

人材ビジネスの未来戦略

連載
第1回

ブルー・オーシャン

武藤泰明



武藤泰明 (むとう やすあき)
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職。専門はマネジメント。

今月号から連載のテーマは新しくなって『未来戦略』である。このテーマにしようと思っただけは、人材ビジネス業界の企業をとりあげて「エクセレント・カンパニー」みたいな本を書くことができるだろうかと考え始めたことである。残念ながら、結論としてはたぶんできない。申し訳ない言い方になるが、エクセレント・カンパニーがみつからない。この業界の良い会社を私は少なからず知っているし、知らない会社の中にも、きつと良い会社は多い。しかし、世の中、もつと言え世界に、その良さ、凄さを伝えたいと思うような会社があるかという、見当たらないのである。

この業界の会社は、環境や制度の変化に懸命に、そしてうまく対応している。結構しぶとい。でも、劇的なマネジメントの変革がない。リーマン・ショックへの対応は結構厳しい物だったと思われるが、これをソニー、パナソニック、あるいはかつての日産と比べると、深刻な危機がなかったのだということがわかる。規制緩和で急成長したり、リーマンで縮小したりはしているが、事業そのものの大きな変化がない。意外に安定、安泰なのである。これは喜ばしいことなのだろうが、したがって経営革新が起きない。本当はもつと変わるのではないか、もつと成長できるのではないか、もつと高収益になり得るのではないか。そんな構想を少し前に進めていくために、この業界「以外」で起きている大きな変革・成功も取り上げてみたいと思っている。第1回はブルー・オーシャンである。

シルク・ドゥ・ソレイユ

ブルー・オーシャンはフランスの経営大学院であるINSEADのキムとレボルニユが提唱した戦略で、競争のない（これがブルー）市場をつくることを意味している。激しい競争のあるほうがレッド・オーシャンである。概念を説明しだすと面倒なので有名な事例は、シルク・ドゥ・ソレイユである。フランス語で、直訳すると「太陽のサーカス」になる。本社はカナダのモントリオール。1976年にオリンピックが開催された都市で、カナダだがフランス語圏で、モントリオールという都市名も、社名（＝ブランド）と同じくフランス語である。売上高は800億円、従業員は5000人におよぶ。

このビジネスのどこがブルーなのか、つまり競争のない市場を構築しているのかというと、名前はサーカスなのに動物がいない。動物がいないとコストが劇的に低い。動物を購入するコスト、搬送費、エサ代、飼育員の人員費等がからからいからである。動物愛護団体からの非難も受けずに済む。もう一つコストを下けているのは、スターがいないことである。有名な空中ブランコのスターの年俸は数千万円である。

動物もスターもないのに観客を呼べる。この理由は、ステージを大人も、というより大人が楽しめるものになっていることによる。つまり、顧客もサーカスとは異なる。サーカスは子どもに大人がついてくる。シルク・ドゥ・ソレイユは逆なのである。だからサーカスではなくショー

として、演劇やミュージカルの公演と同じ価格を設定できる。子どもが少なければ平均顧客単価も高い。

マネーボール

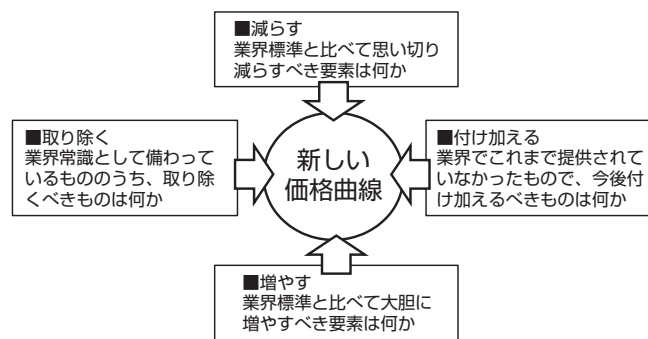
これと同じような発想の転換は、米国のプロ野球でも見られる。1990年代後半、オークランド・アスレチックスのゼネラルマネジャー（社長みたいなものである）に就任したビリー・ビーンが、財政難のチームを復活させるために選手の統計を駆使して改革を行うのだが、その改革の一つが「出塁率の高い選手を集める」ことだった。打率の高い選手やホームランの打てる選手は年俸が高い。アスレチックスはそんな選手を雇えないので、打率は高くないが出塁率が高い選手を集めた。彼らは年俸が低い。しかし塁に出る確率が高い。満塁で四球を選べば、打率も打点も数字は上がらないが点が入る。これが奏功し、アスレチックスは2002、2003年に地区優勝を果たす。この改革は「マネーボール」と呼ばれている。

単価を上げる

さて、人材ビジネスである。考えてみていただきたいのは、単価を上げることである。それも劇的にアップする。3割くらい上げることが想像してみてもいい。もつと高くてもよいかも

しれない。ブルー・オーシャンの戦略としては、図のように「増やす」に該当する。大卒平均初任給は現在20万円、賞与を含めると2年目の年俸は残業手当を別にしても300万円程度にはなるだろう。年間1700時間労働とすると時給1765円で、これとは別に会社負担の社会保険料がかかる。募集コストもかかっているし、福利厚生費や退職金も考慮しなければならぬ。そして解雇は容易ではない。そう考えると3割上げても派遣は高くない。2月21日の日経朝刊1面によれば、派遣社員的首都圏の平均時給は1521円である。単価を上げて何が起きるかという、まず募

図 ブルー・オーシャンのアクション・マトリクス



集が容易になる。募集コストがかからなくなるということである。一方、3割も高い単価で依頼してくれる顧客は、おそらく少ない。それではビジネスにならないのだが、依頼してくる顧客に対しては、ほぼ確実にスタッフを派遣できるだろう。高い料金を払おうという顧客は、低い単価では人が集まらないが、集めないと困るから払う。営業コストもおそらくほとんどかからない。困っている顧客が、高価格を承知で向こうからやってくる。あそこに行けば何とかしてくれると思われるような会社になるということである。これは営業と募集のアクティビティを「減らす」戦略である。

このビジネスモデルは、既存の大口顧客には適用できない。同じオフィスに派遣されていて、同じ仕事をしているスタッフの時給が人によって大きく異なるというのはまずい。人材ビジネス企業側の問題としては、既存顧客に対応する組織と高単価ビジネスに対応する組織をどのように切り分けるか、あるいは切り分けられないのかというのが難しいところだと思われる。考えだすと問題はもつと出てきそうだが、一方で、今の状態では人が集まらず需要を充足できないのも事実である。事業部でも別会社でもよいので、単価を上げることを検討してみたい。

参考文献

- キム&レボルニユ「ブルー・オーシャン戦略」ダイヤモンド社(2013)
- M・ルイス「マネーボール」ハヤカワ・ノンフィクション文庫(2013)