

連載  
出でよ!  
起業家

起業支援者からの  
熱きメッセージ

第13回

株式会社東京コンサルティングファーム  
代表取締役兼CEO 久野康成さん

## 日本とインドで 独立系コンサルNo.1に

●聞き手

茂木 一之

高崎経済大学大学院教授  
e-PIC会長



(株)東京コンサルティングファーム代表取締役兼 CEO 久野康成さん

1989年、大学卒業とともに公認会計士資格を取得、翌年、青山監査法人（プライス・ウォーターハウス）監査部に入所（現：あらた監査法人）、公開企業に対する証券取引法監査、中堅企業経営支援、株式公開などの各種コンサルティング業務を経験後、1998年7月に久野康成公認会計士事務所を設立。以後、東京税理士法人、(株)東京ベンチャーキャピタル、(株)東京コンサルティングファーム、Tokyo Consulting Firm (Hong Kong) Ltd., Tokyo Consulting Firm Private Ltd. (India)、東京社会保険労務士法人、(株)人財開発など、会計・税務・人材育成・アウトソーシングを柱とした総合的なコンサルグループを展開。日本とインドで独立系コンサル企業No.1を目指しつつ、人材の重要性に着目し、貢献のベクトルを社会へ向け、日本を背負って立つネクスト・リーダーの育成が必要だと熱く語る久野康成さんをゲストにお招きした。

### 経営者の使命は後継者育成にあり

茂木 久野社長は御著書（『あなたの会社を永続させる方法』あさ出版）の中で、事業承継のやり方の1つにM&Aがあげられると指摘されていますが、主旨をお聞かせ願えますか。

久野 今年、2冊の本を出版しました。1冊目は人材育成について、2冊目はどうやって企業を成長させるかについてです。企業の成長は、成長戦略をどう描くかにかかっています。企業として持続的に成長させていかない限り、必ずいつか頭打ちになります。事業承継でもっともよいのは、その企業の中で育てた従業員に受け継いでもらうことですが、それが不可能な場合は、それ以前の段階

で、人材育成に失敗しているということです。それでも、顧客のために会社を存続させなければならないというのであれば、それにふさわしい経営者を、会社の中からではなく、外の人材から選出しなければなりません。そういう意味で、M&Aも事業承継の手段として考えていくべきではないか、ということです。事業承継に悩まれている経営者の方が非常に多いのですが、これは、会社設立の段階から経営者につきまとう課題なのです。次の経営者を育てることは、経営者になった瞬間から課せられる最大の課題の1つです。

茂木 経営者の大きな役割の1つが後継者を育てるということですが、そう考えている経営者は少ないですし、人材育成に失敗したのだという認識すらもっていない経営者が多いように見受けられま

すね。

久野 そうなのです。中小企業だからよい人材が入ってこないとか、なんだかんだといいわけをいつてね。

茂木 仕事柄多くの中小企業を見る機会があるのでですが、皆さん、「ゴーイング・コンサーン」とは無縁だと考えていらっしゃいます。「企業は誰のものか」ということについての認識、信念が薄いように見受けられます。

久野 「企業は誰のものか」といってしまいますと、所有権の話のようで、株主のものという話になってしましますから、私は、企業は誰のためにあるのか、と考えるようにしています。その製品を使ってくれる顧客のため、社会のためということでしたら、ドラッカーがいうように、顧客を創造し続けていくことに社会的意義があります。会社継続の目的が、単に株主のための利益を生み出すことなのではなく、社会のためなのだというところに導けば、会社を大きくし、人も育てていかなければならぬという意義を見い出せると思うのですよ。多くの中小企業は、年商1億未満です。年商1億くらいになると、経営者の収入は2,000万ほどになります。2,000万あれば、生活のためにほぼ十分ですよ。ですから、「自分のため、家族のため」の社であれば、その程度で十分ですから、承継させるというテーマも出てこないのでよね。また、家族経営的ないわゆる生業的な発想ですと、家族しか継げない会社になってしまします。目的を昇華させて、企てのある企業にしていくば、第三者にも継がせることのできる会社になるのではないか、と考えています。結局、経営者の目標設定のレベルの問題だと思います。

茂木 経営者の1つの役割として、人材を育てるということは、義務ですらあるのでしょうか。

久野 「人材をなぜ育てなければならないか」というのは、「企業が何のためにあるのか」ということと大いに関連します。企業が、顧客のためにあるのならば、顧客に届ける商品・サービスの品質

を高める必要があり、顧客に届ける商品・サービスの品質を高めるために、企業の人材を育てて、よりよいものを提供できるようにしなければならないのです。ですから、顧客のために、人材育成をしなければならないのです。

## 離職を恐れず自立した人材の育成を

茂木 最近、優秀な人材がその企業に残るか否かを決める要素として、企業風土やCSRなどが大きく影響していると考えられ始めました。人を育てる風土とは、どのようなものでしょうか。

久野 私が考えているのは、他社でも使える人材を育成しようということです。一般的な経営者の方は、自社で使える人材の育成をお考えになると思うのですが、従業員は、自社で使える技能は、自社でしか使えない技能だと思われてしまい、転職を考えるようになります。経営者が育てていく方向性が、商品知識や技術などその企業でしかないものだと従業員に判断されてしまえば、キャリアアップにはつながらないと思われてしまうのです。私は、マネジメントスキルやリーダーシップなど、他でも使える能力を育成することが大切だと思っています。そうすれば、「ここだけで有効な能力」ではないので、従業員も安心してくれます。また、他で使える人材を育成すると、辞められてしまうことがあります。でもそれは、本当はとてもよいことで、従業員が辞めてしまうことを悪と考えること自体間違っています。鳥の羽根を折って、飛べなくさせてしまってはいけません。また、環境については、パレートの法則の「2-6-2」を適用させて考えています。どのような人材が、どのような環境に反応するのかということです。たとえば、オフィスを働きやすい環境にして、いい家具や照明などをセッティングすることに反応するのは、低い人材です。われわれは、会社を引っ張っていく、高い人材に焦点を当てて、彼らがより伸びる環境にしていかなければならないと思

っています。では、どのような環境にするのがよいかといいますと、自立をテーマにした環境づくりだと考えています。彼らを、いわば起業家的な人材に育てていくために、自分自身で稼げる、自立のチャンスが与えられる、自由な環境にしたいと思っています。一方、下の人材にとっては、レールが敷かれていなければ、自由な環境というのはとてもやりにくく、離職率も高くなってしまいます。逆に、レールが敷かれている職場というのは、下の人材にとっては安定的で働きやすい、離職率の低い職場なのです。ですが、その離職率に流されて、今の組織に合ったやり方をしていたのでは、顧客ニーズには対応できなくなり、最終的に顧客が離れていってしまうことになります。

茂木 今まで十数回起業家インタビューを続けてきた中で、1つだけ皆さんに共通点があるのです。それは、皆さん、それぞれの前職での評判がとてもよく、そのうえ、前職に感謝していらっしゃるのです。ではなぜ前職をお辞めになったかというと、自分の考えていることが正しいかどうかを試したかった、もっと自由にチャレンジしてみたかった、などとおっしゃいますね。

久野 ええ、私も前職に感謝しています。

茂木 では、正規分布の左側の裾野、下のほうの人材についてお聞きしたいのですが。

久野 子どもを育てるときに、父親の役割と母親の役割というものがありますよね。父親の役割というのは、正しいヴィジョンをみて、強いリーダーシップで引っ張っていくことです。この父親の役割が、上の2割には非常によく効くのです。ですが、その下の8割には、母親が必要です。つまり、父性と母性の二頭立ての経営をやらなければならぬのです。強い理念で、徹底的な顧客志向でやっていくと、上の2割はそれでよいのですが、下の8割は、フォローアップしてあげないと、苦しくなってしまうのです。なかには、鬱になってしまふ人がいるのですよ。父親のことを、母親がわかりやすく子どもに説くことが必要です。

しかし、1人の人間が2役演じるのは、至難の業です。厳格な父親役に、親身に話を聞いてやれといっても、それは得意ではないのです。そこでうちでは母親役として、カウンセラーを入れました。カウンセラーはサブリーダーの役割を果たし、リーダーが、なぜこういっているのかを、わかりやすく説明し、フォローアップさせるのです。

茂木 真ん中の方、つまり会社の多数派については、どのように考えたらよいのでしょうか。

久野 「2—6—2」の真ん中の6というのは、いわばニュートラルで、よくも悪くもなれるわけです。そこで、どうにかしてよい方向へもっていきたいわけですが、そのための動機付け要因として、彼らに「自立し、自分で稼げるようになるのだ」と話しています。要は、魚をわたすのではなくて、釣り竿をわたすことで、釣れるようにしてあげるという感じですね。真ん中の人材というのは、自分のアイデンティティを確立しておらず、非常に流されやすいので、いかに会社が長期利益の視点を植え込んでいけるかが重要になってきます。とかく「今いくらもらえるか」、「どうしたらオフィスがよくみえるか」といった短期利益に目がいきがちになってしまいますからね。私の会社は、離職率が高いのですが、それは必ずしも悪いことではないと考えています。特に中小企業の経営の方に伝えたいのが、「辞めてもめげるな！」「1人辞めたら2人とれ」という精神ですね。社員が辞めてしまうと、自分を否定されたような気持ちになって、めげてしまいます。わたしも初めの頃はそうでした。でも、それで社員に迎合するようになると、その組織はどんどん生ぬるくなります。それに、たとえ社員に迎合して、家族的な会社をつくっても、従業員の不満はなくなるのです。

## パートナー指向のベンチャー・キャピタル そして、インドへの進出

茂木 よく、「うちはしょせん中小企業だから…」とおっしゃる経営者が多いのですが、あまりご自

身の企業を「中小企業」と呼ばないほうがいいですね。中小企業は売上や資本の規模上の範疇であって、企業の良否を判断する基準ではありませんし、中小企業にとどまれと誰も強制しているわけではありませんから。

久野 そうです。「うちは小さな大企業なのだ」というくらいでないとと思いますね。

茂木 では、御社のベンチャー・キャピタル事業について、その概要を教えてください。

久野 私どもは、一般のベンチャー・キャピタルとは違います。というのも、コンサルティング会社というのは、お客様企業からお金をもらう側ですから、相対立する関係になってしまいがちです。でも、株主になって、たとえば立ち上げ段階で投資すれば、同じ方向で上場を目指し、目標設定を共有できます。お金のためではなくて、あくまで、エンジェルとして、ビジネスパートナーとしての意味合いの強い、新しいベンチャー・キャピタルをと思っています。立ち上げ時期から、税務や経営コンサルのサービスも併せて提供し、資本も少し入れさせていただき、共同経営的な指向でやっていこうという話です。

茂木 インドで事業展開をされているとお聞きしたのですが、それはどういったご主旨なのでしょうか。

久野 昨年、上海と香港に会社を設立しましたが、結局、上海からは数ヵ月で撤退しました。もう市場が成熟期に達していて、会計事務所が乱立している状態だったのです。大手のビッグ4の他に、たくさんのローカル事務所があって、ノウハウも蓄積されている状態でした。そういう中、後発でいても仕方ないと判断しました。この業界で上海に進出し、現在は300人規模にもなっている会計事務所があるのですが、その成功例をみてみると、「最初に出た」ことがその成功の要因なのだと気付いたのです。それに気付いてからは、すぐに上海から撤退し、インドにつくろうと。日本企業がインドに400社ほど出ているのですが、中国は1



万、2万という企業が進出しているといわれていますので、インドはまだまだ数が少ないといえます。すなわち、インドは今後のポテンシャルが高いということです。皆が進出したときにはもう遅く、皆が「まだまだだろう」と思っているうちに行動したいと思っています。会社の成長をPPMで考えると、赤字部門でもこれからの成長が見込まれるところがないとダメなのです。それがないというのは、新規事業を行っていないということですからね。われわれもあくまでも投資部門を持つという意味で、たとえそこが現時点でキャッシュを生んでいなくても、どんどん投資していくたいと思っています。企業の設立から、人材の紹介、それから不動産の紹介など、一気通貫型で事業展開しています。向こうに行ったら、どこにオフィスを借りて、従業員をどこの社宅に住まわせてとか、工場はどこにつくるかなどの手配もできるようなコンサルをしようと思っています。

### リスクは安定を、安定志向は落とすもたらす

茂木 インドの経済成長率は著しく、こと人材においてもITに強い前向きでグローバルな人材が多いですよね。母国語が英語で、ワールドワイドに進出しやすいです。その点、日本人は、語学力もまだまだですし、総じて社会の目が下に、そして内側に向いています。ニート、フリーター、引きこもり、あるいはワーキングプアと呼ばれる人たちをどうしようかと。

**久野** そこに社会の目が向いてしまうというのが、互いにキズをなめ合うようで、結局すべてを失うことになりかねません。ある意味、二極化というのは時代が変わっていく中で避けられないことです。これは、われわれのビジネスがボーダレス化したが故に起こったものなので、それを避けようとすること自体が問題だと思います。ですから、われわれは知識労働者に転換し、諸外国の人たちができない仕事をしていくという方向にいかない限り、この二極化は当然の流れということになるでしょうね。

**茂木** もう社会保障を充実することはできませんし、国民負担も限界に来ていますから。確かに、働いても働いても生活が苦しい方がいらっしゃるのはわかるのですけれどね。そういう人たちが、自分たちで気付いて、自立していく道を見い出さない限りは、どうにもならない問題であるように思います。もはや、国家は「揺りかご」ではなくなくなっています。

**久野** 人というのは、短期利益ばかりみてしまうということの表れともいえますよね。長期利益を共有するためには、明確な国家ビジョンを提示する強烈なリーダー、政治家や経営者を含めて、日本という国がどうあるべきかを共有しないといけ

ないです。ミクロ・レベルでそれを実行するには、経営者一人ひとりが社員教育の中で取り組んでいかなければなりませんね。

**茂木** 近年、日本の起業率はとても低く、とりわけ20~30代の若者の起業率が圧倒的に低いです。失敗率も高く、90%以上の人たちが残念ながら失敗してしまっているのが現状です。それでは、どうしたら若者たちにアントル・ブルヌール精神をもってもらえるでしょうか。

**久野** 私は、32歳で子どもが生まれたばかりのときに独立しました。安定を求める人間ほど不安定なのです。大企業に入って企業の名前に依存するなど、何かに依存しなければいられないのです。でも、それでは自立できません。いい大学を出て、いい会社に入って、というのが本当に安定するというのは、経済が右肩上がりに伸びていた時代のことでした。自分で稼げる人間になるということが、本当はもっとも安定することなのだという考え方方に価値観を転換していかなければなりません。22歳で大学を出て65歳で定年になるまで働くとすれば、計43年間になります。これは、会社の存続する年数よりはるかに長いのです。会社に入って、そこでずっとサラリーマン生活をまとうできるはずがないのです。いつ会社がなくなるかわから

左より茂木、前田、熊沢、久野社長



ない状態なのですから。ということは、相当不安定なのだ、ということを意識し、その会社に依存するのではなく、自分で食べていける実力をつければいいけません。

## 「技」よりも「こころ」をもったコンサルタントに

茂木 では、コンサルタントの方々へ、何かメッセージを。

久野 コンサルタントの最大の競合相手は、他のコンサルタントではないです。お客様のところにいる従業員の方々の能力をどれだけ上回っているかが、コンサルタントの役割です。そして、その従業員の方々がコンサルタントの競合相手なのです。私は会計士で、会計の資格は持っていますがコンサルタントの資格はなにも持っていない。そういう状態で戦うわけですから、相当自分自身が勉強して、顧客の望んでいることを見極めなければなりません。お客様も、成功しないコンサルトなんかから指導を受けたいとは思わないですね。自分自身の成功が一番の実績で、お客様に提供できるものなのです。

茂木 久野社長のお考えになる、コンサル道について、少し聞かせていただけますか。

久野 コンサルティングの基本には、技術や経験の総称としての「技」と、リーダーシップやコミュニケーションスキルなどの「こころ」のベクトルがあると考えています。一般的には、自分にしかできない技というのを追求するものですね。でも、独立したときに、自分より20も30も年上の先輩方が大勢いらっしゃるわけです。そんな中で、技で先輩を上回ろうとしても、かなうわけがないのです。では、どうしてお客様があなたに発注したいのかといえば、「技」ではなく「こころ」で、自分の若いときをみているようで、応援してあげたいと思えるからなのですね。ですから、「応援してあげたい」と思われる人間にならない

と、発注してもらえないのです。顧客をどうやつたら魅了できるのか、お客様がスポンサーになって自分の将来性にかけてくれるか、そこの人間力がキーになってくるでしょうね。「こころ」のベクトルで勝負していれば、「技」については、時間が解決してくれるものだと思います。やはり、若くしてベンチャーをするような人は、年上の方から好かれるようでなければいけないと私は思っています。チャンスは自分でつかむものだとお考えの方が多いかもし知れませんが、この世界では、どちらかというと、しかるべき人に、チャンスが「与えられる」場合が多いのです。

茂木 スタンフォード大学のクランボルツ教授の「計画的偶発性理論」では、チャンスは偶然に訪れるものだけれど、その偶然が降ってくる人というのは、謙虚で誠実な努力家だと指摘しています。やはり、その人となりがとても大きくかかわってくるというのはごもっともだと思います。

久野 そうですよね。雑用にしか思えないような仕事を気持ちよくこなせる人は、なかなかいません。本当は、与えられた仕事を精一杯やることがもつとも大事なのですけれどね。育つ人間は、どんな環境でも育つので、与えられた仕事の目的を考えたり、それを自分なりに広げたり、なんらかの工夫をしていれば、どんな些細な仕事からでも育っていくと、私は思います。ちゃんとみている人からチャンスを与えられて、引き上げられたり、次の会社で役立てられたりですね。

場 所：(株)人財開発、(株)東京コンサルティングファーム会議室  
速記・記録：熊沢藍子（一橋大学大学院）  
撮 影：山本浩明  
プロデュース：前田竜徳（e-PIC 事務局長）

e-PIC（実践起業塾コンソシアム）

<http://www.e-pic.jp>

メルマガ配信中

<http://www.mag2.com/m/0000211369.html>