



CDI15周年に臨んで

吉越 亘

2001年。あけましておめでとうございます。私どもコーポレートディレクション(CDI)は16年目、設立15周年の新春を迎えました。昨2000年度も引き続きよい業績を残すことができました。創業の年を含め過去15年、どの一年も欠けることなく連続して黒字を達成することができ、また、昨年度の決算予測といたしましては、過去15年間のうちでも最高のレベルに達することになります。スタッフのリクルーティング面も大変順調で、若々しい新卒者および望んで方向転換して合流してくれた中途入社の方々ともに、頼もしい戦力になりつつあります。これは、8名のパートナーおよび5名の準パートナーをはじめ全社一丸となつての業務精励の賜です。顧客企業(クライアント)の皆様をはじめ、いろいろな局面で御協力をいただいた皆様には心から御礼申し上げます。

世紀末の日本の政治は「空白の10年」という言葉が完全に定着してしまったほど、十分機能を果たしてこなかったことは誠に残念なことでした。政治能力は何ひとつ向上することはなく、政治状況の断面をみてもその低劣化にブレーキがかかったようにはみえません。戦後の特殊な政治状況を脱して「普通の国」になる仮説、「キラリと光る国」になる仮説、また産業界からは「本当の市民社会」を構築する仮説などが提案・提言されたこと、またそうした提案・提言をするエネルギーがあったこと、こうしたことすら過去の思い出になりつつあります。

新しい世紀を迎えるという華々しさはどこかに隠れてしまい、過去の修復から始めなければならないという極めてバツの悪い状況に陥っているのが、2001年新春の景色です。政治の大状況がこのようであることの結果として、事業会社の運営に隣接する諸改革、例えば「税制」「金融」「規制撤廃」等々に関する諸課題も大部分が先送りの状況になってしまっており、更に改革に着手したkeypersonの方々もやむを得ず代替りとなりつつあるのが現状です。

1993年10月にCDIの取り組むべき仕事の大柱として「リストラと創業」の支援ということを書きました(CDI Newsletter30号/1993年10月)。今やOld Economyと呼ばれている日本を支えてきた大型企業群は、終戦直後に失職の憂目にあつた軍需産業の技術者・技術将校のベンチャー魂にそのルーツを求めることができます。こ

の日本ベンチャー精神とでもいうべき spirit を抛 (よりどころ) にして、世紀末から新世紀にかけての大仕事は、OldEconomy の「リストラ」と、例えば通信・バイオ技術などを核とする NewEconomy の「創業」の両者を同時に成立させることであるとの認識について御説明申し上げます。

CDI の活動は大略この「リストラと創業」支援に真面目に取り組んできた、このように整理されると思っております。新世紀、15 周年の節目にあたり、今までのこととこれからのことについて経営戦略コンサルティング・ファームの責任者として、どんなことを考えてきたのか、少々多面的な観点から所感をとりまとめてみたいと思います。

失敗の仮説

CDI の創業は、ボストン・コンサルティング・グループ東京事務所の 10 名によって構想され、1986 年 1 月に実行に移されました。国産の経営戦略コンサルティング企業の創業としては、私どもがはじめての挑戦であると認識しておりました。10 人の仲間とどんな会社にしていけばよいのか、つまり「成功の研究」は大いに議論し、試行錯誤を繰り返したわけですが、私個人としてはもう 1 つの大事なことが脳裏から離れませんでした。それは「失敗の仮説」ともいうようなことで、どのようになつたら私どもの試みは失敗に終るのかということです。Negative Side のことが同時に頭に浮かんでしまうのは、山行計画に関して立派な伝統をもつ京大山岳部としての承認を得るためには、遭難の研究が最大の論点であったという、登山狂時代に身についた思考パターンによるものであったのかもしれない。

コンサルティング会社が成り立つためには、「トル・ヤル・ツクル」が大事です。仕事をトル、仕事をヤル、人材をツクルです。仕事をとり、立派な仕事をしリピートオーダーをいただき、振り返ってみるとスタッフのスキルが向上している。これには自信がありました。自信があったから創業したといってもよいと思います。「トル・ヤル・ツクル」に自信があったとしても、どのようになつたら「トル・ヤル・ツクル」に失敗が訪れるのかがここでの問題です。どのようになつたら、経営戦略コンサルティング企業を自分達にはつくれないうような事態になってしまうかという問題です。

私の 5 年先輩で、学部の学生時代にヒマラヤのガネッシュに初登頂した 4 人のうちの 1 人、京大法学部教授の木村雅昭先生にいわれたことが気になって、いろいろ考えていた時のことです。「山で死ぬのは簡単やで。しかしな、君みたいにな、会社をつくって、都会で死ぬ。この方が山で死ぬより大変なことや」。都会で、交通事故でもないのに死ぬ。このひと言が気になったのです。政治家であれば政治生命というのがある。政治生命みたいなことをいっていただいたのか。いろいろ考えた自分なりの結論は①都会で生命は奪われない②生命があるのなら、本当には死なない③では、本当に死なないのなら、どんなにボロボロになつても「俺は死んではない」と思いつづける、言いつづける、ということです。

さて、そろそろ「失敗の仮説」とは何かについて申し上げます。私の失敗の仮説は、木村先生の言われた「都会で死ぬ」とは「俺は死んだ、と自分で思い込むこと」だとい

う考えに至ったのです。「失望からくる我が闘争の断念」です。では一歩進んで「トル・ヤル・ツクルは自分達にはできない」、あるいは「経営戦略コンサルティング企業は自分達にはできない」と思い込まないようにするには、どうしたらよいかという問題に移ります。

それは、CDIの幹部諸氏が自分はどんなにボロボロになっても、自分達は楽しく生きている。自分達はダメだと思いたまない最大の根拠は、「会社が黒字」であること。このように考えたわけです。これが「会社が黒字」にこだわりつづける本当の理由です。「会社が黒字」であれば時間を稼ぐことができ、戦略自由度を増やすことができます。その結果、サクセス・ストーリーが描けるのではないかということです。生まれたての赤児のようなCDIが、何十年も前に米国で生まれた経営戦略コンサルティング会社に伍して日本市場でしっかり自分達で成長していく、絶対に失敗はしない。これは中々大変なことだと本能的に思っていたのかもしれませんが。

経営戦略コンサルティングがこの国の風土に根付くのか

経営戦略コンサルティング業界に身を投じたのは、約20年前、1980年9月でありました。1973年大学院修了、東京ガス株式会社に入社いたしました。半年後には石油危機の真只中で、世の中も会社も大変な状況であったのはよく覚えております。その後、やや小康をとりもどした75年、76年に社費留学生として米国MITで留学生活を送ることができ、エネルギー経済学、エネルギー政治学の有名教授の講義を受けることができました。さらに、東京ガスの役員の方の御紹介でBoston Gas Companyを訪ね、米国のガス会社がどのような経営状況にあるのか一人でつぶさに調査することができました。BGCの上級副社長がMITの先輩であったためか、大変心のこもった対応をしていただきました。帰社後は、全社企画部門で第3次第4次石油ショックによるガス料金改訂を中心とする仕事に毎日毎日てんてこ舞いでありました。一難去って、また一難。この国難をどうする。当時、日本の電気事業、とりわけ原子力発電の草分け的存在であられた一本松珠機氏が、「日本にはエネルギー資源はない。資源は頭の中にある」と勇気を鼓舞されたのを思い出します。企画部門が頑張って経営を支えていかなければならない。こんな雰囲気の中、実に多くの方々といろいろな議論を重ねていきました。このような日常の中、徐々に「経営戦略をつくる」「これにもとづく経営計画をつくる」ことの重要性、つまり「よりよく生きていくためのメカニズム」を構築することを人生のテーマとしようと考えはじめたわけです。

転職を考えはじめて、具体的な転職先が確定するまで約1年間かかりました。このプロセスでは大変身近な人にもあまり相談しなかったものですから、事後に御連絡した人達は大変驚かれました。最近はやりの「自己責任」の一語につきるのだろうと思います。さて、転職先に選んだ前述の有名な外資系経営戦略コンサルティング会社は、もちろん遠景と近景とは異なるという一般論がなり立つ程度の違いはありましたが、在職した5年余りの期間はよい同僚、先輩にめぐまれ、また開拓した顧客とは実により顧客関係を築け、近い将来の執行役員 (Officer) に指名されるまでになりました。そして、将来、世界のネットワークの中で、東京事務所の名声を高めるべく

頑張っていくか、あるいはリスクはあるものの若い人達を束ねて自分達で国産ファームをつくるかという岐路にたちました。結果は、CDIの設立となりました。

CDIの前史ともいべき昔のことは、このあたりでやめにしましょう。申し上げたかったのは、このような背景があって新しい挑戦に踏み切ったということです。当時、何が最大の挑戦課題であったかという、「経営戦略コンサルティングがこの国の風土に根付くのか」という課題です。この国の風土は我々の試みを受け入れてくれるのか。まだまだ歴然として長幼の序および内部完結性が機能しているなかで、①「幼」が「長」に対する②経営戦略という秘匿したい最上位マターに関して③社外の人間による、知的サービスの提供を快く受けつけていただけるかという、日本市場そのものに関する不安です。このような意味で、日本の「会社」文化への挑戦に等しいとも思っております。

「根付かぬなら、根付くまで頑張ろうCDI」の域をでない陽気さでスタートしたものの、スタートに際して何をもって「根付く」か「根付かないか」の2つのクライテリアを明示しました。第一は、日本企業が我々に仕事をだしていただけるか、です。上場企業、それも経団連銘柄とでも言うべき企業から、店頭公開企業および店頭公開予備軍にいたるまで、きちんとした論点をもつ戦略プロジェクトで我々を起用していただけるかということです。第二は、経営戦略コンサルタント志願者の問題です。もし根付いたとすれば、何も有名大学だけとは申しませんが、文系であれ理系であれ大学や大学院の卒業者が社会に出るときの第一職場として、かつ第一志望としてCDIを選んでいただかねばなりません。学生さん達に志望していただけない会社は、その国の風土に根付いているとはいえません。この2つのクライテリアを15年間の活動を通して顧みてみます。第一のクライテリアについては、まさに成熟した大企業から中堅企業に至るまで、一方ルーツを探れば100年、200年と溯れる巨大家業というべき伝統企業まで、CDIを起用していただいております。現在の状況を見ても、第一のクライテリアはクリアし、極めて明るい展望をもてる基盤を確立したものと考えております。むしろ、欧米アジア企業の日本市場参入にあたり日系のNo.1コンサルティング会社にアプローチする機会が増えてきたように思います。国内をかためつつ、外資企業対応が今後ますます重要になると思っております。第二のクライテリアについては、学生マーケットでは、CDIは学卒者を大事にするという評価が定着しつつあるといえます。はるばる遠くまで来たものだと思うのはこのことで、「会社経験のない人が会社の経営問題を扱えるのか」とよくいわれたものです。「いや、経営戦略コンサルティングというプロフェッションが、会社におられたらよく見えないかもしれませんが、一つの職能としてあるのです。」といてもなかなか御理解をいただけませんでした。世の中変ってきたなと思うことを申し上げれば、これから大学を卒業する御子息が経営戦略コンサルタントになりたいといっているのだが、と顧客企業の方から相談にのって欲しいといわれたり、我が社の若手は少しも元気がないとおっしゃる大会社役員のお嬢様のお相手に、CDIの若手にいいのがないかといわれたり…こんなこともあるわけです。

「経営戦略コンサルティングがこの国の風土に根付くのか」の挑戦は、前述のとおり「根付きつつある。ますます根付きつつある」というところでしょうか。

「営々と努力」すること

私の登山狂は高校時代の山岳部活動が発端です。数学担当の山岳部長、大貫先生は10名前後の部員に、本当によく山登りの楽しさを教えてくれました。テントの中で寝袋に入り、黒板も紙もエンピツもないまま、口頭で幾何の問題を解かされたのはよい思い出です。高校生当時、NHKの番組で今西錦司・桑原武夫・西堀栄三郎の三氏が司会者をはさんで鼎談しておりました。京都北山で3人で猪を生け捕りにしたこと槍沢で滑落して一命をとりとめたこと剣岳で岩登りをしたこと…誠に楽しそうに話をしていたのを40年近くたったいまでもよく覚えています。こんなことが動機となって、はじめ京都の山岳部ありきで、大学に進学しました。学部卒業と同時に海外遠征で実績のある(社)京都学士山岳会に入会いたしました。就職で上京後は西堀先生の赤坂の事務所に出入りさせていただいておりました。先生は品質管理が御専門で、日本ではじめての経営コンサルタントと自称しておられました。アイデア豊富な本当に面白い先生で、大変多くのことを教えていただきました。

とりわけCDI創業のことをお話しに訪ねた時は、大いに激励をしていただきました。「京都には数多くの寺院がある。京都に居住したものはそうした空気の中で大変な力で守られている。どこか守られているという安心感があるものだから、冒険をしてみたり初登頂をしてみたり、新しい文化を日本で一番先にとり入れてみたり…その延長線上に君のはじめる会社もある」とか「自分とは少々異なる分野のコンサルタント会社をスタートするようだが、工場投資や店舗投資をしたりする大きなリスクがない事業である。リスクがない分だけ『営々と努力』することが大事である。営々と成るとか」とか勇気づけられました。よい大先輩と懇意にいただき、大変感謝したものです。

さて、CDI15周年に臨んで、いろいろ述べてきましたが、責任者のゲームプランとしては「非負」、つまり失点がかさみ、どんなに努力しても絶望の中で試合を放棄してしまうことだけは避ける。このことが先ず、第一にあったと思います。しかしながら、「非負」だけでは、「トル・ヤル・ツクル」の良循環とはなりません。次に大切なことは「成正」、すなわちプラスをどうやってどんどん稼いでいくかです。今までも、情報システムの分野、人材関連の分野、あるいは、M&Aや企業再建のような投資銀行分野にも相当入り込んできました。バイオ・医療・通信・インターネット関連の諸ベンチャー企業の株主アドバイザーとしての役割もつとめることができました。今後の具体的テーマについては、数多くのことを検討しております。基礎工事が立派であればあるほど、より立派な構造物を構築することができます。インテリばかりの集団である知的生産現場に派手なスローガンは効力をもちえません。私達には時間がある。「成らぬなら、成るまで頑張るCDI」を基本スタンスに、今後5年10年地道な改善をつみ重ね、人材の涵養に「営々と」取り組んでいこうと考える所存です。顧客企業の皆様様の御指導御鞭撻を期待申し上げて、2001年新春のメッセージとさせていただきます。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社長)