

浩志会 7 月度月例会（平成 19 年 7 月 10 日）

講師：黒川 清 氏（内閣特別顧問）

演題：イノベーション 25

【はじめに～安倍総理との出会い】

安倍さんが官房長官時代に、新生なった日本学術会議の総会にご挨拶にこられ、会長としてご一緒した。ご挨拶の後で、自分の隣に座られたので、質問を受けても良いかと聞いたら「どうぞ」ということで、色々と会員から質問が出たが、それなりに答えられた。後で秘書官から、質問を受けるということに対して、あらかじめそんな予定も聞いていなかったもので、と事務方は文句を言われたようだが…。秘書官としては当然のことです。

その同じ週の週末に自分が代表を務めている NPO 法人「日本医療政策機構」の年次大会の会議が国連大学で開催されたが、その会議に安倍さんにご挨拶をいただけるというので出席頂いた。その時、日本学術会議で突然だったが色々と質問されたことを「全然気にしていませんよ」、「黒川さんは高校の先輩だから」と覚えてくれていた。これは政治家として大切なことだと思う。

自分の経歴は東大卒の「保守本流」みたいに思われるが、発言が何か違うとよく言われる。それで成蹊高校出身と言うと、実は知る人ぞ知ることなのだが、納得される。自分は成蹊のリベラルな校風の中で育った。大学入学までの教育が大事だと思っている。

ただ、今の状況で総理の高校の先輩だと言っても、かえってマイナスかもしれないが…私の実力ではないところで招聘されたのか、などと変なかんぐりをされるかも知れないので（笑い）。そんなことではないですよ。

【内閣の科学顧問】

小泉さんはよく「変人」と言われているが、歴史を振り返れば、「時代の変人」が常に世の中を変えている。「出る杭は伸ばす」ということが大切である。優れた同質の人間が集まっている研究所では何も変えられない、最悪の研究所だという人もいる。

安倍総理により、内閣の「科学顧問」に就任した。実は日本では科学顧問は初めてということである。しかし、メディアで科学顧問を設置したことをかなりなニュースとしてカバーしてくれたのは、日本ではなく、イギリスの「ネイチャー誌」で 2 回、そして Sciences 誌であった。少しさびしい。

先ほども司会から紹介があったが、色々と海外を飛び回っている毎日である。私の website のコラム等(<www.kiyoshikurokawa.com>)を見ていただければ、私が何のためにどこに出かけているかをしっていただけるとおもう。5 月 30 日は 37 年間やっているスイスのシンポジウムに出席、その後、セントペテルスブルグでのペルミサーロ IBM 社長及びトヨタ会長との会議、バンクーバーでの WHO のコミッション、沖縄での太平洋科学会議への出席、スロベニアでの G8 科学顧問会議という具合である。

ところで、科学顧問会議でも話題になり、皆さんから大きく評価され、大変に評判が良く、感謝されてのが、先般の G8 での地球温暖化にたいする安倍総理による「日本提案」

で、これに皆さんが同意された点である。これは大変インパクトがあったと思っている。2050年に温室効果ガスを（1990年に対して）▲50%削減しようということであるが、これはEUの議長国であるドイツのメルケルさんの2020年に▲20%削減とも歩調が合っており、世界で地球環境問題を共有化しようという強いメッセージとなった。この時期にG8首脳がこの問題でみな同意したことが大きな意味があったという認識である。

【イノベーション25】

6月にまとまった「イノベーション25」だが、何がユニークかと言うと、要は20年先までに「何をやるべきか」を書いている長期戦略であることである。イノベーションは技術革新と訳されるが、安倍総理の初めての衆議院予算委員会で、総理はイノベーションは革新を促進する社会制度の改革問題であり、突き詰めれば「人づくりの問題」だと答弁している。

イノベーションは単なる技術革新ではなく、新しいニーズを掘り起こして生活様式を変え、社会制度自体を変革する点に本質がある。サイエンス誌では私の言葉として「イノベーション・マントラ（呪文、お題目）」と紹介してくれた。

基本的な考え方として、これまで「業を起こす人」（起業家）が少なかった、「企業」がいいのだ、大きな企業に就職することばかり考えていた、ということが出発点にある。産業再生機構COOだった富山氏が言っているが、「大企業」では、その性格上調整型の人間、トーナメントで負けない人間が出世する。これからはリーグ戦で勝てる人間でないと駄目なのである。

イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーターが「創造的破壊」の原動力として1930年に使ったが、1995年頃から、この言葉がやたらと出てきたという印象がある。「それはなぜか」を考える必要がある。

イノベーション25の「基本的考え方」は以下の5点である。

- ① チャレンジ精神旺盛で志の高い人々、企業家精神の旺盛な人々の存在
- ② 国境を越えてアイデア、資金、人材が自由に交じり合うエコシステム「最適な場」
- ③ グローバルな視点
- ④ 「供給側」ではなく、「生活者の視点」に立脚した戦略作り
- ⑤ 国民の「意識改革」へ向けた取り組み

起業家精神あふれる人々が出会い、健全に競争できる開かれた環境を整備するという、社会制度の改革が、まずは必要な方向である。

90年代に入りインターネットが急速に普及した。これは技術革新もさることながら、接続料が安くなったことが大事である。92年にwww（world wide web）、そして94年にネットスケープ、ヤフー、アマゾン等のビジネスが起業してきたことがある。これに91年の冷戦終結が相まって「グローバル社会」が生まれ、急速に広がったのである。

グローバル時代のニーズは多様であり、日本企業に求められるのは、多様な需要サイドにどう対応するかという視点である。エンジニアは一生懸命に開発するが、供給側の発想をなかなか脱却できず、生活者が使わない機能を沢山付けることを、おかしいと全く思わない。例えば、ほとんど使われないボタンが沢山付いている電子レンジなどは好例である。

また、ルイヴィトンが売上の6割、利益の8割が日本からもたらされている。これは日本の女性が見る目がないということではなく、ルイヴィトン自身が「誰に、何をどう売るか」が分かっているということである。いわゆる「ブランディング」（企業が顧客にとって価値のあるブランドを構築するための活動）という点で日本は弱い。日本の強みは「モノづくり」と言われるが、これからは「頭で勝負」しないと駄目である。供給側ではなく、需要側のことを良く知って売る。ブランドを創る、あたらしい顧客を作る、これもイノベーションである。

ビジネスモデルの変革もイノベーションである。携帯電話の端末を日本でも14社が作っているが、世界を席捲しているのは日本のメーカーではなく、1-3位はノキア、モトローラ、サムソンの順である。第4位にはソニーエリクソンが出てきた。10数社でまともにも勝てない。日本企業には世界基準という発想がなくドコモ仕様でやっている特異なモデルだからである。所詮、国内市場を見ていることになる。パソコンも中国ではサムソン、レノボが殆どで日本製は入り込む余地がない。せいぜいブランドになっている Vaio2 程度ではないか。

自分たちの強みを認識して勝負することが必要である。ここで、携帯電話の端末の中身の部品の65%は実は日本製である。こういうところで日本は勝負していくのかどうか。どこまで、この日本の優位性を維持できるだろうか。

日本は少子高齢化社会で今後人口が減るから大変だというが、世界では2025年に人口は80億人になる。特にアジアの人口はこの60%と圧倒的である。ゴア米国元副大統領が「気候変動問題」に精力的に取り組んでいるが、中国の環境汚染は特に問題だろう。協力しなくてはいけない。

日本では製造現場のCO2排出は1973年のオイル危機から今まで実は増えていない。すごい技術改革である。このときからのCO2排出は主に住宅・オフィス・交通が増加源である。今までの生活様式のままが良いのか、それを解決するのがイノベーションである。

気候変動、環境破壊、水・食料・天然資源の枯渇、南北格差拡大、人口爆発等、我々の人間社会は「持続可能」であり得るのか疑問に感じてしまうが、まさに持続可能とするために、日本は国際社会でリーダーシップを発揮できる位置にいると考える。

企業もこれまでは主として tangible asset（有形資産）で評価されてきたが、2000年頃からは80%程度が intangible asset であり、これで評価されるようになってきている。つまり、社会の課題に対して何をしているのかということであり、企業もいつまでも株主ではなくて、広いグローバル世界の多くの「利害関係者」によって評価されているということである。モノづくりというばかりではなく、このような社会の状況を認識しなければならない。

【日本が果たすべき役割】

実は閣議決定する過程で、「イノベーション25」は骨抜きになってしまったと感じている（笑い）。各省担当大臣の承認が必要であるからだ。それはそれとして、エネルギー、環境に代表される我が国の価値観を世界に広めるという「戦略性」が必要と考える。

クリーンエネルギーに関連する日本の技術力は今のところは世界一で、これを経済成長

のエンジンとし、また外交戦略、ODA に使うべきである。「イノベーション25」では以下の政策を提言している。

- ① エネルギー・環境問題を経済成長と国際貢献のエンジンにする
- ② 次世代投資を倍増する（若者への投資、IT利用拡大に向けた取り組み）
- ③ 大学改革（学部・大学院レベルで国際的に通用する場をつくる）
- ④ 20年後のイノベーション開花に向けた科学技術投資の拡充
- ⑤ イノベーション創出・促進に向けた各種規制・制度の見直し

教育関連では、例えば、中学生の夏休みに4週間ホームステイに行かせるといったことが挙げられる。もちろん相手の子供もホームステイに受け入れる「交換」が原則であろう。現状閉ざされている大学、特に「学部の国際化」も大事である。現在、米国のアイビーリーグでは8校のうち4校でトップが女性の学長である。ケンブリッジ大学も、MIT もトップは女性である。このことだけで世界へ「やる気のある女性はおいで」、私たちは男女差別はしませんよ、という強烈なメッセージになっている。今後は頑張る、優秀な若い女性も男性も世界中から集まってくるだろう。翻って日本の国立大学では87校のうち女性のトップは1校のみである。何をメッセージとして伝えるのかという「広報戦略」も重要である。例えば、今回シャープは49歳の社長を据えたが、それだけで大きなメッセージになる。このような人事は世界中にすぐに広がっている。企業の intangible value のひとつともいえよう。一律の大学入試がいまだに日本には残っているが、大学入試がない英米などから見ると非常に異質とを感じる。こんな教育制度で良いのか、とにかく教育が一番心配である。

イノベーションと安定性は共存しない。既存レジーム（体制）の中に安住してしまうと、対応が遅れてしまう。こちらに来られている官庁の皆さんも是非、入省したころの「初心」を思い出してもらいたい。恐らく、国のために、と考えて官僚になったのだろう。しかし年月がたつにつれて、かなり違うな、やらなくてはとは思っても出来ないという諦めの心境ではないか。色々なしがらみ、先輩たちの「背後霊」に手足を縛られていることだと思う（笑い）。せめて、いつも初心の5%位は実践する、なんとか發揮してもらいたい。

日本が「イノベーション立国」になるためには、政策実行の透明性の確保、進捗状況の「監視」も重要である。難しいことだと思うが…。

【イノベーターとイノベーション】

先ほどもお話したが、1995年位から「イノベーション」のタイトルがある学術論文が急速に増えている。89年にはベルリンの壁崩壊、天安門事件、日経株価の最高値があり、90年代前半にはインターネットを普及させる技術革新があった。ネットワークを通じ情報が広がり出し、国境を越えたフラットな人間や企業の関係が構築され、それ自体が新たなイノベーションの土壌になるということである。成長する新産業のあり方が変わったのである。これまでは国の関係であった「インターナショナル」という言葉が、最近では「グローバル」にとって代わられている所以である。このような中で、「日本はどのような国で、あなたは何をするのか」が問われている。

「イノベーター」といわれる人々といえる、豊田喜一郎、本田宗一郎、井深大、小倉昌男らに共通するのは、チャレンジ精神と「真善美」という高い価値観、内的なこの価値観を追求する情熱、不屈の精神力である。

繰り返すが、これからは「供給側」ではなく、「需要喚起」するような特に生活者の視点でのイノベーションが大事である。任天堂のWiiは、これまでゲーム機の対象でなかったセグメントを一大マーケットに作り替えた。スペインのザラ（ZARA）という会社は、お客がほしいものをデジカメで撮って毎週違った商品を世界の各地毎に出している。これはITによって出来るようになった新しいビジネスモデルと言える。

日産自動車の件はあまりにも有名だが、やらなければいけないことが分かっているのに、何故出来ないのかということである。違ったカルチャーが入って来ないと駄目だという例である。

先ほど紹介した富山氏が最近「指一本の執念が勝負を決める」という本を出したが、是非読まれると良いと思う。

【終わりに】

最後に皆さんに伝えたいことは、世界中に「肩書きなし」で付き合える、友達を沢山作ることを是非心掛けてもらいたい。気軽に連絡を取り合える仲間、これが大きな財産になる。

また、一人一人が肩書きでなく、「タテ構造」でなくフラットにつながり、「ユニークさ」をお互いにアピールし合えるかということが価値となる次代になっている、ここがポイントである。「コラボレーション」のネットワークを持つことで、情報の収集力が格段に違ってくる。異能・多様性・適用性が大切である。

皆さんには是非「イノベーション25」を応援してもらい、機会があれば色々なところで話してもらいたい（拍手）。

（質問）日本の社会は均一的で、外国人を受け入れていない。恒常的に受け入れることも必要だが、社会自体が変わらないと駄目だと思うが如何か。

（回答）その通りで、問題は どうやって社会を変えるかということである。例えばテニスのウィンブルドン選手権は、しばらくイギリス人は勝っていないが、じゃあ外国人を排除するという事にはならない。とにかく日本の大学が開かれていないのが問題である。例えば東大で思い切ってマレーシアの女性を学長にしてみる。世界中が「アッ」と思うだろう。何をメッセージとして伝えるのが極めて重要である。そのような広報戦略をもっと考えた方が良い。

〔高嶋 英一（東京ガス）記〕