

夏野流

脱ガラパゴスの

思考法

夏野剛

Takeshi Natsumo

How to Think In
The Neo-Japanese
Way



SoftBank
Creative

夏野 剛 (なつの たけし)

1988 年早稲田大学政治経済学部卒、東京ガス入社。95 年ペンシルバニア大学経営大学院卒。96 年ハイパーネット取締役副社長。97 年 NTT ドコモ入社。榎啓一氏、松永真理氏らと「i モード」を立ち上げた。2005 年同社執行役員マルチメディアサービス部長。08 年に退社。現在は慶應義塾大学政策メディア研究科特別招聘教授のほか、ダウンゴ、セガサミーホールディングス、SBI ホールディングス、びあ、トランスコスモス、NTT レゾナント、グリー、他数社の取締役を兼任。著書に『i モードストラテジー——世界はなぜ追いつけないか』（日経 BP 企画）、『ケータイの未来』（ダイヤモンド社）、『1 兆円を稼いだ男の仕事術』（講談社）、『グーグルに依存し、アマゾンに真似るバカ企業』（幻冬舎新書）。

なつのりゅう だつ しこうほう
夏野流 脱ガラパゴスの思考法

2010年6月4日 初版第1刷発行

著者 なつ の たけし
夏野 剛

発行者 新田光敏

発行所 ソフトバンク クリエイティブ株式会社
〒107-0052 東京都港区赤坂4-13-13
電話 03-5549-1201(営業部)

印刷・製本 中央精版印刷株式会社

装丁・本文デザイン 簗原 圭介 (ロケット・ボム)

本文組版 アーティザンカンパニー株式会社

落丁本、乱丁本は、小社営業部にてお取り替えいたします

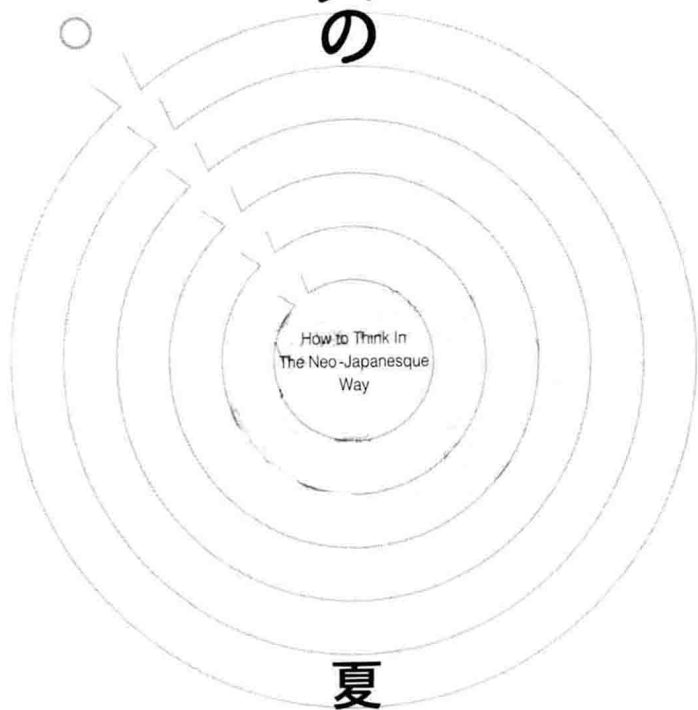
定価は、カバーに記載されております。

本書に関するご質問等は、小社学芸書籍編集部まで書面にてお願いいたします。

* Takeshi Natsuno 2010. Printed in Japan

ISBN 978-4-7973-5914-5

夏野流
脱ガラパゴスの
思考法



How to Think In
The Neo-Japanesque
Way

夏野
剛
Takeshi Natsuno

本書は2008年9月16日から2010年3月15日まで、日本経済新聞ネット版「IT+PLUS」に連載された「夏野剛のネオ・ジャパネスク論」を書籍化したものです。書籍化にあたり加筆修正を行っています。著者の執筆当時の気分がそのまま伝わるよう、内容によってはあえて古い記述をそのまま残しているところもあります。

はじめに――

国も企業も個人もヘンだらけ

■混乱期の今、私たちがすべきこと

2008年のリーマンショック以降、世界経済は大変なことになっている。サブプライム問題に端を発した未曾有の金融恐慌。金融が絞られたことによる不動産市場の崩壊。お金が回らなくなると原材料価格が乱高下するようになり、アメリカでは信じられないスピードで実体経済へ負のスパイラルが波及しつつある。わずか3カ月ほどの間に自動車産業が経営危機に陥った。

日本でも経済の先行きへの悲観から企業マインドが冷え込み、内定取り消しなど将来への投資が抑制されている。システム投資、IT投資も抑制。株価も低調。これらに拍車をかけていよいよ国民生活への経済的打撃が長期に及ぶ。

2008年の夏まではこんなことになるとは誰も予測していなかった。まさに

異常事態だ。しかも、IT革命が及ぼした情報流通革命は事態の進捗スピードを一気に速めたので、政治や企業の対応はすべて後手後手になっている。

情報が瞬時に伝わり、市場の変化が激しくなっても、人間社会は異なる意見の調整に時間がかかるので、後手後手になるのは仕方がない。しかし少なくとも昔と変わらぬスタイルの政策決定、意思決定のスピードではまったく対応できないので、政治のトップ、企業のトップには、恐れを捨ててリーダーシップを発揮してもらいたいところである。

■やり方すべてを見直す好機

では政策にも企業の意味決定にも関与していない人間にとつて、今なすべきことは何だろうか？

これまでの人間の歴史をみても、社会の混乱や恐慌、そして戦争といった悪いことが起きた後に、その教訓から新しい体制、システム、考え方が生まれる。現在のように状況が悪い時こそ今までのやり方、体制、慣習など、すべてを見直す好機だと捉えるのはどうだろうか。

恐慌や混乱、争い、経済ショックは、多くの場合、不自然な仕組み、合理性のないシステム、社会のコンセンサスを無視した強権、あるいは古い考えに固執するあまりに環境の変化に対応しきれなくなった「歪み」を原因として生まれる。

そういう意味では、現在の金融恐慌と社会混乱は、人間社会あるいは社会システムが新しいフェーズに脱皮するためにもがき苦しむ時期なのだと捉えることができるか。

そのように考え、原点に戻っていろいろなことを見直してみよう。

考え方はきわめてシンプルだ。当たり前のことが当たり前に行われているかどうか。本来あるべき姿と著しく乖離していることはないか。フツーに考えておかしいことはないか。一般常識に反する制度とか仕組みはないか。不自然なもの、不合理なこと、フツーに考えておかしいことが存続することは社会の「歪み」となって積み上がっているはずだ。

■首相、官僚、高速道路のへん

まずは国のレベル。

一國の首相が軽々しくできない約束をし、やっぱりできなくてもそのままそのポジションに居続けるのはヘン（毎年のようにコロナ首相が変わるのもヘンだったが）。与党も野党も、一つの党の中に政策の異なる派閥があるのはヘン。国会議員の数が700人以上というのも多すぎないか。そもそも間接選挙は時代遅れの制度で、ITを使った直接選挙を検討してもいいかもしれない。

エリート官僚になるには大学卒業時に進路を決断しなくてはならない、後からなれない、というのもヘン。官僚の上層部に民間経験者がほとんどいないというのはヘン。

そのくせ辞めた官僚には民間の天下り先を官僚組織としてあつせん・紹介しているのはものすごくヘン。職の提供は、贈答品やお歳暮を贈るのと同じではないか。贈答品はダメで天下りはOKというのは絶対ヘン。それに文句をつけると役所から嫌がらせをされるというのはヘン。

嫌がらせを恐れておおつびらに天下り廃止を謳えない経済団体は本当にヘン。

ほとんどの車のメーターの最高速度は160 kmなのに、高速道路の制限速度が80 kmなのはヘン。住民票や税申告など国民の生活に関わる役所が土日休みなのもヘン。東京ほどの大都市で地下鉄の幹線が24時間運行でないのもヘン。

「いやいや、それにはこういう理由が」とか「これにはこういう経緯が」という言い訳がガンガン聞こえてきそうだ。もちろんヘンなことが放置され、生き残っているからにはそれなりの理由や事情があるのだろう。

しかし、最近はその理由に納得できないものが多いように感じる。しかも今後も続々とヘンなことがさらに導入される可能性がある。

ドラッグストアで普通に売られている大衆薬をネット上では売れないようにしてしまった厚生労働省の方針もヘン。小中学校への携帯電話の持ち込み禁止は理解できるが、私生活を含めて小中学生が携帯を持つことそのものを禁止すべきだという国の委員会だか諮問委員会の意見もヘン。

40代後半の方を境に、積み立てた額以上の年金がもらえないというのに、騒がないで黙々と払い続けているのはヘン。制度の見直しが遅々として進まないのもヘン。年金記録のずさん管理がこんな問題になっているのに、幹部の総入れ替えが議論されないのはヘン。フツーだったら責任をとって辞任する人がたくさん出るはずでしょう。

いっそのことヘンな制度、ヘンな法律、ヘンな習慣の「ヘン度国民調査」でもやって、順位の高いものから強制的に見直すのはどうだろうか。

■企業のヘン

企業のレベル。

個人の能力と関係なく、ある年齢にならないと役員になれないというのはヘン。何十年も前に卒業した学部をもとにして、理系・文系の職種を分けているのもヘン。官庁のOBを高い役職で迎え入れておきながら能力主義を標榜するのはヘン。産休を取った女性の昇進が遅れるのはヘン。女性活用と称して、一部の女性だけ特別扱いするのも逆にヘン。

海外市場での売り上げを伸ばそうとする企業の役員会が日本人だけで構成されているのはヘン。英語ができない役員がいるのは論外。根回し済みなのに初めて顔をした説明者と参加者の会議、わざとらしく質問する管理職。

上場の際に自分の持ち株を放出するベンチャー経営者は上場する意味を履き違えていてヘン。そんなことを50%まで認めている新興市場の上場ルールはものすごくヘン。資金需要もないのに上場する企業もヘン。財を成して、もはや事業意欲が薄いのに住座り続ける創業社長もヘン。流動性が極めて低い株が上場を維持

しているのもヘン。

■個人のヘン

個人のレベル。

国政を嘆いているのに投票に行かないのはヘン。自分の払っている税額を正確に知らないのはヘン。

自分は会社に貢献していないと思っているのに居座り続けているのはヘン。自分の考えがあるのに、摩擦を恐れて意見を言わないのはヘン。本当は正しくないと思っていることをそのままにして仕事を遂行するのはヘン。

若いころ問題視していた会社の矛盾に慣れ切って、自然に受け入れているのもヘン。後輩社員に、社会はそんなもんだと説教しているのは圧倒的にヘン。一生懸命意見を言う社員をうるさく思うのもヘン。仕事で反論されたことを根にもち、個人を恨むのもヘン。

意見する人間を生意気といって妬むのもヘン。妬みから生意気な人間の正論を聞かないのはヘンどころか、会社にとって最悪。

■当たり前前のことと当たり前前に指摘しよ

いやはや世の中、国のレベルから個人のレベルまでヘンなことばかり。

確かに一人で頑張ったところで変わらない。でも誰も指摘しなければ、誰も正そうとしなければ、ヘンなことはヘンなまま放置され続ける。

少なくとも自分のできることは徹底的に当たり前前に当たり前のことをやろう。個人の生活から会社の仕事、そして選挙の投票まで。照れることはない。カッコつけてもない。

当たり前前に当たり前のことを指摘し、行動していれば、きっと世の中は変わる。会社も変わる。いい方向に。

本書は、IT革命がますます進展する中で、日本の企業やそこで働くビジネスマン、そして日本という国そのものが、どう変わり、なにをめざすべきか、私日々「当たり前」と考えていることを書いたものだ。

グローバル化の流れの中で日本のモノづくりやサービス開発は大きな壁にぶつかっている。国内市場に安住し世界に飛び出せないこの現状を「ガラパゴス化」

などと揶揄する向きがあるが、私はこれを、半分は正しく、半分は間違っていると思う。

ガラパゴスのリクイグアナは、ほかでは絶滅するから閉じこもっているのに対し、この国はほかで通用するポテンシャルを持ちながら、自ら閉じこもっているのだ。いったい何がいけないのか？ その答えを探しにいこう。

CONTENTS

はじめに

3

第一章 会社が変わるには

なぜ危機感がない！ ニッポンの大企業

15

「スギ林型」経営陣ではIT革命を生き残れない

16

「幹部は全員日本人」で真のグローバル化を目指すのか？

21

市場成熟とIT革命の今こそ開発リーダーの「魂」が必要だ

27

上場ベンチャーの成長を阻む三つの壁

35

日航再建は大企業の他山の石となるか？

42

「ものづくり」から「しかけづくり」へ 日本製造業が歩むべき道

50

第二章 ITが変わるには

今こそIT優遇で日本を元気に

57

日本の通信業界にインパクトをもたらす「900MHz周波数再編」私案

65

日本の携帯電話メーカーは本当に世界で通用しないか？

66

「ガラケー」は海外スマートフォンに負け続けるのか？

80

第三章 メディアが変わるには

92

加速するネット広告へのシフトに乗り遅れるな！

NHKの討論番組で驚いたネットに対する認識不足

若者離れ・広告減のテレビを救うのはITだ！

マスメディアかネットか？ 二者択一の思考から脱却を

第四章 リーダーが変わるには

これを読んで怒りを覚えるあなたは……

リーダーに必要な感覚が麻痺した日本のリーダーたち

世界のリーダーはよく議論する

日本全体の課題を50代だけで議論してよいのか？

政官財すべてのリーダー層に「10年任期制」を

第五章 日本が変わるには

日本の政策はなぜユーザー不在なのか(1)道路行政をめぐって

日本の政策はなぜユーザー不在なのか(2)空港行政をめぐって

政権交代で期待されたものとは何か？ 今改めて政治に望むこと

GDP成長戦略かGNP成長戦略か

C O N T E N T S



第六章 あなたが変わるには

不景気の時こそ身軽になろう

今こそリスクをとって飛躍しよう

状況は実はそんなに悪くない変化は当たり前と考え、前へ進もう

若者にチャンスをおジサンに勇気を日本には新陳代謝を

たゆまぬ変革の国ニッポンへ

次代を担う若者へ 夏野流「生きるヒント」

おわりに

243

231

223

217

213

206

200

199

第一章

会社が変わるには