

日本の潮流 2002

# Japan-ability

ジャパナビリティ

“融知創新”  
のダイナミズム

株式会社 電通 電通総研



日本の潮流 2002

ジャパナビリティ  
**Japan-ability** “融知創新”  
のダイナミズム

新しい価値を創造するエトスを	福川伸次	2
<b>section 1</b>	【国際関係 / 政治】 相転移時代の合意形成	8
<b>section 2</b>	【産業 / 経営】 技術と夢のらせん構造	12
<b>section 3</b>	【社会 / ネットワーク】 常時接続するシェア社会	16
<b>section 4</b>	【個人】 自律型生活者の誕生	20
欧州レポート	深化する地域協力体	24



# Japan-ability

新しい価値を  
創造する  
エトスを

電通総研研究所長 福川 伸次

## クライシスの連鎖を断つために

21世紀の潮流として、グローバリゼーションへの期待が高まっています。しかし、世界のシステムとして定着するまでには熟成していないようです。

2001年9月11日、米国で発生した同時多発テロ事件は、私たちに新しいタイプのクライシスが発生することを認識させ、国際秩序の再編成を求めるとともに、文化、民族、宗教を超えた共存の思想の再構築を促しています。しかも、このたびの悲劇は世界経済を同時不況に追い込み、IT革命を謳歌した経済の基盤が意外に脆いことを示唆しています。

構造改革と不良債権の処理が遅れたことによって、日本はこの10年間で年平均1%程度の成長しか達成できず、最近はマイナス成長にさえ陥っています。失業率が過去最高に達し、産業の競争力が低下しています。世界のGDPの約1/7、輸出入で約1割を占める日本経済の停滞は、このままでは国際社会の重荷になりかねません。

私たちはそうした事態を冷静に受け止め、クライシスの連鎖を断ち、グローバリゼーションの定着に向けてどのような役割を果たすべきかを、改めて考える必要があります。



## Japan-abilityの系譜

日本社会が停滞を続ける根本的な原因は、戦後の成功体験の蔭で、変化に目をつぶり、リスクを避け、既得権に固執するマインドが社会に広く固着したことにあるのではないのでしょうか。

そうした傾向は、政治が密室で妥協を続け、行政が改革を遅らせ、企業が決断を先延ばしにし、若者たちが意欲を失っている現状にも端的に表れています。行政による規制や指導、あるいは年功序列、集団的な意思決定、株式の持ち合いなど、これまでの経済発展を支えたシステムが、日本人が本来有する能力を隠蔽し、「甘えの構造」を定着させてしまったのです。

日本には、本来優れたダイナミズム Japan-abilityがあります。それは「日本らしさ」であり、内外の知を融合し、人と人との間柄を大切にし、絶えず自己を磨き、自然との共生を保ち、新しい価値を創造するエトス(気風)なのです。

奈良・平安時代の文化は、中国の知との美しい融合であり、明治における近代国家への挑戦は、欧州の知とのダイナミックな結合でした。そして、戦後の民主経済国家の建設と大衆文化の発展においては、米国の知を日本社会の特質に合わせ見事に昇華してきたのです。

## ネットワークが増幅する"融知創新"

21世紀は、インターネットに象徴されるネットワークが深化する時代です。そして、ネットワークと情報技術は、知と知 異なった分野の技術や文化を融合し、新しい価値を創成する強力な力を有しています。

いま私たちに求められているのは、“融知創新”によって21世紀にふさわしいかたちでJapan-abilityを顕在化させ、新たな価値創造への連環を世界に提示することではないでしょうか。

日本は、古今東西の知を集積・融合し、新しい国際秩序づくりに貢献し、また、富の偏在を解消し、アジアの新世紀を拓くために信頼の輪を広げる必要があります。

企業は、市場の変化やイノベーションに関する情報を集約することによって、「選択と集中」、「効率と迅速」を重視する経営に徹し、リスクに挑戦しながら顧客の満足度を高めなければなりません。

そして、そのために大胆かつ細やかなビジョンを描き、人びとのポテンシャルを高めるインセンティブシステムを充実させることが求められています。

“融知創新”で社会のダイナミズムを高め、新世紀のJapan-abilityで世界に貢献する これが2002年に電通総研が送るメッセージです。

# Japan-

ジャパナビリティ

“ 融知 創新 ”  
のダイナミズム



# ability



本レポートでは、日本と日本人が有するポテンシャルを顕在化させ、世界にJapan-abilityを示すためのヒントを「国際関係 / 政治」「産業 / 経営」「社会 / ネットワーク」「個人」という4つのセクションから探ります。

また、欧州では自律的發展に向けた取り組みが行われています。イタリア、ドイツ、フランス、それぞれの地域における事例に共通するのは「競争と共創」のためのプラットフォームづくりです。新しい価値を創造するために、日本が学ぶべき点も多いと思います。

21世紀は知識の時代であり、ネットワークの時代です。知を融合し、新しい価値を生み出す。そうした社会こそが、私たちの未来を拓くプラットフォームになるのです。

**section 1** 経済をベースに日本が有するポテンシャルをアジア地域で顕在化させること、また、高齢化問題に対するソリューションを世界に先駆けて提供することがJapan-abilityの発揮につながる。

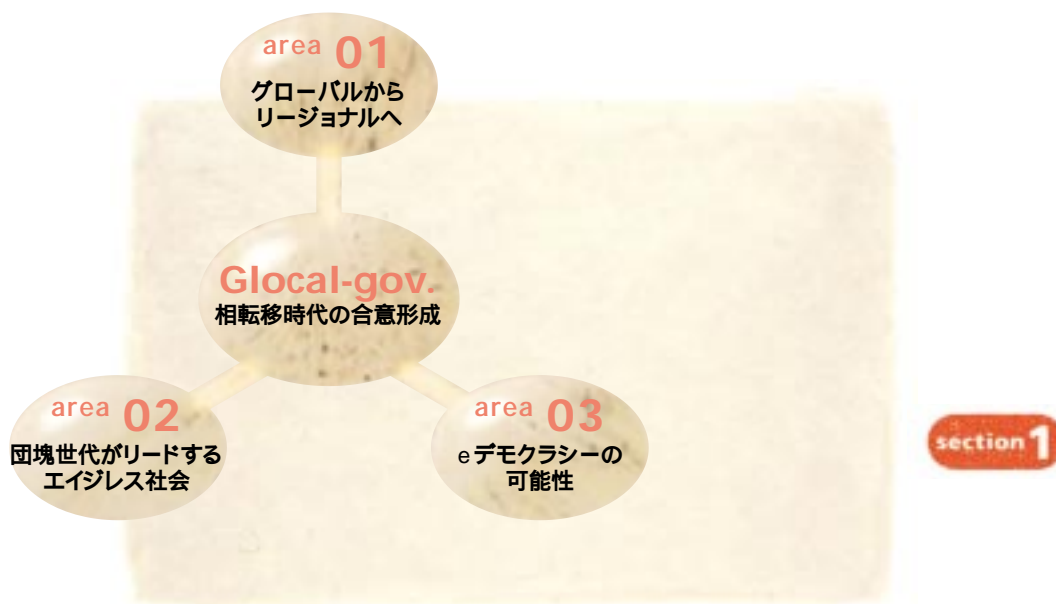
**section 2** 日本の技術力を存分に生かし、技術者の夢を実現するシステムを整備する。それによって、「カイゼン」を超えたJapan-abilityを世界に提示することができる。

**section 3** 失業やデバイドの拡大など、グローバル化の圧力が高まるなかでは情や和をベースにしたバランス感覚が重要になる。ネットワーク社会では、「間柄」を重視するJapan-abilityが生きてくる。

**section 4** 不確実性の高い時代には、個人にもリスク感覚や自律に向けた戦略が求められる。自律の一方、「個人主義」を超えたトータルな融合に21世紀型Japan-abilityが見えてくる。

# 1

## 相 転 移 時 代 の 合 意 形 成 Glocal-governance



**情** 報通信だけでなく、経済や環境などの領域でも世界のネットワーク化が進むにしたがって、ひとつの国の出来事はより大きく、そして深い影響を世界中に及ぼすことになる。相転移<sup>\*1</sup>の時代において、経済成長、貧困、高齢化などの課題を解決するには、グローバルなレベルとローカルなレベルにおける合意形成が重要になってくる。

\*1 水を熱すれば、水を構成する分子の運動速度が上がり、やがて沸騰する。自然科学では、この現象を「水」という「相」から「水蒸気」という「相」への「相転移」という。ただし、水と水蒸気は外見的には非常に異なったものに見えるが、個々の分子に何ら変化は生じていない。

## グローバルからリージョナルへ 東アジアの経済共同体構想に向けて

### グローバリゼーションの限界

よくいわれることだが、グローバリゼーションとローカライゼーションは表裏一体である。1999年にシアトルで行われたWTO閣僚会議の失敗、あるいはアンチ・アメリカナイズに端を発するスロー主義の広がりなどをみても、世界市場を全能とするグローバリゼーションには綻びがみえる。

一方で、世界の各国・地域において自由貿易協定(FTA)の締結が急増し、1995年以降発効したものが58件にも上るなど<sup>1)</sup>、リージョナライゼーションの動きが活発化している。

グローバリゼーションもリージョナライゼーションも、その本質は国益の追求にあり、地域協定の背後には国家戦略が見え隠れする<sup>2)</sup>。現在の世界は、グローバリゼーションとリージョナライゼーション、そしてローカライゼーションという三次元構造で動いており、「国家と世界」という二つの軸では解く術のない問題が多くなっているのだ。

### 日本経済のアジアにおけるポテンシャル

現在、アジアにおいてグローバリゼーションとリージョナライゼーションはどのように展開されているのだろうか。ASEAN経済は1980年代以降、緩やかに貿易の自由化と投資の誘致を進め、アジア太平洋地域における国際分業の一翼を担ってきた。リージョナライゼーションには、EUやNAFTAなど政治をベースにした制度的(de jure)なもの、ASEANのように経済活動をベースにした実質的(de facto)なものがあるが(図)、ASEANにおいては、実質的な地域経済統合がグローバリゼーションの一手段として位置づけられてきた<sup>3)</sup>。

1993年に創設されたAFTA(ASEAN自由貿易地域)は、当初15年間で貿易自由化をめざしていたが、加速するグローバリゼーションに対応して計画は前倒しされ、2002年1月1日から域内関税が引き下げられる。

そうした動きを受けて、日本の対アジア貿易も拡大している。2000年には、日本の東アジア向け輸出のシェアが39.7%に達したが、91年以降、東アジア向け輸出は対米国輸出シェアを上回っており、特にNIES向けのシェアが高くなっている<sup>4)</sup>。東アジアからの輸入シェアも、90年の26.6%から2000年には39.6%へと拡大し、97年以降は中国からの輸入シェアが急速に高まっている。

日本企業による東アジア向けM&Aは、98年には35件だったものが99年には72件と倍増しており、製造業を中心に経営支援型の増資案件が増加するなど、「地域の成長エンジン」である企業とアジア各国との関係強化が進んでいる。

### 東アジア地域の未来像を描く

EUが南米南部共同市場メルコスール(MERCOSUR)との連携を深める一方、2005年には、人口7億5,000万人、GDP9.9兆ドルの米州自由貿易圏(FTAA)が誕生する。また、中国とASEANは、10年以内に自由貿易協定を締結することに正式合意し、人口17億人余のメガ市場が誕生する。

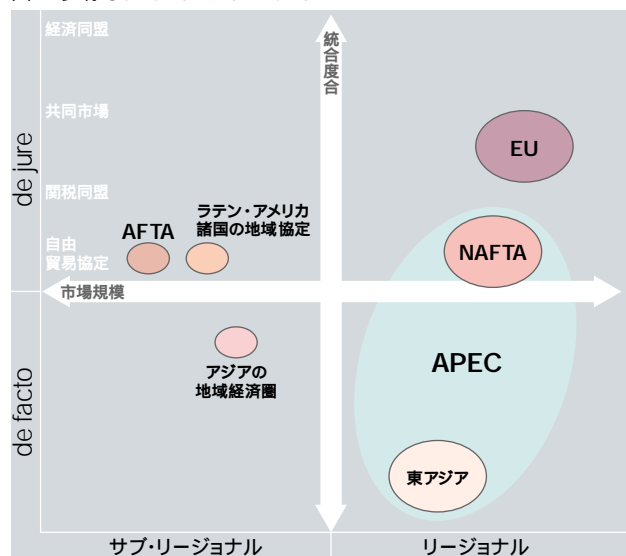
そうした動きに対応して、2001年11月に行われたASEANプラス3<sup>5)</sup>の首脳会議でひとつの「ビジョン」が示された。その骨子は、アジアにおける共通通貨とアジア通貨基金を二本柱に地域統合を進めるといったものだ。自由貿易地域の設置、環境の共同管理、平和維持での協力、貧困対策プログラムの策定、初等教育・職業訓練など包括的な人材開発などの重要課題に共同で対応し、21世紀前半における東アジアの発展をリードする。

これまでアジアではOECDやWTOによる多国間アプローチが挫折してきたが、WTO加盟によって高まる中国のプレゼンスのなかで、セーフガードやアンチダンピングなどのルール整備、中国とASEANのハーモナイズーションなど、日本がイニシアチブをとって解決すべき課題はたくさんある。

ハンガリー生まれの経済人類学者カール・ポランニーが指摘するように、経済が「社会に埋め込まれて」いるものだとする<sup>6)</sup>、東アジア社会の実相を反映したリージョナリズムこそが、日本のみならずアジア諸国にとっても正しい選択の道といえるだろう。

- \*1 「2001年版ジェトロ貿易白書」日本貿易振興会、2001年
- \*2 白石 孝編著『グローバリズムとリージョナリズム』勁草書房、1995年
- \*3 前掲書2
- \*4 「2001年版ジェトロ貿易白書」日本貿易振興会、2001年
- \*5 東南アジア諸国連合に日本、中国、韓国が加わる
- \*6 カール・ポランニー『経済の文明史』日本経済新聞社、1975年

図 多様なリージョナライゼーション



白石 孝『グローバリズムとリージョナリズム』勁草書房

## 団塊世代がリードするエイジレス社会

2020年、構造改革後の社会像を探る

### 高齢化社会のイメージ

近い将来、先進国の人口ピラミッドはひっくり返り<sup>\*1</sup>、高齢化は年金や保険制度の破綻、労働力や生産性の低下をもたらすといわれる。

日本の人口は2007年にピークを迎え、その後は減少し、2050年頃には8,000万人程度になる。高齢化率は、2000年の17.3%が2020年には26.9%となり、その後は30%程度で安定する<sup>\*2</sup>。

4人にひとりが高齢者となる2020年の社会はどのような姿だろうか。その頃の世代構成(図)をみると、団塊世代が高齢者の中心層になっている。中高年層を対象にした調査では、高齢化社会について「経済的に豊かで、社会が活力に満ちている」と考える人は1割に満たないが<sup>\*3</sup>、現状の労働率でも2025年までは6,000万人台の労働力を維持できるといふ明るい予測もある<sup>\*4</sup>。

### 世代間移転から世代内移転へ

問題はむしろ、2020年頃を境に団塊の世代を含む前期高齢者(65～74歳)の数と後期高齢者(75歳以上)の数が逆転し、年金問題や労働力の問題がよりクリティカルになることだ。

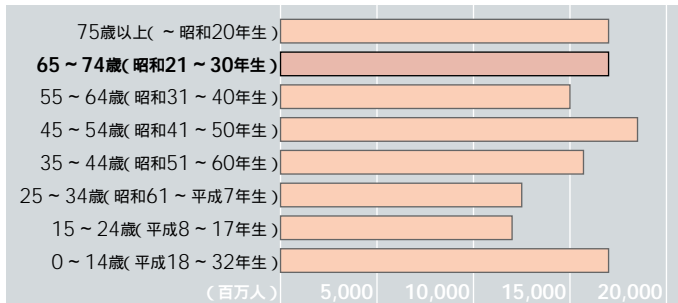
ソリューションはある。OECDの推計では、日本が97年時点の制度を維持すれば<sup>\*5</sup>、2020年に年金支給は94年のGDPの12.5%に達するが、退職年齢を徐々に70歳に引き上げれば9%に、年金受給者を総人口の3割に抑制すれば8%に下がる(図)<sup>\*6</sup>。

一方、日本の高齢者のストックは豊かだ。65歳以上世帯の平均貯蓄高は2,739万円で<sup>\*7</sup>、「化粧品、アート・芸術、家電品、耐久財、カルチャースクール」の分野における60歳代の消費性向は10年前の倍になっている<sup>\*8</sup>。そうした傾向は団塊世代でより顕著になり、求められるメニューも趣味、レジャー、ヘルスケア、株式投資、社会教育など多様になっていくはずだ。

### ミッドユースがつくるエイジレス社会

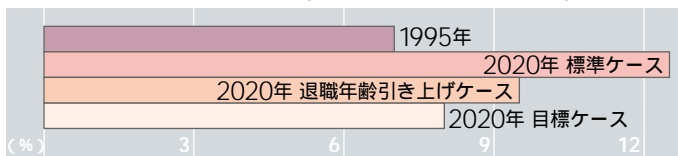
中年は「ミッドユース(中青年)」、老年は「サードエイジ(第三年代)」ともいわれる<sup>\*9</sup>。健康で働く意欲に満ち溢

図 2020年人口(1億2,413万人)の世代構成



国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成9年1月推計)中位推計

図 年金給付費の3つのシナリオ(1995年および2020年:日本)



(注) 1994年価格によるGDP比  
OECD(1996) "Ageing in OECD Countries", Social Policy Studies No.20, Table 2.3.に示された推計に基づく

れた高齢者にとって、高齢化社会は現在社会のストレッチであり、エイジレス社会になる。「年金爆弾」を避け、安定した収入を確保するには、「遊ぶためのお金は自ら稼ぐ」ライフスタイルを定着させることが必要だ。

私的年金への依存度が高い米国では、55歳以上のセルフ・エンプロイメント(ひとりで事業を営む人)が230万人に上る<sup>\*10</sup>。日本でも、新規に開業した社長の約25%が50歳以上で、自己資金の平均額は428万円。5割近くがインターネットを利用し、2割はホームページを立ち上げ、60歳以上でも35.7%がインターネットを利用している<sup>\*11</sup>。

若い世代に比べ中高年の起業が有利な理由は、蓄積されたスキルとネットワークだ。団塊世代が「ひとり株式会社」として起業すれば、その波及効果は、経済的なだけでなく、社会的にも計り知れない。新しい社会とは、やってくるものではなく、現役がつくるものなのだ。

## e デモクラシーの可能性

ネット世論が「密室型政治」を変える

### インターネットを生かした民主政治

米国ではインターネットの世帯普及率が5割を超えており、従来のテレビCMやDM、あるいは電話による選挙活動よりウェブサイトをj利用するほうが安上がりで効率的なことから、2000年の米国大統領選挙でも、インターネットを活用した選挙資金集めやボランティア募集、集票活動が注目を集めた。

ネット上での選挙活動や世論形成、行政文書の公

\*1 ボール・ウォレス『人口ピラミッドがひっくり返るとき』草思社、2001年

\*2 『平成13年版 高齢社会白書』内閣府、2001年

\*3 『中高年齢層の高齢化問題に関する意識調査』総務庁、1998年

\*4 藤正 巖・古川俊之『ウェルカム・人口減社会』文春新書、2001年

\*5 平成12年度に給付費総額の約2割削減、成熟時の保険料率を約2割以上抑制等が行われている

\*6 OECD編『2020年の世界経済』東洋経済新報社、1999年

\*7 『平成12年 貯蓄動向調査結果(統計表)』総務省統計局、2000年

\*8 ODS-LS調査

\*9 前掲書1

\*10 『Characteristics of Business Owners, 1997』米国中小企業庁

\*11 『2000年度 新規開業実態調査』国民生活金融公庫総合研究所

## 日本代表のポテンシャル

2002ワールドカップにおけるJAPANの勝率

### ホームカントリー効果

サッカーの2002FIFA<sup>\*1</sup>ワールドカップ W杯が、2002年5月31日から日本・韓国の共同開催で行われる。

日本代表にとってラッキーなのは、ホストカントリー(開催国)としてすべての試合をホーム(日本国内)で戦えることだ。ホームの

試合はアウェー(敵国)での試合より、格段に有利なのだ。

FIFAが過去15年間の国際Aマッチ6,679試合を対象に行った調査では、ホームチームの勝ちが49%、引き分けが26%、負けが25%という結果が出ている。

また、ワールドカップ開催国の過去16回の大会成績をみても、優勝が6回、準優勝が1回、ベスト4が3回。要するに、ホストカントリーは約9割の確率でベスト8以上に残っているのだ(図)。

### メンタリティが勝ちを呼ぶ

2001年11月、日本代表対イタリア代表戦が行われたが、イタリア代表スタメンの合計年俸は約65億円、日本代表スタメンと中田英寿選手を合わせた約8億円の約8倍だ(推計)。

クルマにたとえれば、F1カーと国産GTカーの競争のようなものだが、結果は1対1の



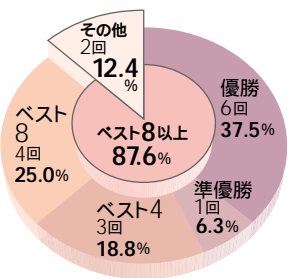
対イタリア戦で先制ゴールを決めた日本代表チーム。

引き分け。時差などの問題もあるだろうが、日本代表のラインにおける集約力、チームとしての団結力のポテンシャルは高い。

日本代表の目標は決勝トーナメント(ベスト16)への進出。抽選の結果、1次リーグの組み合わせはベルギー、ロシア、チュニジアとともにH組。実力伯仲とはいえ、強豪国はなし。ホームカントリー効果とラッキーな組み合わせに、内から溢れ出る勝利への自信、熱いメンタリティが加われば、決勝リーグ進出のチャンスは十分だ。

\*1 FIFA: Fédération Internationale de Football Association 国際サッカー連盟

図 開催国チームのワールドカップでの成績(過去16回)



たまらなく勝利を予感させるデータだ。

開、電子投票など、インターネットの特徴(双方向性、即時性、効率性)を生かし民主政治の質を高めようとする活動を「eデモクラシー」という。日本でも2001年10月、ネット上の選挙運動について検討する審議会「IT時代の選挙運動に関する研究会」が設置されるなど、インターネットと政治を結びつけようとする機運が高まっている。

### 日本におけるeデモクラシーの予感

eデモクラシーのコンセプトは「民意の迅速な政策への反映」と「情報公開による政治過程の透明化」だ。そのためには、民意を集約したネット世論と政治家とのインタラクティブ性が保証されなくてはならない。

国会議員の約78%がホームページを開設しているといわれるなか、日本でもeデモクラシーに関連するサイトの設立が相次いでいる。政治ポータルサイトの「ザ・議員」では、国会議員のホームページやメールのアドレスが公開されており、各議員の政治信条や活動をチェックしたり、意見や感想を送ることもできる(画面左)。このサイトでは有権者や国会議員に対するアンケートも行っており、有権者や政治家の「素直な声」にも触れることができる。

ネット上に硬派の言論空間の構築をめざしているのが「言論NPO」だ(画面右)。元編集者、弁護士らが個人の立場で参加するこのサイトは、有識者があるテーマに関する議論の口火を切り、それに対して有権者が意見を述べるといった形式で、政策提言につながる建設的な議論を掘り起こそうとしている。

### ネット世論の形成が政治家を変える

東京在住のインターネットユーザを対象にした調査によれば、インターネット投票には84.4%、インターネット上の候補者や政治争点に関する情報には66.9%が、ともに積極的な利用意向を示している<sup>\*1</sup>。

参議院のホームページでは、各議員が各法案に対して賛成票を投じたか、反対票を投じたかを公表している。以前に比べれば、政治に触れる回路は格段に増えている。有権者の政治ウォッチャー化が広がり、既成の組織や枠組みを超えネット世論が形成されれば、モラルアップも含め政治家の意識改革を促すことになり、「密室型政治」は崩壊していくに違いない。

\*1 「インターネットユーザの政治意識(中央調査法No.520) 社団法人 中央調査社、2001年



「ザ・議員」のホームページ  
(<http://www.giin-net.com>)  
検索機能を使えば、教育や環境、経済などの専門分野別に議員を絞り込むことができる。



「言論NPO」のホームページ  
(<http://www.genron-npo.net>)  
政策の当事者に対する質問やインタビューなども掲載されている。

## 2

## 技術と夢のらせん構造

## Vision &amp; Incentive



**エ**レクトロニクスの基礎理論は物理学と化学という二つの知が融合したプラットフォームから生まれ、バイオテクノロジーは物理学と化学、そして生物学が駆け合った知的世界から生まれた。知的交配は新しい社会をつくるエンジンであり、ビジョンの提示とインセンティブシステムの構築が“技術と夢のらせん構造”を実現する。

## 国産超音速航空機の夢

アジアにおける航空機産業の求心力をめざして

### 顕在化するアジアの航空市場

アジア・太平洋地域の航空旅客輸送量は、今後年平均6.5%で拡大し、2020年には北米、欧州に匹敵する市場となる<sup>1)</sup>。そうした旅客の伸びを背景に、この地域では2020年までに約4,600機の航空機の新規需要が見込まれ(図 ) ボーイング社やエアバス社、さらには「リージョナルジェット」と呼ばれる小型機を製造する各社の競争が熾烈化しているが、航空機産業における日本のポテンシャルはどのようなだろうか。

「OECD諸国におけるハイテク産業別輸出額シェア」をみると、通信機器や電子計算機などのエレクトロニクス分野で日本は欧米並みのシェアを確保しているが、航空・宇宙技術の輸出額をみると、米国の42.3%に対して日本はわずか1.5%に過ぎない<sup>2)</sup>。

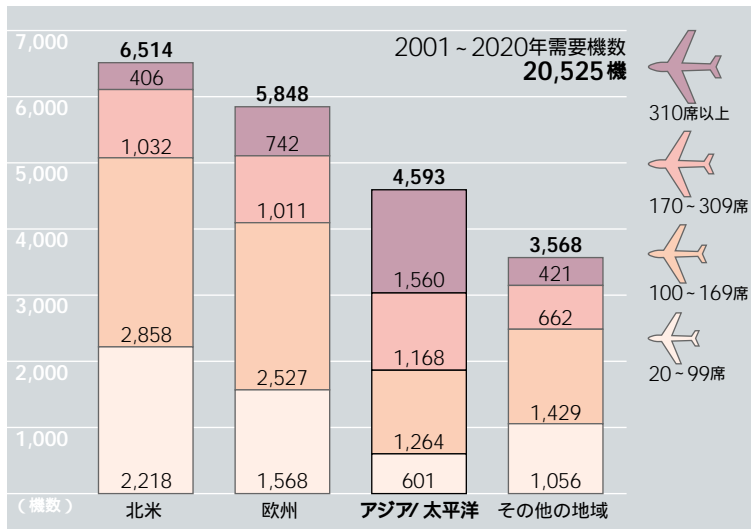
しかし、航空・宇宙産業は高付加価値型産業でその裾野は非常に広く、他の産業への波及効果は計り知れない。航空機の部品点数は10万点にも及び、最先端のデジタルテクノロジーも含まれており、日本の技術力に対する期待も高い。

### 国産航空機開発に向けたシナリオ

国産航空機開発に向けて具体的なシナリオを描いているのが、東北大学工学研究科航空宇宙工学専攻の中橋和博教授だ。そのステップは以下のようになる。

第1ステップでは、高度な解析・設計手法や製造技術を磨きながら、海外メーカーにとって不可欠なパートナーとしての地位を高める。また、海外の航空機をコピーするだけでなく、オリジナルな革新技术の採用を積極的に進め、技術力の向上をめざす。

図 地域 / 機体サイズ別ジェット機の需要予測



<sup>1)</sup> 平成12年度 民間航空機の需要動向予測 財団法人 日本航空機開発協会

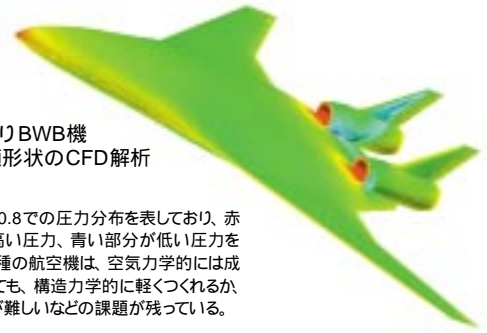


図 200人乗りBWB機 空力最適形状のCFD解析

色はマッハ0.8での圧力分布を表しており、赤い部分が高い圧力、青い部分が低い圧力を示す。この種の航空機は、空気力学的には成立するにしても、構造力学的に軽くつくれるか、窓の設置が難しいなどの課題が残っている。

第2ステップでは、アジア版エアバス開発のサイズとして、マーケットに合致するサイズで、翼胴一体型(BWB形状)の採用などにより滑走距離の短い国産コモータ(リージョナルジェット)機を開発する(図 )。そして第3ステップでは、アジア圏における共同歩調を軸に、次世代旅客機を開発する。

中橋教授は、高性能な航空機の開発には、実際に製造し飛行させる「真剣勝負」が必要だという。失敗を含めた経験が技術をさらに磨き、独創的なアイデアを生むのだ。

### 超音速RJの夢

国産航空機の実現へ向けて、より具体的なビジョンがある。同じ東北大学流体科学研究所の大林茂助教授は、超音速リージョナルジェット機(SSRJ)を提案している。大林助教授によれば、市場規模から考えると、損益分岐点に達する機体サイズは170席以下のリージョナルジェットで、マッハ数2で就航すれば東京-ホノルル間が約3時間、香港は日帰り圏内となる。

超音速機の開発費用は約2兆円ともいわれ、欧米の例からみても、20年以上にわたる公的資金の投入が必要だ。アジアで航空機を開発することは、技術波及の地域性の点でも大いに有意義であり、アジア全体の技術能力を高める。次代の交通インフラを整備することでアジアの経済発展を支えるというビジョンを示すことができれば、公的資金導入に関しても国民的コンセンサスが得られるのではないだろうか。

中橋教授によれば、飛行機はいまだに「ナショナリズムを掻き立てる道具」であり、国家の存在をアピールするためにも、各国は航空機製造技術における求心力の確立をめざす。

リージョナルという概念も、コンパクトで高性能という航空機のイメージも、日本人には非常になじみやすいものだと思う。国産超音速航空機の開発は、技術者だけでなく、日本人一人ひとりが夢と誇りを取り戻すための「壮大でロマンチックな道具」ともいえるだろう。

<sup>1)</sup> 平成12年度 民間航空機の需要動向予測 財団法人 日本航空機開発協会、2001年

<sup>2)</sup> 平成13年版『科学技術白書』文部科学省、2001年

## 草の根からの風緑革命

風力発電にみる自然エネルギーの可能性

## ウインドファーム・ラッシュ

日本の風力発電の設備規模は、1996年には1.4万kWだったが、99年には8.3万kW、2000年には12万kWを超え急速に拡大している。そうした盛り上がりを受け、新エネルギー導入大綱で定められた2010年の導入目標量は、従来の10倍の300万kWに修正された<sup>1</sup>。

現在、多くの風力発電事業者が全国各地でウインドファームの建設計画を進めているが、ばく大な初期投資を必要とする装置産業ともいわれる風力発電事業は、拡大する一方で混迷へと向かっていると見える。

国内初の風力発電専門会社である「たちかわ風力発電所（山形県立川町）の設立に携わった環境コンサルタントの前田以誠氏は、そうした状況を「監督不在のままに進められる、個性派選手揃いのサッカーゲーム」にたとえる。電力購入のメカニズムの改革、土地利用など種々の規制緩和、補助金などインセンティブの創出、そしてコスト削減など課題は数多い。

## デンマークに学ぶ「風と民」の思想

前田氏によれば、風力発電先進国のデンマークには、風力発電所の運転開始後の一定期間、固定価格での電力買取や税の還付など、助成金を支給する制度整備とともに、陸上であればその地域の住民たちが、洋上であれば共同組合が主体となって、風力発電所を建設する仕組みがある。

直接投資をすることによって、住民たちが電力の生産者であるということになれば、環境問題に対する意識も大きく変わるだろう。日本でも、洋上風力に対する関心が高まっているが、風と民の力を結びつけるデンマークの事例は参考になる。

## ビジョンとインセンティブ～草の根の意識改革を

「世界価値観調査」では、世界35か国を対象に環

トームパワー・ジャパンによって建設された北海道の苫前風力発電所、2万kWの発電能力を誇る。



境意識を分析し「積極保全型」「知識先行型」「依存型」「楽観型」の4パターンに分類しており、日本は「知識先行型」で、危機感はあるが費用負担には慎重であるとしている<sup>2</sup>。そうした傾向をプラスに転換させるには、ビジョンとインセンティブの提示が必要だろう。

日本自然エネルギー株式会社では、グリーン証書取引の日本モデルを推進している<sup>3</sup>。このモデルは、一般消費者向けのグリーン電力基金（月額500円）と、企業・団体向けのグリーン電力証書システム（発電量に基づいた委託費の支払い）という2つの電力制度により、風力発電の普及をめざす。

たとえば、政府が数年後における風力発電のビジョンを提示し、それに向けたシナリオと規制緩和などの戦略を立てた上で、自然エネルギーの供給者と利用者間に経済的なインセンティブを与えれば、日本ならではの風力発電システムが誕生するに違いない。

<sup>1</sup> 「総合資源エネルギー調査会 新エネルギー部会報告書」

経済産業省資源エネルギー庁、2001年

<sup>2</sup> 「あいまいな日本人」のプロフィール、電通総研、1995年

<sup>3</sup> 再生可能エネルギーによって発電された電力量についてグリーン証書を発行し、電力とは別に取引を行うこと。グリーン証書を購入すれば、再生可能エネルギーによって発電したとみなされる。

## ベンチャー・キャピタルによる「神話の創造」

成功モデルがイノベーションへの投資を誘惑する

## イノベーションを燃やすエネルギー

「テクノロジーはエンジンであり、金融は燃料である」

経済記者のマイケル・J・マンデル氏は、1991年から2000年における米国の成長の原因は、ベンチャー・キャピタル（VC）に基づいた技術革命と金融革命というニューエコノミーにあるとしている<sup>1</sup>。

豊富な資金を調達するVCのネットワーク、IPOを消化する懐の深い株式市場、さらには労働者の意欲を刺激するストックオプションによる複合システムが、起業家や投資家にとって強力な「インセンティブ」となったのである。

1988年のVC支出額は50億ドル超であったが、2000年には約900億ドルに達し、米国のR&D支出の3割以上を占めている<sup>2</sup>。2000年以降、米国の景気は後退しVCの還流も鈍っているが、VCが新興企業や若年企業への出資にともなうリスクを吸収・分散する資本主義制度の一部であることは間違いない。

## VCはリスクマネーではない

VCは基本的にリスク資本であり、それゆえに多くのVCは複数のポートフォリオ企業に分散投資され、アンテ



## エンジニアが新しい産業を創る 半導体開発をめぐる21世紀型ビジネスモデル

### 世界トップクラスのファブレス型ベンチャー

2001年の世界半導体市場規模は対前年比マイナス32.1%に落ち込む。逆風のなか、8月にJASDAQ上場を果たし、対前年比34%の増収増益を見込む半導体ベンチャーがある。

ザインエレクトロニクス社は、パソコンや携帯電話の液晶ディスプレイに使われるシステムLSIなどの回路設計に特化するファブレス型ベンチャーで、世界シェアの6~8割を占める。チップの製造はファウンドリ受

託生産メーカーに委託され、製品はアライアンス・パートナーの大手電機メーカーに納められる。

これまで日本の半導体産業では、開発から生産、販売まで一貫して行う垂直統合型企業が主流だったが、水平分業型のファブレス企業は、マーケティング・製品企画、開発・設計、販売だけを行う。自社では生産ラインを持たず設備投資負担が避けられるので、高い競争力を持つ製品の研究開発に利益を投資することが可能になるのだ。

### スーパー・ファブレスをめざす

ザインエレクトロニクス社の飯塚哲哉社長は、総合電機メーカーからのスピンアウト

だ。1991年に起業、韓国メーカーと合弁会社を設立し、OEMによる半導体設計を手がけた。その後、80年代から抱いていたファブレスメーカーのビジネスモデルを実現、98年に大手ベンチャー・キャピタルの支援を得て独立した。

ザインエレクトロニクス社の5年後の目標は、売上規模を8倍、社員数を5倍の200名に増やすことだ。そのために、飯塚社長はファブレスメーカーを超える「超ファブレスメーカー」のビジネスモデルを模索する。簡単にいえば、ファブレスと垂直統合モデルを自由自在に使い分けることによってコストや信頼性の面でより高い競争力を追求するのだ。

サラリーマン時代、研究員として派遣されたシリコンバレーで、エンジニアをめぐる日米の社会環境の差に「日本人のアイデンティティを問われた」という飯塚社長。日本半導体ベンチャー協会の初代会長としてベンチャー育成に力を注ぎ、「エンジニアが新しい産業を創るからくり」の構築をめざす。

「技術者の解放」を基軸に据えたザインエレクトロニクス社の企業経営手法

フラットなマトリクス組織による迅速な意思決定  
プロダクトマネージャ制による収益責任と事業家能力開発  
高付加価値に対応したインセンティブ  
「ザインのDNAを造る」企業文化の創造

ナを広く張ることによって成功の確率を高める。日本でもベンチャー・キャピタル・ファンドが注目を浴びている(図)そのコンセプトは「分散投資」だ。

日本には「ベンチャー=リスクが高い」というイメージがあるが、実際のパフォーマンスについて、あるサンプルからみてみよう。1983年から99年までに設定された99のベンチャー・キャピタル・ファンドのうち最高のパフォーマンスは113.6%で、上位25%が4.8%以上のパフォーマンスをあげている。これを上場株式のパフォーマンスと比較してみると、98年末~99年末の短期ではTOPIXのパフォーマンスが上回っているが、3年、5年といった中長期のタームで比較すると、ベンチャー・キャピタル・ファンドのほうが高い収益率を実現している<sup>3</sup>。

### 成功モデルの確立が起業と投資を刺激する

米国のベンチャー・キャピタリストは、冒険的であると同時にリスク分散のプロでもある。「大きく儲けたいが、損はしたくない」という想いは万人に共通であり、米国でVCが活性化しているのはシステムが整備されているからだ。

日本でも、新興市場の整備、ストックオプションの全面解禁、大学発ベンチャーの拡充などに加え、各大学における研究テーマの情報公開システムや、起業に失敗した従業員が復職できるベンチャー休職制度の導入などが検討されている。しかし、ベンチャーが本来有する「夢の創造」「夢の共有」「夢の実現」による成果配

分の実例や、ロールモデルがまだまだ不足している。

調査によれば、ベンチャー企業の創業者の4割近くがベンチャー設立以前に身近なロールモデルとしての指導者、あるいはメンター(mentor=よき指導者)役の先達を持っており、その6割以上が、ベンチャー設立後も先達との付き合いを続けているという<sup>4</sup>。成功モデル、ロールモデルの提示は、起業家にとっても、投資家にとっても「よき刺激、よきサポート」になるに違いない。

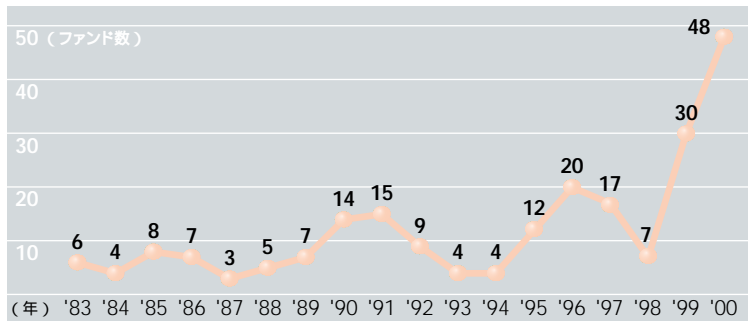
\*1 マイケル・J・マンデル『インターネット不況』東洋経済新報社、2001年

\*2 前掲書1

\*3 「2000年 日本のベンチャー・キャピタルに関する報告書」経済産業省中小企業庁財務課、2001年

\*4 「日本における技術系ベンチャー企業の経営実態と創業者に関する調査研究」科学技術庁 科学技術政策研究所、2000年

図 年度別ファンド設立数



「2000年 日本のベンチャー・キャピタルに関する報告書」経済産業省中小企業庁財務課

## 3

## 常時接続するシェア社会

## Connect &amp; Share



**世**界のインターネット・ユーザの8割はOECD諸国に住んでいるが、世界人口の1/3を占める人びとには電気の供給さえない。それが21世紀初頭における地球社会の現実だ。あらゆる人びとがつながった社会では、持続的な成長を実現するためにも「コネク(接続)すること」と「シェアすること」を同義に捉える感覚が必要になる。

## 連帯の新たな地平を拓くNPO

市場経済から「私情経済」へ

## 防波堤としての第3セクター

NPOなどの第3セクターは、市場経済の激浪から人びとを護る防波堤であり、モノの消費をベースにした市場価値よりも人間同士の強固な絆から生まれる社会価値を重んじるサンクチュアリだ。

1995年の日本における第3セクターの経常支出は22兆円、GDPの4.5%に相当し、そこで働く人びとの数をフルタイム労働者に換算すれば214万人となり、サービス業就業者の12.3%に相当する<sup>\*1</sup>。日本でも法人格を取得するNPOが増えているが、世界中の第3セクター組織が、市場や政府が手を出さない領域で地域の人びとにサービスを提供している。

## 対等な助け合いシステム 流山ユー・アイネット

95年に設立され、99年に千葉県の本拠地となった流山ユー・アイネットは高齢者福祉に取り組むNPOだ。特徴は、サービスの協力者と利用者の対等な関係をつくりだす会員制度で、現在、利用希望会員が350名、協力できる会員が390名、賛助会員が100名となっている。利用料は1時間800円で、そのうち600円が謝礼、200円は会の運営費となる。こうした仕組みは、米山孝平代表による「対等な立場でのインタラクティブな助け合い」というコンセプトから考え出されたものだ。

ユー・アイネットは10月にグループホーム・デイサービスセンター「わたしの家」をオープンした(写真右)。補助金を一切受けず、ソフト面を担当するNPO法人、ハード面を支援する民間企業、自治体の3者によるコラボレーションの成果だ。

記憶障害や認知障害のためひとり暮らしに不安を感じる高齢者たちが、専門スタッフや地域の人びとのサポートや触れ合いを得ながら生活する共同住宅で、画一的なケアを提供しないことが特徴のひとつ。家族の訪問は自由、入居者はスタッフとともに買い物や散歩に

も出かける。人間の尊厳を守るために「美術館にいったみたい」「デパートで買い物をしたい」など、市場では切れない「わがまま」願いにも応える体制を整え、身体と心のケアの両方が温かなかたちで実現している。

## 価値の最大化に向けて エティック

学生と企業を結ぶインターンシップ、若手の起業家予備軍にインキュベーションの機会を提供するETIC(エティック)も99年に法人格を取得したNPOだ(写真左)。

就職・起業前の若者が一定期間企業社会で働くインターンシップは、学校・企業・社会(行政)をコラボレートする役割を担う。エティックの宮城治男代表は「人をやる気にさせ、夢のない人に希望を与えるといった行政の対応が難しく、かつビジネスとして成立しにくい分野こそNPOが主導すべきだ」という。

ビットバレーの仕掛け人でもある彼がNPOという形態を選択した理由は、「価値の最大化」にある。社会的課題を解決するにはパワーの連結が必要だが、コラボレーションを進めるにはより多くのコミットメントが期待できるニュートラルなNPOが有利だからだ。

エティックは、将来的にはドネーションも含め営利部門の立ち上げも視野に入れる。社会的価値は一人ひとりの価値の総和でもあり、その最大化を図るには活動領域を拡大し、より多くの雇用を実現することが必要で、安定した収益基盤が欠かせない。

## 市場経済から「私情経済」へ

対等な助け合いやコラボレーションが提供するサービス、価値の最大化を図る仕組みは、一人ひとりの小さな願いや希望を汲んだ「私情価値」を実現する場だ。そうした場が各地域で拡大していけば、欲望と利益に支配された市場経済社会は、「自助、共助、連帯」をキーワードとする「私情経済」社会へと変貌するだろう。

ユー・アイネットの米山氏は「待つ福祉」を与えられる福祉から「参加する福祉」への変化を指摘している。本格的な少子高齢化社会に直面した日本社会において、NPOの時代、NPOの世紀をつくっていくのは企業でも行政でもなく、私たち自身だ。

\*1 山内直人編『NPOデータブック』有斐閣、1999年



エティックの宮城代表。後ろに見える「感謝」は代表の直筆。



米山代表と鈴木副代表。前庭には大きな樹が植えられる予定だ。

## 知の縦組み、情の横組み

生産性を高めるワークシェアリング

### 高齢化圧力によるワークレス社会

日本の職場でもすでに起こっていることだが、職場でフレッシュマンの顔を見かけることがなくなり、見慣れた中間管理職ばかりが溢れてはいないだろうか。

2000年平均の完全失業率を年齢階級別にみると(図 )<sup>1</sup>、男性では15～24歳がもっとも高く、次いで55～64歳が高くなっている。2001年9月には失業率が過去最高の水準に達したが<sup>2</sup>、今後失業率がさらに高まれば、世代間で仕事の奪い合いが起こっても不思議ではないだろう。

### 縦の競争と横のデバインド

仕事の奪い合いが、どのようなかたちで起こるのかを考えるためのデータが2つある。ひとつは、若年層(15～24歳)男性における失業率が12.4%に達し、若者の10人にひとりは無職という時代になったことだ。過去2年間に「新規学卒者の採用削減・中止」を実施した企業は半数を超え、そのうち約8割が継続を予定しているため<sup>3</sup>、若年層の就職難は当分続くだろう。

一方、中高年層の労働市場も厳しさを増している。55～64歳男性の失業率が6.8%に達する一方、65歳まで働ける企業の割合は16.1%に過ぎず<sup>4</sup>、再就職には年齢制限という冷たい壁がある。

さらに、若年層のあいだでは「横のデバインド」現象も起こっている。調査によれば、フリーターの年間収入は106.5万円で、同年代の未婚正規雇用者の1/3にも満たない<sup>5</sup>。保有金融資産額でも、正規雇用者は加齢とともに金融資産形成が進むが、フリーターのそれは約1/4と低く、格差は拡大する可能性が高い(図 )

### ワークシェアによる知の縦組み、情の横組み

多様就業対応型ワークシェアリングとは、正社員に短時間勤務などを導入し、女性や高齢者などより多くの労働者に雇用機会を提供する仕組みだ。労働者側の期待も高く、また、「現在検討中」「今後検討したい」とする企業の割合も36.7%に上る<sup>6</sup>。

欧州に失業の嵐が吹き荒れた1990年代半ば、フォルクスワーゲン社は時短などワークシェアリング方式によって、雇用を維持しながら生産性を20%も高めた。フランスでは、法定労働時間を短縮し、パートタイム労働を中心に100万人以上の雇用を創出した。

スタンフォード大学ビジネススクールのエドワード P. ラジャー教授は、「若年労働者は中高年労働者に新技術を紹介できる。中高年労働者は長年にわたる経験を通じて体得した業界一般および自社の独自性に関する知識を与えることができる」とため、両者の組み合わせが生産的な職場環境を生むとしている<sup>7</sup>。

若年層と中高年層が仕事をシェアする場面を想像してみよう。週に1日だけの会議を覗いてみると、アクションはまるで違うし、話も噛み合わないようにみえるかもしれない。だが、だからこそ、斬新でユニバーサルなアイデアが生まれる可能性がある。世代を超えて知を伝え合い、情を社会に増幅していく。そうした仕組みが企業にも社会にも必要なのだ。

\*1 「労働力調査 平成12年結果」総務省、2001年

\*2 「労働力調査(速報)平成13年9月結果の概要」総務省、2001年

\*3 構造調整下における企業行動と労働面の対応に関する調査「平成12年産業労働事情調査結果速報」厚生労働省、2001年

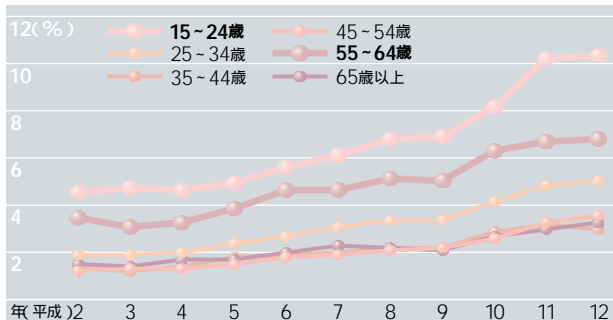
\*4 「平成12年度 高齢化の状況及び高齢社会対策の実施の状況に関する年次報告」内閣府、2001年

\*5 「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」生命保険文化センター、2001年

\*6 「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」厚生労働省、2001年

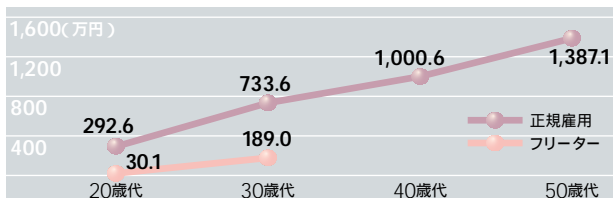
\*7 エドワード P. ラジャー『人事と組織の経済学』日本経済新聞社、1998年

図 年齢10歳階級別完全失業率の推移(男性)



「労働力調査 平成12年結果」総務省

図 年代別金融資産額



「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」生命保険文化センター

## したたかで豊穡な母型社会

ベトナムにアジア社会のDNAを探る

### 混沌が発するエネルギー

2002年には、ベトナムへの観光目的の旅行についてビザ無し渡航が認められる予定だ。その背景には年々増加する日本からベトナムへの旅客数がある。2000年11月に成田とホーチミン市を結ぶ直行便が就航し、正月シーズンにはハワイ路線に肩を並べるほどの人気だったといわれるが、旅行者の多くは女性たちだ。

## ROAD-TO-IT CAR

ITカーが実現する常時接続社会



「クルマは人とともに成長する」というのが基本コンセプトだ。

## クルマがリードするIT社会

2001年はまさに「ブロードバンド元年」といえよう。高速の常時接続環境が実現すれば、通信時間を気にすることなく、インターネットを使うことができる。

日本のブロードバンドサービスのユーザ数は100万人を超えるが、先行した米国ではユーザ数の拡大が頭打ちになっており、利用料金とサービス内容の再検討が始まっている。

ところで、2001年の「東京モーターショー」に「究極のモバイルギア」ともいえる尻尾付きのコンセプト・カーが登場した(写真)

各種センサーによる運転技術のランク付

け、「焦り度」に対応したBGMやエアコンのオート調整機能、車間コミュニケーション機能のほか、「HAPPY」「SAD」「ANGRY」など10種の感情表現機能も備えている。

クルマに付属する携帯端末は家庭のパソコンなどにも接続可能で、車外からさまざまなデータを取り込むこともできるので、コピキタスも思いのまま。

2000年における日本の乗用車販売台数(普通車・小型車)は約300万台だが<sup>\*1</sup>、こうしたコンセプト・カーが市販されるようになれば、社会のIT化、常時接続化のトレンドはますます加速するに違いない。

\*1 社団法人 日本自動車販売協会連合会

なぜベトナムに惹かれるのか 幾多の戦乱を経て得た独立。社会主義国家でありながら市場経済を導入したドイモイ(刷新)政策で、崩壊した東側体制からもサバイブした国。

ベトナムの地に降り立つと、その混沌が発するエネルギーに圧倒される。道路上に出現するおびただしい数のオートバイによるけたたましい爆音とクラクション。バイクも車両も自転車も歩行者も、四方から信号機のない交差点に突入する無秩序。

路上を行き交う天秤棒を担ぐ物売り、露天スタイルのカフェや食堂。しゃがみ込んでモノをほおぼる人、路上で散髪をする人、昼寝や行水をする人。これが嘗々として繰り返されてきたベトナムの日常風景だ。

### したたかさと豊かさ

アジア的混沌といえは確かにそうだが、ベトナムに特徴的なのは混沌を超えた「したたかさ」と「豊かさ」である。市場には、食料品から生地にいたるまで豊富な品物が山のように積み上げられている。米の収穫は年に3回、河に糸を垂れ、投網を打てばいくらでも魚が獲れる。

交通網、電力ネットワーク、上下水道など都市インフラの整備は先進国にはとうてい及ばないが、ライフラインが機能しなくても生き残れるしたたかな強さをベトナムの社会は持っているのだ。ベトナムの歴史を振り返れば、「したたかさ」と「豊かさ」は、混乱の時代、不安定な時代を生き抜くための武器であったことが分かる。

早稲田大学の坪井善明教授は、「東南アジア社会」の特徴として「社会的に女性が強い」とこと「社会は国家より強い」ことをあげている<sup>\*1</sup>。15世紀以来、ベトナムの社会では女性の財産権や土地所有権が認められていた。また、国家機構と村落は相互依存関係にあり、国家統制の及ばない独自の社会が現在でも息づいている。

ベトナムに旅立つ日本人女性の多くは、旅の動機として「癒し」や「自分探し」をあげる。雇用機会均等法からバブル期を経て構造不況にいたるまで、疲弊した日本的近代システムの歪みを敏感に察知した彼女たちは、身体的・感覚的に母なるベトナム社会に辿り着いた。ベトナムへの女性旅行者急増のポイントはここにある。

ベトナムもまた地縁・血縁の強い社会といわれるが、ベトナムにおける血縁の概念は日本のそれよりはるかに広い。構造改革が進めば、男性中心社会の崩壊も進むはずだ。「癒し」が「自分探し」に変わるとき、彼女たちがベトナムで掴んだアジア社会のDNAが日本社会にもフィードバックされ、母型社会の再構築が始まるだろう。



\*1 坪井善明「ベトナム 「豊かさ」への夜明け」 岩波新書、1994年

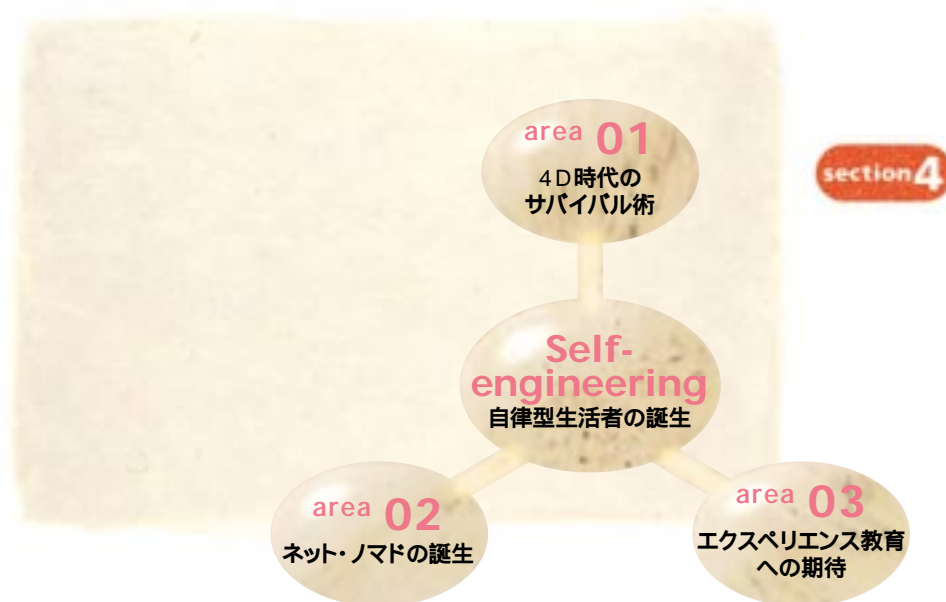
写真 北野 謙



## 4

# 自律型生活者の誕生

## Self-engineering



**ゼ**ロサム社会を生き抜くためには、個人の価値観やライフスタイルにもそれなりの修正が必要になる。テーマは、自身の生活や能力をチェック＆エンジニアリングし、社会におけるモビリティを高めること。時代に負けない魅力的な大人（個人）たちの存在は、目標を見いだせない子どもたちにも勇気を与えるはずだ。

“縮小”する金融資産

2001年の春、日銀が発表した2000年度末の家計の金融資産残高が1,385兆円となり、前年度末を37年ぶりに下回った(0.3%)ことが話題になった(図)。主因は株式相場下落で株式資産が減少したことだが、賃金の伸びの低下などで現金・預金の伸びが鈍化したことも響いた。

不動産に加え金融資産の収縮。さらに、完全失業率は5%を超え、失業者数は約350万人と増勢である(図)。私たちの生活は、高度成長期以降初めての“縮小”に直面しているのだ。

不安定な時代をどう生き抜くか そのキーワードは「リスク」である。ここでいうリスクの意味は、単なる「危

険」ではなく、証券投資理論でいう価格変動リスクのことである。同じ利益を得るにしても、株価が小さく上下動する銘柄より、大きく上下動する銘柄のほうがリスクが高いという意味である。

要するに、「(価格が下落するかもしれない)大きなリスクをとれば大きなリターンの可能性があり、小さなリスクしかとらなければわずかなリターンしかない」ということだ。

自己資産をチェックする

「リスクをとる、とらない」を判断するためには、自分自身の損益計算書(P/L)と貸借対照表(B/S)を作成することが必要だ。まず、損益計算書で1年間の収入と支出を比較し、最終的な剰余分がいくらあるかをチェックする。また、貸借対照表では、ある時点でローンなどの負債や自己資本がどの程度あり、それが資産としてどのような状態になっているかを確認するわけだ。

たとえば、勤務先がリストラを断行しようならP/Lの収入が黄色信号だし、唯一の財産である自宅が含み損を抱えると、B/Sでは債務超過になり、将来はローン苦が予想されるといった具合だ。

「守りと攻め」でリスクに対処する

問題はその先だ。リスクをとらない生き方をするなら、徹底して生活自体を“縮小”するしかない。ファイナンシャル・プランナーの紀平正幸氏のアドバイスは以下のようなものだ。

まず、株式やゴルフ会員権などの投資資産を減らすことで、値下がりをリスクを回避する。それに現預金を合わせて、住宅ローンを繰り上げ返済する。超低金利の預貯金を抱える一方で3~4%のローン金利を払うことにほとんど意味はないし、ローンには金利上昇の危険性があるから、低金利のうちに返済しておこうというわけだ。紀平氏は、「住宅を購入していないなら、地価が上がらないことを前提に『住宅を買わない』選択も考えたほうがよい」といもきる。少ない収入でも手堅く生きていくためのローリスク・ローリターン型の選択だ。

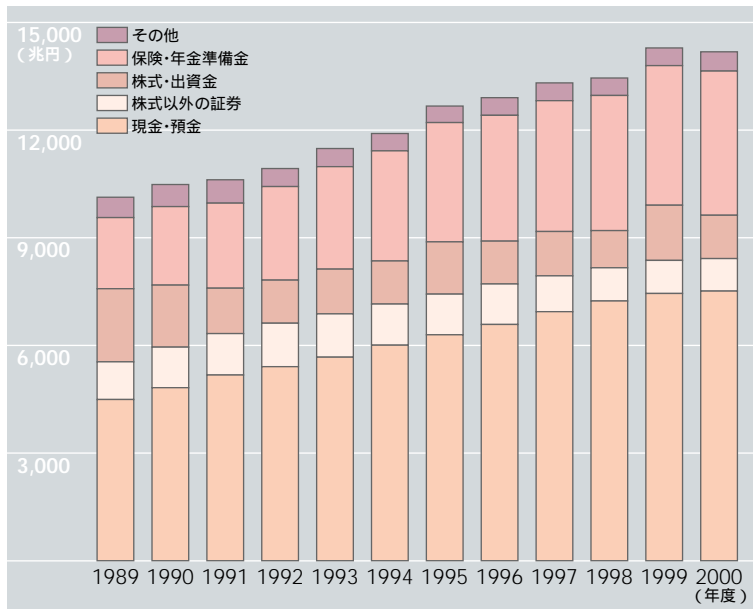
逆に、ある程度リスクをとってもよいというのであれば、株式投資もひとつの手だ。

1999年10月の株式委託手数料の自由化以来、ネット投資家の数が爆発的に増えている。証券会社の口座数は250万を超え、個人投資家の売買高の約50%を占める。将来的に年金が少なくなることを想定し、自ら年金づくりをするために株式投資を始めたという30代も多い。

ここ1年半、株式は下落し、なお不透明感が残る。だが、「みんなが弱気のときこそ最大のチャンス」というのは古今東西、投資の鉄則だ。

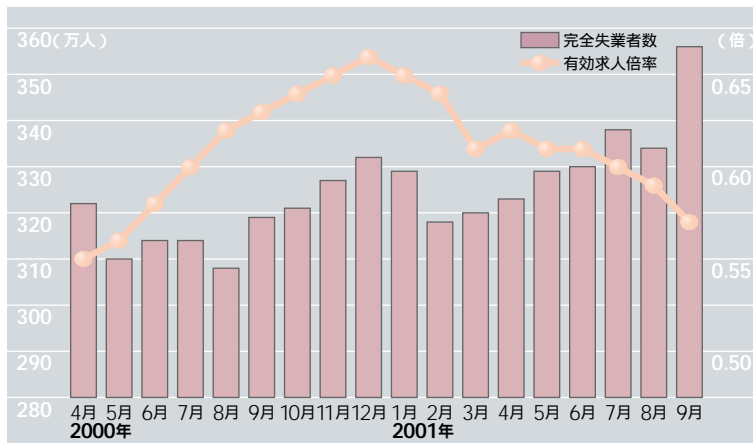
2002年4月からはパイオフが始まり、金融業界はさらなる激動の時代を迎える。縮小に備える一方で、「リスクをとる」感覚を身につける 状況に応じて攻守をチェンジする遊撃手感覚がサバイバルにつながるのだ。

図 家計金融資産残高の推移



日本銀行

図 有効求人倍率(季節調整値)と完全失業者数



厚生労働省、総務省統計局統計センター

ネット・ノマドの誕生

「所有」の時代から「アクセス」の時代へ

レンタルの思想

惑星物理学の松井孝典教授は「欲望のまま生きる人間圏は崩壊する」と警告し、欲望を抑える「レンタルの思想」を提唱している。レンタルの思想は「所有」に対するアンチテーゼだが、日本社会でも所有をめぐる意識は変わりつつある。たとえば、土地を有利な資産と考える企業の割合は年々低下し、2000年には「今後、借地・賃貸が有利になる」が「今後、所有が有利になる」を初めて上回った<sup>1</sup>(図)

借りるのは土地だけではない。たとえば、高級車ジャガーXJタイプの90%以上はリース車で、欧州ではカーシェアリング・ビジネスが成長している。アメリカでも高級車の半数はリース車で、カリフォルニア州マリーン郡では登録車両の60%以上がリースという<sup>2</sup>。

「使用すれども所有せず」というリースのコンセプトは、1877年にベル・テレホン・システム社によって考え出されたものだが、1999年の日本のリース年間契約額は約8兆円、設備投資額は6兆6,000億円で民間企業設備投資額の9.5%を占める<sup>3</sup>。

リースの人材版といえる派遣市場も拡大している。1999年度の市場全体の売上は1兆4,600億円を超え、派遣労働者数は対前年度比19.3%増で107万人を超えた<sup>4</sup>。

所有からアクセスへ

リースに対する関心は個人レベルでも高まっている。

電通総研が行っている「価値観国際比較調査」でも、家具やファッション、電気製品、自動車などの所有に対する関心が低くなり、コミュニケーションを重視する傾向が表れている<sup>5</sup>(図)

モノからサービスへのシフトは、携帯電話に象徴される「所有からアクセスへ」という流れに呼応するものだ。たとえば、インターネットのブラウザ閲覧ソフトを無料で配布する目的も、ネットワーク効果によって自社サービスの価値を高めることにあるのだ。

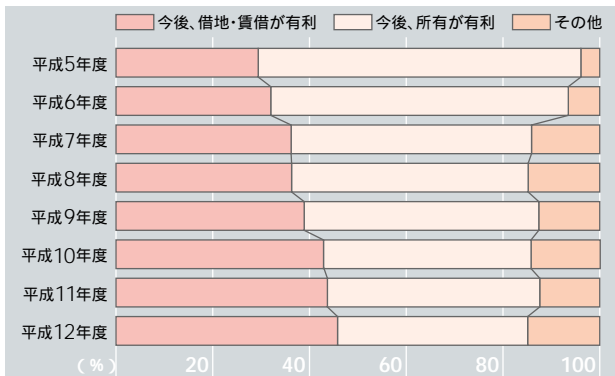
21世紀社会を遊泳するネット・ノマド

携帯やメールを使いになす「アクセス世代」にとっては、賃貸住宅もオンラインショッピングも短期雇用も日常だ。彼らはネットを通じて社会や世界と接続しているため、所有にはほとんど意味がない。重要なのは「接続している」状態であり、それを通じて得られる経験なのだ。

ミテラン大統領の特別顧問を務めたジャック・アタリ氏は、遊牧民であるノマドは「軽く、自由で、ホスピタリティに富み、注意深く、事情に通じ、そして友愛を持たなければならぬ」としている<sup>6</sup>。物質的な富は移動の邪魔になる。自らの思考、経験、知識、そして関係のみを蓄えることができる。そうしたイメージは「アクセス世代」にも通じるものだが、ネットに接続されたノマド的生活は、制度も企業も人間もすべてが不安定で可動的な21世紀社会を遊泳するためのライフスタイルになるだろう。

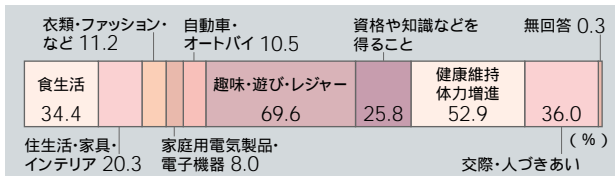
<sup>1</sup> 「平成13年版土地白書について」国土交通省、2001年  
<sup>2</sup> ジェレミー・リフキン『エイジ・オブ・アクセス』集英社、2001年  
<sup>3</sup> 宮内義彦『リースの知識<新版>』日経文庫、2000年  
<sup>4</sup> 「労働者派遣事業の平成11年度事業報告の集計結果について」厚生労働省、2000年  
<sup>5</sup> 第5回「価値観国際比較調査」電通総研、2001年  
<sup>6</sup> ジャック・アタリ『21世紀事典』産業図書、1999年

図 今後の土地所有の有利性についての意識



「土地所有・利用状況に関する企業行動調査」国土交通省

図 今後5年間にお金をかけたいもの(複数回答)



第5回「価値観国際比較調査」電通総研

エクスペリエンス教育への期待

地域の資源を活用した「学社融合」の可能性

学びの意味を見いだせない子どもたち

「どうして勉強しなければならないのか」 57%、「世の中でもっと役に立ちそうな勉強をしたい」 49%など、全国の約2,500人の中学生に対するアンケートの結果では、「勉強の意味」を見いだせない子どもたちが増えている<sup>1</sup>。

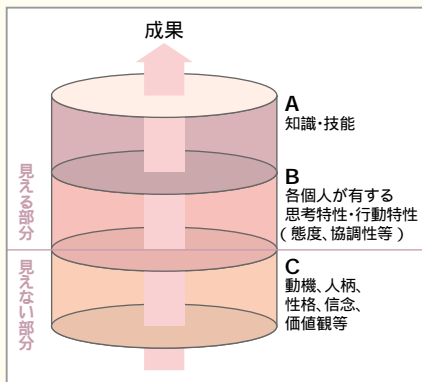
いじめや不登校、学級崩壊など、教育が抱える問題は、大人たちや社会が直面する問題の縮図だ。子どもたちのネガティブな回答は、大人たちが「仕事をする意味や生きる意味を見いだしているか」を問うものではないだろうか。



## エンプロイアビリティ

スキルの市場価値が問われる時代

図 労働者個人の職業能力の構造



「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書」厚生労働省

ダイナミックでドライな雇用市場に向けて、日本でもエンプロイアビリティ(市場性のある職業能力)に対する関心が高まっている。エンプロイアビリティとは、長期雇用を保障しない代わりに、他の企業でも雇用され得るレベルの能力開発の機会を企業や国が提供するという考え方だ。

厚生労働省職業能力開発局のエンプロイアビリティに関する研究では、従業員の能力には A 職務遂行に必要となる特定の知識・技能などの顕在的なもの、B 協調性、積極性等、職務遂行に当たり、各個人が保持している思考特性や行動特性に係わるもの、C 動機、人柄、性格、信念、

価値観等の潜在的な個人的属性に関するものがあるが(図) Cは能力として捉えることは適当でないとしている<sup>\*1</sup>。

「会社 従業員」から「仕事 能力」へ具体的な評価基準の設定は今後の課題だが、ポイントは「会社 従業員」という従来の関係を「仕事 能力」へ置き換えることだ。ITによってスキルが陳腐化するスピードが高まれば、実務能力だけでなく変化への対応力が必要になる。流動化する労働市場では、個人というソフトウェアにもバージョンアップが要求されるのだ。

\*1 「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書について」厚生労働省、2001年

## 商店街が教室になる～トライやる・ウィーク

兵庫県では、公立中学校の2年生を対象に「トライやる・ウィーク」と称して、地域における社会体験を授業の一環として取り入れている。子どもたちは、コンビニエンスストアや保育園など、自分が希望する職場で1週間、商品陳列や幼い子どもたちの世話などを通じて大人の社会を体験する。

アウトドアでの体験学習は、子どもたちにも商店街の人びとにも大好評だ。子どもたちにとっては社会の厳しさを知るよい機会であり、商店街の人びとにとっては、店の前を通り過ぎていだけだった子どもたちの素顔や心を垣間見ることができたからだ。

「実施後のアンケート」では、生徒の約9割が「充実した1週間であった」と回答し、生徒の受入先など関係者の9割以上が「来年度以降も協力する」と回答している。

## 教室が社会になる～「よのなか」科

リクルートフェローの藤原和博氏は、東京都足立区足立十一中学校の社会科の先生と協力して「よのなか」科の授業を行っている(写真)。2000年1月、3年生の選択社会の時間を利用して始まったこの授業は、近隣社会で働く人びとの協力を得ながら、正解を求めるのではなく、自分の考えを論理的に構築し相手に伝えることを目的に組み立てられている。

「ハンバーガー」をテーマにした授業では、生徒どうしのディベートを中心に、どこにショップを出店したらよいかを検討したり、原材料の値段から円高・円安の為替レートについて考えたりする。ハンバーガーチェーンの担当者にノウハウを解説してもらったり、授業を見学に訪れた大人たちから問題解決のヒントをもらったりはするが、自ら問いかけ、自ら判断するのは生徒たちだ。

「よのなか」科の授業は好評で、2001年4月から始ま

った授業には定員の2倍の応募があったという。

## 社会とリンクした「学社融合」の可能性

2002年4月から、小学校、中学校で始まる「総合的な学習の時間」は、知識の取得に傾斜した教科学習ではなく、生活体験・社会体験・自然体験を通しての学習、問題解決能力を重視して生きる力 自ら学ぶ力を育てようとするものだ。学校と地域が密接に協力して教育に取り組む「学社融合」が広まれば、子どもたちが大人を見る目にも学ぶ姿勢にも、ポジティブな変化が現れるかもしれない。

\*1 「学習基本調査」ベネッセ教育研究所



保護者も参加するオープンな授業。



生徒たちとのディスカッションは授業後も続く。

藤原和博『世界でいちばん受けたい授業』小学館、2001年

## 深化する地域協力体

ユーロへの切り替えを直前に控えた2001年秋、イタリア、ドイツ、フランスの地方都市を巡った。

欧州各地域では、EUというボーダーレスな自由経済圏の持つメリットをいかに活用するか、また、EUレベルでの社会政策、技術政策のスケールメリットをいかに享受するかが最大の課題となっている。そのために、大小さまざまな地域単位が、地域間競争と地域間協調の試みを幾層ものレベルで展開し、「地域力」の集積に力を注いでいる。

3か国の事例 地場の内発的な中小企業ネットワーク(イタリア)、公共政策と地域のコミュニティ政策の協調による雇用機会創出(ドイツ)、生活の質とハイテク集積の融合と多極分散化(フランス) に、地域の自立的発展へ向けたそれぞれの取り組みをみる。



イタリア ミランドラ  
エミリア・ロマーニャ州

# 伊

## 地場の 中小企業を結ぶ しなやかな ネットワーク

### 零細企業の柔軟なネットワーク

ボローニャ、モデナ、パルマなど個性豊かな都市を擁するエミリア・ロマーニャ州は、イタリア北部の先端産業地域と、南部の遅れた地域とのあいだに横たわる「第三のイタリア<sup>1</sup>」と呼ばれる産業地域の中心部である。1970年代後半の世界的不況期に、中小企業を中心としたこの地の産業が奇跡的な成長を遂げたことで、一躍世界の注目を集めた。

イタリア経済では小規模分散化傾向が支配的である。法人税制の仕組みや組合経営の隆盛、家族経営志向も大きな要因だが、ルネッサンス以降イタリアに深く根づいてきた「郷土主義(カンパニリズム)」を背景に、イタリア中に点在する「産地」

が自律分散を志向し、一極集中を阻んでいる。

ボローニャの産業博物館を訪れると、エミリア・ロマーニャ州の産業史を辿ることができる。小規模の博物館だが、紡績機械や包装機械、マセラティの車など、実機を中心とした展示はなかなか見応えがある。

包装機械コーナーの展示パネルには、最初のベンチャー企業から次々とのれん分けして小企業が増えていった有名な「企業連鎖」の系統図が展示されている。今日のイタリアの包装機械のパラエティは、ITをも融合した市場志向のイノベーションで世界最先端をいく。

このような従業員10人以下の零細企業を中心とした、「柔軟な専門化」(flexible specialization)といわれる有機的な分業ネットワークこそが、この地の発展を支えてきた原動力だ。繊維産業にしても、工作機械にしても、無数の零細企業の柔軟なコンビネーションが、いかなるマーケットの需要にも柔軟に応える土壌を形成しているのが、「第三のイタリア」の最大の特徴といわれる。

展示パネルの端々に、米国型テーラーイズムとの対比で、柔軟性、洗練性、創意工夫に溢れた職人精神と起業家精神を強

調する表現を見いだすことができる。柔軟な専門化を解説するメインパネルには、「大野耐一のトヨタ方式」の解説も併置されている。それに対して、何より誇らしく強調されるこの地の独自性が、「零細企業のネットワークが、世界市場に通じる最終製品を創造し続けていること」なのだ。

### 郷土主義が生み出す「内発的発展」

フェラーリの故郷、モデナから北へおよそ30分、小さな都市「ミランドラ」近郊に、「第三のイタリア」に典型的な零細企業集積地域のひとつがある。その中核をなす企業、MEDICA社を訪ねる。

エンジニアのフェコンディーニさんは、ボローニャ大学で化学工学を学んだのち、米国に渡り、血液透析用マイクロ繊維の開発企業で7年間働いた。そして96年に「郷土」に戻り、世界市場をにらんだバイオベンチャーMEDICA社へ参画した。

この地域には、もともとドイツの医薬品企業などの下請けをこなす地元中小企業が集積している。しかし近年、MEDICAをはじめ、独自製品を生産しようという機運が高まり、地元出身者が仲間同士で誘い合うようにして次々とベンチャー企業を立ち上げた。現在は22社の独立系ベンチャーからなるコンソー



## 新地域単位「EUREGIO」の台頭

2002年1月1日のユーロへの切り替えを見据えて、EUは1990年代を通じて着々と歩を進めてきた。その大きな柱のひとつが、地域の再統合化政策だ。通貨統合プログラムの第1段階として、94年までに域内資本移動の完全自由化が達成されたが、これに足並みを揃えるように、「Interreg」という地域間協調の戦略プロジェクトが各地で推進されてきた。そのなかでも特に、通貨統合の象徴的な役割を担っているのが、「EUREGIO ユーレギオ」という多国籍な新地域単位の開発政策である。

EUREGIOのひとつ、「EUREGIO MAAS-RHEIN(マース・ライン)」地域は、オランダのマーストリヒト、ベルギーのリエージュ、ドイツのアーヘンを結ぶ

三角地帯。360万人の人口、100万社の製造企業を擁し、世界で最も競争力の高い経済圏のひとつである。こうした戦略的地域単位に、EUはエネルギー、環境保全、教育や雇用といった社会基盤整備への投資を行っている。マーストリヒトには「EUREGIOメディアセンター」が設立され、地域のITネットワーク拠点として機能している。

EUが展開するこのような「新地域主義政策」は、「資本の自由移動」というグローバルライゼーション政策と表裏一体を成すローカライゼーション政策といっていい。国境や行政区域のしがらみを超えて、地域の立地優位性を最適統合し、社会的集積を高度化し、EU地域の国際的競争力を向上させることが狙いなのだ。



EUREGIOマース・ライン地域 (<http://www.euregio-mr.org/>)  
ドイツ、オランダ、ベルギーにまたがるEUREGIOマース・ライン地域は、歴史的に経済圏を形成してきた地域ではあるが、3か国それぞれ母国語が違うなど、スムーズな経済活動を阻む障壁も存在する。



Interregのホームページ (<http://www.inforegio.com/wbpro/interregIII/Interreg-en.htm>)  
EUでは1990年代初頭からInterregという地域間協調のプロジェクトを推進している。現在はフェーズIIIが進行中である。

シウム「CONSOBIOMED」を組織し、EUレベルの研究開発プロジェクトへのコミットメントを狙って積極的な活動を展開している。

エミリア・ロマーニャ州の技術振興のコーディネート機関ASTERに何度もアタックを重ね、この秋にはようやく医薬系のキーパーソンである有名大学教授の参画をとりつけて、国際的なバイオ研究開発計画誘致への第一歩を踏み出そうとしている。

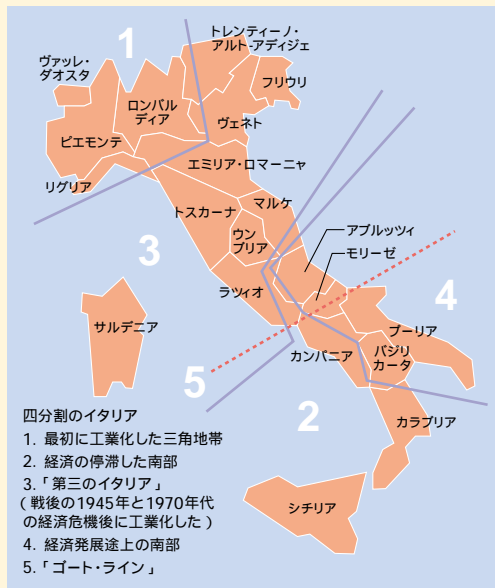
「イタリアじゃ、大学と企業の連携なんて永遠の幻想だ。企業が数週間で解決することを、大学は数年もかけている」と、コンソーシアムの代表を務めるフェコンディーニさんは嘆く。

こうした現状をありのままに受け止め、我慢強くロビー活動を展開する。朝な夕なにバールに集い、互いに士気を高め合い、したたかに戦略を練る。「郷土主義(カンパニリズム)」の紐帯で結ばれた地元経営者たちのネットワークこそがイタリア的な内発的発展のエネルギーなのだ。

\*1「第三のイタリア」については、マイケル・J・ピオリ+チャールズ・F・セーブル『第二の産業分水嶺』1993年、岡本義行『イタリアの中小企業戦略』1994年、フロランス・ヴィタル『イタリア式マネジメント』1995年などを参照。

### 四分割のイタリア

イタリアの南北の経済格差と政治的分裂は深刻である。中世に半島を横断したゴート族によるラインは、いまやデバイド・ラインの象徴になっている。



### MEDICA社のフェコンディーニさん

「親父は農村に生まれ、貧しく学のない人間だったが、苦勞してマセラティの職工になった」と語る。イタリアの階層社会は、いまなお上下移動へのバイタリティの源泉だ。

ボローニャ産業博物館  
当地の企業家精神は、都市圏と農村圏の多層な折り重なりのなかから創出されてきた。



フロランス・ヴィタル『イタリア式マネジメント』三田出版会、1995年



ゾーリンゲン創業・技術センターのボイゼンさんとホルシュカイトさん  
 技術的なコンサルタントを主に担当するホルシュカイトさん(右)は「NRW州は、ドイツでも最も大学・研究機関の集積が高い地域。我々の重要な任務は両者の橋渡しをするコーディネーションだ」という。



鉄道車両内の「Go!」の広告  
 同じ広告は、バス、市電にも貼り出されていた。商業広告は全面規制の公共交通ゆえに、その広告効果は絶大。公共政策の徹底ぶりはさすがだ。



# Germany 2

bizepsのホームページ  
 (<http://www.bizeps.de/>)  
 bizepsは「筋肉」を意味する地域協調プロジェクト。4年前に連邦技術省大臣が全国260のテクノロジーセンターに呼びかけて大学からのスピンオフ推進プランを募集、応募した109地域から選ばれた5地域のひとつ。



## “失業者層”からのスピニアウト政策

9月初旬、デュッセルドルフからゾーリンゲンへ向かう鉄道の車内にはすでに暖房が入り始めていた。ドイツでは、公共交通の商業広告は全面規制されているが、ふと窓に目をやると各車両に「Go! START-Messe」という目を引くオレンジ色のシール広告が貼り出されている。

毎年秋に州政府100%出資のノルトライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興機関(NRW-Gfw)が開催する創業支援コンファレンスの告知だ。無料で創業のための情報収集や相談ができるフリーダイヤルの番号も、大きく記されている。

1995年に導入されたNRW州の創業支援プログラム「Go!」は、経済局ではなく、雇用局のイニシアティブに基づくれっきとした雇用政策である。

90年代に入ってから景気後退、東西ドイツの統一によって、全国平均で10%を超える高い失業率を改善することが火急の課題だった。高い職能を持ちながらリストラの憂き目に遭ってしまった人びとも射程に入れて、「自営(self-employment)支援」というコンセプトを掲げ、社会政策としての創業支援を展開しているのだ。



フランス ソフィア・アンティボリス  
 コートダジュール地域

# 仏

## テクノポリスと リゾートの 融合による 広域経済圏の確立

### 地中海とアルプスを望む楽園都市

北はアルプス、南は地中海に面する「コートダジュール地域」は、ニース、カンヌ、グラスなどの都市を擁する世界有数のリゾート地であり、フランス最大のコンファレンスセンター集積地でもある。さらに近年では、ITや宇宙開発、医薬品の研究センターなどが多数立地し、一大テクノロジー地域となっている。

その戦略拠点が、ニースから北西に車で30分ほどの丘陵地帯に広がるテクノポリス、「ソフィア・アンティボリス」だ。パリ一極集中を是正し、先端産業の地域分散を図るために、国家戦略の一環として70年代後半から開発が進められてきた。生産拠点は誘致せず、サービスセクターに特化してクリーンな環境の保全に努めている。

最近では、「テレコム・ヴァレー」というキャッチフレーズを掲げて、次世代ブロードバンドを射程に入れたIT、モバイル系のプロジェクトや関連企業を集積している。

ここでは、何といても、ヨーロッパのモバイル標準規格化機関であるETSI(欧州電気通信標準化機構)が立地しているという吸引力が大きい。モバイル関連の世界最大規模のコンファレンスもカンヌで開催される。

### 「点」の集積から「面」の集積へ

「テレコム・ヴァレー」としてのソフィ

ア・アンティボリスの最大の好敵手は、北のモバイル研究拠点であるスウェーデンのシスタ・サイエンスパークだろう。シスタの場合は、ストックホルムから15分という大都市圏に位置し、エリクソン社の大規模研究センターの城下町的な色合いが濃い。

2000年7月の米「WIRED」誌のハイテクノポリス・ランキングでは、シスタがシリコン・ヴァレーに次いで2位に急浮上したが、ソフィア・アンティボリスはその半分の得点しか取れず冴えない位置に甘んじた。しかしながら、ソフィア・アンティボリスの戦略は、単に「点」としての拠点集積だけではなく、「面」としての地域協調のなかでの集積にある。

当地の財界人たちが「シンジケート」と呼ぶ各都市の商工会議所連合の協調のもとに、ソフィア・アンティボリスは、「コートダジュール地域」全体の牽引役という使命を担っている。98年には地域全体の

## 雇用政策としての 「 自営支援 + 起業家育成 」 プログラム

「Go!」のサービスは、NRW州のさまざまな経済振興団体や組合、テクノロジーセンターが、アフィリエイト(提携)プログラムとして導入し、地域の隅々にまでPRされている。

こうしたトップダウンの政策と連携しつつ、各地域ではボトムアップの取り組みが盛んである。「刃物産業の町」としてその名を知られるソーリンゲン市は、NRW州のなかでも多数の失業者を抱えてきた。

同市では、5年前から失業者を対象とした起業家育成講座「モジュラープログラム」を導入している。6か月間の集中研修を突破すれば、向こう5年間の全面的な創業支援が受けられるが、最初に選考された15名のうち、最後まで残れるのは3名という厳しさだ。

「いかにして3年後に潰れない企業をつくるか、成功へのフィルタリング機能を果たす」と語るのは、プログラムの推進担当であるソーリンゲン創業・技術センターのボイゼンさんだ。このプログラムは、事業成功の可能性を20%は高めているという。

彼によれば、ドイツでは失業者の10%が、会社を興しており、受講者への失業給

付金の支給をはじめ、コストの大部分は雇用局が負担しているという。

### 豊かな専門教育こそ地域の力

ソーリンゲン市では、90年代を通じて中核の刃物産業の大胆な自動化を進め、アジアや日本への生産移転も積極的に行うなど構造転換を図ってきた。同センターのホルシュカイトさんは、「ドイツの企業家は、一国一城の主的にやってきた人が多い。しかしこれからは、大学の知識を積極的に企業に移転しなければ変化に対応できない」と語る。

ドイツでもっともスピノフが盛んといわれるブッパータル大学を中心に、近隣の6つの市が組んだ大学や研究機関からのスピノフ推進プロジェクト「bizeps」も進行中だ。

現在、刃物産業に従事するのは雇用人口の2割程度で、自動車部品、機械、プラスチックなどの産業がより多くを占める。しかしその一方で、今日もなお、職人の技はソーリンゲン市の歴史的アイデンティティであり、マイスターによる自営零細企業が多数立地する。「ハンディクラフトの職人は替えが利かない」という認識のもとに、ドイツで唯一の菓子職人学校や、高度な技能工を育てる金属塗装学校など

の専門学校を次々と立地してきた。

### イノベーションには伝統産業が不可欠

ソーリンゲン創業・技術センターの所長であり、市の行政エキスパートでもあるクレメンス氏は、「この地域の熟練工養成機関のバラエティは豊かだ。伝統産業もまたイノベーションに不可欠であり、このような教育機能の充実こそ地域の未来にとって重要だ」という。

日本でも失業率が過去最高に達したが、ドイツならではの高度な専門教育や、マイスター制度による人材育成の裾野の広さがあればこそ、「失業者層からのスピノアウト」という夢のような話も、にわか

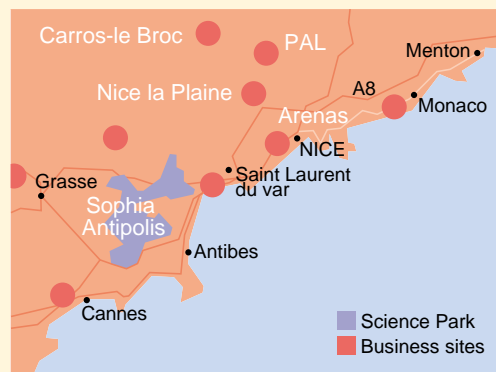
87.5%を占めていたソフィア・アンティポリスの新規雇用数の割合は、2000年には45%にまで下がり、グラス、アンティープなど周辺都市での新規雇用が急増している。過去3年間の計画目標に掲げてきた明快な多極分散化政策が、きっちりとかたちになって現れているのだ。

### 快樂志向ワーカーは南の樂園をめざす

ソフィア・アンティポリス自体のこの3年間の成長ぶりもめざましい。新規立地企業が急増し、99-00年のハイテク専門職の新規雇用数は、前年比プラス61.7%と好調だ。

2001年2月には、トヨタのデザインセンターも、ベルギーのブリュッセルから移転してきた。北欧よりも南欧の地の利を好んで移ってくる企業は少なくない。「冬と夜が長い北欧より、南の樂園」というのも、21世紀におけるコスモポリタンの快樂志向ワーカーのひとつの選択肢かもしれない。

コートダジュール地域  
カンヌ、ニース、モナコは鉄道で1時間圏内だ。



French Riviera Economic Guide 1999

ソフィア・アンティポリス経済振興協会のカポロルさん「ここで働く人びとのコミュニティは、カントリークラブ、テニスコート、ヨットセーリング、スキーなど、もっぱらアウトドアで形成されているね」と語る。まさに「コミュニティの樂園」だ。



日本の潮流 2002

# Japan-ability

ジャパナビリティ

“融知創新”  
のダイナミズム

2001年12月発行

株式会社 電通 電通総研

〒104-0061 東京都中央区銀座7-4-17 電通銀座ビル

Tel.03-3575-1711(代) Fax.03-3575-8250

E-mail: ope059@ esq.dentsu.co.jp

URL <http://www.dihs.dentsu.co.jp>

発行人／福川伸次

日本の潮流2002プロジェクトチーム／上條典夫、山崎聖子、吉野次郎、比留間雅人

執筆協力／田柳恵美子、田村賢司、池津友太郎、保瀬華麗雄

アート・ディレクション／菅野綾子(Aleph Zero co., Ltd.)

デザイン／Aleph Zero co., Ltd.

編輯／田中孝雄(アバウト)、黒木小夜子

印刷／電通テック



株式会社 電通 電通総研