

情報化社会と差別化戦略

ぶぎん地域経済研究所 専務取締役 土田 浩

消費者の節約志向が止まらない。その要因を所得の伸び悩みで説明する人が多いが、私自身は、それよりも情報化の進展による影響が大きいと考えている。つまり、景気が拡大しても、情報で武装化された消費者の行動パターンは変わらないということである。

情報化の進展によって、企業の差別化戦略も難しくなった。いいアイデアを生み出しても、あっという間に模倣され、陳腐化してしまうからである。とくに経営資源の乏しい中小企業に、他社が容易にマネできないような差別化を図れと言うことは、余りに酷な、無い物ねだりの戯言に思えてしまう。

その結果として、多くの企業が、同じような戦術の下で人一倍頑張ろうと競い合っている。消費者に向き合う現場は、勝てる希望を見出せないまま消耗し、徒労感を募らせている。こうした状況を不祥事の温床とする見方もある。

そんな行き詰まり感に悩んでいたところ、面白い本に出合った。「世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？」(著者：山口周)である。企業経営には、本来、クラフト、サイエンス、アートの3つの素養が求められる。経営陣は、この3つをバランスよく用いて意思決定することが重要であると説いている。

かつての日本企業は、経験や職人技といったクラフトを偏重し過ぎていた。その反省から、近年は分析、論理、理性などのサイエンス重視に転換した。しかし、皆が論理力を高めた結果、論理的・理性的な情報処理スキルでの競争は限界に達し、正解がコモディティ化してしまった。サイエンスに偏った経営戦略では、差別化できなくなったという訳である。

そこで注目されるのが、審査眼、哲学、倫理観といったアートの素養である。事例や数値で判断できないことを、真・善・美の意識に基づいて判断する胆力やリーダーシップのことである。

アートには、説明責任(アカウンタビリティ)に欠けるという弱点があるため、社内の会議などでは負けてしまう。しかし著者は、「説明責任を過剰に重視すれば、論理で説明できることしかやらない組織になってしまう」と鋭く警告する。そして、この問題に対しては、「トップにアート人材を据え、左右の両翼をサイエンス人材とクラフト人材で固めて、パワーバランスを均衡させる」しか方法がない、と絶妙の解決策を示している。

アートが重要なのは、経営陣だけではない。著者は、「日本人は、社内のルールに従うことが誠実さだと誤解している」と指摘する。ユダヤ人を大量虐殺したナチス幹部のアイヒマンは、裁判で「組織の命令に従っただけだ」と冷静に抗弁した。これを傍聴していた哲学者ハンナ・アーレントは、「悪とは、システムを無批判に受け入れることだ」と唱えた。

従業員一人ひとりが、美のモノサシを持つこと。思考停止に陥ることなく、研ぎ澄まされた直感に基づき正しい意思決定を積み重ねていくこと。これこそが健全な企業活動の土台を築くと言えるように思う。

情報化が進展した今日、企業の差別化戦略の源泉はアートの世界に残されているという洞察は、千貫に値するのではないだろうか。SDGs(持続可能な開発目標、2015年国連サミットで採択)が企業の間で急速に広まっているのも、まさにこの文脈上にあると考えられる。

では、アートの素養を鍛えるために何をするか? 私ならば、大学の一般教養の講座をお勧めしたい。学生時代には、難解で高尚過ぎて、実用性に乏しかった一般教養科目だが、人生経験と論理思考スキルを積んだところで、もう一度学び直す。現代のビジネスマンには、これでバランス感覚に磨きがかかる人が多いのではないだろうか。