#### 講演録(スライド | 2017 年 BMA 春季シンポジウム)

# 近づく"第2の隕石"

#### ~新しい世界のビジネスモデルをいかに生み出すか~

出井 伸之 | クオンタムリーフ株式会社代表取締役

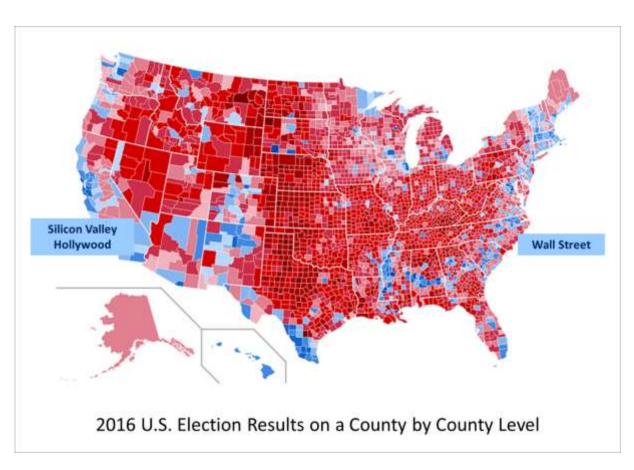


講演者プロフィール 1937 年東京都生まれ。1960 年早稲田大学卒業後、ソニー入社。主に欧州での海外事業に従事。オーディオ事業部長、コンピュータ事業部長、ホームビデオ事業部長など歴任した後、1995 年社長就任。以後、10 年に渡りソニー経営のトップとして、ソニー変革を主導。退任後、クオンタムリープ設立。NPO 法人アジア・イノベーターズ・イニシアティブ理事長。『日本大転換』(幻冬舎新書)、『日本進化論』(幻冬舎新書)他。

#### BMA ジャーナル Vol.17, No.2, June 2017

講演録 | 近づく"第2の隕石"~新しい世界のビジネスモデルをいかに生み出すか~





#### BMA ジャーナル Vol.17, No.2, June 2017

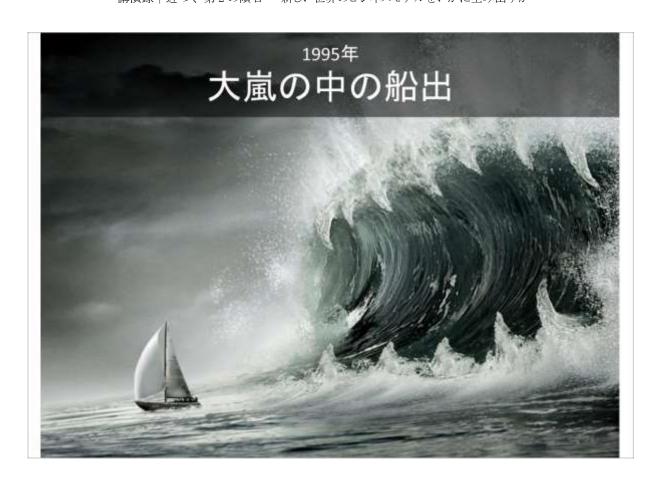
講演録 | 近づく"第2の隕石"~新しい世界のビジネスモデルをいかに生み出すか~











# SONY。の六重苦

- 1. バブル崩壊後の経済低迷
- 2. 歴史的円高 (最大 1USD = 79.25円 \* 1995/4/19)
- 3. 膨大な有利子負債
- 4. 買収企業のPMIの混迷
- 5. USAの乱脈経営
- 6. DVDフォーマット戦争での苦境

#### SONY 経営を担った10年

1995 リ・ジェネレーション / Digital Dream Kids

AV(Audio/Video) AV/IT(Information technology)

複雑系の経営

コンバージェンス (融合戦略)

ソフトアライアンス

AV/IT

Network AV

2005 トランスフォーメーション

#### CONVERGENCE!



Mr. Vice-President Al Gore

情報スーパーハイウェイ構想





#### 出井レポート (1994) (大賀社長、伊庭専務宛)

- ・21世紀初頭に、ネットワークを利用した巨大企業の出現
- ・通信インフラを利用した、ビジネス統合者の成長
- ・メディア: 一方通行のマスメディア ⇒ パーソナルメディアに

# Digital Dream Kids Re-Generation



#### プラットフォーム企業を、いち早く目指した



『複雑系のマネジメント』 (ダイヤモンド, 1998)

"出井伸之氏が社長に就任して以来、ソニーには、 プラットフォームを意識したビジネスモデルづくりが見られる。 すなわち、ソニーが持つ技術・知識を軸に、広く世界に分布して いる技術・知識を結集できる「場」をつくり、その上でいろいろな会 社が協働しながら新しい価値を創造していくというものである。"

"ソニーのブランド力がプラットフォームに活かされるのであれば、 それは大きな力になるだろう。ソニーが提供するプラットフォーム に対して、ビジネスチャンスを見出す企業は多いと思われれる"

「第3章 よいプラットフォーム、悪いプラットホーム」(著:國領二郎氏)より

#### プラットフォーム企業を、いち早く目指した



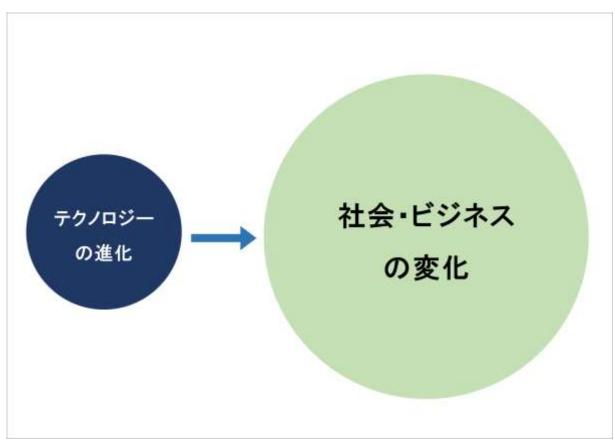
『複雑系のマネジメント』 (ダイヤモンド, 1998)

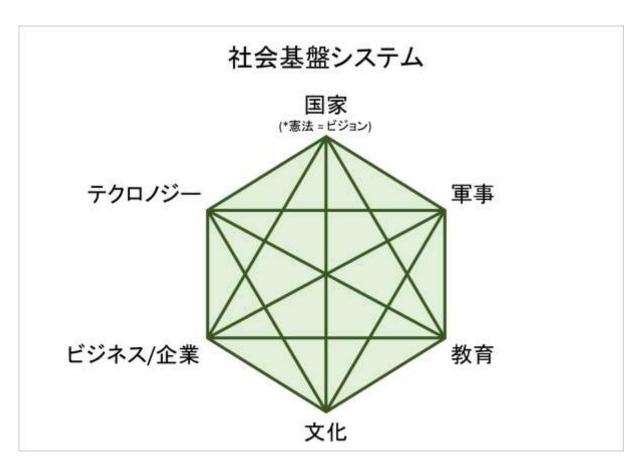
"ただし課題がないわけではない。それはどこまで 「開放系のプラットフォーム」を提供できるかということだ。 世界の革新的なベンチャー企業がソニーと組めば、 大発展の道が開かれると認識したとき、ソニーのブランド力と 相まって強い求心力が働き、知の収穫逓増が起きるプラット フォームになるだろう。"

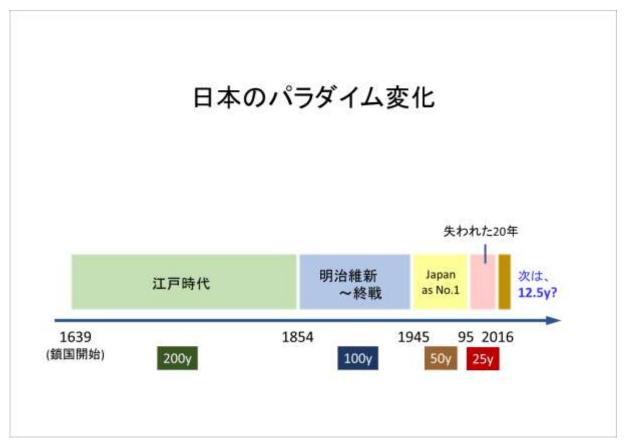
"もう一つの課題は、ハード・メーカーとしてのこれまでの成功体 験が足かせにならないかということである。ソニーは収穫逓減のビ ジネスと収穫逓増のビジネスの両方を1つの社内に抱えることに なるのだ。"

「第3章 よいプラットフォーム、悪いプラットホーム」(著:國領二郎氏)より









#### 1990年からの25年



### 失われた20年





#### 冷戦後の大跳躍

金融・IT・インターネット産業 米国ー国集中世界





#### 加速的な経済成長

産業革命 + デジタル + インターネット 3つの革命が同時にもたらされた。



## ビジネスモデルが大きく変わった

#### EMS/ODM

電子機器設計・生産受託サービス









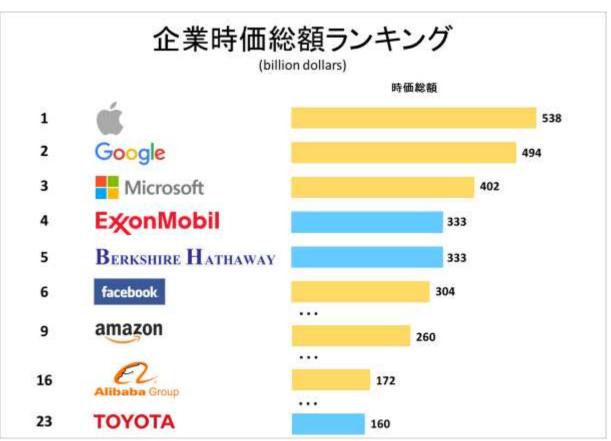
#### **IT Outsource**

ITプロセスのモジュール化と水平展開 "ITシステムエ場"









### ここで、問題です。

**FORTUNE** 

2016年までに、その 52 % が、

買収・合併・倒産により姿を消している。

Reference:





ある程度の、事実と頭脳を集めれば・・・。

たしかに、技術の未来予測は可能。

でも、社会の未来予測は困難。



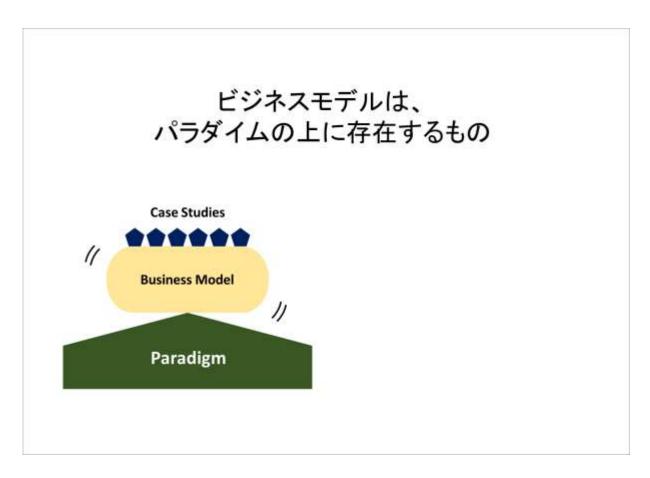


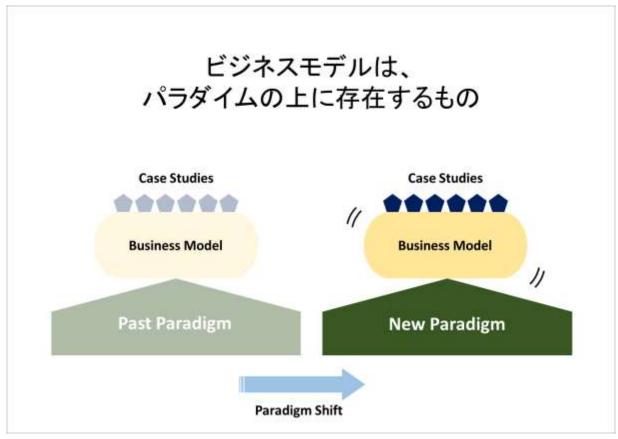
「人工知能が人類の能力を超越する時 (シンギュラリティ) は **2045年**頃に訪れるだろう。」

(『ポスト・ヒューマン誕生』より)

「2029年、コンピューターは人間レベルの知性を獲得するだろう。」

(SXSW Conference 2017 より)

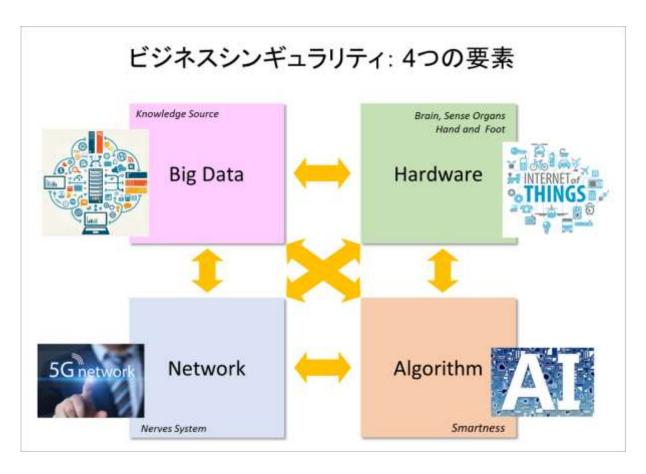




# **Goodbye to Case Study**

過去のケーススタディをいくら学んでも、新しい時代のビジネスモデルは生まれない。

次の変化をもたらすもの





# Blockchain

もともとは、ビットコインを支えるために 「ナカモト・サトシ」氏によって、生み出されたアイディア。



# Blockchain

国家・通貨・銀行・大企業・個人が変わる。







#### BMA ジャーナル Vol.17, No.2, June 2017

講演録 | 近づく"第2の隕石"~新しい世界のビジネスモデルをいかに生み出すか~

#### 世界で進むBlockchain導入



ブロックチェーン先進国

エストニア: 税金・選挙・法人登記・銀行手続

国民健康データ 等を管理



グルジア: 世界初のブロックチェーン導入政府

土地・車など資産の管理台帳



イギリス: 年金管理システムへの運用試験開始



ドバイ: 政府の公式文章を2020年までに 全てブロックチェーン管理化

ガーナ: 土地の管理台帳

(国土の78%が"所有権不明"状態)

日本の地方都市でも...



千葉市・地域スタンブラリー

地域ポイント・地域クーポン発行 行動データ分析に使用

茨城県かすみがうらず

千葉県千葉市

宮崎県綾町

「地域スタンプラリー」実験行動データ分析に使用

有機生産農作物の生産管理記録・トレーサビリティ





#### 日本の大企業も、今回は本気になってきている





# dentsu



以上