

早嶋 聡史の 世の中を 視座る Let's SIZZERL

企業の戦略コンサルティングを行う早嶋 聡史が、近年のマクロ環境の変化をもとに、歯科医院経営者としての視座や視点を少し大きな立ち位置からお伝えします。

解 説

企業の多くは成長志向です。国内が成熟するとその方向性は、地理的にビジネスをずらすか、自社の強みを活用できる領域にビジネスをずらすか、全く多角化するしかありません。その際に、自前で行うか、資本を入れて行うかの手法が選択できます。

しかし、ここに落とし穴があります。新しい取り組みに対して、既存の組織で運用しようとする点です。また、声としては新しいことや仕組みの導入、イノベーションと表明していますが、そもそも新しい事業機会を見つける機能やそのチャンスを活用する機能が多くの組織には圧倒的に不足しています。

これまで組織の新規事業の育成やマネジメントに携わった経験から言えば、社内で新規事業が育たない理由は以下のように集約されると思います。

- ①そもそも挑戦する人、失敗した人が評価されず、たまたま挑戦せずに失敗しなかった人が出世する仕組みになっている。
- ②上司が自分のことを考えるあまり、部下に対して過保護になりすぎて、部下に挑戦をさせなくしてしまう。
- ③机上の空論の計画に全エネルギーを注ぎ、実行になかなか移さない。移すとしたら、驚くほど一気に大きな資本を投下してしまい、結果的に取り返しがつかない状況になる。
- ④新規事業において既存の評価ルールを当てはめてしまい、新規事業においても短期的なリターンを求めてしまう。
- ⑤既存事業のように全てを把握しないと気がすまない。従ってリスクの洗い出しを徹底的に行わせ、不確実な部分に対して

Q

新規事業を生み出す企業は、何らかの仕組みを持っているのか？
それとも、なんとなく生み出した事業が成功しているのか？

A

新規事業を生み出す企業は、仕組みを構築しています。既存の事業には限界があり、大きな組織は、複数の事業をバランスよくポートフォリオさせながら自社の収益を維持します。そして、一部の利益は常に新規事業の開発に投資をする仕組みを持っています。

の確実性を求める矛盾が生じる。

⑥結局は、新しい取り組みを組織的に潰してしまう。

上記に対してメスを入れるためには、新規事業を生み出す文化と、それを受け入れる体制が必要です。たとえば、かつての日本企業はソニーの「自由闊達にして愉快なる理想工場」やホンダの「ワイガヤ」、サントリーの「やってみなはれ」的な雰囲気当たり前に蔓延しており、新しいことを行う取り組みとそれを育てる環境がありました。

新規事業を必要とする全ての経営者は、上記の1から6を確認した上で、経営者のコミットメントレベルを最大化する。新規事業を生み育成する制度を整備する。そして、全社員に対して新規事業の必要性や既存の事業との違いを理解して頂く。この3つを実践して取り組むことが大切です。

実際に新規事業を組織的に生み出しているリクルートとサイバーエージェントの事例を見てみましょう。

■ リクルート

リクルート出身の起業家は非常に多いです。社員皆経営者主義の社風があることが背景にあるのでしょうか。同社は常に新規事業を創造しながら会社自体を成長させ、紙媒体の時代からネットとエンジニアの会社へと変貌を遂げています。

1980年代、リクルートの社員は小集団活動による新規事業を生み出す仕組みがありました。RING (Recruit innovation Group) と呼ばれる活動です。これは社員皆経営者主義を浸透させる取り組みにもなりました。

1990年、この取り組みはイノベーション案件に特化してNew RINGとして取り組みを刷新します。この取り組みは現在にも至りゼクシィ、ホットペッパー、R25、受験サプリなどの新規事業を生み出しました。

2012年、リクルートは組織を分社化し、各社、各領域における新規事業開発を進める方針をしばらく取りました。しかし、2014年にグループで共通して新規事業に取り組む方針を再度固め、しかもITを前提としたビジネスモデルを開発することを決定します。それがNew RING-Recruit Ventures (以下NR-RV) としてリニューアルしました。取り組みも、年に1回の開催から毎月の取り組みと頻度も増やしています。

NR-RVの概要は次の通りです。目的はITを前提とした新しいビジネスモデルの開発です。開催は年12回、年間1000件程度の提案から事業化される案件は3、4件程度です。

参加対象はリクルートグループ会社に在籍する全社員で、メンバーとして社外の参加者も認められています。審査に通れば予算が500万円つき実際にプロダクトの開発を進めます。この開発期間は3ヶ月で、出来上がったプロトタイプの見直しで案件が採択されると賞金200万円を得られます。その後、応募者はリクルート・テクノロジー・インスティテュートに異動もしくは、出向となり提案事業の事業化に取り組めます。この際、提案者の上司は異動を拒否出来ない決まりになっています。

NR-RVはリクルートグループの10年後を見据えた取り組みで、10年スパンでリクルートの収益事業を育成することを目的に2014年以降7件の事業立ち上げを実現しています。

■ サイバーエージェント

サイバーエージェントの新規事業創出メカニズムは、戦略に人事を組み込み、事業とともに経営人材の育成を明確に目的としているところが参考になります。

近年、大手企業は成熟社会を乗り切るため、資本政策の環境で同業種、異業種に資本を入れ、シェア拡大や売上やノウハウの獲得を行っています。大企業が資本政策を取りM&Aする場合、資本はマジョリティを取ることが多いため、経営陣に自

社のマネジメントを送り込むことになります。企業の方針にもありますが、元の役員を入れ替えずに、そのまま経営してもらうことも可能ですが、資本を入れた側の戦略を理解している人間が経営陣にいないとM&Aした企業とのシナジーは出しにくいのが、一般的にボードメンバーを入れ替える理由です。

しかし実務の現場を観察すれば、M&Aで獲得することをゴールの如く振る舞う企業もある程度多いことに気がつきます。基本合意を締結した後、誰がその組織のマネジメントを行うか、担当が決まっていけないのです。本来ならば戦略にもとづいてM&Aを行うため、検討段階で誰が社長を行うかをイメージしながら進めるものです。しかし買収側には他の企業のマネジメントが出来る余力人材がいないのです。

サイバーエージェントの経営人材育成の取り組みを見てみましょう。実際は試行錯誤された結果に、現在の仕組みが出来上がったと推察できます。その仕組みはベンチャー企業独特のアイデアも含まれていますが、取り組みを制度化している点は参考に値します。

サイバーエージェントは事業と人材を一緒に育てるフレームワークを持っています。その原則は3つあり、①環境が人を育てる、②決断の経験を増やす、③セカンド・チャンスを提供することです。

この考えを基に、社員から大量の事業提案を募集し、その提案の精査を、社員を巻き込み行います。重要な判断を社員に任せる目的は、経験を積ませることで経営判断の練習をさせているのです。

リクルートも、サイバーエージェントも経営者のコミットメントレベルが高く、仕組みとして新規事業を生み育成する制度を整備しています。そして、全社員がその取り組みを理解して非常に重要な事項として位置付けて取り組んでいるのです。



はやしま さとし
早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニー 代表取締役、一般財団法人 日本M&Aアドバイザー協会理事、シザールの未来社長塾 塾長。オーストラリア・ボンド大学大学院経営学修士課程修了(MBA)、ドラッカー学会会員。



書籍
ドラッカーが教える
実践マーケティング戦略
(総合法令出版社)



書籍
頭のモヤモヤを
スッキリさせる
思考術
(総合法令出版社)