



## INTERVIEW

# 革新をもたらす経営コンサルティングに取り組む 末永イノベーション経営

株式会社末永イノベーション経営 代表取締役 末永春秀

事業構造改革、組織成長、人材育成を三本柱に、中堅・中小企業の経営コンサルティングを行っている株式会社末永イノベーション経営（大阪市中区）。そのコンサルティングの目指すところは、社名にもうたわれているとおり、イノベーション（革新）である。代表取締役の末永春秀氏は、日本屈指の経営および会計コンサルティング会社、株式会社日本経営で副社長まで務めたベテラン経営コンサルタントである。日本経営を定年退職した後、25年間の日本経営時代に培ったマネジメント、およびコンサルティング経験をベースに、末永イノベーション経営を設立。独自に開発した完全個別対応型のコンサルティング手法で、次々と実績を上げている。そこで今回、還暦を経て会社を立ち上げたその思いと、事業内容、コンサルティング手法について、末永氏に伺った。



■末永春秀（すえなが・はるひで）

株式会社末永イノベーション経営代表取締役。昭和26年、佐賀県生まれ。明治大学卒。社会保険労務士事務所を経て、35歳で株式会社日本経営に入社。株式会社日本経営戦略人事コンサルティング代表取締役、株式会社日本経営取締役副社長等を歴任後、平成23年12月に定年退職。平成24年1月11日、株式会社末永イノベーション経営を設立。代表取締役に就任。

## 経営革新を目的とした コンサルティングを目指す

—— 末永社長は、日本屈指の経営および会計コンサルティンググループ、日本経営で、副社長にまでなられたという経歴をお持ちです。株式会社末永イノベーション経営は、日本経営を定年退職されたあとに立ち上げられたコンサルティング会社だそうですが、そこにはどのような思いがあったのでしょうか。

末永 私は、35歳で入社してから25年間、日本経営で働かせていただきました。本当に感謝しております。その間、多くの経営者の方々から、

大変多くのことを学ばせていただきました。それは何にも代えがたい私の財産です。しかし、その財産を自分の懐にだけしまっておいてよいものか。育てていただいた経営者の方々への恩返しのためにも、学ばせていただいたことを、大きな目的のために還元していきたい。同時に、自分の人間としての無限の可能性を追求するというのが動機です。そのような志を持って、平成24年の1月、末永イノベーション経営を設立しました。

—— 社名に「イノベーション」という単語が使われていますが、どのようなことを経営の目的とされているのですか。

末永 当社の経営理念は「共に働く人の幸福を

は不十分だと思っております。これからは、イノベーション、すなわち経営革新なくして、企業は時代を乗り切ることはできない。そのような思いから社名に「イノベーション」と入れました。「社会の生生発展に貢献する」とは、社会の変化と進歩の創造に貢献していく志の表明です。

## 「事業」「組織」「人材」 3つの視点からイノベーションを図る

—— 末永イノベーション経営の主力商品、基幹事業についてご説明ください。

末永 「事業」「組織」「人材」のイノベーション。これが弊社の目指すコンサルティングの3大テーマです。この3つの着眼から経営を俯瞰しています。

ひとつ目の「事業構造のイノベーション」ですが、地方経済のさらなる悪化を予想しますと、どうしても事業構造の変革なくして、生き残りは厳しい。現に、事業構造を変えた会社のほとんどは立ち直っていますが、そうでない会社の経営は相変わらず厳しいままです。

弊社創業時からお客様で、1年半で経営体質の黒字化に成功した会社がありますが、それは、商品構造の変革の議論のなから実現しました。

当社では、経営計画と計画実績検討会議を通じて、事業構造の変革を実現させていきます。

2つ目の「組織のイノベーション」ですが、これは経営理念や哲学を社内に浸透させることが目的となります。理念を「実践」するためのプログラムをつくり、それを社員に徹底させる。その過程で「人事制度」という課題が浮上する。そこで人事制度の再構築、すなわち「組織のイノベーション」ということとなります。

3つ目の「人材のイノベーション」というのは、経営者と幹部の方々を主な対象としています。トップが変わらずして組織は変わらないからです。その方法を体系化しました。それを私がこれまで培ってきた知識と経験に基づく人材理論で、時間と情熱をかけてお伝えしています。—— 特に中小企業が生き残るためには、イノベーションは必要不可欠の要素かもしれません。しかし、人は概して変化を避けるもの。お客様を動かすのは難しくありませんか。

末永 ご相談を受けて、私たちがまず初めに行うのは、経営者がどうしたいと考えておられるのかを知ることです。もし、経営者が自社のさらなる成長発展を望まれるのなら、ご支援させていただきます。そのような経営者は、イノベーションに対し、抵抗感を持たれません。

業績のよい会社の経営者ほど、成長意欲が高い。これは事実です。経営者は、赤字だからと

共に創造し、経営のイノベーションを通じて社会の生生発展に貢献する」です。「お客様」ではなく、「共に働く人」という言葉から始まります。この会社で働くすべての人たちの幸せを第一義に考え、そうしました。幸せは、経営者が社員に与えるものではなく、共に創造していくもの。そのような意味です。

私は、稲盛和夫氏が塾長をされている盛和塾に入塾させていただいています。そこで「全従業員の仕事の幸せを追求することが第一義である」と教えられました。当社の経営理念は、この教えに基づいてつくりました。

社名に「イノベーション」という言葉を使いましたのは、今の時代、通常のコンサルティングで

いうことをご相談に来られるわけでもないのです。むしろ、業績は上々だけれど、もともと成長したい。そういったご相談のほうが多いくらいです。

また、私自身、創業して経営者になったことも大きく影響しているのか、以前より、経営者や幹部の方に考え方がより一層伝わるようになりました。手応えを感じています。

## 「職務とキャリアのデザイン」で 組み立てる新しい人事制度

—— イノベーションコンサルティングの内容について、もう少し具体的にご説明いただけますか。

末永 「事業構造のイノベーション」では、まず経営者に会社の3年後のイメージを伺います。次にそのイメージをビジョン化し、ビジョンに沿った経営計画を、経営者と共にプランニングします。重要なのは計画の実行で、特に力を入れてるのが数字のブレイクダウン。計画と実績の月次比較です。単なる計数のチェックだけではなく、業務改善や人材育成など、あらゆる角度からこれでもか、これでもかと掘り下げていきます。

「組織のイノベーション」では、お客様の経営理念、哲学を重視し、その組織に合わせたオ

リジナルなプログラムを、お客様と共につくっていきます。

人口構造が変化しているなかで、今までの人事制度はもはや通用しなくなってきました。時代に合わせた人事制度への変革が望まれているのです。そしてそのポイントは、「職務」にある、と私は考えます。

どの仕事をどのように改善して、誰に担当してもらえば最も高い生産性が得られるのかを考える。これを私は「職務のデザイン」と「キャリアのデザイン」と呼んでいます。

「職務」を改善しないまま、適材適所を考えてもあまり意味がありません。まずは職務の改善。次に、誰がその職務にふさわしいかを考える。そのように、仕事と人との関係性を設計していくことが重要なのです。

そして、そこには「キャリア」形成が必要になります。その社員がその仕事でどんなキャリアを積み上げることができるのか。そこまで考えて設計しないと、これからの人口減少社会の経営に対応できなくなるからです。キャリアを共に組み立てることが働く人の幸せにつながります。

「職務とキャリアのデザイン」を軸にし、そこに報酬を関連付けていくということですね。  
末永 それで現状に即した、新しいかたちの人事システムだということです。その「職務とキャリアのデザイン」を、経営理念や経営方針と

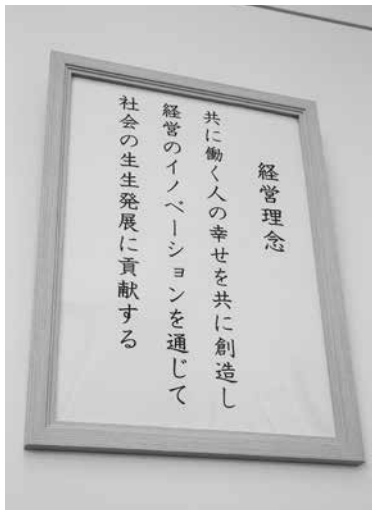
へと動き始めるのです。

—— 答えは経営者自身が持っているといいますが、それを引き出すのがコンサルタントの役割ということでしょうか。

末永 そうですね。私自身はまだその道を極めたとは思っていませんが、お客様が話しやすい環境を提供するために常に工夫を重ねています。例えば、この部屋には絵も掛け軸も、余分なものは一切置いていません。それは、お客様に話に集中していただくためです。私と膝を突き合わせて話をするなかで、何かに気づいていただくためです。多くのお客様は、本当に長い時間ここで話になりません。

—— ただ、どんな会社にもタブーの領域というものがあると思います。

末永 仰るとおり、触れられない問題というのはあります。社内の誰もが「おかしいな」と思



運動させていく。「組織のイノベーション」はそういった取り組みになります。

いずれにしても、経営理念や哲学、ビジョンをしつかりヒアリングすることが第一歩です。そして、事業、組織、人材を立体化した視点から、その会社に必要なものを明確にしていく。それが一番大事だと思います。

## 経営者自身が持っている答えをいかに引き出すか

—— 末永社長は、実際どのような方法、手順で経営者をご指導されるのでしょうか。

末永 まず、その会社の経営理念・哲学が、社員の言動や考え方にきちんと反映されているかどうかを見ます。反映されていない場合は、その原因と、どうすれば理念や哲学が社員に浸透し、実践につながっていくのかを考えます。そのとき、経営者や幹部の言動や考え方に着目すると、意外とその答えが見えてくるものです。

データ分析も大事ですが、「なぜ反映しないのか」と問いかけて、相手に考えていただいたいというので、私の気づいた点をお伝えする。そうすることにより、経営者や幹部に「気づき」が生まれます。そうなれば改革の動機づけができますので、改革が起り始めます。

弊社で行っている勉強会では、参加者に「気づ

っているのに口に出せない部分。しかし、それが成長の妨げとなってしまいます。これは大きな課題です。そこに対して、外部の人間が客観的な意見を述べる必要があります。

## 会計人も含め、若手コンサルタントの育成にも貢献したい

—— 最後に、末永イノベーション経営の今後のビジョンについて、お伺いしたいと思います。

末永 私は、会社設立時から「広く社会の人材育成に貢献したい」という思いを持っていました。そこで昨年からは、これからの日本を担う若者を対象とした勉強会をボランティアで始めました。私が長年興味を持って勉強してきた日本や中国の古典、歴史、文学、加えて実践経験。歴史に学びながら未来を創造する勉強会です。昨年は10回行いました。これ続けていきたいと思っています。そして、ひとりでも多くの若者に気づきと元気を与えたいと思っています。

それから事業ですが、こちらは「事業」「組織」「人材」のイノベーションをより深く掘り下げていきます。これだなど見えてきているところがあります。事業・組織・人事・人材・労務・教育、これらを一通りで展開していけることが私の強みだと思っていますので、最終的にそこを目指したサービスをつくっていききたい

きシート」を書いてもらいます。例えば、30分ミーティングをしたあとに、気づいたこと、感じたことを書いてもらう。それによって、暗黙知を形式知に転換する。そしてそれをさらに組織知にしていくというステップアップをします。

また、商品について議論します。国内だけでなく海外も含めた他社の事例なども研究し、いかに商品が企業に利益をもたらすか、商品開発が重要かということをお話ししています。

—— 商品の部分は、なかなか外部の人間が触れにくいところですね。

末永 確かに難しい部分です。ですから、お客様の商品開発に口を出すわけではありません。事例をご紹介します。欧米における企業の商品の歴史、日本企業における商品の盛衰、中小企業の商品開発の成功事例、失敗事例。これらをすべて整理しております。それをお話しすると、「そのような考え方、やり方があるのか」と、お客様自身が自発的に考え始めるのです。

例えば「三井物産のスタートは18人です。京セラは28人です。今の大企業の商品開発の歴史は、そこから始まっていますね」とか、「村田製作所のコンデンサは1個30銭、営業利益率25%。それで1兆個の売上をつくっていますね」などです。そういった話をしますと、だんだん自分たちの商品を見直そうというマインドになっていく。そうやって初めて、イノベーション

と考えています。それをお客様ごとに、その会社にあったイノベーションへの道のりを描いていきたいと思っています。

また、従来の人事制度が時代にマッチしなくなった今、これからの日本の企業、日本の病院をリードしていける人事制度をつくり上げていきたいと考えています。体系のロジックがほぼできあがりそうです。

さらに、若手でコンサルタントを目指している人は大勢いらっしゃると思いますので、勉強会などを通じてそういった方々との交流を深め、少しでも成長の後押しをしたいと思っています。若手コンサルタントが育てば、結果的に中小企業もよくなり、地域の活性化、ひいては日本経済の活性化につながるでしょう。

—— その若手コンサルタントのなかには、若手会計人も含まれるのでしょうか。

末永 会計事務所は社会のインフラです。私も創業して思いますが、重要な相談相手は会計事務所です。会計事務所にはもっと、中小企業の経営に踏み込んだ支援をしていただきたいと思っています。ですから、会計事務所のコンサルタントの方々をご支援させていただく機会があるならば、社会貢献として考えたいと思います。

—— 今後、会計人に向けた取り組みにも大いに期待したいと思っています。本日はありがとうございました。