



大企業における ビジネスプロデューサーの創造

秋山 進 (あきやま・すすむ)

国際大学 GLOCOM 客員研究員／プリンシプル・コンサルティング株式会社代表取締役

ビジネスプロデューサーの枯渇

大不況が世界を覆っている。企業は一斉に減産に走り、あらゆる無駄をカットし、やめられるものはすべてやめようとしている。

しかし、これでは将来がない。特に人口が減少する国内を相手にしているビジネスは先細りが確実である。それに対し、ある企業は海外ビジネスに注力する。しかし、世界レベルの競争力のある商品・サービスというのがそれほどあるわけではない。当たり前のことだがハードルは高い。

企業によってはM&Aに走る。しかしM&Aの成功率もまた低い。7割は失敗と言われる。せっかく買収したのだから統合効果を出そうと苦労しているものの、シナジー効果がないまま途方にくれている企業も多い。

そんなことから、不況の底が見えてくるころには、新規事業に挑戦しようという空気が出てくるだろう。そのとき多くの企業が厳しい現実気づかされる。投資に回すお金は用意できても、新しい事業を作るビジネスプロデューサー (BP) 人材が社内にはいないのだ。

まずボードメンバーに事業開発の経験者が少ない。取締役会の席に、40代で事業開発を成功させた人が何人かは座っていてほしいものだが、取締役たちが40代であった90年代は“失われた10年”である。むしろリストラに腕を振るった管理系の人たちが出世したのだ。取締役クラスに事業立ち上げの辛さと面白さを経験した人がいない企業の新規事業は悲観的にならざるを得ない。勘どころがわからないから無用なプレッシャーをかけ、間違った尺度で成否を測り、BPをつぶしてしまう。

また、現在30代後半から40代前半の脂の乗りきった中堅社員にも、事業開発の

経験が乏しい。若手として失敗を恐れずに挑戦できたITバブルの時代には、やる気のある人は社外に出て自分の力で挑戦した。社内にはいなくなってしまったのである。

本業回帰の掛け声もあり、ちょっとした差別化商品の開発経験はあっても、難しい新規事業に挑んだ経験を持っている人は大企業にはほとんどいないのだ。そうすると、新規事業に挑戦しようにも、挑戦の仕方すらわからないところからのスタートとなってしまう。

プロ志向の高まりで皆が何かの専門家になり、自分の世界から外に出たがらないことも影響を与えている。BPは、何もないところから仕組みを作り上げるという専門性を持つのだが、それは数限りない多様な技術（たとえばプロジェクト運営、マーケティング、説得術など）の総合芸術のようなものである。習得する難易度が高いうえに成功する可能性も低い。労働市場においては、経理や人事の専門家といったほうがわかりやすく成功事例も多いから、得体の知れないBPを目指す人はほとんどいなくなってしまったのである。

ビジネスプロデューサーの仕事——自社の資源の上手な利用

では、大企業におけるBPとはどのような仕事で、このような人をつくるにはどうすればよいのであろうか？

BPは、顧客が感じるであろう価値を定義し、手持ちの武器（技術や人材などの経営資源）を使ってその価値を構築する企てを行い、実際に動く仕組みを作り上げ、最終的にはその仕組みが恒常的に動き改善されていく人の行動システムを完成させる。大事なことは、自律的かつ連動するシステムとして必要なすべての要素間関係をつなぎきることである。

ただ、ここまではベンチャー企業の経営者とも共通する。

大企業におけるBPは、会社のリソースを使いやすいところがベンチャー企業とは違う。たとえば、生産は自社工場を使うだろうし、商品の販売は既存事業の

秋山 進(あきやま・すすむ)

国際大学GLOCOM客員研究員、プリンシプル・コンサルティング代表取締役、株リクルートにおいて、就職サイト事業（現リクナビ）や技術移転事業などを企画。独立後は、コンピュータによる能力測定事業、コンプライアンス関連事業などを手がける。GLOCOMではビジネスプロデューサーの行動研究を行っている。著書に『プロマネの野望』（翔泳社）、『それでも不祥事は起こる』（日本能率協会マネジメントセンター）、『インディペンデント・コントラクター』（日本経済新聞社）など。



Graphic No. 4-1

販売チャネルを利用することになるだろう。大変ありがたい話である。すでに使えるものがいろいろあるのだから。

しかしここでBPは、既存事業によって作られてきたビジネス遂行上の価値観と、自分が起こそうとしているビジネスが要求する価値観とのせめぎ合いを経験し、悩まされる。

大口のお客さんを対象にした受注型生産が得意な企業で大量生産型の商品を作ろうとすると、最も重要な役割が設計から生産に移動する。生産しやすいように設計してもらわなくてはならないのだが、設計が偉く生産はそれに従属するといったこれまでの価値観に慣れた人たちはなかなか許容しない。売上高志向が強く力のある営業ラインだと、顧客にとって価値があっても安い商品は売りがたがらないことが多い。むしろ極限まで値段を上げたほうが、販売店向けにはずっと売れたりする。しかし、その価格の高さは最終ユーザーに転嫁されるから、結果的に在庫の山を築き失敗することになるかもしれない。いずれにせよ、これまでのビジネスが社内に植え付けた思考回路や行動パターンはそう簡単に変わってくれないのである。

たとえば、その昔、ソニーがゲーム機のプレイステーションを、発売から半年足らずで1万円も値下げしたことがある。このことが社内で大問題を起こしたと言われている。

「ソニーの製品なのに、ものを変えないで、値段を下げるなどということは、あってはならない。ソニーの歴史の中で、同じ製品を売っている途中で、値下げしたことなど一度もない」

(『久多良木健のプレステ革命』★1より)

この際、BPである久多良木氏の側では、ゲーム機はソフトとハードで総合的に収益ポートフォリオを描くので、時間とともにハードはどんどん値下げしていくのが正しい姿なのだという認識があった。しかし、この考え方はAVや家電流通の商習慣とは大きく異なる。ソニー本社からは、前代未聞だとの強硬な批判が吹き出したのである。今では、ゲーム機をより多くの人に配ってさえしまえば、それを使って遊ぶソフトを一定数は必ず購入してくれると誰でもわかるのだが、その時点ではAVハードを売ることに慣れた当時のソニー本社からは、この件でトップの解任の声まで上がったのである。これは既存事業が作り出し機能している価値観が、新規事業の推進に制約となる代表的なケースである。

したがって、BPは盲目的に自社資源を使うのではなく、自社資源利用のメリットとデメリットを計算し、メリットだけをかすめ取るようにしなければならない。これができない場合は、むしろ外部を使うほうが良い場合もあるのだ。



既存事業のリソースを使いながら作る事業は、改築と増築を重ね、渡り廊下でつながれている温泉旅館のようなものだ。新館につくった豪華なスイートルームの造作は素晴らしくとも、名物の露天風呂は離れたところにあり、豪勢な食事も厨房から運んでくる間に冷めてしまっている。顧客に最高のサービスを提供できるような事業システムができていないのである。

とはいえゼロから土地を買収し、建物を立てるとなると、お金も時間もかかる。BPは、自分たちが顧客にとって最良の事業システムをいまだ構築できないことを十分に自覚しつつ、場合によっては露天風呂だけは新設するような決断をしながら、とにかく最初のビジネスを立ち上げ、競争に勝ち、成功していると会社に認識させなければならない。そうでなければ追加投資が受けられない。最初さううまくいけば、だんだん自分たちに都合のよい最適な事業システムを作る可能性が生まれてくる。新館だけで十分に回っている旅館に変えてしまうのである。この場面においては、BPの社内に対する印象管理や腕力が大事になってくる。

新規事業開発の評価基準

新規事業の成功・不成功に関しては、どの会社でも大変情緒的な評価がなされている。

まずゼロからのスタートであるから、本業と同じ尺度で測って良いわけではない。たとえば、売上3,000億円の企業において、既存の商品が100億円新たに売れるということと、新規事業で10億円売れたということのどちらが価値のあることなのかについて、自信を持って答えられる人はいないだろう。新規事業の評価というのは、どのようにでも解釈され得る脆いものなのである。

したがって、ここにおいては、新規事業の作り出した売上が大変優れたものであり、将来に期待を抱かせるに十分なものであると認識をしてもらう印象管理をしなくてはならない。では、これはどのように成し遂げられるのだろうか。

結局のところ、新規事業の評価は、事前の期待値との差異でしかないのである。既存事業であれば、競合とのシェアや成長率、収益率などいろいろな観点から総合的に判断することができるが、新規事業の場合、市場はまだ小さく、利益が出るのは先のことであり、使った費用も少なければ良いというものではない。ましてやビジネスモデルが異なり収益構造が違えば、その良し悪しを判断する能力を持つ人などいないのである。



Graphic No. 4-2

080203jun3

そうすると、結局、BPがトップに対し、事前にどのような約束をしていたか、その基準に照らして上回っているか、下回っているかどうかだけが問われるのである。

ここでBPは思案しなければならない。経営に対して最初に約束する数字(特に売上や利益)はできるだけ小さくしたほうが、成果があがっているように見えるので、そのように作り込みたい。一方、ある程度大きな数字でなければ、事業推進のゴーサインがもらえない。たとえば、会社によって新規事業に求められる最低限の大きさというもの(例として5年後に最低100億円規模になる)が何となくコンセンサスとしてあるなら、それは上回らねばならない。ところが過去に作られた基準に合うような、そんなうまい話はそう転がってはいない。経営陣は自分では考えられないにもかかわらず、50億円のプランを出せば「面白くない」「小さい」といつてつぶしてしまう。

そういったことからBPは、不可能かもしれないことを十分に承知のうえで「100億円いけます」と数字をでっちあげるか、やはり「そうはいっても現実的な50億円」で押し通すか、思案しなくてはならない。

まず50億円で押し通す場合は、50億円が会社にとってすでに十分価値のあるサイズであることを経営陣に説得しなければならない。これは本来、BPの役割ではない。ビジネスの説明と会社の価値判断基準を変えるべきだということを同時に言うことは、自分のためにルールを変えることを要求しているようで、見た目も悪くまず賛同は得られない。50億円のビジネスプランはまず承認されない。窮余の策として、サイズは50億円でもその先に大きな市場がある可能性を示唆する方法や、このビジネスをすることで得られる経営資源(技術やチャネル)が次の大きなビジネスの可能性を生み出すことを強調するといった方法もある。しかし、こういった話は懐疑的に見られる。

嘘でもいいから100億円の未来を描いた事業計画を出すという方法は、どんな結末になるだろうか。こういった場合にBPが作る計画書は、1年目、2年目の数字は低く、4年目、5年目に急速に事業が伸びるグラフを書くものと決まっている。はじめの3年間程度はとにかくビジネスの延命を図り、その間にホームランになる企画を考えたり、他社との提携などでビジネスの土俵を変えてしまう作戦を考えると方法だ。しかし、もともと無理な計画であるために、だいたい途中でつじつまが合わなくなってしまう。50億円ならば達成できたかもしれないのに、無理をしたため大失敗に終わる可能性が高い。

かくしてBPは袋小路に入ってしまうのである。

新規ビジネス成功のために会社がすべきこと

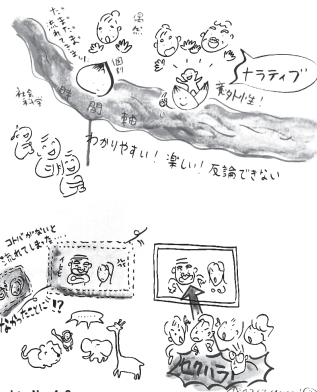
このようにBPは、顧客を獲得するための商品やサービスの向上に力を使うべきところを、プロジェクトの成立と防衛に大きな力を使うことになる。

しかも困ったことに、昨今の成果主義は短期的な評価を積み重ねる。継続的に成績が良かったものは順調に出世する一方、新しいビジネスを作り出そうとするものは、しばらくの間成果が出ないから出世が遅れがちになる。3年後に成果が出ればよいが、それにしても既存事業のサイズと比べれば微々たるものである。会社から評価されるとは限らない。たとえ5年後に100億円のビジネスを成功させたとしても、どれだけの評価が得られるかの保証がないのである。結局、大企業において新規事業に取り組むインセンティブは極めて低く、割の合わない仕事となっている。これでは誰も新規事業を真剣に考えるはずがない。

こう考えていくと、事業開発に関して会社がすべきことは、まずは障害の除去である。栄光の過去から来る高い評価基準を大幅に下げ、それなりに可能性があるビジネスであれば、積極的に挑戦させてみればよいのである。また、ファイナンス理論での投資尺度を厳格に運用することにもあまり意味がない。NPV（正味現在価値）だのIRR（内部収益率）だの言っても、それに合わせてとりあえずの数字をスプレッドシートに書き入れているだけなのだから。むしろ、そのような数字合わせの勉強と儀式に時間をかけるよりも、顧客候補のところに出かけて議論する時間を増やすように指導すべきなのである。人材開発のために巨額の研修費用を出している企業であれば、それらを大幅に削ってリアルなビジネスにチャレンジさせればよい。たとえ失敗しても、お勉強ごっこよりもよっぽど能力が身につく。30億円でも10億円でもリスクとリターンを考慮してやらせてみればよいのだ。

ただ重要なのは、期間を決めてダメだったら強制終了させること。その昔、雇用対策の名のもとにダメな事業をやり続け会社を傾かせた歴史的な記憶が多くの企業にはある。これを繰り返してはならない。より多くの突然変異を起こし、生き残りそうなもの、いけそうなものに大きな投資をし、ダメなものは延命させずに終了させないといけないのである。

また、新規事業に取り組む人たちに対して、成功したらそれなりに偉くなるような人事制度をインストールしなければならない。人事の世界には公平性が大事だという考え方がある。そんななかで、いきなり二段階特進などを取り入れれば公平感がなくなるという反論を受けるだろう。しかしながら、本来数年単位で見



Graphic No. 4-3

るべき新規事業開発に既存事業の短期評価を割り当てている現在の仕組みは、野球のルールでサッカー選手を測定しているようなものだ。とても公平性が担保されているとは言い難い。人事考課にこだわる人は事業開発には向かない傾向があるが、せめてトータルで損をしないくらいの配慮はすべきである。

さて、上記二つを行うことで、事業開発のための環境が整備されてくる。あとは、プロデューサーの卵を集め、情報交換し、協力し合い、そして小さくてもいいから成功体験を持った人を多くつくっていくことである。そしてビジネスを成功させる文法を習得した彼/彼女が切磋琢磨するなかで、はじめてホームランを打つ者が出てくるのだ。そして、会社の中でBPがスターであるという位置づけを作っていく。

ここまでを持ってくるには時間がかかる。しかしながら、だからといって他社の模倣ばかりしては、いつまでたっても自分たちで事業を生み出す力を持ってない。新規事業開発のためには、まずBPをつくり出すところから始めなければならないのである。

註

★1——麻倉怜士 [2003] 『久多良木健のプレステ革命』ワック文庫