



事業創造の論理

富山和彦
中神康議

近年いわゆる「通信マルチメディア」といわれる分野を中心に新規事業開発の動きが活潑化しています。CDIでも現在進行形のプロジェクトを含めて数多くの新規事業立ち上げ支援を手がけてきています。今回はそれらの経験をもとに、大企業を中心とする既存企業が、新しい領域で事業を創造していくプロセスをマネジメントする上での原理原則について考えてみたいと思います。

経営改革との本質的同一性

経営改革が「壊してつくる」プロセスだとすれば、事業創造は「何もないところにつくる」プロセスです。しかし実際に事業開発に取り組んでみると、最初の事業企画・戦略立案段階から様々な形で本質的には「壊す」あるいは「変える」作業に直面しなければならないことがわかります。新規、既存にかかわらず事業戦略立案は市場の実態、競争の現実と正直に事業の論理を組み立てる仕事です。そこでは何よりも自由で合理的な発想力が求められる訳ですが、新規事業開発局面においても、実に多くの人々にとって真に自由かつ合理に徹して物を見、考えることは難しいのです。

まず「何もない」がゆえに何らかの先行事例を研究し、1つのモデルにしなければならない。ところが、今度はそのモデルにしばられて、新規参入であるがゆえに抵抗なくできる新しい試みに挑戦できなくなる。その先行事例が過去の華々しい成功者あるいは当該市場分野で圧倒的権威を有する事業者だったりすると、この傾向は一層ひどくなり、その事例の欠点まで無批判に取り入れようとしたりします。これでは、新参者が古い事業システムを持ち出して、既存プレイヤーの土俵で相撲をとるようなもので、はた目には勝敗は明らかです。しかし事業開発の渦中に身を投じてみると、新世界への不安と恐れが相まって、この模倣の誘惑は強烈なものがあり、その中で、自由と合理の精神を貫くことは容易ではないのです。CDIでも以前の新規事業立ち上げ支援の実績を評価していただき、さらに、隣接する周辺分野や他地域での事業開発支援プロジェクトの依頼を受けることがあるのですが、こういう場合でも、私ども自身最も気を付けるべきことは過去の実績、そこで考えたことからいったん離れ、自由な地平からもう一度当該プロジェクトの問題設定に対し、ゼロから

取り組み直すことなのです。新しい地平に立つ時、私どもにとっても過去の経験事例はその実情を非常に詳しく知っているだけの客観的分析・研究対象の1つにすぎません。成功要因の中からは、今からスタートする事業開発の時間的・空間的ドメインにおいて有効なもののみを冷静に抽出し、そうでないものは切り捨てていきます。最近の激しい環境変化の中にあっては、つい2、3年前の話もひと昔となり、特に新規事業者にとっての参入の小さな窓 (Opportunity Window) はどんどん変転していきます。成功要因には、新たな挑戦における罨がひそんでいることが多く、要注意なのです。また失敗要因については特に今回繰り返してはならない項目を明確にし、徹底的にその対策を講じていくのです。

こういった過程でクライアントのプロジェクトメンバーの方から「CDIさん、そんな自己否定みたいなこと言っちゃっていいんですか?」「よくそこまでクールに自分たちの実績を切り刻めますね」と言われることがありますが、私どもにとってはこのようなコメントこそ我が意を得たりなのです。

「新しい事業の言語」創造と共有

また、新規事業企画や戦略策定において、中心的役割を果たす人々は、多くの場合、既存事業で相応の経験と実績を積んだ方々であります。すると今度は彼(彼女)らは自らの過去にもしばられます。わかっている自分たちの慣れ親しんだものの尺度、時計のスピード、組織感覚で考え、行動してしまいます。海外で生活すると外国語の中で最後まで慣れないのが度量衡の単位で、米国の場合だとポンド(重さ)にはいちいちgをかけ、フィート(長さ)にはcmをかけないとピンときません。これと似たようなことが新規事業開発の過程でも起きてしまうのです。ですから非常にリアルかつ重要な問題として、出身業種や業務、また、既存事業体の「会社のクセ」が良くも悪くも戦略立案者の思考活動に強く影響を与えがちであることを肝に命じておかねばなりません。各人が従来「既存事業の言語」を脱し、新しい「新規事業の言語」の基本体系を理解することが事業創造の出発点ともいえるのです。私どもの経験を通じて言うなら、この新旧言語をつなぐ架け橋はやはり「事実 (fact)」と「論理 (logic)」です。これから乗り出そうとしていく世界の事実 (fact) をイメージとして、また定量的、直接的記述として可能な限りはっきりと認識すること、そしてこれからやっいていこうとする事がらをぜい肉をそぎ落とした明快で骨太な論理 (logic) で提示していくこと。事実と論理という言語の個別性とは最も離れた普遍的な言語体系が戦略立案を通じて(私どもCDIコンサルタントも含めた)事業開発メンバーの間で共有・共感されていくことによって、事業創造に向けての知的臨戦体制が整うのです。

新規事業開発におけるハード面(戦略と業務)の論理

一般的に大企業による事業創造は後発としてのポジションを伴うことが多く、したがって一見有利な戦略ポジションは既に先行参入企業によって占められているように感じられることがよくあります。このことが事業開発メンバー間で必要以上に悲観的にとらえられてしまうと「新しい事業の言語」創造どころではなくなり、思考

停止と模倣の誘惑、さらには「言い訳」の先取り活動が一気に姿を現します。確かに戦略立案においては「後発というポジションの劣位性」は重要な1つの要素です。しかし大概の場合これから参入していこうとしている市場は、未だ揺期にあたり、成長の初期段階にある市場であることもまた重要な戦略要素なのです。そのような市場は、それまでの事業成立の前提や常識が一気に変わってしまうという（既存事業者にとっては）恐ろしさ、（新規参入者にとっては）面白さ、を内包している市場です。

ひとつの事例を上げましょう。今でこそ日本の移動体通信商品の普及率は世界的に見ても最高レベルに達していますが、つい3、4年前までこの商品は日本においてはあまり普及しないであろうとの認識が広く受け入れられていました。曰く、日本には公衆電話が数多く存在すること、（当時は自動車電話としての使い方が一般的であったがゆえに）地下鉄や電車などの交通機関への依存度が高いこと、都市における安全度が高くセキュリティ用途のための普及が見込めないこと、さらには（移動体通信高普及地域である北欧諸国と比べて）冬の寒さが厳しくないこと、まで挙げて、当時の権威あるシンクタンクや各種の調査機関、さらには一部の官庁までが日本における普及に対してかなり慎重な見方をしていました。そこへバブル経済の崩壊も追い討ちをかけて、「携帯電話は所詮バブル紳士御用達のあだ花商品」という雰囲気さえ世の中に蔓延していました。ところが日本を含めた各国の普及率と当時喧伝されていたすべての普及率説明要因との間で多変量解析、現地調査等の様々な分析を行ってみると、どの分析も移動体通信商品の各国における普及率は国民所得レベルと商品コストレベルの2つの要因の相互関係のみによって、極めて高い精度で説明できることを示していました。これは取りも直さず、本商品は経済学でいう「基本財」であり、コストさえ下がれば誰もが保有を望む商品であることを示唆しています。さらにこの商品は言うまでもなくネットワーク商品でありますから、ほんの少しの普及の増分が商品価値の増分を累乗的にもたらすという「ネットワークの外部性」を有しています。この2つの商品特性にかかわる発見・認識により、本商品は規制緩和や供給側の取り組み方如何では需要が爆発する可能性を持った商品であるということが認識できたわけです。私どももこの客観的分析結果と目の前にある社会的ムードとのギャップに悩んだ記憶がありますが、この商品特性にかかわる基本認識に基づき合理的な発想をするか、それとも当時の「常識」をそのまま受け入れるかで、参入時点でのネットワーク投資戦略や営業・マーケティング戦略は全く異なったものになったはずで

ことほどさように成長市場における事業創造においては、市場の実態と競争の現実における事実（Fact）やその萌芽を1つ1つつぶさに吟味し、「事業の論理」を組み立てていくという、本質的な戦略策定のプロセスに立ち返ることがなによりも必要とされることが理解していただけたことと思います。逆に言えば、参入しようとしている市場で強力がされている先行企業も、変化のスピードが激しい成長市場に身を置いているがゆえに「事業の論理」が描ききれていないことのほうが常であり、有利な戦略ポジションを新規参入者が発見／創造することが可能である場合が多く、後発としての「戦略ポジションの劣位性」に悲観的になる必要は薄い、というのが

我々 CDIの偽らざる実感です。

さて、創造的な戦略ポジションの発見／創造の次の大仕事は、その戦略ポジションを体現することとなる業務や個別施策の構築作業になります。この段階では、新規参入者の最大の優位性、すなわち「ゼロベースからBusinessProcessをEngineeringできること」をどこまで追求できるかが勝敗の分かれ目になります。ただし、この業務設計・構築段階においてもまた模倣の誘惑が強く働きかけてきます。戦略という概念的・抽象的な対象についてはある程度自由かつ合理的に発想できたとしても、業務という現実的・具象的で構築に時間と手間がかかる対象については、創造性が放棄されて安易な模倣に向かい、結果として自ら大きな優位性を放棄してしまう例が残念ながら起こり勝ちです。また、揺期や成長初期にある市場につきものの刻々と変化する状況に対しては、冷静に市場・競争の現実を直視し、「事業の論理」に忠実に戦略・戦術を手直ししていくことが求められます。ところがいったんそのような不安定な事態に遭遇すると、(前提となっている条件が変わってしまったにもかかわらず)既に決めてしまったことに拘泥してしまったり、あるいは冷静さを失って過剰反応してしまうこともよく起こり勝ちです。「自由」であり、したがって「事業の論理」に正直でありつづけるためには、実は強烈な意志の力が必要なのです。

新規事業開発におけるソフト面(組織とヒト)の論理

新規事業開発とは、新たな事業の論理を緻密に作り上げていくという「知識集約的」なものである一方で、昼夜を徹して地道な作業を積み重ねていくという「労働集約的」なものでもあります。さらには組織間における機能が未分化であるために不定形な仕事の集合体でもありますから、いわゆる「決まりきった仕事」や「上から与えられる仕事」はほとんど存在しません。このような混沌としており、かつ能動的エネルギーの求められる環境下では、「役に立つ」人と「役に立たない」人との格差が劇的に表れることは容易に想像がつくことと思います。大企業を中心とする事業開発においては、(事の善し悪しは別として)人の面でも親会社に依存するケースが多くなります。親会社の方でも当然これまでの社内評判や実績に基づいて事業開発メンバーの人選をしていることと思います。ただそのようにして選ばれてきた人が新規事業体プロパーの若手から「あの人は(その人の給料は)『株主配当』だから。」と言われてしまう現実をどう解釈したらいいのか?逆にそれまでのキャリアにおいては決して恵まれてこなかった人が、急にいきいきと働きだす事例をどう受けとめたらよいか?

我々の観察事実からすれば、「役に立つ／立たない」の分岐点は「できる／できない」という仕事の『能力』面のみではなく、(あるいはそれ以上に)事業開発という環境に「合う／合わない」という『適性』面が大きくものを言うような気がします。確かに、既存の組織・業務の中で培われてきたスキル(専門知識や経験等)は、新規事業開発においても一定の有効性を発揮することは確かです。ただし、その人が身につけてきたスタイル(仕事のやり方・進め方のスピードや柔軟性等)によって、その有効性は大きく異なることもまた確かなのです。スキルの的には優れた人であっても、事業開発の混沌の中に放り込まれるとどうしてもうまくパフォーマンスを発揮でき

ない方々を見るにつけ、今さらながらに「(スタイルを現実的には規定している) 性格も能力のうち」という感を強く持たざるを得ません。理論的バックグラウンドはCDI Newsletter 31号『組織における「人間」を考える』に譲りますが、私どもの観察としては「協調性や調整能力に優れ、作業は積極的に部下に任せる」という典型的な大企業型日本人的マネージャータイプ (FFS理論でいうところの[MLマネジメント]型人材)の方々が事業開発の環境下では悩みを多く抱えられ、逆のタイプ (LM [リーダーシップ]型人材)の方々はまるで水を得た魚のように仕事をされているようです。事業創造の場面での人材の重要性はおそらく誰もが賛同するはずでありましょう。ところが実際に様々な障害がある中で、本気でこの問題に取り組み、人材の選抜面や新規事業体の人事制度に反映させているケースは非常に少ないような気がします。CDIではこのあたりの「人と仕事」あるいは「人と人」の組み合わせについても研究・実践を進めてきており、人間の「個性」に基づいて科学的・理論的にパフォーマンスの違いを説明し、かつ動機付けの方法も含めて最適な組み合わせや人事制度を提言することも可能になっています。

新規事業開発という特殊環境下で必要とされる『能力』と『適性』が、事業開発の中核メンバーにどの程度備わっているか、また彼(彼女)らを生かせるような環境をどこまで真剣に整えたか。このあたりが事業開発の成否の、実は多くの部分を握っているというのが我々の目に見えたありのままの姿なのです。

事業開発＝人材開発

考えてみれば新規事業開発とは、「戦略づくり」「業務づくり」「組織づくり」とが同時に日常として進行するという、極めて非日常的かつ創造的な時間・空間です。事業開発の中核として活動されるメンバーの方々はこのような特殊環境下で、一方では自由かつ合理的に物事を考え、他方では現実的困難に七転八倒しながら創意工夫を積み重ねていくことが要求されるわけです。我々の「戦友」メンバーの方々が、プロジェクトが進むにつれて知的にも精神的にも逞しく変身・成長されてくることにはいつも驚かされます。このことは単に、彼(彼女)ら個「人」の成長であるだけでなく、彼らが属する組織の法「人」としての人格の成長でもあるわけです。事業開発という組織の原体験においてどのような時間を過ごしたかは、個人でも法人であってもその後の成長に大きな影響を及ぼすことは当然でありましょう。まさに新規事業開発とは大変大事な「ヒトづくり」の場でもあるわけです。現場からの実感として、いわゆる日本的大企業の中にも事業創造に適する「個性」の持ち主が数多く、しかもかなり幅広い年代にわたって死蔵されています。こうした人々が条件さえ揃えば「大化け」していく現実は、日本企業における人材の「含み」の大きさと、それを実現するためにやるべき事／やれる事がまだまだたくさんあることを物語っているのです。

CDIは今後ともこれまでの事業開発の経験を通じて培ってきた「新しい事業の言語」の創造と、それに伴う人材開発に数多くかかわり続けていきたいと願っています。

(とやまかずひこコーポレートディレクション取締役主幹)

(なかがみやすのりコーポレートディレクション主幹)