

変革期における事業構想力とは ー政治経済環境の劇的な変革期を機会としてどう捉えるべきかー

秋庭 孝俊

(日本マルチメディアサービス株式会社 代表取締役社長
セガサミーホールディングス株式会社 執行役員)

1. はじめに

2009年8月30日、第45回衆議院議院総選挙において、民主党は308の過半数議席を獲得した。第一党であった自由民主党は1955年の結党以来、55年間続いた政権を初めて第二党に奪取され、日本で歴史的な政権交代が実現することとなった。

新与党の基本理念には「生活者」、「納税者」、「消費者」の立場を代表すると明示されている。「マニフェストで国民に約束した重要政策を、政治の意志で実行する」と明言している通り、民主党は中低所得者に焦点を当てた政策を実行するであろう。

マニフェストにある「雇用・経済を育てる政策」では、中小企業の法人税率の引き下げ、最低賃金、派遣労働者の雇用安定など、短期間の内に中小、大企業に大きな影響を与える政策も明示しており、各行政、民間企業も既にシミュレーションを開始している。

また、民主党の経済政策は、環境技術の育成と人口動態を改善することが期待できる為、長期的には日本経済、企業の成長率を高めるものとも考えられている。

このようなことから、今回の政権交代は、今後の企業、個人の事業構想において、大きな変革をもたらす可能性があると言える。

一方で同時期に発生している、もう一つの

「歴史的」な事実をクローズアップしてみたい。2008年9月15日、サブプライムローン問題をきっかけに約64兆円の負債総額を抱えた米国大手証券会社リーマン・ブラザーズが連邦倒産法第11章(Chapter11)の適用を申請した。これが発端となり、世界経済を震撼させた、俗に言われる「リーマン・ショック」が発生したのである。

「100年に一度」とも言われるこの世界的金融危機から1年が経過した現在、日本における経済環境はどのような状態になっているのであろうか。

政権交代直後である9月の内閣府「月例経済報告」では、「景気は、失業率が過去最高水準となる厳しい状況にあるものの、このところ持ち直しの動きがみられる」を基調判断の総論としている。個別には「輸出、生産は、持ち直している」、「企業収益は大幅な減少は続いているが、そのテンポは緩やかになっている」、「設備投資は減少している」、「雇用情勢は一段と厳しさを増している」、「個人消費は、このところ持ち直しの動きがみられる」と発表されており、雇用の悪化に懸念が示されているものの、設備投資は1年9ヶ月ぶりに上方修正され、企業収益については5年3ヶ月ぶりに判断が引き上げられた。¹

月例報告は、昨年後半は「悪化」、「下方修正」の連続であったが、今年5月から景気判断の

引き上げ、「上方修正」が続いている。これは、雇用調整や設備投資の抑制の結果、国内企業の収益、財務体質が改善する傾向にあるとも読み取れる。すなわち、バブル崩壊を経て、90年代後半より顕著となった年功序列、終身雇用制の変革に見られる日本的経営システムの変化と、バブル以後続く不況を経験するなかで企業が学習したことにより、雇用や設備投資が縮小する一方で企業財務体質の改善が進むという相反する構図が現在まで継続していると考えられるのである。

国内経済指標の一つである日経平均株価では、今年3月10日にバブル崩壊後の最安値7,054円を記録したが、8月26日には10,639円と約半年間で50%を超える上昇を示しており、9月現在では10,000円前後に推移している。

世界的に見ても過去の巨大な経済危機の後には、必ずといっていいほどバブルともいえる急速なリバウンドがあり、今回の「100年に一度」といわれる経済危機においても、過去と同じようにリバウンドする可能性がある。

それでは、経営システムの変化を経て、財務体質の改善を示す国内企業に、「55年ぶりの政権交代」による大きな政策転換や「100年に一度」の経済危機からのリバウンドの可能性という稀有な環境条件が備わることによって、どのような相乗効果が期待できるのだろうか。また、こうした変革の時期に、経済成長の主体たる“ビジネスクリエーター”は何に注目し、いかに事業構想の機会を創出するべきか。本稿ではこの点について論じたい。

尚、本稿は2009年9月末現在の執筆であり、今後の政治経済動向の不確実性を踏まえるならば、導かれる結論も限定的とならざるを得ない。しかしながら、このことが本論の指摘する課題

の重要性をいささかも減ずるものではない。

II. 政権公約と経済効果への着眼点

「民主党の政権政策Manifesto 2009」では、「国の総予算207兆円を組み替え、税金のムダづかいと天下りを根絶します」と、平成25年度の実現時の所要額16.8兆円が掲げられ、その政策工程と実行手順が公約された。

図表1 マニフェストの政策工程

・ 子供手当・出産支援(年額31.2万円,出産一時金)
-平成22年度2.7兆円,平成25年度5.5兆円
・ 公立高校の実質無償化
-0.5兆円
・ 年金制度の改革
-0.2兆円
・ 医療・介護の再生
-平成23-24年度1.2兆円,平成24年度1.6兆円
・ 農業の戸別所得補償
-平成23年度1.0兆円
・ 暫定税率の廃止
-2.5兆円
・ 高速道路の無料化
-段階的实施1.3兆円
・ 雇用政策
-平成22年度0.3兆円,平成23年度0.8兆円
・ 上記以外の政策(最低賃金引上げ,中小企業支援等)
-3.6兆円

出所：平成25年度の所要額16.8兆円
民主党「Manifesto2009」より

民主党は、今後4年間、消費税を引き上げないことを公約していることから、この16.8兆円の財源確保については選挙前から疑問の声が多く出ているが、国家予算のムダづかい根絶、埋蔵金、資産売却、租税特別措置見直しにより財源を捻出するとしている。政策の実行性についての信頼度は、今後の予算編成がどの様に進捗

するかにかかっており、さらに経済効果を期待する上で注視すべき最大の焦点となるであろう。

図表2 マニフェストの財源

区分	平成21年度	節約額
公共事業	7.9	1.3
人件費等	5.3	1.1
庁費等	4.5	
委託費	0.8	6.1
施設費	0.8	
補助金	49.0	
借金返済等	79.6	-
保険給付	46.1	-
繰入・貸付・出資	9.9	-
その他	2.5	0.6
	206.5	9.1
埋蔵金や資産		5.0
税制特別措置		2.7
(単位:兆円)	平成25年度	16.8

出所：民主党「Manifesto2009」より

先に述べたとおり、新政権の政策は中低位所得者に焦点を当てた政策であり、その効果を時間軸で捉えると、中長期的な視野に立った政策と、個人消費を刺激する為の短期即効性が期待される政策が見えてくる。

中長期的な政策としては「子供手当・出産支援」、「教育費に関する支援」などがあり、その内容に近い政策はEU諸国では既に実行され

ているものも多く、説得力もある。2005年には約9兆円の支出を充て、出生率向上に寄与したと言われるフランス²や、「子育て支援10年計画」を策定したイギリスなどの例もある。この政策の実現により、日本における人口動態の改善が期待され、長い目で見ると内需拡大の効果が見込まれる可能性もある。

一方、「暫定税率の廃止」、「高速道路の無料化」などは、短期的に中低所得者の消費意欲を促進させることを狙いとしている。現在の経済不況の最大要因として低迷が続く個人消費が挙げられているが、仮に、公約の通り年収400万円の世帯可処分所得を20%増加させることができれば、国内経済を短期間のうちに刺激することが可能となるであろう。

こうした民主党政策の特徴を踏まえたうえで、本稿の主題である事業構想との関わりから、マニフェスト政策各論のうち、特に「雇用・経済」に関する項目に注目し、検討しよう。

今回の選挙の際に、民主党圧倒的優位との予想が開始した頃より、民主党案と当時の政府案との政策差異を検証し、政権交代後の対応と経営に与える影響を大小、規模にかかわらずシミュレーションしていた企業、行政は少なくな

図表3 マニフェスト政策各論要旨

1.ムダづかい	政策・支出の見直し,政官関係の抜本的見直し等
2.子育て・教育	子供手当,公立高校実質無償化等
3.年金・医療	年金保険料の流用禁止,後期高齢者医療制度廃止等
4.地域主権	霞が関の解体,再編,高速道路原則無料化等
5.雇用・経済	中小企業支援,最低賃金引上げ,雇用保険の全労働者適応, 環境分野の技術革新,地球温暖化対策等
6.消費者・人権	人権侵害救済機関の創設,消費者の権利と安全確保等
7.外交	アジア外交の強化,緊密で対等な日米関係等

出所：民主党「Manifesto2009」より

かったはずである。

これはマニフェスト中の「中小企業の支援、保護」、「雇用、労働、賃金」、「環境技術の育成」に関する政策がまとめられているものである。

「雇用、労働、賃金」に関するマニフェストでは、製造派遣（日雇い派遣、スポット派遣の禁止）、最低賃金（全国最低賃金 800 円を想定、全国平均 1000 円を目指す）、全ての労働者への雇用保険の適応などが掲げられている。

大企業、とりわけ製造、サービスなどの労働集約型の企業において、これらの政策が実行された場合の企業利益に与えるインパクトの試算と検証が必須である。中でも派遣業そのものをコア事業としている企業においては、事業の根幹を揺るがす深刻な問題として捉えるべきであり、生き残りをかけた新たなサービスを創造しなければならなくなっている。

また「中小企業の支援、保護」に関する部分では、法人税率 18%から 11%への引き下げや、「中小企業いじめ防止法」、技術開発を促進する制度などが掲げられている。国内企業の 9 割以上を占める中小企業を支援、活性化させることは、新たなビジネスチャンスの拡大につながるともいえる。近年、事業継承、後継者問題による中小企業の M&A は増加傾向にあるが、融資

制度の拡充など今後幅広く環境整備が進めば、今までとは違った相乗効果が見込める M&A や地方の活性化が見込めるかも知れない。

さらに、最も注目すべきは環境技術の育成に関する政策だろう。2009 年 9 月 22 日、国連気候変動首脳会合の場において、鳩山首相は温室効果ガス削減の中期目標について、「1990 年比で 2020 年までに 25%削減を目指す」と表明し、マニフェストを国際公約とした。これは世界の温室効果ガス削減を日本がリードできる機会とも受け取れる。

かつてオイルショックを機に、新しい代替エネルギー開発を推進するサンシャイン計画が打ち出され、太陽光発電への膨大な研究開発費に補助金が交付され初期投資が軽減された。今回も削減に関連する環境技術分野、具体的には、太陽光発電、環境対応住宅、環境対応自動車などへ同様の政策的な支援が期待される。

事実、投資の世界では、今年に入り、民主党優位の潮流が世間に伝わるようになった頃から、まだ体力のあるベンチャーキャピタリストや投資家が、環境に関する事業領域に注目し、投資の動きを始めている。環境技術の育成は大手企業間の M&A に目が向きがちになるが、実情としては太陽電池、その他関連する部品の多

図表 4 温暖化効果ガス排出削減政策要旨

1. 2011 年度にキャップ&トレード型国内排出量取引制度の創設
2. 固定価格買取制度による新エネルギー供給促進
3. 風力、太陽、バイオマスなどによる再生可能エネルギーの 1 次
総供給に占める割合を 2020 年までに 10% 程度の水準を目指す
4. 二酸化炭素排出量に応じて税金を付加する地球温暖化対策税
の提唱

出所：民主党「Manifesto2009」より

くは中小企業が請け負っている。したたかな投資家たちが、その中小企業群を今回のターゲットにしていることから、環境技術の育成に向けた政策が、企業規模の大小関わらず経済に与える影響は大きいことが窺える。

この様に今回公約された政策が実行されることで、中長期的ならびに短期的な分野においての経済効果と新たな事業機会創造への可能性があるといえる。ただし、それには前提となる政策財源の確保、すなわち自民党政権下で 55 年間続いた政治と官僚とのシステムを変革できるかが重要なポイントとなる。

最近の例として、八ツ場ダム建設中止に関する問題を取り上げたい。同ダムの建設は、1965 年頃からの実施計画調査と調整を経て、一旦 2000 年に建設に関する基本計画が策定されたが、その後工期が延長、予算修正が行われていた。それは政治、古くは建設省と大手建設会社から成る計画であったが、今回の政権交代によりまさにマニフェスト通りに建設が中止になる可能性は高い。

今まで我々は同じ政権が継続し、その政策が毎回踏襲されることが当たり前であり、それが前提であった。ここでいえることは、政権が変わるということは、今までの 55 年間、当然と思っていた前提が通用しなくなり、全く新しい考え方を取って代わるということである。つまりは、政治と官僚のシステムの変革である。

これにより官庁、行政と大手企業との関係にも大きな変化が予想される。今後は競争原理、経済合理性の下に、企業の規模に関わらず事業参入の機会を得ることが可能になるのではないだろうか。

以上、政権交代とそれに伴う経済効果について述べてきたが、この点について IT ベンチャー

企業の起業家であり、参議院議員の経験もある有識者よりいただいた意見を紹介したい。こうした意見を参考としながら、次章以降、「変革期における事業構想力」について、検証を進めることとしよう。

近畿大学世界経済研究所の客員教授を務める小林温氏は次のように今日の状況を分析している。

「我が国における政権交代の不在は、長きに亘って、政官財のトライアングルを強化発展させてきた。今回の政権交代は、そのシステムが時代遅れで機能不全だという事実が明らかになり、遅ればせながら民意が動いた結果だと言える。

強固になったトライアングルは、同時に新規参入の芽を摘んできた。与党の予算編成や税制改正には、永田町や霞が関の隅々を知り尽くした業界団体が、既得権益の維持のための的確かつ猛烈なロビイングを展開し、成果をあげてきた。一方で新規参入を目指すベンチャーは、経営資源をロビイングに割くことの重要性に気付かず、その努力を怠ってきた。成長率が停滞し、新しい時代の核となる産業が育たない所以でもある。

新政権が景気低迷の中、増税を封印した上で、マニフェストに描かれた政策を実現するためには、徹底的に予算の無駄を排し、財源を捻出しなければならないことは、選挙前から指摘されてきた。そのためには政権の目玉である「国家戦略局」が機能し、「脱官僚」の予算編成が進むかどうかが、新政権の評価に直結することになる。

予算編成プロセスに本格的なメスが入れば、既存のトライアングルには関われなかったビジネスや企業にとって、広大なマーケットへの

参入機会が生まれることになる。「脱官僚」を掲げる民主党政権は、民間からの人材登用も積極的に進めるだろう。こうした流動性の確保によって、例えば政府や自治体の調達においても、新しいアイデアに基づいた斬新なマーケティングが、評価される時代が現実となる。

スタートラインがそろった今、新しい時代のパブリックセクターにふさわしいサービスとは何か、大企業も中小企業も、既存の産業もベンチャーも、知恵を絞るのは今しかない³。」

Ⅲ．日本経済の秘めた可能性

バブル崩壊は、90年代の日本経済に破壊的なダメージを与え、日本企業は雇用調整や設備投資の抑制を迫られることとなった。その結果、当時 JAPAN AS NO.1 と世界で称えられていた

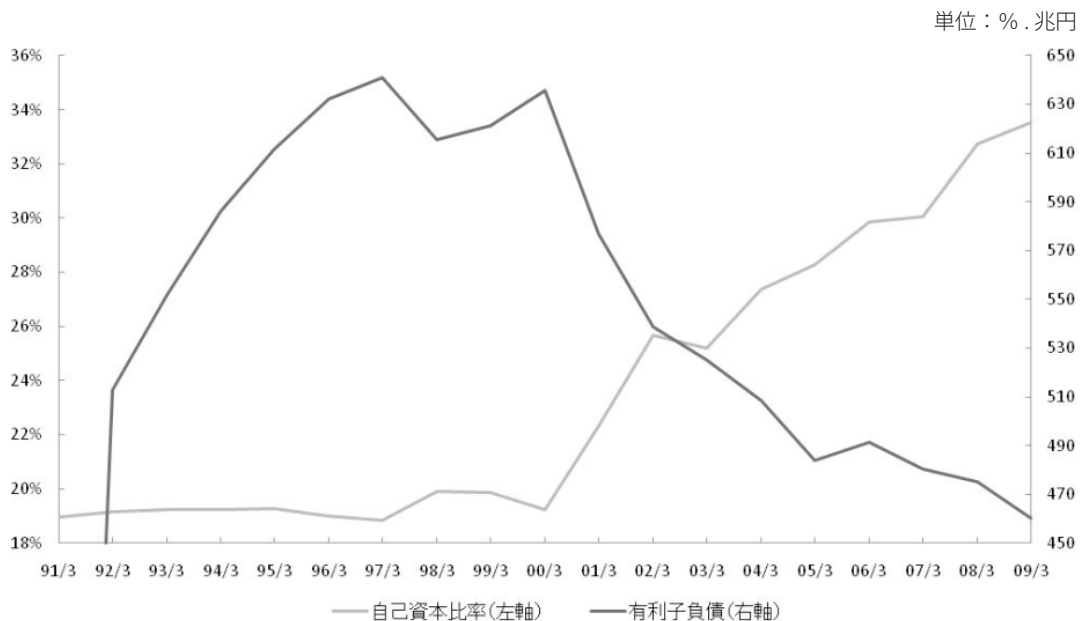
終身雇用、年功序列などのいわゆる日本的経営システムは瓦解するに至った。その一方で、日本企業はこうした経験を通じて、バランスシートの改善によって財務体質の強化を図り、危機を凌ぐことを学習したといえよう。

この学習過程の様子を、バブル崩壊後の20年間の日本企業の自己資本比率と、有利子負債の推移をもとに追ってみたい。

91年からの10年間の「バブルのツケの後始末期間」と2000年からの10年間とを比較すると、負債と自己資本の割合は著しく逆転していることがわかる。

無論、これは企業自身による財務体質を改善する為の努力に加え、会社法、労働法、会計制度などの経済構造改革や金融システム改革による環境変化からの後押しもあった結果というのは言うまでもない。しかしながら、それらを考

図表5 全産業の自己資本比率と有利子負債額の推移



出所：財務省 財務総合政策研究所データ

慮に入れても、今回、経済危機に見舞われたにも関わらず、日本企業の体力は 90 年代と比較して格段に強化されてきているという点は明らかではないだろうか。

次に、世界および日本において過去に経済危機といわれた事象と、その後の株式相場におけるリバウンドについて、若干の検証を行いたい。

図表 6 を見てもわかるように、過去に経済危機が発生すると、その後には必ずといっていいほど景気のリバウンドが発生している。

危機のパターンはそれぞれ異なるものの、想定外もしくは想定以上の経済危機は、政府・中央銀行などの政策的判断に基づくために政治的側面に強く影響されざるを得ない金融政策に遅れを生じさせる。

その結果、「景気が急速に回復し、企業利益が増加しながらも金利がそれに追随しないという状況が持続することがある。この超金融緩和とも言える環境が株価にはベストである⁴」という説に示されるように、経済危機から景気回復までのスピードと、その間の政策対応との時間のズレが、ある分野の株価を押し上げ、株式相場を上昇と活況に導いていくことになる。これ

がリバウンド発生のメカニズムである。

今回の世界的経済危機においては、いまだ先進国で雇用と消費の低迷が言われており、年初からの世界的なゼロ金利が継続している。金融緩和は長期化し、著しい低金利状態は継続するという見方もある。

こうした現在の状況は、秘めた体力を有する日本企業にとって、近い将来、猛烈な反発に転じる為のエネルギーの蓄積期間に相当するといってもいいのではないだろうか。

今般の世界的な金融緩和を背景として、この日本企業の潜在力に、政権交代に伴う政官システムの変革をいかに結び付けて、事業機会を創造していくか。

その実現に必要なのが、変化を予測する想像力と、それに迅速に対応する推進力であり、さらにはビジネスクリエーターにとって重要な事業構想力なのである。

次章では、何がこうした事業構想力の手掛かりとなるのかという点について具体例を挙げながら探してみたい。

図表 6 過去のバブル変遷

1971年 ニクソンショック → 1972年 日本列島改造ブーム

1985年 プラザ合意, 1987年 ブラックマンデー → 1989年 資産バブル

1997年 アジア危機, 1998年 ロシア危機 → 2000年 ITバブル

2001年 米国同時多発テロ, 2003年 イラク戦争 → 2007年 金融バブル

出所：Nikko Citigroup 2008.6.27 「2010 年バブル説」レポートより

IV. 今、求められる事業構想力とは

選挙前の世論調査で、民主党優位と報じられる度に、一部の子供服メーカーや小売業の株価の値動きが激しくなったことは記憶に新しい。民主党の政策は、中低位所得者に焦点当てており、短期的に個人消費を刺激する政策が予測されていることから当然のことといえる。また最も期待の高い環境技術に関連した分野も同様である。

ただし、当然のことながら、この政権交代によってネガティブな影響をこうむるといわれている産業もある。例えば 1.3 兆円の削減が公約されている公共事業に関わる建設業を中心にした中小企業や、製造派遣を事業のコアとする人材派遣業などである。この他にも政権交代をポジティブに受け入れられない企業は大小規模を問わず存在する。

しかし、マイナスの環境下においても先んじた予測と迅速な対応、発想力によって危機を機会に転換している企業も存在するのである。

ある労働集約型の企業を例に挙げよう。この企業は、政権交代を予期し、従前より人件費の試算を続けていた。今回の「雇用、労働、賃金」に関する政策が実現されると、全国最低賃金が上昇し、全ての労働者への雇用保険の適応が求められることになるからである。同企業はこれまで時給の低い地方に拠点を多く設置し、人件費を抑制することで経営効率を上げていた。

試算により導き出した施策とは、大胆にも、1,000 人に近いパートタイマーを地元の高校卒正社員雇用に切り替えることであった。これにより、施策の実施がなされた場合、その後 7-8 年間は今まで以上の経営効率を上げることが判明したためである。同企業は先だった予測と素

早い予防策の検証、そして大胆な発想の転換によって、効率悪化を回避したばかりか、地域社会への貢献、雇用の拡大、正社員による業務品質の向上の要件を一気に満たすことに成功している。

この他に、規制強化によって直接的な打撃を受ける人材派遣業界においても、新たな事業機会の創造に至る余地は十分に存在する。無論、業界の淘汰はあろうが、製造業派遣では指揮命令者を置いて生産を管理する請負型のビジネス、短期派遣では日雇いに代表される短期雇用の紹介サービスなどについて言及するならば、前者では本格的な生産管理アウトソーシング企業が、後者ではアルバイト紹介サービス企業などが今後生まれる可能性は高いといえよう。

第Ⅱ章で述べたように、当然のごとく有能な経営者や起業家は、既に環境技術の育成や個人消費の活性化などについて新たなビジネスの可能性を探っている。彼等も例を挙げた企業と同様に、この政権交代による日々の環境変化、具体的には政官、経済構造や金融構造システム変革の予測に基づいて、仮説と検証の作業を繰り返していると断言して良いだろう。

このような環境下において、事業を構想していくにあたり重要なのは、予測されるポジティブな変化を捉えることだけではない。むしろ、最も念頭に置かなければならないことは、変革がネガティブ、ポジティブに作用するか否かではなく、「全て今までの政治経済システムの延長線上で考えることはしない」という発想で臨むことである。この発想こそが、今求められている事業構想力の大きな前提となる。

この点について、コンサルタントとしても、また学術的にも多大な功績をあげられている有識者からの意見を取り上げよう。彼の意見は

実際に事業を構想していくにあたっての大きなヒントを含んでおり、ビジネスクリエーターにとって極めて示唆に富むものである。

一橋大学大学院国際企業戦略研究科の菅野寛教授は次のように指摘している。

『『事業構想』とは『新たにレールを敷くこと』である。それは『既に敷かれたレールの上をより早く走ること』、すなわち『既存事業をカイゼンすること』とは全く異なる。筆者⁵は十数年間、経営コンサルタントとしてさまざまな企業の「事業構想」のお手伝いをしてきたが、その経験からいくつかの事を学んだ。

まず、『新しい事業は失敗するのが常』という現実である。新しい事業は定義により未経験なので、上手くできるわけがなく、失敗確率は高い。『魔法の杖はない』ことを肝に銘じるべきである。事業構想とは、必ず成功する魔法の杖を探すゲームではなく、成功確率を上げるゲームである。

成功確率を上げるポイントは2つある。

1つは、『頭』を使って『失敗条件を徹底的につぶすこと』である。『これをやったら必ず成功する』という成功条件は存在しないが、『これをやったら必ず失敗する』という失敗の条件はある。現実には驚くほど多くのビジネスクリエーターが、この失敗条件にひっかかって事業に失敗する。例えば、『市場規模は1000億円だ』という前提で事業を組んでいたが、実はターゲットとなり得るのはそのうちのごく一部の50億円程度のセグメントだけだったとしよう。そのセグメントで80%のシェアを取っても損益分岐点に達しない場合、その時点でもう事業はアウトである。論理的にしつこく分析すれば、かなりの程度、失敗条件の洗い出しはできる。

2つ目は、『心』を使って『情熱・スピード感・

しつこさを持って事業を進めること』である。定義により新しい事業は不慣れで未知の領域であり、予想もしなかったような修羅場に遭遇する。修羅場で踏ん張れるだけの情熱を持てるかどうかで勝敗が分かれる。また未知の領域なので、予想できない失敗はつきものである。それはやってみて、結果を見て修正するしかない。そのためにはスピード感が必須である。失敗は避けられないので、あきらめずに『なぜ失敗したのか』をしつこく原因解析し、すぐに修正して実行するだけのパワーがないと、修羅場をくぐりぬけることはできない。

失敗とは成功へのステップである。失敗する人こそ成功に最も近い。失敗しない人の方が成功から遠いのである⁶。」

V. おわりに

今回の寄稿にあたり、当初全く別のテーマで執筆をしていたが、その間に日本の政治経済環境に劇的な変化が訪れ、歴史的な変革といえる事象が発生した。この極めて希有な瞬間を目の当たりにし、急遽テーマを変更し、ビジネスクリエーターはこの瞬間にどのように対峙していくべきか、「変革期における事業構想力とは」をテーマに掲げるに到った。

執筆にあたっては、この度の政治経済的変革が今後の日本の社会経済にどのような影響をもたらすのかについては過去の事例や先行研究の蓄積が未だ十分な蓄積がないという状況において、本稿の仮説や論旨の妥当性を可能な限り検証する為、企業経営や政治、学術研究の分野で活躍されている有識者の意見を、一つの論拠として取り入れ、議論を展開した。結論として述べるならば、個々の有識者の見解には若干の相

違はありながらも、根底にある共通した認識があることが判明した。それは、現在のこの劇的かつ歴史的な変革期を「危機をどう乗り越えるか」という視点からではなく、「歴史的な機会」という視点で捉えていることであった。すなわち、彼らは変化を「危機」ではなく、新たな「機会」として捉えているということに他ならない。

新政権が推進する環境技術の育成分野で、最も解りやすい事例の一つにハイブリッドカーがある。これは、ブレーキという負の強烈なエネルギーをバッテリーに蓄積し、通常のエンジンの機能を補完することによって、燃費効率や動力性能上昇させる相乗効果システムである。

このマイナスをプラスに転じる、言わば「ハイブリッドカー的経営思考」こそが、まさにこの歴史的変革の時に求められ、新たな事業創造を切り拓く事業構想力と言えるのではないだろうか。

最後に変革期におけるビジネスクリエーターに向けた、有識者の力強いメッセージをもって、本稿を締めくくりたい。

慶應義塾大学特別招聘教授の夏野剛氏は、「変化を恐れず、変化を受け入れよ」とし、次のように指摘している⁷。

「変革期の今こそ、『変化』というものに関する認識を改める必要がある。戦後の日本の経営において、変化とは外部要因であり、うまく対処していかなければならないもの、つまり非日常的事態であった。経済が右肩上がりに成長する中で多少の変化は吸収され、計画どおりに経営することが可能だった時代に合わせた経営手法は日本型経営と呼ばれ、称賛されたものである。

しかし、経済が成熟化し、ITによる情報流通革命が浸透した今、変化はむしろ日常的にお

こるものとなり、予測不可能な事態、予期せぬ環境変化が日常적으로おこるようになった。経済は必ずしも計画どおりに成長しない。予測は常に外れる。環境変化が経営に直接影響を与える時代。そうした時代には、経営手法も変えていかなければならない。

変化を外部要因とするのではなく、むしろ変化を前提とした経営。過去と同じことを繰り返すのではなく、常に変えていく経営。過去の延長線上に未来をおくのではなく、非線形を前提とした戦略。

今、日本企業に求められているのはまさにこの変化に対する経営者の意識革命であり、企業自身の経営革命なのだ。」

(注)

- 1 内閣府「月例経済報告」[2009年9月8日]
- 2 在日フランス大使館 HP「フランスの家族政策」
<http://www.ambafrance-jp.org/>
- 3 本稿の執筆に当たって9月27日に著者に寄せられた意見書による。
- 4 Nikko Citigroup「2010 環境パブルシナリオ」P23 [2009年8月21日]より引用。
- 5 菅野氏を示す。
- 6 本稿の執筆に当たって10月1日に著者に寄せられた意見書による。
- 7 本稿の執筆に当たって9月27日に著者に寄せられた意見書による。

【参考文献】

- 民主党 [2009]「民主党の政権政策 Manifesto2009」
<http://www.dpj.or.jp/special/manifesto2009/>
- Nikko Citigroup [2009年9月18日]「民主党の環境政策 PART1」
- Nikko Citigroup [2008年6月27日]「2010年パブル説」
- レコフデータ [2009]「MARR」7月号「後継者問題解決の最後の切り札として認知の広がる中小企業の M&A」p50-53
- レコフデータ [2009]「MARR」9月号「クリーンエネルギーとして競争激化で再編必至の太陽電池メーカー」p42-45