



このたびの東日本大震災で被災されました方々に、心よりお見舞いを申し上げます。

被災地の一日も早い復興と皆様のご健康を祈念いたします。

「復興の先を見据えて」 トップマネジメントへの提言



火浦 俊彦

ベイン・アンド・カンパニー
東京オフィス
マネージング ディレクター

ベイン日本支社代表。1986年にベインに参画。20年以上に亘り、日・米・欧の幅広い業種のクライアントに対し、戦略立案、ターンアラウンド、M&A/企業統合支援を数多く手がける。



ポール ミーハン

ベイン・アンド・カンパニー
アジア・パシフィック地域
マネージング ディレクター

1987年にベインに参画。20年以上に亘り、豪州、日本、中国、米国、欧州の幅広い業種のクライアントに対し、戦略立案、トランスフォーメーション、組織戦略等のテーマに取り組んでいる。2006年～2008年、東京オフィスのマネージング パートナーを務めた。

まさに、予期せざる戦後最大級の震災が東北・関東地方を襲った。金融危機、そして時をおかずして起こった大規模自然災害。着実に進行する市場縮小という大構造変化に追い打ちをかけるように起こった突発事象に日本企業は対応を迫られる事になった。結果として震災対応、予想される景気低迷への対応等々、経営の立場からみれば、既に山積の経営課題に新たな課題が上乘せられた。しかしながら、日本企業の今後の成長という観点からみて重要な課題は変わらず存在しており、震災対応によって追加された大小さまざまな課題が本来の重要課題を覆い隠してしまうリスクがあるものと思われる。むしろ、今こそ、将来に向けて最も重要な課題を明確化し、これに集中する事が必要である。その為に部隊や意思決定の仕掛けを分けてでも、将来に向けた経営意思決定を行うリーダーシップが必要と考える。本稿では、こうした状況下、日本企業にとっての重要な課題は何なのか、経営に携われる方々の頭の整理に少しでも役立てばという思いから、結論めいた事を言える段階にないものも多いが、敢えて、現段階の考察という事で、幾つかの視点を提供させて頂きたい。

- 1. グローバルステークホルダーのマネジメント：** 自社が関与するグローバルステークホルダー（顧客、納入先、投資家など）が日本・自社に対してどのような認識をしているかを正確に捉える努力が必要である。これに基づいて、正しい施策、そして適切なコミュニケーションを早急に行う必要がある。風評被害に対する対策は勿論、それを超えて、自社としての顧客へのコミットメント、或いは自社の戦略を伝える良いチャンスでもある。
- 2. 従業員のマインドセットに対するケア：** 日々、原発事故の後遺症、放射線汚染、停電等々、通常の生活を送る上で、懸念となるニュースに取り囲まれて生きる事は従業員のマインドに知らず知らずのうちにストレスを蓄積するものと思われる。これは一過性の事象と捉えず、暫く続くという想定のもとに従業員のマインドセットを活性化し続けるには何をすべきか、思いを巡らせる必要がある。短期的には経営リーダーシップからの継続的なメッセージの発信と「雇用」の確保や職場の安定は最低限のセーフティネットであると考えられるべきではないだろうか。



3. **企業と社会の絆の再構築：** 従業員へのケアの問題は恐らく自社に留まらない。企業が立地する地域コミュニティ全体へのケアを考えるべきではないか？企業はその地域住民から尊敬される存在でなくてはならない。過去、企業の雇用調整等によって、企業と社会は対立関係に入ってしまった感もあり、今一度、企業と社会の絆を再構築すべきではないか？
4. **生産戦略全体の見直し：** 東北地方の製造拠点が打撃を受けた事に伴い、工場立地についての再検討をまずは考えられるケースも多いものと思われる。しかしながら、単に生産基地の地理的な見直しに留まらないのではないだろうか。恐らく、従来の効率主義主体に対する検証も伴うものと思われる。即ち、供給責任を果たす為に、従来の考えからすれば無駄になる地域、国境までも超えたダブルソーシングなども視野に入るであろう。同様に効率化の観点から推進してきた外注化も外注先の被害状況によっては、自社生産の選択肢も検討俎上にのぼる可能性がある。部品・原料メーカーの供給能力次第では調達先自体を見直す事も必要になるかもしれない。もう一度、モノづくりのシステム自体の見直しにつながる可能性も高い。
5. **持つべき無駄と真の無駄の峻別：** 当面の雇用確保や拠点分散化などある意味「持つべき無駄」を許容するには逆に「真の無駄」を徹底的に見直し、排除する努力も必要となるとと思われる。例えば、本当に持つべき適正在庫量の峻別などは早急に取り組む必要があるだろう。
6. **連携・合併の加速化：** 真の無駄の排除に加えて、企業間の連携・再編の議論に進む可能性もある。例えば、拠点分散化も、他の企業体と連携・合併する事により、より経済合理性を担保しながら分散化を達成する事が出来るのではないだろうか。市場縮小の文脈から従来、仮説的に議論されていた事がより現実味を帯びた議論になるのではないだろうか？特に今回は部品、原材料メーカーの方がより経営的には厳しい状況に直面する可能性が高く、部品メーカー、原材料メーカーにおける連携・合併が加速するのではないだろうか？場合によっては多様な取引先を持つ、大手アッセンブラーがこれを誘導する場面も必要なのではないだろうか。
7. **プロフィットプールの変化：** 上記のような連携・合併が起こった場合、川上、川中、川下のプレーヤーの相対的な力関係が変化し、プロフィットプール（業界別の川上から川下までの利益の分布）自体の変化を促す可能性がある。これは業界毎に異なると想定され、個別の分析と対策が必要となる。
8. **海外市場開拓の加速化：** いずれにせよ、数年間の日本市場の停滞を想定した時に、海外、とりわけ新興国市場における市場開拓の重要性は更に高くなるであろう。国内の対応に時間を取られている間にも成長市場である新興国市場は刻々と変わっており、また、海外の競争相手はこの変化に対する対応を着実にとっている。日本企業も新興国市場における対応は、震災対応とは切り離して、徹底的に進めるべきである。
9. **価格が取れる高付加価値商品への転換：** この経済停滞時期に非現実的な話に聞こえるかもしれないが、成熟国日本がめざすべきビジネスモデルは価格が取れる高付加価値商品・サービスの展開強化である。景気停滞によって必然的に安価な商品・サービスが着目されるかもしれないが、その路線の行く先は、低マージン、利益を出すための人件費カット、結果としての経済縮小という悪循環である。今こそ、高付加価値化への転換の動きを止めてはならない。



10. **拡大する企業の責任：** 先に企業と地域社会の絆の再構築に言及したが、個別企業の枠を超えて、業界として現在の日本の社会、経済が直面する課題への解決策構築が不可欠ではないだろうか？節電に対する共同の取り組みは勿論、業界トップがそろって海外企業に対する共同メッセージを出す、或いは先程述べた、業界全体の再編をリードするなど、個別企業を超えた働きかけが必要と思われる。
11. **東北地方のグランドデザイン：** 逆説的ではあるが、今回の震災をきっかけに改めてこの地域の重要性を再認識された経営者の皆様も多いのではないだろうか。それは安定した雇用環境の中、茨城、栃木、福島、宮城県中心に日本のモノづくりの基盤になっている基礎技術(手仕事など)、中間技術の属するサプライをハイテク産業に至るまで相当依存していたからである。そして、今後想定される東海、南海大地震を考えると、東北地方に拠点を持つ事は引き続き必要となる可能性も高い。しかしながら、原発、津波の影響で地域ごと消失するケースもあり、「修繕型復興」ではなく「創造型復興」の発想が東北・北関東地方の復興には必要となってくるのではないだろうか。更に見方を変えるならば、戦後日本が築いてきたサプライチェーンも含めた日本の製造業の基盤となる「モノづくりのコア・システム」が大規模な自然災害からチャレンジを受けた世界的にも類まれなる事例であり、これを契機に大げさにはなるが、自然と工業社会の関係性も視野に入れたビジョンづくりが必要になるのではないだろうか。

いずれにしても、上記のような視点と価値観を経営陣が一丸となって、従業員・ステークホルダーの方々に明示し、スピード感・一体感を持って推進していくことが重要と思われる。

ベインアンドカンパニーとしては今後も今回の震災の影響と企業として持つべき視点・対策について更にスタディを進め、多少不完全でもその都度、その見解を皆様方と共有し、何とか日本の経済、社会に少しでも貢献出来ればと考えておりますので、是非、さまざまなお意見を頂戴出来れば幸いです。

【ベイン・アンド・カンパニーについて】

1973年に設立。世界29カ国に44拠点のネットワーク、約5,000名を擁する世界有数の戦略コンサルティングファーム。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために高度なプロフェッショナルリズムを追求するのみならず、きわめて緊密なグローバル・チームワーク・カルチャーを特徴としている。1981年に設立された東京オフィスも国内およびグローバル企業の最重要経営課題の解決と結果の実現のために邁進している。収益のフルポテンシャル、事業再建、M&A戦略、プライベート・エクイティ等の分野で高いシェアを有している。なお、同社は米国コンサルティングマガジン誌の「働きたいコンサルティングファーム(Best Firms to Work for) ランキング」で第1位にランクインしている(2003年、2004年、2006年、2007年、2008年、2009年、2010年)。

ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-8-3
丸の内トラストタワー本館16階
Tel: 03-6267-4800(代表)
Fax: 03-6267-4900
お問い合わせ: marketing.tokyo@bain.com
弊社HP: www.bain.co.jp

【特別号 2011年4月号 編集・発行人】
ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン
火浦 俊彦(マネージング ディレクター)
奥野 慎太郎(マネージャー)