

## オイルピークにおける生き方、企業経営

石油を使わないということは、我々社会の基本的な考え方の枠組み、すなわちパラダイムが変わることです。パラダイムが変わる世の中では新しい生き方、企業経営が必要になります。

例えば、石油を大量に使って生産する商品があったとします。経営方針としては、その生産工程全体をより合理化しながら維持するやり方と、石油消費を抑える新たな商品開発を行うやり方があります。前者を合理的イノベーション、後者を破壊的イノベーションと呼びましょう。

合理的イノベーションでは、確実な経営でしばらくは成長するでしょう。破壊的イノベーションの場合、開発にリスクが伴い、しばらくは利益ができません。しかしながら、開発アイテムのうちのいくつかは、結果として破壊的な力を持つことになり、従来から存在していた優位なアイデアを覆していきます。産業の下部構造であるエネルギーの状況によって、上部構造であるビジネス・産業構造の大半をほとんど有無を言わず変革されることになりますので、旧来のビジネスの基盤が崩れていくことになります。

1985年来20ドル前後を保持してきた原油価格は、2003年から急騰し、2006年8月には80ドルを伺う状況となりました。11月現在は60ドルをめぐり価格帯に落ち着いていますが、わずか2～3年前との比較では3～4倍に高止まりしていることを意識する必要があります。その意味では「安く豊かな石油」をベースにした産業基盤はすでに消失した、と理解すべきで、今後は「高くて乏しい石油」をベースにした産業構造に急速に変化していくと考えられます。

問題は、私たちの意識です。第二次オイルショックが過ぎた1985年からつい最近までの約20年間はとくにその傾向が強いのですが、「安く豊かな石油」をベースとした産業が大きく発展してきました。多くの産業人はその強烈な成功体験を持っていますので、このままの状態が未来永劫続くものだ、心のどこかで願っています。ある意味では頭でわかっている、より深い意識から発生する行動はその成功体験に根ざしていると考えられます。いわゆる「わかっちゃいるけどやめられない」状態とでも言うのでしょうか。メタボリックシンドロームだと言われても、その生活習慣をやめられないこととよく似ていると思われま

メタボリックシンドロームの議論でよく出てくるのは内臓の周りにたまった脂肪、内臓脂肪です。内臓脂肪は適度な量である場合には、身体健康維持のために極めて有効な働きをします。しかしその量が大きすぎると、体にとってはきめんに悪い作用をし始めます。対策を怠るとやがて生活習慣病の原因を作ってしまうようなこととなります。

今、内臓脂肪をGDPとたとえてもいいかもしれません。GDPは生活の豊かさを表す指数として、つい最近までは使われてきました。GDPの成長はその社会にとってはプラス、という共通の認識があったわけです。日本の場合、現在一人当たりのGDPが35000ドルを越えています。しかし、未だにその成長は生活の豊かさを表す指数として有効なのかどうかは、考え直すべきかもしれません。一年あたり3万人以上も自殺する社会、いじめが横行する社会、エリートたる県知事などの腐敗が毎日のように報道される社会は、とてもGDPがトップクラスであったとしても、豊かな社会ではあっても幸福な社会と言うことはできないでしょう。しかしながら、GDP成長はよい、というパラダイムがこの社会を覆っています。

オイルピークは必ずやってきます。もし石油が不足した場合、破壊的イノベーションが合理的イノベーションを駆逐するはずですが。

たとえば、最近、軽自動車の登録台数が記録的に伸張して、スズキがホンダを抜いて第三位になりました。理由を推察するのはきわめて簡単です。ガソリンをたくさん消費する大型車の販売が伸びず、軽自動車を中心とした小型車が伸びるわけです。単純なことですが、ガソリンが安いときは車というのは単なる移動手段ではなくて、スポーツする道具であり、ある意味ではステータスシンボルであったわけです。基本的に自動車というのは移動手段のひとつなのですが、「安全・確実に移動できます」というような広告宣伝を打ってもその販売量が伸びることはまず考えられません。むしろ「移動」だけではなく、その快適さや加速性能や居住性などという、「移動」手段とは少し違う「性能」を宣伝することによってその販売を促進してきた歴史があります。今ここにきて軽自動車が売れているということは、ガソリンの価格上昇とともに、その「パラダイム」が変化してきたひとつの小さな例かもしれません。

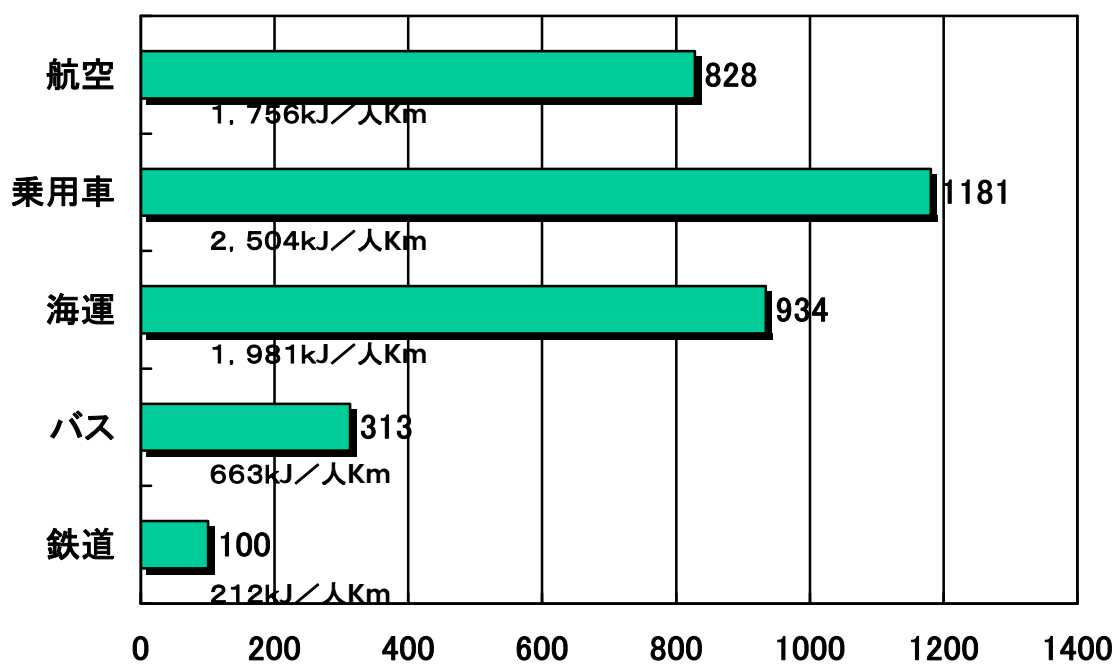
「安くて豊かな石油」をベースにしたビジネスモデルはいくらでもあります。典型的なもののひとつは、JIT=Just In Timeに代表される生産システムです。このシステムは、生産する側にとっては極めて「効率的」で

すが、部品・資材などを納入する側にとっては、必要なものを必要なときに必要な数だけ、納入しなければならない生産システムです。この場合、モノを輸送するというコストはほとんど無視されているかのようです。輸送効率から考えるととんでもなく非効率的なシステムになっています。

また、全国に展開するコンビニエンスストアの場合も、一日に数回ものデリバリーを継続させていることによって成立するビジネスモデルです。その結果、私たちに便利さと快適さを享受することができています。今やそれが当たり前のように思うほど徹底した感があります。しかし、小口の商品を、輸送効率を無視して運ぶようなシステムは、JITと同様きわめて輸送のエネルギー効率を無視している考え方だろうと思われま

す。「高く乏しい石油」の時代になった場合は、通用する生産システム・ビジネスモデルではなくなってしまう可能性があります。

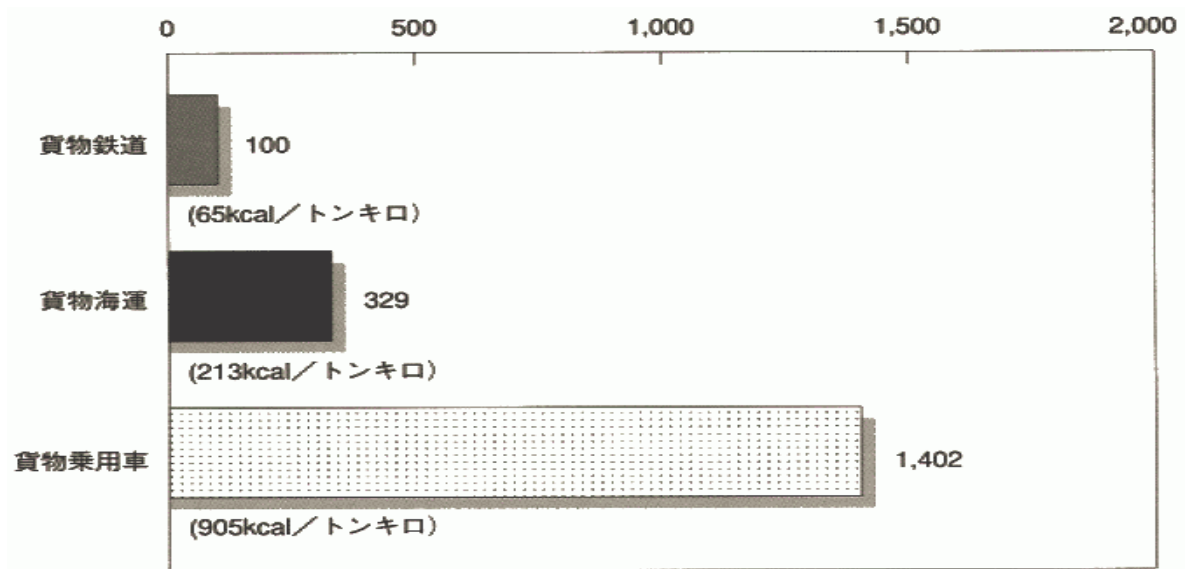
一人を1Km運ぶのに消費するエネルギー(2002年度)



鉄道を100とする

出所 EDMCエネルギー・経済統計要覧

上図は一人を1km運ぶのに要するエネルギー比較です。オイルが安い時代には当たり前の考え方が、高くなった場合には通用しないのは、上記のようなことがベースになります。車は鉄道に比べて12倍もエネルギーを使わなければ成立しない「道具」なのです。



注) 鉄道=100とした場合

出所)「2000年版EDMCエネルギー・経済統計要覧」より作成

次の図は貨物の場合です。

自動車による輸送は鉄道を使う場合の実に14倍もエネルギーを食う、ということになっています。しかしながら、この14倍のエネルギーにかかわるコストも、エネルギーが「豊かで安い」場合には、実際今まで通用してきたコスト(=お金の尺度で測定したマネーコスト)の考え方では、鉄道を使ったコストよりも安くなってしまいます。

コストに対する共通の考え方、これもひとつのパラダイムです。したがって、生産効率に対する考え方も、生産コストという考え方も、その変革には多くの抵抗があるでしょう。今の経営学で教えるコストはすべてマネーコストがベースになっているわけですから、このパラダイムはきわめて強固なものと考えする必要があります。

これからの企業経営においては、オイルピークを意識し、「なるべく石油を使わない」という方針が重要になるはずで。 (文責：小川修)