

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)

[日本総研・創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

今回のメールマガジンでは、食品流通が専門のリサーチ・コンサルティング部門の石田マネジャーより卸売市場のデジタル化のポイントを提示します。また、北京駐在の王シニアマネジャーからは近年の中国変化に関するコラムをお届けします。日本以上に激動の時代にある中国の実態を感じていただければと思います。

1. IKUMA Message

・[新年を迎え、変わらぬご支援を願う](#)

2. 創発eyes

・[「際（きわ）」に着眼するということ ～「非線形システム思考」のすすめ～](#)

3. 北京便り

・[2017年と2019年の比較から考えること](#)

4. 連載_農業

・[卸売市場のデジタル推進に向けて必要なこと](#)



専務執行役員
井熊 均

IKUMA Message

新年を迎え、変わらぬご支援を願う

新年あけましておめでとうございます。

今年も宜しくお願いいたします。

昨年12月1日付で、17年余務めてきた創発戦略センター所長を退任し、所長の任を松岡靖晃君に引き継ぎました。今後は役員として、センターの運営とプロジェクトを支えて参ります。

17年の間には色々なことがありました。ITバブルの崩壊、小泉政権下での構造改革、政権交代、リーマンショック、東日本大震災、中国の躍進、トランプ大統領の登場、等、日本の政治、企業経営に影響を及ぼす大きな出来事だけを数えても両手に余るほどです。そして、これだけのことを乗り越えても、日本を取り巻く情勢はなお厳しく、今後も予想しがたい出来事が種々起こってくることでしょう。

私が皆さんに申し上げたいのは、大きな時代の変動の中でも、シンクタンクとして世の中のためになるような活動をしよう、そうした価値観の下でインキュベーションを行おう、という日本総研の姿勢がブレることはなかったということです。

日本を取り巻く環境を見れば、THINK & DOという活動理念は重要性を増していると思います。海外で議論しても、インキュベーションを軸とした取り組みを評価していただくことが増えているように感じます。そうした理解の下、後任

の人達と共に、変わることなくインキュベーション活動に邁進していきたいと思
います。今後とも、創発戦略センターの活動にご期待とご支援をいただければと
存じます。



創発戦略センター
シニアスペシャリスト
木通 秀樹

創発eyes

「際（きわ）」に着眼するということ ～「非線形システム思考」のすすめ～

歴史の転換期には、既存の秩序や原理に基づく世界に加え、新たな秩序や原理
に基づく世界が生まれてきて、これらが混在した複雑な様相を呈する。このよ
うな複雑な状況をうまく生き抜くには、既存の世界と新たな世界を一体的に捉える
思考法が重要になる。

これは、従来の延長で考えることができない複雑な対象を理解するのに役立つ
思考法である。人が認知し、予想できるのは基本的に線形システムであると言わ
れる。このため、人は未来を自分が今住んでいる世界の線形補間的な延長で考え
てしまいがちである。しかし、歴史の転換期には、従来とは異なる秩序の世界を
理解することに迫られる。このときに大事なものは、その「際（きわ）」に着眼す
ることである。両世界が接続する部分に目を凝らすことで、生起してくる未来を
どう捉え、どう設計するかの手掛かりが得られる。

たとえば、18世紀、蒸気機関という新たな動力が開発された。第一次産業革命
である。工場の大規模化が進み、多くの工場労働者が生まれた。従来型の農業や
手工業の労働者は隷属的従業員として取り扱われており、そこに自由はなかつ
た。一方、工場での労働者は、時間労働を提供し、対価を得て製品を購入する需
要家になり得た。経済的基盤を確保して自由な身分を得たのだ。こうして、従
来、価値として評価されていなかった労働者の時間に新たな価値が生まれ、従来型
産業から新しい産業への人の流動が進んだ。この「際（きわ）」の部分で起こつ
た、時間単位の労働の提供と対価としての賃金の獲得という現象が、その後の世
界の価値の本質を形作っていくことになった。人が増えれば増えるだけ工場が儲
かり、経済の発展に伴い、医療や公衆衛生などの仕組みも向上し、人口が爆発的
に増大していくという拡大原理の確立である。こうした人口増加が更なる経済発
展を生むモデルが構築され、18世紀の社会システム転換が進んでいった。

では、第四次産業革命といわれる現在、「際で生じている」着眼すべき現象と
は何であろうか。それは、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」に他
ならないと考える。

デジタル化によって、従来見るができなかった様々なものが見え、予測で
きるようになってきた。たとえば、工場の状況を可視化することで、従来管理さ
れてきた「生産現場」のみならず、「工場の経営者」、「関連工場」、「需要
家」など、複数の異なる主体を一体的に認識・管理できる。主体間で適切に情報
を見せ、管理することで工場は新たな生産の仕組みへ転換することができる。た
とえば、需要家に製品ではなく利用の価値だけを提供することで、製品の再製造
などを最大化し資源効率を向上することもできる。DXというとデジタル技術を
導入することに目が行きがちであるが、このように「際（きわ）」においていか
に新たな価値を生み出しているかという視点が重要である。

未来を自分が今住んでいる世界の線形補間的な延長で考えるのではなく、「際
で生じている」現象に着眼して、新たな世界の価値の本質を探り、その制御を可
能にしていくアプローチを、本稿では「非線形システム思考」と呼ぶことにしよ
う。これからの時代の転換を「見据え」、「切り拓く」ツールとなるのが、「非
線形システム思考」だということができる。「非線形システム思考」をうまく活
用して、時代を切り開き、新たな価値を生み出すことで次世代のリーディング企
業となることが可能になるだろう。



創発戦略センター
シニアマネジャー
北京諮詢分公司
総経理
王 泰

北京便り

2017年と2019年の比較から考えること

2019年末、中国ではウィーチャットとウェイボー（ともに中国版のミニブログ）で、個人の2017年と2019年の比較写真をアップするという行動が大ヒットしました。ネット上では、至るところで、2017年と2019年の変化を表す写真と書き込みがアップされ、「2017年と2019年との対比」が話題になったのです。

個人の顔写真をアップするケースが最も多かったのですが、それを見る友達がお互いに、「もっと美しくなった」、「さらに若くなった」、「少しも変わっていない」などのような評価を書き込んでいくことが一般的でした。わずか2年という短い期間ですが、その前後の顔写真をみて、変化を論じることによって多くの人が新鮮さを感じたということでしょう。

顔写真以外にも、個人の生活面の話題を投稿したケースも目立ちました。結婚、恋愛、仕事などに関する話題です。例えば、2017年には、まだ単身状態だったが、2年後では、結婚し子供が生まれていることや、2017年には、まだ学生だったが、2年後すでに職場でバリバリ仕事するようになったというような比較です。他方で、ユニークな投稿もありました。アリババの創業者であるジャック・マー氏が運営している「アント・フォレスト」という運営会社が、2017年に撮影した砂だらけの砂漠の写真と2019年には緑の苗木が生えてきた砂漠の写真をアップさせ話題になりました。同社が取り組んできた植林の成果をアピールする狙いでした。

この年末、筆者自身も、自分なりに感じた2017年と2019年の中国の変化を整理して見ました。

まず、最も大きい変化は不動産市場に対する人々の考えでしょう。中国では2000年以後、不動産投資市場が急成長してきました。2017年に初めて、「不動産は居住のためのものである」との政策スローガンの下で、政府が一連の政策を打ち出し、右回りで突き進んできた不動産投資ブームを初めて抑圧しようとした。当時、人々は抑制政策が一時的なもので、不動産価格が下がることはないと考えた人がほとんどでした。それが、2019年になり、不動産価格はじわじわ下がり、不動産投資をしようとする人も減少しています。

不動産投資市場の変化からは、中国におけるビジネスのロジックが変わったことが見て取れます。2017年以前は一攫千金、投機で大儲けというようなビジネスが多かったのですが、2019年になると、そのような考えを持つ人が少なくなります。着実な働きで、堅実にビジネスを起こすという「新常态」に回帰しました。

二つ目は、人口動態の変化です。2015年より中国は「一人っ子」政策を廃止しました。それでもなお、都市部の人々は、多くの子供を産みたいとは考えておらず、新生児の数は予想を下回っています。2017年以前は、政府も企業も、将来の人口ボーナスなどを前提に、経済の拡大を想定していました。2019年には、多くの都市が様々な少子化対策のための若者優遇策を打ち出し、若い人を奪いあうような光景も見られていますが、実効性は必ずしも上がっていません。現在、中国の人口中位年齢は40歳ですが、1980年にはこの数値は22歳に過ぎなかったのです。日本の48.9歳という水準に比べ、まだまだ中国は若いというものの、この先、高齢化と人手不足の問題に直面していくことは確実でしょう。

三つ目、スマート化の進展です。2017年には、スマート生活といえば、ショウミが売り出したスマートスピーカーが代表的なものでした。自動運転といえば、まだまだ実験エリアで行われていることだと思う人が多かったでしょう。それが、わずか2年経って、IoT技術が人々の生活に染込んでいる状況は大きく進みました。スマート鍵、スマートモニタリング、掃除ロボットなどの商品が、スマートスピーカーと同様に、生活における常態になりました。自動運転で走るバスが、一部の地域で商業化されるまでになっています。

最後に、2019年に中国を代表する起業家とその表舞台から去っていくことに

なったのも、大きな変化の一つでした。アリババの創立者のジャック・マー氏、レノボの柳伝志氏が完全に引退し、テンセントの馬化騰氏も一部の役職を辞することになりました。改革開放後、一代で企業を興し、また業界をリードする企業を育ててきた彼らの引退は、時代の変化を象徴するものです。

「2枚の写真」を起点に、2017年と2019年に起きたことを思い出したり、自分の生活状況を振り返ったり、変化を記録したりします。そうした社会現象が、日々忙しい人々に自分自身を見つめる小さなきっかけを与えることになったのは、間違いありません。



リサーチ・
コンサルティング部門
マネジャー
石田 健太

農業

卸売市場のデジタル推進に向けて必要なこと

2020年は卸売市場にとって大きな転換点になろうとしている。2018年に改正された卸売市場法が施行される年だからである。周知の通り、生産者からの直接販売や市場外流通の広がりによって卸売市場を経由する割合は減少の一途をたどっている。国は卸売市場の機能である集荷・分荷、価格形成、代金決済等の調整機能は重要としたうえで、合理的理由のなくなっている規制を廃止することにより卸売市場流通の在り方を抜本的に見直すために本法の改正に踏み切った経緯となる。

改正法では市場開設の際の行政手続きの変更や一部取引ルールが各市場の裁量に委ねられる等多岐にわたるが、最も大きな変革は市場整備にかかる国からの助成の在り方であろう。旧法では、卸売市場は老朽化対策や品質・機能の整備について一定額を国から支援されていた。しかし改正法では、流通の合理化に向けた機能の整備が消費者ならびに生産者に対する利益に寄与すると認定された卸売市場のみ助成が受けられることとなった。流通の合理化に向けた機能整備には卸売市場のデジタル活用が奨励されており、卸売市場法と同時改正された食品等流通合理化促進法には具体的な活用例まで明記されている。それにもかかわらず、筆者の耳に届く範囲ではこうしたデジタル活用に舵を切り始めた卸売市場の報は聞こえてこない。法律が改正されようとしているものの、旧法と変わらない機能整備に対する助成の申し込みになりそうだという声が挙がっている状況である。法律が変わっても状況に変化がないのであれば、市場経由率の改善などは当然見込むことが出来ない。卸売市場のデジタル推進はなぜ進まないのか、何が必要となるのか論考してみたい。

卸売市場のデジタル推進を阻む理由としては、従来アナログな環境であるが故にデジタルを活用する発想や、またその人材に不足しているなど、いくつか挙げられるが、筆者は最も大きい理由としてデジタル導入にかかる利害の調整が困難であると推察している。卸売市場の開設者は市場内にて業務を行う幾多の卸売企業・仲卸企業の集合体で形成されている。そのため、いざデジタルなるものの導入を検討しようとなると、誰が得をし、誰が損をするのか、導入・運用にかかるコストは誰が負担するのか、などの合意形成が難しい点がデジタル推進に対する大きな阻害要因になっていると勘案する。こうした状況を打破するためには、強いリーダーシップが必要である。卸売市場として、どう活性化していくか、市場経由率を改善していくか、といった高いレイヤーの議論を重ねていく必要がある。そうすることによって、地域・社会に必要とされる卸売市場のビジョンを構築し、デジタルによる機能整備に踏み切ることが出来るであろう。また、デジタル推進を加速するにあたって重要な論点としては、デジタル化によって卸売市場で働く人々の利益に寄与するビジョンを立てられることと考える。デジタルによる流通合理化でそこに働く人材を削るだけでなく、新たに価値を創出するためにこういった役割を新たに与えるか、という点に着目しなければデジタル化は進まないであろう。

生鮮卸売市場は長くアナログな商慣行が染み付いている業態ではあるが、デジタル活用をはじめとした合理化及び付加価値の向上こそが魅力のあるプラットフォーム

フォームを目指すうえで欠かせない要素であり、今後の強化方針に加えられることを期待する。

株式会社日本総合研究所 創発 Mail Magazine
(第2・第4火曜配信)

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号
東五反田スクエア
TEL：03-6833-6400 FAX：03-5447-5695
<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2020 The Japan Research Institute, Limited.