



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

ユーピーアール株式会社  
代表取締役 社長執行役員

## 出井 伸之 × 酒田 義矢 対談

クオンタムリープ株式会社 代表取締役 ファウンダー 出井 伸之氏と、ユーピーアール株式会社 代表取締役 酒田 義矢が、専務 酒田 健治を加え、アフターコロナの日本や企業経営について対談を行いました。

### 1. コロナは第二の隕石、コロナ後も我々の生活を一変させてしまう

酒田社長：出井さん、本日はお忙しいところ、またコロナ禍の状況で対談に応じて頂きありがとうございます。本日は弊社専務の酒田と共に有意義なお話ができればと思いますのでどうぞ宜しくお願い致します。

出井さんは最近のお話の中で、「コロナは我々の生活を一変させる第二の隕石だ」と言われていますが、その意味をお教えいただけますか？

出井会長：僕は、1995年にソニーの社長に任命される2年くらい前に、当時のアメリカ副大統領のアル・ゴアさんの情報スーパーハイウェイ構想という講演を聞いた際に、これはえらいことになる、と思いました。日本・世界のインフラを一気に変えることになる。つまり、インターネットが、太古の時代に恐竜を全滅させた巨大隕石と同じように、人々の生活の大前提を全て覆していくと思いました。今まで一方通行だった情報の行き来が双方となる、そこに横ぐしを刺すプラットフォーマー（現在のGAFAの様な企業）が出現するとしたら、IT事業へのかじ取りを即行しないとソニーの将来はない、と警笛を鳴らすレポートを会社のトップに提出しました。このレポートが僕を社長にしたわけではないと思いますが、結果2年後に僕が社長となり、プレイステーションビジネスの立ち上げ、ソニー・ピクチャーズのビジネス強化等を強力で推進しました。それが今のソニーグループの成功の一助になっているのかもしれない。

今、全世界をコロナウイルスが襲っています。働き方、生活様式が一変しています。インターネットによって個人に権限が大きく移譲され、国境を越えてすべての情報・モノの動きがボーダーレスになってきた中で、コロナの影響で再度国境が重要視され社会のルールが個人の生活に大きく影響と制限を与える状況になっている。すなわち、インターネットが現代の第一の隕石とすると、コロナは第二の隕石ではないかと考えたわけです。

酒田社長：今まさに我々もコロナの影響を受けてビジネスも苦労していますし、お客様との直接の会話も制限されています。生活にしても4人以上で飲んではいけないなどコロナ前では考えられなかったことが現実として起こっています。出井さんはアフターコロナの時代が来るとしてまた元の生活に我々は戻るとお考えですか？



出井会長：違ったものになるのではないでしようか？日本の会社を含め世界中の企業がグローバルイゼーションを目指し、世界中を探して一番部品の安い、製造費の安い場所を見つけて来たわけですが、コロナの影響で国境が強化され国々の分断が起きている中ではビジネスモデルも再度変化せざるを得ないのではないかと思います。

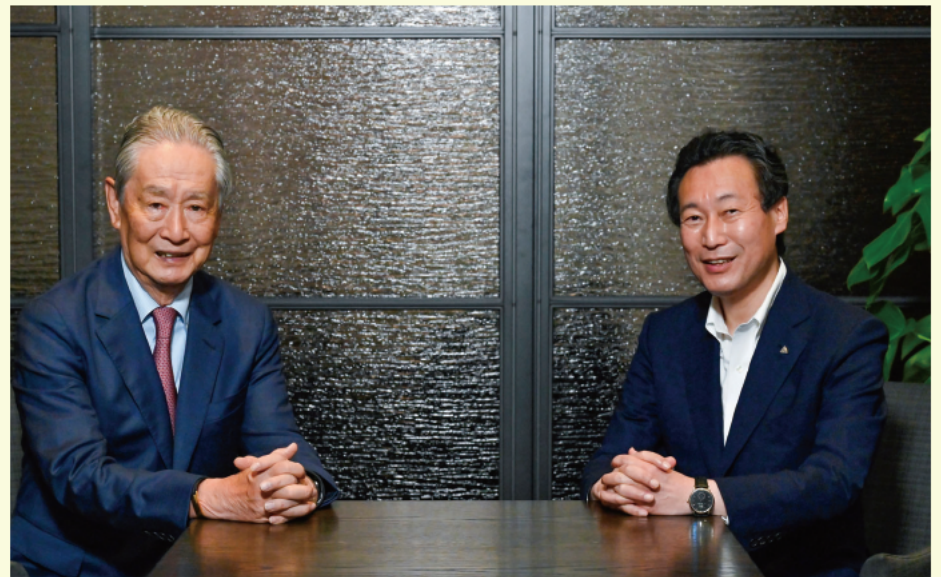
ただ、テレワークで一日中PCとにらめっこの時代が続くと問題も出てくると思いますね。ビジネスにおいてお客様の要求を知るには会って話すのが一番なわけで、人と会って話すことの大切さの意味合いが再認識されるようになるのではないでしようか？

酒田専務：お客様と会い、その会話から色々なことが生まれてくると思います。

出井さんのご意見に賛成です。コロナ禍の中でもお客様とのコミュニケーションは常に大切にしていきたいと思っています。

## 2. 人とのコミュニケーションの大切さ

出井会長： お客様とのコミュニケーションはもちろん大切ですが、社員とのコミュニケーションも大切と僕は考えます。2006年に品川駅前にソニーのビルを建てました。その際にデザインはツインビルみたいにしたいの意見が先輩諸氏にありましたが、僕は反対しました。人と直接触れ合う、会話することの大切さを考え、ワンフロア7,000平米の地上20階建のオフィスにしました。それにより、それまで散らばっていた複数の事業部の人達が一つのビルに入ることでの一体感、融合力みたいなものが生まれてきたと思っています。



酒田社長： 我が社も小さいながらワンフロアが一番と考え850平米のオフィスで私も専務も部屋を持たずに皆とわいわい会話しながら仕事しています。会話、ふれあいの大切さは実感しています。まあ、次は倍の1,700平米のオフィスで少しゆったりと仕事してもらいたいと思っていますが(笑)。

出井会長： あの品川の20階建ビルが完成して初めて商品デザインを担当するデザインセンターの人達と事業部の人達が一緒に働くようになり、コミュニケーションが一気に高まり良い商品が次々に生まれてきたのを覚えています。

## 3. 事業部制は機能する？

酒田社長： ソニーにはいくつの法人があるのですか？

出井会長： 海外の子会社を含め1,600社くらいだと思います。子会社化は大切だと思っています。というのは、事業部制の問題は事業部が本社に属し事業部といっても事業の責任が曖昧ではないかと考えているからです。各子会社には、B/S, P/Lをしっかり見させ、利益の責任を持つていつも言っていました。子会社にすると一社の社長としてビジネスの収益性を株主に対し、それがソニー本社であっても明確にさせないといけません。人も育ちます。ただ日本の会社の問題点は親会社が偉いという考えがあって、ソニーの子会社ですね？どうしても聞かれる。序列が親会社を頂点にできてしまっているということです。僕は良く話題にするのですが、半沢直樹は問題だと思うのです。どうして子会社に行ったら家族が悲しがり、最後のハッピーエンドが本社、親会社に引き戻されることなのか、おかしいと思いませんか？

### <出井伸之プロフィール>

1937年11月22日生まれ、東京都出身。早稲田大学政治経済学部を卒業。60年ソニー株式会社に入社、外国部に配属。62年スイスに留学。68年フランスに赴任、ソニーフランス設立に従事。79年オーディオ事業本部長、88年ホームビデオ事業本部長を経て、95年代表取締役社長に就任。05年に同社会長兼グループCEO退任後に、クオインタムリープ株式会社を設立し、代表取締役役に就任。現在に至る。

<http://qxl.jp/>



## 4. 攻めのDXが重要

酒田社長：出井さんはコロナ下での必要な変化としてDXは必要であり、守りのDXと攻めのDXという話をされていますが、これはどのような意味ですか？

出井会長：判子を無くすとか、経費精算をデジタル化するなどのプロセスの自動化、デジタル化は確かに働き方の効率を上げ生産性も上げると思いますが、プロセスのDX化を守りとするなら、僕はビジネスモデルそのものの変革、デジタル化の時代の先を行く新しいサービス、新しいお客様との接点の創造が攻めのDXであり、それが今の時代必要だと思っています。ビジネスモデルを変えないでプロセスだけデジタル化することで業務効率はかなり良くなると思いますが、コロナ後の時代に生き残れる将来の姿は攻めのDX化の中で可能となると思うのです。

酒田専務：本年度より我が社もDX化推進のためDX推進部を設け今懸命に出井さんが仰る守りのDX化の推進を行っています。そして、その流れの中で攻めのDXで新しいビジネスモデル創出も進め

ています。

出井会長：守りのDXの大切さはもちろんですが、それを最終目標にしてしまうと本来目標とすべき攻めのDXが疎かになってしまいます。それじゃ面白くない。コロナを一つのチャンスと考え今までのビジネスの前提条件を見直して、IT技術を駆使した新しいビジネスモデルを作り上げる必要があると思います。今の日本、まず行政が守りのDXを猛スピードで推進しないといけないと思います。

## 5. 企業価値について

酒田専務：出井さんが社長の時に日々株価を気にされていましたか？

出井会長：それは気にせざるを得なかったですね。株主利益の最大化は運営を任されている立場では当然だと思いますし、何より株価の低迷は買収の脅威に常にさらされていると言う認識でした。株主との対話は重視して来ましたが、株価はコントロールできません。今はアクティビストの時代となっています。より将来のリターンを重視し、現在の

成績ではなく将来が明るいかがアクティビストの焦点となりますので、より丁寧に将来の姿をステークホルダーに説明する対話が必要となります。

酒田社長：対話する機会をただ増やせばいいというわけではないと思うのですが、対話の先にあるものは何なのでしょう？

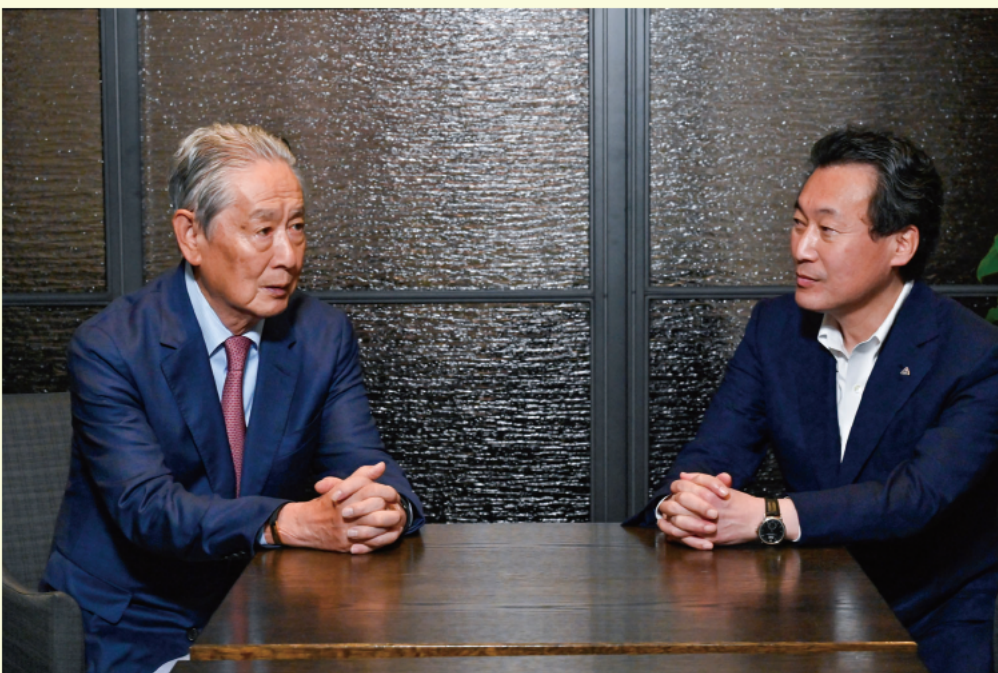
出井会長：対話を充実させるためには社内の方向性の議論を社内で十分議論しておく必要があります。僕の定義として自分の意見を公表してこの意見に賛成しろと圧力をかけてくるのがアクティビストで、ファンドはone on one meetingを通してこうの方がいいのではないかと意見を時に建設的に行ってくるグループだと考えています。今の時代投資のリターンはより強く求められます。ファンドに対しても多くの投資家が収益を求めているわけで、その結果、ファンドは以前よりアクティブに会社に要求をしてくる傾向があります。いずれはどんなファンドもアクティビスト化してくる可能性がありますね。ソニーも50%以上外国人株主でしたからその影響を大きく受けていましたので株主総会は本当に大変でした。

酒田社長：ファンド、アクティビストを含む株主がソニーに求めるものは何でしたか？成長性ですか？

出井会長：それは投資家によって違いましたね。いかに彼らとの対話を増やしソニーの考える将来、中期計画の方向性を理解してもらい同意してくれる投資家を掴んでおくのが重要だと考えていました。

酒田社長：リターンの考え方がそれぞれ違うということですね。

出井会長：そうです。ですから、日頃から自分たちの進む方向性をしっかり説明する、誤解をさせたり変な期待をさせないような説明が重要になると考えていました。







では2,500万枚しかないのに対し、ブランブルズ社というオーストラリア企業がアメリカ、ヨーロッパで3億枚以上のビジネスを展開しています。アメリカ、ヨーロッパでは彼らのような大手によってネットワークが出来上がっているわけで、そこに進出しても時すでに遅しと考えました。アジアにはまだ市場が残されていると判断し、日本に次ぐ市場を作りたいとアジア進出を決め、シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナムに現地法人を設置しビジネスの拡大を狙っています。中国はすでに中国国営企業がパレットレンタルビジネスを展開し始めていましたし歴史的な背景もあり、我が社が進出しても勝ち目はないと判断しました。今後も東南アジア中心にやって行きたいと思っています。インド市場も視野に入れていますが。

出井会長： インドはちょっと早いかもしれませんね。

酒田社長： キッズって言葉が良いと思いました。子供っていう無垢なイメージでこれから益々色々なことに好奇心を持って挑戦するようなイメージでしたね。

出井会長： それを狙いでした。ありがとうございます。

このスローガンをベースにしてVAIO、PLAYSTATION、AIBOなどを世に送り出しました。エレクトロニクスと音楽、映画の融合もコンテンツあつてのエレクトロニクス製品と思いを徹底的に強化しました。すべての事業が分け隔てなくソニーのコアビジネスだと言い続けた訳ですが、社内的に理解を得るには10年以上掛かりましたね。

酒田社長： そのような新しいビジネスの立ち上げが今のソニーの強みであるソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行などを含むポートフォリオ経営を可能にしたと考えますが、いかがでしょうか？

出井会長： 日経ビジネスも数日前にそのような特集を組んでくれていました。良く理解して書かれた記事でうれしかったですね。

## 7. ポートフォリオ経営とuprへの期待

酒田社長： 出井さんが社長になられたのは1995年でしたね。私が実家に戻り社長になったのもほぼ同じ頃で1998年でした。バブル崩壊後で日本の経済は本当に厳しい時代でした。

出井さんが社長になられたときに発表されたスローガン”Digital Dream Kids”が、それまでのモノ作りのイメージのスローガンと大きく違っていて驚いた記憶がありますが、どのようなお考えでこのスローガンを作られたのですか？

出井会長： 当時これからの時代はデジタルの時代になると確信していました。別にアナログを否定するわけではなくその先に行くために、社員全員の方向性を明確に示唆する意味合いでデジタルドリームキッズとしたのです。最初はデジタルキッズだったのですが後から「ドリーム」を入れようということでご決まりました。



## 6. アジアの時代

酒田社長： 出井さんはこれからはアジアの存在の大切さを見直す必要があると言われていますが、その理由はどのようなものでしょうか？

出井会長： 日本は、明治維新の時代から自らをアジアの一員と考えず、欧米の一員になろうとして行動し、第一次大戦を経験し、その相手に第二次世界大戦で完膚なきまでに打ちのめされる歴史を経験しています。コロナの影響でボーダーレス化の流れにブレーキが掛かっている今こそ、隣人であるアジアの国々との関係の見直しとビジネスの再構築が必要と考えます。アジアと共に、決して単に稼ごうとか言うのではなくアジアと共にという考え方が大きなポイントだと思っています。アジアをリスペクトしてアジアの一員として一緒にこの困難な時代を乗り越え成長して行こうという考え方が必要だと思っています。

酒田社長： 我が社としては、地政学的にもアジアの重要性は明らかだと思っていますし、パレットのレンタルビジネスは日本全体





酒田専務： 出井さんが新しい事業を立ち上げられた際、どのくらいの確率でその事業は大きく立ち上がり、成功したのでしょうか？

出井会長： 確率ではないのだと思います。新規事業の定義は人によって違いますが、僕は自分の会社が持っているビジネスの大きな基盤を使って「立体化」することで新しいビジネスが生まれてくるのだと思うのです。

映画・音楽業界への参入というソニーのハードを担当する人たちから見ると遠いビジネスへの参入と見えてしましますが、音と映像はソニーの伝統的な技術の根源である目と耳につながっているものであり、遠いものではなく同じ敷地にある、ある意味ではその敷地をちょっと超えた程度のもので親和性のある繋がり、僕にとっては全くの新規事業ではなかったと思っています。

酒田社長： 出井さんが入社された時のソニーの売り上げは100億弱程度とお聞きしました。今の我が社の売り上げも130億程度です。今年入社した若者達が将来1兆を売り上げる会社で働いている姿を見

るのも可能性としてあるということですね。頑張りたいと思います。

出井会長： uprはパレットレンタル以外にも様々な新しいビジネスへの挑戦をしていると聞いています。それがやがて10年、まあ10年はちょっと長いかもしれませんが5年後くらいに大きな会社を支える柱になるとしたらポートフォリオ経営の成功と言えますね。uprはBtoBの領域で沢山のお客様も持っていますよね？「立体化」が鍵ではないかと思います。ベースとしての土地があった時、全く違う新しい場所にボーンと建物を建てるのではなく、今ある土地に新たなビジネスを積み上げて行く。つまり「立体化」することで結果的にビジネスは繋がりをもって拡大して行くのではないのでしょうか。耳と目に繋がったソニーの音楽、映画ビジネスのようにね。

酒田社長： 今日はコロナ禍のなかで貴重なお時間を頂き、有意義なお話をお伺いできたこと大変ありがたく思っています。今後とも我が社をお引き立て頂きたく宜しくお願い致します。

本日はありがとうございました。

出井会長： こちらこそパレットレンタルとい

う産業を勉強させて頂き、uprの伝統的な物流産業を超えてIT、DXで新しい風を起こそうとしている強い思いを感じさせて頂きました。今後のご発展をお祈りしています。このコロナを乗り越えた先にある新しい時代にも輝き続けるuprであってください。応援しています。