

イノベーションを起こし 育成する仕組みを構築する



EQ パートナース株式会社 シニアコンサルタント・講師
株式会社ビズ・ナビ&カンパニー 代表取締役社長
早嶋 聡史 (はやしま さとし)

経営者のモヤモヤをスッキリさせるコンサルティング会社の代表。コンサル事業では売上規模で100億円前後のオーナー社長や経営陣に対して戦略立案の支援、問題解決の支援、計画実行の支援を提供。研修事業では上場企業の管理職に対してマネジメント、戦略立案、問題解決のワークショップを提供。

著書に『頭のモヤモヤをスッキリさせる思考術』(2013年)、『ドラッカーが教える実践マーケティング戦略』(2011年)などがある。

EQパートナーズ ホームページ <http://eqpartners.com/>

E-mail : qa@eqpartners.com

Point

- ① 新規事業の取り組みについては、既存の組織の判断基準で行うことをやめ、自社に合った専用の取り組み方を決め、試行錯誤しながら仕組みを構築することが大切だ。
- ② また、新規事業を開発する取り組みも組織として仕組みを作り、全社員に対してその重要性を理解させることが大切だ。

はじめに

前回の寄稿では、「国内製造業で観察される創造と破壊」¹のタイトルで次の3点について論じた。多くの日本企業が成熟期を迎えるにあたり組織が固定化しドミナント・デザインが確立されていること。一方で、新しい取り組みは既存のキャッシュカウ的な組織から反対され結果的に革新的な取り組みが実現しにくいこと。そのために、新しい取り組みを行うには独立した組織で小さく始める方法がベターであることだ。

今回は、そのような環境下において新規事業や革新的な取り組みを行っている企業のメカニズムについて論じる。前回と同じく、社内で蔓延するイノベーションの遅れについて、改善の一助になれば幸いだ。

理論と現実のギャップ

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だろうか、多くの経営者が興味あることだと思う。10年近く中堅・大企業の新規事業開発に携わってきた経験から言えば、そのような企業は、組織の中に確実に仕組みとして存在する何かがある。それは定石的であるが、既存の事業に限界を感じ、将来的に新たな稼ぎ頭を構築する必要性をトップ以下経営陣が真剣に考えていることが前提だ。

1970年代にボストン・コンサルティング・グループが提唱したマネジメント手法にプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)²がある。この手法に従うと、事業にはライフサイクルが存在する。そして、成熟した事業で業界のシェ

1 『経営センサー』2016年9月号「国内製造業で観察される創造と破壊」

2 コンサルティング会社のボストン・コンサルティング・グループが考えるフレームワーク。

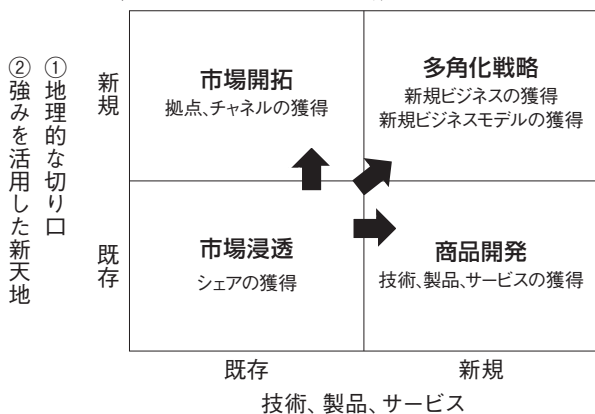
アが大きなビジネスが企業にキャッシュの源泉をもたらす。企業が永続的に成長を続けるのは、その源泉を次の新たな可能性に戦略的に投資し続け、事業ポートフォリオを適宜マネジメントする理論だ。

しかし、一方で最適な状態で構築された事業ポートフォリオの資源の分配を理論通り行うことは、安定した組織にとって非常に難しいことは前回の稿で論じた通りだ。失われた20年の中で、事業を創造したことがある経営陣の存在が薄れ、経験として理解している経営陣が少なくなっているからだ。

現状組織で満足する愚

国内市場が成熟し、商品開発を進めても市場が吸収できなくなると、それぞれの企業が求める成長の方向性は次の3つしかない。地理的にビジネスを展開していくか（①地理的な切り口）、自社の強みを活用できる新たな領域でビジネス展開するか（②強みを活用した新天地）、全く異なる分野で多角化するかだ。また、その際の手法は、全てを自前で調達してゼロから立ち上げるか、資本政策を活用してM&Aなどで買収するかだ。

図表1 企業が求める成長の方向性



しかしここに落とし穴がある。新しい取り組みに対しても、既存の組織の判断基準や既存の組織の延長で運用している点だ。また、企業としては、高らかにイノベーションを起こす組織になること

を表明しているが、そもそもそのチャンスを見いだす取り組みをこれまでの既存事業の延長程度でしか行っていないのだ。したがって、新しい事業機会を見いだすことや、仮に見いだしたとしてもそのチャンスを活用する機能が組織として圧倒的に不足している。

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。

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、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。したが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、新しい取り組みを既存の組織運営の発想でつぶしてしまう。

新規事業を生み出す文化と受け入れる体制

上記の6つの理由にメスを入れるには、新規事業を生み出す文化と、それを受け入れる体制の構築が必要だ。かつての日本企業を例にとれば、ソニー、ホンダ、サントリーなど新規事業を生み出す文化と人材が当たり前になっていたことを考えると、多くの企業にとって不可能な話ではないのだ。

ソニーは、「自由闊達にして愉快なる理想工場」を企業文化として、技術者が技術を深めることに喜びを感じ、その社会的な使命を受けて思いっき

り働ける安定した職場をつくってきた。結果、トリニロンカラーテレビやウォークマン、プレイステーション等の事業を次々に立ち上げた。

ホンダは、「ワイガヤ」に代表されるように新しい価値、コンセプトを創造するために夢や仕事のあるべき姿を年齢や職位に関係なくワイワイガヤガヤと腹を割って議論する文化があった。二輪のドリーム、F1初の空冷エンジン、人型ロボット“アシモ”などがその例だ。

そしてサントリーは、「やってみなはれ」に代表されるように、社員一人ひとりの次の一步を後押しするドライブがあり、ニッカウキスキー、ビール、海外進出など当時としては新しいチャレンジを継続してきた。

新規事業を必要とする全ての経営者は、前ページの1から6を改めて確認した上で、次の3つに取り組むことが重要だ。

1. 経営者のコミットメントレベルを最大化する。
2. 新規事業を生み育成する制度を整備する。
3. 全社員に対し、新規事業の必要性や既存の事業との違いを理解させる。

M&Aによる成長の落とし穴

新規事業やイノベーションを全て自前で行うことに加え、M&Aの活用も増えている。しかし、ここにも落とし穴が存在する。ノウハウや時間を買う目的でM&Aを行うも、買い手が売り手企業をマネジメントできる人材を確保していない点だ。当然、買い手企業には既存事業をマネジメントできる人材はいるのだが、新しい分野に精通する人材や、事業の立ち上げができる人材が不足しているのだ。

近年、大手企業は成熟社会を乗り切るために、資本政策の一環で同業種、異業種に資本を入れ、シェア拡大や売上、ノウハウの獲得を行っている。大企業が資本政策の一手としてM&Aする場合、

資本はマジョリティーを取ることが多い。そのため、経営陣に自社のマネジメントを送り込むことが一般的だ。企業の方針にもよるが、売り手企業の役員を替えず、そのままのボードメンバーで経営することも可能だが、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ければM&A後の企業とのシナジーは出しにくいからだ。

しかし実務現場を観察すると、M&Aで事業を獲得することをゴールの如く振る舞う企業がある一定数いることは否めない。基本合意を締結した後、買収側の企業を誰がマネジメントするかを決めていないのだ。本来ならば戦略に基づきM&Aを進めるため、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のが定石だ。しかし買い手企業には他の企業をマネジメントできる余力人材が圧倒的に不足しているのだ。

事例

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、左記3つの重要性（経営者のコミットメントレベルの最大化、新規事業を生み育成する制度の整備、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させること）を考察してみる。

リクルートは、New RING-Recruit Ventures-の取り組みで新規事業の創出と事業化を仕組み化している³。サイバーエージェントは、人事制度に新規事業の創出を行う取り組みを組み入れ、経営陣の教育を有機的に行っている⁴。

リクルートの事例

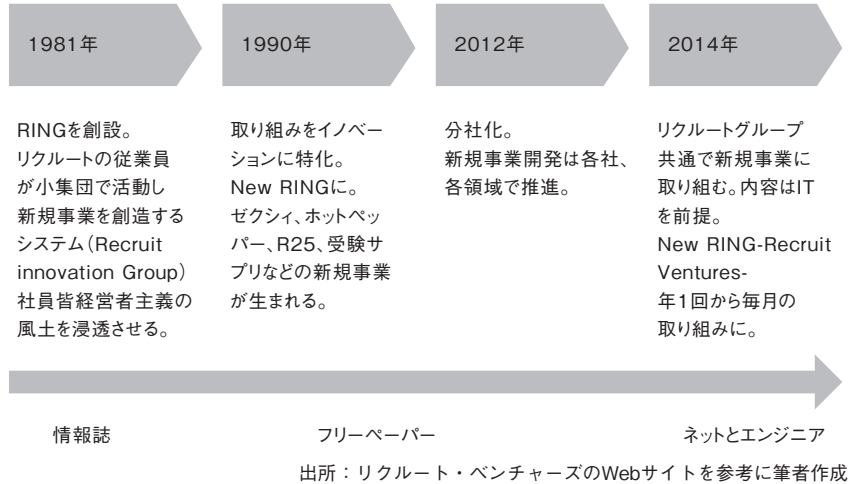
リクルート出身の起業家は非常に多い。社員皆経営者主義の社風があることが背景にあるのだろう。同社は常に新規事業を創造しながら会社自体を成長させ、紙媒体の時代からネットとエンジニアの会社へと変貌を遂げている。

3 リクルート各社のWebサイトを参照

4 サイバーエージェント各社のWebサイトを参照

図表2 リクルートの取り組み

リクルートは「社員皆経営者主義」の社風をベースに常に新規事業を創造しながら成長。



1980年代、リクルートの社員は小集団活動により新規事業を生み出す仕組みがあった。RING (Recruit innovation Group) と呼ばれる活動だ。これは社員皆経営者主義を浸透させる取り組みにもなる。1990年、この取り組みはイノベーション案件に特化しNew RINGとして刷新する。これは現在も続き、ゼクシィ、ホットペッパー、R25、スタディサプリなどの新規事業を生み出している。

2012年、リクルートは組織を分社化した。それから各社、各領域における新規事業開発を進める方針をしばらくとることになる。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する。それがNew RING-Recruit Ventures-としてリニューアルする。取り組みは、年に1回の開催から毎月の開催へと頻度も増やしている。

New RING-Recruit Ventures-の概要は次のとおりだ。目的を「ITを前提として、新しいビジネスモデルの開発」とおき、開催は年に12回で、年間に1,000件程度の提案から事業化される案件が3～4件程度ある。

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る。審査を通過すると予算が500万円つき、実際にプロダクトの開発を進められる。この開発期間は3カ月間で、出来上がったプロトタイプの見終審査で案件が採択されると賞金200万円を得られる。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む。この際、提案者の上司は異動を拒否できない決まりになっているのが面白い。

New RING-Recruit Ventures-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る。

サイバーエージェントの事例

サイバーエージェントの経営人材育成の取り組みは、近年の成長にM&Aを取り入れる企業にも参考になると思う。実際は試行錯誤した結果、現在の仕組みが出来上がったと推察できるが、その仕組みはベンチャー企業独特のアイデアも含まれ、またその取り組み自体を仕組みとして制度化して

いる点は参考に値する。

サイバーエージェントの事業と人材を一緒に育てるフレームワークには3つの原則がある。それは、1) 環境が人を育てる、2) 決断の経験を増やす、3) セカンド(2度目の)・チャンスを提供する、だ。

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、社員を巻き込み行う。重要な判断を社員に任せるのは、経験を積ませることで経営判断の練習をさせるのが目的だ。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が整備されている。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いる。

サイバーエージェントには新規事業を加速させる取り組みがある。事業の評価やランク付け、撤退のルールを明確にしているのだ。そして、一度失敗して撤退を余儀なくされても全ての事業には2度目のチャンスを提供している。

新規事業の創出には2つの大きな取り組みがある。“あした会議”と“NABRA(ナブラ)”というものだ。前者は役員がチームリーダーを務め社員とチームを組み、同社の「あした」をつくる新規

ビジネスの構想や直近の課題解決について取り組む1泊2日の合宿を行うものだ。

“あした会議”は年に2回行われ、毎回複数の事業が立ち上がる。面白いのは、提案した人は実行する人を別に選ぶこともできるという点だ。ちなみにこれまで会議で設立された会社は30社弱あるようだ。

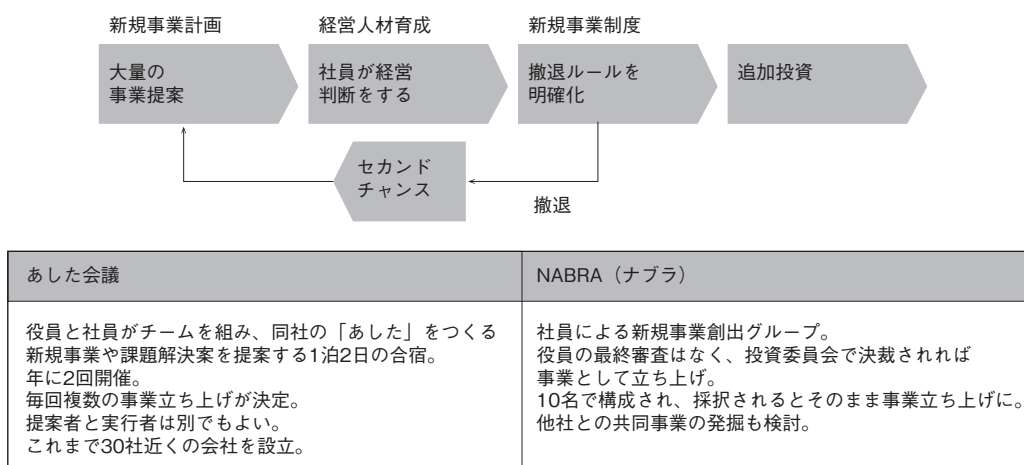
もう一つの“NABRA”は社員による新規事業創出グループだ。社内から出た新規事業のアイデアに対して、役員ではなく社員で結成された投資委員会で決議されると事業として立ち上げられる。“NABRA”は10名のメンバーで構成され、自分の事業が決議されたらそのまま事業の立ち上げを行い、状況に応じて必要なメンバーが追加される。

経営人材の育成についても紹介する。まずは新卒社長の制度だ。新卒でもサイバーエージェントでは子会社の社長を任せられることがある。早い段階から社長の経験を積ませることで、一気に経営者としての素質を引き出すことが目的だ。入社1年目から社長に抜てきされるケースもあり、社長は子会社の予算の範囲内で自分の報酬額も決定する。

サイバーエージェント(CA)の取締役の人数は

図表3 サイバーエージェントの取り組み

同社は経営戦略に明確に人事を組み入れ、事業と人材を同時に育成する経営で成長。



出所：サイバーエージェントのWebサイトを参考に筆者作成

8名でCA8と呼ばれる。原則取締役は2年に2名の入れ替えがあり、役員を意図的に交代することで経営人材を増やすことにつながり、会社組織を強くして事業の拡大を加速するという。CA8名に加えて執行役員10名を合わせたCA18がある。次世代リーダーから抜えてきて経験を積み、会社側としては経営の透明性を高くする目的がある。CA18に加えて次世代リーダー18名を合わせたCA36がある。若手社員や20代を中心に部署や年齢、役職に関係なく、選抜された18名は役員や経営陣が講師を務める研修制度に参加する。

役員、執行役員、次世代リーダーを、常に交流させながら実際の意思決定の場に出させたOJTは、相当の経験を積む機会を与え、実践的な経営者を育てるプログラムになっている。サイバーエージェントは、立ち上がった事業の成果を加速するための取り組みも実によく考えている。それは子会社や事業をランク分けして、互いに切磋琢磨させ事業の立ち上げを加速する取り組みだ。

事業のランクは大きく2つある。スタートアップJJJとCAJJプログラムだ。前者のJJJは設立2年以内で収益化ができていないスタートアップ事業を対象にしている。それぞれの時価総額を計算しながら「シード」「アーリー」「シリーズA」「上場前夜」と、さながらベンチャーと同じような名称でランク分けをする。そして時価総額が30億

円以上になると上場し、上位のCAJJプログラムに昇格するのだ。

CAJJプログラムには3つのランクがあり、J3、J2、J1と分けられる。J3は営業利益が黒字のステージで、J2は四半期の営業利益が1億円以上、J1は同じ営業利益が10億円以上の事業だ。営業利益を明確にしてランク付けをし、事業成長を促す。2四半期連続で減収減益になれば撤退、もしくは事業責任者の交代という撤退基準も明確に定められている。

まとめ

新規事業の取り組みについては、既存の組織の判断基準で行うことをやめ、自社に合った専用の取り組み方を決めることが大切だ。また、新規事業を開発する取り組みも組織の中で仕組みを構築させて、全社員がその必要性を理解することが大切だ。その際のポイントは3つあり、まずは経営者のコミットレベルを最大化すること。次に、新規事業を生み、育成する制度を整備すること。ここについてはリクルートとサイバーエージェントの取り組みを紹介した。最後に、新規事業の取り組みは社員の一部が理解するのではなく、全社員に対してその重要性を理解させることも忘れてはいけない。