

次世代企業経営のビジネスモデル —「見えない市場」への挑戦と日本企業の意識改革—

升川 聡, ○村上統朗 (北陸先端科学技術大学院大)

はじめに

現在、日本企業は従来の「欧米へのキャッチアップ」型経営から「フロントランナー」型経営への変化を要請されている。このことにより今まで有効に機能していた既存の日本型社会システムがグローバルな大競争時代では有効に機能しなくなった。この新しい環境に適合していくためには「自己変革」が不可欠となっている。しかし、バブル崩壊後、日本は「失われた10年」と言われるように有効な対応を打てずに過ごし、国際競争力を失ったまま、未だ迷走を続けている。

本論文では、これらの状況を鑑み、企業レベルに焦点を絞り、新しい時代に対応する抜本的な自己改革を達成するためのビジネスモデルの提案を行い、実践と結びつける上での諸問題について考えたい。

1. 日本企業の問題点

まず、日本企業の持つ構造的な問題点を確認していきたい。中谷(1998)によれば、日本型経済システムの特徴は、一言でいえば「様々なレベルにおける長期的関係」ということになる。これまで日本の経済成長を支えてきた「長期的関係」が皮肉にも足枷となり、日本企業は不採算事業を切り離すことができず、新しい事業への投資ができないのが現状である。もちろん、在庫管理の容易さ、長い取引による信頼関係など、「長期的関係」によるメリットは少なくないため、その全てを否定するつもりはない。しかし長期的関係の競争優位性が発揮できない今、意識レベルに至るまでの改善・改革が必要であることは明白である。

また、日本を代表するビッグビジネスでは、巨大なピラミッド型組織が多く見られ、いわゆる「大企業病」と称される、意思決定がスムーズにいかず、その責任も不明確になるという問題がある。

2. 見えない市場

次世代のビジネスモデルを語る上で外せないのが市場特性の変化であろう。

近年、インターネットを始めとするITの推進によって、顧客の持つ情報量が爆発的に増加し、それによって顧客の潜在的ニーズが多様化高度化してきた。また、市場の成熟化に伴い、商品の陳腐化の速度も驚くほど速くなってきている。

しかし、先に挙げたような問題を抱えている日本企業の構造や、意思決定のスピードでは、これらの市場特性の変化に対応できず、不良在庫を抱えるリスクが大きくなっていく。

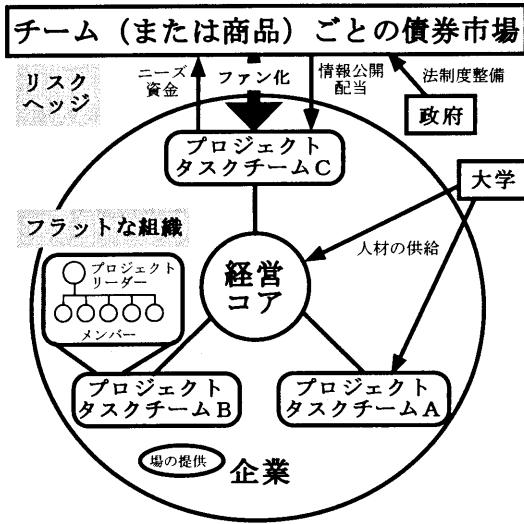
多くの日本企業、特に大企業はこれまで経済的合理性のある2番手戦略を実施し、誰かが先に実験し、成功した者の後を追って市場に参入する戦略を繰り返してきた。これはつまり、既存の経営資源を活用し総合力を発揮するには極めて合理的な戦略であったからである。しかし、市場が見えず自ら市場に問い掛けなければならなくなった今、強みが完全に弱みになってしまったといっても過言ではない。

この「見えない市場」への対策としてとられてきたのが、製品を早め早めに市場に出して反応を見る「市場実験」という形である。

すなわち、性能が十分に潜在的ニーズに合っていない可能性があっても製品の形になった段階で一旦市場に投入し、そこでさらに市場のニーズを吸い上げることで、本当に市場が要求している物へと作り込んでいく方法である。

しかし、この方法にしてもある程度のところまでは商品を完成させねばならず、リスクはやや減るものの、未だ膨大なコスト(開発費・宣伝費)を必要とする。

図1 債券市場を利用したリスクヘッジモデル



3. 債券市場を利用したリスクヘッジモデル

上記で挙げた問題点を考慮に入れ、我々は図1のようなモデルを考案した。

まず先に述べた問題点に関してこのモデルをベースに検討してみよう。

(1) 大企業病への対策

プロジェクトタスクチーム制を採用する事により、ピラミッド型組織からプロジェクトリーダーを中心とするフラットな組織の集合体への移行を図る。企業の役割は、これらのプロジェクトリーダーに活躍と成長の場を与えることであり、プロジェクトタスクチームごとに市場の変化に機敏に対応していくことが可能である。これらの各プロジェクトタスクチームを管理・統合する核となるのが「経営コア」である。「経営コア」は、事業全体のビジョンを決め、各プロジェクトの効率・効果を監視・評価するのが役割である。

プロジェクトリーダーには、人事権を含む経営の全権限と高い成功報酬が与えられる制度を導入する。この事はリーダーのインセンティブを高めるとともにメンバーのリーダーになるモチベーションをも高める効果となる。

すなわち、各プロジェクトタスクチームが小さな会社のような形態を取り、市場の変化に機敏に対応していくことが可能である。

このプロジェクトタスクチーム制は、形態としては子会社化の形に似ているが、下記の点において子会社化より優れていると言える。

(a)同一会社内なので、チーム間の人的資源の交流が容易

(b)戦略的に有効と判断されれば、そのチームに絞った投資が可能なので、事業規模に比べて大きな投資ができる

(2) 「見えない市場」への対応

潜在的ニーズの分からない、しかも移り変わりの激しい現在の市場は企業に資金面で大きな負担を強いている。よって、ここに資本主義経済の本質である「投資」という概念を採り入れ、プロジェクトタスクチームごとに出資を募ることによりリスクヘッジを行なう。つまり、一つのプロジェクトの内容を社外に公表し、プレゼンテーションによって、一般株主、機関投資家、ベンチャーキャピタル等に理解を得、プロジェクトに出資してもらうのである。新規事業は当然、事業中断の可能性もある。その場合は元本割れを起こすリスクがあるので、配当率を高くしてハイリスク・ハイリターンの債券とする。既に一旦市場に出た実績のあるプロジェクトに関しては、ローリスク・ローリターンなものとなる。これにより企業はリスクを低減でき、投資家は新たな投資市場を得ることになる。

さらに、プロジェクトの発足段階で債券市場に出すため、そのプロジェクト（または商品）への潜在的ニーズやビジネスユースの発展性を早い段階で債券市場を通して把握することができる。債券を購入することは、市場のそのプロジェクトへの期待感を表しており、債券への需要が高ければユーザーの潜在的ニーズも大きいと読み取ることができる。

また、債券の購入者はそのプロジェクトへの思い入れができる。つまり、債券を購入した者はそのプロジェクトを成功させれば配当も大きくなるというインセンティブが働くため、そのプロジェクトの支持者となり（ファン化して）商品を購入するようになる。

この債券市場の導入による企業側から見た利点をまとめると、下記3点となる。

- (1) 早い段階でのニーズ調査
- (2) 外部からの資金調達

(3) ファン化による顧客の囲い込み

特にプロジェクト初期段階では、投資家の負うリスクが高いため、投資の判断材料となる情報の完全な公開が不可欠となってくる。そうすると今度は企業側に、プロジェクトの早い時期に内容を公開しなければならないというリスクが発生する。このリスクを解消するためには、新しい仕組みに合わせて知的財産権の保護等を考えていく必要がある。

具体的な適用例として以下にスタートアップ・中小企業に適用した場合(3.1)と大企業に適用した場合(3.2)とを挙げる。

3.1. 外部資源活用推進モデル (スタートアップ・中小企業への適用)

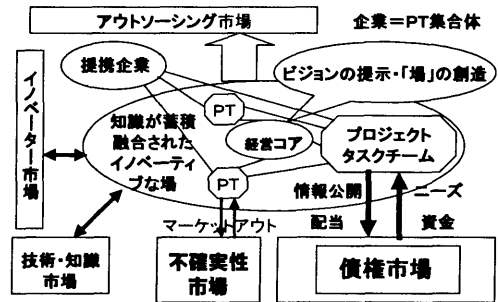
このモデルの特徴は図2に示すように「持たざる経営」をキーワードとすることである。変化の激しい市場では経営資源を所有することは極めてハイリスクなものとなっている。よって企業の持つ強みに特化し、その他の部分は市場から調達する経営形態が強みを発揮する。市場のウオンツ・ニーズは日々刻々と変化するため、すばやく環境適応できる身軽さを実現しなければならない。すべての思考始点を市場に合わせ、常にベストな商品、サービスを提供することで顧客のウオンツ・ニーズを充足させる企業だけが生き残れるのである。そのためには、いつでも変化に対応できる柔軟な組織運営が求められる。よって社内に抱える経営資源は必要最低限に絞り込み、「市場のニーズを集めて分析して、新たなビジネスを企画すること」に特化することが有利である。

例えば、ミスミという企業は製造部門を持たず、コア・コンピタンスである流通部門に特化したユニークな事業展開をしている。よって常にベストパートナーメーカーを選定しての製造委託体制をはじめとして、流通加工も含めた配送や受発注プロセスを中心とした基幹情報システムも、それぞれ専門業者へアウトソーシングしている(大和総研へ委託)。また、管理業務・組織運営においても、社外のブレインをビジネスパートナーとしてネットワーク化し、知識を融合化している。

ミスミ社では、社内に経営資源を持ち抱えることによる、「所有することによってもたらされる所有物に対するこだわり」、を徹底的に避け、真の購買代理商社の役割を追求し

ている。これを実現する手段が「持たざる経営」である。この考え方から経営資源の一つである「人」に対しても、環境の変化に対して自由に企業組織が拡大縮小できる仕組みが取られている。それがミスミ社にて「チーム制」と呼ばれているものであり、また、個人が能力を発揮し、自己実現の「場」としても非常に有効に機能している。

図2 スタートアップ・中小企業への適用例

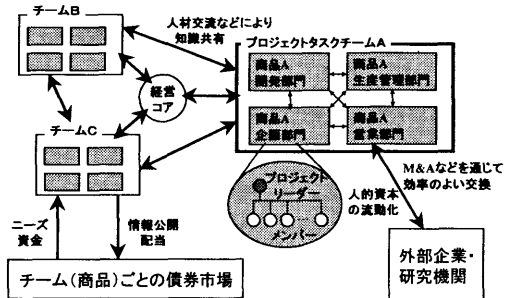


3.2. 経営資源活用推進モデル (大企業への適用)

大企業でのフラットな組織作りと言われてまず頭に浮かぶのが、課長・係長制度の廃止によるチーム制の導入である。製造業を中心に数多くの企業で既に導入されているが、あまり効果を発揮しているものはない。結局のところ、これらの大企業で導入されたチーム制とは、チームリーダーにさほど大きな意思決定の権限を持たせず、現場での指導的な役割程度のもので、中間管理職の数が減っただけでピラミッド型の構造であることには変わらない。

一方で、本モデルでのチームリーダーには大きな責任と権限を持たせているので、個々のチームが迅速に市場ニーズに対応して動くことができる。

図3 大企業への適用例



大企業ではプロジェクトタスクチームですら、大きくなりすぎる可能性があるので、この図3ではさらに営業部門、開発部門、生産管理部門、企画部門に分けてみた。例外的に、あるいは業種、製品によってはこのように分けないほうが効率的な部門があると思われる。その場合は、あくまで効率を上げる事が目的なので、タスクチームの規模を変えたり、チーム制をとらないことも考えられる。

そこで問題となるのは、このようなチームリーダーの人材不足であるが、これには内部資源を有効に活用するとともに外部研究機関（大学など）から人材を獲得することにより、恒常的に補充していくことにする。

この方式の派生的な効果として、このように細かくチーム化することにより外部との事業合併が活発になり、人的資源の流動化にも役立つことが期待できる。

例えば、合併先の企業が該当事業の営業部門だけを必要とする場合、営業チームのみを切り離して、合併を行なうことも可能である。

元の企業においても、空いた営業チームを社内、または社外から新しく補充することですぐに次の事業を立ち上げることができる。

人的資源の流動化によって、チームの能力がそれより必要としている企業で使われるようになるので、経済全体をも刺激することになると考えている。

5. おわりに

本論文では、日本経済の現状を改善し、新しい時代に対応するための構造改革について、特に企業レベルでの組織・意識改革について考察し、大胆にビジネスモデルの提案を行なった。

時代のトレンドとして、ますます集団から個へと向かいつつあるので、企業及び組織という仕組み・位置づけも変わってきている。ミスミ社の事例からもわかるように、個の確立・自立は、自己責任を強く要求されるので、今後、企業・個人は自己の強みを認識し、強化しなければ生き残ることは難しいと言える。

またEUやASEANの統合化に見られるように、集団化も最近のトレンドである。それぞれが自由意志で活動しているのは効率の悪いことも出てくる。したがって、そうした自立した個をまとめ全体的にコ

ーディネートする人材（例えばテクノプロデューサー）が必ず必要となっていく。

よって我々が提案するビジネスモデルの実践にあたって必要なことは、

- (1) チームリーダーとなり得る知識と意欲を持った人材
- (2) 必要な法整備と監視体制

の2点である。このためには産官学の協働が不可欠であり、実行にはかなりのエネルギーを必要とするが、これらを実践することにより、日本の産業が再びその競争力を取り戻すことが可能であると考えている。

謝辞

本論文は北陸先端科学技術大学院大学の授業の一貫で行なったグループディスカッションを元に行っている。考える機会を与えてくださった本学 亀岡秋男教授、貴重なご意見をいただいた永田晃也助教授、並びにディスカッションに参加いただいた学生の皆さんに感謝したい。

参考文献

- (1) 伊丹敏之 『経営の未来を見誤るな』 日本経済新聞社 2000
- (2) 伊丹敏之 『場のマネジメント』 NTT出版 1999
- (3) 亀岡秋男 『技術経営 (MOT) のパラダイムシフト』
「研究 技術 計画」V01.12, No1/2 p8~25 1999
- (4) クレイトン・クリステンセン著 伊豆原弓訳,
『イノベーションのジレンマ』翔泳社 2000
- (5) 田口 弘 (ミスミ社長) 『隠すな!』 日本経済新聞社 1997
- (6) 中谷巖『日本経済「混沌」からの出発』, 日本経済社 2000
- (7) 日経情報ストラテジー 「特集1 超高速企業へ
実践ネットワーク組織」 1999年2月号
- (8) 根井雅弘『21世紀の経済学』講談社2000
- (9) ロバート・M・トマスコ著 田畑成章訳『未来組織の原理』
ダイヤモンド社 1994
- (10) 「特集座談会—イノベーションをめざせ新産業の創出!」
『ベストパートナー』浜銀総合研究所 p4~20, 1999.7・8月号
- (11) 山之内昭夫 『新・技術経営論』 日本経済新聞社 1992

<参考資料>

株式会社 ミスミ ホームページ <http://www.misumi.co.jp>