

平成 30 年 6 月 21 日 (木)
商店街フォーラム (基調講演)
@東京ベイ有明ワシントンホテル

【基調講演】

テーマ: 「日本企業の進むべき道ーIoT、ビッグデータ、AI の時代ー」

登壇者: 近藤 賢二 氏 公益財団法人世田谷区産業振興公社理事長
前三菱電機株式会社専務執行役・開発本部長
元内閣官房内閣審議官・知的財産戦略推進事務局長
元経済産業省商務情報政策局長
元通商産業省小売商業課長



皆さんこんにちは。只今ご紹介をいただきました近藤でございます。今日はお時間をいただいて日本企業の進むべき道をお話します。

先ほど詳細な履歴をご紹介いただきましたが、私が中小企業庁の商業課長だったのは23~4年くらい前です。全国の商店街振興組合の理事長の皆さんにご指導いただきました。今日この会場にも商業者の方がたくさんお見えです。長いお付き合いの方々のお顔を拝見できることを非常に嬉しく思います。

平成 30 年 6 月 21 日 (木)
商店街フォーラム (基調講演)
@東京ベイ有明ワシントンホテル

今、世の中は IoT の時代、ビッグデータ、AI の時代だと言われております。私は、ご紹介いただきましたように世田谷区産業振興公社の理事長であり、三菱電機の顧問もしております。三菱電機では私自身は事務系ですが開発本部長と研究開発の責任者でありました。三菱電機の研究開発人員は約 2,000 人で 2,000 億円を毎年使いながら研究開発をしています。この経験から、これからは IoT、ビッグデータ、AI の時代だと強く感じている次第です。



資料に、「企業が発展するために取り組むべき3つのこと」とあります。企業が発展するためにはこの3つ—「生産性の向上」と「新事業への挑戦」と「マーケットの拡大」—をやるしかないのです。

1つ目は「生産性の向上」です。1970 年代にエズラ・ヴォーゲルという人が“ジャパン・アズ・ナンバーワン”という本を書きました。日本はこれからもっともっと高い生産性で伸びていくのだということでした。日本はイスラエルについて世界で 2 番目に数学が得意な国であり、日本人の読書時間はアメリカ人の 2 倍を超えている。このように知的レベルが非常に高い中でどうやって生産性を向上させるのかというのが非常に大きなテーマでした。IoT、ビッグデータ、AI を使ってどうやって生産性を向上していくかというのは、製造業だけでなく商業者にとっても同じく重要で、どうやって日本流のおもてなしをしながら生産性を向上させていくか、そのためにはロボットをどう使うのかということも含まれているわけです。

2つ目は「新事業への挑戦」です。新事業への挑戦というのは、例えば皆さんもご存知の富士フイルム。今、カメラがデジカメになってフィルムは売れません。特別な写真を撮るプロ以外は、フィルムを使わなくなっています。それで富士フイルムがどうしたかという、化粧品メーカーに変わっていったのです。化粧品メーカーに変わった後、今度は再生医療の会社になっていっているのです。会社の名前は富士フイルムでも今や中身は再生医療と化粧品のメーカーです。このぐらい業種転換ができた会社は続きますが、コダックとか小西六(現コニカミノルタ)は、残念ながら消えてしまったという実態があります。これは新しい事業に挑戦し続けられないといけないことの典型です。

次に、例えば、皆さんもご承知の東レ、旧東洋レーヨンは今や炭素繊維の会社、化学の会社に完全に変わっています。皆さんは役所広司さんが主演した陸王というテレビドラマはご覧になりましたか？陸王で、こはぜ屋という足袋屋がスポーツシューズ屋に変わっていくわけです。こういう変化ができませんと生きていけないということです。この陸王を書いた池井戸潤さんは、下町ロケットという作品でも、佃製作所が精密機械加工業がロケットのバルブ製造業に変わっていった話を書

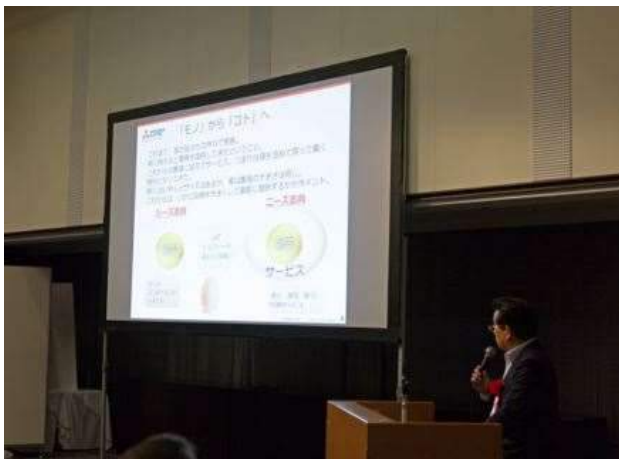
いています。彼も、新しい事業への挑戦をしないと企業は発展しないと言いたいのでしょう。

日本最大の企業であるトヨタもわずか 100 年前は、機織り機会社だったのです。トヨタ自動織機です。それがたったの 100 年間に技術を開発して、機織り機屋から自動車屋に変わっていったのです。そして世の中が変化する中で、自動車屋がこれからも自動車屋のままで儲けていけるかという、そういうわけではないのです。

他にも新事業への挑戦をしたのは、例えば福武書店です。福武書店は元々子ども用の教材をつくり模擬試験も行っていました。今や福武書店はベネッセとなり、東京で老人福祉施設だけでも 500 ヶ所運営しています。世の中を見て新しいビジネスに挑戦していかないと企業は発展しないということだと思えます。

3つ目は「マーケットの開拓」です。新しいマーケットに出でなければいけません。典型的には製造業の海外進出ですが、商業者の場合、とりわけ中小商業者の場合は、海外に出でいくのはなかなか難しいことです。ただ、マーケットを拡大して色々な所にビジネスを拡げていかないと、全国どこでもモノが買えてしまうインターネットの時代には、地元のお店でモノを買ってくれる人がどんどん減ってしまいます。お客さんを待っていたのではダメな時代で、県や市の境も無くなり、全国ベースでビジネスを行っていかないといけません。マーケットをどんどん拡大しないとダメなのです。

商業者にとっても「生産性の向上」、「新事業の挑戦」、「マーケットの拡大」というのは、同時に達成すべき事項であり、これを達成できないと企業は発展できないというのが、全体の大きなポイントです。そこで、この3つを達成するために、我々がこれからはどんなことをしなければいけないのかということをお話します。



それは「モノ」から「コト」へということ
です。資料には製造業の典型例の図が
描いてありますが、シーズ志向で機器
をつくり、ニーズ志向のサービスと一緒
に機器を売ることです。機器でパーツと
かコンポーネントをつくるだけではもうダ
メで、機器にどのようなサービスを付けて
売るかで決まるのです。

これが私の創った卵理論です。卵の
サイズが色々あるのはご存知ですね。

実は S でも M でも L でも黄身の大きさは同じだそうで、白身の大きい L サイズが高く売れるのだ
そうです。これを三菱電機で例えると、三菱電機は色々な発電機や工場の機械設備など非常に
良いモノをつくっていますが、それらの機器が、サービスも含めて売れるかどうかということなので
す。その際に使う手段が、IoT でありビッグデータであり AI です。これらを使って、どうやってサー

ビスまで含めてモノを売るかということが、これからのポイントになります。

これは商業の世界でも同じです。化粧品小売の方は、資生堂の良い化粧品を売ればいいのだと思っていたのかもしれませんが、これからは、それぞれの肌や髪の毛の色、好み、を一つ一つ十分に分析しながら個人に合った化粧品を売らないとビジネスが成立しなくなってきているのではないのでしょうか。これが私の申し上げている「モノ」から「コト」へということです。

自動車についても、これまでは良い自動車をつくれれば売っていたのですが、今、トヨタ、日産、スズキ、ホンダなどの自動車会社がエンジンの開発を共通で行っているというのを、知っていますか？エンジンの開発はもはや自動車会社間の競争ではなくなっているのです。では、これからは何が重要かという、どうやって安全に運転するかとか、どういうプラットフォームでサービスを提供するかということなのです。このようなサービスを含めることのできる車が価値のある車になってくるのです。

車については、燃料電池の車ができるのではないかと、電気自動車の時代になるのではないかなどの議論がありましたが、私は、電気自動車の時代になると思います。この会場にいらっしゃる男性は子どもの頃にプラモデルで自動車や戦車をつくったことあるのではないかと思います。電池入れてマブチのモーターを入れたら車は走りますよね。でも、このサイズの燃料電池の車をつくった人、今まで一人もいないんです。このサイズでガソリン車をつくった人もいません。なぜなら、電気自動車が圧倒的に簡単につくれて、部品数も他の場合の 10 分の 1 以下だからです。

自動車はこれからは中小企業がオーダーメイドでつくる時代となっていきます。どのようなサービスを提供できて、どのようにしたらぶつからなくて、どのように便利になって、どのように目的地に行けるか、ということを含めて自動車をつくることで、中小企業ビジネスとして成立するようになってくるのです。そうするとトヨタだろうが、日産だろうが、機器はいつでもよくなります。サービスをどこまでできるかが、ビジネスの成功を左右することになります。サービスである卵の白身のところをつくれる会社が、機器をつくる会社を下請けとして使い発展をしていくという仕組みができてくるのです。社会システムの新しい価値を創出できる企業が、圧倒的に発展していきます。それに気付くのが遅れた企業は下請けになるのです。

自動車が自動走行でぶつからなくなってくると、ぶつかった時のために安全な鉄の固い箱に入れる必要がなくなります。昔、東ドイツにはトラバントという紙製の車がありました。30 年くらい前にヨーロッパでそれを見つけて、車のボディを叩くと段ボールを叩いたようなポコンポコンって音がしました。これからは日本でも車は紙でよくなり、鉄を使わなくなります。そうすると新日鉄だって困ってしまうし、自動車会社もトヨタである必要がなくなります。どのプラットフォームでどんなサービスをやるかで決まってきます。

こういうことが実現するのはすごく先だと皆さんは思うかもしれませんが、そんなことはありません。例えばバスです。時速 15 km から 20 km で同じコースを走るのだったら、もうバスに運転手は要りません。完全に自動運転でできます。電気自動車のバスを充電するときには非接触給電で、バ

ス停に停まる度にバス停の下で無線で電気を飛ばして充電させ、24 時間走らせることができます。そうすると、タクシーも要らなくなります。夜に一杯やった後もバスで帰ることができるようになるからです。こういう時代に我々は向かっています。この卵の白身の部分が大事になってきたのだということを改めて申し上げます。これが卵理論です。最近この理論を使っている人が時々いますが、著作権は私にあります(笑)。私がある雑誌のインタビューで、たまたま卵の黄身の大きさから思いついた理屈でありまして、今日会場にいらっしゃる方には特別にこの卵理論という言葉の使用権を進呈いたしますので、どうぞご自由にしてください(笑)。

世の中は「モノづくり」から「コトづくり」に変わっているということを現している CES(セス・米国で毎年開催される家電中心の展示会)をご承知でしょうか? もともとはアメリカのラスベガスで毎年開かれる消費者家電ショーです。毎年 4,000 社ほど出展し、20 万人が見に来ます。しかし今や CES は、消費者家電ショーというよりは、先端技術ショーです。

CES では 3 分の 1 以上の展示が自動車で、どうやって自動的に走行できるかということが展示されています。日本政府が決めている自動走行は 2020 年までにレベル 4 までいくといわれています。レベル 4 というのは高度自動運転のことです。基本的にドライバーが操作する必要がなく無人で走れるレベルです。レベル 5 は、ドライバーが完全に何もしなくてもよく、車の中で酒を飲んで寝ていてもよいレベルで、これは日本政府が 2025 年の実現を目標にしているのだそうです。2025 年はあつという間ですよ。このような状況がもうそこまで来ているのです。そこで、この時代の変化に対して我々は、どのように対応していかなければいけないかということになります。

先程の CES に今年はパナソニックが大きなブースを出しました。パナソニックは家電の会社だと皆さん思っているかもしれませんが、今年の CES に出した家電製品はゼロです。パナソニックはこれから人と人をどうやって繋げていくか、モノとモノをどうやって繋げていくかっていうことに絞って展示をしました。しかもこの CES をパナソニックから会社命令で見に行った人が、なんと 1,700 人。恐るべきことだと思います。そのぐらい世の中が変わってきていて、もうこれからはいい機器をつくったら売れるという時代は終わったのです。これからは、例えばエアコンと照明とエレベーターとかを全部まとめて管理します、ということができないとビジネスは成立しません。そんな時代が変わってきたことこそが、大いなる変化だと思います。



次はデザインの役割について話をします。

デザインというのは意匠です。この意匠というのは、インダストリアルデザインのことです。つまり、デザインというよりは工業設計の時代になってきたのです。今までは、ちょっとカッコいい形の冷蔵庫をつくりますとか、カッコいい自動車をつくりますというのがデザインだったのですが、

これからは製品のまわりにサービスをつけてユーザーを中心とした社会とどう繋げていくかという社会の仕組みをつくっていくのがデザインなのです。モノを売って終わる時代ではなく、これからはどのようなサービスを含めたよい製品を売るのか、その製品が社会のユーザーに対してどのような喜びやサービスを提供するのかということを考える。そのようなことがデザインの重要性になるのです。

それが「デザインシンキング」、つまり「デザイン思考」です。これはビジネスと技術を、人を中心として発想することで、ビジネスや技術の領域を新たに発見するという事です。徹底的なユーザーリサーチをして、個人の既成概念を越える為に多様性のあるメンバーでチームを構成し、モノをつくり出していきます。デザイン発想とユーザー評価を繰り返して、新しいビジネスをつくっていきます。これが「デザイン思考」です。皆さんはこれから新聞などでもこの「デザイン思考」という言葉をたくさんご覧になると思います。

そして、このデザイン思考は、IoT、ビッグデータ、AI、自動運転など技術の飛躍的な発展と結びつき、これまで考えもしなかったようなビジネスが生まれてくることになります。例えば、今まではガソリン車をつくれればよかったことが、技術が高度化されハイブリッド車とか電気自動車とか燃料電池車がつくられるようになっていくと同時に、カーシェアリングや、Uber(タクシーや一般車も含めたインターネット配車サービス)のような新しいビジネスも出てきます。

ところで Uber は、日本語でよく“白タク”と訳されますが、誤りです。白タクは日本だと違法ですが、アメリカでは安全で便利です。実際に私もアメリカに行くと Uber で予約します。アメリカのタクシーは荷物を置き忘れると 100%の確率で無くなります。でも Uber だったら無くなりません。それは私が運転手を選ぶし、運転手も私を選んでくれるからです。

最近流行りの Airbnb(エアビーアンドビー)も同じです。日本の場合、ホテルを借りる人がホテル(貸す人)を選びますが、アメリカの Airbnb は借りる人を貸す人が選ぶのです。逆なんです。例えば、仮に A さんが煙草を吸います。一晩泊まるとその部屋は臭くなります。なので、貸し手のホテルは A さんにあまり貸したくないので一泊で 10 万円と値段を設定します。部屋を汚し、ぐちゃぐちゃにする人からは 5 万円貰います。でも、近藤さんのように部屋をきれいに使ってくれる人からは 1 万円でもいいですよということになります(笑)。こうやって、貸す人が借りる人を選ぶのが Airbnb で、これを日本語では“民泊”という言葉に訳してしまったので、悪い人が違法なことをやるようになってしまいました。

こういう新しいビジネスが出てくる時代が変わってきたのです。日本の民泊や白タクが発展するとは思いませんが、この Uber とか Airbnb のような本来の趣旨に沿ったビジネスが発展してきたらそのシステムは日本でも流行ります。そうするとこれからは、例えばホテルや旅館の人は、自分達を選ばれると同時に自分達が選ぶ時代になります。消費者は、今までは選ぶ一方ですが、これからは選ばれる存在になります。こういう変化が出てくると思います。

今、Uber、Airbnb について話しましたが、Google とか Facebook とか Pinterest といったベンチャ

一企業、IDEO というデザインの会社など、世の中が随分変わり、ビジネスも変わってきました。これが、「デザインシンキング」の時代なのだと思います。

商業者も、ここでコップを売っているのだから、お客様が買いに来るのを待っていればよいのだと思っていれば大間違いです。競争が本当に厳しくなってきました。これからはインターネットでものを買うという人がもっともっと増えます。そうするとインターネット社会でも評価される売り方、そして地元でも根ざしていける売り方の、両方ができないと本当の商店街になれません。IoT、ビッグデータ、AI の時代とはそういうことなのです。

IoT の時代というのは、インターネットで全てを繋げていくということです。そうすると凄いデータが取れます。その凄いデータをビッグデータと言います。ビッグデータを人工知能で処理をして、その処理したものでビジネスを進めていく時代です。

このことは、これからの商業にもいえます。どのお客様がどのようなモノを好むのか、それに対応する必要があります。例えば、お米は固めの新米がいいのか、安い方がいいのか、などお客様の好みを分析したビジネスをやらないとこれからの商業はもうダメなのです。お米屋で米を並べていますから買いに来てください、ということだけではダメなのです。そういう時代が変わってきたことを申し上げたいのです。

「IoT」「ビッグデータ」「AI」「自動運転」という言葉が、過去 5 年間の新聞、雑誌などの記事に登場したその本数を表した図を見てください。数がもの凄く増えているのがおわかりだと思います。2017 年はもっと右肩上がりになっています。日本では CEATEC(シーテック)を 2015 年まで家電見本市として行っていましたが、2016 年以降は IoT が中心のテーマに変わっています。どうやって世の中が繋がっていくのか、どうやって世の中がそのようなサービスを含めてビジネスをするのかを考える時代になっています。

次は「IoT がもたらすイノベーション」についてです。例えば、ファクトリーオートメーション。工場の中にある機器一つ一つが各々のデータに応じながら、様々な機能を提供しています。それらの機器は全て C 言語コントローラーによって、工場の中の一か所で制御されています。そして、そのコントローラーは、クラウドで管理されています。

ビルの管理システムも同じです。例えばエレベーターやセキュリティ、空調、監視カメラは、管理システムで統合管理されます。そして、その管理システムに収まり切れない部分を、クラウドが管理しているのです。

すると、例えばこのビルの統合管理システムで空調、エレベーター、監視カメラの各セクションと警備会社がどう組めるのか、いざという時に誰がどう対応するのか、という考えにつながっていきます。そして、それらをまとめて行える人が、ビジネスで成功していくのです。このシステムの中で、空調だけ、またはエレベーターだけをつくっている人は、手足のごとく使われる時代になっていきます。

次は「ZEB」、ネット・ゼロエネルギービルディングについて。政府は、2020 年までに新築の公共

建築物などを、エネルギー消費量がネット(正味)ゼロとなるような建物にしていくと言っています。例えば県庁のような建物を建設する場合に、太陽光発電や風力発電を活用するシステムで、電力を供給することになります。その一方で、それぞれのビルでエネルギーを無駄に消費するのはいけないということです。

ネット・ゼロエネルギービルディングのシステムを動かすためには、空調、照明、セキュリティ、エレベーター、エスカレーター、電力のパワコン、太陽光、電気自動車、それらをネットワークで結んでエッジコンピュータ[※]で処理をして、ビルの管理をする必要があります。そのビルで処理しきれない場合は、周りのビルと一緒に処理を行っていきます。周りのビルと一緒に管理システムでも処理できない時は、その街全体で取り組みます。今は、こういうシステムをどう繋げていくかを考える時代なのです。

こういうシステムの管理はクラウドが行うのですが、ただこれは、誤解なきように申し上げますと、「アメリカに全部負ける」と言う人がいますが、現実問題としてそんなことはありません。例えば、この部屋の照明の一つ一つのデータをアメリカ・カリフォルニアの Google まで送って、データ分析をして、もうちょっと暗くていいなとか明るくしないかとか、判断してコントロールすると思います？そんなことはありません。この一つ一つの明かりをコントロールできるのはエッジコンピュータの部分で、つまり、機器からのアプローチなしではできないのです。したがって、日本が負けるわけでは決してありません。むしろ我々日本の取り組むべきは、なるべく現場に近い所からシステムをつなげて総合的に対応していくということです。

総合力の時代になり、縦割りではもう対応ができない仕組みになってくると思います。しかし、例えば、三菱電機では、空調や照明の本部と昇降機の本部は別々にあります。昇降機と空調と照明と一緒にビジネスを行わなくていけないのが当たり前な時代なのに、空調、エレベーター、セキュリティ、パワコンの各本部が別々に存在しているというのは、時代に対応できない状況であり、本当に変える必要があると思います。

ただ、大企業はなかなか変わらないものです。例えば、三菱電機の場合は従業員が 14 万人いるので、その配置換えをするだけでも大変です。いつも私が経営幹部に繰り返し言っているのですが、経営幹部というのはマラソンでいうと 42.195km の最後の競技場に帰って来た人達なので、42.195km のうちの 42km 位走った後で、ちょっと靴を替えてみるかとか、走り方を変えるかとか、そういうチャレンジがなかなかできません。ゴールが見えているのですから。あそこまで走ったら、終わりだと思いますから。だけど、もはやそのような時代ではなくなったのです。これからは、こういう

※ edge computing

コンピュータネットワーク上で、利用者に近い場所に多数のサーバーを配置し、負荷の分散と通信の低遅延化を図ること。エッジはコンピュータネットワークの端、縁(へり)の意。

ことに対してどう対応できるかを若い人達を中心に本当に考えられた会社だけが生き残ります。これは商業でも同じです。今まで、こういう伝統で 200 年行ってきたのだから、今までと同じでいいと思っていれば絶対にダメです。



自動走行のお話もさせていただきます。自動運転ではまず自動車の予防安全、センサーで見守る方法があります。アメリカの Google が非常に優れているとよく言われます。しかし、センサーで上手に見守っていても、事故が起こることもあります。Google のセンサーのついた車がぶつかりました。その時に何が起こったかという、ぶつかったことでセンサーで見られなくなって、自分がぶつかったかどうか

からなかったのです。これはセンサーだけで見ているから起こったことです。

センサーだけではなく、「モバイルマッピングシステム」という 3 次元地図を使ったシステムを加えてみます。「モバイルマッピングシステム」は、ここの信号の上から木が出ているとか、ここにはポストがあるとか、この歩道の段差が 15cm あるとか、そういう情報を含めた地図で、走行しながら色々なものを見えています。そして更には、準天頂衛星でも見守ります。今、日本の真上には準天頂衛星が 4 機あります。最終的にはあと 3 機増やして 7 機体制になります。その衛星から数 cm の誤差で車を見守るのです。今は、車が走行中にセンサーとモバイルマッピングと準天頂衛星で見守られて、例えば、その車の運転は車線の左に寄っているよ、と教えてくれるような時代に来ているのです。

宇宙の準天頂衛星を「星の目」、モバイルマッピングシステムを「鳥の目」、そして最も地面に近いセンサーを「虫の目」とし、この 3 つの目全部で車の運転を見守っていこうとしています。トヨタ自動車が猛烈に焦っているのが、このシステム開発を誰が行うのかということです。トヨタができれば、会社としてトヨタは続きますが、別の会社が行ってしまうとトヨタはモノをつくって部品だけ供給する下請けになります。これが世の中の大きな流れであり変化なのです。

よく、車が情報通信機器のゲートウェイになるのだと言う人がいますが、私は違うと思います。これからの車は情報通信機器自体にタイヤが付いたものなのではないでしょうか。例えば、高速道路では、走行中に路側帯から無線で給電すれば、高速道路の走行中は何もなくてよくなります。高速道路を降りてから少しだけ自分で運転すればよいのです。バッテリーの問題も小さくなります。

これからは少子高齢化で、100 歳以上の方が多くなります。高齢者で特に田舎に住む方は、家から出かける場所は、病院と村役場と市場の 3 か所ぐらいです。1 人で乗ってスイッチを押したら、ずっと行ってくれる車ができたらいいじゃないですか？これは自動走行でできます。時速 15km で

走ればいいのです。このスピードならばぶつかったって誰も亡くならない。きちんと止まるのでぶつからない。ぶつかりそうになったら避けられる。こういう時代が来て、自動車産業が変わるのだと思っています。



最後になりますが、この 2 つの言葉を皆様に改めてお伝えします。

1 つは、「全ての予想は前倒しされる」ということです。今の時代は世の中がもの凄い勢いで変わっていきますから、まだ大丈夫、あと 5 年は持つぞと思っても、絶対に 5 年持ちません。そう思って、色々な新しい対応をしていただきたいです。ダーウインは、「生き残ることができる者は、

強い者ではない」と言っています。「賢い者でもない」とも言っています。「変わることができる者だけが、生き残ることができるのだ」と言っています。

全ての予想は前倒しされるので、変わることを常に考えていないと間に合わないのです。皆様も商業を行いながら、「今のビジネスモデルのままこれから 10 年は行けるだろう。15 年は行けるだろう。次の代までは大丈夫だろう」なんてことは考えてはいけません。変化のために何をしないといけないかということを真剣に考えていただきたいと思います。

2 点目は、「Do everything with a smile.」という、これはマハトマ・ガンジーの言葉です。ガンジーは実はアホではないかと、私は若い時に思っていました。インド人は 10 億人もいるのだから、イギリスと戦うのに非暴力主義は止めて、一人一殺で殺していったら絶対勝てるのではないかと、10 人が 1 人殺したって勝てるのではないかと、思っておりました。しかし、だんだん自分が歳を重ねると、ガンジーはやはり凄い男だと思うようになりました。

今から 35 年位前に、ラピエールとコリンズが書いた「フリーダムトゥナイト(今夜自由を)」という本を原作としたガンジーの映画がありました。ガンジーがどうやって独立に向けて戦っていったか、という内容です。しかもそれは、ヒンズーの人々とイスラムの人々がいて、難しいことになる訳です。ガンジーは銃で暗殺されますが、最期に「今自分を撃った青年はヒンズーだ」と言います。もちろん見たこともない青年が、ヒンズーかイスラムかわかりません。でも彼が言いたかったのは、絶対にヒンズーとイスラムで殺し合いとか戦いをしてはいけないということでした。

このガンジーがイギリスと戦う中で、理由なく牢屋に入れられてその時に息子のマニラールに宛てて手紙を送りました。そこには「どんな時にも微笑んで過ごすのですよ」と書かれていました。皆さんも眉間につい皺を寄せたくなることが多いと思います。例えば、会社の決算をした時、眉間に皺を寄せることもあると思います。ゴルフのミスショットした時も同じです。でも、眉間に皺が寄ったまま 2 打目を打ったら、もっと悪くなります。その時ににっこり笑って、次のショットを打つことを皆様

平成 30 年 6 月 21 日 (木)
商店街フォーラム (基調講演)
@東京ベイ有明ワシントンホテル

しようではありませんか。

本日、私が全体を通じて申し上げたいことは、IoT、ビッグデータ、AI の時代、その一つ一つの言葉を怖がることはないけれども、世の中はもの凄い勢いで変わっていきます。ですので、それにどうやって対応していくかということです。あるいは、自分でどう対応できるかを考えてみようじゃないかと言うことができればいいのではないかと思います。そのような目を持てば、これからの難しい状況も乗り越えていけると思う次第であります。

以上で私のお話を終わります。ご清聴いただきましてありがとうございました。