

# イノベーションと 成長戦略を考える

IOTやビッグデータ、AI等の技術革新により、第4次産業革命が進み、経済社会は大きく変化するなか、イノベーションによって新たな財やサービスを創出し続けることは企業の成長戦略の重要な課題。イノベーションと成長戦略について考えた――



楠木 建 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
吉村 慎吾 ワークハピネス代表取締役社長  
関 孝則 東京理科大学大学院イノベーション研究科教授

企業を取り巻く現状をどう見ているか？

### 人間に残るはクリエイティブかホスピタリティのみ もって消費者と共感を持つしくみを

**楠木** 本日は「イノベーションと企業の成長戦略」を考えます。まず現状をどう見ておられるか、吉村さんから。  
**吉村** 第4次産業革命が起きていて、今までの連続ではない時代に入っています。20年後、今やっている仕事の半分以上がAIとロボットに取って代われ、人間に残される仕事は、独創的なクリエイティブ産業か思いやりなど人の心を捉えるホスピタリティ産業のみ。ルール化・マニュアル化できる仕事はAI、ロボットに代わり、クリエイションで感動させるか、ホスピタリティで感動させるか。感動産業しか残らない時代に、大企業は何をするか、考えておかないといけない。

**楠木** なるほど。関さんはいかがですか。

**関** 10年ほど前から「指数関数的な世界」——時代の加速度が増し、学んだことがどんどん陳腐化していくと言われています。そういう認識で経営する必要がありますが、経営層が一消費者として変化を体感しているか。消費者目線のない人たちが指揮していないか、が懸念点。というのも、世界のCEOの7割は、デジタル媒体で情報収集しているが、日本は3割。家庭でホームオートメーションシステム

を利用している割合は欧米4割以上、日本は1割以下。もつと消費者と共感を持つしくみをつくらなきゃいけない。

昔、日本は大部屋で、経営層も若手も、わいわいがやがや組織を超えて揉み合って、アイデアが生まれる過程がありました。今は、隣の部門と話すには上司の承認が要るか(笑)。イノベーションは新しいものの組み合わせとよく言われますが、組み合わせが生まれない組織にしているか、すごく気になる場所です。

**吉村** 講演会で百人の経営者を前に、「Uber\*を使ったことある人」と訊くと、1人か2人。「Airbnb\*」は知らないというのが現実ですからね。

### ビジネスは長期的に儲かることが大事

**楠木** 僕は基本的にはどうすれば儲かるかを考えるのが大切という立場です。ビジネスに限れば長期的に利益が出ている状態が一番いい。それこそが競争のなかで価値をついているという、最も正直な指標。儲かっているから税金も払えるし、雇用もつくって守れて給料も払える。

メディアはここ数十年「今こそ激動期。従来のやり方は通用しない」と言い続けているが、本当か。新聞や雑誌は7年寝かして読むのがポイント。余計な時代の雰囲気削ぎ落ちて、本質的なロジックしか残らない。

それでは、Uberは今後も利益を得られないかもしれない。これまでもどおりドライバーの労働供給に依存している、新しい価値創造の点で限界がある。同様のシェアリングエコノミーでも、Airbnbのほうが商売の質がいい。

**関** UberやAirbnb、シェアリングエコノミーで

個人がどの程度稼げるか。統計ではUberなど、全然ダメ。労働側は1人あたり年間100万円も稼げていない。一方、Airbnbは、結構稼ぐ人もいる。Uberは枠組みが決まっているので、個別サービスは提供できない。Airbnbは工夫次第で客を増やすことができる。カスタマイズ、パーソナライゼーションで、提供する経験を工夫できる領域は、「経験経済\*」のなかで、ある程度利益を上げられるのではないか。

**楠木** 所有権から利用権への転換という潮流のなかで「シェアリング」が多様なサービスで登場していますが、この本質は未利用資源の有効利用。Uberの場合、供給資源つまり労働力がドライバーであり、人間の1日は24時間。**関** 限界があると。

**楠木** ええ。ですから、もともとタクシーサービスが整っていない地域ではUberは価値がありますが、整っている大都市で価値が出るとしたら未利用資源の有効利用の度合いが大きくなる場合。隙間時間に労働供給をする人が大勢出てくるかどうかですが、そこは疑問です。

海外発の新規ビジネスが目を惹きますが、「利益」という視点で見直せば、日本にもちゃんと儲けている企業があり、一概に日本がダメなわけではない。

### 資本主義は壊滅し社会主義的世界になる？

**吉村** ただ、物の値段がどんどん下がる時代に儲けるのは難しい。価格が下がれば需要が増えるという需要曲線も既に成り立たない。ところが生活満足度は上がっている。なぜならAirbnbで安く泊まれるし、アメリカなら今や衣類や食事も格安か無料でシェアできる。日本も2030



ロボットがサーブしてくれるサンフランシスコのコーヒーショップ ©alamy/PPS通信社

**ホームオートメーション** (Home Automation)  
防犯や家事の省力化などを目的として、住宅に電子機器や情報通信機器を導入すること。

**Uber**  
Uber。一般ドライバーによるライドシェアとして展開するタクシー配車サービス。スマートフォンに入れた配車アプリで呼び出す形。

**Airbnb**  
エアビアンドビー。空き部屋を持つ提供者(ホスト)と旅行者(ゲスト)を結びつける民泊仲介サービス。

**シェアリングエコノミー** (Sharing Economy)  
遊休資産を共有する経済。

**経験経済**  
企業は、商品・サービスだけを提供するのではなく、顧客が感動するような経験をさせられる企業が成長するという経済学。顧客の心の中につくられる情緒や感性に根づいた経験を提供することで、より強いブランドを構築できるとする。

年に3軒に1軒が空き家になり、タダで住める可能性もある。デジタル化でゼロコストマッチングができる時代になった。企業収益は下がるが、生活満足度は上がっていくんです。

もう一つ、私はUberのインパクトは既存産業の破壊にあると見ています。2020年にレベル3、25年にレベル4の自動運転\*が実現すれば、Uberの運転手は5年以内にいなくなり、Uberの限界費用は限りなくゼロに近づく。未利用資源を車と捉えたと、今、車は97%が駐車場に停まっていて、稼働率は3%。なので自動運転でシェアリングしていけば、自動車産業は破壊される。

**楠木** 既存産業が破壊されても、その変化を前提に、何かの価値をつくって儲ける人が現れる。従来の産業分類では消滅するものが多くても、新しい産業が現れるはず。

今、究極の草食系みたいな若者が増えていますが、世の中を動かす一部の人は、イノベーションを起こし、人々が喜んでお金を払いたくなるものをつくっていく。一日じゅうゲームをやっている人ばかりになると、その先にはベータシクインカム\*もあるかもしれない、資本主義は壊滅する。

その可能性がなきにしもあらずというのは、超長期で見ただけで、人間社会を統御する基本原理はこれまで三つあった。最初は「伝統」、因習です。因習に従う時代が相当長く続いた後、次に出てきたのは「指令」。特定少数の優れた人、王や大名が出す指令に従う。3番目が「レッセフェール（自由放任主義）」、個々人が自分で決めて行動する。それを動かすメカニズムとして、市場経済、資本主義が非常に適しているのです。ここ数百年そうやってきた。今後4番目が出てくるだろう。王様がガバナンスを効かせて

ということはおもつても替えられるから介護現場が変わる。アメリカではドローン警備が始まっていて、工場をはじめ海上警備やテロ対策で、変な動きを見つけるとドローンが飛んでくる。あらゆる領域でロボットを武装できる技術が、ディープラーニングによって実現した。

とりわけ製造業の変化は大きい。AIとロボット化により2040年には世界中の工場労働者がほぼゼロになる予測もある。夕張炭鉱が消えたら夕張市12万人都市が1万人都市になったように、20年以内に製造業中心の地方都市が消滅。みんな大都市住民になり、大都市のサービス業従事者に変わっていく。工場は無人数なので製造業の労働生産性は無限大になり、世界中のモノがすごく安くなくなっていく。すると、私たちからお金を取るうとすれば、マズローの欲求5段階説\*の自己実現欲求を支えるサービスしか残らない。

**関** でも、その欲求に合わせていけば、サービスビジネスはもっと膨らみ、さほど経済は沈まないかもしれない。

**吉村** そこは膨れるが、オールドエコノミーが破壊される速度以上に立ち上がるかどうか。破壊速度が速いと、ベータシクインカムが必要かもしれないし、その前に週休3日、4日と増えていけば、暇潰しでさらに自己実現に向かう。

**楠木** それはすごくちまいました自己実現ですよ。

**吉村** そうですね。今は幸せが多様、一人ひとりにパーソナライズされる。

**関** 何でもロボットがやってくれれば、人の手助けが必要な領域は残る。もちろん仕事は変わっていくが、人々の小さな願望を満たさないといけないなら、供給側としてはそういう体験をデザインする人がより大事になる。

**楠木** どんなに変わっても最終的な利用者は人間です。

いた中世に「千年先には各自が自分の意思で職業や住所を決め、自由な価格で取引が行われるようになる」と言っても誰も信じなかったわけ、何百年か後に資本主義とは別のガバナンスが支配する世の中になっていても不思議ではない。それは例えば社会主義。個人の経済的利得ではないものによって、社会的な最適性を実現するしくみができているかもしれない。

ただ、そんなにすぐ変わるかなと。というのは、僕は昔から未来予測の本は必ず買うようにしているんですよ。例えば1995年に出された2015年の予測では、日本から総合商社は消滅している。当時、商社は冬の時代だったので、そういう予測になった。人間のイマジネーションの限界として身近なものほど時代の風潮に引きずられて大外し。未来予測にはそういう面がある。だから超長期ならともかく、100年やそこらでは世の中は連続的にしか変わらないし、本当に人間の行動原理が変わるのかという気がします。

**AI技術の進化で自動化・無人化が進み人間は自己実現をめざす**

**吉村** いや変わる兆候は出ています。最も大きいのは、ディープラーニング\*の発明によってAI技術が加速的に進化し、ロボットの機能がアップデートしているんです。ロボットを総人替する必要はなく、ロボットが自ら学習するので、設備の代替サイクルを待たなくても、どんどん高度化・自動化が進む。既に洗濯物を畳めるロボットが現れた。

自動運転(自動走行システム)の実現期待時期

自動運転レベル	SAEレベル	特徴	期待時期
完全運転自動化	SAEレベル5	●システムが全ての運転タスクを実施(限定領域内*1ではない) ●作動継続が困難な場合、利用者が応答することは期待されない	2025年目標*2
高度運転自動化	SAEレベル4	●システムが全ての運転タスクを実施(限定領域内*1) ●作動継続が困難な場合、利用者が応答することは期待されない	2020年目標*2
条件付運転自動化	SAEレベル3	●システムが全ての運転タスクを実施(限定領域内*1) ●作動継続が困難な場合の運転者は、システムの介入要求等に対して、適切に応答することが期待される	2017年
部分運転自動化	SAEレベル2	●システムが前後・左右の両方の車両制御に係る運転タスクのサブタスクを実施	
運転支援	SAEレベル1	●システムが前後・左右のいずれかの車両制御に係る運転タスクのサブタスクを実施	
運転自動化なし	SAE*3レベル0	●運転者が全ての運転タスクを実施	

\*1 この「領域」は、必ずしも地理的な領域に限らず、環境、交通状況、速度、時間的な条件などを含む。  
\*2 民間企業による市場化が可能となるよう、政府がめざすべき努力目標の時期として設定。  
\*3 SAE: 米国自動車技術会

内閣府「戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)」の資料をもとに作成



**楠木 建** くすのき けん  
一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
1964年東京都生まれ。南アフリカ共和国ヨハネスブルグで子供時代を過ごす。一橋大学商学部卒、同大学院商学研究科博士課程修了。一橋大学商学部専任講師、同イノベーション研究センター助教授、ボッコロニ大学ビジネススクール(ミラノ)客員教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授を経て2010年より現職。専門は競争戦略。著書『ストーリーとしての競争戦略——優れた戦略の条件』『経営センスの論理』『戦略読書日記』『「好き嫌い」と経営』『好きなようにしてください』『「好き嫌い」と才能』など。  
<http://www.ibs.ics.hit-u.ac.jp/jp/faculty/profile/kusunoki.html>

**ベーシックインカム(Basic Income)**  
**ディープラーニング(Deep Learning)**

基本所得保障。政府が国民の生活を最低限保障するため、年齢・性別等に関係なく、全ての人に一律で一定額の現金を支給する社会保障政策。

深層学習。コンピュータによる機械学習で、従来に比べて深い階層を持つニューラルネットワークを駆使し、より正確で効率的な判断を実現する技術や手法を指す。画像認識や音声認識で成果を上げており、ロボットへの導入が急速に進んでいる。

**吉村** そうです。その意味で、レストランやスポーツ関連を含めたホスピタリティ産業と、新しい芸術を生むクリエイティブ産業しか残らない。

**楠木** クリエイションとホスピタリティしか残らないとしても、従来は特殊な才能を持っている人のみができる仕事だったのが、ごくごく大衆的に、もう少し小さなレベルで多くの人が関わるようになる。

**吉村** それがユーチューバー。ちょっとした動画でお金を稼ぐ。稼げている人もいれば、稼げていない人もいますが、クリエイターになりやすい社会ですね。

**「努力の娯楽化」が仕事の極意だが、労働観自体、揺らいでいる**

**楠木** ユーチューバーは、当たるとすごく儲かるかもしれないが、仕事として成立する確率は少なく、小銭程度でもいいやと。20世紀的な労働観の対極にあるものですね。

**吉村** 楠木さんが常々言われている、好きだからやると。

**楠木** そうですね。好き嫌いが大切だと言うと、若い人の8割は「そうか。自分の好きなことをやろう」と。僕はその逆。世の中甘くないと言いたいです。つまり、仕事は最終的に投入努力が大切ですが、好きなことでないと努力を継続できない。いくら投入しようと本人が努力と思わない。好きだから娯楽に等しいと。この「努力の娯楽化」というメカニズムが、仕事の成功にとっても大切で、その基点にあるのが好きなこと。「好きなことをやればいいなら、プログラマーやユーチューバーで生きていこう」と、それはわかりませんが、僕は嫌いです。好きなことをやるというのは、実は厳しい世界。20年、30年続けるうちに、ようやく自分

の芸風として折り合いがついてくる。だけどそもそも仕事としてやろうと思わない人が増えると社会はどうなるのか。

**吉村** ユーチューバーはベーシックインカムで救わないといけないかもしれませんが、民主主義は変わらないので、生活保護者も1票、百億稼ぐ人も1票で、再分配が強くなる。

**楠木** 社会民主主義になって資本主義は変わってしまうと。吉村 そうですね。クラウドファンディングで30億円とか集めてしまう時代に、資本市場など通過させる必要がない上に、上場して決算のプレッシャーを受けないなら、クラウドファンディングで好きなことを個人が立ち上げる。原子力発電所や新幹線をつくるような仕事だけは残るが、あとはほとんど個人がやればいい。

**楠木** クラウドファンディングで資金調達できるとしても、そこに投資する人の目的が変わるのか。他の手段よりも高いリターンが目的なら、手法がクラウドファンディングに変わっただけで、根本的には変わっていない。

**吉村** クラウドファンディングに参加する人は、リターン狙いというよりは、その商品が欲しいから応援する。モノばかりでなく、「こういう社会をつくりたい」など、P to Pで応援するしくみです。以前は直接つながるしくみがなかったが、今は、個人がスマホを持っていて、ゼロコストマッチングができる。だから「資本」主義でなく、いわば「エモーショナル」主義じゃないですかね。

**楠木** 昔の言葉で言うと、投げ銭みたいなものですよ。もし投げ銭とか、これまでの資本主義と違う動機でお金はどうどん動くとしたら、人間の行動原理が変わるといえる話、完全に今の資本主義は代替される。その兆候があるというのが吉村さんのご意見ですね。



パーソナルトレーナーの指導を受けられるスポーツジム。将来、残るのはホスピタリティ産業だ ©alamy/PPS通信社

成長戦略のあり方とイノベーションの意義は？

**ビジネスの成功には、顧客と長く深くつながることが大事**

**楠木** 成長戦略に話を進めます。スタートアップ企業というのは、もともと成長志向のところに、株主からの期待も得て、強みがある分野の周辺にどんどん進出して戦線を拡げるわけですが、いずれは苦しくなって利益が落ちてくる。そういうパターンがあるように思いますが、どうですか。

**関** 以前、勤務していたセールスフォース・ドットコムは、スタートアップからの成長です。CRM\*のアプリケーション・クラウドから始め、次にコンタクトセンター、マーケティングオートメーション\*、そしてIoTを活用しての顧客とのつながりを強化するという文脈で拡大しています。ご指摘どおりの戦線拡大ですね。99年創業で、幸い年率25%以上で成長して、フォーチュン誌による全米上位500社ランキング「Fortune 500」にも入りました。

**楠木** だけど利益を出せそうにないスタートアップ企業も散見されます。ベンチャー的な若者の熱狂があって、夢も見られるが、矛盾していると思うのは、製品としてデジタルのマーケティングツールを扱いながら、自分たちが顧客開拓するときにはひたすら電話をかけるとか。

**関** はいはい（笑）。そういう企業は、顧客との接点を社内でもバラバラに管理しているからですね。本来、顧客からすると、企業の誰につながっても自分のことを知っていて、電話をかけても「先日メールさせていただいた」と返せると信頼ができる。デジタルとアナログがつながって価値が上がる。セールスフォースの戦線拡大は、本来、顧客が

**マズローの欲求5段階説**  
アメリカの心理学者アブラハム・マズローが、人間の欲求を5段階に分けて理論化したもの。低階層の欲求が満たされると、より上位（最上位は自己実現）の欲求に向かうとする説。

**クラウドファンディング**  
(Crowdfunding)  
インターネットを通じて不特定多数の個人から資金を募る調達手法。

**POD**  
(Peer to Peer)  
ネットワーク上にある端末間を相互に直接接続することにより、データのやりとりを行うこと。

**CRM**  
(Customer Relationship Management)  
顧客関係管理。顧客との長期にわたる関係を構築し、商品・サービスを継続して利用いただくことで、企業収益の最大化を図る手法。

**マーケティングオートメーション**  
(Marketing Automation)  
デジタルマーケティングの一部プロセスを自動化するシステム。見込客獲得に始まり営業パーソンへ引き渡すまでのマーケティング業務を、ツールを用いて一貫して管理し、自動化・最適化する施策のこと。

企業に望んでいる広い概念でのCRMを実現しようとビジョンをもってサービスをつなげ戦線拡大している。ビジョンなき数字のゲームでの戦線拡大は、ご指摘のように危うく、どこかに買収されて組み込まれることで生き残るのでしようね。

一方、セールスフォースの戦線拡大は、顧客と企業との関係性のデジタル化、一元化のためと言えるもので、実は、広告代理店、コンサルティング会社なども同じ領域に参入して競合や協業が起きています。そこで起こっていることは、例えばベンダーの営業が製品営業だけでなく、マーケティング戦略、さらにビジョン策定まで関わらないといけなくなっています。逆に広告代理店やコンサルはデジタル製品を知らないといけない。今、起きているデジタル化の波は、さまざまな職業の枠組みを揺さぶって、自分の仕事がかリヤリアの中で変質、進化、融合したりしていく。そこで成長を楽しむ人は、多く稼ぐが、ついていけない人は稼げず、違う仕事を選ばざるを得なくなる。それがいろいろな職業で起きている。

10年以上前、IBMが今後、職業はどうなっていくかをまとめていました。新しいテクノロジーと時代の変化によって、職業の枠組みがどんどん変わるなかで、これからは個人のブランドを企業が借りる時代に入る。その意味で、仕事の再定義、会社と個人の関係性の再定義をやらなきゃいけないと。

### 技術進化で仕事の枠組みが変わっても 基本的に問われるのは人間洞察力

楠木 だとすれば、ホスピタリティビジネスというのは、

レストラン等だけではない。コンサルティングの仕事もかなりホスピタリティ——人間固有の力で成果が左右される。分析技法などのスキルだけでなく、営業力・仕事を獲ってくる力が大事。その意味で、クリエイティブとホスピタリティは渾然一体です。

関 受注できるかどうか、最後は人間的に同じ何かを共有しているかどうか決め手かもしれません。

楠木 僕の専門の競争戦略で言えば、差別化することで儲ける。ちよつと頑張りがきく、ちよつと粘りがあるだけで、すごく頼られて、いい仕事ができると認識されるかもしれない。

吉村 企業で一番売れる売り子は、いわゆる売り子じゃない。コンシェルジュです。金融でも最も売っている人はプライベートバンカー。多様なサービスを行い、フィーは預かり資産の1%とか。簡単に稼いでいたサラリーマンはAIやロボットに置き換わって淘汰されますが、顧客に寄り添ってフィーが獲れる人は変わらない。要は昔ながらの優秀な人しか残れない。

楠木 新しい時代の仕事にしても、名指しでファーストコールがかかるヒューマンな面が大事。最終的には人間洞察が仕事で、剥き出しの人間能力が問われるわけですね。

一方で、最近のデジタル、スマホで何でもピキピキッとやってしまう人たちは、驚くほど人間についての理解、人間洞察に欠けている。彼らは、一見新しいデジタル技術を使いこなしているようで、実は自分で自分の首を絞めている面がある。直接人と会うことのできる人が、ますます価値を持つのもかもしれない。

吉村 だけど、結構SNSとかで人脈が広がったりするん

関 孝則 せき たかのり  
東京理科大学大学院  
イノベーション研究科教授  
1961年新潟県生まれ。長岡技術科学大学  
大学院工学研究科修士課程電子機器工学  
専攻修了。日本アイ・ビー・エム入社。知的  
財産評価、大型計算機開発、新規技術  
コンサルティング、新規事業開発担当などを  
経て、2000年米国IBM技術ストラテジー部  
門、01年技術理事。10年セールスフォース・  
ドットコム常務執行役員、先進技術ソリュー  
ション本部長などを務める。この間、電気  
通信大学、長岡技術科学大学非常勤講師、  
産業技術総合研究所幹事のグリッド協  
議会副会長、ものこと双発学会理事など歴  
任。17年より現職。  
[http://www.tus.ac.jp/  
ridai/doc/ji/RIJIA01Detail.  
php?act=nam&kin=ken&diu=6e48](http://www.tus.ac.jp/ridai/doc/ji/RIJIA01Detail.php?act=nam&kin=ken&diu=6e48)



です。深くはないけれども、浅くコラボレーションできる。これはこれで、次の時代の生き方ではないか。

楠木 吉村さんの話を聞いていると、自分がつくづく保守的な人間であると。僕はどうしても千年くらいでは人間は変わらないと思っています。

広く浅いつながりで「いいね」をがんがん押されても、実際に財が動いて人々がお金を出さない限り、GDPは伸びない。Youtubeだって、結局は広告なわけで、企業がスポンサーとして金を払わないと成立しない。

### モノが溢れ人口減の日本でGDPを伸ばすには インバウンドという擬似的人口増が有望

吉村 シェアリングエコノミーはGDPに現れにくい。ポイントや仮想通貨で取引してビットコインで支払われたりするトークンエコノミー\*なんです。メルカリ\*で買った何かを、またメルカリに出品して、ぐるぐる回しているだけ。それをトークンでやりとりしたら、GDPに現れない。

楠木 結局メルカリで取引されているモノは新しく生産されたモノではなくて既存品。もうモノは十分に溢れている。

吉村 じゃ、あとはシェアして最適化。廃棄される洋服は日本だけで毎年約100万トンにもほる。だから選り好みしなければ、洋服はタダ。あらゆる生活コストをシェアして最適化したほうがCO<sub>2</sub>は減ってサステイナブル。そんな気持ち若者にはすごく強いんです。

楠木 これまでGDPがなぜ伸びたかという点、人口増。どんなにイノベーションを起こすより、人口増のほうがGDPは伸びる。シェアリングで十分なほどモノが溢れている人口減少の日本では、もう成長は難しいですかね。

#### トークンエコノミー

(Token Economy)  
代替貨幣の経済。仮想通貨  
による経済圏。

#### メルカリ

専用のフリーマーケットア  
プリによって個人間の物品  
売買仲介サービスを展開す  
る新興企業。

**吉村** 一つ成長の可能性があるとしたら、観光。GDP比率で言うと他の先進国に比べ日本はかなり低い。

**楠木** 観光、インバウンドは擬似的な人口増。しかも社会保障コストがかからない純増の人口増です。

**吉村** 有望なサービス業でもあります。製造業からサービス業、観光業にシフトしていけばいい。

### 日米のGDP格差はイノベーションの差だが底力のある日本では成長の可能性はある

**吉村** GDPで言えば、1995年に日本は500兆円で、アメリカは700兆円だった。今、相変わらず日本は500兆円で、アメリカは1700兆円。これはイノベーション、企業の新陳代謝の差です。アメリカはちゃんと潰しているが、日本は潰しちゃいけないと、新陳代謝を妨げている。ベンチャーには全米で7兆円投資されていて、中国で2.5兆円。日本は昨年2千億円。桁が違う。スタンフォードのトップテンの卒業生はみんな起業するが、日本では役所が大企業に入る。最優秀層が起業しないんです。最近、子供たちの夢はサッカー選手とかじゃない。夢は正社員。母親がそう望むからですが、もっと起業家教育を国を挙げて進め、起業はいいことだと社会を変えていかないと日本は危ない。

昔、ハードウェアベンチャーを立ち上げようとするのと、とてつもない設備投資が必要でしたが、今はデジタルデータさえつくれば台湾や深圳で製品はすぐにできる。起業コストも大幅に下がり、ベンチャーが生まれやすい環境になっているのに、若者に起業力がない。

**関** 私のいる大学院、ビジネススクールには、起業したい

という人が大勢来てますよ。実際に大企業を出て起業した人は「こんな楽しいことはない」と。山一証券がなくなつたあと、幾つか自分たちのコンピテンシー<sup>\*</sup>を生かした会社をつくり社長になった方も「あのとき潰れてよかった」と、みんな実は言うんだよ」と。その言葉が非常に印象的。だから芽はあるように思います。

**楠木** 日本のいいところはというと点だと思えますか。

**吉村** 勤勉性と仲間のために頑張る。シリコンバレーの人は、自分がリッチになりたいと頑張るが、日本は違う。私たちは、自分がリッチになりたいと頑張るが、日本は違う。

**楠木** すると、一面では日本のほうがポスト資本主義的な素質を高く持っている面もあるかもしれない。

**吉村** ええ。集団主義なので、信頼を大事にしたい、仲間を裏切りたくない。逆に言えば、失敗すると仲間に申し訳ないから、失敗が怖くてチャレンジしない。

**関** 確かに日本人は仲間との和を重んじる。一方、シリコンバレーでは個人が独立しており、意図的に組織文化をつくらうとするので、そこは協調もするし、目標を合わせようとする。その意味では、向こうはマネジメントがしっかりしています。ばらばらな人間を束ねる方法を一生懸命考えている。

**吉村** 雇用にしても、これからはオープンイノベーションなので、日本も完全雇用の形態でなくフリーランサーを束ねて価値を見出す形で経営していかないと、もたない。雇うと食わせなきゃいけないが、その仕事はなくなるかもしれない。労働者が「俺たちを守れ、守れ」と言っていると、会社は潰れかねないので、互いに自立する。自分で立ち位置を考えると緊張感が必要ですよ。

**楠木** 産業革命で蒸気機関が発明され、重いものを持ち上

吉村 慎吾 よしむら しんご  
ワークハピネス代表取締役社長  
1968年東京都生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。公認会計士としてプライスウォーターハウスクーパースにて多くの本邦企業の上場支援、日本証券業協会店頭登録審査部（現JASDAQ上場審査部）上場審査官としても活動。2000年企業変革支援アウトソーサー・株式会社エスプール創業、06年JASDAQ上場に導く。同年イノベーション創出支援コンサルティングファーム・株式会社ワークハピネス設立。実効性の高いコンサルティングにより数百社の変革を支援。著書『日本流イノベーション——日本企業の特性を活かす成功方程式』『イノベーターズ 革新的価値創造者たち』など。  
<https://www.workhappiness.co.jp/consultant/index.html>



げたり遠くまで走るような仕事はなくなったが、結局みんな別の仕事を見つけた。今は小さい労働市場が想像以上に広がるかもしれない。

日本はある種、内的バランスがとれている経済社会です。近年これだけGDPがフラットでありながら、人々が治安を守って暮らしているのは驚くべきこと。サッチャー以前の英国病当時のイギリスでは、夜、外を歩く人がいない。犬もいない。だから夜、犬の散歩をしている人がいるうちは、日本は大丈夫。文句を言いながらも、日本以外の国で暮らしたいという人が少ない。中国や韓国だとチャンスがあれば海外で、となる。日本人は内向きだと言われるが、むしろ単純に日本は住みやすく良い国。人間は総合的な利益をかなり合理的に判断して行動しているんです。ずっと閉塞感が指摘され、問題を抱えながらも何とかやっているのは、日本の底力。かつて戦争で全て破壊されたところから日本の高度成長が始まったわけで、全てを失ったときに出てくる圧倒的な回復力。本格的に破綻したときからの日本の強みがある。それを考えると、何かをきっかけに新陳代謝が始まると、バーンと成長する可能性はある。

#### イノベーションと持続的成長へ、課題と方策は？

ゼロから新規事業に乗り出すより  
既存事業に優れた経営者で儲けるのが現実的

**楠木** さて課題と方策ですが、競争戦略で見ると、この10年間で良くなったのは、メリハリのきいた投資が進んできたこと。大企業でも動きのいい事業を子会社化して、そこに優れた経営者が現れると、大いに稼ぐこともあります。

コンピテンシー  
(Competency)  
強み。高いレベルの業務成果を生み出す、特徴的な行動特性。

メディアは主語を企業名にするが、それでは稼ぐ力はわからない。実際に稼いでいるのは個々の事業。収益力に関しては随分ピント外れな議論が多い。

事業レベルで見ると収益性が明確に出るので、いずれかの事業が儲け出してバリバリ走り始めると、そこに集中投資すればいい。ちょっと稼いできますと言われ、やめろと言う社長はいないので、そこは動き出すと非常に早いなど。

**関** その意味では、大資本・大企業の時代ではなく、中小企業が経済を支えているイメージかもしれないですね。超大企業になると自分の中に種を見つけないのは難しく、一気にベンチャー企業を買収するほうが早いかもしれない。

**楠木** 収益的に良いパターンというのは、事業としてはほとんどやってきたが、そこに優れた事業経営者が現れ、一気に儲かり出す。ゼロから新規事業をやるよりは、そのパターンが現実的。経営が悪いので儲かっていないが、やりようによっては儲かる事業が日本には結構ある。

僕は、とにかく事業経営者の層の厚みだと思っんです。大企業だと、プロフィットセンターになる事業を丸ごと経営できる人はCEOの20倍、30倍は必要になる。ここは人材が非常に足りていない。

**関** 事業経営者予備軍としての中間層のマインドをどう変えるか、ですね。日本のイノベーションのキャパシティ、特許の数で日本は決して悪くない。人口あたりの特許件数はトップクラスで、むしろ伸びている。それに対して、IPOの数は激減している。やはりまだ起業家精神が弱い。これでは、ゼロからでなく、既存事業のリノベーションもうまくいかない。

**吉村** 僕は「ニッポンイノベーション塾」というのを主宰し

**楠木** わかりやすいのは、日本の自動車産業です。これだけ小さな島国で、完成車メーカーが今も6社、7社あって、全部が最高益というのは、産業界のある種の奇跡です。例えばトヨタも大企業ですが、基本的に専門性が高い。家電やデバイス、システムといった横のポートフォリオに拡げず、自動車しか考えていない。僕は、日本の経営はポートフォリオを拡げると弱体化すると考えています。これしかないと言ってると、僕の大雑把な予想では、時代が変わっても最終的には日本とドイツが残る。

他の製造業でも、日本は化学や素材系が強いんです。なぜなら、他の国が力を入れておらず、弱いから。

**関** 素材系ではワクワクしないと。  
**楠木** ただ、素材がないと製品はつくれない。スマートフォンのように、素材がないと何も始まらない。そういう分野は若い技術者の技術レベルも高く、世界シェアトップ企業として日本が貢献でき、すごく儲かっている。

**関** アップルみたいなプラットフォームを使う部品や、その上に載る特異なアプリ、もうこの人たちしかできないものをつくるわけですね。でも最も儲けているのはプラットフォームメーカーでは？

**楠木** プラットフォーマーというのは、結果論からすると素晴らしいイノベーションであり、収益モデルですが、くじ引きみたいな面がある。大きなくじ引きを当てた人が世の中を変えたわけですが、再現性がない。多分、もう一回やってみると言われても、できない。もちろん当たりくじを引きに行く構えはあつていいが、5百億円、1千億円規模で利益率20%の企業を増やすことが日本にとっては近道。偉大な天才より、ある事業でしっかり稼げる事業経営者こ

ています。優秀な大企業の人を命綱つきで引きずり出し、市井の起業家と交ぜ合わせて、起業コンテストを行う。大企業の人も半年後はすく勇ましい顔になって、今、新しい会社がどんどん生まれている。これが僕のシリコンバレーへの対抗策です。

### 成熟経済では大型戦艦よりも駆逐艦、企業規模より専門性こそ日本らしさ

**関** 2年前にCEOに対する調査で、1年以内に自らのビジネスモデルを急変させるような企業が現れるかという問いに、アメリカは67%のCEOがイエス、日本は16%。ところが今年初めに発表された別の調査では、3年以内のビジネスモデル変革の可能性に対し、日本は約80%のCEOがイエス、変革するかもしれない。ここ2年ほどで急に危機感を持ち始めた。果たして変革は起こせるか。

**楠木** それは日本企業の中でもどこを見るかによります。収益性の高い企業としては、日本電産やファーストリテイリング、自動車部品のシマノとか。要するに、アマゾンみたいに汎用的なインフラで、グローバル化して幅広く展開するのではなく、専門性が高く間口は狭いが、かなり深く掘っていて、水平的なプラットフォームにはつくれない価値をつくっている。売上高は5百億円とか1千億円でも、利益率は高い。成熟経済下では、昭和の時代の総合電機メーカーみたいな1社で数兆円という大型戦艦はあまり要らなくて、性能のいい駆逐艦、巡洋艦の層が厚いというのが成熟国の一つのモデルです。

**関** アメリカは横展開で事業を拡げていく。縦に深く掘り下げるモデルこそ日本的？

**IPO**  
(Initial Public Offering)  
株式上場。未上場企業が、新規に株式を証券取引所に上場し、自由に売買できるようにすること。



ソーラーパネルを屋根につけた住宅が増え、エネルギーも地産地消が進むなど、変革の時代を迎え、エネルギー事業者もイノベーションと成長戦略を改めて考えるときに来ている。写真はドイツ・フライブルクの住宅街 ©alamy/PPS通信社

そ大切だと思っんです。

**関** 持てる技術を市場の中できちんとポジションニングして、利益を出すモデルをつくれる事業経営者が必要だと。

**楠木** そうです。全くの新規事業とか、新技術、新市場でなくても、前々からやっている事業でも、経営者が変わるだけで全然違うということ、たくさんありますからね。

### 電力会社は社会インフラのイノベーターを担えば 成長チャンスは今後も広がる

**楠木** 本日の話のエネルギー事業者へのインプリケーションとしては、こういう時代にあつて、やはり電力会社はよかつたなということですね。何がいつて、どんなにプロダクティブな世の中になつても、当分電気は使う。ロボットも電気で動くことを想定されていますからね。

**吉村** いや、電力会社も大変ですよ。日本はいろいろないンフラが傷んできて、維持するのが大変になつていりし、エネルギーも地産地消を進める動きがある。分散型電源、マイクログリッドによつて、系統で流さなくていいと。工場は自家発電すればいいし、地方都市は太陽光パネルと蓄電池をつけて地産地消にすればいい。ごみ焼却も、小型焼却炉をつくつてコージェネレーションを行う。系統に大電

力を流すやり方は、破壊されつつあるかなという気はします。

**関** 大量に電力をつくつて届けるというビジネスモデルが揺らいでいるんですね。だから、電気をたくさんつくつて届けることを目標にせず、消費者がエネルギーを使う手助けをする事業をすればいい。そこで、今まで培つた1軒1軒に電力を届けるノウハウや、そこにリーチしている営業とサポートの体制をレバレッジして、もう一度モデルをつくり変えれば、ものすごくチャンスは大きい。

**吉村** だから、電力じゃなくて社会インフラ。社会インフラをどんなイノベーターして、サステイナブルにしようと考えたら、別に水道をやつてもいい。電力ばかりにこだわる必要はないと思ひますね。

**楠木** しかも、インフラであるがゆゑにオペレーションレベルでのコミットメントは不可欠で、その信頼は高いですからね。

ありがとうございました。■

(2017年7月31日実施) 編集/田窪由美子

