

## ・「HY 戦争」

一九八一年の夏、私が BCG に入社した数カ月後には、ホンダの第一号案件が始まっていた。

・・・

当時、ホンダはヤマハと、二輪車のシェア一位の座をめぐって壮絶な戦いを繰り広げていた。世に言う、「HY 戦争」である。

首位の座を狙うと宣言し、大規模な攻勢をかけてくるヤマハに対して危機感を抱いたホンダは、ヤマハを叩きのめすために我々 BCG を雇ったのである。

ホンダの二代目社長・河島喜好氏からの命令は、まさに「激烈」とでも言うしかないものだった。

- 一、ヤマハを赤字で無配の会社に転落させる
  - 二、子会社の一社か二社を倒産させる
  - 三、向こう十年間はホンダの尻尾を踏むのも怖くて何もできない会社にする
  - 四、そのために多少の無茶も厭わないし、金に糸目はつけない
- この方針の下、ホンダと我々はそれこそ無数の戦略を立案していった。

・・・

「この価格はあまりにも無茶です。原価はいくらなんですか？」

「原価は一台五円だ。一万九八〇〇円で売ってこい」

これが、副社長の答えだった。もちろん、原価が一台五円なわけがない。その程度の出血は覚悟の上、何としても勝ちにいくという決意の表れの言葉だった。

・・・

ちなみにホンダの経営学とは、「ビジネスとは勝負事だ」という考え方に尽きる。勝負事である以上、喧嘩と同じで、やるからには勝たねばならない。勝てない喧嘩はやってはいけない。そして、勝つためには多少の出血や骨折は覚悟せねばならない。出血や骨折が怖いなら喧嘩をしてはいけない。そういうことをホンダから教わった。

## ・年上を解雇

ピーターが来日してから、どうやって事務所を立て直していくか、毎日のように彼と議論を重ねた。結果的に、私が当初指摘していた問題点——私より年齢・立場が上のコンサルタントを残して私がトップに就任しても、組織は円滑に機能しない——をピーターが追認する格好となった。

そして、私より年齢も立場も上だった一五人のコンサルタント全員を解雇することになった。このあたりは欧米流、実に大胆だ。東京事務所は、ピーターを除いて、六年目、四一歳の私が一番の年長者という、実に若い集団になった。

## ・戦略コンサルティング・ファームの仕事

戦略コンサルティング・ファームの仕事とは、答えを教えることではない。答えを「考える」ことであり、そこにかかる時間と労力に対して対価をいただくのである。

## ・グラフ一つで相手を納得させる

「コンサルタントの仕事をひと言で言うとは何だ？」

と聞かれたら、私は、

「グラフを書くこと」

とでも答えるだろう。それほど、グラフというものはコンサルタントにとって重要だし、人や会社を動かす力のあるものだ。膨大なデータの羅列や長時間の演説など不要。真のコンサルタントは、グラフ一つで相手を納得させる。一枚のグラフで超大企業の戦略を大転換してもらった記憶は何回もある。それほど優れたグラフは雄弁である。

とはいえ、複雑なものは必要ない。x 軸と y 軸を決め、そこに線が引いてあるという、よくあるタイプのグラフ一つで十分だ。

一番重要なのは、何を x 軸にして、何を y 軸にするのかということ。そして、x を変じ

ると y の値がどう変化するかといった、**x と y の因果関係を突き止めること**。これを探り出すことが、**コンサルティングの仕事の本質**なのだと言い切ってしまうといいと思う。

...

こうして現場の声を集め、徹底的に考え抜かれたグラフが一つできれば、これ以上何も語ることはない。プレゼンテーションの場でそうしたグラフを見せた瞬間、参加者すべてが目からウロコが落ちたような顔をする。そんな瞬間に、今までのコンサルタント人生で何度も遭遇してきた。これは、**コンサルティングという仕事の醍醐味**であり、コンサルタントにしか味わえない至福のときである。

#### ・ **コンサルタントが拠り所は事実**

これと対極的なやり方として、「哲学」で相手を説得しようとする人がいる。「こうあるべきなのです」「こうでなくてはならないのです」といったセリフである。だが、これはコンサルタントが最も避けるべきやり方だ。

...

コンサルタントが拠り所とすべきは、あくまで事実だけだ。**事実にもとづいて論理によって物事を設計するのがコンサルタントの本分**だ。新鮮な事実を発掘して、それを論理に落としていくのが、コンサルタントに最も求められていることだ。

コンサルタントは、事実のみを語る。その事実の中に目新しさや斬新さがあれば、一流の経営者なら間違いなく耳を傾ける。

#### ・ **「土地が値下がりすることは絶対にあり得ない」**

二つ目は、土地の値段の問題だ。土地の値段が下がったとたん、担保が価値を失い、このモデルは即座に破綻する。そのことを、私は中内氏にも何度も問い質した。

「土地の値段が下がったらどうするんですか？」

中内氏の答えは驚くべきものだった。

**「堀さん、あなたは世の中を知らない。土地が値下がりすることは絶対にあり得ない。あなたは東大やハーバードでいったい何を学んできたんだ」**

この言葉を聞いて、この人にコンサルティングをするのは無理だと悟った。

#### ・ **一枚五行、一行一五文字に凝縮**

ここで、私が常に部下に敢えている「堀流」のプレゼンテーション術をお伝えしよう。

プレゼンテーションには押さえておくべき大きなポイントがある。

一つ目は文字数だ。素人がスライドを作ると、どうしても文字数が多くなる。受け手に訴求力を持って届くのは、スライド1枚あたり五行まで、一行あたり一五文字までだ。これ以上になるとまず見てもらえないし、物理的には見えていても頭には決して残らない。

**伝えたいことを一枚五行、一行一五文字に凝縮**していくことをクリスタライゼーション（結晶化）と呼ぶ。物事をだらだらと進めるのは誰でも簡単にできるが、言うべきことを簡潔に結晶化するには高度な技仙術と思考力が要求される。

#### ・ **生き残れる人**

即戦力がいない以上、採用の決め手となるのは、その人の「のびしろ」ということになる。だが、コンサルティング業界に集うのは皆、平均以上の人材ばかりである。なのに、そこで生き残れる人とそうでない人が現れる。その差は何かを私なりに考えてみた結果、長年の経験上、「これがあればかなりの確率でものになる」というものが五つあることに気づいた。

**一つ目が地頭の良さ、二つ目が素直さ、三つ目に努力家かどうかということ、四つ目に打たれ強さ、五番目が運だ。**もちろん、見ただけではわからないものもあるが、これを備えていれば、かなりの確率で優秀なコンサルタントに成長していく。

#### ・ **欧米で五大プロフェッショナル**

欧米で五大プロフェッショナルというと、医者に弁護士、公認会計士、経営コンサルタントとインベストメント・バンカーだが、この中でも経営コンサルタントは、ハードさと

給与が見合わない部類に属する。

ちなみに、日本で給与が能力と努力に最も見合わないのは医者、中でも大学病院の勤務医だ。彼らは、高度な技術で難しい手術をしつつ、一日十何時間も働いている。それだけの能力があってそれだけの仕事をすれば、アメリカであれば年収一億円を下らないという人が、年収一〇〇〇万円にも届かないケースはざらにある。東大の准教授クラスでもその程度だ。日本は医者の待遇が悪すぎる。

#### ・アップ・オア・アウト

昇進するか、会社を去るか、という習慣を、コンサルティングの世界では「アップ・オア・アウト (up Or Out)」と呼んでいる。「アップ (up)」は昇進、「アウト (Out)」は会社を去る。この世界に現状維持はない。実はこの「現状維持」がないということが、コンサルティング業界の厳しさの一番の根源なのだ。

#### ・保険のトップセールスたちから教わったこと

第一生命のコンサルティング案件も、思い出深いものの一つだ。この案件でも、セールスの現場を把握するところからスタートした。そこでまず、柴田和子さんという、「販売の神様」と呼ばれていたトップセールスの方の話聞くことになった。柴田さんは、第一生命の社長の年収が五〇〇〇万円程度だった当時、六倍近い三億円の年収を稼いでいた。

聞けば、柴田さんは、新規のお客さんに会ったときに、自分のお客さんが事故に遭ったときの話をするという。

「その方、奥さんと二人のお子さんと家族四人で山にドライブにいったのよ。山道を上っていたら、対向車線からダンプカーがセンターラインをオーバーして突っ込んできたの。山道って曲がりくねっているでしょ。それで避ける暇もなく正面衝突して車が大破したのよ。幸い生命は助かったんだけど、その方が大きな怪我をして、緊急手術で輸血が必要になったの。血液型を調べたら、五つになる坊やしか血液型が合わないってことがわかって……。病院の先生が、『坊やの血を抜かせてもらってお父さんにあげたいけどいいかな』って尋ねたらしいの。坊やはわなわなと震え出して、唇を紫色にして、大粒の涙をこぼしながら『先生いいよ、僕お父さん大好きだから。僕にとって一番大切なお父さんだから、僕の血お父さんにあげてください。僕死んでもいい』って。どうやらその子、自分の生命と引き換えにお父さんを助けるってことだと勘違いしたらしいんだけど、おかげで手術は無事に成功したのよ。その方は今もお元気で、お勤めになっていらっしやるけれど、お子さんっていうのはやっぱりそれぐらいお父さんのことが大好きなのよ。お父さんに万一のことがあったら、それだけでお子さんは辛いでしょうけれど、そのお子さんが大学にいけないとか、生活の面で苦労かけたくないでしょ。そのために、悪いことは言わないから生命保険に入っておきなさい」

柴田さん曰く、「この話でだいたい皆さん決心される」ということだ。

保険の販売とはそういうものか、と思ったが、特殊な例ということもありうるので、その検証のために、競合の日本生命で年収数千万円を稼いでいた腕の立つ女性に、営業に同行させてほしいと頼んだ。本社から来た見習い社員ということにして、同行をさせてくれることになった。

「あなた、今日はいいい日に来たわよ。私が三年前から目をつけていた、社員一〇〇人ぐらいの中堅企業の社長さんに会いに行くのよ。社長さんの経営者保険、企業保険、社員さんの生命保険と、いろいろ取りたかったんだけど、なかなかアポを受けてもらえなかったの。そのアポが今日取れたのよ」

その会社に行くと、秘書の人に応接室までとおされた。すると、隣の部屋から壁越しに大きな怒鳴り声が聞こえてきた。

「バカヤロウ、てめえ、どうなってるんだコノヤロウ」

姿は見えませんが、怒鳴りちらして罵倒しているのは社長に違いない。これはとんでもない状況だ。保険のトップセールスはこんなときどうするんだと思っていたら、

「堀さん、今日は帰りましょう」

と言ったかと思うと、小振りでも角が丸い、いかにも女性らしい名刺に、「本日はお邪魔しました。お忙しいようなので、また別の日に参ります」と言葉を添え、秘書に渡して一五分も経たずにその会社を後にした。

帰りの車で私は尋ねた。

「先ほどの社長さんは、三年越しで待っていた、言うなれば恋人みたいな人じゃないですか？ それなのに、隣の部屋で怒鳴っているからってあっさり帰ってしまうのはどうしてですか？」

「堀さん、あなたはハーバードだか東大出だか優秀なコンサルタントだか知らないけれど、営業とか人の気持ちっていうのがまったくわかってないわ。全然駄目ね。いい？ 社長さん怒ってるのよ。怒ってる人に会ったっていいことなんて何もないの」

確かにそのとおりだ。

「で、名刺置いていったでしょ。それを見たら、社長さんだって『いつか来ると言っていたあの保険のセールスのおばさんが今日来ることになってたな』って思い出すでしょ。向こうだって『悪いことしたな』『自分が怒ってたせいで帰らしちゃって悪かったな』って思うのよ。そうしたら、次にアポのお願いしたら確実にアポが取れるの。それに、向こうは悪いと思っているから、『俺の経営者保険ぐらいでよければ入るよ』っていう話になって、取っ掛かりができるの。だから、怒っているっていうのは**最高のチャンスだったの**。それをなまじ残っていたら、**チャンスをみすみす捨てていたことになったのよ**」

#### ・「三つの喜び」

「三つの喜び」が味わえるのが、この仕事だと思っている。

一つ目は、限られた時間の中で、クライアントに納得してもらえそうな戦略の論理を構築できたときの達成感だ。

・・・

二番目の喜びは、クライアントにコンサルティングの価値を認めてもらえたときに感じることができる。プレゼンテーションの際、自分が作った戦略が相手の心に響いていくのを見るのは実に嬉しいことだ。

・・・

三つ目は、提案した戦略をクライアントが実行して、成果が数字として現れてきたときだ。売上や利益が上がったり、競合との差を引き離したりしたときには、自分が作った戦略が正しかったことが実感できる喜びがある。自己満足の世界と言われるかもしれないが、多額のコンサルティング料を払ってくれたクライアントの大きな期待に、結果で返すことができるのは、やはり嬉しいことだ。

#### ・「マルチプライヤー」

当たり前のことであるが、先ほどの計算式によってコンサルタントの時間単価と総労働時間から金額を割り出したとしても、その金額だけ企業に請求するのでは、すべての収入が社員の給料に消えていってしまう。コンサルティング・ファームはオフィスの家賃や通信費、交通費、秘書の人件費に至るまで、もろもろの経費を捻出する必要があるわけで、当然、それ以上のお金をいただかなくてはならない。

そこで、コンサルタントの時間単価に、ある数値を掛ける。これが**マルチプライヤー**である。

この「マルチプライヤー」が**三倍**を切ると、一流の弁護士事務所やコンサルティング・ファームは維持ができなくなると言われている。公認会計士の場合は、**二・五倍**が損益分岐点と言われている。

#### ・ドリームインキュベータ

こうしてDIの中には、「戦略」がわかる人間、「技術」がわかる人間、「政策」がわかる人間が集うことになった。この「政策×戦略×技術」というのがまさに、DIの特徴的なコンサルティングになっている。

「戦略」と「技術」に「政策」が加わって、そのチームが霞が関とつながり、霞が関と顧客と我々DIが三位一体になって案件に取り組む。産業分野としては、環境、省エネが中心で、農水が一部、という具合だが、これはメンバー構成からして、BCGやマッキンゼーができない領域だ。