

「提言・日本の再建」(新潮社 98年6月提出 掲載は98年第6号)

生き残りの鍵は、「情報技術」と「英語」
=現代におけるハーンの「馬」=

時代を席卷する民族や国家には、必ず有力な武器がある。「草原の狼」と言われたチンギス・ハーンと、彼が率いるモンゴル民族を時代の覇者に押し上げたのは、「馬」だ。「草原の民」として所有した他民族を圧倒する数の馬。そして、その馬を縦横に使いこなした兵士達。モンゴル民族の男子は全員例外なく、やっと歩けるようになった段階から馬の使い方を学ぶという。

「世界中どこでもいつでも、家畜馬が導入されると、人間社会は計り知れない恩恵を被ってきました。(略)もっとも重要なのは、スピードを得た兵士が遠くの敵に驚くべき速さで奇襲をかけ、敵が反撃体制を整える前に引き上げられるようになったことです。したがって、世界中で馬は戦争に革命をもたらし、馬を所有する人々は隣人達に恐れられるようになりました」と、J ダイヤモンドは指摘している(「人間はどこまでチンパンジーか？」389~390 ページ)。チンギス・ハーンは、馬の革命性・戦略性を最大限活用したのがゆえの覇者だった。

しかしテクノロジーの変化は、それからしばらく続いた「馬の時代」を終焉させた。「馬」は、戦車の前では無力だし、自動車ほど馬力もスピードの持続性もないからだ。18世紀のイギリスは、航海術と巧みな植民地運営、それに蒸気機関など「動力革命」を伴った産業革命で覇権を握り、大英帝国を作り上げた。第一次世界大戦から第二次世界大戦にかけて顕著になり、その後の「アメリカの世紀」(バックス・アメリカーナ)につながったのは、「消費社会」としてのアメリカで育った「大量生産方式」という生産システムである。自動車は、「アメリカの世紀」を代表する商品と言える。

70年代から80年代にかけての「最適工業化社会」(堺屋太一氏)としての「日本の時代」を経て、90年代からは再びアメリカとアングロ・サクソンが「自らの世紀」を謳歌し始めたように見える。「アメリカ人勝ち」が言われる。力強い成長率を見ても、低いインフレ率を見ても、そして低下を続ける失業率、世界に跳梁跋扈するアメリカ企業の行動、そしてアメリカ人に溢れる自信を見ても、「21世紀は、再びアメリカの世紀」(サマーズ米財務副長官)となることを疑う理由は今のところない。

なぜアメリカと、それが先頭を切るアングロ・サクソンはそれほど良くなったのか。「日本経済再建」特集の一環をなす本稿では、他の原稿が取り上げた規制緩和、税制改正、構造改革などなどではない「現代の馬」とも言える「ネットワーク」と「英語」の使いこなしの必要性を取り上げる。なぜなら、アングロ・サクソンの成功の裏には、この二つのファクターが大きく寄与しているからである。

急低下する日本の「競争力」

毎年春に世界主要国の競争力をランキングして発表し、各国マスコミに引用されるスイスの有名な調査機関に「IMD」(<http://www.imd.ch/>)がある。「IMD」は、世界中の経営者の教育などを行っている非営利の団体だが、そこが98年も分析の結果を4月に公表した。この調査は各国を

- 「国内経済」 (投資、貯蓄、最終消費など)
- 「国際化」 (経常収支バランス、モノとサービスの輸出と輸入、為替レートなど)
- 「政府」 (国家債務、政府支出、財政政策、国家の効率性など)
- 「金融」 (資本コスト、株式市場のダイナミズム、銀行部門の効率性など)
- 「インフラ」 (基本インフラ、技術インフラ、エネルギー自給率など)
- 「経営」 (生産性、労働コスト、企業業績、経営の効率性など)
- 「科学・技術」 (RD支出、RD関連人口、技術管理、科学的環境など)
- 「国民」 (人口特性、労働力特性、雇用、失業、教育環境、生活の質など)

で採点して、競争力の点からランキングしたものである。98年の結果は別表の通りで、日本は総合ランキングで97年の9位から18位に大きく順位を落とし、93年の2位からの長期低落傾向を加速させた。この順位大幅下落は日本のマスコミも小さく報道した。

しかし報道に欠けていたのは、なぜ日本の順位を落としたかだ。ただ順位低下を嘆くだけなら誰でも出来る。知性がある人間は、「なぜ」を探求しなければならない。日本の順位低下は今の日本の経済情勢や各所で顕在化している制度疲労、それに国内金融システムの動揺を見ればある程度頷ける。しかし問題の本質は他にもある。

非常に興味深いのは、98年の調査をするにあたってこの団体が世界経済における「新しい競争条件：三つのフロンティア」を挙げ、その一つとして「双方向能力」(interactive capabilities)を挙げたことである。

「三つのフロンティア」の他の二つは、「立地」(location = ビジネスの場所を選ぶ能力。国は企業によって選ばれる魅力が必要)、「資産活用」(utilization of assets = 生産性向上のための設備や人材など資産の最大利用)だ。この二つについても、日本は必ずしもうまいとは言えないが、一番問題だと思われるのは残る「フロンティア」としての「双方向能力」(interactive capabilities)である。これは今までになかった新しい概念だ。

IMDは「双方向能力」を、「テクノロジーなどのインフラを活用して、グローバルに情報や取引を双方向に進める能力」と表現している。つまり、情報技術(IT)と言語を駆使して、国際的に、かつ双方向に意見交換や取引を進める能力ということである。IT能力とは、デジタル・ネットワークの活用と言うことであり、そこで使用される言語と言えば、それは「英語」だ。

なぜ「情報や取引を双方向に進める能力」が新しいフロンティアなのか。それは、基幹

的テクノロジー、消費者の消費動向・嗜好から流通経路まで、あらゆる分野での「変化のスピードアップ」が背景である。こうした変化の激しいなかでは、情報を相互にやりとりし、意思決定を敏速に行い、それに対処しなければならない。それには、前提としての「双方向能力」が極めて重要なのだ。

これは、「消費者とメーカー」「本社と支社・支店」「輸出業者と輸入業者」などなど経済活動の様々な局面を考えてみるとよく分かる。メーカーは消費者の嗜好の変化をすぐに知らねばならない。この察知を遅らすと、直ちに売れ筋が変わってしまう。競争メーカーは何をしているか、新しい参入者はないのか、新しい流通経路（デジタル・ネットワークを使ったりした）は出来ていないかなど。双方向での情報のやりとりの中で初めて、変化に対するスピーディな対応、的確な対策決定、最強のチームワークの形成と稼働が可能だ。

日本でも成功した企業は、これを徹底的にやっている。情報がないと勝てない、スピーディでないと負けるという今の世界経済において、「双方向能力」は極めて重要な「世界経済の競争条件」になったのである。ビジネスはいつも最後は「双方向」でなければ成立しない。それは、政府が一方向的に消費者に与えるものを選択した社会主義の失敗で明らかだ。変化の激しい今は、この「双方向」の条件が従来より遙かに重要になってきたということだ。

デジタル時代ではその「双方向」が、実に簡単にできし、それを使いこなした方が勝者になれる可能性が高い。そして、それを経営に生かして、生きた経済・経営への対応をできるところが、勝者になるというわけだ。インターネット、イントラネットに象徴される今の世界のデジタル・ネットワークは、そのハード面での環境を整えつつあると言える。

重要なのは、そのハードの使いこなしの面で、日本よりはるかにアメリカに住む人々や、企業が進んでいる、ということである。システムが既に潜在力を持っているとすれば、あとは使う人間の能力の問題である。IMD はここでもマネジメントに必要なのは、まず「遠隔管理能力」(Remote Management) であり、従って個々のビジネスパーソンには「ネットワーク活用スキル」(Networking Skills) が求められると指摘している。

「遠隔管理能力」とは、「地球上各地に散らばる多様な経済活動を管理する能力」であり、「ネットワーク活用スキル」とは「距離と移動をマスターするスキル」と表現しているが、これは要するに「ネットワークをどのくらい使いこなせるか」ということである。なぜなら、ビジネスにおいて「距離」と「移動」(mobility) を超越するためにはデジタル・ネットワークは不可欠なものになったからだ。

話がやや抽象的になったので、身近な例で考えてみよう。日本でも個々の企業で普及し始めた電子メールを例に取れば、「双方向能力」とは要するに「来たメールには、なるべくすぐ返事を出す」ということである。日本企業の管理職の中には、部下から来たメールには返事を出さないのが常識、と思っている人が多いようだ。しかし、これではネットワークの持つ「双方向性」は全く生きていない。ということは、「一方通行」の電子メールでは、IMD が言うところの「競争力」にはカウントされないということである。いくらその会社

のシステムが立派でも、使う人のレベルが低ければそのシステムは意味がない。システムを生かすか殺すか。使う人間の能力 (capabilities) が重要なのである。

来たメールに返事を出すのを2日も3日も遅らせていても、意味がない。それだったら、「稟議書」が廻るスピードと何ら変わらない。来たメールになるべく素早く返事を出す過程で、出し手との意思疎通と、敏速な意思決定が行われ、その累積が企業の競争力を高めるのである。

ということは、日本企業の場合は立派なシステムを持っていても、社内でさえ「双方向能力」の程度はきわめて低いと言える。単純に「設備投資額」を比べても、個々の企業や国のネットワークからみの競争力を比べられないのは明らかだ。この面で、日本は極めて低いレベルにとどまっていると思われる。それは、我々の身の回りを見れば良い。ネットワーク端末を、「部下が扱うもの」といった意識で見たり、「パソコンなどやらない」と公言する管理者が日本ではまだまだ多い。日本の「ネットワーク」は「競争力」の段階に到達していない。

小さな事のように見えるが、それは「情報伝達時間の間延び」「日本経済全体としての意思決定の遅速化」を生む。日本経済を混迷させているのは、正にこれである。ネットワークを敏速に使いながら情報交換と意思決定を繰り返していけば、日本もはるかに速く「スピードの経済」を実現できるはずだが、今はそれがうまくいっていない。

日本はアメリカなど一部の先進国 (IMD の調査で上位に来るような) に比べて「馬に乗れる」(ネットワークを使いこなせる) 戦士が少ない。「馬に乗れる」戦士が少なければ、軍団としての日本経済全体の「近代武器を使いこなす力」は弱くなる。IMD が「双方向能力」を「新しいフロンティア」に挙げた瞬間から、日本の順位大幅低下は必定だったのだ。

この他に日本のネットワークが抱える問題としては、企業単位のシステムが多く、全体に閉鎖的、公共施設、ホテルなどの環境整備が遅れており端末をどこでも安価に利用できる環境ではない、通信コストが依然として高い などがある。これらも日本全体の「双方向能力」を阻害している。つまり、世界経済における「競争力」を減じているのである。

ダイムラー・クライスラー・ショックと「英語」

1998年の春に日本を呆然とさせたのは、ドイツのダイムラー・ベンツと米クライスラー社の合併発表だった。多分、日本人の大部分が「まさか」と思ったに違いない。異なった国同士の、しかも大西洋をまたいだ合併だったからだ。この合併の詳細については本稿では取り上げない。問題なのは、何がこのような「国境を越えた大規模合併」(Cross-Border Mega-Merger) を可能にしたかだ。

この合併をスクープしたウォール・ストリート・ジャーナルは一番大きな要因として「テクノロジー要因」(technology factor) を強調している。同紙は次のように述べる。

「ニューヨークやデトロイトのマネージャーが高速データ通信システムを使ってロンドンやフランクフルトの相方と瞬時に販売計画を交換する」

「ニューヨークの消費者が、ロンドンの店でCDを購入する」

といった「一体化した世界市場」(interconnected world marketplace)の夢が、「不完全ではあるし、徐々にではあるが現実のものになりつつあり」、これが国境や空間を越えた合併を可能にしたと指摘している。

これはちょっと考えてみれば分かる。大航海時代には、大西洋を挟んで一つの会社が二つの本社(ダイムラー・クライスラーは二社本社制)を持つなどと言うことは不可能だった。ファックスの時代も無理である。256Kの高速通信回線で、大量のデータがやりとりできる時代だからこそ、これは可能である。回線が大容量化すれば、ますます「時間と空間」は凌駕できる。ダイムラーとクライスラーの合併は、少なくとも大西洋を挟む先端的企業の間では企業レベルでこの「双方向能力」(interactive capabilities)が出来上がりつつあるということだ。

日本企業は、多分「製造技術」の分野では世界の中では一流だ。しかし、この「双方向能力」(interactive capabilities)で、日本企業は世界レベルから見ていかにも低い感じがする。これを持っている日本の企業はごく一部。この能力が欠如しているからこそ、日本の企業が今のグローバルな企業提携・合併の動きに乗れる印象はしない。実際に、太平洋を挟んでは、ダイムラーとクライスラーのような大規模かつ国際的な合併は生じていないし、それはここ当面起きそうもない。日本の企業には、それだけの準備が出来ていないからである。

日本と正反対に97年から98年の一年間でIMDランキングでの順位を上げた国々としては、オランダ(6位→4位)、ルクセンブルク(12位→9位)、アイルランド(15位→11位)などがあり、ここ数年間という長い目で見るとオランダ、フィンランド、ノルウェーなどバルト海沿岸諸国が著しく順位アップしているのに気づく。これらの国々の特徴は、

ネットワークの整備に力を注いでおり、実際に人口比でのインターネット普及率などで高い地位を占める

自国語以外に世界で通用する共通言語としての「英語」教育に力を注いでおり、国民のかなりの部分が自国語以外に英語をかなり自由に操れる

という点である。 について言うと、実際にインターネットでこれらの国々の企業、個人サイトを閲覧すると、自国語よりも英語で書かれているものが多い。自国人口がせいぜい数十万から千数百万人の国では、自国語でサイトを書くことはそれ自身が対象人口を絞ってしまうことになる。そこで、共通語である英語でサイトを立ち上げるわけだ。そうす

れば、潜在的には世界10億人以上の人に読んでもらえる。

筆者のサイト (<http://www.ycaster.com/>) を含めて、日本の企業、個人サイトの大部分では英語ページは付け足しでしかない。自国語の人口が1億人強いるから、それだけでマーケットになっているということもあるが、北欧の人々の平均的な英語能力に比べると、筆者を含めて日本人のそれが劣ると言うこともあろう。

世界的規模で「双方向能力」(interactive capabilities) を考えるとき、機器やシステム以上に「共通言語」が重要なことは明白である。ダイムラーとクライスラーの合併では、暗黙の了解として重要な会議では「英語」を公用語とすることが決まっている。ドイツ語を母国語とするダイムラーの経営者以下は、それができる環境にあるということだろう。

ラインがつながっても、言語が通じなければ「双方向」にはなれない。誰がどうやって調べたか知らないが、全世界で立ち上がっているインターネット・サイトの約8割は英語で書かれている、という調査結果もある。これは我々ネットワークを頻繁に使う人間の実感でもある。特に有用な情報は英語で書かれているし、英語でなければ入手できないケースが多い。

グローバル化の度合いが進む今の世界経済は、同時に「グローバルで使用される言語」を必要としている。それが「英語」というわけである。企業や個人が世界で通用する「双方向能力」を育てようとしたら、ツールとしての英語の関門を通らざるを得ない。日本はここも弱い。日本の英語教育をここで論ずるつもりはないが、なにせ「英語で書かれたものの読み」が中心である。話すことと、文章を作成することはおろそかになっている。つまり「発信」ができない。ということは、英語での「双方向能力」に国民全体として劣ると言うことだ。

機器やシステムとしてのネットワークは資金をつぎ込んで作ればできあがるし、事実「新分野の公共事業」としてネットワーク関連投資は脚光を浴びていて、実際に今後投資は進み、システムも整備されていくと思われる。問題は、使う人間の資質をどう上げるかである。先進国で人口が1億人を超えるのはアメリカと日本だけであり、アメリカがそもそも英語を国内でも共通語としているのに対して、日本は世界でも特殊な言葉を使っている。その分だけ、世界での「双方向能力」の向上には努力が必要だと言うことだが、ここでは自助努力と教育しかない。

新しいフロンティア = 「IT」と「英語」

今の世界経済で、「IT」と「英語」を抜きにした大成功の確率は少ない。どこかで、この両方が必要になる。製造業を得意とした日本は、今までは静かに製品を輸出していた。しかし、世界中で「立地」を探し、高い「資本効率」を図っていくには、「双方向能力」(interactive capabilities) が不可欠であり、この「双方向能力」には「IT」と「英語」が欠かせない。

「IT」と「英語」をことさらに重視するのは、過激な意見かもしれない。しかし、国や企業、それに個人の競争力を考える上ではこの二つは不可欠なものになりつつある。この二つなくして、今の世界で大成功はない。なにせそれは、チンギス・ハーンの時代における「馬」であるからであり、その「馬」に乗れなければ話にならない。「馬」の背中に乗って情報が流れ、取引が成立して、人々が出会う。馬に乗れない人間には、実に辛い世の中が来ることは目に見えている。だから、学校教育の場、個人の自己研鑽の場で「IT」と「英語」は絶対に欠かせない。モンゴル民族が、幼児に馬の乗る練習をさせたように、今やITの利用と英語の操作は欠かせない。

「馬」(ITと英語)は道具である。それぞれの個人、企業、そして国がその道具の上で何を描き、何を演じるかは「個性」であり、その価値を決めるのは「消費者」だ。もし日本経済や日本企業が、「世界で生き、世界で繁栄する」ことを狙うとしたら、この二つはツールとしてどうしても必要である。

(別表 関連ページの前後に入れる)

「世界競争力ランキング」(1998年4月19日現在)

ランキング

Country	1998	1997	1996	1995	1994
Usa	1	1	1	1	1
Singapore	2	2	2	2	2
Hong Kong	3	3	3	3	4
Netherlands	4	6	7	8	8
Finland	5	4	15	18	19
Norway	6	5	6	10	12
Switzerland	7	7	9	5	5
Denmark	8	8	5	7	7
Luxembourg	9	12	8	-	-
Canada	10	10	12	13	20
Ireland	11	15	22	22	21
U.K.	12	11	19	15	14
New Zealand	13	13	11	9	10
Germany	14	14	10	6	6
Australia	15	18	21	16	16
Taiwan	16	23	18	14	22
Sweden	17	16	14	12	9

Japan	18	9	4	4	3
Iceland	19	21	25	25	-
Malaysia	20	17	23	23	18
France	21	19	20	19	13
Austria	22	20	16	11	11
Belgium	23	22	17	21	17
China	24	27	26	31	34
Israel	25	26	24	24	-
Chile	26	24	13	20	24
Spain	27	25	29	28	27
Hungary	28	36	39	41	41
Portugal	29	32	36	32	30
Italy	30	34	28	29	28
Argentina	31	28	32	30	33
Philippines	32	31	31	36	37
Turkey	33	38	35	35	31
Mexico	34	40	42	42	29
Korea	35	30	27	26	32
Greece	36	37	40	40	40
Brazil	37	33	37	38	43
Czech Rep	38	35	34	39	39
Thailand	39	29	30	27	26
Indonesia	40	39	41	34	36
India	41	41	38	37	38
South Africa	42	44	44	43	42
Venezuela	43	45	45	44	44
Colombia	44	42	33	33	35
Poland	45	43	43	45	45
Russia	46	46	46	46	46

(別表 関連ページの前後に入れる)

「日本 = 競争力の要素別ランキングの推移」

	1998	1997	1996	1995	1994
Domestic Economy	15	6	5	6	2

(国内経済)					
Internationalization	34	32	14	12	9
(国際化の度合い)					
Government	27	28	21	19	17
(政府)					
Finance	23	5	2	2	2
(金融)					
Infrastructure	21	20	26	27	24
(インフラ)					
Management	24	7	2	2	1
(経営)					
Science & Technology	2	2	2	2	2
(科学・技術)					
People	11	11	4	1	2
(国民)					

(了)