

【世界のひとつ化】

我々は、いま激動する時代から新しい時代に入った。しかし、新しい時代の姿はまだ明確ではない。いままでの殆どの理論なり経験なりが通用しなくなっていることから見て、少なくとも旧時代は終わったと見るべきであろう。

このような時代的構造的に変遷する社会のなかで我々は企業経営を行っている。過去の延長線的経営は、環境との乖離で早晚脱落する。企業を存続させるためには、新時代に通用する企業へと変身させる事が不可欠である。いま我々が現代そして未来に通用する企業へと変身するためには、企業体質を強化し時代に適応する企業づくりに着手することである。企業経営の本質を確認し、企業の弱点を取り除き、これからの時代に求められるビジネスの創造を展開しなければならない。そのためには、人材的にも、また財務的にも余裕を創らなければならない。

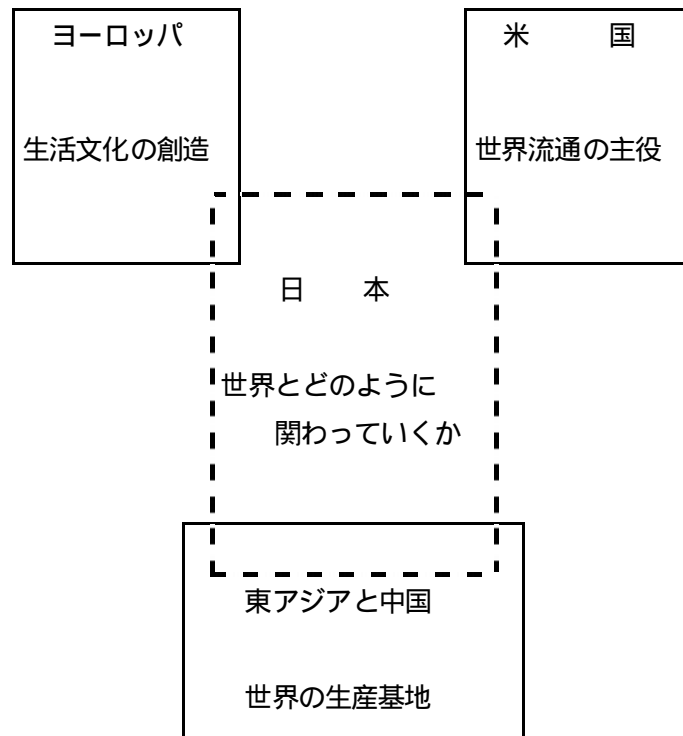
企業づくりへの着手は、変化を予測することではない。環境変化を分析し、「新時代の本質と特徴」を仮説する事である。仮説が立ったら、検証しながら仮説をより正解へと修正し、さらに検証するといった考働を繰り返すことである。未来を志向する企業経営は、このような科学的な試行錯誤から誕生するものと我々は考える。

3つの機能社会で成り立つ世界

世界中いたるところで産業が営まれ、交易が行われている。しかし、産業都市が集積し、集積した産業が世界的な規模で主体的に活動する社会に成長しているところが4つある。ヨーロッパ、アメリカ、中国・東南アジア、そして日本である。まず、このうちのヨーロッパ、アメリカ、中国・東南アジアの3つは、それぞれ果たしている機能を明確に捉えることが出

来る。日本はアジアと重なった点はあるが、何処とも異なった要素があり、もうひとつ世界的に果たしている役割がはっきりしない。そして、中途半端な位置づけである。これから日本は、世界の動きのなかで、どのような位置付けとなり意味合となるのかが漠然としている。また将来が見えない。

特に、このように特定地域に集積した機能社会を考慮し、これらの動向に関心を持って企業経営することがあらゆる企業にとって不可欠になってきた。これからは中小企業であっても、例外ではなく、この色彩が強まることはあっても弱まることはないであろう。企業環境の大きな要素のひとつとして見ておくべき産業の地球規模的地域構図をBSOは次の図のように見ている。



1. 中国、東南アジアは世界の生産拠点

ジャカルタは金融や政変による大変な時代であったにもかかわらず産業化を進め、借り物ではなかったことを証明しつつある。上海の浦東工業団地や周辺間がまだ広がりを見せている深? 経済特別地区などの中国、経済復興に着手し息づいているホーチミンなど。

一方、ヨーロッパは、工業の近代化が遅れている。「作る人間が納得できる良いものを無理をしないで生産する」ことを感じさせるヨーロッパで

は、いまだに手工業や前時代的な機械設備で生産活動が行われている工場を見ることすらある。多品種生産には向くが、大量生産には不向きである。

つまり、ヨーロッパの生産活動も、この東アジアの動きには及びもつかない。これからの世界の生産活動は、もはやこの東アジアが主担するのは余程のことがない限り変わらないだろう（鄧小平が死ぬくらいの事件は余程のこととはいえなかった）。

市場経済への移行を大々的に進めている中国、その一例としての中国上海の保税金橋工業地域は、95年に世界から進出した270社ほどの色々な業種の企業が完全操業にはいつていた。また、珠海で現地法人をつくり、10年も経たない間に、工場の増設を3回も行った食品製造業者がある。その後色々と紆余曲折があったが、中国の生産体制は確実に充実している。今後、世界の生産量が急激に膨張し続けることは必定であろう。これら生産物の仕向け先は、中国の経済事情や量的にみて、そのマーケットは日本を始め世界に広がることになる。

アジアは世界の生産拠点となりつつある。品質は、全体的には必ずしも良いとは言えないが、中には世界に引けを取らない会社が出てきた。産業の先進地域の牙城みたいな分野であった精密プラスチック成形の技術を持って大々的に日本の弱電機メーカーに部品を供給しているところが、1997年にはすでにマレーシアにあった。また、同じ時期に、ある日本のメーカーの化粧品を詰めるアルミ缶は、ジャカルタで造っていた。

東南アジア・中国以外でも、たとえばNAFTA（北アメリカ自由貿易協定）がある。このNAFTAの象徴みたいに思えるメキシコ工業団地やティファナの工業地域は、アメリカが中心となって進めて来た産業化・工業化の産業都市化が行われているところである。東アジア・中国の胎動と、これら以外の産業地域とを比較すると雲泥の差を感じる。

2. アメリカはマーケティング、情報、金融の先進地

1) 歴史的な強さを持つ金融

アメリカの金融業がいま世界の経済の動きを創っていると言っても過言ではない。金融技術の開発が旺盛で、金融業が活発に活躍出来る環境が整っている。そして、兎に角アメリカンドリームを多くのアメリカ人が持ち、株式投資を始めとした金融取引が一般化していると言って良い。

現代社会の企業も個人も、世界の金融の流れのなかにいる。アメリカの金融産業が世界的に拡散し、日本の地域性の中で事業する中堅・中小企業ですらアングロサクソン色の強い「金融の自由化」「世界の金融」を避けて過ごすことは出来ない。とくに、銀行等の金融機関が唯一の「財務」関係先であり、また依存してきたところであったがそうでなくなった現代、多くの企業が「財務」のあり方を大きく革新せざるを得なくなっている。

2) マーケティング技術はアメリカで誕生する

インターネットをいち早くビジネスの社会に導入したのもアメリカである。いまやインターネットに留まらず広くデジタル技術をベースにしたIT産業へ発展し、アメリカはIT産業先進国として突っ走り一人勝ちの状態にある。このようなIT産業のなかで個客対応のONE・TO・ONEマーケティングが誕生し、またアメリカはマーケティングの社会に新しい流れを創った。アメリカの市場調査会社は、インターネットの普及と共に、いち早くインターネット社会に事業活動の範囲を広げ活発な動きを行っている。インターネットビジネスの急激な成長に加担しているように思う。

3) 5～10年進んでいる小売業態

小売業態の大きな流れが、アメリカでは5年程のサイクルで変わると言う。数年前までは、「ビッグイズベスト」といわれ、郊外にとつつもなくてっかいショッピングセンターの建設が見られた。ウォルマートは、アメリカだけに留まらず海外にも出店し世界第一の小売業者になった。

最近、色々な専門店が店子として入ったショッピングモールがアウトレットと混在しながら増えている。一時近郊に小規模なショッピングモールみたいなものが見られたが、もうひとつ増えているような感じがしない。日本では、このようなアメリカの動きが、ここに来てやっといたる処で見られるようになった。

また、アメリカの小売店に入って如何に店のスタッフが買ってもらうためのサービス精神に長けているか感心することが多い。いわゆる期待に応えるだけでなく感動をももたらす接客サービスは、我々も再考する必要がある。

4) 桁違いの物流施設

ダラスは世界的産業社会のアメリカを象徴していると思う。ダラスでは30程の色々な業種の市が立つという。世界の色々な国から色々な産業価値が集まり世界からバイヤーが集まるそうだ。また、フォートワース空港は粗っぽく言って関西空港の6倍もある。さらに、いま増設工事をしており完成すると8倍になるという。とはいえ、このダラスのフォートワース空港ですらアメリカ第一の空港ではない。

ダラスを見ただけで、物流を中心とした世界の流通のリーダーと言いたくなる。世界のあらゆるところからそれぞれの地域の産業価値を持ってき、そしてさらに価値を付加してアメリカ国内だけに留まらず広く世界に価値を供給している。アジアトレードセンター(ATC)など日本にも類似した制度があるが、米国のフリーゾーン(総合保税地域)は規模の桁が違おうように思う。このような動きを垣間みるにつれさすがアメリカと言いたくなる。

トヨタの看板方式に似て非なるSCM(サプライチェーンマネジメント)の本格的な実用化は、まだ日本では見たことがない。

5) アメリカの一人勝ちが続く情報産業

軍事費の大幅な削減で、カリフォルニアの工業を中心とした産業は、致命的な打撃を受けた。数年続くこのどん底にも近い状態から脱皮し、シリコンバレーを中心とした電子機器業界の死に物狂いの模索は、いまや名実ともに世界のIT産業都市群(地帯)を形成するまでとなった。そして今、「シリコン何とか」と言う地名で、全米へと拡散している。

マンハッタンと言えは金融業界しか表に出なかったが、1998年には、すでにソフトをつくる会社が1500社ぐらいあって2万4千人がそこで働いている。西のシリコンバレーに対抗して、ここはコンテンツで世界一をめざすシリコンアレーである。世界一コンテンツ産業基盤に恵まれて、情報の最も大切な中身である世界のコンテンツのノウハウをリードすると自負するのもあながち的外れでもないように思う。

このような供給側の動きだけでなく、アメリカのIT産業は市場的にも成長している。たとえば、アメリカでは、1998年は、インターネットクリスマス元年と呼ばれた。クリスマス商戦がインターネットで本格的に始まったと言うことらしい。アメリカ以外は、まだこのような状態にはない。

日本がアメリカと同じように推移することはないと思うが、IT産業の分野で日本はビジネス的には4~5年、技術的には18ヶ月の遅れがある

ように感じる。日本の社会的特性にマッチした日本的IT産業の展開と、世界のITの流れのなかでの日本の立場や意味、あるいは役割を考えながらのIT化と企業経営のあり方を我々は模索していくことが必要ではないかと思う。

3. ヨーロッパは生活文化の深さを持つ

ヨーロッパには、永い歴史的な時間の流れの中で生まれ育ってきたすばらしい文化がある。これらの文化には接すれば接するほど奥の深さを感じる。そしてこのような芸術溢れる生活環境の中から生み出される商品はいわゆる生活場面にと留まらず広く社会の財の創造の大きな基盤となっており、何千年もの時間を超越した多くの人々の欲求の本質を直感的に受容し多くの人を魅了することの出来る具現化を無造作に行ってしまうように感じる。ヨーロッパで誕生した商品で人々を魅了もさせず共感もさせないものは殆どない。

国内の色々な事情はあるにしても、ドイツの技術のすばらしさには定評があり、評価を揺るがすようなことにはならない。また、何回かの訪独の中での産業、経済関係者との会談、企業視察等から、都市計画技術のすばらしさや保有技術への限りなき追求、また使う身になっての生活用品の心憎いまでの工夫などがみられる反面、小売業の開店時間の極端な制限があるなど、余裕を制度として強制的にでも作り緻密に考える価値づくりの体質があるように思う。このような背景のなかにドイツの産業の特質が少なからず存在しているように我々は捉えている。ヨーロッパには、「世界のひとつ化」するなかで世界に通用する普遍的な生活文化、人類そのものの文化的な深さのひとつがある。

たとえば、ミラノの街中の小さなレストランで、世界中何処にも見つからないものがある。ムール貝の酒（ワイン）蒸しをつくり食べるのに持って来いの鍋である。なるほどと考えさせられるものがある。日本にもそれなりのものがあり、「ワビ」とか「サビ」と言った日本にも歴史に培われた文化がある。しかし、それとはひと味違う、何とも言えない何か日本の歴史が及びもつかない永い生活文化の歴史のにおいを感じさせる。ひょっとしたら、日本の文化が特定の社会で培われたのに比べ、ヨーロッパの文化は社会全体の知的財産として存在してきたところに本質的な違いがあるのではなかろうか。

4 . 日本は何をすればよいのか

1) 過去の時代は終わった

いままでの日本のイメージは、世界から特定の産品をブルトーザー的に調達し洪水の如く特定の産品を相手地域（国）の事情など構わず世界に輸出するというように感じているのは筆者だけだろうか。このような役割がいまや中国・東南アジアに移行し、日本の果たすべき役割の変更が求められている。そして、グローバル化の中で日本産品が世界産品とどのように共生するかを真剣に考えて行かないと日本産品の未来は見えてこないように思う。

2) 現在日本は中途半端な立場

極東というアングロサクソン社会の極地に位置する日本のこれからのあり方は、人口的に見ると、世界の人口の圧倒的な数を占める中国・東南アジア・インドに接近して位置する。価値づくりや物量的な動きの活発なこの地域社会との関わりをどのように我々が捉え対処していくかいま問われている。

動いている経済の大きさから見ると、圧倒的な規模にあるアメリカ・ヨーロッパ社会からは地球の半分の距離的な位置にある。この地域社会は、世界的な存在を維持・向上させることに執念を燃やし続けているとっては間違いであろうか。結果的に、我々は、いままで彼らのこの野望に加担してきたと言うことも出来るだろう。これからの日本は、このような関係を今後も続けていくのだろうか。

3) 新しい国際分業を求めて

兎に角、基本的な切り口は、国際分業という捉え方の中で考えていくことではないかと思う。どのような役割を果たすかを我々は考えていかなければならない。その一つの選択肢として、高付加価値化産品の道があるように思う。

(1) 日本にないものは世界から調達する

単純に考えれば日本に無いものは輸入する。学んで自前で創り出す時間的余裕はいまや日本にはない。例えばマーケティング・ノウハウは、アメリカが豊富だから、アメリカから買う方が安く上がるし手っ取り早い。アメリカのノウハウを日本流にどうアレンジし、手直しするかを考えればよいことである。

ヨーロッパの素晴らしい文化についても同様である。輸入するしかない。東南アジアの生産も輸入しなければ仕方がない。今頃になって一からやっていると勝てない。

(2) 日本で創り出す価値を世界に提供する

日本の役割は3つの機能世界と、日本にあるものとの組み合わせで価値を創り出し世界に提供することであると思う。その市場は、日本であり世界である。これからの日本のビジネスは、仕入れも売りも世界を相手にすると考えることが必要になってくるだろう。それに従い、為替の変動を考慮した企業経営も例外的では無くなってきつつある。外国為替が一般常識の中に入ってきた。