

# 「クオリティ企業」の条件

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 **楠木 建氏**

## 講演

本日は、このような機会をいただきまして、まことにありがとうございます。今日は、僕の考えていることや、やっていることをお話しさせていただきます。

「商売」の世界には、こうやったら必ず儲かるというような、いわゆる「科学」の法則のようなことはありません。「どうしたらよいか?」と聞かれても、「いやー、分かりません」としか答えようがない。そうすると、「ふざけんな」ということになるのですが、そのときにこう考えてみたらいかでしようかということで、「ストーリーとしての競争戦略」という本を書いたわけです。本日はそうした競争戦略についてお話ししていきたいと思います。

まずはじめに、今の商売のゴールは何なのかということの確認です。とりあえず7つほど挙げてみまして、この中で一番大切なものをひとつ選べと言われたら、皆さん、どれを選びますでしょうか。

1. 利益、2. シェア、3. 成長、4. 顧客満足、
5. 従業員満足、6. 企業価値、7. 社会貢献

これは、伺っておいて言うのもなんですが、愚問ですよ。何ゆえ愚問かというと、これらはすべてつながっているからです。ただ、その一番中心に長期の利益があるので、長いこと儲かるようにと思って商売するのが一番健全なんじゃないかと思います。

たとえば、7. 社会貢献。この最大のものは納税ですが、これは稼いでないと払えません。日本で今一番法人所得税をお支払いの会社は、当然一番儲かっている会社であるトヨタです。トヨタだと約1兆円を日本国政府にキャッシュでお支払いいただいているということです。これほどすごい貢献はありません。

要するに、1. 利益があって7. 社会貢献がある。この逆はないということですね。1. 利益があって5. 従業員満足がある。雇用をつくって守れる、給料を払える。1.



利益、と4. 顧客満足になりますと、これはもうつながっているどころか同じ。コインの両面どちらから見かという話で、一番正直な顧客満足の指標は、普通の競争環境であれば、長期の利益であろうということでもあります。

たとえば、ファーストリテイリング(ユニクロ)。僕は7年ぐらいお手伝いしているのですが、社長の年頭の演説が必ず5秒で終わります。「儲ける」この一言だけなのです。これは非常に正しい方針だと思います。しばらく前、柳井さんが方針を変えたとおっしゃるので、僕はこれ以上の方針があり得るでしょうかと強く反対したのですが、いや、もうこれからは「儲ける」とは言いません、これからは「ボロ儲け」ですと言っていたので、単にパワーアップしただけだと。これは変わりようがないわけですね。昭和の経営の神様でいらっしゃる松下幸之助さんが、1965年当時の基本方針として何を言ったかということ、やはり「儲ける」。同じなわけです。真っ当な理屈で考えれば必ずここに突き当たるというのが、商売の原理原則かと思っています。

最近だとROEという言葉が前面に出てきています。日本の上場企業のROEは、先進国の中ではダントツに低い。これがなぜかということ、ちょっと前までは、日本の経営は長期の存続を考慮するので、むやみに財務のレバレッジを利かさない。だから見かけ上ROEが小さく見える、という話があったのですが、最近のデータで、ROEを総

資産回転率(売上高/総資産)、財務レバレッジ(総資産/自己資本)、売上高利益率(利益/売上高)の3つの要素に分解してみると、総資産回転率や財務レバレッジは日米欧でほとんど差がなくなってきました。ということは、残るは利益率の違い。とにかく課題がシンプルで明確でして、もうちょっと稼ごうじゃないかということですね。それはなんでも金、金、金ということではありませんが、少なくとも株式会社という形で成し得るいろいろないいことが、長期利益の達成によってできるということでもあります。

ちょっと話は変わりますが、もうひとつ注意すべきことは、「会社」と「事業」は一緒でないということです。これは特に大きな会社になるとそうですが、「会社」というのは「事業」の束になるわけです。経営者として代表取締役社長がいらっしゃいますが、基本的には資本市場を向いて仕事をしていると思うのです。ここでは、限られた投資家の金をどこが取るのかという競争があります。もうひとつは「事業」でありまして、ひとつひとつの事業にお客さんがあって、競争相手がいて、その競争の中で儲かったり、儲からなかったりする。

競争の戦略という話の焦点は、この「事業」の方にあるわけです。「事業」の視点からみると、「会社」はあくまでもフィクションだともいえます。上場して資本を集めたり、法的な裏づけが必要だったり、ということで、「会社」という形が必要になるわけですが、実際に稼いだり稼がなかったりしているリアリティは、「事業」の方にあるわけです。稼ぐ力という文脈では、ソニーとサムソンが競争しているわけではなく、ソニーのスマートフォン事業とサムソンのスマートフォン事業が競争していて、どちらがより多く稼ぐのかという話になっているわけです。これが本日の視点です。

「事業」が主、「会社」は従。この視点が大切だと思っていまして、この主従が逆転すると、いろいろおかしな問題が起きてくると思います。東芝の場合は、本社がイノベーションをリードし過ぎたことが問題だと僕は思っているのです。また、「稼ぐ力」で見た場合、ソニーはもはや

テレビとか家電とかの会社ではなくて、基本的には金融の会社だと思うんですね。ここが稼いでいる。それから、イメージデバイスという部品の会社であると。

最近はこの本社という視点では結構明るい話が多くて、たとえば、非常に重々しかった会社でも、クロスボーダーのM&Aという形で、割と機動的に事業構成に手を入れつつあるとか、プロフェッショナル経営者が登場してきたとか。代表選手はなんといっても、日立の構造改革でしょうか。本当に、川村さんのなさったお仕事は大変なものだと思います。リーマンショックの後、日立は大変なことになったわけですが、本社が前面に出てきて果敢な動きに取り組んだ結果、5年でV字回復を実現した。

確かに本社は頑張りましたが、個々の事業のレベルで本当に稼げる事業が出てきたわけでは必ずしもないと僕は考えています。

日立にとっても、これからの焦点は、事業力(=個別の競争戦略構想力)にあるのではないかと。せっかくなので戻ったので、これから本当に稼げる事業がいくつぐらい出てくるのか。個々の事業で稼げてこそ、株価も上がるし、また働きがいのある会社になるという立場であります。

そこで本題ですが、「稼ぐ力」の源泉を考えた場合に、大きく2つのタイプの企業に分かれるのではないかと考えています。ひとつ目は、外部の競争環境から生まれるさまざまなオポチュニティをきちんととらえて稼ぎに変えていく企業。こういう経営のスタンスをとっている企業をオポチュニティ企業、オポチュニティ経営と呼んでいます。一方で、オポチュニティは置いておき、自分たちの中で独自の価値をつくって、そこで儲けていく。こちらに稼ぐ力の軸足を置いている企業をクオリティ企業と呼びます。

オポチュニティ企業の稼ぐ力の源泉は、外部環境のオポチュニティということになりますので、大きなオポチュニティをいかに早く、強い握力でがっちりつかむということが大事になります。このためには、本社レベ

ルの戦略的な選択、つまり今どこにオポチュニティがあるのかを判断し、機動的な投資を行うことがカギになります。

「先行者利益」と「規模の経済」の世界であり、一義的な目標は成長ということになります。利益は後でついてくるというスタンスですね。だいたい、高度成長期、経済の青春期、これはオポチュニティ企業が前面に出てきて活躍していくというのが普通だと思います。

高度成長期は、人口が増える、可処分所得が上がる、道路が引かれて橋がかかって、みんな車買うようになって、まだお腹も減っている、おいしいものも食べたいですね。ということでオポチュニティがばんばん出てくるわけです。そうすると、当然経営のスタイルとしても、オポチュニティ企業になるのが自然な流れとなります。

たとえば、台湾のフォックスコン等は、オポチュニティをがっちりつかんで、気がつくとなん十兆円という大きな会社になっている、というオポチュニティ企業の典型例だと思います。日本においては、戦後の高度成長期もそうですが、なんとと言っても成長率で言うと明治、大正期。日本の産業が育成されていく成長期だったわけで、岩崎弥太郎さん、渋沢栄一さん等、そういう方が当時やっていた経営の中身を見ると、本当にすごい勢いでオポチュニティを獲りにいくという経営でありました。

また、国としては成熟していても、個々の産業分野で見れば、本当に伸び盛りのものがあるわけで、スマホやゲームアプリ等の分野では、まさに今、オポチュニティがいっぱい出てきて、それを獲りに行く企業が大きく成長しています。

ですから、成熟期にある日本にもオポチュニティ企業はあるわけで、これは別にどちらがいいということではありません。

とはいえ、経済が成熟化していくと、外部環境のオポチュニティはなかなか生まれなくなってきます。そうすると、当然稼ぐ力の源泉もシフトさせていく必要があります。自分たちの立ち位置をはっきりさせて、自社の持つ強みを深掘りすることによって他がなかなか真似でき

ない価値をつくる。そしてそれがお客さんに買われて儲けになる。こういうタイプの企業、すなわちクオリティ企業が成功する。

クオリティと言っているのは、よくある物づくりとか技術とか、製品がいいとか技術がいいとかサービスのきめが細かいという話ではございません。それも大切ですが、それをきちんと長期利益に変える経営自体のクオリティを言っているわけです。

こうなると、あくまでも成長は結果としての成長でありますし、グローバルにしても結果としてのグローバル化でしかありません。オポチュニティの経営が、今この国が伸びるからといってグローバル化する、今この事業が伸び盛りだからといって投資するのに対して、クオリティの経営の場合には、価値がある商品なりサービスをつくっていれば、世界の人たちもその価値を認めて、結果的にグローバル化するだろう。結果的にいっぱい売れるので成長するだろう。要するに、どんな会社にとっても成長、グローバル化は大切かもしれませんが、事の順番が違うということです。

ですから、典型的なクオリティ企業であるファーストリテイリング(ユニクロ)は、ZARAとかGAPとかFOREVER21等のライバルができないような独自の価値を創造し、それが世界でも認められつつあることで、グローバルに成長しているという例だと思います。

成熟経済下にある日本企業にとっては、基本的にはクオリティ企業を目指すべきであると考えています。

また、そもそも日本の企業経営が持っている癖とか方向性みたいなものも、クオリティ企業に向いているのではないかと考えています。オポチュニティ企業の経営は、基本的にはロジックは投資にかなり近似していて、どこにどういうポートフォリオを組むか、どのタイミングでどこにヤマを張るかというのが経営の焦点となります。したがって、経営を支えるセンスも投資家のそれに近づいていく。

僕の知り合いであるGPIFの水野弘道さんは、もともとコラーキャピタルというロンドン・シティの典型的な

投資会社で、日本人としては割と珍しく、切った張ったの  
ことをやっていた人なんです。彼がなかなか洞察の深い  
話をしていました。日本の弱みは、「過去をなかつたこと  
にする力」がないことにあるというのが彼の洞察です。  
これはどういうことかといいますと、事業というのはな  
んだかんだ言って、継続・蓄積・粘り腰の世界であって、  
しぶといやつが勝つ。ところが、オポチュニティをとっ  
ていく投資というのは、本当は将来のことは誰も分から  
ないわけですし、どこで差がつくかということ、過去をな  
かつたことにすることができるかどうかであると。だから、  
ウォールストリートとかロンドンのシティの資本主義の  
猛獣みたいな人たちは何がすごいのかということ、先見  
性があるわけではなくて、いざリーマンショックが起きま  
したよと言うと、その瞬間にすべてを忘れて損切りして、  
すぐに次のポートフォリオに行けるのです。日本人はこ  
れが不得手だと言うのです。何か起きると、今までの人  
生なんだっただろうと考えちゃう。過去をなかつたこと  
にする力がないので、投資に向いていないのだと。

これを敷衍しますと、事業と投資というのは割とト  
レードオフの関係にあるのかなと思います。これを国や  
地域で見ますと、アメリカなんていうのはあまりにも経  
済圏が大きく多様性もあるので、ウォールストリートみ  
たいな世界もあれば、割としっかりと事業をやっていく  
世界もある。ですから、国としては全体として両方をあ  
わせ持っているということかもしれません。もちろん、  
どっちもぱっとしない国はいっぱいあるわけですね。そ  
ういう国は、なかなか経済成長しない。

中国とか英国は、どちらかというと投資のセンスが先  
行して、しっかりと商売するというのはむしろ弱い。水  
野さんいわく、日本とドイツは、腰を据えた商売は得意  
だけれども、投資となるとなかなか過去を忘れることが  
できないということで、結構近似しているのではないかと。  
これを日本の産業に無理やり当てはめると、たとえば、  
この島国にいまだに6社、完成車メーカーがあり、その  
ほとんどすべてが最高益。これは産業界においては奇  
跡的なことでして、よっぽどツボにはまると強いのだな

という、蓄積が利く世界ですね。そういう日本の自動車  
メーカーに対して、たとえば、僕らの大学院に時々、勉強  
をしにくる中国の経営者の話を聞いていると、皆さんオ  
ポチュニティのことばかり考えている。もう不動産が  
だめだとなると、みんなポートフォリオを組みかえて、  
次はこれじゃないか、次はあれじゃないかという、投資  
が前面に出た経営だと思います。

僕の友人の中竹竜二さんというラグビーの指導者、早  
稲田大学のラグビー部の監督とかをやっていた方なんです  
が、彼がいいことを言っていて、「鈍足だったら速く走  
るな」ということでして、もしかしたら、そもそも日本は  
過去をなかつたことにするという経営が下手なので、必  
然的に弱い本社になってくると。ですから、総合なんと  
かメーカーになると、ポートフォリオをどう組むかが焦  
点になるので、これはもともとあまり向いていないので  
はないかと。

早稲田大学の遠藤功先生が、「体格より体質」とおっ  
しゃっています。まったくその通りだと思います。ポー  
トフォリオを横に広げて何兆円という巨大な戦艦より  
か、これからは非常に高質な駆逐艦・巡洋艦がいっぱい  
あるということが、日本にとってより望ましいのではない  
かと。僕はまったく同感ですね。

よく日本では、「なぜ日本からはグーグル、アマゾン、  
フェイスブックが出てこないのだろう。」という話をす  
る方がいますが、先だってヨーロッパのある会議に出た  
ら、ヨーロッパの経営者の方は全員、「なぜヨーロッパか  
らグーグル、アマゾン、フェイスブックが出てこないん  
だろう。」と言っていました。つまり、これはアメリカか  
らしか出てこないのです。それよりも、日本でもインター  
ネットの世界で、カカクコム、クックパッド、ドワンゴ、  
ZOZOTOWN等、結構しっかりと稼いでいる会社がある。  
そういう会社をみると、それぞれの領域で相当腰を据え  
て独自の価値に磨きをかけてきたところが多いのではな  
いのかと。これまた、クオリティ企業だと思いますね。

単に中小企業かということそうではない。トヨタのよう  
にクオリティ企業の化け物みたいな企業もあります。

ただ、この稼ぐ力の軸足を考えると、クオリティ企業の性質からして、結果的に売上高で100億円から数千億円ぐらいの規模の会社が多いのではないかなど。規模はそれほどでもないが、独自で他が真似できない価値があるので、長期的にがっちり儲けているということですね。しかも、やっていることは同じように見えても、常に進化している。神戸大学の三品和広さんがご自身の研究で、客観的に収益率を見ていくと、売上で言えば500億円規模が日本で割と儲けているゾーンだと言っています。それも今日の話と一部通じるかもしれません。

ですから、自然と非常にいい意味での中小企業のイメージというのがあるわけで、スズキ自動車の鈴木修さんが、「俺は中小企業のおやじ」というタイトルの本をお書きになっているのですが、日本人は、「中小企業のおやじ」という言葉に自然と肯定的な、ポジティブなメッセージを読み取るんですね。

僕は売上高1兆円のたいして儲かっていない企業がひとつあるよりも、10%以上の営業利益を稼げるクオリティ企業(事業)が数十社ある方がよい、と思うわけです。その方が、当然税収も上がるし、雇用もふえるし、何よりも顧客の価値をつくっているということだと思います。

僕らの大学院では、ポーター賞という表彰制度を運営しているのですが、毎年を受賞企業をみても、結構、今日の分類で言うクオリティ企業が圧倒的に多い。本当に小さな商売になりますが、「ほぼ日刊イトイ新聞」というサイトがあります。基本的にやっていることは物販ですが、たぶん日本のインターネットを通じた物販では最も利益率が高い会社ではないかと思います。ヤフーニュースと違って、即時性の高いニュースは追わない。ほぼ日刊ということで、ある種のインターネットメディアですが、これによってどうやって長期利益を実現するかというと、ヤフーニュースと違って、そこで人々がずっと滞留するコミュニティをつくるのです。そして日常のいろんな生活の局面での普通の人々の動機を重視したメディアになる。

いろんな人たちの動機が深く分かると、その動機を形

にした商品を自分たちで開発できる。ですから、どこかがつくったものを売ります、というよくあるイーコマースのサイトじゃなくて、すべてが自主企画商品。お客さんが動機をシェアしているので、その商品の意味合いを深く分かったうえで購入し、使ってくれる。そうすると、メディアの方での人々のやり取りもますます深まり、みんなが喜んでお金を払う。一番の主力商品は「ほぼ日手帳」という、日本で一番売れている手帳ですが、価格は能率手帳よりもずっと高いわけですね。でも、みんなが納得して買うことによって、長期利益が実現されている。これなんかは、どこにもオポチュニティがないのに、自分たちで価値をつくって、それを利益に変えているという典型的な例だと思います。

セレクトショップという業態があります。これは洋服が好きだったら誰でも普通に考える業態なのです。要するに自分がいいなと思うものをセレクトして売るという小売業ですね。ヨーロッパの大都市に行くと必ず町にひとつぐらいは、それぞれの町で家業としてやっているセレクトショップ、定評のあるお店があるわけです。

80年代頃から、これを企業としてやろうという人が出てきまして、アメリカでいうと、たとえばBARNEYS NEWYORKですね。これまでの百貨店と違うセレクトショップ。ほかにもいろいろ出てきました。西海岸だとマクスウェルとかですね。しかし、20年経ってみたら、すべて破綻していました。結局、ものにならなかった。企業としてのセレクトショップを成功させたのは、日本のUNITED ARROWSだと思います。基本的には洋服を売っているわけですが、それでも一千何百億円の売上高で、何がすごいかというと営業利益が10%ということですね。これは経営として非常にクオリティが高い状態だと僕は思うのですが、単に流行っているもの、格好いいものを売っているのではなくて、自分たちでトレンドを、しかも一部の洋服ファンだけでなく、割と厚い中間層に向けてトレンドをつくっていくということですね。中身は時間がないので省きますが、このためにさまざまな手練手管があって、そこできちんと収益をあげている。

サービス業も同じですが、ちょっと前に「お・も・て・な・し」というプレゼンテーションが話題になりました。海外のホテル業をやっている人も関心を持って、日本のおもてなしって、あれ、なんだと。某ホテル会社の社長さんが、それは丁寧に親切できめが細かい、お客さんのことを慮った迅速で正確なサービス、これをおもてなしと言っているのです。そうしたら、パークハイアットの人が、「あ、それ、うちもやってるよ」と言ったそうなんです。それはそうですよね。あれだけ高級なホテルだったら、サービスがすごくいい。

いったい、それとおもてなしと何が違うのか。その某日本のホテルの方は黙っちゃったらしいんですが、星野リゾートの星野さんに言わせれば、いや全然違うのです。パークハイアットの優れたサービスは、本質的にバトラー・サービスです。お客さまが神様であると。そして執事すなわち、バトラーとしてホテルがいます。お客さんがあれしろ、これしろ、これするな、とありとあらゆる注文を出す。ホテルはそれを迅速、正確に返してあげる。新聞はこれを持ってこいとか、枕は固いものにしろとか、これはバトラー・サービス。そのなかでもクオリティが高いのがパークハイアットだと。

日本のおもてなしは、全然違って、ホストとゲストが基本的には対等の関係にいる。サーブ権はホストが持っている。自分の世界観をまずお客さんに表現する。それは客室だったり、サービスだったり、立地だったり、食べ物だったり。そのサーブを受けて、お客さんが独自の世界観を楽しむ。茶の湯なんかはもともとそうなのですが、これが日本のおもてなしである。したがって、海外のホテルがやっていることとは全然違います。星野さんいわく、これから星野リゾートがグローバル化していくときに、ここにひとつの商機があると。

というのは、バトラー・サービスは標準化なので、たとえばリッツ・カールトンだったらどこへ行っても同じですが、日本の星野リゾートは、いろんな温泉地とか場所によってサービスの内容が違うわけですよね。これがさっきの西欧と日本の違いを反映しているわけで、わ

れわれは世界へ出てても独自性を十分に打ち出せるだろうと。これもひとつのクオリティ企業。別にオポチュニティがいっぱいあるわけじゃないけれども、ということですね。

中国の、特に若者が日本に対してポジティブなイメージを持つ最大のソースが無印良品だそうです。シンプルで装飾性がないけれども、信頼性がある、全体の調和とか美しいと。これなんかグローバルに飛躍しているクオリティ企業だと思いますし、たとえばモノづくりということと言うと、ピジョン株式会社が中国をはじめ、世界中で哺乳瓶が売れて、しかも、儲かっているわけですが、なぜかと言うと、当然のことながら、世界で一番いい哺乳瓶なわけですね。モノとしてもものすごく質が高い。ただ、ここで終わっちゃうと、よくあるモノづくりはいいけれども、儲かっていないというパターンになっちゃうわけで、ピジョンが違うのは、そのモノの価値を儲けに転換する経営が非常に優れているわけですね。

たとえば、ポジショニングの取り方もうまくて、われわれは生後24ヵ月までの赤ちゃんしか相手にしない。よく赤ちゃんのマーケットをとると、一番入り口なので、その後、幼児、小学生…とずっと顧客ベースで儲けていくということをやりがちですが、絶対にやらない。

これはなぜかという強い理由がありまして、24ヵ月以上を過ぎると価値に文化が入ってくるというのです。赤ちゃんがしゃべるようになると、言語が違って、食べ物が違って、親子関係が違って、家族構成が違って、生活習慣が違う。こうなってくると、われわれがすごくいいモノをつくっても、それがいいと思われるかどうかは文化に依存するので、ある程度カスタマイズしていかないと、効率が落ちて儲からない、いいモノが報われない。

ところが、24ヵ月以内のマーケットですと、文化がない。本当にいい哺乳瓶をつくれれば、世界中どこの赤ちゃんやお母さん、お父さんもそれがいいと思う。ということは、いいモノをつくれればそれだけ報われるセグメントである。だから、われわれはそれしかやらないと言う。こ



れなんかは、狭い意味でのモノづくりの力と、クオリティの高い経営が相まって、長期的な利益を生み出している例だと思います。

これもよく言われる例ですが、スマートフォンではアップルだ、サムソンだというところがメインプレイヤーなわけですが、中国だったらシャオミとかですね、結局、中に入っている部品レベルで見ると、日本のクオリティ企業が結構いっぱい出てくるわけです。たとえば、太陽ホールディングスの太陽インキ。ここまでいくと部品どころか塗布物ですよ。しかし、太陽インキの塗布がないと半導体の基板はあれほどのスピードで動かないとか、こういうのも隠れたクオリティ企業だと思います。

こうしたクオリティ企業においては、戦略のストーリーを構想できる事業の経営者が絶対的な必要条件になるわけです。戦略のストーリーは、いろんな部署が分業してつくるものじゃなくて、いつか、どこかで、誰かが、こうやったら独自の価値ができて儲かるのではないか、という戦略のストーリーをひとりの人がつくるのだと思うのです。

「担当者」と「経営者」、そもそもここがごっちゃになっているというのが、割と間違いの始まりでありまして、これは別に肩書の問題ではなくて仕事に対する認識の問題ですね。ある商売の塊を丸ごと動かして稼いでくることが出来る人が経営者と定義しています。担当がないのが経営者ですので、定義からして違うのですが、この違いは、「スキル」と「センス」の違いに換言するとよく分かると常々思っていて、言いたいことは単純なん

です。あなたの仕事はここからここまでですよ、KPIはこれです、いつまでに達成しなさいと。これは担当者の仕事でありスキルが物を言う。ところが、戦略のストーリーをつくる、独自の価値をつくる、丸ごと全体経営になっちゃうと、センスとしか言いようのない世界に入っていく。

これは典型的なスキルとセンスの例なのですが、「国語・算数・理科・社会」、これはスキルです。スキルであればTOEICで850点、といった形で「見せる」、「示せる」、「測れる」んですね。ところが、センスはそう簡単には示せない。

スキルは、TOEICが350点だったら、もうちょっと英語を勉強するかと、自然とフィードバックがかかるわけです。ところが、センスがない人はだいたいそのままいきますね。センスはフィードバックがかかりにくいものです。スキルだと、教科書、学校、研修、OJT、OFF-JTと、育てる手段、方法があるという意味で「育てられる」と思いますが、センスはそれが無いという意味で「育てられない」ものだと思います。しかも、スキルは、やれば必ず（それまでより）できるようになる。典型例が英語とかプレゼンテーションのスキルとかで、大切なのは正しい方法の選択となります。ところが、センスはない人が頑張るとますますひどくなります。僕が言いたいことは、「スキルは大切ですが、経営丸ごとになっちゃうと、もうセンスじゃないか」と。

もうひとつ、クオリティ企業とオポチュニティ企業の違いについてですが、オポチュニティ企業の場合には、これからは「こうなるだろう」ということが大切ですが、クオリティ企業は、「こうしよう」ということが問題になってくるわけですね。戦略は未来への意志の表明です。未来予測本を読んで意味があるのは、オポチュニティ企業の経営だと僕は思います。クオリティ企業を目指すときに、そうした未来予測はかえって邪魔かもしれない。成長率や株価・為替等が基本的にトレンドで語れる高度成長期であればともかく、成熟期にある現在では、すべてがサイクルになっている。円が高いときも安いときもあ

る、いろんな問題が生じたりなくなったりする。そんな状況において、20年後、30年後を考えてどうするのか。

また、クオリティ企業が中心の時代には、「森を見て木を見ず」、すなわち、自分の商売(木)を見ずに、マクロな背景(森)ばかり見ている人は、ぱっとしないと思うんですね。いつ、どこにトレンド、オポチュニティがあるのかなとか、これからはどうなるのかということばかり言っている。

成熟経済下では、あからさまなオポチュニティはそうそうないと思います。ですから、マクロ的な背景にあまり期待しない方がいいと思います。

また、アベノミクスの第三の矢、成長戦略が放たれば、という声がありますが、そもそも国に成長戦略があるのでしょうか。僕は、戦略というのはそれを実行する主体にしかないと思います。政府にできることは、本質的には「規制緩和」ぐらいしかないと思うのです。

「じゃあ、どうすりゃいいですか?」という質問に対しては、「見極めが肝心です。」と。経営にできることは何かといえば、戦略のストーリーをつくれるセンスのある人材を見極めることだと思います。

経営センスについては、みんながみんな持っている必要はないのです。スキルじゃないので。本当の商売センスがある人は、100人中2、3人いれば十分なので、この2、3人を見極められるかどうかで、大きな違いが出てくると思うのです。

同時に、センスは育てられないけど、育ちます。あくまでも自動詞で扱うということが大切だと思います。つまり、「センスが育つ土壌を創る」、これが経営の重要な役割だと思います。

元ミスミ会長の三枝匡さんが何をおっしゃっているかというと、経営は分けた瞬間に担当者の仕事になると思うのです。経営というのは「創って作って売る」ことだ。これは常に連動して、丸ごと動かしていく。これができて経営者だ。また経営センスは育てられないので、経営者ができることと言えば、会社の中に「創って作って売る」という塊をいっばいつくって、若いうちから任せてい

く、商売丸ごとをやらせる。これしかないとおっしゃっているんです。実際にどこの会社でも似たようなことをやっていたら、村田製作所にしても、商売としての意思決定ができる専門人材を若いうちからどんどんつくってこうとしている。バックグラウンドとしてはエンジニアの方が多いらしいのですが、僕はこういう、経営人材の層の厚みが現在の村田製作所の収益力に相当強く関連していると思います。

ですから、アメーバ経営とか事業部制度、分社化とか、昔、リクルートの江副さんがおっしゃっていた「リクルートには担当はない」という話ですね。「あるのは商売のみである」と。入社したら即商売。なんでもいいからおまえら商売つくって稼いでこいという。こういうところに、経営人材が輩出されるという土壌がきつとあったのだと思うのです。

最後に、私自身が何かできるのか。それは、「センスが育つ場を創る」ということです。去年から、「成長戦略フォーラム」というフォーラムをやっています、申し上げた意味でのクオリティ企業。すなわち、まだそんなに大きな会社じゃないかもしれないけど、戦略、ストーリー、優れていて独自の価値をつくっている会社。そうした会社の社長のアポをとって、こういうフォーラムをやっていますので営業に行くわけです。今20社ぐらいが参加していますが、ここで社長にお願いするのは、御社でこの人は商売センスがあるな、こいつは稼げるなという人を、固有名詞で3人挙げてくださいと。そして、毎年ひとりずつ、フォーラムに派遣してくださいとお願いしています。月に1回集まっているのですが、何をやるかというと、そこに来た次世代の経営者が、俺はこうやって稼いでいくという、そのストーリーを構想する場なのです。

どんな優れた戦略ストーリーも、基本的には15分の大演説だと僕は思っています。担当者の提案ではなくて、商売丸ごとでこうやって稼ぐという提案をここで創る。自分がそれを当然やるという前提で、社長に演説できるものをつくってくださいと。



方法論としては、カラオケということを重視しています。カラオケというサービスができて、日本人の歌は飛躍的にうまくなったそうなのですが、なぜかと言うと、人前で歌うからなのですね。戦略の構想もそれと同じで、人前で語るときに一番出てくるものだと思えます。ですから、やっていただくことは、フォーラムのメンバーの方に自分の戦略構想を演説していただく。20社いると、1回自分で歌って、19回他人の歌を聞く機会があるわけです。業種もまちまちですよ。ただ、こういう商売をつくっていきこうという点ではみんな志は同じ。単に聞いているだけじゃなくて、ハモってくださいと言っているのです。なんでこんなことをするのだとか、自分だったらこうするよとかね。そして、これは、というものができたら、そのまま社長に演説して、ぜひ資源をとってきて、始めてくださいと。

去年から始めたのですが、1年終わった段階で、3つの事業会社ができました。今年もすでに事業として動き出しているものが結構あります。

もうひとつ、このフォーラムでやっていることは、センスのある経営者と車座になってやり取りすることで、優れた経営者の「匂い」を嗅ぐということです。

本日、ご来場の皆様のもとにも、この機会に、もしかしたら営業に行くかもしれません。そのときは、ひとつよろしくお願いします。

どうも長々と聞いていただきまして、まことにありがとうございました。

## 対 談

**【中谷】** 皆さん、こんにちは。三菱UFJリサーチ&コンサルティング、理事長の中谷でございます。みなさん、楠木さんの今の講演、どういうふうにお聞きいただいたでしょうか。とにかく、彼は講演がうまい、プレゼンがうまいですね。ポイント、ポイントをプレゼンシートに一言ずつ書いて、みんなにそうだなと思わせる力があると思うんですね。

**【楠木】** それはぜひ、スキルではなくてセンスだと言っていたらいいと思いますけどね。

**【中谷】** それは経営者のセンスと関係ありますか。

**【楠木】** どうでしょうね。ただ僕は、結果的に優れた経営者は皆さんプレゼンがうまいと思います。ただ、それはプレゼンテーションのスキルでいろんなツールを使いこなせるということではなく、やっぱり話がおもしろいですよね。それはなぜかという、理由は単純で、自分がおもしろがっているからだと思うのです。結果的に、どうやってもプレゼンテーションがうまくなっちゃうのだと思います。

**【中谷】** センスが大事ということだと、プレゼン下手な人はどうしようもないかな。

**【楠木】** だから僕は、プレゼンのスキルをどうこうする以前に、自分がおもしろい、話したいと思うことだけ話すと、自然とうまくなるのではないかと思います。

**【中谷】** 実際僕もいろんな人のプレゼンを聞く機会がありますが、日本のビジネスマンのプレゼンって、ものすごく下手。第一にビジー。いろんなことが書いてあって、見ている人が一行目から読んでいったら、とてもじゃないけど時間がない。しかも、プレゼンしている人は、聞いている皆さんの方に語りかけるのではなくて、一生懸命字面を追ってるといった場合が多いですよ。あれを見たら僕は絶望的な気持ちになるのだけど、あれはもうセンスがない極致です。

**【楠木】** 理由は単純で、プレゼンで食っていないからだと思えますよ。僕の仕事だと、これでうまくいかない、

もう商売あがったりです。要するに、それ自体が自分の仕事の本丸なので、自然となんとかなると思うのです。ビジネスマンは多くの場合、プレゼンテーションするときに、たまたま担当として何かやれと言われてやっていると、形式的に中期経営計画の発表なので、と言ってやっていると、つまり、それで自分が食っているわけではないので、うまくなるという動機に欠けるのではないかと思います。

**【中谷】** さて中身の話ですが、今日はクオリティ企業の条件ということで、現場の稼ぐ力をストーリーでつくって、それを実行していかなければいけないのかという話でしたよね。

でも、量より質を求めるといふか、質というのは製品の質だけじゃなくて、経営そのものの質ね。でも、そのことって、プラザ合意があった30年前、あのころから日本は成熟してきて、クオリティといふか量より質への事業の構造転換をやらなきゃいけないって、ずっと言われていたじゃないですか。楠木さんの意見だと、それが30年間言われてきたにもかかわらず、まだまだできていない企業が多いという見方ですか。

**【楠木】** そうです。これは日本のすごい特徴で、頭は成熟して量から質だと言っている。でも、それを動かしている体が割とまだ高度成長期のまま。イメージで言うともう中年のおっさんなのに、10代のころの服を着て、あまり似合っていないという感じ。

これはなぜかと言うと、それだけ日本の高度成長期というのは華々しく、しかも、割と長いものだったから。ですから、染みつき方が結構激しいのではないかと感じているんですけどね。

**【中谷】** 染みつき方という言い方をすると、僕は、これは日本人の2000年来の染みつき方だと思うね。

**【楠木】** そんなに長いのですか。

**【中谷】** というのは、日本人は、戦略を創るということがそもそも苦手なのです。何が得意かということ、今、目の前に与えられた課題をいかにちゃんとこなして、これを次世代につなげていくか。これは、実は僕が言った



のではなくて、丸山眞男という戦後、一世を風靡した東大教授。彼が定年退官する頃に書いたすごいおもしろい論文のなかで、結局、それぞれの民族の思考の形とか行動パターンは、神話に戻って考えなきゃだめだ、といっている。

彼が言ったのは、西洋の人間は、ユダヤ、キリスト教の一神教の世界であって、神様がすべての世界をつくったわけですね、創造主として。ところが、日本の神話は、古事記とか日本書紀を読んでも、神様が世界をつくったのではなく、高天原に神様の一族が降りてきて、そしてそこに住んでいた人間と交流し、結婚し、子孫をつくって、その一部が天皇家になった。天皇家にならなかった人もずっと日本人として混血していった。つまり、神様が自分の意図に基づいて世界をつくったのではなくて、神様と人間は親族関係、血がつながっているんですよ。つまり、日本人にとって潜在的に一番重要なことは、この継続性なんですね。それで自分に今与えられた仕事は、過去から受け継いできたものであって、それをどれだけきっちり守って、磨きをかけて次世代につなげていくかという発想になるのですよ。

丸山眞男さんはこれを称して、「つぎつぎになりゆくいきほひ」という言葉で表現しました。一方で、ユダヤ、キリスト教の世界というのは、最後の審判というのがあるわけですよ。そこがゴールなのです。ゴールというのはエンドと言いますよね。エンドというのは終末、終わりという言葉と同時に、西洋人にとっては、こ

れは目的という意味なのです。

**【楠木】** なるほど、そうですね。

**【中谷】** だから、終末、つまり目的に向かって戦略的に何をすべきか、という未来から見た発想で戦略論をやるというのが、西洋人にとっては自然な発想なのですね。

これに対して日本人は、今あることをどうやってきちっとこなして次世代につなげていくかということなのです。ですから、日本人がどうして現場の品質管理だとか、そういうきめ細かい仕事が得意かということ、そういうメンタリティが二千年来のつながりのなかで、われわれの中に色濃く埋め込まれている。

だから、僕が今日の楠木さんの話を聞いていて、たとえばホテルのおもてなしの話とか、のなかでそういう文化のこころを感じたのですよ。つまり、非常にファンクショナルに考えるのではなくて、全体として自分たちの世界観を持っていて、それをお客さんに自然と伝えて、お客さんはそれをエンジョイする。こういうのが星野リゾートの考え方だというのは、すごくおもしろかった。

一方で、お話のなかでちょっと矛盾しているかなと思ったのは、水野さんという人が、日本人の弱みは、過去を捨てられないことだということをおっしゃったじゃないですか。でも、日本人のよさというのは、実は過去を捨てないことなのだと思うんだけど、そこはどうでしょう？

**【楠木】** 僕はまったく同意見です。だから「鈍足だったら速く走るな」という話になるのですが、今日分類で言うと、事業的なものと投資的なもの・取引的なものとは本質的に違って、しかも割とトレードオフの関係にある。水野さんのポイントは、商売が投資とか取引的なものになってくると、ユダヤ人とかは強いわけで、過去を捨てられない日本人は向いていない。

だから僕は、そこは変えられないので、オポチュニティを追いかけていくよりは、自分たちの土俵で深掘りしていくという、このクオリティ企業の方が、そ

もそも日本に向いていると思います。

だから、本来だったら日本は、成熟を歓迎しなきゃいけないと思いますね、民族性からすると。われわれが本領を発揮する時代が来たところ。ところが、まだ感覚のずれが多くて多くの会社の経営の中にある、というのが現状の認識ですね。

**【中谷】** 話をお聞きしていると、結局、パナソニックとかソニーとか、非常に多角化していろんな事業を持っている企業が、それが総合的な力を発揮するとか、そういうことではなくて、それぞれの事業を大事にしなきゃいけないのに、そこを忘れてしまって、企業全体で各事業のストーリーがないまま進んできたのがたがたになってきたと、こういう考え方ですか。

**【楠木】** そうです。とにかくポートフォリオのマネジメントが日本人は向いていない。それは、ポートフォリオってそもそも投資から来ている話なので。だから、考えてみると、日本で好業績の会社というのは割とひとつのところ軸足を定めている。ですから、産業構造的に自動車会社というのはあまり横に広くならないものですが、あれだけ大きな企業でもいまだに結構強い。東海地域はまさにそうですが、それはもともと、割といい意味でみんなが一本足打法をしているので、そのフォームが固められて結構強くなったという面があると思うんです。

やることの数が多いと、どんなに優秀な会社でも、本気で取り組めない。僕がおもしろいなと思ったのは、ホンダのエンジニアの方と話していて、オデッセイ以来しばらく、これはというヒットがなかった。今度はやるぞと言って、本当に真剣に総力を結集して取り組みました、というのが、軽自動車のNというシリーズで、実際とてもいいものができて、割と値段が高いにもかかわらず売れたわけですね。

「今度は本気出しましたからね」というので、僕が聞いたのは、「じゃ、なんで毎回本気出さないんですか」と。「毎回本気出してやればそれだけの底力があるので成功するじゃないですか」と。やっぱり、今のホンダで



もラインナップがいっぱいあって、やることの数が増えたと単純に腰が据わらなくなる。これは、人間の本性だと思いますよね。ですから、僕は思い切って、幅を狭くするというのが経営判断として必要なんじゃないかな。

**【中谷】** 東海地区はそういう一意専心の事業を一生懸命やっている企業が多いんじゃないかと私は理解しているのですが。

**【楠木】** 確かに、2つの分類でどちらに近いかといったら、おそらくほとんどの方がオポチュニティ企業よりクオリティ企業とお答えになるのではないかと思います。

**【中谷】** 私は、東海地域というのは地域密着度が非常に強くて、それだけにいわゆるアングロサクソン流の資本の論理とは一線を画しているところがあると思うのね。つまり、資本というのは国境を越えて儲かるところに動くわけですね。だから、儲からなくなったら、すぐ、じゃこの工場閉鎖だというふうになるわけだけでも、東海地区の皆さんは、もちろん例外はいろいろあると思いますが、地域とすごく密着して、そういう資本のようにちょっと調子が悪いから、ここをもう撤退してどっかへ行っちゃうよとかというふうには、いわゆるノマド的な移動性が比較的少ない。そこに密着して長期的な企業間関係とか、長期的な従業員との信頼関係とか、そういう長期的なリレーションシップをすごく大事にされながら、ある特定の事業に一生懸命専心して、なんとか稼ぐ力を磨こうとされている企業が

多いと思うのです。楠木さんの見方はどうですか。

**【楠木】** 僕は、すごくよく言うとそうなりますし、それをものすごく悪く言っちゃうと、何かにいつも頼っているという感じがあると思うのです。トヨタもそうですが、今までの地盤とか、いろんなネットワークに。ですから、僕は立ち位置としてはいいと思うのですが、そこに、自分たちの強みの延長上に出てくるストーリーでもっと商売を拡張するとか、利幅を大きくすると。コストダウンだけじゃなくて、もっと高く売れるものにするとかですね、そういう動きが加われば本当に鬼に金棒じゃないかなと思いますけどね。

**【中谷】** この後に「2025年東海はどうなる」というプレゼンが当社から行われますが、どうなるじゃなくて、こうしようということですよ。

ひとつだけお伺いしたいのは、先ほどのプレゼンに出てきましたが、たとえばGoogleみたいな存在ね。グローバルなプレーヤーとしていろんな業界に食指を伸ばして、Googleを使わないとうまくできないとか、あるいはGoogleと真正面から対決してしまうとか、そういう業界がすごく増えているような気がするんだけど、それに対して日本の企業はどう対応したらいいのですか。

**【楠木】** 僕は、Googleというのは、もともとやろうとしていることがかなり水平的汎用インフラなので、使うツールとしてはいろいろいいものが出てくるのですが、Googleと正面から競争するというのは、日本の会社にとってはあまり現実的なテーマじゃないというか、自然とそうならないのではないですかね。

**【中谷】** でも、Googleが何を狙っているかというのはもうひとつよく分からなくて、たとえば、自動車で言うと自動運転というのがあるわけですよ。トヨタも今回の東京モーターショーなんかでも自動運転のことに力点を置いてやっておられましたが、ひょっとしたらGoogleがその主導権を握るのではないかという話がありますよね。つまり、Googleは衛星を使って天から見て自動運転させるという考え方ですね。それから、

日本の自動車メーカーは、基本的にいろんなところにセンサーを置いて、地上からコントロールする。これは「天にまします我らの父よ」のキリストの世界と、密林の中を這いずり回っていた多神多仏の世界である日本、この対比と基本的に似ているなと思ったのだけど。そういう意味では、自動運転をどっちのシステムでやるのというのはすごい大きな挑戦だと僕は思うけどね。

**【楠木】** なるほど。でも、Googleの歴史を振り返ってみると、その都度その都度、われわれが世界を変えようとやっていろんなプロジェクトが出てきては、結局いまだに広告の会社にとどまっている。もちろんある部分でGoogleにお金を払わないと自動運転のシステムが回らない、というようなことになったとしても、完全にとってかわるということはあまり現実的じゃないかなと思うのです。

**【中谷】** 地べた派が最後の勝利を握るというふうに信じていいですかね。

**【楠木】** 車は、特に一度フリーズしちゃうと死ぬので、パソコンみたいな世界を前提にやっているのとは、精度とか詰めの桁が2桁3桁違うでしょう。ですから、僕はそんなに簡単じゃないのではないかと思いますけどね。

**【中谷】** ということで、10年先の東海地区は安泰であるという結論にいたしまして、対談を終わりたいと思います。楠木先生、どうもありがとうございました。

**【楠木】** どうもありがとうございました。