

経営改革の方法論

：サムスン電子の事例研究に基づいて

キーワード 経営改革, 事例研究, サムスン電子, 「Jカーブ」理論

ソウル大学国際大学院准教授 金 顕 哲

第1節 問題提起

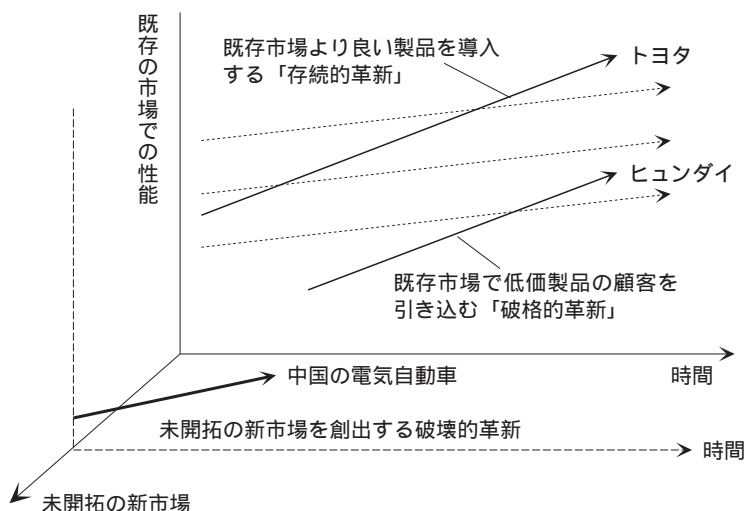
21世紀に入って経営学の重要トピックのひとつが「経営改革 (Management Innovation)」である¹⁾。激変する環境のなか、企業の経営をどう変えて行くのが企業の一番の関心事になったからである。

経営改革の必要性を強調した研究者は非常に多い。その中の一人がハーバード・ビジネス・スクールのクリステンセン (Clayton M.

Christensen) 教授である。彼は最近、頻繁に発生する破壊的革新に基づいて、経営改革の必要性を強調している (Christensen, 2008)。

「破壊的革新 (Disruptive Innovation)」とは、市場の標準的な製品にも至らない製品を利用し既存市場を破壊してしまう革新を意味する。それに対し、「存続的革新 (Sustaining Innovation)」とは、既存の顧客のために既存製品を続々と改善していく革新のことである。

変化の速度が遅かった20世紀には、企業は



(出典：Christensen, 2008, p. 79)

図1. 存続的革新と破壊的革新

存続的革新だけでも成長することができた。しかし、最近頻繁に発生している破壊的革新は、既存市場に安住している先頭企業を突然没落させることができる。

トップ企業は既存顧客のためにもっと良い製品を生産して供給するのだが、それより安くて単純な製品を作る破壊的な革新企業が現れる。この企業は初期には低級品の市場を奪うが、結局、トップ企業の市場さえ奪ってしまう。

そういうわけで、トップ企業においては既存顧客のための存続的革新がむしろ没落につながる決定的な理由になる。既存顧客の要求をより忠実に反映しようとする日常的な努力は存続的革新を与えるが、逆に破壊的革新の可能性を奪ってしまうジレンマを発生させる。「革新企業のジレンマ (The Innovator's Dilemma)」と呼ばれるこの現象を打ち破る方法が経営改革である。

経営改革は、既存の経営戦略やビジネスモデルを自ら破壊 (disruptive) させ、新しい成長を確保する方法である。既存製品にのみ頼らず、低価額や低性能の製品を模索し続けるのが経営改革である。また、既存顧客にのみ安住するのではなく、新しい顧客や新しい市場を探し出すのが経営改革である。

クリステンセン教授とともに経営改革を強調するもう一人の研究者がゲイリー・ハメル (Gary Hamel) 教授である。彼は、激変の21世紀には「改善」より「改革」が必要であると主張した (Hamel, 2001)。それも一般的な改革ではなく、急激で革命的な改革が必要であると強調した。

20世紀は全てのことがある程度予測できたので、与えられた課題を改善するだけでも企業は十分、成長できた世紀だった。また、その中での基本的な価値観も「誠実と勤勉」であった。そのため、与えられた業務を確実に遂行する、いわゆる「ミツパチ」のような人材が特に企業には必要だった。

しかし、21世紀には全ての変化が不連続で、突発的で、また扇動的だという。このような世

表 1. 改善と改革

急進的	非線形的改革	ビジネス改革
漸進的	持続的改善	ビジネス・プロセス改善

部 分 システム

(出典 : Hamel, 2001, p. 45)

紀には企業の個別部門ではなく、企業全体の变化が求められている。それも漸進的ではなく、急進的な方法で改革していくべきであるとハメル教授は指摘している。

21世紀には、誠実や勤勉のような価値観はもはや通用しなくなる。それより、競争のルールを変えていく「革命家」や組織全体を創造的に破壊し続ける「ゲリラ」が必要である。

今世紀に必要な人材像とは、完全に異なる素材などからアイデアを探り出す「創意性 (Creative)」や、それを積極的に実行していく「主導力 (Initiative)」、「熱情 (Passion)」などを兼ね備えている者である。このような人材が積極的に挑戦していくべく改革の分野には次の4つがある (Hamel, 2001)。

第一分野は「業務改革 (operation innovation)」である。これは日常的に発生する調達と販売、流通サービスのような業務自体を革新させることである。しかし、この分野の改革は競争力がそれほど高くない。なぜなら競争者が真似しやすい分野だからである。

第二の分野は「製品改革 (product innovation)」である。これらは新しい最先端の製品を作り出す革新である。しかし、こちも競争者が真似しやすい分野なのでやはり限界がある。

第三の分野は「ビジネス改革 (business Innovation)」である。競争者とは完全に異なるビジネス方法で事業を行う改革である。人脈構築サイトの「フェイスブック」や家具会社の「イケア」、ファッションの「ザラ」のように、既存のビジネスとは完全に異なる方式で顧客を満足させる改革である。この改革は、事業のルールを作り変えることができるので高い競争力を

持つ。

また、最高の競争力を持たせられる改革の分野は「経営改革 (management innovation)」である。これは企業をコンスタントに変えていく改革をさし、いわば改革の遺伝子を作り企業内部に送りこみ続けることである。

クリステンセン教授もハメル教授も同様に経営改革の必要性を強調している。クリステンセン教授は破壊的革新という概念で、ハメル教授はミツバチとゲリラという隠喩を用いて経営改革の必要性を主張する。

しかし、経営改革を具体的にどう実施すべきかについては両者とも明確に言及していない。クリステンセン教授は、改革に反対する個人や組織が存在する可能性があるため、最初から新しい事業部や会社を作って改革を進めるべきであると指摘する (Christensen, 2009)。

ハメル教授も最高の革新として経営改革を指摘しているにもかかわらず、具体的な実施方法は説明していない。ただし、それに代わる表2の経営改革の9原則のみを提示している (Hamel, 2001)。

本稿ではサムスン電子の事例分析から経営改革の具体的な方法論を模索する。新しい経営改革を行うとき、どのような問題に直面するのか、その問題をどのように解決すべきなのかを検討する。また改革の各過程をどのように管理する

表2. 経営改革の9原則

1. 根本問題を把握する。
2. 旧体制を維持・補完する。
3. 目標は革命的に、実践は段階的に。
4. 成功を測定する具体的な評価方法をつくる。
5. 抵抗を最小化する。
6. 自発的支持者を確保する。
7. 革新をゲームのように楽しむ。
8. 繰り返し学習する。
9. 絶対に放棄しない。

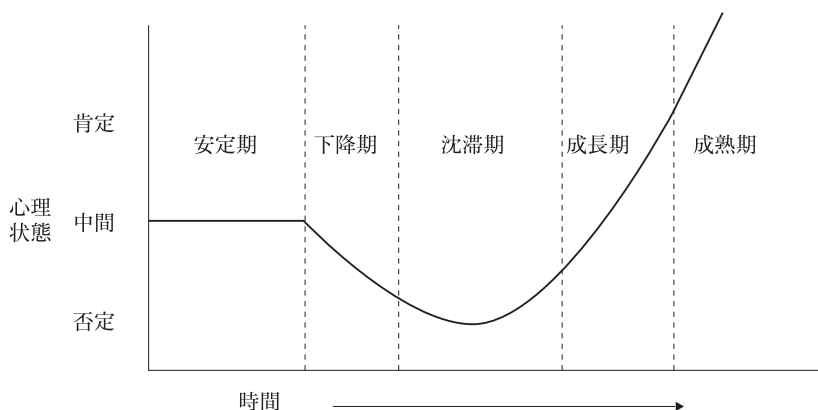
(出典: Hamel, 2009, p. 176)

べきか、そして改革を成功させるためには何が一番重要なのかを具体的に検討する。

サムスン電子の事例分析においては、ジェリソン教授 (Jerald M. Jellison) の「Jカーブ理論」を利用する。心理学者のジェリソン教授は、組織に変化が発生するとき現れる組織構成員の心理状態がアルファベットの「J」のような変化を描くことから「Jカーブ理論」を提案した (Jellison, 2008)。

ジェリソン教授によると組織に変化が現れると、第一段階では組織構成員の心理状態には歓迎と抵抗が交差する。しかし、第二段階へ進行すると、失敗が続き、抵抗が表出される。第三段階では不安が縮まり、第四段階では自信と楽観が現れ、最後の第五段階では自負心が生じてくる。

本稿では「Jカーブ」理論を活用し、サムス



(出典: Jellison, 2008, p. 28)

図2. Jカーブ理論

ン電子の経営改革を分析する。経営改革の過程の中でどのような変化が起きるのが、サムスンの経営陣はこの変化にいかに対応し、経営改革を成功させたのかを分析する。

このような研究は、経営改革の具体的な方法論を提示することで重要な意味を持つ。既存研究では、改革の必要性に関する主張は数多くなされてきたが、経営改革の具体的な方法論についてはほとんど論議されなかった。特に様々な企業に応用できる「一般的な経営改革の方法」は提示されなかった。もし経営改革の一般論が成立すれば、企業はより自信をもって経営改革が推進できるはずである。本研究はその試みの一つである。

第2節 事例研究：サムスン電子の営業改革²

1. サムスン電子の営業組織

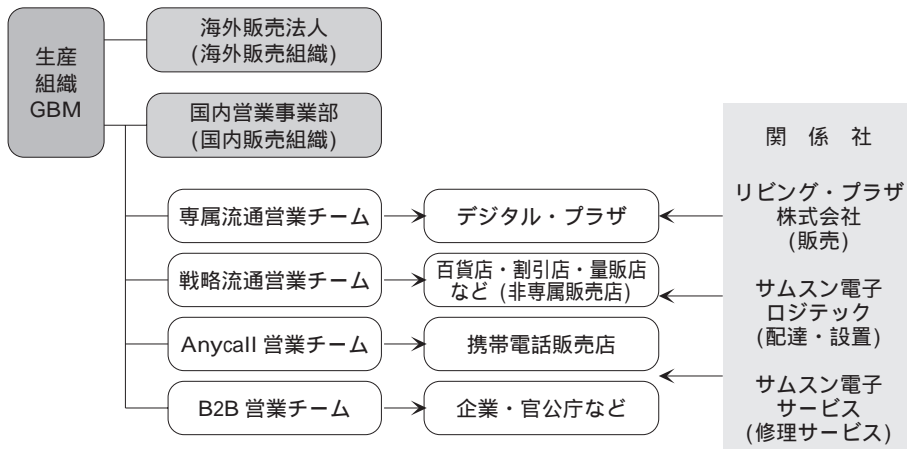
サムスン電子の全体組織は、大きく生産組織と販売組織に分けられる。GBM (Global Business Management) と呼ばれる生産組織は、製品別に細分化され、DA 総括 (冷蔵庫, 洗濯機, エアコンなどの白物家電を生産) と、DM 総括 (テレビ, コンピューター, MP3などを生産), TN 総括 (携帯電話生産), DS 総括 (半導体生産) などがそれぞれの製品生産を

担当している。これらの組織が生産する各製品は、国内のみならず全世界で販売されている。

一方、販売組織は国内販売組織と海外販売組織に分けられるが、前者が国内営業事業部で、後者が全世界に広がる海外販売総括とその傘下の海外販売法人である。今回の営業改革の核となるサムスン電子国内営業事業部は、GBM から供給される製品を国内市場に販売する組織である。国内営業事業部は、サムスン電子の国内販売組織であり、その内部には専属流通営業チームと戦略流通営業チーム、B2B 営業チーム、携帯電話営業チームなどのような下部組織がある。また、国内営業事業部の関連会社には、配送と設置を担当するサムスン電子ロジテック、アフターサービスを担当するサムスン電子サービス株式会社、製品販売の一部を担当するリビングプラザ株式会社などがある。これらの関連会社と国内営業事業部をサムスン電子内では「国内営業4社」と呼ぶ。

2. 営業環境の変化

国内営業事業部の伝統的な営業方式は、「押し売り式」営業だった。GBM が製品を生産すると、国内営業事業部は専属代理店やデパート、電気街に製品を押しつける方式で営業を行なった。押し売り式営業は、一部の製品の販売価格下落や流通ルートごとの価格格差の発生という



(出典：Kim, 2009, p. 117)

図3. サムスン電子の組織図

副作用を生んだ。このような営業形態は、市場の秩序をかき乱す要因にもなった。

また、製品を購入した消費者の不満を買うこともあった。中には、自分が購入した製品と同じモデルがほかの店でずっと安い価格で販売しているということを確認し、購入した製品の返品を要求する消費者もいるほどだった。

しかし、国内営業事業部は、生産した製品を販売店に押しつけるのみで、その製品が販売店でどのように売られているのか、消費者がその製品に対してどのような反応を示したかについては、特に関心を持たなかった。市場反応調査は、小売りの機能を果たす販売店がなければならないことであり、自分たちは販売店に製品を供給しさえすればいいという考えを持っていたのである。

だが、IMF 経済危機を境に国内営業事業部の営業環境は大きく変化した。その中で最も大きなものは、営業活動の対象となる流通ルートの変化だった。

まず、ハイマートや電子ランドのような家電量販店が出現し、販売力を急速に伸ばした。専属店、デパート、電気街に三元化されていた韓国の家電流通市場にハイマートや電子ランドのような家電量販店が登場したのである。家電量販店は、日本ではすでに 1970 年代に登場していた販売店の形態であり、90 年代には専属店全体の販売額を凌駕する強力な流通網としての地位を築いている。このような家電量販店が韓国では日本より遅れて登場したが、IMF 経済危機を経て急速に成長した。

また、韓国の家電流通市場でディスカウントショップやオンライン販売の割合も急激に増加した。このような流通ルートの変化は家電メーカーの営業活動に大きな影響を与えた。

このような状況の中、国内営業事業部は 2002 年 4 月に営業戦略に関するコンサルティングを受けた。この時に提起された問題としては、大きく 4 つのことが挙げられる。

第一に、専属店の対応戦略であった。要する

に、専属店をそのまま放置しておくべきか、専属店の競争力を強化する処置をとるか、二者択一をすべきであるということであった。

第二に、家電量販店、ディスカウントショップ、オンライン販売についての対応戦略であった。新しい流通ルートが急速に成長しているにもかかわらず、これに対する国内営業事業部の対応戦略が具体化していないという指摘が提起されたのだった。

コンサルティングチームの第三の問題提起は、マーケティング機能の強化だった。コンサルティングチームは、市場の動きを正確に吸収し、新製品を企画する機能と、価格やルートを全般的に統制する機能、広告や販売促進企画機能などをより体系的に行なうことを勧めた。国内営業事業部が製品をうまく販売していくために、製品に対する顧客の要求を正確に把握し、これを GBM に積極的に伝える役割も合わせて要求された。

3. 第 1 期営業改革

(1) 新たな営業戦略

国内営業事業部内では、コンサルティングに対する対策の準備を始めた。専門チームが構成され自主的な対策案を準備すると共に学界を動員して多様な視点や客観的な資料を収集した。このような努力の末に導かれた結論が、「専属店を軸とした営業戦略」だった。

第一は、専属店の競争力を強化する戦略であった。専属店は創業以来、サムスン電子の成長の足がかりとなり、当時も同社の主力流通ルートだった。IMF 経済危機以降、専属店の競争力が大幅に弱まりはしたが、専属店の競争力をより強化し、今後もこれを主力流通ルートとして育成していこうという戦略だった。

第二の戦略は、家電量販店を含む非専属店への対応戦略であった。家電量販店やディスカウントショップ、オンライン販売のような非専属店ルートもサムスン電子の主要販売ルートであるため、これらについても体系的に対応することにした。特に、非専属店ルートは、ルートごとにそれぞれ別の特性を持っているため、その

特性に合った対応をすることにした。

第三の戦略は、国内営業事業部の役割を再定義することであった。それまで国内営業事業部の役割は各ルートに製品を渡すことで終わっていたが、今後は小売りの段階まで深く関与する方向へと役割を再定義したのである。いわゆる「卸売りから小売りへの転換」であった。

(2) 営業改革の内容

まず、専属店の大型化と高級化を推進した。このために、既存の30~40坪の店舗を100坪に拡張することから始めた。店舗内の製品数では、さまざまな会社の製品を取り扱う家電量販店には及ばないが、サムスン電子の製品のみを見ると、専属店が家電量販店より製品数がより多いなら、互いに競争することができる。そのための規模がまさに100坪なのであった。

さらに、「小物」の展示・販売も強化した。小物とは、炊飯器やアイロンのような文字通り、小さな電子製品のことである。サムスン電子が生産する製品は、冷蔵庫や洗濯機、テレビのような大きなもの（大物）だが、小物は主に他のメーカーが生産する製品や、サムスン電子が外注して製作した製品である。このような小物は、集客力を高める役割を果たすだけでなく、店舗の利益率を高める結果をももたらした。

また、拡張した店舗の空間を活用し、「体験化」というコンセプトで顧客が直接製品を体験できるようにした。このような方針は、サムスングループの推進力と実行力がかみ合って、急速に実現化された。

新しい店舗が次々に現れるのと時を同じくして、各店舗にPOSシステムが導入されるようになった。POSシステムとは、販売時点の情報を入手するシステムのことである。当時、国内営業事業部は、卸売りを中心とした営業をしてきたため、このような情報は特に必要としていなかった。せいぜい出荷基準で倉庫からどれだけ製品が出たのかを把握するだけで十分であり、正確な販売データは週末や月末に各支店や支社に集計されて来た情報を把握する程度でも

事足りたからである。

しかし、卸売りから小売りへと戦略を変えた場合、話は完全に変わってくる。コンビニエンスストアやスーパーのように店舗での情報をリアルタイムで把握しなければ、まともに商売をすることができない。当時、直営販売店に当たるリビングプラザには、POSシステムがあった。リビングプラザは、DPSシステムと呼ばれるこのシステムを利用し、全国の店舗の販売情報をリアルタイムで把握していた。国内営業事業部は、リビングプラザのシステムをそのまま専属代理店に導入した。国内営業事業部の内部では、専属代理店に合うPOSシステムを独自に開発する案も真剣に検討していたが、迅速な実行のためにリビングプラザのシステムを転用する方法を選択した。これもまた、サムスンのやり方だった。

国内営業事業部は、店舗の大型化とPOSシステム導入とともに、店舗名（ストアブランドの名称）をデジタルプラザに統一した。それまで直営専属店は、リビングプラザという店舗名を使用しており、専属代理店は、デジタルプラザという店舗名を使用していた。これもまた、卸売り発想の産物だった。卸売りの立場から見ると、小売店舗の名前が異なるほうがより管理しやすい。メーカーの製品がどこへ流れるかという把握が一目瞭然だからである。

だが、小売りの立場からすると、これはあくまでもメーカー中心の発想にほかならない。小売りは顧客の立場で製品を購入し販売するため、あらゆることを顧客の目で見なければならぬ。リビングプラザだろうとデジタルプラザだろうと顧客の目から見れば同じ店舗である。どちらもサムスン電子の製品のみを販売する店だからである。だとすれば、店舗名も当然同じであるべきだ。このような理由で専属店の店舗名をすべてデジタルプラザに統一したのである。

ハード面でのインフラ構築と共に、店舗での業務をよりパターン化し、店舗の魅力をさらに高める努力が必要とされた。国内営業事業部は

改革2年目となる年に、店頭競争力の強化、店舗訴求力の向上、専門営業人材の育成という3つの戦略を立て、これを積極的に推進した。国内営業事業部は、これにともない店舗のレイアウトを標準化し、その中に陳列される製品の標準ディスプレイ案をととのえた。店員の制服を統一し、顧客接客方法も標準化・マニュアル化した。

次の店舗訴求力の向上戦略は、店舗をより魅力的にするために小物の展示販売をより拡大すると共に、店舗内に携帯電話機の販売コーナーを設置することであった。

店頭競争力の強化と店舗訴求力向上と共に、改革2年目に推進された戦略が、専門営業人材の育成であった。大型化した店舗がきちんと運営されるためには、店舗の経営者や販売従業員の能力はもちろん、個別店舗を訪問し、指導する営業担当者の能力も向上させる必要があった。これを遂行するための機関として流通研修所が設立された。この流通研修所では、営業担当者のための教育が集中的に行なわれた。

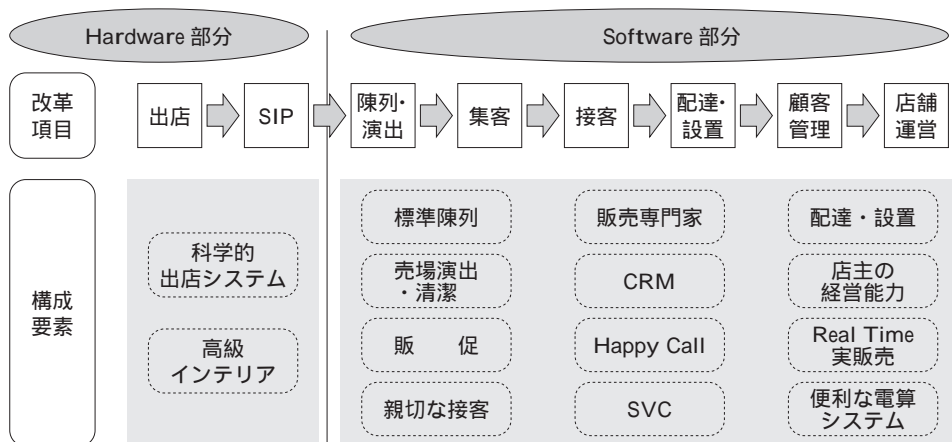
ハード面での改革が進んだので国内営業事業部はソフトウェア改革を推進してきた。ソフトウェアとは、ハードウェアの反対語であり、店舗の販売力を高めることのできるさまざまな手段のことである。具体的には、店舗のレイアウト

トや演出、集客や接客のためのノウハウ、配送・設置サービス、顧客管理技術、店舗運営ノウハウなどである。国内営業事業部は、この部分を確実に改めることにより、店舗の販売能力を高めることを目指した。そして、ソフトウェア部分を全体的に調査し、その中で特に改革が必要な4つの分野を選定した。店舗運営、集客力、接客力、顧客管理である。

しかし、大きな期待と共に推進されたソフトウェア改革は、各所で混乱を引き起こした。最も大きな理由は、能力の伴わない状態で多くのことを一度に進めたからであった。会社としては4つの中心分野を選定し、集中的に実施したのだが、各分野別に3~4の重点項目があり、重点項目別に3~4の重点推進課題があったため、結果的に30余りの課題が同時に進行された。その中には、商圈分析のように多くの時間とノウハウを必要とする課題もあったため、課題一つを解決するにも多くの困難があったのである。

最も大きな問題は、小売り営業の専門家の不足だった。30年以上、卸売りのみをしてきたため、小売り営業の専門家がおらず、あわてて流通研修所などで小売り営業の専門家を重点的に育成しようとしたが、満足のいく専門家を育てるには時間があまりにも足りなかった。

さらに、能力が十分でない第一線の営業担当



(出典：Kim, 2009, p. 147)

図4. ソフト改革の内容

者に多くの指示と課題が一度に出され、営業の現場は大きな混乱に陥りもした。特に、本社の指示が営業支社や支店を通して次々とふくれあがって現場に伝わることにより、“薬だったはずの最初の指示が現場に下りてくると毒になってしまう”という話さえ聞かれるほどだった。

このような混乱の中で一部の営業担当者達は、過去の押し売り式営業に戻りもした。年末が近づくと、それまで不振だった営業目標を何とかして挽回するために、押し売り式営業を選択したのである。しかし、このような営業は、一部の製品の販売価格を下落させ、流通ルート間の価格格差の発生という副作用を生んだ。このため、一部の販売店から不満を買うこともあった。

このような改革過程で発生した問題点の一部は、第2期営業改革で本格的に解決される。

4. 第2期営業改革

(1) 新たなビジョンとミッション

第2期営業改革では新たなビジョンとミッションを設定することからスタートした。まず新しいビジョンとしては、「最高のブランド価値とサービスを創出し、顧客に楽しさを提供すること」となった。これは、「人材と技術をもとに最高の製品とサービスを創出し、人類社会に貢献する」というサムスングループの経営理念をそのまま利用したものである。ここでポイントとなるのは、顧客に楽しさを提供するという点である。また、ここで述べられている顧客が店舗で感じる楽しさとは、購入するプロセスにおいて感じる楽しさだけではなく、注文した製品を待ち、製品の使用方法を覚えながら感じる楽しさをも含めたものである。

顧客を全面に打ち出したのは、国内営業事業部のあらゆる思考と行動の出発点が顧客から出なければならないということを改めて強調するためのものだった。過去のメーカー中心の発想から抜け出し、顧客を中心に回らなければならないことを改めて明らかにしたのである。

また新たなミッションは、「顧客と共にする超一流営業」だった。新たなミッションには、

3つの下位ミッションがあった。

第一に「顧客満足 (Customer Satisfaction: 以下 CS)、ナンバーワン」である。顧客と共にするなら顧客に業界最高の満足を提供することは、当然のことである。

第二に「ブランドパワー、ナンバーワン」である。超一流企業としてサムスンという最高のブランドパワーを守り続けなければならないということである。このようなブランドパワーは、特に価格と深い関係があるが、サムスン電子のブランドパワーがライバル社より高く、店舗でライバル社より高い付加価値を提供するならば、顧客は数万ウォン高くてもサムスン電子の製品を買うようになり、それもサムスン電子の専門販売店で購入するようになるだろう。このような状態がいわゆる超一流企業なのである。

第三の下位ミッションは、「市場占有率、ナンバーワン」である。市場占有率の増大は、営業の本質的な宿命である。

以上のミッションを、事業部長在任中には決して変えることはないという点も明確にした。組織のミッションを流行のように変えるよりは、愚直に推し進めていくという硬い意志を見せたのである。

(2) 顧客満足営業

1) 改革成功要因の抽出

国内営業事業部は、新たなビジョンとミッションを設定すると共に、国内外のさまざまな CS 優秀企業を訪問し、それら企業の成功ノウハウを徹底的にベンチマーキングした。その結果、7つの因子が CS の成功要因として分析された。

7つの因子の中で最も重要な因子は、経営陣が最低2年以上、一貫して CS 改革を推進することができなければならないということである。大部分の企業は、短期間の実績で評価されるため、経営陣が数ヶ月 CS を推進し、そこで目に見える成果がなければ以前の状態に戻したり、他の目標を設定し方向転換したりをする場合が多い。しかし、CS は、短期間に成果が現れるものではないため、経営陣が関心を持ち続け、一貫性を持って推進していくことが何よりも重

要である。

これと共に単位の部署長である中間管理職も、懸念に店頭の人材をリードしてこそ、CSの成功を導き出すことができる。実際、国内営業事業部の場合にもCSを始めた最初の数ヶ月間は、疑心暗鬼だった中間管理職が思ったように動いてくれず、改革の成果が遅々として現れなかった。しかし、事業部長の一貫性を見て、中間管理職の意識も徐々に変わり始め、彼らが店頭の人材をリードしていくことによりCS改革に加速度が増すようになった。

次に重要なのは、CSを実践する店頭人材が、CS運動に自発的に参与し、習慣的にCSを実践していくということである。ただ、CSを行う者が疲労しないよう絶えず変化を与えなければならず、ライバル社との差別化も積極的に推進しなければならない。

これと共に、CSが成功するためにはCSがきちんと実践されているかを常時点検する必要がある。国内営業事業部は、販売と配送・設置、修理サービスなどを受ける顧客に電話（これをハッピーコールと呼ぶ）をかけ、顧客満足度を調査し、これをデータベース化してCS改善の道具として活用した。

CS成功因子の最後の要素は、CS優秀者を表彰するインセンティブ制度である。国内営業事業部は、このために「称賛カード制度（いわゆる、ご褒美クーポン）」を導入、CSに優れた店頭人材に称賛カードを与え表彰した。また、

称賛カードの累積点数を計算し、月単位、3ヶ月単位、1年単位でCS優秀者を表彰し、特に年末に選ばれた最高CS優秀者には、海外研修の機会を副賞として与えた。

このように国内営業事業部は、CS先進企業の事例を積極的にベンチマーキングし、その成功ノウハウを7大因子として整理した。また、これをもとに今後推進する戦略や改革課題も打ち立てた。

2) 7大改革課題の選定

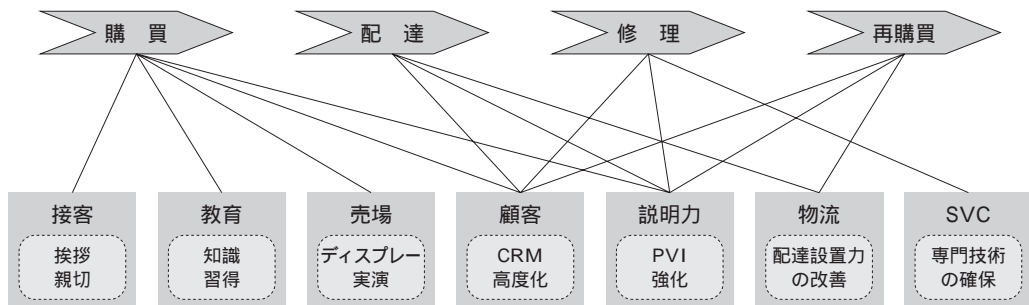
CSを旗印に掲げた国内営業事業部は、まず店頭でのCSを最大化するために7つの改革課題を選定した。接客においては挨拶と親切を、教育においては知識習得を、店舗ではディスプレイ実演を、顧客に対してはCRM高度化を、説明力についてはPVI強化を、物流においては物流力改善を、サービスにおいては専門修理技術力向上などを選定したのである。このような課題は、全て顧客の観点で選定された。

3) モデルショップ制度とスーパーバイザー制度

CSモデルショップとは、CSを強化し広げるために選定された少数の販売店舗のことである。国内営業事業部は、このモデルショップにさまざまな支援をする一方、CSレベル向上のための多様な実験も共に実施した。

CSモデルショップのもう一つの役割は、組

●すべての発想を顧客の立場から



(出典：Kim, 2009, p. 166)

図5. 接点CSの7大改革課題

織内外に CS 運動を積極的に知らせ、その必要性を力説することだった。

一方、CS モデルショップで実験された結果は、優秀事例として、他の代理店に積極的に伝えられたが、伝えるのに決定的な役割を果たしたのが、営業スーパーバイザー (Supervisor) だった。スーパーバイザーは、各地域の営業担当者の中から選抜されたベテラン社員達である。彼らは特定の CS モデルショップを中心に隣接の代理店を担当しつつ、各代理店の CS 運動実態を点検・指導し、その中の優秀事例を他の代理店に伝える役割を担った。また、スーパーバイザーは、2 週間に 1 度、ソウル本社に集まり、全国の優秀事例をシェアし、顧客満足レベルを上げるためにどのような努力が必要なのかを共に考えた。

4) 営業プロセスの改革

国内営業事業部は、改革しなければならない 7 つの営業プロセスを 3 部門に渡って導き出すことができた。正道な営業と迅速な現場支援、そしてこれらの後押しする営業インフラ改善などである。

当時、営業現場では、押し売りやダンピング、キャッシング枠現金化のような不当な営業により市場販売価格が一部崩壊していた。国内営業事業部はこの問題の根本的な解決のために新営業政策を導入し、市場価格を安定させ、販売店の収益力を改善させようとした。

営業政策とは、販売店舗で物売る際に各製品の実際の販売価格の基準となる政策のことである。以前の国内営業事業部の営業政策は、統一性がなくかなり複雑だった。さまざまな段階に分けられた営業政策を単純化し、通知時期も月末ではなく 20 日前に変更した。

また、通知をする際にも製品担当者が個別にするのではなく、これを一つに統合しまとめて通知することにした。新しい営業政策の最も重要な変化は、政策の恩恵を受けられる基準を購入中心から実販売中心に改めたことである。各店舗が国内営業事業部からいくら購入したかではなく、顧客にいくら販売したかによって営業

政策が異なるよう恩恵を受ける基準を改めたのである。

また、大部分の意思決定権限が国内営業事業部のスタッフ部門に集中していたため、意思決定速度が遅れ営業に支障を来す場合が多かった。国内営業事業部は、これを改善するため意思決定の権限を果敢に現場に委任した。営業インフラも同時に改善した。デジタルプラザの DPS システムや戦略流通の流通ポータルシステム、B2B 営業の BTS システムなどの営業システムを、新規開発したり改善したりすることにより販売現場と本社間のコミュニケーションを活性化化した。

このような努力の結果、第 2 期の営業改革は徐々に変化を見せ始めた。

5. 改革の深化と拡散

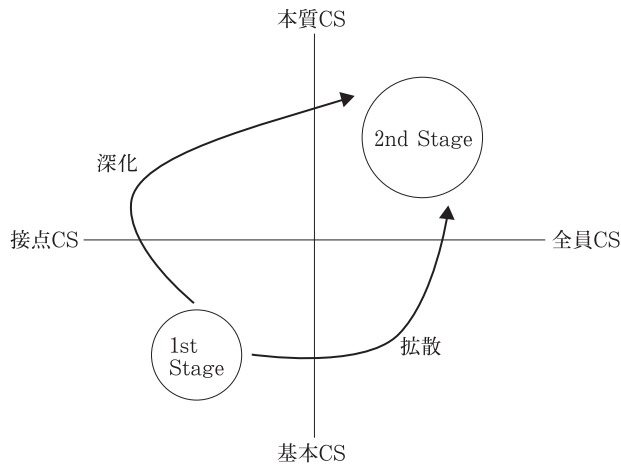
(1) 営業改革の深化と拡散

第 2 期の営業改革が徐々に弾みをつけると、国内営業事業部はこのような姿勢をより深化させようとした。さしあたっての深化の対象は、専属流通だった。専属流通は営業改革の中心であり、また国内営業事業部の営業改革をリードする部門だった。専属流通は、改革初期の成果をもとにこれをさらに深化させていった。

改革のもう一つの方向は、拡散だった。それまで専属流通を中心に達成してきた成果を他の組織にまで広げようとするものだった。拡散の対象は大きく分けて、専属流通、戦略流通、スタッフ組織の 3 カ所であった。

専属流通部門内での拡散対象は、不振店と一部の営業担当者だった。CS 改革では CS 活動が不振だった店舗が営業改革拡散の主な対象になったのである。専属流通では顧客を装ったミステリーショッパーの評価とスーパーバイザーの評価をもとに CS のレベルが低い店舗 70 店を選定し、集中的に管理した。

一方、専属流通部門内で一部営業担当者も改革拡散の対象になった。営業担当者のレベルを高めるには、何よりも教育が重要だった。専属流通は、流通研修所に依頼して CS 一般教育と CS 深化教育プログラムなどを新たに作成し、



(出典：Kim, 2009, p. 182)

図6. 営業改革の深化と拡散

教育した。教育と共に営業担当者のCSレベルを一段階引き上げることができたのは、評価項目の調整によってだった。

営業改革拡散のもう一つの対象は、戦略流通部門である。戦略流通部門は、家電量販店やディスカウントショップ、デパートなどを営業対象とした部門だった。戦略流通部門に改革を広めるために推進した主な方法は、人的交流だった。戦略流通の責任者から改革の末端に至るまで、部門間の人的交流を通して成功体験を伝えていったのである。

まず、国内営業事業部は戦略流通の責任者を交代した。もう一方の人的交流は、現場改革の主体であるスーパーバイザーの交流だった。部門責任者とスーパーバイザーの人的交流を通して営業改革ノウハウを伝え、改革の雰囲気を広げていったのである。

第三の改革の拡散対象は、スタッフ組織だった。営業4社のスタッフや国内営業事業部のスタッフは、これらの現場から一步下がっていたため、改革からも一步後退している可能性がある。改革を推進する際にスタッフが犯しやすい大きな誤解が二つあった。一つは「CS改革は一過性の運動である」という誤解であり、もう一つは、「CS活動は顧客と接する部門のみがする活動である」という誤解である。これらの誤解は、改革の拡散によって払拭させようとし

た。

(2) 改革の主体としてのCS事務局

営業改革を推進する上で中心的な役割を果たしたのがCS事務局だった。事業部長直属機関として設立されたCS事務局は、営業改革の企画と伝播、点検を担当した。事務局には、営業4社から派遣された課長級前後の中心的な人材がいたため、営業4社の改革全体を調整しながら体系的にリードしていくことができた。

まず、CS事務局は、事業部長を補佐しながら改革を総体的にデザインした。CSと絶対競争力という改革の方向も設定し、それについての年間ロードマップも体系的に作成した。また、CS事務局は改革を広める主要イベントも企画し、実施した。毎週開かれるCS役員会議や月別に関われる営業4社CSワークショップ、3か月ごとに関われるCS競争大会などを主催し、そのたびに現場からの優秀事例を見だし伝える役割を担った。場合によっては改革の問題点を見だし、改善方向を提示する役割も担った。しかし、CS事務局の最も大きい役割は、何よりもCS活動を全体的に評価し、点検することだった。

CS事務局は、体系的な調査や評価活動を通して現場が遂行する改革の努力を正確に調査していった。またCS事務局は、改革の重点推進

項目を客観的な指標で作成し、科学的、合理的に調査し、分析した。これにより、CS事務局が調査した結果については対象者全てが納得し、その結果、改革は大きく弾みを付けた。

6. 新たな発展

(1) 営業改革の成果

1期と2期にわたる営業改革が徐々に成果を見せ始めた。顧客満足度は指数測定を始めて以来、増加を続け、販売店の顧客満足度と配送・設置の顧客満足度、サービスの顧客満足度が全て105以上を記録した。また、販売店を訪れる有効顧客数も毎年20%以上増加し、販売成功率もまた、60%以上を記録した。配送・設置においても最も重要な指標の一つである納期遵守率が95%以上を記録した。

顧客満足面からの成果は、競争力向上をもたらした。興味深いのは改革初期に一時的に落ちた売上と利益が、改革が進むにつれ徐々に増加し、改革がいったん弾みを付けると急速に増加したという点である。改革が始まると過去との断絶や混乱などから成果は一時的に落ちることがあるが、改革が進むとその成果が徐々に現れるということを示している。そして、この改革があるべき姿を見いだすと、その成果が急速に現れるということを示しているのである。

(2) 新たな発展

国内営業事業部はそれまでの成果に満足することなく新たな営業改革3カ年計画を準備している。ただし、今回の営業改革では、完全に他の目標を設定するのではなく、今まで行ってきた営業改革を継承・発展させる方向で推進することにした。今までの営業改革がCS基盤構築-CS生活化-CS体質化-CS差別化のように、毎年新たな細部目標を設定し段階的に推進してきたとするなら、今後の3年間はCS高度化というひとつの目標を設定し、後にさまざまな活動を繰り返し、より早く推進することにしたのである。

また、国内営業事業部は、CS改革を高度化する方法として4P-UPを実施することにした。

4Pとは、Pride, Professional, Practice, Performanceの4つの頭文字であり、各々の領域で細部的な改革活動を推進した。つまり、それまでのCS改革を通して得た自信(Pride)をもとに、個々人のCS力量(Professional)を高度化し、持続的な実践(Practice)を通して、最高の成果(Performance)を造り出しているというものだった。

一方、国内営業事業部は、営業改革の成果をもとに次の3つのことを中長期的に達成することを目標とした。

第一に、CSを国内営業事業部の固有の営業文化として定着させることである。国内営業事業部の職員すべてが一つの方向、一つの声としてCSを唱え実践する組織にするのである。その結果、国内営業事業部といえばCSを思い浮かべるほど国内営業事業部の文化、核となる価値観としてCSを定着させようとしたのである。

第二に、これをもとに生産事業部であるGBMにまでCSを拡張させることである。それまで国内営業事業部は、販売と配送・設置、サービスを含めた営業4社を中心に改革を推進してきたが、今後はこの改革の範囲を生産段階にまで拡大し、顧客中心の生産-販売ネットワークを作っていくことにしたのである。

最後に、これを海外販売範囲に広く展開していくことである。卸売りから小売りへと転換して得たさまざまなノウハウを海外販売法人にも伝えようというのである。それも中国やインド、中東、東ヨーロッパのような新興市場のみならず、北米やヨーロッパのような先進市場にも小売りのノウハウを伝えようというのである。このために海外営業と国内営業の職群区別をなくし、国内営業担当者が海外地域のどこに派遣されてもいよいよ土台を作った。

また、今後は国内営業事業部という閉鎖的な事業部の名称をなくし、ほかの海外地域販売法人のように韓国営業総括のような一般的な名称を使用することにした。

第3節 経営改革の方法論

サムスン電子の事例をJカーブ理論の各段階別に分析してみると次の通りである。

1. 経営改革の第1段階

サムスン電子の営業改革は対外的な環境変化から始まった。伝統的な営業環境が大きく変わったのだが、その中でも特に新しい流通経路が生まれ、急成長を成し遂げた環境変化が改革を生む大きな契機となった。

しかし、外部の環境変化によってのみ改革が始まるのではない。外部の環境変化を組織内部的に十分に認識し、これを改革の原動力として活用してこそ改革が始められるのである。そのためには組織構成員が絶えず危機意識を持ち、外部の環境変化を注視しなければならない。また、同時に外部の変化によって改革のスタートが切れるように努力する必要がある。

このような努力の結果、サムスン電子は経営改革の方向として卸売りから小売りへの転換を設定することになった。すなわち創業以後の押し売り式営業を放棄し、販売店の小売り活動に直接関与することにより、商品が販売店で売れた時点で売上を認識するよう経営改革を推進したのである。

経営改革において重要なことは計画の方向ないし目標の設定である。これがしっかり設定されなければ改革はまともに推進できない。

改革の目標は組織構成員全員が共感できる目標が設定されなければならない。サムスン電子は、30年にわたる従来の卸売り営業をやめ、実販売の小売り営業に転換すべく組織構成員が共感しやすい目標を打ち出した。また、第2期営業改革の際も顧客満足営業という明確な目標が設定された。特にこの目標は新しいビジョンとミッションに基づいて設定されたため、組織構成員が無理なく共感できた。

もちろん目標が設定されたからといって、組織構成員がすぐに共感できるというわけではな

い。目標の意味が何であり、なぜそれを推進しなければならないのかなどを彼らに十分に説明し納得させる活動を伴わなければならない。そのためにはさまざまなイベントや会議、教育、説明会などが行わなければならない。

サムスン電子は、発起式や宣布大会、ワークショップなどを通じて改革の必要性と目標、戦略などを説明した。また各種教育課程では必ず経営陣との対話の時間を設けることにより、会社が推進する改革の必要性と推進過程をより深く共有できるようにした。

改革目標を共有するためのもうひとつの方法は、目標が実現したときの姿を具体的に示すことである。改革の目標を達成したとき会社はどのように変わり、また組織構成員もどのような姿になるのかを具体的に示さなければならない。

サムスン電子も今回の改革が創業以来30年間の古い体質を変え、会社がより市場指向的な組織に様変わりするためであることを社員に絶え間なく見せてきた。またこの改革を通じて新しくなった営業担当者の姿も具体的に提示した。このような努力が営業担当者に改革の目標を共感させ、自ら改革を受け入れることができる重要な契機となった。

改革の方向が設定されれば、これを実現するために具体的な戦略が設定されなければならない。サムスン電子の国内営業事業部は第1期営業改革においては店舗の大型化、高級化、体験化そしてソフト改革を戦略に設定し、第2期の営業改革では顧客満足営業を戦略に設定した。

また、このような戦略を実現するために、具体的な戦術も提示された。サムスン電子は顧客満足営業を達成するために7大改革課題を掲げ、これを達成するためさまざまな制度が導入された。特に改革の戦略と戦術はより細分化され具体化された。そうすることにより、組織構成員が実際の業務において個別戦略と戦術を正確に実践できるようになったのである。

第2期の顧客満足営業改革でも、初年度の目標をCS生活化に設定したのち、その中で基本となる5つの課題を遵守することのみが営業の

現場で求められた。その結果、営業現場の担当者は大がかりなCS改革が「挨拶をする」といった具体的な行動で実現できるという事実を簡単に理解し納得した。

経営改革の第1段階で重要なことは計画目標に合わせてシステムとプロセスを変えなければならないという点である。変えるべきシステムとプロセスにはマンパワーと組織構造、業務プロセス、評価及び報奨システムなどがある(Kim, 2009)。

まず最初に変えなければならない要素はマンパワーである。いくらよい目標が設定されたとしても、それを実行するのは結局組織構成員であるから、彼らの認識を変え核心力量を新たに育てることが大変重要である。これが非常に重要な点であると同時に、もっとも長い時間を要する作業でもある。

サムスン電子は、営業担当者の認識を変えるのにさほど長い時間はかからなかった。反面、営業担当者の核心力量を変えるのに長い時間を要した。核心力量を押し売り式営業力量から実販売力量へと、そして代理店の管理能力から代理店の経営コンサルティング能力に転換するには相当な時間と努力が求められたためである。

特に、核心力量の育成が計画通りに達成できなかったら変化した認識さえも元に戻りやすい。つまり体がついていけないので、せっかく身についた心構えも元の木阿弥となるのである。表向きは変わったように見えるが、実際中身は全く変わっていない状態なので、環境が少しでも変化すればすぐに元通りのスタイルに回帰してしまう。やや積極的な組織構成員でさえ不満を表し、このような不満が拡散すれば改革に対する組織的な対抗へと発展する。ゆえに組織構成員の核心力量を変える教育プログラムは精巧に作られ運営されなければならない。

システムとプロセスのうち、第二に変えなければならない要素は組織構造である。それは新しい目標を追求しつつ過去の組織構造をそのまま残しておいてはいけないからである。

サムスン電子の場合、営業改革を通じて卸売

りから小売りに、押し売り販売から実販売に転換したので組織構造もメーカー中心の中央集権的な組織から現場中心の分権化した組織に変えなければならない。また、さまざまな階層に分断された組織構造もスリム化し、本社と現場が直接コミュニケーションできる水平的な組織構造に転換しなければならない。しかし、改革初期にはこの部分に対する変革が遅れ、既存の組織構造が改革の足かせとなった。ただ、その後迅速に組織構造を変えることで営業改革に大きな弾みがついた。営業改革を成功に導くためには組織構造の変更も必ず断行しななければならない。

第三に変えるべき要素は業務プロセスである。新しい目標と戦略に合わせて、業務プロセスも変えなければならない。サムスン電子は既存の上意下達式から下意下達式プロセスに、そして本社中心から現場中心に業務プロセスを完全に転換することにより営業改革に成功することができた。

最後に変えるべき要素は評価と報奨システムである。改革の目標と戦略に合う評価および報奨システムを整えるべきである。そして、これが経営改革を成功させるためにもっとも重要な要素のひとつとなる。

まず評価を伴わない目標は意味がない。CS営業や提案営業を呼びながら客観的に評価しないのなら、それは虚しい主張に過ぎない。例えば、CS営業を改革の目標に設定したのなら各担当者や関連部署、組織全体のCS結果を調査し、その推移を継続的に発表しなければならない。もちろん評価過程で一部主観的な要素が介入することもあり得るが、目標に対する評価はないよりもある方が百倍ましである。また問題がある評価方法は漸進的に改善して行けばよい。

サムスン電子は一時的にこの部分に問題を抱えていた。営業方式を押し売り式営業から実販売営業に転換したにもかかわらず、営業担当者に対する評価方式は昔のままであったため、一部混乱を招いたのである。しかしすぐに営業担当者の評価を実販売額に変え、その結果営業改

革は急速に弾みがついた。

一方、評価がしっかり行われているならば、それに対する報奨も同じくしっかり行われなければならない。

報奨とは金銭的な報奨のみをさすのではない。非金銭的な報奨もいくらかでもある。サムスン電子の場合、売場を担当する代理店の職員にもサムスンのロゴが入ったユニフォームを着用してもらい、エバーランドの入場券を無料で支給した³。売場の職員にとってサムスン電子に勤務しているという事実は金銭的な報奨以上の意味をもっていた。彼らはサムスンの一員であるという強い自負心を感じていた。また、休日に家族を連れてエバーランドに遊びに行くことも彼らにとっては大きな喜びであり自慢話にもなった。このような非金銭的な報奨が肯定的に作用し、職員が売場で張り切って働く重要な土台となったのである。

システムとプロセスを変える過程で注意しなければならないことは整合性の問題である。整合性とは、要素間で関連性が存在する場合、これらすべての方向性が一致することを意味する。方向性が一致しなければ全体的な整合性が崩れてしまう。

まず、改革の目標とシステム間に整合性が存在する必要がある。サムスン電子で確認できるように卸売り営業から小売り営業へと目標が変われば、それにとまなうマンパワーや組織、業務プロセス、評価と報奨システムが変えられてこそ目標とシステム間の整合性が維持できる。

また、システム及びプロセス間にも整合性がなければならない。例えば、卸売り営業から小売り営業に方向転換することにより営業の核心力量が小売り専門知識が変われば、評価と報奨もこれに合わせて変え、組織構造もやはり小売り式水平構造に変わるべきである。システム及びプロセスは互いに絡み合っているため、これらの整合性がなければ大きな混乱をきたしかねない。

したがって、経営改革を推進する際、要素同士がどのように関わっているのかしっかり把握すべきである。と同時にどの要素を変えれば、

ほかのどれが変わるのかを確実に見つけ出す必要がある。その中でもっとも優先的に取り組まなければならない要素から改革していくことにより、システム全体に変化をもたらすことができる。

2. 経営改革の第2段階

正確な目標と戦略、戦術、システム、プロセスを完璧に揃えて始められた経営改革が、計画通りに進められることはほとんどない。むしろ新しい改革は一般的に混乱と抵抗、試行錯誤をとまなう。なぜならば、改革はこれまで行って来た方式やこれまで慣れて来たシステムとプロセスとの決別を求めるからである。同時に組織構成員が新しい業務とシステム、プロセスに適應するまでには、一定期間を要するからである。また、いくら完璧に戦略と戦術などが準備されているとしても、改革を進めてみると必ず予期せぬ状況に出くわしたりもする。その際、新しい状況に対処するまでには数多くの試行錯誤が発生するためである。

その結果、経営改革の第2段階では業績が一時的に下落する現象が発生する。〈図2〉のJカーブの下降曲線段階にさしかかるのである。このような業績下落現象はどんな改革であれ、必ず付随する現象である。

問題はこの減少が発生したとき、経営改革が座礁しうる可能性がもっとも高いという点である。第1段階で見たように経営改革が始まったときは目標も戦略も新たに作られると同時に、それを組織構成員全体に浸透させるための努力をもとまなう。すべてが新しく始まる段階では、改革に不満なグループも声高に反対を叫ぶことはできない。

どんな改革であろうとも、改革には賛同するグループと反対するグループ、それに傍観するグループが存在する。そのほとんどの組織構成員は、表面上は改革に賛同するようであるが、内面的には傍観している。改革がそれ以降常に成功するのではないので、確信が持てるまで傍観する方がより合理的であるからである。これ

に比べると、賛同するグループと反対するグループは少数に過ぎず、両者ともに自らのはっきりとした根拠と理由があるからこそ、そうするのである。

問題は反対するグループと傍観するグループが、改革初期に反対の声を出すのがなかなか難しいということである。組織のリーダーと賛同するグループが、新しい改革目標を掲げ積極的にさまざまな戦略を実行していくため、最初から反対を叫ぶことは非常に難しい。

しかし、経営改革の第2段階では業績下落現象が発生すれば、傍観グループや反対グループの発言力が強くなる。特に反対の論理を明確に持っているグループは、業績の下落現象を自らの論理を支える現象として受け止め、計画に対して反対の声を出し始める。もちろん、改革が始まってから間もないため、反対の論理でもって改革に対抗したりしない。むしろ改革により発生するさまざまな問題点を指摘し改革を修正させたり、改革の緩急を調整するよう申し立てる。

その際、重要なことは「リーダーシップ」である。特に改革を最後まで成し遂げるというリーダーの一貫した強力なリーダーシップが要求されるのである。

もちろん、リーダーとしても改革が絶対成功するという100%の確信はあり得ない。改革は急激な状況変化による危機的状況から発生するのが常であり、改革の目標と戦略が確実に危機的状況を解消するという保障はない。

しかし、これが原因でリーダーの一貫性と確信が揺らいではいけない。不確実な状況であればこそ組織構成員がいつそう不安になるので、さらなる強力なリーダーシップが求められるのである。

実際、改革初期の業績下落は組織構成員の方がまず先に認識する。組織構成員各自が以前とは異なる課業と行動が求められるため、改革以前に比べ業績が好転していないということを直接確認できる。その際、彼らはリーダーの意志を再確認しようとする。

万一リーダーの姿勢が少しでも揺らげば、その間進めて来た改革は一瞬にして水の泡になってしまう。何ヶ月、あるいは何年もかかり懸命に進めて来た経営改革が瞬く間に原点に戻ってしまうのである。まさに、これが「改革のゴムひも現象」というものである。必死に引っ張ったゴムひもも、手を離れた瞬間原点に戻ってしまうのと同じ現象が改革においても発生する。これに打ち勝つためには改革の一貫性が大切である。改革の一貫性を維持するためには、一時的な業績下落にも揺らぐことなく改革を押し進める勇気が必要である。

サムスン電子の場合も幾度となくゴムひも現象に見舞われかかった。特に市場状況が芳しくなく売上が下落したときにはゴムひも現象の可能性がかなり高かった。しかし、サムスン電子が改革に成功したのは、まさに改革の一貫性ゆえである。“我が組織に顧客満足以上の価値はない”、“私の在任期間中はCSだけを注文するのだ”、“売上が落ちて私が責任をとる、皆さんは引き続きCSを追求しなければならない”などの宣言ゆえにサムスン電子の営業改革はついに成功を収めることができた。

3. 経営改革の第3段階

経営改革の第3段階は、組織構成員が改革に少しずつ適応しながら業績下落の速度もしいに緩やかになる時期である。この段階では改革が難なく進めば業績が再び回復できる。しかし、逆に改革が思うように進まなければ業績がまた悪化し計画を座礁させることもある。それゆえ、経営改革の第3段階は「改革の転換点」ともいわれる。改革が失敗に向かうか、あるいは成功に向かうかの分かれ道となる地点である。

この段階では、改革現場で少しずつ発生する「小さな成功事例 (Success Story)」を組織の隅々まで拡散させることが重要である。すでに1段階と2段階を通じて改革の必要性が組織全体に拡散され、改革を支持するグループが新しい方向に向けて行動しはじめたので、徐々に成功事例があらわれ始める時点でもある。そこで成功した事例を確認し、組織全体に広く知らし

めることが大変重要である。

その際の成功事例は大それたものでなくてもよい。むしろ大きな成功を期待するよりも、小さな成功を発見することが大切である。それは次のような理由があげられる。

まず、小さな成功事例は大きなそれよりもたくさん、そして頻繁に起こり得るからである。経営改革の初期には従来とは違う方向で業務を推進するので、大きな成功事例を見つけることはそう簡単ではない。しかし、小さな成功事例はこれまでの業務スタイルを少しだけ変えれば簡単に作り出せる。それゆえ、小さな成功事例はより多くを作り出すことができ、さらにより頻繁に起こり得る。

次に、小さな成功事例を見つけ出し紹介すれば、経営改革を支持する少数のグループには大いなる力になる。改革に反対するグループや傍観するグループに比べ、改革を支持するグループは少数でしかない。彼らが改革を支持しながら新しい試みをするわけであるが、その過程で成功事例を探し出し褒めれば改革を支持するグループは勇気づけられ、さらに新しい成功事例を作り出そうとする。小さな成功は改革を支持し積極的に推進するグループに大いなる力となるのである。

最後に、小さな成功を探し出し褒めることにより傍観するグループを味方にするきっかけとなる。組織構成員のうち多数を占める傍観グループは、改革の成果が少しずつ表れてから参加するか否かを決定する。表向きは支持する態度をとるが、心の奥深くでは今回の改革が成功するかどうかについて依然確信できない部分が残されているので内心傍観することを選ぶ。小さな成功を見つけ、褒めることにより傍観する者の心の中で“あれくらいなら自分にもできるのに”、“あれくらいなら一度やってみるか”と考えられるようになる。傍観グループのこのような態度の変化が転換点を突破できる大きな動因になる。なぜかというとなら彼らが組織構成員の中で人数的にもっとも多くを占めるため、彼らの認識や態度の変化こそが改革の流れを変えることが

できる大いなる力になるからである。

サムスン電子の場合、事業部長やCS事務局、スーパーバイザーが各々の分野で実販売の成功事例を積極的に探し出し表彰しはじめた。事業部長は訪問した支店や売場の職員の中で、顧客満足営業を積極的に実践する事例があれば即時表彰し、役員会議で発表させた。

また、CS事務局は称賛カード制度を導入し、積極的に顧客満足営業を実践する職員を見つけては表彰しはじめた。また、スーパーバイザーは現場でよい事例を見つければそれを冊子にし、現場に配りはじめた。

このような活動を見聞きした現場の職員は“それくらいなら私だってやってみよう”、“私もやってみて賞をとろう”という気持ちになったり、顧客満足営業をもっと実践するようになった。その結果、新しい営業改革が現場に定着しはじめ、改革の成果もまた徐々に表れ出した。

4. 経営改革の第4段階

改革の転換点を通過すると成功事例がいたるところで表れはじめ、業績も急激に伸びはじめるのが第4段階である。

この段階ではまず成功事例が数多く出てくる。第3段階で小さな成功事例が褒められれば多くの組織構成員は同じような事例を作り出すからである。その中には大きな成功事例もある。小さな成功事例を作りはじめた努力がいろいろな要因によって大きな成功を収めたりもするからである。

サムスン電子は顧客満足営業を通じて実販売の成果が生まれると、最初は小さな成果を褒めることから始めた。そうするうちに特に抜きん出た成果を上げる店舗が出はじめ、その記録を「ギネス販売記録」に認定した。当初はあちこちで販売記録が月間3千万ウォンになり、しだいに4千万、5千万に拡大し、いつしか1億ウォンの売上げを達成する店舗が登場した。

この段階になると多くの傍観グループが改革に積極的に賛同するようになる。その上、改革に反対したグループまでも改革に賛同しだす。なぜなら傍観グループの賛同により、これ以上

遅れて改革に賛同することになれば組織から完全に疎外される可能性があるからである。反対グループまでも賛同することになれば、改革は組織内に完全に定着し改革の成果も急激に表れる。

この段階では経営改革の課題をより拡大することが重要である。組織構成員は小さな成功事例を生んだ経験もあり組織全体に改革に対する自信が生まれるため、もう少し難しい課題を提示してもやり遂げる力が備わっている。

サムスン電子も「挨拶をする」ことのような初歩的な改革課題から、陳列実現、顧客管理、製品説明力の強化といったより難しい課題を提示した。しかし、いったん弾みがついた組織は難題もスムーズに解決した。もちろんシステムやプロセスが阻害要素となったが、一度手にした成功経験はこのような妨げを難なく解決することができた。その結果、業績も急激に回復しはじめた。

5. 経営改革の第5段階

経営改革の第5段階は、改革が成功し業績が急激に拡大する段階である。特に、第4段階に加速度がついた業績が急速に伸びる段階が第5段階である。サムスン電子は、創業以来初めて売上1千億ウォンを達成したのがこの段階である。

第5段階では改革をさまざまな組織に拡散することが重要である。特に、拡散する際すでに成功したパターンをほかの部門にも同一に適用するため、成功する確率もいっそう高まる。サムスン電子も専属流通から成功した改革を戦略流通とスタッフ組織に拡散させ大きな成功を収めた。

一方、改革の拡散とともに改革の深化も第5段階においての重要課題である。特に、一度ついた自信によって一層難しい改革課題に対してもさらに大きな成果を生み出すので、それがまた新しい自信を生む「善循環」を作り出すことができる。サムスン電子の場合、この善循環を4P-Up というスローガンのもとにより体系的

に活用した。

しかし、高まった自信は逆に自慢から高慢に様変わりしてしまうこともあり、これが経営改革の第5段階で注意しなければならない点である。

成功がもたらした自信が度を越すと高慢になり、新しくなった環境変化に適應できない結果を生む。「成功は失敗のもと」というビジネスの金言がこの段階に発生するのである。成功に陶醉し、新しい改革を怠り、結局は失敗してしまう結果を生みかねない。

それゆえ、経営改革の第5段階では新しい危機意識を持ち、新しい経営改革に臨む段階でもある。Jカーブの第1段階にまた突入しなければならない。成功すればまた違う成功をめざすという改革の絶え間ない試みが21世紀、変革の時代を生き抜く企業の真の姿である。

第4節 結 論

ゲイリー・ハメル教授は去る20世紀は予測可能な世紀であったため、企業は改善だけでよい成果を収めることができたという(Hamel, 2009)。しかし、今世紀に入り多くの変化が非連続的で、突発的で、扇動的になった。このような環境のもとで企業は改善よりも革命的な改革が求められており、その中でも企業経営自体の経営改革(management innovation)が必要とされているとハメル教授は力説する。

本論文はジェラルド・ジェリソン教授のJカーブ理論を土台に、サムスン電子の経営改革の過程を分析した。その結果、経営改革の各段階別に起こる主な変化と、それに対する成功的な対応方案を発見することができた(表3参照)。

この中で経営改革を成功させるための重要な一般原則は次の通りである。

第一に、企業は絶えず危機意識を持っていなければならない。危機意識こそ環境の変化に対応できる最大の原動力となる。

第二に、経営改革の目標が明確に設定され、これを達成するための戦略と戦術、システムと

表 3. 経営改革の各段階別対応方案

1 段階	<p>組織構成員が絶えず危機意識を持ち外部の環境変化を注視しなければならず、外部環境の変化で改革のスタートが切れるように努力する必要がある。</p> <p>組織構成員全員が共感できる目標が設定されなければならない。また、その目標を多様な方法を通じて組織構成員に説明し納得させる活動が必要である。</p> <p>改革目標を達成するために、具体的な戦略と戦術が提示される必要がある。</p> <p>改革目標に合わせてシステムとプロセスを変える必要がある。その際、目標とシステム、システムとプロセス間の関係を把握し、もっとも核心的な要素から変えるべきである。</p>
2 段階	<p>Jカーブの下降曲線期にさしかかると、一時的な業績下落現象が起こる。</p> <p>業績下落を契機に改革に対する反対グループが台頭することがある。</p> <p>その結果、過去への回帰現象、いわゆるゴムひも現象が起こることもある。</p> <p>リーダーの一貫した強力なリーダーシップが求められる時点でもある。</p>
3 段階	<p>経営改革が成功するか、失敗するかの分かれ道となる段階である。</p> <p>小さな成功事例を探し出して褒め、表彰することが大変重要である。</p> <p>これを通じて改革を支持するグループが勇気づけられ、改革を傍観するグループを味方にするができる。</p> <p>特に、傍観グループの賛同は改革の流れを変えられる大いなる力になる。</p>
4 段階	<p>改革の転換点を通過すると成功事例がいたるところで表れはじめ、業績も急激に伸びはじめる。</p> <p>この段階では傍観グループが積極的に改革に賛同し、また反対グループも合流する。</p> <p>経営改革の課題をいっそう拡大し深化させる必要がある。</p>
5 段階	<p>改革をほかの部門に拡散させなければならない。その際、いったん達成した改革の成功パターンを積極的に活用すべきである。</p> <p>改革をいっそう深化させ、それに基づいて自信を築き、さらには力量の高度化、実践、成果へとつながる善循環が生まれる。</p> <p>しかし、“成功は失敗のもと”というビジネスの金言を忘れてはならない。新しい危機意識を持ち環境を注視し、場合によっては新しい経営改革を推進しなければならない。</p> <p>改革と成功、また違う改革の推進が 21 世紀変革の時代を生きる企業の真の姿である。</p>

プロセスがしっかり設定されなければならない。そして、このような事実は組織構成員に納得してもらえるようきちんと説明されるべきである。

第三に、経営改革を推進する初期段階において必ず一時的な業績下落現象が発生する。改革を推進するリーダーは強力で一貫性のあるリーダーシップを基盤に、この段階を賢明に克服しなければならない。

第四に、リーダーは大きな成功事例を作るよりも小さな成功事例を絶えず見つけ出しては褒め、それを広く知らせなければならない。

第五に、リーダーは経営改革に反対するグループを説得するよりも経営改革を支持するグループを守り、彼らをより活性化させなければならない。そうすることにより改革を傍観するグループが徐々に改革に賛同するようになる。

第六に、経営改革に弾みがついたら改革課題

をいっそう拡大し、ほかの部門も参加させ改革を組織全体に拡大させるべきである。その際、成果によってもたらされた自信と力量の高度化、実践、成果につながる改革の善循環をうまく活用する必要がある。

第七に、経営改革の成功に有頂天になるのではなく、常に新しい危機意識を抱き環境の変化を注視しなければならない。成功ののちに生ずる高慢は企業を失敗に陥れる。

以上の原則でもって対応していくならば、企業は経営改革を成功に導けるはずである。

注

- 1 欧米の研究者達は全ての変化を「革新 (Innovation)」と表現する。しかし、漸進的な変化もあり、急激的な変化もある。また対外的な環境

変化もあり、企業内部の変化もある。本稿ではこれらの中で特に企業内部で起きている急進的で意図的な変化を「経営改革 (management innovation)」と称する。

- 2 この事例は、拙著 (Kim, 2009) の第 4 章を修正したものである。
- 3 エバーランドは、サムスン・グループが所有しているディズニーランドのような遊園地である。

* この論文はソウル大学の研究倫理規定に基づいて作成された。

参考文献

- 石井淳蔵. 『営業が変わる』. 岩波アクティブ新書, 2004.
- 石井淳蔵・嶋口充輝. 『営業の本質 伝統と革新の相克』. 有斐閣, 1995.
- 大西潔. 「営業革新の本質」. 『マーケティング・ジャーナル』. 第 73 号, 1997.
- 河合篤男. 『企業革新のマネジメント』. 中央経済社, 2006.
- 金顯哲. 『日本型マーケティングの再構築』. 大学教育出版, 1998.
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵. 『マーケティング革新の時代 営業・流通革新』. 有斐閣, 1998.
- 高嶋克義. 『営業プロセス・イノベーション』. 有斐閣, 2002.
- 松尾睦. 『内部競争のマネジメント 営業組織のイノベーション』. 白桃書房, 2002.
- 三枝匡. 『V 字回復の経営 2 年で会社を変えられますか』. 日本経済新聞社, 2006.
- Byeong-Ho Gong, 『Managing the Dynamics of Change』, 21th Century Books, 2007 (Korean)
- Christensen, Clayton M., 『The Innovator's Dilemma』, Perseus Distribution Services, 1997
- Christensen, Clayton M. and Raynor, Michael E., 『The Innovator's Solution』, Perseus Distribution Services, 2003
- Day, George S., 『The Market Driven Organization』, Simon & Schuster, 2007
- Gary Hamel, 『Leading the Revolution』, Harvard Business School Press, 2000
- Gary Hamel, 『The Future of Management』, Harvard Business School, 2007
- Geun-Chan Moon, 『Innovation and Management』, Hanti Media, 2006 (Korean)
- Hammer, Michael and Champy, James, 『Reengineering the Corporation』, Harpercollins, 2004
- Hyun-Chul Kim, 『Japanese Corporate and Japanese Marketing』, Bubmoon Press, 2004 (Korean)
- Hyun-Chul Kim, 『Japanese Distribution System』, Bubmoon Press, 2006 (Korean)
- Hyun-Chul Kim, 『The Keys of Business for CEO』, Korean Economic Newspaper, 2009 (Korean)
- Jellison, Jerald M., 『Managing the Dynamics of Change』, McGraw-Hill, 2006
- Kotter, John P. and Cohen, Dan S., 『The Heart of Change』, Perseus Distribution Services, 2002
- Sull, Donald Norman, 『Revival of the Fittest』, Perseus Distribution Services, 2003
- Young-Han Kim, 『The Seven Rules of Managing the Dynamics of Change』, The Nan Press, 2005 (Korean)