

第337回産業事情検討会（5月30日開催）

ベンチャー企業との連携で イノベーションを実現する企業と個人の条件

ウィンワークス㈱ 代表取締役社長 渡辺邦昭氏

グローバル競争を乗り切るには他と連携してイノベーションを実現する力が不可欠である。自前主義の枠組みを越える力はマネジメントを含む企業文化の刷新と働く個々人の能力と意識の変革である。

日本企業のアライアンスは目的があいまいなことが多い。総花的な期待だけ。IBM は”IBM means Service”、GE は “We bring good things to life” と、ともに「戦略ストーリー (Story of Strategy)」を掲げ、個々の社員の日々の行動にもこの戦略ストーリーが影響を与えている。「ゴールセッティング」は未来から見て勝つための戦略を立て実行していく Future Pull 型。典型はアポロ 13 号計画。日本は現状の延長線で発展していく Present Push。糸川博士の日本のロケット開発は、その時点であるものを進化させて本格的なロケットに発展させた。両者は対極。

IBM、GE ともにゴールは一株当たり利益や投資利益率など、明確な数字で設定。ゴールは「目標」ではなく「コミットメント」。未達は責任問題。ゴーン氏がソニー社外取締役時代、出井社長の「営業利益率 10%」に対して、「Statement なのか？ Commitment なのか？」と尋ねたという。意思決定は、IBM も GE も徹底的な中央集権型。IBM は中央集権を維持するため 100% 子会社しか作らない。米国本社 CFO の決定がなければ勘定科目を一つ追加することもできない。一言でいえば CEO の役割は一株当たり純利益をいかにあげるかということに尽きる。すべての活動がその一点に集約。これが「機能体」としての会社のあり方であり、会社が「共同体」である日本企業との大きな違いである。

企業の機能は「R&D」「生産」「販売」「ビジネス・アドミニストレーション」の四つに還元でき、どこまでを自社内で、どこまでをアライアンスによって行うか。内製はボリュームが小さいうちはコストが小さいが、大量生産になるとコストが増加する。市場取引は少量調達は割高になるが、大量調達になれば交渉力が増すためコストは下がる。アライアンスの意義は、内部コスト + 取引コストが最も低くなる点に自社の四つの機能をポジショニングすること。重要なのは外側の供給業者、新規参入業者、顧客、代替品という要因が変化すること。企業がもっていたコア・コンピタンスが、市場における顧客、見込み客、競合の変化によって日々絶えず変化する中で四つの機能の最適なバランスを求めていくこと。自前こそ一流企業というメンタリティーでは、最適なポジショニングを設定することはできない。

アライアンスに際しての信頼の源泉をどこに置くか、日本と欧米の企業文化は大きく異なる。もっとも重要なポイントがコミュニケーション。価値観が違う欧米では暗黙知のコミュニケーションが成り立たない。必然的に形式知に基づくデジタルなコミュニケーションが重んじられる。欧米企業では「MBA プロトコルで行う」ことが徹底されている。香港やシンガポール、中国でも MBA プロトコル。計画段階で想定していた目標が達成出来なかった時にどこで間違っただかが追体験出来る。これを Postmortem(検視解剖)と呼んでいる。

アライアンスが成功するには、会社は Speed Open Flexible Transparent な企業文化を持つこ

と。グローバル競争時代においては、事業ドメインが溶けていき、製品・サービスの短命化、企業自体の短命化が顕著。個人が担当している仕事が溶けスキルも短命化。個人はより一層、職種（専門能力）と職位（マネジメントレベル）を向上し、自らを会社ではなく社会にポジショニングすること、グローバル社会にポジショニングすることである。IBM や GE はここに挙げたようなことを、本当に一生懸命やっている。