

5つのキーワードを駆使して 今後を読み取る力を身に付ける

恐怖を煽り、関心を引くために、経済や景気についてネガティブ表現をするマスコミが存在しています。世界が破滅に向かっているのでもなく、日本だけに悪いカードが配られているのでもありません。今の時代のスピードが、20世紀以前と比べるとかなり高速化しているのです。その世の中の事象を前向きに捉えると違った見方ができます。本稿で、大転換時代を乗り越えるための前向きな「5つのキーワード」を紹介します。

前向きに捉えた 5つのキーワード

筆者は従来のマスコミ報道とは一線を画し、経済や市場の状況を次のように捉えています。

- ① 多極化ではなく「多様化」
- ② 少子高齢化ではなく「長寿化」
- ③ モノが売れないのではなく「仕組みが売れる」
- ④ グローバル化は産業の空洞化を指すのではなく、世界的には「知識のグローバル化」の加速を意味する
- ⑤ 資本主義から「融和主義」(筆者造語)へと変化していく

これらの太字で表記した5つの単語は、「今後の10年、20年、そして四半世紀後を見据えるためのキーワードである」と判断します。

そして、この5つのキーワードは、新たな問題や複雑な事象を予測する一方で、新たな機会の発生も予測させます。経営者と管理職は、これらを踏まえて経営の舵を取っていく必要あると考えます。

5つのキーワードの 意味と本質を探る

① 「多様化」

現在の労働者は、20世紀型の男性中心の正社員と主婦や学生などのアルバイト・パートにとどまりません。

「有期及び無期の契約社員・出向社員・派遣社員」「プロジェクトごとに雇われるフリーランス」「外部委託に基づく外部組織」「業務提携や合同プロジェクトによる同一の事業やプロジェクトに関わる他社の社員」「持ち株会社が行うバックオフィスの総合管理」など、様々な地位や立場を網羅した組織形態が増えていきます。

加えて、女性、外国人、障がい者、年上の部下(年下の上司)が、同じビジネスという土俵で活躍しつつあります。今後はフレックスタイム、IT管理した時間配分、在宅勤務など多様な働きかたも増えるでしょう。

このような状況下で経営者は、何に注視すべきかを図1に挙げてみました。

図1 労働者の多様化

- ・子育て中の女性・外国人・障害者等を含む「個々人の要求に応えられる職場環境」や「多様な働き方」を提供し、個々の才能を生かす。但し、実績確保に集中
- ・これからの仕事は【知的な研究・活動が益々大きな価値を生む】。今後の時代は単なる長時間や単純作業では価値を創造しえない。長時間労働による惰性と知的怠惰を防ぐため、前向きな会議を心得え、情報伝達や叱咤激励のみの会議を止める。ITを上手く利用し、過剰な内部文書の整備・儀礼的な活動などの時間的不効率を抑える。過程より結果に集中
- ・上司は失敗を叱ることより、部下に失敗を転じて将来の糧とする方法を考えさせる
- ・多様な人材が存在する中で、「一律に総合職を育てない」【適才適所^{てきさい}】を目的に専門職を育て、会社は勝てる人的資産を得る

図2 市場の多様化

- ・大衆市場に替わり、新しい時代は「細分化した市場」が経済の中心となる。細分化した市場に関する知識を磨き、そこで起こりつつある事象などに常にアンテナを張る必要がある。お客様と一緒に遊べるよう、楽しんでやれるレベルになる必要がある。且つそうした事業パートナーや従業員を選択または教育する必要がある
- ・細分化した市場は国内や一地区だけでは消費者数が少ないので、【世界の細分化した市場】を相手にする。翻訳ソフトも益々精度が上がっており、安価に世界と交信できる時代も近づいてきている

図3 長寿化

- ・スパ・マッサージ・高齢者向けのスポーツ関連の商品・高齢者の多少脂っこい料理や飲酒などの需要、さらに伝染病などで高齢者が行きづらかった南国のリゾートへの長期滞在
- ・各種勉強会の開催、第2第3の人生の設計コンサルティングなど

新しい時代のもう一つの「多様化」は市場にあります。例えば、昭和の音楽産業は、歌謡曲や演歌が中心で、その他に洋楽という分野のすみ分けがある程度でした。昨今は、ジャズ・クラシック・ラテン・R&B・ラップ・Jポップ・ワールドミュージック・韓流などなど多岐にわたり、ラテン音楽はさらにフラメンコ・タンゴ・レゲエ・サルサ・サンバ・ボサノバ・シャンソンなどに細分化されます。そして、ここで重要なのは、レゲエファンは決して同じラテンのタンゴやサルサのファンと同一

ではないことです。1970年代後半の「インベーダーゲーム」のような、ひとつの娯楽に集中するわけでなく、人々の嗜好はすでに「多様化」しています。それが証拠にゲーム産業が数万以上のアプリを生み出しているのです。では、それらの適応策を図2に挙げてみましょう。

② 「長寿化」

ナノ技術の急速な発展により、細胞レベルからすべての病気を治せる時代が近づいています。従来の西洋医学では毒で毒を制すよう

な抗生物質の投与による副作用が問題となってきましたが、生物に頼らないナノ技術は、病気の壊滅や老化を阻止するなどの分野に応用されるでしょう。海外の多くの研究では、21世紀に生まれた人間の平均寿命が百歳位になる予測に加え、人々が完全な健康を享受しうる社会がこれから10年から20年後に起こるのではとされています。病気が無く怪我の対応のみであれば、従来の病院や薬業界には打撃となるでしょう。それでは、高齢者を含む人々の病気が無くなつて健康を維持し長寿化すると、ど

の様な事業が有望になるか図3で考えてみましょう。

③ 「仕組みが売れる」 (売れる仕組みづくり)

「モノ(またはサービス)が売れない」。よく聞く言葉です。国内需要は冷え込んでいるので、海外に目を向けても輸出は円高で厳しい。新興国への輸出も貨幣価値が違うため利益が上がらない。外国で生産はしても品質や組織管理に問題が出てきた。以上のように経営者の悩みは尽きません。しかし、筆者は前述のとおり

「モノが売れないのではなく仕組みが売れる」と考えます。言い換えると「売れるモノづくりから売れる仕組みづくり」に、時代が変化しているのです。

モノの販売や製造に資本も活動も集中するあまり、「仕組み」を考えないため、モノが売れないのです。「仕組み」を組成せずに、競争を買って出て自ら安売りの無間地獄に入ってしまったら利益など出ません。そして、これを見通すことが経営者の役目なのです。

20世紀後半、製造業では日本とドイツが先陣を切って高品質で耐久性の高い商品を生産してきました。21世紀初頭になると多くの分野で韓国や台湾がこのレベルに肉薄し、中国が安価な商品の王者となりました。需要側から見ると途上国や新興国では、高性能でなくとも耐久性が良く壊れなければ十分です。一方、先進国では耐久性を伴った精密なモノづくりは、その極致に近づいているため市場の買い替えのサイクルも長くなっています。

しかしながら、先進国や新興国の富裕層の消費者はモノというよ

りは、その「付加価値」や「仕組み」を買ってしまったっているケースが増えており、この傾向は今後益々顕著になるでしょう。これに目を付けずに経営を進めていくわけにはいきません。もちろんモノづくりは大事です。しかし、一つの市場に類似した多くの商品がある程度の耐久性と精密さで存在すれば、そこで市場シェアや利益を確保することは困難です。そこで、「仕組み」によって利益を上げるのです。

●仕組みづくりの事例

今年の11月2日、アップル社の「iPad Mini」が発売されました。それに対抗するように10月24日、アマゾンジャパンはタブレット端末「Kindle」を日本で発売開始することを発表しました（本誌がお手元に届く頃には発売されていることでしょう）。

厳しい価格競争の中、本体の端末で儲けは出さずに電子書籍やゲームなどの販売で利益を確保することです。安価に設定して消費者にまず本体を購入してもらい、充実したコンテンツで利益を囲い

込んでしまおうという戦略です。この戦略が「仕組み」です。商品が高価であれば始めから価格競争で負けてしまいます。そこで「売れる仕組みづくり」を実践した結果が、この戦略なのです。

次の例は、^{*}無人自動車が近い将来、無人自動車用の公道を走ると想定しているグーグルの開発です。

筆者は、交通事故撲滅を旗印に政府・立法府に働きかけ交通の仕組みを変えさせると予測しています。無人自動車自体は極めて安価で販売し、それを動かすGPSシステム、効率化された物流システム、給油や故障などを自動的に判断し解決信号を送るシステムなどをセットで組み込みます。さらに、それらのアップデートやメンテナンスも一手で請け負い、利益追求をします。安価なモノは誘い水で、実は「仕組み」を売っているのです。

また歴史的な絶対的価値にも「仕組み」があります。三つ目の事例は、シャネルなどのフランスの高級品メーカーです。各社とも品質が良いのは当たり前なので、ストーリー性やデザイン性を含めた

※「グーグル 無人自動車」のキーワードを使いグーグルで検索可能

ブランド力が、絶対的な価値を生む「仕組み」となり今後もその高い利益率を支えるはずだ。

単なるメーカー発想は、これからの時代やグローバル経済では立ち行きません。筆者が「仕組みが市場での勝敗を決める」と説くと、「その組成の仕方については是非知りたい」と度々相談を受けます。その回答案では、知的活動の方法も教授しています。

「仕組み」の組成を生むには、情報収集やブリーフィングの際のヒラメキや思考を、図表に落とし込む方法がよく用いられますが、くわえて、普段からの読書や観劇などの知的活動、違った専門分野の人達との交わり、家族との団らん、旅行などから受ける知的好奇心などを、つねに心が満たしておく必要があります。21世紀の事業価値は、こういった知的活動から生まれるものと考えます。

④「知識のグローバル化」

今後四半世紀内において、あらゆる知識は、グーグルやウィキペディアなどのインターネットサイトを通して世界レベルで一般化が

進むでしょう。eラーニングや大
学講義・企業の研究結果などもネ
ット上で入手可能となり、知識が
翻訳ソフトやネット上の翻訳機能
の発達の助けも借り、世界の隅々
まで広がるでしょう。最新の技術
の一般化もさらに速まります。そ
れが、③「仕組みが売れる」の要
因でもあります。

そして、「知識のグローバル化」
により、世界レベルで極めて大規
模な知識の陳腐化が起こることが
予想できます。マニュアルや設計
図に頼る事業は、他社や研究者に
よる製法やサービスの提供方法の
公開で、その競争力を完全に失う
危険性があります。反対に人間自
体に付随する「想像力・創造力・
経験に基づく技術・研ぎ澄まされ
た感性・デザイン力」などが事業
の核となるでしょう。経営者は事
業に関わる人々の才能と経験、独
創性を磨くための、開発と育成に
力を注がなければなりません。

者教育は、常日頃から広く基礎的
な知識を必要としています。

⑤「融和主義」
ITやロボットの発達で労働者
が削減し、単純労働の機会が喪失
します。また、ITネットワーク
による口コミや評価で、ごく一部
の商品やサービス提供者に需要が
集中します。さらに、④「知識の
グローバル化」に拍車がかかるこ
とで、個人間の甚大な経済格差が
世界規模で生まれるでしょう。「一
極集中の富」と「その他大勢」で
すると、地味に稼いでいる大多
数と拡大する新しい貧困層にとっ
て、大きな消費は不可能となりま
す。くわえて、②「長寿化」で元
気に活動する高齢者も多くなりま
す。このような人たちは、お金が
あまりかからない何かに時間を使
いたいはずで、可能性が下がっ
た高収入やお金儲けに替わり、「つ
ながり」「融和」「好きなことをす
る」がキーワードとなる社会に変
化していくでしょう。

お金を追い求め、その量で評価
を生んだ時代が終わり「趣味に没
頭する」「低収入であっても好きな

仕事に就く」「社会事業や互助会と
いう融和的な組織で活動したい」
と考える人達が増え、同じ趣向や
目的を持つ仲間との交流や家族の
団らんが世界的に見直されるでし
ょう。そうであれば、どの様な事
業が必要になるのでしょうか。図
4に筆者が考える例を挙げました
が、ご自身でも考えてみてください。

5つのキーワードが 経営者に示唆すること

これからの四半世紀は、経営者
自身が「本心に好きな事業」を行
うことが大事です。投入量や作業
量ではなく、「仕組みづくりや創造
が事業の価値を生みだす」ように
なります。

また、大企業が得意な規模の経
済も力を失います。中小企業経営
においては、細分化した市場に世
界規模で集中し、変化に対応し自
らも楽しんで事業を進めて行くべ
く、将来の用意をしておく必要が
あります。新しい時代に向けた研
究と研修、計画とプロジェクトな
どやるべきことは多いのです。

今後を読み取る5つのキーワー
ドの詳細は、年数が過ぎるほど予
測がずれてくるかもしれません。
本誌10月号の20ページ図1と22ペ
ージ図3を参考に、今後の時代や
市場の動きを考えてみてください。
また、誌面の都合上お伝えしきれ
なかつた情報については、今後の
機会やウェブの更新に譲りたいと
思います。

図4 融和主義における必要な事業

- ・国家・地方自治体は甚大な数の
貧困層の支援を進める。そこで
その活動を行う外注事業を受注
する
- ・国庫の財源が厳しい国では、社
会起業家やNPOの活動に打っ
て出る
- ・①の「多様化」を参考に収入の
下がった中間層や貧困層の社交
の場を地域またはネット上に作
って管理する事業（実は③の
「仕組みが売れる」の宝庫となり
ます）
- ・不安定な収入からくるストレス
やうつ病などのカウンセリング。
気持ちを安らげる商品やサー
ビスなど。②の「長寿化」の
ように体の病気は無くなって
心の病気やストレスは反対に増
えると予測できるため