

モデルを変えられずに負け続ける日本

# 震災復興には発展思考で臨め

妹尾堅一郎

早稲田大学特任教授

日本の産業は東北関東大震災の経験から何を学び、どのように復興に向かえばよいのだろうか。この未曾有の大震災から日本が復興するとき、我々は、再び「成長」を志向すべきか、それとも「発展」を志向すべきか。

実はここ数年、私はさまざまな機会に企業の経営陣に次の質問を繰り返してきた。「あなたの事業は成長すべきか、発展すべきか」。あるいは、震災が関では「日本の経済は成長すべきか、発展すべきか」と問い、大学院生諸君には、「君は成長したいのか、発展し

たいのか」と聞く。

そもそも「成長 (growth)」と「発展 (development)」の概念は異なり、その違いは社会からビジネスまで、多くの議論に直結する。これからの日本の経済復興を考えるときに、この「成長」と「発展」の違いを切り口に考えることには意味があるはずだ。

「成長」とは何か。子供が成長して大人になる、杉の苗木が成長して大きな杉になる。逆から言えば、人間の子供は猿や鳥にならず、杉は松や竹になるわけではない。つまり、成長とは「既

存モデルの量的拡大」のことだ。

一方、「発展」とは、青虫からサナギを経て蝶に、あるいは卵がオタマシヤクシを経てカエルに変化することだ。形態も呼吸方法も生き方も異なるモデルへ変わる。すなわち、発展とは、既存モデルとは全く異なるモデルへの移行である。サナギではいつたん内部で細胞が全てどろどろになって組み替えが行われ、蝶に変態していく。

日本の産業は大震災前にも、「失われた二十年」を経て極めて危機的な状況を迎えていた。震災によってそれに

拍車がかかった。このとき、我々は、一九八〇年代の栄光にしがみついた旧来モデルに「復旧」すべきなのか、それとも次の段階へ移行する好機ととらえ、そのモデルと決別して、新たなモデルで復興すべきなのか。

## モデルを磨くか、モデルを変えるか

さて、このような「発展」のことを別の角度から見たとき、それは「イノベーション」である。イノベーションとは、画期的な新規モデルの創出とその普及・定着のことである。他方、「成長」を進めるためには、「インフラメント (改善)」による生産性の向上が不可欠だ。モデルの錬磨によって生産性は向上する。

このとき重要なことは、既存モデルの改善をいくら進めても、新規モデルは創出できない、という点だ。例えば、真空管の研究は半導体を導かない。黒電話の改善が携帯電話を生むわけではない。郵便小包の生産性向上とは別に

宅配便は誕生した。画期的な新規モデルがいったん普及してしまえば、既存モデルを改善して上げた生産性などはアツという間に無に帰してしまう。CDはレコードを、コンビニの普及は雑貨店を、それぞれ徹底的に駆逐した。

新しいモデルによるイノベーションは常に他所から来る。もし他所から来たモデルにやられたくなければ、自らが変身するしかない。ダーウィンが言ったとされる「生き残るのは強いものではなく、変わり続けるものだ」は、このことを意味する。急変する環境下では、既存モデルを捨てて新規モデルへの変身に挑戦すべきなのだ。

もちろん、生産性の向上が不要というわけではない。蚕は脱皮を繰り返してサナギに至る。だが、いつまでも発展をしないと蚕は腐ってしまう。つまり、成長して成熟に至ったとしても、次の段階で発展しなければ、一気に衰退へ進んでしまうのだ。

企業経営の失敗の多くが、既存モデ

ルの錬磨か、画期的モデルの創新と移行なのか、その判断を誤った場合であると言える。成長すべき段階に発展戦略をとつたら、あるいは発展すべき段階に成長戦略をとつたらどうなるのか。

経営がよく陥る罠として、「熟識している間にタイミングを逸する」という「ためらいの経営」になってしまうことが挙げられる。そして、最後の最後でジタバタする「愚図の大忙し」。

この復興にあたって、日本企業も政府も、この罠にはまるべきではない。産業政策においても、イノベーション (モデル創新) とインフラメント (モデル錬磨) の関係をしつかり整理した上で、その産業の成長を支援すべきか、発展を支援すべきか、それを見極めることが求められる。

## 「ゲームのルールを変えた者だけが勝つ」

翻ってみれば、一九七〇年代から八〇年代にかけて、日本の製造業は従来

モデルの磨きあげて世界に冠たる品質とコストを実現した。それが競争力の源泉であった。たしかに、日本は伝統的にモノの洗練、コトの洗練に優れている。同一製品やサービスの生産販売だとしたら、より効能があり、性能がよく、それがより効率的に生産され（コストが安く）、それがより安定的に提供されれば、それに越したことはない。画期的な工程改善や従業員一丸となった「改善活動」による生産性向上は日本のお家芸だった。要するに、七〇年代、八〇年代の日本はモデル錬磨で勝ってきたのである。しかし、既存モデルの錬磨や洗練自体は根本的なイノベーションではない。

だが、モデルの錬磨競争で日本に負けた欧米は、一九八〇年代から準備を始め、九〇年代にモデル錬磨という「ルール」のなかで戦うことを捨てたのだ。つまり、モデル自体を変えろというイノベーション戦略に出たのである。九〇年代以降、我々が負けたのは

このモデル変革を真剣に受け止められなかったからだ。「相撲では無敵だ」と過信した日本に対し、欧米は「これからはテニスだよ」と言っただけなのである。

振り返れば、九〇年代以降に世界をリードした経営者はモデル革新を先導した経営者だった。IBMのルイス・ガースナー、GEのジャック・ウェルチ、CNNのテッド・ターナー、マイクロソフトのビル・ゲイツ、インテルのアンドルー・グロブ、アップルのスティーブ・ジョブズ等々。世界がテニスへ変わったときに、いくらテニスコートで四股を踏んでも勝てるわけがない。

現在、世界のイノベーション競争を先導している現IBM会長のサミュエル・パルミサーノは、近年プレゼンテーションに使う資料に、こう書く。「ゲームのルールを変えた者だけが勝つ」。象徴的な言葉だ。ビジネスモデルに創意工夫をしたものが勝ち残る。

技術を磨くだけではなく、それを活かすビジネスモデルを創意工夫せよ、という意味だと解釈すべきだろう。

日本の経営者の多くは、自らビジネスモデルを変えるべきところを、あたかもビジネスモデルは外から与えられるかのごとく振る舞い、既存モデルのまままで負け、そしてモデルが変えられてしまったからと言い訳する。その思考が「想定外」という言葉に繋がるのではないか。欧米の勝ち組企業が、それとは極めて対照的な行動に出ている点に学ぶべきではないか。事業戦略における「想定外」とはオリジナリティを意味するのだ。

日本や日本の企業はいつまでオタマシヤクシのままで大きくなるつもりなのか。筆者は、それを井伏鱒二の小説のタイトルに因んで「山椒魚」現象と呼んで、憂慮する。我々はカエルになって穴を飛び出し、成長志向の社会ではなく、成熟社会へと発展すべきではないだろうか。再度成長するのはカエル

になってからでも遅くはない。たしかに発展するためには、ある程度の成長がためとして必要ではあるだろう。しかし、短期的な成長に目を奪われていてはならない。大震災後の緊急避難的な対策はもちろん重要ではあるが、中長期的には、「成長のための成長」を捨て、「成長のための発展」に移行すべき時機とらえ直すべきではないか。

いずれにせよ、大切に磨くべき伝統モデルと、断ち切らなければならない過去のモデルを明確にすること。そして、成長戦略と発展戦略を区別した上で、その関係づけをしっかりとすることが必須だ。

ちなみに筆者は、経済産業省の産業構想審議会競争力部会において、現在の「新経済成長戦略」を検討したとき、「成長」ではなく、「経済発展戦略」にすべきだと強調した。今、内閣知財戦略本部の専門調査会長あるいは国際標準化戦略タスクフォースの座長としては、日本の産業モデルの周回遅れを脱

して、ビジネスモデルイノベーションを抜本的に加速すべきだと主張している。この背後にあるのは、こういった強い危機意識に他ならない。

「成長か、発展か」……、現在の日本では、事業・産業から復興政策に至るまで、あらゆる面で、この問いが突きつけられているのである。

## ニーズ対応からリスク対応へ

では、成長志向から発展志向へと思考を転換するとき、何が必要なのか。

第一にビジネスの観点から言えば、それは、ニーズ対応からリスク対応への転換である。ビジネスや行政事業において顧客ニーズや住民ニーズをまず把握し、それに対応する……、従来はこの作業が当然であると認識されてきた。もちろん、復興の当初では、これが不可欠である。しかし、中期ではこのニーズ把握ということ自体が問い直されなければならない。

そもそも「ニーズ」とは何か、何と

訳すべきか。多くの人は需要、欲求あるいは要求と訳す。だが、これは適切ではない。ニーズは本来、不足あるいは欠乏と訳すべきなのだ。足りないから欲しい、満足できないから充足したい、というのがニーズの本質である。だからニーズ対応とは、不足や不満を解消する商品やサービスの提供を指す。つまり、ビジネスコンセプトは「不足解消、不満解消」である。

このようにニーズ対応を「不足・不満解消」としてとらえると、戦後のビジネスは三段階に分けることができるだろう。

第一フェイズは、戦後から高度経済成長期、つまり一九五〇年代から六〇年代にかけての「顕在化ニーズへの対応」だ。戦後の焼け野原のなかで、人々は食べモノ、着モノ、建てモノ等のモノ不足の生活を余儀なくされた。そこで企業や行政は、目に見える「不足・不満」を解消すべく商品・サービスを提供した。つまり、戦後のモノ不

足時代に家や服や食物を供給すれば、どんどん売れたのだ。我々の先輩たちはそれに注力し、高度成長期を創り出してくれたのである。

第二フェイズは、オイルショック後の低成長時代、すなわち一九六〇年代後半から七〇年代にかけての「潜在ニーズの発掘」である。オイルショックに続く狂乱物価が安定してモノが揃い始めると、見た目の不足感は薄くなった。何が不足しているのか。そこで、企業は隠れた不足を発掘しようとマーケティング部門を組織化し、大手広告代理店がマーケティング調査を手がけた。調査を通して不足・不満が見つけられれば、そこに商品やサービスを提供することができたからである。

第三フェイズは一九八〇年代から九〇年代初頭にかけての、いわゆるバブル経済期における「ニーズの喚起」だ。多くの家庭の狭い家屋にブランド物が溢れたのである。いくら調査をしても不足は見えない。そこで、ないモノを

探すことよりも、不足していると感じさせること、すなわち「ニーズの喚起」が市場開発の軸となった。その後、バブル崩壊後の「失われた二十年」が続いたのである。

現在も貧困問題がないわけではない。また今回の大災害でのモノ不足解消は急務である。とはいえ、現在の日本にはそれなりにモノがある。そして大多数の人々の関心が、実は従来の「足りないものが欲しい」の段階を超えてきているのだ。多くの、特に中高年以上の人々にとって、真摯な関心事は「足りないものが欲しい」「ニーズという不足感ではなく、むしろ「今あるものを失いたくない」あるいは「今の生活レベルを下げたくない」(リスクという不安感)に移ったのである。つまり、ニーズ(不足)からリスクコンサーン(不安)へと時代の関心は変容したのである。今回の大震災はそれに拍車をかけている。

筆者は、二十世紀最後の数年間、あ

る著名ビジネス誌で毎年の最後を飾る「ヒット商品格付け」というミニ特集を執筆した。多様なヒット商品を調べるうちに気づいたことは、ヒット商品のコンセプトが世紀末前後に急激に変わったということだ。ヒット商品は「ニーズ対応型」から「リスクコンサーン対応型」に比重を移したのである。

その契機は一九九五年であった。この年に何が起こったのか。関西では阪神・淡路大震災を、関東では地下鉄サリン事件を思い出すであろう。このとき我々は、何が起こってもおかしくない社会の到来を実感したのである。

その後、倒産するはずがないとされた大企業や大銀行が次々と倒れた。そして二〇〇一年の「9・11」を迎える。まさに世界転換の象徴だった。ただし、「9・11」は米国で起こっただけではない。その同じ週に日本ではBSE(いわゆる狂牛病)が発覚した。結果、我々にとって、不足解消より安全・安心・安定の確保が最大の関心事になっ

たのである。日本が誇っていた安全な街はどこへいったのか。安心して飲んだり食べたりできるものはどれだけあるのか。安定した雇用はどこへいったのか……。

最近の通販雑誌やテレビ通販は、健康器具と健康食品・サプリメントがほとんどを占めている。また、東京・秋葉原の家電量販店の商品の半分は何らかの意味で健康家電と言ってもよい。コンビニの多くの商品は健康志向を謳い、雑誌の多くは健康記事に溢れ、都市では足裏マッサージから酸素・サプリメントに至るまで多くの健康サービスが花盛りだ。かように「不安解消」型の商品サービスが次々と登場している。頑強な身体ではなく、そこそこ・それなりの健康を維持していく……。

要するに、今後は「安全・安心・安定」、そして何より「リスク」に焦点を当てたビジネスが社会から求められる。「不足解消」から「不安解消」へ、

「生活向上」から「生活維持」へ。今回の東北関東大震災と放射能問題は、それを加速した。「ニーズ対応型」で構築された既存モデルを再吟味し、次の社会モデルを探索する好機ととらえるべきではないか。

### 危機対応から予防管理へ

成長志向から発展志向への転換に必要な第二は、マネジメントの観点から見れば、危機対応から予防管理への移行である。近時、多くの企業ではリスクマネジメントへの注力がなされていた。次々に暴露された不透明な経営や多くの不祥事の経験に基づき、事業リスク対応やコンプライアンス等の記事がビジネス誌の巻頭を賑わせて久しい。

今回の大震災は、まさにこの「リスクマネジメント自体のリスク」について反省と学習を促している。今や「リスクマネジメント」の概念自体が三つの意味で、大きく変わらなければならないのではないかと。

一つ目は「緊急復旧」から「事業・生活の継続性」への移行である。従来は、災害等の危機が起こった際の「緊急復旧」がリスクマネジメントの基本コンセプトであった。「地震・雷・火事・おやし(瀬戸内地方でいう台風のこと)」等、災害を天手のものと考えた日本人は、災害自体を受け入れながらも、その復旧がどれだけ早くできるかにより関心が強かった。しかし、現在は「事業・生活の継続性」が重要視されるようになってきている。阪神・淡路大震災、中越地震、そして今回の東北関東大震災……。多くの人の生活やビジネスの継続が困難となった経験から、いかに事業継続・生活維持をするか、その事前準備が要点であると再確認されている。つまり、渦中における緊急危機管理(クライシスマネジメント)だけでなく、その後の復旧・復興期間においても事業や生活を継続できるように事前準備をしておくことまでもが含まれるようになったのである。

このクライシスマネジメントとともにリスクマネジメント(事前の予防管理)を重視する流れは、あらゆる分野に共通だ。例えば、医療が、従来の病気や怪我といった緊急事態への対応としての「治療」から、むしろ病気や怪我の発生を未然に防ぐ「診断と予防」へと、その比重を移行させようとしていることは、明らかに同型である。

ちなみに、今世紀前半に期待される産業には「環境産業」と「健康産業」がある。前者が自然・人工物のメンテナンスだとすれば、後者は人間のメンテナンスである。両者に共通の概念は「サステナブル」、つまり維持継続可能性あるいは自律的復旧可能性である。自然治癒による復元を可能にするマネジメントを行うことだ。大震災に関連させて言えば、公的な扶助を主体とした贈与経済による治療は当面で終え、その後の中長期は自助・共助が自律的(自己組織的)に行われるようなサステナブルな経済環境の整備に注

力すべきだということになる。

リスクマネジメント概念の変化の二つ目は、「単体リスク対応」から「複合リスク・相乗リスク対応」への移行である。地震と津波、自然災害源に加え、原発という人工災害源を加えた複合リスク。さらに原発の複数併存によるリスク相乗等。複数のリスク源によって、より巨大なリスクが相乗的に発生するという経験に、我々は何を学ぶべきか。

これは我々に想像力を鍛え直すことを求める。そもそも「想定外」の事態への対応を想定することがリスクマネジメントなのだから、想定外を言い訳にはできない。たしかに一歩間違えば杞憂となるとはいえ、今や「何が起ころうともおかしくない」時代だ。既存モデルの枠内の想像力だけでは無力ではないか。

### 局所最適から全体最適へ

三つ目は、「局所リスク対応」から

「全体リスク対応」への移行、あるいは「局所最適」から「全体最適」への視野の拡大である。今回の大震災で露わになったのは、「局所最適の技術」と「全体最適の運用」の齟齬、不整合だった。たしかに世界最高水準だという原発個々の技術は局所最適を保証していたかもしれないが、しかしシステムの全体最適運用・運営を担保するものではなかった。原発は電源であるのに、その運用電源を自ら担保できなかったのではないか。また、東日本と西日本の電力網が相互に連携できないことは、日本の電力ネットワーク網が全体運用最適を形成していなかったことを意味する。優れた局所リスク対応であったとしても、システムの上位階層まで視野を拡大していなければ、何重にも異変が重なったときに対応できない。これは、「技術優位性が安全優位性につながらない」ことを意味し、実は「技術優位性が事業優位性を導かない」という日本の産業全般に共通する問題

と通底している。つまり、リスク対象の想定範囲の拡張に加え、上位階層への視野拡大(多層化)ならびに想定対象の複合化が必須なのである。

### 復興マネジメントのあり方

では、このような状況に対して、どうマネジメントをしていけばよいのか。

一つ目は、状況に応じた臨機応変な「合わせ技の徹底と最適組み合わせの見直し」である。たしかに豪快な一本技で勝つほうが美しい。だがリスクの合わせ技には、こちらもマネジメントの合わせ技と最適組み合わせで対抗するしかない。今回の震災においても、テレビや新聞といったオールドメディアと、ツイッターやブログといった新しいメディアの組み合わせが力となった。エネルギー政策も組み合わせの最適化の議論となろう。原料や部品の調達等も同様だ。

二つ目は、「自律・分散・協調の徹底」である。スタンドアロン(単体

からネットワーク(相互依存)へ世の中が移行しているのだから、その基本の徹底が求められる。例えば自律。通信は輻輳問題(通話がいつべんに集中することにより機能不全が起ること)を露呈した。また、計画停電は鉄道網の電力確保によって大きく制約を受けた。逆に言えば、鉄道は電源を自律的に持つ必要性を自覚せざるを得ない。そのとき、電力産業とともに、通信産業や鉄道産業でも従来のリスク管理論を超える次世代リスク対応モデルの構築が求められるのではないか。交通、電力、通信がそれぞれモノ、エネルギー、情報の運搬を担う公共インフラ産業であるならば、それらの運搬確保についてリスク対応をしておくのは当然だ。そうすれば、リスクの平準化、問題の分散と課題の共有等を進展させられるだろう。それがチャンスを生み出す結果として日本の競争力強化を導くはずだ。

三つ目は、「学習社会・学習組織化

の促進」である。今回の大震災の経験から、何に気づき、何を学び、何を考え、行動すべきか。想定外だったから、一所懸命やったのだから、という言い訳と慰めを控え、かつ、あきらめる、仕方がないといった日本の美德である「水に流す」風土を少なくとも公的な議論では超えねばならない。徹底的な反省・省察を通して、既存モデルでの失敗を学習機会に転換して今後へ活かすべきだ。それが新規モデルの創出へ向けたイノベーションの基本である。経験を徹底的な学習によって未来へ繋げる。それが我々の責務ではなからうか。少なくとも、復興へ向けた議論が、短期的・局所的な政治の駆け引きや経営者の保身の議論に終始することだけは避けなければならない。

せのおけい ちろろ 一九五三年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。富士フイルム勤務を経て、英国ランカスター大学経営大学院博士課程満期退学。NPO法人産学連携推進機構構理事長なども務める。著書に「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか」など多数。