

サラリーマン

太前研一

PATHFINDER III
Kenichi Ohnabe



ＩＴ道場

サラリーマン IT道場 大前研一

小学館

サラリーマンIT道場
PATHFINDERⅢ by Kenichi Ohmae

2002年3月20日 初版第1刷発行

著 者 大前研一
発行者 中島敏一
発行所 株式会社小学館
〒101-8001東京都千代田区一ツ橋2-3-1
編集 ☎03-3230-5933
制作 ☎03-3230-5333
販売 ☎03-3230-5739
振 替 00180-1-200
印刷所 大日本印刷株式会社

●造本にはじゅうぶん注意しておりますが、万一、落丁・乱丁などの不良品がありましたら、小社制作局
あてお送りください。送料小社負担にてお取り替えいたします。

●本書の全部または一部を無断で複製・転載することは、法律で認められた場合をのぞき、著作者及び、
出版社の権利の侵害になります。あらかじめ小社あて許諾を求めてください。なお、本書についてのお問
い合わせは、編集部あてにお願いいたします。

サラリーマンIT道場

大前研一

プロローグ

ボーダレスな思考でニユースを読む！……………5

第1部「ITニユース編」

19

第1章 IT世界のITがよくわかる

21

◆ ITはボーダレスだ……………	22	◆ アメリカ景気減速の理由は？……………	64
◆ ReBootしてみろ……………	26	◆ ヨーロッパのIT事情は明るい……………	68
◆ 無料パソコンは要らない……………	30	◆ 日本のFTTH普及はますます遅れる……………	72
◆ パソコンはメガネのようなものだ……………	34	◆ IT技術者が不足する……………	78
◆ クリックの要らないインターネット……………	38	◆ IT外国人技術者を使いこなせない？……………	82
◆ IT特区は何が特別なのか？……………	42	◆ ITでアメリカが勝つ理由は？……………	86
◆ ケータイ不況が進行中……………	46	◆ CRM/SFA/CTIの	
◆ テレコム・メルtdown……………	52	「仏作って魂入れず」……………	90
◆ ITは不況の原因ではない！……………	56	◆ 21世紀の身分証明を考えろ……………	94
◆ ITバブル崩壊の後に来るもの……………	60	◆ 2002年Wカップは創造の機会……………	98

◆ フランチャイズ化で勝つために	102
◆ 創業者一族と企業	106
◆ 中国の投機熱「10億炒」	112
◆ 中国のIT工業団地	116
◆ 電話線で仕事を「輸入」する!?	120

第2章 II 日本IT事情の真相

125

◆ 森前首相の「功績」って何だ?	126
◆ 「e-Japan計画」はポルノとゲームだ	130
◆ 不良債権はなくなるのか?	134
◆ 小泉改革は、「骨太」じゃない	138
◆ 政府は無駄な「IT国鉄」を建設中?	142
◆ 光ファイバー狂騒曲	148
◆ 過疎地に光ファイバーは要らない	152
◆ 政府は「住宅のユニクロ化」をすべし	158
◆ 「ITゼネコン」出現の意味	164

第3章 II 21世紀はどうなる?

171

◆ 会議・出張・営業はどうなる?	172
◆ 21世紀の飯の食い方は?	176
◆ eラーニングでMBAが取れる?	180
◆ IT時代の子供たちの教育はどうする?	184
◆ クレジットカードはどうなる?	188
◆ 教員はどうなる?	192
◆ 銀行はどうなる?	196
◆ 官僚はどうなる?	200
◆ 政治家が要らなくなる?	204
◆ 新聞、出版はどうなる?	208
◆ 郵便はどうなる?	212
◆ 商店街はどうなる?	216

第2部「IT人物編」 221

- ◆シスコシステムズ社長兼CEO
ジョン・チェンバースのゴジラのリーダーシップ 224
- ◆シーベル・システムズ会長兼CEO
トム・シーベルのデータベース活用力 238
- ◆ブロードビジョン社長・会長兼CEO
ピーフォン・チェンのインターネット建築力 250
- ◆ボーズ創業者・会長
アマー・G・ボーズ博士の研究開発力 262
- ◆デアジオ前会長
アンソニー・グリーナーのブランド統合力 274
- ◆TECOグループ会長
黄茂雄の台湾流交渉術 288
- 大前研一／21世紀を背負って立つブレークスルー力 300
- 巻末資料 313

プロローグ――ボウダレスな思考でニュースを読もう！

21世紀の初頭において最も重要な観点は、インターネットとIT（情報技術）によるネットワーク社会の時代に突入した、ということである。そして、ネットワーク社会とこれまでの社会との最大の違いは「ボーダレス」になったことである。国境や国籍は全く関係なくなり、世界中のコンピューターが並列につながっているのだ。今やコンピューターはそれ自体が受信機であり発信機である。そして、この場合のコンピューターには、パソコンだけでなく携帯電話やPDA（携帯情報端末）も含まれる。つまり、コンピューターは個人のツールであり、個人とイコールになっている。ネットワーク社会では個々人がノード（ネットワークの節目）になって、世界中のネットワークにつながっているわけだ。

このモデルを理解すると「国」「地方自治体」「会社」といった従来の単位はすべて再定義されると同時に意味がなくなってくる。一方、それぞれの個人は自ら受信し、知的付加

価値をつけて発信できなかったら、ネットワーク社会では存在しない人になってしまう。みんなが集まってテレビや自動車をつくる工業化社会とは異なり、集団でできることは非常に限られている。何かの開発は集団でできるが、その集団さえも、もしかしたら1か所にいない。たとえば、開発技術者の半分はインドにいたり、一部はアイルランドにいたりという具合に、あくまでもネットワークの中にいる個人が受発信の単位になるのだ。

知的付加価値を創るための最大の準備は、情報武装をすることである。ところが、そのための教育は今の日本の学校、日本の社会、日本の家庭では全くなされていない。だから日本はネットワーク社会になってますます勢力を落とし、代わりにいち早く知的付加価値を創る準備を進めてきたシンガポール、フィンランド、アイルランドといった小国が台頭してきている。ネットワーク社会における富の創出は国の大きさではなく、個人の能力によって決まっていくからだ。

日本は「IT戦略会議」だの「e・Japan計画」だの、かけ声やスローガンだけは大仰だが、個人を磨く以外には国全体として富を創出したり呼び込むことができない、と

いう肝心なことが明言されていない。ネットワーク社会では個々人が力をつけないと話にならない、しかもその個人は日本人であれ何人であれ、世界を相手に商売できなかったら話にならない、ということがわかっていない。

唯一、われわれがそれを実感するのは、フィリピンで作られたコンピューター・ウイルスが自分のコンピューターに侵入してソフトウェアを破壊した時ぐらいである。エイズがアフリカの風土病からスタートして世界中に広まるまでに約10年かかったが、コンピューター・ウイルスの場合は4日で世界中に蔓延まんえんしてしまう。それほど今や世界は、コンピューター・ネットワークで緊密につながっているわけだ。

言い換えれば、ネットワーク社会で富を創出するためには、世界中の人にお金を払ってもらえるような知的生産物を生み出していかなばならないのだ。これがネットワーク社会の醍醐味だいごみである。たとえば、東京で私がアイスランドの歌手の楽曲をダウンロードして100円払うと、それが彼女にチャリン、チャリンと入っていく。翻って考えてみると、アイスランドは人口27万人余の小国だが、ネットワーク社会でなら生きていく可能性が出て

くる。国民は英語ができるし、雪と氷に閉ざされる冬の間は暇なのでみんな子供の頃からコンピューターに向かっていて熟達度が高いからである。同じような環境にあるフィンランド出身の大学院生（リーナス・トーバルズ氏）がコンピューターの新しいOS『リナックス』を開発したのも偶然ではないだろう。今までの工業化社会では全く無視されていた小国から発信されたものでも、知的付加価値さえ高ければ世界中に大きな影響を及ぼすようになったのである。

これまではアレキサンダー大王のように強大な軍隊を持った人物がヨーロッパからインドまで支配したり、OPECのように石油を持った地域やアメリカのように巨大な市場を持った国が力を握ったりしてきた。しかし、ネットワーク社会では知的付加価値を生み出せる人間をどれだけ抱えているかによって、結果的に集合体としての国が栄えるかどうかが決まってくるのだ。

これは日本にとっては明治維新以来の意識革命だと思う。明治維新は西欧にイグザンプリがあり、西欧列強に追いつき追い越せ、富国強兵、殖産興業で突き進めばよかった。戦

後の場合も、手先の器用さを生かして、ひたすら加工貿易立国に励めばよかった。しかし今回は勝手が違う。まず言語の問題が立ちはだかる。

アイスランドやフィンランドに行くと、英語が朝飯前だ。もちろんアイスランド語やフィンランド語はあるが、一般市民のレベルで普通に英語で会話ができる。たとえば、ディナーの席でアイスランド人やフィンランド人だけの時はそれぞれの言語で話をしているが、そのテーブルに私が入った途端に、会話はサッと英語に変わってしまうのだ。あるいは、スイスに行くとイタリア語地区、ドイツ語地区、フランス語地区がある。そこではローカルな話をする時はそれぞれの言語で話しているが、1人でも異邦人が入ってくると即座にその人の理解する言語に全員が変えてしまう。フランス語からいきなりドイツ語になったり、ドイツ語のプレゼンテーションをやっている最中にイタリア語で質問する人がいたらイタリア語で答えたり、私のように英語しかわからない人間が加わるとみんなで英語に切り替えたり、そういうことを平気でする。オランダ、シンガポール、香港なども同様だ。そういう感覚は日本で生まれ育った人にはないと思うが、それらの国や地域がネットワー

ク社会で一樣に頭角を現わしているのは決して偶然ではないのである。

この言語の問題を日本が克服するには、準備期間が少なくとも20年かかる。シンガポールが第1言語に中国語と並んで英語を加えてから、シンガポールの放送局などが世界に英語で発信できるようになるには20年かかった。マレーシアは5年ぐらいでできるようになったが、シンガポールのように完全に英語に切り替わってはいない。ほかにもこの10～20年間で英語の力をつけた所は世界にけっこうあって、韓国やイタリアでもほとんどの学生が英語を理解できるようになっている。日本も計画的に英語力を強化しなければ、言語のハードルは絶対にクリアできないと思う。

ただし、英語ができるだけではネットワーク社会で富を創出することはできない。そこに知的付加価値をつけるということは、何語であれ全く別の話だからである。日本でそれができているのは、ゲームやアニメぐらいだが、業界としてはソフトだけだと全部足しても1兆円ぐらいだ。日本の500兆円経済を維持するには全く足りない。

これから先、日本がネットワーク社会で栄えていくためには、教育が3つのレベルで根

本から変わらなければならない。第1に語学、第2にITリテラシー（情報技術能力）、第3に知的付加価値を生み出す頭脳（論理思考力と構想力）である。この3つがセットになって初めて、ネットワーク社会で富を創出できる人間になれるのだ。

学歴は最も関係ない。なぜなら、学歴は工業化社会で必要とされたものだからである。工業化社会の大きなピラミッド組織は、1000人を3人で動かさなければならない。使う人間と使われる人間に分かれる。その時は人間みな同じではいけない。何かシンボルが必要になる。叩き上げの能力よりも、東大を出ているとか国家公務員試験上級に合格しているとか、そういうもので認めていくことが工業化社会の1つの知恵だったのである。

それに対してネットワーク社会は、1人が全世界を相手にしていくという関係であり、完全な並列組織の中で仕事をする。みんなが歩兵であり、その中でとくに優れた人がサイバー・リーダーシップを振るっていく。そうなってくると、学歴というシンボルは何の意味も持たない。学歴がすごくても、図面が描けない、ソフトのプログラミングができない、発言を読んでも説得力がない、となったら、知的付加価値を生み出せないから評価されな

い。現に、ネットワーク社会で活躍している人たちは学歴と関係のない人ばかりである。学歴があつて悪いわけではないが、あつてもそれだけでは役に立たない。そういう意味で学歴が関係なくなるのがネットワーク社会の際立つた特徴であり、ネットワーク社会が非学歴社会になるのは必然の帰結なのである。

しかし文部科学省や学校に対して、ネットワーク社会に対応できるようにカリキュラムを作り直せと言っても、彼らは工業化社会を作るためのシステム屋だから絶対にできない。もはや大人が子供に対してできることは従来のやり方、従来の価値観を伝えないようにすることぐらいだ。間接的に次の世代が今の世代の犠牲者にならないようにすることが、未来に対する最大の貢献なのである。

学校があてにならないとすれば、個人か家族か、どちらかの単位で変わっていかねばならない。会社はダメだろう。なぜなら、最先端と言われている会社でも、その実態はネットワーク社会と隔絶したものだからである。たとえば、客にはソリューションと称してSCM（サプライチェーン・マネージメント）だのMIS（マネージング・インフォメーシ

ヨン・ストラテジーズ）だのERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）だのを売りつけておきながら、自分たちはSCMさえ使いこなしていない。もしNECや松下やノキアやエリクソンがSCMを使いこなしていたら、携帯電話の在庫をヨーロッパで1億台も抱えてしまうはずがないだろう。そのせいでIT不況を招いてしまったのだから、私に言わせれば、全くふざけた話である。自分の会社で使いこなしてもいないものを売っているところに、極めて浮ついた部分があるのだ。極端な例では、パソコンを売っている人がパソコンを使っていなかったり、電子メールのアドレスを持っていなかったりもする。これでは、ゴルフ会員権を1億円で売ったり、ゴッホの『ひまわり』を50億円で買ったりしたのと変わらない。ITバブルが膨らんではじけるのも当たり前だ。客に投資させているけれども自分は投資していない不謹慎な会社がまだ跋扈^{はつこ}していて、そのほとんどが「IT戦略会議」など国の政策諮問会議のメンバーなのである。

ただ、これだけは言っておきたい。ITバブルがはじけても、IT産業が崩壊したわけではない。21世紀初頭のリーディング産業はIT以外にありえないのだ。しかし、ここま