

目前に迫るネクストパラダイムとは

－ VUCA 時代の中、日本の進むべき方向を問う－

クオンタムリープ株式会社 代表取締役会長 ファウンダー、ソニー元 CEO
出井伸之

はじめに VUCA の時代

ブーカ（VUCA）とは、アメリカ軍が 1990 年代に使い始めた言葉で、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という意味です。昔は、日本対アメリカといった国対国の戦争だったのですが、最近のアメリカは誰と戦争しているのか分からないようなところがあります。特に中近東のように、国という概念が難しい地域に出てきましたし、本当に誰と戦っているのか分かりません。それから 21 世紀になって経済人がブーカを使うようになり、最近はこの言葉を使う方がもっと増えています。世界情勢はどんどん変化しています。

最近、中国へ行くと 1980 年代の日本の経験のことばかりを聞かれます。これは、今、アメリカと中国の間ですごい貿易戦争が起こっているということです。その実態はクアルコムというアメリカの会社とファーウェイ（HUAWEI）の企業間の戦いなのです。今まで、通信のフォーマットは欧米でやっていて、日本の NTT がどんなに頑張ってもアメリカとヨーロッパの通信の連合にはかないませんでした。ファーウェイになってから、中国が覇権を握るのではないかという怖さがありました。私はずっとベンチャーの人たちの面倒を見ておりましたが、実は 2019 年 11 月初めにファーウェイへ行ってきました。ファーウェイは結構好きな会社で、10 年間で 5 回くらい行っています。これはすごい会社だと思います。クアルコムと一番違うのは、クアルコムは特許ライセンスの会社ですが、このファーウェイはメーカーです。一番頑張っているところは、NTT と同じように通信機器で、その次が移動通信システム、今やっているのが携帯です。巨大な会社で赤い絨毯が敷かれていて、来訪者は「ここは宮殿なのではないか」と思うくらいです。お昼ご飯のときは日本人がサービスしてくれました。彼女はここの正社員ということで、日本人もずいぶん働いているようです。年間 3,000 人くらい新しいエンジニアを雇っているそうで、そんな会社

は世界にほとんどありません。そういう意味でもすごい会社だと思います。

アメリカと中国とは貿易問題だけではなく、技術問題やセキュリティー問題もあります。アメリカの人たちは中国の携帯を買うと、中に（個人情報や抜かれるなどの）問題となるチップが入っているのではないかという思いがあります。それから、イギリスではBREXIT（欧州連合離脱）をやっていますね。私は早稲田でヨーロッパ経済を勉強していたのでよく分かるのですが、要するに、ヨーロッパというのは歴史的に見ると、統合したり分散したりを繰り返しているのです。私はフランスに5年駐在していたので、フランスのシャンソンを聞いていましたが、今改めて、フランス語そしてフランスの文化について学び直しています。すると、シャンソンの裏の意味はドイツに対する恨み節が多いということがわかりました。「赤いさくらんぼ」(さくらんぼの実る頃)というのもいい歌だと思っていたのですが、あれはドイツ人に打たれた血の跡だということだったのです。今はフランスとドイツはすごく仲良くなっていて、両国で会社が統合することもあります。そこが、一番のEUのコアですね。

そういう古いヨーロッパは大きくなりすぎたのです。トルコを入れるのか入れないのかということも悩みましたが、もし入っていたらどうなっていたでしょうか。トルコという国は、日本とヨーロッパとの繋ぎ目でもありますし、ヨーロッパから見れば中近東との間にある国です。トルコは日本と非常に折り合いの良い国で、向こうも日本が好きだし、モノ作りをするのにトルコはとても良いところです。また、問題なのは、中東の政治不安、サウジとイランの関係でしょうか。どの方向を見ても同じように揉めており、こんな不安な状況はなかなかないのではないかという意味から、これもブーカと見ることができます。

ソニーで経験した春夏秋冬

今日のテーマは、「目の前に迫るネクストパラダイム」ということですね。人間には「春夏秋冬」がありますが、皆さん、胸に手を当ててみて、自分がいくつくらいに見えるのか、どこにシーズンがあるのかを考えてみてください。だいたい25歳くらいまでが春で、50歳くらいまでが夏、そして75歳くらいまでが秋となりますね。結構、秋の方が多くではないでしょうか。この中で4つに割っただけで、自分で春と夏をもっと長くしようという人もいれば、もう冬だからダメだと思う人もいます。私は1937年生まれ、82歳なので、もう冬のあたりですね。人に「春夏秋冬」があるように、社会にも国にもすべて「春夏秋冬」があるのではないかということが今日のポイントです。人間のクリエイティブな才能は若い頃にありますが、年をとると少なくなっていくます。でも、経験や知

識というのは、どんどん増えますね。人生を100年とすると、その真ん中50年のプラスマイナス10年は人生の黄金時代で、社会的にも一番充実しているのではないかと思います。これは人間だけでなく社会もそうであり、企業もそうだと思います。

私が働いていたソニーは、昭和45年に井深、盛田、岩間という人たちが創った会社で、井深がエレクトロニクスで、盛田が物理、そして岩間が東大の地質学者でした。1945年、戦後の平和な時代に、分野が全く異なる3人がこの会社を創りました。これは、戦争という「冬」が終わって、まさに日本の「春」にできた会社ではないかと思います。私は大連で終戦を迎え、そして難民となりました。当時、日本政府はなにも面倒をみてくれません。難民だった2年間はすごく嫌な思いをしました。それでも満州に比べたら、日本に早く帰ることができました。戦後はまだ真空管の時代だったのですが、ソニーはトランジスタ（半導体）を「これは面白い」ということで、アメリカのライセンスをつけて始めたのです。まさに「春」の日本に新しい技術を導入し、これがものすごく伸びたわけです。

私は1960年にソニーに入社しました。早大時代、早慶戦の時に持って行っていったのが大きい真空管ラジオで、それが半導体になり「これはなんだ」と思ってこの会社（ソニー）に入りました。この半導体がものすごかったのです。戦後、日本のマネジメントがパージ（粛清）になり、公職を辞めさせられたのです。それで、前田多門さんや万代順四郎さん、田島道治さんといった方々がソニーの役員になったり、銭形平次を書いた野村胡堂さんにお金を出していただいたりしました。そういう意味では、投資家やメンターの方々に面倒を見ていただいて、ソニーはできてきたのです。この会社は、私が入社した当時、売上高は80億円くらいしかありませんでしたが、それが社長時代では7～8兆円くらいですね。1,000倍伸びたということになります。ですから、会社の春と夏の時代はこんなに元気があって、チャンスもあるのです。私は文系で経済が専門なのですが、ソニーでは37、38歳から理系主導の事業所に入ることになり、事業部長を経験しました。そして、社長になってからまた一段階売上が伸びているのですが、この急成長は日本の「春」と「夏」の象徴といえるのではないのでしょうか。同じように伸びたのがホンダさんであり、パナソニックやNECなど日本がどんどんベンチャーを出していた時期で、どこもかしこもみんな伸びていました。ですから、この「春」と「夏」の経験というのは、凄いことだと思っています。

ソニーに入社した時、みんなはアメリカを向いているのに、私は「ヨーロッパでソニーを伸ばしていきます」と言っておりました。大変楽しい時間でしたね。このように半導体の周波数が上がっていくたびに、（オーディオの）耳で聞くビジネスから目で楽しむビジネスに移っていきました。1970年代から、ソニーの創始者が「楽しいエンターテインメントに向かわなければいけない」と言い出し、音楽と映画を買収することになりました。

これは、目と耳から心の楽しさというものを取り入れて異文化に入ったのです。異文化の「異なる」ということに抵抗を感じるのですが、そういう違う文化が目と耳のビジネスから心のビジネス領域に入ってきました。それから、ソニーは金融もやっております。ソニーが一番儲かっているのがセンサーですね。目に関する半導体で儲かっています。目に戻っているようなことなのですが、それは必ず AI で脳と一緒にになります。そういう意味で、このソニーという会社は面白く人間の心を満たすことで伸びていった会社です。五感を通して人間の欲求を満たすことで伸びてきたとも言えるでしょう。

歴史から見る日本のパラダイムシフト

半導体の発展とグローバル化、それから事業の多角化というか立体化ですね。私は多角化と言う言葉ではなく、「立体化」という表現が好きです。今、一番日本でやらなければいけないのが、「多角化と立体化」です。誰が言い出したのか知りませんが、日本では「選択と集中」という言葉があります。選択や集中なんかしているから、日本が今の事業だけに集中してイノベーションは起こらないのです。今のソニーは 1,200 社くらい関連会社があると聞きました。私がいた時は 600 社くらいでした。イノベーションを起こすには、子会社を増やし、立体的に事業を進めていく必要があると考えております。大学の授業でも選択と集中なんて言ったらダメですよ。異文化にチャレンジしなければ会社は興きません。国家と経済に春夏秋冬があるという視点で、世の中を俯瞰的に見ていただくと今自分たちがやらないといけないことが分かると思います。

よく言われる話ですが、昔ニューヨークの 5 番街には馬車が走っていましたが、自動車の登場から 13 年後には自動車だらけになっていました。世の中はどんどん変わっていきます。馬車の時代と自動車の時代と。そういうふうに見ていくと、日本のパラダイムを見直せると思います。日本で一番輝いていた時代は、数百年続いた江戸時代だと思います。ところが、明治維新をすごく褒めているところがあります。しかし、世界的に見ると江戸時代は奇跡の時代だと言われており、日本が世界から一番賞賛されているのはこの数百年です。というのも、国が全部統一され、京都に天皇がおられ、江戸に幕府があり、参勤交代があって、全体で統合されながら地方の藩の文化を育てていたというところがあったからだと言われております。地方に行くときあれだけ面白いものが各藩にあるというのは、日本が異文化と日本の統合された面の両方の良さがあるからだだと思います。ところが 1868 年に明治維新が始まります。明治維新というのは、アメリカが攻めてきたとか、ペリーがやってきたとかいうので不思議に思って調べてみると、ペリーが来航したのはアメリカが

南北戦争を始める 70 年前なのです。それを大騒ぎして革命を起こすわけです。

今、アジアに行ってみると、日本の事を凄く怖がっています。韓国も同じだと思っていますが、その頃は日本が西洋に追いつくということや、日本がアジアを統一させるというようなことを表に出していた 100 年間です。これも春夏秋冬がありますが、いろんな戦争があつて、よくもこんなに戦争していたなと思います。日本は第一次世界大戦の戦勝国として入っていますが、第二次世界大戦では第一次大戦で戦った国と組んで戦争するというのは、まったく節操もなかった時代ですね。よく言えば、ここで第一次産業革命に追いついたのでしょうが、このまま続いてもどうだったのかなと思いますね。これが一般的に伝わっている歴史との違いです。戦後、1945 年になってからまた徐々に「春」に戻りますが、これから見るとたったの 50 年しか経っていないのですね。200 年、100 年、そして 50 年とパラダイムが戻るのに倍速くらい変わってきています。それは技術の進歩であるし、いろんなことがあつたのでどんどん速くなります。

今、日本は完全に「秋」から「冬」にいるのだと思います。「春」にいると思っている人はいないでしょう。「働き方改革」などと、当時の「春」の時代を築いてきた日本では考えられなかったことを言っています。1945 年から見ていくと、1969 年に安田講堂事件が起こり、学生が安保闘争をしました。私はその頃パリにいて、パリでは 1968 年に非常に有名な学生運動が起こりました。学生たちがシャンゼリゼを行進するというすごい光景を見て、何年後に日本で起こるのだろうかと思っていましたが、それはその翌年でした。フランスで起こったことが、たったの 1 年で日本にやってきたわけです。三島由紀夫が自殺したのがその 1 年後、1970 年ですよ。この頃はまだ、いろんな意味でのパワーがあつたのではないのでしょうか。そして、バブルが崩壊したのが 1991 年で、この間に日本は「Japan as Number One」とか「21 世紀は日本の時代」とか言われておりましたが、急にバブルがはじけてしまいました。この最大のポイントは、インターネットビジネスに乗り遅れたということです。

1990 年からの 2000 年の間というのは、サッカーで言えば、1990 年は自分で蹴ったボールで自分のゴールに入れてしまうオウンゴールのように見えます。決して外からではなく、日本が自分でやったオウンゴールなのではないかと思います。それから、1990 年のバブルから失われた 30 年間は、ずっと GDP も全然上がらないし賃金も上がらないということで今に至っております。他の国では、アメリカは 1993～1995 年くらいから金融 IT、インターネット産業を始め、伸びてきました。また、中国は産業革命とデジタル革命が同時に起きて伸びてきました。先ほど申し上げた通り、日本は 1990 年以降、世界がダメだといったようなことを言っていますが、ダメなのは日本だけで他の国は伸びています。春と夏の

時代だった日本はアメリカから叩かれました。今、春と夏の時代を迎えている中国と同じように、アメリカはインターネットで一つの大きなパラダイムシフトを行ったのです。

インターネット時代到来とパラダイムシフト

1993年に、アル・ゴア副大統領が情報スーパーハイウェイという構想を始めました。彼はビル・クリントン時代の副大統領で、当時、貿易戦争では日本が徹底的に勝っていましたが、アル・ゴアはインターネットでグローバル市場でアメリカ復興を果たそうと、非常にユニークに規制を変えました。インターネットで全部つなごうということで、特に電子商取引に関して地方税をかけないなど、この情報スーパーハイウェイ構想を発表しました。ロサンゼルスにアル・ゴアのスピーチを聞きに行ったのですが、これは大変だと思って帰ってきました。21世紀初頭にネットワークを利用した巨大情報網ができて、通信インフラで自由にやりとりするようになり、メディアは一方的なマスメディアではなく、パーソナルメディアになるだろうということを、SONY本社に帰って伝えました。でも誰も全く興味を示してくれなくて忘れ去られてしまっていたのですが、今まさにその予言通りになっています。

1994年時点、私の意見はソニー内部では認められなかったもので、インターネットで日本全体に発信したところ、強い関心を示していただいたのが慶應義塾大学の村井先生などでした。そういった方々は、初期のIT開発にいろいろと活躍をされていました。通信インフラの7つの層の下の方は非常に先進的だったということです。インターネットは新しい技術であり、これが新しい事業を生むということを会社はほとんど考えなかったのではないのでしょうか。そういう意味で、日本はすごいパラダイムに乗り損ねたと今になって思います。その後、私はソニーの社長になったのですが、その時にこのレポートのことを思い出して最初に言ったのは、「インターネットはすごい隕石だったのだ。隕石が落ちてしまったから恐竜は全部死んでしまう。哺乳類が変わっていかないと日本は生き残れない」ということでした。それを社内で再三言ってきて、ソニーの中で変革をおこそうとしました。

「世代交代」をすることで、「マネジメントの変革」を求めました。世代交代とは年齢ではなく、「頭脳そのもの」です。年齢は関係ないと思います。若くても頭の古い人もいれば、年を取っても頑張っている人だっています。まずIT時代になって一番変わったのは、日本のような垂直統合で研究してモノを作り、それを売るというところから、水平分業に変わってきたことですね。シャープを買収したフォックスコンという会社がありますが、EMSの領域のビジネスです。EMSとは、モノ作り専門であり、自分のところでブランド

を作らない専門の製造会社です。台湾に TSMC という会社がありますが、ここも今ではナンバーワンになっています。いわゆる、東芝とか日立とかソニーのような縦専門ではなく横専門ですね。デザインする会社ではなく、製造だけをやっている会社です。日本の工場や世界的なネットワークなど、これまでアセットだったものが、今はライアビリティになってしまいました。これに現在直面しているのが自動車産業ですね。トヨタはテレビなどで必死に変革について訴えていますよね。そのためには、ものすごく人を減らさないといけないのです。今は工場もいません。ソニーの工場を見たら、本当に半分以下か、それでも多いくらいになっています。ビジネスモデルが変わると、働く人に関しても変革が起き、企業の中で次々にパラダイムシフトが起こります。今では、従来の一方通行型の日本から、お客様の間に入り、真ん中にいてカタリストとして B to B で触媒になっていたたり、プラットフォーマーになっていたりする会社が伸びてきています。日本のように縦にモノを作る会社は少なくなってきていますが、かといって水平分業はまだ日本ではできていません。

このプラットフォーマーという考えでビジネスを実施している企業は、アメリカではアップルやアマゾンやグーグルがありますが、最近では GAF A などの言葉が使われていますね。IT 時代の完成形でありプラットフォーマーのビジネスを大きく伸ばしている国は、驚くことに中国なのです。中国にはバイドゥ、アリババ、テンセントという会社があり、BAT と呼ばれています。私はバイドゥの会社の役員を 10 年やってきましたが、社長はアメリカで教育を受けて戻り、プラットフォーマーを作ろうということで検索エンジンを始めたのです。ところが、日本は未だに世界で活用されているプラットフォーマーと呼べるだけの企業はいませんし、これはヨーロッパもそうです。「それはなぜなのか？」ということが、僕の心に一番引っかかっているところです。なぜ日本でプラットフォーマーができなかったのか。みんなそれぞれ答えを出していますが、いろんな理由がありますね。GAF A と呼ばれるグーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル。そして BAT であるバイドゥ、アリババ、テンセント。これらは全部、創業したのが 1994 年とか 1998 年とか。フェイスブックに至っては 2004 年、アリババは 1999 年です。日本での今の時価総額のトップテンというと、NTT かファーストリテイリングといった古い企業がトップに出ています。それに比べ、アメリカや中国では、マーケットで高い値段が付いているのは、IT 関連企業であることが言えます。

変革を迫られる日本

日本にはたくさん企業がありますが、「冬」なだけあって突出したベンチャー企業はあまりできていません。また、大企業もなかなか変革していないのが現状ではないでしょうか。日本はこんなものではないと言われるかもしれませんが、新陳代謝がない日本の大企業というのは、本当に変革していないのではないかという気がしてしまいます。とにかく、日本は変革に迫られているということです。この平成元年の世界の時価総額ランキングを見ると、この色のついたところが全部日本の企業なのです。そして平成30年になると、トヨタ自動車の他は全然ありませんね。これを見ると、1980年代の終わりに日本がいかにか輝いていたのかがわかります。平成30年になると世界のランキング50位の中にはたったの1社しかないところを見れば、通信事業者であるNTTやドコモは変わっていかなければいけないということです。自動車産業も今は大変ですし、当然ながらこちらも変わっていかなければいけないというところに来ています。これは、本当に「日本の冬」であり、今、変革が迫られているというところに我々は位置しているということです。そして、「日本に再び春を」ということで、これは時間軸ではありませんから待っていても春が来るわけではありません。我々はアクティブにいかなければいけないということです。

日本政府の頭の中にあるのは、これまでのことつまり、過去だと思うのです。「働き方改革」とは聞こえはいいけれど、今の事業をきちんとすることよりも、違う次元のものが出てきていないことが、我々が直面している問題なのではないでしょうか。ソニーがラジオやテレビを作って5千万台普及するのに、ラジオは38年かかり、テレビは13年もかかっています。ところが、ポケモンは出てきてたったの2週間で5千万人のユーザーが使うようになったのです。先日、MITの先生の話を知ったら、「ポケモンはすばらしい。子供たちをパソコンから離して、外出をさせた。」と話しておられました。要するに、パーソナルコンピュータの前にずっと座っているような人たちが、ドアを開けて外に出たというのはポケモンのおかげだということです。言われてみればそうですね。このように世の中がものすごく変わったのです。

次のパラダイムにある技術の要素は何だろうと考えると、インターネットが出てきたように「ブロックチェーン」が大きいのと思っています。インターネットではコピーにコピーというように大きくなってしまいますが、ブロックチェーンはコピーがしにくくなっています。インターネットの上に乗かって拡大するインターネットと分散型ブロックチェーンになるのかと思います。ブロックチェーンは、金融業界以外にもいろんな使い道があっ

て、新しいビジネスに移ってきていると思います。今はデータの時代だと言われますが、AIもハードウェアもIoTだと言われ、5Gが世の中で活用されたら、すごいことになると言われてます。ラジオやテレビ、新聞で言われているのは技術のことですが、一番重要なのは、これによってどのようなビジネスモデルができるのかということです。皆さんも企業に期待されるのは、どういうビジネスモデルでその技術が使われるのではないのでしょうか。データを集めると言っても、古いデータをどれだけ集めても意味がないです。新しいデータを集めて、どういったビジネスモデルを作るのかということに我々は直面していかないといけないが重要だと考えられます。先ほど申し上げましたが、GAF Aのような会社ができたのは2000年の初め頃でしたね。あの頃プラットフォーマーなんていう言葉はあったでしょうか。ないですよ。後になって成功したものとして名前をつけたものですが、この技術を合わせてこれからどんなビジネスができるのかということが、我々にとっては最大のチャレンジだと思います。

技術の専門家の方々を招いてAIの話の深掘りして聞いてみても、日本は遅れているということくらいしか分かりません。5Gにしても、これが本当にどうなっていくのでしょうか。今、日本政府は「インダストリー5.0」という新しい時代がやってくると言っています。ところが、日本の半導体産業はほとんどゼロなのです。半導体を作ることは日立も東芝もやっておりませんし、ソニーはセンサーですので、世界産業の半導体は1990年代から今までの間に全廃になっており、マーケットシェアは10%以下だと思います。この半導体なしにテクノロジーを使った5Gができるでしょうか。経団連もSociety5.0の未来と言っていますが、その未来は半導体なしには考えられませんし、あるとするならば、韓国企業のサムスンか台湾あたりに頼まなければならなくなるでしょう。それはまずくないですか。私は、半導体は日本の米だと思っているので、これからの10年は、日本が半導体を利用できる最後の時期だと思います。ネクストパラダイムに我々がどんなふう新しい産業を作っていくのかということに、このテクノロジーを組み合わせることができるものは一体何なのかということを考えて実行しなければいけない時代に突入しております。答えが何なのかは、たくさんやってみないと分かりません。そこを考えるベンチャーも少ないし、企業も縮まっていて集中と選択で利益を上げることに汲々しています。我々年寄りも、なるべくキャッシュは持っていようということでタンス貯金をたくさんしていますね。とにかく、日本にはお金そのものはたくさんあるようですが、それが生きた使い方をされていないのが現状だと思います。

21 世紀、成長するアジア圏経済

今、中国で一番流行っている言葉が「OMO」です。これは、オンラインのビジネスモデルがオフライン。要するにリアルと一緒に（マージして）何かができるのではないかということです。（図を見ながら）こちらの領域が自動車や家電といったモノ作りで、こちらの領域がGAFBA やBATのようなデジタルコンテンツです。この両方が一緒になると、新しいビジネスモデルができるということが中国ではよく言われています。OMOとは誰が言い出した言葉か知りませんが、「Online Merges with Offline」と言います。日本ではまだ、この言葉はほとんど使われておりません。2010年にノーベル化学賞を受賞された根岸英一さんが、「クロスカップリング」という言葉を使われました。違うものをくっつけて、中の触媒を外すというアイデアです。このように、2つの技術を融合させて何か新しいものができるのではないかと、今中国ではトライアルしています。これは要するに、「情報とハード」、そして「ものづくりの会社とデータを集める会社」が一緒になって、何か新しいビジネスモデルができるのではないかというのが今のOMOの基本的な概念です。自分のところだけが利益を上げるというのではなく、各企業が新しいトライアルをしなければいけないということだろうと思います。

国際市場を見ると、2015年から2025年の間で、伸びる国はほとんどがアジアなのです。その成長市場のランキングを見ると、インド、中国、パキスタン、インドネシア、バングラデシュ、フィリピン、ミャンマーとなります。これは、明らかに世界の経済は21世紀に大西洋から太平洋に移ってくるということです。インドネシアやフィリピンを見ても、インド、中国を見てもGDPの成長率が高いです。このことは日本にとってはすごいチャンスで、伸びる市場の真ん中に我々日本国がいるということは非常に重要だと思います。これをどういうふうに活かしていくのかということも、地理的なクロスカップリングだと思っています。日本ではグローバルという意味は海外に出ていくことだと思われがちですが、アジアの国の中から見ると日本に出ていくことも彼らにとってグローバルですよ。こちらが外に出るのではなくても、向こうから見れば日本もアジア圏のものすごく大きな国でチャンスだと思っています。世界のGDPに占めるアジアの比率を見てみますと、1700年ころ、つまり産業革命の前は、インドと中国があるアジアは圧倒的にGDPが高かったのです。当時世界のGDPの60%近くを占めていて、1700年代、1800年代はアジアの比率が大きかったのです。ここで産業革命が起こって、ここでIT革命が起こり、アジアは一時的にGDPが下がりますが、統計的に2050年くらいには世界のGDPの半分をアジ

アが占めて大市場になると言われております。では、日本がアジアと一緒にあってどんなことができるのかということが、我々のもう一つの良い意味でのチャンスだと思います。次の AI や IoT はここまで来ています。いや、もう既に起きているとも言われます。ですから、我々日本は変わらなくてはいけないのではないのでしょうか。

目の前に迫るネクストパラダイム、日本が今やるべきことは

さて、次のパラダイムということで、私たちが何をしなくてはいけないのかということについてお話したいと思います。日本はもともとベンチャーを育てる国ではないことから、私たちはベンチャーではなくてアドベンチャー（冒険）をやろうと言っております。日本でこれだけチャンスがあるのであれば、もっと閉鎖的になるのではなく、冒険心をもって楽しんだ方がいいのではないかと思います。創業前に 1,000 億円の価値に達した未上場の会社のことを「ユニコーン」と言いますが、アメリカにはそういう会社が 115 もありまし、中国にも 64 あります。しかし日本には 1 つしかありません。アメリカや中国を見ていると、日本は上場していない企業のランキングが本当に少ないのです。もちろん日本は小さなマーケットで 1 億人ちょっとしかいないのだから、アメリカと中国と比較するのはアンフェアです。しかし、アジア全体のマーケットとして見れば、アメリカや中国と同じくらいビジネスチャンスがあるはずですよ。もっと言えば、外に出て行くようなアドベンチャーを育てていかなければいけないのではないかと思います。韓国ですら 3 つあり、スイスには 2 つあります。日本は 1 億何千万人もいるのに、メルカリのような会社は 1 社しかありません。どこかおかしくありませんか？日本は小さな国だからと言えるかもしれませんが、もっと頑張れるのではないかと思いますね。ですから、ベンチャーという言葉よりもアドベンチャーという言葉のほうがしっくりきます。

最近イスラエルに行き、2019 年には深圳にも行ってきましたが、そこで話していると、イスラエルでは「失敗は経験だ」ということですごく評価されています。日本では失敗するとそこで終わり、失敗してはいけないという評価を受けてしまいます。中国へ行くと、共産党と一緒に失敗しようと言われてます。失敗することがプラス評価につながるのだから、ポジティブな反応があります。日本では失敗すると本当に叩かれますね。そういう面で失敗してもいいから、新しい挑戦を推進するようなオープンな村を作りたいと私は思っております。アメリカには「It takes a village to raise a child.」という格言があります。子供が一人生まれたら、村中で育てようという言葉です。これはヒラリー・クリントンが自分の本の題名に使っていて、日本にぴったりの格言だと思います。子供が一人生まれた

ら、日本の村全体で育てようというふうにしていかないとはいけません。銀行は資金面で苦勞しているときには、お金を貸してくれないし、ベンチャーキャピタルの多くは自分のお金が儲かればいいということと思っている企業ですし、すごく短期的なポリシーでお金を吸い取っていきますね。そのような状況では、ベンチャーが成長しません。ベンチャーがうまく成長していくようにしていかなければなりません。

これは、まさにソニーが過去ベンチャーとして成長した体験と同じなのです。私は、売上が80億円の頃に入社して、のびのびと成長してきたが、当時は成長していたからこそ、お金がまったくありませんでした。銀行は資産のないところにお金は貸しません。そこで、どうしようかということで、世界にお金を求めてアメリカのニューヨークでADRを野村證券と一緒にやって、イノベーションを実現していったのです。ですから、アドベンチャービレッジというコンセプトをかかげて、挑戦者がそういったことをできるようにしたい。銀行でクレジットカードを作るのがいかに難しいか、ご経験された方もいらっしゃると思いますが、本当にベンチャーは相手にさえてくれません。アカウントが開けないのです。そうなお金を貸してくれるところが、フレンドやファミリー以外にいないのです。その辺が中国とは違うところです。例えば、アリババは人のデータを全部取っていますから、解析して人に点数をつけます。アリババの点数が良い人にはお金を貸してくれますから、あっという間に携帯にお金が入ってくることになっています。日本には、そういう仕組みが一切ありません。そういう意味で、日本は50年前と同じようにガチガチに固まった国です。ベンチャーに対して温かくしようという経済上の色々なアクティビティーはありますが、実際にお金には触れないのです。本当に成功したベンチャーは次々にお金が必要になります。50年前から全く変わっていないなんて、不思議だと思います。

それからもう一つ。大企業や中堅企業はもっと子会社を作っていないといけな思っております。変革しなければいけません。変革と言うと、自分の仕事そのものを変革することと思われませんが、早稲田大学で教鞭を取られている入山先生は、「両利きの経営」といって右利きならば左手を使えということをおっしゃっています。要するに、自分と違うことをやって事業を伸ばさないといけないという意味です。大企業もどんどん新しい事業に手を出して、新しいことにチャレンジすることが必要だと心から思います。両利きの経営、そしてアドベンチャーのマインドの2つが、大きく日本でやらなければならないことだと思います。日本は今、証券取引所の取引高もすごく落ちていますし、銀行も金利ゼロの中でどうやって生きていくのかを考えています。銀行は自分で「もうダメだ」と思っていないと思いますが、金融業自体も、将来自分たちが新しいものを作っていくためにはどうすればいいかとチャレンジしていかないといけないと思います。そのベンチャーやス

タートアップを育成することと大企業の変革、そして新しいビジネスを作ろうということで、我々は近々虎ノ門ヒルズで「アドベンチャービレッジ」を発足します。

ドラッカーさんが亡くなられる前におっしゃったことですが、「日本人はくよくよするな」ということのようにです。かなり前に『新しい成長産業は何か。日本企業には十分底力がある。技術を製品化してきた日本と、起業家が開く未来。あるいは、儲かる仕事を作るのはあなた自身。今を破壊して前へ進め。イノベーションの真の意味はどういうことなのか。競争がなければ未来もない』と話されています。彼が亡くなられたのは2005年ですが、僕が最後にお目にかかったのは2000年にインタビューをした時です。彼が言っていたのは、日本がすごく好きで日本の経済を研究しているのだが、若い人が名刺を出して「三菱におります」など言うけれど、名刺とは会社の名前で勝負するのではなく、「私はこれができます」と書いて勝負しないといけないと強く言っていました。僕自身の生い立ちからすれば、大連で難民生活を送ってからは、アドベンチャー精神がないと生きていけないと叩き込まれました。ソニーにいるときにも上司の言うことも聞かず、「ソニーのためになる」と言い通して、何度も異動しながら社長まで上り詰めました。ですから、その時の流れに適合して何も発言すらしていなかったら、社長にはならなかったと思います。皆さんもぜひこの変革というものを取り込んで、今の「冬」の時期に次の種を蒔くことを強く認識してください。それによって日本に、そして日本の企業にイノベーションが生まれるのではないかと思います。

ご静聴ありがとうございました。

(2019年11月24日 異文化経営学会研究大会にて)

