

対談

社長としてカネボウ再生を成し遂げた男が  
経営術を伝授！



株式会社日本人材機構 代表取締役社長  
小城武彦氏

東京中小企業投資育成株式会社 代表取締役社長  
望月晴文

株式会社日本人材機構の代表取締役社長であり、著書『衰退の法則』で日本企業が衰退するメカニズムを、アカデミックな手法によって明らかにした小城武彦さんを招き、企業経営に潜む「衰退への落とし穴」やその防御策などについて語りあう。

## シナジー効果を目指した 融合化法の意味

望月晴文（以下、望月） ● お久しぶりです。通商産業省（現・経済産業省）でともに働いた時期がありましたね。

小城武彦（以下、小城） ● 私が入省3年目、官房総務課にいたときなので、30年ほど前になります。望月さんは、課長補佐を務めていらつしゃいました。

あのころ、いろいろ携わった政策、法案の一つに、融合化法（異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法）がありましたね。望月 ● 円高で中小企業が相当な痛手を被った時期で、

新しい事業展開を後押しする方法を模索していた中で生まれた法律の一つでした。異業種連携の促進によって社長同士のネットワークは広がっていましたが、業種の壁を越えて連携し、新たな事業を生み出すところまでは至っていませんでした。

小城 ● 異業種の中小企業が、お互いのいいところを持ち寄って、今でいうところのシナジーを發揮させて新分野へ出ていこう、と。シナジーが真剣に語られるようになるのは、ずっと後のことです。かなり時代を先取っていたと思います。異業種という接点のなかった人との交流が生まれる点でいえば、オープンイノベーションでもありました。

分かれ目は、「オーナー」一本足打法経営からの脱却

衰退する会社、

繁栄盛する会社



## 小城武彦氏

おぎ たけひこ 株式会社日本人材機構代表取締役社長。東京大学法学部卒業後、1984年通商産業省（現・経済産業省）入省。97年カルチュア・コンビニエンス・クラブ入社。ツタヤオンライン社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブ常務を経て、2004年産業再生機構入社。カネボウ社長、丸善社長などを歴任。15年日本人材機構を設立し、現在に至る。プリンス頓大学ウッドローウィルソン大学院修了（国際関係論専攻）、東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学：専門 経営組織論）。

## 24時間、臨戦態勢。 オーナー経営者の覚悟

望月●その後、1997年に通産省を離れてベンチャー企業へ入るわけですが、その経緯は？

小城●入省して10年が過ぎる頃、大企業に入った周りの友人たちがどんどん元気をなくしていきました。一方で、ベンチャーの起業家たちはとてもイキイキしている。その様子を見て、ベンチャー企業を支援すれば日本は良くなると考えたのです。ポストンやシリコンバレーに何度も足を運んで勉強し、さまざま政策を立案しました。しかし、実施した政策がうまく機能しません。その理由を考えたとき、リスクをとらず、自分でお金を稼いだこともない自分にベンチャー起業家の支援などできるはずがないと気づいたのです。そこで、TSUTAYAを運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）に転職しました。

望月●環境が大きく変わり、戸惑ったではありませんか。

小城●最初は社長のカバン持ちでした（笑）。初仕事は、ゴルフ練習場で、ボールを打つ社長の後ろに立って「ナイスショット」ということ。さすがに転職を後悔しました。しかし、よくよく考えれば、良い意味で、私の鼻を折るうとしていたのだ、と。そういう気づけのおかげで、イチから学ぶ覚悟が決まりました。

それからは目まぐるしい毎日です。社長は、ある案件に対して2、3個のリスクに対処するだけでなく、10も、20も見えているのに、です。しかし、大きなリスクの2つ、3つに対処しておけば、リスクの6〜7割は潰すことができ、前へ進めば、状況が変わるため新たなリスクが見えてくる。「20あるリスクすべてに対処してから」という私の発想では、新しいことは進められないと痛感させられました。それに、公私の区別がなく、ミーティングもゴルフ場へ

向かう車中ですますことが何度もありました。望月●オーナーは、24時間仕事のことを考えていますからね。雑談中も、お酒を飲んでいても、無意識のうちに新しいネタや気づきを求めていて、ふとした瞬間に仕事のスイッチが入る。そこが、「たまには休暇をとって頭をリフレッシュしないと良い経営ができない」と考えるサラリーマン経営者との大きな違いでしょう。

小城●同感です。それに、オーナーの覚悟の一端も経験させてもらいました。ツタヤオンラインというIT子会社を設立する際、社長から「出資金を出しなさい」といわれたのです。住宅ローンも残っていたし、金銭的な余裕などありません。当時の自分にとっては多額の借金をして出資することになったのです。「これがリスクをとるといふことか」と納得せざるをえませんでした。同時に、私の何百倍ものリスクをとっている社長を心底尊敬しました。

そして、初めて理解できたのです。なぜ、オーナーが自分で工場を掃除したり店舗のゴミを拾ったりするのか——。彼らにとって工場や店舗は、自宅の居間と同じなのです。お金にも事業にも厳しくなるのは、当たり前なのだと思いました。こういったところにも、オーナーの凄みを感じました。

## 2つの施策で 正しい意思決定を

望月●CCCから産業再生機構へ移り、カネボウの経営再建に携わり、丸善の社長を務めた後、『衰退の法則』をまとめるわけですね。

小城●カネボウの再建に携わっているとき、破綻す



る日本企業には類似点が多いのではないかとという問題意識を感じたのがきっかけです。このテーマまとめた研究論文を読みやすい形で書き直したのが、『衰退の法則』です。

**望月** ● それでは、破綻する企業とそうでない企業との違いは、どこにあるのでしょうか。

**小城** ● サラリーマン経営者の企業とオーナー企業ではメカニズムが異なるため、ここではオーナー企業についてお話しします。

オーナーがすべての意思決定を行うのは、破綻した企業、元気な企業に共通した特徴です。会議は一応開きますが、オーナーへの報告会であり、オーナーから指示を受ける場ではありません。従って、大事な意思決定は、会議を通さず、オーナーと数人の間で決めることがとても多いのです。私は、これを「オーナー一本足打法」と呼んでいます。

出世する人もオーナーの一存で決まるため、忠誠心が強く、オーナーが言ったことを着実に実施できる人が多くなります。そのため、言われたことを実行

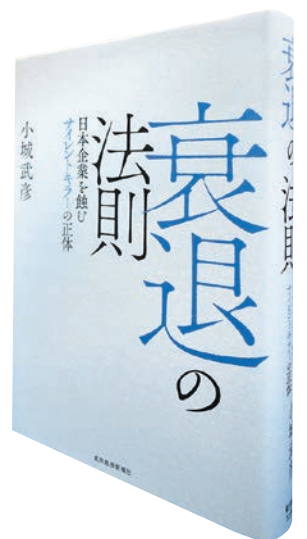
する能力には長けているものの、自ら考え、かじ取りを行う経営に関しては力量不足の人材が上層部を占めることに。PDCAもオーナーの頭の中でしか回らないため、鍛えられる機会が少ないのです。

このような社内メカニズムが駆動している場合、オーナーが判断を間違えたら、何の歯止めもききません。結果、破綻してしまふ。要は、破綻の原因は「オーナーの意思決定のミス」、これに尽きることに なります。

**望月** ● 社内メカニズムに共通する部分があるということは、今話したような特徴は、元気なオーナー企業にもみられるということですよ。では、何が両社を分けることに？

**小城** ● 大きく2つあります。1つは、創業オーナーが現役オーナーの場合、オーナーに対して歯に衣着せず直言する社外役員を大勢おいていることです。社内に対してオーナーが全権を握っているのは変わりませんが、役員会では忌憚のない意見を戦わせて、必要に応じて意思決定を変える柔軟さを持ち合わせている。社内には望めないけん制を社外に求めているケースです。

2つ目が、社内に信頼する右腕がいるケースです。オーナーは、当初、自らすべての意思決定を行いつ



### 『衰退の法則』

小城武彦著  
東洋経済新報社  
3,000円(税別)  
破綻企業と優良企業への膨大なインタビューからあぶり出される企業の実像とは？そして、崩壊を食い止めるためには何が必要なのか？産業再生の最前線で活躍してきた著者が、現場の声と経営学・心理学の知見から紡ぎ出した経営組織論のフロンティア。

つ、一方で右腕に社内を鍛えさせます。「権限委譲もするし、ボトムアップも認める」といって。これに答えるように、有能な右腕が全身全霊をかけて社員を育成します。忖度したような予定調和の意見交換ではなく、本気で意見をぶつけ合い、PDCAをこれでもかと回し、データに基づく分析議論以外は認めないといった厳しさで。こういったやり取りは、右腕自身を鍛えることにもなり、オーナーの信頼に足る人材が育っていきます。結果、会社の方向性を大きく左右するような重大な決定はオーナーがするものの、そのほか多くの部分を右腕や右腕に鍛えられ上ってきた社員が担うようになっていくのです。

つまり、オーナーの一本足打法の弱点を理解して、そのリスクを回避する工夫をしている会社が生き残っていく会社だといえます。

### 成長を促す右腕の獲得。 人材をどう見つけるか？

**望月** ● 社外役員はまだしも、一本足打法の社内メカニズムが機能している状態では、社内から右腕を見つけてるのは、非常に困難だと思います。小城さん自

身が話していたように、そもそも右腕たりうる人材を育てることは難しいのではないのでしょうか。

**小城** ●ですから、中小企業はもって右腕を外部に求めていいと思います。東京圏から少し距離がある中小企業のオーナーは、一人で悶々と悩んでいる方が本場に多い。少子高齢化は地方のほうが早く進んでおり、内需も縮小しているのに、現状の延長線上に答えがないことはオーナー自身が一番わかっています。それなのに打ち手が見えてこないのです。

さらに、このように暗中模索の状況では、オーナーにもどのような人材を採用すればいいのかすら見えません。そこで、私たち日本人材機構は右腕人材を紹介する前段、「次の一手」を模索するところから支援しています。

**望月** ●右腕となる人材の要件が分かったところで、本当にそのような人が転職市場で見つかるものですか？ 大企業と中小企業ではビジネスモデルからして違います。都会で働いていた人が地方へ来るものなのかという点も疑問が残るし、何より給与も下がってしまうのではないのでしょうか。

**小城** ●まず人材供給源は、オープンデータプラットフォームを活用することで解決できます。あるデータプラットフォームには、現在12万人ほどが登録しています。次に、地方に来る人材がいるかという点ですが、口説き方一つだと考えています。彼らは、地方の企業情報がほとんどないため、東京都内の転職しか想定できていないだけなのです。だから、「東京の大きな企業へ行くよりも、中小企業、それもオーナーと仕事をするほうが、経営の力量は上がりません」と話せば、興味を持つ人は少なくありません。最近、MBAの学生を「東京の歯車はやめて、地方の心臓をしませんか」と口説いています。「中小企



業だから全体が見えます。実行したことの結果がすぐに分かります。自社にとどまらず、地域経済への影響も大きなものがあります。上場していないからこそ、長期で考えられます。あなたが見たこともない経営能力にあふれたオーナーがすぐ上にいます」と話すとき、真剣に聞いてくれます。

**望月** ●経営に携わるレベルの人材紹介という点、定年退職した人の中から探すイメージでしたが、だいぶ違うようですね。

**小城** ●当社は、35〜50歳くらいで、部下がいなくても大丈夫という人材を紹介します。また、社長にも「部下ではなく右腕ですので、あなたに対して意見をいいますが本場によろしいですか」と確認します。オーナーの中には、文句を言われた経験のない方が多いためです。

給与についても、私たちが紹介したケースでは、ほとんど下がっていません。次の一手や課題が見えた上で、これまで採用することを想定していなかった力ある人材を目の前にすると、オーナーはお金を出すものです。フルタイムでは雇えないという会社に週2日だけ働いてくれる右腕を紹介したケースもあります。その人は、地元であったという間に評判になり、今では、複数社を掛け持ちしています。今後、東京の大企業も副業を認めだすので、週4日は東京で残り1日、2日を地方でというスタイルが登場するかもしれませんね。

**望月** ●それは、新しい働き方ですね。それで、東京一極集中がスロウダウンし、地方の生産性が向上していくけば、地域活性化、地方創生につながっていくかもしれませんね。

# 地方企業が必要とする人材要件を明らかにし、 経営方針や事業戦略の構築から支援

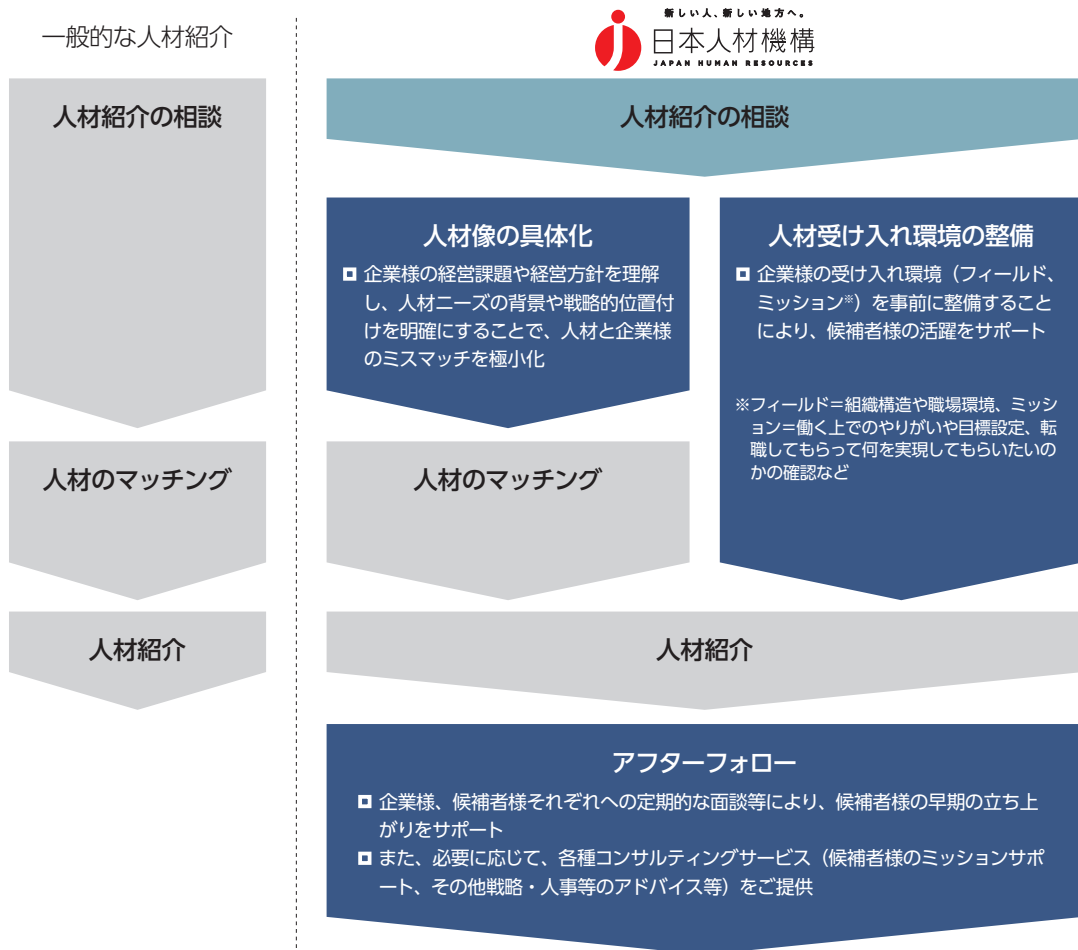
株式会社日本人材機構は、地方創生を目的に、政府主導で株式会社地域経済活性化支援機構の時限子会社として2015年8月に設立されました。目指すところは、「大都市から地方への転職、地方企業による大都市からの採用が、マーケットベースで実現される状態を創出する」ことです。

しかし、大都市人材と地方企業とのマッチングには、大きな課題があります。それは、加速度的な少子高齢化や内需の縮小が進む地方では、企業が成長戦略を描くことが難しく、採用すべき人材要件を明らかにしづらい、という現実です。

そこで、日本人材機構では、綿密なコンサルティングを通じて、企業の経営課題や経営方針を理解するところから始まり、成長戦略の構築、そのために必要な人材要件の明確化から支援します。その上でマッチングを行うことにより、人材と企業とのミスマッチを最小限に抑えます。同時に、企業側の受け入れ環境（経営課題の共有、必要となる人材の明確化、中期経営計画の策定など）を事前に整備することによって、候補者の入社後の活躍をサポート。採用後も定期面談によるアフターフォローを行います。

このように、今までにない新しい人材紹介の形を通じて、遅くとも当社の解散する23年3月末までに、「地方企業支援の新しいモデル」の創出、「日本人材が地方に動く、新しい社会価値」の創出を実現していきます（小城社長）。

## 日本人材機構 人材紹介プロセスの特色



株式会社日本人材機構

所在地：東京都中央区日本橋2-1-14 日本橋加藤ビルディング9階 TEL：03-6214-3772（代表） E-mail：info3772@jhr.co.jp

〈事業内容〉

1. 有料職業紹介事業（許可番号 13-ユ-307434）
2. 労働者派遣事業（許可番号 派13-306170）
3. 人材育成のための研修業務
4. 前各号に関するコンサルティング業務
5. 前各号に附帯又は関連する一切の業務