

# NEXT COMPANY

Management and Work Styles in the New Era

BESSHO Hiroyuki

## ネクストカンパニー

新しい時代の経営と働き方

レッドフォックス株式会社 代表取締役社長

別所宏恭



はじめに —— これからの「会社」は、「仕事」は、どう変わるのか？

2020年代は、その幕開けから新型コロナウイルス(COVID-19)によって大きな衝撃を受けました。社会・生活・ビジネス・政治・医療……影響は全世界のさまざまなレイヤー、さまざまな人たちに及んでいます。これらの歪ひずみがすっかり元に戻ることはないでしょう。

一方で、この衝撃を、これまで先送りされてきた問題を解決する機会とすべく、あるいは下剋上のような逆転の機会とすべく、多くのプレーヤーが動き出しています。

本書のテーマは、こうして始まった2020年代のビジネス・経営・働き方を予測しながら、そこで生き残っていくための方策を考えることです。

この本を何気なく手に取った方の中には、経営者やマネジャーといった方々もいれば、中堅や若手の社員、ひよっとすると、仕事や起業を意識し始めた学生の方もいるかもしれません。このあと待っている変化は、ビジネスに携わるそれらすべての人に関係することです。

日本人は戦後、勤勉な民族性をベースに、先進国の工業製品のコピーを、「より高品質、より高性能で、より安く」つくるといふ問題解決の能力によって市場を席卷してきました。これらの努力は品質管理とコスト管理のノウハウを高め、「さらに安く、もっと安く」という人々のリクエストに応えることが可能になりました。

しかし、本当は私たちが先進国になった時点で、「より高品質、より高性能で、より高く」に舵を切らなければなりませんでした。海外工場でものづくりを始めれば、製造技術はやがて模倣される。実際、すでにものづくりでは、多くの分野で中国などに抜かれてしまっています。もう日本では、「高品質で安く」はつくれないのです。

だからこそ今、日本のすべての企業にとって必要なのは「高く売ること」。一冊を通して、未来を展望しながら、われわれのような中小企業、あるいはベンチャー企業が、自社の商品・サービスの価値をどう高めていけばいいのかを考えていきます。

「高く売る」。それは経営者だけではなく、すべての社員の関心事とならざるを得ません。経営は「どうやって高く売るか」を考え、社員も「高く売る方法」を考えられる人材が評価されることになる。会社が投資すべきも分野も「高く売るための工夫や方法」に集中する。そしてそ

の先に、新しい価値、新しい体験、新しい感動を生み出す産業に変わる必要があるのです。

……と口で言うのは簡単なのですが、これは本当に大変です。わかっているてもできないし、すぐにはできることでもありません。

ゴールドマン・サックスの元アナリストで小西美術工藝社社長のデービッド・アトキンソン氏は、日本の中小企業の労働生産性が低いことを指摘しています。理由は簡単で、下請け仕事だからです。

私の会社、レッドフォックスも、今は「cizen<sup>サイゼン</sup>」という現場作業の業務フローや働き方を革新・支援する独自のクラウドサービスをつくり、販売していますが、下請け時代には会社が潰れかけたこともありました。

1989年に創業したときは、バブル期で仕事があったのですが、バブルの崩壊とともに、仕事もじわじわ減ってきます。それまでの儲けから内部留保が多少はあり、時間はさらにあったので、パッケージソフトをつくったのですが、自分で売る方法を知らない。お金が入ってこないから資金繰りも苦しくなり、このソフトをライセンスごと売ってしまおうと考えました。

いくつかの会社に手紙を書いて、アポイントを取っては断られたりしていた中、当時、アスキーの社長を務めていた西和彦さんから「じゃあ、一度うちに来てよ」と返事をいただき、東京・表参道にある先方のオフィスに向かいました。広い豪華な応接室に通され、取締役だった滝田賢太郎さんが話を聞いてくださって、内心「これは売れたな」と思いながらプレゼンテーションを終えます。しかし、私の話を聞き終わった先方の口から出たのは、思いもよらぬ言葉でした。

「別所さん、いいね、これ。でも、言いにくいんだけど、実はうちが今、潰れそうなんだよ」  
月末にやってくる数百万円の支払いのことを考えると、頭がぼーっとします。ふらふらした足取りで地下鉄の表参道駅の階段を降り、次の電車を待ちますが、嫌な考えが頭から離れない。プラットフォームに電車が滑り込んだとき、現実逃避もあつたのか、衝動的に頭に浮かんだのは「飛び込もう」という考えでした。

実際は、その衝動を行動に移すことはなかったのですが、「自分はここで死んだんだ。何を言われても痛みはない」と肚はらをくくりまわす。

社に戻ってからは、債権者の方々に「すみません、お金がないので、どうか支払いを2カ月待ってください。絶対にお返ししますから」と頭を下げ続けました。住んでいた家も引き払って、妻の実家の6畳間に、生まれたばかりの子どもを連れて居候させてもらうことになりました。オフィスはなくなり、人は辞め、会社の所在地もその6畳間になりました。

こんな体験があったからこそ、下請けからの脱却を目指して挑戦を始め、失敗と苦勞を繰り返しながら、現在のSaaS(Software as a Service)事業に転換することができました。売上と社員数は最盛期より大幅に減りましたが、1人当たりの売上は4倍、平均給与も1.5倍になっています。

こうした飛躍を生むビジネスを見つけるための前提となるのが「情報」です。

新しいビジネスの種になるような情報が、ほんのちよつとした違和感など、そのままと見落としてしまうような部分に隠れていることは往々にしてあります。多くの人が何となく心にかけているニーズを引き出し、「これが欲しかったんだ」というウォンツに変えられる優秀な営業担当者ほど、実は商談の主目的ではない雑談から、新しい商品・サービスや売り方につながる情報を得ていたりするのです。

こうした情報をどう手に入れ、商品に結びつけていくのかについても、紙幅を割いて考えていきたいと思えます。

本書は4つの章で構成しています。

第1章は「日本と日本企業が直面している不都合な真実」と題して、われわれのビジネスを取り巻く労働市場などの状況を整理しつつ、コスト削減やいきすぎた最適化が企業に何をもたらすのか、またなぜ「高く売ること」が必要なのか、労働生産性の問題なども踏まえて論じていきます。

第2章は「質の高い情報を活かし切る」というテーマで、情報を企画に昇華させ、ビジネスに仕立て上げていくために「価値観の差が利潤になる」という考え方を解きほぐします。

第3章は「日本と日本企業が変わるべき姿」として、COVID-19で問い直されるオフィスの意味と新しい役割、価値観の差を生む「生活と文化」とは何かといった論点を、地方の衰退やDXの本質といった話題も交えて考察していきます。

最後の第4章では「2020年代を乗り越えるために」と銘打って、これから経営がどう変化していくべきか、人間の能力をどう活かせばよいのか、デジタルの劇的な変化なども

頭に入れながら、今後を展望します。

この本のタイトルでもある「ネクストカンパニー」は、2020年代を突き抜けて繁栄していく**次世代の会社**をイメージして名づけたものです。

われわれ中小・ベンチャー企業の戦い方は、当然ながら、大きな会社とは違います。磨き上げられた技術で、一緒に働きたい仲間と、高い価値を備えた商品をつくり、その価値を理解する人に届ける。そうすることで、この「ネクストカンパニー」に近づいていくはずですよ。

本書が少しでもそのお役に立てるなら、これほど嬉しいことはありません。

2021年8月

別所 宏恭

第1章

# 日本と日本企業が直面している不都合な真実

01 もう日本では「高品質で安く」はつくれない……………16

① 働く人の数はどうなるか？ 16

② 働く時間はどうなるか？ 19

③ 働く人の年齢はどうなるか？ 20

02 「コスト削減」に未来はない……………25

「最適化」をしすぎてはいけない 27

前時代的なビジネスに最適化した企業の末路 32

03 日本のすべての企業にとって、「高く売ること」こそが最重要……………34

先進7カ国で最下位の労働生産性 36

速く決断し、速く始め、速く修正 40

04 「高く売る」ためには何が重要か……………44

コンビニで「高く売る」ために使われたものとは 46

「単価が2倍でも売れるおにぎり」をつくれ 47

売上最大化ではなく粗利最大化を目指す 49

## 質の高い情報を活かす切る

——あらためて押さえたたいビジネスの前提条件

- 01 「価値観の差」が利潤になる ..... 54
- 価値観の差の発見につながる情報こそ「質の高い情報」である 55
- 需要増を見越して言い値を取れるエンジニアを育成 57
- 自分と顧客の価値観の差を探す 60
- 02 営業の仕事は「売りに行く」ではなく「情報を取りに行く」こと ..... 65
- 情報から企画が始まる 66
- 企画のための貴重な情報を集めてくるのが営業の仕事 69
- 現場で得られる情報の価値 71
- 03 情報を「覚えていること」に意味はない——社員の思考に影響を与えている要素 ..... 73
- 「覚える」と「知る」の違い 74
- 知らないことは「悪」ではない 78
- 04 非人間的な働き方で成り立つ仕事は結局、価格競争にしかならない ..... 81
- 利益率の高い企業で「常識」となっていること 83
- 意識が変化に追いつかない 86
- 非人間的な働き方で成り立つような「質」は弱い 88
- 05 ビジネスモデルの意味と、レッドオーシャンを抜ける方策 ..... 91
- 女性や高齢者が「異質な視点」で仕事するからこそ生産性は上がる 94

電動アシスト自転車の「想定外」なユーザー  
入手すべき情報とは？ 100

## 日本と日本企業が変わるべき姿

### ——ビジネスにおける「場」とデジタルの意味

#### 01 オフィスは何をする場か——昭和のオフィス、令和のオフィス

昭和のオフィスは「利益を生み出す場所」ではなかった  
107

「もうオフィスはいらない」のか？ 109

100年も前に、現場で「ビジネスの種」を見つけていた小林一三 112

この20年に訪れたオフィスの好況と不況 114

家族形態の変化がもたらす都心の変化 121

#### 02 オンライン／オフライン併用時代に必要なもの、いらぬもの

クリエイティブな議論に必要不可欠な「直接」の対話 128

デジタルの活用でコミュニケーションも活性化される 130

なぜ、高収益企業は「いいオフィス」に力を入れるのか 134

やはり「高値で売ること」は欠かせない 137

#### 03 生活と文化を取り込まないと、売れる商品は生まれない

「文化」を知ると、インプットの質が劇的に変わる 140

文化に触れ、主観を磨く 143

文化は「人が接触する」からこそ生まれる 145

04 「文化の幅」を理解すれば、価値観の差でビジネスができる……………148

単に文化を「持ち込む」だけでは不十分 150

「普通」のレベルを知ることが重要 152

1本300万円のウイスキー「山崎55年」は高いか、安いかわ 154

05 新型コロナで人は本当に地方に行くのか?……………158

地方の衰退の根っこにあるもの 159

「文化を生む人間」が一番集まる場所を知る 162

いる場所が変わっても、情報と文化の原則は変わらない 164

06 DXはコスト削減のためのものではない——デジタルの本質は「奴隷解放」……………167

日本企業の現状 168

効率化を突き詰めると「人間の居場所」がなくなる 173

デジタルは「人間の居場所」を増やしている 176

かつては文化が生まれる場所は「人の集まる場所」ではなかった 178

DXで地方ではより大きな変化が起こる 180

2020年代を乗り越えるために

——経営、人、そして具体的な方向性

01 過去ではなく「未来」で勝負する……………184

未来へ「ヤマを張る」のは人間にしかできない 187

全員が必要とされ、楽しく働けること 190

## 02

人間の力を強みにするために必要なこと

中小・ベンチャー企業はニッチな分野ほど狙いやすい 195

ビジネスパーソンが磨くべきは「検索力」 198

正解は「新たな大きな問題」の出発点 200

「人間」を強みにするシステムとは？ 204

キーエンスが重視しているもの 206

デジタルはスピードを上げるサポートをする 208

## 03

これから何が起るのか？——2020年代を生きるためのデジタルの基礎知識 211

スマートフォンからスマートグラスへ 212

スマホの「制約条件」をグラスが解決する 213

兵站の変化に対応するには？ 217

「検索力」の本質 219

スマートグラスが検索の「絞り込み」を進化させる 222

## 04

日本の中小企業に眠る技術力を活かすには？ 225

「商談」と「雑談」は時間軸が違う 226

優れた企画を売るために、まず販売力を身につける 229

販売力をどう企画力に結びつけるか 231

優れた中小企業の技術を活かす 234