

現代ビジネス

スタートアップニッポン

日本が世界を動かす

日本が世界を動かす

2012年10月04日(木) 赤羽 雄二

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破



著者



コラム



共有



A 文字



印刷



RSS



ツイート

58

+1

3

いいね!

328



創業100周年を迎えるシャープが開発したシースルー太陽電池の説明を聞く人々[PHOTO]gettyimages

いよいよ後がない日本の製造業、大企業

日本がかなり危ない。

私が2000年、10年間にわたった韓国LGグループの経営改革プロジェクトにけりをつけて日本に戻ってきたのも、日本企業、特に製造業を中心とした大企業への危機感が非常に強くなったからだ。それから12年、悪いことに予感はずたり、日本の危機がいよいよ迫っているというのが私の正直な気持ちだ。

シャープの倒産は当面まぬがれたが、経営はガタガタだ。今後どこまで落ちていくのか、ニュースを追うのも痛々しい。

パナソニックやソニー(TV事業8期連続の営業赤字、本体の最終損益も4期連続赤字)も、はたしてターンア

ラウンドできるのか？ ソニーの内部事情に通じた方の話だと、シャープほどではないものの、五十歩百歩だという。

インターネット・デジタル時代の新たな収益の柱を確立してもらえれば非常に嬉しいが、外部からその予兆はまだ感じ取れない。オリンパスへの出資、医療機器事業への参入にはもちろん期待したい。

一方、韓国LGグループは波があるものの、全体としては急成長を続け、携帯電話、TV、白物家電、LCD、リチウムイオン電池などでは世界的なブランドに成長した。創業初期には、日立製作所から多大な技術支援を受け、たった20年前には、到底こちらに足を向けていられないほど日本を頼っており、目標としていた。それが今では、上記の分野で日本企業を凌駕してしまった。

サムスンと言うまでもない。ご存じの通り、慕進中だ。

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

[NEXT >>](#)

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破

「いつまでも製造業ではないだろう」という反論も聞こえて来そうだ。「楽天、グリー、DeNA、サイバーエージェントなどは皆元気ではないか、雇用も大きく拡大しているではないか」というものだ。ソフトバンク、KDDI、ドコモなどももちろん同様だ。確かにそういう面もある。

ただ、日本人の誇りであるトヨタ、日産、ホンダなどの自動車産業、パナソニック、ソニー、シャープ、キヤノン、リコー、ブラザー、カシオ、オリンパスなどの家電・電子機器産業、日立製作所、三菱電機、東芝などの重電・電機産業、富士通、NEC、沖電気などのシステム・機器産業、新日鉄などの製鉄産業が元気でないと、日本国内の雇用確保がむずかしくなり、経済の活気も失われる。国の将来が見えてこないのだ。

しかし、こういった大企業、つまり、かつて栄光に輝いていた企業の内部の方々と話すにつけ、それらの組織の自己改善力の乏しさ、経営力のなさ、組織効率の悪さに呆然とする。

今、世界的に有名で、巨大な利益を上げて成長している会社は、言うまでもなくアップル、グーグル、フェイスブック、アマゾン、マイクロソフト、インテル、オラクル、シスコ、クアルコムなどに加え、GE、IBM、ボーイングなどの米国発グローバル企業だ。特に、世界中でインターネットやITの企業は爆発的に成長し、価値創造を続けているが、この分野で日本企業の名前を聞くことはまずない。

■ 日本人以外、世界は皆英語でつながっている

英語が世界共通言語になり、日本人以外のビジネスの世界は皆、英語でつながっている。韓国でも、中国でも、インドネシアでも、英語で仕事ができるトップクラスの人材が十二分にいる。財閥のトップ、大企業のトップ、ベンチャーのトップは多かれ少なかれ英語が通じるし、グローバル基準で戦っている。日本企業と違って、彼らの意思決定が早いのは、もちろんのことだ。

フェイスブックの月間アクティブユーザー(その日から過去30日間にログインしたユーザーの数で、日々更新される)が10億人を超え、リンクedinは少なくとも1億5000万人以上、ツイッターのデイリーアクティブユーザーが1億5000万人を超えて、日本以外の世界はソーシャルメディアでつながるようになった。電光石火の勢いで、英語での情報伝達が行われるようになった。

特に、米国から発信される膨大な情報が世界中にあまねく伝わっている。他の主要国からも、英語でかなりの発信がなされている。もちろん、各国のメディア内では、フランス人はフランス語で、アラビア人はアラビア語でほとんどのコミュニケーションをしているが、多くの場合、彼らは英語でのコミュニケーションも十分でき、実際に発信している。日本人にはそれがまずできない。

日本のフェイスブックは急伸中とは言うものの、月間アクティブユーザーは未だ1550万人で世界17位、浸透率12%に過ぎない。ちなみに、1位は米国で1億6600万人、2位はブラジルで5840万人、3位はインドで5670万人、4位がインドネシアの4750万人だ(すべて2012年9月30日現在)。

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破

リンクトインの日本のユーザー数は62万人で、何と人口518万人のシンガポールや776万人のイスラエルの後塵を拝し、37位だ。

もちろん、フェイスブックやリンクトインがビジネスや経済に直結するわけではない。ただ、世界的なインフラにはなっており、それを使いこなせていないこと、そこで発信できていないことは、今後の戦いをますます不利にする。日本人は英語力のなさ、英語学習への真剣さの欠如によって、グローバルなコミュニケーションの輪から一人はずれているのだ。

■ なぜ大企業の競争力が失われたのか、新事業の大半が失敗するのか

輝いていた日本の大企業は、なぜ競争力を失ってしまったのか。なぜ新しい事業の柱を構築できなかったのか。なぜ中央研究所は新しい製品を生み出すことができなくなったのか。

第一に、企画・事業計画の狙いと質の問題が考えられる。

業界ナンバーワン、世界ナンバーワンを目指した本気の事業計画だったのか。付加価値がどこから生まれるのかを見定めた事業戦略だったのか。ターゲット顧客が明確で、購買に至るプロセスを十分把握していたのか。競合との差別化、競合優位性について考え抜かれ、独自性のある製品を計画したのか……。

私の想像では、長年の成功体験にあぐらをかいて、思い切った方向転換を躊躇したか、重要な部分の検討が不足していたか、あるいは石橋を叩いて渡ろうとして、石橋を叩き壊してしまうほど検討しすぎたか、そのどれかだ。

第二に、スピード感の欠如が挙げられる。

関係者間の根回しを行い、社内稟議を上げ、差し戻しを受け、再度検討し、また稟議を上げ、やっと副社長に具申できたと思ったら、「考えておこう」と言われ、塩漬けにされる---。そういったことが日本の大企業では日常茶飯事ではないか。

第三に、責任者のコミットメント・スキル不足にも大きな課題がありそうだ。

「どうしてもその事業を成功させたい」「自分がやらなくて誰がやる」と言うくらい強くコミットした人材を見つけ、アサインすることは容易ではないし、スキルや経験のある人材がすぐ見つかるわけでもない。

社長は常日頃から、「新事業を育成せよ、新事業の発展が会社を若返らせる」と言うだろう。しかし、新事業の責任者に最優秀人材を長期アサインすることは至難の業だ。

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破

第四に、経営者の本気度が挙げられる。結局のところ、これが最大の課題だ。

新事業を立ち上げ、それを会社の大きな柱にした経験のある経営者はごく少数だ。多くの場合、サラリーマンとして、人生の大半を落ち度なく大過なく過ごしてきた結果、組織のトップまで生き残ることができた人材ばかりだ。

組織の反対やノイズを押し切って構造改革、新事業立ち上げをやり遂げることのできる経営者は、今の日本の製造大企業において、数えるほどしかないのではないか。

第五に、組織の慣性と現状維持文化が足を引っ張っているのではないか。

社長がそこそこ優秀で、そこそこ優秀な人材を新事業のトップに据え、そこに大きな期待をしても、「組織の慣性」が異質な事業を生み出す邪魔をする。

「そんな利益率の低い事業をしてどうなる」とか、「そんな安っぽい製品だと何年たっても顧客開拓なんかできないよ」とか、「お手並み拝見」とか、新たなチャレンジに向けて頑張っている人の心を折る発言や行動は、いつでも簡単にできる。

最後に、会社の過干渉と放置という問題がある。

経営企画部、新規事業管理部、財務部などが強すぎる場合、あるいは新事業を前向きに、ポジティブに育てようとしないうち、新事業がやることは箸の上げ下ろしまでいちいち口出しをされる場合がある。善意のもと、過干渉で足を引っ張っているわけだ。

逆に、せっかく新事業をやることになっても、放置され、無視され、立ち上げに必要な最小のリソースも与えられないことがある。いわば放置された状態で、当事者だけが悩み続けることにもなる。

■ 大企業の経営者の資質

これらは結局、日本の大企業の経営者の資質の問題に帰結すると思われる。ファーストリテイリングの柳井正社長のように、叩き上げの経営者には素晴らしい方が多いが、日本の大企業、特に製造業のトップには、強烈なリーダーシップを発揮できる人材が稀である。少なくとも、外からは見えづらい。彼らが内部で発する声も聞こえてこない。

かつて、世界的ブランドになった多くの大企業が生まれ、急成長した時期くらいまで、その経営者はいずれも素晴らしいリーダーだった。周知のことであるが。

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破

日本企業の停滞をもたらした最大の理由は、困難な状況下で強いリーダーシップを発揮できる経営者が足りないことだと私は考えている。強いリーダーを育成してこなかった大企業の経営体質の問題とも言える。

その本質的な原因は、出る杭を伸ばそうとはしない日本の教育と、保守的でムラ社会的な文化、風土、体質にあると考える。政治の停滞を見ても同じだ。黒船の襲来と明治維新、第二次大戦の敗戦とその後の高度成長期など、外圧でくびきが外れた時以外、革新が起きにくい保守的な文化なのだ。くびきがはずれた時の爆発力はものすごいが、数十年するとまた安定期に入り、停滞してしまう。

仕事柄、日本人以外の方々にもよくお会いするが、彼らのハングリー精神は半端ではない。日本人のぬるま湯感覚とは雲泥の差だ。

■ 日本の大企業を元気に

私は、日本の大企業をもう一度元気にしたい。彼らが元気になれば、中堅企業も中小企業もみんな元気になる。日本の大企業の自信を取り戻すために、何かをしたい。

企業の経営は、経営者に大きく依存する。経営者の意識が変わり、果敢に立ち上がって、決めるべきことを決め、取るべき責任を取り、官僚的な組織を壊し、旗を振るようになれば、実は大企業もかなりのスピードで変わる。並行して実施すべきことは多岐にわたり、大変ではあるが、結構変わるものだ。

変わり始めた時の日本企業は強い。一致団結した、屈強の戦士集団となる。1000人が、1万人がというふうに団結し、成果を出し始める。

そういった新しい動きを、大企業の経営者、経営企画担当者、新事業担当者らは、皆で仕掛けていかなければならない。やるべきことは多いが、少なくとも一つ、絶対に欠かせない重要なことは、新事業の立ち上げを加速することだ。商品企画力に力を入れることだ。

TVも、白物家電も、携帯電話も、PCも、半導体も、今、日本製品に競争力は全くない。自動車ですら、世界市場で見た場合、競争力を失いつつある。

■ シリコンバレーのベンチャーキャピタルの立場が逆転

シリコンバレーを中心とした世界の起業コミュニティで、「リーンスタートアップ」という言葉、あるいはアプローチがもてはやされている。「リーンスタートアップがベンチャー起業を大きく変えた」とも言われている。

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破

リスタートアップとは、少額の資金を基に、2~3か月程度でアプリ・サービスを開発し、リリースしてしまうことだ。コアの部分を定義し、最速で進め、結果が出ない場合はすぐ方向転換をする。

リスタートアップの結果、シリコンバレーで、起業家とベンチャーキャピタルの力関係が逆転した。以前は、「出資する」と言われると、ベンチャー側は非常に喜んでいたものだが、リスタートアップ時代には、支援スキルなどのないベンチャーキャピタルからの出資は断られることが非常に多くなった。

天と地の逆転だ。

リスタートアップが可能となった背景には、開発環境の発達、安価なサーバー、フェイスブックやツイッターによるユーザー獲得、フェイスブックやアップストア、グーグルプレイなどマーケットプラットフォームの充実、といった要因がある。

日本の大企業も、こういった世の中の激変から学ぶべきタイミングにある。世界中からうらやましがられてきたシリコンバレーのベンチャーキャピタルですら、存在意義を問われているのだ。日本の大企業も、決意して大きく変わる一歩を踏み出していこうではないか。

■ 日本の大企業をもう一度元気にする新事業立ち上げ

社長自身が経営改革に乗り出し、新事業立ち上げに深くコミットしているのなら、その会社の社員は幸せだ。

その場合は、まずは足場固めということで、既存事業のビジョン・戦略・ビジネスモデル・組織を時代に即して整理し直し、1年後、2年後、3年後の目標を設定する。選択と集中、および商品企画開発力の強化、グローバルな開発・マーケティング体制などが鍵となる。

新事業に関しては、社長直属の、あるいは副社長か事業本部長直属の複数の新事業立ち上げチームを置き、市場導入まで、社内での開発競争を促す。もはや「日本の大企業の社長はそういうことはやらないものだ」とか「部下に任せておけばいい」というわけにはいかない。

経営者の視点で、部下に徹底的に要求し、議論をふっかけ、最善手を打っているのかどうかを追及し続けることがトップの責任だ。アップル創業者のスティーブ・ジョブズがクリエイティブの一つ一つにうるさく口を出していたことは有名である。

日本では「うちの社長に関わらせたら大変だ、逆にだめになってしまう」という、「気のきいた」経営企画室長の気配りが、大企業社長を裸の王様に育ててきたのではないだろうか。

中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント 日本企業の組織的課題を打破

しかし、社長が傷つかないように守られている会社は、たぶん永遠に変わらない。この時代、変わらないことが安全ではなく、変わらないことが大きなリスクなのだ。そこを社長たちはどこまで認識しているか。

さて、社長がその気になれば、新事業のチームリーダーに、熱意、向上心、柔軟性のある責任者を任命することができる。強力な推進・支援体制を構築して、アクセルを一気に踏むこともできる。

全社で最も力のある、ダイナミックな少数の人材を確保し、社長あるいは社長の指示を受けた副社長・事業本部長らが叱咤激励すれば、従順な日本人は目の色を変える。

私が10年間支援していた韓国LGグループの、改革と新事業へのコミットメントはすさまじかった。グループ全体のレベルで経営革新チームを20名、グループ50社それぞれに5～10名の経営革新チームを置いた。こうして総勢500名以上が、グループ全体で無数の新事業プロジェクトや経営改革プロジェクトを実施し続けた。

新事業を進めるときには注意すべき点がある。既存事業のメンバーが新事業部門の足を引っ張ることがどうしても起きてしまうのだ。したがって、隔離した場所において新事業の立ち上げを進め、他事業のメンバーとの接触を断つ必要がある。

また、新事業であるがゆえに、それに必要なスキル・経験・人材が社内には存在しないことがよくある。そこで現場に最大限権限を与え、最速で外部から人材を確保し、事業を推進しなければならない。

この際、事業経験のない管理部の人間(特に口が立つ人)には、間違っても管理・支援をさせないことが望ましい。そういった人間がどんなに好意的・良心的に接しても、新事業のスピードを削ぐ方向になりがちだからである。

もし、社長がこういった活動の旗振りをしない場合、下の人間は悩んでしまうことだろう。しかし、ただ悩んでも仕方がないので、社長を何とか説得して、下だけで動かせる状況までにはしたいものだ。

社長が明らかに事なかれ主義で、部下の進言に対して積極的に動いてくれない場合でも、事業部内で新事業を立ち上げることはまだ可能だ。熱意、向上心、柔軟性のあるリーダーを厳選して、複数の新事業プロジェクトを立ち上げ、新事業支援チームを作ってノウハウを蓄積し、外部のノウハウも積極的に導入して、実績を挙げていく。実績が出れば、周囲の見る目が少しずつ変わってくる。ある時点を超えると、本当に雰囲気ガラッと変わってくるのだ。

■ 分社化による事業立ち上げ

新事業を推進するに当たり、非常に日本的な「解」を一つ提案したい。

新事業チームを結成しても、なかなか最適な人材を集めることができない。余っている人材だけでチームを構成することが普通だが、そういうチームが背水の陣で臨むことは期待しづらい。

そもそも多くの会社では、死にものぐるいで頑張っても、あるいは普通に仕事をしていても、昇給にも昇進にもあまり関係ない。逆に、失敗すると味噌がつく。これでは、新事業立ち上げに全力投球しようという人は現れにくいのが当然だ。

社内ベンチャーは別の意味でむずかしい。ベンチャーと言っても、何もリスクがない中で活動しているだけでは、命を懸けた取り組みには到底なり得ない。人事制度の一環としての社内ベンチャー制度に甘んじてしまうだけだ。

それよりも、新事業としての立ち上げを図る研究所や事業部のチームを、そのまま100%子会社として分社化し、しばらく別会社として運営するというやり方はどうだろうか。

100%子会社でも、別会社として経営することで、リーダーが育ち、経営のできる人材が育つ。その経験を重ねるうちに、見違えるほど活躍する社長が生まれてくる。やがて、その会社に「出資したい」という外部企業や投資家が登場し、資金調達の可能性も生まれる。

このとき、経理・管理部門は本社で一括するなど、子会社化する上でのコストはほとんどかけないようにすることが大切だ。そうやってきちんと運営すれば、新事業を成功させるステップとしては、かなり有効なものになる。

日本の大企業は無数の子会社を作ってきた。ところが経営力不足のために業績が低迷したり、子会社にしたせいで内情が見えづらくなったりと、いろいろな問題を抱えてきた。姥捨て山のような子会社もあっただろう。

私が提案する子会社化は、もちろんそれとは違う。あくまで新事業のためにスピンアウトして外部資本を入れ、健全に成長させるためのステップとして、分社化による事業立ち上げを勧めたいのだ。同時に、非常に質の高い経営支援を提供する新事業支援チームの設置を中心とした「新事業立ち上げスキーム」を提唱したい。

■ ベンチャーを活用した新事業立ち上げ

米国の大企業はベンチャーに出資し、買収することが日常茶飯事だ。買収されたベンチャーの経営陣がそのまま大活躍することも多い。フェイスブック、グーグル、アップル、シスコ、マイクロソフトなどが特に有名で、IBM、GEなど製造業の例もある。

ただ、日本の大企業にとって、ベンチャーとの協業はまだまだむずかしい。次回以降、ベンチャー側の事情を踏まえて、ベンチャーとの協業のポイントを探っていきたい。

また、業界によっては、ベンチャーが殺到するプラットフォームをどう構築するか、ベンチャーが急成長するエコシステムをどう確立するかが鍵となるので、それらについても議論したい。

※ 中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒントを詳細にご提供するため、本稿の内容をもっと深く追求したワークショップ形式のセミナーを**10月10日**に開催します。ご関心をお持ちの新事業部門や経営企画部門の方々、経営幹部の方々にはぜひ akaba@b-t-partners.com までご連絡ください。

本稿全体へのご意見、ご質問もぜひお寄せください。すぐお返事させていただきます。また、時間の許す限りお会いして、意見交換もさせていただきます。より詳しい情報はこちらをご覧ください(www.b-t-partners.com)。