

## 序文 新文明開化へ、ようこそ

専ら勤むべきは 人間普通日用に近き実学なり。譬えば、いろは四十七文字を 習い、手紙の文言、帳合の仕方、算盤の稽古、天秤の取扱い等を心得、なおまた進ん学ぶべき箇条は甚だ多し。

「学問のすすめ」（1872年）より

★★★

福沢諭吉が、この文章を世に出したのは、約150年前 ——  
東京で蒸気機関車が走り、全国で郵便が届けられ、そして  
横浜でガス灯が輝きはじめた「文明開化」の時代である。

常識を覆すテクノロジーが続々出現し、過去から培ってきたスキルが通用しなくなり、自分の未来が見えづらくなった人々に対し、生活の糧となる実学を学べ、と勇気づけた『学問のすすめ』は、当時の10人に1人が読む大ベストセラー書となった。

その文明開化と同様に、私たちは今、急激な技術進化を経験する時代サイクルの中にいる。これまで人生は80年と信じていたのに、いまや人生は100年となり、10年先かと思っていた人工知能や自動運転サポートは、すでに日常に入りこみ、SF世界だった宇宙旅行やゲノム編集技術は、実用へのカウントダウンが鳴りはじめている。

「新文明開化」といってもいいほどのスピードで激変する世界で  
私たちの頭の中は、まったく現実が変化するスピードに追いつけていない。

喜劇王チャップリンが、今の世をみたら、毎日が笑える題材の宝庫だろう。  
たとえば、次のタクシー運転手との会話。未来からみたら、かなり滑稽なシーンだ。

運転手「すみません、お客さん。新人なので……、行き方を教えてもらってもいいですか？」

乗客「それじゃ、ナビにいられていただけますか？」

住所をナビにいれる運転手は、自動運転技術が実用化すれば、さっそく機械に置き換えられていくことになる。にもかかわらず、タクシー会社は、新人ドライバーを雇いつづけている。

このように「未来」と「現在」、「思考」と「行動」が噛み合わない会社が、いたるところにある。機械翻訳で言語の壁は消えていくと外では言っているのに、社員には英語試験のスコアを求め、クラウド会計やクラウド人事の導入で、作業するだけの人材は必要なくなるのに、人手が足りないと嘆いている。

ルーティーンの仕事は、機械に置き換えられていくから、デジタル変革に成功した企業は大きく儲かる。一方で、機械にはできない雑用は増えていくから、ホワイトカラーはさらに忙しくなるのに、スキルも給与もあがらない。その結果、高齢化が急激に進む日本では、好況が続いている裏側で、子どもの貧困、介護離職、高齢者の孤立など、さまざまな社会的矛盾が、一斉に表面化しはじめている。

しかし、このように先が見えない時代だからこそ、明確な使命を打ち立て、本格的な成長を実現していく会社がある。

それが本書のテーマである、インパクトカンパニーである。

## ● 未来に決定的な影響力をもつ会社は？

インパクトカンパニーとは、経済的に成長しながら同時に、事業をつうじて社会問題の解決を目指す中小企業のことだ。大企業やベンチャー企業ほど目立たない存在ではあるが、これからの社会にとって決定的な影響力(インパクト)を及ぼす。

なぜなら、圧倒的に、その母数が多いからだ。

中小企業は、日本の全法人数の 99.7%、つまり全従業員数の 69.7%を占める。大都市圏を除くと、中小企業に勤める従業員比率は 85.0%と、さらに増える。

この巨大セグメントが、新しい時代への適応に遅れたら、地元の雇用は少なくなり、地域社会の衰退は免れない。

逆に、ほんの一部の会社でも、社会問題の改善をもたらしながら、成長を実現する事業に取り組みはじめたら……これは、とても面白いことになる。高齢化社会・先進国の

日本だからこそ、地域社会創生のモデルを、世界に向けて描き出せるといっても大きさではないだろう。

「インパクト」という言葉は、すでに金融分野で使われている。「インパクト投資」とは、経済的利益を確保しながら同時に、貧困や飢餓、差別、環境破壊といった社会的問題の解決を目指す投資手法だ。同様に「インパクトカンパニー」は、自らの事業展開をつうじて、社会問題の解決に取り組む会社のことだ。

ベンチャーが0から事業を立ち上げるのに対して、インパクトカンパニーは、成熟した既存事業から、新しい成長を創り出す。その際、既存事業の延長で成長するのではなく、ビジネスモデル自体を劇的に進化させるのだが、そのプロセスには、一定のパターンがある。

大抵の場合、それは会社存続の危機からはじまる。

業績が壁にぶつかった結果、捨てるべき事業、引き継ぐべき事業が総点検される。事業を絞り込んだ後、ほどなく自分たちにしか実現できない未来が浮かび上がる。価格競争を繰り返す会社の日常が、社会的要請に突き動かされる日常に変わる。個人プレイがチームプレイへと進化する。マスコミに頻繁に報道され、地方の小さな会社でも、世界から注目されるようになるといった具合だ。

要は、限られた市場の中で硬直しかねない事業が、未知なる領域へと飛び出し、未来から応援される事業へと変わるのであるが——、私の観察によれば、インパクトカンパニーへと進化し、本格的な成長をスタートできるかどうかの転換点が訪れるのは、創業20年へと向かうタイミングである。

## ● 法人は何歳で、成人になる？

「え？ このスピード時代に、本格的成長をはじめるのが、創業20年なんて、遅すぎでしょう？」

そう思われるのは、当然。

いまや事業を新しく立ち上げても、その寿命は6年程度。20年間も成長が続く事業なんてほとんどないから、「創業20年たったら、あとは現状維持で精いっぱい」と、

私も考えてきた。

しかし、それは大きな間違いだった。

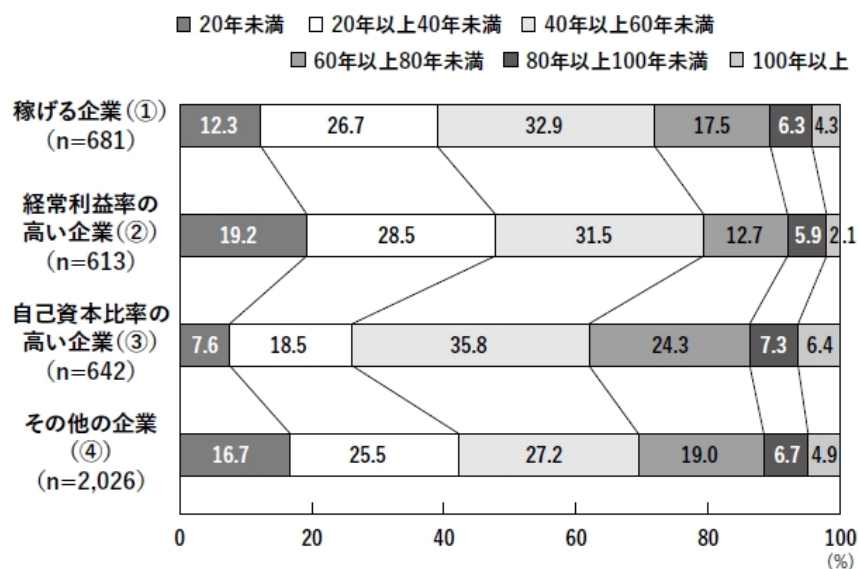
創業後20年経ってから、本格的な成長をはじめめる会社が多いのだ。

100円ショップのダイソーは、72年に創業。第1号の直営店をオープンし、チェーン展開を本格化したのは、創業19年の1991年のことだ。それが今や海外26カ国で5000店を展開、売上は4500億円に成長した。ソフトバンクも創業20年の時点で、営業利益はなんと240億円の赤字。その後、ビジネスモデルの大転換を果たし、現在は売上9兆円超、営業利益は1兆円超のグローバル企業へと成長した。他にも、アップル、スターバックスをはじめ、創業20年を経ってから、本格的成長を果たしている企業を探し出したらキリがない。

創業年数と業績向上とは、密接な関係がある。次の数字をご覧ください。

### 創業20年から「稼げる企業」へ進化する

企業分類別に見た創業年数の分布



出典：『2016年版 中小企業白書』

このように創業20年を超えると、高い利益を安定的に出す「稼げる企業」になる割合が、一気に倍増するのである。さらに創業後40年以上になっても、「稼げる企業」の比率は増えていく。

創業年数が長くなるにつれ、稼げる企業が増える理由を想像するのは難しくない。

創業後20年も経てば、顧客や取引先からの評価も定まり、また業務に慣れた中核社員もいることが多くなる。その結果、より計画的に経営も進み、財務も健全にする会社が増えていく。つまり、会社は20年の節目に向けて、経営基盤が整えられるのだ。この傾向を踏まえると、人が20年たって成人するように、法人も20年たって成人するとは考えられないだろうか？

法人も20歳で、成人に——そう考えることの、メリットは大きい。

この20年間で、社長年齢のボリュームゾーンは、47歳から66歳へシフトした。すでに、ある程度の経営基盤を築いた会社が、ここで意識を切り替え、「いよいよ本領発揮の時がきた！」と挑戦しはじめたら、それは、日本の将来に大きな違いを生む。高齢化社会が進展する過程で、さまざま問題が起こっても、むしろ、それをきっかけに、世界から求められる、新成長事業をいくつも生み出せるだろう。

私は、この輝かしい未来の実現に向けて、「自分に何ができるか？」と考えた。その結果、2012年からはじめたのが、毎年年初に全国20都市をめぐる、全国縦断講演プロジェクトである。

目的は、シンプル——圧倒的多数を占める中小企業が、社会的インパクトを与える、稼げる会社になるよう後押しすること、つまりインパクトカンパニーが活躍する時代の礎を築くことだ。

2012年のスタート以来、7年間にわたって、毎年3500人を超える、北海道から沖縄まで全国のビジネスリーダーたちと出会ってきた。時代のトレンド予想、最新ビジネスモデル、成功事例、効果的集客手法を共有することにより、インパクトカンパニーへの進化を後押ししていたのだが……正直のところ、はじめた当初は、景気が最悪で、多くの会社は、目先の収益をあげるのに精一杯。「どこから変えればいいのか？」と戸惑う会社が多かった。

しかし、ここ数年で、インパクトカンパニーへと大きく進化した成功事例が数多くではじめた。そうした新しい事業に取り組む会社は、行政から請われ、大企業から請われ、また海外からも請われ、未来から突き動かされるように忙しく動きまわりはじめたのである。

## ● 成熟業界にありながら、本格的な成長をはじめするための条件

このように成熟業界にありながら、ふたたび本格的な成長をはじめするためには、どうしたらいいのか？

その答えが、本書の副題にあるように、未来に似合う「ビジネスモデル」を構築し、そして「勝ちパターン」を実行するためのスキルを学ぶことだ。

「ちょっと待ってくださいよ。ビジネスモデルを作るのも、スキルを身につけるのも、それが、いちばん難しいんじゃないか！」

そのとおりだ。真面目にやれば、一生かかってもできるようには思えない。

しかし、ここに盲点がある——膨大な作業に見えるから、誰も手掛けようとしないのだが、重要な2割が、結果の8割を左右するという「2割8割の法則」を当てはめればいいのである。すると、ほんの少しの努力でも、大きな変化が起こりはじめる。いや、実際には、2割もいらぬ。すでに安定的に動いている会社であれば、重要な1割にフォーカスすれば、結果の9割はあがるといってもいいだろう。

本書では、その「1割」について、お伝えする。その1割とは、私が7年間、伝えてきた講演内容のうち、世の中は大きな変化を経験してきたのにも関わらず、いまでも当てはまるため、より多くのビジネスリーダーに伝える価値があると考えている重点項目である。

これから新しい成長カーブを描くためにはまず、未来がどう展開するかを知らなければならぬ。あとでお話しするように、私たちは第四次産業革命、ブロックチェーン革命といった、社会のあり方自体が揺るがされる大転換期にいる。この急激な変化が結果、「世代間の分断」「地域間の分断」「技術的分断」という3つの分断が起こっている。だから、この先の世界がどこに向かうのか、共通の理解をもっていないと、事業を頑張れば頑張るほど、社内は争いが多くなり、やり直しが多くなり、利益率が低くなってしまふ。

そこで本書の前半、第1章から3章では、未来がどこに向かうのかを明らかにし、成熟分野にある会社がどうすれば、その流れ乗り込んでいけるのかについて、成功事例を

共有しながら、お話しする。

そして、未来が見えてきたあとには、その舞台で活躍するために必要となるスキルを身につける必要があるが、ここで問題がある。新しいスキルを足すことよりも先に、いままでのビジネス経験が、大きな障害になるということだ。はっきりいって、ベテランの会社ほど、自分のことが見えていない。過去のスキルがほとんど役立たない世の中に入っているからだ。

ここ5年間でも、結果をあげるためのスキルは大きく変化した。世界経済フォーラムが発表した「仕事の未来」では、2015年、2020年とも、最重要スキルとして「複雑な問題解決」をあげる人事責任者が多かった。しかし、その次に求められるスキルは、2015年は「他人との協調性」をあげたのに対し、2020年は「創造性」との答えが急伸している。

また企業の根幹となる顧客創造(マーケティング)の方法論にしても、いままでは人脈や営業力が重要視されていたが、いまはデータ解析を元にしたマーケティングの自動化を、人間的に行える企業だけが、一夜にしてシェアをとりはじめる。あまりにもスピーディに、必要とされるスキルが変わってしまうために、その差は埋めがたいようにみえる。

しかし、ここにも突破口がある。

福沢諭吉が学べといった実学は、「手紙の文言」「算盤の稽古」といった、いまから見れば、小学生でも知っている、あまりに基礎的な知識や技術である。

このように、未来からみれば、あまりにも簡単な学びが、新しい時代を切り開くのだ。そこで、第4から6章では、私たちが今、身につけるべき、「新しい実学」を明らかにし、それを実践的に使って効果をあげるための方法を伝授しよう。

## ● インパクトをもたらすリレーを始めるために、ペンを持つ

本書は、学術書ではなく、実用書である。使っていただけてこそ、意味がある。そこで、忙しい日常のなかで、誰でも気楽に読みとおせるように、マーケティングや技術分野の専門的内容はできるだけ省いた。また朝礼や会議で話題にすると、新しい視点を提供できるストーリーや、目の前の仕事で生かし、結果を確認しやすいノウハウを中心に話をする。

この本が役立つのは、次のような方々だ。

- ・新成長事業を創りあげたい経営者・経営幹部
- ・目の前の仕事を、夢中になれるライフワークに変えたいビジネスパーソン
- ・税理士・会計士・社労士・司法書士をはじめとした士業の方々
- ・非営利組織で働くすべての方々
- ・社会的インパクトある事業をスタートしたい起業家
- ・ずっと稼げる、誇りが持てる仕事を見出したい学生
- ・そうした学生の将来を考える保護者や教育者の方々
- ・などなど、インパクトカンパニーに共感・応援する、すべての職種の方々

読み進めるうちに、いろいろアイデアが浮かんでくるだろう。その際、アイデアを素通りすることなく、たったひとつの小さなアイデアでも試してみると、想定以上の可能性を呼び込むことが多い。

そこで、あなたに協力をお願いしたい。

その協力とは、なにもインパクトカンパニーを率いる覚悟を決めてもらうことでも、これからお伝えする、私の未来予想に納得してもらうことでもない。

それは、とっても簡単なことだ——本書を、ペンをもって、読んでもらいたいのだ。

各章末に、読んだ内容をきっかけに、あなた自身のアイデアを引き出す質問を用意している。そこに思いつくままに、あなたの答えを書いていただきたい。本書に書き込むのがベストだが、電子書籍をお読みの場合には、メモ帳アプリでも、紙ナプキンでも構わない。

書くことで、ことさらに努力しなくても、浮かんだアイデアを行動に移していることが多くなる。自分で思いついた、ほんの小さな行動をはじめるとは、それが成功しようが失敗しようが、あなたの価値を増大させる。作用があれば、必ず反作用があるように、未来にとってムダな行動は一切なく、ひとりの小さな行動をきっかけに、社会的インパクトをもたらすリレーをはじめることになる。

それでは、早速、あなたにお聞きしたい問いがある。

あまり考えずに、3秒で、直感的に書き入れていただきたい。



## 【インパクト・アイデアをもたらす質問】

もしあなたが、何でも叶う魔法の杖を持っていたとしたら、  
あなたは未来に、誰を幸せにしたいですか？

※思い浮かんだ方のお名前を、ひとりだけご記入ください。

例) 社員の〇〇〇〇さん、妻の〇〇〇〇、恩師の〇〇〇〇さん etc.

それでは、あなたが、いま書かれた方を幸せにするヒントをもたらせられるよう、  
これから私も頭を絞りながら、話を進めることにしよう。

実は、その方を幸せにするためには、まず理解しなければならないことがある。  
それは少し前に話した、あまりにも急激な変化のために生じた、3つの分断である。

この分断が見えなければ、頑張れば頑張るほど、その谷間に深く陥ってしまうが、逆  
にうまく橋渡しができれば、そこに大きな収益をもたらすビジネスチャンス、いくつ  
も見出せるようになる。

それでは、この3つの分断に、どうしたら橋をかけられるのか？

分断のうちにいる限り、分断があること自体にも気づかない。そこで、分断の上から、  
その光景を俯瞰してみることから始めよう。

まず、ご覧いただきたいのは、  
ポケモンとウルトラマンの間に生じた、世代間の分断である――。

☞ あなたは、ポケモン、ウルトラマン、それとも？ 答えは、第1章へ