

この人に  
聞く

2010 JULY

# ターンアラウンドと イノベーション

～企業・アドバイザーに求められる思考～



過剰債務や資産の整理だけでは事業再生の道筋がつかないケースが増えてきた。この背景には事業環境の変化や経済危機の影響等により「コア事業」で収益が上がらなくなっていることがある。この状況で事業再生を考える場合、企業の事業部門それ自体をテコ入れしなければならず、そのためには「イノベーション」は一つのキーワードとなるのではないか。この点を東京大学特任教授の妹尾堅一郎氏に伺ったところ、企業アドバイザー側のイノベーションも必要ではないかという議論に発展した。

東京大学 特任教授  
産学連携推進機構 理事長

妹尾 堅一郎 氏

## 日本には何も 残っていない

—— 今は時代の転換期、言うなればターンアラウンド局面にあると言えるか。

**妹尾** そのことを考えるうえで二つの点を指摘したい。

一つは、日本が拠って立ってきた前提が全部崩れつつあるというのが今の状況だということだ。経産省も

その事実をようやく認め、私が参加している産業構造審議会でも「日本の事業、産業は相当厳しい」という前提で議論が進められている。具体的には、日本の成長率を何とか支えてきたのが自動車を中心にした「グローバル製造4業種」だったのだが、それらが08年秋の経済危機で崩壊してしまった、ということだ。そして、より問題視すべきなのは、その危機的状況を理解していないという危機感の欠如だ。中小企業にも金融

機関にもほとんど問題の核心を捉えた危機感がないように感じられる。

このことは、例えば秋葉原を歩けば分かりそうなものだ。そこには純粹な日本製のものはほとんどない。あるのは日本のブランド名だけが付いているものと、サムスン、エイサー等々の製品だ。視点は異なるが、スーパーマーケットに行くと、新興国からやってくる物資を全く買わずに我々日本人が生活できるかという、できないはず。アニメのコンテ

ンツが日本には残っているなどと言われるが、これだって実際に絵を描いているのは台湾、韓国の若者なのだ。こうした現実は何を示しているのか。世界経済と一緒に動かない限りは日本は立ち行かなくなる、そのことを直視しなければならない。

要するに、日本には何もなくなってしまったということ。その危機感を持たなければならない。その結果として、新興国の経済成長に日本がいかに乗っていくかということを考えなければならないし、新興国のものがなければ日本の生活すら成り立たない状況になってきているということも、あわせて実感しなければならないだろう。

よく言われているとおり、新興国経済を取り込むべきだという話だが、この話をすると、例えば「新興国で作られる自動車はおもちゃだ」と言う人がある。でも成長期の市場ではどこでもその市場に適した「適正技術」の製品が受け入れられるものだ。だったら、その市場を取り込まずにどうするのか。先進国のプレミアム市場を取れば良いなどと言っても、そんなマーケットはほんのわずか。それで日本全部が食べていける時代はもはや過ぎ去ったのだ。

そして、海外への進出を考えるにしても、「まず国内事業を固めてから海外へ」という発想では通用しない。国内も海外も一緒に見ながら作戦を立てるといふ時代になっている。世界的な成功を目指すなら、最初からグローバルに考えなければならない時代になったのだ。

このように、海外市場と日本の経

営環境との関係が全く変わってきている、そのことを直視しないのは非常に問題だと思う。

—— もう一つの指摘は。

**妹尾** 本当に情報社会になってきたということだ。製品は全部ネットワークと結合するようになり、これまで製品単体で勝負し、勝つことができた日本の産業は大きな転換点を迎えている。製品単体ではどれも強いけれども、ネットワークと結びつくとも全部負けていることに気づいているだろうか。携帯音楽端末でソニーやパナソニックが全部アップルにやられたというのが端的な例だ。

その他にも、日本製のコピーマシンの性能は高いのは間違いはないが、東アジアで全滅状態。さらにネットワークにつないだ複合機が普及すれば先進国でも負けるだろう。コンテンツ産業にしたって配信とネットワークは不可分だし、同様なことは重工業だろうが何だろうと言える。

要するに、今やネットワークというサービス・レイヤーと結合することで付加価値を生むというスタイルに、各産業は変わっている。すなわち価値形成の仕方が20年前と様変わりしているのだ。この点についてもきちんと認識しなければならないのだが、一つ目の点と同様、それができていない経営者があまりに多い。

## 「技術力」だけでは勝てない

—— 今指摘のあった点を認識しない限り、経営は変わりようがないということか。

**妹尾** そう。いくら「とにかく頑張ろう」「経営者は明るく振る舞わなければいけない」「リーダーシップだ」と言っても、何の役にも立たない。

一方で、「日本にある優れた技術力で勝とう」というメッセージももう陳腐化している。首肯してしまう人も多いと思うが、技術だけではだめなのだ。これは例えば、サッカーの試合に勝つために「足の速い選手を、とにかくもっと足の速い選手にしよう」と言っているのと同じことだ。いくら足の速い選手が揃っていても、それを活かした作戦がたてられなければ勝ち目は無い。言い換えれば、優れた作戦が勝負のカギとなっている状況で、「30本ダッシュして足を鍛えよう」という取組みをしても試合に勝つ可能性は高まらないということだ。

私は70～80年代にメーカー勤務をしていたから、日本の技術や品質は海外に比べて勝っていると思っている。しかし今はビジネスルールが変わっていて、世界はそのことに適応している。例えば技術だけでは勝てない、技術自体を使う知恵というものが開発されなければならない。それが備わって勝つことができる、そういう時代に変化している。

にもかかわらず、日本は相変わらず「技術で勝つ」と言っている。あるいは、サービスの「仕組み」で世界の企業は勝ってきているのに、サービスの「おもてなし」だけに注目してしまっている面がある。もちろん製造業にとって技術は重要だし、サービスのおもてなしも大切な要素

だ。それは否定しない。が、今成功している企業はそれらの要素だけで勝っているわけではないのだ。技術を使う知恵で勝つ、おもてなしの心を価値化する知恵で勝つ、そういう時代だ。それらを踏まえた取組みをしなければどうしようもない。

さらに言えば、中小企業診断士や、ビジネスコンサルタントの方々がそういうことを全く分かっていないのではないか。そのような人物が指導・助言しては、勝てる事業分野があっても勝ちようがない。もちろん金融機関の担当者にもこの点を十分認識してもらいたい。繰り返すが、勝てる経営のやり方が大きく変わっている、ということだ。

## 知恵の勝負の時代

—— 価値の形成のあり方が変わったことを認識し、かつその中で生き残るためにはどのようなことを考えなければならないのか。

**妹尾** とにかく知恵を使う、ということに尽きる。「ビジネスモデルなどという難しいことは分からない」「中小企業はそのようなことを考えていられない」と言ったら、その時点で負けということだ。知恵の勝負の時代だからだ。裏返せば、知恵を使えば中小企業でも世界に羽ばたける。大企業でも知恵を使わないところは潰れる。そのことを認識している企業と、そうでない企業とでは、今後大きな差が出てくるだろう。

具体的に何を考えるべきかという、自社のビジネスモデルは何なの

か、つまり「お客さんに提供している価値とは何か」ということだ。例えば「使い勝手を良くした」「コストを下げた」「差を上げた」というような、自社から顧客への価値提供についても一度洗い直すことが第一歩だ。そうすれば、「お客さんが次に〇〇することについて、我々は××という価値を提供できる」、そういう思考につながるだろう。

そしてその結果、どのくらいの価値をもらえるのか、どれだけ儲けられるのか、という話になるだろう。

価値の提供と価値の享受。これは商売の基本だ。それについてきちんとビジネスライクに考えなければならぬ。

また、特に製造業に関しては、知財マネジメントへの意識を高めることが必須だ。知財マネジメントとは、特許出願という話ではもちろんない。出願云々を言っていたのは30年前の話。特許を取得するということは情報を外部に公開することであり、そういう意識を持ったマネジメントが必要ということだ。

経産省が中小企業優秀賞を授与するような企業で、かつ特許事務所と契約を結んでいるにもかかわらず、自分達の主力製品の特許、商標、意匠権等のマネジメントをしておらず、中国から類似品が入ってきて大騒ぎしているようなケースを実際いくつも目にしている。こうした企業は今後生き残れないだろう。

—— 最後の話は、技術力だけに着目している時代ではないということ

**妹尾** そうだ。技術はすごく良いと

いうだけで勝てる時代ではないということだ。付け加えると、多くの経営者は「中国にはそれほど技術力はない」と言っていたが、その3年後にひっくり返された、というようなケースも増えている。礎となる技術力にしても、自分たちの能力を奢らず、新興国を侮らない姿勢がもちろん必要だ。

## 自分で「学び」「考える」

—— 日本国内の経済は成熟～衰退段階にあり、そこからのターンアラウンドのためにイノベーションが必要ということが言えると思うが、具体的に、どうイノベーションを起こすのか。

**妹尾** イノベーションとは「従来モデルを新しいモデルに取り替える」ということだから、今のモデルをいくら磨いても新しいモデルにはならない、すなわちイノベーションは起きないということを認識しなければならない。

黒電話の技術をいくら磨いても携帯電話にはならないし、真空管の技術を徹底的に磨いても半導体にはならない。今のモデルに拘泥し、「替える」ことができなければ、やがて他所から襲来する新しいモデルに駆逐される。これが世の中の鉄則だと気づいていれば、モデルを替える、イノベーションを起こすという意識を持てるのではないか。

—— 「意識はあってもできない」という現実もありそうだが…

**妹尾** 「ビジネスモデルを考える」

「知財マネジメントを考える」「商品設計を徹底的に考え抜く」それができないのなら潰れるのは仕方ない。それだけの話だ。でもそうした企業は政治家に泣きついて助成金をもらって一時的に復活したりする。そんなサイクルが認められたらイノベーションなど起きようもない。

こうした話を講演すると、感想に「どうすれば良いのかを聞いたかった」と書く経営者がいる。この甘さでもう負けていると思う。教わろうとする甘さ。こちらの話をヒントに、自分のビジネスのことは自分で考えなければならない。それができないのなら本当にどうしようもない。

ともあれ、外の変化を常にチェックすることだ。「できない」「考えられない」理由は勉強不足にあるだろう。実際、経済紙や専門誌をしっかりと読んでいるかと聞いても、「読んでいない」と言い、何を経営の参考にしていくかという、誰かが唱えた精神論の受け売りだ。それではビジネスに勝てない。重要なのは「気付き、学び、考える」こと、そして「実行すること」なのだ。

情報をしっかり入手し、まず気付く。他業界の動きからだって何か気付くヒントはある。いったん気付いたらそこから学ぶ。「どうしてこうなっているのか」「どういう意味があるのか」。そして、考える。「自社の事業に照らし合わせればこうなるはずだ」「こういうことをやらなければいけないのでは」と考える。

「気付き」の部分には外部からヒントをもらうのは良いとしても、それ以降の「学ぶ」「考える」部分を教

わろうとするのは経営者として失格ではないか。

もともと経営者はその世界で一時代を築いた人物であり、相当苦勞してきたはずだ。本質的に経営へのセンサーを持っているのだから、「学び、考える」ことを放棄せずに取り組んでもらいたい。

付け加えると、イノベーションの時代は皆と同じことをするのではなく、他人と違うことが求められる。他と違うことを考えなければならないとなると、他人と同じことを教わっても仕方ない。他人と違うことを言ってみせ、それが可能になるようなことを考え抜き、それを実行したときにイノベーションが生まれ、企業は生き抜いていけるのだ。

また、「インベンション（発明・技術開発）」にとどまっていたのではイノベーションにならない点も留意したい。「何か違うこと」を考えついても、それをどのように経済的価値に替えていくかというコンバージョン（転換）、また、どのように社会に普及させるかというディフュージョン（加速的普及）の議論ができなければ何にもならない。

## アドバイザーも勉強が必要

—— 最後の最後まで自分で考え抜くのが経営者のあるべき姿なのかもしれないが、一方で、企業を支える専門家もいる。彼等の役割は。

**妹尾** 私は産業支援人材と呼んでいるのだが、「本物」が少なすぎると思う。「技術」「サービス」をうまく

提供する「仕組み」を経営者は考え抜かなければならないといっても、考えることをサポートしてくれる人が身近にいるに越したことはない。しかし中小企業診断士やビジネスコンサルタント、あるいは金融機関の方々があまりにも古くさいことを言っている。未だに技術力を高め、それを製品に実装させ、根性のある営業担当者が売れば良い、そう思っている人が山ほどいる。彼等も「考えられない」経営者と同様、世の中のビジネスモデルを全然見ていないようだ。特に、栄光の80年代の日本のモデルを今でも引き合いに出していることもあるようで、これほど危険なことではない。

中小企業の社長は孤独で誰にも相談できないから、話し相手になってくれる人、愚痴を聞いてくれる人、時々良いことを何か言ってくれる人が必要だというのは確かだ。でもそれだけでは十分な貢献をしているとはいえない。相談を受ける側もしっかりと勉強しなければならない。

—— 具体的には、どのようなサポートを行うことが求められるのか。

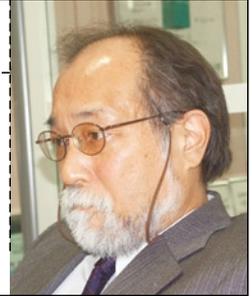
**妹尾** 健康診断の世界で例えるなら、専門家が健康診断の結果を見て「あなたの血糖値は〇〇だから、下げたほうがよい」と伝えるだけの世界は過ぎ去っている。今や生活改善のアドバイスという段階すら通り越し、「あなたは一体どのような毎日を過ごすのか」「生き甲斐は何か」という、もはや「診断」を超えた世界まで踏み込んでいる。

企業に対する支援にしても同じことだ。今求められているのは、「御

## PROFILE

## 妹尾 堅一郎(せのお けんいちろう)氏

東京大学特任教授(知的資産経営・東大イノベーションマネジメントスクール校長役)。NPO法人産学連携推進機構理事長。慶應義塾大学経済学部卒業後、富士写真フィルム(株)を経て、英国国立ランカスター大学経営大学院博士課程終了。慶應義塾大学政策・メディア研究科教授等を経て現職。CIEC学会会長。一橋大学MBA、九州大学、放送大学、青山学院大学の客員教授を兼務。内閣知的財産戦略本部専門調査会会長、経産省産業構造審議会産業競争力部会委員等を兼任。平成20年度知財功労者・経済産業大臣表彰。東京秋葉原の再開発プロデューサーとしても著名。



社の財務数値のここに問題があり、改善が必要だ」だけではもちろんなく、「経営改善のために〇〇をすべきだ」だけでもない。「経営を革新し続けるためにどのような視点を持つべきか」まで助言できるアドバイザーが求められているのだ。「ターンアラウンドマネージャー」側も、自身がどのようなサービスを展開していくことが自身の価値なのかを真剣に考えなければならないはずだ。

仮にも経営者にアドバイスをする立場であれば、経営者よりもっと先に行かなければいけないし、もっと俯瞰的に見ることができなければならない。まさに事業をリードできるように本当にビジネスモデルや知財マネジメントなどの議論、支援・指導ができなければならないだろう。

すなわちアドバイザーにも、自分の事業に関する経営センスが問われているということだ。クライアントに何の価値を提供しているのか、アドバイザー側もきちんと認識しなければならない。誰でもできるような診断をすることが価値提供であれば、クライアントからの満足は到底得られない。企業経営が、大きく変わった環境に対応する価値を提供していかなければならないのと同様、アドバイザーに求められるサービス価値も変わっているのだ。

したがって、金融機関と融資先の中小企業との関係も変わらなくてはならない。これはある意味でイノベーションではないか。

ターンアラウンド・マネジメント・イノベーションだ。両者の新しい関係モデルが、イノベーションに発展し得る。A銀行は単に「御社の財務はこうです」と言うだけ。B銀行は踏み込んでビジネスモデルまでいろいろ問いかける。場合によってはアドバイスや、様々な専門家を紹介してくれる。後者のような価値を提供してくれる金融機関が選好され、さらにその価値を享受した企業が高付加価値事業を実現する。このようなサイクルが生まれるのが理想的ではないか。

### アドバイザー側もイノベーションを

—— 金融機関もそうした取引をしたいようなのだが、コストに合わないのでできない、つまりそのあたりも含めた金利水準を提示してしまうと取引先に選好されない、という現状があるようだ。

**妹尾** それは、そこでの価値提供が本物ではないからではないか。イノベティブな事業を展開できていないということだ。仮にこのような企

業向けサービスを展開する外資が現れたら、日本の金融機関は苦境に陥るだろう。企業向け金融は相当参入障壁が高いことを見越して安穩としているようだが、危機感を持つべきだろう。

資金提供はもちろん、単純な企業診断というサービスはもはやコモディティ化している。金融機関が見ているB/SやP/Lの分析などは、中小企業の経営者が勉強して何らかのソフトを用いれば十分できるはずだ。その程度のサービスをいつまでも提供している金融機関は勝ち残れない。提供サービスがコモディティ化したら、プレミア化できる方向は何かを考えた者が勝つのだ。

そして、企業向け金融に関して言えば、その「勝つ」ビジネスモデルの展開が、最終的には中小企業の提供する付加価値向上につながり得るという点が貴重なことではないか。

今回、ターンアラウンド局面におけるイノベーションの必要性というテーマから話を進めてきたが、金融機関をはじめとする企業支援のアドバイザー側のイノベーションが、企業のイノベーションのきっかけともなり得ることに気づいたことと思う。その方向性でぜひ、企業への価値提供を行っていただきたい。

(聞き手／本誌編集長・中山 哲)