



## 創業と守成

吉越 亘

### 創業から5年、そして、これから

コーポレートディレクションは、1986年1月の出発以来、5年がたちました。出発時の陣容は、コンサルティングの経験をもつ10名でありましたが、学卒者、MBAを中心とする中途合流組・サポートスタッフを加え約80名となりました。受注高は5年間で4倍となり、その内容も事業戦略立案・企業戦略立案・ビジョンづくりを中核に、戦略的情報システム(SIS)、M&A、Human Resources Managementと業容拡大を果たし、さらに、欧米のコンサルティング・ファームとの連携強化から欧米市場進出の準備体制確立へと発展してまいりました。

創業の決断から実行・数々のNew clientsとの巡り会い・多くのコンサルタント志願者との出会いと、その1コマ1コマの出来事を思い出すと、本当に劇的なことの連続でした。何とも創業の「勢い」としか表現しえない「つくる熱意」で幸運と巡り合えたと思えません。創業とは、重量上げやラグビーのような激しいスポーツ、激しく燃えるエネルギーであり、一寸先が全く分からないジャングルか、荒野か、この中で何か自分達で面白いことをやってみようという「少々狂った気分(狂気)」であったように思います。

創業以来、我々自身の基本的課題として、「創造的活動」と「人材の開発」を主唱してまいりました。一人一人のコンサルタントが、client企業から信頼され、本当に役立つ人材に育っていくこと、当然といえば当然なことながら、今後ともこれが我々のベースとなっていくことに変わりありません。CDIが将来、200人体制になるか、500人体制になるかは、我々のclientsが決めてくれる、市場から判決が下ると思っております。我々としては、今後、やってみたいことの1つは、米国・欧州市場への進出です。日本をベースとする経営戦略コンサルティング会社として国内の地位を高めれば高めるほど、米国からも欧州からもよく見える(high visibility)という点を大いに活用していきたいと思っております。日本語が達者で、日本の社会・経済に強い関心をもつ米国人・欧州人の応募の多さが大きな支えになっています。今後の第二のテーマは、経営戦略コンサルティングの経験をベースとしてInvestment(ベンチャー投資・M&Aの仲介・アドバイス)とCounselling(オーナー型企業の公開・上

場支援・事業承継アドバイス)の方向です。平面的にも立体的にも本年からその具体化に本腰をいれて取り組んでいきたいと考えております。

## 創業と守成

創業があれば、守成が続きます。創業の困難さ・苦しみは、我々自身の体験から少しは想像することができます。企業が発展していけば、当然次なる基本的課題は「守成の困難」をどう克服していくかという点です。実際の仕事を通して client 企業から勉強させていただいているのは、まさにこの点です。山本七平氏は昭和の終焉に際し、次のように述べています。『「創業の苦しみは陽性だな」と思う。(中略)「守成の困難」とは言葉を変えれば「棄却すべきものは棄却し、維持すべきものは維持し、それを継続することによる徐々なる発展」の困難であろう。』(『昭和そして来るべき時代』1989年1月10日日本経済新聞)

企業経営の創業期と守成期、これらを比較して大変異なるのは、「戦略」です。InnovationとEfficiencyを考えてみますと、創業期はInnovationの戦略であり、守成期はEfficiencyの戦略であるといつてよいと思います。守成期にEfficiencyの戦略が成立しえなくなっているとすれば、その事業はEffectivenessが求められているのであり、守成期とはいっても再創業の戦略をとるべきであるといつてよいと思います。このように守成とはInnovationとEfficiencyとが混在する誠に厄介なものです。「棄却すべきものは棄却し、維持すべきものは維持し、それを継続することによる徐々なる発展」を達成する方法論は、常なるcreation(創意・工夫)以外にありません。経営戦略をつくる上で、体験的に感じる最も大切なことは、「白紙に戻してつくり直す」ことで、これはまさに守成期にやらねばならない最重要課題といえます。

## 壊してつくる

何人かの経営トップの方から、経営戦略の再構築に際して、「コンサルタントの方々には、是非我社の考え方、我社の仕組を壊してつくることをお願いしたい」と言われたことがあります。この「壊してつくる」とは、前述いたしました守成。このガイドラインをお示しになられたのだと思います。我々コンサルタントの思考はこれを出発点として、当該企業の様々なことを白紙ベースに戻し、当該業界の当該企業の戦略を全て新しく「つくる」思考的作業を開始します。その結果が、「棄却する」の部分、「維持する」部分と新しく「つくる」部分となり、最終報告として client に伝達されます。

一方、守成期のテーマとして事業買収がしばしばとりあげられます。私共には、当該企業の買収是非がコンサルティングの内容となるわけですが、これもまだ我々コンサルタントの思考過程としては、上述の「我社の考え方、我社の仕組を壊してつくることをお願いしたい」の応用例として位置づけられます。単純に1プラス1が3になるような買収であれば、経営判断は明白で外部コンサルタントに依頼するまでもありません。しかし、我々が依頼を受けるプロジェクトは、事情が少々複雑で、考え方や仕組を壊してつくり直してみてもはじめて、十分買収の価値がでてくるような場

合に該当します。それ故、前述の事例と同様に買収側のclient企業の様々な事情を白紙ベースに戻し、経営戦略を全て新しく「つくる」作業から開始せねばなりません。このように頭の中で密かに、当該企業を壊してつくる試みこそ、守成期にある企業の経営戦略構築の出発点になるものと思います。

### 守成の態度は東洋的中庸

このような日々の思考作業を通して思うことは、我々自身のものの考え方・価値観の問題です。「壊す」と「つくる」は相反したものの見方です。この相反した概念をどうバランスよくとり結んでいくかが私共の本質的な仕事です。私共の頭の中は、「積極と消極」「突撃と退散」「可能性と限界」「現実と理論」「寛容と独善」等々の相反する極端 (extremes) で一杯となります。こうした全てのextremesを上手に活用していかないと当該企業の本質的な進化に係わる問題は、「壊れ」もしなければ、ましてや競争力をもつバランスのとれた姿に「つくれ」もしません。

このようにしてみますと、「壊してつくる」思考的作業を行う基本的な心の態度には、「脅威」(恐ろしい形相で破壊しつくす)と「柔和」(寛容で自由な創造の自信)に代表されるようなextremesを理路整然と使い分けていくという芸当(アート)が不可欠のように思います。このアートの存在こそ、「守成とは困難なことである」といわれる本質的かつ究極的な理由であると思います。

東洋的中庸について、浅学菲才を恥じずに申し上げれば消極でもない積極でもない中極、壊すでもないつくるでもない半端を、決して「中庸」というのではないと思います。extremes(極端)を適時適確に判断して、extremesを大いに活用して「壊してつくる」、この一連の流れの中で各々のextremesがバランスよくちゃんと按配された姿、メリハリの効いた積極と消極・突撃と退散等々のextremesの織り成す素晴らしい絵姿、ピンクではなく赤い点と白い点とが数限りなく存在する遠景としてピンクを「中庸」というのではないかと思います。我社はあれもしてみたい、これもしてみたい。我社はあのようにもなりたい。このようにもなりたい。さて限られた経営資源の中でどうしていくか、という極めて旺盛な向上意欲の高まりがあってはじめて、「中庸」という概念が美意識として認識されるのではないかと思います。

よきビジネスマンに学歴は無用との論に反対ではありません。何故なら、「中庸」を学ぶカリキュラムは学校ではなかなか準備しにくいものではないかと思うからです。「中庸」を学ぶカリキュラムはむしろ、このビジネス社会、それも経営戦略のあれかこれかに係わる部分に多く潜んでいるように思います。「壊してつくる」勇氣、そして近景として極端(extremes)を容認し、メリハリを効かせつつ、遠景としての見事なバランスを実現する守成の態度こそ、今の時代が我々に準備した最も重要なカリキュラムではないか考える次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション取締役社長)