

新産業革命をリードし スケールアウト型社会 の実現を

新産業革命と社会的インパクト委員会(2016年度)

委員長／橋本 孝之

(インタビューは6月30日に実施)

さまざまな技術の指数関数的な発展により、経済、産業、社会の姿を一変させるような新たな産業革命が起こりつつある。この大きなうねりを成り行き任せにしている、将来世代により良い社会を継承していくことはできない。発展・進化を続ける技術を日本企業がうまく活用し、望ましい社会を実現するために求められることは何か、橋本孝之委員長が語った。

違った価値観が並存しながら 新しい価値をつくっていく時代へ

先進技術の進展によって起こりつつある新産業革命を前に、私たちはあるべき社会の姿を描き、その実現に向けた道筋を選択していく必要があります。

戦後の社会は、単一の価値として経済成長を掲げ、それを拡大してきました。グローバリゼーションも、グローバル化によって経済が成長するという価値観が根底にあります。同時に国際的な交流が深まり、戦争が減り、ある意味では世界平和が実現しました。

しかし、そのような価値観が進み過ぎることで、近年は格差社会が生まれ、ナショナリズムが台頭してきました。ただ、このような違った価値観は必ずしも二項対立するものではなく、並存しながら新しい価値をつくっていく時代になると思われます。私はそれを「相克を超える社会(Beyond Conflict)」と呼んでいます。

言い換えれば、経済や人口の規模など単一価値の向上を追求する社会から、多様な個性が尊重される社会への転換

が起きつつあるということです。今回の提言では、前者を「スケールアップ型社会」、後者を「スケールアウト型社会」と呼んでいます。どちらもコンピューターの世界から示唆を得た言葉で、「スケールアップ」は一つのサーバーのハードウェアを高性能なものにして処理性能を上げる方法のことです。一方、「スケールアウト」は多様なサーバーの数を増やし、仮想化することで、処理性能を上げる方法のことを意味します。

スケールアウト型社会では、一人ひとりが孤立・分断しているのではなく、多様な価値観を持った人たちが強固なコミュニティを形成します。それぞれが個性を発揮し、活躍することで、新たなダイナミズムが生まれる。それが私たちが目指すべき社会です。

日本企業は応用展開力や リスク管理能力で強みを発揮する

日本で「スケールアウト型社会」を実現するためには、新産業革命を世界でリードする立場になる必要があります。わが国には変革をけん引する技術の素地はあると考えますが、技術を価値に

昇華させる経営者のコンセプト創造力やビジネスモデル構築力は不足しているかもしれません。もし消費をして経済を拡大させるという価値観が変わっていくなら、製品を作って売るというプロダクトアウト型の発想ではなく、課題解決型の発想が求められるでしょう。従来の延長線上で事業活動を行っていないか、自らを常にチェックをしなければならぬといえます。

日本企業は、自身で発明はできなくても、外部から発明品を持ってきて、その品質を高めて価値あるものにしていく応用展開力では強みを発揮します。また、細やかな配慮、行き届いたサービス、寸分の狂いもない製品などの「きめ細かさ」も、日本企業の特徴とされます。デジタルイノベーションが進展し、エラーが許されない分野が拡大するにつれて、日本のきめ細かなリスク管理能力は、新産業革命の勝ち組になるための武器になるはずはです。

求められるのはリーダーとして 未来像を主体的に描いていくこと

新産業革命のリーダーになるために

橋本 孝之 委員長

日本アイ・ビー・エム 名誉相談役

1954年愛知県生まれ。78年名古屋大学工学部卒業後、日本アイ・ビー・エム入社。2009年代表取締役社長、12年取締役会長、14年会長、15年副会長を経て、17年より現職。07年4月経済同友会入会。09年度より幹事。14～15年度社会保障改革委員会委員長、16年度新産業革命と社会的インパクト委員会委員長、17年度成長フロンティア開拓委員会委員長。





提言概要(6月12日発表)

新たなステージへ「経営者よ、大志を抱け!」

—新産業革命のリーダーとなるための経営者の行動宣言—

企業の目指すべき姿

- ・新産業革命の本質を理解し、既存の事業を飛躍的に発展させるような破壊的イノベーションや、中・長期的視野に立脚した柔軟な事業の組み換え(選択と集中)を積極的に推進し、競争力を持続的に強化している。
- ・特定のミッションの下に資本、人材を集めて価値創造を行う、プロジェクト型の「企業体」が増加している。従来型の組織も含め、環境変化に柔軟に対応できるしなやかな組織や意思決定プロセスが構築されている。
- ・企業のミッションは、単なる収益最大化ではなく、事業を通じて社会的課題を解決していくことが付加価値創出の源泉となり、その収益を多様なステークホルダーに適切に配分し、資本市場や労働市場で評価されている。

経営者の行動宣言

行動宣言1 私は経営者として「心の岩盤」を打破する

- ・破壊的イノベーション、柔軟な事業の組み換え(選択と集中)を推進するために、これまでの常識、慣行、既得権益などにとらわれる「心の岩盤」を打破する。そして、先例や成功体験にしがみつかずに、先進技術がもたらす可能性を理解し、新産業革命のリーダーとなるための主体となることをコミットする。
- ・グローバルにビジネスを拡大し、マネジメントするという意識と覚悟を持って行動する。また、自身のみならず、後継にそのマインドを継承できるような人材育成に取り組む。
- ・企業の行く末を占うような、リスクを伴った最終的な英断(意思決定)をする。この英断は経営者にしかできない。10年先、20年先のビジョンを描き、そのビジョンに対して行動することには不確実性が伴う。しかし、行動しないと時代の変化に飲み込まれ、衰退していくのは明白だ。経営者は、世界中に人的/情報ネットワークを張り巡らし、そこから得られる情報と自らの考えを融合させ、英断する必要がある。

行動宣言2 私は経営者として先進技術人材の獲得・育成を行うとともに優れた後進経営者を育成する

- ・世界で獲得競争が激化している先端技術人材を引きつける魅力的な経営戦略、就労環境、人事・評価・報酬制度を確立する。
- ・社外人材の獲得だけでなく、社内の人材に20代から早期活躍の機会を与え成長させる。その際、兼業・転職・復帰も容認する。
- ・新産業革命の旗手として世界をリードできる汎用性の高い人材をプロフェッショナルな経営者として育成する。

行動宣言3 私は経営者として社会的ミッションを明確化する

- ・企業の責任としてESG(Environmental: 環境, Social: 社会, Governance: 企業統治)に深い理解を持ち、社会全体を持続可能に資するために、意識改革を行う。
- ・企業のミッションの一つとして、社会的なミッションを明確化し、社会変革のパトロンとしての役割を発揮する。
- ・環境効率性を重視し、持続可能性を追求する環境配慮型製品・サービスの開発・提供を積極的に行う。

は、経営者はこれまでの常識、慣行、既得権益などにとらわれる「心の岩盤」を打破し、未来のビジョンを描き、それに向けて行動しなくてはなりません。先進技術を活かす人材の獲得・育成を行うと同時に、後進の経営者を育成する必要もあります。さらに、ESG(Environmental: 環境, Social: 社会, Governance: 企業統治)に深い理解を示し、それを企業のミッションの一つとして明確化するべきです。

何より求められるのは、リーダーとして未来像を主体的に描いていくことです。そのためには、自分のスキルを磨き、リスクをとってチャレンジすることです。もしそれができないなら、一歩下がる勇気も必要でしょう。

大きな絵を描かなくては、日本は世界で勝てません。逆にいえば、未来には新たなステージが待っているということです。日本の強みを活かせば勝てるし、そうでなければ勝てない。失敗を恐れず、今がラストチャンスだと思って、「スケールアウトによる新たなステージ」を創り上げていくための努力をしていただきたいと思います。

詳しくはコチラ

