

商品やサービスが生態系を形成する時代、日本が世界で存在感を高めるには――

「目に見えない資本が重要視される時代。徹底的な顧客中心型ビジネスモデルの構築を！」

「日本の強みはモノづくり、という思考停止に陥ってはならない」と語るのは、ソフィアバンク代表の田坂広志氏。携帯音楽プレイヤーの開発から原子力発電所の建設まで、近年の日本は個々の技術力では劣っていないのに、国際競争に勝てない局面が相次いでいる。日本が世界経済の中で存在感を取り戻すためには何が必要なのか。田坂氏の提言とは――。

シンクタンク・ソフィアバンク代表（多摩大学大学院教授）

田坂 広志 Tasaka Hiroshi

五つの「目に見えない資本」を大切にすべき時代

―― 田坂さんは、「目に見えない価値」を重視する成熟した資本主義が生まれてくるという持論をお持ちですが、まずは、この「目に見えない価値」ということを具体的に説明して頂けますか。

田坂 いま世界の資本主義は、「知識資本」が最高の経営資源となる「知識経済」が主流になっています。しかし、これから、この「知識経済」は、「共感経済」と呼ばれるものへと移っていくでしょう。そして、この「共感経済」において、企業は、社会貢献を大切にする「社会的企業」(Social Enterprise)へと進化していきます。

では、なぜ「共感経済」に向かうのか。例えば、会社の財産とは何かと聞かれると、よく「ヒト・モノ・カネ」と言いますね。ここで、ヒトとは、自分の会社に素晴らしい知識や智恵を持った優秀な社員が、どれだけいるかとい

うことですが、これは「ナレッジ・キャピタル（知識資本）」と呼ばれるものです。

ところが、この知識資本は、もう一段高いレベルの資本で代替できる。それが、「リレーショナル・キャピタル（関係資本）」です。社内にも優秀な人材がいるが、外部の多くの優秀な人材に「智恵を貸してほしい」と頼める関係があるということです。

そして、この「関係」を築くために大切な資本が、「トラスト・キャピタル（信頼資本）」です。互いの信頼がなければ、智恵を貸し合う良い関係も生まれません。さらに、この「信頼」は、「ブランド・キャピタル（評判資本）」があると、築きやすくなります。業界内で良い評判を得ている人材、ブランドイメージの良い会社は、他の人材や企業からの信頼を得やすいからです。

これらに加えて、知識や智恵が内部で生まれ、外から集まるためには、その企業や組織の「文化」が極めて重要です。それが「カルチャー・キャピタル（文化

混迷・ニッポンへの提言〈日本の知恵を生かした新しい資本主義を〉



たさか・ひろし

1951年生まれ。74年東京大学工学部卒業。81年東京大学大学院修了。工学博士。87年米国シンクタンク・パテル記念研究所客員研究員。90年日本総合研究所の設立に参画。取締役・創発戦略センター所長等を歴任。現在、フェロー。2000年多摩大学大学院教授に就任。同年シンクタンク・ソフィアバンクを設立、代表に就任。03年社会起業家フォーラムを設立。08年世界経済フォーラム(ダボス会議)のGlobal Agenda Councilのメンバーに就任。

資本」と呼ばれるものです。

そして、これら五つの資本の根本にあるのが、「エンパシー・キャピタル(共感資本)」と呼ばれるものです。なぜなら、これら五つの資本を得るためには、人間同士の、そして組織内での「共感」が最も大切な要素となるからです。

従って、これからの時代の企業や国家に問われているのは、共感資本を根底とする、この五

つの資本を創造し、蓄積し、活用していくことなのです。

—— この「目に見えない資本」を増やしていくためには、まず、「目に見えない価値」を見つめる必要があるのですね。

田坂 そうです。現在の金融資本主義は「目に見える数字」だけで全ての物事を判断する傾向があります。今期の売り上げがいくらで、利益がいくらだと。社員にも売り上げを二割上げた

らボーナスも二割上げようとか、「目に見える結果」ばかりを追ってきました。

そして、これまで誰もが「知識資本主義の時代だ」と語っているにもかかわらず、現実の経営では、特許や知的所有権といった「目に見える知識資本」しか見えない傾向がありました。

だからこそ、これからの時代は、「目に見えない資本」を深く見つけて経営を行わなければならないのです。しかし、実は、日本型経営においては、昔から、こうした人間同士の共感、関係、信頼、評判、文化といった「目に見えない資本」を大切にしてきたのですね。

知恵、信頼、文化といった目に見えない資本が意味を持つ

—— これは具体的には、渋沢栄一の「論語と算盤」や近江商人の「三方よし」という思想とつながるものですね。

田坂 そうです。昔から優れた経営者というのは深い人間観や倫理観に基づいて、「目に見え

ない価値」を見つけてきました。例えば、顧客観も深みがありました。日本では、初めてお客様に会って名刺交換をしたとき、「有難いご縁を頂いた」と言います。これは顧客との関係を単なる売り手と買い手の関係と思っていないからです。

しかし、欧米から入ってきた「操作主義的な経営思想」では、顧客とは「いかにして商品売りつけるか」の対象であり、長い信頼関係を築いていく対象とは思わないのですね。

このように、いま、世界全体の資本主義が、知恵、関係、信頼、評判、文化、共感といった目に見えない資本を見失っている時代に、日本型の資本主義は、新たな意味を持って復活してくると思います。

—— こうした違いを海外で話して理解してもらえますか。

田坂 「資本主義の成熟」という話をするとうまくもありません。つまり、いま欧米人も含めて、誰もが資本主義は成熟しなければならぬと思っています。

だから、「資本主義の成熟とは何か」という問いを投げかけるのです。そして、この問いの答えを得るためには、「人間の精神の成熟とは何か」を考えるべきだと付け加えるのです。

では、精神の成熟とは何か。それは「目に見えないもの」が見えるようになることですね。

例えば、我々は、若い頃には自分しか見えていない。誰かと話をしている、相手の心の動きが見えない。また、職場の空気や雰囲気の変化もわからない。相手との信頼関係の深さもわからない。それが、精神が成熟するにつれて、見えないものが見えるようになってくる。

そうであるならば、資本主義もまた、成熟するにつれ、目に見えない価値を重視するようになっていく。それが、日本型資本主義が資本主義の進化を先取りしていると述べる理由です。

—— 日本古来の考え方が今後の世界経済の主流になるといえるのは面白いですね。

田坂 ええ。なぜなら、世界

は「弁証法的」に発展するからです。特に、世界は、「螺旋的発展の法則」に従って発展する。

すなわち、螺旋階段を登っている人を横から見ていると、上に登っていく。進歩・発展していく。しかし、上から見ていると一周回って元の位置に戻ってくる。古いものが復活・復古してくる。ただし、これは螺旋階段です。必ず一段高い位置に登っている。つまり、歴史の発展においては、必ず、古く懐かしいものが、新たな価値を伴って復活してくるのです。

従って、日本型経営や日本型資本主義もまた、欧米から学ぶべきを学んだ後、新たな価値を伴って復活してくるでしょう。

ネット革命によって復活した懐かしいビジネスモデル

—— では、現在の経済や市場においては、この螺旋的発展によって、どのようなことが起こると考えられますか。

田坂 例えば、いま、ネットの世界で急速に普及している

がある。目に見えるのが、①給料や年収、②役職や地位という報酬。目に見えないのが、①仕事の働き甲斐、②職業人間との出会いという四つの報酬。この深みある報酬観こそが、日本という国が世界に誇るべき精神なのです。

「ネットオークション」。これは、古い「競り」のビジネスモデルの復活です。

かつて、資本主義の市場経済が発達する前には「競り」という売買方式は、どの市場にも存在していました。しかし、資本主義の発展に伴って、消えていった。それが新たな価値を伴って復活してきたのです。なぜなら、昔の競りでは高々数百人程度を相手にしか売買ができなかった。しかし、ネットオークションでは世界中の何百万人を相手に売買を行うことができる。螺旋的発展の典型です。

また、懐かしい「手紙」の文化が「eメール」になって復活したり、かつての「家庭教師」の教育方法が、「eラーニング」となって復活してきています。

—— これからのビジネスモデルは、そうした方向に進化していくと思いますか。

田坂 そうですね。例えば、ネット革命の初期の九〇年代中頃、シリコンバレーで学者や研究者に「ネット革命で、これか

ら何が起こるか？」と聞くと、彼らは「ミドルマン・ウィル・ダイ（中間業者が死に絶える）」と言ったのです。そして実際に小売や卸売のような中間業者は淘汰されていきました。

しかし、九〇年代後半になって同じ質問をしたら、彼らは「ミドルマン・ネバー・ダイズ（中間業者は死なない）」と言うのです。なぜなら、予想に反して、市場には全く新しい価値を持った中間業者、「ニュー・ミドルマン」が復活してきたからです。

すなわち、古い中間業者は「企業」の方を向いて商売をしていた。いわゆる「販売代理」というビジネスモデルです。しかし、新しい中間業者は「消費者」の方を向いて商売をする。いわゆる「購買代理」のビジネスモデルを提供するわけです。

—— 例えば、アマゾンもそうですね。

田坂 はい。アマゾン単なる電子書店だと思っていると間違いです。アマゾンのビジネスの本質は、単なる本の販売代理で



日本の強みを活かした ビジネスモデル創出を！

—— ネットを活用して新し

はありません。他の読者の書評が読める。新刊本だけでなく、中古本も探せる。好きな作家の新作を紹介してくれる。読み終えた本を売れる。このように、読者のニーズに関連する商品とサービスを、すべて取り揃えて提供する購買代理です。

い価値を提供したものにiPodがあります。

田坂 ええ。あれも実は「商品生態系の戦略」を見事に実現した総合サービスですね。単なる携帯音楽プレイヤーではない。好きな音楽をネットで選び、購入し、楽しむためのすべてのサービスを統合した。

このように、いま、日本の産業界が弱いのは、世界全体が顧客中心のビジネスモデルに進化

仕事には「目に見える報酬」と「目に見えない報酬」としての能力、③人間としての成長、④職場の仲

しているにもかかわらず、いまだに「我々はモノづくりに強い。技術に強い」という企業中心の思考停止に陥っているからです。

例えば、昨年、アラブ首長国連邦(UAE)の原子力発電所建設の受注競争では韓国企業に敗れました。あれも、日本の原子力発電技術そのものは、世界の水準にある。しかし、韓国は、建設技術だけでなく、プラント操業や人材育成まで含めた「総合サービス」を提供した。

それこそが顧客中心のビジネスです。UAEの真のニーズは、「原子力発電所」という技術そのものではない。「長期的な電力供給」こそが彼らのニーズだった。そこを日本は理解できていないから韓国に負けたのです。

このように、iPodにせよ、原発にせよ、技術単体で勝負する時代ではなく、サービスを組み合わせて勝負する時代になった。言葉を換えれば、「商品」同士の勝負ではなく「商品生態系」同士の戦いになった。そのこと

を深く理解すべきなのです。

—— これはあらゆる分野に当てはまりますね。

田坂 そうですね。いま、すべての市場が「顧客中心市場」へと進化していますから、発想を根本から切り替えないと勝てない。「自社が何を売りたいか」ではない。「顧客のニーズを満たすためには、どのような商品とサービスを組み合わせる必要があるか」を徹底的に考える。それが、「顧客中心」という言葉の本当の意味なのです。

「技術が優れているだけでは売れない時代が来た」。そのことを覚悟すべきでしょう。そして、もしその覚悟を定め、足元を見つめるならば、日本には、本来、一期一会、おもてなしの心など、「顧客中心」の素晴らしい精神と文化があることに気がつく。

そして、顧客中心の「最先端ビジネスモデル」と、顧客をもてなす「伝統的な精神」を深く結びつけたとき、日本の産業の真の復活が始まるのでしよう。

(聞き手・本誌主幹 村田博文)