



## 事業創造の実践

富山和彦

Newsletter46号「事業創造の論理」において、既存企業（群）が新規多角化事業に取組む上でのいくつかの原理原則について述べました。今回はその続編として、事業立ち上げの試みとその実践段階でどのような困難に直面するのか、そしてそれらの困難を克服していく鍵はどこにあるのかについてみていきたいと思えます。

### 戦略スタッフ派遣方式

CDIが新規事業立ち上げの実行プロセスを支援する場合、基本的にはCDIコンサルタント数名がクライアント企業に常駐して、事業化のための諸作業を個別具体的かつリアルタイムでサポートするコンサルティングフォーメーションをとります。これは事業立ち上げという極めて流動的かつ時間凝縮度の高いプロセスを支援する上で、日々の状況変化を肌身で感じ、的確なアドバイスや実務的なテコ入れを機動的に行える事が非常に重要になるからです。我々はこのフォーメーションをまさにその実態になぞらえて「戦略スタッフ派遣方式」と呼んでいるのですが、この「派遣」経験を数多く積み重ねていくと、どのプロジェクトも事業立ち上げの進行段階に応じてかなり共通性の高い困難や危機に直面することに気付きます。下のチャートはそれを3つの段階別に整理してみたものですが、以下それぞれの段階ごとの危機とその対応策についてより具体的に論を進めてみたいと思えます。

### 実行計画期:戦略喪失の危機

この段階はもともとの基本戦略、事業プランを具体的な実行計画に落としこんでいく時期です。投資計画や人員計画もここではもう具体的な意思決定のレベルで決められていきます。これはあたかも基本戦略の考え方に基づいて論理必然的に詳細な実行計画へ展開されていくステップのように見えるのですが、実際にはそこに様々な外的／内的な圧力や迷いが生じ、そうスムーズにことは進んでいきません。例えば設備面でも営業マーケティング面でもかなり思い切って先行集中投資を行い、「先行逃げ切り」を狙う基本戦略が策定されていたとします。この戦略パターンは通信やインターネットにおけるネットワークインフラ型事業（自らネットワーク設備を

保有してその上でサービスを提供する型の事業) などでは今や絶対的と言っても良い位の成功要件の一つなのですが、いざ実際の投資を決める段になると「そのようなバクチ的な事業運営はいかがなものか」、「こんな大胆な戦略をとっても失敗したら誰が責任をとるのか」、「やはり事業というものは投資を確実に回しながら、小さく生んで大きく育てていくものだ」といった「常識論」風な声と圧力が社内外からかかりはじめます。さらに事業立ち上げ期は、その市場の立ち上がり期でもある場合が多いですから、目の前の現象としてはまだ市場の先行きが不透明な段階での重大な意思決定になりがちです。この上、親会社や出資企業の本体事業との連結決算上の事情などもかぶさってきますから、放っておくといつの間にかメリハリの効いた基本戦略はこの段階で骨ぬきにされ、およそ戦略とは呼びがたいわけのわからないしろものに変容していきかねない、まさしく先般のわが国における行政改革がたどっていった道筋と同じ成り行きになってしまうのです。

ここでの対応策は、とにかく新規事業体の中枢メンバー間のもとより、必要ならば親会社や主要な出資母体も含めて基本戦略の背骨についてしつこい位に何度も再議論・再確認していくことにつきます。ところが多くの場合こうした骨太な議論はこの段階ではないがしろにされがちで、特に親会社などが関わる場面ではそもそも議論もせず不戦敗になってしまうような構図が多く見受けられます。逆に戦略の基本軸を何度もしっかりと見すえ直し、それを個々の実行計画や重要意思決定に反映するプロセスを踏んでいった場合、内においてはこれからやろうとしている戦いが中枢メンバーにより鮮明に共有化され、外に向けては明確な意思主体を持った、即ち説得力のある事業体になっていきます。何度もその様な局面に立ち会いサポートしてきた実感からすれば、リーダーシップをとる人(々)がこうしたプロセスに取り組むか否か、もっと言えばその意思があるかないかが、この段階で戦略を喪失するか、逆に危機を乗り越えてより強力な事業体の核を形成していくかの分かれ目のように思います。

### 業務構築期:機能欠落の危機、意思決定不能の危機

実行計画化が進んでいくと、今度はその計画に基づいて実際の事業を組み立て、オペレーションを開始するための様々な準備作業にはいっていきます。この段階にはいってくると組織面では業務スタート時を想定して機能分化がはじまります。例えば営業マーケティング関連ならば、前段階ではぼんやりと「営業グループ」といった単位でくくられていたものが、ここでは企画管理部隊、営業実働部隊、業務処理部隊の3つに分かれていくといった具合です。この頃にはたいてい「〇〇部」という部門名もつき、それまでの混沌状況を抜けてほしい皆自分が何をやれば良いかわかり、もともと役割分担がはっきりした仕事環境に慣れ親しんできた人々にとっては、ある種ほっとしてくる時期です。ところがそこにまた大きな落とし穴があるのです。

というのは機能分化といっても何せ新しいことをやっているのですからその通りの形ですんなり行くかどうかは不確定ですし、この業務構築の途中でも新たな状況変化(例えば規制緩和や技術革新)は次々と起き、新しい業務構築テーマも浮上して

くるのです。野球に例えると勝負どころに限ってボールは野手の間に飛んでいくわけで、守備位置が決まったと思いきやそこに安住されると結果的に重大な機能欠落が生じるのです。ですから間違ってもここできっちりした業務分掌を作ろうとしたりせず（ところが意外にこれをやりたがるケースが多い）、組織体制もつとめて柔軟かでフラットな構造を維持すべきです。さらに重要なこととして「リベロ」的人材の果たす役割があります。「リベロ」とは「自由」という意味から発し、サッカーにおいて本来は守備的ポジションだが、状況に応じて攻守両面で自由に動きまわる役割の選手を指します。試合展開を読み、守りでは味方の穴のあきそうな所へ先回りし、攻めでは逆に相手のすきをついていく、近年のサッカーにおいて非常に重要な役割を果たしています。それと同様に問題解決能力の前に問題発見能力に富み、かつ能動の人材がトップの付託を受けて業務構築の現場フィールドを自由に動きまわること、機能欠落を補う上で必要かつ極めて有効です。「リベロ役」はこの段階での我々CDIコンサルタントの重要な使命でもあるのです。

次に業務構築作業を意思決定という観点からみると、それは相互に条件付けをしあう小さな意思決定の集合体という事ができます。例えば販売代理店との取引条件が決まらなないと、請求収納業務処理の情報システムの要件定義ができない、逆に構築中のシステムの柔軟性・自由度を明確にしてくれないと販売代理店への手数料体系の選択肢の幅がわからないといった調子です。問題は新事業の立ち上げ局面においては、こうした個々の意思決定や判断の多くは不確定状況下でかつ前例もほとんどないところで行わなければならないことです。特に大企業型人材はこうした状況下での意思決定に不慣れな人が多いですから「先がみえないから考えられない」「あっちが決めてくれないからこっちも決められない」「とりあえず関係部署同士で相談しましょう（それっきり何も起きない…）」といった嘆きの合唱がはじまります。まさしく「意思決定不能の危機」です。この局面を打開するためには間違っていないからとりあえず仮決めをして前へ進んでいく仕事の進め方を定着させるしかありません。これはまさに言うは易しの世界で、特に担当者の「性格」が強烈に左右してきます。ですから要路となる（ボトルネックになる危険性の高い）ポジションの責任者に何よりも「決断力」のある人材を配置すると共に、少しでも意思決定をしやすい様に、迅速かつ機動的に判断材料（事例やデータ）を収集整理・分析する支援機能も重要になります。この前線参謀とも言うべき意思決定支援も、私共の戦略スタッフがそのスキル、知見、経験をフルに活用して果たすべき重要な役割の1つになっています。

### 本格稼働期:全体同調の危機

最後にいよいよ事業として本格的に稼働をはじめめるステージです。もちろん新しい事業を立ち上げる以上、様々なトラブルが発生しますし、それをつぶすための業務トライアルを色々やるわけです。しかし、トライアルはしょせんトライアルですし、市場の好機は待っていてくれませんから、かなりの部分は見切り発車で「開業大キャンペーン」、本格営業開始に突入していくケースの方が普通です。そうなると同

題は、事業立ち上げ直後に市場の良好な第一印象と信任を得る上で最も重要な事業プロセスで、どうすれば大きな破綻をきたさないかという事です。ところが実際にはそれが組織横断的なプロセスで、全体として同調して機能しているか否かが管理されていない事が多々あります。仮にそれが製品供給プロセスとすれば販売予測～発注から部品調達、組立て、販売店への配送、顧客への引渡しまで、既存のオペレーションなら当然にマネージされている様なプロセスが、この様な局面ではうまく同調機能する方がめずらしいのです。したがってあらかじめ本当に重要かつ危なそうなプロセスを明確化し、組織の枠をこえた責任者としてプロセスオーナーを指名して管理していく事が必要になります。前述の「リベロ」も含め組織内の有能な人材も可能な限りこのプロセスマネジメントに投入していくことになります。

### サッカー vs 野球

この様にしてようやく事業が本格的に立ち上がったとたん、ほとんどのケースで休む間もなく戦略の大幅見直し、戦略レビューに着手することになります。どれほど緻密に計画をねっていても、実際にオペレーションが本格的に動き出すと予測外のことが大小さまざま起きてきます。さらに何といても市場も事業も新しく若い場合が多いですからちょっとした事で状況は大きく変動します。こちら側のとった戦略が市場特性や競争相手の動きを大きく変えてしまう事もしょっちゅうです。ですから、ここでも戦略から組織体制、人員配置に至るまで、絶えざる状況変化に対応してダイナミックな調整を続けていくマネジメントスタンスが求められ続けるのです。連続的变化の中にあって選手のポジショニングや戦術をダイナミックに変動させながら戦うという点では、事業創造のマネジメントはスポーツでいうとサッカーに近いゲームスタイルのようです。守備位置や打順が固定的な野球に比べ、サッカーではディフェンス（守備）、ミッドフィルダー（中盤）、フォワード（攻撃）というポジションはありますが、状況に応じて選手はかなり大胆にポジションチェンジを行い、ディフェンスの選手もどんどん攻撃参加します。先頃のワールドカップで優勝したフランスチームの得点の多く、特に決勝トーナメントでの重要なポイントのほとんど全てを中盤ないし守備の選手があげている事実が示す通りです。

今日の新規事業立ち上げ局面において「唯一変わらないことは変化しつづけること」であり、マネジメントの仕組み、さらには新規事業体の構成メンバーのマインドセットの中にこの原則がしっかりビルトインされていることの重要性は言うまでもありません。新規事業立ち上げ事例ははたから見ると、ついアイデアの良し悪しとか、個別的な施策（例えばTVコマーシャル）の成功／失敗に対する論評になりがちですが、勝ち負けの本質は前回Newsletter46号「事業創造の論理」と、今回述べてきたようなより根源的なマネジメントのあり方そのものに起因しているというのが数多くの実戦経験に基づく私共の実感なのです。

（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）