

本気の会社改革のすすめ ～終わらない会社にするために!!～

2013年度春季大会 記念講演

ベンチャー・キャピタリスト **古我 知史** 氏

こがさとし 早稲田大学政経学部政治学科卒業。モンサント、シティバンク、マッキンゼーを経て、ウィルキャピタルマネジメント株式会社代表取締役。独立系キャピタリストとして、50社以上の起業や事業開発、投資育成の現場に直接参画。上場会社を含めた多くの企業の独立取締役を歴任。(社)衛星放送協会理事、FBNジャパン理事長、(社)食の検定協会理事、大阪府市統合本部特別参与などを歴任。九州大学大学院客員教授、龍谷大学経済学部客員教授、京都大学産官学連携本部フェローなどを務める。『もう終わっている会社 本気の会社改革のすすめ』など著書多数。



これまでの経営常識を捉え直す

本気で会社を改革するためには、まずそもそも「会社とは何か」ということを考えることが必要です。私は、会社というものの原型を15世紀から始まった大航海時代に、貿易を目的に設立された東インド会社においでいます。未知の世界への航海には大きなリスクが伴いますが、香辛料を満載して無事に帰ってくれば大きなリターンになります。そして、そのリターンを元手に、また新しい事業を展開することができます。

つまり、会社とは目的となる事業があって、そのためのプロジェクトベースで動くものということです。企業人の多くの方々は、会社とは無期限に事業を継続していくものという捉え方をされているようですが、私は、会社とは次々に新しいプロジェクトを生み出し、成功させ続けて初めて存続が可能になるものだと思っています。

私が、会社の目的がプロジェクトの成功であって継続ではないと考える理由は、世の中は常に不連続なものだからです。世界大戦やオイルショック、最近ではリーマンショックに代表される金融危機、そして、東日本大震災などの天変地異など、会社も個人も実に不確実な環境の中におかれています。何かが起きれば、そこで時間軸は途切れてしまう。安定した継続などあり得ないということ私たちは自覚すべきでしょう。

この20年間、日本の企業は、私が“アングロサクソン化”と呼んでいる欧米化を続けてきました。しかし、「IT革命による標準経営主義」「規制撤廃による市場原理の導入」「ファイナンス偏重の利益最大化主義」など外形のみをまねて精神を理解していない経営内容は、ほとんど根付くことはありませんでした。この中途半端な“アングロサクソン化”を、私は今すぐやめるべきだと思います。さらに、欧米からきた経営学は、古典と言われるものでも、わずか100年程前に生まれた分野です。人類の歴史の中ではまだまだ成長過程にある学問は、あくまで仮定にすぎないということも認識しておく必要があります。

「選択と集中」の方針を転換しよう

本気の会社改革のために、私は3つの提言をしています。その1つが、これまでの「選択と集中」の方針を転換することです。1970年代、アメリカではあらゆる成熟産業が本業以外の新たな事業に手を伸ばす、いわゆる「コングロマリット」と呼ばれる複合的な多角経営が行われました。それが極みに達した1981年、ゼネラル・エレクトリック社の最高経営責任者に就任したジャック・ウェルチ氏が行ったことが、「選択と集中」でした。5年間で社員の4人に1人、11万8,000人が辞めることになったのですが、日本ではこの数字のみがクローズアップされたため、「選択と集中」の意味が誤解された形で捉えられてしまいました。ウェルチ氏の手法は、集中すべき対象を決めて、それ以外の事業と業務を切ることを選択するというものです。人が辞めたのは、その結果です。彼の目的は、コスト削減の数値的効果ではなく、これからの勝ち組はどういう企業なのか、会社が再生するためのコア事業は何なのかという未来に向けた改革でした。

ウェルチ氏の手法をモデルに、アメリカでは選択と集中が、企業独自に行われたため、同じ産業でも企業によって、将来のコア事業の可能性はさまざまなものになりました。ところが、日本はここで、2つの大きな思い違いをしてしまいました。1つは、選択と集中さえ行えば、安定と確実な成長が望めると、過去からの延長線上で実績のある事業を選び、まだ確立していない未知の事業を捨ててしまったことです。2つ目は、同じ業界内で皆が同じものを選択した結果、産業ごとに事業が集中し、選択と集中の同質化が起きてしまったことです。ここからも、「選択と集中」の意義が正しく理解されていなかったことがわかります。

アメリカで行われた選択と集中は大変厳しいものでしたが、結果として、産業の新陳代謝を起こすことになりました。改革によってあぶれた人々は、未知なる産業、いわゆるベンチャー企業に流れていったのです。これによって、人間に例えれば、日本のトップ企業の多くが還暦を過ぎているのに対して、アメリカのトップを占めるIT企業のほとんどが、20代、30代の若い世代ということになりました。これらの企業が世界の巨大な産業を牛耳っているのです。こ

の大きな産業の新陳代謝は、誰かが意図して描いたものではなく、個々の会社が勇気を持って選択と集中を行ったために起きたことです。日本の企業も、過去のコア事業に執着するのではなく、将来のコアになる可能性のある事業に対し、リスクをとってでもそこに投資していくというチャレンジをしていただきたいと思います。

コア事業の開拓にあたっては、私は、「辺境と周辺」に注目すること、経営視野を広げることの2つを提案しています。宝となる将来のコア事業や人材は、中央から離れた周辺や遠心力の働いているところに眠っています。そこには、ときには失敗もあるでしょうが、光るものも必ずあります。そういう意欲を持った未来志向の組織や会社になるためにも、経営視野を広げていくことは重要です。今後日本がやるべき「選択と集中」のヒントは、ここにあると思います。

「中期経営計画の策定」をやめよう

これまでの「選択と集中」の方針を見直したとき、それに伴ってやめるべきものが出てきます。それが、本気の会社改革の2つ目である「中期経営計画の策定」です。現在日本の企業で作られている中期経営計画は「予定表」と同じです。そのような計画書ならやめてしまおうというのが私の提言です。

中期経営計画がなぜマニュアルや予定表になってしまうのかと言うと、そこには3つの理由が考えられます。1つは、人は予測する範囲でしかものを考えることができないからです。必ず巡ってくる季節によって行動してきた農耕民族の日本人には、特にその傾向があります。

2つ目は、同じ予定表が受け継がれていること。中期経営計画というのは本来経営者が作るものですから、経営者が変わったときには変えなければいけません。しかし、ここでも平和主義の日本人のメンタルが働き、前任者への遠慮から、前の経営者が書いたことをそのまま引き継いでいるのが実情です。

3つ目は、経営者が書かないということ。これは日本だけです。経営戦略を考えるのは経営者の仕事です。ところが、日本ではほとんどが経営企画を行う社員に任せています。社員は経営者ではありませんから、自分が理解でき、責任が負える範囲でまとめてしまいます。このような理由から、中期経営計画は戦略ではなく、単なる予定表、現状肯定の楽観的予測の砂上の楼閣でしかなくなってしまっているのです。不確実性のリスクや予定外のことが起きたら、あっという間に崩れてしまいます。

これまでの惰性で続いてきた中期経営計画を本当の経営戦略にするならば、参謀であるトップは、そこに「黄金の国ジパング」を描かなくてはなりません。つまり、まだ見ぬ将来の夢など、会社が目指すところを書くのです。現状プッシュ型ではなく、未来ありきの戦略で臨んでいただきたいと思います。

「顧客至上主義」の考え方を変えよう

本気の会社改革の3つ目は、形骸化された「顧客至上主義」をやめることです。私は、顧客第一主義の原点は、昔の八百屋さんや文房具屋さんが、お客さんに合わせて品物をすすめたり、おまけし

たり、閉店後でも店を開けてくれたりした行為にあると思います。昨今では、ビッグデータを利用したCRM (Customer Relationship Management、顧客関係管理) によって、究極の顧客第一主義を目指そうとされていますが、私には期待しているほどの効果は出ていないように思えます。そこで、私が提案したいことは、古い顧客を囲い込めば安心だという幻想を捨てようということです。古い顧客のデータをいくら分析しても、未来の顧客の動向はわかりません。それならば、古い顧客を追う代わりに、未来の顧客にアプローチするのです。未来の顧客を引きつけるマーケティングやサービスができれば、結果として古い顧客も新しい魅力に惹かれてとどまることになるのです。

新しい顧客にアタックするために必要なことは、いい意味での“自己中心”主義になることです。私が最も尊敬するスティーブ・ジョブズ氏も、「自分が欲しいものは皆も欲しがると」いう強い信念を持っていました。これによって、彼が生み出すものは顧客を引きつけ、満足させるものになったのです。顧客は、見て、説明されて初めて、それが面白そうだと知る。そこから道は開かれていくのです。顧客至上主義と銘打ってもそれがうまくいっていない企業は、顧客を導く強い信念や想いを失っているのではないのでしょうか。ここでもう一度、本当の顧客第一主義とは何かを考えていただきたいと思います。

終わらない会社にするために

会社改革は、とどまっただけは何も起きません。景気は、「気」という字が使われているように、個人や組織のメンタルに大きく左右されます。景気を上向きにする気分は、「アニマルスピリット」(野心的意欲) などと呼ばれますが、私は、この言葉を日本語の「侍魂」と捉えています。そしてこれこそ、過去の20年間で日本人や企業が見失ってきたものなのです。日本は今、かつて必死で学び成長を目指した明治維新のようなスピリットを取り戻し、本気で経営を改革する時期にきたのではないかと思います。

期待や前向きな気分で景気がよくなる業界の1つが、ICT業界です。「ビッグデータ」や「クラウド」など、期待を抱かせる旗印となるキーワードは非常に大切です。例えば、未来のICT部門の武器が、その会社の未来のコアとなれば、それは会社にとって大きな金脈になります。コストセンターが、利益を生み出す部門になるのです。不確実な未来に挑戦する人間の本能こそが会社の利益、成長の源泉であるということを忘れないでください。

失敗を知らない会社というのは一度もチャレンジをしたことがない会社です。リスクがあるところにはリターンがある。不確実性のリスクがあるところには、不確実なリターン、巨大なリターンが待っている可能性があるということを信じて取り組むべきだと思います。最も大きなリスクは、何もしないことです。未来志向で信念を持って進んでいただきたいと心から願っております。未来は決して皆さんを見捨てることはありません。



古我知史氏 著書
『もう終わらないう会社』
(ディスカヴァー・レボリューションズ)