

誌上フォーラム

## 第Ⅰ部 基調報告

### 「目指すべき21世紀の経営スタイルを考える」

海老澤 栄一

皆さんこんにちは。福本社長から厳しいお話がありましたが、今日は厳しい中にも明るい21世紀を目指すべき企業人の姿勢を示してみたいと思います。

今日は12月12日大安とという事でいろいろな用事があったのですが、これだけ大勢の方から参加していただき有り難うございました。

福本社長の今年4月28日スタート時のレポートの中で、「自己変革の勝者を目指せ」、「態度の平等主義の意識で80%が幸福者だと考えているが、みんなでわたれば恐くないという事に対する警告として、今は嵐の前の静けさだ。」というメッセージをいただいた事を覚えています。ある夜、飲みに出たのですが、横浜西口近辺は真夜中までにぎわっていました。何が今不景気なのでしょう。ボーナスも減ったりしている時代、マクロ的にもミクロ的にもいい時代ではないのに、依然として平和な日本があるわけです。そんな中で、本質を見る見方を今日は、半日かけて皆さんといっしょに検討していきたいと思います。

地球村という言葉は、国連が提唱した、グローバルビレッジという概念からきています。地球と調和、あるいは同調する事を意識した社会。したがって、加茂であろうが横浜であろうが、その地域を意識し、同時に地球を意識する社会、これを地球村と呼んでいます。そして、地球全体を一つのコミュニティ、地球全体を一つの集落と考える発想の転換が、今求められているのです。先般、横浜の勉強仲間が宇宙飛行士の土井さんと同期という事で、打ち上げに50人くらいのツアーで駆けつけたらしいのですが、こういうことを見てもわれわれは地球村に生きているという事を認識せざるを得ないと思います。又、南の端の屋久島で小さな地球村に対する研究会を行っています。第一次産業をベースとした四つの小さな地球村を屋久島の中に作り研究会を続けているのです。過疎という点で加茂近在と似ていると思

ますが、過疎がどうではなく、出来る事を出来るところから、やっていこうというスタイルがこれから求められているのです。

## 問題の所在

加茂発、福本社長の叫びはムンクの叫びに似てはいないでしょうか。地球村時代の企業の経営モデルはどういったものかという事でこれからいろいろと出てくると思いますが、私自身も夢を語り、その実現性を探るとして、夢探検の旅に今日は皆さんと一緒に出かけたいと思います。

## 今、地球で起こっている事七項目あげてみました。

・温暖化の問題　・バージン資源枯渇の問題　・世界人口の雁行現象　・先進諸国の国民の老齢化　・大樹、水、土壌の汚染　・有機廃棄物の増大　・行きすぎた経済優先主義への反省　・などたくさんありまして、最近の経営学、経済学にしても生態学、地球学の枠の中で進んできています。どこに住んでいても、今、地球という事を意識せざるを得ない状況であり、特に最後の経済優先主義、これについては深く反省しなければ行けないし、あるべき姿を検討していかなければ行けない。いったん来た道は戻れないですが、今地球で起こっている問題をまとめてみました。

## 地球村の子供たち

今年度のメインテーマ地球村、グローバルビレッジに関連していろいろな言葉が使われています。・グローバルシチズン、地球市民。・星の子供、スターチャイルド。・グリーンスター、緑の星地球。・ボーダレスナショナル、国境のない国。国というのは国境があるから国であるが、そろそろ国境の境、「さかい」が怪しくなっている。そして、もろい星地球、ファラジャールスター、ザアース。などいやがおうでも意識せざるを得なくなっています。まとめて言えば、マルチドメスティック、多重な地域の時代とでも訳します。地域というものの概念規定として、加茂だけでいいのか、県央なのか、新潟県なのか、他県も含むのか、海の向こうまで含んで地域というのか、その概念規定が大事になってきていると考えます。

## 企業を取り巻く社気現象

現在、グローバルスタンダード、ベンチマーキング、デファクトスタンダード、など、カタカナ英語で恐縮ですが、今、日本に押し寄せておりまして、加茂とて例外ではありません。こういったオープン化した社会の中で、我々はどう生きていかなければならないかを考えなければならぬと思います。現象ケースとして私企業

と公企業の交流が始まっています。わたしは今年度横浜市役所であるプロジェクトに参加しているのですが、政令都市の公務員の彼らでさえも危機意識がありまして、民間と競争していかなければならないと考えています。アメリカのある都市では、ごみ収集作業を市と民間業者で入札し、市が落札してこれを遂行しているといった事例がありました。日本では民間に任せているといった状況でしょう。したがって、医療や老人ホームにしても私企業と公企業のお互いのやり取りが始まっています。その時にチームプレイが要求されています。次に、既存の市場概念の曖昧化という事ですが、著名な研究家マイケルクオーター曰く、「これからは独自の路線を持つ事が必要であり、むしろ、競争に参加すると、弱肉強食になりいつも弱いものが負ける事になります。したがって、競争に参加せず他社が真似出来ないレベルを探しましょうとっているのです。競争原理に参加せず、ともに生きる共に栄える、共栄原理に参加すべきだと。そしてそのためには、文化、カルチャーなどの多様性を自分自身持たなくては行けないと思います。この点で、島精機の社長のメッセージを例に挙げてみます。社長は「お客さんも気がついていないニーズの、さらに先にあるものを見つける事が21世紀の一つのキーポイントである。その事によって、革新的な商品が生まれてくる。」と語っています。島精機は非常に先進的な機械を発明し、成長してきた会社ですが、去年の大河ドラマのイントロでファジーで幻想的な三次元グラフィックを使った映像を受注、制作したのもこの会社です。何故、織り機の会社がNHKの大河ドラマのイントロに参加したのか。そういう技術のユニークさと言う点で、注目されています。つまり、既存の市場概念を考えていくと現在淋しくなってきましたから、「無い物を目指せばいいじゃないか」と言うのが僕の一つの提案になります。それから、一番最後にある、地球資源有限化のもとでの企業の究極の存在目的は何なんだろうか、については2部と3部で話しに出ると思いますので、パネリストの方に聞いてみたいと思います。

## 人が幸せになる企業

人が少なくとも不幸にならない企業。この辺のコンセプトで、21世紀生きていけたらいいなあと考えています。自分の目的があり、会社の目的がありその両者を同時に実現する事であり、2分化して考えない。自分の目的とみんなの目的を同時に実現する、と言う一見矛盾した事も考えてみる必要があります。その共同作業の成果の好例として、日東工業をあげてみます。結構、ユニークな経営をしておられて、この共同の相手をお客様と考えているのです。お客様とともに生きていくんだと考えているのです。彼らの企業行動はグローバルニッチです。グローバルというのは地球全体のことですが、その中でもニッチを探しましょう。ニッチでトップに

なれば、競争原理が働かず競争のない所で自分の会社の存在意義をみつけます。これだったら皆さんの会社でもできます、という提案です。知恵を働かせ、複雑な問題を解決し、発見するといった事も大事になるでしょう。

## オープンネットワークコミュニティ

企業の本質の問題にはいってきます。これはグローバル化時代、グローバルシチズン、グローバルビレッジ、地球村時代を考えますと、当然垣根がとれますからオープン化の波に洗われます。それをグローバルスタンダードの中で生きて行く方法を模索しなければなりません。その時にどういうコミュニケーションを取るかということが問題です。

個人≦家庭人≦企業人≦地域人≦社会人≦日本人≦地球人ということで村≦地球であるということ表現しています。我々は個人であることと同時に地球人である。現在は一流の若い学者が集まって「地球学」ということで勉強会を開いています。まだ残念ながら今の日本の大学では「地球学」というコンセプトはありませんが、これからは大学の講座でも要求されてくるでしょう。

## “業を企てる” ことの意味

企業のルーツをたどってみました。これはなりわいをくわだてるの逆が企業で、冒険を伴って旅に出て危険をおかすことが企業です。英語のENTERPRISEも「冒険心」、「探索行動」のもとである。COMPANYも日本語では「同じ釜の飯を食べる仲間」ということで、語源からもみても企業のコンセプトは日本もヨーロッパ系も同じです。

こういった前提で考えますと、安心したり、安定するのは企業でなく、企業は常に業を企てなくてはなりません。

## 地域社会に存続する企業のモデル

### ● 中央集権型の企業

本社集中型や、おかみや中央に依存する度合いは、これはそろそろやめましょう。高い税金の国が繁栄した例はほとんどありません。北欧でも政府への依存度は少なくなってきました。

### ● 地域密着型の企業

加茂の企業は加茂のためにだけあるのではなく、地域という概念の見直しをしますと、他の地域との関係性、当然皆さんの会社が製品的に優れたものと、地球

規模で販売されるわけで、実際に燕とか三条の企業では、ほとんど地球に散らばっている地域同志をうまく連合していく。

## ● 地球分散型の企業

こんなものがひとつのヒントになるだろう。学問の世界では、この辺を自分分散という言葉を使って全体を意識して、自分の存在を考えるということです。

## 未来指向型企業のイメージ

ENCLOSURE 囲い込みのタイプがあります。これはすべて自社で取り揃える。

北海道にダイバという卸の大手がありまして、北海道から本土に上陸して、青森、山形、新潟と南下して、福島、茨城まで来てます。物流の関係ですと世界制覇は、マスを対象としないといけません、この社長はすべて自分で揃えてしまいます。この会社はM&Aを繰り返しており、拡大成長路線でありスケールを大きくして行くことを標榜しております。これは永久に目標が大きくなることですから、地球上に自分の会社1社になるまでは満腹しない、それまでは、ずっと大きくなり続けなければ自己満足できない。そんな会社が存在するのでしょうか。今、ビル・ゲイツの会社もいろいろ巨大になりすぎ、今度は、やっかみとかで足を引っ張られています。八百半の例をご覧ください、あるいは西の大手の物品店でダイガというところがありすし、ダイエーもあぶない。所沢の近辺で西武グループもあぶない。小さな国の国家予算よりも、たくさんの借金を抱えている会社が何で健全なのか、これらは全部拡大成長路線であり、囲い込みの路線であります。

こんなのは未来指向型の企業とは呼びたくありません。特定の強みに特化して、弱みも強みの一部に組み込む。これですとお互いにキズを舐めうとか、お互いに助け合うという互助の精神が生まれてきて、連携チームが組めます。そうしますと、グローバルスタンダードを考えると、今、ビル・ゲイツのマイクロソフト社が世界のスタンダードになるかもしれません。アングロサクリン系の論理は戦う国ですから、結局、リファクトスタンダード、事実上の自分の会社の品物が世界中の標準にしてしまう、これは拡大成長路線の延長線上であります。我々は、もっと違ったアプローチをとらなければならない。何故ならば、皆さんの加茂の企業が、西武グループ、セゾングループ、ダイエーを指向しているわけではありません。これからグローバルスタンダードを誰が、どのように決めていくか、これが非常に問われてきます。

## オープンネットワーク・コミュニティ下での企業

オープンネットで意志の疎通を展開していくということ。結論から言いますと、私はALLIANCES、Aタイプを提案させていただきたい。これですと大きくなる必要はなく、固有の価値とか意味を社会の中で、存在できればいいわけです。それが何か、見つかるまでは大変ですが、見つければ、やはり最善の経営になります。

コアの部分では、洞察力、構想力。多様な価値では、多様性、異質性の認知。しなやかな関係をキープする。開放型の環境資源活用を展開する。思考と行動との連携。夢と現実との連動。成長・拡大よりも発展をベースにおく。発展というのは、大きくなることではなく自分自身を変質させながら環境と連動していくことで、環境と適応して行くことが発展という概念のルーツであります。従って結果として、サイズが大きくなることはありえますが、最初から大きくなることを指向してはいません。成長拡大と発展はある部分ではクロスしていますが、ある部分では違って何が違うかと言うと、多様性を意識して自分自身を変えながら環境の中でのあり方を問う。ということで、そのためにはスピードがなければならず、適当なサイズ、あまり過度にでかいサイズは、じゃまになります。発展という概念を申し上げます。事例としてテレマーケティングの分野で、デルシステム24という会社があります。この会社では、それぞれのスタッフが通常業務以外に、自主的なプロジェクトをいくつかポケットにしまっておくことが義務づけられています。すなわち、経理なら経理マンが水面下で経理以外の遊びの部分、シャドーの部分を持ち、それを月1回の経営委員会で提案することを義務づけられている。今の能力のある人たちは、昼間の給料をもらうためにやっている仕事がつまらなくても、水面下でやる仕事を楽しめれば、経営委員会でアナウンスできるわけです。そうすると自分のやりたい提案がとうとううまくいくということができてきます。この会社の例でみますと、細胞分裂をよしとします。従って、細胞分裂すると自己増殖を果たしながら、そしてCT事業のアイデアへと消化していき、現在は100近いプロジェクトが動いていると言う会社です。これはデルシステム24という会社だからでき、加茂の会社だからできないというはずではありません。

何処でも出来る、家庭の中でも、会社の中でも、大学の中でも出来ることになる。それからもう一つ、キーエンスFAと言うセンサーの会社、この会社も実は開発能力を持った営業マンを育てている。この会社は営業活動する時に、製品の機能に関して開発能力がありますので、お客様との信頼が非常に高まると言うことです。今までのように細分化された一つの企業だけを遂行するのは、日本人はそろそろやめてはいかがか。ようするに日本が世界の中で、グローバルビレッジの中で生きて行

くには、もう少し他の国と違った事をやらなければならない。そのためには人間的資源、優秀な人間的資源がいるわけですから、その一つのヒントとしては、今のよう  
に多重な役割、複合的な役割を自分の中に組み込む事になるかと思います。この  
事を少し、次の図にした資料で見えますと、点線の右側の方にC社とB社があり  
ます、点線の右側にあるのがA社です、これを加茂カンパニーとします、この加茂  
カンパニーでは何を得意技とするのかと言うと、環境に対する洞察力、これはアン  
テナ側にセンサー事業があって、環境について察知する。これは従って右脳世界で  
ある非論理的世界である。「勘を働かせる」この勘を働かせるだけですと夢で終わ  
ってしまいますので、それを次に構想力にまとめます。これはコンセプトと言うこ  
とになります。

実はこのコンセプトスキルというものは、非常にベンチャービジネスではやり、  
ヒットしている概念です。コンセプトにしますと、具体的に商品化する前提になり  
ます。私の知っている横浜の会社で言いますと、アビックスと言うペンライトを造  
っている会社、専用機の環境を造っている会社とか色々ありますが、これらの会  
社たちは全て、この洞察力、構想力をビジネスにしている。これで税収、何十億、  
百数十億を上げている。どうしてこれが可能か、この概念は、この会社しか出来な  
い、そいつをC社に持っていきますと、A社の構想力並びに洞察力に連動して、表  
面活動した、第一バイオリンに合わせて、ラッパをならす人、ピアノをならす人が  
出てきまして、C社を技術力でカバーした。この事をテクニカルスキルですね、こ  
れが連動すると非常に強いです。

資料の3番目だけ違う印を付けておいて下さい、また違う2つにも印を付けてお  
いて下さい。しかしこの3点そろってもまだ足りないものがあります。もう一つは  
販売力です。販売力についても仲間を募らなければいけない。この時に資源共有と  
か、教養と色々コンセプトが出来て来るわけです。こういうことが全体で見て行き  
ますと、全部一社で囲う、先程の囲い型のエンクロ型企業でなくて、むしろアライ  
エンス型連立主義のネットワーキングで展開していく未来型の企業といえないでし  
ょうか。しかもこのネットワーキングは、対等に結合している状態、上下関係で上  
から下におぶる下がっている親会社、子会社、孫会社、曾孫会社の様に上から下にど  
んと来るような構造ではありません。企業のサイズを超えて、対等につながって  
いる。今の元気のある会社はたぶんイメージでいくとこういうコンセプトで動いて  
ると思います。右の方に行動特性でまとめてみました。知恵を連鎖していく、知恵が、  
知恵ネットワークの全体になって行く、独自性と関係付けを大事にする、しなやか  
な連動を意識する。資料の後ろに草色の資料を添付しましたが、この中で発見した  
ことは、35社の事例を集めた中でそれぞれ回って見ました。最終結論は、独自性が

あることと、謙虚に周りと伝導するということです。この独自性と関係性があれば、たぶん21世紀は大丈夫ではないか、しかもこの簡潔性はグローバルで展開していく。新潟県だけでこだわる必要はありません、他府県もOK、海を越えた相手でもOK、こうであるならばしなやかな関係が出来ますので、上下関係、依存関係が希薄になりますから、かなり面白い動き、又は展開になるのではないか、このように思うわけでありませぬ。

次に今回のシリーズの中で、第四銀行の松原支店長が、歴史ある重い加茂よりも、歴史のない燕がなぜ元気かと、彼の報告の中でありました。今日本で歴史のある企業、歴史のある大学が、創立100周年として大々的にやりますけど、あれはだめだという事をアナウンスしているのかもしれませんが。つまり重たい歴史、重たい過去があるという事は、未来が近くなる。トータル同じだとしますと、重たい過去が、それに引っ張られますから、当然未来が近くなるわけです。そんな事を少しお話したいと思います。少なくとも夢を現実に引っ張り込むわけです。従ってその為には、仮説設定型の企業がこれから有効だと思います。そうしますと手元に重たい財産を引きずってリュックサックにたくさん積んでいることは、動きが鈍くなって遠くが見えませぬ。リュックサックが重たいと2メートル3メートル先しか見えませぬから、そういった企業はいらぬのではないかということです。考えてみますと、人間トータルで辻褄があうことになります。余談になりますが、若いときに遊んだ人は、意外と中年になって遊びに飽きて、男の人は、女遊び、ギャンブルに飽きて中年からはビジネスに自分の力を注ぐ。又その逆に若い頃一生懸命まっしぐらに勉強していた様な人は、中年から遊びに、ギャンブルに狂い出す人を多く見ます。加茂も同じだと思います。

同じ様な事かもしれませんがもう一つ空間軸、スペースの事をお話しますと、狭い空間、加茂にこだわると、広い空間が見えなくなります、それで他はどうでも良くなります。「加茂のゴミは他の町へ捨てればいいじゃないか」となります。「東京のゴミは埼玉」みたいに、今所沢はダイオキシンで問題になっています。他の町に放り出せばよい。この事は狭い空間軸で見ている、大きな空間軸で考えなくなる。このようなことで、時間と空間軸は、連動している。マジョリティーは現在思考である。それに対して、マイオリティーは未来型思考である。我々は今、未来指向の話をしております。未来を現実にプロットしてきまして、手元に手繰り寄せるトレーニングをしているわけですけど、その時にはむしろマイオリティーであることの意味を考える事です。

他と同じ事を考えないということで、ユニークな発想するという事は、たぶんその辺から来ていると思います。それをベースにして、このシートでは「仮説設定」



ということが出ています。未来指向というのは、「仮説設定をする」ということで、現実とうまく行っている企業の例を出しながらお話しします。

## 生命力のある企業

まず第一は、「環境」という空気清浄器の会社。時代の流れにあった企業のひとつであります。ここの丹羽さんという社長が、日経でも言っています。企業家は未来に点を打つ。5年とか、10年先に点を打ち、それを現実に戻す。また、感動と興奮のある出会いを大切にしたい。このふたつを言っています。

次に、「みすぎ」という会社。ここの田口さんという社長。「隠すな」という本の中で、「オープン経営で人は育つ」全部オープンにしろということです。何でも公開しろ、そうすると後悔しなくてすむ。オープンにしろということは、仮説設定しなければ、経営はやっていけない。必要な資源は、環境から運んでくる。環境にある「人的資源」「物的資源」「技術資源」「生産資源」すべて外部にお願いします。それが今のところ21世紀に元気がいいということになります。

3番目にパナソニックグループ「ナムサン」という会社の社長ですが、1952年生まれ。そして一千数百億円の売上をグループ全体であげています。ここでは「自分を活かせ」学生時代から塾の経営をしているのですが、その発想の原点が、塾で子供たちに教えている時に、そのお母さんたちと出会います。そのお母さんたちはほとんど高学歴です。子育ての最中なので定職についていない。もったいない、と考えたんですね。それで学生の内に人材派遣の会社を作った。やはり現実と離れたところに点を打つので、同じようなポイントになろうかと思えます。

最後のシートになります。この中で私が最終的に言いたかったのは、「違う相手と一緒に作業する、オープンマインド、たくましさ、謙虚さ。こういったものを身に着けましょう」今世の中のトレンドとしては、ライバル企業同志で資源の共有ということをやっています。相手をたたきのめすまで戦ってはいけません。空いているスペースを一緒に使いましょうという共同倉庫の発想とか、物流関係では、違う会社の品物を帰り空いている車に積んでいこうとか、資源の共有ということが起こっているわけですが、それは相互補完という概念に近いわけです。なるべく違った相手と、なるべく違った文化を持った相手と連動することの重要性を意識して、それを日頃考えて構想し、そして、具体的に提案していく行動パターンになるわけです。

具体的にテーマを下ろして考えます。加茂地区は森林がだいぶ豊富です。そして多様性を活かすということがあります。杉林は一様性ですが、雑木林は多様性でいいとされています。例えば日本全国の中小企業でよく見かける社長と監査役の名字が一緒。家庭に帰れば夫婦。これでは第三のパワーとして働かない。全くシロウト、

関係ない人がオンブズマンをやるべききでもそれができない。同質化で、21世紀型には成り得ない。

多様な価値について話します。仙台の郊外、アウトドアグッズ、ガーデニングの関係で、全国のホームセンターに卸をしている「アイリス大山」というかいしゃがあります。そこの社長が言っています。「光と影を見抜く眼力」つまりこれも多様性です。お互い全く違う概念ですから、相補いあう。見抜く力を養うこと。潮の流れを身に着けましょう。

それから、早稲田大学の総長の奥島さんが言っています。「人を幸せにして、地球との共存とか、共存を行動に移す企業、フェアで健全な企業、これが21世紀型」フェアというのは共有できる大事なフレーズだと思います。

山形県の立川、人口7,800人の町。この町の一番の悩みは「風害」これをなんとか逆手にとれないか。そこで風力発電を考えました。今役場が主体で三つ動いている。そして売電の話が出ている。世帯数1,800の町ですが、たくましく生きるという発想は、現在ある厄介者からそれを将来金の成る木にしようというのですから、発想の逆転。仮説設定型の町づくり。

こう考えると、無いことは幸せなのかもしれない。発想が自由になるからです。「環境」の社長の話です。エアコンとの関係で、先進国を追い掛けている中国で、将来各家にエアコンが入るかもしれない。十年先位には、現実起こってくるかもしれないと、点を打つ。そうすると電力はどうするのだろうか。中国の問題だからほっておいていいのではなく地球の問題として考えなければいけない。一空気清浄器屋さんが、既にそういうことを発想してしまして、将来そこから、違うビジネスを手繰り寄せるために、基礎研究に入る可能性があります。

地球規模で、今、過疎と過密が進行しています。間違いなく進んでいきます。進んでいくプロセスの中で、自分たちが現在何が出来るかを考えていく。例えば電力。使うに際して、もったいないとか、大事に使おうというコンセプトが、家から、会社から、社会から消えている現象をどうしたらよいか。世界中からバッシングを受ける前に何が出来るかを考えていく。

「ベネッセ」という会社が、介護付きの有料老人ホーム、月間数十万円するのですが、つまりお金持ちの老人しか扱わないのですが、それを岡山でスタートさせました。子供の塾で始まり、今は待機にいる赤ちゃんを抱えたお母さんまで取り込んで、将来は年寄までということです。この会社の原点は、仮説設定型の企業だと思います。

九州、福岡の「フクヤ」という明太子屋さん。九州大学の研究者と連動して、納豆から出る糸「げん」の特徴を活かして、食べられる容器を開発しました。土に戻

せる容器は作れないだろうか。これも夢を手元に引き寄せるトレーニングをしておけば、アイデアはいろいろ出てきて、自分の会社で出来なければ他と連動するということで動きはあると思います。

新しいことをやるためには、市場調査はいらぬ。つまり、競争原理に参加しない。市場の無いところを見付けていくわけだから、市場調査はいらぬ。

企業の進化モデルの中によくある、「変化への適応力をつける」ということです。「出来ることを出来る人と出来る所からやってみましょう」という提案です。小さなことでもいい、仲間を集めて共鳴活動をします。出来る人と出来る所でやろう。加茂でやる、燕、三条とリンクしてやる、あるいは県でやろう。『未来は、我々のためにあるのだから』