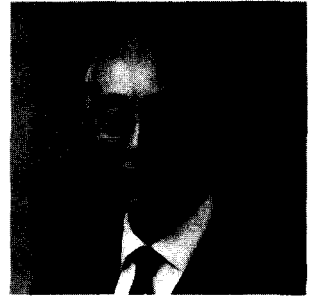


変革の時代と日本の企業

三菱商事株式会社 取締役社長 榎原 稔



企業経営の世界では、一時的にキーワードとしてもはやされ、その中身が十分に吟味されないままに使い捨てられてゆく言葉は多い。「変革の時代」という表現も、マスコミ等で相当の頻度で使われるためか、やや新鮮な響きが失われ、聞き流されがちになってきてしまった感がある。

しかし、海外のプロジェクトの現場を歩いたり、国内外の企業人、政治家等とさまざまな話をするたびに、まさに時代が大きく変化しようとしていること、どうあがいてもその動きから無縁ではいられないことを痛感する。中国をはじめとするアジア諸国の躍進、米国の製造業の復活やハイテク、特にソフト産業分野の隆盛、国内における価格革命の急進や生産拠点の海外移転等、新聞紙上に踊るこれらの見出しが、ビジネスの現場には日々容赦なく振りかかってくる。まさに「変革の時代」であり、そのことの意味を日々問い直さなければ、個々のプロジェクトにおけるGO or NOT GOの決断が困難な状況にある。

では「変革の時代」とは一体どのようなものと考えべきなのか。いろいろな見方があると思うが、自分としては、基本的には単純に2つの側面からとらえるようにしている。それは、1つは「コンシューマー・オリエンテッド」ということであり、もう1つは「グローバル・コンペティション」ということである。

前者については、言い古されているが、要は豊かな時代とは消費者に選択権のある社会ということであり、供給者側の都合だけでは事を運べないという認識が重要である。規制緩和にしる内外価格差の問題にしる、最終的に消費者に選択の権限を与えるとともに、選択したことに対しては消費

者自らが責任を負うという方向に日本は変わらざるを得ないと考えている。

では、もう1つの側面である「グローバル・コンペティション」とはどういうことか。典型的な例は小売業にみられる。海外における商品調達から店舗や物流施設の国際展開、あるいは国際的な企業買収等、ドメスティックな業界の代表とも考えられていたわが国小売業の海外がらみの展開はきわめて活発である。一方で海外資本の日本進出の話も盛んだ。まさにローカルな売場がそのまま全世界とつながる展開である。この流れの中で、メーカーも（消費財メーカーのみならず生産財メーカーも）、物流業も金融業もエネルギー産業も、すべてが大きく体質を変えざるを得なくなっている。そこで求められるのは、世界の市場をターゲットに世界の経営資源を使って、世界の企業を競争相手としながら事業を展開してゆくことである。

こうした動きを目の当たりにしてつくづく思うのは、日本の経済が、これまでは言わば閉じた世界であり「温室」の中だったということだ。「変革の時代」とは、その閉じた世界では話が完結しないということであり、消費者も企業も、まさにあらゆる意味で「温室」から出るべき時がきたという認識が必要だと考えている。

では、そういう状況に対し現在のわが国が十分適応できているか、ということであるが、景気の低迷が続く中で先の見えない状況が続いているためか、どうも体としていま1つ未来を切り開く活

方に乏しい感がある。それに関連して、いま自分が気になっている点を2点ほど述べたい。

まず第1は、依然として対応が受け身であることだ。先の見えない時代には、環境の変化があってはじめて対応するのではなく、変化を味方にする、あるいは自ら引き起こすくらいの発想が必要だと思うのだが、長年の横並び思考から抜け出せないためか、社会全体がまわりの出方や影響を気にし過ぎてアクティブに動けなくなっているように思う。そのことに関連して気がかりなのは、近年わが国では新たに企業を興す動きが減少してきているということである。一般に、既成の秩序を打破するのにアウトサイダーが果たす役割は大きい。企業の世界で言えばベンチャーであり外資であろう。新しい企業が興されることによって時代に合わない古いシステムが淘汰されてゆくのであり、米国のダイナミズムはまさにここにある。これらの動きが鈍くは、経済全体としては受け身の対応から抜け出せない。さらに言えば、企業の外にあるアカデミズムやボランティア組織、地域社会等からの刺激も必要である。でき上がった画一的な価値観にとらわれがちな既存の企業社会をゆさぶるアウトサイダーを認知し応援する動きが、経済社会全体としてはもっと強くなってもよいと思う。

気になっていることの2つ目は、横並び思考とも関連するが、円高や価格破壊への対応を見ていると、ムードに流されやすく、環境の変化や自らの強み・弱みを客観的に評価しないまま行動しているきらいがあるということだ。ソフトの時代だ、知恵の時代だという割には、自ら徹底的に考え抜くということが十分とは言えないように思う。特に今後は、与えられた問題をいかに旨く解くかよりも、いかに問題を設定するかの方が重要な時代である。そのためには時代への認識、歴史観、あるいは哲学や文化といったものをベースにした大局観を持つことがきわめて重要になってきている

と思う。商社のビジネスでは昔から「走りながら考える」スタイルが重視されてきたが、今の日本には、改めて「走る」と「考える」ことの双方のレベルアップが要求されていると考えている。

しかしながら、結論的に言えば、わが国の社会や企業の将来について、じつは全体としてはそれほど悲観視していない。むしろ本当に面白い時代になってきたと考えている。「変革の時代」の中身を吟味してみると、要は、これまでのいろいろな組合せ、すなわち技術シーズ、人材、ノウハウ、設備等をより大局的な視点からもう一度見直して、それらを再構築することが求められている時代であると言えそうである。しかもわが国にはそうした知的、物的ストックは充分にあり、さらにマーケットという意味では成長する国家群が周囲に多数存在する。そうであれば、既成概念にとらわれることなく新しい組合せを着想し、仕組みを作って先に実行に移した方が勝ちである。個々人の立場から見ても、やるべきことが決まっている時代より、はるかに人間的で楽しい時代だと言えるのではないか。

したがって、未来を開くポイントは、そういった発想で仕事に取り組む人間をいかに多く育ててゆくか、あるいはそうした発想で仕事に取り組めるような環境をいかに上手く作るか、ということであろう。人員削減ばかりが採り上げられがちな米国企業の経営の新しい流れも、基本はこの方向にあるようだ。プロアクティブに動き、ムードに流されることなく大局観を持って事に当たることのできる人材、そういう人材が育っていれば、横並び的に流行り言葉に振り回されることなく、足元を見つめ、やるべきことにじっくり取り組む企業が増えてくるはずである。それを育てるのは、企業の最優先戦略課題でもあり同時に、日本社会全体の次代への責任でもあると考える。