



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社野辺地出版会の経営改革

東京にある教育専門の出版業を営む株式会社野辺地出版会は、青森県弘前市出身の大湊氏が戦後昭和25年から東京下町で創業した会社であった。最初は小さな雑誌を出版していたが、その後は小中学生用の参考書や楽しみながら学べる教材を販売してきた。会社の経営は現在のところ安定しているので、大湊氏はこの時期に次の世代に経営を任せたいと考えた。子供に恵まれなかった大湊氏は、2代目社長として、以前から知り合いだった下北氏に依頼した。下北氏は大湊氏と同郷だったが、大学時代を東京で過ごし、その後大手コンピュータメーカーに勤め、早期定年後は関係会社の社長を務めていた。65歳を機に関係会社社長を辞し、生まれ故郷の弘前に戻ろうとしていたところを、大湊氏が引き止めて2代目の社長を依頼したものであった。

野辺地出版会のビジネス

野辺地出版会は、創業者の大湊氏が、戦後復興のためには教育しかないという志の下で設立した企業であった。受験戦争に日本国中が突入していく中で大湊氏は、本来の教育とは詰め込み教育ではなく、自分の手を動かし頭を使い、感性も伴って、気づいていくものであるという信念のもとで出版を行ってきた。

事業の種類は参考書の出版や教員向けの研究会事業であったが、大湊氏は常に「心の豊かさ」と「教育」のあるべき姿をまず、信念として掲げて事業を行ってきた。その信念はいまや会社の文化ともいえるものとなっており、社長の口癖を真似する社員も数多くいた。

事業は参考書の出版、教材販売、教員のためのイベントなどを営んでいた。それぞれの事業は、教科書を基盤にした出版物の発行であったため、日用品のようなテレビコマーシャルなどを

本ケースは慶應義塾大学商学部教授横田絵理がクラス討議の目的のため、同大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の監修の下、作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 横田絵理、高木晴夫 (2009年3月作成)

利用したマーケティング戦略は必要としなかった。むしろ、国の教育指導要領に準拠した良い内容の出版物を作ることが何より大事だと社内では信じられていた。そのために、社員たちは、それぞれの専門科目についての職人の集まりとなっており、何年も同じ科目の専門家として仕事を遂行していた。それぞれの事業部の業務は関連性がありそうではあったが、職人のような社員たちは、自分たちが所属する事業部以外のものと話をする機会を作ることもなく、たんとんと仕事が行われていた。したがって、いわゆる「シナジー」というものは発揮しようにも発揮できないような組織内の雰囲気であった。

売上は、2000年には1000億円に届こうとしたが、その後は毎年じりじりと低くなり、2003年3月期には800億円弱となった(付属資料1)。グループ会社は25に及び、その中には、教育についての研究所も複数持っていた。

野辺地出版会の組織

野辺地出版会本体は、従業員1000名ほどの企業であった。組織は参考書作成、教材販売および教育イベントの3つの事業部に分かれていた。事業部は、いわゆる「事業部」であったものの、少し前にはやっていたカンパニー制にあやかって「カンパニー」と呼ばれていた。またカンパニー長は「プレジデント」といわれていた。

大湊氏は創業者であったが教育者らしく、自主性も重んじていた。したがって、カンパニーとプレジデントという呼び方で事業部の独立性をより高めるような呼称が気に入っていたという。カンパニー長はかつての事業部長であったが、もともと独立性が高く他の部とのやり取りがあまりなかったのがカンパニーとしての独立性も高かった。

ただし、カンパニーといえども管理会計からいえばカンパニー別の貸借対照表を作っているわけではなかった。実際には、カンパニー別の事業利益がカンパニー別の損益計算書によって算出されていた。本社は各カンパニーからの利益を集めて長期的な投資を含めた戦略策定を行う役割を持っていた。実際には、それほど大きな投資が必要とされていたわけではなく、それほど大きな利益も上がっていたわけではないので、地道に文部科学省と学習指導要領の動きをみながら、参考書を作成することが重要なことのひとつとみなされていた。

下北氏

下北明氏は現在67歳。東京の大学で工学を学んだあとメーカーに就職した。会社の成長とともに、下北氏は工場で技術担当をするほか、海外においても生産技術を伝え教える業務につい

た。40代以降は、工場長として海外で勤務し、その後帰国して取締役になった。取締役を退いて後は関係会社の社長を務めていた。

下北氏の挑戦

下北氏が野辺地出版会の社長になった1998年、会社の業績はそれほど悪いというわけではなかった。しかし、毎年大きく成長しているわけでもなく、まさに現状維持であった。教育は地道にこつこつという考えもあって、大きな飛躍や冒険をするわけではなく、各事業も、与えられた仕事をきっちりとやる事が大事とされていた。野辺地出版の組織文化はまさに「おっとり」であった。もちろん、どの事業も競争にさらされていることは確かであったが、その中でも、本質とは何かを考え時流を追わない仕事は大事だと、創業者もまた社員も考えていた。

しかしそうはいっても近年の競争激化の中では、こうした地道なビジネスの仕方は、ともすれば他の企業の進出や参入をたやすくし、シェアはじりじりと低くなるばかりであった。社員は自分たちの仕事に誇りをもち自信も抱いていたので、売上や利益が大きくなることもさほど気にならないようすであったし、創業者もそれについて発破をかけるということもなかった。

一方、2代目社長となった下北氏は競争の中でいかに技術で勝つかを考え続け、他社との競争を念頭に置いた仕事をしてきた人であった。社長に就任してから、各事業部の長であるプレジデントや管理職、一般社員と話をする機会を積極的につくってきた。それをとおして下北社長は、教育の本質を考えようとする穏やかな社風を好ましく思う反面、このままでは競争力が生まれず事業の進展が望めないことは問題であると考えた。

2つの経営会議

下北社長は前職の会社で企業改革を断行した経験をもっていた。今回も創業者である大湊氏から自分へと社長が代わったことを期に、改革へ向け組織改変することを心に決めた。

先ず行ったのは、各カンパニーのトップ（プレジデント）が議長を務めるカンパニーレベルの会議（「カンパニー別経営会議」）と、社長が議長を務める全社レベルの会議（「全社経営会議」）の新設であった。この目的は、合議制ではなく、一人の議長に最終決定権を持たせて決定を速やかにすることにあった。加えて社員なら誰でも会議に参加できるようにした。こうすることで大湊氏が提唱してきた自主性も大事にできるとも考えたのである。

全社レベルで行われる「全社経営会議」は意思決定機関であるが、完全にオープンであり、密室会議ではなかった。まずイントラネットで議題が掲示板に公開され、社員なら誰でも傍聴可能

であった。役職にも関係なく参加できた。「取締役会」では、法で定められている重要な事項だけが決定され、通常の実質的な意思決定は「全社経営会議」が行っていた。「全社経営会議」は月1～2回行われた。

5 同様の仕組みが各カンパニーで行われる「カンパニー別経営会議」であった。4つのカンパニーのほか、スタッフ部門である、IT、研究所、地域営業、そして子会社でも行われた。

「カンパニー別経営会議」の意思決定者はカンパニープレジデントであり、社長は出席していたとしても意思決定者ではなかった。ただし、「全社経営会議」での決裁が必要な大きな投資の場合、「カンパニー別経営会議」で決定した場合にも「全社経営会議」で覆る可能性はあった。

10 「カンパニー別経営会議」は「全社経営会議」同様にオープンで誰でも傍聴可能であった。会議はカンパニーがおかれている本社ビルで行われることが多かったが、各地域からの参加を可能とするためにテレビ会議システムも利用されていた。「カンパニー別経営会議」を傍聴する従業員にとっては、その部門の所属者であれば、自分の上司がどのようなことを会議の場で言っているのかをリアルタイムで見聞きすることができた。もちろん他の部門の者も関心があれば参加できた。「カンパニー別経営会議」には、社長のほか本社スタッフの役員も出席していたが、こ
15 での意思決定者は、カンパニー長であるプレジデントであった。

各カンパニーの「カンパニー別経営会議」は毎月行われたが、オープンであるにもかかわらず、傍聴者の人数はカンパニー間で差が見られた。人気がある「カンパニー別経営会議」には80人以上集まることが多く、一方で人気がない、つまりおもしろい議論にならず、形式的にや
20 っているように感じられるような「カンパニー別経営会議」には人が集まらなかった。

「カンパニー別経営会議」に出席する下北社長は、時に「言葉がきれいなだけの話しは聞きたくない！」と言い、「プレゼンテーションはわかったが具体的なことはどうなっているのか？」と、突っ込んでいくことがよくあった。その場でのプレゼンテーションに終わらせず、実行の具体性について常に考えさせようとする姿勢が下北社長の指摘から感じられた。

「カンパニー別経営会議」の開催により、かつて単独で行われていた事業部長の期末プレゼン
25 テーションは行われなくなった。それが無くとも毎回の「カンパニー別経営会議」に出ていれば社長も役員も、また監査役もそれぞれのカンパニーで何が起きているかが理解できた。

決算については四半期ごとに業績報告がなされた。カンパニーのプレジデントは損益計算書に対する説明責任を持っているので、重点項目、利益売上、新規購読者獲得数、継続率などについて報告を行った。

30 下北社長はこれらの会議について次のように話している。

「カンパニー別経営会議」を設置したねらいは二つありました。一つは、カンパニー長がどう

意思決定をするのか、彼らの意思決定のプロセスが知りたいこと。仕事のプロセスがどうなっているかを（自分が）知るため、意思決定プロセスに透明性を持たせたかった。しかし単に透明性を高めるために、誰が出てもいい仕組みにしたというわけではない。誰が出てもしよいという仕組みにできたのは、野辺地出版会だからです。自分が昔いたような事業会社では機密事項が多く、こういうことはできない。野辺地出版会のビジネスの種類の場合、機密事項は少ない。内容が外に出てしまったところで他にまねはできないから。

二つ目は、マネジメントのトレーニングのためです。他の役員からチェックが入るので、マネージャー同士のトレーニングにもなる。

しかしこの会議は一種の毒薬にもなります。毎回自分も一緒に出ているわけだから、「カンパニー別経営会議」ではカンパニー長が意思決定者だといっても、社長である自分もうかうかしていられない。もし大きなところを見落としていたら、社長はカンパニー長と同等あるいはそれ以上の責任を問われることになる。つまり、一回一回が真剣勝負になります。いきおい、ほめるよりけなすことが多くなってしまふ。」

また、下北社長はこの仕組みを入れるに際しての心構えを次のように述べた。

「思うに、今の自分には失うものがありません。マネージャーや取締役であれば、成功して次を考えるでしょう。今までの自分はそうでした。定年前の会社だったら次のポジションのことを考えてましたから。また前の企業では、最後は社長が助けてくれるだろうと正直どこかでおもっていました。でも今は意識が違います。誰にも OK はもらえない。厳しいけれどやりがいもあります。」

経営意思決定会議への社員の参加

あるスタッフ部門の長は「全社経営会議」、「カンパニー別経営会議」の流れについて次のように話してくれた。

「社長の発言としては、横連携を求める発言が多くなる。「カンパニー別経営会議」の中の2、3割がこの発言であり、残り7、8割が事業戦略にかかわることです。社長は全体最適をわざと投げかけています。その中でIT部門はどう考えと、人事や法務はどうかと、地域営業はどうかと投げかけて発言を促すのです。それに応じて発言すると、発言者はその発言に対して責任を持つこととなります。」

トップにとっては、「カンパニー別経営会議」は有効なものだとおもいます。個別の指示で出すよりも、衆目のなかで議事録にも残るといった状況のなかで発言をさせることで、プレジデント

に責任を持たせることができます。

「カンパニー別経営会議」自体が自由闊達かといえば、もちろんそうでない部分もあります。特に数値責任部門は決裁のために必要な発言をする以外は、自分の発言については慎重に考えていかないと難しいです。プレジデントは数値責任があるため一般に守りに入りますからね。本音
5 でのディスカッションをするのは難しい。ですから下北社長の会議運営のスキルが重要になるのです。その場でどんどん決まるので、緊張感が持続します。

カンパニープレジデントは2億円までは意思決定ができることになっていますが、そのうち1億円以上は「カンパニー別経営会議」に付議し、公開、意見をもらって決裁しなければいけません。

10 「カンパニー別経営会議」に出ながら社長のコメントをきくことによって、社長の頭の中がわかってくる気がします。」

下北社長は、社員が「カンパニー別経営会議」に参加することについて次のように述べている。

15 「一般社員が「カンパニー別経営会議」に参加するようになできたのは、その部門の役員が一般社員も参加できるような発信や巻き込みを行ったからだとおもっています。一般の人はテレビ会議で参加することも多いです。

社員が「カンパニー別経営会議」に出やすいかどうかということも、役員の責任だとおもっています。たとえば、教育出版部門はいつも大人気です。また、研究所では、最初出席者はほとんどいなかったが、おもしろいことをやっているというので、今は常に多数の出席者がある。」

社長はインタビューで次のようにも述べた。

「経営にはカンパニーだけの問題ではないことがたくさんあります。そのために、パートナーとチームワークを合言葉にして、2003年1月からクローズドの役員会を設けました。ここは決定
25 機関ではありません。決定プロセスは3つで十分です。すなわち、「取締役会」、「全社経営会議」、「カンパニー別経営会議」です。

また、役員同士のチームワーク作りと、野辺地出版会を背負っていくのは自分たちであるという意識を強く持ち、会社の推進役としての大きな自覚を持ってもらうために、この役員会が必要でした。その仕組みから次期社長を育てたいとおもいます。

30 次年度の重点プロジェクトの狙いは、チームとしての力をつけることと、国の学習指導要領準拠から脱することです。したがって今までのカンパニーとまったく違う組織になります。

この重点プロジェクトは、ボランティアでメンバーやリーダーを募りました。戦略を考えるこ

とも必要だが、その前に新たな原則を今度はいろいろな人の参加で作りたいとおもいました。そこで新しいものを生み出そうと、いろいろな人の参加で新しい経営計画ができました。」

「この計画の目玉は、集中事業の選択と赤字事業からの撤退です。そのために「撤退基準を明確化しておく」という項目もいれました。撤退基準を示すほうがチャレンジしやすいからです。」

今後に向けて

2003年のインタビューにおいて、ケースライターは野辺地出版会の今後について下北社長と次のような一問一答を行った。

ケースライター：「全社経営会議」、「カンパニー別経営会議」を導入された当初では個人プレーを強調し、個人責任を前提にしているようにおもいます。このときには上からのシャワー型の情報の流し方が適していたとおもいます。一方、次の中期計画ではチームプレーを重視するような、サッカー型チームワークの追求をうたっていらっしゃいます。このために次はどのような仕掛けをお考えですか？

下北社長：「全社経営会議」、「カンパニー別経営会議」で関係者は全員出てくることです。ここでデジジョンするときに、「こういう影響がある」と社長が言わないといけません。社長が関係者に出てくれということもあるし、そういう方向に話を振ることもあります。それぞれでミーティングをしてもだめで、全員で集まらないといけないのです。意思決定に影響しあうところには社長が出てアレンジをします。その上でチームとして動かそうとしています。

たとえば、カンパニー長が毎月月報をだすことになっていますが、それに対して私がメールで返事を書いています。それは月報も返事も両方ともCCで全役員に流れます。つまり、1対1の論争が全部に知れわたることになるのです。そのなかでチームとしての動きを作り出すこともあります。

先日、あるカンパニー長がうれしいことを書いてきてくれました。教育出版の新しいビジネスです。そこで私は返事のメールでフォローをしながらこれに対してのアイデアを役員全員が次の役員会に出すようにメールを出しました。こうやって私が話題を横組織に振ることがあります。

ケースライター：組織の横通しのコミュニケーションについて、社長はどのように率先していま

すか？

下北社長：当社でも配置転換はやるようにしています。でも参考書カンパニーのものが教材販売カンパニーに行くというような動きは無いのです。カンパニーの中でもいろいろ仕事はあります
5 から。私は上層レベルの責任者が横につながっていればいいとおもっています。下がつながっている必要はありません。下は専門家でいてほしいのです。

ケースライター：日本の企業は採用時から横のつながりを持つように（同期入社）しており、それによって横のつながりを持つ風土を作り上げてきました。
10

下北社長：自分はどちらかという、若手よりも上の層でワイルドドリームを持ってほしいと考えています。部下は専門性を持ってほしいです。これは上の責任でもありますね。

上の層には横につながってほしい。そうでないと、エネルギーが拡散されます。上の人が横につながってワイルドドリームを描いてほしいです。

15 私は軍隊組織の作り方が一番うまい組織の作り方だとおもっています。アメリカ軍のやり方而言えば、下が専門家で上がチームです。もちろん各国によって違いはありますが、上ほど幅広であるべきだとおもっています。下士官はエキスパートであるべきなのです。師団長は上と下をつなげる役割があります。

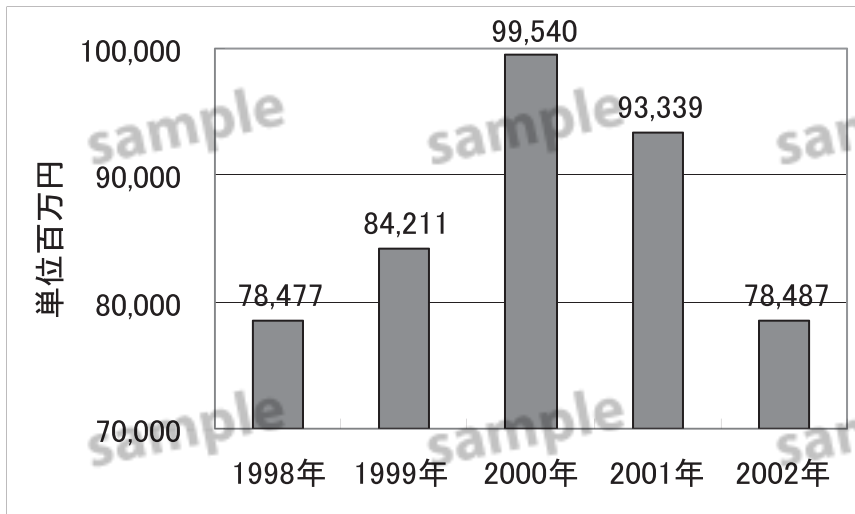
20 次の中期計画のための新ビジネスには、数人のカンパニー長がリーダーになるべく、手を上げてくれました。彼ら自身がオーガナイズしてくれたのです。数名が一緒にやろうという雰囲気できてきて、よい意味の将校クラブができればいいとおもっています。

中期計画は今年発表しましたが、数ヶ月前から「新ビジネス」という言葉が使われるようになってきました。「新しいことをやりましょう」という雰囲気ができ始めたのです。」

25

30

付属資料 1 野辺地出版会の売上高



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

慶應義塾大学出版会 2009.6 P100