



立命館大学 経営学振興事業だより

Across

## INTERVIEW

—インタビュー—

山田 政弘氏

株式会社インテリジェントデザイン 代表取締役

株式会社 シンコー 取締役

ストラテジクスパートナーズ株式会社 代表取締役CEO

聴き手 / 石崎 祥之 経営学部教授

# めざせ最短距離で経営者

— 目標設定の仕方・クリアの仕方 —

### 立命館入学の動機

<石崎>まずはじめに出会いから。山田君とは何かご縁があって、特別入試の面接に当たったかと思ったら、入学後の基礎演習も僕のクラスになって。

<山田>そうですね。

<石崎>あれからもう20年くらい前の話?いや15年くらいか。

<山田>そうですね、15年。



山田 政弘氏

<石崎>私が聞いたのは、だいたい関東に山のように大学あるのに、なんで立命館に来るんですかっていう質問。

<山田>そうです。聞かれましたね、はい。

<石崎>今日は再度、そういうところからお聞きしようと思うんです。その時の話では、お父様が商売を学ぶなら、立命館みたいな、というか、関西がいいみたいな話をされていたというのは聞きましたよね。

<山田>経営学部のある大学に行きたかったんです。

<石崎>うんうん、なるほど。

<山田>経済学部経営学科っていうのは、僕なりに調べたら、やっぱり主が経済で、その派生に経営があるっていうのが普通なんです。でも僕は経営をやりたい、経営学を身につけたいっていうのは、まあ、今からすると、大学の学士4年で、どこまでその真髄がわかっていたかというのは、あるんですけど。といっても、やっぱり、ある程度カリキュラムも含めて、きちんとしている所というのは、あくまでも経営学部として存在している所がいいっていうのがひとつ。で、もう一つは、東京の環境にいて、やっぱりよくも悪くも、なんですかね、東京も一つの村社会なんですよ。「東京が全てだ」、みたいな。

そんな環境にあって、受験校に際しては、それこそ早慶上智が主で、関関同立なんて知らない。

<石崎>知らないよね。

<山田>知らないっていうレベル。ひとりでそういう未開の地に行ってみたいのがあったわけです。半分本音を言えば、自由に出来るからいいというものもあったんですけど。

<石崎>「未開の地」か（笑い）。

<山田>半分は、確かにこの狭いインナーサークルでやるよりも、新しい環境に身を置く方が機会を活かすというか、漠然とですけど、自分にとってプラスになったり面白くなりそうじゃないですか。

<石崎>ああ、なるほど。

<山田>そういうところがあいまってですね、結局立命志望になったわけです。

<石崎>聞いてみるとなるほどと思うんだけど、暁星高校っていう、東京でも結構有名なところで、そこを卒業して東京に残るの当たり前でしょ。何で京都行くの？ みたいなのは言われました？

<山田>言われましたよ。めちゃくちゃ言われましたよ。それこそ、傲慢じゃないですか、東京の人って。

<石崎>うんうん。

<山田>だから、本当失礼な話、立命館って国士館だけ？ みたいな話。

<石崎>ああ。

<山田>「館」だけしか合っていない。

<石崎>（笑）なるほど。

<山田>本当そんなでしたから。とは言っても僕の当時の感覚では、ビジネスというのは徒党を組んでやるものではないという感じがありまして。

<石崎>なるほど。

<山田>それで、「雑音」を無視して関西に乗り込んだわけです。

<石崎>でも、実際に、関東から出たのは生まれて初めてでしょ？ その時が。

<山田>そうですね。初めてですね。

<石崎>そこで実際に関西に来てみてどうでした？

## 【関西の風土の中で

<山田>そうですね。やっぱり、最初は大げさに言えば、文化的なものとか気質とか違うので戸惑うところもありましたけど。でもその中で、ふたつ知ったことがあって、ひとつは、自分の生きてきた世界はいかに狭いか。

<石崎>ああ。なるほど、逆の意味でね。

<山田>まあ、率直に言えばやっぱり、高校まではかなり恵まれた家庭で育っている人達が多かったの。立命館って、そういう意味で行くと、色んなバックグラウンド持ってる人がいる。それこそ、率直に言えば経済的に大変な人もいたし、もちろん坊ちゃん坊ちゃんしたものいるんですけど。人数が多いだけにそういう多様性があった、そこで、自分の立ち位置があまりに偏ったところにいたんだということを思い知りました。それに対して、世の中の的に見たら、こういうところが、ある意味、いろんな縮図というか、世の中そのもの、っていうものを感じられた。それとふたつ目に、なんていったらいいんですかね、京都っていう地理的なものだと思うんですけど、東京と違った時間軸があると思いました。

<石崎>ああ、やっぱりそうなんだ。

<山田>違いますね、やっぱり。価値観とか。町全体が醸し出してるものってあると思うんですけど、大学としてもなんか、変な意味ですれてないっていうか。

<石崎>ああ、なるほどね。

<山田>変に流行を追っかけるような気質もそこに来ていた人達には無いし、ある種反抗精神なのかもしれないんですけど、なんか、時流に乗るというよりは、自分を持って人が割と周りの中でも多い。マイペースとは言わないけど、変に流される人は、今にして思えば少なかった

んじゃないかっていう感じは受けました。

<石崎>そういえば、「カルチャーギャップ」で思い出したんだけど、1回生の基礎演習のときに、マクドナルドを「マック」と呼ぶか「マクド」と呼ぶかで大論争になったね。で、山田君は孤軍奮闘して、そりゃあ「マック」でしょうっていう主張してたね。

<山田>よく覚えてますね。

<石崎>結局、お前何言うとするんやと。「マクド」に決まるとるやんけ、というので、多勢に無勢で負けたよなっていうのをね、今思い出した。

<山田>いや、僕もいまでもその主張を覚えてます。マクドナルドはマックポテト、マック何とかって、自分達がマックと呼んでくださいよねと言ってるでしょう、公的に。マクド何とかとかかって無いでしょ、メニューって、言った覚えはあります。

<石崎>なるほどねえ。論理的に反論した。

<山田>反論した、っていうのまで覚えてますよ。

<石崎>ああ、そうか、あれ論理的だったんだ。

<山田>そう、論理的にちゃんと反論したでしょ。

<石崎>その関西のなんていうか、文化の中で鍛え上げられたわけだ。そして4年間を通じて楽しんだわけだ。そうやって。

<山田>楽しみましたねえ。だから、ある意味関西人にはなりきれていない。

<石崎>ああ、なるほど。

<山田>関西でそれがマジョリティかマイノリティかってあんまり関係無いんですけど、関西では郷に入りては郷に従えっていうよりも、マイノリティも大事にする気風

もあって面白いですね。マックの話をそれに適用できるかどうかはわからないですけど、自分を曲げないというか、自分の持つところは持ち続ける。しかも、色んな地方から来てるので多様性がある。関西と立命館のその雰囲気は非常にいいと思います。

<石崎> そうだね、そういう意味ではね、確かにね、学生は全国的に来てるしね。

<山田> 東京に行くと、地方出身者が東京流に合わせざるを得ないというか、合わせようとするじゃないんですか。そういうふうな意味で、ぶつかりもありましたけど、面白い風土、環境で過ごしたんじゃないかなと。

<石崎> そういう意味では結構エンジョイしたわけですね。

## 【最初の就職先は信託銀行】

<石崎> で、就職したのが、堅いイメージのある信託銀行ということで、当時聞きましたよね。入社してすぐ人事から、「君、子供いるんだって？」ことをさんざん言われたみたいなの。

<山田> それだから、関西採用で、僕だけなんです、関東の配属になったの。というのも関東に実家もあるし、そういう事情も色々配慮してくれて、関東配属になったわけです。同期の皆は大体、京都とか大阪とか、地元になってくるんですけど。

<石崎> なるほどね。そうすると、子供はいるわ、関西採用でありながら、東京に行くわという、かなり銀行でも目だった存在になったわけね。

<山田> たぶん、採った瞬間に後悔したと思いますよ。なんだよ、とんでもないの採っちゃったなって。

<石崎> なるほど。就職が非常にある意味で堅いというか堅すぎるというか、ゼミの担当者としては山田君のイメージと違う、意外な選択だになってというのが当時としてはあったんですが。何で銀行だったんですか。

<山田> まあ、やっぱり、大学時代から、漠然とではですけど高校時代から経営者を目指してましたし、自分の境遇というか環境で周りに経営者が多かったからっていうのもあるかもしれません。その一環でやっぱり大学の次は、その先に経営者としてのキャリアをどうやって目指したらいいかなって問題意識はあって。じゃあどういうキャリアからそれを始めるかと考えて、そのために最短で、悪い言い方をすれば、いかにショートステップで、近道を行けるかを考えたわけです。なぜかっていうと、中国やアメリカだと、30代や40代で、もう、大手企業のエグゼクティブは出てるんで、これから日本も必ずそうになっていくと。

<石崎> やはり、山田君なりの見通しがあったわけだ。

<山田> 問題意識は漠然としてあったんですけど、それがやっぱりロールモデルは無いので、自分でどうやったら、経営者に足る要件を満たせるのかっていうものを一応自分なりに考えはしました。今にしても思えば、情報

ね。

<山田> エンジョイしましたね、本当に。

<石崎> それでそのあと、またこれも不思議なことうちのゼミに入ることになって、なおかつ在学中に結婚して、おまけに子供を作るという、大胆不敵なことをやってくれましたね(笑)。

<山田> 大胆不敵ですよ。今から思ったら、だいぶん、大胆不敵ですよ。

<石崎> で、卒業して就職する際には、「子連れ狼」だったわけだ。

<山田> 「子連れ狼」ですか(笑)。

### 【山田政弘氏プロフィール】

今回は、2000年3月に経営学部を卒業された山田政弘氏に、入学前から経営者をめざし、そこにたどり着いた道程のお話を聞きました。山田氏は、国内大手信託銀行、外資系大手コンサルティング会社プロジェクトマネジャー、ITソフトウェアベンダーマーケティングや戦略立案、等を手がけた後、事業再生・経営支援を手掛けるジェネックスパートナーズにてクライアントパートナーとして売上高10~1,000億円の企業まで数々の事業再生を手掛けた。靴事業においては大手小売企業雑貨事業(売上高300億円)における靴の新規ブランド立上げ、大手小売企業(同5,000億円)にて「日本一のシューズサイト(ECサイト)事業構築の総指揮を担う等、実績多数。2010年4月より株式会社シンコー再生担当取締役。同年11月より株式会社モード・エ・ジャコモの事業再生も担う。  
E-mail : yamada@strategyx.jp

収集もゆるかったと思うんですけど。アメリカの事例を見ると、経営のリテラシー、読み書き能力、言い換えると経営財務というかファイナンス、マーケティングやオペレーションに必要な人事、オーガナイゼーション(組織論)も知ってるっていうのがある程度常識なわけです。その会社全体をその個別最適にとらえるのではなくて、日本の場合は分かれていますけど、機能別組織、そのひとつの機能組織の営業だけとか、開発だけとかっていう論理じゃなくて、それが全体として合わさったときに、全体最適で物事を考えないと、経営者としての適切な、会社をその主体としたときに意思決定ができないとその時は思ったので、それをどう見つけるか。最後は自分でそれを実践して経営者として、どうやって実績を残せるかっていう3つの要件を考えたときに、手始めとして財務という切り口があって、それはやっぱり大学生活の上で行くと一番縁遠いというか遠い存在だったので、そこ

を補強しないと思ったわけです。で、やっぱり中小の経営者と近いじゃないですか、銀行ってのは。融資、法人融資とか担当で、たとえば、はっきり言ってペーペーでも、経営者と話は出来ると。ただ、そういうふうに触れることで、自分はまだまだゆるい甘いところとか、こういう要素が必要なんだってものを学べるんじゃないかと思ったわけです。というので金融機関というのをまあ、ひとつの最初の経路として選んだんです。

**<石崎>**で、入ってみてどうでした？良かった面も当然悪かった面もあると思うんですけど。

**<山田>**いやもう、率直に言って見当違いでしたね。自分のリサーチが甘かった以外の何物でもないんですけど。別に銀行がだめとかじゃなくて、違ったのは自分の時間軸、先程言った30代でエグゼクティブ、つまり、プロの経営者になりたいという時間軸に対して、その銀行が考えている時間軸っていうのは、やっぱり自分の考えている時間よりはるかに長かったというわけです。例えばの話、まず法人融資について、曲がりなりにも一人前になるのが20代後半であれば早い方ですし、30代前半で、そうなったらまあそうなたで、ようやく既定路線だよねと。で、かつ、人事上ローテーションで、ちょこちょこ、ちょこちょこいろんな業務を経験させられるわけです。それは、商売の先ほど言ったような全体最適の視点を体得するという切り口ではなくて、むしろまあなんかこう、ざらっと、全体をとりあえずなめるような形になるわけです。おまけに、たとえば支店の中でも優秀というか査定の良い店舗と悪い店舗がある。非常に形式的な側面もすごく垣間見えたので、自分にとって長くいていい場所ではないと判断したわけです。で、やっぱり出る杭は打たれるじゃないですけど、非常に調和に重視を置く組織運営の仕方をしてるので、これでは自分の個性が無くなると思ったわけです。まあ、逆に言うと銀行というのは本質的にリスクをテイクしちゃいけない業種なので、そういうやり方がやっぱり合ってるんだと思うんですよ。だから、アメリカで、銀行がセキュリティリスクとった時間にあのリーマンショックが起こるようなことになるわけです。

**<石崎>**なるほど、なるほど。面白いですね、その見方は。

**<山田>**ですから、本来は安全弁の役割りを果たすべき銀行が、常に安全な選択肢を用意した中で、一番リスクの低いところを選択するような思考形態だったり、そういう人材を求めるのは僕は必然だなと思うんですよ。

**<石崎>**なるほど。それも組織の体質っていうか、存在自体が銀行の業態からそういうふうの規定されているという感じなんですか。

**<山田>**そうです。だから今にして思えば、そこまで考えがいたらなかった自分に非があるわけですけど。その時は時間軸が合わないというか、経営者として尖ったそのスキルを身に着けるためのキャリアを歩むにあたっては、ここだとちょっと時間かかりすぎるんじゃないかと。

**<石崎>**そういう面では今の銀行を志望している学生っていうのは、銀行ってこういうもんだと自分でイメージを作っていくけれども。

**<山田>**そうですね。

**<石崎>**実際に行って初めて、あ、そういう組織原理で動いてるんだとか、あ、こういうもんなんだと。しかも、極めてある意味で個というか個性を殺さないといけない組織なんだということが入ってはじめてわかるのが普通ですよ。まあ、それで合う人もいるんだろうけれども。

**<山田>**そうです、そうだと思いますね。

**<石崎>**だけどその、あなたみたいに元々独立志向が強い人にとっては、やっぱり向かなかったというのが、入ってすぐわかったと、こんな話になるわけですね。

**<山田>**そうです。だから、正しい正しくないじゃなくて、それって生き方の問題なんで。

**<石崎>**うん、生き方のね。

**<山田>**自分の目標とした、その設定したものに対して、それが一番最適なのか最適じゃないのかっていう話だと思うんです。物差しがあれば、今先生がおっしゃったように、それがその人にとっては正しいし、よりよい環境だし。僕のその目指したゴールとステップからすると、若干ちょっと齟齬があったかなっていうところです。

**<石崎>**おまけにこうなんていうか、極端に自分を出してはいけない組織だった(笑)。

**<山田>**そうですね。それにしても銀行に限ったことじゃないなと思っていて。というのは、大手の会社とかとやり取りをしていると、やっぱり、年功序列というか役職の下の者が上に意見するっていうのが、許されない風土を持っている組織っていうのはいまだにいっぱいありますので、それがやっぱり銀行にも当然残っているわけです。銀行っていうのは、日本の高度成長期を支えた一番の基幹産業なので、むしろ大きくなっていくパイに対して、どれだけはずれたことをしないかというのが一番の成功方程式であったという社会環境だったり、経済環境の中で組織を作ってきたので、それは必然なんですよ。

**<石崎>**なるほどね。

**<山田>**先程の話に続くんですけど、下のそのリスクのある提案を聞き入れて、博打を打つよりも、まあまあ、年長者で経験をふまえた人の割と堅い選択肢と意見を尊重して、組織として一致団結して動くほうが間違いが少ないっていうところですね。

**<石崎>**石橋を叩いても渡らないぐらいの。それが銀行というものを守るといって、バックボーンにもなってる。

**<山田>**そうですね、バックボーンになってる。

**<石崎>**ただ、やっぱりそこで、リスクを取りたいと思ってる企業家志向の人にとっては、そもそももう水と油みたいなもの。

**<山田>**そうですね。本当そうなんです、水と油なんです。

**<石崎>**で、その結果、銀行のほうは1年2ヶ月で、こ

れ違うなっていう。

<山田>そうですね。

<石崎>まあ、山田君なりの見通しがついて、今度は外

資系の著名なコンサルティングファームに転職をするという、こういうことになったんですね。

## 【コンサルへの転職

<山田>そうですね。次替わるとしたらやっぱり、事業会社の中でも、経営に近いところをやりようとしたんですけど、全然経験が不足ですし、銀行で1年2ヶ月で何が出来たかったっていったら本当それこそ事務作業やっただけなんです。正直やっぱりそこは、僕の中ではリセットだったんです。その軌道修正。

<石崎>なるほど、なるほど。

<山田>とてもおいそれと、一貫性のあるキャリアを歩んで来ました、なんてのは言えないんです。じゃあその次に絶対失敗は出来ないんで、どうするかっていったときに、コンサルティング会社っていうのは、一番そういう意味で、若造であっても経営の「け」の字に入れるかどうか分からない位だけでも、異種というか、案件に触れられて、それこそ本当に経営トップがその決断するようなことに携われるだろうなっていう期待値があったんです。それで、縁あってコンサルだったんです。もっと率直に言うとその時ちょうどコンサルブームで、結構、人を採ってたんですよ、積極的に。で、第二新卒という形で入れたんですけど、中に入って思ったのは、やっぱりシステムが良かった。エンタープライズリソースプランニング(ERP)というブームで、システムコンサルタントっていう、要はその会社の仕組みを、最適化するためのシステム、営業だけとか販売管理だけとか、経理だけじゃなくて、ひとつの会社というものの中で、会社の資源を最適にどう活用するか。それは全てデータとして、業務の流れに合わせて、一元化してデータを常に管理する。即時的にリアルタイムに全てに反映されるっていうものを思想として持っているシステムなんです。結局それを売るのが、実はコンサルティング会社というわけです。2000年前後は特にブームだったので、積極的に推進してるのがコンサルティング会社だったんです。それは入る前からわかってたんです。だから、その中でも、やっぱり自分はその経営をやりたいと。そうすると、戦略と呼ばれる戦略を作る部署、やっぱりグループがあるんです、戦略コンサルティングと呼ばれる。とにかくそこに行かないといけない。そうじゃないと、システムやるためにコンサルティング会社入ったんじゃないと。

<石崎>なるほど。

<山田>実際、ポストコンサルティングとかマッキンゼーとかっていう、本当にピュアな戦略を我々はやりますよと。彼らもリストラとかやってるんですけども、とはいってもシステム屋さんじゃないですよ、当然。会社の経営トップの、上場企業、数千億規模の売り上げのある経営トップに対して、パートナーという役員クラ

スであれば助言をして、会社として進むべき方向を助言する。それはもちろん勘ではいけないんで、じゃあ何が最適かどうかっていうのを分析するのが若い人材の役割りなんです。とはいっても、それは本当にトップイシューなので、本当にその会社としての運命を左右するような意思決定の材料を出す役割をしているんですね。それこそがまさに、生きた経営を学ぶためのファーストステップだし、最初の入り口だと思う。と、そこまでは当時でも思ってたわけです。とはいっても、コンサルティング会社としてもやっぱりビジネスを増やさなきゃいけないので、そうするといろんなものが出てくる。その機能分化してきた中にシステムというのが出てきたわけです。そういう部門がある中で僕としては、もう、これは何が何でも戦略をやるところに行かないと意味がないわけです。ですから、入ってからは本当にそういう努力はしましたね。そこはやっぱり狭き門なので。

<石崎>そりゃそうでしょうね、一番中枢だからねえ。

<山田>そうなんですよ。で、率直言って、まあまあ名の通った大学のね、それこそ東大だけが来るとか、そういう世界なので、どうしたらそこに行けるかっていうのを、徹底して考えてたんです。ただ運が良かったのは最初にOJTで配属されたのがそういう戦略をやる仕事で、某大手総合商社の金融の今後の新しいITを使った戦略を作りましょうっていうプロジェクトに、たまたま配属されたんです。もう、これは千載一遇だと思って。

<石崎>必死に頑張った？

<山田>もうとにかく馬車馬のように、初日から徹夜して、いや今にして思えば稚拙なんですけど、効率悪いし、やり方もわかんないし、ただもうとにかくそこで目立つには、その意欲を示すしかない。新卒で入った人達は、あくまで恵まれた人たちで、ある意味エリートなんですけど、僕より全然出来がよくて、ただやっぱりそれがゆえにそんなに食欲は無いんです。僕はその経営を学べる環境っていうのは渴望して入ってるんで、とにかく待っても来ないから、かつ、大学のランクで僕のスペックだけ見たときに、今の時点で簡単に頭飛びぬけるような存在だって、そんなラベルも無い。とにかくなんか、覚えめでたくなるように、中途半端にゆるやかにやってる奴より、こいつの方がいいんじゃないかって思われるように。要は、上司というか取り仕切る人達から認めてもらうかどうかっていうのが鍵だと思ったんで、とにかくアピールを含めて、懸命にやりましたね。

<石崎>なるほどね。そういう点ではさっきの銀行に入るときと同じで、もう将来の目標がすごいエリアに出て

て、そのためには今何をすべきかっていうところに、全力を傾注するという点では、今回のコンサルのときも同じっていう、そういう話ですね。

<山田>そうです。だから本当にコンサルでは僕の同期もみんな僕より優秀な人はたくさんいました。で、僕はまあ新卒とそれこそ一緒に入って、第二新卒でしたけど新卒と一緒に研修受けて、やっぱりこれは負けないなと思えたのは、その食欲さだけです。周りは、あくまでなんとなくモラトリアムの中でコンサルを選択して入ってきてるんで、就職活動という面では彼らは勝ち組なんですよ、はっきり言って。ただ、それがじゃあ、本当に綿密に組まれたキャリアパスから逆算されたものかというところじゃないかと。

<石崎>だから、そこに山田君は目をつけて、一点突破するというところに賭けたわけ？

<山田>そうですね。でも、入ってみて思うのはやっぱり目的を強く持っていて、そこから逆算してそれを具体的な行動指針に落とし込んだ上で目標に出来れば、たとえば大きな組織に入っても目立つのは簡単なんです。例えば100人が100人、それだけの精神持って、3年後に絶対こういうふうになるぞとかっていう人が大半だったら僕も没個性として埋没すると思うんですけど。そういう人ばかりじゃないんで、絶対戦略やりたいとか、絶対経営に携わりたいっていう思いを持って、しかも行動すると、目立つんです、自然と。

<石崎>なるほど。



<山田>で、僕はパートナーって言われる、普通の事業会社に行くと経営者、取締役クラスに直に談判です。メールして、聞かせてください、どういうスキルが必要ですかとかっていうのをとにかくもう、稚拙でもいいからやっていると、向こうも人事異動を待ってるような草食系の人間よりも、いかにも食欲だなあというヤツがいいだろうと。その潜在能力にどれぐらいスペックがあるかわからないけども、少なくともまあまあ、能動的に動くだろうっていうことで、それこそある程度目をかけてもらえるんですね。それで、結局最初に配属されたのはシステムの部門だったんです。でもそのあとすぐに、引っ張り上げてもらって、無理やり人事異動で戦略グループ行っ

たんです。そういうアプローチをして、かつプロジェクトでも結果を出してたら、山田君本当に異動させるけどいいの？って。いや、もう絶対そうしてくださいと。

<石崎>なるほど。では、首尾よく。

<山田>首尾よくそうですね。

<石崎>そういうね、今言った事業系の本筋のところ、一番のトップのところ、そうやって入れたんだねえ。それで、何年ぐらいそこで？

<山田>2年1ヶ月ですね。

<石崎>2年。だいぶそれで勉強できましたか？

<山田>まあ、机上の理論っていう意味では勉強できましたね。

<石崎>ああ、机上の理論ですか（笑）。今のお話で言うと、そうやって望んで入ったPコンサルで、なおかつ、システム系から戦略にアピールすることによって、希望通り異動して2年たった今度いいよというかなんというか、コンサルではないIT系の会社に入るという決断をしたわけでしょう。お金だけ考えたら、Pコンサルにいたほうが待遇もいいはずだったのに、そこであえてIT系の会社に行ったっていう、これまた何か理由は。

<山田>理由としては本当はひとつしかないんですけど。一般論で言うと3つの要件、それは経営の読み書き能力、組織横断的に見て複数の機能を司るような立場で実務にあたる経験、最後は経営者としての累積経験というのがあります。このうち、自分として特に気になったのは二番目の要件。やっぱりコンサルっていうのはあくまで主催者じゃないので。意思決定の材料は出しても、自分で意思決定して、かつその結果まで取りに行くというか、見届けるところは、Pコンサルではしなくてですね、あくまでこういうふうにしたほうがいいですよ、こういうステップで、こういう手順でと、示すというかアドバイスするだけなんです。

<石崎>アドバイスだけするっていうこと？

<山田>具体的な戦略は出すんですけど、それを実行するのはやっぱりクライアントが主体になるんで、実行する立場になったときに、まあ実務を動かすと泥臭いことも必要になってくるわけです。自分の責任で物を買ったりとか、自分の責任で自社のサービスを売っていくっていう実務が当然あるわけですが、コンサルっていうのはそこに責任を持たないがゆえに、なんていうかある意味、気楽なんです。まあ、いいたいことを「べき論」で言えますから。だけど逆にひとつのプロダクト背負わされたときに、それが欠陥があろうがなかろうが、それを売り込まなきゃいけないという立場に立たされるわけです。とはいっても、大手企業で営業をやればもっとおもしろいことできるんで、それを経営にいかにか近いくところできるとかと、いう図々しいことを考えたんですね。

<石崎>なるほど。そう考えている時に、IT系の企業の話は向こうから来たわけ？

## IT系企業への決断

<山田>先生に前にお話したかもしれませんが、僕はやっぱり若かった。当時まだ、24～5歳だったので、待っても絶対そんなヘッドハントなんか来ないわけです。コンサルにいたって言っても、ただで、アソシエイトっていうペーペーの仕事やってたわけですし、そりゃ経営者その経験を買って、じゃあ側近にするかっていうと普通しませんよ。じゃあどうしたら経営者に近づけるか。Pコンサルの時と同じような方法でまず目立つということ考えたわけです。目立って、今の自分のポテンシャルを示すとか証明することが必要だと思ったわけです。そこで、企業家の交流会ってものを自分で主催したんですね、プライベートで。そこでは、昔ピットバレーの構想を考えてそれを主催してた方とか、ネットエイジって会社の社長さんだったりとか、リサイクルワンといってマッキンゼー出身の方がやってたりリサイクル会社の社長さんといった人達と自分が主催者側でそういう経営者と触れ合って、次に経営者を連れてきて、経営をしたいという人を集めて、といった会を催すことで、自分がとにかくまず発信者になれ、主体者になれるわけです。

<石崎>なるほど。

<山田>ということを実は、Pコンサルのときから平行してやってたんです。で、その時に出会ったのが、オウケイウェイブというQ&Aのコミュニティをやってる会社なんですけど、今はもう上場しちゃって、売り上げが十数億になっています。その社長がその時にスピーカーとして来てたんですが、単に聴衆として来ている人よりは、そういう会を主催者としてやってる人達のほうが、彼らからするといかに能動的に動ける人材を探るかどうかで腐心してますので、目に留まったわけです。で、そこに見事にこうまあ、引っ掛かって(笑)。

<石崎>引っ掛かった(笑)。

<山田>「山田君、今度遊びにおいでよ」と。で、何回か休日をご一緒したわけですが、その目的ははっきりしていて、向こうも海の物とも山の物ともわからない、若造を探れないんで、やっぱり色々、テストされていたと思うんですね。

<石崎>なるほどね。

<山田>例えば、「今、うちでこういう課題抱えてると思うんだけど、どういうふうにしたら解決できるかなあ」とかっていうやりとりが交わされるわけです。

<石崎>ああ、そうか。それとなくテストされてるわけね。

<山田>そうそう。で、そこはまあコンサルティング会社で丁稚奉公でしたけど曲がりなりにも、論理的に課題を整理するとか、具体的にどういうふうに導き出せば論理的には新しいだろうという解決策を生み出せるかとかいうのをやってたんで、そこはパスしたわけです。そして、「うちに来ないか」という話を頂いた時に、「条件

があります。かならず社長の直下につけてください」とストレートにお願いしました。

<石崎>ああ、なるほど。

<山田>というのも、例えばソニーであれなんであれ、僕が大企業に行きますと、そのほうが人材の質も層も厚いし、扱える規模も選択肢も大きいし、広いし、やれることたくさんあります。しかし、そうじゃなくて、僕は経営をしたい、するために来てます。率直にそこしか目標は無いです、やっぱり全体を見る立場で、やらせてほしいと言った。それは、経営者のカバン持ちでもなんでもいいけれども、そこはITの会社だったので、営業もあれば開発もあればカスタマーサポートもある。それらを一元化して見て、そのいろんな利害が、部門間同士の利害が対立した中でも、会社としての、全体最適を考えると、どういう意思決定をしていかないといけないのかっていう視点を持てるし、それを実践せざるをえないところに置いてくれという要望をしたわけです。で、ああ、わかった。じゃあって言って、事業企画室ってものを僕のために作ってもらって入社したんです。

<石崎>うーん、なるほど。で、そこは何年ぐらい？

<山田>そこは、結果的に1年半ですね。

<石崎>1年半ですか。で、どうでした？今言ったコンサルとは違う立場で、ある意味泥臭いかもしれないけど、まさに経営の実際に携わるようになったわけね。その点ではやっぱり勉強になった？

<山田>勉強になったんです。でも変な言い方ですけど勉強になったって言い方をしたらいけないんです。というのも、企画仕事ってというのは、ある意味気が楽なんですね。最後まで自分で責任持たないんで、損益に関してですけど。ただ、そこは損益に責任持つ立場でやらなきゃいけないと思ってたので、先程の話に補足すると、機能別に全体最適を考えて、意思決定をする立場もしくは意思決定に関わる立場にいななきゃいけないんですけど、損益責任の結果を取れるような、という取らなきゃいけない、そういう立場に追い込まれないといけない。その切迫感がないと、意思決定の材料を出したりとか出来ない。もっと言えば企画仕事だけでやると知的的好奇心とか遊びの延長線上でしかないわけです。そういう話も、実はその時してて、ある法人向けのパッケージソフト屋の責任者にさせてもらったんです。でも、ITのベンチャーでソフトウェアを作ってるといっても日本のブランドを使った日本の会社で、しかもベンチャーです。そうするとブランドが全く無いわけです。その中でも、どうしたらクライアントの大企業を攻略できるかっていうので、責任をとにかく背負わされて、売り上げの責任も背負わされてやってみました。日本郵政公社、などのかなり大手の会社、それと大塚商会とかに入ったんです。で、その経験でいいますと、やっぱりかなり泥臭い、昔

ながらの飲みに行って人脈を作ったりとか、いろんな細かいこともやりました。計画で、じゃあ営業しましょう、マーケティングしましょう、セミナー開きましょうっていうのがあっても、実務になると対人間で、相手の組織の人間関係を読み取って、どの人にどの役職の人にアプローチするのがいいのかとか、バツな話が出てくるわけです。まあ、それも踏まえてひとつひとつ攻略して初めて初めて案件が決まったりとかっていうのを全部やれたので、今でも何物にも変えがたい原点になってますね。

<石崎>まさに、経営の実務をそこで研究したわけね。こんな流れでこうなるんだみたいなのは。それで1年半でだいたいその流れというか、それは、つかめたかなと思ってまた次のステップに行くわけ？

<山田>そうですね。その時の自分の立場ではつかめたかなと。まあ、後にしてみればそれは大きな勘違いだった。

<石崎>ええっ、勘違いだった？

<山田>勘違いですね。やっぱり1年半でそんな、ショートタームである程度結果を出したという自負というか、そういうつもりでいましたけど、そんなに甘くはないっていうのは後で思い知るわけです。

<石崎>なるほどね。で、その思い知った先が。

<山田>ジェネックスパートナーズという会社です。

<石崎>そのジェネックスパートナーズというのは、やっぱり再生関連？

<山田>そうですね、再生を。元々はブーズアレンという、アメリカの大手戦略系コンサルの世界では1、2を争うという会社です。

<石崎>じゃあ戦略系なんだ。

<山田>戦略系でも、戦略だけじゃ会社変わらないよねっていう問題意識を持った人達が、部門ごと独立した会社だったんです。

<石崎>ああ、なるほど。

<山田>もうとにかくもっと実行までやって、最後に財務成果を残してなんぼじゃないのっていう問題意識を持っていた。

<石崎>というと、山田君が今までやってきたような戦略を立てるといってコンサルの仕事と、IT系の会社でやった実務とを足したようなものですね。

<山田>まさにそうですね。

<石崎>そういう点では、集大成にふさわしいんだっていうふうに思うんですけど、この話は向こうから来た？それとも山田君のほうから積極的にアプローチした？

<山田>いや、向こうからです。

<石崎>ヘッドハンティングされた？

## 再生関連企業へヘッドハンティング

<山田>ヘッドハンティングというか、ジェネックスでマネージャーをやった方が副業で会社もやってたんですね。で、そういう関係でかねてからそういう情報交換したりとかしてました。向こうからしてみれば、なかなかリスクを取ってキャリアを築くような人間がたぶんいなかったみたいなんです。で、まあ、おもしろいなこいつっていうぐらいの感覚で思ってもらって、ちょうどそのジェネックスが本当に本格的な再生案件を初めてやるっていったときに、やっぱり経営のリテラシーを持ってなきゃいけない。それが無いと再現性を持ってクライアント企業を、底上げすることはできない。とはいっても、頭でっかちのコンサルは絶対だめだと。そんな基準をもったヤツを探せということになったんでしょうね。

<石崎>なるほど。

<山田>なぜかと言ったら、実行して組織を率いるとなったときには、やっぱり人間臭さも必要だし、まあ自分で動かすことの大変さを知ってないとダメなんです。それこそ今だから僕もわかりますけど。

<石崎>そうでないと役に立たないわけですか？

<山田>役に立たないし、もうとにかくやれやれやれの一点張りになって、なんでお前は出来ないんだみたいな、まあ、理論偏重みたいになるんですね。というのが、僕を引っ張ってくれたマネージャーはわかってたので、経営の一般的なリテラシーはきちんと身につけていること、かつ、事業会社としてのその泥臭い論理というか、論理

じゃ済まないところも理解してかつ実践していることと。まあ、そんなやつなかなかあんまりいないんですけど、なんか当てはまったみたいで。

<石崎>なるほど。

<山田>今度大きな再生案件があるんだけど、うちでやらないかというのがきっかけです。

<石崎>その、大きな再生案件っていうのがカネボウ？

<山田>いや、えっと、それは某、これはクライアント名出せないんですけど。銀行系の、もう超大手銀行のグループ会社の子会社だったんです。

<石崎>ああ、なるほどね。

<山田>で、それも実はITの会社だったんです。

<石崎>ITか。ふーん。で、そこで何年でしたっけ？

<山田>ジェネックスは5年強ですね。

<石崎>それ以外にもやっぱりいくつか手がけた？再生。

<山田>そうですね、もっと言えば再生の一番最初は失敗体験で、さっき言った甘かったっていうものを思い知らされたんですけど。まあ、頭でっかちだったんだと思うんですよ。で、かつ自力としてもやっぱり足りなかったし。コンサルとして2年1ヶ月の経験があるといっても、それでどれだけマスターできるのか、たかが知れてるんですよ。せいぜい、こういう分析の仕方を習いましたぐらいの感覚で、それで40、50歳でその道20年30年の事業部長にアドバイスしたりとか、彼らが、あっそれ面白いねと気づきを得られるような示唆が出せるかと



いうと、出せなかったんですね、その時点では。というのを最初その案件に入って、自覚させられた。もっと正直に言うと、キックアウトっていうんですけど、お客さんから、もういいです山田さんは、とクビになったわけです。僕に全然付加価値無いんで、もう帰ってくれて結構ですと言われて、プロジェクトから出されたんですね。

<石崎>きびしいですね。

<山田>でも、向こうからしたらお金払ってますからね。しかも、僕という人間に数百万。それこそ、普通の事業会社だったら、役員クラスに払うようなお金を払ってますから。それは当たり前なんですよ、シビアになるのが。

<石崎>なるほど。

<山田>一方でリストラして、それでお金を捻出して僕に払ってるわけですから。

<石崎>そういう点でシビアというか、成果が上がらないとダメだっていうのを思い知らされた?

<山田>思い知らされましたね、自分の力不足を。そこからまあ、いろいろ経験しましたが、それ以降でも結構、失敗体験多いです。例えば地方の不動産販売会社で、売り上げ1000億企業なんですけど、そこにマネージャーと僕とふたりで入って、1年ぐらいやりましたけど、その会社2年後に民事再生になったんです。で、その会社の時も、やっぱり早い時期に抜本的な手立てが打てなかった。これはもう力量不足以外の何物でも無いですね。本当に最初の2年ぐらいそんな状況でした。ただ、事業会社で経営実務をやり、コンサルティング会社で経営と戦略をまあ少しかじったっていうふう目されてる中で、もう最後のチャンスだったんです。というのも、マネージャーの一步手前のポジションで入ってたので。

<石崎>なるほどね。

<山田>2年以内に昇格できないと、コンサルティング会社では「×」という文化があるんで。2年経ってなれない人っていうのは一生なれないと見なされちゃうんですよ。実際そうですし。それで最後のチャンスだっていうふうに言われたのが、カネボウの案件だったんです。

<石崎>なるほどなあ。そうか。で、今、日本全体で見たときに、再生というのはひとつのキーワードになっていて、それをいわゆる黒船だと呼んで、ある意味で日本の産業に刺激を与えるっていう肯定的な評価をするのと。いや、ハゲタカだといって非難し拒否するという、まあちょっと功罪相半ばする評価があるわけですね。その中でたとえば、デューデリとかいう言葉が割りと一般にも使われるようになってきたっていう点では、そういう業務もやったっていう山田君はいろいろなところで内実を聞かれることも多いと思いますが。

<山田>そうですね。やることって、会社が要はどういう状況にあるのかを判断する、もっと言うと会社にどういう潜在能力があって、何を優良資産として持ってて、何が不良資産なのかっていう、仕分けをするのがデューデリなんです。デューデリジェンス、つまり事業政策っ

て、直訳するとそうなるんですけど。まあ、仕分けですよね。その評価をしたときに、会社としてこれぐらい伸びしろのある資産を持っていますよ。これは負の遺産なので整理しな



石崎氏

けませんよっていう整理をしますっていうのが第一段階。第二段階はそれをどうしたらその伸びしろを具体的な収益に結び付けられるのかがポイントになります。そして、どうしたらつなげられるのかっていう絵を描きます。それは戦略といわれるものです。

<石崎>うんうん、なるほど。

<山田>それをやって、その資産が活かして、かつそれが継続的にちゃんと競争の優位性をもたらしたり、収益につながるからこそ、投資する価値があると。で、3つめはそれを実行に移す経営実務。それを組織に落としていって、実際に動かしていって、成果を生んでいくっていう3段階あるんです。デューデリっていうのは最初の1番目と、あとはもうひとつ、こういうふうにすればいけるんじゃないのかっていう戦略のさわりを押し立てるところまでがデューデリになりますね。実は、お絵かきに近いところがあるんです。ふたつめは、僕もそのデューデリやって知ったんですけど。これは出来ませんよっていうのがコンサルタントじゃないです。これは出来ませんよっていうことを数字をもって立脚、その論拠を打ち立てるのも経営コンサルタントの役割りなんです。だから、投資ファンド、それこそ国内外のほとんどの投資ファンドとお付き合いがあったんですけど、ダメだした案件のほうが多いです。デューデリした結果。これは出来ませんよ。出来ないことは出来ないというふうに言うのもプロの役割り。彼らが人様から預かったお金を投資するわけですから。それが棄損するものに、どうしても投資させたいからって、イエスのための理屈を積み上げるっていうのはこれはもうプロの仕事じゃない。

<石崎>ほう。そういうなんかドライなところがちょっとおもしろいね。日本だったらたぶん、せつかくお宅に頼んだんだから、それは当然イエスって言ってもらわないうっていうふうに言うんだけれども。ノーと言うのもプロの仕事だと言うところは、ある意味ちょっと今の日本企業には無い発想かなあという感じもしますね。

<山田>そうですね。投資ファンドは、それこそアメリカからビジネスモデルは来てますし、もっと言えば、アメリカから来てようが来てまいが、人から預かったお金を増やさなきゃいけないという使命を持っている人は、なあなあで済まされない。たとえば簡単な例でいえば、自分の小遣いを、100万貯金がある中で50万投資しようとしたとします。投資するという仮定をしたときに、じゃあどの

会社に投資しますかっていうと、うーんまあやれそうかな、やれないかっていうところには絶対投資しないでしょ、自分のお金を。という感覚が投資ファンドにはある。その代弁者がコンサルティング会社なので、必然的にそこは非常にシビアに判断して宣告する。本当に浮上できるのであれば、ぎりぎりのタイトロープを渡ってでも浮上できます。ただし、これだけ厳しい難易度の高い上に手を打っていかないとイケないですよっていう具体的な論拠とセットで判断を下すわけです。ただ、どんなにあがいても、ダメな会社に対しては僕らも魔法使いじゃないので、お宅の会社がどう思っているかは知りませんが、あなたの思っているこの会社の優位性は、はっきり言って優位性でもなんでもないです。他社のほうが優位ですっていうのは、残念ながら言わなきゃいけない。

**<石崎>**なるほど。そういうのを言い切るために、さっき言ったような事業の実際のIT系の会社で経営の立場に立ったことが生きてきたわけですね。

**<山田>**そうですね。事業再生っていうのは、みなさん一緒くたにするんですけど、ふたつあるんです。ひとつは、ファイナンスの話。まあ、リストラ、財務的なリストラしたりとか、負の遺産を切り捨てるところ。これをもって事業再生っていうところが多いんですけど、そうじゃなくてやっぱり、最終的な事業再生の目的でありその使命は、その会社が成長できるかどうかなんです。会社っていうのはゴーイングコンサーンっていう使命を持っていますから、ゾンビのように単に生きながらえるっていうのは、会社もっている使命じゃないんですね。成長を作ったり、存在があるからこそ社会にその寄与があるわけですから。だから、ファイナンスだけではやっぱり成長は作れないですね。マイナスをゼロに、もしくはマイナス100をマイナス1ぐらいには出来ても。やっぱりプラス10、プラス100に事業をきちんとひとつひとつ成長させて、売り上げをコツコツ積み上げていかないとイケないので。僕がそのジェネックスという会社でやってるのはその事業の方なんです。ファンドはリストラして、財務的に土地売れとか、場合によっては人も切っていくって、いくらキャッシュが浮きました、お金が出ましたよっていうのは、まあその前段階。そこから成長させるのがまさしく経営者の経営者たる役割であり、そこをサポートするのが事業再生に携わっているコンサルティング会社の役割りってところなんです。

**<石崎>**なるほど。そうすると最初の信託銀行からコンサルティングファームに行って、実業会社に行くっていうキャリアの積み重ねの時期は、それぞれがハードな毎日だったけれども、それがジェネックスにあって自分なりのひとつの完成形態にはできたっていう、そういう話になるわけですね。

**<山田>**そうですね。途中でやめようと思ったこと何度もありました。それは今から思えば、逃げでしかないです。自分が結果を出せない、がゆえに、逃避しようとした。でもやっぱりそこは本能が語りかけて、ここで辞めたらそれ

は逃げでしかないぞと。逆に言うと、ここは自分の自力がつけられるかどうか、ついたかどうかっていうのを、とにかくシビアに毎日突きつけられるので、これ以上の環境は絶対無いと。歯を食いしばって踏みとどまって、その最後の分水嶺だったカネボウのプロジェクトで成功させて、財務的な成果も出して、マネージャーに上がって、あとはとんとん拍子でした。で、某、これもあんまり言えないんですけど、大手通信系の子会社の再生にあたって、クレジットカードの金融の会社だったんですけど、もう潰すか潰さないかの瀬戸際で。そこに放り込まれて、その時にプロジェクトマネージャーという立場で、全部取り仕切ってやったら本当に絶大な効果が出て、一気にその時に売り上げ600億で営業利益マイナス20億だったのが、今は売り上げ700億ぐらいで、プラス40～50億になっています。

**<石崎>**ああ、えらい違いだね。

**<山田>**そこで、案件としてもコンサルティング会社を潤したわけです。これを実績にして自分で営業して色々な案件取りました。あっという間にもうシニア・マネージャーっていう立場になって。その立場に立ったときに初めて、あ、ここでコンサルタントとして、要は個人の顔で案件を取ってくる姿を目指すのか、より経営の実務に、経営者として入っていくのかってキャリアを選択できる立場になりました。

**<石崎>**なるほど。最初、信託銀行に入る前に将来の構想として思い描いてたところまで来たわけだね。で、次に第3部というか、今の仕事になるわけですけど。本当言うとそこでパートナーとしてというかサラリーマンとしてというか、コンサルの会社において昇進して安泰にっていうのもひとつの選択肢だったと思うんですけども、ここでもまたギャンブルを打ってでるわけですね。

**<山田>**ギャンブル。そう、見方によってそうですね。

**<石崎>**今の靴の会社に、今度は経営者として入るっていう話になったんですけど。そこまで成功してたのに、それをある意味で振り出しに戻すような、人から見たら何考えてるの。これまた、立命館に来たときみたいな話になるんですけど。一定上手く行ってるのにわざわざ戻すみたいなのところってこれ結構勇気がいることで、単に流されたとか、義理があったとかいうのではなくて、山田君なりの確固とした見通しと、目標というのがあったからこそ決断できたと思うんですけど、そのあたりの事情はどうなんですか？



## 経営者へ転身

**<山田>**そうですね、やっぱり経営者を、プロの経営者を目指すってなったときに、コンサルっていうのは経営者を保管する役割りであって、経営者でない、っていうのははっきりわかっていたわけですから何の迷いも無かった。もっと言うともコンサルトとして辞める直前は、靴のビジネスに関してはファッション業界の経営トップに対しても助言をするような立場になってたんで、それはある意味痛快な面もあるわけです。こんな若いのにっていう。でも、それはあくまで助言者であって、自分が目指している姿とは違います。その自分の目指している姿が明確に最初からあったので、コンサルトを辞める直前の僕は、20%ぐらいでしかないんですよ、自分の中で達成率が。

**<石崎>**ああ、なるほど。そこまで行っても20%ですか。

**<山田>**いや、だって経営者になってないですから。一般的に言えば傍観者とは言わないですけども、周りにいる人違っていう立場で当事者じゃないんですよ。だから、サラリーマンとして別にアガリを目指したいわけでもないし、経営者になるという目標からすれば、逆に言うとスタートラインにも立ってないというのが僕の認識だったんです。ただ、スタートラインに若くして立つためにはやっぱりそれなりの努力はいるので、丁稚奉公がようやく終わって、ある程度モノが言えるようになったかなっていうのが、その状態でした。ですから、何の迷いも無かったですし、ギャンブルでもなんでもありません。そもそも目的が違うわけですから。

**<石崎>**なるほど。ただね、経営者になりたいっていう目的の中では、今言ったようにポジションが与えられたという点では、OKだと思うんですけど。そこまで全く幸運だけでそうなった人ならともかく、苦労して苦労して、それなりに色々自分の目標を持ってやってきた中で今の仕事はフィナーレになるわけですよね。そうすると、自分なりにこれからやる靴ビジネスっていうものが、将来性が非常に豊かである、あるいは自分のその経営者としての将来賭けるにふさわしいと思う確信が無ければ、それやらないわけでしょう？普通で言えば、たとえば衣食住の中で衣にもし靴が入るとすれば、食とか住とかといえば、今の日本では人口減少の中で、成長産業ではなくて、むしろ衰退産業ではないかと。それが前に手掛けたまだ技術革新途上で伸びしろのあるITとかだったら、それは若い人が将来を賭けるという点で、賭けるに値すると普通は思いますよね。でも、そのあえて一般的イメージだと、良く言っても成熟産業でしかない靴産業が山田君にとって、魅力のある産業に見えた根拠っていうのはどこにあったんですか？

**<山田>**基本的には、これもまとめると3つなんですけれども。ひとつは、靴というものが基本的に世界で通じるマーケットで、世界にマーケットがあるということで

図1 シューズの市場規模



資料:靴/履物産業年間2008、矢野経済研究所に基づきGENEX作成

す。これはつまり可能性としては、日本だけで見ると、人口も減ってくるし、成熟、もっと言えば衰退産業になっていくかもしれない。ただ、実は、世界を見渡せば事情は変わってきます。世界のバリで発信した靴が日本でも売れますし、トレンドもある程度共通するものがあって、今、イタリアで売ってるもの、日本で売ってるものどちらかがメイド・イン・チャイナであったりとか。もちろんメイド・イン・イタリーのものもあれば、っていう意味で、作るものと、売るところと、作るところと売るところとも、とにかくグローバルで、その境界線が無くなって。これらのことは、すなわち、ひとつのチャンスを引きちんとつかんで、会社としてきちんとした形に出来れば、世界のマーケットに打って出ていくことができるということです。それはまさしくあのユニクロがもう実証してるので、そういう産業であれば、身を賭してやるのはおもしろいんじゃないかと思ったのです。ふたつめは言葉は悪いかもしれませんが、やっぱり非常に古い業界なので、経営のセオリーだったり、原理原則かついろんな業界で試されて、これは他の業界にも適用できるよねという、セオリーだったり手法だったりっていうものが全然浸透していないし、活用されてない。で、これは逆にチャンスなんじゃないかと。靴の市場っていうのは1兆4千億円あって、ABCマートという皆さん知ってる会社がありますけど、2位なんです。1位がああ東京靴流通センターっていうのがやってるチヨダという会社です。言葉は悪いですけども、まだまだABCマートでさえ2位にとどまっています。アパレルではユニクロは今、1位になって世界でもトップ5に入ろうとしているし、実際入ってる会社になってます。つまり、アパレルとかそういう割とちょっと半歩先行く業界に比べても、まだまだやるべきことをきちんと当てはめて、まっとうなことをやっていくと成長できるし、トップの地位を築く可能性がある業界ですね。そういう意味では

その手法だったり、そのセオリーがまだまだ、十分に適用されているとはいえない状態で、それをきちんとやっていけばやっていくほど、伸びしろは充分にあると思ったのがふたつめ。最後に、これは個人的なものもあるんですけど、扱う商材が好きなものかどうかという点です。僕は結構、クレジットカード、不動産、百貨店などいろんな業界をコンサルタント時代にやってるので、その延長線ですね。そういえば、水産卸とかっていうのもやりましたけど。それで、結局最後はこの会社に10年いたって思えるかどうかなんです。で、思えなかったとしたらそれはそれこそ自分の経営の踏み台にしか思っていないし、そうだとしたらやっぱり自分の人生だったりとか自分を賭けてまで、自分の時間をとにかく費やしてやろうっていうモチベーションが長続きしないだろうと。まとめると、最初のふたつは機会として非常にポテンシャルがあるというお話なんですけど、最後の三つ目は、とは言っても自分がファッション好きで、靴っていうのはやってみたら意外に面白いと、いうふうに思えるかどうかというのが最後。やあ、これは面白いなと思ったんで。これがもう最後のひと押しになりましたね。

**<石崎>**なるほどね。さっきの話の中で、ファッションっていうと普通、たとえば服なんかの場合、最先端の女性雑誌が一斉に取り上げて、みたいなイメージがあるんだけど、そういう流行り廃りがはっきりしている中で、ユニクロなんかはある意味で非常に上手く今までは成長してきたわけですね。でも、同じファッション業界でありながら、山田さんがその靴業界に入ったのは、変な話ですけど、元々再生案件で経営的に上手く行かなかったからというわけでしょう。

**<山田>**そうですね。

**<石崎>**ということは、経営のやり方が悪かったから再生になっちゃったっていう話を突き詰めると、この業界の前近代性みたいなところがまだあって、そこを直せばみたいな話になるんですけど。その他にこの業界の問題点は何で、どこをどうすれば、未来が読めてグローバルに通用する企業になれるっていうふうに思ってるかという、山田君の見通しをもう少し具体的にお願いします。

**<山田>**はい。まずひとつは前提として、靴業界に限らないんですけど。成熟した社会における、商品だったりサービスだったりっていうのは、たとえば外食でもそうですが、靴の隣の業界である服でもそうですが、基本的には売るところ、つまりお客様と、作るところ、ものづくりとが、とにかくダイレクトに結びついてないと勝てないということです。なぜかっていうと、それこそ、よく言われ揶揄される言葉ですけど、昔は椅子に対しての需要がありますと、黙っていても椅子が置いてあれば売れます。そうすると何をやるかという、効率的に椅子を作る仕組みさえ作れば、売れるわけですよ。つまり、あなたはじゃあ、椅子の脚を作ってください。あなたは椅子の背もたれを作ってくださいと。とにかくもう、物

が足りてないので、それを充足させれば売れるわけですね。それで機能的に営業だったり、開発だったりって組織を分けて、それで規模の経済っていうものをとにかく享受していけば自然と会社も大きくなったし、マーケットも大きくなってくる。それが成熟した産業になるとどうなるかという、モノの勝負ではなくてくるわけです。たとえばパソコンでも、昔はCPUが1.何ギガヘルツとかハードディスクが何ギガバイトとかっていうのを、とにかく競ってましたよね。で、1.何キロ軽くできました、軽量化できました。でも、それが意味で充足されてくると、それ以上軽くしても消費者にとって何の響きもしないですよ。それこそ椅子はたくさんあります。で、椅子でどれだけすわり心地がいいとか、同じならどれだけ徹底して安いとか。というように、非常に成熟した社会ではお客様の意向だったり、お客様のその購入に対する尺度っていうのが、極めて多様化するんですよ。ある人は快適性を求めるし、ある人はもう安けりゃいいし。で、ある人はもっと違うサービス、例えばメンテナンスはしたくないと、不良になったら全部無料で修正しますとか、というサービスを求めるかもしれない。そういう多様性のニーズが出て来たときに、一番必要なのはそのお客様のニーズを、直接、とにかく感じて、それをすぐにもものづくりだったり、サービスに反映することができる会社が勝つわけですよ。

**<石崎>**なるほど。クイックレスポンスですね。

**<山田>**そうですね。で、それがアパレルではSPAと呼ばれてます。

**<石崎>**ああ、もうアパレルでは出来てるわけだ。そういうシステムが。

**<山田>**製造小売ってやつです。まあ、出来てるというより、必然的にそうなる。そこについていけない典型が百貨店アパレルです。百貨店がダメだって言われるのは、私作る人です、私売る人ですってやっていると、はどんどんズレてくる、お客様の意向と。売る人っていうのは自分で責任持ったものづくりしてないので、意向を聞いてメーカーに言うけれども、結局、仕上がって来たものを仕入れて売るだけなので。

**<石崎>**メッセンジャーみたいなものか。

**<山田>**そうなんです、メッセンジャーになっちゃうんですね。その意味で行くとやっぱり必然的に見えてくる方向性は、作ったものを自分で売る。アップルもそうですね。アップルも自分で作って、コンピューターを自分のアップルストアで売る。それが一番付加価値がつけやすいし、自分達の付加価値が何であるか、他と何が違うのかっていうメッセージも表せるし、さらにそこに共鳴するお客さんを直接つかめるし、すぐにもものづくりに反映させることができる。ダイレクトに作って、創造して生産して、売るといって会社としての機能のサイクルがどれだけ一貫通で回せるかっていうのが、競争優位性を築く、唯一「解」みたいになってるんですね。それをや

るかやらないかじゃなくて、どうやるかっていうのがやっぱり重要になっている。それが先程言ったようにアパレルではユニクロがまさにそうですし、自社の工場を使うか、協力工場を使うかっていうのはテクニカルな手法論の話なんです。基本的にはユニクロは、自分のコントロール下で作って、自分で作ったものを責任もって売ってということをやってるがゆえに、ああいうことができる。で、それがじゃあ靴で出来てない理由が何なのかというと、やっぱり先程のまだまだ作れば売れた高度成長経済時代のその価値観を引きずっているからということになるわけです。

<石崎>なるほど。それがさっき言った前近代性ね。

<山田>そうです。メーカーはメーカー。百貨店は百貨店。売る人は売る人。もっと言うと、逆に、間にまた。

<石崎>立つだけの人。

<山田>パーツメーカーが入ってたりとか、色々あるんですね。そこが作り手と売手手と一緒にならないといけないよねっていうところが、理解しきれてない部分があったり、頭では理解してるけど、どこから手を付ければいいのかっていう手法論がわからない。というところが浅草のメーカーにも神戸のメーカーにもたくさんあって、そういうところは本当に没落していったとどんどん縮小していく。一方で、そういうのに気づいている人はいるけれども、なかなかそのやり方がわかってない。勝ち組の、っていうかそれをやってるのが実はABCマートなんですよ。彼らは自分で作って、自分で売ると。

<石崎>ああ、なるほど。一貫という点ではそこまで行ってるのか。

<山田>ええ、そうなんです。だから実は、この業界でも成長してる企業っていうのは、そこを実現しているところではないです。ユニクロ然り、ABCマート然り。

<石崎>ということは、それをまだ出来てない企業が大半なので、そのシステムをしっかり作ってやれば、まだまだ遅れている業界も分だけ発展の可能性もある。しかもそれは、日本という枠で捕らえれば人口減なんかで衰退かもしれないけど、靴が一種グローバルな性格を持つ以上、ユニクロが今世界展開しているような、大化けする可能性があるということを見通して、将来の可能性を考えてる。という話なんですね。

<山田>現実問題でいっても1千億以上を売り上げる会社は、今から作ろうと思っても作れると思います、靴では。1千億以上っていうのは、日本では先程言ったチヨダとABCマートしかない。世界を見てもグローバルチェーンっていうのは、アメリカのフットロッカーっていう、スニーカーを売る会社はありますけど。ヨーロッパのZARAみたいな、エイジャンデイみたいな、アパレル業界を席巻しているのはSPAと言われる業態で、グローバルチェーン化していて、売り上げ数兆の世界ですけど、そういうのは実は靴では無いんですね。

<石崎>なぜ、ないんですか? ZARAとか今言ったよう

なところは服ではあるんですけど、靴では出てこない?

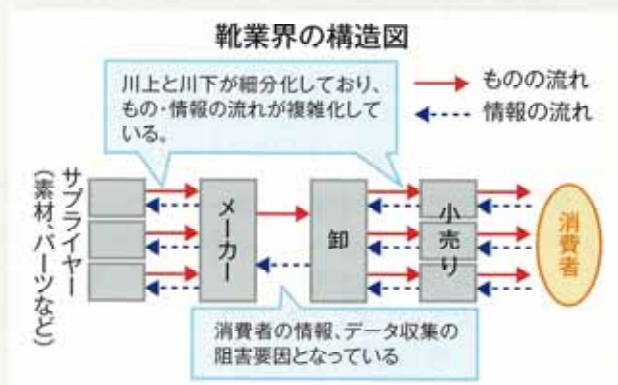
<山田>ふたつ理由があるんですね。ひとつは、靴っていうのは原価率が高いんですね、服より。服はだいたい20%弱に今はなってます。まあ、ユニクロはそこを40%でやってるんですけど。靴はやっぱ37、35、下手すると40%ぐらいいっちゃう。

<石崎>ユニクロと一緒にぐらいになる。

<山田>そうですね。ユニクロはそれだけ商品を回転させてるから成り立ってるんですけど、普通のアパレルじゃあちょっと難しい。隣の芝生である靴をやろうとすると、原価率の違いが大きい。

<石崎>倍違いますもんね。

<山田>倍違うので、経営判断としてはそこに資源を投入するより、服でもうちょっとがんばったほうが儲かるんじゃないかってなっちゃうのですね。ふたつめは、靴の業界は今までメーカーもなにも、中国行こうが浅草行こうが非常に閉鎖的だったので、新しいそのことを言って、こじ開けようとしても、なかなかブレイクできない。それこそ、小売が靴のものづくりまでわかって、全部自分達がやれますよっていう状況にまでなればいいんですけど、さっき言った理由で、優秀な人材を靴の事業に投資するかというと、投資しない。そうすると、おっかなびっくりで、ものづくりはメーカーに任せるしかないよねってやっていると、結局そのものづくりの仕組みはそのメーカーが持っている価値観だったり、思想だったり、経営のそのスキル、っていったものがリミットというか上限になってしまっ。自ずとものづくりしているその業界のものさしだったり、業界の常識に追従せざるをえないっていうのがふたつめの理由です。



<石崎>なるほどね。そういう意味では本当にまだまだ、これからやり方しだいによっては可能性があるし、そういうやり方しだいでもまだやれるという分野は逆にいうと、たくさんの業界を見てきた中で、そうそうは無い。

<山田>そうですね、ただ、ニッチに見ていけばあるとは思うんですけど。

<石崎>大きな業界ではないよね。

<山田>1兆円を超える産業でまだまだそれだけ、刈り取れる果実がたくさんあるっていうところは、結局、保護産業なんですよ。保護産業にすると何が起るかってい

うと、競争が無くなるので、前近代的な言葉ですけども、やり方でもう生きながらえちゃうんですね。そういう産業がもし今ほかにいくつかあれば、そこはチャンスが充分にありますね。

**<石崎>**なるほどね。少し前の金融とかそういう護送船団方式が適用された産業なんかは、むしろビジネスチャンスがあるっていうふうに言われたところと同じような状況にあるっていうことだね。

**<山田>**金融だとそれこそ、参入するのに大資本がいるわけですよ。それに比べると、靴もある程度、店を持ったりすると資本はいりますけど、金融とかに比べれば、参入条件は低い。とは言っても外食ほど低くはないですけど。そういうところが、今からでもチャンスがあるっていうその根拠になるわけです。

**<石崎>**なるほどねえ、よくわかりました。で、最後なんですけど、山田君の今までの話を聞いていると、自分の大きな夢というのか、ビジョンを持ってそれに対して精一杯努力する。そのためには、たとえば、普通でいうと転職するというのはすごい大きな賭けに思われるけれども、大きな夢さえあればそれ自体は実はそう問題ではなくて、むしろ、自分のやりたいこととか、それをどうやって実現していくかっていうのを、追いつけてると

いう点では一貫してますよね。何年かおきに会社変わってるといって、一見リスクに見えるけれども、実はそうではなくて、山田さんの中で一本につながっていると。これってね、これからの山田さんの後輩になる立命館の後輩が、当たり前のようにこれから追い求めないといけないようなビジネスマンとしてのやり方かなあというふうに、お話を聞くとおもうんですけども。そういう後輩にね、今までの、色々な経験をされたことをふまえて、こういうことだけはやっておいたほうがいいよとか、こういうことは意識したほうがいいよっていうようなところがあったら、アドバイスを先輩としてお願いできればと思います。



## 目標に向かってステップアップ

**<山田>**はい。やっぱりひとつには、夢というお話があったんですけど、具体的な目標をまず持つこと。で、夢と目標の違いは何かっていうと、期限を設ける。達成したかしてないかっていうものさしを、具体化する。それがたとえば25歳までに、こういう営業でトップの営業になってるとかでもいいと思うんですね。そういう何歳までにどういう状況になってるのかっていうのを具体的にイメージする。そうイメージしようとする、昔よく漫画であったいつかビッグになって武道館でやってやるみたいな、抽象的な目標には絶対ならないです。なぜかっていうと、自分で研究しようとするからです。たとえばそういう人が実際にいないのか、ロールモデルがないのかとか調べだすんですね、人に聞いたりとか先輩に聞いたりとかで。僕なんか日本にいなかったんで、アメリカの事例を持ってきたわけです。アメリカのプロの経営者っていうのはどういうキャリアを歩んでるのか。実際に30代で1兆円を超えるような会社のマネジメントについている人がいるわけですよ。すると、この人は何をやってきたんだって見ると、その道筋が必ず通るわけです。必ず道筋はあるので、その具体的なものさしを明確にすることで、しかもそれをきちんと事実を積み上げて調べあげてゆけば、実は、いろんなところにヒントとか目指すべき、参考にするべき事例っていうのは転がっているんです。そうすると、日本に無いからとか、この業界に無いからとかっていう、狭い常識だったり、観念、

固定観念にとらわれずに、自分の目標が本当に具体的に、実現可能なことかっていうのも、検証もできる。なので、その場合でもやっぱり、時間軸を、期限を設定することが重要です。ふたつめは、とはいっても、期限を設けたときに、自分でどれだけ、目の前の環境で成果が残せるか。その成果を残すことが次につながるので。僕の場合は率直に言って、最後、ジェネックスというところに行くまでは、そこそこどっぴりしているように見えただんですけど、自力がついてなかったんですね。で、自力っていうのは何かっていうと、自分に対して、個人指名で仕事があることとか、狭くてもいいんです、狭くてもそこでオンリーワンだったりナンバーワンになれるか、です。そうすると、自然に声がかかってくるので、どの組織に属するかっていうのは、二次的な優先順位でしかなくなるんですね。そういったものは自分で見出すしかないんですよ。自分で見出すしかないが故に心細い面もあるんですけど、この分野では僕はこれは絶対誰にも負けないとかっていうのを作ると、現実的に生きていく糧にもなるし、何かあってもリスクをヘッジすることにつながります。最後頼れるものは、芸は身を助くじゃないですけども、そういうものになるわけです。

**<石崎>**なるほど。やっぱり一芸を極めてその道のプロに、自分で目標をまず決めて、ビジョンを持ってなっていく。しかもその時間軸っていうのをしっかり置いて、いつどこまでにどういうふうにするか。しかも今自分は

どういう地位にあって、足りない部分はどこで、そこをどういつまでに埋めていくのかという、ある意味で非常にロングスパンの、計画性みたいなものを立てながら、それを着実に実行していく、そういうのが、ビジネスマンに今後は求められるという、そんなイメージになるわけですね。

**<山田>**そうですね。で、そこでたぶん、現実的に難しいのは、そんなこと言ってもやりたいこと決まっていなくてのがあると思うんです。実は僕も、何をやりたいとか、たとえば服をやりたいとか、不動産を売りたいとか、そういうふうな扱う商材とか物が、明確に決まっていればそんなに苦労しなかったんですけど、実際には無かったです、正直言って。で、経営者になりたかったっていうのも、こういう市場で、ヨーロッパでこういうお客さんに提供したいとか、ポジションを提供したいとか、自分がやりたいこと、自分で使命と思えることを、いかに理想像に近い形、立場だったりとか、役割りを担ってできるかなと思ったんです。そのときに、やっぱり会社という組織では経営者が一番だというのも実はあって、何か自分がこれは魂を賭けられるって商材が出てきたときに、あるいは出てくるときのことを考えて、とにかく準備をしとくしかないっていうので、実は選んだのが経営者っていうポジションだったという側面もあるんですね。そ

れは誰もが経営者でなくてもいいわけであって、営業の販売員やりたいとか、スーパーカリスマ店員になりたいとかというのでも全然いいと思うんです。料理人になりたいとか。だとしたら料理人のトップってのは誰なの？じゃあフランスでこういう人がいる。ピエールニエールがいる。三ツ星取ったシェフがいる。彼は何をやってるのっていうものまで落とし込むことで、そこに近づくことで、仮にやりたいこととちょっと違ったとしても、そこを極めようとして身につけた、スキルだったり経験ってのは、絶対ムダにはならない。その高みをめざして、自分の技能だったり、意識を研ぎ澄ましていくこと、これを継続してれば、そういう人っていうのは間違いなく前に進むことはあっても、後ずさりすることだったり、下に落ちることは絶対に無いんですよ。そこに確信をもって、自分のやりたいことがまだそこまで明確に見えてないとしても、じゃあ一番目標に近い人で、極めようとするとうような人がいるの？という立場になるの？っていうものを就職活動とかでも具体的にイメージしたり、すでに会社に入った人であれば、あの人には絶対なってるっていうものを具体的に自分の中に描く、それがやっぱり自分探しの旅という名のモラトリアムに陥らないコツなんじゃないかなあと、僕は思います。

**<石崎>**今日は長い時間、どうもありがとうございました。

■再生担当取締役として再生を請け負っている会社の概要

株式会社シンコー

本社:東京都台東区寿2丁目10番10号赤澤ビル9F  
商品センター:千葉県市川市大町368-1

代表者	代表取締役社長 瀬山 剛
設立	1962年4月13日
資本金	1,000万円
事業内容	国産並びに輸入品の紳士・婦人靴、インテリア小物等の企画及び製造販売

■経営コンサルタントとしての会社概要

株式会社ストラテジクスパートナーズ

(英語表記: Strategyx Partners, Inc.)  
本社:東京都渋谷区神宮前6-14-13 2F

代表者	代表取締役社長 CEO: 山田 政弘
設立	2005年2月1日
資本金	1,000万円
事業内容	経営実務請負(常勤)、社外取締役・経営顧問(非常勤)、経営戦略コンサルティング、M&A仲介、ファイナンシャルアドバイザー、投資&インキュベーション

■会社概要

株式会社インテリジェントデザイン (英語表記: Intelligent Design Limited.)

代表者	代表取締役 山田 政弘
設立	2008年3月21日
所在地	〒106-0032 東京都港区六本木6-8-10 STEP六本木ビルWEST
連絡先	TEL.03-5411-7975 FAX.03-5411-7485
資本金	3,000万円

事業内容 家庭用ゲームソフトウェア、携帯電話用ソフトウェアの企画、開発、販売。アニメ、映像等各種デジタルコンテンツの企画、開発、販売。その他各種ソフトウェア開発。

外部パートナー TMI総合法律事務所、ICM Limited.

## 2009年度・2010年度 経営学部校友会開催セミナー等

### 2009年度

#### セミナー

- 第1回セミナー 2009年8月30日(土) 「この不況の中、増益企業トップの秘密」  
下田 進氏(株式会社あさひ 代表取締役社長)
- 第2回セミナー 2009年10月17日(土) 「プロスポーツ、NFLとドラッカー」  
種子田穂氏(立命館大学経営学部教授)
- 第3回セミナー 2010年1月16日 「遊戯としてのビデオゲーム」  
上村雅之氏(立命館大学大学院先端総合学術研究科教授)
- 第4回セミナー 2010年2月27日(土) 「近代日本の流れと私達の課題」  
猿渡知之氏(総務省高度通信網振興課長・前京都府副知事)

#### 講演会

- 2009年6月28日(土) 「言語学者が政治家を丸裸にする」  
東昭二氏(立命館大学大学院言語教育情報研究科教授)

### 2010年度

#### セミナー

- 第1回セミナー 2010年8月29日(日) 「大阪を活性化するにはどうしたらよいか」  
土居年樹氏(天神橋三丁目商店街振興組合理事長)
- 第2回セミナー 2011年1月15日(土) 「会社は甦る～カネボウの経験から～」  
富山和彦氏(株経営共創基盤(IGPI)代表取締役CEO、  
元産業再生機構代表取締役専務兼業務執行  
最高責任者(COO))
- 第3回セミナー 2011年2月26日(土) 「タクシー事業新時代:再規制の動きに挑む  
エムケイの経営戦略」  
青木義明氏(大阪MKタクシー、神戸MKタクシー、  
福岡MKタクシー代表取締役社長)

#### ○ホームカミングデーでの経営学部校友会企画

- 2010年6月6日(日) 「桂米朝一門による落語会」

## 経営学部校友会 事務局よりの連絡

立命館大学経営学部校友会ホームページ  
<http://ritsba-kouyukai.jp>

- 「経営学とビジネスの振興」「人材育成および経営学教育の振興」などの目的で、【経営学振興セミナー】を年3～4回開催しています。詳細は決定次第、順次経営学部校友会ホームページに掲載します。
- 経営学部校友会では、卒業後の校友間ネットワーク形成、ゼミ同窓会の開催に対する財政支援を行っています【ゼミ同窓会支援制度】。当該年度2回まで、1ゼミ同窓会開催に対して60,000円を上限で援助します。是非、ご活用ください。詳しくは、経営学部校友会ホームページをご覧ください。

### 編集後記

実力主義が叫ばれる世の中で、「実力」とは何なのでしょう。特に教職にあるものにとっては「学校の成績」のよいことが「実力」だと錯覚しがちですが、社会人経験をお持ちの皆さんは先刻ご承知の通り、世の中に出ての「実力」は「学校の成績」とは全く別物です。では、どんな「実力」をつければよいのか。実はとても難しい問題だと思います。そのひとつのヒントになりそうな話を私のゼミOBから聞くことができ、教え子の成長を目の当たりにしてうれしく、楽しいインタビューでした。(石)