

僕がプロ経営者になれた理由

～変革のリーダーは「情熱×戦略」

日本マイクロソフト会長 樋口 泰行

{ 私が5回転職した理由 }

日本では2020迄に離職(転職)を考えている人は全体の52% 世界全体では66% 英71% 米64% 転職を選ぶ際の決め手は報酬以外で「適正なワークバランス」が最も多く、次に「昇進・リーダーになる機会」だが日本では今でも「仕事に意義を感じること」が多数だ。

1980年松下電器産業に入社、89年ハーバード大学経営大学院(MBA)入学、91年卒業・復帰、92年ボストンコンサルティンググループ(BCG)入社、2002年ヒューレットパッカー(HP)との合併～03年日本 HP 社長、05年ダイエー社長、07年マイクロソフト(日本)入社・代表取締役 COO 08年同社代表執行役社長、15年日本マイクロソフト会長、この間一貫してあるのは興味を持ったテーマがあれば勉強して次なる目標を探し続けてきたこと・資格を取る事、周囲の人が「凄くないか」と褒めてくれることが嬉しかった、通訳学校にも自費で有名校 2 校に通った、MBA では生き残るだけに必死であった、本社に戻ると MBA で学んだこと生かされない窮屈感から BCG を選んだ、しかしコンサルタントに飽き足らずもっと暴れてみたいとアップルに入ったがスティーブ・ジョブズが復帰する前で会社には敗北感や限界感が漂っていて、これからはウインドウズの時代だとコンパックに転職～アップルはその後ジョブズが復帰して、又蘇った。

{ 愚直浪花節で歩んだダイエー社長 }

ダイエーの再建を進めていた産業再生機構、アドバンテッジパートナーズ、丸紅の三社から是非にこの話だった、HP では本社も日本の役職員も猛反対だったが国のプロジェクトでもありお役に立てるならとチャレンジしようと思った。

実際にダイエーに入ってみると目の前にはリスクの塊が～ゴロゴロ～していた、現場は既にリストラ疲れ、こういう状態ではトップとしての意思を明確にして一人でも多くの従業員と共有してもらおう愚直な行動しかなかった、閉店する店の閉店日には一人で訪れて「申し訳ありませんでした」と頭を下げる、電話会議をオープンにしてトップの声を聴いてもらう、店長に電話をかけまくる。

断絶した組織を縫い合わせる為に「新鮮野菜宣言」で部門横断の直轄プロジェクトに挑戦した、それまで顧客は野菜をひっくり返して裏側を確認していたがそのまま買い物かごに入れて下さり「ダイエーでは野菜を買わない」

と云っていたパート社員も業務が終わると買って帰るようになり、お客様日からの「この前のレタスは美味しかったわ」と何気ない一声が現場に自信を取り戻させ、お客様に満足を提供するという夢と喜びを覚まし新たな好循環を生んだ、人を動かすには戦略や論理ではなく一緒に歩いてくれると実感できるリーダーの心こそ人を動かす、自分が体を張って覚えたものでなければ経営リーダーは人を動かさない。

{ なぜ外資系の「プロ経営者」として結果を出せたか }

日本的なウエットな営業とアメリカナイズされたロジカルでタフネゴシエイトの二つの能力が求められる、従って外部との色んなリレーションシップに長け、内部のハイスピードで優敏性の高いオペレーションとを両立できている状態を保ち続けなければならない。

自分が自分がという考え方つまり自分のキャリアや待遇が大事でそれが個人主義的な考え方の中で終始しているタイプは二流。

{ 今、日本で突出した経営リーダー }

京セラ～稲森和夫、日本電産～永守重信、ユニクロ～柳井正、ソフトバンク～孫正義、米国ではアマゾンのジェフ・ベゾス、スペースX・テスラモーターズのイーロン・マスク、マイクロソフトのサティア・ナデラ等のはち切れんばかりのエネルギーで未来を切り開こうとしているリーダーがいる。

{ 頑張っても何ともならない時代がやってきた }

マクロで見ればグローバル化など以上に重要な課題は世界各国が「人口オーナス期」に突入している事、人口オーナス期とは「人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態」でオーナスとは「重荷」や「負担」を意味、つまり少子高齢化が進んで従属人口の清算年齢人口に対する割合が高まる時期(生産年齢人口が多いのを人口ボーナス期)日本は1990年代初めに人口ボーナス期を終えオーナス期に入った。

独・仏・英も既にオーナス期に入り、中国も201年頃、シンガポール・タイ・ベトナム等も10年代半ばにオーナス期に入っている。

インドでは人口ボーナス期が2040年頃まで続く予測、ボーナス期は人口が増え労働力豊富で成長力は増し市場も拡大、新商品も生活に便利と、どんどん売れ新たな市場創造にもなり雇用も終身で確保、年功序列で給与も増える。

一方オーナス期に少子高齢化で労働集約型産業は成立せず高学歴により頭脳労働の比率が増す、大量生産モデルは成り立たず、生活道具はもう十分だから売れない、生産性低下で終身雇用も年功で給料上げも難しく、働く人より支えられる人が増えるから社会保障は拡大し、貯蓄率は低下し、投資率が低下し結果的に成長率を引き下げる。

オーナス期の対策としては ①社会保障を整備して世代間格差をなくす ②女性や高齢者の雇用を促進して労働力を高める

③労働生産性の向上を講じて成長率を維持するなど提案されている。

{ 実は本当に危機だとは思っていない経営者たち }

ダイエーでその末路を嫌というほど目にしてきたが多くの経営者は「変わらなければいけない」と云われるが「どう変わらなければならないか」「そもそもどうして変わらなければならないのか」を心底の所で深く自覚している経営者は多くないように感じる。

日本は変革が難しい状況の会社システムに陥っている、他社の40歳前後の働き盛りの人達と話していて「会社を変えようとしても話を聞いてもらえない」という不満を何時も聞かされる、経営トップ自身が「他社は此処までやっているのか、このままでは本当にまずい」と青ざめるような強烈なショックを受けない限り、変革への取り組みは本物になっていない。

オーナス期とは事業の構造的変革や事業再生が繰り返し求められる時代だ！

{ 変革に乗り遅れれば今の生活は保障されない }

オーナス期の成熟した経済社会ならではの現象面でリーダー論の視点は「一人ひとりがリーダーとしての資質を備え、組織文化として醸成しなければオーナス期は生き残っていけない」と考えている。

「いつまでもあると思うなお金と余裕」の状態が必ず出現する、そこがオーナス期の社会の厳しく怖い一面である、オーナス期には頭脳労働のウエイトが高まり、イノベーションを起こして付加価値の高いアウトプットを出すために、女性や高齢者が働きやすい環境を用意したり、民族や宗教・文化を超えて協調してビジネス競争を勝ち抜くこと(=ダイバーシティへの取り組み)

女性が活躍していたりダイバーシティに熱心な企業は例外なく世の中の変化にも感度が高いと思う、その例は資生堂で女性の管理職比率も30%近く、子育てとキャリア育成の制度も日本企業のベンチマークになるものばかりだ。

{ 自己完結できなければリーダーになれない }

悩みを聞き、問題の本質を見抜き「今から思えば若い時にはこうすればよかった、君はそこから始めてみなさい」という進化の種を受け渡せるか？ここがリーダーのリーダーたる所以になる年齢や性別に関係なく耳を傾けられるダイバーシティと包容力が必要。

{ 再編が当たり前になる時代 }

日本企業に絡む M&A は年間 2 千数百件規模の多さで続いている「会社再編・事業再編は当然のこと」とした経営リーダーのマネジメント能力が問われるようになっていく。

2002 年ヒューレット・パッカード(HP)による 250 億ドル投じたコンパックの買収、 P 3

両社合併で 874 億ドルの売り上げは世界最大 IBM の 900 億ドルとならぶ、コスト削減効果は年間 25 億ドルが見込まれた、しかし合併報道後の株価は夫々 21% と 16% 下落した、現実の合併作業では両者の若手精鋭社員を集め分科会を設け合併後の在り方を検討、一番根っこのポリシーを A 社か B 社かやり方を選ぶとき、良い方を柔軟に採用するもので、それを若手が中心になって選び、タスキ掛け的なことは一切許さない、親会社の合併初日何より驚かされたのがメールシステムの統合だった、世界 14,5 万人の社員が同じドメインのメールアドレスで通じるようになっていた。

新生の日本 HP が誕生した翌春に、私は社長に就任した「トップはメッセージを煮詰め確信をもって発信し結果を出すまでは絶対にブレないようにする」という姿勢を貫いた。

異なる企業文化が摩擦を起こすことで全く新しい企業文化やビジネスノウハウを創造できる経営リーダーはそのような方向へ導いてくれないとダメだ。

統合の過程でコンサルの意見は大変に役立つが、最終的に魂を入れるのは、やはり自分達でありコンサルに任せていては着地点が見えないし、腹落ちもしない、異分子とは往々にして「外敵」とみられるが、異分子ほど自分を見つめ直して、育ててくれるものはない、組織全体がそうした発想になっていけば合併は「1+1=2」ではなく「3」にも「4」にもなっていく。

{ 経営リーダーの最終目標は夢を与え、実績を作創り出すこと }

完全なる自由裁量の無い中で「社員にどのような夢を与え実績を創造するか」三つの会社～日本 HP、ダイエー、マイクロソフト(日本)それぞれの状況に応じてマネジメントの手法は違っているが、その根底にある経営リーダーとしての思いは同じものだった、経営リーダーの行動は仕事のどの部分に自分のエネルギーを集中投入するのかの選択が戦略でありプライオリティだ。

多様な意見をぶっつけ合えない環境を作り出していないか？ たとえ無駄話の連続のように思っても、そこから何かしら出てくる！ そうしたものにこそバリエーションがあった！

{ なぜ戦略が上手く、いかないか }

戦略目標は実績数値を生み出せる「素地の変革」をどう評価してもらえるのかが、重要で将来にわたる競争環境や社会環境などキチンと想定した絵柄でないと精度の高い長期的意思決定は出来ない、絵柄がどれだけ鮮やかにイメージできるかによって戦略の精度や有効性が決まってくる戦略として何がハイで何がローレベルかの差は視点の高さそのものにある、又コンサルティングを経験して分かったことは「人に説明してみても初めて分かることが実に多い」という現実。

戦略は実行されてやり切らなければ無意味、先ず一番に習慣とすべきは「会社は何の為に存在しているか」という根幹を常に考える訓練、更に成功するまで「やり切る！」姿勢が戦略を戦略たらしめている。

{ HPで賭けに出た二極化戦略 }

余りに安いサーバーを投入すれば既存の商品が売れなくなる恐れがあったが、低価額帯の商製品の市場はこれまで以上に顕在化し、営業部隊は悲鳴を上げていた為に、覚悟を決めて、これまで以上に高付加価値を追求する「バリュービジネス」と他社と価格勝負できる「ボリュームビジネス」に分け低価額帯商品は最大37%引き下げ、広告費も4億円投入、その結果は売上高・利益ともに目標を大きく上回った、シェアも一過性ではなく、5位から2位に躍進。