

GIC Discussion Paper

Center for Global Innovation Studies, Toyo University

No. 6
2018年4月

【報告】

世界市場と日本のイノベーション

米倉誠一郎 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
一橋大学イノベーション研究センター特任教授

【ディスカッション】

いまこそ創造的な対応が求められている

今村 肇 GIC 副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

米倉誠一郎 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
一橋大学イノベーション研究センター特任教授

(進行) **竹中 平蔵** GIC センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授



TOYO UNIVERSITY

GIC Discussion Paper は所内で行われた「グローバル・イノベーション学研究会」での報告・討論をもとに作成されたもので、報告および発言はそれぞれ報告者・討論者個人の見解に基づくものであって、所属機関の見解を示すものではない。

平成29年度 グローバル・イノベーション学研究センター第1回研究会

日 時：平成29年11月8日(水) 9時20分～10時20分

会 場：白山キャンパス スカイホール（2号館16階）

出席者：竹中平蔵 センター長

今村 肇 副センター長

サム田渕 副センター長

荒巻俊也 研究員

毛利正人 研究員

【敬称略・順不同】

世界市場と日本のイノベーション

米倉誠一郎

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
一橋大学イノベーション研究センター特任教授



【プロフィール】

1953年東京都生まれ。一橋大学社会学部・経済学部卒。一橋大学大学院社会学研究科修士課程修了。ハーバード大学Ph.D.(歴史学)。専攻はイノベーションを中心とした企業の戦略や組織の歴史的研究。近年は、BOPとソーシャル・ビジネスや社会起業家の役割にも高い関心を払っている。季刊誌『一橋ビジネスレビュー』編集委員長。アカデミーヒルズ「日本元氣塾」塾長。著書：『イノベーターたちの日本史』（東洋経済新報社）、『オープン・イノベーションのマネジメント』（有斐閣）、『経営革命の構造』（岩波新書）など多数。

近年、日本人が創造的（クリエイティブ）でないという議論をよく聞く。外国人はともかく、日本人までもがそういう議論をしている。本当にそうなのだろうか。そういう問題意識で、この4月に『イノベーターたちの日本史——近代日本の創造的対応』を上梓した。この本の結論を一言で表せば、開国・近代化に挑んだ日本人は十分に創造的だったということ。津波のように押し寄せる変化に対して、日本人は創造的に対応したのである。

J.A. シュンペーターは1947年の興味深い論文（“The Creative Response in Economic History”）の冒頭で、経済理論において正当な評価を得ていない分野は、状況の変化に対応する仕方には相違があるということだと指摘している。その違いとは、現存する慣行の延長線上で変化に「順応」（an adaptive response）することと、現存する慣行のはるか枠外から「創造的に対応」（creative response）することとの違いである。

● 秩禄処分と士族授産は創造的対応

1876年に明治政府が行った秩禄処分と士族授産は創造的な対応だった。その立役者の一人は佐賀藩士・大隈重信である。明治維新のときは目立つ活躍もしていなかった大隈は、開国の下で徳川幕府が長崎行政を放棄したため、佐賀藩から長崎臨時政府に派遣され、諸外国との折衝に当たった。そのなかで、キリシタン問題や太政官札問題に直面し、大隈は日本の国際関係を担う中心人物に成長するのである。

例えば、利ザヤに目ざとい西洋商人たちは、幕末に大量に発行された太政官札を大量に集めて日本政府に兌換を迫った。兌換は不可能だったが、それは国家として貨幣に対する責任放棄を意味する。その時、大隈たちは、身分を有償撤廃するという革命的なアイデアを思いつく。

周知のように、明治維新は、封建権力を倒した勢力主体自体が封建制の一部だったという二重性がある。そこで、戦前戦後の日本の知識人たちは、明治維新をめぐって「封建体制を打破し資本主義体制の基礎を築くことになった市民革命とみなす考え方」と「明治天皇を頂点とする軍事国家樹立による絶対王政確立とみなす考え方」に分かれて論争を展開した。今にして思えば、日本の後進性・先進性と考えること自体がマルクス原理主義的な考え方であり、それぞれの国にはそれぞれのパス・デペンダンスがあることを忘れた論争だった。

当時の日本政府が抱えた大赤字の最大の要因が「秩禄」、すなわち武士に対する俸給であり、国家財政の3割以上を占めていた。そこで大隈たちは、維新の推進者でありながら封建体制の構成員だった下級武士を買い取るという、前代未聞の「身分」の有償撤廃を断行したのである。

具体的には、秩禄の一定額を7分利公債として発行する。しかし、超インフレの時代だったので、旧武士層が7分利公債で生活することはできない。そこで、大隈らは2つの施策を講じている。1つは、国立銀行の創設であり、全国に多数の国立銀行が設立された。もう一つは、士族に職を与えるための士族授産政策である。

要するに、明治政府はまさにクリエイティブな発想で、旧武士層の身分を買ってしまったのである。その意味で、明治政府は近代革命において最も流血の少ない革命を断行したといえる。

●「デジャブ」ではなく「ブジャデ」

スタンフォード大学のロバート・サットン教授の *Weird Ideas that work: 111/2 ways to promote, manage and sustain innovation* という興味深い本がある。邦訳書は『なぜ、この人は「いいアイデア」が出せるのか——儲けを生み出す12のアイデア工場』（米倉誠一郎訳・三笠書房）で、原著が持っている洒落たタイトルやブックデザインがほとんど反映されていないのが残念だが、その中で、ロバート・サットンは、イノベーションにとって大事なのはデジャブ (Déjà vu) ではなくブジャデ (Vu Jadé) だと指摘している。デジャブとは日本語では「既視感」と訳されるが、Vu Jadéは「すでにあるものを新しく見る力」だということである。

『イノベーターたちの日本史』では、三井・三菱を「ブジャデ」している。三井と三菱の出自はまったく違う。三菱は、明治維新直前にやっと苗字を買うことができた地下浪人・弥太郎によってつくられたのに対して、三井は、すでに250年近く続いた大豪商だった。興味深いのは、まったく違う出自である三井と三菱が、結局、同じ選択をしたことである。アルフレッド・チャンドラーが『組織は戦略に従う』の中で指摘したように、まったく違う問題に直面したデュボンとGMが、分散的事業という同じ答えを出したことと同じかもしれない。

ただし、三井は自分で行わずに、三野村利左衛門を雇って行った。三野村は孤児で、9年間日本中を飲まず食わずで放浪して、幕末に小さな商人株を買い、新興商人として名を馳せた人物である。三井はその三野村に全権委任する。

●「ヒト」に対して徹底的に投資する

ところで、三野村と親しかった渋沢栄一や井上馨、益田孝は、当時20代であり、若い力が明治という時代を動かしていた。しかし、日本の歴史教科書には、益田にしても渋沢にしても、晩年の顔写真が掲載されている。これでは、明治の若い力が日本の資本主義を作り上げたというダイナミズムがほとんど感じられず残念である。

結局のところ「ヒト」である。よく「ヒト・モノ・カネ・情報」と言われるが、明治で最も貴重な資源は「カネ」ではなかった。豪商三井にはカネがあったかもしれないが、地下浪人・弥太郎には「カネ」はなかった。三井も三菱も、「ヒト・モノ・カネ・情報」の中で最も足りない「ヒト」に徹底的に投資をしたのである。

三井物産創始者の益田孝は佐渡の地役人の子として生まれ、幕臣となった後、大蔵省造幣権頭になった人である。1888年の官営三池炭鉱の払い下げの折、その買収を決断したのは益田だった。破格とも言われた高価格について益田は、「当時三池炭鉱の技師長であった団琢磨を含んだ価格」だと公言していたという。団は、MITの鉱山学科を卒業した俊英だった。また、叔父の福沢諭吉に憧れて慶應義塾で学んだ中上川彦次郎は英国留学して井上薫と知己を得、外務省書記などを務めた後、関西経済界で名を成し、当時悪質な不良債権を抱えて呻吟していた三井銀行を再生させるとともに、多数の人材を養成・登用した。

一方の三菱の弥太郎も、弟を米国に留学させ、長男・久弥はペンシルバニア大学で、甥の小弥太はケンブリッジ大学でそれぞれ勉強させている。そして彼らがまた賢人で才能ある人を集め、結局のところ「ヒト」を通じた多角化を行なったのである。

●いまこそ創造的対応が求められている

さて、日本はいまこそ創造的な対応が求められている。

まず、金融緩和やマイナス金利では日本の景気は回復しない。逆説的にいえば、景気を回復させるための最も良い方法は消費税増税である。現在、高齢者の遺産額は全国平均で2000万円、東京都内では約8000万円にのぼっている。なぜそれほどのお金を残していくのかといえば、不安だからである。消費税を上げて社会保障と年金改革をすれば、高齢者は安心しておカネを使うようになり、消費が増える。

かつて財務省はそのようなロジックで消費税増税を進めようとしていたが、現在は国民の耳に痛い話はほとんどない。いつの間にか教育費の無償化に変わってしまった。しかし、安定政権の役割は国民に不人気な政策を実行することである。

●なぜ世界は資本主義を選んだのか

われわれは資本主義を選択した。中国では鄧小平が建国後30年に「1国2制度」を選択した。ソ連は建国後72年間で崩壊した。何故そうなったかといえば、社会主義は富の分配には適した制度だが、富の創造は資本主義にしかできないからである。

資本主義のカギは、イノベーションにある。資本主義では、残念ながら、格差は生まれる。イノベーションを実現した人に対しては大きな報酬が与えられ、そうしなかった人にはペナルティを付けるという制度だからである。

問題は格差が固定化していくことにある。現在、格差が固定化するだけでなく、格差が広がっている。

しかし、アメリカ南部から中西部にかけてのラストベルトを保護主義で救うことはできないし、EUを離脱してもイギリスの栄光は取り戻せない。仮に、イギリスに答えがあるとすれば、それは教育である。

日本の教育もかなり悪くなっていて、例えば、塾に通っている子と通っていない子との学力に明らかな差が生まれ、親の年収と大学進学率にも明らかな差が出てきている。2012年の日本の教育への公的支出はOECD平均4.7%を下回る3.5%で最下位だった。カネがなくても公立に行けば何とかあるというのが日本の価値観だったが、それがいま壊れつつある。

●明治政府や戦前の政府は教育に「カネ」をかけた

1842年のアヘン戦争に見られるように、19世紀の世界は帝国主義・植民地主義が横行していた。そういう状況の中で明治政府は1873年に岩倉具視欧米使節団を送り、欧米流の近代化に舵を切った。殖産興業政策、積極的軍備拡張、教育の振興による富国強兵である。

殖産興業政策によって1890年には、日本の綿業輸出は綿業輸入を上回る。つまり、当時の最もグローバルな産業であった綿工業で、日本は国際競争力を身につけたということである。また、積極的軍備政策もかなりの充実度をもって進めた。ただし、それはその後必ずしも良い結果を生んだとは言えない。

一方、教育の振興は大きな成果を上げた。一橋大学の南亮進教授によれば、1873（明治6）年に30%弱だった日本の就学率は、1890年には50%を超え、1912（明治末）年には98%、1930（昭和5）年には99%に達している。また、人口に占める学生比率を見ると、1870（明治3）年には4%程度だったものが、1910年にはイギリスをやや抜いて15%に達し、1930（昭和5）年にはアメリカに次ぐ教育大国になっている。

ここから言えることは2つある。1つは、明治政府や戦前政府は、もちろん軍備にもカネをかけたが、教育にもカネかけたということ。もう1つは、教育には時間がかかるということ。1945年には焼野原だった東京の40～50年後を見て奇跡の復興を遂げたといわれるが、それは「奇跡」ではなく、1930年代までの投資が1960～70年に花開いたということである。それは、均質で識字率高く、チームワークのできるワーカーたちと、与えられた問題を素早く解く情報処理能力に対する投資だった。今はまた違う投資が必要なことは明らかだが、少なくとも戦前型の教育はこれを見出したということである。今、教育に関してどのようなクリエイティブなレスポンスをするかとても重要な課題である。

●足りないのは実は供給ではなくマッチング

ドイツを除く主要国のプライマリーバランスは軒並みマイナスになっている。なかでも日本は、累積赤字1050兆円の危機的状況にある。同額以上の政府資産があるので危機的ではないとする意見もあるが、とにかくデフレ脱却のためのクリエイティブなレスポンスを真剣に考えなければいけない。

そもそも財政出動の時代は終わった。近代経済学の父J.M.ケインズの命題は、20世紀初頭の不況対策として有効需要を創出するというものだった。需給バランスが低位均衡する不況時に有効需要を創出すれば供給は回復する、だから財政出動するというのがケインズ理論である。しかし、世界最大のタクシー会社であるUberは1台のタクシーも所有していないし、Airbnbもホテルを所有しているわけではない。つまり、供給が十分にあり、足りないのは供給ではなくマッチングである。したがって、そういう意味では財政出動という考え方に訣別しなければいけない時代である。

さらに言えば、「クルマ」ではなく「クルマに乗ること」を買う時代がくるかもしれない。現在のように1台のクルマを買うのではなく、例えば、いくつかの車種を合わせて年間走行距離3万キロを買うということである。平日の都内の乗用車の平均稼働率4パーセントという数字がその根拠になっている。

Uberが出現して、アメリカでは明らかにサービスの質がよくなっている。規制緩和をすれば競争も生まれ、イノベーションをしない企業は淘汰される。今、日本の立ち位置としては、規制緩和してイノベーションを促進するような方向に向くことが大事なのである。

●ワークハードからワークスマートへ

日本の景気は今、イザナギ景気を超えたと言われる。しかし、GDP（国内総生産）レベルでみるとほとんど変わっていないというのが実情である。1994～2016年のGDPを見ると、ドイツは2.2兆ドルから3.5兆ドルへと1.5倍に伸び、アメリカは73兆ドルから186兆ドルへと2倍以上の伸びを示し、韓国は約3倍（0.5兆ドル→1.4兆ドル）、中国は20倍（0.5兆ドル→11.2兆ドル）に、それぞれ増えているのに対して、日本は4.9兆ドルのままで変わらない。

やはりわれわれはどこかでミスを犯している。したがって、日本企業が根本的な部分に手を付けなくて何とか現在の状況を乗り切ろうというのは難しいかもしれない。例えば、労働生産性の低さである。2015年の日本の労働生産性は先進国中36位で、アメリカ（10位）、フランス（17位）、イタリア（18位）、ドイツ（22位）に比べて明らかに低い。また、年間労働時間（2016年）を見ると、日本（1713時間）はドイツ（1363時間）より350時間多い。1日8時間労働として単純計算すると、ドイツ人は日本人よりも約45日間多く休んでいることになる。

ただし、注意しなければならないのは、アメリカは世界で最も特異な国だということである。人口が増え続けているし、移民を積極的に入れ、イノベーションに対してオープンな国である。これからの日本は、そういうアメリカをベンチマークにし続けるのではなく、オランダ（1430時間）、スウェーデン（1621時間）のような成熟した国家のワークスマートなあり方を模索すべきである。

●「スーパー」や「メガ」は20世紀型未来発想

1964年の東京オリンピックの時、日本の人口は約9700万人、乗用車の世帯普及率は6%、一人当たりGDPは約30万円だった。そして2013年現在、それぞれ1億2775万人、84%、約375万円に増加している。つまり50年間に人口は3000万人増加したのであり、これは日本国内に、マレーシア、ペルー、ベネズエラ、ネパールなどの国が1つできたと同じことであり、まさに「人口ボーナス」である。

しかし、2050年までに日本の人口は3000万人が減少すると言われている。そのダメージは大きい。東京新国立競技場の電動式稼働屋根付き当初案の総工費は2651億円だった。周知のように、その後、総工費や維持管理コストも大幅に見直されて、日本の木材を多用した隈研吾氏の設計で建築が進められている。21世紀にふさわしい賢明な判断だった。

一方、20世紀型発想の典型はリニアモーターカーである。国土交通省は、「スーパー」と「メガ」という20世紀に見た未来発想から脱却できないでいる。30年後、日本では60歳以上が人口の45%を占める。リニアモーターカーは膨大な電力を消費し、東京都の土砂3倍分を排出し、自然を破壊する。南海トラフの地震誘発などを考えても、リニアモーターカーはいま日本が向かうべき世界ではない。アメリカや中国での可能

性はあるかもしれないが、先述のように、日本のベンチマークはそこではない。成熟国では、いまさらベルリンとハンブルグをつなげようとか、パリとリヨンをつなげて、メガリージョンを形成するという議論はしない。

トヨタのミライは素晴らしいテクノロジーだが、1トン以上の鉄の塊をエンジンで動かすという意味では20世紀のコンセプトである。一方、グーグルカーは衝突しないクルマであり、人間周りだけある程度の強度を付けるだけでいいので、半分の重量で済む。500ccでオフグリッドにすれば、ポルシェ以上の性能が出るかもしれないという。

いまや、渋滞の3〜4割はソフトウェアで解決することができる。したがって、単品でエネルギー効率や公害対策を考えるよりも、町全体をスマートシティにしたほうが効率よく節電できる。例えば、ミャンマーではすでに交通渋滞が始まっている。それを解決するためには数兆円の地下鉄プロジェクトが必要だと考えがちだが、それは20世紀的発想である。今の交通システムを使った公共交通機関をつくることのできれば、余った数百億〜数千億円を教育やインターネットなどのインフラ投資に向けることができる。21世紀は、ソフトウェアを活用する世界に向かっている。

●システムを売るという発想が重要

東日本大震災による福島原発事故でわかったのは、電力のキャパシティを上げるのではなくピークコントロールが大事だということである。そう考えると、原発を再稼働させなくても、実はいろいろなことができることがわかる。例えば、ピークが来たらエアコンの温度やテレビのルクスを落とすことに了解するのであれば、年間10%オフにするというような提案である。そうすれば、スマートシティができるし、スマートハウスもできる。もっと簡単に言えば、ピーク時に電気料金を高くするようにすれば、自然と分散することになる。それは、ピーク時の高速道路の混雑を解消することと同じ理屈である。

周波数が異なる系統電力に対して、相互融通は難しいと言われてきたが、AIの導入によって、分散型の再生エネルギーを系統電力と組み合わせることも容易にできるようになった。例えば、ケニアやアイスランドで行われている地熱発電の部品等はすべて日本製であり、日本でなぜ地熱発電が進まないかと言えば、国立公園法と温泉協会の力が強いからである。この部分も規制改革を行って、日本が地熱発電の中心点になるべきである。

さらに言えば、新幹線や自動車を単体で売るのもいいけれども、ソーラーパネルとエンジン、エコキュートなどを含めたシステムを売るという発想にすることが重要である。また、日本の小中学校はほとんど昼間しか使わない。電力はすべて太陽光発電に変えてインターネット環境を整備することができれば、世界中から多くの見学者が殺到するだろう。

●小さなイノベーションが世界を変える

もう一つ小さなイノベーションを紹介したい。中国とインドは、2025年には水不足になるといわれている。水道の蛇口にセンサーを付けて、人が使う時だけ水が流れるようにすると水が節約できる。TOTOの製品は出てくる水で次の人のセンサー分の発電をする。1日47人が使うと、永久的に使えるようになるという。これは画期的なイノベーションであり、インドやアフリカの小学校に設置すれば水事情を大幅に改善できるだろう。

また、アフリカでは子どもたちの最も重要な仕事は水汲みである。4人～6人家族であれば、1日最低50リットルの水が必要である。子供たちは、2リットル入りペットボトル25本分を毎日水場から家まで運ばなければならない。しかし、ボトルをドラム式にしてローラーのように転がしながら引っ張って運ぶことができるQ-Drumであれば、1回の水汲みで済む。子どもたちには遊ぶ時間や勉強する時間が生まれる。こんな小さなイノベーションが世界を変えらると思う。

●BOP市場におけるソーシャル・ビジネス

現在、中国14億人、インド12億人、アフリカ11億人、ASEAN 6億人、南米4億人と合計47億人のマーケットがある。ちなみに、日本のバブルは、過剰流動性とプラザ合意によって生じたといわれるが、人口要因も大きかった。バブル最中の1986年に39歳だった人は1947年生まれであり、彼らの合計特殊出生率は4.54だった。つまり、4人兄弟が当たり前の世代が消費生活の中心だった。その世代が70歳を超えてしまい、現在の日本のマーケットは驚くほど小さくなっている。

1日2ドルしか使えない人々であるBOP (Base Of Pyramid) は、ミシガン大学のプラハラード教授が「New Market」と呼ぶまで、マーケット（市場）とは考えられていなかった。しかし、たとえ1日2ドルでも、40億人の人々がいれば1日80億ドルの市場である。

かつて国際支援でバングラデシュに何百億ドルもつぎ込まれたが、貧困は解決されなかった。そこで、ムハマド・ユヌス氏はソーシャル・ビジネスを展開した。ユヌス氏は、貧しい人に100ドル貸す。借りた人はそれで例えばニワトリを買う。そのニワトリが産んだ卵をマーケットで売る。その売上げのなかから少しずつ返済する。また、市場で騙されないように、グラミンフォンを貸し付けて、電話で市場を確認できるようにした。ユヌス氏の対応はまさにクリエイティブなレスポンスである。

2006年にユヌス氏はノーベル平和賞を受賞したが、要するに、ユヌス氏は、援助で垂れ流すおカネよりも、小口のバンキングという古いテクノロジーを使って、個人の尊厳を認めて貸し付ける100ドルのほうが意味があるということを示したのである。

●世界はアフリカを援助先ではなく、投資先とみている

いまアフリカがおもしろい。2016年のGDP伸び率のトップ10のうち、4カ国はアフリカ（エチオピア8%、コートジボワール7.5%、タンザニア6.5%、セネガル6.5%）である。2030年の人口は14億人で、2060年には24億人と推計されている。1日5ドルから30ドルまで使える中間所得層が、現在すでに34%に達し、2060年には42%になると予測されている。

このアフリカのマーケットで、現在ある「モノ」をそのまま販売し続けると地球が崩壊する。そこで、クリエイティブ・レスポンスが大事になる。中国型の資源争奪ではなく、一緒にプログラム・ソルビングし、そこで得たものは、必ずリバース・イノベーションで先進国に戻ってくるという循環型で、アフリカを考えるのである。

2016年には、アフリカへの直接投資がODA（政府開発援助）を上回った。世界はアフリカを援助先ではなく投資先とみているということである。中国はすでに日本の3倍以上の直接投資を行っていて、日本はアフリカに完全に出遅れた。これが日本の課題である。

アフリカでは、日本製、韓国製、中国製の識別はほとんど不可能である。現地の人にとっては、同じよう

な商品にしか見えない。日本メーカーは「使ってもらえればわかる」というが、中国製が1ドルで日本製が5ドルであれば、そもそも日本製は使わない。日本製品に対する暗黙知的信頼はもはやないと考えていい。

●アフリカは日本のイノベーションを鍛えなおす格好の場所

アフリカは日本のイノベーションを鍛えなおす格好の場所である。例えば、ソーラー・ランタンは20ドルで、ローソクは1カ月2ドルかかり、ケロシンランプ（灯油）では1カ月5ドルかかる。そういう状況の中でソーラー・ランタンをどう売るか。ソーラー・ランタンにマイクロファイナンスを付けるのである。年利10%として1年間で22ドル。年間のローソク代（24ドル）や灯油代（60ドル）よりも安い。しかも、ソーラー・ランタンは昼間8時間太陽光にあてると、夜間に8時間使える。その夜の8時間に副収入が生まれるようなビジネスができれば、その分実質収入増になる。「日本製は良い、だから買う」という発想ではなく、良いものをどうやって売るかを考えることである。

●日本式のストーリーをどうつくるか

アメリカのロックフェラーは石油王であり、カーネギーは鉄鋼王、フォードは自動車王として知られているが、ヴァンダービル드가鉄道王であったことを知る人は少ない。19世紀に巨額の富を蓄積したヴァンダービルドは、20世紀になって急に消えていく。なぜか。それは、鉄道王たちはドメインを狭く定義しすぎたためだという。彼らは、自らのビジネスを鉄道だと考えたからであり、もし仮に彼らが自らのビジネスはトランスポーターションだと考えたとなれば、まったく違う結果になっただろう。

例えば、日本のニコンやキャノンカメラが素晴らしいことは誰でも知っている。しかし、ニコンやキャノンのロゴのついたTシャツを着ている若者を見たことがない。一方、ナイキのロゴの入ったTシャツを着た若者の姿をよく見かける。ナイキは、ある瞬間からビジネスドメインをスポーツ用品から、スポーツを通じて新しいライフスタイルを送る人たちというメッセージに変えた。また、今、世界中の空港でモンブランの店がない空港はない。モンブランは、ドイツのマイスターたちが端正に造り込んだバッグ、眼鏡、時計にタグ化した。われわれは万年筆の裏にある広いビジネスドメインが欲しいと思っている。

アフリカでわれわれが考えなくてはいけないのは、製品が良いというだけ世界ではなく、それを含めた日本のストーリーをどうやって売り込むかということである。

いまこそ創造的な対応が求められている



今村 肇

GIC 副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

米倉誠一郎

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

一橋大学イノベーション研究センター特任教授

(進行)

竹中平蔵

GIC センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

●「日本人だから」という 自己暗示をかけている

竹中 刺激的な話をいただきました。残りの時間は少ないのですが、ぜひご質問、コメントお願いします。

今村 実は私は30年ほど前にヨーロッパに行って、「for sale」（「売ります」）というステッカーを貼った車が走っているのを見て、自由に売り買いするというのが自然に文化としてあることを実感した記憶があります。しかし、日本ではいまだに、中古車会社とかブランド企業から車を買うことが定着している。そうすると、イノベーションを担う人材にしても、そういう長い、社会的、文化的、いろいろな文脈の中で育てなければいけないので、

簡単に日本が変わるというのが、可能性としては少ないような気がします。そういう日本の文化、縦割りの社会の中で、日本を支えるような個人の力というか、創造的な対応ができるような人材を育成するためのブレイクスルーをどうしたらいいか、まだ見えてこないのです。

米倉 「日本人だから」という考え方が少し違うように思います。逆に言えば、「日本人だから」という自己暗示を一所懸命みんなにかけてしまっている。そんなことはないのであって、もともと競争は大好きだし、どこに行っても生きていけるというのが日本人だったと思います。また、いま情報がこれだけ公開されていて、大量の情報が活用できるようになっていますから、たぶんこれから変わる気がします。

竹中 今日の話全体を通じて、ストンと腑に落ちることばかりで、まさに今おっしゃったように、日本人はこうだ、日本人はイノベティブではないといったしまうのは、自らのドメインを狭くしているのだと思います。

●リアクティブな対応と プロアクティブな対応

竹中 実は、私も明治維新のころの歴史には興味があって、いろいろ勉強しているのですが、今はまったく違うということがわかります。先ほど大隈の話がありましたが、実は大きな外的変化があって、それにリアクティブに対応する場合、確かに日本はイノベティブですね。ところが、何か新しい環境に積極的に適応しなければならないというような、まさに今のような技術的な変化に対応しなければならないときに、これをしなくてはならないというようにプロアクティブな対応がほとんどできないように思います。つまり、リアクティブな場合とプロアクティブの場合で行動原理が違っているということです。これも1つのオプザベーションで、自らドメインを小さくしているのかもしれませんが、明らかにそういう傾向があるように思います。

例えば、破綻が起きてから財政再建するのではなく、破綻が起きる前にプロアクティブに対応するようになるためには、どう変えていけばいいのか、とても関心あるところですが、いかがですか。

米倉 そうですね。確かに、今は明治維新や終戦直後と同じくらい危機的状況だと思います。テクノロジーの進展やAIなどによって、これまでとはまったく異なる状況になりつつある、そういう世界だということを伝えないといけないと思います。

竹中 そうですね。しかし、残念ですが、例えば第4次産業革命の話聞いてもピンと来ないという人が、いまだに9割以上います。国民全体としては、そういう危機意識が多分なくて、当面これでやっていけるというように思っているから、例

えばタクシー業界も変なことをやっているのだと思います。

米倉 そうですね。一度ゆで上がったカエルになって、財政破綻をしますか(笑)。そうすれば目が覚めるでしょう。

ところで、東洋大学も立派な研究所をつくって素晴らしいと思いますが、世界の大学は日本の大学の比ではありませんね。中国の大学はもっと立派だし、アフリカのビジネススクールもいい環境を持っています。ですから、われわれは負けているところをちゃんと見ないといけない。

竹中 まったくそうですね。北京大学のビジネススクールの学長に会いに行ったことがあるのですが、かつて私が入った大臣室の2倍ぐらいの大きさがありました。

●まずはアフリカに行ってみること

竹中 もう1つ、最後にぜひおうかがいしておきたいことがあります。今日お話しされたリバース・イノベーションに対して日本があまりにも目を向けていないというのは重要な指摘だと思いますが、これは、どちらかと言えば中小企業が担える面が大きいと思います。ところが、例えばアフリカに行くといっても、「いや、まずは中国。アフリカは遠すぎる」ということで、実はほとんど投資していないわけです。それが、さきほどの数字に表れていると思いますが、日本の中小企業を動かすモチベーションを与える方法としては、どうということが考えられるでしょうか。例えば、コンセプトリーダーの意見、ないしは政治のリーダーの掛け声というものも1つとは思いますが……。

米倉 通称「ABEイニシアティブ」(正式名：アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ)は良いことだと思います。アフリカ諸国で産業開発を担う優秀な若手人材を外国人留学生(研修員)として日本に受入れて、日本の大学で英語で修士課程教育を受けるとともに、企業への見学およびインターンシップ実習を実施するというも

のです。実際、人口3000人程度の自治体にアフリカ人がインターンシップで行くというのは重要であり、日本の中小企業もこういう交流でヒトがつながるということが大事だと思います。あとは「百聞は一見に如かず」ですから、実際にアフリカに行くことです。

竹中 そうですね。実は、米倉さんと一緒に行ったミッションで、ある日本の有名な菓子メーカー

の社長が、現地に進出することをその場で即断したシーンを見て、まさに「百聞は一見に如かず」だと思いました。そして、必要なのはインテレクチュアル・エクスチェンジです。アメリカと日本もフルブライト・プログラムがあったから、良い関係を築くことができたわけですからね。

とても刺激的なお話をありがとうございました。

(2017年11月8日収録)

平成30年度グローバル・イノベーション学研究センター研究員等

平成30年4月1日

氏 名	区 分	所 属	身 分
竹中 平蔵	センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
今村 肇	副センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
サム 田淵	副センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
松原 聡	副センター長	経済学部総合政策学科	教 授
荒巻 俊也	研究員	国際学部国際地域学科	教 授
市川 顕	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授
榊原 圭子	研究員	社会学部社会福祉学科	准教授
佐藤 節也	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
澤口 隆	研究員	経済学部経済学科	教 授
須田 木綿子	研究員	社会学部社会福祉学科	教 授
富田 純一	研究員	経営学部経営学科	教 授
花田 真吾	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授
室松 慶子	研究員	法学部法律学科	教 授
毛利 正人	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
横江 公美	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
福田 隆之	客員研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	客員教授
迦部留 チャールズ	オブザーバー	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授

GLC Discussion Paper

No. 6

発行日

2018年4月28日

発行人

竹中平蔵

発行所

東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター
Center for Global Innovation Studies

〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20
Tel: 03-3945-7769 / fax: 03-3945-7906