

日本本来の良さを復興させる先鞭となる、灯台のような都市になって欲しい。

—— (株)日本政策投資銀行 産業調査部 チーフエコノミスト 鍋山徹氏



鍋山 徹(なべやま とおる)

早稲田大学法学部卒、1982年日本開発銀行入行。米スタンフォード大学国際政策研究所客員研究員、日本政策投資銀行九州支店企画調査課長を経て、2009年日本政策投資銀行産業調査部長、2011年より現職。

長年にわたり国内外の経済産業動向について分析を行い、日本のものづくりやイノベーションについて様々な提言をされている。北九州市出身。

#### 日本人が情報に興味を示さなくなった 25年

1985年頃の日本は、プラザ合意により円高に向かう節目に当たります。安定経済成長期(年4~6%の実質経済成長)からバブル景気を経て、年1~3%にスローダウンしました。また先進国と同様、バブルを経験し、日本が欧米先進国の仲間入りを果たした時代でもあります。バブル後の日本経済は停滞が続きましたが、米国、EU、アジアを含め、世界は少なくともリーマン・ショック前まで経済の拡大期が続きました。

世界に目を移すと、この四半世紀の間に東西冷戦が終結し、社会主義国が資本主義国への体制転換を進めました。その結果、世界全体のマーケット規模が急速に拡大した時代であると言えます。また、軍事利用されていたインターネットが民生利用へと転用され、それが普及したことが大きなきっかけとなり、グローバル化が進行し、世の中のスピードが急速に早まった時代でもあります。

このような世界の大きな環境変化の中、日本人はグローバル化に取り残され、また、世界のスピード感についていけなくなりました。これは日本が豊かになったがために、人々が情報に

飢えなくなり、情報に興味を示さなくなったことが一因にあると思います。

昔の日本は、中国や朝鮮半島など外部から多くの情報が入って来ると、情報は貴重であったため、日本人はそのすべての情報をひらがな・カタカナ・漢字に取り込んで、全てを食欲に吸収していました。恐らくは明治維新以降に農業振興を進めた結果、日本全体が農耕民族的な、ムラを守る閉鎖的で内向きの社会に偏ってしまったのではないのでしょうか。しかし、日本人は元来“海人”の文化が強く、外部からの情報や人材をオープンに、しかも積極的に受け入れていた民族なのです。そしてその最前線こそ、他ならぬ博多のまちだったのではないのでしょうか。

#### 「ありがたい未来」に向かう努力をする 25年

これからの25年は、まず「ITの大衆化」、つまり情報機器がさらに普及していく時代になっていくでしょう。1975~2000年の25年間で半導体はイノベーションを繰り返し、技術進歩のS字カーブを終え、その技術を確立したと言えます。今は、その技術を駆使した様々なツールが普及している時代です。最近ではス

スマートフォンやタブレット PC が売れていますが、将来はこうした端末だけでなく、例えば体の中にチップを埋め込むことも普通になってくると思います。

世界のマーケットを見ると、新興国の成長はまだ続くでしょう。また、米国は人口増による内部の成長力がまだあるし、EUも加盟国を増やす形でその規模を拡大していくでしょう。日本はアジア周辺国と比べても拡大できないだけでなく、先進国の中で伸び悩む国である、というのが「ありうる未来」ではないでしょうか。

ところで、私は未来を語る時3つの語り方があると思います。一つ目は「ありうる未来」です。これはテクノロジーの裏付けをもとに想像する未来で、何もしなくてもそのようになる、あまり面白みのない未来だと思います。二つ目は「あるべき未来」です。専門家がこうあるべきだ、と言うような未来です。言われる側はやらされ感が強いので長続きしない未来です。三つ目は「ありたい未来」です。これが一番大事です。つまり、夢と希望を語ることだと思います。抽象的な言い方をすれば、「新しい灯台を作る」ということです。

井上ひさしさんの『ひょっこりひょうたん島』のモデルになった岩手県大槌町の蓬莱島には灯台が立っていたのですが、今回の大津波で残念ながら流されました。しかし、町の人々はここを希望の島として、復興の願いを込めて灯台を再建しようとしています。私の言う灯台とは、このような夢や希望を指すものです。

また、灯台をつくるとはどういうことでしょうか。“パソコンの父”と称されるアラン・ケイ氏は「未来をあてる確実な方法は、それを自分で発明することである」と言い、パーソナルコンピュータという概念を創りました。未来は自分で気概を持って作らないといけない、ということだと思います。福岡市に当てはめれば、国に過度に依存せず自力で生き延びるという

発想を持つことだとも解釈できます。

それでは福岡市が目指してほしい未来や、建ててほしい“灯台”について、話を進めたいと思います。

## 柔らかい技術が成長株

産業革命以降現在に至るまで、世界は「剛体信仰」（固い器の中でエネルギーを爆発させて動力を得る仕組み）のもとで技術開発や製品開発を進めてきました。飛行機がその最たる例で、人や荷物を飛ばすのにあんなに金属をたくさん使い、燃料を大量に消費するかなり非効率な機械を作り出しました。

実現はだいぶ先になるかもしれませんが、これからの技術は「柔体信仰」のもとで開発が進められていくと思います。例えば将来空をとぶための機器は、トンボのような昆虫のバイオメカニズムを活用した柔らかく軽い動力源が付いている可能性があります。植物工場ならぬ昆虫工場が作られ、現代ではまだ基礎研究の段階にあるバイオテクノロジーやナノテクが盛んに活用されることになると思います。このような技術を活用して製品にしていくのは、日本のお家芸です。品質管理という強みです。

既に一部福岡でも進められていますが、バイオ、ナノテク、アニメ、ゲーム、バーチャル技術、省電力技術や緑化技術などは“柔らかい”技術で、今後の成長が期待できます。例えば、「水」は柔らかい最たるものと言えるかもしれませんが、水の分子レベルの立体構造、流体としての動き方や、記憶媒体としての機能など、まだまだ分かっていないことがたくさんあります。水不足で節水に力をいれている福岡市こそ、もっと水に興味を持って、水から派生した技術をぜひモノにしていだたければと思います。

## 感性に訴える、目に見えない価値を作ろう

狩猟社会が農耕社会に移り、さらに工業社会、情報社会、環境社会へと変化してきた人類の歴史は、物質的な価値を求め続けた歴史でもあります。しかしながら、物質的な価値をもってこれ以上の競争を進めることが難しい段階に入ってきているのが現状です。時代は、脳科学の「感性社会」へ移り始めています。

この感性社会で必要になるビジネスモデルをいくつかの実例で紹介したいと思います。

一つ目は、自らの事業を再定義する例です。長野県白馬に五龍館という旅館がありますが、もともと旅館が提供する価値は、宿泊だったり、食事だったり、温泉だったりしますが、それだけでは競争を勝ち抜くことができません。そこで、五龍館はその事業の定義を広げ、「思い出」こそ顧客に提供する価値だと位置付けました。例えば家族旅行の思い出作りを、ストーリーある形で提供してリピーターを増やしています。

再定義で事業範囲を狭める例もあります。多くの飲食店は決まった時間帯に開店していますが、これからは営業時間を早朝の時間に絞り込む経営をする店舗などが増えると思います。これによって、事業の時間範囲は狭まりますが、高齢者を中心に早朝活動する人々へのサービス提供が可能となります。これらの事業の再定義は、野中郁次郎氏の SECI (セキ) モデルに通ずるものがあります。

二つ目に、個人と個人の相互作用によって、新たな価値が創造される例を取り上げます。埼玉の北浦和駅にコスコジという子供服、玩具などの面白い雑貨店がありますが、「雑貨」というと今の時代、ものが売れません。そこで、「笑顔創造店舗」という、お客さん、特にお母さんと子どもが笑う風景を作り出す店を目指しました。このような店とお客の関係が構築できた途端、お客にとって価格そのものは重要な目安ではなくなるのです。この店では、他に「福山

雅治に抱きしめられている。そんなコーヒーです。」といった POP 広告をつけるなど、感性に響く工夫を随所で行っています。

浅草のネオ薬局もいい例です。大型ドラッグストアの進出に売り上げが低迷しましたが、薬を売るのではなく、お客の健康を大切にし、お客の人生を豊かにすることに価値を見出しました。お客は店主が本当に自分のことを心配してくれているということが伝わり、価格が高くてもお客は離れません。

三つ目に、顧客への教育を通して価値を高める事例があります。ある呉服屋の例ですが、この呉服屋では呉服の知識がないお客には商品売らないそうです。それに発奮し、きちんと呉服の歴史や文化について学んだお客に「買わせて下さい」と言わしめるようなお店です。商品そのものの価値ではなく、商品の背景にある歴史やうんちく等の教育を通して、商品への意味付けがなされることで目に見えない価値が生まれます。

以上のような、人と人の親密なコミュニケーションを軸に客の感性に訴えて成功する事例は、小阪裕司著『招客招福の法則』などに多く紹介されています。これからの時代はこのように目に見えない価値を作るサービス・イノベーションが必要になります。しかし、こうした商売のやり方は、昔の日本の社会では、普通にやっていたことなのです。例えば、佐世保の商店街「佐世保福栄会」が全国チェーンのスーパーに負けなかったのは、価格や物質で勝負するのではなく、コミュニケーションや感性に訴えかけてお客との強固な信頼関係を作り上げているからです。これからの時代は、日本の本来の良さを復興させることが、日本を再び元気にしていく近道です。

博多は古くから商人のまちですが、商人は昔から新しい世界をお客に提供したり、希望をお客に伝えたりする役割を担っていました。そう

いう博多商人の基本を大切にすれば、福岡市は日本の今後をリードする灯台の一つになれるのではないのでしょうか。

### 異端を受け入れる、オープンな社会を作ろう

冒頭申し上げましたが、日本は今、外からの情報を閉ざしてしまう社会になっています。異なる価値観や異なる考え方を受け入れる融通性が失われています。あまりにも素晴らしい社会をつくってしまったために、異端が排除されてしまう社会になってしまったとも言えます。

黒川温泉が後藤哲也氏という個性豊かな人を中心に、いわゆる「よそ者・若者・ばか者」で魅力のあるまちに変わったように、イノベーションは「異」ノベーション」であり、異なる価値観の融合や、異端の突飛な発想によって生まれるものです。そのため、それらを許容し重視するような、社会全体が多様でオープンな環境に変わらなければなりません。

福岡は東京からみるとオープンな印象を受けますが、もっとオープンにして、世界一オープンな都市を目指してもいいのではないのでしょうか。何度も言いますが、昔から博多は、海外からのさまざまな価値観を受け入れてきたのです。薩摩（鹿児島）や長州（山口）もそのような歴史的背景はありますが、港湾や空港のインフラを考えると、博多（福岡）から変えていかなければならないと考えます。

### 多様で小さな職業が尊敬される社会に

過去の「衣・食・住」に対応する現代のキーワードは「医・職・住」だと思います。「住」は住居から環境へ意味が広がっており、「医」は国内に限らず海外からのヘルスケアのニーズです。検査から治療までの機能が揃っている九州では、この「医」へのニーズを九州全域で受け止めることができると思います。

また、「職」こそ都市や国が発展する礎です。

福岡の良さに、実験的なファジーなライト感覚でビジネスを立ち上げることができる、という雰囲気があります。この個性を活かして、多様な職業を創造することが重要です。残念ながらマーケットサイズは関東・愛知・関西圏に比べて小さいのですが、むしろこの小さいという弱点を逆手にとって、小粒だが多種多様な職業が集まっているまちというのはどうでしょうか。

多様でオープンな社会では仲間はずれが発生せず、全ての人間が尊く、全ての職業が尊いものです。「小さくても福岡市でビジネスをやる、敬意を表される、尊敬される」。このようなまちには夢と希望があるのではないのでしょうか。

### 人と違うことをやろう

アメリカで1848年頃にゴールドラッシュがありました。多くの人が一攫千金を目指してカリフォルニアに採掘者が殺到した。しかし彼らのうち金鉱を掘り当てたのはごく一部の人だけで大半の人達は借金を返すこともできなかったそうです。その時に彼ら採掘者に敗れにくいジーンズを製造して大金を掴んだのがリーバイス(Levi's)です。

成長マーケットを単純に目指せば、競争も激しく成功する確率も高くありません。むしろ、人が気づかないようなニーズを見つけていく“差別化”あるいは“逆張り”のような着想が効果的です。株式相場でも同じような言葉に、「人の行く、裏に道あり、花の山」という格言がありますね。

オープンで異端を受け入れ、多様な職業が尊敬される社会になれば、自ずと人と違うことをやる人々が増えていくと思いますが、福岡はこのような夢と希望のあるユニークな灯台を建ててみてはいかがでしょうか。

インタビュー日:2011/6/28 文責:URC 天野