

基礎研 レポート

「G A F Aの次に来るもの」と「ポ ストデジタル資本主義」

立教大学ビジネススクール 大学院ビジネスデザイン研究科 教授
ニッセイ基礎研究所 客員研究員 田中 道昭

要旨

- 1 「コロナショックはどのように世界を変えてしまうのか」という問題意識に対して、筆者が考える方向性の一つは、コロナショック以前から顕在化し始めていた本質的な変化がそのスピードを加速度的に高め、ポストコロナにおいて大きな潮流になる、ということである。その本質的な変化とは、「G A F Aの次に来るもの」と交差してくるのではないかと考えられる。
- 2 「G A F Aの次に来るもの」を模索するに当たって重要となる10の論点は、日本政府が進めている未来社会のコンセプト「Society 5.0」を強化し、新たな日本の活路としていくためにも重要である。「G A F Aの次に来るもの」を考えることは、来るべきSociety 5.0をさらに進化させることであり、またデータを巡る戦いでもプライバシー重視の動きにおいても「周回遅れ」を余儀なくされている日本の活路にもつながってくる。
- 3 「Society 5.0」で最も重要なことは、人間中心主義である。そして、人間中心主義こそが、「G A F Aの次に来るもの」、また「ポストデジタル資本主義」の行方を示すものである。さまざまなテーマに対してポストコロナでの重要な方向性が打ち出されることになるが、筆者は、そこで多くの人達が真剣に考え、見出していくことになる尊い答えは、真に人間中心主義的なものであってほしいと切望する。
- 4 以上のように本稿では、「G A F Aの次に来るもの」と「ポストデジタル資本主義」について考察していく。

1—ポストコロナにおける大きな潮流は「GAFAの次に来るもの」の模索

新型コロナウイルス感染拡大の収束に依然目途が立たない中、コロナショックを契機として私たちの生活や働き方が変化している。

例えば、厚生労働省は、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」の実践例を示し、ショッピング、食事、娯楽・スポーツなどの日常生活、勤務形態や会議といった働き方について新しいスタイルを提唱する。また、「With コロナ」に対応するために採用したリモートワークを、ポストコロナでも恒久化するという企業も出てきている。

コロナショックはどのように世界を変えてしまうのだろうか。この問題意識に対して、筆者が考える方向性の一つは、コロナショック以前から顕在化し始めていた本質的な変化がそのスピードを加速度的に高め、ポストコロナにおいて大きな潮流になる、ということである。では、本質的な変化とは何か。筆者は、それは「GAFAの次に来るもの」と交差してくるのではないかと考えている。

コロナショック以前に起きていたこととして、まず指摘すべきが「プラットフォーム資本主義」である。米国のGAFA（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）や中国のBATX（バイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ）といったプラットフォーム企業が覇権を握っていた。彼らは私たち消費者にとっては優れたサービスの提供者であり続け、各産業において破壊的ともいえる影響力を持つに至っている。「With コロナ」でも彼らプラットフォーム企業はデジタル・テクノロジーを利活用し様々な対策・施策を打ち出すことで、コロナショックをテクノロジーの社会実装の機会へと転じるとともに、業績を伸ばしている。

しかしその反面、批判が高まっていることも事実である。例えば、データ独占が競争を阻害する問題やプライバシー漏洩問題にかかわる批判が主に挙げられる。筆者自身、GAFAがリードする米国のデジタル資本主義、そして「株式会社中国」による中国のデジタル資本主義が物質的な豊かさを求めるあまり、損なわれているものがあるのも確かと考えている。そうであるならば、もともとの長所を活かしながら、GAFAの次、「株式会社中国」の次が模索されるべきであろう。

本稿では、そうした「GAFAの次に来るもの」を模索するために、すなわち本質的な変化を捉えるために重要となる10の論点を掲げ、それぞれについての考察を試みる。

2—「GAFAの次に来るもの」10の論点と「Society 5.0」

筆者は、「GAFAの次に来るもの」にかかわる10の論点は、日本政府が進めている未来社会のコンセプト「Society 5.0」を強化し、新たな日本の活路としていくためにも重要であると考えている。

Society 5.0 とは、内閣府によると、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」のことである。それは「人々が快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることができる」社会であり、狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会である。

GAF Aの次を考えること、それは来るべき Society 5.0 をさらに進化させることであり、また、データを巡る戦いでもプライバシー重視の動きにおいても「周回遅れ」を余儀なくされている日本の活路を考えることでもある。

「GAF Aの次に来るもの」10の論点

1. 「中央集権型社会」から「分散フラット型社会」への転換
2. 「株主偏重主義」から「ステークホルダー主義」への転換
3. 「大胆なビジョン」から「社会に求められる目的」への転換
4. 真の社員価値重視社会の到来
5. プロダクトセントリックからカスタマーセントリックへの転換
6. 「メディアになること」が求められる組織と人
7. アンビエントコンピューティングの実現
8. ホリスティックが求められ、それが可能となる時代の到来
9. 「会社の芯から SDGs に対峙する」時代の到来
10. 「データの時代」と「プライバシーの時代」の両立

1 | 「中央集権型社会」から「分散フラット型社会」への転換

グーグルに代表されるテクノロジー企業は、大量のデータを集中的に処理・分析してきた。これにより無料のサービス等、大きな恩恵をユーザーにもたらしてきたが、反面、データ漏洩などのリスクが顕在化している。これを「中央集権型」とするならば、これからは「分散フラット型」へ転換し、グーグルのような巨大プレイヤーの存在感が薄れ、ひとりひとりが力を持つ社会へと進んでいくであ

ろう。それを可能とするのは、ブロックチェーンという新しいテクノロジーである。分散型元帳と呼ばれ、中央集権的な管理者がいなくとも、データを安全に管理することができる。

Society 5.0 において期待されているテクノロジーは、IoT、ロボット、AI、ビッグデータとさまざまである。しかし、このなかで濃淡をつけるならば、最も注力すべきはブロックチェーンであると筆者は考える。もとより日本人は、世界的にみても能力の平均レベルが高いことで知られている。中央集権的なプレイヤーがすべてを掌握する社会から、個人ひとりひとりが主役となり、それぞれが責任を持ちながら、ゆるやかにつながる社会へ。分散という価値観と、その価値観を実現してくれるブロックチェーンが、日本人の特性を後押しするものと筆者は考える。

2 | 「株主偏重主義」から「ステークホルダー主義」への転換

2019年8月、米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは「株主第一主義を見直し、従業員や地域社会を尊重するステークホルダー資本主義へ転換する」と宣言した。ビジネス・ラウンドテーブルの会長はJPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモンCEOである。そのほか、アマゾンのジェフ・ベゾスやアップルのティム・クックなど、米国式資本主義の代表的なプレイヤーが名を連ねている。そんな彼らが、自らの行動原則を見直そうとしているのである。

米国の株式会社はこれまで完全なる株主第一主義であった。「会社は誰のものか」と問うなら「株主のもの」と答えるのが教科書的な正解であった。しかし、株主第一主義は格差の拡大や環境破壊などの諸問題をもたらし、それにより、米国企業は強い批判にさらされることになったのである。「株主第一主義を見直し、従業員や地域社会を尊重するステークホルダー資本主義へ転換する」との宣言は、大きな時代の変化を予感させるものである。

2020年1月のダボス会議においても、ステークホルダー資本主義は1つのテーマとなった。『我々の知っている資本主義は死んだ』。21日のダボスでの討論会で、顧客情報管理の大手、米セールスフォース・ドットコムのマーク・ベニオフ最高経営責任者（CEO）が声を上げた。企業は株主への利益の最大化ばかりに目を奪われ、『不平等と地球環境の緊急事態を招いた』と語った。伝統的な大企業も資本主義を問い直す。IBMのジニー・ロメッティCEOはダボスで『すべてのステークホルダーに配慮することが事業継続の条件になる』と話した。急速なデジタル化が進むなかで、従業員のスキル向上に経営資源を割くべきだと主張した」（日本経済新聞 2020年1月22日）

こうした話をすると「日本にはもともと三方良しという考え方がある」と主張する向きもあるかもしれない。しかし筆者自身は、ステークホルダー主義と三方良しは似て非なるものだと考えている。時折、経営者の口から聞こえてくる「社員は家族」という言葉も同様である。家族と社員が同じだというなら自分の資産を社員に贈与するのであろうか。そんな経営者はまずいない。むしろ「社員は家族」といいながら酷使をしているのが現実である。「三方良し」といっても、どこまで社員を大切にしてきたのか疑問が残る。

それに比べると、今回宣言された米国のステークホルダー資本主義は本質的で、切実なものではないかと分析される。米国のテクノロジー業界は優秀なエンジニアが不足し、採用・定着に躍起になっている。それは日本の、人口減少からくる構造的な人手不足よりさらにシビアである。そうになると、企業は必然的に、社員の価値向上、社員の働きやすさ向上を考えなければならない。そうでないと人材を採用できず、また採用できたとしても定着せず、すぐに辞めてしまうからである。企業の生き残りのためにも、ステークホルダー資本主義への転換、いわば「人間中心」の経営への転換は避けられない状況なのである。

日本企業はこれまで長年にわたり株主重視経営への転換を、主に海外の投資家から促されてきた。しかし世界の潮流はその先に進んでいるのである。コーポレートガバナンスコードやROE経営なども海外投資家からの圧力で導入してきたが、こうしてみると、いかにも日本は周回遅れに見える。そしてまた、本質的で切実な変化である米国のステークホルダー資本主義と、日本の三方良しは似て異なるものではないか。そのような認識を謙虚に持ちながら、三方良しのアップデートをすすめることが、日本には求められていると筆者は考える。

3 | 「大胆なビジョン」から「社会に求められている目的」への転換

ビジネス・ラウンドテーブルがステークホルダー資本主義への転換を宣言したダボス会議では、「パーパス (Purpose)」という言葉も使われた。すなわち、企業は自社利益の最大化だけではなく、パーパスの実現を目指すべきだということである。パーパスとは企業の存在意義であり、事業の目的、ミッション、使命とも言い換えられる。

筆者はこれまで、繰り返し「G A F Aと日本企業が決定的に違うのは、まず大胆なビジョンを掲げて、それから高速でP D C Aを回す点にある」と指摘してきた。ここでいうビジョンとは、企業の未来の姿であり、「自分たちが将来どうなりたいのか」を描くものである。ビジョンは企業を成長させる強力なエンジンである。しかしビジョンには「何のため」という、より根源的な問いに対する答えが含まれていない。それは何のためか。その答えがパーパスであり、ミッションである。

例えば、グーグルのビジョンは「世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにすること」である。グーグルは確かにそのビジョンのもとで事業を行い、私たち消費者に大きな恩恵をもたらしている。それ自体は素晴らしいことである。しかし何のために世界中の情報を整理するのであろうか。グーグルはパーパスを明文化していない。「世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにすること」で広告収入を得ていることを思えば、グーグルのパーパスとは結局は自社の利益のことであるかのように見えてくるのではないだろうか。従業員や地域社会といったステークホルダーのためにどう貢献するのか、という点が、つまりはパーパスが不明瞭なのである。

またアマゾンのビジョンは「地球上で最も顧客第一主義の会社」である。筆者はアマゾン、顧客

第一主義をお題目に終わらせない会社として高く評価している。しかしそれも「何のため」なのか。パーパスが欠如していることは認めざるを得ない。アマゾンの顧客として定義されたならハッピーかもしれないが、顧客に定義されなければ「デス・バイ・アマゾン」と言われるようにアマゾンによって駆逐されてしまうかもしれない。顧客第一主義そのものは批判されるべきものではないが、結局それも「何のため」なのか、「誰のため」なのか、わからない。アマゾンが定義している「顧客」や自社の利益以外の理由を見出せないのではないか。アマゾンが批判を浴びているのはそのせいである。

同様にフェイスブックのビジョンは「人々のコミュニティを構築する力を提供し、世界の繋がりを密にする」であるが、やはりパーパスに関する記述は存在しない。アップルに至ってはビジョンすら、明文化したものが無い。我々自身がパーパスを解釈するしかない状況なのである。

繰り返しになるが、大胆なビジョンは会社の成長エンジンとして強力である。しかしそれは会社の存在意義やパーパスを説明するものではない。その会社は「何のため」にあるのか。企業は社会においてどのような存在意義を持つのか。それがより問われる時代になっているのである。

Society 5.0 を推進する日本にも、より明快なパーパスが必要である。現状では企業中心主義の色が濃く、生産性向上が目的関数になっているように思われる。そうではなく顧客価値や社員価値を目的関数に置くことが必要である。

カスタマーエクスペリエンスが顧客の経験価値ならば、社員の経験価値は「エンプロイヤーエクスペリエンス」である。社員が顧客に優れたエクスペリエンスを提供するためにも、企業が社員に優れたエクスペリエンスを提供することは、重要な条件である。顧客が「自分に応対している社員が自然で快適に仕事をしていると感じられなければ、「優れたカスタマーエクスペリエンスを得られている」と感じることも、難しいからである。

4 | 真の社員価値重視社会の到来

米国のステークホルダー資本主義への転換は、人間中心主義への転換でもある。前述の通り、米国のテクノロジー業界は優秀なエンジニアが不足し、採用・定着に躍起になっている。

一方、これまで人口減少からくる構造的な人手不足に苦しんできた日本であるが、社員の価値向上においては、立ち遅れていた。今後は日本企業も、人を採用し、定着してもらうためには、社員の価値、社員の働きやすさを抜本的に考え直す必要がある。真の社員価値重視社会の到来というのは、本質的に、本当に社員を大切にしないと、人を採用できず、定着もさせられない時代がやってくるということである。

その会社に勤めている社員は本当にハッピーなのか、やりがいをもって仕事をしているのか。また、十分な給与を受け取っているのか。給与アップまで常に考えて経営を行っているのか。「家族経営」を

標榜するなら、本当に家族同然の金銭的な処遇をしているのか、「家族経営」を社員を酷使する言い訳にしてはいないか、経営者は厳しく問われることになるであろう。正確に言えば、それは否応なく、問われてしまうものである。SNSを通じた内部情報の流出、あるいは内部告発。企業側が隠そうにも、隠しきれぬものではない。遅かれ早かれ、社員価値を重視していない企業はいずれ批判を浴びることになるであろう。

5 | プロダクトセントリックからカスタマーセントリックへの転換

プロダクトセントリックとは商品第一主義のことである。一方カスタマーセントリックとは、アマゾンのいう顧客第一主義を指す。

従来、特にB to Cのビジネスなど一般の消費者を相手に行う事業において、ひとりひとりの顧客に対してカスタマイズした商品・サービスを提供することは物理的に不可能であった。しかしテクノロジーの発達により、ひとりひとりの嗜好にあわせてカスタマイズすることが可能になってきている。アマゾンにおけるレコメンド機能など、私たちはすでに、自分1人のためにカスタマイズされたサービスに親しんでいる。

とはいえ、これまでカスタマーセントリックが可能であったのは一部の業種に限られていた。それが今後はさまざまな業種に波及していくことになる。

例を挙げると、筆者がラスベガスで開催された世界最大級の家電・技術見本市 CES2020 を取材した際にそれを感じたのは、P & Gの電動歯ブラシである。これまでならブラウン製ならブラウン製で均一の商品を届けるのみであったが、最新の電動歯ブラシはスマートフォンのアプリと連動し、自分がどこを磨けているのか、磨けていないのか、自分のブラッシングの特徴をすべて把握できる。同じくスマートフォンのアプリとの連動により、歯科でチェックしなくても、いつどのように歯を磨いたのかがリアルタイムにわかるサービスを展開している。

「ペロトン」は2019年に上場した米国企業で、提供するサービスは自転車のサブスクリプションである。自宅のエアロバイクに自分に合った人気インストラクターの動画をオンライン配信するビジネスモデルが、「自宅にいながら気軽に楽しく仲間と運動ができる」と支持され、急成長している。エクササイズの難易度や、運動負荷はカスタマイズ可能。実にカスタマーセントリックなエクササイズと言える。

テクノロジーの進化にともない、カスタマーセントリックはより先鋭化しながらより多くのプレイヤーが提供できるものになっている。同時に、よりカスタマイズされたサービスを企業に求めるユーザーが増えるのも必然であろう。

カスタマーセントリックへの転換は、日本企業にとって非常に大きな課題である。「ツータッチ」で

操作可能な中国の無人レジと、5回も6回もタッチしなければならない日本の無人レジの比較にみるように、日本にはカスタマーセントリックという価値観そのものが、まだ根付いていないように感じる。価値観そのものを、企業中心主義の生産性向上から顧客中心主義のカスタマーエクスペリエンス向上に切り替える必要があるだろう。

6 | 「メディアになること」が求められる組織と人

クッキー規制により、これまでサードパーティクッキーを活用してきたアドテック業界が大打撃を被っている。今後は、ゼロパーティデータの活用や、クッキー使用の了解を逐一得るなどの対応を迫られることになる。

この流れは社会にどのような変化をもたらすことになるのであろうか。デジタル広告業界を例にとるなら、この先は自らがメディアになり、自らデータを取得するプレイヤーにポジションを変えていくしか道は残されていない。自らがメディアになれば顧客との直接の接点生まれ、了解を得た上でユーザーのデータを取得し、サービスに利活用する道が開けてくる。

もっとも、これはデジタル広告業界に限った話ではない。トヨタ自動車がおウンドメディア「トヨタタイムズ」を立ち上げ、大きな注目を集めているように、すべての組織、すべての人にとって重要な流れになるであろう。

テクノロジーの進化によって、個人が情報発信できるインフラが整ってきた昨今である。今後はより多くの人が発信するようになり、その発信に個人が責任を負いながら、ひとりひとりが影響力を持つ時代が到来することが予想される。そして、日本の Society 5.0 は「均一性よりも多様性を重んじる」ものである。個人が発信する声に耳を傾けることが、多様性の拡大につながるはずである。

7 | アンビエントコンピューティングの実現

アンビエントコンピューティングもまた CES2020 で大きなテーマとして扱われていたものである。アンビエントという言葉には、「環境の」「周辺の」といった意味がある。

現在のところは、PCやタブレット、スマホなどのデバイスを用いなければコンピューティングのサービスを享受できない。しかし5G、AR/VRなどのテクノロジーが今後オーバーラップしてくると、デバイスなしによるコンピューティングサービスが実現する。それがアンビエントコンピューティングである。

この分野で先行しているのはマイクロソフトである。マイクロソフトは、現実世界とバーチャル世界の完全融合（MR：ミックスリアリティ）を、ジェスチャーと音声認識により操作するデバイス「キネクト」とMR用ゴーグル「ホロレンズ」という2つのデバイスで実現しようとしている。それはさながら、トム・クルーズが出演したスピルバーグ監督作品『マイノリティ・リポート』のようで

ある。ホログラフが宙空に浮かび上がり、それを指先でタッチすればコンピュータを操作できるのである。

マイクロソフトのカンファレンスでは、ハンドトラッキング機能が紹介されていた。ハンドトラッキングとは、指先の動きでVR内の操作を行うもの。ホロレンズをかぶると目の前にピアノのホログラムが現れる。また10本の指をセンサーが感知することで、バーチャルな鍵盤をひくことができる。

なお「テレプレゼンス」もアンビエントコンピューティングのキーワードである。昨年、日本で行われたカンファレンスに、キネクトとホロレンズを開発した天才エンジニアのアレックス・キップマン氏が登壇した。そこで彼のバーチャルリアリティが登場し、英語と日本語でプレゼンしてみせたのである。テレプレゼンスとは、ホログラフを用いて遠隔地に存在を転送する技術。目の前にいないはずの人が突然現れ会話ができるのであるから、物理的な距離はもう問題にならない。マイクロソフトのサティア・ナデラCEOも「グローバル化の第3の波はテレプレゼンスが実現する」と語っている。

Society 5.0 においてはブロックチェーンが重要な役割を果たすと筆者は述べた。しかしまた別の理由から、アンビエントコンピューティングにも注力するべきだと筆者は考えている。なぜなら、デバイスなしで、快適に自然にサービスを受けられるアンビエントコンピューティングは現時点では究極の「人間中心」のコンピューティングサービスだからである。「ただ話しかけるだけ」、「自分の自然な動きで自然に快適にコンピューティングのサービスを受けることができる」アンビエントコンピューティングは、「GAF Aの次に来るもの」の重要なファクターになるのではないかと予想される。

8 | ホリスティックが求められ、それが可能となる時代の到来

ホリスティックとは「全体の」「包括的に」といった意味である。フィリップ・コトラーの書籍『マーケティング・マネジメント』においても1章が割かれていることからわかるように、重要なマーケティング用語でもある。

ホリスティックが企図しているのは、二元論からの脱却である。まったく異質なものを前にどちらか一方をとるのではなく、包含することである。CES2020 においてP&Gがセッションに登壇し、プレゼンした内容が印象的であった。P&Gは世界最大の消費財メーカーであり、マーケティングにおいても広告宣伝費はグローバルトップクラスである。デジタルも駆使しており、データをマーケティングに活かしてもいる。しかし彼らが強調したのは、データを利活用したマーケティングをしながら、同時に消費者との直接のコンタクトを重視しているということである。

彼らはそれを「データとコンタクトをホリスティックに活かす」と表現した。一見すると対立する概念のようでもあるそれら両方を活用するという意味で、ホリスティックという表現を用いたのである。P&Gはデータを用いながら、同時に、消費者の声に耳を傾け、インサイトを読み解いて、商品

に活かしているのである。

CES2020 では日本における「ファブリーズ」の事例が紹介された。「ファブリーズ」は、最初に日本で売り出した頃はあまり売れなかったそうである。そこで彼らは消費者にコンタクトをし、消費者に直接話を聞いた。すると、「普段洗濯できないものを洗濯するように使っている」という顧客の声が得られた。これをヒントにCMを作成したことで、ファブリーズは爆発的に売れ始めた。

重要なのは、データとコンタクトの二元論ではなく、ホリスティックに扱うことである。従来、特に欧米社会においては「白か黒か」の二者択一をせまる二元論が根強くあった。しかし、これからは、そのような二元論からの脱却が求められるのである。日本がSociety 5.0を目指す上でも同様である。経済的発展か社会的課題の解決か、という二元論ではなく、その両立。サイバー空間かフィジカル空間かではなく、その両立。テクノロジーか自然かではなく、その両立。Society 5.0 を推し進めるにあたっては、ホリスティックを強く意識するべきである。

9 | 「会社の芯からSDGsに対峙する」時代の到来

SDGsとは2015年の国連総会で合意された「持続可能な開発目標」のことである。17の目標とそれを達成するための具体的な169のターゲットで構成されている。17の目標とは「貧困をなくそう」「飢餓をゼロに」「すべての人に健康と福祉を」など今世界規模で問題視されている社会課題の解決を目指すものである。国連に加盟する193カ国は、これらを2030年までに解決することを目指している。

これを受けて日本でもSDGsの取り組みが始まっている。日本企業はSDGs経営をうたい、CSR（企業の社会的責任）やESG（環境・社会・ガバナンス）といった言葉も浸透している。ただし、日本では現状、本業とは別の、社会貢献活動にとどまっているように見受けられる。悪くいえば「片手間」である。

しかし世界に目を転じれば本業の一環として、つまり会社の芯からSDGsに対峙している企業の例を見つけることができる。もともと、CSRやESGを評価するランキングでは下位に甘んじていたアマゾンですら、そうなのである。2019年、アマゾンはEVトラックを10万台導入すると発表した。EV車はガソリン車よりも環境負荷を軽減することができる。単に10万台トラックを購入するだけなら、ガソリン車のほうが安くあがる。しかしアマゾンは目先のコスト減よりも、遅ればせながら地球環境への配慮を見せたのである。ビジネス・ラウンドテーブルが表明した「ステークホルダー資本主義」への転換を実践してみせた格好である。

ここでは「寄付をする」「CSR活動をする」といった間接的なレベルではなく、本業を通じてSDGsに貢献している点が重要である。だからこそ、大きなインパクトを生み出せるのである。理想は、開発、生産、製造、物流といったすべてのバリューチェーンにおいて、SDGsを意識すること。それが実現すれば、本業を発展させることが、すなわちSDGsへの貢献につながる。そのような体制

で取り組むことが、「会社の芯からSDGsに対峙する」ということである。

10 | 「データの時代」と「プライバシーの時代」の両立

日本は、データの利活用及びプライバシーの重視について、周回遅れが否めない現状にある。しかし周回遅れには周回遅れの強みがある。それは、データ重視、プライバシー重視の両方を見据えながら、これを両立させていくような第三の軸をリードできる可能性があることである。

ここでのヒントはカスタマイゼーションである。ユーザーひとりひとりが、データの利活用による利便性向上をどこまで望んでいるのか、あるいはどこまでプライバシーの保護を求めているのか。テクノロジーの進化は、あらゆる産業においてカスタマイゼーションを可能にしたが、それはプライバシーの領域でも同様のはずである。また、Society 5.0 が「経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」であり「人々が快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることができる社会」であるならば、日本こそがデータとプライバシーの両立をリードする存在になるべきだと、筆者は考える。

3——人間中心主義としての「ポストデジタル資本主義」

日本政府が策定した「Society 5.0」は、その理念として「人間中心主義」を掲げている。内閣府は、Society 5.0 についてこう説明する。

「これまでの情報社会（Society 4.0）では知識や情報が共有されず、分野横断的な連携が不十分であるという問題がありました。人が行う能力に限界があるため、あふれる情報から必要な情報を見つけ、分析する作業が負担であったり、年齢や障害などによる労働や行動範囲に制約がありました。また、少子高齢化や地方の過疎化などの課題に対して様々な制約があり、十分に対応することが困難でした。Society 5.0 で実現する社会は、IoT（Internet of Things）で全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、今までにない新たな価値を生み出すことで、これらの課題や困難を克服します。また、人工知能（AI）により、必要な情報が必要な時に提供されるようになり、ロボットや自動走行車などの技術で、少子高齢化、地方の過疎化、貧富の格差などの課題が克服されます。社会の変革（イノベーション）を通じて、これまでの閉塞感を打破し、希望の持てる社会、世代を超えて互いに尊重しあえる社会、一人一人が快適で活躍できる社会となります」

この説明からもうかがえる人間中心主義こそ、「GAF Aの次に来るもの」、また「ポストデジタル資本主義」の行方を示すものである。

「ポストデジタル資本主義」の特徴として、「自由と私有」とともに各種ステークホルダー価値が重視される、プライバシー重視が基本となりデータ所有者として「個人」が復権を果たす、各種ステークホルダー価値や気候変動などSDGsに掲げられているような課題と対峙することがパーパスとして求められる、そして「個人をエンパワーメントする」というボトムアップ式の新たなシステムが中

中央集権型プラットフォームに代わって中核を担うといった点を挙げることができる。まさに、人間中心主義がその根底を成していると言えよう。

コロナ禍の「戦時下」において統制を受けてきた私権、プライバシー、個人の尊厳という重要な事項について、ポストコロナの「平常時」においても、普段から制約を受けても仕方のないものであると考えるようになるのか。それとも、コロナショックの前には、あまりにも当たり前過ぎて価値が理解できていなかった事柄について、真価を理解し、それを尊重するような世界を創っていかうとするのか。個人の繁栄や自由は失われる一方、国家が強大化していくことにただ身を委ねるのか。グローバルにサプライチェーンを構築しても結局は無力であったと本国内で完結する枠組みに収束させていくのか。さまざまなテーマに対して、ポストコロナにおいては、重要な方向性が打ち出されることになるであろう。

筆者は、そこで多くの人達が真剣に考え、自らの生命をかけて自ら見出していくことになる尊い答えは、「全体主義的監視か、市民の権利か」といった二元論的なものでは決してなく、地球や人類を本当にサステイナブルに進化させていくための、ポストデジタル資本主義的な、真に人間中心主義的なものであってほしいと心から切望している。

4——もしも Society 5.0 の人間中心主義を定義するなら

もしも、アマゾンCEOのジェフ・ベゾスが Society 5.0 の人間中心主義を定義したら、どうなるだろう。筆者は、そんなことを考える。

シンガポールのDBS銀行は、デジタル化にあたって、こう考えた「ジェフ・ベゾスが銀行をやるとしたら、何をやる?」。そこから逆算する形で、彼らは「会社の芯までデジタルに」「従業員2万2000人をスタートアップに変革する」などの大胆な方針を導き出した。同じように、「アマゾンのジェフ・ベゾスが日本における Society 5.0 の人間中心主義を定義したら」と考えてみることは、面白い示唆を与えてくれる。

ヒントとなるキーワードは「マクロ宇宙」と「マイクロ宇宙」である。「マクロ宇宙」とは「地球上で最も顧客第一主義の会社」というアマゾンのビジョンや、「宇宙を目指す」といったベゾスの壮大な世界観を表現するのに適切な言葉である。一方、「マイクロ宇宙」とは、ミクロ的で小さな宇宙のことを指し、ひとりひとりの人間やひとつひとつの細胞を表す言葉である。ベゾスは顧客第一主義を「聞く」「発明する」「パーソナライズする」と定義し、「顧客をその人の宇宙の中心に置く」ことをパーソナライゼーションとしてきた。「顧客ひとりひとりの宇宙に対応する」という意味においては、人間中心主義とも言えよう。この考え方を援用すると、ベゾスはおそらく「地球上で最も人間中心の国になる」ことをマクロ宇宙とし、ミッション・ビジョンとして定義してくるだろう。そしてマイクロ宇宙においては「ひとりひとりを宇宙の中心におく」ことが、人間中心主義だと定義する。

こうした壮大な考えを社会実装するのは大変なことであろう。しかしテクノロジーの進化にともなう商品中心主義でしかありえなかったものがカスタマーセントリックになってきている中、Society 5.0 においても「ひとりひとりを宇宙の中心に置く」カスタマーセントリックを実行に移していくことが求められる。

ここで強調したいのは、例えばプライバシーのあり方も、テクノロジーによってカスタマイズが可能になる時代だということである。何をされるのが快いのか・不快なのか、便利なほうがいいのか、プライバシーを守ったほうがいいのか。ひとりひとり、無限のグラデーションを持つ。こうしたカスタマイゼーションを推進する思想こそ人間中心主義であり、日本はこれから国をあげて取り組むべきものである。データか、プライバシーかではなく、そのバランス。これからはひとりひとりが、そのバランスを選べる時代なのである。

「GAF Aの次に来るもの」を考察するに当たって、このようにアマゾンのジェフ・ベゾスをモチーフにせざるを得なかったことは皮肉なものである。もっとも、先に述べた通り、ジェフ・ベゾスをメンバーに含む米国のビジネス・ラウンドテーブルがステークホルダー資本主義を提唱し始めたように、彼らが本気で価値観をパラダイムシフトして事業展開していくのであれば、「GAF Aの次に来るもの」はGAF Aのような企業から生み出される可能性が高いと考えられる。「人間中心主義」とは、結局、ひとりひとりの個性やその集合体としての多様性を活かそうとする価値観をもっているか否かが重要である。そこに本当に哲学・こだわり・想いをもっているか否かが問われているのである。

5——「DAY1」の精神

ベゾスは毎年決算発表に合わせて株主向けの「株主レター」を公開しているが、今年も4月16日に『2019年株主レター』が公開された。注目すべきは、ベゾスが「まだDAY1でしかない」と同株主レターを締めくくっている点である。

「DAY1」とは、「(創業して)まだ1日目」という意味である。ベゾスは、講演やインタビューなど様々な機会をとらえても、「DAY1」について語っている。「DAY1のバイタリティを保つ」ことが極めて重要ということである。対照的に「DAY2」もまた、創業当時の精神を忘れ衰退していく「大企業(病)」を非難する文脈として、ベゾスがよく口にする言葉である。

「DAY1」は、アマゾンの公式ブログのタイトルにもなっている。また、ベゾスのデスクがある建物には、必ず「DAY1」という名前が付けられている。それほどまでにベゾスがこだわっている、アマゾンを理解する上で最も重要なキーワードの一つが「DAY1」なのである。

さらに、『2019年株主レター』には、『1997年株主レター』が添付されている。毎年公開されるベゾスの株主レターには、必ず、この『1997年株主レター』が付けられている。23通目となる今回も、

例外ではない。なぜ、毎年、株主レターに『1997年 株主レター』が添付されるのか。1997年と言えば、アマゾンがナスダックに上場した年である。また同年、売上高では前年度比800%以上増というすばらしい業績を達成した。確かに、1997年は、1994年に創業・設立したアマゾンが大きな成長を達成した節目の年である。しかし、それが理由ではない。

理由は、ベゾスが『1997年 株主レター』で「DAY 1」を唱えたからである。上場を果たし成長を遂げた状況にあっても、まだ「創業して1日目」にしか過ぎない、その創業のバイタリティを保たなければならない、さもなければ衰退するのみ、ということである。ベゾスは、この「DAY 1」の精神を、毎年株主に向けて表明する。創業時の精神を決して忘れないという決意が込められたものが、添付される『1997年 株主レター』なのである。

アマゾンのような時価総額で世界トップを争う企業であっても、「（創業して）まだ1日目」「常にDAY 1」だと言うのである。「DAY 1」の精神は、私たち日本や日本企業が「GAF Aの次に来るもの」を見据えながら、初心に帰るという意味において、また企業DNAまでも刷新させるようなデジタルトランスフォーメーションを進化させ Society 5.0 を実現していく上でも、必ず銘記しなければならないものであろう。

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。