

動き始めた 『経済成長戦略』

イノベーションと それを支える「人財」

人口減少下における成長戦略の柱は、「イノベーション」と、それを支える「人財」である。いまや世界中でこれらを育む力を競い合う時代に入っているが、我々はどうのような道を歩むべきか。また、生産性が低いサービス分野では、特に重点的な取組が求められるのではないか。現場の事例も踏まえ、課題と必要な取組について考えてみた。

● 座談会 ●

【出席者】（敬称略）

門川 大作 ● 京都市教育委員会教育長
教育再生会議有識者

石倉 洋子 ● 一橋大学大学院
国際企業戦略研究科教授

鈴木 隆史 ● 経済産業政策局長



わが国に求められる「人財」像とは

鈴木 豊かな将来を夢見て、会社のために懸命に働いた人々の力によって日本の戦後の奇跡的な高度成長が実現しました。今後、人口が減少する中で、一人ひとりの力がますます重要になります。まさに、「人（ヒト）」は財（タカラ）」と言えます。一方で、グローバル化、IT革新、サービス産業化という大きな変化の中で、求められる人材像は、工業化時代とは違ってきているように思えます。

海外に眼を向けると、国際競争力の面で優位に立っている北欧諸国では、我が国に先立って抜本的な教育改革を行いました。米国でも、二〇〇四年の「パルミサーノ・レポート」や、二〇〇六年の「米国防競争力イニシアチブ」では、人材投資が競争力強化の柱となっており、具体的には、子供の理数教育強化、職業訓練の改善、世界中からの優秀な人材の受入れ等の政策提言がなされています。人財力を高めることを目指した世界的な競争が起きているわけです。

そこで、今求められる新しい「人財」像や、その育成に向けた課題と取組について伺います。初等中等教育の現場でのご経験を踏まえ、基礎的な力を如何に高めていくかについては門川様、国際的に通用する人材をどう育てるか、高等教育の将来像については、グローバルに活躍され、大学・大学院で教えておられる石倉様にリードしていただき、両者を統合

することで、全体像を示していきたいと思います。まず始めに、目標とする「人財」像についてお二人のお考えをお聞かせください。

門川 夢を持って、夢を具体的な構想にして、構想をより具体的な行動指針にして、そして、人間力を持って人を説得して、風を起こせる存在感のある人間が求められると思います。そのためには、もちろん基礎的な学力も必要でしょうし、コミュニケーション能力も必要でしょうが、根っここの部分をどう育てておくのが大事です。

これには、小さいときの失敗や傷ついた経験、それを乗り越える力、そういう力を育てることが大事だと思います。人間が生きていく上で一番力になるのは、失敗の体験であったり、屈辱であったり、我慢を強いられたときだったりする。それを越えた、たくましさや優しさが一番求められているのではないのでしょうか。

それともう一つは、何のために生きるのかという、根本に帰れる人間をどう育てていくか。私は「縦軸」「時間軸」と「横軸」「空間軸」と言っています。縦軸とは、先祖を敬い、子孫に思いをいたす。先人から歴史を学び、創造し、次に伝えていくことです。横軸は、人と人、さらには命のつながりを大切に。「いただきます」というのは、他の動植物の命をいただいて生きている。「もったいない」とか、「おかげさまで」とか、

そういう気持ちを持って、世の中のために、人のために尽くしたいということ。こうしたことがなかったら、人間は生きていけないと思うのです。

ですから、個と全体の関係をきちつと押さえる必要がある。人間は、縦にも横にもつながっている命によって生かされて生きているんだという根本をきちつと教える。これは宗教的な情操が根底になるのかもしれませんが、その辺をもう一度、問い直す必要があると思います。

石倉 情報通信技術がこれだけ進み、国境、業界、企業など「境界」の意味が薄れ、グローバル化した現在、は、「個が見える時代」、「個が発信できる時代」、「個が世界と直接繋がる時代」だと思います。このような時代には、自ら問題を定義して、それを解決していく力や、世界を相手にできるコミュニケーション力が必要です。

昔は、解決すべき問題がはっきりしており、それを考えるために情報や知識を探すが大事でしたが、今や情報は有り余るほどありますが、問題自体が明確ではありません。そうなる、たくさんある知識や情報を自分自身で取捨選択し、問題として捉えなおし、判断する。断片的な情報から全体像を作り上げる。自分の意見としてまとめあげる。それを周囲にわかるように伝え、他の人と意見を戦わせてより良いものをつくっていく。そうし

た力が必要だと思います。そうすると、コミュニケーションといっても必ずしも語学力ではなく、世界の誰とでもコミュニケーションできる新しい手段であるITの力、物事を客観的な数字で把握する、説明できる力が必要だと思います。

また能力というよりは、意識かもしれません。世界にある「多様性」を上下関係や優劣ではなく、「違ったものの、多様なもの」として認められる、受け入れられる姿勢が不可欠です。世界は様々な人から成り立っているわけですから。

「人財」の育成／基礎教育段階

鈴木 次に、そのような力を持った人材をどうやって育てていくか。まずは、初等中等教育の段階、基礎的な面を何をすべきかを中心にお話を伺います。基礎的な力を養うためには、どんな経験が重要でしょうか。

石倉 門川さんから挫折のお話がありましたが、失敗・挫折は子供の時にすればするほど良いと思います。子供の時は失敗してもすぐにやり直すことができますし、自分の失敗はなかなか忘れられませんから、そこから学ぶ点も多いです。しかし、今は子供が失敗しないように、挫折しないように、両親を始め第三者が守ってしまっています。

規制の強い業界の企業が世界の競合を相手に戦えないのと同じように、個人もいつも守

京都市教育委員会教育長・教育再生会議有識者
昭和25年京都市生まれ。京都市立堀川高等学校、立命館大学法学部卒業。44年に京都市教育委員会に採用以来、一貫して教育行政に携わり、総務部長、教育次長を経て、平成13年4月より教育長。同年9月より、文部科学省の懇談会、中央教育審議会の委員等を歴任。現在、内閣「教育再生会議」、中教審「教育振興基本計画特別部会」「初等中等教育分科会」「教員養成部会」委員等を務める。



られていると、心も体もタフさが身につきます。

社会人が対象の大学院の話ですが、一橋大学の事例も含め、同年齢の人と比べると、日本人はとてもひ弱に見えます。しかし、そうしたひ弱な日本人でも同年齢の外国人と一緒に学び、生活すると、人が変わったようにたくましくなることがあります。同年齢でタフな人を目の当たりにすることにより、目が開かれるわけです。早くから外の風にあたり、多様な人と一緒に机を並べて学ぶ、仕事をすると、遊ぶという機会が大事です。

門川 ある京都の企業経営者は、世の中に出て役に立つ人間というのは、子供のときに家で用事したかどうかに尽きると、おっしゃっていました。気がつく、勘がよい、工夫ができる、主体的に行動できる、責任感がある、そういうことが求められていると実感しますが、その力は家での用事によってつく。家庭

のあり方や親学が大切ですね。

私は、森林浴、日光浴とともに、人間浴という言葉が好きです。地域の中で、世代を超えて人間の力を浴びることが大事です。人間というのは、自然との関係の中でしか生きていけないし、同時に人間と人間とのかわりの中で生きていくものです。

私はボイスカウトにかかわらせてもらっていますが、今、ボイスカウトの活動はなかなか難しい。親の参加が必要ですが、親が出たがらない。活動の成果がすぐ見えない。しかし、年齢に応じた自然体験、大きい子が小さい子を指導していく、町中で募金活動をやるといふ活動の中で自然と人間浴をするわけです。どんな人が募金をしてくれるか、どういふふうに言ったらお金を入れてくれるかわざわざ教えなくても感じます。

今、職場体験や福祉体験が全国でも広まっていますが、そういう体験を増やすことが必要

今後は、人間力を持った存在感のある人が求められます。私は、「人間浴」という言葉が好きです。人間と人間の中で感じ感謝し、失敗し、傷もつくが、その分強く、優しくなる。基礎力の育成には、学校、企業、地域の連携が重要です。基本はきちっと覚えさせた上で、考える力を養うことが必要です。徹底してプラス思考。人生に無駄なことはありません。

です。もちろん失敗することもあるでしょう。悔し涙を流してもいい。失敗の数だけ、流した涙の量だけ人間は強く、また優しくなっていく。

鈴木 公教育の場面においても、意識してそうした経験の機会を作る必要があるのではありませんか。

門川 意図的にやらなければならぬと思います。「母さんが夜なべして手袋編んでくれた」という歌詞がありますが、私たちの世代はじーんときます。昔はお母さんが子供のために夜なべして手袋を編んでくれた。買ってお金もないから自分で編むしかなかった。今は百円ショップで立派なものが買える。そういう時代に、「母さんが夜なべして手袋編んでくれた」という心をどう伝えるのか。自然には伝わりません。心を伝える工夫をしなければならぬのです。

家庭の教育力についてみた場合、昔と今と

いしくら ようこ 石倉 洋子

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

1985年(昭和60年)、ハーバード大学大学院経営学博士(DBA)修了。1985年からマッキンゼー社でマネジャー。1992年(平成4年)より青山学院大学国際政治経済学部教授、2000年(平成12年)より一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。現在、郵政公社社外理事、商船三井社外取締役。世界経済フォーラム(ダボス会議)のフェロー等。



web2.0と言われ、グローバル化した現在は、個が直接、世界とつながる時代です。このような時代には、問題解決力、コミュニケーション力を備えた人材が求められます。サービス産業の生産性向上の鍵は、IT化やノウハウの体系化です。ただ、戦略は一つではありません。人財力を基盤に、自分の強みを活かして違いを出せるかの勝負です。

比べても、今の親が必ずしも努力していないとは言えません。豊かな社会になったがゆえに、意図的にやる必要がでてきた。

京都での一つの試みですが、三校を統合し新設した京都御池中学校では、一階にレストランをつくり、そこで養護学校生徒に実習で働いてもらっています。また、乳幼児の保育所、老人デイサービスセンター、観光用の公衆便所なども併設しました。そこで子供たちが放課後、ボランティアに行く。あるいは、お年寄りがいろいろなことを手伝ってくれる。学校にそういう施設を併設することで新しい価値が生まれました。人間浴の実践です。新しい価値が生まれるのは、違う世代、立場の者が肩を寄せ合って融合したときだと思えます。

違いを超えて連携をするためには、まず情報共有と自己変革が必要です。自ら変わらなければ、相手の協力は得られない。もう一

つは、役割分担ではなく、むしろ重なり合うこと、「お節介」がキーワードになります。それをやれたときに、お互いに新しい価値が自然と生まれてくると思っています。

鈴木 私の経験でも、昔は家庭のコミュニケーションから多くを学びました。今、それが難しいとすると、意識的に多様な経験の機会を作ることが重要ということですね。学習指導の上では、具体的に気を付けるべき点はありませんか。

門川 基礎・基本できちっと覚えなければならぬことと、自分で情報を得て、考えて形にし、プレゼンテーションすることを、ごちゃまぜにしている場合があります。これらはきちんと分ける必要があります。後者は子どもの自発的な活動を大事にしますが、基礎・基本は、反復学習して覚え込むものです。また、正しい意味での読解力をつけることも大切。京都市では、モデル的にフィンランド

の教科書を訳して、日本流のカリキュラムにし、小中一貫の読解メソッドというものを始めました。子供の反応を見ると、訓練したら身につくことがわかりました。やはりいいものを取り入れてやることは大切です。

鈴木 自分で考える能力、自分で前に踏み出す能力が育たないというのは、制度的な問題があるのでしょうか。どこに原因があるとお考えですか。

門川 一つの原因は、受験体制にあります。これをどう変えていくか。京都の堀川高校は、「すべては君の『知りたい』から始まる」という方針で学習しています。高校二年では六人でグループ研究し、集団で考えさせる。二年生になったら一年生に発表し、一年生が評価する。三年生になったら個人研究をやってそれを卒業論文のようなレポートに仕上げる。実験、実験の繰り返しです。

こうした学習方法ではまわり道も多く、大

経済産業省経済産業政策局長
昭和24年生まれ。京都大学法学部卒業。48年通商産業省入省。地域経済産業審議官、貿易経済協力局長、大臣官房長等を経て、平成18年7月より現職。



人口が減少する中で成長するには、一人ひとりの力を高めることが欠かせません。まさに、「人（ヒト）は財（タカラ）」と言えます。基礎教育から大学・大学院まで、人づくりを見直す時期にきています。サービス産業のイノベーションについても、規制緩和等と並んで、創造力や問題解決能力という人の面が大事です。

学入試の障害になるとの懸念も多々ありました。しかし、実態は、逆ということの結果で示しました。生徒の学びへのモチベーションが高まったことで、かつて六人しか現役で国立大学に入らなかったのが、毎年百数十人入るようになりました。校長は、我々が大学入試制度を変えようという意気込みで取り組んでいます。どういう学生を大学に送り出したら、堀川で学んだ子供は違うといってもらえるかを高校は考え、同時に、大学にも考えてほしいと望んでいます。大事なのはペーパー試験で測るだけの学力ではない、しかし同時に、それをペーパー試験でも測れるような工夫もしないといけない。そうした工夫で溝を埋め、大学、高校教育、社会それぞれが連携しながら変わっていく流れを作ることが必要です。

鈴木 「すべては君の『知りたい』から始まる」はいい言葉ですね。これは仕事の場面

でも同じでしょう。知りたいという気持ちがあるからこそ、解決策を生み出す原動力になります。今一つ、多様性という意味では、教育ルートを多様化することも、大事ではないかと思えます。全国を見渡すと、高校から実業経験を経て大学院に入って学び直すようなことも出来るようになってきました。京都での取組をご紹介いただけますか。

門川 京都市の洛陽工業、伏見工業高校では産業界や学識経験者と議論を重ね、今春、抜本改革しました。伏見工業には「キャリア実践コース」を創設し一年生で企業体験、二、三年では二カ月間にわたり企業で技術者から直接指導を受ける「長期企業実習」（京都版デュアルシステム）を導入しました。知識、技術力と共に、職業観、勤労観、責任感を養おうというものです。高校の職業教育と企業の人材育成との融合です。

また、二校の養護学校高等部でも三年前に

職業学科を設置しました。企業と連携し、全国で初めて養護学校版デュアルシステムを導入しました。障害のある生徒の就職開拓に熱心な一四社で「デュアルシステム研究会」を作ってもらい研究実践しています。子どもたちは、企業で直接学ぶことによって意欲や能力が開発され、今春卒業の第一期生四二名は、就職率一〇〇%を達成しました。関係者の懸命な努力に頭が下がります。京都での志の高い企業との連携は、様々な分野で成果を挙げています。

「人財」の育成く高等教育段階、世界に通用する人づくり

鈴木 続いて、大学や大学院でどのような人づくりを目指したらよいのか、に話を進めます。冒頭、石倉先生にはグローバル化の中で必要な力について、根本的なところをお話いただきましたが、日本の「人財」を国際的

に通用するものとするには、どの力を特に伸ばすべきだとお考えですか。

石倉 やはり問題解決力とコミュニケーション力の継続的な訓練と実践の繰り返しだと思います。問題解決力は、そもそも疑問を持つ、質問することから始まります。先ほど門川さんや鈴木さんも触れられましたが、問題意識を持っていると、「どうしてそうなのか」「どうしたら良いのか」という疑問が生まれます。常に「これで良いのか」「もっと良い方法はないのか」「もう一度最初からやるとしたら、どうやるか」などを常に考えるわけです。こうした疑問を持つて、それを人につけていくと、必ずしも誰もが答えを持っているわけではないことがわかります。それなら、一緒に何とか考えて解決案を探そうということになります。こうしたことを繰り返す中で、問題解決力がついていくのだと思います。

コミュニケーション力も同じように、実践してみなければ、身につけません。自分の意見を言ってみると、相手が全く違う意見をもっていることがわかり、そこからなぜそうした違いが生まれるのかを考える糸口になる。そもそも自分の判断や意見を表明しないと、コミュニケーションが始まりません。そうしたキャッチボールを繰り返して、次第に良いアイデアができていく、そうしたことがコミュニケーションの醍醐味だと思います。

鈴木 門川さんのおっしゃるような人間浴を子どもの頃から経験していくと、質問する仕方ものつくし、海外に出てコミュニケーションをする準備にもなるのではないのでしょうか。お二人のお話がつながってきたように思えます。ところで、まだまだ多くの日本人には、質問することに、恥ずかしいとか、相手に失礼だとか、そういう意識がありますね。

石倉 そうですね。日本人は、馬鹿な質問をするのが恥ずかしい、相手に失礼かもしれないから皆の前ではしないで個別に後で聞く、という傾向が強いように思えます。しかし、本質の追求は疑問を持つことが原点ですから、「馬鹿な質問などない」と私は思います。また質問をするにも練習や訓練が大事ですから、どんどん質問をしていくうちに、こういう質問をすると相手から答えが引き出しやすい、こういう質問だとかからも返事が来ないということがわかってくるのです。最初から「正しい質問」をしようというのはほぼ不可能で、実践していくうちに次第に質問する力がついてくると考えたら良いと思います。

鈴木 なるほど。個人的な話になりますが、私は、十数年前に小さい子供を連れてアメリカで暮らしたことがあるのですが、子供が小学校一年生くらいで、英語でプレゼンテーションをしろと言われて、最初は本当に学校に行くのが嫌になったんですね。けれども、続けるうちに、だんだんとできるようになって

きて、それからいろんな質問に出会って楽しくなってきた、最後には次が待ち遠しいとまで言うようになりました。だから、子供の頃からそういう習慣を身につけるといことは、本当に大事ですね。そんなときは、周囲が温かく見守ることなど、やってみることができる環境づくりが大切ですね。

石倉 何しろやってみるということが重要だと思います。子供に対して、「Do it yourself」つまり、「私がいうようにやりなさい」というのは説得力がなく、通用しないということを知ることがあります。それではどうしたら良いかというと、「Do it with me」つまり「私の『やり』方を見て、やりなさい」ということが必要なのですね。「背中を見て育つ」というのと同じで、まず大人や先生が実践する、それを見せることだと思います。

新しいことを学ぶ、新しい問題を発見する、それについて工夫する、何とか考える、というところについても同様です。そういうことをしている両親や先生がいかにも楽しそうで、わくわくしている、のっていることがわかれば、学ぶことのすばらしさは、子供にもすぐわかると思います。「勉強しなさい」というより、そのほうがずっと説得力があるのではないのでしょうか。

鈴木 米国のビジネススクールでは、ケースメソッドを用いて、問題を見つけ、解決のための提案を考え、それを他人に説明したり、

説得したりという訓練が日々行われていると聞きます。日本の大学の研究室でも、研究指導の過程で、問題発見と解決力を鍛えることを重視されているところもあると聞いています。こうした取組がもつと拡がるとよいですね。

ここまでの話をまとめると、子どもの時代、人間浴など通じて、根っこの部分を育て、高等教育の段階では、グローバルな人的交流も大事にしながら、問題解決力とコミュニケーション力を徹底的に鍛え、根っこの部分を更に伸ばす、そうした人づくりが求められているということになるかと思っています。

サービス産業のイノベーションによる生産性向上

鈴木 次に、サービス産業のイノベーションによる生産性向上について伺います。サービス産業は、我が国の雇用者の七割以上を占めていますが、この分野の生産性は米國等と比べて低いことから、それを引き上げることが大きな課題となっています。しかしサービス産業は、小売り、物流、観光、教育、医療といろいろな分野があり、取組も一筋縄ではいきません。何が生産性向上の鍵となるのでしょうか。サービスの提供には、人のやさしさや独創性など人的な要素が大きいことから、きつと、前半の人財の話とつながってくるのではないかと思います。

石倉 私はサービス業におけるイノベーションのポテンシャルは限りないと思っています。

日本にはお客様をもてなす、良い経験をしていただくように気配りをするという伝統がありますし、またそうした力も潜在的に強いと思います。こうした力がまだ個人の技にとどまっているのではないのでしょうか。

しかし、こうしたソフトなことでも、体系化できる部分を体系化して、ほかの人でも学び、実践できるようにする。ここでITが助けになると思います。ITの力は、たとえばお客様個人の細かい好みをデータベース化して蓄積できることにあります。サービス業では個々のお客様のニーズはそれぞれ違っており、それに毎回対応できれば、個々のお客様に満足していただけるすばらしいサービスになるわけです。

昔は、こうしたことがやりたいとは思っても、技術がない、コストが高すぎるという理由でできませんでした。しかし、ITが進んだために、今までこのお客様はどんな商品やサービス、特別な取り扱いを求めたかというデータを、低コストで集め、蓄積することができるようになりました。ですから、こうしたデータを活用し、個々のお客様の痒いところに手が届くように、個別サービスを提供することができるようになっています。ITによって、イノベーションできる余地が大きく広がったといえるでしょう。

またサービス業にある各種の規制が、新しいサービスを提供しよう、大きく事業を展開しようとする際、阻害要因になったことも多いと思います。ITは日進月歩ですから、従来はできなかったことが技術的にはどんどんできるようになる。私たちの生活もどんどん変わるので、従来とは違うニーズ、こんなものがあつたら良い、こういうサービスが必要だというイノベーションへの要求は多数生まれてきます。従来からの規制があるため、多様なサービス、新しいサービスが提供できないということもあると思います。

ITの活用とノウハウの体系化

鈴木 ITを活用してサービスの個々のさまざまな技を体系化していくことと、規制緩和がポイントだということですね。

石倉 コンビニエンス・ストアは、日本が非常に進んでいて世界に誇れるサービス業態だと思います。お客様のデータを蓄積し、それに地域の情報を加えて、商品やサービスについての仮説をつくり、それをデータで検証していく。発注作業も個人に任せ、責任をもつてやらせる。単品管理が徹底しており、仮説が検証されたか否かすぐにわかる。これを繰り返すことによって、変化する顧客のニーズにこたえた商品をそろえ、ディスプレイしているわけです。

コンビニエンス・ストアの事例は、生産性

が低いといわれている日本のサービス業でも生産性が高められることを実証した良い例だと思っています。こうした取組がもっと広く普及していくと、限りなく可能性が開かれると思います。

鈴木 個の小さいところのニーズを満たす方法ですが、それは製造業と違うのですか、それとも同じですか。何かサービス産業の特性として違うところがあるのでしょうか。

石倉 サービス業は顧客のニーズも多様ですし、扱う商品やサービスも種々さまざまです。必ずサービスを提供するのは、「人」ですから、お客様と接する個々の社員の行動が鍵となります。そういう点では、マネージメントの仕方も、顧客満足の指標も製造業とはかなり違います。

鈴木 なるほど。ITの導入によって、そのマネージメントや対応の可能性が広がっていますね。

石倉 たとえば宅配便は、驚くべき仕組みです。個々の家からいろいろな荷物を受け取り、それを仕分けして個々のオフィスや家に運ぶわけですが、その中には冷蔵品も冷凍品もゴルフバッグやスキー、スノーボードなどもあります。また時間を指定することもできるようになっています。顧客の側から見ると、今私の荷物はどこにあるのか、ということもインターネットや電話で聞くことができます。よく考えてみると、これは非常に複雑なプロ

セスであり、オペレーションですし、スピードがものをいいます。こうしたことができるようになったのは、やはりITの力です。

ITを活用するためには、標準化が欠かせません。そうした点で、たとえば医療分野などは、標準化を進め、ITを活用する余地が非常に大きいと思います。ヘルスケアは、高齢化が進む中、また医療コストの点からも、改善ポテンシャルが膨大な分野です。この分野では、従来と発想をまったく変え、今ある技術を駆使して、人々が望むサービス・レベルを実現するためにはどうしたらよいかを考え、ITを活用していけば、サービスの質もコストも大幅に変わると思います。

鈴木 そう考えると、サービス産業の潜在的な成長力は大きいと言えますね。産業活力再生特別措置法でも、今回の改正により、サービス産業の潜在力をきめ細かく引き出してゆきたいと思います。先生は企業経営が専門ですが、他にも何か特徴的な事例はありますか。

石倉 ポーター賞（ユニークでイノベーターイブな戦略をもち、業界平均より継続して優れた収益性を示している日本企業に与えられる賞、二〇〇一年から開始され、一橋大学大学院国際企業戦略研究科が事務局）を受賞した企業の事例を二つあげてみましょう。二〇〇六年の受賞企業ブックオフは、普通の家庭に眠っていた古本の流通システムを作った企

業です。新しいビジネスモデルを設計して、「本が多く保管する場所がない」「本は読みたいけど、新刊を毎回買うのではお金がかかって大変」という顧客のニーズを満たすことに成功しました。このビジネスモデルは、本の内容ではなく外観で価格を決める、シールの色などで簡単に在庫管理をするなどという独自の仕組みに特色があります。

二〇〇二年の受賞企業アスクルは、中小オフィスや個人オフィスが持つ、多品種少量の文具、それもスピーディに配送してほしいというニーズをうまくとらえて、成功した企業です。コピーの用紙切れやオフィス機器のトナー切れなどは、一番必要な時に起こって困ることが多いですが、アスクルのサービスがあれば、なくなった時にインターネットからアクセスで注文すると、必ず「明日来る（アスクル）」わけですから、顧客の悩みは解消されます。この場合、多数の顧客から来る多品種少量の製品という注文に対応して、それを即座にそろえ、多数の顧客に配送するという点で、受注プロセス、配送プロセスはなかなか複雑です。これもITの力がなければ、なかなか実現できなかったと思います。さらに、アスクルがすばらしいのは、もともと文具メーカーの通信販売事業として始まったのですが、顧客のニーズにこたえて、親会社以外の製品をそろえたり、オリジナル商品を各種のメーカーと協働して企画・開発し、低価格

で顧客のニーズにこたえる製品の品揃えを増やしてきたなど、ビジネスモデル自体が進化している点です。

戦略は一つではない、ユニークさが付加価値を生む

鈴木 IT活用、ノウハウの体系化や標準化が重要だということはわかりました。他に重要なポイントがあるでしょうか。

門川 私は、サービスの価値は、便利さや効率だけではないと思います。確かにネット販売、大型店は便利です。それに押されて町の本屋さんがいま危機に陥っています。でも町の本屋さんというのはすごい教育力を持っています。そこで書店組合でソフトを開発して京都の書店組合が学校図書館の本の整理も学校の先生と一緒にやって、来年度中に京都の学校図書館は全部コンピュータシステムがそろいます。

同時に、書店組合が、町の本屋さんを教育力のある本屋さんしようとして、子供に読ませたくない本は後ろに下げてもらうなど、書店組合と学校教育とが連携して、ともに教育力を高めて生きていこうと、同時に学校も便利になろうという取組をいま始めています。

地域の文化を大事にするということは、それは意図的にやらないとできない。日本全国津々浦々が東京のチェーン店になってしまうようなことはやめておこうと。

鈴木 地域で協力することで、新しい教育機能を生み出した例ですね。

門川 便利さだけでなく勝ち組、負け組になってしまいます。初めのうちはコンピュータシステムがうまくいかないことから、一緒に開発しようという感じで始めたら、地域の文化を育てることにつながってきました。

石倉 門川さんのお話を伺うと、町の本屋さんも地域密着型、今までは違う新たな付加価値を提供するようになっていくことがよくわかります。今の時代は、規模が小さい、ブランド力がない企業でも、自社の強みを広く発信する、自社のサービスのユニークさを顧客にわかりやすく伝える手段はたくさんあります。町の本屋さん、チェーン展開をする大規模な本屋さん、とこが違ふ、という点をアピールすれば、お客様は来ると 생각합니다。このような話は、私が専門とする事業戦略から見ると、成功する戦略がひとつではなく、いろいろあるということになります。全国共通に近いシステムを持つコンビニもあれば、世界共通のシステムを持つファースト・フードのマクドナルドのような効率を徹底的に追求するモデルもある。また、地域独自のニーズに合わせ、地域の情報ややり方を活用して、ハイタッチなサービスをやるモデルもある。ポーター賞も、製薬業界における武田薬品と大洋薬品、モーター事業におけるマフチモーターと日本電産というように、同じ業界でも

違った戦略をとり、成功している企業が受賞しています。成功する戦略はひとつだけではないということなのです。

鈴木 身近な本屋の話からポイントが見えてきたように思います。他と違いを出し、それをうまく訴えていく力を養うことが大事であり、地域での連携もそれにつながる場合があると。そのためには、やはりはやつとしていてはいけないので、問題解決能力、コミュニケーション力を個々人が身につけなければならない。ここで、問題解決能力とITとの関係について、少し別の角度の例を出したいと思いますが、メーカー同士の情報力戦の中で、メーカーによる小売店支配が進むということが実際に起きています。もし、小売店の組合が自分でシステムを開発することとして、すべてのメーカーをその端末に入れ、情報を小売店が持つことになれば、形勢は逆転し、ものすごい力になります。IT化は、力の偏りを生み出します。問題解決能力を早く持つほうが勝ちという、より厳しい時代になったと思います。

若い世代へのメッセージ、地域への期待

鈴木 最後に、若い世代に対する期待とメッセージをお願いします。

石倉 常に新しいことにチャレンジしてもいいと思います。まず実行、やってみて

ほしいです。これだけ情報があるので、「見た気」「聞いた気」になってしまいうことがありますが、自分の目で実際見たり、聞いたりしたことのインパクトは大きいのです。特に、若い時に見たこと聞いたことへの感動は非常に大きいのです。そこで、内向きになって狭い世界に閉じこもらず、広い世界に目を向け、新しい人、新しい分野、新しい土地、新しいものに直に触れてもらいたいと思います。

私は、人には、もっている潜在的能力が飛躍的に伸びる「旬」の時期があり、それは若い時に起こることが多いと思っています。ですから、そうした時代に世界の一流、すばらしいものに触れてもらいたいと思います。

門川 私は、徹底してプラス思考。うちのおやじがよく言っていたのは、人生に起こってくることでむだなことはない。プラス思考で、それを受けとめる力です。

それと、私の大好きな木津秀夫先生の話です。『ウサギとカメ』の物語は何を教えているか。もちろん油断大敵、地道な努力の大切さなどですが、それだけではない。「何を見ていたか」。ウサギはカメを見ていた。カメは目標を見ていた。だから、どんなに競争が激しくても、競争相手を見るのではなく、目標を見て努力していけば、必ず何かが生まれる。含蓄がありますね。

鈴木 お二人のお話を伺うと、前を向いて踏み出す者を応援する環境を作ることが、人

づくりにつながると思います。昔は、地域が人材を育み、独創的な事業を育ててきました。地方の活性化という観点では、何かありますか。

門川 日本社会のあらゆるものが東京一極集中になりつつあります。規模の経済や効率性という経済の単純な法則だけですとそれが加速するわけですから、それぞれの地域が、教育も、産業も、融合させながら力を発揮していけないといけない。

経済の法則は強力です。同時に、一極集中にならないような国の政策的な取組もなければ、日本社会の豊かな発展とか、総理のおっしゃる美しい国の実現は難しいと思います。地方のエネルギーが発揮できるような仕組み、仕掛けをぜひともつくっていただきたいと思っています。

石倉 まったく

そのとおりです。最近では、国レベルの競争というより、地域や都市の競争が起こってきています。そして、それも単にGDPなど測ることのできる経済指標だけでは判断するのはいのです。美術館、

公園なども含めた生活の質、歴史や伝統という指標によって、地域や都市の競争力や魅力が判断されてきています。どうやって、自分の地域や都市の強みを見出すか、歴史や伝統を踏まえて、ほかと違うユニークな点を探し、それに磨きをかけて、世界に発信するか。この地域も都市も、ITとバイオではないのです。地域それぞれで、従来からある強み、力を新しい目で捉え直し、文化も含めて、新しい価値を創造し、世界に発信し、貢献していく。そうした時代だと思っています。

門川 同時に地方が自信と誇りを持って、みずから行動することが大事ですね。

石倉 そう思います。

鈴木 本日はありがとうございました。

『経済成長戦略』の具体化に向けて

昨年七月、政府・与党で策定された「経済成長戦略大綱」。その実現に向けて、成長への寄与度の高い施策を実施する予算の仕組み、減価償却制度の大幅な見直しと併せ、経済産業省では、大綱を具体化する三つの法案を今国会に提出しました。それぞれの法律案の詳細について、次ページから説明します。(以下の三つの寄稿は、いずれも三月中旬に執筆したものです。)