早稲田大学ビジネススクール 教授
山田英夫

やまだ・ひでお●1955年生まれ。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了（MBA）。三菱総合研究所にて大企業の経営戦略、新事業開発のコンサルティングに従事。89年早稲田大学に転じ、現在、早稲田大学大学院 経営管理研究科（ビジネススクール）教授。豊富な企業事例を踏まえ、実社会で"使える"理論の策定と実践を目指す。専門は競争戦略論、ビジネスモデル。学術博士（早稲田大学）。アステラス製薬、NEC、ふくおかフィナンシャルグループ、サントリーホールディングスの社外監査役を歴任。『ビジネス・フレームワークの落とし穴』（光文社新書）など著書多数。

Special Interview Ⅱ
～企業の現場から～

「本業転換」で未来を切り拓いた企業に見る改革の本質

不透明さが増す時代、多くの企業では、既存の枠組みや固定概念を壊し、新しい価値を創ろうとしています。早稲田大学ビジネススクールの山田英夫教授に、自己変革することの意味について伺いました。

当たり前を疑うことでたどりつく問題の本質

「当たり前すぎて、深く考えたこともない」。組織に長くいると、そういうことが意外と多いものです。例えば、「門があるから鍵をかける」というのは当たり前のことかもしれません。しかし、「なぜ鍵をかけるのですか？ 誰かが入るといけないから？ それとも勝手に出られてはまずいから？」と尋ねると、「えっ」という表情をされます。

新人なら「なぜ」「何のために」と聞くことが許されても、いつまでも同じような質問をしていると、「まだ、そんなことを聞くのか」と怒られるでしょう。そのため、質問がWhyからHowへ変わっていくことが普通です。ところが、そこに落とし穴がある。

私は、ビジネススクールで教鞭をとる前、三菱総研にいました。コンサルタントの特権とは、まさにWhyという質問ができることです。「なぜこの事業をしているんですか？」「どうして止めないんですか？」と、社員が考えもしなかったことや、タブーになっていることも堂々と聞ける。「何でそんなことを聞くのか」と煙たがられもしますが、案外、そういうところに改革のヒントが隠れているもの。かつては意味があったのに、次第に形骸化し、意味を見失うことも多く、本質に立ち戻るこ

取材・文／堀水潤一　撮影／平山 諭

部外者が発する「なぜ?」の中に、案外真実は隠れている

存在がいても良いのかもしれません。

もちろん会社と学校は違います。けれど組織である以上、似ている部分も多いはず。私のようなビジネスの専門家が教育について語るのは気が引けますが、以下、そういうスタンスで隣の芝生の話をしたいと思います。

本業からの転換も辞さない急速な社会変革が起きている

社会は急速に変化しています。こうしたセリフは昔から言われていましたが、スピードが違います。ブラウン管から液晶を経て有機ELへの進化を挙げるまでもなく、技術革新のスピードは指数関数的に増しています。

そうしたなか企業は、祖業あるいは本業を転換してまで、変化に対応しています。祖業を変えた例は、寝具のエアウィーヴ(元はプラスチック射出成型機メーカー)、化粧品のDHC(元は翻訳会社)など枚挙に暇がありません。

ただし、新興企業が比較的規模が小さい時期に事業転換することは容易。問題は、成熟した大企業による既存事業からの撤退や、別事業への転換です。現実に大きな売上があり、ステークホルダーに対する責任もあるため、困難は桁違いとなります。

そのようななか、劇的な転換で知られるのが富士フイルムです。写真フィルムで世界シェアを競っていた同社は、デジカメ普及後、化粧品、医薬品分野へと舵を切りました。

こうした成功例がある一方、転換がうまくいかず倒産した企業もあります。詳しくは拙著『本業転換』(**右図**)に譲るとして、ここでは同じ業種、規模でありながら異なる運命をたどった企業の明暗を分けたポイントを

▼転換のタイミング(when)

▼何を新たな事業の柱としたか(what)

に絞って説明しましょう。

本業(売上高の50%以上を占めるセグメントと定義)の転換を行った結果、未来を切り拓いた存続企業と、うまくいかず倒産した企業の違いは何か。同様の業種・規模である、富士フイルムvs.コダック、ブラザー工業vs.シルバー精工、日清紡vs.カネボウ、JVCケンウッドvs.山水電気の4組を比較・分析した結果、明暗のポイントして浮かび上がってきたのが、when(転換のタイミング→余力のあるうちに決断したか)とwhat(何を新たな事業の柱としたか→得意分野を活かしたか)。本業転換に成功した4社(図右上)と、判断が裏目に出た4社の違いについて、早稲田大学ビジネススクール修了生の手嶋友希氏の事例研究を基に、山田教授が共著『本業転換』(KADOKAWA)で詳しく解説。

とができるからです。

コンサルタントは、幅広い業種に明るいという武器もあります。「鉄鋼」と「食品」では社員が読む新聞は違いますから、例えば今、起きている問題が別の業界では10年前に解決していることを知りません。そうしたことをヒントとして伝えることもできるのです。

ある事象を別の既知の事象に当てはめて類推することをアナロジーといいます。問題解決において有効なことから、企業研修でも異業種からの学びを重視しています。多くの企業が社外取締役を増やしているのも、外部の知見を自社に活かすため。そう考えると、学校にも社外取締役のような

順調に見えるときこそ変革をそれができるのがトップ

スポーツの試合では「勝っているときは戦術を変えない」というセオリーがあります。企業も同様、本業が安定しているときは、あえて変革しようと思いません。仮に、本業に陰りが見えたとしても、衰退は波動をもって忍び寄るため、「一時的なもの」「ここさえ凌げば」という「成熟の認識」もあって、二の足を踏みがちです。

しかし、早めに手を打たなければ次第に選択肢は減っていきます。焦ったときには気力も体力も低下している状態に。さりとて、好調なときに動こうとしても、賛同者は少ないという

ジレンマを抱えます。

ということは、トップダウンしかないのです。ともすればゆでガエル状態にある組織に危機意識をあおれるのは、先見の明をもち、「逸脱性の特権」という、人と違うことをすることが許されたリーダーの役割です。

ただし、組織は一直線に成長するものではなく、成長と停滞を繰り返すもの。ここぞというときの決断はトップダウンで行うとしても、それが続くと、風通しは悪くなり、組織のモチベーションは低下します。先ほどまで推進力となっていた上からの力が、今度は新たな障害になるわけです。そこを克服するには、リーダー自身がスタイルを変えるか、協調型のリーダーに代替わりするか。いずれにしろ組織の成熟段階に応じて、リーダーシップのあり方を変える必要があるのです。

限られたリソースのなかで得意分野を最大限活かす

本業転換の明暗を分けたもう一つのポイントは、「何」を新たな事業の柱としたか。存続企業の特長は、ゼロベースで新しいことを始めたのではなく、それまで培ってきた得意分野を最大限活かしたことです。化粧品に進出した富士フイルムの場合、写真の色あせを防ぐ抗酸化技術はアンチエイジングに、ナノテクや乳酸化技術は肌への成分浸透に応用。そもそも写真フィルムの主原料はコラーゲンですから、一見関係ない分野に見えて、基礎レベルでは完全につながっていたのです。

ただ、長く内部にいると、自分たちの強みは自覚しづらいもの。例えば、成田空港は現在、免税店などにおける物販収入が飛行機の着陸料等を上回っているのですが、民営化以前、そこはただの通路でした。自社の強みを活かしきれていなかったわけです。

異動して初めて元の職場の良さがわかるということもあるでしょう。

そのため折に触れ、「自分たちの組織にはどんな強みがあるのだろうか」と棚卸しをしたり、外部の目にさらしたりすることで、強みを伸ばしていく必要があると思います。

「当たり前」を疑い、よりよいルールをつくる主体に

企業と学校は似ている部分もあると述べましたが、教職に就く人は志が違うと感じています。損得で語らず、顧客迎合もしません。生徒に嫌われようが、将来を思い厳しく接する。明日の治癒のために今日の苦しい検査を強いる医療人同様、信念をもって人と向き合っているように感じます。

そのうえで高校に期待したいことがあります。それは、決められたルールに従うだけの「ルールテイカー」ではなく、ルール自体をつくる「ルールメイカー」を育ててほしいということです。

日本人は国際規格やデファクトスタンダード（事実上の標準）をリードすることが不得意。マイクロソフトのような企業が力でルールをつくるアメリカや、数を頼りに国際機関で公的標準を決めていくヨーロッパとは対照的です。

さらに言えば、環境基準が厳しいドイツのような国が「××が2％以上含まれる製品は輸入禁止」と決めたとします。すると日本は1・9％の製品を作ろうとする。「ここまでなら許される」という理解の仕方をするのです。相手は、線引きせざるをえないから2％としただけで、1・9％を歓迎しているわけではありません。企業努力と言えば聞こえはいいですが、これでは国として尊敬されないでしょう。

「ルールテイカー」ではなく「ルールメイカー」になるために

誰かがつくったルールや「当たり前」に疑問をもたず、従うだけでは世界で勝てません。与えられた問いに対して、どのように（How）解くかという教育だけを続けていたら、いつまでたってもルールテイカーのまま。

そうではなく、今あるルールに問題はないか、「当たり前」というが本当にそうかと疑い、そうでないならば、よりよいルールをつくる主体になってほしいのです。その意味でも、Whyという質問を繰り返すことは極めて大事。当事者として、学校という組織をよりよいものに変えていくための第一歩にもなると思うのです。