

GIC Discussion Paper

Center for Global Innovation Studies, Toyo University

No. **3**
2017年8月

【報告】

経営、そしてイノベーション
——松下幸之助から学ぶ

江口克彦 株式会社江口オフィス代表取締役

【ディスカッション】

非連続・異次元の時代のリーダー像

江口克彦 株式会社江口オフィス代表取締役

竹中平蔵 GICセンター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

今村 肇 GIC副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

(進行) 松原 聡 GIC副センター長／経済学部総合政策学科教授

GIC Discussion Paper は所内で行われた「グローバル・イノベーション学研究会」での報告・討論をもとに作成されたもので、報告および発言はそれぞれ報告者・討論者個人の見解に基づくものであって、所属機関の見解を示すものではない。

グローバル・イノベーション学研究会第3回研究会

日 時：平成 29 年 3 月 8 日(水) 9 時 00 分～10 時 30 分

会 場：白山キャンパス 125 記念ホール (8 号館 7 階)

出席者：竹中平蔵 センター長

今村肇 副センター長

松原聡 副センター長

澤口隆 研究員

荒巻俊也 研究員

室松慶子 研究員

榊原圭子 研究員

報告者：江口克彦 (株式会社江口オフィス代表取締役)

経営、そしてイノベーション

——松下幸之助から学ぶ

江口克彦

株式会社江口オフィス代表取締役



【プロフィール】

江口克彦。1940(昭和15)年2月1日愛知県名古屋生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒。経済学博士。李登輝基金會最高顧問。前参議院議員、PHP総合研究所元社長、松下電器産業株式会社元理事。23年間、ほとんど毎日直接語り合い、松下幸之助の側で過ごす。松下哲学、松下経営の伝承者と言われ、その心を伝える多数の講演、著書には定評がある。「地域主権型道州制」を提唱、内閣官房道州制ビジョン懇談会座長等を歴任。

●松下幸之助の言葉

今年(2017年)1月に上梓した『松下幸之助はなぜ成功したのか』(東洋経済新報社刊)の中で私は、松下幸之助について次のように書きました。

《能力は60点でいい。大事なことは、熱意。「熱意のない人の能力は増すことはないが、熱意のある人の能力はその熱意に比例して増していく」。それが松下さんの人材観でした。ですから、他社の経営者から見れば無謀とも思えるほど、社員に部下にどんどんと大きな仕事を任せました。権限を委譲して、責任を持たせて仕事をやらせる。そうすれば「立場が人を育てることになる」ということでしょう。「60点の能力と滾る熱意」が、権限を委譲する時の目安だということです。》

実は、松下幸之助さんからPHP研究所の経営を担当するように言われたのは、私が36歳のときでした。それを聞いた松下グループ(今のパナソニックグループ)では、驚きと同時に疑問が渦巻きました。松下幸之助さんがいちばん大事にしているPHP研究所という会社を、わずか36歳の経営も何も知らない江口如きになんでやらせるのか、というのでしょうか。当然のことながら、PHP研究所の先輩諸氏からも役不足だと直接言われたりしました。

PHP研究所は1946(昭和21)年の創設以来30年間赤字経営が続いていました。従業員は最大で約300人、売上は5億円～9億円、しかも売上の約8割は松下電器による買い上げでした。松下幸之助さんが、なぜPHP研究所の経営をするように私に指示したのかよくわかりません。

私が指示されたのが昭和51(1976)年4月23日。それから6月上旬までの約1カ月半ほどの間、これまでの経営担当責任者の経営スタイルを踏襲して、松下さんに経営報告をしていました。もともと、前任者が1カ月に1回だった経営報告を私は1週間に1回に切り替えました。切り替えても、むろん毎回、赤字報告。以前と変わることはありませんでした。

6月の10日前後と記憶していますが、私の経営報告を聞いた松下幸之助さんは、前任の経営担当責任者にも言っていたように「君たち若いもんが一所懸命やっているんやから、赤字でもしゃあないなあ」と、慰めとも落胆とも思えない言葉をかけてくれました。その言葉はいままでずっと続いていたことであり、私はなんの気にも留めず、取り敢えずいつものように形だけの言葉で「すみません」と答え、次の報告に移ろうとしました。

ところが、松下幸之助さんはそのときベッドの上で正座して私の報告を聞いていましたが、私が足元に置いた次の報告の書類を取り上げようと思ったまさにその瞬間、頭の上から松下幸之助さんの声が、頭に突き刺さるように聞こえてきました。

「君な、わしの言う通りにやるんやったら、君は要らんで」

私は驚き、動転しました。次の瞬間、身の毛もよだつくらいの恐怖感に襲われたのです。「自分の指示通りにやらなければ、君は要らない」と言われるのなら、すぐに理解できただろうと思いますが「自分の指示通りにやるのであれば、君は要らない」。一瞬、この人は何を言っているのだろうかと思いましたが「自分の指示通りにやるのであれば、君は要らない」。一瞬、この人は何を言っているのだろうかと思いましたが「自分の指示通りにやるのであれば、君は要らない」。一瞬、この人は何を言っているのだろうかと思いましたが「自分の指示通りにやるのであれば、君は要らない」。そして、次の瞬間、従来通りの経営をやっていたらPHP総合研究所はいずれ潰れてしまう、わしが思う以上の結果を出せ、自分が出す以上の成果を挙げてもってこい、と松下幸之助が言っていることに気づいたからでした。松下幸之助さんが「赤字でも仕方がない」というのは「慰め」であって、「是認」ではなかったのです。松下幸之助さんは、私にPHP研究所の経営健全化、充実拡大、利益確保の活動をしろといったのだと直感したのです。そして、それから、松下さんが満足してくれる成果を上げることに邁進し、それなりの成果を上げたのではないかと思います。加えて、1982(昭和57)年3月2日の夜、松下さんから「PHPは君に任すからな。頼むわ」と言われ、一層私はPHP活動の充実発展に身命を賭して、心を許すことなく、昼夜なく、経営に取り組むようになりました。

松下幸之助さんと話をするときには「言葉」を聞くのではなく、「心」を聴かなければいけない。また、心は「無限の領域」であり「有限の言葉」では心を表しきることはできないと思います。「言葉で理解するのではなく、その心を読み取らなければならない」ということです。

●単行本の出版に力点を置く

そこで、ただちに私は業務を徹底的に見直すことにしました。印刷・製本業者は、それぞれ一社としか取引していませんでしたが、数社を呼んで原価見積もりを提出してもらいました。その見積もりのなかで、もともと安いところと契約をする。また、有名な画家の先生の絵を毎月30万円でお借りして表紙絵にしましたが、松下幸之助さんの思い、PHPの趣旨などを説明して無料で使わせていただくことを承諾しても

らうなど、さまざまな手を打ちました。その結果、約2カ月後には通期で5000万円ほどの利益が出るようになった。松下幸之助さんもびっくりしながら喜んでくれました。

それをきっかけに、私は単行本の出版に力を入れはじめることにしました。一般に出版社は雑誌で執筆者を確保して、その連載をまとめて単行本にする。それが通常の出版社のやり方でしたが、私はその逆で最初から単行本の出版を先行させることにしました。

本が好きだった私は学生時代に年間100冊、4年間で400冊を読んでいたし、社会人になっても約4年間、年100冊のペースで本を読んでいたもので、売れるか売れないかを直感的に判断できるようになっていました。

経営は「センス」と「判断力」と「度胸」に尽きる。私は自分の経営センスを信じ、自らの思いを定めた方向に度胸を置いて、書籍先行、書籍優先へと舵を切ったのです。松下幸之助さんの書籍だけを出版していたのを方向転換し、「松下幸之助の思い」に賛同していただける著者、あるいは松下さんの考え方に近い先生方に次々に単行本の執筆をお願いしました。こうしてご出席いただいている竹中平蔵先生や松原聡先生をはじめ、加藤寛先生、山本七平先生、堺屋太一先生、石井威望先生、飯田経夫先生、高坂正堯先生など錚々たる先生方の単行本を出版させていただくようにしました。かくて、PHP研究所の活動は急速に発展するということになったのです。

なお、出版に際しては初版本が出てから数か月後に印税を支払うのが、出版業界では一般的でしたが、私は単行本の初版を出すと同時に印税を支払い、雑誌については原稿を受け取ると同時に雑誌発行前に原稿料を支払うことにしました。それもまた、PHP研究所の「驚異的發展」(渡部昇一先生)に貢献する結果となったように思います。

●成長戦略の一環としてのシンクタンク活動

経営には「合理化」と「効率化」が絶対必要条件です。徹底的に合理化して無駄を省くと同時に、迅速に業務を進めて効率化する。1週間かかっていたものを3日でできれば、4日間の余裕ができるのです。ですから、私の前任者まではおおよそ20日から1カ月かかっていた決済を、私はすべて1分以内で行うようにしました。私の机には「決済箱・未決済箱」を置きませんでした。

経営に必要なもう一つは、常に「成長戦略」を考えておくことです。事業は必ず行き止まり、どこかで必ず頭打ちになる。ですから、経営者は常に「次に何をやるか」という成長戦略のカードをポケットに入れておく必要があります。

私は、月刊誌『PHP』の多様化を図ることもしました。本誌『PHP』のほかに『PHPスペシャル』『PHP増刊号』などというように、「PHP」の名を冠した雑誌を複数発行したり、さらに『Voice』誌や『THE 21』誌を創刊して雑誌の多様化を図っていきました。

出版以外の活動も始めました。例えば、松下幸之助の経営についてより多くの人たちに知ってもらうための研修活動。当時「PHP」の認知度はきわめて低かった。京都の街中での調査では5%ほど。まあ、松下幸之助がやっている何か、という程度でした。そこで、「PHP」という認知度を高めると同時にPHP活動の裾野を広げるために、「PHP友の会」を再開しました。

さらには、松下幸之助さんと相談してシンクタンク活動を始めました。各分野のトップクラスの11人の先生方を中心に『世界を考える京都座会』を発足させ、それぞれ分科会をつくって有識者を50人、100人と広げ、最終的には300人の京都座会グループが形成されるという結果となりました。おかげで、単行本や雑誌の出版活動が順調に運ぶと同時にさまざまな提言活動もできるようになったのです。政府にも産業界にも

各地方自治体にもいろいろと提言をしました。

実は、松下幸之助が主張した「廃県置州」を私が引き継ぎ、道州制の研究に取り組んでいたこともあり、第1次安倍内閣のときに「道州制ビジョン懇談会」の座長を務めさせていただきました。そういうことができたのもシンクタンク活動を展開したおかげだと思っています。さまざまな政治的なテーマや経済的なテーマについて先生方の話を聞きながら「門前の小僧習わぬ経を読む」で学んでいくことができたからです。

今から約6年半前に渡辺喜美さんの「みんなの党」から参議院議員への立候補を頼まれ、再三の要請に辞退しきれず引き受けました。まあ、名義貸しのような立候補でしたから、選挙運動もほとんどしませんでした。ですから、落選するだろうと思っていましたが、いざ蓋を開けてみたら当選していた。ビックリしましたが、それでも困ることはなかったのも、このシンクタンク活動でいろいろな勉強させていただいたおかげであると思います。

●日本の経営と組織

なにごととも同じだろうと思いますが、つねに「普遍性」と「時代性」と「国民性」という3つの要素を加味しながら、事を行っていく必要があります。「日本の経営」もそのまま常に正しいとは思いませんが、少なくともこの三項目を前提に日本では経営をしなければ成功しない。欧米の方式を、そのまま持ち込んでも経営はうまくいきません。蒸留水にその時代時代の味付けをする、また、その国その国の人たちに合う好みを加えていく。そうして初めて、売れる「飲料水」ができるのと同じです。ですから日本で経営に成功するためには日本の普遍的精神、貫く棒の如き精神を根底に据えて、その時代その時代を読み、また、日本人の特性を加味しなければならない。ですから、たとえば、日本では欧米のように「言葉」「理論」だけで議論し合うのではなく、目に見えない要因 (invisible factors)、例えば、「配慮」「思いやり」なども考えて、互いに協力しつつ経営を行うことが必要になります。

「終身雇用・年功序列・企業内労働組合」を日本の経営の「三種の神器」だとしたのはアメリカの経営学者J. アベグレンですが、これは必ずしも正しい指摘とは言えません。事実、戦前の日本では労働者が技能や賃金の向上を求めて転職を繰り返すこと (ジョブホッピング) は当たり前のことでした。終身雇用は、とくに1938 (昭和13) 年の国家総動員法の一環として一つの会社に勤め切ることを強制した結果です。それが戦後、経済成長で会社が拡大し、労働者を囲い込む必要から終身雇用、年功序列が保持され、必要となったのであり、企業内労働組合ができたのも戦後のことです。

日本の経営は、江戸時代初期の僧侶・鈴木正三、同じく江戸時代の思想家・石田梅岩、幕末から大正時代にかけて活躍した実業家・渋沢栄一、そして松下幸之助という流れ、系譜の中から読み取っていかなければならないと思います。日本の会社はそれをベースに経営をすることを忘れ、木に竹を接ぐように1990年代に入ると欧米の経営を採り入れたために、結局はデフレに突入という事態を招くことになったのです。バブルとその崩壊は政府だけの責任ではなく、経営者の日本の経営の理解不足、責任もあると私は思っています。欧米的経営を採り入れるにしても、そこで「日本化」しなければならなかった。もともと外来文化を採り入れ、日本化することによって日本は大きな成功を遂げてきたのです。それを怠った報いが「空白の20年」になるのです。

経済は生き物であり、その本体である経営を担う経営者の責任は、もっと問われるべきです。経営がうまくいく、いかないのも、いつに掛かって経営者の責任です。極論すれば、政府の責任でも時代の責任でもない。少なくとも、経営者たる者はそれほどの気概、自主自立の信念がなければならないと思います。政府が

悪い、時代が悪いと嘆く経営者は三流経営者。松下幸之助などは政治にものを頼む、政府にものを頼むことは、経営者として屈辱だと考えていた。ソニーの盛田昭夫さん、トヨタの石田退三さん、ホンダの本田宗一郎さんなど昭和を代表する経営者たちも自主独立の気概があった。もちろん、さまざまな規制があるために政府との関わり合いを持つことはあったと思いますが、政府に何かを頼む、頼るのではなく、政府と対抗しながら対等な立場に立ちながら会社を大きくしていった。だから、財界から土光敏夫さんのような相当の人物が出てきたのです。

ところが平成の経営者はすべてとは言いませんし、時に、国にやってもらわなければならないこともあります。事あるごとに政府にものを頼み、ことあるごとに補助金を要求する風潮がみられる。政府にものを頼んで補助金を獲得することが「できる経営者」だと思っているのではないかとさえ思ったりします。きわめてだらしないことであり、福沢諭吉先生の言葉を借りるとすれば、平成の経営者には「自主独立の気概」がない。その意味で、昭和、平成の経営者を間近で見てきた私からすれば、昭和の経営者と平成の経営者は歴然たる差があると感じています。

●期待と不安の時代

さて、期待と不安の時代がこれから始まろうとしています。

Big data、AI、Robot、IoT、Sharing economies。それぞれの頭文字をとって、私は「BARIS革命」と言っていますが、いうところの第4次産業革命がある一定の潜伏期間を経て一気に噴き出し、これからの社会がどうなるか世の中がどうなるのか、極めて不透明、予測不可能な時代を迎えようとしています。

そのすべてが、あるいは、それぞれに組み合わせられれば人間の知能を持つ機械ができる。世界中のロボット研究者の間での目標は、あの「鉄腕アトム」であるということです。先日、あるテレビ番組で海外のロボット研究者が研究室の壁に貼ってある鉄腕アトムの絵を指さしながら「われわれの夢だ」と語っていたのが印象的でした。お茶の水博士によって造られた鉄腕アトムは、さまざまな知識を吸収・蓄積しながら人間の子供のようによく育っていく。手塚治の漫画では鉄腕アトムが地球を救い、人類を救ってくれるという設定になっていますが、悪玉のアトムが出てきたらどうするかと、そのテレビである研究者がコメントしていました。

いまや人間が知能を使って行うことをロボットが代替していく。周知のように、囲碁や将棋、チェスなどの世界ではすでに人間を凌駕する段階に達しており、ロボットが書いた短編小説が「星新一賞」の第1次予選を通過したことがニュースになりました。さらに言えば、音楽の世界でもビートルズの曲や歌謡曲のヒットした要素をロボットにインプットして学習させることによって、新しいビートルズ風の曲、あるいはヒット歌謡曲が出来上がるようになる。こうなると作曲家はいらない、作詞家はいらないということになるかもしれません。

これからの時代は、われわれの想像をはるかに超えるものが出てくるでしょう。18世紀後半から19世紀にかけての第1次産業革命では、蒸気機関による機械化で木綿工業を中心にして軽工業が飛躍的に進歩した。19世紀後半から始まった第2次産業革命では、電力による大量生産で鉄鋼・機械・造船を中心にした重工業が進展した。1970年代からの第3次産業革命では、コンピューターによる生産自動化で「情報化社会」が到来した。

この第一次産業革命から第三次産業革命までは、いわば一つの舞台のなかでの変化だったということです。改善・改良の産業革命でありました。象徴的に言えば、われわれはこれまで歌舞伎の舞台を見て、その歌舞伎をいかに素晴らしくしていくかを考えてきた。ところが、いま始まっている第4次産業革命はビッグデー

タ、AI、ロボット、IoT、シェアリングエコノミーに象徴されるように、これまでとは質的に異なっている。前述の通り、これを4つの頭文字をとって「BARIS革命」と名付けています。

要するに「歌舞伎の舞台」だった世の中が、「ミュージカルの舞台」に変わってしまうということです。ですから、これまで歌舞伎の舞台のために行われてきたさまざまな改善・改良の発想、そして、公的規制や法律はミュージカルの舞台では、極論すれば、なんの役にも立たない。歌舞伎の世界のためにつくられてきた規制はすべてゼロにする必要がある。これからの異次元的社会、J.A. シュンペーターの言葉を使えば非連続的社会では、まったく発想を変えて政府も企業も白紙から考えなければならないと思います。

●異次元時代の幕開け

2035年までには、スマホは、Suicaやクレジットカードと同じくらいの薄さになり、折り畳み式で今よりも大画面で操作ができるようになるかもしれない。すべてのクレジットカードやポイントカードは1枚のカードに集約される。あるいは、スマートフォン一つに集約される。ホテルで使われているカードキーはなくなり、フロントで本人認証するだけで、その人そのものが、いわば「カギ」となり、その人がドアの前に立たなければドアが開かなくなるでしょう。

ご承知のように、トイレが「健康診断室」になる。検便も検尿も行われ、血圧も脈拍も自動的に測定されるようになると思います。また、夜寝る前にマイクロヘルスカプセルを飲めばそれが一晩かけて体内をめぐり、翌朝、排出されるまでに体内で健康データが収集され、その家のロボットに送られ蓄積され、かかりつけ医や契約している病院に連絡される。もはや人間ドックに行く必要がなくなる時代がすぐそこに来ています。

2006年頃、元・学術会議会長で医師の金澤一郎教授(故人)によれば、2020年～25年には癌はほとんど治るようになり、アルツハイマーや心臓病、脳梗塞もかなり治る病気になると言われていました。確かにかつては死に至る病気だった肺病も、今では「治る病気」になっています。

このところ、テレビで報道されていますから多くの皆さんもご存知ですが、自動車は、どんどんロボット化します。「会話する自動車」が登場し、「そろそろガソリンがなくなりますよ」とか「近くにガソリンスタンドがありますから、寄っていきませんか」などと自動車に声をかけられる時代になるそうです。言うまでもなくドライバーは不要で、ボタンを押して行先を言うだけでいい。不注意による事故、ケアレスミスによる事故も激減する。

さらには、Bigdataを活用してカー・シェアリングが普及する。もうほとんどタクシーが要らなくなり、各個人がそれぞれ登録し、乗せるほうも乗るほうも1か所に登録しておけば、瞬時に近くの車が来る。乗車代を支払うのではなく、ガソリン代を払うだけということであれば、別に認可も登録もしなくていいということになるでしょう。また、同じ目的地に行く車に数人が同乗するようになる。そうなると、ほとんどのタクシー会社は不要になり、また、個人の車所有の台数も、当然、大幅に減ることになります。

スーパーのレジも完全自動化される。すべての商品にICタグが付いて、商品を買った瞬間に料金が計算され、カード決済される。コンビニ強盗もできなくなりますし、コンビニやスーパーからレジ打ち係はいなくなり、せいぜい担当者1人で運営できるようになるでしょう。

さらに言えば、通訳も不要になります。すでに、スマートフォンには声を出して言ってくれる通訳音声アプリがあり、「近くのお店はどこ?」と日本語で言えば、英語でもフランス語でも音声ですぐに音声通訳してくれる時代になっています。通訳が不要になる時代もそう遠くないでしょう。

街の書店は8割ほどが消え、ほとんどの出版社もなくなります。辞書が電子辞書に代わったように「紙の

本」という形態がなくなると思います。

そうして、2030年までに日本の現在の仕事、職種の49%がなくなるというショッキングな情報がありますが、とにかく想像できないような時代が間近にやって来ている。歌舞伎の舞台の次にどのようなミュージカルの舞台が始まるのか、まさに異次元時代、非連続な時代の幕開けと言えるのではないのでしょうか。

●イノベーションとは非連続化対時限的な出現

イノベーションとは、「創造」とまさに「革命」です。

「創造」は帰納的思考の結果として生まれます。「空を飛びたい」あるいは「羽田からアメリカ・ケネディ空港まで4時間で飛びたい」という願望が先で、それを実現するためにはどうしたらいいかを考える。現実離れた願望をいかに実現するかということが、まさにイノベーション。一方、歌舞伎の舞台でさまざまな装置を工夫し、また、1人で10～12回も一瞬のうちに衣装を変えることができる工夫をするのは、連続的な改良 (continuous improvement) であり、演繹的思考。今を基準に改善・改良していく。いわば、同次元延長的思考です。日本の改善 (Kaizen) はいまや世界に通用する言葉であり、現実をいかにより良くしていくかという積み上げで行っていきます。井深大さん、盛田昭夫さん亡き後のソニーの現状がまさに改善・改良の結果です。非連続的創造の井深精神・盛田精神が希薄になった。あの世界を驚かせた小さな弁当箱ほどの大きさのヘッドホンはいかに小さくするか、小さくていい音の製品をいかにつくるかに腐心しましたが、いかに小さくなくても、それはどこまで行ってもヘッドホンの延長線上にすぎません。ソニーは、本来ならば創業の精神、イノベーション的発想を失わず、スマートフォンを手掛け、いち早く世界を席卷すべきでした。

異次元時代の幕開けとは、また、プロペラ機からジェット機への変化でも譬えられるでしょう。いかにプロペラの形を理想的に変えても、プロペラの形状を変えエンジンを改良して、回転数を速くしてもプロペラ機はプロペラ機。音速を超えて飛ぶことはできないのです。音速を超えるためには、異次元のプロペラ機とは非連続的なジェット機を考え出すことが必要だったのです。

J.A. シュンペーターはイノベーションを非連続的製品、非連続的生産方法、非連続的市場、非連続的原材料、そして非連続的経営の5つに分類しました。現在で言えば、非連続的製品とは人工知能ロボットや自動運転自動車であり、非連続的生産方法とは3Dプリンター、非連続的市場はAmazonやインターネットオークション、ビットコインでしょう。非連続的原材料とは鉄よりも強く軽い超硬性プラスチックであり、これが広まると飛行機の飛行距離が飛躍的に伸びると言われています。非連続的経営とは、シェアリングエコノミーとも言える。

●「1を2で使う」という発想が必要な時代

仕事や場所に関しては「1を2で使う」という発想が必要な時代が来ています。週休3日制になれば4日間はA社で働き、3日間は遊びながらB社に勤める時代が、指呼の間でやってくる。そうなれば、正規・非正規とか派遣社員という区別が不要になるでしょう。非正規・派遣・正社員という言葉がなくなり、すべてが「社員」になると思います。

店や企業の側から言えば、1人のお客を2回使うことを考えなければならない。例えば、スーパーの隣に料理教室を営み、スーパーで買物をして、そのまま隣の料理教室に行く。そこで、スーパーで買った食材で料理し、夕方を持って帰るといった発想をしなければなりません。散髪屋さんの隣に散髪屋さんがコー

ヒーショップを経営し、コーヒーを飲みながら散髪の順番待ちができるようにする。一人のお客に散髪屋さんとコーヒーショップを2回使ってもらうのです。

ビッグデータ、AI、ロボット、IoT、シェアリングエコノミーの時代になると、いずれの日にか人間がロボットに負ける時代がやってくるかもしれません。なぜなら、人間は「忘れる動物」だからです。人間は、1兆アイテムの情報を脳の中に蓄積することは不可能であるのに対して、AIロボットは「忘れない機械」。1000兆アイテムのデータでも蓄積することができます。鉄腕アトムの出現を待つまでもなく、前述の通り、すでに囲碁・将棋の世界ではAIが人間棋士をしのぐほどになりつつあります。

2014年には、オックスフォード大学が今後10年で「消える職業」「なくなる仕事」を認定し、ダイヤモンド社が「2015年になくなる50の仕事」を発表して話題になりましたが、そういう時代を生きるためには、人間が今のように制約された形で動き回るのではなく、あらゆる経済的規制、経済的拘束をゼロにして自由に動き回ることができる社会をつくり上げておかなければならない。その準備に迅速に取り組む必要があると思います。

●組織が崩壊する4つの要因

ところで、松下幸之助を見て学んだ「組織が崩壊する4つの要因」があります。

第1は、「成功体験に味を占めること」。過去の成功体験に味を占めると、いつまでも、過去に成功したことを繰り返したり、ただただ同じことを繰り返すようになる。あれが成功したから、それを続けようということばかり考えます。いまの活気のない日本は、まさにそう言えるのではないか。過去を見ず、常に明日をよりよいものにしていかなければなりません。松下幸之助は、過去の成功を繰り返すことを非常に嫌いました。

第2は、「現状に甘んじること」。今がいちばんいいと考えて、今の流れを変えたくないと思う。それは楽だからであり、黙っていても目つぶっていてもできるからです。たとえ話として、よく、カエルを水に入れて徐々に水温を上げていくと、やがて茹でガエルになって死んでしまうといわれます。実際の実験では熱くなると、カエルは途中で飛び出してしまうようですが、現状に甘んじる譬えとして言い得て妙であると思います。現状に甘んじると挑戦を回避し、現状を打破しようとしなくなるということです。松下幸之助のよく言う「日に新た」が大事だということです。

第3は、「馴れ合いになること」。冒頭に述べたように、自主独立の気概を失って政治家と会社が馴れ合いになったり、業界の中で馴れ合いになったりする。例えば、公共工事などにおける入札談合であり、業績が悪化した時の自社製品を購入など。思い出しましたが、家電メーカーが社員に自社製品の購入を強制することは、自滅への道だと私は言い続けたことがあります。それは、一種の「馴れ合い」。たとえ製品が悪くても、自社製品を買うように購入券を配ることは他社よりも劣る製品でも社員は買うことになり、そのようなことをすれば現場は次第に弛緩し、努力を怠るようになる。実際に、往時の輝かしさは失せて、家電メーカーはどこでも経営に苦勞しています。松下幸之助の言う「公私峻別」をすべきです。

第4は、「虚栄に走ること」。日本は技術大国と言われました。しかし、前述したように、来るべき「ミュージカルの舞台の時代」あるいは「ジェット機の時代」を想定したときに、日本は技術大国であり続けることができるのか。今日、世界に向かって言い放つことができるのだろうか。確かに、ガン治療法の一つである中性子捕捉療法 (BNCT ; Boron Neutron Capture Therapy) の加速器を造ることができるのは世界で日本だけかもしれない。しかし、今日、客観的にみて、果たして、日本は世界一の技術大国と豪語できる現状でしょうか。実際は、必ずしもそうとは言えないのではないかと気づいている人も多いにもかかわらず、い

まだに技術大国と虚栄を張る。ましてや、これからの時代を考えるといつまでも技術大国だと虚栄を張り続けることは亡国への道だと思います。

あるいは、企業でも赤字でありながらゴルフ大会やマラソンのスポンサーをメンツ、虚栄でやる。経営は、奈落の底に落ちるだけです。松下幸之助がいつも言っていましたが「自分を知る」「今の自分の実力を知る」「自己観照」をして「分に応じた対応」をその時々にするのが肝要でしょう。

この「組織が崩壊する4つの要因」は、そのまま日本全体の今日の課題であるとともに、日本企業の課題であり、さらには、これからの異次元時代、非連続時代を迎えるときによくよく留意しておかなければならないことだと思っています。

ありがとうございました。

【ディスカッション】

非連続・異次元の時代のリーダー像



江口克彦	株式会社江口オフィス代表取締役
竹中平蔵	GIC センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授
今村 肇 (進行)	GIC 副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授
松原 聡	GIC 副センター長／経済学部総合政策学科教授

●抵抗勢力にどう対処するか

松原 竹中先生、コメントをお願いします。

竹中 松下幸之助翁は私の郷里・和歌山の出身で、ご尊敬申し上げます。また、私はこの2月に『第4次産業革命！日本経済をこう変える』（PHP ビジネス新書）を上梓して、江口先生のお話にあったように、非連続・異次元の変化がいま本当に起きつつあることを指摘しましたが、新しいものを持ち込むときは必ず抵抗が出ます。例えば、シェアリングエコノミーでAirbnbの民泊が出てくると、現在ある旅館業法のなかで処理しようとする。しかし、これはソーシャルネットワーキング業であり、旅館業ではありません。ライドシェアもタクシー業と準じて扱おうとしていて、日本で

は入口で止まっています。

振り返ってみると、ドイツが「Industry 4.0」という言葉を初めて使ったのは2011年ですが、2012年には早くもアメリカとイギリスがビッグデータの整備のための法整備を始めています。松尾豊・東京大学准教授によると、2012年に人工知能の画期的な技術進歩がそこに重なったとことで、われわれ人間が寝てる間も食事をしている瞬間も、人工知能はディープラーニングで自ら賢くなるプロセスを覚えている。

ところが、日本で第4次産業革命が政策の場で議論されはじめたのは2016年のことで、成長戦略で初めてこの言葉が出てきたのですが、今でもまだ抵抗感が強い。江口先生が自由にしないでいけないというのはまさにその通りで、イギリス

は去年(2016年)に“Regulatory Sandbox”(「規制の砂場」)を作りました。子供が砂場で自由になにかを作って自由に壊すというイメージですが、シンガポールはすぐにそれを真似たSandboxを作りました。いまシンガポールのSandboxで三菱東京UFJ銀行と日立製作所がブロックチェーンの実験を始めています。実は先週、私はシンガポールでその政策責任者に会ってきましたが、日本でいえば金融庁の政策責任者の彼はジーパンとTシャツ姿でした。やはり異次元の感覚でやっているわけです。

そこでおうかがいしたいのは、松下幸之助さんにしても江口先生にしても、それぞれ新しいこと、異次元のことをやろうとしたときには抵抗があったと思いますが、それに対してどのようなやり方で説得していったのかということです。

江口 答えられないというか、竹中先生に解説していただいたほうが良いと思うんですが…(笑)。ただ、ひとつ言えることは、何かを新しいものに変えていくときの抵抗と摩擦は避けがたいので、闘いを徹底的に行うというか、その度胸を決めなければいけないということです。強いて言えば、自分のためではなく、明日の日本、明日の国民のためだということ闘う以外ないと思います。

さらに言えば、例えばUberの時代にタクシー業法で規制するのは間違っているとか、トイレが診察室になったときに今の規制はどうかとか、そういうことを専門の先生方がもっと問題提起されて、国民を味方にするのが大事だと思います。私が36歳で経営担当責任者になったとき、私より年上でしかも役付きの人が15人いました。しかし、私が味方につけようと思ったのは、自分より下の人たちでした。そのほうが圧倒的に多かったからです。つまり、こういう時代になるということをわかりやすく具体的に国民に訴えて、今のうちに変えていかないと間に合いませんよというような啓蒙活動を続けることは必要かもしれません。

●「人を追いかける経営」と 「おカネを追いかける経営」

松原 今村先生、いかがですか。

今村 実は先日、インテグラルの佐山展生会長とお話する機会があったのですが、彼が三井銀行(現三井住友銀行)を辞めて独立系投資ファンドのユニゾン・キャピタルをつくったのは、その時はまだあまり注目されていなかったM&Aを手助けして思わぬ謝礼をいただき、これはビジネスになると思われたからだろうかがありました。また、その当時頭取になるだろうと目されていた人がその後実際に頭取になったことに触れられて、それでは頑張ろうという気になれないとおっしゃっていました。要するに、日本の経営は独立の気概のある若者を持ち上げていくような形になっていないということです。

江口先生は「平成の経営者は、事あるごとに政府にものを頼みにいくというような風潮がみられる」とおっしゃいましたが、日本の組織がそういう人を育てていくような形になっていないので、そういうことになってしまったという気がしています。そこで、イノベーションを起こす組織のリーダーを日本でどう育てていったらいいかということ、ぜひ教えていただきたいと思います。

江口 答えになるかどうかわかりませんが、まずは本当の意味での「日本的経営」を考えることだと思います。日本的経営と欧米的経営の違いは、invisible factorsとvisible factorsの比率の違いです。日本的経営の場合にはinvisible factorsが約7割、visible factorsが約30%で、欧米的経営はvisible factorsが70~90%、invisible factorsが30~10%だと思います。つまり、欧米的経営はまったく合理的かつ理論的・数字的であるのに対して、日本的経営は数字とか合理ではなくて、人情とか思いやりとか配慮とかという目に見えないイロジカルな要素が入ってきます。

言葉を換えて言えば、日本的経営は「人を追いかける経営」で、人を追いかけた結果として利益

が上がる。それに対して欧米的経営は「おカネを追いかける経営」で、おカネを求めて経営する。そして、欧米的経営は「ビジネスはビジネス、おカネ儲けはおカネ儲け」という発想ですが、鈴木正三・渋沢栄一・松下幸之助という日本の経営の系統を辿ってみれば、経営(仕事)を「業即信仰」というところがある。そもそもキリスト教の場合には、仕事は苦痛ということが前提になっているので定年退職は喜びになります。それに対して、日本では定年退職になると寂しいという感じになるように、仕事をして自分を高めていくというのが日本的な考え方だと思います。

そういう日本の精神風土のなかで、ベルリンの壁が崩壊した1989年に昭和64年が7日間で終わり、それを象徴するように昭和の経営者である松下幸之助が亡くなりました。そして平成の時代になり、アメリカの大学でMBAやPh.D.を取って経営者になった人たちが、アメリカ的経営を持ちこんできました。海外の文化を導入して日本化することは、例えば漢字を取り入れながら平仮名やカタカナを生み出してきているように、日本は長い歴史のなかでやってきました。しかし、平成の経営者はアメリカ的経営という氷を日本に持ってきて、日本で水に溶かす工夫をすることなく、氷でご飯を炊くような愚を行っているように思います。ですから、平成のリーダーを育てるということであれば、日本的経営を根底にしながらか新しい経営法を考え、取り入れていくことを教えるということをお教え育てていくべきではないかと思ひます。

●変化の激しい時代にどう対処するか

松原 「茹でガエル」のお話がありましたが、AI革命などは一気に沸騰するぐらいの大きな変化なのにもかかわらず、日本の政治もしくは日本の経営者は、いまだにぬるま湯だと考えているように思ひます。

江口 確かに、日本の政治家や経営者も含めて、日本の国民のほとんどすべてが、いまだにぬるま

湯に浸り切っていると思ひます。だからこそ、規制ゼロということをお思い切つて行えるような政治家を出さなければいけないし、国民もそういう意識を持たないといけないと思ひます。

竹中 政治が悪いとよく言われていて、まったくその通りですが、経済界も悪い。香西泰先生が、京都座会で政治と経済界の距離の分析を行つていて、中曽根政権ころまでは経済界は政治には近づかず、これをやってもらつては困るという「veto(拒否権)型の介入」だったのに、バブル以降は、「あれをやってくれ、これをやってくれ」という「おねだり型の介入」と指摘しています。確かに、グローバル化が進展して、制度の競争や政策の競争が重要になったので、ある程度ものを言わざるを得なくなったという面もあるでしょうが、それ以上に経営者が成功体験に甘んじてしまったという面が大きいと思ひます。

最後に、先ほどお話しした“Regulatory Sandbox”についてですが、自動運転についてのSandboxをつくることを安倍総理も合意してくださると思ひますので、そういうことができるようになっていくことを広めていきたいと思ひます。

松原 私はウーバーに注目しているのですが、タクシー業界はウーバーを止めるために初乗り料金を410円に下げましたね。

竹中 中距離は値上げなので、タクシー業界は巧妙な手を使ったと思ひます。

松原 表面的には値下げのように見せてウーバーを阻止しようというような悪知恵も出てきたりしていますが、江口先生がおっしゃったように、変化が激しい時代にどう対応するのか、日本の対応は遅れていて心配だという認識が共有できたように思ひます。

どうもありがとうございます。

(2017年3月8日収録)

平成29年度グローバル・イノベーション学研究センター研究員等

平成29年4月1日

氏名	区分	所属	身分
竹中 平蔵	センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教授
今村 肇	副センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教授
サム 田淵	副センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教授
松原 聡	副センター長	経済学部総合政策学科	教授
荒巻 俊也	研究員	国際学部国際地域学科	教授
榊原 圭子	研究員	社会学部社会福祉学科	准教授
佐藤 節也	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教授
澤口 隆	研究員	経済学部経済学科	教授
須田 木綿子	研究員	社会学部社会福祉学科	教授
竹村 牧男	研究員	大学院文学研究科インド哲学仏教学専攻	教授
富田 純一	研究員	経営学部経営学科	准教授
花田 真吾	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授
室松 慶子	研究員	法学部法律学科	教授
横江 公美	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教授
市川 顕	客員研究員	関西学院大学産業研究所	准教授
迦部留 チャールズ	オブザーバー	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授

GIC Discussion Paper No. 3

発行日 = 2017 年 8 月 31 日

発行人 = 竹中平蔵

発行所 = 東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター
Center for Global Innovation Studies
〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20
Tel: 03-3945-7769 / fax: 03-3945-7906