

時代への洞察と事業環境

Some visions for the next age as the business environment

畑中 邦道

要 旨

事業経営をとりまく環境には、加速するITインフラの浸透と、AIの実用化、ロボット技術の革新、グローバル化する金融、国家単位の政治権益、格差社会の拡大、等による、変化点がみられる。経営は内部環境である組織を環境適応させるべく、外部環境の変化を洞察し戦略的な計画を実践しているが、フレームワーク思考から時代を展望するには限界が見えてきた。事業は外部環境の外縁にある自然、イデオロギー、地政学的な環境の影響を受け始めている。ITの技術と市場はグローバルな寡占化を促進している。線形的な生産性向上策や単純な習熟曲線に頼る戦略思考は通用しなくなった。セグメンテーションの細分化や統計手法による経営手法だけではプラットフォームビジネスに勝てなくなった。需要と供給という量の経済学的思考は終焉し、行動科学という質の経営戦略を生み出した。消費者は便益の対価として自覚なしに個人情報プラットフォームに提供することで、個人への情報提供の最適化がなされているという錯覚を起こしている。SNS上のデータの氾濫は、ポピュリズム化と独占化を促し、民主主義の崩壊をも想像させる。事業経営の現場には、人間的直感の洞察を、より必要とし始めている。

キーワード：洞察、事業環境、SNS、プラットフォーム、フレームワーク

1. はじめに

本論では、線形的に展望できると信じてきた事業の経営環境が、非線形的な時代の環境変化を洞察しておかなければならなくなったことについて、何が起きていたのか、何が起きているのか、何が起きる可能性があるのか、主に技術革新による背景と、SNS (Social Networking Service) のプラットフォームで起きている事柄を取り上げ、考察を試みる。事業経営の内部環境と事業を取り巻く外部環境が、日々、激変していることを実感しているにもかかわらず、経営実践では相変わらず線形的な展望や予測に縛られていることが多い。それらの思考を生み出している背景や事業を取り巻く環境を洞察するには、どのような変化の要因を見つけ出せばよいのか、事業経営が環境変化に対応して変革していくには、どうすればよいのかについて、検討をしておきたい。

外部環境にあると信じられているニーズと、事業組織の内部環境でしか認識できないシーズとの関係が、今まで前提としてきた線形的な洞察とは、大きく変わっているということについて、その背景と要因について考察を進めてみる。事業経営の現場では、組織活動である内部環境をフレームワーク思考によって規定し、理念やビジョンを創り出し、年度事業計画を立て、日々の実践がなされていることが多い。フレームワーク思考が強く出ている事業経営では、事業の内部環境とステークホルダーとして直接的に関わっている外部環境との間では、常に最善となる目的的结果を得るための行動によって適切なフィードバックが掛かっていると思込んでいる場合も多い。

事業経営の現場では、データや情報を内部環境と外部環境の間で共同主観として共有している、という思い込みで活動している場面を多く見かける。一般的な事業経営の事業者では、環境汚染や気候変動といった外部環境の外縁にある間接的な環境変化との接点は、ほとんど持つことができていない。外部環境の外縁にある環境変化が持つ公開されたデータを参照できたとしても、自事業を含めた事業環境への影響を洞察することは難しいし、事業環境の変化は、過去から続いている業界や自事業の伝統的継続性

から生じている経路依存性の影響の方が大きいと感じている。

外部環境の外縁にある環境が示すデータは、取られている基準や原点や尺度、あるいは計測頻度や計測精度が示されていても、自事業の事業活動との直接的関連性を見出すことは難しく、「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」といったような「ことば」の概念や理念に止まっているのが、現状であろう。事業経営の組織内部で取られているデータは、基準や原点や尺度、計測頻度や計測精度が明確になっていないケースも多く、情報化を難しくさせている。自事業の活動データを取っていない事業経営は論外であろうが、データを収集していても情報化ができず、尺度を持たないフレームワークを利用してデータを記述しさえすれば、あたかも知識化できているように思えてしまうという錯覚を、よく起している。

自事業を洞察するにあたって、線形的環境変化から展望し、需要と供給という量による均衡思考を基準としてデータを取り、フレームワーク思考により、情報化や知識化を行っていても問題が生じなかった時代は、もう終焉してしまっているのではないかとも思える。学問的に共通分野を整理し、分類し直して普遍化する分析思考や、コンサルタントが提示しているフレームワークを使った経営戦略の単純化思考は、半導体やインターネットの技術革新が進展し拡大浸透するにつれ、現実の経営実践からかけ離れた思考を提供してしまっているようにも見える。

指数関数的な環境変化を生み出してきた半導体産業や、情報の非線形的な収穫逓増を示すインターネット環境や、集団的特徴量を持っていたはずのSNS（Social Network Service）の仕組みが、「GAFA」（Google, Apple, Facebook, Amazon）のようなグローバルな収益構造をもつ事業者に独占的に牽引されているという、新しい事業環境の実際と中身について、検討をしておきたい。プラットフォームビジネスでは、既に、AI（Artificial Intelligence：人工知能）の活用が始まっている。AI環境への洞察は、現在のインターネット環境が生み出したSNSからの経路依存性を持っていることを考えておかなければならないだろう。

我々は、もしかすると、パラダイムが変わってしまっているティッピング

グポイント（Tipping Point：変化点）を、すでに気付かぬ内に迎えているのかもしれない。SNSが生み出していると思えるポピュリズムへの傾倒や、独裁的政治手段にも使われるSNSの世界では、事業経営は何を考慮しておけば良いのか、過去からの経路依存性を持つ通時態（Diversity）と、集団の異なるSNSがプラットフォームを媒体としネットワークで結合している共時態（Variety）の環境について、次の時代環境をどのように洞察しておけば良いのか、考察を進めてみる。

2. 環境変化への洞察

2.1 非線形的思考

事業経営には、一つとして同じ内部環境と外部環境の組み合わせは存在しないことを考えれば、事業内部の環境である組織のあり方を含めて外部環境の変化に適合する方法論を、自事業経営として独自に見出す必要があるだろう。あたかも普遍性を持っているように見える学問的アプローチに従うことや、理論的に見えてしまうコンサルタントが提案するフレームワークに盲目的に従うことは避けるべきである。現実の事業経営の現場には再現性が起きることはない。フレームワーク思考は、成功物語を語る時と同様に怪しい因果関係を造り出し、後付けして正当性があるように見せかけている可能性が高いと考えるべきであろう。

Y.ハラリは、『サピエンス全史』（下）の中で、普遍的に思えていることや、理論的に思えてしまうフレームワークは、想像の産物にすぎないことを指摘して、“親密なコミュニティは、成員の感情面の必要性を満たし、各人の生存や福祉に欠かせない存在だった。ところが、この二世紀の間に、親密なコミュニティは衰退し、その感情的空白は想像上のコミュニティに委ねられることになった。このような想像上のコミュニティの台頭を示す最も重要な例が二つある。国民と、消費者という部族だ。国民は各国特有の想像上のコミュニティであり、消費者部族は市場の想像上のコミュニティのことをいう。”“消費主義と国民主義は、相当の努力を払って、歴大な数の見知らぬ人々が自分と同じコミュニティに帰属し、みんなが同じ過

去、同じ利益、同じ未来を共有していると、私たちに想像させようとしている。それは嘘ではなく、想像だ。貨幣や有限責任会社、人権と同じように、国民と消費者部族も共同主観的现实と言える。どちらも集合的想像の中にしか存在しないが、その力は絶大だ。¹”と表現している。

さらに、Y,ハラリーは、『ホモ・デウス』（下）の中で、想像の上に成り立っているコミュニティについて、人工知能の知能爆発を想定すると、人間は神と同じレベルに行きつきたいと考えているのではないか、という疑問を投げかけ、民主主義は消滅するのではないか、という危惧を指摘している。現在起きている環境変化を洞察して、“インターネットの台頭からは、将来の世界がうかがえる。今ではサイバースペースは私たちの日常生活や経済やセキュリティにとってきわめて重要だ。それなのに、いくつかのウェブの設計から一つを選ぶという重大な選択は、それが主権や国境、プライバシー、セキュリティのような従来の政治的な問題に関連しているにもかかわらず、民主的な政治プロセスを通して行われなかった。あなたはサイバースペースの形態について投票などしたのだろうか？”²と疑問を投げかけている。

線形的な思考のままである政治が、テクノロジーの変化速度に追いつかず、後付けによる法制度の整備しかできなければ、Y,ハラリーが危惧しているように、民主主義は崩壊するかもしれない。事業経営は、現在の各国の法制度の下で、単なる想像であるにせよ、間違いを起こさないよう制御されていると信じられている。中国における一党独裁主義は、事業経営の指導を共産党が行っている建前を堅持している。法制度の整備では、事業が上手く稼働し始めた時点で、国家資本を投入して優遇措置を適用して事業拡大を図るが、事業が成功し始めると事業運営に支障が起きないように法整備を行うことが慣例になっている。海外からの事業展開は、合弁でしか許可してこなかった。合弁でなければ、事業経営を共産党が指導していることにならないし、法整備の後追い主義も実行できなくなるからである。

¹ Y,ハラリー（2011）、（2016.9）柴田裕之訳、『サピエンス全史』（下）河出書房、217

² Y,ハラリー（2015）、（2018.9）柴田裕之訳、『ホモ・デウス』（下）河出書房、197、198

民主主義の崩壊は、中国方式が成功する場合と、民主主義政治では必然的に起る法整備の合意にかかる時間的な遅延をテクノロジーの進化速度が追いつく場合に、現実のものとなるかもしれない。

Y,ハラリは、また、『未来を読む』というテーマについて、大野和基とのインタビューに答え、数人のエンジニアが下す人工知能のアルゴリズムによる環境を前提に、“世の中で何が起きているのか、将来何が起きるのか誰も把握できなくなると、民主主義のシステムが社会を導くことが不可能になります。有権者も政治家も、何が正解になるかがわからないわけですから。”³と、理解と同意なしで進化するテクノロジーの独裁的覇権に、警鐘を鳴らしている。すでに、過去のできごとに理論づけを行う学問的アプローチや、線形的に思考するフレームワークからは、時代への展望はおろか洞察さえもできないことが明らかになりつつある。事業経営への洞察は、日々、リニューアルして実践に反映しなければ、経営自体が危うくなるであろう。

2.2 内部環境と外部環境

内部環境である組織も進化を遂げる可能性は充分考えられる。内部環境が進化をすることで、外部環境への変化を生み出す可能性もあり得るだろう。Y,ハラリが危惧を指摘している民主主義の崩壊への洞察は、民主主義という手続きに時間を要する政治の遅れが、テクノロジーの進化スピードに追いつかないことを前提にしている。F,ララーは、内部環境である組織を進化型（Teal）にすることで、進化型社会という未来を造り出せると提案している。

F,ララーは、『テイル組織』の中で“研究者と心理学者の仕事のおかげで、私たちはこれまでとは違った未来をつくるための新たな意識段階を十分に把握できた。進化型パラダイムは、エゴを越えた全体性（ホールネス）を追い求め、価値ある学びの場として（感情的、本能的、精神的な）内面生活を見つめる。外部的な基準ではなく、内部的な基準で「良く生きる」

³ 大野和基とY,ハラリ（2018,6）、『未来を読む』、PHP新書、68

人生を定義する。” “現在の民主主義は、達成型/多元型の世界観から出現した。進化型パラダイムに基づくガバナンスは、市民のかかわりを増やして民主主義を深めるだろう（たとえば、立法府、行政府のあらゆる段階にクラウドソーシング技術を適用することができる）。人々は自分の意思決定が世界の進化にどう位置づけられるかを見出せるかもしれない。人々が世界に何を求めているかは民主主義の基本的な前提だが、それを反映しようとするのではなく、世界が求めているものに耳を傾ける方法も探すことができるかもしれないのだ。” “テクノロジーだけではもはや人類を救うことができず、意識の変化が必要だと考える人々が次第に増えている。” “新しいパラダイムは前のパラダイムの半分の期間で到達するなど、後ろの段階に行けば行くほど発達が速くなり、その意味では指数関数的に伸びていると言えそうで、この点からはいくばくかの希望が持てる。”⁴ と、意識の変換を優先することで、テクノロジーが優先しない社会環境を造り出せるのではないかと、洞察している。

F,ラルーが提唱している、テイル組織に近い事業実践をしている事業経営者に、「ほぼ日」を経営する糸井重里がいる。コピーライターとして名が知られているが、ウェブサイト「ほぼ日刊イトイ新聞」を1998年から20年にわたって毎日発信し続け、オリジナル文具や日用雑貨をインターネット上の「ほぼ日ストア」で販売し、2017年には「株式会社ほぼ日」としてジャスダック市場に上場した。「ほぼ日手帳」は年間80万冊売れているヒット商品となっている。

川島蓉子が糸井重里にインタビューした内容を記録した『すみません、ほぼ日の経営。』の中で、糸井重里は、“うちには、伝家の宝刀のような言葉が二つあって、「誠実」と「貢献」です。「誠実」については、「誠実は、姿勢である。弱くても、貧しくても、不勉強でも、誠実であることはできる」ということ。「貢献」については、「貢献は、よろこびである。貢献することで、人をよろこばせることができる。そして、じぶんがよろこぶことができる。貢献することにおいて、人は新しい機会を得る」です。そし

⁴ F,ラルー（2014）、（2018,1）鈴木立哉訳、『テイル組織』、英治出版、502,494

て、「誠実」と「貢献」では、「誠実」のほうが重要です。”と述べている。

糸井重里は、「ほぼ日」の組織機能について、フラットであることと、「何をしたい場か」「おもしろい場をつくる」の「場」にその都度勝手に集まる機能しかない、と説明している。連歌の「場」に例えて、“連歌の世界では、ある人が上の句を言ったら、次の人が下の句、その次の人がまた上の句、さらに次の人は下の句、と続けていきます。そして下の句を受けた人がすぐにうたえないときには、ほかの誰かが言っているというルールがあります。なぜかという、連歌は「場」がつくるものだからという考えがあるからです。ほくの中にも同じ考えがあって、「誰がつくったか」よりも、「どんな場がつくったか」の方が大事だと思っています。⁵”と述べている。

「ほぼ日刊イトイ新聞」で毎日の日常を発信し続け、そこに集まる外部環境にいる人々の「場」に、「ほぼ日」という内部環境の中にある「場」の機能を繋ぎ、「おもしろい場」を共有して広げていくという実践している。内部環境のトップが外部環境に語り掛け、外部環境から共感を得て共同主観を共有する「場」を広げ、バーチャルな世界観をリアルな世界観に落とし込んでゆくという、内部環境の意識を外部環境に共有し、内部環境から外部環境を変革できる可能性を示している好例となりそうだ。

2.3 実践と知識化

糸井重里が行動を起こしたのは、P, F, ドラッカーを20年前に読み始め「企業の目的は顧客の創造である」という言葉に触れ「人々がよろこんでくれるものを新しくうみだす」と読み替えたところから、始まったと報告している。糸井重里が、1995年に発刊された、P, F, ドラッカーの著書『未来への決断』の中で述べている“知識組織の仕事は、知識を基盤とする。したがって、知識組織は「上司」や「部下」から成る組織ではあり得ない。”“知識社会における知識は、まさにそれが行動に結びつけられたときに知識としての意味をもつようになるがゆえに、その価値と位置は、内容では

⁵ 川島蓉子と糸井重里 (2018,10)、『すみません、ほぼ日の経営。』、日経BP社、230,168

なく、状況によって定まる。⁶” という一文を、読んでいたかどうかはわからないが、「ほぼ日」の経営は、知識組織そのものとなっている可能性が高い。

P, F, ドラッカーは、「テイル型組織（進化型組織）」が具現化する25年前に、データを情報化する作業と、情報を知識化する作業とは全く違ったもので、知識化は実践されたときにはじめて知識としての意味を持つ、ということにまで言及していた。軍隊でも、補修部隊の指揮官である大佐は、実際に補修に携わっている軍曹の「同僚」であり、軍曹の仕事の責任は持つが軍曹の「上司」ではないと表現していたし、後に、オーケストラ型組織として認知度が高まった、“バイオリンは、オーケストラの中でも最も重要なパートであるが、第一バイオリンの奏者は、ハーブの上司ではない。同僚である。ハーブのパートはあくまでもハーブのパートであって、第一バイオリンの奏者や指揮者から委譲されるものではない。”と、知識組織の責任と行動について、マネジメントの方法論を、洞察していた。

オーケストラ型組織を実践するとき気を付けなければならないのは、シンフォニー・オーケストラの指揮者が社長（CEO）のような権限と責任を持つ経営トップである、との誤解を招いてしまう危険性がある。欧米的な組織経営では、PDS（Plan Do See）によって実践される。Planする人は経営層（管理職）であり、Doは実務提供者（管理職を含む場合もある）であり、SeeはDoを評価する経営層（管理職）である、という概念を強く持つ社会的な仕組みの中での、知識組織をマネジメントする方法論として捉えておく必要がある。

F, ラルーが「テイル組織」のありかたについて、組織の進化過程にある形態であると述べているように、PDSによるマネジメントの社会通念からは、オーケストラ型組織の指揮者は組織の独裁者であってもよいという誤解を招きやすい。P, F, ドラッカーが指摘していた知識組織の指揮者は、マネジメントという専門知識（技能）を持つシンフォニー・オーケス

⁶ P, F, ドラッカー（1991）、（1995,9）、上田惇生・他訳、『未来への決断』、ダイヤモンド社、275,276

トラ（内部環境）の同僚であり、アンサンブル（Ensemble）による絶妙なまとまりをマネジメントする立場にある、という組織のあり方を説明している。聴衆という外部環境に価値を生み出すマネジメントには、指揮者という専門職を必要としているということにもなる。

フラットな組織では、独裁者が一人いて、指示命令を下し、組織の評価をする、というPDSの罠に陥らないようにしなければならない。往々にして人事権を持つ経営トップは、組織の活性化を目指す過程で、PDSの罠にはまり込み、人事権と経営の意思決定権を一人に集中することが起きるため、組織内の付度も働いて独裁体制に陥ることが起きる。経営トップも実権を握ると自己評価ができなくなり、結果的に外部環境に価値を生み出す知識組織の同僚であることを忘れ、外部環境からのフィードバックに目が届かず、組織崩壊に繋がってしまうことを起こす。同族経営では、特にこの傾向が強く出る。P, F, ドラッカーは、日本の事業経営の例を取り上げ、江戸時代の商店から第二次世界大戦前の財閥経営に至るまで、番頭制度を持っていたことを高く評価し、独裁経営に陥らない仕組みとして推奨していた。

2.4 データと情報化

内部環境の意識を外部環境に共有し、内部環境から外部環境を変革できる可能性は、実践を通じてしか答えは得られないので、理想論としての目的意識や企業理念を持つことは可能であるが、到達できる道筋を確保できるかどうかは、誰にも予言できない。SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）のような17目標、196項目のどこかに結び付けて、事業経営の長期目標（国連の合意では2016年から15年間）に連動させる手段はあるが、評価が難しく事業成果と目標達成が連動するかどうかは、分からない。事業経営の内部環境を取り巻く外部環境への連動は、内部環境からの意識と行動による働きかけが及ぶ範囲や、直接的に観察できる範囲、線形的変化を合理性から推察できる範囲でしか感知できないので、目的的结果が得られているかどうかは、現実には分からない。

フレームワーク思考からの洞察により変化を見抜き、より良いと思われる

る行動によって自事業を変革するには、限界がある。事業経営の内部環境を含む外部環境の外縁に、時間が経って初めて許容限界値である閾値を超えた変換点（ティッピングポイント）を内部環境が自覚できるという領域を、我々は常に抱えていると判断しておくべきだろう。それらは、どこかで、すでに何かが起きている事実があっても、それを日常的に人々が感知し共同主観として共有できない変化であり続けていて、科学的にも連続観測し得る感知可能なセンサーや手段が欠落している領域でもある、として考えておくべきであろう。

外部環境の外縁にある領域の環境は、地球規模の自然界で起きている気候変動や地球温暖化の問題、生態系で急速に進む種の絶滅問題、海水の酸化と深層流の変化問題、等があげられる。人間の生活環境が直接的に関わって、時間の経過によって蓄積されている問題領域としては、地下資源の枯渇問題、農業による土壤汚染と砂漠化や土壤崩壊問題、プラスチックや化学物質による汚染問題、さらに核戦争や核汚染の脅威、発生数が少ないために治療の方法の開発がコスト回収に見合わないため治療薬が開発されず、パンデミックを起こす可能性のある流行病の脅威、等があげられるだろう。

我々は、自分の庭で起きている植生の変化や土壤の汚染度さえデータ化できる術を持っておらず、雑草を駆除するための除草剤を使って土壤汚染を続けている。農業の生産性を上げる手段として使われている化学肥料は、土壤汚染を招く最大の要因であるが、継続的な測定を続け、測定データを分析して結果を予測することは難しく、ある日突然、収穫率が急減することで、自覚のないまま農地を放棄することになってしまう。

データ化する時には、最初に何をどこからデータとして測定すべきか、という $[0 \cdot 0]$ の原点を定義しておく必要がある。尺度の軸の精度によりデータの分布の信頼性が大きく変わってしまうので、次に採取するデータの頻度と幅も、同時に決定しておく必要もある。 $[0 \cdot 0]$ をコード化してデータを計測し始めると、データの分類が自動的になされるようになる。次の、 $[0 \cdot 1]$ 、 $[1 \cdot 0]$ 、 $[1 \cdot 1]$ 、あるいは細分化して $[0 \cdot 0 \cdot 0 \cdot 0 \cdot \dots \cdot 1]$ へとプロットされていくデータが、どのような尺度と頻度と精度であるか

によって、データが価値を生む情報になり得るかどうか、決まってしまう。計測データが、単にコード化された数値でしかなければ、データをプロットした分布は、何の意味も持たない。

[0・0]の原点を定義せずに「ことば」の尺度で2軸を使って組み立ててしまうフレームワーク思考は、この軸の尺度単位とデータの出現頻度を持たないため、フレームワークの罫にはまりやすい。勝手に概念化した「ことば」の表現は、尺度の勝手な伸縮を許容するので、本来、[0・0]の原点や、交差し得る軸の原点を持たないフレームワークは、あたかも実際に存在するがごとくのイメージを与えてしまう。フレームワークは、経営の思考を整理する必要がある時には使える道具となる場合もあるが、経営実践に活用できる分析可能なデータ化をすることは難しい。2元論的に両極を「ことば」で示し、「データは両極のアナログ上に分散している」、と信じ込んでしまうと、フレームワークの罫にはまり込み、間違った経営判断をしてしまうことが起きる。PPM (Product Portfolio Management) 分析や、自事業のポジショニングをSWOT分析 (Strength Weakness Opportunity Threat: 自社の強み・自社の弱み・環境の機会・環境の脅威) する場合に、よく誤りを起こす。[0・0]の原点を持たないフレームワークは、「ことば」や「イメージ」や「ストーリー」としてしか描けず、軸に尺度を設定することが難しいため、科学的根拠を提示できないまま実践に移してしまうことが起きる。結果は、貸借対照表の期間決算に至るまで、何が起きているのか分からない、という弊害をもたらす。

2元論で、Aという事象とBという事象の間にある、ある実数で代替できる尺度を持つ事象Xを説明するときに、フレームワーク思考では、よく間違いを起こす。 $A < X < B$ でしか説明できないにもかかわらず、 $A \leq X \leq B$ があたかも成立しているような概念を持ち込んでしまう「罫」にはまることがある。 $A < X < B$ とは、「実数的事象Xは、限りなくBに近い場合もあるが、限りなくAに近い場合もある」、ということを説明している。2元論の違いを示しながら、両事象の間には連続性があるというようなイメージを持ってしまうと、平衡という表現を使うことで、あたかも $A \leq X \leq B$ という概念が成立しているがごとくの説明がなされてしまう。

マトリックスの交差軸や原点では、 $A \leq X \leq B$ が成立しているように図示されてしまうので、2軸に比例関係や何らかの関数関係があると解釈してしまうことがある。外部環境と内部環境の概念を説明するときに、事業組織という内部環境は事業環境を取り巻く既存の外部環境の一部に属しているという、集合論的な説明を必要とするにもかかわらず、実数的事象XはAとBの間にあると同時に、XはAでもありBでもあるという、可逆性を持つ説明となってしまうことが起きる。

よくある表現で「・・・は、・・・であると言える」と、フレームワークの尺度を拡大解釈、または縮小解釈をしてしまい、「と言える」「と言える」と順次繋いでしまう説明をよく見かける。2元論に関数関係や因果関係があるように思えてしまう事象を説明するときに、よくこの間違いを犯す。概念を説明するときによく使う「と言える」という代替表現は、自己矛盾を抱えている場合があるので、集合論が成立しているとき以外は、経営実践の場に持ち込むことは、しない方が良好だろう。「ことば」に定義を与えれば、定義によって思考のフレームワークを提示でき、フレームワークは勝手に意味を生み出してくれる、という思い込みをしてしまうことがある。「ことば」は、使われて初めてストーリーを生み出す道具となり得るもので、ストーリーとなってからでなければ、「ことば」は、意味やノウハウを生み出すものにはならない。ストーリーには、軸の尺度と出願頻度を持たせることができる。「ことば」の定義によるフレームワークを使った、軸の尺度や検出頻度や出現頻度を持たない見せかけのデータ化は、データを情報化する段階で間違った情報となる可能性が高いので、気を付ける必要がある。

自事業の経営ノウハウとして知識化を求めるためには、まず、データを取る手段を見つけ出す必要が生じる。データが取れば、データを情報化することは、データを取った環境の尺度を明確にしておけば、情報化はさほど難しいことではない。得られた情報を活用して、経営実践を通じて知識化することの方が、事業経営としては大変難しい。情報が知識化されなければ、自社経営の競争優位にもならないし、差別化優位にもならず、永遠に、自分自身のノウハウである知識とはならない。学問を学問しただけ

で実践経営のノウハウが普遍化できるわけではないし、学問を学問して提示されるフレームワークは、現実とはかけ離れてしまうものになる危険性がある。

職人技を学問化することが難しいのは、人間の思考と作業機能の相関性や因果性のデータが取れないことに多くは起因している。創発や創出やインスピレーションが生まれる脳と行動との関係が、まだわかっていない。自覚と行動の関係性について、線形的で実数的なポジショニングでしか理解できていない現状の学問領域には限界がある。ノウハウという知識、動作、直感、感性といった、経験則のかたまりともいえる職人技を生み出すには、スーパーインテリジェンスを持つロボットAI（人工知能ロボット）が出てきても、再現させることは難しいであろう。このことは、データが取れる仕組みにある作業や仕事は、情報化できる可能性が高く、情報化できれば特徴量を引き出せるビックデータに繋げることができるため、AI（人工知能）に置き換えることが可能となる、ということを示していることにもなる。すでに、銀行や投資信託の窓口業務は、人的サービス以外は、AI（人工知能）に置き換わっている。⁷

2.5 情報とノウハウ

事業組織内で情報共有ができていように見えていても、なかなか実践されていないことを、事業経営の現場ではよく見かける。ネットワークの結合度合いは、結合の階層が増えると、情報の伝達密度は急速に減少する。事業組織内では、指揮命令系統を通じて情報共有をしているつもりが、階層が増えると、実際には実践されていないことが、しばしば起きる。情報は伝達され共有されているはずであるが、情報と思い込んでいるものが、データのままである場合も多い。データは、現場に即した情報として、独自にグレードアップできるよう、現場の組織に情報化能力が求められている。糸井重里が率いる「ほぼ日」の経営は、外部環境にある「おもしろい

⁷ 畑中邦道（2016,12）、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラム No27、神奈川大学、国際経営研究所、19

場」を内部環境の組織の個人個人が共有し、データ化していて、データを情報化することによって、実践に落とし込むオーケストラ型に似た知識組織の「場」を実践していると考えられる。

情報化する能力が組織に欠如している場合、取得したデータを経営層にそのまま報告されていることがある。データは共有していても、情報化されていない場合、経営層は自らの経験則や知識によってデータを勝手に読み解くしか方法がない。情報共有がなされていないにもかかわらず、データを共有しているというだけで、あたかも組織内では共同主観が成立していると思ひ込んでしまっていることがある。思ひ込みによる事業経営では、内部環境と外部環境に共同主観が成立することは起き得ないのであるが、思ひ込みによって共有できていると思ってしまう。このような思ひ込みは、購買交渉という契約や合意という場面でも、同じようなことを、よく起こす。

事業を取り巻く外部環境と直接的な価値の交換様式によって、フィードバックが掛かっていることが確認できる場合、事業経営の内部環境で観察しているデータは、外部環境の変化と同じ軸の尺度でデータ化できている可能性が高いと判断できる。それに対して、内部環境が外部環境の変化が反映されているはずのデータを使っていながら、データを情報化できない場合は、外部環境にある顧客や購買先と同じ軸の尺度を、自社の組織体である内部環境が共有できていないと判断しておく必要がある。事業経営の内部環境が、多様性を豊富に持つ外部環境から、適切なフィードバックが掛かる必要多様性の要因を見つけ出すことができていないと感じるときは、ほとんどが同じ軸の尺度を共有していないことから起きていると判断できる。外部環境の意図や変化を把握できていない思ひ込み経営は、組織的な取り組みができない個人経営や、独裁的な経営組織に、多く見られる。

2.6 フレームワークの罫

データとしてしか伝達されない情報は、本来、情報としての意味をなさないが、ネットワーク上で実現しているアプリケーションがフレームワーク化している場合、伝達データにいくつかのコメントが加わる場合があり、

コメントの数が増えると、リンクの段階を経るごとに、データであるにも関わらずいかにも情報化されているように見えることがある。WWW (World Wide Web) に掲載されるウィキペディア (Wikipedia) のような仕組みは、データでしかないものに加筆されると、あたかも正確な情報になったような様相を呈してしまう。参照する側に基礎的な知識が無いと、学問的に整合性を持たない正しさを欠く、分析もなされていない寄せ集めのデータであるウィキペディアの記述を鵜呑みにしてしまい、引用や転用をしてしまう間違いを起こす。

局所的に起きていることが拡散して、時間を経てから初めてその脅威性を自覚するという人工的なネットワーク社会では、データを情報化されたものと錯覚して、フェイクニュースのようなものが瞬時に拡散することも起きる。ネットワーク上にあるデータを自分の情報とするには、データが従属している外部環境の軸や尺度を想定できる情報化能力を、自分自身が持っている必要がある。データを使って情報化する場合は、データの尺度軸を見直し、新しい軸の尺度にデータを置き替え直し、新しい原点を持つ [1・0] としてコード化した分類をし直すと、情報化ができる場合がある。

思い込みによる間違いと、データ収集を怠り、情報化を見誤った歴史的な出来事の代表例として、よくミッドウェー海戦が引き合いに出される。第二次世界大戦時に、日本とアメリカの間で起きた太平洋戦争中、国家の勝敗を決めたといわれているミッドウェー海戦で、日本軍は情報化のステップを誤ってしまったため、敗戦への道を転げ落ちて行ったといわれている。日本軍は、太平洋上の戦略攻撃地点を「AR」島と暗号化し、真珠湾攻撃と同様に大艦隊による奇襲攻撃を計画し、秘密裏にミッドウェー島を爆撃し占領すべく展開した。

アメリカ軍には「AR」という場所がわからず、迎撃する戦略が立てられなかった。この時、アメリカ軍は、「ミッドウェー島に水が足りない」というオトリ情報を打電した。この情報を日本軍側が諜報し、「AR島には水が足りないようだ」と情報共有をはかるため相互打電してしまった。日本軍の打電から、「AR」がミッドウェー島であることを確認できたアメリカ軍は、秘密裏に主力艦隊による迎撃戦略、攻撃戦略を練って、偵察機

の索敵に見つからないよう、ミッドウェー島を目指した。日本軍の艦隊規模はアメリカ軍を上まっていたが、日本軍は「アメリカ軍は日本軍の集中攻撃場所を知らない」と信じ切って行動していた。

「知っている」という側の戦略的行動と「知られていない」と信じ込んでいる側、あるいは「知らない」側のフレームワークで行動しているのでは、雲泥の差が出る。日本軍の偵察機による索敵では、臨戦状態では当たり前である二重索敵を、この時だけ行っていなかった。7区分方向に索敵する予定の1機が、カタパルトの不良で30分遅れて離艦し、アメリカ艦隊らしき艦隊を目視したが、上空での追尾確認をしなかった。大艦隊の編成がいるはずはない、と思い込んでいたのだろう。偵察機のコンパスが補修されていなかったともいわれるが、目視した位置を90マイルも違って打電していた。臨戦態勢にあれば、すべてを疑い、確認の精度を上げるための最大努力をするのが当たり前である。太平洋上に居たアメリカ軍の主力艦隊編成を見逃してしまった日本艦隊は、万全な準備を整えて戦闘に臨んできたアメリカ軍に、突然遭遇してしまったような戦闘対応しか取るすべがなく、大敗北を帰してしまった。⁸

思い込みと視野狭窄を起こすフレームワークの危険性は、コンピュータ・ゲームの怖さにも見て取れる。ゲームをする本人は、自分に適した部分データしか使わず、データの羅列であるにもかかわらず、情報化されていると思ひ込み、部分データにしか反応しなくなるため、ゲーム依存症のように偏ったデータ処理能力しか持たなくなる危険性を持っている。独裁的な経営組織が継続性を失うのは、コンピュータ・ゲームの依存症と同じく、組織が偏ったデータ処理能力しか持たず、データを情報化することも叶わず、経営判断の客観性を欠いてしまうことで起きてしまうことが多い。成功体験は経営として必須ではあるが、二度と同じことが起きない経営実践では、独裁的な経営での視野狭窄による成功体験の繰り返しは、事業そのものを崩壊に導いてしまう危険性をはらんでいる。

H,ロスリングは『FACT FULNESS (ファクトフルネス)』の中で、思

⁸ 新井喜美夫、(1990.7)『負ける、理由。』、プレジデント社、197

思い込みの起きる要因を10項目取り上げて、思い込みが起きていないかどうか、実データを上げて問いかけている。思い込みが起きる傾向を、分断本能（世界は分断されている）、ネガティブ本能（世界はどんどん悪くなっている）、直線本能（世界の人口はひたすら増え続けている）、恐怖本能（危険でないことを恐ろしいと考えてしまう）、パターン化本能（ひとつの例がすべてに当てはまる）、宿命本能（すべてはあらかじめ決まっている）、単純化本能（世界はひとつの切り口で理解できる）、犯人捜し本能（誰かを責めれば物事は解決する）、焦り本能（いますぐ手を打たないと大変なことになる）という項目を取り上げ、本能的に志向してしまうかもしれないデータの情報化について、疑ってみることを勧めている。

事実を見極めるためには、思い込みに気付く必要があると指摘し、「自分の分類の仕方が間違っているかもしれない」といつも疑ってかかったほうがいい。よく使ってしまう分類を、常に見直し続けるのに役立つ5つの方法を紹介しよう。(1) 同じ集団の中の違いと、違う集団の間の共通点を探ること。(2) 「過半数」に気を付けること。(3) 例外に気づくこと。(4) 自分が「普通」だと決めつけないこと。(5) ひとつのグループの例をほかのグループにあてはめていないかを振り返ること。⁹⁾ を、提唱している。線形的な直線思考や単純化によるパターン化思考は、尺度を持たないフレームワークの罠に陥りやすい。

「ことば」の持つ尺度を勝手に拡大縮小して、客観性があるように思い込んでしまうと、「認知の罠」に陥ることが多々起きる。SWOT思考を活用して、事業経営のビジョンとして頭で描くストーリー化は必要であるが、SWOT分析により、内部環境と外部環境及びその外縁の領域を観察でき、経営戦略に活用できる、という思い込みを事業内部で共有することは、避けるべきであろう。セグメンテーションやカテゴリーの罠も、データを取る前に決定した分類の尺度を明確にしておかないと、思い込みを見直すことさえできなくなってしまう。

⁹⁾ H,ロスリング (2018)、(2019,1)、上杉周作訳・他、『FACT FULNESS (ファクトフルネス)』、日経BP社、204

2.7 モデル化

H, ミンツバーグは、2019年9月に行ったDIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部とのインタビューの中で、進化できるマネジメントには、“人を巻き込む、あるいは現場とかかわりを持っている”という、ビジネスの現場感を持ち続け、社員と関わるエンゲージング・マネジメント（Engaging management）が必要だと、説いている。H, ミンツバーグは、1970年代に「組織構造とパワーのコンフィギュレーション（Configuration：輪郭）」について、組織の特徴を7つの形態にまとめている。それらは、「起業家的組織、機械的組織、専門的組織、多角的組織、確信的組織、伝導的組織、政治的組織」としてフレームワーク化され、戦略的経営が志向するモデルとして可視化を試みているものとなっている¹⁰。

戦略的経営モデルに共通するエッセンスは、その後、直感と創造的インサイトからビジョンを創造する「アート」となり、分析・評価による体系的検証に必要な「サイエンス」となり、経験を通じて実践から学ぶ「クラフト」という概念になっていった。「マネジメント＝実践」を囲むフレームワークは、「アート」「サイエンス」「クラフト」からなるトライアングルを構成しているという思考に行きついた。H, ミンツバーグのフレームワークによるモデル化は、「サイエンス」以外、可視化できない実践重視の概念である。H, ミンツバーグの「アート」「クラフト」という概念は、学問的な普遍化ができないため、経営学の学問としては敬遠されている。「MBAを取得すれば経営ができ、経営者になれ、マネジメントができる、というロフティ・リーダーシップ（Lofty leadership：ピラミッド組織の上に君臨する）は大きな間違いである」、とも指摘している。

経営実践の現場では、H, ミンツバーグが主張している、直感、ビジョン、経験から学ぶことの方が、フレームワークを実践に落とし込むリスクよりも、成果が上がることを実感できている。学問を学問してしまう場合、フレームワークやモデル化をして、普遍性があるがごとく説得性を持たせ

¹⁰ H, ミンツバーグ（1998）、（1999,10）、斉藤嘉則訳、『戦略サファリ』、東洋経済新聞社、333,334,335

ようにするが、どうしても実践の中身とは整合性が取れなくなる。経営実践の現場では、フレームワークやモデル化が可能な現実は、実際には起きていないと考えておくべきだろう。

H, ミンツバーグは、「アート」「サイエンス」「クラフト」のトライアングルのあり方をフレームワーク構図で示し、個々の関連性について、“アートの要素に関していえば、その中に含まれるビジョンやストーリー、インサイト（洞察力）は大切です。それにはまず、見るという行為が必要で、見て感じるためには出会いが必要です。”“マネジャーにとって、アート、サイエンス、クラフトはどれも大事なのですが、特に組織の中でさまざまなことを経験しながら学んでいくクラフトが重要です。”¹¹と提唱している。

「アート」「サイエンス」「クラフト」について、H, ミンツバーグが意図している経営概念を理解していないと、フレームワーク構図は誤解される可能性がある。経営思考のプロセスを構図化すると、プロセスの実体は感性的なものを多く含むため、構図の尺度や範囲の定義がしにくくなってしまふ。H, ミンツバーグは、あえて、構図を提示することで、「アート」「サイエンス」「クラフト」の経営行動の概念について、シンボル化することを選択していたと思われる。P, F, ドラッカーは、尺度と範囲を持たない経営概念についての説明や思考について、フレームワークを提示したことがなく、「ことば」によるストーリーでしか表現をしなかった。H, ミンツバーグが指摘する、「見る、感じる、経験から学ぶ」、という事業経営の方法論も、学問的にフレームワーク化や、単純化や、普遍化することは、もともとできないことを承知の上でシンボル化していると思われる。

与えられたフレームワークに、現実の経営手段や、戦略、計画、評価、成果、を当てはめることは、実際にやってみればわかるが、経営実践の場では無理が生じる。経営手段に、フレームワークを優先すると、現実とは

¹¹ H, ミンツバーグ (2019, 9)、インタビュー 『Farewell, Lofty Leadership...Welcome, Engaging Management』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2019年9月号、16

かけ離れた経営戦略を描いてしまうことさえ起こす。思い込みは、経営手段の軸の尺度を見誤ることで、起きてしまう。ムーアの法則が効いてくる事業分野や、SNSのネットワークがグローバルに広がっている現実の事業環境では、思い込みを見直す軸の尺度基準を常に読み直し続けることが必要になるだろう。

L,フリードマンは、H,ミンツバーグが考えている創発的戦略について、『戦略の世界史』（下）の中で、“実際には、当初の計画に基づいて中央からの指示やコントロールが行われる戦略（ミンツバーグが非常に浅はかだとみなすモデル）と、学習と適応を取り入れる戦略のあいだには、明確な違いがあった。” “ある意味で、あらゆる戦略は創発的にならざるを得ない。どんな場合でも、当初の計画を形成する土台となった過去の流れがある。また創発的に生じ、機能しているように見える戦略でも、どこかの時点で（特定の目標を達成してしまったとすれば）検討しなければならなくなる。したがってミンツバーグは、組織とその指導者が学習しつづける必要性を主題とした。” また、“人間は「自分たちを取り巻く社会システムなしにはうまく機能」しえない社会的生き物である。コミュニティとは、「より大きな効果を生み出すために人々を結びつける、社会の接着剤のようなものである」。” と説明している。

H,ミンツバーグが実際の経営実践から導き出したリーダーシップについては、“必要なのは、よく知られている英雄的で自分本位なリーダーシップではなく、「ほかの人々を引き込もうと自分が積極的に動くことで、みなが自分から率先して働けるようにする」別の形のリーダーシップである。それには、「持続性を得る振る舞いや短期的な評価指標の多くを」排除しなければならない、とミンツバーグは訴えた。¹²⁾” と分析し、H,ミンツバーグの戦略論について議論を展開している。L,フリードマンもH,ミンツバーグも、経営実践の現場では、フレームワークやモデル化が可能となるような現実には起きていない、と主張している。L,フリードマンは、H,

¹²⁾ L,フリードマン（2013）、（2018,9）、貫井圭子訳、『戦略の世界史』（下）、日本経済新聞出版社、347,348

ミンツバーグの慧眼を使って、「あらゆる戦略は創発的にならざるを得ない」と、戦略の根幹にある「見る、感じる、経験する」ことにより経営トップは常に学びつづける必要があるし、自分なりの情報化をして、ビジョンを描きコミュニティを通じて、ノウハウとするために知識化していくプロセスを、あらゆる戦略思考の根幹に据えるべきだと指摘している。

フレームワーク思考は、ビジョンと理念に乏しい経営トップが頼りたくなる、単純化された方策の枠組みを提供してくれるが、弊害となることの方が多い。フレームワーク思考による計画行動では、計画を実行することに目的意識が移行してしまい、スケジュール消化が成果を生んでいるという錯覚を起こしてしまう。実践プロセスや行動プロセスの中身に価値の創出があることを忘れ、スケジュールの消化が仕事であるように思い込んでしまう。会社に出社することが目的化してしまっているフリーライダーと呼ばれる社員がいることは、どこの企業でもよく見かける。居酒屋を経営する個人事業でいえば、店を毎日開けていることが目的化してしまうことと同じことが起きている。本来、季節の仕入れや、料理人として食材に付加価値を与える腕や、顧客開拓、リピータ開発、等が付加価値や差別化優位を生み出す仕事であるはずが、店を開けているということが目的化してしまい、店を開けていないと不安になって、開けていることに達成感を感じてしまうという間違いである。

3. 事業環境の変化

3.1 需要と供給

1980年代に入る直前まで、半導体産業に直接的に関わっている事業経営以外では、ムーアの法則を気にしなくても、国内外のグローバルな外部環境から見ても、大きな環境変化の影響を感じずに事業経営を継続できていた。3～5年間は線形的な予測に基づく経営をしていても、変化に直面した際には、復元弾性力を持つレジリエンスを発揮して環境変化を吸収し、自事業の組織である内部環境へ外部環境からの要因の変化を、うまくフィードバックすれば、自事業の市場最適化を達成できていた。自事業から外部

環境を分析しセグメント化する近視眼的知見でも、市場の需要予測では大きな間違いを犯さなかった。他社の成功例を見て真似をして後参入することが、市場開拓リスクの軽減にさえなっていた¹³。

経営分析をするときも、経済学や行動科学的な分析ツールを使えば、自事業の活動を主軸にしたフレームワークからの発想でも、直感的にも線形的にも、問題を解決ができることが多かった。地球規模で事業経営を見ようとする場合でも、常に需要が供給を上回っているという前提で考えることができていた。経済的利益拡大の手段としては、生産性の比較優位、関税障壁を解決するカイゼンのような生産性向上策、人件費コスト優位の生産立地、市場に近い場所で造り売る現地化、グローバルに利益を目指した段階的な多国籍企業への拡大、等を事業戦略に組み込めば中長期計画を立案できた。自事業から外部環境を見るだけで、供給側のシーズから需要側のニーズを予測し、新製品や新規事業の計画立案も可能であった。価格は、需要と供給の「量」による価値の変動として、ある程度の予測範囲には、経済学的な需要と供給の均衡が保たれているように見えていた。

プラットフォームビジネスが登場したことで、特徴量を分類するカテゴリー化や、市場を細分化し、セグメント化する量の経済性だけを考えればよい事業経営の方法論は、崩れ始めた。カテゴリー化やセグメント化が有効であると信じ込まれている環境では、事業内部の内部環境にはシーズ (Seeds) という開発技術と市場への供給資源があり、事業経営が価値交換を可能とする市場には、ニーズ (Needs) という需要が存在する、という内部環境と外部環境との間に、需要と供給の関係性が成立していると信じ込めるフレームワークが成立していた。線形的な変化しか起きていないと信じ込める環境では、需要と供給には比例関係があるように思い込める関係性が、均衡点を持つという経済的な方程式として成立していた。

半導体技術が現れ、ムーアの法則が示しているような、指数関数的に変化していく環境が出現したときに、初めて事業環境のパラダイムが変わっ

¹³ 畑中邦道 (2018,12)、『実用性のある伝統と革新性』、国際経営フォーラム No29、神奈川大学、国際経営研究所、34,40

たと認識することとなった。半導体は、コンピュータの高速化、小型化、廉価化を促進し、個人が所有できるPC（Personal Computer）を実現させた。パケット通信の技術が確立すると、固定電話は携帯電話へ、双方向通信は多対多の通信を可能とするインターネット環境を生み出した。インターネットという情報のネットワークツールが出現してから、それまではデータの積み上げで情報化でき、情報を知識化すれば戦略化が可能であった方法論だけでは、経営実践の場では通用しなくなってしまう。経営実践は、ますます学問的なフレームワークの枠に当てはまらないケースが多くなってきてしまった。

情報化がなされているように見える、現在のAI（人工知能）に利用されるビックデータは、過去のデータの 카테고리により蓄積されている場合が多い。インタラクティブに収集できているビックデータにおいても、過去からの経路依存性を持っており、過去の尺度による統計的な特徴量を扱っているにすぎないということも起きる。現時点でAIによって得られる回答は、過去の学問的なフレームワークの相関関係しか持っていない、ということも知っておく必要があるだろう。

フレームワークには、全体の8割が2割の要因から生み出されているというパレートの法則を利用したものや、P.コトラーが外部環境からの影響を提唱したPEST（Politics, Economy, Society, Technology：政治、経済、社会、技術）分析をしたもの、太い幹から枝葉を伸ばすマインドマップ（Mind Map）を描いたもの、一見合理的に思えてしまう発生可能性確率を付与するディシジョントリー（Decision Tree）手法を活用したもの、日本が生み出した「QCの七つ道具」の一つである魚の骨を模した仮想的因果系統図のフィッシュボーンダイアグラム（Fishbone Diagram）にして表したもの、等々、多くのフレームワーク思考の道具を生み出してきた。

需要と供給のバランスにより収益を上げるというフレームワークから生まれた戦略の中には、自動車産業のモデルチェンジによる販売戦略や、新聞雑誌の継続購読契約にみられる、生涯的にファンを継続して抱え込もうとするサブスクリプション戦略という手段があった。サブスクリプションという戦略は、現在まで生き残っている戦略の中では、際立っているもの

になっている。個人が便益を得られると思えば、積極的に自分の行動情報をプラットフォームビジネス事業者提供してもよいというSNSの時代を迎え、行動科学やGPSの活用により、抱え込み戦略は、より巧妙に仕組まれるようになってきている。アマゾン・プライムはインターネット上の会員制で、最短配送や特別割引、会員だけが購入できる商品等を設けて、顧客を抱え込み、年会費を先払いさせて収益を得るサブスクリプション構造を持っている。アプリケーションを売る事業者には、アマゾンのようにサブスクリプションによる事業収入が、収益の大半を占めるという事業者も多い。

受注生産に限りなく近く、需要と供給の究極のバランスを取ろうとして考え出された経営戦略に、必要なものを、必要なときに、必要なだけ、という生産工程の仕組みから生み出された日本独特の思考と行動からなるJIT（ジャスト・イン・タイム）がある。JITは、コンビニエンスストアの商品配送集中化という地域ドミナント戦略を生み出したように、地域経済や事業環境に大きな変化を生み出した。コンビニエンス業界でのJIT戦略は、鮮度を競うという過当競争や、地域顧客ポテンシャルの奪い合いに行きついてしまった。品揃えという面からはサブスクリプション戦略を取ることが難しく、24時間労働を強いられるフランチャイズのオーナー制、等々に問題が生じ、店舗閉鎖が急速に始まってしまった。労働力の主力であるアルバイトの人材不足を含めて、需要と供給の究極的な仕組みは、崩壊を余儀なくされ始めている。地域密着というマッチングの最適化のみでは、収益を上げられない事業環境を迎えてしまった。

3.2 半導体産業とアップル

半導体の集積回路における3次元構造の収縮技術は、産業構造を根底から変え「シンギュラリティ（Singularity：技術的特異点）」を予測する道具にさえなった。演算スピードと容量が18ヵ月で2倍になり単位コストも急速に低下するという、1965年にGムーアが経験則から生み出した「ムーアの法則」が、産業そのものに深く浸透していった。ムーアの法則が事業環境に定着すると、線形的に未来予測が可能だった事業環境への展望はで

きなくなり、事業経営の環境予測には複雑な要因を含む指数関数的、あるいは非線形的な洞察をしておかなければならない変化をもたらした。

ムーアの法則が事業環境を支配するまでは、事業経営の意思決定に際し、PPM (Product Portfolio Management) のような、一見、事業の収益性や投資への知見は、市場成長率と相対的マーケット・シェア比率から得られるがごとく描く、自事業による、自事業の環境評価基準でも、客観性が担保できているように思い込めていた。指数関数的に技術進化をする半導体産業が演算機能のコンピュータの大容量化を実現すると、演算機能を廉価にすることを促し、演算機能を情報処理機能に転換させる新しいパラダイムを生み出した。

演算機能が情報処理機能に転換することを実現した技術革新の一つに、オペレーティングシステム (Operating System : OS) の開発があった。OSはPCの開発と市場拡大に貢献し、共通のプラットフォームを使用すれば、大容量の相互通信は、共通言語による相互接続を可能としていった。暗号化技術も含め、送信信号を圧縮する技術と、受けた圧縮信号をもとにもどす信号伸長技術が確立したことで、インターネットのネットワーク環境が、生みだされた。インターネットは、共通言語で共同主観を持つ集団のコミュニケーション手段となり、瞬く間に地球規模で普及した。

半導体に関わる産業では、経営戦略を構築する時、収益見込みについて、累積投資見込みと、ランニングコストの習熟曲線的な低下予測に加えて、指数関数的に技術進化が加速する経済性を見越して算出する必要が生じた。ムーアの法則が期待される市場価格は、初期販売価格の先行ディスカウント戦略を組み込まなければならない市場性となってしまった。ムーアの法則に沿った加速償却の必要性と、対数グラフの構図からの販売予測戦略を立てることが求められるようになった。販売価格の先行ディスカウント戦略は、事業の内部環境と外部環境との関係に対し、需要と供給の増減によって価格が決まるという経済原則を、通用させなくしてしまった。半導体産業の変化と潮流に翻弄されながら、倒産寸前に何度も陥って、その都度よみがえり復活した事業者に、アップルという企業がある。

「GAFA」(Google, Apple, Facebook, Amazon) と呼ばれるグローバル規

模の事業者4社の中では、アップル（1976年創業）だけがインターネットの時代環境から生まれた企業ではない。アップルはオペレーティングシステムとしてMacOSを開発し、アップルコンピュータを製品として販売する企業として登場した。同じ時期に、オペレーティングシステムでは、1995年にWindows95をソフトウェアとして大成功させるマイクロソフトが、MS-DOSを開発していた。アップルは当初、画面にタスクバーを表示しタスクバーを操作することでコンピュータの使い勝手をパーソナルな仕様に仕上げ、ソフトウェア付きのパーソナルコンピュータとして製品化し販売していた。

カリフォルニア州サンノゼのベンチャー企業であったアップルは、現在のiPadやスマートフォンのようなビジネスモデルを展望できていたわけではなかった。当時から経営理念として継続し洞察していたのは、自社工場を持たないファブレスの経営戦略だけであった。パーソナルコンピュータの時代から、iPod、iPadの時代に至るまで、オペレーションシステムが競争力を発揮するデバイスとして自前のデザインにこだわり、製品販売を一貫した戦略として継続し続けていた。

オペレーティングシステムが重要なカギになってくるのは、コンピュータに求められる機能が、演算機能から情報処理機能に変化し始めてからである。演算が主体であったコンピュータに使用される半導体の生産技術が飛躍的に進化し、情報処理機能を持つコンピュータの需要が、個人の使い勝手を促す時代を出現させた。個人が自由に使えるオペレーティングシステムの存在は、コンピュータに価格破壊が起きれば、情報処理機器は個人需要となり得ることを期待させた。アップルは、MacOSをアップルコンピュータに搭載し、ハードウェアであるPCとオペレーティングシステムを結合させたプラットフォームを、画像処理が必要となるニッチな需要を持つ顧客へ販売していた。ニッチな需要は、印刷業界が中心であった。現在のオペレーティングシステムは、iPhone OSとなって携帯端末の標準OSとして、端末のプラットフォームを提供している。

携帯小型音楽再生機器のiPodを開発できた背景には、ムーアの法則に沿って起きたHDD（ハードディスクドライブ）の技術革新があった。同

様にハンディディスプレイを特徴とするiPadを開発できた背景には、液晶画面の技術革新が不可欠であった。初期の記憶装置は順次呼び出ししかできない磁気テープが主体であった。小容量の記録媒体は、ランダムアクセス記録が可能なフロッピーディスクに置き換わったが、フロッピーディスクでは記録容量があまりにも少なかった。日本企業の花王が、洗剤の界面活性剤を活用して造り出したフロッピーディスクは、一時的に世界制覇をしたが、光ディスクドライブと大容量のHDD（ハードディスクドライブ）が個人用のサーバーとして登場したことにより、数年で事業撤退を余儀なくされた。

HDDの機械的構造は、記録媒体に磁気ヘッドを表面すれすれに飛ばし、高速で記録・再生・上書きができる技術にあった。記録媒体の基盤素材は、長い間アルミニウムであったが、単位当たりの磁気記録面積に限界があったことと、素材が柔らかく小型化には限界があり、記録用磁気ヘッドが表面に接触するとクラッシュが起きる欠陥を持っていた。欠陥をクリアしたのは、基盤素材の表面を滑らかに加工でき、素材が割れにくいガラス製磁気ディスクであった。素材を置き換えることで、ヘッドを小さくし、ヘッドと記録媒体との距離を極限にまで縮小し、単位面積当たりの記録容量を指数関数的に増加させることに成功し、ムーアの法則が働いた。東芝が開発したラップトップコンピュータにガラス製の磁気ディスクが初めて搭載され、PCは持ち運び可能な情報機器となった。

HDDの記録媒体は、1インチのHDDを生み出し、アップルのiPodに搭載され、ハンディの大きさから首にぶら下げる大きさとなる携帯端末が登場した。多くの楽曲をダウンロードして再生することができる、新しい概念の商品が生まれたのである。ソニーのウォークマンは、あっという間に駆逐されてしまった。iPodの初期バージョンはHDDであったが、現在はフラッシュメモリーへと置き換わっている。小型ディスプレイ携帯端末のiPadは、携帯電話を兼ね備えたiPhoneとなる小型ディスプレイ携帯電話端末への技術開発へとつながった。

3.3 液晶事業とiPhone

小型携帯ディスプレイ端末のiPadがiPhoneに行きつくまでには、液晶画面の進化が必須であった。iPadは、2001年に発売されている。1990年代に始まるテレビ画面の高精細大型液晶パネルの製造を可能とする産業構造が日本国内に無ければ、iPadは生み出されなかったであろう。アップルの経営戦略は、リアルな生産工場現場を持たないファブレスによる、生産サプライチェーン構造にあった。シャープのような液晶事業のリーディングカンパニーが日本国内に存在しなければ、製造委託もできなかったのも、その後のiPhoneは生まれなかったかもしれない。アップルは、自前の広告塔になる店舗以外はリアルを持たないというビジネスモデルに特徴を持つ。各材料を個別のサプライヤーと交渉し、数量ディスカウントで材料を低価格で購入し、決定した材料が極限まで機能を発揮するデザインを求め、市場導入の1～2年前に次世代モデルの機能を発表し、発表した仕様に短期間で仕上げ製造工程を稼働させるという、ニーズの飢餓状態を市場に創り出す経営戦略を生み出した。

液晶産業は、ムーアの法則に従うような技術的な基盤の構造にはなっていない。半導体の集積回路を代表するLSI(Large Scale Integration)は、2次元回路を3次元に50層ほど積み上げているので、縮小回路を露光できる技術を開発し続ければ、積層する回路は3次元で演算スピードと記憶容量を増加させることができる。LSIチップの体積縮小は、ウェアブルコンピュータや体内埋め込みコンピュータを実現させている。次世代のコンピュータ技術は、量子コンピュータの実用化であろう。量子コンピュータは、演算と記憶を同時に行える脳のニューラルネットワークの機能が持つ仕組みにまで飛躍することが、期待されている。

ムーアの法則に従う半導体技術に対し、液晶パネルの技術は2次元のまま画素のピクセル構造を縮小して表示精細度を上げるしか方法がなく、目が感じとる分解能よりも精細度を上げなければアナログ的な綺麗な画面にはならず、かつ画素の欠陥不良があれば画素がスイッチングしないため、表示画面の固定した場所に常に欠陥が表示されてしまうというやっかいな技術分野であった。画面の大型化、高精細化と同時に、欠陥ゼロを求めら

れる宿命を負っていた。液晶パネルを採用したいアップルは、指数関数的で非線形的なコスト低減が可能となる半導体やHDDの事業環境を、液晶パネルの製造メーカーにも要求した。

ムーアの法則が産業構造として大きく影響を与える事業分野では、対数グラフを用いてコストと販売予測の仮説を立て、次時代への事業経営環境を洞察しなければならない事業リスクを負っていた。液晶産業では、大型投資を必要とする液晶パネルメーカーのみならず、設備メーカ、材料提供メーカにとって、半導体産業以上に難しい経営決断を迫られるものとなった。大型液晶パネルは、微細化が進めばコストが半導体のように指数関数的に下がるというムーアの法則が効く産業モデルにはなく、微細化し大型化すれば大型化する分だけ、コストが上がる線形性を持っていた。基盤のガラス板を大型化することで、一枚のガラス基板から液晶パネルを多数取りすることで、設備を大型化すればコストは一時的には安くはなったが、すぐ限界に達してしまった。液晶を搭載したデバイスには、半導体を使ったコンピュータ機能やGPS（Global Positioning Service：全地球測定システム）機能を始め、通信機能やカメラ機能、アプリケーションの高機能化が進み、基本的には半導体産業のムーアの法則に従うことが求められた。

日本の液晶産業は、技術の組み合わせに、経済的な原則が相反する産業構造を維持したまま、電子立国と過去に呼ばれた日本の電子製品の産業構造の中に組み込まれてしまった。半導体産業と、HDD産業と、液晶産業が、製品のサプライチェーンの事業環境を構成してしまい、垂直統合型にあった日本の電子産業は、どの分野でも優位性を保持できず、事業放棄をする羽目にまで陥ってしまった。新しい仕組みの産業構造にある製造部分だけを請負ったのが、台湾におけるファウンドリ（Foundry）という事業形態であった。アップルは、自社の製品の製造工場を持たないファブレスを経営戦略の主軸としていたため、台湾の産業構造は不可欠なものとなっていた。現在、台湾のファウンドリは中国大陸へ持ち込まれ、中国本土が主力になっている分野も多い。

アップルは、初期発注最小ロット単位の契約や、初期投資を補完するために、購買金額の一部を前払いする方法を、ファブレスの経営戦略として

取っていた。ファブレスの経営戦略は、購買費用の継続的低減と独占的供給契約とデザインの機密保持を可能とする強力な競争力戦略となった。液晶事業に見られるハードウェアの継続的技術革新や生産性向上が期待できない技術分野の製品群は、バーチャルなネットワークを実現するソフトウェアの技術革新へと軸足が移っていく。インターネット技術は、プラットフォームビジネスを生み出し、アプリケーションへのインターフェースビジネスが生まれ、半導体産業が指数関数的に変化したと同様、プラットフォームビジネスも非線形的に移行していくことになる。

3.4 「GAFA」

ネットワーク結合により、異なる条件下や特徴量を持つ集団と、他の異なる条件下や特徴量を持つ集団との間で情報共有がなされると、情報に対する価値観や認知度は違っても、情報へのアクセスがなされれば、リンクする異なった集団内での情報拡散は急速に進んでしまう。インターネットの世界では、異なるSNS（Social Networking Service）に属する人々の集団であっても、情報共有しているプラットフォームにインターフェースを持っていれば、リンクしているデータ情報は、誰にでも閲覧できる状態になる。ハイパーテキストという記述言語で共有されているWWW（World Wide Web）のような機能が、インターネットの世界に革新をもたらした。

Google、Apple、Facebook、Amazonを指して「GAFA」と呼ばれている。グーグルは1998年創業であり、フェイスブックは2004年創業であり、アマゾンには1995年創業であり、アップルだけが1976年創業である。「GAFA」は、世界のプラットフォームビジネスの最先端を走っている代表者として、成功しているビジネスモデルとなっている。「GAFA」は、巨額な利益を生み出し、国に縛られないボーダレスのガリバー企業に成長し、事業経営の外部環境を構成する仕組みであるはずの国家単位による制約を受けず、組織機能は無国籍化していて、事業単位の活動は国家単位であるにもかかわらず、国家に属しているという企業意識を、ほとんど持っていない。

「GAFA」の内、グーグル、フェイスブック、アマゾンは、インターネットが出現してから、ネットワーク外部性を持つプラットフォームの提供者

として巨大企業化して行く。いずれも1988年にインターネットが商業化され、1990年にWWW（World Wide Web）の技術が提供されると、個人でも事業者でも自前のホームページを造れば、インターネット上に誰でも情報を公開できるという時代環境が到来した。WWWの仕組みがなければ、彼らのビジネスモデルは生まれなかったであろう。

J, ティロールは、『良き社会の為の経済学』の中で、プラットフォーム企業を二面市場性として捉え“二面市場に固有の特徴として、一方のサイドの参加者は、他方のサイドの参加者の存在によって恩恵を受けることが挙げられる。両サイドの間には外部効果が働くということだ。このとき、一方のサイドの参加者の方がより多くのメリットを得られる場合、プラットフォーム企業はそちらから多くの手数料を取ることが可能になる。”と述べ、一方の参加者を無料化できる仕組みについて、“二面市場の一方のサイドの価格を低く設定することによって、プラットフォームは発展する、一方のサイドの低価格が参加者を呼び込み、そのことが間接的に別のサイドの参加者に収益をもたらすというしくみである。”“一方のサイドの参加者が生じさせる真のコストは、サービスの物理的な利用コストではない。その参加者の存在は、別のサイドの参加者に利益をもたらしており、それは収益化できる。よって、その分だけコストから差し引くわけである。¹⁴”と、説明している。

プラットフォームを提供できる事業者は、プラットフォームを利用する参加者から利用料金として課金することもできるし、プラットフォームにインターフェースを持つ参加者から、二面市場性を使って、一方の参加者からのみ収益を上げることもできる。気を付けなければならないのは、経済学的な二面市場を享受しているかに見える、現在のグーグルとフェイスブックの成功は、プラットフォームの利用者は無料であると思い込んでいる仕組みの構図にあり、利用者が個人の行動情報を、みずから進んで提供していなければ成り立たないビジネスモデルとなっていることである。

¹⁴ J, ティロール（2016）、（2018,8）、村井章子訳、『良き社会の為の経済学』、日本経済新聞出版社、424

個人の行動情報は、その個人のデータ蓄積とAI（人工知能）的な相関関係を同じくするビックデータの特徴量によって、購買行動を誘導され、その個人が購入すれば広告主から収益を得る仕組みなので、結果的には広告コストを支払い、かつ個人の行動情報を無料でプラットフォーム事業者提供していることになってしまっている。このプラットフォームの仕組みは、個人の行動を誘導したいと思う民主主義の政治手段にも使われているし、思考や思想への誘導と、イデオロギーにより国民を従属させたいと思う独裁国家の権力行使にも利用されている。

S,ギャロウェイは、著書『the four GAFA』の中で、「GAFA」に共通するマーケティングの歴史的な事業環境の背景について、“第一の時代はデモグラフィック・ターゲティングである。これは都市部に住む45歳白人男性は、理論的には行動も匂いも話し方も同じなので、全員が同じ製品を好むという考え方だ。これがほとんどの広告の基本となっている。¹⁵”と、初期のセグメント化した集団の特徴量をターゲットにする事業の環境造りを述べている。次の時代は、ソーシャル・ターゲティングの事業環境の創出を狙ったが、結果は失敗しているとして、“かつてフェイスブックはこの考え方を基本にしていた。年齢、居住地、職業などとは関係ない。2人の人間がフェイスブックに登場する同じブランドを「気に入った」なら、その2人は似ているのだ。だからターゲティングする集団として同一に分類されるべきだ。フェイスブックは広告主にそう信じさせようとした。”という例を上げ、失敗の原因は「同じものが気に入った」と、「同じ製品やサービスの購入に至る行動」とは別物であるということにあった、と、説明している。P,コトラーのマーケット・セグメンテーションの細分化による4P（Product Price Place Promotion）の基本戦略であるマーケティング・ミックスが崩壊した瞬間でもある。¹⁶

¹⁵ S,ギャロウェイ（2017）、（2018,8）渡会圭子訳、『the four GAFA 四騎士が創り変えた世界』、東洋経済新報社、308,309

¹⁶ 畑中邦道（2016,12）、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラムNo27、神奈川大学、国際経営研究所、27,28,29

AIの進化とスマートフォンによる検索機能のおかげで、ある人の行動を追跡し行動をデータ化することが可能になり、得られたビックデータにより、その人の次の行動の予測精度が上がり、次の行動で購入したくなる広告に誘導することが可能となった。S,ギャロウェイは、“新しいマーケティングは、行動ターゲティングである。そしてこれはうまくいっている。将来の購買行動を予測するいちばんいい材料は、あなたの現在の行動だ。”と、現在の行動は丸見えで、自らが自らの次の行動をAIに誘導される確率を高めている危険性に、警鐘を鳴らしている。ある購買行動が検出され、サブスクリプションによる囲い込み戦略の対象者の特徴的行動と類似性が高いと見なせば、新しい購買対象者として、次を取る行動そのものをAIにより誘導し、本人は自覚のないまま気付かずにサブスクリプションによる囲い込みの対象になってしまう、ということへの警鐘である。

「GAFA」は中世封建社会の「領主」のようにふるまい、そこにリンクする人々とは、あたかも「農奴」であるような関係が生まれてしまう。「GAFA」に繋がっている人々は、貸与されているに過ぎないプラットフォームにアクセスすることにより情報を入手しても、課金さえ払うことなく、便益を得ているという錯覚に陥ってしまう。プラットフォームに繋がっていることで個人情報や行動情報を「GAFA」に無償提供していることに、無関心になってしまう。無償提供されたデータはプラットフォームの反対側にインターフェースを持つ事業者の有償で販売されるか、販売事業者が販売の機会を効果的に上げることのできる広告料として、プラットフォーム事業者に課金料金を徴収されている。

いずれの場合にも、プラットフォーム事業者の収益となる。個人情報の提供をすればするほど、自分への情報の最適化が進み、情報入手への時間の短縮も含め、領主らしき「GAFA」に農奴のように情報管理され、収奪されてしまう。サブスクリプションの対象者として生涯行動を束縛されてしまうかもしれないのに、自らの便益性が高くなっているように錯覚し、「プラットフォーム事業者という領主に守られているからこそ、無償の便益を優先的に獲得できているのだ」と、勘違いをしている。

スマートフォンで通信すればするほど、通信内容のみならず、検索履歴

をプラットフォームビジネス事業者に提供することになる。個人の行動や思考の全てがデータ化され、データはビッグデータ化される。自動的にAIがビッグデータを活用し、人間の知能以上に優れているように思える最適化がなされれば、自分にとって便益性の高い仕組みを提供してくれると思い込んでしまう。「GAFA」の仕組みの全てを国家が管理統制していたとしたら、「領主」と「農奴」の関係は、背番号による監視社会になることは、容易に想像できる。

3.5 プラットフォーム

グーグルは、ほしい情報にいち早くたどり着ける検索エンジンを創出し、検索順位表示に広告を混ぜることで広告がクリックされれば広告主に課金し、収益化する仕組みを提供している。アマゾンにはバーチャル店舗のプラットフォームと物流を手掛け、知名度のない商品をバーチャルで展示し買う人を探しマッチングさせ、商品の倉庫保管料と販売手数料で利鞘稼ぎをし、収益化している。リアルな倉庫と物流は、拡大による設備投資が膨らみ、収益が上がらない。現在では、アマゾン・プライムの会員制年会費収入が、大きな収益源となっている。フェイスブックは、SNS（Social Networking Service）という人と人を繋ぐ無償の場を提供する技術を通して、集団と個人が発信した情報を集めることで情報をカテゴリー化し、情報に価値を付け、効率的に広告を打ちたい広告主を見つけ、情報がクリックされれば広告主に課金し、収益化を図っている。

グーグルの検索エンジンは、多額の広告料をかけブランド化できない地域性の高い小規模事業者や個人事業主にとっては、ありがたい仕組みともなっている。情報検索結果や集団のコミュニケーション結果の履歴情報は、個人の思考行動データとしてプラットフォーム事業者の財産となり、AIにより相関性を分析し、個人の特徴量が把握され、特徴量によって分類されたユーザーは、その特徴量が自分にとって最適であると思い込むように、AIによって誘導されている。繰り返しが多くなればなるほど、彼らが提供する情報は自分にとって最適化されていると、脳が判断してしまう錯覚を、機械的に起こさせてしまう仕組みになっている。

人間の脳は、日常会話のやりとりからも判るように、異ったパターンや、異ったカテゴリーに属している事象について、一つ一つ順番に意識して処理しているのではなく、同時並行して、全体的総合的に認識して処理を行っている。異なるパターン間や、異なるカテゴリー間にある相関性や因果性について、総合的に判断し、推測し、表現できる能力を持っている。自分にとって最適であると錯覚を起させている原因は、この能力が備わっているからなのかもしれない。

D,ルイスは『買ったがる脳』の著書の中で、脳が買ったがる仕組みについて、“私たちの脳は、巨大並列プロセッサ構造であり、たがいにつながっている膨大な数の神経回路を持っているので、パターン認識力が極めて高い。物、言葉、出来事、画像パターン、多彩なアイデアそれぞれを結びつけられる強みがある。それは「カテゴリー化」のプロセスも関係し、簡単に直感的かつ継続的に知覚データを意味のある表現に変換し、記憶の中の小さな「箱」に整理してある。¹⁷⁾”と表現している。この「買ったがる脳」が持つ「箱」の中身の仕組みを、「GAFA」は最大限に活用している。「GAFA」は、そのプラットフォームに参加している個人の数だけ、次の行動を予測し得ることを売り物にして、ボーダレスに規模の経済性を発揮している。

「GAFA」のコピーモデルでグローバルなシェアを狙っている後参入のプラットフォーム事業者がいる。自由主義市場を狙って成功させるようと世界戦略を展開している中国のユニコーン企業である。急成長は、国内のベンチャー企業が成功し始めると一気に国家資本で支援するという、典型的な中国式保護主義によるユニコーン企業創出戦略である。コピー事業モデルであることは開発コストがかからず、国内だけでも14億人のポテンシャルを持つため、成功モデルに規模の経済性が働く。この成功モデルは、1980年代から始まった改革開放の時代から続く中国式の事業成功誘導モデルである。自由主義市場で始まったイノベーションの先行成功事業者をコピーして、短期市場構築と短期経済発展を意図し、中国国内のコントロー

¹⁷⁾ D,ルイス (2013)、(2014,10) 武田玲子訳、『買ったがる脳』、日本実業出版社、123

ル可能な人口ポテンシャルを使って成功させるという、中国独自のモデルとなっている。

モデルの発端は、経済特区に世界の成功企業を合弁事業により誘致し、世界と1/30程度の差があった安い賃金で働く農民戸籍の出稼ぎ労働者を使い、製造業のサプライチェーンを活用して製品のノウハウや部品のコピー製品を生み出す仕組みを、経済特区から拡大していくというものであった。国際金融市場の窓口の役目を持つ香港に隣接する深圳市の経済特区は、世界の工場と呼ばれる位置づけとなる発展の礎を築いた。経済特区で受益を享受できる自由主義経済圏にある世界企業は、中国国内企業との合弁でなくては進出が許可されなかった。中国国内では原則として企業経営の指導は共産党が行うルールとなっていることから、合弁事業が持つノウハウは、中国共産党が所有するノウハウでもあり、コピー事業の拡散による国内経済成長は、中国共産党の指導する事業経営発展の国策にも叶うものとなっていった。

コピー事業者であるユニコーン企業が海外へ進出する時には、国内事業収益を犠牲にしてでも国家資本の援助を受けられることから、海外での低価格戦略を取ることができ、数年で世界規模の事業者となり得る戦略経営が展開できている。国家資本主義による、独占可能な世界市場への事業拡大戦略である。ユニコーン企業の世界的な事業進出と中国によるデファクトスタンダード（業界標準）の世界規模への浸透とその拡大は、他国の中小企業のみならず、大企業が経営する個別の事業経営へも、大きな影響を及ぼし始めている。事業環境はイデオロギーが優先する国家の意図に変化させられる可能性が高い。2019年10月、NBA（全米プロバスケットボール協会）が、香港問題で、中国への謝意表明に追い込まれた。これに連鎖していたナイキの中国国内の販売体制が、中国政府の圧力に屈服したと見られている。既にティッピングポイント（変化点）を越えてしまっているかもしれない。

ハイテク製品の試作品を依頼する拠点としては、世界で一番安く、一番早く、一番組み合わせが豊富に作れる地域は、現在では世界中で深圳市以外には無い。アメリカのシリコンバレーのベンチャー企業は、深圳市の

100万社以上あるといわれている中小企業の事業者に、試作品の製作をほぼ全て依頼している。先端技術やAI技術を搭載したドローンは、ほとんどが中国で製造されている。

製造業のリアルが優先するサプライチェーンとは事情が少し違うが、サプライチェーン上でバーチャル処理ができるプロセスは、プラットフォーム化する可能性が高く、現実には、購入、販売、決済のプロセスは、B to B (Business to Business) や、B to C (Business to Consumer) として、プラットフォーム化している。プラットフォームにインターフェースを構築できない事業構造を持つ事業経営では、存続が危ぶまれる可能性もある。決済が仮想通貨(デジタル通貨)でできるようになると、キャッシュレスで決済することが可能なインフラが既にできあがっている国家資本主義国そのものが、世界規模のプラットフォームとなり得ることを考えておく必要がある。

物理的な機能としてプラットフォームを考えると、プラットフォームとインターフェースの仕組みや、二面性市場と独裁権利行使について、理解しやすくなる。日本における大型ターミナル駅のプラットフォームの機能を想像してみるとよい。プラットフォームの利用者は、通勤客かもしれないし、観光客かもしれないし、仕事かもしれないし、その他の目的で使用しているのかもしれない。服装は個々にちがっているであろうし制服であるかもしれない。所持金は、同じ人はいないだろう。プラットフォームの利用者は、各々の目的が違うだけの数、方向が違う電車に乗り換えるため利用するか、あるいは、下車する最終目的地としてプラットフォームを利用している。利用しなければ、目的が達成できない。目的を達成することで生み出される価値は、個々人で全く違うであろう。移動して得る価値は、100万円であるかもしれないし、500円であるかもしれない。

乗り換えの時、プラットフォームを利用しなければならないが、プラットフォームの利用料金を支払うことは無い。利用者が支払うのは、移動距離に課金されている電車料金だけである。電車のドアを降りる一歩と乗り換えて別の電車にドアから乗る一歩、あるいは改札口が、プラットフォームのインターフェースである。二面性市場は、乗り降りするインター

フェースごとの個人個人の目的から生み出される価値が違っていることによって生まれている、と考えるとよいだろう。

日本の大型ターミナル駅構内では、販売活動に市場機会を見出し、KIOSKや食事処のような店舗を構築している。プラットフォーム戦略としては、日本独自の仕組みとなっている。すでにPASMOやSuicaで改札口を通過する顧客データはビックデータ化されていて、付番制であるが、個人の行動情報の特徴量は、改札口でかざすカードにより、すべて把握されている。¹⁸

移動している車内は、国籍も人種も思想も貧富も問われない。移動の目的だけを同じくする集団が、同じ車内で共有空間を共にしている。選択された車輦は、移動の方向と目的地への移動方法がプログラムされた、一つのアプリケーションであると考えてよいだろう。車内に閉じ込められている共有空間は、便益を得るために我慢を強いられているとも考えられるが、実際には目的に対し方向性を持つアプリケーションプログラムという強制力の中にいる。プラットフォームを利用してインターフェースを使う人々は、実は、全て自分が意図して選択した、と信じているだけなのかもしれない。

政治的圧力や情動的煽動で、プラットフォームの誘導と使い勝手を変えてしまうことは可能であるし、車両の拘束力のルール、つまりプログラミングされた拘束力とアプリケーションのルールを変えることもできる。独裁国家の持つプラットフォームが、どのような意味を持っているか、想像することができるだろう。

3.6 ビジネスモデル

中小事業者がプラットフォームを活用しようとするとき、安価に提供される中国系ユニコーン企業のプラットフォームとのインターフェースを持つときは、気を付けなければならないことがある。安価なインフラ整備提

¹⁸ 畑中邦道 (2013,11)、『ビックデータとグローバル』、国際経営フォーラムNo24、神奈川大学、国際経営研究所、23

供の名目で貸付けを行い、相手国を債務国化に落とし込み租借権利を得る仕組みと、全く同じ構造で展開している可能性が否定できないからである。深圳市の経済特区が活用できるとして、多くの日本の中小企業が中国に合弁で工場を持ち進出したが、今や賃金が高くなってしまい、カイゼンという品質向上の現場概念もなく、メリットは全くなくなってしまう。撤退しようとしても、従業員の生活補償金をはじめ、高額な撤退費用を負担しなければ撤退もできず、本体が倒産に追い込まれてしまうということも現実に起きている。

中国の深圳地区は、製造業としての巨大なプラットフォームを世界に提供しているリアルな場所となっているのかもしれない。プラットフォームを提供する側としては、提供の対価に対しノウハウの無償供与や移転をすることには矛盾を感じていないだろうし、コピーすることは当たり前の権利と思っているかもしれない。J.ティロールが述べていた、“二面市場の一方のサイドの価格を低く設定することによって、プラットフォームは発展する、一方のサイドの低価格が参加者を呼び込み、そのことが間接的に別のサイドの参加者に収益をもたらすというしくみである。” “一方のサイドの参加者が生じさせる真のコストは、サービスの物理的な利用コストではない。その参加者の存在は、別のサイドの参加者に利益をもたらしており、それは収益化できる。よって、その分だけコストから差し引くわけである。” という、プラットフォームの原理が働いている。

事業経営の現場がプラットフォームにインタラクティブでインターフェースを持っているとすれば、個人に限らず企業内部のノウハウは、プラットフォーム事業者に全て吸い上げられることを覚悟する必要があるであろう。ビジネスモデルやアプリケーションの安価な使用料は、事実上の継続的なビジネスモデルへの囲い込み課金制度により成り立っているので、課金の料金を一方的に値上げされても、競争相手がいない場合は、プラットフォームから抜け出せなくなることが起きる可能性が高い。中国においては、民間企業が提供しているとするアプリケーションプラットフォームや、データ保管を行うサーバーであっても、統轄管理をしているのは、中国共産党である。アプリケーションプラットフォームから抜け出せなければ、

ビジネスモデルを提供する事業者の債務企業となってしまう危険性をはらんでいる。

課金が安く販売価格が安価な携帯電話端末では、最初にアクセスするゲートは中国を経由している可能性が高いといわれている。ファーウェイの携帯端末には、使用目的がわからない余分なポートが付属している疑いが指摘されている。ソフトウェアであるかハードウェアであるかに関わらず、スパイウェアが容易に潜入できる仕組みとなっていれば、情報抜き取りは簡単にできてしまう。5G時代が始まっている。IOT（Internet of Things）とAI（Artificial Intelligence）との接続と実行への便益性は格段に上る。新しい産業形態も生れるだろう。通信速度と相互大容量送受信が格段に向上することは、便益を上げる反面、スパイウェアは、情報抜き取りと、侵入痕跡の消去を、同時に完了させることも可能であることにもなりそうである。スパイウェアの侵入を完璧に防ぐことは不可能であろうが、より耐性力のある仕組みの標準化が求められている。

中国国内では、「GAFA」は使用できない。アリババ、テンセント、バイドゥ、が「GAFA」の役割を担っている。監視カメラと携帯端末が繋がっているのも、常時、個人の行動が特定できている。監視社会となっているので、キャッシュレスのQRコードも、信用度付与も、メール内容や、投稿やサイト検索も含め、個人情報全ては全て共産党が一手に握っている。共産党に都合の悪い情報は拡散する前に、即時、削除される。アメリカ国内においては、「GAFA」が保有している情報は、国家安全保障局からの要請があれば、情報を開示しなければならないことを法律で求められているが、国家安全保障局へは暗号化コードの開示を拒否している。

プラットフォームにあるネットワーク上で検索した情報画面の画素（ピクセル）には、画面に埋め込まれたクッキーという暗号化された付番が付いてあり、付番を追跡すれば個人がどのような志向を持って画面を検索しているかが、統計的に分析できる。クッキーの履歴は、データとして蓄積でき、蓄積すれば、何時、どのような状態で、どの分野の情報に関心を持ったかが、行動科学的に分析できるように仕組みられている。

携帯端末にSNSのアプリケーションが搭載されているが、アプリケー

ションを仕事でも使い、個人の情報伝達手段としても使い、QRコードでキャッシュレスにも使い、地図検索や交通手段へのアクセスをし、趣味や関心時へのサイトにも検索していたとすれば、GPSによる履歴が残り、どこをどう移動して、何に関心を示し、どんな時間帯をどんな仕事に従事し、趣味にどの程度の時間を割いていたか、どこでランチを食べいくら払ったか、24時間の行動の、ほぼ全てが履歴として残り、データ化すれば、統計的な個人の特徴量が分析できてしまう。データ情報は、プラットフォーム事業者が独占的に握っている。

グーグルは、クッキーを使って個人の行動情報を合法的に吸い上げている。アプリケーションは、無償で提供されるものが多いが、使用許諾をしなければ、使えない仕組みとなっている。登録されている個人情報そのものを直接使用する許諾ではなく、グーグルが独自に入手できる個人の分析情報についての使用許諾である。吸い上げた情報の特徴量を蓄積して、広告主に個人別への最適な広告ができる情報データとして売っている。使用許諾をした個人は、検索エンジンやバーナー広告の最適化により、購買意欲を広告主に誘導されることになる。誘導する際に、購買者が購買意欲を高められるように、いかに誘導できるかが、広告主からの収益を上げられるカギとなっている。

誘導と洗脳は、紙一重である。グーグルは検索エンジンのアルゴリズムを公表していない。広告主が料金を多く払えば、検索順位のトップへ持ってくることも可能であるので、詳細を明かしていない。地域密着度が高いレストラン情報の検索などでは、狭い地域で検索エンジンのトップに出るこなければ、ユーザーは不便であるので、無料で使用しているユーザー側は、自分の行動と志向情報をビックデータによりAI（人工知能）で適正化してくれていた方が、何段階もクリックし探さず必要もなく、自分が望むような最適化がなされてリストに掲載されるので、個人情報を吸い上げられても、ほとんど意識していない。個人の行動情報が不特定多数に使われる危険性があるにもかかわらず、最適化されているように思える便益性の方を選んでしまう。

フェイスブックも基本的には同じ仕組みを持つが、検索した画面のクッ

キー追跡のみではなく、最初に参加するSNSへ個人のID (Identification) や顔写真を登録するとか、お友達紹介という信頼性の制限をアプリケーションに掛けている。個人が信頼性のある情報を提供する対象である、という集合体の共同主観が成立できるような仕組みを担保している。この仕組みにより、信頼性があると判断した個人は、フェイスブックへの投稿ができ、SNSに参加している人々に無料で発信することができる仕組みとなっている。

IDにより個人を特定できる仕組みからなるフェイスブックは、検索エンジンの手法を使わなくても、クッキーでの追跡は可能であるし、個人の行動データは初期の登録情報からも収集できる。ユーザーには、次に何を求めているか、過去のビックデータとの相関性から推定して、SNSが持つ共同主観へ特化したメッセージを打つこともできる。

4. パラダイムの変化点

4.1 スーパーインテリジェンス

事業環境のパラダイムがカタストロフィー (Catastrophe) 的に変わるかもしれないティッピングポイント (Tipping Point : 変化点) を、R,カーツワイルは「シンギュラリティ (技術的特異点)」が出現すると予測した。R,カーツワイルは、2005年に『Singularity Is Near : When Humans Transcend Biology』と題した著書の中で、“生物の進化と人間の手によるテクノロジーの発展の両方における主要な出来事を、ひとつのグラフに同時に示してみよう。X軸 (何年前かを示す) とY軸 (パラダイムシフトにかかる時間) を、いずれも対数グラフで表す。¹⁹⁾” と、「シンギュラリティ (技術的特異点) は、2045年頃に出現することになる」、と述べている。2045年頃に出現すると予測したグラフの根拠は、対数グラフを必要とした半導体産業のムーアの法則からイメージしている。AI (人工知能) による「スーパーインテリジェ

¹⁹⁾ R,カーツワイル (2005)、(2016,4) エッセンス版『シンギュラリティは近い』、NHK出版、25

ンスの進化は人間の脳を超える」という環境変化への洞察が、「シンギュラリティ」である。

N,ポストロムは、『スーパーインテリジェンス（超絶AIと人類の運命）』の著書の中で、倫理的、哲学的、論理的アプローチを駆使して、「スーパーインテリジェンス」について、脳の生物学的ニューロンの働きを模倣する全頭脳模倣型知能（全能エミュレーション）と、知覚モジュールを合成して脳の機能より優れた人工知能を持つAIの、どちらかによって知能爆発が起きた場合、どちらを人類は優先的に選択すべきかについて論じている。“一般的には、全能エミュレーションAIと合成的な人工知能では、全能エミュレーションAIを先行開発する方が安全である、と考えられている。”、しかし“合成的な人工知能が成熟した暁には、全能エミュレーションAIを凌ぐ重要な優位性を有する人工知能になりうる可能性を有しており、最終的には、実現されうる科学技術としてはもっとも強力なものになりうる可能性があるからである。つまり、合成的な人工知能が成熟した時点で、全能エミュレーションAIの役割は（人間の心の保存場所といった、特別の用途を除き）陳腐化するが、その逆はありえない。”と指摘している。合成的な人工知能は、「教師なし」によっても自律的に自己学習ができるアルゴリズムを組み込むことは、現在でもできている。合成的な人工知能は、機械的な疲労（Mechanical Fatigue）を起こさない限り半永久的に進化し得ることになるが、全能エミュレーションAIは、いま現在の人間が持つ脳の機能に限りなく近づく以上には進化しない。人工知能は、コピー増殖できることが便益を高める経済効果であるので、機械的な疲労を回避することは考慮しないで良い、ということになるかもしれない。

合成的な人工知能の進化は、人間の脳を持つ機能を超える「シンギュラリティ」を現実化する可能性が高くなる。N,ポストロムは、人工知能の進化が暴走するリスクを回避するには、合成的な人工知能と全能エミュレーションAIの技術進化を、コラボレーションさせる必要があるとして、“知能爆発への準備段階においてコラボレーションが存在すれば、さまざまな利害の衝突を減少させることができ、その結果、コントロール問題の可能性や実利的好適性を改善できる。”²⁰とも、考察している。

スーパーインテリジェンス（超絶AI）の人類への便益が、世界の全ての個人や事業、あるいは社会インフラへの便益をどの程度生み出すかについて、予測や洞察をするのは今のところ不可能と思われる。リスクを伴わない便益を、人類は経験したことがない。その時期の到来を前提にして、社会の仕組みを今から変える、ということも不可能である。現在活動している事業分野について、置き換わるかもしれない事業環境として、線形的にスーパーインテリジェンスが登場する世界の環境を洞察するのは、あまり意味をなさないであろう。現在の資本主義経済の枠組みの中で、人工知能が生み出すかもしれない社会的失業リスクを回避するには「ベーシックインカムを社会インフラをグローバルに絶対権力で導入するべきだ」という飛躍した論理を展開する無責任な経済学者もいる。技術的な問題や倫理問題を理解していないまま、ただ乗り情報を拡散することは、非常に危険である²¹。まず考えるべきは、N,ポストロムが主張している、「合成的な人工知能と全能エミュレーションAIの技術進化を、コラボレーションさせるに必要な技術革新」への倫理問題を含めた議論を進めるべきであろう。

我々は、事業の経営戦略について、フレームワークの手段によって線形的に思考しビジョンを描き、計画を立案し、実行してきた。実践結果のレビューでは、因果関係があったがごとく、後付けで、いくらでも評価、批評、推論ができ、ストーリー化も可能である頭脳（全能エミュレーション）を持ち続けている。新しい技術革新をもたらし始めているAIを、事業経営の洞察に使おうとする試みが増えてきている。金融市場の取引では、AIの賢さの差が、収益を生みだしている。学問で解けなかった問題をAIであれば解ける、と主張する人々もいる。

ビックデータを活用するAIでは、過去の自然科学や数学の方程式を利用したフレームワーク思考によって集められたデータであることを考慮しておく必要がある。過去の環境特性で定義された特徴量から、AIが予測

²⁰ N,ポストロム、『スーパーインテリジェンス（超絶AIと人類の運命）』、513,534

²¹ 畑中邦道（2018,12）、『実用性のある伝統と革新性』、国際経営フォーラムNo29、神奈川大学、国際経営研究所、44-47

をしているかもしれないからである。過去の環境特性が持っていた定義は、その時代スパンでしか特徴量として統計上の意味を持っていなかった経路依存性を持つデータである可能性が高く、情報となり得ても、その時代環境にしか有効性を発揮していなかった特徴量により予測している、ということも起き得る。

スーパーインテリジェンスの出現の速さが、民主主義的にルールを選択するにかかる時間的遅延や、余裕と歩み寄りへの許容度を超えてしまう可能性が起き得ないとは保証できない。過去の特徴量を使ったビックデータからスーパーインテリジェンスが生み出されるとすれば、特徴量から外れた少数意見や行動はデータ化されていないので、過去のデータの特徴量に偏った絶対権力を手にすることも考えられる。民主主義がルールの検討と選択に時間を要している間に、絶対権力者である独裁的政権がスーパーインテリジェンスを所有してしまえば、人類が知恵を出し合って生き延びてきた、合意や歩み寄りという手段は、いらなくなる。絶対権力を入手したものが、スーパーインテリジェンスへの使用制限と統制のルールを、自分や自分達の権力行使と権力維持に都合のよいように決めることができってしまう。

現在の集団における民主主義の社会制度では、過半数の合意により選択されたルールに、反対していた人々も制度として従う「歩み寄り」の精神を持っていることで成り立っている。独裁的全体主義の社会制度では、政治的権力の所有者の選択したルールに、全ての人々が従属することが求められる。絶対権力には、歩み寄りという許容度を相互に持つ必要はないし、信頼を醸成する少数意見にも耳を傾けるという人間にしかできない基本的な精神も必要としない。絶対権力者と絶対服従者だけで成立する。国家統制の場では、絶対権力者が人々を監視し、管理し、教育し、洗脳し、労働力を収奪し、国民を全体従属者にさせてしまえば、権力は継続できる。現在でも、SNSの環境を使って、使用制限と統制のルールを、ある種の権力行使と権力維持に、自分たちの都合のよいようにコントロールしている国家や環境が現存している。事業経営のルールを決める環境への時代的洞察には、技術的な進化への洞察よりも、政治的な絶対権力への洞察の方が、

より重要になってきそうだ。

4.2 SNS

生産性向上を目指してリアルな工程から生まれた、必要なものを、必要なときに、必要なだけ、というJIT（ジャスト・イン・タイム）の思考に、価値を特定できないデータ情報を交換できる、バーチャルな空間を共有するネットワーク思考が加わった。新しい交換様式は、リアルとバーチャルの両立を可能とする、プラットフォームビジネスを生み出した。バーチャルな空間でリアルと同様な仮想体験を得られる仕組みは、ネットワークに接続している全員が、ネットワークにある交換様式に参加できるという、新しい交換様式を手に入れた。データや情報がファクトであるか、フェイクであるかに関わらず、「信じる」という交換様式を成立させてしまっている。SNSで「いいね」を無差別に発信することによって、データ情報を拡散させてしまうことも起こしている。

SNSを構成している個々の集団は、二つの傾向を持っていると思われる。第一は、参加している個々の個人が価値観を同じくする共同主観を持っていると信じて、個人情報公開して共同主観を特徴量として、その存在価値や情報の等価性を高めようと意図する集団である。第二は、SNSのもつプラットフォームにインターフェースを持つだけで便益や要求を享受できる可能性が高いことを知っていて、集団と集団をリンクする情報交換のネットワークを活用して、ビジネスや政治への等価性を高めようとしている集団である。

SNSの持つ社会的な意味は、発信者と受信者の関係が、情報伝達という一方的な確認や承認という流れにあるわけではなく、受信者が発信者にもなり得、別の集団のハブともなり得ることにある。情報の受信者でもあり発信者でもある情報をリンクするハブは、その場面だけの共時態（Variety）という事象にだけリンクしている場合もあるし、過去の事実を積み上げて制度化されていくような経路依存性をもつ、時系列に拘束される通期態（Diversity）にリンクしている場合もある。

共時態のネットワークで起こす弊害は、常にリンクしているという自己

確認によってしか自分の居場所がないような錯覚を起してしまうことにある。常時リンクしていなければ、集団から排除されてしまうのではないか、という潜在的な恐怖感があるため、リンクしていることに安心感を覚えるといった、ただ繋がっている数が多ければ多いほど、SNSの集団に認められているかのように思いこんでしまうことが起きる。通時態的な経緯がもつ、伝統といったような価値観を持たないまま、繋がっているというだけで自分の価値が高まっているかのように思えてしまう錯覚である。

個人が、通時態的な多様な経緯のもつ価値観と、共時態を構成している社会性を持つルールの重要な構成要因であるという価値観を、同時に持っている環境を自覚できるということは、民主主義が守られている社会性の中に居る、ということになるだろう。民主主義が通時態的継続性によって保証されていて、かつ、独裁的全体主義の国家に代表されるような均質性を強制されていない共時態が自覚できるということは、その社会は逆説的に民主主義が守られているということにもなるだろう。

SNSで、自分が受信したデータ情報に、「いいね」を返信するだけで、集団の共同主観が共有できていると思いついて、初期のデータ情報を信じてしまうことがある。自分が受信したデータ情報に意図されたデータ情報が埋め込まれていれば、いつの間にか、民主主義的ではない形態を持つ集団の一員に巻き込まれている可能性が起き得る。自分が参加しているSNSが、自分の存在感を信じ込める社会的構成要素と思いついてしまうと、バーチャルでしかないSNSの価値観が、独裁的価値観に洗脳されてしまうことが起き得る。

社会的な価値観を持って発信しているかどうか不明である情報が、ある集団の誰かから発信されたとき、その情報が事実であれフェイクであれ、はじめに所属している集団には伝達が行き渡り、その情報の受信者が異なる集団のハブの役割を持っていれば、その受信者は異なる特徴量をもつ集団への発信者となり伝達を拡散することが起きる。最初の受信者が、異なる集団への発信者に変化する時、受信した伝達情報に私見を入れ込むこともできるし、情報を増幅あるいは減少させることもできる。リアルの世界では、情報発信者が発信する情報は、情報の伝達に対する適不適の判

断や、伝達する行為そのものへの責任性が発生していることを、自覚的に相互確認できている。

バーチャルなネットワークの環境では、リアルの世界と違って、責任の重要性を実体験できない。リアルの世界では、情報を発信する権利をもつ所有者は、その情報が持つ価値の分だけ対価を得ることができるが、対価の分だけの責任も発生していることを自覚している。これに対し、何らかの価値や信頼性に裏付けされているのだらうと信じ込んでいるSNSへの参加者は、情報の価値や信頼性が毀損した時の責任をプラットフォーム事業者が保証してくれているのだらうと、単純に思い込んでいる。交換様式の間を広告収入で提供しているプラットフォーム事業者は、課金の回数が増えるか、広告収入が増えることで収益を上げているので、情報の中身が毀損していても、法的違反があっても、責任を取ることは無い。

この仕組みが、国有または国家資本により支援されているものであれば、国家単位でコントロールされていると考えるべきである。実際に、中国では、習近平の語録を何度かクリックし読むことを強制されている。クリックした履歴や回数のデータから、個人の信用度管理と思想管理もできることになる。絶対権力志向にある者、あるいは国家が、どんな形態であろうと、歴史的事実を書き換えてでも、集団や人民の情報のプラットフォームを独占しようと試みるのは、独裁政権の維持を目的とする理由からであると考える方がよいだらう。

SNSの構造で危険なのは、ネットワーク上にある弱い結合点が2段階以上を経て、異なる特徴量を持つ集団へ転送された時に、新しいハブとして異なる集合のネットワークに忍び込み、情報拡散を起こし、異なる集合が持つ特徴量に乗っ取ってしまうことや、特徴量が異なるはずの集団を洗脳してしまう意図を持つ場合である。SNSの集団を意図的にある方向に誘導するという事は、比較的簡単に行える。ブログのサイトを使って発信し、自らSNSで「いいね」情報を拡散する「なりすまし」も、技術的には可能である。「いいね」の数が多ければ、そのデータ情報内容は、一般的には気になる情報として扱われるため、クリックして閲覧される機会も増える。

SNSは、少数意見も発信できるという民主主義の理念に沿った仕組みでもあるが、民主主義を破壊することも可能な仕組みも内在させている。現在の資本主義の根幹は、民主主義による合意と契約の履行という、相互信頼と相互責任を負うことで担保されているが、国家資本主義を展開する中国のような共産党一党独裁主義では、独裁政権が資本家であり、独裁政権が事業経営の指導者であり、知識化されたノウハウは独裁政権の資産になっている。SNSの仕組み全体が、国家の管理下にありイデオロギーの制約を受けていれば、SNSの集合はイデオロギーに合致する情報にしかリンクできず、イデオロギーによる洗脳は、集団間で収獲逡増を生み出すことを可能とする。SNSは、少数意見を反映できるが、民主主義とは真逆な仕組みとしても機能してしまう。

4.3 ポピュリズム

情報の交換の等価という観点からは、ネットワーク上で交換される情報の中身についての価値は、評価が難しい。SNS上での情報発信側は情報受信側に対し、情報価値を認めてほしい、評価してほしい、賛同してほしい、行動を起こしてほしい、という要望や欲求から情報発信をしていることが多く見受けられる。情報発信に対しSNS上で、「いいね」の反応が示され、「いいね」の数が多ければ、情報に価値がある可能性はあるが、「いいね」以外の返信があるときは、敵対的な返信価値から、賛同的返信の価値を引いた残りが発信情報の価値となると考えられる。本来、同一集団内のSNSで行われている情報発信では、集団として価値観を共有している共同主観性が高い集合体の中にあるので、その集団の特微量の一部を構成する情報は、相互に等価である可能性が高いと判断できるし、情報発信による責任性も同意されていると考えてよいだろう。

匿名による情報の拡散によって敵対的な価値を生み出す意図を持つネットワークのハブは、いやがらせ的、面白半分的、自己満足的な意図から個々に派生しているだけなのかもしれない。問題は、政治的、イデオロギー的、確信的に、ある意図を持って知的情報を誘導するハブとなっている場合である。確信的な知的情報が集団内で等価的に扱われ、情報交換され続けられ

ば、集合内の全体が新しい確信的な情報を獲得したとってしまうことを起すだろう。新しい特徴量を獲得してしまう集団は、結果として洗脳されたと同様な価値観を持ってしまうことになる。確信的な知的情報は、SNSの集合体をもつ特徴量に上塗りされた特徴量となってしまう。SNSが政治的手段として使われるのは、SNSの仕組み自身が特徴量を上塗りできる機能を持っているからだ、と考えられる。

SNSのネットワークでは、情報発信側が情報受信側に情報価値を認めてほしいという、「要望」や「欲求」から情報発信行動を起すことがある。少数意見を反映できる民主主義的な等価交換情報であったはずの「欲求」や「要望」は、政治的、イデオロギー的に、社会的な「要求」や「請求」に変化してしまう可能性がある。ネットワークが大衆迎合性を持っていると、その社会性を持つネットワーク集団は、ポピュリズムの集団となる可能性が高くなることが考えられる。社会性を持つネットワーク集団が、「いいね」に反応し、「いいね」が連鎖的に不特定多数の大衆に拡散すれば、そのネットワーク集団は、迎合性を強く持つ大衆の集団という、ポピュリズム的集団に変貌している可能性がありそうである。実際に、情報発信側の要望したことが情報受信側へ伝達され、等価として情報受信側の大衆迎合集団に受け入れられた場合、「要望」はエスカレートして、集団を構成する大衆からの「請求」に置き換わってしまうことが、「炎上」という形でSNSでは安易に起きている。

E, ラクラウは、『ポピュリズムの理性』の中で、“ポピュリズムを定義する最初の特徴の一つは、要望から請求への移行のうちに見出されることになる。”²²と指摘している。E, ラクラウの著書は2005年発刊であるので、現在のポピュリズム的なSNSの行動科学についての考察はなされていないが、“内在的な下部構造の機構を通じて社会的同質性が増大していく社会に暮らしているのか、それとも、反対に、不均質な断絶点と敵対性が増殖し、そのために、社会的再構築の政治的な形態が次第に必要ななってい

²² E, ラクラウ (2005)、(2018,12) 澤里岳史訳、『ポピュリズムの理性』、明石書店、107、306

く、歴史的に盤に生きているのか？”と、現在の社会性が内包している変容の不確定さについて、問いを投げかけている。

E. ラクラウは、また、“資本主義は、もはや純粹に経済的な現実としてではなく、経済的・政治的・軍事的・技術的その他の規定因——それぞれに、固有の理論と一定の自立性が備わった——が全体の運動の規定に参与する、一つの複合体としてでなければ理解できない。別の言い方をすれば、不均質性は資本主義の本質に属する。その部分的安定化は本性においてヘゲモニー的なのである。”とも、述べている。資本主義は、経済的・政治的・軍事的・技術的であれ、一定の自立性が備わったプラットフォームとして、内部環境にも外部環境にも共有された形態を保っていて、その複合体が、現在の資本主義が内包している不均質性であり、安定的に見える部分がヘゲモニー的な構造になっている、という見方をしている。SNSのネットワーク集団が、大衆として安易に情報拡散を許し、社会的構造にあると同様な不均質性とヘゲモニー的な仕組みを持つと、その集団はポピュリズムへの移行を安易に容認する構造となっている可能性があると考えられるだろう。

SNS内で起きる「欲求」が「要望」になり「請求」に変化する過程は、自由な情報発信ができるという意味ではスタート時点は民主主義的にも見えるが、実際には隠れ蓑としての一方的な「請求」という強制権を行使し得るものへも、容易に変貌する可能性を持つものでもある。SNSの延長線上で、WWW (World Wide Web) に、ブログ (Blog) という書き込みを可能とする発信者は、安易に「要望」である事柄を、「請求」として発信することができる。

SNS内での情報発信では、責任を負うことは起きていない。責任が発生すれば、「要望」でとどまるかもしれない事柄が、責任を負わないため、安易に「請求」へと飛躍してしまうことが起き得る。ある情報共有をするSNSの集団が、WWWのプラットフォーム上でより大きな集団に飲み込まれると「要望」は「請求」へと変化し、全体主義的で特定の偏った情報発信に従ってしまう危険性が高まるだろう。小規模な集団が持つ機能やルールは、大きな集団の機能やルールの「請求」に併合されてしまうこ

とが起き得る。

権利の施行は責任と等価であることが、民主主義の原則であるが、SNS内では、自由な発信の権利だけしか存在せず、権利施行と等価であるべき責任が発生していない。自由な権利施行は、多くの情報受信者が情報発信者に敵対的等価を請求すると、「炎上」という集団的訴求を起し、情報発信者を絶対多数で潰しにかかる。絶対多数であるか、独裁の少数であるかは問わず、商業化したSNSの持つ仕組みは、ポピュリズム的思考へ移行したがる集団や、ヘゲモニー化する集団を助長する構造を持っていると考えてもよさそうだ。

SNSの集合体が内包している問題は、E, ラクラウが指摘しているように、相反しているはずの、同質性、不均質性、敵対性、協同性を、共時態 (Variety) として共有してしまっている可能性が高いことにありそうである。下部構造にある同質性と不均質な断絶が、上部構造にある敵対性や協働性と同一プラットフォームの中で、共存している可能性が高い。SNSのネットワークで起きる賛同と敵対は、あたかも民主主義であるかのような振る舞いをするが、無責任な行き過ぎた民主主義を主張することが多く、ポピュリズム的な様相を呈している。民主主義が行き過ぎると、許容や妥協による政治的な手段が有効性を失い、右翼か左翼か、YESかNOか、両極端を主張するポピュリズムを生んでしまう弊害をもたらしてしまう。

ポピュリズム的な環境を作り出すSNSの存在が社会性を持ち始めてから、すでに10年以上を経ている。事業経営の場では、内部環境である事業組織としての機能が、SNSを外部環境として持つ世界と、SNSにより集団的特徴量を共有してしまっている可能性もありそうである。SNSのような仕組みが、事業組織である内部環境と、価値の交換を可能とする外部環境にまたがるプラットフォームとなっているとすれば、内部環境も外部環境も、固有の集団としてのアプリケーションが機能する、新しい交換様式が成立する事業環境を生み出すことも可能になるだろう。「ほぼ日」の事業形態は、その一例になるかもしれない。

SNSが機能しているプラットフォームとインターフェースを持っていると想定できる事業環境では、事業独自では機能していないことが、すでに

起きていそうである。現実のグローバル化した「GAFA」のような企業は、個別の国の機能を越えて、経済化、政治化しているのみならず、個別的には軍事への道具、独裁政権を維持する道具、技術の支配へと、覇権の道を歩んでいるようにも見える。自事業の独自性は、覇権力を持つプラットフォームのルールによる制約を既に受けているのかもしれない。

世界に新しいルールを創り出そうとしているフェイスブックは、2019年6月に、仮想通貨「リブラ」(Libra)をグローバル通貨として発行することを発表した。理念は、「多くの人びとに力を与える、シンプルで国境のないグローバルな通貨と金融インフラになる」となっている。スイスのジュネーブに「Libra協会」を設立して、企業の参加を呼び掛けている。既に、多くのグローバル決済を安い手数料で基軸通貨に変えたい企業が、参加を表明している。クレジットカードのビザ(Visa)やマスターカード(Master Card)も参加を表明したが、2019年10月11日、いったん参加を見送ることを発表している。

通貨の価値は、国家の信頼性を担保する価値基準でもある。「リブラ」は、送金手数料が極端に安くなるというメリットを持ち、多国間取引のため為替交換の差異は起きにくいと主張している。一国のインフレだけが突出してしまう失政により起きる、国が債務国になる貨幣価値の暴落は起きにくくなるメリットはあるだろう。しかし、匿名性が高いのでマネーロンダリングが容易になる危険性のリスクを持っているし、各国の自国が確保してきた貨幣価値や貨幣による市場交換の信頼性評価は失われることになるだろう。貨幣を発行している国家を「信じている」がゆえに、紙幣が交換様式の媒体となっているという、長い歴史を待つ人類特有の貨幣への信頼性は失われる。ブロックチェーンが守ってくれていると信じる交換可能な「数字」が、PCの中や携帯電話の中にデータとして記載されているだけで、価値交換の可否が自動的に決定するという時代になってしまう可能性が高い。人類は長い間、交換様式では人間の感性を通じて「贈与と返礼」のような価値交換を生み出し、相互信頼によって担保し得る媒体や貨幣によって価値の合意をしてきたが、自らの感性と信頼と合意による交換様式を放棄するという、パラダイムの変化点を迎えているのかもしれない²³。

「リブラ協会」は、フェイスブックが許諾すれば、世界のどの国でも、信用保証をする仮想通貨を交換できるとしている。技術的にはドルに為替ペッグ (Peg) させることは、ドルの資産を積み立てることによって各国の中央銀行が信用を付与すれば、今すぐにでも可能となるが、仮想の「数字」であるがゆえに、金融市場でより投機的な「リブラ」価値を生み出してしまいう可能性も高いと判断すべきである。既に、ブロックチェーン技術を確認して取引経過の信頼性を上げている仮想通貨があるが、発行数の上限を持っていることにより、投機的な一面を生み出している、ブロックチェーン技術は一定の取引が終わった段階での取引内容の査証であるので、取引の最中に盗み出そうとすれば簡単に盗み出されてしまう²⁴。

グローバル金融の流動性を、一企業が握ってしまう危険性は、世界経済を崩壊させる可能性もあり、慎重に取り扱うべきである。この仕組みが、開始されれば、「リブラ」という決済通貨の取引を持たない事業経営は、フェイスブックのSNSが機能しているプラットフォームとインターフェースを持たない限り、価値交換経済が成り立たないことになってしまう。いずれは、世界すべての国家の法制度、ルールを変える必要に迫られる。債務化した小規模国家は、紙幣を印刷する必要もないし、紙幣の価値の担保を国家がする必要もなく、低所得者への送金手数料もかからず、インフレーションも吸収されメリットばかりとなるかもしれないが、基軸通貨で決済できる国家では、「リブラ」を基軸通貨の代わりとして担保し、流通させるには、安全保障の面からも、容易に許諾することはできないはずである。

個人の監視と思想統制のコントロールができている一帯一路を標榜する中国では、金融センターとなっている香港問題も解決できるボーダレスのキャッシュレス決済は、国際的な基軸通貨になっていない中国元での決済よりも、得られるメリットの方がはるかに大きくなると考えるかもしれな

²³ 畑中邦道 (2013,11)、『ビックデータとグローバル』、国際経営フォーラムNo24、神奈川大学、国際経営研究所、9

²⁴ 畑中邦道 (2017,12)、『事業活動と経営理念』、国際経営フォーラムNo28、神奈川大学、国際経営研究所、38,39

い。2019年10月18日に行われたG20財務相、中央銀行総裁会議では、「リブラ」を「規制対象」とする合意が、かろうじてなされた。これを受けて10月23日、フェイスブックのザッカーバーグCEO最高責任者は、規制当局の承認を得るまでは、実施を先送りする、と表明した。

4.4 民主主義

SNS上での規制は、SNSの管理者のみがコントロールできる状態にある。一見、個人の自由と平等の権利が守られている民主主義の典型が、SNSであるように見えてしまう。SNSが、既に民主主義ではなくなっている極端な例は、SNSの規制の管理者が共産党である中国のSNSの存在を見れば一目瞭然であろう。中国におけるSNSは、思想管理を行う監視の道具となっているし、個人の貸付信用を点数化できる評価者の役割を果たし、中央銀行の発行する貨幣価値をキャッシュレスでコントロールできる施行者となっている。独裁政治下にある形態と、グローバルに独占的である事業体の形態は、全く異なる価値観と背景を持つが、仕組みとしては、ほぼ同じ構造を持つ。

SNSの原型が生まれたのは、1995年の時代背景をもつアメリカである。2000年代に入って多国籍間にまたがるSNSのネットワークが広がり、2004年に誕生したフェイスブックは、瞬く間に独占的なSNSの牙城を築いた。SNS上の自由と平等の価値観は、1990年代のアメリカにおける民主主義の通念的な環境の背景を持って生まれてきたと考えられる。当時では、生活環境として当たり前だった規範であった相互的寛容と組織的自制心は、一般の生活環境に浸透していた原理原則であったと考えるべきで、規制や法制度はその時代の価値観のもとにあったはずである。SNSによって、1990年代以前のアメリカ的な相互的寛容と組織的自制心の民主主義が、ポピュリズム的な二極化の民主主義を生み出し、変貌させられたとまでは断定できないが、SNSの仕組み自身がポピュリズム的な二極化を容認する仕組みであることは、否定もできない。

S,レビッキーとD,ジブラッドは、『民主主義の死に方 (How Democracies Die)』の著書の中で、アメリカの政治体制が徐々に変化して2016年の極

右的ポピュリズムを容認するトランプ大統領を選出してしまった、との分析を行っている。政治的規範の重要性について、“アメリカの民主主義がうまく機能していたときには、相互的寛容と組織的自制心というふたつの規範が当たりまえのように存在し、それが陰で制度を支えていた。合衆国憲法には、「ライバルを正当な競争相手として扱い、フェアプレーの精神を働かせ制度上の特権を控えめに使いなさい」などとは書かれていない。しかし、そのような規範がなければ、憲法の抑制と均衡のシステムは理想どおりには機能してくれない。”“「自由と平等」とは、自ら正当性を示すべき価値観であって、勝手に効果が発揮されるものではない。相互的寛容と組織的自制心は「手続きのための原則」であり、精度を機能させるために政治家がどのように法の範疇を越えて行動すべきかを教えてくれるものだ。この手続きにまつわる価値観もまた、アメリカ的信条の中心にあるべきものだと考えるべきだろう。なぜならば、このような規範がなければ、私たちの民主主義は機能しないからだ。²⁵”と述べている。

少なくとも、現在のSNSに代表されるフェイスブックのようなプラットフォーム事業者が、相互的寛容と組織的自制心を持ち合わせているようには見えない。グローバルビジネスの事業者だからといって、法人税を納めない仕組みを構築し、経済合理性のみを追求し、プラットフォームが生み出す経済の二面性を利用して、収益極大化と寡占化を図っている収奪モデルの構造は、民主主義の理念とは、かけ離れている。トランプ大統領を選出した人々が、フェイスブックとグーグルに誘導されて投票していた事実を、J,バートレットが『操られる民主主義 (The People vs Tech)』の中で報告している。トランプ政権の首席補佐官だった、スティーブ・バノンが政権入りする前に取締役をしていた広告戦略を研究するケンブリッジ・アナリティカがプロジェクト・アラモという名称で立ち上げたSNSは、トランプの選挙人へ投票する誘導をしていたと報告している。

J,バートレットは、技術の道具は民主主義の手段も奪う、という事実

²⁵ S,レビッキーとD,ジブラッド (2018)、(2018,9) 濱野大道訳、『民主主義の死に方』、新潮社、258,259

ついて、グーグルとフェイスブックが行ったことは、“データを使い、彼らが「ユニバース」というものを立ち上げることだった。ユニバースとは、トランプの選挙運動でそれぞれ鍵となるターゲットグループを意味し、例えば、これまでに投票所に行ったことがないが、児童保護が気がかりなアメリカの母親、中西部に暮らす銃支持派の男性、国債の利回りを気に病むヒスパニック系の住民なのである。このように、高度に絞り込まれたユニバースが、何十という数で造られた。そして、集団を構成するメンバーは、どの程度「説得可能」か、という点に準じてモデル化されていった。²⁶ “私たちは、自らの意志とは無関係に、知らないうちに、「ユニバース」という「バケツ」に放り込まれている。選挙キャンペーンの責任者にとって、私たちは政治的コンテンツが「ヒット」するかどうかの「ターゲット」なのだ。” “投票は、有権者が正確な情報に基づき自らの利益を正しく理解したうえで、本人の冷静な判断に委ねなくてはならない。もし、有権者本人が気づきようもない方法で、誰かがこのソフトウェアに不正な影響を与えることになれば、自由で公正な選挙でなくなるのは言うまでもない。”と、「ユニバース」と呼称された対象のネットワーク集団では、緩い結合しか持っていなかったか、あるいは個々人を個別に狙える対象であったのか、どちらかであることを示唆している。いずれにしてもプロジェクト・アラモは、個々人が持つ意志を、共和党支持選挙人への投票へと誘導できたことは間違いない。SNSは、テレビコマーシャルよりも、確実に個人の意志を誘導するには、有効な手段となっていることは事実であろう。

グーグルが検索結果の表示順位を変えれば、投票結果を25%上昇させることができた、という報告もある。通常の検索でも、検索順位を意図的に並べ変えれば、上位順位に対して同様な結果が得られることは、周知の事実である。一般的な我々も経験的に、表示に出てくる上位4～5番目ぐらいいまでしか、検索していないのが通常である。フェイスブックが発信した、「私は投票した」という情報によって、友人やSNSの集団が、「投票

²⁶ J.バートレット (2018)、(2018.9) 秋山勝訳、『操られる民主主義』、草思社、84,93, 111

に行く」という効果が出たことが知られている。どちらも、情報にリンクしている集団の意志が、SNSで誘導されやすいことを示している。

プロジェクト・アラモが活動していたオフィスでは、グーグルとフェイスブックのデータサイエンティストたちが、その技を競い合っていたという報道がなされている。グーグルとフェイスブックは、トランプを支持する共和党支持者への投票誘導を行い、歴大な収入を得たといわれている。トランプ政権が発足すると、スティーブ・バノンはトランプ政権に入り、その後すぐにケンブリッジ・アナリティカ本体と、グーグルとフェイスブックがしのぎを削ったプロジェクト・アラモは、解散してしまった。

民主主義を守るうえでの究極の手段である選挙という形態で既に起きているように、内部環境の個人が外部環境にあるリンク可能な特異点とネットワークで繋がっている場合や、価値観の違いを越えた同一のプラットフォームとインターフェースを持つと、情報交換がなされるたびに共感や協働する領域を拡大し、共有された特徴量に新しい特徴量が上書きされ、白を黒に変えることが現実には起きている。皮肉なことに、ケンブリッジ・アナリティカが分析して保有していたデータ情報は、当初、民主党が顧客となって使っていたデータ情報であったことが分かっている。民主党は、ケンブリッジ・アナリティカとのコンサルタント契約を、大統領選挙戦が始まる前に打ち切っていた。プロジェクト・アラモは、ケンブリッジ・アナリティカが所有していたデータ情報に基づいて、SNSを使って投票誘導を行ったことが報告されている。

外部環境であれ内部環境であれ、ネットワークにリンクしているSNSに所属しているものは、プラットフォームが望む志向へと容易に誘導されると同時に、その個々の個人の嗜好や行動データを吸い上げられ、誘導する側の選択に身を委ねてしまう可能性が高い。広告代で、無料の情報提供や便益を手にする以上に、個人情報の価値を安売りしていることになりそうだ。事業環境の現場でも、同じことが起きているはずである。もはや、既存の事業経営の行動を縛ってしまっている思い込みのフレームワークによる事業経営は、最も危険な情報源をプラットフォームに握られてしまっている可能性も高い。

4.5 方策

「GAFA」に対して、はるかに少数の個人や集団にしか関りがなく、小規模な事業しか展開できていない事業環境では、何が起きているのかについて、N,ファーとJ,H,ダイアーとK,ネルは、『WHEN YOUR MOON SHOTS DON'T TAKE OFF (ムーンショットを構想する方法)』の論文の中で、論じている。グーグルのような「10倍思考」を多くの企業ができない理由として、“どんな方向を新たに目指すべきかを検討する際、ほとんどの人は「認知の罫」にはまってしまい、研究者の言う「局所探索」が強化される。たとえば、入手可能なデータを代表的データの代わりに用いようとする「可用性バイアス」、既知のものを過大評価する「親近性バイアス」、新しい情報がいまの考え方の裏付けになると考えたがる「確認バイアス」などがある。その結果、視界にない、もっと価値の高い機会には目が向かず、現状に関わる機会しか見えなくなる。²⁷⁾と、指摘している。

経験的にみても、小規模事業だけにとどまらず、大企業における個別事業組織の経営現場でも、気付かぬうちに「可用性バイアス」「親近性バイアス」「確認バイアス」による「認知の罫」に陥っていることを自覚することが多い。「認知の罫」に陥るといふ現象が起きるのは、人間の脳が「意識を生み出す」という基盤そのものに問題があるのかもしれない。M,マッスイミーニとG,トノーニが、統合情報理論から「意識」を研究し報告した著書『意識はいつ生まれるのか』によれば、人間の脳には「差異と統合が同時に存在する」という矛盾が、同居しているらしい。理論的には、差異と統合は相反するので、同時に成り立つことは難しいはずであるが、人間の脳は、意識や認識を時系列に同時並行して処理している可能性が高い。“あるシステムの構成要素のそれぞれが専門化し、差異が生まれれば生まれるほど、相互作用が難しくなり、それゆえ統合も困難になる。一方で、要素間の相互作用が活発であればあるほど、それぞれの要素は均一的なふるまいをしがちである。そうすると、システムの総合的な差異の度合いが

²⁷⁾ N,ファー、J,H,ダイアー、K,ネル (2019.8)、『WHEN YOUR MOON SHOTS DON'T TAKE OFF (ムーンショットを構想する方法)』

低くなる。脳のどこかで、そしてなにかしらの方法で、この反発する力が、奇跡的なバランスを保っているに違いない。²⁸」と報告している。「差異意識」よりも、統合による均一的な振る舞いの方が「思い込みのバイアス」が働きやすいとすれば、「認知の罫」に陥るのは当然かもしれない。

「認知の罫」を回避する方法について回答を与えているわけではないが、A、ブランデンバーガーが『Strategy Needs Creativity（戦略策定には創造的発想が欠かせない）』²⁹と題する論文の中で、「ブレイクスルー戦略を構築するための4つの方策による方法論」を提唱している。提唱は、特徴的な時代背景を越えて、経験的に見ても参考になる方法であると思える。A、ブランデンバーガーは、ブレイクスルー戦略を構築するための4つの方策として、対比に基づく方策としては“企業や業界の現状を支える前提を突き止め、それらに疑問を投げかけるべきである。”と指摘し、組み合わせに基づく方策としては“互いに無関係ないし相反するように見える商品やサービスを結び付けることによって生まれる。”としている。制約に基づく方策としては“組織の制約や限界に着目して、それを強みに変える方法を探る。”ことにあるとし、環境に基づく方策としては“類似の問題が全く異なる環境でどう解決したかを考えると、驚くような洞察が得られるかもしれない。”ということを上げている。

「否定すべき常識は何か」、「どうすれば別々に提供されてきた商品やサービスを組み合わせることができるか」、「どうすれば限界や試練を機会に変えることができるか」、「関連の薄そうな産業・アイデア・専門領域から最も差し迫った課題へのヒントを得るにはどうすればよいのだろうか」と、自問してみることを推奨している。実際の事業創出の現場体験からその手段を俯瞰してみると、「現状を否定する」「組み合わせを変える」「できないという思い込みから脱却する」「別の科学分野からのアナロジーを引き

²⁸ M, マッスイミーニとG, トノーニ（2013）、（2015.5）花本知子訳、『意識はいつ生まれるのか』、亜紀書房、126

²⁹ A, ブランデンバーガー（2019.8）、『Strategy Needs Creativity（戦略策定には創造的発想が欠かせない）』

出す」方策は、非線形的なSNSの時代に入っても、有効な手段となっていると思われる。

渋沢栄一は、明治20年（1887年）の講演において、“善事ということについては、見方が世の進歩とともに、いろいろに変わるといふことがありませぬか。”“道徳というものは、科学の進歩によって物事の変化するごとに、変化すべきものではなかろうかと思うのである。³⁰”と述べたことが、『論語と算盤』に編纂され残っている。善事や道徳という根本的に普遍性を持っていると思いついでいる概念や思考でさえも、社会や科学の進歩によって変化させるべきではないかという慧眼を、130年前に既に持っていた。世界で初めて、「経営は責任である」と指摘したのは渋沢栄一である、と、P.F.ドラッカーも絶賛していた。

5. おわりに

本論では、事業経営への洞察や、時代への展望を線形的に観察することには限界が生じていて、非線形的な洞察が求められるのではないか、ということから議論を始めてみた。半導体産業の発展や、IT産業の変貌の速さから、事業経営の非線形性は、事業の内部環境から外部環境を洞察し、自事業へフィードバックを掛け最適化するだけでは難しい時代に入っていて、自事業が外部環境に対して、いかに知識化していけるかについて、データ化と情報化と知識化の違いを検証しながら、考察を進めた。組織形態については『ほほ日』を事例に上げ、知識化された組織ではどのような形態をとる可能性が高いか、検討してみた。

時代が、需要と供給という量による線形的な経済性の洞察から、半導体産業で出現したムーアの法則のような非線形的な経済性への洞察が必要となる時代へと変化したことについて、技術革新の起きた背景を追うことで事業環境がどのような影響を受けていたか、時系列を追って検討してみた。半導体産業で起きていた技術革新は、その後のIT時代を牽引し、ハード

³⁰ 渋沢栄一（1887）、（2008,10）、『論語と算盤』、角川ソフィア文庫、160

ウェアの環境変化と両輪をなすソフトウェアの技術革新によって、新しい環境変化と、新しいビジネスモデルが出現したことについて、アップルの事例から時代への洞察を試みてみた。

新しいビジネスモデルについては、SNSと「GAFA」の特徴的な経営環境へのインパクトを取り上げ、環境が変化したことと、変化点が生まれた要因と、これからの展望について、AIのスーパーインテリジェンスの可能性を含め、事業における環境の変化点を検討することができた。カテゴリ化やセグメンテーションを定義でき、フレームワークが想定できても、そこに同じニーズがあり、市場があり続けるという供給側の理論が怪しくなってきたことについて、検証を試みてみたが、十分な回答を得るまでには至ることができなく、今後の研究課題を残してしまった。

SNSを主題として、個人個人が自分に対しての便益性が高まるのであれば、自分の個人行動の情報を第三者に提供することに疑問を抱かないという、新しい事業環境やイデオロギー集団が生まれてきていることについて、課題をとりあげ検討を重ねてみた。個人行動を基盤にしているSNSの集団が、個人の行動情報を監視されていても便益が高まれば便益の方を選択することについて、中国の一方独裁の監視社会が強まる社会で起きている便益とリスク、自由主義国の民主主義が生み出すポピュリズム的社会的便益とリスクについて、両極にある社会的変化への洞察に関わる課題抽出の発端を開くことができたように思う。環境の変化点をSNSの手段や道具にどのように見出せるかは、今後継続して観察し研究する課題となりそうである。

SNSのプラットフォームにインターフェースを持つ集団は、独裁的な便益の提供により、国家的イデオロギーの覇権を含むグローバルな戦略に隷属してしまう危険性についても検討ができたように思う。プラットフォームビジネスの仕掛けにより、個人がサブスクリプション戦略に乗っ取られる危険性にさらされていること、また、政治的な洗脳も可能であること、さらには民主主義が崩壊する危険さもあることについて、触れることができた。事業環境を洞察するにあたって、政治的、イデオロギー的環境変化が、どの程度、事業経営に影響を及ぼすのか、まだまだ研究課題は多そう

である。

フレームワーク思考による思い込みの多くは自己満足に過ぎないことについては、どうやら明確になり始めたように思われる。事業には一つとして同じ事業はあり得ないので、自事業の内部環境である組織と、外部環境にある顧客と競合と技術変化への洞察は、常に必要となるし、法制度を生み出す政治や地政学的な外部環境への洞察も求められるであろう。経営をマネジメントとして概念化したP,F,ドラッカーは、マネジメントの詳細について多くの見識を提示していたが、概念を構図化して説明した論文や著書はない。一つとして同じ事業はあり得ないので、同じフレームワークに収まるといふ都合のよい経営手段はないことを熟知していたと思われる。

M,ポータのバリューチェーン (Value Chain) に代表されるような、価値連鎖を構図化しているフレームワークを提示されると、どこの企業でも競争優位を生み出す価値連鎖は、同じ構造にあるように錯覚してしまうことがある。1985年の著書である『競争優位の戦略』で示されているフレームワークの「製造工程:PRODUCTION」を示す部分には、「OPERATIONS」という「ことば」が使われている。1980年代のアメリカ国内では、多くの製造業における製造工程は海外に移転してしまっており、「OPERATIONS」というフレームワークでしか論ずることができなかった背景がある。フレームワーク思考の怖さを露呈している好例となろう。

提示されているフレームワークに、自事業の競争優位点を無理やりはめ込んでしまい、経営学やコンサルタントが示すフレームワークに答えがあるわけではないのに、学問や見識に優位性を感じフレームワークに頼ってしまうことで、実践過程において大きな間違いを犯してしまうことについては、充分とはいえないが、多面的に論じることができたと思われる。誰でもが使えるプラットフォームという概念について、物理的リアルな事象とバーチャルな事象を比較して観察し、新しいビジネスのモデルへの洞察として提示を試みてみた。

AI時代への洞察では、便益を生み出す経済性は、自由で平等で民主主義的である環境が優先権を行使するのか、経済性を制御できる国家の独裁が優先権を行使するのか答えは得られなかった。SNSの手段についての洞

察では、ポピュリズム的になる可能性があるのか、あるいは、個々人の尊厳を守ってくれていて知識と知恵を増加させてくれる仕組みとなってくれるのか、まだ、先が読めないまま、宿題を残してしまった。事業環境を大きく変える新しい時代のプラットフォーマーへの検討では、「GAF A」が世界のルールを決めるのか、中国式監視社会の統制がグローバルスタンダードとなるのか、まだ、途上にあって全くわからないまま、国家の存在意義とは何なのか、個人の社会的便益の共有とは何なのか、といった範囲まで考察を広げないと、経営学的な研究のアプローチも叶わないという、大きな課題を抱えてしまった。

令和元年を迎えて、時代を展望し環境を洞察できる区切りとして、日本では元号の時代区分を独自に持っている有難みを改めて感じる。通時態 (Diversity) 的な経緯がもつ伝統といったような価値観と、現在にしか価値観を自覚しない共時態 (Variety) の両方について、日本的な事象の変化を元号で捉えることもできるし、世界的な規模の事象の変化を西暦で捉えることもできる。その分、日本的な元号の区切から洞察する事業環境の変化は、日本的な環境により濃く左右されてしまい、グローバルな環境変化や地政学的な影響に疎くなる傾向もあるようにも思える。言語も島国として独立している歴史を持つため、近似的な言語ニュアンスにおいても、共時態 (Variety) のもつ多様性よりも、通時態 (Diversity) のもつ多様性によって、理解しがちである。技術革新による時代の変化は、製品として目で見て観察できていた。SNSやプラットフォームは、境界線を持たない目に見えない環境変化をもたらしている。時代を展望し、事業経営の環境を洞察し、経営行動を実践するには、今までのフレームワーク思考や学問領域の延長線上では解決策は見つからず、イノベーションを起こすきっかけも掴めないことを、本論の考察により、わずかながらも提示できたように思う。

参考文献

日本語文献

- [1] 雨宮寛二、(2019,7)、『サブスクリプション』、KADOKAWA
- [2] 新井喜美夫、(1990,7)、『負ける、理由。』、プレジデント社
- [3] 安西祐一郎、(2011,9)、『心と脳』、岩波新書
- [4] 伊藤公一朗、(2017,4)、『データ分析の力・因果関係に迫る思考法』、光文社新書
- [5] 大野和基とY,ハラリ、(2018,6)、『未来を読む』、PHP新書
- [6] 梶谷懐・他、(2019,8)、『幸福な監視国家・中国』、NHK出版新書
- [7] 川島博之、(2018,10)、『習近平のデジタル文化大革命』、講談社+α新書
- [8] 川島蓉子と糸井重里 (2018,10)、『すみません、ほぼ日の経営。』、日経BP社
- [9] 岸政彦・他、(2018,11)、『社会学はどこから来てどこへ行くのか』、有斐閣
- [10] 小島寛之、(2013,10)、『数学的決断の技術』、朝日新書
- [11] シバタナオキ+吉川欣也、(2018,11)、『テクノロジーの地政学』、日経BP社
- [12] 渋沢栄一 (1887)、(2008,10)、『論語と算盤』、角川ソフィア文庫、
- [13] 鈴木博毅、(2012,4)、『「超」入門失敗の本質』、ダイヤモンド社
- [14] 西村友作、(2019,4)、『キャッシュレス国家』、文春新書
- [15] 堀栄三、(1989,9)、『大本営参謀の情報戦記』、文芸春秋
- [16] ヤマダ英夫、(2019,5)、『ビジネス・フレームワークの落とし穴』、光文社新書
- [17] 吉見俊哉、(2019,5)、『平成時代』、岩波新書

外国語訳書文献

- [18] Adam Brandenburger “*Strategy Needs Creativity*” HBR March-April 2019、
(A,ブランデンバーガー、(2019,8) 有賀裕子訳、『戦略策定には創造的発想が欠かせない』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2019年8月号)
- [19] David Lewis “*THE BRAIN SELL*” (2013) Nicholas Brealey Publishing, London and Boston (D,ルイス、(2014,10) 武田玲子訳、『買ったがる脳』、日本実業出版社)
- [20] Ernesto Laclau “*ON POPULIST REASON*” (2005) The Imprint of New Left Books Ltd. (E,ラクラウ、(2018,12) 澤里岳史訳、『ポピュリズムの理性』、明石書店)
- [21] Frederic Laloux “*REINVENTING ORGANIZATION*” (2014) UNI Agency, Inc (F,ラルー、(2018,1) 鈴木立哉訳、『テイル組織』、英治出版)
- [22] Hans Rosling “*FACTFULNESS*” (2018) Brockman, Inc (H,ロスリング、(2019,1)、上杉周作訳・他、『FACTFULNESS (ファクトフルネス)』、日経BP社)
- [23] Henry Mintzberg “*STRATEGIY SAFARI: A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*” (1998) Henry Mintzberg, Ltd. (H,ミンツバーグ、(1999,10) 齊藤嘉則訳『戦略サファリ』、東洋経済新聞社)

- [24] Henry Mintzberg “Farewell, Lofty Leadership...Welcome, Engaging Management” (2019,9)、(インタビュー『経営者に必要なのはエンゲージング・マネジメントである』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2019年9月号)
- [25] Jamie Bartlet “*The People vs Tech: How the internet killing democracy (and how we save it)*” (2018)、Jamie Bartlet C/O Peters, Fraser & Dunlop Ltd. (J, パートレット、(2018,9) 秋山勝訳、『操られる民主主義』、草思社)
- [26] Jean Tirole “*ECONOMIE DU BIEN COMMUM*” (2018) Presses Universitaires de France (J, ティロール、(2018,8)、村井章子訳、『良き社会の為の経済学』、日本経済新聞出版社)
- [27] Keith Devlin “*INTRODUCTION TO MATHEMATICAL THINKING*” (2012) Keith Devlin C/O Ted Weinstein Literary Management (K, デブリン、(2018.12) 富永星訳、『数学的に考える』、筑摩書房)
- [28] Lawrence Freedman “*Strategy: A History*” (2013) Oxford University Press. (L, フリードマン、(2018,9) 貫井圭子訳、『戦略の世界史』(上)(下)、日本経済新聞出版社)
- [29] Marcello Massimini & Giulio Tononi “*Nulla di Piu grande*” (2013) Baldini & Castoldi (M, マッスイミーニ & G, トノーニ、(2015,5) 花本知子訳、『意識はいつ生まれるのか』、亜紀書房)
- [30] Nathan Furr, Jeffrey H, Dyer, Kyle Nel “*WHEN YOUR MOON SHOTS DON’ T TAKE OFF*” HBR January-February 2019 (N, フェー、J.H, ダイアー、K, ネル (2019,8)、(『(ムーンショットを構想する方法)』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2019年8月号)
- [31] Nick Bostrom “*Superintelligence : Path, Dangers, Strategies*” (2014) Oxford University Press. (N, ポストロム、(2017,11) 倉骨彰訳、『スーパーインテリジェンス (超絶AIと人類の運命)』、日本経済新聞出版社)
- [32] Peter F, Drucker “*MANAGING ; IN A TIME OF GREAT CHANGE*” (1993)、Truman Talley Books / Dutton, New York, U.S.A. (P,F, ドラッカー、(1995,9)、上田惇生・他訳、『未来への決断』、ダイヤモンド社)
- [33] Ray Kurzweil “*THE SINGULARITY IS NEAR: When Humans Transcend Biology*” (2005) Loretta Barrett Books Inc. (R, カーツワイル、(2016,4) エッセンス版、井上健・他訳『シンギュラリティは近い』、NHK出版)
- [34] Scott Galloway “the four” (2017) 1.2 Inc. C/O Levine Greenberg Rostan Literary Agency (S, ギャロウェイ、(2018,8) 渡会圭子訳、『the four GAFA 四騎士が創り変えた世界』、東洋経済新報社)
- [35] Steven Levisky and Daniel Ziblatt “*HOW DEMOCRACIES DIE*” (1018) BAROR INTERNATIONAL, INC., Armonk, New York, U.S.A. (S, レビッキー & D, ズブラッド、(2018,9) 濱野大道訳、『民主主義の死に方』、新潮社)
- [36] Yuval Noah Harari “*SAPIENS : A Brief History of Humankind*” (2011)、Yuval

Noah Harari, (Y,N,ハラリ、(2016,9) 柴田裕之訳、『サピエンス全史』(上)(下)、河出書房)

- [37] Yuval Noah Harari “*HOMO DEUS: A Brief History of Tomorrow*” (2015)、Yuval Noah Harari, (Y,N,ハラリ、(2016,9) 柴田裕之訳、『ホモ・デウス』(上)(下)、河出書房)

日本語論文

- [38] 畑中邦道 (2008,6)、『研究開発戦略と経営の意思決定』、国際経営フォーラム No.19、神奈川大学 国際経営研究所
- [39] 畑中邦道 (2010,7)、『曖昧とグローバル環境—「曖昧」と「YES・NO」による経営の一考察—』、国際経営フォーラム No.21、神奈川大学 国際経営研究所
- [40] 畑中邦道 (2011,7)、『日本の競争力「ジャスト・イン・タイム」—震災後の東日本の復興と協働—』、国際経営フォーラム No.22、神奈川大学 国際経営研究所
- [41] 畑中邦道 (2012,7)、『国際物流と比較優位—環境の構造と日本企業の特殊性—』、国際経営フォーラム No.23、神奈川大学 国際経営研究所
- [42] 畑中邦道 (2013,11)、『ビックデータとグローバル』、国際経営フォーラム No.24、神奈川大学 国際経営研究所
- [43] 畑中邦道 (2015,1)、『価値を発信する地域は、世界にルールを強制するか?』、国際経営フォーラム No.25、神奈川大学 国際経営研究所
- [44] 畑中邦道 (2015,12)、『創出と継続』、国際経営フォーラム No.26、神奈川大学 国際経営研究所
- [45] 畑中邦道 (2016,12)、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラム No.27、神奈川大学 国際経営研究所
- [46] 畑中邦道 (2017,12)、『事業活動と経営理念』、国際経営フォーラム No.28、神奈川大学 国際経営研究所
- [47] 畑中邦道 (2018,12)、『実用性のある伝統と革新性』、国際経営フォーラム No.29、神奈川大学 国際経営研究所