

## 2 人間の外化と社会経済システム —戦略経営とベンチャー経営の時代—



小西一彦

長年、流通、マーケティング、ベンチャーの研究や教育を行うとともに、阪神・淡路大震災を契機に、関西で4つのベンチャー研究会（神戸、大阪、北摂、京都）を立ち上げ、ベンチャーの発掘と支援を行ってきた。その関係で本誌に寄稿する機会に恵まれた。主に技術・機械の開発と社会経済システムの関係について述べている。IoTやAIなどの今後を考える際の視点の1つにでもなれば幸いである。

### 道具・機械の開発と人間の外化

人類は、太古の昔、道具を開発することで、人間の手足の作業系を外化させた。中世に入って、機械を開発して手足の駆動系を外化させた。近世から近代に入って、作業系や駆動系の機械をいっそう発展させるとともに、動力系も牛馬に取り替え水車や風車などを開発した。18世紀の中頃から、第1次産業革命が起こり、画期的な機械や機器類が開発され、軽工業の産業が成立した。19世紀末から20世紀の現代に入ると、電気の開発が進み、機械は電動機器となり、第2次産業革命が起きて、機械、造船、自動車、飛行機、原子力、石油化学など、重化学工業が成立した。20世紀の中頃からは、半導体・コンピュータが開発されて、頭脳のうちの計算系と記憶系が外化した。センサが開発されて感覚系が外化した。それらがいずれも作業系、駆動系、動力系の機械に組み込まれていくことで、機械の性能や効率は格段に高まった。21世紀に入った今日、ITの関連技術、ICT、IoT、ビッグデータ、深層学習、AI、

ロボットなど、特に情報系の技術が世界的に大きく発展し、第4次産業革命の時代を迎えたといわれている。日本では、アニメの影響だろうか、SFの世界が今にもやってきそうなイメージでの議論が盛んであるが、海外ではどうか。ともあれ、人類は、手足や頭脳だけでなく、身体の全体まで外化するような段階に到達したのだろうか。夢はともかく、現実の問題として、人間の本質も含めて、冷静に考え、議論する必要がある。

### 生産の発展の正と負の意義と特徴

この問題について、私は、基本的に、社会の経済システム、特に資本主義の生産との関係を重視して議論すべきだと思っている。「国富の元になる価値は生産でつくられる」と述べたのは、Adam Smith（『国富論』1776年）であったが、彼は資本主義の本質をついていた。第1次産業革命期を経て、イギリスが世界で最強の国になったのは、社会の資本を生産に優先的に投じたからであった。その後の人類の歴史を見ても、社会の発展は基本的に生産の発展によって支えられてきた。生産のために開発された機械や機械システムが果たした役割は大きかった。人類は、生産が大きく発展したので、自然の脅威からも免れることができたのであり、人々の生活も向上したのである。生産の発展の正の意義であり特徴である。機械も同様である。

とはいえ、その資本主義の生産と機械の発展は、市場経済であるため、別の問題を発生させる。その

問題で、人類は大きな脅威に晒されるのである。生産された商品は、市場に出ると販売されなければならないが、それは容易ではない。販売がなければ次の生産が始まらないことは明らかである。資本主義では、これが頻繁に、かつ、大規模に発生する。それが原因で大きな社会問題が発生する。世界戦争までが勃発した。そのために、大量の人間が、生活の困窮や生存の危機に追いやられることにもなるのである。資本主義の生産の負の特徴である。機械もこれと同質の側面を持つ。

## 「高度情報化時代」の到来と社会の盛衰

現在が「第4次産業革命」期にあるかどうかはともかくとして、21世紀の時代の大きな特質の1つは、「高度情報化」であることは間違いないであろう。もちろん情報化それ自体は昔からあったことであるが、高度な情報機器が社会の隅々にまで浸透し情報伝達されるようになったのは最近のことである。この社会の「高度情報化」は、歴史的には日本が半導体生産で世界一となり、それを武器に世界の多くの市場を制覇していった1980年以降から見られるようになった現象である。そうだとすれば、その後の新時代は日本が開幕したといっても過言でないかもしれない。1980年代は、実に、日本にとって大きなチャンス到来の時代であったのである。しかし、その直後に、日本のハードに対してソフトの情報化で反撃を開始したアメリカ合衆国（以下、合衆国）によって、見事に大逆転されてしまった。1990年代に入って、合衆国は、日本以上に成熟した超大国でありながら、経済で高い成長率の国になった。それ以上に、中国やインドなどのアジア太平洋州の新興諸国も、合衆国と同様な戦略で猛追を行い、長期間、高度成長を続けている。一方、日本は、まったくの低成長のままである。日本は成熟社会である、少子高齢化である、だから経済では高い成長率は望めな

い、などというのは理由にならない。いったい、日本の長期低迷の理由は何であったのか。世界の経済発展を踏まえながら、生産とのかかわりを重視し、社会の情報化の在り方について、正しく分析し、判断し、行動していくことが必要である。

## 「戦略経営」と「ベンチャー経営」の時代

「社会の高度情報化」だけでなく、「市場の成熟化」や「経済のグローバル化」も、21世紀新時代の特質であり不可逆的潮流である、というのが私の見解である。いずれも1980年頃から見られるようになった現象である。逆流や傍流も見られるが、この3つは本流である。「第4次産業革命」も、これら特質との関連で見えていく必要がある。その場合、まず、重視すべきは大企業の行動である。社会の全体、部分、個別において、主な内容、主な特徴、主な傾向を最も大きく規定しているのは、大企業でありその行動である。最終的に、社会全体の主権者は国民であり市民であるので、未来を決するのは国民や市民でなければならないが、それには現実を正しく認識し判断し行動できなければならない。1980年前の約100年間は、大企業の行動は、管理的であるのが特徴的だった。社会の大きな問題は基本的に国家によって処理された。その下で、大企業は、市場が寡占（少数者支配）的であったので、どの国のどの産業のどの市場でも、大企業は経営を管理的に行うことができ、成功が見込める時代であった。第2次大戦後に大きな技術革新が起これ、経営者もマーケティングを行うようになったが、その下でもこの特徴は変わらなかった。やがて、過剰化した資本と生産の圧力で、どの大企業も商品の輸出だけでなく、資本の輸出も増強せざるを得なくなった。こうして、1970年代には、世界で、多国籍企業が激増した。世界のどの市場も、大企業同士が覇を競い合う、激しい対立と競争の市場に変容した。大企業に管理

可能だった市場は、管理困難な市場に構造的な変化が生じたのである。市場の境界は不鮮明化しボーダレス化した。これまで国内の小さな市場内で大きなシェアを占めていたので寡占的に行動できた大企業も、境界が撤廃されると、拡大された市場では小さなシェアしか占めることができず、ほとんど、中小企業のような状態に置かれた。激しい対立と競争の市場の中で生き残りをはかっていくには、大企業も、コストの大幅な削減と市場への迅速かつ的確な対応ができる経営へと変わっていかなければならない。

市場がこのように構造的に大きく変化した状況の下で、最初に、新しい対応を見せ始めたのは合衆国の大企業だった。1980年代に入って間もなく、それまでの「管理的経営」に代わって、「戦略経営」が提唱されるようになった。多地域、多産業、多段階の市場へ分散した傘下の諸事業を、一定の理念(目的)の下に統合し、組織も再編して、新市場の環境に適した経営を行う企業へ変身していったのである。大資本の大きな目的(理念)や目標、事業の領域(ドメイン:誰に、何を、どのような方法で提供するかの範囲)などは、本部が決めるが、そのほかは、この本部決定の枠内であれば、傘下の成員が独自に決定してもよい、個別の環境分析や戦略策定などは自由裁量に委ねる、というものであった。これによって、合衆国の企業組織は、硬直的な垂直統合型から柔軟なネットワーク型へと変わっていった。新しい地域や産業、市場で、新しい事業に挑戦しようとする人は、社内であれ、社外であれ、和製英語で表現すると、「ベンチャー」である。「戦略経営」では、この「ベンチャー」が重要な役割を担う。「市場の成熟化」の時代に、企業の未来を拓くのはベンチャーである。組織が全体で蓄えた資金はベンチャーの事業に優先的に配分される。これが個別の企業経営を超えて国全体の政策にも反映された。1980年代の比較的早い段階で、合衆国の政府は、ソフトの情報産業育成とともに、ベンチャー的な人材の大量育成を国家戦略として決定し支援していったのである。

それが功を奏して1990年代に入ると、経済は高い成長率となって結実したのである。「ベンチャー経営」も本質的に「戦略経営」であるが、条件などが特殊であり内容も多様であるので、「ベンチャー経営」として別に概念化した方がよいだろう。「戦略経営」と「ベンチャー経営」は、いずれも1980年代に、合衆国の大企業によって開始された、21世紀型の新時代の経営である。その後、ヨーロッパやアジア太平洋などでも、高い成長率を達成した国や企業によって、ほぼ、同様に導入され、実施され、高い成果を出して、今日に至っている。

## 日本における対応の立ち遅れ

世界のこのような動きと比べると、相当に遅れたといわなければならないが、我が国でも、ようやく、1990年代の半ば頃から、「戦略経営」の用語が多用されるようになった。また、これを実践する企業も多く見られるようになった。しかし、大企業が社内ベンチャーで成功したという事例はあまり聞かない。逆に今でも不祥事の発生が毎日のように報じられている。日本では、新時代の経営は、まだ、本格的には、行われていないのかもしれない。ベンチャー経営に関しては確実に遅れている。これも1990年代の半ば頃から、政府が、合衆国と同じようなメニューで、ベンチャー支援の施策を開始した。しかし、その後も20年以上の年月が経つが、まだ、日本経済でベンチャー企業が支配勢力になったとはいえない。ベンチャーに対する国民意識も、まだ、低いままである。未来の開拓者として期待する声はそれほど高くはない。肝心のベンチャーで起業する人の数が極端に少ない。全国の起業数は相変わらず廃業数を下回ったままである。学校教育もベンチャー人材の大量育成の方向に向かおうとしていないのは残念である。何が問題であるかはほとんど明らかである。



## 課題と今後の方向

以上から、暫定的に、次のような課題が挙げられる。いま、我が国も、「第4次産業革命」下にあるとして、それにどう対応するかという視点からは、まず、第1に、歴史と現状を正しく認識することである。日本は、世界と比べて、諸分野で、確実に遅れている。「高度情報化」では、特に21世紀で基幹産業になると目される分野で後塵を拝していることは問題である。40年前の石油危機後の見事な対応を思い出して、もう一度、産・官・学は一致協力して、世界の最先端技術の開発を優先するとともに、「戦略経営」を行うべきである。それに先立ち、過去20年、巨額のイノベーション投資にもかかわらず日本経済を発展させられなかったリニアモデル的、供給サイドのイノベーション政策思想の誤りを率直に認めるべきである。その上で、新時代の市場構造を踏まえた、そして日本の強みも発揮できる戦略的なイノベーション政策とビジネスモデル開発に取り組むべきである。第2は、「成熟市場」の時代に未来を切り拓くのは「ベンチャー」である。故に、国も社会も、「ベンチャー」が多く起業できて活躍しやすいように環境を整備し支援を強化すべきである。第3に、「経済のグローバル化」では、これまで日本企業は相当大きな成果を上げてきたといえるが、今は、産業分野やビジネスモデルを見ると、旧

時代のものが多い。新時代で成果が期待できる新しいグローバル化の道を見つけるべきである。ベンチャー経営の大きな可能性の1つがグローバル化であるので、第2とも関係する。第4に、政治や経済や社会制度の改革が必要であるが、加えて、国民意識の刷新と新時代に見合った人材育成が必要である。これには学校教育もさることながら、最近、急速に、我が国でも見られるようになった、社会問題解決型で近代経営の手法を取り入れた、ソーシャルビジネスが期待できる。それも単にソーシャルビジネスでなく、ソーシャルビジネスベンチャーが有望である。これが市民の中から多数誕生し、事業で成功し、社会のリーダーにもなって、活躍していってくれば、第2、第3のベンチャーも生まれるだろうし、国民の意識も前向きな方向に変わっていくに違いない。その影響で、既存組織も、社会問題の解決とベンチャー性を理念に掲げた、新しい組織へと変化していくのではないか。私としてはそれを期待する次第である。

(2018年3月12日受付)

■小西一彦 konishikazu@gmail.com

1975年大阪市立大学大学院経営学研究科博士課程単位取得、同年神戸商科大学商経学部助手、講師、助教授、教授を経て、2004年兵庫県立大学教授、2005年兵庫県立大学退職、追手門学院大学経営学部教授、2012年追手門学院大学退職、現在、兵庫県立大学名誉教授。2001年～現在、神戸、大阪、北摂、京都でベンチャー研究会を設立し世話人として活動。専門は、商業、流通、マーケティング、ベンチャービジネス。