



2017年、Lの激風を成長戦略

～ (グローバル化+ローカル化) × 新デジタル革命がもたらすビッグチャンス ～

富山 和彦 経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

昨年、ブレグジット (英国でEU 離脱を巡って行われた国民投票で離脱派が過半数を獲得) と米大統領選でのトランプ候補の勝利によって、世界中に大きな衝撃が走りました。反グローバリズム的な政治的立場が、自由貿易派を代表する大国と思われてきた英米で勝利したわけで、今後の世界経済の成長鈍化に対する懸念が生まれています。

しかし、私はここで過度に悲観的になる必要はないと考えています。それどころか、グローバル化一辺倒の時代 (Gの時代) に対し、ローカル重視の時代 (Lの時代) への風が吹き始めたことは、今、進展しつつあるデジタル革命の新フェーズ、すなわちIoT・AI・BD (ビッグデータ) 革命と相まって、特に日本経済、日本企業にとっては強烈な追い風になりえるのです。

GとLの歴史的な振り子運動

私は英国の国民投票の結果が出た時点から、新聞コラムや雑誌のインタビューにおいて、こうした潮流はけっして情緒的、扇情的なポピュリズムの一時的現象ではない歴史的な必然性があり、米大統領選も例外ではないと指摘してきました。

人類史において、グローバル化が進展する時期と、逆にローカル回帰にふれる時期とは、振り子のように繰り返しています。ローマ帝国の時代や近代帝国主義の時代はGの時代。逆に帝国の衰退期には20世紀初頭のように民

族自決的なLモードが沸騰します。

英米の政治史も例外ではありません。英保守党は、かつてトーリー党と言われ、もともとは重商主義政党であり、対立していたホイッグ党が自由貿易論の政党でした。アダム・スミスの「国富論」は、重商主義を批判し自由貿易の有用性を説いた本です。

米国の二大政党制も、南北戦争のころは、北部のまだ競争力の弱い商工業者を支持基盤とする共和党が保護貿易主義、綿花の大輸出基地だった南部の民主党は自由貿易論でした。資本 (成長) 対労働 (分配) という左右対立が政治の基本軸になったのは20世紀的な現象

の追い風に



で、歴史的には、保護貿易（重商主義）か自由貿易か、民族主義か国際主義か、と言う対立軸の方が普遍的なのです。

「進歩的」なはずのリンカーン大統領は、保護主義政党の共和党の大統領だったわけで、GモードとLモードはどちらが理性的、進歩的ということもありません。

Lの激風が吹く必然性

以前から、拙著「なぜローカル経済から日本は甦るのか」（PHP新書）などで論じている通り、経済のグローバル化は、経済圏とそこで働く人々をグローバル圏（Gの世界）とローカル圏（Lの世界）に分断し、格差を広げていきます。

グローバリズムに立脚した最も進歩的な取り組みであるEUによる経済統合は、Gの経済圏、具体的には製造業やIT産業、国際金融業などのグローバル型産業の生産性を高め、そこで活動するエリート層を急速に豊かにしました。他方、対面型のサービス業や農業などを中心とする地域密着型産業で構成されるL

の世界に顕著なメリットはありません。むしろ労働集約産業が多いこの経済圏では、移民が低賃金労働者として入ってくると、雇用や賃金情勢が悪化しやすい。要は、Lの世界の住人たちは、あまり恩恵を感じない一方で、Gの世界のエリートたちとの格差拡大に対する不満は高まっています。このストレスは環境変化への対応力の無い上の世代ほど大きい。もちろんGとLの間の産業的連関性は薄く、EUから離脱してもLの世界が豊かになるわけではないのですが・・・。

この構図はグローバル化とデジタル革命の勝ち組である米国も同じです。現代のグローバル化は国と国の格差は縮めるが、このように国の中の格差、分断を大きくしてしまう宿命を抱えているのです。

経済のグローバル化は、製造業などのG型産業の先進国における雇用吸収力を失わせませす。日本やドイツで全就労者の約8割、米国では9割くらいの人々がL型産業で働いています。すなわち、今回の一連の結果は、数の力で決まる民主政治的には合理的な「Lの世界の反乱」なのです。同様の状況は先進国を中心に多くの国々で生じており、Lの激風は今後しばらく吹き続ける可能性が高いでしょう。

日本経済に吹いている風は フォローか？アゲインストか？

「Lの世界の反乱」の源にある格差感、ストレスは、英国、米国といったグローバル化の「勝ち組」ほど深くなります。逆にGモードの「負け組」で移民政策にも消極的だった日本は、皮肉にも抜群の政治的安定を享受しています。他の欧州の国々も含めて、世界中で「Lの激風」による政治の不安定化が深刻になる中、この安定感は大きな優位性です。

また、成長にはマイナスとされている少子高齢化による生産年齢人口の減少は、構造的な人手不足状況、すなわち雇用情勢の構造的な改善をもたらしています。これは、イノベーションの推進や産業と企業の新陳代謝による生産性向上、賃金上昇を図るうえで最大の障害となる「失業問題」に、この先、数十年という単位で悩む必要性がないことを意味します。

加えて、グローバル化とデジタル革命の負け組だったがゆえに我が国の生産性、とりわけ賃金との相関性が高い労働生産性が、特に8割の人々が働くL型産業において、欧米先進国の中で図抜けて低い（米国の約半分、欧州主要国の約3分の2）。裏返して言えば、ここに巨大な改善シロ、すなわち経済成長シロがあることを意味しています。しかもIoTや

AI、ロボティクスによる新デジタル革命は、自動運転や医療、介護、建設、農業といったリアルな世界、主にこのローカル経済圏で起きようとしています。イ

少子高齢化
低い生産性
||
伸びシロ

ンターネットなど今までのバーチャルな世界でのデジタル革命では、英語圏に対して大きなハンディキャップだった日本語の問題もそこでは関係ありません。まさにビッグチャンスです。

国の経済政策レベルでも、個々の企業の経営レベルでも、これだけイノベーションによる生産性革命を進めることの障害が少なく、かつその潜在効果が多く残されている国はないのです。しかも伸びシロが巨大なLの経済圏は、基本的にGの経済圏との連関が薄いので、グローバル化減速の影響をあまり受けません。

要は、少子高齢化も、Lの世界の低い生産性も、「追い風」としてこれからも吹き続けるのです。

そもそもグローバル化の減速は 逆風にあらず

よくあるグローバル化必須論に、「日本は少子高齢化の少資源国であり、海外から稼がないと経済成長できない」「域外経済から稼ぐ産業の存在が成長の必須条件」といった議論があります。この議論からは、グローバル化の減速は、日本経済に甚大なマイナスという結論になります。

しかし、過去、日本が経常収支でもっとも稼いでいたのは、バブル崩壊後の超低成長期「失われた20年」であり、逆にこの間、巨額の経常赤字を続けた米国経済は日本よりもはるかに高い成長率でした。

資源を輸入するために自由貿易が重要で、それを持続するのに収入が必要なのは当然で

す。しかし、これは持続性の問題であり、貿易黒字を大きくしても必ずしも成長には直結しない。経常収支の黒字拡大にこだわる「重商主義」的な考え方がその国の経済成長にとって重要ではないということは、アダム・スミスが「国富論」で喝破した通りです。

また域外から稼がないと地域の成長がありえないなら、その全積分値である世界経済はなぜ成長しているのか？世界経済は過去100年で約40倍になったと言われており、この20年間でも3～5%のペースで成長しています。地球は月や火星とは交易していないので、世界経済に域外経済は存在しません。また、この100年で人口は4倍にしか増えておらず、人口要因だけで40倍に経済が成長したわけでもありません。結局、なんと言っても投資とイノベーションによる生産性上昇が効いているのです。

経済とは本質的に循環系であり、その中で様々な活動単位（国、地域、企業、個人）がそれぞれにイノベーションで生産性を高め、お互いの比較優位を効率的に交換し合うことが成長の源泉なのです。人口減少時代においては、グローバル化のさらなる加速が日本の経済と企業の成長の絶対条件という思い込みは捨てるべきです。

実は世界経済の次元でも、ネット社会の到来と先進国以外の経済圏の成長で、物理的な意味でのグローバル化をこれ以上加速する経済的メリットは小さくなっています。

製造業では、新興国の賃金上昇と購買力上昇で世界的に地産地消化が進んでいます。日本でさえ国内向けの白物家電などの国内生産回帰が顕著です。新興国との賃金格差の縮小に加え、工場の自動化は進み、今後はAIの発

達で自動化はさらに加速します。そんな中で、遠くで作ってはるばる運んでくることは、コスト的にも、在庫管理的にも意味がない。実際、世界貿易の成長は減速基調で、最近は金額ベースでついに減少に転じています。

また、ネットの発達で、いつでもどこでも世界中の情報は手に入るし、ワンクリックで取引もできます。仕事上のほとんどの打ち合わせはメールとテレビ会議で済みます。

要は、グローバル化をこれ以上加速しても、日本のような先進国経済が追加的に受けるベネフィットは小さくなりつつあるということ。もちろん新興国の多くはまだ加工貿易立国型ですし、天然資源や農産品のように原産地が限られる財については自由貿易が重要です。その意味で少なくとも現状レベルでの自由貿易体制は維持されるべきでしょうし、実際、国際政治の中においては新興国勢がどんどん力をつけていますから、今の状況から経済のグローバル化が大きく後退する可能性は小さいとみています。TPPが暗礁に乗り上げて、それは現状と変わらないことを意味するだけで、それで今の自由貿易体制が後退するわけではないのです。

L型産業、G型産業

それぞれにやるべきこと

まず、L型産業（≡対面型、地域密着型サービス産業）の企業にとっては、世界情勢に振り回されることなく、何よりも足元の生産性、特に労働生産性を高めることが成長戦略の基本です。なぜなら、今やこうした産業に

とって成長制約は人的資源、労働力ですから、労働生産性を高め、賃金の上昇と雇用の安定化が出来ない企業（≡ブラック企業）は、働き手を確保できず成長もできません。「ホワイト企業」が稼ぎ、成長できる時代がやってきたのです。

そのためには何より「分ける化」「見える化」を徹底的に行い、商品、拠点、顧客、機能など色々な単位で収支や生産性を認識できるようにすることです。これが見えれば後は、その理由を探り、対策を講じて改善成果を測り、その成否の原因分析をまた行うというPDCAサイクルを回していくこととなります。企業規模の大小を問わず、これが全ての基本です。IT投資などは、その為の道具であり、こうしたマネジメントスキルの無いところで情報システムの導入をしても償却費が増えるだけです。

またL型産業は地域密着力、「密度の経済性」が重要なビジネスなので、ぼんやりと成長を追うことは危険です。かえって生産性を下げ、競争力を失う場合の方が多い。やはり商圏内の密度（顧客密度、出店密度、ネットワーク密度・・・）を高めることが基本です。これを外した成長は持続しません。

次にG型産業（≡製造業、IT産業）ですが、既に出来上がっているグローバル経済体制における競争構造が大きく変わるとは考えにくく、デジタル革命による破壊的イノベーション（水平分業化、バリューチェーンにおけるスマイルカーブ化、オープンイノベーション等々）も元には戻りません。グローバルスケールで、競争の圧倒的勝者になるか、淘汰されて消えるか、というゲームの構造は変わらないのです。

液晶パネルのような10兆円を超える巨大

産業であれ、そこで使われる微量だが重要な接着剤のような市場規模100億円そこそこのビジネスであれ、各々の市場で世界の上位3位くらいまでしか儲からない状況は変わらない。そして新たなデジタル革命の波が押し寄せるといことは、市場がある日突然消滅したり、ゲームのルールが激変したりという不連続な変化は今後もかなりの確率で、しかもより広い産業領域で起きることを意味します。ということは、経営者が事業ポートフォリオと機能ポートフォリオを適時、果敢に入れ替えること、自社でクローズに差別化する競争領域と他人の成果をそのままオープンに使う協調領域を峻別してメリハリをつけることは、これからも引き続き重要になります。

L→Gへの成長戦略： IoT as「コトのインターネット」

IoTは「モノのインターネット」と訳されますが、Thingには「コト」という意味もあります。じつはIoTによるイノベーションとしては、「モノ」よりも「コト」がインターネットでつながってグローバルに大化けする形で（本来は地域密着型の）L型産業において先行的に始まっています。

そもそも、世界の消費の軸は「モノ」から「コト」へシフトし、観光業やライブエンターテインメント産業は世界的な大成長産業となっています。わが国も例外ではなく、「失われた20年」と言われる停滞の時期にあっても、ライブエンターテインメント市場は一貫して成長を続けてきました。それを支えてきた

のは、お金を使わなくなったと言われている20代、30代の人々で、ライブイベントごとの平均単価は1万円に迫る勢いです。

なかでもスポーツライブエンターテインメントは巨大産業領域に変貌しつつあり、特に日本が位置するアジアのタイムゾーン（ゴールデンタイムにライブ中継を視聴できる経度時間帯）には、10億人、20億人の観客が視聴、来場するポテンシャルがあります。昨年、Jリーグが英国に拠点を置く国際スポーツメディアと10年間で約2100億円の巨額なインターネット配信権契約を締結するに至った背景はこれです。しかし、これとてタイムゾーン人口がアジアよりはるかに少ない欧州における、イングランドプレミアリーグの一年間の放映権料（約3500億円）よりもはるかに少額です。日本という立地が持つアジアのタイムゾーンの潜在価値はまだまだ実現されていない、すなわち巨大な伸びシロがあるということです。観光業のインバウンドなども、本質的には同じ構図です。加えて、既に述べたようにAIやロボティクスなどのイノベーションは、地域密着型産業の生産性を大きく上昇させる可能性があります。

Lの世界でしっかりした基盤を築き、そこからIoT革命（「コトのインターネット」）を駆使してGの巨大市場へレバレッジをかけること、Lの世界にGの世界における新デジタル

革命の果実を取り込んで生産性革命につなげることは、いずれも今後のL型産業における成長戦略の基本軸となるでしょう。

IoT
||
モノ or コトの
インターネット

G→Lへの成長戦略：

超「グローカリゼーション」で 「リアル」「フィジカル」 「シリアス」ドメインへ

次に、グローバル製造業などのG型産業にとっては、Lモードの風が強まる中で、地産地消化や経営の現地化といった、ローカル軸重視の事業運営がより重要となります。実は従来からグローバル企業の多くはそういう展開を進めてきたはずですから、ここで大きく経営方針を変える必要はないはず。グローバル化の帰結としてのローカル化は、今後もさらに加速し、確固たるものにしなければなりません。

他方、グローバルな競争状況でみると、世界規模での競争激化にブレーキがかかることはありません。加えて、より広範な範囲で新産業革命の波も押し寄せるわけですから、企業として、事業として「日々、世界選手権」、それも次々と新たな競争相手、新たな事業モデルと遭遇する環境で、何を本当の価値訴求、競争障壁として戦うかを常に厳しく研ぎ澄まさなくてはなりません。コア技術やビジネスモデルといったGモードの競争要因については、本当に世界のトップを目指した戦いを迫られるのです。そのためには何よりも、グローバルに通用する真にトップレベルの人材を少数でいいから育成しリテインすること。一昔前なら、例えば中国の工場の支援にはそこそこの日本人を送り込めば役に立ちましたが、今や現地のレベルも上がり、世界トップレベルの生産管理者や生産技術者でないと、現地側からはまったくお呼びではありません。

ん。Gの世界の要求水準は日々上がっているのです。

このように超ローカリゼーションと超グローバル化を同時並行的に進めていくこと、すなわち「超グローバル化」が、今後のG型産業で競争に打ち勝ち、持続的な成長を実現する鍵となるのです。

現在、進行中の新デジタル革命は、ソフトの世界、ネットのバーチャルな世界ではなく、日本企業のお家芸であるハード技術も絡ませ、ソフト・ハード融合型のリアルな世界のサービスに結合していくパターンがほとんどです。加えて、自動運転も医療・介護サービスも、人の命がかかわるので、ネット企業の「軽いノリ」では手に負えません。昨年末、大手ネット企業のキュレーションサイトの掲載内容の信頼性が大きな社会問題になりましたが、発端は、まさしく人の命がかかわる医療情報サイトでした。

今までのデジタル革命は、「バーチャル」「サイバー」そして「遊び」の世界が主導してきました。そこでは「軽いノリ」で「圧倒的にスピード第一」で「粗製乱造」しながらPDCAを高速回転させてチューニングしていくタイプの企業が勝ってきました。だからあ

のような「軽さ」「無責任さ」はこうした企業群の宿命的な遺伝子でもあります。しかし、デジタル革命が次に大きな変化と価値を生み出すのは「リアル」「フィジカル」「シリアス」な世界、まさに伝統的な日本企業の遺伝子が有効に作用する事業ドメインなのです。要するに今、日本企業には、やり方次第で反転攻勢のビッグチャンスが訪れているのです。

2017年は、後から振り返ると歴史的なパラダイムが転換した年、G一辺倒の時代からLの時代へのリ・バランスが本格的に始まったと言われる可能性が高いです。変化の時代はその本質をリアルに掴んだ者にはチャンスですが、そうでない者には惨禍となります。これはIoT・AI・BD革命についても同じことが言えます。

読者の皆さんが、こうした大きな変化の本質を生々しく捉え、新しい年を、のちのち「2017年が大きな飛躍へのパラダイム転換の年となった」と振り返ることができる年とされることを心よりお祈りするとともに、その過程で私どもが何がしかお役に立てる機会を頂ければ幸甚と存じます。

富山 和彦 経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

BCG、CDI代表取締役を経て、産業再生機構COOに就任。機構解散後、IGPIを設立し現在に至る。

オムロン社外取締役、びあ社外取締役、パナソニック社外取締役

経済同友会副代表幹事。財務省財政制度等審議会委員、財政投融资に関する基本問題検討会委員、内閣府税制調査会特別委員、内閣官房まち・ひと・しごと創生会議有識者、内閣府総合科学技術・イノベーション会議基本計画専門調査会委員、文部科学省中教審実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する特別部会委員、金融庁スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議委員、経済産業省産業構造審議会新産業構造部会委員他。

東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士 (MBA)、司法試験合格