



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 186号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.4.08

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年4月8日号 no.1686
『商売の原点に立ち返る～ミスミグループ会長 三枝匡』」より

【どこまで本質に迫れるか】

機械部品商社「ミスミ」の会長である三枝匡氏は、「事業再生のスペシャリスト」「日本では珍しいプロ経営者」と言われています。

一橋大学を卒業後、三井化学に入社するも2年半で米ボストン・コンサルティング・グループの国内採用第一号として転職しました。その後、米スタンフォード大学でMBAを取得し、3社で社長を経験して41歳で独立された方です。

独立後は、規模や業種も様々な事業再生案件を手掛け、2002年にミスミの社長さんとなりました。

三枝氏の就任後、ミスミは売上高が2.5倍、利益は3.3倍へと成長しました。まさに、経営者のプロフェッショナルです。

三枝さんは、こう言います。

「経営者というのは、専門性の高い1つの職業ジャンルです。営業や開発といった機能別の仕事を長く続けたら、経営者のスキルが身につくと考えるのは間違いです。全く違う職業（プロフェッション）なのです」
今週は、経営者のプロである三枝氏による企業改革のノウハウについてです。

三枝氏は、経営スキルの向上とは、言い換えれば自分なりの「経営のフレームワーク」を増やしていくことだと言っています。

フレームワークとは、物事の構造や本質を理解し、分かりやすく説明するための道具です。その道具をたくさん身につけた人こそ、リーダー能力の高い人だとのこと。

コンサルティング会社出身の方らしい発言です。私も、コンサルタントの端くれとして、経営におけるフレームワークは一通り勉強しました。

フレームワークは、現状を整理する、新しい事業を組み立てて行く際に何をどうすべきかを検討する際に、とても有効です。混沌とする状況を整理し、単純化するには、フレームワークを活用するのが最も効果的です。

三枝氏は、ミスミに請われて社長さんに就任するや、ミスミにおけるビジネスモデルの強さの源泉が「QCTモデル」にあると気づきました。

QCTは、「Quality（高品質）」「Cost（低コスト）」「Time（短納期）」の略です。お客様は、安価で高品質で早く手に入るのであれば買ってくれるはずという論理です。

社長就任時に、「ミスミQCTモデル」の図を社員に説明したところ、自社のビジネスモデルが、QCTというフレームワークとして提示されて初めて、自分たちが事業を強くするために何を守り、何を革新すべきなのかという「構図」を共有できるようになったそうです。

三枝氏は、こう言います

「力量のある経営者は、苦しみ抜いた経験を通じて獲得したフレームワークをたくさん蓄積しています。初めは人のパクリでもいいのです。とにかく多くのフレームワークを学び、その過程の中で自分の経験と融合させ、自らのフレームワークへと転化させていく過程が重要です」

私が接する社長さんたちも、たくさんの経験を積まれている方ばかりです。しかし、その経験のほとんどが暗黙知の状態です。

私がお手伝いできるのは、その経験をフレームワークに転化させ、形式知として再現性を持たせることだと思っています。

企業を変革していく上で、まず最初に行わなければならないのは、徹底した現状分析から、その企業を蝕んでいる病気を特定することです。この時に重要なのが、社内の常識にとらわれず、問題の本質が何かを見極めることです。

改革がうまくいかない場合、「現状の何がまずいのか」という分析が甘く、その後に打ち出した方針や戦略の方向性そのものが的外れであることが大半なのです。

この現状分析、実はとても難しいものです。うわっ面だけの現状分析であれば、いくらでもできます。

問題の本質に迫るには、それ相応の痛みを伴います。経営者や幹部の責任が浮き彫りとなる可能性があるからです。しかし、そこを無視して問題の本質に迫ることはできません。

徹底的な現状分析を行った後、改革に着手するのですが、その入り口には、「戦略」と「ビジネスプロセス」のふたつが存在します。

狙うべき市場を間違っていたり、適切な商品を投入できていなかったりといったことは「戦略」の誤りに該当します。この場合、戦略の見直しをすればいいこととなります。

しかし、一般的には、戦略の問題ではなく、社内のビジネスプロセスに問題があるケースが大半です。

ビジネスプロセスとは、事業の一連の流れを指します。製品を開発して、設計し、原材料を調達します。生産し、在庫して物流に乗せます。その後、販売が行われ、アフターサービスを提供します。

これらのプロセスがスムーズに進まず、商品の出荷や顧客の要求への対応が遅れたり、クレーム対応が鈍かったりして商売の機会を失います。

どんな企業でもその事業には「商売の基本サイクル」があります。「開発→生産→販売」というサイクルを回して、顧客の商品やサービスを届けています。

この「創って（開発）、作って（生産）、売る（販売）」という基本的な流れこそが、商売の基本サイクルであり、それをいかに速く回すかがビジネスの勝敗を分けます。

日頃、様々な相談を受けるなかで、「もっとおカネがあれば」や「今の人材ではこれが限界だ」、「あの売り方はよくなかった」といったことに結論づけていることが多々あります。しかし、これでは何の解決にもなりません。

これまでの活動の徹底的な見直しによって問題の本質に迫り、ビジネスプロセスを一つひとつ点検していく中で、目詰まりを順番に解消していくことが必要なのです。

三枝氏がプロの経営者と呼ばれる所以は、「問題の本質への迫り度合い」なのではないでしょうか。より深く迫る方法として、フレームワークがあり、ビジネスプロセスがあるのです。