

未来を拓くオピニオン

01

田坂

[シンクタンク・ソフィアバンク代表]

広志

たさか・ひろし氏

1951年生まれ、81年東京大学大学院修了。工学博士。90年日本総合研究所の設立に参画。2000年シンクタンク・ソフィアバンクを設立。多摩大学大学院教授も務める。近著「目に見えない資本主義」(東洋経済新報社)で、金融資本主義の挫折を踏まえ、日本の経営の価値を再評価している。



日本企業の弱体化は、長期的思考の衰退と、見えな  
い資本の軽視が招いた

## 金融資本から 見えない資本へ

マネーの奔流に翻弄された金融偏重の資本主義への風当たりは厳しい。資本主義のエンジンである企業を育み、産業を創出するためには、何が必要なのか。田坂広志シンクタンク・ソフィアバンク代表は「目に見えない資本」という価値を見直すことで活路は拓けると説く。

成長戦略という視点からみると、これまでの金融資本主義は産業を育成する機能が弱かったといえます。では「育てる資本主義」のために最も重視すべきは何か。それは「目に見えない資本」です。

### 「金融資本」偏重の弊害

これまでの金融資本主義では、貨幣という数値で示される「金融資本」に目が向けられてきました。しかし、現実には新たなビジネスが生まれるときには、最初に「目に見えない資本」が動きます。貨幣という「金融資本」は、むしろ、その結果として動くのです。

まず、人間同士が出会い、関係が生まれ（関係資本＝リレーションキャピタル）、知恵を出し合い（知識資本＝ナレッジキャピタル）、出資を得るためにベンチャーキャピタルなどから信頼を獲得する（信頼資本＝トラストキャピタル）。そして、マスコミに取り上

げられて知名度が上がり（評判資本＝ブランドキャピタル）、起業家を支援し、励ますコミュニティに加わる（文化資本＝カルチャーキャピタル）。

実際には、まず、こうした「見えない資本」が動き、その結果として、「金融資本」の動きが起こり、キャッシュフローが生まれてくるのです。

例えば、新技術、新事業、新産業が絶え間なく生まれるシリコンバレーの強さの本質は、この「目に見えない資本」の蓄積と流通にあります。

従って、もし本当に日本に新事業や新産業を生み出したいのであれば、「目に見えない資本」を重視し、豊かに育て、活用しなければなりません。それは、企業経営でも同じ。目に見える収益だけを求めると、社員の意欲は低下し、組織の文化が壊れます。「目に見えない資本」を毀損してしまうのです。

それが、日本企業が弱体化した本当の理由でしょう。金融資本主義の肥大

化で、経営者が長期的視点を失った。そして、「目に見えない資本」を軽視するようになった。それが真の原因です。

このことは、政府の新成長戦略にもあてはまります。菅直人副総理が官僚に「知恵を使え」と言っているのは間違っていない。予算という形で「税金」を使わなくとも、政府が保有し、社会に存在する「見えない資本」をうまく活用すれば、成長に必要な施策を打つことはできるのです。

### 「商品生態系」を育てる

ただ、新産業を育成するためには、産業政策の根本的なパラダイム転換が求められます。なぜなら、21世紀に伸びる産業は、生産者が何を提供するかで分類される「シーズ型産業」ではなく、生活者が何を求めているかで分類される「ニーズ型産業」だからです。

例えば、環境産業は「安全で安心な暮らしがしたい」というニーズ、シル

バー産業は「幸せな老後を送りたい」というニーズ、教育産業は「子どもたちに幸せな人生を送らせてあげたい」というニーズに応えるべく、様々なシーズ型産業が水平的・横断的に集まったニーズ型産業にほかなりません。

そして、このニーズ型産業の時代には、企業は、「自社の商品」だけを売ろうとしても売れません。生活者のニーズに包括的に応える商品やサービスの集まり、すなわち魅力的な「商品生態系」を形成したとき、ニーズが喚起され、新たな市場が生まれてくるのです。

例えば、1990年代に、省エネ機器・サービスの市場は、この「商品生態系」の戦略で立ち上がりました。当時、顧客であるビルのオーナーに個々の省エネ機器を売りに行っても売れない。そこで、「異業種連合」(コンソーシアム)を結成し、どの機器やサービスを組み合わせれば、どの程度の省エネ効果が出せるかを無料で総合診断する。さらに、一括責任施工をして性能保証もする。金融業も参加して設備投資のリースも組めるようにする。そうした包括的サービスを提供したところ、一挙に省エネ市場が立ち上がりました。

これは、シルバービジネスも同様です。例えば、地域に快適なシルバーコミュニティを創る。バリアフリーのマンションを建て、医療、介護、食事、健康から、娯楽、旅行、生涯学習、資産運用まで、すべてのサービスが手に入るようにする。そうした魅力的な商品生態系を生み出すと、ニーズが喚起され、市場が生まれてきます。

教育ビジネスも同様。塾の授業だけでなく、eラーニング、野外学習、娯楽、

食事、交通、安全確保などが組み合わせられれば、市場はさらに広がります。

しかし、そのためには、企業に発想転換が求められる。「当社の商品を売りたい」と考える自社一社での競争戦略ではなく、「顧客のニーズに包括的に応えよう」と考える異業種での提携戦略です。これからは、この異業種連合(コンソーシアム)の戦略が大きなカギを握っています。

### 「異業種連合」が大きなカギ

先日、アブダビでの原発受注商戦に日本勢が敗れました。なぜ韓国勢に負けたのか。トップセールスの欠如や高価格といった敗因が指摘されていますが、真の敗因は商品生態系の差です。日本の原子力技術は世界最高。そこで日本勢は、「最高の技術を提供する」という発想で臨んだのでしょうか。しかし、

## 5つの見えない資本

# 1

### 知識資本=ナレッジキャピタル

# 2

### 関係資本=リレーションキャピタル



自社の製品やサービスだけを売ろうとする企業は今後の競争で敗れ去る

韓国は、顧客の真のニーズは、「原子力発電の技術」ではなく、「原子力発電所の長期安定操業」だと考え、人材の派遣と教育も含めて提案した。この発想の違いが勝敗を分けたのです。

いま、市場は「企業中心市場」から「顧客中心市場」へと急速に進化しています。この市場において、ある企業が伸びるかどうかを見極める簡単なクイズがあります。「あなたのお客さまのニーズは何ですか」との問いです。

例えば、銀行に住宅ローンの相談に来られたお客さまのニーズは何か。実は、住宅ローンではありません。住み心地の良い家に住んで、幸せな生活を営みたい。それが真のニーズです。そのことが分れば、住宅資金だけでなく、土地、設計事務所、家具、引越し、交通、買い物、教育、医療といった情報を求めていることに気づくでしょう。

そこで、そのニーズに関連する異業種企業が手を結ぶと、ニーズがニーズを呼び、市場が急速に広がるのです。

### 「高付加価値化」の誤解

その意味で、実は多くの日本企業が「高付加価値化」の戦略を誤解しています。高付加価値化とは、高度な技術を開発することだと思込んでいるのです。しかし、お客さまが使いやすい魅力的な商品生態系を生み出すことも、見事な高付加価値化なのです。

例えば、iPodで最も大きな利益を得たのは個々の技術提供企業ではなく、楽曲の流通や決済も含めて「商品生態系」全体を戦略設計したアップルです。

そしてこのアップルのもう一つの強みは、シリコンバレーです。この地域には先に述べた「目に見えない資本」の蓄積と、それによる豊かな「ビジネ

ス生態系」が形成されている。

では、シリコンバレーのような地域を持たない日本企業は、どうするか。その戦略が「異業種連合」です。すなわち、コンソーシアムの中で「目に見えない資本」を共有し、育て、商品生態系とビジネス生態系を短期間に形成する。それが日本が取るべき戦略です。

では、過去のコンソーシアムが、なぜうまくいかなかったのか。それは、コンソーシアムが、ただの「寄り合い所帯」になってしまったからです。例えば、政府が声をかけて200社が集まったところで、これはコンソーシアムとは呼ばない。社数が多すぎると差別化にならないからです。

実は、成功のためには最適なサイズがあるのです。異業種連合といっても競争に勝つために集まるわけですから、「提携」と「競争」の魅力を両立させる必要がある。経験的には、1業種1社で、総勢20社が最適サイズです。

もう一つの成功条件は「リーダーシップ」です。合議制では戦略が動きません。では、どこが先導するか。

私が日本総合研究所で10年間に20のコンソーシアムを設立・運営したときはシンクタンクが牽引しました。異業種を束ねるには中立であることが望ましいからです。

それ以外では、金融機関、広告代理店、商社などが挙げられますが、経験的には、商社が適していると考えています。事業化ノウハウ、情報力、人材、資金調達力、すべてがある。これはコンソーシアムを作るうえで、大きな利点でしょう。日本独自の商社機能も、進化すべき時代なのです。 ■

## 3 信頼資本=トラストキャピタル

## 4 評判資本=ブランドキャピタル

## 5 文化資本=カルチャーキャピタル