2つの課題が、それぞれ別個の課題であるうちは、比較的小となし問題であるわけですが、「現在」と「将来」のトレード・オフの関係になってきますと、ある種の割り切り、あるいは決断を迫られます。つまり、現在のベストと将来のベストとの「兼ね合い」が最大の論点となります。

成功している企業の経営者のマインドには、今日一日を一所懸命生き、明日一日の準備を今日行うという思考サイクルがきちんとビルト・インされているものと思います。毎日毎日、2日分の仕事をしてはじめて、毎年毎年2年分の仕事をしてはじめて現在のベストと将来のベストとがうまく「兼ね合う」イメージが浮かんでくるのだと思います。今回は、明日の自分はこうありたいと強く願望する経営者のマインド、つまり「経営改革する心」について探訪し、若干の見解を述べてみたいと思います。

経営改革は「新戦略」願望から

新社長の登場、あるいは創立何十周年を契機としたCI運動の前後に、私共のサポートを依頼される場合があります。また、M&Aなどを契機とした事業再構築のために、私共の助言を求められる場合もあります。コンサルティングの入口はこうした事例の他にもいろいろあり各社各様ですが、私共の仕事は、現行の事業戦略を監査し、新しい事業戦略をつくることから始まります。何ヶ月間かの市場側の事実・供給側の事実を把握する作業を経て、戦略仮説を発想し、提言します。これをベースに

クライアント企業スタッフとの討議を重ねてまいりますと、必ず浮上してくる問題が新しく提起された戦略案に伴う部分的あるいは全般的な組織・運営制度・情報システム等の社内改革の問題です。

例えば、素材メーカーのある市場セグメントにおける戦略研究をしたとしましょう。その市場セグメントにおける当該メーカーのマーケットシェアを拡大する新戦略が提言されます。その新戦略は、素材メーカーが問屋渡しでこと足れりとしていた旧来の慣行に対して極めて挑戦的な内容をもつものであるという点で、「新」戦略であったといたしましょう。何故、挑戦的で「新」戦略たり得たかと申しますと、メーカー／問屋間での問題をベースとしたものではなく、問屋／エンド・ユーザー間での事実の把握に基づいていたためです。ここまで突っ込んで考えねば、シェアアップの議論はできません。新戦略を評価し、かつ、それに有効性を求めるなら、エンド・ユーザーにフォーカスした組織・運営制度・情報システム等に関する改革が必要となるのは当然の帰結です。当該企業のある部分の戦略研究は、新戦略とワン・セットになった組織・運営制度・情報システムの改革を求めるが故に、当該企業の広範な経営改革へと発展していきます。逆に申しますと、経営改革の風潮が社内では是とされていなければ、新戦略・新提案は冷たい視線の中で見殺しにされます。

私共の体験から申しますと、経営改革に関する問題意識は、「新」戦略立案の強い願望が第一着手となり、組織や運営体制の改編は第二着手となります。

経営改革とは自分をいじめること

ある企業が経営改革に取り組んでいるとしましょう。当該企業の経営者に対する私共からの質問は、「貴社のなにを犠牲にした経営改革ですか」という質問です。自社のどこにも犠牲を強くない改革はありません。経営改革が核心に触れれば触れるほど、改革は犠牲を伴います。仲良しグループでスタートしたベンチャーも順調に成長し、公開・上場が目前に迫ってきますと、個々のメンバーの役割分担をめぐり甲論と乙駁が鮮明になります。個々のメンバーの価値感をもう一度検証し、パワーアップを図るという高いハードルを超えねばなりません。一方、成熟した大企業においても、改革が本質的な何かに近づけば近づくほど戦略会議出席の忌避が徐々に大規模になるものです。自社のある部分のシェアアップを目論んだ新戦略は、自社の他の部分のシェアダウンのリスクを高めたり、あるいは自社のある部分の組織に過大なウェイトがかかたりします。新戦略が根本的・基本的なものであれば、長期スパンでの増収増益は見込めても短期スパンでの収益性に影を落とすことさえあります。赤字部門からの撤退は、当該部門の従業員・取引先に大きな迷惑がかかります。企業経営者の視点から経営改革をみますと、これらの犠牲は全て自分をいじめることに他なりません。

素晴らしい経営者とは自分で自分をいじめる能力にたけているといって過言ではありません。自分で自分をいじめても、心のバランスがくずれない余裕を持ちあわせているといえます。気分よく(少なくとも、気分よさそうに)、自分で自分をいじめられる性格的なものが必要なのかもしれない。もしこうでなければ、生存本能の

体現者であり、進化欲求の最も激しい経営者は、権威主義と官僚主義のとりことなり、社内ゲリラと陰湿なゲリラ戦に浮身を費やす結果となります。経営改革とは、自社をいじめ、自社をきたえぬく永続的な努力を必要とします。平常時から常に少々難しいテーマを投げかけ、異端の存在を許し、社外の識者の意見に耳を傾ける。精緻華麗な数字の羅列である経営計画に疑義を唱え、不安定で意外な何かがとびだしてくる混沌を楽しむ。このような心の状態こそ、経営改革に臨むに相応しい「経営改革する心」ではないかと思います。

「案」をつくる、「人」をつくる

同業者の数が多いか少ないかでみてみますと、製造業は問屋・小売業に比べて1ケタか2ケタその数が少ない。その理由は、Scale of economyを追求するのが製造業であり、地域分散的であるのが問屋・小売業で、そうでないと経営基盤が確立しないからです。前者は、シェア争いにみられるように攻撃的であり、後者は商圈を守り抜くといった防備的な価値感が支配します。前者は、開発・生産・販売がターゲット市場に対してピタリと照準があっていないと勝負になりません。それ故に、商品開発・設備投資の内容とタイミングは、一度決めるとやり直しがきかないため、かなり重たい決断となります。一方、後者にとっては、商圈を守り抜くために、毎日の繰り返しとキメ細かな工夫の蓄積が重要です。少しでも気を抜くと利益はどこかに消失してしまいます。

経営改革は、このようにそれぞれの企業の事業経済性のパターンによって“何を” “どのように” 改革していくか随分異なるようにみえます。製造業は製造業なりの改革のポイントがありますし、問屋・小売業にはそれなりのツボを押えねば改革は成功いたしません。流通のかなり末端までガッチリかかえ込んだ製造業は、この両者の異なるポイントを両方とも改革することが必要となり、改革は大改革にならざるを得ません。

どの業種・業界にも共通に見られる改革を阻む壁は、支社・支店の役割の曖昧さです。

本社・本部とエンド・ユーザーとの距離は、市場の変化・競争の激化によりますます遠くなってきています。相対的には、昔の本社・本部の役割を今の支社・支店が担わねばなりません。たまたま、支社長・支店長に“人”を得、かつそのスタッフが優秀な場合に、頭抜けた業績を示す支社・支店が現出するという現象こそ、これを如実に物語っているものと思います。ネックは、戦略マインドをもった支社長・支店長およびそのスタッフの人数の少なさです。

戦略マインドとは、市場が変わる、技術が変わる、金融環境が変わることを直視し、自分のどこ（戦略・組織・人材）を変えれば生きていけるかという知恵、すなわち「生きていく知恵」です。

今までの10倍 20倍、否、30倍 40倍の要員をきたえあげねば、本社・本部が主唱する経営改革は、砂浜に水を撒くようにどこかに消え去ってしまいます。改革のパワーが減衰し、エンド・ユーザーにまで到達しません。経営改革は、様々な“案”をつ

くということだけにフォーカスしたものにはなりません。“人”をつくる仕掛けをちゃんと組み込んでおくことが肝要となります。

私共の体験から、“人”をつくる仕掛けを考えてみますと、“案”をつくること“人”をつくることになる、ということがポイントです。案をつくる厳しい作業・思考プロセスを通して、人材を高揚させ開花させる可能性を徹底的に追求するべきであると思います。こう考えてみますと、“人”づくりのために“案”づくりをさせることも十分容認できることかと思えます。“案”と“人”は同時につくることができるということにもっと注目してよい、これが私共の観察事実からの帰結です。

経営改革する心

経営改革の本質は、経営者自身が自分自身をいじめること、自社をいじめることであると述べました。何故、自分自身をいじめるのか。それは、より美しい自己 Identity を求める経営美意識とでもいうべき認識力が現状の不潔さに我慢できず、自然にブツブツいいはじめているからです。あるいは、自社を総覧する立場から全社および取引先を見渡してみると、何とバランスの悪いことかと潜在意識が騒ぎはじめているからです。さらにこうした改革への衝動に加えて、今のバランスをあえて本当に壊してみたいと考える、少々破壊的で「やんちゃ」な健全性をも有しているからのように思えます。このようにみてもみますと、経営者自身の心あり方として、

- ・自分自身をいじめてみよう
- ・経営美意識が噴火している
- ・少々「やんちゃ」な行動にでてみよう

という状況の時に、経営改革の号令がかかるように思えます。

以上、第三者として経営改革を支援したいいくつかの経験を通じ、経営者自身にとって、あるいは当該企業自身にとって、「経営改革」とは一体何かを考えてみました。私共が出会った社員の方々は、経営改革に真面目に取り組んでいる会社に勤めているという点で大変恵まれていると思えます。低シェア・低収益で、かつ経営改革はもっぱら権威主義の発表会であるような会社があるとすれば、社員達はどれほどアンハッピーであるかと思えます。これが私共の実感です。経営改革を成功させるべく、第三者としてこれからも大いに研究を続けていきたいと考える次第です。

(1988年10月)

TOPICS

東京の地価を考える

【伊能和枝】

CDIにおいても、地域再開発、リゾート開発、ビル・コンセプト立案等の不動産関連プロジェクトがふえている。一般事業の採算評価に際し、我々は投資と収益（リターン）の関係をみる。不動産事業評価が一般事業評価と大きく異なるのは、リターンの定義を収益に含み（キャピタルゲイン）を加えてみるべき点にある。含みとは地価の上昇である。地価とは、国の政治・金融・産業が集積した表現の一つに他ならない。

関東大震災・大空襲で焼き払われた東京は戦後、即座に首都計画を作り、インフラ整備が開始され、人・物・金が集中的に投下された。東京集中の方向性は最近の三全総・四全総でも何ら変化していない。これは、集中による国力の効率最大化を狙った秀れた戦略であり、その結果、今日の繁栄する日本がある。英・仏でも約15年前から、都市分散を都市集中型政策に転換している。

昭和16年には持家比率が20%であった。昭和30年、下山事件、自衛隊問題、日ソ国交回復という時代背景の中、鳩山内閣が打ち出した政策が持家奨励政策（日本住宅公団設立）である。そして、昭和42年美濃部都政による反公害運動は私権の確立と強化をうたう。今日では、70%の世帯が持家であり、地価が上がるのを信じ、かつ自己の私権が十分保護されることを熟知している。

また、不動産担保金融が成立したのは明治30年代であり、銀行制度の確立とほぼ同時期であった。日本に巨大国債市場ができたのは昭和50年代であるのを考えると、不動産が唯一の信用基盤として君臨してきた時代は、ほぼ一世紀に近い。税制度も、こうした背景をうけ、土地本位制を維持せざるを得ない。不況期を耐え、大きなレイオフもなく産業構造や企業体質の変換をスムーズに行えたのは、含みへの非課税制度のお蔭である。個人も企業も大多数が土地をもち、それを貯金箱として、安定と変身をはかってきた。

東京は繁栄している。情報・人・金の集中は続き、その効率性・安定性は衆知のところである。東京に身を置くことに価値はあり、その集積力の高さは次の需要をよぶ。今年に入ってから地価下落は、投機抑制の調整と規制にすぎず、遷都論は一過性である。

東京の高地価が、明治以降一世紀にわたる国土計画・経済政策の集大成と解するならば、日本経済の根幹にかかわるシステム・チェンジでもない限り、地価は東京への集積と共に上昇し続ける。

(1988年10月)