

## ターンアラウンド文脈の「深化」 ——不確実性の時代に、稼ぐ力を取り戻す設計図

玉木 彰

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター  
IGPI グループ共同経営者

和田 拓也

経営共創基盤 (IGPI) シニアマネジャー

「両利きの経営」が語られるようになって久しい。両利きとは、探索か深化かの二者択一ではなく、既存事業の競争力を磨き上げながら（深化）、将来の成長領域に挑戦し続ける（探索）という同時並行の営みである。ただし探索は本質的に不確実で、成功確率が高い活動ではない。だからこそ探索を継続するためには、深化によって足元の稼ぐ力——すなわち原資と時間を確保できているかが問われる。

この稼ぐ力が弱まると、未来投資の余力が削られるだけでなく、既存事業の前提変化への感度も鈍る。競争力の低下は静かに進み、気づいたときには「成長の鈍化」どころか、回復が必要な状況に陥っていることも多い。いわゆるターンアラウンド局面である。

そして現在、ターンアラウンドの難度は確実に上がっている。地政学や経済安全保障、サプライチェーン分断、技術進化の加速、人材の希少化、サステナビリティに関する要請など、競争力を左右する前提条件が増えたからだ。

これらは「個別の独立した事象」としてではなく、相互に影響しあいながら企業経営に作用する“連立方程式”として捉えるべきである。すなわち、政治・経済・テクノロジー・社会文化の相互作用から発現する「ダイナミックな環境変化」として捉え直す必要がある。

本稿では、事業責任・経営責任を有する意思決定者が、平時から健全な危機感を持ち、有事が顕在化する前に兆候をつかみ、適切な初動を切るための論点と順番を整理する。

### 1. ターンアラウンド局面の深化は「設計」で考える

両利きの経営は、既存事業の「深化」と新規事業の「探索」の両立と説明される。だが、多くの企業では、探索は小粒化し、既存事業のテコ入れ・撤退は遅れ、いつの間にか「守りの惰性」が未来への投資力を食い潰してし

まう。探索に向けた掛け声はあっても、足元の稼ぐ力が揺らぐと、探索は真っ先に止まる。そうして徐々に業績が低迷しはじめ、手遅れになってしまった際にはターンアラウンドの局面に突入することとなる。

ここで強調したいのは、成長局面であれターンアラウンド局面であれ、競争に勝てるか否かは本質的には同じ要素で決まるという点である。すなわち、顧客への提供価値が明確か、儲ける仕組みが機能しているか、現場が戦略を実行できているか、経営が素早く意思決定をできるかの4点である。両者の違いは、ターンアラウンド局面では制約が多く、かつ厳しいゆえに、打ち手の順番と密度が結果を左右することだ。

ターンアラウンド局面では、時間の経過とともにキャッシュや信用といった経営リソースが失われる。正しい順番で動くことができれば、選択肢（資金繰り、ブランド価値、人材リソース、投資機会など）は回復するが、誤った順番で動けば、急速に減っていく。だからこそ、深化は単発の“施策”ではなく回復に至る一連の“設計”として語る必要がある。

加えて現在は、ターンアラウンドを財務とコストだけでは語れない。たとえば調達において、価格の観点から安易に調達先を変更すると、供給安定や品質、コンプライアンス、地政学リスクの面でボラティリティが増し、結果としてコストと信用を失うことがある。これらのリスクは、時間に追われるターンアラウンド局面では過小評価される傾向にあるが、時として致命傷になりうる。

本稿における「ターンアラウンド文脈の深化」とは、既存事業の競争力を回復し、稼ぐ力（利益・キャッシュ）を取り戻して、探索に投下できる原資と時間を捻出することを指す。深化は単なる削減ではない。守るべき顧客価値と競争力を先に定義し、止血・構造改革・再現性の確立を一気通貫で設計し、やり切る営みである。

## 2. ターンアラウンドに陥る前に：平時に仕込む3つの可視化とガバナンス

ターンアラウンド局面で打ち勝つ企業は、ターンアラウンド前から勝っている。より正確には、「崩れ方」を想定できている。逆に、平時に勝ち筋が曖昧な企業ほど、崩れたときに判断が揺れ、先送りが増える。

まず問うべきことは、好調の理由を合理的に説明できるか、である。平時に「なぜ儲かっているか」の因果関係を適切に説明できない企業は、崩れたときに原因特定が遅れ、初動の優先順位を誤る。重要なことは、好調に至ったストーリーの描写ではなく、利益の源泉を構造として言語化し、どの前提が崩れると危ないのか、その崩壊を早期に捉える兆候は何かをセットで持つことだ。ここでの言語化は「1枚の勝ち筋の絵」に落とすのがよい。顧客価値（何が選ばれているか）×自社の強み（なぜ実現できるか）×成立条件（供給・人材・規制などの前提）×主要KPI（兆候を捉える指標）を、経営・事業部・現場で共有できる形にする。

### ■ 利益の源泉を言語化する「勝ち筋の絵」



図1：利益の源泉を言語化する「勝ち筋の絵」：IGPI 作成

目的は資料作りではなく、前提が崩れたときに“どこが壊れたか”をすぐ議論できる状態を作ることにある。

次に、現状を適切に可視化していることが重要だ。事業×顧客×製品ごとの採算を可視化し、どこにどれだけ稼ぐ力があるかを押さえられていることは、あらゆる意思決定における最重要の前提条件である。総体としての儲けしか見ていなければ、好調が崩れる兆候を見落とすことになるからだ。

しかし、可視化はこれだけでは十分ではない。値引きの横行、需要以上の生産を通じた在庫の積み上がりなど、「業績」以外の部分でも、自社の競争力がどのように変化しているのかを表す先行指標まで観測する必要がある。さらに、各現場がどのようなインセンティブに基づいて行動をしているのかという組織構造を可視化し、そのインセンティブが値引き・押し込み・先送りといった“悪い行動”を合理化していないかを点検し、望ましい行動が報われる設計に改める。

### ■ 平時に行うべき3つの可視化



図2：平時に行うべき3つの可視化：IGPI作成

最後に、健全な危機感をもつためのガバナンスを埋め込む必要がある。健全な危機感は決して悲観的なものではない。「不都合な事実を早期に知らせ、先回りて手を打つ」組織能力を実現する上で重要な要素だ。良いニュースだけが集まる構造は、危機の察知を遅らせる。平時から、悪い仮説を扱う機会（ストレステスト、モニタリングの仕組み）を担保し、危機に陥った際の対応プロセスの設計図を用意しておくことが重要だ。

### 3. 兆候を兆候のうちに掴むために：危険信号として何を見るべきか

ターンアラウンド局面の入口では、“数字の変化”よりも先に“質の変化”が現れる。粗利率や営業利益が悪化したときには、すでに選択肢がかなり狭まっていることが多い。そのため、兆候を兆候のうちに掴めるかが勝負を分ける。

危険信号としてよく見られる兆候は、大きく4つの領域（顧客・受注・現場・意思決定）に関連するものに分類できる。

## ■ ターンアラウンド局面の入口でみられる危険信号

領域	よく見られる危険信号
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客の評価軸が変わって<b>提案が刺さらない</b></li> <li>✓ <b>新規獲得顧客が減少</b>し、既存顧客への依存度が高まる</li> </ul>
受注	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 値引き・返品・仕様追加など<b>例外対応が増加</b>する</li> <li>✓ <b>失注理由が価格に偏る</b></li> </ul>
現場	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 納期や品質の管理が後手に回り、<b>クレームが増加</b>する</li> <li>✓ 手戻り・緊急対応のような<b>通常外の対応が増加</b>する</li> <li>✓ キーマンに負荷が集中し、<b>退職者が増加</b>する</li> </ul>
意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>会議が増える一方で</b>、行動・結果が伴わない</li> <li>✓ 「<b>確認</b>」のための<b>工数が増加</b>する</li> <li>✓ <b>責任者・権限が曖昧</b>になる</li> </ul>

図3：ターンアラウンド局面の入口でみられる危険信号：IGPI 作成

では、なぜこのような兆候が出るのか。ターンアラウンド局面に陥る原因は3つに整理できる。第一に、事業の賞味期限である。技術進歩や社会構造の変化に伴い、顧客の需要・競争環境は当然に変化する。その結果、顧客価値・収益モデル・提供能力の前提が崩れ、競争力を失うことは自然の摂理である。

第二に、ガバナンス不全／過度なリスク回避である。不都合な情報が経営に上がらない、上がったも取り上げられない、取り上げられても決断ができない、といった状況では、必要な意思決定が先送りされ、対応が後手に回る。経営が自社の置かれている状況に正面から向き合い、困難を乗り越える意思と能力を有していることが、経営の本質的価値であることは言うまでもない。

第三に、組織の硬直化（ゆでガエル化）である。経営による意思決定が不十分でも、現場が適切に対処し、あるべき方向性に企業が進んでいくケースも少なからず存在する。しかし、通常は、意思決定がされない前提に現場が適応し、例外処理・忖度・部分最適が常態化する。ゆるやかな劣化は“異常”ではなく“日常”と見なされ、結果として兆候への感度が下がる。

この3つは独立ではない。意思決定の先送りが組織の硬直化を促進し、その結果として賞味期限切れへの対応を遅らせ、打ち手の選択肢を狭めやすい。

## 4. ターンアラウンド局面における「深化」のプロセス

ターンアラウンドで最も危険なのは、リソース（時間・キャッシュなど）を浪費してしまうことである。限られたリソースの中で、何をどの順で、どの密度でやり切るか、深化を“順番の設計”として捉え直す必要がある。ここでいう「順番」とは、止血をして時間を捻出し、収益構造を作り直し、再現性を確立させる、という一貫した流れである。

最初のステップは止血である。目的は、キャッシュを確保して「突然死」しない状態を作り、同時に意思決定の速度と質を上げることだ。止血が遅れると、現場は短期の火消しに追われ、優先順位が崩れ、次の構造改革に必要な集中力が失われる。止血はキャッシュの話であると同時に、ガバナンスと意思決定の話でもある。

止血でありがちな誤りは、勢いで見境なくすべてを削ることである。守るべき競争力（顧客対応、品質、キープレイヤーなど）を先に定義せずに削減に走ると、回復の芽まで潰してしまう。逆に「守るもの」と「捨てるもの」を明確にできれば、削減は“攻めの準備”になる。

実務としては、(1) 短期のキャッシュ見通しを握る（例えば3ヶ月先までの資金繰りを日次・週次で見通す）、(2) 即効性のあるキャッシュ確保の施策を実行する（遊休資産の現金化、投資計画の凍結、売掛・在庫の異常是正など）、(3) 影響の小さい費用を削減する（重複・惰性コストの洗い出し、購買の制限など）、(4) ガバナンスを強化する（例外処理の排除、承認権限と期限の明確化など）を同時並行で進める。重要なことは、止血を「単発の削減イベント」で終わらせず、仕組みに落とし込むことだ。

### ■ 実務での「止血」の進め方

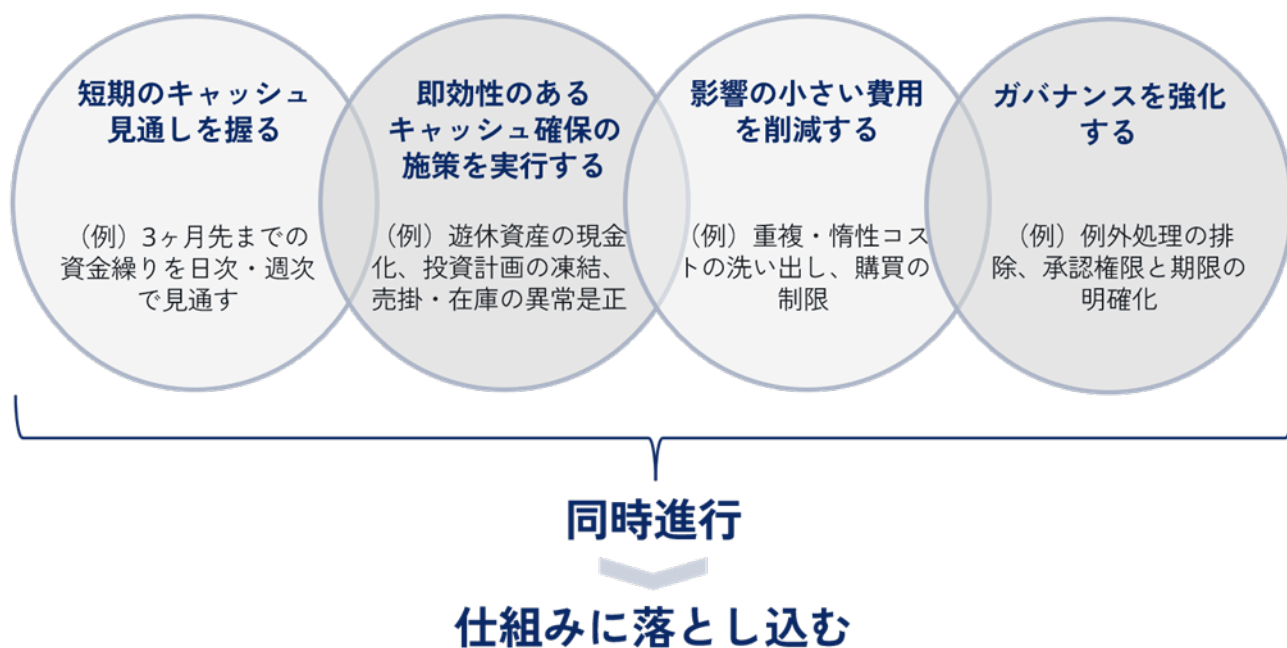


図4：実務での「止血」の進め方：IGPI作成

止血では、外部への説明も欠かせない。取引先や金融機関は、企業の実態以上に「不確実性」を嫌う。短期の資金繰り見通し、優先順位、実行体制を明確にし、必要な合意を早めに取りに行くことが、選択肢を守る。社内でも同様で、守るもの（顧客・品質・安全）を明確にすると、現場は不安ではなく行動で応えやすくなる。

次のステップは構造改革である。構造改革の中心は、事業ポートフォリオ（やめる／絞る／伸ばす）の判断基準を定め、提供価値と値付けを現実に即したものとし、限界利益を稼げる形に作り直すことだ。ここでの論点は、売上の大小ではなく、“価値とコストの関係”である。利益の源泉がどこにあるかを見誤ると、伸ばすべきところを削り、残すべきでないところを温存するといったことになりかねない。

事業ポートフォリオの判断基準は、単純な採算だけでは足りない。将来の成立条件（供給、人材、技術、規制、安全保障）を織り込んだうえで、勝てる領域に資源を集める必要がある。つまり、ポートフォリオ判断は「過去の採算」ではなく「未来の勝ち筋」に対して行うものである。

提供価値の見直しは、顧客の意思決定構造（なぜ選ぶのか）から始める。価格だけで勝てないなら、価値の定義を変える必要がある。逆に、価値はあるのに収益になっていないなら、値付け・契約条件・サービス範囲・運用負荷を見直し、限界利益が残る形に再設計する。ここで“例外条件”を放置すると、構造は必ず歪む。

固定費は単に減らすのではなく、需要変動に耐えられる形へ再設計する。内製・外注の判断基準を見直し、必要に応じて変動費化を進めるなど、固定費構造を“勝ち筋にフィットする形”へ作り直す。削減対象の選定は、部門の都合ではなく、価値提供に直結する活動・直結しない活動を峻別して行うべきだ。

さらに、運転資本も“構造”の一部である。在庫・債権・支払条件は、現場の運用ルールとインセンティブに強く影響される。止血で一時的に改善しても、構造としてルールが変わらなければ先祖返りする。だからこそ、受注条件・在庫基準・例外承認を、利益とキャッシュの双方から再設計する必要がある。

最後に、再現性の確立である。再現性とは、属人化を排し、意思決定と実行が同じ品質で回り続ける状態だ。ターンアラウンドの多くは、構造改革の議論までは進むが、議論内容が定常的な組織運営に落としこまれず、元に戻る。だからこそ再現性の確立が“仕上げ”ではなく“成否を決める工程”になる。

再現性を確立させるには、KPI（望ましい行動につながる指標）と会議体（決める場）と評価（行動を固定する仕組み）を連動させる。例えば、利益指標だけでなく、受注条件の健全性、在庫回転、品質・納期の安定度など、行動に直結する指標を持つ。会議は報告の場ではなく決める場に変える。評価は結果だけでなく、望ましいプロセスが回ったかを反映させる。

加えて、コミュニケーション設計も再現性を担保する一つの要素である。ターンアラウンドでは、社員・取引先・金融機関などステークホルダーの不安が高まる。情報が曖昧だと憶測が走り、現場は守りに入る。何を守り、何を換え、いつまでに何を達成するのか。最小限でもよいので、経営のメッセージを定期的に更新し続けることが、実行力を支える。さらに、環境変化を継続的にキャッチアップし、前提が変われば素早く構造へ手を入れられる運営にする。経済・安全保障・技術・規制の変化は、事業の勝ち筋を静かに変える。再現性の確立における核心は、仕組みで回るようにすること、そして前提の点検をルーチン化することにある。

## 5. ターンアラウンドの成否を分けるもの：4つのカギと典型的な落とし穴

物事が行き詰まると、多くの経営者は打ち手が足りないのではと考える。例えば筆者が見聞きしたケースではこうだ。思ったような結果になっていないという感覚を覚えた経営者が「緊急時」としてターンアラウンドのための施策をとにかくひねり出してその全てに取り組むよう号令をかけた。だが「何を守り、何を捨て、どの順番でやり切るか」が曖昧なまま、例外対応を指示された現場は混乱。その結果、打ち手が個別最適のまま併走し、経営リソースが分散し、改革が「やっているのに効かない」状態に陥ってしまった。

この状況が続くと、結果的に意思決定が遅れ、あらゆる選択肢が静かに失われ、最後は改革そのものが未達となってしまう。では、このような失敗を回避するために何をすべきか。本章では、筆者自身の経験から4つのカギを整理する。

第一に、決断する覚悟である。会議は増えるのに決まらない、論点がすり替わる、責任と権限が曖昧で例外が常態化する、といった状況下では、現場は疲弊し、手が止まる。時間経過とともに選択肢が減っていくターンアラウンド局面では“先送り”そのものがコストであり、機会損失である。決める論点と判断基準、期限を明確にし、「未決」を残さない運営へ切り替えられるかが出発点になる。

第二に、優先順位である。守るべき顧客価値・競争力を定義しないまま削減に走り、回復の芽まで潰してしまう。あるいは、政治的配慮で撤退や縮小が遅れ、傷口を広げる。取捨選択は「やること」よりも先に「やめること」を決めないと機能しない。加えて、撤退・縮小の基準が曖昧だと、現場は判断を避け、付加価値の低い取引・業務が積み上がっていく。

第三に、実行へ落とし切る具体性である。改革が掛け声のままでは、現場は従来運転と例外対応に引き戻される。重要なのは、現場の行動に変換できる粒度まで打ち手を分解し、権限と期限、ルール、進捗の見える化と是正の手順まで含めて実装することだ。さらに、現場を動かし切る核となる改革の推進役が不在だと、経営が考えた優先順位が現場に届かず、結局は局所最適に回収される。守る価値（顧客・技術・品質）を支えるキーパーソンを押さえ、負荷の偏りを正し、納得感のあるコミュニケーションで巻き込んでいるかが、徹底度とスピードを左右する。

第四に、評価基準の明確化である。属人的な判断が残ると、担当者が変わった瞬間に、それまでの取り組みの前提が崩れる。問題は「KPIがない」ことではなく、何を指針・指標として経営するのか（何を良しとし、何を許さないのか）という組織の考え方が定まっていないことにある。売上至上主義のままでは、不採算や条件悪化が温存され、値引きやサービス追加の例外が積み上がって現場だけが忙しくなる。稼ぐ力を取り戻すには、指針を明確にしたうえで、それが評価基準・運用ルール・日々の判断にまで落ち、継続して機能する形に組み替える必要がある。言い換えれば、改革は“施策”ではなく、行動様式そのものの更新である。

ここまでの四つを押さえたうえで、失敗を加速させる“つまずきポイント”も明確にしておきたい。

第一に、前提の読み違いである。安全保障リスクや規制を過小評価し、価格だけで安易な調達先変更を行って供給不安・品質・コンプライアンス問題を招けば、コストと信用を同時に失う。過去の経験則に基づくやり方に固執すると、現在進行形で起きている技術進歩などの転換を見誤り、競争力は回復するどころか失われていく。

第二に、自社の能力の過大評価である。自社単独で抱え込み、時間・人材・技術の制約で「やり切れない状態」になれば、改革は中途半端で終わる。時には外部の力を借りて必要なケイパビリティを補い、改革の密度を確保する観点が必要だ。

第三に、現場への責任及び負担の転嫁である。会議体、権限、例外ルールが整わないまま現場にだけ努力を求めれば、短期の火消しが常態化する。結果が出ない理由を現場の実行力に求めてしまう経営者がいるが、十分な手段が与えられていない状況では、どれだけ優秀な人であっても結果を出すことは難しい。

第四に、初期に打ち立てた計画への固執である。ターンアラウンドは仮説で動き、検証して修正することが前提だ。大局の方針（守る価値、撤退基準、決断の期限）を強く持ちつつ、施策は現場で回る形に合わせて素早く更新する。このバランスを崩すと、計画は美しいが実行が伴わない。

## 6. 終わりに：勝ち筋を更新し続ける経営へ

ターンアラウンドは、危機の「後始末」ではない。外圧がかかってから慌てて動き出すと、残された選択肢は少なく、現場は非効率な業務で摩耗し、改革は“薄く長く”なりやすい。難度が上がった時代ほど、経営に求められ

るのは「正解探し」ではなく、腹を決めて動くこと——何を守り、何をやめ、いつまでに決めるかを明確にし、組織の末端まで届く具体へ落とし込むことである。

兆候は必ず現れる。問われるのは、それを早期に捉え、意思決定の様式を切り替え、「守るもの」と「捨てるもの」を明確にした上で、どんな打ち手をどの順番で打つべきかを設計し、短期間で密度高く実行できるかだ。また、平時から勝ち筋を可視化し、社内で共有し、必要に応じて更新し続けることも重要である。前提（市場・供給・規制・安全保障・技術）を定期点検し、必要なケイパビリティは内製にこだわらず補うことも躊躇してはいけない。環境変化が早く複雑な時代だからこそ、立ち止まった企業から静かに競争力を失っていく。ターンアラウンドを特別なイベントにせず、「決める・徹底する・更新する」を経営の習慣として仕込むこと——それが、次の探索の原資を守り、未来を選び取る力になる。

## 執筆者

### 玉木 彰

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター  
IGPI グループ共同経営者

防衛省にて政策立案や法令改正、省昇格業務に従事した後、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン (PwC コンサルティング ストラテジーコンサルティング (Strategy&)) において多様な業界に対するコンサルティングを経験。主に成長戦略・事業戦略、業務改善、コスト削減等に従事。その後、IT系企業の戦略コンサルティング部門を経て、IGPIに参画。IGPI参画後は、企業再生・構造改革も含めてコーポレートトランスフォーメーション支援を多数実施。結果にこだわり、組織能力向上を伴うリアルな改革を実現するため、オーガニック・インオーガニックを組み合わせたアプローチで推進。

京都大学経済学部卒

### 和田 拓也

経営共創基盤 (IGPI) シニアマネジャー

大学院修了後、IGPI入社。大手総合商社の新規事業開発や、自動車部品メーカーのM&Aアドバイザー業務、電子部品メーカーの中期経営計画実行支援、製造業の新規事業開発計画策定及び構築支援に従事。その他、小売業、物流業、製造業など多様な業種の企業に対し事業再生計画策定・実行支援等を行う。

京都大学工学部卒、京都大学大学院情報学研究科修了（修士）

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目9番2号グラントウキョウサウスタワー 8階

TEL：03-4562-1101 E-mail：[news\\_igpi@igpi.co.jp](mailto:news_igpi@igpi.co.jp) URL：<https://www.igpi.co.jp>