

DX→IX→CX

あなたは dx（デジタルトランスフォーメーション）の時代を生き残れるか、

本書は、あなたとあなたの会社にそのために必要な能力があるかどうか、最低限の知的戦闘能力があるか否かを問うている。

もしそうでなければ本書を読むことで、何としてもその力を身に付ける起点としてもらいたい。

ポストコロナに向けて、確実に進行していること、それは企業業績を見れば明らかだ。

多くの産業が甚大な打撃を受けたかで従来から拡大を続け、市場支配力を高めてきたいわゆるプラットフォームに代表されるデジタル方、ネットワーク型、知的産業型の企業群は、史上空前の好成績を上げ続けている。

すでに進行してきたデジタル化に伴う、産業スケール、社会スケールでの大きな変容点、すなわちトランスフォーメーションがいよいよ閾値を越えて、世の中を根本的な部分で。変え始めたのである。

図は 2019 年の日米欧の時価総額トップテン企業の営業キャッシュフロー(本業の稼ぐ力)と未来投資額(投資キャッシュフローと研究開発費の合計値)の散布図「図表 1」であるが、コロナ禍の前でさえ、GAFAM といわれるデジタルプラットフォームの稼ぐ力と未来投資額がいかによば抜けているかがわかる。

この差は、この瞬間も刻々と広がり続けている。

その一方で我が国において DX という言葉の使われ方の軽さ、皮相さは、日を追うごとに顕著になっている。

ハンコをなくすとか、ファックスをやめるとか、リモート会議をやるとか、

DX で語られる話のほとんどは「デジタル技術を使って業務改善をやりましますという、ちょっと前に IT 化の脈路で語られたことの言い換えにすぎない。

ちょっとまじな話でも AI を使って新製品開発をするとか、データ利活用の新規事業探索をする程度。

いわゆるコンサルティング稼業の連中も DX ネットで飯を食うために、ある意味、簡単に手をつけられる DX という名の IT 化推進プロジェクトを売り込みまくる。そのため、世の中にはなんちゃって DX や DX ごっこプロジェクトが跳梁跋扈する。

SIS (戦略的情報システム)、マルチメディア、ERT、インターネット、ユビキタス、IT、AI/IOT、ビッグデータ。

日本の経済と企業が停滞に陥ったこの 30 年間、コンピューターとネットワーク周り、すなわちデジタル化領域で繰り返されてきた、むなしいお祭り騒ぎが再びお題を変えて起きそうな今日この頃である。

そして毎回、「今回は違う」、「抜本的な改革だ。」、「これは革命だ」と言いながら、変化の

本質を理解できないまま、ブームが終わるところには新しく登場したデジタル型の破壊者たち、あるいは、破壊的イノベーションの果実を取り入れることに成功した欧米のライバルに引き離されてきたのは、日本企業の太宗の姿である。

他方、後ろからきた新興国は、グローバル化の波に乗って日本が得意とした。アナログモデルの大量生産、大量販売型工業化モデルを猛烈なスピードで追いついてくる。

中にはアリババやテンセントのように、それを飛び越えて 1 気にデジタル型破壊者になる企業まで現れてくる。

こうしてデジタル化という前門の虎。グローバル化という後門の狼に挟まれた結果が「図表 2」のフォーチュングローバル 500 における日本企業のプレゼンスの著しい低下である。

今回も再び同じような DX 茶番？、喜劇？が繰り返されるとすると、この国の経済と産業の未来にとって、いよいよ取り返しのつかない大悲劇になり得る。

本書はデジタル化というものの本質をビジネス的な事例、実例、テクノロジーの歴史、知的な巨人たちの業績、巧みなメタファーをふんだんに使いながら、思いっきり掘り下げ、かつ、わかりやすく説明している。

そこに。筆者である西山圭太氏自身の政策立案、遂行者としての経験 さらに不良債権処理、産業革新機構での事業再編や東京電力の再建の実務に関わったビジネス現場の経験を重ね合わせることで、リアリティのある洞察が展開されている。生半可でない知識量と、高度な解析力によって強烈な迫力で展開されている本書のメインメッセージの 1 つは、デジタル化が今日の人類社会に対して持っている最も重要なインパクト、それが産業構造全体を、大きく変容させる力を持っていること、すなわち、インダストリアル・トランスフォーメーション=IX にこそあるということだ。実存としての個人。企業にとって DX 自体は大した問題ではない IXこそが問題なのである。

実際、ソニーのウォークマンの牙城が iPod & iTunes という新しいアーキテクチャーのビジネスモデルに壊され、インターネット接続で 1 時世界のトップを走った我が国のガラケーがやはり、新たなビジネスアーキテクチャーで登場した iPhone とそれに続いた android 端末によって事実上瞬殺された。

これはデジタル化でビジネスモデルが続々と大変容し。テレビを含むモノクロ家電領域全体に IX がドミノ倒し的に起きた歴史の 1 部である。

この破壊的 IX は、コロナ禍において、加速拡張しながら世界のどこかで、既存産業のどこかで起き続けており、その衝撃はビジネスの範囲を超えて、政治、社会、個人のあらゆるレベルへと広がりつつある。

昨今の流行言葉である「第 4 次産業革命」の革命性は、社会構造、引いては人びとの生き方や価値観にも変容をもたらすような衝撃度があるということなのだ。

今までのありようと、これからのありよとの間に、いかなる違いがあるのか、その違いはどんな理由とメカニズムで生じるのか、さらにはそのギャップを埋めて新しい時代を生き残り、できれば愉快地に過ごすこと、過ごすには私達は私達の会社やビジネスはどのように変

容しなくてはならないか?、要はIXのメカニズム、ロジック、実相はいかなるものなのか、本書のメインテーマはまさにそれを明らかにするところにある。

青木昌彦、ジョン・テイラー、ノーベル賞アカロフト、イエレン財務長官、、、知の巨人と交流。

本書の著者である西山圭太氏は、20年来の私の知的双発のパートナーであり、ビジネスにおいても修羅場を共闘してきた戦友である。

始まりは我が国の金融危機と不良債権処理の最終局面だった2003年、まさに胸突き8丁における産業再生機構の設立当時。

あの問題を経済システム、金融システム。産業システムの根幹に関わる構造問題として捉えている人は必ずしも多くなかった。

どうしても旧大蔵省、日銀。銀行などの人的要因で説明しようとする傾向がマスコミはもちろん、評論家や学者の間にも少なくなかった。

私自身は民間の立場で企業再生の仕事の最前線にいたのだが、案件を積み重ねるほど、共通の原因因子には個々の関係者の有能無能を超えた根深い普遍的な構造的病理があると感じていた。

我が国のある意味、戦後復興と高度成長を支えたモデル、もっとさかのぼると明治以降のキャッチアップ型の経済社会モデルの耐用期限切れが、バブルの膨張と崩壊、その後の金融危機と不良債権処理の長期化の根っこにあるのではないかと。

そんな思いの中で、産業再生機構の準備室にいた西山氏と出会い、まさにその問題意識をぶつけ合い、刺激し合った。

産業再生機構 COO に就任した私に、彼は世界の超一流の頭脳を次々と引き合わせた。スタンフォード大学の青木昌彦教授。ジョン・テイラー教授(当時はブッシュ政権の財務次官。ノーベル経済学賞受賞者である UC バークレーのジョージアカロフ教授と夫人のジャネット・イエレン博士(当時はサンフランシスコ連銀総裁))

比較制度論、マクロ経済学、労働経済学、ゲーム理論や情報の経済学など、先端を走る知の巨人たちから、私は自らの問題意識と解決仮説について知の1000本ノックを受けることになった。

言うまでもなく、ここで交わされる議論は新自由主義化、ケインズ主義かみたいな大雑把で乱暴な議論ではなく、実務のディテールにも突っ込んだ、まさに理論と実践を超高速で往復するエキサイティングな議論であった。

西山氏の意図としては、新しい政策を担当する実務責任者が、世界の知の巨人たちの評価に耐えるかどうか?というテストと上手くいけば、政策が国際的な信認を勝ち取るための有効なマーケティングになるという狙いもあったのだろう。

知の巨人たちはおおむね産業再生機構のサポーターになってくれたようなので、私はかろうじてこの口頭試問に合格できたのかもしれないが、この時ばかりは、スタンフォード大

学院で経済学とファイナンスをかなり真面目に勉強しておいて良かったと思った。

また当時、金融担当大臣だった竹中平蔵氏と、おそらくは竹中さんから見て産業再生機構が敵か味方かまだ判然としない時期に引き合わせてくれ小泉政権の中心にいた不良債権処理の責任者とのパイプを作ってくれたのも西山氏である。

これは明確に政策の成功確率を上げるための政策実務家的な発想からだろう

産業再生機構、東電再建と電力システム改革、地方創生、AI で共闘。

西山氏との邂逅は、その後も 2008 年には産業構造審議会において、本書でも展開されている産業アーキテクチャーの転換に係る議論をオープン・イノベーションとソリューションモデルという形で提唱し、その実践、特に新たな産業アーキテクチャーを想像しうる眼がベンチャーの創出を本来は企図していた産業革新機構の創設へとつながっていく。

2011 年には東電の再建と電力システム改革。後の地方創生の議論につながるグローバル経済圏とローカル経済圏というアーキテクチャーで、経済社会を捉える視点の提唱を構想したのが 2013 年。そして 2014 年には AI（人工知能）とデータ時代の到来を見越して、東大の松尾豊氏(当時はまだ特任准教授)を中心に据えたグローバル消費インテリジェンス寄附講座の創設など。いわば経済社会、産業社会におけるイノベーションビジョンを政策レベル、経営レベルで世にとう仕事を共にしてきた。

そしていずれの局面でも、西山圭太氏は世の中の数歩先を行く天才であり、その意図するところは私自身も、彼がそれを言い出してから数年のギャップをへて腹落ちすることが少なくなかった。

彼の本籍は役人で、私の本籍は民間の経済人なので、今時こんな関わりを継続的に持った組み合わせは珍しいかもしれない。

しかし、バックグラウンドにおいて、逆のところからお互いに相手の領域に歩いていくことで、私達はとてもエキサイティングで時代を先取りする問題提起を続けることができたように思う。

本書の中でも「デジタル化から経営へ。経営からデジタル化へ」、「具体から抽象へ。抽象から具体へ改革を」と往復を繰り返すことが、IX 時代に求められる思考態度であり、行動様式であると強調されているが、私達はまさにその往復運動をこの 20 年間繰り返してきたのである。

そして今、西山氏が経産省の役人を退官し、いよいよ自由の身になるにあたり、過去数 10 年間、大きな社会的パラダイム転換期において、彼が積み上げてきた実践的。試作をまとめた書きものとして世に問うのが本書である。

もちろん友人として、私はそれを大いにけしかけた。7 年前「なぜローカルから日本経済は甦るか (php 新書)を出したときには逆の立場だったが、今回は西山氏が持っている知の財産を世のため、人のために公開する介添え役となる番となった。

会議を西山圭太なる天才が著した DX 辞典。IX 辞典、そして大河ドラマ
本書で西山氏が展開している議論も本質たる現実であり、具体性を持った普遍論である。
得てして抽象化。普遍化論は、リアリティや具体性を失いがちだ。

特に学者はそこに難解化という副産物まで付け加える傾向があり、世の中一般への影響力を失う。多くの哲学書や思想書が題名は有名だが、実際に読破かつ理解している人が減多に居ないのは、このパターンである。

逆に経営者が語る経済論。社会論の多くは個別論を 1 気に普遍化するために通有制、一般性を失いがち。部外者から見ると「それはあんたのところの会社の話やろ」となり、外国人からは「日本ていのは変わった国です」となり、これまた幅広い影響力を持たない。

1980 年代。絶頂期の、日本の経済システムについて、それを日本古来の文化だの日本人の優秀性だのを原因因子に求める議論が世界で全く通用せず、帰ってジャパンバッシング、さらにはジャパンバッシングを招いたとはその実例である。

それを克服するために青木昌彦教授が腐心されたことは本書にも出てくる。

いずれにせよ、人に本質的な何かを伝える時。抽象性、普遍性と具体性、リアリティを両立させることは容易ではない。

優れた社会革命家の論や革命的な変化のきっかけになる書物が比喩文学的に優れているものが多いのは、この道理あたりに起因するのではないかなと思う。

聖書などは史上最高の比喩文学の 1 つだし。仏話にも比喩的な物語が多い。本書もその意味で。非常に優れた書きものになっている。ある意味、デジタル化の歴史、事例、基礎知識に関わる辞典的な性格。DX 辞典。IX 辞典にもなるほど、網羅的かつ体系的に具体的な話や巧みなメタファーが紹介されている。

そして個々の話がデジタル化 IX 時代の到来という大きな歴史的スケールでのパラダイムシフトの物語、大河ドラマの中に位置づけられているので、その意味づけ、脈絡。コンテキストがわかるように工夫されている。

正直、これで腹落ちしなかったら本気で危機感（あるいはワクワク感を持たなかったら、あなたはヤバイでしょ、とさえ思う。

天才、西山圭太が。彼の。数歩後からついてくる私たちにはわかるよう親切に、しかも、議論の質を落とさずに仕上げてくれたことに敬意を表するとともに、著述家として彼の、新たな才能を見たように思う。

経営者としての DX 論と CX 論の間にくるもの。それは本書の IX 論。

2017 年に私はデジタル革命の 1 つの到達点として、AI および IOT/ ビッグデータ) 時代の到来をとらえ、フェーズシフトのタイミングが我が国のデジタル敗戦モードからの巻き返しのチャンスと考えて「AI 経営で会社は甦る」(文藝春秋) という本を書いた。

これは今風に言えば AI を軸にした DX 経営の本である。しかし、その後も残念ながらデジ

タル敗戦モードに大きな転換の兆し起きず、私はその原因として、より深いレベル、日本企業の会社と経営のかたち、さらには経営やガバナンスを含めた組織構造、組織能力に根本的な問題があるのではないかと考え始めた

そこに米国の長年の友人、スタンフォード大学ビジネススクールのチャールズ・オリリー教授から、彼がハーバード大学のダッシュマン教授と共書で世に出したベストセラー Lead and Disrupt。(原書は2016年出版)の日本語版出版の相談を受けた。この本の制作過程には私も取材対象として関わっていたのだが、そこで改めて読んでみると、私の問題意識と大きく重なる議論、デジタル化時代の破壊的イノベーションの波に既存企業がいかにに生き残るか、いかにそれを自らの成長のエネルギーに転換するかに関する「イノベーション経営論」が展開されていた。

若干の紆余曲折はあったが、おかげさまで日本版は2019年に「両利きの経営」(東洋経済新報社。)として出版され、ビジネス書大賞の特別賞を受賞するほどのロングセラーとなっている。私は、この本を日本人の読者にもわかりやすく読んでもらうための解説を早稲田大学ビジネススクールの入山章栄教授と書いたのだが、そこで考察した経営論、会社論をさらに発展させ、日本企業の現実的な運動論につながる本を昨年コロナショック・サバイバル「コーポレート・トランスフォーメーション」(いずれも文藝春秋刊)として続けて上奏した。

新型コロナウイルスのパンデミックにより世界的スケールでDXは加速拡大する。私は、日本企業がいよいよ会社のかたち、経営のかたちを根っこから大改造し。(両開きの経営改革)が可能な組織能力を身につけなければ、この時代を生き残れなくなるという強い危機感を持った。そこで1冊目の「コロナショック・サバイバル」では「この経済危機を乗り越えるために聖域なき改革を断行し、そのままDX改革で競争力を高めよ!」、2冊目のコーポレート・トランスフォーメーション改革では、「DXの波に破壊されない、さらにはその波に乗るための新たな会社のかたち、経営のかたちへと大改造を進めよう!」をメインメッセージとした。

鋭い読者はお気づきだろうが、実はAI化、DXが加速するから、それを契機に変革を進めて競争力を取り戻そうという議論と、会社そのものを大改造をして、破壊的イノベーションの時代を勝ち抜く組織能力、経営能力を身につけようとするCX(コーポレート・トランスフォーメーション)や、「両利きの経営」の議論との間に、若干の思考的スキップがある。

デジタル化・AI化・DXがどのようなメカニズムを通じてCXに取り組みなければならないような大事になってしまうのか、。その中身はややブラックボックスになっているのだ。それぞれの企業、それぞれの人間が、それぞれの立場で具体的に自らのトランスフォーメーションのゴールを設定し、そこに至る道筋を実探索するためには、その間に来るもの、まさにIXの実装をより深く、より具体的に理解する必要がある。

このIXの実相論こそが、この数年の西山氏と私の知的双発の共通テーマであり、本書はDX論とCX論の間をつなぐ「知の架け橋」という位置づけになる。私の最近の著作で言え

ば、「コロナショック・サバイバル」とか「コーポレート・トランスフォーメーション」との間ぐらいに来て、同時に両方の議論の背景を深く理解する上で、最高の副読本となっている。

筆者は第 1 章で序章的にこの関係性を含めて本書の位置づけをより詳しく説明してくれている。読者の皆さんにとって過去、現在、未来にわたるデジタル化をめぐる知的な旅に出る為の道案内になるはずだ。