



グーグルで必要なことは、 みんなソニーが教えてくれた ～しがらみを捨てると世界の変化が見える～

アレックス株式会社 代表取締役社長兼CEO
(ALEX)

辻野 晃一郎 氏



辻野 晃一郎 氏

4月19日(火)、七十七銀行本店4階大会議室において、アレックス株式会社代表取締役社長兼CEO／グーグル日本法人元代表取締役社長辻野晃一郎氏をお招きして、「『グーグルで必要なことは、みんなソニーが教えてくれた』～しがらみを捨てると世界の変化が見える～」と題してご講演いただきました。

今回はその講演内容をダイジェストとしてご紹介いたします。

人生の基本はソニーで覚えた

私は1957年生まれ、84年に大学院の電気工学科を修了しソニーに入社、長く勤務しました。人間としての基本はソニーで叩き込まれました。2006年3月にソニーを退社し、浪人の身になって1年の空白期間の後にグーグルに入社しました。その背景には黒船に乗ってみたい、強さの秘密を知りたいという気持ちがありました。社長を経験した後、自分の人生を棚卸して自らのアジェンダで仕事をしてみたいという思いがつのり、2010年にALEXを創設しました。

ALEXは東京品川区の天王洲に本社を置いています。理念が先行した企業といってもよいと思います。日本産業の競争力が低下し、底知れない恐怖感がただよぶなか、私は日本人として切実な危機意識を感じておりました。新しい産業のスタイルをメイド・イン・ジャパンでできないか、その発想をどのように得ればよいのか、と考えたときに、成熟国家として生活文化産業を輸出産業として広めるべきでないか、と考えるに至りました。

化学・工業製品以外にも伝統工芸品や食、ファッションなど、全国津々浦々で優れた製品がつけられています、それが衰退産業になっているのが現実です。それをインターネットで世界に発信していくのです。ネットというテクノロジーの恩恵を受けて世界市場へのアプローチが容易になりました。そのツールを活かし世界市場を相手にビジネスのプラットフォームを構築し、グローバルスケールのビジネスを生み出すのが、ALEXの目的です。

辻野 晃一郎(つじの こういちろう)氏 プロフィール

【略 歴】

- 1957年 福岡県生まれ。
- 1984年 慶応義塾大学大学院工学研究科を修了し、ソニー入社。
- 1988年 カリフォルニア工科大学大学院電気工学科修了。V A I O、デジタルTV、ホームビデオ、パーソナルオーディオ等のカンパニープレジデントを歴任。
- 2006年 ソニー退社。
- 2007年 グーグルに入社。
- 2009年 グーグル日本法人代表取締役社長に就任し、グーグルの日本市場における成長に寄与した。
- 2010年 グーグルを退社し、アレックス(株)を創業。
- 現在 同社代表取締役社長兼CEOを務める。
- 2011年 K L a b(株)社外取締役。
- 2012年 早稲田大学商学大学院客員教授。A O I P r o社外取締役。
- 2013年 I T総合戦略本部 規制制度改革分科会構成員も務める。

グローバル化、クラウド化が進んでいる今日、業務遂行スピードがどんどん加速していている。世の中の変化スピードについていくには、リスクをとらない事が最大のリスクである事を知らなくてはならない。

講演では、ソニー、グーグルで培ったチャレンジ精神について語る。

【主な著書】

- 「リーダーになる勇氣」 (日本実業出版社)
 - 「グーグルで必要なことは、みんなソニーが教えてくれた」 (新潮社)
 - 「成功体験はいらない」 (PHPビジネス新書)
- 週刊文春
「出る杭は伸ばせ！辻野晃一郎のビジネス進化論」連載中

出る杭は打たずに援助しよう

本日のお話のキーワードはイノベーションです。それはどのようなものでしょうか。とかくリスクをとって何かにかけて新しい技術を生み出すことと、とらえられがちです。ソニー創業者の井深大さんは、すばらしいアイデアだけではイノベーションにならないと言っていました。事業化されて、結果的に世の中に商品やサービスとして広く受け入れられて、初めてイノベーションになるのだ、と思います。そうした意味ではイノベーションはとても泥臭いものです。ALEXを起こしたのも、テクノロジーと日本が大事にしてきたものづくりや伝統素材を組み合わせ、新しい経済をつくりたかったからです。

泥臭いといえば、グーグルはとても泥臭い企業です。ストリートビューやYouTubeなどはプライバシーや著作権の問題と絡み、物議を醸します。波風を立てながらも、既得権を持っている人にも地道にその良さを理解してもらわなければなりません。イノベーションを起こすには泥臭く現状を変えようというマインドが必要です。

グーグルに勤めて、カルチャーショックを受けたことがあります。各人がグローバルにスケールさせるという意識を持っていたことです。インターネットの出現と普及によって地球は小さくなりました。グーグルでは提案を出すと、それはグローバルの規模に拡大できるのか、つまりスケールすることができるか、と尋ねられるのです。また、リスクのとらえ方も違います。日本ではネガティブ用語のきらいがありますが、起業家精神の旺盛な人はリスクをチャンスと捉えているのです。

日本ではリスクをとってチャレンジするような出る杭は打たれる傾向が強いです。空気を読むばかりではイノベーションは起こりません。出る杭を援助するような基盤をつくっていくことが必要です。

人口爆発がもたらすグローバルシフト

インターネット出現の前と後では社会が変わりました。アフター・インターネットの時代にはアジャイルという言葉がつかわれるようになり、リーンスタートアップ、プロトタイプングという用語も用いられるようになりました。じっくり考えて完成度を高めてアクションする時代でなくなったのです。思いついたら行動し、走りながら考えるアプローチが有利な時代になったのです。

そういえば、ソニーはモルモット企業だと言われました。ソニーは他社にさきがけて未開拓領域に乗り出しました。成功すると他社が参入してきます。井深さんは当初、この言葉に憤慨しましたが、後になると自ら好んで使うようになりました。

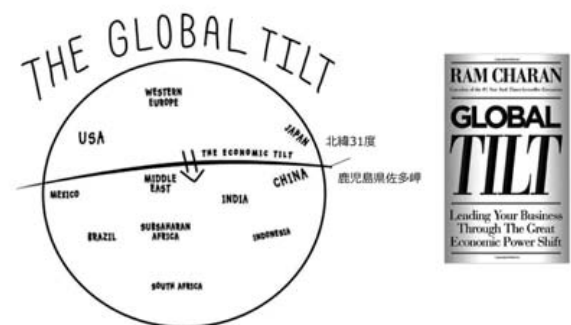
グーグルに入社したときの印象は、昔のソニーみたいだ、ということでした。組織はフラットでボトムアップ型であり、イノベーションはコミュニケーションから生まれるということを地でいっている企業です。グーグルでは普段から非常にコミュニケーションが活発で、若い人は仕事も猛烈にするが、はめをはずして遊びもします。そうした点も往年のソニーに似ているところです。

目を世界に転じてみましょう。世界の人口は73億人。60億人から70億人に増えるのに僅か10年。2050年には100億人と予測されています。人類は食料問題や環境問題など多くの難問に直面します。世界の問題の根底には人口爆発問題が横たわっているのです。ハーバード・ビジネス・スクールの元教授で経営コンサルタントのラム・チャランは、「グローバル・ティルト」という書物で、文化の中心は北緯31度から南に移行すると言っています。日本で北緯31度といえば鹿児島県の佐田岬に当たり、全域が31度以南にあるのは沖縄県だけです。グローバルなパワーシフトが起きています。発想をダイナミックに転換することが必要です。

そう考えると、シャープが台湾の鴻海に買収されたことは驚くことではありません。北緯31度より南に位置する台湾は、長い時間をかけて技術立国を目指してきました。グローバルレベルでみれば、起こるべくして起きたのが今回の買収劇です。

世界の人口は73億人。これはリアルの世界です。一方、バーチャルのネットワークの空間には30億人が住んでいます。2050年にはリアルとバーチャ

Global Tilt by Ram Charan



ALEX

ルの人口は、ニアリーイコールになるでしょう。これまで北半球では電話線を張り巡らし固定電話から順次インフラを整えてきました。一方、途上国は何もないところに突然にインターネット、低価格スマホなどで最先端の知にリーチ出来るようになりました。これは北半球との大きな違いです。

過去の延長線上に未来を描く日本

世界を駆け巡るインターネットに時間差はありません。基本的にリアルタイムです。アフター・インターネットの時代においては、このリアルタイム性を活かせるか否かで、ビジネスの勝敗が決まります。しかし、日本の社会の仕組を考えると、いまだにビフォア・インターネットの時代にあるように思われます。それが日本の競争力をそいでいるのです。日本の組織はまだ20世紀初頭の階層構造にあり、会社では稟議のスタンプラリーをしていて、ビジネスチャンスを逃しています。

アフター・インターネットの時代、すべては変化のプロセスに過ぎなくなりました。垂直統合で世界最高性能・最高品質を誇った日本の家電産業は、グーグルやアップルなどのシリコンバレー勢を上流、韓国や台湾、中国のEMS勢を下流とする水平分業化のなかで凋落していきました。家電だけではありません。自動車にも次世代カーが出現し、すでに人工知能による自動運転が現実化しています。

グーグルの自動運転の技術は、友人を自動車事故で亡くしたセバスチャン・スランが進めてきたものです。彼は過去の延長線上でなく、人類が未来に抱える課題を解決するために、今なすべきアクションをとっているのです。目先のビジネスや過去の延長線上の目標設定ではありません。アプローチの大きな違いです。改善が得意な日本ですが、破壊的なイノベーションは起きにくい。それは過去の延長線上で発想する傾向が強いことに大きな要因があります。

一方、時代の先端をいくのは、やはりアメリカのシリコンバレーです。シリコンバレーにはグーグル以外にも、お客と空車を結びつけるUBER（ウーバー）、宿泊場所とお客のマッチングをするAirbnb（エアビーアンドビー）などが急成長しています。

こうしたなかで日本はどのように存在感を発揮していけばよいのでしょうか。2012年、めでたく東京スカイツリーが竣工しました。東京の新しいランドマークです。しかし、インターネットの時代に放送波の電波塔をつくることにどのような意味があるの

でしょうか。私は航空機の時代につくられた戦艦大和を思い出してしまいます。

実は、グーグルの創業は1998年で、それほど隔たらない時期に東京スカイツリー構想は持ち上がっています。そして現在、グーグルは世界を変えました。一方、日本では過去の延長線上に未来を描いています。もう一度、自らの行動パターンを考え直すべきではないでしょうか。

様々なイベントに参加すると、日本勢よりアジア諸国・地域の企業家の方に勢いがあることを痛感します。日本の20世紀を支えた企業は高齢化し、安定期から衰退期に入っています。ビフォア・インターネットの体質を改めて、もう一度成長期の勢いを取り戻す必要があります。

クラウドが未来を包んでいる

テクノロジーの進歩は指数関数的に加速します。コンピュータの処理速度はこの20年で1000万倍以上となりました。人工知能は飛躍的に賢くなりました。人工知能の権威レイ・カーツワイル博士は、人類の英知を集めても人工知能の方が賢くなる時期を2045年としています。成熟産業である自動車や家電、住居などもインターネットと人工知能によって、もう一度生まれ変わり再定義される流れにあります。一方で人工知能やロボットは雇用にも大きな影響を与えるでしょう。今後、20年ほどで雇用の半分は失われるという研究もあります。

明暗ともにありながらも、新しいチャンスが広がる時代が到来しています。チャンスをとらえるには、企業にも個人にもアップデートが求められます。今までの延長線上で考えていては変化を見逃します。これまでの常識は常識でないと考え、スピードを大事にするマインドへの切换が必要で

「雲を覗く窓」としての家電機器の再定義



クラウドコンピューティングは、現在のところ経営のスピードアップの最大のツールです。すべての情報はサーバーにあるので、誰もがリアルタイムでアクセスが可能となり、情報の共有化が進みます。だから会議でも即断即決でき、日本で往々みられるこの案件は後日決定、というデシジョンの持越しを解消できます。クラウドの本質は行動の迅速化にあります。また、行動が迅速化し、イノベーションが起こるには、空気を読まない人を大事にしなければなりません。かつてのソニーが、奇人、変人の大集合だったみたいなんです。

私は、ラグビー日本代表を指導したエディー・ジョーンズさんに学ぶことが沢山あると思っています。もともと、日本のラグビーチームの目標は、日本一になることでした。しかし、日本代表の目標は世界で戦うことです。エディーさんは、日本が世界で戦うには、単に海外のチームのコピーでは駄目だとして、日本の強みを理解したうえで、日本人の弱いところは外国人で補い、意思決定が必要なポジションは日本人に任せました。こうしてストイックで勤勉な日本人の強みを生かした強いチームができたのです。

エディー・ジョーンズさんの考えは、企業の布陣を考えるうえでも参考になるのではないのでしょうか。アメリカのマネをして駄目になった企業の例は沢山あります。日本的経営は暗黙知や計量化できない部分に強みがあります。これからは暗黙知を人工知能が学習して行って、テクノロジーと組み合わせた強い日本的経営の新たなスタイルを訴求していくことが大事であると思います。

私が常に意識しているのは、日本を世界にスケールすること、つまりビジネスを世界規模で考えることです。たしかに日本の1億2000万人という人口

は、内需の大きさを示す数字です。しかし、インターネットのスケールでいえばフェイスブックの月間ユーザー数は13億人。それに比べれば、1億2000万はそれほど大きな数字ではありません。

ALEXを興すときに考えたことは、中小零細企業ががんばっている分野である生活文化産業を輸出産業にするためにバックヤードでお手伝いすることでした。昨年、日本には2000万人を超える外国人が訪れました。インバウンドでも新しいビジネスチャンスがあると思っています。

空気を読まないで出ようとする杭が新しい時代をつくってきたことは、歴史が示すとおりです。全国を歩くと、名前は知られていないが、素晴らしい出る杭の方々が沢山おられます。これからの日本に必要な人材は、先頭集団で日本を牽引しようという意欲に燃えた人たちです。2020年には東京オリンピック・パラリンピックがやって来ます。復興道半ばにある東北地方や新たに地震に見舞われた熊本地方は大変な状況にあると思いますが、この年をマイルストーンに置き、明るい未来を切り拓いていただきたいと思っています。

社会的背景

20世紀：成長期

工業製品を中心にMade in Japanの
ブランドを構築



21世紀：成熟期

生活文化産業を中心にJapanを
リブランド

ALEX



講演会の模様