

わが国の成長戦略をどう描くべきか

— 新しいシステムを世界へ

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

石倉洋子

いしくら ようこ



「二十世紀的思考」に
閉じこもったままの日本

二十一世紀最初の一〇年が終わったとい
うのに、日本では世界で起こっている力の
シフトを認識しない「二十世紀的思考」が

幅を利かせている。政権交代など一見変化
があったように見えるが、世界(特にアジ
ア)の急激な変化とスピードに比較すると、
ここ一〇年の日本の状況は静止、逆行、内
向しているようだ。日本だけが、一〇年一
日のごとく、新しい時代、そのなかでの日
本の地位の低下を認識していないかのよう
に、同じような項目が成長戦略として並ん
でいる。好むと好まざるとにかかわらず、
世界が統合化され、多様性が見えるように
なるなかで、世界から背を向けているよう
な経済界、世界で発言できるリーダーの少

なさ、二十一世紀の世界におけるユニーク
な力を見出し、それを世界にアピールする
組織力の欠如などから見ると、日本の絶対
的な力でさえ、一〇年前と同じか、より弱
まっているように見える。

ICT(情報通信技術)は、「個」「普遍」

「時間」「場所」の意味を一変させ、境界を
オープン化し、G8からG20へ、欧米から
アジアへ、供給者から消費者・生活者へと
力をシフトさせている。しかし、日本では
いまだにICTを単なる「技術」としてし
かとらえていない。ICTの社会基盤とし
ての力を体感していないため、世界がリア
ルタイムでつながっている実感がない。I
CTによって文書化でき、瞬時に共有でき
る形式知が力を持つ一方で、「今」「現地」
での「原体験」「試行錯誤」など暗黙知が
いかに重要性を増しているか、不可欠かを

認識しているとは思えない。そしてそれを
自ら実践する体力・気力・感度を磨こうと
する努力も気概も見られない。

個々人が現実を直視し、
課題解決に挑む

この一〇年の間に、中国、インドをはじめ
めとする新興経済(特にアジア)では、IC
T、資源、人口、エネルギー、食糧、水な
ど世界レベルの課題が世界全体に持つ意味、
新しいゲームのルールを知って自ら実践す
る新しいリーダーが登場している。その後
には、層の厚い予備軍が控えており、世界
での活躍の機会を狙っている。一方、日本
では二十世紀からの権威がいまだに力を持
っている。内容に関する深い知識、明確な
自分の見解とそれを世界で表現する力、多
様な意見が出るなかで建設的に議論を進め、

何らかの実行に結びつける力を持つ日本のリーダーは極めて少ない。リーダーだけでなく、自分の目指す新しい方向を見極め、どんな困難があろうともそれを徹底して実践する勇氣と覚悟を持って一歩を踏み出す姿勢が私たちすべてに欠けている。

それでは何をすべきか。

これからの日本の姿、新しい成長の方向を見極めるためには、いま、世界で日本、日本企業そして私たち一人ひとりがどんな力と課題を持っているかを客観的に認識することが不可欠である。見たくないものを見ようとしない、厳しい決断を先送りするのではなく、いかに厳しい現実であろうが、課題を正面から体感し、見極めて、それに対する解決策を考え、徹底して実践していく覚悟がなければ、日本が忘れられた国になるのは時間の問題である。そしてこれはリーダーだけの課題ではない。いまの世界で、自分が生計をたてていけるのか、家族を守るのかを個人個人が振り返って、新しい時代に生きるための力を自ら開発しなくてはならない。そうした一人ひとりの努力がないと、世界に通じる人財が枯渇してしまい、日本という国の将来に希望は見られない。

企業が行うべき新しい価値観の普及

ここでは企業を中心に「すべきこと」を考えてみよう。まず、企業こそが日本の将来を担う主役であることを深く心に刻む必要がある。国境のなかのガバナンスが主な関心事である政府に依存していても、統合化されつつある世界で企業が競争力を維持することはできない。価値の源泉は、社会に新しいコンセプトを提供し、人々のライフスタイルをより良くするシステムである。そして、システムやコンセプトの基盤である知識とそれを持つ人財が競争力を大きく左右する。利益を超えた世界観、社会ビジョンを持った組織でなければ、世界から優れた人財を獲得することはできない。

環境・エネルギー、高齢者対策など世界に誇れるハードな技術資産や、きめ細かい、細部まで心の行き届いた対応を目指すソフトな文化資産など、日本には「隠れた力」がある。企業は、こうした資産を自分勝手な理屈で断片的に喧伝するのではなく、新しい価値としてグローバル社会に普及し、同時に自らが価値を獲得できる部分を見極めねばならない。変化が瞬時に世界に伝わ

るいま、こうした活動はスピードが決め手であり、時間の猶予はない。そこで、自前にこだわらず世界の才能ある組織や個人と協働し、個々の技術や「節度」を重視するライフスタイルを新しいコンセプトとして打ち出し、全体を統合するシステムとして実現する。その主役は日々世界で競争している企業以外には考えられない。

システムとして世界にアピールし、新しい分野のルール設定を主導するためには、企業だけではなく、政官財学の組織的な活動が必要である。しかし、政府がいまこの動きを主導する力と気概を持っているか、それだけの余裕があるか、には大きな疑問がある。

*

*

いま、日本、日本企業、日本人が持つハードな技術資産や歴史も伝統もあるソフトな文化資産を組み合わせて、新しいシステムやコンセプトを打ち出す「最後の機会」は次第に失われつつある。ここ数年で大きな転換が図れなければ、日本は「二十世紀に驚異的な飛躍をした過去の国」として知られることとなるだろう。私たち一人ひとりの「今日からの具体的な行動」それぞれ、新しい日本への一歩である。