

花形産業が消滅するとき

校條 浩 Hiroshi Menjo

「Start Your Impossible
（不可能のチャレンジへ
一歩踏み出そう）」。今年

初めに、米ラスベガスで開かれた家電見本市「CES」の壇上でこう高らかに宣言したのは、シリコンバレーのIT企業トップではなく、トヨタ自動車の豊田章男社長だった。

豊田氏はカーレーサーとあって、有名なF1レース「インディ500」のレース直前にアナウンスされる「Start Your Engines」をもじったのであろう。

このスピーチは、これからの自動車産業が激変することを指し、そしてトヨタがその「激変レース」に参加するという意思表示であった。豊田氏は続ける。

「私はトヨタを、車会社を超え、人々のさまざまな移動を助ける会社、モビリティカンパニーへと変革することを決意しました。（中略）私たちの競争相手はもは

や自動車会社だけではなく、米国のグーグルやアップルあるいはフェイスブックといった企業です。自動運転車やさまざまなコネクテッドサービスに必要なモビリティユーザープラットフォームをつくる会社になります」

自動車産業は、電気自動車やネットワーク化、自動運転、シェアリングの波により、近い将来全く違う産業になる。この説に異論を唱える人はいないであろう。

電気自動車は部品点数がガソリン自動車より1桁少ないので、誰でも生産できるようになる。パソコンがそうであったように、単独で動いていた自動車がネットワークにつながる。AI・ロボットの急激な進化によって、自動運転が可能になり、自動車を保有せずとも、多様なモビリティサービスを受けられるようになる時代を迎えるのだ。

つまり、自動車業界の産業基盤そのものがひっくり返ることは確実だ。その「Xデー」をいつ迎えるのかは分からない。だが、見えないところで確実に「地殻変動」が進んでいるのである。

しかし、自動車業界の人はそう言われても半信半疑かもしれない。「自分の職場がなくなるかもしれない」。そんな不都合な現実から

は目をそむけたくなるだろう。そのような人々の気持ちはよく分かる。なぜなら、私自身がその地殻変動を実際に経験したからだ。

■パラダイムシフトを体験

私は、ちょうど40年前に写真フィルム（現富士フィルム）の小西六写真工業（現コニカミノルタ）に入社し、銀塩写真フィルムのエンジニアとして働いていた。

超精密化学技術により作られた銀塩写真フィルムは寡占産業であった。世界には米コダック、独アグファ・ゲバルト、富士写真フィルム（現富士フィルム）、小西六の4社しかなかった。弱小だった小西六を「世界一にする」と意気込んで入社し、研究開発に没頭していた。

それが、1981年にソニーが発表したフィルムの要らない電子カメラ「マビカ」を見て人生が一変した。100年以上の歴史がある銀塩写真技術をデジタル写真技術が追いつくのではないか、そう感じたのだ。

ちょうどそのころ、会社の講演会で外部講師の話聞いた。デジタル技術というのは化学と違って、性能が倍々で進化していくという。フィルムのような化学の世界は大きな発明、発見がない限り、連続

* 「シリコンバレーの流儀」は隔週連載です

進化する表す図にして、縦軸の目盛
 進化する表す図にして、縦軸の目盛
 進化する表す図にして、縦軸の目盛

■残された時間を知る方法
 専門的になるがお付き合いいた
 だきたい。横軸が時間軸、縦軸が
 進化する表す図にして、縦軸の目盛



米CESで、自動車産業が激変することを述べたトヨタ自動車社長の豊田章男氏

REUTERS/アフロ

的進化を遂げ、その伸びもなだ
 らかだ。一方で、デジタル技術の
 進化は指数関数的に伸びていくと
 というのだ（これを「ムーアの法
 則」ともいう）。デジタル技術の
 破壊的な力に胸が震えた。

当時の日本といえばバブル絶頂
 期で、多くの人から「シリコンバ
 レーだって？ 今、米国から学ぶ
 ことなんてあるの？」と言われた
 ものだった。だが「デジタル技術
 により世の中がひっくり返る」と
 という直感を信じていた。

その後の展開は読者の知るとこ

りを「対数」にする。
 すると、化学技術の進
 化はほぼ時間軸に対し
 て水平になっていた。
 これに対してデジタル
 技術は右肩上がりの直
 線を示していた。

つまり、デジタル技
 術の進化は化学技術に
 追い付き、追い越すこ
 とを意味していた。一
 体、銀塩写真の性能に
 デジタル技術の性能は
 いつ追い付くのか。私
 なりにあれこれ計算し
 てみると結論は「約30
 年後」と出た。

30年！これは、自
 分のサラリーマン人生
 の間に「Xデー」を迎
 えることを意味してい
 た。これがきっかけと
 なり、私は91年にデジタル技術に
 よるイノベーションの震源地であ
 るシリコンバレーに移住した。



Aiko Suzuki

めんじょう・ひろし

小西写真工業（現コニカミノルタ）にて写真フィルムの開発に従事。その後MIT
 マイクロシステムズ研究所、ボストン・コンサルティング・グループを経て、1991
 年にシリコンバレーに渡る。94年よりマッケンナ・グループのパートナーに就任。
 2002年にネットサービス・ベンチャーズを創業、同マネージング・パートナー。主
 な共著書に『ITの正体』『シリコンバレーの秘密』（インプレスR&D）、『日本の経営を
 忘れた日本企業へ』『成長を創造する経営』（ダイヤモンド社）。東京大学理学部卒業、
 同修士課程修了。米マサチューセッツ工科大学（MIT）工学修士。

るだろう。程なくデジタルカメラ
 が開発され、95年にはカシオ計算
 機が消費者に手の届くデジタルカ
 メラを発売し、デジタルカメラ市
 場が一気に拡大した。さらに、2
 000年に「写メール」が登場し、
 気軽に携帯電話で撮影ができるよ
 うになると消費者の行動が大きく
 変容したのだ。

95年からのインターネットの普
 及に伴い、写真をプリントする人
 は激減し、写真をネット上で共有
 する文化が定着した。とうとう06
 年には私の古巣であるコニカ（当
 時）が写真事業から完全撤退した
 のである。

私は、産業の変化の姿を具体的
 に予想したわけではない。ただ振
 り返ってみると、写真産業は大地
 震を繰り返しながら、当時とは全
 く異なる「地形」になった。「今、
 地殻変動が起きている」と心から
 信じるかどうか。それが分かれ道
 だったのだろう。

私の実体験を重ね合わせるの

おこがましいが、豊田氏の「不可
 能へのチャレンジ宣言」は、自動
 車産業も地殻変動が起きていると
 心から信じた証しだ。

電子カメラが初めて試験的に実
 用で使われたのが84年で、それか
 らコニカの写真事業撤退まで22年。
 米テスラが最初の電気自動車を発
 売したのが08年であるから、その
 22年後は30年である。

自動車業界に与えられた時間は
 決して長くはない。

