

ニュー・ノーマル前夜の情景

岩 崎 尚 人

1. はじめに

2019年春、天皇の崩御を伴うことなく、元号が平成から令和に変わった。1週間を超える服喪期間とともに、昭和から平成へと移行したことを知っている世代の者にとっては、何とも厳かさの感じられない時代の転換であった。しかし、その重厚さがないことを我慢すれば2020年、令和初の年始は、「オリンピック・イヤー」と騒がれ、明るく賑やかで、順調な滑り出しであった。

ところが、アジア圏の旧正月のスタートとともに新型コロナウイルス感染症が世界規模で広がり始めて、騒がしさだけが一層激しくなった。感染源である中国武漢市で拡大した感染症は国境を越えて海や山を越えると、瞬く間に世界中に広がった。わずか5週間後の3月11日には、WHO（世界保健機構）が「感染症の世界的な大流行（パンデミック）」を宣言することになった。

以来、世界の感染者数は増加し続け、間もなく1年を過ぎようとする今に至っても収束の気配すらみえていない。一時落ち着いたように思われた状況も、夏のバカンス以降欧州で感染者数の急増傾向が続いている。日本でも初冬になって感染者数が増え、経済活動はもちろん、日常生活にまで多大な影響を与えている。驚くことに、2020年年末には1日当たり1,000人を超えた。これまでに、世界中の国々の首都やそれに準ずる大都市が次々とロックダウン（都市封鎖）を繰返し、4年に一度必ず開催され

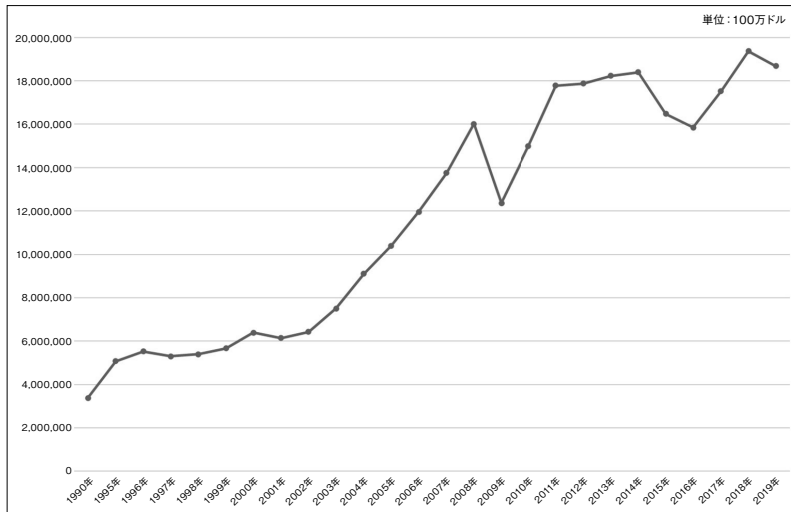
てきたオリンピック・パラリンピックの開催日程も延期されるなど、前代未聞の出来事が起こった。この騒動のために、「ニュー・ノーマル(新しい日常)」の時代のスタートが喧伝されている。もっともパンデミックが始まるかなり前から、他我を問わず、新しい時代到来の兆しを感じとっていたことも事実である。

経済成長を享受してきた昭和から景気低迷が続いた平成に移行した時も、日本は「新しい日常」を体験した。もちろん、元号が変わらずとも長い年月の間には、幾度も新しい日常を経験してきたはずである。どのような新しい日常であっても、それは人々の生活、企業行動、社会構造、政治体制などに変化をもたらし、その度に変革や革新が求められてきた。直近で言えば、平成とともに新しい日常をスタートさせた日本は、30年に亘る長期的不況の中でさまざまに手を打ってきた。その成果が如何なるものであったかについては、即答できないとしても、その間に変革や革新、挑戦を怠っていたとすれば、われわれはすでに瀕死の状態に追い込まれていたに違いない。ところが、2020年1月に始まった変化は、これまで自身が体験してきたいかなる社会変化よりも大きく、「社会的地殻変動」と呼ぶにふさわしいと思われる。

この地殻変動のエネルギーを創出しようとしている要因の一つは、20世紀最後の10年を目前に起こった東西冷戦終結と同時に本格化した「グローバリゼーションの進展」である。以来、表面的には、イデオロギーベースの対立は少なくなり、経済活動が地球規模に広がっていった。依然として経済格差などは消滅していないが、グローバリゼーションの進展によって多くの国々の間で、経済取引、人的交流、政治的交流が頻繁に行われるようになったし、新しい国家連合体や国家間アライアンスが構築されてきた。

地殻変動を起こしたもう一つの要因は、1990年代に本格化した「情報通信技術とネットワークの進化」である。1990年に ARPA ネット¹⁾が解

図表 1 世界貿易総額の推移 (1990-2018)

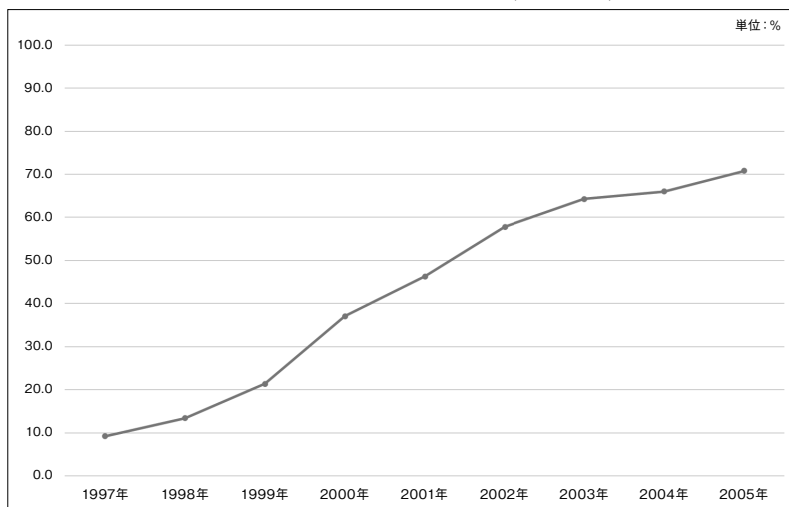


出所：ジェトロ世界貿易マトリクス

散したことで、米国でインターネットの商用サービスが解禁となった。日本でもその3年後の1993年にインターネットの商用利用が許可され、パソコンネットワークとインターネットの接続が始まった²⁾。1995年の阪神淡路大震災の際インターネットが有用であったことを認められると、利用者数は一挙に急増した。「インターネット元年」といわれたその年から、利用者は年々伸張して数年を待たずに日本国内での普及率が50%を超えた。その後、インターネットを活用した様々なサービスが提供されるようになった。提供されるサービスが増えれば増える程、利便性も大いに高まった。そして、2007年に米アップル社が発売したスマートフォン、iPhoneの登場によって高度な「ネット社会」が到来したのである。

「グローバル化の進展」、「情報通信技術とネットワークの進化」がシンクロナイズして、より大きな地殻変動をもたらすエネルギーが創出された。その中で変動をいっそう大きなものとしたのは、誰もが想定して

図表2 インターネットの普及率(1997-2010)



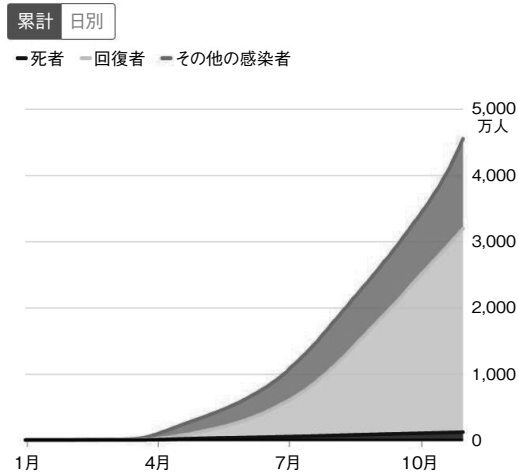
出所：総務省「通信利用動向調査」(各年版)

いなかった、あるいは多くの専門家だけは想定していた出来事であった。地球規模に広がった COVID-19 (新型コロナウイルス感染症) によるパンデミックである。以来1年以上の時間が過ぎようとしている現在にあっても、世界的なパンデミックに効果的な治療薬は未だ研究途上にあり³⁾、感染拡大が終息する気配はみられない。むしろ2021年初めには、感染者数約1億人、死者数約200万人となり、犠牲者の数は日々増加しつつある。

各国政府の対応や対策はさまざまであるが、いわゆる「ビフォー・コロナ」状態に戻った国や地域はほとんどみられない⁴⁾。今後、われわれが以前のような日常生活を送ることが可能になるのかどうかも疑問である。どちらかといえば否定的であろう。少なくとも、わが国のメディアや政権は、ポジティブには捉えていないようである。4月から6月の四半期ベースでGDPが年率30%減となった経済状況を少しでも回復させるために危険なカンフル剤を投入したが⁵⁾、その一方で、「アフター・コロナ」、「ウィズ・

ニュー・ノーマル前夜の情景

図表3 新型コロナの世界感染者数推移（2020年1月-11月）



出所：REUTERS グラフィックス

<https://graphics.reuters.com/CHINA-HEALTH-MAP-LJA/0100B5FZ3S1/index.html>

コロナ」や「ニュー・ノーマル」といった言葉は「これまでとは違った生活が始まる」ことを想起させる。繰り返しにはなるが、今次の新しい日常への歩みは、これ以前に始まっていたと考えられる。

地球規模の「自然災害やパンデミックの脅威」が、「グローバリゼーションの進展」と「情報通信技術とネットワークの進化」によって社会構造の変化を加速度的に速め、表出化させる契機になっただけのようにも思われる。換言すれば、2020年1月こそが、未曾有の指数関数的社会変化の時代へのゲートであったということである。

ここでは、日本企業の行動変化、革新や変革をキーワードに、「グローバリゼーションの進展」と「情報通信技術とネットワークの進化」、「自然災害やパンデミックの脅威」という3つの要因が収束して創出されるエネルギーによって到来する指数関数的社会変化前夜の情景を振り返っておくことにしたい。

2. グローバリゼーションの進展

指数関数的社会変化をもたらすであろう要因の一つは、「グローバリゼーションの進展」であり、それが創出するエネルギーである。

(1) 国際化の時代

企業活動をベースに考えてみると、「グローバリゼーションの進展」の最初のフェーズは、1970年代半ばに始まる「国際化の時代」である。

第一次オイルショック後、減量経営を確立して、1980年代を通じて国際的に事業を広げ世界経済をリードしてきたのは、日本の大企業であった。同時代、半導体製造ランキングのトップ10社の半数以上を日本企業が占めていたし、自動車産業でも米国を抜き世界市場シェアの半分以上を日本メーカーが占有していた。当時最先端技術産業であったコンピュータ業界でも、ハードウェアでは米国企業に遜色なく、技術面でも品質面でも日本企業は競争優位を構築していた。多くの日本企業が戦後の高度経済成長を実現する中で慣行となった「終身雇用、年功序列、企業内労働組合」の三

図表4 半導体産業の勢力図

1986年			2019年		
1位	NEC	日本	1位	インテル	米国
2位	日立	日本	2位	サムスン電子	韓国
3位	東芝	日本	3位	TSMC	台湾
4位	モトローラ	米国	4位	SKハイニックス	韓国
5位	TI	米国	5位	マイクロン	米国
6位	フィリップス	オランダ	6位	ブロードコム	米国
7位	富士通	日本	7位	クアルコム	米国
8位	松下電器	日本	8位	ニヴィディア	米国
9位	三菱電機	日本	9位	TI	米国
10位	インテル	米国	10位	HiSilicon	中国

出所：semi comportall 2019

ニュー・ノーマル前夜の情景

種の神器に象徴される日本の経営は、1980年代を通して世界の名だたる企業から賞賛を受けると同時に、多くの経済学者や経営学者がその特質にこそ成功の秘訣があるとして、さまざまな視点から分析を行い理論を展開した⁶⁾。

確かに、この時代の家電製品や自動車など工業製品のうち、世界市場で人気を集めていたのは「メイド・イン・ジャパン」であった。当時日本メーカーの生産拠点のほとんどは日本国内にあり、海外で一貫生産工場を構える企業はわずかであったから、製品は正真正銘本物の日本製であった⁷⁾。日本メーカーが海外生産拠点の開設に本格的に取り組むようになったのは、1986年11月のプラザ合意以降である。相対的に円安ドル高傾向の為替相場によって慢性的な貿易赤字に陥っていた米国主導の為替誘導によって、それまで1USD = 235円で推移してきた交換レートが一年後には一挙に1USD = 150円までになった⁸⁾。そのため、本格的な海外進出を進めてい

図表5 為替相場 (1972~1990)



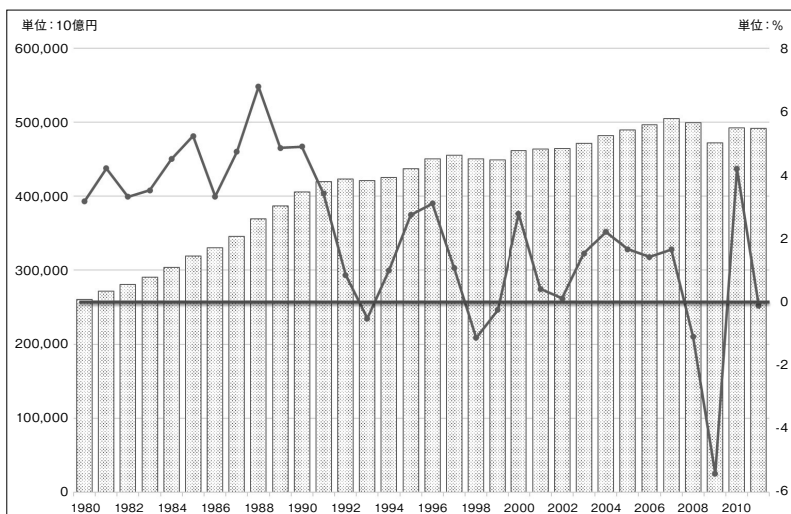
出所：日本銀行（東京市場 ドル・円 スポット 17時時点/月中平均）

なかった日本企業も、生産拠点や R&D 拠点の海外移転を強いられるようになったのである。

(2) グローバリゼーション黎明期

急拡大する内需、減量経営、それに伴う余剰生産物の輸出によって経済成長を実現し、「21 世紀は日本の世紀になる」とまでいわれ期待された日本経済であったが、1990 年代初頭のバブル経済崩壊と同時に、一挙にそのパワーを減退させることになった。それまで放っていた輝きは失われ、世界市場での日本企業の優位性が損なわれた。それに対して、1980 年代には経済的に日本の強さに押され気味で負け組になっていた欧米先進国が政治的にも経済的にも強さを取り戻した。1990 年代から 2000 年代前半にかけて旧東欧社会との統合などさまざまな苦難やコンフリクトを経験しながらも、EU 発足、通貨統合などを実現して、欧州は世界第二位の巨大市

図表 6 日本の実質 GDP と成長率 (1980 年～2011 年)



出所：World Economic Outlook Database, October 2020

場を形成してその勢力を強め成長してきた。

他方、アジア地域でも、急速な経済成長を達成した「アジアの四小龍」として知られる韓国・台湾・香港・シンガポールの NIEs 諸国⁹⁾を筆頭に、タイやマレーシアなど ASEAN 諸国もグローバル経済を牽引する「中進国」として力を発揮するようになった。もっとも、1997年タイに端を発するアジア金融危機によって、それら国々の目論見も一時的に頓挫することになったものの、その後見事に復活を遂げている。この金融危機を招くことになった原因も、急速に進んだ経済のボーダーレス化にあった。世界的に金融緩和が進んだ結果、地球規模で投機資金が移動することが可能になり、一国一地域、一政府の経済力や思惑だけで経済活動をコントロールすることはもはや困難になったのである。

しかも 21 世紀になると、人口 14 億人の中国を筆頭に、12 億人を抱えるインド、2 億人のブラジル、1.5 億人のロシアといった BRICs 諸国が、巨大な自国市場と自国内に豊富な資源を武器にして、グローバル経済の表舞台で活躍するようになった。それまで日米欧の先進国を中心として展開してきた三極体制から、2000 年以降、経済の中心が地球規模に点在する多中心的国際経済構造 (Multi Centered Global Ecosystem: MCGE) へと変化し始めたのである。

MCGE の一つのコアに台頭してきた中国は、90 年代後半から 10 年以上にわたって「世界の工場」と呼ばれ、年率 10% を超える高度経済成長を続けてきた。2001 年の WTO への加盟を機にして市場を開放すると、一躍世界経済の牽引車としての役割を果たすようになった。2008 年の北京オリンピック、そして 2010 年の上海万国博覧会と先進国への登龍門ともいべきイベントを成功させ、経済基盤を盤石なものにしてきた。しかも、2008 年のリーマンショックの時も欧米諸国が厳しい経済状況に追い込まれたのとは対照的に、その影響が比較的軽微であったこともあって成長スピードこそ鈍化したもののプラスの経済成長を続けてきた。2010 年代に

なって、習近平政権の下で経済力に裏打ちされた政治的パワーも強化し、「一帯一路」構想実現をスローガンに開発途上国とも手を組み存在感を強めている。

また、「2000年問題」を機にICT大国に向けて着実に歩みを進めてきたインドが購買力平価換算で、米国、中国、日本に次ぐ世界第4位の経済大国にまで成長してきた。少子高齢化が急速に進む先進諸国や、一人っ子政策を展開してきた中国と比較して若年人口の比率が高く、将来にわたって人口増を見込むことができるインドは、旺盛な消費需要、拡大する貿易・直接投資のチャンスなどの点で、近い将来には経済成長が最も期待される市場である。もっとも、インフラの未整備や経済的格差がもたらす大量な貧困層、農村部の未発達や労働関連法の未整備、医療・環境などを巡る社会的諸問題などの解決すべき課題が少なくないのも事実である。

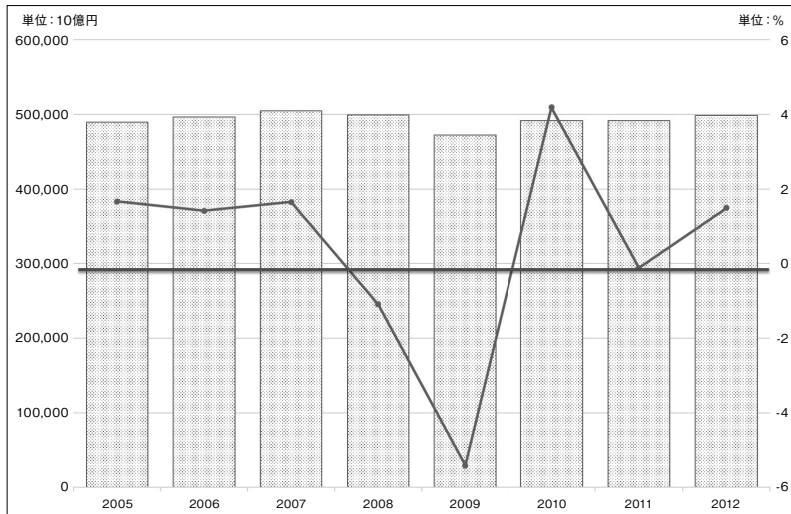
(3) グローバリゼーションの深化

2007年半ばのサブプライムローン問題に端を発する米リーマンブラザーズの破綻と大手コングロマリットAGI社の経営悪化から連鎖的に实体经济に拡散したリーマンショックと、その後世界中に広がった金融危機と景気後退の傷が癒えない中で、東日本大震災と原発問題が日本を、そして債務危機が欧州を襲った。世界経済を牽引してきた先進諸国がさらなる打撃を与えられたのである。とりわけ、わが国の国際的立ち位置は微妙になりつつある。少子高齢化率世界トップに立ったわが国は、2010年、10倍以上の人口を抱え経済成長を続けてきた中国にGDPで追い抜かれた。今日ではその差が2倍以上に広がっている。

その上、わが国の国民一人当たり所得ランキングも大幅に後退している。1989年には、GDP世界第二位、一人当たりGDPでも世界三位を誇っていた日本の経済力は、2000年にシンガポールに抜かれてアジア・ナンバーワンの座から転落すると、OECD全体の平均よりも低くなってしまった。

ニュー・ノーマル前夜の情景

図表7 2005年から2012年までの経済成長率推移



出所：World Economic Outlook Database, October 2020

しかも、リーマンショック直前まで20,000円に届く勢いで上向いていた株価は一時7,000円までに急降下し、ほとんどの企業が業績の下方修正を余儀なくされた。2012年以降になって、経済状況が徐々に回復基調に戻り、今日では株価も25,000円台を越えるようになったもの¹⁰⁾、国内では経済格差が広がり、貧困児童の比率も高まりつつある。かつてのような経済的力強さは全く感じられない。欧州でもギリシャ金融危機をはじめとして、EU全体の体制が思いのほか脆弱であったことが露呈し、2011年末に発表された世界経済見直しではユーロ経済圏の成長率が0.2%に過ぎず、先進国経済の厳しい実態を露呈することになった。

こうして長きにわたって世界経済を牽引してきた欧米先進諸国は、ニュー・ミレニアム（新千年紀）になってわずか10年余で経済的パワーを減退させた。それに対して、「低開発国 (Lesser Developed Countries)」乃至は「発展途上国 (Developing Countries)」といわれてきた国々が経済的に成長を実現し、

国際的舞台上での発言力を高めるようになった。例えば、FTA(自由貿易協定)やEPA(経済連携協定)などの協議の中で、ASEAN諸国や韓国をはじめとしたアジア新興国や、チリ、ブラジル、オーストラリア、南アフリカなどの南半球の国々が重要な役割を演じるようになりつつある。その意味では、経済社会のグローバリゼーションが進展するにつれて、従来の世界のパワー・バランスの崩壊や覇権交代といった経済態勢の変化がみられるようになった。

(4) 過渡期のグローバリゼーション

グローバリゼーションの進化によって世界経済が自由貿易をめざし、MCGEに向けて秩序形成が実現しつつあった2016年、グローバリゼーションの進展を妨げる懸念が顕在化した。グローバリゼーションの先導者である米国での出来事である。移民制限や保護主義的な経済政策を打ち出したトランプ大統領の誕生である。事前の予想に反して女性初の大統領を目指すヒラリー・クリントン候補に勝利したトランプ大統領は、公約である「偉大なるアメリカを作る」を実現するために、「自国主義」に徹底的にこだわった政策を打ち出した。その公約が実際に守られたかどうかへのコメントは留保する。また、その是非は兎も角、4年の在任期間中に従来の常識では考えられないような出来事が、国際関係においても、また米国の国内政治においても頻発したことは事実である。最終的にバイデン氏の勝利となったが、2020年11月の大統領選でトランプ氏が勝利すれば、ますます世界経済・政治に対して悪影響が増すことも懸念されていた。2021年1月20日までホワイトハウスの主は、依然トランプ大統領であったし、最期の最期まで抵抗を示した¹¹⁾。

もう一つの懸念は、欧州での出来事である。2019年12月実施された英国総選挙の結果、EUからの離脱を推進するボリス・ジョンソン首相率いる政権与党を国民が支持したことである。「人・もの・金」の自由な域内

移動をいち早く実現した欧州で、民意がグローバリゼーションに反対を唱えた。これまで時間をかけて進展してきた欧州統合の流れが、民主主義の手續きを経て断ち切られたのである。実質的な離脱までには幾分時間があるが、離脱が実現すると関税が生じる可能性もあり、英国に生産拠点を置く外国企業にとっては大きなリスク要因である。また、海外を生産拠点としてきた英国企業もサプライチェーンを含めた再編が必要となる。

直近で起きているこれら二つの出来事は、今後のグローバリゼーションの動向に不透明感を与えている。しかも結果がどうであれ、国内に大きな「分断」をもたらした米国と英国が、国際社会の中でどのような言動をとっていくかは、今後の「グローバリゼーションの進展」に少なからぬ影響を与えることは確かである。

その意味でも、「グローバリゼーションの進展」が創出するエネルギーが、われわれの社会に多大な変化を迫る可能性が高いといえるのである。

3. 情報通信技術とネットワークの進化

グローバリゼーションの進展の一方で、この30年間に世界の社会的構造変化を引き起こしたもう一つの要因は、情報通信技術 (ICT) の進歩と、それに伴って高度化したさまざまな機器や情報インフラ、そして AI (Artificial Intelligence) の登場など「情報通信技術とネットワークの進化」である。

(1) IT 革命とネットバブルの崩壊

1980年代半ば以降デジタル化が急速に進む中で、半導体の高集積化によるメモリー量の増大と CPU の処理速度の高速化によって処理能力が高くなった。そして、1990年代になるまでに情報ネットワークの基盤が産業ベースでも確立しつつあった。当時、それは一種のブームにもなり、バズワードである「SIS (Strategic Information System)」という言葉まで生まれた。そうした動きを背景に経営学の世界でも、「三大経営資源 (人・もの・

かね)」が「四大経営資源(人・もの・かね・情報)」に格上げされた。

また、90年代初頭にはパーソナル・コンピュータ(PC)が先進国を中心に一般市場にも出回るようになり、直販体制のビジネスモデルを展開した米DELL社の登場などでPCの価格破壊が起こり、消費市場でのPCのコモディティ化が一挙に進んだ。同時に、1965年米インテル社の創業者ムーア(Moore, G. E.)が提唱した法則がより顕著になった結果、あらゆる情報関連機器の価格は、その性能と反比例して年率30~40%程度で下落し続けていた。いわゆる「チープ革命」である¹²⁾。

さらに米国でインターネットの民生化が認められると、一般市場でもそれが急速に広がりを見せるようになった。1995年、わが国でもインターネットが本格的にスタートする。米マイクロソフト社が発売した「Windows95」が追い風となって普及率も大幅に伸長した。2年後の1997年にはわずか9.2%に過ぎなかった普及率は、パソコンの高性能化と低価格化に加えて、ISDNや光ケーブルなどの通信インフラが国家政策の後ろ盾の下で短期間に改善された。その結果、2005年までには約70%になっている¹³⁾。

こうして商用ベースでの利用が可能になって市場に普及すると、米国を中心に1990年代後半までにインターネットを活用した新規ビジネスを披瀝するさまざまなIT企業が次々と登場し、その事業実態や業績に関係なく投資対象となった。黎明期に登場して株式市場に活況をもたらしたネット企業の多くは、投資家にとってあたかも「金の卵を産む雌鳥」の如くで、現実化していないビジネスでも投資を煽り、スタートアップ企業の巨額な資金調達を可能にした。急拡大の様相を呈していたインターネット市場は、それほどまでに投資家にとっては魅力的なものであったのである。しかし、すべてのスタートアップ企業が金の卵を産むわけではない。2000年になると、事業実体を伴わない多くの企業が市場からの撤退を余儀なくされた。その結果、ITバブルが弾け、世界経済は不況に転じてしまった。いわゆ

る、「ネットバブルの崩壊」である。いうまでもなく、一部の堅実な企業は生き残った。その代表的な企業こそ、「GAFA」と呼ばれるプラットフォーム企業群である¹⁴⁾。

因みに、新ビジネスの規模が小さく IT バブル崩壊の影響が米国ほど大きくなかった日本では、当時インターネットが普及する一方で、「ガラケー」と呼ばれる携帯電話（フィーチャーフォン）の普及率が 90% を超え一大勢力となっていた。「ガラバゴス現象」と揶揄されることの多い日本製携帯電話である。情報通信は NTT ドコモ社が 1999 年に開発した「i モード」が高い利便性で人気を博して、若者層を中心に一挙に広がり生活必需品としての地位を確立していた。わが国では、インターネットと携帯電話という二つの情報デバイスが別々に進化を遂げていた。その点では、PDA (Personal Digital Assistant)¹⁵⁾が一般的でインターネットと通信デバイスが共進化してきたグローバルスタンダードと異なった、やや歪な形で日本のネット社会は進化していたといえる。

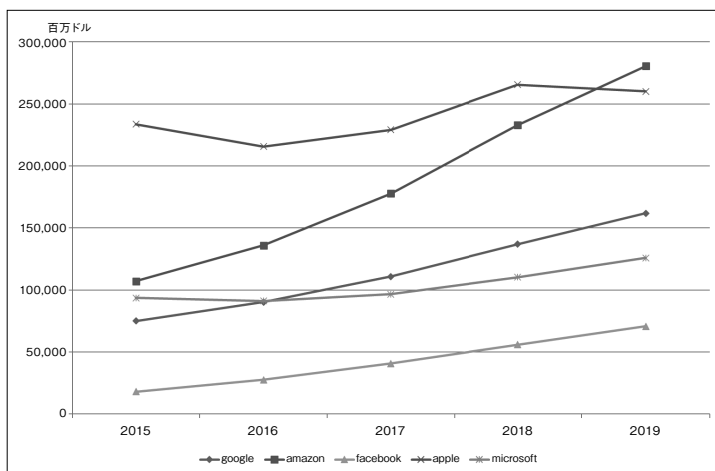
(2) 進化するインターネット社会

ともあれ、IT バブル崩壊を乗り切り不動の地位を確立するようになったのが、「GAFA」である。情報検索サービス会社として起業した米グーグル社 (Google)、1970 年代半ばに創業された IT 業界の老舗企業であるアップル社 (Apple)、ソーシャルネットワークサービス (SNS) として起業したフェイスブック社 (Facebook)、オンライン書店として起業したアマゾン社 (Amazon) の 4 社である。いずれの企業も、創業間もないスタートアップ期に起業した事業を核にして、莫大な時価総額を手にしたアントレプレナーがトップマネジメントとして成長に導いた企業である。これら企業は起業当初展開してきたコアビジネスこそ異なるが、コアテクノロジーは ICT であり、それをベースに独自のビジネスモデルを考案して巨額の利益を生み出し、M&A を駆使することで事業ドメインを拡大しながら成長を確保

してきた。今日、これら企業の時価総額の合計はおよそ560兆円で、英国の国家予算に匹敵すると言われている¹⁶⁾。

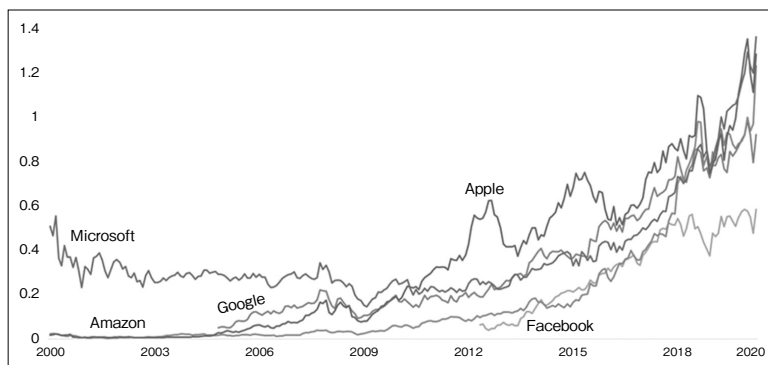
「プラットフォーム・ビジネス」¹⁷⁾と呼ばれるビジネスモデルは、今やGAFAMを中心に巨大市場となり、ネット社会の進化スピードをさらに加速

図表8 GAFAMの業績比較 (売上高推移)



出所：各社 Annual Report より作成

図表9 GAFAMの企業規模 (時価総額)



出所：<https://note.com/shunkonya/n/n35fd8e9682ee>

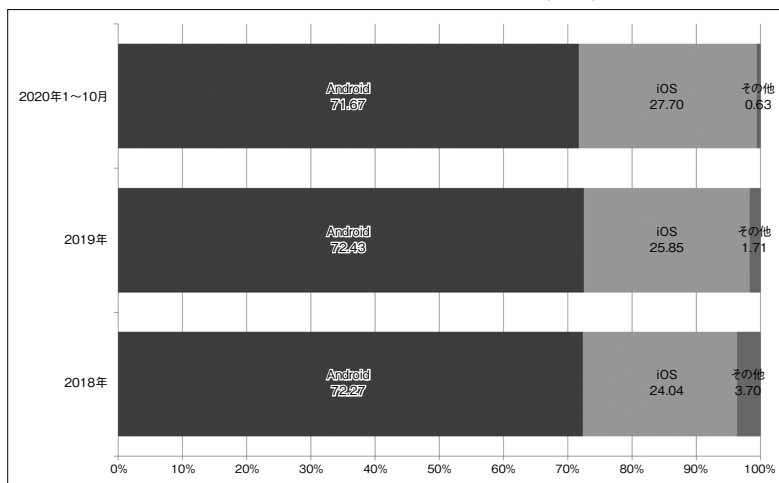
させることになった。それに拍車をかけたのは、IT老舗企業のアップル社が米国市場を皮切りに上市したスマートフォン iPhone である。スマートフォン（スマホ）の登場は、携帯電話と PC という二つの情報デバイスの機能を一体化したことによって、いわゆる「ユビキタス・コンピューティング¹⁸⁾」を体現することになった。アップル社は年に一度のハードウェアのモデルチェンジと、専用 OS である iOS のバージョンアップを頻繁に行うことによって機能を強化すると同時に、専用で動く数多くのアプリケーション（アプリ）を提供することによってスマホ市場という新しいマーケットを創造したのである。

翌 2008 年から世界市場で販売されて前代未聞のヒット商品となった iPhone は、ファブレスメーカーのアップル社に大きな収益をもたらしたのは当然であるが、それを利用するユーザーにとっても計り知れない便益を与えた。その上、多くの IT 企業にビジネスチャンスを与えることになったことはいうまでもない。ただし、iPhone のアプリや、それに装備される機器やアクセサリを提供する全てのメーカーは、アップル社との厳密な契約に縛られ、同社のデファクト・スタンダード戦略の下に働くことが求められた。

これに対抗したのが情報検索エンジンの雄のグーグル社である。2007 年にオープンソースのスマホ専用 OS、「Android（アンドロイド）」を開発し、翌年にはそれを搭載したスマホを発売した¹⁹⁾。自国市場にもかかわらず米国企業に市場を奪われ、時としてその下請け企業の存在に甘んじていなければならなかった、中国の小米科技社（シャオミ）や華為社（ファーウェイ）、韓国のサムソン社や LG 社、そして日本メーカーのソニー社などがオープンソースのアンドロイド陣営に参集した。結果的に、2020 年段階でスマホの OS 市場に新参者が参入する隙間はなく、「iOS vs Android」の二強の戦いとなっている。

急速に普及したスマホは、万民にインターネット利用のチャンスを与え

図表10 スマホ用OSの世界シェア(2019)



出所：Statcounter 社データから作成

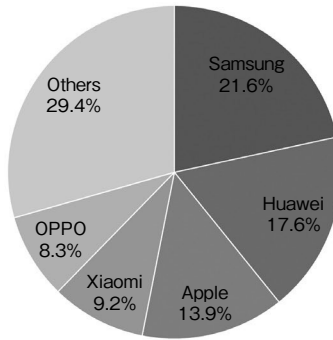
るツールであり、極めて利便性の高いコミュニケーション・ツールである。情報へのアクセスはもちろんのこと、経済取引をも多様なものとして、B2C、B2B、C2Cの関係や、生産者と消費者、生産者と生産者の関係を多元的なものとした。また、それに乗じて、SNSが人と人との共同作業やコミュニケーションの幅と深さに大きな変化をもたらした。われわれの日常生活や社会活動を制限してきた時間的・空間的な制約条件を打ち破り、コミュニケーション革命を実現したともいえる。

こうして進化を遂げる情報ネットワークを米ジャーナリストのフリードマン(Freedman T. L.)は、「フラットな世界のプラットフォーム」と呼び、それが引き起こした変化を次のようにいう²⁰⁾。

「フラットな世界のプラットフォームは、パソコン、光ファイバー、ワークフロー・ソフトの発達といったものが集束して生まれた。その集束は誰も予測しなかった。(中略)世界中の人々が、ある日突然、個人としてグローバル化する絶大な力を持っていると気づいた。世界中の個人が競い

ニュー・ノーマル前夜の情景

図表 11 スマホメーカー別市場シェアトップ5



出所：IDC Quarterly Mobile Phone Tracker, Q4 2019, January 30, 2020 による作成

合っているのを、これまで以上に意識しなければならなくなり、しかもただ競い合うのではなく、協力する機会もまた飛躍的に増えた²¹⁾。」

スマホというデバイスを含めた情報インフラの進化は、さまざまなサービスを生み出し市場構造を変えてきたことはいうまでもない。そして、その進化がこれからも継続していくことは確実である。例えば、魅力的なサイトを立ち上げ一人でも多くの人を集客し、できるだけ長くそこに留まってもらうことを目的としたインターネットの活用から、不特定多数の人々が参加しサービスの受動的な享受者ではなく、能動的な表現者、サービスの提供者となることができるようになったのも、あるいは、個人情報保護に抵触することなくビッグデータとして情報を収集・分析することによって、従来では不可能であった方法でマーケティング活動が行われるようになったのも、多くの人々がスマホを所有しネットにアクセスするようになったからである。さらに情報インフラの進化は、スマートシティ構想によって街を変え、ドローンによる配送や SCM などロジスティックスの常識を変え、電子マネーの登場によって資本市場を変え、ギグエコノミー²²⁾やリモート・オフィスのように働き方までも変えている。

こうした流れについていけない企業があるとすれば、それは即刻市場か

らの退出を求められることにもなる。また、かつてはデジタル・デバイドと呼ばれ、多少の不便を受ける弱者として社会から守られていた個人も、もはや守られることを期待することはできなくなりつつある。それどころか、そうした人々は社会と隔絶されるか、あるいは放っておかれ、そして仮に3世代以上当該技術の進歩から遅れてしまうと、キャッチアップするチャンスすら与えられないかもしれない。

(3) 指数関数的変化の到来

さらに、ICTの進化は、人工知能 (Artificial Intelligence: AI) を社会の表舞台に登場させた。自動学習力をもつ AI は、データを取りこむことによって、認識能力や判断能力を自動的に向上させることが可能である。パターン認識など、コンピュータが最も苦手としていた分野の能力を飛躍的に向上させることができるようになった。また、自動学習には「ディープラーニング (深層学習)」と呼ばれる「ニューラルネットワーク (神経系ネットワーク)」という機械学習の手法が用いられるようになった。しかも、IT デバイスの進化と普及に伴って、ビッグデータが容易に入手できるようになったことから、それをを用いることで、AI の能力が大幅に向上した²³⁾。というのも、機械は人間や他の動物のように経験から類推する力がないので、まれにしか現れないさまざまなパターンを含む大量のデータから、対応すべき対象の多様性を学習させる必要があるからである²⁴⁾。

その能力の高さは、2016年3月、囲碁ソフトの「AlphaGo (アルファゴ)」が囲碁の世界チャンピオンであった韓国のイ・セドルに勝利したことで一般にも広く知られるようになった。「僕は AI が人間を打ち負かすまで到達していないことを示したいと思う²⁵⁾」と語っていたチャンピオンを、アルファゴが4勝1敗で破った。他方、かつてコンピュータの力が及ばないと考えられてきた音楽や美術といった芸術の世界にも、AI は踏み込んでいる。要するに、創造的な仕事は人間のみに許されたものであり、

まして機械であるコンピュータにそれを処理することはできないと言い伝えられてきた常識は、今や伝説になってしまった。

発明家で未来学者であるカーツワイル (Ray Kurzweil) は、「人間が生み出したテクノロジーの変化の速度は加速していて、その威力は指数関数的な速度で拡大している。(中略) 変化の軌跡を注意深く見守っていないと、まったく思いもよらぬ結果になる²⁶⁾」と警鐘を鳴らし、2040年の「シンギュラリティ (技術的特異点)」の到来を予知している。確かに、機械の能力が人間を上回り、機械が人間を支配するかどうかについては疑問が残るし²⁷⁾、シンギュラリティに対して否定的な意見を述べる研究者も少なくないことも事実である。

しかしながら、「グローバリゼーションの進展」と同様に、「情報通信技術とネットワークの進化」は大きなエネルギーを創出し、われわれの社会を指数関数的に変化させる可能性があることについては確信がある。

4. 自然災害やパンデミックの脅威

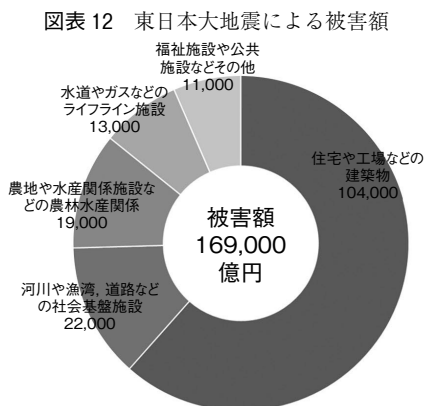
人類史上いかなる事象よりも、「グローバリゼーションの進展」と「情報通信技術とネットワークの進化」がスピーディに進展、進化してきたことは確かであろう。しかも、これらの進展・進化は、人類にとって概ねプラスの側面が大きかったといえる。もちろん、全くマイナスの影響がなかったというつもりはないし、場合によってはそうならない方がよかったという事柄もあるかもしれない。

これら二つの要因に加えて、社会環境や社会構造、そして企業活動や人類に対する変化エネルギーを創出するもう一つの要因が「自然災害とパンデミックの脅威」である。そのプラスの側面を明示することは難しいが、人命が危機に晒されるなどマイナスの側面は少なくない。しかも、自然災害は時や場所を特定せずに発生する上に、それを予期することが難しいことから、犠牲にならなかった人々は「ただ運が良かった」だけだともいえ

る。特に近年言われる「サステナビリティ(持続可能性)」と関連して語られる自然災害や、今日地球全体が直面しているパンデミックの脅威が創出するエネルギーは、社会を大きく変容させる重大な要因と言える。

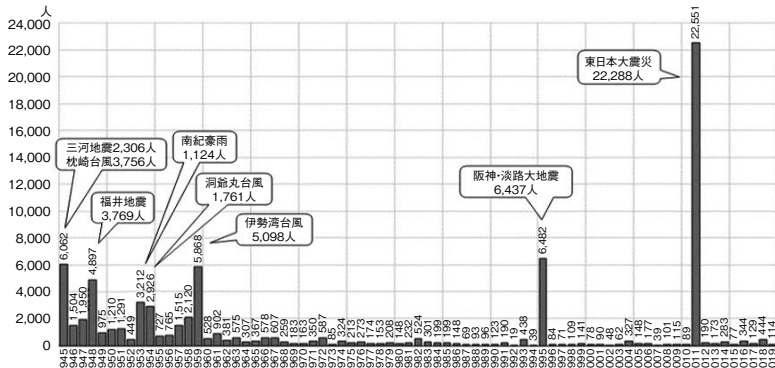
(1) 自然災害の脅威

例えば、すでに10年の時を経ようとしている、2011年3月11日午後に発生した東日本大地震では、建物などの崩壊と最大遡上高40.1mにも上る巨大な津波によって、老若男女およそ20,000人が犠牲となった。未だに軀が発見されていない行方不明者も数多くいる。しかも、東北沖を震源地とした大震災の被害は、東北地方に止まることなく、地震の揺れや液状化現象、地盤沈下、ダム決壊など、北海道南岸から東北地方を経て関東南部に至るまで広大な範囲に被害をもたらして、各種インフラも寸断された。さらに不幸なことに、太平洋側に位置していた福島第一原子力発電所の原子炉が津波に破壊され炉心溶融(メルトダウン)が発生したために、平和で穏やかだった周辺住民の生活は完全に奪われることになった。そのため人災といわれる点もあろうが、発端は地震である。



出所：内閣府推計データより作成

図表 13 自然災害による死者数の推移 (2000-2020年)

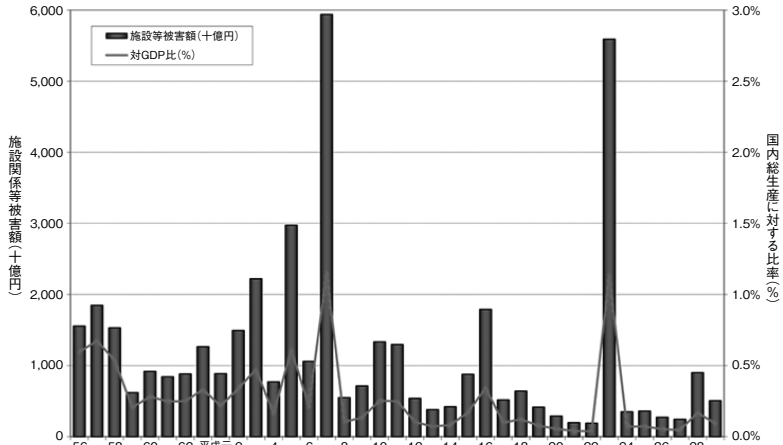


(注) 1945年は主な災害による死者・行方不明者(理科年表による)。46～52年は日本気象災害年報、53～62年は警察庁資料、63年以降は消防庁資料に基づき内閣府作成。1995年の死者のうち、阪神・淡路大震災の死者については、いわゆる関連死919名を含む(兵庫県資料)。東日本大震災は震災関連死を含む(2020.3.1現在)。2019年は内閣府とりまとめによる速報

(資料) 内閣府「令和2年版防災白書」ほか

出所：Statcounter社データから作成

図表 14 自然災害による経済的損失額の推移 (1981-2017年)



(注) 国内総生産 (GDP) は平成5年までは平成12年基準 (1993SNA)、平成6年以降は平成23年基準 (2008SNA)

出所：令和元年版 防災白書 | 附属資料 15

http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h31/honbun/3b_6s_15_00.html

この大震災の結果、二酸化炭素削減を前提に電力の多くを原発に依存してきたわが国のエネルギー政策にも大きな方向転換が迫られ、全国に点在していた原発が一斉に稼働停止に追い込まれた²⁸⁾。それまでわが国は、風力などの再生可能エネルギーへの転換が求められる世界的潮流の中にあっても原発依存から脱却できずにいた。それが一挙に方向転換を迫られて、電力事情は悪化した。震災直後には計画停電まで実施され、東日本地域はしばらくの間街から明るさを失うことになった。1970年代初頭のオイルショックでの苦い経験を懐かしく感じた人も少なくなかったに違いない。ともあれ、マグニチュード9.0、日本周辺における観測史上最大の地震によって多くの日本人は、時代の転換点の気配を感じたはずである。残念なことに、10年の年月を経た現在も、その傷跡は完全には癒されていない。

こうした自然の脅威は地震に限られるわけではない。震災後もさまざまな自然災害が南北に伸びた国土を襲い、巨額の経済的損失をもたらしただけでなく、不幸にも人命を奪うことにもなっている。いかに最悪のシナリオを想定していたとしても、自然災害の脅威を回避したり、犠牲を出さないことは難しいのかもしれない。対応を怠ってきた責任は否定できないという理由から人災であると指摘されることもあるが、地震や台風、異常気象などさえなければ、悲惨な災害が起きなかったことも事実である。

(2) パンデミックの脅威

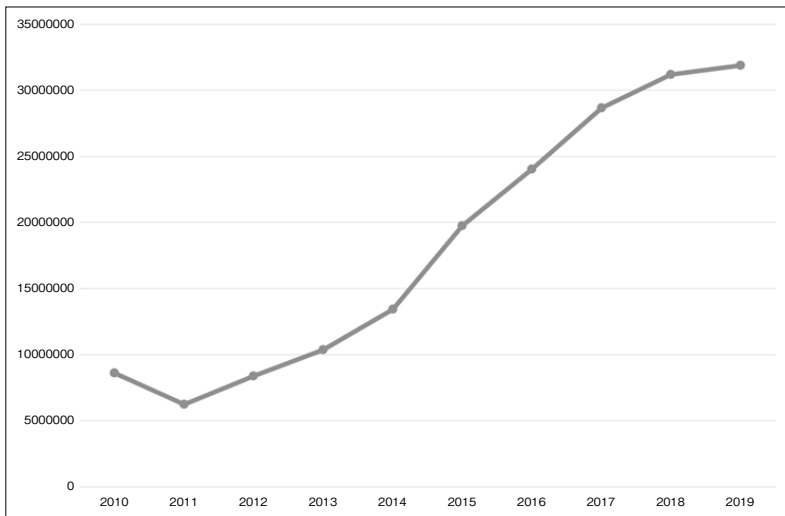
自然災害同様に人間の力で回避することができず、そのために指数関数的社会変化を引き起こす、もう一つの要因がパンデミックである。歴史学者のハラリ(Yuval Noah Harari)²⁹⁾は「人にとって、飢饉に続く第二の敵は、疫病で感染症である³⁰⁾」と指摘し、歴史を大きく変えてきた感染症の恐怖を明らかにしている。もっとも、世界一衛生的な生活を営み公衆衛生にも敏感で、不調があればすぐにクリニックや病院に駆け込み、皆保険制度の医療費の費消などお構いなしの私達日本人の多くは、パンデミックなどは

ニュー・ノーマル前夜の情景

中世時代の話や映画のフィクションであると考えていたかもしれない³¹⁾。あるいは、パンデミックと聞いても他国の出来事だと鷹を括っていたかもしれない。ところが、2020年の新春早々「感染症に巻き込まれることはない」といった妙な確信が全くの幻・絵空事であることを思い知ることになった。一隻のクルーズ船の横浜入港に、多くの国民が愕然となった「新型コロナウイルス (COVID-19)」の流行である³²⁾。他人事であったはずのパンデミックは、隣国中国の旧正月とともに大挙して押し寄せたのである。インバウンドブームなどといって浮かれていたわが国が、この感染症に対して本格的に対応したのは同年2月半ばになってからであった。

これまであまり強く意識されていなかったかもしれないが、近年、われわれの周りで感染症にまつわる事象が発生しなかったわけではない。数年おきに疫病は発症しているのである。21世紀の20年間だけを見ても、2002～03年のSARS（重症性呼吸器症候群）、2005年の鳥インフルエンザ、

図表 15 訪日外国人数の推移 (2010～2019)

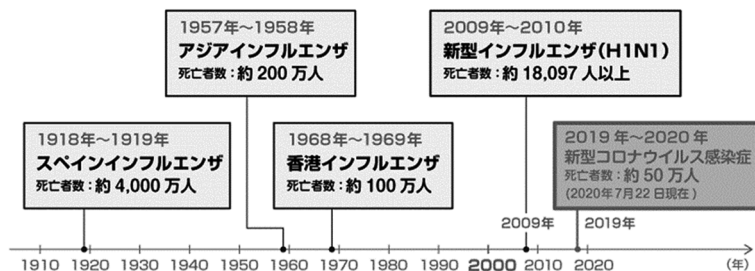


出所：法務省発表の出入国管理統計年報による作成

2009～10 年の豚インフルエンザ, 2014～15 年のエボラ出血熱といった具合である。また, 恒例行事のように, 冬にはインフルエンザが蔓延して少なくない人命が失われている³³⁾, 1980 年代初期に発生したエイズ・ウイルスでは世界で 3,000 万人以上の命が失われ, 今日に至っても毎年 100 万人の感染者が死亡している³⁴⁾。ところが, 多くの場合, われわれ日本人が強く感染症を意識するのは, ワクチン注射を打ったにもかかわらず不幸にもインフルエンザを患ってタミフルを処方され解熱するまでのわずかな期間だけである。

これほど疫病に無防備で鈍感な日本人にとって, 2020 年の敵は手強い相手だった。中世時代に戻った如く, 対処し難い感染症に対峙することが求められたのである。冒頭で述べたように, 世界で初めて発症が確認され大量の感染者が発生して医療崩壊を起こした中国武漢市は, いち早くロックダウンに踏み切ったものの, 時すでに遅く, 一ヶ月を待たずにウイルスは世界中に広がった。武漢市の異変を受けて日本政府も 1 月 28 日には, 新型肺炎を指定感染症にすることを閣議決定した。もっとも, この時日本国民の多くは, これ程大きな問題になるとは考えてもいなかったに違いない。国内の多くの大学で特別な対処もなく例年通りに入学試験が実施され, 当初インバウンドに極端な陰りをみせることもなかった。

図表 16 発生したパンデミック



出所：株式会社エフエー総合研究所

https://www.fcg-r.co.jp/IPM_hakase/IPM-010.html

しかしながら、2月4日に入港したクルーズ船ダイヤモンド・プリンセス号の乗客3,500人の下船が報道された2月半ばになって事態は変化を見せ始めた。マスクや消毒用アルコールの品不足が顕在化し³⁵⁾、一部の大企業が休業や時差通勤、テレワークの実施など感染症対策に手を講じ始めて、少しずつ国内の一般大衆も危機感を感じるようになった。2月末になると日本政府が慌ただしく動き出し、同月27日には全国の小中高に一斉休校を要請した³⁶⁾。さらに、3月10日になって、緊急事態宣言の根拠となる特措法改正案を閣議決定した。その翌日、WHOのテドロス事務局長が「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) がパンデミックに至っている」との認識を示し、各国政府に対して一層の対策強化を求めると³⁷⁾、世界中がCOVID-19騒ぎの渦中に巻き込まれたのである。その後、欧州各国で次々とロックダウンが実施され、IOC (国際オリンピック委員会) によって2020年東京オリンピック・パラリンピックの延期が決定された。4月7日にはわが国でも戦後初の緊急事態宣言が発出されて、全国規模で休眠生活がスタートした。

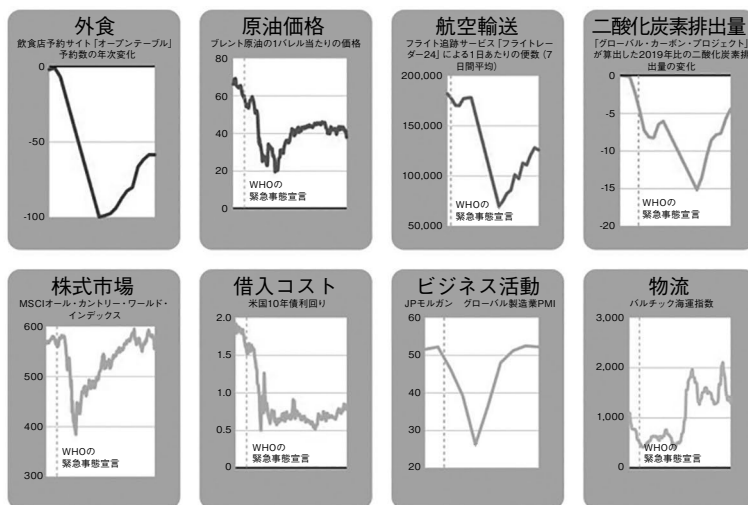
世界各国が講じたパンデミック対抗策によって多くの経済活動が停止したために、多くの企業の業績は急速に悪化した³⁸⁾。とりわけ、飲食関連産業や観光関連産業、航空関連産業などの企業業績の悪化は甚大である。国や地方公共団体による助成金や支援金では全く補填できず、その事態が長期化すればするほど、状況は厳しくなり、業態転換を余儀なくされ、企業存続さえ守りきれない状況が続いた。

とはいえ、非常事態宣言解除後には社会が少しずつ落ち着きを取り戻し、パンデミック前に比べるとやや少ないものの客足が増えて、以前の日常生活に戻った時期もあった。そのこともあって、年率でマイナス30%にまで落ち込んだGDPが7~9月期は年率で18%増になった。しかし、一時的に復活したとはいえ、そうした企業も変身することなくして、来るべきニュー・ノーマル時代を生き残っていける保証はない。というのも、欧州

や米国では感染者が大幅に増加し、再びロックダウンに踏み切った国々も少なくない。日本も例外ではない。一時的な回復は、新しい日常に対応した結果得られた回復ではないので、再発し同じことを繰り返すことは容易に想像できた。

その一方で、パンデミックを契機にして業績を伸ばしたり、時価総額を何倍にもしている企業が現れているのも事実である。もちろん、この間に好業績を上げている企業のほとんどは、従来のビジネスモデルを転換することによって好業績を確保しているわけではない。もしビジネスモデルを転換することが危機回避にとって有効であったとしても、それを実行するにはかなりの時間を要するはずである。先行き不透明の中で、わずかな期

図表17 2020年パンデミックでの業績格差



注：運送、原油価格、株式市場、借入費用のデータは毎日更新される。外食、航空交通量、二酸化炭素排出量は週ごとに更新。ビジネス活動は月ごとの更新。

出典：リフィニティブ「データストリーム」、フライトレーダー24、グローバル・カーボン・プロジェクト、JPモルガン、オープンテーブル

出所：REUTERS グラフィックス

<https://graphics.reuters.com/CHINA-HEALTH-MAP-LJA/0100B5FZ3S1/index.html>

間に新しいモデルを完成させることは困難であり、現状のビジネスモデルを別の方法・仕掛けで運用していくことの方が現実的である。つまり、ビジネスモデルはそのまま維持して、マネジメントモデルの転換で対応せざるを得ない。例えば、日本の大手メーカーの多くが選択したのは、出勤の必要のないリモートワークの導入であった。大学などの教育機関でも可能なかぎり、対面授業を回避するためにオンラインシステムを活用した教育方法に転換した。移動は最小限にして、どこにいてもマスクをして、「三密」を避けることだけが、感染症の拡散を防ぐ方法であるらしい。だとすれば、在宅勤務、テレワーク、遠隔講義などに変更するしか選択肢はないはずである。そうした中であって、飲食宅配業³⁹⁾や遠隔会議システム関連企業⁴⁰⁾など、従来のビジネスモデルで事業展開することのできた企業が勝ち組になったのは当然である。

天災といえる自然災害やパンデミックは、人知を総動員しても予知できないことが多い。そのため、対処・対応が後手に回ることが多く、次に備えた教訓や学びになることはあっても、それでは遅すぎるのは自明である。問題は、その時点で必要な対応をどう取るかである。無い物ねだりではできないし、やれないことはやれぬのである。結果的に、今次のパンデミックが引き起こしつつある変化に対して、日常を変えることしか選択肢は残されていないのであったのである。

こうして考えると、「グローバリゼーションの進展」や「情報通信技術とネットワークの進化」と同様に、「自然災害やパンデミックの脅威」も大きな社会変化エネルギーを創出し、指数関数的に社会変化させる可能性がある。

5. むすびにかえて

これまで本稿では、自分自身が生きてきた戦後の昭和、平成、そして令和のおよそ65年間に目撃したであろう、社会を変える変化エネルギー創

出の3つの要因、すなわち「グローバリゼーションの進展」、[「情報通信技術とネットワークの進化」、[「自然災害とパンデミックの脅威」]について概観してきた。これらは存続することを究極的目的とした「企業」の経営環境を変化させる主要な要因である⁴¹⁾。しかも、それらは将来においても変化を引き起こす重要な要因ともなるに違いない。もちろん、それらに集約することのできない他の要因が存在するかもしれないし、今後新たな要因も重大な変化をもたらすことになるかもしれない。

とはいえ、近年の企業を取り巻く経営環境に限定すれば、これら3つの顕在化した要因が大きな影響を与えてきたと思われる。しかも、これら3つの変化の要因以外にも、変化をもたらす別の要因が経営環境に存在することになれば、経営環境や社会環境は、一層複雑多様性、不確実性の高いものになる。その結果、企業が対応すべき対象はますます増え、より複雑な社会変化の生じる可能性は高くなる。そうになると、事態はますます複雑になってしまうことは自明である。ここではこの3つの要因にとどめて考えていくことにしたい。

例えば、「汎アメリカ(パックスアメリカーナ)」時代のような単中心的国際社会から、多中心型国際社会(MCGE)のグローバリゼーションへと進展すると、覇権国家は存在しなくなり、政治的にも経済的にもフラットな世界になることが想定される⁴²⁾。他方、情報通信技術とネットワークが進化すると、まったく産業構造の異なる新たな産業社会が到来するはずである。例えば、第1次産業革命が18世紀の産業構造を根本から変化させたことで、社会構造も根本的に変化した。第4次産業革命も大きな構造変化をもたらすことは想像に難くない。そうした中で「働き方改革」はおろか、「働かなくてもよい社会」が待っているかもしれない。あるいは、「自然災害やパンデミックの脅威」に晒された結果のニュー・ノーマル(新しい日常)は、在宅勤務やリモート・オフィス、ワーケーションなど、常に仕事とともに過ごさなければならないような日常かもしれない。

先のことはよくわからないので無責任にいうことになるが、これらの3つの要因について、個々の要因がもたらす変化であれば、それに応じた処方箋を提供することはそれほど難しくないかもしれない。平成不況の時代に日本企業や日本経済が立ち直れなかった原因は、そこにあったと確信している。全てが、対処療法であったのだ⁴³⁾。しかしながら、何かが変わると、そこに「関連している」、時として「関連していない」別の部分も変わってしまうことにまで配慮することができなかつたのである。変化をもたらすエネルギーが複数の束になると、予測不能な状況を創出することに気づかなかつたことに根本原因があつた。

「グローバリゼーションの進展」と「情報通信技術とネットワークの進化」は、極めてうまく共振（シンクロナイズ）しながら、ある一定の時点までわれわれ人類に便益を与えてきた。グローバリゼーションと情報化の「共進化」の賜物である。そこにもう一つの要因である「自然災害やパンデミックの脅威」が共進化した束に干渉したため、三重の収束が創出する変化エネルギーで予想外の方向に社会を変化させ、それまでの日常や常識とは異なる「新しい日常」が必要となつたのである。

こうした事象を企業人的な視点からみたとき、一つだけ確かなことが言える。社会構造が変化すると、企業や社会、個人にとってチャンスが生まれるということである。例えば、企業や起業家は経営環境の変化に対応して、どのようなビジネスモデルを構築し、収益を上げることができるかを考えるはずである。つまり、企業が社会変化に対応するとき、最初に取り組むことはいかなる事業を展開するのか、どのような製品を市場に展開するのかということであり、それが常套手段だと信じてきたはずである。しかし、今次のようなパンデミックでは、ビジネスモデルを再構築するにはあまりにも時間がなく、ビジネスで最初に取り組むべき、ビジネスモデルの革新といった手法を講じることもできない。そこで、変化に迅速に対応するために苦肉の策としてマネジメントデザインに手を付けることによ

て、環境変化への対応を実現しようとしたのである。つまり、新しい日常の中にあってはビジネスモデルを変えするというプロセスを経ることなく、マネジメントモデルを革新することによってコーポレートデザイン(企業の全体構造)の再設計が実現されるということである。いうまでもなく、ビジネスデザインとマネジメントデザインがマッチしていることは不可欠であるが、マネジメントデザインの革新が、どのような仕組み仕掛けによって、新しいビジネスモデルを創造・進化させるのかの解明は今後の課題である⁴⁾。

ともあれ、新しい日常生活は、われわれにどういった便益を与えてくれるのか。そこでは、企業に、どのようなビジネスモデルを機能させ、それにはどんなマネジメントモデルやガバナンスモデルが求められるのか。そして、企業は、どのようなコーポレートデザインを設計していくべきなのか。今のところその解答は不知である。しかし、指数関数的社会変化の中で、企業も個人も存続していくことは容易ではないかもしれないが、その反面、そこには多くのチャンスの芽があり、そこで得られる報酬対価は遙かに大きなものになるはずである。

ニューノーマル前夜には、若者がそれを手に入れる情景がみえていた。

【注】

- 1) 米国防総省の高等研究計画局が導入したインターネットの原型となったコンピュータ・ネットワークのことである。
- 2) 旧郵政省が当時の所管官庁であった。
- 3) 2020年11月9日に米ファイザー社のワクチンの完成が報道された。そして、12月ワクチンが供給された。しかし、ワクチンはあくまで予防薬であって治療薬ではない。
- 4) 先進国・地域ではニュージーランド、台湾などが比較的感染者数を抑えている。また、南太平洋の島国では、感染者数が0という国もあるが、ロックダウンをしているために経済的には疲弊しており、パンデミックの影響がないわけではない。一時、感染者が減少したとっていた中国でも

1月になり再び拡大している。

- 5) 「GO TO ○○」キャンペーンと言われる経済活性化策との直接的関係が明確になっているわけではない。しかし、それを否定する具体的材料もあるわけではないが、直感的には一旦立ち止まって考えるべきであると思われる。そして、12月15日になって一時中止された。因みに、1月7日になって政府は地域限定の緊急事態宣言を発出した。
- 6) 以下のような研究が代表的である。Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, “In search of Excellence”, (『エクセレント・カンパニー』, 大前研一訳, 1982年), Hammar Michel & Champy James, “Reengineering Corporation” (『リエンジニアリング革命』, 野中郁次郎訳, 1993年), Hamel Gery & Praharad C. K., “Competing for the Future” (『コアコンピタンス経営』, 一条和生訳, 1995年)
- 7) そのため、ジャパンバッシングにもあった。
- 8) 1986年9月23日の1日24時間だけで、ドル円レートは1ドル235円から約20円下落した。1年後にはドルの価値はほぼ半減し、150円台で取引されるようになった。
- 9) New Industrializing Economies の略語である。
- 10) 2020年11月には、バブル経済崩壊後初めて、東証一部市場で25,000円を記録した。2021年1月末段階で27,000円を超えている。
- 11) 2020年12月20日現在、トランプ氏が大統領選の敗北宣言を未だしていない。トランプの最期のあがき。米国の民主主義が全く成熟していないことを露呈した。退任前日には、信じられないような事件も起こっている。
- 12) 梅田は、「次の10年への三大潮流」として、「インターネット」「チーフ革命」「オープンソース」をあげている。梅田望夫, 『ウェブ進化論—本当の変化はこれから始まる』, ちくま新書, 2006年に詳しいので参照。
- 13) 総務省 | 平成29年版 情報通信白書 | インターネットの普及状況 soumu.go.jp
- 14) わが国や欧州で主に言われる略語である。これら4社にマイクロソフト社を加えて、「GAFAM」と呼ばれることもある。
- 15) PDAとは携帯情報端末のことであり、スケジュール, ToDo, 住所録, メモなどの情報を携帯して扱うための小型機器である。一部では、通信機能を備えたものもあった。
- 16) 日本経済新聞社2020年5月9日朝刊に詳しいので参照。
- 17) プラットフォーム企業とは、複数のユーザーグループや消費者と、プロデューサーの間での価値交換を円滑化するビジネスモデルを持つ企業のこと

である。

- 18) ユビキタスの意味は、「どこにでもある」という意味であり、コンピュータの機能がどこにでもあるということは、「ユビキタス・コンピューティング」と呼ばれている。
- 19) 2007年11月5日 携帯電話用ソフトウェアのプラットフォームである Android を、Google^[7]、米クアルコム、独通信キャリアの T-モバイル (T-Mobile International) などを中心となり設立した規格団体「Open Handset Alliance」(オープン・ハンドセット・アライアンス、OHA) が発表した。無償で誰にでも提供されるオープンソースソフトウェアであり^[8]、サードパーティのベンダーが独自にカスタマイズしやすくすることを目的として、Apache License 2.0 に基づいて配布されている。2008年10月からは対応する携帯電話が多数販売されている。
- 20) ただし、『フラットな世界』が刊行されたときには、まだスマホは上市されていなかった。ここでの指摘は、ネット社会の初期の段階を示している。
- 21) 「フラット化する世界 [増補改訂版] (上)(下)」, 伏見威蕃 (翻訳), 日本経済新聞出版社, 2008年に詳しいので参照。
- 22) ギグエコノミーとは、インターネットを通じて単発的な仕事を請け負うエコシステム。例えば、米ウーバー社などが挙げられる。
- 23) 野口悠紀雄, 『産業革命以前』の未来へビジネスモデルの大転換が始まる』, NHK 出版新書 (Kindle の位置 No. 1597-1605), NHK 出版 Kindle 版に詳しいので参照。
- 24) 安宅和人, シン・ニホン AI × データ時代における日本の再生と人材育成 (NewsPicks パブリッシング) (Kindle の位置 No. 380-382), 株式会社ニューズピックス, Kindle 版に詳しいので参照。
- 25) 前掲書, Kindle の位置 No. 248 を参照。
- 26) 『シンギュラリティは近い』, NHK 出版, 2016年, p. 12 に詳しいので参照。
- 27) カールワイツの指摘するテクノロジーには、機械以外のものも含まれている。カールワイツは人類の進化に影響を与え、われわれの生活を劇的に変える革命として、「G・N・R」をあげる。「G」とはジェネティクス (遺伝学) 革命, 「N」はナノ革命, 「R」がロボティクス革命である。
- 28) その後、原発政策の変更もあって再稼働が認められた原発もある。原子力推進委員によれば2020年11月段階で9基の原発が再稼働している。
- 29) 『サピエンス全史』や『ホモ・デウス』などのベストセラーを著したイスラエルの歴史学者。
- 30) Yuval Noah Harari, “HOMO DEUS: A Brief History of Tomorrow”, Yuval Noah

- Harari, 2015 (邦訳「ホモデウス(上)(下)——テクノロジーとサイエンスの未来」, 柴田裕之(翻訳), 河出書房新書, 2018年)に詳しいので参照。
- 31) 2009年に榊東宝の配給によって「感染列島」が上映されている。製作は、感染列島政策委員会。
 - 32) “COronaVirus Disease 2019”の略である。
 - 33) 厚労省の発表によると、2018年のインフルエンザの国内での死亡者数は3,325人である。
 - 34) UNAIDS「DADA BOOK」2017 http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/20170720_Data_book_2017_en.pdf
UNAIDS「Core epidemiology slides, June 2017」 http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/UNAIDS_2017_core-epidemiology-slides_en.pdf
UNAIDS「Fact sheet - Latest statistics on the status of the AIDS epidemic.」
http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/UNAIDS_FactSheet_en.pdf
UNAIDS「Global AIDS Update 2016」
http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/global-AIDS-update-2016_en.pdf
UNAIDS AIDS Info (2017年10月閲覧) <http://aidsinfo.unaids.org/>
 - 35) マスクは中国人観光客の爆買の対象であり、品薄状態であることは2月初めから報道されていた。
 - 36) 全国一斉休校が政府の要請で実施されたが、後になって、児童や若年層の場合の重症化率が著しく低いことからこの措置が正しかったのかどうかについての議論があった。もともと、大学は学生の行動様式から、感染拡大のクラスターになることが指摘され、2020年度中は多くの大学で基本的に遠隔方式で授業が行われた。成城大学も例外ではない。
 - 37) 日経新聞 2020年3月12日朝刊を参照。
 - 38) 日経新聞 2020年8月1日朝刊によれば、世界主要企業の4~6月決算は3社に1社が赤字であった。
 - 39) ウーバーイーツ (Uber Eats) や出前館などといった飲食専門の配達業者が好業績をあげており、これらの企業で働く労働者(独立自営業者)を「ギグワーカー」と呼ぶ。
 - 40) NASDAQに上場している ZOOM 社の株価は、1年前(2019/11/29)には、わずか 74.5USD であった。しかし、2020年11月末には 509.25USD となった。
 - 41) この仮説は、生物学的アナロジーに従った場合である。
 - 42) そのプロセスで日米欧中露の5極態勢を経ることになるかもしれない。
 - 43) 自虐的に言うと、所詮、経営学者の提示するアイデアの多くはこれに近いのかもしれない。経営者が経営学者になった事例はあるが、経営学者が事

業で成功を納めた事例を見たことがない。

- 44) 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012年に詳しいので参照。

【主要参考文献】

- 安宅和人, 『シン・ニホン AI × データ時代における日本の再生と人材育成』 (NewsPicks パブリッシング), 株式会社ニューズピックス, Kindle版, 2019年
- Friedman Thomas L., “The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century Further Updated and Expanded Edition”, Farrar, Straus and Giroux, 2005 (邦訳「フラット化する世界〔増補改訂版〕(上)(下)」, 伏見威蕃(翻訳), 日本経済新聞出版社, 2008年)
- Hamel Gery & Praharad C. K., “Competing for the Future” (邦訳『コアコンピタンス経営』, 一条和生(翻訳), 出版社, 1995年)
- Hammar Michel & Champy James, “Reengineering Corporation” (邦訳『リエンジニアリング革命』, 野中郁次郎(翻訳), 出版社1993年)
- 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012年
- 株式会社バイカレント・コンサルティング, 『3ステップで実現する デジタルトランスフォーメーションの実際』, 日経BP社, 2017年
- 此本臣吾, 森健, 日戸浩之, 『デジタル資本主義』, 東洋経済新報社, 2018年
- 夏野剛, 『iPhone vs. アンドロイド 日本最後の勝機を見逃すな!』, アスキー新書, 2011年
- 野口悠紀雄, 『産業革命以前』の未来へビジネスモデルの大転換が始まる』, NHK出版新書, NHK出版 Kindle版, 2020年
- 尾原和啓, 『IT ビジネスの原理』, NHK出版, 2014年
- 坂村健, 『ユビキタスとは何か——情報・技術・人間』, 岩波書店, 2007年
- 齋藤和紀, 『シンギュラリティ・ビジネス AI時代に勝ち残る企業と人の条件』, 幻冬舎新書, 2017年
- Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, “In search of Excellence”, (邦訳『エクセレント・カンパニー』, 大前研一(翻訳), 出版社, 1982年)
- 都留信之, 岩崎尚人, 『「ネオ・ニューエコノミー時代」の企業の戦略行動』, 成城大学経済研究所 研究報告 No. 87, 2020年
- 梅田望夫, 『ウェブ進化論——本当の変化はこれから始まる』, ちくま新書, 2006年
- Yuval Noah Harari, “HOMO DEUS: A Brief History of Tomorrow”, RANDOMHOUSE,

ニュー・ノーマル前夜の情景

2015, (邦訳「ホモデウス(上)(下)——テクノロジーとサイエンスの未来」,
柴田裕之(翻訳), 河出書房新書, 2018年)

Yuval Noah Harari, 21 Lessons for the 21st Century, RANDOM HOUSE, 2018, (邦訳
『シンギュラリティは近い』, NHK 出版, 2016年)

(2021年1月31日脱稿)

※ 本研究は、令和2年度成城大学特別研究助成の研究成果の一部である。