特集

日本と世界の
最新潮流を読み解く

「ビジネス新大陸」の歩き方

大前研一

週刊ポスト
2023年8月4日号
（小学館）

第823回

「総点検」では解決不可能！「マイナンバー制度」が根本的に間違っている本当の理由

トラブル続発のマイナンバーカードを自主返納する動きが広がっている。

健康保険証や公金受取口座との紐づけミス、住民票誤交付などの不祥事が後を絶たないため、国民が政府とマイナンバーカードのシステムに対する不信感を募らせているのだ。

このため政府は慌てて関係省庁のデジタル庁、総務省、厚生労働省を中心とした「マイナンバー情報総点検本部」を設置。岸田文雄首相は信頼を回復するため、8月上旬までに総点検の中間報告と対策を取りまとめるよう指示した。

しかし、これは焼け石に水だろう。持ち主不明の年金記録が約5000万件も出てきた社会保険庁（日本年金機構の前身）の「消えた年金記録」と同じく、抜本的な問題解決は不可能だと思う。なぜなら、岸田首相も河野太郎デジタル相も松本剛明総務相も加藤勝信厚労相も、問題の本質を全く理解していないからである。

私はマイナンバー関連4法案が国会に提出された10年前から「マイナンバーカードは役に立たない」と批判してきた。さらにその20年も前から生体認証をID（アイデンティフィケーション／本人同定）に使った国民データベース（DB）の構築を提唱している。

しかし、マイナンバーカードに生体認証は付いていない。専用サイト「マイナポータル」では、税・所得や年金、雇用保険、生活保護など29項目の個人情報を閲覧できるが、生体認証が付いていなければ情報漏洩のリスクは避けられない。

国民DBのシステムを構築する正しい方法は、まず1人の特定個人Aさんからスタートし、国との関係で必要な機能をすべて盛り込んだ生体認証付きのカードを1枚作ってみる。そして、それを各役所につなげていくというものである。

ところが、今のマイナンバー制度は順序が逆で、初めに役所ありきでシステムを作り、それに泥縄式で個人をつなげているから、Aさんにつながるはずが Bさんにつながってしまうという問題が起きているのだ。つまり、マイナンバー制度は最初からやり方が間違っていたのである。

もともとマイナンバー制度の出発点は、過去の技術や古い仕組みで構築されているレガシーシステムの住基ネット（住民基本台帳ネットワーク）

大前研一 2023年9月のスケジュール

予定は突然変更されることがございますのでご了承願います

1日（金）～2日（土） BBT×PRESIDENT Executive Seminar
3日（日）「大前研一ライブ」放送
5日（火） ビジネス・ブレークスルー大学大学院 教授会
7日（木） オンライン講演：「「ChatGPT革命」真っ只中！中小企業がいま実践すべき経営戦略とは！」（WizBiz主催）
ビジネス・ブレークスルー大学 教授会
10日（日）「大前研一ライブ」放送
11日（月）「名古屋向研会」
12日（火）「大阪向研会」
13日（水）「福岡向研会」
15日（金）「東京向研会」
17日（日）「大前研一ライブ」放送
19日（火） 講演：「日本の将来について」（杏林製薬株式会社主催）
ビジネス・ブレークスルー経営会議
21日（木） ビジネス・ブレークスルー番組審議委員会
24日（日）「大前研一ライブ」放送
★毎週日曜日 20:00～22:00
Business Breakthrough ch「大前研一ライブ」放送

このほかに雑誌社、新聞社、テレビ局などの取材が細かく入ります。

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

大前研一通信

特集

大前研一の日本のカラクリ

モバイル事業だけではない！楽天グループ衰退の根本原因とは

プレジデント
2023年9月1日号
（プレジデント社）

赤字を垂れ流し続ける三木谷楽天の末路とは

楽天グループが崩壊過程に入っている。2023年第1四半期（1～3月期）の最終損益は、マイナス825億円。第1四半期としては、4期連続の赤字になった。グループ全体の足を引っ張っているのは、三木谷浩史会長兼社長肝いりのモバイル事業である。インターネットサービスやフィンテック事業は黒字だが、モバイル事業は1027億円の営業損失を計上した。

モバイル事業への巨額投資が響いて、財務も厳しい。楽天グループが今後5年で償還を迎える社債の額は、1兆2000億円。それに対して、23年3月末の手元資金は1175億円と心細い。

投資家の目もシビアである。21年3月、日本郵政が楽天グループに1500億円の出資を行ったときの株価は1245円だった。それが、今年6月末には499円まで下落。株価が半値以下になり、日本郵政は850億円の特別損失を計上せざるをえなくなった。

もっとも、三木谷楽天王国の崩壊はモバイル事業に手を出すずいぶん前から始まっていた。

10年前に、私は「楽天のビジネスモデルは今後行き詰まる」と指摘した。すると、三木谷会長兼社長本人が抗議にやってきた。私は根拠を示しつつ指摘についての説明を述べたが、結局彼は納得いかない表情で帰っていった。

当時指摘したのは、楽天市場とアマゾンの違い。楽天はECの黎明期である1997年に、当時アメリカで流行していた「ジオシティ」というコンセプトをモデルに、仮想のショッピングモール「楽天市場」をインターネット上につくった。ユーザーが出店している店舗から商品を買い、楽天は手数料で利益を得るビジネスモデルである。

このビジネスモデルの問題点は2つある。一つは物流を握っていないこと。商品を届けるのは第三者依存で、自社ではコントロールができない。

もう一つは、売り上げが立たないこと。商品が売れて取扱高が膨らんでも、楽天市場自身は場所貸しにすぎないので、計上できる売り上げが小さい。

それに対して、00年に日本でEC事業を開始したアマゾンは、自身が企業から商品を買って倉庫に在庫を持つ。このモデルだと物流を管理できて、売り上げも立つ。アマゾンがウォルマートと競い合う世界最大規模の小売業者になったのは、単なるサイバー上の場所貸しにならなかったからである。

三木谷会長兼社長には、ビジネスモデルを見つける才能はある。時代を先取りして、楽天市場というECをつくった嗅覚はさすがだ。しかし、その後アマゾンが出てきたときに、両者のビジネスモデルの違いを理解できなかったのだ。アマゾンの進出時から対抗手段を打っていれば、今ほどEC事業で差をつけられることはなかった。

12年に買収した電子書籍事業Koboも、アマゾンのKindleに大きく後れを取っており、散々だ。

14年にメッセージアプリのViberを買収したが、この狙いは悪くなかった。

流行っているメッセージアプリは、国によって違う。日本ではLINE、イギリスやインドではWhatsApp、アメリカやフランスではFacebookMessenger、中国ではWeChat。そしてヨーロッパ、とくにギリシャやウクライナではViberの人気が高い。

世界で最も利用されているメッセージアプリであるWhatsAppの月間利用者数は20億人。Viberの月間利用者数は2・6億人だが、LINEの月間利用者数が2億人弱ということを考えると、ヨーロッパで健闘しているのがわかる。

メッセージアプリのシェアをイギリスやフランスを含めたヨーロッパ全体で掌握し、勢いそのままに日本へ輸入してLINEを打倒しようと、Viberに目をつけたところまでは良かった。しかし、その後がよろしくなかった。

Viberはイスラエル発の会社で、開発拠点はベラルーシのミンスクにある。買収後にミンスクのオフィスを2度ほど訪問したことがあるが、現地社員は「自由にやらせてもらっていてうれしい」と言っていた。自由にやらせているというと聞こえはいいが、要は放置で、これでは宝の持ち腐れだ。とくにViberはLINEのような通話機能を持っているので、早期に日本へ持ち込めば後発のモバイル事業者と

村上 敬＝構成

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

大前研一通信

夕刊フジ　2023年8月5日号（産経新聞社）

夕刊フジ　2023年（令和5年）8月5日

「そごう・西武」労組スト権確立　昔のようなストは意味がない

組合の経営参加が有効

大手百貨店「そごう・西武」の労働組合は7月25日、ストライキの実施について賛否を問うた組合員の投票の結果、賛成票が93・9％にのぼってストライキ権が確立されたと発表した。

親会社のセブン&アイ・ホールディングス（HD）が昨年11月、そごう・西武を米国の投資運用会社「フォートレス・インベストメント・グループ」に売却する契約を結んだことについて、同労組は「具体的な事業計画の説明がなく、雇用の維持などへの懸念もある」として、今後はスト権を後ろ盾に情報開示や事前協議を求めていく方針。

セブン&アイHDは多角化戦略の下、2006年にそごう・西武の前身となる「ミレニアムリテイリング」を経営統合した。しかし、ネット通販の台頭などで百貨店やスーパーの不振が続き、結局、売却に転換し、主力のコンビニ事業に経営資源を集中することにした。そごう・西武は昨年度まで4年連続で赤字だった。

売却に際し、フォートレスのパートナーとして、家電量販店「ヨドバシカメラ」の持ち株会社の「ヨドバシホールディングス」が3000億円規模を投資する方針で、旗艦店の西武池袋本店など一部の店舗を取得する計画となっていた。

しかし、西武池袋本店の地元の東京都豊島区などから「ヨドバシの出店はデパートのイメージを損なうのではないか」という懸念の声が挙がり、今年2月に予定された売却時期は、2度延期している。ヨドバシは秋葉原や大阪北口のランドマークとなっており、池袋がそれらよりも高級なロケーションというイメージは私にはないが、ヨドバシ側が妥協して1階のフロアには家電売り場を置かずに海外の高級ブランドの店舗を引き続き展開するなど地元に配慮したとする計画案を示し、協議が続けられていた。そんな状況の中でのスト権確立だった。

ま、実際にストライキを行ったとしても、誰の得にもならない。ストライキは労働者の当然の権利だが、この期に及んで、西武百貨店にとってストライキが重要な問題なのだろうか。

フォートレスという会社は、一時、ソフトバンクグループの傘下にもなっていたが、今年5月、ソフトバンクGはアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国の政府系ファンドに売却すると発表している。

この投資ファンドは、経営破綻懸念企業の株式や債券を安価で買い取り、その企業の価値が上昇したところで株式や社債を売却する「ディストレス投資」が主軸。今回、そごう・西武の全株式を2500億円で取得している。フォートレスは「買った以上は、何をしても私たちの自由だ」と主張しがちな会社だと思う。

ここは戦略的に、このスト権をどう使うかということを考えるしかない。例えば、フォートレスに売却をするにあたっての売却条項をすべて見せてもらうとか、フォートレスに対して、こういうことはしない、例えば社員のクビは切らない…などの確約をしてもらう。

つまり、フォートレスとの交渉に直接参加することが重要。いわば、組合の経営参加。ストライキで脅かすよりも有効だと思う。

ということで、いまさら池袋の駅前で赤旗立ててストライキをやってみたところで、だれの得にもならない。スト権より重要なのは、経営に対する直接関与。こういうことだと思う。

ビジネス・ブレークスルー（スカパー！557チャンネル）の番組「大前研一ライブ」から抜粋。

関連動画要チェック！

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

大前研一通信

株式会社ビジネス・ブレークスルー ニュースリリース・2023年8月10日 https://www.bbt757.com/news_release/2023/08/-bbt-7.html

ビジネス・ブレークスルー、無料公開セミナー開催！ 企業価値を向上させる『人的資本経営』とは ～BBT大学院「コーポレートガバナンス概論」の中島正樹客員教授が登壇～

生涯学習を推進し、あらゆる年齢層に教育を提供する株式会社ビジネス・ブレークスルー（所在地：東京都千代田区、代表取締役：柴田巌、以下BBT）は、「人材育成と組織強化」をテーマにした無料公開セミナーシリーズの第5回目を開催いたします。

第5回目のテーマは、企業価値を向上させる『人的資本経営』とは

本セミナーのテーマは「企業価値を向上させる『人的資本経営』とは」。BBTの代表取締役社長柴田巌がモデレーターを務め、特別ゲストとしてBBT大学院「コーポレートガバナンス概論」の客員教授である中島正樹氏（MN & Associates代表）をお迎えします。

デジタル化の加速によりビジネスモデルが根本から変わりつつあります。企業価値を評価する視点も、財務指標だけでなく、従業員の知識、スキル、創造性といった「人的資本」が重視されるようになりました。「人的資本経営」の理解と実践は現代の経営者にとって不可欠な課題となっています。

この対談では、「人的資本経営」について深く探求します。現代ビジネスにおける人的資本の育成、活用と企業価値最大化のための行動指針について議論します。具体的な戦略を共有し、企業競争力の強化、持続的成長、社会貢献の達成を目指します。

＜当日の対談テーマ＞

①人的資本経営とは何か？：企業価値を高めるためにどのような要素が重要となるのか、そしてそれが「人的資本経営」にどのように関連するのかを理解することを目指します。

②日本企業が「人的資本経営」に取り組むうえでの課題：ISO30414などに基づく情報開示の要請は強まるが、それに応える前にしっかりと認識しておくべき日本企業の人材マネジメントの課題はなにか、について理解を深めます。

③人的資本を企業価値に直結させるには？：企業価値を向上させる人材の登用と育成、組織文化を醸成するマネジメントのグローバルな成功事例について紹介し、それらを自社でどのように適用できるかについて考えます。

●開催概要

・こういう人におすすめ：企業の経営者、経営企画部門、人事部門にお勤めの方

・開催日時：2023年10月3日（火）入室 17：50 ／ 開演 18：00～19：00 ※日本時間

・当日のタイムライン：◎17：50～zoom入室可　◎18：00～18：05 登壇者の自己紹介
◎18：05～18：15 企業価値を向上させる『人的資本経営』について　◎18：15～18：45 対談
◎18：45～18：55 参加者からの質疑応答とそれを受けてのディスカッション　◎19：00 zoom終了

・会　場：Zoomウェビナー ※お申し込み後にZoomの詳細情報をメールでお送りします。

・費　用：無料　・参加申し込みはこちら：**https://www.bbt757.com/**

・登壇者紹介：

中島 正樹（なかじま まさき）氏
BBT大学院「コーポレートガバナンス概論」
客員教授
MN & Associates 代表、東京大学大学院
非常勤講師

一橋大学商学部卒、カリフォルニア大学ロスアンジェルス校（UCLA）経営大学院修了（MBA）。日本開発銀行、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、マーサー・アジアパシフィック部門代表、デロイト トーマツ コンサルティング取締役等を歴任

柴田 巌（しばた いわお）
株式会社ビジネス・ブレークスルー　代表取締役社長

京都大学工学部卒、京都大学大学院（工学修士）、英国London School of Economics Political Science（MSc）、米国Northwestern大学Kellogg Graduate School of Management（MBA）にて修士号を取得。18年6月より株式会社ビジネス・ブレークスルー代表取締役社長就任。ビジネス・ブレークスルー大学大学院教授、2017年6月より同大学院事務総長に就任。アオバジャパン・インターナショナルスクールを運営する（株）アオバインターナショナルエデュケイショナルシステムズ代表取締役社長も務める。