

2. 企業の国際戦略とスポーツ

一橋大学イノベーション研究センター教授 米倉 誠一郎

早川：私たちは、国際化とスポーツ政策というテーマを掲げて共同研究をしてきています。現在、スポーツがかなり国際化して来ている状況の中で、たんに国際化ということだけでは見きれない現象がいろいろな形で起こって来ています。とりわけスポーツと産業のリンクの仕方がかなり顕著に現れてきていますが、我々の分野としては企業経営とか企業戦略ということが全く分かりませんので、今日はそのへんを重点化して、国際企業戦略とスポーツというテーマでレクチャーをしていただいて、我々としては今後スポーツがどのような関りを持って進んでいったらいいかということを見極めていきたいと思えます。大変お忙しい中ですが、一緒になって勉強していただいて、刺激を与えていただけると大変ありがたいと思っていますので、よろしく願います。

「スポーツと競争力」

米倉：僕もよくわからないまま出て来たのですが、確かにスポーツというのは、テレビのニュースを見ていてもスポーツ枠がどんどん増えて、我々の社会生活の中に入ってきています。新聞でもNHKのニュースでもちゃんと項がたっているのは政治と経済とスポーツなんです。アメリカで50年くらい続いたアスペン国際デザイン会議というのがありますが、その今年のテーマがまさにスポーツです。アスペンデザイン会議というのは非常に伝統ある会議で、社会的にみてその年に一番重要な事象をデザインという目から切って見るという試みをやってきました。去年はハリウッド、映画がテーマでしたが、今年はトピックが3つあがっていたんです。コンピューター、カー、そしてスポーツ。この3つの中からスポーツが選ばれています。これが先週号の「ビジネスウィーク」なんです。これがまさにナイキなんです。これが

"When Cool Goes Cold"というタイトルです。アメリカの子供たちが cool というのはいちばんかっこいいということですね。それが通越して cold になったのはどういうことなんだ。去年までは最も cool なブランドというのはナイキだったわけですね。アメリカの 67% の小中高生は一番 cool なブランドにアメリカでナイキと答えていたんですが、今年は50%を切ってしまった。これはなぜなのかといいますが、実は先程早川さんがおっしゃった企業の競争戦略、そこに関わっている問題でありまして、そのことを理解するには経営学の話を少ししてみましようというのが今日の話です。

よくパラダイムチェンジ、パラダイムが変化しているといわれますが、パラダイムとはなにかといいますが、枠組みとかその思考行動体系のフレームワークのことです。こう行動すればこうなる、こう考えればこうなるという一つのきちとした体系をパラダイムというんですが、一番重要なことは問いの答え方だけでなく問いのたて方が変わるということが、パラダイムシフトの本質だということです。私の高校の先生に武藤先生という超変人の先生がいて、文部省の教科書は検定されているからといって使わないんですね。全部ガリギリ。その先生が、ユークリット幾何学、すなわち、 $1+1=2$ というパラダイムですが、全く違う体系の非ユークリット幾何学だと実は $1+1=350$ でもいいし、 700 でもいいということを教えてくれました。しかし、今になって見るとその説明はちょっと違っていたなと思うんですね。どう違っていったかということ、ユークリット幾何学では $1+1=2$ であるが、非ユークリット幾何学では $1+1=300$ でもいいというのは正確ではなくて、 $1+1$ という問いのたて方自体が意味をなさないということが大事なのですね。

企業経営では、例えば 1992 年、今からわずか 6 年前の 1 月のビジネスウィーク。みんなで一

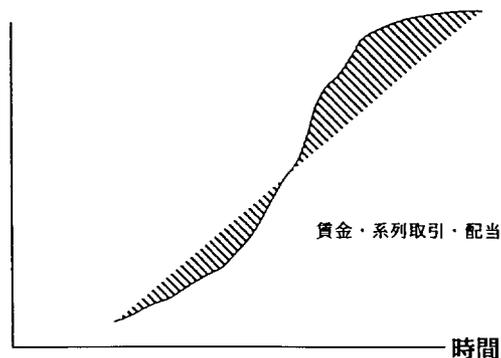
懸命 Learning is from Japan (日本から学ぼう)と
 いていたんですね。ところが1年たった1993年
 の12月、Japan how bad になってしまったので
 す。1992年では、系列から学ぼうとか、日本のコー
 ポレートシステムはすごいぞという話が、1993
 年には、こんなに悪いんだ、あれもよくない、テク
 ノロジーもダメになった、自信喪失がクライス
 にまでなっているわけです。これは、日本が誇って
 いた終身雇用というものが、わずかこの数年でが
 らりと様子を変えたことと同じです。これがまさ
 にパラダイムチェンジの様相なんです。何故こう
 なったのかについて、日本の競争力を例に考えて
 みましょう。

「日本の競争力」

日本の競争力というのは基本的には3つの要素
 からなりたっていると思います。一つはかなり長期
 的に考える長期的志向性に基づいていたことで
 す。誤解していけないのは、日本人が長期的志向
 を持った国民であったと勘違いしていたフシがあ
 ることです。日本人が長期的志向なわけではなく、長
 期的に志向する仕組みがあったということが重要で
 す。

もう一つは重層的な情報共有が行われてきたこ
 とです。三つめがよくいわれるグループ志向とか、
 チームワークです。この3つによって日本の競争
 力が形成されてきたわけです。まず、長期志向とい
 うのは、実は日本人の考え方が長期的なわけな
 く、こういう非常に単純なモデルに基づいていた
 ということですね。どういうモデルかという、
 賃金体系でも若い時は先進国に比べてみると、実
 働よりも低めに設定され、中高年になると高くな
 る。そして退職金をもらって先進国並みになる
 というような設計をしたSカーブモデルです。全部
 こういう設計をされてしまうと、途中で会社を
 変わると全く損になってしまうわけです。ですから
 会社を変わるより会社に長くいてインセンティブ
 が増えて来るのを待つという傾向、これが日本の
 年功序列制賃金。

成長 成長指向型システムの概念図



日本の経営の特色3つというのは、年功序列賃
 金と企業内組合と終身雇用です。終身雇用と賃金
 というのは表裏一体で、この仕組みをどうやって
 長期的に維持できるかという補完関係にあります。
 さらに系列もSカーブです。トヨタにあるメー
 ーが納める時にはかなりたたかれる。しかし、一緒
 に長期的に取り引きをしているうちにだんだんに
 条件が良くなっていく。これもS型カーブです。し
 たがって、現在のリストラで一番今狙われている
 のは中高年なんですね。実働賃金、実際働いて
 いるよりも高い金をもらっているわけですからここ
 を一番切りたい。ところがこれは完全に契約違反で
 すね。ここで首を切られると若い頃に失った部分
 を回収できない。ですからこういう状況が起こる
 とシステムが変わる。これをもっと簡単にいうと、
 銀行の取り引きもそうですが、いい会社というの
 は初めからいい条件をくれるわけではなくて、だ
 んだん成果を見ていきながら条件をよくしていく。
 何故こういうことがシステムとして可能になった
 かということが重要で、これは「企業の成長」右
 肩上がりの経済を想定したモデルです。Sカーブ
 ・モデルが非常にうまくいっていたのは4~5%、
 調子のいい時は7~8%ぐらいの成長を前提にし
 ていた時でした。トヨタにどんなにたたかれても、
 トヨタが10円しかマージンをくれなくても、ト
 ヨタが伸びている限り、全体のパイが大きくなる
 わけですから我慢していればいいわけです。ところ
 が経済が先進国並みになってこう低いカーブにな
 って来ますと、今回我慢してもまた将来返って
 来るか分からないわけです。そうすると賃金でも

系列システムでも新しい体系に組み直してくれということが起き上がって来て、どうも我々が計算していたシステムがよくなって来ているのではないかということだったわけです。

「情報共有と暗黙知」

もう一つ大事なのが重層的情報共有。我々は新入社員から社長までほとんど同じようなことを考えていると自慢して来ましたが、通産省と業界でも業界団体を通じてものすごく多様な情報を共有する。野中郁次郎さんが3、4年くらい前から知識創造論というところで高く評価したのが、日本の情報共有の中身が暗黙知の共有だということでした。知識というのは暗黙知と形式知の2形態あるわけです。暗黙知というのは言葉に出来ない知識で、ポラシニーという哲学者が言い始めたことですが、人間というのはしゃべれるよりも知っている。言葉に出来ないけれどもたくさんの知識をもっているということです。形式知というのはしゃべれる、言葉にできる知識ですから非常に浅い。例えば長島茂雄、彼は暗黙知人間の塊です。僕も覚えているんですが、解説者時代に掛布がヒットを打った時、「素晴らしいヒットですね」とアナウンサーが言って、長島は「いやー、感動しました」といってその後何か5分くらいしゃべったんですが誰も何を言ってるかよく分からない。それが全く本当だったなど分かったのは今からちょうど2年前です。巨人にいた角がヤクルトのピッチングコーチをしていて「文藝春秋」1月号で野村ヤクルトと長島巨人の違いを書いていました。それがすごく面白い。例えば佐々木のフォークを打つ時にどういうふうにすればいいかと、長島のミーティングは、「佐々木、佐々木なんてのはな、バアーってくると腰をぎゅーっと引いてスコツと回すんだ、こーこーこー」という感じでずーっといくわけです。そうするとミーティングの時は「ぎゅーっと引いてスコツ」といけばいいんだと思うんですけど、これがバッターボックスに入ると忘れてしまう。野村は、「それはまずバットを3.5センチ

あける。それから右足に70%、左足に30%インサイドから引いて48度くらいから腰を3センチくらい落とす感じで振っていくんだ」と、全部形式知なんですね。本当に長島の言葉を起こしたものがあんですが、圧倒的に擬音が多いですね。ガーッとか、キューッとか、ポーッとか。ところが長島は決して知らないわけじゃないわけです。天才だから。傑作なのは、おとし巨人が優勝した時に、野中さんがすごく「サンケイ」に面白い記事を見つけたというんですね。「松井の開眼」というんですが、松井がどうして目が開いたか、それは松井がバッティングゲージにいる時に長島が来て、「お前のバットはね、パッパッと出る。だから駄目なんだ。バットはピッピと出すんだ」といった瞬間に松井は開眼したというんです。これ何故かというパッパッとかピッピッというのは時間関数なんですよ、暗黙知が伝わるというのは。ずーっと一緒にいるとパッパッとかピッピッの意味が分かる。だからおじいさんとおばあさんが、「おばあさん、あれ」っていうと何か出てくるじゃないですか。これは絶対コンテクストで読みあっているわけです。実はそういう暗黙知が知識の中ではものすごく重要で、とくにイノベーションにきくというんですね。イノベーションというのは新しいものですから言葉、形式知にかけたらその瞬間にイノベーションじゃなくなるわけです。初めは分からないわけですから言葉に出せない。だから多くの人達はメタファというツールを使って表現します。こういう暗黙知の共有が非常に重要です。

ですから野中さん自身も非常に元気が出る人ですけれども、野中さんが企業のみドルの間で絶大な人気をえたのは、カラオケも焼き鳥もいいんだと。あれは豊かな暗黙知を共有するんだといったのが80年代後半から90年代にかけて非常日本企業を元気づけた。そうか、やっぱり我々かなり暗黙知を大量に共有するシステムを作ったんだなど。ところが、情報の共有というものがものすごく早くなったんで、しかも先程いったように成長が鈍化してきて、円はついに100円を切って80円になったという時に、世界で一番高い

賃金の人間をセブンイレブンで使うのは、会社としてはものすごく不効率になってきた。そういう時にアメリカが出て来た一つの答がEメールです。Eメールとかボイスメールがすぐれたのは、アスキーの西和彦さんが面白い比喻を使ったんですけども、東京から名古屋まで10個くらい駅があります。のぞみで行くと1時間50何分。ところがこだまで行くと3時間くらいかかる。実際に止まる時間という平均3分以下なんです。10個しか駅がないわけですから30分の違いなのに実際は1時間から2時間の違いが出てくるのは、ぐーっとスピードがあがってまた止まる。止まってあがる、初期と止まった時のロスが重なるからです。これがホワイトカラーの生産性をやると、ホワイトカラーが一番使う時間というのは人との電話、あるいは自分じゃない人の電話に対して過ごす時間。これは集中力をそいで、すごくホワイトカラーの生産性を落としている。Eメール、ボイスメールがいいのは時間管理が出来る。人によっては3時から4時の間にしか電話をかけない。返事を打つのは10時から11時までの間にEメールで。後はシャットアウトして集中するというような、こういう情報共有が非常に早くやる必要があるになって来た。そうすると暗黙知を中心にしてきた日本は弱かったんですね。うちの大学を見てもそうですけれども、会議にひたすら時間を費やす。確かにその方が情報の量も質も高いですね。ホワイトカラーの生産性ということで長期的な重層的な情報共有が問題になっていますね。

「グループ志向とイノベーション」

もう一つ、グループ志向というのが重要ですが、これを知るためには、競争パラダイムの転換を先にやった方がいいと思います。結局今、長期的な志向も問題になってきていまして、重層的な情報共有が時間関数ですので、いかに時間を縮めるかという時に問題になってきてしまった。三つめの特徴であったグループ志向というものも、これを知るためには競争パラダイムチェンジ。競争という

のは基本的には価格と品質であるといわれていたんですが、今になって見て分かるのは、価格が安くて品質がいいのに売れないというのはたくさんあるんですね。例えばアサヒ靴。ほとんどナイキと何の変わりもなく、実際には価格もはるかに安いし普通にはくだけなければかなりもつのに全然売れない。それから、今は自動車の50%はRVになってしまった。トヨタの100人中96人くらいはトヨタの車で一番いい車って何ですかと聞くと、カローラと答えます。カローラにはセルシオとかあいうところで凝縮した技術を全部入れるというのはトヨタのモットーですから、コストパフォーマンスだと一番いいんだそうです。でも売れないんですね。

「カスタマーサティスファクション」

ということは、競争のパラダイムというのは価格と品質だけでは決まらないということです。そうすると大体何が出てくるかということ、全く新しい軸が必要になってくる。たとえば「見てくれ」「デザイン」に加えてサービス。さらに、最近CSというのがでてきた。CSというのはカスタマーサティスファクション、顧客満足度です。価格とか品質じゃない、もはやサービスを越えて最終的にはカスタマー一人一人のサティスファクションに訴及していけばいい商品を提供できる。しかしこれにはすごく厄介な落とし穴があって、顧客がいったいいつ満足するかということを調べていくと、結局いいものを他の人より安く買った時なんです。そうすると価格じゃないとスタートしたのに、やっぱり安く買った顧客が嬉しいとなってしまって、結局最後また価格の罠に入ってしまうというわけです。ですから我々はカスタマーサティスファクションというのは顧客の既成概念を破壊すると定義する。そうしないと価格の罠に入ってしまう。顧客の既成概念を破壊するというのはこんなものだろうとか、きつこういうことだろうということを、常に破壊していくことですね。

「大衆・分衆・個衆」

一番いい例が、皆さん職業柄 LL Bean を買ったかと思いますが、どういう会社ですか。皆さんが知っている範囲で。「カタログ販売」「アウトドア商品」「店舗もあります」もうちょっと足すと、アメリカの会社で、メイン州という日本でいうと青森県みたいな一番貧しい県から出て来た。1912 年からスタートしたんですね。この靴がピン叔父さんが作った TAC ハンティングブーツといいまして、雪靴が初めです。この会社がコーポレートカルチャーとして 100% ギャランティーをずーっといつてきたんですね。ですから 3 回ぐらい着た服でも気に入らなかつたら洗って返せる、それが顧客満足度。非常にいい例が、竹内さんがアメリカにいる時に自動車のムートンを買った。ボストンは零下 20 度くらいになりますから、ムートンがあるとあったかい。ところが春になってはずそうとしたらひとつホックがひっかっているのを忘れちゃって、あれって引っ張ったらびりって破いちゃった。これは大変だというんで、自分が悪いんで直してくださいと送ったんですよ。そうしたら 3 日後に新品が送られて来た。しかもその 2 日後に 2 ドル 45 セントの小切手。当然送料ですよ。お客がいくら小包にお金をかけたかまで調べてある。これで竹内さんはころっですよ。もう永久に。この話、竹内さんだけで、5,000 回はしたでしょう。僕もこの話を今日を入れて 493 回くらいしています。完全にもうもとはとったわけですね。問題はここから先なんです。LL Bean は何故こんなことをするか。もっと感動的なことは、竹内さんは「こういうつもりではなかった」と LL Bean に電話をしたんですよ。するとカスタマーサービスが「あっ、竹内さんですね。本当にありがとうございます。お客さんがはずしたかははずさなかったかわからないようにところにホックをつけたのは、私たちの商品開発のミスでした。今後の参考にさせていただきます。」これ完璧ですよ。問題は何故こういうことができるか。何故ですか？「リピーター」そうですね。最初に考えたのは

マーケットシェア。昔マーケットシェアを考えていたわけです。マーケットシェアというのは暗闇に鉄砲を撃つようなもので、ぼーんと鉄砲を撃つて 100 人中 5 人倒れたらシェア 5% と。もう一回玉をつめてぼーんと撃つ。これではいかにも効率が悪いです。初めに 5 人買っていたら、その方をずーっとリピーターにしてしまえばシェア 100% なわけです。無駄な競争をしなくていい方法を考えるという点ではリピーターを増やす。そのリピーターのための信頼感を補うためには 100% ギャランティー。これは順当な答ですよ。

他に何か思い当たることはありませんか。この会社、LL Bean の一番初めの特色に上げられましたよね。通販なんです。通販というのは、相手がどこに住んでいるのか、どういう職業をしているのか、過去どういう買い方をしているのか、どんな銀行を使っているのか、実は全部分かるんですよ。私のお父さん、去年死んだんですが、通販大嫌いなんですよ。「誠一郎、買い物に行くんだったら絶対店に行って、さわって、だんなさんお似合いですね何ていわれて、それをキャッシュで買うのが男の生き方だ」と。こういう客が今一番いやなお客なんですよ。金があるんだかないんだか、どこに住んでいるんだか、なんの足跡も残さないでしょう。通販がいいのは向こう側に見てみたら、商品番号を入れて、個人の ID を入れたら、竹内弘高、当時ハーバード大学の助教授、住んでいるところもいいところ、シティバンクを使っているし、過去一回もクレームがない、上得意なんですよ。これは万全を期して 100% ギャランティー。ポイントはここなんです。大衆というのを発見したのはフォードだといわれているんです。

しかしその後、大衆というのをマスでとらえてはいけな。もう少し特色のある例えば 40 代とか、ティーンエイジャー(13 才から 19 才)とか、そのセグメントに分けたらいいじゃないか。それが分衆です。しかし現在の一番大きな変化は、個衆なんです。個人のテイストにどれくらいいけるか。そのためには完全に情報。日本で一番情報を持っている企業はコンビニです。こういうふうに関

くと昔は大体NTTという答が出て来たんですが、NTTなんか一番持っていないですね。基本的に一番持っているのはコンビニエンス、セブンイレブンですね。セブンイレブンのレジは、左手で男か女、20代30代40代というのを押さない限り開かないです。だから早川さんがいくら若作りをしても幾つかない、男で40代、その人がコーラを2本とかね、それをいつ何時何処で何を、全部チェックしているわけですね。何故それをやるかという、フランチャイズは要するにどこへ行っても大体似たようなものじゃないですか。そこを何故ローソンに入らないでセブンイレブンのフランチャイズになるかという、本当に小さな回転率を競っているわけです。回転率というのは結局品揃えなんです。品揃えというのはどう決まるかという、それまでの消費者性向、ですから国立と下町と田園調布の品揃えでは全然違うんです。それをいかにパッケージでコントロールできるかどうかでフランチャイズを増やせるかが決まる。一番いい例は、つたやというビデオ屋さんがありますよね。つたやも全部そうなんです。例えばジャックニクラウスの「スーパーゴルフ」を借りると、3日後に新富ゴルフから新着クラブのお知らせが届く、ハワイのビデオを借りるとHISから格安ハワイ航空券のお知らせです。いかに個別の管理をどうやってしていくか。日本の銀行が今すごく遅れているのは、今だにボーナス預金お願いします、でしょう。今日、シティコープとトラベラーズが一緒になりましたけれども、アセットマネジメントがどういう状況になっているかという、いまみたいな金利で預金してくださいなんていえる訳ないんですね。そうすると、100万円のボーナスに対して、今一番いいのはニュージーランド国債です。これを30万円ぐらいにしましょう。残りの20万円は金が安定していますから、30%はアメリカのミューチャルファンドがいいですからそれにしましょう。これがアセットマネジメントなんですね。ところが日本の銀行どこも出来ないですね。だから今度野村が一番怖いのは、アメリカのフェデリティが入って来て、彼等はそ

ういう訓練をしているんです。今まで野村証券は何をやっていたかという、お客の株を売ったり買ったりということで手数料を稼いでいたんですね。手数料さえ稼げれば顧客なんかどうでもいいわけです。増えたとか増えないとか関係ないです。動けた数ですから。そういう状況でずーっと流されて来たから、今度のビッグバンでたくさんの品揃えを、あんなに金融が合併をしているかという、品揃えをしつかりできないわけですよ。アメリカにしてみれば日本のマーケットは1兆2千億円ですからね、日本がみんな持っているお金は。そのほとんどが金利1.1%から0.6%の定期預金で眠っているわけですから、これをどう開拓するか、これが一つの変化です。

「差別化と商品ライフサイクル」

その他に品質サービス。一番先に出てくるのが製品化、差別化です。この間ウズベキスタンに行ったんですが、感動したのは、日本では今100人とか200人とかの会場に行っても同じ時計を持っている人を捜すのが難しいのですが、ウズベキスタンでも1個もなかったですね。ところが私が中学生のころは大半が「あつ、お前もやっぱりセイコーマチックか」っていう感じで同じ時計でした。それがずいぶん変わった。それから次がWindows 95。それまでは「Windows 3.1」といっていたものを何故95に変えたんでしょうか。次々と買わせるインセンティブを作るためです。ビル・ゲイツが本当に賢いと思うのは、ソフトウェアみたいなものにもライフサイクルを持ち込んだ点です。同じようなものでは、カルビーというポテトチップスはライフサイクルを入れたんですね。こういう袋に鮮度期限というものを入れています。確かポテトチップスというのは新しければ新しいほど美味しいんで、それをやったら売上げが伸びると思ったんですけど、消費者はそこまで誰も関心を払わなかったんですけどね。これはやっぱり100円の世界と1本買って5万円の世界だと違う。どこでも入れればいいというものではない。

ライフサイクルというのも競争の大きな柱に入ってきたし、もっと言うとブランドイメージと理念とか哲学、今の経営の一番重要なのは実はこれ一つも欠かせないということなんですよね。

「理念とブランドマネジメント」

ナイキが少年たちの憧れの的になったわけですが、ナイキには「メイド・イン・アメリカ」の靴なんてほとんどないですね。今はインドネシア・ベトナムが一番多い。一番始めは日本のアシックスが下請けをやっていて、次に韓国に行きました。そして台湾にいて、マレーシア、シンガポールから中国へ移ってそれでもまだ高いんでベトナムへ行った。すなわちブランドはものすごく高級とか、かっこいいというものを追求しながら、コストは世界で一番安いところを捜してきたわけです。ところがブランドイメージが非常に怖いのは、一度崩れるとなかなかとまらない。社長のフィル・ナイトという人はすごく立派な経営者だと思います。ナイキの本社というのはポートランドというところにあるんですけども、素晴らしい施設です。従業員に対する配慮も、当時の我々はまるで日本的経営をやっているといったくらいすごく手厚くて、レイオフもない。また2階建くらいの小さな会社で従業員はいつでもトラックとかプールとか好きに使える。その隣にはディケアセンター、従業員たちの子供が入れる幼稚園がありました。そういう会社でかなり計算しながらブランド・イメージを作って、マイケル・ジョーダンをキャラクターに、次にタイガーウッズを落とし、しかも一方で冷徹なコスト分析をする会社でした。しかし、彼は言明しちゃったんですね。「私たちの会社が18才、(16才だったかな)以下の労働者を雇っている事実はない。」ところが、人権団体が調査をしたら、ぼろぼろたくさん出て来た。彼等の賃金は、ベトナムが大体1日1ドルくらい。ウズベキスタンも1ドル。今中国は3ドルから10ドルくらい。マレーシアは完全に10ドル以上になってしまっている。僕はタイガーウッズの50億

円は安いと思いました。いきなりマスターズで優勝して、ゴルフ場に行けばお父さんたちはみんなナイキを買っていましたから、もうもとは取れたなと思いました。しかしブランドイメージのミスを1つでもおかすと大変です。夢を売っていた段階ではタイガーウッズの50億は全然高いと思わない。ところがベトナムで一生涯懸命働いても1ドルしかもらえない子がいるんだとテレビに出て来た瞬間に、あの50億ってなんなのだ、マイケルジョーダンに払っている90億円ってどういうことなんだということになってしまうのですね。さらに、それまでナイキのスローガンは Just do it だったんですが、やろうぜ!と。僕はアメリカで一番印象的だったコマーシャルはアガシとクーリエが、ニューヨークの5番街の真ん中にネットをはって、車は全部渋滞でストップ、そこでテニスをやって、Just do it というものでした。とてもさわやかで、僕達にできないことはない、というイメージをずーと売って来たわけです。しかし、こういう事件が起きた瞬間、そのさわやかな意味がコロッと変わってしまったわけです。Just do it、何でもやりやあいんだ、すなわち、金が儲かるためならなんでもやればいいんだという言葉に取られちゃうわけです。したがって、ナイキはスローガンを変えました。We can do 僕達だって出来るさ。“Just do it”、あんなに光っていた言葉がたった1回のブランドイメージのマネージメントを間違えただけで、一番始めにお見せしたように、cool というイメージが cold、景気が悪い cold だけではなくて、冷たい会社になってしまった。そういう意味では、マネージメントというのは広い視野から考えなければいけないということです。

「系列生産と日本の競争力」

これで次に話がいくんですが、1990年代GM、ジェネラルモーターズは500万台車を作っていた。トヨタは400万台作っていて、トヨタの従業員は6万8000人。この時GMの従業員は78万人いたんです。なんで78万かというと、別に

生産性の差ではなくて実は組織の差です。GMは自分の中で70%の部品を作っていますね。ところがトヨタというのは3割しか作っていないで、これが有名な系列システム。トヨタは270社の系列企業でトヨタグループというのを作ってあたかも1社のように動いている。GMは、垂直統合型といいまして、ほとんど自分の中で部品を作っている。こういうことをやっていたのでは大変な官僚組織と間接コストの増大をまねきました。問題は系列システムによって何が達成されたかです。それは二つ重要なイノベーション、一つは系列システムによってモデル数を3倍にすることが出来た。アメリカとドイツの自動車のモデル数に比べると日本のモデルは3倍です。1000車種。大体アメリカとドイツは300種類しかない。何故こういうことができるかという、ジャストインタイムシステムですね。日本のイノベーションというのは在庫を少なくするというジャストインタイムシステムというシステムがうまくいっただけでなく、その事によってモデルの数を大量に作れる多品種少量を可能にした。もう一つは製品開発時間の短縮。アメリカの製品開発は大体8年位かかる。日本の製品開発は3年か4年ですね。なぜそういうことができるかという、これもデザイン・インといって部品メーカーが開発の段階から一緒に開発する。製品開発が2分の1から3分の1くらいで、ということはモデル数が3倍になって製品開発の時間が3分の1になる、9倍です。9倍の商品量の高品質・低価格で実現した。これが80年代の競争力だったわけです。

「アメリカの復権と情報社会」

ここでちょうどやって来たのが情報革命なんですね。情報革命は何かというと、基本的には技術と市場がドックイヤーといわれるように、今までの7倍になった。犬の寿命は速さが大体人間の7倍だそうですから。技術とマーケットともものすごく変わって次から次に新しいものが出てくるし、マーケットも個人の変化をどうやってとらえるか

ということでめまぐるしくなってきた。そこでみんながいだしたのが、アジャイルコンペティション。アジャイルというのは、俊敏という意味です。今まではスピードといったのがあえてアジリティという言葉をもってきたのは、ということかということ、製品AとかサービスBとかをいかに早く市場に送り出す。この時間をタイムトゥマーケットというわけですね。製品を考えて作って世に出すまで、昔はその速さの競争をしていたわけですね。それだったらスピードの経営でよかったわけですが、先程いいましたように、マーケットも技術もどんどん変わってしまう。あっという間に技術もニーズも陳腐化してしまう。すると前は縦の時間だけ競っていた。しかし、現在はAがあたらないとか、成熟してしまったら即B、BがだめだったらC、CがだめだったらD、と横つとびもしなければならぬというのがアジリティなんです。おもしろいのは例えば、富士通の人にインタビューしていて、たまごっちというのが出て大当たりしましたよね。富士通は東大の先生とほとんど似たような商品開発をしていました。それはもちろんCD-ROMで科学的に育てて飼育するというものです。その開発に何億円と使ったんですが、実際たった一人の女の子が考えた「たまごっち」に負けてしまうわけですね。マーケットが全然読めない、何があたるか分からない、技術も変わる、こういう状況が出てしまった時に、どうやったら成功するかというゲームになって来たんですね。こういうところで成功したいと思ったらどういうふうにしたらいいと思いますか。新鮮な意見をお聞かせいただきたいですね。何が当たるか分からない、技術もどんどん変わる、そういうところで成功する方法。「占い師に見てもらおう」「昔、化学者の同僚が、日本とアメリカの比較をしていて面白いと思ったのは、やつらは無計画にどんどん実験するというんですね。日本はそんなこと出来ないから計画だってやる。こういうことと関るかなと思ったんですけど」まさにそういうことなんですけど、簡単なんですよ、成功する方法とは、数を撃つ。あたるかあたらないか分からないんだ

から。ところが普通に考えたらそんなこと出来ないですよ。何故できないかという、まずそれだけの資金が1社ではまかなえない。日本とアメリカでの決定的な差がついたのは、この数を撃つという仕組みをシステム化したところなんです。この数を撃つというゲームに人を参加させる、要するに数を撃つというゲームにどうしたら人が金を出すか。そのためには、100撃って3個くらいあれば残りの97がちゃらになるくらいゲームを成功させれば参加する人が出てくる。ギャンブルも確率ゼロだとやる人はいません。3くらいはあたるかもしれないよっていったらば、いろんな種類の人間が参加する。

「ベンチャービジネスで成功する方法」というのは一番矛盾したいい方で、ベンチャービジネスというのは失敗が前提なんです。そうすると成功確率がものすごく低い、でも数を出さなければいけないとすれば、事業を少しずつやってちょっとずつ儲けて、初期投資を回収するという方法をきっぱり捨てて、株式を上場した段階で、今までの投資回収が出来るということです。たとえばネットスケープという有名な会社があります。アメリカで額面50セントで初上場で16ドルつきました。その後80ドルくらいに上昇しました。初上場の時に32倍、80ドルで160倍です。だから1000万投資していた人は3.2億、すぼんと入ってしまう。これとんでもないゲームが始まったということなんですよ。その基礎にあるのは今非常に話題になっているベンチャーキャピタル。ベンチャーキャピタルも個人的なごく小さい規模に投資するエンジェルというものから、我々の厚生年金、そういうものもリスク計算をしながらすごい額をベンチャーに投資するものまで制度化された。そしてその確率の世界を実現するナスダックという日本でいう店頭公開市場も整備されました。日本の公開市場は今でも6年位かかるんですけど、アメリカだと2年くらいで上場出来て、しかも赤字でも公開できるんですね。日本はそれをゆるめましょうとっている。理由は簡単で、数を撃たなければいけない世界が広がっているからです。

しかもアメリカは非常に好循環が生まれた。これはどういうことかという、ベンチャービジネス、これが当たるか当たらないとか、技術がどのように動いているのか、実際に経験した人がやっぱりベンチャーキャピタリストになるのが一番いいわけです。次の会社に投資してやろうと。その時は自分の経験を教える。コンサルタントやったり、好循環が生まれる。ビジネスをやった人間が、こういうお金に支えられてナスダックに上場すると、この人がお金持ちになるわけですね。とんでもない金を持っているから、今度は彼がキャピタリストになるわけです。そして次の会社に投資してやろう。その時は自分の経験を教えるわけです。こういうふうにはアメリカでは新しい好循環が生まれているわけです。ところが今日本のベンチャーブラザというのは通産省が支援してたくさん作っている。誰がやっているかという、地方銀行員と地方公務員がやっているんですよ。皆さんの同級生の顔を思い浮かべて見ても、私の教え子たちを見ても分かるのは、学生の中で地方銀行と地方公務員になるやつが一番企業家精神がないやつなんですよ。それがベンチャービジネスをやっているわけですから、分かる訳ないですよ。壮大な無駄ですよ。何10億、何100億という金が訳のわからないものに消えていっている。

「新しい企業間関係」

もう一つ現在起こっている変化のわかりやすい例は、ディレクTVというのが日本に came ね。これをやっているのは「つたや」です。つたやというのが先程いいましたように、増田宗昭さんといって、我々イノベーションフォーラムに来ていただいたりするんですが、僕より二つくらい上ですから46才くらいですか、彼は29才の時鈴屋という会社を辞めて脱サラしたんです。貸しレコード屋。これは『ビジネスレビュー』にインタビューが載っていますからぜひ図書館で見てください。感動的なのは、なんのノウハウも分からなかったんで、たとえばどういう品揃えを

すればいい貸しレコード屋になるか分からないので、ディスクユニオンとかああいうところにジャンパーを着てここに小さいマイクをかくしてテープレコーダーを回しながら、もちろん書いていたりすれば店員にとがめられますから、まずAという欄からいって、「あっ、アバ、アバがあるねー、アダムスなんとか」と感動したフリをして全部読み上げて、在庫リストを作って同じものを作ってスタートした。それで結局は自分が欲しいと思った貸しレコード屋からスタートした。その次に店舗を拡大して次はビデオ屋。その彼がアメリカで、ディレクTVというのを見たんですよ。これはすごいと思って、ヒューズエレクトロニクスというところに行ったんですよ。俺はつたやの増田だ、と。ヒューズが、What? って聞き返した。我々だって知らないですよのね、I am from TUTAYA. What? 要するに、ディレクTVは、三菱商事とか東芝とかすごい会社がどんどんアタックしていたんで、誰も「つたや」なんか相手にしなかったわけですよ。ところが増田さんが、俺は新興企業で金はないけど、って見せたのが先程いった顧客情報です。日本でビデオがどういうふうに見られているかという顧客情報を俺が一番持っている、っていうんで、ディレクTV、日本ではつたや、ディレクTV、正式名はカルチャーコンビニエンスクラブがとったんですが、これが非常に面白いのはですね、やった会社はヒューズなんですよ。ヒューズという会社がもともとどういう会社かご存じですか。「軍事企業」 そうなんですよ。巨大軍事企業です。ヒューズが一番儲かったのはレーガンのときのスターウォーズ計画です。レーガンは、ソビエトは悪の帝国で、彼らと話し合いのテーブルにつくためには、絶対に彼らの手足をもちがいない限り出て来ない。その手足というのが大陸弾道弾ミサイルです。したがって、アメリカ上空に28個衛星を並べて、どこから撃ってきても常にアメリカ上空はレーザーで迎撃できるというのが、スターウォーズ計画です。これで一番喜んだのがヒューズです。衛星打ち上げ企業だから。ところが、ゴルバチョフが出て来て、いきなり冷戦が終結して

平和になってしまった。ヒューズはこれはえらいことだといって見直しをしたんですよ。日本の場合リストラクチャリングというのすぐ首切りというふうにいわれるんですが、リストラクチャリングの本当に一番大事なところは、自分が出来るものとできないものをきちっと分けるということです。ヒューズが分かったのは彼らが持っている技術は大きなものが二つある。ひとつは衛星打ち上げの技術で、もう一つはデジタルを圧縮する技術。150枚の鏡をはって衛星を打ちあげます。それにいろんな角度からデジタルを圧縮してぶつけてやると地上に雨のように降って来て、それをとれば150チャンネルのテレビ放送がデジタル画質で見られる、というのがディレクTV。ここから先が非常に面白くて、これは普通だと全部自分でやろうと思うんですよ。ところがこの計画を2年やそらで立ち上げるのは大変でした。そこで課徴金といって、見たら200円でも500円でも後から徴収するシステムはDECというコンピュータ会社へ。パラボナアンテナと受信機はRCAという会社。内容は、ABCとかESPNとか山ほどあるコンテンツ会社に全部依託する。ヒューズはもともと軍事会社ですから、マーケティングが出来ないんで民間のマーケティング会社のマトリックス・マーケティング社へ。

「外部取引費用 > 内部化費用」

こういうことがどんどん起きた瞬間に、我々がズーッと信じていた組織観が崩れました。その組織観というのは、内部管理化費用と外部取引コストをとを考えると、内部化した方が安く企業はどんどん大きくなるというものでした。例えばうちの守衛さんをついに外部化したわけですね。ところが昔は守衛さんを外から雇うなんて、そういう人もいなかったしパートでやる方がコストも高かったし、たとえば1日1万円取られるとすると、30万円ですよ。昔、日本の賃金が安い時なんかは月額20万円位で、税金とか入れて25万円位だから、当然守衛さんは一橋大学の職員にし

「新しい競争観」

た方がいい。これは内部管理費用の方が安かったですね。ところがアメリカでもそうですけどスペシャリゼーションがすごく進むと、一括して特殊なものに絞りこんで、たとえばガードマンとか掃除とかそういう企業が出て来ると、内部化するより外部でやった方が安いという状況がたくさん出現してきてしまう。まさに新しい複雑な事業をディレクTVが立ち上げる。これを例えばNECがやりたいということで、自分のところでコンピューターを作ってマーケティングをやって、あらゆる150局分のコンテンツを作って、パラボナアンテナを作って、衛星を打ちあげてということを一人でやっていたらとんでもない費用がかかってしまう。

最近の流行語、ネットワークとかアウトソーシングとかファブレス、ファブレスというのは工場を持たないということ、バーチャル・コーポレーション、これらの言葉がいつていることは一つなんです。自分でやるより外とつながった方が安い。ということは我々が考えていた組織モデルは、ほとんど破壊される状況が実は情報化によって出てきてしまったということです。

「絞り込むコア・コンペタンス」

コアコンペタンス。コアコンペタンスというのは先程いいましたように自分でしか出来ないこと、ですね。企業体が今どんどん小さくならろうとしている現状では、他人が出来るところは、スペシャライズした会社にまかせろ、と。最近マンパワーという人材派遣会社がたくさん出て来ましたが、驚いたことに人事までそういうところにだしてしまうという会社が出てきたんですね。そうすると我々は技術しか作らない、コアコンペタンスはそれだ。だから今までの企業だとローテーションしていろんなところを回って、いわゆるジェネラリストということを作るということをやめて、戦略的な人材を育成することにしましょう。こういうことが出現してしまったというのが今の状況です。

次に、オープン・アーキテクチャーが出てきて競争がずいぶん変わってきている。これはまだはじまったばかりです。マイクロソフトのようにやっぱり全部自分でやりたいという会社はかなりでかい面をしていますから、なんともいえないんですが。例えばサンという会社がありまして、これはホームページに載っているんですが、サンの信条と書いてあるんですね。解説しますと、昔風の考えていえば、*You win when you win the competition.* 競争に勝った時が勝ちだ。ところがサンはそうは思わない。サンというオープンシステムを推進するワークステーション製造会社は、*Everyone wins when you encourage competition.* 競争をみんなでやれば、みんなで勝てるチャンスがある。競争をつぶしちゃいけないんだ、と考えています。同じように昔風の考え方でいえば、*Than more you do yourself.*自分でやるだけ *the more money you make.*自分が儲かる。ところが最近はそのようなんだ。*Than more you outsource, the more money everyone makes.*外に出せば出すだけ、みんなが儲かるじゃないか。そういう競争に変えていこうというわけです。ここもそうなんです。昔は、*You keep margins high, by locking customers in.*というのはお客さんを自分のものにしちゃえばそのマージンは高くできるぞ。ところがそうじゃない。*You keep earnings high by giving customers options.*お客にチョイスを与えればもっと売り上げが伸びるというわけです。

Fragmented organizational structure results inefficient. *Fragmented* というのはバラバラな組織ですけど、バラバラな組織というのは基本的には非効率である。昔はそういつていたけどサンはそうは思わない。むしろ逆で、*Centralized organizational structure results inefficient,* すなわち、中央集権的な組織こそ非常に非効率である。

競争の仕方とか、そういうものがどんどん変わってきた時に、今いったようにコアコンペタンスだとか、外の方が安いよという状況が生まれた時

に、日本が非常に重要だと思って来た、終身雇用だとか、年功序列。これが一番大きなネックとなりなはじめました。これが日本の開業率を廃業率が上まわる状況です。昔は開業率の方が高かったんです。今廃業率の方が高くなって来た、これはすごく深刻なことで、子供でいえば生まれるより死ぬ方が多いということですね。日本が高齢化しているのは人口だけじゃないということです。アメリカは開業率の方が高くて、廃業率の方が低い。企業が活性化しているということなんですけど、何故そうなるかという、大企業は資本がグローバルになっているんで、お金がグローバルですから一番厳しい状況です。そうすると大きいお金に頼っている企業はこれからどう考えても雇用を増やすという方向では動かないですね。雇用を減らす、絞りこむというプロセスですから。そうすると開業を支えるのは、さっきいったように数を撃つということなんです。日本は数を撃つというインストラクチャーが全然ないのと、やっぱり人が動けないです。アメリカの場合だと年金がポータブル、会社を変わってもずーっと自分についてくるんですけど、日本の場合だと会社が持っているんで、変わってしまうと給与水準とか年金水準がガクッと落ちてしまう、変わらないということを前提にした社会ですから。そうすると人が流れていかない。このままいくと日本はかなり人口同様企業も高齢化してダイナミックなシステムを失った国になりかねない。それを一番みんなが理解しなければいけないのは、アメリカが元気がいいのはシリコンバレーだからとかそんなのじゃなくて新しいモデルを作って来たということですね。新しいモデルというのは技術が、市場が変化する中にたくさんの若い人たちがチャレンジできるシステムを作って来て、そういう企業があつという間に大きくなっていける。このシステムを日本で構築しない限りはちょっと難しいかなという今日のお話して、最近思っていることです。

みなさん自身が関心を持っていることとはちょっと違ったかもしれませんが、世界がこんな形で

動いている、そういう中でスポーツビジネスとか、全く同じなんですよね。例えば、横浜球団がNBAを採用しました。彼はずっとアメリカビジネスを勉強して来たんで、球団というのものはや根性とかではなくて横浜は今やっているんですがどこもそうなんです、グッズ、横浜グッズをどれくらい管理して売れるか、それから1年間のスケジュールリングありますよね。球場があいていたり、使われない日がないようにいかに平準化していろいろなパフォーマンスを入れてくるか。そういうトータルなパッケージがあつて初めて球団経営というのできるんだと。だからそういう形でマネージメントをどんどん入れて来ますし、それができればいい選手も取れるし、イメージも作りやすい。イメージが出来上がれば観客数も増えるんで球団経営が出来る。そういう中で若者に夢とか、これからスポーツがこれだけ、長野も初めはえーっと思ったけど、いざ始まると、やっぱりそれは肉体の持っている素晴らしさというのは変わらなくて遡求力がすごくあるんだなど。その後に見たパラリンピックはもっと感動的でしたよね。人間の自分に挑戦している姿というのは、やっぱり経済と政治とスポーツという夜の7時のNHKの3本柱になっているというのはそういうところがあつて。これを、甲子園みたいなものもいいんですけどもマネージメントとしてとらえていくという姿勢もあつてもいいんだろうなとは思っています。

早川：ありがとうございます。、質問とか意見等でこんなふうを考えているということがありましたら、交流ができればいいなと思います。

松下：競争パラダイムの変化というところで、短い商品、ライフサイクルが重要だという話があつて、一方で車にしてもモデルチェンジに規制がかかりましたよね。ああいう形でイノベーションなり、企業活動を純粹に考えるとそれはいいことでも、問題が一つあると思いますが、スポーツにしてもいかに効率化していくかというそこだけをとらえてしまうと、実はスポーツ文化はとらえられなくなってしまうという懸念がありましてそのへん

をどう考えていくか。

米倉：まさに先程いいたかったのは、いろんなモデルケースがあって価格と品質を、これは我々がかつて二律背反でとらえたんですよね。価格や品質じゃないよ、サービスだよとか。じゃなくて実は価格も品質もサービスも、少量化も、身近なりサイクルもブランドイメージも理念も哲学も同時に必要なんですよね。これの中で経営者がどこに力を注いでいくかという問題です。例えばブランドイメージと哲学、ここらへんを、トヨタが最近プリウスというものをだして完全にエコロジーでいくんだと。その瞬間にトヨタの哲学は当然ライフサイクルを長くしていこうとか、パーツをもう少し共通化しようとかそういう形になってきますから、これAかBかじゃなくて、あれもこれもなんですよ。ところが、じゃあライフサイクルなんか関係ないというのでずーっとひとつモデルを販売しつづけていても、やっぱり売れなくなってきたり。その辺のバランスをどうやってとっていくのか、それが経営です。また、競争で解決できないところは、政府の役割というのがまだあって、今日本とかアメリカを設計しているのは何しろ競争をやらせれば一番効率的な資源配分ができるというんですが、実は競争だけでやっていると短期的には公害とかが生まれる。そこはまだ政府の役割も持っていますし、経営哲学とか経営理念という大きなところが残っているんだと思います。これから一番面白いところだと思います、みんな研究しなくてはならない、どうやってそのバランスを取るか。

内海：先ほどのGMとトヨタの生産台数と従業員の関係ですが、結局トヨタは250社系列があって、トータルではそんなに変わらないんですか。

米倉：トータルでいっても、トヨタは35万人くらいです。だから半分くらいですね。

内海：最先端の工場の場合にトヨタの方が小回りがきくという気がするんですけど、社会全体で考えるとトヨタとGMの違いはそう単純に考えていいのかどうか。

米倉：ただ、GMってすごく人がぶれるんですよ。それはどういう形で調整するかというと、儲か

っている時は大量にとるけど、困ったら2万人くらい平気でレイオフしちゃう。ビジネスの作り方が違う。トヨタはなるべく小さくして平準化をしていく、ビジネスサイクルに強い体質を作っていく。ただしこういう話をすると必ず問題になるのは、期間工です。実はトヨタの中にもあって季節だけ雇う労働者がいますから、日本だけがばら色な労使関係をもっているというわけではなくて、トヨタなりの労使関係があるんですが、GMに比べるとかなり平準化したしかも小回りのきくシステムであったと思うんですね。ただしもう一つつけ足すと、僕はアメリカに出た部品企業を30社くらいインタビューしたことがあるんですが、彼らが絶対アメリカの方がいいってってるんですよ。それは何故かということ先程もいいましたけれど、アメリカン系列ということ、実はGMは50%きったんですね。クライスラーは30%、トヨタと同じくらい、フォードも40%きりましたから。どんどんアメリカ型になってきているんです、アメリカン系列で。ところが部品会社はそこにつけて日本から進出していて、トヨタやホンダにだけいてるわけじゃなくてアメリカの企業にもいてる。彼等がすごく嬉しいというのはアメリカの企業は、ジャストインタイムシステムとかいろんなこと、例えば土日にかかしてくれということ、日本企業は一生懸命やりますよね。そうするとちゃんと請求書を受け取ってくれるというんですよ。どういうことかということにラッシュで物を作るなんていうのは、当然コストがかかるわけ。だから本来であれば、倍の値段がかかってそれを請求書をとおしてアメリカの企業は回せる。日本のトヨタとかホンダとかニッサンは無視なんですよ。痛い所はお互いに我慢しよう。これはどうしてそういう発想かということ、常にこういうものだからと。ところがアメリカはそうじゃなくて、ビジネスというのはいいところも悪いところもあるんだからやっぱりその時にかかったコストはきちっとやるべきだと。だから部品の人達と会って面白いのは、アメリカが非常に強いんですよ。クライスラーなんかもっと面白くて、イソップ

という従業員持ち株制度も入りまして、80年代の今と同じくらいアメリカの不景気のときに、賃下げを行いました。労働組合が反発したんですが、15%くらいの賃金引き下げの代わりに全株式の25%を組合が引き受けた。賃下げの代償として会社からもらったんです。この結果何が生まれたかという、従業員と会社の間一体感が生まれて、自分たちがやれば自分たちの財産があがるわけですね。配当もよくなるし。ですから、日本がいいぞと思っていた中でよくないこともたくさんありました。特に下請けのいじめとか、一杯あったんですけど、アメリカのさらっとした土壌にこういうものが入っていくと結構いいシステムが生まれているという話を、僕は聞きますね。

尾崎：マーケティングのところでだされた大衆から群衆そして現在の個衆ということなんですけれども、群衆から個衆の時代、現代が個衆という時代といわれているんですけども、その群衆から個衆へ移る時の一番焦点となっているのはどんな点なんでしょうか。たとえば、時計というのは時刻を表すものではなく、自分を表現するものである、そういう形での商品の位置づけということをしていたと思うんですけども。

米倉：確かに多品種少量とかです。個性とか市場の多様化ということだと思うんですが、これが個衆がいくらそういってもできなかったんです。出来ないというのはつかめるわけがなかったということ。それがつかめるようになったのは情報革命です。個人の我々がカードを使えば使うほど情報が蓄積されていく。それは現金で店で買うというのが常識的な世界だったら、どんなに個衆といってもとらえられなかった。だから一時、丸井がコストを無視してデフォルトというか大量にばらまいて、丸井の品揃えが良くなったというのは結局あの辺ですよ。クレジットカードをびっと切った瞬間に個衆が全部把握できる情報技術が進んだ、それが決定的だったんじゃないかと思います。市場のとらえ方としては多様化というのはずいぶん前からあった個性化なんです。それを個別でとらえられるというのは80年代初めくらいですね。

尾崎：企業もできることは外に求めることという傾向があるということですが、日本の場合一つの企業の力の源泉の一つといわれていたと思うんですが、企業内教育の問題と外に求めるつまりオージェイティからオブジェイティに変わっていった、これがあらためて今度はできないものだけ外から人材が入ってくる、いけば企業の教育力と教育の実情と外に人材をもとめるという関係は現在はどうなっているのでしょうか。

米倉：これは大学が抱える問題がいかに深刻かということはそういうことかと思うんですね。オージェイティというところが中心になってしまうと、アメリカでもそうですけれども、日本にないんですよ。アメリカの方がまだあって、本当の有名MBA以外にたくさん人間が夜間のところに通って資格をとって、その資格がどんどん査定されるというような状況になっていまして、その需要というのがものすごく熱いわけです。それに対して日本はほとんど何も無い。これからそのオブジェイティをどうするか、そこらへんはいいんですが、技術蓄積は難しい問題だと思います。熟練というのはオージェイティじゃないと蓄積されなくて、とくに職人さんがずーっとやっていたまさに暗黙知の蓄積こそイノベーションにきくわけですから、それを全部排して、買えるものは形式知ですよ。形式知だけでやろうというのは限界がある。僕が思うのはベストミックスをここだけは切り離さないということにかなり内部人材を投資するという、それ以外は外に出すというような、だから、固い信念なんですけど、経営者の時代になったと思いますよ。それはその企業をどういうふうに経営するかという経営者の手腕によって全く変わってしまう。短期的な利益でいいからバーチャルでやろうっていったら、一瞬は良くなりますけれども長期的にはダメになりますよ。それをきちっと見ながら理念を外に出しながらいっていくという、だから今日本が駄目なのはそういう経営者がいなくなったというのが痛い所で、まともに喋る人はいないですよ。大企業の人と話していても、これはかなり深刻な状況だと思います。それは今回、ウズ

ベキスタンへ行って来たんですが、CNNしかないから見ているわけですよ。ラリーサマースという今の大蔵次官というのはハーバードで神童と呼ばれていたんです。要するに一級の役割を持って来たんですよ。その上にいるルービン財務長官、いわゆる大蔵大臣はウォールストリートのインドメントバンカーでトップに上りつめた人間を呼んで来たんです。彼等はどうとうと何時間も1対1で今のIMSがいかに間違っているか、日本の財政政策がいかに間違っているか、話せるわけです。そこにいきなり松永光君が登場すると、何もいえないんです。こういうふうなお神輿経営みたいなのが、企業でも政治家でもなっているというのがすごく問題があると思います。松永光君、何もいえないというのは、国内の需要で出て来たわけですよ。誰を処分できるかできないか、あいつ元検事だからいいだろうと。大蔵大臣という資格じゃないわけですよ。そうすると同じように企業を見ていると金子というのが関本の後に出てきて、彼がどういう経営をやるかじゃないんですよ。関本の後は国際派だと。たまたまNECアメリカで研究所長やっていた、それをとろうじゃないか。NECがこれから情報通信の分野にいく、マルチメディアにいくとかそういうことで選ばれていない。ドメスティックな理由で選ばれている人が出てくると本当に世界がグローバルな中では何もできないという状況があるんじゃないかなと痛感します。

早川：時間短縮、全体的に時間の勝負だということに入っていっているということでしたが、全くそうだなと思うのは、1秒を争う情報でひっくりかえる、立ち上がってひっくりかえったとそういう方向で流れて行く。今日の話聞いていて、イノベーションのもう一つの時間軸というのをどう入れるかということ注目されていると、感じました。僕はスポーツ産業論にとりこんでいますが、産業のほうはまさに時間の問題です。ところが文化の方も時間が問題なのだが、これは逆にいかに時間をその中であっためるかということじゃないかと思っているわけですよ。片方はいかに時

間を短くするか、片方はいかに時間を長くするかなのだが、ここのところが相容れないのかどうか。それはイノベーションをしていく時にも時間軸というものを単純に短くしていけばいいと考えていくのか、ストレートに話の分かりやすさからいえばそうなんだけれども、今のイノベーション全体が、先ほどの環境問題と関わらせていけば簡単にモデルチェンジはしない方がいい。これも少し時間を長く考えていく見方ですね。ここのところが産業が発展していく、あるいは先程のようにイメージが大事になっていくということになっていくと消費者、個衆が一方でどれだけ自分が時間を消費していたかということだからそういう意味で、短縮型時間軸だけでなく、もっと時間の幅というんでしょうか、長くとはいわないにしても時間というものに幅を持たせる考え方というものはイノベーションではどのようになるのでしょうか。

米倉：そういう会社も伸びて来ています。一番有名なのは、ボディショップという店があって、これはアニタロディックという人が20年くらい前にたった一人で作った小さな会社ですけれども、自然原料しか使わない。入れ物はプラスチックのビンでリサイクルなんですよ。つめ替えしてくれる。あつという間に世界主要各国の空港にはほとんど入っていますし、原宿、渋谷、下北にもあります。日本だとその理念が伝わってなくて女子高生のたまり場みたいになっているんですけども、反公害、リサイクル、親自然、もっといいのは動物実験反対とかいろんな政治的キャンペーンと一緒にやっています。アメリカではPCといわれてポリテカリーコレクティブといっって政治的に正しいことをしているという代名詞の企業、そういうのも伸びてきましたし、他にもたくさんいろんな商品で、ドイツの最大のカタログ会社になっているのは復刻なんですよ。ゾリンゲンなんかもあるものをいかに直すか古くていいものが長ければ長いほどいい。そういう新しい産業が伸びて来ていますし、自動車の買い方でも、何故シビックを買っているか。ボディショップジャパンの社長は女性ですが、シビックに乗っているんです。燃

費が一番よくてパートナーがきちっと入っている、ありとあらゆるパーツに番号がついていてそれをどこに捨てるべきかが初めから決まっている。リサイクルされることを考えて作られている車。そういう人達にとってみると、商品を選ぶ時の基軸が全然違うんです。僕も去年から委員になったんですが、企業の社会貢献という朝日ジャーナルの島村さんがやっついて毎年朝日文化財団が大賞以下発表するんですが、アメリカのコンシューマーレポートというのがそうなんです。商品ってみんな同じじゃないですか、P&Gとライオンと花王が並んでいて、シャンプーみんな298円。その時にコンシューマーガイドというのがあってP&Gが一番マイノリティを雇っている、花王が一番身体障害者を雇っているとか、価格と商品に現れない基軸がたくさんあるんですよ。それを広く点数をつけてコンシューマーガイドとしていく。今年もPHPからです、これで三冊め。まだまだ普及していないので我々普及させていかなきゃいけないと思うんですが。コンシューマーを手にとって帰るような社会、もっといえば学生諸君がシェアがあるとか大きいからとかではなく、こういう会社がこういうことをしているから入りたいという多様な軸でみられるような社会、あるいはそういう企業がまた現に伸びていますから。ただやっぱりまだまだ、大企業志向が抜けません。いいことってというのはかなり多くの軸が出てきていてそういうことが始まっているのは事実です。でもむずかしいですよ、いくらいいものだからといってでも横でばんばんモデル出されて大量にお金使われて。アニタロディックという人のボディージュップを皆さんが知らなくてもおかしくないですよ。なぜかというのの彼等の方針は絶対広告うたない。広告をうつくらいだったら商品をよくするってということでスタートしてきていますから。口コミで広がればいい。ところがやっぱり春のキャンペーンとかいって、カネボウとか資生堂とかやられちゃえば、その瞬間は売上が負けちゃうわけです。ただしわかるひとがわかればいいやと。ヌースキンという新しいネットワークのア

ムエみたいな会社も伸びていますけど、あれも宣伝をするくらいだったら商品をいいものにする。ネットワークマーケティングというんですけど、口コミでネズミ算的に。アムエも非常に誤解を受けていて、悪いところもあるらしいんですけども、きちとした体系ができあがっているからそこまできて、今やオリンピックのオフィシャルスポンサーですからね。広告しないでいい物だけを作るというそういう会社もたくさんできました。早川：アムエが誤解を招いているというのは何ですか。

米倉：ネズミ講だからどんどん下をつくれればいいんで、売り逃げ、買い逃げをやっちゃう会員もいるんですね。でもきちっと読んでみるとあれだけ大きくなったっていうのは、商品開発もいいものをきちっとやっているとか、ルールに合った販売をすればするだけ良くなっていく、短期的に儲けてはいさようならということをやらなければうまくいく仕組みができていっているらしいです。僕自身は、世情いわれているような、あんなネズミ講的ないかげんな商売だよ、だけではあれだけ大きくなれないと思います。

早川：CMにとりあげられなかったというのは実はいかがわしい商売をやっているということで各放送局がやらなかったというんですが、(今年はやっていますが)、にもかかわらずオリンピックの宣伝にのったというんで免罪されたという評価と、そうじゃなくてついに金を使ったという評価が別れているんで、実体は全く分からないから。

米倉：僕も全く違った二つの話を聞くわけです。僕も1回見た事あるんですけど、金魚が泳いでいるところにたらしちゃんと生きているすごい安全性が高いという話と、どうしようもないものを使っているという話と。どっちか分からないですけど、でもフロックであそこまで伸びるかなというところとちょっと難しいと思いますけど。

早川：それと今のフロックの話じゃないですけど、例えば先程いわれたことで分かって来たんですが、ナイキは今のボディージュップと対局をなすようないき方や宣伝でわーっと大きくなったようなイ

メージがある。経営努力っていういろいろあるでしょうけど、その経営努力の80%はパブリシティーで拡大した。特に日本はそういう感じを受けますが、かなりこの問題は大きいなという気がしています。

米倉：ナイキのつまずきというのはすごくいろんなところで研究されるんじゃないですか。

早川：なぜ日本ではナイキのこの問題が報道されないのでしょうか。

米倉：やっぱり日本は人権とかそういう問題に対して弱いと思いますね。僕はグライラマが来た時に三人くらいで小さなところで会ったことがあるんですが、日本の新聞はグライラマが来て一行も載せないですよ。それななぜかという中国に遠慮しているんですよ。中国がチベットで何か批判しているっていうので、政府以下なんにも喋らない。クリントンはグライラマにちゃんと会えますよ。中国にくぎをさすために。ニュースにも取り上げられますし。日本というのはそういう点ではそれが公平性だとか何とかいうのかもしれないですけども、都合の悪いこと、あるいは自分のところにかかってきそうなことっていうのは取り上げない。なぜそうかという、日本の工場が本当に東南アジアで16才以下の子を使っていないのか、そういうのを調べあげられたら、いろいろ出て来たら困るからとか、なんか分からないですけどかなり遅れているような気がします。

高津：形式知と暗黙知があって、暗黙知というのがイノベーションにとって重要であるというのは感覚的に分かる気がするんです。けれど、これは組織の転換とかパラダイムの転換とかマーケティングのパラダイム転換という時に、暗黙知というものをネットワークするのが、以外と難しいのではないかと思っていて、どういうネットワークを留意すれば暗黙知というのが蓄積されていくのか。

米倉：一番そこが難しいところですね。皆さんもEメールを使っていると思いますけど、我々が80年代アメリカのセットスキーに行って、冗談抜きで鍵三つかかっているんですよ。ホワイトカラーの机に。見せないわけですよ、技術を盗まれる

と。って。こんな会社じゃ良くなる訳ないと思っていた。そういうアメリカの個人主義の中にEメールカルチャーというのが入って来て、上層部でもなんでも関係なく情報が流れるようになって、あれは実は形式知です。形式知でも大量に交換するとかなり情報共有できるんだということがありまして、あんまり暗黙知だけを信じてやっぱり同じ釜の飯を食わなきゃ本当のことが分からない。そのために100時間費やすのと、ある程度分かればいいんでそのためにだったらEメールで24時間費やすんでもいいんじゃないか、こういうミックスをどうやって作っていくのかというのはこれから日本の経営の最大の課題ですよ。もう一つ面白いのは例えば日本のマイクロソフトに行って、成毛さんという社長に、マイクロソフトってどんな会社ですか、って聞いた時の傑作な答は、「しゃかがないだけで松下と同じです」。僕はしゃかって、お釈迦様だと思ったら、会社の歌。社歌と朝のラジオ体操がないだけで松下と同じですよ、っていったわけですよ。我々、「エーッ、マイクロソフトってもっともイノベティブな会社なのにそんな訳ないじゃないですか」っていったら、彼は、Windowsを1000万本出荷する。数ヶ月に出荷しないともう勝負は決まってしまう。数ヶ月に1000万本出すというのは大体本4冊ついているから4000万部ですよ。4000万部の本を1週間に出せるというのは、『少年ジャンプ』でさえ600万部ですから、これ大変なことなんです。今はCDになりましたけど、昔ディスク20枚くらい入っていたとするとそれだけでも2億万枚のディスクをバグ無しでやるというのは、これ9時5時クオリティコントロールQCワーカー、そういう世界です。そういう世界があって一方では本当に気違ひみたいな世界があるわけです。来たい時だけ会社に来て、会社に入ったら1週間でも2週間でも会社に寝泊まりしていくけど、また突然いなくなって三か月くらいどっか行っちゃう、そういう人達もいる。いい会社というのは色々なチョイスを持っている会社だと思うんですよ。世の中はみんな天才じゃないわけですから、9

時5時で過ごしたいと思っている人もいます。その間はきちっと管理されている。でも中にはフレックスで来たい時に来ればいいし、年俸でくればいい。日本の企業ってすごくチョイスがなくて、こんなにバラエティに富んでいるにもかかわらず、企業社会にシナリオが少ないというのが僕の意見で、それをいかに多くするかと、その時に適切な暗黙知と形式知のバランスを幾つもデザインできる、っていうのはこれも経営の時代なんですよね。それは21世紀の課題ですね。

関：とても面白いお話で、暗黙知が中に蓄積されたなという気がしています。競争のパラダイムの転換の中でいくつかモデルチェンジということが出たんですが、日本の車は確かに5年くらいで部品がない。ちょっと壊してもたくさんの部分を取り替えなければならない。面倒くさくなって自分の愛車でも他の車に変えざるをえないというシステムになっている。私がドイツに行っていた時の経験です。約20万キロ乗ったフォルクス・ワーゲンを買って1年くらい乗って、帰って来る時にはそれを売ってきたんです。つまり日本だったらおそらく廃車処分のためにどこかに持っていかなければならないが、向うでは売れるわけですね。日本のカスタマーの要求と向うのカスタマーの要求が違うんだということを感じたんですね。ヨーロッパと日本やアメリカのカスタマーの要求の違いというものがあるのではないかと。もう一つはカスタマーのおそらくこれから90年代から21世紀にかけて歴史的変化というのがあるのではないかと。という気がするんですね。歴史的に分析していくとカスタマーは必ずこういう商品をこういう形で求めていく、そういう方向性と先程いわれた数多く撃つということと矛盾するんですけど、そういう問題についてどのようにお考えか。

米倉：一番最後のお話は実は数を撃つことに入っているんです。そういうことをやりたいという若者が企業を作るわけです。部品を絶対変えないとか。アメリカで非常にはやっているのがカスタマーメイドの自転車なんです。それはものすごく高いんですけど、一つ一つよく洗練されていて、そ

ういう企業を作りたいと思っても日本だと手だてがない。ところがそこでは面白いというところじゃあうってみれば、って人がばつと集まってやらしてくれる。逆にいうと先ほどの数を撃つ中には、早ければいいという企業もあるけれども、いやそんな社会じゃ駄目なんだと、ちゃんとこういうふうにしなきゃいけないという企業にもチャンスが与えられるという点で、アメリカはなかなかいい仕組みを作っているんですよ。そういう中にヨーロッパ型のものがどんどん出てきています。今度アサヒがスタイニーというのを復活させましたけど、やっぱりそれなんか90%そうですよね、リサイクルのために缶はほとんど使わない。僕も同感ですね、次から次に捨てていくんじゃない。親父が死んでよくわかったのは、まだ僕が着られるコートとはいいコートですよ。ちょっと虫が食っているけれども直せばいいんだ。ところが昭和40年代、建物もそうですけれども、一橋の建物でもちゃんと使えるのは1927年(昭和2年)に出来た建物ですよ。わがイノベーション研究センターも含めて皆さんがいるところはどうしようもない、形だけですよ。三年くらい前の日経の経済教室に書いたんですけど、留学生交流会館、あれ坪が50万円です。当時、積水ハウスの友人に普通の一軒家で平均どれくらいだと聞いたら、国立だったら最低60万はかけて欲しいなっていったんです。あれが1991年とか日本が世界で最高の国力、歴史上一番強かった時に出来た建物です。もうほとんどスラム化しています。ところが1927年という日本の国力はフィリピンと同じでした。その時にできたのが兼松講堂、図書館ですよ。あれは多分21世紀まで使えると思います。そういうことを考えると我々は本当に教育にお金をかけるとかインフラに金をかけるといってるけど全然そういうことをしていないですよ。そういう点で本当に大きなパラダイム転換にさらされていると僕はそう思います。

早川：まだまだ聞きたいことがありますけれども、お忙しいところ時間を伸ばしていただきまして本当にありがとうございました。