

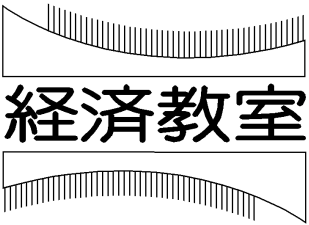
# ポイント

。企業の競争力劣化、90年代に根本的要因  
 。部分最適化への傾倒が全体効率の低下に  
 。大企業とベンチャーの連携の少なさを反省を

伊藤 邦雄 一橋大学教授

7月上旬、筆者が昼食を共にした日本の代表的企業のトップはこう嘆いていた。ここ数年、投資家向け説明会で質疑になると、海外投資家は、自社への質問ではなくまず「日本は大丈夫か」と尋ねる。「大丈夫ではない」と答えるわけにもいかず、「政治は不安定だが、企業が頑張っているので、日本は大丈夫だ」と自らを鼓舞して答えた」と。

この頼みの綱の企業の競争力が劣化を続けている。それは長きにわたり、「失われた20年」と称される。なぜこうした事態に陥ったのか。打開



## 経済教室

策は何か。以下で、企業経営という視点から考えたい。

◆ ◆ ◆  
 長期にわたる退潮の原因は  
 いくつがある。経営戦略面で見れば、グローバル化が遅れたこと、高機能製品にこだわ

りすぎて「ガラパゴス化」が進んだこと、先端製品がコモディティ

イー(日用品)化した後の戦略の脆弱(せいじゃく)さ、などが挙げられる。だが、より根源的な要因は前半の「失われた10年」にあると筆者は見る。1990年代に入り日本企業はバブル崩壊で業績が一気に悪化、経営者は必死に打開策を探った。そして并勘定を排し、利益責任を徹底させるため社内カンパニー制を導入。IT(情報

# 経営革新へ視野を広げよ

技術)化で情報共有が容易になり分権化を進めた。成果主義も導入、本社はスリム化された。

打つ手は適切だった。だが皮肉にも後に深刻な副産物が残った。90年代後半、部門間の壁は厚く高くなり、連携が

た。いまウチは自部署である。こうして「部分最適化」(個別最適化)が日本中を覆うようになった。本社のスリム化が拍車をかけた。「小さくて弱い本社」と化したからだ。本社の本来の役割は部門横断的に横ぐしを刺す点にある。だが「サポート」という軟弱なスローガンを掲げた本社に、もはやその力はない。確かに御手洗富士夫キヤノン社長(当時)などは部分最適に陥った組織を打破すべく、人事部門に部門横断的な最適化を図れるほど



た。いまウチは自部署である。こうして「部分最適化」(個別最適化)が日本中を覆うようになった。

本社のスリム化が拍車をかけた。「小さくて弱い本社」と化したからだ。本社の本来の役割は部門横断的に横ぐしを刺す点にある。だが「サポート」という軟弱なスローガンを掲げた本社に、もはやその力はない。確かに御手洗富士夫キヤノン社長(当時)などは部分最適に陥った組織を打破すべく、人事部門に部門横断的な最適化を図れるほど

## 「総合型人材」の育成を

### ベンチャーの力、突破口に

◆ ◆ ◆  
 さらに世紀の転換点で起き

ていた地殻変動を看過した。実は競争のパラダイムが変化しつつあった。従来の企業経営は、個々(の事業部)が自分の利益を追求して合理的行動をとれば全体が最適化されるとの発想に基づいていた。だから個々の利益の総和が全体の利益の最大化になると、部分の強化に傾注したので。だがこのパラダイムは崩壊した。「部分」対「部分」の競合は消耗戦となり、持続的競争力を生まない。また資源の重複を生み、全体効率を低下させる。そもそも「部分最適」ができない会社は生き残れないが、全体最適ができないければ勝ち残れない。

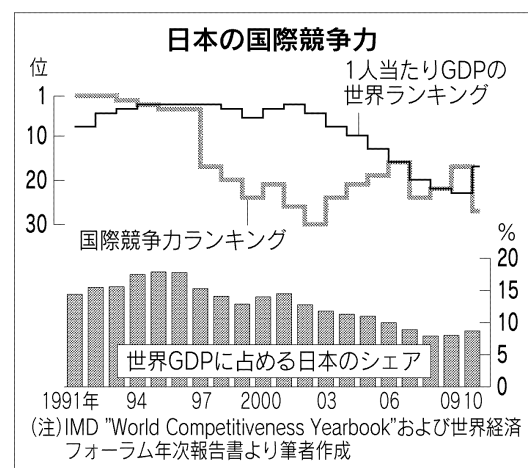
経営は過去志向ではなく未来志向である。では未来に向けて「失われた20年」の呪縛(じゆばく)からどう脱却すべきか。第一に、人材育成を要すべきだ。企業は90年代、それまでのジェネラリスト型人材を否定し、スペシャリスト型人材の育成に注力した。80年代の総合型経営から90年代の自律分権型経営モデルに転換するためである。今後、部

分最適型から全体最適型経営に舵(かじ)を切るには、それを担う人材の育成が焦点(しよつび)の急である。「組織は戦略に従う」とともに「人材も戦略に従う」のだ。一言でいえば、全体最適型プロデューサーを早急に育成すべきだろう。日本企業の競争力低下は、モノづくりの強みに特化し、事業システムを構成する「部分」の強みばかり磨いてきた点に原因がある。それが「利益の単泉化」現象を生み、せっかくの高品質の製品もやがてコモディティ化し、価格競争に追い込まれるパターンに陥った。今後は事業システム全体を構想・設計し、「利益の多泉化」を実現できる人材を育成すべきだ。例えば水ビジネスのような、新興国向けのインフラ事業を展開・成功させるには、膜技術や機械の製造・設計やエンジニアリング、運営ソフトといった「部分」を

の強い権限を与え、全体最適に向け経営施策を次々実行。経営改革として結実した。だがこうした例はまれだった。部分最適化や社員の視野狭さく化は、部門間の連携を阻み、異質な知の融合や新たな知の組み替えを阻止し、ひいては事業や技術のイノベーションの芽をつんだのである。

日本企業は、自分の職務を明確には規定せずに、他の部署やメンバーとの融通むげに

た。いまウチは自部署である。こうして「部分最適化」(個別最適化)が日本中を覆うようになった。



競争力を生まない。また資源の重複を生み、全体効率を低下させる。そもそも「部分最適」ができない会社は生き残れないが、全体最適ができないければ勝ち残れない。

点がある。従来の日本企業の経営スタイルは「事業部運営」が主流だった。それは各事業部の総和で行うものだ。それが過度の部分最適をもたらした。対して「会社経営」とは、事業部の利益を超えた全社最適を実現することだ。著名な経営学者のゲイリー・ハメル氏が「経営の未来」で、業務や製品のイノベーションより「経営」のやり方自体のイノベーションが必要だと説く点に耳を傾けるべきだ。

全体最適システムとして構築できる人材が必要だ。これはチャンピオンを輩出することを意味しない。日ごろ社員が視野狭さくに陥らない仕組み・仕掛けを築くことが大事なのだ。それも「経営」のイノベーションである。第二に、全体最適の範囲を広げることだ。日本企業はすべてで部分最適化したのではない。例外がある。多くの工場は全体最適の思想を取り入れ、見事に製造革新を実現した。残念なのはそこにとどまってしまったことだ。今後は営業、開発、物流など他領域にも広げべきだ。第三に、大企業がベンチャー企業との連携をあまりに怠ってきた点を反省すべきだ。大企業が閉鎖性を解き放ち、躍動感に満ちたベンチャーの起業家精神に触れることはオープンイノベーションへの道を開く。海外企業はその点で先進的だ。世界の医薬品産業の成功モデルであるスイス・ロシュは、早くからバイオベンチャーと連携し、自社にベンチャー精神を根付かせた。最近、電気自動車の分野でトヨタ自動車と提携した。環境変化の激しさが、大企業とベンチャーという旧世紀の二分法を無意味にしているのだ。第四に、既存産業の異業種連合を促進することだ。特定の製品や産業はやがて海外企業に模倣され、過度の競争にさらされる。それを回避するには、既存の業種間の連携・融合を図り、インテグレーションを進める必要がある。その触媒役として期待されるのは総合商社かもしれない。様々な業種を扱い、広範な知識を持つ世界に類例のないビジネスモデルと、モノづくりを強みとする企業の連携に、政府の後押しが加われば、新たな地平が切り開かれる。「産業融合イノベーション」は日本の大いなる差異化戦略となり、「希望の20年」が見えてこよう。