

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

VOL.71

テラモーターズ



テラモーターズの主力製品、A4000i。世界で初めてスマートフォンとつながる機能を搭載した。iPhoneをシートの前に設置でき、バイクの充電状態や走行データなどを記録し後から確認できる。1充電(4.5時間)あたりの走行可能距離は65km(定地走行時)、最高速度は65km/h。アジア市場攻略の戦略車だ。

「日本発メガベンチャーの創出」
「四畳半から“新しいモノづくり”で、世界へ！」
「サムソン、アップルを超える」

わずか四畳半の広さのオフィスの壁には、コピー用紙に印字されたスローガンがセロテープで張られていた。東京・渋谷の繁華街にある1階が居酒屋の雑居ビル5階。同じ間取りの部屋が並ぶレンタルオフィスにテラモーターズの本社はあった。2010年4月に電動バイク・メーカーとして創業。2年目に国内で3000台を売り上げ、シェアトップの座に就いた。家賃6万円の部屋は創設時は1室だけだったが2室に増えた。取材のため通されたのは、2畳ほどの入居者共用会議室。小さなテーブルを挟んで、創業社長の徳重徹と向き合

野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』(共著)、『知識創造の経営』『知識創造企業』(共著)、『戦略の本質』(共著)、『流れを経営する』(共著)。



った。手を伸ばせば肩に触れる。海外駐在6名を含め、社員20名とはいえ、この狭小さは初めての経験だった。

すべてが異色づくめだ。ベトナムとフィリピンに拠点を立ち上げるため、単身派遣したのは、大学4年時に1年間インターンを勤めた後、入社してわずか3~4カ月の社員だ。東大、早慶大といった高学歴の学生や一流企業の社員が就職や転職の面接に次々訪れる。

たとえば、取材当日オフィスにいた面々。営業と広報を担当する一橋大出身の大橋哲也は一昨年、三菱電機の内定を辞退して入社した。国内事業の責任者を務める今野寿昭は東北大から日産に進み、3年半エンジン開発に従事した後、ボストンコンサルティンググループ(BCG)に転じ、6年半コンサル業を続けた

目指すはモノづくりメガベンチャー スピードを「経営資源」とし世界へ飛躍

が昨年、年収が4分の1に減るのも顧みず転職。今年
は三菱重工からアジア営業担当だった30代社員が、ト
ヨタから新興国向けの小型EV(電気自動車)の開発が
「夢」というエンジニアが転職予定だ。給料は半減する。

企業OBも集まる。日産ディーゼル工業で東南アジ
アでの工場立ち上げに携わり、タイ現地法人副社長を
務めた生産技術のプロが昨年、「人生最後のお手伝い
をしたい」と70歳で入社。ホンダで海外工場立ち上げ
を手がけたOBもアドバイザーとして参加している。
大学生のインターン希望も多い。その日も慶應大と中
央大の2年生が勤務。営業、物流、工場管理などを担
当する。出資者も出井伸之(ソニー元会長)、山元賢
治(アップル・ジャパン元社長)、村井勝(コンパッ
クコンピュータ元会長)など、そうそうたる顔ぶれだ。

仕事はハードだ。連日深夜まで勤務。若手は泊まり
込みが日常で寝具常備。土曜出勤。これで人材が引き
寄せられるのはなぜか。「既存の大企業にはなじまな
い行き場のない人間が集まってくる」と徳重は言う。
前出の今野も、「日本の企業では息苦しくモヤモヤし
ている人間が自由に動ける場を求めて外に目を向けた
とき、この会社が目に入る。社長に会い、日本からも
う一度、製造業の大きな会社をつくるという思いの本
気度が伝わって共感し、やられちゃうんです」。

まさに梁山泊を思わせるベンチャーは、徳重徹とい
う異色な起業家の思いから始まった。四畳半から世界
をねらう。今、日本で最も注目を浴びるモノづくりベ
ンチャーの経営の全貌に迫りたい。

偉大な起業家の生き方に感動

徳重はなぜ、サムスン、アップルを超えるメガベン
チャーを目指すのか。そこには「日本への思い入れと
使命感」があり、「3つのベース」があるという。

「1つは日本の歴史に残る起業家の生き方に触れたこ

とです。大学浪人時代、自分の弱い精神を支えるため、
自己啓発系の本をむさぼり読み、なかでも勇気づけら
れたのが起業家の物語でした。苦勞の末、事業を軌道
に乗せたものの関東大震災で妻子も工場も失いながら、
くじけず再起したシャープの創業者、早川徳次。夜逃
げ同然で上京し、失敗を繰り返しつつ次々重工業を興
して京浜工業地帯発展の立役者となった浅野総一郎。
ホンダの本田宗一郎に、松下電器(現パナソニック)
の松下幸之助……彼らは困難を前にしてもあきらめず、
歩みを止めなかった。自分もそんな起業家のような生
き方をしたいという思いが芽生えたのです」

出身は山口県の小さな町。父親は保守頑迷で息子に
は「いい大学」「いい会社」の進路を求めた。その強
い影響下で育った徳重は起業家に憧れつつも、意向に
逆らえず、九州大学工学部へ進学。化学を専攻したの
も県内に化学メーカーが多かったからだ。就職はホン
ダやソニーを志望したが反対され断念。県内にも支店
があり、父親も納得した住友海上火災保険に入社した。

経営企画部門で猛烈に働いた。土日返上で「年4日
しか休まなかった」ことも。「よりエキサイティング
な仕事をしたい」と渴望感が膨らんだころ、「損保自
由化に向けた取り組み」に関する意見を求められた。
挑戦的な提案をすると幹部はこう答えた。「家庭があ
る私はリスクはとれない。役員も理解を示さないだろ
う」

プロのアントレプレナー育成

絶望感。「自分はアメリカでMBAを取得し、シリコ
ンバレーで起業する」と宣言し、29歳で退社。渡米。
サンダーバード国際経営大学院を修了後、日本に親会
社があるシリコンバレーのインキュベーション(起業
支援)企業が撤退する話を耳にした。「撤退するなら
自分に経営をやらせてほしい」。直談判し、社長に就

「無給でいいから働かせてほしい」 「叱られ通し」が「1番の戦力」に

任した。名前を借りただけですべて手弁当だった。シリコンバレーでの経験が「2つ目のベース」になる。「私がいた2001年から7年間はグーグルの急進期で、現地ではロジックとパッションの両方を持ったプロのアントレプレナーたちが新しい産業を生み出し、国を牽引していました。一方、日本ではソニーもパナソニックも世界市場の急速な変化についていけず、低迷していました。なぜ、日本ではアントレプレナーが現れないのか。悶々としてきました。そして、3つ目のベースは、急発展するアジアでの光景です。1等地で目にするのは、サムスン、LGなど韓国勢や台湾、中国のメガベンチャーの広告ばかり。彼らにできて、なぜ日本にはできないのか。失われた20年を経て日本は、幕末、太平洋戦争に次ぐ“第3の敗戦”といわれます。どうすれば、日本から世界的メガベンチャーを創出できるか。答えを自分で出そうと決意し帰国したのです」

その思いに共鳴した社員たちが1人、2人と集まった。BCGから転じた今野も、「今の恵まれた時代は父や祖父の代の奮闘があったからで、台頭する新興国勢に対し、自分たちの世代が頑張らないと次の世代につながらない」という危機感から参じたという。電動バイクの製造という業種も、「世界で勝つ」ことを目指して導き出されたものだった。徳重が続ける。

「シリコンバレーではその後、産業構造の大転換を予



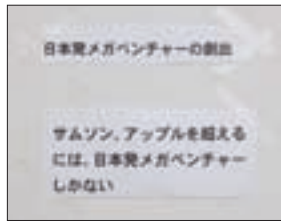
徳重 徹氏

テラモーターズ 代表取締役社長

期させるEVへと関心が移っていきました。IT分野でシリコンバレーの連中に勝つのは容易ではなくても、モノづくりは日本の技術力で勝てる分野です。電動バイクは世界のバイク需要の8割以上を占めるアジアで大きな市場が見込め、大気汚染防止という社会性もあります。アジアでは“二輪は日本のもの”という信用があります。電動バイクはバッテリー、モーター、制御装置を調達して水平分業で製造できるので、ガソリンバイクとは事業モデルがまったく異なり、ホンダもヤマハも本格的には参入しにくい。ベンチャーでも圧倒的な競争優位を実現できるのです。そのとき、必要なのが人材です。われわれは日本発のメガベンチャーの創出と並んで、プロのアントレプレナーを育成することを設立趣旨に掲げました。人材不足こそが日本の直面する大問題であると考えたからでした」

いかに「ロジックとパッション」を持った起業家人材を育てるか。テラモーターズで際立つのは、徹底した権限委譲と1人で複数の仕事をこなすマルチタスクぶりだ。典型が入社早々ベトナムに派遣された海外駐在1号の林信吾である。住居兼事務所探しから始まり、現地工場の稼働準備、市場調査、部品調達ルート、販売ネットワークの構築など、重要なミッションを任された。新人でも自ら海外出張を企画し、事前調査や目標、予算コストなどが明確なら、中東でもアフリカでも派遣される。国内部隊も役割分担は「ざっくりした程度」(徳重)で組織図もない。責任者の今野が話す。「みんな何でも屋で営業をベースにそれぞれ役割を担い、随時助け合う。私は市場調査や技術評価の担当ですが、量販店を回るどぶ板営業もこなせば、全国のホームセンターやバイク店、地方自治体に電話で営業をかける泥臭い仕事もします。各自が自己裁量で動く。成功も失敗も自分の責任です。だから電動バイクの事業は完全に“自分たち事業”であり、みんな当事者意

テラモーターズの社内。人が歩き回れないほど狭い。奥の壁一面に経営に関する書籍が並べられている。一方の壁にはセロテープで張られた件の言葉があった。



識が強い。仕事は大変でもすごくやりがいがあります」

権限を委譲される分、結果も問われる。評価が行われるのが「テラの寺子屋」と呼ばれる毎週土曜午前の定例行事、全員参加の営業会議だ。共用会議室にすし詰めになり、海外からもスカイプ（インターネット電話サービス）で参加。1人ずつその週の結果と翌週の課題を報告し、徳重がコメントする。結果が思わしくなければ問題点を厳しく指摘され、叱責も日常茶飯事だ。この場で数字とともに問われるのが、「動き方」だ。徳重の口癖は、「サムシングニュー」。過去になかった案件を考え出せるか、新しい人脈を見つけられるか。徳重が話す。

「たとえば、ベトナム駐在の林に隣国カンボジアの調査を指示したところ、市場はあっても資金が集まらないから進出は時期尚早との報告が上がりました。これはMBA的な市場分析です。それに対し、私はこんな考え方を示しました。世界遺産アンコールワット周辺の三輪タクシーをEV化する計画があるようだから、資金が集まらないなら、自分たちでEVタクシーの事業をやれば、大きな収益が上がる仕組みができると。何とかビジネスにならないかと脳みそに汗をかけば、サムシングニューの知恵が出ることを示したのです」

大切なのは「成長角度」

営業会議で社員たちは会社全体の動きを共有しながら、徳重から発想法を学ぶ。すると社員のほうから、「社長、そろそろ私、インド駐在の準備をしたほうがよろしいでしょうか」と動き出すという。

こうして見ると、テラモーターズには初めから優秀

な人材ばかりが集まるように見えるが、必ずしもそうではない。創業1年目の春、1人の一橋大4年生が「面接をしてほしい」とやってきた。だが、自分からはひと言も話さず、応答もぼつりぼつり。採用を断ったが、学生は何度も来社し、「無給でもいいから働かせてほしい」と懇願した。仕方なくインターンをさせたが、まったく仕事ができない。徳重は毎日叱りながら指導した。学生はいちばん早く入社し、人が嫌がる雑用をこなし、毎晩ノートに反省録を記した。すると年明けのころから急成長し、見違えるほど仕事ができるようになった。人見知りで相手と目を合わせられなかったのが、ハードな価格交渉もできるまでに。今では海外事業部長として「1番の戦力」になっているという。徳重が話す。

「私が大事にしているのは“成長角度”です。いわゆる“できる人間”はオペレーションは巧みです。重要なのはより上のレベルで新しい事業を生み出せるかですが、そこからあまり伸びない。一方、初めはパフォーマンスは低くても、あるときから急速に成長して追い越していく社員がいる。共通項は素直であること。手本を真似て、どんどん吸収していきます」

「手本」とはいうまでもなく、徳重自身だ。1週間に社外で会う人数は平均30人。自ら情報を収集し、判断し、決断する。月の半分はアジアを回る。アジアでは情報の確度が低いので裏づけをとって確証が得られれば即決する。「やっとモリタのような日本人が来たな」。昨夏、訪れたインドで政府高官にこう言われた。

「私がたった1人でやってきて、電動バイクの可能性を説く姿にソニー創業者の盛田昭夫さんを思い起こし

「2倍の質×2倍の量」で 「4倍速の経営」を実現

たようです。日本企業はアジアではNATO (No Action Talk Only) と呼ばれます。大所帯の視察団でやってきて話だけして帰る。一方、私はその場で決断するので高く評価される。われわれの会社の価値が100あったとして、日本では30にしか評価されなくても、アジアでは300とか400の評価になる。だから、初めからグローバル市場を目指したのです」(徳重)

徳重は「スピードこそ最大の経営資源」と考え、「4倍速の経営」を標榜する。「2倍の質×2倍の量」で4倍速。「変化の激しいアジアでは大企業のNATOのやり方では絶対うまくいかない」と断言する。「だから、われわれのところに人が集まるのです」

「テラ・マフィア」をつくる

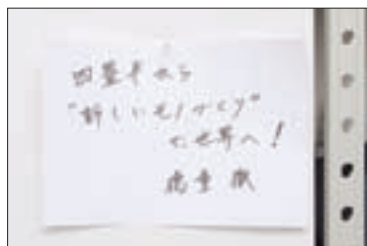
フィリピンでは三輪タクシー10万台をEVに置き換えるプロジェクトが進行中で、テラモーターズも入札に参加。受注は「ほぼ決定」で、今年4月から現地のレンタル工場で電動三輪の生産を開始する。立ち上げは前出の日産ディーゼル工業OBが担当。部品は外部調達、開発と組み立てを自前で行う体制だ。ベトナムでも4月から稼働開始予定で、ホンダOBの出番となる。製品も第1弾「SEED」(価格9万9800円〜)に続き、昨年、スマホを装着して走行データを確認する世界初の機能を搭載した「A4000i」(同45万円)を発売。設計は元ヤマハ社員。ベトナムにも投入する。

いよいよ世界進出開始。目指すのは、「ビジネス界

の野茂」だ。「無謀」との声を尻目に野茂英雄が大リーグに挑戦し、切り開いた道をイチロー、松井秀喜、ダルビッシュ有らが歩んだ。同様に自分たちが日本発メガベンチャーの先兵となる。後に続く起業家は自社から巣立っていく人材かもしれない。徳重が言う。

「シリコンバレーもその繰り返しです。たとえば、簡易決済サイト、バイパルの創業に携わった人たちのなかから、ユーチューブ創業者やテスラモーターズ(EVメーカー)のCEOなど、多くの起業家が生まれた。彼らはバイパル・マフィアと呼ばれる。私の夢はテラ・マフィアが生まれることです」

10年後、このベンチャーはどんな姿になっているだろうか。四畳半の本社は、「開発など大事なところにお金はかけても事務所にはかけない」という「お金の使い方」を示す意味もあるという。さすがにもっと広いオフィスに移っているはずだが、壁に掲げる言葉は変わっていないだろう。壁の本棚に日本の起業家の物語が並ぶ光景も同じだろう。日本の現状はアベノミクスで経済は上向きだが、未だ「第3の敗戦」からは抜け出てはいない。ただ、過去、明治期には多くの精鋭たちが近代国家建設に邁進し、戦後は起業家精神に富んだ戦士が焦土から世界的企業を生み出した。そして今、「日本への思い入れと使命感」を持ったモノづくりベンチャーが飛躍しようとしている。それはけっして「異色」なのではなく、1つの「必然」ではないか。めぐる歴史の因果を感じざるを得ない。(文中敬称略)



壁に張られたもう1つの言葉。体裁はともかく、実質にこだわるのがテラ流と見た。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』(本連載をまとめた、野中教授との共著)、『イノベーションの作法』(同)、『イノベーションの知恵』(同)。

機動戦の「知識機動力経営」においては 一人ひとりが実践知のリーダーとなる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

変化の激しいアジア市場を攻略するには「機動戦」が必要だ。機動戦とは、迅速な意思決定と兵力の移動・集中により敵に対して優位に立ち、戦いの主導権を握る戦闘手法だ。刻々と変わる現場の状況に応じて先手を打つには、前線の兵士が個々の戦闘の持つ戦略的な位置づけや意味を理解し、全体の方針に沿って判断し、行動できなければならない。機動戦では指揮系統より現場の状況判断と行動が優先するため、現場の兵士一人ひとりが実践知を持った自律分散型のリーダー人材にならなければならない。

機動戦により、価値の源泉となる知識を高速高回転で創造し、戦略から戦術レベルまで柔軟な構想力と行動力を持って経営することを「知識機動力経営」と呼ぶ。テラモーターズが主戦場アジアで展開しようとしているのは知識機動力経営にほかならない。

リーダーに共通する「歴史的構想力」

自律分散型リーダー人材は、自分は何をしたいのかを明確にし、複雑に絡まる現実から必要な事象と事象を結びつけて、未来に向けた物語を描き、組織内外と共有しながら実現していく。その際、時間軸や空間軸両面から事象の背後にある関係性を見抜く構想力が必要となる。その構想力はいかにして生まれるか。古今東西の偉大なリーダーに共通するのは、歴史に学びつつ、未来のあるべき姿を描く「歴史的構想力」だ。徳重氏が歴史上の起業家の物語を通して培ったのもその力であり、ゆえに「第3の敗戦」のただなかで世界的メガベンチャーを志した。

では、機動戦を担うリーダー人材をどうすれば育成できるのか。重要なのは質の高い経験だ。人材は

実践を通じてしか育成できず、実践に勝る研修はない。自己の能力を最大限発揮せざるを得ない状況を与え、高質の経験知を積ませる。入社早々の社員を単身海外へ派遣するテラモーターズのやり方は異色に見えて、実は人材育成の基本を実行しているのだ。

ここで注目すべきは、徳重氏が歴史上の起業家を手本とし、知恵を現代に活かそうとしているように、社員にとっては徳重氏自身が知識機動戦や歴史的構想力の手本となっていることだ。徒弟的な関係のなかで、身体性の共有を通して主観が共有され、知が一人ひとりに継承される。「テラの寺子屋」はその象徴的な場といえる。結果、全体と部分が相似形を形成するフラクタル組織が生まれ、しなやかな強さを持つようになる。創業早々の躍進はその証左だろう。

世界へ飛躍する「サムライ起業家」

ところで、米GE社は巨大組織内で起業家精神を喚起するため、起業家エリック・リース氏のベストセラー『リーン・スタートアップ』の考え方を導入した。これはあくまでも起業の「手法」にすぎない。一方、徳重氏が追求するのは起業家の「生き方」だ。

かつての明治維新は視野の広い啓明的藩主と強い思いを持った下級武士が巻き起こしたフラクタルな運動の結実であり、近代国家はその上に築かれた。日本の資本主義はサムライが基盤をつくりあげたといえる。プラグマティズムで富国強兵を進めつつも、個々の生き方としては、「世のため人のため」の理想を志す。そして、挑んだ以上は勝つ。その日本のDNAを継承しつつ、世界へ飛躍しようとする徳重氏には「サムライ起業家」を見る思いである。