

事業再生のための「ビジネスモデル」

事業再生はむずかしいと言われる。成功体験に伴うストックが破棄できず、不連続な事業展開ができないからである。全く新しい事業を立ち上げるほうが、労力をはるかに少なくてすむ。事業再生のむずかしさから、日本の大企業はかつて成功した事業で競争力が低下しているように思われる。同様に、日本そのものが旧来のシステムを維持し再生できないまま、20 数年が経とうとしている。

このむずかしい事業再生に取り組んだ日立の事例を紹介したい(注)。日立は事業再生の「仕掛け」を持っていた。本社の生産技術部から赤字事業部門に技術者を派遣し、事業再生プロジェクトを立ち上げる。そのリーダーは生産技術部から来た「よそ者」が務める。十分な予算もない中で、次々世代の製品を見通し、製品設計と生産技術を一体的に開発し、キー部品を内作りし、性能を一桁向上させるなど競争力のある事業に再生(事業革新)した。再生の結果、電子顕微鏡、圧力センサー、鉄道車両などは、現在の日立の主力事業となっている。

事業部門の専門家はその分野の技術常識や過去の成功体験に囚われる。事業部門で育ったトップや上司の下では、既存の事業を否定することはむずかしい。このため、日立は、本社の生産技術部が事業革新の機動部隊となって、異なる発想・異なる技術を持ち込み、全社的に資源を動員して、3年ほどで事業再生を実行する「ビジネスモデル」を構築していたのである。生産技術部という名前だが、実態は事業革新部であった。

事業を持続的に発展させるには、時宜を得た事業再生が不可欠である。そのためには、しがらみに囚われず「あるべき姿」を追求する精神と新鮮な発想が再生プロジェクトの中核となる仕掛けが重要である。日本政府や大企業の「サイロ化された組織」を前提とした取り組みからの脱皮が急務と考えられる。

ビジネスモデル学会理事
東京工業大学名誉教授、元技術経営専門職学位課程教授
田辺 孝二



注: 田辺孝二・吉田朋正「技術革新による事業再生の実践」、東京工業大学
イノベーションマネジメント研究科ワーキングペーパー、2017年3月