

第 59 回講演会<2019 年 11 月 11 日開催>

大胆なビジョンをもつ勇氣は進化する力となる

田中 道昭（執筆＝鶴岡公幸）

■講演者……田中道昭

（立教大学ビジネススクール教授）

■司 会……鶴岡公幸

（本学国際コミュニケーション学科教授）

〈講演者の略歴〉

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。シカゴ大学経営大学院、MBA。専門は企業戦略&マーケティング戦略及びミッション・マネジメント&リーダーシップ。三菱東京 UFJ 銀行投資銀行部門調査役、シティバンク資産証券部トランザクター（バイスプレジデント）、バンクオブアメリカ証券会社ストラクチャードファイナンス部長（プリンシパル）、ABN アムロ証券会社オリネーション本部長（マネージングディレクター）等を歴任し、現在は、株式会社マーキングポイント代表取締役社長。小売り、流通、製造業、サービス業、医療・介護、金融、証券、保険、テクノロジーなど多業種に対するコンサルティング経験をもとに、雑



田中道昭氏

誌やウェブメディアにも執筆中。主な著書は『あしたの履歴書—目標をもつ勇氣は、進化する力となる』（共著、ダイヤモンド社）、『GAFAXBATH 米中メガテックの競争戦略』（日本経済新聞出版社）、『なぜ女はメルカリに、男はヤフオクに惹かれるのか？』（共著、光文社新書）など、多数。

〈講演の趣旨〉

今回の講演は、立教大学ビジネススクール教授・田中道昭先生をお招きし、大胆なビジョンを設定することの重要性と人生における根源的分岐点となるキャリアに関する考え方をお話していただいた。

〈講演の要旨〉

司会（鶴岡公幸教授）の進行の下、田中道昭先生の講演が行われ、その後、学生からの質疑応答が行われた。

以下、講演と質疑応答を踏まえ、田中道昭先生の発言内容をまとめた。

はじめに

本日は以前よりメンターとしてお世話になっている宮内学長からのご要請であればということで、お伺いしました。

最初にビジネススクールや企業でお話していることに少し触れます。わからないこと、わからない言葉が出てくるかもしれませんが、書き留めておいて後から調べるようにしてください。大学生向けにカスタマイズせずに話しますから復習してくださいね。

さてまず、リーダーシップについてお話しします。リーダーシップの底辺にあるのはセルフリーダーシップという自分自身にリーダーシップを持つこと、自分自身がリーダーシップを発揮できるよう自律的な行動をとることがリーダーシップの一番底辺にあります。ですから、今日はセルフリーダーシップの授業だと思って聴いてください。

まず現状認識ですが、日本の競争力はずっと低迷しています。世界 30 位で 97 年以降最低です (IMD 調べ。出典: 日本経済新聞 2019 年 5 月 29 日)。私の学生時代、日本は色々なところでトップランナーでしたし、それが当たり前でした。平成元年世界時価総額ランキングでは、上位 10 社のうち日本企業は 7 社入っていましたが、平成 30 年には一社も入っていません (図 1 参照)。私達の時代は日本が世界をリードしていましたから、現状の日本のままではいけないと思っています。今の時代が当たり前と皆さんには思っていて欲しくないのです。このままじゃいけない、なんとかしないといけない、日本、日本の産業、日本企業が競争力を高めることに貢献したいという使命感を持って日々仕事をしています。日本企業が競争力を高めることに貢献したいから、現在、ビジネススクールで教鞭をとり、コンサルティングなど色々なところで発信しています。

平成元年 世界時価総額ランキング				平成30年 世界時価総額ランキング			
順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名	順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638.6	日本	1	アップル	9,409.5	米国
2	日本興業銀行	715.9	日本	2	アマゾン・ドット・コム	8,800.6	米国
3	住友銀行	695.9	日本	3	アルファベット	8,336.6	米国
4	富士銀行	670.8	日本	4	マイクロソフト	8,158.4	米国
5	第一勧業銀行	660.9	日本	5	フェイスブック	6,092.5	米国
6	IBM	646.5	米国	6	パークシャー・ハサウェイ	4,925.0	米国
7	三菱銀行	592.7	日本	7	アリババグループホールディング	4,795.8	中国
8	エクソン	549.2	米国	8	テンセントホールディングス	4,557.3	中国
9	東京電力	544.6	日本	9	JPモルガン・チェース	3,740.0	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543.6	英国	10	エクソン・モービル	3,446.5	米国

出典:『ダイヤモンドオンライン』、2018年8月20日

図 1 : 世界時価総額ランキングの比較

トランプ政権以降、世界が分断される中で、多様性や一人ひとりの個性が尊重される世界であること、個性豊かな人を集めてその個性を活かすこと、そういう社会を実現することに貢献したいと思っています。そして同じような使命感や価値観をシェアする若きリーダーを応援したいです。グローバルトップ企業だったノキアが倒産寸前まで至ったのは、当時の経営陣が新たな競争の脅威を予測しそこない、なおかつ甘く見たからです。アップルのスティーブ・ジョブズは当時のノキア会長に「あなたの会社はもはや競合ではない」と言い放ちました。アップルはプラットフォームであり、ノキアはデバイスメーカーであるという認識からです。当時のノキア CEO は「競合他社はデバイスで私たちの市場シェアを奪ったのではありません。エコシステム全体で私たちの市場シェアを奪っているのです」というメールを全社員に送りました。ノキアはその後復活し成長していますが、そのカギは「正しい論点」を立てたことにあります。企業間の競争は、どこの会社をライバルと見るかによって全く変わってきます。同様に人生において誰をライバルに置くかによって人生も変わる。誰をライバルに置くか。成功している会社のスタートポイントは大胆なビジョンをもっています。ソニーはパナソニックと比較すると成功しているように思われます。しかしサムソン、アップルの時価総額の推移と比較すると、ソニーは 2000 年、史上最高の 13 兆 4600 億円でしたが、その後長期の低迷を続け 2019 年には 7 兆 3590 億円、サムソンは 2005 年にテレビ市場で世界シェア一位となり、2019 年は 26 兆 8510 億円、一方、アップルは 2010 年代半ばに時価総額初の世界一位となり、現在は 100 兆 1660 億円であり、大差をつけられています。

「アリババパーク」の衝撃

最先端の国は、ある意味ではアメリカではなく中国ということを実感せざるをえませ

ん。中国の競争優位の基盤は、14億人のスケールがある「規模の経済」、デジタル化を基軸に対象範囲が増大する「範囲の経済」、そして社会実装のスピードでは米国を凌駕している「速度の経済」という3つの経済にあります。中国の重要政策は、「中国製造 2025」（2025年までに製造大国から製造強国に転換すること）、「インターネットプラス政策」（スケール経済がフルに活かせる11の重点分野を指定）、「次世代 AI 発展計画」（中国5大AI企業に主要5分野のAI促進を委託）の3つです。

杭州になるアリババ初の近未来型 AI ホテル「FlyZoo Hotel」を2019年3月に訪問しました。アリババパークのホテルは無人、チェックイン顔認証、部屋の出入りも顔認証で行います。二階のレストランには人がいませんが、ロボットがものを部屋に持ってきてくれる。フィットネスジムの出入りも顔認証でした。

アリババ商業施設「親橙里」も同時期に訪問しました。日本はあまりキャッシュレス化が進んでいませんが、中国では自動化、無人化が一段と進んでいます。映画館も無人化しています。服屋さんまで自分のアバターが現れる、服屋の店員さんはスマホでライブストリーミング配信しています。またアリババが買収した百貨店であるアリババ銀泰は、デジタル化で集客し多くの業務がオンライン化されています。例えば、テナントの化粧品店では化粧品の注文がオンラインで入るとロボットが一階の店頭在庫から持ってきて届けてくれます。同百貨店では、アリババのありとあらゆるビジネスから人のデータを徹底的に集め、人工知能で解析してどうすれば売れるのかを考え、売れる商品を作っています。アリババのビジネスモデルでは、キャッシュレス化、その結果、無人化・自動化が促進されています。一方、キャッシュレス化でシェアリング化、サービス化が促進されています。カスタマーサポートは高度化し、店員さんは



司会の鶴岡先生

キーオピニオンリーダーしか残っていませんし、専門性の高いプロの販売員しかいない状態です。これからは小売店でも本当のプロ、専門性を持っている人しか生き残れない世界がくると思います。

米中プラットフォーム企業の何がすごいのか

米中メガテック企業の特徴は、(1)「大胆なビジョン × 高速のPDCA」へのこだわり、具体的には自社の事業を通じて社会的問題に対峙し、新たな価値を生み出す、(2) カスタマーエクスペリエンスを重視していること、(3) 「ビッグデータ × AI」志向であること、(4) プラットフォーム志向であること、以上の4つです。この狭間の中で皆さんがこれから仕事をしていくことを是非、覚悟してください。

大胆なビジョンをもつ勇氣は進化する力となる

まずは大胆なビジョンをもつこと、これからやる仕事でどういう社会的課題に対処していく人間になりたいのか、自分がどういう価値を周りに提供したいのかを考えましょう。

アメリカで BOLD はとても重要な概念です。メルカリのバリューは「Go Bold 大胆にやろう」です。ソフトバンクの孫正義さんも、創業時から1兆円企業を目指し、それを実現させました。ソフトバンクグループの経営理念は「情報革命で人々を幸せに」であり、ビジョンは「世界の人々から最も必要とされる企業

グループ」です。日本に不足しているのは「大ボラ」だということ =Big vision を持つことです。皆入り口は同じで、周りの人からしたら大ボラにしか見えないですが、しかし、最初は大ボラを言わない限り大きなことはできません。最初は大ボラで良いということを感じて欲しい。これが、今の日本に決定的に不足していることです。

私自身の大胆なビジョン

「ライフ・イズ・ア・ジャーニー」、人生とはまさにジャーニーであり、決して右上がり一直線ではなく、紆余曲折しています。大きな目標をもち、人生をより長い期間で鳥瞰図的に眺めるようになったら、未来や現在を自分の目指している方向のために自律的に過ごしているという感覚が得られるようになります。

それでは、私の今までのモチベーションを時系列に述べていきますが、ずっと右肩上がり的人はいないし、どんなにすごい人でも人生はジャーニー、波乱万丈なのが人生であって、計画的な人生を送ってきたわけではないはず。私自身が20年前に立てた30年計画と実際の結果を紹介しましょう。1997年12月シンガポールで立てたものです。3年目標(2000年12月)は外資系金融機関ヘッド(バンクオブアメリカ証券会社ストラクチャードファイナンス部長、2000年1月)。10年目標(2007年12月)は多くの上場オーナー企業の参謀役(2007年12月には実現)、20年目標(2017年12月)ビジネススクール教授で発信(立教大学RBS就任、2015年4月)、そして30年目標(2027年12月)複数国家の参謀役(政府委員等就任)です。私にとっては、大きな中間目標はビジネススクールの教授になることで、ビジネススクールの教授になるには何をしたらいいか逆算して努力しました。その結果、ビジネススクールの教授になることができました。しかし2015年7月20日、立教大学ビジネススクールの初年度前期

が終了して気が付いたことは、ビジネススクールの教授になったからといっても何も起きないことでした。その後、フェイスブックでストラテジー&マーケティングの論考を一ヶ月間配信しました。2015年には「ハロウィン博士」からスタートし、東洋経済ONLINEで「ハロウィンの何が日本人を夢中にさせるのか」を掲載しました。また2016年11月、トランプが大統領に当選したとき、「就任演説の解説をしたい」と思ったのです。そしてその後、『トランプの政治マーケティング3.0』7回+3回の連載をPRESIDENT Onlineで行いました。その結果、テレビの報道番組に出演することができました。その後、テレビ朝日「羽鳥慎一—モーニングショー」や、中田敦彦のインターネット番組News Picksなどにも出演するようになって現在に至っています。

「チャンスの女神には前髪しかない」ので、先に準備をしないとチャンスを無駄にすることになります。大胆なビジョンから逆算して努力する一努力は必ず報われます(図2参照)。

大胆なビジョンをもつ

大胆なビジョンや夢、目標をもつための最大の阻害要因とは何か、それは「恐れ」や「不安」です。それではそれらを克服して、大胆なビジョンや目標をもつためにはどのようにしたらいいか。「恐れ」や「不安」と天秤にかけるべきものとは何か。「後悔」を天秤に

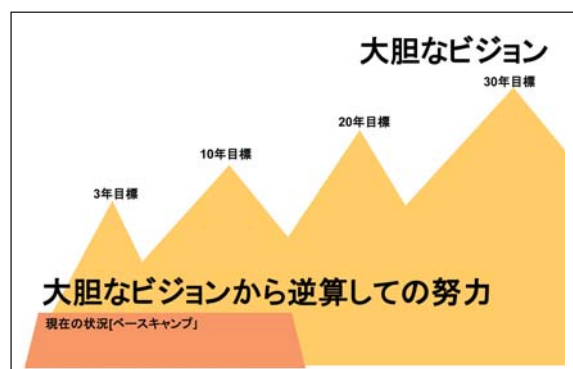


図2：チャンスに備えて準備することが大切

かけたらどちらの方が重いか。「やってしまったことの後悔は日々小さくなるが、やらなかったことの後悔は日々大きくなる」(林真理子)、「人は、行動した後の後悔よりも、行動しなかったことの後悔をする」(ギロビッチ博士)「後悔は人生最大のリスク」(三木谷浩史)。「恐れ」や「不安」と「後悔」を天秤にかけたら「後悔」の方が重いはず。だから「恐れ」や「不安」をバネにして、人生最大のリスクである「後悔」しない人生を生きましょう。「我ことにおいて後悔せず」(宮本武蔵)です。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答 (学生からの質問)

学生：田中先生が今まで後悔したこと、大学生時代最も後悔したことがあったら教えてください。

田中先生：留学時代後悔したことがあります。28歳ぐらいの時に初めて読んだ本、『竜馬がゆく』(司馬遼太郎著)を大学生の時に読んでいたら良かった。大学生の時に読んでいたら銀行員にはなっていなかったと思い、とても後悔しました。自分の人生をどう過ごすべきなのかとインパクトを与えてくれるような本に出会うこと。人としてどう生きるべきなのかを気付かせてくれる本に早く出会うこと。大きなことを成し遂げる人は人望があることが重要と思いました。

学生：田中先生にとってのライバルは誰ですか。

田中先生：ライバルというか目標ですが、大前研一さんと竹中平蔵さんです。

学生：人生における生き甲斐は何ですか。

田中先生：幸せを感じることはすごく当たり前のこと。パートナーが重要です。自分のパートナーと相性が合うか、価値観が合うかが重要です。当たり前のことを幸せと思います。

学生：(惹き込まれるお話に対して、)講演会やスピーチで話す時に意識している点は何ですか。

田中先生：講演を聴いてくれているあなたにどうなってもらいたいかを意識しています。こうなって欲しいと明確に思い描いて話をする。何千人いる講演でも誰かの目を見て話しています。誰かの目を見て話すとはインパクトが出る。一対一が重要という心理です。一対一で友人に対して影響力を行使できる人物でないのにチームを動かすことはできないし、大勢の人の前で話しても多くの人の心を動かさません。隣の人が一番重要。友人に対して自分は何ができるのか。もっと言えば、セルフリーダーシップ。自分自身に対してリーダーシップを発揮することができるようになるのか。そこから隣の人自分自身でリーダーシップを発揮できるようにしてあげられるか。自分自身が、ここにいる一人ひとりがセルフリーダーシップを発揮できるようにしてあげてくれることを心がけて話をしています。

学生：幼い頃からパイロットになりたかったのですが、身体検査で不合格になり、将来のことを悩んでいます。

田中先生：物理的に不可能なものは諦める。自分は何のためにパイロットになりたのか、パイロットになって何をしたいのか。なりたいたいと思った気持ちが重要。パイロットになった時の目標、目的が大事。より重要なのは自分の存在意義、使命。それに向かって進むことをお勧めします。

学生：ポジティブな人は大胆なビジョンをもてると思うが、ネガティブな人は現実味もてない。ネガティブな人に関してはどう考えていますか。

田中先生：まずは今週どう過ごすか。今週どういうふうに一週間過ごしたいですか？

学生：アルバイトで接客業をされていて人を笑顔にすることを目標にしているの、毎回のアルバイトでみんなを笑顔にできたらいいなと思います。

田中先生：社会人になっても接客業はあるし、それはサービス業に重要なこと。今から一週間心がけたら、とても素晴らしい人生が待っていると思いますよ。

この教室を出る時には大胆なビジョンを持ちたいなと思って欲しい、セルフリーダーシップ、成長の目標を一番高いものにしたいと思います。

司会：最後に宮内学長、一言コメントをお願いします。

宮内学長：僕と田中さんは以前ある会合で知り合いました。面白い人と思っていたところ、メールをいただいてすぐ返信しました。



宮内孝久学長

パーティーなどで「いつか飲みましょう」だけでは永遠に飲むことはありません。大事なことは具体的なアクションをとることです。人と人との出逢いを活かすためには、今日をきっかけに行動を起こすことです。是非、皆さんも今日から行動してください。田中先生、本日はどうもありがとうございました。

※執筆協力=高木華乃(本学国際コミュニケーション学科国際コミュニケーション専攻、3年)