

『自動詞の世界・他動詞の世界』

監事 大川 尚哉

Apple、Amazon、Microsoft、Google (Alphabet)

眩い位の成長企業であり、今や企業価値において圧倒的な世界 TOP4 である。これらの企業は、多くの MBA の題材や経営書に取り上げられており、その強さの秘密やビジネスモデルの分析も多々発表されている。

一方、日本はトヨタが 42 位 (2018/9) が最高位である。なぜ、これほど高度の技術を有しているのに、我が国の企業は欧米に比べて利益率が低く、また急成長メガ企業が生まれにくいのか。私は所属企業で技術戦略を担当しているので、市販の経営書とは少し視点を変え、技術経営という切り口からこの格差を考えて見たい。



大学で経営学・経済学、また工学の分野でも MOT を学んでおられる方は、差別化戦略を学ぶと思う。これは、技術だけではなく経営の基本戦略でもある。私は、米国や欧州と我が国の企業の技術経営においては、この差別化戦略の理解が異なっていると考えている。

世界のどこの企業でも同様と想定するが、技術開発計画の採否を意思決定する経営会議においては、開発投資に対してどれだけのリターンや効果が見込まれるのかを評価する。そこでは、必ず差別化戦略が検討される。

日本の企業においては、その技術開発が自社の生産性にどれだけ資するのか、自社の売上げや利益にどれだけ直接的に貢献するのか、という点が重要な論点となる。すなわち、これは主眼が「自社」であり、技術で「他社と自社を差別化」する戦略である。言い換えれば、これは囲い込みによる差別化技術戦略である。

一方、先ほど挙げた西欧企業は、違う「差別化」を考えている。今までの社会と自分たちが作る社会とをどう差別化するか、すなわち主眼が社会であり、目指すのは「今の社会・仕組み・ルールからの差別化＝社会変革」だ。ただ単に自分を高めるのではなく、自分を取り巻く周辺に、そして社会に対し、彼らの独自の価値を広めていくためにはどういう技術戦略を採るべきかを考えている。

囲い込み戦略では既存マーケットの中でしか成長できないのに対し、社会変革戦略では新たな市場を作ることが出来る。すなわち、同じ土俵で戦うのではない。孫子の兵法でいうところの、戦わずして勝つ戦略ともいえよう。言葉は悪いが、戦時中に武器を開発して自国を強化する国と、新たな武器を開発して戦い方を変えてしまい、敵味方関係なくそれ

を世界に売る武器商人との違いにも似ている。世界の成長企業が武器商人と違うところは、社会を豊かに幸せにしているところなのだ。

日本企業においても、社会的視点での全社経営戦略を採るところが現れている。しかし多くの企業は、こと「技術開発」に関しては、自社視点の内的な差別化戦略という古い呪縛から抜け出せないのだ。日本において、真のオープンイノベーションがなかなか成り立たないのは、第一の目的が狭い視点での自社の利益であるからだ。協業はあっても、共創の実現は難しい。目的が自社の利益であり、結果的にはトレードオフの問題にぶつかる。社会の価値最大化を目的に考えれば、本来トレードオフは生じないのだ。

技術開発において、この呪縛から抜け出せない要因には大きく次の3つがあると考えられる。自戒を込めて記す。

一つは経営層の勉強不足である。AIやICTがどのように世界を変えていくのか、本気で勉強している経営層は多くない、というよりかなり少ないと感じている。経営層は内部から昇格してくる人間が多いため、過去の成功体験に基づく経営はプロだ。従って、革新的な技術であっても、それを既存事業の革新にどう適用するかという視点に向かう。その視点では、技術で新たな社会構造を創り出すことは難しいだろう。

二つ目は技術者の固執である。自らの研究開発を継続するために、安易で小さな成果をアピールしがちである。この固執こそが技術者自身の囲い込み戦略であり、かつ自分自身を縛る鎖になっているのだ。

三つめ、これが一番重要なのだが、経営層・技術者共に、ストーリー創作能力が欠如していることだ。GoogleやAppleが、なぜ社会から喝采を浴びるのか。それは彼らの作るストーリーの力である。社会はそれに共感し、感動し、彼らの提唱する新しい社会を受入れ、新技術が生み出す新たな世界を甘受するのだ。便利だから、だけではない。そこには未来に向けたストーリーがあるからだ、と私は確信する。

これらを総括すると、日本企業の技術開発、技術経営戦略は、大きな曲がり角を迎えていると思う。従来型の企業内部の革新を目指す「内部指向テクノロジー」は、いわば「スペックの世界」であった。より高スペックの技術を開発して差別化するのだ。技術開発は極めて単純である。しかしこれからは、「社会指向テクノロジー」の時代になる。そこは「ストーリーの世界」になる。社会はなぜ動くのか。社会は何で動かすのか。感動させるストーリーが動かすのである。技術が生み出す感動のストーリーを、企業はいかに創り出せるのか。それこそが企業の中長期経営戦略であり、技術戦略であるはずだ。

経営を内的な問題から社会の問題とするためには、国民性というハードルがあるとも思う。私は中学時代に英語を学んだ時に、驚いたことがある。感情を表現するときに、日本では、感動した、感激した、驚いた、嬉しい、といった自動詞が多いのだが、英語は他動詞で表現されることが多いということだ。be impressed、be moved、be surprised、be pleasedといった具合だ。

この言語形態の差異に対する科学研究については調べていないが、私は宗教的な背景があると考えている。キリスト教世界では、全てを神が決定しており、全ては神から与えられるものであると、いわば他動詞的に考えるのに対し、日本は禅宗の影響を受け、自らが行う生活の中で自らの内面を見つめていくという、内的な自己修行による自己実現を善としていると思う。「〇〇道」というのは、その最たるものである。自動詞の世界、日本において西洋式の真のサービスが浸透しないのも、このあたりに深い原因があるのかもしれない。

日本の技術者と経営者の多くは、自動詞で生きてきたのだ。社会を感動させるストーリーは、自動詞の世界ではできない。自己ではないところを起点とする他動詞の発想が必要だ。ストーリーに必要なのは、自己変革・自社変革ではなく社会変革なのだ。

檜の芽会の仲間の皆さんに、お願いがある。是非、他動詞的な視点を持つ人間になって欲しい。YouTube やインスタも、他動詞を意識した素晴らしい表現だと思う。しかし、そこに刹那の驚きはあっても、深く心に浸透する物語は少ない。皆さんには、情熱と論理をもって、社会の夢とその実現する姿を、物語として世界に語れる人間になって頂きたいのだ。そのためには、広範な教養が必要であり、特に芸術へのピュアな眼を備えることが必須である。

なぜ芸術か。芸術とは、感動を人に伝える行為そのものだからである。芸術家は、自らの作品に物語を与え、それにより人の心を動かし感動させ、その感動の伝搬により社会に新たな価値観を与える存在なのだ。芸術とは個人の内面の発露であり、自動詞の最たるものと考えがちである。しかし私は、芸術活動とは自動詞と他動詞を最高レベルで融合させる行為だと考えている。絵画にせよ彫像にせよ演劇・音楽にせよ、皆さんはただの鑑賞者・傍観者になるのではなく、彼ら芸術家の持つ「自動詞と他動詞の融合力」を視てほしい、言い換えれば自己内部の社会化・普遍化をどのようにして実現しているのか、そこにも着目してほしいのだ。私たちが、テクノロジーによってもたらされる新たな世界を提示する最高の物語を作り、それを訴えて社会を変革したいのであれば、そこには彼ら芸術家の持つ強力な融合力が欠かせないのである。

元々レオナルド・ダ・ビンチの時代、芸術とテクノロジーとは本来垣根のない世界だったはずである。そして、その融合は新たな価値観・文化を生み、社会を変革したのだ。現代は、テクノロジーと芸術との再融合という、21世紀の新たなルネサンスを迎えているのかもしれない。そして、AI・IoTは、それを可能にする道具になると私は考えている。

前田建設工業株式会社 取締役常務執行役員