

## 第4回マネジメントセミナー開催

### 『ものづくりからひとづくりへ』

株式会社ベネッセコーポレーション 代表取締役社長兼COO 森本昌義氏

9月15日(水)メルパルクヨコハマで「ものづくりからひとづくりへ」という演題で、ベネッセコーポレーションの社長に就任した森本昌義氏をお招きしご講演いただいた。次ページのプロフィールにあるように、森本社長はものづくり企業から180度違ったひとづくり企業へ飛び込まれた。その経緯や自身の経験から培った経営哲学などにも触れた貴重なお話をいただいた。

#### ベネッセコーポレーションへの入社と経営改革

福武氏との最初の出会いは2000年の秋。社外取締役就任について打診があった。しかしアイワの社長に就任したため一時凍結。その後アイワ撤退の機に、再度福武氏から「経営改革をしたい」とのことでアプローチがあった。創業家二代目として経営を続けてきた福武氏は、これから更に成長するには外部の人間を入れなければいけないと考えられたようで、とても高い志を持った方であった。

2002年12月に顧問に就任し、最初の数ヶ月はいわばお見合い期間であったが、同時にベネッセがどんなところかを調べた。するといくつかの問題点が分かってきた。例えば顧客ニーズと自社の提供価値の乖離、過去の成功体験にとらわれ環境変化に対する変革ができていない、意思決定の仕組みが不透明であり意思決定のスピードが環境変化に追いつかない、さらには所有・監督・執行すべての権限と責任が福武氏1人に集中していたことなどであった。

就任1年目で収益を回復させた理由は、なにも新しいビジネスを始めたとかではなく、これらを改革したことが結果的に増益に変えた要因だと思っている。それはソニー時代に培った経験が活かしていると思う。

#### 経営改革で実行したこと

##### コーポレートガバナンス改革

97年にソニーで執行役員制度を導入した経験から、それまで福武社長と取締役会で監督も執行も行っていたものを、執行役員制度を導入し、経営の監督と執行の役割をはっきりと分けた。取締役会には社外取締役も入れた。

経営会議を月2回行っている。執行役員以上は必ず出席いただくが、役員以外についても誰が出てもよいものとした。会議は社内的重要案件がす



べて上がってくる。説明するために部下に出てもらうこともあるが、興味あるものであれば出てよいし、テレビ会議で傍聴してもよい。上司は部下に見られているため恥ずかしい発言はできない。

この経営会議は議論を経て、必ず私が意思決定を行う。これは決まったこと責任を明確にするためである。たとえ全員反対しても決めることもある。カンパニー会議では、意思決定者はカンパニーのプレジデント。議事録は翌々日にネットで公開され、決めたことは共有できるようにしている。

#### 経営者の「志・意思」の 具体的な「経営方針」への落とし込み

「ベネッセの経営方針」として、「意思決定時の基本的な価値観・尺度」、「経営の重点方針」、「第3の創業にあたり新しく育みたい社風」の3項目をまとめたものをつくり、全社員が胸ポケットに入れて常に携帯し共有できるようなカードにした。

そこではまず2006年度の営業利益を260億円とする中期目標を載せた。

「意思決定時の基本的な価値観・尺度」は、最も重要でコアな項目。利益の確保を最終目標としていることや、事業への投資の基準などをまとめている。

「経営の重点方針」は、後半でも触れるが私と執行役員がやらなければいけないことが書かれてある。

「第3の創業にあたり新しく育みたい社風」は、ビジネスの常識や社会通念など社会を勉強することで、ベネッセの常識は日本の常識や世界の常識ではないことを知ることや、過去の経緯や成功体験、義理人情にとらわれずゼロベースで考えることなどを謳っている。また意志決定者やその関係者に、自由に意見を述べるができることや、社内

の他部門のビジネスにもどしどし口を出すことができることとしている。経営環境の変化に対応して、方針を変える柔軟性を持ち、朝令暮改でも良しとした。

#### 変革を起こすビジネスリーダーとは

1. 志を持つ。  
「自分がリーダーとして何を成し遂げたいのか」を具体的に明らかにする。
2. 変革の本質を捉える。
3. ビジョン・構想力を持つ。  
変革をチャンスとして新しいビジネスを行うためのビジョン・構想力を持ってビジネスモデルをつくる。そして周囲にこれを伝える。リーダーの要件としてコミュニケーション能力は重要な要素である。
4. 日常の論理を突破して本質を捉える。
5. 期限を区切って結果を出すことを常に意識する。長期政権を考えない。

リーダーに対する評価は、良い業績をあげることの他に、部下を育てたことや次世代のリーダーをつくったことなども含めている。

リーダーは職を賭して実行する覚悟が必要。コミットメントが達成できなかつたら辞めるというメリハリが必要だ。執行役員が16人いるが、私は6ヶ月毎に見ている。このような経営環境の激しいところだと6ヶ月待って良くならないのであれば辞めていただいている。執行役員レベルに関しては非常に厳しい見方をしている。

よく周りから、教育関係をやったことがないのになぜやろうと決心したのか、なぜやれると思ったのかについて聞かれるが、逆になんでMBAがあるのかと聞きたい。MBAは業種毎に異なったものがあるわけではなく、教えるのはコアなビジネスの教養・基礎が前提。経営者にとっても同じこと。CEOもCOOもCFOも、どこの業種でもトップの人がやらなければならないことは決まっていると思う。ソニー時代は盛田さんや大賀さんのおかげでとても勉強させていただいた。先入観とかひとつの価値観にとらわれないで本質を見抜く力を持つ方々だった。発想が豊かで、正々堂々とした論旨を展開され、たいへん勉強になった。今の自分があるのは盛田さんと大賀さんのおかげであり、また今良く仕事ができるのは福武さんのおかげである。

#### ベネッセコーポレーションの人材育成

フェア（適正）な「競争」を取り入れることが必要。減点の競争でなく、最初はもち点ゼロでよくがんばったら点を与える。私が最も好きな言葉が「フェアネス」。今の社会や会社の中で一番重要な

価値はフェアネスであると思う。

さらにたとえ失敗しても敗者復活が効くということが大事。社会・企業のスタビリティのもとになる。一度失敗して這い上がれないものだとだんだんとリスクをとらなくなってくる。こっちのほうが怖い。私も大きな失敗をいくつもやっている。ソニーは敗者復活があって良かった。これがなかったら今ここにいなかった。アメリカでも教育制度や社会そのものが敗者復活可能になっている。

また出身分野に関わらずいろいろな経験をさせる。そもそもビジネスの本質とは何なのか、経営者の視点で考える体験ができてくる。

ソニーで人事をしているとき、「360度評価」をやりたいかった。何回か案を出したがいつも却下されていた。いま私もやってもらっているが、役員も上司・関連部署・同僚・部下など10人以上の評価を受ける。実施は先入観をなくしフェアに行うために、外部のコンサル会社に年1回行ってもらっている。同時に本人にも同じような項目で出してもらおうが、これがおもしろい。自分が高い評価をつけた項目に対し他人の評価が低かったり、自分の評価は低いのに周りは評価しているとか、こんなにも違っているのかと思うものがある。しかしそれを登用や給料を上げる条件にすることなどには使わない。あくまでも本人の指導に使っている。

組織は階層がなければいけないほうが良い。執行役員以外は同じくらいに扱ったほうが良くできる若い人の活性化につながると思う。

講演後に交流パーティーを行い、会員企業との親睦を深めマネジメントセミナーを終了した。

以上

#### 森本昌義（もりもとまさよし）氏プロフィール：

1939年大阪生まれ。62年東大法学部卒業後ソニー入社。63年～64年コロンビア大学大学院留学。72年ソニーコーポレーション・オブ・アメリカへ赴任。サンディエゴやブラジルの現地法人社長を経て、95年ソニー取締役就任。常務・専務を経て2001年アイワ社長に就任。2002年にベネッセコーポレーション顧問、2003年4月に最高執行役員、6月にCOO兼代表取締役社長就任。3年続いた減益を就任1年目で増益に。

#### ベネッセコーポレーション：

1995年に福武書店より社名変更。Bene(よく) + esse(生きる)、充実した人間としての生き方を支援する企業として、通信教育「進研ゼミ」、「進研模試」等の教育事業、世界ブランド「ベルリッツ」等の語学事業、介護サービス事業を展開中。今年は教育熱の高い中国と韓国に進出。