

# 経営バランス

2007.7.30—2007.9.14

樋口耕太郎

## 経営バランス《その1》

有名な「六人の盲人と象」の話は、日本では「群盲象を評す」という諺になっていますが、もともとは「六度経」というお経から出典しているそうです。六人の盲人が自分が触れた箇所をもって象を説明しようとするお話です。…昔、インドパキスタン地方のある王様が6人の盲人に象を観察して報告するように言いました。盲人たちは、各々象の異なる部分…それぞれ象の耳、鼻、足、尻尾、牙、胴に触り、異なる報告をしました。「象は団扇のように平たく大きい(耳)」、「象は大蛇のように長い(鼻)」、「象は太くて大木の幹のようだ(足)」、「象は細長くて紐のよう(尻尾)」、「象は槍のように硬く尖っている(牙)」、「象は壁のように平たく大きい(胴)」と表現します。それぞれの説明は全て正しいのですが、いずれの情報も特定のバランスの元に統合されなければ全く実用性を持ちません。

経営の現場においても同様で、どんなに優れたビジネスプランも、新商品も、経営理論も、人材も、適切な「経営バランス」とリーダーシップの元に統合されなければ、企業価値を向上させるどころか大きく毀損する可能性が高く、企業経営の多くは実際にその通りの状況にあると思います。この「経営バランス」を見出すことは一見困難なことに思えるのですが、例えて言えば初めて自転車に乗るときのようなもので、未体験のときは二輪でバランスをとることは曲芸のような気がしますが、二輪で走行できなければ自転車は無用の長物です。しかし一度体得してしまえば自在に移動できる手段としては格別で、もう二度と徒歩で買い物に行く気にはなりません。経営バランスが取れている事業体も最小の経営作業で最大の事業効率と成果を生み出すことが現実となります。本稿では一般にその重要性が非常に過小評価されていると思われる「経営バランス」の概念についてコメントします(「経営バランス」の実現を担保するのが『トリニティのリーダーシップ論』ですが、このリーダーシップのあり方も「経営バランス」の一部を構成するため、他の全ての概念との調和が不可欠です。この議論については別の稿に譲ります)。

## 「経営バランス」という概念

統合された概念を伝達しようとするとき、我々はしばしば盲人のアプローチを取らざるを得ないときがあります。「象という統合された概念」が共通認識であれば、それは「象」であると言うだけで事足りるのですが、情報を受ける側が「象の概念」を持たないとき、六人の盲人のように、各部所ごとに情報を分解して伝達することになります。重要なポイントは、それぞれの盲人が表現する六つのパーツはそれぞれ独立しているものではなく、統合された象という一つの概念の各部分である、という前提を同時に理解してもらうことでしょう。この前提を理解する人に対しては情報の正確な伝達がとても容易になるためです。

『トリニティ経営理論』『サンマリーナの人事考課に関する経営方針』『トリニティの企業金融理論』の三稿、およびこの三稿を補足するトリニティアップデートの各種コメントは全て、「経営バランス」という一つの概念を表現する試みでもあります。この経営バランスは「象の3Dジグソーパズル」のようなもので、今まで紹介した、例えば、「売上論」「マーケティング論」「サービス論」「マーケティング論」「ホテル金融

論」「性善説の経営観」「人事論」などはジグソーパズルのピースに該当します。ジグソーパズルのピースはそれぞれ独立している概念ではありながら、最終的には全てによって一つのもを表現しようとしています。一つのピースで全体像を表現することは不可能ですし、全てのピースを個別詳細に理解・実行したとしても、ピース全体の「組み合わせ」が適切に行われなければ、最終的な効果を生むことは非常に困難です。

「経営バランス」は、3Dパズルの「組み合わせ」に相当する概念ですが、その特徴は、①「組み合わせ」というモノは存在せず、目に見えないこと、②「組み合わせ」はピースとその配列によってしか説明できないこと、③「組み合わせ」はピースとは全く異なる概念であること、そして、④「組み合わせ」はピースを統合するという目的において、最も重要な概念であること、です。例えて言えば西洋絵画に対する水墨画のようなイメージで、絵の中の空白が水墨の箇所以上に重要な意味を持つ、感じてでしょうか。一般的な経営理論では「マーケティング」「財務」など、目に見える「ピース」がよく研究されがちですが、これに対して「経営バランス」の概念とパワーは過小評価されている印象です。逆の発想では、経営的にこれほど重要なポイントが大きく過小評価されているのであれば、この概念を応用することで大きな事業効果が生まれる可能性があります。

## 事業という生態系

この「経営バランス」の概念は、事業を生態系として捕らえる考え方とほぼ同義であり、2006年11月23日『事業と言う生態系』、同12月4日『生態系を理解する』のエントリーは「経営バランス」に関する議論でもあります。事業の生態系に関する議論で表現しようとした重要なポイントは、①経営の一般的な現場において、殆どの経営判断は個別に正しい、②個別の「正しい」経営判断の積み上げが企業価値を必ずしも最大化しないばかりではなく、場合によっては企業価値を大きく毀損する、と言う点ですが、この問題の解を導く作業は、効果的な「経営バランス」をとり、事業価値を大きく顕在化させるプロセスでもあるわけです。

個別の「正しい」経営判断が必ずしも事業価値を高めないことの事例は、今までのエントリーで数多く紹介したものがそのまま当てはまります。サンマリーナホテルにおいて、僕がアトリウムを開放するよう指示したケース(2006年12月4日『生態系を理解する』)、データベースマーケティングの導入(2007年2月10日『トリニティのマーケティング理論《その2》』)、「悪い売上」を増加させる経営手法(2007年4月21日『売上論《後編》』)などなどがその事例ですが、これらは目の前の問題対処方法として一定の効果を生むことがむしろ一般的であるため、必ずしも「間違った」判断とは言いきれません(ただし非常に非効率な判断ではあるとは思いますが)。ただし、このような個別判断のいずれも、目の前の問題に対する対症療法に過ぎず、事業の生態系に対して、長期的(かつ本質的)には決定的なマイナス要因となりがちです。例えて言えば、対症療法を繰り返すことで治癒を遅らせ、病状を却って悪化させてしまう医療や、目先の経済効果を優先して、環境を決定的に破壊する経済行為や、利便性と収益を優先して食品を添加物だらけにすることで、健康と生活の質を決定的に低下させている食品事情に似ています。共通点は、システム全体に対しては本質的には非常に「非効率」な作業を繰り返しているにも拘らず、誰もがこれらの作業は「効率的」であり「成長性」と「付加価値」をもたらす、と理解(誤解?)している事実が問題を大きくしている点でしょう。本質的に非効率なものに価値を見出し、「ビジネスは戦争」「生き残りをかけた真剣勝負」「勝者のみが君臨する」「きれいごとでは飯は食えない」というフレーズの基に多大な人々を巻き込み、目に見える短期的な成果を継続的かつ多大に積み上げることが社会一般には評価の高い経営手法とされています。

「経営バランス」の概念を理解し、事業を生態系として捉える経営を実践することは、事業における多様

かつ多大な個別の努力を、事業価値として顕在化するか水泡に帰すか、の分かれ道と言える程重要性の高いテーマだと思います。【2007.7.30 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*

## 経営バランス《その2》

経営バランス(事業の生態系)に関する二つのポイント:

- ①経営の一般的な現場において、殆どの経営判断は個別に正しい、
- ②個別の「正しい」経営判断の積み上げが企業価値を必ずしも最大化しないばかりではなく、場合によっては企業価値を大きく毀損する、

は、経営理論の常識に対する新たな論点を導く可能性があります。

### 合理性は目的次第

一般的な経営理論の多くは、例えば、運用効率を下げずに費用を最小化する組織や人事はどのようなものか(人事論)、どのような顧客を対象としどのようにアクセスすることが効率的か(マーケティング理論)、生産過程をどのように合理化するか(オペレーションズリサーチ)、競合他社に対して比較優位を生み出す戦略はどのようなものか(競争戦略理論)、などなど、最終的に収益と企業価値の最大化を達成するための「合理的」な経営判断を議論するもので、それこそ膨大な人数の研究者や経営者などが膨大な時間と試行錯誤を繰り返しながら、膨大な分析がなされています。

ところが、何が「正しい」か、あるいは何が「合理的」かの判断は、達成しようとする目的に照らして考えなければ全く意味を成しません。…近所のスーパーに買い物に行くときには、法定速度を守って時速50キロで車を走らせることが適当ですが、モナコグランプリで優勝しようと思えば、全く合理性を欠くこととなります…。翻って、一般に、経営の目的は「収益と企業価値の最大化」とされています。ところが、「収益と企業価値の最大化」ということの意味を理解するためには、(i)企業とは何か、(ii)企業価値とは何か、(iii)経済行為とは何か、という問いに答える必要がある筈なのですが、この三要素はあまりに自明のことと考えられているようで、経営の現場において殆ど議論されることはありませんし、現代経営理論はこの問いに対する明確な回答を持ちません。ひょっとしたら、世の中の一般的な経営者は、「目的が明らかでないまま合理性の追求を行っている」…買い物に行くのか、グランプリに出場するのかそれ程明確でないまま、「合理的な」走行速度を必死に求めているのかも知れないのです。

### 経営問題に関する仮説

以上の前提によって、いくつかの仮説が成り立ちます。第一の仮説は、現代の経営を困難にしているのは、何が「合理的」であるかどうかについての解答がないからではなく、一見自明に思える「経営の

目的」に関する理解が殆ど手付かずの状態で放置されている、・・・具体的には、経営の目的を構成する三つの要素(事業を取り巻く世界観)が特定されていないためではないでしょうか。例えば、企業をより良いものにすることが経営の目的だとしても、(i) 企業とは何か、について誤解がある場合、よりよくするために働きかける対象を誤る可能性があります。同様に、(ii) 企業価値とはなにか、の認識を誤れば、高めるべき価値の対象が不明確となり、(iii) 経済行為とは何か、を正確に把握せずに、収益を高めるための努力をしても非効率である可能性が高いことは明らかです。

現代の経営を困難にしているのは、経営者が正しい(合理的な)選択をしていないからではなく、その合理性の前提となる「世界観」の認識が不十分であるため、という第一の仮説は、冒頭の、経営バランスに関するポイントと整合性を持ちます。「経営の一般的な現場において、殆どの経営判断は個別に正しい」、・・・殆どの経営者はその個人の世界観に照らし合わせて、間違ったことはしていない、といえるかもしれないのです。

第二の仮説は、目的に照らし合わせて初めて合理性が決定され、目的は世界観によって決定されるのであれば、「経営の優劣は、問題の解決方法よりも経営者の世界観による」と考えられる点です。そして、経営者の世界観とは、経営バランスであり、事業の生態系の認識であり、(i)企業とは何か、(ii)企業価値とは何か、(iii)経済行為とは何か、という問いに対する各経営者の自分なりの回答を意味します。

事業の現実には、経営者(の世界観)の数と同じだけ存在し、経営者の世界観が経営者の行動を規定するため、企業を機械的な構造物と認識する経営者(・・・例えば「人件費の削減＝利益」と単純に考える経営者)と、事業を生態系と認識する経営者では、全く同じ事業環境において全く異なる行動を取ることになるでしょう。そしてどちらの経営者も「合理的に」行動しているのです。例えば「無駄をなくす」という行為一つとっても、経営者固有の世界観の違いによって(・・・すなわち経営バランスの取り方の違いによって)、何が無駄かについての「合理的な」回答が幾通りも存在します。

逆の表現では、経営者にとって、事業の「合理的」な解を導き、自分の世界観に基づいて「正しい」行動を起すこと程容易なことではないのかもしれませんが。そして、多くの経営者は、自分は「正しい」ことをしたのになぜ事業が立ち行かなくなるのかと悩み、社員の能力不足や、資金不足や、市場環境の悪化や、競争の激化が原因だと典型的に結論付け、その「原因」を取り除こうとして悪循環に陥っているような気がします。【2007.8.7 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*

### 経営バランス《その3》

経営バランスの議論は単なる抽象概念ではなく、多くの従業員の努力を意味あるものにするかどうかの分かれ目でもあり、現実の経営に有効かつ具体的なツールであり、企業価値を高める上で極めてパワフルなエンジンです。

経営バランスを効果的に応用するためには、目に見えるものだけを信じる習慣から一旦心を解き放つ

必要があります。例えば、3Dジグソーパズルを構成する最も重要な要素が、目に見えない「組み合わせ」という概念であると同様に、効果的な経営を実現するために極めて重要な「経営バランス」も形あるものではありません。目に見えない経営バランスをいかに認識するかが経営的に重要性を持つのであれば、これを実体として解釈・対応することは経営科学的な合理性を持つことになります。一般的な経営者はとかく目に見えるしくみを捕らえ、しくみを変えることで変革を実行しようとしています。しかしながら、しくみを変化させることによって事業の本質に影響を与えることができる度合いは一般に考えられている程大きくはない印象です。むしろ反対に、目に見えない「実体」が目に見えるしくみを規定しているように思います。企業に存在する目に見えるしくみは、うまく機能しているものほど、(企業の実態である)従業員の集合意識が形になったものが多く、しくみが企業を作り上げているのではないと思います。従業員の集合意識は目に見えないものでありながら、そのしくみの本質を理解する重要な鍵となります。

### 大切なものは、目に見えない

フランスの飛行士であり小説家アントワヌ・ド・サン＝テグジュペリの『星の王子さま』は云わずと知れた児童文学の名著ですが、経営、特に人事を考える上で非常に示唆に富む名著でもあると思います。王子さまが地球にたどり着く前に出会った色々な星の大人たち、・・・自分の体面を保つことに汲々とする王様、賞賛の言葉しか耳に入らない自惚れ屋、お酒を飲むことを恥じ、それを忘れるためにお酒を飲む飲んべえ、夜空の星の所有権を主張し、その数の勘定に日々を費やす実業家、自分の机を離れたことがない地理学者などなど・・・その他、何をするにつけても急ぎ、どこに行くかもよく理解しないまま特急列車であちこちに移動したり、時間を節約する事にあくせくして、節約した時間で何をするかを考えていなかったりという大人たちの姿が語られていますが、この「児童文学」は現代企業社会のノンフィクションかと思ふ程のリアリティがあります。物語に登場する大人たちの共通点は、目に見えない価値観に注意を払わず、目の前に見えるものと目先の利害だけを現実と認識していることでしょう。そして、彼らの(滑稽な)行動は各自の世界観に照らし合わせて全て個別に「正しい」のであり、彼らの「目に見えるもの中心の世界観」が彼らの人生を非常に非効率なものにしているのです。

王子さま訪れる7番目の星、地球に降り立った王子さまとキツネの会話は物語の重要な場面です。キツネの有名な台詞 *l'essentiel est invisible pour les yeux* ...「大切なものは、目に見えない」を単なるファンタジーと解釈するか、人の心と人間関係を規定する重要な実体と認識するかによってその人の世界観(そして、その人が経営者の場合は経営観)は大きく変化します。「目に見えるものだけを信じる習慣から一旦心を解き放つ」作業は、(多くの人が「きれいごと」と考える)ファンタジーに経営科学的な合理性を見出す作業でもあるのです。

このような世界観を前提に経営を行うと高い事業効率を生み出す可能性があるのですが、(株主や取締役会を含む)社会からは「現実逃避的」「抽象的過ぎる」「裏がある」「頼りがいが無い」、事業的な成果が連動しない場合は「法螺吹き」と評価されるという大きなジレンマに陥ることになります。これが「経営バランス」を現実に応用するとき経営者が直面する(個人的な)最大のハードルとなるでしょう。経営者がこのハードルを乗り越えるかどうかによって事業における経営合理性が担保され、経営合理性と事業効率は経営者個人の人間性と価値観と選択と行動に大きく影響される、という構造になっているのです。言葉で表現すると容易に感じられますが、実際は経営者が目に見えないものを信じることは非常に勇気のいることです。一般に、経営者が目に見えないものを語り始めると、株主や従業員を含め周辺を不安にさせることになり、これを補うために正直で緊密なコミュニケーションが必要になるのですが、経営者にとっては実行する前の想像を超える価値のある体験になるでしょう。

経営バランスという目に見えない概念が、経営効率に重要な影響を与える要素であり、これを信じるか

否かは経営者の個人的な人間力にかかっている、という構成になっていると考えられるとき、経営理論は、①目に見える個別理論(いわゆる一般的な経営理論)、②目に見えない経営バランス、③経営者の人間的資質、の三種類の要素から構成されると有効に機能すると考えられます。この議論は『トリニティのリーダーシップ理論』で詳細にコメントしたいと思います。【2007.8.24 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*

## 経営バランス《その4》

既に気付いた方がいらっしゃるかもしれませんが、本稿は経営バランスをテーマにしていながら、肝心の経営バランスを定義していません。前稿までに、経営バランスは目に見えないが実体として存在し事業経営に重要な影響を与えることや、経営バランスは経営者が事業(とその生態系)をどのように認識するかによって異なることや、経営バランスが達成されたときにどれだけのパワーが生じるか、などについて説明を試みましたが、これだけでは「経営バランスとはなにか」をきちんと説明したことにはなりません。次善の策として、今までの議論に加えて、①経営バランスが取れたとはどのような状態か、②どのようなときにより効果的な経営バランスが生まれるか、についてある程度の説明を行うことは可能だと思えます。

### 経営がバランスするとき

個人的な経験ですが、サンマリーナホテルにおいてうまく経営バランスが取れたと感じたときには、次のような各現象が起きました。あまりに出来すぎに聞こえるため、嘘や誇張と思われるかもしれませんが、全ては現実起こったことです。(i)経営的な成果は増加しながら、自分の労働時間が極端に(10分の1程度へ)減少しました、(ii)従業員に対して指示をする機会が殆どなくなりました、(iii)広告宣伝費を大幅に削減しながら、企業認知度が高まりました、(iv)建物改修などの追加投資を殆ど行わなかったにも関わらず、清潔できれいな施設という評価が増加しました、(v)パートの正社員登用を行い、新卒採用を再開し、ベースアップと賞与支給回数と支給総額を増やししながら、売上高人件費率はあまり上昇しませんでした(これは売上高が人件費の増加以上に上昇したためです。そのまま継続していたら売上高人件費率はむしろ減少していたと思います)、(vi)成果主義人事考課を廃止しながら、従業員間の公平間が高まりました、(vii)人事研修や対応マニュアルなどを全廃したにもかかわらず、顧客から好評価のコメントが大幅に増加し、顧客満足度が急上昇しました。・・・以上の結果として事業収益と企業価値が著しく高まりました。

経営バランスが取れたと感じる瞬間は、初めて補助輪なしの自転車に乗れるようになったときのように、一瞬身体が軽くなるような気がします。それまで少しでも良い事業結果を出そうと身を削り、バイタリティーと集中力で自ら事業の隅々までを理解し、競合相手を注意深く観察しながら精魂を傾け戦略を練り、24時間事業と従業員のことを考え続け、自分の時間的体力的物理的限界まで鬼気迫る努力を重ね、大汗をかきながら前にすすんでいた状態が、ある臨界点を境に、自転車に乗る自分の足が地面から離れるように、ヤジロベエがバランスするように、全ての効率が著しく高まると同時に、自分に課してきた大きな負荷がどこかに消滅してしまったようでした。大量の変数を大きなエネルギーで対処していた状

態から、最も重要な原則を除いてその他の全てを手放した状態に移行した瞬間だったかもしれません。そして、このようなバランス体験は特別なことではなく、事業経営の現場に限らず多くの方が経験していることでもあります。

例えば、本人と直接お会いしたことはありませんが、不可能といわれていたりんごの完全無農薬栽培を実現した青森県のりんご農家木村秋則さんもその一人ではないかと想像しています。最近NHKの『プロフェッショナル』にも取り上げられ話題になりましたが、害虫との格闘に悪戦苦闘して多大なエネルギーを費やす状態を乗り越えて、りんごの力を自然の中で生かす「バランス」を体験された瞬間から、不可能を可能にするという大きな事業性が生まれたのだと思います。以下は、NHK『プロフェッショナル』のウェブサイトからの抜粋です。

『化学的に合成された農薬や肥料を一切使わない木村のりんごづくり。不可能と言われた栽培を確立するまでには、長く壮絶な格闘があった。かつて使っていた農薬で皮膚がかぶれたことをきっかけに、農薬を使わない栽培に挑戦し始めた。しかし、3年たっても4年たってもりんごは実らない。収入の無くなった木村は、キャバレーの呼び込みや、出稼ぎで生活費を稼いだ。畑の雑草で食費を切りつめ、子供たちは小さな消しゴムを3つに分けて使う極貧生活。6年目の夏、絶望した木村は死を決意した。ロープを片手に死に場所を求めて岩木山をさまよう。そこでふと目にしたドングリの木で栽培のヒントをつかむ。「なぜ山の木には害虫も病気も少ないのだろう？」疑問に思い、根本の土を掘りかえすと、手で掘り返せるほど柔らかい。この土を再現すれば、りんごが実るのではないか？早速、山の環境を畑で再現した。8年目の春、木村の畑に奇跡が起こった。畑一面を覆い尽くすりんごの花。それは豊かな実りを約束する、希望の花だった。その光景に木村は涙が止まらなかった。

木村の畑では、あえて雑草を伸び放題にしている。畑をできるだけ自然の状態に近づけることで、豊かな生態系が生まれる。害虫を食べる益虫も繁殖することで、害虫の被害は大きくなる。さらに、葉の表面にもさまざまな菌が生息することで、病気の発生も抑えられる。木村がやることは、人工的にりんごを育てるのではなく、りんごが本来持っている生命力を引き出し、育ちやすい環境を整えることだ。害虫の卵が増えすぎたと見れば手で取り、病気のまん延を防ぐためには酢を散布する。すべては、徹底した自然観察から生まれた木村の流儀だ。「私の栽培は目が農薬であり、肥料なんです』

現在の酪農業界は放牧牛による牛乳生産が全消費量のわずかに約2%。日本で流通している牛乳の殆どが牛舎で濃厚飼料を大量に投与され、まるで工業製品のように搾乳されたものです。この現状にありながら放牧山地酪農を成功させた旭川斎藤牧場の斎藤晶さんも彼独自の「バランス」を体得されたひとりだと思います。斎藤さんは北海道への開拓団の一員として山形から入植し、未開拓の山地と原野の開拓で大変な苦勞をされます。以下は古庄弘枝著『モー革命』からの抜粋です。

『クワを振るえば石にあたる。大豆、小豆、野菜、雑穀をつくれれば、ウサギやネズミなどの集中攻撃を受ける。富子さん(奥様)は、出産・育児・家事・開墾の過勞から倒れて入退院を繰り返す。晶さんは働けば働くほど窮地に追い込まれた。昭和30年、「ここで生きるにはどうすればよいのか」と切実に考えた。木の登るのが好きだった彼は山の頂上に行き、いちばん高い木に登った。そして、荒れ放題の自分の山や遠くに見える大雪山を眺めていた。「人間はなぜこんな血の出るような苦勞をしても成果につながらないのか」「鳥や昆虫がなにも働きもしないのに、悠々と生きているのはどうゆうことなのか」と、考えながら飛ぶ鳥を眺め、鳥の声を聞いていた。ハッと気がついた。「自然というものを征服するような姿勢そのものが勘違いだ」「これからは、鳥や虫たちと同じ姿勢で生きていけば良いじゃないか」と。「価値観をひっくり返した」。すると、答えは全て山にあった。

「思い込み」から開放された彼は、「草」に対する視点を変えた。「草」を敵とするのではなく、「利用」しようと考えた。家畜が食べれば、「雑草」は「牧草」だ。笹藪だらけだった山に牛を放した。馬喰に頼んでオス牛や水田酪農家の育成牛など20頭を無償で預った。牛たちはどんどん笹を食べていった。草地もつくろうと、まず笹を刈り払って火をつけ、焼き払った。そのあとに、牧草の種を蒔いた。そこに牛を放すと、牛はまわりの笹を食べながら歩き回り、種を踏みつけた。数日後、牧草が生えてきた。そこで彼は気づいた。「牛が蹄で踏んだ種が土に定着して草地になる」。これは「蹄耕法」と呼ばれる草地造成の方法だった。ニュージーランドなど酪農の伝統がある国では、基本的な草地づくりだった。しかし、そんなことは知らない彼は、牛と自然の観察から独自にそのことを学んだ。』

経営バランスが達成されるということは、判断や決断の原則がシンプルになり(ときに一つに統合され)、経営行動に一貫性が生まれるということかもしれません。多くの経営者は大量のエネルギーを事業に投下して成果を上げようと努力しますが、本当に経営者が事業的効果を最大化しようとするならば、「いかに多くの仕事をこなすか」よりも、少々語弊がありますが「いかに仕事をしないか」を追求する方が遥かに合理的です。なぜならば、どんな人も10倍働くことは出来ませんが、10倍楽することは物理的に可能だからです。10倍楽することが出来て初めて10倍の仕事をする事ができる、あるいは10倍楽することを学習しなければ10倍働けない、とも言えるでしょう。これは本当に必要なこと以外の仕事をいかに切り捨てるということでもありますが、簡単そうに見えてなかなか実行する人は多くありません。実際、殺人的に忙しいと悩んでいる経営者に、「時間を作る方法はとても簡単なんです。それでは今取り掛かっている仕事の8割を今すぐ断ってください」とアドバイスしても、それを実行する気になる人は殆どいないでしょうし、万一その気になったとしても、そのとき経営者が感じる恐怖を乗り越えることは余程のことがなければ無理だと思います。初めて自転車に乗るときと同様、経験した人にとってはとても簡単ですが、未体験の人にとっては到底不可能なことと思えるのだと思います。また、10倍楽することを目指す、と言いながら実際にそのための試行錯誤を始めると、経営者がいきなりだらけたように見えるため、周囲(従業員や株主)からのプレッシャーも相当なものになるでしょう。事業や人生が順調(のように見える)な通常の状態でのこのバランスを体得することは容易ではないかもしれません。したがって、前述の木村さんや斎藤さんのように、経営バランスは経営者の個人的な価値観の転換によって生み出されることが少なくないようです。そして、個人的な価値観の大転換はなんらかの大きな窮地に陥り、それを乗り越える過程で起こることが典型的なパターンといえるかもしれません。

【2007.9.1 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*

## 経営バランス《その5》

本稿では経営バランスが実際の経営の現場でどのように機能するのか、というテーマでコメントします。経営バランスは、例えば価格戦略(ここでは概ね単価の増加を意味します)において大きな武器になり得ます。価格戦略における価格の増加が事業収益に与える影響は莫大であり、適切に応用することができれば、潜在的な事業価値を一気に収益として顕在化させたり、事業の成長を大きく後押しする原動力になります。このメカニズムは非常に単純で、特に売上高利益率が比較的低い労働集約型サービス



業(例えばホテル)などではその傾向が顕著です。仮に、売上10億円、利益が売上の約10%程度のホテルを想定すると、1億円が利益になるわけですが、この事業の単価を10%上昇させると、売上は11億円、販管費の上昇を便宜的に無視すると、利益は2億円に倍増することになります。単純にモデル化していますが、単価の増加が企業収益に与える激しいインパクトをご理解頂けるでしょうか\*(1)。

### 単価と収益の激しい関係

このように表現すると、商品の単価を上げることで事業収益を増加させることはとても簡単なことのように感じられるかもしれませんが。例えば、毎年約14万人のお客様が宿泊するサンマリーナホテルで、一人一泊当たりの単価を1,000円上げることができれば、利益が1.4億円増加することになります。2005年の時点でサンマリーナの経常利益が約1.3億円でしたので、これだけで利益が倍増するイメージです。現実には、単に単価を上げただけではほぼ間違いなく顧客数が減少します。特に一人当たり1,000円の平均単価は、この業界では破格の増加と考えられるでしょうから、これによって恐らく10%から20%前後の顧客が失われるのではないのでしょうか。年間14万人が宿泊する客室売上10億円のホテルでは、お客さま一人当たり7,100円(10億円÷14万人)の宿泊料を頂戴していますが、単価を1,000円上げて8,100円にする代わりに、顧客数が20%減少し11.2万人となると、逆に売上は約9億円(8,100円×11.2万人)に減少してしまいます。このホテルの単価変更前の利益が1億円程度だとすると、その全てが吹き飛んでしまうことになり、一般的な経営者が単価を不用意に上げることに恐怖を感じるのはこの理由によるものです。これは単純なモデルですが、現実のリゾートホテル収益構造の本質を表現しています。単価を1,000円を増加させるということは、利益を100%減少させることも、100%増加させることも可能なのです。

### 一筋縄ではいかない単価増

結局のところ、多くの事業ではこのような単価の上昇を達成するために莫大な経営資源と時間を投下しているとも言えるのです。例えば沖縄のリゾートホテルでは、客室やロビーを中心に大改装を行ったり、レストランのテーマを変更してみたり、より高級な宿泊プランを開発してみたり、アメニティを一新してみたり、研修プログラムを開発してみたり、経営者を交代してみたり…。いずれも費用(ときには多額の費用)を伴うことばかりですが、このような費用を投下しながら、実際に顧客数を減らさずに単価を増加させることができたケースはむしろ例外的ではないのでしょうか。そして、顧客数を減らさずに単価を増加させることができなければ、投下した資金は砂に水をまくように、文字通り費用として消滅してしまうこととなります。

例えば、ホテルの質の向上と、ひいては宿泊単価の増加を目的として、メインダイニングのコンセプトをより高級なものに変更し、内装をシックなものに変更し、食材の質を高め、コンサルタントを通じてコンセプトとメニューを一新し、料理長や責任者を入れ替えたとしても、それだけではこのメインダイニングの成功が保証されるものではありませんし、ましてホテルの格や宿泊単価が上がるとは限りません。現実には、より質の高い商品とサービスの提供を開始したのに売上がそれほど上がらず、投資額に見合った利益が確保できず、却って企業価値を下げるだけというケースが溢れています。

以上ゆえに、一般的な経営者がとりがちな選択は、①単価を下げ、顧客数を増やし、売上を伸ばすことで(利益率を下げながら)利益を確保する、②典型的には人件費などの費用を削減し(事業の成長力を低下させながら)利益を確保する、ものとなります。両者に共通することですが、短期間で確実に利益を生み出すことができる反面、事業の長期的な成長余力と企業価値を大きく毀損するという問題を自ら

の選択によって生み出してしまうのです。

### バランスが価値を顕在化する

より良いものを提供すれば、顧客は以前より高い評価をしてくれそうなものですが、質のいい商品を提供してもそれだけは事業のコストを増加させ、企業価値を下げるだけの結果に終わってしまうのはなぜでしょう。その原因が経営バランスの差ではないかというのが僕の仮説です。そして、より高い経営バランスを生むための要素は以下の通りだと思っています：

**第一に、演出がないこと、嘘がないこと、自分に正直であること。**ある経営者は、自分なりの強いこだわりを持って良いものを提供したにも拘らず、思うような成果を生むことができませんでした。「これほど良いものを提供しているのに…」と顧客を恨みたい気持ちでいっぱいです。別の経営者は、「本当に人を感動させるサービスは利益と採算と演出を頭の片隅に置きながらの状態では生まれません。お客様と接するときには売上のことなど考えていない」と言います。前者は、「これだけのことをしたのだから、顧客は評価すべき」と無意識に考えているように見え、彼にとって顧客へのサービスは、実質的に顧客との「取引」です。後者は自分に正直な経営者だと思っています。自分が顧客にしたいこと、自分がしてもらった嬉しいことを考えて心のままに実行するに過ぎません。

**第二に、一貫性。**企業内に矛盾がなくなるほど高い経営バランスが達成されると思います。企業理念などの価値観が一つに修練しており、かつその通りに実践されている企業は非常に高い一貫性を持つといえます（現実には、最近では企業理念を掲げない企業の方が珍しいのですが、その価値観に沿って運用されている事例は、殆ど存在しないように見えます）。なお、一貫性の完成度合いが高まるあたりで、経営バランスの効果が急激に高まるイメージがあります。

**第三に、事業構造的に、経営バランスを取りにくい業態が存在すると思います。**上記の二つの条件、嘘がないこと、一貫性、を持ちにくい構造を有する事業形態、具体的には、①低価格を比較優位とする事業、②上場企業、③情報の不均等を収益源にしている企業、が該当するような気がします。①については、経営バランスは基本的に事業の量的な拡大ではなく、質的な価値を顕在化の際に有効な概念で、低価格を武器とした量的拡大を目指す事業に適用しにくいのではないかと思います。②については、『トリニティの企業金融理論』で詳細に説明していますので、そちらをご参照頂けると幸いです。③情報の不均等を収益源にしている企業は、『売上論』で紹介した「金色の売上」比率が低い企業を指します。情報の不均等を収益源にしているということは、価値観や言動の一貫性を導入することが構造的に困難だということは容易に想像が付くと思います。

### 経営バランスと資本投下

一般的なホテル経営者は、追加投資→価値の上昇→価格上昇→資金回収、をイメージして資金投下を行うのですが、現実には追加投資が思うように価値の上昇につながらず、資金回収が困難になり、企業価値が減少し、こらえ切れなくなるとそれを埋め合わせるために単価を下げ、企業価値を更に下げながら売上を確保する、という悪循環を招きがちです。

これに対して、経営バランス高めることを最優先すると、自然に顧客数が増加し稼働率が上昇します。また、経営指標にはっきり現れないために目に見えにくいのですが、より重要なこととして、経営バランスの水準が高まると顧客層（お客様の質）が高まる現象が生じます。こうなると無理やり単価を上げようとしなくても、需要のバランスを取るために価格を上昇させることが、顧客を含むステイクホルダー全

員のメリットとなるのです。この状態で追加投資を行うと、企業価値を爆発的に向上させることができます。経営バランスを応用した価格戦略のプロセスが、一般的なケースと比較していかに効率が高く、リスクが少ないか(実質的には殆どリスクはありません)、ご理解できるのではないかと思います。  
【2007.9.14 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*

**\* (1)** さらに、この事業を買収対象として金融的に(…すなわち事業そのものを金融資産として売買するという意味ですが)収益化するには、この事業を利益1億円の20倍(20億円)で取得し、単価を上げ、収益を2億円に増加したあとに同じ倍率(20倍)で売却すると売却額40億円、すなわち20億円の売買利益を生むこととなります。米系を中心とした投資銀行やプライベートエクイティファンドが不動産投資や企業買収を繰り返すのはこのメカニズムによるもので、現場不在・金融主導の企業買収がこれほど広がっている大きな理由の一つです。

\* \* \* \* \*