



事業の論理

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) の7年目の業績推移は、戦略立案とその実施支援という従来型のコンサルテーションは、対前年比でまずまずというところですが、M&AおよびM&A関連の、例えば事業買収の是非の相談は極めて少なくなっています。むしろ、我々の目から見て優良な事業売却ないし資本参加を求める側の案件がいくつかありましたが、この不況下では有力な買手が特定できなかったというのが実際のところではあります。

一方、昨年からTowers Perrin社との提携に基づいてスタートした、私どもの北米市場での展開は、北米での日本企業及び日本市場の研究ニーズを持つ米国企業の双方に対して、徐々に成果を上げつつあります。LAに駐在するCDIスタッフからのレポートは、楽しみの一つになってきました。また、米国経営大学院に3人目の留学生を派遣いたしました。

さて、1年前の「CDI Newsletter No.22」(91年10月)で「事業会社を助ける会社」のあるべき姿を考えてみました。事業会社を助ける立場にある銀行・証券・監査法人などサポート会社の「助ける」とは何か、サポート会社と事業会社との間の、助け、助けられる理想像について所論を述べてみましたが、バブル崩壊となった昨今、このテーマについて別の視点から考察してみたいと思います。

「事業会社を助ける会社」の「事業の論理」

JPモルガン社が、日本の新聞に全面広告を掲載したことがあります。その広告コピーは次のようなものでした。

「JPモルガンは、昨年の世界M&Aの買収金額上位5位のうち、2件をアドバイスしました。しかし、私たちはあえて成立させなかった数々の案件についても誇りを持っています。それらは、話題に上ることはなく、報道もされず、手数料を生むことありませんでした。私たちは、非経済的な買収、過剰な借入依存、無意味な資産売却、長期ファイナンスの目処の立たないブリッジ・ローンなどは、あえておすすめしません。そして、お客様の秘密を守り、利益相反のない公正な立場でアドバイスをを行い、長期的な価値と現時点の市場価格を見極め、そのギャップを調整する能力を提供し

ます。ともすると案件に引きずられがちなM&Aビジネスにおいても、JPモルガンは常にお客様の利益を最優先しています。」(日本経済新聞1990年3月26日)

非経済的な買収、過剰な借入れ依存などはすすめない。常に顧客の利益を最優先としますと誇らかに宣言するJPモルガンの自負と教示は、見習うべきものがあります。

メリルリンチ社の1991年Annual Reportには「Return on Integrity」という言葉が出てきます。Integrityとは信義、信頼のことです。「道徳、技術その他の価値の規範に対する妥協のないこだわり。完璧な誠意、親切、公平。欺き、方便、不自然、あらゆる浅薄なことからの回避」とWebsters Dictionaryにはあります。株式市場で使われるROIは「Return on Investment」つまり「投資収益率」のことです。そのROIをメリルリンチは「Return on Integrity」と言い替えて新しい意味を持たせたのです。「信義収益率」とでも訳しましょうか。顧客に対する信義を守ることによって、市場からリターン(収益)を得る基盤ができると言っているのです。

このReportは「我々が最も大切にしているのは、市場においてメリルリンチは倫理的に振る舞っているという評価です。この『信頼の伝統』はとりわけわが社の道義心の問題です」と述べ、「Return on Integrity」というコンセプトをつくり、同社内部の統制、管理を強化することに努めた、と言及しています。会社は「売上」をつくることができ、その結果として「収益」を生み出すこともできる。しかし、それが全てではない。会社は「信用」という新しいものを創造することができる、というメリルリンチの発想はすばらしいと思います。

日本のトップ証券会社が信用回復のため社員に指示したのは「ウソをつくな」「威張るな」という二点だったといえます。(週刊ダイヤモンド92年8月29号、野村證券相田雪雄会長とのインタビュー)。彼私の発言におけるギャップを語るのは簡単ですが、それ以前の認識として、この国の株式発行体(事業会社)と証券会社との関係が、損失補填問題で露呈したごとくIntegrityとはおよそほど遠いものであったことを銘記すべきでしょう。

株式会社制度は資本主義を具体的に支えるシステムです。その株式会社制度を支える証券会社とは、いわば資本主義社会のパイプ役、つまり資本主義社会の「へそ」なのです。資本市場に参加する投資家や事業会社は「へそ」である証券会社を通して、資本市場から栄養を取っているのです。こうした重要な役割を持っている証券会社のリーダーたちは、この国の資本主義の体質改善あるいは株式会社制度のあるべき姿の実現に向かって努めなければなりません。そして証券子会社を設立し参入する銀行のリーダーたちにとっても同様のことがいえるでしょう。

その根底には精神(こころ)のあり方としての自由な発想と、決して裏切り欺くことのない信義の二つが、確固たる規範として遵守されていることが肝要です。なぜなら、コンセプトとしてのReturn on Integrityがないかぎり、株式発行体(事業会社)あるいは投資家の実像がみえてこない、つまり、虚像を追いかけてしまう結果、株式会社制度というシステム自体を破壊してしまうからです。

「事業の論理」に全く忠実に生きる

前述した「信義が収益をもたらす」というのは、証券会社の事業の論理の一部を構成するものですが、この事業の論理について私は次のように述べたことがあります。「事業の論理に到達するには、供給側から見ると全く異文化の世界である市場の論理を理解し、容認することが極めて大事です。換言すれば、供給側の自分勝手な見方が罷り通っているかぎり、市場の論理を理解し容認することはあり得ない。つまり、市場の本質が見えてこないのです。」(CDI Newsletter No.12「認識の立体化」)。

話を「事業会社を助ける会社」の「事業の論理」から事業会社の「事業の論理」の問題に移します。バブル崩壊で一番困っているのは不動産業界と思われますが、再生の道は安くていいものをつくるという原点に回帰することが第一着手です。例えば分譲マンションでいえば、東京の都心から通勤時間1時間か1時間半くらいの立地に、年収の5倍程度、高くても5,000万円くらいの物件を供給する。首都圏における不動産の不良在庫は1万戸とも2万戸ともいわれていますが、大半は高額物件や投資用ワンルームマンションです。これら不良在庫はもともと事業の論理に全く忠実でなかった物件だったのです。質の面でも量の面でも、恐らく売れるだろうという供給側の論理だけで思惑のみが先行し、市場側の論理が不十分なまま、あるいは全く無視して、一方的な思い込み的論理に走った結果です。事業の論理の再構築の第二着手は、管理事業や流通事業といったストックビジネスの側からの発想です。あるべきマンションライフとは何かを掘り下げていくと第三着手、第四着手もみえてくるのではないのでしょうか。もちろん、再生の道は、そう簡単ではありません。申し上げたいことは、思いきって、発想を市場側に振ってみるということです。そして新しい不動産事業の価値創造を徹底的に考えてみることだということです。

先ごろ米国のスペースシャトル・エンデバーで、毛利衛さんが行った紙飛行機の実験に興味をひかれました。これは「無重力空間でどう飛ぶかと、専門家からも注目された実験」だったそうです。結果は、紙飛行機は宇宙では揚力だけなので上昇し、ほんの少しのバランスの違いで、くるくる回ってしまったのですが、立派な学者や専門家でも無重力状態での紙飛行機の飛び方が分からなかったのは、当然のことながら、ニュートン力学の働く場での経験しかなかったからです。

このことはビジネスの世界にもあてはまると思います。供給側の論理は重力のある場での議論であって、市場側の論理はあるいはエンデバーの無重力状態と同じくらいに全く違う世界だったという場合があります。過去に成功の実績を有する経営者が、しばしばニュートンの古典力学的な思考に固執して、時代がかわり、環境が大きく変化した市場でも重力が作用すると思いがちとなり、それが失速、失敗の原因になってくるケースが生じるわけです。

前出のNewsletter (No.12) でもふれていますが、市場側の論理を優先させ、供給側の論理に大修正を加えたとしても真に事業を生成・発展させる論理がみつければ、これに従わなければなりません。事業の論理に抗して事業の成立を求めることは不可能だからです。事業の論理に全く忠実に生きることが、今ほど求められている時はないと思います。

..... コンサルタントの苦言

日製産業という日立製作所の関連会社があります。同社の石川昭夫社長が日経産業新聞の「転機」というコラムに「コンサルタントの苦言」と題して、次のような文章を寄せているのが目にとまりました。その内容は、けだし私の実感ともいえるものですので、全文を引用してみたいと思います。

「昭和41年、証券不況のあおりなどを受けて、『果たしてこのままでいいのか』という見直し機運が経営陣の間で高まった。『外部の人に見てもらおう』ということで、経営コンサルタントが社内調査しやすいよう手助けする役を命じられた。

『戦術はあるが戦略がない』『商社なのに無借金経営はおかしい』数ヶ月にわたる調査の結果は商社の当社にとって衝撃的なものだった。昭和22年の会社設立から10年間は赤字に苦しみ、無借金化が最大の努力目標だったが、外部からの『冷静な目』で指摘されてみると、考え直さざるを得ない。以降、当社は『ある程度カネを借りてでも仕事を積極的に増やす』経営へ方向転換する。永年経理部門でカネにかかわってきた人間としては、本業を逸脱したプロジェクトに借金してまでも首を突っ込もうとは思わないが、内なる目と外なる目の相違に触れることができた点で、コンサルタントとの出会いは新鮮だった。」(日経産業新聞、92年3月4日)

石川社長が述べておられる「内なる目」とは、まさに供給側の論理にほかなりません。そしてコンサルタントという「外なる目」によって市場側の論理の探究が行われ、同社にとっての「事業の論理」がつくられたのです。私に言わせれば、日製産業は重力場において行き場を見失っていた、そしてコンサルタントから「無重力状態を考えてみなさい」と指摘されたわけです。同社がコンサルタントを導入したのが証券不況の時期だったというのも示唆に富むものです。不況だからといっていたずらに右往左往するだけでは、ますます迷路の世界に嵌まり込むだけではないかと考えます。

..... 「事業の論理」は湧き出る発明・発見が創る

バブル崩壊突入の1年を経て、来年3月には大半の株式会社が恐らく大変厳しい決算期を迎えることが予想されます。「7・5・3」という表現で、業界の立ち直りについて、ある人は証券3年、銀行5年、不動産7年かかるといい、また別の人は銀行3年、不動産5年、証券7年ともいっています。いずれにせよ自動車・電機・半導体・鉄鋼・化学業界なども含めてポスト・バブル崩壊の世界、つまり今後の日本の産業・経済界がどのようなプロセスで、どんな形で再建がなされていくのでしょうか。

過去の石油危機、円高問題の対応には、そのグランドデザインが明確に描かれたのに比較して、昨今の事情は様相を相当異にします。その点「内臓疾患」との見方は卓見だと思います。確かに金融事業をも含む枠組みの再構築には、それなりの時間と相当な問題の処理・処分が必要ですが、やはり問題の本質は、事業のコスト側の問題解決のための価値創造と、事業の売上側の価値創造に真面目に取り組んでいくしかないと思います。

各方面において、「話題に上ることもなく報道もされず」さまざまの危機打開策が検討、模索されているに違いありません。ヒトはいかなる困難に遭遇した場合でも、

考えれば知恵が出てくる生き物なのです。汲めども汲めども知恵は湧いてくるものだ、確信するものの一人です。神は人間に対して「考える」能力をほかの動物よりもたくさん与えてくれたのだと思います。寒ければ身に暖かいものをまとう。暑ければ着ているものを脱ぐ、そうした能力を持ち合わせた動物だけが、この地球上で生き延びてきたわけですし、人間はその中でも最高の知恵を持った存在であることに思いをめぐらさざるを得ません。

株式会社という制度は1600年の東インド会社の設立に始まり、現在に至るまでの400年間、この株式会社というコンセプトは生き続け、共産主義崩壊後の社会主義国においてもその制度が採用されつつあります。事業会社と投資家、そしてそれを結ぶサポート会社の三者が、自由と信義をベースとして、成長を求める知恵を最大限に信用した制度が株式会社というシステムなのです。

いま日本の成長を求めるシステム自体が、あたかも紙飛行機が無重力状態でどう飛ぶのかが地球上では分からなかったのと同じく、予知のむずかしい環境にあります。エンデバーの中の現象も揚力とか作用・反作用という原理で説明できたように、これまでの大切な経験を生かしつつ、新しい環境における新しい価値を生む「事業の論理」の構築に取りかからねばなりません。考えてみれば『事業の論理』の構築とは発明・発見の世界なのです。

人間の頭脳からは汲めども汲めども知恵が湧いてくるという「人間の創意」を信じつつ、「事業の論理」の構築に邁進するクライアントの「外部からの目」としての役割を果たしていき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取締役社長)