

2000年度第8回物学研究会レポート

米倉誠一郎氏 講演

(一橋大学教授、イノベーション研究センター長)

「日本のベンチャーの可能性」

2000年11月20日



BUTSUGAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

11月の物学研究会は、一橋大学教授、同イノベーション研究センター長の米倉誠一郎氏を講師にお迎えしました。米倉さんは技術史をベースとして産業、企業、組織論を展開。近著『ネオIT革命』（講談社刊）では、ITをめぐる産業、ベンチャーの未来を考察されています。今回は「日本のベンチャーの可能性」をテーマにご講演をいただきました。以下はそのサマリーです。

米倉誠一郎氏 講演

（一橋大学教授、イノベーション研究センター長）

「日本のベンチャーの可能性」



① 米倉誠一郎氏

■ イントロダクション

本日は「IT革命とデザイン」というテーマを講演してくださいと依頼を受けましたが、あいにくデザインについては詳しくないので、僕なりのアプローチでお話していきたいと考えています。

さて、本題に入る前に、『真実の瞬間』というビジネス書の中から、印象的だった部分の話から始めたいと考えます。それは中世ヨーロッパの話です。ある旅人が道中に一人の石工と出会い、何をしているのかと尋ねます。すると石工は「分からないのかよ、いまいましい石を削っているんだよ」と返事をします。しばらく歩くとまた別の石工がいて、旅人は同じ質問をします。今度の石工は「世界で一番美しいカテドラルの基礎を作っているんだよ」と答えました。2人の石工は同じ作業をしていた。けれども最初の石工は単に石を削り、2人目の石工はカテドラルの全体像を渡されていて自分が何をしているのかを理解していたのでしょう。僕は現在のIT革命とこの逸話は同じ意味を持っていると感じます。今こそ、僕らはいったい何のためにIT革命の渦中にあるのか、将来何が必要なのかをしっかりと見極めなければならないのです。

■ ITを見極めるために

・集中から分散型社会へ

僕の結論を言えば、「ITは、より人間的で豊かな社会を創造する」ということです。

「インターネット」というものは、たとえばどこか一カ所が破壊されても生き残れるように、基本的には分散の技術です。現在のアメリカの一人勝ち状態はシリコンバレーの勝利ではなく、実はアメリカの都市設計の勝利なのです。アメリカにとって一番重要な都市はどこでしょうか？ ニューヨーク？ ワシントンDCあるいはロサンゼルス？ アメリカ人が最も暮らしたい街はオレゴン州のポートランドですし、アメリカ最大の企業の本拠地はワシントン州のシアトルにあります。要するにアメリカでは国の重要な機能が分散している。そしてインターネット時代にはこういう社会がやってくるのです。

・本質を見ぬく

ご覧いただいている図はロンドンの産業技術博物館内のジェームス・ワットコーナーに掲げられている絵で、今でいう宣伝広告です。18世紀後半にワットが蒸気機関を発明した当時、ほとんどの人は単に画期的な新しいポンプが登場したと考えた。ところがワットのパートナーであったマシュー・ボウルトンは、「世界中が待ち望んでいたパワー（動力）を売ります！」とメッセージした。彼はワットが発明したものが単なるポンプではなく、まさに新しい動力（パワー）であることを見抜いていたのです。産業革命の本質は動力革命であることは今ではだれもが認めるところであります。

これになぞれば、私たちはIT革命で何を手に入れたかです。昨年、面白い事件がありました。東芝製品を買った一人の消費者がインターネット上で商品に対する苦情を言い続けた。東芝側もしばらくを対応していたのでしょう、でもあまりのしつこさに「うるさい！」みたいな対応をしてしまった。ところが東芝側は一人の顧客だと思っていたのが、インターネットを通して数万人がこのやり取りを見ていて社会的事件になってしまったわけです。最終的に東芝は正式に詫言状を出しました。この出来事が示唆しているのは、たった一人でも工夫次第では巨大組織と互角に戦うことのできるバーチャルな現実を手に入れたということです。巨大組織以外にもさまざまな規制、既成概念などなど、僕らが破壊すべき対象は日本には多くある。森首相がいくらIT政策を打ち出しても、この本質が変わらなければどうしようもないのです。

・心に響かせる

今日の日経新聞に掲載されていたIBMの広告を覚えている方はいらっしゃいますか？ だれもいませんか？ ぴあの矢内社長が登場したフルカラーの全面広告でした。多分3千万くらいの費用はかかっているでしょう。けれどもだれも覚えていないのだから3千万を無駄にしたわけです。多分、eビジネス関連のソリューションを紹介するサイトに、eコマースのカリスマが「すごい、使いやすい！」なんて1行書き込んでくれた方が、費用もかけずに効果的だったかもしれません。

もうひとつ、日本最大のインターネットモールの楽天市場はご存知かと思います。一橋大学

の後輩である三木谷浩史君が始めました。ここで一番人気は何だと思いますか？　なんと「卵」です。「伊那谷の卵」というもので究極の自然飼育された鶏が産む卵なのでアレルギーの人でも大丈夫なのだそうです。このサイトに「卵はこんなにおいしかったんだ！　お醤油をかけて損した。だって生のほうが遥かにおいしいんだもの！！」と書き込みが入れられている。このたった1行のメッセージでアレルギーでない人までもが思わず注文してしまうのですね。伊那谷の卵の経営者はインターネットに興味を持ち、気楽に楽天市場に参加した。そこで見事にビジネスが成立したわけです。これが一昔前なら大変です。まず農協に加入し、全国に営業し、配送用トラックを用意して、もう莫大な資金が必要だったに違いありません。それがインターネットモールであれば毎月5万円です。

■ 日本企業の実力

さて話の方向性を少し変えましょう。日本企業で世界と互角に戦える企業はどこでしょうか？　ソニー？　トヨタ、キヤノン、YKK、マブチモーターなどなど大企業から中小企業まで製造業ばかりです。ところが日本のGDPで製造業が占める割合は25%、雇用創出力では17%を切っています。日本は物作りが原点だとおっしゃる経済人もいますが、現実是这样ではないのです。つまり第三次産業といわれる金融、流通、ソフトウェア会社などがどんどん出てこなければ、日本は大変なことになってしまうのです。その一方で現在の対ドルの為替レートは1ドル＝108円前後ですが、円の実力はたった25パーセントの製造業が生み出したものです。残念ながら日本の金融や流通業にそんな実力はありません。

ご覧になっている写真はベトナムのハノイの出勤風景です。信号機もない道を車、バイク、自転車、人間、家畜がいっしょになってあふれかえっています。車とバイクのほとんどは日本製品です。現在、世界人口はすごい勢いで増加していて昨年で60億、20年後には100億、10年以内に中国とインドだけでも30億に達すると言われています。常識的に考えてこんな国々に対して車やバイクを大量に売ることは、地球全体にとってマズイのではないかとだれもが思いますよね。新幹線や世界最高の土木建築技術を誇っている日本ならば、車やバイクよりもむしろ総合的な交通システムを売って行く方が正解なのではないか。つまり、単品製品を売るのではなく、交通システムのようなソリューション型ビジネスを目指すべきなのではないかと考えるわけです。

■ 日米の本当の格差

・認識が甘すぎる

「13：16」という数字は何だと思いますか？　アメリカの廃業率（13%）と開業率（16%）です。一方、日本は廃業率6%、起業率3%です。両者の差は3%と同じですが、恐ろしい開きがあります。アメリカは拡大再生産、日本は縮小再生産というわけです。日本の人口も縮小モードにあり、30年後には9千万人くらいになると予測されています。そうなれば交通渋滞や遠距離通勤はなくなり、だれもが都心に暮らせるだろうという学者もいます。

さて、好景気に沸くアメリカですが、1980年代は日本にぼろぼろに負けていました。当時のレーガン大統領は「産業競争力会議」を組織し、議長にはヒューレット・パッカード社のジョン・ヤングが就任しました。そこで彼らは日本に勝つための方策を検討して、まずハイテク産業の育成、高等教育機関への投資、そして徹底的に日本を学ぶことの3つの方針を固めました。一方、21世紀を目前にして不況から抜けきらない日本では故小渕首相がやはり産業競争力会議を組織し、初代議長には経団連会長・新日本製鉄会長の今井敬氏が選ばれました。アメリカは15年前にHP社、その14年後に日本はなんと新日鉄！！これはジョークですかとしか表現できません。さすがに今年はソニーの出井会長になりましたが。情けないです。ただ、先ほども言いましたが日本の製造業はまだマシなんです。日本の産業界で一番病んでいるのは金融業界です。ところがその金融部門を統括する最重要な省庁、大蔵省と金融再生庁の舵取り役がこれまた82才と83才です！

アメリカが本格的に盛り返してきたのは90年代の半ば以降で、80年代から90年代初頭にかけて800万人が職を失ったと言われています。ところが90年代以降1000万とも1200万ともいわれる雇用を作り出しました。血の出るようなリストラや体質改善を行った成果です。残念ながら日本はこれができない。

・マーケットが読めない

一昔前、企業間競争は「Time to Market」つまり製品開発期間の短縮だった。ところが市場変化が激しくなるとそれにも限界があるということで、「アジャイル・コンペティション」つまり縦横無尽に俊敏に対応できなければ競争に勝てなくなると言われています。と同時に生産しすぎない、在庫をもたないということもすごく重要になった。

一方、eコマースの時代にあって、皆さんの奥様やお母様の中でどのくらいの方々が実際にパソコンを操りインターネットバンキングをなさっているのでしょうか。立ち上げるだけで数分わかり、何かの拍子に「アプリケーション終了」なんて画面が出てくるようなサービスなんて、2度とやりたくないと思われるに違いありません。そんな中で注目されているのがデジタル放送時代のテレビです。テレビを情報ターミナル化するにはブロードバンドつまり光ファイバーを日本中に張り巡らせなければならないのです。しかし日本は四国と本州にひとつ1兆円もする橋も3本もかけたり、効果が読めない地域振興券に7800億円も使ってしまう。まさに本末転倒であるわけです。1993年に通産省が「21世紀の15分野」なる報告書を出していますが、その中にはインターネットの「イ」の字もありませんでした。つまり言いたいのは、日本はマーケットすら読めないということです。午前8時の新宿駅を2歳と5歳の子どもをつれて歩くことを想像してみてください。絶対に子どもの手を離したりしないでしょう？ 現在の市場というのはまさに午前8時の新宿駅なのです。顧客の手を離してしまったら2度と取り返せない。マーケットを理解するためには「とにかく顧客から離れない」ことしかありません。

・情報を活かす

ところで、日本で顧客情報を一番持っている会社はセブンイレブンだと言われています。全国8600店舗で、どこの店舗で、何が、幾つ、購買者は男か女か、年齢はといった顧客データ

をPOSシステムで自動管理しているのです。この結果何が起こったか？ セブンイレブンなどのコンビニでは、ほぼ完全に需要と供給をバランスさせることに成功した。つまり作り過ぎ、仕入れ過ぎがなくなった。これはまさに情報管理の勝利です。

一歩進めて、ではセブンイレブンではいったい何を売っているのでしょうか？（聴衆に対して質問する）コンビニエンス、エンターテインメント、時間、情報、満足感……どれも象徴的な答えですね。セブンイレブンが売っているものはおにぎりではありません。「フランチャイズ」をビジネスしているのです。フランチャイズが増えるだけ儲かるという構造なのです。ビデオレンタルの「ツタヤ」さんなども同じです。彼らのビジネスの成長はあくまでもカスタマーリレーションが基本で、マーケットシェアの拡大なんか頭がない。一人のお客様が何度も利用して友人でも連れてきてくれれば、それで大成功なわけです。ITを徹底して使うと最後には「マン・ツー・マン・マーケット」が実現するわけです。

■ 21世紀の起業、組織

・情報創造効率重視型の組織へ

さて、1993年にノーベル経済学賞を受賞したR.H.コースという経済学者が書いた『ザ・ネイチャー・オブ・ザ・ファーム』（企業の本質）という論文があります。そこで彼は企業規模の拡大と縮小の原理を追求して、業務処理に関する経費を外部化するか内部化するかによって企業規模は変化すると結論づけました。つまりある業務を外注した方がコストパフォーマンスはよいとなれば組織を大きくする必要はない。内部化した方がよい場合は組織や人員を拡大しなければならない。考えてみれば最近流行っている「ネットワーク」とか「アウトソーシング」、「バーチャル」などという言葉が最終的に意味していることは一つです。それは「外注した方が安くないですか？」ということです。コーヒーサービスのユニマット、クリーンサービスのダスキン、事務用品のアスクルといった企業が急成長している背景はここに 있습니다。コーヒー豆やドアマットのメインテナンスのために雇用するよりも外注した方が効率的なんです。最近では経理や人事業務などの重要部門の外注も行われ始めています。そのときに重要なのは「コア・コンピタンス」、つまり「我社はこの部分は絶対に人に譲らないぞ」というものをしっかり確立することです。先のユニマットやアスクルなどがすごいのは、納入状況などをネット上にデータベース化しているので「そろそろファックス用紙がなくなる時期ですから納入しましょうか」といった顧客サービスが徹底している。このようなIT活用はコア・コンピタンスになり得ています。

けれども組織というものはそもそもコスト・セービングが本質ではないか。本来はコミットメントするとか、刺激し合うとか、楽しいとかいうことが組織だと思いますし、21世紀の組織論はここにシフトしていくべきだと考えます。20世紀の組織がコスト・セービングと情報処理効率を志向していたならば、21世紀は情報創造効率やイノベーション創発率をベースに展開していきたいものです。

・多様化する企業価値

アメリカの就職情報誌が毎年「ベストプラクティス90社」とかいう特集を組むのですが、それが実に楽しいのです。その情報誌では選択基準を企業規模や収益だけでなく、給与が高い、女性が働きやすい、終業時間が短いとかさまざまな切り口を設けいています。その中に「FUN＝楽しさ」という項目もありました。そして全米で一番FUNな会社としてサウスウエスト航空がエントリーされていたのです。航空業界の激戦国であるアメリカにあって、同社は「車で行こうか、それとも飛行機にしようかな」という、飛行時間が30分から40分くらいの中距離区間しか飛ばないというビジネスポリシーを徹底しています。一方で職員たちはたとえパイロットであろうと荷物の上げ下ろしまでこなしてしまうという多能工制です。さらにチケット予約のために電話をして回線が混雑している場合など「しばらくお待ちください」というアナウンス後で、従業員が考えたジョーク集を聞かせてくれるのです。そのジョークがなかなか面白くて待たされているという意識さえなくなってしまうんですね。あるいは飛行場が混雑して離陸が遅れているときなど、乗務員が出てきて「離陸までの間でコンテストを行います。靴下に一番大きな穴があいているお客様に、無料航空券を差し上げます」なんてことを始めてしまう。このサウスウエスト航空の採用基準が「FUN」なのです。

■ 日本のベンチャーの可能性

・米倉のシリコンバレー・モデル

経済・産業の分野で注目度ナンバーワンのシリコンバレーですが、僕が考える「シリコンバレー」は地名ではなく「システム」の名前です。そのシステムとは何かというと、技術や市場が不確定であってもトライアルしてみるということです。

人間は実際のところ、リターンが期待薄であってもエントリーリスクが低ければトライしてみようと思えるものです。宝くじが良い例だと思うのですが、300円で1億5千万が当たるかもしれないという期待で、人々は買ってみようと思うわけです。ところが同じことが起業（ベンチャー）となると話が全く違ってきます。日本の場合、起業しようという人は資金を集めるためにまず銀行からお金を借りる、銀行はリスク回避のために担保を要求する。これだけでも起業家には大変な負担ですよ。その上、昨今は技術も市場も3カ月単位で目まぐるしく変化している。こんな中で銀行から融資を受けて起業するなんてことはまさに自殺行為に等しいわけです。日経や東洋経済では度々「成功するベンチャーの秘訣！」といった特集を組みますが、僕は「やめてくれ」と言いたい。「ベンチャー」というのは、そもそも失敗の確立が高いのだから、成功するベンチャーなんていう表現はナンセンスです。

日本でもやっとベンチャーキャピタルという簡便な公開市場が誕生した。ベンチャービジネスが生まれ、その中の幾つかが成功してキャピタルゲインを得て、それを再投資していくという好循環が産声をあげた。新しいテクノロジーのフロンティアを開発には、いかに数多く撃つか、一度転んでも再度挑戦するチャンスを創るかということが大切です。日本の場合はシステムよりもメンタル改革というのか、転んだ奴らを笑わないという風土の育成が大切だと思う。日本の失業率が拡大傾向にある中でフロンティアの開発は必須です。ソフトバンクの孫正義さ

ん、グッドウィルの折口雅博さんなど、楽しみな起業家が出てきています。僕らは彼らをシニカルに眺めるのではなく、むしろ称えて応援すべきではないでしょうか。これが僕の考える「シリコンバレー・モデル」であります。

・カンフルとしてのストック・オプション

最後に、アメリカのスーパーマーケット「ウォルマート」についてお話したいと思います。同社はダイエーとほぼ同時期に創業しました。しかしダイエーが解体の危機に瀕している一方、ウォルマートは現在アメリカの時価総額第3位というとても成功を収めています。対称的なのは、ダイエーで財を成したのは創業者の中内功氏一族だけですが、ウォルマートは早い時期からストックオプションや社員持ち株制度を設けており、レジ打ちのおばさんにも億万長者がたくさんいることです。社長のサム・ウォルトン氏は安っぽいポリエステル製ワイシャツを着込み、自ら自動販売機でコーヒーを買ってくるような人物です。これだけ高収益をあげているのに、出張に際しては社長以下全員がエコノミークラス、ホテルも相部屋だそうです。それも一流ホテルではない。ビジネスクラスに乗り、一流ホテルに宿泊したければ自腹を切れということなのです。どうしてここまでするのですか？と尋ねたところ、お客様に1セントでも安く商品を届けるために余分な経費は使わない。会社の業績が上がれば、社員が所有するストックオプションの価格も上がるのだから、だれからも文句は出ません。ストックオプションとは本来、顧客・社員・企業の価値を一つに高めるものなのです。

今、日本の経営者に求めたいのは、明言すること。カルロス・ゴーン氏は日産を黒字にすると言明して、それを実現した。達成できないときは辞めるとまで言い切った。そんなこと日本人経営者は絶対に言いません。僕は言えば良いと思うんです。「終身雇用を守ります」とか「2年後の業績はこうなって、負債はこれだけ減ります」と明言してくれば、消費者も株式市場も判断の仕様が出てきます。社員だってレイオフがないと知れば安心して仕事に打ち込むでしょう。目標も示さない、改革もしない、株主も重視しない、では業績も良くなりません。……というところで、ひとまず終わりたいと思います。

質疑応答

黒川 こんな中で日本企業はまず何をすべきなのでしょう？

米倉 最近僕が言っているのは、経営者にエクスキューズを与えようということです。そのエクスキューズは何かというと「株主重視」ということです。なぜかという、仮に雇用重視を挙げてしまうと、どうしても守りの姿勢が強くなったり、後ろ向きになってしまう。株主重視というのは換言すれば「お金を一番上手く使いますよ、株主に一番報いますよ」ということです。お金は当然、投資効率のよいところに集まり、資金のあるところに人材もチャンスも来るのではないのでしょうか。

黒川 日本にも何か良いところはないんですかね。

米倉 もともと日本はすごい国なのです。明治維新で開国して外国の産業を学び、1890年代には紡績業においては輸出が輸入を凌駕した。1894年には眠れる獅子と恐れられた「清」と戦争をして勝ち、1904年には日露戦争に勝ち、続いて第一次世界大戦にも勝利した。この間に重工業も目覚ましい発展を遂げる。原爆を2発も受けて第二次世界大戦にこそ大敗をきしますが、その後の経済発展は皆さんもよくご存知でしょう。つまり、不可能といわれていたことをことごとく実現してきたのです。今や世界第2位のGNPを誇り、その規模はイギリス、フランス、ドイツを合わせたよりも大きい。日本人は自分たちを過小評価しすぎていることも確かです。だからこそこのパワーを何に使っていくのか、グランドデザインがとても重要なのです。

以上

米倉誠一郎（よねくら・せいいちろう）

一橋大学イノベーション研究センター教授、センター長。

1953年東京生れ。1981年一橋大学大学院社会学研究科修士修了、1990年ハーバード大学Ph.D.、1999年より現職。主な著書に『創造するミドル』（共著者：野中郁次郎、金井壽宏、沼上幹）有斐閣（1994）、『ケースブック：日本企業の経営行動』（共編著者：伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎）有斐閣（1998）、『経営革命の構造』岩波書店（1999）、『ネオIT革命』講談社（2000）など。趣味はテニス、ゴルフ、ロックンロール。

2000年度第8回物学研究会レポート

米倉誠一郎氏 講演
(一橋大学教授、イノベーション研究センター長)

「日本のベンチャーの可能性」

写真・図版提供

①；物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

●

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999～2000 Society of Research & Design. All rights reserved.