瀧本哲史

連載集

クーリエ・ジャポン

2013–2016

そのニュースが君の武器になる

240

瀧本哲史クーリエ・ジャポン連載集

瀧本哲史

星海社

240

SEIKAISHA SHINSHO

はじめに

何か大きな事件が起こったときに、「あの人ならいったいどう意見するだろう?」と、思わずその胸の内を想像してしまう人。僕にとって、瀧本哲史さんはまさにそんな人でした。そして恐らく、瀧本さんを知るすべての人が彼のことをそのように思っていたと思います。

この『瀧本哲史クーリエ・ジャポン連載集』は、そんな瀧本さんが、世界中のあらゆるメディアから記事を翻訳し、提議するメディ

ア『クーリエ・ジャポン』の誌面を舞台に、世界を揺るがしている時事（ジャーナル）について縦横無尽に意見を語った一連の原稿を完全収録したものです。

時事を扱ったものの多くは、時代とともにたやすく古びていくものですが、これらの瀧本さんの論考は、時事を語りつつも、その時事を読み解くために必要な「思考」の基盤そのものについて語ったものでもあり、永久不変のものであると言えると思います。その意味で、この一冊は、過ぎ去った過去について語ったものではありますが、読者のあなたがこれから生き抜いていく、来たるべき未来の混沌（カオス）の時代の羅針盤に、必ずやなるものだと確信しています。

瀧本さんが我が星海社から『武器としての決断思考』でデビューしてから亡くなるまでにこの世に遺（のこ）してくれた主だった原稿は、こ

の『瀧本哲史クーリエ・ジャポン連載集』ですべて本として編むことができました。星海社新書の「軍事顧問」を務めてくれた瀧本さんの遺志を読者として受け継ぐあなたがたが、これからも世の中を大きく動かしていくことを願ってやみません。

Bon Voyage!

令和四年十一月　星海社　代表取締役社長　太田克史

もくじ

はじめに 3

2013

January ····· 12
February ····· 19
March ····· 26
April ····· 33
May ····· 41
June ····· 49
July ····· 57
August ····· 65
September ····· 73
October ····· 81
November ····· 89
December ····· 97

2014

January ····· 106
March ····· 114
April ····· 122
May ····· 130
June ····· 138
July ····· 146
August ····· 154
September ····· 162
October ····· 170
November ····· 177
December ····· 185

2015

January 194
February 202
March 210
April 218
May 226
June 234
August 242
September 250
November 258
December 266

2016

January 276
February 284
March 292
April 300

INTERVIEW

2014/2 309

出典元：COURRiER Japon
（講談社、2013年～2016年刊行号に掲載）

ュース

君の

になる

エ・ジャポン」連 載

6/4

そのニ

が

武器

「クーリ

2013/1—201

そのニュースが
君の武器に
なる

2013

January
February
March
April
May
June
July
August
September
October
November
December

２０１２年のアメリカ大統領選挙は、オバマ大統領の辛勝に終わった。なぜオバマが勝ったのか、議会とのねじれ現象のなかで「財政の崖」問題は解決できるのか、といった問題は、すでに多くの論考が存在しているのでここでは大きく取り上げない。ただ、日本のマスコミが典型であるが、「富裕層対リベラル」といった論調で語られがちな、今回の選挙の分析のなかで、興味深い論説があったので、紹介し、日本への示唆を述べたい。

それは、ロイターのコラム欄にジェームズ・K・ガルブレイス、テキサス大学オースティン校政治学部教授（氏はかのジョン・ガルブレイスの息子である）らが発表した、「貧富の住み分け」と支持政党に関する分析仮説である。この論考は、コロンビア大学のアンドリュー・ゲルマンによる「富裕層は共和党に投票する傾向があるが、裕福な州では民主党が強い傾向にある」という指摘をもとに、やや大胆な仮説を展開する。

裕福だが民主党色が強いコネティカット州と、裕福ではなく共和党色の強いミシシッピ

州の逆転現象を例にとって説明されている。ガルブレイスらの指摘は次の通りだ。

所得格差は、コネティカット州よりミシシッピ州の方が大きい。しかし、所得による居住地の住み分けはコネティカット州の方が進んでいる。言い換えれば、ミシシッピ州では、富裕層と貧困層は同じ街、同じ学区（アメリカでは学区こそコミュニティの単位であり、地価にも影響する）で互いに隣り合わせで生活している。逆に、コネティカット州では、富裕層と貧困層は違うエリアに住んでおり、お互いに交わることが少ない。

ガルブレイスによれば、この居住区の違いの政治的な意味合いは次の通りである。富裕層と貧困層が集住していれば、階級対立が表面化しやすいため、富裕層が共和党寄りになる。逆に、同じ街に住んでいなければ、階級対立が表面化しにくいため、富裕層が民主党寄りになるという。

つまり、州の富裕度そのものとは別の軸で、大統領選挙では、居住区によって貧富が分断された州では民主党が強くなり、分断されていない州では共和党が有利になるはず、というわけだ。

さらに、ガルブレイスらは、興味深い結論でこの論考を終える。

米国では過去40年にわたり、所得による住み分けが急速に進んでいる。中間所得層居住

区に住む世帯の割合は、１９７０年当時は約65％だったが、現在は44％にまで減少。残りの56％は、明らかな富裕層地域もしくは貧困層地域に住むようになっているという。しかも、特に富裕層は同程度の所得の隣人たちに囲まれて暮らす傾向が強いとする。そして、この傾向が長期的なトレンドだとすると、多くの州で共和党が勝つのは難しくなっていくのではないか、という結論である。

仮説が示唆するものは？

この、やや大胆すぎる仮説は、ガルブレイスら自身が認めるように、批判的検証の余地がある。例えば、別の要因からくる偶然の結果かもしれないし、多くの事例が検討されているとはいえ、統計的に優位なレベルの証明があるとも言えない。

しかし、私がこの仮説に関心を持ったのは、「人は自らと異なるものとより交わることによって、相互を理解し、より寛容になれる」というある種の理想主義に対して、冷水を浴びせるものだからである。むしろ、「一定の距離感があるからこそ、適度な理解と寛容さが

生まれる」ということを示唆しているからである。

実は、オバマ自身の人生にもこの仮説の影響が見られる。よく知られていることだが、オバマはケニアから来た黒人青年と、米国本土出身で当時ハワイ大学で学んでいた18歳の白人女性とが結婚して生まれた。オバマの自伝によれば、オバマの母の父親はケニアから来た黒人青年との交際に対して敵意をもたなかった。というのも、オバマの祖父は、周囲にアフリカ系アメリカ人があまりいないエリアにいて、彼らに関して偏見が薄かったようだ。

つまり、やや皮肉なことに、アメリカの分裂に対して、統合を訴えたオバマは、実は、物理的な「統合」がなされていないが故に、「統合の象徴」になることができたのである。「所得による住み分け」はアメリカだけのトレンドではない。日本においても、歴史的ではなく、最近になって新たにその傾向が出始めている。学区によって地価が左右される都市は存在している。

例えば、東京でも京都でも、ある小学校の校区は不動産販売の売り文句によく使われている。東京都のなかでも区市町村による違いはあるし、また、同じ区内でも違いがある。エリア別の犯罪発生率マップが、そのデータの統計上の不完全性にもかかわらず、雑誌で大きく取り上げられる。都市圏と地方の住み分け、さらに言えば、東京都市圏、名古屋都

市圏とそれ以外のエリアの経済状況は大きく異なっている。さらに日本において特殊なことは、世代間の分裂が、財政による所得分配も考慮した実質的な所得においてより深刻になっており、これはそのまま「所得による住み分け」と直結している。

ネット社会が抱える課題

では、日本においても、社会の分裂は進むが、「所得による住み分け」によって、統合の契機がむしろ強まるという、やや皮肉な形での「進歩主義」的な未来が約束されているのだろうか。

私はむしろ悲観的ですらある。というのも、現代の日本における「住み処」は物理的なものだけではないからだ。人々はオンラインにもう一つの住居を定めつつある。そこでは、利害関係を完全に異にするものが、ネットワークのなかで集住している。そして、普段は近隣であることを意識しないが、何かをキッカケに紛争を始め、お互いの偏見や憎しみを強化し、分裂の契機を強めていく。

その典型がツイッターである。普段はフォロー関係によって、さまざまなクラスターが「住み分け」を行い、クラスター間の交流は限定されている。ところが、いったん公共的な話題が提出され、リツイートを通じてそれが流布すると、クラスターを越えた「交流」が行われる。大変、残念なことにこうした場合、相互理解を深めるケースは極めて希であり、いわゆる「炎上」ケースが典型であるが、むしろ、クラスター間の利害対立、敵意が強化されているケースが散見される。ただ「ブロック」という「強制住み分け」だけが鎮火の最終手段になっている。

一方、フェイスブックやラインは「住み分け」型ネットワークであるが、同時に強力な「蛸壺化」の契機を持っている。従って、これから社会がネットワーク化されればされるほど、「一定の距離感による、適度な理解と寛容さ」をどのように作っていくかが課題になるように思う。

こうした点で、ツイッター発のクラウドファンディング型意見広告として初めて、ファンディングに成功したシビル・アクション・ジャパンの「私たちは、社会保障制度について意見を異にするもの達が集まっています。右翼もいます。左翼もいます。リバタリアンもリベラリストもコミュニタリアンもナショナリストもいます」という一節を涙なしに読

むことができないのだ。
「我々はいかにして、社会の統合性を維持できるのか」、私たちは「わかり合えないことをわかり合う」ことができるのか、いまだ結論は出ていない。

今月の格言

★「一定の距離感による、適度な理解と寛容さ」をどのように作っていくかがこれからの課題になる。

クーリエ・ジャポンは外国メディアの報道を参照する、大変珍しいタイプの雑誌である。そこで今回は、選挙報道を通じて、他国のメディア報道を参照する意味について考察したい。

まずは、アメリカの事例を取り上げよう。２０１２年の選挙結果としては大統領選挙、上院選挙は民主党が制したが、下院選挙では共和党が多数を占めている。この結果、日本と同様にアメリカ政治も「ねじれ」によって、国政がスタックしていることに大きな違いはない。

結局のところ、日本の首相がころころ替わるのは、与党が充分な政権基盤をつくるだけの議席を議会に持っていないこと、特に、中間選挙的な働きをする参議院選挙で、多くの場合、野党が議席を伸ばし、しかも日本の参議院が上院としては、比較制度的に見ても強大な権限を持っていることに原因があり、日本の政治家のリーダーシップの有無はそれほど重要性がないと私は考えている。

February
2013

その点で、アメリカにおいて、「ねじれ」現象をどのように解決しようとしているのかを観察するのは、良い思考実験である。

そこで、「財政の崖」と「ねじれ」を巡る報道として、どの記事を参照すべきであろうか。実は、アメリカの新聞記事を毎日追っていても、細かい一進一退のニュースフローが丁寧に行われているがゆえに、かえって全体像が捉えにくくなっているように思う。

たとえば、やや極端な事例だが、12月11日付の「ウォール・ストリート・ジャーナル」に、「米ホワイトハウスと共和党との財政の崖交渉が進展」という記事が出ており、「おおっ」と読み始めると、実は内容的には、交渉に関わっている「関係者」が、「相手方が妥協する可能性を示したので、交渉が動き始めた」というリークを行ったという程度に過ぎない。こうしたリークは一種の観測気球であって、関係者のポジショントークや、市場関係者が短期間で売買するための材料提供ぐらいの意味しか持っていない。

現場に近いところにいて、情報を集めることはもちろん重要なのだが、逆に現場にいてありとあらゆる情報を集めようと、センサーのS／N比をなんでも情報を拾う方向に調整すれば、結果的にノイズに埋もれて、大きな流れを見失う。情報が多ければ多いほど、処理が困難になるため、自分がすでに持っているストーリーに合わせて情報を選択的に認知

せざるを得なくなり、結局は間違った判断を行いやすくなる。つまり、情報が少なすぎても問題だが、多すぎても問題なのである。

こういうときには、現場から少し離れた、情報の更新速度が遅いメディアをあえて情報源として活用した方が、本質を見失わないことも少なくない。

今回の文脈に即した場合、ちょうど良いメディアがある。英国の「エコノミスト」誌である。「エコノミスト」は、発行者が The Economist Newspaper Ltd. と新聞社が出しているかのようだが、実態は週刊ニュース雑誌であり、発行人はロンドン起点。所有者もピアソン・グループと編集者をはじめとする個人投資家、英国のロスチャイルド銀行グループという、読者の半分はアメリカ国民だが、ややアメリカと距離があるメディアである。

それでは、「エコノミスト」はアメリカの「ねじれ」現象をどう料理しているだろうか。12月8日－14日号の記事「協議事項は多くない（"Not much on the table"）」では、オバマ大統領ないし民主党の政策に影響を与える圧力団体や議会内の議員団体、有力議員の発言などを素材に、大統領ないし民主党が仕掛ける提案は、共和党が受諾するインセンティブが低いことを、交渉という視点から冷静に分析している。もちろん、「エコノミスト」は経済的にはグローバルなレベルでの財、資本、人の移動を是としつつも、ややリベラルなスタ

ンスを維持していることも考慮して読み解かなければならないが。

日本メディアの「限界」

ここで、日本政治のプロセスとその報道姿勢を考えてみよう。ここでは消費税増税と衆議院解散時期を巡る、民主党と自民党の交渉プロセスに関する報道を思い出して頂きたい。私の観察したところでは、各党の意思決定プロセスに影響する党内プレーヤーの動き、利害関係、圧力団体の主張、交渉の争点については当事者も報道側もあまり明晰に分析していなかったように思う。党首会談を持ちかけては立ち消えになり、解散時期をいつにするのか、その文言でもめたかと思うと、次はその解釈で相互に宣伝戦を繰り広げ、最後は双方の挑発合戦をキッカケに、首相のやや唐突な決断によって、解散になったのは記憶に新しいところである。

与野党のプレーヤーにも報道機関にも、交渉に関するリテラシーが基本的に不足しているのではないか、そう感じざるを得ないやりとりであった。そして、日本のメディアの政

治部は、思いつきに近い政治家の小さな発言を巡って、さまざまな想像ないし、創造を競い合っていた、というのは厳しすぎるだろうか。

こうなってくると、「エコノミスト」の日本の総選挙報道がどうなっているのか、チェックしたくなる。同じ号の「若作りの大年増（“Mutton dressed as lamb”）」という大変挑発的なタイトルの記事には、辛辣な言葉が並んでいる。「政策の議論がないにもかかわらず、古い自民党とはすべてが違うとワンワードで答える候補者」とか、「民主党があまりに不人気なので、ポスターで民主党隠しをする候補がいる」とか、「日本未来の党は、小沢一郎の利権主導的スタイルが穏健派に避けられるかもしれない」など、各党の弱点を容赦なく指摘している。また、憲法改正論を紹介するくだりで、現憲法について「米国人が起草した」とさらっと書いている。

さらに、金融政策、憲法、ＴＰＰ、外交といった大きな政策が争点になっている一方で、一般国民が望んでいるであろう、子育て支援、女性の労働法における平等、起業支援、年金制度改革、東北地方の復興策などがほとんど議論されていないことが指摘されている。そして、やたらプレゼンの上手い候補か、逆に、１９５０年代のようなたすきと白手袋、拡声器選挙カーで街を巡回という、現実感に乏しい選挙戦を皮肉っている。

日本の選挙報道で、こうした切り口で報道することはほとんど不可能であろう。というのも、政治部の報道は、政治家と強固な関係を構築して、いち早く情報やコメントをとり、その断片的な発言を組み合わせてパズルを解くことで、記事を作り上げるという手法を用いており、政治家や政治システムを正面から批判する記事は作りにくいからだ。

さらに根源まで遡(さかのぼ)れば、少なくない政治部の記者のキャリアパスは、社会部記者として、地方の警察幹部に食い込み、情報を夜討ち朝駆けで集めるところからスタートしており、取材手法や記事作成のスキルセット、キャリアパス自体が、こうした報道メカニズムを固定的なものとしている。

こうしたバイアスから逃れる方法は極めて限られている。私の現段階の結論は次の通りである。身近なメディア、大量に報道するメディアではなく、外部の目から、近づきすぎずに報道する、いわば「弱いつながり（weak tie）」のメディアこそ、現実に目覚めるには有効なのではないか、そう痛感するのである。

この連載においても、「弱いつながり」あるいは先月言及した「適度な距離感による相互理解」によって得られた視点を共有することで、読者に「武器になる視点」を提供したい。

★現実に目覚めるために有効なのは、
外部の目から報道する
「弱いつながり」のメディアではないか。

そのニュースが
君の武器に
なる

2014

January
March
April
May
June
July
August
September
October
November
December

January
2014

11月7日、ついにツイッター社がニューヨーク証券取引所に上場した。ツイッターは私自身もヘビーユーザーであるし、社内には友人もいる。まずは一言、おめでとうと言いたいところである。

ツイッターの上場で一番驚かされたのは、その売り出し価格である。株式上場においては、取引のプロセスを取り仕切る主幹事証券会社が売り出し価格のレンジを定め、その後、市場のヒアリングを行った上で最終条件を決定する。ＩＰＯ価格の予想レンジは17～20ドルだったが、その後、23～25ドルに引き上げられた。そして、最終設定価格は26ドルとツイッターがいかに人気銘柄だったかが窺われる。

最終設定価格は、時価総額ベースで計算するとざっと１４４億ドル（約1兆４４００億円）。株式公開に伴う資金調達額は最大21億ドルと文句なしの大型上場である。市場はこの価格でも安いと判断し、初値は45ドルとなった。時価総額は2兆円を軽く超えたことに

なる。

こうした公開当時の高株価は、個人投資家にとってわかりやすい銘柄のＩＰＯにおいてはよくあることで、プロの投資家は懐疑的だ。たとえば、「ウォール・ストリート・ジャーナル」紙は、11月7日付の「ツイッターのＩＰＯに投資すべきでない理由」、11月9日付の「ツイッター株価、上場2日目で急落―宴は終わった?」など、ツイッターの株価に対して疑問を呈する記事を幾つか書いている。

現状のツイッターを前提にしている限り、今の株価は高すぎるだろう。足下の業績を冷静に分析してみよう。1～9月の売上高は4億2200万ドルと、前年同期比2倍以上であり、まだまだ倍々ゲームを続けている。こうしたネット企業は、初期に大幅な先行投資が必要だが、売り上げを増やすためにそれほどコストが掛からないので、売り上げの増大が続きさえすれば、いずれ黒字に達し、その後は急激に利益が生まれるという想定が可能である。

しかし、売り上げが2倍に伸びた1～9月の最終損益は1億3400万ドルの赤字と、こちらも倍々ゲームが続いている。つまり、売り上げが伸びれば、いずれ利益が……というストーリーは過去の業績からは出てこない。

もっともアマゾン・ドットコムのように一貫して大きな赤字を出し続けているが、株式市場が評価し続けている会社も存在する。それは、アマゾンは成長を止めさえすれば黒字になるのに、事業領域の拡大、倉庫や物流網などインフラへの積極的な設備投資、旺盛な買収といった前向きな投資に基づく建設的な赤字であるところが大きい。

私はツイッターを3年ほど利用しているが、その間に意義あるサービスのアップグレードは行われていないし、少なくとも3年前のサービスで私は充分満足していることを認めざるを得ない。この間、唯一、改善されたと感じていることはサーバーの増強である。

さらに悪いニュースもある。実は、ツイッターのユーザー数の伸びが鈍化しているのだ。四半期ごとの月間アクティブユーザー数の増加率を見てみると、第1四半期の10%、第2四半期の7%、第3四半期の6%と、緩やかに低下している。実感ベースでも、SNSの指標ユーザーと言える学生を観察してみると、ツイッターからフェイスブックやLINEに移行した学生はいても、新たにツイッターをはじめる人はほとんど見ない。

また日本国内に関する限り、ツイッター上の発言で高級官僚や大学教員などが吊し上げにあった事件や、業務用冷蔵庫に入ったり、器物を損壊したりといった違法行為をツイートしたところ、投稿者が特定されて、店が閉鎖されたり、対象者が法的責任を追及された

りといった事件が相次いだ。これらも、離反の遠因といえるだろう。

最大の特徴は「中心のない構造」

それでは、ツイッターはＩＰＯの時だけ盛り上がって、多くの投資家を失望させる会社になってしまうのだろうか。その可能性も充分あるだろう。そもそもＩＰＯ株への投資はリターンが悪いと統計的に証明されている。その会社の将来を信じる買い主が付ける値段が価格形成の中心になるＩＰＯにおいては、喫煙席の人にタバコの是非を問うがごとくのバイアスが掛かりやすいのである。

そもそもネット企業の栄枯盛衰は激しい。特に一般消費者向け企業のサイクルは短く、不可逆性も強い。アメリカでは、ヤフーの苦境が何度も報じられているし、日本でもミクシィを「オワコン」（終わってしまったコンテンツ）と呼ぶ人がいる。

それでは、ツイッターにはアップサイドはないのだろうか。実は、グーグル、フェイスブック、アマゾンといったネットのサービスの雄と違った特徴をツイッターは持っており、

それがアップサイドだと私は感じている。

ほとんどのネットサービス会社は、強烈な個性を持った創設者の世界観がサービスに反映されており、そのサービスをある種、伝道して使わせていくスタイルになっている。グーグルであれば、あらゆる情報を検索可能にし、そのデータベースを保有し、それを広告ビジネスに展開していくことであるし、フェイスブックであれば全ての個人情報をよりオープンにしていくことである。またアマゾンの場合は、全ての商取引を究極的に効率化することが基本思想にある。

ラリー・ペイジ、マーク・ザッカーバーグ、ジェフ・ベゾスらには、これらの理念に対するある種の偏執狂的なこだわりを感じる。一方、ツイッターのサービスの本質はハッキリしていない。よく、ミニブログという説明がされるが、ユーザーが個人でやりとりすることも多いのでブログとも違う。むしろメッセンジャーに近い使われかたもされている。

ブログに比べると、ツイッターでの発言内容と発言者は切り離されているので、全くフォロワーがいなかったユーザーの投稿が一瞬だけバズり、翌日には忘れられることもよくある。私的なやりとりが多く行われるが、検索やリツイートを通じて、そのやりとりが大きく拡散することもある（これがいわゆる炎上の原因）。また、あるテーマで大喜利が始まる

こともある。

つまり、ブログとは全く違う使われかたをしている。しかも、こういう使われかたはツイッター社が提案したというよりも、ユーザーが自然発生的に発見した使いかたである。そもそもツイッターでデファクトになっている機能の多くは、ユーザーのあいだで生まれ、拡がっていったものだ。最もツイッターらしい機能とされるリツイートすら、「非公式リツイート」が広く使われてしまっている。つまり、ツイッターはそのサービスのありかた自体がソーシャルな構造になっており、既存のサービスとは異なる。

ビジネスの構造も異なる。ほとんどのネットサービスはアメリカでデファクトになった後、それを世界に広げるものであるが、ツイッターの利用者の約8割は国外居住者であり、漢字が使えるが故に140文字でも多くのことが表現できる日本が一大市場である。一方、収入においてはアメリカ国内が全体の4分の3と逆転している。つまり、国外で普及しているが、ビジネスにはできていないという不思議な会社なのである。広告単価も、アメリカが2・6ドルであるのに対し、国外では0・36ドルと桁違いである。

その一方で、ツイッター周辺のサービスは独自に発達しており、お気に入りを整理する「ふぁぼったー」や、議論になったツイートをまとめる「トゥギャッター」など、デファク

トになっているものも多い。つまり、ツイッターの最大の特徴は、そのユーザー同士のつながり自体と同様、中心のない構造にあるわけである。匿名の人たちがある種の目的に集い解散していく、というイノベーションを起こすプロジェクトを大量に生み出す構造に、ツイッターがなっているということでもある（これについては近著『君に友だちはいらない』に詳述した）。実際、ツイッター発の新聞意見広告すらあった。そうであるが故に、ツイッターはこれからもさまざまなイノベーションを生むサービスとして発展していく可能性があるのではないかと思い、今日もツイートしているのである。

★ツイッターは、匿名の人が集い
解散していくという
イノベーションを生み出す
構造になっている。

そのニュースが
君の武器に
なる

2015

January
February
March
April
May
June
August
September
November
December

グーグルのEUによる独占禁止法違反調査が新しい局面を迎えつつある。今年の初頭には、この調査は早期に終結するとの観測も出ていた。だが、競争政策担当の欧州委員会委員にマルグレーテ・ベステエアが新たに就任したことで、状況は変わりつつある。11月12日付の「ウォール・ストリート・ジャーナル」紙によれば、ベステエアは11日、グーグルについて初の見解を示し、大量のデータを管理していることによる反トラスト上の懸念について、時間をかけて調査する方針を明確にした。競争政策担当の前任者は、4年かけてグーグルを調査したにもかかわらず、目立った成果を上げられていないが、新しい担当は時間をかけて再検討するとのことである。

グーグルが調査の対象になっているのは、オンライン検索市場の独占的地位についてだが、これに加えて、スマートフォン、タブレット市場におけるアンドロイドの独占的地位（iPhoneのシェアはヨーロッパではかなり低い）についても、非公式に調査がスタートしてい

る模様である。

独禁法関連では、もうひとつ興味深いニュースが出ている。東京都荒川区にある、従業員３５０名、年商約30億円という典型的な中小企業である島野製作所が、独禁法違反と特許権侵害を理由にアップルに対して約１００億円の損害賠償を求める訴訟を提起した。同社は主に、電源アダプタのコネクタなどに使われるピンの製造をしているメーカーである。すでに決済が終わっている製品の最終価格の値下がりを理由にしたリベート請求が「不公正な取引」にあたり、また、競合他社に島野製作所と類似の商品を作らせたことは特許権を侵害している、との主張である。

小さな企業にとって、取引先の大企業を独禁法違反で訴えるのはビジネス上のリスクが高く、前例は少ないが、日本企業同士でもないわけではない。記憶に新しいのは、ソーシャルゲーム業界における、独禁法の問題である。DeNA が競合のグリーと契約を結ばない、あるいは自社と独占契約を結ばせようとしたことが、独禁法が定めている「拘束条件付取引」にあたるとして、公正取引委員会による立ち入り調査が行われ、最終的には11年6月9日、公正取引委員会から「排除命令」が出された。その後も、グリーとＫＤＤＩが共同して DeNA を提訴したり、逆に DeNA がグリーを提訴し返したりするという訴訟合戦にな

ったのは、まだ記憶に新しいところである（なお、本件は双方が訴訟を取り下げることで13年6月に和解している）。

独禁法は「企業戦略の教科書」

企業が新しいビジネスモデルを確立し、拡大していくと、どこかで必ず独禁法への抵触が問題になる。古くはマイクロソフトも欧州委員会との間で独禁法に関わる10年来の闘いを行い、その過程では、4億9700万ユーロもの制裁金の支払い、ライセンスの書き換え、ブラウザの選択を消費者ができるようにすることを内容にする和解などがなされた。そして、今年の7月からは中国の独禁当局がマイクロソフトに対する立ち入り調査をスタートさせている。

ハイテク企業にとって「独占」は危険な魅力を持つ言葉である。ピーター・ティールが著書『ゼロ・トゥ・ワン』で指摘するように、独占なき完全競争においては、企業は超過収益を上げられないのは経済学の教えるところである。そうであるからこそ、すべての企

業は何らかのかたちでの「独占」を目指す。企業同士が結託して市場を分割し、お互いの領域を侵さないように契約をすることは、「市場分割」という独禁法違反行為である一方、市場内でユニークなポジショニングを確立して、そのニッチ市場での高いシェアを取りに行くことは、合法かつ定番のマーケティング戦略である。

すでに自社サービスのロイヤリティが高い顧客に対して、収益性の高いオプションサービスを買うように誘導すること（例えばファストフード店のポテト、携帯電話キャリアのさまざまなオプションサービス）は、典型的な「クロスセル」というマーケティング戦略である。だが、これを顧客に強制すれば「抱き合わせ販売」という違法行為になる。顧客獲得のために有料でも提供できるサービスを無料で提供し、結果的に競合サービスが成り立たなくなることは、「フリーミアム」とも言えるが、一定の要件の下では「破壊的ダンピング」となる。

以上からわかるように、企業戦略として有効とされていることと独禁法で禁止されていることは、エッセンスを突き詰めるととても似ている。なので、非常に皮肉な言いかたをするのであれば、「独禁法は企業戦略の教科書」とも言える。

かくして、ある程度成功した企業がそれまで何気なくとっていた企業戦略が独禁法上の

問題に変わってくることはよくあるケースであり、会社が大きくなればなるほど、政府や独禁当局との関係に気を遣わなければならなくなる。

IT系で最もロビー活動に資金投入しているのはAT&Tで、2013年ベースで約1600万ドル（約18億円）だが、次はグーグルの約1400万ドルである。グーグルはさまざまな新サービス実現のための規制緩和、エンジニア採用のための移民政策緩和などの政治イシューを抱えているが、確実に国家との距離感を考えなければならないポジションに来ている。そして、これらはグーグルの重荷になるだろう（ビル・ゲイツも後に欧州委員会の独禁当局との闘いに割くリソースが、かなりの負担だったと回想している）。

手段なのか、目的なのか

さらに言えば、企業が独禁当局との闘いをするタイミングには、過去の事例を見る限り、その会社はある種のピークを過ぎていることが多いという点にも留意すべきである。また、独禁法を武器にして帝国にチャレンジするプレーヤーが勝ち残るのは困難だということも

指摘しておきたい。

実際、マイクロソフトに独禁法でチャレンジした、ノベルもサン・マイクロシステムズもすでに消えた会社だ。これを理解するには「独占」が「目的」なのか、「手段」なのか、の違いを明確にすることが必要だ。初期に、製品やサービスが革新的で強いときは、その「独占」は「目的」である。未発見の市場を開拓し、競争力を強化し、市場の独占が実現される。競合もその会社の強さに恐れをなして近づいてこないので、独占が維持しつづけられる。

ところが、その会社の競争力が低下したり、コモディティ化が進んできたりすると、さまざまなチャレンジャーが現れてくる。このとき、その「独占」力を用いて、弱まった競争力を無理に維持しようとすると、そこに「独禁法」が登場してくる。

会社の独自性、成長性、収益性が落ちてくると、取引先や顧客に無理な要求をせざるを得なくなる。価値が高く、それに見合ったプライシングをしているうちには「独占」を武器にする必要はない。一方、チャレンジャーも市場で「独占」プレーヤーを倒すほどの力はない。

そもそも、新しい市場で自分の新しい「独占」を目指さず、独占者に対して正面突破を

しようとしている時点で、その会社は弱い会社なのだ。そうした弱者の企業が最後にすがる手段として「独禁法」というパターンが少なくない。結果的に、マイクロソフトを倒したのは独禁法に頼ったノベルでもサン・マイクロシステムズでもなく、新しい独占を創り出したグーグルだったわけであるし、DeNA、グリーの場合、ソーシャルゲームプラットフォームという事業形態自体が力を失った。

そう考えると、グーグルやアップルが独禁法上問題になり始めたのは、彼らのコアビジネスのコモディティ化が進みつつある兆候としてとらえても良いのではないかと思う。そして、彼らを倒すのは我々が今グーグルやアップルの競争相手として認識し、独禁法上の問題にする競合ではなく、誰もが気にしない新しい市場で静かに「独占」を始めている会社、すなわち「ゼロ・トゥ・ワン」を行っている会社なのだろうと考えている。

★過去の例を見れば、
独占禁止法と闘い始めた企業は、
ある種の「ピーク」を
過ぎていることが多い。

そのニュースが
君の武器に
なる

2016

January
February
March
April

ノーベル賞ウィークに引き続き、11月上旬にはブレークスルー賞が発表された。ブレークスルー賞は「基礎物理学」「生命科学」「数学」の3部門があって、今年の基礎物理学ブレークスルー賞には、ニュートリノ振動研究に貢献した5つのグループが選ばれた。

5つのうち3つが日本のグループで、先日、ノーベル賞を受賞した梶田隆章教授が率いたスーパーカミオカンデ実験のグループと太陽ニュートリノ振動問題の解決に貢献した東大カブリ数物連携宇宙研究機構の鈴木洋一郎副機構長、鈴木厚人・岩手県立大学長とカムランド実験のグループ、そして、西川公一郎・元高エネルギー加速器研究機構素粒子原子核研究所長とK2KおよびT2K実験のグループが選ばれた。賞金の300万ドル（約3億7000万円）は5つのグループで等分されるという。

過去の例では、2013年に生命科学賞を山中伸弥京大教授が受賞している。ブレークスルー賞といっても、ほとんどの読者は知らないと思うし、ノーベル賞の後追いで賞を出

しているような印象を持たないでもない。ただ、この賞の面白いところは、その創設メンバーである。シリコンバレーを代表する投資家と二組のパワーカップルが創設した賞なのだ。

投資家はロシア出身でフェイスブック、ツイッター、ジンガ、グルーポン、スポティファイといったベンチャー企業の有力な投資家であるユリ・ミルナー。そして、グーグル共同創業者のセルゲイ・ブリンとアン・ウォジツキ（個人のＤＮＡスキャンを99ドルで提供する23アンドミー創業者）夫妻、フェイスブック創業者のマーク・ザッカーバーグとプリシラ・チャン夫妻だ。

ノーベル賞との違いは

ノーベル賞は、ダイナマイトを初めとする爆発物の発明と生産で財をなしたノーベルの「遺言」に基づき１８９６年に創設されたものだ。

一方で、ブレークスルー賞は、「インターネット革命で財をなしたグループ」によって「生きている間に」創設された賞であり、ある意味でとても対照的である。

また、ノーベル賞が極めて20世紀的な賞だとすると、ブレークスルー賞は21世紀的な賞だといえるだろう。

ブレークスルー賞は、他にもノーベル賞と違うところがある。

第一に、賞の与えかたである。ブレークスルー賞は過去の受賞者（初年度の生命科学賞は一度に11名が受賞した）が選考委員になり、また、透明性を確保するため、誰でもオンラインで候補者をノミネートできる。

第二の違いは対象者である。ノーベル賞は一年に一度しか発表されないため、候補者がたくさんいて、順番待ちになっている。結果的に高齢者が多く、受賞のためには長生きが必要という皮肉な見方すらある。

これに対して、ブレークスルー賞は、功績が特に顕著な場合は例外的に一年に一回という原則とは無関係に賞を与える。また、基礎物理学と数学については毎年3人の若手研究者に10万ドルを与える「ニューホライズン賞」も併設されている。生命科学に比べて、産業化への道のりが長く、予算を取りにくいことへの配慮もあるのかもしれないが、賞のコンセプトとして、ノーベル賞とは対照的な位置づけとなっている。

この賞に対して批判がないわけでもない。創設者たちのビジネスに近い人物が受賞者に

なっているとか、すでに充分に資金を得ている人にさらに資金投入をする意味があるのかといった批判である。

ただ、一部の受賞者たちは、特に紐付きでないお金であることを利用して、インターネット教育システムの「edX」における生物学入門コースの開発や発展途上国への支援活動といった社会活動に利用することを表明している。

ちなみに、山中教授は京大の自らの研究機関の予算に充(あ)てたとのことで、同じ分野でも資金の充足度合いが日米で異なることを実感する。

ザッカーバーグは「社会奉仕事業のモデルとしての基盤を提供し、世界中の人たちがより良い機会を得られるようになる可能性を秘めた賞」だとブレークスルー賞について説明しており、その要素も確かにある。

だが、賞という仕組みが持っている副次的戦略的意味合いを同時に考える必要がある。つまり、賞は才能を発掘して開花させる要素があるわけだが、賞を与える側からすると受賞者とネットワークを作ることができる機会でもあるわけだ。

また、賞を与えることは「マタイ効果」を生むところもある。すなわち、もともと業績がある人が受賞を通じて、多くの人から認知されることによってさらに多くの機会（予算

なり人的ネットワークなり）を得るようになるというサイクルが機能することになる。

受賞者同士のネットワークができることによって、そこにコミュニティができて、受賞することの価値がさらに上がるというサイクルが生まれる。そういう意味で言えば、賞を創設することは、社会貢献としての価値が高いだけでなく、ネットワーキングのプラットフォームの手段として非常に有用なのである。

こうした視点から見れば、ローズ奨学金から、各種の国際組織、業界団体の賞、芸能人が対象になるような「ベスト〇〇賞」にいたるまで、少し違った見方ができるだろう。

科学の本を読む人が増えたワケ

実際、ＩＴ企業のトッププレーヤーは基礎科学、とりわけ生命科学領域にネットワークを広げている。ミルナーはネット関連への投資が目立つが、最近は、テイラーメイドのがん治療を提供するファンデーション・メディシン社に投資している。

グーグルも組織を持ち株会社化してアルファベットに改め、その一部門となったグーグ

ルXでは、糖尿病、ゲノミクス、老化抑制などのテーマに取り組んでいる。9月には米国立精神衛生研究所長のトーマス・インセル博士を引き抜いて、ライフサイエンスのチームに迎え入れている。

また、グーグル・ライフサイエンスと米国心臓協会は、心臓疾患の原因、治療、予防の研究に向こう5年で5000万ドルの資金を投じることを発表している。

グーグルが音声検索から写真認識まで自社製品で活用している人工知能・機械学習ソフトウェア「Tensor Flow」をオープンソース化したのも、人工知能研究コミュニティへのネットワーキングの手段として考えればかなり効果的な手段だ。

アップルが、いまだに評価が定まらないアップルウォッチを先行投入したのも、ライフサイエンスのコミュニティへのネットワーキングの手段と考えれば納得がいく。実際、私の周りで、いちばんアップルウォッチを面白がっているのは一般ユーザーではなく、医療関係の研究者だったりするし、ある研究者は、企業に転職する気はないがアップルだったら考えてしまう、と述べていた。

基礎科学への関心は、日本企業でも高まっている。

私の知るある時価総額数兆円規模の日本の大企業でも基礎科学のリサーチを網羅的に行

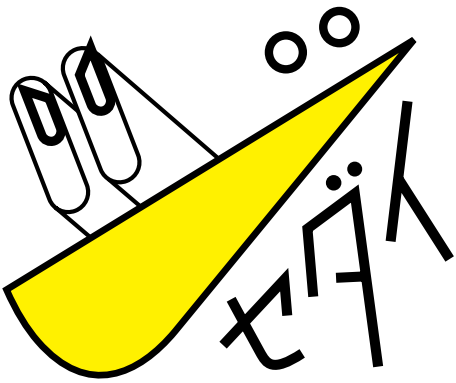
っている。先月、科学技術の政府予算が削られる傾向への懸念を述べたが、世界のトレンドとしては、基礎科学の研究への関心、その成果の活用に注目が集まっている。

ＩＴの進歩が、科学の研究方法に非連続なイノベーションを生む可能性が高く、また、そのイノベーションが、市場規模が大きく、利益率が高く、継続的に競争優位性をつくる事業の種になることを多くの人が気づき始めているということだろう。

これまでほとんど売り上げが伸びなかったポピュラーサイエンスの本が、最近、一般のビジネスマンに売れるようになっているという。今、基礎科学分野でどんなことが起きているのか、それが自分のビジネスにどんな影響を与えうるのかを考えることは、あらゆるビジネスマンにとって、新しい教養、ないしは武器になりつつあると言っていいだろう。

今月の格言

★賞の創設は社会貢献としての
価値が高いだけでなく、
ネットワーキングの手段として
非常に有用である。



君は、セダイ

何と闘うか？

https://ji-sedai.jp

「ジセダイ」は、20代以下の若者に向けた、**行動機会提案サイト**です。読む→考える→行動する。このサイクルを、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて提供し続けます。

メインコンテンツ

ジセダイイベント
著者に会える、同世代と話せるイベントを毎月開催中！　行動機会提案サイトの真骨頂です！

ジセダイ総研
若手専門家による、事実に基いた、論点の明確な読み物を。「議論の始点」を供給するシンクタンク設立！

星海社新書試し読み
既刊・新刊を含む、すべての星海社新書が試し読み可能！

マーカー部分をクリックして、「ジセダイ」をチェック!!!

行動せよ!!!