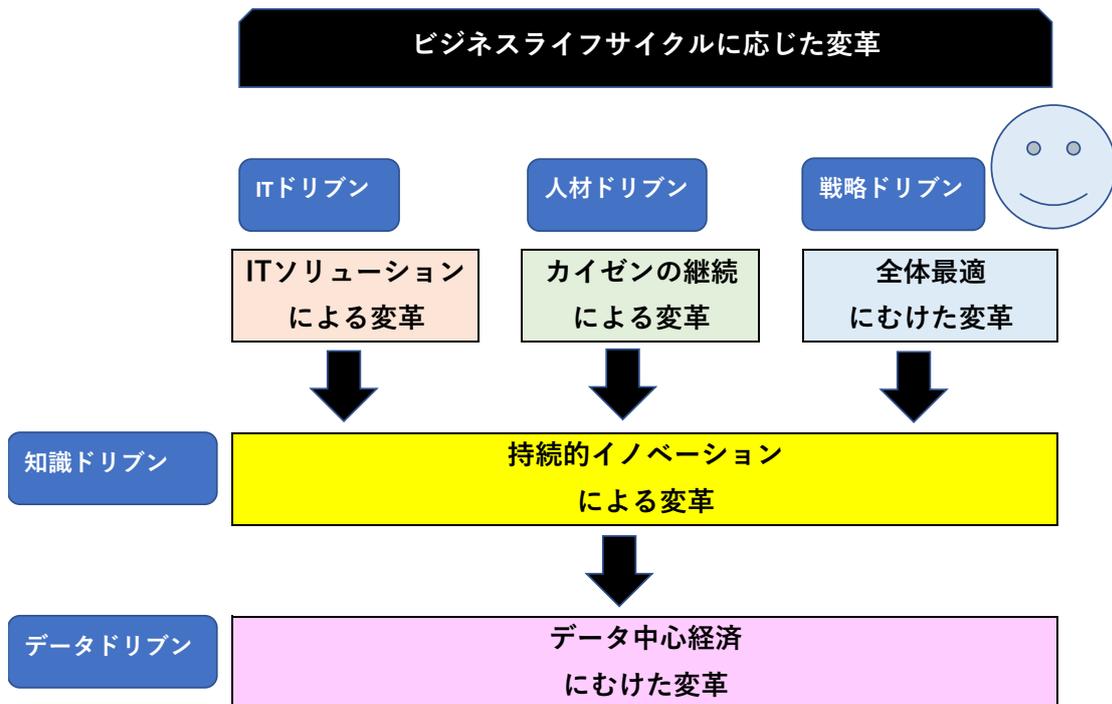


# ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

## 変革のマネジメント編

全体最適にむけた変革（1）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

[yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp](mailto:yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp)

## 内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタンのツールボックス .....	1
変革のマネジメント編 .....	1
全体最適にむけた変革.....	1
IBM のガースナー変革 .....	3
計画的変革の 8 ステップ.....	3
変革への船出.....	4
ビジョンは封印する？.....	5
短期的な成果を実現する .....	6
従業員の自発を促す（組織再編） .....	7
従業員の自発を促す（報酬体系改変） .....	7
新たな選択と集中の戦略.....	8
図 1 IBM における変革の 8 ステップ ガースナー2002 をもとに筆者作成 .....	3
図 2 経営チームの一新 筆者作成 .....	4
図 3 ビジョンに代わる戦略 筆者作成 .....	5
図 4 リストラ&リエンジニアリングによるキャッシュフロー確保 筆者作成.....	6
図 5 製品別・地域別の独立王国を顧客別（産業分野別）組織に再編 筆者作成.....	7
図 6 悪平等？の家族主義から成果に基づく報酬へ 筆者作成 .....	8
図 7 垂直統合からスマイルカーブの両端で稼ぐ戦略へ 筆者作成.....	9

## IBM のガースナー変革

### 計画的変革の 8 ステップ

成熟段階を迎えた企業の中には、成長の過程で過度な多角化を繰り返した結果、採算性が低い事業、事業ごとの個別最適の業務プロセスや情報システム、肥大化した本社機構や事業部制などの不良資産を抱えて大企業病に悩むところが多い。

こうした企業は、長期化する低成長、低収益の低迷から脱するため、中興の祖と呼ばれる経営者の指揮のもとで、非効率な事業や資産の棚卸をし、全体最適を目指して抜本的な変革に乗り出すことになる。

ジョン・コッターは、こうした抜本的な変革を計画的に成功させるための、8つのステップを示した。

- ・まずは全社で危機感を共有し変革が後戻りできないようにする。
- ・変革チームを作り、ビジョンを作り、経営者がビジョンを浸透させる。
- ・社員を巻き込み、自発的に変革に参画する意識を引き出す。
- ・変革が腰折れしないように、短期間で目に見える成果を出す。
- ・そのうえで、本格的な変革を一気に同時に実行する。
- ・変革が後戻りしないように、変革の意識を組織文化に植え付ける。

1993年にIBMのCEOに就任したルイス・ガースナーが10年に渡って行った変革も、まさにこうしたステップを踏んだものであった。

**危機意識を高める 1992年**

**変革推進チームを築く 1993年**

**ビジョンと戦略を生み出す 1994年**

**ビジョンを周知徹底する 1994年～**

**従業員の自発を促す 1993年**

**短期的成果を実現する 1994年**

**さらなる変革を推進する 1995年～**

**(多数の変革の同時進行)**

**組織文化に定着させる 1993年～**

出所) Kotter 1996 をもとに筆者作成

図 1 IBM における変革の 8 ステップ ガースナー2002 をもとに筆者作成

## 変革への船出

IBM は上位互換アーキテクチャに基づくメインフレームを強みとして長らくコンピュータ業界に君臨し、米国の栄光を体現するエクセレントカンパニーになった。しかし、1990年時点では、オープンシステムと Wintel 連合の台頭による破壊的イノベーションへの対応が後手を踏み経営危機に瀕していた。

メインフレームは、競合製品に比べて価格が高すぎて顧客の支持を失っていた。売上が低下しているのに、コストは高止まりし、営業利益と営業キャッシュフローが低下し、株価が急落した。このままでは、破産か企業分割しかなかった。

ところが、当時の経営者は、危機を直視しようとせず、目立った対策が打てなかった。経営者はこれまでの大きすぎる成功体験から抜け出せなかったのだ。取締役会は、この状況を打破するため、外部から立て直し請負人としてガースナーを CEO に招聘した。

ガースナーは、危機に際して身動きできないでいる殿上人の経営陣を一掃して、スリムな意思決定機構に再構成した。名誉職だった取締役会も少数の外部有識者に置き換えた。そして、全社員に IBM の危機を社内メールを使って直接訴えた、

## 危機の再認識

## 経営チームの一新

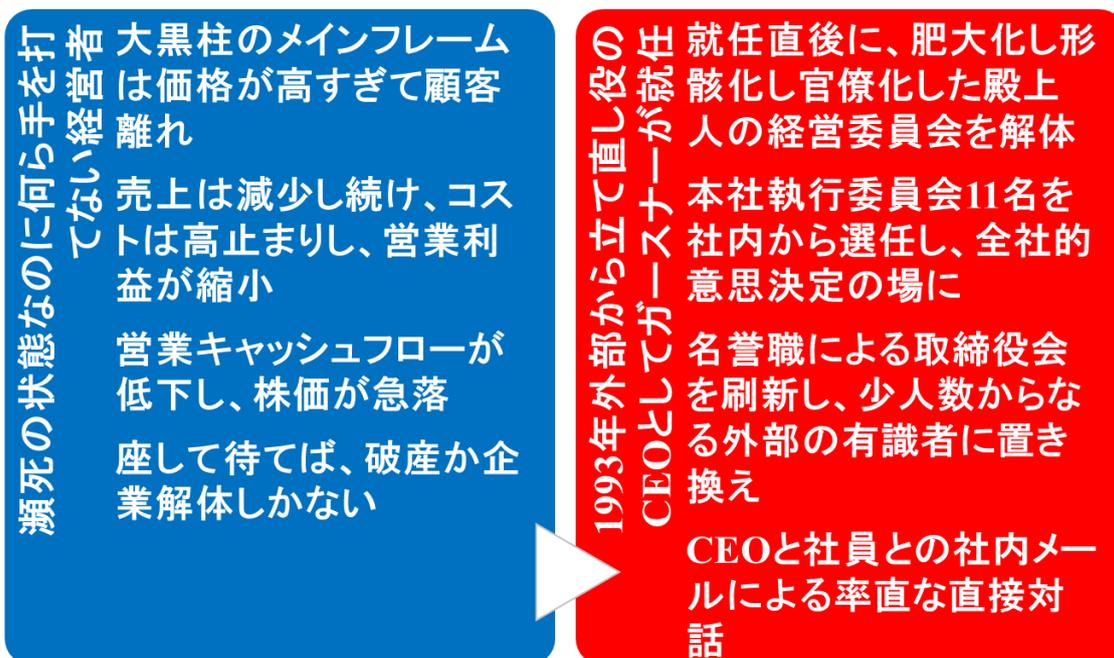


図 2 経営チームの一新 筆者作成

ビジョンは封印する？

ガースナーは変革の開始にあたってビジョンは提示しなかった。IBMは、これまでも優良なビジョナリーカンパニーとして素晴らしいビジョンは沢山作ってきた。問題は、ビジョンは作っても実行されないことであった。危機に際して必要なのは、有言実行の戦略であった。

IBMは自社の強い技術のみを残して分割し、オープンシステムの会社として生き残るべきという世の中の見方を、明確に否定する戦略をガースナーは提示した。

- ・会社は分割しない。
- ・メインフレームと半導体事業は、改めて強化する。
- ・ノーベル賞学者を多数輩出してきた基礎研究の予算は確保する。
- ・改めて、顧客指向、市場主義の会社として出直す。

### ビジョンは不要

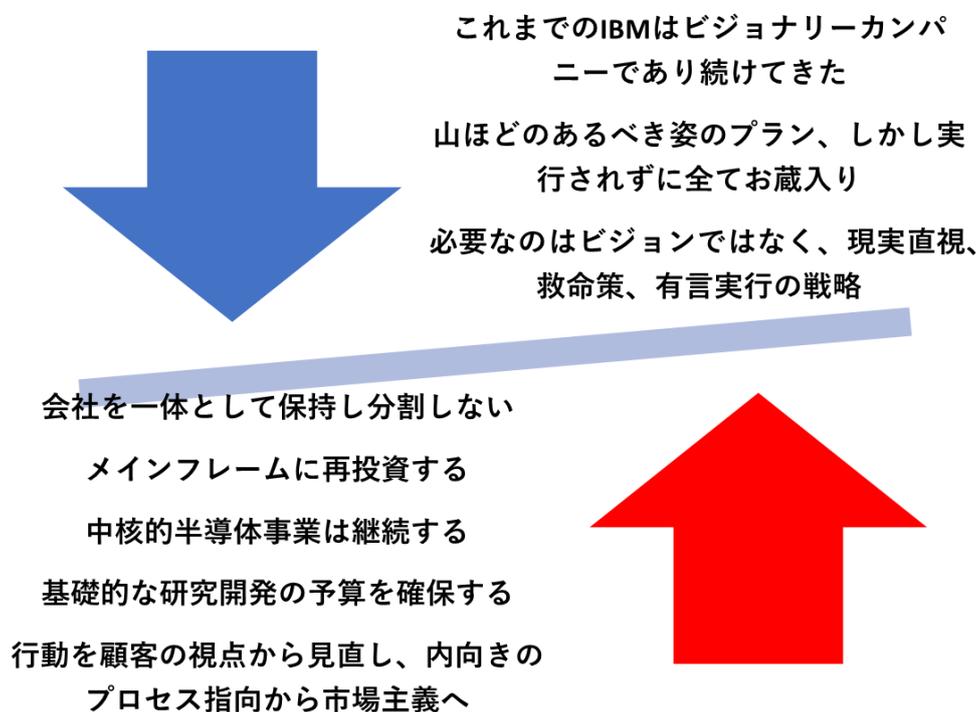


図 3 ビジョンに代わる戦略 筆者作成

当面の再生にむけた戦略

短期的な成果を実現する

ガースナーは、IBMのV字回復を明確に市場に示すために、短期策としてリストラチャリングとリエンジニアリングを実行した。

- ・メインフレームの価格を競争可能な水準まで下げる。
- ・高すぎる経費率を競合他社並みに下げる。
- ・社員数を一度きり大幅に削減する。
- ・事業部門別の業務プロセスと情報システムを共通化、統合化する。
- ・稼働率の低い低効率資産を売却する。

この結果、リストラ費用により、92年、93年は営業赤字になったが、94年から黒字化し、キャッシュフローは増加し、株価は危機的水準から回復した。

ガースナーは、資金の外部流出を抑制して営業キャッシュフローを回復させ、いつ買収されてもおかしくないような低い株価を引き上げるという、立て直しの定石を実行したのである。

支出を抑えるためには人員削減はやむを得ない。しかし、少しずつ何回も繰り返しては、社員の士気を失わせるので、一度きり社員の3分の1にあたる大幅な人員削減を実行した。

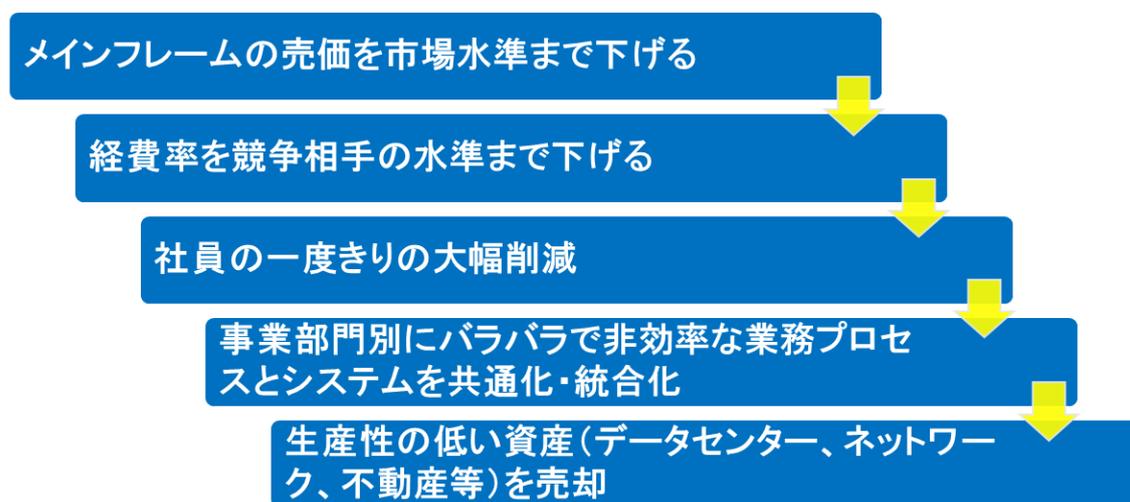


図 4 リストラ&リエンジニアリングによるキャッシュフロー確保 筆者作成

従業員の自発を促す（組織再編）

顧客指向、市場主義という宣言は、精神論では実現しない。ガースナーは、従来の製品別・地域別のプロダクトアウト型事業部門を、顧客業種別の顧客指向事業組織に再編成した。自社の製品を顧客に売り込む事業ではなく、顧客の求めるソリューションやサービスを提供する事業を行う組織を目指したのである。

これまでは、各事業部門長が一国一城の主として、それぞれの予算を持ち自己責任で営業を行い、別々の業務とシステムと間接部門を抱えていた。

新たな組織においては、顧客に対する収益責任を持った事業部門が、全社で統合されたマーケティングのもとに営業を行い、間接部門はシェアドサービスセンターに集中して、共通化・統合化された業務とシステムを利用した。

これにより、個別事業部門最適による資産と業務の重複を排し、社員が市場を意識して一丸となって働ける環境を実現した。

こうした事業構造の再編成によって、社員が新たな仕事の仕方を実行できる場を創り出したのである。

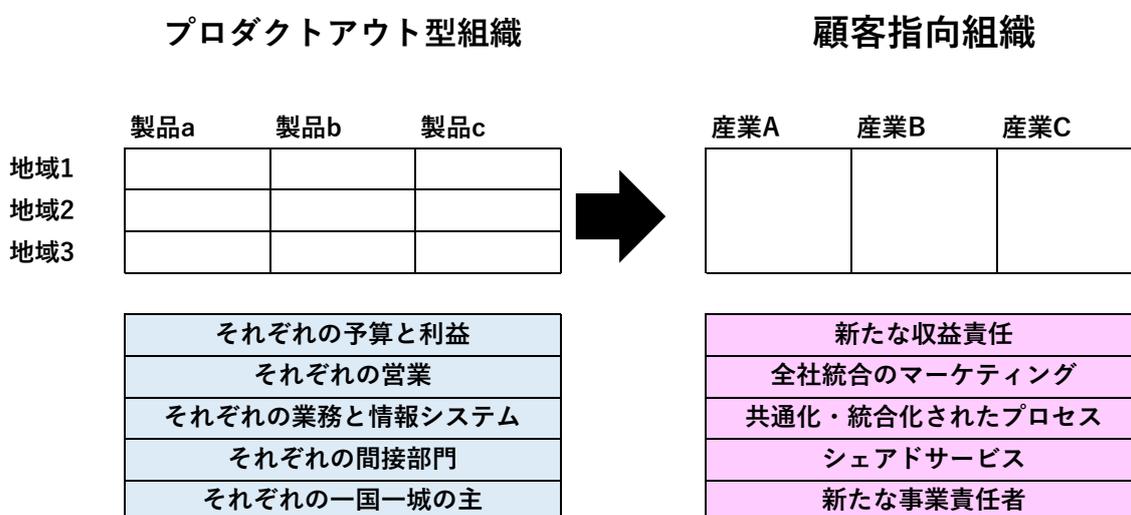


図 5 製品別・地域別の独立王国を顧客別（産業分野別）組織に再編 筆者作成

従業員の自発を促す（報酬体系改変）

IBM は、創業者のワトソン・シニアが築き上げた家族主義的経営を、息子のワトソン・ジュニアが開発した画期的な製品アーキテクチャが生み出す高収益によってより充実させて、社員を大事にする会社になった。

日本企業にもかつて見られたような、終身雇用・年功序列の原則のもとで、すべての社員を仲間として平等に扱った。

社員ごとの報酬には大きな差をつけず、年々安定的に上昇させる。賞与は、各事業部門の業績に応じて支払われる。

福利厚生は手厚いものであった。医療は無料で受診でき、企業年金は充実していた。社員用の厚生施設は使い放題で、例えば全世界にある会社運営のゴルフ場では無料でプレイができた。社内教育も充実しており、社員は生涯に渡ってスキル向上を図ることができた。

ガースナーは、この伝統的人事制度を、業績に基づく成果主義に変更した。

個人の業績を外部の尺度で評価して、それに応じて報酬に大きな差をつけた。社員にも持ち株制度を導入し、賞与も会社全体の業績に連動させることによって、IBM が良くなれば各社員も良くなることを自覚させた。

福利厚生も、基本は自己責任とした。無料医療制度、企業年金、厚生施設は廃止された。教育も自費で受けるようにした。

企業が社員の生活を支える共助が手厚いのは、米国では稀なことであったが、この改革によってIBM は当たり前の会社になったといえる。

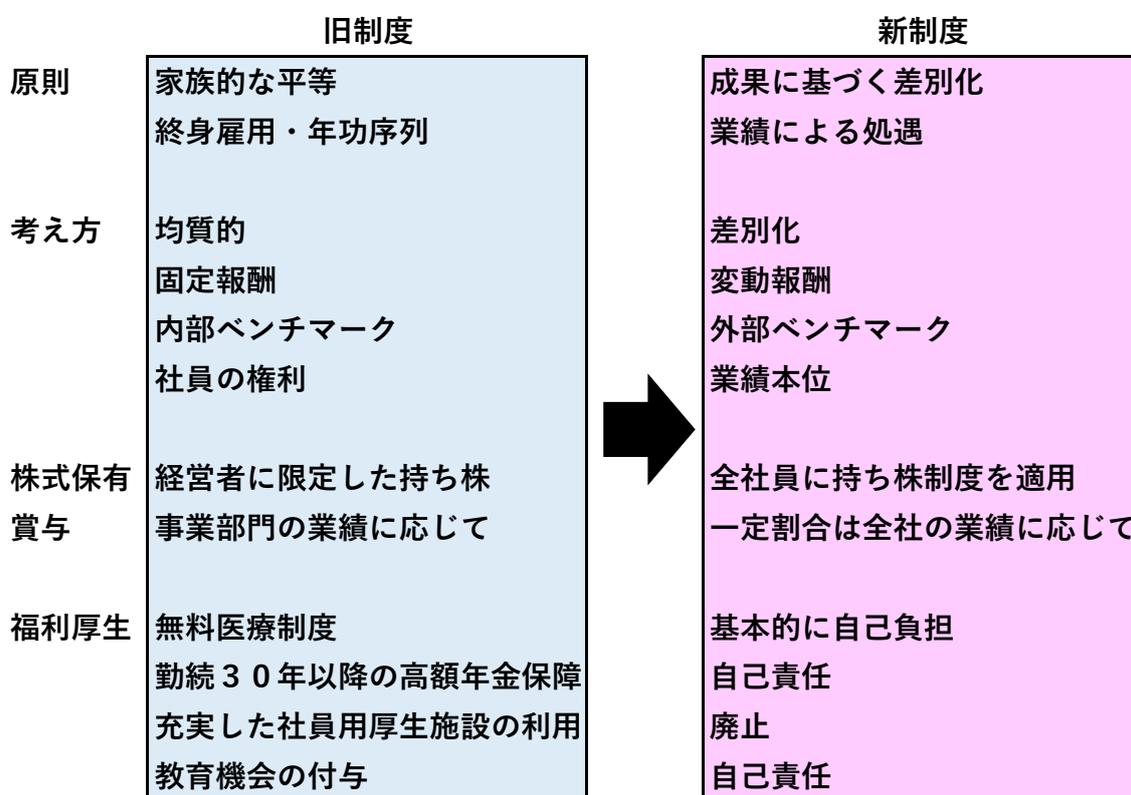


図 6 悪平等？の家族主義から成果に基づく報酬へ 筆者作成

新たな選択と集中の戦略

組織構造と人事制度の改変によって、社員を外向きの会社になるように意識付けた上で、ガースナーはIBM の新たなビジネスの在り方(ビジョン)を提示した。

それは、サービス主導モデルである。

- 顧客はモジュラー化した製品を統合した、総合的なソリューションとサービスの提供を求める。
- 製品ハードウェアに付随するサービスではなく、サービスが価値を生む。
- 自社製品にこだわらず、最適な製品を組み合わせるソリューションとし、サービスとして顧客に提供する。

そして、ビジネスモデルをこれまでのシステム構成部品から顧客サービスまでの垂直統合から、自社の強みに集中した水平分業に転換した。

すなわち、多様な製品を組み合わせる顧客向けソリューションを実現する上で結節点となるミドルウェアの提供と、分厚い顧客基盤を活かした顧客サービスの提供を主な収益源とすることにしたのである。

それを e ビジネスプラットフォームと戦略的アウトソーシングという営業キャンペーンで全世界に展開した。

オープン化によってコンピュータがコモディティ化した段階では、本体を製品として組み立てて売る商売は低収益になる。それに代わって高い利益を上げるのは、コアとなる基本部品の提供(プラットフォーム)と、最終顧客へのサービス提供(顧客接点)である。

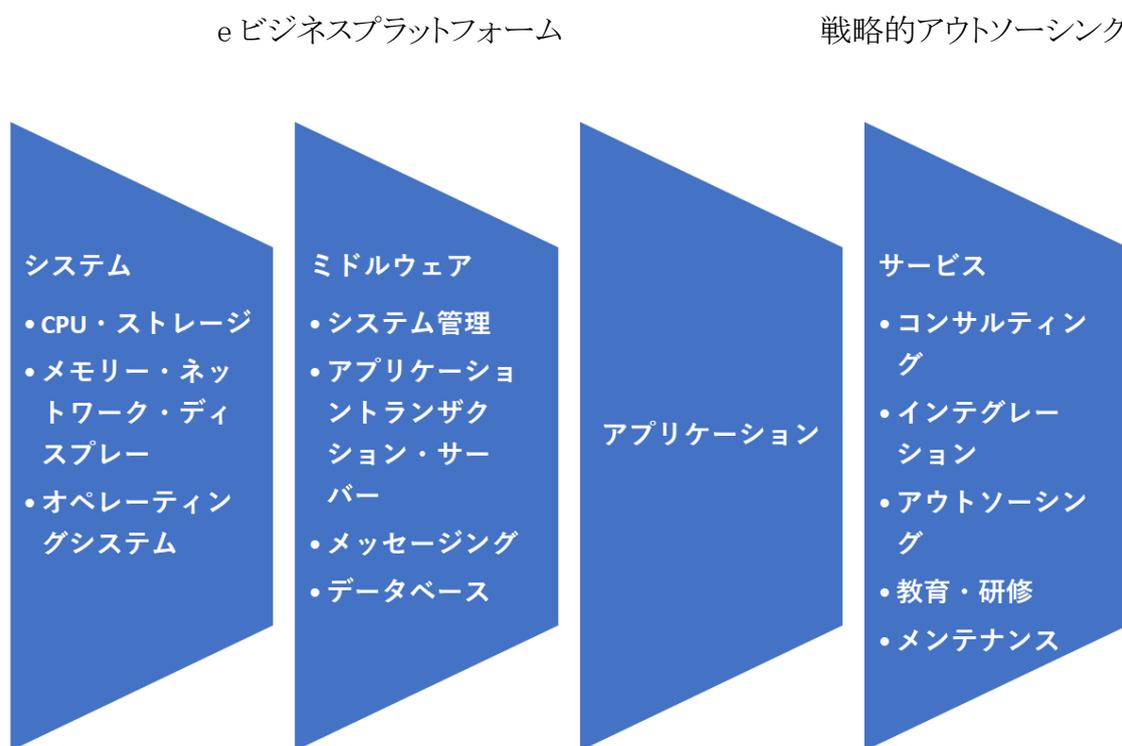


図 7 垂直統合からスマイルカーブの両端で稼ぐ戦略へ 筆者作成