

GAFAの台頭をはじめ、テクノロジをめぐる競争は激化の一途をたどる。ITの巨人とうたわれるIBMもその大きな激流のなかにいる。女性、LGBTや障がい者などのダイバーシティー施策の推進者としても知られる下野雅承日本IBM取締役副会長に、昨今のテクノロジー企業をとりまく課題を聞いた。

企業を待ち受ける「2025年の崖」

「2007年のなかで、「2007年はスーパードットコム（超新星爆発）だった」と書いています。それは、宇宙の歴史の話ではなく、テクノロジーの世界での大きな変曲点を表現しています。2007年にアップルのiPhoneが発売され、2008年にはグーグルのOSアンドロイドが携帯電話用のプラットフォームとして発表されました。ハーバード大学の学生が使用していたフェイスブックがキャンパス外に拡大したのも、そのグーグルの元CEO、エリック・シュミットが「クラウド」という言葉を口にしはじめた

のもその頃でした。いまから12年前の2007年、インターネットやブロードバンドの普及と共に、それまで主に企業や官公庁で活用されていたテクノロジーが急激に世の中、社会、個人に拡散しました。そうして、ソーシャル、モバイル、クラウドといった新しいテクノロジーは、世の中の当たり前前の仕組みのいくつかを抜本的に変革することになりました。

現在はどうでしょう。いまなお世の中には効率的でない仕組みが存在しています。たとえば、スマホのアプリの簡単な操作でタクシーを呼べる時代に街中を走り回る流しのタクシーは必要なのでしょうか。さまざまな公共サービスの実態とデジタル・ガバメントとのギャップは？ 今後、加速度的に進歩するであろうテクノロジーが起爆剤となって、世界は変わりつつけていくに違いありません。そういった激しい変化のなかで、企業はビジネスのゲームチェンジ（※）にさらされています。そのような環境で企業が存続していくためには何をすべきか？ 世界を変えるテクノロジーの活用事例を自ら生み出すにはどうすればよいのか？ 昨今、「デジタル・トランスフォーメーション」に取り組み企業が増えているのは、こうした問題意識に後押しされていることです。しかし現実を見れば、日本企業のデジタル・トランスフォーメーションは、欧米や中国と比べて立ち遅れています。

**いまと同じ姿では
いられない**

日本アイ・ビー・エム

取締役副会長

下野雅承氏

SHIMONO, Masatsugu



十分にキャッチアップできないケースも散見されます。加えて、こうしたデジタル変革を企業で牽引できる優れたリーダーも層が薄いように思います。

私は長年、特にこの20年は欧米人と大変親しく一緒に仕事をしてきました。日本人と欧米人の違いを感じることもしばしばでした。

たとえ話をしましょう。世界各地から高校生が集まり、一週間の国際交流キャンプを行います。早速キャンプの運営をどうするか、ミーティングが始まりますが、日本の高校生はそういった議論に早々に飽きてしまい、おもむろに TENT を張りはじめました。一方欧米人は、これからの一週間をどうスケジューリングするか、各参加者がどんな役割を分担するのかという議論に熱中し、まったく手を動かさずとじまません。気づけば TENT はすべて完成、しかしキャンプを運営するにあたっての主要なポジションは、すっかり欧米の高校生に奪われていたとのことでした。

社員のみの対応には限界があります。2018年9月、経済産業省はデジタル・トランスフォーメーションの実現の停滞が原因で「2025年以降、年間12兆円の経済損

失が見込まれる」と警告しました。通称「2025年の崖」です。

**細部で勝つて
大局で負ける**

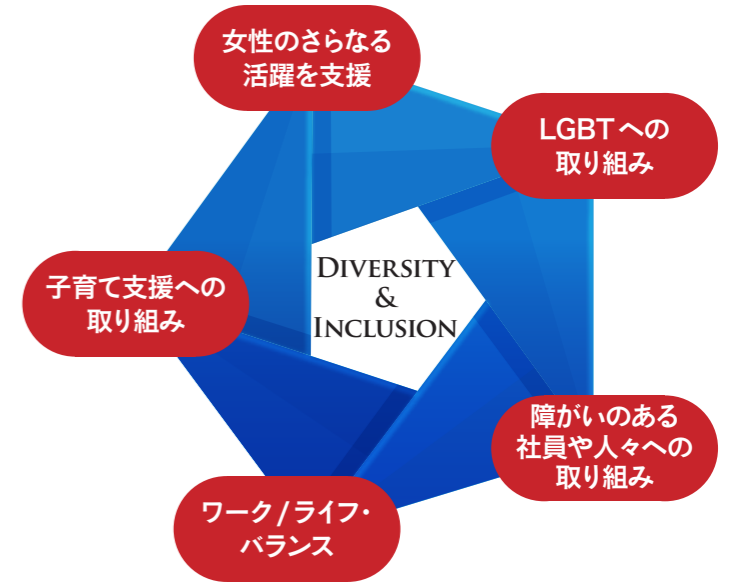
蒸気機関、エンジン、電気など

の過去の技術革新と比べデジタルの世界は、1が2、2が4、4が8と倍々ゲームに加速していきま

す。日本企業のなかには、レガシーシステムの制約からこうしたテクノロジーによる爆発的な変化に、

※1 GAF A (ガーファ) : Google, Amazon.com, Facebook, Apple の4社の頭文字から。
※2 ゲームチェンジ: 従来からのビジネスの枠組みやルールが大きく変わっていくこと。変革の時代。

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み例



などの青写真を描くにより時間を割きます。一方、日本人はすぐにインプリメンテーション(実装)に関心が移ります。実際、ものづくりをさせてみれば日本人のほうがるかに上手です。

しかし残念ながら、大局観をもってビジネスをデザインしその全体構想のなかで実行していく点で欧米人のほうが優れていると感じてきました。日本社会の仕組みの細部は技術的には非常に優れているのに、社会全体の効率を向上させるに至っていないのは、そういう

ったアプローチの差異によるのではないかと思います。またデジタル・トランスフォーメーションを担うデータ・サイエンティストの養成も遅れています。これまで日本のマネジメントや現場のリーダーはKKD、すなわち「勘と経験と度胸」で会社をリードしてきました。日本社会の強さの要因が現場の自主性や責任感であるだけに、これをデータ・ドリブンなアプローチに切り替えるというのは、容易なことではないでしょう。

ハードウェアから
ビジネス・ソリューションに

企業の存続・発展のため、変化は避けて通れません。IBMもまた数々の変化を遂げてきました。私が日本IBMに入社した41年前、IBMは大型コンピュータの会社でした。また各国・各地域の法人が自律的に活動し、日本では日本独自の経営が行われていました。今日IBMはテクノロジーに立脚したビジネス・ソリューションの

会社になりました。加えて地域単位の経営から地域×事業分野のグローバルなマトリクス経営へと切り替わりました。IBMの歴史は、コモディティ化によってレッドオーシャンとなる市場でのビジネスを縮小しながら、成長や収益が期待できるブルーオーシャンへシフトしてきた歴史ともいえます。言語や時差の問題など、マトリクス経営には日本人にとって不得手なことも数多くあります。しかし、日本でもIT産業の変化やグローバルゼーションに適應した新しいマネジメント・システムの(GIE: Global Integrated Enterprise)導入や定着に努力してきました。

IBMやGEといった米国東海岸に本社を置く歴史のある企業でなく、西海岸のグーグル、アップル、アマゾンといった若い企業がイノベーションで世の中の変化をリードすることが増えつつあります。ITの活用も企業や官公庁中心から、個人や社会のレベルまで急激に広がってきました。この広がりのおかげでIBMの変化はこれからますます加速されるでしょう。「Be Essential」がIBMの経営理念です。社会にとって、企業に

とって、個人にとって essential (私は個人的に「かけがえのない」という訳を使っています)でありつづけるために、その変化は加速されるでしょう。人工知能や量子コンピュータといった新しいテクノロジーがその変化をさらにドライブすることになるでしょう。

「いつか高いか」「高いか低いのか」

駆け出しの営業をしていた20代の頃、ある上司から受けたアドバイスを私は忘れることができません。当時、IBMのコンピュータは競合他社の製品に比べて性能は勝っていましたが高価でした。上司はこう言いました。

「IBMのコンピュータは、いいけど高い」と言われるか、高いけどいい」と言われるか。高いけどいい」と言ってもらうのが君の仕事だ」と。

なるほどな、と思いました。営業の仕事をしていると、ときに赤字でも受注したくなることがあるものです。しかし、そんな受注が続けば利益が出ないので会社は投資ができず、優れた人材も集められなくなります。だからこそ、適

正な値段で買ってもらわなければならない。そのためには、値段に見合った価値をお客さまに説明することによって、「堂々と高く売る」ことが必要です。その教えは経営者になつたいまも胸にあります。最前線の人たちがその会社の価値をお客さまに説明しやすくするために「高い価値を生み出せる事業分野」にお金や人材をシフトすべきです。特にITの世界はそうあるべきです。ゾンビ企業として横並びで利益のない事業分野で生きながらえるのではなく、ビジネスやスキルの新陳代謝が適切になされ、その結果企業もそれぞれの企業の事業分野も多産多死であるべきなのでしょう。そのためにもイノベーションしつづける企業をIBMはめざしていきます。

できません。IBMは世界的にも早いタイミングでダイバーシティを推進する施策を打ち出した企業で、2000年代前半にマルチ・カルチャール、ジェンダー・ギャップ、ハンディキャップ、セクシャル・マイ

ます。技術革新に応じて求められるもの。企業の存続においても、事業の「選択と集中」だけが果たして正しいかどうか、私は疑問を抱い

トを適切に実施して、事業分野のある程度拡散させることによって、事業に幅をもたせていくことも大切ではないでしょうか。1つの事業が行き詰まっても事業構造を再編成することで成長分野を開拓し、優秀な人材にも別の活躍の場を与えていく。そのためには、遊びが必要だと思います。

そのような環境で企業を存続させるためには、人材の多様性を確保しておくことが大切だと私は考えています。世の中が変われば、人材に求められる能力も変わります。金太郎飴のように同じ考えの人材ばかり揃えていては、世の中が変わったときに企業は対応



ています。「人材の多様性」だけでなく「事業分野の多様性」です。というのも、極度の選択と集中は「遊び」をなくします。コングロマリット・ディスカウント(※3)はたしかに問題も多いですが、事業のポートフォリオ・マネジメン

ノリテーター、ワーク・ライフ・バランスの5つの分野を設定し、私も10年以上LGBT施策を担当しました。女性の採用比率も年々増加させ、現在は新卒採用の約半数を女性が占め、さまざまな職種や階層で女性が活躍するに至って

ています。「人材の多様性」だけでなく「事業分野の多様性」です。というのも、極度の選択と集中は「遊び」をなくします。コングロマリット・ディスカウント(※3)はたしかに問題も多いですが、事業のポートフォリオ・マネジメン

若い世代の登場は象徴的です。「デジタル・トランスフォーメーション」「ダイバーシティ&インクルージョン」「マインドセットの変化」この3つのキーワードが21世紀の企業のプライオリティだと思っています。

社会課題の解決に関心をもち、若い世代の登場は象徴的です。「デジタル・トランスフォーメーション」「ダイバーシティ&インクルージョン」「マインドセットの変化」この3つのキーワードが21世紀の企業のプライオリティだと思っています。

※3 コングロマリット・ディスカウント：多くの事業を抱える複合企業の価値が、各事業ごとの価値の合計を下回ると見られること。