

**OLYMPUS**

# UVAS Communication

ユーバスコミュニケーション

Vol.125

オリンパスシステムズ ユーバスセミナー2007 講演  
【業界再編時代に求められる経営戦略とは】

本誌は、経営と情報システムとの橋渡しをすることを目指して、  
弊社のサービスの一環として無料で配布しております。

オリンパスシステムズ株式会社 ユーバス事業部

<http://www.uvas.ne.jp>

ユーバスコミュニケーション Vol.125 目次

はじめに	4
開会のご挨拶 オリンパスシステムズ株式会社 取締役 ユーバス事業部長 吉井 進一	5
基調講演 「企業再生・成長に必要な経営戦略とは」 株式会社リヴァンプ 代表パートナー 玉塚 元一 氏	9
業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略 オリンパスシステムズ株式会社 代表取締役社長 曾我 芳博	24
閉会のご挨拶 オリンパスシステムズ株式会社 代表取締役会長 川田 均	34

## はじめに

オリンパスシステムズは、1992年10月にオリンパス株式会社の100%出資により、株式会社ユーバスとして設立以来15年余りの間、ファッションビジネスにおいて、ロスの低減と付加価値の創出を実現する情報サービスを提供しております。SPA型ビジネスモデルを軸にした商品コントロール支援サービス、マーチャンダイジング支援サービスを中心に支援しております。昨今では、経営全般への支援やインターネット活用支援等、サービス領域を拡大しております。

弊社では、より多くの企業様に「情報活用」の事例に触れていただくことを目的として、2003年より「ユーバスセミナー」を開催しております。5回目を迎えます本年は、「業界再編時代の経営戦略とは」と題しまして、11月13日(火)に六本木ヒルズ・グラウンドハイアット東京にて開催いたしました。

この数年来、経営統合やM&Aが加速しております。そのような中で、短期間で異なる文化を持つ企業や事業を統合するための一要素として、また競争を勝ち抜くための武器としてITの担う役割もより重要性を増しています。今回のセミナーでは講師に、株式会社リヴァンプ 代表パートナー 玉塚 元一氏をお迎えし、企業再生・発展に必要な経営戦略についてご講演いただきました。また弊社からは、経営統合にまつわるIT活用の事例を交えながら、IT活用、情報活用についてご紹介させていただきました。

その際の講演内容を本誌に掲載させていただきます。経営層の皆様のお役に立てれば幸いです。

ユーバスではこのセミナーで得た貴重なお声を生かし、お客様にお役立ていただける情報活用サービスを今後もご提供してまいります。

今後ともお引き立てのほどお願い申し上げます。

2008年3月吉日  
オリンパスシステムズ株式会社  
ユーバス事業部

オリンパスシステムズ ユーバスセミナー 2007  
**業界再編時代の経営戦略とは**

## 開会のご挨拶

オリンパスシステムズ株式会社 取締役 ユーバス事業部長 吉井 進一

**司会:** 本日は、お忙しい中、「オリンパスシステムズ ユーバスセミナー2007」にご来場賜り、誠にありがとうございます。本日の司会を務めさせていただきます、オリンパスシステムズの佐藤と申します。最後まで何卒よろしくお願いたします。

さて、今回でユーバスセミナーも5回目となりました。今回は、「業界再編時代に求められる経営戦略とは」と題しまして、二つの講演をご用意いたしました。

それでは、本日のメニューについて簡単にご紹介いたします。初めに、オリンパスシステムズ取締役ユーバス事業部長の吉井よりご挨拶を申し上げます。次に、本日の基調講演といたしまして、株式会社リヴァンプ代表パートナーの玉塚元一様より「企業再生・成長に必要な経営戦略とは」と題しましてご講演いただきます。休憩を挟みまして、オリンパスシステムズ代表取締役社長の曾我より「業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略」について講演いたします。

それでは、セミナーの開催にあたりまして、オリンパスシステムズ取締役ユーバス事業部長の吉井よりご挨拶申し上げます。

**吉井:** 皆様、こんにちは。オリンパスシステムズの吉井でございます。本日はお忙しい中、ユーバスセミナーにご参加賜りまして本当にありがとうございます。心よりお礼申し上げます。

さて、今回のセミナーのテーマは「業界再編に求められる経営戦略」でございます。冒頭、少しお時間をいただきまして業界再編について触れさせていただき、私の挨拶と講演へのイントロダクションとさせていただきます。

### なぜ、業界再編が進むのか？

本セミナーでは、企業間の業務提携、経営統合、あるいはM & Aで、企業間が連携することによって業界の構造が変わったり、あるいは業界の勢力図が様変わりしたりするということを「業界再編」と言うことにします。そこで初めに、業界再編はどのようなことを背景にして進むのかを簡単にまとめてみました。

まず1つ目です。リストラやアウトソーシングを断行して経営体質を強化した企業が、新たな成長戦略として M & A を行うのは一般的となってまいりました。また、株主からの早く、持続的に大きな

ってほしいという企業成長の圧力も、業界再編を加速させる背景にあるのではないかと思います。ただ、とにかく成長するということが経営戦略ではないと前置きいたします。もちろん、目の前の1人、1人のお客様を大事にし、とにかくいいもの作りをしていくことも一つの経営でございます。今回は、テーマが業界再編に関するものですので、割愛をさせていただきます。

続きまして2つ目は、規制緩和あるいは制度変更といったような法的規制の改正による再編です。代表的なものでは金融業界や持株会社、そして最近では三角合併が解禁になるというように再編しやすい環境がずいぶん整備されてきたと思います。さらに、大手の製薬業界では、売上の上位10品目のうち7品目が2010年ごろに特許切れを起こして後発の薬がどんどん出てくるという中で、そこをにらんだ再編が加速しているとも聞いています。ここで申し上げたいのは、そのような法的規制による今までの既得権というのはいつまでも守られない、どんどん変わってってしまうということです。

3つ目はよく言われることですが、技術革新のスピードの激化です。長い時間と大きな費用をかけてせっかく確立した技術が市場に出したらすぐに真似をされてしまう。ある意味、自前主義の限界ということが最近見受けられると思います。

最後は、日本国内で特にあてはまることです。基本的には2004年～2005年をピークに人口はこれからどんどん減ってってしまうデモグラフィの変化。それに合わせて、当然、構造的にマーケットは小さくなっていきます。これは国内の内需産業がいちばん大きな影響を受けると思うのです。今までは成長するマーケットを分け合う形で共に大きくなるという成長戦略をとれたのですが、これからはそうではない。逆に、働く側に見れば人口労働は減ってきますし、業界によっては後継者問題も大きな問題になっているのではないかと思います。

片や、お客様に目を向けてみると、お客様の購買行動の変化。例えば、最近、ネットに代表されるようにサービス・商品と顧客の接点が多様化しています。そのような中では、お客様の商品の買い方、サービスの受け方はどんどん変わっていってしまいます。価格破壊という言葉に代表されるようなお客様の低コスト意識、低価格感覚というのがずいぶんついてきています。Web2.0で言われるように、売り手と買い手というのが分からなくなってしまうような時代も来つつあるということです。お客様から見たときの大きな変革が起きているということからも、業界再編が進んでいるといえるのではないかと思います。

総じて言いますと、この業界再編というのは、あくまで投機目的と言うよりは、環境変化に対応する柔軟な経営体制の強化、あるいは市場での競争優位の確立。これらを目指して企業の提携・統合・合併というのが進展しているように思います。

改めて整理すると、大変な時代だなという感じもいたしますが、このような時代だからこそビジネスチャンスはたくさんあると思っております。そのような意味では、面白い時代になったと思います。

続きまして、どのような形で業界が再編されていくのかを一般的に見ると、どのようなパターンになるかについてまとめてみました。

1つ目は、自社の拡大戦略を早期に実現する、あるいは自社の弱みを補強する手段として外部の経営資源を活用するということです。ある企業を軸にグループ化が進むことで再編が進むという

事があると思います。

2つ目は、一つの企業と言うよりは、同じ目的を持つ企業がパートナーシップを組んでスケールメリット、あるいはお客様の価値向上を目指して、水平連携していくという感じです。このことをパートナーシップという言葉で広く解釈すると、いろいろな業界でいろいろなことが行われていると思います。小売流通、いわば商流系では、買い手側はバイイング・パワーを増大するために連携し、作り手側では生産効率を向上させる合併生産の連携をすることも行われています。商流系以外の話で言えば、DVDの規格のようなデファクトスタンダードを目指して争うのも1つでしょうし、航空業界で言うスターアライアンスのようなお客様にとっての価値を皆で高めていくために水平連携していくという話もあるでしょう。電子マネーもその手の話かもしれません。実は、このような水平連携がいろいろな業界ですごく盛んに行われているのではないかと考えております。

3つ目はそれとは対になる話ですけれども、企業間が垂直統合を行っていくことによってマーケットプレゼンスを獲得することが、小売業・製造業では当たり前の話になってきております。また、商流系だけの話ではなく、数年前にアメリカのディズニーがABCを事実上の吸収合併し、要は、コンテンツ、及びソフト制作の世界と放送という手段が結びついて巨大なメディア事業になりました。そのような商流以外での垂直連携というのが世界的に見ると行われていると思います。

最後は、企業間での商品開発・技術融合を図って競争優位を獲得することです。例えば、玩具業界では、タカラとトミー、バンダイとナムコが連携しました。自動車業界でも、次世代の自動車開発のために、安全や環境に配慮した新しい技術の連携が進んでいるという動向があります。

私どものいちばん身近な流通小売業で見ると、水平連携と垂直連携が同時並行的に行われているということです。メーカー中心の代理店制度や特約店制度も変わってしまい、あくまでマーケット軸での再編が行われています。ガサッと業界的に構造が変わっているということで、かなり再編が進んでいる業界ではないかと考えております。

競争が激化しているこの時代、自前主義では限界があります。各企業は市場におけるプレゼンス確保のために合従連衡状態がゆえに、われわれの企業理念にもある、競争と協調のバランスが求められている時代であると思います。ただこのような状態においては、競合しているあの会社に勝つためにはどのようにすればいいのかということに目が行きがちです。私がここでお話ししたいのは、企業間が統合・合併することそのものが目的ではなく、企業としては、お客様の利益、あるいは満足というのが第一であることは決して忘れてはならないことではないかということです。

本日は、このような競争が激化した時代、経営には何が求められるのかということ、「企業再生・成長に必要な経営戦略とは」と題しまして、株式会社リヴァンプの代表パートナー玉塚様にお話をいただきます。引き続きまして、「業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略」について弊社 曽我よりご説明させていただきます。近年、ITの重要性はますます増えてきております。そのような中でITのもつ意味についてお話をさせていただきたいと考えております。

早速、講演に入りたいところではございますが、もう少しだけお時間をいただきたいと思います。今回、このセミナーではソリューション展示会場を併設しております。既にご覧いただいたお客様もいらっしゃるかとは思いますが、休憩時間等にもご覧いただけますので簡単にご案内いたします。

会場は2つございまして、1つはこちらを出て左手奥にございます「アニス」という会場で、ユーバスのシステムソリューションを展示しております。順にご説明いたしますと、いちばん奥にございますのは経営支援ソリューションです。戦略的に企業経営を実現するための管理会計システムをご紹介します。

2つ目が、商品管理・MDソリューションです。ここは、われわれが15年間経験を積んでまいりました仮説・検証型のビジネス、そのオペレーションを実現するための基幹系システム、配分系システム、店舗系システムをご紹介します。

3番目は最近始めました顧客系ソリューションです。先ほど申し上げましたようにマルチチャネルの時代になって、実店舗とネットを有機的に連合させたビジネスをご支援するサービスです。実店舗とネットを連動する顧客管理やポイント管理システム、携帯系のソリューション、あるいはECの仕組みをこちらでご紹介しております。

4番目の店舗業務支援ソリューションは、単なるPOSという領域を超えて、店舗運営そのもののマネジメントを進化させるためのお手伝いができないかということで始めたサービスです。本部あるいはお客様とのコミュニケーションを軸にした新しいサービスのご提案をこのブースでしておりますので、ぜひご覧ください。

5番目は、Lilliputという完全ASP型で提供しているサービスで、比較的安価に店頭の販売・在庫管理ができるものです。中国語版、英語版もリリースしておりまして、中国に出店しているお客様にもご利用いただいております。もし、海外への出店をご計画のお客様がいらっしゃいましたらぜひご検討いただければと思います。

6番目は、arumと申しまして、一般消費者向けに2年前に立ち上げたファッション総合サイトです。おかげさまで現在、月間のユニークユーザーが約30万人。ページビューで約300万と、そこそこの規模に育ってまいりました。このようなファッション総合サイトを使って、最近は広告やアフィリエイトも始めております。もし、自社でECをご展開されているお客様がいらっしゃいましたら、ぜひご覧ください。自社のEC顧客、流入増大の道具として使っていただければと思っております。

続きまして、もう1つの会場は、GRANDITソリューションの展示会場になります。GRANDITは、私どもを含めて12社のコンソーシアムの企業が共同出資で開発したWeb型ERPパッケージでございます。おかげさまで、コンソーシアム全体で販売開始から2年あまりで約200社の企業様にご愛用いただいております。本日は、私どものビジネスパートナーの企業様に協賛いただいております。さまざまな業界における事例と、それにおける具体的なソリューションをご覧ください。ぜひこちらの会場にもお立ち寄りいただければと思います。

以上をもちまして、私の挨拶は終わりにしたいと思います。本当にご多忙の中、また遠くからお越しいただいたお客様、大変感謝しております。改めてここでお礼申し上げます。本日、半日のセミナーになりますが、皆様のこれからのビジネスのお役に立てれば幸いです。本日はよろしくお願いいたします。

## 基調講演「業界再生・成長に必要な経営戦略とは」

株式会社リヴァンプ 代表パートナー 玉塚 元一 氏

**司会:** 続きまして、本日の基調講演に移らせていただきます。本日ご講演いただきます、株式会社リヴァンプの代表パートナー 玉塚元一様について、皆様ご存知のこととは思いますが、改めて略歴をご紹介させていただきます。

玉塚様は 1985 年に卒業されました慶応義塾大学ではラグビー部のレギュラーとして、大学選手権準優勝という成績を収められ、卒業とともに旭硝子株式会社にご入社されました。旭硝子では、4年間の海外駐在もご経験されながら、1997 年にケース・ウエスタン・リザーブ大学大学院で MBA を、またサンダーバード大学大学院では国際経営学修士号を取得されていらっしゃる。帰国後に日本 IBM へ転職され、コンサルティング業務をしていた際に担当されたご縁で、1998 年 12 月にファーストリテイリング社にご入社されています。最前線である店舗研修からスタートされ、マーケティング部長、取締役、常務取締役と重責を果たし、英国進出時には現地法人の社長として店舗展開を進められました。2002 年 11 月に代表取締役社長兼 COO にご就任、ユニクロの急成長および業績回復に貢献されました。2005 年に社長を退任され、同年ファーストリテイリング社の元副社長である澤田貴司様とリヴァンプを設立し、共同代表に就任されたのは皆様ご存知のとおりでございます。

現在では、2006 年より「ロッセリア」の経営支援に参画、また新宿や有楽町で行列の絶えない人気ドーナツショップ「クリスピー・クリーム・ドーナツ」の立ち上げや、靴卸売業として国内最大規模の「トークツ・グループ」の再生も手がけられるなど、プロフェッショナルファームとしてさまざまなクライアント企業の業績向上に貢献されていらっしゃいます。

それでは玉塚様、ご講演「企業再生・成長に必要な経営戦略とは」をよろしくお願いいたします。

**玉塚氏:** 玉塚でございます。よろしくお願いいたします。さきほど、入口のほうでも数名の大先輩経営者の方にご挨拶をさせていただきました。私、まだまだ進化過程の経営者の端くれでございます。本日は、日々、どのようなことを考え、どのようなことに悩み、もがきながら仕事に携わらせていただいているのか、また現在いろいろ率直に考えていることを共有させていただければと思います。60分ということで非常に短い時間でございますし、今、非常に丁寧なご紹介をいただきましたので自己紹介は極めて短くし、次に、われわれが今やらせていただいていますリヴァンプという会社での取り組みを少し共有させていただきたいと思っております。最後に、強い経営を実行するためということ、再生、あるいは事業立ち上げの現場で日々感じていること、あるいはこのようなことが非常に重要なのではないかなんかと思っていることをお話させていただきます。できていることも、できていないこともたくさんあるのです。ただ、このようなことが大事だろうと思って日々格闘していることを皆様と共有させていただければと思います。

私の自己紹介はさきほどご説明がありましたので、極めて短くサマライズします。学校を出て、旭硝子という非常に大きく国際的なメーカーに就職し、12年くらいおりました。最初2年間、工場の現場でヘルメットと安全靴を履いて、品質管理とか、在庫管理のような仕事から始めました。振り返ってみると、私のキャリアの中で、学校を出て最初にメーカーの工場の現場から仕事を始められたということに、本当に感謝しています。そこで日本のもの作りに対するこだわりや、2円、3円コストを下げるといふ取り組みを、実際3交代で働いている現場の方々と目の前で経験できたことが、非常にいい経験になっております。その後、旭硝子では海外系の仕事のチャンスをいただきました。1989年から1993年の4年間、シンガポールに駐在しておりました。プラザ合意の円高以降、日本の工場が東南アジアにシフトしていったとき、私はシンガポールに駐在し、そこで工場をつくったり、あるいは物流拠点をつくったりと、事業開拓の仕事をさせていただきました。経営とか、事業とか、商売というのは本当に面白いなと思った4年間です。その後、アメリカで新しい商品売り込んだり、いろいろな経験をさせていただきました。それが旭硝子での仕事です。

その後、全然違う分野ですが、日本IBMに、半年だけお世話になりました。今でもIBMの方々からOBの名簿をいただいて大変恐縮な思いがするのです。私、ITには強くないのです。

IBMのとき、お客様でご訪問させていただいたのが、当時、山口県宇部にあった、ファーストリテイリングです。1998年のことです。そこで柳井代表とお会いさせていただきました。サプライチェーンマネジメントの売り込みをするつもりが、めちゃくちゃ叱られて。玉塚君、君は何をしたいのか。経営者を目指したい？そのようなことをやっていると経営者などできるわけがないでしょう。と言って怒られました。経営を目指すのだったら、実際の商売を1個、1個、毎日、毎日、真剣に回す以外、絶対に経営者にはなれないと、こつこつとお説教を受けました。本当にこの方のおっしゃるとおりだなと思って、丁稚奉公のつもりでファーストリテイリングにお世話になりました。全部で7年間お世話になりました。

最初はしっかり店長から始め、商売の基本をと思っていました。ですが、1998年に就職して、1999年にはユニクロブームで急成長しまして、猫の手を借りても間に合わないという状態になったのです。今、思い返すと、週末はほとんど採用面接ばかりしておりました。急成長を支えるために、店の人、本部の人を採用し続けた7年間を経験させていただきました。後半3年間は、社長という立場です。ユニクロのブームがちょうど沈静化して、売上が急降下していった。私が就職したときはたしか700億くらいの売上だったと思いますが、そこから1,000億になって、2,000億になって、4,000億までいった。その後、ブームが炸裂し、急降下していった、3,000億くらいまで落ちて、そのボトムのところ、社長をやらせていただきました。3年間、柳井会長と一緒にいろいろな改革をして非常に貴重な経験をさせていただきました。

今から2年半前の2005年の夏、ファーストリテイリングを退任しまして、リヴァンプを澤田貴司という私のパートナーと一緒につくりました。約2年半弱がたちます。私の自己紹介のキャリアをサマリーしますと、もしかしたら少しユニークなかもしれないのは、三菱系のすごく大きいメーカーでサラリーマン勤務の経験をしたことと、強烈なオーナー企業の急成長、およびいろいろなローラーコースター状態のところ、本当に創業者の方と一緒に向き合って商売をしてきたという経験。今は、自

分のお金を全部つぎ込んで起業し、自分で事業をやっている。この3つのパターンを二十数年間の間に経験できたことは非常にラッキーだったなと思っています。

### 経営の仕事は難しくなった

早速、リヴァンプについてです。さきほど、吉井取締役からもご説明があったことの共通認識に過ぎないのですが、ひとことで言うと、経営の仕事は本当に難易度を増しているなと思います。これは皆様も感じていらっしゃるのだと思います。

株主というところでは、特にアクティビストファンドであったり、あるいは個人株主の比率の変化が挙げられます。10年くらい前の段階では日本もまだまだ株式の持ち合い比率が高く、流動している株式の比率が全体市場の4割くらいのレベルだったように思うのです。この10年くらいで、資本市場が一様に競争力を増してきて、外国人投資家の比率も増えてきたということです。資本市場からのプレッシャーというのは皆様も感じていらっしゃるのとおり、非常に高くなってきています。本当にしっかり経営をしているのか、成長するのか、なぜ、収益が落ちているのかというように、適切なプレッシャーがかかるようになってきている。これは当たり前なことだと思うのですが非常に増えているだろうということです。

次に、顧客、市場というところですが、特にわれわれ世代の人間が考えていかなければいけないことがあります。右肩上がりの時代から、これからは基本的に市場がシュリンクしていく中で、どのようにそこで商売を構築していったらいいか、その限られたパイの中でお客様の心をつかむかという戦いに大きく今シフトしてきているわけです。その中で、お客様の心をつかむことは非常に難易度が増えています。消費者の方も非常にスマートになっています。よく言われるように、ものすごくいいプレミアムの商品だったり、ものすごくバリューのある商品だったり、ちょうど間の商品でなかなかお客様の心をつかみにくかったりと、非常に二極化が進んでいます。以前のように、テレビCMとか、キャンペーンをドーンとやって、ある程度、お客様を単純に動かせるかということ、そのような状態にならなくなっています。いわゆるインフルエンサーとか、口コミとか、いろいろな形のbuzz(バズ)とPRを組み合わせながらムーブメントをつくっていかないと、なかなかお客様の心をつかめません。市場が非常に難しくなっているなというのは皆様も感じられていることだと思います。

従業員ですが、僕が旭硝子に入ったころは、当然のことながら、完全に終身雇用で、「一生おれと一緒に釜の飯を食うのだから何でもやれ」「はい」というところでやっていたわけです。企業の都合もあります。契約ベースの社員、あるいは年間ベースで報酬ベースを決めていくような契約形態にどんどん変わってきています。一方で、どのように目標を握って、それに対してきっちり評価し、このような成長プロセスがありますよ、というようなことを本当にしっかり握るマネジメントの力が非常に重要になってきます。ヤマダさんにはこのような目標で、このような評価をするから、このように成長していくということ、そこがしっかり回っているかということなかなか難しい。私も含めてです。それが原因で従業員の慢性的モチベーションの低下ということが散見されるのだと思います。

当然、社会環境の問題もあります。環境問題とか、SOX法とかということで、経営者に対してのプレ

ッシャーがこの5年から10年くらいでものすごく高くなってきています。特に、市場の部分と資本市場からのプレッシャーを考えると、経営の仕事というのは難易度を増していると思うのです。もちろん、本当は、スーパーマン的な1人の経営者が出て来て全部の問題を解決できればいいのです。僕は、なかなかそのようにはいかないのではないかなと思うのです。そこですごく大事なものは、このような難易度の中でどれだけ強い経営のチームをつくれるか、あるいはその経営のリソースを抱えることができるかということです。これから10年とか、20年の非常に大きなテーマになっていくのではないかなと思います。特に日本の場合、過去の終身雇用のシステムが残っています。もちろん、起業しているいろいろなところに素晴らしい会社が出てきていますが、それほどまだダイナミックには起きていない。いわゆる本当の意味で会社をP/L、B/S、キャッシュフローの責任を負って経営を回していく、経営者としてのプロフェッショナル。自分で起業しました。1回、会社を立ち上げました。つぶれてしまいました。また次に経営のチャレンジをしていきたいのです。というような、本当に経営にチャレンジしていく人材層が実は非常に薄くなっているのではないかなと思います。それも時代の背景かなと思うのです。

### 「本質的経営力」が企業価値を向上させる

本日のテーマの企業価値を向上していくためのポイントとして、いろいろな要素があると思いますが、あえて3つに区切って、特に最近非常に重要だなと思うことをお話させていただきます。

まずは、本質的な経営力、商品力。つまり、お客様に評価される商品を開発し、作り続ける力だったり、それを小売に強く回すオペレーションの力だったり、それを生み出す企業風土だったりという事業としての本質的な力。これが何と言ってもいちばん大事な本質だと思います。

ただ、これと同時に最近非常によく感じるのは、金融、特にキャピタルサイドの部分です。オペレーションと、事業と金融の持っている力の両輪がうまく回っていったとき、いろいろなブレイクスルーができるということを非常に強く感じております。それは、立ち上げたばかりの会社の場合もそうですし、再生のケースもそうです。あるいは市場全体が激しくシュリンクしていく中で、どのような会社とどのような会社が手を握り合って統合していくのかというところでの金融的な発想だったり、技術だったり、そこでの問題解決能力がすごく大事だということです。

それに加えてガバナンスです。これは、単純に社外取締役が何人入っているということではなく、経営が本当に価値を生み続けるような状態になっているかということ、ある種、厳しくモニタリングして行って、そうではない状態になったときには健全な形で軌道修正できるということが重要なのです。

このような3つの柱の状態を適切につくりあげていくことが、企業価値を向上していくためには非常に必要なのではないかなと感じております。

特に今の日本企業に求められていること、日本でなくても、どこでも一緒だと思うのですけれども、本質的経営力をつけること。経営資源の最適化を徹底追求すること。そして正しく、強く、効率よい経営をすること、できる状態をつくること。結果として健全に企業価値を上げることという当たり前の

話です。

## リヴァンプの生い立ち

ここから、リヴァンプの創業時の基本的な考え方について話をさせていただきます。僕のパートナーの澤田は長く伊藤忠商事におりました。実は、澤田とは、すごく長い付き合いです。伊藤忠で彼が化学品の担当をしていて、僕は旭硝子で化学品のプロダクトマネージャーをしていた。そのとき、僕はメーカーさんで、彼が商社さんという立ち位置です。僕がまだ20代後半くらいのときからの付き合いです。彼は伊藤忠を辞めて、ファーストリテイリングに僕よりも1年弱くらい前に入ったのです。僕は、風のうわさで、澤田さんが転職したという話を聞いていました。僕は、ユニクロを知りませんでした。実は、僕がIBMにいたとき、澤田から電話をもらって、コンサルティングに行ったわけです。今思えば出会いも含め、山口に呼ばれたのだと思います。

実はパートナーの澤田は、私がユニクロの社長に就任する3年前に、ファーストリテイリングを中退し、キアコンというファンドを立ち上げました。キアコンという数百億のファンドを立ち上げて背負って、いろいろな会社にチャレンジしたのです。最後、ダイエーなどにもチャレンジし、最終ビットまで残ったのですが残念ながら勝てませんでした。彼は、そこで、ファンドマネージャーという立ち位置で仕事をしたわけですが、当然ながら、いかに安く会社を買って、それを少しでも早くミニマムでエクジットし、年間ベースのIRを高く実現していくかという仕事がファンドマネージャーの仕事です。しかし澤田は、僕と一緒にどちらかと言うと、オペレーターですし、ブランドが好きですし、商品が好きですし、店の現場も好きです。会社を良くしていこうとすると、どうしても今は足踏みに思えても、今やっておかなければいけないこと、しっかり基礎体力をつくって、そこから次の手を打つとか、ある程度、中・長期に物事を考えてやっていかなければいけません。そのような中で、ファンドを背負ったファンドマネージャーの限界のようなものを強烈に感じていて、ダイエーのビットにも敗れたという澤田がいました。一方、僕は、ユニクロで3年間、柳井さんと強烈に仕事をさせていただきました。ユニクロを去ることは決めていたのです。2年前の夏です。僕は辞めることを決めていたのですが、上場企業ですし、非常にトップシークレットの内容なので誰にも言えないのですが、澤田と僕はずっと親友なので、澤田にだけは電話をしたのです。澤田と僕が会って話をしていく中で、澤田はファンドマネージャーというところに限界を感じていた。僕は、次にやるのだったら、何としても自分でやりたい。絶対に自分でやりたい。すごく再生といったことに興味があったのです。

ユニクロで僕がやらせていただいた期間というのは、キャッシュも潤沢にあって、決して再生ではない。急降下したとはいえ、つぶれる状態ではなかったと思うのです。ただ、皆様、リテールの方も多いと思いますが、既存店マイナス15(%の売上)とか、マイナス18とか、そのようなのがずっと続いていって、消化しなければいけない在庫が何百億とあって、それと向き合っていると本当に皆参っていくではないですか。特に店頭の人間というのは、目標を未達、未達、未達、既存店マイナス、マイナスという、本当に参っていきます。その中で1個、1個、皆でやることを決め、商品の改革をやって、店舗の改革をやって、オペレーションの改革をやって、急成長のときに奢っていたことをも

う一度お客様の視点に戻って全部1つ、1つやり直せば、必ずユニクロというのは「低価格で高品質な商品売る」というブランドのコンセプト自体、普遍的なものだから、絶対に良くなる、必ずお客様は戻って来てくれると皆でワーワー言いながらやっていきました。その結果、少しずつ売上が戻って行って、店長の笑顔が戻って行って、皆が元気になって行ってという経験は、僕の中でとてつもない一つの思い出になっています。

当時、2年半前というのはまだ再生機構もあって、残念ながら力を発揮しきれないブランドなどもたくさんありましたから、再生の仕事にチャレンジしたいなというように思っていました。澤田はファンドで限界を感じていました。そこで2人で、ファンドというものはどちらかと言うと金融寄りなので、ファンドではない形の事業寄り、本当に現場寄りで会社を再生させる、ブレイクスルーさせる、そのような会社をつくらうぜ。よし、やろうと言って、僕はせっかちなので、そこから数週間後に会社を登記し、ユニクロのときにお世話になった有名なコピーライターの女性にコーヒーを飲みながら3時間くらいずっと、何かいい名前ない？何かいい名前ない？再生とか、そのようなこと？リヴァンプという言葉が気になるな、それ、いいね！ということで会社名を決めて、この会社にしました。企業を芯から活性化し、中・長期の企業価値向上を主体的に実現するということをミッションとして掲げています。

2つこだわろうというように言っています。1つは、会社を良くしていこうとすると、経営の日々の現場に直接的に参加しない限り、なかなか良くならないということで、われわれ自身が社長という立場の人間を送り込むケースもありますし、社長の両脇を支えるようなケースもあります。いずれにしても、経営の実際の現場に責任ある立場で参画するということです。

もう1つは、その会社が関与して良くなったのか、良くならなかったのかということはいっぱいあると思うのです。売上が上がったとか、利益が上がったとか、会社の雰囲気良くなったとか、いろいろなメジャメントがあると思うのですけれども、究極的なメジャメントというのは、その会社の価値が上がるか、下がるかということ。いちばんシンプルだというように思うのです。そのような意味で、逃げ場のない経営責任を負うために、われわれは幾ばくかの資本参加をさせていただいているということ。この2つにこだわっています。

冒頭、申し上げたとおり、われわれファンドという形で大きいお金は運用していないのですが、ある程度、応援者の方々のキャピタルと、もし、再生のケースでお金が必要になった場合には、そのために組成した投資目的会社をつくってお金を調達するようなことをやります。要は、その会社のいちばんの問題は何か。それは、リーダーシップなのか、ブランディングなのか、あるいは組織的な問題なのか、実は資金なのか、バランスシートなのか。いろいろな問題があると思うのです。何をすればブレイクスルーできるのかというのが主で、もしお金が必要だったらお金ですし、人が必要だったら人ですし、リーダーシップだったらリーダーシップということで、それを提供して皆様と一緒に会社を良くしていく。そのようなコンセプトです。

再生ということで最初は始めたのですが、実は、スタートアップ的なものも非常にニーズがあると思っています。当然、再生のニーズもあります。それから、必ずしもB/S、P/Lの話ではないのですが、業界再編の波が来ていたり、あるいは経営者の方がすごく高齢になられ、残念ながら後継者が育っていないようなケースでの再活性化と成長維持。このような3つのパターンが主です。スター

トアップでは、海外ブランドの日本誘致のお仕事もさせていただいています。先ほどもご紹介いただきました、クリスピー・クリーム・ドーナツというドーナツ屋さんですとか、コールド・ストーン・クリームリーというアイスクリーム屋さんですとか、バーガーキングというハンバーガー屋さんです。スタートアップで言うと、水の宅配ビジネスのような領域もあります。再生ですと、ロッテリアさんとか、靴の卸のトクツ・グループさんですとか、帽子やマフラーで皆様なじみがあるかもしれない、アルプス・カワムラという会社などです。会社名を申し上げられるケースと、申し上げられないケースがありますが、主にそのような3つの領域でやらせていただいております。

僕と澤田、浜田の3人が代表パートナーということでやらせていただいております。浜田は、デルコンピュータ社の社長でした。6年くらいやっていました。デルが日本に出て来て最初にピラ配りを始めたときから、急成長して3,000億くらいの企業になっていったところまで社長をやった男なのです。

今は60名弱くらいの仲間がいて、皆、基本的には会社を良くしていこうという考えです。中に、社長という立場を経験した人間が14~5名くらいいます。また、事業会社出身の人間が非常に多く、他にはコンサルの出身ですが、実際の商売とか、経営の現場で挑戦したいというような人間も多いです。

### リヴァンプが考える経営者プラットフォーム構想

これは、われわれがいちばん成し遂げたいことなのですが、リヴァンプ梁山泊モデルと呼んでいます。われわれは、いろいろな会社の経営の現場に参画させていただいております。実は、今日の朝もロッテリアの経営会議があり、上半期が終わって非常にいい結果でした。ロッテリアというのは、ものすごく苦しんでいたピリオドがあったのです。われわれは、いろいろな取り組みをしました。実際の経営の現場というのは、ものすごくネバネバとした具体的な問題解決の積み上げです。ある会社で壁にぶち当たる。その会社で経営をやっていると、知らず知らずに視野が狭まっていくのです。だんだん、だんだんその中の限られた状況に埋没していきます。僕らは、必ずそれを1枚1枚はがして、週末、オフサイトで全然違うことをやってきている人間も入れて、もう1回、今の事業計画と、今のアプローチと、戦略と、考え方などをプレゼンさせます。それではだめだろう、もっとこのような手はないのか。いい会社を知っていて、この間、このようなトライをしたらこのような結果が出たとか、いろいろなことをワーワー、ワーワー言いながら、もう1回、戦略を組み直して投入していくことを繰り返し、繰り返しやっているのです。

毎月1回必ず全員が集まって、強烈な成功事例、強烈な失敗事例を共有していきます。例えば、再生のケースで、人事制度を変えようという場合です。今までは評価が明確ではなく、階層もたくさんあった。これをシンプルにして、半年ごとにちゃんと評価をして、目標を共有して、ちゃんとやっていくようにする。当たり前の話なのですが、その導入の仕方と、タイミングと、社員の方への伝え方の順番を間違えて、非常にモチベーションを下げちゃって、いろいろな不信感を生んだというケースがあります。人事に限らず、いろいろなことがございます。例えば、システムもそうです。システ

ムのところはたいへん重要です。再生のケースだと、簡単な帳票すら実は見えないとか、あるいは卸などの場合だと、特に店頭の前売の数字が見えないとか、基本的ないろいろな数字が見えないようなケースがあります。どれだけ短期間に低コストで数字を可視化して、ちゃんと意思決定できるような状態にするかが、いちばん根幹の、ものすごく大事なことです。そのようなことを、例えば、この会社でやってみたらすごくうまくいったようなことを話し合います。結局、いろいろな形での知の共有と技の共有をしているのです。それは、ハンバーガー屋さんでも、ジーパン屋さんでも、あるいは広告代理店でも、商売は違えど、実は、結構、経営の本質というのは共通点が多いのです。逆に、商売が違うからこそ、実はアパレルだけだったら見えなかった問題解決のヒントがあることをすごく感じています。やっていく中で、自分たちだけでは問題解決できないときには、外部でもものすごく特化した、例えば、家賃だけをひたすら下げていくとか、あるいはモチベーション向上とか、ブランディングとか、buzz(バズ)をつくってPRをしていくとか、そのような具体的な技を持っている外部の専門家の方々と連携を取りながら、とにかく注射を打ちまくって、非常に厳しい状態の会社を良くしていくということです。2年半やってみて、再生の仕事というのは非常に厳しいと思います。へこんでいるものをいろいろな形で止血して、整理・整頓して、選択と集中をして、ある程度、ブレイクイーブンまで持って行って、そこからさらに利益が出るような状態にして、中・長期に会社の価値を上げていくこと。そこからさらに成長の絵を描いていくということからすると、非常に難易度が高いように思います。でも、誰かがやらなければいけない。その会社に存在意義があるのであれば、それを本当にできるような軍団になっていきたいです。それを通じ、私を含めて1人でも多くの経営者が成長していく。そのような場になっていきたいと考えています。

サービスメニューは、海外ビジネスコンセプトの日本展開とか、ベンチャー企業の支援とか、グループ企業の活性化支援。要するに、日本の大きい会社だと、たくさん関係会社や関連会社を持っています。選択と集中の中で、この会社がある意味違った形の売却を考えなければいけなかったり、整理・整頓を考えなければいけなかったりするようなケースがこれからもっと出てきます。オーナー系事業の承継支援、事業再生支援、企業統合支援のようなことです。あるいは、ファンクションとしても、デュー・デリジェンスと言って、最初に4週間とか、6週間とか、その会社の状況がどのようになっているのかという診断をします。そのオペレーショナル・デュー・デリジェンスと言う部分の仕事ですとか、再生ですとか、事業計画の策定のような仕事でしたり、資本政策・資金調達、経営チームの組成と派遣、プリンシパル投資と言いますが、われわれ自身が投資するというようなケース。このような仕事をさせていただいています。

### 再生に向けたステップとは

ここから、強い会社をつくるためにということで、再生のケースとか、インキュベーションのケースを照らし合わせながら幾つかポイントをお話させていただきたいと思うのです。これはステップだというように思います。

まず、いちばん大事だと思うのは、皆様の会社でもそうだと思うのですが、今、厳しい状況の会社、

あるいはチャンスのある会社に最初にお話があったとき、いちばん大事なのは、現場・事実を正しく深く理解することです。当たり前のことなのです。本当に全部の先入観とか、いろいろな固定概念を取っ払って、何が起きているのか、どのようにその会社は評価されているのかを、まず、客観的、冷徹に理解する。事実とは何なのだろうと言うと、いちばんの事実、その商品・サービスを使っているお客様の声、これは事実ですよ。すぐに壊れましたとか、全然良くないとか、高いとか、ボタンが取れたとか、いろいろなことがあると思うのです。そのお客様の声は事実ですし、数字も事実だと思います。正しい数字であれば、現場の状態も事実だと思います。従業員の方々をインタビューしていったとき、その人たちが会社を感じていること。これも事実ですし、その人たちの士気も事実だと思います。要は、商品・サービスとか、従業員の方々の考えていることとか、その会社の基本的な理念とか、経営のオペレーションの基盤だったりとか、効率だったりとか、仕組みだったりとか、いろいろなかたまりの中で、今、その会社で何か起っていて、事実ベースでどのような状態なのだろうというのを正しく理解することがまずいちばん最初かなと思います。

2つ目に、これもすごく大事だと思うのですが、具体的な改革シナリオを描き切る。問題が60項目くらい出てきたとしても、プロジェクトが60本も入っていたら、それだけで仕事にならないし、会社は絶対に良くなる。その中で、本当に「へそ」の問題は何なのだろうというように絞り込んでいく。絞り込んでいって、それをどのような順序で、どのようにチャレンジして、改革していったら、どこの状態まで良くなるかということなのです。経営者、仕事をする人間の感覚で、これだったらいけるだろうというつかみを持てるところまでもみ切る。議論しまくるということがすごく大事だと思います。

ここまでは、まだ机上のお絵描きなので、事実も分かった、このようにすればいいだろう。今、これだけある事業なのだけれども、A事業と、C事業と、D事業は残念ながら今回は1回閉めなきゃいけない。その代わりに、この事業と、この事業に集中して、それぞれの事業については、売り方はこう、商品はどう、それを支える経営基盤はこのようにしよう、それをこのような順序でやっていけば、大体このような事業計画が引っ張れるのではないかなというところを気合いでも何でもなく、冷徹に、冷静に、これだったらいけるだろうというつかみを持てるかどうか。そこまでもみ切れるかどうか。そこまでもみ切れるかどうか。すごく大事だと思います。

3つ目は、改革を断行する経営チームを組成することです。それが現経営陣のままいけるのであればそれでいいです。そうではなく、そこに何人かの人間が入り込んで一緒になってそれをスピードアップしていったほうがいいかもしれません。改革を本当に断行できる経営チームを組成する。やりきる経営基盤を構築するというステップが必要になるのではないかとこのように思います。

### 「負の遺産」の整理だけでは整理できない

事業再生に向けたプロセスを、実行の難易度と、対策の中身が従来のB/S寄りのものか、P/L寄りのものかという切り口で4つのアプローチとしてお話します。どちらかと言うと、単純な短期間の事業再生のようなときには、B/S 寄りの対策である負の遺産の整理を行って、例えば、不採算の工場を売却したり、あるいは土地を流動化して、一時的にキャッシュが回るような状態にして、リストラして、

P/L もプラスになって、その状態で再生というのはよくあります。どちらかと言うと、金融からの発想での事業再生は B/S 寄りの対策にすごく近いと思うのです。

でも、中・長期にその可能性のある会社を皆と一緒にいいブランドにしていこうというアプローチからすると、これだけではだめです。その後に選択と集中があって、A事業と、C事業と、D事業にとにかく集中して、そこに人材、モノ、お金、知恵を投入してやっていきたいと思いますということが必要です。

それと同時に強じんな組織、インフラの構築が必要です。今まではたくさんの階層があって、現場の声が経営に届くまでにたくさんの階層があったり、承認のプロセスがあったり、営業部門と商品部門が全く会話しなかったり、いろいろなところに壁が断絶していたり。そのようなものを全部取っ払って、毎週キーのメンバーが集まって商売の反省をして、次の週に何をやるのか決めて、すごくシームレスにしていきたいと思います。無駄な経費もたくさん使っていたから、そこについてはものすごく冷徹に強烈なモニタリングを入れて無駄なお金の使い方をやめましょう。システムをもっと効率よく回していきたいと思いますといったことが3番目です。

4番目が収益力の劇的向上です。私が思うのは、ここまで挙げた3つのポイントは、経営者がこれはやると言ったら、やれると思うのです。今の時代、すごく難易度が増しているのは収益力の劇的向上です。逆を言えば、ここまでの3つの項目は絶対にやり続けなければいけない。常に会社というのは、知らぬ、知らぬうちに膿や垢がたまってくるので、それをあるときに、経営のリーダーシップで整理・整頓して、向き合わなければいけません。収益力の向上が難しいのは、需要がシュリンクして、消費者のニーズがどんどん、どんどん複雑化しスマートになっていく中で、お客様の心をつかむ商品を作り続け、プロデュースしなければならないからです。そこに皆様もほとんどの時間を使われていると思うのです。使っていないとおかしいと思うのです。僕はユニクロにいて柳井さんと一緒に仕事をさせていただきました。柳井さんは、皆様お感じのとおり、ものすごく商品にもコミットしているタイプのアントレプレナーですね。ただ、このような時代背景になってくると、経営者自身が本当に現場感覚を持って意思決定しなければならない。この商品はこのようにシフトしなければだめだ、今のこのサービスをこのように展開しなければだめだ、今やっていることをこちらに大胆に変えなきゃいけない、というようなことは、経営者しか意思決定できない局面があると思います。例えば、iPodをプロデュースしたアップルコンピュータのスティーブ・ジョブズとか、ソフトバンクの孫社長もそうかもしれません。顧客の心をつかむ大胆な商品の戦略や、ブレイクスルーを考えて、実はいろいろなしがらみがあるのだけれども、今、こちらに走ればこうという意思決定をできることと、それをつかめること。これがものすごく大事になってきている。われわれは、まだまだできていません。でも、それがすごく求められている時代だと思います。1、2、3は、やりましょう。これは、決めたらやりましょうということで経営のコミットメントでできると思うのですが、それに4番目が加わらないと、本当の意味で強い会社ができないというのを今すごく痛感しています。

これは同じような考え方なのですが、会社というのは2つに分解できます。1つは、お客様の直接接点という顔です。店舗のデザインもそうだと思いますし、もちろん、マーチャндаイジング、商品もそうですし、広告・コミュニケーションもそうですし、店員さんのサービスのレベルもそうだと思うので

す。もう一方は、お客様から直接見えない部分、経営理念とか、企業文化とか、考え方だったりとか、オペレーションの力だったりとか、その会社の規律だったりとか、人材だったり、チーム力のようなことだと思うのです。

最終的には、お客様に評価される店とか、サービスとか、商品というものをいかにプロデュースして、それを売り込んでいくか。それを認めてもらうかということのせめぎ合いだと思うのです。けれども、それをやる前に僕らが思うのは、土台の部分がそもそも少しずつずれていると、そこをそのままにして改革を進めても、すごく表層的に終わってしまうということです。例えば、店舗改装で1店舗3,000万使って、先週「25%アップしました」とかやっていますが、あっという間に縮小してしまうようなことが多々ありました。最初の局面などは本当にお金がありませんから、どのような順序でどのようにお金を使うかということが本当に致命的になると思うのです。そのような状況の中で、まず、本当に土台のところを、例えば、3か月なら3か月、5か月なら5か月、ここまで必ずやろう。そこまでは、逆に、何であんなださい広告、何であんな商品ということがあったとしても、実は、そこを変えていくのには結構お金がかかりますし、その商売ならではの深いいろいろな理由があったり、歴史があったりして、表層的に思い付きで変えようとしても、数字につながるということは非常に難易度が非常に高いのです。だったら、まず、最初に、土台のところから正していかなければいけない。そのようなことです。

### 「強い経営」を実行するためには

今までの再生のアプローチは大体ご理解いただけたと思うのですが、強い経営を実行するためにということで、今日は4点、強い会社をつくるために必要だなと思って、僕らが毎日やっていることをお話します。

1つ目は、正しい経営理念と企業文化、あるいはその会社が目指すところの目標です。その会社は何のために存在し、何を普遍的に成し遂げようとし、どのようなことをやろうとし、何を目標にし、日々何をやるのか。社長は当然ですが、従業員もです。例えば、店のスタッフも、本当に皆でそれを信じて一丸となってそれに向かっているか。正しい企業文化と企業風土というものがあるのか、ないのか。池の水が濁ってドロドロの中で、幾ら技術論の経営改革をやっても、まず、最初にごみ拾いから始めて水をきれいにしない限り、大きい魚は育たない。そのような意味での正しい経営理念と企業文化。2つ目、これも当たり前なのですが、顧客を基点にした事業戦略。3、商売の全社連動。4、強じんな経営基盤と高いマネジメントレベル。ということで、最後にお話をさせていただきたいと思います。

まず、正しい経営理念と企業文化ということで、何点か挙げています。さきほど申し上げましたとおり、高く明確なビジョンと全社員との完全共有というのが1つです。ビジョン、ミッション、バリューの位置付け。ビジョンというのは目標です。バリューというのはごく一般的に言われていますが、目標を達成するために1人、1人が必ず持つておかなければいけない基本的な価値観。ミッションというのは、時代が変わろうと普遍的にその会社が成し遂げたい役割のようなことです。公明正大かつ

規律あるマネジメント。問題・課題・チャンスがオープンに常に議論される風土。問題解決、価値創造に焦点を当てる文化。だれが正しいかではなく、何々が正しいかちおう考え方。その会社の中で、皆がオープンに問題をテーブルにあげて。チャンスをテーブルにあげて。特に現場に近い人たちが本当にテーブルにあげて、それに対して敏感に壁なく皆で議論し、目標を共有してやっていく。理想論かもしれませんが、まず、限りなくそのような状態に会社の文化とか、風土というものを近づけること。そうではないと思ったら、絶対におかしいと言って叩きのめすことがものすごく大事なのではないかなというように思います。

2つ目は、当然の話ですが、顧客を基点にした事業戦略です。事実をベースにした徹底的現状認識というのが1つ。事実＝現場・顧客の声＝数字です。僕は、ユニクロで、2002年にすごく売上が落ちていったとき、いちばん最初にやらせていただいたことです。週末を大体6日くらい全部ブロックし、朝から晩まで消費者インタビュールームにユニクロのお客様をお呼びしました。ミラールームの中に入って、ずっと話を聞きまくったのです。お呼びしたのは、主婦の方とか、OLの方、あるいは社会人の方、学生で、ユニクロ大好きな人もいましたし、2年くらい前まで買っていたけれども買わなくなってしまった人もいました。いわゆる典型的な消費者インタビューなのです。ただ、ポイントは、そのときのミラールームの内側の狭い部屋に、社長の僕と、ほとんどのMDの責任者、店舗の責任者10人くらいが座って、とにかく全員で直接声を聞いたのです。1セッション終わるたびにホワイトボードを持ってきて、ホワイトボードの上に、どう思った？と書いて、商品の話とか、サービスの話とか、トイレがどうだったとか、色が落ちたとか、ジッパーが下がってしまったとか、レディースのシルエットがボテボテで全然着る気にならないとか、何でユニセックスの商品ばかりでウィメンズの商品がないのかとか、もっと下着のコレクションを充実してほしいとか、色がこうだとか、いろいろなことがあるではないですか。全部書き出して行って、どれがすごく決定的かなと丸を付けて行って、それを15セッションくらいやったと思います。ずっとやり続けました。そのようにしたら、僕らは本当に何をやっているのか、のようなことが浮き彫りになってきました。この良かった点は、例えば、僕が思い付き的にこうだと言ったのではなく、目の前でお客様が悲鳴のように話をしている、MDの責任者が、これが問題だと自分で丸を付けているから、やらざるを得ないのです。これ、だれがやる？OK、ヤマダさんは、これとこれをやります。これ、だれがやる、いつまでにやる。このように全部決めて、それをベースにして改革のプランを全部マッピングして、担当を決めて、1個、1個実行していったのです。それは一つのソリューションのやり方と思うのですけれども、お客様の声を聞く。

この次がすごく大事だと思うのです。それだけでもなかなか難しいのです。顧客の期待を超え続ける。お客様の声を聞く。お客様が言ってくれないこともたくさんある。気付いていないこともたくさんある。そこに常識・枠を超えた大胆な発想を掛け算して、あるいは全く違う業界の考え方などをぶつけて、そこでミックスして、どのようにして期待を超え続けるかということを考え続けることがすべてだと思います。

そして、お客様にいちばん近い人間の声がタイムリーに吸い上がること、顧客に近い距離で働く人が主役だと、僕は本当にいつも思っています。経営というのは、どのようにやったら勝てるのか、どのようにやったらお客様の心をつかまえることができるのかということ悶々と考えているわけです。

社長とか、経営者というのは、このようにしていこうという方針を出しますが、実際の現場に立って、本当にそれを具現化できるかと言ったら、具現化できません。絵を描く人というのは、最終、本当に商品開発の現場で商品を作っている人たちや、店で本当に売っている人たちです。その人たちが絵を描くために、いい絵の具と、いい筆、あるいは、このような方向の絵を描いてくれということを懇願することはできても、最後に筆を握っていい絵を描けるかどうかというのは最先端の人だということもものすごく大事なのではないかと思います。

いわゆるステークホルダー論で言うと、お察しのとおり、顧客価値、どのようにお客様の心をつかむかということが難易度を増しています。これは絶対に事実だと思うのです。その中で、どのようにしてお客様の心をつかむのかということを実現しようとすると、当然自分1人ではできなくて、社員の皆が必要ですし、原料を供給してくれる方、あるいは素材を供給してくれる方、店を貸してくれるビルのオーナーの方といった取引先様の輪の中でいい仕事をすれば、結果として株主に還元されると思います。まずは適切に税金を払って社会に貢献しなければいけません。

3つ目に、これもものすごく大事なことだと思うのですが、アパレルとか言うことは置いておいて、ユニクロは進んでいる会社の一つだと思うのです。中国で安価な商品を大量に作っているということ、それはそうかもしれませんが、もっと強烈なのは、経営リーダーシップビジョンの全社共有なのです。本年はこうだったけれども、来シーズンはこのように戦うという経営の意思を入れた計画があります。それをベースにして商品の戦略や、マーケティングの戦略を立案します。店頭はどのようにしなければいけないか、それを支えるためのインフラをどのように構えなければいけないかということを考えて、どれだけ全社を連動させられるか。どのような商売でも、売る人と商品をつくる人、それを支える人、経営というものが、どのようになったら本当にシームレスになれるか。どのようになったら本当に一体感を持って、週次、月次で本当に商売を回せるかということがものすごく大事だと思います。これはなかなかできない。組織が大きくなってくると、いろいろなところで壁が生じていたり、コミュニケーションが悪くなるということを皆様も経験されていると思うのです。それをいかにぶち壊しながら、シームレスに商売をまわすことができるかが非常に重要なポイントになると思います。

4番目に強じんな経営基盤ということで、具体的数値目標・指標をベースにしたローコスト・高効率経営、厳格なモニタリング、強い全社計画能力と計画修正能力といったお話をしてまいりましたが、もう1つ、高いマネジメントレベルの追求。このマネジメントレベルというのが、ものすごく大事なポイントかなと思うのです。先ほど申し上げましたとおり、ビジョンとか、経営とか、企業文化のような話や、戦略があったり、方針があって、最終的に現場での実行と具現化があります。それを実現するために、組織だったり、人事だったり、教育の制度だったり、あるいは組織のコミュニケーションだったり、モニタリングの機能だったりという、経営の基盤があります。この経営能力ギャップが短ければ短いほどいい会社といえます。あるいはマネジメントレベルが高い会社となります。なぜなら、マネジメントがこうだと思っている状態に限りなく近い状態で現場で具現化されているからなのです。ここをどれだけ近い距離にできるかというのが、われわれの日々の戦いだと思うのです。ここが開いてくると基本的には能書きばかりで、なかなかそれが理解されなくて、実際に思っていることと、現場で起きている実態が全然違うということになります。僕らも実際に現場に行ってみて、アチャアというよう

な状態であることはたくさんあります。そのためには、組織の問題だったり、人事の問題だったり、教育かもしれない、コミュニケーションかもしれない、あるいは皆で集まることかもしれないし、合宿することかもしれませんが、いろいろなあの手、この手の仕掛けをして、このマネジメントレベルのギャップを縮めることが大事ではないかと思います。

### リーダーにはどんな資質が必要なのか？

最後になりますが、経営者人材の要件です。日々、いろいろな現場で、皆、満身創痍になりながら戦っているのです。どのようなことが求められるのだらうと考えたとき、人間力(心)、スキル(技)、強烈な体験(体)。この3つが必要なのではないかと感じています。「心」の人間力がものすごく大事で、基本的な正しく強い心だと思うのです。ことを成し遂げようとする意志の力だったり、責任感だったり、決して間違ったことを容認しない正義感のようなことは今の時代、ものすごく大事になっています。相手の立場に立って考える対人感受性だったり、基本的に人の心の痛みが分かる、分かりながらも厳しいことを遂行していかなければいけないようなことだったり、この人は信用できる人か、信用できない人かというような、すごく基本的なところでの正しく強い心を持っているかということが大切なのです。

そして、経営というものは、弁護士の方やお医者さんがプロフェッショナルで専門家であるのと同じように、経営技術の蓄積だと思うのです。あるマーケティング領域のものすごく深い知識だったり、あるいはM & Aのディールを何本もやってきたというような技術だったりということです。

それと「体」は強烈な体験です。この組み合わせでリーダーとか、経営者というのは育つのではないかと思います。そのような人というのは先天的なものを持っていて、育たないのだという意見もありますが、僕らは、少なくとも、心の段階とか、意志が歪んでいなくて正しいものであったら、人間力は向上すると思うのです。そのような正しい心を持つ人が強烈にスキルを吸収し、2ランク、3ランク上の難易度の高い仕事に挑戦し、そこで失敗したり、強烈に敗れたりして。敗れてフニャツとなったらそれで終わりなのですが、そこでもう1回学んで、自分はこのようなところを正さなければいけないなと、いろいろなことをもがいて、ここでまた人間力が成長する。そしてまた技を磨いて、また2ランク、3ランク上の仕事にチャレンジして成功する。このような人材成長のサイクルをリヴァンプの中でも何とかつくれるようにしていきたいし、それぞれの会社の中でも、次のリーダーシップ人材は誰なのか。次にこの部門を引っ張っていく人は誰なのかという人に、あえてこの輪の中に入り込むことができないかということ日々考えてやっています。

最後に幾つか。コールド・ストーン・クリーマリーは、行かれた方がいらっしゃるかもしれませんが、石の板の上でアイスクリームとフレッシュフルーツを混ぜて、焼きたてのワッフルの上にパッと乗せてサーブするというのがコンセプトです。2年前に立ち上げ、現在 20 店舗くらいになっていまして、非常にうまくいっています。クリスピー・クリーム・ドーナツは、今、新宿と有楽町に店舗があり、おかげさまで毎日1時間半、週末だと2時間くらい行列が出来ています。

すみません。少し時間をオーバーしてしまいました。というわけで、経営の仕事とか、商売の環境

が本当に難しくなっている。僕も日々本当に格闘していますし、皆様も一緒だと思うのです。ただ、そのような変化のときだからこそ、新しいいろいろなチャンスがあるし、そこで問題に向き合ってやっていけば、新たな未来が創造できるのではないかなと思います。そのように、私も一生懸命頑張っていきたいと思います。もし、われわれのやっている仕事の、ある部分でも結構ですので、何かご興味がございましたら、いつでもご連絡をいただければと思います。全く小さいオフィスで、オフィスには僕らとスタッフ数名しかなくて、ほとんど皆現場にいます。ご一報いただければ、いろいろとご相談にのらせていただきたいと思います。本日はご静聴ありがとうございました。

## 業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略

オリンパスシステムズ株式会社 代表取締役社長 曾我 芳博

**司会:** それでは、続きまして、オリンパスシステムズ代表取締役社長の曾我より、「業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略」をテーマに講演いたします。よろしくお願いいたします。

**曾我:** ただいまご紹介にあずかりました、オリンパスシステムズの曾我でございます。本日はご多用の中、遅くまでお残りいただきまして誠にありがとうございます。さきほど、司会からもご案内いただきましたが、このユーバスセミナーは本日で第5回目を迎えさせていただきました。年に1度、必ずここでやると1回目に決めまして、5回目を数えることができましたのも、本日ご臨席の皆様の温かいご支援のおかげだと思っております。改めてお礼申し上げます。ありがとうございます。

会社のほうも、実は、1992年10月に株式会社ユーバスという名前でスタートいたしまして、ちょうど15年を過ぎたところでございます。世で言う15周年という形になろうかと思えます。また、私事で恐縮でございますが、15年前、ユーバスの立ち上げから参加させていただきまして、ここ3年ほどはGRANDITという新しいERPソリューションの立ち上げを担当し、本年の6月から弊社の代表取締役社長を仰せつかっております。こちらにもひとえに皆様の応援ならびにご支援の賜物と思っております。本当にありがとうございます。

それでは、スライドの準備ができましたので、早速、内容に入らせていただきます。今回は、「業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略」という大変大きなテーマをいただきました。ご講演を賜りました玉塚様のタイトルにある程度合わせましたこともございますが、私どもも15年やらせていただいておりますので、そろそろ自らが再編をしなければいけない時期にきているのではないかと考えております。少しでも業界のためにお役に立とうという中でどのようなことができるのかを改めて考えさせていただきましたので、ぜひ最後までご静聴のほどよろしくお願いいたします。

まず、業界再編ということで、直近の大型買収事例というのをトピックとして挙げさせていただきました。私どもが長くご支援しておりますファッション業界とは全く無縁になるのですけれども、一部、ニチメンさんとトーメンさんというお名前があります。このような大きい買収事例が直近10月22日だと思いますが、日本の中でも起きています。なぜ、この記事をピックアップしたのかと言うと、オリンパスキャピタルというところが絡んでいるのです。弊社オリンパスグループとは全く関係がございません。このことと、日本でもこのような大型買収事例が出てきているということをお伝えしたく、この記事をセレクトさせていただきました。

業界再編の背景ですが、開会の挨拶で弊社吉井からもお話をさせていただきましたとおり、今のニュースのような買収の例、あるいは投機というものがすべてではなくて、業務提携、経営統合、合併、あるいは手法としましてのM&A、TOB、MBOなど、形態が非常に多種多様になってきていて、さまざまなケースがあります。いずれも経営環境の変化ですとか、経営に求められるスピード激化に

対応するべく、強じんな経営基盤、柔軟な企業体質あるいは経営体質をつくりまして、何よりも競争優位を確立することを目的としていると、われわれは前向きにとらえております。中には、さきほど、玉塚様のお話にもございましたが、金融的な取引の一環としてあるファンドが売り抜くといったことが全くないとは言いきれないと思います。われわれがビジネスを伸ばしていくという意味合いでは、ここに書いたような考え方をあえてとらせていただきたいと考える次第でございます。

こちらに時代背景ということでもとめをいたしました。時代背景としまして、1つは、市場が変わっているということです。高齢化による市場の主演交代、あるいはニーズの変化、少子化による市場規模の縮小、そしてインターネット販売等の新たな市場の形成です。今は、顧客側が情報を非常に多く持っております。賢い消費者というような形や、さきほどからのお話の中でもございましたように、消費者側がメーカーを動かすというようなことも出てきております。ニーズの多様化、購買活動の変化につながっているのではないかと認識しております。

一方、社会環境に目を向けますと、新会社法や「SOX法」というような新たな基準が出現してきております。また企業の社会的責任が大変増大しております。さきほど、玉塚様のお話の中でも、経営にとって大変厳しい時代になっているというお話がありましたが、環境問題であったり、コンプライアンスの問題であったり、老舗のお菓子メーカーが1日にして市場からシャットアウトされてしまうというような状況を目にしましても、この辺のことが見てとれるのではないかと思います。

次に、経済活動のサイクルが、ますます早くなっているように感じます。日本の中では、ある意味、長期戦略重視の経営というものが従来多かったかとは思いますが、米国流の四半期評価への変更ということがございまして、短期に成果を見せていかないといけないという非常に大きなプレッシャーがかかっています。さきほど、玉塚様は、「適切なプレッシャー」というようにおっしゃられておりました。さすが前向きにとらえられているなというように感じました。このような変化が起こっていると思います。

また、終身雇用制が大分見直しをされておまして、労働力が非常に流動性を増しているのではないかと思います。この点からも、会社に対する今までの帰属意識や、忠誠心というものが決してこれまでどおりではないのではないかと思います。これがすべてではないと思いますが、流動性が増しますと、このようなところのつなぎ止め、あるいは優秀な人材を確保するために企業自らが魅力をアピールしていかないと良い人間が集まらないということも言えるのではないかと考えております。

また、言い古された言葉ではございますが、コア・コンピタンスの再認識。それと、「競争」と「協調」の使い分け。competitionとcollaboration。同じ頭文字Cでございますが、意味合いが全く異なると思います。この2つを使い分けて、いかに魅力のある会社、あるいは競争優位というものを作っていくことが正に求められる時代であると改めて認識いたしました。

ファッション業界にまつわる業界再編の例を幾つかまとめさせていただきました。まず、既存業態の強化・再編にまつわるものとしては、直近の例で申し上げますと、紳士服チェーンの提携というものが挙げられます。1つの会社を複数の紳士服チェーンが争われた例というのはご記憶にも新しいところかと思えます。また、他業種参入にまつわるものということで、アパレル企業が雑貨や靴の企業とコラボレーションを組まれて新たな領域に進出されるということをわれわれでもご支援させてい

ただき、目の当たりにしております。また、他業態強化にかかわるもので、業種は異なるのですが、業態が違う。この例がふさわしいかどうか分かりませんが、エレガンス系に特化されていたところが、もう少しカジュアル寄りになる。もっと言いますと、ストリート系のものを増やし、比較的年配の方をメインターゲットにされていたところが若返りを図られるようなものを指しております。それから、商社が非常にブランド運営に積極的になられている例というのも身近で感じております。また、百貨店の経営統合というものは、伊勢丹様と三越様あるいは大丸様と松坂屋様というように、合従連合という形で、ナンバー1をどこがとるのかというような時代背景とまっています。このようなものがファッション業界の中でも正に起きている時代であるなど改めて私も認識させていただきました。

この意味合いはどのようなことなのか。先ほど来申し上げておりますように、競争優位を築く。今の非常に厳しい時代で、競争を余儀なくなっている。競争のさらなる激化。さらに競争の激化という中では、ボーダレス、あるいはグローバルということで、これまでとは全く異なる垣根を越えたような新たな競争が生まれ、あるいは世界規模レベルで競争を強いられるというようなことが起こっているのだというように再度考え、この先のお話を進めさせていただきたいと思っております。

### 国際競争力を失いつつある日本

今、グローバル、あるいはボーダレスというお話をキーワードに置かせていただきましたので、幅広く考えをめぐらせてみたいと思います。日本のGDP(国民総生産)です。GDPが、高いところが、いわゆる世で言うバブル期になるかと思えます。その後、バブル崩壊ということで下がり続けて、マイナス成長の時代もございましたが、この5年間というのはプラス成長です。2006年度の秋口には、「いざなぎ景気」を超える長期的な景気拡大という発表がなされました。本年に入りましても緩やかに拡大基調とされております。日本のGDPは、なんと世界第2位をいまだに保っているそうです。第1位はアメリカでございます。アメリカと肩を並べているかどうかは分かりませんが、世界第2位というのを堅持している。ただし、本当なのかなと思うくらい日本の存在感は薄らいでいると私は考えております。この背景には、政治の不信ですとか、教育の乱れというものが相まって、何よりも経済成長率が低いということが取り沙汰されていることになろうかと思えます。

経済成長率とは直接イコールではないのですが、せっかくグローバルにものを考えようと思ったものですから、日本の国際競争力ランキングというものも調べてみました。1991年から1992年まで、日本は1位だったのです。この辺は、ライジング・ジャパンというように言われ、ジャパン・アズ・ナンバーワンと言われた最後のころではないかと思うのです。そこから急下降いたしまして、2002年度からは挽回をしてきておりました。今現在、2007年度はつい先日発表になったばかりですが、順位を落としてしまっております。2006年度が16位、本年、2007年度は24位という結果です。

この国際競争力ランキングというのは4つの指標から成り立っております。経済情勢、政府の効率、ビジネスの効率、インフラ整備状況です。この中で、経済状況ですとか、政府の効率を私がこの場で語ることはできませんので、ビジネスというところに着目し、この後、またお話を展開させていただきたいと考えます。

ビジネスの効率が22位という非常に低いところから、さらに27位に下がってしまった。もっと足を引っ張っているのは政府の効率というものです。多くを語るつもりはございませんが、自民党にしても、民主党にしても、どのようになってしまうのかなと、一国民としては不安で、不安で仕方がないのです。それはさて置きまして、お話を戻させていただきます。

## 日本はIT「投資」よりも「支出」？

ビジネス効率のdownというところを大きな問題としてとらえて、私どもが皆様にご提供できるIT、情報技術、あるいは情報活用という側面から考察を進めさせていただきます。今回、調べましたところ、2007年度の日本のIT投資額は、なんと12兆円と予想されているそうです。こちら米国に次いで世界第2位ということで、非常に大きなIT投資となっています。国を挙げてということで、日本の政府がいろいろなIT投資に関しての研究機関にお金を出しているようなものを含んでの数字という形で考えております。

日本のIT投資額は世界第2位ではございますが、伸び率というのを見ると2%前後と非常に低いといえます。1位の米国は、大体4~5%の伸び率が継続しているそうです。そして現在、アジア諸国にも大変追い上げられており、4~5%の伸びというのは当たり前だそうです。これは国家レベルでの数字に非常に近いので、私どもビジネスをしている人間はどうなのだろうということを次に考察したいと思います。

これは、ガートナー様が特にCIOを中心としたIT投資、マインド調査というのを本年6月になさっている数字のまとめでございます。トップはインドです。インドは、元々、ITには非常に強いお国柄で、オフショアでも非常に人気の高いところだと思うのです。このインドを100としたとき、こちらに並んでおりますような順番です。日本は断トツでビリです。当然、もっと下はあるのでしょうけれども、IT投資のマインドという意味で、いわゆる今伸び盛りの国たちと比べることはできないと思い、G7諸国を色分けしているのですが、断トツのビリ。しかも、3分の1くらいしかIT投資に対してのマインドがないというような結果が見て取れると思います。

もう一方で、今の量ではなくて質的な面はどうなのだろう、量は劣っていても、質が良ければ日本も大したものだなというように考え、今回、私もいろいろと調べてみました。IT投資の実際の内訳を調査した結果報告を見つけました。日本とそのほかのグローバルな各諸国の平均値との比較になるのですが、収益率ですとか、業務効率の向上へ向けた新規の開発、あるいは業務・組織・ITを総合的に改革していくための戦略的IT投資がグローバル諸国平均の47%に対し、日本は24%という非常に低い数字になっていることが分かりました。一方、日本には何があるのかと申しますと、固定的IT支出です。これは投資と言うよりも支出とくられております。経常的には価値を生み出すことのないシステム機能のメンテナンスですとか、保守、あるいは運用、バグ対応というような固定費的な支出が大半を占めます。日本は圧倒的に「固定的IT支出」が多く、付加価値を生み出しづらい状況である。量も質もまだまだ変わっていかねばいけない状態であるということを改めて私も認識させていただきました。

引き続き、IT投資の期待の内訳に移らせていただきます。こちらは、ガートナー様の調査結果です。この調査は、2つの側面でなされておりました。1つが、ビジネス上重視する項目と、IT投資面で重視する項目という二つの側面になります。日本のトップ10のものを並べまして、それに対応するグローバルな位置付けの順位がどこにあるのかをプロットしたもので、日本の1位は、収益増加の必要性です。ビジネス上、IT投資によって収益を上げていきたいという前向きな気持ちが出ているということは大変普通のことと言いますか、当たり前のこととしてとらえるのです。いちばんの違いは、グローバルの場合には、ビジネスプロセスの改善というものが1位にきているというところ。続いて、全社的な運営コストの統制となっているところ。この意味するところはさまざまだと思いますが、日本の中では、とにかく自分たちの競争優位をつくる方向性が、今やっていることを伸ばそうということに目が向けられているのに対し、グローバルな環境に身を置く皆様というのは、とにかく新しく変わっていかないといけない。変わっていくことが、新たなビジネスチャンスを生んだり、競争優位を再度構築したりということに目が向けられている表れではないかと認識いたしました。

一方、さきほども申し上げました、IT投資面での項目ランキングですが、日本の第1位はセキュリティ技術でした。次いで、ERP等のエンタープライズ・アプリケーション、技術インフラの管理・開発、お客様へのセールス・サービス技術、ネットワーク・音声・データ通信、レガシー・アプリケーションのアップデート、そしてこのところ出てきているSOA、モバイル、BI、ワークフローと続いております。

一方、グローバルのほうですが、第1位はBI(ビジネス・インテリジェンス)アプリケーションです。情報を使いこなすためのアプリケーションに投資の目が向けられていることが見て取れます。2位にきておりますのは、日本と同じERPです。ただし、同じ2位でも、持っている意味合いは間違いなく違うだろうと考えております。日本の背景を振り返りますと、この1~2年、いわゆるハード系を中心とされたベンダーさんが主導でなされていたものとして、キーワードとして出ておりましたのは、個人情報保護、あるいは「SOX法、内部統制ということになるかと思えます。それを考えますと、セキュリティ技術が1位にきているというのは不思議ではないのです。さらにERPが2位にきているというのも、私は間違っていると思うのですが、内部統制、「SOXのためにERPを入れれば何とかならずというような概念からERPが第2位にきているのかなと思います。そのような背景があるかとは思いますが、日本の中ではまだまだインフラ整備に関するところが上位にきております。一方グローバルは既にそこを終え、ビジネス・インテリジェンス、つまり使いこなすためにどうするのかということが上位にランキングされております。このような違いが非常に日本の経済成長率ですとか、先ほどご紹介いたしましたIT投資への意欲が薄い一つの源泉になっているのではないかと思います。もうひと言、あえて申し上げますと、グローバルな競争になったときに、本当にこれで日本は勝ち残っていいのかという大変大きな不安も抱かざるを得ないと思っております。戦後、日本は資本主義で成長してきたと言われておりますが、このところ、日本の資本主義は、社会主義的な保護政策の下に伸びてきたというような説も非常に大きくなってきております。真の競争というものは、同じ公平な土壌の中で培われるものだというのが、改めて世の中でも言われるようになっております。このような中で真に勝ち残るためには、情報技術を活用する考え方そのものから変えていかなければ

ばいけないという時代に来ているのではないかと考えております。

今のお話のまとめになりますが、日本のIT投資は、大変残念ながら、ビジネスプロセスの改善に向けられていないと思わざるを得ません。繰り返してございますが、セキュリティ・ERPの投資というのは、個人情報保護ですとか、J SOX (内部統制)に向けられていたという可能性は非常に大きいと思います。こちらから言えることは、残念ながら、経営者の皆様のITへの関与度というのが低いことですが、一般論ではございますが、見て取れると思います。

また、経営者とCIOの間に意識のズレがある、あるいはCIOというポジショニングすら難しい場合もあると思います。例えば、J SOX法に対応しなければいけないので、とにかく何とかしろ。残念ながら、中には、システムを入れれば済むのであったらシステムを新しく入れろというようなケースもあるのではないかと考えています。私どもは、IT、情報というものはある意味道具であり、それを使いこなしてこそ価値があるというように常々考えております。大変壮大なお話で恐縮でございますが、ぜひ経営者の皆様の目もそのような方向に向けていただきながら、日本全体がこのグローバルな競争に勝ち残れるように、私どもも、ご支援していきたいと改めて痛切に感じている次第です。

また、私どもがご支援しておりますファッション業界に目を向けましても、協調して新たなソリューションを生むような土壌がなかなか芽生えておりません。例えば、稚拙な例かもしれませんが、JANコードというものが業界標準として本当に浸透しているかと言いますと、なかなか難しい。確かに扱われている品目が細かかったり、コード体系が足りなかったり、いろいろな側面はあるかもしれませんが、けれども、このような状態では共通して全体で良くなっていくというような土壌がなかなか育たない。このところアパレル産業協会、あるいは百貨店協会が共同でいろいろな試みをなさったり、産地さんとの間でTAと呼ばれるような動きが加速しているかのようにみえます。このようなものが本当に参加されている個々の会社でどこまで浸透し、自分たちのものとして使われていくのが非常に心配だというお話も時折耳にしております。私どもは、そのような垣根を越えてぜひお手伝いをさせていただきたいと考えております。まずは個々のお客様の部分を精一杯お手伝いさせていただいて、近い将来、マトリックスのようにいろいろ交わって、全体のお手伝いに広がればいいなという夢も持っているところです。

## 変化する企業評価基準とITの活用

今、お話ししたような背景の中で、業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略というものを改めて考えますと、企業評価基準が非常に変化して、いわゆる現在価値だけではなく、健全性であったり、将来性というようなところも含めて問われる中で、競争優位を自分たちの中でつくり上げられるか。このためにITというものでどのようなことができるか、なのです。

まず、現在価値を正しく認識する。このためには、先ほど、玉塚様のお話の中にもございましたが、ビジネスプロセスを正しく見えるように仕組みとしてとらえていく。このようなところには、システムは非常に寄与度が高い部分であると認識しております。このような大前提の中でERPのような、あらかじめパターンが出来たものをまずベースに置きながら、自分たちのものとしていくことが、スピー

ド経営を求められている中でも非常に価値のある部分だと考えております。

健全性というところなのですけれども、内部統制は健全性をはかる一つの大きな指標になると思うのです。法規制が出来たからやらされたというような「守り」ではなく、例えば、リスク・マトリックスをつくって、リスクに対してどのようなインシデント、あるいはヘッジができるのかをまとめていくような形になるかと思うのです。これを「攻め」に活用していただきたいと思います。われわれは、よく仮説と検証という言葉を使わせていただくのです。仮説というのは、1つ計画をちゃんと立てることだと認識しているのです。リスクの裏返しで、リスクをヘッジして、さらに伸びるためにはこうするべきだというものをつくり上げるということは、仮説を作っていることと同義であると考えております。やらされているとか、やらなければいけないということなく、前向きに経営の質を上げる、あるいは企業価値を高めるために内部統制を活用していくのだという考え方も大事ではないかと考えております。

また、将来性というところなのですけれども、永続的な成長には企業戦略のみならず、企業文化というものが重要です。企業は人なりという言葉がよくございますけれども、人がすべてコントロール、あるいはオペレーション、あるいは意思決定・判断というものをしているわけですので、この企業文化というものを併せて考えていく必要があると思っています。

特に、このビジネスプロセスの革新というところでは、私どもも、毎度、毎度、同じようなことを申し上げていて大変恐縮なのですけれども、意思決定の精度を高めていくこと。このために可視化・仕組み化をする。どのような場面で、どのような情報があれば、自分たちの目標に向かっての意思決定が正しくできるのか。仮説・検証を繰り返しながら精度を高められるのかということがシステムを使う価値の1つではないかというように考えております。

さらには、このような激動の時代、再編の時代ですので、市場のルールそのものが変わってしまうということもあろうかと思っています。この場合には、今までの意思決定のルールですとか、順序にしがみつくのではなく、意思決定の順序そのものを変えてしまう決断も必要なときがあろうかと思っています。これもあらかじめ可視化・仕組み化されたものがあれば、ここを変えた場合にどのようになっているかを非常にスピーディーに分かりやすく判断できると思います。このようなところにもシステムの効用というものは発揮できるのではないかと考えております。

また、マネジメントスタイル転換ということで、仮説・検証型、私どもがアパレル様を10数年前にお手伝いさせていただきましてよく聞いた言葉です。このお話は何度もさせていただいているので、聞き飽きたと言われる方もいらっしゃるかもしれませんが、アパレルの方から、自分たちの仕事はKKDだからシステムなんて合わないのだよというようなことを言われたことがございました。KKDというのは、「勘」「経験」「どんぶり勘定」というものの略称だというように聞かされたのです。私どもは、同じKKDでも、Dというのは単なるどんぶりではいけないと思いますが、最後、えいやっというように決めていただくところというのは必要だと思っています。そこでDというのは、「仮説」(K)・検証(K)に基づいた思い切った判断をしていただくということで「度胸」のDとさせていただきます。そのために情報技術を活用するマネジメントスタイルに変えていこうということを念頭に置いて、この15年間ご支援をさせていただいております。これは、健全性のところの「守り」から「攻め」ですとか、永続的な成長を担うための企業戦略の土台となるものだと考えておりますので、この辺を再度、頭の

片隅に置いていただければと思っております。

そして、企業文化の変革というところですが、必要な情報の共有による協働の実現というように置かせていただきました。システムというものは、あるベースになることは間違いございません。ただ、繰り返し申し上げているとおり、道具ですので、使いこなすのは人です。最終的には人がすべての判断をすることになると思います。システムというのは答えを持っていないと思っているのです。正しく今の状況を数字で指し示してくれることはシステムに求めてもよろしいかと思いますが、そこから出てきたものをどう判断し、どう活かすかというものは、人の英知によることです。くどくて恐縮ですが、仮説・検証の繰り返しになるかと思うのです。このようなことを重ねていきますと、場合によっては、システムは人を育てることにもつながるのではないのかなと思っております。逆に申し上げますと、人を育てることができるよう情報システムあるいは情報活用の支援を心掛けてまいりたいと思っております。これによって、企業文化というものも成り立ちをしていくのではないかと考えております。

また、今までの話と離れますけれども、例えば、ワークフローですとか、あるいはウェブ、ブログというようなコミュニケーション・ツールのようなものも、今、世の中ではどんどん成長してきておりますので、使いこなしていただくことによって、冒頭でお話したような帰属意識ですとか、忠誠心というものが希薄になりがちな世の中で、人と人とのコミュニケーションを少しでも増やすことができると考えています。ただ、ハイテクに必要なのは、裏側ではハイタッチだと思っております。システムにすべてを頼ることなく、人と人との直接のフェイス・トゥー・フェイスの触れ合いによって最終的に文化ができるものだ、もちろん認識しております。うまく道具として使いこなしていただくという意味合いでは、こちらに掲げさせていただいた3点、これこそが業界再編時代の経営に必要な根本的な要素ではないかと考えた次第でございます。

### 原点は「仮説・検証」

こちらは、使い古しているスライドでございます。15年前とは申し上げませんが、十数年前に私が作ったものをそのまま本日お持ちしております。今回、いろいろと調べものをさせていただき、考察をさせていただいた中で原点に帰るのだというように帰結したのです。経営の目標というものを達成するためには戦略というものがが必要です。この戦略を成り立たせているのは人であり、組織である。主体はこちらですが、中身としては業務プロセス、ビジネスプロセスそのものだと思っております。これを目的・目標に向かってスピーディーに掲げていくための一つの道具として、情報システムは下支えにあるものである。この業務＝ビジネスプロセスの中に、情報をどのように、だれが、どのようなタイミングで、どのようなことを意思決定するために使いこなすかということ、また仮説があって、それを検証して、次にどのような修正を加えるかというサイクル。このようなものを組み込んでいくことによってこそ、経営目標の達成が非常に近づいてくるのだと考えております。そこから出てまいりましたノウハウですとか、ナレッジといった情報を可視化できるツールというものも出来てきておりますので、全社の文化にさせていただきたいと思っております。本日は、十数年前につくらせていただいた絵を

あえて出させていただいております。われわれ自身も原点に戻り、このようなお手伝いをできるように改めて心を引き締めて頑張りたいと思っている次第です。

### 全員が同じ情報を共有する

最後に、業界再編時代の経営に必要な情報活用戦略という意味合いで、1つは、経営者、あるいはお店、本部、またはお取引先、またはこの先にお客様というのもあるかと思いますが、同じ情報を共有し、それぞれの立場に合った活用がなされている。このような状態を実現することこそが競争優位をつくり、業界再編時代を乗り切るための方策ではないかと思っております。

こちらのピラミッドは語り尽くされておりますが、適切なビジネスプロセスの中に基幹システムというものが存在し、そこから出てくる意思決定のための分析、あるいは業績管理について、それぞれの立場でそれぞれの見方で、KPIを定めていったり、商品のコントロールをするための情報をタイムリー、スピーディーに取得する。例えば、アパレル様の中では週次サイクルでこのようなものが回っています。同じものをちゃんと見て目標を共有できている。このような世界をぜひ作らせていただきたい。このための1つの道具として、現在、われわれの持ち物としまして、UCS5.0というアパレル向けのERPシステムがございます。実は、この裏側は、本日も別のブースで展示させていただいております、GRANDITというWeb型のERPパッケージでございます。このような新しいものを用いながら、何とか皆様のお役に立ちたいということで頑張らせていただいております。あくまでも基幹のシステムですが、特徴的なのはBIを内蔵しているのです。非常に簡便なデータウェアハウスになっておりますので、ためたデータをExcelで非常に簡単に加工することができるというのが特徴になっているのです。

これでは足りないという場合に備えまして、オラクル社から出ておりますHyperion planningという製品を私どもが持っております、これをベースに作りましたサービスがございます。なぜ、いろいろあるデータウェアハウスの中からHyperion planningというものを選択したのかと申しますと、ほかのデータウェアハウスと違って、プランニングソフトの中で修正がその場ででき、すぐに反映していけるからです。よく計画値を求めていて、そこから修正を出す。1回切り出して、再度入れ直して再計算させたりする手間がかかるのですが、Hyperion planningでは容易に修正でき、その場で確認できるのです。そこに着目いたしまして、これを使わせていただき、ご推奨申し上げている次第でございます。宣伝めいて大変申し訳ございませんが、便利なツールもうまく使いこなしていただけるサービスに仕立て上げてご提供させていただいている次第です。

### お客様の近くで意思決定

もう一つの主眼といたしまして、業界再編時代に改めて考えなければいけないのは、お客様に近いところ、消費者に近いところでビジネスを展開するための意思決定をすることです。これはプロダクトアウトで考えるのではなく、マーケットインで考えることによって、新基準の企業価値の最大化

ができる一つの方策であろうと思っています。アパレル業界の例で申し上げますと、卸を中心となっていた第一世代とあえて呼ばせていただきますが、私どもがここ数十年ご支援させていただいたSPAというのは小売のほうまで出ております。これは、どんどんお客様に近づいてきていることを意味すると思うのです。今後、第三世代のところは、多チャンネル化と書いております。出会いの場、触れ合いの場が店舗だけではなく、インターネットですとか、双方向テレビですとか、あるいは雑誌、このようなものを通じ、いろいろなチャンネルでお客様と接する機会が増えてくる。このような時代が近い将来やってくると考えているのです。今でも既に一部、コミュニケーションサイトのようなところでは起き得ているものだと思います。リーチポイントの変化と多様化に合わせ、従来のSCM領域を超えるプラスアルファのサービス。このようなものを自らつくり上げてることが今度再編時代をうまく乗り切るための方策ではないかと思っています。私どものサービスとしましては、まだまだ稚拙ながら、オン・デマンド・リテイリング。われわれは、CRMを超える概念であると定義しています。オン・デマンド、需要に対して双方向でリテイルを意識し、例えば、お客様の購買活動そのものに必要な情報をご提供させていただくというところ。あるいは実際の実店舗とバーチャルな世界を融合して、本当にお客様に熱中しながらご商売をまわしていただけるようなフレームワークをご提供したいと思っています。

また、ar umというファッション情報を発信するサイトをわれわれ自ら運営させていただいております。http://ar-um.jp/ というURLで接続できますし、デモ会場のほうでもご用意しております。どのようなものか、ぜひ一度ご覧いただいて、消費者を巻き込んで大きくなっていくというところを今後一緒に目指せればと思っています。

冒頭でお話いたしましたとおり、弊社も15年続けてまいりまして、このユーバスセミナーも第5回目となります。今後も毎年1回ではございますが、このような形で皆様のほうに多少なりとも有益な情報であったり、皆様からの刺激、あるいは私どもからの刺激を発信し続けたいと思っています。われわれもメンバーが増えて、いろいろといたらない点、まだまだわれわれ自身の企業文化が変わっていない点もあろうかと思えます。けれども、本日のお話を自らのことと捉え、反省をするべきところは反省し、皆様のお役に立つサービスを皆様と一緒に作り続けてまいりたいと思っています。ぜひよろしく願いいたします。以上をもちまして私のお話を終わりにいたします。ご静聴どうもありがとうございました。

## 閉会のご挨拶

オリンパスシステムズ株式会社 代表取締役会長 川田 均

川田:会長の川田でございます。本日は長時間にわたりまして本当にありがとうございました。実は、私ども、この2~3年の間に3~4社、資本関係を軸にした再編のお客様をお手伝いいたしました。そこで、ITというものがこのような再編の時代にどのように役に立つのかをもう一度自分たちで確かめたくて、このようなテーマ設定をいたしました。まだまだ力不足だと思っています。本日、玉塚様からも良いお話を賜りましたので、私どもはまた皆様と一緒にさらに勉強したいと思っています。必ずきちっと勉強し、いい結果を出していきます。

今、曽我からも15年やっているというお話をさせていただきましたけれども、元々、とにかくお客様の業績に貢献するために、業務にできるだけ深くかかわらせていただきたいというのを経営理念にして事業をスタートしております。玉塚様から経営に対する大変な4つのプレッシャーというお話がありました。その中で、われわれがいちばん大事にしているプレッシャーは、お客様からのものです。本日もサービスをいろいろご紹介しておりますが、既に私どものサービスをお使いいただいているお客様、あるいはご検討していただいているお客様より、本当に忌憚のないご意見やご指摘、あるいはご要望をいただけたら大変光栄でございます。そのようなお願いをさせていただいて大変恐縮ですが、本日のお礼の言葉に代えたいと思います。本日は大変長いお時間ありがとうございました。

編集・発行

オリンパスシステムズ株式会社 ユーバス事業部  
〒151-0061 東京都渋谷区初台 1-53-6 初台光山ビル 6F  
ユーバス・ウェブサイト <http://www.uvas.ne.jp/>

お問い合わせは下記までご連絡ください。

オリンパスシステムズ株式会社 ユーバス事業部  
ユーバスコミュニケーション編集担当

TEL:03-5350-0621 FAX:03-5350-0639