「日本社会における経営資源の戦略的再結合」

慶應ビジネススクール教授・校長

青井倫一

目次

１．　はじめに

２．　戦略的スタンスの選択:生き残る会社、消えていく会社

３．　多様性のマネジメント

４．　社会･企業･事業を「デザイン」する

５．　人･金・ものの動くスピードと企業の魅力

６．　不確実性のマネジメント

７．　資本家的経営と価値ある事業戦略の結合

８．　ゲームのルールという視点と国の技術戦略

９．　日本社会に急務な経営資源を供給する仕組みの創造

１．　はじめに

「動け！日本」というプロジェクトを内閣府が推進している。これまで日本経済・経営に関して多くの提言がなされてきたが、それらの提言の多くが適切ではないということではなく、提言と実行が分離している“悲劇（喜劇）”が上演されることが多いということではなかろうか。その意味で提言サイドと実行サイド（政策と執行）の分離・乖離の是正について日本の仕組みを修正しなければならない。例えば、「生活者起点の暮らしの創造」、「それを実現するイノベーション」を鍵として、日本経済の活性化を図ろうとしている。

企業経営の視点で表現すれば「日本経済の成長に乗る経営」から「企業成長を創造する経営」への転換であり、その転換が結果として日本経済の活性化に結びつくと考えられる。しかし、「需要から顧客、そして生活者起点」という照準の当て方の変更、また 「事業成長から技術革新」という経営課題のシフトはこれまでとは異なる対応課題を登場させる。生活者起点ということに効果的に対応するためには「点としての生活者」という把握ではなく、「メッシュ構造に組み込まれている生活者」という認識が必須となる。また「事業成長」から「イノベーション」へのシフトは既存企業に欠如している経営資源をいかに外から調達すべきかという経営課題を提示する。

これらの需要・供給サイドの作業は、個としての存在（生活者、またはそのニーズ、企業内の技術、人）をどのようにアグレゲイトすれば日本経済の活性化が図れるかという課題を解くことである。そのことは「分解と統合」というプロセスを日本経済・企業に適用することを意味する。そして分解・統合という作業には、どのような社会を構想すべきかという「戦略デザイン」という考え方が基本的な軸となる。

そこで日本社会における経営資源の戦略的再結合という点についての経営的主張を企業経営の分野で展開する。ここで展開しない重要な課題は生活者の個々のニーズ、もしくは個々の経験をメッシュとして把握して、それらをビジネスとしてどう構造化するかということである。この構造化という作業は、ある意味では、「動け！日本」のメインテーマでもあり、日本社会のいろいろな分野への戦略的インプリケーションとなるのが経営資源の戦略的再結合という視点でもある。

この視点を簡単に表現すれば、《日本という地域には多くの種類の経営資源が存在している。しかし、それらはある種の境界線（組織・専門性など）で分断されていて、日本経済・経営にとって有効に活用されるような状態ではない。そこで日本社会全体に対して組織・経営イノベーションを導入することによって、これらの既に存在する経営資源を柔軟に移動させ、新しい形での結合を実験して、その結果としての日本経済の成長・日本企業の発展を模索しようと企画するものである。》日本国内に充足されていない潜在的経験が多く存在し、またそれらを充足するのに有効な経営資源（技術、人、意欲）も存在するにもかかわらず、それらの結合がうまく運営されていない、それが現在の日本の現実である。そこを解決することが日本経済の活性化の第一歩であり、またその成果は経済的には規模の大きいものである。経営の視点で表現すれば、孤立した個々のニーズの集計作業から、メッシュ構造としての生活者の経験をネットワーク化することにより、効果的な事業を創造できる可能性がある。また、そのためには企業サイドも既存の組織の境界線に制約されるべきではない。

米国の“ＩＴバブル”を「エンジンと燃料の問題」と表現したビジネスウイーク誌のフレームでいけば、日本の課題は、経営資源の量の不足という“燃料切れ”の問題ではなく、それらの

燃料を混合する“エンジン”の再設計という課題であるということである。エンジンをこれまでの設計のままで燃料を増加することも選択肢のひとつであるが、現在取り組まなければならない最優先の課題は、エンジンの再設計、それに伴う経営資源を導くパイプの組み合わせを変更するという試みであるといってよい。この試行を後回しにすれば“極めて性能の悪いエンジン搭載の日本車”ということになり、これからのグローバル競争の激しい世界レースでの“日本車”の勝利の確率は低いと思われる。

ここで経営資源といっているものは、マネーに加えて技術、ノウハウ、多様な経験のことを意味する。そして技術とか経験とかノウハウという経営資源は、当然、その背後に人というものが存在する。したがって、そのような経営資源の再結合というプロセスは、その経営資源を保有している人々をどう結合していくべきかという課題、もしくはそのような結合を実現するためには、対象となる人々にどのようなインセンティブを設計すれば容易に動く（つながる）のかということになろう。その場合、これまでの既存の産業・企業が既存の境界線の内部で、縦割り組織の範囲内で、自分たちの事業部の範囲内で、そこだけで人々を結合しようとする行為の有効性は疑問と考えられる。現状の日本全体を見ると、それら多くの境界線を破壊して、そしてつなげた方が日本経済のためにはよいのではないかと判断する。

「動け！日本」プロジェクトが日本においてベンチャーの隆盛が重要な政策課題だと主張している。ベンチャーの隆盛のための政策を志向することは原則的には正しいことである。しかし、今の日本だと、ベンチャーの隆盛という政策課題より優先度の高い政策課題は、大きくなりすぎた（したがって保有する経営資源を有効に活用していない）大企業の“戦略的解体”ではなかろうかと思われる。分割、分社、マネジメントバイアウト等、いろいろな形態があるが、そういう形での経営資源の再配分という試行のほうが、日本全体で（集計した）保有する技術・経験、それらを保持する日本人のこれまで発揮されてはない“いい面”が市場の前面に出やすくなる。そしてそのことが結果として将来の日本経済の活性化に役立つというデザインが描けるのではないかと判断する。換言すれば、現在組織の縛りの下では有効に活用されていない経営資源、またはそれぞれの企業組織の枠内では閾値以下の資源量しか存在しないために“社会的にムダ化している経営資源”などが存在する。それら経営資源のネットワークの形態を変更するという「新結合の社会イノベーション」を実行することにより日本経済の活性化をより有効に図れると思われる。

そしてそのイノベーションの対象は民間セクターのみに限られるものではない。いわゆる“シビル　アントルプレナー”という表現に代表されるように、官の分野も含まれなければならない。この双対問題に対して「日本社会の経営資源の戦略的再結合」という形のタイトルになっていると理解されたい。いわば、日本社会においてT。フリードマンの用語でいう“ＯＳ（オペレーションシステム）”の再設計、グローバル環境での資本主義における日本の競争優位を求め、ビジネスの効率化を容易に達成するためのビジネス社会の変革を志向する性格のものである。

２．　戦略的スタンスの選択：生き残る会社、消えていく会社

かつて日経ビジネスという雑誌において“会社の寿命30年”という議論が提起されたことは記憶にあろう。同様の問題提起で米国では既にG・ハリー・スタインというビジネスヒストリアンが、20世紀という時代において生き残る会社と消える会社との間にどのような根本的違いがあるかという研究調査をおこなっている。米国企業の上位１００社（資産ベース）のリストを１９１７年から２９年、４５年、６６年、７７年そして８５年と６つの時期に分けて作成し、どの企業がリストに留まり続け、どの企業が脱落していったか、どのような業種の企業が新たに登場してきたかを米国の経済・社会の変動を重ね合わせて分析したものである。そこで展開された議論においては、《マーケティングオリエンテッド、顧客に密着とか、いや、テクノロジーにこだわるとか、いろいろな議論があるが、やはり生き残る会社というのは、生き残るという強い意志、そしてその意志の下、将来の変化を予見して、あえてリスクを冒す決断により、成長戦略、ストレートに言えば攻めの戦略を採択した会社だと》強調されている。

現在の日本を見れば、この“生き残るという強い意志”、これが少し欠落しているのではなかろうかと思われる。今までどおりの形で我慢していれば、いずれ企業環境が好転して（神風が吹いて）企業業績が再び上昇するのではという“甘い認識”が日本企業に蔓延しているともいえる。

では、消える会社とはどのような会社であろうか。多くは“経営者硬化症”に侵されている会社である。今までやってきたことをもっと一生懸命やるのが唯一の方法だと思い込んでいる企業経営者がいる企業である。別の表現をすれば、自分たちの“利益の鉱脈”のこれまであっ

た場所で一生懸命ボーリングしていてもなかなか期待どおりの利益が湧いてこない。そこでその場所をもっと深く掘るという解決案にこだわる。場所を動かさず（過去において成果がでたという実績に捕らわれ）もっと同じ場所を深く掘るべきというのが、経営者硬化症の現われではなかろうか。

現在は環境変化の性格が連続的な時代となっている。当然“利益の鉱脈”も環境変化に応じて移動し続ける時代だといわれている。そのような状況下においては、あえて自分たちの慣れ親しんでいない新天地でもう一本試掘（ボーリング）してみようかというリスクを追求するスタンスが実は企業の生存可能性を高めるためのではなかろうか。

ここで企業環境の変化と企業の対応戦略の時間的関係を「戦略スタンス」という枠組みで表現してみよう。企業環境が不変ではないことはすべてのマネジメントが理解していることである。“最大・最強の企業よりも環境適応に柔軟な企業のほうが長期の生存可能性が高い”という“ダーウイン的命題”に多くの企業経営者は共感を示す。にもかかわらず、企業環境の変化に結果的とはいえ、遅れる企業が何故発生するのであろうか。所詮マネジメントは“聞きたいことしか聞かず、見たいものしか見えない”ともいわれるが、変化のマネジメントを戦略スタンスの型（反応型、防御型、攻撃型、分析型）で分類してみることにする。

反応型という戦略スタンスは“周りの同業者の対応を見てから決める”というスタンスで環境変化への対応を決断する企業群である。日本には同業者志向、横並び志向という、この型のスタンスを選択する企業が多いといわれている。この反応型のスタンスの企業は環境変化が緩やかで、競争が激しくない状況下では生存可能性が低くないかもしれないが、現状のように環境変化が連続的、且つ、グローバル競争が激しい時代には適したものとはいえない。

防御型という戦略スタンスは業界のリーダー企業、もしくは名門といわれている企業が採択する可能性の高い環境変化への対応スタンスである。市場地位でリーダーの座を占めていられるのは過去において適切な競争優位性の確立（投資）に最も成功した成果からであり、したがって折角確立した競争優位性からの利益の回収をすこしでも延ばそうとするのは自然ともいえる。その結果として環境変化に部分的に誰かが気づきながら、企業としての戦略対応に遅れがでる。その間に競争企業が動けば、リーダーの座を譲り渡すということになる。このような防

御型の戦略スタンスを採択する企業は、短期的には成果を示せるが長期的には衰退する傾向がある。“バックミラーを見ながら決める”という型といえる。

一方、攻撃型という戦略スタンスを取る企業には業界地位が２番手以下の企業が多い。そして自社の市場地位をトップの位置まで持っていきたいという事業目標を強く持つ企業でもある。このような目標を持つ企業が業界リーダーと同じ内容の戦略を常に採択していけばその目標を達成出きる訳がない。市場の風を最大限受けることができるのがリーダー（トップ）企業だからである。そこで環境変化を先取りする形でリーダー企業の先手を打って戦略を変更することを余儀なくされる。“将来を見て決める”というスタンスをとる企業である。この型の企業がすべてうまく行けば、すべての企業はタイプになろうとするが、平均的には倒産する可能性が高いと予想される。成功すれば「業界のイノベーター」と賞賛されるが、失敗すれば「貧すれば鈍す、業界の常識をわきまえなかった企業」と非難されよう。

最後が分析型という戦略スタンスである。この型は、環境変化が生じたならば、間髪いれずに戦略（組織）を変革する型の企業である。そのためには企業内における経営資源の質の転換を迅速にすることが必須であり、また戦略変更をトータルシステムで実行できなければならない。そのためには企業トップのリーダーシップが必要条件となる。それに失敗すれば企業内に方向性の妥当性をめぐっての多くの混乱を招くことになる。

これまではとかく業界間の利益（業績）格差の分析が産業論をベースになされてきたが、上に述べた戦略スタンス論の示唆は、同じ業界内においても戦略スタンスの格差によって企業間業績に顕著な格差が生まれるということである。そしてその背景にあるのは；

１．連続的な企業環境変化、

２．戦略展開の時間軸上のマネジメント

の２つが、企業の直面する“ゲームのルール”となっているという現状認識からである。集計すれば同じような戦略展開をしていても、その戦略の時間軸での展開が異なればそれら企業間の業績格差は顕著になるという状況になっている。したがって、これからの日本企業が選択する型としては反応型、防御型から攻撃型・分析型へのシフトが望まれる。このことはこれまで「連続性を重視する経営」をしてきた日本企業の多くが「不連続性のマネジメント」に移行していかねば、これまで築いてきた地位を徐々に後退させていくことを意味している。

日本が没落した後で、日本のビジネスは“ｼﾞｬﾊﾟﾝ　アズ　Ｎｏ１”と賞された８０年代から、いかにして堕落したかという本を書きたい人はそれはそれで結構だと思うが、多くの人は、やはりその前に動いていこう、そのためには、技術のみならず、日本全体のビジネスが立脚しているシステムを再設計していかねばならない。これをある意味ではだれか（霞ヶ関、永田町）がＯＳのグランドデザインを書いてくれるだろうという“他人まかせ”ということではなく、ある意味ではリナックスタイプのやり方でそういうＯＳをつくっていくべきではなかろうかと、これが基本的な“傍観する知性”ではなく、行動する知性”が今　問われているというメッセージになろう。

３．　多様性のマネジメント

環境変化に企業が対応していく型（反応型、防御型、攻撃型、分析型）についての議論を前の章で展開したが、環境変化への対応を、環境の組織に要求する多様性の程度と企業（組織）内部における多様性の程度のマッチング（少なくとも環境の要求する多様性と同程度の多様性を内部に保持する）　という視点から展開されるのが“多様性のマネジメント（削減と増殖）”である。サイバネティクスの分野の成果に基づけば、《生物であれ、企業組織であれ、生存可能性を維持するためには環境（外部）が要求する多様性以上の多様性を組織内部に保持しなければならない》という。したがって企業環境の変化は企業が要求される多様性の度合を推移させる。そこで企業は変化した環境の下で生存するために内部の多様性の増減（増殖・削減）のマネジメントに着手しなければならない。もしくは自社内部の多様性のレベルに合った環境へ移動しなければならない。例えば成長戦略を志向してシングルビジネスからマルティビジネス（多角化）に移行すれば、組織形態、管理形態、経営管理システムなどを多様性の増加に合わせて変更しなければ企業は外部の要求する多様性の処理をこなせなくなるであろう。また国内市場だけで成長してきた企業が海外展開を加速すれば複数市場という同じ経営課題（多様性の増殖）に直面する。

最大・最強の組織よりも環境変化に最も柔軟に対応できる能力を保持している企業のほうが生存可能性の確率が高いというダーウイン的メッセージを企業経営者が受け入れるのは、企業環境の変化が氷河期的な長い間に１回というオーダーではなく、これまでも述べたように連続

的な変化が常態になり、したがって適応しつづけることが企業経営の責務という認識が定着しているからである。そのためには企業外部の多様性と内部の多様性のマッチングという多様性のマネジメントが随時必要となる。

では組織内部の多様性を常に“過剰気味に”増殖すればよいではないかという反論がでてきそうだが、容易に理解できるように、組織内部の多様性の過大な増殖は“むだ”になりやすい傾向がある。企業は当然のこととして企業内部の多様性を削減する（効率化）クセの強い組織である。またある一定の条件下の競争ではそのような効率化は避けられない圧力となる。

日本企業、日本社会はこれまで内部の多様性を効率的に削減するプロセスをたどって来たのではなかろうか。これまでの中流化社会を前提にした政策（分布よりは平均で考える政策）、“出る釘は打たれる、平均志向の”終身雇用制度などは多様性の削減（ムダの排除）に効果を発揮し、それが日本経済の成功をもたらした。また、その成功期間が長かったために、企業のマネジメントでは企業内部の多様性を増殖する能力が“退化”してしまった可能性もある。海外経験の豊富な日本人マネジメントが日本国内に戻ると、海外の経験をすぐに適用できない、もしくは国内は別のルールが支配していると考える“成田症候群”も能力の退化を示すものかもしれない。乱暴だが、“海外からお雇い経営者”を活用するのも“退化した能力の復権（選択肢の拡大）”を日本人のトップマネジメント候補者に示す良い手段になるともいえる。

では日本社会（企業）において多様性のマネジメントの課題は何かというと、それは「選択肢の多様性の増殖」と「個人の励み（インセンティブ）の再設計」、これに尽きると思われる。選択肢の多様性、インターネット、グローバリゼーション、規制緩和といった変動は、基本的に企業環境が選択肢の多様性の増殖を要求していることを意味している。また国内諸制度（法律・行政）の制約条件も緩和（シフト）してきている。しかし問題の所在は、マネジメントの頭の中であり、変化が明確な形で自覚されているかどうかということである。意外と選択の多様性はふえているといっても、日本人の頭の中では相変わらずかつてのように非常に狭い選択肢の範囲でものを考え、いろいろな意思決定を下しているとしたら、これは絶好の戦略対応の好機を自身の色眼鏡のおかげで失うということになる。

もっとストレートに言えば、企業の内部、既存組織・業界の境界線の内部で経営資源の結合

を図るという状況ではなく、既存の境界線を越えて新しい経営資源の結合を図るべき時代になっている。しかもそのための法的環境整備が順次整ってきている。にもかかわらず、企業の選択肢の範囲がこれまでと変わらず、企業内での解決案を模索するという姿勢をとり続けるならば日本企業の行動モードは変わらないといえる（一番きつい質問は、国境を越えて経営資源を結合する方策はどうかという問題である）。

と同時に、ストックオプションその他、フィナンシャルなインセンティブということが非常に重要になるといわれているが、日本にいる個人（「動け！日本」プロジェクトでも個人というのがベースになっている）、個人の励みをどう設計していくべきかという問題に取り組まねばならない。米国におけるＩＴでのビジネスで誰が成功して非常に大金持ちになった、資産がいくらになったという議論はよく聞かれるが、少なくとも私の知る限りは、90 年代の後半でこういう動きに従事した人々の基本的に一番の喜びは何だというと、やはり世の中を変えている、世の中を塗りかえているというトレンドに自分が参加しているという、そういう参加から来る一種のエキサイトメントといってよい。まさに時代を生きているという躍動感が基本的には重要ではなかったかと思われる。その結果、成功した人のポケットに金が入った云々という議論があるが、目の前にお金をちらつかせたら人が簡単に動くのが基本ならば、これほど楽なことはマネジメントにとってないといえる。その意味で、日本で個人の励みをどう再設計していくのか、フィナンシャルなインセンティブを超える励みを設計できるかが非常に重要な課題であるといってよい。

これまでの日本社会を考察すれば、インセンティブといったものがなくても、驚異的な経済成長・企業成長を遂げたではないかと反論する向きもあろう。企業は日本経済の成長に乗る形の経営を志向してきたといえる。このことは結果として“ポジション・オプション”というインセンティブを無意識に企業が社員に対して設計してきたことと解釈できる。企業成長は結果として多くのポストを企業組織内に創造し、上位のポストは下位のポストより大きな金銭的報酬を自動的に意味したといってよい。また事業成長・企業成長は才能のある人材を魅力する傾向があることは否定できない。成長を続ける限り、そして人材の水平移動（中途入社）が“禁止”されている限り、企業内に“ポジション・オプション”が自然に設定されていたといってよい。一方、成長期待に乏しい事業領域で優秀な人材を集め、それら人材を企業内に維持するために、どのようなインセンティブを設計すべきであろうか、これが日本企業の多くが抱える

問題である。ことに企業内に“含みすぎの”経営資源を如何にして日本社会の他の領域での活用に向けて移動させるか、そのためのアクションを採択するマネジメントに対するインセンティブは金銭的なもの意外で何が存在するのであろうか。

また企業のトップマネジメントの報酬を決定するのにおいて、“新入社員の何倍”という社長は従業員の延長戦という設計原理と、“株主持分をいくら増加させたか、報酬はその何%”という設計原理のどちらを選択すべきであろうか。この選択は日本企業におけるコーポレイトガバナンスのあり方の分水嶺である。ポイントは徹底して個人の持つ才能を企業・社会のために発揮させる仕組みを模索・設計するかどうかであり、ことは日本において早急に解決しなければならない設計課題である。平等主義による経営資源の非効率的な活用がこれまで多すぎたといえる。そのことが日本経済の発展を阻害するようになり、結果として企業内に“スラック”を蓄積させてきた。そのようなスラック（機会損失の対象）の有効活用のために「公正」という概念がインセンティブ設計の原則になるべきであろう。

４．　社会・企業・事業を「デザイン」する

次に、これからの日本企業の事業のデザイン、企業のデザインをどう考えていくべきなのであろうか。過去のやり方の連続性を保つ、これも１つのやり方であろう。しかし、別の企業のあの人と、また別の業界のあの人と当社の人がいろいろな形態の組み合わせを実験すると、もっと楽しく（楽に）利益がでるビジネスモデルが設計できるかもしれない。企業自体も、企業全体もやはり変えていくほうが“楽しく仕事ができる”のではないかとそこまで選択肢を拡大することが重要である。その意味ではこれからの企業・事業のデザイナー、これをアントルプレナーという表現でもいいが、そのようなスタンスの人の養成を強めるべきではないかと判断している。かつては、経営管理で自分たちが先輩たちから引き継いだシステム（仕組み）をそのまま設計原理は不変で、より効率的な形にもっていこうという動きが強かったといえる。しかし、今　要請されているのは、これまでのビジネスのデザインを塗りかえてみようと試みる人材である。その意味では、ここはマネジメントにとって、デザイナーを生む仕組みの導入が必要になってくる。利益を生む事業デザインを設計して、しかもそれを実行に移していく、そういうデザイナーが日本企業で活躍すれば、日本企業の活性化、ひいては日本経済の活性化に結びつくのは間違いのないことである。

その過程で必要になってくるのは、価値評価体系の再構築という課題である。人の評価をどうすべきか、事業の評価をどうすべきか、企業の評価をどうすべきかといった価値評価基準、それらがどうあるべきかという議論が必要となる。多分、ここ数年間非常に厳しく市場で要求されているのは、本社の付加価値というものはどの程度存在するのかという質問への回答である。もし本社の提供する付加価値があまり存在しないとしたら、本社の付加コストの削減、すなわち小さい本社にするという議論が出てくるのが自然である。いろいろな形でもう一度、付加価値、人なり事業なり企業の付加価値というのを再検討する。そしてその評価を健全な営利組織という視点からする、そういう時期に日本のビジネス社会はきている。そのような付加価値の検討プロセスが日本企業のデザインを大きく変革し、グローバルな競争環境での日本企業の競争優位性の確立に貢献する。

また、ビジネスデザインという概念、デザイナーという表現を意図的にしている理由を述べる。宅配便というビジネスを開拓したヤマト運輸を考えてみよう。このビジネスの仕組みをサブシステムに分解すれば、それらは既存の企業で既に活用されてきた技術なり、経験である。しかし、ヤマト運輸はそれらのいわば経営資源を、顧客の宅配便というサービスニーズに向けて再編したのである。顧客ニーズに向けて既存の経営資源、必ずしも自社内にあるとは限らない、それらをトータルシステムとして統合する、それがビジネスデザインという概念である。この作業においては、スタンドアローンは当然として、既にシステムとして存在するものも一度解体してサブシステム、パーツにしてそのなかのいくつかを再編成するということが鍵となる。

このヤマト運輸の宅配便ビジネス開発というプロセス、ビジネスデザインという視点を、日本国民のニーズである健康、安心その他に対して既存の経営資源、別の用途に向けて開拓されている可能性が高い経営資源を再統合する作業に移植することが急務である。一方で国民・顧客に潜在的なニーズの高まりと支払能力があり、もう一方においては、統合されれば有効に働くパーツとしての経営資源が存在している。国民・顧客はニーズが充足されないことに不満をもち続け、他方、多くの経営資源はその潜在的価値を十分には発揮されない状態におかれている。アマゾン・ドット・コムのビジネスデザインでは“ある本を探して、見つからないので苛立っている顧客が存在し、一方どこかの書店では顧客をずっと待っているその本が存在する。

この結合を IT の活用で解決する ” ということであろう。まさに同じようなことを日本社会という枠組みで試行すれば、大いなる成果が期待できると確信している。“ 部分 ” の優秀な専門家は存在しているが、彼らの才能（経営資源）を更に有効に活用する可能性を考案する、まさにデザイナーが企業内、国内で不足しているといってよい。

勘違いを避けるために付加すれば、日本国内に上に述べたデザイナーは存在する、問題は彼らがその仕事をしていないということである。集計レベルでの経営資源は潤沢にあり、また需要サイドの要望も潤沢にある。問題はそれら両者を結合するのにおいて、従来型の製品・サービスという枠組みでの思考は有効に働かないという認識である。それが最初に日本経済の課題は “ 燃料不足 ” ではなく “ エンジンの再設計 ” ではないかと指摘したことと同根である。

また付加価値創造の場所が “ 企業であり、工場 ” であるという仮説も捨てなければならない。付加価値は顧客との協働の場で創造されるのであって、しかも顧客というものが孤立しているのではなく、複数のネットワークのノードであり、顧客の「経験」が付加価値の源泉であるという仮説に移行する必要がある。そのことは、国民のニーズということをスタンドアローンの製品、工場の視点で生産される製品で充足しようとするのではなく、個々の国民の、個々の経験（健康、安心など）を生み出すような仕組みを設計するデザイナーの養成が必要となる。

しかし、なかなか日本は動かない。ステイタス・クオ・バイアス（現状維持バイアス）と意思決定を専門にする分野で言うが、現状維持のバイアスが日本人に強く存在しているのではと思われる。これは別に日本人だけがこういうバイアスに縛られているというわけではないが、日本でよく言われる “ 神風期待、外圧頼み ” とか、“ 落ちるところまで落ちれば、日本人は動くと ” という表現は現状維持バイアスの表れ以外のなにものでもないと判断していい。生きているときに神風が吹けばいい、また、落ちるところまで落ちたら動くというが、その時にはどのような選択肢が日本企業・日本人に残されているのか、その場合でも豊富な選択肢が残っているというのは極めて疑問である、“ 貧すれば鈍す ” という表現もあるように。ある意味では、「あえて動く」ということ、基本的には自分たち、日本の中で「動け！日本」、行動する知性という形で我々は動いていく、多様な選択肢を創造し、そのなかから最適な方向を選ぶという「あえて動く」ということの重要性を強調することが現在の日本では必要と考えている。

５．　人・金・ものの動くスピードと企業の魅力

基本的にマネジメントの周囲の、人、マネー、モノ、情報の動くスピードが今以上に加速するか、減速するか、この見方が多様性のマネジメントにとって重要な条件となる。このスピードに対する作業仮説、どういう仮定を持つかというのはこれから重要だろうと思います。1992年、インテルの共同創始者のゴードンムーアとハワイで議論したとき、インテルは四半期ベースの利益でＩＢＭを越えたという話があり、インテルのあなたからそういうことを聞こうとは思っていなかったと批判したら、“会社がきつくなればだれも助けてくれない。やはり、会社は自分自身を助けなければだめである。そのときに、自分の回りの人が、投資家が、顧客が、従業員が、それらのマネジメント以外の行動主体がどれぐらいのスピードで動くか、そのスピードに対するセンシティビティーというのが経営者にとっては必要である”と反論された。“インテルにとって重要な人なりマネーなり情報に対して、インテルという会社がいかに魅力的かということをメッセージとして伝える必要があると。”

そして“日本の経営者はシリコンバレーの経営者と比較すれば相対的に楽ではなかろうか、日本においては一度世間で評価された企業、確立した企業の場合、経営で２回か３回失敗しても従業員は逃げない、銀行は逃げない、投資家は反論しない、つまり経営資源の動くスピードは極めて遅いと。”ただ、日本の場合は、ベンチャーの議論にも指摘されるように、事業コンセプトがよくてもそのコンセプトに経営資源が集結するスピードが極めて遅いということがある。つまり、ベンチャーはなかなか生まれにくいのではなく、育ちにくいということである。実績（過去）のあるところにしか経営資源が集結しないという欠点が“関係性を重視する”日本には存在する。日本・米国どちらのシステムがいいかという問題ではなくて、将来において経営資源の動くスピードがどうなっていくか、経営資源として国内の経営資源だけで十分であるかということがシステム設計（日本のＯＳ設計）の焦点になる。グローバルに移動する資金に対して魅力ある投資先としての保証がコーポレート・ガバナンスのひとつの課題だと指摘されている、またドイツもそのためにガバナンスシステムを変革しつつある。これからマネーだけでなく、人材も早く、グローバルに動くようになってくると予測できる。そのような時代が到来した時に、日本企業の魅力をどう提案していくべきか、現状に日本企業・経営の形で十分とは決して言えないであろう。これまでは経営資源は一度関係性を確立すれば動かないという仮説をベースに経営システムを日本では構築してきたが、この仮説が今後も有効かどうかは極

めて疑問である。またこの仮説に固執する企業の生存可能性は低いといってよい。

その中で、あえて動くという姿勢、これは２章の生き残る会社、消える会社でも述べたように、あえて動くという姿勢が必要になってくる。これを戦略スタンスという形で表現した。そして戦略スタンスにおいて重要な課題は多様性のマネジメント、特に日本企業の場合、多様性の増殖・削減というなかで増殖ということである。しかし、企業レベルでの多様性の増殖が有効に機能するためには、日本社会における多様性の増殖という作業が同時並行的に進むことが求められる。その場合、企業サイドに企業家精神を要求するだけでなく、パブリックサイドにおいても「ソウシャル（シビル）・アントルプレナー」の浸透が必須となる。

また企業の評価という視点においても現在強調されているような「財務的側面」だけでなく、「社会的側面」、「環境的側面」も含めた、欧州企業が重視している“３つのボトムライン”という評価基準を考慮する必要がある。基本的には「企業の魅力」とは何かを常に検討して魅力度を増す方向に企業をデザインしていかねばならないということは自明である。これまでの日本企業は“投資家にとっての魅力”への配慮があまりにも少なかったといえる。しかし、「財務的側面」だけが企業の魅力にとって十分条件とはいえない。必要条件と十分条件の混同は避けなければならない。

６．不確実性のマネジメント

リスクという概念を、今の日本のマスコミは強調している。現状維持バイアスから“ゆで蛙状態”になることを回避すべきだという主張だと解釈していいであろう。ただ、リスクというとき、２倍になるかゼロになるか５０：５０というギャンブル（賭け）を多くの日本人が好むとは判断できない。1.2 倍になるか、0.9 になるか５０：５０というギャンブル（このギャンブルという用語は日本では不謹慎といわれるかも）だと、このようなギャンブルを喜んで許容する日本人は結構いると考えられる。ある意味では、将来というのは不確実で怪しげな世界である。しかし、そのような将来を基本的には“征服する領土”と認識して、あえて攻めるというのがやはりルネサンス以来での人の考え方である、たとえ単純な進歩主義者と非難されるかもしれませんが。そしてそのことを一番ストレートに出しているべき存在が企業組織という営利組織ということではないかと。

そのような文脈で、リスクという概念を考えると、日本の企業の場合、不確実なものの組織内の伝達技術をどのように処理しているかという経営課題が浮上する。 つまり、“ 分からないということ ” は現場レベルでは多く存在するが、“ 分からないということ ” をどう組織の中でトップまで伝達していくのかという課題をどう考えるかということになる。トップマネジメントで、外部の講演会等では、今は不確実性の時代だと強調し、不確実性に寛容でなければならないと説くが、企業内部では “ 分かりません ” という表現を排除する人が何人か存在すると聞いている。基本的にはこれから新しいことをやっていこうとすると、不確実なことが多く存在する。現場レベルの不確実性の認識が、組織の上に徐々に上がるに従って、いかにも確実な将来の世界になっていくというプロセスが多くの会社で生じているとしたらこれからの企業環境での生存可能性は疑問になるであろう。

不確実性に満ちているということと、担当者の処理能力がないということは、別の問題である。評価と環境の不確実性を分離する。そして、不確実ということをどう組織内部で伝達するかということを、これからのマネジメントの技術として開発していくことが必要になっている。

「失敗から経験を、成功からキャッシュフローをというスタンス」が企業経営において重要と判断されるが、日本企業は失敗にはあまり寛容ではないと言われている（法律違反には寛容という批判もある）。失敗から経験を、いい経験をしたということ、失敗も投資だと、将来の良い意思決定に役立てる、そして良い意思決定から導かれた成功からキャッシュフローを稼いでいく、こういう姿勢が日本企業において定着されるべきである。さもなければ “ 敢えて動く ” というスタンスは生まれない。

基本的にバブルのあたりから忘れられたのは、これは多分ユダヤのことわざだろうが、「７年の豊作というのは、次に続く７年の飢饉に備えるため」という姿勢ではなかろうか。それを、７年間豊作が続いたから、将来も多分豊作だろうと想定して、戦略の変革のチェックを怠り、環境変化の準備をしなかったというところが日本企業の戦略上のミステイクではなかったか。ただ、まだ「動け！日本」プロジェクトでも提案しているように、日本という地域内部には、“ 人・技術の含み ” が豊富に存在する。したがってこれらを活用して日本経済を建て直していくかというのがこれからの課題になってくる。

７．　資本家的経営と価値ある事業戦略の結合

その中で何を考えていくか。こういう表現がいいかどうか知りませんが、資本家的経営と付加価値志向の事業戦略の結合という試みを現状では模索･実験すべきではないかと考えている。そのためにはコーポレートガバナンスと企業関係の法的環境の整備が必須です。基本的にはアダムスミスの時代とは違い、多くの企業の意思決定、それが及ぼす外部性、企業の外の社会に与える影響というのははるかに大きくなっている。その意味では当然、企業の意思決定に関する社会の評価は非常に厳しくものとなっている。単に投資家からだけでなく、社会からも従業員からも顧客からも企業の下す意思決定に対する評価はきつくなっている。そのような状況下、日本の企業はどちらかというとこれまでは、外部との緊張感よりは外部との信頼感を重視してきた。そのまずい面が多分現在生じている。ガバナンス云々という議論は投資家を含めた“市場という他人から構成される集合”との関係性を緊張感(信頼感ではなく)をベースにして構築していこうということと理解していいのではないか。

これから日本の企業を変えていかなければならないが、その際の基本的課題は、“ＣＥＯの正当性の源泉はどこから来るのか”という問であろう。先輩から預かった企業、バトンタッチされた企業をそのまま比例拡大的に大きくしていけるときはこういう問は必要なかったといえる。しかし会社のデザインを変えていく、高度成長、右肩上がりではない、連続的に変化する企業環境の下で、リアルタイムに社の事業なり企業のデザインを変えていこうとすると、トップマネジメントの肩にかかってくるのは、戦略的意思決定に臨んで、ＣＥＯの正当性の源泉はどこに由来するのかという問いであろう。そのためにやはりコーポレイト・ガバナンス（取締役会のバックアップ）というシステムの確立が必要になってくる。

と同時に、企業再編のために商法から税法から多岐にわたる分野で制度的改革が進行している。動いているというのは、ある意味では企業のデザインを企画する際に、企業の壁を越えて、組織の、事業のデザインをやるための法的な整備は結構整ってきていると解釈すべきである。ただ、それぞれ整合性がなかなかないところがあるので、ことに税法が他の制度改革と連動しないかぎり、企業は動かない。だが、企業が動けるような制度条件が収斂に向かって動いているという認識は重要であろう。

一方、バランスシートの右と左に対する経営姿勢にアンバランスが存在したと理解している。非常に失礼な表現をすれば、日本のマネジメントは、バランスシートでは基本的には左側に重点を置いてきたのではないだろうか。要するに成長戦略に資金を使う分野が左側である。資金の使途、成長戦略、Ｒ＆Ｄ、設備投資、新規事業開発という分野にマネジメントの使用可能な時間の 95%の時間をかけ、そのために必要な資金が一体どこから来ているのだという調達問題に関しては、財務担当をメインバンクとつき合わせれば済むのではと考えてきたと判断できる。現在はちょっとバランスを変えて、ＣＦＯという役割が重要になり、その地位の向上が企業経営において欠かせないのではないか。

私がハーバードのビジネススクールに 30 年前に行ったとき、ＣＦＯの役割は何だろうかと質問したら、“ トップマネジメントの夢をかなえるように資金繰りで努力する。ときどきはトップマネジメントの袖を引っ張らなきゃだめな場合（リスクマネジメント）があると。なぜなら、ＣＦＯは会社の倒産という事象を肩に背負っているから、鉛筆と消しゴムで“ 柔軟な ” 財務計画を立てたら企業の発展はおぼつかない “ と対応された。日本企業の場合、ことにバブル時期にトップマネジメントの袖を引っ張ったＣＦＯが何人いるのであろうか。またリスクマネジメントという側面に関しては、過去においてはメインバンクという存在が事業会社のリスクマネジメントの役割を“ 担当 ” してきたといってよい。しかし、これからは事業会社の CFO が企業財務のみならず、リスクマネジメントの機能も担当しなければならないことは確実である。将来は不確実、したがって“ リスク　リターンのトレードオフ ” の評価がＣＥＯ，ＣＦＯの課題になる。

最後は、やはり事業戦略の策定の課題になろう。これは「動け！日本」プロジェクトでも取り組んでいる、シーズとニーズの合わせる場所としての事業戦略を考えていく。そもそも事業戦略があって、そのためにどういう製品、どういうサービスを開発するかという流れの議論ではなく、ある意味ではここはちょっと焦点距離を若干ぼかしながら、シーズとニーズ、シーズは企業の中にもあり、よその企業にもある、大学にもあるかもしれない、それとニーズ、顧客・国民のニーズ、それらをマッチングするものとして事業というものを考えていく、このような事業というものの認識が要請されるであろう。

そのときに、よくソリューションビジネスという表現があるが、なかなか難しいのは、何ができるのだというニーズサイドの要求です。それに対してシーズサイドの要求では、顧客（ニーズサイド）は何をしてほしいのか、それを明確にして欲しいという対応である。この２つの要求の“不毛な対話”が長い間続いてきているといってよい。そこで、ある種のイノベーションとして、シーズとニーズをうまく話し合わせる有効な対話の場を構築していかなければならない。技術と欲求、要するにシーズとニーズの間のマッチング、そのためのマネジメントをどう考えるべきかという経営課題です。

資本家的経営というのは、経営資源の量的蓄積・経営資源の有効活用・経営資源の質的転換の３つをどうバランスをとって遂行していくかを考えることである。日本の企業は少なくとも80年代からは経営資源の量的蓄積、この作業に非常に注力してきたといえる。これだけの数の事業部があり、これだけの数の工場があり、これだけ豊富な販売チャネルがあり、これだけの数の優秀な研究者がいて云々というのは経営資源の蓄積の“成果”である。そのことが豊富な経営資源の蓄積（そしてそれが企業の競争優位性の源泉と錯覚してきた）を示していた。それに対しての市場（投資家）からの問いかけは、“それに見合った、立派な業績をあげられているのか”という、２番目に挙げた、経営資源の有効活用に関する問いになる。そこでは国内同業者との相対比較で上位といった回答は効力を発揮するはずがない。ある意味では企業価値をどう向上するか、エコノミックプロフィットの品質とか、そういう議論に応えなければならない。現在の日本（公開）企業はこの２番目の問いかけに経営の比重を置くべきというフィードバックを市場から受けていると解釈すべきである。一番厳しい経営課題は、経営資源の質の転換という作業をどうすべきかということではないかと思われる。それは企業のビジネスモデルの本質に関わる。ビジネスモデルのシフトに伴って経営資源の質の転換をどうするかというのは、過去、企業の利益を上げることに貢献してきた経営資源が必ずしもこれから先はそんなに貢献しない、したがってそのような経営資源の評価は低くなるべきという帰結となる。環境変化に応じて攻撃型スタンスで、この転換をどうはかっていくか、これが非常に日本企業にとって厳しい問題になってくる、マネジメントにとって頭の痛い問題になるであろう。したがって日本の優良企業は戦略スタンスが防御型になりやすいという傾向を示す。

ここで、経営資源の有効活用という概念について少し注釈を加える。企画部の多くが設定する事業・企業目標に達成したかどうかという内部派生的な性格ではない。企業の潜在性、企業

の保持している、企業が使える経営資源の潜在性を事業の形で、充分に市場でその価値を発揮しているかどうかというところが鍵である。日本の現場は非常に能力があり、かつては「約束したことは守る」という仮定を本社サイドが保持していてもよかったが、最近は“守れることしか約束しない状態”になってきていて、その結果として、現場の人たちの持っている「夢」が、企業全体の事業企画なり経営企画の人たちに伝わっているかなという不安を感じる。その結果、企業が保有する潜在力をかならずしも市場で発揮しきれていないのではないかと、企業は潜在性の評価に光りを当てる努力が少し欠落してきているのかと感じられるのは錯覚だろうか。

また、日本企業においてオペレーション（本業）から獲得するキャシュフローとそれ以外から獲得するキャシュフローを区別（差別）していたのではないかと思われる。つまり、本業と副業（この表現は適切ではないかもしれないが）の利益の重要性に差をつけていた、その結果、機会損失という概念の適用が企業全体として徹底してなかったのではないだろうか。企業が獲得した株主持ち分の運用に関してのパフォーマンスが本業に比較して低かった。これが 10 年も続くと資本コストの徹底した米国との差が歴然となるのは自明である。資本コストの概念がもっと徹底されていたら、異なる日本企業の姿が実現していたといってよいであろう。

健全な営利組織を構築する、環境変化のターニングポイントを認識して事業の選択、ビジネスモデルの改革を機会費用の概念で実行する、そのことを表現するのに資本家的経営という言葉を使用している。

では、付加価値を求める事業戦略という概念をどう表現すべきかに移行する。それは WILLINGNESS-to-PAY（顧客が喜んで支払う最高限度額）とトータルコストの格差をいかに広げるかということに尽きる。この格差そのものが“事業が生む付加価値”である。今、若干日本企業において錯覚があるのは、“トータルコストと価格の格差”に注目して、その格差をどう広げようかと思案し、規模の経済を活用してトータルコストの削減に邁進し、数量を求めてその成果を価格に転化し、その循環が“悪魔のスパイラル”となっている。付加価値を生む事業戦略とは WILLINGNESS-to-PAY、これをどう上昇させるのか、そしてトータルコストをどう下げるかということである。ここで日本企業は後者に関しては規模の経済・範囲の経済を活用して非常に努力したのは事実である。しかし、今、もう一つの方策である WILLINGNESS-to-PAY の上昇、これが緊急の経営課題になっている。付加価値を求める事業戦略においては、顧客のスイッチコ

ストを考慮して価格政策を検討する（バリュープライシング）ということに経営資源活用の比重をシフトしなさいというアドバイスになる。

そのような姿勢でシーズとニーズの共生という事業を考察すれば、技術をキャッシュフローに転換するデザインの構築という作業が重要になってくる。 企業の保有する経営資源の潜在性をベースにしながら、潜在的な技術をいかにして市場から獲得するキャッシュフローに転換するか、そのためにはマネジャーには“サラリーマン的姿勢”から“事業家的姿勢”への転換が必要になる。既存のビジネスを経営管理するという姿勢では通用しない、常にビジネスモデルを変革するというビジネスデザインというスタンスが基本となる。「夢をカタチに」という表現でカタチという片仮名を使用しているのは、カタチにという言葉は商品とかサービスという意味ではなく、キャシュフロー（採算性）までの道筋をつけるのが仕事ということを意味したいからである。 事業の構想で基本的に必要になってくるのは、技術を背景にして、夢からキャッシュフローまでもっていく「事業家の視点の事業運営」ということである。その意味では、慶応と早稲田のビジネススクールは存在すれが、技術者にマネジメントを教育するという“理系のビジネススクール”というものを日本で展開すべきではないか、このような教育投資が企業活性化の有効な方策のひとつだと思われる。

競争優位性の源泉というのは、何にこだわるかという意思決定だと考えていい。やはり世の中浮き沈みはあるが、事業が強くなるためには何にこだわるべきかということが重要になってきる。こだわる対象としては、イノベーション、アーキテクチャーそしてレピュテイションというものであろう。イノベーション、これがマネジメントであれテクノロジーであれプロダクトであれ、something new を生み出すシステムである。市場でイノベーションを起こしている企業の背景にどういう仕組みがあるかというのが非常に重要だろうと思われる。その意味では新製品開発においてヒューマンリソースマネジメントその他いろいろな形の経営サポート・システムというのが果たす役割は非常に重要になってくる。また、イノベーションは willingness－ｔｏ－pay を高める原動力としても有効だと考えて良い。

アーキテクチャーというのは、ご存じのように、日本の自動車メーカーを想定して考察された概念です。いい商品をリーズナブルな価格で極めてタイミングよくマーケットに提供するという能力、それを維持する仕組み、多くの人たちが協調する仕組み等をさしているものです。

米国は長期契約かと勘違いしましたが、ある種の“不完全契約”をスムーズに実行させられる仕組みといってよい。最近は高付加価値というキャチフレーズが流行しているが、いい商品をリーズナブルな価格で提供する仕組みにこだわるという生き方も日本企業にあってよいのではないか。

最近は日本的経営システムの欠点を指摘する論調が多いが、このアーキテクチャーというものは合理的産物ではなく、人々の歴史的産物であり、妥協の産物と考えられる。一度このアーキテクチャーを破壊して、もう一度復元できるかどうかは極めて疑わしいと思われる。

最後は世間ではブランドという表現が多いが、基本的には評判、名声という要素がある。評判・名声を一度獲得すれば、その効果は長期に渡るという信念がこの評判・名声を優位性の源泉に位置づけている。多くの企業はイノベーションやアーキテクチャーから出発して最後は評判・名声に持っていこうとするプロセスをたどる。現在、日本の企業の多くはは自分たちのアーキテクチャーを若干破壊しながら、イノベーションとレピテーション(評判)の方にシフトしようと企業戦略を変えている。ハーバードのエコノミクスの友人に言わせれば、“今はイノベーションにフォローの風が吹いている、そのうちにアーキテクチャーにも風は吹く。だから、日本はアーキテクチャーにこだわるべきである”と助言する。日本でイノベーションの重要性が公言されるが、日本の国の設計自体がイノベーションに向いているような設計になっているのかという批判を受ける。米国は国の設計がイノベーションに向けたものになっている、移民を認め、成功する人に高報酬を、失敗に寛容であると。したがって日本企業の競争優位性をイノベーションに求めようとするのなら、日本企業の経営システム、そして日本という国のシステム（ＯＳ）を変革しなければ米国と対抗できないであろうと。

８．　ゲームのルールという視点と国の技術戦略

日本企業にとって重要な戦略的視点に、どういうゲームが自社に有利かというゲームの選択、ルールの選択ということと、あるルールのもとでいかに自分の腕を磨くか、この２つを混同しないという原則の徹底がある。もう１つは、このゲームは先に動いた方が勝ち（有利）か、後に動いた方が勝ちか（有利）、これも読むことも要求される。ことに、先に動いたら勝ちのゲームに後から出ていけば、これはもうだめであろうという議論が自然に企業経営で出てくるべ

きだろうと思う。

80 年代、日本が調子のいいときに米国で非難されたのが次のようなことです；メモリーをつくり出したのはどこだ、ＡＴ＆Ｔのベルラボではないかと。ＶＴＲを生み出したのはＲＣＡの研究所だった。しかし、ＶＴＲビジネスの勝者は誰だ、日本企業ではないか。何故、育ての親が生みの親よりもビジネスで成功する確率が高いのだという問題提起がありました。ご存じのように、その後出てきたのが知的所有権という戦略でした。ある意味では 80 年代は後に動いた方が有利といわれ、育てるのが得意な日本企業が優位に立てた時代でした。それに対して、失敗を活かした米国が知財戦略を前面にだして、先に動くことの優位性を獲得していったのが９０年代ではと解釈できる。

ただ問題は、今の日本は先に米国、後に韓国、中国という“挟まれた立場”にいる。その意味では先に動く戦略と後に動く戦略のハイブリッドの経営を要求されている。イノベーション、評判で米国と競争し、アーキテクチャーで中国・韓国と競争するという 2 面性に直面しているといってよい。

このような状況においては、“決定されたルールのもとで努力する”ということもいいが、“自社にとって有利なルールを選択する”ように持っていくという“政治的したたかさ”がもっと望まれるのではないかと判断している。したたかにルールを選択する“スマートなマネジメント”を育てる仕組みを構築する時期である。

その中で、日本企業は“貧しい選択と集中戦略”を実行している可能性がある。同じような事業だと、日本の国内の競争相手は限界的競争相手の日本企業の事業を買うインセンティブが存在しない。その結果、企業としては合理的判断で、事業を海外の企業に売る。その結果何が起こるかといえば、ミュージックチェアーズという現象です。ご存じのように音楽が鳴っている間人々（事業）が回っていて、音楽が停止したときに椅子に座るというゲームです。そして５人が回っていますが、椅子は４つしかない。座れなかった人がどうするかという、自分の事業を売る。そして買い手は海外企業（中国、韓国）で、今度はどうなるか、海外強力企業の出現により椅子が３つになる。そしてまたミュージックスタートとなる。ひょっとしたら日本の多くの業界がミュージックチェアーを踊っているということになっているのではなかろうか。

何を言いたいかというと、ひとつここで日本の技術戦略というものを企業レベルではなく、国のレベルでどう考えるべきかという課題が登場しているのではという問題提起である。苦しくても日本の国内にこの技術は残す、この技術は海外に流失してもよいと、そういう形でデータベースを使いながら、技術の選択を国単位で行なうという施策を検討する時期にきていると思う。そうしなければ、日本という地域に富を蓄積することは将来困難になるのではと危惧している。国家戦略としての技術戦略を構想してもいいのではないかと訴えるものである。

９．　日本社会に急務な経営資源を供給する仕組みの創造

日本社会に急務な経営資源を供給する仕組み、つまり、世の中に非常に足りないものを供給する仕組みを国として、社会として常に創造していかなければならない。これが究極のイノベーションといえる。今までは日本経済の成長に乗って企業は発展してきた。しかし、今は幸か不幸か、成長を企業自身が創造すべき局面にきている。今までどおりのやり方（既存のビジネスモデル）を一生懸命効率化することの収穫は逓減している。そのためにどのようなデザインを設計していくべきか、そして一番重要なのはそのために日本社会・企業に許されている時間がどれぐらいかということになる。日本企業だけがプレイヤーではないので他の日本企業の展開をベンチマークするだけでは充分ではない。　そのような状況下で、普通の人が動きやすい場の設計、励みの設計をどうすべきか、それが基本になる。リスク追求（絶壁から飛び下りろ）といっても、無邪気に従う人は期待できないであろう。隣の人がやっている、できるのなら自分もやってみようと考える、そういう場をどう設計するかということが必要になってくる。

何が今 必要なのか。多分、日本のマネジメントは制約条件のもとの最適問題を解くのは非常に得意だったと考えてよい。しかし、その制約条件、日本人が制約と判断している条件も変数として動かす、そういった“拡大した問題設定”を考えるべき時期に到達しているのである。面倒だと思われるかもしれないが、それがビジネスデザイン、社会デザインという作業で、今の我々に求められている緊急の仕事ということになっている。それは最終的には、企業活動の場としての日本社会のＯＳをどう書きかえるかという作業になることは確実である。

OS という表現は、境界線の中の解決案を箇条書きした処方箋ではなく、包括的な処方箋を描

こうという姿勢と解釈されたい。その設計における原理というものは次ぎのようなものである；

＊ リスクという概念の定着

＊ 個人に過大なリスクを負担させない仕組み

＊ 信賞必罰という成果主義

＊ 失敗から経験を、成功からキャシュフローを

＊ 評価体系の再検討（成果評価の期間を含め）

＊ 人材の含みの活用（大企業の人材･技術の MBO）

＊ 会社と社会の分離

＊ 企業･大学の境界線を越えての経営資源の再結合デザイン

＊ スマートなデザイナーの養成

＊ 理系対象のビジネススクールの創設

＊ 資本家的経営の徹底

＊ 付加価値志向の事業戦略

そして、伸びていく 21 世紀の成長産業とは何か、それは国民に対するソリューションビジネスを考えていくということである。そのためには国民のニーズとシーズ(技術)をマッチングさせるプロジェクト、そのための舞台の設計、プロジェクトマネジャーの養成というのが課題になってくるであろう。

日本人はモデルがあれば学習能力が高いといわれる。問題はモデルの創造能力を生み出す仕組みとなる。“ないものねだり”は先がないといってよい。ミクロベース（個々の企業・人）では活力がないといっても、集計ベースでは経営資源は日本に豊富である。とすれば問題は結合のマネジメントが適切ではないということになる。この状態を所与にしていくら最適化を企画してもその努力に対するリターンは大きくはならない。「選択の多様性の促進と励みの再設計」によって日本企業の活力は復元できよう。既存の境界線の内部でソリューションを模索する努力をするのではなく、境界線を無視（破壊）して新たな経営資源の再結合を企画しなければならない。そして、そのような問題意識を持った人々は日本国内に多く存在すると確信している。そこで、そのような人々の活動がある閾値を越えるような仕掛け（政策）を考える時期に既に到達している。時期を外すと、人という経営資源は“劣化”する。 技術起点という仕掛けは“人が動ける舞台”を設定することに尽きると確信している。そこで重要な視点は、日本企

業の再設計という問題は日本社会の再設計という問題と双対という認識である。同時並行で問題を解くことが望まれる。その際、個人にリスクを負担させるのが米国流だとすれば、日本流は個人に過大なリスクを負担させないような仕組み、そのほうが結果として個人がリスクを追求できるのではないかと考えている。例えば、終身雇用システムが個人にリスクを過大に負担させない唯一の手段なのであろうか。このシステムの下では、境界線を越えて経営資源の新たな結合を図ることは無理である。生涯教育のシステムを国として担保するのはひとつの代替案となろう。Life time employment から Life time education といったリスク負担の仕組みを創造することによって、日本経済の活性化、日本企業の活性化の確率が高まると考えられる。国の政策として経済活性化のために「日本国内の経営資源の流動化、そして新たな統合化」を推進しなければならない、９０年代の米国軍需産業の民営化という社会実験のプロセスを見習うこともよいであろう。

これまで“定数”、“制約条件”と考えられてきた対象を変数として設定する、そのような拡大化された問題を解くのは意外と簡単かもしれないと、“今　動く”ことが日本の課題、日本企業の経営課題ではないだろうか。