



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 214号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.11.4

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2013年11月4日号 no.1714
『会社の寿命～老化を防ぐ3つの処方箋』」より

【昨日と違う答えを出せますか？】

「会社の寿命は30年」なんてことをしたり顔で言っていましたが、その根拠を問われると、実は答えられませんでした。

この言葉、正確には「企業が繁栄を謳歌できる期間」が30年であるとのこと。しかも、偉い経済学者さんが言ったのではなく、日経ビジネスが1983年に主張し、それが反響を呼んで巡り巡った結果、「会社の寿命は30年」と言われるようになりました。

1983年当時の会社の寿命の計算方法は、1890年代以降、ほぼ10年ごとに、売上高や総資産額から「当時の旬の企業100社ランキング」を作成し、1つの企業がランクインしてから圏外に姿を消すまでの平均滞留期間を「繁栄を謳歌できる期間」と定義しました。

これを、最新の調査として上位100社の平均滞留期間を算出したところ、その期間は18年となりました。

会社の寿命は確実に短命化しています。1983年以降、経済環境は急速に変わり、バブル崩壊、リーマンショック、デフレ不況など、様々な試練を経てきました。

会社の短命化は、会社の老化のスピードが上がったとも言い換えられます。今週は、会社がいつまでも若々しくいられるにはどうしたらいいかについて、考えていきます。

先月、IT企業の「グリー」が創業9年目で希望退職者の募集を始めたことが報じられました。募集枠は、正社員200人で、全従業員数の約1割に当たります。

グリーと言えば、言わずと知れた2000年代に最も輝いたIT企業のひとつです。2004年に創業し、2007年にソーシャルゲームのサービスを開始して以降、売上高が5年間で3億円から1582億円になるという爆発的な成長を遂げました。

それが昨年5月、販売手法の「コンプリートガチャ」が景品表示法違反に該当すると消費者庁から指摘を受けると風向きが一変し、2013年6月期の決算は、売上高が前年比3.8%減の約1522億円、経常利益が同35%減の約532億円と上場後初の減収減益に陥りました。

1999年に設立後、SNSで急成長し2006年に上場を果たした「ミクシィ」も苦戦をしています。売上高は2011年をピークに下降し、2014年3月期は純損益が26億円の赤字になる見通しを発表しています。

寿命が縮んでいるのはIT業界だけではなく、デフレ不況下で低価格競争が続く小売業、公共事業削減にあえぐ建設業、製品のコモディティ化により付加価値が激減した家電など、各業界も輝き続ける

ことができるような環境にありません。かつて日本が世界に誇った半導体事業も、今や典型的な短命産業のひとつとなってしまっています。

会社が成長すれば、まず社員の数や事業の数が増えます。その結果、組織の運営が複雑化し、社員の個性も均質化していきます。

その分かりやすい弊害が、定例会議や承認プロセスの増加、組織の縦割り化や手段の目的化、減点主義評価の蔓延などであり、これらは、当然のことながら、経営効率を悪化させることで、会社を老化に導くこととなります。

では、この会社の老化を防ぐには、どうしたらいいのでしょうか。

会社のアンチエイジングには、「創業者視点」、「顧客視点」、「共創視点」といった3つの視点を取り戻すことであるというのが、今回の特集の主張です。

ひとつ目の「創業者視点」とは、事業を取り組むに当たり、自らのリスクを取って苦労を重ねながら起業した創業者と同じ目線を持つことです。

創業者と同じ目線が持てなくなると、自社のコア事業強化のための長期的投資をする姿勢がなくなっていきます。目の利益の確保にやっきになり、マザー工場や基礎研究など事業の永続に不可欠な「会社の体幹」におカネが流れなくなり、近視眼的な経営に陥っていきます。

ふたつ目の「顧客視点」とは、利益やリスクよりも顧客を優先する姿勢のことを言います。

日本企業は、合理化や効率化を優先し、長期的に顧客視点を置き去りにしてきました。カネボウの白斑問題やレストランメニューの誤表示問題などをみれば、それがどの程度のものかわかります。

顧客視点の喪失は、製品事故や隠蔽事件にだけ表れているわけではありません。ネット通販サイトなどを利用すると、大量のメールが届く、居酒屋で食べたくもないお通しが出る、携帯電話の契約体系が複雑すぎる、ネット上のパスワードが極端に複雑すぎる、といった、販売や開発など日常的な企業活動においても顧客視点をなくしていることが多々見受けられます。

これらは、顧客よりも利益が優先されていたり、何かあった時、万一にも自社が不利益を被らないように考案された仕組みであったりと、顧客のことを考えて作られたものではありません。

みつ目の「共創視点」とは、すべてを自前で創るのではなく、外から人や技術を借りて共に創り、時間やコストを節約することを言います。

テレビ事業の付加価値向上を図った「シャープ」は、液晶テレビ生産を国内で垂直統合しました。自社製パネルのノウハウをブラックボックス化したところ、液晶パネルを自社のテレビのほか、他社にも広く供給する水平分業を追求したサムスン電子などの韓国勢にやられてしまいました。

すべての事業には寿命があり、会社の永続には次の商売の種を作り続けることが必要です。それが自前で用意できなければ、その種を買えばいいのです。つまりは、M&Aです。あるいは、有機的連携を通じた外注化です。

取り巻く環境は日々変化し、消費者は気まぐれで、新たな競合が次々と参入してくるマーケットにおいて、これまで勝ち続けてきたからといって、同じ考え方、同じやり方、同じメンツで明日も勝てるとは限りません。土がついて、「あれ、おかしいな」と思った時は、既に遅いのです。

日本電産の永守社長はこう言います。

「組織と言うものは、ある意味、慣性の法則がある。どんな組織も昨日までの判断や決定に似た判断をしがちになるものだ。成功体験が正しい判断の邪魔をするということがあるのだろう」

皆さんは、昨日と違う答えを出せますか？