

# Deep Insight

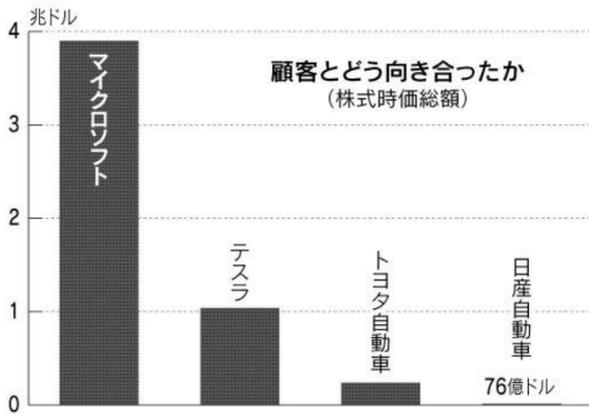


没後20年のドラッカーは顧客視点の経営を説いた

(左から)マイクロソフトのナデラCEO=ロイター、日産のエスピノーサ社長、ドラッカー氏

## ドラッカーが提起したイノベーションの「窓」

1	予期せぬ成功・失敗
2	ギャップ
3	ニーズ
4	産業構造の変化
5	人口の変化
6	認識の変化
7	新知識の獲得、発明と発見



削減対象にはエンジニア(技術者が大量に含まれている)という。AI時代には技術者の大量な囲い込みが必要ではないのか、と常識的には思うが、直近の決算発表の記者会見を聞けば、起きているのはAIが技術者の領域を相当な勢いで侵食し始めている現実だ。また試行錯誤の途上でもあるようだ。人員削減のペースを見ると、1万人を最初に打ち出したのが、生成AIの普及が始まった2023年。25年は前半に6千人、そして7月にも9千人を追加している。

一方、MSは業績がいたって好調だ。このまま現状を維持する選択肢もあっただろうが、人工知能(AI)時代のビジネスモデルを先取りしたいと経営陣は考え、空白をつくらずに新時代の顧客との接点のあり方を模索し始めた。

関税や景気と多分関係はないが、世界で人員削減が相次いでいる。日産自動車は2万人、マイクロソフト(MS)も2万人超の従業員を減らす。「2万人」が共通している。だが、両社の違いはむしろ大きい。日産は米国や中国で販売が低迷し、日本でも名物工場(追浜工場、神奈川県横須賀市)の操業を維持できなくなった。

## 本社コメンテーター

中山 淳史



# 日産とMSの顧客創造

そんなタイミングで思い出されるのが、米経営学者ピーター・ドラッカーの企業定義だ。今年が没後20年。世界で今も読まれている著書「マネジメント」で、「企業の目的とは顧客を創造すること」と書いているのが、今の企業には刺さるかもしれない。

顧客創造にはイノベーションが必要と考えたドラッカーは、実現のための「窓」と呼ばれるポイントをいくつかの著書で紹介している。「理想と現実のギャップ」「(人々の)認識の変化」など多くが顧客を起点にする。

人間の役割や、AIとの分業の構図が見えてきたということか。開発やインフラへの巨額投資を続ける一方で、本当の価値創造の現場が企業や個人から成る顧客との接点にこそ開けている、と気がつき始めたのかもしれない。

合計すると3年間で2万5千人になるが、「終結宣言」をまだしたわけではない。一方で、AIがすべての人間を職場から追い出そうとしているわけでもなさそう。技術者を減らす一方で、MSが重視するのはマーケティング。つまり顧客との接点に関連した分野の人材であり、「チーフ・マーケティング・オフィサー」という幹部ポストまで設けている。

晩年に直面取材をしたというドラッカー学会の井坂康志共同代表(ものつくり大学教授)によれば、「自社の理解を超えた顧客の意見、クレーム、価値観、合理性こそイノベーションのヒントがあると考えていたのでは」という。顧客との対話が価値創造のまさに始まりなわけだ。

日産で言えば、顧客創造の失敗と繰り返しのうちに、低迷の原因はあったのかもしれない。「技術の

象徴的だったのがトップ選出に表れた傾向かもしれない。カルロス・ゴーン氏が去った後の最高経営責任者(CEO)は4人。そのうち3人は部品調達畑の出身だった。

日産」と称するようになった高度経済成長期から、「この技術をどう買わせるか」式の商品企画が目立つといわれてきた。トヨタ自動車のように泥臭く地道に顧客を積み上げていく、といった点も希薄だった。テスラのように「顧客ニーズからのバックキャスト(想定される市場の将来からの逆算)」といわれる経営でも中途半端だった。

## グローバルオピニオン



Ousmane Diagne モリタニア出身。人的資本や雇用創出に詳しい。2020年から西部・中央アフリカ担当の副総裁

アフリカは15億人の若い人口を抱え、将来の経済発展が期待されている。銅やコバルトなどの重要鉱物資源も豊富だ。だが、人々が質の高い教育にアクセスできなければ、どの国のどんな経済システムも機能せず、経済的な繁栄は見込めない。教育の充実こそ最も効果的な開発ソリューションといえるだろう。

世界的にみれば、教育分野では多くの改善がみられるが、たとえば、南アジアや中南米と比べてもアフリカの状況はかなり悪い。初等教育さえ終えていない人の割合が高く、教育内容の質が低いのが実情だ。

世界銀行は教育を最優先課題のひとつとしている。教育は経済的な繁栄にも社会の安定にも不可欠だ。十分に教育を受けられなかった人たちは仕事に就く機会を得られず、個人の判断が問われる民主主義制度に主体的に参加するのも難しい。サハラ砂漠南縁のサヘル地域の一部は暴力と紛争に見舞われているが、若者が十分な教育を受けておらず、仕事に就く機会が極端に少ないことが原因のひとつだと考えている。

サヘル地域などで取り組んでいるプログラムがセカンドチャンス教育だ。25歳以下の若者を対象に教育の機会を与える。教育を受けておらず、仕事にも就けないという社会の安定を脅かす要因を取り除く。一定の年齢に達した人々のオープンスクール制度も推進している。就業に必要なスキルを身に付けるため、学校に通ってもしっかり職業訓練を受けてもらう。

ガーナでは教育への投資が社会を高まり、カカオ産品の病害対策などとあわせて、農家の所得増加につながった。

母国語で教育を受けられるようにすることも重要だ。植民地時代からアフリカでは英語、フランス語などでの教育が主流だが、外国語での授業がハードルになっている。母国語による授業が広がれば、とくに科学技術分野での能力の習得が容易になる。地域社会との交流も深まるだろう。

# アフリカの成長、教育がカギに

世界銀行副総裁 ウスマン・ディアガナ氏

は以前から複雑だったが、今はさらに複雑さを増した。教育投資の多くは米国をはじめとする先進国の支援でまかなわれてきたが、先行きは不透明だ。一部の国はインフラ開発で巨額の資金を借り入れており、その返済を優先せざるを得ず、教育費にまわす予算が足りない。深刻な気候変動への適応や紛争に備えた安全保障にも資金を奪われている。

各国の教育を担うのは公共セクターだが、中等・高等教育における資金不足を埋めるために民間の資金を動員することも考えるべきだろう。アフリカ経済を支えるのは基礎インフラ、医療、農業、観光、製造業だ。これらの分野でより多くの雇用を創出するために教育や職業訓練への投資を呼び込んでいく必要がある。

デジタルは教育へのアクセスを最大化できるツールだ。世界銀行のアフリカでのデジタル戦略にもオンライン教育の活用を盛り込んでいる。アフリカでは電力が不足しているうえ、オンライン教育の教材や教員も足りないが、デジタル化を加速させて、誰もが教育を受けられる体制を整えたい。

南アジアと同様に、アフリカではとくに初等教育での男女格差の問題がある。世界銀行はロールモデルとして、多くの女性を教員に迎え入れる取り組みを進めており、とくに都市部では劇的な進展があった。農村部など地方ではまだ問題が残っており、都市と地方の教育機会の不均衡とあわせて対策を進めたい。(談)

## 人材でも国際競争

アフリカには推定で100万人を超える中国人がいる。歴史的に鉄道建設などで労働者が移り住んだうえ、広域経済圏構想「一帯一路」でさらに増えた。インド人は東アフリカを中心に300万人に上るとされる。在留邦人は2019年時点で7500人。人的なネットワークの厚さでは中国やインドには太刀打ちできない。

その穴を埋めるのがアフリカの若者の教育支援だ。ドイツやスウェーデン、スイスは巨大市場の開拓をにらみ、技術やスキルを教える取り組みに力を入れる。ディアガナ副総裁は、日本は人材育成や技術移転を通じて、アフリカでソフтверをもっと発揮するべきだと訴えた。

2022日のアフリカ開発会議(TICAD)は人材育成が大きなテーマ。人工知能(AI)分野の教育支援や大学間の連携が議論される見込みだ。日本をよく知るアフリカの若者を育てることが巨大市場での日本企業の競争力につながる。対等なパートナーシップを忘れず、アフリカの利益にもなる関係を築ければ、人海戦術は怖くない。(編集委員 下田敏)