

「事例」で見る 事業構造改革実現のためのポイント —シリーズ第1回—

デロイト トーマツ アンカー マネジメント株式会社

1. はじめに

企業活動において、事業構造の改革まで行わなければならない「有事」の局面があります。こういった有事対応にはさまざまな阻害要因が存在します。そうした阻害要因を取り除きながら改革を実行していくことがなぜ難しいのか、また、改革推進のためのポイントを、事例を基にシリーズで解説していきます。

2. 事業構造改革が必要な局面

事業構造の改革が必要な局面には大きく分けて2つのカテゴリーがあります。

その1つは業績・財務の悪化状態にある事業の「再生」局面です。業績悪化や予算との大幅な乖離だけではなく、不祥事・危機の発生、国内外の事業撤退・清算などがわかりやすい例となります。この場合は厳格なキャッシュフロー管理、人員削減、訴訟対応、債務リストラクチャリングなど平時と異なるスキルセットが必要となります。

もう1つは、企業のオーナーシップの変更、合併、合弁などの「変革」の局面です。経営統合・合併や事業売却・買収などに加え、事業承継もこの局面の1つといえます。この場合は統合プランの策定・実行、各タスクフォースの組成・運営等、タスクを確実に達成することが必須です。

事業構造の改革局面 ～「再生」と「変革」～

再生 Revitalization

再生を要する局面(例)

- 会社の急激な業績悪化
- 当初予算との大幅な乖離
- 巨大な偶発債務の顕在化
- 不祥事・危機の発生
- 債務に付帯するコベナント抵触
- 事業再生或いは企業再生
- 国内外の事業撤退・清算

変革 Transformation

変革を実行する局面(例)

- 経営統合・合併
- 市場変化に対応する組織変革
- 新会社やJVの設立
- 事業の統合やJVの解消
- 事業ポートフォリオの大幅刷新
- 事業のカーブアウト
- 事業承継

平時と異なるタスク、平時と異なるスキルセット

出典:デロイト トーマツ アンカー マネジメント株式会社作成

3. 超えなければならない3つの壁

こういった変革を進めていく中で超えなければならない3つの壁があります。その壁とは次の状況です。

- 1: 解決方法はわかっているが、実行部隊が動かない
- 2: 問題がわかっているが、どうやって解決すればよいかわからない
- 3: まず、何が問題かわからない

今回は、このうち改革がストップしてしまう典型的な例である「1: 解決方法はわかっているが、実行部隊が動かない」という壁を、事例に即して説明していきます。

4. 事例

A社は、中堅製造業B社を買収し、販路拡大やコストダウンにより企業価値向上を目指し、社内状況の把握と、買収の目的である成長のための仮説検討・立案を始めたところでした。

具体的な施策は製品別の採算分析による事業ポートフォリオの見直し、原価低減による個々の採算性の向上、バリューチェーンの見直しとボトルネック工程への積極的な投資の検討などです。

しかしながら、投資後初めての四半期決算ではそれまで、会社から報告を受けていた損益見込み値と実績に大幅な乖離があり、その主な要因は、財務会計上の標準原価と実際原価の大きな差であることがわかりました。

B社のスタッフにとっては、原価差額の問題は、「素形材品を生産する以上原価がぶれるのは致し方ない」「従前から監査法人にも認めてもらっていた水準なのだから、今のやり方を変える必要はない」ということでした。

まさに実行部隊が動かないために、採算予測の精度向上の見込みは見えてこない状態だったわけです。こういった中、私たちはA社のご要望を受け、現場へ入り込み、次のようなステップで、課題解決のお手伝いを行いました。

ファーストステップは社内のコミュニケーションが適切に取られているかの確認です。将来の採算予測値を作成する担当者、原価計算をする財務会計の担当者との間で情報の共有がされているか、生産性指標の改善が標準原価へ反映されているかなどを確認したところ、全く連携がなされていない状態とわかりました。そこで、個別のヒアリング内容と問題点を一覧化し、関係者を集めた会議でまず、思った以上に連携ができてない、ということ徹底認識してもらいました。

次のステップは実際の原価計算作業手順の確認と、その過程での担当者の暗黙知の形式知化です。今回の例では、ヒアリング過程で、IT部門や企画部門の担当者を巻き込み、原価計算の基本的考え方や、現場情報の反映のされ方などを、共有し、社内ネットワークの構築を行いました。

このインフォーマルな社内ネットワークが、今後の施策展開の際の実行部隊(タスクフォース候補メンバー)となり、私たちのサービス提供が終わった後に会社が自律的に成長していくエンジンとなります。

3番目のステップは、精度向上のための具体的なオプションの検討、提示です。原価テーブルの見直し、実際原価計算方式への変更可能性の検討、見込みを実績とほぼ同じ考え方にに基づき作成するためのやり方などを共有・文書化しつつ、会社として取りうるオプションを提示しました。

最後のステップでは、前述のタスクフォース候補メンバーを含めたチームへ明文化したマニュアルを提供。その骨子を株主・経営陣へ丁寧な説明を行い、会社方針として決議いただきました。

こういったステップを踏むことで、暗黙知の形式知化が進むことはもちろんですが、最も重要なことは前述のとおり、タスクフォース候補メンバーが、無意識にとらわれている「思考の癖、枠」から抜け出し、かつ、自らの変革への関与により、「行動」「実行」の成功体験を積むことにあります。

こうして、A社はB社成長の施策検討のスタートラインである採算精度の向上を実現し、B社は暗黙知を形式知化するとともに、変革のためのチームを持つことができました。

5. 最後に

以上、有事に超えなければならない「3つの壁」とそのうちのひとつの事例についてご説明しました。次回以降は、残りの2つの事例について取り上げる予定です。

企業は生き物であり、取り巻く環境は個々の企業によって千差万別ですが、「実行」することがなければ「変化に対応」することもできません。

私たちデロイトトーマツは「実行支援サービス」の提供を通じて、クライアントの「再生」「変革」の際に、一番にご相談いただける存在であるとともに、“Deloitte makes an impact that matters”を胸に、社会に対してインパクトを与える企業でありたいと考えています。

■デロイト トーマツ アンカー マネジメントについて

デロイト トーマツ アンカー マネジメントでは、「有事」の局面における事業構造改革の「実行」を支援する事業構造改革サービスを行っています。さまざまな企業の有事に対応してきた実務家チームが、“処方箋”を書くだけでなく、派遣・常駐して課題解決の実行／サポートを行うこのサービスは、開始当初より多数のご相談をいただいています。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,500 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 220,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。