

## 和歌山銀行情報誌掲載 「21世紀のビジネスを考える」 1999年掲載

「新技術応用事業開発研究所」 代表松本 圭介



< 略歴 >

1955年 大阪府に生まれる

1978年 東京大学工学部卒業

1981年 同大学院工学系研究科資源開発工学専門課程修了

以後、民間会社研究部門等で多くの技術開発と商品化プロジェクトに携わる。

(主要実績)

耐火煉瓦の技術開発・商品開発

セラミック系新素材の技術開発・商品開発

機能性高分子を用いた電子部品の技術開発・商品開発

液晶ディスプレイの商品開発・市場開発・営業業務

強化プラスチック製品の技術開発・商品開発

新規事業開発・新商品開発・海外事業プランニング

1997年 事業開発コンサルタントとして独立

「新技術応用事業開発研究所」を設立。

### <はじめに>

21世紀まであと2年という現在あらゆる業種・業態において既存のビジネスモデルの見直しが迫られています。特に、ここ7～8年の日本経済の変動は、かつての知識ではなかなか説明しきれない動きが続いており、このことが経営環境の不透明感を増しているように思われます。この点を理解するためには、まず、80年代の初頭から日本経済は成熟経済へ移行していたことの認識が必要であり、同時に日本が近代国家に乗り出して以来の大きな転換プロセス；「パラダイムシフト」を迎えていることの認識が必要だとされています。(平成9年11月26日開催：日銀政策委員会委員・武富将氏講演より。；於：中国経済クラブ)このような経済環境下で「経営者はどのようなビジョンをもって経営展開してゆけばよいか」という点につき事業開発コンサルタントの松本圭介氏のご意見をお伺いしました。松本氏には、基調論文に続き、当行総合企画部の前田芳孝が疑問点をお伺いしています。

### 1. 考え方

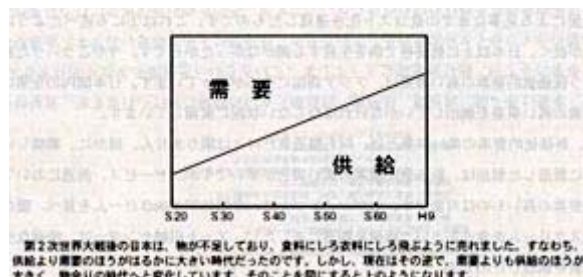
時代が昭和から平成に変わるのと時を同じくして、バブルという名の大事件がありました。そして、そのバブルが終わった後あたりから、多くの企業がその経営に行き詰まりはじめました。その現象は、なにも中小企業のみならず、大企業においてもリストラを余儀なくされ、一部の企業を含めた多くの企業が倒産に追い込まれるという事態にまで発展しています。その一方で、同じ環境下で業績を大きく伸ばしている企業が数多く存在することも事実です。衰退する企業と発展する企業、この違いは、日本の産業構造が大きく変わりつつある中で、その変化に対応していく力があるか否かに大きく依存していると考えられます。企業が成長していく、そのためには日本の産業構造がどのように変化してきたか、そして、今後どのような方向に進んでいくのか、その行く末を予測し、迅速かつ適切な対応を積み重ねていくことが大切だと考えます。

## 2. 産業構造の変化

第二次世界大戦に敗れた日本は、どん底の中から急速に発展を遂げました。その急成長の速度は、ほとんどの企業が経済の成熟してしまった時のことを考慮に入れる隙間もないほど急速でした。言い換えれば、ほとんどの人が、その成長が永遠に続くかのように錯覚してしまったのです。しかし、今、経済は完全に成熟期を迎え、多くの企業が経営に行き詰まっています。企業が、成熟期の経済下で健全に経営を維持していくためには、成長期の概念、常識を捨て、新しい時代に対応していくことのできる力をつけていく必要があると考えられます。以下に、高度成長期と現在との産業構造の違いを述べます。産業分野によっては、今なお高度成長期の概念がある程度通用する場合がありますが、一般論としてお読み頂ければ幸いです。

### 昭和から平成へ

高度成長期の日本では、社会を大きくすることが正義でした。たとえば、冷蔵庫を月に1万台製造しているメーカーがあるとします。資本を導入する、あるいは、冷蔵庫を販売して得た利益を製造ラインにつぎ込むことによって、2万台/月の製造が可能になったとします。1万台/月の時よりもコストが低く押さえられ、品質も安定することは誰にでもわかることです。いわゆる量産効果です。同じものを大量に製造することで企業は発展し、その製品は一般消費者にも歓迎されました。そして、1ドル=360円の追い風を受けてその製品は世界中に売れました。供給よりも需要のほうが大きく、つくればつくほど利益を得ることのできた時代でした。ところが、平成に入り、1ドル=100円の時代がやって来ました。量産効果のある製品は、労働力の安いアジア諸国で生産しようと、大手企業の海外進出が始まりました。同時に、外国企業の安価な製品が山のように日本国内に押し寄せました。日本国内を見ても、一般消費者の好みが多様化し、同一製品が大量に売れるという現象はほとんど見られなくなって来ています。例えば、先ほど述べた冷蔵庫を例にとれば、大手電機メーカーにおいても、300種類もの異なった冷蔵庫を生産しなければ消費者の要求に答えられなくなって来ています。すなわち、一部の産業を除けば、同じ物を大量に生産するビジネスが、日本国内にて非常に難しくなって来たのです。需要より供給が上回る時代に突入したわけですから。その結果、過去に大量生産を得意として来た企業は、非常に苦しい状況に立たされています。生産設備を大きくすることで大企業の仲間入りをした企業の幾つかは、現在、リストラという名の規模縮小に必死に取り組んでいます。ある意味では、大量生産が不得意な中小企業にもチャンスは巡って来たと言えます。



### 日本的社会主義の終焉

日本の高度成長を支えた要因に、数多くの規制による企業・産業の保護、終身雇用、年功序列給与体系に代表される日本的経営があります。これらの要因によって、多くの企業は、ほとんど倒産することもなく確実に成長の道を歩み、また、労働者も、どんな企業に勤めていても、ある水準以上の給料を手にすることができました。90%以上の日本人が中流意識を持つといった、いわゆる日本的社会主義、見かけは資本主義国でも、社会主義国以上に貧富の差のない社会ができ上がったのでした。しかしながら、ここに来て規制緩和が叫ばれ始め、日本的経営システムも崩壊の道を歩み始めています。近い将来、

利益を出している企業と赤字企業との差、高収入な人とそうでない人の差は、今までは想像もできないくらい開くものと考えられます。

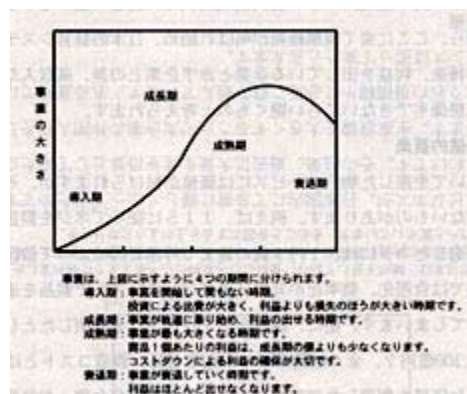
## 既価値的要素と新価値的要素

何らかの事業において生産した物やサービスには価値が付けられますが、その価値が容易に付けられるものとそうでないものがあります。例えば、JISに従ってネジを製造している企業があるとします。そこで製造したネジには、1円1銭の値まで外部要因によって値段が付けられてしまいます。こういう事業では合理化、効率化が非常に重要で、低コストで製品を造ることができなければその企業は倒産してしまいます。逆に、誰かがタイムマシンを発明したとします。その価格は、1億円？、10億円？、100億円？全く値段が付けられません。製造コストとは全く無関係に価値が決められます。新たな価値を創造したのですから、その事業非合理、非効率でも全く構いません。前者を既価値的要素100%の事業、後者を新価値的要素100%の事業と呼ぶことにします。全ての事業は、既価値的要素と新価値的要素の組み合わせからなるものとして、日本の高度成長を支えた産業のほとんどは、既価値的要素の高い事業に若干新価値的要素を加え、大量生産による見事なまでの低コストを達成したものです。これはにも述べたように、為替レートが低く、日本以上に低価格で物を生産する国がなかったからです。今やこういった産業、ここで言う既価値的要素の高い事業は、アジア諸国に中心が移っています。日本国内の企業は、新価値的要素の高い事業を創出していかなければならない状況に直面しています。なお、新価値的要素の高い事業とは、何も製造業だけとは限りません。確かに、素晴らしい特許をベースに製造した製品は、新価値的要素の高い場合が多いですが、サービス、流通においても、新価値的要素の高いものは可能です。セブンイレブンは、冬場にアイスクリームを並べ、暖かい部屋でアイスクリームを食べるといった価値を創造しましたし、アート引越センターは、快適な引越しという価値を創造したのです。

## 事業のライフサイクルの短命化

時代が進むにつれて事業のライフサイクルが短くなって来ています。例えば、30年前ならばビジネスとして10年間は成り立つようなものでも、今では2~3年でその事業で利益が出せなくなることは少なくありません。従って、従来では開発に1~2年を要しても平気でしたが今ではそんな悠長なことは言っていない場合も多く、2~3ヶ月で開発して商品化してしまい、2年間で利益を回収するといった決断がなされなければビジネスチャンスを失ってしまうことも多々あります。例えば、液晶技術を例に挙げますと、3~4年前までは液晶技術は日本の独壇場でしたがノートパソコンが市場に広がるや否や、製造コストの安い韓国、台湾の猛烈な追撃が始まりました。その結果、コストが合わずに液晶製造を中止してしまった企業もたくさんあります。そして、液晶製造を続けている企業でも利益は当初の目論を大きく下回っているようです。

また、事業は導入期、成長期、成熟期、衰退期と4つの期間に分けられますが、気が付いたときには、事業の全てが既に衰退期に入ってしまったという企業も少なくありません。事業のライフサイクルが短命化しているため、衰退期に入るのが早いのです。企業が存続するためには新規事業を手掛けなければならないのですが、そのための手は早急に打つ必要があります。大企業で成熟期の後半から衰退期の事業ばかりをかかえているところは大変です。





その規模に匹敵する新規事業を創出しなければ企業を縮小しなければなりません。その点、中小企業は本来の規模が小さいので、衰退期の事業を行っているところでも、うまく時代の流れに乗った事業を展開できれば、直ちに黒字の優良企業に転じてしまう場合も今後多くみられるでしょう。これからは、元氣な中小企業が脚光を浴びる時代になると予測されます。

### 3. これからのビジネス

これからのビジネスを論じた文献、書物は多数発行されており、その中にはこれから伸びる産業は、マルチメディア産業、情報産業、エコロジー産業、健康産業、シルバービジネス云々といったことが書かれています。それは、噛み砕いて言うと、これからどんどん市場が大きくなる事業、すなわち世の中が進む方向に広がりを持った事業をするべきであると言っているのです。そういった事業を手掛ければ、今そこそこの事業が成り立つなら、将来必ずプラス方向に進むことは間違いないのです。ただし、美味しい市場には、市場規模の広がり以上の数の企業が参入して来る場合も見受けられますので、他社の動向を見ながら、自分達はその市場のどの部分に特化して参入していくか、明確なコンセプトが必要と思われる。以下に、これからのビジネスを考える上で考慮に入れるべき項目を幾つか述べますので、参考にして頂ければ幸いです。

#### 戦後の日本的合理主義の弊害

第二次世界大戦後、日本には急速に合理主義が浸透しました。それは、西洋諸国を真似たものでしたが、西洋諸国の合理主義の底辺にキリスト教的倫理観が存在しているのに対して、日本的合理主義にはそれが存在していませんでした。従って、エコノミックアニマルといわれるような金もうけ第一主義に日本中が走りまわりました。欧米は日本より治安が悪いと言われる。中流階級の道徳観・倫理観は日本よりはるかに高いものを持っているのは、欧米に滞在したことのある人は誰でも感じていることです。現在、その心の部分が見直され、ゆっくりですがそれを是正する方向に進み始めているようです。今までは、自分だけ良ければいいと思っていた人が、ボランティア活動や環境問題等に目を向け始めています。例えば、阪神大震災や日本海に流出した重油の回収に、思いのほか多くの人々が、ボランティアとして参加している姿をテレビ等のマスコミが報じています。また、臓器移植の問題にしても、若い人々の間では、困っている人のためなら、自分が死んだ後自分の臓器を提供しても良いと考える人が増えています。人々の良心に訴えるような商品は、当然その商品に魅力的な価値は必要ですが、今後ビジネスチャンスは増大すると思われます。何人かの評論家が「21世紀は心の時代」だとか「21世紀は本物の時代」と言っていますが、これもその現れと考えていいと思います。

#### 情報化社会

情報化社会という言葉をよく耳にしますが、現実には情報があちらこちらに乱れ飛んでおりいろいろな情報を正確に評価・分析できる人はそれほどいないように思われます。もし、本当に多くの人が正確な情報を入手し的確に分析できるような世の中が訪れたならば、コンサルタント会社や商社の多くは潰れてしまいます。しかし、情報は正しいものから間違っただけのもので、今以上に氾濫しそうなので、当分そうはならないようです。今、人々は情報を必要としています。ですから、情報通信産業だとかマルチメディア産業といった言葉がもてはやされているのです。これらは、情報を伝える手段として、今後大きなビジネスになることは間違いありません。しかし、本当に大切なのは情報の中身です。正確な情報

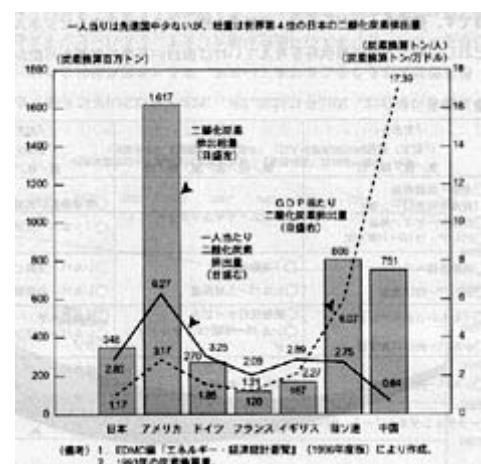
をこれらのメディアを利用して消費者に供給することは、今後盛んになっていくでしょう。情報だけを販売する場合もあるでしょうし、物品やサービスの情報を流してそれを販売する場合もあるでしょう。新しいメディアを利用して消費者に的確な情報を与えることは、事業の成功に不可欠になって来ると思われます。また、商社にしるコンサルタント会社にしる、正確な情報をどれだけ持っているかということが重要になってきます。流通革命と言われていますが、価格破壊によって消費者はいくらでも安く物を手に入れることができる時代になって来ています。安かろう悪かろうの商品に対して、高価だけれども高品質なものを販売していくためには、商社の営業マンだけでなく、物を販売する全ての人にコンサルティングセールスが要求されています。物を販売するにあたって、単なる御用聞きでなく、その製品の技術的背景、他社製品と比べた自社製品の優位性そういった情報を客観的に提供できるようなシステムを構築していくことでビジネスは広がると考えられます。

## アウトソーシング

2の で事業のライフサイクルの短命化についてお話ししましたが、事業が永続きしない危険性を考えると設備投資は極力しない方向で考えるべきです。それではどうするか、設備を持っているところに外注する、すなわちアウトソーシングです。設備を持ってはいるが造る物がない、あるいは、工場の3分の1は停まっているといった企業は少なくありません。全てのラインを外注に頼ってしまったらどうなるか、ファブレスメーカー（工場を持たない製造業）です。よく似た言葉で、バーチャルコーポレーション（仮想企業）というものは、幾つかの企業が集まってあたかも1つの企業のように1つの事業を成し遂げることを言います。これらの場合は、事業のコンセプトを相当しっかり持っておかなければなりません。今後そういう企業が間違いなく増えることが予測されます。そのためには良質なネットワークを広げておく必要があります。異業種交流会等に出席して協力できそうな企業を探しておく必要があるでしょう。逆に、設備はあるが半分の時間は停まっているといった企業も、同様にネットワークを広げることでビジネスチャンスは増えるでしょう。やむを得ず設備投資をしたとしても減価償却は3分の1ぐらいの期間で考えるべきです。償却期間8年の設備を導入した場合、帳簿上は償却期間8年でも実際には3年で償却するぐらいの気持ちで事業を進めないと大変なことになるとも考えられます。アウトソーシングは、何も生産設備だけに限ったことではありません。自社の得意な分野例えば、21世紀に通用する経営、人事、開発、マーケティングの力等がその会社に必要と思われるなら、ためらわずその道のエキスパートをコンサルタントとして導入すべきと考えます。良心的なコンサルタントだと、正社員として人を採用するよりもずっと安いコストで不足する人材を補えます。逆の立場から考えても、今後一匹狼的なコンサルタント業を職業とする人が増加してくると思われれます。

## 健康ビジネスと環境ビジネス

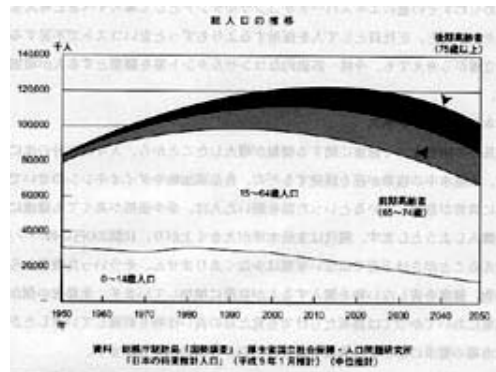
高度成長期の頃と比べて健康に関する情報が増大したことから、人々は自分の体に目を向け始めています。水道水中の塩素が癌を誘発するだの、食品添加物やダイオキシンのせいでは生まれてくる子供たちに異常が急増しているといった話を聞いた人は、多少価格が高くて健康に良いと言われる製品を購入しようとします。現代は生活水準が大きく上がり、10個200円の卵パックを300円するものに変えることがさほど苦ではない家庭は少なくありません。そういった背景から、高価でも健康に良い物、健康を害し



ない物を購入する人が急激に増加しています。生産者の側から見ても、例えば、農家においてかつては農薬だらけでも見た目の良い作物を収穫していましたが、現在ではこのような市場の要求に応じて無農薬有機栽培に向かう傾向が見られます。そして、この現象をより広い範囲で捉えれば、環境ビジネスが見えてきます。健康を害するダイオキシン、オゾン層の破壊による皮膚癌の急増、台所洗剤を下水に流し続けた結果としての近海の魚の中への催奇形性物質の貯蓄等に対しては、環境全体を考える必要があります。環境ビジネスは、行政とともに考えていかなければならない問題なので、ビジネスになるまでの時間を必要としますが、やり甲斐のある事業だと思えます。

## 超高齢社会と少子化

65歳以上の高齢者の割合は、2015年には25.2%、2030年には28.0%にも達するとの見解が発表されています。超高齢社会はもうそこまで来ています。来るべき超高齢社会には、新たなビジネスの可能性、いわゆるシルバービジネスの可能性が増大します。シルバービジネスというと福祉、介護といった方面に目がいきますが、高齢者といっても健康な人も多く、そういった人の第2の人生のお手伝いとしての事業の可能性も考えられます。福祉・介護の問題は、行政のバックアップも期待できる分野です。健康な人に対しては、高齢者を使ってこそ成立するビジネス、高齢者の生涯教育、高齢者どおしの集まる場の提供等を考えていけば面白い事業の展開も可能かと思えます。



高齢者の増加とは逆に、子供の数は減少します。子供の数が減るのは、共稼ぎ夫婦が増加することが原因なので、保育産業は今よりも盛んになります。子供の数が減ることで、事業の形態も変化すると考えられます。例えば、教育産業を考えた場合、いわゆる塾の生徒数は減少すると考えられます。しかし、一人っ子が増えると、一人の子供に多額の教育資金を提供できる親も増加すると考えられます。すると、従来の塾よりももっと高度な教育産業が発生します。

	「生きる」 （「安全」追及） 食/健/稼/性	「暮らす」 （「安全」追及） 働/住/装/楽/動/備	「光らす」 （「安楽」追及） 遊/休/学/交
保証機能	○金融・保険商品 （資産活用型ローン等） ○介護サービス/用品 ○バリア・フリー・グッズ	○ホーム・セキュリティ	○年金後払い式海外ツアー ○「シルバースター」制度
ネットワーク	○高齢男性ヘルパー ○シルバー向け通販	○「高齢者会社」 ○シルバー人材派遣	○シルバー交際ビジネス ○シルバー会員制クラブ
ナビゲーター機能	○「おもいっきりテレビ」 ○シルバー向け料理学校	○買物代行サービス ○シルバー生活コンサルティング	○高齢者大学 ○シルバー向けフィットネス・クラブ
カスタマイズ機能	○シルバー向け料理宅配	○シルバー向け住宅	○屋外ゲートボール場付き旅館 ○自費出版

(備考) 電通「マーケティングノート 94-95」等をもとに作成。

## 単身者の増加

結婚しない人達が増えています。また、結婚するとしても結婚年齢は年々高くなり、離婚率も毎年のように増加しています。単身赴任者も増加傾向にあります。すなわち単身者が増加しているのです。かつて、大家族から核家族への移行が話題になりましたが、今や核家族から単身者（単身家族）へと時代は流れています。コンビニ弁当が大当たりした理由のひとつはこの単身者の増加によるものです。高齢者のひとり暮らしも社会的問題になりつつあります。そういった単身者の不自由な部分を補える事業は、今後盛んになると推定されます。



## デディケーテッド商品と万人受けする商品

消費者の嗜好は十人十色になってきています。十人十色と言うよりも1億2千万人1億2千万色と言っても良いかも知れません。このような環境下では、消費者ターゲットを明確化する必要があります。ターゲットを絞り、商品コンセプトを決定しなければ、どっちつかずの商品になり、結局ほとんど日の目を見なかったということは少なくありません。消費者ひとりひとりの要求を全て満たそうと考えると、オーダーメイドの商品になります。洋服等では古くから見られる現象ですが、最近は化粧品やゴルフクラブでも見られます。これをデディケーテッド商品と言います。今後はこのような商品、サービスを提供する事業が増えると思われます。デディケーテッド商品はコストが掛かるとは思われがちですが、在庫や大掛かりな店舗に掛かる費用を必要としないので、むしろ安価にできる場合も多いと聞きます。しかし、人間の本性は昔から変わらないという説を唱える人もいます。すなわち、消費者の嗜好が千差万別になってきていることに隠れて見えなくなっていますが、万人受けする商品も必ず存在するとの考えです。これをもし事業開発できれば万々歳です。

## ビジネスチャンス

現在は混沌とした世の中ですが、このような世の中ほどビジネスチャンスは多いと考えて下さい。ただし、事業をする本人に確固とした事業コンセプトのない場合は失敗することも多いので、まずはコンセプトづくりから始めるべきだと考えます。

## 4．事業開発の進め方

従来の日本の企業の多くでは、研究所、技術部、営業部といった部門が独自に動いていて横のつながりが希薄な場合も少なくありませんでした。しかし、今後は技術開発・商品開発・市場開発を総合的に考え、事業を構築していく必要があると考えます。というのは、優秀な技術を持っていても事業として成功しないとか、有望な市場があるにもかかわらず商品を開発できないといったことが多々あるからです。一般のメーカーは、自社の技術を用いて製品を開発します。ここで、技術を形にしただけのものを「製品」売れるように形を変えたもの「商品」と定義するならば、製品開発であっても商品開発でないことはよく見受けられます。実際、同じ機能の製品でも、使い勝手やデザインの違いで販売量が1桁以上変わることがあります。それほど商品化というものは難しく奥の深いものです。私は、技術と市場との結びつけを「商品開発」と呼んでいますが、技術と市場の両方からの情報を上手に分析、活用し、商品化に結びつけることが、事業開発をする上で最も大切なことだと考えます。しかしながら、技術と市場の両方に精通していて、事業開発をリードしていける人材は非常に少ないようです。

## 5．資本の第4の要素

高度成長期には、人・物・金の資本の3要素があればビジネスチャンスは幾らでもありました。しかし、近年、人・物・金があったとしても必ずしも事業には結びつかない世の中になりました。十分な資金・設備・従業員をかかえた大企業でも、これといった事業を創出することができないで、リストラで規模を縮小しているところは少なくありません。事業を成功させるためには、資本の第4の要素としての知的生産性が重要になるのです。企業が発展を願うならば、社内的に知的生産性のレベルを高める努力をする必要があります。人・物・金の資本の3要素も大切ですが、それに匹敵するほど知的生産性が重

要なことを認識しておく必要があります。そのためには、社内における人材教育、自由な発想を生む土壌が大切だと考えます。人材の育成に投資を惜しまないことは、今後の企業の発展に欠かせない重要な要素です。また、例は少ないですが、社員の何人かには決まった仕事を与えないで、自由な発想で物事を考えさせ、ヒット商品を連発している企業が存在することも事実です。そういったことを継続することで、ひとつひとつの事業開発が成功していくのです。

## 6. 自己責任とリスクマネジメント

以前は、「日本の常識は世界の非常識、世界の常識は日本の非常識」といわれるほど、日本のビジネスにはナアナアの部分がありました。ところが、「赤信号みんなで渡れば怖くない」とバブルに浮かれた連中がみんな大火傷をしたころから、「世界の常識は日本の常識」になりつつあります。いわゆる「グローバルスタンダード」時代へ突入したのです。日本のビジネス形態が欧米化しつつあるということです。日本ビジネスの欧米化、それは、ナアナア社会から契約社会に移行することです。昭和の時代には、企業間で波風を立てないことが善でした。従って、契約書や覚書、特許に代表される工業所有権は当然まもらなければならない物ですが、それらを必要以上に振りかざして無茶を言うことは悪とされました。また、書面に表されていなくとも、企業の意志という物は、まわりの企業から尊重されました。しかしながら、今後は、欧米と同様に特許、契約書といった書面を尊重することが善と言われる社会に変化していくと思われます。慣習よりも法律が重視される世の中になっていくのです。このような経営での意志決定構造の変革はいわゆる日本経済の「パラダイム・シフト」に属するものです。そういう社会では、ある企業が何らかの失敗をした時に、周りの企業も行政も一切助けてくれないと考えたほうがいいでしょう。すなわち、自社の失敗によって生じた損害は全て自社がこうむる、いわゆる、自己責任の時代がやって来ます。そのためのリスクマネジメント（危機管は重要になるでしょう。常に最悪の結果まで考えて企業を経営することが常識になる時代は、もうそこまで来ています。余談ですが、個人の生活においても、自己責任とリスクマネジメントの概念は非常に大切になってくるのは間違いのないところです。

## 7. おわりに

これからのビジネスを考えるにあたっては、今までの時代の流れを読み、これから世の中がどのように変化していくかを予測することが大切です。そのことについて延々述べてきましたが、いまだに旧泰然とした考えで物事を考えている企業の多いことに驚きます。逆に、そういった企業が多いからこそ、ビジネスチャンスもいっぱい転がっていると考えられます。企業が成長するためには、できる限りの情報に触れ、その中から成功しそうな事業の種を拾い出し、その事業が成功するためのあらゆる可能性を追求することが大切だと考えます。

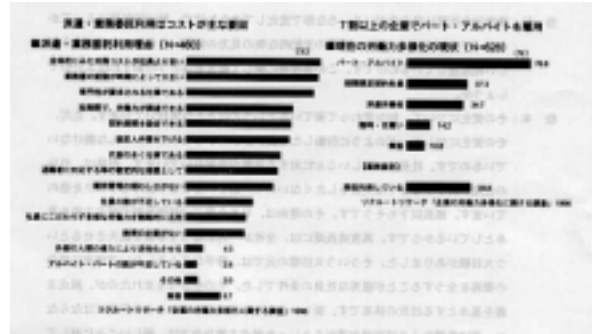


## 対談：松本圭介氏に聞く

- 当 行： 松本さんは、新技術応用事業開発研究所という名のコンサルタント機関を経営していらっしゃいますが、大企業に勤めないでそういう道を選んだのはどういう理由ですか？
- 松 本： 理由は2つあります。まず、企業の持つポリシーと自分の持つポリシーが必ずしも一致しないからです。企業の目的は利潤を追求することで、それはそれで立派なことなのですが、そのために大切な何か、例えば社会貢献、環境保護等をおろそかにせざるを得ない場合もあります。私は、そういったことをすごく大切に考えて、これからの事業を推進していきたいんです。そのためには、企業に所属していないのが一番だと考えます。もうひとつの理由は、現在私のところには、ほとんど毎日のようにいろいろなビジネスの案件が飛び込んで来るのですが、1つの企業に所属しているとその大部分を捨てなければならないからです。飛び込んで来る案件の中には、事業化の可能性の高いものもあり、そのことを非常にもったいなく感じています。企業という組織に属していなければ、そのビジネスの種を大事に育ててくれる企業に紹介し、事業として成長させることが可能です。
- 当 行： 戦後50余年間に世の中がいろいろな形で変化してきたわけで、特に90年代に入ってから「パラダイム・シフト」(時代の支配的な物の見方の変動)と名付けるのがふさわしい程混乱しているわけです。この過渡期に際して経営者はどう行動すればよいのでしょうか？
- 松 本： その変化について、何か変わって来ているというのはみんな気付いています。ただその変化に対して、どのように行動したら良いかがわからないので、みんな動けないのです。社長は、新しいことに対する決断が出来ないでいます。役員は、自分の任期が終了するまでは失敗をしたくないので、新しいことを手掛けるリスクを恐れています。部長以下もそうです。その理由は、日本企業での評価体制が減点主義を基本としているからです。高度成長期には、全社が一丸となって事業を拡大させるという大目標がありました。そういう大目標の元では、勝手なことをしないで確実に自分の業務を全うすることが優秀な社員の条件でした。その中から生まれたのが、減点主義を基本とする出世の体系です。新しいことをして成功してもあまり評価にはならない、逆に些細なミスで出世が遅れるといった減点主義社会では、新しいことに対して、みんな非常に臆病になっています。その風土が、変化に対して対応しきれない何かをつくりだしているんです。しかし、新しいことに対する提案をどんどん受け入れている企業は、その変化に対応しながら業績を伸ばしています。イトーヨーカ堂、セブンイレブングループは、20年も前から「変化に対応」という言葉を旗印に押しも押されぬ優良企業に成長して来たんです。他にもこの数年成長を続けている企業はいくつもありますが、変化に対応出来るような加点主義体系を持っている企業がほとんどだと考えられます。
- 当 行： 人的アウトソーシングに関して松本さんはどのように評価されますか？
- 松 本： 人的アウトソーシングという概念については、日本ではまだまだ一般的ではありませんが、現実には、弁護士、税理士を雇うといったことがそれに当たります。また、特許を出願するに当たって弁理士に依頼するといったことも該当します。これらの職種は資格がベースになっていて、雇わざるを得ないといった側面もありますが、資格のあるなしに関係なく、必要な人材を社外から募るといったことは、今後盛んになるだろうと思われれます。例えば、今まで経験のない市場に新製品を投入する場合にマーケティングや営業の専門家を雇うとか、技術開発において化学会社が自社の弱いと感じているエレクトロニクスエンジニアを雇うとかいった場合が該当します。正社員として雇うよりも、こういう形のほうが、必要な時だけ出社してもらうとか、プロジェクトが終了した後はどうするかといった後に融通が利き、低コスト、低リスクで目的が達成されるといった利点があります。

当 行：なるほど・・・

松 本：企業が人を1人雇うということは大変なことです。特に中小企業にとって人を1人雇うことから派生する年間数百万円の出費は非常に高額です。しかし、日本の企業はそれに慣れっこになっています。そのほうが大きな効果を得られる場合があるにもかかわらず、人を1人雇う数分の1のコストでコンサルタントを



雇うことには抵抗を示します。また、多くの企業は、高額を支払って人材を採用したにもかかわらず、その社員には教育の資金を出したくないと考える傾向にあります。例えば、年収500万円の価値のある社員を採用したとします。そのままでは、500万円の価値しかありませんが、例えば年間50万円の資金を出して上手く教育することで700万円にも1000万円にもその人の価値は上昇するんですよ。

当 行：リスクマネジメントの話が出ましたが、企業にとって最も大切なことは何ですか？

松 本：企業にとって一番のリスクは、社長の意志決定のミスです。社長が会社を間違った方向に導いた場合、経営上の方針を大きく誤った場合、倒産の危機に瀕することも多々あります。現実には、バブルの頃、本来の業務を忘れて不動産投資に走り、潰れてしまった企業は幾つも存在します。好況の後には不況が来るのは当然のことで、そのことをしっかりと自覚した上で、リスクマネジメントを実践してきた企業は、バブル崩壊後も業績を伸ばしています。バブル崩壊の少し前のことです。高校生が、「日本は今景気が良いけれども、アメリカのようにブラックマンデーがきっと来るよ」みたいなことを道端で話していました。高校生でもバブル崩壊を予測出来たのに、バブルで浮かれて会社を倒産させてしまった経営者がなんと多いことか。これが日本のリスクマネジメントの現実です。

当 行：社長の退陣なんかはリスクではないのですか？

松 本：社長が交通事故なんかで突然亡くなるのが大きなリスクだと言う人もいますが、実はそのために倒産する会社なんてほとんどないのが現実です。社長が突然いなくなることは、会社にとっては一大事、当然あわてます。これからどうしようかとうろたえます。しかし、大抵の場合、専務が会社全体を仕切り、あるときには二代目を盛りたてて、半年くらいで軌道に戻すようです。社長が日頃的確な意志決定をし、会社の方針さえしっかりしていれば、大抵のことは乗り切れるようです。

当 行：社長が意志決定を正しく行なうためには、日頃どのようなことをする必要がありますか？

松 本：社長は的確な意志決定を継続しなければなりません。そのためには絶えず正確な情報を入手し、的確な指示をするための努力が必要です。自分自身が勉強するのは当然のことですが、いろいろな情報を持っている人から形成される人脈作りにも力を入れるとか、コンサルタントと密な会話を取るとかいったことも重要です。社員の持っている情報も結構役立つもので、社内のコミュニケーションの密な会社の経営状態が良いのもうなずけることです。

当 行：社長の意志決定を惑わす要因にはどのようなものがあるのでしょうか？

松 本：ことなかれ主義の役員が大きな力を持っている企業のリスクが大きいことは、前に述べた通りです。何かをしようとする場合に、出来ない理由が先に来る「取り巻き」の意見を参考にしている、せっかくのビジネスチャンスを逃してしまいます。これからの企業社会では、加點主義の文化作り、失敗してもよいかから何かを成し遂げた人の評価を高いとみなす企業文化を作り上げる必要があります。また、財務面の力の強すぎる企業に問題のある事もしばしば見受けられます。新しい事業の種に投資すること、これは財務畑の人から見れば、ドブにお金を捨てるように写ることもあるのかもしれませんが、企業が好調な時にはさほど問題はありませんが、

経営の悪化した時には不採算部門ということで真っ先に新規事業の種を潰してしまう企業も幾つか見受けられます。そういった企業は、一時的には経営状態が好転しますが、新しい事業の種がないということで、数年後には衰退期の事業だけをかかえた、うだつの上らない企業と化してしまいます。

当 行： 寄稿論文にあります情報化社会で比較優位を確保できる企業の要件とは何でしょうか？

松 本： 「ベンチマーキング、ベストプラクティスに学ぶこと」が昔からの知恵であり、有力な企業変革の要件です。また、最近よく言われるようになってきた「アジル(俊敏な)」経営を実現できるか否かも要件となってきます。他にも種々ありますが、共通して言えることは、経営者をサポートする社員一人一人が変革に耐えられる学習能力と自己向上心を備えているか否かということであり、そのような社員を育む企業文化が存在するか否かということに尽きます。「パラダイムシフト」が生じる以前の経済では、減点主義で体育会系文化を備えた企業がしばしば成功してきました。目標を与え、全員一丸となって理屈抜きで目標数字を達成する企業体質が要求されたのです。しかし体育会系体質のままでは「アジルカンパニー」になり得ません。社員一人一人が判断力をもち、目標計数の意味を理解し達成することが要求される。同時に一人一人が経営のセンサーとなる必要がある。「フィードバック」でなく将来の変化に即応する行動ができる、言い換えれば「フィードフォワード」な思考能力が必要とされます。情報技術を積極的に活用しアジル経営を実現することが必要です。

当 行： 「フィードフォワード」とはどういうことをいうのですか？

松 本： 「フィードバック feedback」とは過去の経験則から将来の変動を予想して行動を決定する。これに対して「フィードフォワード feedforward」とは、「バック」ではなく「フォワード」なのです。次に発生するであろうことを予期して対応する。空調に例えていえば昨日の気温の実績をもとに温度調節するのが「フィードバック」です。これに対し「フィードフォワード」とは室温の上下変動を予知し、事前に空調を調整する方法です。不確かさが増してきた時代にはこの発想方法が必要です。しかしヤマカン発想を言っているではありません。オリジン(根本)を重視した判断が必要なのです。「ヤマカン」とは「オリジン」を無視した態度をいいます。とくに「価格設定」「広告宣伝」などはモノあるいは商品のオリジンを明確に理解していないと的確な判断はできません。

当 行： これからのリスクマネジメントは「フィードフォワード」でなくてはならないと言えますね？

松 本： その通りです。

当 行： 事業開発の進め方について少しお話頂けますか？

松 本： 供給より需要のほうが大きかった時代には、良いものを大量につくるというだけで事業開発は成り立ったのです。しかし、需要より供給の規模が遙かに大きくなり、消費者の求めるものも千差万別化してきた現在では、売れるものをつくるということが非常に難しくなって来ています。「どうすれば売れるのか？」ということについて真剣に考える必要があります。そうすると、消費者のニーズを徹底的に分析し、それを商品開発に反映させるという結論に行き着きます。ところが、いかにして消費者のニーズ情報をつかむのか、それをどのように分析するのか、どのように商品化と結び付けるのかということが非常に難しいんです。消費者ニーズを得るには徹底的に歩かなければならない。これは、どんなに歩いても歩きすぎることはないというぐらい、時間をかけなければなりません。商品化には、技術、商品開発、営業がどれだけ密なコミュニケーションをとれるかが重要になって来ます。このことが出来ている企業は非常に少ないのが現実です。多くの企業は、こういう努力をせずに、商品が売れないとぼやいています。しかし、定期的にヒット商品を出し、業績を伸ばしている企業は間違いなくこういう努力をしているんですよ。そのことを頭に入れて事業開発を進めていけば、良い結果が得られるはずですよ。

当 行： 本日はどうもありがとうございました。