

ビジネス大変身 ポスト資本主義 11 社の決断

藤吉雅春 ([Forbes Japan] 編集次長)

文芸春秋社

1998 年日本が変わった～生産年齢人口は減少し、金融機関の貸しはがし、リストラで自殺者は激増、生き延びようともがき、変身を遂げた企業は何をしたか慣れ親しんだ「価値観」を変える決断をしたキーマン達をルポした。

{ 序章 1998 年、日本が変わった }

○ 自転車で駆けずり回って感じた「次の時代」西武信用金庫本部に勤務する高橋一郎は 30 年前に入庫して以来、かつて自転車で 1 日 70 軒集金や両替で回っていた。70 軒回れなくなり始めたのは 1990 年からのバブル崩壊と多くの人は云うかもしれないが、後に理事長に就任した高橋は「何かが大きく変わろうとしていると感じた」西武信金は大きな決断をしてそれから 20 年・・・～純利益と経常利益はリーマンショック以降急激な右肩上がりを経て全国 264 ある金庫の内トップクラス、預貸率は 83、49% (全国平均 50% 未満) 延滞率 0、04% 不良債権比率 1、17% と平均を大きく下回る職員 1230 人の大半が 20 代で就職希望者の倍率は百倍超～人は何を求め、企業はそれに対してどう変貌したのだろうか。

* 同時多発的に生まれて、波の様に押し寄せてくるもの

自殺者がいきなり 1 万人以上も増え以降 14 年間も続いた、自殺の原因は健康・経済的困窮・人間関係が挙げられるが転機は「信用できなくなった」貸し渋りや・貸し剥しで中小企業がバタバタ倒産、成長は 97 年で止まっていた。

98 年から企業は投資超過から貯蓄超過に転じた。

低賃金・非正規雇用・金融資産ゼロ世帯増加や社会の中間層の減少等がスタート、結婚しない・子供を作らない理由に金がないという答えが登場。

国の政治に国民の意見や希望の反映がどの程度されているか? の問いに全く反映されていないが 10% 台から 30% 台に急騰。

* 過去の 20 年を振り返って西武信金の理事長は一番の成功原因は私達金融機関が信頼されていなかった事と彼等は信頼を具体的なプロジェクトに変えて波になって行った。最悪を察した人達が世の中に共鳴するどんな価値を見つけたかが本書のテーマです。

{ 第 1 章 さらば競争主義 第一生命とネットヨタ南国の共通点 }

* 本当の危機の共通点とは何か～2014 年に第一生命は戦後初めて保険料収入で業界トップに立った、ところが当時の渡邊社長は

「それはあまり重要ではない」と。1997年当時3年連続で約5千億円減損処理、株価はピーク時の半額以下、4年で7社の生保は破綻、又第一生命が株主であった山一証券、北海道拓殖銀行、長銀、日債銀が立て続けに破綻、**本当の危機の正体は95年を境に減少に転じた生産年齢のピークを100として2014年には生命保険の保有高は60を切ってしまう**、同じようにチェーンストア、百貨店、新車、外食と需要は落ちていく生産年齢人口の減少が社会のあらゆるマイナス現象の元凶になると指摘して社内外を問わず警鐘を鳴らし始めた。

第一生命の社長に就任した森田は生保業界がどん底に陥ると顧客満足を軸にした経営革新「経営品質経営」と「生涯設計」の2大戦略を打ち出した。

* 業界一位を目指すな～1970年代に米国は国際競争力を低下させ、80年代には「トヨタ研究」毎年千人を超す人々が日本訪問製造現場を視察し全社的な品質管理にあるとみて顧客満足度を軸に「経営のクオリティを上げる」事を国家戦略とした。スティーブ・ジョブズのiphoneも源流を辿れば米国政府が全力を挙げて日本研究を行った成果だという。

* 第一生命は当時6万5千人の社員、1千万人への顧客ホローで活動の品質を上げる事は事実上不可能。森田は創立百周年を迎える2002年迄に「日本経営品質賞」受賞の為に顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和を基本理念として問題点を洗い直した結果が「生涯設計」戦略だった。2001年第一生命は日本経営品質賞を受賞、

* “安くて早くて便利”を続けたら、社員は病弊して破綻します～高知県のネットトヨタ南国と云うカーディーラーは価格競争していないのに激戦区で売り上げを10年間で2倍に、顧客満足度は全国トヨタ販売店で12年連続1位。トヨタ車の国内販売は96年に約214万台が2014年に150万台を切っている。高知県は全国47都道府県で最も早く90年に人口減少に転じている、県民所得は全国ワースト2位。

ネットトヨタ南国は創業1980年の後発で新規開拓の困難な状況で「社員第一主義」訪問販売をせず来店型但し96～97年にかけて新人達が退職、社員の満足感に話し合いで気付いた事は顧客との関係性を深める事（共感や譲り合い）

{ 第2章 成功をシェアせよ } 福岡ダイエーホークスの「鯉節作戦」

* **1999年福岡ダイエーホークス優勝の裏で行われた仕掛け**～王貞治監督が率いて日本一になった時に他球団の部長クラスを招いてホークスが優勝するに至った球団マネジメントの手法を教えた。南海ホークスが身売りして福岡平和台球場に移転は89年でプロ野球ワースト記録は97年迄20年連続Bクラス

* リクルートのおっさんが「何がホテルの再建や」～99年3月ダイエー創業者の中内功は高塚猛に「福岡を助けてやって欲しい」と頭を下げた。 P 2

高塚は盛岡グランドホテルを廃業寸前から再建した実績を持つ。福岡ドーム・シーホークホテル副社長に無給で就任、しかし総支配人兼営業本部長の安田は反高塚の狼煙を上げた、経営の立て直しを通告した銀行側も高塚に厳しい言葉を投げかけた「高塚さん福岡をなめているのですか」高塚が盛岡と福岡の掛け持ちで一緒にするなど呆れた。それに対して「大丈夫です私は3時間しか寝ませんし後は全部現場で仕事します」と追い出そうとした安田もギブアップ。

- * 常識だった評価制度を変えてみると～高塚の言動「私は運がいいからダイエーホークスは優勝しますよ」に「バカか」と喉迄出かける人は多かった。彼は選手の評価方法を変えツアーアウトラナー1 塁でもヒットを打てば評価等々～面白いことにすぐに成果を出した～この場面でのチーム打率が3割を超え優勝に貢献した。
- * 人に見られることが最大の学習～「一体、毎日どれだけの席を玄界灘に捨てているのだ」と高塚は口癖のように言い続けて空席は金を海に捨てているようなものだ。招待券を無料で配って満席にしろ！又2軍戦も年1回でいいから満席にしろと提案、二軍選手も満席の球場を見て大きな励みとなった。
- * 脱「一人勝ち」発想の地域活性化～ダイエーホークスはチームのロゴやキャラクター等のブランドを無料で開放、なんと商売敵の地元大手百貨店の岩田屋がお中元商戦で「ホークス応援セール」を始めた、垂れ幕・CM・チラシ等にホークスのキャラクターが溢れた、直ぐに球団は「勝ったら企画」ホークスが勝てばビール1杯無料や商品割引を実施する商店を募り一気に町中がホークス1色になった。優勝した日本シリーズになると各局が放送権の奪い合いに、優勝する前からテレビ局はホークスに優勝して貰おうと1年間懸命に応援。試合に勝ったヒーローインタビューでも「ファンの皆様のおかげです！」と・又その時に応援団にも鉦や太鼓を鳴らして盛り上げて下さい！と頼んだ。こうした仕掛けを数えきれないほどやり他のパリーグ球団にもこの手の内である「球団を使った地域活性化」を明かした。
- * 鯉節の様になれと云う評価制度で収支改善～当時ホテルは部門別会計でお互いに競っていたが高塚は「鯉節になってくれ」と、確実に利益が見込める婚礼部門の為に宿泊も宴会も婚礼の客を優先するする評価に～結婚式場を見学に来るカップルに1泊20万円のスイートで見学と1泊・夕食無料を提供、新婚旅行から帰ったら再びレストランに招待～新郎新婦は友人や親戚で結婚しそんな人を紹介してくれる、ここでも地域密着～仕入れ先は全て地元優先等で福岡三点セットは総売り上げを伸ばし2000年度決算で経常損益は百億円から3億円に迄圧縮、勿論銀行の態度も好転した。
- * プロ野球「新旧価値観」が衝突した～日本プロ野球選手会の古田敦也会長がオーナーとの話し合いの場を設けたいとの申し出に

巨人のオーナー渡邊恒雄が「たかが選手が」と云って突っぱねた。ホークスの佐藤球団代表は各球団代表に福岡の集客方法を話したが聞き入れられなく親会社のダイエーが経営難に陥り 04 年ソフトバンクに球団譲渡。99 年に福岡で始まった地域密着型の球団運営は仙台の楽天、北海道の日本ハム、千葉のロッテマリナーズに浸透していく又横浜 DeNA ベイスターズや広島東洋カープも地域に溶け込んでいる。2014 年に東証 1 部に上場したリクルートホールディングスは 3 年間で時価総額を倍にして「営業とはクライアントの業績を上げる事であり生産性や価値の向上の為に支援する事」成長の源泉は鯉節精神に有

{ 第 3 章 プロセスに食い込め } コマツの新しい物語「スマコン」

- * 2016 年米国の大統領選挙でトランプは度々日本叩きを口に建設機械メーカーのコマツが名指しされたが同社大橋徹二社長は「知名度が上がり感謝」と。
- * ありふれた「抱負」が大化けする～2013 年に社長就任した大橋は抱負で「お客様の安全が一番気になる」と「お客様の生産性向上」ありふれた言葉だが、2 年後には大化け ICT ブルドーザーは衛星情報から三次元測量を行って又三次元設計図面を読み込んで荒掘削から仕上げ整地迄行う。全国に建設業者は約 45 万社技術養成に時間がかかるのに若い人が集まらず熟練員の大半が定年を迎えようとして後 15 年で 101 万人も人手不足となる。そこでコマツは建機の製造・販売・修理から工事そのものをソリューションする事業に変貌。
～ 150 km 離れて無人ダンプを操作～コマツが世界中で稼働する自社の建機を GPS で繋げ客と繋がったメーカーであることは有名、元々は泥棒対策から始まった。2008 年に商用化した鉱山の無人ダンプもオーストラリア奥地の鉱山から 150 km 離れたパースで遠隔操縦、市場で鉱石価格を見ながら幾ら出荷するか決めて作業工程そのものを遠隔操縦。スマコンを活用して日本全土を立体的な三次元データにすれば世界初、オープンデータにして誰でも自由に使えるようになればそこから多くのビジネスが生まれる。スマコンには競合がなく顧客もイメージが作り切れていない為「未だお客様の理想や幻想と戦っている生みの苦しみの状態」パーソナルコンピューターの父「アラン・ケイ」の有名な言葉「未来を予測する最善の方法は、自らそれを作り出す事」と。

{ 第 4 章 環境・安全を商品に } 積水ハウスとスバルの原点

- * 日本で TOTO のウォシュレットが発売されたのは 1980 年、オフィスやホテル等の公共施設で 2000 年代に普及、パリの高級ホテルでは 2010 年代、来日する米国人や中国人が購入して帰るケースが後を絶たない。
- * 日本のお家芸「環境技術」～2002 年に CNN 等全米のメディアが TOTO の名前を報じる出来事が～全米住宅建設業者協会による

抜き打ち検査の節水性能調査で 1~3 位迄独占したのが TOTO の製品だった。
1970 年米国で排気ガスを規制するマスキー法が制定。

~この規制を技術力で解決した第 1 号がホンダの低公害エンジン「CVCC」で
燃料も減ったこともありホンダは世界の評価を確固たるものにした。

* スラム街を緑あふれる観光スポットに

~積水ハウスは 1999 年に自社独自の「環境未来企画」を発表「そこに住めば
長生きする家」は当時バカにされた。環境への取り組みがヒットしたのは 2008
年海外進出先のオーストラリアでの街づくりで「画期的」と評価された、
1 万 1 千 3 百戸を開発、米国・中国にも進出、全米では 4 3 ヶ所で街づくり・
環境への貢献でロスアンゼルス他の各市長から招待されるようになった。

* 細々と研究していた「ぶつからない車」~スバルのレガシィは「日本カー・オ
ブ・ザ・イヤー」を受賞する等高い評価と人気だったが高コストの為利益が出
ない、同社は中島飛行機の時代から技術者を大事にする会社で全役員が技術
本部迄足を運び議論する中で「ぶつからない車を研究しています」と、そこで
女優が体験してビックリする「ぶつからない車」を一斉に放映した所、販売店
では是非試乗させてくださいと言う新規客が次々に、米国では一気にファンが
急増・女性が子供を送り迎えする習慣が多く「安心」という価値が一気に需要
を掘り起こした。更に米国の道路安全保証協会の安全評価認定を業界では唯一
スバルが毎年連続全車種で獲得という快挙「安全や安心は自動車の売りには
ならない」との業界常識をひっくり返した。

{ 第 5 章 視聴率とは違うモノサシを } 吉本興業の「住みます芸人」

* サウナで「それやってみよう」~2010 年銭湯サウナで NHK ニュースが「地方
の若者が就職難」と報じていた。地方や地域にアンテナを立てて、情報を共有
しておけば会社として間違った方向へ進むことはない、大崎は社長なって
からもゾーと考えていた、それから 1 週間もたたない 11 年 1 月に異色のプロ
ゼクト「全国 47 都道府県貴方の街に住みますプロジェクト」をホームページに
募集概要を公開した。スタッフを希望する人・鹿児島に住みます芸人「突撃パ
イナップル」の第一弾は「桜島大根役者劇団」住民と劇団を結成して「噴火」
をテーマにした喜劇を演出して地元紙やテレビ局が「逆転の発想・地域の魅力
再発見」と高く評価、市は劇団運営費予算を計上。

全国の面白いスポットに光を当ててそこに関わる人々やエピソードを全国の
ダイハツ販売会社と住みます芸人が紹介映像にするビデオは一般 Web 投票で
18 万票集め断トツの全国 1 位を獲得。彼らが紹介した南九州市にある「タツ
ノオトシゴハウス」という小さな養殖場を「縁結び」等と紹介インターネット
で映像が紹介されると 17 年のゴールデンウィークに

1万人の独身女性が殺到した。アジアに住みます芸人が任命されインドネシアでは「ザ・スリー」というトリオが大人気でテレビに出ない日はない位となり、テレビの司会・大手コンビニのCMと引く手あまたの存在になった。

住みます芸人は2億円の経費が掛かりこれ位の赤字は仕方ないと思っていたが初年度から黒字になった、芸人も本業だけで食っていけるようになった。

- *「ユヌス・よしもとソーシャルアクション」を設立、ユヌスさんが「利益の最大化ではなく、社会問題の解決が目的」と楽しく解決していく信条に合い吉本と手を組むことに、投資したものは投資額を回収するがそれ以上の配当は受け取らないで社会問題を解決する循環型社会を作るという。

{ 第6章 生まれ変わる技術 } 中小企業ミツフジの変身

- *3年前迄プレハブだった～日比谷の国際ビル1階のミツフジショールームは2017年にオープンしたばかり。現社長の三寺歩は2001年に立命館大学を卒業、親父とは学生時代ズーと対立、父の会社はいずれ終わると思っていたので継ぐ事はないと松下電器に入りその後外資系シスコシステムズSAPジャパンで営業職のキャリアを重ねた。彼が実家の「三ッ富士繊維工業」に戻ったのは2014年「もう資金がショートする路頭に迷うことになる」との電話でその日彼は仕事が全く手につかなくなった。父の姿は日本の中小企業が陥る典型だった、銀メッキ繊維は大手繊維メーカーに売れていた時期もあったが自前の最終製品がなく主体的な事業展開が出来なかった抗菌消臭という消臭靴下でヒットを飛ばしたが「抗菌剤」の登場で価値は下がった。

三寺は戦略を立て8割のお客様に頭を下げて回り取引を停止、銀メッキ繊維は利益率が高く問い合わせの電話もかかってくるからそれ以外の商材を全て捨て、大手企業はウェアラブル製品を作るために糸を検証していた「売価を4～5倍に上げる」生涯顧客化につながる価値を売るという発想。この戦略は半分成功した。2015年社名をミツフジに変更「模倣困難性」の圧倒的な高さで優位に立ち「サンプルを送って欲しい」とフランスのバイオセレンティという医療会社が「てんかん」の予知で世界から糸を集めて7社を国際コンペにかけ最も性能が高いと評価された。

- ～日本の製造業はこんなもんじゃないだろう～三寺に期待をかける人達は少なからずいて元同僚が3百万円、先輩は1千万円の出資申し出がありその時は手が震えた。期待は資金だけでなく大企業からの転職組は3年で40名を超えた。2016年にはIOTウェアラブル「hamon」を発表、電通・金融機関など次々出資を決めた。提携先も多分野に広がった、営業に行くというより社会問題を解決する為の相談。BtoBで開発を進め改良、米国のトップクラスで真っ先にhamonに注目して明確に「未来の予知」と捉えたのがプロスポーツだった「体調を壊す前に処置する」予防の為に。

{ 第7章 消費者の民主化を } メルカリが目指す水平線

- *メルカリの登場と成功～山田進太郎は大学卒業後に web 会社「ウノウ」を立ち上げ成功経験あり、早稲田大学時代の先輩の松山大河に連絡「もう一回勝負しますよ」と会社名は「メルカリ」ラテン語で「商いする」という意味で、個人間取引の為のマーケットになって欲しいとの願いを込めていてフリーマーケットアプリで松山だけでなく次々と賛同した人達が集まった。2017年にメルカリ社長に就任する小泉文明は大和証券 SMBC や mixi の役員を経て参画、mixi で物々交換のコミュニティを多く見てきた経験でメルカリなら数千万の人に広がると確信して参加を決意したと。
- *不均衡な世界に変化を起こすには？～サイバーエージェントの創業メンバーだった石川篤は 05 年にウノウに参加、山田進太郎が作ったソーシャルゲーム「まちつく！」は 5 百万超のユーザーを獲得米国のソーシャルゲームで最大手のジंगा・ジャパンに 2010 年吸収されアメリカ流経営戦略を叩きこまれ一つは KPI(重要業績評価指標)をリアルタイムでモニターに前日比が映り出され数字が上がらない時は何が障害になっているか分析、又イノベーションは結果を出すのが重要ではなく、高い目標を設定、して日々、どう考えてアクションを起こすかに意味があるという文化を教わった。
- *知らぬ間に縛られている固定観念～メルカリが創業した当時、日本ではまだ「シェアリング・エコノミー」という言葉は一般的でなくそれでも山田のフリマアプリに計 41 億円の出資金が集まったのは米・中で急激な成長を見せていたから。
エアビーアンドビーの空いたスペースを貸すアイデアは当初鳴かず飛ばず・利用者が伸びないだけでなく部屋の貸主からクレームが相次いだ、対応に追われていた彼らにとっては成功のポイントは「観察」クレームは丁重に聞き、クレームの発生する宿とそうでない宿を一つずつ比較違いが見えてくるとプロのカメラマンで宿の魅力を撮影するサービス等地道な作業と改善で企業価値 2 兆円に。(メルカリはサービス開始 2 年で 1 日の出品数は10万点超と巨大なマーケットを掘り起こした)
- *ディープなメルカリと言われる一般個人による手作りの品をネットで売買「クリーマ」や「iichi」手芸品からアクセサリから DIY の家具まであり世界に一つしかない「ハンドメイド」を買う消費スタイルは爆発的人気で作り手はクリエイターと呼ばれる。定期的に開催の「ハンドメイドジャパンフェス」はクリエイターだけで55百人集まる作品を買う人で会場はごった返し熱い賑わい買い物の選択肢は明らかに多様化した。
- *消費者を民主化せよ～2017年6月フェイスブックの副社長の一人ジョン・ラーゲリン(2014年迄Google本社勤務)をメルカリは迎え入れた。ラーゲリンの世界観は個人と個人が横のネットワークで価値のつながりができる世界で特に注目は「共感」で、メルカリに移り3ヶ月後に彼は生甲斐についてフェイスブックに書いた「いいね！」と共感してくれたのはフェイスブックのマーク・ザッカーバーグだった。ラーゲリンは「大企業が支配的な社会で人と人との直接取引や繋がりが人々にパワーと創造性を取り戻させると思います」と云う、又人生の理想は「一瞬のエキサイトより、長い安定的な幸せを求めたい」と。

* 力のない弱い存在が社会を変える方法～ラクスルの事業要素は若者に人気がない、だから競争がない、需給のバランスが悪く上手くいっていない、誰もがやりたがらないから競争せずすむ試写会へのインパクトも大きい、そして松本が着目したのが印刷業界で約6兆円の市場規模、その半分を凸版印刷と大日本印刷の2社が占め残りを3万社の中小企業が奪い合う、事業所の7割以上が従業員10人未満、しかも印刷機の稼働率は5割と低く適正価格も分かりづらい、1990年代初めから衰退傾向にある。
～松本は創業期から現在までずっと「仕組みを変えれば世界はもっと良くなる」が理念で2010年4月にラクスルは「比較印刷」の運営を開始、その年に累計 PV 数は百万突破、ラクスルの事業は「プラットホーム事業」と呼ばれ全国の印刷業者をネットワーク化してマッチングする。販促チラシなどインターネットで受注し、全国で提携先の稼働していない印刷機に振り分けていく事で作業効率を上げ、更に顧客のあらゆる要望をデザインから配布迄低価格・短時間・高品質で実現「新聞折り込みやポスティング、ピラ配りの印刷コストを約3割削減でき、従来は3週間かかっていたのを約10日、地域をウェブ上の地図で指定すると何丁目に何新聞を購読している人が何人と分かり、ポスティング可能な件数もウェブ上の地図で1目に分かり配布迄一括して依頼できる」こうしてユーザー数は1年で約4倍の15万人に増え、売り上げ成長率は3年間で2100%に迄急伸。

* 制度疲労した仕組みはまだまだある～需要は爆発的に多いのに事業者側が需要に追い付かないのが物流業界、市場規模は14兆円上位10社で市場の半分を占めて残りを約6万社で下請け・孫請けが存在する典型的なゼネコン構造。
ラクスルは2016年物流のマッチングビジネス「ハコベル」をスタート、スマホを使い中小運送業者のトラックの非稼働時間と荷主企業のニーズを効率よくマッチングする平均4時間の荷主の発注業務が1日30分に短縮、2017年ラクスルはヤマト運輸と提携、人手不足の大手運送会社とデジタルで解決するラクスルが新システムを開発中小物流業者に荷待ち時間の解消・収入の安定と拡大が可能な正にイノベーション。

{ 最終章 日本一儲かる秘密 } 西武信金の経営判断

* インターネットでは出来ない「至れり尽くせり」西武信金は日本で一番儲かっている信金～2016年度のコア業務利益前年比19億円増105億円、2017年9月公表預金前年比1233億円増1兆5千703億円、預貸率83.49%と儲かっているので職員の給与もいい。～1999年からの3年で日本の金融機関は91も破綻。

～儲かって地獄を見る～ペットケア商品の「Chuck's TOKYO」は天然素材と産地にこだわった高級ペットフードやシャンプー等2017年12月オープン・西岡社長は多摩地区にある昭島市出身、2013年に「ワンダーライン」というスマートフォンケースを製造販売し並行して事業。南青山のマンションの狭い1室を月4万円で借り一人で頑張っても1日100個が限度で睡眠時間は3時間、

量産してくれる工場をやっと50件目に大阪で見つけた、一気に千個受注すると寝ずに作り続けた「資金があれば仕入れがもっと楽になる」と思い西武信金原宿支店に電話した、事業計画書を提出すると15百万円の融資が3週間で振り込まれた。担当職員から定期的に電話があり何か困っている事はと聞かれ客からの急な注文に対応できない、品質のコントロールにも苦勞していたが「うちでも支援できます」と連れてきたのが中国の女性で元大手の税理士事務所勤務、驚いた事はこの女性の段取りの完璧さと一緒に中国に行くと既にサンプルが出来ていてその選択肢の中から工場を決めた、急な注文にも即応「品質の微妙なニュアンスもキチンと伝え商社に依頼していた時よりコンサルファーを乗せても安い」正に至れり尽くせりスマホ事業で成功した要因。又、念願のペット事業進出するときにもペットケアの本場はドイツなので、ヨーロッパに住む日本人を紹介されて顧問契約、自慢の自社製品を新宿伊勢丹で販売できるキッカケは西武信金でファッション業界の大物を紹介された。

創業5期目で売り上げは4～5倍に伸びた、目標は「ニューヨークに出店する事」と。

- * 西武信金の最大の武器は「外部専門部隊」で「3万人の専門家」2000年に昭島で展示会を行ったが主婦や子供達ばかりで失敗、そこで都心でビジネスフェアすると販路開拓だけでなく潜在的な課題が分かり解決する為に信金が動く、信頼関係が増し企業も成長。2013年新聞記事に小さな「技術経営士の会」という組織の結成がありかつての東証1部上場企業の経営者や有力国立大学の教授は中央官庁で次官経験者など著名な人物100名以上技術も経営も分かる現役引退のプロ集団に目をつけた、困りごとの相談が来ると会員全員にメールで伝え具体的にサポートできる人が現場に行き行って相談に乗る、西武信金の職員が付き添い中小企業を訪ねる。
- ～ 共通の経営課題は ①過去の成功体験から脱却できない・経営の規模に関係なく顧客の価値を最大化するビジネスへの転換が必要 ②自社の事業マーケットについて知らない経営者が多く将来マーケットがどう動くか分からない。
- ～ 現役を引退した高齢者に「人生の最後に何を残したいか」と聞くとお金や土地等の資産と答える人は少なく「自分が人生で培ってきた経験を次世代に伝えたい」と。
- ～ 顧客は原則時間の制約はなく最大3回迄無料で高度なコンサルティングを受けられ1つの案件に対して信金が専門家への謝金を負担する。高橋理事は20年間継続してきたことが重要でウルトラCはない、ポイントは集金業務を辞めた経営判断だと。
- * ベンチャーキャピタルの父とミレニアル世代～2015年「ベンチャーキャピタルの父」と呼ばれる英国人ロナルド・コーエン卿は「G8 社会的インパクト投資タスクフォース委員長」で貴方の前の世代はただ稼ぐ事に人生の重きを置いていたと思います。米国では数年前にベネフィット・コーポレーションという概念が導入され22州に於いて既に法律化(現在34州)今後英国でもこの概念を導入します。これは企業のトップマネジメントが収益の最大化を目指すのではなく社会や環境に配慮して、その進捗を報告しようというものです。

* 逆木綿のハンカチーフ現象～「恋人よ・僕は旅立つ」で始まる太田裕美の大ヒット曲は当時行く先は殆ど大都会だった。リーマンショックと東日本大震災の後に人の流れで大きな変化が起こっている。内閣府「プロフェッショナル人材事業」という制度で1年間に約千人のプロ人材が地方に還流、多くは東京の大手企業で働いていた方々で潜在成長力のある地方の発掘や「待ちの経営から攻めの経営への転換」を促している、地方で活躍したいという人材はまだまだ沢山控えている状態。

人口減少対策として政府・地元金融機関・人材ビジネスなどが連携し地方に移って活躍する有機的な仕組みが整備され始めている。地方へ行く人達は自分が必要とされる活躍の場を求めて挑戦に行くという印象が強く、従来の地方再生との違いだ。

* 社会的リターンを生む企業に最高の人材が集まっていく～コーエン卿自身が経験し成果を出した、英国の最貧困層は「ボトム25%」と呼ばれ、その貧困エリアに投資してリターンが得られる事を証明して非常に大きな成果を残せると～英国に THE GYM というスポーツクラブジムに投資し最貧困層のエリアで15百㎡の広大な敷地に200台のマシンを入れて24時間営業・休日なし地価が安いので会費は四分の一、その結果は人生で一度もジムに通ったことのない人々が全体の3～40%に及び少ない投資で収益が生まれるビジネスが完成。この最貧困層エリア事業は雇用を生み、トレーニングによる健康増進、地域活性化等で社会にインパクトを与えた。大事なものは経済的リターンと社会的リターンの比重を案件ごとに設計する必要がある事つまり年金基金、信託、基金などの見直し作業が迫られている。現在ホームレス、失業、家庭内暴力、家庭崩壊、教育、糖尿病予防等広範囲な社会課題の解決に向けて、社会的インパクト投資が世界に出てきている。英国では社会的投資銀行が設立され米国ではゴールドマン・サックス等大手が参加している。コーエン卿は「才覚のある企業は経済的リターンのみならず社会的リターンをも算出する方向へ事業を導きます。結果としてその様な企業に最高の人材は集まっていくでしょう。哲学者セネカの名言“運命は、志ある者を導き、志なき者を引きずってといて”」と。

(完)