

特集：企業内診断士・孤軍奮闘記

第5章 孤軍奮闘の組織改革 ——1人で組織改革に挑み、 見えた独立の可能性



高島 稔
埼玉県中小企業診断協会

私は2016年より独立し、組織体制構築の中期計画策定と従業員研修等の支援をメインとして行っている。

1. 診断士資格取得を目指した理由

独立前、私は家業である封筒・便箋等紙製品を製造・販売するメーカーに勤務していた。企業規模は小さいものの、100年を超える歴史があり、業界内でも高品質な事務製品を提供する企業としての地位を確保している。

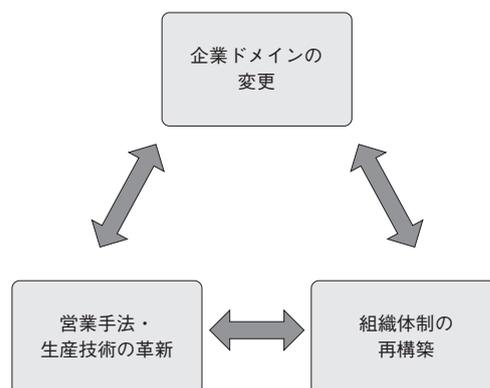
家業ではあるものの、私の後継者順位は2位であり、次期後継者の組織運営をサポートするために、どのような知識を得ればよいのが課題であった。そこで、体系的に経営知識を取得するために、診断士資格の取得を目指した。

2. 診断士として孤軍奮闘

診断士の学習を開始し、俯瞰的に自社を捉えたとき、3つの大きな問題点に直面していることが分かった。

1つめは外部環境の変化に自社の企業ドメインが対応できていないこと、2つめは長年の歴史で蓄積した営業・技術のノウハウが、外部環境に適応できず陳腐化していたこと、3つめは組織体制の形骸化により、意思決定から業務執行までの経路が崩壊していることである。

図表1 当社の改革の骨子



(1) 企業ドメインの変更

まず私が取り組んだことは、企業ドメインの変更である。従来、当該企業のドメインは、「高品質の事務製品を製造・販売する」であった。

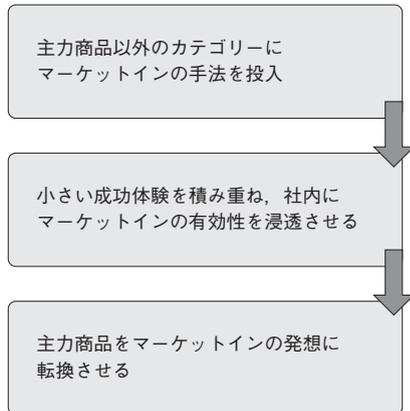
しかし、もはや封筒・便箋等はインターネット、ペーパーレスの普及から、「連絡を行うための事務用品」ではなく、「手紙」という嗜好品へと変化していた。それに伴い、ユーザーもオフィスから家庭内での使用へと移行しており、事業戦略としても「誰に」、「何を」の部分を変更していく必要があった。

これを達成するためには、主力商品の変更まで必要となり、自社工場を抱えている当社において「変えたくても変えられない」というジレンマがあった。一社員として、これほどの舵取りの変更を達成することは不可能だ

ったため、新商品開発を担当し、ボトムから会社風土を変えていくことに着手した。

高品質の事務用品というシーズ志向からの脱却のため、外部のデザイン会社とコラボレーションし、当社とのダブルチョップでの新商品開発に着手した。

図表2 マーケットイン浸透のスキーム



当然、上層部からすると従来の価値観の全否定につながるため、その抵抗感は凄まじいものがあった。市場調査、売上予測、原価計算、期待効果を定量的、定性的に構築し、何度も社内プレゼンで訴えかけた。予算15万円のプロジェクトからスタートし、小さなヒットを積み重ねることで、「顧客が潜在的に望んでいる商品を作る」という意識が社内に浸透していった。

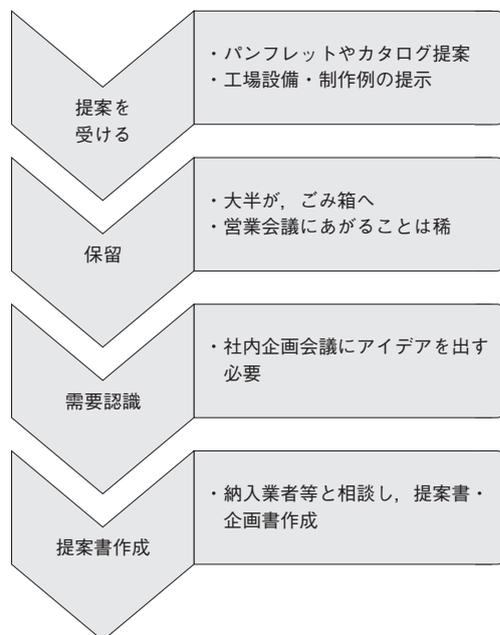
中でも「猫ブーム」が始まる前に、今後の猫ブームに適合できる製品企画が当たり、各メディアに取り上げられるに至ったことから、急速に社内での意識の変化が加速した。企業ドメインの変更という大きな課題解決にまでは時間を要することを改めて考えさせられた。

(2) 営業手法・生産技術の革新

次に着手したのが、営業手法・生産技術の革新である。事務・文具業界は、流通の3段階が根強く残り、一部の大手小売チェーンを除き、VMS や一店一帳合制度が敷かれていなかった。

とはいえ、当社の強みの源泉は100年の歴史で形成してきた卸問屋とのネットワークと強固な関係性である。この強みを温存するには、リスクが高いと判断しながら、事務・文具業界以外の販路を開拓し、直接の取引を行う新市場開拓を模索することだと考えた。この取組みの前から、こういった直需にも当社は対応していたが、あくまで下請け仕事であり、価格競争に巻き込まれて、利益を生むことができない状態にあった。

図表3 商品企画におけるスキーム



新たな商流の開拓において、ヒントになったのは、キャラクターグッズの企画・販売を行う顧客から言われた、「さまざまな業者から提案を受けるが、企画にまとめる時間がない」という言葉だった。商品企画部は多忙なので、膨大な資料から検討するという作業に追われていた。

先述のとおり、私自身も商品企画を経験していたため、この労力の大きさは理解できた。そこで、「商品企画者がそのまま使える企画書で提案する」という手法を構築した。

4Pの切り口でのマーケティングの検討、店舗周辺の情報、ターゲット、季節のイベントとの連動等の提案も行った。意識したのは、担当者ベースでの垂直的統合である。

図表4 垂直的統合によるWin-Win

企画者側のメリット
・意思決定に専念できる。
・外部からの意見を注入することによりマーケティングマイオピアを回避できる。
提案側のメリット
・価格競争を回避できる。
・提案の受注率が向上し、営業活動の効率が向上する。

この手法は、顧客から大いに歓迎された。顧客の社内でも認知度が上がり、半年が経過した後は、商品企画のアイデア出しから参加するまでに至った。見積もりでの価格勝負ではなく、先方からの予算に対してどのような提案をするかに専念すれば良くなり、その結果、顧客内でのシェアはほぼ独占状態になった。

営業スタイルと同時に生産技術の改革にも着手した。従来、当社の工場、協力工場には、納期厳守の概念が不足していた。自社製品の製造をメインとしており、見込み生産で行われていたため、納期に関してはかなりアバウトであった。

そこで、製品の工程管理表をExcelで自作し、顧客が望む納期に対して、迅速に回答できるシステムを構築した。また、検品の基準・方法を設定し、品質改善に努めた。

効果も大きく、1年で採算ベースに乗せることができた。しかし、ゼロから顧客を開拓したとはいえ、この商流の売上は会社全体の数パーセントに過ぎず、与えたインパクトは限定的であり、社風にまで影響を及ぼすことはできなかった。

(3) 組織体制の改革

商品企画、新規販路開拓と改革は進んでいたものの、草の根的活動では効果に限界があった。また、私自身が開拓した顧客へのフォローに時間を取られ、このままでは空中分解してしまうことは明らかであった。なるべく早く改革の風潮を社内に浸透させる必要があった。

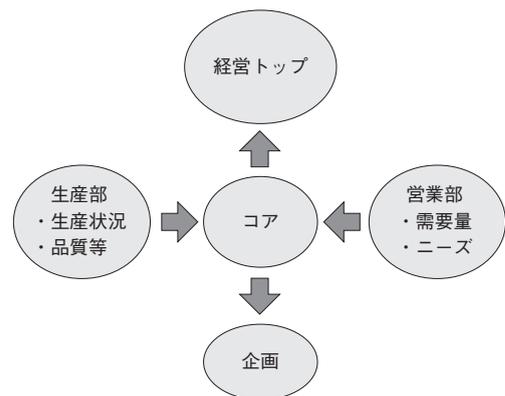
そのような中、組織の指示系統の明確化に着手した。総従業員数が100名という組織にも関わらず、全国各地に営業所を抱えているため、抜本的な改革を行うには、役員からトップダウンで行う必要があり、社長に直談判を行うという方法しか選択肢がないと考えていた。

先述したとおり、主力製品の生産計画は、ずさんなものであり、その原因は指示系統が形骸化していることにあった。営業部がつかんだ顧客の需要情報を集約する機関がなく、見込み生産は前年出荷量を基本にしており、需要予測の精度が甘かった。

そのため、作り過ぎや、突発的な需要による欠品もあり、効率性が著しく低かった。また市場の動向も、商品企画に活用されることもなく、シーズ志向に陥っていた。

そこで、営業部、生産部、企画をつなぐ情報センター兼経営トップの意向を伝える連結ピンの役割を担うコア機関を新設し、能動的な組織設計を立案した。

図表5 理想とした組織構造



このコアとなるポジションを、次期経営者が担うことで、社内での影響力を増幅させ、スムーズな事業承継を行うことを画策した。

当時の私はまだ入社歴も短く、営業成績において大きな実績をあげていなかったため、いくら組織改革の必要性を訴えても、説得力を持っていなかった。

そこで、埼玉県中小企業診断協会の定例会や研究会での研究資料に権威を借りることにした。経験の浅い私の知見ではなく、この分野のプロフェッショナルである中小企業診断士の先生の事例をお借りして、このままではどうなるのかを訴え続けた。

精神的にもっとも辛い改革であったと思う。現状の組織の在り方を否定することは、当社100年の歴史そのものを否定することにも繋がり、自信を喪失させてしまう。この点については私の配慮が確実に不足していた。組織を現状の課題に照らして設計し、なすべきことが明確になりさえすれば、組織は変わると思いあがっていたのである。日頃から各部門が抱えている課題を解決するための施策に、心から反対するものはおらず、時間はかかるもののコンフリクトはいずれ解消するものだと信じていた。

しかしながら、私が提案した改革は成功しなかった。

3. 独立へ

私が行った組織改革が失敗に終わったのには、いくつもの原因があった。

その中で大きな問題は「客観的に見る事ができなくなった」ことにある。本来であれば、改革の主体は別の人物が担い、チームを作って中小企業診断士としての知見を注入する手法を取るべきであった。

自分が経営者一族でなければ、別の方法もあったはずである。やはり改革の主体・対象・参謀が同一人物であるというのは困難であった。

もう一つは、「心を見殺した」ことにある。

人の心は見殺しだけでは動かない。人間の核心の部分を見殺した改革には、熱意が宿らないと言えるだろう。

経営陣・従業員・改革に挑んだ者、この3つの視点は、きっと経営改善を考えている会社の役に立てるだろうと考え、私は独立した。

4. まとめ

現在は、「人の心」を重視した経営改善計画や経営革新計画の策定支援を中心に行っている。今後は、さらに後継者育成に力を入れていきたいと考えている。

将来会社を継ぐ予定がある方には、さまざまな葛藤があるだろう。大概の場合、その根底には従業員からの嫉妬や先代経営者からの期待、利害関係者の不安など、「人の心」がある。その重圧を分かち合い、伴走していける中小企業診断士を目指したい。

現在は、ふるさとグローバルプロデューサーの研修生として、日本の企業、製品、観光を海外に届けることができるよう、日々研究を行っている。

幸い、私が改革に挑んだ会社も健在である。いつか経験を積み、実力を身につけ、今度は外部から中小企業診断士として、改革の手助けができることを目標にしていきたいと思う。

高島 稔

(たかしま みのる)

日本大学卒業後、商社、メーカーに勤務。商品開発や営業部門を担当する。2016年中小企業診断士登録、独立。現在、営業活動を軸にした経営戦略策定支援や、地方創生をテーマに特産品開発の支援を行っている。

