



【2016-11-09】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『企業というところは、人間を知るところ（その4 / 結局、戦略なんて存在しない？）』

長野修二

企業というところは、人間を知るところ（その4/結局、戦略なんて存在しない？）

企業を運営していくうえで『戦略』はあるのでしょうか。

本書（ヤバイ経営学）では、『ケーススタディを書く場合、戦略についてのインタビューを行うことがある。そのときはいつも、どのような戦略だったのか、なぜ戦略がうまくいったのかに加え「どこからその戦略は生まれたのか」についても調べている。その戦略がどのように作り出されたのかについて、初めのうちは非常に論理的にかつ合理的な回答を聞くことがある。しかし、組織をさらに詳細に調べていくと、論理的・合理的ではなくなることがある。管理職やベテラン技術者にインタビューをしたり、経営者に再び話を聞きにいったり、また、いろいろな社内文書を調べたりすると、最初と回答が異なったりする。合理的なプロセスが戦略を生み出したかとお思っていたら、ちょっとした運や、思いがけない出来事のために、会社が新しい方向に進み始めただけに見えることがあるのだ』（本文P40）

ソニー子会社の立ち上げの話を知ったとき、戦略というよりはこの分野に参入しようという意思をもった人間（実際には課長2名）によるひとつのアイデアからスタートしているように思えました。

市場分析をしていたわけでもありませんし、他社が参入していたわけでもありませんから、将来のイメージなどなかったのではないのでしょうか。

参考になるとすれば、中小企業がこの分野をこつこつと切り開いていたことと、ソニーの場合、ブロードキャスト部門（放送業務用機器）におけるエンジニアリングの経験があることでしょうか。

新しいビジネスを考えていた人間が、家庭用製品のサービス会社（修理をする会社）にいたことで、その中で細々と業務用機器（放送業務用機器を除く）のメンテナンスをやっていたことや、この分野の中小企業の仕事を理解していたこと、さらにソニーのブロードキャスト部門の仕事を多くではありませんが理解していたことが、このビジネスを構築するためのアイデアの源泉だったようです。

時代もよかったようです。

ソニー自体が業務用機器の販売を拡大させていこうという目標をもっていたようですし、この分野への進出のタイミングとアイデアが合致した、と考えられます。

それでも実際に子会社化が可能となった時点では、アイデアとほど遠い現実があり、あくまで業務用機器の修理分野を中心にスタートしていました。

次に大型物件における業務用システムの受注による、もっとも受注はソニーの営業部門が獲得してきたものを、この子会社で工事を始めたものでした。

それもいわばソニー子会社というだけでソニーの営業部門から工事業務をもらっていた

ような状況だったと思います。

ソニーの営業部門からすれば、創業したばかりの子会社ですから少なからず心配があったのではないのでしょうか。

その実態は、今だから言えますが修理の経験はあるが、大型システム工事などの経験がないのですから、当事者が聞けば怒るでしょうが、まったくお粗末そのものでした。しかし、多くのメンバーが部門の垣根を越えて協力しながら仕事を進めていたのは真実です。

多くはいませんが、社員の中には少数ですが有能なメンバーがおり、側面からサポートしてましたし、難しい課題に関してはソニーのエンジニアリング部門やブロードキャスト部門の協力を得ながら自社のエンジニアリング技術の確立を目指していたところでした。初期の実態は、サービス会社（修理会社）から転籍してきた社員の寄せ集めチームによるまさに試行錯誤の連続でした。

戦略といえば、毎週開かれる『運営会議』に、社員が自らのアイデア出すことで承認されれば実際に実行していくことしかなく、戦略よりは日常の業務の中における課題がアイデアの源のような状況でしょうか。

当時の社長は事務系（総務・人事）上がりのため、口癖は「俺には技術のことはわからん」といい、運営会議メンバーによる検討を経て実行されていましたが、この社長、もともとやらせてみることで評価するタイプだったためか、かなりの案件を実行させて自社の方向性を決定していました。

所詮、やってみなければわかнаらいという決断力をもっており、成功事例も沢山ありますが、当然失敗もそれなりにありました。

親会社による中期計画などを策定していましたが、その多くは予想であり、大枠の方向性程度だったのでしょうか。

この社長仕事だからでしょうか、それでもソニー本社への説明に何度も足を運んでいました。

ソニーの経営計画のルールだったのですが、とにかく経営数字にやかましい企業でしたが、この社長は人間を巧みに掌握し、しかも仕事を通して社員をうまく成長させながら利益を出すことができるタイプでした。

ビジネスの中身はよく理解できていなくとも人物をみる感覚と営業感覚、あるいは経営数字を大枠で捉えて問題を把握する力がありました。

残念ながらこのような芸当ができる経営者は、私の中ではこのひとだけでした。

社長のお抱え運転手だった私は自分の仕事（総務の日常業務）の途中で呼ばれるの

でたまりませんでした。そのおかげで社長業とはなかなか大変だ、と知ることができました。

経営計画などといった虚構の仕事のために時間を割きながら本社の顔色を眺めている仕事を知るにつけ、日々実務をやっている、要はアイデアを出して自ら実行するほうがどれほど面白いかということ、この社長との車の中の行き返りの会話からいやというほど理解したものです。

もっとも、この社長、本社とのやりとりもうまく、結構けるっとして芝居ができるのです。子会社に帰れば『俺も社長だ、大賀と同じだ』とうそぶく姿が忘れられません。

とにかく仕事を楽しむのでした。。。

そして、まわりの社員もつられて仕事を楽しむのです。

巷の本などでは、戦略などと大げさに叫ばれていますが、実行してきたものからすると単なるアイデアと実行の積み重ねでしょうか。

しかも、それらのアイデアに他の人たちがいろいろとからんだりしてくることで方向性が明確になり、あるいは協力関係によって実行の質があがり、企業の目指す方向が少しずつ決定されていきます。

天才的な経営者がいない企業における『戦略』はいたってシンプルです。

社員にアイデアを出させ実行させて、その結果が企業の方向性を決めていくだけなのです。

勿論、大手企業であれば既存の資産を活用できる点では圧倒的に有利であり、中小企業では資産そのものが少なく、創業経営者が引っ張っているケースがほとんどではないでしょうか。

それでもやろうと思えば中小企業でも実行は可能です。

また、人材はどこにでもいるものですし、自らアイデアを出して実行するといった仕事のやり方を教えていくことが大事であり、またむずかしいような気がします。

勿論、アイデアとその実行には失敗というリスクがありますから、資金繰りだけは、とくに中小企業の経営者は確実に把握しておくことはいうまでもありません。

本文で『インテルのアンディ・グローブも認めているが、IBMがインテルに、「うちのパソコンにインテルのMPUを搭載できる。うちにはインテルのプロセッサが必要なんだ」と説得してから、ようやくインテルはコンピュータ用のMPUに注力し始めた。アンディは次のようにも言っている。「一般的に、会社というものは完璧な戦略をもっていると思われる。しかし、実際には戦略をそのとおりに実行しているわけではない。それは良いことかもしれないし、悪いことかもしれない。よく言えば、ダーウィンの進化論のような

ものだ。より良いアイデアが最終的に勝ち残る、もしくは変化の機会に対して柔軟に対応していえるとも言える。しかし、悪く言えば、戦略なんて存在しない、とも言うこともできる」

結局、より良いアイデアとは、どこからともなくやって来るのだ。それはサプライヤーからかもしれないし、顧客や、競合、（やっかいな）役所からかもしれない。はたまた、それはフィデル・カストロからだってこともあるかもしれないのだ』（本文P42）

長い時間軸の中でビジネスを経験したものとしては、大手企業の子会社の設立には社員のアイデアを活かした立ち上げが有望ではないでしょうか。

先ず大手企業であれば資金に余裕があり、子会社の失敗程度では簡単に屋台骨を揺るがすことはなく、新たな挑戦が可能でしょう。

次に企業規模が大きくなれば人の多くは必然的に部分的な仕事に従事することになり、新たなことに挑戦していく意欲は減衰していくものです。

このような組織機能と人材の置かれた状況では、新たなことに挑戦をさせること自体に無理があります。

他方、新たなことに挑戦しようとするものは、このような組織環境の中で不遇を困っていることが間々あります。

一般的みられるのは、既存の子会社の経営をさせて親会社に戻すということが行われていますが、多くは親会社に戻ることが既定路線であるため、当たらず触らずのマネジメントをしています。

むしろ子会社の社員からすれば、やり場のない環境が残り続けていくものです。

子会社でこのような経営をおこなった人物が親会社に戻ったとしても、そこでやっていくマネジメントも当然ですが、親会社の経営改革をやっていくようなものにはなりません。

現在好調を維持している企業が衰退していく要因には、このようなマネジメントの連続性に課題があるのかもわかりません。

むしろ現状の連続性を一旦切ってしまうことができるような人材こそが、未来の市場を創造することができるように思えます。

そのような人材のアイデアを実行させてみる必要があります。

こう書くとすぐにプレゼンといったことになりますが、数字やきれいな図表ではなく、あくまでアイデアに対する情熱と実行力が、結果としての戦略を引き寄せていくのではないのでしょうか。

後は、偶然を楽しむことができる人間性をもっていれば最高でしょうか。

この国は中小企業やベンチャー企業にお金かけて育成するよりも大手企業の中でベンチャー化させていくほうが面白いことができそうな気がします。

そのひとつのヒントが[ソニービジネスソリューション](#)株式会社（創業時ソニーシステムサービス株式会社）という企業の成り立ちでしょうか。