



## 発刊50号に寄せて

コーポレートディレクション (CDI) 第13期は第4四半期を残すのみとなりました。今期も例年並みの決算となる見通しですが、長引く平成大不況の中、今期よりよい仕上げと来期のよりよいスタートに向け全員元気に頑張っております。

創業以来12年と半年間をすぎたところで、創業以来の月数を数えてみますと150カ月となります。どの1カ月も欠けることなく月額給与を支払い、どの1カ月も欠けることなく月額家賃を支払ってきたわけで、一つの区切りとして幹部一同で小宴を催しました。毎日毎日が多忙の中、大病や事故で長期に会社を休む者は皆無で、また、顧客とのトラブルも一件もなく大過なく過ごせたことを大変嬉しく思うとともに、それもこれも我々の「価値創造」サービスを支援していただいた皆様のお陰と心から感謝している次第です。

さて、このCDI Newsletterも発刊以来第50回を迎えることとなりました。創業時(1986年1月)の冬は大変な大雪で、その大雪のなか、社名と住所・設立発起人・役員を定め、資本金を集め、資金繰りを考え、各方面に販売活動を行ない、徐々に初年度の売上げを見通すことができる...こんな状況の中、我々の懸案であったCDI Newsletter第1号(1986年7月)が生まれました。今回は、CDIのコンサルティング活動がより一層活発となり、その結果CDI Newsletterがより一層Innovativeな主張を読者に届けられることを祈念して、幹部一同の“思い”をそれぞれに綴ってみました。

### 「学習する旅人」の気構えを忘れずに

経営戦略コンサルタントの「価値創造」の源泉となる最も重要な資質は「事業の鑑定」眼であります。なぜ当該事業には素質があるのか、あるいは、なぜ当該事業には素質がないのか、これを「事実を知る」地道な作業を通して見極めることができれば、我々の「価値創造」は峠を越したようなものです。こうした「事業の鑑定」眼を身につけるために最も大切なことは、あらゆる思考上の拘束から解放された心の状況(Liberty)を確実なものにした上で、種々の顧客企業のビジネスの事情・様相・境遇の諸相に対して没入して思考し、見方を明示し、かつ実践支援の役目を終えて辞去

する「学習する旅人」の基本的姿勢です。

銀行・証券のいわゆる「不祥事」が続発したころ、本誌で「事業会社を助ける会社」（1991年10月号）という概念を提示したことがあります。上述の「学習する旅人」の基本姿勢は、法人サービスを中心とする「事業会社を助ける事業」を営む会社を構成する全構成員についていえることで、「事業会社を助ける事業」の優勝劣敗は、「今まで、いかによい学習をする旅人であったか」の帰結であると思います。リース事業大手の2社、NYSEに上場したオリックスさん、長銀問題との関連で世間の耳目を集めている日本リースさん、前者は過去20年間、30年間、種々の旅程において、同業他社より、よりよく学習してきたのであろうと思いますし、後者は「学習する旅人」としてのインフラすらなかったのではないかと思います。

CDIが「価値創造」をしつづけること。その源泉は個々のコンサルタントが「事業の鑑定」眼をもつこと。そのために会社は個人に対してLibertyを保証すること。一方、個人は「学習する旅人」の気構えを忘れないこと。以上、CDINewsletter50号発刊に寄せたmessageとさせていただきます。

(吉越亘：CDI代表取締役社長)

## ..... コンサルタントの独り言

喜び：喜びこの仕事はクライアントがどんな大企業、大組織であっても結局は人として人と関わり、人と共に現状を変革し何かを創っていく仕事です。そこでの最大のそして具体的な喜びは辛苦と成長を共にした仲間（クライアント企業の人々や当社の参加メンバー）との達成感、連帯感の共有です。そうした「戦友」の住む土地を訪れると心からの歓待をしてくれる、あるいは公私に拘らず本当に困った時に電話で相談を持ちかけてきてくれる、コンサルタント冥利を実感するのはこんな時なのです。

苦悩：喜びと同様に苦悩もその多くは人と共にあります。言うまでもなく人の本性、特に組織人の本性としてそれぞれの立場、経験、思い入れや価値観といったものから自由ではありません。それらは、コンサルタントによる経営戦略への取り組みが核心に近づくほどよりむき出しでぶつかりあい、血が流れ傷つけ合うような事が起きる場合さえあります。そうなれば時として私たちも非難や怨嗟という返り血を浴びるような状況に直面しうるのです。傷つけるにせよ傷つけられるにせよそれは戦時にこそ必要とされるプロフェッショナルの宿命であり、乗り越えるべき壁とわかっていてもやはりつらく切ないことに変わりはありません。

心の敵：傲慢と嫉妬。前者は優位な時、後者は劣位な時にいずれも「弱き心」の立ち現われとして頻出する厄介なしろものです。その時コンサルタントの心は捕われ、目の前の事象やデータをありのままに認識する能力は失われます。マックス・ウェーバーが指摘するように認識論（…の事実はかくある）と規範論（…はかくあるはず／あるべき）が混交する時、科学的分析、合理的発想への道は閉ざされます。私たちは経営戦略を論ずる根本基盤を失わないために、厳粛に事実と向かい合う心と姿勢を鍛え続けねばならないのです。

挑戦：戦略の論理をいかに実践するか、即ち「論理の実践」は古典的命題設定です。変革の現実化請負人 (Agent of Real Change) を標榜するCDIコンサルタントとして、単に「私たちは戦略の実行支援も行います」という次元から、その実践化の方法論をどこまで体系化し体得していくかが問われ続けている事は当然です。国や社会的背景、時代状況、さらには個別企業の事情によって求められる変革現実化の方程式は違ってきます。その中で普遍性と個別応用力の両方を追い求める旅、「実践の論理」への挑戦はどこまでも続くのであります。

(富山和彦：CDI取締役主幹)

## ERPシステムの導入

---

最近の情報システム関係で最もはやっているテーマは、ERPではないでしょうか。ERPとは、Enterprise Resource Planningの略で、直訳すれば企業資源計画と訳されるのでしょうか。通常は、統合業務パッケージといわれ、企業の基幹システムである生産、販売、物流、会計などの各機能を統合したパッケージシステムを指します。ERPパッケージの導入実績は、日本ではこの2、3年で、年率80%以上の高い伸びを示しており、各企業のシステム構築の際には、必ずERPの導入が検討テーマに上っています。

多くの企業においてERPの導入が実践され、ERP導入の成功事例、失敗事例が数多く出てきております。CDIは、2年前からERP導入の成功要因、失敗要因を調査しており、その結果をまとめますと、成功要因としては、導入の意思決定がトップダウンでなされた／システム構築と合わせて、業務改革が実践された／プロジェクト体制は、業務部門が中心で構成された／ことなどがあげられます。一方、失敗要因としては、成功要因の裏返しですが、合議制による意思決定／現行業務に合わせるシステム構築がなされた／システム部門主導のプロジェクト体制／などがあげられます。このように各企業の導入事例を詳細に分析すると、ERPパッケージの骨格としての標準業務（グローバルスタンダード）に自社の業務をいかに変革できるかが最も重要な要因であり、言い換えれば、CDIが以前より主張している「業務とシステムのワンセット改革」がERP導入の最も有効な手段であると認識しております。更に、プロジェクト体制としては、業務部門のキーパーソンの参画と、システム部門の積極的な協力が必要であり、また、各部門の利害調整のできる強力なリーダー、外部コンサルタントが必須であります。

CDIは、今後ますます増加するERP導入プロジェクトにおいても、システム構築における設計事務所の役割をより強固にし、基幹システムや業務のコストダウンの実践、その削減されたコストをより戦略的な情報システムに投資し、他社との差別化を図ることに積極的に関わっていく所存であります。

(畠中一浩：CDI取締役主幹)

### 教育制度を考える：「広く違いを認めあう」精神

私が巡りあった経営者の中で、「広く違いを認めあう」ことを社是で掲げている方がいらっしやいます。自分たちとは違う技術、人、文化を、違和感があってもあえて広く取り入れていく。自らの受け皿からこぼれおちる人材を、無理に皿に戻すのではなく、受け皿を広げて取り入れていくといった意味合いでしょうか。この会社は江戸中期の創業で、360年以上の歴史を刻んでおられます。幕府崩壊、近代西洋技術の導入、敗戦による大陸からの撤収、このほかにも様々な危機をチャンスとして乗り越え、歴史の変わり目を打開し、新たな道を切り拓いてきたのは、これまでとは違った新たな技術であり、人であり、文化であったはずで。圧巻は、明治時代初期に、当時の社長は新たな西洋技術を導入すべく3年にわたり、日本を留守にしドイツに乗り込んでいったという事実です。万が一には、会社が消滅しても致し方ないという割り切りがなければ、行えなかったことだと思います。ここまでの覚悟をしてまで、異質の技術、人、文化は取り入れるべきと考えておられたのでしょうか。

ひるがえって日本の教育制度。人と異なることの重要性をどこまで理解・浸透させているのでしょうか。小学校の学芸会。特定の子どもに主役がまわらないよう、全員が平等に発表できるシナリオに変えてしまう。運動会の徒競走。差がつかないように、遅い人は遅いグループで、速い人は速いグループでチームを編成する。大半の教室から教壇が消えた事実（先生と生徒との平等性を確保するためか？）。我が愚息のエピソード。「どうして皆と同じ時に、同じお遊戯をして、同じ歌を歌わなければならないのか？気持ちが悪くなる。」本人は個人的に歌が好きだしピアノを習いたいといっているが、集団の音楽は体が受けつけない。音楽の授業は、確かに全体主義的で気分が悪かった。（「この親にしてこの子あり」か？）外資系コンサルティング・ファームで育った私。ユニークネスを出さなければ、首がとんだ。人と違うことが自分の所得を保証した。違いをもっと見つけたい。その違いがCDIを発展させるから。その違いが日本の歴史をつくるから。

（安島孝知：CDI取締役主幹）

### 「選択と責任」

経営コンサルティングの仕事を始めからずっと不思議に思ってきたことがありました。なぜ、多くの会社が同じような商品・サービスを同じような価格で提供して存続し得るのだろうか。この国には競争がないのだろうか。最近ようやくユニークな事業展開をして成功を収める会社と独自色を出せない会社との格差が広がってきました。その背景には会社としての「意思決定力」の差があるのではないのでしょうか。

日本人は、学校、会社、地域社会、いずれにおいても、和を重んじ皆と同じようにふるまうことを良しとして教育され、動機付けられてきました。人と違うことをする者は、いじめに合い虐げられてきました。その日本人が多く集まる会社が、他の会社と異なるユニークな事業展開（異なる「選択」）をしようと必死にしがき苦しんでいます。「選択」することは、リスクを取ることであり、同時に他の可能性を捨てること

でもあります。つまり「選択」することは同時に「責任」を伴うものだという事です。日本人は、この「選択」することと選択したことに対する「責任」を取ることに慣れていません。「選択」の主体がはっきりしないから「責任」がないと言った方が正確かも知れません。

他社横並びでない事業の取捨選択、大胆な事業構造の転換に迫られている会社のなんと多いこと。人と違うことがいな日本人を集めて、他の会社と違う儲かる事業の仕組みを「選択」し、それでいて社員が落ち着いていられる会社をつくることは容易ではありません。他の会社と違うことを「選択」しながら、社長から現場までが自社のアイデンティティーを共有化し軸がぶれない。得意先や競争相手の行動を的確につかみながら明解な意思決定プロセスを確立し、時には自己否定を伴う変革能力も備えている。このような会社が今後は良い会社の条件になってきます。最近ようやく規制がない業種のトップ企業やユニークな事業展開をする会社に、そのような会社が散見されるようになってきました。こんな時代に会社の「意思決定」とその実行に関わる事が出来る自分に「喜び」と「責任」を再確認しています。

(田原幸宏：CDI取締役主幹)

## これからの12年

過ぎた時間は、短く感じられるのが常かもしれませんが、それにしてもこのNewsletterが季刊で50号を数えるということは、気がついてみれば(一つの)「時代」という言葉を使ってもおかしくない時を経過してきたこととなります。逆にもし将来、第100号をお読みいただくことができるとすればそれは西暦2011年の春になるはずですから、これはもう予想もできない「先の先」という感じがします。

この12年間に、日本経済は戦後最大と言ってよい「山」と「谷」を両方経験しました。この「時代」の結末としてやってきた昨今の不況下で、リストラや業務改革、あるいは組織体制や人事制度の改革といったテーマのコンサルティングに携わっておりますと、この間日本企業の中で(変わろうとして)変わらなかった部分、改革の皮をむいていった時に最後に残る芯のような部分にじかに突き当たったような感じを受けることがあります。のっぴきならない局面になればなるほど、「それを言っただけは、元も子もないのでは…」というような本音も、最後にはむき出しに現れてきます。「責任」と「権限」という言葉一つをめぐる解釈をとっても、「えっ、それが常識だったの？」と驚かざるを得ない場面に出くわすことは、なにも新聞紙上に限ったことではありません。企業人一人一人の心の中で、ひとことで「意識改革」と呼んでしまうには複雑で微妙すぎる、企業人としての「心の改革」を迫られる部分があるように思うのです。経営トップは経営トップで、ミドル層はミドル層で、一現場社員は一現場社員で、企業で仕事に携わるということの意味、あるいはその質を自問自答せざるを得ない状況ということもできるかと思えます。我々自身も決してそれから自由ではないわけですが、「心の中の戦後体制」とでもいうべきものになんらかの決着をつけていかないことには、「改革」と言っても最後は「天に向かって唾する」ようなことになってはしまわないでしょうか。

企業人としての「日本的自己」のあり方をめぐって強い葛藤が起こっているというのが、現在の企業改革の現場の一つの相であるように思います。曰く「自立心が足りない」「プロ意識が低い」などというだけで片付いていく問題ではなく、日本の組織経営の強さであった「チームプレー」が、いつしか分解された「歯車」の集合のようになってしまった原因に、新しい解決を与えられるような哲学が必要とされているように思われます。次の12年間は、企業人としての新しい「日本的自己」を創る時代になるように思います。

(石井光太郎：CDI取締役主幹)

## リストラとビジョン

---

日本の若者の3人に2人は、「日本の未来は暗い」と感じているという調査結果(日本経済新聞9月26日)を見ました。そこには、日本の社会や経済を今後背負っていく若者達の悲観的な未来像が描かれていました。コンサルタントとして企業のリストラのお手伝いをしていると、今の日本を支えている企業の多くに、未来に対する「失望感」「無力感」が根強いことを実感せざるを得ません。「リストラの最中に甘ちよろいビジョンなど語れるか」といった話をよく耳にします。「平時のビジョン、有事のリストラ」であり、極論すればリストラにビジョンは必要ないという見方です。

リストラに対する米国企業と日本企業の姿勢の違いは、前者のリストラが将来の企業(事業)価値の向上を目的とするのに対し、後者は直面する苦境の打開のみを目的とした、いわゆる「対症療法」的リストラが多いところにあると言えます。リストラの実行が日本企業ではトップダウンでなく、現場からのボトムアップに委ねられることが多いこともうなずけます。つまり、「ビジョンなきリストラ」です。その結果、現実のリストラでは、取り組まれた対策(例えば、大幅な人員削減、事業撤退、拠点閉鎖等)の多くが内部的な抵抗にあって中断されたり、十分なリストラ効果を上げぬまま、回復不能な傷(トラウマ)を内部に残しただけに終わるといったケースも少なくないのです。リストラでは、成長期にできあがった事業システムや組織体制を壊し、創りかえていかなければならないわけですが、「先行き不透明」という状況下で、企業の思考回路は停止し、頭で分かったとしても肉体(組織)が萎縮してしまうのです。

10年ほど昔、バブル前夜といえる頃、多くの企業が将来のビジョンづくりに必死に取り組んだ時期がありました。実際は夢物語的なビジョンも少なくなかったのですが、社員と経営トップが一丸となって、「今の経営努力がどんな未来を創り出すのか」を考える格好の機会であったと思います。その意味で、今日ほど組織の隅々にまで行き渡る明確で具体的なリストラのビジョンが必要な時はないと思います。現実のリストラが、組織や個人に苦痛や出血を余儀なくさせる以上、そこには未来を約束する骨太の「事業づくり」「組織づくり」「人材づくり」のビジョンが示されていないはずで、明確なビジョンを持つことによるのみ、リストラを断行し未来を削り出すことができるのだと思います。

(山田新一：CDI常務取締役)