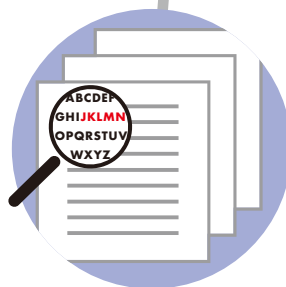


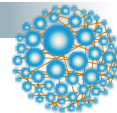


ポストコロナの戦い 事業再生に陥らないための仕組みづくり



製造業における事業再生の実践② 意志決定を支える 3つの本質的“見える化”





ポストコロナの戦い 事業再生に陥らないための仕組みづくり

経営共創基盤 ものづくり戦略カンパニー プリンシパル 平戸 良周



需要回復、しかし今後の戦いに勝つ体力は残っているのか

コロナは引き続き猛威を振るっていますが、産業によってはコロナショックから需要が戻りつつあり、需給が逼迫しているというような声も一部で耳にするようになりました。

一方、昨今弊社では事業再生、構造改革が必要となる案件のご相談を多く頂戴しています。コロナ前において既に構造的に課題を抱えていた事業がコロナで余力を奪われ、いよいよ非連続な改革が必要になっているというケースが増えているのです。

こうしたご相談をいただいた時に最初に行うのは診立てです。コンサルティングという職業はよく医者にとえられますが、病根はどこにあるのか（窮境要因の特定）、内科治療で治るのか（戦略・戦術見直しやコストダウン等）、外科手術（リストラ等固定費カット）が必要なのか、もはや手遅れ（撤退）なのかを判断します。人間の身体と同様、発見・治療が早いほど回復も容易になるのですが、残念ながらご相談いただいた時に、「あと3年くらい早ければ何とかなかったのではないかと感じさせられるケースは少なくありません。

なぜ病魔の発見は遅れてしまうのか。どうすれば病魔を早期に発見できるのか。本稿では3つの視点をお伝えします。

事業再生局面に陥らないために必要な3つの取り組み

①「見える化」はできているか

病魔の発見が遅れるケースで頻繁に見られるのは、損益の構造が見えておらず「空中戦」「なすり合い」が続いてしまっている状況です。何が問題なのか特定されないうまま散発的な施策が打たれ、本質的な課題が解決されません。そのうち短期収益

改善のために競争優位の源泉となっている取り組みへの資源投入を削り競争力をも失って立ち直れなくなる、ということも往々にして起こりがちです。

打ち手は、まずは損益構造の見える化です。例えば数年にわたり赤字が続いているという場合も、(図1、図2)の通り赤字の構造は様々であり、構造により打ち手が異なってきます。受注が全体に減り全面的に赤字なら固定費削減は避けられないでしょうし、一部顧客に赤字が集中しているのであれば営業戦略を見直す必要があります。損益構造が見える化できた前提において、より踏み込んだ見える化を行うことが必要になりますが、この点は後述の『製造業における事業再生の実践②』に詳述しておりますのでご参照下さい。

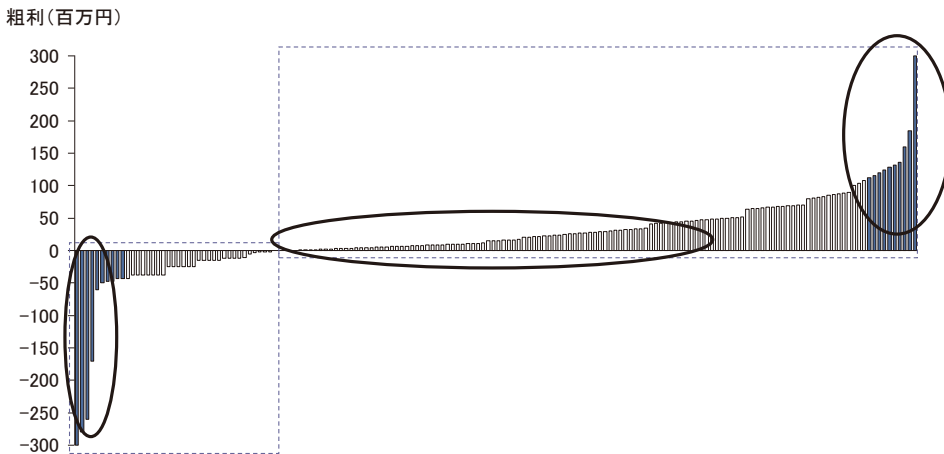
②「空気」による先送りを抑止する「仕組み化」はできているか

弊社が事業再生案件に入って現状把握を行った際に、業績が極端に悪い割にほぼ手つかずのまま長く放置されているケースが時々見られます。このようなケースは背後に何らか「アンタッチャブル」な事情、例えば「トップの鶴の一声で決まった投資案件」、「担当役員が過去に手掛けていた事業」等、場の空気に大きな声を挙げられないといった状況が存在します。このような構造が継続的に存在していると、組織風土が蝕まれていき、組織の危機察知能力が低下の一途をたどります。

こうしたケースへの打ち手としては、前述①の見える化ができていない前提において、デジタルに検討の俎上に載せる仕組みを構築する、いわば人間ドックで悪い数字が出たので精密検査をするフローを作ることが挙げられます。ここでいう「デジタル」とは、営業利益率、EBITDA、FCF等の定量指標の実績値で機械的にグルーピング（例：「再建検討対象事業」等）することを意味します。「空気」が障害になるような状況では定性的議論は意味を成さないことが多いからです。また将来計画については、期待値が織り込まれがちな基本計画とは別に、保守的シナリオを踏まえた財務三表を試算し、必要になり得る投資 / 融資額を明らかにしておくことが重要です。コロナで財務体力が疲弊した中で資金へのガバナンスは強まっており、資金流出の見通しは経営に対するチェックとして有効に機能します。

再建検討プロセスに載った後は、定性的要素も含めて事業評価を行います。厳しい局面になると当事者は現実に目を背けたくもなり、短期思考も強まります。このため、短期だけでなく中長期的視点も含め、自社視点だけではなく市場・競争から

図1: 製品別原価見える化の活用例 赤字パターン認識



遇される方針になっているのでしょうか。残念ながらこうした方針が曖昧なことは多く、必死の「たらい回し」が展開される要因になります。

弊社が手がけた案件でも、例えば以下のような場面がありました。

- ・白羽の矢が立ったリーダーに事業状況をご説明したところ「とんだ毒饅頭だ!」と激怒
- ・海外拠点閉鎖の推進リーダーに定年間近の方が任命、本社とのモニタリング会議で突然「助けて下さい、つらいです、本当にしんどいです・・・」と口にされ場が静寂に包まれる
- ・見事に再生を果たしたリーダーがPJ終了後に「後ろ向きな仕事ばかりで、キャリアの先も見えないので」と転職意向を告白

苦しい事業の立て直しはシビアな意思決定と果敢な実行力が求められ、不確実性の高い経営環境下で経営者に必要な能力を獲得できる貴重な修羅場経験です。

図2: よくある赤字パターン

	営利利益の全体像	概要	主な論点
大型赤字		<ul style="list-style-type: none"> ・黒字は一定数存在 ・しかし、一部の大型赤字が黒字を帳消し ・設備やプラントなど案件規模が大きい会社が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・受注戦略の見直し(赤字案件の抑制) ※投資案件という名目で赤字が許容されている ・勝ちパターンの横展開
全体的に微赤		<ul style="list-style-type: none"> ・大勝ちも大負けもない ・全体的に赤字体質 ・自動車部品など、業界構造的に弱い会社が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・変動費を中心としたコストダウンの徹底 ・必要により、構造改革の検討
全敗(に近い)		<ul style="list-style-type: none"> ・黒字製品が少なく、多くの製品が赤字 ・新規事業やスタートアップの状況の会社が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・(新規・スタートアップ) 単月/累積黒字化の早期化など収益性管理 ・(その他) 構造改革を含めたコストダウン及び事業撤退

自社がどう見えているのか等を俯瞰的・客観的に評価した上で治療方針を決めるプロセスを再生検討の仕組みに埋め込んでおくことも肝要です。

③ 事業再生に関連する人事方針は適切か

最後にご紹介するのは、何が問題かはある程度共通認識があるが実行をリードする人が決まらないパターンです。

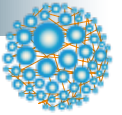
実際の事業再生フェーズにおいて推進リーダーを務める方は、仲間に対してリストラ等の痛みを伴う施策を検討したり、必死で検討したプランも社内で反対する人が多く進みにくかったり、一方で経営陣からは厳しくモニタリングされたり、心を痛めながらプロジェクトを進めることとなります。また、構造改革の結果として再成長の軌道に乗る場合もあれば、再生ならず最後の幕引きを担う可能性もあります。

このような厳しい局面に立つリーダーはどのような方針で人選されているのでしょうか。そして事業再生の後、どのように処

遇されるのかを期待する人材を投入する、そして逃げずに立ち向かった人材に相応の処遇をする方針が必要ではないでしょうか。

以上、事業の病魔の早期発見・早期治療に必要な仕組みについてご紹介いたしました。この種の仕組みづくりは、全ての事案を詳細に検討しようとする運用が重くなり形骸化しがちです。レベル(病状)に応じて検討の詳細度を分けるよう設計しておくこともポイントとなります。

事業の危機が近づく局面においては、誰かしら兆しを検知しているものです。その声なき声がかき消されることなく、上記のような取り組みを通じて現実を直視し、真摯に危機に向き合おうとする組織の姿勢。これこそが、事業の新陳代謝を続け持続的競争優位性を維持し続けるための組織能力の重要な一要素なのです。



製造業における事業再生の実践②

意志決定を支える3つの本質的“見える化”

IGPI 共同経営者（パートナー） マネージングディレクター ものづくり戦略カンパニー長 平山 喬之

■ターナラウンド局面におけるシビアな意志決定

事業再生に陥る会社が置かれた、厳しい環境はそれぞれ異なりますが、共通して言えることは事業運営していく中で資金が回らなくなっている、または事業として収益が出せなくなっているということです。その症状の深刻度は、各社異なりますが製造業の場合、状態が深刻化すると事業継続が困難になり、会社が潰れるだけでなく、B to Cであれば顧客、B to Bであれば、関連する前後のサプライチェーンに大きな影響を与えてしまいます。実際、コロナ下の様な有事のタイミングでは、自動車業界の様に半導体や部品が納入されず自動車 OEM の完成車工場が稼働停止に陥ってしまうニュースを目にしますが、同じような被害を招きかねないのです。

事業再生では、手を付けるのが遅れた結果、企業体力的にも事業コンディショニング的にも厳しい状況に陥っている会社がほとんどであるため、事業継続 / 撤退に関わらず短期間で大きな意志決定を行い、方向性を出すといった時間的猶予が少ない場合が大半です。

事業再生を病状で例えると、内科治療では治らないほど病状は進行しており、外科手術を施術してからでないと、内科治療も効果が得られない状態に陥っているのです。

しかしながら、施術する外科手術は企業の問題により様々で、事業ポートフォリオに問題がある場合は、事業の選択と集中または捨象、製品に問題がある場合は、特定顧客、特定製品からの撤退判断や受注可否判断、各 V/C に問題がある場合は、開発部隊の縮小や、生産工場の閉鎖 / ラインの統廃合、更には本社間接人員の削減といった大規模なリストラクチャリング等、厳しい決断を迫られるケースも少なくないのが実態です。

その為、ターナラウンド局面におけるシビアな意志決定は、これまで自社 / 自身（経営者）が長年を掛け、築き上げてきたものを否定する事にもなり、意志決定には大きな葛藤を生みます。意志決定が難航する場合、TOP ダウンが効かない組織体質に問題がある場合や、TOP ダウンが効く場合においても、論理・情理・ポリティクス等、何れかが阻害要因になり意志決定に踏み切れないケースが散見されます。

時間に限りがある中で、重要な意志決定をクイック且つスムーズに行うためには、前項『事業再生局面に陥らないために必要な3つの取り組み』で紹介したような、仕組み・仕掛けを短期的に仕立てる必要があります。とりわけ本編で説明する『見える化』は大きな意志決定を支える航海でいう地図にあたり、一

枚岩で目的地に向かうために様々な角度から航路（再生局面の乗り越え方）を議論する際、論理的（定量情報）に検討・理解を深めるための道標として非常に重要な役割を果たします。

■意志決定を支える、見える化するべき本質

厳しい局面を組織一丸となって乗り越えていくためには、再生局面に陥ってしまった原因や、現在の会社のコンディション、意志決定の背景にある考えを理解することが重要です。なぜこのような打ち手で再生させていくのか、打ち手其々がどういった意味を持つのかを、コアメンバーの共通認識として醸成し推進するのです。

見える化といっても、ただ単に収益性や製品別原価計算をし、詳細を把握するだけでは複合的に経営課題が重篤化している再生局面では意味が無く、多くの時間を掛けたが本質的な議論ができないといった状態に陥ってしまいます。

そうならないために見える化は、意志決定すべき論点に応じた必要な粒度と精度、いわば解像度を意識することが重要になります。会社の状況を、事業、財務、製品、各バリューチェーン、組織等の様々な角度から議論できるかたちにすることが重要な意味を持つのです。

製造業のターナラウンド局面においては、意志決定すべき論点の特長が浮き彫りになるような見える化を『①ものづくり特性の見える化』、『②事業特性の見える化』、『③事業の先読み（変化点の見える化）』といった3つの視点で行う必要があります。ビジネス特性や事業特性と合わせて、ものづくりを財務的な経営数値と紐付けながら3つの見える化を行うことによって、“虫の目、鳥の目、魚の目”で会社全体を俯瞰でき、事業の今とその先を見据えた再生プランを考えることが可能になるのです（図1）。再生局面において、“虫の目、鳥の目、魚の目”で“考える”ことができる状態を創り出すことこそが見える化の本質なのです。

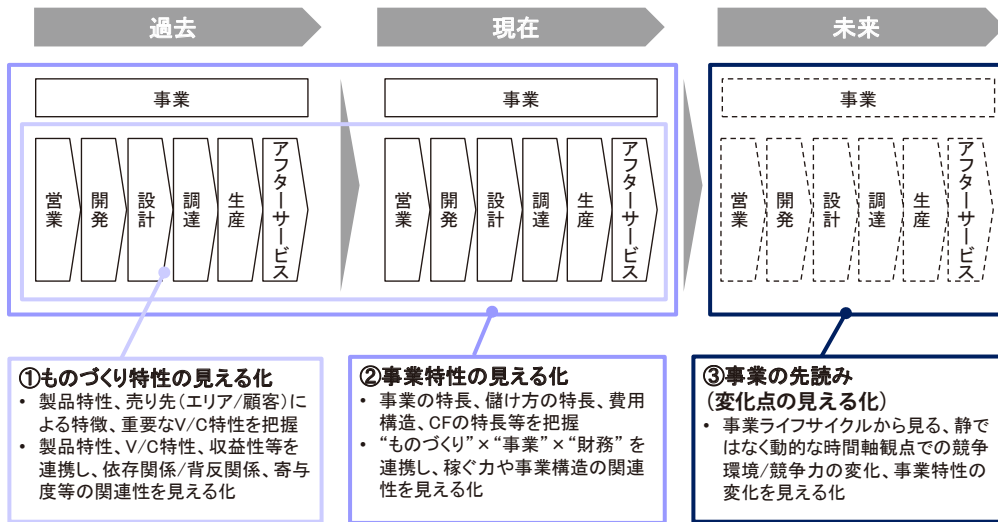
■重要な3つの視点での見える化の要諦

各見える化についての特長と、見える化を行う上での要諦についてご説明します。

①ものづくり特性の見える化

製造業において、その会社におけるものづくりの特長を理解せず、表層的な財務3表で事業を見ても、その視界からは財務的な視点での施策は見えても、事業として本質的な解決策は見

図 1: 重要な3つの視点での見える化全体像



えてきません。なぜならば、製造業にはものを造るという大きな工場が存在し、そこには人や設備、経費等を多く使い、製品を創るために本社では、製品を開発・設計するといった機能組織が存在し、様々な種類の製品を“ものづくり”しているのが製造業の特長でもあります。『ものづくり特性の見える化』は、視点でいうと“虫の目”に相当し、ものづくりの詳細を分析し、見える化することを意味しますが、単に製品を細かく分析するのではなく、虫の目のようにものづくりを複眼でとらえることが、この見える化の本質になります。例えば図 2 の様に、製品別損益分析を行います。製品によって収益性も様々であることが見え、赤字の原因が、売り先（顧客、エリア）の売価設定である場合もあれば、その製品の開発に関わる、本社の研究開発・設計部隊にかかった工数が異なり、収益性にインパクトを与えている場合もあれば、製品の仕様や構造の違いにより、調達する部材のコストが違ったり、生産工場で作っている工程の違いが収益性に関係していたりもします。同じ事業に属する製品といえ

ども、バリューチェーンの複数の要素が関わってものづくりが成立しているため、複眼でものづくりを詳細にとらえると、その関わり方の違い、影響の違いが分かり、収益性の違い=ものづくりの特長として見えてくるのです。これら『ものづくり特性の見える化』は、実態を把握している現場に即した情報を、適切な粒度と精度で見ることこそ見える視点といえます。

この見える化におけるポイントは、ものづくりに関連する特長を繋げる際に、議論するものづくりの粒度を上手く定義することに有

ります。どのレベル（広さ × 深さ）・粒度でものづくりを把握しておかなければ、議論や意志決定ができないかを考えると、自ずと見える化や分析すべき粒度・精度は見えてくるのです。

② 事業特性の見える化

次に非常に重要となる『事業特性の見える化』についてご説明します。製造業における詳細なものづくり視点での特長をと

図 2: ①ものづくり特性の見える化イメージ

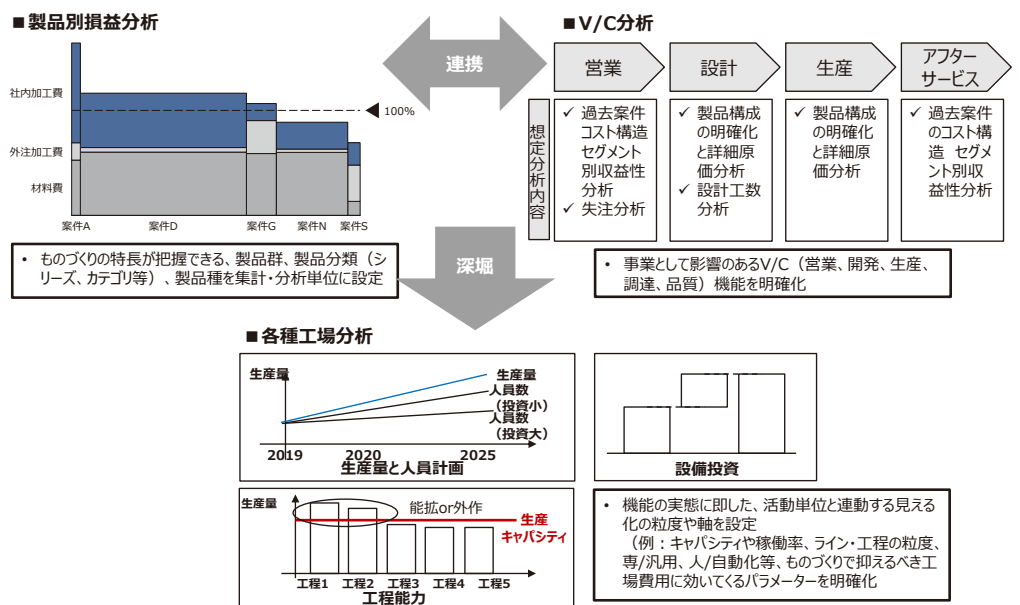
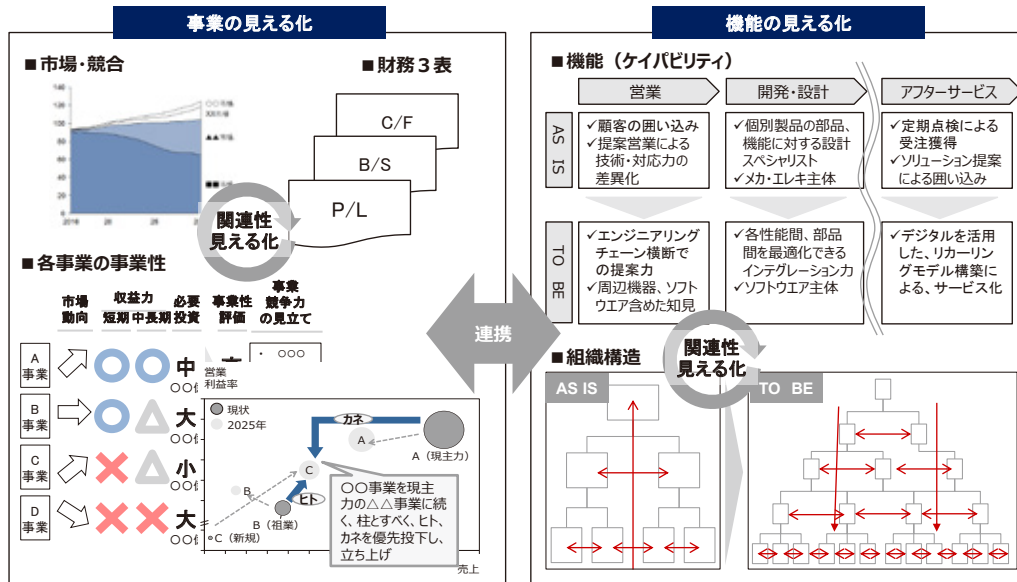


図3: ②事業特性の見える化イメージ



らえたうえで、事業全体からその会社の長をとらえる“鳥の目”に該当する見える化になります。この見える化は、製品固有の細かな事象や、バリューチェーンの一部の問題にフォーカスするのではなく、大局的に事業全体を見渡し、会社が解くべき問い（重要な論点）を抽出するという重要な役割を担います。

『ものづくり特性の見える化』では、各製品・部品、各工場に対する施策は見えてきますが、それを積み上げていけば事業課題や経営課題が解決するとは必ずしも限りません。特にターンアラウンド局面の会社においては、過去の特殊な経緯（M&A等）や、事業環境の変化に適応できなくなっていたケースや、事業ポートフォリオが次世代に適さなくなっているケース、更には過去黒字だったが、ここ数年赤字を垂れ流し財務体質が悪化している等の問題が複合的に影響し複雑化しているのが大半です。そうした場合、事業全体の歪から生じている異変であれば、ものづくりの細部だけを見ては、問題を解決することができないのです。図3の様な事例でご説明すると、昨今多くの製造業が複数の事業ポートフォリオで会社全体のバランスを図っています。市場・競合の動向に変化が有る場合、過去の競争力が維持できなくなっている事業も少なくありません。過去稼げていても、今後稼げなくなるといった場合も多く、事業ポートフォリオを入れ替え、各事業規模を調整しバランスをとるなど、事業全体での調整が発生するのです。

更にそうした構造改革を行うにも、それなりの構造改革費用

が発生するため、財務的に対応できそうか、構造改革後のキャッシュフローはどの程度になり、どれくらいの期間で再建し、事業が軌道に乗るのか、それまで資金繰りは問題なく回せるのか等を連動して考えていくことになります。

その裏で、事業として戦い方のイメージを具体化していくと、現状の組織能力で対応できるのかという問題にあたります。会社としての機能や組織は個別の事業で切られている場合より、事業間で共有されている場合も多く、事業としての優先度や競争力の強弱に変化があれば、機能や組織構造等、会社として必要なケイバビリティも変化する場合が大半です。図3で示したように、事業全体を俯瞰的な視点でとらえなければ、各事業、製品個別の問題は把握できても、会社全体に生じた歪に対しては解決できないのです。

③ 事業の先読み（変化点の見える化）

最後に『事業の先読み（変化点の見える化）』についてご説明します。事業におけるビジネス環境がこれまでと変化無く、既存の延長線で行える場合は、ものづくりの特性や事業特性を見える化し、経営課題を解決することで改善が図れます。しかしながら、ターンアラウンド局面に陥る会社の多くは、ビジネス環境が変化したこと気づかず、事業ポートフォリオや主力製品が競争環境に対しアンマッチを起こしている場合や、組織能力が変化に対応できていないケース、更にはビジネス環境が

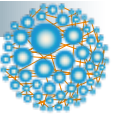
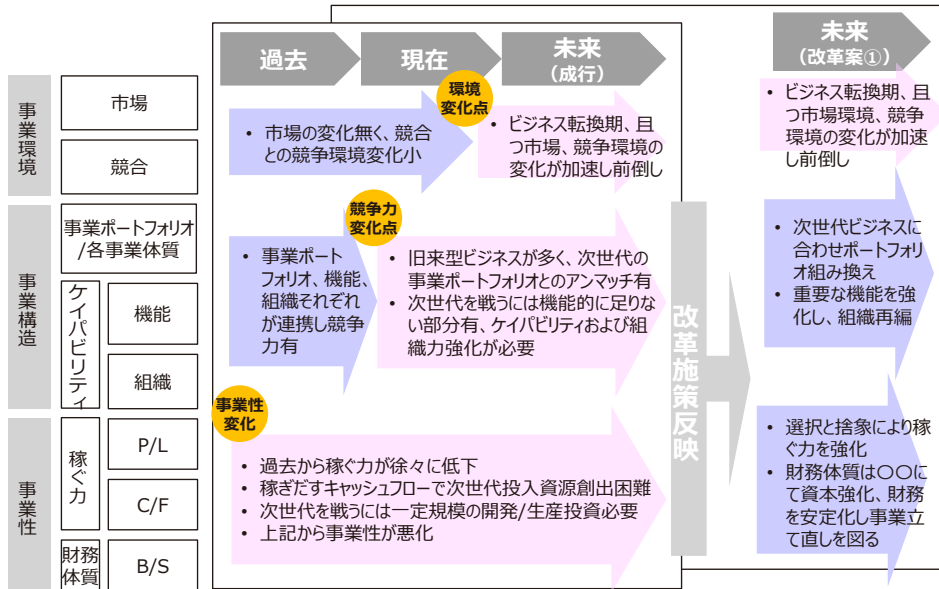


図 4: ③事業の先読み (変化点の見える化)イメージ



変化したことにより、事業に多額の投資が必要になり財務体質がついていけない等、変化点に対する気づきや変化対応力に問題を抱えている場合が多くあります。『事業の先読み (変化点の見える化)』では、“魚の目”に該当する、事業を静的ではなく動的にとらえ、これまで事業がどう変遷してきたかと同時に、今後どう変遷していくかを想定できるような見える化を行うのです。そうすると、今後起こりうる変化とタイミングを想定し、変化に対する現企業体質への影響、更には変化点により GAP が大きく発生、または欠如しているケイパビリティ等を把握することが可能になります。動的な見える化を加えることにより、図 4 のイメージで表現したように、バックキャストでの成り行きからの問題点や、それらを回避するために考えるべき論点、その対応策等、未来を戦っていく上において、考えるべきポイントが見えてくるのです。

■見える化により、浮き彫りになる事業の輪郭

これまでご説明した3つの見える化を行うことにより、過去、現在、未来と事業の輪郭 (実態) が浮き彫りになります。その結果、事業の流れや、構造、各ディテールについて、事業への影響度や関係性から“今何を考えないといけないか”が見える化されるため、再建に向け“考える”といったアクションが可能になるのです。そうして組織として“考える”ことにより、検討した改革施策やその時、行った意志決定が深い意味を持ち

ます。見える化により“考える”ことを組織に定着化することで、指示を受け受動的に対応する、または、何か物事が差し迫ってきて行動を起こすといったり・アクティブな組織風土から、自分から考えて行動を起こすプロ・アクティブな組織へと変革していくのです。

我々多くの企業再生をご一緒させて頂いた経験から振り返ると、再生局面で大きく企業体質を改善された会社も多く存在します。事業再生を期に、3つの視点で見える化を行い“考える”組織に作り替える、最大にして最後のチャンスと考え、CX (コーポレートトランスフォーメーション) への第一

歩を踏み出していただければと思います。

平山 喬之

IGPI 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター
ものづくり戦略カンパニー長



プロフィール

前職は大手 SIer にて PDM、CAD の導入支援、自動車、建設機械の開発設計支援に従事。IGPI 参画後は、自動車業界や重工業・機械メーカーを中心に、主に事業戦略、開発戦略 (アーキテクチャ構築、設計改革、モジュール化等)、生産戦略の策定および実行に従事。

成長/再生局面における戦略、組織、財務的な観点を踏まえ、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを有機的に繋ぎ、競争優位性を発揮できるケイパビリティ強化を得意とする。

見える化 4.0 AI×IoT で「稼ぐ力を取り戻せ！」

— 見える化 3.0: 稼ぐポイントの見える化 —

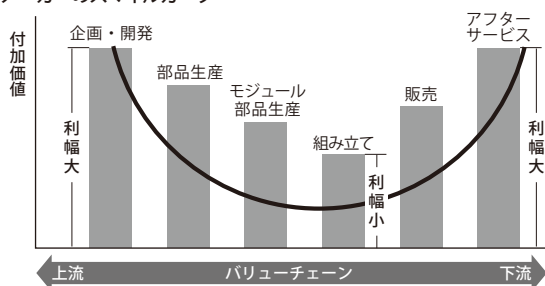
前回レポートまでは、「ものづくりのプロセスの見える化」をご説明しました。今回からは、「稼ぐポイントの見える化」についてお話しします。

1. 製造業が稼ぐポイントとは

うまく稼いでいる企業は、生産工程や現場力に強みがあることはもちろんですが、バリューチェーンの中で付加価値の高い部分を取り込んでいる事例が多くあります。スマイルカーブ現象（図1）で例えられるように上流や下流の付加価値が高いため、この領域に進出するIoTによって新たな付加価値を創出する流れがあります。

日本では、自動車メーカーの系列企業を中心に生産設備効率化を進め、さらにプロセスの見える化を追求して上流工程での付加価値創出に取り組んできました。一方、ドイツではIoTによる「インダストリー4.0」のように系列や産業の枠を超えてつながり、データにより新たな付加価値を創出する取り組みが進んでいます。

図1: メーカーのスマイルカーブ



2. サービスモデル化と経営

ものづくりをIoTで「サービスモデル化」した事例として、GEの航空機エンジンが有名です。エンジンの各部にセンサーを付けて各種データを収集、解析したことで航空機の燃費を大幅に改善したことが、エンジンを売ることから燃費良く飛行することを提供するサービスへの変革を可能にしました。また、ドイツのケーザー（KAESER）という圧縮空気を排出するコンプレッサーメーカーは、さらに一歩進んで、顧客にコンプレッサーを買ってもらうのではなく、工場にタダで置か

せてもらってエアーの使用量を課金するビジネスを展開しています。売り切りモデルと違って、いつでも使える状態を保証しなければならないため、各地で使われている機器のモニタリング体制をつくり、データを収集して、メンテナンスの時期などを独自に分析しています。

このようなサービスモデル化へ移行する際、買い手にとっては契約が変動費となるためバランスシートが軽くなるメリットがあります。一方、売り手にとってはいくらで何台売ったか、その際のコストはいくらかというP/L発想に基づいた管理から、いかに解約を防いで長期間契約してもらうか、という管理に転換する必要があります。P/Lに加えB/Sも重要な管理指標とするだけでなく、適切なKPI設計が欠かせません。新規顧客の獲得コストに対して、1契約あたりの売上を維持し解約率を一定以下に抑えるような管理が必要となり、経営のしかたが変わってくるわけです。

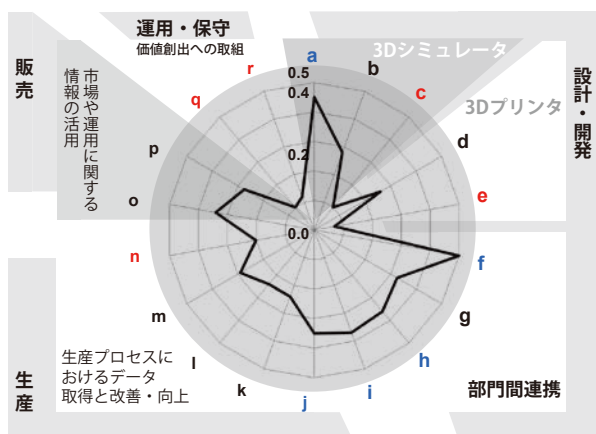
3. IoT活用から見える課題

サービスモデル化のためにはIoTで顧客と接点をつくる必要があります。保守・運用などのサービス体制が欠かせません。日本企業におけるIoT技術の活用状況についてまとめた結果（図2）、生産や部門間連携では進んでいるものの、サービスモデル化に必要な運用・保守では全く活用できていない実情が浮き彫りになりました。

これまで、特にB2B系のビジネスでは、サービスやメンテナンス部門は基本的にコストセンターという位置づけでした。サービスモデル化に際し、これらの部門はセンサーなどから得られるデータをもとに顧客の生産性やQCDを改善してWin-Winの関係性をつくっていく重要な位置づけとなります。顧客でどのようなデータがとれて、どのように顧客の価値につなげるかという新サービスを企画するだけでなく、必要なハードウェアとソフトウェアを開発することも必要です。

コロナショックの状況下、従来のエンジニア派遣による保守・運用からリモートでのサービスに対応することが求められています。このビジネスチャンスに対し、多くの企業でサービスモデル化への変革へ踏み出していくべきです。（IGPI川地）

図2: 日本におけるIoT技術の活用状況^(注1)



- a. 製品設計工程において活用
- b. 生産設計工程において活用
- c. リアルタイムで生産ラインに反映
- d. 製品開発工程において試作品を製作
- e. 少量多品種の製品を製作
- f. 生産時に判明した設計開発の不具合をフィードバック
- g. 設計開発と生産現場間でデータを共有し開発リードタイムを削減
- h. 製品の稼働データや顧客の声を設計開発や生産改善に活用
- i. 個別工程全般の見える化とプロセス改善等
- j. 生産工程全般の見える化とプロセス改善等
- k. 人員の作業状況の見える化とプロセス改善等
- l. 生産プロセスにおける熟練技能のマニュアル化・データベース化
- m. 自社工場内もしくは取引先企業との間でトレーサビリティ管理
- n. 海外工場でも生産プロセスに係るデータ等の収集・活用^(注2)
- o. 発注に関する情報の収集・分析
- p. 販売後の製品の稼働状況に関する情報の収集・分析
- q. 製品の予知保全サービスの活用
- r. 製品の運用ソリューションサービス

出典：2016年版ものづくり白書を基にIGPI作成
備考：1.各項目における取組状況について「実施している=1点」「その他の回答=0点」とし、平均をグラフ化
2.海外工場におけるデータ収集・活用に関しては「海外拠点の有無」について「有り」と回答した企業を対象に取組状況を得点化

青字：0.35以上、赤字：0.20未満