

この時点でソニーグループは創業からほぼ半世紀たっており、二〇万人以上の雇用を抱え、世界各地に拠点が散らばる巨大な組織となっていた。加えて、多角化した各事業部門、機能部門は、良くも悪くも独立心が旺盛で分権的な性格が強い。盛田昭夫氏のような圧倒的な存在である「オーナー創業経営者」が健在ならともかく、放っておくと意思決定に時間がかかりすぎて、デジタル革命とグローバル化が同時進行する時代の変化に乗り遅れてしまうリスクが生じるのが普通だ。

組織の老化は会社全体で進む。最前線の若者といっても、ソニーが吹けば飛ぶようなベンチャーだった時代と比べると、超一流企業のソニーの新入社員には偏差値は高くても比較的普通のエリート比率が高くなる。グローバルな超一流企業、そして日本国内でもひとかどの存在になると、自分たちのお行儀が世の中でどう受け止められるかを気にせざるを得ない。突飛な発想や意外な行動は、大きな組織を効率よく秩序立てて動かすには、どうしてもじゃまになっていく。ものごとが予測可能な標準偏差の中に納まること、そうなるように根回しやコンセンサスづくりを丁寧に行なうことが、組織運営上の暗黙の共通価値になっていくのだ。要は官僚化が進むのである。

後でまた詳しく触れるが、この新しいデジタル時代のゲームにおいては、図体が大きく、機能分化・事業分化が進んだ古い組織は、**それ自体が競争劣位となる**。かつての巨人 IBM に対するまだ若くて小さかったマイクロソフト、その後のアップル、グーグル、フェイスブックと、この世界での競争の基本構図は、small and young guys always win なのである。一年どころか数カ月先の状況も見通せない、ドラスティックで非連続的なイノベーションのゲームには、若くて小さくなければ勝つことはできないのだ。

その意味で、ソニーがアップルを凌駕できた唯一の可能性は、ソニーが iPod 発売前のアップルを買収して、ジョブズの好きなように経営させることだったと思う。

・・・

実はそのチャンスがあったという話を、ある人物から聞いたことがある。もともとソニーの大ファンだったジョブズが、アップルの経営者に復帰直後、資金繰り問題を解決するため、ソニーに大規模な出資を依頼してきたという話である。当時のソニーのトップは乗り気だったが、社内に「アップルが持っている技術で、ソニーにないものは何もない。この出資で得るものは何もない」という反対が強く、この出資案件は流れたというストーリーである。

ことの真偽は確認していないが、もしこれが本当だったとすれば、やはりソニーのカイシャ化症候群はかなり進行していたということになる。

たとえば、すぐお隣で一四億の人口を擁する中国からは、日本の二〇分の一の賃金で働く大量の労働者が、製造業における国際競争に参加するようになる。グローバル化によって、最も

安い国から原材料を調達し、最も人件費が安い国で生産し、世界中の市場で売りさばくことが可能になったため、従来からある国境の重要性は薄まり、**加工貿易戦略は限界を迎えた**。原材料を輸入し、製品を輸出して、差額を儲けるよりも、別の最適な組み合わせが世界のあちこちで実現したのだ。

その結果、安い人件費を武器に、製造加工業でグローバル市場に参入した新興国が徐々に力をつけ、中国を筆頭に BRICs 諸国が急速にキャッチアップしてきた。かつての日本がそうだったように、新興国では中間層が育ち、購買力をつけ、市場としての魅力を放つようになった。

そもそもデジタル革命は、要素技術の標準化、数値化を進めるために、大量均一生産型商品のコモディティ化が進みやすい。その結果、こちらでは、**技術力よりも資金力と投資決断力（スピードと大胆さ）がモノを言う「パワーゲーム」に変質していく**。そうすると意思決定に関与する人の数が少なく、かつトップダウンでものを決められるモデルの企業、その典型がサムスンのような新興国のオーナー経営の大企業が優位性を持つてくる。

一方、サラリーマン経営で、ボトムアップ型の丁寧な意思決定を行なう日本企業の優位性は失われた。生産技術の優位性からスタートした電機メーカー各社の DRAM の成功や、「選択と集中」の対象としての大型液晶パネルでシャープの成功が持続しなかったのはそのためだ。

長年にわたるゲマインシャフト的（共同体主義的）なカイシャモデル（終身雇用、年功序列、労使協調路線）の成功によって、日本企業の意思決定システムには、強烈なムラ型メンタリティーが織り込まれてきた。

ムラ型メンタリティーでは、ムラの調和を保つことが最優先課題となる。現場レベルで各部門の意見を時間をかけて調整し、関係者の顔を立て、コンセンサスを形成しながら、ボトムアップ型の意思決定を行なう。すでに調整済みだから、**いったん意思決定した後の実行段階はスムーズ**だし、連続的に進化するため過去の蓄積がモノを言う分野、すり合わせがきくモノづくりにおいては、ムラ型メンタリティーは非常に有効だ。

第三のグループは、伝統的な大企業でありながら**成功の呪いを克服**し、強力なリーダーシップのもとで抜本的な社内改革を成し遂げた企業群であり、コマツ、ダイキン、ブリヂストン、信越化学などの例があげられる。そしてデジタル化によって従来のコア事業である銀塩フィルム事業が消失するという、ソニー以上の危機に瀕した富士フィルムも、強力なリーダーのもとで見事な事業構造転換を成し遂げて、この第三グループに入りつつある。

これらの企業は日本に本社機能を持つメーカーであっても競争力を失うことなく、進化を続けてきたし、世界市場においてもかなり強いプレゼンスを占めている。

リストラという何でもカットすればいいと思込んでいる人がいるが、捨てるだけが正解ではない。大事なのは、どの部分を自分でやり、どの部分を自分でやらずに外部に任せるかを見極め、かつ恒常的にリシャッフルしていくことなのだ。

かつてのような、不況期に組織を水平に切ってみんなで痛みを分かち合っ**て再び春が来るのを待つ**（その典型が従業員のボーナスや給与の一律カットというパターン）「春待ち」型の日本的なリストラは、もう通用しない。それを繰り返し、構造問題に本格的に手を付けなかった結果が、大粉飾事件を起こしたカネボウであり、破綻に追い込まれた JAL であり、最近、大規模なリストラに追い込まれた電機産業の苦境なのである。

撤退のような極端な決断でなくても、事業部門間の資源配分（ヒト、モノ、カネ）の傾斜を大きく変えるような話や、既存の事業や機能とカニバリゼーションや軋轢が起きるような新しいチャレンジについては、多かれ少なかれ同様の問題が生じる。

そうなると、通常の日本型意思決定システムである、ボトムアップ型、コンセンサス積み上げ型だけでは、いつまでもものが決まらない。ボトムアップの罫である。決まっても「攻めながら守る」「社運を賭けて挑戦するが慎重にやる」みたいな、何が何だかわからない決まり方をする。それを避けるには、最後は個別の現場を持たず、全社的な視点に立っている社長が決断を下すしかないのだが、これまたカイシャモデルの企業では、各事業部サイドの抵抗をばっさりと振り切れるような絶対権力を社長が持っているわけでもない。

自分のいる部門が赤字に陥ったり、仕事が減って社内失業状態に近くなってくると、そこにいる人たちは、一生懸命いろいろなことを始める。真面目な日本人は、暇を持てあますくらいなら、自分たちで仕事をつくってでも働こうとする。リストラの対象になって放出されるのもイヤだし、かといって働かずに給料をもらうのも悪いと思うから、みんな頑張ってしまうのだ。その結果、大して儲かりもしない事業ばかりになってしまっ**て、それを統廃合するだけでもひと苦勞**、という笑えない現実がある。

その後、いろいろな経営者と関わりを持ってきたが、結局、優れた経営者、長期的に成功を持続してきた経営者の共通項は、結局のところ、「儲けること」、すなわち**利益への執念と、「稼ぐ力」へのこだわり**だった。もちろん企業それぞれの価値観、理念も重要だが、それはある意味、企業、経営者個人によって違いがあるものだ。しかし、儲けへの執念、稼ぐ力へのこだわりには違いがない。

私が委員長をやっているオムロンの社長指名委員会で、当時四十代の山田義仁氏を社長に指名したときに、多くのメディアは「非主流部門出身、かつ〇〇人抜きの大抜擢人事」と報じた。私自身は、そもそも彼の上は何人いるかにまったく関心がなかったし、オムロン社内にそんなことを気にする空気があるかどうかにも気にしていなかった。というか、もしそんなものがあるなら、厳しいグローバル競争をイノベーション指向型企業として生き残っていくには、排除すべき空気だと思っていた。

社長指名委員会が山田氏を選んだ基準は、ただ一つ、オムロンが将来にわたって持続的により稼ぐ会社として成長するために、今このタイミングにおいては、候補者の中で彼が最も適任だと考えたからである。だから彼がもともと社内序列で何番だったかなんて、そんなくだらな

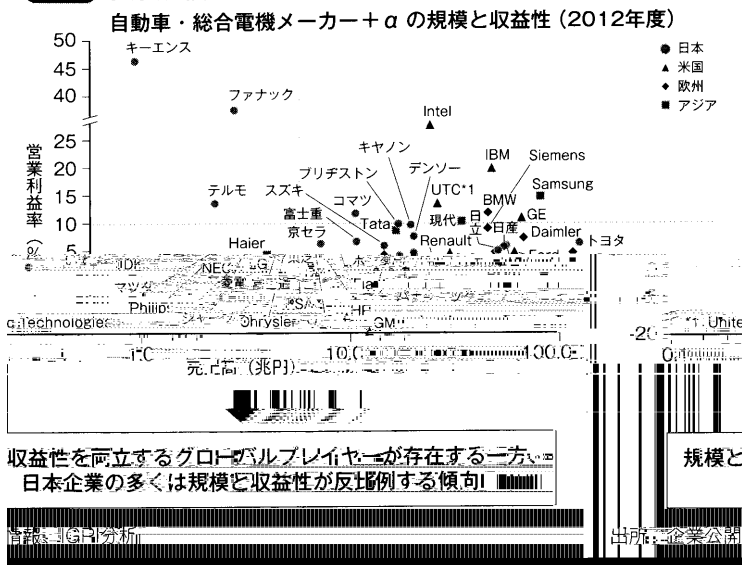
いことに関心のあるメディアに対して、むしろびっくりだった。

私のような仕事をしていると、どうしても経営者とその候補人材を見立てる機会、さらにはその後の彼ら彼女らの栄枯盛衰を見せつけられる機会が多くなる。

そして私の中でできあがっている一つのメルクマールは、まさにその人が「サバけているか、いないか」である。ビジネスの世界でサバけるとはどういうことか。最も根源的なサバける基準は、ごくシンプルに「将来にわたって儲かるか儲からないか」に尽きる。この価値基準がさっぱりとしている人は、判断が早いし、ブレない。

経営陣の不始末によるダウンサイドリスクに対して目を光らせるだけでなく、アップサイドオポチュニティーに対する機会損失リスクに対しても監視する必要がある。作為による暴走だけでなく、不作為による企業価値の毀損問題についても、ガバナンスは作用させなければならない。

図9 事業規模と収益性の関係



R (リターン)

結局、対象となる競争市場で圧勝しなければ稼げない世界なのだ。その意味で、そのセグメントで他社を押し退けて上に行くこと、すなわち量的に質的に成長することが、すなわち高収益の条件にもなるのだ。R (利益) も S (売上) も毎年継続して増やしていくこと、少なくとも対象市場の成長ペースを自社が上回って成長することが、基本的な勝ちパターンなのである。

たとえば、自動車などの**機械系**のほ

うが **IT 産業よりも集団的な経験知が幅をきかせる世界**だが、それは各産業に固有の機能的な問題であって、働き方の規範や文化の問題ではない。だから、過去の経験を生かすにくい産業に従事する人は、そういうものと割り切るしかないのだ。技術やツールがめまぐるしく変わる市場環境では、過去のしがらみにとらわれた人よりも、まったく新しい発想で切り込める人のほうが成果を生みやすい。だから若い人ほど有利な世界になってしまう。

もう一つは、モジュール化の影響で組織内経験蓄積の価値が小さくなってきたことだ。以前は集団的・統合的にやる仕事が多かったので、数年ごとにいろいろな部署をローテーションしながら、社内で経験を蓄積していくことに意味があった。営業もやる、生産もやる、開発もやる。人の面でも仕事の面でも、社内事情に通じることが大事だった。だから、飲み会には全部参加する。土日は必ず会社の人とゴルフをする。これを徹底的にやった人間がムラの中の長（おさ）になっていったのだ。

HRM. 人的資源管理 (Human Resource Management)

なかなか働き方の実態変化についてこられない労働法制への対応の問題は別として、個別企業の HRM としては、実質的に業績が個人に紐づいたプロ集団（≒グローバルコア人材）と、それ以外の集団（≒ローカル基盤人材）を分けて運用する必要がある。

たとえば、経営共創基盤 (IGPI) では、プロフェッショナルのほうが流動性が高く、間接部門のほうが安定雇用になっている。コンサルタントは中途採用が当たり前だし、移ることが前提というか、ずっと居続けるほうが珍しい。まったく違う論理で動いているから、報酬体系も評価システムも違う。プロにはプロの競争を、**間接部門スタッフには安定雇用を**、というのが今の時代のあり方だ。

社長は自分の代で頑張って燃え尽きればいいのである。真に偉大な社長は、自分の業績に圧倒的自信があるし、絶対に否定されないと思っているので、まともな後継社長を選ぶこともある。

だが、多くの凡庸な社長は自分と似たタイプのもっと出来の悪い人間を選ぶ。**自分のやったことが次の社長に否定されるのではないかという恐怖感を持っているから**、いかに次の社長に自分の引いた路線を否定させないかということに意識がいく。そうなると必ず縮小再生産になってしまう。これは**人間の性（さが）**である。

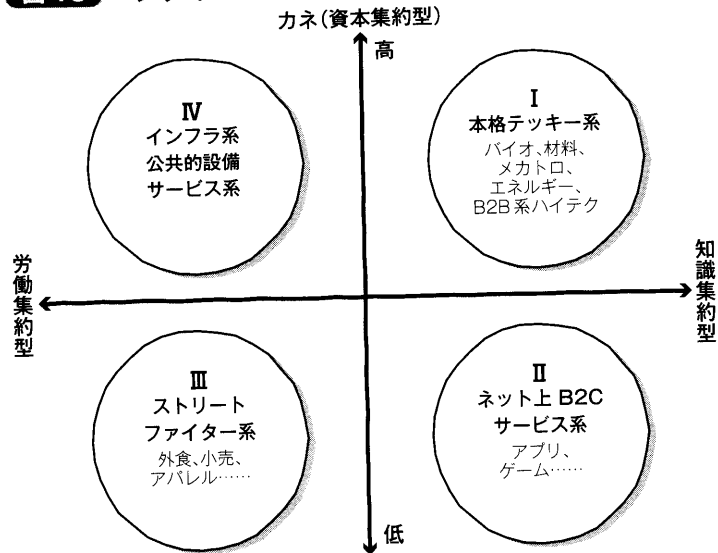
ところが、今は従業員に求められる社内固有スキルと普遍的なスキルの割合が変化して、いいところ「5対5」、デジタル化による水平分業化進んだ業界では「3対7」くらいになった。実はジョブ型の働き方が主流のサービス産業では、もともとこのくらいの比率だ。

要するに会社を辞めても持ち運べるスキルの割合が増えたのだ。そうすると、ユニバーサルなスキルを会社負担でトレーニングする必然性がなくなる。高いお金をかけてスキルを身につけさせても、よその会社に転職したり、引き抜かれたりして、フリーライド（ただ乗り）され

る可能性が高いからだ。

社会全体がそうなってくると、世の中の的にはプロフェッショナル・スクールが幅をきかせることになる。

図 15 ベンチャーの4類型



ベンチャーの四類型

左下の労働集約型。資本のあまり要らない外食、小売、アパレルなどは「ストリートファイター系」と名づけているが、ここは昔から外食産業やアパレルを含めて山ほどベンチャーが出ている。スタート時点では大してお金もかからないし、会社を立ち上げてうまく当てるとキャッシュも安定的に回りだす。そうした会社がチェーン店化して大きくなる。ここは放っておいても、次々と新しい会社が参入してくるから、政策的には何も困らない。本来的にキャッシュフローのある業態なので、必要な成長資金、チェーン拡大のための店舗投資や運転資金は、銀行からの借り入れでも対応可能である。

次に左上の労働集約型。資本集約度が高いのは「インフラ系」。電車・バスなどの公共交通機関、電気・水道・ガスなどの公共的設備やサービスが入るが、ここはいわゆるベンチャーが立ち入る余地はほとんどない。

三番めに右下の知識集約型。お金がかからないセグメントだが、この典型は「ネット上 B2C サービス系」で、アプリ会社、ゲーム会社が入る。資本がいらないので、多くの人がトライできる。人生を賭けなくても、短い時間でトライしてサービス化できるから、LINE やソーシャルゲーム会社が出てきた。

最後が右上の知識集約型。資本集約度が高い「本格テック系」。バイオ、材料、メカトロ、エネルギー、B2B系ハイテク企業が成功するには、インテリがたくさんいるし、カネもかかる。ヘビーサイエンスとも言われる分野だ。インターネットももともとはヘビーサイエンス系の技術領域だった。ここでは先端的な知的エリートの集積と資本の集積が両方とも必要なので、参入のハードルが最も高い

とにかくスタンフォード大学の卒業生に対する寄付集めの執念は凄まじい。多くの卒業生からコツコツと数百ドルから数千ドルを集める一方で、卒業生一〇〇〇人に一人くらいは数億円、一万人に一人くらいは大金持ちになっていて何百億円も寄付してくれる人もいる。そんなこんなで積みもった大学の基金が数兆円といった金額になる。それらはトップクラスのプロフェッショナルたちの手で専門的に運用され、さらにその一部がシリコンバレーのベンチャー投資にも回っている。

これは、人を使った非常に洗練されたビジネスモデルだ。潜在的能力の高い素材を囲い込み、そこに投資をして、世の中に出して、成功した人からたんまりと倍返しをしてもらう。そうやって米国のトップスクールは膨張してきたのだ。これはもう明らかにインダストリーである。ハーバードやMITもそうだし、英国のケンブリッジ、オックスフォードも含めて、世界のトップ大学は多かれ少なかれそういうメカニズムを有している。