

名経営者が、なぜ失敗するのか？

シドニー・フィンケルシュタイン 著
酒井泰介 訳／橋口 寛 監訳



日経 BP 社
2004年6月28日発行
2,310円／469ページ

主要目次

- 1章 “名経営者”が、失敗する理由
- パートⅠ 優秀企業の大失敗
- 2章 新規事業の失敗
- 3章 「イノベーション」と「変化」への無為無策 他
- パートⅡ 失敗の原因
- 6章 経営者の歪んだ現状認識
- 7章 ドリーム・カンパニーの幻想 他
- パートⅢ 失敗から学ぶ
- 10章 未来を予測せよ
- 11章 名経営者は、いかに学ぶべきか？

著者紹介

Sydney Finkelstein

ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス、スティーブン・ロス経営学教授。コンコルディア大学より学士号、ロンドンスクール・オブ・エコノミクスから理学修士号、コロンビア大学から博士号を取得。国際的なエグゼクティブ教育の中心的人物であり、タック・スクールのエグゼクティブ・プログラムの学部長としても活躍。また、ノースウエスタン大学などでも教鞭をとる。本書は現在10カ国語に翻訳されている。

in brief

『フォーブス』『フォーチュン』『ビジネスウィーク』などのビジネス誌で、“名経営者”としてその手腕、実績が賞賛されても、数年後に彼らの会社は瓦解する。なぜ、多くの経営者が栄華の極みから突如凋落するののか？ 日米欧韓51社の大企業の失敗事例から、経営者が失敗する理由を導き出す。

- 企業が失敗する典型的な4つの局面は、「新規事業に進出する時」「イノベーションの導入や変化に対応する時」「M&Aに乗り出す時」「競争相手に反撃する時」である。
- 失敗事例に共通するパターンの1つは、経営者が現状認識を誤り、間違った戦略を採用したことである。判断を誤らないためには、次のような自問をしてみるとよい。
 - ・ たった1つの原則を成功の秘訣だと思い込んでいないか？ (魔法の解)
 - ・ 達成不可能な戦略を追っている可能性はないか？ (聖杯)
 - ・ 成功の指標を誤っていないか？ (誤った評価基準)
 - ・ 過去には有効だったが、もはや通用しないことはないか？ (賞味期限切れの答え)
 - ・ 他では有効だったやり方を、別のやり方が必要な市場に持ち込もうとしていないか？ (別のゲーム)
 - ・ 自分の相対的な競争力を見誤っていないか？ (誤った自己認識)
 - ・ 自社や他社の勝因を見誤っていないか？ (映画プロデューサーの失敗)
 - ・ 顧客ニーズについての認識は、限られたモデルや経験に基づいていないか？ (スモールワールド)
 - ・ その市場にまつわる暗黙の前提を知らずに事業を行うとしていないか？ (他人の土俵)
 - ・ 現実的な収益性を無視して、急速な拡張策に走っていないか？ (拡大熱)

なぜ新規事業は失敗するのか？

1990年代初頭、手のひらサイズのコンピュータ、いわゆるPDA（パーソナル・デジタル・アシスタント）が話題になった。

当時、名経営者として名高いジョン・スカリー率いるアップルコンピュータは、通信会社などから巨額の資金を集め、同社の人材を選り抜いてゼネラル・マジック社を設立し、PDA市場に乗り出した。だが、前途有望で強力な基盤を持った新規事業は、はかなく消え去ってしまった。

モトローラの技術者バリー・バーティガーは、カリブ海での休暇中に携帯電話が繋がらないと妻がこぼしたのがきっかけで、画期的な計画を思いついた。66個の衛星を使い、地球上のどこでも携帯電話が使えるようにするイリジウム計画だ。

計画は経営陣の支持を得て、91年モトローラはイリジウムLLCを設立、事業が始まった。98年には、当時のゴア副大統領が最初の電話をかけるというセレモニーを開き、イリジウムのサービスは華々しくスタートした。だが結果は散々で、翌年イリジウムは会社更生法を申請した。

韓国財閥サムスングループのリー会長は、95年に自動車業界への参入を表明した。だが、韓国の自動車産業は現代、大宇、起亜の3社による寡占状態が続いていた。しかも、国内の自動車各社はすでに過剰在庫を抱えていた。当然の如く、サムスン・モーターズは事業開始時から巨額の赤字を出し、99年、銀行管理下に置かれた。

インターネット・ブームのさなかに生まれたオンライン新興企業ウェブバンは、ゴールドマン・サックスなどの錚々たる投資家グループの後ろ盾を受けて、食品雑貨をはじめとする小売業界にネット革命を起こすはずだった。しかし、創業からわずか25カ月後に会社更生法を申請した――。

これらは、全て異なる業界における新規事業の失敗例だが、その原因は驚くほど共通していた。

●所有と経営の混同

4社のいずれにおいても、経営者たちは大株主でもあった。企業の所有者が経営の座につくと、

所有と経営の混同によって、問題が起きやすい。

例えば、サムスンの場合、社員も幹部も大部分が、自動車の製造販売について競争力を持たずに参入するのは危険だと反対していた。だが、誰も公然と会長の判断に反対を表明できなかった。

オーナーCEOが鶴の一声を放つ時、経営の合理性は二の次になり、オーナーの“好み”が優先しかねない。リー会長は自動車好きで有名だった。

所有と経営の混同は、取締役会にも当てはまる。

ゼネラル・マジックの敗因もこれだった。同社はソニー、AT & Tなど多くの大企業を株主に迎え、取締役会は彼らに支配されていた。その結果、呉越同舟の中で板ばさみになってしまったのだ。

異種混合が甚だしい複数のスポンサー企業が集まった場合は、破綻を招きやすいのである。

●資本集約型産業の危険

巨大な設備投資を必要とする資本集約的な新規事業の場合、巨額の投資に見合った十分な数の顧客を待ち続けるには、資本コストはゼロでなければならぬ。その点で、イリジウム、ウェブバン、サムスンの失敗は運命づけられていた。コストのかかる資本を用いていたからである。

立案から実施までに時間がかかる事業では、当初は素晴らしい事業に見えても、実際に製品やサービスの提供段階に至った時には、競争環境などが大きく変わっているものだ。

例えばイリジウム事業でも、途中で、通常の携帯電話が進歩を遂げてターゲット市場を奪っていることや、技術的な問題が明らかになっていた。

それでも開発を止めなかったのは、親会社であるモトローラの会長が、イリジウムを自社の技術力を誇示する機会として強く支持していたからだ。こうした失敗に陥らないよう、計画を途中で見直すポイントを設けておかなければならない。

●経営の大切さ

ウェブバンは、アンダーセン・コンサルティングのCEOとして素晴らしい実績を持つシャヒーンをCEOに迎えた。イリジウムのCEOは、モトローラの大物幹部だった。しかし、過去の成功は将来の成功を保証するものではない。著名なCEO

をトップに据えても、ビジネスの基本（有効なビジネスモデルや競争戦略、顧客に対する目配り、競争力）をおろそかにできるわけではないのだ。

* * *

企業が大失敗する典型的な局面は、「新規事業に進出する時」の他に、「イノベーションの導入や変化に対応する時」「M&A に乗り出す時」「競争相手に反撃する時」である。こうした局面で、企業は自らの弱みを露呈してしまうことが多い。

経営者はなぜ状況を見誤るのか？

失敗企業の経営者の行動には共通するパターンがある。その1つは、次のような「自分の会社に対する歪んだ現状認識」である。それによって間違った作戦を展開してしまうのだ。トップの現状認識の誤りは、企業に大きな災いをもたらす。

●戦略上のミスインテント

経営者は、次のような3つの戦略上のミスインテント（誤った意思）に陥りやすい。

①「魔法の解」を信じてしまう

経営者が最も陥りがちな戦略上のミスの1つは「魔法の解」である。これは、たった1つの原則を成功の秘訣だと信じ込んでしまうことを指す。

例えば、ソニーは新しい家電市場で成功するには、そこで利用されるソフトを押さえなければならないと思い込んだ。このため、ハードウェア市場で他の企業と連合を組むことの大切さを見逃して、互換性の乏しい製品を作ってしまった。

②「聖杯」を求めてしまう

「聖杯」とは、「永遠に達成できない戦略」のことである。これは、そもそも存在すらしない要素に熱を上げてしまう失敗のことを指す。

例えば、「先行優位性」である。インターネットビジネスが始まった頃、「早い者勝ち」という言葉を何度も聞いた。だが、「早く始めて顧客を囲い込む」というのは全くの幻想に過ぎなかった。

顧客は、ネット上のサイトに何の執着も抱かない。少しでも安く買える場所が他にあれば、何度かマウスをクリックして逃げていくだけだ。

ビジネス界では時折、誰もが聖杯を追いかける瞬間がある。しかしそんな聖杯は、ほとんどの場合、存在しない。

③ 誤った評価基準を採用する

経営者が、事業運営上の評価基準を間違ってしまうこともある。典型的な例は「市場シェア」を評価基準に使うことである。市場シェアは成功の重要な指標ではあるが、それを追い求めるあまり、赤字を垂れ流す企業は後を絶たない。

また、自社の長所を賞賛されると、経営者はその強みを過度に意識して、その強みに関連した指標ばかりに目を奪われてしまう。

ラバーメイド社が雑誌で「全米で最も尊敬される会社」と呼ばれていた頃、マスコミは同社を「新製品マシン」と呼び、過去1年間にいかに多くの新製品を発売したかを誉めそやした。

同社は徐々に新製品投入数を意識し始め、自社のパフォーマンスを測る際にも「新製品投入数」という指標を何より重視するようになった。その結果、同社は新製品を出すことばかりにかまけて市場調査を怠り、顧客ニーズを見失ってしまった。

●認識の誤り

同じ市場でも、成功する企業がある一方で、手痛い失敗を犯す企業がある。なぜか？

それは経営者が、自社と競争相手の競争力について判断を誤り、不適切な行動をとったからだ。この種の認識の誤りは4つに分類できる。

①「賞味期限切れの答え」を信じ込む

かつては機能していたが、今は効力を失った事実のことを「賞味期限切れの答え」と呼ぶ。これを信じ込むと、自社の行動を盲信してしまう。

ニューヨークの服飾専門店バーニーズは、その典型である。同店は豪華に店を演出し、そこで高級服飾品を売るという手法で成功を収めてきた。しかし1980年代半ばになると、豪華な店を作るコストが急上昇し始めた。一方で、流行の最先端を行くデザイナーズ・ブティックは、顧客により魅力的な買い物体験を提供するようになった。

窮地に追い込まれた経営者は、どうしたか？

さらに豪華な店内装飾で対抗しようとした。こ

れこそまさに、賞味期限切れの答えだった。

②「別のゲーム」を始めてしまう

1つの市場で成功した企業は、そこが飽和してくると、よく似た市場を見つけて参入しようとする。だが一見似ていても、全く別のアプローチが必要な場合がある。これに気づかないと「別のゲーム」を始めて失敗することになる。

芝刈り用品メーカーのトロ社は、芝刈り機の製造から除雪機市場へ進出した。顧客層が「郊外の戸建ての住人」と一致していたからだ。

しかし、芝が伸びない年はないが、雪は必ずしも毎年たくさん降るとは限らない。現に雪不足が2年続き、同社は大量の在庫を抱えてしまった。

③ 自己認識を誤る

自社の勝因を見誤ると、本当の強みを損なってしまうことがある。

キャンバス地のシューズを製造していたLAギア社の経営者はある時、少女が男性用のスポーツシューズを履いているのに気づき、女性用のバスケットシューズを売り出した。これがヒットすると、次に模造宝石を施したシューズを開発し、同社は瞬く間に一大ブランドに成長した。

問題は、自社の強みを「スポーツシューズ作り」と考えてしまったことだ。だが、同社が実際に優れていたのは、少女向けのファッション・アクセサリ作りだった。この認識ミスのため、同社は男性向けのハイパフォーマンス・シューズの開発に進出していった。

そして、冗談のような失敗が起きた。テレビ放映中のバスケットボールの試合で、契約選手が履いていた同社のシューズが裂けてしまったのだ。その結果、売上は80%も落ち、同社は倒産した。

④「映画プロデューサーの失敗」を犯す

これは、事業を成功させるために必要な、独自の性質を見誤ることである。この言葉は、大ヒットした映画が1本出ると、“柳の下のだじょう”映画が多く制作されることに由来している。

例えばユナイテッド航空は、業績の良いサウスウエスト航空の真似をして、価格を引き下げ、便数を増やした。だが、サウスウエストの真の勝因

は、忠誠心が高く、やる気のある“従業員”の存在だった。真の勝因を知ることなく、表面上の真似だけをして失敗するのは当然である。

● たった1つの解にこだわる

失敗企業を分析すると、経営者が陥りやすい心理状況があることがわかる。それは次の3つだ。

①「スモールワールド」の住人になる心理

例えば、先述のイリジウム計画では、1分8ドルの通話料を払って、重くてかさばる電話機を使う人々が世の中に50万人もいると推測したのだ。

確かにイリジウムのCEOにとって電話機の重さは関係なかった。秘書がいるため自分では持ち歩かないからだ。1分8ドルの料金も、彼にとっては安い。彼の住む“狭い世界”は、多くの人が住む広い世界の常識とはかけ離れていたのだ。

② 他人の土俵で自分の相撲をとってしまう心理

別の地域や国で活動する時、事業の基本が違うことがある。それを見逃せば、他人の土俵に上がって自分の相撲をとってしまう愚に陥る。

ソニーはコロンビア・ピクチャーズ買収に際し、米国人経営者が日本人と同じ倫理基準で行動すると考え、痛手を負った。つまり、米国人経営者が親会社への忠義立てより、自らの利害を優先するということを全くわかっていなかったのだ。

③ 拡大熱に冒される心理

規模の拡大に夢中になる経営者は、成長率に目を奪われ、しばしば企業の本質的な価値を損なうような真似をする。そして、一目瞭然の赤字事業に手を出すなどの愚かな失敗をするのである。

* * *

以上のような誤った現状認識によって被害を出す前に、まずは立ち止まって“当然のこのように見えること”を疑ってみることだ。多くの失敗事例は、どんな大企業も名経営者も、定期的に内省しなければならないことを示している。

「現状認識の誤り」の他にも、「企業内に巢食う過剰なまでの自信と傲慢さ」「組織内の大切な情報への間違った対処」など、企業の過ちには共通する“失敗の本質”がある。全ての経営者はそれらから教訓を学ばねばならない。