

## インターネットは黒船か？ Part III



日本電通株式会社  
代表取締役会長兼社長 上 敏郎



安定した業界に長年安住していると、人は外部の変化に鈍感になりやすい。しかも変化を意識していても、それが差し迫った危険との認識は持てず、都合良く期待値として捉える傾向がある。

「インターネットは黒船か？」と題して、これまで2回にわたり拙文を投稿させていただいた（注）。ここでいう「黒船」とは、皆さまもよくご存じの江戸時代末期、ペリー提督の指揮のもと浦賀沖に来襲した蒸気船のこと。これがきっかけで鎖国か開国かで国論が二分され、やがて時代は江戸から明治へと大変革を遂げるのである。

*泰平の眠りを覚ます上喜撰（蒸気船＝黒船）たった四杯で夜も眠れず。*

この狂歌は、危機意識の欠如で対応に右往左往している政治の混乱ぶりを見事に描写している。このように「黒船＝外部変化」は淡い都合の良い期待値を見事に壊すのである。

1997年、IBM ガースナー新社長の就任挨拶の中で「e-business」という言葉を初めて耳にした。造語のうえ、その発想に驚いた。インターネット（コンピュータ・ネットワーク）は世界の景色を一変させるかもしれないと、その時率直に思った。しかし、日本人はカタログを見て物を買うだろうか、電子マネーが

本当に世界の常識になるのだろうか、電子商取引は日本では普及しないのではないかと変化の予兆を示唆されても反応は鈍感で、あり得ないと都合よく解釈して日本に戻ってきた。

しばらくして「電話&コンピュータの日電通」と名刺にロゴを入れた。そしてe-businessを耳にしてからちょうど20年。宅配便の最大手ヤマト運輸が昨年運んだ荷物は18億個というから、ガースナー社長の「予言」は見事当たったというしかあるまい。

「寝ている間に飯を炊くような女性と結婚したいか？」この一言で自動炊飯器の開発会議は終了した、という有名な逸話がある。鈍感な幹部の見どころはとりわけ恐ろしい、との実例だ。わが社では鈍感な対応を戒め、外部の動きにセンサーを利かせながら開発事業に力を注いできた。人も資金も潤沢ではないが知恵は絞れば湧き出るので、との信念から叱咤激励して30年になる。

未熟な製品であったかもしれないが、第一号は「電話回線試験器」。第二号は「携帯用電話加入者試験器」そして「ミュージックテレフォン・シャープアンドフラット」、土木工事の管路性能試験からヒントを得た「魔法瓶保温性能検査システム」と続いた。今もなお懲りもせず鈍感防止の地道な活動は続けている。

注：第1回：Raisers 1998年6月号、第2回：Raisers 2002年7月号

日本は長寿国として世界の先頭を走っている。マルサスの「人口の原理」に逆らうように所得水準が高い国々では19世紀の終わりから人口が減り始めたのであるが、日本では超高齢化と少子化・人口減が並行して進み労働人口の減少も顕著になっている。AI（人工知能）がそれを救うという人もいる。しかし、AIは10～20年後に現在の仕事の大半をわれわれから奪うという人もいる。

政府は、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策として地方創生を推奨している。IoT（Internet of Things）、ビッグデータ、AI等の技術的ブレークスルーを活用する「第4次産業革命」により、社会的課題を解決し新たなビジネスを創出することも喧伝している。そして、地方創生には、G（グローバル）型モデルとL（ローカル）型モデルの議論が重要になると唱える専門家もいる。GとLは似て非なるもの、LはGをまねない、GはLを下に見ない、GとLが程良く協業する、これがヒントだそうだ。

通建業界では、こうした時代の変化を受けて、通信エンジニアリング事業+ICTソリューション事業など様々な分野に業態をシフトしていく事例が顕著になっているように感じる。その時、人々がこれまで培ってきた閃きの技術の集積とも言える経験値や暗黙知と、ICTが持つ新たな可能性との融合で新たな世界が開けてくると期待してよいのだろうか。

通信建設という労働集約的な仕事へのAI適用の可

能性はどうか。定型型の業務のみならず、非定型的な知的業務や複雑な手作業において、AIが代替可能と予測されているが、AIロボットが建柱や光接続を代替できる時代は来るのだろうか。

わが社は当年度の経営方針として「目の前のハードルを1つひとつ乗り越えて未知の世界へ」を挙げています。1人ひとりが、ひとつ上を目指して挑戦を続ければ「強いチームndk」が生まれると信じています。

わが社は今も中小企業と思っています。「中小企業の経営モデルの良さを学んで、1つひとつ丁寧に目の前の問題に取り組もう」と常々発信しています。また、これまで進めてきたグループ協業から「グループ」という概念に変化が生まれることも期待しています。

わが社は本年、創業70周年を迎えます。これもNTT様はじめ同業の各社様の長年にわたるご支援・ご鞭撻のお蔭であると感謝しております。これからも、ご期待に応えられるようグループ一丸となって精進・努力を続ける覚悟でございます。引き続きご支援・ご鞭撻を賜りますよう衷心よりお願い申し上げます。

今回もわが拙文に最後までお付き合いいただき恐縮しております。

拙文を終えるに当たり、既に始まっている新しい時代の「黒船」に思いを致す時、それは「人工知能」と「労働人口の減少」ではないかと想像しているこの頃です。