



## 事業の鑑定

吉越 亘

新入社員を迎える清々しい時期となりました。私共のところでは、元気のよい8人の新卒者が入社してきました。文科系(経営工学を含む)・理科系各々4名、男子7名・女子1名、修士6名・学士2名というのがその内訳です。文科系・理科系のバランスと男子・女子のバランスには注意していますが、文科・理科の別はよしとしても、今年はやや男子偏重ということでしょうか。修士・学士の別については、面接時の印象として、学士の諸君は修士に比して、やや坊や坊やしてみえてしまうようです。研究室での2年間は、社会人としての2年間としてみるべきなのかもしれません。

私共(People business)にとっては、新卒者を何人採用するかは毎年の最重要課題の一つです。人材を開発していくという視点からみますと、コーチング・スタッフの力量・物量と新卒者の物量とをいかにバランスのよいものにしていくかがポイントになります。次に重要なことは、新人をいかに早期に、新人教育をする側の人材にするかです。経営・戦略コンサルティングの「縁の下」の仕事をもつに十分こなせ、かつ「縁の上」の様子の变化に応じて「縁の下」の動きに緩急をつけられるようになること、これが新卒者の最初の2年間に求められることかと思えます。この期間を過ぎますと、本人の気持ちの大部分は「縁の上」に移っていき、自然に「縁の下」にアレコレ指示をだし、かつ「縁の下」はこうあるべきだと自論をいいはじめるようになります。

CDI設立の時期に航空工学の修士課程を修了し、我々と合流したスポーツマンであるT君を例にとると、過去2年間に、光学技術・飲料開発・計測技術・リゾート開発・健康開発・インテリア製品・生産機械・航空機技術・建築技術等が直接、間接に関係する事業戦略プロジェクトの仕事をし、今や「縁の下」に関する自論をもつに至っています。こうして、新しいスタッフと少々の経験のある若者頭グループとの間に熱い闘争(ヤリトリ)、つまり切磋琢磨が展開されていきます。

こうした切磋琢磨の行きつく先(ゴール)は、依頼主事業を視る眼、つまり「事業の鑑定」眼をもつことではないかと思えます。そこで今回は、立派な鑑定とは一体どういことなのか、立派な鑑定を行うためには依頼主とコンサルタントとはどのような関係にあるべきか、について論じてみたいと思えます。

## 心構えは「学習する旅人」である

事業を視る眼、つまり事業の真贋をグローバルに鑑定する眼をつくることは、極めて重要なことです。なぜ当該事業には素質があるのか、あるいはないかを見極めることができれば、我々の仕事は峠を越したようなもので、少なくとも提言すべき内容を煮詰めるには未だ少々手間がかかるにせよ、提言内容の大方針は決定することができます。この大方針がなかなか探りあてられないプロジェクトでは、イライラと消耗が毎日毎日繰り返されます。焦れば焦るほど、データや分析シートは分厚くなっていきます。方針が決まらないのは、事業の論理（事業の勝パターン／負パターン）がうまくイメージされないためです。市場の論理を追求し、一方で供給側の論理を徹底的に分析してみても、この両者がうまく interact してくれないため、事業の論理が頭の中に浮び上がってきいてくれないのです。基本的で単純なことを “Think” することを、案外忘れがちなのはこうした状況の時です。当該事業とは全く異なった事業・市場での経験も貴重で、無意味な思考の堂々めぐりを停止させ、有効な切口を提供してくれます。有効な切口が発見できれば、例えば事例研究を行い、新たな切口を発見するといったこともおこります。事業を鑑定するのはそう易しいことではありません。

経営戦略を発想し、構築していくプロセスにおいて、事業の鑑定は不可欠の条件ですが、鑑定力の根源は次の2つの経験ではないかと思えます。(1) 卓越した個別的・創造的経験 (2) 事業の概念化の経験、この二つの鮮明な記憶が演ずる役割の重要性を感じずにはいられません。依頼主からの依頼内容が思考システムのインプットであり案出された戦略案がアウトプットですが、この二つの経験の中、どのような特定な経験が、どのような順番で、どのような鮮明度で、いつ我々の思考の中に登場してくるかは、我々自身にも全く分かりません。我々に対する依頼内容と我々のチームワークの質という二つの条件は、経営戦略を発想・構築する思考システムに影響があるようだ、とぐらいしか自覚するにとどまっているのが実際のところですが。

私共CDIは、ある業界に特化したコンサルティング会社ではありません。特化という意味では「戦略」に比較的重点をおいていますが、業界は新聞の株式欄の全てをカバーしています。このようなコンサルティング会社ですので、いろいろな会社に入りさせていただいているという意味で確かに我々は旅人です。しかし、我々の旅は、単にいろいろな旅先を訪ねるといったものではなく、一つ一つの旅程において、相当dramaticでかつenthusiasticな状況に遭遇します。このような状況下では、当然ながら依頼主と我々コンサルタントの合作のプロセスが必要です。我々側の要件としては、過去の旅程からの経験と学習をベースとした多感な感受性、つまり思考システム自身の持つ鮮度のようなものが必要となってくると思われます。「旅に出ると、人間はもっているものをもって返ってくる。」といわれます。その人の感受性と器量次第では、どんなに素晴らしい旅先からも何ももって返れないし、あるいは何でももって返ってこられる。北ドイツから南欧・地中海の旅を夢見たゲーテは、ナポリでは「私は生まれ変わって帰るのだから、むしろこれきり帰らない方がよほどましだ。」(ゲーテ『イタリア紀行』)と記しています。我々コンサルタントもこの

ような大きなインパクトを、ご当地で得るにたる感受性と器量をもたねばならないと思います。「事業の鑑定」を行う心構えは、先ずは「学習する旅人」であると真に自覚することから始まります。

### 事業鑑定の相対性

絵画や古美術の真贋の鑑定は大変難しいようで、それ自体が一つの芸であるような気がします。「黒田清輝、岡田三郎助の絵にしても作品に品がある。品のある絵というのが大事なのだ。いかにほんものそっくりにやっても、その人が卑しい気持でやるのだからその性格が絵のどこかに出てくる。(中略)にせものは作れても人格を真似ることはできまい。この見分けかたはカンに頼るようでいてそうではない。親しく、絵や人柄に接していれば自然によくわかってくる。」(長谷川 仁『画商五十年のあれこれ』)美術品の真贋は、all or nothingで中間はありません。しかし、ビジネスの世界では、真贋の間にもある世界が存在します。

図示いたしましたマトリックスの「本もの／満足」と「にせもの／不満足」とは美術品の真贋の鑑定と同じ概念かと思えます。ビジネスの真贋の間とは、ボックスA(メーカーが本もの製品を上市しているのに市場はこれを認めない)とボックスB(メーカーがにせもの製品を上市しているのに市場はこれを歓迎する)の存在です。ビジネスの世界では、市場が認めない本もの製品(ボックスA)、市場が認めるにせもの製品(ボックスB)が数多くみられます。(製品を事業と置きかえて考えてもよいでしょう。)市場が真に何を求めているか、市場の本質が何かを見極めないと、ボックスAとBのように事業には様々な悲喜劇が生まれます。

		市場側の評価	
		満足	不満足
供給側(製品・事業)	本もの	真	A
	にせもの	B	贋

事業の鑑定とは、製品・サービスを供給する側の論理とこれを受けとる市場側の論理との相対性、つまり両者の関係が調和的か不調和的かの判断であると考えます。コンサルタントは判断し、事業家は決断します。我々コンサルタントは、このような判断、つまり「事業の鑑定」を事業家に求められます。我々の任務は、こうした相対性が満ちあふれる状況の中で、確固とした事業の優位性・ユニークネスの存否をみつけだすことにあります。

### 事業鑑定のポイントは「立体的」イメージである

社内戦略スタッフの事業企画案を経営トップが決断しないとしましょう。このようなことは日常茶飯事であると思います。経営トップがGOかNO GOかを決断しな

い理由は、事業イメージを十分「立体的」なものとしてトップに伝えていないということが最大の原因ではないか、このように想像します。説明が平板的すぎて、大いなる決断の衝動が湧いてこないのではないか、このように思います。たとえ当該企業にとって全く新しい分野の事業であっても、経営トップに新規事業のイメージが「立体的」な概念として伝われば、正しい決断に至るものです。決断のインパクトたりうるかどうかは肝要です。

では、事業の「立体的」概念とは何か。我々の体験を通して考えてみますと、事業を供給側の視点から精査したものと、これに加えて事業を市場側の視点から透視したものとの総体の像であるといえます。あるターゲットを一つの視点からみた像は、どんなに精密に表現し、それをうまく伝えたところで、その像は「平面的」でしかありません。もう一つ別の視点、つまり市場側からこのターゲットを視ますとターゲットは立体化され手に取るように具象化されるため、事業家にとって事業の真贋の別をはっきり了解できるのではないのでしょうか。

絵画の世界に目を転じて、「平面的」なもの「立体的」なものとの関係を見てみます。美術教育家の井出則雄氏は美術教育評論集に次のように述べています。「現実の実態と空間の関係を、一枚の平たい紙の上に置換えて表現するためには、実空間の認識のしかたを正しく学習することだけでは不足で、三次元の世界を二次元に移しかえるための表現上の方法を自分なりの表現技術として、身につけていかねばならない。(中略)線遠近法はイタリアルネッサンスの黎明期から盛期にかけて、およそ100年を要して、ようやくラファエロやダヴィンチによって完成された。(中略)一点消失法がこの時代で完成し、それから二点法、三点法と発展してきたわけである。」

このような絵画における一大イノベーションをみてみますと、事業という抽象的ターゲットを「立体的」イメージで認識するMethodologyの開発は、まさに創造であり大変奥の深いartであると思わざるをえません。“既存事業の競争が隣接分野からの参入により、先の読みが大変不透明になってきた。”“新規多角化事業の選択肢が2~3あるが、それぞれの事業の可能性と限界がどうもみえてこない。”“アメリカでの企業買収の提案があるが、そのいずれも本もののように見え、にせもののようにもみえる。”これらの経営課題は、事業という抽象が三次元的・立体的具象として認識されはじめて、企業経営のこれからに関する決断がくだされます。このためには、立体映画のような図上演習が必要です。環境の激変は、このことの重要性を一層拡大しています。

組織の方々は供給側の論理で、当然既存事業・新規事業・M&A案件の景色を見渡します。しかし、これは平面的具象に過ぎません。事業家の決断を促す材料としては貧弱であり、社内経営参謀としてはその意を致すとはいえません。「立体的」イメージをつかむためには、どうしても市場の論理にたった第二の見方、すなわち市場からみた事業のイメージとは何かということに思いを馳せねばなりません。供給側の視点からは市場側は異文化の世界なのです。市場側の支店からは供給側は異文化の世界です。その上、この二つの全く異なる視点が単に存在すればよいというのではなく、この二つの視点がよくcommunicateし、かつinteractしあうことが重要です。

これ以外に平面イメージを立体イメージにする術はありません。両眼があってはじめて遠近がわかるのです。「立体化」ができるのです。

### 知音(ちいん)

我々の経営・戦略コンサルティング活動が、少しでも<sup>クライアント</sup>依頼主のお役にたっているとすれば、市場の論理という異文化の世界を<sup>クライアント</sup>依頼主企業にもちこみ、供給側の視点とcommunicateし、かつinteractしあうことにより当該事業を徹底的に「立体化」し、事業の鑑定を<sup>クライアント</sup>依頼主と共有しているためではないかと思ます。<sup>クライアント</sup>依頼主と我々で真に共有された鑑定結果があってはじめて、案出されたCorporate Directionはライン・マネジャーをまきこむ力強い求心力をもつのではないのでしょうか。

中国の古い諺に「知音」という言葉があります。この言葉は、琴を奏でる伯牙とこれによく耳を傾けその音色のよしあしを聞き分けることができる鍾子期との無二の親友関係を示しています。これは音色の鑑定という創造的な何かが常に持続していたことの結果であると思ます。

伯牙は鍾子期に育てられ、鍾子期は伯牙に育てられる。画家は画商に育てられ、画商は画家に育てられる。先生は生徒を育て、気がついてみると先生は生徒に育てられるという結果となる。<sup>クライアント</sup>依頼主と私供第三者との関係もこうありたいと思ます。改めて、この「知音」という言葉の奥の深さを感じます。

<sup>クライアント</sup>依頼主の事業をみる視点をよく理解し、これとは全く異なる視点からこれを見つめなおす。このことにより、事業という抽象的ターゲットを「立体的」イメージでとらえなおす創造的活動こそ、「知音」の奥にある本質かと思ます。新しく我々の活動に合流した仲間とともに、「学習する旅人」の気持を忘れず、なお一層立派な「事業の鑑定」を目指して、努力してまいりたいと考える次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション代表取締役)

(1988年4月)