

タイトル	第2回セミナー講演録 営業戦略と知の創造 (<特集>経営学部産官学連携セミナー&シンポジウム 北海道発の企業家精神)
著者	柏崎, 俊雄
引用	北海学園大学経営論集, 2(3): 75-85
発行日	2004-12-25

第2回セミナー講演録  
営業戦略と知の創造

7月23日(金) 19:00~20:30 北海学園大学7号館 D20教室

講演者：柏崎 俊雄氏 (アイ・ティ・エス株式会社 代表取締役社長)

1 はじめに

—ただいま御紹介にあずかりましたITSの柏崎でございます。きょうは、経営戦略と知の創造などという大変格式張った難しい話をさせていただきたいと思います。過去の経験も踏まえて、私が感じたことを皆さんに報告させていただくということで、お話を開始させていただきたいと思います。

まず、本題に入る前に、先ほど私の略歴をご紹介いただきましたが、きょうの話とも多少関係いたしますので、少し詳しくお話をさせていただきたいと思います。

—先ほど小樽商大を41年に卒業したというご紹介がありました。41年卒業ですから、37年に小樽商大に入りました。実は全国で東大と小樽商大に全国で初めてコンピューターの学科ができたのです。昭和37年にできました。これはやっぱり大変画期的だ。そんなことで、いち早くこのコンピューターの学科に入らせていただきました。もちろん、昭和37年ですから、今の学生が勉強しているようなコンピューターのレベルではありませんでした。まさしくコンピューターのはしりの時代ですから、コンピューターとはどんなものか、特にアメリカを中心にどうやって使われているかというふうな講義を聞いて、ただ驚くばかりでした。そんな状況でしたので、本当に言われているような

世界が来るのだろうかという思いでおりました。今振り返ってみると、あの当時の先生の話のとおり時代が来たわけですし、先見の目があったと思っております。東京工業大学の教授であった学長先生が、社会科学系にコンピューター教育を導入したことは、画期的なことだったとつくづく感じます。

—そんなことで、昭和41年、大学を出て、万世閣に入社いたしました。いろいろなトラブルがありまして、就職活動ができなかった。たまたま大学の山岳部の先輩が洞爺の万世閣の社長だったので、リクルートされまして、何となくそこへ行ってしまったということです。それから札幌へ出て、北星食品販売という会社に入りました。社長が僕の先輩で、企業というのは多角化をやらないとだめだということで、多角化を志望したのです。そのときに、たまたま社長の息子さんが、今でもありますけれども、リフレップという通産の外郭団体のコンピューターセンターの社長をやっておりました。私が、コンピューターに結構明るかったということと、常務が北海道炭鉱汽船のコンピューター室の係長をやったことがあったということから、コンピューターのセクションをつくらうではないかということで、勢いコンピューターのセクションをつくりました。

—皆さんは、今そんなこと言ってもわかりませんかもしれませんが、昔はコン

コンピューターにデータを入れるのは、カード形式でした。そのカードにデータを入力するキーパンチャー・セクションをつくろうということで、昭和43年、会社に入って間もなく、データエントリーのセクションをつくりました。

—食品会社で、データエントリーのセクションをつくって、それと同時に数年後に、いわゆる今で言うSEプログラマーを毎年15名ぐらい採用して、5年後の昭和48年にはもう150名ぐらいの社員に膨れ上がりました。データエントリー関係では、札幌市とか、道庁とか、ホクレンとか、拓銀とか、新日鐵室蘭、トヨタ、トヨペットというふうなところのデータエントリーをほとんど私はやりました。

—そんなことで、データエントリーをする女の子だけで約100名、それとプログラマーをやる人たちが大体60名ぐらいの規模になりました。そうしましたら、実は北炭グループの札幌テレビが、グループとしてそういうコンピューターのセクションをつくろうということで、私が持っていたそのセクションを中心に、北星情報処理という会社を48年につくりました。それから私は営業をずっとやってきたのですが、ちょっと経営的に苦しかったということもあって、昭和62年に、STVが乗り込んできて、増資すると同時に子会社にされた。それと同時に、前の社長と常務と経理部長と私が追い出されてしまったのです。

—やめたと同時に、前の会社の社員26名が、部長がやめるんならば、私もやめますということで、26名の社員と一緒にやめてくれた。それで昭和62年に、その26名の社員と一緒に会社をつくったのが、ITSという会社で、今日まで至っている、そういう経緯です。

—昭和43年からずっと私は営業をやっておりますが、いろいろな本を読みながら営業

について勉強したり、自ら試行錯誤しながら実際に試してみたりしました。それと、実は私は、先ほど御案内がありましたけれども、北海道中小企業家同友会というところで、同友会大学に行かせていただいております。きょう出席をしていただいている先生方にも大変お世話になったり、育てていただきました。ということで、いろいろ感じた点なども含めて皆さんに御報告をしたいと思います。—皆さんランチェスター戦略をご存知でしょうか。私は基本的にこのランチェスター戦略が自分にとってベストの戦略であるということに行き着きました。今日は第一にこのランチェスター戦略と、その中で展開されている総体価値戦略とを絶対価値戦略についてお話ししたいと思います。

それと、今は、需要が飽和した時代であると言われておりますが、そうではなくて需要は創造することが必要なんだ。需要を創造することはどういうこのなのかということで、第二に、知の創造という話をしてみたいと考えております。

基本的には、ランチェスター戦略というのは、戦略論の創世期のもので、それは今でも通用しますけれども、そういう戦略だけで今の時代は進むのでなくて、知の創造によって、需要を創造するということをやっていかなければだめだという話にまとめていきたいと考えております。

## 2 ランチェスター戦略

—ランチェスター戦略ということから話を進めてまいりたいと思うのですが、先日も小樽商大の先生といろいろ話をしました。それで、今のマーケティング理論で、ランチェスター戦略というのはどういう位置にあるのかと聞いたら、その先生らが言いましたけれども、いやそれはもう古い戦略で、経営学の世界では、評価されていないよなんていう話が

あったのですが、でもちまたでは、ランチェスター戦略を見直そうなんていう話もあります。

私は、先ほど言ったような営業をやっていく中で、一番私が戦略として、また経営手法として自分が活用できたのは、このランチェスター戦略でした。

—ランチェスター戦略を考案したのは航空機工学のエンジニアであるフェデリック・ウィリアム・ランチェスターという人なのですが、アメリカの経営学というのはいつもそんな感じがするのですが、基本的に物すごく実学的で、何だこれが本当に法則なのかと思われるようなものです。

—ランチェスター戦略には、二つの法則があります。第1の法則が「攻撃力」イコール「兵力数」掛ける「武器の能力」。

第2の法則というのは、「攻撃力」掛ける「兵力」掛ける「兵力」、言ってみれば兵力の二乗ですね、掛ける「武器能力・武器性能」というふうなことを言っているわけですね。

この第1の法則というのがランチェスターの弱者の法則というのです。第2の法則が、実は強者の法則ということなんです。

何でこれが法則なのかというと、当たり前で一見何の変哲もないのですが、ここにはやっいていく中で物すごく含蓄があるのです。攻撃力というのは、経営力掛ける武器の性能なのです。だから兵力を十分に発揮できる場というのはどこなのか。いわゆる武器性能というのが同じだとすれば、兵力を発揮できるのはどこかかというと、それはやっぱり局地戦というか、1対1の勝負のところということになるだろうということなんです。

兵力が二乗になって活躍するところはどこかかというと、総力戦をやれば、基本的には兵力が多いところが勝つということですね。

—皆さん、織田信長の桶狭間の戦いを御承知だと思うのですが、桶狭間の戦いというのは、あれは完全に今川義元の方が勝つのです。

本当は勝つはずなのです。ところが、兵力の少ない信長が何を考えたかということ、1対1の勝負ができる場面をつくったわけですね。

1対1で勝っていけば、最終的にその小が大を飲み込むのだという戦略です。

だから1対1で勝負ができるところというのはどこなんだ。これは弱者しか考えられないことなのです。強者である今川義元はもっとすごい戦略で包囲して、どんどんどんどんじわじわじわじわ攻めていって勝つという戦略。それが強者の戦略。弱者というのはそうでなくて、そういうところを切り抜けるためには、1対1の戦略をできるような環境をつくらなければいけないのだということなのです。これは、実はうちのように一兵卒の中小企業から始まった企業にとっては、大変物すごく有効的なんだなというふうなことを感じます。

—実は先ほど中小企業家同友会の同友会大学というところで物すごく勉強になったということをお話しましたがけれども、そこで、初めに北大の佐々木先生という人から、実は北海道の経済というのは、皆さんよく知っているような官主導、いわゆる官庁の仕事をやっている企業というのは、不景気なときにいいんだということを教わりました。

日本経済が不景気になると公共投資をします。公共投資というのは、基本的に官庁に仕事やお金が回るわけですから、官庁にかかっているところは仕事が出てくるわけですね。景気がよければ、民間はそのまま景気がいいですから、景気が悪くなったときに、北海道の企業というのは、官に依存している仕事をしていると、経営的に安定するのだよという話です。これは今考えると本当、当たり前のことなのですが、私にとっては物すごく新鮮なのですね。

—では官の仕事は何だというふう考えたときに、ああ自治体の仕事があるなということで、自治体の仕事をやってみよう。受託仕

事として自治体の仕事をやる。そうしたら先輩の2社が、かなりもう自治体の大手のところやっていたのですね。私は、完全に無一文から始めたわけですから、そういう意味で、今ここで言う弱者の戦略をとらなければいけないと感じたわけです。そしてその弱者の戦略を展開したのです。

— 実はどんなことをやったかという、桶狭間の戦いではないですけれども、局地戦をやれとランチェスターの戦略は書いてあるように、余り人が行かないところをターゲットとしました。そうしたら見事にこれが当たりました。

実は、皆さん道内の地図を見るとわかると思いますが、函館を過ぎると知内、木古内、福島、松前というのがあります。それから、上ノ国、江差、厚沢部、乙部、熊石、大成、こういうところを攻めたわけですね。これが本当に見事に当たった。これら10市町村をターゲットとした局地戦をやったんです。だんだんそれが広がって行って、最終的には、50の市町村の仕事を取りました。まさしく人が余り来ない手薄になっているところを中心に攻めていこうという戦略が、弱者の戦略として、本当にフィットした。これはまさしくランチェスターの戦略が十分に適合したということが言えるのではないかと思っています。

### 3 一点集中主義

— それともう一つは、一点集中主義というのがあるのですね。零細は余り幅広くやってはだめだ。一つのことをやりなさい。一つだけまず柱をつくりなさいということです。

私は先ほど申しあげましたように、北星情報をやめさせられました。実はやめさせる理由として、私が最後に持ったコンピューターの販売セクションを小さくするのでやめさるということでした。ところが、実はそのセク

ションが一番伸びていた。それで、コンピューター販売は伸びるということで、たいへんな思いをして富士通のディーラーになりました。26名で富士通のディーラーにいただきました。

私は、そこで考えたのですね。北星情報というのは300名の会社。私は26名の会社。自治体の仕事だとかいろいろなことやって総力戦になると私は勝てないと思いました。それで、私は一点に集中するというので、自治体の仕事を50くらいやったわけです。同じ50でも、売り上げが一番大きなところは、大体当時で5億円くらい。2番目が、実は3億円くらい。うちは、8,000万円にしかならない。

— やっぱり三番せんじというのはだめだということで、自治体の次は何だろうと考えたときに、病院があることに気づいたわけです。もちろん北星情報時代でも病院は手がけていました。北星情報をやめるときに、約40ぐらいの病院と契約した。市立病院なんていう大きなところも含めて、大手の300床以上が8カ所くらい。小さいところも含めてトータル40くらい。私はそのときに独立しました。よし、病院はまだまだ伸びるぞということで、引き続きITSでもやろうということになりました。まずは北星情報の40を追い越せということで始めました。

— なぜそうしたかという、富士通は富士通の支社長が私をディーラーにしてくれた。この支社長がいる間は、ディーラーにしたんだから、ある程度力を入れてくれる。でも、次の支社長になったときには、北星と私を考えたときに、絶対北星情報をとるのですよ。うちが生き残るためには、やっぱり富士通のディーラーとして、ITSという会社が不可欠であるということを示さなければならなくなる。そのためには、やっぱり一点集中で、どこか強いものをつくろう、それが先ほど言った一点集中で病院のシステムを引き続き

やろうということです。

—これも本当に結果論ですけれども、今道内150の病院を持っています。北星情報は50くらいでしょう。だから富士通にとってうちは、偉そうなことを言うわけではないけれども、病院に関してはITSというふうになった。これもまさしくランチェスター戦略ですね。やっぱり弱者の戦略は一点集中主義、いわゆる一点に勢力を集めれば、向こうは手薄なのです。そこでやっぱり勝てるというふうな、このランチェスター戦略の一点集中、局地戦というのが、本当に成功しました。基本的に、やっぱりこういうことが経営の柱になっていく。経営はいつも力学だと思うのですが、そういうものをやっぱり踏まえてやっていく必要があると考えます。

—そういう中で獲得されたシェアを基盤として、テリトリー戦略が有効になります。よく言うことですけれども、テリトリー戦略というのは、例えばここでトップになれば、黙っていても、ユーザーが増えていくというものです。例えば、自治体が30あったとすると、30の自治体のうちのまず8%である3自治体くらいをとると、企業の存在というものを認めてもらえるようになります。それで、これが26%以上くらいになると、もっと強くなっていく。26%ですから、大体9市町村さんくらいになると急激にユーザーは増えていくのだというのがテリトリー戦略。

このテリトリー戦略のやり方もいろいろあるのですけれども、基本的に自分がやっていくところを一つの面として考えて、まずシェアを26%に持っていけるような努力をしていくことが必要だということです。そんなことで、ランチェスターの言っている戦略というのは、私にとっては物すごくプラスになったなと思っています。

—今、時代がだんだん変わってきていますから、先ほど言ったように、マーケティングの中で、ランチェスターというのが果たして

十分に効果があるのかどうかと言われていすけれども、基本的にはやっぱり他者とどう競争していくべきかということ意識してやっていかなければいけないのだということ言えるのではないかと考えております。

#### 4 相対戦略と絶対戦略

—ところで、ランチェスター戦略は、相対戦略に属するのだということをお本で読みました。相対戦略というのは、基本的に競争相手がどんな状況にあるのかということ踏まえて、競争相手に対して、自分はどのところが強いのか、弱いのかということ进行分析をして、弱かったら弱者の戦略としてやっていくということ、強ければ強者の戦略としてやっていくということです。

たしかにこの相対戦略というのは、当然必要なことなのですが、実は時代がだんだん変わっていく中で、それだけではやはり不十分だということがわかってきました。それが実は、これから説明します絶対戦略であります。—絶対戦略というのは何なのかというと、基本的にはやはり今よくあちこちで言われますけれども、ニッチなところで自分のところが一番強い、オンリーワンだという場面というのですか、そういう製品や市場をつくる。この部分はほかの企業が入ってこられないので、うちは絶対強いのだという製品や市場を創出していくというのが絶対戦略であります。—では、それをどうやってつくるのかということなのですが、高い理念を持って、高い商品価値をつくっていくというふうな、ある意味での絶対価値というようなものをつくっていく。

実は21世紀というのは、御承知のように経済が、成熟経済になってきて、人の考えというのが多様化して、もういろいろな意味での仕事とか、商品なんか、あふれているわけですね。ですから、そういう状況の中で、

基本的に需要が飽和しているわけですから、少ないときにはお互いに競争してどっちが強いかというふうなことが言えるのですが、やっぱり飽和状態になってきている中で、ある意味では21世紀の戦略というのは、絶対価値を中心にして、リッチな中でもうちしかできないというふうな場面をどうやってつくっていくかということが実は大変必要なんだと思います。

— そういう意味では、イトーヨーカドーの鈴木会長が、ことしのお正月に日経新聞に書いてましたけれども、21世紀の今は、需要が飽和だということをよく言うけれども、需要をつくり出す時代なんだということ。需要をつくり出すということはどういうことか、イトーヨーカドーの鈴木会長の話をもち出したので話をしますと、今、外食産業ではなく、昼食産業というのがあるわけですね。これはイトーヨーカドーがつくり出した産業であります。食事なんか行きますと、昔はおにぎりなんかなかったわけですね。ところが、あるときおにぎりをつくって、おにぎりが売れるようになって、おにぎりによって、または弁当によって、イトーヨーカドーがかなり売り上げを伸ばしている。

もっと前の話をすると、セブンイレブンで雑誌を売るなんていう、ああいうお店で雑誌を売るなんていうことは、実は考えられなかったわけですね。ところが、やっぱり鈴木さんは、そこに雑誌のコーナーをつくって、雑誌の売り上げを上げるというふうなことを考えた。これも一つの需要の創造だと思います。今まで商売としてなかったものを、そこに商売の文化を育てたということがすごいことなんですね。こういうことが、実はできないければ、これからの21世紀の戦略というのはだめなんだ。需要の創造をしていくことが、21世紀の経営戦略なんだと解釈しています。

## 5 知識創造企業

— では需要の創造がそんなに簡単にできるのだろうかということですが、一橋大学の野中郁次郎先生が、知識を創造し続ける企業についての研究で世界的に有名です。野中先生によれば、これからは知の創造がなければだめなんだとおっしゃってます。言ってみれば、知の創造が発展して、需要の創造がなければいけないのだということを私は言っているのだと思います。

— ピーター・ドラッカーは、21世紀はポスト資本主義社会であり、知識こそ唯一の経営資源となるのだということを指摘してますけれども、まさしく知識を創造できるような企業になっていかなければだめなんだということが、21世紀の企業にとって大切なのだと思われま。

知識とは施策と実践を通じて自分のものになった真の情報であると言われております。すなわち、知識が知識を生む、また知識をどのようにして活用できるのだろうかということを考えることが大切なんだということを言っているわけです。そういうことができないと、人間も企業も知識を創造する社員になれないということを言っているのだと思います。これが、実は21世紀にとっては、本当に大切なんだなとつくづく私は感じております。

— 野中先生の知識創造論によれば、知識には、暗黙知と形式知があるとされます。暗黙知というのはどういうことかと言うと、ノウハウとかスキルとよくいわれるものがこれにあたります。形式にあらわせないもの、いわゆる言語にあらわせないけれども持っている知識、これが暗黙知。それを言語化する。言ってみれば、わかりやすく言うと、マニュアル化するということが形式知です。ちょっと違うかもしれませんが、大きくそういうふう考えていただければいい。暗黙知

というのはスキルとかノウハウ。皆さん、今勉強している中でも、ノウハウみたいのあるだろうと思うし、スキルというのもあるでしょう。世の中へ出て営業をやったり、システムをやったり、販売をやったり何かやっていくと、そこに自分が経験する中から生まれた自分独自の知識、暗黙知というのがあるわけですね。

—先ほど言った、私がランチェスターの戦略をこうやって活用したらいいなんていうのは、ほかの人にはない私の暗黙知なんだろうと思うのですね。そういう暗黙知と暗黙知をお互いに出し合うということが、まずは必要なだろうということです。それは基本的に共同化、ソシャライゼーションというふうに言っているのですが、企業でもどこでも集団が何かいいものをつくる、ものをつくることといったときには、そういう暗黙知と暗黙知を持ち合わせることがまず必要です。その暗黙知と暗黙知を持ち合うと、お互いに、ああ何だおまえそんないいことを考えている。例えばシステムをつくるにしても、システムをつくるときには、ここここが要点だよということ先輩から教わる。

—そういうことで感動して、ああそうか、こういうことをするとき、こういう技法があったのか。そういうものをお互いに寄せ合って、暗黙知をどんどん膨らませていって、それを形式知にするということが必要だ。形式知にしていくというのは、表出化、エクスターナリゼーションということだということですが、それを形式化、マニュアル化したものを、形式知と形式知を連携して、よりしっかりした体系にしようということがコンビネーションだ。連結化というふうなことだと解釈しております。

そしてきたものを、もう一度今度は高いレベルの暗黙知にしていくのだというふうなことで、その暗黙知を形式知にして、スパイラルにそれを繰り返してやっていくことによ

て、知識というのが増殖をするし、活用化されるのだということを実は野中さんは言っているのですね。

## 6 知的ビジョン

—知識創造を促進する要因というのは、幾つかあると思いますが、一つはやっぱり大きな知的ビジョンを持たなければだめだということです。自分たちが何かをつくるといったときに、高い目標を持つ必要があります。例えば皆さんわかりやすく考えると、プロジェクトXというテレビを見ている人がいるかと思うのですが、あのプロジェクトXというテレビを見ると、メンバーは何かをやるようとしているのですね。例えば、瀬戸内海に橋をつくらう。大変危険だけれども、自分たちがこの橋をつくることによって、瀬戸内海と四国と本州の中で物すごくいろいろ便利なことが出てきて、そういうことによって経済も活性化されるし、生活も上がるのだ。

だから危険かもしれないけれども、ここにやっぱり正規の橋をつくらう、立派な橋をつくらうという高いビジョンがあると、それみんなが、そのために知恵を出し合うというふうなことがやっぱり生まれてくるのだということです。まさしくプロジェクトXのいろいろな事例を見てもそう。高い目標がある。それを野中さんが知的ビジョンと言っているのですが、まずやっぱりしっかりしたいビジョンを、大きな知的ビジョンを持つということが必要なんです。

—また、場の形成も必要です。ビジョンに向かって、ものをつくっていく。風に強い橋をつくるために何をしなければいけないかというプロジェクトがあったとすれば、お互いに利用しあうことができるような場が必要です。さらには、風に強い橋というのをつくるために、どういうことを議論しなければいけないか、いろいろなファクター持ってきて、



それを一つ一つ解明していくといった、問題解決のためのルーチンも必要です。こういうことは、知的ビジョンを実現するといった意味で実は必要不可欠なものです。

知的ビジョンは当然必要だし、お互いに共有して戦う場をつくらなければいけないし、それを常々目標に向かってお互いに議論していくルーチンをつくらなければいけない。そういうことができることによって、知識の創造ができるし、知の創造が、知の活用ができるということを野中さんが言っているのですね。

## 7 道内企業の知識創造

— 私どもの会社は中小企業家同友会のメンバーであります。道内には500社の中小企業がメンバーとなっております。これらの企業の中で、知識創造により実際に成果が出ていると思われるところが結構あります。

— 同友会のメンバーの一つに、「和光」という繊維会社があるのですね。毎年4日間ほどパークホテルの地下で、和服の展示会をやっています。これがたいへん素晴らしい。その展示会をすばらしい展示会にしようということを絶えず議論し合う。いろいろな仕掛けをする。私は、毎年ここ5年くらい見ているのですが、毎年おもしろい。

ことはイラク戦争ということもあるので、世界、民族、平和ということテーマにしておりました。私もどうい展示会がされるのか、大変期待して行っておりますが、毎年変わって、毎年新しいものを出してくるものから、やっぱり年々来場者はふえてくる。

今不況だということが言われている。和服なんかは売上げが伸びないのではないかというふうに私なんかは普通考えるのですが、来場者が毎年2けた以上、売上げも2けた以上成長しているということだそうです。やっぱりこれは社員が、お互いに立派な展示

会をやるということで、一つの知的ビジョンをちゃんとしっかり持って、顧客に訴える何かをつくっていき、テーマを出してやっていくというところに、知識が創造されるということです。みんなが集中していいものをつくる。お客さんはそれを見て感動して、着物を買うんですね。

— 和光さんでは、たとえば、和服を買っていただいた人に、着付けをして舞台に出てもらっていわゆるファッションショーのようなことをするのですね。それをビデオでちゃんと撮っておいて着物を買った人にプレゼントするというをやっております。それを始めたら、次の年からそれを期待していろいろな人が記念にということでもどンドンやってくる。そういう仕掛けをみんなが考える。

また、おとしですか、和光さんでは、佐渡の商品をいろいろ展示して野立てをやりました。ところが、そこで見る商品というのは、茶せんにしても、掛け軸にしても、書にしても、お茶碗にしても、ええこんなものが、パークホテルにこんなところに持ってきていいのだろうかという、非常に高価なものをちゃんと出している。ええこんなところへ来てこんなものが見れるのかというふうに、単純に私は感動を覚えました。けれども、そういうやっぱり環境をつくってやるということが、知の創造なんでしょうね。そういうところに、和服なんていうのは、今景気が悪いところで売れないという中でも、やっぱり売上げが伸びる要因があるんだと思います。

— 聞くところによりますと、去年1,000万円の和服が二さお売れた。1,000万円の和服じゃなくて、100万円の和服の間違いではないのと言ったのですが、1,000万円。今どき、北海道で1,000万円の和服を買う人いるのかなと思うのですが、やっぱりいるのですね。今やっぱりそういう時代なのです。多様化して、いわゆる需要は飽和しているかもしれないけれども、新しいところにそういう需要を

つくると売れるのだということが今の時代なんだと私は思っております。

## 8 中小企業の強み

— 知的創造というのは、大企業だけができるものではないんですね。中小企業だってできる。20, 30人くらいの中小企業だと、社長がコーディネーターになってやると、実は知の循環が起こりやすいんです。21世紀の需要が多様化していく中で、知識創造を起こしやすいのは、逆に中小企業ではないかなと思っております。

— もう一つ例を言いますと、富良野に布部運輸という会社があります。この会社の社長さんというのは、東京の大企業でサラリーマンをやっていたのですが、親父さんがもう年をとったから、おまえ家を継いでくれということで、5, 6年前に布部運輸に戻ってきたんですね。大変小さいところです。最初来たときに、言ってみれば運輸会社ですから、みんなクモ助ですね。それでみんな仕事に誇りなんて全然持ってない。

— これはだめだということで、大企業であった心を踏まえて、社員に何か仕事に対する誇りを持たせようということで、地域に貢献できる運輸会社になろうではないか。どんなことでもいい、地域に貢献できるということを一つのテーマにしようということで、社員にいろいろ働きかけた。

子供の運動会があったら、そこへ行って先頭になって先生に協力して運動会を活性化させようではないか。今までの前の社長はそんなことやったことはないみたいですけれども、新しい社長は、農協へ行って農協の幹部の人に、自分が東京で経営を勉強してきた、そういうことをいろいろ話をして、農協の経営ってもっとこういうことをやったらいいのではないですかというアイデアをぼんぼん出す。それが農協で取り入れられて、農協で布部運

輸の社長のアイデアはいいよというふうなことになる。ものを持っていくところでそんな話が出てくると、おたくの社長変わっているんだってね。役場へ行ってこんなことを言うし、農協へ行ってはこういうアイデアを出し、それがいわゆる布部といいますか、あの富良野の地区でみんな感心しているということが伝わる。

— そうすると、今まで車の運転しかやってなかった運転手さんも、先ほど言った運動会とかPTAで活躍したり、自分の町内で、役員をかって出るとか、そういうふうな社員がどんどんどんどん出てきて、社員でお互いにコミュニケーションして、次に何をやっていくかというふうな議論をするようになってきた。そうすると地域の人たちも、ものを運んでもらうのだったら、佐川急便だとカクロネコヤマトでなくて、布部運輸に頼まなければだめだということになって、どんどんどんどん地域の布部運輸の活用というのがふえてきたということで、今、道東地区でトップの企業になっている。毎年20%以上の成長です。こういうことがやっぱりできるのですね。

ですから、みんなが仕事を通じて地域に貢献するということによって、仕事がおもしろくなるんだということを一一人ひとりが実感したことで、経営の中身が変わっていったのだろうと感じております。これこそが、知の創造であり、需要の創造なんだろうと思っております。

## 9 ランチェスターから知識創造戦略へ

— これは、富士通の専務であった池田さんの話です。日本のコンピューター産業の黎明期では、IBMに立ち向かうために、日本のコンピューター会社はみんな、アメリカのコンピューター会社のコンピューターを持ってきて焼き直しをしてました。そんなことをやる前に、純国産のコンピューターをつくりま

しょうというのが、富士通の池田専務がねらっていたことでした。

池田専務は、川崎の富士通工場の前の食堂の2階で、チームの連中を集めて毎晩コンピューターを、国産のコンピューターをつくるためにどういうことをやらなければいけないかということを議論して議論して、最終的に、本当に国産で初めてのコンピューターを富士通がつくったのですね。

IBMに追いつけ、IBMを追い越すのだというみんなの意識が知的ビジョンですし、その場というのが、それこそ食堂の2階だったのかもしれませんが、その池田さんという人がやっぱり知識創造のルーチンをフル回転させる役割をした。マネージャーとしてそういうことをしたことによって、知の創造が結果として生まれてきたんだと思います。プロジェクトXでは、富士通のコンピューター開発についていろいろなことを取り上げてますが、知識創造の典型例だと思っております。

— こうみてくると、先ほど言った、ランチエスターの戦略というのが相対的戦略だとすれば、やはり知の創造というのは、私は絶対戦略であろうと思うし、21世紀には、やはり需要が飽和している時代ですから、需要を創造するとすると、知の創造、活用によって需要を創造していくということが今叫ばれていると感じております。

— そんなことで、基本的には21世紀は、知の創造を経て需要の創造というのをやっていくという戦略が、これから大変重要になっていくのではないかということをお話をさせていただいたところです。

## 10 21世紀型の企業に向けて

— 中小企業家同友会では、今経営指針づくりというのをやっております。経営理念とか、経営計画だとかというものをつくるというの

が企業にとって必要ですし、計画的に経営をやっていくためには、経営指針づくりを進めていかなければいけないのです。そうすることによって、中小企業を21世紀型の企業にしていかなければいけないのだということをやっているのですね。

そもそも経営理念というのは、形をつくっても、形をつくったから会社が伸びるというわけではない。形は作りましたよ。けれども会社は伸びない。形をつくって伸びる会社と、伸びない会社が今二極化してきています。

— 同じ経営理念をつくっても何が違うのかというと、基本的には、先ほど言った知の創造のルーチンができている会社は伸びている。それはどういうことかということ、経営理念というのを会社の社長がつくるのでなくて、社員とともにつくって、それを共有していくというルーチンを踏まえて経営指針づくりをした企業というのは大変伸びている。そういうことが、今同友会の一つの大きな活動になっているのですね。

— 基本的には、中小企業こそ人間を尊重し、それで全員参加型の企業づくりをして、高い理念を持って仕事を通じて人間が互いに育てていくのだというふうなルーチンをつくっていったら、企業はまだ伸びてくる。また、21世紀型の企業づくりができるのではないかなというふうな感じがしております。

— そういう報告をさせていただいている私の会社が、21世紀型の企業になっているかどうかですが、先ほどお話ししました、クリエイティブルーチンを推進していくトップというか、マネージャーがしっかりしてないとそれができないと思っております。マネージャーの資質にもよるのかもしれませんが、基本的にはこういうことをやることによって21世紀型の企業になるし、21世紀型の戦略ができるのではないかというふうなことをつくづく感じております。

— そんなことで、前段でランチェスター戦略というのはこういうものであり相対的な戦略であり、これは今の時代でもやっぱり生きていると思いますけれども、プラス 21 世紀は絶対的な戦略をやっぱり併用して持っていないといけないのではないかということをつくづく感じているということをお伝えして、きょうの報告にかえさせていただきます。

— 大変早口で聞きにくいところがあったと思いますけれども、足りないところはお手元の資料を加味していただいて 2 回目の講演にさせていただければと思います。

以上をもって、私の報告を終わらせていただきます。長い間どうもありがとうございました。(拍手)