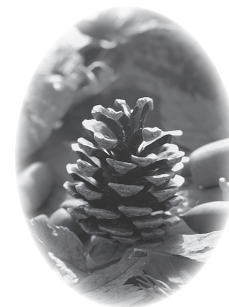


第6章

動けば自分が、世界が変わる ——戦略を描けない自分からの脱却、 そして独立へ



松本 真也

東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

私は現在、中小IT企業の採用・育成担当課長として従事している、企業内診断士である。「人材が全て」と言える事業モデルの企業で、重要なポジションを任されていることに我ながら驚く。というのも、そのような職務を与えられるような能力も、そして会社からの信頼も、2年前の自分にはなかったからだ。

間違いなく、中小企業診断士（以下、診断士）資格の受験で得た知識とスキル、そしてそれらを活用した行動が、私を変えたのだろう。しかも、あろうことか本稿が世に出る頃には、独立診断士として活動しているのだ。

今年（2016年）登録したての新人の戯れ言で大変恐縮だが、企業内で悶々としている診断士の方にとって、一歩踏み出す機会になれば幸いと思い、筆を執っている。

2. サラリーマン時代の自分

ここで、私のサラリーマン人生を振り返っておきたい。しばし、お付き合いいただけると幸いである。

(1) マーケティング戦略を知らないアーティストマネージャー

東京都渋谷区を中心とする、アジア各国のクラブにおける選曲活動（世に言う“DJ”）

に朝から晩までのめり込んだ学生時代を経て、大手芸能プロダクションに新卒入社。同期には国民的アーティストの担当になった者もいたが、私は比較的マイナーなアーティストの担当に。DJ時代に自分を「商品」としてマーケティングできず裏方にまわった私が、売れるアーティストをプロデュースすることなど到底できなかったのだろう。やはり、最後まで売上向上に貢献することはなかった。

恥ずかしながら、標的市場設定もマーケティングミックスも知らず、ただ自分が好きなものを作っていればいつか売れると、心のどこかで信じ込んでいた。

(2) インターネット業界への転身

芸能プロダクションを退社し、事情もあって中退していた大学に復学した。芸能プロダクションでの仕事はうだつが上がらないままだったが、「コンテンツを作る人とインターネットがあれば、商売が完結してしまう。そうなる日が、すぐ目の前に来ている」と確信していた。「これからはインターネットの時代だ」と、検索連動型インターネット広告を研究テーマに据え、寝食を忘れるほど没頭した。

卒業後、大手Webマーケティング企業へ入社し、10年間その会社で過ごした。時は2005年、堀江貴文氏率いるライブドアがニッポン放送株35%を取得した年である。そう、インターネット業界という空前の成長産業に身を投じたのだ。

図表1 検索連動型広告の例



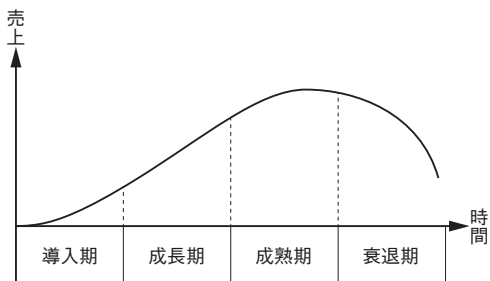
(3) 事業戦略を知らない新規事業開発担当

インターネット広告の営業マンとしてキャリアを再スタートした私は、毎日必死に電話営業を行い、新規顧客開拓を行った。商材は、研究で慣れ親しんだ検索連動型広告であり、いまでは考えられないほど企業の導入率は低かった。

そのため、大した営業戦略がなくても、一定の確率で商談が成立した。そのうえ競合他社も20社程度しかなく、市場成長率に比べれば大きな脅威とは言えなかった。

インターネット広告は、プロダクトライフサイクルで言うところの「導入期」から「成長期」の入り口にさしかかったところだったのだ。

図表2 プロダクトライフサイクル



結果、新規顧客開拓の実績を認められ、今度は会社全体の“営業マン”という位置づけで、新卒採用を任されることになった。ここでも、大手求人広告サイト頼みで採用活動を行っていた他社を尻目に、Twitter や Facebook など、当時流行のソーシャルメディアを駆使したコミュニケーションを行うことで、実績を残すことができた。

しかし、快進撃もここまでだった。経営企画室に異動となり、新規事業開発を担当することになった私は、以降3年にわたり暗闇の中をさがき苦しむことになる。

上司は世界最大級コンサルファームのパートナーだった切れ者。MECE, 空雨傘, 事実と意見, フレームワーク, P/L や B/S も理解できない私に、チャンスはなかった。「お前のポータブルな能力は一体何だ！」と厳しい叱責を浴びながらも、何をどうすれば良いのかわからなかった。

いまでは笑ってしまうが、「3年後の1万円と、いまの1万円、どっちが価値が高いか？」と酒の席で問いかけては答えに窮し、皆に小馬鹿にされる存在だった。当然ながら、手がける新規事業は鳴かず飛ばず。いつしか社内の誰も、私には期待しなくなった。

(4) 「中小企業診断士」との出会い

毎日、読めないP/Lと格闘しながら朝方まで働いていたが、いよいよ仕事を与えられなくなってしまった。この先どうすれば再起できるのだろうか。そんなとき、ふと思い出したのが、8年ほど前の営業マン時代、超大手金融機関に営業同行してくれた診断士資格ホルダーの先輩のことだった。

その営業先と比べれば、当時の所属企業は吹けば飛ぶような存在。対応いただいた方の態度はお世辞にも丁寧なものとは言えなかった。しかし、先輩の名刺を受け取った相手は、「診断士資格をお持ちなんですか、凄いですね！」と、態度を一変させたのだった。

「中小企業診断士」という単語を初めて聞いた瞬間だったが、これほどまでにパワーを

持つ資格に、それ以来、憧れていた。しかし怠惰な私は、何も行動せず放置してしまっていたのだ。

「診断士になれば、現状を打破できるかもしれない」。ろくに分析もしないまま、なぜかそう確信して、自宅の目の前にあった最大手予備校の門を叩いていた。

3. 診断士試験が開発した新しい自分

(1) 劣等生が優等生に

うだつの上からない自分を変革するため、勉強に没頭した。10年以上、何も勉強していなかった私が、1日3時間以上、1週間で30時間以上、勉強することになった。初めは、どう勉強すれば良いのかわからず、企業経営理論のテキストに書いてあるセオリーを「まとめる」つもりが、ただひたすら「書き写す」有様。財務・会計の問題を解けば、おそらく最も簡単であろう問題すら正解できなかった。仕訳もまったく覚えられない。

しかし、とにかく食らいついた。10時から始まる講義なのに、8時から教室に入り、最前列のど真ん中に陣取った。これをカリキュラムが終了する1年後まで一度も欠かさず続けた。問題が解けずに悔しくても、テキストや問題集がボロボロになるまで食らいついた。なぜなら、勉強だけが自分を変革し、状況を好転させると信じていたからだ。

いつしか勉強することがストレス発散にすらなっていた。おかげで、模試や答練では常に上位をキープできるようになった。合格までの2年間、机に向かって学習した時間は、1年目1,500時間、2年目1,000時間、合計2,500時間にもものぼっていた。

(2) 新天地で信頼を勝ち取る

診断士試験の対策を始めて3ヶ月後、現在就業中の子会社（社員数120名、売上約10億円）である中小システム開発会社へ出向することが決まった。素晴らしい会社なので、こういう言葉を使いたくないが、いわゆる左

遷である。受け入れる方も「いったいコイツに何をさせれば良いのだ？」と親会社から荷物を押し付けられたことに辟易していただろう。私はエンジニアではないため、当社のドメインである「システム開発」に対し、何ら直接的には貢献できないはずだった。しかし、私はここで信頼、そして結果としての役職をつかむことになる。

当社に着任した時期は2月。予備校のカリキュラムでは、「主要3科目」と呼ばれる、企業経営理論、財務・会計、運営管理の講義が終わったところだった。すでに、私の会社を見る目は変わっていた。会社はどのように戦略を立てるべきか、現場はいかに生産性を上げていくべきか。そういったことを、理論ベースでは理解していた。経営陣や現場責任者と会話する、最低限の知識が身についていた。

さっそく、私は自らの数少ない得意分野である「人材採用」にドメインを限定し、当時は取締役が手がけていた採用業務を引き受けた。システムの受託開発という事業は、現在の景気の影響もあり、人がいればいるほど売上が伸びる。したがって人材採用の成功は、売上拡大に直結するのだ。

業務開始から診断士試験合格までの2年間で50名以上を採用した。これにより、従業員数は120名から170名に純増。単純に言うと、会社を1.4倍のスケールにしたのである。早い段階でポテンシャルを認めてもらい、ヒラ社員から課長に昇格し、部下もついた。

さらに、当社唯一の自社サービスの事業計画立案に携わる機会を与えられ、財務・会計で学んだ投資の考え方を駆使し、稟議を通した。実際の事業開発は別チームが担当しているが、成功を収めており、そのブランド価値から人材採用にも極めて好影響を与えている。

4. 試験合格後の自分

合格してから早くも半年が経った。いま私は、1年目の活動を積極的に行っている同期合格者との協働により、診断士受験対策書籍

の執筆や、診断士関連書籍への寄稿に邁進している。何でも最初が肝心。診断士試験の学習で学んだコツを実践する毎日だ。

並行して東京都中小企業診断士協会の城南支部に所属し、同協会に属する豊富な研究会（および毎回の懇親会）に参加している。ここでは、実践的な経営診断ノウハウや、優秀な診断士たちとのコネクションを得ることができている。

その中でも、特に役立っている活動が「城南コンサル塾」というマスターコースへの参加である。当塾では、診断士として付加価値の高い仕事をし、その結果として適切な報酬を得ることを目指している。「東京協会で最も伝統があり、ハイレベル」というキャッチコピーは嘘ではないと感じている。合宿を含め、現在すでに3回が終了しているが、全10回のカリキュラムを完了した日に、自分がどのように変革しているのか楽しみである。

また企業内でも、全幹部に対する財務会計研修の企画・登壇を行うなど、育成担当としてより重要な役割を任せられるようになっていく。さらに子会社設立など、人事領域にとどまらない経営戦略に近いミッションを獲得することもできるようになっている。

いま、私は仕事が面白くてたまらない。人から必要とされ、実力（と少しの背伸び）で応える日々、大きなやりがいを感じている。しかし、この「コンフォートゾーン」から脱却するという、大きな決断をした。9月末には現職を退社し、10月より独立開業することにしたのだ。また辛い日々が待ち受けているのかもしれない。しかし診断士資格という翼を手に入れたいま、たとえ困難にぶつかってしまったとしても、何度でも立ち上がることができるかと確信している。

5. 今後の展望

合格後半年間の助走の中で、自分の得意領域や、やりたいことも段々ハッキリしてきた。

1つ目は、診断士の仲間が活躍する場をつ

くっていくことである。自分にない能力、専門領域を持つたくさんの素晴らしい診断士に出会うにつれ、芸能プロダクションでアーティストマネジメントをしていた時代を思い出す。うまくパスを渡すことさえできれば、もっと活躍できる診断士がたくさんいると考えている。また、母校である予備校で教壇に立つ機会をいただいているので、これも最大限に活かしていきたい。私のクラスからはただ試験に合格するだけでなく、高い志と能力をもった診断士が多く輩出されていくよう、講義を行っていくつもりだ。

2つ目は、私の専門領域にもかかわるが、「日本のコンテンツを世界に発信する」という夢に向かって邁進したいということである。私がいまさら言うことではないが、日本のソフトパワーは凄い。この世界に誇れる情動的資源を活用し、日本が世界に対して存在感を示す手伝いができたら、私にとってこれ以上嬉しいことはない。

これまでを振り返ると、「孤軍奮闘」したことで、長い目で見てうまくいったことは何1つない。私にとって数少ない「実績」と呼べるものは、誰かのサポートや努力の上に積み重なってできたものだ。

「孤軍奮闘」するのは、足場がためには良い。しかし中長期的に大きく羽ばたくためには、やはり仲間が必要だ。これは独立してからも同じだろう。いま1人で悶々としている方がいたら、ぜひ研究会に顔を出すなど、勇気を持って小さな一歩を踏み出してほしい。何事にも挑戦し、自分を見つけていくのも1つの方法だ。動けば、自分が、そして世界が変わると確信している。

松本 真也

(まつもと しんや)

沖縄県出身。国際基督教大学卒業後、アミューズ、IMJなどに勤務。音楽アーティストマネージャーにはじまり、営業、人事、新規事業開発など幅広くキャリアを積む。2016年診断士登録。

