

# 経営の「こつ」を尋ねる 第21回

## 縁と思いは、セット その一直線上に

### 結果がある



内海 良夫氏  
データホライゾン社長

1972年広島大理学部卒。82年にワイエス企画を創立し、社長に就任。2000年現社名に変更。08年に東京証券取引所マザーズ市場上場。1947年7月29日生まれ、尾道市出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュー。牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

## CPUと出逢い コンピューターがライフワークに

大学では物理学を専攻し、卒業と同時に結婚。大手企業への就職が決まっていたが、自分の意思ではなかったため、断って学術専攻を再開した。収入は、同期のサラリーマンの教倍もあったという。

1970年代。当時のコンピューターは、まだ大型計算機のようなものだったが、ある日、米インテルがマイクロチップを開発したという新聞記事を見た。その瞬間これが自分のライフワークだと思った。

これからは生活の中に、コンピューターが入ってくる。頭の中で考えたことが現実のものになる…。「アイデアさえあれば、CPUで全て具現化できる！」

そう思ったという。キーボードを打てば画面に文字が出る。また、プログラムした通りに「1+1」が「2」という答えが出る。

その仕組みに心引かれた。紀伊國屋書店でコンピューター関連の書籍を探したが、1冊しかなく、読んでみれば分らない。

ムにもかかわった。天才的な開発者たちが数人がかりで取り組んできたが、国際展示会での披露を3ヵ月後に控えた段階にもかかわらず、ピクリとも動かない事態。そこで、「内海というヘンなやつがいるらしい」と、声がかかったのだという。さすがに周囲は心配した。

「本当にできるのか？」  
1つのCPUで同時に4つの仕事をやらせるといって、これまでにない画期的なシステム。コンピューターの奥深さを、やってみて初めて知った。

4つの仕事が同時に進んでいるイメージを頭の中で組み立てながらテストする。寝ても覚めてもロボットのことを考え、時には夢で答えが出ることもあったという。飛び起きてすぐメモをとった。

そして見事に完成させた。傍から見ると大変な仕事だが、「全く苦ではなかった」と言う。学生時代から、物理と数学が好きだったという内海社長にとって、考えて答えを出すことは、むしろ楽しそうにも見えた。

コンピューターへの信頼と、自分の自信。それが今を築いてきた。

## 高収益型事業構造への強い思い

創業10年で、年商は約2〜3億円に。しかしその頃のやり方ではまた、「経営」とは言えない

と、内海社長。

上場を目指し、経営学を学んだ。

1. 社長の姿勢・結果責任は、社長が負う

2. 経営戦略は戦わずに勝つ事業構造をつくる

3. 経営・理念は全社員のベクトルを揃える

4. 販売戦略

5. 市場戦略

6. 増収増益

(第3種郵便物認可)

## 7. 新商品開発

8. 内部体制  
そこから得た1つの信念は、「高収益型事業構造をつくること」多くの社員を定年まで抱え、その家族を守るには、高収益型事業構造が不可欠。そう考え、

「寝ても覚めても事業構造のことばかり考えていた」と言う。

「頭がパンクするくらい考えた」その強い思いが、医療分野への参入という新たな可能性を開き、同社の大きな躍進につながった。

2000年、社名をデータホライゾンに変更。08年には、念願の東証マザーズ上場も果たした。「ホライゾン」は水平線と無限の可能性の意。データベースを商品の中に組み込んで、無限の可能性を広げるのが、同社の経営方針だ。

## 上場を果たし 目標は通過点に

上場にもつながった同社の「レセプト」は、紙の診療報酬明細書(レセプト)をデジタル化し、コンピューターで扱えるデータにするもの。このデータを分析し、健康保険加入者などにジェネリック医薬品(後発薬)の通知をし、高価な新薬から安価な後発薬に替えることで本人の医療費負担を軽減。同時に、自治体等の医療費削減にもつなげる。

09年、これにより呉市では、薬剤費を年1億1400万円削減。マーケットをつくることには苦労してき

から全ての健康保険組合に対してデータヘルス計画の作成と実施を求めることとなった。この「データヘルス」という用語は、内海社長が命名したもの。

「天は時流という恩恵を与える」と、内海社長。諦めたら終わり。志があれば使命感となり、その思いが時流と合わさった時、企業という枠を超え、業界、そして国をも進化させる。

「良いか、悪いか、ではない。要るものか、要らないものか」必要なものであれば、必ず顕在化する。

上場し、社会的知名度は上がった。信用を得、国策にかかわる仕事も任されている。

「しかし、これがゴールではない」目標としていた上場は、もはや通過点。現在、データホライゾンは、医療費をいかに最適化するかという課題に挑んでいる。日本の医療を変え、これからの日本を健康にする。それが内海社長の使命なのである。

## 昇りのエスカレーター そこにビジネスチャンスはある

これまでにない新ビジネスを生むには、何が必要なのか。

「昇りのエスカレーターを見つけること」と、  
と、内海社長。伸びる産業には必ずその兆候がある。その兆候を逃さずとらえることだという。

また、  
「全ての物事は「因」によって生じ、「縁」によって結果となる。因とは物の見方考え方、縁とは人との出会い、かかわり方」と言う。

大才は袖振り合うだけでその出会い(縁)を活かすが、小才にはそれができない。いい縁が射程距離に入ってきたにもかかわらず、それに気が付かないのだ。それは、「思い、がないから」



と続ける。やりたくてもできないと思つたらできないが、思うようになると信じれば思つた通りになる。どんな新商品や新事業も、「だめかな」と思うことは必ずあるが、諦めずに続けること。最後に、経営の「こつ」をお聞きした。経営とは、

「変化する市場の変化と、顧客の要求の変化に合わせて、わが社をつくり替える」である、と。考え、解くことを怠らない、内海社長らしい言葉である。

※CPUはコンピューターで中心的な処理装置として働く電子回路。



「インタビュー」記事「牛来千鶴」

ソアラサービス代表取締役社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に。あつたらいいな。」をカタチに「理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。」  
【主な公職】中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザー、県立広島大経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。

(第3種郵便物認可)