

探究し、発信し、次代へ一歩を響創する私論・放論

VIPS Journal

Vol.4

ビジネスプロデュース力養成ワークショップ 2017

“顧客(ユーザー)起点から事業構想を考え
実現に向け必要な資源(知恵・技術・資金等)を調達・活用し
強い意志で遂行する力を有する人材”をつくる

探究し、発信し、次代へ一歩を響創する私論・放論

VIPS Journal

PHOTON
VALLEY
CENTER

フォトンバレーセンター

巻頭言

光産業創成大学院大学・光医療健康分野・教授

光産業創成大学院大学・リエゾンセンター・センター長

(株)フォトニクス・イノベーションズ 代表取締役

江田英雄

E-mail : eda@gpi.ac.jp

文部科学省からの委託プロジェクト「浜松・東三河ライフフォトニクスイノベーション」は、2012年7月にスタートして2016年度(2017年3月)に終了した。5年間を通して光産業創成大学院大学は「光産業創成プロデューサー人材育成プログラム」を担当し、プログラム名をVIPS「Value Incubators Production Studies」として進めてきた。

2017年4月からフotonバレーセンターが設立され、その人材育成プロジェクトとして新しいVIPSが始動した。運営は主に浜松市からの助成によるものであって、まさに地域が中心となって人材育成を進める体制づくりに着手したかたちになる。このような着地点(出発点!!)を作っていたいただいた関係者の方々に、まずもって感謝を申し上げたい。

新しい事務局はフotonバレーセンター主導のものである。これまでの経緯もあり、光産業創成大学院から協力させていただいている。

新しい組織スタートに伴い当初はモタモタした感じもあったが、2017年9月のキックオフセミナーに続けて、2017年10月からほぼ2週間に一度のペースでセミナーを開催した。そして2018年2月の成果報告会をもって本年度のセミナーは終了した。

本年度からの特徴のひとつは受講料を設定させていただいたことである。そのため企業からの派遣者の割合が増えたことは喜ばしい。

VIPSではビジネスを検討するための基礎的スキルを学んできたが、重要なスキルの一つである「書く力」の実践のため、受講者にジャーナルへの投稿をお願いすることとした。投稿いただいた原稿はそれぞれ講師がチェックして、読みにくい部分などの修正をお願いした。受講者に加えて講師の方々へも投稿を呼び掛けたところ多くの原稿をいただくことができた。ジャーナル名は「VIPS ジャーナル」からの続き番号で発行することを提案させていただいた。

ここにVIPS ジャーナル第4号をお届けする。文部科学省プロジェクトから地域主体の人材育成プロジェクトになって、初の論文集である。本誌は学術的な論文誌を目指すものではなく、「書く力」の実践結果のお披露目の場である。参加者各位が、自ら学んだことを、自らの言葉で書いた力作ぞろいである。当然のことであるが書いて終わりというものではない。これらを議論のきっかけとしていただければ幸いでもあり、そうした実りある議論を通して地域がますます元気になっていくことを強く信じる次第である。

「技術を商品に落とし込むプロセスのケーススタディ」

浜松ホトニクス(株)

電子管(事) 第一製造部 第一開発 G

内山昌一

E-mail : shoichi@crl.hpk.co.jp

1. はじめに

VIPSへの参加は、今回で6回目になる。「開発した技術を商品に落とし込み、事業化するには何が必要か?」「どの様なプロセスが必要か?」が研究開発に従事してきた自分にとって、大きな課題であった。ここではナノ材料技術を一例に、これまでの受講を通じた課題への取組みを述べる。

2. 技術と商品

「他社にはないナノ材料合成技術」をもっている場合を、例にする。またこの技術が、医療、輸送機器、印刷、電子機器、など様々な分野で使われそうであるケースを考える。

これについて、以下の課題があった。

- A) 「技術を事業化するには、どの様にすれば良いのか?」
- B) 「技術はある」「商材もある」「顧客もつきそうだ」→「次のステージ: ビジネスとして大きく発展させるには?」

A)は技術優先の製品開発にありがちなことである。「世界一性能が優れた製品ができた」「しかし全く売れない」、のパターンである。どうすれば、「売れる製品」=「商品」にすることができるのか?

B)はA)の次のステップである。つまり、「顧客は自社の製品を使いたい」「自社の製品を使って顧客の製品を作りたい」「しかし自社の製品と顧客が作りたい製品の間には、大きな技術ギャップがある」「どうすれば、顧客の願望を満たすことができるか?」=「ビジネスにすることができるか?」である。

私は長年技術者として研究開発に携わってきた。そのため、技術をビジネスに繋げることに時間を費やすことは、ほとんどなかった。これらの課題を克服することに取り組んだ。

3. 技術の事業化プロセス

第3回から第5回までは、3つのチームにわかれ、一人のメンバーのテーマをチーム全員で役割分担しながら事業化構想を作り上げるワークを行った。また今年度は3つのチームで各個人のテーマをチーム内でアドバイスやフォローをしながら事業化構造を練り上げた。

- A) 「技術を事業化するには、どの様にすれば良いのか?」

この課題については、第3回と第4回のワークから下記のヒントを得た。

- ① 技術が顧客にもたらす利点を、誰にでもわかる形で示す
 - 1. 技術の利点が見えるプロトタイプモデルを作り、「目に見える形」にする
 - 2. 顧客の声を聞く
 - ・ 展示会を利用して多くの人の意見を吸い上げる
 - 3. 顧客の不満や要望を一覧にする
 - ・ 顧客は「何が不満」で「何を解決したい?」
- ② 商品のアイデア出しをする
 - 4. 一人でやらない
 - ・ 一覧表を元に、異なった分野の人達とワイガヤで自由にアイデアを出す

5. ターゲットの絞り込み
 - ・ 「自社は事業を通して何を達成したい？」 「顧客は何を解決すると満足するのか？」 「簡単にできることは？」 がターゲットを決める指針になる
 6. 競合の状況を調べる
 7. コンセプト、ポジショニングの決定
 - ・ 「現在の市場規模」「成長性」「現行品の機能」「価格」「用途」「顧客の不満」などについて、「2軸マトリックス」や「価値曲線」を使うと整理されてわかり易い
 - ・ 差別化できる技術を、商品の「キモ」に使う
- ③ プロトタイプモデルを作る
- ・ 最初から完成品を求めない
 - ・ まずは、「形」にして「具体化」することが大事
 - ・ 使ってもらい、良い点・悪い点を吸い上げる
 - ・ 少しずつ改良する

④ 同時に、事業化構造をまとめる

このプロセスで重要なのは、「顧客は何(What)に不満」で「何(What)を解決したいのか？」をつかみ、遂行することである。即ち、「コト作り」である。この「コト作り」をどの様に行えば良いのか？このことが昨年度の受講課題である。「コト作り」のワークで気付いたことを示す。

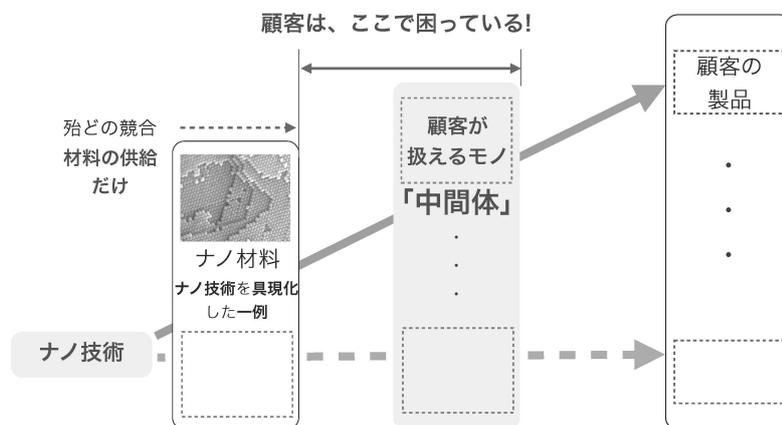
- ① 「コト作り」で大事なのは、「コンセプト作り」
- ② 「コト作り」では、「誰に(Whom)」、「何を(What)」が非常に大事
- ③ 「コト作り」では、「言葉」が大事。一方「モノ作り」では、「数字」が大事
- ④ 「現場を見る」「現状を知る」「生の声を聞く」が大事
- ⑤ 技術はコンセプトを実現するための、「道具・手段」である→「技術ありき」、ではない
- ⑥ 「普通に消費者として生活」しないと、コンセプト作りはできない→商品開発は、「不都合を替えること」だから
- ⑦ 「売り物」を作るのが最初。「仕組み」作りはその後
 1. その為には、「定性情報」を集め、整理し、仮説をいくつか作る
 2. 仮説を絞る
 3. 「定量調査」をする事
 4. さらに、「フィールドワークに持ち込んで」、「仮説検証を繰り返し」、「修正して回す」ことが必要

B) 「技術はある」「商材もある」「顧客もつきそうだ」→「次のステージ：ビジネスとして大きく発展させるには？」

今年度は、一歩進んで、この課題への対応を具現化するために受講に臨んだ。そこで得たことを述べる。

- ① 「面白い技術」が「人を集める」
 - (ア) 「できないことが、できるようになる」「性能が大幅に向上する」「こんなことができるのか！」といった優れた技術には、人が集まる。具体的なメリットをわかる様に示せば、尚更である。技術に限らず、「面白い」ものには人が集まる
- ② 「人が集まる」ことが、「繋げる力」に源泉になる

- (ア) 「人が集まる」と、様々なアイデアが生まれるし、協力者も出てくる。志を同じくする仲間が同じ方向を向いて、それぞれ自分の役割を果たすことができれば、コトは前に進む。一人でできることは、限られる
- (イ) ボランティアで無償のコンピューター基本ソフトLinuxが運営されていることが、「繋げる力」の良い例である。Linuxとは、「誰でも無償で自由に使えるOS（基本ソフト）を作りたい」の思いで、フィンランドのLinus Benedict Torvaldsが中心になって開発したものである。OSの基本部分を公開したところ、多くの開発者やユーザーの注目を集め、開発コミュニティが形作られた[1]
- ③ 「人が集まる」ことで、様々な人の智慧を使って「顧客の課題」を解決し易くなる。このとき、特定の分野に偏るのではなく、幅広い異なった分野の人が集まった方が、解決のアイデアも豊富になる。
- ④ 「顧客の課題を解決するもの」を「具体的な形」＝「商材」にした方が、売り易い。ここでは、これを「中間体」と呼ぶ。材料の場合には、この「中間体」がビジネスをする上できわめて重要である（図1参照）

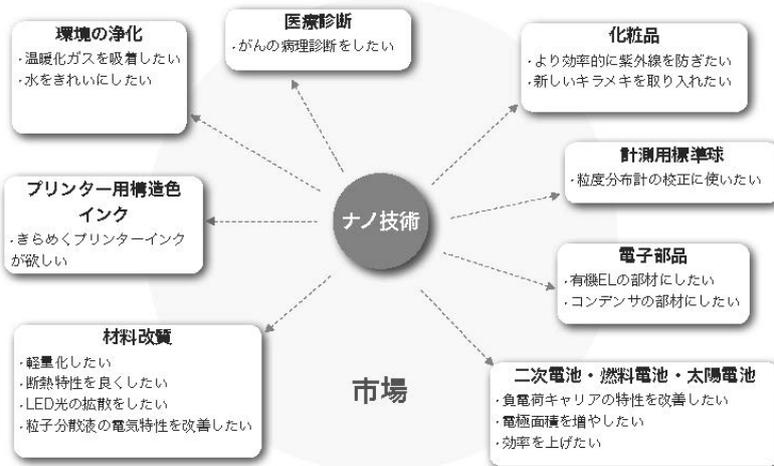


ナノ材料の供給だけでは広がらない→「中間体」が必要

図1 顧客の課題を解決する商材：中間体

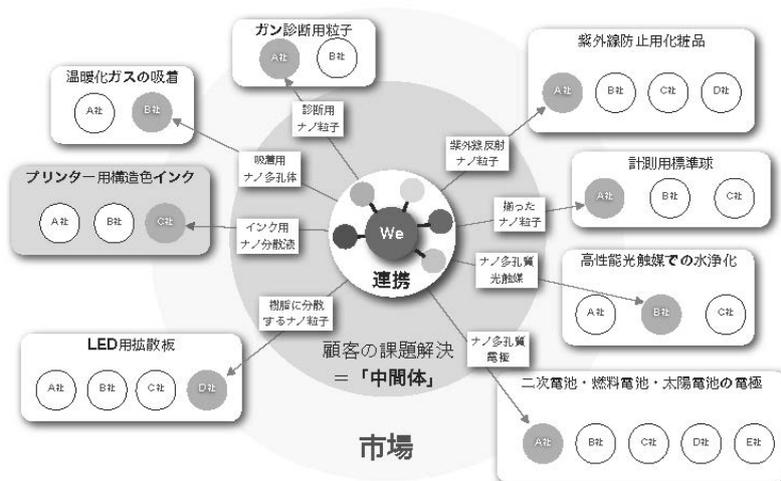
- (ア) 顧客はこの“ナノ材料”を使って、“顧客の製品”を作る
- (イ) しかしこの“ナノ材料”～“顧客の製品化を図る”には大きな技術ギャップがあり、顧客自身では解決が難しい
- (ウ) そのためには、材料供給側が顧客側に踏み込んで、“ナノ材料”と“顧客の製品”の間にあたるもの＝“「中間体」”＝「顧客の課題解決をするもの」を作る必要がある
- (エ) これができれば、“顧客は製品化”が見えてくる
- (オ) そして、ビジネスとしての発展も見えてくる
- ⑤ 「中間体」の例が、「コンクリート」である。顧客の要望：ビル、道路、橋、ダムなどに応じてコンクリートの原料比（セメント、砂利、水など）が異なる。セメントが重要な原料であるが、これを顧客が購入して他の原料と現場で調合するのは、大変手間で見にくい。そこで「生コン業者」が顧客の要望に応じてセメントなどの原料を調合し、「生コン」＝「中間体」の形で供給する。これにより、都心や山奥でもスムーズな建設が可能になっている

この節で述べたことを図2、3にまとめる。受講する前の状況が図2で、ワークショップの討議を通して得た知見をまとめたのが図3である。



技術を、どうカネに換えるか？

図2 ナノ技術と市場：受講する前の状況



ターゲット分野・企業を絞る→同じ分野内の他企業を攻める→他分野へ移行

図3 ナノ技術と市場：受講後の状況

図2、および3に示す様に、多くの用途でナノ材料が使われる可能性があるが、最初に「ターゲット分野」を決める必要がある。そのために、SWOT分析から得た情報を活用し、クロスSWOT分析で「ターゲット分野の絞り込み」を行った。図4のNo. 1～No. 4が戦略(=ターゲット分野)である。4つの戦略(=ターゲット分野)の実効性の評価を行った結果、「プリンター用インク市場」を最初の取組み分野の候補と結論づけた。なお、実効性を評価した項目は、図4の表題に示した5項目である。

この様に、集めた情報を整理して客観的に評価することで、戦略を明確にできることがわかった。

No.	戦略	技術面での 達成容易性	競合への 優位性	市場へのイン パクト	自社は参入 しやすい？	他社は参入 しにくい？	総合
1	プリンター用 構造色インク	△	◎	◎	○	○	16
2	簡易水浄化	○	◎	◎	△	△	15
3	温室効果ガス の吸着	△	○	◎	×	○	13
4	色センサー	△	○	○	○	◎	15

◎ (4) > ○(3) > △(2) > ×(1) の4段階評価

「プリンター用構造色インク」が最も総合点が高い

図4 クロスSWOTによる戦略オプションの抽出
と多軸評価

4. 結び

「ナノ材料技術」を例に、下記の課題への対応の切り口を見出すことができた。

- A) 「技術を事業化するには、どの様にすれば良いのか？」
- B) 「技術はある」「商材もある」「顧客もつきそうだ」→「次のステージ：ビジネスとして大きく発展させるには？」

これは、現在の仕事：「新しい光材料を開発してビジネスに繋げる」において、ひとつのプロセスと捉えている。このプロセスを現場で実証していきたい。

以上

文献

- [1] 佐々木康之、「Ubuntu で始める Linux パソコン」、技術評論社 (2008)

立派な大人とは
浜松ホトニクス株式会社 PET 事業推進部
高田洋平
E-mail : youhei.takata@dev.hpk.co.jp

はじめに

私は、本ワークショップ受講の半年前となる2017年6月に研究部門からビジネス部門に異動となり、“ビジネスの視点”や“ベンチャー精神”などといった言葉が降り注ぐ中で、与えられた仕事をこなしてきている。そんな中、本ワークショップ（以下 VIPS2017）を上司から紹介され、ビジネスというものを考える良い機会だったことと、「立派な大人になってきなさい」という言葉を貰い、VIPS2017に参加するに至った。

4ヶ月に渡る VIPS2017 を通して、私はビジネスプロデューサーの端くれとしてスタートを切れたと信じたいが、上司からの「立派な大人になってきなさい」という期待に応えることができたのだろうか。“ビジネスプロデューサー”＝“立派な大人”なのだろうか。本稿では、まず「立派な大人」の語意について、次に、関係すると考えられるキーワードを探り、最後に“立派な大人”について総括する。

1：“立派”な“大人”って？ ～語意を探る～

広辞苑（第5版）によると、「大人」と「立派」は以下の意味を指している。

「大人」

- A：十分に成長した人。成人。
- B：考え方・態度が老成しているさま。分別のあるさま。
- C：女房などの頭（かしら）に立つ人。
- D：子供がだだをこねたりせず、おとなしいさま。
- F：天然痘の異称

Aは肉体的な成熟を意味し、CとFは俗称、Dは子供に対しての語であるため、今回は筆者自身の立場を踏まえてBの説明の範囲を狭めた「考え方・態度が老成している会社員」を大人の定義とする。

「立派」

- G：一派をたてること。
- H：美しいこと。みごとなこと。すぐれていること。
- I：文句のつけようもなく十分なさま。

Gは文脈的に該当しないと考えられるため、HかIが今回の「立派」に該当すると考えられる。別のアプローチとして「立派」の対義語を挙げてみると「粗末」や「貧弱」があるが、「粗末な大人」「貧弱な大人」とは言わないため、対義語からのアプローチは不適當であるといえる。そこで、インターネットで「立派」についての検索を試みた。

梶原（資料2）は「立派」を「ものの大きさ」、「ものの価値」、「人間の精神」、「社会的評価」、「話者の認識」の5つに分類した。その中で「社会的評価」は＜カテゴリーの理想例に対する社会的評価が安定して良いと判断されるさま＞を指しており、今回の場合にはカテゴリーを大人と読み替えることが「立派な大人」を示すこととなる。

ここまでの情報から＜考え方や態度が老成している会社員の社会的理想例＞が「立派な大人」と仮に定義する。では、どのような考え方や態度が必要なのだろうか。

2. “考え方”と“姿勢”からの考察

2.1. 当事者意識

VIPS2017のワークで、ビジネスプロデューサーに求められる要素として当事者能力と当事者意識という言葉に出会った。意識と能力が共に低い者は労働力を提供するだけの存在であり、意識と能力の両方が高い者は達成したい目的を作り上げていくポテンシャルがあると説明を受けた。一般的に、能力があっても意識を変えられる者は少ない一方で、意識は能力を牽引することができる。ビジネスプロデューサーにとって必要なのは意志の強さであり、能力の高さではない、つまりビジネスプロデューサーの土台は当事者意識ということを徹底的に指導された。

ここで、元オリンピック陸上選手である為末大氏はこう述べている（資料3）

当事者になるということは起きていることの結果を引き受けるということで、引き受けると決めていけば当然先読みして戦略を考えだす。うまくいかなければ原因を考え改善し、またトライする。なにしろ当事者にとってはそれをやり遂げる人は自分だと思っているから、他の誰でもない自分の頭で考え自分の責任で実行し、結果を自分で受け止める。

(中略)

当事者は成し遂げられるかどうかは自分にかかっていると思っている。だから考えるし、どんなところからでもヒントを得ようとする。小さなプライドにこだわって他人の助言を受け入れなかったり、自分は間違っていないくて周りがわかっていないだけだ、なんてことにはならない。当事者は目的のために動いているから手段にこだわることはない。

彼は短距離走、つまり個人競技の選手である。個人競技は自分ひとりだけに結果がのしかかる。競技の最初から最後までたった一人の当事者ということだ。会社員であろうがスポーツ選手であろうが、当事者意識を持つことで自分自身に真摯に向き合うことができ、何が必要かを自分自身の頭で考え、それを行動に起こすことで目的を達成できるのである。

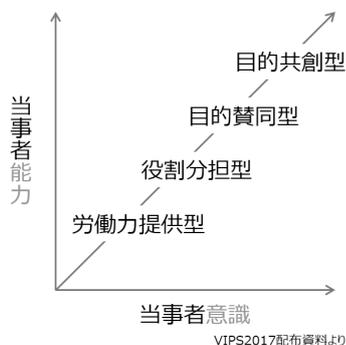


図1：当事者意識と能力

2.2. 思考の枠

私はビジネスプロデューサーには「思考の枠を自覚する」ことが必要と学んだ。凝り固まった自分自身の覆いを知り、それを外すため、専門性、分野、年齢などバックグラウンドが異なるメンバーと話し合う機会が持たれた。その中で「他者は私のあたりまえを知らない。自分の常識は他人の非常識」という気付きを得た。あたりまえ・・・これこそが思考の枠であり、自分のあたりまえの中で思考をしている者は新規性や新奇性のあるアイデアを産みだしにくいと考える。パナソニックを一代で築き上げた松下幸之助氏は「常識は大切。しかし、新しいものを生み出すには、常識から自分を開放することもまた必要である」と述べている。

“あたりまえ”を疑うことで新規な商品を生み出した例がある。掃除機で有名なダイソンは、扇風機に羽根があるという“あたりまえ”をなくし、産み出された羽根のない扇風機そしてドライヤーは大ヒットとなった。

2.3 自己観照

私は VIPS2017 の中で「自己観照」というワードに出会った。観照とは、対象を主観を交えずに冷静にみつめることを指すが、「自己観照」という四字熟語自体は松下幸之助氏が残した言葉のようである（資料4）。

自分で自分を、あたかも他人に接するような態度で外から冷静に観察してみる、ということです。いかえると、自分の心をいったん自分の外にへ出して、その出した心で自分自身を眺めてみるのです。

最近の言葉で言えば“メタ認知”である。「メタ～」とは「高次な～」という接頭辞であり、「知っていることを知っている」ことを意味する（図2）。このメタ認知は近年注目を集めている領域であり、問題解決、学習、心理療法などへの利用が進められている（資料5）。



図2 メタ認知

3：“立派な大人”とは

「立派」の定義の中には「考え方」というワードがあり、「当事者意識」「思考の枠」「自己観照（≒メタ認知）」の3つのワードにも「考える」という共通項がある。特に、後ろの3つは自分自身にベクトルが向いた「考える」である。一方で、思考の枠を外すには他者との関わりが不可欠であることを踏まえると、「立派な大人」とは「自分自身の常識にとらわれることなく、様々な意見を受け入れ、客観的で柔軟な思考ができる者」と本稿では結論付ける。

結び

VIPS2017では、現状分析を徹底的に行うことで自分自身（自社）にベクトルを合わせた思考ができるようになった。さらに他の職種のメンバーで構成されるチーム内でメンバーの考えを聞き、自身の意見や考えを述べることができた。これこそ「立派な大人」としての行動であり、ビジネスプロデューサーの資質を磨く機会でもあったと理解している。VIPS2017は僅か4か月間だったが、この間に把握できたこと、実施したことを糧とし、これからの仕事で実践し、社内に展開していきたい。最後に、

VIPS で出会ったメンバーや講師の方々には多くのご指導、アドバイスを頂けたことに感謝を申し上げます。

資料 1 広辞苑, (岩波書店)

資料 2 <https://www.lang.nagoya-u.ac.jp/nichigen/issue/pdf/16/16-01.pdf>

資料 3 <http://tamesue.jp/blog/archives/think/20150921>

資料 4 <https://www.mskj.or.jp>

資料 5 <http://www2.nara-edu.ac.jp/CERT/nara-edu/outline/>

(資料 2~5 は 2018 年 2 月 13 日から 19 日の期間での検索情報である)

VIPS2017 に参加して得られた5つの気づき

浜松ホトニクス株式会社 電子管事業部 第1製造部 第5部門

専任部員

長岡賢一

E-mail : k-nagaoka@etd.hpk.co.jp

電話番号 : 0539-62-3151(代表)

■要約

今回、私がビジネスプロデューサー養成講座 2017(通称: VIPS2017)を通じて得られた最大の成果はマーケティングにおける基礎知識ということだけではなく、講師・受講生同士とのコミュニケーションを通して得られた「5つの気づき」であった。この成果は単一テーマに対して適用されるものではなく今後、私がビジネスプロデューサーとして仕事を行っていくうえで礎となる知識であることを認識することができた。

■はじめに

VIPS2017へ参加した目的は「新規事業の立案から商品化まで行える知識を習得する」であった。この目的がいかに無謀なものであったかは私が身を持って体験することとなるが、その様な中でも私がこのVIPSで何を学び、何に気づき、何を得たかを自分自身へのまとめであると共に、私と同様な悩みを持ち、現状を打開していきたい方へ、今後も開催されるであろうVIPSへの参加の後押しになればと思いき寄稿させていただく。

■背景

私が所属する部署は光電子増倍管を主とする製造部である。光電子増倍管は真空管技術が用いられており、長年培ったノウハウにより世界販売シェア 80%近くを弊社が持っている。しかし、技術の世界は日進月歩であり、今後も光電子増倍管が売れ続けることができるかという不安な思いですごす日々であった。この現状を打破するために、私は次の30年、自部署の屋台骨となる新たな柱(新規ビジネス)を立案したいという思いがあったが、何から手を付けてよいのか、どのようにビジネスプランを策定すればよいのか全くわからなかった。そのような背景の中、上司の進めもありVIPSに参加することになった。しかし、いきなり新規事業を立案し、それを本講義の題材と使えばよいが、製造部一筋で過ごし、外の世界を知らない私にはハードルが高いため、まずは既存の光電子増倍管をテーマとして取り扱い、その仮想テーマを用いて新規事業立案に必要な思考、視点を磨くということにした。

■参加して得られたこと

得られたことは大きく分けて2つある。一つ目はSWOT分析や3C、ファイブフォース、PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)、VRIO(Value・Rarity・Inimitability・Organization)、3つの競争基本戦略などマーケティングの基本的な話である。二つ目はチームディスカッションから得られた気づきであった。マーケティング基礎の話に関しては本寄稿では割愛する。

■5つの気づき

【1】人に知ってもらふことの大切さ

私は今まで社内のチーム内での議論や自社製品を使っている顧客としか話をしたことが無かったため、チームワークでは自社製品をまったく知らない人に説明をし、理解してもらわなければならないとい

う作業に戸惑っていた。いかに平易な言葉にして相手に伝えていかなければ何も伝わらないことに痛感した。幸いなことに、チームワークという作業があるため、この気づきには相手の立場と自分の立場を入れ替え「なぜ」というところを追求していくようにした。つまり、相手の話を聞き、わからないことを質問する。自分が〇〇というところがわからない。では自分が話し手になったときに相手は〇〇に対してわかるように説明できているのかという考えを持つことができた。

知らない人にどのように知ってもらうのか？面白さをどのように伝えるのか？協働してもらうにはどのように伝えればよいのか？この問いかけはビジネスをプロデュースするうえで最初の関門であることを学んだ。ビジネスは一人では実行できないためこのプロセスがかけてしまうと、どのように素晴らしいビジネスプランであっても表舞台に出てくることはないということに気づくことができた。

【2】正確な情報を用いることの重要性

SWOT 分析を行いチームディスカッションで発表を行うと必ず言われることが「その情報にエビデンスはあるのか」ということであった。当初、私が出してきた SWOT 分析の中身は市場の機会を例にとると「より遠くものを計測したい微弱なものをみたいというトレンドがある」や「世界市場は伸びを示しており中国で 6.5%、インド 7.3%の経済成長が見込まれている⇒今までなかった市場が広がる可能性がある」などを挙げていた。残念ながら、講師の方々に指摘されるまで私はこの情報で十分調べたという自負があったが、回を重ねて毎回指摘されるたびに直すと新たな事実が浮かび上がってきた。6 回近く行った SWOT 分析が終わった時に最初と最後を見返すと情報量と内容の纏まりの違いが一目瞭然であり、今まで自分の分析がいかに曖昧で浅いところで止まっていたということに気づかされた。この気づきに関しては Who(だれが)、Whom(誰に)、When(いつ)、Where(どこで)、Why(なぜ)、What(何を)の 6W を使い曖昧さを徹底的に潰すことで大幅に改善すること学んだ。

【3】whom はいつも自分に投げかける言葉

当初、SWOT 分析の強みには自社製品の特徴である「低ノイズ」「高速応答」や「ダイナミックレンジに優れている」などを挙げていた。しかし、【2】の気づきで得られた 6W を徹底すると自分は一体誰に強みを訴えているのかということが見えてきた。最初に私があげた内容は全て自社目線であり、自社製品がいかに特徴を持っているかを説明しているにすぎなかった。自分は一体誰に売ろうとしているのか？医療分野？環境分野？産業分野？ターゲットとする市場・顧客によって強みは全く違うものになるということに気づくことができた。客先目線なくしてビジネスプランの提案はありえないと痛感した。

【4】事実の探求とそこから生まれるもの

【2】と【3】気づきを繰り返し実践し、事実を徹底的にファインディングすることにより自分が取り組んでいるテーマについて愛着が出てきていることに気がついた。設定当初はやらされている感が自分の中に少なからずあったが、回を重ねるごとにテーマに対して新たな発見をすることができ、その想いが本テーマへの取り組みの推進となっていった。本テーマに限らず仕事にせよ、人にせよ、よく知ることが重要で知ることにより新たな想いが芽生えるという大事なことを気づかせてもらえた。

【5】ビジネスプランに対する取り組む姿勢

「自分が面白くなければ人も面白くない」である。これは講師の方から言われた言葉であった。当たり前前の言葉かもしれないが、本講座を受けて色々な壁に直面して諦めようとしていた自分に深く響いた。それと同時に重要な言葉であることに気づかされた。自分が面白いと感じるからこそ、他人に知ってもらいたい想い・エビデンスを指摘されても何度でも挑む想い・事実を徹底的にファインディングしたいという想いがついてくるのであって、自分が面白いと感じなければ当然、ビジネスプランはおざなりのものしか出来上がってこないであろうと実感した。

■ 2つの課題と今後の取り組み

今回、仮想テーマを通じて見えてきた問題は情報量の圧倒的な少なさであった。ビジネスプラン策定時には当然ながら市場情報が不可欠であり、より深い情報にアクセスするためには顧客と会う必要がある。これら見えてきた問題から情報量を増やすためにはどのような対応すべきか検討を行い2つの課題を挙げた。1つ目は情報にアクセスできる部門と協力して作業を進めていく。2つ目は私自身が情報にアクセスできる立場を目指す。この2つは細かいところではアプローチ方法が違ってくるが、基本となるところは前述した5つの気づきを使い営業部門や上司が面白いと感じ、共に動いてもらえる（協働してもらえる）環境を作っていくことが必要である。

今後は本講座で得られた知識・経験を新規事業立案時や既存事業の見直しのときに展開を計って行きたい。

■ 謝辞

本講座に参加することにより、他のセミナーでは得られない貴重な体験をすることができました。このことは私にとって今後の仕事で大きく影響すると思います。VIPSは高い受講料を払いマーケティングなどの基礎を教えるだけの講座ではなく、受講生一人一人に対して真剣に向き合い、わからなければ何度でも熱心に指導してもらえる素晴らしい講座でありました。この講座を支えてくださった講師の方々のおかげであると私は思います。この場を借りて深くお礼申し上げます。また、共に学び、アドバイスをいただいた受講生の皆様におかれましても、忌憚りの無い意見を交わすことができ、かけがえのない時間と経験を共有できたことに深く感謝します。最後になりましたが、現場の仕事が多忙ながらも快く本講座に送り出してもらいました会社上司に感謝いたします。

VIPSで得られるもの

野沢正敏

E-mail : m-nozawa@amail.plala.or.jp

電話番号 : 053-543-0718

1. 動機

なぜ、この文章を書くのか。それはVIPSが世の中で働く方々のお役に立つ研修だからである。初めに私がVIPSを受講した動機を説明する。私は現在、実家の農業を継いで5年目になる。ミカンと米を中心に生産をしている。農業に関わる者として私が一番問題視しているのは2025年問題である。この問題は、2025年の日本は団塊の世代が75歳を超えて後期高齢者となり、国民の3人に1人が65歳以上となり、国民の5人に1人が75歳以上という、人類が経験した事の無い高齢な世の中を迎える事である。この様な時代に、どの様な農業の経営を行えば良いかと悩むのである。しかし、どの様な時代になっても普遍的な事が最も大切だと私は考える。その様な時、興味がてらに「VIPS2017キックオフセミナー」の申し込みを行った。この時点でVIPSを受講するつもりは全く無かった。なぜならば、他の研修を3つ掛け持ちしており、既に過密日程となっていたからである。それなのに結果的にはVIPSを受講した。その理由は、「VIPS2017キックオフセミナー」でVIPSが昭和の名経営者松下幸之助氏の教えを基にしている事が分かったからである。松下氏の「素直な心」「共存共栄」という教えは普遍的なものだと私は考える。VIPSを通して松下氏の教えの数々に直に触れる機会を得られる事は、私にとって大きな財産になるだろうと考えた。「過密日程でも、普遍的な学びが出来るこの研修になんとか参加したい!」と強く思った。これが動機である。

2. 比喩を用いたVIPSの説明

この論文を読んでいる方が、VIPSの事を少しでも理解して頂ける様、TV時代劇「水戸黄門」を例にして説明させて頂く。

まず、TV時代劇「水戸黄門」のシナリオは「善事をすすめ、悪事をこらす」と言う勧善懲悪の物語の型となっている。あなたが仕事で悪事をこらしめる事は、職業が警察官でもない限りほぼ無い事である。

しかし、「善事」を「全力」と言う言葉に変え、「悪事」を「問題」と言う言葉に置き換えて欲しい。さらに、次の様に文章を変えてみる。「問題を解決するために、あなたは全力を注いでいる。」すると、どうだろうか。文章は多少強引に変えた嫌いはあるが、あなたの印象として大きな違和感を持たれる事は無いように思う。その理由は、あなたが問題を解決するために、全力を注いでいるからだとは私は考える。この様な見方でTV時代劇「水戸黄門」の物語の展開を考えてみるのである。物語は概ね次の様な展開が多い。

- ① ご老公こと水戸光圀とその一行が訪れた町には、仕事が出来、仲間からの信頼も厚い若い美男子や病弱な母を持ち、お金に困っている若い美女が必ず登場する。
- ② この様な方は、ならず者から何度となく嫌がらせを受け、傷害等の事件が発生する。そして、事件後の現場でご老公一行と遭遇する。
- ③ 不審に思ったご老公は、風車の弥七又はかげろうお銀と美男子や美女と一緒に実態を調べ始める。
- ④ すると、事件の背後には、代官と呉服屋の間で賄賂等のやり取りがある事を突き止める。
- ⑤ ご老公は代官一味を成敗する事を決意し、代官屋敷で助さん格さん達が大立ち回りをする。満を持してご老公が葵の紋の印籠を取り出して止めを刺す。

⑥ 困っていた美男子や美女とその家族に笑顔が戻り、町に平和が訪れる。

この様な物語の流れをあなたの立場やVIP Sに置き換えてみると次の様に説明する事が出来る。

- ① TV時代劇「水戸黄門」に登場する美男子や美女はあなたであると仮定する。あなたがどうやって問題を解決し、平和な暮らしを営めるのかという視点で今後の文章を読んで頂きたい。
- ② TVドラマ「水戸黄門」で起こる数々の嫌がらせや事件の後にご老公一行と遭遇する事は、あなたの仕事で降りかかってくる数々の問題の事であり、困っているあなたがVIP Sという研修に遭遇した事である。
- ③ TV時代劇「水戸黄門」で弥七又はお銀と美男子や美女と調査を始める事は、VIP Sに参加し、仲間と共に会社の取り巻く環境等の実態を調べる事である。
- ④ TVドラマ「水戸黄門」で既得権益を守るために賄賂等を渡すという裏事情を知り、ご老公一行が衝撃を受ける事は、VIP Sのプログラムを通じて自分が知らない良い情報、自分一人では知りえる事のない良い情報を得る事であなたが驚くのである。
- ⑤ TVドラマ「水戸黄門」で代官一味を成敗すると決意する事は、あなたがあなたの問題を解決すると決意する事である。

成敗を行うためには助さん、格さん、弥七、お銀という卓越した技術を持つ武術家仲間が必要だが、VIP Sでは知識、経験、熱意を有した講師陣と各企業から参加した気の置けない仲間達に出会い、有力な情報と有益な人脈を得る事で難題を克服する気づきを得るのである。また、目的を達成するためのスキルを身に着ける事が出来る。これらは所属部署内で留まっていたは手に入れる事が出来にくいものである。VIP S自体が葵の紋の印籠なのである。

- ⑥ TVドラマ「水戸黄門」でみんなに笑顔が戻って平和が訪れる。これは、あなたが問題を解決する事でリピーターから感謝され、会社から感謝され、家族や恋人からその功績を褒められる事であなたは達成感と充実感を得られる。この様にみんなが良い思いをして、みんなが笑顔になる事が平和なのである。

3. 補講の存在

物語は真面目一辺倒では面白みに欠ける事がある。TVドラマ「水戸黄門」でもこの点を考慮し、「うっかり八兵衛」と言うお茶目な名脇役を設ける事によって物語のバランスを取っている。

VIP Sでも同じ様な効果を持つ「補講」が存在する。補講は受講生の疑問や悩みを聞いてくれる場である。特筆すべきは、補講を担当する講師が面白い事である。受講生が欲している情報を見抜く力、それを分かりやすく面白おかしく伝える力等により、補講は受講生にとって息抜き場となっている。

4. 結び

2025年問題で農業界は後継者が不足する事と、それに伴う耕作を放棄した田畑が増える事が問題視されている。この問題を解決するには、「みんなのために、この問題を解決する」という志を持った経営者が必要である。

VIP Sで志が最も大事だと教えて頂いた。志を有する者が地域の先頭に立ち、成功事例を他者に示す事は必要な事である。筆者はこれを実現するので、是非見守って頂きたい。

ビジネスを形作るために

株式会社ユタカ技研 経営企画室 主任

渡邊龍一

E-mail : ryuichi.watanabe.pp1@yutaka-giken.com(e-mail)

●はじめに～VIPS への参加目的

企業の経営企画部門というと、皆さんはどんな業務をイメージするであろうか。ひとくちに経営企画部門といっても会社によってその果たす役割は様々であるが、私の職場の経営企画室が果たすべき役割の中で最も大切なものは、

・世の中の変化の情報を材料に会社としての課題を設定し、それを全社に発信するというものである。

もう少し具体的にいうと、自社をとりまく環境（世界の経済や自社の市場である自動車産業の動向など、多岐にわたる）の変化を捉え、私たちの会社がその変化に適応しながらさらに進化をしていく為の課題を社内の組織の枠を超えて考え、発信する事だと私は考えている。

経営企画室の業務を担当して1年半が経つ2017年10月、私はこの役割に対し、十分なアウトプットが出来ず悩んでいた。

私は新卒で入社して以降、現職に就くまで長らく営業畑を歩んできたこともあり、特定のミッションを達成するための戦術の立案やそれを実行する為のスキルについては一定の自信があったものの、「課題を組織の枠を超え、自ら考え発信する」ということについては、ほぼ経験をした事がなく考えたこともなかった。

経営企画の業務に関する書籍も色々手に取ってみたものの、そこに私の求めている様な具体的な答えはなく、また実際の業務の中の学びだけでは私の役割を十分に果たすだけの力量を付けるのは難しく、加えて大変な時間もかかる。私の役割を果たす為の力量を付ける為にはどうしたら良いのか。糸口さえ掴めず困っていたときにVIPSとの出会いがあった。

私は、上司の期待も踏まえVIPSへの参加目的を「物事を形作っていく為に必要な力を身につける」と設定し、VIPSワークショップでの活動をスタートさせた。

●VIPS で何をしてきたのか

①新しいビジネステーマの可能性

私は、VIPSでの活動で具体的な新しいビジネスのテーマを挙げることを目標とした。

私が勤めている会社は、現状は自動車部品の開発と製造の専業であるが、自社の強みを生かし、現状とは異なる新しい市場を拓くことを考えることで、私の思考力を鍛えることが出来ればと考えたのである。

自社をとりまく外部環境は日々変化を遂げており、そのスピードはますます加速している。特に自動車業界の変化は激しく、現在は100年に一度の変革期とまで言われている。

その変革の中心となっているのは、動力源が内燃機関（エンジン）から、モーターとバッテリーに変わる、いわゆる自動車の電動化である。

自動車の電動化が進めば、自動車を構成する部品のニーズも変わる。具体例として、エンジンを搭載した自動車には必ず必要な排気系の部品を挙げる事が出来る。排気系部品はエンジンから排出される排気ガスを浄化したり、排気音を静かなものにしたりと、自動車の機能の根幹にかかわる非常に重要なものである。しかし、自動車からエンジンが無くなれば、この排気系の部品の必要性が無くなってしまう。

自社の主力製品のひとつとして排気系の部品を持っているのだが、電動化が進展すれば自社の売り上げの減少を招くことになる。

電動化の中心となる EV（電気自動車）の普及に関しては、航続距離の延長や充電の為のインフラ整備など、多くの課題が山積しているのが現状である。しかし、自動車の電動化は現在より進展こそすれ退行するとは考えにくい。

当社も当然手をこまねいている訳ではなく、既にコア技術である精密プレス技術や溶接技術を活かし、自動車用モーター部品の開発と製造に乗り出している。

しかし私は、変化を続ける外部環境の中でも自社も進化し社会に必要とされる会社であり続ける為に、会社が現在行っている取り組みとは少し異なる方向性で何が出来るかということを考えることにしたのである。

②情報の整理、そして迷走

新しいビジネスのテーマを考える第一歩として、ワークは SWOT 分析からスタートした。

SWOT 分析は、自社の現状と、自社をとりまく外部環境についての情報を整理する上で有効なツールである。

現在戦っている市場で自社がどんな他社に勝る優位性、例えば他社との商品性や技術力における差違、あるいは顧客との繋がりなどを持っているのか、またその優位性をさらに他社が安易に追いつけないレベルまで伸ばすことはできるか、そして自動車部品でも新しい分野の商品や、さらには自動車産業以外などといった自社にとっての新しい市場を検討していく為にも、SWOT 分析を通じ現状を整理することは、非常に意義があるものであった。

私は当初、SWOT 分析に比較的気楽に取り組んだのであるが、講師の指導に基づき、「ビッグワード（受け取り側に様々な解釈を許してしまう抽象的な言葉）」を排除した具体性と事実と徹底的にこだわった SWOT 分析は想像以上に手間取るものであった。

私は最初に、SWOT 分析で検討した自社の強み（精密プレス技術、溶接技術、自動車メーカーとのコネクション）を活かしたテーマとして”EV 向けの冷却システムの製造”を考えた。しかし、このテーマは、私の既存の知識や考えだけで出てきたものということと、何より自動車部品という自社の既存の市場から出ていないものであり、VIPS の場を使って考えるのに相応しいのか？という疑問が残った。

そこで、意図的に「自動車部品以外で考える」ということを意識した SWOT 分析を再度行った。

自動車の販売は経済情勢の影響を強く受けやすいものである。例えばリーマンショックの様な経済の収縮が起きると自動車販売数が急落し、自社の収益も直接的に影響を受けてしまうことから、自動車以外の産業（市場）への進出も、変化に適応していく中では必要な事と考えたのである。

私はその時、まず農業というキーワードが頭に浮かんだ。人間にとって食料は永遠に必要なものであり、これからも社会にとって重要な産業であり続けると考えたからである。

しかし、私には農業についての知識もなければ、農業の現場を見たこともなかった。そこで私は VIPS の受講生仲間の職場のみかん農園を見学させて頂いた。

実際の農園という場所で、そこで働く方から様々なお話を聞くことで、漠然としていた農業に対するイメージを少し具体的なものとする事が出来た。私は、それから豊橋市にある苺農園を見学、また同じく VIPS の他の受講生仲間の電機メーカーの現場でお話を伺い、さらに浜松市役所にも出向いた。

この間、検討している新しいビジネスのテーマも排熱や地熱を利用する農業ハウス用暖房機、木質ペレットストーブなどと変遷していった。

しかし、これは変遷というよりも、「迷走」と述べた方が正確かもしれない。

なぜなら、VIPS の活動も大詰めを迎えていく中で、なかなか私が取り組むべきテーマを決めることが出来なかったからである。

年末になる時点でもまだテーマを決めることが出来ず、私は焦りを感じ始めていた。

③迷走の果てに

私は一旦 SWOT 分析の結果を脇に置いて、VIPS の仲間や上司とここまで検討をしてきたテーマについて再度話をした。ここで、私は「なぜそれを行うのか」という問いかけを受け、改めて考えることになった。

なぜ・・・Why・・・。単純に、自分がしたいから、なのではないか？

その結果、これまで「自分は何をしたいか」ということに考えが及んでいないことに気づいた。「私自身で新しい事業、新しい商品を考え出す」ということにフォーカスしすぎ、一種の「視野狭窄」に陥っていたのである。

私は何をしたいのか。改めてここまで検討してきた案を見返してみると、「利用されていないエネルギーを活用する」ということが全てに共通していることに気が付いた。電気自動車用冷却システム、排熱や地熱を利用する農業ハウス用暖房機、木質ペレットストーブ。この時まで意識はしていなかったが、これらはいずれも、「利用されていないエネルギーを活用する」ということが根底にあったのである。

そして、私はようやく「熱交換器製造技術を使って、利用されていない熱エネルギーを有効活用する」ということが私のやりたいことだということに、辿り着いたのである。

●ストーリーでビジネスを形作る

この経験を経て、私はビジネスにおける「ストーリーの大切さ」を学んだ。

ビジネスにおけるストーリーとは、何であるか。

VIPS の講義の中で、「強みとは比較対象となるものが存在して初めて強みとなる」とあった。これを念頭におけば、強みとは他者との違いと言い換えることも出来るが、この他者が追従できない「違い」を作り出し（戦略）、それらを繋げ、相互作用する様に因果関係で結び付けたものが「ストーリー」であると私は思っている。

もう少し具体的に掘り下げると、「違い」を生み出す為の行動（施策）をその施策単体で扱うのではなく、例えば「A」という施策を行った場合、「a」という事象が起きるのでこのタイミングで施策「B」を実行、すると今度は「b」という状況になるのでそこで施策「C」を実施、ここで「c」が発生するので・・・ということを繰り返していき、その結果実現される、自社ならではの顧客への価値提供を通じて自らの利益を実現するということである。

個々の施策とその結果もたらされる事象は、いわば「静止画」に過ぎないものである。一方で、「ストーリー」は個別の事象とその結果もたらされた事象を因果関係で縦横に繋げ、時間の経過とともに進んでいく「動画」となった戦略である。従来の私は、個別の施策に目を向けるあまり、断片的に戦略を考えていたのである。そうではなく、なぜ個別の要素が齟齬や矛盾がなく連動し事業全体が駆動されていくのか、なぜその結果実現される顧客への価値提供は他社が実現できず自社だけができると言えるのか、そして最終的になぜそれが自社に利益をもたらすのか、これら全体を誰に対しても明快に説明が出来る様に組み立てることを考えなくてはならなかったのである。

また、VIPS の別の講義では、取り組みテーマを決める際の思考法として「How」、つまり方法論や戦術に着目するのではなく、「What」、何をするか、そして「Why」、なぜそれをするのかを考えなくてはならないとの指導もあった。

講義を受けた際にはその真意が十分に理解出来なかったが、今振り返ってみれば、私が取り組みテ

テーマを検討する際にはテーマそのものに過剰に着目、つまり「How」のみを考えていたことになる。

しかし、具体的な「What」や「Why」を包有したストーリーの概要すらもない中で、この「How」を考え出しても、考え出した自分自身に対してすらも説得力を持たない、ただの「アイディア」でしかないのである。

私が SWOT 分析を繰り返し、また数多くの情報を集める一方、一向に私自身が真剣に取り組めるテーマを決めることが出来なかったのは、「What」と「Why」を含んだストーリーのイメージすらも持っていなかった為ではないかと考えている。

自分は何を実現したいのか。(What)

そもそも、なぜそれを実現したいのか。(Why)

情報を集めることも不可欠なものであると思う一方、私はビジネスを形作る上で最も大切なことは目指すビジョンと、その実現の為、誰に対しても明快に説明が出来るストーリーではないかと、今は強く思っている。

●結びービジネスプロデューサーを志す

私は、改めてビジネスプロデューサーを志すにあたり「ストーリーを大切にする」ということをここに宣言したい。

自分自身がほれ込み、共に動く仲間に共感を与えるストーリー。

ビジネスプロデューサーとしてこれらを形作り、そしてこれを中心にして VIPS で出会った仲間とともに、自らの思考の枠に囚われることなく、日々考え、行動していく。

そうして、ものごとを形作っていく為に必要な力を確かなものとして、ビジネスを形づくっていききたい。

●謝辞

未熟な自分に惜しめないアドバイスをくださった講師、サポーター、受講生、そして VIPS の運営に尽力して頂いた事務局の皆様、全ての仲間たちに心からのお礼を申し上げます。

また、私を VIPS へ送り出してくれた上司に、感謝の意を伝えたい。私自身が成長し、価値のあるアウトプットをすることで恩返しをしていきたいと思う。

参考文献 楠木建 (2010) 「ストーリーとしての競争戦略」東洋経済新報社

「ビジネス・プロデュース」について考える。

光産業創成大学院大学（浜松ホトニクス株式会社）

岡田晃行

E-mail : t-okada@gpi.ac.jp/okada@etd.hpk.co.jp

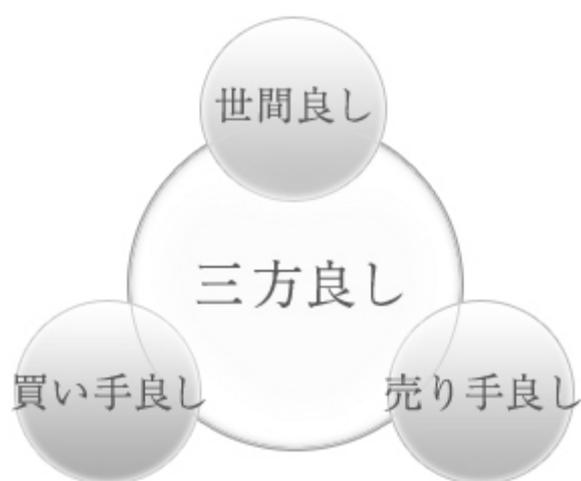
はじめに

「ビジネスをする」とは何かを考えたときに、行おうとしている事業が、如何に社会に受け入れられ、永続させることではないかと考える。それではビジネスをプロデュースするとは、何かを考えると明確に説明が難しい。プロデュースの言葉としての意味は、作り出すとか生産するという意味がある。その点からいけば、ビジネスを作り出すことを意味する。それは管理ではなく、ましてフレームワークを使いこなすことでもなさそうである。もっと高尚な目的があってもよさそうである。

ビジネスを学問としている経済学は、アダムスミスの「国富論」の時代から延々と築かれたものである。反面、最近のビジネスを評価する手法とされるフレームワークの歴史は浅く、その基礎となっているのは、古典派経済学から発達してきたものである。イノベーションで有名なシュンペータや、ケインズも、新古典派経済学の流れを汲んでいる。その点ではビジネス・プロデュースとは何かを考えるには、先人の考え方を学ぶことが重要である。

日本には、古くから「近江商人の三方よし」の教えがあり、近江商人こそ日本のビジネス・プロデューサの先駆けではないかと想定し、「三方よし」からビジネス・プロデューサとは何かの課題について考える。

近江商人のルーツは、NPO 法人三方よし研究所によれば、「近江（滋賀県）に本店を置き、全国各地を商圈として活躍した近江商人は、封建体制の時代に活躍しました。当時、他国で円滑に商業活動を行うためには、自己の利益を優先する以前に、商行為を行う土地のためを思う気持ち、今でいう社会貢献活動を視野においた商いが、何よりも大切なことでした。」としており、全国を商圈とする点では、現在のグローバル化している経済状態をすでに想定して、地域に根付くことの重要性を理念においている。



図一1 「三方よし」関係図

「三方よし」の関係者は「売り手よし・買い手よし・世間よし」である。関係図を図一1に表す。近江商人の時代のビジネスをみると、売り手、買い手ともに店主（現在の社長から販売員まですべて包含した主体）、または個人である。この店主は、すべての決定を単独で行う存在であり、使用人はすべて店主の意向に合致した行動をとっていたと考えることができる。すべてのビジネスが一気通貫で行なっていたと推定

できる。その点では近江商人は、すべてのステークホルダ（売り手、買い手、世間）に対して、一人称でビジネスを行ってきた商人であった。

現代においては、扱う商品も当時（近江商人の時代）に比べて、製造、販売、使用においても高度化し、複雑化している。現実のビジネス環境を考えると、多くのプロセス、多くのステークホルダとの係わり合いの中で、ビジネスが行われていて、途方もない話になりそうである。

人間の経済活動を研究する学問として、経済学がある。経済学では「科学する」という文脈がある。現在の日本の経済活動において、「科学する」という文脈を想像するのは難しい。科学の表す意味は、科学的方法に基づく学術的な知識、学問であるとされている。

日本の「三方よし」を研究することは、利他について科学すると同じ考え方であるが、欧米での「科学する」という文脈には、「三方よし」を研究し、定式化もしくは一般化して、科学的に使えるようにすることも含んでいる。

なぜ、「三方よし」が、現代に定式化されにくいかを考えたとき、近江商人の時代のビジネスでのステークホルダの数が少ないことがあり、ビジネス・プロデューサに応用が難しいのではないかと推測される。現在とどのように異なっているかを次に検討する。

近江商人の三方よしの場合、ステークホルダは3つで表すことができる。現在においては、B2B2Cや、B2Cのように、複数の関係者の組織が、一つの主体をなすケースがほとんどを占める。唯一B2CのCの部分の最終消費者のみが、単独のステークホルダとみることが可能である。ただし、最終消費者がビジネス・プロデューサになるという事はあり得ないため、ビジネス・プロデューサは、B2B2CのB2Bの組織の関係者に存在している必要がある。その点では、現在、求められているビジネス・プロデューサ像は、組織の内部で活動し、三方よしの精神をもって、活動することが求められると考えることができる。

最近のビジネス啓発本の多くは、製造会社内部での独立した組織間の連携を効率よく行うかに焦点を当てているものである。しかし、ほとんどの場合、連鎖する独立した組織において、全体最適のための活動をするかの議論がされているに過ぎず、近江商人の一气通貫のビジネス達成を示すものは少ない。

「三方よし」を現在のビジネススタイルに適合させるための課題

「三方よし」のステークホルダについて、売り手、買い手、世間の3つで構成されるとことを示したが、現代の法人化した主体においては、単独としてみることは困難である。主体となる法人は、既定のミッションを達成するための、戦略、戦術を実施し運営されている。その戦術、戦略は、組織および、その構成員によって実施されている。言い換えればその組織による新たなサブミッションがあり、そのうえで事業が運営されていることである。この点では、売り手の法人を見た場合だけでも、その中のステークホルダは、会社（ミッション）、組織（サブミッション）、構成員（意思）の最低でも3つの部分に分けることができる。

これらは、全体最適のために、組織を最適化するが、実際はミッションを実現する方法は、複数存在し、場合によっては棄却され、自己組織の部分最適が優先されるケースが多い。最低限これらを調和させないと、ビジネスの成功にはたどり着けないことになる。

組織の面では、リーダーという役目もある。リーダーの役割からビジネス・プロデューサを検討する。

メーカーが商品を開発する場合に、上流から下流に向かって開発がされる場合も多く、組織間での連携不足の課題が指摘されている。例えば、技術系においては、吉村（2011）では、3つの視点が、GD³として表されている。Good Design（リスクを見える化した設計をする。）、Good Dissection（集中して物を観察する。）、Good Discussion（徹底した議論により客観視する。）であり、これは組織間における意思統一を助けるための、組織間での調整がスムーズにいくように共通言語を指定していると同じである。しかし、「三方よし」と比較しても、GD³の考えかただけでは、売り手内部を示しているだけで、買い手、世間の関係

についてまでの関係を示していない。吉村（2011）では、連結する組織においての問題点を図-2のように示している。この例は組織間の連携は極端に悪い例である。

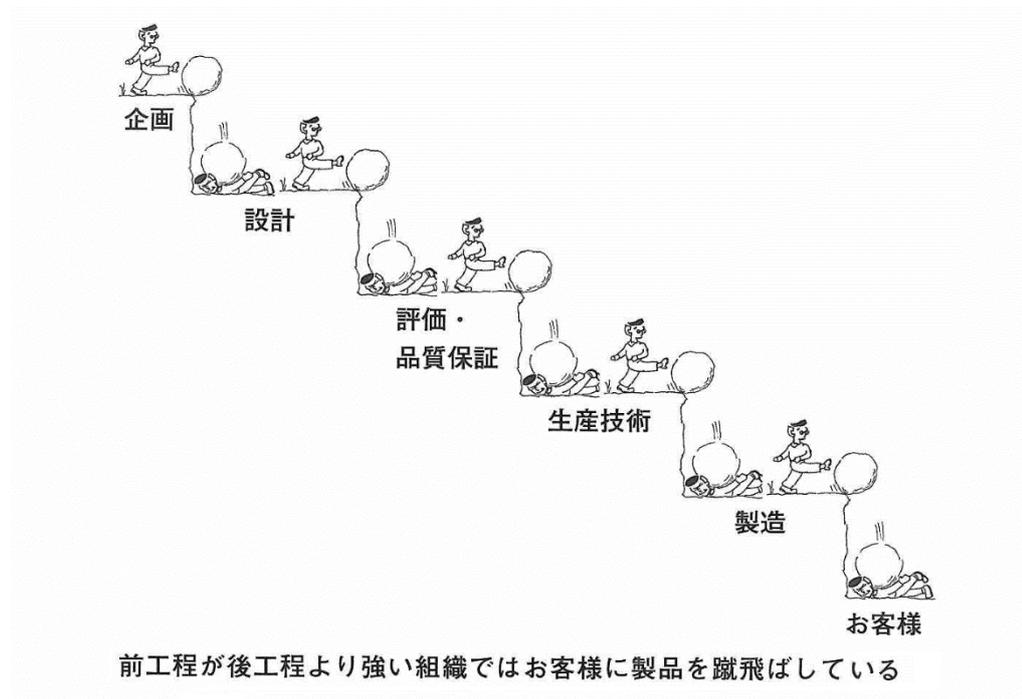


図-2 「想定外を想定する未然防止手法 GD³」より

プロジェクトリーダーとビジネス・プロデューサの違い

ビジネス売り手内部の役割としてプロジェクトをマネジメントするリーダーという役割がある。これはトップマネジメントとしてみる事が出来そうである。具体的にはプロジェクトに対して責任をもち、強権を発動してもプロジェクトを成功に導く役割である。プロジェクトリーダーの活動の中では、関連するステークホルダ全員が、すべてWIN-WINの関係でつながる必要がないケースも想定される。しかし、「三方よし」では、参加者がすべてWIN-WINでつながることを想定しており、単純に、ビジネス・プロデューサを、プロジェクトリーダーに置き換えるのは難しい。リーダーは全体最適のために強権をも発動し、トップからマネジメントをするのに対して、ビジネス・プロデューサは、全体をWIN-WINで連携させるために、底辺からステークホルダを支える役割ではないかと推測ができる。底辺からささえるということは、どういうことかということを考えてみる。

他の例では、すべての参加者がWIN-WINの関係で構成されているものが、オーケストラの指揮者ではないかと推定する。指揮者は、実際に楽器を演奏するわけではないが、音楽を理解し、演奏者が一番の演奏ができるように、指揮し、音楽を聴き手に最高のかたちで届けるようにタクトを振っている。

これらの関係から、ビジネス・プロデューサは何かを、再度考えてみると、リーダーはトップダウンで、上部からプロジェクトを支えるに対して、ビジネス・プロデューサは、強権を発動するわけではなく、参加者を底辺から支えて、すべての参加者を、WIN-WINの関係でつなぐことが役目ではないかと考える。その点では、ビジネス・プロデューサの立ち位置は、縁の下の力持ちのような存在でないか。それは、すべてのステークホルダと、直接的な利益関係が存在しないことによって、全体における信頼関係構築や、安定感が得やすい立ち位置に足場を置くことが可能となる。

ビジネス全体を考えた場合では、クレイトン・クリステンセン(2001)『イノベーションのジレンマ』において、バリュー・ネットワークにおける組織とマネジメントにみる失敗の理由について次のよう

に述べている。「優良企業が失敗する理由の一つとして、組織的な障害が原因になると指摘される。この種の分析の多くは、官僚主義、自己満足、「リスクを避けたがる」土壌などの単純な理由を挙げている。吉村（2011）では、同一事業組織内での議論であるが、クレイトン・クリステンセン（2001）においては、製造者から消費者までのすべてのステークホルダにおけるバリューの連鎖まで視野拡大の必要を示唆している。

結論

ビジネス・プロデューサに求められる資質をまとめると次のようになる。

1. すべてのステークホルダを底辺から支える人材であること。必ずしも全体に対しての指揮権をもっている必要はない。
2. すべてのステークホルダを、WIN—WINの関係でつなげることができる人材であること。
3. 特定のステークホルダの利益に関与するのではなく、各ステークホルダの利益に寄与するために、利他的であり、長期的な視野をもった人材であること。

これらの特性が、ビジネス・プロデューサとして求められる資質と考えることができる。

以上

参考文献

- 1) 吉村（2011） 想定外を想定する未然防止手法GD³、日科技連
- 2) クレイトン・クリステンセン（2001） イノベーションのジレンマ、翔泳社

『ビジネスプロデューサー』にとって重要な知識とその応用に関する一考

株式会社マインズコンサルティング 代表取締役

HOP 株式会社 取締役

一般社団法人企業成長戦略支援センター 専務理事

中小企業大学校 中小企業診断士養成課程メインインストラクター

稲田 裕司

E-mail : y.inada@minds-consulting.jp

1. 謝辞

本稿では、「ビジネスプロデューサーにとって重要な知識とその応用」について考察する。

寄稿にあたり、まずは「VIPS2017」を主催された公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構様、事務局の皆様へ感謝申し上げたい。また、参加して頂いた皆様、そして有能な社員の方々を VIPS2017 にお預け頂いた経営者の皆様、高谷先生、江田先生をはじめとする講師陣、サポーターの皆様にも感謝を申し上げたい。

2. 「ビジネスプロデューサー」の役割

VIPS では「ビジネスプロデューサー」を「より良い未来を実現するために既成概念を打破するような着想を描き、その実現に向け、高い志と強い意志を持って、異なる分野の専門家を巻き込み、調整して目的を達成しようとするリーダー」と定義している。

本稿では、最も難しい部分と思われる「既成概念を打破するような着想」はどうすれば生まれるのかという点について、フレームワークや戦略の定石、そしてその応用から考察する。

囲みはいわゆる経営戦略検討の流れを示す「戦略策定のフレームワーク」と言われるものである。実際にやるべきこと、作業手順については非常に解り易くまとまっている。しかしこの流れに沿って仕事を進めるだけでは、勝てる戦略を組み上げるのは難しい。この「戦略策定のフレームワーク」はあくまでも知っていて当たり前な基本的な領域である。本当の意味での「ビジネスプロデューサー」の仕事はここから始まると言っても過言ではない。

1. 外部環境に係る調査並びに分析
2. 自社の経営資源、過去の実績等に係る内部環境の適正な分析
3. 環境分析の結果から、①自社の強み ②競合他社の動向 ③ユーザーニーズの変化
④市場規模等を的確に把握しドメインを決定
4. ドメインを軸とする基本戦略の明確化
5. 基本戦略を実行する為に、実施すべき機能別課題の特定
6. 4P等の手法を活用し、課題に対する対策、実行策の策定
7. 時系列に沿ったアクションプランと収支計画の策定

「ビジネスプロデューサー」の能力は、このような「戦略策定のフレームワーク」を理解した上で、分析結果をどう読むかで決まる。分析結果を正しく読む為には、読み方を知っている必要がある。しかし企業に勤務していると、この能力を鍛える機会は少ない。そこで不足する経験を埋めてくれるものとして役立つのが「定石」と呼ばれるものである。そしてこの「定石」を念頭に置き、自社の業界の事情や、他の様々な業界の具体的な事例等に関する知識を当て嵌めていく事で、有効な戦略や戦術を起想することが出来るのである。従って、上記フレームワークの理解に加え、「定石」を知り、さら

に普段から様々な事象に興味を持って情報収集に努めると共に、収集した事例の成功要因、失敗要因等を理解しておく事、常に世の中で起こっている事に敏感に反応し、その感性を研ぎ澄ますことが大切なのである。

例えば、社内で新たな販路を検討するPJTが立ち上がったとする。おそらくこのPJTが立ち上がった要因としては、これまでの売上や顧客数の減少、販売単価の下落、競合状態の悪化等が推察できる。結果、別な市場への展開の可能性について検討する必要性が生じたのであろう。社内では早速PJTが生まれ検討が始まる。「ビジネスプロデューサー」はこのPJTを成功に導く役割を担っている。最初に今の状況を認識する為、販売実績や顧客の情報を確認するところから始まる。どのような顧客が、どのような商品を、どのくらい買っているのか？そして、購入する顧客は減ったのか？増えたのか？変わらないのか。それぞれの顧客の購入量は減ったのか増えたのか？等々。この場面での「ビジネスプロデューサー」の役割は、どのような情報を収集し分析する必要があるのかを的確に指示する事である。そもそもこの段階で必要な情報が揃っていないケースが目につく。次に競合商品の中で売れているのはどの商品で、なぜ売れているのか、誰が買っているのか？等を分析する必要がある。この場面の「ビジネスプロデューサー」の役割は、PJTメンバーに情報収集の方法を的確に指示する事である。

次に「ビジネスプロデューサー」は、収集した外部環境情報や内部環境情報から読み取れる事象を分析し、戦略の方向性を一定の領域に絞り込む。この段階の絞り込みにおいては「一定の抽象化」が必要になる。

さらにその先、ここからが能力を問われる難しい領域となるのであるが、「ビジネスプロデューサー」の役割は、考えられる基本戦略のオプションを複数提示し、それぞれの優位点や劣位点を明らかにすると共に、PJTメンバーの意見を踏まえて、実現可能性を判断する事である。

次にドメインや基本戦略を特定した後、戦略を実行する為に必要な課題を「MECE」な状態で提示する。もちろんこの後にも詳細な戦術レベルの組み立て等、役割は継続するが、私はここまでが「ビジネスプロデューサー」の最も重要な役割であると考えている。整理すると以下の4項目となる。

- ① 選択すべき戦略の方向性を特定する
- ② 特定した方向性の中で、複数の戦略オプションを提示する
- ③ 戦略オプションの実現可能性を評価し、基本戦略、ドメインを決定する
- ④ 決定した基本戦略を実行する為の課題を明確化する

「ビジネスプロデューサー」を目指す者は、前述のとおり「戦略策定のフレームワーク」を理解した上で、「定石」を知っておく必要がある。そしてこの「定石」を応用し、戦略検討に役立てる事が求められるのである。ここでは「定石」として多くの戦略家に支持されている「孫子」とその応用について紹介する。

3. 「孫子」を「定石」とする「応用の才気」

「孫子」は、多くの戦略家に愛読されてきた。ビジネス界では、ソフトバンク創業者の孫正義氏、マイクロソフトの創業者のビルゲイツ氏。アップルコンピューターのスティーブジョブズ氏、その他、オラクル創業者のラリーエリソン氏、セールスフォース・ドットコム会長のマークベニオフ氏等、ビッグネームが並ぶ。三国志に登場し劉備玄德と覇権を競った曹操孟徳は、自ら「孫子」の編纂にあたり「魏武注」という注釈を付けたという。現在我々が一般的に目にする「孫子」は曹操が編纂したテキストがベースになっている。なぜ、「孫子」は優れた経営者や武将に愛読されてきたのか？それは敵と対峙した時、勝つために採るべき基本的な戦略や戦術がそこにあるからである。「孫子」は戦略家や

「ビジネスプロデューサー」を目指すものにとって、うってつけの教材である。特に「競争状態での原理原則」を理解するには最適な書であると考えている。

「孫子」が書かれたのは日本が縄文期から弥生期に移る頃であると言われており、書いたのは呉王闔閭に仕えた孫武という武将であると言われている。そんな時代から「競争状態での原理原則」が不変である事に驚かされる。時代背景や環境は今とは全く違う為理解しにくいところもあるが、本質的な部分ではこの原則が成り立つことが分かる。そして人間とは、かくも変わらない生き物なのかと思知らされる。その一部をここで紹介したい。



囲師には必ず関き、窮寇には迫ることなかれ

上記は、敵を包囲したら必ず逃げ道を開けておき、窮地に追い込んだ敵に攻撃を仕掛けてはならないという意味。

戦上手は、その鋭気を避けてその情帰を打つ

上記は、戦上では敵の士気が旺盛なうちは戦いを避け、士気の衰えたところを撃つという意味。

「孫子」においては、様々なところで兵士のモチベーションやメンタルの影響に触れている。どのような状態になると相手の兵士の指揮が落ちるのか？逃げ場を失った敵兵士の死に物狂いの反撃の強さなど、人間の精神状態が戦いに大きな影響を与える事に言及しているのである。この点を見ても、「孫子」の戦略、戦術の深さに驚かされる。

今の時代は、「先が見えない時代」「グローバルに競争が広がり、加速する時代」と言われ、未来に対する具体的なマニュアルを極めて持ちにくい状態にある。この点で「孫子」が書かれ編纂された時代背景にある意味酷似しているように思える。このような時代に「ビジネスプロデューサー」としての責任を果たすのは容易な事ではない。そんな時代に役立つのが「孫子」という古典ではないだろうか。そしてこの「孫子」を活用する事ができる能力、「応用の才気」を持つものが勝利への切符を手にしてきたのである。

守屋淳氏の著作である「最高の戦略教科書孫子」では「孫子」の卓越した戦略、戦術の素晴らしさに加え、「応用の才気」の必要性に言及している。

では、「応用の才気」とはどのような事なのだろうか？

たとえば山の中で地図を持たない状態で道に迷った時、どう行動すべきかを判断できる能力を指す。知識として保有する情報をどう活用し対策に役立てるのか？現在地の特長、目的地の方向、水の確保、食べ物の確保、安全の確保等々、保有する様々な知識を駆使して最善の行動を選択できる能力を「応用の才気」と考えれば良い。この時に、太陽が東から登り西に沈む事や自生する植物の特性を知識として知っていたとしても、この知識を今どのように活用できるのかが分からなければ何の役にも立たない。ビジネスにおいても、様々なフレームワークや「定石」を知っているだけでは役に立たないという事である。このフレームワークや「定石」を活用する能力こそが「応用の才気」である。この「応用の才気」を有していないリーダーの誤った決断によって、チームが全滅するリスクも生まれるのである。

山一証券、カネボウ、雪印、オリンパス、パイオニア、日本航空、ソニー、東芝等、日本を代表する大手企業が危機に陥ったり、倒産に及んだ原因も、この「応用の才気」が脆弱な経営者による失策に他ならない。

4. 「孫子」の戦略の一部紹介

ここで「孫子」に記されている弱者の戦略について一部紹介したいと思う。

右の囲みは、たとえば競争相手が自分よりも非力な相手であっても、悪戯に追い込むのではなく相手を活かす事を考えて戦略を検討する事が大切という意味。

「孫子」においては、自分より弱い相手と戦う時には、出来る限り戦闘を避け、無傷のまま取り込む事を推奨してる。黄巾の乱において他の武将は黄巾軍を叩き潰し続けたが、「孫子」の教えを忠実に履行した曹操は、出来る限り無傷のまま黄巾軍を取り込みその勢力を拡大した。現代のビジネスシーンでいえば、まさに M&A である。逆に自分よりも明確に強い相手に対する場合は、一旦相手の傘下に入ったり、協力者になる等して、生き残りを図る事を薦めている。負けると分かっている戦いは避け、融和を図り、力を蓄えて再起を狙うという事である。また、別な考え方として、勝てるところで勝て、とも教えている。すなわち、相手が大企業であっても弱点はあり、この弱点に絞って戦いを挑むべきという事である。「百万分の一グラムの歯車」で有名な、樹研工業の松浦元男社長は自らの著書の中で、中小企業が重視すべきなのは技術、品質、財務内容である。一方競争してはならないのは、価格、規模、品揃えであると述べている。中小企業は、大企業が得意とするところで勝ちに行くのではなく、大企業が弱いところで勝負をかけるべきであると言っているのである。

善く兵を用うる者は、
人の兵を屈するも、戦うに非ざるなり。
人の城を抜くも、攻むるに非ざるなり。
人の国を毀るも、久しきに非ざるなり。
必ず全きを以て天下に争う。
故に、兵は頼れずして、幸は全かるべし。

このように「孫子」には現在でも役に立つ教えが数多く記述されている。「ビジネスプロデューサー」を目指す皆様には、機会があればぜひ読んで頂きたいと切に思う。

5. おわりに

VIPS2017 において、我々講師陣はフレームワーク等の解説に一定の時間を割いたが、全体から見るとわずかな時間でしかなかった。その分我々が力を注いだのは、参加者それぞれの事業構想のブラッシュアップである。その中で、我々講師やサポーターの皆様の意見だけでなく、同じグループの他の参加者の意見を聞くことができた事は、参加した皆様にとって本当に素晴らしい事だったのではないだろうか？また、戦略策定の中で最も明確にすべき、基本となる「強みの特定」と「機会の発見」について、SWOT 分析の反復を通して時間を費やした。なぜ時間をかけたのかと言えば、ここが戦略策定において最も重要なところだからである。個別に対応する時間が短くなってしまった事でもっと相談したかったという方もあったと思うが、最後まで粘り強く頑張ってもらった参加者の皆様に心より敬意を表したい。

最後に、今回 VIPS2017 の講師を務めさせて頂いた事に心より感謝したい。今後 VIPS がさらなる成長を遂げ、各企業の将来を背負って立つ、素晴らしい「ビジネスプロデューサー」が多く輩出されることに期待するとともに VIPS2107 に参加頂いた受講生の皆様の事業での成功を心より祈念して本稿を終了したい。

参考文献

金谷 治訳注 新訂「孫子」岩波文庫

守屋淳著 「最高の戦略教科書 孫子」日本経済新聞出版社

松浦元男著「世界一の超極小部品をつくる樹研工業の技と哲学」中経出版

十牛図の学びの体系

光産業創成大学院大学・光医療健康分野・教授

光産業創成大学院大学・リエゾンセンター・センター長

(株)フォトニクス・イノベーションズ 代表取締役

江田英雄

E-mail : eda@gpi.ac.jp

1. はじめに

Steve Jobs は禅に造詣が深かった。「The Zen of Steve Jobs」は Kobun 禅師とのやりとりを紹介する貴重な書籍⁽¹⁾であり、しかもありがたいことに、マンガ（コミックと呼ぶべきかもしれない）である。Kobun 禅師とは、日本人の禅僧、乙川弘文（こうぶん）のこと。弘文とジョブズとは 30 年に及ぶ交流があったらしい。彼は養子縁組前の旧姓・知野弘文として、昭和 38 年度に「āśraya-parāvṛtti.」と題する修士論文を提出したことが、京都大学大学院文学研究科図書館の記録に残っている。

さて、問いかけである。ジョブズはビジネススクールに通ったのだろうか？ Apple 社でのイノベーションの数々はどんな学びによってもたらされたのだろうか？ 禅を学べばジョブズみたいになれるのだろうか？

学ぶの語源は「まねぶ」である。「上手に真似をする」ことが本来の意味での学びの第一歩である。しかしそれだけに終始してしまうと、単なる真似にすぎない。どうあがいても、オリジナルを超えることはできない。自分の現状をふまえて、自分の進みたい方向に向かって、何をすべきかを自分で考え、自分で進めていくことが、学びの実践として必要なのであろう。このようなことを、禅のマインドをもとにビジネス実践していたジョブズを引き合いに出して記す発想を得た。しかしこれはすぐに頓挫した。禅の一般論など簡単に語れるわけがない。ましてジョブズのことを書くなるととても気がひける。考えた挙句、禅の範疇であり、かつ、なじみやすいところ限定して、何とか狙いに近づけようとした。

本稿は、仏教の学びのプロセスを対象とした十牛図を紹介する。十牛図の種類や概略などを示し、その体系からビジネスの学びを推し量ることを目的とする。

2. 十牛図

十牛図は自己を探求するプロセスを示した禅書である。筆者が十牛図を知ったきっかけは京極夏彦の小説「鉄鼠の檻」である。事件解決のきっかけとして十牛図について語られるくだけりがあり、絶対空の「円相」への言及もあってとても面白かった。興味を持ったため、少しずつ十牛図について調べていったのだが、調べるほど混乱してしまっただ。まず小説で語られた図と異なるものがある。単に図の構成の違いだけならまだしも、牛色変化の有無など、小説とは全く異なる本が多く存在することがわかった。他の書籍をあたってみても原典が混乱しているようであり、何が本物なのかよくわからなかったのである。

2.1 仏教伝来の概略と原典の複雑さ

仏教はインドの釈迦を開祖とする。ブリタニカ国際大百科事典によれば、釈迦（ゴータマ・シッダールタ）が紀元前 500 年ころ北インドで創始し、釈迦の死（紀元前 383 年）の 100 年後、教団は上座部と大衆部に分裂した。紀元前後に大乘仏教が興起し、7~8 世紀まで栄えた。上座部系の仏教は南方仏教としてスリランカ、ミャンマー、タイ、カンボジアへ広まり、西インド、中央アジア、チベットへは大乘仏教、特に密教が伝えられた。中国へは 1~2 世紀に伝わり、日本へは欽明 7 年（538 年）に

伝わって聖徳太子が仏教隆盛に尽力した。平安時代には、最澄、空海が入唐して天台・密教思想を導入し、鎌倉時代以降、法然の浄土宗、親鸞の浄土真宗、一遍の時宗、日蓮の日蓮宗、新たに中国から移入された禅系統（栄西の臨済宗、道元の曹洞宗）などが成立した。

日本へ伝えられる以前から、仏教の原典は複雑であったようである。経典はパーリ語、サンスクリット語、チベット語、中国語を経てきた。あの三蔵法師（玄奘）が原典によって経典を研究したいと（孫悟空を連れて？）インドに向かったのが 629 年である。日本へは仏教は漢文として伝わったが、鎌倉時代、室町時代から日本の高僧たちによる寄与もあり、何を原典とするかは難しい問題である。十牛図の検討にあたっては、なるべく原典に近いものを探す作業が必要であった。

2-2 廓庵禅師による十牛図、周文の図

最初に、廓庵禅師の十牛図について説明する。十牛図は 10 枚の絵で構成されるもので、それぞれに題名があり、文章が添えられている。十牛図は、鈴木大拙の英語書籍⁽²⁾によって「The Ten Oxherding Pictures」として海外に紹介された。鈴木大拙は十牛図それぞれを英語で紹介するとともに、周文の図を掲載した。以下の説明にあたっては、題名、読み、概略、鈴木大拙による英語表記、天章周文による図を、それぞれ示す。この 10 枚の図には番号をふらずに進める。

1. 尋牛

(じんぎゅう)

牛を探す旅に出る

Searching for the Ox.



2. 見跡

(けんせき)

牛の足跡を見つける

Seeing the Traces.



3. 見牛

(けんぎゅう)

牛を見つける

Seeing the Ox.



4. 得牛

(とくぎゅう)

牛を手に入れる

Catching the Ox.



5. 牧牛

(ぼくぎゅう)

牛をかいならず

Herding the Ox.

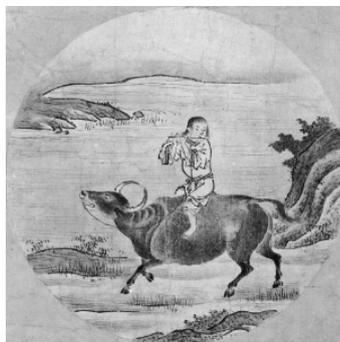


6. 騎牛帰家

(きぎゅうきか)

牛にまたがり家に帰る

Coming Home on the Ox's Back.



7. 忘牛存人

(ぼうぎゅうぞんにん)

牛を忘れて人のみが残る

The Ox Forgotten,

Leaving the Man Alone.



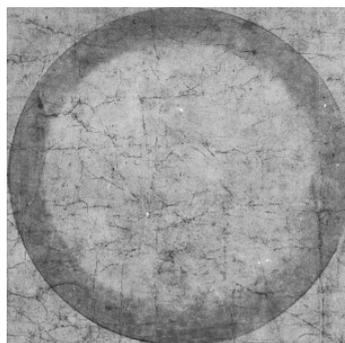
8. 人牛俱忘、

(じんぎゅうぐぼう)

人も牛も忘れる

The Ox and the Man Both

Gone out of Sight.



9. 返本還源

(へんぽんげんげん)

はじめに返り、源にたち還る

Returning to the Origin,

Back to the Source.



10. 入廓垂手

(にってんすいしゅ)

街へ出かけ、手を垂れる

Entering the City with Bliss-Bestowing Hands.



上記に示した周文による十牛図のオリジナルは、京都相国寺の承天閣美術館に保存されている。本稿を書くにあたり、承天閣美術館を訪問して実物を見てきた。上記の図は周文の図をグレイスケール表示したものに相違ないことを確認した。承天閣美術館では、十牛頌（絶海中津筆）十牛図（天章周文筆）それぞれの絵葉書と、有馬頼底による解説書とがセットになったもの⁽³⁾を購入することができる。上記の説明文は相国寺の資料によった。

牛を探しに出かける。足跡を発見し、本体を見つけ、つかまえる。つかまえた牛を飼いならし、牛に乗って家に帰る。つかまえた牛のことを忘れる。探し求めていた自分さえも忘れる。季節がめぐり、街に出て出会う人を幸せにする。という概略である。牛は“本来の自分”を意味すると考えられるが、新しい知識とかスキルとか、いかようにも変形できる。7枚目の“牛を忘れる”とは、探していたものと自分が一体化してことさらに意識しなくなった状態と考えられる。8枚目は円相、すなわち空とも考えられ、禅では重要な概念である。

上記はしかし、筆者江田が最初にふれた十牛図、「鉄鼠の檻」で書かれた十牛図とは異なるのである。他に原典があるのか、何が異なるのかを検討した。

3 十牛図の探索

花園大学の国際禅学研究所には、禅籍データベースがある。このデータベースの十牛図の記述 (http://iriz.hanazono.ac.jp/data/zenseki_224.html) から、筆者江田が一部省略して引用する。省略した部分は（中略）で示した。

十牛図・三種

同じく牛に譬えるにも、牛を把えて忘れ去るのと、黒牛を白に変えるのとでは、その出発に大きい違いがある。しかし、今はただ牛の絵と頌による文献そのものについて記すのみ。

(1) 住鼎州梁山廓庵和尚十牛図頌并序 一卷 続蔵 2-18

テキストは、わが国で『四部録』もしくは『五味禅』に収められるもの一本。中国では『禅門諸祖師偈頌』四に収めるもの以外に例なし。この本は日本で特に流行したようで、今日は石鼓夷和尚の和頌のほか、万松壘璉和尚の頌と正徹書記の和歌を付している。（中略）

(2) 新刻禅宗十牛図 一卷 続蔵 2-18

銭塘の胡文煥が序を加えて刊行したもの。続蔵は図を省くが（中略）、頌は、普明の頌と雲庵の和より成り、未牧、初調、受制、回首、馴伏、無碍、任運、相忘、独照、双泯の十段。（中略）

(3) 普明禅師牧牛図頌附諸大禅師和頌 一卷 続蔵 2-18

明の雲棲株宏が万暦己酉（1609）に序を付して刊行したもの。（中略）別に「巨徹禅師白牛図頌一篇」を添える。（中略）日本における『普明十牛図』の刊行は、近世のものばかりである。普明は、雲棲株宏によって再発見されたといつてよい。民国十八年（1929）の「喜咏軒叢書」甲編に収める『牧牛図頌』一卷もまた普明のそれである。

どうやら十牛図には三種あるらしい。廓庵和尚版と普明禅師版などが存在するらしく、廓庵和尚版は、中国では「禅門諸祖師偈頌」に、日本では「四部録」に、それぞれオリジナルをみることができそうである。

3-1 中国で広まった「禪門諸祖師偈頌」

中国で広まったものが日本に伝わったと仮定して、最初に中国で広まったという「禪門諸祖師偈頌」について調べたところ、国文学研究資料館のサイトで見る事ができた。

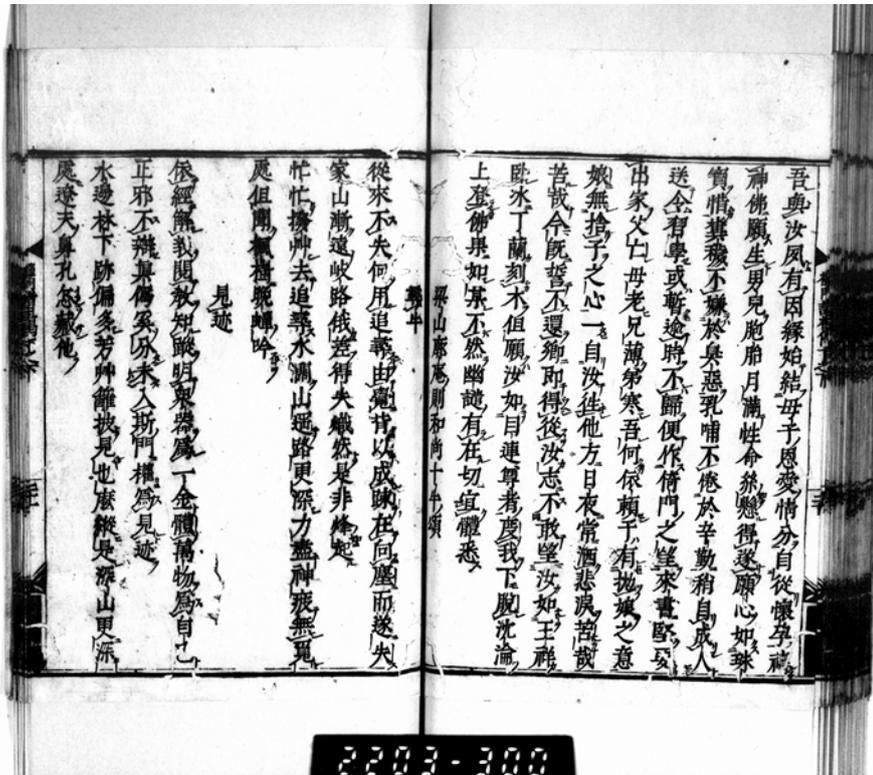


図1 禪門諸祖師偈頌(ぜんもんしょそしげじゆ)

図1は (http://www2.dhii.jp/nijl_opendata/searchlist.php?md=idl&bib=200022337) から入手した「禪門諸祖師偈頌」の一部である。中ほどに「梁山廓庵則和尚十牛頌」と記述があり、この部分以降の記述が十牛図のことであるとわかる。

しかし肝心の「図」がなく文章だけである。つまり十牛図でなく十牛頌なのである。また「廓庵和尚」でなく、「廓庵則和尚」と書かれているのが面白い。「則」が使われている。

3-2 日本で広まった「四部録」十牛図の総序

次に、日本で広まったとされる「四部録」は京都大学貴重資料デジタルアーカイブ、東方学デジタル図書館のサイトで見る事ができた。この「四部録」は寛永8年(1631年)に出版されたもので、「三祖鑑智禪師信心銘」、「永嘉真覺大師証道歌」、「住鼎州梁山廓庵和尚十牛図」、「座禪儀」の四つが収められている。図2は、「四部録」に収められた十牛図から、最初の3ページ分である。図中の長丸印は、筆者江田によるものである。

<https://rmda.kulib.kyoto-u.ac.jp/item/rb00012929#?c=0&m=0&s=0&cv=15&r=0&xywh=-3962%2C0%2C13939%2C4015>

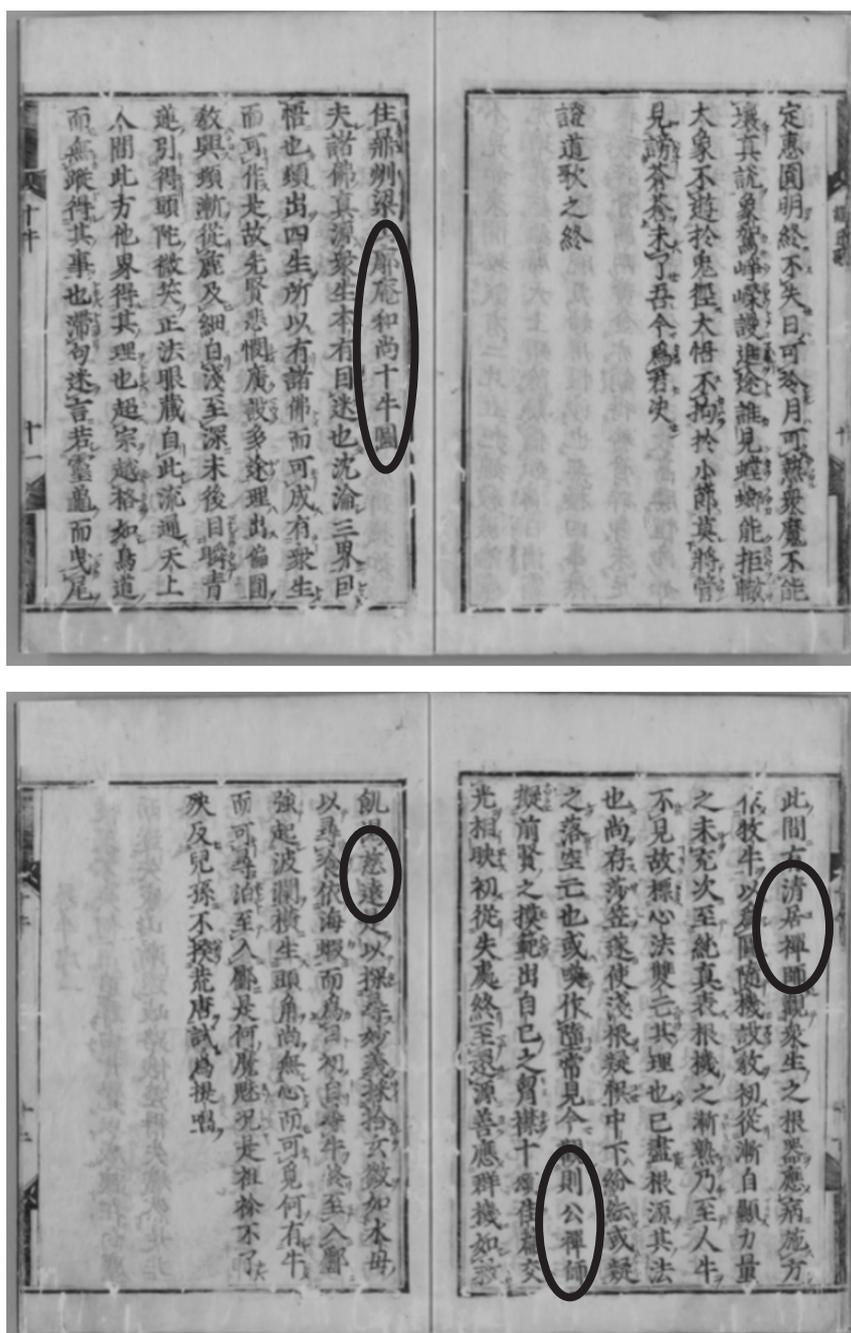


図2 「四部録」から住鼎州梁山廓庵和尚十牛図の総序（最初の3ページ分）

図2は「夫れ諸仏の真源は衆生の本有なり。」から始まる文章で、十牛図の“総序”である。これは廓庵和尚の弟子である慈遠和尚が書いたとされている。この総序を読み解くと、次の四つの特徴がわかる。

総序の特徴1.

諸仏の真源は衆生の本有なり。つまりそもそも悟りの源は我々自身にはじめから具わっていると最初に言い切っている点。それに気が付かないでいれば世界中を探し回ることになってしまう。と書いてある。つまり、何のためにこんなこと（すなわち、牛を探すこと）をするのか、最初に問題提起している。

総序の特徴 2.

十牛図の経緯が書かれている点。清居（せいご）禅師が絵を描いたが、いろいろと誤解を与える。則公禅師のものは清居禅師のものを踏まえつつ独自性を織り交ぜ、10の絵図と頌とが互いに光を当てている。よって慈遠はこの則公禅師のものを紹介する。紹介するにあたり、冒頭の「尋牛」から最後の「日躰垂手」の10項目すべてに序を添えた。と書かれている。つまり、清居禅師、則公禅師、慈遠の3人が登場する。それぞれ図2の原文に長丸をつけた。ここで不明な点が出てくる。タイトルには、廓庵和尚の十牛図と書かれているのに、この総序には「廓庵和尚」が明記されていない。一般には、則公禅師とは廓庵禅師のことと考えられているが、この点は後述する。

総序の特徴 3.

清居禅師の十牛図を批判している点。絵のはじまりでは牛は黒く、進むにつれて徐々に白くなっていく。最後には純白となり、何も書かれないものとなる。この教えは真理の最奥を垣間見せたかのようであり、なおも最奥に踏み込めない一歩を残している。この導き方では、初学者はもちろんのこと、少し仏教を学んだ者であっても悟りというものを誤解する恐れがある。人も牛も描かれていない図を見て、最後に待つものは虚無でしかないのかと思うかもしれないし、無というものがあたかも存在するかのような観念にとらわれるかもしれない。以上が、慈遠が則公禅師の十牛図を紹介する理由である、と書かれている。

総序の特徴 4.

則公禅師の十牛図さえ批判している点。自己を探すと言いつつも、自己を探そうとしているこの自分こそが自己にほかならない。それなのになぜ自己を探す必要があるのかと、この十牛図自体の意義を問い直している。さらに、最後の図については「入躰に至るにおよんでは、是れ何の魔魅ぞや。」と言い切っている。しかし、恥を披露するだけであってもかまわないから、あえて慈遠が則公禅師の十牛図の講釈を試みた、と書かれている。

以上のように、「四部録」の住鼎州梁山廓庵和尚十牛図は、総序の記述だけでもいろいろと議論のネタを含む。この総序には「私は・・・」という主語の記述が明確でないために、混乱するのだ。

釋天宏⁽⁴⁾もこの点を指摘し、問題を提起する。図3に釋天宏論文の該当部分を示す。図中の印は、筆者江田によるものである。中国語で恐縮だが、総序の文中で廓庵、慈遠、則公とは誰なのかを議論している。

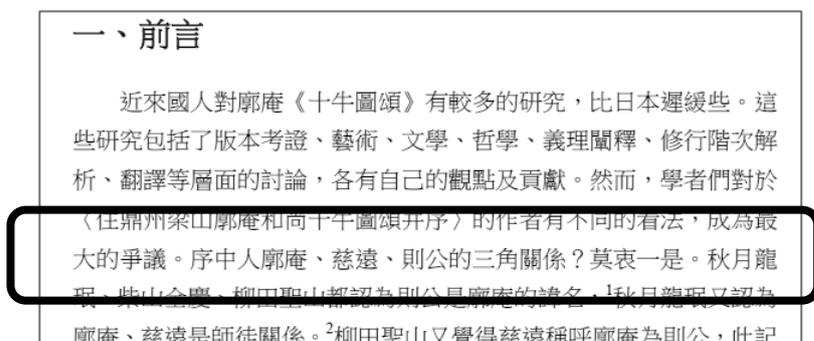


図3 釋天宏論文から、問題提起部分の写し

この問題提起に対して、釋天宏は検討結果を表にしている。図4に一覧表を引用して示す。

廓庵=慈遠	廓庵≠慈遠	廓庵=則公	慈遠≠則公	文獻出處
	吳汝鈞	吳汝鈞		1991：316。
釋依空				2006：121。
蔡榮婷			蔡榮婷	1997a：103。
鈴木大拙				引自吳汝鈞 1991：316。
	柳田聖山	柳田聖山		1974：106。
	柴山全慶	柴山全慶		1938：75。
	秋月龍珉	秋月龍珉		1993：33・23。
	勝平大嘉			1937：21。
	細川景一			1997：59。

図4 廓庵、慈遠、則公に関する見解一覽

つまりは、学者によって見解が異なる、というものだ。以上の問題については、十牛図の原典の記載が明確でないため、答えが出せない。しかし図4の一覽表を見て驚くのは、日本人研究者の寄与が大きいことである。古典を読むにあたって、最近の研究成果を踏まえる必要があることを示している。

3-3 「四部録」十牛図の一枚一枚の特徴

「四部録」十牛図では、総序に続いて、十牛図が一枚一枚示されている。図5に尋牛序一を示す。図中の長丸印は、筆者江田によるものである。

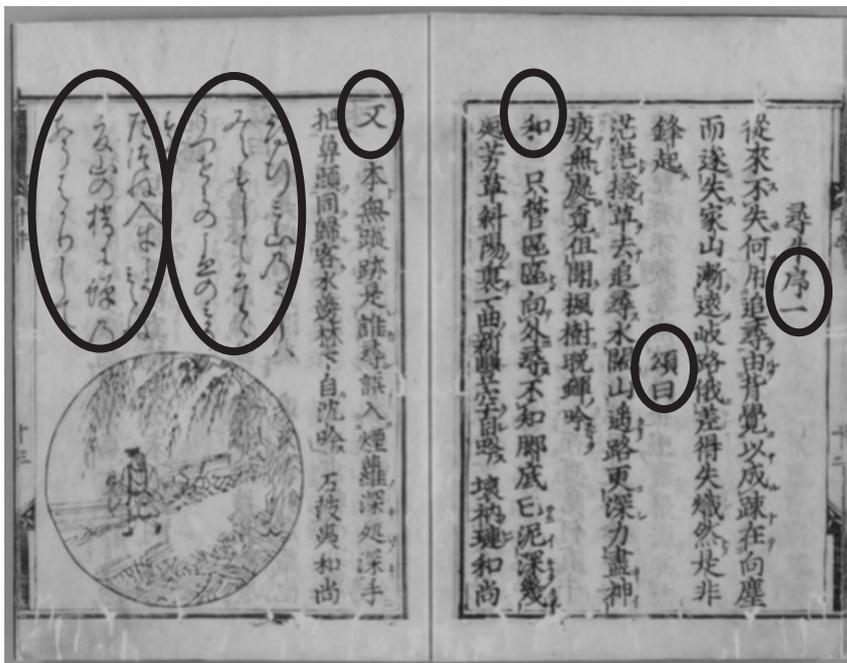


図5 「四部録」から住鼎州梁山廓庵和尚十牛図の尋牛序一

十牛図の原典は、図と文章とで構成されていることがわかった。「四部録」十牛図の一枚一枚は次に示す“構成2”から“構成7”までの要素を含んでいる。総序の記述と、花園大学の国際禅学研究所禅籍データベースの記述から、構成2から構成6までを記載した人物が特定できる。一枚一枚の構成と、それを書いた人物を次にまとめた。

「四部録」廓庵和尚十牛図の構成（7要素）

- （構成1）総序 慈遠和尚が書いた。（図2に示した）
- （構成2）序 10枚分を、慈遠和尚が書いた。
- （構成3）頌 七言絶句。10枚分を、則公禅師が書いた。
- （構成4）和 10枚分を、石鼓夷和尚が書いた。
- （構成5）又 10枚分を、万松壊璉和尚が書いた。
- （構成6）和歌 2首ずつ。10枚分を、正徹書記から。
- （構成7）図 いわゆる十牛図。10枚分ある。

以上の知見から図2の「禅門諸祖師偈頌」を見返すと、「禅門諸祖師偈頌」の構成は次のようになっていたことがわかる。

「禅門諸祖師偈頌」廓庵則和尚十牛頌の構成（2要素）

- 「四部録」の（構成2）序 10枚分を、慈遠和尚が書いた。
- 「四部録」の（構成3）頌 七言絶句。10枚分を、則公禅師が書いた。

このように検討してみると、「禅門諸祖師偈頌」と「四部録」と、オリジナルはどちらなのか不明である。

3-4 十牛図の異なるバージョン 異本

釋天宏は十牛図の異本を検討し、13種類を一覧に示した。その一覧表を図6に引用する。図中の長丸印は、筆者江田によるものである。

作者	宗派	年代	章數	牛數	牛色	最終目標
皓昇	曹洞	10C 中葉 ~11C 中葉	12	1	黒→白	人牛不見
普明	?	1025 之前	10	1	黒→白	雙泯
佛印	雲門	1032~1098	4		黒→白→黒	入世度化
楊傑	雲門	11C	10 ⁴⁰	1	黒→白	人牛不見
270 號	雲門	宋	8	6	?	人牛俱亡
惟白	雲門	11C 中葉 ~12C 前葉	8	?	?	人牛不見
廓庵 師遠	楊岐	11C 末葉 ~12C 中葉	10	1	黒→白	人塵垂手
雪庭 元淨	楊岐	11C 末葉 ~12C 中葉	4	1	白	入世度化
自得	曹洞	1097~1183	6	1	牛首一點白 →頭全白 →白半身 →全白	入世度化
永覺 元賢	曹洞 宗	1578~1657	10	1	白	雙泯
滿益 智旭	淨土 宗	1599~1655	10	1	白	入塵
杲石	?	?	10	1	?	垂手
李撫幹	?	?	?	1	黒→白	還源

図6 十牛図の13種類の異本

図6の中で、第一に書かれた「皓昇」とは清居禅師のことである。第二に書かれた「普明」と、第七に書かれた「廓庵」のものが現在も残っており、混乱して引用されている。

十牛図は文章と図がある。図に書かれている牛の色と、10枚目の図の内容（最終目標）が異なっている。図6の中で、普明のものと廓庵のものに着目して、次に議論する。

3-5 十牛図の普明版と廓庵版の比較

大村政男⁽⁵⁾は、“廓庵和尚十図”と“普明禅師牧牛図”を比較した。この大村論文によれば、両者の比較は次のようになる。

廓庵和尚の十牛図は、わが国においてポピュラーな十牛図で、次の10段階から構成されている。

1. 尋牛, 2. 見跡, 3. 見牛, 4. 得牛, 5. 牧牛,
6. 騎牛帰家, 7. 忘牛存人, 8. 人牛俱忘, 9. 返本還源, 10. 入邸垂手

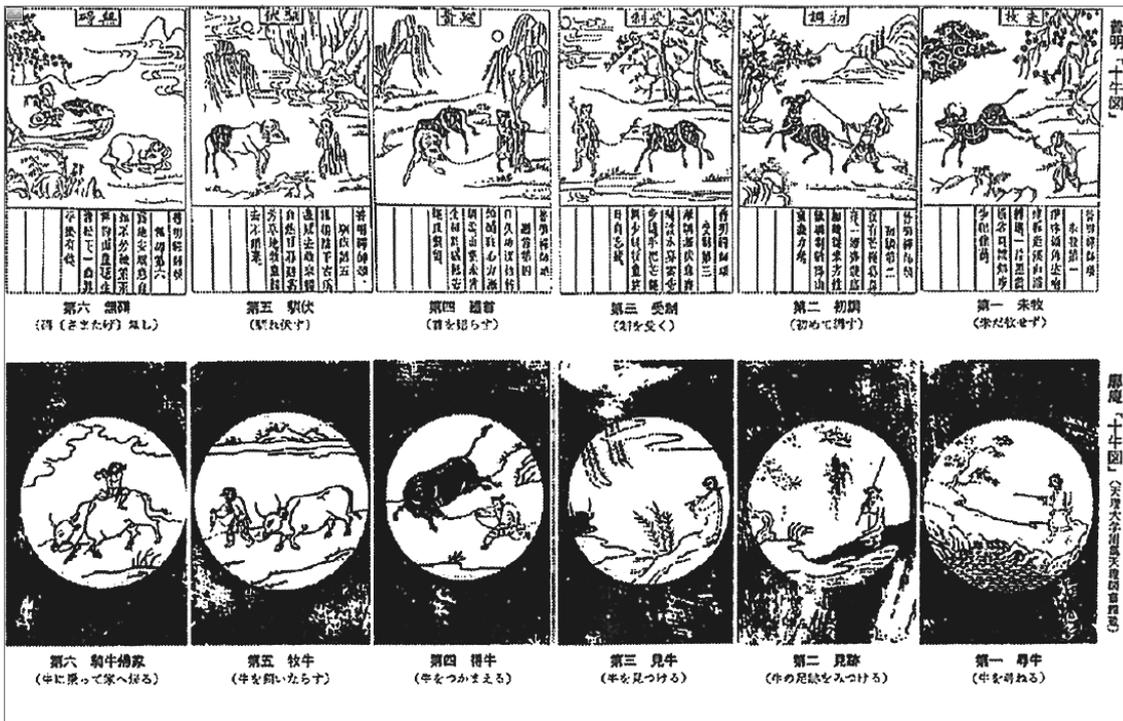
自己とはなにか。自分自身の本質とはなにか。その探求のために、人（自我）は瞑想旅に出立する。人は苦勞に苦勞を重ねて牛を探し求めて、やがて人と牛とが一体になり、空無の段階（8）を経て、世界（外界）との再構成（9・10）を完成していく。

一方、普明禅師の牧牛図は、次の10段階から構成されている。

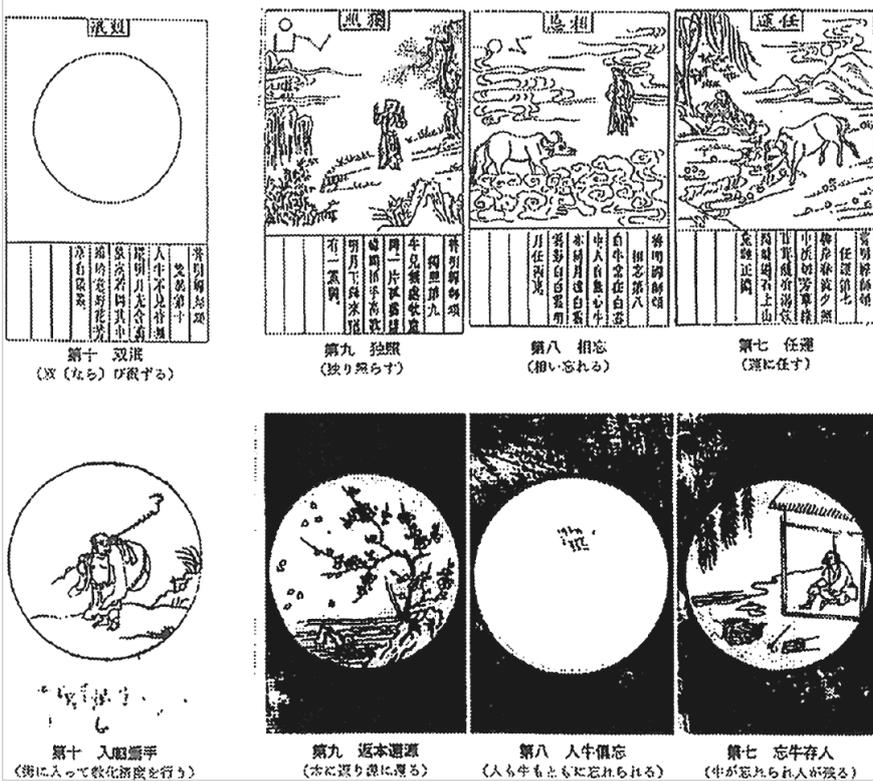
1. 未牧, 2. 初調, 3. 受制, 4. 廻首, 5. 馴伏,
6. 無碍, 7. 任運, 8. 相忘, 9. 独照, 10. 雙泯

“牛”が“自己”であることには変わりがないが、無意識の圧倒的なエネルギーを内蔵した荒あらしい黒い牛が、悟りの進行によって白い牛に変貌していく。ここでも牛はなかなか人の自由にならないが、やがて人と牛は一体となり、“個性された人”が再生され（9）、さらに“円”によって象徴される自己充足を完成する運びになる（10）。“円”は始まりもなく終わりもない永遠の現存的世界を示しているという。

柳田聖山⁽⁶⁾は十牛図の異本を議論し、普明牧牛図と廓庵十牛図を示している。森哲郎⁽⁷⁾も同じく、普明牧牛図と廓庵十牛図を比較している。十牛図比較については森哲郎の示し方がコンパクトであるため、図を引用する。図7は、森論文から引用した、普明牧牛図と廓庵十牛図の対比である。図7の(a)に第一から第六までを、図7の(b)に第七から第十までを、それぞれ示す。



(a) 十牛図比較 第一から第六まで



(b) 十牛図比較 第七から第十まで

図7 普明牧牛図と廓庵十牛図比較

図の上側が普明牧牛図であり、牛色が最初の黒から白へと変化していく。図の下側の廓庵十牛図の牛色はそうではない。この図7の廓庵十牛図は、最初に示した周文のものとは異なり、五山版と言われている。五山版の図のオリジナルは、天理大学博物館に所蔵されているとのこと。

普明牧牛図の最後10枚目は、無の円相を示す。しかし廓庵十牛図では無の円相は8枚目となってい

る。前述の“総序の特徴3”で指摘したように、この普明牧牛図10枚目を、慈遠は批判的にとらえたのであった。

廓庵十牛図は円相に続けて、8. 人牛俱忘、9. 返本還源、10. 入廬垂手の3枚がある。しかし、これはこれでわかりにくい。前述の“総序の特徴4”で指摘したように「入廬に至るにおよんでは、是れ何の魔魅ぞや。」とまで書かれている。

3-6 十牛図の再構築の試み

普明牧牛図と廓庵十牛図は、いずれも再構築の余地があるように思える。この点に関して森哲郎⁽⁷⁾は、西田哲学の「純粹経験・自覚・場所」という展開に基づいて検討した。図8に森哲郎の提案を示す。

これは一方通行、かつ、静的であった十牛図を、ダイナミックにとらえて再構築し、十牛図の意味を新たに見出したものと理解できる。全体を大きな円として配置し、牛を探す旅の過程と、家に帰ってきてからの過程を分けた。さらに旅の過程を往と還に分けて、十牛図の1枚目と6枚目、2枚目と5枚目、3枚目と4枚目に、それぞれ共通点を見出した。また、7枚目の“牛を忘れる”以降の段階を、円相を中心に据えて、行き来する構造にした。この配置は、日常生活を大事にしつつ、新たな発見の旅に出て行き、戻ってくる人生を見事に表していると思う。

この円環的配置の十牛図であれば、牛を“ビジネス検討に必要な事柄”に見立てて議論するのも意味があるように思える。それこそ、新しい市場を探しに出る、新しい組織を構築する、新しい価値を見出す、などなど、牛は何にでも変わる。

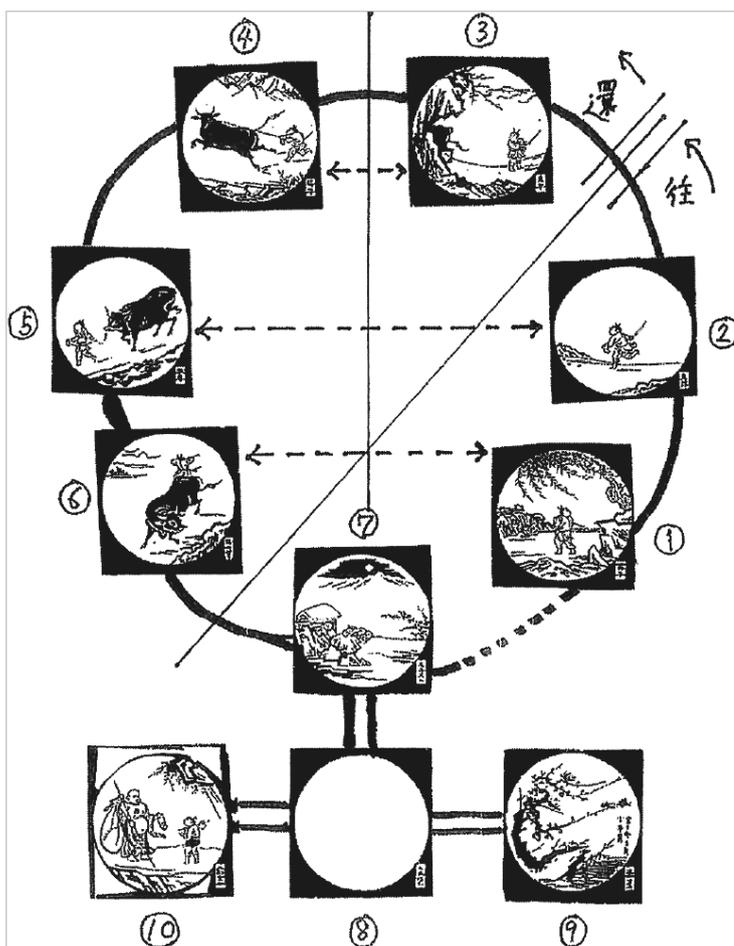


図8 十牛図を西田哲学の視点からとらえなおした森哲郎の配置

4. 十牛図の様々な展開

十牛図は説明しやすいために、様々な分野で使われてきた。順不同で、それらの概略を紹介する。森口光俊⁽⁸⁾は、十牛図と十住心との対応を紹介している。森口による対応を図9に示す。

十住心	十牛図
1: 倫理以前の世界	1: 尋牛
2: 倫理的世界	2: 見跡
3: 宗教心の目ざめ	3: 見牛
4: 無我を知る	4: 得牛
5: おのれの無知を除く	5: 牧牛
6: 人びとの苦悩を救う	6: 騎牛帰家
7: 一切は空である	7: 忘牛存人
8: 全てが真実である	8: 人牛俱忘
9: 対立を超える	9: 返本還源
10: 無限の展開	10: 入鴈垂手

図9 森口による十住心と十牛図との対応

- (1) 見せかけのものから離れる
- (2) “べき”から離れる
- (3) 期待に沿うことをしなくなる
- (4) 他者を喜ばすことから離れる
- (5) 自己の方向に向かって
- (6) 過程的な存在に向かう
- (7) 複雑さに向かって
- (8) 経験に対して開かれるようになる
- (9) 他者を受け入れるようになる
- (10) 自己を信頼するようになる
- (11) 一般的な方向

図10 ロジャーズの11項目

生越達⁽⁹⁾は、十牛図を用いて自己形成について論じている。もともと十牛図は自己発見への旅という位置づけもあり、横山紘一⁽¹⁰⁾は、西洋哲学も含めて、自己を求めるといふ哲学的な見地から十牛図を論じている。有馬善一⁽¹¹⁾は、ハイデッガーの「存在と時間」との比較を通して、本来のあるべき姿との比較について論じている。

瀬古康雄⁽¹²⁾は、クライアント中心療法と十牛図について論じている。人間性心理学を代表するロジャーズはクライアント中心療法の提唱者であり、クライアントの態度の変化を11の項目で概説した。クライアントとは「患者」ではなく、「相談に訪れてきた人」として扱われ、日常的な会話を重視してセラピーが進められる。フロイト派やユング派と異なり、治療者への依存性が最も少ないセラピーとして定評がある。瀬古は、十牛図と、ロジャーズの示した11項目のうちの10項目との相関を指摘した。図10にロジャーズの11項目を示す。中野ホフマン理見⁽¹³⁾は、廓庵『十牛図』と、ロジャーズの自己実現プロセスの比較研究をおこなった。図11にその比較検討を示す。

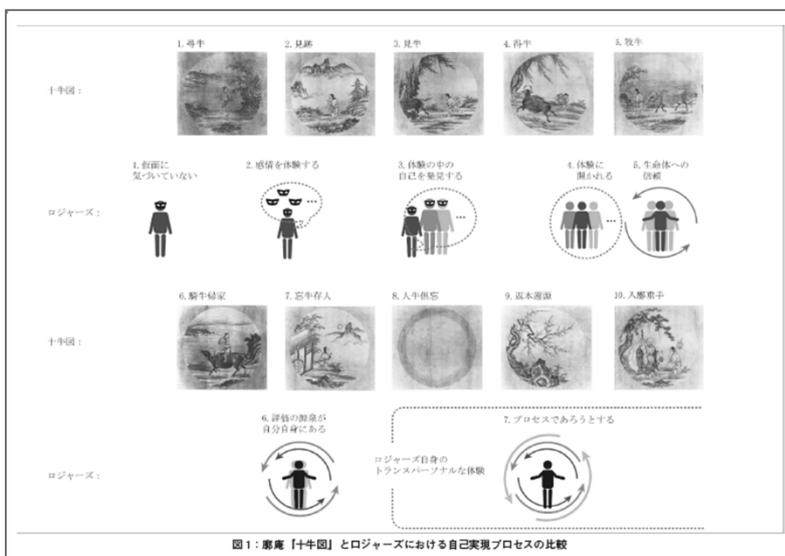


図11 中野による十牛図とロジャーズ自己実現プロセス比較

宗教的な議論としては、“イエスの言葉／禅の言葉”と題した著作⁽¹⁴⁾が非常に面白い。聖書と十牛図と、それぞれの専門家の対話である。仏教にもどると、佐藤秀孝⁽¹⁵⁾は自得慧暉という人物の研究を進め、「禅門諸祖師偈頌」には慧暉の「六牛図」の撰述が存したこと、及び、廓庵師遠の「十牛図」と並び記載されていることから、ともに広く流布していたことを紹介している。また、洪在成⁽¹⁶⁾は円相という視点から十牛図の歴史を紹介している。

5. おわりに

長々と十牛図を説明してきたが、迷ったり悩んだりしたときのよりどころになる情報提供も本稿の目的であった。ビジネスに関する思考など、ストレスが多いことへの対処として、なるべく日本的、東洋的なよりどころを探した結果として、十牛図を説明した。

さて、この牛を何とみなそうか。それは、新しい知見、学校では学ばないこと、ビジネスに関すること、などなど、応用は広い。ビジネスに関わる何かを習得する過程を、十牛図をもとに読み解く課題は、読者それぞれにお任せしたい。本稿の目的は、“十牛図というフレームワーク”紹介に留める。最後に原典を大切にしている十牛図の参考書を紹介したい。玄侑宗久⁽¹⁷⁾による解説は、総序と、それぞれの序と頌の書き下しと日本語訳を示すものである。現在、十牛図とビジネス関係をインターネットで検索すると記事が多くヒットするが、あまりに原典から離れてしまうととんでもない拡大解釈がまかり通ってしまうこともあるため、注意が必要である。辞書的な意味からしても、原典（もしくはそれに近い資料）を手元に持つことが必要である。

調べていく過程で、仏教的な原典に触れる労力を払ってこなかったことに気づいた。仏教は様々な宗派があるが、禅宗でも密教でも出どころは一人である。原典に近い書籍をながめてみると、驚くほど柔軟な思考が見え隠れしていて興味が尽きない。

参考文献：

1. Caleb Melby, *The Zen of Steve Jobs*, Wiley, 2012
2. Daisetsu Suzuki, *Selected Works of D. T. Suzuki, Volume I Zen*, University of California Press Oakland, California, 2015 (original 1964)
3. 重要文化財 十牛頌（絶海中津筆）十牛図（天章周文筆）、解説：有馬頼底、相国寺 承天閣美術館
4. 釋天宏、廓庵<十牛図頌>考：従牧牛図頌談起、世界宗教学刊、pp.123-154、南華大学宗教学研究、2011
5. 大村政男、日本における人格心理学の源流 一渡邊徹生誕百十年を記念する一、性格心理学研究、Vol.1、No.1、pp.15-27、1993
6. 柳田聖山、「十牛図」再考：覚書（その一）、中部大学国際関係学部紀要、Vol.3、pp.221-244、1987
7. 森哲郎、禅の十牛図から見る日中「文化」差異と西田哲学表現思想、京都産業大学世界問題研究所紀要、Vol.30、pp.13-28、2015
8. 森口光俊、仏法者のための月輪観法 十住心と十牛図による、智山学報 51 巻、p. A1-A29、2002
9. 生越達、引きこもりと自己形成 十牛図を手がかりとして、日本教育方法学会紀要「教育方法学研究」第 23 巻、pp89-97、1997
10. 横山紘一、十牛図・自己発見への旅、春秋社、2005（第一版は 1991）
11. 有馬善一、『存在と時間』における時間性と自己の問題について（1）、経営情報研究、第 21 巻、第 2 号、pp.61-73、2014

- 1 2. 瀬古康雄、十牛図とクライアント中心療法 禅とサイコセラピーの比較研究、島根女子短期大学紀要、Vol.25, pp83-94, 1987
- 1 3. 中野ホフマン理見、『十牛図』と C. R.ロジャーズ —己事究明と“On Becoming a Person”の概念における自己実現プロセスの比較研究—、武蔵野大学学術機関リポジトリ、人間学研究論集、Vol.4、pp.91-101、2015
- 1 4. 上田閑照、八木誠一、イエスの言葉／禅の言葉、岩波書店、2010
- 1 5. 佐藤秀孝、自得慧暉の活動とその禅風（下） —曹洞宗宏智派の源流として—、駒澤大學佛教學部研究紀要、Vol,52、pp229-268、1995
- 1 6. 洪在成、円相の考察 —特に順之の周辺—、印度學佛教學研究、第 56 卷、第 2 号、pp.34-39、1990
- 1 7. 玄侑宗久（監修・解説）、水野聡（訳）、現代語訳 十牛図、PHP 研究所、2016 年

「常識を一度疑ってみる」

TS 企画 代表

光産業創成大学院大学 客員教授

高谷周司

E-mail : shone.takaya@gmail.com

はじめに

「経営学は教えることも習うこともできるが、生きた経営は教えることも学ぶこともできない。それは自得するのみである。しかし自得するには道場が必要だ。松下電器の職場がその道場である。そしてもっと大きな道場が世間である。」(PHP 研究所所蔵講話テープより)

「大企業より中小企業の方が人を生かせるのは、お互いに気心や動きがよくわかり、すばやく動くことができる。大企業が、個々の人の力を 70% くらいしか生かすことができなくても、中小企業では 100%、やり方によっては 120% も活かすことができる。そこに中小企業の一つの大きな強みがあり、その強みを積極的に生かしていくことが大切である。」(PHP 研究所「松下幸之助小辞典」より)

旧松下電器産業(株)(現パナソニック(株)以下略)の炊飯器事業部に入社以来、事業部の統合、新設の本社研究所及び営業本部への職場異動を経験したが、退職間際の 5 年間、人材育成を担当する中で、冒頭の創業者の「人が育つ機会≒環境」についての言葉の意を識ることができました。

2106 年までの 5 年間、価値創出人材育成プログラム(Value Incubators Production Studies : VIPS)の開発・作成に携わる機会を頂き、2017 年からは、浜松地域の主力産業を支える中堅・中小企業・小規模事業者の事業を支える基幹人材育成のプログラムとして、行政の支援を頂き、運用を始めることができました。

本年のプログラムを受講された 15 名の方達が所属する各企業の上司が、本プログラム(VIPS プログラム 2017)に期待する内容が、一般的なセミナー(ビジネスプラン作成や問題解決手法等の方法や、必要となるナレッジをわかりやすく提供するというセミナー)が提供する内容とは異なり、事業・業務に対する取り組み姿勢(積極性、論理性、視野の拡大等)の変容にあることを知ることができました。中小企業が得意としていた OJT による育成が、業務の複雑さも加わり、難しくなっていることの証左ではないでしょうか。このように、通念として認知されていたことが、実際の現場では、違ってきていることが見えてきたように思われます。今一度、通念を疑ってみるという姿勢を持っていただきたく、いくつかの材料の提供を本稿で試みた次第です。

1. 戦略は因果論理を内包した動画である

8 年前に「ストーリーとしての競争戦略」(楠木建 2010 東洋経済新報社)を斜め読みしただけで、そのまま本棚眠っていたのですが、今回、「戦略」についての理解をする必要に迫られ、改めて読み直すことになり、そこで得たポイントを紹介することにします。

この本で楠木氏は、戦略は動画としてストーリーで語られる筈であるとのべています。動画ということは、時間軸が必ず入り、且つ役割を担う人物が次々に登場し、それぞれが互いに連携し、ゴールに向かうという流れになります。旧松下電器産業(株)の営業本部・事業開発グループ在職時に、地域卸販売会社の社員の雇用維持と地域の家電販売専門店の生き残りを狙いとして、全国の販売網を活用した新規事業の企画・構想づくりから、事業化、計画化、実行の旗振りを数名の仲間と担った経験をベースに、構想づくりの経緯を振り返ってみると、終わりのないドラマのようなものでした。販売会社・販売店の販売実態や高齢者市場の動向を把握したうえで、到達すべきゴールを明示し、進むべき道筋を作り、協働するメンバーが道筋とゴールを共有し、それぞれの役割を分担して、進めるとい

う流れです。進むたびに、次の道筋を確かめ、修正を繰り返して、新たな仲間を加え、ゴールを目指すことをルーティンの業務活動としたのです。しかし、分析らしきことを実際に行ったのは、地域販売会社の現状を把握すること、ゴールに到達するのに、実行する販売会社や、そのエリアで顧客と接する販売店に不足しているリソースは何か、を調べることに位です。この調べるという作業は戦略（道筋）を作るための下ごしらえに過ぎないと楠木氏は言います。

彼は戦略論について下記のように述べています。

「テンプレート戦略やベストプラクティス戦略論の主たるユーザーは、実際のところ、経営者というよりも経営企画部門などの「戦略スタッフ」であることが多い。彼らの仕事は戦略構想そのものではなく、戦略を構想する人（経営者や事業部門長などのジェネラル・マネージャー）が必要とする情報の整理や分析です。（中略）優れたコンサルタントは、テンプレートの価値はその使い方次第であるということをよくわかっているはず。特定の文脈で問題解決をするという彼らの存在価値があるわけです。しかし、文脈に依存した特殊解は、幅広く潜在する顧客へのセールス・ピッチにはなりにくい。かくしてコンサルタントによる戦略論は、「文脈に依存したシンセシス」という肝心要のところを（多分に意識した）省略した、静止画のオンパレードになりがちです。」（「ストーリーとしての競争戦略」楠木建 2010）

確かに、指摘される通りで、リソースをどのようにして調達するか、異業種をどのようにして口説き落とすか、どのような形で協働していくか、このフォーメーションを創り、駆動させることが、戦略であり、動画として時間軸でゴールを目指すことだったのだと、今になって、腑に落ちた次第なのです。往時は、頭から、戦略を作るなどという大層な考えはなかったといえます。むしろ、経験則で事業化構想を練って創り、案件として本部長や本社の決裁を取っていたのが実状だったのです。後述することになりますが、事業化の「センス」が、知らず知らずに、養われていたのではないかと思う次第です。2005年にブルーオーシャン戦略にはまり込んだことがありましたが、はまり込んだのは、その中で紹介されている「戦略キャンパス」「価値曲線」というテンプレートを、初めて知ることになり、その活用にはまったように思えてなりません。ですが、実のところ、実践面では情報整理（分析）に役立ったものの、現場での戦略づくりの活用には、非常に難しかったことを記憶しています。

今一度、テンプレート、ベストプラクティス等で展開する戦略論は、知識としての理解、情報整理のツールとして活用するレベルで止めておくのが、中小企業・小規模事業者にとっては、時間コストの面でも、無難かもしれません。

2. スキルよりもセンスを磨く

VIPSでは、事業化の構想を上げるために必要なナレッジ、スキル、センス（マインド&マナー）の3つの分野でプログラムを構成していますが、主な狙いは、事業家（次代を担う経営者）としてのセンスを磨くところに主眼を置いています。様々な視点をもった方達と対話を重ねることによって自分のモノの見方が相対化され、結果的に自分のものの見方や構えが客観視できるようになると考えています。ナレッジ、スキルの習得方法は、教科書であれ、研修プログラム、教育機関等で身に付けることができますが、センスは当事者自身が磨くものと考えます。むしろ、「磨く」機会をどのように提供するかが課題と言えます。小人数でお互いに顔が見える場でのディスカッションにより発言内容もその人の考え方まで踏み込んだ討議ができる工夫をしているのも機会の提供の一つです。

マーケティングやファイナンス等に関するナレッジ、クリティカルシンキングやプレゼンテーション等のスキルを活用しながら、事業化の構想をグループでつくりあげるプロセスの経験を繰り返すことで、センスが磨かれると考えています。一般的に良いもの認められているもの、常に意識してみるように努力すると、センスが磨けると言われます。良いものかどうかは、議論のわかれるところです

が、少なくとも、その事に関心を持たなければ接する（みるなど）機会がないわけですから磨きがかかるとは思えません。他流試合に臨むというのも、自身の技量（識見等）を磨く機会です。すべて経験の積み重ねがセンスとして身に着くものと考えます。

研修セミナーやプログラム終了後、現場に戻ると忙しさに紛れて学んだことを忘れてしまったという声がよく聞かれます。知り得た知識や培ったスキルを実際の現場でどのように生かすか、このことについては、一定期間においてフォローアップの機会を設定し、自身がいま置かれている立場や課題を発表する場を設けます。そうする事で、自分が気づけなかった視点や見落としとしていた事柄を見つけることができ、且つVIPS仲間との横の繋がりがより強固なものとなり、共に成長する意欲を高めることになり、ビジネスセンスを磨くことになる筈です。

3. 中小企業の強みを見直す

中小企業、小規模事業者と言っても地域（エリア）によって生い立ちに異なりあり、その盛衰の要因は様々と言っても過言ではないと考えます。筆者の居住する大阪の泉州地域は、かつては繊維と農業・漁業の街だったのですが、今ではのどかな住宅地に変容しています。一方、浜松はというと輸送機器産業の基盤となる製造加工技術を有した中小企業群でクラスターを形成し、リーマンショック時の危機を克服し現在に至っています。このようなしたたかさを有する浜松の中小企業経営者の大きな課題が、事業の拡充を担う後継者の育成にあることを昨年末の調査から伺うことができました。この結果から、輸送機器のEV化の流れの中で新たな伸び代を見出し、持てる技術を活用し、持続的に事業の拡充を目指す強いトップの意志の表れが後継者の養成になっていると推察されます。新たな事業の創出というよりも、現事業をコアにした周辺事業分野への展開から派生的に新規分野への進出を図るという意図が働いていると考えられます。

日本の中小企業の強さの一つは、一意専心による事業展開にあると、楠木氏は語っています（「経営センスの論理」楠木建 2013 新潮新書）。輸送機産業のトップメーカーが、筋のいい事業戦略を打ち出し、実行しているのに伴い、中小の企業経営者もトップメーカーの意図を汲み、自社の事業構想を真剣に検討されていることが考えられます。大阪の東大阪、東京の大田区の中小企業の実態とはいくばくかの違いがありそうです。この点については、改めて検証を試みようと考えています。中小企業、小規模事業者の課題を一括りにして語る事を避けるべきではないでしょうか。

4. 意志とプロデュース力

ビジネスプロデューサーの定義については、別稿で記述することでお許しを頂くこととし、ここでは、営業機能について考えてみます。筆者のマーケティングの恩師である水口健次氏から、ことあるたびにアドバイスを受けたのが「営業とは会社がかけたコストを世の中の価値に変える仕事」という言葉です。著書の中で、彼は「会社 のすべての活動、すべてのコスト、それを世の中の価値に変えること、その役割を果たせるのは営業しかいない のです。営業だけがすべての投資を顧客の喜びに結実させることができるのです。営業は、その結節点に立っているのです。ということは、営業は、価値を準備したすべての活動を熟知していなければならない、ということの意味します。」さらにブレイクダウンするのですがプロデューサー能力に言及しています「あなたは、研究員の苦悩を知っていますか。あなたは、開発と生産が突破した困難を知っていますか。（中略）あなたは、物流と情報システムが、この商品の市場導入にあたって行った革新を理解していますか。そしてそれらすべての事を取引先の価値、顧客の価値として説明できますか。そう、あなた、営業担当者に求められているのは、全機能のプロデュース能力です。（中略）真にプロデューサー能力を発揮する営業マンは、営業を大きくし、会社を大きくします。」（「売る力」を2倍にする「戦略ガイド」水口健次 2002 日経ビジネ

ス文庫)と述べています。

会社の全コストを背負ってお客様の価値に変える、変えるということは、お客様が全コストを負担してくれるということになります。ですから、お客様にとっての価値をしっかりと伝えることが重要となります。その事を営業の志として堅持することが大切になります。営業がプロデュース力を持たねばならないのと同様に、それ以上に、これからは、事業化を構想し、その実現を図るという事業化プロデュース機能が営業に必要となると考えます。事業化を構想することなのでからどの部門の方でもいいわけです。要は、こうしようという意志をまず持つことが先決です。せざるを得ないなどというのは会社に雇われているにすぎず、少なくとも事業家ではないでしょう。

松下幸之助氏の言葉に、「人々に理念と目標と理想を提示できない指導者は、指導者を名乗る資格はない」とありますが、まさに指導者とはプロデュース力を持つリーダーと読み替えてはどうでしょう。

余談ですが「意志」とは抽象的な言葉で表現される事柄ではなく、具体的に実現したい事を示すことであると、田坂氏が述べています。(「知性を磨く」田坂広志 2014 光文社新書)。言葉のもつ意味について述べられた書物なので、一読を、お勧めします。

5. 抽象化と具象化

戦略思考を豊かにする方法として楠木氏は抽象化と具象化の往復で思考することを勧めています。「個々の戦略は特殊解なので、一回きりしか起こらない出来事なのです。従って歴史的方法として、過去に生まれたストーリーを数多く読み、その背後にある論理(WHY)を読解することで、論理を汲み取り、抽象化することが大事なのです。具体的事象をいったん抽象化することで、汎用的な知識ベースになります。汎用的な論理であれば、それを自身の文脈で具体化することによって、ストーリーとして自身の戦略に応用ができる筈です。抽象化と具体化の往復で本質が見えてくる。」(2013 楠木)。

地頭力で話題を呼んだ細谷氏も抽象化と具象化の往復について言及されていますので興味のある方は参考として下さい。(「アナロジー思考」細谷功 2011 東洋経済新報社：目次項目の一部を以下に按料編集して記します。)

参考)

- ・抽象化の代表事例は「数字」と「一般名詞」
- ・抽象化すればするほど、遠くから借りることができる
- ・抽象化と具象化は車の両輪
- ・抽象レベル：学者の世界 具象レベル：実務家の世界

「ビッグワード」というマーケティング用語があります。人によっていくつもの解釈ができる言葉なのですが、言われた人にとって、なんとなくわかったような気になって、そこから先を考えることをしなくなる単語なのです。言い換えれば、抽象化された単語なのです、事例を挙げると、売上が伸びない、原因は「営業力が落ちた」からである、「営業力の強化」が必要である。ビッグワードのオンパレードです。「戦略思考に欠けている」などもそうなのです。抽象化されたワードを具象化することが重要です。「営業力」とはなんでしょう、「強化」とは「何をどう強化する」のでしょうか、「戦略」「思考」とは何を指すのでしょうか、「戦略的に考える」とはどのようなことなのでしょう、しっかりと説明するには、具象化・具体化が重要となります。具体化・具象化することへの問いかけを、日常的に行うことが極めて大事になります。

6. 終わりに

「万巻の書物で真理は探究されている。ふつうは本を読んで真理を研究するが、それ以上に良く説明している姿がある。それは、現実という書物である。」松下幸之助氏の言葉です。

ネット検索すればたちどころに情報を手にする時代です。入手可能な情報が増えれば、情報1単位当たり振り向けられる注意が減少することになります。情報収集にかかるコストが以前に比べコストが極端に低下しているだけに、意味のない情報まで入手する傾向が強くなっているように思われます。ビジネスの世界は、アウトプットを意識した情報の収集こそが時間ロス、作業混乱を引き起こさない要諦といえるでしょう。

最後になりますが、「常識を疑う、常識の逆を行く」ことの大事さ、自身の思い込みを見直す機会を、昨年の6月に手にした書籍（「明治維新という過ち」原田伊織 講談社文庫 2017）で実感した次第です。これまで、正しいと信じていたことが、あるきっかけによって疑いを抱くことはあるのですが、自分の身に影響を及ぼさなければ、そのままにして放置する傾向があるモノです。疑問を持ったら確かめることが好奇心を増幅させる薬かもしれません。興味のある方はご一読下さい。

*参考文献	楠木 建	「ストーリーとしての競争戦略」	東洋経済新報社	2010年
	楠木 建	「経営センスの論理」	新潮選書	2013年
	水口健次	「マーケティング戦略の実際（新版）」	日経文庫	1998年
	水口健次	「“売る力”を2倍にする「戦略ガイド」	日経ビジネス文庫	2002年
	松下幸之助 述	江口克彦 記 「松翁論語・抄」	PHP 研究所	1994年
	PHP 総研編	「松下幸之助小辞典」	PHP 研究所	1993年
	田坂広志	「知性を磨く」	光文社新書	2014年
	細谷 功	「アナロジー思考」	東洋経済新報社	2011年
	原田伊織	「明治維新という過ち」	講談社文庫	2017年

事業構想におけるプラグマティズムとアカデミズムの「知の融合」

アルパーコンサルティング株式会社代表取締役

HOP 株式会社取締役

経営管理修士(明治大学・MBA)

古川 忠彦

E-mail : t.furukawa@alpar.co.jp

1. はじめに

本稿は、「良い製品・商品・サービスを創っているはずなのになかなか売れない・事業として成立しない。」という多くの中小企業が抱える問題に着目し、「製品開発力」と「事業構想力」を切り口に、プラグマティズム（実用主義）とアカデミズム（学問主義）の「知の融合」の観点から、この問題に対する課題解決について考察するものである。

2. 事業構想から見た製品・商品・サービスの「開発力」

イノベーション（Innovation）は、オーストリア生まれで米国の経済学者であるヨーゼフ・アロイス・シュンペーター（Joseph Alois Schumpeter）による研究の中心的概念であることは広く知られている。シュンペーターは、イノベーションを、

- 一 新しい財貨すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
- 二 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これはけっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる。
- 三 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。
- 四 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか～単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず～あるいは始めて作り出さねばならないかは問わない。
- 五 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破。

と定義している。¹ つまり、シュンペーターが定義するイノベーションとは、製品開発力に止まらず、販路開拓や組織のあり方、つまり事業構想の領域にまで踏み込んでいるのである。

シュンペーターが定義するイノベーションは、中小企業経営革新支援法（平成11年法律第18号・現在は中小企業等経営強化法）で定められた「経営革新計画」の考え方に反映しているものと思われる。「経営革新計画」として都道府県の認定を受けるための要件は、「新事業活動に取り組む計画であること」、「経営の相当程度の向上を達成できる計画であること」、とされており、さらに新事業活動として、

- ①新商品の開発又は生産
- ②新役務の開発又は提供

③商品の新たな生産又は販売の方式の導入

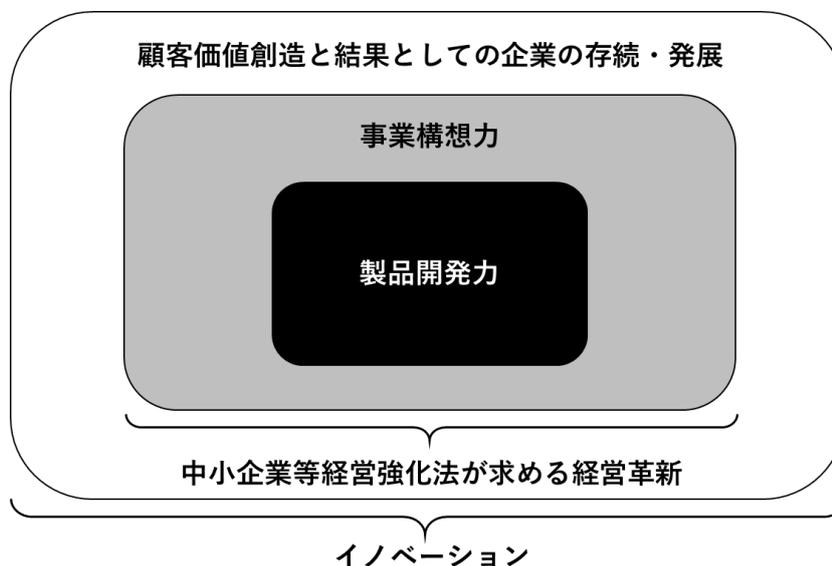
④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

の何れかに該当することが求められる。

一方、わが国においては、旧経済企画庁が1958年に発行した『経済白書』において、イノベーションを「技術革新」と翻訳紹介したこともあり、イノベーションを技術分野に偏向して認識する傾向が未だに残っている。とりわけ製造業の現場において「技術革新≒イノベーション」と錯覚する傾向が強いのではないだろうか。

筆者は、イノベーションをシュンペーターの定義で捉えている。製品開発力は企業の強みの一部であり、これを顧客価値に結びつける（事業構想する）上での源泉のひとつであると理解している。（図表）

図表 「製品開発力」と「事業構想力」との関係性



わが国は、長いこと「ものづくり大国」と言われ、製品開発力や技術革新力において他国と競い合ってきた。一方で、残念ながら、技術的には劣るとされる競合他国製品に、市場競争では負けることも少なくない。筆者は、その要因を、事業構想力の欠如と、意思決定の遅さにあると見ている。言い古されていることではあるが、顧客のニーズ・ウォンツを把握し、自社のシーズとの接点の中で「何を」「誰に」「どのように」伝え提供していくかを組み立てていくことが事業構想の世界である。しかし、ニーズも、ウォンツも、シーズも、ビッグワードで語られることが多く、また市場調査もせずに二次調査資料だけでニーズやウォンツを語る世界も散見される。真の顧客価値が見いだせない中で社内稟議ばかりを重ね、競合他国よりも意思決定に多くの時間をかけているわが国企業の姿がそこにある。

徹底してニーズとウォンツを掘り下げながら事業構想する世界と、スピード感ある意思決定のメカニズムとを構築することが、シーズを活かして勝ち抜いていく唯一の方法ではないだろうか。

3. SWOT分析等の手法を活用する上での落とし穴

経営学者のヘンリー・ミンツバーグ（Henry Mintzberg）が提唱したSWOT分析は、外的環境（機会 Opportunities・脅威 Threats）に対して企業内部の能力（強み Strengths・弱み Weaknesses）を適合させて戦略を策定するツールとして多くの場面で活用されている。機会にはニーズやウォンツが挙げられ、強みにはシーズが挙げられるといっても良いだろう。VIPS2017のプログラムにおいても、「機会に強みを活かす複数の戦略オプションを導き出す段階」と、「選択した戦略オプションを取り巻く環境をさらに分析する段階」の2段階でこのツールを活用した。

筆者も、中堅企業の新事業構想や、創業の事業構想等の局面においてSWOT分析を活用するが、初期の段階では「機会」「脅威」「強み」「弱み」にビッグワードが羅列されることが極めて多い。例えば、富裕層をターゲットに地域 No.1 の焼肉店を開店しようとする場合に、「TPP（環太平洋パートナーシップ協定: Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement）署名による安価な外国産牛肉の流入」のようなビッグワードを脅威として掲げてしまうような傾向があるが、本当の脅威は「自店から徒歩15分の地での鉄板焼店の新規出店計画」であったりする。「近年富裕層が急速に流入している地域でありながら、高級焼肉店が地域内に1店舗もない」などは、現時点では最大の「機会」かもしれないが、「富裕層の流入」や「競合店の調査」を把握していなければ、この「機会」を捉えることはできない。つまり、現地現物で十分に環境調査ができていないとビッグワードに陥ることがいえる。

企業内部の能力（特に強み）の分析においても、「競合と比較して何が強いのか」という視点と、「外的環境（特に機会）に対してどう適合するのか」という視点で掘り下げることが求められる。ニーズやウォンツに対して、何が自社のシーズなのかを掘り下げることである。ニーズやウォンツを無視して「他社には真似のできない当社の〇〇技術」といったところで、突き詰めるところ顧客価値に結びつかなければ残念ながら自己満足に終わってしまう。

シーズは、ニーズやウォンツを徹底して掘り下げるからこそ見えるものであり、顧客価値に繋がるものである。VIPS2017の受講生の皆さまにおいても「またSWOT分析か」と感じた方がおられるかもしれない。SWOT分析をはじめ、多くのマーケティング手法を「実業の役に立たない」と感じてしまうとなれば、実業というプラグマティズムと経営学的なアカデミズムとを融合させることができていない、つまり手法の活用が浅いからなのではないか。

4. 顧客価値創造のための事業構想

ハーバード・ビジネス・スクール教授のセオドア・レビット（Theodore Levitt）は、「経営者の使命は、製品の生産にあるのではなく、顧客を創造できる価値を提供し、顧客満足を生み出すことにある。」²と説いた。また、レビットの有名な格言に「ドリルを買おうとしている人は、ドリルが欲しいのではなく、穴を開けたいのだ」³ というものがある。正確にはレビットが著書『マーケティング発想法』において、レオ・マックギブナの言葉を引用したものであるが、現代流には「モノよりもコトが重要」という意味に置き換えて良いかもしれない。

前述のとおり、製品開発力は企業の強みの一部であり、これを顧客価値に結びつける（事業構想する）上での源泉のひとつであるとなれば、顧客価値が何であるかを探求することが最も重要である。トラック輸送業を「顧客価値輸送業」と発想すれば、トラックという手段や物を運ぶという固定概念に囚われずに、「顧客のニーズやウォンツをどう届けるか」という広い視点から自社の強みを洗い出して構想できる。自動車部品製造業も、「自動車部品」というモノに囚われず、自動車部品を製造する上

での技術、ノウハウ、原材料等が、世の中のどのようなニーズやウォンツに適合するかを柔軟に考えることができる。

筆者の顧客でもある羊羹製造販売業は、和菓子製造という現業から発想せずに、洋酒に合うAppetizer（つまみ）という発想から自社の強みを掘り下げ、ブランデーのレミーマルタンを練り込んだ羊羹を試作し、レミーマルタンから独占公認商品の認定を取り付けている。「洋酒に合うつまみ」という発想は、海外に輸出する上でのニーズやウォンツを探った結果であり、試作品を海外での商談会においてテストマーケティングし、潜在顧客の反応も事前に確かめている。レーズンバターをつまみにワインという楽しみ方や、鹿児島などでの黒砂糖をつまみながら芋焼酎を楽しむ文化など、「お酒に甘い物」という嗜好は国内にも一定以上あると考えられるが、海外においては純粹和菓子としての羊羹よりも引き合いがあるものと思われる。

アルコールやブランデーの風味を飛ばさずに高温で羊羹を練り上げるには、ノウハウと技術を伴う。既存の価値観の殻を打ち破り、柔軟に世の中のニーズやウォンツを捉える中で、自社の製品開発力を含むシーズを見つめ直したとき、新たな顧客価値を創造するような新事業が構想できる。

5. おわりに（プラグマティズムとアカデミズムの「知の融合」 VIPS）

筆者は、四半世紀にわたって上場企業に勤務し、現地現物を重んじたマネジメントを実践し、営業担当役員という立場にも恵まれてきた。その中で2007年からの2年間、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科（明治大学ビジネススクール）に籍を置く機会にも恵まれた。MBAの効果に疑問を投げかけられる方も少なくないが、実際にそこに身を置いた筆者にとって、この2年間は生涯代えがたい体験であった。なぜなら、事業の第一線（プラグマティズムの世界）で活躍するメンバーが、ほぼ毎日貴重な時間を割いて集い、学問的手法（アカデミズムの世界）を学びながら侃々諤々で議論し、さらには企業の協力のもとで秘密保持契約（Non-disclosure agreement）を結びながら調査・分析し、新事業構想を提案する「場」がそこにあったからである。まさにプラグマティズムとアカデミズムの「知の融合」（筆者が所属する中小企業会計学会も、プラグマティズムとアカデミズムの「知の融合」を目的としている）の場であった。ちなみに、仲間と真剣に構想し提案した、ある中堅企業のベトナム新規進出事業は実現化し、今では立派な収益を生んでいるとのことである。このような体験が、今の私をつくっているとんでもない。

今回ご縁をいただき、VIPS2017講師陣の末席を務めさせていただいた。プラグマティズムの世界で生きる受講生の皆様と、アカデミズムの視点も取り入れながら議論を重ねて事業を構想していくVIPSという「場」は、筆者が経験してきたMBAの「場」にも通じる世界を持っている。しかも、同期生に「立場を超えた同じ釜の飯を食った仲間」という感覚が持てる点も非常に似ている。経営学は本来、プラグマティズムの「実践知」を体系化しアカデミズムとして「学問知」化したものである。VIPSという人財育成プログラムが「実践知」と「学問知」を融合する場として、さらに進化することに心底から期待すると共に、VIPS2107でご縁をいただいた受講生の皆様の事業での成功をひたすら祈念するばかりである。

結びにあたり、「ビジネスプロデュース力養成ワークショップ2017」（通称：VIPS2017）を主催された公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構様、とりわけ、フォトンバレーセンター事務次長の鈴木利昭氏をはじめとする事務局の皆様、この場をお借りして感謝を申しあげたい。併せて、業務多忙の中においても時間を割いて積極的に取り組んでくださった受講者の皆様、大切な幹部社員をこ

のプログラムに送り出してくださった地元企業の皆様、講師陣の稲田裕司氏、江田英雄氏、高谷周司氏、溝井伸彰氏、山尾秀則氏にも感謝を申しあげたい。VIPS2017は、このすべての皆様の理解と協力のもとで成り立ったプログラムなのである。

引用文献

- ¹ Joseph A. Schumpeter 著 塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳（1977）『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波文庫
- ² Theodore Levitt 著（1960）邦訳「マーケティング近視眼」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号
- ³ Theodore Levitt 著 土岐坤訳（1971）『マーケティング発想法』ダイヤモンド社

「ビジネスプロデューサーの輩出の為に必要なこと

～アドラー心理学と REBT の観点から～

溝井&パートナー経営コンサルティング事務所

HOP 株式会社 代表取締役

中小企業診断士・REBT 心理士補

溝井伸彰

E-mail : nqk02455@nifty.com

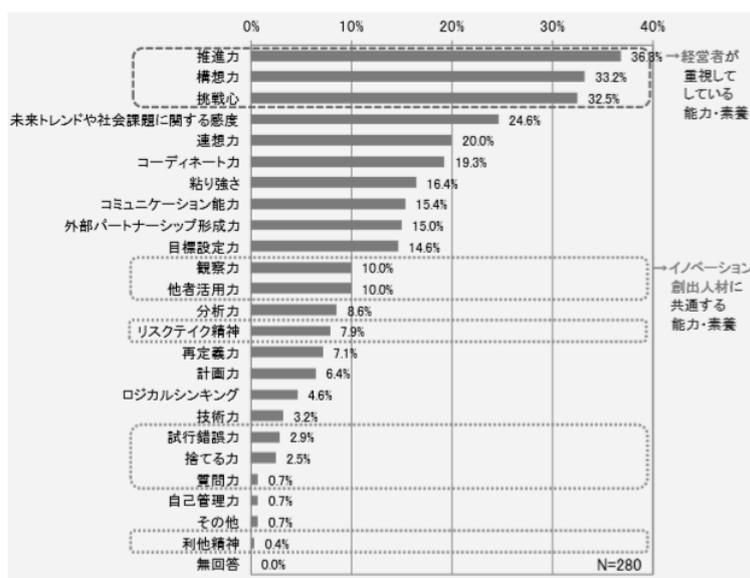
■要約

本論文では、経営者が考えるビジネスプロデューサーの特性とすでにイノベーションを成し遂げた人材が考えるその特性のギャップを把握し、アルバートエリスの REBT からビジネスプロデューサーが備えたいビリーフ(認知)を検討した後に、イノベーションを促進するための施策上の課題を明らかにし、最後にアドラー心理学の観点からイノベーションを推進する企業が備えたいマネジメント原理を検討する。

1. フロンティア人材の特性

2012 年 3 月に公表された経済産業省のフロンティア人材研究会報告書による、フロンティア人材: 「義憤や面白がりなどのこだわりを持って、マーケット起点で新事業を構想・実行する人材」の人材像を聞いた調査データでは、経営者は、「推進力」「構想力」「挑戦心」を求めるのに対して、研究会委員(既にイノベーション創出を実現した人材)へのインタビュー調査から浮かび上がってきた特性は、「利他精神」「リスクテイク精神」「捨てる力」「質問力」「観察力」「試行錯誤力」「他者活用力」が挙げられ、経営者が「真のイノベーター」に必要な能力を分かっていないことが課題であるとの認識が共有された。

※フロンティア人材研究会報告書 2012 年 3 月 経済産業省 より引用



出所)「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」

筆者は、推進力、構想力、挑戦心と言う、いわば、ビッグワードを多くの経営者がアンケート調査で上げたことに危機感を感じる。ビッグワードは、思考停止を招くからである。しかも、本アンケート調査が対象としたのは、東証、大証、名証一部二部上場企業代表者、日本経団連及び、経済同友会会

員企業の代表者 2451 社であるというのだから、驚きである。一方、既にイノベーションを実現した人材が挙げた項目は、具体的である。今年度の VIPS では、SWOT 分析等を通じて、ビッグワードは、思考停止を招くことの説明を何回も行い、ビッグワードを具体的にする努力を促したが、この重要性は、言い尽くせないほどである。更に報告書は、以下の様にこれらのイノベーション人材が挙げた項目を整理している。

マインドとして、「義憤」「面白がり」「利他精神」「リスクテイク精神」スキルとして「質問力」「俯瞰力」そして、このマインドとスキルを合わせて問題発見力としている。一方、イノベーション実行力として、「試行錯誤力」「自己管理能力」「商人感覚」「外部の巻き込み」を挙げている。

フロンティア人材に求められる素養



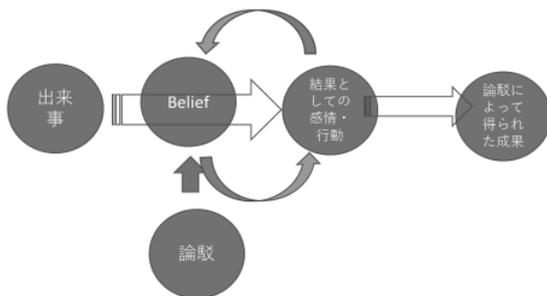
※フロンティア人材研究会報告書 2012年3月 経済産業省 より引用

2. REBT の視点からビジネスプロデューサーとして保持したいビリーフ

昨年のジャーナルの投稿文でも、紹介したが、REBT という心理療法をここでも取り上げたい。REBT は、世界三大臨床心理家の一人であるアルバートエリスが提唱した日本では、論理療法の名称で知られる心理療法理論である。その原理は、以下である。

アルバートエリスのABCDE理論

- A (Activating event) : さまざまな出来事
- B (Belief) : 人によって異なる受け取り方や考え方 (大きく論理的思考と非論理的思考に分けられる)
- C (Consequence) : ある出来事に直面したときの感情や行動
- D (Dispute) : 自分の中にある非論理的思考への反論
- E (Effects) : 反論することでたらされるよりよい結果



ギリシアの哲学者エピクテトスは、「人間は出来事によって苦しむのではない。それをどの様に捉えたかが問題だ。」と言っているが、REBT の基本原理は、まさにここにある。人は、出来事によって、感情の惑乱を招くわけではない。出来事の受け取り方によって、感情の惑乱を招くという考え方をする。そして、出来事を A(Activating event)、結果としての感情を C(Consequence)、受け取り方を B(Belief)

と呼ぶ。更に受け取り方:ビリーフは、二種類あるとしており、ラショナル・ビリーフ:Rational Belief(健全で、論理的、経験に照らして妥当性のある、目標達成に役立つビリーフ)と イラショナル・ビリーフ:Irrational Belief(非健全、非論理的、経験に照らして妥当でない、おかしい、目標達成に役立たないビリーフ)である。REBT は、このイラショナル・ビリーフが人間の苦しみを生むと考え、これらに論駁(Dispute)を行い、心理的成果(Effects)を生み出すものである。

また、イラショナル・ビリーフは、「～でなければならない」「～べきである」という硬直的な考え方であり、それが、自己、他者、社会・状況に向かうときに、不健全でネガティブな感情が生まれるとしている。更にそこに派生する「過剰なおびえ」「低欲求不満耐性」「価値の全否定」が存在するときその症状は、極めて、不適切なものになるとされている。考えてみれば、分かることであるが、これらの思考は、人の柔軟性を奪うものばかりである。その結果がうつ病や神経症などの症状を生むのは、よく理解できるのではないか。

イラショナルビリーフの分類

	自己	他者	状況
絶対的要求 (前提形態)	私は～ ねばならない。	人は～ ねばならない。	状況は～ ねばならない。
過剰なおびえ (派生形態)	私が～になったら、 おしまいだ。	人が～になったら、 おしまいだ。	状況が～になったら、 おしまいだ。
低欲求不満耐性 (派生形態)	私が～なのは、 我慢できない。	人が～なのは、 我慢できない。	状況が～なのは、 我慢できない。
価値の全否定 (派生形態)	～な私は、 人間失格だ。	～な人は、 人間失格だ。	～な状況は、 意味がない。

さて、説明が長くなったが、精神療法の世界の REBT であるが、筆者は、その応用範囲は、極めて広いと考えている。そして、それは、ビジネスプロデューサーの育成にも活用できるものであると考えるのである。ビリーフは、いわば認知の前提である。つまり、「外界をどの様に認識するのか。」の前提が、ビリーフである。そう考えるとビジネスプロデューサーのラショナル・ビリーフとイラショナル・ビリーフとでも言うものを定義できるのではないかと考えるのである。そしてイラショナル・ビリーフを論駁して、目標達成に役に立つラショナル・ビリーフに変換することが出来れば、極めて大きな成果を生み出すことが出来るのではないかと考える。以下は、筆者が考えるビジネスプロデューサーのラショナル・ビリーフとイラショナル・ビリーフの一部である。

ビジネスプロデューサーにとってのビリーフ。

ラショナル・ビリーフ	イラショナル・ビリーフ
ユーザーの立場に立てば、問題点は山ほどある。	(供給者視点で)問題はないと考える。
失敗は、経験である。経験を多くしようと考える	失敗は、大きなマイナスしか生み出さない。
現場にこそ、宝が存在する。現場に浸って(イノベーションの)ヒントを得る。	(イノベーションは)机の上で生み出される。

イノベーションは探索である。	イノベーションには、正解がある。
具体性のないものを拒否する。	抽象的なビッグワードは、高尚で価値がある。
可能性を探り気づき広げる。	先ず、出来ないと否定から入る。
利他の精神(役に立ちたい)	自己中心(儲けたい)
長期的視点を持ち目的を考える。	短期的な成果のみを追う。
何故だろうと疑問を持ち、真因を探求する。	表面的な事象のみを追う。
社外の風に触れてネットワークを作る。	社内で政治をする。
希望をもって世界を見る。	不安をもって世界を見る。
現場情報、顧客の声、非顧客の声、生活者の声、感度の良いネットワークから批判的な情報、精度の高い情報を得る。	マスメディアから情報を得て、鵜呑みにする。
顧客にとっての成果を中心に考える。	自社、自分の成果を中心に考える。
アイデンティティを明確にして、そこから考える。	儲かるかどうかを表面的に考える。
TRY&ERROR を繰り返すことが大事と考える。	一度で成功しなければだめと考える。失敗してはならないと考える。
変化を機会と考える。	変化を脅威と考える。
知らないことを明確にして聴こうと考える。疑問こそ宝と考える。	知らないことは恥だから聴けないと考える。
小さく賭ける	いきなり大きく賭ける。
帰納的思考を大切にする。	現場感覚のない演繹的思考で効率を追求する。

ビジネスプロデューサーを志す者は、上記のようなラショナル・ビリーフを持つ事を心がけ実践したい。この様なビリーフを持つ事とで結果としての気づき、行動は大きく変わるはずである。

3. オープンイノベーションの阻害要因から求められる施策上の課題。

オープンイノベーション白書(2016年7月 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構刊)によれば、オープンイノベーションの活発化状況から見る課題・阻害要因を以下の様に挙げている。

1. 事業テーマ設定上の阻害要因としては、事業部を巻き込んだテーマ設定ができていないこと。
2. 新規事業テーマの決済上の阻害要因としては、新規テーマの決裁や外部連携・企業買収の権限が委譲されていないこと。
3. 外部連携可否の判断基準としては、判断基準が明確化されていない、あるいは明確化されているが徹底されていないこと、又、外部連携が全社的な取り組みとなっていないこと。
4. スピンオフに対する支援として、雇用維持、資本金の出資、知財ライセンスの優遇、ハンズオン支援等の支援策が十分に実施されていないこと。
5. 対外的情報発信については、経営計画等への明記や、経営トップ等による対外発信などの経営トップのコミットメントが不十分であること。
6. 専門組織の設置の面では、オープンイノベーション推進の専門組織や人員配置等の仕組みの整備が不十分で機能していないこと。

7. 推進する仕組みの問題点・課題としては、人員や予算が課題となって居り、それをクリアしても、研究開発部門の理解や、外部連携先の探索が難しいという現実があること。
8. 外部連携先の探索については、「展示会等」「論文・学会情報」などの従来的手段に頼っており、新たな仕組み（ビジネスコンテスト、ハッカソン・アイデアソン、CVC など）を活用できていないこと。

※ 「ハッカソン」(hackathon) とは、広い意味でソフトウェアのエンジニアリングを指す“ハック” (hack) とマラソン (marathon) を組み合わせた米 IT 業界発祥の造語で、もともとはプログラマーやデザイナーから成る複数の参加チームが、マラソンのように、数時間から数日間の与えられた時間を徹してプログラミングに没頭し、アイデアや成果を競い合う開発イベントのことをいう。近年は IT 業界以外の分野にも拡大。組織の壁を超えて優れた発想を取り込み、新しい商品やサービスの創出につなげる“オープンイノベーション”の手法の一つとして、日本国内でもさまざまな企業が活用し始めている。

※ アイデアソンとは、アイデアとマラソンを組み合わせた造語である。新しいアイデアを生み出すために行われるイベントである。ハッカソンと違い、物を作るではなく、アイデアを生むことに重きを置いたイベントである

※ CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)とは、事業会社が自己資金によって自ら投資活動を行うための機能を持つ組織を指す。投資家から資金を集めキャピタルゲインを狙う一般的なベンチャーキャピタルと異なり、CVC では本業との事業シナジーを求めて運営されることが多い。

筆者なりにこれらの要因を整理すると、

1. 「権限の現場への委譲」
2. 「トップのコミットメント」
3. 「仕組みの整備」

の3つの論点に集約されるように考える。

中でも大切なのは、トップのコミットメントである。新規事業は、本業と比べて、成果出にくい、出ても、いきなり大きな成果にはならない。現業部門からは、「あいつらは、何をやっているんだ。我々が稼いできた収益を無駄に使っているのではないか。」との批判を受けやすい。従って、トップのコミットメントが、十分ないと頓挫しやすい。ドラッカーの、「事業の目的は利益ではない。利益は条件に過ぎない。事業の目的は、顧客の創造である」の言葉に従って、トップ主導で事業創造に取り組むことの意味決定行い、トップ自らが十分にコミットする必要がある。

4. イノベーションを生むマネジメントの原則をアドラー心理学からとらえる。

アドラー心理学(アルフレッドアドラー:オーストリア出身の精神科医、心理学者、社会理論家が確立した心理学。個人心理学とも呼ばれる)の日本の第一人者で知られる精神科医の野田俊作氏は、その著書である「クラスはよみがえる:学校教育に生かすアドラー心理学」の中で、子供たちが自立するために身につけなければならないことは、以下の四点に集約されると述べている。

1. 尊敬
2. 責任
3. 社会性
4. 生活力

そして、これこそ教育の目標であると問題提起している。

- ① 尊敬とは、相手がどのような人であろうと、何をしていようと、そうしたことは関係なく、無条件に人間として尊敬すること。つまり、他者尊重の精神である。そして、尊敬を生徒に教えるためには、教師自身が、生徒をそのように尊敬することが重要としている。
- ② 責任とは、自分の人生の課題を自分の力で解決するするという事。人の力をあてにしない事。これは、社会人として自立する為の重要な条件である。過保護にせず、生徒の問題は、生徒に責任をとらせることではじめて身につくものである。例えば、生徒が忘れ物をした時に、一切の援助、例えば貸し借りをしないで不便を本人が感じることで、次からは、忘れ物をしなくなる。
- ③ 社会性とはアドラー心理学でいう共同体感覚。これは、自分の事でなくとも、状況が「あなたの助けが必要だ」と言うときに逃げ腰にならず協力すること、つまり他者と協力して生きる姿勢を指す。競争して勝ち負けを競うのではなく仲間として助け合う姿勢。これを生徒が身につけるためには教師は「競争原理」ではなく「協力原理」でクラスルームマネジメントを行う必要があるとしている。
- ④ 生活力とは、生きていく為の知識と技能を身につける事。例えば「二次方程式の解法」ではなく、「相手を傷つけずに自分の要求を主張する技術」等、社会性の技術を教える事。これは、将来生徒が生活する力につながる。

つまり、教師は、「生徒が人間として尊敬され、敬意を払われる環境を作り、自分の課題は、人の力借りずに、自分で対処する責任、それを果たさなければ、自分が困るのだという事を体感的に理解させ、且つ、状況の必要性があれば、共同体に協力するという事の重要性を理解してもらう為に、競争原理ではなく、協力原理のクラスルームマネジメントを実施し、社会で生きていく為の人間関係などの社会的技術(ソーシャル・スキル)を教える。」ということだ。筆者は、これらの考え方は、企業のマネジメントにも、大いに参考になると考える。これらの考え方が、真に組織構成員の腹に落ちた時に、建設的で自立的な組織風土が形成されるのではないかと考える。企業は、「競争原理」が大切なのではないかと考える向きもあるかもしれない。しかし、マネジメントにおいて、競争原理を働かせれば、信頼感をもって仕事の出来る環境づくりを阻害し、足の引っ張り合いを誘発するのが、落ちであると筆者は考える。

表は、アドラー心理学が考える健康な人間と、不健康な人間の対比表である。健康な人間とは、「自己評価が高く、世界への基本的信頼感を持ち、自らを集団の一員と考え、自分の行動に責任を持つ、貢献意欲の高い、勇気と誠実さを兼ね備えた人」である。筆者はこの様な人材であれば、ビジネスプロデューサーとしての機能を十分に果たしうるのではないかと考える。

アドラー心理学による健康な人間像と不健康な人間像

健康な人間像	不健康な人間像
高い自己評価 自分の事が好き 自分の長所を知っている 自分に自信がある	低い自己評価 自分の事が嫌い 自分の短所ばかり気にしている 他者からの評価ばかり気にしている
世界に基本的な信頼感を持っている 他者を信頼している 他者と協力しようとしている 自分と他者を不必要に比較しない	世界に基本的な不信感を持っている 他者に不信感を抱いている 他者と競争しようとする いつでも自分と他者を比較する

集団へ所属感を持っている 集団の一員だと感じている 自分も他者も対等だと感じている 他者の関心に関心がある	集団からの疎外感を持っている 集団を自分だけのものだと感じている 自分だけ特別な例外だと感じている 自分の関心にしか関心がない
責任感 自分の行動に責任をとる 他者にも自分と対等の権利を認める 他者の意見や行動に寛容である	無責任 自分の行動の責任を他者に押し付ける 自分だけ特別の権利があると主張する 自分の考えを他者に押し付ける
貢献感 建設的でありたいと望んでいる 状況の必要に対処する 他者の役に立ちたいと願っている	利己主義 破壊的になっても自分の要求を通す 自分の必要にしか対処しない 他者からのサービスをあてにしている
勇気 自分の不完全さを受け入れる 他者を勇気づける 真剣に努力して不必要に悩まない	臆病 虚勢を張る 他者の勇気をくじく 深刻に悩むだけで実行しない
誠実 自分にも他者にも正直 失敗の責任をとる 冷静に問題に取り組もうとする	欺瞞 自分をも他者をも偽る 失敗すると言いつばかりする すぐに感情的になってパニックに陥る

※学校教育に生かすアドラー心理学 クラスはよみがえる。野田俊作・萩昌子著より引用

さて、その為には、そういった人材を生み出すマネジメントを行う必要がある。アドラー心理学では、その様なマネジメントのイメージを以下の様に提起している。

アドラー心理学が提案するマネジメントイメージ

健康な人材を生み出すマネジメント	不健康な人材を生み出すマネジメント
協力原理 全員が協力して課題に取り組む 過去の自分よりどれだけ伸びたか 立ち遅れた社員を全員が援助する	競争原理 他の社員に勝つために課題に取り組む 他の社員よりどれだけ優れているか 立ち遅れた社員を取り残し切り捨てる
横の関係 役割りの違いはあるものの上司と部下は完全に対等の関係 全員で問題解決にあたる 部下同士も完全に対等の関係	縦の関係 上司が上で部下は下 上司が決めて部下は従う 部下間に上下の差を作る
相互尊敬・相互信頼 先ず上司が部下を尊敬する 上司は部下をどこまでも信じる 上司は、部下から学ぼうとする	相互不信 上司を尊敬する様に部下に強要する 部下を条件付きでしか信じない 上司は部下に教えようとするだけ

勇気づけによるマネジメント 成果をともに喜ぶ 失敗しても意欲を認めて勇気づける 部下の長所を探して認める	賞罰によるマネジメント 上司の基準によって褒め叱る 成功した時だけ認める 短所を探して辱める
責任性 各自が自分の行為に責任をとる 会社の問題の原因を構造に求める 上司は部下が何をすれば良いか考える	無責任 部下の責任を上司が引き受ける 会社の問題の原因を他に転嫁する 部下に何をさせるかのみを考える
民主的法治主義 民主的に制定したルールだけがある 主権は経営者だけでなく社員にもある 経営者を含む全社員の権利を守るためのルール	独裁・無政府主義 ルールはないか、上司の為に作ったルール 主権は経営者だけにある 経営者・上司の特権を守るためのルール
コーディネーターとしての上司 民主的な推進者としての上司 部下の勇気と意欲を呼び起こす いつでも理性的に考えようとする	ボスとしての上司 権威的な独裁者としての上司 部下を恐怖心で支配する すぐに感情的になって混乱する

※学校教育に生かすアドラー心理学 クラスはよみがえる。野田俊作・萩昌子著に加筆修正

ビジネスプロデューサーを輩出するために、今こそ、マネジメントの原則を見直し、マネジメントの変革を引き起こし、アドラー心理学で言うところの健全な人材を輩出する時である。以上

引用・参考文献

- ※ フロンティア人材研究会報告書 経済産業省 2012年3月
- ※ オープンイノベーション白書 初版 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構刊 2016年7月
- ※ 学校教育に生かすアドラー心理学 クラスはよみがえる 創元社刊 1989年6月

中小企業経営における会計の役割
税理士法人坂本&パートナー 所長
HOP 株式会社取締役
税理士・中小企業診断士
山尾秀則
E-mail : yamao@net-bp.co.jp

1. はじめに

会計事務所としての日常業務は、中堅・中小企業（以下 中小企業等という）に対し会計を通して自社の経営状況を報告し、それを基に経営者に今後の事業経営についての気づきを得ていただくことである。

しかし、企業経営に対する「会計の役割」について、経営者は、どれほど理解し活用しているであろうか。「会計はよくわからないので会計事務所に任せている」「税務署に申告しなければいけないので仕方なく帳面を書き決算を行っている」という経営者が少なくないのが現実ではないだろうか。本稿では、経営における会計の役割について、実務における経験を踏まえて考察していきたい。

2. 会計の役割について

「なぜ、事業者は日々記帳し、決算書を作成しなければいけないのでしょうか」この問いに対して、皆さんはどのように回答するだろうか。

財務会計論の書籍によれば、財務会計とは、「企業の経営成績および財政状態を明らかにし、それを企業の外部利害関係者に報告する会計をいう。」（飯野和夫 著 財務会計論）と記載されている。

それでは、中小企業等における外部利害関係者とは誰になるのであろうか。

まずは、株主（投資家）が考えられる。大企業であれば所有と経営の分離により、外部利害関係者としての「株主」の存在があり、経営者とし報告義務が発生する。

ところが、中小企業等のほとんどが同族会社であることから、「株主＝経営者」であり、多くの中小企業等においては実質的に外部報告対象の株主が存在しない。

次に、債権者としての金融機関が考えられる。中小企業等の多くは資金調達面において間接金融として金融機関からの融資を受けており、融資の前提として、決算期ごとに財務諸表の提出や、期中の月次決算書の提出が求められる。

金融機関としては、融資先企業の経営実態を提出された決算書等により判断し、融資の可否について検討することになるが、この決算書等の信頼性が問題となっている。金融機関は、融資先企業の提出した「決算書の信頼性」を確認する仕組みをいかに確保するか。この点については後ほど説明したい。

その他の報告対象者としては、税務署や取引先等が考えられる。税務署に対しては、法人の場合、各事業年度終了の日の翌日から2か月以内に申告書・決算書の提出が求められている。

日本の税制では、確定決算主義を採用しており、決算にて確定した企業利益に税務上の調整を加え課税所得を算出している。このため、課税所得算出上その基礎となった企業利益を示す決算書の提出が求められている。

取引先に対する決算書の提出については、特に発注元企業から発注先企業に対して、または、納入元企業から納入先企業に対して与信枠の確認のために提出を求められることがあるが、まれなケースである。

以上、「利害関係者への財務諸表の提出」について触れてきたが、株主＝投資家に対する財政状況、経営成績の報告が想定されていない中小企業等においては、債権者としての金融機関や、納税のため

に必須である税務署への提出を念頭に置いて会計処理や決算書の作成を行いがちである。このことが、前述のような中小企業経営者の「会計の役割」に対する認識を招いている原因であるように考えられる。

金融機関や税務署に提出するためだけに「日々記帳し決算書を作成する」のであろうか？

3. 経営者への報告機能としての会計の役割について

ここで、会計の歴史を確認することにより、本来の役割を探ってみたい。

世界で初めて、国家的規模で商人に記帳や決算書の作成を義務付けたのは1673年の「フランス商事王令」で、当時は大不況の真っ只中、企業倒産が続発している状況であった。国王のルイ14世は、大蔵大臣のコルベールに倒産防止のための政策立案を求めた結果として出来上がったのが「1673年フランス商事王令」である。

この法律の目玉は、商人に記帳と決算書作成を義務付けたことであり、「破産時に帳簿を裁判所に提示できなかった者は死刑に処す」という死刑を担保にしてまでも「帳簿の記帳と決算書の作成」を義務付けたことである¹。

「記帳や決算書作成」を義務付けることにより、経営者自らが経営状況を把握し、倒産に陥らないような対策をとる。このことが事業の倒産を防止し継続させるために重要であることを340年以上前のフランスでは理解されていたのであり、会計の本来の役割を考察する上で重要な事項であると考えられる。

4. わが国における会計の役割のとらえ方の変化

中小企業等を取り巻く経営環境が、人口の減少、高齢化の進展、国内外の競争の激化、地域経済の低迷など一層厳しさを増しているなか、すべての企業の共通のインフラとなっている会計を経営に積極的に活用していこうとする動きが活発になってきている。

そこで、昨今のわが国における「会計を経営に活かす」政策について確認していきたい。

2017年版中小企業白書によると、全国企業数382万者のうち、中小企業²は380.9万者(99.7%)であり、全国従業者数4,794万人のうち、中小企業が3,361万人(70.1%)を占めている。中小企業は、日本の産業の基盤をささえるとともに、生活必需品の供給者や地域コミュニティの中心として、地域の消費や社会を支えている。

政府は、今後の中小企業施策に取り組むにあたっての基本原則として、2010年6月18日に中小企業憲章を閣議決定した。この中小企業憲章では、「3. 行動指針」の「6. 中小企業向けの金融を円滑化する」において中小企業の会計活用について以下のように定めている。

(下線は筆者)

不況、災害などから中小企業を守り、また、経営革新や技術開発などを促すための政策金融や、起業、転業、新事業展開などのための資金供給を充実する。金融供与に当たっては、中小企業の知的資産を始め事業力や経営者の資質を重視し、不動産担保や保証人への依存を減らす。そのためにも、中小企業の実態に則した会計制度を整え、経営状況の明確化、経営者自身による事業の説明能力の向上、資金調達力の強化を促す。

この「中小企業の実態に則した会計制度を整え」に対し、2012年2月に中小企業が会社法上の計算書類等を作成する際に、参照するための会計処理を示すものとして「中小企業の会計に関する基本要領」(以下「中小会計要領」という)が公表された。

「中小会計要領」の総論では、策定にあたっての次のような基本的な考え方が示されている。

- ・中小企業の経営者が活用しようと思えるよう、理解しやすく、自社の経営状況の把握に役立つ会計
- ・中小企業の利害関係者（金融機関、取引先、株主等）への情報提供に資する会計

注目すべきは、第1に「自社の経営状況の把握に役立つ会計」を掲げていることである。

中小企業の新たな会計ルールが、「経営者自らが自社の経営状況を把握することを目的としている」ということは、会計を経営に活かすことの重要性を国が示したことになる。

また、多くの中小企業では、会計担当者の人数も少なく経理体制が必ずしも十分でないことから、適時・正確な会計帳簿の作成とそれに基づく適切な会計処理が行われているとはいえない状況があった。決算書においても法人税法に基づく税務申告書を念頭においた作成が行われていると言われていた。国としても利害関係者（特に金融機関）に対して「信頼性の高い決算書」作成ための会計ルールとして「中小会計要領」を活用することを積極的に推奨している。

次に、「経営状況の明確化、経営者自身による事業の説明能力の向上、資金調達力の強化を促す」に対しては、2011年12月に公表された中小企業政策審議会企業力強化部会の「中間とりまとめ」において、「求められる中小企業像」として戦略的経営力を強化する必要があるとされている。強化すべき戦略的経営力として具体的には次の4つ

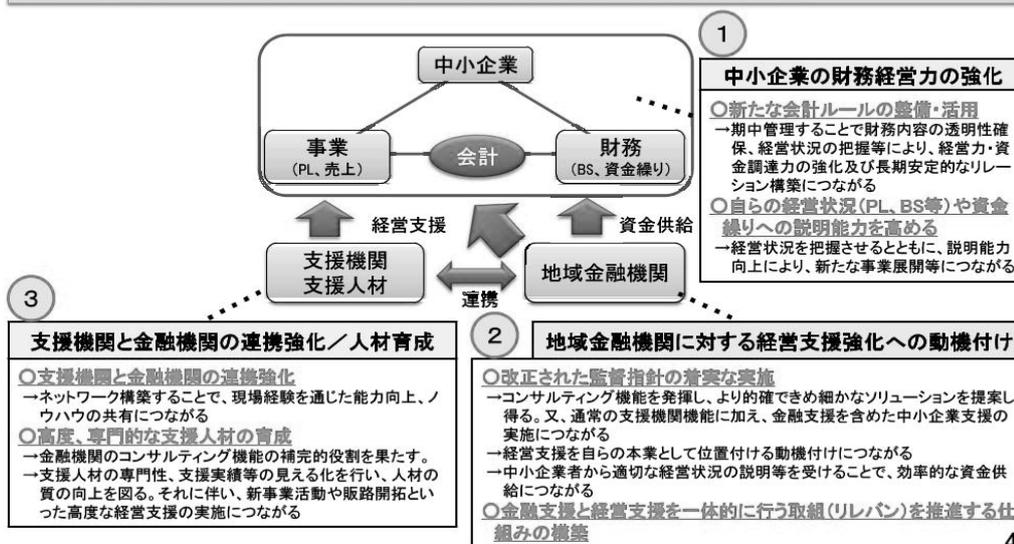
- (1) 成長のための知恵・知識・ノウハウ
- (2) 資金の確保・調達力
- (3) 財務経営力（財務状況を認識し、それに基づいた的確な経営方針を構築する力）
- (4) 国際競争に耐えうる技術力・人材

この中で「財務経営力（財務状況を認識し、それに基づいた的確な経営方針を構築する力）」を高めていくためには、経営者自らが損益計算書・貸借対照表等の財務諸表を理解するとともに、金融機関等の利害関係者への説明能力を向上させることが重要視されている。

出展：中小企業政策審議会・企業力強化部会 配布資料

3. 具体的イメージ

○以下の様々な取組を通じて、金融と経営支援の一体的推進を実現していくためには、地域一体型の自立的な支援メカニズムを作り出すことが極めて重要。



この「中間とりまとめ」が示す仕組みは、2012年6月に成立した「中小企業経営力強化支援法」によって法的に裏付けられることとなった。

以上のことから、中小企業等の経営者が、新たな会計ルールである「中小会計要領」に則った決算書を作成することにより金融機関等の外部利害関係者からの「決算書の信頼性」を高める事。

その「信頼性の高い決算書」を経営者自らも読み解き、経営課題の可視化をはかり、計画的に対策をとっていく。そして、その事業計画をしっかりと金融機関に説明し、資金調達力を高めていくことが、今後の中小企業経営者に強く求められていることがわかる。

このように考えていくと、決して「税務申告のみの会計処理」ではないことが明確になってくるのではないだろうか。

5. まとめ

中小企業等の経営に対する「会計の役割」について、日常業務で感じていた中小企業経営者の会計についてのとらえ方から、「日常の記帳と決算書の作成」は外部利害関係者への情報提供だけではなく、経営者自らへの報告が重要であることを考察してきた。

今回のVIPS2017においては、『より良い未来を実現するために既成概念を打破するような着想を描き、その実現に向け、高い志と強い意志を持って、異なる分野の専門家を巻き込み、調整して目的を達成しようとするリーダーとしての資質』としての『ビジネスプロデュースカ』を養成し『ビジネスとして構想から企画・計画化を展開することができる人材の育成』を目的として開催された。

カリキュラムは、全体講義からチームセッションを経て、各自の課題をブラッシュアップしプレゼンテーションを行うという実践形式で進められ、最終回においては、各自の課題に自信をもってプレゼンテーションする姿に感動した。

今後は、この経験を職場において活かしていくことになるが、実践では会計面（損益・資金）における検討も重要な要素になってくるであろう。

会計の経営における重要性を理解したビジネスプロデューサーが浜松の企業において活躍されることを祈念し本稿を終了したい。

最後になったが、VIPS2017に参加された受講生、事務局の皆さん、そして講師陣の高谷周司氏、江田英雄氏、稲田裕司氏、溝井伸彰氏、古川忠彦氏に感謝申し上げる。

【注】

1. 「会計で会社を強くする」TKC出版 坂本孝司 P29
2. 中小企業の定義は様々ではないが、ここでは、中小企業基本法における中小企業者とする。

参考文献

- 坂本孝司、2013、「『中小会計要領』対応版 会計で会社を強くする」TKC出版
- 河崎照行・万代勝信 編著、2012、「詳解 中小会社の会計要領」中央経済社
- 坂本孝司・加藤恵一郎 編著、2017、「中小企業金融における家計の役割」中央経済社
- 中小企業庁 編集、2017、「中小企業白書 2017」
- 中小企業庁 中小企業政策審議会 企業力強化部会 2011、「中間とりまとめ」

あとがき

公益財団法人 浜松地域イノベーション推進機構

フォトンバレーセンター 事務次長

鈴木利昭

E-mail: suzuki.toshiaki@hai.or.jp

ビジネスプロデュース力養成ワークショップ 2017 は、2017 年 10 月 5 日に開講し、15 名の受講生のうち最終的に 12 名の方が修了いたしました。本 VIPS ジャーナル Vol.4 は、修了の証として、寄稿いただいた小論文をまとめました。

本年度は、過去 5 年間の文部科学省の地域イノベーション戦略支援プログラム「浜松・東三河ライフフォトニクスイノベーション」において、光産業創成大学院大学様が携わってこられた「光産業創成プロデューサー人材育成プログラム」を引き継ぐ形で、2017 年 4 月に新設したばかりのフォトンバレーセンターが主催する目玉の事業として実施いたしました。

拙い事務局の運営により、受講生をはじめ、受講生の指導にあたっていただいた講師の皆様には、多大なるご迷惑をお掛けしたことを、改めてお詫びいたします。

しかしながら、受講生並びに講師の皆様方の熱意により、無事に 2017 年 2 月 16 日の成果発表会まで漕ぎ着けることができ、どなたも本年度のワークショップに一定以上のご満足をいただけたとお声も伺い、感謝いたすとともに、実施初年度として、まずは安堵しているところでもあります。

現在、次年度のワークショップの実施に向け、本年度の反省を踏まえながら、かつ、地域の中小企業の支援機関として、受講された方々が自社にお帰りになられて何らかの価値を還元することができるような事業となるよう、検討を進めているところです。

これから先、本ワークショップを通じ、「顧客（ユーザー）起点から事業構想を考え、その実現に向け必要な資源（知恵・技術・資金等）を調達・活用し、強い意志で遂行する力」を備えられた方が、一人でも多く地域の企業様から輩出されることを期待しています。

探究し、発信し、次代へ一歩を響創する私論・放論

VIPS Journal

VIPSジャーナル 2018年3月28日 Vol.4

不許無断転載複製

編集・発行：公益財団法人 浜松地域イノベーション推進機構
フオンバレーセンター

〒432-8561 浜松市中区城北三丁目5-1
静岡大学浜松キャンパス内
イノベーション社会連携推進機構棟204号室
TEL 053-471-2111

ご意見・お問い合わせ：photonvc@hai.or.jp