



ZOZOから学ぶ「外力」の効用

株式会社ビー・アンド・イー・ディレクションズ
マネージャー 山田修平

この連載では、医薬周辺業界に限らず他業界や海外の事例を通じて、将来の事業環境に起きうる「何か」を感じていただくことを目的に、国内外のさまざまな事例を取り上げていく。成長を促す枠組みとして、「Feel→Think→Act」というサイクルが存在すると言われる。ここではぜひ「Feel」していただき、事業成長に向けた「Think、Act」のきっかけとしていただければ幸いである。

19年9月12日、「ヤフー、TOBでZOZOを子会社化へ」という大きなニュースが新聞紙面上を賑わせ、世間をあっと驚かせた。両社の資本提携を通じて、ヤフーは相互送客とEC強化による更なる成長を、ZOZOは安定的な成長を実現するとしている。世間の大方の見方も似たようなものだろう。それではこのニュースから私たちは一体何を学ぶべきだろうか。

本稿では、このニュースを題材に、「オーナー企業の限界」と「D2C (Direct to Consumer) の高まり」という大きく2つのキーワードで議論していきたい。今回はまず、「オーナー企業の限界」について述べていく。ZOZOの前澤友作前社長は「ワンマンの経営からチーム力、総合力の高い組織へ変わっていかねばならない」と語っている。このことは何を意味するのであるか。

乗るが、今度は組織としての統制が難しくなってくる。その先にはいづれ組織の官僚化、大企業病といった問題も表出してくるようになるが、このような変化に伴って、当然ながら経営者の側にも変革が求められるようになるのだ。今回のZOZOのニュースでは、このオーナー経営者の変革に限界があったことを、他ならぬ経営者自身に自覚があったということである。だからこそ前澤前社長は退任という道を選んだと思われる。当社では、これまでさまざまな企業への支援を通じて、グレイナーの組織成長モデルに近いケースにたびたび遭遇している。とくに売上高数百億円から1000億円前後、図の分類で言うところの「中小〜中堅企業」の多くで経営人材の薄さや事業の拡げ方に悩むケースを数多く見てきた。こうしたステージの企業においては、創業社長などのリーダーシップに依存した「力づくの経営」から、組織経営への移行ができるかが、その後の成長と停滞を決定する分水嶺だ。

図 各成長ステージにおける企業の状況 (P&E作成)

	零細企業	中小企業	中堅企業	大中企業	大企業	巨大企業
売上高	売上: ~10億円 従業員: 数十人	売上: ~100億円 従業員: 数百人	売上: ~1,000億円 従業員: 数百人	売上: ~3,000億円 従業員: 数千円	売上: ~1兆円 従業員: 数千円	売上: 1兆円~ 従業員: 数万人
企業の状況	▲ 所謂、中小企業 ■ 自転車操業 ■ 1人の役割大	■ 事業立ち上がり ■ 上場検討	■ 成長と停滞の分かれ目 ■ 自意識希薄な企業 ■ 地元の雄(地元の雇用源)	■ 一皮むけるか ■ 面白い・伸び盛りの会社が多い ■ 放置企業も多い ■ 中だるみ	■ 無理・背伸びする企業は減じる ■ 直な業績悪化も ■ 隠れた優良企業も存在	■ 会社は絶対つれない ■ 知名度が非常に高い ■ No1戦略
組織	■ 人に依存 ■ 組織化開始	■ 組織化され、職務権限が明確化	■ 力づく経営(数名の有力者)可	■ 組織間の抜漏れ ■ 大企業病開始	■ 大企業病	■ 官能的 ■ 政治的
課題	■ 事業不安定 ■ 経営リソースの綱渡り(人が獲れない、辞める、資金)	■ ビジネスモデルの甘さ	■ 社長の右腕 ■ 人材の薄さ ■ 事業モデルの拡げ方	■ 概ね回っているが、事業面、経営面ともまだ改善の余地あり	■ 創業・企業精神が薄れてくる	■ グローバル競争標準への対応 ■ 為替対応 ■ 異質人材の管理 ■ 社会的使命
経営者像	■ オーナー経営者	■ オーナー経営者	■ オーナー経営者 ■ オーナー一族	■ 社内での実力者 ■ 親会社からの出向者など	■ 社内での実力者 ■ プロ経営者が乞われる場合も	■ グローバル経営 ■ 政治とのパイプ ■ 社内での人望 ■ 深いリベラル力

このことを比較的オーナー企業が多い医薬品企業に当てはめてみるとどうだろうか。例えば、後発品は政策的な誘導もあり、ここ数年間で大きく市場が拡大してきた。13年に6000億円強の規模であった後発品市場は、15年に8000億円強の市場となり、18年には1兆円を超えたものとみられる。市場規模はわずか5年の間に1.5倍以上になったのである。急激な市場成長に伴って、後発品企業の多くはここ数年で大きく事業規模が拡

大したのではないだろうか。そしてその規模拡大に合わせて、従業員の数も飛躍的に増えてきたはずだ。数十億円規模だった会社は数百億円規模にステージアップし、家内工業から会社組織へと移行するを得ない状況にあると思われる。成長が急激であったがゆえに経営人材・管理者層の薄さに直面し、既存の事業モデルに限界を感じているのではないだろうか。

活用によって「外力」を注入し、自己変革を遂げた企業は多い。力づくの経営をしてきた企業は往々にして自前主義にこだわることが多いが、すべて自社でやる理由は果たしてなんだろうか。企業の事業規模が小さかった頃は、確かに自前主義によってスピードリーな意思決定と少数の有力者による素早い事業展開が可能だったであろう。とくに市場そのものが成長期にある場合には、このスピード感こそ重要になることも多い。しかし、事業規模が大きくなってくると、いわば「内力」に頼った事業展開には限界が出てくることが多い。だからこそ成長ステージや事業環境に応じて、外力の活用を検討することも必要になってくるのである。冒頭のニュースにおける記者会見で、前澤前社長は「本当に一番大事な事業の拡大だったり、会社の成長を見過ぎたりして、保守的に自分を守るほうが無責任だ」と語っている。この言葉から医薬品企業が学ぶものは多いのではないだろうか。