



CDI20歳を迎えて

吉越 亘

2005年。新年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1986年1月にスタートいたしましたので20年目、満20歳を迎えることができました。創業以来、いろいろな出来事に遭遇してまいりましたが、何とか若さと体力で乗り越えてきたような気がします。依頼を受けた個々のテーマの内容と経営の要職におられる個々の方々のお顔を思いだすと、際限のないものです。20年・240カ月は長い年月です。昨年も、よい業績を達成することができました。また、年末には創業以来住み慣れた平河町からそう遠くはない虎ノ門 (琴平タワー 20F) に事務所を移しました。これからの10年・20年のはじまりとして、あるいはひとつの区切りとしてよい選択をしたものと考えております。

私、個人のことでいいますと、「青年老い易く、学成り難し」とか、「日暮れて、道遠し」とか、こんな先輩、大先輩の言葉が気になるようにもなりました。社会保険庁から60歳あるいは63歳65歳からの年金額の仮計算通知が送付されてきたことも、こうした気にさせるきっかけになったのかもしれませんが。社会保険庁からの通知の基礎となる自分自身の職歴データ (東京ガスに何カ月、BCGに何カ月、CDIに何カ月勤務) を眺めながら、これが小生のhistoryかとしばし思いにふけりました。「我が闘争」ともいえるCDIの創設とその成長に関わるいろいろなことが頭に浮んだのは当然ですが、ふと何でまた経営・戦略コンサルティングにこうも長く没頭してきたのか不思議な思いにもなりました。

今回は、CDIをスタートさせる前のこと、つまりこの経営・戦略コンサルティングという仕事が「世のためになる、人のためになる」と36歳～38歳のころに思い込ませた出来事をご説明して、クライアント企業の皆様と後進のコンサルタント諸氏との関係の発展のために、ご参考にしていただければと思い、私の経験をとりまとめてみたいと存じます。

戦略立案とアメリカ的実証主義

東京ガスからこの業界に転職して1年の頃ですが、日経新聞 (1981年8月8日) に「食品事業強める」「大ガス、米社に知恵借り」「余剰人員吸収」という見出しの記事が

のりました。我々が大阪ガスで、かくかくしかじかの仕事をしているという内容です。なぜこのような詳細な記事が新聞にのったのかびっくりしましたが、もっと驚いたのは朝一番に東京ガスの常務の方から電話が入り、当該記事について説明に來いということでした。車で5分ぐらいの所でしたので、それこそ飛んでいきました。他社のことは守秘義務があるのでご説明できない旨を申し上げたところ、君たちの腕前をチェックしてみたいといわれました。

はじめは、予算・工数の小さいある分野からはじまり、中くらいの別の分野の「調査・研究にもとづいて戦略仮説を提示せよ」という仕事、また時間をおいて本業に近い「事業環境の分析・参入企業の分析・当該事業の評価にもとづく事業戦略の立案」という本格的な仕事をご発注いただきました。いつかは古巣の東京ガスで使ってもらえる実力をつけたいとは思っておりましたが、こんなに早く実現するとは思ってもよらぬことでした。中東情勢の変化をうけて昭和55年に、電気・ガス料金の石油危機後の3回目の大幅な改訂がありました。こうした背景のなかで反転拡大の中長期構想の肉づけの支援業務であろうと推察していました。

さて、約25年前の駆け出しの経営・戦略コンサルタントが泣かされたクライアントからのご意見は、「どうして業界のプロでもない、経験もない若い君たちにアドバイスができるのか」「どんなに工数をかけてくれても、自分たちプロの知らないことが君たちアマに分かるわけがないのではないのか」ということでした。当時の私は二人の先輩の指導のもと右往左往の時代、つまり自分自身の成功体験のない時代でありましたので、こういわれるのが最もつらいことでした。まだまだ、コンサルタントの利用なんか意味がないという感じが、経済界一般に存在していたようにも思っていました。転職挫折の危機でありました。

東京ガスの仕事のときも、もちろんこうした状況がありました。中間発表をばさばさで何度かの討議会があり最終発表会に至るわけですが、「よく調べてくれたのは分かるが、残念ながら自分たちの知っていることばかりであり、ややよく整理されている程度かな」という評価でした。そこで、我々はクライアントの手が届かない、よく知らないことは何かを考えてみました。それは(1)当該事業の売り上げに貢献している顧客達が、当該事業のサービスや財の提供をうける側として本当に当該事業に対して、どんな理由から、何を考え、どう評価し、(2)それが過去からどう変化してきているか、であると、考えるに至りました。徹底的に主要ユーザーに聞き取りをおこない、市場側で得た客観的なデータと、クライアントからいただいたデータを利用しながら一つひとつ入念にチェックしていきました。こうして、最終発表にこぎつけたわけです。出席者の皆さんがいろいろ質問・意見を述べ、大変活発なものでした。最後に、企画担当の副社長が「なんとなく分かっていたことが明瞭になった」というようなことを述べられ、「今日はアメリカの実証主義をじかに感じ取ることができた」と総括をしてくださいました。これ以降、当時の副社長と常務のお二人には今でも折に触れて励ましをいただいておりますが、その時は、本当に胸が熱くなりました。

以上プロジェクト固有のご説明になりましたが、これをきっかけにして、その後、

「そんなことは分かっているのに、君たちは必要がない」という問題に対する総括として、次のように考えることにしました。

(1)何を得心していないから、実行に移されていないのか

(2)実行に移すには、何をどの程度強く認識してもらえばよいのか

一方、後輩の人たちには、こうした疑問に答えるために次の三つ「よく事実を知る」「よく認識する」「よく伝達する」を常々いうことにしました。

(1)「アリ」のように(とくに、当該クライアントのお客様の側のいくつもの事実について地をほうよく調べる)

(2)「トンボ」のように(調べた結果を複眼で、上から下から横から、よく見てよく考える)

(3)「人情の機微」を大切に(すべて人から人への発信であり受信であるということをお忘れずに)

経営・戦略コンサルタントの第一関門、すなわち「君の職能は我々プロには必要ではない」で挫折しなかったのは、東京ガスとの間の出来事がその後のコンサルタント人生を左右する、重要なヒントになっていたからです。

戦略か戦術か

次に、まだ経験の浅い経営・戦略コンサルタントを悩ませた第二関門として「戦略か戦術か」という問題があります。さまざまな経営者から、「戦術が連戦連勝であれば、戦略は必要としないのではないか」「業界として安定しており、トップ企業である我が社に

とって、二番手以下の企業に対して、どんな戦術で対応していくかが最も大切である。よって経営戦略の提案には関心がない」というご意見をいただきました。要は「戦略は必要がない」というものでした。私を指導してくれたシニア・コンサルタントは、「連戦連勝の戦術といっても、太平洋戦争のように戦略が間違っていれば死屍累累という結果を招くではないか」「わるい戦略とよい戦術の掛算はゼロという答えになる」といって、戦略を従来からの与件として経営の見直しをするのではなく、根本の経営戦略フェーズからとりかかるべきであるという主張をしていました。この方の父上はレイテ沖海戦で艦長として戦死され、経営戦略コンサルタントの道を選択したのもこのことがきっかけであったことを知っておりましたので、先輩の心の叫びを聞いているように思えました。

こうしたやりとりを見聞きするうちに、私の頭にはいろいろなことが浮んできました。何故、米国ではCorporate Strategyがこんなにも産業社会で受け入れられるのか。米国では、大きな銀行でもCorporate Strategyが受け入れられはじめたころです。一方、日本では何故、品質管理ばかりが受け入れられるのか。

こんなことを考えているころ、ある大企業の製造・販売の子会社の戦略プロジェクトに取り組みました。本質的には経営を抜本的に見直して、親会社ばかりをみている子会社に外部の血を入れることを提案しました。そして、33%超の資本参加を受け入れることを機関決定していただきました。ここまでくるには本当に大変な工

エネルギーと時間がかかりました。そして、買い手候補企業のリストをつくり、実際の交渉ごとにも深く関係していきました。後に、実際に資本参加していただいた有名企業の社長に、私の頭の中心にある「戦略か戦術か」という質問をぶつけてみました。社長がおっしゃるには「我が社も全体を見直して資本参加を決めたが、こういうことは3年間隔ぐらいでやるべきです。戦術は毎月、毎年のごとでコストダウンの努力は日常的につづけねばなりません。そして、社名を変えるようなことは10年に一度という感じかな」という返答でした。

こうした体験をするうちに、洋の東西の考え方

- (1)「事業は人なり」オーナー家の人及び各事業を支える人の「人間」そのものを練磨していかねばならない
- (2)「事業は戦略なり」事業の市場環境変化をよく調べて、よりよく適応していくために、生き残り戦略を考えねばならない

ことを何となくではありますが、次のような二つに整理できるのではないかと考えるようになりました。そして、「戦略か戦術か」という関門はこの二つの整理で克服される、という確信に至りました。

- (1)事業に創業期・成長期・成熟期というライフサイクルがある限り、そのステージ別に「人なり」と「戦略なり」の重要度が異なるのではないか。もちろん、業界の特性によって、そもそもこの二つの重さは異なる。
- (2)洋の東西の「人なり」「戦略なり」の両論が正論であり、時と場合によってその重さが異なる。

CDI発足から5周年を迎えたころ、世の中は平成大不況の長いトンネルに入りましたが、我々はとくに業界トップ企業から、「新世紀ビジョン」策定支援のプロジェクトを数々受注しました。この第二関門でまじめに悩み、上述の二つの確信にまで到達していたこと、つまり「人なり」「戦略なり」の二つの思考法をもっていたことが、大いなる助けになったように思います。さらにこうしたことをベースとして、「戦略」と「戦術」(組織・情報システム・人材)とのワンセット同時改革を提唱し、もう一方では戦略的M&A・事業再生あるいは財務改革へとコンサルティング・ファームとしてビジネスラインを拡大・発展させました。

経営・戦略コンサルタントは「世のため、人のため」になる職業か

私を悩ませた第三の最大の関門は、「世のため、人のため」になる職業かということでした。四半世紀もたって、コンサルティング・ファームとしてそれなりに立派に成長している企業(とくに外資系企業)がある中で、昔はこんなことに悩んでいたといえびっくりする人もいるかもしれません。米国でも立派な理屈ばかりをいって、大金をまきあげ飛行機に乗ってサッと帰ってしまう、英語でseagull(かもめ)という批判は当時も強くありました。こうした目で見られる風潮が、まだまだ色濃くあった時期、かつ転職間もないころに担当させていただいたクライアント企業は、私にとって生涯忘れることのないクライアント企業の一つです。全社総ざらいという感じのプロジェクトを終えたあと、私が主担当でどんどん各論の仕事を片付けていま

した。当該クライアントの企画担当常務に次のようなことを、お尋ねしたことがあります。「社内に私たちを seagull 視している方々がいるようですし、また世の中の私たちに対する見方も大変厳しいものがある。常務さんは私たちのことをよく知っておられるわけですから、率直に私の選んだ職業についての個人的見解を教えて欲しい」とある機会をとらえてお聞きしたのです。その時のお返事は(1)実は数々の報告書を自分達で大いに活用しており、(2)特に欧・米・香港での機関投資家への説明会の盛り上がりが増分違ってきて、(3)起債の条件も大変満足のもの、(4)お金とエネルギーをかけた結果は十分回収している、というものでした。そして村の村長さんのようなやさしい笑顔で「世のため、人のためになっています。しっかりやりなさい」と大変激励されました。不幸なことにその常務さんは飛行機事故でお亡くなりになってしまわれ、誠に寂しい気持ちにさせられました。

以上「我が内面的闘争」とでもいうべき、第一、第二そして第三の関門をどう乗り越えてきたかについて記してみました。事業経営のアドバイスをする役目を果たすべき人間が、実はクライアント企業の経営者の方々の貴重なアドバイスによって、その挫折の危機をいかに脱してきたかがお分かりいただけたかと思います。こうしたことが、新たなエネルギーを生みだし、その後のCDI創設という「我が闘争」、あるいはCDI成長という「我々の闘争」へと発展していったわけです。CDIは数多くの恩人に助けられて生成し、数多くの方々に助けられて成長してきました。私は体験者として、このことを忘れることはありません。後進の人達もこうした多くの方々に支えられて20歳を迎えたことを決して忘れてはいけず、また困った時はよく思いを致し、前進していく勇氣に変換していただきたいと思います。CDI生成と成長を支えていただいたクライアント企業の皆様には、我々は今後とも営々と努力をつづけていくことをお誓いして、新年のご報告とさせていただきます。

(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ファウンダー)