



事業会社を助ける社会

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) の第6期決算はあと第4四半期を残していますが、お陰様で順調な成長をつづけるメドがたちました。今年3月にはCDIUSA設立準備のためLAに社員3人を派遣、Towers Perrin社のサポートもあり9月から正式に現地法人としてスタートいたしました。海外市場への進出の第一弾と位置付けています。

国内ではM&Aの大型案件を2つ手掛けました。一つは買手の日本企業側、一つは売手の米国企業側のM&Aアドバイザーとしての立場で、いずれも成功裡に終わることができました。また7月に『吉越 亘 経営戦略を語る』と題する著書をTBSブリタニカから上梓しました。このCDI Newsletterで展開してまいりました所論をベースに、新たな論考を書き加え1冊の本にまとめたものです。さらに9月にはオフィスの整備を行い、いま再創業の気持ちで一杯というところです。

さて昨今、銀行・証券をめぐるトラブルが話題となってきたことから、事業会社とその事業会社を助ける事業とのあるべき関係 (relationship) について所論をとりまとめてみました。日本の事業会社では、創業以来ずっとA銀行がメインバンク、B証券が主幹事、以下C広告代理店、D設計事務所、Eシステム会社、F弁護士、G会計事務所……という“付き合い”が固定的に継続しているケースが多いのではあるまいかと思えます。こうした事業会社と事業会社を助ける事業との間に「日々新たな世界」が構築されているとすれば、それはすばらしいプロフェッショナル同士の関係にあると言えましょう。

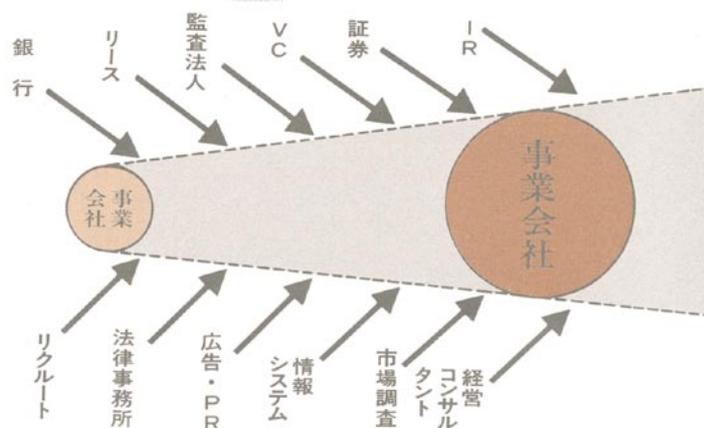
しかし、この両者が常に“良い関係”を持続させていくのはなかなかむずかしいことです。事業が生成・発展するにともない、とくに昨今は、国際化、自由化が進展するにつれて、企業が必要とする助言は多岐多様にわたってきます。特化された専門的アドバイスの必要性も増してきます。一方、助ける側としても、まさに日々新たな学習を怠ることはできません。今回は、事業会社とその成長を助ける事業という視座から、両者のよりよい関係とはどのようなものか、について述べてみたいと思います。

事業会社を助ける事業とは

事業会社はその成長過程において、助ける事業とどのように係わり合いを持つで

しょうか。製造メーカーを例にとってみます。銀行と取引関係を結び、銀行融資を得ることで設備・工場の拡大を行い、事業を伸長させていきます。リース会社と設備・機器・什器等についての契約を結ぶこともあるでしょう。やがて、株式の公開・上場という段階を迎えると、当然ここでは証券会社が公開・上場についてのプロフェッショナルとして登場することになります。人材募集についてはリクルート会社、宣伝PRについては広告・PR会社、また情報システムは外部のシステム会社と、それぞれの専門的ノウハウに頼らざるを得ません。TQCコンサルタント、会計士事務所、法律事務所の手助けをも必要となってきます。

このように事業会社を助ける事業を行う会社を、「サポート会社」という新しいコンセプトとしてとらえてみます。



事業会社が導入期から成長期、成熟期と進展していくのに応じて、事業を順調な成長軌道に乗せるために、前述したような外部のサポート会社にさまざまな機能を発注する必要性に迫られてきます。いくつかのM&Aをみてみますと、情報システムの結合、統一というテーマが発生し、情報システム会社に依頼することになるとか、あるいは海外に工場進出というケースでは、国際法務や海外における会計監査に強い事務所の強力な助言がなければ成功は望めません。事業会社が一人前になればサポート会社との関係は、それまでよりもさらに深化した本格的な関係になってくるのは当然です。

サポート会社は主に知的サービス（無形物）の提供を行う会社であり、35歳程度までの人材が全社員の5割を越えている若い人達の集団とっていいと思います。東洋経済新報『会社四季報』91年秋季号によりますと、上場会社のなかで総合リース会社トップのオリックスは平均年齢28.8歳ですし、情報処理サービス業トップの日本情報システムズのそれは30.8歳です。証券会社をみますと、四大証券はいずれも31～32歳台です。広告業界の大手は非上場ですが、若い集団であることはまちがいありません。サポート会社はこのような若い人材を中心としたPeople businessであり、その最大の経営資源は人材にあります。そして、サポート会社の多くが最近の5年、10年の間に2ケタ成長を達成し、徐々に巨大化し、いまや日本の経済構造のなかで事業会社とともに、車の両輪といえる存在になっています。

サポート会社の特徴

これらサポート会社の特徴はそれぞれの分野で、業界第1位グループの会社が第2位グループの会社に大きく水をあけて抜群の売上げ、収益をあげていることです。野村證券、電通、日建設計、さらにビッグエイトの時代のアーサー・アンダーセンといった会社はその典型です。このようにずば抜けて大きい会社が存在する事実は何を意味するのでしょうか。「権威」が「創造的」な仕事より安心できるということなのかという気がします。あそこに頼んでおけば、あるレベルの確実な解答が得られるという安心感がベースであって、業界で断然トップの企業が生まれるのかもしれない。けれども、安心を「権威」に求めるということは本当に安心なのかという疑問もわいてきます。もっとすばらしい解答がほかにあるのではないだろうか、より高度なサービス提供が存在するのではなからうか、といった探究への努力がもっとあってしかるべきで、業界トップに仕事が集中することは、「助けられる」側も「助ける」側も未完成である証拠なのではなからうか、と思います。

サポート会社の第二の特徴は、事業会社あつての助ける事業であることです。野村證券の創業者、野村徳七翁は「顧客とともに栄える」という名言を残していますが、サポート会社の成長にはこのやり方しかない。つまり、顧客とともに栄えるのが唯一の成功パターンである。これがサポート会社の特色であり、かつ宿命であるといえます。

次に「助ける」とはいったい何かを考えてみます。顧客からの注文は次第に高レベルなものになるわけで、本当にinnovativeなものでなければ真の「助け」とはならないと考えるのが自然です。CI (Corporate Identity) というテーマひとつみても、社名を変え、すばらしいマークをつくれればいいというものではなく、やはり当該企業の経営体質／企業体質・風土にメスを入れながらCIを発想するのが本質論であると考えます。顧客のハイレベルな要望に応えることはむずかしい、頭の芯が疲れる作業です。「権威」「信用」の上につけ加えて、「創造性」が期待されているわけですから、その期待に応えることが、「助ける」という仕事の本質です。

サポートを事業とする会社は、証券ならば資金調達とか、リクルート企業ならば人材募集といったそれぞれのプロフェッショナル分野で、「型の権威」の持主といえます。「型の権威」とは、優れた思考力、規定路線の拡大、豊富な専門知識といったもので支えられています。これに対して「型の創造」とは、大胆で秀抜な発想力、限界を突破する飛躍的思考、そして異質の情報を編集し再構築する能力を核としており、「型の権威」を超越したものになることが求められます。

サポートのタネは尽きない

わが国の事業会社は、将来にわたって増大の一途をたどると思われます。株式会社店頭市場における新規登録会社数は、89年73社、90年86社と増え、91年には120社程度の新規公開が見込まれています（前出・東洋経済新報『会社四季報』）。この公開ラッシュはまだ続きます。日本証券業協会の予測によりますと、店頭市場の登録銘柄数（管理銘柄も含む）は91年末499社、93年末739社、95年末979社、96年末

1009社という数字になっています。5年後には現在のほぼ倍増と予測されているわけですが。また別の大手調査機関は、2000年には店頭登録会社数は2000社になり一部、二部市場を上回るだろうとみています。

このように事業会社が増えつづけることは、サポート会社の助ける内容が量的にも質的にも増えつづけることを意味します。先発事業、後発事業ともに企業間競争が激化し、国際化、自由化の市場で勝者となるために、サポート会社に対して質の高い「助け」を求める需要が増大するのは確実です。その際にサポート会社は従来の型の踏襲あるいは応用ではない、なにか新しい「型の創造」をしないと事業会社のニーズにミートできないこととなります。

型を創造するには、銀行・証券をはじめすべてのサポート会社は、事業会社の経営戦略、事業戦略、いかにすれば当該企業の会社の方針 (Corporate Direction) を知悉する、これがその出発点となるのは明白なことです。銀行では融資の決定には事業会社の社長の人格、つまり「人を見る」ことが極めて大切であるといわれています。私の立場からみれば、「人を見る」と同時に「事業をみる」、つまり当該事業の「戦略監査」と、それに基づく「戦略代替案の提示」が、全てのサポートの始まりであると考えているわけです。

米国企業の間で情報システム部門の業務を丸ごと外注する動きが急速に広がっています。(日経新聞9月6日)。コンピュータシステムを自社開発から外注へ転換する「アウトソーシング」の動きが、「90年代、最大のトレンドになる」(米誌『フォーチュン』)といえます。アウトソーシングは、コンピュータシステムを開発要員と一緒にメーカーやソフト会社にそっくり売却、システムの開発、保守などを一括して委託して、企業は自前のコンピュータセンターをまったく持たない。つまり、サポート会社に任せる“情報システムの一括外注”ということです。イーストマン・コダック社はセンター業務をIBMに全面移管することによって、コンピュータ投資を90%、年間経費を10~20%削減することに成功したといえます。日本でもアウトソーシングの動きは注目されるにちがいありません。

このような傾向を少々深読みすると、機能を提供する人と使う人が分離する時代、あるいは考える人と仕事をやる人が機能分化し、かつ相互に啓発し合いながら、「日々新たな世界」をつくる時代の到来といえるのではないかと思うわけです。

助け、助けられる理想像

ところで、事業会社とサポート会社の両者がうまく触発し合って (cross-fertilization)、より進化した関係を築き上げるためにはどのような形の相互交流が好ましいのでしょうか。

事業会社はサポート会社に対して「もっと質の高いサポートをしてほしい」と望んでいます。型の権威者ではなく型の創造者としてのサポートを求めているのです。主力銀行、主幹事証券というのはどのような問題に対してでも質の高い助けができるという意味で「主力」であり「主幹事」なのだろうし、またそうあってほしいと事業会社から期待されていると思います。システム会社、広告会社、リクルート会社、設

計会社、会計事務所、コンサルティング会社……についても同様です。

一方、サポート会社は事業会社に対して「プロフェッショナル・サービスの評価を行うフェアな枠組みをもってほしい」と願っています。サポート会社自身も、社内の眼による評価がつねに必要なですが、同時に、Clientによる社外の立場からのフェアな評価が望まれます。サポート会社を評価する場合のベースは、事業会社にとってどんな付加価値をつけてくれたか、に置かれるべきです。フェアな枠組みとは、サポート会社の仕事に対する評価の基準がきちんと整合されていることだと考えます。

質の高いサポートを生み出すには、注文者と受注者の間に仕事の中身において真の交流がなければなりません。この両者は、時には火花を散らし、時には握手をしいながら、緊張した真剣勝負を行ってこそはじめて新しい「型の創造」ができるのです。

銀行・証券以下、全てのサポート会社は、助ける能力を十分に具備した人材の育成が肝要です。助ける力のある人材を育成する場としては二つあると思います。一つは「型の習得の場」の提供によって「教えて育てる」ことです。もう一つは「鍛える場」を提供して「任せて育てる」というやり方です。前者の場では「型の権威者」をつくることはできるでしょうが、それ以上の能力をつくることはむずかしいと思われます。その点、後者の「鍛える場」では、むずかしい注文者の御下問に解答をつくるのですから、「型の創造者」の鍛錬として最適の教育の場といえます。助ける力は教えて育つのではなく、鍛えて伸びるものです。

事業会社はコストと価値の両側面で競争に挑んでいます。サポート会社はどちらかといえば、価値競争の場でいかに「助ける」貢献ができるかが本当の勝負どころです。有形、無形であれ、おカネで替えることのできない「価値」をつくりだすことで企業を助けるわけですから、環境激変の時代にあってサポート会社は胸突き八丁に差しかかっているといえます。People businessであるサポート会社は自社の企業革新の断行の決心にもとづき、創造的な仕事を中心とした人材教育・開発に注力することを、時代的要請として強く認識することが必要です。それが国の内外を問わず、事業会社の発展に資すること大であると信ずる次第です。

(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)