



次の15年間に向けて「会社の総合病院」

富山和彦

かつてCDINewsletter2号／1986年10月刊「第三者としての役割」において、Professionという概念は本来Occupationとは区別される職業概念であり、Professionは人間の根源的な3つの苦悩（肉体的苦悩、精神的苦悩、社会的苦悩）に関わる職業である医者、聖職者、法律家にしか用いられない言葉であったという話が紹介されています。その意味で私たち経営・戦略コンサルタントは、会社という「法人」の苦悩に関わる、現代企業社会における第4のProfessionとなるべきものと言えます。より多くの企業が、深刻な苦悩の底に沈んでいる今ほど第4のProfessionとしての真価がCDIに問われている時代もこれまでなかったように思われます。

今回は、創業15周年に続く次の15年間に向け、顧客企業の皆様からCDIに対し突きつけられている経営・戦略コンサルタントとしての基本課題を、私たちの最も身近なProfessionである医療の世界のアナロジーを用いながら整理するとともに、CDIとして現時点において何ができるのか、今後どんなプロフェッショナルサービスを提供していこうとしているのかについて紹介していきたいと思えます。

臨床内科医

戦後55年を経て、多くの伝統的日本企業は、人間にたとえるなら壮年期をむかえています。そこで表われているさまざまな症状、それは売上の伸び悩みであったり、利益率の低下であったり、あるいは資産デフレによる財務体質の悪化であったりするわけですが、その原因の根源をさかのぼっていくと、ほとんどの場合、人の体で言えば、「成人病」とか「生活習慣病」と言うべきものにぶつかります。それぞれの企業が長年積み重ねてきた仕事のやり方や会社のクセ（CDINewsletter3号／1987年1月）が、結果的に高脂血症や高血圧症のように、けっして一朝一夕では治癒できない慢性疾患、それも一つ間違えると極めて重篤な疾患の引き金となりかねない状態を作り出しているのです。

1990年代に入った頃から慢性的な業績悪化にのた打ち回っている顧客企業が求めたものは、華々しい理論でも、華麗なプレゼンテーションでもなく、問題状況を実際に、かつそれが再発しないように構造的に解決すること、そしてそのために必要

な経営改革を多少の時間をかけても現実化することでした。CDIコンサルタントは、まさしく企業変革の現実化請負人 (Agent of Real Change) としての役割を厳しく求められてきたわけで、日本の会社としての遺伝子を持った患者さんたちを相手に、非常にタフな臨床経験を積み重ね、かつ幸いにも多くの成果 (治療成績) を上げてきたわけです。

こうした臨床データは、CDIのさまざまな経営改革に関する方法論としてフィードバックされ、過去のCDI Newsletterでも紹介してきました (27号事業戦略の実行・定着「分科会方式について」、37号代理戦争、42号経営改革の論理、43号経営改革の実践、44号営業の改革、47号「情報システム改革」の組織論等)。その多くは、改革現場の体験からの教訓を定型化・標準化したものです。しかしそういった「方法論」以上に重要なものは、そうした臨床経験を蓄積したCDIコンサルタント自身であります。どんな有名な学校であっても医大を出たばかりの新米の医者にも、深刻な疾患の治療を好んで委ねる人はいないはずで、会社はそれぞれに異なる環境と歴史を経て今日に至っており、個別の体質、「遺伝子」を持っています。最新の遺伝子研究によると、人間の遺伝子情報は99.9%が共通で、わずか0.1%の違いが、個々人の個性の違いを決定しており、とりわけ「生活習慣病」はその遺伝子的要因が大きいそうです。経営改革においても戦略論は、主として99.9%の部分、市場の原理、競争の原理、事業経済性という原理原則に対し、合理性が貫徹されていなければなりません。しかしその現実化プロセスは残りの0.1%に対する洞察力、対応力が決定的役割を果たします。まさしく臨床医としての経験と能力が問われる部分です。創業以来、CDIが数多くの学卒者を、それなりの時間をかけて、第一線のコンサルタントに育ててきていること、MBA取得者に代表される中途入社者に対しても、直ちに結果を求めず、むしろ数年間の臨床研修的な、「ぞうきんがけ」をさせた上で着実にステップアップさせていること、結果としてこの業界の平均から見ると、際立ってキャリアの長い「臨床医型」コンサルタントを多く揃えているのは、その所以です。

生活習慣病にQuickSolutionはない

「生活習慣病」に対峙する時に、もうひとつの非常に重要なポイントは、それが生活習慣に起因する以上、「根治」のためにはそれなりの時間と、気の遠くなるような忍耐が必要だということです。会社が引きずっているさまざまな古い仕組みは、いずれも長い時間をかけて固まってきた人間系、業務系、IT系と広い範囲にわたる「系」、あるいは調和を形成しています。この古い調和は、多くの企業で機能不全を起こしているわけですが、それを新たなる調和の体系に移行させるためには、部分的な対症療法はほとんど無意味であるだけでなく、目先の症状や数値を短期的に改善する症状改善薬も、それだけでは問題を根本的に解決しません。まず新しい調和の体系、すなわち戦略ビジョンを描き出し、次にやはり腰を据えて、根気よく、会社としての「生活習慣」全体を同時に変えていかなければ、構造的な変革は起きていきません。業務改革や情報システム改革はもちろん、組織構造や人事システムの革新までもがワンセットで同時にかつ本腰を入れて取り組まれる事が求められるのです。

90年代以降のCDIにおいて、ひとつの顧客企業の経営改革プロジェクトに、2年、3年、さらにはそれ以上かけて取り組み、大きな成果を上げている例が著しく増えています。そこでは、顧客企業とCDIコンサルタントの両方が、大胆かつ合理的な戦略を提示するとともに、その実現に向けて、強い意志と忍耐力で、日々の改革プロセスで次々と生じてくるさまざまな現実的問題に根気よく取り組んでいます。時折りブームになるアルファベット文字系の経営手法は、その中では対症療法薬のひとつに過ぎません。日本語で言う狭義の「リストラ」というのも同じ類のように思います。治療プロセスにおいて、このような対症療法も必要であり有効ですが、本当のゴールはそういった個別手段を上手に活用しながらも、多少の時間をかけてでも、現実のそして根本的・包括的な経営改革をなしとげ、会社を再び青年期の健康体に甦らせることなのです。これがCDIにとって、伝統的な経営・戦略コンサルティング領域における、今日的な核心的使命であり、またCDIの競争優位、ユニークネスが発揮されるべき領域と考えています。

外科的療法

90年代後半以降、CDIが取り組んでいるプロジェクトにおいても、迅速性が求められる場合の経営戦略の実践手段として、あるいは不幸にも経営が破綻してしまった企業の再生手段として、M&Aに代表される、いわば外科的な療法が不可避な状況にあるケースが急増しています(CDI Newsletter 53号/1999年7月「戦略的」M&Aの論理)。CDIは、企業変革の実行手段のひとつとして、創業当時から戦略的M&Aに数多く取り組んできており、M&A戦略シナリオ作りやM&A後の事業統合・組織統合支援だけでなく、M&Aの実行そのものに関するフィナンシャルアドバイザー業務についても、一般の投資銀行と同等あるいはそれ以上のデリバリーサービスまで提供できる唯一のコンサルティングファームであるという自負を有しています。そうしたスキル基盤のあるところに、近年、長引く不況と激しい環境変化が急病患者を少なからず生み出し、その一部が評判を聞いて私どもの所へも相談に訪れるという図式のようなようです。

この外科療法的な企業再生のお手伝いをした最たる事例が、旧日本リース会社更生事件における、不動産部門の再建とそのためスポンサー選定に関わるフィナンシャルアドバイザー業務です。CDIとしてのこの仕事は1999年3月から翌2000年3月まで、約1年間にわたるプロジェクトでしたが、健全なリース部門をGEキャピタルに売却した残りの、一般には同社の倒産原因にもなり不健全な(したがってほとんど価値のない事業と見られていた、不動産部門を中心とした事業群を、もう一度戦略的に再構成しなおし、生きた事業体として最も高く評価しかつ再活性化できるスポンサー企業と結びつけるお手伝いをするというのが、私たちの主たるアサインメントでした。私どもの仕事ぶりを含めて、この事件全体の詳細は、管財人である奥野善彦弁護士ご自身が最近著わされた「会社再建」(小学館刊)に、正確に、それでいて法律家でない人にもわかりやすく、生き活きと描かれていますので、そちらに譲りますが、そこで求められたのは、非常に限られた時間内に、管財人を中心に関

係者全員が持ちうる叡智をすべて結集して、企業の崩壊を防ぎ、かつその再生につながるあらゆる手立てを考え、迅速に実行に移すということでした。法務、税務、財務、会計、経営戦略、組織経営そしてM&A仲介・交渉スキルと、企業周りのほとんど全てのプロフェッショナルスキルを動員し、統合化、整合化して事を進めなくてはならない。現代のさまざまな先端医療技術をフル動員して行われる、救急救命医療 (EmergencyRoom) のような世界です。その中での私たちの最初の仕事は、旧日本リースの不動産部門が自己保有している不動産からの安定したキャッシュフローに着目した管財人の卓見、証券化等の新しい金融技術を軸に急速に変わりつつある我国の不動産金融の流れを先取りしていきたいという同社の幹部部員の皆さんの思いをベースに、CDIの有する不動産事業やストラクチャードファイナンスに関する知見をフル動員して、再建戦略ビジョンを中心とするスポンサー候補向けのオリエンテーション資料を超短期間で作成する事でした。そして裁判所の監督と管財人の指導の下、更生手続全体との整合を取りながら、スポンサー選定とそれに続く事業承継に関する交渉を進めていったわけです。

CDIが、伝統的な経営戦略コンサルタントとしてのスキルとM&Aに関する投資銀行的スキル、さらには法務、税務分野等についても、トップクラスの専門家の皆さんと、各々の専門領域のファンダメンタルに対する深い理解に基づいて真の意味でのコミュニケーションと共同作業を行える能力を継ぎ目なく有する事が、このケースで私たちが管財人をはじめとするクライアントの皆さんのお役に立てた原動力だったように思います。

「戦略的」投資銀行サービス

ここ数年、CDIにおいては、このような会社再建がらみの言わば「守り」系のM&A、また事業拡大や競争力強化を狙った「攻め」系のM&A、いずれも経営戦略フレーバーの強い「戦略的」投資銀行サービスとも言うべきプロジェクトが、たいてい何件か走っています。いずれの場合も、企業の価値を高め、経営をより良くしていくための根源的スキルは、事業と経営の本質に対する洞察力であり、あるべき戦略、あるべき企業の姿に向けての現実的変革力です。これはCDIが経営・戦略コンサルタントとして築いてきた基盤そのものです。M&Aも、あるべき戦略モデル、事業モデル、組織モデルの実現手段の1つとしてより厳しく位置付けられるべきものであり、その中でCDIが確立してきた「戦略的」投資銀行サービスは、今後、より大きな価値を、企業周りの「外科医」のひとりとして、提供していけるものと確信しています。

産科、小児科医としてのベンチャーサポート

前述の戦略的投資銀行サービスと並んで、最近目立って増えてきたのがベンチャービジネスや新規事業の立ち上げ支援です。大手企業の新規多角化事業に関する戦略立案は、CDI創業当時から経営・戦略コンサルティング業務の中でも大きな割合を占めて来ました。それが1990年代にはいり、プランニングだけでなく、実際の事業立ち上げ活動そのものに直接CDIコンサルタントが関わる事を求められる

ケースが増え始めました (CDINewsletter46号 / 1999年10月事業創造の論理、CDINewsletter49号 / 1998年7月事業創造の実践)。通信やITの領域を中心に、急速な技術革新や規制緩和のもと、時間との競争の中で、しかも追随すべきモデルのない混沌の中で、事業創造を行わねばならない状況が生まれたからです。そこでは、事業そのものの原理原則の見極めと、それに忠実な事業戦略の立案と遂行の一方で、不確実・不安定な事業環境下で迅速にPlan / Do / Check / Actionを回転させて、常に戦略・戦術を修正していく作業を同時並行的に行う事がもとめられます。さらにベンチャー企業の場合、いわゆる経営戦略問題に、資金調達や、リクルーティングといった非常に具体的で切迫した経営課題が不可分かつアドホックにまとわりついて次々と問題化します。

CDIコンサルタントは、こうした諸問題に機動的・遊撃的に自ら実践者として解決策を提供する、あるいは解決の端緒と道筋を提供していかなくてはなりません。まさに変革の現実化請負人 (Agent of Real Change) にこだわり、そのために広くかつ深い実践的マネジメントスキルを身につけてきたCDIコンサルタントの強みが発揮される局面です。最近話題になっているコンサルティングフィーの一部をクライアント企業の株式の形で受け取るエクイティーペイメント方式による経営支援も、CDIでは90年代の前半から試行しており、近年、その蓄積が、バイオ・医療・通信・インターネットといった幅広い分野で急速に実を結びつつあります。

昨年春頃からのネットバブル崩壊の反省として、確固たるビジネスモデルの重要性が改めて強調されているのと同時に、ベンチャーキャピタル資金 (Monetary Capital) が我国でもようやく潤沢になってきた一方で、マネジメント人材・ノウハウ (Human Capital) が決定的に不足している事が指摘されています。新しく生まれようとする企業、生まれたばかりの企業の多くが、優秀で経験豊富な産科医、小児科医としての経営支援サービスを強く求めているのです。

さらなる広がり

クライアント企業のマネジメント層が、深刻な経営問題にぶつかり悩んでいる時、それが何であれ、CDIのコンサルタントが「親身の第三者」として、良き相談相手、良き聞き役となって、一緒に問題の整理をしたり、解決の切り口を考えたりする事で、マネジメントの方々から「あの時、自分の悩みを聞いてくれただけでも本当に救われた」「ああいう話を相談できるのは (社内ではできないので) CDIさんだけだ」という言葉もよく頂戴します。これは言わば「心療内科」や「精神科」の世界に近いかも知れません。

さらに、最近マネジメントと資本市場との関わりにおいて、より本質的な意味でのIR (インベスターリレーション) 領域のプロジェクトも増えつつあります。表に現れるIR資料やデザイン / プレゼンテーションの前提であり、背骨であるコーポレートストーリーは、即ち経営・戦略論そのものであり、真の意味でのIPOの成功に向け、あるいは低迷する株価対策として、根っこの部分からのコーポレートストーリー作りに取り組む企業が増えているからです。資本が会社の血液とみなせるなら、これは

循環器科の仕事と言えるでしょう。

総合病院化

以上CDIが顧客企業の皆さまから求められ、また今後も私どものサービスの柱となっていくであろういくつかの基本領域について紹介してきました。創業以来の15年間、日本における企業変革の現実化に挑戦し続けてきた事が、CDIのスキルベースをより広く、より深いものにし、企業の抱える諸問題に対して、私たちは今、まさしく総合病院として最先端の総合医療を提供できるようになりつつあります。それは、独立の経営・戦略コンサルティングファームとして、既存のコンサルティングの枠組から自由に、そして必死にクライアントのリアルニーズに応えるべく営々と格闘してきた結果でもあります。我国の経済社会の混迷度がより深まりつつある21世紀初頭の次なる15年間、これら各領域で求められる「医療技術」は、それぞれ、より高度化していくとともに、複数領域がクロスオーバーした「高度総合医療」が求められる局面もさらに増えていくでしょう。今までの15年間の確固たる基礎工事の上に、新たなる総合病院型のプロフェッショナルサービスファームとしての大いなる構造物を着実に築き上げ、クライアント企業が本当に困っている時に、とにかく何とかしてくれる、そういうプロフェッショナル集団になること、そんな夢と決意を胸に、CDIスタッフ一同、新しい15年間に向けた新体制のスタートを切っていこうと思っています。

(とやまかずひこコーポレートディレクション取締役社長)