

日本発イノベーションを生かした 新しいシステムの構築を目指して

～G A F A 攻勢やモノ売り脱却に悩む状況をどう打破するか～

富士フイルム株式会社 R & D 統括本部
グラフィックシステム研究所 所長 後藤 孝浩

三菱ケミカル株式会社
情電・ディスプレイ部門 光学フィルム本部
ポリエステルフィルム開発センター センター長 宗像 基浩

問題意識

1990年代のバブル崩壊以降、

- 日本経済を支えるようなビジネスが日本から産み出されていない
- モノづくりからの脱却、コトづくりと言ってきたが、成功事例がない
- イノベーションが必要と叫ばれるが、何のことを指すのか？
- GAFAに対し、中国ではBATHが出現したが、
なぜ日本は対応できていないのか、あるいは対抗すべきなのか？
- 米国流経営を輸入し、株主主権論が有力になっているが、
企業は株主のものでいいのか？



欧米・中国のやり方を学ぶだけでは、単なるキャッチアップに過ぎず、
世界一は狙えない。また、それらが日本人の特性と合わなければ、
成果も出しにくい。

そこで、

**日本流のイノベーションとは何か、日本人らしい企業活動とは何か、
「日本発イノベーション研究」に取り組んだ。**

活動内容

活動期間：2018.3.12～2019.4.23

① ゲストインタビューによる問題意識共有と対応策の整理

- 5.29 特徴企業経営者・・・IMI（積賀氏）、ナカシマプロペラ（中島氏）
- 8.29 日本発世界一の研究所・・・ソニーCSL創設者（所氏）
- 11.19 ベンチャー若手経営者・・・カブク（稲田氏）、i-plug（中野氏）
- 12.17 宗教家・・・元春日大社権宮司（岡本氏）
- 1.18 宗教家・・・大徳寺第五百三十世住持（泉田氏）

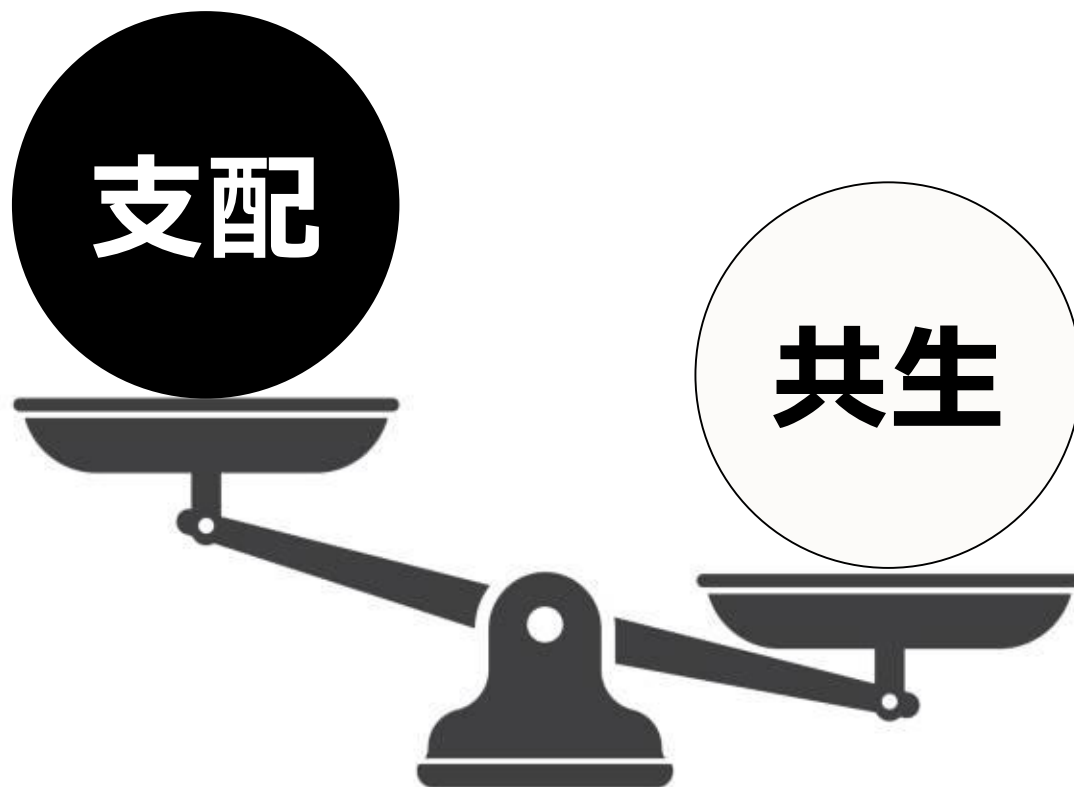
② 新規事業フォーラム幹事メンバーとの議論

- 4.24 「イノベーションをどう考えているか？それに日本発とつけるとどうなるか」
- 7.27 「イノベーションの定義」
「現状の状況をどう打破するか～日本の強みを活かして～」
- 10.2 「コマツのIoTソリューションビジネス研究」
- 2.18 「振り返りと発表に向けて」

③ コアメンバーの議論

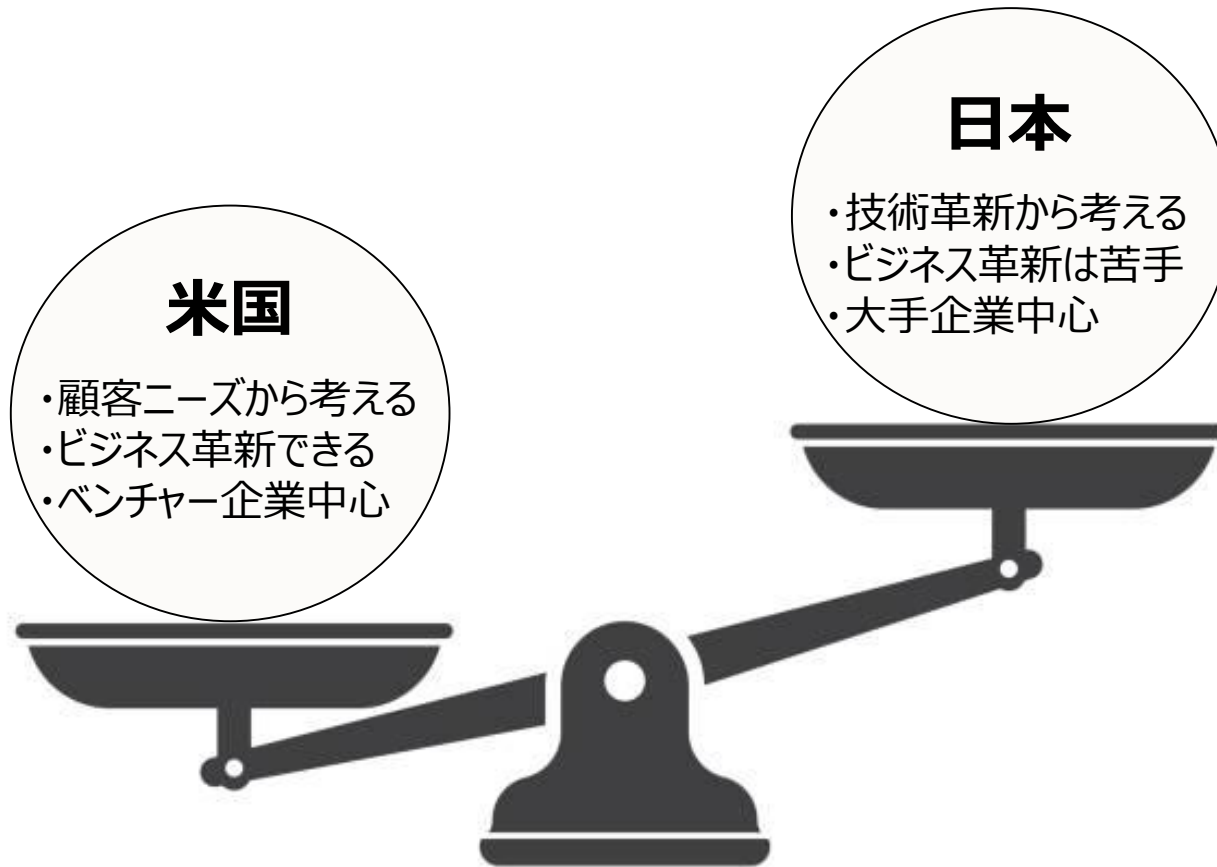
- 2018.3.12 Kick Off
- 2019.3.26、4.23 発表に向けて

日本は欧米・中国に振り回されることなく、
「共生」に原点回帰すべきである。



- ・企業の持続的成長のためには「共生」の考え方が理想だと考える。
- ・「支配」からは米中のような敵対関係しか生まれない。
- ・「共生」は「三方よし」と言い換え可能で「徳のある経営」である。
- ・「共生」は本質的な顧客志向、イノベーションが生まれる考え方である。

イノベーションの捉え方



- ・米国からGAFAが生まれ、中国がBATHと追随、モノからコトビジネスへシフト。
- ・日本も企業の持続的成長のためにイノベーションが不可欠と模索しているが、
- ・イノベーションは、新しい顧客価値を提供することで、
技術革新ではなくビジネス革新が不可欠

GAFA、BATHとは？

米国	ミッション	中国
Google	社会問題解決志向 情報の整理をDX	B:バイドウ
Apple	新たな価値提供志向 スマホにより生活をDX	H:ファーウェイ
Facebook	新たな価値提供志向 つながりをDX	T:テンセント
Amazon	顧客志向 顧客の経験価値をDX	A:アリババ

※DX：デジタルトランスフォーメーション

- ・プラットフォーム志向、ビッグデータ×AI志向
- ・GAFAは地域での雇用を奪い、地域経済を衰退させている

参考文献：田中道昭『GAFA×BATH 米中メガテックの競争戦略』日本経済新聞出版社,2019年

ソニーCSL創業者 所 眞理雄さん イノベーションについて

イノベーションという言葉が言われすぎている。
たぶん、そのうち違う言葉が使われるようになると思う。
ではイノベーションとは、本質的になにかを考えるかについては、日本のイノベーションはお金儲けだ。

しかし、本来は産業革命の話で、ものすごく時間がかかるし、発明者は金儲けしていない。
もっと**大きな社会的な価値を創造することだ。個別的な価値創造ではない。**

言葉遊びであるが、たとえば「イノベーション」という言葉をつかわないで、同じことを議論してみると良い。すると、問題の本質が分かってくる。

**一旦、イノベーションは棚に上げて、
日本人らしさを考えてみよう**

日本の良さについて インタビューから

ソニーCSL創業者 所 眞理雄さん

日本人は劣っておらず、素晴らしいと思う。ところが「素晴らしいくない」という教育がいきわたっていて、外国が良いという。日本は二等国だというアメリカの、プロパガンダがあるのだが、日本人はそれを受け入れてしまった。

春日大社 元・権宮司 岡本彰夫さん

今日本の技術はどんどん減っている。たとえば、建築でもそうだ。興福寺は先日、伽藍の再建をした。興福寺の管長は「1000年経ったら笑いものだ」といった。どうしてか聞くと「ボルト、ナットでとめている」と。

法隆寺も、当麻寺も1000年前は木組みで行った。ところが今は国が認めないという話になっている。

1000年前の日本の経験と、わずか100年の西洋の力学とどちらが大事か。

我々は1000年の経験を持っているのに、全く自信をもっていない。

自分の国のやってきたことに誇りが無い。

なんぼ西洋の技術といっても、こっちは1000年木組みして、大丈夫なものがあるのだから。

日本の宗教家との対話

このプロジェクトのキックオフで、宗教家、哲学、歴史家など、ビジネスとは違った時間軸でものを考えている人にお話をうかがえれば新たな気づきが得られると考え、特に本物の宗教家にお話を伺うこととした

- 岡本 彰夫さん 春日大社 元権宮司
諸国客衆繁昌
- 泉田 玉堂さん 大徳寺 大徳寺第530世住持
真の徳 真の美

「日本発」を考える核となる考え方を得ることができた

春日大社 元・権宮司 岡本彰夫さん

昭和50年以降、日本人の精神構造が大きく変わった。それまでは、大丸さんがよく言うように「**先義後利(せんぎこうり)**」といって、先に義があり、後に利がついてくる。

京都で100年以上続いた店の家訓を集めたものがある。これは京都府が行った。それを見ると、「お上の言うことをよく守れよ」、「法を犯すな」、「**わがとこの商売よりもお取引先様が喜ぶ商売せいよ**」、「**神仏大事にせいよ**」、これは目に見えない世界では陰に隠れたことまでご覧になっているからごまかしてはいけない。

なによりも悲しいのは日本人が誇りを捨てたことだ。誇りを捨てた国民は滅びる

「教育が悪い、政治が悪い～」というが、そんなものは全部人任せで、自分で何か改革することが必要だ

日本人は農耕民族だ。一人勝ちができない。農耕というのは歩調を揃えないとできない。一人でも脱落者がいて、草をはやすと虫がわいてくる。だから「みんなで幸福を享受することが大切だ」と考える。

ところが狩猟民族は採ったもの勝ちだ。この国は農業の国で2万年生きている。それをいきなり西洋の弱肉強食の理屈を連れてくるから、おかしくなる。心の準備ができていないからおかしい方向にいく。食い止める方法はない。弱肉強食が民族の血にないということだ。もう一度考え直さなくてはならない。

企業経営者が一人がちで儲けてしまうケースがあるが、日本の価値観ではない

春日大社 元・権宮司 岡本彰夫さん

律令制度を導入した時に、やはり国家に合う律令制度に作り直している。「和魂漢」と菅原道真がいった。心は売るなど。それがヤマト心。でも才能は唐の国からもってこい。奈良時代から目指した国のあるき方だ。

ただし、明治維新はえらいこっちゃ。今だったら言語のまま入ってくる。それが、「汽車」「扇風機」と考えた。日本人が誰でもわかる言葉で置き換えている。

**和魂漢才で良いところは取り入れるのが、日本人の得意とするところだ。
しかもきちんと日本風に変えていく。**

今日本の技術はどんどん減っている。たとえば、建築でもそうだ。興福寺は先日、伽藍の再建をした。興福寺の管長は「1000年経ったら笑いものだ」といった。どうしてか聞くと「ボルト、ナットでとめている」と。法隆寺も、当麻寺も1000年前は木組みで行った。ところが今は国が認めないという話になっている。1000年前の日本の経験と、わずか100年の西洋の力学とどちらが大事か。我々は1000年の経験を持っているのに、全く自信をもっていない。自分の国のやってきたことに誇りがない。

なんぼ西洋の技術といっても、こっちは1000年木組みして、大丈夫なものがあるのだから。

春日大社 元・権宮司 岡本彰夫さん

「チルチルミチルの青い鳥」だ。世界中なんぼ探してもなくて、日本人は近所でやっている。ところが足元は気がつかない。遠いところにばかり探してしまう。**もう一度、自分のところの、歴史、文化、技術を照らしてみろと。もっと素晴らしいことをやっている。**

この世の中みな損得ずくになってしまった。「あいつと付き合ったら得か損か」と。損得づくは、**神や仏の世界には通じない**。神や仏の世界は代償のない愛だ。無償の愛をささげないことには神と仏のところにはいきわたらない、ころがつうじない。大きな大きな壁がある。それは何かというと「駆け引きをする心」がダメだということだ。**神や仏の世界は「真実」の世界だ。そこに通じようと思ったら真実でいかなくてはいけない。**

大徳寺 530 世住持 泉田玉堂さん

僕の師匠が、前のクリントンと親しくて。彼が大統領になったときに、畳一枚くらいの墨蹟を書いて「全世界を全て愛していかなければいけない」という慈悲について書いた。クリントンは大統領の執務室にかけていそうです。

ましてや分からない人はねえ、一部の大企業の社長は他の人のことは考えているのでしょうかね。一人で何億ももらって、工場の工員を考えると……。

人間の欲望は限りなく、キリスト教ではバベルの塔。結局はばらばらになるが。そういう良い教訓もあるのに、なかなか。

だいたい日本でも原発は止めませんね。あれはもう一回そうしたことが起こらないと懲りません。

余裕がないというのは作らないからですよ。決まっています。

僕らはよく言うのですが、1日5分でいい。「人間とは何者か」「いかに生きるべきか」を考える時間をもつことです。するとひょっと良い人生観が出てくるときがあるはずです。それを勧めています。

余裕がないというが、「余裕がある」というのは「ちょっとひくん」です。ひっこむということはどういうふうにするかという、そこにたとえば禅とかお茶の「わびとかさび」の考えがでてくる。

大徳寺 530 世住持 泉田玉堂さん

「日本のわびの精神とはなにか」と聞かれたので、私の師匠は「あるものに対して、いつも詫びている」。ハロツズさんは「私は悪いことをしたことがない。詫びるようなことはひとつもやっていない」。

「そうか、あなたは、毎日ステーキ食べているでしょ？ そんな生き物を殺して、詫びる精神がないのか？ あなたが10食べていたものを7にしろ。すると、あとの3が増えていく」。だから10頭を7頭にするのが詫びの精神だと。

谷崎潤一郎が「陰影礼賛」を書きましたね。やはり陰に深みが有るといったりしています。そういう現状から、**一歩引き下がる、引き下がってものを考えることが大事**だと思います

自由自在ならば何をやってもいいのかという話がありますが、そこはまた、「己の欲する所に従って矩(のり)を踰えず」という孔子の考え方となっていく。何をやってもいいが、そこに一つの人間としてのなすべきことがある。

人間のなすべきことは何かというと「慈悲心」

大徳寺 530世住持 泉田玉堂さん

百丈和尚が年をとってからのことですが、今いった作務が大事だと。あるとき、和尚は作務の時間になったので作務小屋にいて、自分の道具をとりにいったら、自分の道具がない。それは弟子たちが和尚は年をとったから、そんな作務はしなくていいですよと。それで道具を隠したわけだ。和尚はそれで帰って出てこなくなって。和尚は具合が悪いですか？と弟子が聞くと、彼がいうには「一日作さざれば一日食らわず（いちじつなさざれば いちじつくらわず）」と。

だから作務が大事。つとめをなすとうことで、それは人間としての勤めをなすということ。労働とは違います。ギブ & テイクのような資本と労働のような関係ではない。自分自身の務めをなす。それが作務です。そこに一切の私欲は入らない。それをやらないとダメだと百丈和尚はいった

「自然の力というのは、こんなに自分を助けてくれるんだな」と痛切に感じました。

何度も自分でやらなければ身にしみてこないんですよ。自然というのはどういう面においてもいかに素晴らしいものかということをそうした体験からも分かりました

日本人の暗黙知は重要

何故？

日本人の感性・文化に根付いている

資本主義の求める効率とは本来相容れない
もし、形式知化すると

それは形式的な真似で戦う土俵に変わる

茶道でお茶碗を回す理由は？

英語のTea Ceremonyでは「90°回す」と教える・・・

例えば、横文字で米国から入ってきた思想は？

横文字で入ってきた思想

- デザイン思考
⇒思考の原点は顧客との「共感」
 - イノベーション
⇒「世の中に役立つこと」を具現化
 - ブートレッキング
⇒「余技」を突き詰める
- 元々
日本にあった！

日本の暗黙知を米国人によって**形式知**に変換されただけで、
外国語に引きずられる必要はない！

外国からのミサイル

- 会計制度
- I R
- ガバナンス
- コンプライアンス
- 働き方改革
- イノベーションという言葉・・・

これらはみな支配のための道具ではないか？

無視することはできないが、

これらと付き合い方を考える必要がある

そのためには、ぶれない軸を持っておくことが大切

ナカシマプロペラ 中島さんの インタビューから

日本の暗黙知を、
アメリカ人は形式知にするのがうまいと思っているが？

(中島さん)

たとえば、ISOでなくて、5 Sでやればいいとおもう。
トヨタはISOを採用していない。

**5 Sがデファクトスタンダードで、
ISOよりもよほど優れているとしてしまえばよい。**

諸国客衆繁昌

元 春日大社 岡本 彰夫 権宮司の話より

昭和 5 7 年はじめて石灯籠の祈願文に「商売繁盛」という言葉が使われる
それ以前は、「商売繁盛」という祈願のために寄進された石灯籠は一基もなく、
「諸国客衆繁昌」という銘文が刻まれたものが数基あるだけ

諸国客衆繁昌 : 「先義後利（せんぎこうり）」

先に道徳があって、あとで利益がついてくる

先に人様がお幸せになったら、自分にも必ずそれがまわってくる

だから自分が儲けることよりも、相手を幸せにすることを一番に考えた

これが 日本人の商道徳 ～情けは人のためならず～

米国流の支配的な考え方が主流になって変化した

相手への真の思いやりより、見かけの思いやりと自分の利益……

農耕主義、三方よし ⇒ 狩猟主義、株主主権

松下幸之助の言葉

「儲けが先に立つと ことが汚くなる」

儲けは大切だが

儲けが先に立つと汚くなる

『奉仕が先、儲けが後 』

（NHKのインタビューから）

近江商人の心得

「三方よし」

売り手よし、買い手よし、世間よし

まさに「共生」の考え方

共生と共感

諸国客衆商売の根底にあるのは「共生」

つまり、総取り（支配）ではなく相手に共感し共生すること
「おもてなし」 実は共感を得るもの

株主資本主義 ⇔ 公益資本主義

支配的
狩猟的

共生的
農耕的

公益資本主義

持続的・継続的にみんなが幸せになれる資本主義
企業も成長

価格（株主の論理）で縛られる必要はない！
「価格」ではなく「おもてなしの心」で勝負、
顧客に必要とされる存在でありたい

本来、日本人はイノベーター！

周りの環境も含めて「共生」を意識した日本人が本来持っていた発想は

皆が幸せになれるイノベーターなモノ

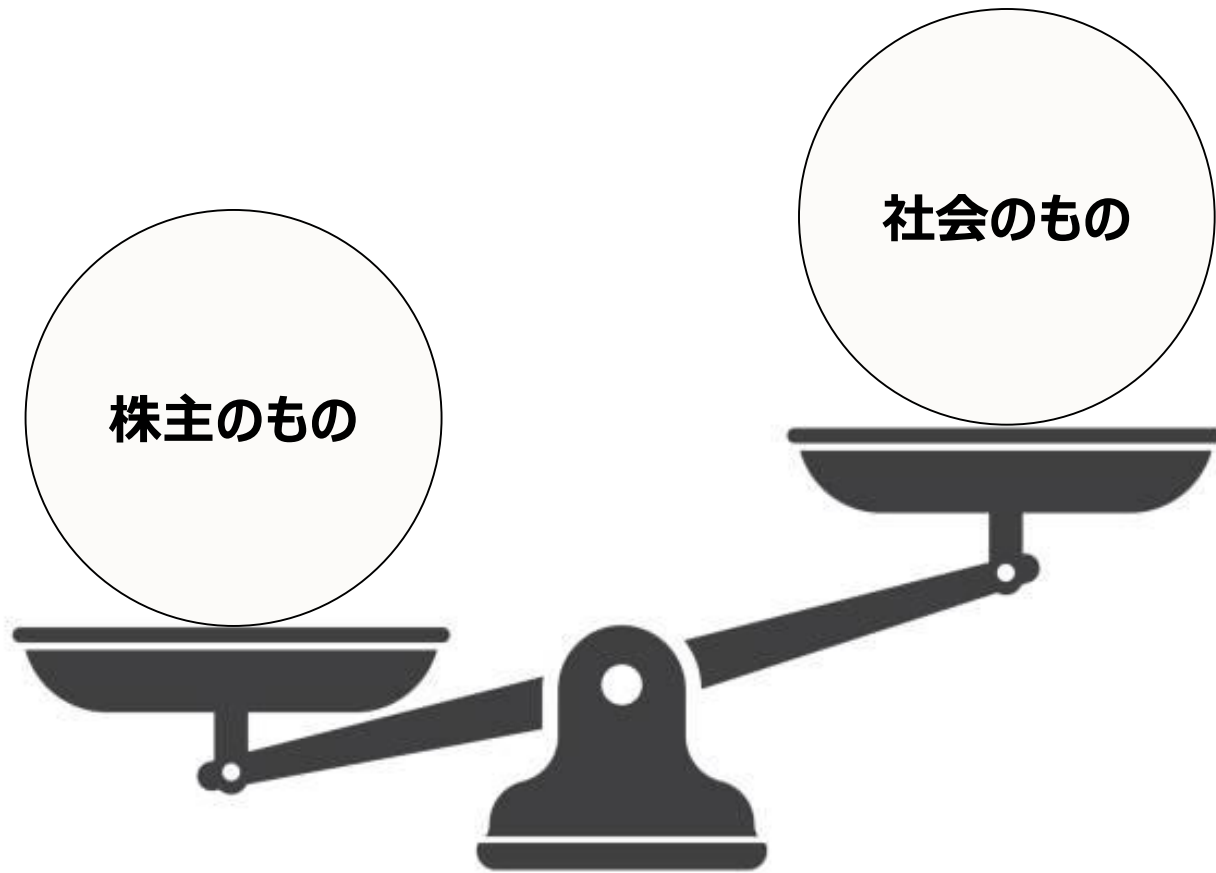
⇒ 茶の湯（わびさび）は革新的ではなかったか？

「徳」を意識しながら世の中を変えていく
総取りではないイノベーション

⇒ “ZEN” 禅はエグゼクティブに受け入れられている

- ・「共生」とは本質的な顧客志向、イノベーションが生まれる考え方
- ・日本発イノベーションとは「共生」の考え方そのものである

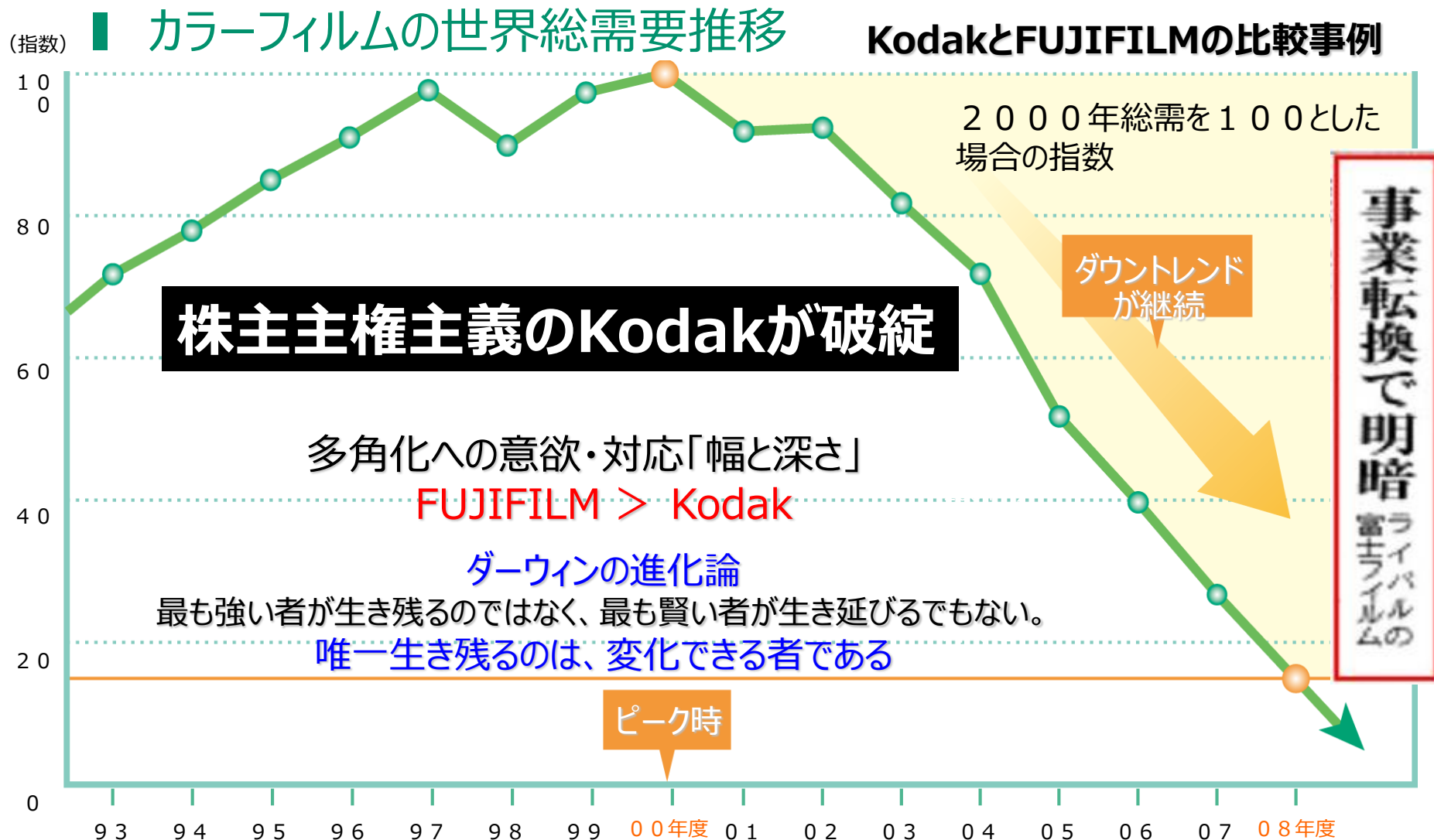
企業は株主のものでいいのか？



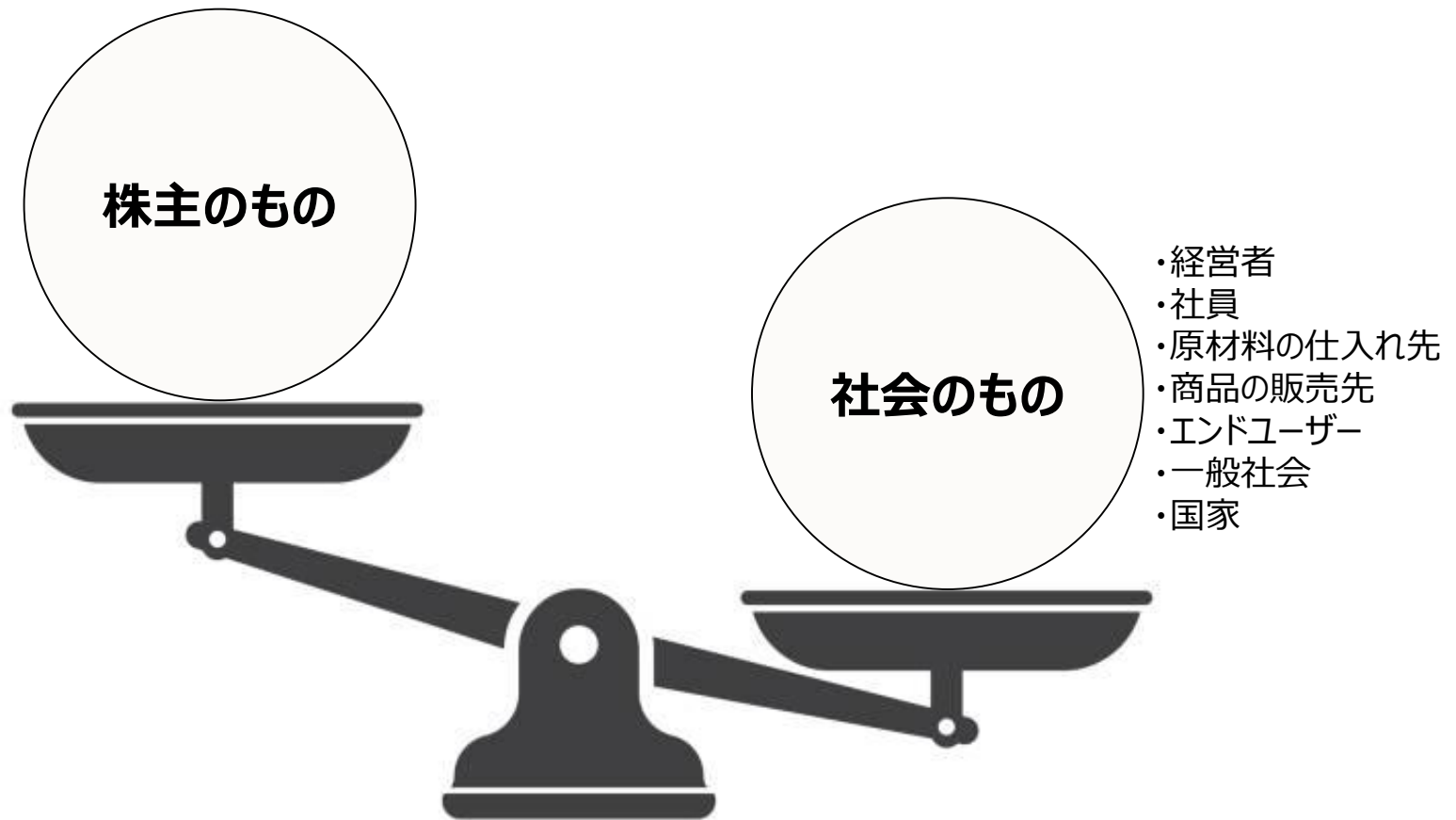
欧米の考え方：「支配」

**会社は株主だけのもの→利益は短期にあげたい（指標：時価総額→ROE）
→時間のかかる研究開発型のビジネスを嫌う**

株主主権主義の結末



企業は株主だけのものではない



日本の考え方：「共生」、おもてなしの心、三方よし
→株主主権の経営ではなく徳のある経営に原点回帰すべき

原点回帰

「無人レジ」に見る日本人が見失いつつあるもの

米国	日本
アマゾン・ゴー	スーパーのセルフレジ
ただ立ち去るだけ	端末機の画面を何度もタッチする
高いホスピタリティ	低いホスピタリティ

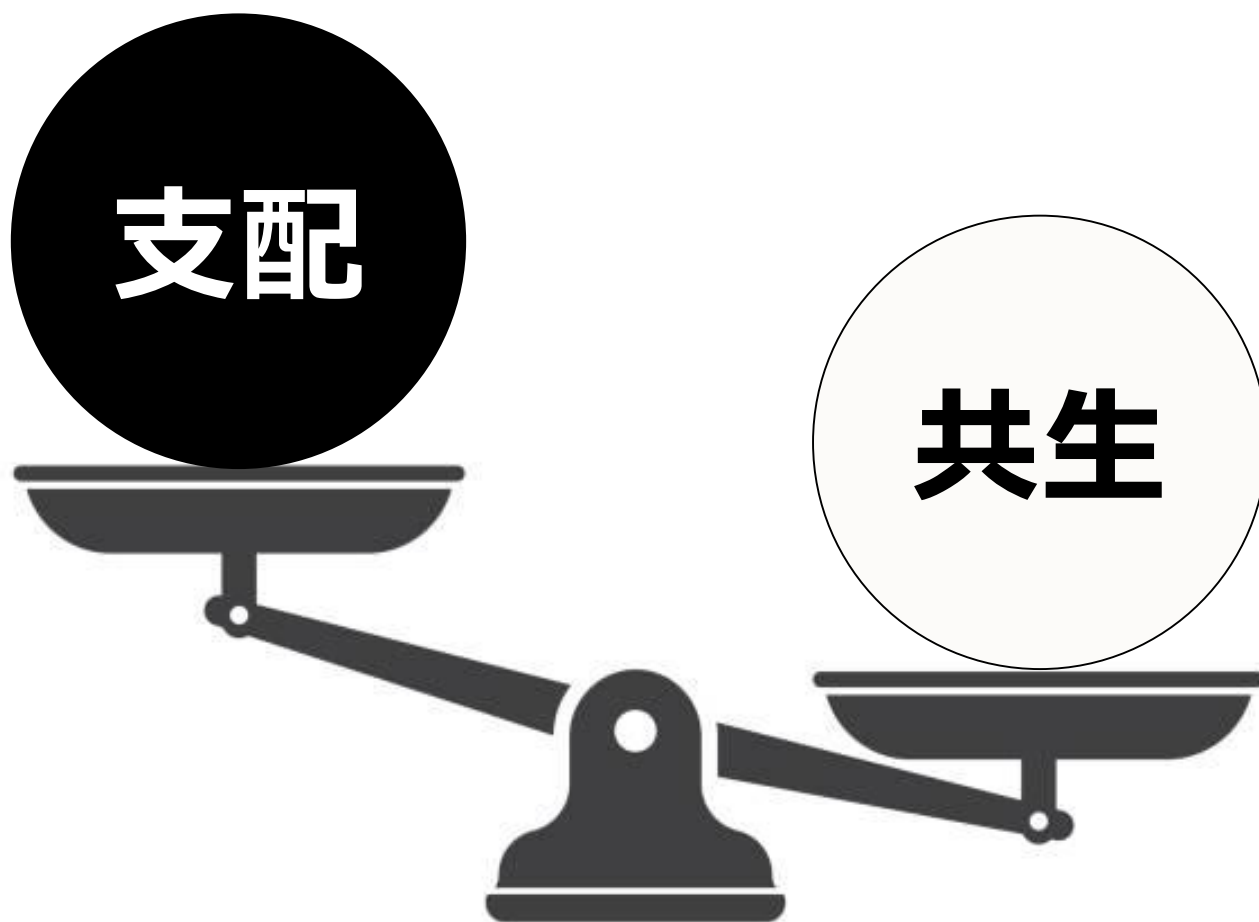


<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2018/10/amazon-go.php>



<https://satudora-hd.co.jp/prblog/2018/1405/>

- ・私たちはホスピタリティやおもてなしの心を見失っているのではないか
- ・今こそ、「共生」の考え方に原点回帰すべきである



日本は欧米・中国に振り回されることなく、
「共生」に原点回帰すべきである。

ご静聴ありがとうございました