



## 経営戦略と日本的思考

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) を設立してから、早くも半年が経ちました。まず、新会社設立にともなう二つのことを御紹介いたします。東大を卒業した23～24歳の若者数人を思い切って採用しましたが、そろそろ彼らの目つき、目の色が変わってきたところです。

ものを考える視点をダイナミックに変えないと、先輩達の議論に入れにくいこと。日常の活動は対面調査に出かけたり、データの分析をしたりといった“コンサルタント的”というよりも、むしろ“調査・研究”という地道なものであることなどに気づきはじめて段階です。体験してみないと本当のところはわからない、というコンサルティングの仕事の属性そのものと対峙しているわけです。

### ..... コンサルタントの人間像とCDI

我々の仕事を人間的側面から示すものとして、「アリになれるか、トンボになれるか、それでも君は人間だ」(瀬島龍三)という表現は秀逸だと思っています。

前述したような極めて地道な活動(アリ)と、ものの見方を我々第三者/顧客企業のトップ・ミドル・ライン/競争企業/市場側(消費財であれば消費者)に据える複眼的視点(トンボ)、そして、戦略全体のバランス感覚と諸々の判断(人間)が経営戦略を考えていくうえでの基本要件である、と氏の言葉を解釈するからです。

新卒の数人を含め、多少の経験のある我々コンサルタントの理想とする人間像だと思っています。追えども追えども先に行ってしまう、そんな“像”だと思います。あるいは“芸”と表現した方がよいかも知れません。

第二の出来事としては、マスコミとのつきあいがあげられます。CDIを設立して以来、多くの訪問客がありました。そのなかには、日経を中心とするマスコミの方々があります。顧客企業とはまたひとつ違った関係を形成して行く必要があると考えています。

先月会いました日経の記者の質問は、CDIは外資系、国産系に分類すると、どのような範疇に入るかというものでした。(「経営コンサルティング業界—国産各社、外資系反抗へのろし」日経産業新聞86年6月12日)

「第三の分類“和魂洋才”系というのをつくって下さい」と答えておきました。CDIは外資系コンサルティング会社で活動してきた日本人集団であり、かつ、こうした集団が米、欧、豪の独立したコンサルティング会社とイコール・パートナーとして、国際的な業務提携をするという、ある種のイノベーションの理解に少々時間を要したようです。

### 創造なき調和はあり得ない

さて、本題である経営戦略の問題に話をすすめます。我々コンサルタントは、経営・戦略上の問題に直面した企業に、第三者としての役割を期待されます。我々がしばしば経験することですが、供給側（当該企業）と市場側との不調和、これにともなう社内の甲論と乙駁という連鎖する不調和が、表面的な問題として観察されます。

こうした不調和は、じつは〔1〕打つべき手は何か、〔2〕打つべき手のタイミングはいつか、〔3〕打つべき手にどれだけの経営資源を配分するか、〔4〕その経営資源はどのように調達するか、などのサブ・システムの不成立を内包します。さらに、これらサブ・システムは〔1〕事業の属性（本体事業／多角化事業／新規事業）、〔2〕事業のライフ・ステージ、〔3〕競合環境、などの影響を強く受けますので、不調和の真因を把握するのは、そう簡単ではありません。

我々の仕事の基本的テーマは、こうした不調和から調和へとシフトする糸口を見出し、どのようにすればよいかという仮説（戦略）をつくることです。過去の我々の体験からいえば、不調和を惹起しているAとBとを和算して、その中間をとる、すなわち足して2で割るような考え方は、結果としてなかなか成立し得ない。つまり、戦略としてぴったり落ち着くという感じになりません。

ぴったり落ち着く場合というのは、コンサルティングのアウトプットである、たとえば事業の基本的経済構造の解明、すなわち分析とロジックでよく理解でき、さらにトップ・ミドル・ラインに対する我々のインタビューで把握した日常の商売感覚のなかでピンとくるものがあるときです。すなわち、A側寄りか、B側寄りかの比重を別にすると、Aでもない、Bでもない第三の構図（考え方の枠組み）に到達し得た場合です。

こうして考えてきますと、戦略をつくる、そしてその戦略に基づいて企業の向かうべきベクトル（速さと方向）を変える一連の思考と行動のプロセスには、新たな“創造”がなければならないこととなります。戦略的变化（事業の進化と事業の転換）とは、常に“創造のプロセス”がともなうといえます。創造なき調和はあり得ないので

### “あれか、これか”の時代感覚

日本的思考の特徴のひとつは、“あれも、これも”という考えで、その表れのひとつが和魂漢才、とくに明治以降は脱亜入欧、和魂洋才となります。明らかに、欧米の“あれか、これか、Yes or No”と一線を画するそうです（「右脳コンピュータ」品川嘉他）。これは、日本神話の三神構造（厳密には四神構造）とキリスト教他の一神教との差異

に由来するそうです。

これを経営問題にあてはめてみますと、重厚長大から軽薄短小へ、あるいは経済構造の調整がいわゆる現在、日本人の苦手とする“あれか、これか”にキッチリ答えていかねばならないケースが、どんどん増えてくると思われまます。逆に、高度成長という日本の奇跡は、欧米から見れば奇跡であったとしても、日本の得意技を少々行使しただけと考えることができます。高度成長という成功を手中にした経営幹部をいただく企業（“あれも、これも”主義）ともなりますと、“あれか、これか”という思考法も可能とするには、経営問題としてもっとも難しい分野に入るであろうことは、容易に想像されます。

こうした二刀流剣法が、どれだけ難しい問題を内包しているかは、科学、技術の分野でもみることができます。アンダーソン氏の見解を引用しますと、「ネイチャー誌の日本人常連執筆者は、みなすばらしい英語を書く。けれども、そこには、共通する特徴がある。全体の構成が西洋人の目から見て、どういうわけか、非論理的に見えるからだ。（中略）日本人の論文は、主要な論点から外れたあらゆる種類の事実や観察を取り込んでくる。したがって論議がどこに向かっているかをみきわめるのが、しばしば大変困難になる。（「日本人の独創性」日経産業新聞）となります。

#### 推論：四捨五入

経営戦略づくりの論理だてには、どうしても幹と枝の峻別をせざると得ません。“あれか、これか”思考を戦略づくりに導入する。つまり、数字の四捨五入のように、論理の四捨五入が必要となってくるわけです。前節の論点は、“日本人は論理の四捨五入を苦手とする民族的課題がある”と置き換えることができます。

ちなみに、算術の四捨五入を外国語でどうかを調べてみますと、Round off（英）Arrondir（仏）Arrontoudare（伊）Arredondear（スペイン）であり、これらはいずれも“数字をまるめる”という意味です。独語だけがAufrunden（上にまるめる）とUprunden（下にまるめる）という二語を必要とします。四捨五入の原典は、明治の時代に、独語の感じを大変精密に翻訳したのではなかろうか、というのが筆者の推論です。米国人の友人は“数字をまるめる”概念に四と五の数字が明示されているのが日本語ですかとびっくりしていました。

#### 新“和魂洋才”の創造

“あれも、これも”と好奇心の塊となってものごとに取り組むのが民族的魂であるなら、これは属性として自ら変化したり、変化を要求したりする対象ではありません。選択オプションが広い場合は、うまく機能できるとしても、選択オプションが狭い場合には、たちまち壁にぶつかってしまう。これが、現実ではなかろうか。日本的「あいまいさ」は通用しません。

属性を殺さず、むしろ前向きにその属性を活かしていく。経済、社会の数々の不調和を調和の方向へとシフトする。このためには、“創造性”が必要な条件であり、和魂の修正が不可能であるとするなら、新しい“和魂洋才”的発想の“創造”が求められて

いるといっただいでしょう。文明開化110余年の現在、新“和魂洋才”の創造が、調和を実現する基本底流であるとする次第です。

(1986年7月)

## TOPICS

### 4月23日、CDI設立披露パーティー盛大に開かれる

CDI設立パーティーが、4月23日の大安を選び、ホテルニューオータニにて盛大に執り行われた。

当日は東京サミット開催日が近いこともあってホテル周辺は厳戒体制が敷かれていたが、顧客企業、提携専門集団、スポンサー企業の方々を中心に約200名の出席者をお迎えすることができた。

パーティーの冒頭、CDI代表取締役吉越より1月21日会社設立以来の社名決定、スタッフのリクルーティング、事務所選定等の一連の動きが語られ、今後の活動方針の説明の後、CDI設立の強い意志が表明された。

引き続き品質管理の分野で多大な功績のある西堀栄三郎先生（南極越冬、ヒマラヤ遠征でも有名）の心温まる激励と、84歳とは見えない力強い乾杯の音頭をはさみ、顧客企業トップから極めてストレートなCDIに対する期待が述べられた。また、この日のために来日された米国TELESIS社（弊社業務提携先）のW.E.WOOD氏より提携関係の紹介があり、株主会社を代表して 瀧瀧Nルート人材センターの溝渕真清より御挨拶をいただいた。これら励ましのおことばをうけ、最後に弊社取締役岸本が御礼を述べてパーティーは締めくくられた。

パーティー会場にはいくつもの歓談の輪ができ、平均年齢28歳の新しい会社の誕生を祝うにふさわしい熱気につつまれた。新会社設立パーティーとしては異例の長時間のパーティーであった。

(1986年7月)