

# 第9期わかやま塾（第6回）の概要

第9期わかやま塾(第6回)を、中野塾頭(中野BC株式会社 代表取締役会長)、池田師範(一般社団法人日本道路協会研究顧問/日本製鉄株式会社 顧問)、上野師範(株式会社上野流通戦略研究所 代表取締役)、塾生39名が出席し、アバローム紀の国において開催しました。つきましては、講義概要について報告します。

## ◎知識編講義 「今こそ分散型国土形成へ」 一般社団法人 日本道路協会 研究顧問 /日本製鉄株式会社 顧問 池田 豊人 師範

### 1 コロナ禍が気付かせた4つの重要性

- ・新型コロナウイルス感染症により、日本中、世界中の経済に様々な影響が生まれ、コロナ禍において多岐にわたる産業分野で各々考えたこと気づかされたことが大きく4つあると感じている。
- ・1つ目は、分散型国土利用の重要性。日本全国で感染が拡大した際に、経済活動や人口が集中している東京都や大阪府などの都市部が麻痺した。経済活動と人流の抑制が効かなくなり、病床率が逼迫し、首都圏に一極集中することは非常に危険だと感じた。首都圏から地方へ、経済/人を分散させることや国土の見直しを考える必要がある。
- ・2つ目は、物流の重要性。感染拡大により人流が抑制され、ヒトを運ぶ電車や飛行機の利用状況は下がった。一方、モノの輸送(物流)はほとんど変わらなかった。私たちの生活に混乱が生じなかったのは、物流がいつも通り動いていたため。アマゾンの成功の要因は物流。物流が事業の成功の生命線になり、今後の新しいビジネスのキーになるのではないか。
- ・3つ目は、賑わいの重要性。賑わいとは人流であり、感染拡大により人流が止まることは経済に影響を及ぼす。直接的に影響を受けた業界は宿泊業、飲食業などであるが、人が外出しないことにより女性の化粧品や洋服の売上が悪くなるなど、新型コロナウイルス感染症の拡大と、一見関係ない業界においても連鎖的に様々な影響が生じている。
- ・4つ目は、デジタル化の重要性。昨今、デジタル化の推進を政府も進めていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により飛躍的にデジタル化が進んでいる。中でもリモートワークは社会に浸透した。リモートワークにより、場所を問わず仕事をするのが可能となり、移動時間の短縮や情報共有の頻度とスピードが速くなった。これは組織の意思決定が早くなるなどの大きな変革がある。

### 2. 人口減少下の日本の発展のポイント

- ・人口は平均寿命と出生率から予測されるが、間違いなく20～30年後の日本の人口は1億人を下回る。人口減少しても経済が縮小しないために、我々がどのようなことをしなけ

ればならないのかを考える必要がある。

- まず、相対的に社会参画が進んでいない女性/高齢者/障害者の活躍が重要である。女性/高齢者/障害者の経済的な社会参画を、今以上に推し進める必要がある。
- 例えば、女性であれば、出産や育児を終えた年代が再度働ける環境を作ることが重要である。障害者や高齢者であれば、ICT機器の普及や自動運転による移動手段などを活用し、デジタルトランスフォーメーション(DX)が進展することにより、更なる社会参画が進んでいくであろう。
- また、国内人口が減少するのであれば、海外から優勝な人材を引き入れることも考えていかなければならない。現在、世界的に人材の取り合いが始まっている。日本は世界的に、治安が良く、給与面などの待遇が良い。一方、受入体制が整っていないため、採用試験制度などの各分野で英語対応を導入するなど、海外の優秀な人材に、日本を選んでもらえるように取り組むべきである。
- 日本の国土利用を再度考え、新たな経済軸をつくることを提案する。経済軸とは、物流や人流のルートのことであり、例えば、紀伊半島、四国、九州の3地域を横に繋いだ南海経済軸をつくると、陸路と海路を利用し、現在の物流経路の大幅なショートカットとなる。ドライバーの人件費やガソリンの削減など大きなコストメリットがあり、今後実施されるドライバーの長時間労働の規制やCO<sub>2</sub>削減など環境問題への対応も可能となる。
- 日本は海洋国家。日本は、海から見れば多数の玄関口があり、その玄関口をいかに活用するかも重要。例えば、鹿児島県の志布志港。志布志港まで高速道路を整備し、港までのアクセスを向上させたことにより、賑わいを取り戻したという事例もある。国土利用を再度考えてみると新たなビジネスの形や新しい日本の姿が見えてくる。
- また、道路とDXとの関係性を考えると道路台帳の3次元のデータベース化や道路空間の5G化など今後のビジネスに活用できる素材が整ってきている。この素材を活用し、利用者の満足度や利便性の向上を考えていくと、新しいビジネスチャンスになると考えられる。
- コロナ後の社会では、新型コロナウイルス感染症対策という壮大な社会実験の結果を、様々な経済指標や視点で見ること、共有することが大切であり、日本の国土をフル活用し、人流/物流の総量を拡大することやDXなど、政府/民間が一体になり考えていくことが重要である。

## ◎心掛け編講義「価値創造マーケティング」

### 株式会社上野流通戦略研究所 代表取締役 上野 祐子 師範

#### 1 新型コロナウイルス感染症がもたらした昨今の変化

- 従前から世の中の変化は感じられていたが、コロナ禍を機に、既存の「時間/距離/空間/場/関係性」認識を超えた社会や価値観へと世の中が大きく変化していこうとしている。
- 一つ目は、雇用や働き方の変化。テレワークが基本になりつつあるのもほんの一例。空き時間を使って、副業でビジネスをすることも可能になってきた。人事制度の変化も顕著で、従前は、成果につながる行動や業務遂行の過程を評価するプロセス主義であった

が、成果主義にだんだんと変化していつている。

- 二つ目は、企業の競争環境の変化。異分野異業界からの参入が起こり、既存事業の柱を組み替えること(ポートフォリオの組替)で、違う柱を太くしていく、もう一つ柱を作っていくという動きが急速に始まっている。
- 三つ目は、巨大なオンラインマーケットと物流の形成。人は動かずにサービスやモノが動く時代が到来した。日本のEC化率をみると、デジタル分野と物販系分野のEC系は非常に市場が伸びてきているが、諸外国と比較すると日本は低い。これをどう高めていくかは今後の大きなテーマになる。
- 四つ目は、調達エリアの集約。コロナ期の体験から今後、日本及び諸外国では、海外からの調達依存度を低くしていくであろう。昨今、半導体が不足と言われているが、日本は食料の自給率も非常に低い。この領域にもビジネスチャンスがある。
- 五つ目は、人的な作業やサービスのロボット化への移行とDX。コロナ禍のため、人が介在しない方法が求められるようになった。一方、日本の国や行政のIT化の遅れも明らかになり、これを改革・サポートする分野やセキュリティ分野にもビジネスチャンスが感じられる。

## 2 デジタル社会の到来

- コロナ以前は、個人と社会、個人と地域、個人と仕事、個人と家庭が部分最適のネットワークでつながっていたが、コロナ禍を経て全体最適のネットワーク社会へと移行していく。デジタル化できることはすべてデジタル化するという方向に進んでいる。
- ニューノーマル、生活/ビジネス様式の変革のパラダイムシフトがおこり、今後は、リアルとリモートの組み合わせったハイブリッドな全体最適のデジタル社会に変わっていくであろう。デジタル社会の到来によって、どんなことに気を付けないといけないか。気を付けることを逆手にとり、どういうビジネスをするかを考えることが必要。
- デジタル社会の到来に伴い、既存の時間や距離という感覚を根底から覆されるような時代、つまり、今まで通りの延長線上でない時代が到来している。こうした変化の起点はテクノロジーである。テクノロジーを持ってして、「リモート」「オンライン」「分散化」「自動化」「省人化」が実現していく。
- デジタル社会の到来により、成長する業界、廃れる業界の二極化が進むとされている。廃れる業界でも、生き残りをかけて、新しい商品や事業を作ったりするだろうが、前提として、“今までの延長線ではない”ということ認識することが重要だ。

## 3 これからの日本の成長戦略とVUCA時代の到来

- 衰退している日本の、今後の成長戦略のポイントは、AIが組み込まれた“スマートロボット”だといわれている。これは、製造業のみならずサービス業を含むあらゆる産業においてであり、このスマートロボットとどういった関わりを持てるのかが、ビジネスチャンスになるかもしれない。

- 昨今のような、今まで通りの延長線ではなく、いつ変化が起こるか予測できない時代を、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) の頭文字をとって“VUCA 時代”と称するようになった。
- こうした VUCA 時代には、①テクノロジーの理解と情報収集力、②自らの頭で考える力、③ポータルスキル(具体的には、プレゼンテーションスキル、コミュニケーション能力、問題解決能力、交渉力、言語能力、語学力など)の3つの能力が重要であるといわれている。個人の能力の拡張が求められている。
- VUCA 時代のビジネスには、PDCA サイクルならぬ、観察 (Observe)、判断 (Orient)、決定 (Decide)、実行 (Act) の頭文字をとった“OODA ループ (ウーダーループ)”が重要だと言われ始めている。仮説検証型の PDCA サイクルとは異なり、OODA ループは、市場や顧客などの外部環境を良く観察し、生データを収集し、今何が起きているかを把握/理解しながら、状況に応じた具体的なアクションプランを作り、それを実行し、その成果を再度観察するというサイクルのこと。
- VUCA 時代の企業には、単に利益をあげるのみならず、社会にどう役立てるかも重要だ。つまり、企業価値と社会価値の創造が求められている。そのためには、パーパス(目的、存在意義)を意識した経営方法に注目が集まっている。

#### 4 「価値創造マーケティング」を考える一つの視点

- 変化が激しいポストコロナ社会で市場を作っていくことは、非常に難しい。ポイントは、商流のイニシアティブ (主導権) はどこにあるか、誰にあるかを把握すること。
- 大量生産大量消費の時代にイニシアティブは川上にあると言われていた。しかし、最近では、川下にあると言われるようになってきた。つまり、昨今、主導権は、メーカーなどの供給サイドではなく、消費者に移っている。
- 日本を代表する某商社は、ビジネスデータを基に、消費者接点の高度化に取り組み、バリューチェーンの変革を図っている。具体的には、顧客が、どこで、何を、いつ、どのように手に入れたい又はいらないと考えているのかという情報を把握し、サプライチェーンを最適化している。結果、国内同業種において時価総額、株価、連結純利益で3冠を達成した。ここでも、テクノロジーの進化をうまく介在させることがポイントになっている。