

## 二〇二〇年とその先の日本経済の展望 使われていないアセットは何か

藤 沢 久 美

### はじめに

御紹介いただきました藤沢です。よろしくお願  
いいたします。

ちょうど今、アメリカの大統領選挙の開票が行  
われており、今のところ、トランプ候補が圧倒的  
にリードしています。アメリカだけでなく、イギ  
リスの国民投票でブレグジットが決まったり、別  
の国の大統領選挙で意外な候補が当選したりする  
などの動きを見ておりますと、さまざまの意味で

世界が変化してきており、これらのできごとを偶  
然では片づけられない時代がやってきたように感  
じます。

私は、最近一〇年ほど、ダボス会議にかかわっ  
ており、六月にも、中国で開催された夏のダボス  
会議に出席しました。そこでは、多くの人々が、  
ブレグジットが決まるとは思わなかったと言  
合っていました。同時に、ダボス会議に集まる  
ような、先進国首脳やトップ企業経営者などいわ  
ゆるエスタブリッシュメントは、世の中の流れか  
らずれているのではないかという発言もしばしば

耳にしました。今まで、自分たちは世界を引っ張っていく存在だと思っていたが、本当は世界全体が見えておらず、見えないところで、これまでとは違うことが起き始めているのではないかというわけです。

今回のトランプ現象も偶然ではなく、世界が大きく変化している中で起きていることであり、私たちも腹をくくって、改めて世界の動きに眼を凝らしていかなければならないと思っっている次第です。

### (講演の内容)

今日は、一〇月の終わりに開催された「スポーツ・文化・ワールド・フォーラム」のを中心にお話ししたいと思います。

二〇二〇年には東京オリンピック・パラリンピックが開催されます。その前後の、二〇一九年

にラグビーのワールドカップ、二〇二一年にワールドマスターズゲームズがいずれも日本で開催されます。加えて、二〇一八年には韓国の平昌で、また、二〇二二年には中国の北京で冬季オリンピックが開催されます。このように、二〇二〇年の前後に、日本をはじめとする北東アジアにおいて、さまざまなスポーツの国際イベントが開催され、この地域に世界の注目が集まることとなります。

今から三年前、ダボス会議を主催する世界経済フォーラムから、そのキックオフとなるイベントをやるという提案が下村文部科学大臣兼オリンピック・パラリンピック担当大臣（当時）に寄せられました。その後、下村大臣が退任されましたので、提案がなされた際、たまたま大臣と出席していた私が、文部科学省参与という立場でフォーラムの準備の責任者を務めることとなりました。

一〇月の「スポーツ・文化・ワールド・フォーラム」では、スポーツ、文化、ビジネスの三つをテーマとして、二〇二〇年に向けて何を指し、そのために、今からどのようなことに取り組んでいく必要があるのかについて議論しました。

三年前にこのようなフォーラムを開催しようという話があつてから、最初の一年間は何も動きませんでした。財界も、国も、やるような、やらなような、あいまいな感じで時間が過ぎていきました。結局、最後の一年でラストスパートをかけて、何とか開催にこぎつけました。

そのように考えますと、東京オリンピック・パラリンピックが開催される二〇二〇年まで、残された時間はわずかしかありません。このような限られた時間では、ゼロから全く新しいものを作り出すというより、むしろ、今あるものをいかに組み換えて、これまでにないものを生み出すかを考

えなければなりません。そのためには、私たちの足元に何があるのか、私たちが持っているもので使われていないものは何なのか、それらの点を見極める必要があります。今回のフォーラムを振り返りながら、その辺りのことをお話ししたいと思います。

## 一、変革の時代

(GDP六〇〇兆円)

安倍首相は、アベノミクスの「新三本の矢」において、二〇二〇年度を目標に名目GDP六〇〇兆円の達成を目指すとされました。皆さんは、その実現可能性についてどのように受け止めておられるでしょうか。もし本当にこれを実現しようと思しますと、毎年三%以上の成長を達成しなければなりません。最近の日本経済の状況を見ますと、

持続的に三%ずつ成長して六〇〇兆円に向かうという絵を描くことは困難ではないかと思われま  
す。

むしろ、大きな変革を実現することを通じて、  
V字回復のような絵を描くことを考えなければな  
らないと思います。

(第四次産業革命)

我々は、新しい産業革命の時代を迎えていま  
す。第一次、第二次、第三次の産業革命に続い  
て、今や第四次産業革命の時代が到来していま  
す。今回の産業革命は、もともとはIT革命から  
始まっています。先週、ニューヨーク市立大学教  
授の加來道雄先生が来日され、私も、あるセッ  
ションで先生と御一緒させていただきました。先  
生は、第四次産業革命では、AI・ロボット、ナ  
ノテクノロジー、バイオテクノロジーの三つが大

きな鍵を握っており、これらの進歩に伴い、いろ  
んなものの価値が根本的に変わっていくだろう  
と話しておられ、私も強く共感しました。

(AI・ロボット)

AI技術の進歩によって、幅広くロボットが使  
われるようになりますと、今存在する仕事の半分  
ぐらいがロボットに取って代わられるだろうと言  
われています。

証券や金融分野の仕事の多くはなくなるだろう  
と言われます。窓口の人手は要らなくなるかもし  
れません。ブロックチェーン技術が使われるよう  
になりますと、決済業務でも人手は要らなくなる  
と言われています。せいぜい個々の顧客の相談に  
応じ、決断に当たって背中を押すぐらいしか、人  
間の仕事は残らないのかもしれない。

弁護士の世界でも、訴えた人と訴えられた人の

間のコミュニケーションなど、人間でないといけないところが残り、パラリーガルの仕事などはなくなるだろうと言われています。

今後、ロボットやAIに置き換わりそうなものを、システムに移し替えていく準備をしなければなりません。

(人間にしかできないこと)

このような中で、人間は、人間にしかできないことを担うようになります。

その一つは常識です。女性が二人いて、「お母さんと娘です」と言われたときに、どちらが年上かということ、予め教えておかないとロボットにはわかりません。パターン認識において、世の中に存在する無数のパターンが、予め教えておいたパターンに常に当てはまるわけではありません。投資アドバイスにおいても、年齢や職業だけ

でなく、投資家の性格など、単純なデータだけでは捉えきれないことがいくらかもあります。そうしたことも考慮に入れたアドバイスは人間にしかできません。

もう一つは共感する力です。相手はどのようなことを思っているのか、こちらの言い分を相手はどのように受け止めるのか、そのようなことはロボットにはわかりません。

AI・ロボットの時代が進めば進むほど、人間ならではの、常識や共感する力を備えた人間を育てていかなければなりません。

(人間に求められること)

最近、二〇四五年にはAIが人間の能力を超えるようになると言われることがあります。しかし、各企業がそのような事態に備えているかと申しますと、そのようなことはできていないように

思います。私が参与を務めている文部科学省も、わかっているけれども、それほど簡単に教育を変えることはできないと考えておられるように思っています。

AI・ロボットの時代において、私たち人間には、自分が必要とする情報を選び取り、その上で、情報と情報を組み合わせて新しい情報に変えていくような、クリエイティブな能力が必要とされるようになります。今、最も必要なのは人作りであり、各分野で早急に人を育てる努力を払っていかねばなりません。

(ナノテクノロジ・バイオテクノロジ)

第四次産業革命の一環であるナノテクノロジ、バイオテクノロジの分野でも、目を見張るような進歩が起きています。実験では、病気のあるところに小さいロボットが行って治してくる

ような、映画の「ミクロの決死圏」のようなことが行われています。年をとって歩けなくなるような、身体的なハンディキャップを改善するための技術もたくさん出てきています。これからは、年をとっても衰えることがなくなっていくます。加來先生は、私たちが死を経験する最後の世代になるだろうとおっしゃっていました。そこまで言われますと本当かなと思いますが、少なくとも寿命は確実に延びており、今よりさらに三割ぐらい延びる可能性もあると言われています。

(働き方の変革)

寿命が延びる中で、いろいろな人がより長く働かなければならない時代に入ってきています。

寿命が八〇歳、あるいは、科学技術の進歩のおかげで一〇〇歳まで延びたとき、最初の会社を辞めた後は、年金をもらって悠々自適の余生を送る

ような生き方は変わらざるをえません。最初の会社を辞めた後も、新しいキャリアを切り開いて、二回目の人生を送るような時代がもうそこまで来ています。そのような中で、これからの若い人たちのキャリアプランをどのように考えればいいのか、雇う側の会社でも、どのように雇用制度を築けばよいのかという問題が出てきます。

政府は、今、働き方改革に取り組んでいます。将来、長い人生を生きていくためには、複数の仕事をするのが当たり前になることを考えますと、雇用の流動化が進むことは当然のことと言えます。ある職場で四〇歳から六〇歳まで働き、六〇歳から八〇歳までは別の職場で働くようなことが、いくらでも起こり得ると思います。その意味では、人生を幾つかに分け、それぞれの時期において働く能力を高めることも考えていかなければなりません。

(シエアリング・エコノミー)

別の言い方をしますと、自分の時間・人生を誰とどのようにシエアするかという発想が出てくるかもしれません。今日は、テーマとして「二〇二〇年とその先の日本経済の展望」を掲げていますが、この「経済」という言葉には、今後、確実に「シエア」という考え方が広がっていくという思いを込めています。

今回のアメリカ大統領選挙でのトランプ現象も、ある意味で、「シエアリング・エコノミー」と非常に関係があると思います。海外の友人たちと話しておりますと、アメリカでは、七割か八割の人の所得が一九七五年頃から上がっていないようです。所得が増えて豊かになっているのはごく一部の人だけで、大半の人は、所得が上がらず、なかなか仕事にも就けず、教育も受けられないという状況にあります。

そのような中、シェアリング・エコノミーは、取り残された大多数の人にとって一つの朗報です。どこかに所属しないと稼げなかった人たちが、シェアすることによって稼げるようになるわけです。車を持っている人がUberの運転手になれば、中抜きがほとんどない状態で稼ぐことができます。家を持っている人は、Airbnbを使って自分の家を人に貸すことができます。プラットフォームができたことによって、多くの人々が、少しではあっても稼げる可能性が出てきたわけです。

また、多くの人々が、インターネット上のオークションサイトを利用して、例えば、自分の着ていた洋服を売って小遣いを稼いでいます。あるいは、自分が子育てで培ってきた経験をインターネット上のサイトにアップすることにより、広告収入を得ているような人もいます。

シェアリング・エコノミーは、表面的には、インターネットができて、その上でいろいろなもの流通しやすくなったことが背景にあります。しかし、単にそれだけではなく、インターネットを通じて、これまで取り残されてきた人々が、大きなパワーを得たことに重要な意義があるのではないかと考えています。今回のアメリカ大統領選挙でトランプが勝つようだと、シェアリング・エコノミー的な考え方は、確実にメインストリームになっていくのではないかと思います。

シェアリング・エコノミーの話をしなすと、しばしば「シェアするのだから、経済は小さくなるのではないか」と質問されます。この点は、私は逆だと思っています。今まで顧みられなかったものが価値を持つようになり、これに付随したビジネスも出てきますので、経済はむしろ成長していくのではないかと考えています。どのようなビジ



ネスでも、今後、自分たちのビジネスとシェアリング・エコノミーの関係を考えることが重要な課題になってくると思います。

## 二、イノベーションの重要性

(イノベーションを起こす能力)

先ほども申し上げましたが、これからは、有用な情報を見つけ出し、これらをうまく組み合わせ、新しいものを作る能力が必要になります。これを別の言葉で申しますと、「クリエイティブ」又は「イノベーション」でなければならぬということです。

多くの企業の中期経営計画を見ますと、しばしば「イノベーション」、「イノベーター」、「クリエイティブ」などの言葉が使われており、ともかく新しいものを創造していかなければならないと

いう意識が強く持たれているように思います。この点に関連して、最近、「ピボット」という言葉がよく使われます。会社経営について申し上げますと、柱はそのまま表に来る面を変える、言い換えれば、培ってきたものは大切にしつつ、マーケットに出していくものを変えていくということです。これからは、現にあるものを使って、新しいものを作っていく能力が必要になってきます。このような能力を、イノベーションを起こす能力と呼ぶことができるかもしれません。

(女性が活躍することの意義)

政府の施策として「女性活躍推進」が打ち出されたとき、私は強い違和感を覚えました。最初の説明では、日本では人口が減っていった、このままではGDPが減少してしまう、これまで働いていなかった女性が働いてくれればGDPが増え

る、だから女性も働いた方がよいと言われているように思われ、素直に受け止めることができませんでした。まるでこれまで主婦が働いていなかったかのような言い方ですが、もし奥さんがいなかったら、御主人はバリバリと働けなかったはずですし、お子さんも立派な大人に育たなかったかもしれません。そのような人たちに対して、今まで働いていなかったから、これからは外に出て働きなさいと言うのは、間違っているとかわざるをえません。GDPが減少するから、これからは働いて下さいと言われても、なぜ国のGDPを増やすために働かなければならないのかというのが普通の受け止め方ではないかと思えます。

異なるものが交わったり、ぶつかり合ったりしたときに、イノベーションが起きるとよく言われます。この点に照らし、女性が活躍することの最も重要なポイントは、男性主体の企業社会に、異

質な存在である女性が入ることによって、イノベーションを起こし、企業の成長を図るきっかけを作ってもらいたいということではないかと思えます。また、女性の活躍というのは、一つの出发点であり、今後、若い世代や外国人など、いろいろな属性をもった人々を企業社会に引きこんでいくことが、イノベーションを起こし、企業の成長を図っていく上で非常に重要なことではないかと思っています。

(海外の力でイノベーションを起こしてきた日本)  
このようなお話をしますと、「日本は島国で単一民族であるが、これまでからイノベーションが起きてきたではないか」とよく言われます。

しかし、日本の歴史を振り返りますと、全く異なった印象を受けます。私は奈良出身ということもあり、最近、奈良について勉強しています。

「奈良」とは、韓国語で「国（ナラ）」という意味だそうです。この時代にも、誰がどの国から何歳のときに日本に来て、どういう役職に就いていたのか、全て記録が残っています。これを見ますと、インド、ベトナム、中国、ペルシャ（イラン）、韓国など、驚くほど多くの国から、さまざまな人が日本に来て、政府の中核で働いていたことがわかります。大仏の目を入れたのはインド人の僧侶ですし、開眼式で踊っていたのはベトナム人だったそうです。その後も、中国に遣唐使や遣隋使を派遣したり、鎖国をしていた江戸時代でも、出島を通じて海外の情報を入手したりしていました。

このように、日本では古くから、外国から来たものを日本の価値と組み合わせることによって、イノベーションを起こしてきた歴史があります。

戦後においても、アメリカから入ってきたものを

基に、日本のライフスタイルに合わせ、あるいは勤勉な研究心を發揮して、高性能な電気製品等を生み出しました。その意味で、日本は、海外の力を借りながら、上手にイノベーションを起こしてきた国であると言えます。

今般、政府から提起された「女性活躍推進」も、こうした日本の土壌の上で、新しいイノベーションを起こすために、企業社会の中に、異質な存在としての女性に入って活躍してもらおうという提案と受け止めるのがよいのではないかと考えています。

### 三、リーダーの役割

（リーダーの覚悟）

ダイバーシティを推進する上で、最も重要なのはリーダーの覚悟ではないかと思えます。その意

味で、第四次産業革命が起き、これまでの常識を大きく変えなければならぬ中で、リーダーの役割はますます重要になってきていると思います。

### (リーダーの役割——ビジョンの提示)

私は、リーダーの役割は大きく二つあると思っています。

一つは、ビジョンを提示することです。何のたぬに、どの方向に進むのかを明確に仲間たちに伝えなければなりません。

ただし、具体的に何をするかは、リーダーは指示するべきではありません。どんな現場に権限を委譲し、現場に任せることが重要です。なぜなら、変化のスピードが速いからです。ダボス会議は、二、三ヶ月に一度、世界のどこかで地域会議を開催しています。それに参加してきて感じますのは、大変なスピードでいろいろな常識が変わっ

てきているということです。したがって、リーダーは、今何をしなければならぬかの判断を、現場で直に変化を感じている人たちに委ねるのが合理的です。

他方、リーダーは、現場が判断する際の下すことになる明確なビジョンを伝えるとともに、ビジョンからずれているようなことがないかを現場で判断できるよう、自らの哲学を発信し続けることが重要です。リーダーはビジョンを提示し、下から上がってきたものは基本的には通す、伸びている会社の多くはそのような会社ではないかと思えます。

### (リーダーの役割——リスク管理)

リーダーのもう一つの仕事は、リスク管理、別の言い方をしますと、アセットマネジメントです。具体的には、どこに幾らのお金を投資する

か、幾ら損したらやめるかという意思決定があります。あるいは、誰をどこに配置するか、どうなったら配置転換するかの意思決定があります。このようなアセットマネジメント力、リスク管理能力が重要です。しかも、スピード感を持って判断し、対応していかなければなりません。以前にも増して、決めるといいうリーダーの役割が重要になってきていると思います。

（直感の重要性）

六年ほど前、中東でダボス会議が開催された際、トップ経営者と対話する機会に日産自動車のゴーン氏が出席されました。

ゴーン氏が電気自動車に進出するというお話がされたとき、出席者の一人が、「どのような調査を行い、どのような理由で電気自動車に進出するという判断をしたのか」という質問をしました。

それに対する答えは、「直感だ」の一言でした。さらに、それを敷衍して、電気自動車はまだ走っておらず、マーケットもない、だから調査のしようがない、まずは直感だ、しかし、リーダーには説明責任があるので、多くの人にわかるようなロジカルな理由づけをしていく、と発言されました。

ある意味で、これは腹決めと言えます。直感と言いますが、ゴーン氏は、自動車はどうあるべきかを常に考え続け、いろいろな方とコミュニケーションをとっておられます。そうしたことを通じて、さまざまな情報を吸収し、頭の中で整理してきたものが、直感という形であふれ出てきます。その後、それをもう一度見つめ直したとき、人々に説明できるようなストーリーが生まれてくるのだと思います。

それ以来、私は、いろいろな経営者にインタ

ビュースするたびに、「どのようにして大事な決断をしたのか」という質問をしています。それに対して、ほとんどの方が「直感だ」と答えられます。その意味で、リーダーにとっては、常に問題意識を持ちながら、いかにして直感を生み出すかが重要であると考えています。

(自分の中でイノベーションを起こす力)

もう一つ、自分の中でイノベーションを起こす力を持つことが重要です。先ほど、異なるものがぶつかったときにイノベーションが起きる、だから、同じような人たちだけでなく、いろいろな人と交わらなければならぬというお話をしました。このようなイノベーションは、自分の中にも起こさなければなりません。

証券業をやっているから証券業だけを極めていこうと考えるのは、それはそれで重要かもしれませんが

せんが、ある程度まで極めたら、別の分野の人ともコミュニケーションをとり、別の体験をしに行く必要があります。それによって、自分の中で異なるものがぶつかり、イノベーションが起きる瞬間が生まれます。意識してそのような環境を作り出すことが重要です。今回のフォーラムは、まさにそのような場になったと考えており、実際にセッションに参加された企業のトップの方々から、そのような感想をいくつも聞かせていただきました。

四、スポーツ・文化・ワールド・フォーラム

(概要)

「スポーツ・文化・ワールド・フォーラム」とは、資料1ページのとおり、文部科学省が中心と

なり、スポーツ庁と文化庁、地方では、京都府、京都市などの支援をいただき、そしてダボス会議を主催する世界経済フォーラムの協力も得て、スポーツ、文化、ビジネスについてグローバルに議論するため、一〇月に京都と東京で開催した会議です。

#### (ビジョン)

フォーラムでは、資料2ページのとおり、「日本の『違いを受け入れ、互いを高め合う』伝統的な価値を、世界が直面する困難を乗り越える力へと変えながら、アジア・世界の絆を深める」ことをビジョンとして掲げました。

#### (哲学)

フォーラムの準備を進めるに当たり、最初にフォーラムの哲学を作りました。資料3ページに

ありますように、「Co-Creation, Co-Growth」です。シェアリング・エコノミーを意識して、みんなと一緒に作りましょう、そして、全員が成長しましょうということを標榜したものです。ここで「Growth」という言葉には、単なる数字的な成長だけでなく、あらゆる意味での成長を含んでいます。フォーラムの準備を進めるに当たり、チームでこの哲学を共有し、常に「Co-Creationだから」、「Co-Growthだから」と言い合って取り組んできました。

#### (資金手当て——国費の活用)

フォーラムの開催に当たっては、国費を出していただきました。ありがたいことですが、国費を使うのは大変です。

国費は、支出の対象によって、使えるものと使えないものがあります。また、公平性に配慮する

ことが求められますので、ロゴ一つ作るに当たっても、必ず公募を行わなければなりません。公募することになりますと、公募までの準備に時間がかかり、さらに一定の公募期間を確保する必要があります。また、採用を決定するに当たっては、有識者による審査の手続きを経なければなりません。そうしますと、ロゴの発注先を決めるまでに、少なくとも一ヶ月はかかります。

このようなことをやっていたら、新しいことに取り組むことなど、とてもできないと感じた次第です。

#### (資金手当て——民間企業の拠出)

このようなことも踏まえ、民間企業にも協力をお願いし、資料4ページのとおり、約四〇社から資金を拠出していただきました。

しかし、民間企業からお金を出していただくの

は簡単ではありません。企業の経営者は、「国のため、社会のため、未来のために一肌脱ぐ」とはおっしゃっても、「一億円を拠出する」とはおっしゃりません。従業員が汗水を垂らして稼いだお金ですから、当たり前と言えば当たり前のことです。

このため、資金の拠出をお願いするときは、それが企業にとってどのような意味を持つのか、どのようなメリットがあるのかをきちんと提示しなければなりません。具体的には、フォーラムを通じて各社の事業を世界に発信できること、世界の参加者との議論が各社の次の戦略を策定する中で生かせることなどの意義を説明しました。また、フォーラムの場で、中央官庁の参加者と政策につながる議論をしていただけるような場を用意したりもしました。

この他、企業から、広告費に換算するとどうな



るのかという質問が寄せられましたので、できるだけ多くの媒体でフォーラムを記事として取り上げていただけるようにしました。

その結果、約四〇社から資金を拠出していただけることになったものです。また、ベンチャー企業からは、プロボノという形で各社の商品を提供していただきました。

### （官民協働）

このように、国費と民間企業の拠出を合わせてかなりの額の資金をいただいたことで、比較的自由にお金を使うことができました。

準備チームの構成を見ましても、今回は、本来の官民協働が実現したように思います。私が、民間からリーダーとして入りましたし、三五人のチームのうち、三分の一は国家公務員、三分の一は大学職員、残りの三分の一は民間企業と地方自

治体の職員でした。中には新卒の人も混じっており、大半が三五歳以下の大変若いチームでした。

チームの合い言葉は「年齢、性別、出自、一切関係なし」で、気づいた人が発言し、気づいた人が動き、できる人に任せるということを徹底させました。ある意味で、ダイバーシティの大実験のようなものだったと思います。

今回のような官民協働は、日本中で、これからもっと進めていかなければならないと思っています。

### （様々な連携）

資料5ページをご覧ください。今回のフォーラムでは、省庁の連携会議を通じて、省庁間の連携を実現していただきました。当日のセッションには、各省庁の長官や次官にも出席していただきましたし、フォーラムの運営に当たっては、現場の

皆さんにも手伝っていただきました。

地域連携に関しては、京都及び岡山との連携を図りました。

内外連携では、二〇二〇年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、世界の六九ヶ国から、スポーツ大臣・副大臣やそれに進ずる立場の方々に参加していただきました。一つの国のイベントに、六九もの国々からこのような高いレベルの方々が参加されたのは、今回が初めてです。スポーツ庁が設置されて一年で、これだけ多くの人々を世界から集めることができたことは、これからの活動に向けて大きな自信につながったのではないかと思います。

また、ダボス会議と連携しましたので、ヤング・グローバル・リーダーのコミュニティが日本でサミットを開催しました。メンバーは、三〇歳代、四〇歳代の各分野のリーダーで、経営者の

他、大臣、王族、アーティスト、NGO関係者などさまざまです。参加者は、史上最大の五五〇人に上りました。このように多くの人々が参加した背景には、日本ではビジネスも会議もないので、これまで日本を訪ねる機会がなかったが、サミットが開催されることになったので、ようやく日本に行く理由ができたという事情があったようです。

彼らはみんな喜んで帰りました。日本は大きな可能性を持っており、多くのビジネスチャンスがある、日本文化は非常に興味深く、学ぶことが多い、地下鉄の電車はきれいで、座って寝ていられるくらい安全だなど、いろいろなことに驚いたり感心したりしていました。

これとは別に、世界からダボス会議のメンバーの経営者も集まりましたので、全て合わせますと、約一〇〇〇人の外国人がフォーラムに参加

しました。日本人を含めると、京都と東京でのべ七五〇〇人が参加する大規模な国際会議になりました。

(その他の幅広い連携)

このようなイベントを行いますと、「国と大企業だけでやっていて、普通の人は入れないではないか」と言われることがあります。

そこで、今回は、多くの人の手を借りて、フォーラムのプロモーション動画を作ることになりました。資料6ページをご覧ください。クラウドワークスというベンチャー企業と連携し、全国に向けて、「動画を作るので手伝ってほしい」と声かけを行いました。結果的に、全国の五〇〇人の方から、キーワード、写真、声、音楽などを提供していただき、これらを基に高知大学の学生の皆さんに動画を作っていただきました。

フォーラムのウェブサイトをご覧いただきまして、こうしてできた動画と大手広告代理店が作った動画が並んでいます。これらを比べますと、プロが作ったものは確かに洗練されているのですが、作り手のハートが伝わってくるか、これでも動かすことができるかと申しますと、物足りないうところがあるように思います。他方、多くの人の手を借りて作ったものは、少し素人っぽいところがありますが、温かく、作り手の思いがこもっているように感じます。これがまさに「Co-Creation」であり、今、日本がやらなければならぬのは、まさにこのようなことではないかと思えます。

(二〇二〇年とその先に向けてのマッピング)

資料7ページに、「二〇二〇年とその先に向けてのマッピング」を整理しています。

文化の関係は、主として京都でイベントを行いました。

ました。日本各地の首長、IOCの文化担当者、世界的な賞を取っているアーティストなどに京都に来ていただき、地元の老舗の経営者や若手経営者にも参加していただいて、文化プログラムのあり方について議論し宣言を出しました。これとの関係で、地方創成や観光についても議論しました。

スポーツの関係では、IOCのバツハ会長、国際パラリンピック委員会のクレイブン会長、ワールドドラグビーのボームント会長にも会議に参加していただきました。たまたま二〇二〇年東京オリンピック・パラリンピックの会場の見直し問題が持ち上がり、その関係で、バツハ会長の動静が注目されましたが、本来はフォーラムへの出席のために来日されていたものです。この会議には、安倍首相や小池東京都知事にも出席していただきました

した。

ビジネスの関係では、民間企業の参加者に、日本企業が持っている得意な部分や能力を使って、どのように社会の課題を解決するかということについて議論していただきました。参加者からは、議論を通じて強い刺激を受けたという感想を伺いました。

#### (ビジネスによる社会課題の解決)

ビジネスによる社会課題の解決に関しては、資料8ページのとおり、二六のセッションを設けました。

その一つとして、「テクノロジーは人間から何を奪うのか」というテーマを取り上げました。このセッションでは、凸版印刷が中心となって、テクノロジーが進化していく中で、人間は要らなくなってしまうのではないか、人間はどのような役

割を担っていくのかということについて議論を行いました。

凸版印刷はVR（バーチャル・リアリティ）の技術を持っており、それを見せながらパネルディスカッションを行いました。登壇したのは、同社の金子社長の他、柔道の野村忠宏さん、全盲で盲導犬を連れたカサンドラ・チューさん、若手クリエーターでMIT助教のスプツニ子！さん、ITが専門で魔法遣いと呼ばれている筑波大学助教の落合陽一さん、モデレーターの小川和也さんです。

ここでは、目の見えないチューさんにとってVRとは何なのかといった問題が提起されたり、野村さんから、柔道の試合において、選手は相手の顔を見ておらず、相手の道着を握った手の感覚だけで戦っているといった発言がなされたりしました。フォーラムが終わった後、金子社長にお礼に

伺った際、社長から、VRがこれからどうなっていくのか、世代や分野の違う方と議論したことで、今まで考えてもみなかったことを考えるきっかけになった、大きな刺激を受けたと言われました。

その他、サーキュラーエコノミーがもたらす経済成長、新しい観光、再生医療の将来、アニメ・日本のポップカルチャーの可能性、金融ジェロントロジー（高齢化社会が到来する中で、金融サービスはどのように変わらなければならないか）などについても議論が行われました。

#### （ダボス会議のルール）

今回のフォーラムは、ダボス会議と連携して開催しましたので、会議の運営もダボス会議のルールに従って行いました。

具体的には、一時間のセッションのうち、パネ

ルディスカッションは三〇分以内にとどめ、残り  
の三〇分はセッション参加者との議論に充てなけ  
ればならないとされています。この点、民間企業  
の方に御理解をいただくのは大変でした。

また、ダボス会議のルールでは、ダイバーシ  
ティが重視されますので、男性と女性のバラ  
ンス、日本人と外国人のバランスがある程度整っ  
ていることが求められます。

ダボス会議に出席する人たちは、新しい知恵を  
得るために参加しています。新しいものが生まれ  
る場に参加して、自分も何か貢献したいと考  
えています。したがって、年配の男性だけが参加  
しているような会議には誰も参加しようとはし  
ません。これが、世界の現実であることを認識す  
ることは非常に重要なことだと思います。

ビジネスの世界でも、海外の企業の方が新しい  
プロジェクトの打ち合わせに参加したとき、その

場に出席しているのが全員同じような人ばかりで  
あれば、イノベータータイプなプロジェクトが進めら  
れるのかという疑問を持たれてしまうでしょう。

今回のフォーラムでも、全体会議や大型のセッ  
ションに出席していたのは、全て男性でした。こ  
の点、海外の方の目的には随分奇異に映ったよう  
で、多くの方からそうした感想を聞かされまし  
た。

#### (準備チームのメンバー構成)

資料10ページは、準備チームの構成を表してい  
ます。先ほども申し上げましたように、文部科学  
省の他、大学、民間企業、地方自治体の皆さんに  
準備チームに参加していただきました。

#### (行動規範)

ワールド・フォーラムを開催する上での「行動

規範」も作りました。資料11ページをご覧ください。

ここには、参加する人々の多様性を尊重する「Diversity」、産学官民が連携する「Collaboration」、フォーラム全体を参加型とする「Inclusion」、他の関連イベントとの連携を意識する「Continuity」、参加者が高潔さ・誠実さを持つ「Integrity」、参加者が一つの目標を高揚感とともに分かち合う「Enthusiasm」などが掲げられています。

もう一つ、行動規範には、責任範囲と協働領域を明確にする「Accountability」が掲げられています。この点に関連しておもしろかったのは、日本人同士でも、中央官庁、大学、民間企業、地方自治体の間で使う言葉が異なり、互いに何を言っているのかわからないケースがあることです。したがって、説明責任が非常に重要であり、な

ぜこうするのかもしれないことを明確にしなければなりません。ダイバーシティがある中では、アカウンタビリティが不可欠であり、それが十分でない組織は空中分解してしまいます。準備チームの活動に関わる中で、私もこのことを痛感しました。

## 五、フォーラムで行われたイベント

### (二条城)

これまで十分に使われておらず、これから日本に新しい経済価値を生み出すものの一つは、文化財だと思えます。

フォーラムのイベントの一つとして、二条城で能を催しました(資料12ページ)。

能が演じられたのは、徳川慶喜が大名たちに大政奉還の決意を告げた部屋で、ふだんはふすまが

締め切られ、薄暗い中に慶喜や諸大名の人形が置かれていたところだ。風が当たって天井の装飾が剥がれないよう、ふすまを外すことは禁止されています。しかし、今回は、江戸時代以降、初めてふすまを外すことが認められました。

夕暮れで次第に日が沈んでいく中、ふすまや壁に描かれている松の向こうに、本当の松が見えました。室内はろうそくの灯りだけで、庭は少しだけライトアップされていました。涙が出るほど幻想的で、日本人である私自身、日本はすごいと感じましたし、大臣を含む海外からの参加者もいたく感動していました。

二条城でのイベントは、徳川家光が後水尾天皇をもてなした場面を全て再現したものです。庭で蹴まりをやったり、お花を生けたりしました。これらを見て回りまして、江戸時代の二条城内の雰囲気を感じると同時に、当時の幕府と朝廷の間の

交渉の裏側が見えてきたようにも思いました。

イベントが終わった後、参加された皆さんから、「本当によかった。ぜひもう一回見たい」と言われました。文化財は、単に補助金で守っているのではなく、勇気を出して、みんなが感動してお金を払いたくなるような活用の仕方を考えていけばよいのではないかと思います。

#### （お茶体験）

外国人の方々に、建仁寺でお茶を体験していただきました（資料13ページ）。

茶室が狭いので、客は外に刀を置いて中に入ること、亭主は、どのような掛け軸をかけ、どのような器を使い、どのような花を生けるかなどに、細かく心を配ることなどを説明しました。

また、外国人参加者に、昔の武将は、茶室での交わりを通じて争いを調停していたと申しました



ら、会議室のしつらえなど、環境を工夫することによって、スムーズに交渉を進めることができるかもしれないなどと、自分たちのビジネスに引き寄せた感想が返ってきました。この他、外国人参加者から、日本企業との交渉では、日本の文化や伝統などを踏まえた、海外とは異なったやり方があるのかもしれないと感じたという話を聞きました。その意味で、今後、外国人に日本の文化を体験していただくことには、非常に大きな意義があるように思いました。

#### （着物姿の女性の出迎え）

イベント会場の入り口で、ミスきもの女性に参加者を出迎えていただきました（資料15ページ）。若くて美しい人たちが出迎えたら、参加者に喜んでもらえるだろうと思っただけで済んだものではない。かなりの数の外国人参加者か

ら、「女性は単なる色物として扱われ、大事な場面では男性しか登場しない。このことに疑問を持たないのはどういうことか」と厳しく指摘されました。

今回のフォーラムでは、京都でも東京でも、女性には着物を着てお手伝いをしていただきました。外国人の目から、これがどのように見えるのかを思い知らされ、大変勉強になりました。

#### （著名アーティストの小学校訪問）

アフリカのベナン共和国出身で、グラミー賞に四回ノミネートされたアンジェリク・キジョーさんに、小学校を訪問してもらい、子供たちと一緒に歌っていただきました（資料16ページ）。彼女と歌うことで、子供たちはとても元気になりました。また、彼女には、経営者とのセッションに参加していただき、歌も一緒に歌っていただきま

した。その場で聞いていて、音楽の持つ力はすごいと実感しました。

彼女は、子ども時代、親がどのような教育を与えてくれたかについても話してくれました。芸術とビジネスは関係がないと思われがちですが、どのように求心力を保つか、どのように共感力を生むか、どのように教育するかなど、芸術からビジネスが学ぶことは多いように思います。参加された経営者からは、新しい脳みそが刺激されたと言っていたいただきました。

(寺でのセッション)

セッションは寺でも行いました(資料22ページ)。

環境を変えますと、出てくる発想が全く異なってきます。人と人の関係だけでなく、場と人との関係からも、イノベーションのきっかけが生まれ

ます。人の意識は環境によって左右されますので、寺や神社などの文化財を、企業の会議や研修の「場」としてもっと活用することを考えてみてはいかがでしょうか。そのようなことが実現すれば、さまざまな文化財がお金を稼げるものに変わっていくのではないかと思います。

(ダボス会議型のセッション)

ダボス会議型のセッションでは、ダイバーシティの確保が求められますが、実際には、男性の割合が高く、女性の参加者は一人ということもありました。日本でダイバーシティを進めるのはむずかしいというのが、今回のフォーラムでの私の実感です。

フォーラムを終えて、今、お世話になった民間企業にお礼に回っています。フォーラムに参加されたトップからは一様に、「本当に楽しかった」、

「今まで話したことがない人たちと話せてよかった」、「新しい発想が得られた」、「新しい脳みそを使った」、「世の中が変わっていることを肌で感じた」などと、非常に前向きな感想を聞かせていただいています。

今回のフォーラムの一つのレガシーは、トップの意識が前向きになり、視野がさらに広がったことであると思います。

## 六、まとめ

今回のフォーラムでは、二〇二〇年に向けてやっておいたほうがよさそうなことは全てやりました。

本当にイノベーションを起こすためには、いろいろな方々と交わっていくことが不可欠です。その第一歩が官民の連携で、準備チームでは、メン

バー一人一人が持っているリソースを互いにシェアし合って準備に当たりました。準備チームには有名な人は一人もおりませんし、ほとんどは若い人たちでした。それにもかかわらず、これだけのことができましたのは、官と民が組み、国費だけでなく民間企業の資金を活用し、さらに、男性、女性などに関係なく、若い人たちに仕事を任せただからだと思います。一人一人の人間の可能性は無限だと感じました。

そして、上に立つ人の仕事もまた明確になりました。これらの方々は、幅広いネットワークを持つておられますので、たくさんの人を集めてきていただけです。また、若い人が仕事をしていてもめ事が起きたとき、間に入って、双方が納得できるような言い方で收拾していただいたようなこともありました。おかげで、若い人たちは思いきりチャレンジして、イノベーションなことができ

たように思います。

日本には、しっかりとしたネットワークと多くの知見を持った年配の方々と、デジタルネイティブで新しい発想を持った若者がそろっています。その意味で、日本だからこそできる、年代を超えたコラボレーションがありうるのではないかと思えます。互いの持つている時間、エネルギー、能力など、いろいろなものをシェアし、二〇二〇年に向けて何に取り組むかを考えていく中で、本当の意味でのGDP六〇〇兆円の達成が見えてくる、そのように考えている次第です。

私の話はこの辺りで終わりにしたいと思えます。(拍手)

**増井理事長** 前半は第四次産業革命、後半はスポーツ・文化・ワールド・フォーラムと、非常に幅広く、興味深いお話を聞かせていただきありが

とうございました。

まだ若干時間がございます。どのような御質問でも受けていただけると思えます。せっかくですので、何か御質問はございますでしょうか。——では、私の方から幾つか質問させていただきたいと思えます。

まず、フォーラムが終了した後、どのようにその成果を生かし、将来につないでいくお考えでしょうか。

もう一つ、先ほど、このようなイベントを行っても女性の参加が少ないと言われましたが、それはなぜでしょうか。また、どうすればこのような状況を変えていけるのでしょうか。

**藤沢** 一つ目の、どのようにして将来につないでいくかという御質問に関しては、今回のフォーラムは、もともと一回しかやらないと決めてやったことですので、二回目、三回目はありません。

しかし、お金を使ってイベントをやって、それで終わりということでは、あまりにもつたないことですので、参加者の次の取り組みにつながるようなものになりたいと考えて、セッションを企画しました。

民間企業との関係では、セッションを、自社でこれから進めようとしているビジネスのキックオフの場、あるいは、既に進んでいるビジネスのブラッシュアップの場にしていただくことで、その後のビジネスにおいて生かしていただけるようにしました。

中央官庁との関係では、内閣府、スポーツ庁、文化庁、観光庁、経済産業省などから、各府省庁の政策を提起していただき、それを基にセッションを企画して、そこでの議論を役所に持ち帰っていただくことにしました。特にスポーツ庁と文化庁に関しては、今後、人的なネットワークを作っ

たり、政策のベースを作ったりする上で、今回のセッションでの議論を生かしていただけるのではないかと思います。

また、ダボス会議との関係では、今後のダボス会議のアジェンダになることを意識してセッションを企画しましたので、今回のフォーラムでの議論の延長線上で、次のダボス会議で議論が行われることになると考えています。

民間企業の皆さんからは、これからも今回のようなフォーラムを開催してほしいと言われるのですが、もう一度、国が中心になってやるわけにもまいりませんので、今度は、ぜひ民間でやって下さいと申し上げます。今のところ、具体的な開催の予定はありませんが、多くの方が求めておられることは事実ですので、いろいろな形で、国際会議などの開催に取り組んでいただければと思います。

二つ目の女性の参加については、民間企業のトップの理解は進んでいるのですが、中間管理職の方々の理解を得るのはまだ非常にむずかしい状況です。リーダーとリーダーではない方の意識の格差が広がっていることが、女性の参加が進まない背景にある最も大きな理由ではないかと思えます。

もちろん、女性の方にも、意識を変えなければならぬところはたくさんあります。したがって、男性だけが悪いとは申しませんが、いずれにしても、女性が参加することによって、リターンが得られることは明らかであるにもかかわらず、前に一步踏み出せない、リスクをとれないのには、何らかの事情があるのかもしれないと感じています。

**増井理事長** そのほかに御質問等がございますでしょうか。——ちょうどよい時間になったようで

ございます。今日は、将来に希望が持てるような貴重なお話をいただき、ありがとうございます。た。

藤沢様に盛大なる拍手をお願いします。

(拍手)

ふじさわ

くみ

シンクタンク・ソフィアバンク代表  
文部科学省参与

スポーツ・文化・ワールド・フォーラム準備室リーダー

(本稿は、平成二八年一月九日に開催した講演会での講演の要旨を整理したものであり、文責は当研究所にある。)

## 藤 沢 久 美 氏

### 略 歴

- 1989年 大阪市立大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。  
1996年 日本初の投資信託評価会社、アイフィスを起業。代表取締役を務める。  
1999年 アイフィスを世界的格付け会社スタンダード&プアーズ社に売却。同社ディレクターに就任。  
2000年 シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。取締役を務める。  
2007年 世界経済フォーラム（ダボス会議主催）により、ヤング・グローバル・リーダー2007に選出。  
2008年 世界経済フォーラムのグローバル・アジェンダ・カウンシル・メンバーに選出。  
2013年 シンクタンク・ソフィアバンク代表に就任。

### 公 的 な 役 職

文部科学省参与、情報通信審議会委員、沖縄振興審議会委員、経済産業省、総務省、内閣府等の各研究会委員、一般社団法人投資信託協会理事、証券業協会理事を務める他、金融審議会委員、内閣府新 IT 戦略会議専門評価委員、産業構造審議会地域経済産業分科会委員、税制調査会金融小委員会委員、金融担当大臣金融経済教育懇談会委員を歴任

自らの起業・経営体験を元に、NHK 教育テレビ「21世紀ビジネス塾」のキャスターとして、全国の中小企業やベンチャー企業の取材を行い、同時に、様々なテレビ・ラジオ・雑誌等を通じて、1000社を超える企業を取材。現在も、全国の元気な企業の経営者のインタビューと現場の取材を続け、メディアを通じて発信している。また、世界経済フォーラムのヤング・グローバル・リーダーおよびグローバル・アジェンダ・カウンシルメンバーとして、国内外への発信の他、政府における官民の取組みの支援などを行なっている。

### 書 籍

- 「最高のリーダーは何もしない」（ダイヤモンド社）（韓国・タイで翻訳出版）  
「なぜ、川崎モデルは成功したのか？」（実業之日本社）  
「なぜ、御用聞きビジネスが伸びているのか」（ダイヤモンド社）（韓国で翻訳出版）  
「子どもに聞かせる『お金』の話」（PHP 研究所）（中国・台湾・韓国・タイで翻訳出版）  
「藤沢久美のマネーのマナー」（日本経済新聞出版社）  
「美人の財布」（ソフトバンク・クリエイティブ）  
「投資信託主義」（角川書店）  
「脱・家族経営の心得」（幻冬舎）など、その他多数。