



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 158号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.09.17

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年9月17日号 no.1658  
『脱・大企業病の研究～爆速で第2の創業』より

## 【成長への渴望】

「思うように成長できない」

常々、こう感じている社長さんはたくさんいるのではないのでしょうか。

規模や業種、取り巻く環境は違えど、会社を成長させようと努力し続けている社長の悩みの根幹は似ています。それは、グループ社員5000名を超える大企業となった「ヤフー」であっても同じです。

国内ネット業界で屈指の規模を誇り、好業績を続けるヤフーも創業時のチャレンジ精神がすっかり影を潜め、スピード感の欠如やリスク回避志向を指摘されています。

そんなヤフーが変革に乗り出しました。目指すはベンチャー精神の復活です。巨大ネット企業が第2の創業に向けて、どのような方法を取るのか。

きっと私たち中小・小規模企業にも参考になるはずです。

ヤフーが日本に会社を設立し、サービスを開始したのが1996年のことでした。わずか数名で立ち上げたこの会社は、2012年3月期で連結売上高3020億円、営業利益1650億円をたたき出し、広告とオークション事業を核に、15期連続の増収増益記録を更新中です。

これだけの業績であれば、誰も文句を言わないと思うのですが、文句をつけている人がひとりいます。ソフトバンクグループ総帥の孫正義氏です。

孫氏は、今のヤフーは業績が堅調だが、このままでは凋落の道をたどると考えていました。

「ヤフーはもっと成長できる。もう一度スピードを加速させろ」

孫氏はそう言って、今年2月に新しい社長へ舵取りを託しました。

新しい社長は、宮坂学氏です。

創業社長で16年間ヤフーのトップであり続けた井上雅博氏は、状況を瞬時に分析して指示を出していく論理展開力と判断力がありました。冷静沈着、論理明快な「静」のイメージです。

一方で、新社長の宮坂氏は、「10倍挑戦、5倍失敗、2倍成功」というスローガンに象徴されるように、「動」と言えます。

「自分は井上さんのように事業の成長を冷静に計算できる人間ではない。挑戦の機会を増やして、その中から成功の確度を上げていく」と宮坂氏は言っています。正反対のトップを据えて、ベンチャーへの振り返きを目指します。

宮坂氏は、社内改革の成否は目標設定で決まると考えています。

普段から登山や自転車競技に親しむことから、「自転車なら目標タイムを決めるし、登山ならどの山に挑戦するかを決める。そこが曖昧だと、戦略は立てられない」と言っています。

議論の末決めた目標は、「201X年までに利益2倍」です。どんなに遅くとも、2019年までには営業利益を倍増させようというものです。

2012年の営業利益が1650億円なので、2倍とすると3300億円となります。仮に2019年に達成するとしても、毎年10%以上は営業利益を伸ばしていく必要があります。

では、その目標をどう達成するのでしょうか。

宮坂氏が打ち出した戦略は3つあります。

- ①オンリーワン
- ②異業種最強タッグ
- ③未踏領域への挑戦

の3つです。

端的に言えば、ヤフーの強い分野はさらに強化して伸ばし、弱い分野は自前主義を捨てて他社の力を借りるというものです。

すべてのサービスでオンリーワンを実現するのは不可能です。社内に存在する約150のサービスを、収益やページビューなどを基にしてランク分けを行いました。

ヤフーの利益を2倍にできる中核となるサービス上位5つを最高の格付けとし、それに準じて5つの段階に分類しました。選択と集中です。

最高位にある事業の責任者には、利益を拡大するための大きな権限が与えられます。その一例が、社内の優秀な人材を自由に引き抜き、サービスの強化に充てられる人事権です。

その一方で、他社が圧倒的な優位を持つサービスについては、自前主義を捨て、積極的に提携していきます。

例えば、料理レシピの投稿サイトである「クックパッド」、飲食店紹介で圧倒的なユーザー数を誇る「食べログ」との提携です。

両社のサービスをトップページで紹介し、これまで展開してきた自前のサービスは徐々に縮小していきます。

また、利益を倍増させるためには、新規事業も必要です。

インドの携帯最大手との提携をきっかけにインドでの拠点開設、宮城県石巻市に「ヤフー石巻復興ベース」という事業拠点の開設のほか、総額10億円のファンドを立ち上げました。国内の有望なベンチャーを発掘し、将来の事業連携を見据えた有望な企業の発掘・育成に本腰を入れて取り組みます。

これらの戦略を社員に伝える方法にもこだわりがあります。

「課題解決」「フォーカス」「爆速」「ワイルド」「スマホファースト」という5つの短い言葉を繰り返すことで、社員への浸透を図っています。

ヤフーのような好業績の企業が改革に乗り出す動機とは、どんなことが考えられるでしょうか。

それは、成長への渴望です。

ヤフーにはヤフーの渴望があり、私たち中小・小規模企業にも、それなりの渴望があります。

たとえ下世話な響きになったとしても、もっと稼ぎたい、もっとリッチになりたい、もっとモテたいといったギラギラした渴望があってもいいのではないのでしょうか。

私たち中小・小規模企業やベンチャーなら許されるからです。