

座会「新しい人間、新しい社会-“楽しみ価値”への対応」



-フィル・ナイトのNIKE ビジネスを事例に-

松田 義幸（実践女子大学 教授、ハイレイフ研究所 理事）

梶 祐輔（日本デザインセンター 最高顧問）

富田 洋三（実践女子大学 教授）

江藤 裕之（長野看護大学 助教授）

犬塚潤一郎（実践女子大学 助教授）

日 時 2003年3月4日（火） 10:00～18:00

場 所 財団法人ハイレイフ研究所

目 次

・ ねらい	1
1) 特別ゲスト・レクチャー「新しい人間、新しい社会」づくりの広告革新	2
梶 祐輔 (日本デザインセンター最高顧問)	
2) グローバル・ネット時代の組織構造と行動原理	21
犬塚 潤一郎 (実践女子大学助教授)	
3) 「生活の楽しみ追求」の生活経済学～松田義幸『ブランド経営文化論』を読んで ...	42
富田 洋三 (実践女子大学教授)	
4) 「グローバル・ネット時代の言語認識の課題」 Global Knowledge Management の手段としての言語	61
江藤 裕之 (長野看護大学助教授)	
5) 「新しい人間、新しい社会」のビジネス・モデル NIKE.....	77
松田 義幸 (実践女子大学教授、ハイライフ研究所理事)	

・ねらい

(松田) おはようございます。時間がまいりましたので、始めたいと思います。

今日、丸一日、「新しい人間、新しい社会-“楽しみ価値”への対応」ということで、皆さんと一緒に勉強会を進めてまいりたいと思います。きっかけは、たまたまこの春にスポーツのフィル・ナイトさんの会社の NIKE を取り上げて本にしてみたことです。私は大学を出て日本経済新聞社の日経広告研究所に 10 年間勤め、そのあと余暇開発センター、筑波大学、そして今現在実践女子大学ですが、60 歳になったときに何か自分の研究史をまとめてみたいと思っていました。今まで自分が何をやってきたのだろうか、その中に事例としてフィル・ナイトの NIKE を取り上げると、どのくらい研究してきたことを皆さんに問題提起できるかという視点でまとめてみました。まだ本が出る前なのですが、皆さんに原稿を見ていただいて、これをさらに一般化していただきたいと願っています。「新しい人間、新しい社会」の組織のあり方、行動のあり方、その問題を一般化して、今日一日、皆さんと一緒に議論してまいりたいと思います。そこで今日、次のようなプログラムを進めてまいりたいと思います。

最初は特別ゲストのレクチャーで、これは午前中いっぱいかけることになります。『「新しい人間、新しい社会」づくりの広告革新』というテーマで、日本のデザインのオーソリティで日本デザインセンターの梶祐輔先生にお話をいただき、皆さんと議論を深めようと思います。

午後は 4 つのテーマがありまして、2 番目に「グローバル・ネット時代の組織構造と行動原理」を犬塚潤一郎先生、3 番目に『「生活の楽しみ」追求の生活経済学』と題して富田洋三先生、4 番目が「グローバル・ネット時代の言語認識の課題」で、この問題について江藤裕之先生、そして最後にまとめのようなかたちで、「新しい社会、新しい社会」のこれからを述べさせていただいて、また皆さんと議論を深めたいと思います。

たまたま、この場所は経済企画庁の認可でできたハイライフ研究所、財団法人です。ハイライフというのは、Quality of Life を研究する財団で、まさに「新しい人間、新しい社会」の価値とライフスタイルを研究するということで設立された財団です。そして、今は内閣府認可の財団法人です。設立、立ち上げからずっとこの財団をお手伝いしてきまして、今年度のプロジェクトの中にこの Quality of Life の研究のセミナープロジェクトがありましたので、そのプロジェクトに関連づけて今日の勉強会を開かせていただきました。

話をされる今日の手順ですが、話をされる方は正面のいすに座ってお話をしていただき、そしてそのあとダイアログということで、午後も同じスタイルで進めてまいりたいと思います。

趣旨その他について簡単なペーパーでご連絡申し上げてありますので、すぐ入りたいと思います。

1) 特別ゲスト・レクチャー

「新しい人間、新しい社会」づくりの広告革新

梶 祐輔 氏 (日本デザインセンター最高顧問)

・はじめに

(梶) ご紹介をいただきました梶祐輔です。私は日本デザインセンターで、かれこれ 40 年以上仕事をしてまいりました。読売広告社さんの前をいつも通っていたのですけれども、このビルにこうしてお伺いするのは初めてです。2 年前に、後進に道を譲ってというと格好がいいのですけれども、実際は何となく自分が時代遅れになってきたような気がして、現役を離れました。「雀百まで踊りを忘れず」ということでもありませんが、その後も 1 人で同じような仕事をしており、いろいろ忙しい毎日を過ごしております。

今日、僕は松田さんの話を受けて、冒頭に何かお話をしなければならないのですが、何を話していいやら全くわかりません。ただ最初にこのことだけは申し上げておきたいと思いますが、先日、松田さんのお書きになったフィル・ナイトの NIKE の原稿を、出版前に読ませていただきました。そしてまさに我が意を得たりという感じがいたしました。

僕は半世紀近く、直接広告を作る仕事にかかわってきましたが、仕事の中心はトヨタ自動車の広告づくりで、1960 年から三十数年間ずっとやってきました。その間、そのほかにもいろいろな広告主の仕事を手伝いました。僕は広告が非常に好きなのですが、その理由は、広告には人間社会の古くなったものを破壊して、新しい価値を作り出し、生み出していく力があるのではないかと思われるからで、どういうわけか僕はそのことを昔からひたすら信じておりました。

ばかのひとつ覚えのように、そのことを自分の仕事の中で実現したいと考えてきましたし、広告についての評論めいたものを書くときにも、同じようなことを繰り返して繰り返して、40 年間言い続けてきたのです。広告は、今申し上げたように、我々の生活の中にはびこっている古い考え方、古いシステム、古い価値観といったものを時代遅れにして、新しいものを作り出していく力があるのです、にもかかわらず、不幸なことに、この日本では、その広告の持っている力がまっとうに発揮されたことはないのではないかという思いを抱き続けています。

・主張のある広告

NIKE のフィル・ナイトという人は、広告のそういう「現状変革能力」とでもいうべき世の中を変えていく力を活かして使った人で、それが松田さんのお書きになった、今度出る本のテーマになっているわけですが、これはぜひ日本企業のトップマネジメントの人たちに読んでもらわなければならないと僕は感じているのです。NIKE の話はあとでまた松田さんからいろいろと出てくると思いますので、そのときに喋らせていただくとして、その前に日本の広告の現状を皆さんに理解していただくために、まず僕はここに 3 つキャッチフレーズを書きます。

(「何も足さない、何も引かない」「モノより思い出」「そうだ、京都 行こう」をホワイトボードに記入)

日本の広告は、ほとんどメッセージを持っていないのですが、ここでお目につけた3つのキャッチフレーズは、その中では珍しく主張のある広告だといっていると思います。すべてが最近のものというわけでもありませんけれども、まだ新しいものです。

「何も足さない、何も引かない」、これは今テレビのコマーシャルなどでもやっていますが、雑誌広告などでもしばしばお目にかかります。サントリーの「響」という高級ウイスキーのものであります。

「モノより思い出」は、日産のセレナというワンボックスカーのキャッチフレーズです。

「そうだ、京都 行こう」はJR東海です。

これらは、日本の広告の中では問題意識のある広告のサンプルとしてお目につけたのですが、これ以外の大多数の広告は、ほんとうにもうどうしようもないものです。

例えば1つだけ具体例をお目につけます。実物でご覧いただいた方がいい、三菱重工の広告です。「技術は誇り」というキャッチフレーズに、ヘルメットをかぶった工員さんの写真。30年か40年前の広告かと思うと、そうではないのです。これは先月の中ごろの日経新聞に掲載された広告です。確かに今、日本は技術しか売り物がない。けれども、「技術は誇り」というこの広告はいったい何なのだ。すでに世の中は工業社会から足を洗おうとしているにもかかわらず、現実には日本の広告というのはまだこのレベルにあるのです。広告表現も陳腐だが、考え方も古めかしすぎる。特に重厚長大の申し子のような三菱重工という会社は、この会社に僕は恨みがあるわけではないけれども、いまだにここから脱皮することができないわけです。

この国のおおかたの広告は実はまだこのレベルにありまして、これに比べるとこの3つのキャッチフレーズに代表される広告は、はるかにましな方であるということがご理解いただけるだろうと思います。この3つの広告にランクをつけると、僕は最初が一番だめ、2番目が次にだめ、3番目が一番いいと考えています。

最初の「何も足さない、何も引かない」は、キャッチフレーズとしては非常にうまい。「何も足さない」、添加物や余計なものは何も入れないというのは、今、広告が一生懸命言いたいことですが、それに対句になっていて、「何も引かない」という。何を抜き取らないのかはよくわからないけれど、何となくわかったような気になるのですね。コピーとしては耳障りもいい、印象にも残る、よくできたコピーです。東京コピーライターズクラブがすぐれた広告コピーに賞を出しているのですが、この「何も足さない、何も引かない」というのは、そういう賞に値するキャッチフレーズだと思います。

けれども、この広告はウイスキーを変えるか、ウイスキーの世界を変革させるか、といえば、残念ながらそうではないと思うのです。今、ウイスキーは、この国ではほとんど顧みられないお酒になってしまった。僕は飲めないのですが、それでもビールやワインは飲みますが、ウイスキーを飲むことは全くありません。たぶん、我が家の戸棚の隅っこには、昔どこかの外国の免税店で買って来たジョニ黒やバーボンなど、年がたって中身の色が変

わってしまったウイスキーがまだ残っているのではないかという気がします。つまり、ウイスキーは少なくとも僕の生活の範囲にはないのですが、僕だけでなくそういう人が日本には多いと思うのです。

そういう日本人が「何も足さない、何も引かない」というメッセージで国産ウイスキーの最高級品を買うか。悪いけれど、だれも買わないと思うのです。ウイスキーとは何も足さないものであり、何も引かないもので、これはイギリスやスコットランドなどでは昔から決まっていること。当たり前のことなのです。ウイスキーから完全に心が離れている日本人の注目を取り戻したいと考えるなら、もっと強烈なメッセージが要るのです。「何も足さない、何も引かない」程度の訴求では全くだめだということなのです。この言葉には商品を取り巻く環境を変えていく力がありません。

けれどもこの発想は、僕は非常に重要な意味を持っていると思うのです。サントリーはこれを「響」というウイスキーのキャッチフレーズにしないで、むしろサントリーという、ビールや酒やいろいろな飲料を作っている会社の、いわばミッションとすべきだった。それならこの言葉は十分大きな働きをします。「サントリーは何も足しません、何も引きません」。それはジュースでもコーヒーでも、いろいろな食品でも、我々が口に入れるものはすべて「何も足さない、何も引かない」が理想です。これを企業のミッションとして、コーポレート・メッセージとして発信できるならば、「何も足さない、何も引かない」は非常に大きな意味を持っていると思うのです。

残念ながら、これは「響」というブランドのメッセージにすぎなかった。そしてもっと残念なことに、サントリーは企業として全製品が「何も足さない、何も引かない」とは言えないのでしょうか。その言えないところに問題があるだろうと思います。この「何も足さない、何も引かない」というキャッチフレーズは、僕には裏側に隠れているそういった非常に重要な問題を連想させてしまう。そういう意味でこれをお目につけたわけです。

その次に「モノより思い出」という、日産の「セレナ」というワンボックスカーの広告です。箱形の、最近流行の大型バンのような車です。ここまでモータリゼーションが普及してきますと、車がどんな役割を果たすかということについては、もう日本人はみんな十分に知っている。自動車の使い方はもう語り尽くされている。新しい車の発売時に、その車にふさわしい新しい「意味」を与えることができなくなった。それだけに、今、自動車の広告を作るのは非常に難しいのです。その中では、「モノより思い出」というキャッチフレーズは非常に新鮮な響きを持っています。盲点を衝いてきました。

特に子どもを育てている親たちにとっては、「モノより思い出」という言葉は、車の購買動機として今でもインパクトを持っていると思うのです。親たちはやはり子どもをあちこち連れていきたい、モノを買ってやるよりも思い出を子どもの心にしっかり刻み込んでやりたいと考えるのです。僕も子育てをしていたときにはそう思って、小さい息子をグアムやハワイや、ニューヨークへ連れていったりしたのです。ヨーロッパも連れていった。だが残念ながら、彼は何も覚えていないのです。実際は、子どもは「モノより思い出」では

ないのですね。むしろ、「思い出よりはモノ」かもしれない。思い出は子どもの心の中で意外と早く風化するけれど、モノは残る。子どもたちはスヌーピーの毛布ではないけれども、例えばティベアのぬいぐるみなどを非常に大事にしていた。そういうモノの思い出の方が、結構大人になっても心の中に残っているものです。

そして皮肉なことにそれらのモノは、親たちが与えたいと思っているお金のかかったモノ、上等のモノ、教育的なモノではなく、一枚の毛布やティベアのぬいぐるみみたいな、まことにつまらないモノであることが多いのですね。

そういうことを、子育てを終えた親である僕たちは体験として理解している。けれども今の子育て真っ最中の親たちは、やはり「モノより思い出」だという提案にはコロリとやられる。親というのはそういうふうに思い込みたいのです。「モノより思い出」というキャッチフレーズは、少なからずそういう子育て真っ最中の親たちの心に浸透していく力を持っていると思うのです。

ただし、残念ながらこれは広告に比べて商品がつまらないのです。この日産の「セレナ」という車をご覧になった方はいらっしゃるかどうかが。「モノより思い出」という訴求にホロリとした、広告で感動した子育て真っ最中の親たちが、日産のディーラーへ行って「セレナ」という車を見ると、たぶんがっくりすると思うのです。それは、わが家の水道が止まらなくなったとき、水道屋さんに電話して、水道屋さんの若い衆が乗ってきた鉛管や蛇口をいっぱい積んでいるワンボックスカーと同じ車なのです。町の商店や何かが使っている車と同じなのです。ですから、車を見た人はショックを受けるに違いない。「え？　これが『モノより思い出』の車？」

僕はJ A R O、広告審査機構の業務委員をやっているのですが、ここには広告についての苦情がたくさんきます。それについて広告主に警告をしたり、注文をつけたりする仕事をずっとやってきました。そのとき、誇大表現はいけないとか、虚偽の表現はいけないとか、いろいろなチェック項目があるのですが、その中に「誤認期待」というのがあります。この広告はまちがって認識されることを期待して作っているという意味です。日産にご関係の方がいらっしゃったらお許しいただきたいけれども、「モノより思い出」は、僕は誤認期待ではないけれど、その一歩手前だという気がします。

本当に「モノより思い出」というアプローチで子育て真っ最中の親たちの気持ちをとらえたいと思ったら、車をもっと「モノより思い出」にふさわしく、「モノより思い出」仕様に特化させるべきなのです。ただ日本の大メーカーは、まだ工業社会から足を洗っていないのです。

ゴーン社長は、らつ腕を発揮して日産という会社を見事に建て直したのですが、それは生産原価を切り詰めたり、効率の悪い工場を処分したり、リストラをやったり、つまり工業社会の手法をドラスティックに大胆に適用したにすぎないのです。僕はこれはゴーンさんのすごいところであるけれど、ゴーンさんの限界でもあるという気がします。

これは僕の想像ですが、たぶん日産はいまだに1つの車を開発するとき、例えばこのくらいの大きさで、このくらい人間が乗れて、このくらいのスピードで走って、燃費はこ

のくらいの車を、このくらいの値段で売れば売れるだろう、というような詰め方で車をつくっているのではないのでしょうか。車が出来上がってから宣伝部に話があって、「この車が売れるような広告を考えてください」と言う。宣伝部はそのモノを眺めながら、これをどういうコンセプトで表現するかに頭を悩ませるわけです。あっちこっちの広告代理店を呼んで知恵を競わせる。たまたまその中に「モノより思い出」という、子育て最中の親の心に響く言葉があった。「おもしろい」「これでいこう」ということに決まる。

本当は、脱工業社会というのは、まず最初に「モノより思い出」というコンセプトがあって、「モノより思い出」という車をつくりたいという商品化のプロジェクトがスタートするのです。どうすれば「モノより思い出」という車をつくれるかをめぐって、商品企画をする人も、設計をする人も、エンジンを作る人も、室内装備を考える人も、車のボディデザインをする人も、みんな知恵を集める。そういうプロセスでつくられた商品で初めて、「モノより思い出」というコンセプトは中身に反映されるのです。そういうふうにして「モノより思い出」というポジショニングを正確に「自動車化」した車がポンと出現したとすると、それは今子育て中の親たちに間違いなく売れるでしょう。それはたくさんある日産の車の中では、少なくとももっとも魅力のある、ダントツに売れる車になるだろうという気がするのです。

日本の広告は、残念ながら商品が先にあり、後付けでその商品の意味、ポジショニングを考えるというかたちから抜け出せないために、意味やポジショニングが面白ければ面白いほど、そのモノと乖離（かいり）してしまうという、まことにナンセンスな状況が待ち受けているのです。「馬子にも衣装」ではありませんが、この「モノより思い出」という衣装の重さに、モノの方が耐えきれず、モノのアラが目立ってしまうのです。

「モノより思い出」は非常にすばらしい、上手な広告なのですけれども、大きな問題を抱えている。これが意味しているのは、基本的にはこの国にはまだ工業社会の論理がまかり通っているという事実、日本のメーカーの意識の立ち後れそのものではないかというふうに考えます。つまり、工業化社会を抜け出した発想が、残念ながら日本にはまだないということなのでしょうね。

3番目、「そうだ、京都 行こう」は、この3つの中では僕はベストだと思っています。JR東海の新幹線といえば、ともすればビジネスエクスプレスと思われがち。東京から大阪へ日帰りで講演して帰ってくるとか、神戸で打ち合わせをしてとんぼ返りで帰ってくるとか、僕はもっぱら新幹線を利用しますが、新幹線がビジネスのエクスプレス・オンリーではいけない。新幹線の新しい側面を、この「そうだ、京都 行こう」という言葉は見事に描いてみせたのです。

「そうだ、京都 行こう」という広告を見て、本当に「そうだ、京都 行こう」と思う人がたくさんいると思うのです。「そうだ、京都 行こう」で閃くものがあり、主人は今度の週末もゴルフだから、友だちに電話をかけて京都へ行ってみようかしら、といった具合に、これは衝動的に人を旅へ連れ出す力を持っている。しかも、京都というのが泣かせどころです。京都が持っている伝統や、おいしいもの、お菓子、神社仏閣、京都の四季など、

さまざまな魅力的なイメージが、「そうだ、京都 行こう」という言葉で引き出されてくる。人それぞれの動機によって「そうだな、京都へ行ってもいいかな」という気持ちにさせてしまう力が、このキャッチフレーズにはあるのです。

藤岡和賀夫さんというプロデューサーが、昔「ディスカバー・ジャパン」という国鉄のキャンペーンをやりました。東京オリンピックのあとの不況で鉄道のお客が減ったときのキャンペーンですが、僕は「ディスカバー・ジャパン」よりも「そうだ、京都 行こう」という広告の方が、はるかに潜在的な顧客の気持ちをかき立てる力を持っているという気がするのです。「ディスカバー・ジャパン」には、シボレーの「ディスカバー・アメリカ」キャンペーンという下敷きもありましたし。

新幹線に、新しいポジショニング、新しい意味を与える、それによって新幹線の世界を拡張していく。常にそのままでは古くなってどんどん陳腐化していく、あるいは時代に置いていかれてしまう商品に、そういう商品を取り巻いている環境とか世界を思い切ったたたき壊して、新しいポジションを与えていく、新しい価値観を作り出していくというのが、僕は広告の最大の役割だと考えるのです。そういう仕事は実は非常におもしろい。広告はやはり世の中を変革させていくようなメッセージを発信していかななくてはいけないのです。

考えてみると、「そうだ、京都 行こう」は、NIKEの“Just Do It”とよく似ていますね。両方とも話し言葉だし、呼びかけにも力がある。違っているのは NIKE ではコーポレート・レベルのメッセージだけど、「そうだ、京都 行こう」は、新幹線というプロダクト（商品）の広告です。

「モノより思い出」も、日産の「セリナ」というワンボックスカーの商品のメッセージだし、「何も足さない、何も引かない」も商品のメッセージです。先程、「何も足さない、何も引かない」は、むしろサントリー、企業のメッセージであった方がいいのではないかということを申し上げましたが、企業のメッセージと商品のメッセージはおのずから役割が違ってきます。

・ 広告が商品のメッセージを作り出す

ここでその問題に移りますと、商品のメッセージは、先程から何回も申し上げているとおり、その商品に新しいポジショニング、新しい意味、新しいステージを与える役割を負っています。

日本の広告やマーケティングの世界では、差別化（differentiation）という言葉が強いインパクトを持っていました。工業社会が進んでくると、各社が作り出す製品は限りなく似てくる。ですから、消費者の目から見ると区別がつかない。広告はそれをはっきり区別をつけるための、いわばレッテルを張る役割をすべきである。つまり、見分けがつかないものを見分けがつくようにする差別化の機能が、広告の中心に置かれたわけです。ほかの自動車も皆、乗り心地を訴えたり、経済性を訴求しているときに、「モノより思い出」というラベルをはるのは、差別化の論理です。それは先程から申し上げたように、逆に衣装がrippすぎて中身がそれに伴わないという、ナンセンスな事態を引き起こしてしまいました。

差別化という視点で問題を考えていくという広告の作り方では、世の中はよくなるたないのです。みんなお互い「うちの製品はほかと違うよ」ということで一生懸命違ったところを探す。一生懸命モノの中身を掘り返しているうち、あまりにも専門的な違い、あまりにも細かい違い、製品の本質とは関わりのないあまりにも辺境の違いを探し出したりする。

「モノより思い出」は製品の中へ分け入って、ほかにないものを探し出すという差別化ではなく、新しいレッテルをポンと張り付けてしまうというような差別化の手法だったのともいえるのですが、これはヘタをすると、糸が切れた凧のようにモノとつながりが切れてしまうおそれがある。いずれにしても、差別化によって商品を買ってもらおうという広告では、世の中は変わっていかないのです。

広告はやはり商品の新しいポジショニングを提案していく必要がある。そのためのポジショニングの発見ということが、プロダクトの広告メッセージを考えるとときには一番重要になります。

一昨年、僕は『広告の迷走』という本を書きました。そのときにも取り上げたのですが、ロー・オルダーソンというアメリカの学者が、「広告はニッチの発見である」といっています。ニッチというのは、最近よく聞く言葉で、ニッチ・マーケティングとかいろいろ我々の仕事の中に登場し、「隙間狙い」の意味で使われますけれど、ほんとうは、教会の中で聖母マリアの聖像などが置かれている壁のくぼみのことなのです。つまり、聖像はそのくぼみに安置されることによって、そこに安住の地を見出す。そこに自分の世界を見出して、変な表現ですが、成仏してくれる。オルダーソンがいうのは、広告の役割はつまり、そういうニッチを発見すること。企業の作り出した商品が安心して人間社会の中に住みついていける「くぼみ」を発見することである、といっているのです。広告の役割はそのことに尽きると、彼はいっています。

オルダーソンの時代には「コーポレート」という次元の考え方はまだ成熟していなかったもので、広告イコール「プロダクト」の問題と考えていた。そのかぎりにおいては、僕はオルダーソンの考え方は正しいと思います。我々は差別化のためのメッセージを探していくのではなくて、その商品の安住の地としてのメッセージを考えていく必要があるのです。そういう意味では、「そうだ、京都 行こう」というメッセージは、見事新幹線を安住の地に置く時代性と、インパクトと共感性を持っている言葉だと言っていいと思うのです。

・企業のメッセージとしての広告

しかしながら、現代という時代は、プロダクト（商品）のメッセージよりもコーポレート（企業）のメッセージの方が重要な時代です。あとで松田さんにお話を伺いますが、NIKEという会社では、初期は別にして最近では、ひとつひとつのスニーカーの商品広告はほとんど皆無に近い。「エア・ジョーダン」という一世を風靡したスニーカーの広告も、最近あまり見ることが出来ない。広告はすべて NIKE というコーポレートのミッション（使命）を語るためにあるのです。

この会社の経営理念は、設立以来「NIKE は世界のすべてのアスリートにインスピレーション

ヨンと革新をもたらすために存在する」ということだったのですが、2001年から「NIKEは人類の可能性の追求と拡大のために存在する」というふうに展開していきます。そういう企業としてのミッションがしっかり確立されていないといけないと思うのです。ところが日本の企業では、企業としてのミッションが曖昧です。抽象的で、お題目を並べただけで、実際に企業活動を左右し、場合によっては拘束する憲法としての影響力は、まったくありません。

さっきも言ったように、なぜサントリーは「何も足さない、何も引かない」というこんなにすばらしい言葉を持っていながら、なぜこれをコーポレートのミッションにしないのだろうと、外側から僕は勝手に口惜しがっているわけです。なぜ、それができないのか。三菱重工は「技術は誇り」と言います。が、技術が誇りなのは三菱重工だけではないのです。日本中のメーカーが、程度の差こそあれ、みんな技術は誇りと思っています。これでは、ミッションを語ったことにならないのです。

僕は、企業広告は、企業が世の中のために何をしようとしているのか、そのために何をどうしているのかという、企業の「熱い想い」を語っていかなければならないと思うのです。だが、そういう問題意識がこの国では全く欠落している。それは重大な問題です。

プロダクトの問題とコーポレートの問題の両方に、僕はメッセージの欠落を非常に強く感じるのです。

・グラフィックからノングラフィックへ

もう時間がないのですが、最後にもう1つだけ申し上げたいことがあります。

日本の広告にはメッセージがないと言いました。では、アメリカの広告はメッセージを持っているか。日本に比べると、持っていると思うのです。中にはエンロンやワールドコムのような会社もありますけれども、NIKEはじめたくさんの企業が、自分たちの「熱い想い」を語りながら、あるいは、商品についての新しいニッチを提案しながら、広告を展開しています。そういう意味では、日本よりはるかに先をいっているように思うのです。

昔からそうだったかということ、実はそうではありません。アメリカの広告も、日本と同じように全くメッセージを喪失していた時代がずっと続いていたのです。19世紀の終わりから20世紀初め、アメリカの広告界には、クロード・ホプキンス、ラスカー、ケネディ、オグルビーというような伝説の巨人たちが相次いで出現し、アメリカの広告が非常に面白く、魅力に満ちていた時代があります。けれども、そのあとアメリカの広告はメッセージ性を失ってしまうのです。アメリカの広告がメッセージ性を回復したのは1960年です。

たまたま僕はその現場に居合わせました。1960年に僕は日本デザインセンターで、トヨタの広告を作ることになり、そのために、自動車広告の先進国であるアメリカで広告を勉強しようと考え、アメリカへ行きました。デトロイトとニューヨークなど各地で、いろいろな人と会いました。ちょっと横道にそれますが、当時は海外渡航が非常に難しいときで、大蔵省や通産省や経済企画庁にお百度を踏んで、貴重な外貨の割り当てをもらって、たしか1日20ドル。ホテルに泊まるとあと飯も食えなくなる貧乏な旅でした。

たまたまそのとき、アメリカでは、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントン、ピッツバーグ、ボストンなど東海岸から新しい広告の運動がはじまったばかりでした。その運動は「ノングラフィック」と呼ばれています。

つまり、それ以前のアメリカの広告は、今の日本の広告と同じでした。グラフィックだけなのです。全米最大の広告主であるデトロイトの自動車メーカーたちが元凶です。クルマの広告は、車のかっこいい姿を写真やイラストで見せることに終始していました。当時のアメ車といえば、極端に大きくて、尻尾がピンと跳ね上がった、自己主張のかたまりのようなスタイルをしていました。オープンカーのものすごくかっこいいのもありました。そこにきれいな女性が乗っていて、犬が乗っている。広告はそういうビジュアルがすべて。広告のメッセージは、そのビジュアルをなぞる添えものにすぎなかったのです。

具体的な例をあげれば、「ララミーの西のどこかで・・・」という、有名な広告があります。「自分が田舎の村の少年だったころ、あるとき目の前をすばらしい車が砂埃を巻き上げて走り去るのを見た。その印象が忘れがたい」。情緒たっぷり。まるで日本の広告なのです。「ようやく車を買えるようになった今、自分はキャデラックを買いたいと思う」。

別の例。着飾った男と女たちのいる、非常にチャーミングなパーティの写真があって、「私がピアノの前に座ったとき」というキャッチフレーズがついている。「だれもピアノを弾くと思っていなかった私が、突然、何気なくピアノを弾き始めると、みんなは息をのんだ」。これは、通信販売でピアノの独習書を売る広告なのです。

このように、広告はグラフィック優先で、メッセージはバイプレイヤーなのです。写真やイラストレーションに魅力があれば、それでモノは売れると思われていた。コピーはメッセージではなく、情緒的に情景を説明するだけの役割しかない。じつは日本もそうなのです。日本の広告は、いまだにその域を出ていない。そういう、グラフィック中心の広告を否定し、広告はメッセージなのだという問題を提起したのが「ノングラフィック」の運動でした。

そのきっかけになったのは、たぶんフォルクスワーゲンの台頭です。1942年にフォルクスワーゲンはアメリカに2台上陸するのですが、1960年には、すでにアメリカの自動車市場の中で輸入車ナンバーワンの地位にいました。日本の車は当時まだ全くだめでしたから、デトロイトのビッグ3の牙城を食い荒らして、巨大な新興勢力になっていったわけです。そのフォルクスワーゲンの広告は、それまでのアメリカの自動車広告に代表されるようなグラフィックな広告とは全く対立的なものでした。フォルクスワーゲンの広告については、僕の友人の西尾忠久が、何冊も本を書いていますからご存じの方もいらっしゃると思うけれど、メッセージが中心です。ビジュアルは逆に全くの添え物にすぎない。

フォルクスワーゲンはみっともない車である、とフォルクスワーゲンの広告は言うのです。それはビートル(カブトムシ)だ。しかし、このカブトムシはモデルチェンジをしません。アメ車は毎年スタイルを変えて、新しい装いで売ろうとするけれど、フォルクスワーゲンは去年のものと今年のもの2台を並べてもどこが違うかわかりません。外観は同じだけれども、中身はアメ車が違っているよりはるかに多くのところが違うのです。それに

フォルクスワーゲンは空冷エンジンです。空冷エンジンだから音が大きい、やかましいけれど、冬になっても不凍液の心配は要りません。アラスカでもエンジンは一発でかかります。フォルクスワーゲンはそういった広告を連発したのです。

絢爛豪華なアメリカ車がステータス・シンボルとして乗られていたアメリカ社会に、強いメッセージを持つフォルクスワーゲンの広告是一種のカルチャー・ショックを与えます。そしてインテリ層に大受けするのです。この大成功に刺激されて、広告はメッセージでなければ、という動きが強くなります。それが「ノングラフィック」です。

そのあたりからアメリカの広告はドラスティックに変わりはじめます。傑作といわれる広告が生まれてきます。DDBという、フォルクスワーゲンの広告を担当した広告代理店が作った、これもよく知られていますけれども、エービス(Avis)レンタカーの「ナンバー2」キャンペーンがあります。

当時レンタカーの業界は、ハーツがダントツの1位で、エービスは2位。「第2位だから我々は頑張る」というのが、コーポレートのミッションです。第2位のメリット(?)を彼らは一生懸命、広告で訴求するわけです。

第1位の会社へ行くと、受付係はお客がたくさん来るからくたびれていて、対応がつけんどんだけれど、第2位の会社は空いていて、お待たせしません。受付の女性は久しぶりのお客だから、にこにこ愛想がいいですよ。第1位の会社は車が帰ってきたら、すぐ次のお客が持っていく。ですから車の掃除もきちんとできない。第2位は時間をもてあまして掃除ばかりしているから、車は本当にピカピカです。前のお客様の匂いは全くありません。我々は第2位だから一生懸命やるのです、と広告は語りかけます。

この広告は、やはりハーツというマンモスレンタカー会社を窮地に追いやるぐらいのインパクトを持っていました。レンタカーを借りるビジネスマンたちが、「自分の会社も大した会社ではないのだ。お宅の広告には共感するものがあつた」と言って、「頑張れよ」と従業員をたたいていく人が多かつたらしいのです。こうしてアメリカの広告は1960年からメッセージを取り戻していく。これがノン・グラフィックなのです。

そういう広告の新しい流れは、「テレグラフィック」と呼ばれることもありました。無視されることの多いグラフィック広告ではなく、何事が起きたのだろうかという気がして無視しようとしても無視できない、電報のような広告という意味なのでしょう。こうして、アメリカの広告はメッセージの力に目覚めていくのです。言葉の、世の中を変えていく力に目覚めていくのです。

・モノから離れて思いを語る

ちょっと時間がないので端折りますけれども、NIKEの広告は、そういう歴史の中で、アメリカの広告がたどり着いた1つの到達点であると言えるような気がします。そしてそのあと、アメリカの広告はさらにいろいろな問題に直面します。環境問題もあれば公害問題もある。あるいは、「アンチ・グローバリズム」の問題もある。そういうさまざまな問題をかいくぐる中で、アメリカの広告のメッセージは変化し続けてくるのです。そ

の究極の姿のようなものを、僕はやはり NIKE の広告に見るような思いがします。

それに比べると、日本の広告の現状はいったい何だろうか。翻って考えてみると、本当に僕は暗たんたる思いがします。日本の広告は、いまだにモノの呪縛から解放されていないと思うのです。まだモノにこだわっている。モノの属性を語る、モノのよさを語ることにがんじがらめになっている。商品売ることへのこだわりから抜け出せないのです。

広告はそれではだめなのです。世の中を変えていく起爆力を発揮することができないのです。そういうことを、僕は『広告の迷走』という本の中でも一生懸命書きました。広告はもうモノを売ることをやめようではないか。モノを売るのはセールスプロモーションの役割だ。そっちに任せなさい。広告の仕事は企業の考え方を売ることだと。企業が商品に込めたコンセプトや、ポジショニングを、社会と消費者にきちんと理解してもらうことだと一生懸命言っているのですが、状況は変わらない。

もっとも 30 年ぐらい前にも、僕はやはり同じようなことを言ったことがあるのです。1970 年代後半だったかな、広告はもっとモノから離れよう。「モノ離れ」しよう、と僕は力説しました。モノの呪縛にとらわれていたのでは、広告の役割は矮小化してしまうということ。「モノ離れ」という、世阿弥の『花伝書』が何かみたいな、ちょっとカッコいい言い方で書いたら、これが結構話題になって、「モノ離れ論」があちこちで取り上げられました。日本の広告は、当時テレビ・コマーシャルを中心に「フィーリング広告」が全盛でしたが、「モノ離れ」イコール「フィーリング」だろうと早とちりされて、僕はフィーリング広告を推奨しているような妙な立場に立たされました。「違うのだ。僕はフィーリング広告など全く認めていない。モノ離れというのは、モノから離れて企業の熱い想いを語ろうということなのだ」と一生懸命言ったのですけれども、衆寡敵せず、フィーリング広告の大波に押し流されっぱなしだったという苦い経験があります。

つまり、僕は一生を通じて一貫して「広告はメッセージだ、セールス・トークではない」ということを言い続けてきたつもりなのですが、それがいまだにこの国では理解されないという絶望感があります。やはり日本では広告はだめかという無力感を覚えることが、歳のせい、最近とみに増えてきました。

時間を超えて勝手なことを話しました。まとまりがありませんが、僕の話はこんなことでご勘弁をいただければと思います（拍手）

・ダイアログ

（松田） ありがとうございます。このあと、皆さんとダイアログで見てみることにします。私も大学を出て 40 年広告とかかわってきたことをすべて思い起こしながら、伺っておりました。

今のお話の中で問題を出されたわけですが、広告の持つメッセージ力は、このあとずっと午後につながっていく問題ですが、梶先生がもう十何年前くらいでしょうか、「新聞広告がこのままでは死んでしまう。新聞広告こそメッセージ力を第一義に置かなければ

いけない。しかし、だれもこのことにダイレクトにかかわってこない。こんなことがあってよいのか」と、「宣伝会議」という雑誌に問題提起されました。そしてそのあと、今から3年ぐらい前、日本経済新聞社で「新聞広告を考える会議」を作っていただいて、そこで、梶先生の思いをメンバーは非常に強く感じたわけです。そのあと先生の『広告の迷走』という本が出て、久しぶりに広告の世界へ私自身も戻って、何か梶先生の問題提起に対して答えを出したいという気持ちになりました。

このたびの NIKE の本の中で、いろいろなかたちで文字によるメッセージ力をどう回復するか、これは言語の問題だ、言語哲学の本質の問題とかかわる非常におもしろいテーマだと考えてみました。つまり、学問の世界では言語学、今の言語学は非常に風化している学問だといわれていますが、それに対して人間の一番の特徴は言語をもって認識することだと思っております。いつもそこからスタートするのがとても大切なことです。梶先生の問題提起をそういう視点から考えてみると、NIKE は今まさにその問題に行き着いた。言語によるメッセージ力ということがグローバル企業にとって最も大切な方法なのだとということに気づいた。ですから、梶先生の問題提起に対する1つのレポートのようなつもりで書いたのが今回の本です。

それで、どうしても梶先生に読んでいただいて、採点していただいて、そしてこういう勉強会で皆さんとまた梶先生の思いを共有できればと思いました。そして我々が今度は外部から、広告に対する、日本の教育費に匹敵するあれだけの費用を広告は毎年日本で使っているわけですから、人間の認識、価値、ライフスタイルを変えていかなければなりません。それはもちろんよい方に、です。広告の世界で学術的な本当のあるべき基礎研究がなされていないというのも、梶先生が絶望されている原因の1つだと思うので、今日、大学の関係の人たちで、その問題提起をどういうふうこれから我々が受け継いで、そして広告のクオリティを高めていくか。そのようなことで、このあと皆さんの議論を伺って午後につなげていきたいと思えます。

どなたからでも、今の梶先生のお話から触発された視点、または梶先生に質問をして、この点はどういうふうにお考えかということも含めて、それぞれの方々からご発言いただければと思えます。どなたでもどうぞ。あまりこちらから指名してというよりも、ダイアログで、ネットワークであちこちいたりしながら、ひとつお願いします。

(富田) よろしいでしょうか。今、梶先生のお話の全体像を通じて思うのですが、広告はモノを売ることをやめよ、広告は商品のレタリングをするのだということでしたが、ただ、1つの矛盾といえますか、あくまで「モノを売ることをやめる」広告が結局はモノを売ることに繋がっていくのだということになるのではないかと思います。

(梶) そうですね。それはそのとおりだと思います。やはり近視眼的にモノを売るということにこだわっている限り、広告はどんどん小さくなってしまいます。ですから、「モノを売ることをやめよう」というのは、もう少し長期のスパンで問題を考えていこうとい

うことなのです。

企業の経営はエンドレスの長期戦です。僕もちっぽけな会社の経営にかかわっていたので実感があるのですが、途中でやめるわけにいかないのです。いい決算ができれば大喜びはしますが、その翌日からはもう次の数字を求めて、また悪戦苦闘の毎日が始まるわけです。最近には簡単にギブアップする経営者もいますが、本当に社会的責任を果たしていると思えば、企業はサステナブルでなければいけないわけで、そのためには、1年、あるいは半期、あるいは今月の売り上げといった目先の対応だけではうまくいくはずがありません。企業というのはもっとはるか先を見ながら、その目標に向かって着実に一步一步坂道を上っていく努力を積み重ねていかなければいけないと思うのです。

ところが、日本の広告はそういう長期的な思考と全く無関係に、本当にその場しのぎに、売れ残ったこの商品をどうやって売るか、これだけ作ってしまった商品をどうして販売店に押し込むか、という目先の問題への対応に追われっぱなしなのです。広告がモノを売ることから自由にならないというのは、そういう意味です。

逆に言うと、日本の企業には将来の具体的な目標がないのです。売り上げ目標や、マーケットシェアをここまで上げようという目標はあるけれども、そういう数値目標しかないのです。日本企業の体質の根本的な問題として、ミッションがないのです。

ですから、我々はもっとロングスパンで問題を考えていくという立場に立たなければ道をまちがえてしまうと思います。広告のプロフェッショナルとしては、そういう目先の対応に振り回されることをなんとかしてやめたい。企業には、販売促進という目先対応の機能がきちんとあるのですから、そっちに問題をゆだねて、広告は長期の視点に立つ。それは広告と販売促進の役割をきちんと区別することです。

広告はトップマネジメントのmatter、そして経営企画室のmatterなのだ。販売促進は、営業部とか販売部の所管である。販売促進の経費は営業費だけれども、広告の費用は企業にとっては投資的性格が強い、というぐらいの明快な割り切りに立たないと、本当の意味では広告というのは成立しないと思うのです。世の中を変える力を持ちえないと思うのです。

(松田) 今、言われたことを日本の場合に当てはめてみると、私は今、森永グループの森永コーポレート・ブランドの問題を考えて勉強会を進めているのですが、その1つに、例えば森永のグループというのは「母と子のためになる」仕事をする、「母と子のためになる」仕事をしていれば結果がついてくるとみなさんに語りかけています。

「スポーツと健康のためになる」ことをやっていたら、結果がついてくる。そのプロセスがパラサイトの企業だとか、いろいろみんなが足を引っ張るけれども、しかし高い志は失っていない。「スポーツと健康のためになる」ことをやる。そのためになることをすべてやる。やれることをすべてやる。そのプロセスでどんな問題が起きようと、一つ一つまたその問題に対応していけばいいことで、志が大切なのだというのがフィル・ナイトの考えです。やはり、そういう企業は日本に非常に少ないです。

(梶) 少ないですね。

(松田) なぜこんなにおかしくなったのか。

(冨田) やはり、それはアメリカというモデルがあって、それをまねしていけばいい、あとは目先のモノが売ればいい、そういう基本的方向はアメリカが指し示してくれているという感覚があるのではないのでしょうか。

(梶) かもしれませんね。

(松田) どうですか、若い方々は。

(犬塚) 梶先生、どうでしょうか、例えば言葉を大切にコピーを作るということは、言ってみれば詩の領域にある言葉、詩の言語を使うわけですね。そうすると、消費という、基本的に社会的な意味での期間的な生命を持っているものに対して詩的言語を使うことになる。詩的言語を消費の世界に持ち込んでしまう。これについての根本的問題があるのではないか。一方、言葉の重さに商品が耐えきれないということは、そういう本質にかかわる言葉と基本的に社会的な期限、限界を持っているものとの間の齟齬(そご)を表しているのではないのでしょうか。一方、企業を社会的存在としてみれば、消費よりはむしろ本質の方にかかわる言葉が問題となる。そういう意味での言葉、詩的言語は、企業ミッションとか理念の方にやはりなじみやすいという、言語そのものの傾向もあるのではないかと思うのです。

(梶) それはそうかもしれませんね。

(犬塚) 広告というのは僕自身がかかわっている世界ではないので、よくできた広告を見るたびに、逆に非常に腹立たしい思いもするのです。例えば「モノより思い出」という言葉のある特定の車に使われてしまうと、大切な言葉が時間の中で消費されてしまう。広告がそういう権利を持っているのかどうかという感じがします。

(松田) 梶先生、これをテーマと考えておられるか伺いたいのですが、基本的に人間というのは複雑で非常に矛盾している。その人間のつくる社会も、複雑で非常に矛盾している。我々はこの50年間、何か「理想の人間、理想の社会」があって、それに向けて教育からすべてその方向できたところが、ふたを開けてみれば理想の国でもなかったし、理想の人間でもなかった。だから、広告の世界も理想ではなくて、広告の世界自身が矛盾して複雑なメッセージをはらんでいる。企業も非常に矛盾して複雑な面を持っている。したがって、今、広告は犬塚さんが言われたような側面は持っているけれども、問題を持ちながら

も、先程の“Just Do It”もそうですし、「そうだ、京都 行こう」というのも、そのコピーがいい方向へ引っ張っていく力がある。

そういうふうに、僕は広告の嫌いな人には、ここに集まっている人たちは何人か広告の嫌いな人もいると思うのですけれども、犬塚さんも僕に「NIKEは嫌いだ」「ずいぶん長い間 NIKEは嫌いな会社である」と語っておりました。ほかの方々も「広告は嫌いだ、欲望をつくる」と。しかし、もし広告がなかったら今の生活は何なのだ。今の我々の価値観、ライフスタイルを作り上げてきたのは広告だと考えてもいいのではないか。それも生活者は選択の自由がある。しかし教育は選択の自由はないのです。その50年のツケが今、全部出てきてしまった。

ですから、すべてにいい面もあるし悪い面もある。しかし、いい面を志して広告のビジネスにかかわっていかねばならない。僕などはずっとそう思って、何度も何度も広告を嫌いな先生方を「そうじゃないのだよ、そうじゃないのだよ」と、説明してまいりました。

(梶) 僕は広告が非常に好きなのです。広告の力を僕は全面的に信用してきました。若いときから、開高健たちとは本当の仲間でしたから、なぜ小説を書かないかとたびたび聞かれました。小説を書いても、広告ほど多くの人々に届かないと、その都度答えてきました。数が多ければいいというのではないけれども、やはり多くの人々の心に届くものとしての広告の役割を、僕は非常に重要に考えています。しかも小説は読者を感動させることはあっても、大勢の人たちみんなの生活を変える力はない。

ですから、確かにそっと大切にしておきたい詩人の言葉を、広告は日常的な、いわば雨ざらしの場に引き出してしまうことがあるかもしれないけれども、僕はそのことについて何のためらいもないのです。先程松田さんもおっしゃったように、むしろそれによって、人たちの暮らしがいい方向に変わっていくなら、そのことによって彼らの生活に新しい価値観が生まれるなら、僕はそれを本当に素晴らしいことではないかと考えるのです。

ただしその場合、僕なりにモラルの一線は引いているつもりです。嘘をいったり、誇大なことをいったり、誤認を期待しながら人たちを誘導したりしない、ということはもちろん当然ですが、僕は、同じことを伝えるなら、美しく伝えたい。同じデザインをするなら、やはり美しくデザインしたい。「情報美」という言葉が最近何となく気になるのですが、表現された結果として汚い、わい雑な、あるいは未整理な、わかりにくい、醜悪な情報が世の中に氾濫しているのが、とてもイヤです。少なくとも、広告というかたちで送り出す情報は美しくありたいと思っています。言葉もそうですし、ビジュアルもそうですが、広告はすべてにおいて美しくありたいと考えるのです。それは広告が文化的な市民権を獲得するためにも、必要なことだと考えています。

そういう自分のコードに抵触しなければ、僕は詩人の言葉であろうと、芸術家の魂の部分であろうと、それを広告という形で世の中に送り出すことに抵抗感はありません。つまり、僕は広告が好きなのです。

(松田) 広告は本当に大好きで、広告が一番問題解決のすぐれた方法だという信念は、19歳か20歳のころから全然変わったことはありません。広告で相当多くの問題が解決できる。力がある。

(犬塚) 私自身の心の中で、先程先生がご指摘されたような、広告というのがアドバイジングとプロモーションの両方の部分があるということはまだ混同していて、そこから抜け出せないという1人です。これは先生の十年來のご主張だと思うのですが、先程、先生がプロモーションの部分は置いておいてアドバイジング、つまりメッセージ、その企業のトップの熱い思いを伝えることに終始せよ、特化せよと。それが最後の時点で、先生のメッセージ自身がうまく伝わらないと。それが伝わらないのは企業側にも伝わらないのでしょうし、クリエイティブな、コピーを作る方にも通じないと僕は理解しました。その背景にあるような理由というか、そういったものは先生どうお考えですか。

(梶) 先程から申し上げていることの繰り返しになりますが、日本の企業の体質が、三菱重工の広告に現れています。工業化社会は20世紀で終わっているのに、日本の会社は、まだ20世紀を生きている。ジェラシック・パークの恐竜みたいなものです。ここまで世の中が変わってきたのに、変革の意志がないのはヘンですよ。役所の保護のもとに護送船団方式でやってきた日本企業には「競争」の感覚が未発達なのです。競争といえば「価格競争」と「品質競争」というモノ・レベル、工業化社会レベルの競争しか頭にないのです。企業の競争は、理念の競争、情報の競争という局面に移っているにもかかわらず、です。それが最大の問題だという気がしています。

(犬塚) 名は体を表すというのか、それがすべてを物語っている。そうするとそれを作る側とクライアントとの関係というのがあるのでしょうか、作る側がそれを強硬に主張するということはないのですか。

(梶) クライアントの望むように作るのは、とても楽なことで、クライアントを説得して考え方を変えてもらうのは、ほんとにたいへんなことです。

(犬塚) これには社会的コンテキストがあるような感じがします。やはり「プロジェクトX」があるではないですか。あの「プロジェクトX」によって、5年ちょっと時代が戻りましたね。

(梶) もっと戻ったという気がします。

(犬塚) せっかく変わりつつあるもの。10年かかつて変わらなかったものを15年変わら

なくしたというふうに僕は思っているのですが、これにはそういう感じがします。

先生、ちょっと1つお聞きしたいのですが、このあと僕のところで申し上げたいことでもあるのですけれども、先生から出していただいたものをちょっと僕のスケールに置いてみて、先生にご判断していただきたいと思うのですが。

最初におことわりします。先生は縦書きですから、時間軸が右から左へ進んでいますけれども、僕は横書きなので基本的に座標軸が0から右へいきますので、ちょっと順序を変えました。それを前提にしますと、1つ物事を判断するときの軸に、特に現在の市場構図ですが、“物理的”ということと、“象徴的”という2極でとらえてみます。この物理的と象徴的の間、対抗のように見えますけれども、見方を変えればモノに対して、こちら側が言葉とも置き換えできるでしょう。さらに別の言い方をすると、こちら側がプロダクト側であって、こちら側が生活者側とも言えます。この2極の軸にそれぞれのコピーを位置づけてみます。

まず、「何も足さない、何も引かない」は、もう先生がおっしゃるように全く左側、モノそのものなのです。そうすると、ここで非常にうまくモノの部分でまとまっているのだけれども、右側から見ると、たくさんある、いわゆるオルターナティブスの1つでしかないから、結局意味をなさない。

次に「モノより思い出」は100%右側になりますけれども、それに対して左側に対応するものを持っているか。持っていなければ、べつに日産の車でなくて、それはトヨタであろうと、ホンダであろうと、あるいは全然関係ない自転車であろうと、プールであろうと、遊園地であろうと、何にでも変わってしまう。そういう必然性の問題が明らかになります。

「そうだ、京都 行こう」は、全く右側にあるようできて、それを実現するときにも最も合理的な方法は何であるか。「では東京から車に乗っていこうか、ちょっと大変だ。飛行機はちょっと大げさだ、やっぱ新幹線かな」。つまり、これは左側におけるオルターナティブスの中のいわば比較優位性、競争優位性を持つものと、右側における意味の充実との両方に応えています。

先生が提示されたコピーを並べてみると、僕がこのあとのテーマにしたいことである、左（モノ）から右（意味）への移動が、第2ステージから第3ステージへの移行ということではなくて、右と左との間の調和をいかに取るかということが第3ステージである、ということに深く関連していつのではないかと思われま。先生がおっしゃる意味とかメッセージにいかないで、フィーリングにいつしまったという感じもこのようにとらえなおすことができるのではないか、僕なりの見方なのですが。

（梶） それは非常に明快に整理していただいて、ありがとうございます。僕は本当はそういうことを申し上げたかった。物理的、象徴的というキーワードは、問題を非常にはつきり見せてくれたと感じました。全くおっしゃるとおりです。

（松田） 江藤さんにちょっと伺いたい。先程、広告のノングラフィック・スタイル、そ

れからグラフィック・スタイルとありました。雑誌や新聞というのは、その特性からすれば、いったい言語によるメッセージ力なのか、グラフィックな写真やイラストなのか。テレビはどうだ、ラジオはどうだ、雑誌はどうだ。そう見たときに、梶先生は、やはり言語媒体ともいっていい新聞広告とか雑誌広告が、今、日本の社会で非常にグラフィックである、言語のメッセージ力を失っていると。今日、この問題指摘も非常に大切な指摘で、言語による認識というのは、広告主にとって本質とかかわっていることなのです。僕はずっと NIKE の問題を考えながら、ここ 4 ~ 5 年、江藤さんにときに手伝ってもらって考えてきたことなのです。言語哲学の方から見たときに、この問題点にはどういう影響を、刺激を受けていましたか。

(江藤) 松田先生の本の中に、フィル・ナイトが「どうして言葉というものを扱わないのか不思議に思う」ということが何か所か出ていました。その一番の理由は視覚の強さ、つまりビジュアルのインパクトの大きさですね。「百聞は一見にしかず」ではありませんが、百万言を以てするよりも、一人の選手のすばらしいプレイを見せることで、そこですべてが語られる。映像というのは、細かなことを一度に表現し認識させるうえで、言葉とは比べ物にならない力があると思います。「感動」ということについて言えば、言葉は、即効性という点では映像や音には適わない。言葉はあとから「じわじわ」ときますが、1 回見ることでぱっと認識できる映像には、速さと、客観的正確さではかないません。象の全体を言語で説明するのは不可能に近いですが、写真や絵を見せればそれで終わりです。

かつて映像をそのまま伝える技術が未熟だった時代は、写実的感動を言語で伝える工夫をしてきたわけです。それが、叙事詩や、英雄を歌った詩であったわけです。しかし、映像によるインパクトの大きさを伝えることが技術的に可能になってきた。例えば、昔ならちょっと絵を描くぐらいだったものが、技術革新とともに見たままの光景を直接送れる、直接伝える技術が可能になった。そのインパクトがあまりにも大きく、それに魅せられてしまった。そこで、言葉の大切さ、言葉による伝達の意味深さというものが置き去りにされたというのがひとつの原因だろうと思います。

先程の梶先生のお話で、フォルクスワーゲンが出てきたときに新しいインパクトをアメリカに与えたとありました。具体的な例を挙げることはできないのですが、また詳しく比較したわけではないのですが、僕は向こうの広告というか、例えばアメリカの新聞や雑誌に載っている一面の広告なり、企業のメッセージなりを読むと、何というのでしょうか、そこに書かれているフレーズや表現に何かウィットがあるというか読んでおもしろい。何かちょっと引き込まれるようなところがあるのです。日本語の場合には、特にそういった印象を受けることもなく、陳腐なものが多いなという感じがします。これはあくまでも印象なのですが、その意味でアメリカの広告は言葉の「力」をうまく使っているなと思うことが多いです。

広告は主に視覚に訴えるものだろうと思ったので、グラフィックからノングラフィックに変わってくるということ自体が非常に新鮮でした。しかし、まずは広告に目を向けさせ

るきっかけというか、引きつける作用のグラフィックの部分と、そのあとゆっくり認識させて定着させるノングラフィックな部分の役割分担といったものがうまく釣り合いが取れた広告が「よい広告」なのではないかということを感じているのです。やはり画像のインパクトはドンとくると思うのですが、そこに添えられている、確かに添えられるだけではいけないということが松田先生のご主張だったのですけれども、図像、言語といった異なるメディアの持っている力をうまく使いこなすべきところが、日本の広告の場合はどうしても最初のインパクトだけで終わっているような印象を受けます。

適切な例かどうかわかりませんが、写真週刊誌というのが 80 年代ぐらいからはやって、そのうちのいくつかは廃刊されたのですが、まだ残っているものもある。それをぱっと見たときに我々が見るのは写真の部分で、下に書いてある細々した字をさてどこまで読んでいるかということを考えてときに、やはり映像というか、視覚的なもの、早く認知できるものに訴えるというのが手っ取り早いのだなと思います。しかし、その下の部分に読ませるものなければ結局報道誌としての意味がありません。ですから、「つかみ」のビジュアルの部分と、「認識」の言葉の部分は相補的な関係でうまくバランスが取れてなくてはならないでしょう。広告でも同じことが言えるのかなと思います。

(梶) ビジュアルとメッセージの関係というのは今おっしゃるとおりで、非常に難しいけれども、いいバランスで共存する余地があるという気がします。その絶妙のバランスをどう見つけるか。そのいい関係を発見する喜びというのが、新聞広告などを考えるときの作り手の密かな楽しみでもあるわけです。

ところが日本の場合は、言葉で発信することを敬遠するむきが多いのではないのか。言葉にしない。小泉さんの記者会見を見ていると、僕はこの総理大臣はなんてものを言わない人なのだろうと思います。わかったようなことを言って、自分でうなずいているだけです。あれならニューヨーク・ヤンキースへ行った松井の方がはるかにすばらしい。松井はあらゆるインタビュアーにきちんと応対しています。自分の信条を語り、自分が何をしようとしているかをきちんとメッセージしているのです。

日本では、企業人も政治家もスポーツ選手も、全体にあまりものを言わない。ものを言うのと、とにかくいろいろ差し障りがあるからでしょうか。はっきり言うと、あちこち問題が出てきたり、しこりが残ったりしがち。「もの言えばくちびる寒し」で、昔からいわれてきた日本人のメンタリティがまだ抜けていない。とにかく広告は大事なことは何も言っていないのです。大事なことを言うことをあえて避けているとしか思えない。そうすると、当然ビジュアルだけが残り、ビジュアルが肥大した広告になってしまうわけです。グラフィックとメッセージがいい関係できちんと共存するという広告を、僕はぜひ作りたいと思っています。

(松田) ちょうど 12 時がきましたので、とりあえず午前のセッションはこれで終了いたします。

2) グローバル・ネット時代の組織構造と行動原理

犬塚 潤一郎 氏(実践女子大学 助教授)

・言語とメッセージ性

(犬塚) 午後のセッションを始めるにあたりまして、僕は先程、梶先生から例に挙げていただいたのがずいぶんおもしろくて、そこをちょっと僕なりに解釈するところから始めたいと思います。

先程、三菱重工の広告がありましたけれども、あのコピーというのは、先生、もう一度おっしゃっていただくと。

(梶) はい。

(犬塚) 「技術は誇り」でしたっけ。

(梶) そうですね、あれはちょっと違ったかもしれません。「技術が誇り」。

(犬塚) 「技術が誇り」。江藤さんは英語の専門家だから、これを英訳していただきたいのですが。

(江藤) 「I'm proud of technology」とか「We are proud of technology」。

(犬塚) そうですね。「We are proud of technology」、あるいは、「Art is our pride」とか、「We believe・・・」、つまり、英語であれば「私たち」とかの主語が文面に出てこなければいけません。「技術」は「誇り」の主語になりえないわけですから、日本語には隠された主語があるということになります。この隠された主語、「私たち」というのが、結局はだれがなのかということが問題です。これを見たときに共感をする、先程も出ましたけれども、懐古的な気持ちにさせられるのは、つまり「私たち」は実はこの広告の送り手ではなくて見ている人たちであるということがここで確認されなければならないのではないのでしょうか。

つまり一面において、このメッセージは、詩的な意味で力を持っている、そこに共感をつくる力がある。それは不用意な使い方の中にも必ず出てくる日本語が持っている力ですけれども、これを戦略的、意図的に使うことで、詩の力を備えることに結びつく。一方、不用意に使ってしまいますと、共感したことが拡散してしまって、何ら新しいものを生み出せないことになります。一方、主語と述語をはっきりさせるかたちで書かなければいけないという根本的なルールのある言語を持っている人たちは、最初からそこに逃げることはできないので、“だれからだれへ、何を”というメッセージ性は基本的に強くなる。

先程、「イメージ」ということと「言葉」ということについて、西欧型では、特にアメリ

力では、メッセージが強くて映像と拮抗関係があるけれども、日本語では拮抗関係がなく、何となくどちらも曖昧なかたちでフィーリングになってしまうということが指摘されましたが、そこにはこのような言語の持っている基本構造に由来することがあるのではないかと考えられます。見方を変えると、日本語コピーには、それは言葉なのですけれども、イメージの性格がむしろ強くみられるのではないかと考えられます。つまり、見る人によって解釈が変わるということは、視点というものをもともと言語の中に持っていないという面の表れではないかと考えられます。

・はじめに：第3ステージの組織構造と行動原理

僕は、今日の広告の問題や企業の問題を考えるにあたって思うのですが、従来ですと大学の中でしか意味を持たなかったような、基礎的なとらえ方というものを、企業の実践的な行動原理とか、あるいは組織のマネジメントの技術に反映させていく時代になったのではないのでしょうか。そこで今回こういう内容を考えてみました。

大きなテーマは、第3ステージの組織構造と行動原理を考えるということです。では、だれが考えるのかということ、基本的にはそこに「企業が」という主語を置きたいと思えます。これを私にこの場で与えられた課題だということかたちで受け止めて考えてみました。

さて、まず問題を整理するためには、第3ステージとは何かということを確認しておく必要があります。言葉の発端は、ダニエル・ベルの“Post-industrial Society”にあると考えられますが、“Post-industrial Society”という言葉自身をどう訳すか、どう我々がとらえるかということが最初の問題となるでしょう。

もちろん、インダストリアライズされた社会をまず前提として、その前と後ろを考えているわけですから、言葉のとおりにとらえれば、やはりそれは工業化社会を意味します。工業を中心にし、工業の持っている基本的な傾向が社会全体や人の生き方をかたちづけていた。そういう時代があった。その“後”ということなのです。そうすると、その言葉どおりに取れば「脱工業化社会」となるでしょう。

では、工業が産業の中心ではなくて、サービス業中心になったということかたちでとらえればいいのかということなのですが、実際にはそういうことにはなっていないということが、まず一番大きな問題です。領域は分離的に移り変わっていくのではなくて、重層的に進化してきたのです。農業と工業はある程度区別されるように見えたとしても、サービスというのは容易に区別することができません。例えば今日、農産物を我々が受け取る時は、サービスを通じて受け取るのですが、さらに加えて、「これはだれが作ったの」「どういう産地で」「どういうブランドで」という情報を含めた価値の総体を受け取っているのだということが現実です。つまり、情報価値が第一次産業の中に含まれてしまっている。二次産品、いわゆる工業産品については言うまでもありません。それが広告の問題であるといえるでしょう。

情報価値、すなわち“意味”が商品価値の主要な部分を占めるようになってきたということが第3ステージの本質であると見ることができます。そして“意味”は企業がつくり

出すモノ、サービスの内在的な領域においてというよりは、生活者の暮らしの総体において存するということが大きなポイントとなるでしょう。つまり“ Post-industrial Society ”は、工業からサービスに中心が移るというのではなくて、産業ではない何かが新たに中心になってきたということ。例えば、生きることの意味ですとか、環境の問題、あるいはコミュニティの問題などです。今日そういうことに対して企業はこたえていかないと存続が難しい時代になってきたということなのです。

これはドラッカーの指摘するところの新しい社会問題、つまり、自分は何のために生きて何のために働くのだろうという疑問があらゆる人の課題になったということにも通じるものでしょう。人類史において、みんながそれを考えるようになったのは非常に歴史的に短い。たぶん 200 年をみないだろうという言い方をしています。これが私たちの生きる新しい状況です。つまり、意味から始めるという方向性です。以上の意味において、これを脱工業化ではなく、脱産業化という言葉と概念でとらえることが適切であるといえるでしょう。

・第3ステージの3つの側面

では、この状況において、企業はどういう組織モデルを考え、どう行動するのかということを考えていきたいと思います。

この問題をさらに整理していくにあたっては、この第3ステージを産業・社会モデル、つまりダニエル・ベルの論を下じきにしたものとしてだけでなく、それと時代を同じくする、別の2つの潮流を加えて、3つの潮流の一致、あるいは傾向の一致において考えていくべきではないかと思います。

その1つは、やはり同じ時期にブームを巻き起こした、思想の世界のポスト・モダニズム論です。日本の社会ではポスト・モダニズム建築という眼に見えるかたちで表現されたり、あるいは出版界における理論のいろいろな引用に利用されたものです。思想史の上では、現象学以降、特に現代フランス哲学の中で試みられてきた、いわゆる統一というものに対する、あるいは主体・客体というモデルに対する、新しいとらえ方の模索です。

このポスト・モダニズムについては、ここであまり詳しく述べることはできませんが、要点を述べるとすれば1つの絶対的な視点から何かを記述し、そしてその絶対的な視点をみんなで共有できるようにすること、例えば伝統的な自然科学の前提である、だれかが行った実験を、同じ状況であればだれでも再現できるということに対して、そうではないよ、という認識の枠組みをぶつけることといえるでしょう。

もう1つは、コンピュータにおける情報ネットワークの技術です。今日のインターネットを中心とした情報技術のモデル、ネットワークのモデルのプロトタイプが提示されたのは1968年です。ダグラス・エンゲルバートによる歴史的なプレゼンテーションとして、情報技術の世界では有名なものです。

彼は1968年に行ったプレゼンテーションからちょうど30年たった1998年に、あるインタビューを受けています。この30年間をどのように振り返るかという問いです。「30年

間、コンピュータがここまで進歩するとは思っていなかった」というようなことを言うのかというインタビューの期待に反して、彼は「あまりにその進歩が遅いので、これは予想外だった」と答えています。つまり、当初考えられていた出発点の技術モデルが、ゆっくりゆっくり進んできて、ようやく何とかかたちになってきた。本当はもっと先へいっているはずだったのではないか。「具体的にこういう技術については・・・」と考えを述べています。

これもちょうど同じような時期です。ダニエル・ベルによる産業社会モデル、思想におけるポスト・モダニズムの認識モデル、そして情報技術におけるネットワークのモデルがほぼ同じ時期に提起され、その後の社会のあり方に影響を与えたのですが、これらに通じるある1つの傾向を見ることが、第3ステージということを考えるときの基本的な姿勢ではないかと考えます。

いろいろな芸術の領域、生活・暮らしの領域、あるいは国家のパワーの問題など、さまざまなところにこの傾向の現れが見られると思うのですが、今回は、産業、ビジネスの領域においてどのように現れたのかということを考えてみましょう。

ここで産業は、非常に単純に言えば、何らかの人のエネルギーを凝縮して新たな価値を見出すことです。では、どのような価値を生産したのかということですが、価値の“実体”ということについて考えてみるのがここで1つのヒントになるのではないかと思うのです。今日、産業のプロダクトとしては工業製品が中心にありますので、それについて考えてみます。従来、工業製品はハード的な性能とソフト的な性能の2つが生み出される価値の実体だと考えられてきたのですが、今日、例えばまじめに広告や商品戦略、製品戦略を考える人たちは、もちろんそういうふうに考えてはならず、そのように生み出されたもの（製品）が、利用者の側でどのように活用されるのかという活用ステージを抜きにしては、もはや商品の実体はとらえられないというふうに思っているのではないのでしょうか。

では、それが今日の実体というもののありそうなかたちであるとしても、その実体をどのように定義できるのかということが課題になります。1つの側面は、その新たな実体としては、商品のモノとしての内側の方にその定義を求めていくことができなくなったということです。活用する側の人、主体との関係において実体が生まれるととらえなければいけなくなったわけです。

そうすると、ここでは利用者、従来は消費者とよばれたわけですが、今日は生活者という言い方がありまして、呼び方はなかなか難しいけれども、ここでは利用者といっておきますと、利用者の主体において、そのモノのハード性能やソフト性能が、どのような“意味”を実現するのかというかたちにとらえていかなければいけなくなったというわけです。そうすると、そのモノ自体を生み出してきた人間は、つまり従来企業の側はどうなるのか。従来、価値の生産は企業の側にあり、モノとしてのハード性能とソフト性能を開発する側に、価値生産の根拠があったわけですが、実体を利用者との間のコリレーションの中に置くと考えると、実際には利用者の側もその価値を生み出す主体だととらえなければいけなくなります。そのとき初めて、これからの産業における製品、商品の実体定義が可能

になっていく。あるいは、実体定義がそのようなものとして可能になるとすれば、それに対する企業行動のあり方を具体的に考えていくことができるようになるということです。

・産業特性としてのメディア性

以上、第3ステージにおいて産業の生み出す価値を、新しい実体概念に基づいて、産業と利用者との間のコリレーションでとらえることを考えてきました。ここでその特性を、非常に手短な言い方で恐縮ですが、「メディア性」としてまとめたいと思います。

このような言い方は、あまりにも中間を端折りすぎなので、ひとつのキーワードについてだけ取り上げ直してみましよう。先程、広告コピーを考えると、言語というものの言語学的な構造の違いは把握した方がいいということがありましたが、実体ということについて考えると、僕は今日の象徴の学、特に記号学において、エンティティ(entity) フランス語ではアンティテ(entite) というものをどういうふうにかというのを援用しています。

その一面を取り上げてみましょう。私たちは言葉を使うときに、文法によって説明されるような言葉を一方で使います。例えば「この箱は赤い」とか。そうすると、そのときの「この箱」というのは、「このりんごは」とか「この服は」と置き換え可能です。つまり、主語と述語における主語の位置はいわば置き換え可能な空白としてあって、そこにいろいろなものが入ってきて文がつくれる。一方、先程のすぐれた広告コピーや詩における文。例えば「何も足さない、何も引かない」において、「何」のところを別の言葉を入れたらどうなるか、「足す」とか「引く」のところを別の言葉を入れたらどうなるか。言葉遊びとしてはおもしろいけれども、それではもとの言葉が持っている力を失わせてしまって、全然別のものに変えてしまうことになる。

つまり、詩的言語には、いわば文法で記述されるような言語、物理的な記述、科学的な記述といってもいいかもしれませんが、そういう記述言語との違いとして、一回性や独自性を持つということがあげられます。そうすると、従来の実体は文法的な言語における文の作り方に似ていたといえるのではないのでしょうか。そしてそのことが次から次へと新しい製品を作ること、その間の差異をスペックの差異として認識して、ハードウェアの性能の差、ソフトウェアの性能の差、つまりディファレンシエーション(differentiation) がすなわち発展にかかわることにつながったといえるかもしれません。梶先生のお言葉との対応では、そのところをいかに訴求するかが広告の1つの技術になったということにあたります。

さて、詩的言語が一回性を持つということは、意味・実体が記述された言語の中だけにあるのではなくて、それを読む人の側において初めて実現するということです。詩は詩集の中に書かれただけでは何も現れてこない。だれかがそれを読むことによって現前する。同じように、今日の商品は作られただけでは何の価値も生み出していない。それが使われて初めて、そこに具体的な価値が生み出される、実現される、という新しい具体性が出てきているわけです。このところが、詩的言語におけるエンティティということと構造的に

似かよってきているといえるのではないのでしょうか。先程、ちょっと言いづらいところを端折りましたけれども、例えばポスト・モダニズムにおける理論、概念モデルが、こういう経営のモデルを考えるときにも必要なのではないかというような言い方をしました。3つの傾向と言いましたが、以上はその一致の例と考えています。

もう1つのキーワードとしたいのは、「主体」です。先程、私は安易に利用者という新しい主体、あるいは企業という主体という言い方をしましたが、この主体というものはいったいどういうものかということを考えていくことが必要になってきます。確たる一人の人間とか、確たる1つの組織とか、企業、国とかたちのものが本当に存在するのだろうか。存在しないという考え方、それは従来の例えば物理的な存在も、従来の認識の仕方もなくなってしまうことに通じます。そして今日、そういったものはないのではなからうかというふうにもむしろ考えられはじめています。

例えば、私自身ということを考えてときも、私自身は永遠に不変な私ではなくて、昨日の私と今の私は違ったり、あるいは場面において違ったり、人間関係において違ったり、あるいは教育を受けた機会が違っていたら全然違うものになっていたり、ちょっとした失敗が実は犯罪と見なされていたら今ごろは犯罪者になっていたり。つまり、主体というのは、実は他のものとの関係においてとらえなければいけないという見方です。

あるいは、企業という主体、組織主体を考えたときに、従来は、組織主体というのは簡単に「我が企業は」「我が社は」「我が大学は」という言い方ができましたけれども、今日そういう言い方をすると、「僕のことはちょっと別に考えてほしい」というような人がたくさんいますね。「我が社はこうで・・・」「いや、僕はちょっと違うのだけど」というような、つまり一人一人が全体との間の関係を取り結びたがっている。「僕は別にしておいて」と言って、「では、会社を辞めるの？」という、そんなことは全くないのです。

この個人個人が他との関係を取り結びたがっている状態は、従来の意味でのオーガニゼーションではありません。オーガニゼーションというのはどういうことかという、これは1つの統一の取れた組織体、有機体ということです。逆に言うと、例えば私の身体は有機体ですが、脳があって、手があって、というように分かれていくのです。ここで爪が勝手なことをいい出すと困るのです。それは痛みになってしまう。つまり全体の有機体から考えると、部分が勝手なことをいい出すと、それは痛みとして排除すべき危険信号となる。

けれども今日、全体の組織として、これからの企業を考えていく場合には、従来の意味でのオーガニゼーションという組織像では通用しなくなってきた。つまり、これからの組織は従来の意味でもむしろ非組織的なまとまりであるというふうにとらえられるべきである、ということではないのでしょうか。

・組織モデル：「自立分散協調」

この新しい組織モデルを特徴づけるのは、自立・分散・協調というキーワードです。新しい組織像、それは反組織的（anti-organic）であると考えましたがもう少しその特徴を整理してみましょう。多くの場合、我々はオーガニゼーション、統一体というものについて、

その中に役割の分担を思い浮かべます。その中にはヘッドがあり、末端がある。あるいは、ヘッドが組織の中でのリーダーを意味する。そういういわばアナロジーが染みついているが、これからの企業組織モデルを考えるというときにも、それを何となく1つの統一体としてイメージしがちです。

対して、ネットワークという考え方はそうではない、ポスト・モダニズムはそうではない、あるいは脱産業社会はそうではないということなのです。企業は従来の意味での産業主体ではないというふうに考えていかないといけません。なぜでしょうか。振り返ってみますと、作り出されるプロダクツの価値は、企業によって作り出されるだけではないからです。利用者との関係において初めてそれは価値として実現される。この現状において、企業自身が従来の意味での産業主体ではないような主体として振る舞うことが必要になる。その新しい主体の組織モデルが、反組織的となるのです。

イメージづくりに例をあげましょう。海を泳ぐ魚の群れを考えてみてください。日本の近海では難しくなりましたが、例えば日本から近いところではミクロネシアのパラオ、あるいはボルネオのシパダンなど、すぐれたダイビングスポットへ行くと、大きな群れを身近に見ることができます。小さな魚の集まり。その群れの動きが、全体で大きな球になったり、あるいはちょっと流線型の大きな魚のかたちになったり、あるいは竜のようになってうねりながらやってきて、途中でとぐろを巻いて、また方向を変えて動いていたりなど、統一行動に見えるものがあります。

また一方、雁行モデルというのがあります。鳥が飛んでいくときに、先頭に一羽いて、そこからずっと全体にV字編隊で飛んでいくというものです。竜のように見える魚の動きを見ると、先頭にいるバラクーダなり、ギンガメアジなりが全体のリーダーだろう、そして全体は編成されて動いていくのだろう、また雁行している一番先頭のガンが全体のリーダーだろうと、何となくオーガニゼーションというかたちで考えられがちなのですが、実はそんなことはなくて、みんな対等だと言われています。

群れの編成の基本は、一匹一匹の魚、一羽一羽の鳥が、自分の両脇、前後しか見ていないということにあるのです。その直接関係の範囲において物理的に最適行動を取ろうということをやっているのです。雁行がこうなるのは、飛んでいくものの縁の方にいると揚力を得られるので、その物理的なアドバンテージに従って順次つながるからです。全体の形は結果的に生まれるものです。一番先頭の鳥は、自分自身は他者の揚力を使えませんから、だんだん疲れてきてしまい、そうすると力がなくなって脱落していくわけです。すると後ろの鳥が前に来て、落ちたのが一番後ろにつく、となっていくのです。ギンガメアジの群れやバラクーダの群れなども同じです。リーダーがいるのではない、直接の周りとの、つまり非常に局所的な合理化という行動を行っていくと、全体として1つの統一体に見える。全体そのものが統一体であるのではないのです。オーガニゼーションではない。けれども、外から見ると、頭があって末端があるようなオーガニゼーションに見えるというのが、例えば生物界の群れというケースにみられます。これがいわゆる協調モデルをデザインするときの1つのイメージです。

例えば、企業の情報システム化をすすめて、一人一人が自分で判断できるようにしよう、情報をみんなで共有できるようにしようという言い方があります。そうすると、従来は社長が持っていた情報すべてを末端まで全員が持つのか。従来はスタッフ部門が持っていたものを、ラインの各メンバーが持ち、それぞれが勝手に判断するようにしようというのか。そうではないのです。オープンなアクセス権とは、それぞれの要員が、自分たちの立場に応じた固有の行動を最適化するために必要な情報に自由にアクセスできるというという保障なのです。この自立的で分散したユニットの集まり全体は、外から見ると1つのオーガニゼーションと同じように見える。結果としてオーガニゼーションをかたちづけている。

それを実現するための背景として、協調システムの構築をめざすのが、ネットワークの技術です。つまり、先に挙げた3つの側面のうちの3番目、ネットワークの技術は、第3ステージにこのようなかたちでかかわってきます。

以上のように、経営モデル、組織モデル、概念の問題、そして、技術・システムの問題と考え直してみると、組織の成り立ちが変化していることが明らかになります。これからは組織体とはよべないのかもしれませんが、新しい集まり、つまり全体の組織は最初にあるのではなくて、結果的に生まれるというモデルです。結果的に組織が生まれる。そうすると、その結果に結びつく原因となる一つ一つのユニット、あるいは要素とはどのように定義できるのか、ということがもう1つのテーマになります。

・個性

新しい組織モデルを決定づける個とは何か。それは、従来いうところの個性とはいったい何なのかということです。アイデンティティとは何か。自己とは、私自身とはいったいどういうことか。まず、企業体自身を1つの要素（個）として見てみましょう。企業の個性・アイデンティティの根拠の1つは、技術です。技術というのはユニバーサルにだれにでも使えるようなものでありながら、一方で固有化するという傾向を持っている、非常におもしろいものです。技術を使った結果はだれでも使えるようになるけれども、技術自身は非常に固有化する傾向を持っている。技術がアーティストやアーティザンという個性を生む根拠になっているという面です。

その理由としてあげることができるのは、技術特性というものが技術の領域ごとに存在するという、しかも技術というものが個体の中において伝統を持つことで進化していくということです。技術はとどまるのではなくて、常に進化していくものです。そうすると、特性における個性化、伝統における個性化というものが考えられます。

次に、そういうこととは別に、ではそれをどういうかたちで我々は使っているのかということが個性にかかわります。これは広い意味での文化特性といえますが、もう少し狭めたかたちでいえば、スタイルというかたちなのです。フィーリングの言葉でいえば、どういうテイストを持っているのかということ。つまり、スタイルというのが持ち手の側だとすると、それを評価する側から見ると、そのスタイルをテイストとして感じるという、送り手と受け手の関係で考えれば、その2つの関係が分けられるかと思えます。それを文化

的特性と呼ぶことにします。

もう1つの個性の根拠は、スケールです。物理的なスケール、大きいか小さいか、あるいは対象領域のスケールです。対象領域というのは、例えば、うちは家電をやっていますというメーカーがあっても、その家電の範囲が、情報家電まで含めるとか、うちは白物だけをやっているとかが、いろいろ変わってきます。この対象領域のスケールも個性にかかわるでしょう。

さて今日の場面的に組織がつくられるような状況において、以上の個性はいったいどういうふうに働くのでしょうか。これからの、組織とはもはやよべない結果的な集まりにおいて、これらの個性(とこの根拠)をマネージする技術をどのようにしてつくることができるのだろうかということが、新たな課題としてあるわけです。

そして組織に代わる新しい集まりのあり方のモデルとしてのネットワークこそが、これに答えるものです。結果的に集まりが出来上がる。これは、いわば問題解決のためにプロジェクトチームが編成されるのと同じであり、そしてその本質はネットワークの編成ということです。例えば、インターネットワーキングというと、世界中のコンピュータが物理的につながっていますという意味で、蜘蛛の巣のようにつながっている絵がイメージされがちですが、一方でインターネットの利用者からイメージされるものは全然そうではないのです。パソコンの前に座っているとその先に世界があるのか。世界などありません。自分の関心があるものが世界から集まって目の前にあるのです。自分の目の前にあるのは、いつも世界すべてではなくて、何らかの集合体です。あるいはテーマに沿った集中です。

つまり、ネットワークというのは必ず“集中”として現実化とするということなのです。インターネットワーキングは蜘蛛の巣のように線が張られている、これは物理的にはそうかもしれない。しかしそれだけでは何ら働いてはいない。ただつながっているだけ、それは道路がひかれているだけと同じです。何らかの意味で使ったときにはじめて集中が生まれる。そのとき具体的に、目の前に現れる実体が生まれてくるわけです。インターネットを使っているときはそうでしょう。例えば、何かのことで検索して、その結果が出てくると、そこだけが自分にとっての世界なのです。つまり、ある特定の関心によって、さまざまな世界が次から次へ場面的につくられていく。これがネットワークという動きです。つまり、空間的ではなく時間的に生じていくわけです。スタティックではなく、動的にダイナミックに生まれてくるわけです。

これをネットワークというのですが、これからの組織というのはそういう傾向を持ってきているのです。これからの組織イメージとして、従来の有機体を想定させるようなオーガニゼーション、オーガニックという言葉ではなくて、ネットワークという言葉を使う方がぴったりくるだろうということの理由がここにあります。

・ヨーロッパ企業のアライアンス・融合

ネットワーク型の組織イメージを考える際には、ヨーロッパ企業のアライアンス、あるいは企業組合のようなものにその1つの傾向を見て取れるのではないかと思います。

ここでは2例を挙げてみます。1つはモエ・ヘネシー・ルイヴィトン、フランスです。モエ・シャンドン、ヘネシー、ルイヴィトンは、現在は資本関係から見ると1つの会社です。けれども一般の人から見ると、シャンパンのモエとルイヴィトンが同じ会社であるということを感じたことはないのではないのでしょうか。ルイヴィトンのバッグを欲しいという人が、シャンパンの会社を思い浮かべはしないでしょう。

つまり、資本というかたちでのいわば資源共有と、個別の自分の事業領域、対象領域、自分の技術伝統、自分たちの持っているスタイルというものを切り離れたマネジメントの実現です。従来ですと資本が一緒であれば、技術伝統、スタイル、対象領域に直接関係を気づこうという志向があったのではないのでしょうか。

もう1例はユナイテッド・ディスティラーズ、スコットランドです。これはスコットランド中にたくさんあるシングルモルトを作っている蒸留酒製造業者(ディスティラー)や、ジョニー・ウォーカー、ホワイト・ホースなどのブレンダーの組合です。それぞれが个性的であることが価値なのに、なぜ組合をつくるかということ、例えば原料となる小麦の安定供給、あるいはビールと同じように芽を出させてモルトを作るプロセスまではレシピを渡して委任をするという合理化など、いわば資源・プロセスの共有を図り、製品の個性にかかわる部分、水、環境、人材については伝統を守るという相互の協調関係をつくってきているのです。

さらにこれら、モエ・ヘネシー・ルイヴィトンとユナイテッド・ディスティラーズが、現在はジャーディンとして一緒になったりしています。ここにみられるのは資本的な中心は次々に移動していきながら、ブランドの持っている個性というのは、むしろより際だったかたちになるマネジメントが求められているということです。

僕は、このユナイテッド・ディスティラーズのいくつかのディスティラーを回ってみました。興味深いのは社長が任期制で、次々に別のところが変わっていくことです。マネジャーが次々に変わっていくのに個性は維持される。普通はそう考えませんね。普通は社長が変わったらその会社の個性は変わるのですが、そうではないのです。社長の役割は何か、先程の資本と個性の関係と同じように、組織マネジメント、財務的なマネジメント、あるいはマーケティングに責任を持ちます。一方、組織やブランドの個性はだれが担うのか。この場合には、職人さんたちが担っている。

企業の持っている対象領域によって違うでしょうが、個性にかかわる部分と、ユニバーサルで共有、共用、あるいは使い回しができる部分についての見極めをはっきりさせていくことが、ネットワーク型マネジメント技術のポイントだといえるでしょう。

別例ではヴァンドーム・グループが興味深いでしょう。フランスのヴァンドーム広場を中心にした集まりですが、例えばカルティエや、高級時計のピアジェがメンバーです。ここは、資本的な関係すら持っていません。資本的には独立で、しかし1つのヴァンドーム・グループという統一行動を取りながら、それぞれの個性をより鮮明にする。統一行動というのは、展示会を共同イベントとして、集客や広報を効果的なものにするといったかたち

です。ここでのマネジメントのポイントは、個性の経営と、資源共有の関係づけにあることとなりますが、次の2点が核になるでしょう。どのようなリソースあるいはメンバーがいるのかということについて、公開を徹底的に進めていくということ、情報技術ではカタログとかディレクトリという言い方をします。2つめはそのリソースの占有と開放を全体に知らせて実行上の最適化をしていくということでしょう。

・行動原理と評価基準

このように組織、ネットワークは、どこから見るかによって異なるものと見える、多面的な姿をしているものといえます。さまざまな個性のネットワーク的つながり、その構成要素であるネットワーク主体はどのように行動するのかということが次の課題です。いわゆる行動原理ということについて考えて見ましょう。行動原理の問題とは、自分の行動の基本的な指針でもあり、また行動結果を評価する軸です。つまり、行動の決定と反省の2面の判断基準となります。

さて、先程は新しい組織の主体、つまりネットワーク主体は場面的な集中を作り出す、部分最適化の主体であるというふうにか考えました。ここで重要なことは主体が複数独立しているということなのです。つまり、だれかが全体に対して責任を持つということではない。みんながそれぞれ自分の責任において自分らしく行動していく。けれども、それによって全体が協調されるようなことが実現される状況をつくりあげることが課題となります。そういう状況をネットワークとよんでいるわけです。

そこで課題は、具体的には、多元主体をどのようにマネージするか、多数の主体をどのように評価するかということにかかわってくることになります。しかし、これはあまりに複雑すぎて、従来のやり方ではマネージ不能なのです。つまりこれはどういうことかといいますと、2つの主体の関係は1つしかありませんが、3つ、4つと増加するとともに組み合わせの数の爆発を起こすのです。要素が多い場合に個々の関係を一つ一つ見ていって、全体に目配せしようというのは、事実上不可能です。そうすると、こういったものについては具体的に、数量的にマネージメントしようがないではないかという面が一方にあるわけです。

では、どのように多元化したものをとらえていけばいいのかということですが、1つの視点は、この多元的な意味での主体は個別的であるだけでなく、レベルを持っているということです。例えば、私は個人でありながら、地域の一員でもあり、企業の一員でもあり、親子の親であったり、親子の子であったり、人類であったり、地球の中の1つの生物であったりするわけです。つまり、主体とよばれているもの自身の中身を見ると、それ自身が実は安定していないのです。主体も先程の実体と同じように、さまざまなスケール、さまざまな次元で存在するわけです。一人の人間としての、私たちもその中をシフトしていくさまざまなスケールを持つ存在です。私はここでこういう場における一員としての主体である。家に帰るとお父さんであり、故郷の家に帰ると子どもである。あるときは地球の一員として考え、人類として考え、日本人として考え、あるときは単なるその場におけ

るお腹が空いた一人の生物として考えたりする。

主体というものは安定した、限定されたものではない。主体は多重化しているのです。この多元化し、かつ多重化している主体というとらえ方を基盤とすれば結果的に、主体から物事を考えていくのではなくて、それが場面的にどういうふうに集中したかたちとして現れるかという、そのかたちの方から考えていく方がマネジメントとしてはやりやすいということになるでしょう。つまり、それが先程の、魚が実は全体の統一行動を考えて行動しているのではなくて、場面的な判断によって結果的に統一行動を実現するということなのです。

場面を考えていくときの行動指針として、僕が仮設定したものが、ここに挙げた縦軸、横軸の図です。つまり、新しい企業体の行動は、(この企業体というものも先程の意味のような意味で解釈しなければいけません、)この4つの極の全てを満たすように配慮をしながら行動の決定とを評価をしていくべきであるということです。これは横の軸に、左側に物理的、右側に象徴的というふうに置きました。

この辺は先程出したところですが、縦軸の下には個人的、あるいは個的と、上には社会的あるいは多というふうにとらえるといいかと思います。そうすると、例えば物理的、かつ社会的な領域としてエコロジーを考えることができるでしょう。エコロジーとは科学的には従来、物理的・分析的に考えていた生物を、環境との、あるいは生物間の相互関係でとらえていこうとするものです。

あるいは象徴的、かつ社会的な領域とは、人間にとっての風景を大切にしようとか、場所の問題を考えていくことにあたります。つまりこれは現象学的な意味での“世界”というのを考えていこうということです。

また、象徴的かつ個人的という領域は、価値観の問題です。まさしく一人一人の人間ということを考えていく場面です。個人的、かつ物理的、この領域はいわゆる空間と時間を持った身体としての人間を考えていくということです。これからの行動、例えば企業行動を考えたとき、それぞれについての充足を考えて行動すべきということです。

先程、梶先生の広告コピーの分析がおもしろいなと思ったのは、先生の「これにはこれが足りない、これは局所的でこちら側にちょっとバランスが足りない」といった分析が、ちょうどこの図式における、例えば物理的なところを満たしていたけれども象徴的なところについてはお留守であったとか、象徴的なところだけで物理的なところは取り替え可能にしていたとか。あるいは社会的なところばかり言っていて、自分たちの個人的な、つまり会社自身の個的なことについては何も語っていないというふうに、この図式に置き換えることができるように見えたためです。

そういう意味では、例えばすぐれた広告コピーを書くための、あるいは書かれたものを評価するための評価軸にも使えるかもしれないという甘い期待を抱きつつ、お話を終わりにしたいと思います。

・ダイアログ

(松田) ありがとうございます。現場が非常にゴチャゴチャしているときに、ゴチャゴチャした現場で問題を認識して解決しようと振り回されてしまう。ところが本質とか基本からちょっと考えて現場を見てみると、「ああ、そうか」と、コロンブスの卵のように見えてくることがあります。今のこの犬塚先生のプレゼンテーションを伺って、梶先生は、この理論のリアリティ、それから理論の力、その辺をどういうふう感じられましたか。

(梶) 非常に啓発されるものがありました。何というのでしょうかね、やはり僕などは泥んこの現場にいるものですから、本当にその中を見通すより先に食うか食われるか、勝つか負けるかという戦いになってしまっていて、とかく現実的な対応を迫られている。そういう立場で考えてみると、なるほど、工業化社会を脱したあとの組織モデルというものはこういうふう変わっていくのかなと。僕は僕なりに非常に共感しながら伺ったのです。

ただ、こういうモエ・ヘネシー・ルイヴィトンだとか、ユナイテッド・ディスティラーズ、ヴァンドーム・グループというようなアライアンスのというか、資源を共有するマネジメントのネットワークというのは、形態としては非常によくわかるのですが、実際にこういうネットワーク型の組織を動かしていくということは、いったいどうやってやるのか。しかも、それぞれ、例えばヘネシーはヘネシーで、ルイヴィトンはルイヴィトンで。ここはグッチも飲み込まれたと思いますし、ディオールもここに入りましたし、さまざまなブランドがここは吸収されていくのです。そういうものがそれぞれのブランドとしてのアイデンティティをきっちり保ちながら、しかも、ほぼ全体として動かしていくというところの企業経営のありようというのは、僕は想像ができないのですが、どういうふうに行っている感じでしょうか。

(松田) これについては、僕は犬塚先生の話聞きながらずっと思い起こしていたことがあります。NIKEに置き換えてみると案外わかりやすいと思うのです。NIKEという組織を3つの次元で考えてみる。本質的な文化的な特性、文化的な遺伝的因子を中心に置きます。その次の周りのところに心理的因子というのを置き、それから一番外側を社会的因子というふうに置いてみます。例えばマッケンローからアガシ、サンブラスの時代に社会的因子が変わったとすると、マーケットのシューズの売り上げにそれが敏感に反応してくるわけです。つまり、マッケンローの靴がだんだん売れなくなり、アガシ、サンブラスのシューズが売れていくわけです。

ところが、NIKEに対する心理的因子のロイヤリティは受け継がれていく。つまり、マッケンローからアガシ、サンブラスにNIKEの心理的因子は受け継がれていくのでロイヤリティは変わらず高い。そして、中心価値のフィル・ナイトのコーポレート・ブランドの哲学、それから「ニケ(nike)」、または「スウッシュ(swoosh)」、それに込められた熱い思いが、アンブレラとしてまたマーケットを傘の下に入れてくれる。

ですから、NIKEはこのヨーロッパのEUならEU、世界戦略と組めるものはどんどんネットワークで関係性をつくっていく。そのことによって、背景である文化遺伝子、中心価値というものがより強まっていく。そこへ生活者をまた関係づける。最近、オープンマネジメントという言葉もまた増えてきたと思いますが、オープン性の戦略を展開していく。オープンマネジメント、もうピラミッド型の閉じられた組織ではない。

そういうことで、犬塚先生の論文や考え方をそういうふうにこれを受け取ってみると非常によくわかるのです。ヨーロッパが生きていく戦略方法はそれしかないというふうを受け止めるのですが、それはどうですか。

(犬塚) おそらく先生が分析された内的なもの、歴史伝統と、もう1つは、例えば「ニケ」というかたちでのいわば抽象化されたもののバランスだと思うのです。それと、社会的にどういうものが利用できるのかということかたち。おもしろいのは、ちょっと別の例を挙げますと、ロールスロイスという自動車会社は「英国のお荷物」といわれていたのが、今日、非常にいい会社になって、数年前には高値でドイツの会社に売られるようなかたちになりました。それをもたらしたのは、ロールスロイスの刷新された経営陣です。ロールスロイスの新しい経営陣がどなたからやってきたかということ、その前はフォードでやっていたとか、ホンダでやっていたとか、ローバーでやっていたとか、あるいはイタリアの車会社でやっていたとか、フィアットでやっていたとか、フランスの会社でやっていたとか、そういう人たちがイギリスに戻ってきたのです。

つまり、ロールスロイスはいったい何であるかということについて彼らは常に問い直すわけです。つまり我々が学んできたのはマネジメントの技術だ、あるいは合理的な生産システムの技術だ。けれどもロールスロイスはいったい何であるかは、もともとそこにある。つまりそこで抽象化するという努力をやっていく。先程、日本語では、抽象的な記述が非常にやりにくいと言いました。つまり、共感の領域に言語としていきやすい。

そうすると、マネージするための手段としては共感が主になります。また、共感言葉だけではなくて人に対して共感する。そこで、社長がだれであるとか、経営陣がだれであるとか、リーダーがだれであるかは非常に重要なことになるのです。けれども、抽象的なものを根拠に置くことができる力があるとすると、逆に、マネジャーは先程言ったように取り替え可能な存在として合理化する、最適化するという発想もできるわけです。

NIKEというものにおけるブランドを分析するときに、松田先生の本では、「ニケ」という言葉が何度も出てきて、それは逆に言うと、ユーザーから見ると、あれが「ニケ」だと、何もそんなことは考えていない。そんなことは全然重要ではなさそうに見えるのに、なぜマネジメントの技術としてはそこを重視しなければいけないかということのポイントがそこにあるように思います。

(梶) ただ、例えばモエ・シャンロンとルイヴィトンの間には、商品のカテゴリーも違えば、いわば全く関係はないわけですね。NIKEの場合には、それでもなおかつフィル・ナ

イトという、いわば創業者であり、現在も企業グループの中心にいる人物がいて、フィル・ナイトの哲学というのが、シンボルとしては「ニケ」だったり、あるいは、スウッシュマークだったりするかもしれないけれども、フィロソフィーとしては、まさにフィル・ナイトその人の経営哲学のようなものが、やはり全体をしっかりと束ねているという気がするのです。

だから、そういう属人的な要素というのが、こういう異業種のアライアンスの場合にはどうなっていくのだろうかというふうに。

(犬塚) ネットワークということについては、先程のネットワークはどういう部分を見るか、そのスケールによって全然違う見え方をすることがあります。例えば NIKE というものについても、フィル・ナイトという個性によっての経営という面もあります。しかし一方で、非常に抽象化された経営論であるということもできます。また、しかも NIKE 自体の変遷において、どの時点においてそれをとらえるかということもあります。例えば、今回の本において1つポイントになっているアンチ・グローバル化 (anti-globalization) についての問題を考えなければいけないとなったときに、例えばフィル・ナイトは、そこで私性から公共性へと含意を広げていかなければいけないところにちょうどあたっているわけです。つまり、1つの企業体として見たときに、それがどういうふうに変化、あるいは進化していくところであるかということ、状況としての関係性からとらえなければいけないところがあると思います。

例えば、これからの anti-globalization に対する対応を考えると、これまでのようなワンマン的な、属人的な面よりも、それをもっと抽象化したところにおいてとらえられていかないと、容易にコンフリクトをおこす可能性が高い。また実際に、彼らはこの2年間ぐらいそれについての対応行動に取り組んでいます。それがソシアル・リスボンシビリティという、公共での評価軸を経営の中に取り込もうというやり方です。

先程の、ジャーディンの一員になることは、資本的に見れば次から次にパクパク食べて取り込まれているというふうに見える。しかし、取り込まれている側から見ると、自分たちが食われたというふうには思っておらず、「やった、チャンスだ。より自分たちらしくやれる」と。なぜか。「経営的に安定するから、これまで以上に自分たちらしい投資ができるでしょう」という言い方をできるかどうかポイントです。従来のアメリカ的な、マイクロソフトが次から次にライバルを食べていって、寡占を作り上げるというのとは違うタイプのやり方です。そこを我々が学べるか、あるいは手法として分析、あるいは取り入れられるかということがかかわってくると思います。

(松田) お2人どうでしょうか。

(江藤) よろしいですか。これは今、途中で僕がちょっと感じたことと思ったことですが、一番に思ったのは、我々が知らない間にいわゆるパラダイムが変わってきて、これは

今、企業もしくは組織レベルでお話をしてくださったのですけれども、個人レベルでも、例えばこれはあてはまってくるのではないか。例えば、それ以前では、1つの主体とか目指す目標といってもいいと思うのですが、ある程度、社会的な決まりがあって、それに従って、ちょっと俗な言い方をすれば、レールの上を歩いていけばいいような世界だった。ところが、主体が多様化してくるということは、先程、先生がおっしゃったように、その視点が変われば、あるときには正しいものが、見方を変えてみるとそれが必ずしも正しくなくなるという点。そうするとバランスの取り方のようなものが重要になってきたときに、それまで外側に価値基準とか、1つの合わせるものがあったのが、内なる世界というものが非常に大事になってくる。その準備は我々できていないのではないかなと強く感じたのです。

学校で教えている者として、やはりそういう準備というか心構えのようなものは公式的に教えることはできないと思うのです。けれども、何かこういう、これは見方とかということを見ていけば非常に個別的なのですが、先程、犬塚さんがおっしゃったアートとか技術というのは個別的なのだけれども、それが製品になったらだれでも使って普遍的なものになる。そういう関係がここにもあって、これは1つのモデルとして普遍的なのだけれども、個人に下りてくれば個別的になる。しかし、そこから何か普遍的なものが見出せて、今、いろいろな問題になっているものの1つの端ではないか、それを見ていく指針になるのではないかということを感じています。

(松田) 富田先生いかがですか。

(富田) はい、僕はちっとも伺っていてわからなかったのですけれども。要するに、ネット時代、ネットという外枠の変化、あるいは与えられた与件が今までなかったものが出てきて、そういうとき組織構造がどう変わっていくか、行動原理がどう変わっていくかということですね。その場合、「産業特性としてのメディア性」ですが、この場合の産業というのは、脱工業化社会の産業特性ということですね。そうすると、ここで産業構造の変化は価値の実質変化と見ていい。その価値というのは、いわゆる物理的価値ではなくて活用価値が高まっていくのだ。その活用価値というのは、実は作り手がつくるものではなくて、買い手がつくるものなのだ。さあ、これはどうしてそうなのかということが1つです。

それから、そこでは生産者と生活者、独立した主体、その関係は本質的に必然性を持たない。そこで成立させようという意図の下でその関係創造の努力が必要だ。それがコミュニケーションだ。つけるために、いったいなぜコミュニケーションの努力をだれがどうするのだろうか。ですから、利用者の側が作り出す活用価値が商品価値になるのだろうか。商品価値にとっては価格に転用される。要するに需要が高くなれば価格上がりますよということでしょうと。

それから作り手と生産者と生活者、ここにコミュニケーションを持たせなくてはならないというのは、だれが持たせなくてはならないというのか。そんなところをちょっと。

(犬塚) さてこれから第2講があるというわけでもないので、手短にやりますと、僕がここで主張したいのは、企業による価値の生産、あるいは価値の再生産というときの、価値概念自身の内実が変わってきていますよということが最初です。そうすると、それをつくっている構造自身も変わらなければいけないのは当然のことなのです。例えばどういうことかといいますと、先程の需要と供給とありましたが、需要の側から考えてみますと、例えばお昼のときに話題になった時計の例を挙げましょう。最近の時計好きの人にとって、新しい時計を買いたいというときに最新モデルを買おうか、時計屋さんから見たら中古の時計を買おうか。需要の側の判断を考えましょう。中古の時計といいましたが、今は作られなくなった1950年代くらいのアンティークの機械式時計が人気です。これは現在だれも作っていないので、メーカー側からすると、いくら買ってもらっても、企業には関係ありません。2巡目、3巡目の流通ですから。

機械式時計の人気の再燃に対して、クォーツ主体に変更して久しく、また低価格化競争に疲弊したメーカーが、今、機械の技術者を再動員して、機械式時計の復活に取り組みだしています。つまり、生産側が変わってきているのです。けれども実体は需要に必ずしもこたえていません。需要者は新しくできた機械式を買うのか。いやそうではなくて、やはりアンティークを買い続けたり、あるいは苦しくても機械式の伝統を守りつづけてきたヨーロッパのブランドを選んでいるのです。アンティークなものを新しく作るのではなくて、メンテナンスに技術を生かすなど、技術伝統の生かし方を、本質的な価値の分析に基づいて再定義することが必要になっているといえます。この現れの中にすべての要素が入っているわけではありませんけれども、技術と価値の関係をコミュニケーションによってとらえることの例にはなると思います。ただ、買い手と売り手は同じ土俵に立つわけではないことは注意しなければなりません。

基本的には需要者は常にコミュニケーション姿勢にあります。どれを買おうかなと考えて、これは何なのかと聞いているわけですから。しかし、売り手の方は必ずしもコミュニケーション体制ではないわけです。すべてのものを提供できるわけではないから。自分たちの事業範囲は決まっています。例えば、先程のモエはシャンパンだけでバッグは作っていないわけです。

供給者の方は部分的な存在ですから、コミュニケーション構造をつくるのが容易ではないということがあるのです。本質的にコミュニケーション構造になり難いほうに、努力の必要が生まれます。買う側は努力する必要がありません。基本的にコミュニケーション構造なのです。

コミュニケーションというのは、一つ一つの主体が自由を得ているとすれば、努力売る必要のないあたりまえの構造なのです。企業はそこに、むしろ限定を加えることによって、高まりを得ようというかたちです。つまり、幅を広くやらないで、専門特化することによって高まりを得ようということですから、逆に言うと、コミュニケーション努力なくしては、今日、価値というものを実現できないわけです。

(冨田) そういふ変化が必要である。ではそれは、例えば日本のマクロレベルで、総消費 300 兆円のうちどれぐらいの比率がそれを必要とするのだろうか。おそらく非常に低い・・・。

(犬塚) おそらくほとんどすべてになると思います。

(冨田) ほとんどすべてになりますか。

(犬塚) ほとんどすべてになるというのはどういうことかといいますと、今日の日本の産業というものが、国内消費を日本の産業の中の生産側がすべてまかなうという構造にならなくて、グローバルな流通構造によって実現されていることによります。中国から入れる、東南アジアから入れる、アメリカから入れる、ヨーロッパからも買う。つまり市場自身が基本的にもうすでにグローバル化しているわけです。需要側の方からいうと、すでにコミュニケーション構造で開放されているわけで、つまり、オープンな構造にあるわけですから、供給サイドを限定することがありません。この条件の中で、この国土において技術的、資本的、社会的な制約の中でどのように行動すべきかと考えれば、ほとんどそういう方向にならなければいけないのではないのでしょうか。

例えば一次産品がまずそういうふうな方向で新しいかたちをつくりつつあります。付加価値という言い方をしていますけれども、あれは付加価値ととらえるべきではないですね。そういう意味での特化です。二次産品はそれを技術的な意味での差別化とっていますけれども、あれは差別化ととらえるべきではない。そういった意味での、いわゆるコミュニケーションリッチなかたちに持っていくというかたちにやはりとらえるべきではないでしょうか。

(松田) 今、日本のグローバル企業が、やはり大きなテーマにしているのは、価値創造とか知識創造とかといっているわけですが、具体的な会社の経営のスキル、方法としては、グローバル・ナレッジ・マネジメントという考え方です。これは犬塚先生が言った、第3ステージのマネジメントなのです。大体そういう企業は、やはり利益を上げているのです。いくら努力しても浮上してこないというのは、銀行をはじめとして、第2ステージで改革しようとしているから空回りしているのです。経済学も第3ステージに対して何らまだ力を持っていない。第2ステージのときの理論、学問だと思います。

もっとも正月のガルブレイス教授のエッセイはおもしろかったです。経済学が第3ステージでこれからどうコントリビューションするか。

(冨田) オーガニゼーションとネットワークとの違いですが、僕の理解はそのオーガニゼーションというのは、体なり社会なり、それぞれのオーガンがあって、それが連

携しているわけですね。それ自体、何か閉じた世界というか、有限なもので、その中に異物が入ってくれば抵抗しようとするし、その中の線が溶けてプチッと切れれば機能しなくなるというのがあるのですけれども、今、先生がおっしゃったようなネットワークというのは、イメージとしてそういう限りのあるものではなくて、ある意味では無限に広がって、異物というのはおかしいでしょうか、それも取り込んで広がっていくというイメージですか。

(犬塚) 若干修正させていただきたいと思います。体内の中の細胞が統一の取れたものの役割を離れる。それは痛みとなるもの、あるいはガン細胞かもしれません。それは困る。そこはいいですね。では、ネットワークはガン細胞を受け入れるか。そうではないのです。もともと、ガンでも良性でもない、とにかくそれはそれとして存在するのです。ネットワークの方がむしろ場面的につくられていくわけです。その場面というのは、例えば「ニケ」という概念の下に、こういうスーパースター、こういう生産設備、こういうマーケティング手法、こういう市場を結びつけよう。これで企業体ができる、とやるように。つまり、一個一個はそういう1つのいわば動く絵のようにかかれていくわけです。ネットワークは場面でしかありません。何でもかんでも含み置いて、どんどん大きく巨大になっていくような、つまり従来の組織というイメージでネットワークをとらえないということが重要だと思うのです。

(梶) そのネットワークはきわめてオケイジョナルにイメージが成立して、次の瞬間にそれは次の別の結びつきをするために解体するのでしょうか。そういうものというふうに理解していいのですか。

(富田) ダイナミックな展開・・・。

(松田) ですから一番ね。

(犬塚) このお魚さんですね。

(松田) ですから、一番 NIKE に近いこれからの第3ステージのデザイン・ビジネスは、僕は日本デザインセンターにあると思うのです。それはどういうことかということ、工業社会から、「新しい人間、新しい社会」のデザインの時代へということです。

NIKE はたたかれながらも無意識に学んでいる不思議な会社だと思います。つまり、たたかれ方がいつもフロントでたたかれているから、フロントを超えるときに絶えずイノベーションを起こしているのです。一番この NIKE に近いのは日本デザインセンターではないでしょうか。

(梶) いや、とんでもありません。

(松田) ヒューマンな価値すべてをデザインする力があれば、あとは何にも持たなくてよいのです。日本デザインセンターは、「新しい人間、新しい社会」をデザインしていく、まさに第3ステージ向けの会社だと思います。

(梶) 遠慮するわけではなくて、本当にとってもそんな力はありません。

(小田) 今、犬塚先生の話聞いていて、広告代理店のマーケティングをやるときに、今日お話になったところが、マーケティング的には今一番悩んでいるところなのです。つまり今までメーカーからは一応コンセプトがあって、セグメンテーションしたマーケットに商品を流しているかたちですけども、それでは全然売れなくなってしまった。先程おっしゃったように、生活者、需要者が主体の場面に飛び抜けてしまったのです。

例えば資生堂に男性化粧品で「ジェレイド (GERAID)」という化粧品があるのですが、今年の箱根駅伝を見ていただくと、あそこに出てきた選手はほとんどが眉毛を剃って、髪はきちんと分けて、化粧をしています。今年は20校ですから240人出ているのですけれども、たぶん化粧品会社の人は全部知っていると思いますが、みんな眉毛を剃って、たぶんファンデーションをつけているのです。ヘアはきちんとチックその他できれいにしている。一代前はニキビ面で丸坊主が主体だったのですけれども、全部変わってきてしまっている。いわゆる「ジェレイド」で、今、男性化粧品を使っている人、10代に聞くと、7~8割は化粧品を使っているのです。しかもそれまではヘアチックだとか、単にそういうものだったのですが、眉毛を剃ってファンデーションをつけて、これは最初、化粧品のメーカーサイドは全くこのことに気づかなかったのです。ところが、今24時間コンビニで、どんどん化粧品屋に行かなくても化粧品が手に入ってきて、自分たちが勝手にどんどん化粧しだしてしまっただけです。メーカーがあとでこのことを追いかけたのです。

資生堂は最初「ウーノ (uno)」という脂取りの紙を開発して、汗をかいたときに脂がテカテカするので、これを最初作ったのです。ここから「ジェレイド」にいく間は、ほとんどが10代なり20代前半の男性がこの化粧品を作っていたわけです。我々男が化粧してなぜ悪いのだと、要するに主張は自己主張なのです。自分が美しくなる、見せかけるといのが自分の主張である、そのためにメーカーは何もしてくれていないではないかというのが彼らのコンセプトなのです。要するに、「ナルシスト・アンド・ワイルド何とか」といのがコンセプトだったのです。ナルシストというのは自分自身を大切に美しくしたい。片一方で化粧を使ってワイルドに自分を表現していきたい。

この2つが今、資生堂の一応コンセプトなのですけれども、これはどこから出てきたかという、今の若い人たちが先行してあとでメーカーが追いかけた。今までは、メーカーなり代理店が、こういう市場があって、このターゲットにこういうものを売ろう、こういう広告をしましょうといっていたのが、逆にどんどん需要者の方がメーカーの方へ呼びか

けてきて、いわゆる「ジェレイド」という商品を作って爆発的に売れたわけです。

女性の化粧品も大事なのですけれども、今、資生堂は今後の戦略として、ここがものすごく市場があるということがやっとわかったのです。たぶんこれからいろいろなかたちの男性化粧品が、今までのヘアだけではなくて、ボディ全体を美しくしていくための製品までできてくるのではないか。今日お話を伺っていて、今ちょうどそういう時代に、日本の中でもそのほかにもたくさんそういう製品が出てきつつあると思うのですが、やはり、従来型のマーケティングがここへきて大きく変わったというのがこういうことだなという印象をちょっと受けました。

3) 「生活の楽しみ追求」の生活経済学～松田義幸『ブランド経営文化論』を読んで
富田 洋三 氏(実践女子大学教授)

・はじめに

(富田) いただきましたタイトルは、「生活の楽しみ」追求の生活経済学ということだったのですが、ちょっと私には荷が重く感じまして、それで、この勉強会の基調となるのは松田先生の「スポーツ・ブランド」だろうと思ひまして、これを読んで、という副題をつけてみました。

今の日本はわかっていてもどうしようもないデフレ過程を歩んでいるのですが、これに対して経済政策は刀折れ矢尽きたという感じです。それでも当面は経済政策にがんばってもらわなくてはなりません。ただ、長期的に考えますと、我々の生活それ自体が、あるいは企業の行動や思考が変わっていかねばしかならないのではないかと思うわけです。経済成長を導いてきたモノの時代が終わったといわれますが、それは、大量生産できる必需品の時代が終わったということなのです。馬車を走らせているときに自動車の存在は考えられなかったわけですが、その自動車が生まれ大量生産されるようになって経済は大きく発展しました。そして、自動車はもう普及しつくして経済発展のエネルギーとはならなくなりました。

いま、自動車の次の存在は、考えられないわけです。重力制御の乗り物でも出てきて、絶対安全でだれでも乗れる、どこへでも行けるといふものが出てきたら、また高度成長が当然に始まります。しかし、そういった大量生産できる必需品が当面我々の前に現れていない。今の科学技術水準で、かつての電化製品や自動車のような画期的大量生産品は登場しないだろう。こういう前提になると、やはり今までの高度成長、私などはまさにそれとともに歩んできたわけですが、その考えを変えていかねばならないのだろうと思ひます。

生活経済論、ほとんど耳慣れない言葉だと思いますが、これには定番というものはなく、私自身、手探りしながらやっているわけなのですが、基本にあるのはガルブレイスの『ゆたかな社会』と『満足の文化』の間です。そして、その間にあつて、ライフスタイルの選択をどうやっていこうか。これを考えるものとすればいいのではないか。最初はそんなお話をしてみたい。

そのライフスタイルの選択の結果は、最近、売れない必需品の過剰生産という状況を引き起こしているわけですが、それはどうしてそうなったのか。簡単に言いますと、必需品の飽和による消費者意識の変化があつた。それに対して、企業の方がそれに対応できないでいる。今日の産業社会は、このような壁に突き当たっている。そして、これを突き抜けた先に脱産業社会がある。これは、松田先生のいわれる社会変動論ですが、この2つの社会を私なりに簡単にまとめてみますと、次のようになります。

	産業社会	脱産業社会
消費者	実質価値を求める	心理的価値（ファンタジー）を求める
生産者	工場で価値を創る	コミュニケーションで価値を創る
社会	必需品の大衆消費社会	選択的大衆消費社会

産業社会から脱産業社会に向けて消費者の意識は変化しつつあり、また、先程お話が出てきましたIT化、世界のネットワーク化が急速に進行しています。こういう変化の中で企業経営それ自体が変わっていかねばならない。これからの企業は、勝ち残っていく企業と消えていく企業との2つになる。フィリップ・コトラーはこう言って、さらに、これからの経営者は、それを見越して将来を暗示できる有能な人間でなければならないと言い、その代表例として、デルとか盛田昭夫さんとか、いろいろな人たちを挙げるわけなのですが、その30番目にフィル・ナイトが入ってまいります。そこで、ではフィル・ナイトはどういう経営戦略を取ってきたのだろうか。これは松田先生の本にのっとなって、簡単に触れさせていただきたいと思います。

ところで、商品の持つファンタジーということをよくいわれます。松田先生がよくいわれるのですが、商品というのは常にどういう時代でもファンタジーをもたらしてきたわけなのです。ところが、そのファンタジーがこれまでは工場で作られてきたファンタジーの価値だったのです。要するに役に立つ、便利だ、効率性が高いということに表される価値、すなわち実体価値は工場で作られてきた。ところが、これからの価値は、消費者と企業とのコミュニケーション、たとえば広告によってつくられていく。その価値は、消費者がその商品の持つファンタジーを認知することによって生まれる心理的価値です。いってみれば実体のないバーチャルのようなものです。そういうふうな時代が変わってきた。

商品に対する価値観が変わってくる、そういう意味での産業社会から脱産業社会への移行があるだろう。この移行は設備投資の代わりに広告投資で、NIKEを見ても広告投資が巨大になっていくことがわかります。それをペイするために大量生産が必要になってきます。そして、グローバル化の下にある広大な世界市場が必要になってきます。好むと好まざるとにかかわらず勝ち組と負け組が出てきて、いつも不安定な状態に置かれます。そして、一人一人の個人、いわば農業の時代、あるいは産業革命を経て大地に根を下ろして、そこで一生懸命働き、節約に努め、資本を蓄積し、そして業を起し、地域を起し、コミュニケーションをつくり、こうして培われてきたいわば存在の根、こういうものがグローバル化時代になるとどうなっていくのかという疑問がわいてくるわけです。大体これが今日の話の筋道です。

・生活経済学

まず、ライフスタイル選択論としての生活経済学ですが、80年代末から90年代半ばにかけて日本人の1人あたり国民所得が世界一になった。90年代にはダントツの水準をさらに記録更新していくわけです。これは円高のせいだったのですが、しかし、それにしても日

本人のゆとり感がない、これはどうしたことなのだ。仕事が忙しくて自由になる時間がないからだ、あるいは国際的に比較した商品価格が高くて実質所得が低いからだといわれたわけなのです。実際そういうこともありました。

結局、レジャー時間の増加、いわば余暇の増加ということで時間的ゆとり、そして選択的消費と貯蓄、これは所得から税金と必需的消費を除いたものですが、これがいわば経済的なゆとりです。レジャーと選択的消費・貯蓄をいろいろな要素を選択しながら増やしていくことによって「ゆとり」をつくることができると考えるのが生活経済論だというふうに考えております。

最近の日本を見ますと、レジャー時間が増えていっております。「ああ、日本人も時間的ゆとり持つようになってきたのかな」と思うのですが、実態ははたしてどうかわかりません。と申しますのも、失業率が高くなりますと予期せぬレジャー時間が増えてくるわけで、中身を見ないことにはわからない。アメリカなどでは男性の家事時間が長くなって、女性の家事時間が短くなっています。「さすがアメリカ、女性優位の国」と思いましたら、実のところ、フルタイムの亭主はクビになって、専業主婦だった奥さんがパートタイムで働きに行く。そんなことで、マクロ係数をみても、実際にどういう変化が現れているかはよくわからないわけです。

ただ、豊かさ感覚というのには絶対水準があるようなのです。90年代半ばの貯蓄増強中央委員会の調査で見ますと、やはり所得1千万円、貯蓄1千万円を超えた階層になると急に豊かさ感覚が高まっていくのです。これは私の生活実感でも大体感覚がつかめます。ところが、そのころの単身世帯を除く勤労世帯の平均年収は700万円にいておらず、680万円ぐらいなのです。そうすると、1千万円に比べて相当な開きがある。680万円から税金を取られて、社会保障、保険料を払って、住宅ローンを払って、いくらも手元に残りません。豊かといってもこれは大変な暮らしだぞというのも、生活実感としてよくわかる。

ですから、豊かさ感を高めるといことは難しいことなのだと思います。しかし、それでも我々は日常の必需品に恵まれておまして、そして必需的な消費を節約することによって、その分を選択的消費あるいは貯蓄に回して、豊かさ感を得ることができるわけです。

最近、「シンプルライフのすすめ」といったタイトルの本がよく出ておまして、テレビでもケチケチのすすめとか、そういうものをみんな楽しんで見るようになった。要するに、むだな必需的消費を抑えて、選択的消費あるいは貯蓄に向けようということなのです。1955年、60年、70年ぐらいから比べて、日本人の所得は実質で何倍にも上がっているわけですが、それにもかかわらず豊かさ感覚がないというのは、必需品もそれとともに増え続けてきた。所得の増加が消費の増加を誘い、さらに価格の低下がそれを促進してきたものです。

まさに、「消費は所得の増加関数であり、価格の減少関数」である。経済学が教えるとおり、生産の拡大とともに日本人の所得は増加し、必需的消費もそれに並行して増加した。しかも平等社会でこれが一斉に進行した。その結果、さっぱり豊かさ感覚がわかかなかったということです。それがいいか悪いかは別ですけれども、ただ、そうなってくると生活を維持する水準は非常に高くなってきます。そうすると、それを失ったときの犠牲が非常に

大きくなります。ところが今、失業率が上がっています。そうすると、失業する人とならない人、職に就いている人と職のない人は天地の差です。あっという間にホームレスに転落する、非常に危険性を抱えた時代になってきたといえるわけです。

そういうとき、それでもみんな豊かさ感を持って、そして選択的消費に励んでくれればいいのですけれども、心配でそれどころではないのでせっせと貯蓄に励むわけです。そうするとマクロ需要は伸びませんから、銀行も企業も倒産するわけです。せっせと預けた銀行預金、銀行が倒産して返らなくなります。買った株券は紙くずになります。結局、貯蓄をする者は貯蓄を失う、いわゆる貯蓄のパラドクスに陥ってきているわけです。

こうなっているのは、世の中心配でしかたがないということが1つあるでしょうけれども、もう1つはやはり選択的消費の対象となるような、いわば刺激ある商品がないのではないかと。それも1つの実情ではないかと思えます。

ですから、先程からお話にあった、企業が売れるものを作る。消費は所得と価格だけの関数ではなくて、新しく、消費者の感性の関数である、あるいは心理的価値の関数である。それを満たす商品を作る企業が求められる。これは企業それ自身の問題であるとともに、いわばマクロ経済的問題でもあるわけです。消費者の感性を引き出して、貯蓄よりも消費を取らせることが必要になるわけです。

最近の子どもたちは憎たらしくなりました、「何か買ってやろうか」と言いますと、「いらぬ。その代わりお金ちょうだい」と言うわけなのですが、商品に対する限界効用逡減の法則というのがあります。ものを手に入れるにつれて満足感が薄れてくるというものです。しかし、1つではなくいろいろな欲しいものがある、それを次々に手に入れていきますと高い満足感が持続します。しかし、それを次々手に入れていくと、とうとう次の新しいモノがなくなってくる。一方、お金の限界効用というのは低下しません。ケインズが「貨幣愛」とよんだものです。「1万円あげる」と言われると喜んでもらいますが、次の1万円も喜んでもらいます。いくらあってもお金はべつに場所を取るわけではない。そしてお金を持っていると「あれも買えるこれもできる」という楽しみが生まれます。ものは増えるにつれて有難味が薄れ、やがてものよりお金の方を選択するようになる。消費よりも貯蓄の方を選択するようになるわけなのです。

そして、これはあとの最後の話と絡みますけれども、我々の生活には、地域的なコミュニケーション、生まれ育った土地、あるいは慣れ親しんだ人たちと共に暮らす生活の基盤が必要だとすれば、それを持たないいまは、自分の存在をどこに置くのか。「大衆消費社会」という言葉が使われるようになって久しくなりますが、それは、地縁や血縁といった人間関係のない社会です。そこでは、ただ、消費をすることによってその一員と認められる。そこでは、ものが必要なのではなくて、買い物をするのが自体が必要になってくる。買い物をするためにはお金が必要だ。ですから自分の存在を証明するために、お金が一番大事なものになる。そうすると、モノを買わないで貯蓄しようということにもなっていくわけです。

今の老後の心配というのは、そういうところに根ざしているのではないかと思うのです。

行き先が寝たきりの介護病棟しかないと言われたときのあの恐怖感です。要するに存在の根を失ってしまった人々の、最後の人間性のよりどころとなるのが貯蓄であるとすれば、あまりにも悲しい、そして、それが日本の長期不況の原因になっているとすると、悲しいとばかり言っていられなくなります。

売れない必需品の超過供給について最近読んだものの中で一番的確だったのは、セブンイレブン・ジャパンの鈴木敏文会長が日経新聞の「経済教室」に書いた文章でした。「企業はこの10年、消費者に対して格安な商品の提供を競ってきた。しかしその結果起きたことは、マクロで見ると需要の拡大よりもむしろ市場の縮小だった。では消費低迷はなぜ起きているのだろうか。私は消費の構造自体がこの10年で大きく変わったからだと見ている。最大の変化は需要の飽和だ。既存の商品に対する潜在的需要があるにもかかわらず、消費者の所得が足りないだけなら、それ以上に値段が下がれば消費は回復する。しかし、物あまりの時代には、潜在的な需要があらかじめ用意されているわけではない。必要なのは、消費者の購買力をそそるような商品を開発し、新たな需要を作り出すことである」。これは消費関数が変化していることを説明する的確な文章だと思います。

日本でいえば、終戦後の10年間は消費財も資本財も何もかも足りなくて、何でも作れば売れました。そして、復興がなった50年代半ば、刺激的な言葉が現れました。「もはや戦後ではない」。この言葉は、「もう戦後の貧しさは終わったのだ。これからは豊かな時代だよ」というふうに巷に取られて独り歩きしたのですが、文章の意味は、「もう今までのような復興需要はないよ。これからは経済成長率は落ちるよ。もう今までのような元気のいい経済でなくなるよ」ということだったのです。ところが現実には、神武景気に始まる思いもしなかった高度成長。高度成長を予見した人はだれもいませんでした。

昭和30年に私の家にあった電気製品は、電灯を除けば、電気アイロンと電気コンロ、ラジオの3つでした。その10年後には、白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫、炊飯器などがそろっていました。ものすごい富がこの10年間に蓄積されたわけです。こんなことはだれ1人想像できませんでした。10年後、97%の世帯でテレビ放送を見るなどということはだれも想像できなかった。経済の先がどうなるかは本当にわからないものです。

そして昭和40年、そのときはもう電化製品が行きわたった。もうこれで成長はなくなった、もうこれからは安定した時代に入っていく、といわれたものでした。ところがふたを開けてみますと、あの資本の自由化を前に、各企業群が、特に今国際企業になっているところが、狂ったような設備投資を始めるわけです。新日鉄の誕生とか、もう今では古くなりましたが第一勧銀の誕生とか、超巨大企業ができていきます。そんなことはだれにも考えられなかった。そして、オイルショックによる頓挫、しかし、国内需要の低下に代わる猛烈な輸出の増加。本当にその直前までだれにも考えられないことでした。そして、85年以降の超円高、その中で景気が回復するなんて、だれにも考えられないことでした。

そして、その余韻を持って90年代、これまでは半年か1年で停滞の予測はずれたわけですが、これが2年、3年たっても続くわけです。これはおかしいぞということになってきました。いわばそれまで、遅い速いはありましたけれども、雪だるま式に膨れ上がって

きた日本の経済が止まってしまった、雪だるまの膨張がなくなってしまったわけです。そうするとどんなことが起こってくるか。何が起こったのだろう。よくよく見ると、消費関数が変わっているよということだったわけです。それまでは日本の経済は、大体いつの時代も設備投資が主導してきました。ところが、企業はバブルの崩壊で、「バランスシート調整」とかといって借金返済に追われまして、もう設備投資どころではない。そのうち消費は冷え込んで、ますます設備投資どころではなくなってきたわけです。そして、価格が下がりはじめました。

これは 1920 年代と同じような状況です。1920 年代も、いわば不要品の過剰生産の時代でした。それを免れるためには輸出の増加しかない。輸出を増やすためには、生産性を向上させて価格を下げるしかない。ところが欧米でも価格は下がっている。だから価格下がっても貿易は赤字を続ける。そこで、最後の切り札として、金本位制復帰ということで強烈な引き締め政策をやって、そしてあの歴史に残る昭和恐慌を呼び込んだわけです。そしてその結果、満州事変を引き起こして、その後は軍備拡張というかたちで総需要を回復していくしかなかったわけです。

ですから、今はその失敗は絶対にできないし、可能なはずもありません。そういう今の状況でできることとして、政府や日銀はせっせとものの値段を上げようとやっていますが、しかしこれはもう無理な話です。いくら、お金を出すといいましても、みんなお金を借りないわけですから、そしてものを買わないわけですから、無理な話です。やはり、この需給のアンバランスを回復するためには、「売れるもの」をつくることのできる新しい企業が出てこなければならないのです。長期的にはこういう見方ができるかと思えます。

企業のあり方について、松田先生とはいくつか意見の違いがあるのですが、こういう基本的なところでは一致いたします。しかし、消費は価格と所得だけの関数ではないということは、すでに 1960 年代に心理学者で経済学も修めたカトーナが強調しているところで、それは、この時代にも納得を得られたことでした。しかしその後の 30 年ないし 40 年近く、やはり消費の大勢は所得と価格の関数であり続けた。要するに世の人々はその後も必需品需要を増やし続けてきたわけです。そして、ここにきていよいよ所得と価格以外の要因が消費に影響し始めた。それが、日本ばかりでなく世界的なデフレ傾向を導いたのではないかと思います。

・ NIKE の戦略

それでは、こういう時代に売り上げを伸ばした NIKE はどういう戦略をとってきたか。先程お話しに出ましたフィリップ・コトラーは、99 年に『KOTLER ON MARKETING』（邦訳名『コトラーの戦略的マーケティング』）を出版しました。

人やモノや金が国境を越えて簡単に移動していく。いわゆるグローバル化が進行していますが、これは産業を覆うハードの変化とっていいでしょう。そしてこれは、テクノロジー、特に情報テクノロジーの発展によってさらなる変化を続けていく。一方では、消費者意識の変化というソフトの変化が現れている。こういうハード、ソフト2つの

面からの変化の中で、企業も変わっていかねばならない。コトラーは、古い企業と新しい企業、変化に対応できない企業と対応できる企業を区分するものとして14の違いを挙げております。そしてその違いを明確にして新しい体制をつくり、成功していった経営者たち、ビル・ゲイツ、マイケル・デル、盛田昭夫、本田宗一郎といった30人の人たちを挙げておまして、そしてフィル・ナイトもそこに入っているわけです。

では、フィル・ナイトはどのような戦略をとってきたか。その戦略は大きく分けて3つありまして、第1は国際分業体制をとった。国際工程分業です。ものづくり(実質的価値の形成)は賃金の安いアジアで、それから心理的価値を認知させるためのコマーシャルづくりはそれにすぐれたアメリカで。低賃金のアジアにおける生産委託は「奴隷工場(sweat factory)との批判を受けましたが、これは企業単位の比較生産費説の実行ということで、とくに恥じるところのないものだと思います。しかし、もし非常に高額なコマーシャル作成費がかかるとすれば、これはいってみれば固定費なわけで、それにあまりコストをかけないほかの企業よりも多く生産しなければ平均費用を同じにできない。しかし、ブランドにとって生産量の増加は命取りになるわけです。そうすると、次々と新しいものを作っていかなければならないのではないだろうか。

松田先生の本の中に、アメリカの中学生は1人あたり12足のスポーツシューズを持っているとあります。親は大変だなと思いましたが、こうやって次々に新商品を出していかなければならないのではないかと。古いものの生産をやめて次々に新しいものを生産していくなら、当然、リストラも起こってくる。企業は非常に前向きなのですけれども、中にいる者はますます大変になるのではないかなという感じを受けました。

それから新しい市場を創造していく、今までなかった消費者を創造していく。そのために、マイケル・ジョーダンなり、マッケンローなり、スーパースターが織りなす夢の世界に導くコマーシャルを作る。そこに誘われた人たちは、NIKEがつくりだした、スポーツによって価値や知識が創造される新しい世界の住人になる。NIKEは他の商品とは差別化ないし差異化された商品をつくるというよりも独自のライフスタイルを提示して新しい差別化された市場をつくってきたといえるかと思います。

NIKEのもう1つの戦略は、既成権力への挑戦思想を明確にすることです。これは、例えば国際スポーツ連盟のような規制権力がこれまで認めてこなかったものを認めさせる、あるいは、審判に盾つく「悪童」マッケンローをコマーシャルに使うことによって、かつての有閑階級が持つ古い権威を否定する若さの象徴としてNIKEを印象づける。そうして「若者」マーケットをつくっていく。

市場における競争には、価格と品質の競争と差別化の競争がありますが、NIKEはとくに差別化を求めます。さらにその戦略は、モノそれ自体の差別化ではなく、モノを取り囲む全体の空間を差別化する、いわば、消費者に新しいライフスタイルを提供することによって、差別化された市場をつくっていくことにあります。ですから、そこに集まる消費者はお客様ではないのです。いってみれば彼らは、「こういうことが楽しいことなんだよ」と教え導かれる迷える子羊です。彼らは、教導を受けた先生に対して反抗しません。その忠実

なしもべになっていく。新しい戦略というのはこういうことなのかなと思います。

これまでの学校教育は、一定水準の知識と社会行動の規範を教えることによって、生きていくために必要な経済的能力(労働能力)を養ってきました。アルビン・トフラーが「公教育の隠れた側面」と呼んだものです。それは成功し、物質的に豊か社会が実現した。しかし、そこには、ゆとり感や幸福感は希薄だった。その1つの原因は、学校教育が、生活を楽しむための知識や思考力の育成(消費者教育)についてないがしろにしてきたことにあるかと思います。文学、音楽、芸術、スポーツなどに対する眠っていたニーズを呼び起こすなら、生活を楽しみ、人間としての喜びを高めることになると思います。そのための教育がこれまでないがしろにされてきたのです。

もともと人間の欲望(desire)は、生理的水準を満たすニーズ(needs)を超えると、あとは新商品に誘われて発生するものです。ガルブレイスはこれを依存効果と呼びました。この欲求(wants)は、教育や経験、あるいは社会環境の変化に対応して後天的に作られる生活習慣上の欲求です。それがなくなるとはとくに必要を感じなかった洗濯機や冷蔵庫のような商品が必需品となったということは、それらに対するニーズが開発され、「どうしても必要だ」という wants に変わったということになるでしょう。そして、これからの wants は、新商品というよりも、それを含めた生活を楽しむための新しい意識空間、新しいライフスタイルがもたらす空間が変わっていく。しかし消費者にはそれは未知の領域であって、それを実感しニーズに変えるには教育が必要になる。経済的能力の育成を優先する学校教育はそれを怠ってきた。NIKE の経営戦略は、学校教育に代わってそれを実行することにあつた。すなわち、NIKE は、新しいライフスタイルを求める生活者を支援し、それに成功することによって社会的責任を果たし、同時に経営的成功を収めた。脱産業社会とは、このように社会責任の達成と利益の達成が不可分になる社会である。松田先生の意図はこのようなことになるでしょうか。

・産業社会から脱産業社会へ

産業革命以前の前産業社会、そしてその後生まれた産業社会、そしてこれから向かう脱産業社会、松田先生はこのような時代区分をして産業社会というのは古い人間、古い社会の、どうにもならない捨てるべきもの、消え去るものとして描いています。当然、そういう見方はできると思いますが、ただ、産業社会は失敗したから無用になったのかということではなく、成功したから無用になったのです。

前産業社会というのは、いわば何千年も続いてきた農業中心の社会ですが、その大方の時代は、唯一の生産手段であった土地の所有者が分配を独り占めしまして、一方は飢餓の線上に置かれてきた。これは何千年もそうだったと思います。そこに産業革命が始まって、土地に代わって資本が威力を発揮しはじめる。最初のうちこそ、資本の所有者と非所有者との間に分配の不平等が大きかったわけなのですが、やがて、19世紀の末ごろから、巨大企業が成長してきます。マルキストたちは、それを独占資本主義として資本主義の崩壊の前兆と見るわけです。しかし現実には、それによって分配の平等化という経済的民主化が

進むことになりました。平等化が進んで、資本家は後退していったわけです。そして、その中でモノを作り、それを買う、所得と消費の雪だるまが膨らんでいった。平等な、そして豊かな社会が作り上げられる。まさに産業社会というのは、歴史上になかった豊かさや平等を作り出した。そういう意味ですばらしい社会だったと思うのです。

ところが、豊かさの雪だるまが膨らんでついに過剰生産を引き起こしてしまったのです。そして、その過剰生産を止められない。例えば不良債権を処理することができない。不良債権を切り捨てると大型の倒産が続出し、大量の失業が発生する。政治的・経済的権力を握る「古い人間」の大合唱が不良債権処理を困難にしています。1920年代もそうでした。1927年4月、当時、最大の商社だった鈴木商店が銀行融資の停止を受けて倒産します。しかしそれまでに、鈴木商店という巨大商社をつぶさないために、金融政策は無理に無理を重ねてきた。あれがつぶれたら大変なパニックが起こるぞと。ところが実際には、鈴木商店がつぶれても何のパニックも起こらなかったのです。

いまでもゼネコンがつぶれたらどうする、流通がつぶれたらどうするといいますが、たぶんそんなパニックは起こらないと思います。鈴木商店にしても日商岩井になったわけなので、全部がゼロになるわけではない。もう少し元気を出したらどうかと思うのですけれども、「古い人間」をゆるす「古い社会」がその元気を損ない、それゆえに不要品の供給過剰が収まらないわけなのです。

このように見ると、たしかに産業社会は行き詰まってきたと思います。先程、新しい消費財はいつもファンタジーをもたらしてきたと言いましたが、そのファンタジーが大衆のものになったのは、19世紀末から20世紀初めだったといわれます。産業革命は、機械生産によって大量の普及品を作り出しました。それまで貴族や資本家たちの一部の独占物だった手作りの商品は、一般大衆にとっては欲望の対象とはなり得ない、購買能力をはるかに超えた高嶺の花でした。産業革命によって、いわばそのまがい物がたくさん作られて、そして月賦制度ができ、貴族やブルジョアの本物に比べると格段に落ちますけれども、それでもちょっと無理をすれば自分たちを飾り立て、豊かな暮らしができるようになったのです。「人間は生活を改善しようとする動物だ」といわれますが、まさに手の届くかぎりでは生活を改善しようとしてきたわけなのです。そして、資本主義の時代における生活の改善意欲は商品の購入という形に現れ、商品を欲望の対象に変えたのです。

そして、これがずっとこの1世紀間続いてきて、ついにその欲望に飽和が見られたのです。今までなかったことがここに起こったという意味で、これからどうしたらいいのか、だれにも見当のつかないときになっているのではないかと思います。

そういう中で企業が変わっていくとき、その前提となるのがグローバリズムであるわけです。これはマーケットが世界的に広がるということで、大変都合がいいわけなのですが、しかし、そこには当然、競争の原理が働きます。競争は結局は一人勝ちをもたらします。ただ、ほんのちょっとした間であるけれども。そして次の競争が始まります。

ケインズの「我が孫たちの経済的可能性」はよく引用されるものなのですが、私もちょっとここで引用させていただきます。これは1930年の講演録でありまして、1930年とい

うのは、いわば世界不況の入り口にありました。ただ、イギリスではすでに 1920 年代から不景気が続きまして、日本よりもっと物価が下がってありました。そういうときに、不景気というのはそのうち改善されるのだ。それよりもっと重要な経済問題がある。余暇をどう過ごすかという問題だ。ケインズは次のように言います。「余暇の時代、豊かな時代を、不安感を抱くことなしに期待できるというような国もなければ国民もないと私は考えている。なぜならば、我々はあまりに長いこと、楽しむようにではなく、懸命に努力するように訓練されてきているからである。自らの身を処するということは、特別の才能を持たない普通の人間にとって恐るべき問題である。特に彼が伝統的な社会の土壌や習慣や愛すべきしきたりに根を持っていないとすれば、なおさらそうである」。伝統的な社会の土壌や習慣や愛すべきしきたりに根を持っていないとすれば、余暇は恐ろしいものになるということです。

・存在の根

京都大学の佐伯啓思先生は、『貨幣・欲望、資本主義』(2000)という本をお書きですが、その中で「存在の根」とよんでいるものがあります。それは、「慣れ親しんだ、住み慣れた、落ち着きやくつろぎや気楽さ」をもたらす共同体に根ざすものです。国家というのは国土や大地や歴史をともしする小さな共同体から出発して、1つの統一国家になっていくわけです。ここに、人々は大地や歴史という、あるいは共同体という存在の根を持つ。国家の起源としてそれを持たない者は、民族や血というフィクションとしての根を持つ。そのフィクションとしての根は、種族ナショナリズムに発展し、やがて帝国主義的侵略と結びついて第2次大戦を引き起こし、その終結によって否定される。

第2次大戦後、農村や都市の共同体から離脱した「大衆」が登場してきた。根なし草の彼らは、消費のうちにフィクションとしての新しい根を見出す。消費が存在の根であるとするならば、最も重要なのはそのそれを保証する職と所得になります。そしてそれを保証するのは有効需要政策。景気さえよければ国民は満足するということになったものです。いま、その景気が悪くなっている。有効需要政策は効果がない。大変なことになってきている。大衆は、存在の根を失おうとしている。

大げさな言い方もかもしれませんが、まさにそうではないでしょうか。近年高まっている老後に対する異様な不安はまさにそうではないでしょうか。我々に必要なのは、たしかな「存在の根」ではないでしょうか。それを求めて得られないいま、これをつくりだすのが企業なのでしょうか。

たとえば、みんなでスウッシュのマークをつけよう。ワールドカップに集まろう。松井やイチローの活躍をみにアメリカへ行こう。企業が創り出すファンタジーの空間が、かつての共同体の役割を果たすことになるのでしょうか。われわれはこれから、何を安全・安心の拠り所としていくのか。物質的な豊かさの代わりに「存在の根」が失われた不安定な時代だと思います。

・『ゆたかな社会』と『満足の文化』の間

しかし、これからどうなるかをいたずらに心配してもしかたがないことです。先程もお話ししましたように、19世紀末以降の大企業の発展は、労働者に対する搾取を厳しくして資本主義を崩壊させると危惧されたのですが、実際には、それと全く相反して豊かで平等な産業社会を発展させたのでした。そしてそれ故に産業社会は行き詰まりました。しかし、これもこれからどう変わるかわからない。前産業社会から産業社会への転換というのは、大体短くて半世紀、長く見れば1世紀かかっているわけです。その間に人々は地方から都市に出てきて、大家族は核家族になり専業主婦が生まれて、それを中心とする安定的な社会になりました。そしてその安定が崩れてきました。

これから先に起こる産業社会から脱産業社会への転換には、やはりある程度の時間を要します。時間をかけて、経済社会や家族の形態はどのように変わっていくのか。人々のものの考え方はどのように変わっていくのか。いま求められているのは、この変化のモデルをつくることではないでしょうか。先ほど、松田先生が、お正月の日経新聞に載ったガルブレイスの論文を引用されていましたが、これに似た論調は、去年の2月1日の毎日新聞に載っています。「ガルブレイス先生、日本の経済はどうしようもなく」という中井良則記者に対して、「いやいや、とんでもない、君」とガルブレイスはいうのです。「日本は再び世界の偉大な模範になっているね。これでもう十分だと決めてしまった。モノやサービスをもっと手に入れようと働き続けるより、余暇がある生活の方がいいというわけだ。執拗に続く経済成長より、もっと幸せな公式を見出した。10年間の景気後退のことだが、なかなかよい選択だったようだね。モノやサービスの生産を低くする。必要もない鉄道はもうつづらない。経済にあまり力を入れなくても心地よくあればいいと日本は発見した。これは世界で全く例がない。リラックスした平和な存在たらんというわけだ」。

要するに、モノの生産はもういいのだ、さあ、次にどうしようかということなのです。ただ、私が生活経済論の基本は、ガルブレイスの『ゆたかな社会』(1958年)と『満足の文化』(1992年)だといったときに、その間に何があったかといいますと、実は『ゆたかな社会』は、生産が重要だという通念をなくそう、それをしなければとんでもない社会的不安定が起こるぞということを説いているのです。ところが、生産を減らすことはできない、なぜか、それによって雇用を失うからだ。人々は雇用を守るために何としても生産を増やそうとする。モノを必要とするのではない。職を必要としているのだ。お金を必要としているのだ。それを続ける限り、社会は不安定化せざるを得ない。しかし希望はある。これから先は、カネを目的にするのではない、楽しみを目的として仕事をする人たちが増えてくるだろう。いわゆる新しい階級です。かれらが世の中で支配的な勢力になるとき、その先に光明が見えてくる。『ゆたかな社会』はこういう結び方をしています。

しかし、それから30余年経った90年代初め、その人たち、誇りをもって仕事のできる非常に能力の高い人たちは、それに応じた高所得を得、それを自由に使うために、税金が少なくすむ自由主義政権を選ぶためにせつせと選挙に行く。そのような人たちを、ガルブレイスは「恵まれた選挙多数派」と呼んでいます。能力ある人たちは豊かな生活を享受

し、能力に欠ける人たちは、メードや子守になって恵まれた人たちの暮らしを支える「機能上不可欠な下層階級」として最低限の生活を強いられる。これが現実だ、というわけです。カルブレイスは特に自由競争の嫌いな人なのですが、競争社会の将来がどうなるのか。これもやはりモデルの中に入れるべきではないのかなと思います。こんなことで、時間をオーバーしてとりとめのない話になり、失礼しました。

・ダイアログ

(松田) 富田先生は金融が専門です。しかし同じ生活文化学科で、ちょうど8年お付き合いをしているのです。今、プレゼンテーションを伺って、レクチャーを受けて、僕は富田先生にいつも広告観に関し違和感を覚えるのです。それで飲み屋に行くのです(笑)。それで大体2軒から3軒ぐらい回って、「わかったか」「わかった」「わからなきゃだめだよ」と言って別れて、大体二日酔い、三日酔いぐらいダウンするのです。

研究室が隣で仲がいいのだけれども、非常に難しい問題なのです。実際やってきたら、経験も考えてきたことも違うわけです。ですから、今日も僕は伺っていて、ここ150年ぐらいのレビューというのは非常にいつも見事で、僕も専門の人の研究してきた過去の歴史というか、それはそうなのかなと思いました。ただ、細部にわたると、どうしても広告は悪になって、マーケティングも悪になって、広告会社で働くのもだんだん批判されてきて、そこが僕はいつも違和感を覚えているのです。

犬塚先生も、筑波のときから、理屈っぽい、理論家だというのはよくわかっているのです。でも、仲よくやっているのですけれども、そういうことで、まず、いつも2人は僕に反対してくるのですが、反対してくる犬塚先生が富田先生の今のレクチャーに素直に反応するとどういうことになるのですか。

(犬塚) 僕はだれに対しても素直に対応すると、反論を言うのです(笑)。それはやはり、そういう教育を受けてきたというか、ダイアログですからね。

富田先生、僕はそういう意味での、技術的な意味での反論を行いますが、やはり関数の中の項を増やしていくというかたちで対応できないところが、まず基本的な問題ではないのか、そののところから作り直しを行わなければいけないのではないのかというのが僕の基本的な認識です。

例えば、先程、一つ一つ見ていくと、子どもに「何か買ってやろうか」「いくらかでも、お金ちょうだいよ」。それは、「何か買ってやろうか」と言う人が、その時点において、その子どもに対して、自分はあなたの価値については何も知らない、認識を持っていないのだということは言ったということです。では、「この人に頼るのはばかばかしい。私は自分の考えをやる」。つまり、この子だったら、こういうものを買ってあげると、こういうふう喜んで、こういうふう成長するだろう、というかたちで買ってあげて、そしてその内容があたっていれば、子どもは当然喜ぶます。つまり、現在の需要が何とかということとは、逆に言うと、そこまでの配慮がないということです。

つまりそれは、基本的にそのメーカーの方も、例えば先程、小田さんから化粧品の話でいい例が出たのですが、あの中にもまだ限界があることに注目したい。化粧品会社は化粧品を作らなくてはならない。そこに利益、収益構造があるのだというのが決定的な限界なのです。そうすると、何でもいから化粧品を作っていかなければいけない。しかし一方、例えば親が愛する子どもに何かを買ってあげようとか、教師が学生に対して何かあげようというときには、そういう生産とか収益構造から自由ですから、つまり、子どもや学生が一個の主体としてどういうふうにこれから成長していくかということに対する、自由な選択の中から考えることができます。だから対応の可能性がまだまだたくさんあるのは当然です。そこで、問題は、企業としてそのような柔軟な対応構造を築くことができるかということなのです。

NIKE というのはおもしろいと思ったのは、例えば過去の NIKE を見ると、1人の高校生に15足買い与えてしまっている。これはだれが見てもおかしい。なぜかというと、NIKE のやっている構造が、自分たちのプロダクトは、相手が、買ってくれる人が、1つの価値を実現するためのメディアだとかたちで提供していたにもかかわらず、そのメディアの実体が耐久性を持つものだったのです。メディア側の実体が、コマーシャルだけとか雑誌とか、耐久性を持たないものだったらうまくいったわけです。けれども、靴はある程度耐久性があった、しかも足は2本しかない。同時に2足、3足履けない。そこにミスマッチがある。それがあつた程度成長したとき、ひょっとしたら10年後のNIKEはもう靴を作っていないのかもしれない。ひょっとしたらエンターテインメントの会社になっているかもしれない。そういうかたちでの変化ができるように、企業の経営構造を持てるかどうか問われているわけです。

例えば、企業の利益構造が特定の技術や特定の時代条件や特定の固有資源に限られて実現されている場合がある。それを守らないと組織自身が失われる。それは先程も先生がおっしゃった、雇用が失われる。けれども、価値を中心にして、その実現手段は、すなわちメディア性としての経営体の課題であるところとらえることができれば、比較的それに対して自由にやっていけるわけです。つまり、次々に流行を追う必要がないわけです。新しい技術ができたなら、それに対して自由に乗り移れる。そういったかたちでの企業行動が取られたときに、先程の需要と供給、あるいは需要の中を項というものに分析していくやり方が適切かどうかということが、僕は疑問です。

それならば、そういうもともとの式の作り方、フォーミュラ自身を解体する。フォーミュラというのは、基本的には状況を認識するためのプロトタイプのモデルを作るためですから、別のモデルを作る方がいいのではないかとということなのです。

(松田) ちょっとその前に、まず12足ね。それから女性たちに聞いてみれば、靴は20足以上持っているのです。先程、犬塚先生が、趣味の主体が、人間が、非常に多面的な価値を持ち出してきたと。自由時間が増えてくれば、そうなのです。いろいろな場面があるわけだから。そのとき、そのときに合った靴がまだ12足しかないとも取れる。

(犬塚) それはそうですね。自分を、己を振り返ってみれば。

(松田) 例えば犬塚先生は、いらぬものばかりコレクションしているわけです。しかし今日はたまたま靴についての話です。ですから、自分を表現するのに平均 12 足。例えば、エア・ジョーダンという靴を買おうとしていても、TPOのマイケル・ジョーダンの世界を楽しみたいから、タイプがいくつかあるわけです。

どうということかということ、NIKEの靴は批判して、なぜピーターラビットは批判しないのでしょうか。もちろんピーターラビットのキャラクターグッズを店でたくさん売っているのです。そちらはなぜ批判しないのか。ピーターラビットは環境保護で作られたキャラクターグッズです。NIKEの戦略も最高のスポーツの価値を楽しむためのもの、キャラクターグッズです。

もちろんルール違反してビジネスをしているのであれば批判の対象だけれども、最高のスポーツの価値を提供しようとして悪戦苦闘しているのです。

(富田) いや、私は全然批判していませんよ。要するに自らマーケットをつくるということです。そして、これはいかなる企業もやる宣伝活動で、ただ、そのやり方が今までとは多少変わっています。

(松田) いや、ものすごく変わっています。

(富田) 変わっています。

(松田) というのは、必需品の時代ではないのです。

(富田) 1つは、グローバル化の下で、作る工場はあっちでやって、コマーシャルはこっちで作ってということですね。まさにグローバル企業になってきた。そういう違いはあるけれども、マーケットをつくる、差別化されたマーケットをつくるというのはどこの企業も当然にやってきたことです。ですから、例えばテレビの時代、カラーテレビを売り出した時代などは大変だった。どこの会社も、東芝も三菱もみんな同じなのに、なんとか作って自分のところに客を呼ぼうという、まさに自分のマーケットに客を呼ぼうというのは何ら違うところがない。同じ企業の販売戦略だと思います。

(江藤) 本論から少し離れるのですが、ちょっと簡単な質問なのですが、生活経済学という名前は富田先生のご発明なのですか。

(富田) いいえ。生活経済学会というのができてもう 80 年くらいになるんじゃないかと

思います。女子大には家政学部があったので、そこには家庭経済学とか家庭経営学というのが必ずあったのです。それが生活科学部というふうに名称変更するときに、家庭経済学とか家庭経営学などというの、生活経済学とか生活経営学に変わってきた。ですから、「生活経済学はもとの家庭経済学ですよ」と言う人もいるし、「いや、そうでないですよ」と言う人もいるし、「いや、消費者政策ですよ」と言う人もいるしということで、全く定番はないわけなのです。

(江藤) 「生活経済学」という用語には何か一種トートロジー的な感じを受けます。指摘するまでもないことですが、エコノミクス(経済学)という語はそもそも「家・家庭」という意味から出た言葉なのに、そこにわざわざ「生活」などという形容詞をつけている。それは、純粋学問としての経済学が本来の意味のエコノミクスから離れてきたということであり、そこで新たに「生活経済学」なる分野を立ち上げなくてはならなかったというのが非常に面白いと思います。

(冨田) もともと、家庭経済学はホーム・エコノミクスといったのです。エコノミクスにはふたとおりの意味がありまして、それこそシャカにも説法でしょうけれども、節約という意味と経営という意味です。節約の方に特化していったのが経済学で、国家経営の方に特化していったのがドイツのカメラリズムス(官房学)だったのです。それが経済学に包摂されまして、残ったのがいわば貴族や大農の経営の学というところから派生してきて、要するに家庭の経営・経済を説く、主婦の実学のような形をとって女子大に特有なホーム・エコノミクスになってきた。ところが時代の変化がその変質を迫って、長いこと模索道程を歩んでいるものです。

(犬塚) 先程、松田先生からもありましたが、ルールというものです。ルールを破っていない。そのことを僕は、例えば先生に質問しようと思ったもう1つのことにかかわることですが、冨田先生はグローバルイゼーションにおける国際分業化について述べられました。それも縦型の分業ですね。これをやった場合には競争の原理が働いて、それは何ら恥じることはない。問題はそこです。何ら恥じることはない。そこにルールがある。しかし現在、そのルールをだれが決めるのかということについて、社会的認識が変わったということが重要です。それが脱産業化社会ではないでしょうか。つまり資本主義は、あるいは極端に言うとグローバルイゼーションは、企業をあるいは経済活動を自動機械のごとく運営するものだと、だれが決めたのかということです。実際は人間がやっている、そして人間は倫理的な判断をしながらやっているのです。

つまり、自然淘汰などは人間の中では起こらない。困っている人がいれば助ける。体が弱い人がいたら、それをカバーするための技術を開発する。つまり、倫理的な行動をやるのが基本的に人間の行動です。なぜ、経済活動についてのみ、自動機械的なことを行うというのか。これについての疑問はだれもが持っていて、だれもが持っているから、それに

ついでにルールづくりをしようということになる。ルールは、ではだれが決めるのだと。それは中央政府が決めるものではない。これは、倫理というのはだれが決めるものでもないということと同じですから。

それが現在、例えば NIKE に限っていえば、ソーシャル・レスポンシビリティというかたちで、つまり公のルールではない、けれどもそれは基本的に倫理という行動を取らなければいけないということにつながるのです。それを市民社会との、市民とはいったいだれかということについても、明確な市民がいるわけではないのですが、場面的なコミュニケーションとして始めているのです。

つまり、ルールを破らなければいいというときのルールは、実は明文化されていないかたちでのコミュニケーションとして実現されるのではないのでしょうか。

産業革命は、資源からエネルギーを抽出する技術によるものだったのですが、情報革命は、情報が従来の技術制約を離れて、情報そのものの特性であるオープン性を解き放つ革命です。産業革命が、資本・人・空間の集中を必然として、そこにマスメディアが接続されてしまった。脱産業化社会と同時に起こっている情報革命は、この構造を変革しているわけです。産業革命、つまりエネルギー革命によって、産業社会はまちがった方向へきたということもやはり踏まえなくてはならないのではないのでしょうか。いかがでしょうか。

(梶) 僕は、先程から自分が申し上げてきたことと矛盾するような言い方も知れないけれど、特にエネルギー革命を中心とした工業化社会の発展はまだ終わっていない、と思うのです。工業化社会の終焉があまりにも悲観的に語られすぎている。実は今、我々の目の前で、すごいエネルギー革命が始まろうとしているのです。

この間も話を聞いたのですが、燃料電池というのがあります。自動車も燃料電池を積んで走りますけれども、家庭用の個別の燃料電池はこの先3年ぐらいで、完全に我々の日常生活の中に入ってくるようです。30万円ぐらいで設置できる燃料電池を台所の片隅に置いておきますと、例えばガス管を通じて流れてくる天然ガスの中から水素を取り出して自前で発電することができるわけです。そうすると、我々は電気を一切買わなくてよくなるのです。ほんの3年ぐらいですよ。東電はどうするか。原子力発電は全部いらなくなるかというような、実はとてつもない大きな変化が起こるのです。しかも燃料電池は大気や環境を汚染しない。廃棄物は純粋な水だけです。

我々の生活の中で電気代は非常に高い。こんな高い電気を買わなくても、ガスや石油を使って、安く電気を起こして自由に使うことができる生活が、本当に目の前まで来ているのです。これは1つの取っかかりにすぎませんが、そういう技術革新が、これからまだまだたくさんある。手塚治虫の描いた「鉄腕アトム」のようなロボットが、今あちこちの企業で真剣に開発されているけれども、あれも3年から5年たつと完全に実用化するのはないか。日本は高齢化社会ですが、老人介護はロボットが肩代わりする時代がもう本当にそこまで来ているのです。

日本は、そういう21世紀の新しい技術革新の集中的な実験場と位置づけてもいいような

状況で、実は今、技術開発が集約的に積み上げられてきている真っ最中なのです。三菱重工も、どうせなら、そういう変革の本質につながる技術開発について語って欲しかった。

ですから、僕は産業社会というのは変則的な状況にあって、これからあとはみんな遊んで暮らすよりしかたがないということでは決してないと思います。介護とか家事労働というのは人間の格好をしたロボットがやってくれるようになりますから、奥さんは友だちと一緒に、それこそ「京都へ行こう」という時代になるだろうけれども、とにかく、我々の生活はお先真っ暗ではないと思うのです。我々はそういう新しい時代に対応していくのか、むしろその方法が議論されるべきではないかという気がするのです。

(犬塚) それで脱産業化だと思ふのです。

(梶) 19世紀に芽が出た技術、19世紀の技術革新の成果が、20世紀初頭、1908年にヘンリー・フォードがコンベア・ベルト・システムによる大量生産の方式を確立することによって、一挙に大量生産、大量販売、大量消費という20世紀の基調テーブルに結びついてしまうのです。そういう変化が今、起こるだろうという気がするのです。20世紀に発芽したテクノロジーが、1つに結集して、大きな主調低音を形成し、同時に次なる次元の展望が開ける。それを100年に1回のテクノロジーのビッグ・バンだとすれば、そのタイミングに近づいているという予感がするのです。今回のテクノロジーのビッグ・バンは、グローバルという視点を抜きにしてはあり得ないと思います。それは日本の国内という問題を超えて、世界中がお互いにそれぞれの役割を果たしながら動いていく、本当にグローバルな工業社会のが形成されていく契機になるのではないかと。

(松田) それを脱産業化時代の企業のあり方、製造業のあり方と置き換えてもいいと思うのです。ちょっと富田先生の答え、考えを伺う前に一度尋ねて、話してもらいたいのは、世界は全部第3ステージにあるわけではなくて、第1ステージにもあるし、第2ステージにもある。第3ステージに来つつあるところもあると思う。それで、比較優位でやるわけだから、第1ステージの「人間と社会」と第2ステージの前期の「人間と社会」の国々は、どうしても時勢を追うわけですが。しかし、比較優位ということで行くと、自動メカニズムでいくわけですから、しわ寄せは第1ステージ、第2ステージの方へどんどんいくわけです。

しかし、そこにルールがない。そこで拠り所にするのが、自然法なのです。「人に迷惑をかけてまでうちの会社は存在しなくてもいい」。そのときの彼らの拠り所は自然法なのです。今、みんな自然法によりどころを求めていかないと、今のイラクのような問題にまでどんどん発展していくわけです。

もう1つおもしろいのは、社会責任を負う企業に投資するグループから出てきていることです。これは、尼さんのグループが考え出した、社会責任をきちんと守ってくれる企業の株を買うわけです。そうするとその会社は成長するのです。つまり自然法に従って企業

の経営をしているところは成長企業になってきているのです。ですから、ますます企業にとって、哲学とか志とかというものが非常に重要になってきているのです。経済学の人たちは学問分野があまりにも細分化しているので、むしろ経済学よりも科学です。哲学の思想の方が今、上位概念になってきているのです。

(江藤) 先程の犬塚先生のコメントに現れていると思うのですがけれども、いわゆる、社会がルールとして決めた法律なり、もしくは条約なり、話し合いなり、一種の取り決めというのは実定法だと思うのです。ただ、先程、犬塚さんがおっしゃった、それを超えて倫理という段階で自らを律し、行動しなければいけないところが自然法ということで、僕は理解しました。ですから、非常に高次の倫理性というか、いわゆる法律に触れなければいいということを超えた、よくいわれるのですけれども、かつてはある企業のトップとかそういう指導者層に求められていたことが、社会全体というか、その企業を構成する全員に求められるような。別の言葉はちょっと思いあたらないのですが、非常に倫理性の高いものが要求されてくると思います。

(松田) それで、今、企業がそういう倫理性を非常に高く志として持たないとやっていけなくなったという話を、同友会の小林陽太郎会長はことあるごとに企業の人たちに言っているのです。

(富田) 企業の目的はただ1つ、もうけることです。

(松田) いや違う。

(富田) そうなのです。

(松田) それは違う。

(富田) それは先程のお話にもありましたけれども、目先のもうけか長期的なもうけかは別です。やはり、企業というのは、それこそ、ゴーイング・コンサーンでいつも存在しなければならない。

(松田) いや、僕は存在しなくてもいいと思う。

(富田) 目先のことで倒産してはならない、その歯止めはあると思うのです。ですから、例えばハイブリッドカーをつくる。あれは普通だったら売れるはずがないですね。ガソリンカーの5割ぐらい高いわけですから。ところが、環境にやさしいと打ち出すわけです。私は歯の浮くような感じがするのです。環境にやさしい会社だったら車の生産量を減らせ

と言いたいのですけれども、ますます増やすというのです。それで環境にやさしいハイブリッドカーをつくります。でも、彼らは環境にやさしいハイブリッドカーをつくるのが目的なのではなくて、そういう車を買おうという人たちがいるという信念でつくっていくわけです。

ですから、環境にやさしいというコマーシャルが、また環境に合わせて車に乗ることが必要だという消費者を育てていくのかもしれない。企業は利潤を上げなければ企業ではないのです。政治家が選挙に落ちたらサル以下になるのと同じように、企業は利潤を失ったら消滅するわけなのです。ですから、企業の目的はあくまでも・・・。

(松田) いや、目的ではないのですよ。それはまた4番目のときに話し合ひましょう。

(犬塚) 目的の1つということではないですか。

(松田) ええ、目的の1つ。もうけるということが、・・・これはあとにしましょう。時間が押せ押せになっているので、最後のところは僕は短くやりますから。今の続きを。

(富田) どうも失礼しました(拍手)。

4)「グローバル・ネット時代の言語認識の課題」

-Global Knowledge Management の手段としての言語-

江藤 裕之 氏(長野看護大学助教授 言語学)

(江藤)

私のテーマは「グローバル・ネット時代の言語認識の課題」です。松田先生からは、ラディカルな これは根本的という意味でも、急進的という意味でもあるのですが 問題提起をせよという指示をいただいております。

そこで、本日の勉強会の基本的な出発点となっている松田先生のご本『新しい人間、新しい社会-楽しみ価値への対応~フィル・ナイトのNIKE ビジネス、そのブランド経営論』をたたき台にして、その内容に「言葉の問題」という視点から補助線を引く、さらに、その補助線から課題なり提言なりが見えてくればということを考えています。

まず、読後の感想というのも何ですが、松田先生の新著について簡単に述べます。これは経営論、経営学の本ですが、経営論、経営学について僕がイメージしているところは、数式を駆使して、あるいはいろいろなデータを提示して、非常に数学的といいますか、実証的といいますか、いろいろな言い方がありますがけれども、簡単に言えば専門家以外の人間が読んでもよくわからないというのが経営論、経済学の本だという印象が僕にはあります。ところがこの本は、経営や経済には全く素人である僕にも読めるどころか、ひきつけられていきました。そういった印象を持つのはなぜかということ考えたときに、ひとつにはデータや数字の操作が、ゼロとは言いませんけれども、皆無に近い。そのねらいのひとつには、専門家に向けて書いたのではなく、一般の読者に、あるいはいろいろな立場の読者に読んでもらうこと。ということは、ある意味、「ブランド経営論」という銘を打っているのですが、何か現代社会が抱えているより本質的な問題を提起しているのではないかと。したがって、異分野の、例えば言語学なり、哲学なり、法学なり、いろいろな分野の人が眺めても、何か共通する問題というか、光をそれぞれの角度から投げかけられる根本に根ざした問題を扱っているのではないかと認識しました。

著者を前にして言うのも何ですが、それはおそらく松田先生のライフスタイルというのがこの本に入っているのではないかと。つまり、これは松田先生が調べものをして書いた本ではなく、先程、自分史をおまとめになったといったような言葉が使われていたけれども、先生のライフスタイルというか、今までの問題意識が、すべて出ているような感じを受けました。

・言語による外界認識

では、本題に入っていきます。「グローバル・ネット時代の言語認識」のいうテーマですが、「グローバル・ネット時代」についてどれ私が理解をしているか、あるいは理解してきたかというのが非常に不明なので、まずは言語認識の問題に焦点を当てたいと思います。特に、先程の梶先生のお話と絡めて、言葉による認識というものが、それ以外の認識手段

による認識というものとどのように違っているのか。また、それがゆえにどういう意味があるのかということのを少し考えてみたいと思います。

松田先生はご著書を通してフィル・ナイトの哲学や経営に対して賞賛されているのですが、ほんの少し批判されているところがあります。それは、先程もちょっと話が出ましたが、フィル・ナイトが自社の哲学なり理念なりをCMというかたち、広告というかたちで表現するとき、ポエム（詩）、つまり、どうして言葉、文字という表現形態をもっと使わなかったのかということです。

該当箇所を読んでみます。「マイケル・ジョーダンのような偉大な英雄をモダンアートとしてCM作品で表現すると同時に、詩という言葉を用いて、美の理念（アイデア）の高みに向かう最高の選手としてうたいあげれば、その作品は英雄を文化史の中に永遠に保持することができるのだ」。このようにお書きになって、そのあとにシェイクスピアのソネットを2つ載せておられます。このシェイクスピアのソネットが意味するところは、「ここにいるいろいろなものがある、銅像がある。例えばカエサル（シーザー）の銅像がある。しかしそれは長い風雪には耐えられない。いつの間にかちりとなり、ほこりとなり、消えていくであろう。しかし、ひとたびシーザーの業績がプルターク英雄伝の中に残り、それをもとにシェイクスピアが『ジュリアス・シーザー』という戯曲を書けば、それは永遠に残るのだ」といったような趣旨のソネットです。つまり、「かたちあるものはいずれ滅びるだろうが、言葉として残されるものは、つまり黒インクのかたちで書かれたものは、人々の心の中に刻まれている限り、しかしその精神は永遠に残る」と歌い上げたシェイクスピアのソネットを挙げておられます。

そして先生は、「詩の不滅性に頼ることは重要である。人々のあのイメージと言語による認識が互いに補完しあい」、そのイメージというのはスポーツ選手のいわゆる名場面というか、非常に天才的なパフォーマンスのワンショット、それと言語による認識というものが互いに補完しあい、ここで必ずしも松田先生はどちらが優先する、どちらがいいということはいっていませんが、「互いに補完しあい、しっかり記憶してもらうために、今から過去にさかのぼっても遅くない。詩形に表現してもらうことだ。それがNIKEにとって大切な仕事だから」と言っています。

それからもうひとつ読みましょう。「人間の思考、認識内容を共通にするには、映像よりも文字による言語認識を重視することが大切なのである。その意味ではNIKEの商品広告の戦略にもすぐれた詩人たちがこれまで参加しなかったことが惜しまれる。選手たちの世界をCM映像だけではなく、ホメロスのような詩人たちうたいあげておいてほしかったと思う。なぜなら、すぐれた詩人たちによる詩の表現世界は、CMや彫刻よりもスーパースターのスーパープレイを永遠に記憶として保持するからだ」と松田先生はお書きになっております。

僕はこの松田先生のお書きになったことに関して、先程にも言いましたように補助線を引くというかたちで今日の発表をしたいと思います。

このホワイトボードに先程、梶先生がお書きになったコピー「何も足さない、何も引か

ない」「モノより思い出」「そうだ、京都。行こう」が残っています。ここに書かれている「何も足さない、何も引かない」「モノより思い出」「そうだ、京都。行こう」コピーは、全部大和言葉です。京都というのは地名だから外しますと、あとは大和言葉です。このコピーは、我々日本人に何かスーと入ってくる。ひとつにはリズムといった音的要素もあると思いますが、大和言葉で作られているのが大きい。俳句や和歌が作られるのと基本的には同じ言葉、つまり、我々の心に響きやすい体系の言葉、あるいは語彙が用いられている。それに対して、先ほど梶先生が酷評されたコピー「技術は誇り」の「技術」は漢字（漢語）です。本論とは関係なのですが、印象としてすっきりくるかこないかというのが、大和言葉か漢語の違い、それぞれに対するわれわれ日本人の無意識の印象の違いに関係しているのではないかとこの点が非常に面白いと思います。

先程少し触れましたが、我々が外界の印象を受ける、外のものを認識する、外の印象を感覚を通じて中に伝えるには、いくつかの方法があります。目で外を見る、あるいは匂いを嗅ぐ、音で聞く、触る、このような五感によるすべてのものが記憶となって、我々の頭の中に残ります。そうしたときに、絵画（映像、動画といってもいいでしょう）、音楽、匂い、触覚といったようなものは、非常に我々にとってインパクトの強いものです。例えば、この「時計」について言葉で全部描写するのは大変なことです。写真に撮れば、その様子はすぐに相手に伝わるわけ。「百聞は一見にしかず」と言いますが、花の美しさ、山のすばらしさという感動を直接伝える手段として、やはり絵や写真に勝るものはないでしょうし、あるいはある曲がどんなにすばらしかったというも、聞いてもらえれば、多少の差はあると思いますが、それが一番早いということです。

では、そこで先程からちょっと話に出ている、言葉というのはなぜ重要なのだろうか。例えば、映像だとか、音だとか、あるいは匂いとか、そういったものを言葉で表現するのは大変なものです。「百万言を費やしても言い表せない」といいます。ではそこで、言葉はメッセージを伝える コミュニケーションといってもいいかもしれませんが 伝達のメディアとしては、図像や音楽などに比べると、感動を瞬間的に伝える面では劣っているのかもしれない。それにもかかわらず、その言葉を使う意味は何だろうかと考えたときに、松田先生が問題提起されたことにつながってくるのではないかと思います。

・「言葉（言語）はエルゴンではなく、エネルギーである」

「言葉（言語）はエルゴンではなく、エネルギーである」という言葉があります。これだけでは何のことかさっぱりわかりませんが、これをちょっとわかるようにします。エルゴンもエネルギーも両方ともギリシャ語ですが、エルゴンは英語では「ワーク」と訳されることが多いですが「作品」という意味です。固定した作品というか、固まったものです。それに対してエネルギーというのは、我々がいつも使っている「エネルギー」という語の語源です。このエネルギーをどう訳すかですが、英語ではエナジー（energy）といってもいいでしょうし、あるいはジェネレート（generate）別の言い方をするとアクティビティ（activity）という訳がいいでしょう。つまり、常に創出しているもの、あるい

は常に動いているもの、そういったようなものエネルギーが言葉の本質だということです。

この言葉を誰が言ったか。19世紀ドイツを代表する知識人にフンボルトという兄弟がいます。弟アレキサンダーは有名な自然科学者で、世界中を回っていろいろな標本を集めたりしました。お兄さんの方で、英語でウィリアム、ドイツ語ではヴィルヘルム・フォン・フンボルトという人がいまして、この人は必ずしも言語学者ではなく、元来は外交官であり、そして法律家であり、そしてまた教育者でもあるという当時の一流の知識人でした。言葉に対する疑問というのが、今のように言語学者だけの専売ものではなく、すべての人がそういうことを考えるという時代でもありました。ちょっと横道にそれますが、ベルリンの大学のことを、Humboldt-Universität (フンボルト大学) といいますが、このお兄さんのヴィルヘルム・フォン・フンボルトがその設立にかかわったからです。

フンボルトが言った「言葉(言語)はエルゴンではなく、エネルギーである」を簡単に言えば、言葉というものは、例えば先程の芸術作品に例えますと、彫刻や絵画のようにすでにできあがったものではなく、1つのエネルギーである。つまり無限に創造を繰り返していく活動(activity)なのだ。何か行動する、常に動いているものなのだ。そういうことになります。

皆さんも名前は聞かれたことがあると思いますが、今日の最も偉大な言語学者の一人といわれているノーム・チョムスキーに、フンボルトの言語観は影響を与えたといわれています。チョムスキー以前の「科学的言語学」においては、言葉は「刺激と反応」で説明されていました。つまり、言葉の刺激(インプット)に対する表現の反応(アウトプット)。それに対してチョムスキーは「子どもを観察してみると必ずしも刺激されたことだけに対して反応しているのではない。そうではなくて、言語活動は、ジェネレート、つまり『有限の要素から無限の生成』を行っているのではないか」という点に着目して、今日の主流となる言語学をつくっていくのですが、その背景になったのはこのフンボルトの言語観でした。

この「言葉はエルゴンではなく、エネルギーである」という言葉の「エネルギー」というのはいったい何なのかを考える際に、これは先程も言ったように「創出」とか「動き」であるというのですが、フンボルトが別のところで「言語のフォーム(form)」という言い方をしている点に注目する必要があります。ドイツ語ですから、フォルム(Form)というべきでしょうが、ここでは英語風にフォームとしましょう。では、フォームというのはいったい何かということになります。簡単に言いますと、これは「型」のことです。「形」ではありません。

先ほど述べた「エルゴン」と「エネルギー」の対比で言えば、「作品」という意味の「エルゴン」は「形」で、「創出・活動」の「エネルギー」が「型」に相当します。どういうことかということ、「形」というのは、例えばこの時計にしても、いすにしても机にしても、個別的というか、それぞれ別個の形をしたものです。個々の机なり個々のいすです。我々はモノを見ると、先程も言いましたけれども、絵画を見たり、音楽を聴いたり、何か芸

術作品なりを鑑賞したりするときには、個々の形を見ているわけです。その形を見て美しいと思ったり、形を見て感動したりするのです。

ところが言葉はそうではない。つまり言葉というのは、言葉で表されたものは、個別的な「形」ではない。つまり、言葉による認識とは、「形」によるものではなく「型」によるものである。英語でいうと、「エルゴン」は shape (形) です。ですから、エルゴンとエネルギーの対立は、シェイプとフォームの違いとして対立的に見ることができると思います。

さらに、「フォーム」について考えてみたいと思います。「フォーム」、すなわち「エネルギー」は「創出」や「動き」。この「動き」というのは単なる物理的な動きではなくて、何かを生み出す力。ですが、簡単に言えば「フォーム」は鋳型（設計図）のことです。例えば机を作るときには、材料があって、その材料を机という形に作っていくわけです。材料は木であったり、金属であったり、プラスチックだったり、いろいろですが、それをひとつの机という「形」に加工するには、頭の中に設計図が必要です。設計図があって、それにしたがって完成したのを見ると、だれもがそれを「机」と納得したり、「いす」と納得したりする。別な言い方をすると、世の中にはいろいろな「形」の「いす」があって、あれも「いす」です、これも「いす」ですと、いろいろな「いす」があるのですが、それを我々はひっくるめて「いす」という名前を与えている。この名前の背後には、「概念」や「アイデア」というもの、つまり完璧な理想型としての「イス」が存在しているのです。

我々がさまざまなものを何かひとつカテゴリーに分類するときの基準のようなものが、我々の頭の中にある。それを「フォーム」といいます。我々が言語でものを認識するとき、「形 (shape)」という具体的・個別的なものではなく、「型 (form)」でわかっているのです。(言語学では「言語のフォーム」のことを「言語のジーニアス (genius)」とも言います。ジーニアスは、この場合「天才」という意味ではなく、「本質的な型」ということです。gene というのは「生まれる」という意味です。ジェネレートも「産む」ですし、ジーニアスというと生まれたまま、だから天才です。)

これはどういうことかということ、先程、犬塚先生からご指摘があったような、言葉が本来持っている基本的な構造、例えば日本語だったら日本語的な構造を持っている、英語だったら英語的な構造を持っている。この構造とは必ずしも文構造だけではなく、語の使い方も含みます。そしてその各言語特有の構造に当てはまらないとどうもおかしいぞと、ネイティブスピーカーが直感で感じるような、そういうものを「言語のジーニアス」、だとか「言語のフォーム」という言い方をします。

そうすると我々が言葉で外界を理解するというのは、個々の具体的・個別的な「形」で理解しているのではなく、フォームもしくはジーニアス。この場ではフォームに統一します。で理解している。これを生物学に例えると、フォームは設計図のようなものですから、種を表す「スピーシーズ (species)」だとか、あるいは種を形成するアリストテレスの「エイドス」という概念にあたると思います。そういった、普遍的な「型」で認識するために編み出された道具が言葉である。これがフンボルトの言いたかったことであろうと

思います。では話を戻していきましょう。

・言葉の特殊性

言葉による認識の特徴はどのようなものでしょうか。先程述べました、映像や音、そして匂いといった、非常に感覚的な、直接的な 僕はそういうのを「熱い認識」といつているのですが はっとするような感動を伴う認識に比べて、言葉による認識は人間の頭にある「フォーム」を経由するわけですから、そこでワンクッションおかれて、その意味で「冷えた認識」だと思います。冷えているのだけれども、「熱い認識」にはない特殊性がある。それがここで松田先生が指摘されたことにつながってくるのではないのでしょうか。

その特殊性として、例えば繰り返し思い起こすことができるということがあります。我々はすばらしい光景だとか、すばらしい音楽を、DVDで録画したり、CDを聞いたり、もう一回その場所に行ってみたり、あるいは写真に撮ることで、何度も経験することはできます。しかし、そのようなことが可能になったのはごく最近のことであって、それ以前は「熱い認識」はすべて一過性というか、その瞬間だけのものでした。言葉による認識だけがそれを繰り返し、思い起こすことが可能でした。

もうひとつは、自分で自分の世界を解釈することができるという点にあるのでしょうか。言葉、例えば詩なら詩、もしくは散文なら散文、いろいろな言葉によって我々に与えられたメッセージは、与えられた側にいろいろな解釈の可能性がある。絵や音楽は、まずそこにある直裁的なメッセージを受け取らなければいけない。それに比べてもっと自由さというものが言葉にあるのではないか。そしてさらに重要なのは、言葉は次に自分で使うことができる。複製可能である。例えば、絵画とか音楽を、すばらしいから同じものを生産しよう、同じものを自分で出そうと思っても、非常にごく限られた人間しかできません。しかし言葉とは、例えばすばらしい文句を暗唱することによって、その中にもう一回自分を入れていく。時間と空間を全く共有しない詩人の言葉をもう一回自分の心の中で繰り返すことによって、その人が認識したものを追体験し、認識させたものを再認識するというか、そういうことが言葉ではできる。これが、「言葉は出来上がった作品（エルゴン）ではなく、常に創出するもの（エネルギー）である」という言葉の意味を説明する一側面でしょう。

言葉には、即効性というか、最初のインパクトは欠けるのですが、繰り返し思い起こすことができる、自分で使うことができる、自分で解釈することができるといった心への定着度の高いものがある。したがって、松田先生が「広告に詩人を使え」と指摘されていることが非常に納得できるのではないかと思います。

・「言葉の力」という発想

では、どのようにすれば意識への定着度が高い言葉で、メッセージを効率的に伝えることができるのか。文字言語が発達し、印刷術も発達した今日、我々は言葉を散文というかたちで残し、伝えていくというのが通常です。しかし、このような時代はごく最近のこと

です。文字言語が出てきたのも、人類の歴史からいえばそれほど古いことではありません。それ以前は音声だけでした。音声としての言語を効率よく伝えるために工夫されたものがポエムです。そこにはリズムやイントネーションが大事になってくる。ただ単に言葉を羅列すればよいのではなく、いろいろな芸術的な要素が入ってくる。うまく成功すれば非常に効率の高い伝達手段として、イメージを保存しやすい1つの媒体になったのです。

映像の伝達手段のなかった時代には、言葉、特にポエムというものがいかに重要だったか。それはここに言っているような、単にひとつの「形」として受け取るのではなくて、感動した人がポエムという言語（フォーム）に直し、それを受け手自身がまたそれを1つの創作物として焼きなおす。そこから1つの新しいその人なりの解釈、動きを持つようなものが生まれる。そういうものが言葉の魅力というか魔術ではないかと思います。

先程の「そうだ、京都。いこう」というコピーで、この「京都」の部分に他の地名を入れても、このコピーはやはり生きてきません。例えば、怒られますけれども「島根に行こう」としても意味をなさないですね。あまり、やはり「京都」だから意味があるのです。単純な言葉の言い換えは意味を全く崩してしまうということがあるのです。構造さえよければよいということはない。

日本の古来の詩形で短歌や俳句があります。例えば、俳句では五七五という音節さえ守れば、この中に何でも入れることができるのかということ、そういうものでもない。上智大学にピーター・ミルワードというイギリス人の先生がいます。僕は習ったことがありますが、この先生は僕が生まれる前から日本にいて、日本語がペラペラなのです。元来シェイクスピア学者で、イギリスのイエズス会士です。ですから、教養は超一流、そしてシェイクスピア学者ですから、詩心にも長け、ホプキンスという詩人を非常に好んでおられます。自分でも英詩をお作りになります。

その先生が日本の俳句を非常に好きで、本人は川柳をもじって、変な川柳なので「変柳」といっておられますけれども、我々は学生のときによくこれを聞かされるのです。例えばこういうのがあるのです。「山形県に行ってきました。大変よかった。ついては変柳を作ったから聞いてくれますか」。学生はイヤとも言えず義理で聞きます。「山形や 山寺よりも さくらんぼ」(笑)、確かに五七五なのです。

確かに五七五のかたちはまもっており、さくらんぼというのが季語といえば季語なのかもしれません。ですが、我々にとっては、笑うのも失礼なのですけれども、本人も笑っていますので、笑う以外にないのです。では、これは何なのかなということ、結局、先程もお話にあったように、形式だけ整っていればいいのではなく、何かそこにメッセージなり、魂なりがこもっていかなくてはならない。やはりそこに何か、天才というか、あるいは芸術家というか、アートというか、そういうものが出てなくては感動がないということなのです。

何が言いたいのかということ、ただ単に文字言語というのが有益だからといってどんなものでもいいのではなく、その表現には天才（天賦の才能）が必要なのではないか。天才は生まれつき、つまり「ナチュラル」なものであり、「アート」は後天的なものであります。この一見対立する両者の関係が、うまく調和したところに真の芸術が生まれるのでしょうか。

表現する、つまり最初に作り出すアーティストはその才能が生まれたまま備わっているものですが、それを受け取り理解し味わうわれわれは天才でなくともその方法を何らかの形で身につけているのです。それが、「言葉による直感的認識」なのです。

先程、言葉はエルゴンではなくエネルギーである、我々は外界をフォームにより認識している。言葉を単に言葉として字面で認識しているのではなくて、フォームを通過して認識している。ですから、その認識するところで、創造性とかいろいろなものが加わってくる。しかし我々に感動を与える、例えばこの形式のポエムなどというのには天才しか参加できない。先程の変な五七五、「山形や 山寺よりも さくらんぼ」は直感的におかしいと感じる。なぜか。そのミルワード先生はまじめに作っているのです。本人は教養もあり、詩心もある人なのです。でもおかしい。それに対して、松尾芭蕉の「古池や・・・」というのを聞くと、何かしんみりとくる。

繰り返しますが、作る能力というのは天才の領域、あるいは訓練されたアーティストの領域です。しかし、天才でないわれわれもそういう詩なり、美しい表現を鑑賞する能力というのは直感的に存在します。それは確かに言語だけではない、音楽でも絵画でもいいものはいい。ただ、音楽や絵画というのは、ある程度、長い時間をかけるのではなくて、瞬間的なものというのが重要になってくると思うのですが、言葉というのは、長い間繰り返し繰り返し味わっていく。そして、味わっていけば味わっていくほど、深みが出る。そして、言葉は時空を超越して語りつがれる。人間精神の中で時間と空間を超越する。したがって、言葉は永遠なのです。

・書き言葉の特質と力

言葉といった場合に、書かれた言葉、書かれたものに松田先生はこだわっておられるというか、強調されておられると思います。「話されたものはなくなり、書かれたものは残る」というフランス・ベーコンの有名な言葉がありますが、これは価値があるものが当初は「書かれていたもの」で、また書き言葉としてのラテン語が話し言葉としての母国語よりもより価値があると思われていた時代のことです。だから重要なのは、書いたものが永遠に残るかどうかということではなくて、価値のあるものが残るのだらうということなのです。

では、価値のあるものが書かれることによって残る、永遠に残っていくというのはどういうことか。先程も言いましたように、絵画などのようなものは1つの「形」でした存在しません。すばらしい絵画でも燃えてしまえばそれで消えてしまうのです。しかし、言語認識ということに関して、言葉はそういう性質のものではないということを松田先生が問題提起されました。CMの中で単にスーパースターの妙技を見せるだけではなく、それを1つの叙事詩にうたいあげれば、例えばブルターク英雄伝のアレキサンダー大王の話が今も記憶されているように、源氏物語をひとたび紐解くとその世界に引き込まれるように、その永遠性というものがフィル・ナイトのNIKEにも出てくるのではないかと。そういうことだらうと思います。

・言語認識

言語学というのは、ここに学生の皆さんもいらっしゃるので、どういうものだと思っ
ているか、いろいろな考え方があると思いますけれども、これも一言ではなかなか言えませ
ん。簡単に言えば、字のごとく、言語を対象にしている学問なのです。言語というものを
どう定義するかということで、変わってきます。言語を、安易に「コミュニケーションの
道具」と定義することもあります。それもひとつの定義だと思います。

それからもうひとつは、「外部を認識し、そして認識したものを外に表出する道具」、つ
まり「外部の認識のための道具」という定義もあります。ひとつ言えることは、言語学も、
科学というかサイエンスというか、そういう学問の宿命が負っているように、どうしても
細分化、つまりどんどん狭くなってきます。どんどん狭くなって、その狭く限定したも
のの中で、整合性なり、科学的なつじつまをあわせたり、あるいはデータの正確さというも
のを競いあっている。だから、都合の悪い部分は見ない、都合の悪い部分は考察の対象か
ら外すといったようなところがあって「木を見て森を見ず」の感が言語学にもあります。

そうしたときに、今回のように、言葉というものはすべてのものの基本にある重要な問
題だと認識すると、これは言語学者だけには任せておけない問題になります。言語こそが
人間を特徴づけるものとするならば、すべてのものの基本にあるので、今回ここで問題に
なっている「広告」なり、あるいは「経営」なりについて、それを言葉の視点から切り込
んでいくというのは、実に意味のあることだと思います。しかし、このような発想は言語
学者には皆無とはいいませんが、非常に少ないのではないかと。松田先生は「広告を言葉の
応用問題としてとらえてみてください」とアドバイスされるのですが、確かに言葉の応用
問題なのですが、言語学では応用言語学という分野があり、その分野は、私の知るかぎり
ほぼ言語教育なのです。言葉を科学的に分析し、そしてどうやって言葉を教えるのかとい
うところに持っていくというのが、応用言語学といわれる分野で、今言ったように、どう
広告を使って相手にインパクトを与えるかとか、どうお金もうけするか（ちょっと語弊が
ありますけれども）、そういったようなものに言語学を使うという発想はありません。あえ
て言うならば、語用論（プラグマティズム）という分野があり、言葉がどういうふうに使
われて、そのどういうふうに使われる分野で効力を発揮するかということがあるのですけ
れども、一般的にはこういった分野ではないのが普通です。

・グローバル・ネット時代

グローバル・ネット時代についてですが、先程の犬塚先生のお話で、僕はむしろ認識を
新たにしたのですけれども、言葉の面からいいますと、従来のマスメディアとは質的に異
なる時代がグローバル・ネット時代であると思います。マスメディアとマルチメディアと
を比較した場合、マスメディアというのは、ある体制側というか、権力側というか、そう
いう大きなものからの一方通行であったのに対し、マルチメディアの時代というのは、こ
れは僕が指摘するまでもありませんけれども、双方向というか、受信のみならず発信がで
きるメディアです。大きな体制や権力というものにコントロールされない時代になったと

いうわけです。

そのときに重要になってくるのが、言葉による表現です。もちろん、言葉だけではありません。映像その他いろいろな、マルチメディアですから、いろいろな要素があると思うのですが、そこで言葉を使うときに、何が重要なのかというと、表現形式、先程もいったように、つまらない俳句というのはつまらない、いい俳句というのはいい。その表現のしかたという部分、どのように表現するか、つまり How の部分です。もうひとつは、やはり何を表現するかというコンテンツというか、What の部分だろうと、非常に陳腐なことではありますけれども、そういう感じがします。

そのときにやはり、すべてのものが出発点となって発信していくわけですから、それぞれの発信する側に倫理的なものが必要になります。ルールというものがあるようでないところには、倫理的なものが要求されるのではないかというようなことを、ちょっと蛇足として付け加えておきます。

・文字媒体（広告）による価値創造

今まで一般的な話をしたのですけれども、最後に松田先生の定義に戻って、言葉をひとつの手段として、イメージづくり、あるいは企業の心理価値をつくりあげるにはどうしたらいいか。そうしたときに、価値を創造し、QOL (Quality of Life) を変革していく。これをどのように言葉を使って価値創造したものを発信していくか。グローバル・ネットの時代、我々はそれぞれが価値を創造し、発信するチャンスを持っている。そこで、どういうことが我々が可能なのか。もしくはそれをどのように応用していくのか。

そのために、これは提言というほどではないですが、先程も言いましたように、我々個人個人が発信者になるということは、そこに個人個人が決められたルール以上の倫理感が求められてくる。さらに、個人個人の責任において価値を創造し発信するわけですが、その発信のしかたと内容に対して、個人がどこに個性を出し、そこに工夫を出すかということが必要になってくると思います。その大枠として、松田先生が最後のところに書いてあった「グレート・カルチャーズ」という、そういう社会全体、あるいはネットワークの場となる全体が、文化的なものに価値観を見出すような、そういう社会を創出していかねばならないのではないかと思います。

「Learning Society (学習社会)」という概念がある。これは別の言い方をすると、「ソサイエティ・オブ・グレート・カルチャーズ (Society of Great Cultures) です。Learning といった場合に、必ずしもいわゆる学校で習うものだけでなく、さまざまな文化を教養として身につけるといったことがあります。この文化というものにはいろいろなものが入ってくると思います。人間性を高めるものが文化だとするならば、いろいろなものがある。そういったようなものを全員に供給するような社会をつくる。それをつくるような手段として、インターネットがあり、そしてそのインターネットを通じてそういうものに触れる。その相互関係の中で、直裁的。直接的にインパクトを与えるのではなく、じっくりと人間の中をとおして認識する道具となる言葉が意味を持つてくるのではないか。

例えばそういったようなものが今後、ここでは主に企業の話で使われていましたけれども、大学の活性化に役立つのではないかと。特に今、文学部というのは落ち目なのです。必ずしも文学部へ行って、文学的素養とか、詩心がつくというわけではありませんし、それは芸術大学へ行って芸術家になれないのと同じことなのです。しかし、何か文学部の意味を問い直すというときに、今そういったような視点とか観点とかというところから、直接社会に役に立つものではない、実学的には無用の用というか役に立たないようなものなのだけれども、それが社会全体を変革し、そのパラダイムを変えていくことに役に立つという、そういう意味での大学の活性化がまずあるのではないのでしょうか。

それからコーポレート・ビジビリティ (corporate visibility) という、理念を語るというか、経営者の理念を語るという話が出てきましたが、それを例えばもっと学校だとか、今、病院を株式会社にするかどうかというのが話題になっていますけれども、病院だとか、そういういろいろな側面に持っていきけるのではないのでしょうか。

そして、先程、犬塚先生の話の中でありました「オーガニゼーションとよばれている組織というものがネットワーク化していく」ことで、従来の組織という考え方で対応するのはちょっと時代遅れなのかもしれないですが、その限られた、特にトップ、フィル・ナイトのような指針を示していくような人が、文化人であると同時に詩人(教養人)である意味が大きなものとなってきます。詩人というのを広い言葉で取ってほしいのですけれども、詩心がわかるというか、広い意味で文化人的な要素を持ったトップをつくるためにも、社会全体が文化を高める必要があるのではないのでしょうか。そのためにはいろいろなメディアというのが可能なのだけれども、人間の心の中に一番ゆっくりと響き、そしてそのあとにいつまでも残る言語が最も効果的なのではないかと、そういうふうに思います。具体的にどうするかということはこれからの課題なのですけれども、そういったようなものを視点に置きながら持っていきたいです。

松田先生は「詩人を使え」と書いてありました。以前に真木準先生から「コピーライターは詩人だ」というお話を伺って、僕は非常に感激した覚えがあるのですけれども、では逆に詩人がみんなコピーライターになれるかということ、なかなかそういうわけにもいかない。したがって、詩人をどう使うかというのもひとつの課題だろうとは思っています。ただ、ここに松田先生がおっしゃったような、言葉というもの、詩の不滅性というか、言葉の不滅性というものを表に出すことで、それで映像をやめるとかそういうことではなくて、相乗効果が出てくるということは確かだろうと考えます。言葉の意味が新たに問い直されるべき時期に来ていることは確かです。

・ダイアログ

(松田) メッセージ力の問題について、今日の午前の話で梶先生からありましたので、わりにソフトなダイアログ、継ぎ足しをお願いします。

(梶) 僕もおっしゃるとおりだと思うのですが、ただ、言葉の機能というのは、じっく

り認知されてくるものだけではないのではないかと。つまり、コピーライターになりたいという若者たちに勉強のしかたを聞かれたときに僕はいつも答えているのですが、世の中には名前の付いていないものがたくさんあるのです。名前の付いていないものは、我々はそれを人にコミュニケーションできないのです。名前を言えばそのことが伝わるというなら、名前があった方がいいに決まっているのです。ですから手当たりしだいに名前を付けなさいと。

僕は昔、アラスカへ釣りに通っていたときがありまして、毎年、イヌイットの人たちをガイドに雇って釣りに行くのです。アラスカの川は、川が網の目のようになっているので、ユーコン河というと、その全体を指すのです。ツンドラの中で何の目標もないところから、去年行ったあの地点へ行きたいということをガイドへ伝える方法がないのです。

やむを得ず、支流のあちこちのポイントに全部名前を付けようと考えました。20年ぐらいい通っていましたから、毎年、勝手に片っ端から名前を付けていったわけです。

のちに久しぶりにアラスカへ、釣りではなくて遊びに行ったら、そのアニヤックという部落の周辺では、僕の付けた名前が全部生き残っていました。便利なんですね、土地の人たちの生活の上でも。やはり名前は、コミュニケーションを成立させるためには絶対不可欠なのです。

同じように、例えばここに美味しいお茶が入っているとして、お茶には名前があっても、そのお茶を飲んだときの満足感には名前がないのです。僕の満足感を説明しようと思うと、「いいお茶でした」「後味が非常によかった」など、いろいろな言葉を探して、形容詞を並べて表現しなければならいけれど、的確な呼び名が付いていればイッパツです。その呼び名によってこの味は初めて顕在化するのです。言葉には目に見えないものを顕在化させる力があります。ですから、商品が切り開いてくれる新しい生活は名前がないために、わかりにくい。それを説明するには延々と言葉を連ねなければならない。それにみんながわかる的確な名前を付けることが大事です。そういう言葉の役割を、日本の広告はもっと重要視して考えていいのではないかとかねがね思っているのです。

(江藤) そうですね、その部分は言い足りなかったことだと思います。確かに、世の中には「言葉でしか言い表せないもの」も確かにあります。どちらが勝るとか勝らないではなくて、一種、役割分担的なことで、絵画や音楽やそのほかの例えばビジュアルに訴えられないものがあって、それは言葉でしかできないことがあるということです。

(梶) そうですね。スイスのように、ドイツ語があり、フランス語があり、英語があり、ロマンシュ語があるというような国では、言葉で書くと4か国語を書かなければならないから、ビジュアル・コミュニケーションになってしまうのです。けれども、ビジュアル・コミュニケーションには限界があって、例えばイラクとの戦争を伝えることができても、1枚のビジュアルだけで戦争反対という思いを伝えるのは、きわめて難しい。ドクロの絵をかくぐらいしかないのです。だから、そういう意味で、僕は言葉というもののコミュニ

ケーションに果たす、特に広告コミュニケーションに果たす役割は大きいと思っているのですが。

(松田) 今、梶先生が言われたのは、江藤先生が言われたことで言い残していた点を補足してくれました。つまり、言語の定義にかかわってくる、すべてに名前を付けていく。旧約聖書の一番最初みたいな話でもあるわけです。

それから、僕が、グローバル・ネット時代の言語認識の課題ということで、これから富田先生も、江藤先生も皆さんに協力してやっていこうというプロジェクトに、例えば「源氏物語」というのがある。この1000年の間に、世界が認めてくれた唯一のグレートブックスは、日本からたった1つ、「源氏物語」なのです。イギリス文化圏ではとてもいい翻訳が出ている。ただ、それ以外の国では、日本語を現代語のそれぞれの国の言葉に訳してくれる人たちはいるけれども、非常に水準が低い。お隣の韓国で「源氏物語」の翻訳が出たのですけれども、とんでもないかたちで、これが「源氏物語」だというふうに楽しまれているわけです。隣の国においてなのです。九州の人は北海道は遠くて、韓国がずっと近いわけですが、その近さでも全然水準が低い。

ところが、日本人がシェイクスピアを楽しんでいる、ゲーテを楽しんでいる、トルストイ、ドストエフスキー、ツルゲーネフ、フランスの文豪たちを楽しんでいる。ドンキホーテを楽しんでいる。それは、単なる翻訳者がすぐれているというだけではなくて、背景に、それを学術的に研究している大学もあるわけです。スペイン文学科とか、英文学科とか、ドイツ文学科。そして、日本の場合、その研究成果が現代語訳の方に大きな影響を与えているから、非常に水準が高い。日本語の世界文学の翻訳の水準はきわめて高い。それによって我々は、フランス文化とは何か、ドイツ文化とは何か、ロシア文化とは何か、言語のハンディキャップがあったとしても、みんなそれぞれの文化を日本人は非常によく認識していると思うのです。

ところが日本の文化が、では、グローバル時代に、ほかの国々にそれだけ理解されているのか。ほとんど理解されていない。モノだけが届いている。日本のエクセレントなプロダクトだけが届いている。その見えない価値は届いていない。だから、非常にいつも日本人は理解されない民族になってきているわけです。企業もそうだと思います。NIKEのような志を持っていれば、なるほどとわかるのだけれども、日本の企業もみんな企業理念を持っているのです。ところが、企業理念が企業活動に結びついていないのです。したがって企業は、どんなにエクセレントな製品を作っても、外国でモノは理解されているけれども、その背景が理解されていない。僕はその問題が、グローバル時代の言語認識のうえでとても重要な問題ではないかと思えます。

ですから、今は本当は文学部の時代なのです。国際化すればするほど、見えない価値を扱うのは文学部だから、見えない価値を表現するのは言語なのです。絵とか音楽は、認識において、解釈で相当ずれてくるけれども、言語は努力すれば、言葉が違ってても認識が共有できるわけです。学問的バックアップというのがあれば、なおそうです。

日本人、日本の文学部が最悪だというのは、本当は今、最も大切なのが大学の文学部だと思うのです。こういう問題に我々はどういうふうにこれから対応していくべきか、大学の問題ではなくて、日本はどう対応していくべきなのか。こんなに世界に影響を与えて、日本語を話す人が世界にいない国は歴史的にもないです。非常に不思議だと思う。その辺の話もぜひ聞きたい。非常に広いと思うのです。ビジネスを通じて日本文化を理解してもらおう仕事というのが、グローバル時代だと思うのです。ソニーはそれにかなり成功していると思います。梶先生、この辺の問題はどうなのでしょう。

(梶) おっしゃるとおりだと思います。特に、やはり企業がこれだけ国際化しながら、世界に対するコミュニケーションという点では全くだめですね。

(松田) 犬塚先生は、比較文化でこれから研究と学生の指導をされていく。こういう問題はどのようなふうに対処されますか。

(犬塚) 多少、怒られることを前提にして言えば、例えば、日本の文化を、日本の言葉をというところについては、とにかく僕も大切だと思います。しかし、まず本質的な難しさというのがやはりあるのです。例えば『源氏物語』は物語です。つまり源氏物語を読んできた。例えば平安女性たちが新しいものを書こうというときには、「私もものがたりたい」と言うのです。『源氏物語』は読むのではなくて、やはり声に出して語ることを求めます。『源氏物語』を実際に声に出して自分で読んでみればわかるのですけれども、それによって、単純に視覚が次々に、重層的に変化していき、認識が多面的に深まっていきます。複数の主体の視覚と認識が1つに重なっていくという構造をしているのです。

これを例えば翻訳するというかたちにすると、そこには物語はなく、小説があるのです。小説化しなければいけない。具体的に日本人の翻訳で見ると、例えば、与謝野晶子の「源氏物語」の翻訳というのは、彼女がやはり小説というものに対してチャレンジしているのでしょう。小説という日本にはなかった形式へのチャレンジです。『源氏物語』を小説化しようという努力、具体的には主語をしっかりとさせていこうということです。逆の例では、サイデンステッカーによる英語訳というのは、英語ではどうしても主語・述語というのをきちっとやっていかなければいけませんけれども、そこにおける工夫がとても感じられるものになっています。主体の重層化の努力です。

そして先程のピーター・ミルウォード先生が、五七五を実際にうたえないということが挙げられましたが、伝統的には、日本人は、感覚がものすごくすぐれた人でも、漢詩を結局のところうたえなかった。これは日本語には、少なくとも我々が知っている範囲においては、たぶん漢語に比べて、音の数が少ない。「いろはにほへと」が少ない。それは英語みたいな音の少ないものに比較しても少ない。中国語はふたけた多い。ネイティブかネイティブでないか、詩の世界における、うたえるかうたえないかが音の認識にかかわる。そうすると、日本語は五七五だけではなくて、物語もそれにかかわってくる。うたえるか、う

たえないか、音の感覚にかかわってくるのではないのでしょうか。

翻訳というと、印欧語系の翻訳のことを考えればトランスレートは容易ですが、日本のそういう文化構造を考える場合には、言語のモデルがかなり違うというところをどういうふうに技術的に克服するかということがポイントになると思います。少なくとも今のところは容易ではない。つまり、それを西洋の言語理論を援用していえば、基本的に日本語は書かれた文字でも全部パロール (parole) だということなのです。だから、エクリチュール化するのは非常に難しいといえるでしょう。

ただ、国際的にだれでも西洋自然科学のモデルというのは利用できますから、日本人もそういう小説の書き方だとか、いわゆるエクリチュールについては習得可能なのです。けれども西洋の詩が書けない。それはどうしてか。日本語は全部が詩であると逆に言ってしまうてもいいかもしれない。それをどうやって変換しようかということは、我々が他の人たちの小説や論文を翻訳可能にしたということとのハードルの高さがあまりに違いすぎるという気がします。

(松田) どうでしょう。

(江藤) だから、例えば広告でも、向こうのやつを日本語に訳すときには、ずいぶん違ってきますね。例えば“Drink Coke”ですか。あれを日本では「スカッとさわやかコカコーラ」なんてなっていますね。だからそこで、ちょっと今、そういう日本語の特性みたいな話になっていったのですけれども、まるっきりというか、そういう側面というのは確かにありますね。何かの小説で白足袋を履くというところを、彼は「白手袋をつける」と訳したらしい。それは外国では白足袋 (white socks) を履くといっても全然びんどこないけれども、白の手袋をつけるというのはそういうフォーマルな感じを出すのだという、そういう文化の翻訳ということを入れて見ていく。しかしそれは本当に容易なことではないと思います。

あともう1つ、ちょっと言い忘れたのですけれども、先程、言葉の持つ力ということをご先生がおっしゃってくださったのですけれども、例えばそれが広告、あるいは詩、いろいろなかたちがあると思うのですが、その力というのが、ある意味でときどき、いつもとは限らないのですけれども、規範的な力を持ってくる。力というのはある意味で規範的なのでしょうかけれども、例えば、規範とは何かというと、生活、それこそライフスタイルを決めてしまうような、「男は黙ってサッポロビール」などというのは、男というのはそういうものとか、それがまた三船敏郎が何かと一緒に写ってくると、そこに1つのスタイルができてくる。そういう意味で、操作という意図はないにしても、何かそういうものができてくるというのは確かです。そこで単にビールを飲んでいる映像だけだったら、それは伝わってこないと思います。やはり言葉の力というのは、そういう意味ではあると思う。ただその力というのは、犬塚先生のコメントにあったように、日本語の持つものと、また外国の持つものというのは構造が違うので、その出方というのは違ってくるだろうという

のは確かです。

(松田) 今の話は、日本の文化と他の国の文化という話があるのですが、実践女子大学で、下田歌子という学祖、100年前に学習院女子部をつくって実践女子大学をつくった学祖がいるのですが、調べれば調べるほど、けた違いにスケールの大きな女性です。今、富田先生と、下田歌子の世界の実像をもう一度蘇生させたいというプロジェクトを一緒にして、4年か5年ぐらいになるのですが、富田先生は、ちょっと下田歌子の目を通して見た、こういうグローバル時代の言葉の問題をどういうふうに考えておられるのか。そして、とにかく日本、八州(やしま) 日本の国から出て世界に出るということを教えた先生なのです。そして、そうなれば必ず日本の文化、日本の精神の歴史というものをよりどころにするようになるのだから、日本人は精神の歴史についてきっちり勉強しなさいということをお女性たちに教えたのです。その辺どうです。「源氏物語」もそうですし。

(富田) ただ、あのころは非常に限定されておりましたね。やはり留学にしても中国というふうには。ご本人はヨーロッパに行って、ヨーロッパの新しい教育制度を見て帰ってきましたから、それで取り入れたのが、まず第1に体育・体操だったというように、積極的に向こうのものを取り入れる、海外に向けて意識はあったけれども、やはり、今のようないきなり感まではいかなかったのではないのでしょうか。

5)「新しい人間、新しい社会」のビジネス・モデル NIKE

松田 義幸 氏 (ハイライフ研究所理事)

・はじめに

(松田) できれば 10 分ぐらいで終わって、あとは全体討論にしたいと思います。

この書物では、フィル・ナイトの NIKE のことについても語っているかたちになっているけれども、むしろ、フィル・ナイトと NIKE を通じて提起したいことがあったのです。今は、経営者は何をやるのでも、自分のやることに、本当に宗教と同じぐらい惚れ込まなくてはだめだと思います。惚れ込まないで会社経営するなんてとんでもないことだというのが、まず第一の僕の前提なのです。そのために大会社の社長になったから偉いのではなくて、その人が 1 人でも 2 人でも、行商で終わったとしても、何をやるうとしたのかということが大切なのです。そうすれば、人生降りていないわけですから、最後まで現役なのです。ところが、会社からひけると、そのあとすることがなくて、人生を降りたような人がたくさんいるというのは第 2 ステージまでで、第 3 ステージではそんなことがあってはいけない。東京教育大学育ちで人間が大好きだというのが 1 つあるのだろうと思うのです。それから人間がやることについて、本当に期待しております。

もう 1 つ、この NIKE の本を書きながら言いたかったことというのは、梶先生が広告は大好きで、その思いがあったからいろいろいい仕事をされてきた。第 3 ステージで、そういう思いというのはいったい何なのだろう。それをこういうふうに思ったのです。今、大企業に勤めている人たちは、仕事は企業の外にあるのに、企業の内の中ばかり向いて仕事をしている。これはおかしい。

僕は、ラスカーの『頭の回転』(新潮社)を読んでからずっと温めて、40 年間、僕の広告に対する宗教心になっていることがあるのです。それは何かというと 2 つありまして、第 1 番目は「人間社会、自然は常に問題に直面しており、その問題を発見し、問題を解決する方法を明らかにすれば、それを実践するところにビジネスのチャンスがある」。2 番目は、「モノから心へ」とみんないっているわけですから、「人々はできるならばだれもが心の豊かさを求め、最高の文化価値を楽しむ能力を身につけたいと望んでおり、それを支援する方法を開発し、実践するところにビジネスチャンスがある」。ここに当面、松田の場合には焦点を当てたいというか、こういう思いで 40 年間生きてきたと言ってもいいのです。

・第 3 ステージの生き方

ラスカーのこの 2 つの前提がかなり普遍的な考え方だとすると、問題が発見されて、問題の解決方法がわかれば、あとは認識を変えることだから広告の仕事です。それから、できるならば最高の文化価値に触れて一生をおくりたい。これはだれもが思っていることです。だれもが思っていながら、みんなあきらめている。あきらめるように育てられてきた。ところが、その結果 30 兆円もパチンコに使っている。不景気でもいいのです。不景気でもいいのですが、一般予算が 80 兆円の時代に 30 兆円もパチンコに使っている。これはやは

リクレイジーではないか。当面、この問題に関心がある人たちだけでもいいから、フィル・ナイトの NIKE を参考にしているいろいろな分野でやってみようではないかというよびかけをしたかった。ですから一般論ではないのです。

第3ステージというのは、やはり人々を幸福にするという1月3日のガルブレイスの問題提起なのです。生活の楽しみ価値を追求する。それから、同じことをいろいろな人たちが言い続けてきた。そのために何人かが集まって、宗教もお金もうけのためではなくてこんなに広がってきたわけですから、それと同じように、この問題は金もうけの問題ではなくて、利益を上げるのが目的ではない。利益などは上がらなくてもいい。それならば公益法人でもいいし、NPOでもいいし、NGOでもいいし、何でもいい。人のために尽くそう。それが第3ステージではないか。

学校教育はそれはもう全然やっていないのだから、それはビジネスがやった方がいい。本当は私立の学校というのは、考えてみれば私企業に近いのです。しかし、今、国立大学が独立法人になるというので、みんなおろおろしているわけです。つまり税金を使うことしか考えてなかったからです。しかし昭和20年、独立法人の大変革があったのです。学習院大学が私立大学になったのです。あれは税金でやっている大学、国立ですから、私学になったわけです。皇學館大学もそうなのですから、やろうと思えばできるのです。そのときに、やはり志というのが大切です。

日本の企業は、ビジネスは、志をお題目ぐらいにしか掲げていない。日本の企業の企業理念というのは、先程言われた「エネルギー」、動かすとか生命力とか人の気持ちを揺さぶるとかというようになっていないのです。ほとんどの人が忘れるのです。社長も新入社員を前にして、いつもこれを読まないといけない。これではだめだと思う。そんなことで、問題がたくさんあるときは本当はチャンスなのです。その問題を整理して解決する方法を見つけて、あとはやるだけなのだから。

それで、僕は富田先生とときにこういうふうになり合って、今日、最初に富田先生と「ああ、それであればわかった」「それでもわからない」というところから始めたいのだけれども。僕が、土居健郎先生の『甘えの構造』について研究プロジェクトを手伝って、そこに宮城音弥先生がおられて、中根千枝先生とかいろいろな方々がおられて、「甘え」についてのシンポジウムを開いたのです。社会学者もいて、「甘え」で何でも説明するのはおかしいと言い出したのです。人間も社会も日本文化も、「甘え」ということだけで認識しようとする先生の学問はおかしいのではないかと。そのとき土居先生が何と言われたかという、「臨床というのは、ある問題からどこまで物事が見えてくるか、そういう学問もあっていいのだ」。具体的事例からどこまで一般化できるかと、そういう学問があってもいいのだと応えておられた。

・フィル・ナイトの NIKE のビジネス・モデル

「新しい人間、新しい社会」というのを全体のパラダイムとかビジョンができてから、作ってから走るのではなくて、「新しい人間、新しい社会」、生活の楽しみ追求、幸福の

追求、これは確かだと思う具体的なそういうキーコンセプトからやればいいのではないかということ、あるときから気づいたのです。みんなを説得してやるのはもう不可能に近い。富田先生も犬塚先生もそうだけれども、今度仲間になってもらって、やれることだけからとにかくやろうと考えているのです。ごたごた全体が見えてきてからやろうとすると、あとは年をとってしまうのです。その、やれるところからやるというすごさが、ここなのです。

1994年、NIKEは生きるか死ぬか、土壇場に追い込まれたのです。反グローバル化運動、マイケル・ジョーダンの引退、株価の調整期の下降、いろいろな問題が重なって、社員もがっくりきたのです。そのときに、世界のサッカーに出ていくことにしたわけです。今まではアメリカのスポーツを輸出しようというような、アメリカのスポーツに乗っかっていたわけです。ところが、アルゼンチンのような経済のおかしな国も、ブラジルのいつまでたっても経済のおかしなところ、南アメリカのいろいろなおかしなところ、しかしサッカーだけは民族を支える文化だったのです。そちらとNIKEが組みながら、1998年のフランス大会には、たった4年間でアディダスの牙城の3～4割を抑えたわけです。日韓の去年の大会では、もうNIKEとかかわっているところがアディダスを超えたわけです。たった8年間で、やれるだけやったらそこまできたのです。

ですから、一人一人が、または小さな会社が、ある問題にとりつかれてやるだけやったら、今は、本当にだれもがそこに気づいていないから、成長ビジネスがこんなにあるのです。僕は、だから本当はものすごくおもしろい時代だと思います。フィル・ナイトとNIKEを見ればわかるではないか。そしておまけに、パラサイト・インダストリー、パラサイト会社というけれども、パラサイトの方が知識創造型なのだと思います。燃えたやつだけでやろうと、本当にその意味ではカルト集団だと思う。しかし、カルトと違うのは、スポーツのためになることをやろう、音楽のためになることをやろう、旅行のためになることをやろうということです。そういうことで考えれば、自由時間が人生の3割だから、今、大学が気づいていないのだったら、インターネット・マルチメディアで認識を変えれば、その結果はついてくるわけです。そういう意味で、フィル・ナイトとNIKEがモデルなのです。

そして、最初の犬塚先生も、学生たちも白状すると大嫌いだったのです。本当にいつ変わってくるかなと思っていました。今だって、悲観的な目を3割か4割しているのです。大学でもいつも冷ややかでしょう？ 天才の先生だから、話は非常にうまくなってきました。しかしまだ、冷ややかなのです。NIKEに対しても。

ところが、フィル・ナイトは冷ややかでいいのだと思っているのです。冷ややかな関係で、ネットワーク構造でいいことをしていかなければいけない。冷ややかだからつきあわないというのではないのです。冷ややかな人たちと積極的に関係を持とうとするのです。もっと批判的な人たち、不買運動の人たちと積極的にかかわろうとするのです。「俺はどうすればいいのだ」と。そして市民運動とプロジェクトをつくるわけですから。

(梶) それはすごいですね。

・需給サイドと供給サイド

(松田) すごいですね。だからそこまで日本の企業が腹をくくって、国際化するという決意をしなくては、もうやっていけないところまで追い込まれている。こんな第3ステージだと思っているのですけれども、富田先生といつも隣でやり合っているのです。富田先生から、まず先程の反論から含めてちょっと口火を切ってもらって。

(富田) 脱産業社会ですね。やはり供給サイド優先ではなくて需要サイド優先の時代です。私もそう考えているのだけれども、どうも違う。例えば、NIKEはやはり供給サイドが優先しているのです。もちろん、需要サイドの意を介して、そして需要サイドの出てくる方向に自分たちはそれを信じて、信念を持って、計画を立てて、向いていくかたち。

(松田) 向いていく。

(富田) しかし、そうはいても、やはり依存効果、モノが出てくるから消費者がついていくのですから。やはり、需要サイド優先というときに、NIKEの方向、NIKEだけではないです。これからも、やはり需要サイド優先にはなりえないのではないのか。あくまでも、やはり情報であれ、モノであれ、サービスであれ、つくっていくのは企業で、消費者というのはそれについていく。要するに、自分たちの消費意欲を刺激しているところにただいだけですから、IT世界の1つの特性として、消費者がナレッジ形成をして、そして企業に対する対抗勢力となるということも、やはりそういうふうにならない。あくまでも企業主導、供給主導が続いていくのではないか。そこが、いつもちょっと需要サイド優先とは言えないぞという感じがするのです。いい悪いの問題ではないです。

(松田) ビジネスであるから、大学でも私学でもそうだけど、それこそ採算を取っていかないといけない。そうなのだけれども、大前提はスポーツの最高の価値を楽しんでもらうことです。それはちょうどこの中でも書いていたのは、湖水地方のベアトリクス・ポッターのピーターラビットで、キャラクターグッズの最初はピーターラビットなわけです。湖水地方の環境保護、その目的に需要者たちが参加していくわけです。そして、そのキャラクターグッズを欲しいのだけれども、もう1つ環境保全にもつながっている。

NIKEとスウッシュのキャラクターグッズを買う。それによって最高のスポーツを楽しむことができる。その生きた企業理念があるということが僕はすごいと思っている。それですべて許されてもいいと思っている。ただし、あるべき組織として、ルールは守らなければいけない。それから自然法も守らなければいけない。その辺どうですか、ちょっと補論を書いてもらって。

・産業社会が作り出した「大衆」という消費者

(犬塚) 僕は富田先生がおっしゃることはよくわかるのです。それはそのときに考えている社会の、いわば市民や消費者、その部分をどういうふうにとらえるかということです。つまりそこが大衆であるのか市民であるのか。消費者は大衆です。それでつまり、先程、先生がおっしゃった、企業側が新しい価値を出して、それについて消費者を教えていって、教祖的にして、率いていく。そのときの消費者というのは基本的に大衆ですね。産業社会、あるいは工業化社会が作り出した産業社会というのは大衆を生み出したわけです。これが産業社会を乗り越えられるべき社会として、位置づけることの基本的な疑問です。一方、ネットワークというのは分散的に自律した主体を前提とします。つまり、基本的に市民型を基本にしているわけです。その主体のもとに初めてネットワークは稼働されていく。もちろん、大衆から市民、全部が移るわけではない。どのくらいの割合で移ってきたか。あるいは我々が生きている社会は何%くらい移ってきて、ほかの社会ではどのくらい移ってきたのか。市民革命を成し遂げたところは、やはり対応が早い。あるいは国の設立のときからそれをモットーにしてきて、それを国のいわば憲法にしているところはやはり強い。市民革命も近代化もしないで、けれども技術を入れてきた国は、やはりちょっと遅い。そういう違いが、やはり体感としてあるということがあると思うのです。

例えば、ここの資料の中に入れました、ここのところのイラクについての問題です。インターネット上ではものすごい反戦運動がある。アメリカのマスコミは、反戦運動というのはあまり起こっていないし、マスコミ自身がそういったことをやるとつぶされるので避ける。マスコミだけを見ると、米国に反戦運動はあまり起こっていないように見えていても、実際、インターネット上では山ほどあったのです。あるコラムニストがこういうことをいっています。「まだ戦争が始まっていないのにこれだけの規模で何十万人と人が集まって反戦運動が起こっている。これは歴史上初めてのことだ」。従来は、戦争が始まって、それについて悪いことがだんだん明らかになってきて、反戦運動が盛り上がってくる。しかし今、情報が開示され、自分たちで考えることができるようになった人たちがお互いに組み合うと、マスコミに情報が出ていなくても共同行動がおこせるようになったのです。こういう人たちがネットワーク型の1つのモデルです。

例えば日本でも同じように情報開示されていますけれども、日本のホームページを見れば、日本でも同じことをやっている人たちがいますけれども、参加者がいない。反戦運動では参加者が来ないので、ピースウォークというイベントにする工夫をしたりする。とにかく人を集めるところからというように日本ではやっているのです。日本ではイラクの問題はあまりよくわからない。北朝鮮のミサイルも、あまり実感が無い。事実は同じでも、日本とアメリカとヨーロッパ、中心価値や、認識の部分で違いがあれば行動は違ったものとなるということがあるわけです。

反戦運動については、アメリカの人たちは兵隊で行かなければいけない。ヨーロッパの人たちにとっては、地理的にも直接的な問題といわれます。そうすると、事前に自分たちの問題として考えなければいけない。一方、この社会では遠い。北朝鮮はよくわからない、

とりあえず考えないことにしよう、ミサイルは日本海に落ちたことにしようということですませられる、すませてしまっている。だから、本当の問題は中心価値と認識の問題なのです。

そして、同じことが、企業の問題についても言えるのです。例えば、NIKE がスポーツの価値として提示したものを自分の価値と照らし合わせて、それに対してイエスというかノーというかという態度を迫って、そこから、ものづくりや販売の構造をつくらうとするやり方。一方で、みんなが何かやっているから、イギリスの髪の毛のかけいいサッカー選手がやっているから、とりあえずそちらへ行こうという社会とでは、同じメッセージや同じ構造が同じ事実が違う現れ方をするわけです。ここにやはり、古い概念で言えば、大衆社会と市民社会との差が現れているのではないのでしょうか。

・マスメディアからポスト・マスメディアへ

(松田) 今、言っていたことは、お2人の先生にも、それからハイライフの方々にも伺いたいのは、第3ステージの特徴というもの、こういう側面も考えていただきたいと思っている。マスメディアというのは、体制が作り出したシステムだと思うのです。今、ポスト・マスメディアになった。マスメディアのときには、大衆を今言われたように作り出した。ところがポスト・マスメディアは、メディアが市民社会の側のものになった。はるかにこちらが強い。『希望の国のエクソダス』と同じで、世界はみんなポンちゃんの方に有利になったのです。そうすると、グローバルな市民社会に評価されなければ、グローバル企業は存続できないのですね。

(富田) その場合の市民社会というのは、市民のベースは何なのですか。昔の市民のベースは反権力でしたよね。

(松田) 今は、具体的に言えばNGOとかNPOとか、それにかかわっていく市民サークルなのですが、それが第3ステージに入ったところで、国連の組織の中に堂々とメンバーとして入れるようになってきたのです。国際問題は、今まで全部、国家機関の代表による国連が対応することになっていたので。そして国際連合(国連)というのは、いったい実体は何かというと、ダイアローグの場、コミュニケーションの場でしかなかった。最も弱い組織なわけです。ところが、今、最も弱い国連の組織が最も力を得てきつつある。それはいったい何なのかというと、大衆社会ではなくて、市民社会がずっとかかわって、市民社会の国連に今やなりつつあって、その背景にポスト・マスメディアがある。そういう認識なのです。それはどうですか。

(犬塚) 確かにそこが一番難しいところで、先程、富田先生がおっしゃった市民の最初、これは反権力というよりは、やはりブルジョア化、ブルジョアの私有財産ですね。

(富田) その利益擁護ですね。

(犬塚) つまり、私有財産の個別化が、市民という主体性の基盤をなしたといきさつがありますね。領主からもらうのではなく、預けられるのでもなくて、私のものであること、これから始まった。アメリカの場合は、植民地から独立へ。独立とは、つまり寡占状態からの独立なのです。だから、この国の中では寡占が起こってはいけないという基本姿勢がかたちづくられる。つまり、あらゆるときに人々は支配されるという構造から自由でなければいけない。非植民地化しようというかたちです。

しかし、我々日本人、あるいはこれから市民にならなければいけない、ほかのいろいろな社会だと、今松田先生がおっしゃったような、もっと崇高なかたちとかを必要とせざるをえないのです。例えば、先程エネルギー問題が出ましたけれども、従来のエネルギー革命だと、これは巨大エネルギー組織、火力発電所だとか何だとか、水力発電所だとかですから、やはり中央に集まるかたちです。しかし、今、エネルギーの問題は分散化する。例えば燃料電池は典型的に分散型のエネルギーです。そうすると、例えばこれがきたときに何を考えなければいけないかということ、一人一人が環境の問題を自分の行動として考えなければならぬわけです。

今までは環境保護も、では原発に反対しようとか、ダムに反対しようという話だったわけですが、いわば装置型、集約型の技術から、分散型の技術に、技術モデルが変化していくことが、この脱工業化、脱産業化の一番のポイントです。この技術モデルが変化することによって、市民である、すなわち個人であるためには、言い方は悪いですがけれども、インテリ的に行動しなくてはならない。これが物事を難しくしているところではないかなと思うのです。

・なぜ市民運動は NIKE と対立したのか

(富田) ですから、もともとの市民運動というか市民革命は、もともと全体が自由主義です。要するに奴隷的拘束からの自由、自分の体を使って働くことの自由、働いて得たものを自分のものとする自由。それを動かすのは権力だったわけです。それを守ったのが市民革命だったわけです。そして、みんなお互いに自由であるために、もちろんマーケットは自由でなければならない。そのマーケットを規制するものは許し難いわけです。それは言ってみれば権利の基礎であったわけです。そうすると、例えば今、NPOとかNGOが出て、自然保護という問題がある。このままの状態でいったら、豊かな自然がなくなってしまう。自分たちは豊かな自然に生きる権利を持っている。その権利を阻害するものは、これは闘わなければならない。これは1つの当然の市民的感覚とっていいですね。ではそれが、例えば NIKE と対立したのは、NIKE のどの面で、そういう権利確保の市民運動のどこに抵触したというのがあるのですが。

(松田) それは相当詳しく書き込んだのですが、どうということかということ、人権

の問題と労働環境の問題と労働基準法の問題について、9原則を作らなければいけないくらい抵触したわけです。つまり、第1ステージの国に行ってシューズを作るということになると、この9原則に照らすと、人間を人間として扱っていないわけです。しかし、NIKEの方とすれば、生産委託ですから、当初、自分の支配することではなかったのです。韓国経由のアジア進出だったので、ましてや孫請けなわけです。ところが、NIKEウォッチャーの人たちは「それもNIKEの責任だ」というムーブメントを起こしたわけです。昨日までNIKEを褒めていたアメリカのメディアが、アンチNIKEになったのです。そして不買運動を起こしたわけです。つまり、今や市民サイドの方がはるかにパワフルになって、自然法に違反するような、それから見ておかしいと思うところはつぶす力を市民サイドが持つようになってきたのです。

そうすると、自分の責任ではないというのは国連だってわかっているのです。しかし、市民感情として、NIKEの責任なのです。フィル・ナイトもそうだとことを認識してしまったのです。それで、9原則に従う、ルールに従うと。グローバル・コンパクトの国連の最初の彼の発言はそこから始まるわけです。「ルールを作ってもらったことはとてもありがたい」と。ところが日本では、ユニクロが中国へ行って安くできる、ビジネス・モデルだといっております。日本の企業はまだそう思っているわけです。

唯一中国は共産主義の社会で、企業は組合を作れない、作らせないので。ところが、9原則の中では組合を作れといっているのです。NIKEも作ってもらってもいいのだけれども、国が作らないのです。それは長谷川慶太郎さんの今度の書物の中で、「中国にはまると大変なことになるぞ」「今、中国は、人間は複雑に矛盾している」と。社会もそうです。いくら合理的に入っていったって、理性的に入っていったって、通用しない。しかし、それでも安くできるものだから、質のいいものが結構できるものだから、みんな中国に生産委託するのです。この問題はいつかまた爆発するのだろうと思うのです。

・グローバル企業の事業展開

(梶) ただ、その問題を考えて、今、本当にグローバルに事業展開をやっている企業は、本当に変わり始めていると思うのです。例えば、丸ビルにあるコンラン・ショップの、コンラン卿というイギリスのインテリアデザイナーは、東南アジア、タイ、インドネシアに一部の製品の生産拠点を置いているのですが、単にそこを安いものを作るための奴隷工場とは考えていないわけです。つまり、タイやインドネシアの文化を自分の作り出す製品の中に取り込もうと真剣に考えている。現実にそういう製品が、今、コンラン・ショップのイギリスの本店も含めて、店頭にたくさん並んでいます。単に安いところの労働力を求めていくという時代から、その次のステップ、つまり、その国の文化と自分たちの持っているものとをどう融合させるか、どうその組み合わせの中からよりよいものを生み出すかという方向へ、変わってきたと思います。

これはやはり、グローバリズムが1つ階段を上ったとはまだ言えないかもしれないけれども、上がるうとしている努力を、僕は強く感じるのです。

(松田) そういう芽を、我々が「新しい人間、新しい社会」とか「第3ステージ」と。ですから、もうかれば何でもやるという話ではなくなったということ問いかけたいわけです。

・ナショナルトラストの変遷

(梶) その一方では、ピーターラビットの話が出ましたが、僕の家内はバラを育てる仕事をしていて、イギリスへもよく行くのですけれども、彼女が言うには、イギリスのナショナルトラストが管理をしていたガーデンが墮落し始めているそうなんです。例えばシシングハーストという名園があり、イギリスの三大名園の1つだといわれているのですが、シシングハーストはナショナルトラストが買い上げて、きちんと管理し、一般に公開しています。

ところが、世界的なガーデニング・ブームのおかげで、日本はもとよりヨーロッパ、オーストラリア、ニュージーランド、アメリカなどから、どんどんお客が詰めかけるようになった。そうすると、ナショナルトラストには、お客に毎年完璧に咲いたバラを見せたいという、商業主義のような性格が出てきたというのです。植えてまだ何年もたたないバラをどんどん引っっこ抜いて新しいバラに植え替えている。本来、イギリスの庭園にあった40年も50年もたった大きなバラが、シーズンには壮大な滝のように花をつけるという感動的な風景は、スコットランドなどへ行かなければが見られなくなったのです。

ナショナルトラストの崇高な理念はどうなったのだらうと思います。株式会社ではないのですね、あれは。

(松田) 公益法人です。

(梶) 公益法人ですね。それが、やはり商業主義・・・。

(松田) もうかるとだめなのですね(笑)。

(梶) この辺が何といいますか難しい問題ではありますね。

(松田) もうかるのに、いらぬとは言えないし(笑) 墮落するのですね。

(梶) 先程先生もおっしゃったけれど、企業にはそういう意味ではもっと墮落しやすい株式会社の論理、利益追求型の体質がありますから、本当に難しいと思います。

(松田) もしそうだとすれば、そういうのもやはり市民運動でウォッチしていかなければいけないテーマですね。

(犬塚) そうですね。ナショナルトラストの場合は、その財務報告やその経営をとにかく公開制にしています。しかし、ケントのシシングハーストなど、ロンドンから一番いきやすいところなので、たぶん、一番墮落しやすいところでは確かにありますね。しかも、あんまり歴史のないプロパティですから。

(梶) しかも1つ2つではないらしいです。あちらの庭園でもこちらのガーデンも、軒並みそういうふうで。

(犬塚) 実際、ナショナルトラストは近年もうけすぎかもしれません。とにかく商業主義というか、何でもかんでもお金を取るのです。うちはナショナルトラストですから取ってあたりまえでしょうという感じの姿勢が強いですから、そういう弊害が出ているかもしれませんね。

(松田) 彼の給与は、そうした職種の中ではイギリスで一番高いのだって。

・余剰利益の使い方

(犬塚) 一番高いかどうかは別にして、同じような仕事だったら高給であると思いますね。問題はそこです。例えば、では企業はそういう方向になるのか。企業はやはり利益を出さなければいけない。問題は、その利益とはいったい何なのかということです。つまり、事業にはコストとプロフィットとありますけれども、その差の余剰のところを利益、余剰利益といいます。企業の余剰利益の使い方の1つは、次の拡大再生産のために投資の分として確保すること。もう1つは、出資者に対する返し、配当です。出資者に対する配当がある場合、配当を大きくすると、そうでないかぎり出資しないという構造が非常に明確にできていれば、これは株主利益追求型になるということです。

NPOのようなかたちは配当をしません。ナショナルトラストは配当しません。ですから利益を拡大再生産、すなわち内部の環境をよくすることに利用できる。それは結局、給料を上げることにつながったわけですし、いろいろなプロパティの整備をよくしていくことにつながったわけです。

さて、日本の場合、企業内の余剰利益はどこへいったのだろうということです。配当はされなかった。そして、それが内部留保されて、将来投資のために十分使われたか。バブル経済があれだけ拡大したのに、終わったときに残っていなかったということは、やはり不透明な使われ方をしたということです。つまり、利益を上げなければいけないといいつつ、その利益の実体がわからない。バブルのときにまちがった投資をしてしまったところはいくつもあるでしょう。けれども、投資をされた側はどうしたのか。結局、どこにお金が消えたかわからない使われ方をしている。つまり、利益というものについての公開制、これが公開企業ではあっても、株式上場している会社であっても、少なく

ともこれまでは十分わからなかった。経理的な操作によって消えてしまっていた。企業は利益追求のためにあるのだといいつつ、利益の実体が実は私化されていたのではないか。その部分についても、もう一度問い直さなければいけないことがあるでしょう。それを「市民との」というかたちで徹底的に公開する。徹底的に公開するのは、市民がチェックするというよりも、自分自身がそれによって正しい存在であるようにするというのではないかと思うのです。

（松田） では、もう時間がそろそろですので、オブザーバーとして参加した大久保さんの5回の勉強会と今日と、それから犬塚ゼミの白石さん、感想をそれぞれ述べていただきたい。

（大久保） では私の方から、今日は5つの異なるプログラム、いろいろな示唆に富んだ話を聞かせていただきまして、お礼の言葉を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

私は広告の実務家というかたちで、今回、松田先生の NIKE ビジネス・モデルの話とプロセスの話聞かせていただきました。新しい第3ステージの社会に移る中で、我々広告マンも非常に混迷をしております。その最大の原因が、犬塚先生もおっしゃっていましたが、第3ステージになって製品がメディア化している。ここが非常に私個人としては、共感が持てる部分でした。すなわち、利用者も価値を生み出す主体になってきている。このことが、我々広告マンも常に実感している部分です。

何が生まれているかといいますと、そのことが課題になっているところが、昨今、10年ぐらいいわれているブランディング、ブランド・ビルディングというものが企業にとって大切だという意見があるかと思えます。「ブランドは消費者の頭の中でつくられる」という言葉がよくいわれていますが、まさにそのとおりで、消費者にいかに認識してもらうか、いかに理解してもらうか。松田先生の勉強会での言葉を使わせていただきますと、「コーポレート・ビジビリティ」ということになるかと思えますけれども、ここに対して広告がどう機能していくかということが、ブランディングテーマでもありますし、第3ステージの広告ビジネスのテーマにもなっているかと思っています。

では、利用者も価値を生み出す時代の中で、広告のあり方なのですけれども、利用者も価値を生み出す主体であるということは、1つは利用者もさまざまな場面で組織化もされていて、それが瞬時にまた解体して、犬塚先生のお言葉を使わせていただくと、いろいろな場面でいろいろなことに集中はしていくのだと思います。この集中をどうとらえるかなのだと思います。これを一元的に大衆としてとらえて、すべて1つのクラスターにとらえて、こういう人はこういうものだということをやってしまうと、広告は失敗する。あらゆる場面で、いろいろな次元の中で、集中のされ方が違ってくる。ここはどううまくとらえるかなのだと思っています。

これは、松田先生が先程おっしゃいましたけれども、メディアをマスメディアとしてと

らえても、当然もう対応できない。一元的な発信だけではとらえられない。個々の生活者が、あるときはこういう生活をする、あるときはこういうライフスタイルを求める。これをどうやってとらえるか。このことに関しての回答というのは、我々もまだ見い出せていないのですが、ここに回答を、きちんとしたソリューションを提示できなければ、第3ステージの広告戦略といったものが作れないのではないか。これは私個人のテーマでもありますし、業界全体のテーマでもあるだろう。これができないから、梶先生が冒頭でおっしゃっていたような、最近の広告がつまらないということにもつながっているのかなと。このことがきちんと集中化されたユーザーのそのタイミングに合わせて、その製品なり、商品なりの特性というのをきちんと伝えるコミュニケーションができれば、情報美を持った広告というのが発信できるのかなというふうに思っております。それが整理されていない、グチャグチャと汚い情報・広告コミュニケーションになっているのだろうと。今日、いろいろお話を伺った中で、私が感じた部分はそういったことです。

NIKEのビジネス・モデルを学んでわかったところは、NIKEというのは、プロダクトレベルから、あるいは心理価値の創出レベルに至るまで、そういう美しい情報というのが発信できているのではないか。だれが見ても直感的に、それは理論として感じるものではなくて、直感的に美しさを感じている。プロダクトにも、あのかっこいいCMにも、あるいは“Just Do It”というメッセージにも、情報としての美しさを感じているのではないか。だから第3ステージの代表、成功事例になっているのではないか。私どももそういうNIKEのすぐれたコミュニケーションを今後、一生懸命開発していきたいと思えます。

(松田) ありがとうございます。白石さん、私たちは富田ゼミ、松田ゼミ、犬塚ゼミを4月から同じ時間帯にして、こういうゼミを頻繁に開きながら、個別ゼミにまた戻って学生たちに考えてもらう、だから、今日のような話し合いを通じてみんなに勉強してもらおうということが夢だったのです。やってみたくて前々から思っていたのです。何回か企画したけれども成り立たなかったのです。しかし、今日初めて、梶先生に基調の話をさせていただき、それから江藤先生は我々の仲間です。こういうかたちで、我々がやれるところからやっていきたいのです。そういうことを含めて、今日の感想を述べてみてください。

(白石) まず、私も勉強不足の点があって、難しい言葉がたくさん出てきて、ちょっとわからなかったという点で、本当にこの1年間で勉強しなければいけないなと思いました。あと思ったことは、生活文化学科には私は2年生から入ったのですが、生活文化学科の先生方は本当に皆さん話がうまくて、友だちとよく言っているのですけれども、松田先生は特に「訪問販売ができるのではないかと(笑)」「松田先生がツボを持ってきたら買ってしまおうよ」という話をいろいろしているのですけれども、本当にそれぐらい楽しい学生生活をおくっています。

それで、第3ステージという言葉がたくさん出てきたのですけれども、まさにその第3

ステージというのを私たちは生きなければいけなくて、そのために何をすべきかというのは、正直、やはり話を聞いていてもまだわからないのです。富田先生の「企業は利潤を得るのが一番だ」というのは、それは私も賛成するのですが、それでも松田先生の NIKE の理論には、非常に感嘆の思いがありました。

個人的には、言語学というのに今すごく興味を持っていて、昨年から日本語標準語の勉強をしています。そういった意味で、言語とは本当は何なのかということをもっと突き詰めて考えたいと思いました。

この1年間で、第3ステージのことをしっかり考えて、それこそ、「におえ、八州（やしま）の外までも」という感じでいきたいと思います。

（松田） 下田歌子が作った校歌なのです。

では、吉原さん、横田さん。今日は憧れの先生にお会いできたわけです。横田さん、『広告の迷走』を一生懸命読んで、どうしても広告の仕事をしたと。では、半年ぐらい勉強してから探しましょうと言っていたのですけれども、どうですか。

（横田） ちょうどこの勉強会に入る前に就職活動をやって、いろいろな企業を調べるうちに、商品を守るための広告を作るという会社がほとんどで、梶先生の本を読んで勉強しまして、私もそのことにはちょっと違和感を感じていました。今回、この勉強会に参加させていただきまして、やはり広告には新しい価値をつくる力があるということを確認して、その魅力もそうですし、その責任の大きさもまた確認して、そこにでもまた魅力があると思います。

今回はその広告というのもあるのですが、私は今まだ学生ですし、生活者という立場で結構聞いている部分が多かったのですが、大学生の立場として大学をこれからよくしていくとかということもありますし、生活をよりよくしていくということを考えると、生活者としての責任感とか認識力の高さが一人一人求められると思います。こういう勉強会のように、そういう大切さを認識することができるという場は本当に必要ですし、これから自分の問題としても一生抱えていかなければいけないことなのだと思います。

（松田） では、最後に吉原さん、一言。彼女は一期生で味の素のハウスエージェンシーに勤めていて、体を壊して、今、リハビリ中です。

（吉原） 今日は1日先生方のレクチャーを受けさせていただきまして、本当にありがとうございました。午前中に、私の憧れの先生であります、梶先生の「私は本当に広告が好きなのだ」とおっしゃったその一言に、何か私の中で眠っていたものがすごく揺り動かされるものがありました。先生のように広告に対する情熱と広告への高い志を持っていたからこそ、すばらしいお仕事をされてきたのだなと思いました。

そして、このフィル・ナイト、松田先生にもすごく感動しました。私自身、本当に志を

持って、松田先生がよくおっしゃる志信画動を持って、いろいろな問題を抱えているのですけれども、そういったことにチャレンジして、これから頑張っていこうと思いを直しました。ありがとうございました。

（松田） では、本当に長時間ありがとうございました。今日、2日間のテーマを1日でやったということで、富田先生と特にもうちょっと時間をかけて話し合うところに時間を取りたかったのですけれども、また次の機会に。次はいいツボを売って歩くセールスマンと言われるよう努力します。どうも、偽物のツボを売る力があると聞こえたので、それは反省します（笑）。長時間ありがとうございました。