

## デジタル革命に乗り遅れた日本企業と アフターコロナに向けた展望

講師 夏野 剛氏 (ナツノ タケシ)



株式会社KADOKAWA 代表取締役社長

株式会社ドワンゴ 代表取締役社長CEO

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特別招聘教授

日時：9月29日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：152名

**講師略歴** 早稲田大学政治経済学部卒、東京ガス入社。ペンシルバニア大学経営大学院（ウォートンスクール）卒。ベンチャー企業副社長を経て、NTTドコモへ。「iモード」「おサイフケータイ」などの多くのサービスを立ち上げ、ドコモ執行役員を務めた。現在は慶應大学、近畿大学の特別招聘教授のほか、株式会社KADOKAWA 代表取締役社長、株式会社ドワンゴ代表取締役社長CEO、そして、トランスコスモス、グリー、USEN-NEXTHOLDINGS、日本オラクルの社外取締役を兼任。その他、経済産業省の未踏IT人材発掘・育成事業の統括プロジェクトマネージャー、内閣府規制改革推進会議委員、内閣府クールジャパン官民連携プラットフォーム共同会長なども務める。

### 講演要旨

#### はじめに

今年度の現代経営研究会の年間テーマにもなっている「不確実な時代」は、変革のチャンスともいえる。たとえば、私は政府の規制改革の仕事もしているが、コロナによるリモートワーク推進のおかげでハンコ（印鑑）の規制改革が一気に進んだ。みなさんの仕事の中でも、環境が変化する、つまり「不確実で将来が読めない」ということがあると思うが、これを変革のチャンスと捉えてほしい。

私は出版社であるKADOKAWAや、ネット企業であるドワンゴの社長をしている。経営者としては、コロナ禍という不確実な状況の中で、「いかに先を読むか」が重要だと感じた。我々がいるコンテンツ業界では、どちらかというところコロナは追い風になった。外でリアルな消費ができないため、人々はその時間を使ってネット動画を見たり、本を読むという行動をするようになったからだ。今後もIP（知的財産）の需要は高まっていくと考えられる。そうした変化を先読みし、読めるところはどんどん手を打っている。

コロナ禍においては、働き方も大きく変えた。ドワンゴは、昨年の2月中旬からリモートワークを導入。現場からは懸念する声もあったが、実際にやってみたら仕事が回ることがわかり、3ヶ月後のアンケートでは「このままりモートでいける」という社員が7割になった。そこで、「会社に固定席がいない人は、申告すれば月々の手当を出す」と提案したところ、82%が賛同。そのため、社内を改装して大半をフリーアドレスの席に変えてしまった。だから、ドワンゴはもはや「全員が出社する」という過去のスタイルの会社には戻れない。KADOKAWAもまた、リモート率が75%くらいにまで高まっている。

就職活動をする学生の方々は、「コロナ禍で働き方がどのように変わったか？」を会社選びのポイントにするとよいだろう。不確実な時代を読んで素早く判断・対応できる経営者がいる会社は、働き方を大きく変えることができているはずだ。

#### 1. Before COVID-19

今回の演題「デジタル革命に乗り遅れた日本企業とアフターコロナに向けた展望」を論じるにあたって、まずは「テクノロジーのソーシャルアダプテーション（テクノロジーがどのように社会に受け入れられてきたか）」という観点で過去25年間を振り返ってみたい。なぜ25年間なのか。それは、25年前の1996年にYahoo! JAPANがサービスを開始したからだ。私の社会

の見方は、少なくとも日本においては、この1996年を起点にしている。

1996年を振り返ってみると、Yahoo! JAPANはスタートしたものの、楽天市場はまだなく、AmazonやGoogleもなかった。携帯電話すら普及しておらず、ポケベルの時代だ。それが今では、スマホひとつで情報が手に入るし、あらゆることが変わった。人類が最も短期間で、大きく進化したテクノロジーを享受したのが、この25年間だったといえる。

人類の歴史上、新しいテクノロジーが出てくると、必ず生産性が上がる。2000年前は全員で第一次産業をやらないと食べ物を確保できなかったが、やがて農業技術の進化や槍などの狩猟ツールの誕生、つまり新しいテクノロジーの出現によって、より少ない人数で全員分の食料を確保できるようになった。すると、余った人の中から手工業を始めたり、武士になる者が出てきた。さらに、産業革命で手工業が機械工業になると、余った人はサービス産業に就くようになった。このように、テクノロジーの進化が生産性を高め、生産性が高まると1人あたりのアウトプットが増えるため、人が余る。その余った人が新しいサービスを始めることで、文明が進化してきた。

## 2. デジタル革命に乗り遅れた日本

先述のとおり、新しいテクノロジーが出てくれば生産性は上がるはずだ。では、日本はどうか。1996年と、コロナ禍前の2019年のGDPを比べてみると、たった4%しか成長していない。一方でアメリカは、同じ期間に約165%も成長している。物価上昇や人口増加を除いた生産性の成長率は約118%で、1人の人間による仕事のアウトプットが25年前の2倍以上になっている。それに対して、日本の生産性の成長率は約4.6%。テクノロジーをまったく活用できていない、ということを示している。

アメリカだけでなく、他国も軒並み生産性がアップしており、フランスとドイツは約50%、イギリスは約74%、韓国にいたっては約137%も成長している。つまり、先進国で日本だけがテクノロジーの果実を入手できていないということだ。その原因は、日本がデジタル革命に乗り遅れたことにある。

日本には、必要なテクノロジーはすべてそろっている。にもかかわらず、デジタル革命に乗り遅れた最大の要因は、「テクノロジーに合わせて社会の仕組みを変えられなかった」ことにあると考えられる。つまり、「テクノロジーのソーシャルアダプテーションができていない」ということだ。

その背景には、以前の規制を前提として経済活動をしている人たち、つまり既得権益団体の存在がある。この既得権益団体をうまくソフトランディングさせながら、新しいテクノロジーに合わせたルールに持っていくというのが、今まさに政治家がやらなければならないこと。しかし、政治家をはじめとする「決める側」の人々のITリテラシーが非常に低い。これは日本特有の大きな問題でもある。

政府にも問題はあるが、民間企業はもっと問題を抱えている。民間企業の問題点は、いまだに終身雇用や年功序列といった高度経済成長期のシステムを引き継いでおり、新陳代謝が起こりにくいことだ。しかも、大企業だけでなく中小企業までもが同じ状況になっている。終身雇用や年功序列にもメリットはあるが、全員がそうなってしまうと、環境変化に弱くなる。生物学において、「種の同一性が高いほど環境変化に弱い」と定義されるのと同様、同じような人間ばかりいる会社は、社会の変化についていけずに衰退する危険性が高い。

日本には中小企業がたくさんあるが、合併が進まず、産業再編が起きにくい。これもまた、日本の競争力を著しく減じる原因になっている。たとえば、炊飯器メーカーだけでも約10社あり、似たような機種を作ってつぶし合っている。

ここで、「What if (こんなことは絶対にないと思うけど、もしこうだったらどうする?)」という視点で考えてみてほしい。What if、日本の炊飯器メーカーを2社に集約したらどうな

る？生産ラインが増えるから、1本は日本向け、もう1本は中国、もう1本はヨーロッパ向けに…といったことができる。産業再編をして世界で戦えるスケールにすれば、非常にビジネス合理性があるといえる。

しかし現状は、個々の会社が終身雇用という古いシステムを継続し、自分の会社をキープすることを一番のミッションにしているため、社会全体の生産性が上がっていない。

### 3. 今こそマネジメント改革を

「早くコロナ前に戻りたい」と言う人がいるが、もう戻るべきではない。これまで述べたとおり、Beforeコロナの日本はロクでもない。このコロナ禍を契機に、社会や会社、教育など、あらゆる「仕組み」を変えていかなければいけない。

テクノロジーを全面導入し、それに合わせて「人のシステム」を全面的に見直す必要がある。テクノロジーがあれば、役職体系も4段階くらいで十分だ。

また、ワークスタイルも変えていくべきだ。今の時代、会社に依存する人生は危険といえる。なぜなら、みなさんのキャリアのほうが会社の寿命より長いからだ。たとえ会社としての歴史は長くても、10年前とまったく同じ業務内容をやっている会社は少ない。つまり、会社の寿命のほうが短いということだ。だから、みなさんは会社に依存してキャリアビルディングをするのではなく、「自分の人生を自分で設計する」ということにぜひ真剣に取り組んでいただきたいと思う。兼業や副業にトライするのもいい。それが人生経験になり、ひいては会社に貢献することにもなるはずだ。

### 4. IT革命がもたらしたもの

インターネットがもたらした革命は3つある。テクノロジーによって「効率革命」が起きただけでなく、「検索革命」や「ソーシャル革命」が社会の変化に多大な影響を与えた。この「検索」と「SNS」が、組織と個人のパワーバランスを決定的に変えたといえる。

90年代までは、組織に属しないとリアルな情報が手に入らず、専門家になれなかった。ところが、「検索」や「SNS」の発達により、あらゆる情報がインターネット上で入手できるようになった。すると、個人の中から専門家が出てくるようになった。いわゆるオタクと呼ばれる人たちは、自分が好きな分野に対して膨大な情熱と時間と労力をかけて研究しており、組織に属す研究者より知識が豊富な場合もある。100人のエリートサラリーマンに1人のオタクが勝つ時代がついに来た、ということだ。IT時代の経営者は、こうした個人の才能をいかにうまく使っていくかが問われるだろう。

たとえばGoogleは、個人の能力をうまくマネジメントするシステムを作り上げている。新しいプロジェクトの立ち上げ時は、その分野に精通する人たちを世界中から集めて採用する、ということをやっている。日本でも、こういうことをやっていかなければと思う。社会が多様化しているのだから、会社の中の仕組みも多様化しないと、環境変化についていくことはできない。過去25年間の日本は、インターネットがもたらしたテクノロジーの圧力から必死に逃れ、古い仕組みを守ろうとしてきたが、今後は変化に対する対応力を強くしていかなければならない。

### 5. After COVID-19の日本

ここ25年間の日本経済は、成長率が低いとはいえ、それでも4%を維持できていた。その最大の理由は、人口を維持できていたからだ。しかし、この先は人口が減っていく。通常、人口が減れば経済は縮小する。

今の日本にはまだ、「カネ」、「人」、「技術」という経営の三種の神器がそろっている。これが全部そろっているうちに大きな手を打てないと、日本は本当に未来がない。日本に残された「唯二」の道は、「過去とはやり方を変え、新しいチャレンジを続ける」ことと、「グローバル市場にとことん出る」こと。この2つのどちらか、あるいは両方をやらないと経済は縮小の一途をたどることになるだろう。

## 6. 日本を立て直すために～コロナを越えて

日本を立て直すためには、社会の規範価値を転換する必要がある。この先、重要になるのは、2つの「そうぞう」。イマジネーションの「想像」と、クリエイションの「創造」だ。教育では、記憶力や計算能力を問う勉強ばかりでなく、「想像力を働かせて、何かを創造する」学びを大切にすべきだ。また、会社の人事評価でも、新しいチャレンジをした人をより高く評価する、という価値観を大切にしてほしい。こうした規範価値を育てれば、日本はまだまだいける。一緒にがんばっていきましょう。