

第7回 NSRIフォーラム

『21世紀における創造的都市戦略』



小林 潔 司 氏
京都大学経営管理大学院教授／経営研究センター長

日時 2013年8月20日(火)
場所 NSRIホール

講師紹介



小林潔司(こばやし きよし)氏
京都大学経営管理大学院教授／経営研究センター長

1953年兵庫県生まれ。1978年京都大学大学院修士課程土木工学専攻修了。博士(工学)。京都大学工学部助手、国際応用システム分析研究所(オーストリア)研究員、ウメオ大学地域科学研究所(スウェーデン)客員助教授、鳥取大学工学部助教授、教授、京都大学大学院工学研究科教授を経て、現職。前京都大学経営管理大学院長。国土交通省国土審議会、社会資本審議会専門委員、交通政策審議会臨時委員、土木学会論文集編集委員長、米国土木学会論文集副編集委員長、グローバルビジネス学会理事長、応用地域学会会長、日本学術会議連携会員、スウェーデン王立未来学研究所理事、OECD、WHO、世界銀行客員研究員などに就任。土木学会論文賞を4回受賞の他、土木学会研究業績賞、TOP 50 City Creator and Urban Expert(デンマーク環境大臣)等受賞歴多数。『創造性と大都市の将来』(森北出版)、『知識社会と都市の発展』(森北出版)、『Structural Change in Transportation and Communications in the Knowledge Society』(Edward Elgar)、など著書は51冊を数え、論文は1000編以上。

ご案内役(ファシリテーター)



石原克治(いしはら かつじ)
日建設計総合研究所 理事 上席研究員

1960年京都市生まれ。京都大学工学部、京都大学大学院工学研究科修士課程修了。Ph.D(バージニア工科大)、MBA(レスター大)。株式会社日建設計に就職後、日建設計シビル建設マネジメント部長、等を経て現職。関西大学非常勤講師などに就任。2006年より京都大学経営管理大学院特別教授を兼職。著書は、『地盤工学ハンドブック、地盤環境(共著)』(地盤工学会)、『Joint Ventures in Construction(共著)』(Thomas Telford)、『Joint Ventures in Construction 2(共著)』(Thomas Telford)、等。

2 1 世紀における創造的都市戦略

諸隈 大変長らくお待たせいたしました。ただいまから NSRI フォーラムを開催いたします。本日は、お暑いところ、お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

本日のファシリテーターは、日建設計総合研究所 理事 上席研究員の石原克治でございます。よろしくお願いします。

石原 私のほうから今日のご講演をいただく講師・小林潔司先生をご紹介させていただきます。

小林先生は、現在、京都大学経営管理大学院教授／経営研究センター長で、経営管理大学院の前院長でいらっしゃいます。小林先生は、1978年に京都大学大学院土木工学専攻を修了されまして、京都大学の助手、オーストリアそしてスウェーデンで研究員を務めた後、鳥取大学の助教授、京都大学大学院工学研究科教授を経て、現職を務めておられます。

小林先生におかれましては、経歴、業績等、余りにも多過ぎて、読み上げると切りがないのですが、幾つかご紹介いたしますと、国土交通省の国土審議会、社会資本審議会の専門委員、交通政策審議会臨時委員、土木学会論文集の編集委員長、グローバルビジネス学会理事長、そのほか、海外では、OECD、世界銀行の客員研究員などを務められました。私の手持ち情報では、先生の著書は 51 冊ですが、これももう少し増えているかもわかりません。論文は 1000 編以上と、相当な実績、業績を積まれた大先生でいらっしゃいます。

小林先生の今日のご講演は、「21 世紀における創造的都市戦略」というタイトルでございます。日本でも有名になりましたリチャード・フロリダの「クリエイティブクラス」に関する著書の発刊以前から、小林先生は、そのような形では呼んでおられませんでしたけれども、「クリエイティブクラス」にかかわるいろいろなご研究をされ、それを著書にもまとめておられました。

こうした著書の内容、および関連する現在の先生のお考えについて、今日のご講演をいただきたいと思います。それでは、よろしくお願いいたします。

(拍手)

小林 ただいまご紹介にあずかりました小林でございます。「21 世紀における創造的都市戦略」というタイトルで2時間ほどお時間をいただいて、特に最近考えているところを中心に話題を提供させていただきたいと思います。

(図1)



この写真は私が撮影したものです。皆さん、何だかおわかりになりますでしょうか。これはフィレンツェの大聖堂の前にある時計の写真です。現存する時計の中で、最古ではありませんが、非常に古い時計です。この時計を見ますと、今の私たちが使っている時計と随分違う。まず、短針が右回りではなく左回

りになっているということ、これは余り大きな意味はありません。数字の盤が1から24まで並んでいる。1日で短針が1周する。1回しか回らないんです。今私たちが使っている時計は短針が2回回るんです。不思議に思いませんか。私はすごく不思議に思ったことがあります。

昔は、息子が中学校に入学すると、父親は、関西のしきたりかもわかりませんが、お祝いに時計を買って来ました。子ども心に中学生になったという喜びをかみしめて、腕時計を毎日うれしそうにつけて学校に行っていました。ある時にふと思いました。どうして時計の短針は、1回でなく2回回なければいけないのだろうと不思議に思いました。24という数字はいかようにも切れるんです。24の位置でもいいし、12でもいい。4でも3でも6でもいい。4回回っても別に問題ないし、6回回っても構わない。中学校の社会の先生に質問したら、ひどく怒られました。「そんなつまらないことを考えるな。そんなことは大学行ってから考えろ」と言われましたので、京都大学に入学しまして、世界史の野田先生に同じ質問をしました。「短針がなぜ2回回るのか、不思議に思いました」と言ったら、野田先生は喜んで、「いい観察だ。実はそれには深いわけがある。」となり、そこから3時間、4時間の講義を受けました。

(図 2)

matines	midnight
laudes	around 3:00
prime	around 6:00
tierce	around 9:00
sixte	around 12:00
none	around 15:00
vêpres	around 18:00
complies	around 21:00

その野田先生に、未だに覚えていますが、フランス語で書かれたル・ゴフの『時間革命』に関する本を、「これを読め」と貸してもらいました。読めるわけはありません。その後、英訳版が出ましたので、何とか1冊読み上げました。これは8定時課というシステムです。この背景に先ほどの

時計が2回回るといふ話が隠されています。左側に並んでいるのがラテン語です。中世の話ですから、みんな時計を持っていないので、夜中はさすがに鳴らしませんが、教会が3時間ごとに鐘を鳴らしました。その鐘で人々は「時」を知ったということです。特に重要な時間があります。Prime、朝の6時に鐘を鳴らす。今でもムスリムの国に行くと、朝早くコーランが流れ始めます。6時は起床の時間です。夜明けと同時に働きに行きます。中世ですから、ほとんどの人は農業に従事しています。ずっと働きます。その次に重要な時間が none、15時、3時です。この15時にみんな仕事を終えて、家に帰る。中世のヨーロッパですから、城壁都市の中に住んでいて、三圃式の農地は壁の外側にある。町から出て15時になったら町に帰ってくる。この辺はアジアとは全く違う営みです。

18時ぐらいまでしっかりと御飯を食べるんです。18時になったらおもむろに町へ繰り出していく。そこで酒を飲んだり、友達と遊んだりする。最後のcomplies、21時になったら家に帰って寝る。こういう生活をずっと続けていた。それが8定時課システム。英語で言うとクリスチャンタイムシステムです。

この時間のパターンは、我々が今使っている時間と全く違います。どこかおかしいと思われませんか。一番違うのは1日2回しか食事をしていない。昼御飯を食べていない。朝御飯を食べて、3時過ぎに重たい御飯を食べて、それで終わりです。夜食を食べることはありましたが、食事は1日2回だけだったんです。これは別にヨーロッパだけではなく、アジアでも同じような生活パターンだったということが知られてい

ます。

ところが、この時間のシステムが、14世紀、アラビアの国々に侵入した十字軍の遠征直後から壊れていきます。それまでの中世というのは、町から町に人が移動するということはほとんどありませんでした。たまに教会の僧侶が布教のために町から町へ動くことはありましたが、基本的には動かない。危なくて動けない。オオカミはいるわ、追い剥ぎはいるわで、みんな壁の中に住む。壁というのは安全な場所という意味だったんです。ところが、十字軍の遠征の結果、道路ができました。十字軍の遠征というのは道をつくりながら攻めていった。その後は道ができた。当時野蛮だったヨーロッパ人がアラビアに行って、アラビアの高度な科学文化を見つけて、いろいろなものを買って、あるいは盗んで、ヨーロッパに持ち帰った。その中で商人というクラスが生まれてきた。商人たちが町から町へ物を動かすようになってきた。それが14世紀です。

パリやロンドンはこの頃にできました。皆さんご存じのように、港町だった。港湾都市ができたのは物を運ぶようになったからです。それまではドイツ語で言うとブルグ、アウグスブルグ、ヴェルツブルグ、ローテンブルグ。ブルグというのは城壁という意味です。ブルグという語尾がついている町は中世に誕生した。それから後に生まれた町はブルグがついていない。ある意味で、都市のベビーブームが14世紀に起こったのです。商人はこの8定時課システムを不便だと不満を持った。教会に、「このシステムを変えろ、こんな不便なシステムはない」と言い始めるわけです。そしてこのシステムは壊れます。

noneは英語のnoonの語源です。お昼の語源が3時だということです。それが前に動いた。それはどういうことかということ、昼御飯を食べるタイミングを前に持っていたということです。昔は重たい御飯を食べていたけれども、それをできるだけ軽くして、12時ちょうど、真ん中に御飯を食べて、また働いて、夜にもう一回食べるというシステムができた。それと合わせて時計も変わったんです。短針が1日2回回るようになった。午前と午後が生まれた。1日を二等分にした。これによって生産性が倍増した。1日の生産性を増やす。それは商人がつくり上げた偉大な革命だったと言われています。こうした内容がル・ゴフの本の中に書いてありました。

どうして商人はこの古いシステムに不満をもったのでしょうか。古いシステムは農民のための時間システムです。農民にとって人と人とが会うということはどうでもい

い、神と向き合う生活をしている。農場に出て行って太陽とともに1日を過ごす。これが当時の信仰から見れば、わかりやすいシステムです。ところが、商人にとってみれば、人と人が会うということのほうがもっと大事だった。何時間も人と話すことはない、せいぜい1時間か2時間。午前中に人と会って、一緒に御飯を食べて、午後は別の人と会うことができる。そういう人と人が会うという目的のために午前と午後という概念が生まれてきた。14世紀にヨーロッパ、アジアのほとんどの都市で生まれた概念です。それが都市のベビーブームをもたらした。いわゆる出会いやコミュニケーションが、それが都市のベビーブームの原因だったということです。

(図3)

これも古い絵画です。ブルージュ、ベルギーの有名な町です。商人がディスカッションしています。人と人が集まる場、ミーティングの場として都市が生まれてきた。

(図4)

グローバル化のメカニズム

$$p \times p = p^2$$

$$0.1 \times 0.1 = 0.01$$

$$0.01 \times 0.01 = 0.0001$$

$$0.001 \times 0.001 = 0.000001$$

この簡単な式の話は 20 年ほど前に土木学会の論文賞をいただいたときに記念講演で話しました。未だにこれは私の考えを表現する1つの基本的な公式であり、都市をつくり上げる1つの理由を示しています。シトフスキーという有名な経済学者がいます。本当ならノーベル賞を取れたの

でしょうが、残念ながらその前に亡くなられた。1950年代に『ジョイレスエコノミー』という素晴らしい本を書いています。21世紀を予測して、彼はこういうことを言っています。「21世紀には知識社会が訪れるだろう。」これは正しいと思います。「人々は忙しくなり、時間価値が上がってくる。時間価値が上がってくると、人と人、誰かと会うということがなかなか面倒になってくる。」この辺になると、ちょっとずれてくるんです。

彼は、こんなことは本の中に書いてないんですが、彼の言っていることを簡単な式であらわすと、このように表現できるということです。みんなが暇だったとき、自分

が友達と会いたい確率が 0.1 だったとしましょう。10 日に 1 回ぐらい同じ友達と会ってもいいと思う。相手も同じような感覚を持っているとします。ミーティングを行うためには両方の予定が、その日空いていて「イエス」と言わない限りミーティングは実現しない。予定の空いている確率が 0.1、それほど忙しくない時代だと考えましょう。ミーティングの成立する確率は 0.1×0.1 で 0.01、1 年に 3 回ぐらい会っている。ところが、人が忙しくなって、0.01 になってくると、0.0001 になってしまいます。さらに 0.001 まで忙しくなると、ある特定の友達と会いたいとはめったに思わない、あるいはごくたまに思う状態です。こういうことであるとミーティングが実現する確率は 0 ばかりが並びます。

シトフスキーは、「皆さん、古い友達、小学校時代の友達を思い起こしましょう。残りの人生であなたはまずその人に会わないでしょう。会う確率はゼロです」と言いました。「こういうことが 21 世紀にやってくる。知識社会というのは、人と人が会うのが極めて重要な時代にもかかわらず人と会うのが難しくなってくる。この矛盾をどう克服することができるか、これが 21 世紀の都市の課題だ。」こういう言葉を残して彼は亡くなりました。

でも、彼の話はどこか間違っている。私たちは毎日誰かと会っている。毎日のように飲みに行っている。人とのつき合いが減っているわけではない。忙しければ忙しいほど飲みに行っている。

このシトフスキーが言った 21 世紀のジレンマのどこが誤りかという、確率が減少するという事です。人間は忙しくなると、人に会うことがおっくうになってくる。ここは事実かも知れませんが、それを克服していつている。昔の小学校時代の友達と会うことはないかもしれませんが、相手を変えているのです。もっと興奮する相手、ワクワクする相手、それを探しているのです。それだったら確率が下がることはない。時間価値が上がる、にもかかわらず、この確率を下げない方法、それは活動範囲を広げる以外に手はないということです。

20 世紀に入った当初、例えば永井荷風が日記を残しています。永井荷風が 1 日、東京の町をどう歩いたか、私は地図上に落としてみたことがあります。そうすると、彼の行動半径がいかに小さかったかということに驚きます。ゾラの小説『居酒屋』の主人公の 1 日の行動半径は 500 メートル以内で終わっています。その範囲の中でしか動いていない。ところが、今、我々の 1 日の行動半径はどれだけあるかという、はる

かに大きい。発達した交通技術のおかげだと思います。

行動半径が広がると、次の問題が出てくる。相手を見つけるのが非常に難しくなってくる。バラエティーがたくさんある。今は IT 技術やいろいろなコーディネート技術がある。電話で相手とアポイントメントをとるのは大変ですが、メールあるいはフェイスブックなどのソーシャルネットワークを使えばもっと簡単にできるということで行動半径を克服してきた。これによってシトフスキーのジレンマを克服してきたといってもいいと思います。さらに、これが今後どう続いていくのか。そこはまだわかりませんが、少なくとも近い将来、10年、20年ぐらいの中期的にはこの傾向はまだまだ続くのではないかと考えております。

(図5)

そう考えてくると、都市というものが違う目で見えてくる。ここでは「時間配分の場」ということです。我々の1日の時間というのは限られているわけです。その限られた時間を過ごす空間、それが都市だということです。その根幹的な原理は、都市が人と人が会うために生まれた、ということにあります。

私は土木工学科を卒業して、ドクター論文は交通で取りました。交通計画をずっとやってきました。交通モデリングというのはこの辺を全く無視しています。1人でどこでもいつでも行けるという世界を描いている。何のアポイントメントもなしにどこでも行っている。こういうことは実はあり得ない話です。昼御飯を今なぜ12時に食べるか。これはみんながそうするからです。昔はそうではなかったのです。

それから、都市の半径。これも時間歴史学という分野があって、その分野の先生の話によりますと、世界で一番大きな都市、世界都市の半径は、そのときの交通モードで通勤時間2時間で動ける範囲に決まっていたといいます。それ以上は無理だということです。2時間というのは、通勤で生理的に人間が耐え得る限度なのです。それによって都市のサイズは規定されている。そういう場として都市を見ていきたいと思えます。

(図6)

時間と都市を重ねてみるという研究は余りされていませんが、私の基本的な研究テーマの1つでした。このテーマに取り組まれた人の中に、ゲーリー・ベッカーというシカゴ大学の先生がおられます。ノーベル賞を取りました。ノーベル賞の記念講演の時に、彼は、時間という概念についていろいろ語られました。「時間というのは我々が

取引している普通の品物とはやっぱり違う」と言うんですね。どこが違うか。ベッカーは、大学で学生に質問をしてみた。大概の人は、「時間は取引できない。時間は貯蓄できない。時間は、人生の長さの差はあるけれども、長さの違いは今わからない。それぞれの人にとって1日は1日だ、平等だ。」このように言います。

しかし、ゲーリー・ベッカーは「これは全部間違いだ。時間というものは取引できます、時間は貯蓄できます、時間ほど不平等なものはない。」と言ったのです。ほとんどの市場の取引は実は時間の取引だと彼は言います。例えば私も今秘書が何人かおりますが、彼女たちの時間を実は買っている。買わなかったら自分でやらないといけない。とても時間がない。サービス業の大半は、実は何のことはない、時間が形を変えたものの取引をしているというのが現代の経済であると言えます。

時間は貯蓄できるか。貯蓄できます。銀行に預けることは、もちろんできません。しかし、時間を別のものに形を変えて貯蓄することはできます。それは何かというと、能力、技術、知識、愛情、こういうものです。スキーをやりたい。その能力は市場で買うことはできません。自分が時間を使って、能力に変換していかない限りはできないのです。自分の時間を使ってやらないとできないもの、市場では買えないもの、それが能力であり、知識であり、技術であり、人的資本である。そして、それを自分の体の中に貯蓄できるのだと言いました。時間資源は平等かということ、それは違う。1時間の価値が全く違う。体の中にどれだけの能力や人的資源が身についているかということに依存してくる。同じ1時間からどれだけの生産ができるか、どれだけの効用を引き出すことができるか。それはその人が体の中に蓄えた人的資源に依存しているのだということです。

学生が時給 1000 円のアルバイトに行くということは、自分の時間の価値が1時間 1000 円以下であると言っているのと同じです。ちなみにゲーリー・ベッカーは自分の時間の価値について、自身で一言も言っておりませんが、ゲーリー・ベッカーにビジネスの目的で会いに行くと、まず会ってもらえません。シカゴ大学が公式レートを発表しており、コンサルタント・フィーは1時間 300 万円程度だと聞いたことがあります。それ以下では会ってくれません。彼の時間価値はそれぐらいあるのです。こういう視点から見ると、時間の金銭的価値ほど人々の間で不平等に散らばっているものは、実はないのではないかというのが、ゲーリー・ベッカーの話です。

(図7)

都市を理解していく上で、創造的都市という目から見ると、知識あるいは人間の能力に付随する極めて本質的な特徴というものを幾つか指摘しておかないといけないと思います。これは今後の都市の発展を考えていくときに極めて重要な要素だと思います。

1つ目は、難しい英語です。「inappropriability」。今、ちょっとブームは下火になりましたが、内生的経済成長論という有名な経済理論があります。そこで何人か有名な業績を残した人たちがおります。私も同じような論文を1986年に書きました。ところが、この言葉を思い浮かばなかった。私は、「endogenous public good」という言葉を使って同じような概念を表現したのですが、もっといい言葉、「inappropriability」があった。日本語に翻訳できない言葉です。どういうふうに訳したらいいか。

私は品物を持っています。これを石原さんに売りました。そうすると、私の所有権はなくなります。普通の財の取引ではそういうことが起こります。ところが、知識はそういうことが起きないのです。私は学生にいろいろなことを教える。その知識は当然聞いている側にも行きますが、私の中にも知識は残ったままなのです。売買すると両方に残っていく、この性質を「inappropriability」と言います。日本語に訳しようがない。経済成長はどこで起こるのでしょうか。物の場合は売買の限界があり、貴重品は売ってしまうとなくなってしまう。ところが知識は全員が持つようになってくる。同じことをコピーできる。ここに経済成長の源泉があるのです。今の内生的経済成長、今の経済成長を説明する理論として「inappropriability」というのは強力な理論です。なおかつ、その知識というのは、自己生産し、自己投資する。自分で時間を使って身につけないとだめだということです。

もう1つは、「部分的排除性」。これも難しい言葉です。先ほど知識は誰にでも伝わると言いましたが、これは反面、嘘があります。情報は誰にでも伝わりますが、知識はそうではない。知識は理解できる人の間でしか広まらない。理解できない人の間には広まりません。これが知識だということです。

現在、ニューヨークには膨大な数のファイナンシャル・アナリストがおります。世界で一番集まっています。2位がロンドン。その次がシカゴ。4位がフランクフルト。そういう順番になっていく。例えばドクターを持ったファイナンシャル・アナリストがニューヨークにどれだけいるか、専門家がどれだけいるか、比較できない。実はニューヨークでプロフェッショナルとしてのファイナンシャル・アナリストの数はフラ

ンクフルトの人口より多い。世界の半分以上はニューヨークに集まっています。それはなぜか。今、彼らは難しい専門的知識を使っている。たとえば非線形の発展方程式をすぐに解くような差分スキームを開発して商品化している。それだけの知識を持っている人間が、例えば京都大学に何人いるか。理学部にはいるかもしれませんが、ニューヨークにはゴロゴロいます。

この3つ目の性質、これが都市の集積を決めてしまっている。わかる人しかわからない。これが現代都市の抱えている一番の問題点であり、同時に比較優位性の源泉になっていると考えていいと思います。

(図8)

20世紀の最初に、アリン・ヤングという先生が、経済成長の源泉は幾つかあると言っています。先ほど述べたことを集約化したものです。

(図9)

以上のバックグラウンド、基礎的な理論を踏まえて、今後の世界、これからの21世紀を考えるに当たって何が問題になってくるかを一緒に考えてみたいと思います。

これも実は私が言い始めたことではありません。マイケル・スペンスというスタンフォード大学のビジネススクールのディーンを10年ほどされていた人がいます。私も個人的に面識はあります。彼はノーベル賞を取りました。その後、スタンフォード大学のビジネススクールの大学院長となり、アカデミアの世界からほとんど去っていましたが、10年後再び戻ってきました。彼は、当初、情報の経済学を研究していたのですが、復帰後は全く違う研究を始めました。ちょうどリーマンショックが起こる前に、彼は、有名な「スペンスレポート」を発表しました。

その中で、彼は、今の経済成長率が続いていくと今後どうなるかということについて、いろいろと予測しました。今の経済成長率を全ての国が維持できると仮定すると、2050年までに今で言う開発途上国は、ほとんどなくなる。200強の国が世界にありますが、そのうち185カ国以上は中流国以上になる。残りの数十カ国は残念ながら開発途上国にとどまらざるを得ないけれども、そのほとんどは島嶼国であったり小さな国である。アジアでどこが発展途上国として残るかというのは大きな疑問です。ネパールは残るかもしれないが、ほかの国は全部成長を遂げていきます。人口でいえば世界の95%弱が中流国以上の人口になってきます。

もう既に、インドも含めたアジア諸国の人口は、アジアサークルの外側の人口より

増えてきています。あと 10 年で先進国の人口を、残りの国の中流所得層の数が抜いてしまいます。中流所得層が圧倒的大多数を占める世界になるということが、間近に迫ってきています。今の計画が順調にいけば、2015 年 12 月にアセアン統合が起こります。アセアンはヨーロッパ統合とは違い、人的資本の統合です。いわゆるナレッジレーバーは自由にアセアンの中を移動できるという社会が訪れます。

今、アジアの大学は英語教育に力を入れています。アセアンの中での比較優位を保ちたいということで目の色を変えました。ミャンマーですら変えた。ミャンマーは長い間、英語教育を禁止しておりましたが、今年の 12 月に方針を 180 度転換しました。ヤンゴン工科大学は、今まで学部学生を全くとっていませんでしたが、学部学生の入学を認めました。認めた途端に英語教育です。初等教育から英語教育を始める。昔のビルマの時代に戻ろうとしている。このように、今大きな勢いでアジアは動いています。世界からミャンマーに人がどんどん帰ってくる。AIT（アジア工科大学）の副学長は、以前はデルフト工科大学にいた女性の先生ですが、去年の 12 月にヤンゴン工科大学に戻りました。新興国、特に中国が多いのですが、オープンジャーナルという英語のジャーナル、おびただしい数の国際ジャーナルを発刊しています。

(図 10)

そういう中で、21 世紀の世界経済レジームは一体どういうふうに変化するだろうか？。スペンスが投げかけた大きな課題です。20 世紀には、先進国は知識、研究、そして教育を初めとする人的資本集約型の活動に比較優位がありました。先進国で新しい技術開発をする。新しい知識が生まれる。成熟すると、安い労働力を求めて世界中に生産拠点が移っていく。これがプロダクトサイクルで、20 世紀を支えた 1 つのパラダイムだった。ところが、先ほど言ったような状況になっていったら、一体どうなるのか。21 世紀、高度な人的資本市場のグローバル化、知識労働者というのはどこにでも行くことができます。先進国と新興国の間で人的資本のストックに差が少なくなってきました。しかも、新興国の経済規模が非常に大きくなってきました。こういう状況の中で、20 世紀の先進国は何で飯を食べていけばいいのか。これが必ずしも自明ではなくなってきました。

彼は、この問題を世界中に問いかけた。それがスペンスレポートの骨子です。この答えは、先進国はそれでも知識、研究及び教育を初めとする人的資本集約型しかないだろう。技術革新、技術開発、ここで勝負していかざるを得ないということです。ま

すます競争は厳しくなる。それは覚悟の上で、どういう戦略を打っていけばいいかというのを考えていかざるを得ないのです。

(図11)

こういう状況の中で、日本経済も含めて先進国経済が抱えている大きな問題の1つは先端技術のコモディティ化です。先端技術が、どんどん安くなってきている。半導体はもうハイテクとは言えない。1つ1つの製品の値段は安いですね。コンピューターも安い。携帯もとんでもない値段になってきている。せつかく技術開発をして、大変な資金を投じてつくり上げた製品も、レッド・オーシャンの中で、価値が毀損していく、安くなってしまう。これをコモディティ化と言います。

もう1つ、この国の問題として、ガラパゴス化ということが言われています。ガラパゴスに失礼だ、日本化と言えと怒られたこともあります。日本化現象。異常にハイスペックで、現地の輸出先のコンテクストを無視してやっていく、これがガラパゴス化です。私は、ガラパゴス化自体は悪いことではないと思っています。どんどんガラパゴス化をすればいい。「ハイコンテクスト化に基づいた国内技術投資とコンテクストの海外ローカル化を同時に達成せざるを得ない。ガラパゴス化は問題ではない。問題は技術のコモディティ化を防ぎながらガラパゴス化をどうローカル化させることである」と主張したい。国内で技術の高度化を達成しない限りその技術の輸出は無理ですね。その1つの日本的なインセンティブがガラパゴス化にあるのであれば、これをどんどんやっていけばいいわけです。ただ、それをそのまま持っていくから失敗する。そのまま持っていくのではだめです。

その一方で、コモディティ化。これは大変です。せつかくの技術投資が回収できない危険性がある。2番国、3番国にコピーをされてしまう。それではたまったものではないということです。もちろん特許などで部分的には守れるかも知れませんが、万能ではありません。

(図12)

戦略シナリオとして、どういうことが考えられるか。世界中で中所得者層が圧倒的多数を占めていく時代になっていくときに、企業の戦略はどうあるべきか、いろいろ考えましたが、やはり2つしかないのではないかと思います。

1つは、標準化戦争です。標準化をとった者が勝ち。国際標準を取ろうとして、多国籍企業が1つの国際的デファクト標準をめぐる競争するモデルです。これはまず

ます厳しくなるでしょう。これが1つの方向性としてありますが、それだけではない。

もう1つ、それぞれの国の実情に合った新しいしなやかな標準、「one-finds-own-size standards」と私は呼んでおりますが、こういうモデルをそれぞれの国とのアライアンスに基づいて共同開発する戦略があるだろう。最初を第1の道、2番目を第2の道と命名したいと思います。

第1の道というのを今からご説明します。後半部で第2の道についてご説明したいと思います。

(図13)

二面性市場。どうしてこういう2つの戦略が考えられるか。第1のモデルであるシステム競争を、私は「シリコンバレー／ハリウッドモデル」と呼んでいます。第2の市場、これは、うちの女子学生に、もう古いと言われていますが、「もえモデル」。「もえ」というのは死語だと言われてショックを受けているのですが、こういう道が多分あるだろうと思います。

(図14)

この2つのモデルはどこが違うか。リチャード・フロリダの「クリエイティブクラス」によると、都市のクリエイティビティーには重要な要素が3つある。彼の頭の中にはシリコンバレーがあります。それは才能と技術と寛容です。この3つが重要な役割を果たす。中でも一番重要な要素はトレランス（寛容）です。これだけでは何のことかわかりませんが、シリコンバレー／ハリウッドモデル、これはどういうビジネスモデルかという、新しい才能を獲得するための寛容ということです。何か新しいアイデア、新しいことをやる人間が出てくる。それをじっと待っているのです。そういう新しい才能が出てきたらそれを認める。そういうことに寛容なのです。服装や性格、そんなことはどうでもいい。組織もルールも守らない。新しく起業すればいい。ただ、それが素晴らしいものであるかどうかということです。

スティーブ・ジョブズが考えたことが1つの例です。ジョブズがテレビを見ていて考えたことは、「テレビ市場を別のものに置き換えてしまう。」ということです。IT技術が発展してくると、テレビ市場そのものがなくなってしまうだろう。全く新しいものに置きかえてしまえばいいという発想が生まれる。シリコンバレーはジョブズの発想を支えました。しかし、これは日本経済ではなかなか難しいことです。

高度経済成長期に、この国の多くの企業は事業部制という1つの新しいビジネスモ

デルをつくり上げました。例えばテレビ事業部に就職すると一生テレビ事業部です。テレビ事業部の発展を考えて、それを支えるための技術開発をしていくわけです。彼らにとっては初めからテレビ事業部ありきです。その世界でジョブズのようなテレビ市場をなくしてしまうなんていう発想は出てこない。しかし、今の世界のデファクト市場の競争はそちらにどんどん向かっていっている。

もう1つ、「もえモデル」というのがあります。これは第2の道。全く別の道がもう1つあります。これは後ほどお話ししたいと思います。上のハリウッドモデルというのはコピーをできるだけ許さない。「もえモデル」というのは、いい表現かどうかはわかりませんが、名声を獲得するために寛容で、コピーに寛容です。

例えば公文。世界中に公文式の教育システムは出回っています。中国の田舎まで公文はありますし、南米、中南米にも公文はあります。公文はどこで儲けているのか。1件1件はほとんど儲けていない。どんどんコピーしてもらったらい。1件1件、教材で儲けようと考えたら、教材はすぐコピーできてしまう。それはそれでいい。1つ1つの利益は極めて少ないけれども、あのビジネスモデルは世界中に出回っていて、トータルでは膨大な利益につながってくる。コピーされるということが初めから前提なのです。公文はコピーする気にもならない。コピーして売ったところでもともと安い。使ったほうが得だという発想です。これは1つの極論かも知れません。これは後ほど話をしたいと思います。

(図15)

2つのモデルがあるという話をしました。まず第1のモデルの話をして前半を終了したいと思います。

第1のモデルは厳しい過酷なレッドオーシャンの世界で勝ち抜いていかなければいけない。私どものビジネススクールのほとんどの講義は、第1のモデルについて教えています。どう勝ち抜くのか。知財の戦略、経営戦略、全部第1のモデルです。ここは市場競争の世界が変わったということを申し上げておかないといけない。伝統的な競争というのは価格競争、品質競争でした。先ほど二面性という話をしました。これはビジネスモデルの競争です。それは標準化競争であり、生き残り競争になってきたということです。

(図16)

ビジネススクールでは必ず教える教材ですが、今はなくなったビデオ。VHS方式と

ベータ方式、これが戦いました。1970年から80年代のビデオ戦争のマーケットを描いていますが、日本ではVHSとベータマックスがあった。ソニーさんはベータマックス。技術的にはどっちがすぐれていたかという、甲乙つけがたい。私どもの友人で京都大学の先生はベータのほうがよかったという意見を持っている人もいます。でも、市場としてはVHSが勝ちました。ベータは撤退しました。今はもう両方とも他のものに凌駕されてしまっています。これが有名なビデオ戦争です。なぜビデオ戦争が起こったか。これも有名な話で、皆さん、ご存じだと思います。

(図17)

ハードウェアとソフトウェア、この2つがセットになっていました。ソフトウェアというのは使い方の問題です。問題はベータとVHSの間に技術的なコンパチビリティがなかった。ここが一番のポイントです。したがってソフトウェア、例えばVHSを使った映画のテープがたくさん出回っていたとします。客はVHSを買うかベータを買うかといったら、VHSの方がたくさん見られるので、やはりVHSを買います。今度VHSの方がたくさん売れ始めると、テープを売っている方はVHS方式をたくさん作るようになってくる。そうするとメニューの数も増えてくる。ますますたくさんハードウェアが売れる、安くなっていくということで、VHS側から見ればいい方向に回り始める。ベータの方から見れば悪い方向に回っていく。この競争はどこまでいくかという、片方が完全に負けるまで続きます。だから、ひとり勝ちになってしまう。これは有名な話です。これはお互いにコンパチビリティがなかったというところに原因があります。

(図18)

ロックイン効果とか雪だるま効果と言いますが、ひとり勝ちが起こってしまう。一度どれか勝ってしまうと、そこから抜け出すのは非常に難しい。これをロックイン効果といいます。

(図19)

これも有名な教科書的な話で恐縮ですが、このタイプライター、QWERTY arrayという我々が使いなれているアルファベットの配列は、皆さんご承知のように、指が動きにくいようにしています。不便なように配列されている。これは機械式のタイプライターの時代に配列ができたから、余り早くキーを打つと、キーがからまってしまるので、できるだけゆっくりゆっくり指が動くように、あえて不便なように配列をし

ているんです。IBM が英語の単語を調べて一番効率的に打てるようなキーボードをつくって売り出しました。全く売れない。我々ユーザーがもうこれになれているからです。後からいくらいいものを持ってきても、一度定着してしまうと、そこからなかなか抜け出しにくいというのがこのシステム競争の特徴です。早い者勝ちだということです。

(図 2 0)

雪だるま効果。一度競争が始まると、あっという間に勝負が決まってしまうということです。

(図 2 1)

こういう競争においてどう戦略的に勝ち抜いていけばいいか、一旦ロックイン効果が決まってしまうと、そこからどう抜け出していけばいいかという戦略が、今いろいろ考えられています。戦略的にコンパチブルにするか、あるいはしないか、そういうことを毎日経営戦略で考えているというのが、ビジネスモデルの世界です。1つの方向性としてオープン化があります。Linux はご存じだと思いますが、1つのロックイン効果を外す戦略として、このオープン化というのを戦略的に考えていく必要があるということです。

(図 2 2)

結局、新しく標準化を目指す、そのときの競争をどうするのか。また、もう既に標準があるマーケットに後から参入していったときにどうするのか。戦うのか、あるいは協調してやっていくのか。基本的には、後発組は競争して戦いを挑むのはメリットがない場合が少なくない。マーケットが大きい場合は協調したほうが得だ。技術によほどの自信があって、マーケットがニッチであれば戦うということはある得るといえるのが、今の基本的なビジネススクールの教科書的な答えです。

ただ、この考え方も古くなってきました。企業は今どこで儲けているか。例えば保険業界はレッドオーシャンの最たるものです。保険のアクチュアリー計算なんかほとんど標準化されてしまっていますし、保険の基本契約のところはどの会社も差がほとんどありません。どこで彼らは勝負しているかというところの特約のところは、日本もインフラの輸出で、例えば災害特約というところであれば勝機はある。コバンザメ作戦といって、大きなものにくっついていって、特約のところを稼ぐ、こんな可能性があるということです。

(図 2 3)

標準化競争というものの中で、日本はなかなか勝てなくて苦勞しています。私も今ベトナムで一生懸命戦っている。これは戦うと決めてやっています。

日本の将来を考えるときに、標準化の問題と日本的な雇用制度は切り離せない問題があります。日本特有の年功序列制度、終身雇用制度というものがあります。これが大分崩れてきた業界もありますし、まだ色濃く残っている業界もありますが、長い目で見ればどんどん薄れていっている。

私どものビジネススクールでは、いま留学生と日本人学生でどちらのほうの方が早く就職が決まるかというところと留学生のほうです。次に女子学生、最後に日本人の男子学生です。苦勞しています。数年前からこうなっている。それまでは違っていました。外国人留学生が企業の中に入ってくると、年功序列、終身雇用という制度は使いにくくなってきました。

(図 2 4)

標準的な賃金理論では、日本以外の国は賃金と生産性はほぼ比例的な関係にあると言われています。よく稼ぐ人は賃金も高くなる。ところが、最低賃金率の規制がありますから、特に若い世代は、ヨーロッパでは大学を卒業してすぐには就職できません。若い者は苦勞します。デルフト工科大学で、学長に、新卒の学生の就職率はどれかと聞いたら、質問の意味がわからないと言われました。オランダでは新卒の学生がオランダ企業に就職するまで8年かかると言われたことがあります。それまでどこに行ったかというところ、みんな途上国など外国に行っています。そこで能力を蓄えて初めて就職ができる。その人間の生産性が最低賃金率の基準を超えない限り、企業は採用してくれない。

(図 2 5)

これも有名な理論で、人質理論と言われています。日本は新卒の学生の初任給は20万円前後といろいろあります。その中で本当に20万円稼げる人間がどれだけいるか。少ないですね。彼らは20万稼げない。でも、日本企業は20万円を払っています。30歳ぐらいまでは社内教育、トレーニングの期間としてアローワンスを与えています。その間に勉強すればいい。そのかわり、どこかで返してくれ。だから30、40歳代の働き盛りのときには生産性ほどの給料はもらっていない。人材を会社の中に張りつけているわけです。これを人質理論と呼んでいる。一生懸命我慢していると、将来の給

料の差が出てきますよ、一旦この会社をやめて出てしまうと一からやり直し。損でしょう、会社の中にじっと我慢していたほうが良いという囁きが聞こえてくる。

これはある意味で、雇用者に勉強する機会というインセンティブを与えている。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」とヴォーゲルが言ったあの頃は、日本的雇用慣行がもてはやされた。日本的システムに見習え。日本は勉強の機会を与えているんだ。一生懸命勉強した結果、ほかの会社に移られたら元も子もない。自分の会社に残って、勉強したことをその企業にお返しをする、そういうシステムをつくり上げた。これが年功序列と終身雇用制です。

ところが、今はこれが逆になってきているのです。問題は、何を勉強したか。その企業にスペシフィックなナレッジを勉強する。ほかの企業に行ったら通用しない技術。そういう知識になっていることがえてしてあるということです。ある会社の中で、人づき合い、人間関係をどうしたらうまくやっていけるか。そういう勉強は一生懸命している。知識もその会社の技術。それがいわゆる標準化ということを妨げている。標準化というのはどの企業に行っても同じ技術を使っていけることです。この国はそうになっていない。

ただ、これにかわるいい方法があるかどうか。ヨーロッパ的な標準的な賃金理論が日本の賃金理論より素晴らしいかということ、決してそうではない。勉強の機会を与えないことは今ドイツが抱えている大きな問題です。ドイツの企業はほとんど留学生で成り立っています。ドイツ人は勉強していない。これに代わるいいシステムがあるかどうか。これが大きな課題です。私どものビジネススクールも、1つのプロジェクトとして取り組んでいます。しかし、これもなかなか答えはない。社会人教育という意味では、大学がもっと役に立つ機会を提供するということもあり得るでしょう。新しい産学のありようを模索していく。その中で次の回答が出てくるのではないかなと思っています。

これで第1のモデルを終了したいと思います。後半、第2のモデルについてお話をしたいと思います。

石原 どうもありがとうございました。今年から、シンプルな講演会をやめまして、少し趣向を変えてやってくれという話になっていますので、間に、私と小林先生の会話を挟んで後半に移りたいと思います。

小林先生が現在取り組まれていることを紹介する上でも次の質問をしたいと思えます。前半でご紹介のあった第1のモデルについてですが、日本は標準化することが苦手な中で、第1のモデルにどう取り組んでいくかという課題があるわけです。小林先生は、今 ISO55000、アセットマネジメント国際規格の年内発効に向けて中心的な役割を担って、取り組みを進めておられます。小林先生がそうした取り組みにかかわるようになったきっかけ、そして、それが標準化になかなかうまく対応できていない日本において受け入れられるのか、あるいは都市のマネジメント、都市インフラのマネジメントにそれが適用されていくのかどうか、そのあたりについて、お話を伺いたいと思えます。

小林 アセットマネジメント、この分野は、日本は世界に完全に水をあけられています。勝負はついていて負けてしまっています。世界中でデファクトの標準が凌駕しています。舗装マネジメントで150カ国以上が HDM-4 を省令もしくは政令で規定して使っています。日本の舗装マネジメントが出ていける国は1つもない。

この標準化はまだ計算ソフトウェアの標準化ですが、その次の標準はマネジメントの標準化です。英国は2年前の12月に ISO55000 でマネジメントの標準化をするということを表明しました。ところが、この国は全然できていない。日本がここでどれだけ頑張れるか。どう勝ち抜いていけるかというのが大きな問題点です。それは後半の第2のモデルでやるしかないと思っています。

ただ、この国は ISO というのを余り好きではないんですね。ISO14000 にしてもすこぶる評判が悪い。これはこの国の認証のあり方、ISO のあり方自体にも問題があることは事実です。もう1つ、そういう ISO がなくても現場のマネジメントが動いている。欧米でなぜ ISO を言うのかというと、役に立つからです。あれがないとなかなか動かない。そこの違いがある。日本はそういうものがなくても動く。それはやはり現場力なんですね。マニュアルにしなくても現場が動くという強みがある。その現場力というものを生かして、海外に持っていきといいビジネスができると思うんですが、一旦日本の外に出ると、日本のようには動かない。やはり何か書いたものにし

ていけないといけない。

日本の現場力を海外との協力のもとでやって、その地域に役に立つような標準化、ローカル化ということが可能だと私は思っています。それがこの国のインフラ輸出の1つの戦略になるだろうと思います。これはまた第2のモデルの中でご説明したいと思えます。

石原 もう1つ質問をさせていただきたいと思えます。今、発展途上国と言われる国がどんどん中流国化していくというご説明がありました。そうした中で、問題になってくるのが貧富の差、貧困問題だろうかと思えます。日本の中を見てみましても、高齢化の問題が課題と言われていますが、私自身は貧困問題のほうが実を言うと大きな問題ではないかと考えているわけです。このあたりが第1のビジネスで対応できない中で、第2のビジネス、いわゆるハイコンテキスト型のビジネスで対応することになっていこうかと思えます。そのようなことでよろしいでしょうか。

小林先生 これもなかなか難しい問題です。貧困の問題というのは20世紀では国際問題だった。南北問題で国際協力の対象として貧困が俎上に乗っていたということですが、全部中流国になってくると、貧困問題は国内問題になってきます。国内問題として解決していかざるを得ない。その中で、当事国の政府が果たす役割は非常に大きい。それと同時に、マーケットで貧困の問題を解決していかざるを得ないところが出てくる。そこにある意味でのビジネスのチャンスがあると思えます。

「か・き・く・け・こ ビジネス」、観光（レジャー、レクリエーション）、教育、暮らし、健康、コミュニケーション。この分野のビジネスの展開、この5つを支えるための装置が要る。インフラが要る。装置がなくてそれだけのサービスを売るわけにはいかない。そういうビジネスを支える装置、そういうシステムとしてどれだけこのマーケットをつくれるかどうか。それがひいては相手国の貧困問題、人々の暮らしに貢献していく。そういう青写真をどの程度描けるかにかかってくると思うんです。これは面白いけれども、なかなか難しい課題で、しかし、やらないといけない重要な課題だと思えます。

石原 大都市部の貧困の問題、それに対応する都市インフラの整備、また地方都市における問題、そうしたものに対応する第2のビジネスという内容で後半はご説明をいただきたいと思えます。よろしくお願ひします。

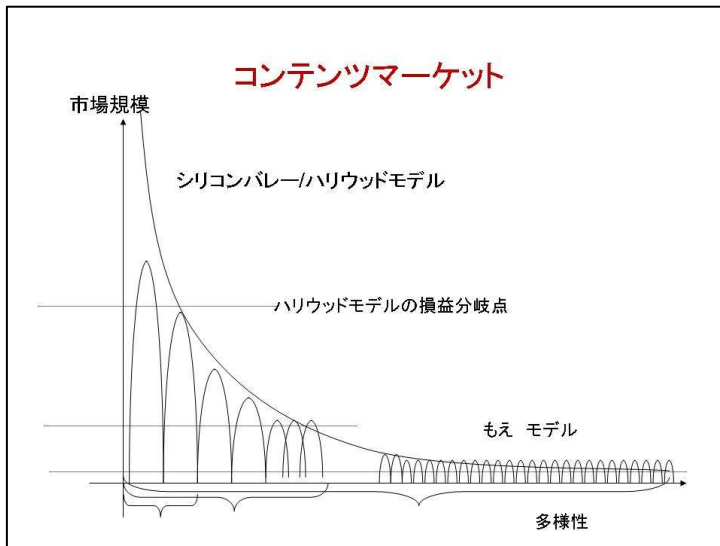
(図26)

では、第2のモデルにいきたいと思います。

トルストイの「アンナ・カレーニナ」という小説があります。映画にもなりました。冒頭のシーンで、列車の飛び込み自殺が起こる。それをアンナが見ている。アンナは最終的に飛び込んで自殺します。それを暗示している光景です。そのトルストイの最初のページに「幸せな家庭は皆同じように幸せだけれども、不幸な家庭はそれぞれの形で不幸なんだ」という書き方をしています。貧困というのは1つのモデルでくくれない。いろんな貧困の形がある。極めて多様であるということです。

それをもちろん束ねてやらざるを得ないということですが、その中でどれだけのカスタマイゼーションがやれるか。ここに1つのかぎがある。それと合わせて同時に、スケーラビリティと我々は言いますが、市場性というものをどれだけうまく整合をとっていけるかが問題になってくる。その都市の装置あるいはビジネスのありようというところでブレークスルーが出せるかどうかだと思っています。

(図27)



今私どもがビジネススクールでやっている1つのプロジェクトの事例を紹介したいと思います。

私が代表でやっているものです。この図自体はうちの若い先生がつくり上げたものです。先ほど言いましたシリコンバレー／ハリウッドモデル。

これは膨大な固定費を投資して、世界のマーケットを相手にして利益を上げていく、こういうモデルです。シリコンバレーのような巨大な集積をこの国で実現できるかという、はっきりいって不可能だと思います。考えてみても、シリコンバレーの人口は京都市より多い。京都市の全員が博士を持っていて、しかもハイテクの企業で働いていて、家に帰れば京都市民の半数が日本語以外の言語を話している。そういう町をこの国でつくれるかという、無理だと思います。それだけ国境を開いてしまえば別

ですが、これは物すごく大きな選択です。シリコンバレーにそれだけの集積が起こって、シリコンバレー／ハリウッドモデルを世界的スケールで遂行していつている。この国の場合、分野を限るとかスケールを小さくする、シリコンバレーとの協力関係に持っていくというビジネスモデルのありようはあるかもわかりません。

もう1つ、「もえモデル」という別のモデルがあります。うちの卒業生で起業した面白いやつがおります。私のところにやってきて、彼いわく「先生、おたくというのをばかにしたらあきませんよ。おたくというのはすごいです。どんな物事でも、それをピンポイントで攻めていけば、世界には最低2千人くらいの顧客はいます。それをつかまえられるかどうかだけの問題です。」と言うんです。ピンポイントになればなるほど人は集まる。「例えば、第23代ウルトラマンのファンがおります。第23代ウルトラマンのおたくは、第24代には興味はないんです。」ピンポイントのことに対して、どれだけ顧客を集めてこられるか。顧客を集約化したらビジネスはできる。都市もそういうふうな都市があってもいいのではないかということを出した。おもしろいので、サポートしてやらしています。それを「もえモデル」と私は呼んでいます。

(図28)

アーキテクチャと書いております。今、世界はモジュラー型のアーキテクチャです。部品に分解してコンポーネント、モジュールとして組み合わせていく。モジュールは1つ1つ標準化をしていく。世界ではやはりこれが強い。日本が強かったのはインテグラルアーキテクチャです。分解しない。1つの製品としてチューニングしてチューニングして、つくり上げていく。これは、日本は世界に冠たる能力を持っています。代表的な製造業である自動車メーカーは、昔はインテグラルアーキテクチャでした。しかし、自動車メーカーでもだんだんモジュラー型に移行してきている。インテグラルなアーキテクチャの見せ場が本当はないのかを考えていく必要があるということです。

(図29)

日本企業は、「擦り合わせ」技術を遺憾なく発揮し、世界に冠たるインテグラル製品をつくり出してきた。モジュール化による標準化競争は続いていくでしょうが、モジュールをベースとしながらも、現地のローカルコンテンツを踏まえてインテグラル化していく戦略が1つのシナリオであり、正攻法のように思えます。自分の経験から言うと、理論的にきちっと証明できているわけではないのですが、1つの方向性として

はあると思います。それがここで言うそれぞれの国の実情に合ったしなやかな標準であり、日本的「擦り合わせ」の技術が必要とされるということです。

(図30)

この国はなぜインテグラルなのか。コンテキスト社会なんです。コンテンツとコンテキスト。「これははしです」。橋と箸。コンテンツでは区別がつかない。どちらも同じ「はし」です。しかし、我々は「はし」と聞いても、その人がどういう文脈で言っているのかということで意味を酌み取ってしまうという性格がある。得意芸。ましていわんや、家では私の得意な表現です。皆さんもそうだと思います。例えば、「あれ、とって」、「あれ」、「これ」、「それ」で済みます。話が通じるわけです。これが通じるのは極めてハイコンテキストな社会です。英語社会ではこんなものは通用しません。

(図31)

言葉や文章などの前後関係、背景知識あるいはそれにかかわる事情、文脈。コミュニケーションにおける意味づけのことをコンテキストと呼びます。

キティちゃん。あれも極めて日本的なコンテキスト文化とっていいですね。サンリオはキティちゃんのマークのコピーを許しています。ディズニーランドとは正反対のポリシーをとっている。ディズニーランドは手を加えたら全くだめですが、サンリオのキティちゃんは自由に手を加えていい。ロゴを使いたい企業は自由にキティを変形してもらって結構だ。ただ、ポイントを外してもらったら困る。リボンをつけてほしい、キティは口がないから口はつけをるな、それを守ってくれば、いかように変形しても、それは認めますよと。全く正反対の文化です。ロゴのコアの部分を守れば、あとはそれぞれのコンテキストで自由に読み取ってくださいというのが日本型の1つのビジネスモデルだということです。

コミケ。先ほどオタクという話をしましたが、これは自費出版の漫画のコミックのマーケットです。晴海で開催されて、膨大な売り上げが出ているということです。オタクの世界だけでも、大規模なマーケットになっています。

(図32)

これは先ほど言いました「か・き・く・け・こ ビジネス」の話です。このコンテキストの社会というのは、極めてアジア型です。ホールという人が『文化を超えて』という本を書きましたが、コンテキストによって世界の国を分類しています。図表がなくして申しわけありません。最もハイコンテキストに依存している文化が日本です。そ

の対極にある国はスイス、ドイツ。そこは極めてコンテンツに依存している。コンテンツというのは、話した内容、話す内容、見た目で製品そのもの、それだけです。そこにどれだけのメッセージが込められているかというのがコンテンツに依存したビジネスです。日本社会はコンテンツ依存社会とは正反対なんですね。

面白い話が今あります。おすし屋さんが舞台です。先日、私たちの同僚がエスノメソドロジーという今はやりの技術を使って、お客さんと板前のやりとりを記録し、そこでのやりとりを後で追跡して調査しました。お客さんが店の中に入ってきます。板前が「何にしましょう」と言う。最初のお客さんは常連さんで、その常連さんは「小瓶で」と言う。それで、もうビールというのはわかるので、小瓶のビールを出してくる。次にいろいろやりとりがある。また別の客が入ってきました。同じように、板前さんが「何にしましょうか」、「今日は暑いからビール1本」、こういう言い方をしている。最初に「今日は暑いから」という言いわけが入ってきている。これは一見さんで、だめ。でも、板前はそういうことは一切言いません。そこから次の言葉はもう変わってきているんです。客に合わせて会話をどんどん変えていっている。ほとんどコミュニケーションはありません。「小瓶で」と言うだけです。それでコンテキストは伝わっている。ある意味で極めて日本的なビジネスのありようです。これは売る側とお客が両方、切磋琢磨している。真剣勝負です。板前も客を見て自分の料理に対しての反応をうかがっている。客も客で、丁々発止しながら、少ない会話でお互いエンジョイしている。こんな文化はほかの国ではほとんど見出しがたい。それがコンテキスト文化です。

問題は、こういうコンテキスト文化、我々日本人のありよう、都市のありようというものが、暗黙のうちに極めて複雑なコンテキストに彩られてきている。歴史の長い積み重ねでそういうことが起こってきているわけです。

この間、私はフェイスブックに藤原定家の話を1つ書きました。「見わたせば 花ももみぢもなかりけり 浦のとま屋の 秋の夕ぐれ」という定家の有名な歌があります。これは何のことはない。海岸にうらぶれた小屋が1個あるというだけの話ですが、その前段で「花ももみぢもなかりけり」と言っているんです。これで秋の状況を定家は完璧に表現している。「花ももみぢも」と言った途端に、日本人は頭の中に、「花」、「もみぢ」の情景を思い浮かべる。「なかりけり」で全部否定してします。この技巧。こういう話は他の国にはなかなか通用しにくいところがあります。

この国がコモディティ化を防いで海外にどう出ていくのかという話は、現場力の持っているコンテキストの強み、これを現地でどう花を咲かせていくかを考えるしか手はないのではないかと思います。

先ほどのBOP (base of the pyramid)。貧困のビジネスをやっていく。そこを考えていかざるを得ない。日本型のコンテキストを海外に持っていくことは不可能です。この国でしか成立し得ない。しかし、その持っているコンテキストを一度解体してバラバラにして、現地の人間と一緒に現地のコンテキストをつくり上げていくということを、この国はできるはずです。今私どもがベトナムで一生懸命そういう目論見でやっています。

ただ、そのときに日本のブランドを保ちながらどれだけローカライズするか、ここに全てがかかっていると思います。その中で、ブランドとは一体何なのか。日本料理のブランドとは一体何か。すしのブランドとは何か。カリフォルニアロール、おいしいですね。あれはすしではないといっても、あれはすしです。日本料理とは何か。コアとなっている概念をきちっと明らかにしていく試みをやらないといけないと思っています。うちの若い2人の食のチームは、それは多分うまみ成分だろうと言っています。うまみをコアで何かできないかという研究している。それを現地にプランテーションしていくという話です。

「か・き・く・け・こビジネス」と書いていますが、「か・き・く・け・こ」の先ほど言った分野は、全部ブランドを保ったローカリゼーションに勝負がかかってくるのではないかと考えています。

先般、韓国に行ってきました。韓国で新しい言葉を勉強しました。「コバリゼーション」と彼らは呼んでいます。コバリゼーションのシンポジウムに出ました。コバリゼーションというのは何のことかと思ったら、韓国風のグローバルゼーション。コリアングローバルゼーションのことをコバリゼーションと彼らは呼んでいます。韓国のコバリゼーションも1つのビジネスモデルですが、あれは韓国風ビジネスのあり方、韓国風のマネジメントのグローバル化です。どこに行っても韓国風でやり通す。そのモデルです。それは今我々が考えているローカリゼーションの考え方とは対極に立つものだと思っています。

具体的な方法論をどうしたらいいか、そういうところがこれから問われますが、やりようとしては「おもんばかり」と「見立て」、「擦り合わせ」、この3つしかないかな

と思っています。「おもんばかり」というのは、サプライヤーのほうから相手が思っている気持ちを推測して、こういうものだろうということを提案していく提案型サービスモデル。「見立て」というのは、お花などにあるものですが1つのストーリーを見せる。それに対していろいろ勉強していただく。勉強の機会を提示していくというやり方。「擦り合わせ」というのは、先ほどの板前の話です。両方が丁々発止する。最初の段階で、この「擦り合わせ」型にまではいかない。「おもんばかり」、「見立て」の形でしかいかないとは思いますが、そういうモデルが第2の道と言えるのではないかとと思っています。

マクドナルド、スターバックスは第1の道です。ノーコンテキスト。コンテンツのみの世界です。スケーラビリティはあるけれども、付加価値をどこまで上げられるか。コンテンツでいっている限りは、付加価値はだんだんコモディティ化で毀損していきます。コンテキストは、価値を毀損しにくい。そこで勝負していくというのが1つあるのではないかと思います。

(図33)

最後に、京大ビジネススクールの「グローバルビジネスリーダープログラム」について紹介させてください。第2の道のための学校をつくりました。東京の日本橋の日本ビルの14階で実際にスタートしました。グローバルビジネスビジネス人材に関しても日本人はほとんど誤解しています。日本ではジェネラリスト、スペシャリストという言い方をします。学部の間はスペシャリストとなるために勉強して、ある程度実績を積んで経営層に入ってくると、ジェネラリストになりなさい。ビジネススクールはそのための1つの勉強の場だと、我々も宣伝してきました。日本的な考え方です。

これでは少なくともアメリカ社会に行っても全く通用しません。あり得ないというわけです。我々の言っているスペシャリスト、専門だけ勉強しているような人間はいない。いるとすれば、英語ではそれはインエクスペリエンス・パーソン（経験不足の人間）だと言うのです。それは先ほどのモジュールとインテグラルぐらいの違いです。ハイコンテンツ社会では、彼らは、人格と専門性は分離していると考えている。人間である以上はモラルや総合性は、当然鍛えていくべき要件であって、ビジネススクールに行って勉強するものではない。大学にいる間から、あるいは一歩社会に出てから、人間はジェネラリストとして陶冶されねばなりません。陶冶された人間がどういう専門性を持ってビジネスをするか、そこが勝負だということです。ビジネススクールに

なぜ行くかという、今までこの専門性を持っていたけれども、別の専門性を持ちたい。でも、自分の人格が変わるわけではない。新しいことを勉強するためにもう一度大学に行き直す。これが社会人教育だということです。

この国は違います。インテグラル型です。私は土木工学科を卒業して土木工学の価値観を徹底的に身につけた。発想から何から何まで土木技術者として育ってきた。年を重ねるうちに、他の分野にも手を出していった。人格と専門性が一致している。これがこの国の人格教育のありようです。2つの考え方は全く水と油で融合のしようがない。ただし、私はインテグラル型人材というのは極めて重要で、これがないとコンテキスト型社会では生き残ってはいけないと思います。

ただ、日本の世界で育ってきた人間が一步外へ行くためには発想を切りかえなければいけない。これをBBCで「see both sides of the story」と言っている。同じ状況でも見方が違えば全く違った社会が見えてくる。これはモジュール型人間にとっては、比較的やりやすいことです。専門性から離れて淡々と見る。ところが、我々は1つの側面から物を見ることに慣れ過ぎている。

インテグラル型が大事でありながら、これを何とか脱却する、もう一步抜き出せる教育の機会を提供できないか。大学としてそういうプログラムをつくれぬのかということで、結局、普通のビジネススクールで教えているようなことは一切やめました。異文化対応能力や人材マネジメント、パブリックリレーションズ、企業倫理、責任、CSR。日本で我々が思っているCSRと一步外国に出たときのCSRの概念は全く違います。CSRというのは、はっきりいってマーケティングです。そういうことのできる人材をつくりたいということで始めました。

私の友達のいる大学ばかりですが、インドのIIM（インド経営管理大学）。ここは世界ではトップ10に入っている非常に有名なビジネススクールです。タイのチュラロンコンビジネススクール。マレーシアのIIUM。ベトナムは、UTC、ハノイ貿易大学。インドネシアは、インドネシア大学とバンドン工科大学。フィリピンは、フィリピン大学とアテネオ大学。中国は、大学とつき合うにはお金の面でなかなか難しいんですが、とりあえずは中国の企業連合会、日本で言う経団連、経済同友会に相当する組織ですが、そことタッグを組んで始めました。

(図34)

このプログラムは、1年間コースですが、今10社から1期生13名が参加していま

す。これが限度です。20名ぐらいとりたいと思いますが、それで精いっぱい。Module0では、4月1日に日本橋の教室にパスポートを持って来てください。皆さん一緒にフィリピンに行きましょう。1カ月間、向こうのアテネオ大学で徹底してビジネス英語をトレーニングします。今も毎日続いています。Module1がもうすぐ終わります。7カ国のビジネススクールのトップの先生に来てもらって英語で全部講義をしてもらう。Module2では、課題として自分が現地に行ったときにどういうビジネスが展開できるか、そのビジネスモデルをつくる。その発表の練習を、最終的にマニラになりましたが、ここでトレーニングした後、現地を送るということです。

現地のそれぞれの大学にまず学生として行ってもらって、その大学を通じて現地企業にインターンシップで行く。日本企業に行く必要はない。向こうのトップ企業、タイだとサイアムグループ。マレーシアは金融系の人間が行きたいと言うから、マレー銀行。とにかく学生の希望、親会社のご希望をお聞きして、最適なインターンシップの場所を決めさせていただいて、現地の大学の先生が1人1人、スーパーバイザーに入って我々と一緒に議論しながら、どこかの企業で働く。こういうことを来年の3月までやっていきます。

13名が精いっぱいだというのはおわかりいただけると思います。今日お越しになっている中にご賛同いただいている企業の方がおられると思います。今は京都大学を中心にこの7カ国と一緒にやっていますが、来年以降は、京都大学もコンソーシアムの中の1大学にしかすぎないという形になります。例えば、チュラロンコンからインドネシアに学生を送るというのはもちろんあっていいわけです。そういう1つのプラットフォームにしていきたいと思っています。このプラットフォームを通じて1つはコンテキストの共有化を図る。あるいはコンテキストをローカライズするための教材や教科書を一緒につくっていきましょうということにご賛同いただいた大学と一緒にやっています。

最後は宣伝になりましたが、以上で話を終わりにしたいと思います。ありがとうございました。(拍手)

フリーディスカッション

石原 どうもありがとうございました。

時間も残り少ないの、質問がございましたら、どなたからでも。

赤松（市民情報誌＋α編集委員会） 3点ほどお伺いしたいと思います。ハイコンテクスト社会というお話が後半でありましたが、その一方の対極にあるものとしてマクドナルドという話も出ました。いわゆるマクドナライゼーションみたいなものに対して、ハイコンテクスト社会をジャパナイゼーションみたいな形で展開できる可能性があるのか。特にビジネスモデルとか企業のビジネススタイルのレベルまで落とし込んだ形で、パッケージとして展開する可能性があるのかということが1点。

2点目は、現場力というお話がありました。一方で、クリエイティブクラスの話も前半にありました。現場力型のクリエイティブクラスみたいなものがあり得るのかどうか、これが2点目です。

最後は、これも前半のほうですけれども、寛容に関してです。かつて国際寛容年というのがあったかと思います。日本では当時は寛容ということが重視されるような社会では決してなかったかと思います。一方で、国際的に見ても、原理主義的な状況がひたひたと忍び寄っている状況があるかと思います。それと並行する形で考えてみたときに、「もえモデル」自体も、スポット的で、一種純化されたようなものだと思いますが、そういった中で、「もえモデル」あるいは純化される状況、原理主義的な状況と、しなやかな標準化みたいなものは、どんな相関関係で成立するという理解をしたらよろしいでしょうか、この3点をお尋ねしたいと思います。よろしくお願いします。

石原 最初の質問を、もう一度お願いします。

赤松（市民情報誌＋α編集委員会） ハイコンテクスト社会がマクドナライゼーションとは違う形でジャパナイゼーションとして、ビジネスモデル的にパッケージとして成立しますでしょうかどうでしょうか。

小林先生 できると私は思っています。それをやっていかない限り、将来はない。冒頭で、世界の先進国が、イノベーション（技術開発）に向けて競争優位を保っていく以外に手はないと申し上げました。1つのアジア的なやり方、特に日本的なやり方というもので、ハイコンテクストに応じたジャパナイゼーションをやっていかざるを得ないと思います。

マクドナルド型社会は強いです。まず、標準化が簡単、わかりやすい、何よりもスケラビリティ、スケール性がある。それに反してハイコンテキスト型の一番の欠点はスケール性に乏しい。マーケットが限られた中では価値はあるかもわからないけれども、スケール性をどう展開できるのかというところが課題です。そこも不可能ではないと思います。

1つの事例で、生け花。世界各国に生け花の組織がある。フランスの生け花とアメリカの生け花は全く違う。それぞれの国におけるローカライズの仕方がある。しかし、その知や生け花の型、そういうところでの標準化、それを現地のコンテキストに応じて展開するような師範システム、徒弟システムができ上がっている。そういう意味で、先ほどおっしゃられたパッケージ化は、サービス単独ではできないけれども、その装置、それに合わせた形でのパッケージ化があると展開することができる。そこに日本人が入っていくだけではなくて、現地の人間がパッケージ化の中に加わっていく、そういうスキームをやっていくことが大事ではないかと思ひます。

2番目。現場力でクリエイティビティがあるかというお話でした。この国が今まで遺憾なく発揮してきたクリエイティビティというのはやはり現場力です。概念的なところのクリエイティビティもあるけれども、現場からクリエイティビティを出すということは当然あり得る話です。この国の1つの創造性の源がそこにあつたと思ひます。

3つ目の寛容についての質問ですが、原理主義というものがなくなることは多分ないと思ひます。いつまでも続く危険性はあると思ひます。しかし、寛容というのは非常に強い。専門的な話で恐縮ですが、アクセルロッドという人がコンピューターゲームで、どういふ戦略がロングランで一番強いかというコンテストをしました。いろいろなプログラム同士で競い合わせた。最終的にパフォーマンスを上げる長期戦力は何かというところ、寛容のプログラムが平均的には一番成果が上がつたという有名な話があります。ある局面、局面で負けるということはもちろんありますが、ロングランで成功に導くのは寛容の心だと思ひます。

日本語で「諦める」という言葉があります。「諦める」というのは全てを明らかにするということです。いろいろなことが全部わかつた。自分がこういうことになるということも理解できた。だから、受け入れるということです。許すのではありません。許すというのは極めて西洋的だと思ひます。それを受け入れるというのが日本語の「あきらめ

る」です。お坊さんみたいですが。私は、実は今『正法眼蔵』という本を読んでいます。曹洞宗の道元の書いた本です。彼が言っている「縁起」というのはまさに寛容です。我々は実態があるわけではない、私自身がいるわけではない。先ほどおっしゃった原理主義者、私でない者が必ずいる。私に敵対する者がいる。その敵対する関係の中で、私がどうあるべきか。それで社会が営まれていっている。そういうありようではない。それを寛容の心で、その人とのとりなす関係を生きていきなさい。これが人と人の縁（えにし）で、縁起である。なかなか難しい本で、私も完璧には理解していませんが。私は長期的にはこの寛容というのが人のありようとしてロングランでは非常に優位であり、またこの国の人間はこれでやっていけると思うんです。だからこそ現場力ということでもやっていけるし、どこへ行ってもその人と一緒に努力していいものをつくっていくことができるのではないかと、理想論かも知れませんが、そういうふうに思っています。

赤松（市民情報誌+α編集委員会） 1問目の質問について、ジャパナイゼーションはスケーラビリティを背負うことはちょっと厳しいけれどもというお話でした。最後の先生の京大の大学院の紹介にもありましたが、例えば教育機関自体もマスメデュケーション型みたいな巨大なものを追いかけるのは難しい。むしろ私塾あるいは流派をつくるような小さいもののほうがうまくいきますよ、そういう示唆と受け取ってよろしいでしょうか。

小林先生 それはちょっと違う。私は、最初に第1の道を選ばなければいけないと言っているんです。捨ててしまってはだめ。コンテンツのビジネスもやらなければいけない。やらないといけなけれども、それだけではないということです。大学教育で今一番問題になっているのは、教育の輸出の問題、貿易の問題です。教育の世界で標準化が進んできている。例えば土木工学の講義であれば、イギリスの幾つかの大学が、教科書、問題集、試験問題、教え方を、全部パッケージして売っています。それを買っているアジアの大学が幾つかある。なおかつ資格制度を彼らは決めている。教育の標準化は大変な勢いで進んできています。その流れの中で、日本の土木工学科がいまだにモールの応力円を教えている。あんなものを海外で教えている大学は1つもない。とっくに死に絶えた知識ですが、未だに教えている。やはり反省すべきところは反省する。学部教育の1つのスタンダードイゼーション、標準的なモデルあるいはコンテンツモデルをしっかりと身につけなければいけないということは事実です。その上で、

大学院教育で、ガラパゴス化することはいい。細かい、小さな世界に入っていく、それだけを推奨しているのではないということをご理解いただきたいと思います。

伊藤（トゥビーライフ株） うまく説明できるかわかりませんが、今の第1モデル、コンテンツのところで、たまたま今、西沢潤一先生の1989年の『技術大国・日本の未来を読む』という本を読んでいます。基礎科学技術をやっていないから、日本はこれからだめになるだろう予測を89年のバブル期にして、半導体から何から撤退している。今、標準化という問題で、日本が生き残っていけるような技術あるいは産業が今後あるものなんでしょうか。

小林先生 具体的な分野は、私ははっきりいってよく存じ上げません。もともと出身が土木なものですから、土木の世界のことだけで、ほかの技術がどういうのがいいのかということは残念ながらよくわかりませんが、工学というものが抱えている大きな問題ということはわかると思います。基礎研究が大事だというのはそのとおりです。ただ、この国はシーズから攻めていく。特に企業のR&Dはそうですが、シーズ型の研究では非常にいい研究をいろいろやってきていると思います。ただ、そのシーズというものが、昔の英国も一緒ですが、本当に日本の経済や企業力、R&Dというものとマッチしているかどうかの問題であることは事実だと思います。

私は土木とビジネススクールと2つ掛け持ちしていますが、ビジネススクールというものも実は問題です。ビジネススクールだって、技術そのものをきちっと勉強しているわけではない。

そもそも最初に大学というものは、プロフェッショナル、専門職の大学としてスタートしました。工学というのは、経済学もそうですが、実社会に役に立つすべ、わざというものを研究している。そういう学問でありながら、自分たちのアウトプットがいかに社会に役に立っているかというところに関する尊敬の念を、正直、失ってきたんです。テクノロジーはやっている。テクノロジーはやっているけれども、本当にエンジニアリング教育をやったか。そこに関しては極めて疑問なところがあります。

先ほど学部の教育で非常にスタンダード化が進んでくる、あるいはここはスタンダード化すべきだという話をしましたが、エンジニアリング教育をしっかりとしないといけないと思います。そこは、逆に言えば、標準化し得ない、あるいは標準化したらいけないところかもわからない。日本型エンジニアリングのありようをきちっと勉強していくということがあると思う。土木工学科からも、道路工学、橋梁工学、そんなも

のがなくなってしまって久しいですね。橋梁を丸ごと語れる人間が大学に誰もいなくなってしまった。あるいは境界要素法のクラックの進展を話せる人間はたくさんいるかもしれないですが、エンジニアリングについて話せる人間がいなくなってしまった。

ここに1つ、西沢先生の問題意識と共有するところがあると思います。実社会にどうやって生かすのかという視点をきちっと身につけた上で専門的に基礎研究に入っていく。これは重要なことだと思います。そっちの問題が重症ではないかと思っています。

石原 どうもありがとうございました。

それでは、時間も参りましたので、最後に拍手をもって終わりたいと思います。

(拍手)