

シリコンバレーから見たトランプ時代の混乱と矛盾、 イノベーションとディスラプション、そして 日本企業が進むべき道

櫛田 健児

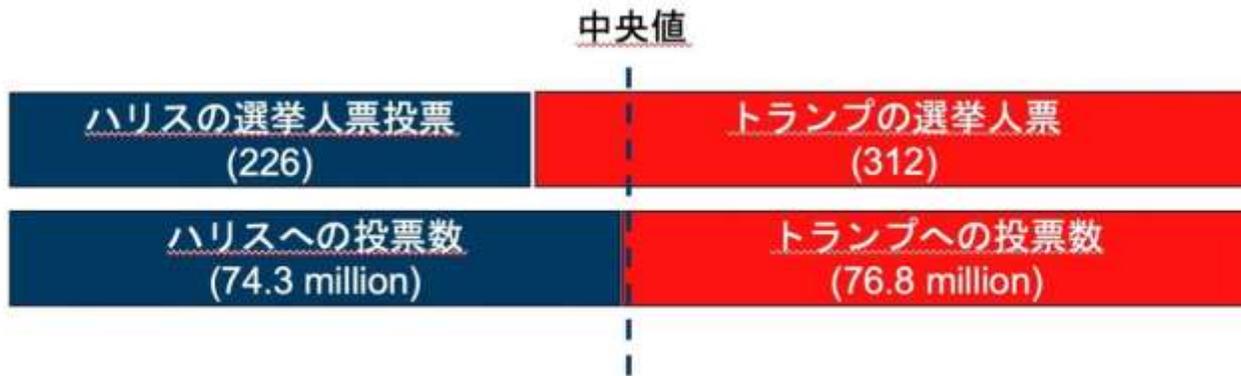
**キャノングローバル戦略研究所
International Research Fellow
カーネギー国際平和財団
Senior Fellow**

2/17/2025



+ 僅差で勝利したトランプと共和党はアメリカの選挙制度により大勝、そして想定内の劇的幕開け

- 投票者数1.6%の差で選挙人投票数16%の差



国民投票数の比較

ハリス：74,341,051票（48.35%）

トランプ：76,842,136票（49.98%）

その差、2,501,085票（1.6%）

- 国民の23%、有権者の約31%の票でトランプ勝利
(アメリカの選挙制度について、詳しくはCIGSコラムを参照)

- しかし、トランプの圧勝のような結果となり
- トランプが猛烈な勢いでアメリカと世界を揺さぶっている

シリーズリンク



シリーズ①:
トランプ圧勝に貢献した「投票しなかった人」の増加 (当ページ)



シリーズ②:
僅差でも圧勝を作り出すアメリカ選挙制度の不思議



シリーズ③:
アメリカ政治経済は世界の潮流に飲まれたが、選挙戦は国内に向けた闘争された



シリーズ④:
アメリカの選挙制度の不思議、選挙人団 (前編)

+ トランプ政権、早速の揺さぶりは想定内。 企業としてはオポチュニティーを探すフェーズへ。

- まだ次の一手が読めない状況が続くが、数多くのリフレーミングが必要だということは鮮明
- 「実利」 vs パフォーマンスと「勝利宣言」で十分？
- 数多くの矛盾：例えば「関税」 vs 経済を良くする
- 支持者への約束事は、どれをどこまで実行？（減税 vs 「インフレを終わらせる」）
- まずは同盟国の隣国から揺さぶり（カナダ、メキシコ）、あえてカオスを作る戦略（グリーンランド、パナマ）カナダも51州目にすると言
- イーロン・マスクが実際に政府の財務、人事行政の中核に入ってカット



+ トランプ政権、早速の揺さぶりは想定内。 企業としてはオポチュニティーを探すフェーズへ。

- アメリカのビジネス界の **リフレーミング** も始まった

A rise and fall in US economic sentiment towards Trump and his win

Daily News Sentiment Index*



FINANCIAL TIMES

Is corporate America already souring on Trump?

Optimism at the prospect of tax cuts and lighter regulation has given way to anxiety over trade policies

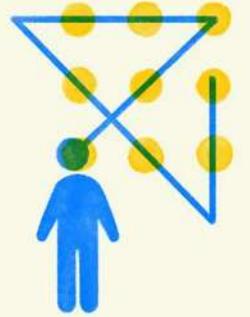
*a high-frequency measure of economic sentiment based on lexical analysis of economics-related news articles
Source: Federal Reserve Bank of San Francisco





今まで以上にフレーミング
(思考モデル)と
「リフレーミング」が重要

framers



Kenneth Cukier Viktor Mayer-Schönberger Francis de Véricourt

+ フレーミング（思考モデル）とは

- フレーミングは人間が物事を理解するのに使う思考モデル
 - 1) 何が大事で何が大事ではないのか、という**フィルター**
 - 2) **因果関係**の理解
- 脳研究や心理学、臨床心理学や社会心理学で「フレーム」の重要性への理解が高まっている



+ トランプ政権、早速の揺さぶりは想定内。 日本企業としてはオポチュニティーを探すフェーズへ

- 事実関係を次々と述べてもフレーミングが無いとオーバーフローする
- 同じ事実でも、フレーミングによって解釈は異なる
- これまでのフレーミングは何だったか？複数の新しいフレーミングを用いる必要がある
- フレーミングを明確化した状態で仮説を立てて行くことが重要（暗黙知の共通認識としてのフレーミングだと、間違えた時に一気に粉砕される）
- どこにチャンスがあるのかを見て行くことが重要



+ しかも実際に何が起きているのかを理解するのが難しくなっている

- ソーシャルメディアは「言論の自由」を守ることが大事で、「フェイクニュース退治は検閲」というフレーミングとなり、何が本当なのかが分かりにくくなっている
- 既存のメディアもトランプ政権に揺さぶりをかけられているので、報道項目の忖度が発生
- (そもそも多くのメディアのビジネスモデルはクリック稼ぎなので、実際に起きていることよりもクリックを稼げる見出しの方が良い)
- 元々日本との情報+フレーミングの距離があったが、さらに広まる





言論の自由 vs 「検閲」の幻想、実態と矛盾

- 現在の政権は「言論の自由」の反対を「検閲」と位置付け、メディア、特にソーシャルメディアを叩いてきた
- トランプがツイッターから追放、イーロン・マスクが購入したら復活
- 暴動やバイオレンスなどを煽る投稿をチェックする部署を解体
- XもMetaも「真実は何かを定めるのは我々の仕事ではない」とファクトチェックの体制を大幅に縮小
- GoogleはGoogle Mapの表記を「アメリカ湾」に改名、カレンダーから「Black History month、Asian Pacific Heritage Month、Hispanic Heritage Month、Indigenous People Month、Pride Monthなどを取り下げ。
- National Health InstituteやNational Science Foundationの政府研究資金で助成金を受けて研究には論文に載せてはいけない言葉のリストが diverseなど

+ 日本から見たら何が起きているのかが余計わかりにくい

- National Institute of Healthの研究機関に支払われる費用が劇的に低下すると告知。Center for Disease Controlもお大幅にカットの見込み。
- スタンフォード大学幹部からメール（160ミリオンドル程度の減収を覚悟）
 - もちろん、非正規スタッフや機材、さまざまな研究費がカットとなれば研究が進まない
 - （研究者も大量放出になれば日本のチャンス？共同研究で日本の設備を使って共著など？）
- イーロン・マスクが率いるDOGEが財務省の中核システムにアクセス、人事システムも掌握。
 - 無駄を削るのは大いに結構で、驚くような無駄ももちろんある
 - 同時に、セキュリティークリアンスを得ていない21歳のプログラマーなどが国の支出システムにアクセスして良いのだろうか？
 - マスクのチームが勝手にサーバーを設置、法廷が差し止め



+ カオスの裏にどんな技術や業界のディスラプションが 起こりうるのかもさらに分かりにくい

BBC

[Home](#) [News](#) [Sport](#) [Business](#) [Innovation](#) [Culture](#) [Arts](#) [Travel](#) [Earth](#) [Audio](#) [Video](#) [Live](#)

US government struggles to rehire nuclear safety staff it laid off days ago

12 hours ago

Share < Save □

Brandon Drenon
BBC News

- 例えばイーロン・マスクは本当に民主主義に対する脅威であると考える多く、派手で危険なミスも多いので、彼がこれからビジネスが（自らコントロールする）政府からの恩恵ではなく、技術革新で成功してしまっただけは困るというフレームがある
- そこで「テスラが、マスクの政治関与と極右化も手伝って大幅に成長が鈍化した」というニュースがアメリカでも飛び交い、これをそのまま日本でもピックアップする例が増加

+ 例えばこういう見出しとフレーミング

苦境テスラ方針転換 「AI自動運転」期待外れの可能性も

コラム [+ フォローする](#)

2025年2月14日 5:00 [会員限定記事]

AI自動運転が自動車業界に与える影響は大きい。ロボタクシーをはじめとするモビリティサービスが普及すると、究極的には個人所有のクルマは必要性が薄れてしまう。そうなれば、トヨタをはじめとする伝統的な自動車メーカーにとっては大打撃だ。

個人的にはそのような変化はすぐには起きないと見ている。クルマの電動化トレンドがEVとHEVの間で行ったり来たりしているように、自動運転も盛り上がりや沈静化を何度か繰り返しながら、5年、10年単位で徐々に進んでいくのではないだろうか。

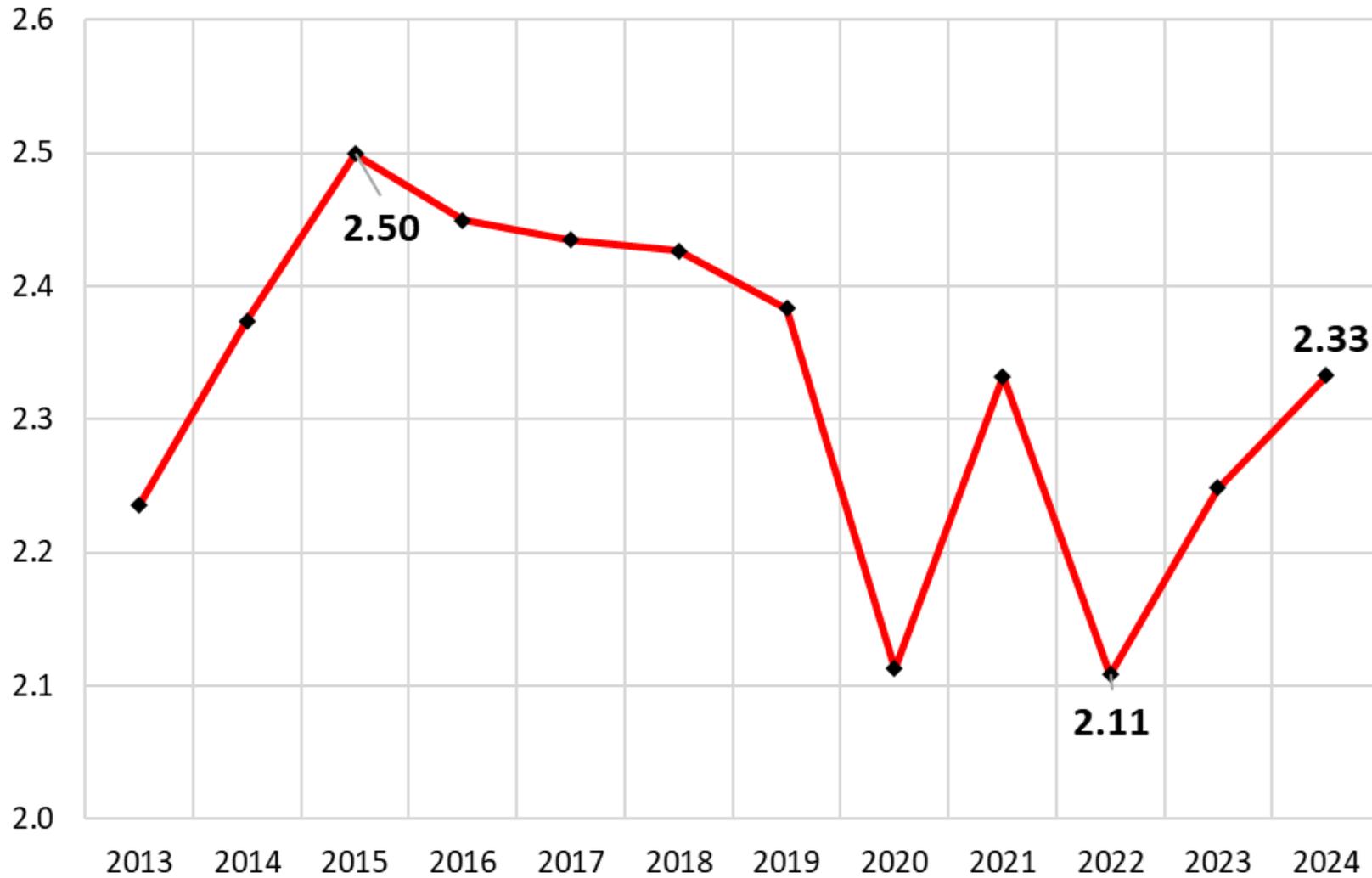
(日経クロステック/日経Automotive 木村雅秀)

データを含まないが、フレーミングは「是非そうであってほしい」、「やっぱりそうだ」という安心感がある。ではデータを見てみよう。



北米トヨタ

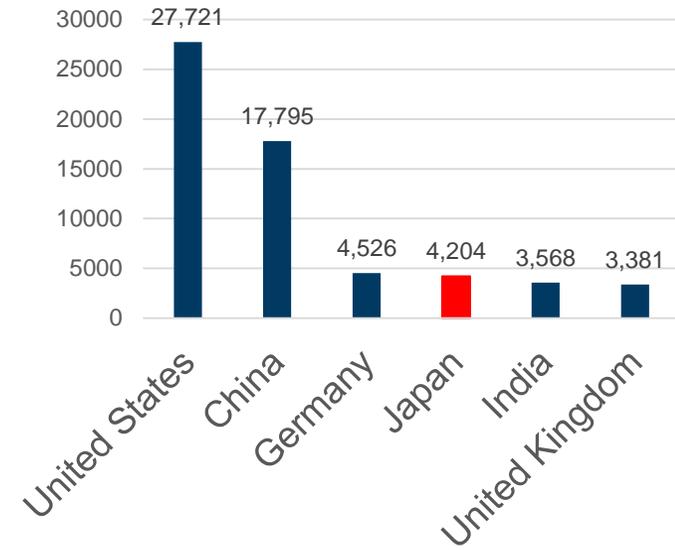
Toyota US Sales, Million Vehicles: **-7% since 2015 Peak**



Source: Toyota

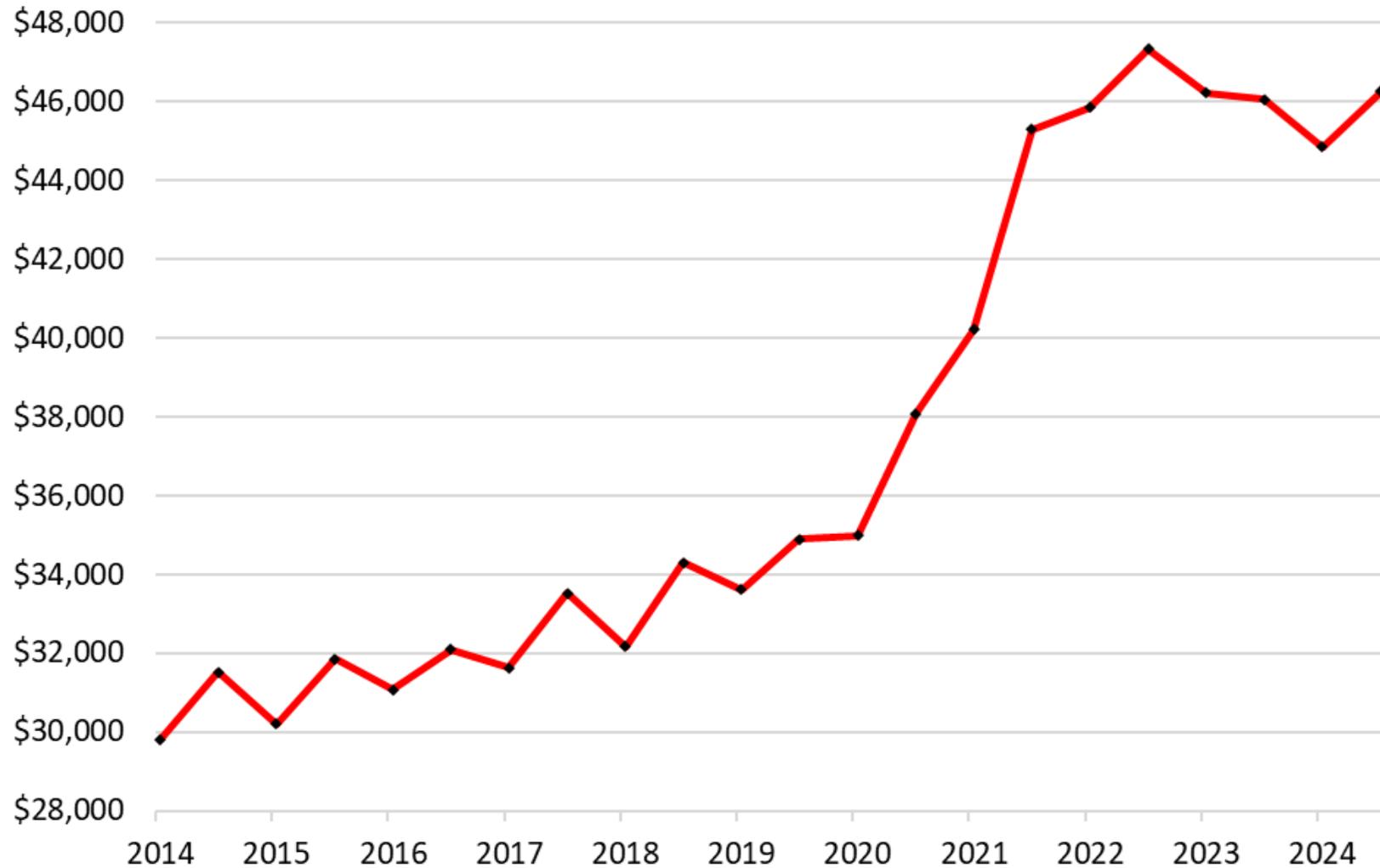
WOLFSTREET.com

GDPトップ6カ国



ちなみに値段は右肩上がり

Average Transaction Price, New Vehicles, Junes & Decembers



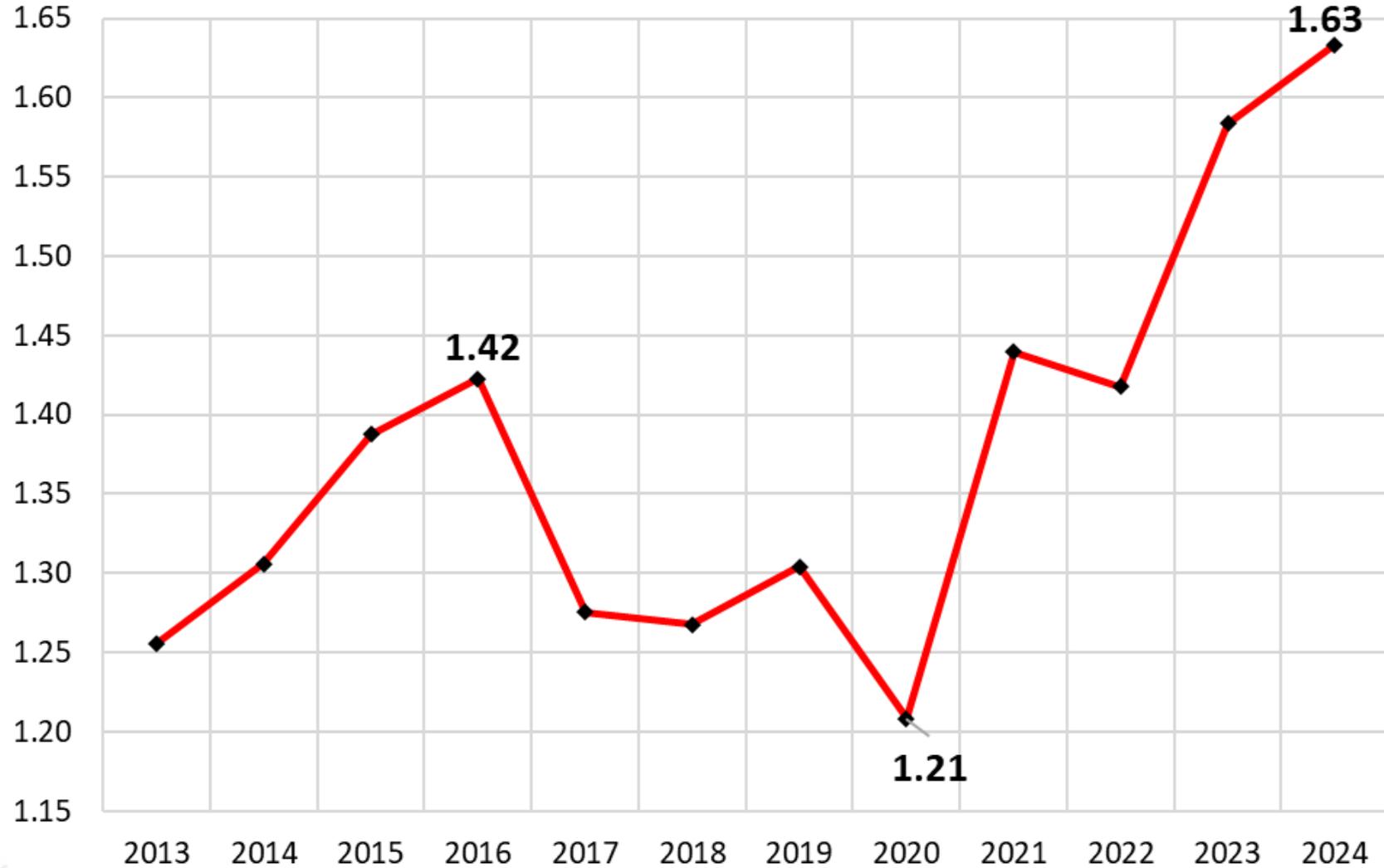
Source: J.D. Power

WOLFSTREET.com



伸び盛りの現代・起亜

Hyundai-Kia US Sales, Million Vehicles: **New Record**



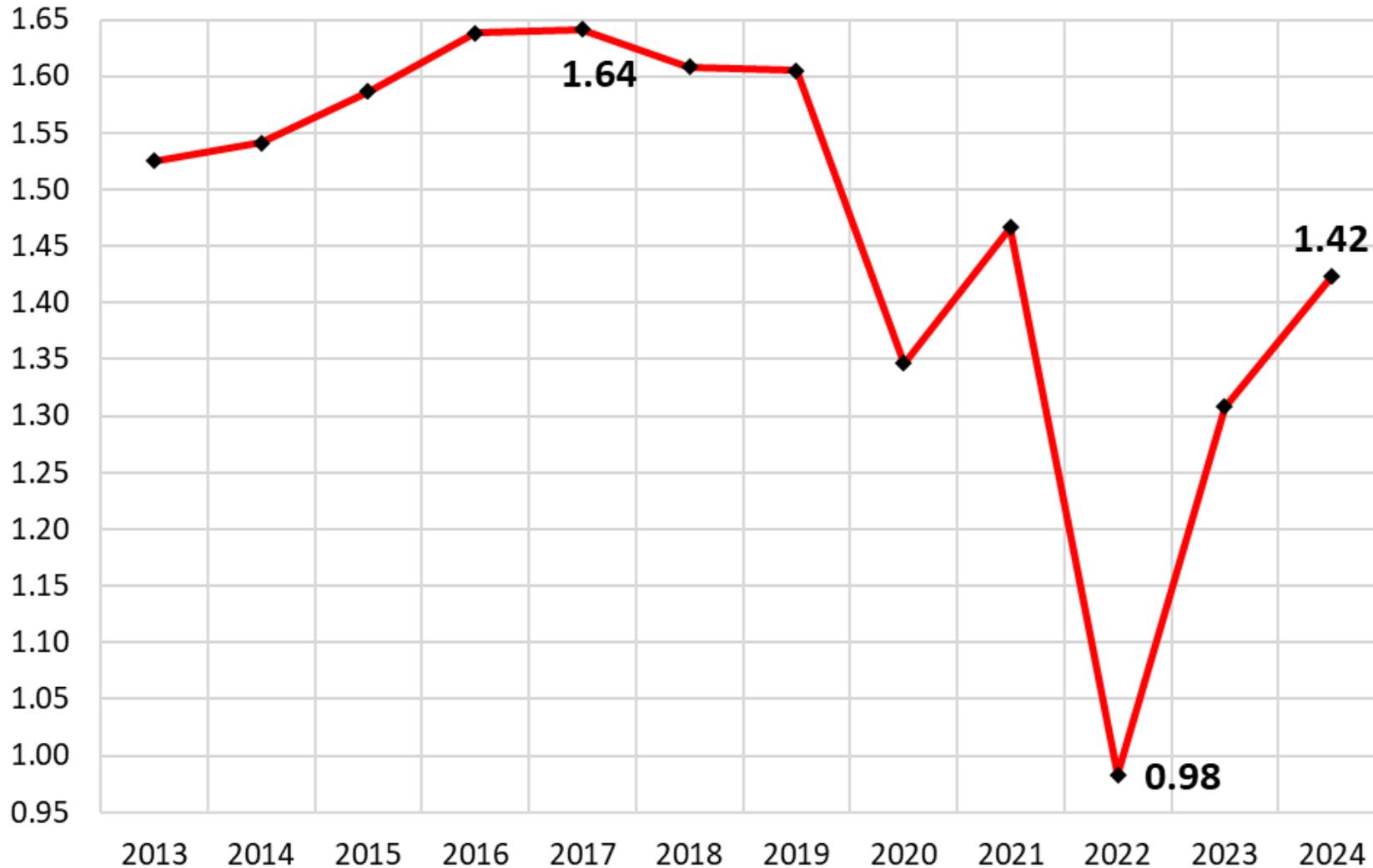
Source: Hyundai & Kia

WOLFSTREET.com



V字回復のホンダ

Honda US Sales, Million Vehicles: **-13% since 2017 Peak**



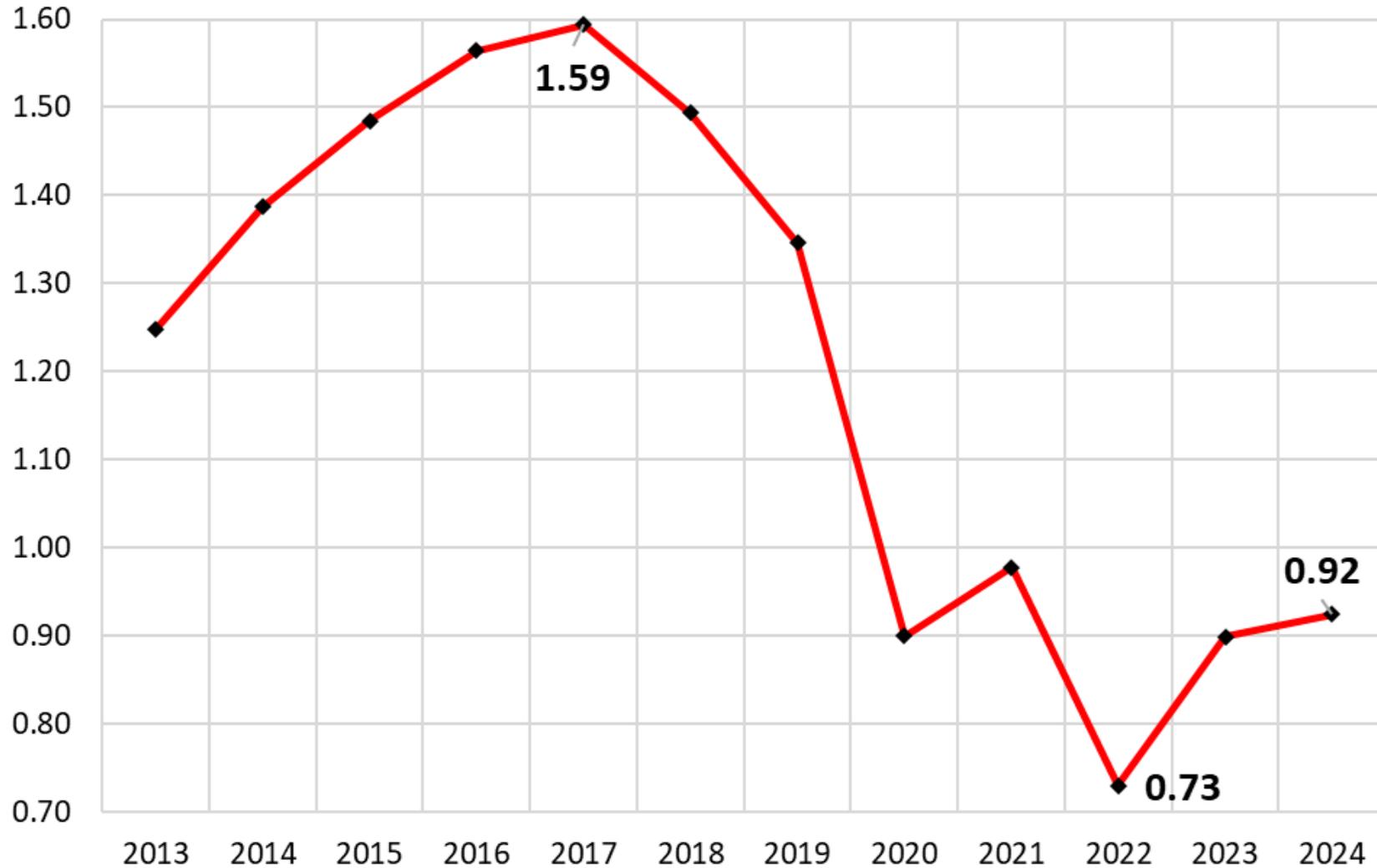
Source: Honda

WOLFSTREET.com



本当に苦境の日産

Nissan US Sales, Million Vehicles: **-42% since 2017 Peak**



Source: Nissan

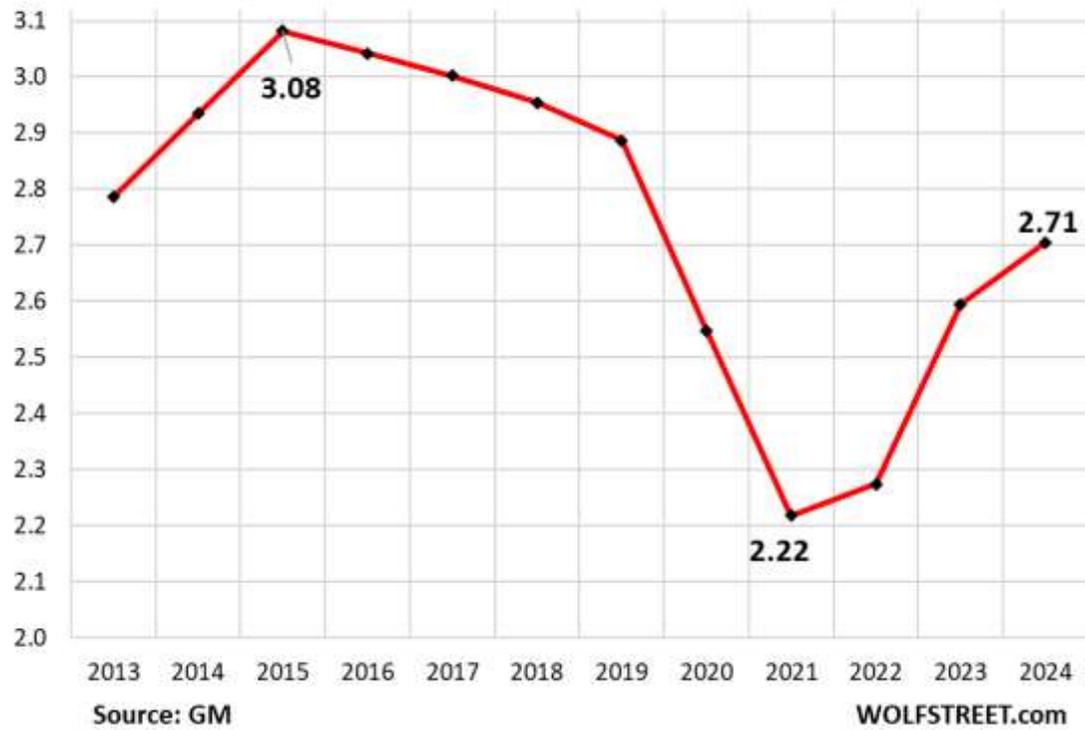
WOLFSTREET.com



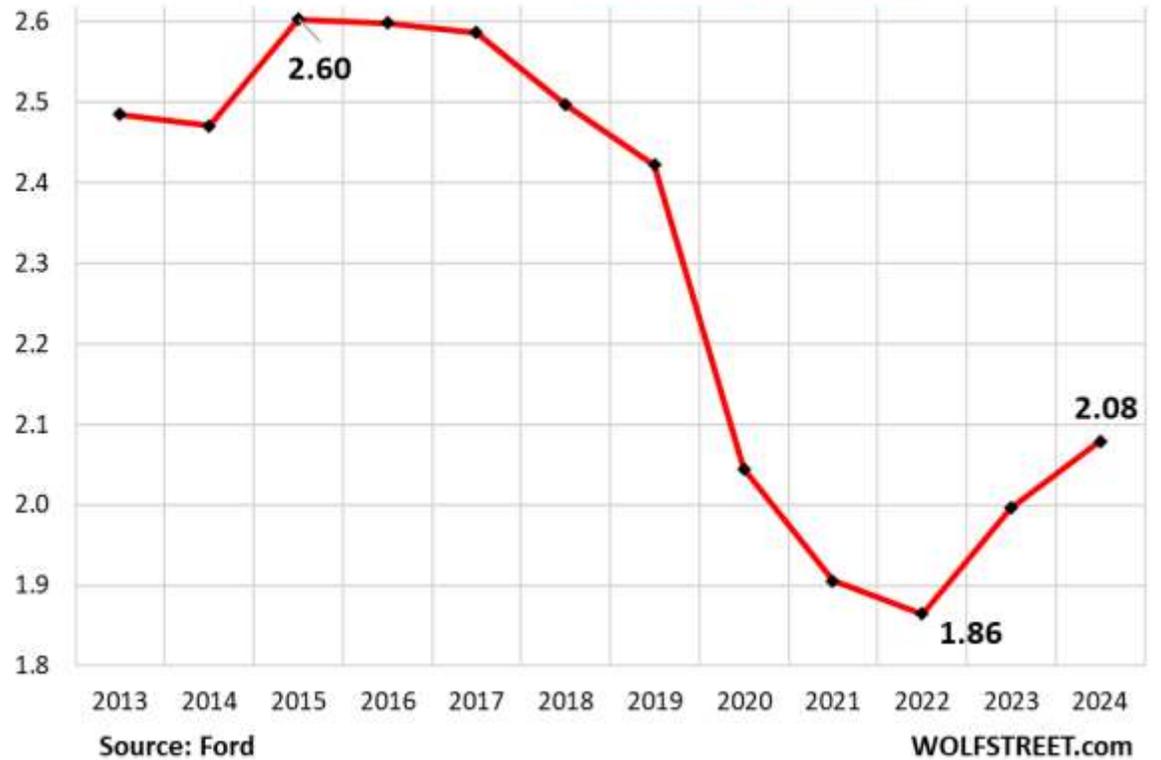
GM、フォード



GM US Sales, Million Vehicles: **-12% since 2015 Peak**

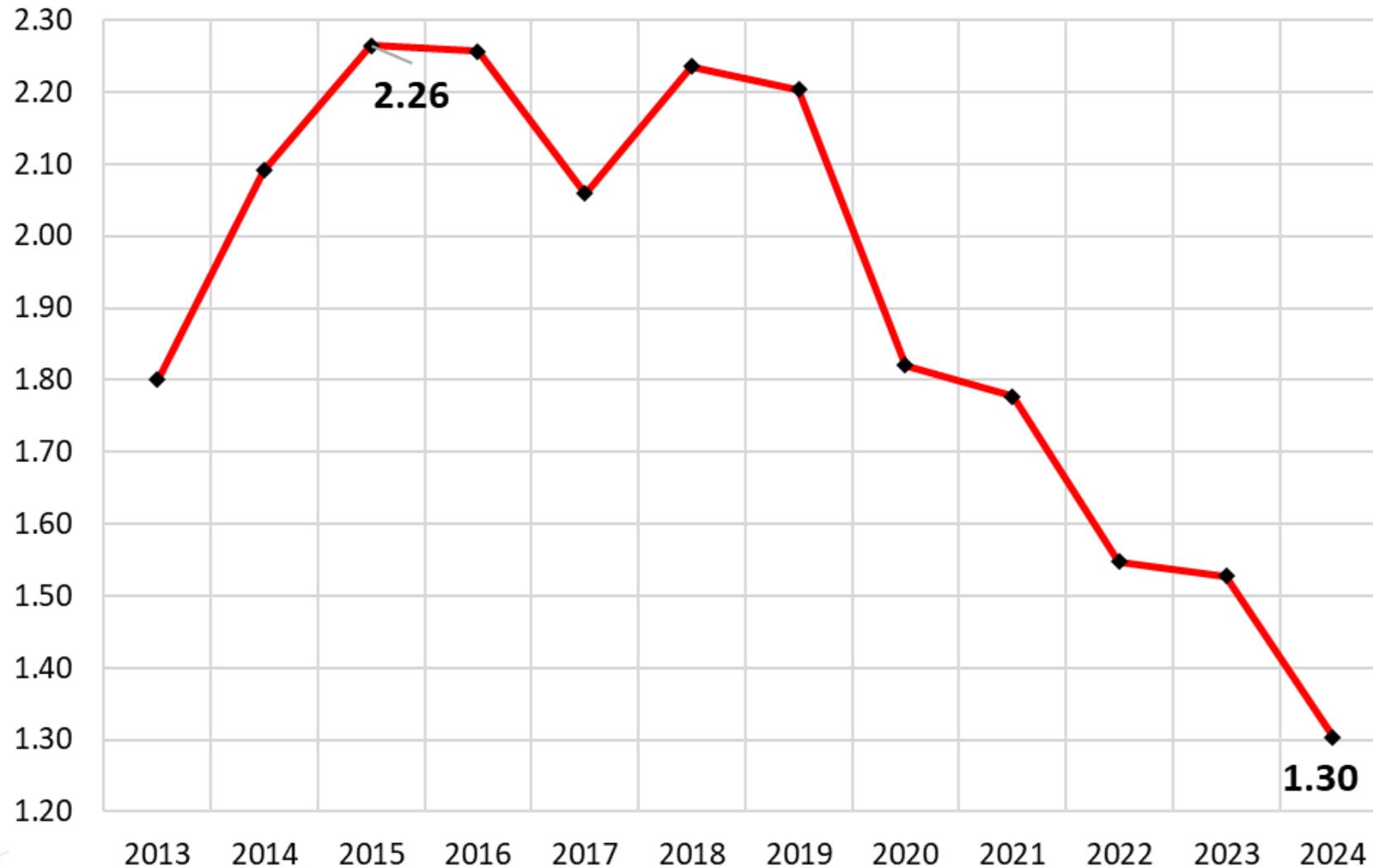


Ford US Sales, Million Vehicles: **-20% since 2015 Peak**



かなりマズそうなステランティス(旧クライスラー)

Stellantis FCA US Sales, Million Vehicles: **-42% since 2015 Peak**



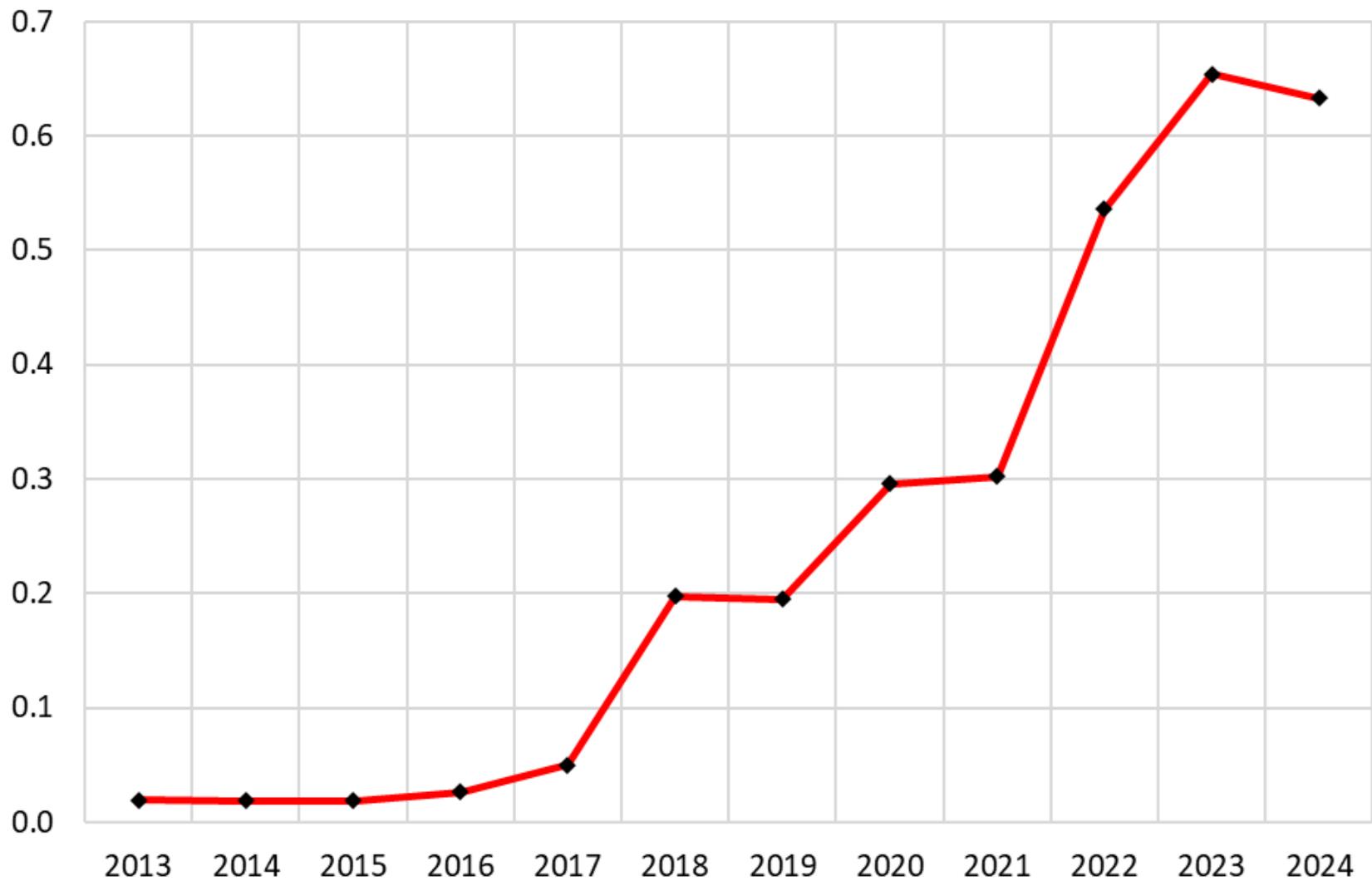
Source: Stellantis

WOLFSTREET.com



「苦境」のテスラ

Tesla US Sales, Million Vehicles, Estimate: **-3% since 2023 Record**



Source: KBB, Cox

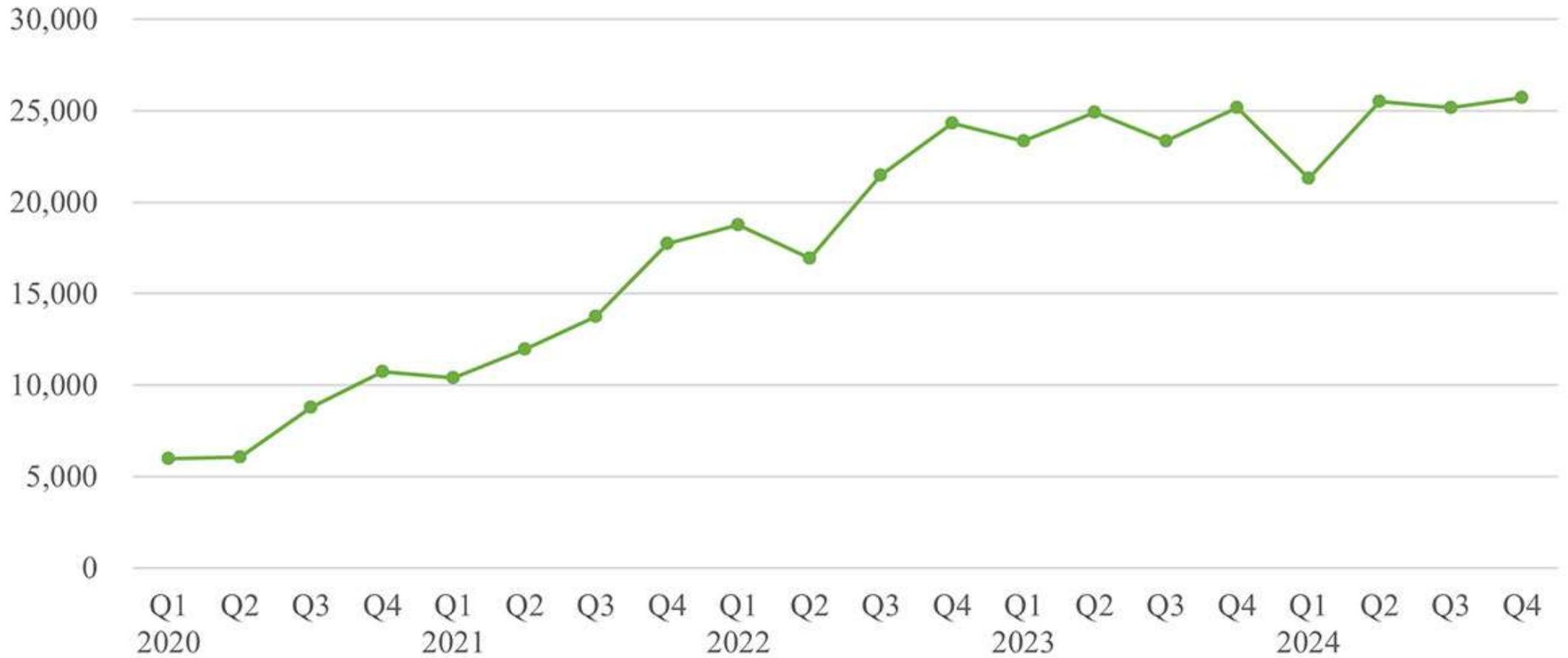
WOLFSTREET.com



苦境の日産

+

Tesla quarterly revenue (\$ in millions)



Source: Company reports

© CnEVPost



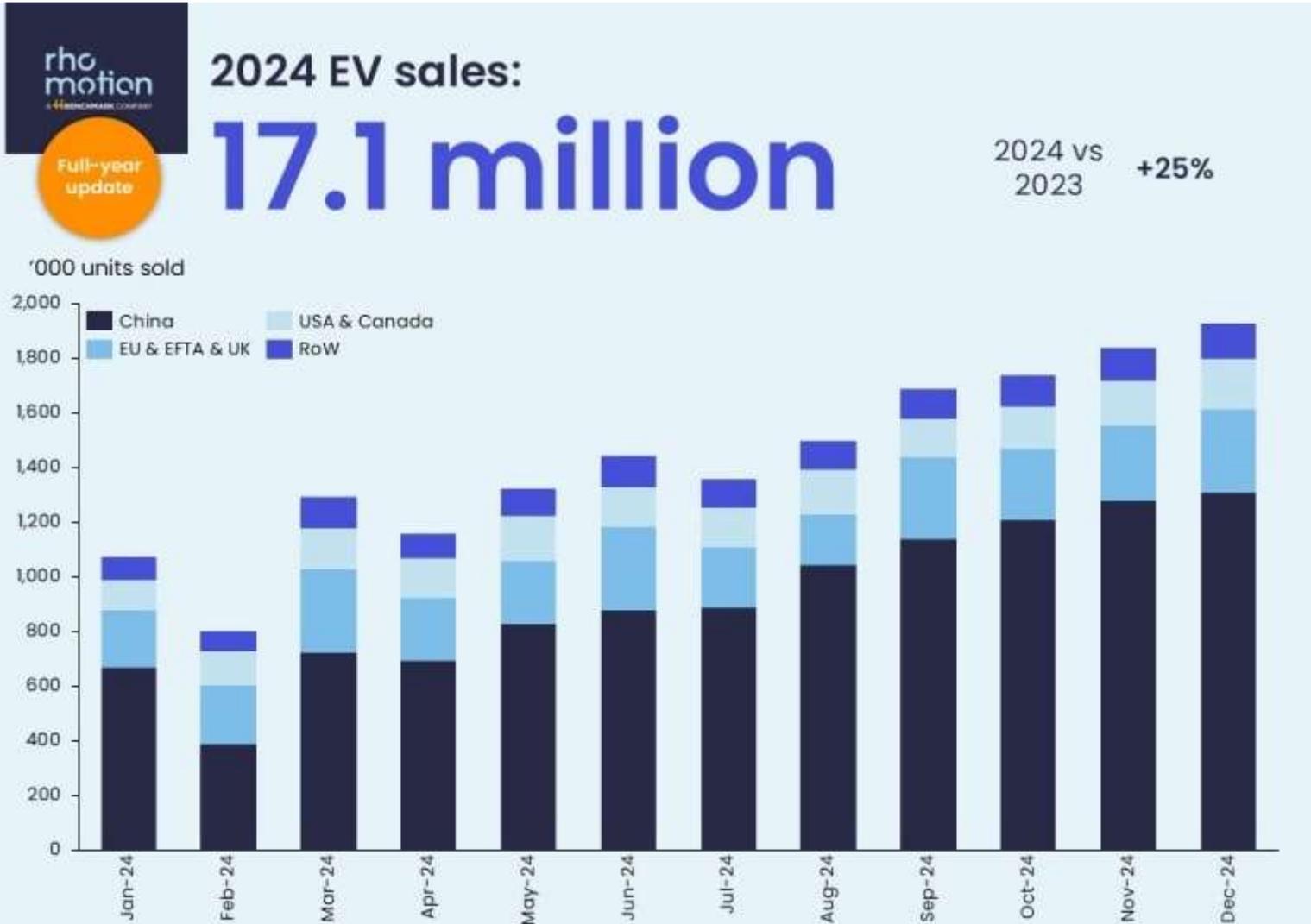
+

もちろん、AI自動運転は期待外れの可能性がある

- 自動運転からのディスラプション
- EV成長の鈍化
- ただ、今の現状を把握した上で、**データ + 実体験**が大事になる時代

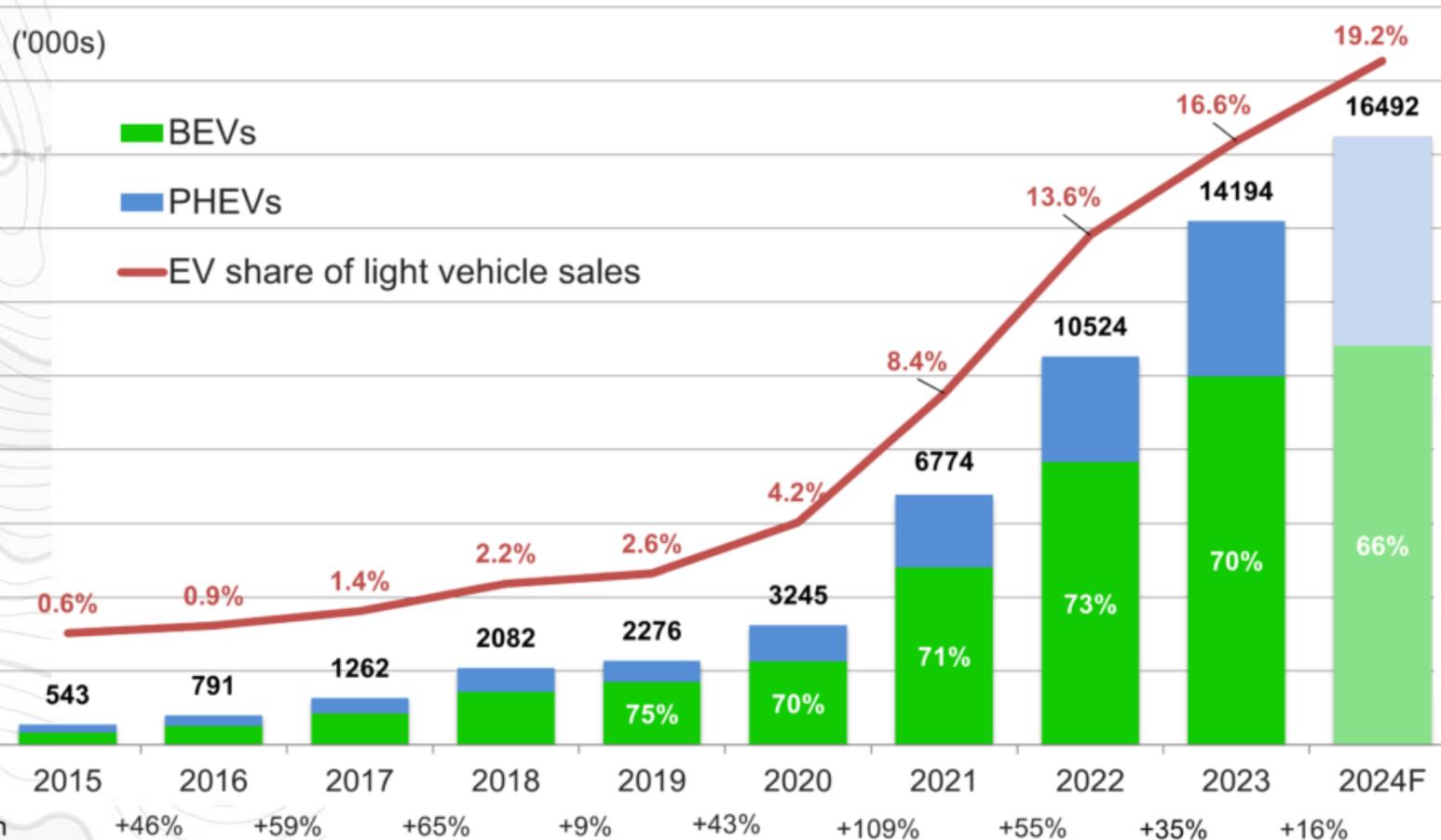


+ EV成長がこんなに鈍化してる。。。？



EV成長がこんなに鈍化してる。。？

Global sales of new EVs



EV VOLUMES
Now Part of J.D. POWER

Home > Electric Vehicle > America Set EV Sales Record in 2024

Electric Vehicle

America Set EV Sales Record in 2024

By Sean Tucker 01/14/2025 11:22am



COX
AUTOMOTIVE

BRANDS SOLUTIONS NEWSROOM ABOUT US

3 MIN READ

Data Point

Electric Vehicle Sales Jump Higher in Q4, Pushing U.S. Sales to a Record 1.3 Million

Monday, January 13, 2025



+ EV成長がこんなに鈍化してる。。？

- 詳しくはこちらのCIGSコラムシリーズで：
- データと併用して感覚を伝えることの重要性
- データとフレーミングの重要性とカリフォルニアの現状
- アメリカで急激に売れているホンダEVが示す大事な仮説

コラム・メディア掲載

2025.01.16

EVのリアルとリフレーミング (その1)

2025.01.15

「EV減速」のリアル (その3)

2025.01.14

「EV減速」のリアル (その2)

2024.12.20

「EV減速」のリアル (その1)



+

Waymo体験：AI自動運転は5年、10年先の話なのか？

- そこで感覚の共有
- サンフランシスコで去年の夏から完全に一般運用されている自動運転
- どんなものなのか、経験を動画にまとめました。そのショート版がこちらです





次はテスラのオートパイロット体験

- FSD (Full Service Driving)オートパイロットが夏頃から急激にレベルアップ
- 運転が人間の良いドライバーに近いスムーズなものに
- バックエンドがコードから機械学習に変更
- 某日本企業の社長も乗せて1時間ほど走ったが、ハンドルに手を触れたのが数回程度
- 色々な人の体験談は唯一上手くないなかったところや、自分の好みとが違うシチュエーションだけをピックアップして語るが、実際には98%以上の場面では任せられる
- フレーミング：すでに技術的な問題ではなく、好みの問題
- フレーミング：「運転」から「管理」へ





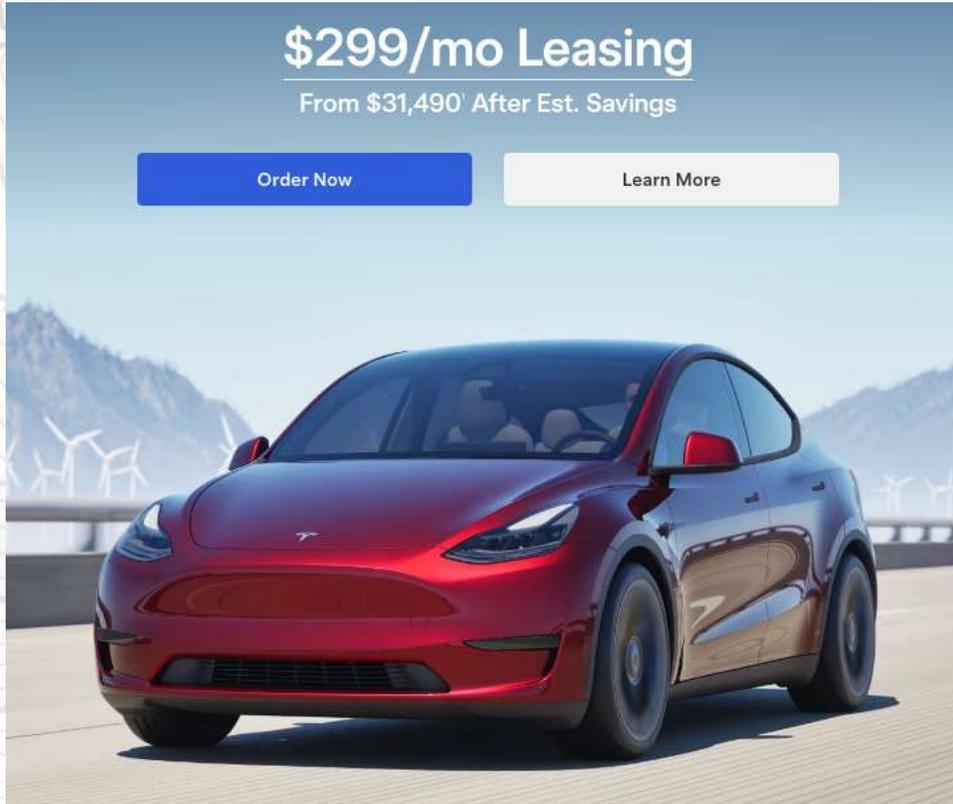


+

こういう価格帯、完全に中流経済階級

\$299/mo Leasing
From \$31,490¹ After Est. Savings

[Order Now](#) [Learn More](#)



Model 3
\$249/mo Lease Ending March 3
From \$29,990² After Est. Savings



A decorative topographic map pattern is located on the left side of the slide, featuring various contour lines in shades of gray and brown. A small brown crosshair is positioned at the top left of this pattern.

+

そして工場でこのような動きに。。。。



Factory Self-Driving



Self Driving

+

そこで(いつもの)大原則

- 平常時はオプティマイゼーション（部分最適化）が有効
- しかし、現在の世界は不確実性だらけ
 - アメリカの関税
 - ロシア・ウクライナの戦争、中東情勢、EUとアメリカの関係
 - 複雑で、不確実、勢力争いを伴うエネルギー転換
 - AIの実装とこれからの飛躍
- **部分最適化**の先に大きな新しい価値は作れません
- ここから数多くの日本企業に役立つフレーミングを紹介

フレーム①: 両利腕の新しいハサミの重要性が増加

- 関税による不確実性など、多くの利き腕のビジネスがこれまでに無い先行きの見通しが予想できない状態
- この状態はシリコンバレー活用や新規事業、オープンイノベーションが急務
- シオマネキのフレーミングでは新しい価値を作り出す小さいハサミをたくさん作る必要性が明確
- 利き腕の「効率化」の世界ではなくなっている

両利腕の経営

既存の事業は大きなハサミ。新しい価値作りは小さい方。



フレーム②: 部分最適化ではない政治経済の力学

技術 (technology)

企業 (firms)

市場、業界構図 (industries, mkts)

規制や政府の制度 (rules & regs)

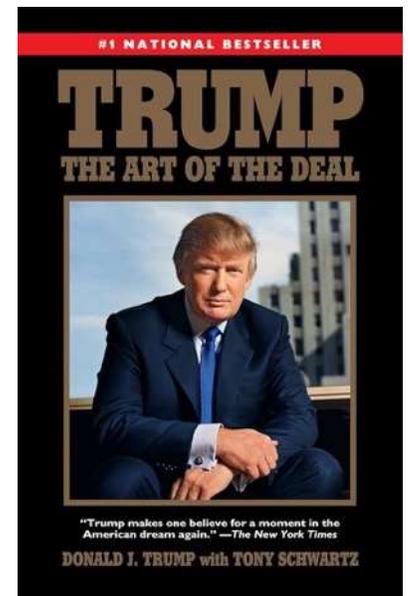
政治力学 (political dynamics)

国際情勢、国際関係 (int'l factors)



フレーム③:トランプ政権理解への大前提

- 相手に自分の次の一手を読ませないことが「力」である、というフレーム
- 交渉相手に自分の立ち位置を明らかにさせない方が得策
- 「アメリカファースト」はある程度建前で、本音は「トランプファースト」
- ではトランプは何が欲しいのか、ということを理解するのがイシューによって少し異なる
 - 本当に資金が欲しい場合
 - 名誉が欲しい場合
 - 復讐や相手（や他者）に自分の力を見せつける
 - 支持者からヒーロー扱いをされ、Fox Newsで褒め称えられること
 - 株価をKPIとする習性





フレーム③:トランプ政権理解への大前提

- トランプ式交渉パターン
- **まずは揺さぶる。**
- **そして揺さぶりの幅はこれまでの常識や通常政治ロジックを無視**
 - 例えば、「そんなことをしたら支持者が経済ダメージを食らう」という通常政治フレミングには囚われない
 - 支持者の多くは、もし生活が悪くなってもトランプのせいにするとは限らない
 - 通常政治フレミング、「再選が無い二期目なので支持者と選挙公約はさほど関係ないが、党としては困るのである程度はフォローする必要がある」
 - しかし、これで良いのか？





フレーム④:トランプは複数の矛盾を抱えても大丈夫

- トランプ式のリーダーシップは、**複数の矛盾を抱えても彼を中心としたセットで進む**
- 「関税は経済を悪くする」（ほぼ全ての経済学者）
- トランプ「関税は外国への課税で、アンフェアな経済関係を良くしてアメリカを黄金の時代にする」
- 多くの経済関係者「関税はトランプ周りの富豪たちにダメージを与え、自分にもダメージを与えるので実行しない」
- でも実際に中国にはまず10%、そして本当にカナダとメキシコ相手にかける寸前まで話を持って行った
- 憲法に明記されていることを大統領令で禁止しようとする。支持者たちの共和党員は憲法を聖なるドキュメントとして讃えているが、トランプも称えている



トランプ式交渉術のフレーミングで理解：関税

- フレーミング：相手に自分の**次の一手を読ませない**ことが「力」である
- このフレーミングだと、関税の話は分かりやすくなる
- 支持者に対する主張（フレーミング込）：
「関税は外国への税金で、アンフェアな状態を正す」
 - （実際には関税は自国民への実質税金）
- 多くの支持者、投票をしなかった人たちが持っていたフレーミング：
「トランプも閣僚もビジネスパーソンたちなので、経済を本当に悪くする政策は取らないだろう」
 - 実際に関税を本気でかける意図があると分かり、**株式市場が急下落**





複数のフレーミングを用いて仮説：関税(1)

- **コロンビアに対する関税のフレーミング**
 - フレーミングその①：あくまで**交渉カード**
 - コロンビアに対して、比較的些細なこと（不法移民を送り返す飛行機を直ちに受け入れない）で関税の脅しで揺さぶり、相手が折れたら関税の脅しを取り下げた。関税はあくまで交渉カード。
 - フレーミングその②：**本気でやろうと思ったが折れたので軌道修正**
実はコロンビアが報復関税をかけるとアメリカ国内のコーヒーやチョコレート値段が跳ね上がり、スターバックスのような大手が大打撃を受けるので取り下げた。
 - 政治フレーミング：**勝利宣言**ができたので自ら成功と謳い、支持者とFox Newsは絶賛。**関税を交渉のツールとして出し惜しみしないというシグナリング**。

+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- **カナダとメキシコ（25%）、中国（10%）** に対する関税はどうか？
 - これまで多くの人々が持っていたフレーミング：
「本当にやったらアメリカ経済もダメージを受け、株価も下がる。トランプ周りの富豪たちも、一般支持者も喜ばない。なので、揺さぶるだけで実際にはやらないでしょう。」つまり**楽観視**。
 - しかし、本気でかける勢いで、**株式市場もビックリ想定外**。機関投資家もパニックで株価急降下。（といっても下がりはじめたら売ったものの勝ちの力学とアルゴリズム）
- でも結局関税は1ヶ月延期された。
- 中国に対してはそのまま続行



+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- この関税は実に不思議
- 通常の間税はTreasury Department（財務省）を通し、きちんとしたプロセスがあるが、今回は全くなかったので実行能力に疑問。（具体的に誰がいくら払い、どこでどのようにして課金するのか、なども不明確。）
- 法的根拠はInternational Emergency Economic Powers Act (IEEPA)という緊急事態措置だが、IEEPAは広範囲な関税の根拠にされたことは無い
- 関税の根拠はフェンタノールや不法移民のアメリカ侵入を許していることなので、何をすればトランプが納得するのかが定かではなかった



+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- しかし、結局関税実行は1ヶ月延期された
- 仮説①：本当は揺さぶりという交渉手段で、覚悟を表すものだったが、本当は延期しても良かった
 - 相手にとってもっと難しい条件を出す布石となり、世界中の交渉相手に対して「平気で自分にもダメージが来る諸刃の剣を使う」覚悟があるので交渉力を強める
- 仮説②：本気でやろうとしたが、株価の急落は想定外で、延期しないと本当に経済が悪くなると気づいたか、周りがなんとか引き留めて方向修正をした
- 仮説③：世界と国内に自分の権力を見せつけるパフォーマンス
 - 経済合理性よりも「力」。これで世界の企業と国家はお布施に来る。



+

トランプ政権理解への大前提フレーミング：関税(2)

- 1月延期を**勝利宣言**に変えた
- メキシコに対する関税脅しの勝利宣言（Fox Newsのフレーミングがわかりやすい）



Mexican standoff ends fast as country buckles to Trump's tariff threat – here's the deal



MEXICO

Mexico agrees to deploy 10,000 troops to US border in exchange for tariff pause

Trump admin officials are working with Mexico on a wider deal

By **Anders Hagstrom** · Fox News

Published February 3, 2025 10:58am EST

+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- 仮説④：実利が小さくても、勝利宣言ができる状態を作り出せばそれで良い
 - 結局メキシコが兵力1万人を国境に充てるというのは関税25%に比べたら経済的には四捨五入の差ぐらい小さい
 - 揺さぶろうと思ったらもっともっと実利が取れたのでは？
 - アンチ・トランプのメディアや評論家は「こんなので恥ずかしくないのか」と非難
 - しかし、トランプは勝利宣言によって自分がタフなネゴシエーターだという事実を構築したので、それで良いかもしれない
 - この場合、やはり本当に甚大な経済ダメージを招くような「諸刃の剣」型政策はあまり強く取らないかもしれない。少し楽観視できる可能性。

では数日の後の石破総理との会談はどうなる？



+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- 仮説④：実利が小さくても、勝利宣言ができる状態を作り出せばそれで良い
 - ロサンゼルスの大火事はニューサム知事が川の水を他のところに流していたり、貯水池に溜めすぎて放出しなかったと主張
 - 貯水池からの放出を命じた
 - 結局、放出された水はロスではなく、逆方向のセントラルバレーに流れ、農地が溢れた
 - しかし、大統領は勝利宣言し、事実として伝え、Fox Newsも功績を讃えたらそれで収まった、という経緯



複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

Donald J. Trump
@realDonaldTrump

Photo of beautiful water flow that I just opened in California. Today, 1.6 billion gallons and, in 3 days, it will be 5.2 billion gallons. Everybody should be happy about this long fought Victory! I only wish they listened to me six years ago – There would have been no fire!



Newsweek

Tulsi Gabbard Clears Committee Vote After Crucial GOP Senator's Support

U.S. | Donald Trump | California | California Wildfires | Water

Donald Trump's Release of California Waters Stuns Locals

Published Feb 04, 2025 at 10:31 AM EST | Updated Feb 04, 2025 at 2:58 PM EST

Central California farmers raise concerns after Trump orders dam water release

"It's literally, physically impossible to get the water out of Lake Kaweah or Terminus Dam to LA."

By Dale Yurong
Tuesday, February 4, 2025 9:24AM



President Trump's order to significantly release water from two Tulare County reservoirs has raised concerns among local officials and farmers.



+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- 仮説⑤：他の様々なことから世界の目をそらすためのトランプ式カオス戦略
 - 飛行機事故直後の「DEIのせいだ、バイデンのせいだ」などの発言にはさすがのFox Newsもちょっと困惑。「やっぱりそうだ！」という号令はなかった。
 - 全ての政府予算排出を凍結し、MedicareやMedicaid、年金なども州への支払いをストップさせたカオスは予想以上のものとなり、度を過ぎたので一部撤回したが、これがニュースサイクルで長く続くと支持率や、困った共和党議員たちが離れかねないので別の火を付けた
 - イーロン・マスクが積極的に政府の財務システムに入り込み、複数の人事システムにもチームを送り込み、抵抗する政府関係者高官も実質解雇。これはアンチ政府の支持者にとっては問題ないが、全ての予算支出を管理するシステムにセキュリティー認証なども全くない民間人が大勢流れ込むのもニュース的にはまずい

+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- 仮説⑤：他の様々なことから世界の目をそらすためのトランプ式カオス戦略
 - 就任直前のトランプコインの高騰と急下落 (\$0.06 → \$75 → \$18)



Reuters World Business Markets Sustainability Legal Breakingviews More

Exclusive: Trump's meme coin made nearly \$100 million in trading fees, as small traders lost money

By Tom Wilson and Michelle Contin

Early Crypto Traders Had Speedy Profit on Trump Coin as Others Suffered Losses

Some traders made tens of millions off a new cryptocurrency launched by President Trump and his sons. Many other

asia financial

Crypto

810,000 Investors Have Lost Over \$2 Billion on Trump Coin – NYT

February 10, 2025

The meme coin – \$Trump – was launched with an opening sale price of just 18 cents and went on to hit a peak of \$75 per token within two days



複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- 仮説⑥：本当に世界の政治経済構造を作り変える意図の関税
 - Stephen Miran, トランプ政権のCouncil of Economic Advisorsチエア



A User's Guide to Restructuring the Global Trading System

November 2024

Stephen Miran, Senior Strategist

Stephen Miran is Senior Strategist at Hudson Bay Capital. Previously, Dr. Miran served as senior advisor for economic policy at the U.S. Department of the Treasury, where he assisted with fiscal policy during the pandemic recession. Prior to Treasury, Dr. Miran worked for a decade as an investment professional. Dr. Miran is also an economics fellow at the Manhattan Institute for Policy Research. He received a Ph.D. in economics from Harvard University and a B.A. from Boston University.



+

複数のフレーミングを用いて仮説：関税(2)

- 仮説⑥：本当に世界の政治経済構造を作り変える意図の関税
 - Stephen Miran, トランプ政権のCouncil of Economic Advisorsチエア
 - ハーバードで経済学博士
 - 主張：世界はアメリカドルをリザーブ通貨をして保有しているので、ドルは必要以上に値段が高い
 - 関税は通貨価値の変動と連動すればさほどインフレを起こさない形で税収となる
 - アメリカは世界中の国に対して通貨高のハンデを追っている（比較劣位）が、関税をかければアメリカ国内での経済活動がより活性化される（比較優位、少なくとも劣位ではなくなる。）
 - これをトランプの言動のフレーミングに当てはめると、「他国はアメリカに対してアンフェアな貿易を進めている。」「カナダはアメリカにただ乗りしている」「カナダは自立した経済ではない」などが腑に落ちる



複数のフレーミングの必要性

- トランプ政権への対応には、**複数のフレーミングを同時に理解しながら、それらが矛盾することがあることも踏まえ**て仮説を立てる必要がある
- 仮説を立てるときにフレーミングも入れておかないとこちらの議論がややこしくなって無駄な時間が取られ、戦略も質が落ちる
- ここで最初の大きなトランプ交渉術のフレーミングに戻る
- 本質的には、**トランプは関税をかけたい以上の何がしたいのかが分からない**。S&P500もNasdaqもトランプ就任以来、乱高下をするものの、当選後から上昇はしていない。
- 何が欲しいのかが分からないので、**次の一手が読めない**



+ 就任前からイーロン・マスクがトランプに急接近、政策の意向が反映されつつあった

- H1Bビザについてトランプが選挙戦とは180度方向転換
- マスクはMar-a-Lagoに居座っていて、コテージに住んでいるという報道も
- 世界の様々なリーダーとトランプの電話会談でマスクも同席しているとの報道
- MAGAのメンバーとマスクが衝突しているとの報道



+

そしてマスクが政府の中核に食い込んでいる

- DOGEのもう一人のリーダー、Ramswamiは発足前に辞任、やはりマスクの一人リーダー体制に
- オフィスはホワイトハウスを見下ろすEisenhower Building（泊まり込んでいるという報道も）
- Office of Personnel Managementなどを活用。政府の支払いも停止の騒ぎ



Musk team's push to gut federal workforce bypassed key Trump officials

Billionaire Elon Musk has worked behind the scenes on an initiative aimed at depleting the civil service, prompting questions about its legality.

January 29, 2025

🕒 8 min 📌 🗨 3622

Bloomberg

Musk Says DOGE Halting Treasury Payments to US Contractors

- Musk Calls USAID 'a criminal organization' that should 'die'
- Billionaire expanding his reach across government spending

+ そしてDOGEのリーダーとして劇的なコストカットを約束。政府の基幹システムに物理的に介入

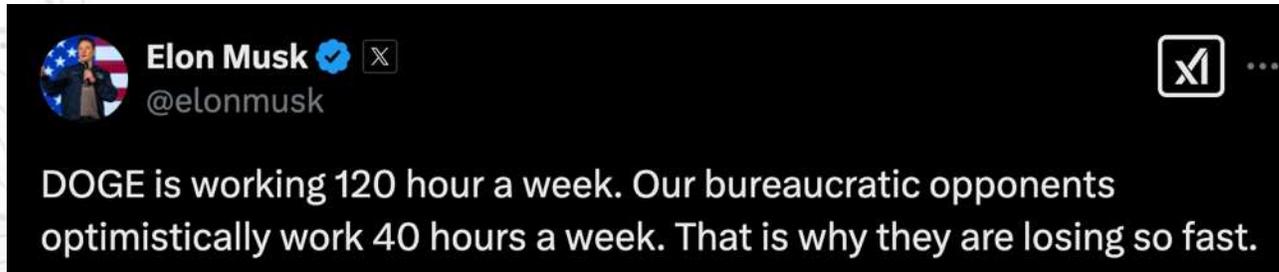
- 前代未聞の**政府を内部から作り変える**活動
- 若手技術者数名と財務省の政府全支出を管理するITシステムにアクセス。独自のサーバーも持ち込んで設置。
- 全政府の人事データベースにもアクセス
- **反抗する政府関係者はITシステムからロックアウト、実質解雇**
- これからまだどうなるか分からないが、政府支出の30%カットが目標
- 全公務員に対して「ここが分岐点」というメールで1行、Resignという辞表を促すメールを送った
- まずは海外支援のUSAIDを凍結、解体、ほぼ全員解雇

- マスクを長年見てきたフレーミングからすると、これは**彼の通常のやり方を政府に当てはめた**だけ。
- Twitterを作り替えた時と同じ



+ マスクはDOGEのリーダーとして劇的なコストカットを約束。政府の基幹システムに物理的に介入

- 猛烈に働き、改革を妨げる人たちを「敵」とみなす
- 目的に向かって猛烈に働く姿勢
- 法的根拠は二の次（大統領恩赦も可能）



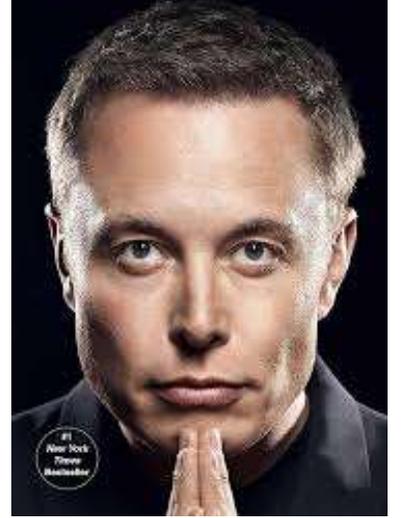
The Washington Post
Democracy Dies in Darkness

U.S. government officials privately warn Musk's blitz appears illegal

Many officials said they were worried about DOGE's taking control of systems that hold Americans' personal information, while others have raised concerns about the agency's vow to use artificial intelligence on government databases.

By Jeff Stein, Dan Diamond, Faiz Siddiqui, Cat Zakrzewski, Hannah Natanson and Jacqueline Alarcon. Updated 22 minutes ago.





イーロン・マスクは何を求めているのか？

- メディアでは「公私混同」や「利益誘導の懸念」が報じられてますが、櫛田的にはちょっと違和感
- 仮説（1）：**第一目的はお金ではない**？マスクは膨大な資金を必要としているが、これは火星に辿り着くため、と位置付けている。自分の持ち家はほぼ全て売り払ったのでビル・ゲイツのような屋敷も無いし、ジェフ・ベゾスのような（500ミリオンドル）ヨットも持っていない。でもエゴはある。
- 仮説（2）：**権力のための権力ではない**？マスクは人の上に立つことを目的とはしてきていない。起業して、会社を独裁的にマネージするのはその会社の目的を達成するためであり、色々な人に自分の権力を見せつけることで充実するようなキャラではない。



+

イーロン・マスクは何を求めているのか？

- 仮説（3）：今まで散々苦しめられた行政や政治リーダーを自分に対する**逆風から追い風に変えるチャンス**、つまり目的達成のために国家を使えるなら、
- マスクがどれほど政府や行政、そして政府の恩恵を受けた既存事業者に対してさまざまな角度で戦い続け、ディスラプションを起こして勝ってきたのかは、メディアを含むほとんどの人は理解していない。
- なぜなら、あまりにもたくさんの領域で驚くほどディスラプションを起こしてきたから
- 例えばTwitter買収などを断片的に見ても、同時並行で進んでいたテスラとSpaceX、その他の事業がどうなっていたかを理解しないと分からない

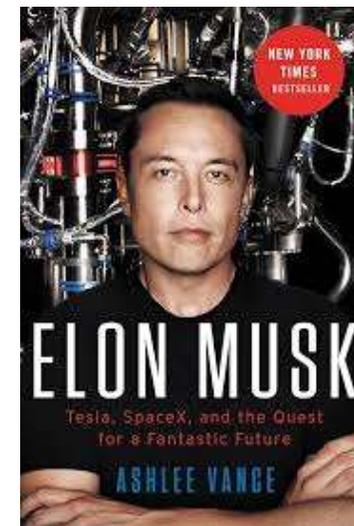
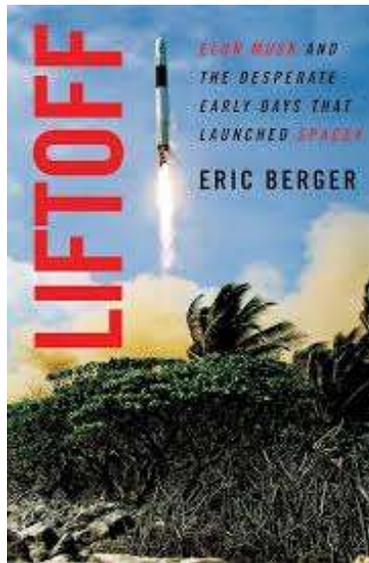
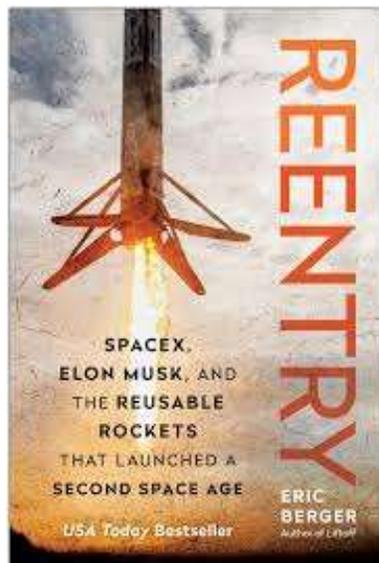
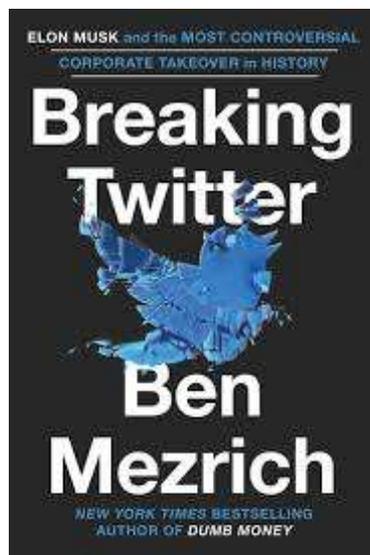
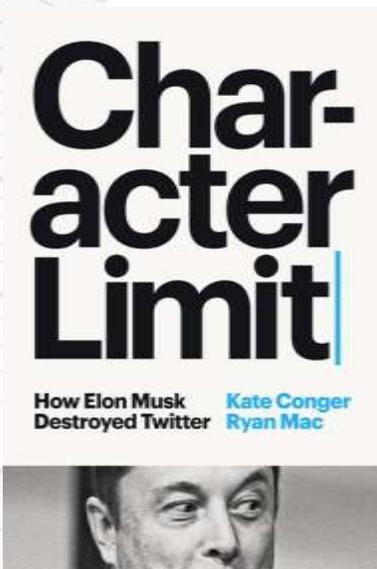


+

イーロン・マスクは何を求めているのか？

- 仮説（４）：自分の影響力を最大化させる満足感？
- でもやはり本当のモチベーションは分かりにくい、本人も分かっていない可能性もある。でもただの「金儲け」ではないと櫛田は考える。

政府の財務システム、人事システムに入り込んで作り替えるやり方はツイッターを作り替えた時と酷似している



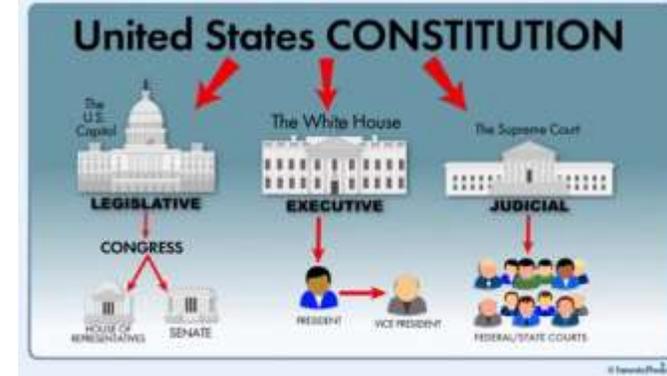
+

トランプ政権理解への大前提フレーミング

- しかし、理解しやすいことは、
- 対外的にも、国内に対しても、最終的にはトランプ自身が主導権を握っているのかは疑う余地がない
 - 今後の全ての外交交渉に影響



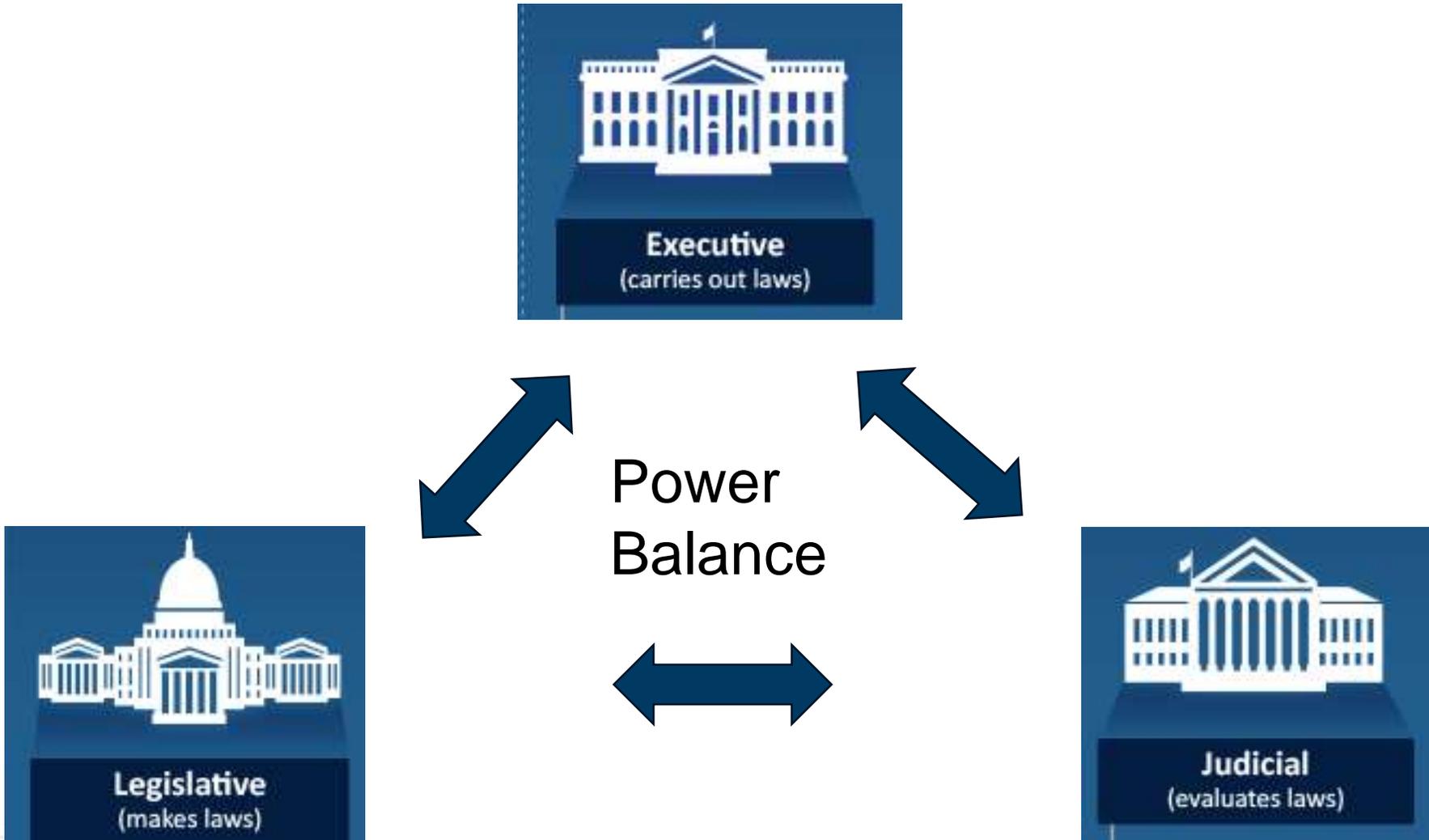
+ トランプ式リーダーシップのフレーミング



- **大統領とは最高指導者**、のトランプのフレーミング
- 実際にはある程度**アメリカ合衆国の制度に「遊び」**があった、**裁量が効く領域**や、「ここまでその力を行使することは想定外」というこれまでのフレーミングを打ち破ることで大統領の権力を最大化
 - 例えばアメリカの行政政府には日本よりも**政治任命のポジション**が深いところまで届いていた
 - そこを**極端に深くまで掘り下げ**、公務員の 카테고리 を作り、**トランプ支持か否かでパーズ**できる仕組みを構築、実行
- でも三権分立の観点から、行政は大統領のExecutive Branchに入るので大統領の下組織という構造なので、既存のフレーミングを強化
- 民間企業のフレーミング：無駄なコストと人員を切る（ここで後のイーロンマスクの話になる）

+ トランプ式リーダーシップのフレーミング:

- アメリカの憲法



+ トランプ式リーダーシップのフレーミング:

- アメリカの憲法



共和党議員：
トランプのおかげで当選したので言いなり

最高裁判官を任命、彼を支持する保守派



+ トランプ式リーダーシップのフレーミング： vs 司法



• 司法：

- **大統領恩赦**というイギリスから引き継いだ制度には壮絶なパワーが秘められていて、フル活用すれば司法の上に立てる
- 実際に連邦政府の実刑判決を無効にできる。
- 1月6日の議会議事堂襲撃事件関与の人たちを全員、**約1600人を恩赦**。これには自分も含む
- **バイデン前大統領**は自分の家族やファウチ博士を守るために**事前恩赦**ということもやったので、都合の良い前例
- トランプは自分と、自分のファミリーにもかけられる。彼に認められれば、誰でも恩赦を授けることができる。(例えばイーロン・マスクの政府の人事データベースに自らのチームのハードディスクなどを差し込んだという報道もあり、これは多分違法だが、恩赦があれば問題ない。)
- **仮説**：交渉カードに「大統領事前恩赦」を使う可能性



+ トランプ式リーダーシップのフレーミング： vs 最高裁



- **司法：最高裁判所**
- 「私が任命した最高裁判官」という言い方もして、彼を擁護する人が過半数
- 最高裁判所の判決により、「公務なら大統領のいかなる行為は犯罪と見なされない」という状態で、公務中は無敵。(判決はトランプが1月6日の議会議事堂襲撃事件を煽ったことが謀反かどうかという裁判)
- その他の法定には自分に従いそうな人を任命
- **元々最高裁判所が政治的な役割を担ってきた法学の延長線**
- **最高裁判所の判決は無視すれば良い、というフレーミング**
 - 裁判所は軍隊も警察も動かさないので無視したらどうなる？
 - トランプと周りの人物はたびたびこういう発言を行っている
 - 実際には南部が独立宣言をした時にはこの構図だった。



+ トランプ式リーダーシップのフレーミング： vs 議会

• 議会、共和党

- 「共和党員は私のおかげで当選」
(これは間違っていない。トランプ時代以前の共和党員はもうほぼ残っていない)
- 議会が認可した予算の活動を一方的に大統領令で停止 (USAIDの廃止、NIHなども活動凍結)
- 大統領にはこの権限は無く、これから色々な訴訟になる (ここも司法を踏み絵にできる)
- 共和党議員はこの件ではトランプには立てつかない



+ トランプ式リーダーシップのフレーミング： vs 憲法



- パフォーマンスなのか本気なのか分からせない憲法への攻撃
- 憲法には明記されているBirthright Citizenship（出生地主義の国民権）を **あえて大統領令で否定**
 - 憲法に書いてあろうがなかろうが、大統領が決めることだ、というフレーミング
 - 多くの共和党支持者は憲法こそが聖なるドキュメントであり、大原則であるという考え方だが、トランプが大統領令で憲法に明記されていることを否定するとどうなるのか？
 - 「憲法に書いてあることが違憲である」という報道官の苦しい矛盾フレーミング





トランプ式リーダーシップのフレーミング：政治学

一瞬脱線：政治学の学術研究からのフレーミング

- 独裁者研究：様々な矛盾を受け入れさせる。
- 独裁者のコミュニケーションの戦略は1) パフォーマンスと2) 愛国心で正当化、3) 「脅し」で抵抗勢力を弱める。この三つの使い分け。
- 心理学研究：Identify Fusionという価値観（心理学）
トランプ＝アメリカ、私＝アメリカ、トランプ＝私のアメリカ人としてのアイデンティティーの一部、という学術研究



PS: Political Science & Politics

The Power of Trump's Big Lie: Identity Fusion, Internalizing Misinformation, and Support for Trump

Published online by Cambridge University Press: 13 January 2025

Philip Moniz and William B. Swann

Show author details

Article Figures Supplementary materials Metrics

Save PDF Share Cite Rights & Permissions



Strategic Communication in Dictatorships: Performance, Patriotism, and Intimidation

Alexander Baturo and Jakob Tolstrup

PDF PDF PLUS Abstract Full Text Supplemental Material

Abstract

Research shows that dictators' public rhetoric shapes both elite and mass opinion and behavior. However, the determinants of dictators' strategic communication remain undertheorized and underresearched. Theoretically, we argue that (i) dictators primarily use three key communication strategies ("performance" and "patriotism," which serve to boost legitimacy, and "intimidation," meant to deter opponents); (ii) they substitute between them depending on the situational context. Empirically, we introduce a novel corpus



The Journal of Politics
Volume 86, Number 2
April 2024

+

トランプ政権理解への大前提フレーミング

- まだ次の一手が読めない状況が続くが、数多くのリフレーミングが必要だということは鮮明
- これまでのフレーミングは何だったか？複数の新しいフレーミングを用いる必要がある
- フレーミングを明確化した状態で仮説を立てて行くことが重要（暗黙知の共通認識としてのフレーミングだと、間違えた時に一気に粉砕される）
- どこにチャンスがあるのかを見て行くことが重要



+ さあ、ここでチャンスの話

- もちろん、分からないことも多いが、フレーミングをいくつか共有



ChatGPT: Economic opportunities for Japan in the US
("under the new trump administration"は却下)

+ フレーミング:「規制緩和」のリアル

- 大事なフレーミング: この市場は規制緩和の方がうまくいきますか? それとも規制強化・ルール構築によって上手くいく市場ですか?
- 一般的なフレーミング: 規制緩和 → 競争促進
- でも実は

競争の自由化 = 規制緩和 + 規制強化

- 邪魔な規制は緩和。でもマーケットメイクのためには規制強化、あるいは新しい規制。
- 注目の市場はどちらですか?



規制緩和と身軽な政府の理想像とは

- 様々な**認可プロセスが簡素化**されるので、素早く認可が下りる。認可も必要なくなる場合も増える
- 連邦政府と州の対立となるが、インフラを作る際の環境調査などのコストと手間が省けるところが増加
- イーロンマスクの介入が成功すれば、政府調達に膨大な無駄とコスト高が発生しているのが**飛躍的にコスト削減**になり、**新しい技術も導入できる**
- テスラ、SpaceXでのマスクのスタンス、Twitterのリストラと同じ手法をそのまま実行している
 - 「Delete, Delete, Delete」
 - なぜこういうふうに行っているのか？前例主義ならクビ。もっと早く達させるために無茶なスケジュールでがむしゃらに働く。できないならクビで、できる人たちに任せる。
 - 目標、国家支出の3割をカット(2 trillion/ 6.5 trillion 6.5兆ドル)



規制緩和と身軽な政府の理想像とは

- 実際にはアメリカ政府の**軍周りの調達契約(\$160 billion 以上)** はコスト高の体質
 - 例えばドローンは今、ウクライナでは**数十ドル**のものを大量に投入。
(パーツをキッチンテーブルで内職組み立て、など)
 - アメリカ軍はハイエンドのドローン、価格は**9万ドル**
- イーロン・マスクはSpaceXで既存の宇宙事業者に比べて驚くほど低価格で圧倒的なパフォーマンスを実現。コストはモノによっては100分の1以下
 - SpaceXを嘲笑っていた既存事業者のBoeingやUnited Space Alliance (BoeingとLockheed Martinの合併) は結局宇宙飛行士を宇宙ステーションに取り残したり、成功とは言えない
- SpaceXは資金繰りギリギリで政府契約のマイルストーンに辿り着くのに、BoeingやUSAは驚くほど高額な契約で、チームもエース級を投入せず、行政的に遅い動きにイノベーションは感じない (マスクの経験)

政府のデジタル化と「社会課題解決」

- **アメリカ政府のデジタル化**はうまくいっているところもあるが、高額でかなり遅れていたたり、レガシーシステムのメンテコストが膨大だったり、物凄く改善の余地がある。例えば引退する公務員のプロセスがアナログ、100ミリオンドルかけたがIT化失敗。（2014年 WaPoの特集記事）
- うまくいけば日本でもITベンダー経由で導入可能？

Video: How the outdated system works



“It is not conceivable to me that all of this is not automated.”

—The late Rep. Gladys Noon Spellman (D-Md.), in 1980



政府のデジタル化と「社会課題解決」

- **アメリカの社会課題は日本の社会課題とかなり類似する時代に突入**する可能性が高い（共和党政権では社会課題とは言わない。左の分配主義と見做されるので。でも**経済的なリアル**というフレーミングなら同じ）
 - 労働人口が足りない
 - 高齢化が進み、家で高齢を迎えたい人のニーズが増加（施設は圧倒的に高い）
 - アメリカも過疎化する地域と、そもそも人口密度が低い地域も高齢化していく
- 社会福祉や補助金は当てにできないので、**民間のソリューション主導**。ユーザー、労働者のコストも高まるので**市場メカニズムが効きやすくなる**



規制緩和と身軽な政府の理想像とは

- **不法移民の締め付けで労働者不足**
 - 農業、飲食、清掃、ヘルパーやベビーシッター、老人介護やある程度の工場労働
- **自動化、アップスキリング**：不法移民がコストを安くしているなら、不法移民依存ではなく、技術開発で人件費を抑えて生産性を上げるべき。ここに日本も入り込む余地。
- これらは緊急事態並に人を導入すれば生産性は上がる
- **アメリカで実装する技術が世界展開**
- **巨大マーケットがあるからシリコンバレーなどに大きなチャンスがあり、人材と投資が集まる**
- H1Bビザなどはマスク（その後にトランプ）も推奨。MAGAと一線。



補助金と的外れな産業政策からの解放

- 補助金、的外れな産業政策が歪める市場は、市場原理に任せた方が技術革新が進む領域もある
- 半導体産業、なぜインテルに大型補助金なのか？
- 例えばEVの場合、マスクは補助金がない方が補助金頼みのEVではなく、本当にコストが安いEVが出回るのでテスラにとっては良いと発言
- 余談：トウモロコシに対する補助金がアメリカ社会全体を歪めているという研究
（トウモロコシを作りすぎるインセンティブ。したがって牛に与える。それでも多すぎるので、人に与える。普通に食べたら限度があるので、high fructose corn syrupという甘味料にして人に与える。これが引き起こすアメリカの肥満と、それに伴う医療コスト）

労働組合からの政治的プレッシャーからの解放

- 共和党政権、トランプは労働組合とは敵対している（一部の労組に支持されたが、トランプは真っ先にアンチ労働組合の発言を連発）
- （政府の労働組合もシャットダウンに向かっている）
- アメリカの製造業は労働組合のアクティビズムによってフレキシビリティや製造能力が限定的とされ、労使問題に悩まされてきた
- 自動化の促進や生産のフレキシビリティはメキシコ工場などへの移転で可能になっていたが、アメリカ国内でもできる可能性が増加



クライメートテックは名前を変えてコスト重視

- クライメートテックや「サーキュラーエコノミー」は連邦政府や共和党支持エリアでは全く刺さらないフレーミングで、連邦政府のウェブサイトなどからは気候変動の記述は全て抹消された
- しかし、「グッドビジネス」であればいくらでも商談に乗ってくる。
- 技術開発によってコスト削減、あるいは他の要因によってコスト高の場合（例えばテキサスの貧弱な電力網）、蓄電池や「リニューアブル」が伸びてきた
- 最も再生可能エネルギーが伸びたのはテキサス（しかし、新しいネーミングが必要）



日本企業に役立つフレーミング

クライメートテックは名前を変えてコスト重視

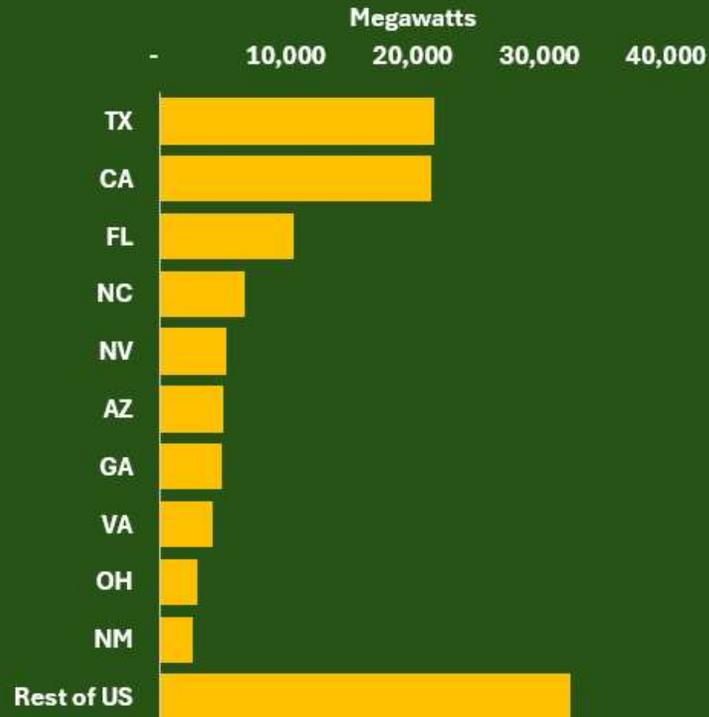
- 実は再生可能エネルギーはテキサスがリード

Top US states for renewables generation and battery storage capacity in 2024

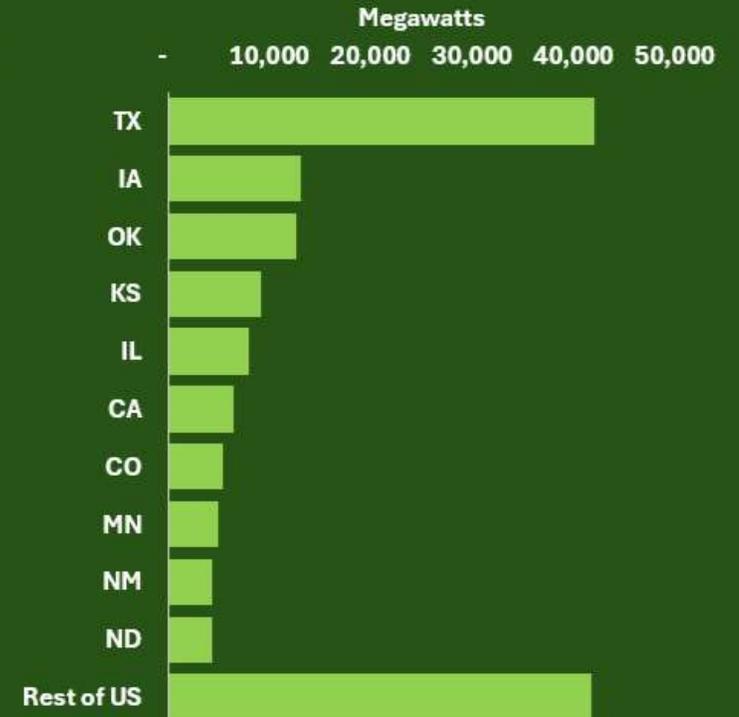
Battery storage capacity in 2024



Solar generation capacity in 2024



Wind generation capacity in 2024



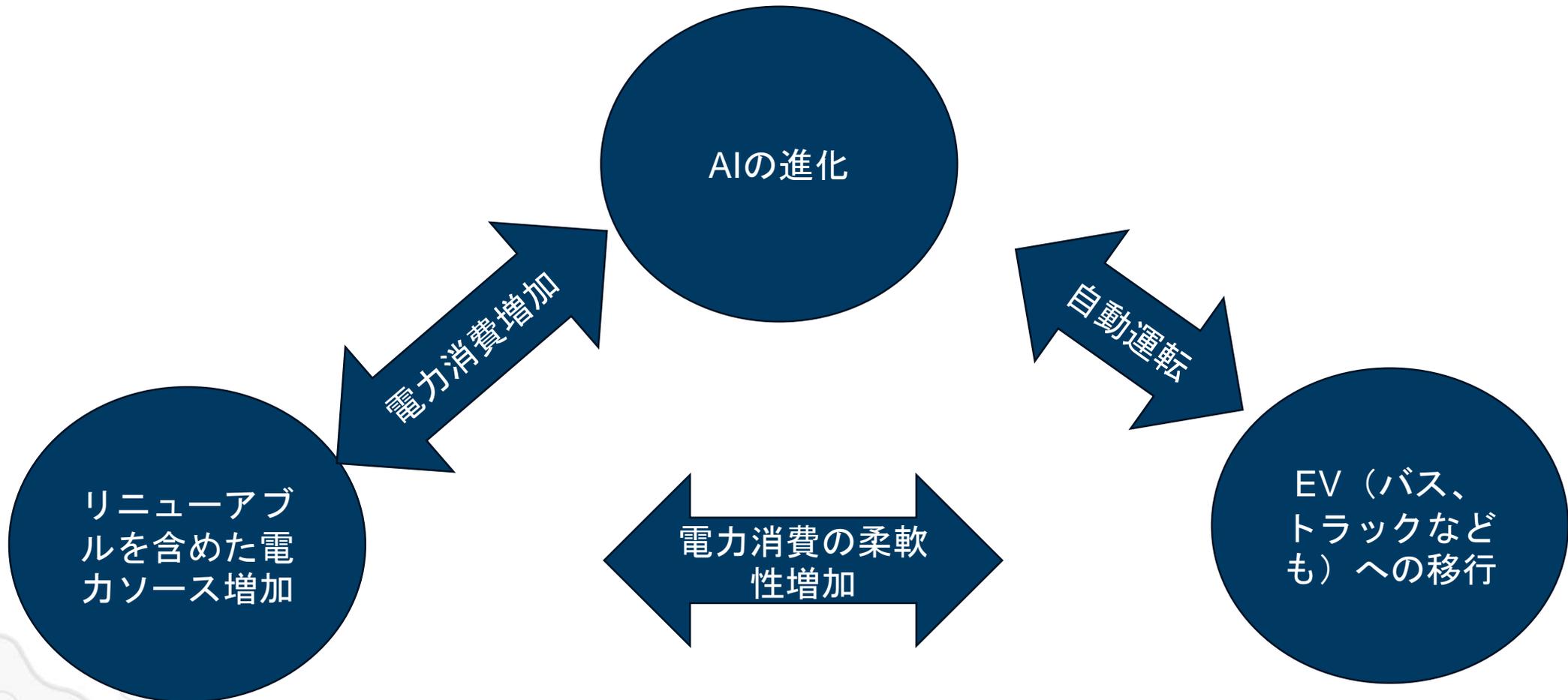
日本企業に役立つフレーミング

+

AI、EV、再生エネルギーの関係



- Thomas Friedmanの分かりやすいフレーミング
- 中国との対比



生産性向上の好循環と政府系ファンドの可能性

- 生産性の向上に成功すれば、株式市場も上がる
- 株価上昇で機関投資家のマネーがVCにも大量に流れ込む
- VC投資額が増えるとスタートアップがさらにどんどん育ち、好循環スパイラルがさらに進む
- **政府系ファンド**はこれを加速させる可能性
- Andreessenなど、政権に近いファンドに国営ファンドから資金が流れ込む可能性
- Thielも恩恵を受けるはず
- (発足の大統領令のサイン時にはなぜかLarry Ellison(Oracle)とRupert Murdoch(Fox)も同席)





AI開発の加速

- AI開発は加速
- バイデン政権はAI Safetyについても議論を進めていたが、これは撤廃
- どんどん開発を加速でき、資金も潤沢に使える
- データセンターは作りやすく、当面の電力も確保しやすく
- データセンターも環境規制などが緩和され、社会的なプレッシャーからも解放されるので作りやすい
 - Metaは新しいデータセンターをLouisianaに10ビリオンドルかけて作り、LNGで発電
- LNGで発電すると政権に誉められる可能性もあり、急速に立ち上げやすい（テック大手はトランプ政権の先も見据えてリニューアブルへの投資も進めるかもしれないが、静かに進めると予想）



日本企業に役立つフレーミング



AI開発の加速

- AI Safetyとは
- 例えば爆弾を仕掛けた元軍人はAIを活用
- もし化学兵器や大量破壊兵器の作り方を学べたら？
- 14歳少年の自殺はAIチャット・キャラに促された、と母親が訴訟

Mother suing popular AI chat service, claims teen son took his life because of human-like bot

By Jarell Baker, WKMG via CNN Newsource

Published: Oct. 26, 2024 at 5:32 AM GMT+9



ORLANDO, Fla. (WKMG) - A Florida mother mourning the death of her 14-year-old son is seeking justice.



Man who exploded Cybertruck in Las Vegas used ChatGPT in planning, police say

JANUARY 7, 2025 · 5:32 PM ET



By — Associated Press

Leave your feedback

Share



Generative AI used to help plan Tesla Cybertruck explosion outside Trump hotel in Las Vegas, police say

Politics Jan 7, 2025 5:33 PM EST



IRS layoffs Chernobyl Elon Musk NBA All-Star Severe weather

Man who exploded Tesla Cybertruck outside Trump hotel in Las Vegas used generative AI, police say



DeepSeekのフレーミング

- DeepSeekの衝撃をリフレーミング
 - これは世界のATMvs TCP/IPネットワーク技術や、日本のISDNとDSL回線の歴史を知っていると最初からフレーミングを複数持ちやすい。
 - 既存のフレーミング：AI開発には大量にプロセッシングパワーが必要。プロセッシングパワーには巨大なデータセンターが必要。巨大なデータセンターは物凄い電力を消費する。したがって、膨大なコスト。
 - DeepSeekの衝撃：とっても安く、プロセッシングパワーをあまり使わずにChatGPT並みのパフォーマンスを出すAIを作れちゃいました
 - リフレーミング：膨大なコスト、設備投資、電力無しでも技術が前進するのか？→NVIDIAの株価20%ダウン





過去のIT周りのリフレーミング

- つまり、時の大手が膨大な設備投資を必要とするのを必然とした方向性は一気にディスラプトされた
- 教訓は、「現在の延長線上に未来があるとは全く限らない」というフレーミング
- フレキシビリティの準備
- そこで孫さんの莫大な投資の約束は政治戦略と考えるべきか？



+ トランプ政権、早速の揺さぶりは想定内。 企業としてはオポチュニティーを探すフェーズへ。



- AIの実装、自動運転
- **現在、アメリカでは州単位でしか規制の枠組みがない**
- 連邦政府単位の規制がないので、自動運転を一気に全国展開できない
- 州単位の裁判で、多額な罰金額を課せられるリスクを軽減させるルールができればWaymo以外の事業者も展開できる
- 安全性を執拗に（マスク：必要以上なレベルで、圧倒的に遅いスピードで）追求するNational Transportation Safety Boardなどは軽くなる
- イーロン・マスクは規制緩和、政府の人員削減、無駄なコスト削減だけでなく、**新しい連邦政府の自動運転規制を推進**



執拗な独禁法適用努力からの解放

- 経済学的には、独禁法が適応されないと、独占企業が増え、競争環境は悪化する
- しかし、ビジネスの観点から考えると、独占こそが最も収益が高い業態
- そこで、日本企業としては、**競争環境のどの部分に乗るかが大事**
- **圧倒的なプラットフォーマーに対してトランプ政権がバイデン政権のように執拗に独禁法をかけてくるかどうか**
- **AIのプラットフォーム合戦はどうなる？**（アルトマンと孫さんの立ち回り）
。誰が、何がプラットフォームになるのか？





暗号資産、仮想通貨

- 暗号資産・仮想通貨の位置付けはどうか？
- 投機目的の暗号資産 vs 政府の政策をいち早く捉えれば一攫千金のオポチュニティ
- 政府系ファンドが購入するとなったらまずは投資対象。これによって Andreeson など、暗号資産周りのスタートアップに投資している VC、そしてその通貨に投資している人たちは信じられないぐらい大きなリターンを得る。
- その次が大事。どのような暗号資産でしかできないユーザーのペインポイント解決があるのか？そこに注目



+ ブロックチェーンと巨大データベース 米政府がリードユーザーの可能性

- **ブロックチェーン**
- イーロン・マスクが政府の財務支出システムを掌握
- (UCバークレー卒の24代前半の若者などが活躍。。。同時に激しく非難されている。)
- マスクは政府支出を管理するためにブロックチェーンも検討すると発言
- 本当にそういうことになったら技術インプリメンテーションでは巨大なスケール (通常の政府支出は6.7 trillion USD)
- もちろん、**実際にできるかどうかは不明**
- **本当にやるかどうか不明**



日本企業に役立つフレーミング

+

「真実」が分からない時代こそ自社ストーリーが重要

- 自社はどのようなストーリーを作るのが今まで以上に大事
- フレーミングごと相手に伝えることが重要
- アメリカにとって、トランプにとってどういうWin-Winなのかという政治戦略



2) ユーザー・ペインポイント のフレーミング

+

シリコンバレー流価値の作り方のフレーミング

- ① お客さん、(あるいはお客さんのお客さんの)ペインポイント(課題)は何ですか？
 - どれくらい深いペインポイントですか(測れますか?)
- ② 解決法は何ですか？
 - 一難しい技術ですか？それなら難しいところの肝はどこですか？
 - 一難しくないものの組み合わせなら、なぜ一番早く動けるんですか？
- ③ 解決法はスケールしますか？
- ④ どうして我が社じゃないといけないんですか？

「価値」はユーザー視点に立ったペインポイントを解決



3)「具体的な近未来ビジョン」

+ 具体的な未来ビジョン

- 現在の**具体的なペインポイント**を解決した状態が未来ビジョン
- 絵の真ん中はお客さん、自社ではない
- 会社のスローガンではないし、当たり障りが無いフワッとしたものでもない
- 遠すぎる未来の話でもない

• 練習：絵コンテ4枚

1

困っているユーザー
が中心の絵

2

ペインポイント解消
の姿の絵

3

どうやってスケール
するのか、という絵

4

なぜ我々なのか

- 上級編、本日出てくるCG動画やとても具体的なビジョン



+ 具体的な未来ビジョン

- 近未来の方が難しい
- 具体性が求められるし、通常の文字や箱で構成されるPPTとは大違い
- 作り上げていく時点で精鋭たちの議論が深まる



+ 具体的な未来ビジョン

- 具体的な未来ビジョンで仲間が作れる
- 社内の仲間、組織図を超えた「この指止まれ」方式
- 社外の仲間: オープンイノベーションに繋がる
- 「社会課題」をリフレーミング:
 - 漠然としたコンセプトではなく、具体性が高いもの



+ 具体的な未来ビジョン

- 組織再編につながる
- 「この構造にすればイノベーションが増える」というフレーミングよりも
- これが未来ビジョンです。今のプロセスで達成できますか？
- 今のプロセスで達成できない場合、それは今の組織構造ではできないからですか？
- それなら、新しいプロセスが可能な組織にして、未来ビジョンを成し遂げるプロセスにしましょう



+ フレーミング:「真実」が分からない時代こそ自社ストーリーが重要

- 自社はどのようなストーリーを作るのが今まで以上に大事
- フレーミングごと相手に伝えることが重要
- 「ブルーカラーをオフィスワークに」



+ これからさらに不確実性は高まります

- 本職 Japan-Silicon Valley Innovation Initiative @ Carnegie (協賛企業プログラム、毎月のディープダイブ勉強会など)
- カーネギー国際平和財団の Innovative Japan, Global Japan
- Macro Advisory Partners
- シリコンバレーでのリフレーミング研修
- これらの活動を通してお力になればと思います



MAP Insights: Davos
2025



The image shows a low-angle shot of several flags flying against a clear blue sky. On the left, the United States flag is prominent, with its stars and stripes. To its right, the Japanese flag (white with a red circle) is visible. Further right, a white flag with a gold dome-shaped ornament on top is partially seen. A white rectangular text box is centered over the flags, containing the Japanese text 'ご清聴ありがとうございました！' in a teal color.

ご清聴ありがとうございました！