

企業の成長段階ごとにおける異質DNAの取り込み ～イノベイト・ハンディキャップ理論の企業成長への活用～

○岸 敬子 (大阪市立大)

1. 日本における同質化の背景

IT革命、規制緩和、グローバル化などの潮流の変革が押し寄せる中、日本においてはビジネスのみならず政治・社会等においても大きな変革が必要とされている。キャッチアップ時代からフロントランナー時代への移行が急がれているが、農耕民族のDNAを受け継ぐ日本は歴史的に見ても、「和」の精神を尊び、聖徳太子の十七条憲法の第一条にもあるように「和を以て貴しとなす」という「人の和」「調和」に重きを置き、欧米企業に比べゆったりとしたスピードに欠ける変革を辿ってきたと言わざる終えない。

こういった歴史的な日本の強みである「和の精神」が今や弱みとなったからではないであろうか。異質なものを排するという純血主義のもと、ドメスティックな経営が長く続いた日本企業では、いかに新しい遺伝子、つまり異質なDNAをどう取り込み、生かすかという変革によりスピードある成長が求められている。

2. 成長段階ごとに必要な異質DNA

企業の成長は起業、成長、成熟、衰退へと進む。この成長の移行時間も昨今は、ドッグイヤーのごとく短くなってきているので、急激に変革しないと勝ち組にはなれない。そして、急激に変革しさらに成長するためにはイノベーションを起こす必要がある。

以前から、イノベーションを起こすためには異質なものを取り込むことにより促進されるという事はよく言われてきたが、その異質なものは企業の成長段階ごとに異なるのではないだろうか。

シュンペーターは「常なる創造的破壊こそが資本主義経済発展の源である」と説いた。そして、この創造的革新の成功例を追跡検証したチャンドラーの仮説には「企業の成長には段階がある」と言っている。つまり、企業成長における創造的改革は企業成長の段階ごとに異なるはずなのである。その各成長段階、それぞれのフェイズにおいて求められる異質DNAが存在するはずなのである。

急激な変化を成し遂げている成功事例も多い。その事例に含まれる要素を調査・分析し、異質DNAが必要であることが検証できたので、ここに途中報告するに至った。

フェイズごとの異質DNA取り込みによる成功事例

フェイズ (When)	必要目的 (Why)	必要要素 (What)	事例
I 起業	倒産しない	異質な右腕	・ホンダの二人経営（技術と経営） ・インデックスの会長・社長 (M&Aとオペレーション)
II 成長	ドメインの拡大	スペシャリスト	・ドコモのiモード事件(松永真理) ・楽天のトラベル、証券買収
III 成熟	再活性化	破壊と創造	・松下電器中村社長の破壊と創造 ・オンワード樫山の最年少取締役
IV 衰退	企業再生	異質なリーダー	・日産のゴーン革命 ・ダイエーの林会長 (BMW)



異質DNAの取り込み

3. 事例

1) Phase I (起業)

【ホンダ】

現場畑を一途に突き進んできた本田宗一郎は、会社経営は全て藤沢武夫に任せ自身は技術部門に集中し「最高のエンジンを作る」「藤沢が居なかったら会社はとうに潰れていた」などと発していた。世界のホンダがあるのは、全く異質なDNAを持つ右腕の存在なしでは語れない事は自明の理である。また、ここまでNO.2として全うすることができた背景には藤沢のあまり恵まれた家の出ではなかったというハンディキャップが背景にあったと考えられる。

【インデックス】

日商岩井（現双日ホールディングス）の元同僚である企業再生の才能に長けた落合正美とアナログでゼネラリストという女性特有のバランス感覚でもって社のオペレーションを全任された小川善美は、攻めと守りの成長に向けてのベクトルをより速く大きくするための相乗効果を生み出す会長と社長という二人三脚組である。商社でのOL時代、自分の力を

発揮しきれなかったという潜在化された欲求不満というハンディキャップが、彼女をマグマのごとく成長へ向けて噴火させたのかもしれない。

2) Phase II (成長)

【ドコモ】

NTTの子会社であるドコモは技術優先、官僚主義の組織である。そこにコンテンツのプロ松永真理を招き入れ余りにも異質な文化、思考、行動によるショック療法的な影響を受けながら大ヒットであるiモードを生み出す。松永にとってもリクルートでの実績に恥じぬようにというハンディキャップがエネルギーの源にもなったのであろう。

【楽天】

日本興業銀行出身の三木谷浩史は、更なる成長を速めるためにM&Aを加速させる。米DLJとの合弁企業DLJディレクトSFG証券の社長を務めた国重惇史は同じく銀行(旧住友)出身ではあるが、証券においてはプロである。専門分野における手腕を發揮し最近、三木谷に次ぎ2人目としての代表権をもつ副社長に昇格した。買収されたというハンディキャップ意識が有利に働いたと考えられる。

3) Phase III (成熟)

【松下電器産業】

2002年に中村邦夫が社長に就任以来、部品とサービス事業強化を掲げ「破壊と創造」を目指した経営改革で優良企業としての地位を回復しつつある。創業松下幸之助の事業部制の思想を残しながら、伝統的な経営構造の硬直化を営業畑出身という異質DNAがV字回復を達成させたのかもしれない。技術畑優位な組織でのハンディキャップの強みである。

【オンワード樫山】

「若くないとファッションは無理」と7人抜きで上村茂が社長に就き、流行というスピードを武器に出来る柔軟な組織づくりと若返りを図った。また、「営業のオンワード」と言われ、かつては紳士服が主力であった中、上村は婦人服を選び商品企画畑を歩んできた異質な存在である。会社の強みである営業での経験の少なさをハンディキャップとして、意気込むパワーが強みへと転換したのでないか。

4) Phase IV (衰退)

【日産自動車】

製造業史上最大の赤字を記録した日産を再生すべく、フレンチ・リーダーシップにより過去の日本的しがらみ経営を刷新した。クロスカルチャー・マネージメントにより異なるものを受け入れ、多様性による比較から生まれる競争力をさらなる成長へと押し進めるこ

とができたのかもしれない。言語も文化も全く違うというハンディキャップを乗り越えて日産にコミットメント宣言して乗り込んできたことが更なる勇気と行動へと邁進させたのではないであろうか。

【ダイエー】

カリスマ創業者である中内功のアメリカ型スーパーが時代の流れにそぐわなくなり、企業再生必須となったダイエーに望まれてきた林文子は自動車業界の凄腕トップセールスウーマンであった。ビジネスの基本はコミュニケーションという姿勢で現場主義を貫き新たな視点で改革を続行中である。男社会、学歴社会と戦いながら登りつめてきたハンディキャップ精神がタフネスさとしなやかさを併せ持つ経営者へと変貌させたのかもしれない。

4. 結論

企業というのは意図的に異質な DNA を取り込んでいくことが必要である。企業の変革・成長をスピードあるものとするためには、成長の各フェイズで最も必要とされるそれぞれの異質な要素がある。自社の生え抜きだけではなく自己の文化を継承しながらイノベーションを推し進めることができる異質 DNA を外部から招引することも必要不可欠な選択肢である。また、そこにはイノベーションを生み出すに至った共通因子としての“イノベイト・ハンディキャップ”の存在がある。

途中経過であるこの検証を今後、事例を海外も含め数十社分析を加え変化への対応力ある日本企業への参考となる結論を導けるように更に調査研究を続けていきたい。