

【パネルディスカッション】

21世紀、あるべき実業の思想*

〔モデレータ〕佐藤 等
〔パネリスト〕上田 惇生，大島 岳，瀬戸 篤，
谷島 宣之，大塚 三紀子

実業と虚業を分けるもの

佐藤 今回のテーマは、「21世紀、あるべき実業の思想」です。道案内を務めさせていただきますと思います。

前半にまず実業とその裏返しとしての虚業についてお話を伺いたいと思います。実業と虚業を分ける基準やそれについてのご経験が中心になると思います。後半はその望ましい姿に重点を置いて考えていきます。

おそらく実業の想定範囲は相当に多様なのではないのでしょうか。これを一致させるのは難しいため、可能な範囲で共通理解を追求しつつ、議論を進めていけたらと思います。

それではコンサルタントの大島様から、具体的にお話を伺えればと思います。よろしくお願いいたします。

大島 直近で体験した2つの事例から紹介していきたいと思います。私どもはODC (Organization Development & Change)に軸足を置いてコンサルティングを進めています。日本で廃れてしまった観もありますが、欧米ではむしろ一般的になっています。

先日、ある企業の役員の方から一通のメールが来ました。大変な状況なのですぐに相談したいということでした。その会社は6年ほど前に上場を果たしており、業界で第3位なのです。他方で市場は成熟化してきた。今のままでは生き残れない。そこで考えたのがM & Aであると。自らの会社よりも、場合によっては時価総額が何倍も高いところを買収しなければならないという話になった。

ところが、そのような大きな意思決定をするには役員のベクトルが全員ばらばらである。ついては、厳しい買収交渉を乗り切るにあたって、役員のベクトルをそろえたいということです。

ところが、会ってみるととんでもない状況です。まず社長と常務の仲

が悪い。他の取締役も社長に対する信頼感がない。難しい仕事だなと思いました。社長に会うと、初対面の私に対して1時間以上も自らの戦略を一方的に話すのです。本当に困っているのだなと思いました。

そこで、「社長、事の本質は今あなたに対する信頼がなく、役員もばらばらなところにあるのではないのでしょうか」と申し上げました。つまり問題の本質は社長自らにあるということなのです。社長もそれを認めておられました。実は全部トップダウンでやってきたと。役員が納得しないのに新規事業に進んで、それらがごとく赤字になっていたのに、主力事業の利益で何とか持ちこたえてきたという。では、なぜそんな状態になってしまったのか。やはり上場が原因だったそうなのです。

上場までは「満足をつくる」のが企業理念だった。一番は顧客、次に社員、三番目は投資家のための満足づくりでした。これが上場したとたんに、一番が投資家、あとはなしとなって、退職者が続出したというのです。

まさにこれこそ虚業だと思いました。顧客というものを忘れたときに、企業はここまで自壊していくものかと。

佐藤 あえて一言でまとめれば、本来のミッションを忘れた瞬間がすなわち虚業化への第一歩となったということですね。大塚さんは事業家でいらっしゃいますが、お考えを聞かせていただけますでしょうか。

大塚 はじめまして、大塚です。飲食店を経営して5年になります。

実業というものを考えるとき、ドラッカーが利益についていうことが印象に残っています。利益とは事業存続の条件であって、目的ではないということです。確かに利益は絶対に必要なものです。物事を前に進めていくときに不可欠なものです。しかしだからといって、それ自身が目的、あるいは実になってしまうとおかしくなってきます。お金のためなら何でもやるといったふうになると、人も事業も虚ろになっていきます。

貢献に焦点を合わせよとドラッカーはいいます。誰のために、何のためにという目的があってはじめて、焦点を合わせるべき貢献が見えてくる。ここが大事なのではないでしょうか。

顧客のための価値という尺度

佐藤 近年、手段が目的化したために社会的な指弾を受ける企業が多く散見されます。利益を目的化すると、本来手段であるべきものが目的化していく。その危険をお話しいただきました。

次に谷島様から、特にITに関しての虚業、実業のお話をいただければと思います。

谷島 顧客に本当の価値を提供するもの、これを実業と呼んでよいと思います。IT産業とは範囲が広いものです。IT企業と聞くと、ここ数年話題を呼

* パネルディスカッションは、第2回大会(2007年11月25日、於・早稲田大学小野梓記念講堂)で行われたものの抄録である。

んだプロ野球球団やテレビ局の買収に関わろうとした方々を想起し、虚業の典型と考えられるかもしれません。

しかし、IT産業でもきわめて地道にプログラムや機器をつくる企業からすると、そのようなところと一緒にするなというに違いありません。申し上げたいのはその次です。虚業といわれようと、現実にはある製品・サービスについてはお客さんが対価を払っている。そう考えるとそれは実業なのです。

むしろ地道にものを作っているというIT企業が、本当にお客様に価値を提供しているのか。「情報システムは役に立っていない」というドロッカーによる痛烈な批判があるように、いわれたとおりのものを作ってお客様がお金を払ってくれているから実業ではあっても、やはりお客様に役に立つものを作らないといけない。

やや厳しい言い方になりますが、最終的にはお客のためにきちんと価値を提供しているかにかかっているのだと思います。

佐藤 顧客に価値を提供する事業を実業と考えてよいということでしょうか。
谷島 付け加えれば、ITと関係あるなしにかかわらず、理想は相当高く設定しなければなりません。いわれたとおりにやってお金をもらっているだけでは不十分です。そういってしまうと、ドロッカーからは「何の役にも立たない」と批判されるでしょう。

3つの原則

佐藤 今の話について瀬戸先生はいかがお考えでしょうか。IT、金融も含めて、経済のソフト化に関連して一言いただければと思います。

瀬戸 まず私の学生時代のスタートとなったのはアダム・スミスの『国富論』です。その定義によれば、再生産を可能とする年々の雇用こそが実業と定義しています。それを可能とするものが農業、工業、および商業の3つの産業です。では、虚業とは何か。王侯貴族のための奢侈業、諸国民を苦しめる独占貿易といった再生産を阻害するものを虚業と定義しています。

これに対して私が考えているのは、健全な株式会社形態でなされているものが、実業を実現する大きな要件ということです。ITであれゲームコンテンツ産業であれ、株式会社に運営されることが実業の必要条件だと思います。

さらに条件は3つあります。1つは成長志向であること、イノベーションを具体化するための継続的な投資を行い、財務諸表に適度な減価償却が毎年計上されていること。その会社のほとんど唯一内部留保を可能とする原資です。2つ目は、健全経営が行われていること。定期的な取締

役会が開催され、監査制度が機能し、定時株主総会で承認を得られる安定的な株主が存在していることです。そして3つ目は、企業文化として雇用責任がビルトインされていること。雇用責任とは、具体的には従業員の持ち家制度が奨励され、退職金の外部積み立て制度があり、そして新卒者の定期採用と訓練を行っていることです。

それらの条件を満たす企業は、勝ち続ける日本のものづくりのメーカーに多く見受けられます。それは農業であれ工業であれ商業であれ、変わらない真理だと思うのです。株式会社と名乗るなら会社法にのっとりた経営がなされるべきだし、今言った3つの原則を守らなければなりません。

逆に言うと、この3つの逆さまを行っている会社を虚業と呼んでさしつかえないでしょう。

佐藤 3つの原則を明快にお話いただきました。継続して社会的使命を果たす器の必要性ということだと思います。

今、4人の方から虚業と実業の区別、条件についてお話を伺いました。これらのお話を受けて、上田先生からコメントをいただければと思います。

上田 単純にいうと、虚業と実業を分けるものとは、世のため人のためであるか否かだけだと思います。

では実業をどうつくるか。そのつくり方、スペック、仕様は細かく決めないほうがいい。ドロッカーはアメリカ連邦主義の憲法を高く評価しています。その特徴は何であるかという、ほとんど何にも決めていないところにある。

何よりも理念を持っていればいい。その理念に向けてその国の民度に応じて最大限のものを開花させればよいのです。会社も同じであって、こうしろああしろというのではなく、その会社が本来持つポテンシャルティをフルに発揮させて、世のため人のために尽くすのだと。

教育と同じですね。ダンテやゲーテのような天才にも先生がいたのだと思いますが、彼らはその先生方の思い描いたものなどはるかに超えて育っている。

同じように、想像を絶するすばらしい会社が世界中どの地でも生まれるのだと思う。それを誰かがまねする。それが文明の進歩ではないか。まだ人と人が組織を使って働くようになって200年かそこらしかたっていないわけですけども、これから何百年、何千年と歴史は続いていく。そのとば口にわれわれはいるということです。

そうすると世のため人のために組織を使って働くことは、実業どころか文明の進歩に貢献するものなのです。かくも気高く堂々たるものはないのではないかと。

21世紀のあるべき実業

佐藤 前半の問いとして、虚業と実業を分けるものということでお話をいただきました。

私のほうから一つ、パネルディスカッションにあたってドラッカーの書いたもので関連するところを確認してきました。こんな箇所がありました。2つの産業革命のあとに制度と理念と思想のイノベーションが起ると。2つの産業革命というのはいうまでもなく、18世紀の第一次産業革命と、19世紀後半の第二次産業革命です。それに匹敵する状況が今のIT革命、すなわち第三次産業革命とっていいかもしれません。

そうすると、21世紀のあるべき実業とは緒に就いたばかりです。結論が出るはずありません。何らかの兆候を感じ取れるお話を期待したいと思います。

上田 IT革命というのはものすごいものだと思う。ただし、それがよき社会をもたすかどうかはわからない。

灌漑文明についてドラッカーはかなり詳しく書いています。人間が灌漑技術を手にしたとき、メソポタミアやエジプトなどの文明が生まれる。灌漑技術が文明を変えたのは間違いない。しかし、その文明が人を大切にするものかはまったく次元の違う問いです。

ITも同じです。ITが世界を変えることは間違いない。しかし変えた世の中がよいものであるかは別次元の問題だ。それをよき世界にできるか否かはひとえにわれわれの責任ということです。

佐藤 確かに技術と文明を考えると、われわれには遠大な射程での視座が必要とされます。ここでわれわれが学べる知見はどのようなものでしょうか。

瀬戸 一つの国における経済の長期における寿命は55年間です。その前後に10年ずつの調整期間があります。

戦後とされる時代が終わったのは、山一証券、北海道拓殖銀行破綻の1997年、つまりその55年前である昭和17(1942)年に戦後のカーブが始まりました。10年を経て、今年(2007年)が新しい55年のカーブが始まったところと見るができます。

まさに産業革命のもたらす始まりと終わりというのは、常に55年のカーブで現れてきます。したがってIT革命は戦後が終わって次の21世紀の55年の新しい波動の前提条件として、10年の間に用意されたインフラと見るができます。私たちはこれから2060年あたりまでに、新しい社会を作っていかなければならない。ドラッカーはこのような大きな視座を与えてくれたように思います。

文明と社会

佐藤 確かにドラッカーはITを業としてというよりも、社会的な環境要因として語ることが多かったように思います。

谷島 これから50年間でものすごく変わるでしょう。その際実践者としては、遠大な理想や文明のありようを十二分に頭に入れつつも、日々の活動は着々と行っていく必要があると思います。特にITの仕事は、それをどう使うかはまさにわれわれ人間の側にかかっていますし、現在の使われ方を見る限り、ネットワーク上でやり取りされているテキストの99%は残念ながらごみくずです。

理想を追いつつも、現実には少しずつ、一步一步着実に進んでいく姿勢が必要なのではないかとも思います。

佐藤 少し話は戻って、あるべき実業という点について、実践家の立場からお話を伺ってみたいと思います。

大島 社会と関わっていると思うのは、自らと社会との関係が完全に切れている方が少なくないことです。まして自らが社会を創造していくという感覚がない方が増えている印象があります。

言い換えれば、「社会人」という意識が完全に抜けている感覚です。社会人であるなら、自分自身の内在的価値を一度反省して、そこから見た必要とされる価値から、事業とは何かを問い直す、そんな企業文化を創っていかなければならないと思う。

佐藤 今はっとさせられたのは、社会人という言葉です。新鮮に聞こえました。ドラッカーは経済人、産業人といいました。社会人というのは聞き慣れた言葉ながら、新たな意味を見出した気がしました。

大塚さんはすごいお店を経営しておられるんですね。50席で8回転するそうです。まさに変化に対応した業をされているのだと思います。イノベーションを日々行っておられるわけです。

大塚 世の中が恐いくらいに変わっていくことを実感しています。確かに情報化やグローバル化、人口問題などの巨大な環境変化はあるのですが、そのなかで今まで捉えられなかったニーズやチャンスも出てきます。こんな乱気流時代にあっては、自らが変わっていくこと、貢献に集中し強みを分析して、ニーズに応えられるように自分を創っていけば、生きていける。変わるのはみんな同じです。時代状況とともに常に変化していく事業をつくりたいと思っています。

佐藤 それをドラッカー教授はイノベーションと呼んだわけですね。そのことについて瀬戸先生、一言お願いします。

瀬戸 まず、私は株式会社の正しさを信じています。温かいお金を提供できるからです。そのためには、投資家に対して、預金以上の利回りの配当を

行うのが正義だと思います。配当を続けられる会社はどういう会社か。アントレプレナーシップに充満したインプットがあって、アウトプットとしてイノベーションが起きる会社です。

これは本当の話なのですが、昆虫学者がアリの社会を観察したところ、巣作りをしている平均的な社員に当たるアリが6割おり、4割は遠くに出かけ夕方に帰ってくるアリだったそうです。その半分はたくさんのえさを持ってきて、半分は何も持ってこない怠け者だった。その昆虫学者は外に出かけるトップの2割とボトムの2割に女王アリを預けて巣作りをさせたら、なんと、2:6:2になったといいます。

ここからわかることは、企業においてボトムの2割をリストラしても、組織はまったく再生しない。アントレプレナーシップをビルトインさせる最良の方法は、ボトムの足切りではなく、トップ2割に新規事業ないしイノベーションを起こすミッションを与えることだろうと考えます。

そしてその2割を新しい事業に振り向けると残りの8割はやがて2:6:2に分割する。つまりよき実業とは、社内のベンチャー的な活動、アントレプレナーシップに満ちた活動を大いに奨励して、同時にその人たちを孤立させず、かといって過剰な優遇も行わず、健全経営を行い雇用責任を果たしていく事業と考えます。

谷島 一つのあるべき姿として、特に私が日頃見ているIT産業においては人を育てなければならない。それが困難になりつつあるのが現状です。企業の成長とともに人を同時に育てられることが、難しくなっていると感じています。

なぜ難しいのか。IT以外も同様ですが、技術革新のスピードの速さがある。ITはただか数十年、長くとも50～60年の歴史しかありません。その間に技術は劇的に変化してしまい、古きよき技術の伝承を行う意味がない。

ベテランは自信喪失し、若者はこき使われている。そのために、技術がころころ変わるにもかかわらず、人を育てられる何らかの仕組みと環境を整えた会社を作るべきであるし、それにあえて挑戦すべきではないか。

未来への兆候

佐藤 あるべき実業の姿ということで今日はお話を伺いました。20世紀も21世紀も変わらず大切なテーマと実感させられました。

最後に上田先生に総括をお願いしたいと思います。

上田 ドラッカーは処女作『経済人の終わり』で、経済至上主義は人を幸せにしないといっています。1939年のことです。

ところが今頃記者会見を開いて「お金儲けって悪いことですか?」という発言もある。それに対して単純に金儲けだけを考えたら悪いに決まっているじゃないかという財界人が全然いない。このような情けない状況を今一度考えるべきでしょう。

もうひとつ、私が大学や大学院で教えているときに、必ずペーパーでいくつかの質問を出して答えを書かせています。「君は何をもって憶えられたいか」という質問が必ず入っています。これはドラッカーの推奨の言葉です。1年に1回でいいから考えてほしい。そうすると仕事が変わり人生が変わる。

そうすると1人の学生がこう書いてきた。「私は故郷の発展に貢献した者として憶えられたい」と。今どきこんな立派な方がいるのです。日本の学生ではなく、中国から来た学生でした。

それから実業、虚業の話がありましたが、うれしいことに実業が自己実現を促してくれる。なぜかはわからない。虚業では絶対に自己実現はできないのです。自己実現をもたらしてくれるのは常に実業なのです。実業が人の生きがい、働きがいをもたらしてくれる、こんなありがたく、励まされることはない。

佐藤 なにぶん21世紀はまだはじまったばかりです。ここで具体的な答えを出すことはできません。それぞれ今日ここで得た問いを持ち帰っていただき、未来への兆候を感じ取り、考えを深める一助としていただければと思います。

本日は皆様ありがとうございました。

【略歴】

谷島宣之(日経BP社編集委員)

電気通信大学情報数理工学科修士課程修了。日経BP社「経営とIT」サイト編集長、兼『日経ビジネス』『日経コンピュータ』編集委員。著書に『システム障害はなぜ起きたか』『動かないコンピュータ』(日経BP社)。

大塚三紀子((株)MIJOA代表取締役)

関西大学法学部卒業。税理士事務所 所長秘書、ベンチャー企業の経理、秘書業務、不動産会社、営業を経て、2002年、大阪阿倍野区にて、玄米自然食レストラン「実身美 sangmi(サンミ)」を創業。2006年、大阪市北区に、同店2号店開業。2006年6月(株)MIJOA(ミジョア)を設立、代表取締役就任。2004年大阪市優良店舗コンクールにて、会長賞受賞。大阪市にて、起業家支援のセミナーや、講演も、定期的に行っている。