発行日2010年4月20日

BIT89

ビット89ニュースINTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3　アゴラ大井町ビル7F（〒140-0014）

2010年4月号
（隔月発行）

ハイライト:今回のテーマは

「潮流を掴む
Part2」

Business Insight
「未来予測視点による潮流変化の掴み方」

The　特集
注目の潮流は？

Brain89ers
歌を忘れたカナリア、
顧客を忘れた
技術大国・日本

目次:

	ページ
Business Insight	1
The　特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ＆トピックス	4
「サテライト・マンスリー」のご案内	4
ビット89インフォメーション	4

インフォシェフ 吉田健司 の Business Insight（見識・洞察）

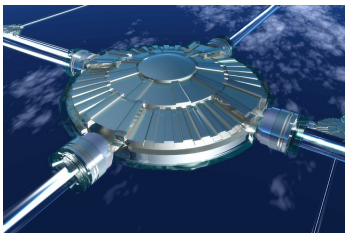
「未来予測視点による潮流変化の掴み方」

時代の潮流変化を掴むには、現在起きていることの事象分析から変化の兆候をキャッチするアプローチと、未来を軸足とした視点から現在進行中の大きな流れを汲み取るアプローチがある。本号では後者に焦点を当てた考え方や手法などを述べてみよう。未来から現在を眺めるということであるが、そのためにはまず未来予測や将来動向に関する情報を収集する必要がある。このアプローチは、研究・技術開発の分野ではよく使われる方法であるが、一方「未来予測のようなものは当たらない」と不信感を抱いている経営者も多い。後者の場合、それはエコノミストによる経済予測などが千差万別で、予測時点を過ぎた後、その確度を検証することもあまりないため、将来予測というものに不信感を抱いているのかもしれない。しかし未来をイメージしながら現状変化を推測することも有効である。さて、この未来予測関連の情報収集には、次のような経路がある。

まず、1番目には入手が便利なWeb情報である。インターネットのWebからはもちろんいろいろな未来関連情報が入手可能であるが、私がお勧めしたいのは官公庁や自治体が提供している将来に向けての施策方針情報や、業界団体、シンクタンクなどが提供している将来動向情報である。具体的には、2008年安倍内閣時に発表された長期的戦略指針「イノベーション25」(1)のような政府提供情報、あるいは野村総合研究所（NRI）が発表している「未来年表」(2)のようなシンクタンクレポートなどである。

(1) http://www.cao.go.jp/innovation/innovation/point.html
(2) http://www.nri.co.jp/publicity/2010/nenpyou.html

2番目には、従来型の文献情報が挙げられる。こちらにも上記で紹介した官公庁／自治体の施策方針資料やシンクタンクの将来動向資料が含まれるが、そのほか日常の仕事で目に触れている新聞・雑誌の特集記事も未来予測の有効な情報源である。具体的には、週刊東洋経済(2010年2月6日号）で取り上げた「世界の賢者34人が語る大局観！2020年の世界と日本」のような未来予測特集号などである。新聞・雑誌からこのような未来予測関連記事を、探して原文を入手することをお薦めしたいが、その有効なツールは、エレクトロニック・ライブラリーが提供している「ELNET」や日本経済新聞社が提供している「日経テレコン21」のような商用オンラインデーターベースである。この



商用オンラインデータベースは有料であるが、無料の検索エンジンに比べて、実によく整備されているので、プロのビジネスパーソンにとっては有りがたい情報収集ツールとなりうる。もちろんの文献情報のカテゴリーには、新聞・雑誌以外に「20年後の日本（ニッセイ基礎研究所編、日本経済新聞社刊）のような未来予測書籍も有益な情報源である。

さらに3番目には、身近な生活の中から未来を感じ取る方法である。たとえばテレビや映画などの娯楽メディア情報であるが、具体的には、「ドラえもん」のようなアニメや、「アバター」のようなSF映画がその例である。少し古いが、かつて見た映画に「マイノリティ・リポート」というのがあり、その中で映し出されていた未来の自動車工場などは今でも印象に残っている。

上記のほか、未来の方向性やあり方を提示しているイベントも大変参考になる。東京であれば東京ビッグサイトや幕張メッセのような所で開催されている「〇〇展」のようなイベントであるが、国際的なものとしては万国博覧会なども未来をイメージさせてくれる有益な情報源である。今年の5月から10月まで開催される上海万博も、かつての大阪万博同様に、未来のヒントがいくつも展示されるものと思われる。ここで注意すべきことは、あくまでも未来を予測することが目的ではなく、未来予測の情報が、現在起きつつある時代の潮流変化に気づくためのインジケータ的役割をもつということである。

かつてソニーの創業者である井深大（いぶか・まさる）さんは、「未来を推測、予測するということはあまり意味がないんじゃないでしょうか？それよりも、未来というものを自分自身で創り出すところに一番意味があるのではないでしょうか。」とも述べられている。エンジニア兼起業家である井深さんならでは言葉ではないだろうか。

★★★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 注目の潮流は？

今、世界はどんな潮流の中にあるのか？ 将来、その流れはどのように変わるのか？ 今回は、研究者や企業がどのようなﾄﾚﾝﾄﾞに注目しているのかを見てみよう。

これからの40年

米ジョージ・メイソン大学のジャック・A・ゴールドストーン教授は「今後40年間における人口動態をめぐる次の4つの歴史的変化が世界を大きく様変わりさせていくことははっきりしている」として、その変化により生じる危機的な状況に備え、「グローバル統治構造の大がかりな見直しが必要」と述べている(1)。4つの歴史的変化とは「①世界人口に占める先進国の人口の割合は25%低下し、経済パワーも途上国へとシフトしていく。②先進国の労働力が高齢化し、規模も小さくなるため、経済成長も抑え込まれ、移民労働力への需要が高まっていく。③予想される世界の人口増の多くは、教育、資本、雇用面でのまともなインフラを欠く、貧しくて若者が多いイスラム諸国で集中的に起きる。④今後、世界の人口の多くが都市で暮らす「都市化率」が高まり、治安、公衆衛生、医療面で問題をかかえる世界の最貧国に世界最大の都市センターの多くが出現する。」というもの。

金融危機後の世界

大手コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーは、ハーバード・ビジネス・レビュー誌上で(2)、金融危機後の世界を占う上で注目すべき事業環境要因として、10のﾄﾚﾝﾄﾞを解説している。その内容の一部をごく簡単に紹介しよう。①資源：数年後には「資源生産性」が企業競争力の要に。②グローバル化：いくつかの面で失速の可能性。③企業への信頼：信頼回復には、株主第一主義ではなくマルチ・ステークホルダー・アプローチが効果的。④政府：政府による企業への関与が高まる。将来、多くの国が財政危機に直面。公共部門と民間部門の創造的なパートナーシップ構築が重要に。⑤科学的ツールの使用：先進的な利用の追及が継続されるが、機能、前提条件、限界について理解することが意思決定者の責任。⑥消費：アメリカに続く世界消費の牽引役がどこになるかを検討すべき。⑦アジア：アジア経済の成長は継続。⑧再編：不況はM＆Aや産業構造変革による競争力向上のチャンス。⑨R＆D：イノベーションは止まらず。R＆D支出を削減してはならない。⑩価格：デフレやインフレを予測するより価格変動を管理できることが重要。購買がカギに。

企業が注目するﾄﾚﾝﾄﾞ

個々の企業は自社の事業展開上、どのような動きを重視しているのか、2社の例を挙げてみよう。

◆花王 3つのメガﾄﾚﾝﾄﾞの影響が大きい。①経済の中心のシフト：BRICsなど新興国での巨大マーケット形成。②新しい消費者の出現：Web等のデジタル・メディアへの依存度の高い消費者が増大し、先進国においてシニア層が新たな消費セグメントを形成する、など。③環境問題への関心の高まり：地球温暖化や資源の枯渇への懸念等による環境意識の高まり。（株主総会資料2009年6月25日）

◆新日鉄 期待と懸念の両方の動き。・ビジネスチャンスの広がりが期待できる動き：新興国の経済成長や新たな成長需要分野（グリーン分野等）の伸長。・懸念材料：国内経済活動の鈍化（人口減少・高齢化を背景とする潜在成長率の低下や、円高・需要構造の変化に伴う需要家生産拠点の海外移転など）、東アジア新製鉄所建設を契機とする「大競争時代」の到来、地球温暖化や新興国での消費拡大による環境・資源制約の増大、など。（「新日鉄グループの平成23年度中期経営計画について」2010年1月28日）

(1)「The New Population Bomb – The Four Megatrends That Will Change the World」Foreign Affairs Jan/Feb 2010（日本版「世界を変える四つの人口メガトレンズ－先進国の衰退と途上国の台頭をどう管理するか」フォーリン・アフェアーズ・リポート2010年1月号

(2)「The 10 Trends You Have to Watch」Harvard Business Review Jul/Aug 2009（日本版「マッキンゼーが予測する 近未来ﾄﾚﾝﾄﾞ10選」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2009年11月号）

用語解説

****

資源生産性(resource productivity)：

投入資源の単位当たり産出量。資源をいかに効率的に使用して経済的付加価値を生み出しているかを測る指標。

日本政府による「第2次循環型社会形成推進基本計画（2008年3月閣議決定）」では「GDP÷天然資源等の投入量」で算出する「資源生産性」を目標の指標のひとつとしている。

●気になるデータ 時代の潮流：未来予測関連データ

1960年に予想された21世紀初頭の技術の実現度を2006年に検証

●「未来の技術」135項目中54項目（4割）が実現

1960年に科学技術庁（当時）が監修し出版された「21世紀への階段」（弘文堂）の中で、21世紀に実現するだろうと予測された技術135項目の実現度を、文部科学省系のシンクタンクである未来工学研究所が検証し、その実現度を2006年8月に発表した。135項目のうち、実現は54項目、一部実現は33項目、48項目が実現せず、という結果であった。

○実現した項目例：音声タイプライター、携帯電話、高周波調理器、人工授精と精子の永久保存、海水の真水化 △一部実現した項目例：鉄道、自動車の無人運転 ×実現していない項目例：台風操縦技術、人口冬眠、立法司法行政における人工頭脳の活用

（出所：読売新聞 2006年8月29日朝刊、同 2006年9月6日夕刊、（財）未来工学研究所資料）

Brain89ersの視点 歌を忘れたカナリア、顧客を忘れた技術大国・日本

安積　敏政（あさか・としまさ）［甲南大学経営学部　教授］

2008年のリーマンショック後、日本は中長期視点から国家としての成長戦略をどのようにすべきかが、官民の様々な場で議論されている。民主党政権も国家としての成長戦略の策定を政府目標の大きな柱に据えている。将来、日本をどのような国にするのか、どのような国際競争力を構築して世界の中でその存在価値をどのように高めるのかという国家ビジョンや成長戦略が現時点では不透明である。

一方では、従来からの日本の強みとして喧伝されてきた「技術立国」「科学立国」「知財立国」「製造立国」といったステレオタイプの議論が続いている。短期間に中国が世界経済を変容させるなど世界経済の構造的なパラダイムシフトが起こる中で、従来の「技術立国」日本の強みが新興国の台頭や熾烈な国際競争の中で色褪せてしまっている。中国、インドを含む世界がさほど脅威と感じないそれらの強みが、日本の中だけで依然、世界類まれな競争力として独りよがりに認知されている。

アジア最大の一人当たりのGDPを誇った日本（34，318ドル）は、2007年にシンガポール（36，384ドル）に抜かれた。香港がその後ろを走っている。2010年に世界第二位のGDP国、日本を中国が追い抜くことが確実視されている。かつて日本の14分の1だった韓国のGDPは100兆円を越し、日本の5分の1に迫っている。2015年に日本・中国・インドを含むアジアのGDPがEUおよび米国のそれを追い抜き、世界最大の経済圏となる。アジアでかつて3分の2近いGDPを占めた日本が同年には3分の1となり、東アジアの片隅でそのプレゼンスを小さくする。今後のアジアのダイナミズムは、現状のままでは“アジアのゲートウェイ”を標榜する日本から本当に起こるのかという疑問を生じさせる。

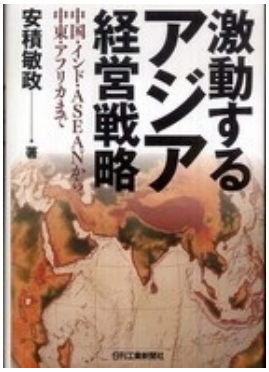
一方、日本企業の国際競争力はどのようなポジションにあるのだろうか。たとえば、アジア市場で日本企業が負けているのは技術力や製造力ではなく、消費者が実際に買う店頭という現場から発する「売りづくり」の力の弱さである。

消費者のいる市場をメーカーが自ら見て、聞いて、感じて、考えてみた現場発の「売りづくり」の力である。日本が技術力や製造力が不十分だった時代に足繁く通って見て聞いて、具体的な対応策を考えた時代の泥くさいマーケット・イン型の「売りづくり」力である。価格・性能・品質・納期など消費者ニーズに基づく実践的な研究開発やそれに基づく製造力が今日必要なのである。

今後のアジア市場で、躍進著しい中国やインドやASEANの地場企業にとって、また韓国や欧米のライバル企業にとっても、日本企業に対して感じている最大の脅威は、すり合わせの技術やモノづくり力でもなければ、積み上がった特許件数でもない。かつて日本企業が持っていた泥臭いマーケット・イン型の「売りづくり」力の復活である。皮肉なことに、資金力、研究開発力、製造力、人材のどれもが揃った今日の日本の製造業の唯一の弱点は、足腰の弱くなった現場発の「売りづくり」の力であるからである。技術力、モノづくり至上主義からの脱却と顧客・市場発の「売りづくり」重視こそ、21世紀のこれからのアジアの、そして世界のマーケティング戦略で日本企業に突き付けられた最大の課題である。今日の日本に必要なものは、現場を歩かなくなった「技術立国」「製造立国」や“モノづくり大賞”ではない。「売りづくり立国」のコンセプトと“売りづくり大賞”の設定である。

顧客や市場を忘れた研究開発力、技術力は、歌を忘れたカナリア同様、末路は哀しい。そして、一般消費者、企業、政府といった顧客や市場を足繁く歩かずして、不連続に起こりがちな本当の世界の潮流は見えない。その歩いて鍛え上げた感性と気づきほど、分厚い統計書類や社外から購入した実態感覚のない市場調査レポートに勝るものはない。30数年、国際ビジネスの最前線で世界40カ国を歩き、海外に3度勤務した筆者の最近の偽らざる心境である。

●安積　敏政　氏プロフィール
1971年東北大学経済学部卒、同年松下電器産業入社。松下電子工業取締役経営企画室長、松下電器本社経営企画室グローバル企画グループ・リーダー、アジア・大洋州本部企画部長、アジア・大洋州地域統括会社副社長などを経て2007年4月から現職。過去にインドネシア、米国、シンガポールに勤務。海外業務出張国は、中国、インド、ASEAN10ヶ国、米州、欧州、ロシア、中東、アフリカなど40ヶ国におよぶ。著書に『激動するアジア経営戦略　～中国・インド・ASEANから中東・アフリカまで～』（日刊工業新聞社刊、2009年11月）などがある。専門分野はASEAN, 中国、インドを包含するアジア経営戦略。 所属学会： 国際ビジネス研究学会及びアジア経営学会。



激動するアジア経営戦略
-中国・インド・ASEANから中東・アフリカまで-
日刊工業新聞社　2009年11月

“Brain89ers”とは…

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”（ブレイン・エイティナイナーズ）の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

BIT89

●東京商工会議所、渋谷支部にて講演

去る3月18日、東京商工会議所 渋谷支部にて「夜明け前の事前準備策とチャンスの掴み方(副題:経営者の次なる判断は？景気循環を見据えた経営手法を探る！)」と題して講演させていただきました。約50名の受講者のみなさんには熱心にお聞き戴きましたことをあらためてお礼申し上げます。以下、講演概要。

講演風景

1. 外部環境変化の流れ
   [世界経済(中国を中心に)および国内経済]
   ・サブプライム以降の構図変化と世界経済見通し
   ・中国主要業界の概要・動向と、日本の現状
2. 他社に学ぶ、夜明け前の事前準備策
   ・不況に強い中小企業の特徴
   ・コスト削減5か条と不況克服の心得十か条
   ・夜明け前を睨んだ各社の戦略的対応策
3. 半歩先の情報収集術と分かりやすい事業戦略の策定方法
   ・環境変化に気づかないゆでがえる企業の例
   ・外部環境変化を感じ取る情報収集方法
   ・二段階SWOT分析手法とアンゾフ成長戦略の実践的活用方法

定点観測レポート「サテライト・マンスリー」のご案内

「サテライト・マンスリー」は、毎月1回、企業経営に関わる6分野、「A分野:組織体制・人財育成」「B分野:技術・情報・生産物流」「C分野:事業展開・財務管理」「D分野:景気動向・事業環境」「E分野:グローバル戦略・海外情勢」「F分野:その他　経営戦略情報」と、お客さまが個別に指定できる1分野について、新聞・雑誌の文献情報を提供する定点観測レポートです。

サテライト・トマンスリー「今月のキーノート」*3月・4月

	2010年3月	2010年4月
A分野 (組織体制・人財育成)	・戦略的人財開発 ・ネットビジネスの人材育	・本社改革 ・次世代幹部の育成
B分野 (技術・情報・生産物流)	・創品創客 ・企業内クラウド	・Web刊 ・調達イノベーション
C分野 (事業展開・財務管理)	・デフレ克服5原則 ・ブルーオーシャン戦略	・IFRS ・アメーバ経営
D分野 (景気動向・事業環境)	・デフレの長期化 ・中小企業倒産防止共済制	・BOP市場 ・労働者派遣法改正
E分野 (グローバル戦略・海外情勢)	・PIIGSに続くトピア ・“スバル流”米国市場戦	・中国、人件費高騰 ・中国企業の海外M&A
F分野 (その他　経営戦略情報)	・アメーバ経営 ・事業継続マネジメントシステム	・新たな収益源確保 ・事業承継の対応

*今月のキーノート＝ビット89が独自の視点で抽出した注目トピックス

ビット89インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか？　弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP http://www.bit89.co.jp
発行責任者　吉田　健司