LiB CONSULTING

タイ人コンサルタントが語る

日系企業経営の「成功のメカニズム」

日系企業特有の失敗・成功要因について、日本とタイの両国で勤務した
経験があるタイ人経営コンサルタントが解説（全3回）



Vol.1 なぜ、日系企業では経営改革が進みにくいのか？

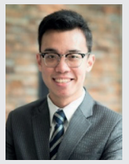
Vol.2 改革を進める3つの武器とは

Vol.3 経営幹部合宿のススメ

タイ人コンサルタントが語る

LiB CONSULTING

日系企業経営の「成功のメカニズム」



LiB Consulting（Thailand）プリンシパル
ペン（Sra Chongbanyatcharoen）
文部科学省の奨学金を受け日本に留学、一橋大学経済学部卒業。リブコンサルティング入社後は東京で勤務した後、タイオフィスで勤務。日系企業の構造改革支援に加え、財閥系企業や上場企業などタイのエクセレントカンパニーの経営支援も担当している。タイオフィスを代表するトップコンサルタント。



LiB Consulting（Thailand）プロジェクトマネージャー
ペス（Darin Lanjakornsiripan）Ph.D.
文部科学省の奨学金を受け日本に留学、東京大学理学部、東京大学大学院博士課程卒業。数学オリンピック金メダル取得。主に、通信業界、農業・食品業界、住宅業界、自動車製造業などで、戦略立案から実行支援までを一貫して支援している。タイオフィスの戦略チームをリード。

昨今の新型コロナウイルスの影響により、日系企業の多くが事業構造改革の必要性に迫られている。売上回復が困難な企業では「早期コストダウン」と「中期リカバリープランの実行」に注力し、売上への影響が軽微であっても中長期的な需要変化が見込まれる企業は「ビジョンや戦略の再構築」などの事業構造改革を進めている。そうした改革における日系企業特有の失敗要因や成功要因について、日本とタイの両国で勤務した経験があるタイ人経営コンサルタントの2人に語ってもらった。（全3回）

第1回　なぜ、日系企業では経営改革が進みにくいのか？

経営者アンケートが示す日系企業の経営課題

昨今、多くの日本企業が環境変化に適応すべく、様々な改革を進めている。リブコンサルティングが昨年行った日系経営者アンケートでは、①営業・マーケティング、②ビジネスモデル変革、③業績管理（コスト削減）が改革テーマのトップ3であった（図1参照）。特に、昨今の顧客動態の変化を考慮すると、ビジネスモデル変革が上位にランクインすることは必然と言えるだろう。新型コロナウイルスがもたらしたニューノーマルに対応するために、企業の存在価値・ビジョン・組織の在り方を再定義し、迅速な変革が求められている。

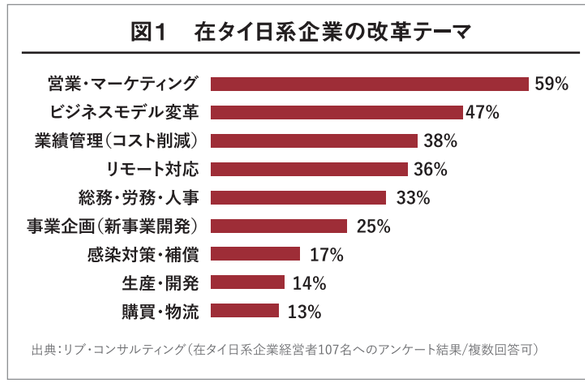
日系企業で改革が進みにくい理由

しかし、多くの企業で理想通りに変革を実現できずにいるのが実態だ。

戦略方針がまとまらずに頓挫してしまっているケース、戦略が決まっても実行段階で急停止し〝絵に描いた餅〟になってしまうケースなどがその典型だ。これは経営そのものに問題があるというよりは、日系企業という企業体の特徴上、変革が進みにくくなる構造上の要因があると考えている。そこで、こうした要因について、3つのポイントを解説していきたい。

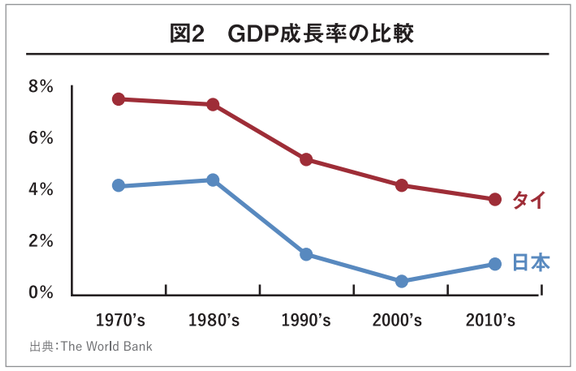
❶ 現状認識のズレ

駐在で赴任する経営者の場合、赴任してから自社が置かれている状況をキャッチアップするために時間を要するだけでなく、認識ギャップも生じやすい。特に、市場ニーズや自社製品への評価など駐在員が直接触れにくい領域においては、常にマーケットと向き合っている現地社員と認識合わせをするために何度も議論を重ねる必要があるだろう。過去の意思決定の経緯についても、当時立ち会っていた社員と最近合流した経営陣とでは視点や解釈が異なり、議論が噛み合わないこともある。また、新規駐在員は、以前から赴任している駐在員から情報収集することが多く、現地社員とのコミュニケーション頻度が高まらず、リアルな情報を得られていないケースも見られる。その結果、課題設定や施策立案を行う際に認識のズレが発生し、施策の質や双方の納得感に悪影響を与えている。



❷ 危機感度のズレ

失われた20年という言葉があるように、日本経済は長らく低成長から抜け出せていない。図2のように名目GDP成長率の推移を10年おきに辿ると2000年代以降の日本は1%未満で推移している。一方、タイの経済成長率は徐々に低下しているとはいえ、2010年代は3.6%程度となっている。両国ともに右肩下がりではあるが、両国の差は常に2~3ポイントのギャップがある。



ここから何が言えるだろうか。それは、この差が「日本人とタイ人の間に危機感のズレ」を生み出しているということだ。現在の経営の主力を担う日本人は低成長時代にマネジメントしてきた経験から、業務効率化、コスト削減、リスク回避などに慣れており、そうした細かな改善を現場社員にも求めていく。しかし、多くのタイ人は直近20年間で成長率5%前後の時代を経験してきた世代だ。そのため、経済は成長し、物価は上がり、給与水準も当たり前のように上がるという感覚を保有している。

こうした体験からくる感覚は一朝一夕で変えることはできず、将来に対する危機感の持ち方にも影響する。新型コロナウイルスによって危機感を持ちやすくなったとはいえ、未だにこうした違いが「経営幹部陣が一枚岩になれない原因」となっていることもある。

❸ 改革サイクルのズレ

駐在員制度の宿命ではあるが、3年~5年程度で経営陣が刷新される構造が「改革のブレーキ要因」となりやすい。タイ国内で数十年単位で経営している企業であれば、過去に駐在経営者が何度も変わってきたことだろう。この制度は、右肩上がりで成長していた企業であれば大きなデメリットはなく、むしろ新経営陣の新たな視点がメリットとなっていただろう。しかし、変革が必要な低成長期においては、定期的な経営陣変更はデメリットとなりやすい。企業改革には、課題設定・施策立案・継続的な実行まで一貫したリーダーシップが必要であり、通常は1年~2年、最低でも半年は辛抱強く進める必要があるからだ。

一定期間で経営陣が変わると、現地従業員の〝改革方針への信頼感〟や〝実行へのコミットメント〟が高まりにくい。仮に質の高い戦略方針が示されていても、数カ月後に経営陣が変わるのであれば、積極的に実行する社員はほとんど現れないだろう。実際に、過去に経営陣が変わるたびに何度も方針が変わった経験がある現地社員は、トップから方針が出されても実行せず、次のタームまでやり過ごそうとするケースもある。こうして、改革を進める心理的インセンティブが機能せず、〝変わりきれない〟企業もあるのが実態だ。

以上が、主な原因である。言うまでもないが、こうした要因は個別企業の状況によって大きく異なり単純にまとめられるものではない。当記事掲載用に理解しやすい視点で整理していることを述べておきたい。そのため、紙面の都合上網羅できていないポイントもあることは了承願いたい。また、改革という視点での意見交換は弊社コンサルタントのライフワークであるため、必要に応じて各経営者とも討議させて頂けると幸いだ。

次回は、上記のような要因を踏まえたうえで、「改革が進みやすい企業の特徴」について論じていきたい。

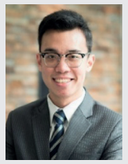
LiB CONSULTING

LiB Consulting（Thailand）/リブコンサルティング・タイランド
成果主義・現場主義を重視した日本発の経営コンサルティングファーム。
「〝100年後の世界を良くする会社〟を増やす」を理念に掲げ、
企業や政府機関へのコンサルティングを通じてタイ国を良くするため、
戦略から実行まで「成果コミット型」で支援している。
【　代　表　】Managing Director 香月 義嗣（Katsuki Yoshitsugu）
【　住　所　】29Fl, Exchange Tower, Klongtoey District Bangkok
【お問い合わせ】info_thai@libcon.co.jp

タイ人コンサルタントが語る

LiB CONSULTING

日系企業経営の「成功のメカニズム」



LiB Consulting（Thailand）プリンシパル
ペン(Sra Chongbanyatcharoen)
文部科学省の奨学金を受け日本に留学、一橋大学経済学部卒業。リブコンサルティング入社後は東京で勤務した後、タイオフィスで勤務。日系企業の構造改革支援に加え、財閥系企業や上場企業などタイのエクセレントカンパニーの経営支援も担当している。タイオフィスを代表するトップコンサルタント。



LiB Consulting（Thailand）プロジェクトマネージャー
ベス(Darin Lanjakornsiripan)Ph.D.
文部科学省の奨学金を受け日本に留学、東京大学理学部、東京大学大学院博士課程卒業。数学オリンピック金メダル取得。主に、通信業界、農業・食品業界、住宅業界、自動車製造業などで、戦略立案から実行支援までを一貫して支援している。タイオフィスの戦略チームをリード。

昨今の新型コロナウイルスの影響により、日系企業の多くが事業構造改革の必要性に迫られている。売上回復が困難な企業では「早期コストダウン」と「中期リカバリープランの実行」に注力し、売上への影響が軽微であっても中長期的な需要変化が見込まれる企業は「ビジョンや戦略の再構築」などの事業構造改革を進めている。そうした改革における日系企業特有の失敗・成功要因について、日本とタイの両国で勤務した経験があるタイ人経営コンサルタントの2人に語ってもらった。（全3回）

第2回 改革を進める3つの武器とは

改革が進みやすい企業の特徴とは

3月号の記事では日系企業の改革が進みにくい要因として、現状認識のズレ、危機感度のズレ、改革サイクルのズレの3つを挙げた。どれも、在タイ日系企業というタイにおいては特殊な事業体であることが起因していることも説明した。

今回はそれらのズレを乗り越え、改革を前に進めるために必要な3つの武器について解説する。

改革の基本は、図1のように外部環境が変化した時に、戦略・組織・人材の一貫性を作り出すことだが、これから紹介する3つの武器はそれを実現するために非常に有効だ。いずれも目新しいものではないが、弊社リブコンサルティングが日系企業で担当した多数のプロジェクトの中でも、改革の推進力として最も効果的な取り組みであったため、ぜひ参考にしていただきたい。

(1) シナリオプランニングによる将来予測

シナリオプランとは、将来的に発生確率の高いシナリオを複数持ったうえで、それぞれのシナリオに対する施策を検討する手法である。

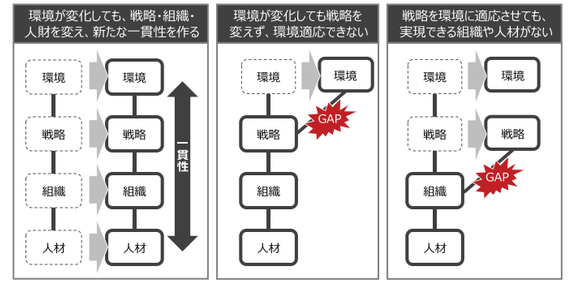
長期的な市場の見通しや競合企業の脅威などは不確実性が高く、将来シナリオを1つに絞って考えるのは非現実的と言えるだろう。そのため、ある程度の幅を持たせた複数のシナリオを用意することで、ベストケースからワーストケースまで発生確率の高い将来を予測していくことが必要だ（図2参照）。

これは5年～10年といった長期的な市場予測だけでなく、コロナの影響を加味した今期の市場規模など短期的な予測にも役立つ。

例えば自動車業界であれば、長期的には「EVの普及に伴って市場がどう変化していくか」が、短期的には「コロナの影響により製造数量がどの程度見込まれるか」が論点となるだろう。どちらも市場を変化させる主要因の振れ幅を想定し、複数のシナリオを構築する。

特にワーストシナリオを明示し、企業内で同一の危機感を持つことが重要だ。人間は誰もが不都合な真実から目を逸らしたくなるが、シナリオプランニングを通して、最悪のケースに向き合う姿勢を持ちやすくなる。

図1　改革のあるべき姿と典型的な失敗パターン



(2) 中長期ビジョンの策定と浸透

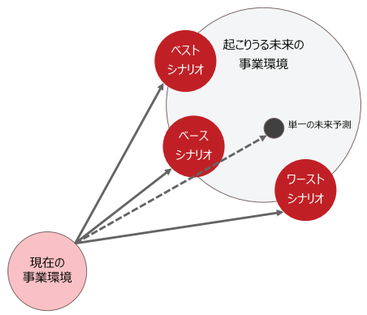
中長期ビジョンの策定が重要と言うと、特に目新しさは感じないかもしれない。しかし、自社のありたい姿を5年～10年スパンでビジョンとして示している日系企業が実際にどれほどあるだろうか。

ここで言うビジョンとは、単純な業績計画だけではなく、「顧客の満足度」「社会からの認知」「従業員の満足度」「ベースとなる価値の発揮方法」などを含めた肌触り感のある「ありたい姿」である。

改革のブレーキ要因となりやすい改革サイクルのズレを考慮すると、前提として自身（駐在員経営者）が帰任した後も引き継がれるような時間軸でビジョンや戦略を示しておきたい。

5年～10年というスパンは、シナリオプランニングで想定しやすい範囲であり、かつ駐在員経営者の一般的な任期（3年～5年）を超えた時間軸であるため、現地従業員に安心感を与える武器になる。

図2　シナリオプランニングの概念



また、ビジョンを効果的に浸透させるにあたって注意しておきたいことがある。それは、Why-What-Howのストーリーと合わせて説明することだ。

日系企業の中には理念やビジョンはあるものの、現地従業員から納得感を得られておらず、その原因を深堀していくと、「そもそも、なぜ理念やビジョンがそのように定義されているのか」を社員が理解できていないことが多い。

それらを改善するためにも、WhatやHowだけでなく、Whyについて経営者から想いを語っていただきたい。

(3) 評価制度への落とし込み

日本人経営者があまり重視しないものの、改革に効果的な仕組みの1つに「人事評価制度」がある。

日本では評価制度と言っても形式的なもので、そこまで社員の行動変革に繋がらないと考える管理者も多いが、海外市場では賃金や賞与を決める「社員の生活に直結する機能」であるため、すべての社員が関心を持ち、行動変革を促す大きな武器になる。

また、人事制度は給与水準を決める機能という以上に、経営者からのメッセージを伝える機能でもある。将来を見据えて、「どんな人材になってほしいのか」「どのような努力をして、どのような成果を出してほしいのか」、それを言葉だけでなく、給与水準に影響させることで経営者の本気度を伝えられる。

また、ここ数年は画一的な評価よりも半年または一年ごとに個別の目標をセットするMBO型の評価制度も浸透し始めている。

具体的には、経営者が示す経営目標を管理者が自部門の目標に落とし込む。その後、部門目標の達成に貢献できるように社員が自身の目標テーマや達成水準を設定するという流れだ。

こうしたプロセスを経ることで、経営者と社員間で具体的な目標を握ることとなり、目標設定後の行動が大幅に改善されていく。また、定期的に個別の目標について話し合うことで、上司・部下間のコミュニケーションを活性化させる良い機会にもなるだろう。

改革の第一歩は変化する姿勢

昨今の新型コロナウイルスの影響により、外部環境は大きく変化した。そして、ニューノーマルという言葉に代表されるような新たな市場環境にシフトしてきている。

一方で、そうした変化に合わせて、自社も変わることができているだろうか。どこかで、「今を凌げばなんとかなる」「いつか元に戻るのを待っている」と考えてはいないだろうか。

最も大きな脅威は、市場変化でも競合企業でもなく、変化できない自社や変化しようとしない組織だと私たちは考えている。そこで、「100%の確信を持てない中でも最善策を判断し変化しようとする姿勢」こそが改革の第一歩であることを明言しておきたい。

LiB CONSULTING

LiB Consulting（Thailand）/リブコンサルティング・タイランド
成果主義・現場主義を重視した日本発の経営コンサルティングファーム。
「“100年後の世界を良くする会社”を増やす」を理念に掲げ、
企業や政府機関へのコンサルティングを通じてタイ国を良くするため、
戦略から実行まで「成果コミット型」で支援している。
【代表者】Managing Director 香月 義嗣(Katsuki Yoshitsugu)
【住所】29Fl, Exchange Tower, Klongtoey District Bangkok
【お問い合わせ】info_thai@libcon.co.jp

タイ人コンサルタントが語る

LiB CONSULTING

日系企業経営の「成功のメカニズム」



LiB Consulting（Thailand）
マネージャー
ペス（Darin Lanjakornsiripan）Ph.D.

文部科学省の奨学金を受け日本に留学、東京大学理学部、東京大学大学院博士課程卒業。数学オリンピック金メダル取得。主に、通信業界、農業・食品業界、住宅業界、自動車製造業などで、戦略立案から実行支援までを一貫して支援している。タイオフィスの戦略チームをリード。



LiB Consulting（Thailand）
マネージャー
マイ（Yossarin Boonwiwattanakarn）

立命館アジア太平洋大学経営学部卒業、英国Bath大学修士課程修了。外資系コンサルファームを経てリブコンサルティング・タイに参画。在タイ日系企業の組織改革、営業改革、DX推進プロジェクトを主に担当している。

記事監修



LiB Consulting（Thailand）
Managing Director
香月 義嗣（かつき・よしつぐ）

日本・タイ・韓国で160社以上のコンサルティング実績、約1万人への講演実績を持つ。2006年から韓国オフィス、2016年からオフィスを担当。著書に『営業組織の生産性向上（韓国語）』『日本企業が韓国企業に勝つ4つの方法（日本語）』。東京大学工学部卒業、東京大学大学院新領域創成科学研究科修士課程修了。

昨今の新型コロナウイルスの影響により、日系企業の多くが事業構造改革の必要性に迫られている。売上回復が困難な企業では「早期コストダウン」と「中期リカバリープランの実行」に注力し、売上への影響が軽微であっても中長期的な需要変化が見込まれる企業は「ビジョンや戦略の再構築」などの事業構造改革を進めている。そうした改革における日系企業特有の失敗要因や成功要因について、日本とタイの両国で勤務した経験がある経営コンサルタントに語ってもらった。（全3回）

第3回 経営幹部合宿のススメ

日系企業が陥る落とし穴

これまでの連載では、タイにおいて日系企業が抱える経営課題や改革が進展しない理由、改革が進みやすい企業の特徴に触れてきた。今回は経営改革を進めるための一つの方策として、「経営幹部合宿」を紹介したい。

日系企業が陥りやすい落とし穴は大きく分けて4つある（図1）。

バブル崩壊以降の失われた20年で成長しない時代を過ごしてきた日本人と、成長することが当たり前な伸び行く市場を生きてきたタイ人幹部との「危機感度のズレ」。優秀な人材ほど若い頃から転職を繰り返すタイの労働市場への対策に日本人幹部が慣れていないことによる「労働力流動化の壁」。日本人駐在員が全社目線で物事を考える一方で、個人や部門のメリットを重視するタイ人幹部との「全体最適へのハードル」。数年で幹部が入れ替わる駐在員制度をはじめ、仕事の評価や役割意識などに対する「日本スタイルの押し付け」。

これらの落とし穴に対して分野ごとに様々な防御策があるが、有効な取り組みの一つが「経営幹部合宿」である。

新型コロナウイルスだけでなく、中国企業の進出やタイ企業の競争力の高まり、市場の成熟などによってタイの事業環境は大きく変わろうとしている。その中で、自社のビジョンやコアバリューを改めて見つめ直し、今後の経営戦略を定める必要がある。

そうした時には、日本人幹部だけでなくタイ人幹部も集まり、会社の方針やあるべき姿について喧々諤々の議論を長時間する合宿が有効だ。ただし、注意しておきたいのは、参加者は目の前の課題ではなく5年後、10年後といった長期的な視点を持つこと、かつ個人や部門目線ではなく全社的な目線から議論するというルール付けを行うことである。

こうした戦略について、アウトプットの質だけを求めるなら、コンサルティング会社などに依頼すれば、綿密なデータや調査に基づいてレポートを提出してくれるだろう。ただその場合、実働部隊となるタイ人幹部の参画意識が薄まり、どこか他人事に受け止められて実行が伴わなくなりがちだ。

また、学ぶことを目的とした研修スタイルでは、参加者が受け身になって「研修に参加すること」が目的化してしまう。タイ国内でのプロジェクトの経験上、幹部内で議論する際には、主体者意識を誘発しながらアウトプットするワークショップスタイルが最適だろう。

図1　4つの落とし穴と10の防御策

10の防御策 ＼ 4つの落とし穴		①危機感度のズレ	②労働力流動化の壁	③全体最適へのハードル	④日本スタイルの押し付け
経営	シナリオプランニング	○		○	
	ミッション・ビジョンの見直し	○		○	○
	経営幹部合宿	○		○	○
営業	購買心理軸での管理	○			○
	勝ちパターンの見える化	○	○	○	
製造	ライン別利益の見える化	○		○	
	KPIの見直し、部門間の連携	○		○	
人事	人事制度における一貫性改善		○	○	○
	組織風土のモニタリング		○	○	○
	戦略的採用		○		○

正解より納得解を探る

経営幹部合宿と言っても、ただ議論を重ねれば良いわけではない。大事なのはいたずらに正解を求めるのではなく、日本人、タイ人双方の納得解を導き出すことだ。組織風土の改善には、まず日本人とタイ人が〝同一の危機感〟を持たなければならない（図2）。有意義な合宿を行うために代表的な検討テーマを紹介したい。

まず、幹部同士で〝自社の歴史〟を正確に振り返ることである。日本人駐在員はまだ赴任して数年かもしれないが、自社に数十年勤務して過去の良い時も悪い時も知っているタイ人幹部もいる。先述したように、国籍も時代背景も異なる日本人とタイ人には、価値観やマインドセットでギャップが生じているケースが多い。

過去の売上や利益など正確なデータを基に、これまで会社がどんな強みを発揮して発展してきたのか、どんな弱点があったために業績を落としてきたのか、改めて把握することで自社の共通の強みや弱みを理解することができる。これら議論に加えて、業界の将来予測も行うことで〝同一の危機感〟を持つことにも繋がる。

次に、5年後、10年後の在りたい会社の姿をそれぞれイメージして共有する。ベテランのタイ人幹部と駐在歴数年の日本人幹部とでは、もちろんズレが生じるだろう。しかし、そのズレを明らかにし、方向性を揃えていくことで、〝共通の価値観〟を生み出すことができる。

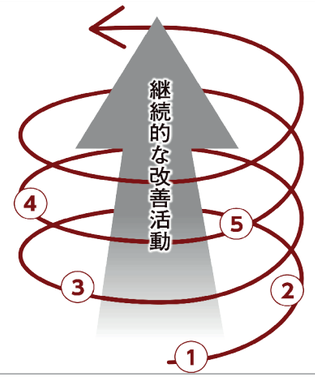
合宿の後半では〝経営課題の明確化〟が主テーマとなる。在りたい姿が定まれば、足りないものが見えてくる。理想を実現するために、理想と現状とのギャップを洗い出し、問題点を明確にする。人によって問題への認識は異なるため、議論をしながら問題の関係図を作成していくことで優先順位付けを行い、幹部内で認識を揃えていく。

合宿では夕食時に懇親会を実施するのが通例だ。参加する幹部全員が各自のパーソナルシートを持ち寄り、個々人の歩んできた歴史や固有の価値観をパーソナルな視点からも理解する。普段、仕事で顔を合わせていても、業務に関する話ばかりで個人的な話をする機会は思いのほか少ない。改めて機会を設けて個人のバックグラウンドを語り合うことは、相互理解を進めるのに非常に効果的だ。

これらは代表的な取り組みの一部であり、各社の事情に合わせて様々な取り組みが可能だろう。昨今の事情を鑑みて、議論のキックオフのみを対面形式の合宿で行い、その後はオンラインで継続議論することも可能だ。

激変する事業環境に向けた新たな方向性を定めるため、古くて新しい取り組み「経営幹部合宿」を試してみてはいかがだろうか。

図2 組織風土の改善ステップ



組織風土の改善には、右記の5つのステップを踏むことが有効。特に最初は〝同一の危機感〟を持つことが必須。

① 同一の危機感
② 共通の価値観
③ 自信と信頼
④ 感謝の気持ち
⑤ 高い欲求水準

LiB CONSULTING

LiB Consulting（Thailand）/リブコンサルティング・タイランド

成果主義・現場主義を重視した日本発の経営コンサルティングファーム。
「“100年後の世界を良くする会社”を増やす」を理念に掲げ、
企業や政府機関へのコンサルティングを通じてタイ国を良くするため、
戦略から実行まで「成果コミット型」で支援している。
【代表者】Managing Director 香月 義嗣（Katsuki Yoshitsugu）
【住所】29Fl, Exchange Tower, Klongtoey District Bangkok
【お問い合わせ】info_thai@libcon.co.jp