

## ニューノーマル時代。

世界が変わった。新たな経済秩序の中で、これまでの“やりかた”は通用しない。

「この経済危機がいつまで続くか誰にも分からない。しかし危機が過ぎ去ったときに私たちが目にするものは近年の平常な状態への回帰ではなく、『ニュー・ノーマル』、すなわち、『新しい標準』となるであろう。」

「ニュー・ノーマル」(“The New Normal”), McKinsey Quarterly, 2009 年第 3 号

2008 年末から 2009 年にかけて、世界の様相は一変しました。市場がどのように機能するか、どのようにビジネスを営むべきかについて、これまでの想定が根底から揺らぎました。そして今も尚、余震は鎮まっています。確かなのは、もう過去で言う「いつものやり方」に戻れないということです。

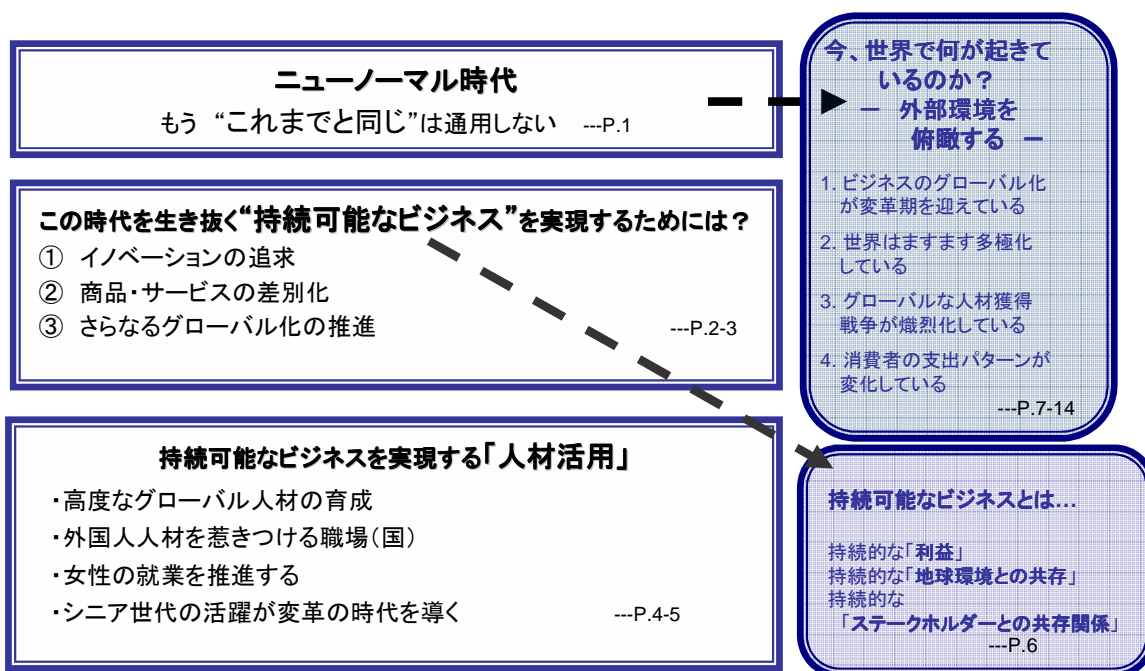
政治やビジネス、教育、生活全般において、新しい「やりかた」の確立が求められています。それは企業として、そして個人としての、つまり私たち全員の課題なのです。

今私たちが直面している変化には、経済的な側面のものもあれば、人口動態の変化、世界の勢力図の移動、情報通信技術の進化、化石燃料の終焉、新資本主義、グリーン・エコノミーなど、さまざまな力の要因が既存の体制と世界のパワーバランスを揺さぶっています。こうした流れが最終的にどこに行き着くのか、誰も正確には予測できません。ただ、こうした変化が私たちすべてに影響を及ぼすことは明らかです。

あまりにも多くのことが起こり、あまりにも多くの変化が同時進行しているため、全貌をつかむことはなかなか困難です。だからこそ、ここでは現在の状況をより全体的な構図として見渡すヒントを提案したいと思います。

今起きていることを広く観察することによって、この変化に対してどのような対応が必要であるのか、それを解き明かす手がかりを見つけてください。

### <本編全体像>



## この時代を生き抜く“持続可能なビジネス”を実現するには？

過去と決別し、持続可能な企業であるためには、企業は以下の3点に取り組む必要があるとAMAでは考えます。

- イノベーションを追求する必要がある
- 企業は自社の製品とサービスを差別化する必要がある
- さらなるグローバル化の推進

### 企業はイノベーションを追求する必要がある

現在の経済情勢の中で、今ほどイノベーションが必要とされることはないと言えるでしょう。

たとえば“グリーン・エコノミー”はまさに、イノベーションそのものと言えます。どこが最も速くエコロジーで持続可能なシステム、プロセス、製品、サービスを生み出すことができるか？どこが、顧客、サプライヤー、パートナーと最適な連携関係を築き、飛躍的なイノベーションを実現できるか？こうした取り組みに米国やEU政府は資金を投じています。プライベートファンドの投資の対象もエコロジーに敏感な企業に向けられています。企業は商品開発、製造、販売サービス、物流、マネジメントなど経営のすべてに置いてイノベーションを追求しなければなりません。

### 企業は自社の製品とサービスを差別化する必要がある

市場競争をどのように制するのか？

今日、ビジネスはますますグローバル化・複雑化し、顧客は多くの選択肢を持っています。しかもインターネットによって透明性が高まり、あらゆることを見通せるようになりました。このような時代に、どうすれば地球の反対側にいる顧客の関心を自社に向けさせることができるでしょうか？企業は持続的な利益を確保するために、自社の強みを持ち、他社と差別化できる製品やサービスを継続して提供していく必要があります。特にコストの高い日・米・欧企業が、新興国企業と対等に戦うためには、商品やサービスの差別化がますます重要になるでしょう。

### さらなるグローバル化の推進

少子・高齢化社会と言われて久しい今日、2012年に団塊の世代が定年を迎えた後、日本の人口は大幅に減少していきます。国立社会保障人口統計問題研究所が今年発表している労働力人口の将来推計によれば、働き盛りの30歳～50歳の人口だけを見ても2012年の時点で2,943万人が、2017年には2,909万人(34万人減)、2030年には2,364万人と実に580万人も減少します。現在の労働人口の約2割がいなくなると考えれば、どれだけ深刻であるか、感じられると思います。

性、年齢(5歳階級)別労働力人口の将来推計：2006～30年

年齢	総数				男				女			
	2006年	2012年	2017年	2030年	2006年	2012年	2017年	2030年	2006年	2012年	2017年	2030年
総数	6,657	6,628	6,556	6,180	3,898	3,852	3,778	3,537	2,759	2,776	2,777	2,643
15～19	106	113	118	90	54	57	59	45	52	56	59	45
20～24	519	474	470	399	264	245	245	213	255	229	225	186
25～29	704	638	575	530	398	358	319	288	306	281	256	242
30～34	775	647	618	549	474	383	362	309	301	264	255	240
35～39	733	777	660	550	445	463	387	315	288	314	273	235
40～44	676	805	805	595	391	460	457	336	285	345	348	260
45～49	657	714	826	670	373	400	457	363	284	314	369	307
50～54	702	656	706	735	403	369	392	395	299	286	314	340
55～59	819	623	605	788	493	371	355	452	326	252	250	336
60～64	446	600	489	586	278	383	317	386	168	217	172	201
65～69	269	309	383	342	170	199	245	225	99	110	138	117
70～74	148	158	175	177	91	94	107	110	57	63	69	67
75～79	71	76	83	101	44	46	49	62	27	30	34	39
80～84	26	29	32	48	16	19	20	29	10	10	12	19
85歳以上	7	10	12	18	4	6	7	10	3	4	5	9

厚生労働省職業安定局推計「労働市場への参加が進むケース」(2007年11月)による。総数は15歳以上。

こうした状況の中で、私たちはどのような対策を講じるべきなのでしょう？それこそ以下の4点であり、実現のためには国家や地方自治体、企業の政策や経営方針の変更、さらには個人が危機感をもって意識を転換し、行動を変

革することが求められるのではないのでしょうか。

- ・ 高度なグローバル人材の育成
- ・ 外国人人材を惹きつける
- ・ 女性の就業を推進する
- ・ シニア世代の活躍が変革の時代を導く

## 持続可能なビジネスを実現する「人材活用」

### 高度なグローバル人材の育成

この数年で急速に進展する世界の多極化は、外需を必要とする日本企業に、これまでと異なる形でのグローバル人材が必要となってきました。特に今後大きな勢力となる新興国でのビジネス展開は、複雑かつ多様な人材マネジメントだけでなく、社会環境、現地市場との高い対応能力が求められるようになります。単なる語学、ビジネス知識にとどまることなく、幅広い見方や革新的な考え方など、これまで以上に柔軟で高い対応力、決断力を備えた高度なグローバル人材を確保することは必須であり、こうした人材育成への取り組みが始まっています。

### 外国人人材を惹きつける

1999年アメリカで授与された工学博士の博士号を取得した学生のうち、54%が外国籍だったと言います（「外国人 専門職・技術職の雇用問題」塚崎裕子著 明石書店）。より高度な教育や研究をするためにアメリカに渡る学生は後を絶ちません。

日本の大学で学んだ外国人人材が日本企業へ就職し、日本において活躍しやすい制度や環境を整えることは、日本のグローバル化へ向けた一つの大きな手段です。大学や企業の連携、社会環境の整備、企業の意識改革をさらに強化する必要があります。

人口が減少する中で、あなたの会社は日本人材だけでグローバル競争で生き残れますか？

### 女性の就業を推進する

「女性活用」は、多くの企業そして社会で声高に叫ばれ続けていることのひとつです。それにも関わらず、日本における女性労働力の活用は、世界のそれと比べものにならないことは、2008年の性別労働力比率（図1：主要国の性別労働力比率）から見ても明らかです。

女性労働力比率の高いデンマーク、ノルウェー、スウェーデンといった国々が、どのような政策のもとで女性を活用し得ているのか、何が違い、近づくための術はないのか。組織・自治体・国が協力をし、早急に進める対策は何か。環境整備はもちろんのこと、働く女性ひとりひとりの意識改革も同時に進める必要があります。そのためには、組織として優秀な女性人材を獲得し、活用すべく、行動を始めなければいけません。

表8-2 主要国の性別労働力率：最新年次

国	(年次)	男			女		
		15歳以上人口 (1,000人)	労働力人口 (1,000人)	労働力率 (%)	15歳以上人口 (1,000人)	労働力人口 (1,000人)	労働力率 (%)
デンマーク <sup>1)</sup>	(2008)	1,884	1,544	82.0	1,852	1,381	74.6
ノルウェー <sup>2)</sup>	(2008)	1,777	1,369	77.0	1,728	1,222	70.7
スウェーデン <sup>2)</sup>	(2008)	3,478	2,573	74.0	3,400	2,325	68.4
タイ	(2008)	25,390	20,691	81.5	26,848	17,654	65.8
フィンランド <sup>2)</sup>	(2008)	2,003	1,422	71.0	2,001	1,304	65.2
カナダ	(2007)	13,066	9,493	72.7	13,488	8,453	62.7
アメリカ合衆国 <sup>3)</sup>	(2008)	113,112	82,520	73.0	120,676	71,767	59.5
オーストラリア	(2008)	8,473	6,116	72.2	8,734	5,095	58.3
ブラジル	(2007)	67,871	54,548	80.4	73,642	42,491	57.7
オーストリア	(2008)	3,352	2,304	68.7	3,600	1,948	54.1
ホンコン特別行政区	(2008)	2,796	1,949	69.7	3,198	1,700	53.2
ドイツ	(2008)	34,629	22,879	66.1	36,588	18,997	51.9
フランス	(2008)	23,602	14,687	62.2	25,850	13,295	51.4
スペイン <sup>3)</sup>	(2008)	18,752	13,032	69.5	19,456	9,817	50.5
日本	(2008)	53,440	38,880	72.8	57,080	27,610	48.4
ブルガリア	(2008)	3,174	1,897	59.8	3,443	1,664	48.3
ハンガリー <sup>2)</sup>	(2008)	3,689	2,285	62.0	4,022	1,924	47.8
メキシコ	(2008)	35,014	28,083	80.2	39,644	17,028	43.0
トルコ	(2008)	24,917	17,475	70.1	25,855	6,330	24.5
パキスタン	(2007)	45,784	38,040	83.1	44,748	9,514	21.3

IL0. Yearbook of Labour Statistics 2009. (オンライン版)による。ただし、日本は総務省統計局『労働力調査』による。配列は女子労働力率の高い順。1)15～66歳。2)15～74歳。3)16歳以上。

### シニア世代の活躍が変革の時代を導く

人々の平均寿命は延び、シニアになっても健康な生活を送れる人が増えてきました。就業を延長し、定年を迎えて役割や収入が減っても、組織に在職して働き続けたいと考えるシニア層は増えています。そうした人材をつなぎ留めるための対策や工夫が企業には必要です。

シニア世代が就業することのメリットは、彼らの持つ専門知識を次の世代に伝えられるという点だけではありません。シニア世代の豊富な経験は、物事を総合的・包括的に捉えられるため、多様な人材の指導や育成、アドバイザーとしての活躍も考えられます。このためには、シニア世代の意識の変革も必要となります。

ダイバーシティ(多様性の尊重)は、もはや「あればよいが、なくても困らない」考え方ではなく、必要不可欠な要素です。雇用から教育訓練、キャリアパス、後継者育成、さらには学校教育まで、今こそダイバーシティな視点をもって人材の活用を再検討する時なのではないでしょうか。

**人口問題は世界が抱える大きな課題**

AMA と調査会社 i4cp\*が 2008 年世界のビジネスマン 2,000 名を対象に実施し調査 ”Cultivating Effective Corporate Culture”において、組織文化に影響を与える要因を調査しました。

その結果、2008 年の調査時点と比較して向こう 10 年間に懸念する要因として、「人材の不足」「人口動態の変化」がより上位を占めるようになっており(図参照)、多くの人が人口動態を大きな問題として捉えていたことがわかります。

**持続可能なビジネスのために**

1960 年～2050 年までの日本の人口動態を見ると日本は危機的な状況にあります。だからこそ女性、外国人、シニア人材を組み合わせ、かつこうした人材を主導できる高度なグローバル人材の育成こそこれからの日本にとって非常に大きな課題です。

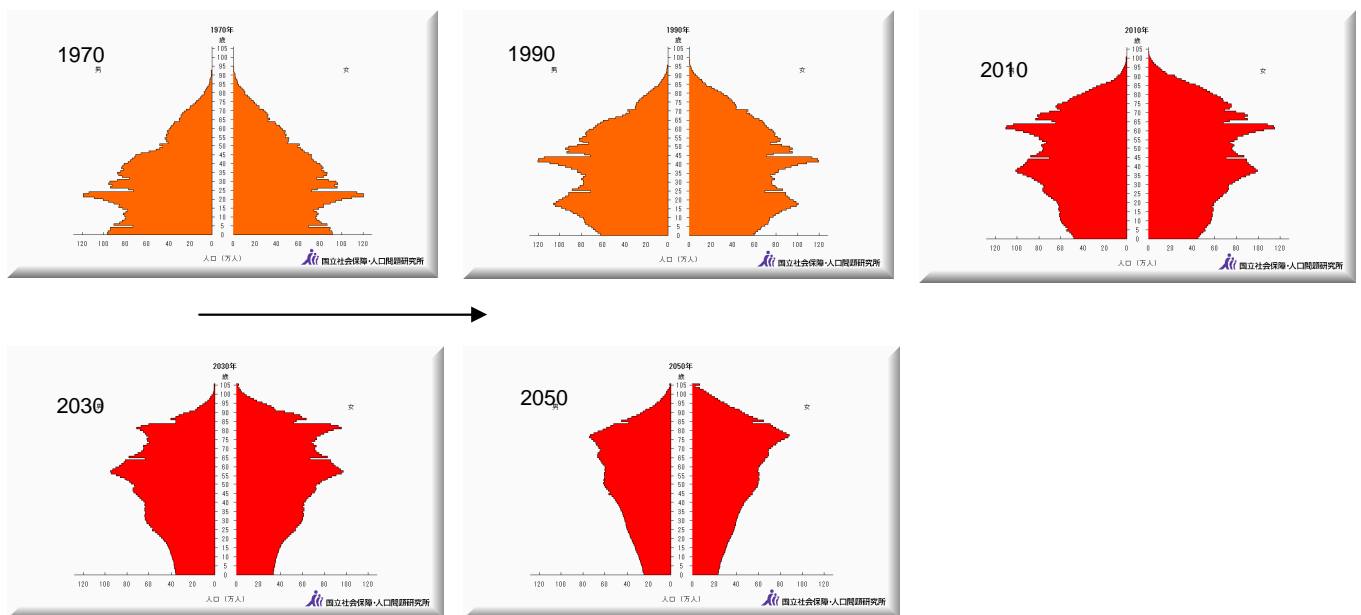
変化する世界情勢、ますます厳しくなる経済環境の中で私たちは、こうした大きな背景を念頭にイノベーションの実行、人材の確保、そして長期的成長に向けた取り組みにより一層、努力することが求められています。

**組織文化に影響を与える要因**

Q以下の要因はどの程度組織文化に影響を与えますか？

順位	回答内容*
今日:	
1	経済状況
2	ビジネスの持続性への懸念
3	人材の不足
4	グローバル化
5	安全性の強化
6	職場におけるワークライフバランス
7	人口動態の変化
10 年後:	
1	経済状況
2	人材の不足
3	人口動態の変化
4	職場におけるワークライフバランス
5	ビジネス持続性への懸念
6	グローバル化
7	安全性の強化

AMA&i4cp による調査: Cultivating Effective Corporate Cultures 2008-2018



## ニューノーマルな世界で求められている「持続可能」なビジネスとは？

### 持続可能なビジネスとは、長期にわたって安定した利益をあげられること

持続可能な企業経営への転換は、“理想”から“必要”へと変わってきています。それはまさしく、企業が生き残ることができるかどうかの問題なのです。持続可能なビジネスを成功させるためには、持続可能な「利益」、持続可能な「地球環境との共存」、そして持続可能な“人”との共存関係から外れないことが重要です。

### 持続可能な「利益」

企業は利益を出す必要があります。利益がなければ社会が必要とする製品も、サービスも雇用も提供することはできません。採算性は持続可能であるための必須条件なのです。フリー・キャッシュフローや健全な財務体質も同様に企業が持続するための必要条件です。

### 持続可能な「地球環境との共存」

「グリーン」はもはや理想なのではありません。環境への配慮はビジネスの必須条件なのです。利益を上げ、人々に利益をもたらすために企業は原材料とエネルギーの持続的な供給を確保する必要があります。

エネルギー集約産業は、環境戦略の策定を進めています。低コスト・エネルギーの将来的な供給が危機に瀕しています。水を大量に消費する産業は、水不足の時代に備えて水の消費を低減する努力を始めています。農業は、ドリップ灌漑に転じており、少ない水と肥料で多くの収穫が得られる遺伝子組み換え作物の開発を進めています。自動車メーカーは、環境配慮型自動車（グリーンカー）の開発競争にしのぎを削っています。

炭素の排出、水産物の乱獲、森林乱伐、単作農法（モノカルチャー）といった持続不可能な慣行を規制する動きが世界で始まっています。企業はサプライチェーン、製造、サービスの業務を「グリーン化」する方法の開発に取り組んでいます。

さらに企業には、地球の気候変動にも目を向ける必要があります。台風、干ばつ、洪水などの極端な気象現象は、事業に深刻な影響をもたらす可能性があるからです。そのために事業所の移転や建物構造の強化を進めたり、異常気象の際のシナリオを作成して事業計画に盛り込んだり、安全訓練に取り組む企業が増えています。

### 持続可能な“人”との共存関係

企業は、顧客や従業員、取引先、株主などのステークホルダー、そして社会との間でバランスをとる必要があります。一部の人が不利益を被れば、双方間のバランスが崩れてしまいます。会社、オーナー、株主だけを厚遇して、顧客や従業員、サプライヤーに不利益を押しつけていると、いつか必ずトラブルが発生するでしょう。

たとえば著名なチョコレート菓子メーカーであるハーシー（Hersey）とキャドベリー（Cadbury）の2社は、チョコレートのフェアトレードに取り組み始めたといいます。これは社会活動家や顧客から圧力を受けたからというわけではありません。2社が取ったこの行動の動機は、慈善活動のためではなく、生き残りのためです。つまり、カカオ豆を供給する栽培農家が苛酷な搾取を受け、廃業したり、農場を失ったために、カカオ豆栽培農家はその子供たちに後継ぎとなるよう説得できなくなっていることに気づいたのです。実際、この2社のカカオ豆の供給は危機に陥っていました。カカオ豆農家との間でより“持続可能性の高い”取引を行うことだけが、この危機を脱する唯一の方法だったのです。

## 今、世界で何が起きているのか？ - 外部環境を俯瞰する -

### ビジネスと経済に影響を及ぼす4つのグローバルな変化

遠い世界のどこかで起きていることであっても、私たち自身の生活に直結しているということを、我々はもっと真剣に考える必要があります。そのためには、どのような変化が起きているのかを知らなければなりません。ここでそのすべてを網羅することはできませんが、この内容と皆さんの知識とを合わせ、世界の現状を大きな絵として繋げて見ていただくことが本章の目的です。

ビジネスと経済に広範な影響を及ぼすのは大きく分けて以下の4つの変化であるとAMAでは考えました。

1. ビジネスのグローバル化が大きな変革期を迎えている
2. 世界はますます多極化している
3. グローバルな人材獲得競争が熾烈化する
4. 消費者の支出パターンが変化している

### 1. ビジネスのグローバル化が大きな変革期を迎えている

ビジネスのグローバル化と過去数十年にわたる史上空前の成長は、いくつかの要因を原動力としていました。景気の回復とさらなる成長のためには、これらの要因に注目すべきことを意味しています。

- 「行き過ぎた」資本主義への再考が必要
- 低コストのエネルギーは希少になる
- 新しい市場が将来の成長の大きな源泉となる
- テクノロジーは今後もビジネスを変革し続ける

#### 「行き過ぎた」資本主義への再考が必要

金融制度の規制緩和、安易な与信、過大な競争、ハイリスク投機 — これらすべてによって、リスクと引き換えに利益を得ようとする人間の本性が野放しになり、経済を崩壊寸前まで追いこみました。2008 年末の金融暴落は、企業だけでなく政府にも影響を及ぼしました。今、企業は慎重な財務計画、リスク管理、そして持続可能な成長の意義を再認識し始めています。企業はこれらが、経済とビジネスを管理する鍵となる“価値”であり、“原則”であることに改めて気づき、フリー・キャッシュフロー、控え目な負債資本比率、そして長期的展望といった「古臭い」手法による経営が、新たなトレンドとして返り咲いています。

今後も、銀行から十分な与信は期待できないでしょう。また銀行が融資可能な金額であっても、政府が制限を課すこともあります。企業は新しいプロジェクトの資金を手持ちの財源から捻出しなければならなくなります。企業が直接資本市場から資金を調達することも必要となるでしょう。

一方、政府には景気刺激策によって生じた財政赤字と債務を削減する必要があります。自国経済を崩壊から救うために景気対策を発動せざるを得なかったことは仕方がなかったとしても、今後は国家財政をより効率的に管理する必要が出てきます。一般社会も、医療や社会インフラ、エネルギーへの投資に対して、さらに厳しい目を向けるようになります。政府と公的機関は変化に対処し、企業と同様の戦略を導入する必要があります。

### 低コストのエネルギーは希少になる

過去数十年間に亘り、石炭、石油、天然ガス、ウランから得られる安価で豊富なエネルギーが世界の経済成長を後押ししてきました。こうしたエネルギー源はサプライチェーンをグローバル化し、コストの安い地域での製造、消費の活発な地域への出荷という、高い利益率を達成していました。安価で、豊富なエネルギー利用の効率化を促す誘因はほとんどありませんでした。

ところがもはや、従来の消費をいつまでも続けるだけの石油は存在しません。2009年石油の消費量は減少したものの、それは最大生産能力を6~7%下回るにすぎませんでした。現在も、新しい油田の発見は続いています。

しかし今後こうした油田の開発は困難かつ高価になります。景気が回復するにつれて、原油の価格は再び上昇に転じるだろうと考えられます。

#### - 再生可能エネルギー

国と企業はエネルギーの組み合わせを多様化する努力を始めています。現在使用する石炭、ガス、原子力エネルギーは、いずれも再生可能なものではありません。

どの形態のエネルギーにも限界があります。石炭とガスは、石油離れにつれて高価になるでしょう。加えて、この種のエネルギーは環境に有害です。そこで、太陽光、風力、波力、地熱、バイオ燃料などの再生可能資源への投資も行われています。

原子力発電所は建設に何年もかかります。原子力はCO<sub>2</sub>を発生させないので技術的には「グリーン」(環境にやさしい)なものですが、すべての国が原子力技術を保有しているわけではなく、それを欲しない国もあります。その上、「グリーン」な形態のエネルギーは、まだ開発途上です。現時点でそのようなエネルギーはまだ高価で、需要を満たすほどの規模を提供できていません。それでも、グリーンエネルギーは、投資と成長の最も有望な領域の1つです。

#### - 炭素排出の抑制

各国政府は、CO<sub>2</sub>排出量を削減したいと考えています。排出量削減のために、規制を強化し、目標を設定しています。したがって有害物質を排出する産業では、経営コストが著しく高騰し、企業は次第にその影響にさらされることになるでしょう。一方で、政府は企業がグリーンなビジネスやプロジェクトを導入する機会を創出しようとしています。

#### - エネルギー効率

エネルギー問題に短期的に対処する最適な方法の1つに、エネルギー効率を高めることがあります。再生不能資源は、節約して使用するほど長く持続し、コストも下がります。これは、エネルギーをより効率的に使用することで達成できますし、CO<sub>2</sub>排出の低減にも寄与します。

政府や企業は、産業界や個人を対象としたエネルギー効率向上プロジェクトに投資し始めています。エネルギー効率の高い製品を生産する企業は、成長する可能性が高いと言えるでしょう。

#### - 石油化学産業の再編

化学製品とプラスチックの原料の多くは石油から作られます。産油国が、産出した石油を利用して自国で化学製品やプラスチックの生産を開始すれば、世界の化学産業は価格競争で産油国に太刀打ちできなくなります。一部の石油化学企業は、ポリマーや特殊化学製品の分野で競争力を高めざるを得なくなるかもしれません。そのために「基本製品」とは異なる事業展開が必要となる場合もあります。

## 新しい市場が将来の成長の大きな源泉となる

20 世紀の末期には、それまで閉鎖的だった市場の中国、インド、南アフリカ、ロシア、そして東欧諸国の市場が開放されました。また、ブラジル、メキシコ、トルコ、マレーシア、韓国などの国々は、エネルギー、社会インフラ、原材料、労働力に対する需要が生まれました。そして、高消費型のライフスタイルをとる 10 億人規模の新たな中産階級を生み出しました。

これらの経済圏はパワーを増しています。今回の経済危機からの回復でも、こうした経済地域が先行しました。

西側諸国の消費者の購買力が今後 5 年間で大きく伸びる可能性は少ないでしょう。EU 域内では、人口増加も鈍化しています。BtoC や BtoB のビジネスが高成長する機会は、発展途上国に多く存在しており、すでに現地企業同士の厳しい競争が生じています。先見的な企業はこのことに数年前から気づき、商品開発と商慣行を現地の条件に合わせて手直し、途上国市場で活動を広げています。

## テクノロジーは今後もビジネスを変革し続ける

### - ロボット工学

企業はロボット工学のおかげで、柔軟な生産技術を使用できるようになります。すると、より大きな顧客セグメントの中のニッチなセグメントに対して、きめ細かく対応できるようになります。1 つのメーカーが異なるブランドで製品を提供することも可能となるでしょう。これは今日でも自動車や PC 産業の一部で行われています。その結果、顧客の個別ニーズに合った製品が提供されることになります。

ロボット工学の利用によって、企業は顧客に付加価値を提供する方法をより多く生み出すことができます。つまり、市場におけるポジショニングに新たな選択肢を付け加えることができるのです。

### - ICT — インターネット通信技術

インターネット通信技術 (ICT) は、大企業の従業員同士のつながりや複雑な業務の調整に役立ちます。実際、ICT はわずか数年の間に、企業経営と情報伝達の多くの側面を一変させてきました。今日では ICT のおかげで、以下のようないろんなことが可能となっています。

- ・ コスト、機能、市場へのアクセスや経営資源に基づいて事業を脱集中化し、世界各地に拠点を分散させる
- ・ 大企業内に、より多くの起業ベンチャーを立ち上げる
- ・ 共通の業務を集中化し、効率を高める
- ・ 業績の測定とデータの分析を容易にする
- ・ 世界のパートナー企業との間で、アウトソーシング、共同ベンチャー、共同研究プロジェクトなどを実施する

ICT は、企業が出張を減らし、コストを削減し、炭素排出を管理し、時間とエネルギーを節減することに貢献しています。ICT は、全世界の社会インフラとしてますます重要でかつ大きな部分を占めるようになっていきます。

### - ソーシャル・ネットワーキング・サービス

世界は 1 つの「村」となりました。今日、FaceBook、MySpace、Twitter、そしてあらゆる種類のブログなど多彩なソーシャル・ネットワーキング・サービスが出現しています。こうしたサービスは、企業と政府に脅威と機会の両方をもたらしています。若い人々の娯楽ツールとして始まったものが、今ではあらゆる年代の人々が社交や仕事の目的で使用し

ています。

「ロコミ」はあっという間に広まります。誰でも何かを経験をすると、良いことでも悪いことでもそれをすぐに友人や同僚に話したくなるものです。今や「ロコミ」は、企業の将来を左右する威力があります。ソーシャル・ネットワーキング・サービスはこうした動きをさらに増幅します。企業がそれを支配したいと考えることは不可能で、企業にできることといえばその現象を受け入れ、たとえば以下のことをするくらいでしょう。

- ◎ 対話をモニターする：自分の会社について言われていることを知る
- ◎ 対話を誘導する：ソーシャル・ネットワークを通じて顧客に語りかける
- ◎ 顧客のニッチセグメントを明らかにする：顧客のコミュニティを見つけ出して何を欲しているかを探る

これからはテクノロジーを活用するかしないかによって、企業には大きな差が出てくることになるでしょう。

## 2. 世界はますます多極化している

G20 諸国の 2012 年 GDP 予測(IMF World Economic Outlook)を見ると依然として米国が世界トップの経済規模を維持し EU がそれに続くものの、中国が世界における 3 番手として急速に成長していく様子を見て取ることができます。世界が多極化するにつれ、米国の世界における支配力は低下していきます。

また、東アジア共同体構想を含め、世界各地で地域毎の経済協力体制や新しい影響力の連携を形成しようという動きが始まっています。

かつてのように、西側諸国が発展途上国から安い製品を購入し、アジア、アフリカ、南米製に向けて販売するといった世界の構図は成り立たなくなりました。今日では世界の至るところに国家規模の企業や裕福な消費者が存在し、市場競争はますます熾烈化しています。

今日、以下の 3 つのタイプの“支配力”が世界中で威を振るっています。

- ・ 金融の支配力
- ・ 資源の支配力
- ・ 文化の支配力

### - 金融の支配力

多くの国が、膨大な政府系ファンド(SWF)を構築しています。それらの国は、外国の企業や国債に巨額の投資を行うことで、他国に影響力を及ぼしています。最大の投資国は中国、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、シンガポール、ノルウェー、クウェート、ロシアです。

プライベートファンドも大きな影響力を持ちます。このような投資ファンドは、ひそかに現金で推定 5000~7000 億ドルを構築してきました。新しい経済秩序の中でも、お金は依然として影響力を保持しているのです。

### - 資源の支配力

石油とガスが豊富な国は、政治に影響を及ぼしています。ブラジルは、現在、経済規模で世界第10位であり、新しい深海油層の発見によってさらに経済力を拡大する態勢にあります。ボリビアは全世界のリチウム埋蔵量の50%を領土内に保持しています。ボリビア、チリ、アルゼンチン、中国などの国は、次世代のリチウムイオンバッテリーを電源とする自動車の生産契約を巡って争奪戦を繰り広げています。

ブラジルは食用植物の栽培・輸出国です。輸出可能な水やエネルギーの供給源を保持している国もあります。将来は、太陽光発電された電力が北アフリカから欧州に海底ケーブルを通じて送電されることも考えられます。こうした国々は、自然資源に対する需要が増大するにつれて、さらに影響力を増していくでしょう。企業はこうした新興国に目を向けた経営戦略を立てて行く必要が出てきます。

### - 文化の支配力

観光やホスピタリティ、スポーツ、映画、音楽、食べ物、踊りなどの文化面を通じて、影響力を獲得する国もあります。一般市民の心をとらえることは、政府と企業に間接的な影響を及ぼします。

以上のように、企業が海外市場で勢力を高めると、つまり次のようなことを意味します。

- ・ 従来とは異なる新興市場が主要な成長の舞台となる
- ・ ライバル企業との資源、顧客、人材の熾烈な争奪戦に直面する
- ・ 自社製品の差別化を見出せない企業は大きな価格引下圧力を受ける
- ・ 自社事業の一部がすでに政府系ファンドやプライベート・エクイティ・ファンドに所有される可能性があるか、またはまもなく買収される
- ・ 新興国政府の権力が増大し、企業側の交渉力が減少する

### 3. グローバルな人材獲得競争が熾烈化する

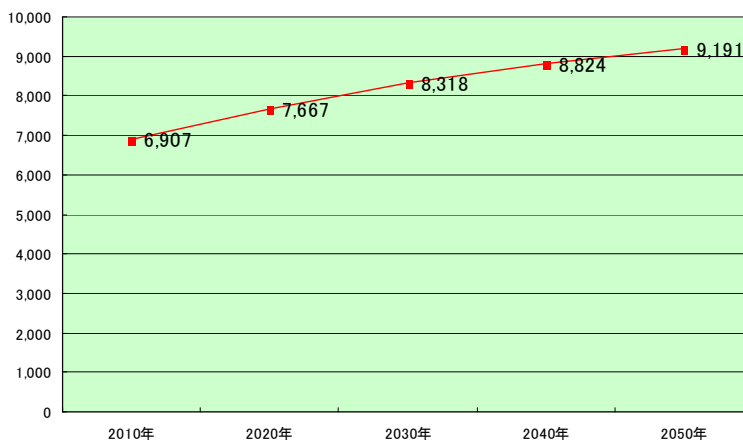
世界中で人々は健康になり、寿命は伸び、より豊かな人生を送るようになっていきます。一方で、出生率は年々減少しています。世界人口が高齢化する中、人口の増加は数年以内に横ばいに転じると予想されています。日本、欧州、中国では、人口の高齢化と減少が特に深刻です。納税者の減少、優秀な人材の確保など、企業と国の抱える問題は非常に大きいと言えます。

全世界的に出生率と人口成長率は縮小傾向にありますが、アジア諸国(日本と中国を除く)、中南米、中東、アフリカは、他の地域に比べれば、まだはるかに高いといえます。人口の伸びが最も速いのはアフリカで、2010年時点で全世界の14.9%を占めるアフリカの人口は、2030年には18.3%、2050年には21.7%まで占めると予想されます。

こうした出生率の高い(そして死亡率も高い)国には当然若年人口が多く、そうした地域の豊富な若年層人材が今後、職を求めようになります。

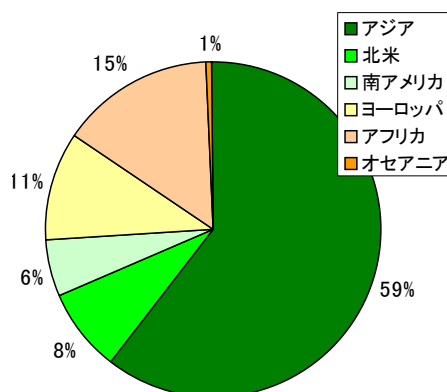
世界が多極化するに伴い、新しい市場でのビジネスのチャンスは、企業や国にとって成長の大きな鍵を握ります。こうした市場で活躍する人材を獲得するために、世界的な人材争奪戦が始まっています。

世界の人口推移 2010年~2050年 単位:100万人



総務省統計局「国勢調査」、「人口推計」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」

2010年 世界人口比率



総務省統計局「国勢調査」、「人口推計」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」による10月1日現在の人口。

#### 4. 消費者の支出パターンが変化している

多くの企業は依然として、昔ながらの消費者セグメントに昔ながらの価値を売り込もうとしています。こうした状況は変化しつつあります。消費者市場で生じている以下のような変化は、BtoB の顧客にもある程度まで当てはまるでしょう。

- ・ 贅沢ではない、儉約志向に
- ・ 「グリーン」(環境にやさしい)と「フェア」(公正さ)が購入の意思決定に大きく影響する
- ・ 消費者は企業の「売り込み」を安易に受けなくなる
- ・ 途上国市場の成長が加速する

##### 贅沢ではない、儉約志向に

今や、「賢い消費者」になることが最新の流行です。人々は「バリュー・フォー・マネー」(出費に見合った価値)を求めるものの、それは最安値の追求でも、品質低下の許容でもありません。この変化は、購入に対する思慮深さが高まり、購入頻度の低下を意味しています。つまり、衝動買いは大幅に減少するのです。

消費者は、ブランド名だけを理由にお金を出さなくなってきました。より高価値である商品は、安価な商品と比較してはるかに有用で耐久性が高く、環境・社会への責任を果たしていなければ選ばれなくなります。

##### 「グリーン(環境にやさしい)」と「フェア(公正さ)」が購入の意思決定に大きく影響する

ますます多くの消費者が、環境に対して真の懸念を抱くようになってきました。インターネットと旅行の増加により、世界はますます狭くなり、そのために消費者は世界のはるか遠方地域で、農民や労働者が被っている社会的不正をモはや無視することはできません。今日の消費者は、エコで社会的に持続可能な製品を企業が従来の商品と同じ価格で提供することを期待しています。

##### 消費者は企業の「売り込み」を安易に受けなくなっている

インターネット上の活動やソーシャル・ネットワーキングを通じて、今日の消費者は商品がどこでどのように生産されているかといった情報を入手しやすくなっており、価格設定は透明性を増しています。

消費者は商品の性能や機能を容易に比較できるため、企業は派手な宣伝ではなく、本当に優れた商品やサービスを提供することが強く求められているのです。

##### 途上国市場の成長が加速している

日本や米国、ヨーロッパの成熟した市場における消費者の購買力が今後5年間で成長する可能性は低く、消費者数の増加も期待できないでしょう。それに対して、インド、中国、東南アジア、中東、アフリカ、中南米は高成長市場です。こうした地域の人口構成はより適正な状態にあり、購買力は増大し、食品、自動車、衣服、電子機器、家庭用品、保健・医療、社会インフラを必要としています。こうした国々がメーカーに直接の影響を及ぼすだけでなく、化学製品や原材料を扱う企業にも影響力を与えられられます。

本章で述べてきた4つのグローバルな変化(グローバル化の変革/世界の多極化/グローバルな人材獲得競争/消費者の支出パターンの変化)は、ビジネスに大きな影響を及ぼしています。企業は、こうした世界経済の多様な“変化”の中で、自社の戦略を再考することを迫られています。

**【変化の要因を整理すると以下のようになる】**

- ・ 世界の勢力図の変化
- ・ 新興市場の成長
- ・ 規制の強化
- ・ 資本の減少とリスク耐性の低下
- ・ 顧客および資源の争奪戦
- ・ 労働力の先細り

今回の経済危機の中で、多くの企業はコスト削減や事業縮小によるコアビジネスへの回帰によって危機を乗り切ろうとしてきました。旧来のビジネスのやり方に戻ることはもはや不可能であるにもかかわらず、まだ多くの企業は旧態へ戻ることを試みています。新しい世界秩序の中で競争を制するためには、新しい戦略が必要なのです。