

俯瞰工学研究所の松島克守のメールマガジンです。第 89 号をお送りします。

-----

◆時候のご挨拶◆

5 月から猛暑です。日本から春や秋が消えて、夏と冬という気象になるのでしょうか。アメリカでの竜巻、洪水のニュースが報じられますが、地球温暖化との関連のコメントはありません。海面温度の上昇等の地球温暖化が、竜巻や豪雨にエネルギーを与えているとは思わないのでしょうか。

-----

- 米中はトゥキディデスの罠か
- 揺らぐ EU の理念
- 緊迫のイラン情勢
- 東大俯瞰塾
- 今どきのオーディオシステム
- 俯瞰サロン（第 67 回&第 68 回）
- 俯瞰のクッキング “ふるさと納税”
- 俯瞰の書棚 “「HARD THINGS」ベン・ホロウィッツ”
- 雑感・私感

-----

◆米中はトゥキディデスの罠か◆

米中の通商協議が決裂してから、さらに米中貿易戦争は激しさを増しています。本質は覇権争い。とりわけハイテク分野での覇権は軍事力に影響しますから、挑戦を受けているアメリカは譲れません。この強行姿勢は、民主党を含めて強い支持を受けています。民主党は中国を暖かく国際社会に受け入れ経済成長すれば、民主化が進むと考えて中国政策を進めてきました。それが裏切られたというか、むしろ想定外に共産党統治が強固になったという忸怩たる思いがありますから、民主党政権になっても対中国政策は強硬策しかありません。

米国からの輸入が少ない中国は、関税戦争では対抗に限界がありますが、アメリカに対する抵抗を強めています。レアアースという切り札をチラせかせてきました。

むろん中国経済も減速という悪影響を受けています。この中国経済の減速は、世界経済、日本経済にもマイナスの影響が出ています。引き続きアジア経済にも。もちろんアメリカ経済も影響を受けます。特に大豆農家は大きな打撃を受けますが、たっぷり補助金をもらっているようです。もともとトランプ大統領の最大そして唯一の関心は、大統領選挙ですから。

中国も妥協できませんから、この戦いは、いわゆる歴史的な「トゥキディデスの罠」すなわち、“台頭する新興国と守りに入る覇権国の衝突が、いつしか「引くに引けない」状況に追い込まれて戦争に突入する”状態での長い戦いになるでしょう。

アメリカはかつてスプートニクスショックをソ連から受けました。最先端の宇宙技術で見事に出し抜かれたわけです。そしてソ連は、核弾頭付きの ICBM をアメリカにつけて対等の関係で冷戦をしました。

今回はハイテク分野、とりわけ 5G の分野で Huawei に大きく追いこされていたことがショックでしょう。そして元々その知財は合法、非合法でアメリカから流出したものだという認識です。現在のアメリカは Huawei を潰す、もしくは弱体化させるという意志が見えます。

深センの Huawei を訪問した時も、人民解放軍とは全く関係ない、共産党の介入を避けるために株式を公開しない、創業者は人民解放軍に在籍したといっても、たかが大尉だったというような説明を受けました。しかし先般カナダで逮捕された創業者の娘は複数のパスポートを所持するという、明らかに一般民間人では無いことが露呈しました。これ以外にも色々なエビデンスをトランプ政権は押さえているでしょう。

続くターゲットは、ドローンの DJI です。長らくアメリカに玩具として輸出していましたが、気がつけば世界のシェア 70% で、全て GPS とカメラを装備しています。そして監視カメラでシェア世界一の HIKVISION です。監視カメラはそれ自体が web サーバーですからハッキングは容易できます。月の裏面に着陸させた宇宙技術もアメリカを超えているかもしれません。トランプ大統領が、アメリカが焦る気持ちもわかります。

トランプ大統領、トランプ政権が理解できていないのは東洋の文化です。日本で言えば“恥の文化”です。圧力に屈するような屈辱的な行動は絶対に出来ません。とりわけ習近平主席は党内事情から弱腰な姿勢は許されません。無謀であっても、それに立ち向かう文化です。日本もかつて ABC 包囲網という圧力をかけられ、真珠湾攻撃に出てしまいました。中国国民もアメリカとの戦争ですから、ある程度の我慢はしても耐えるでしょう。経済が減速するといいますが、5% で問題ありません。巨大な国内市場があるので、この成長率で十分です。

日本は日米同盟でアメリカに寄り添う立ち位置ですから仲介はできませんが、日中関係の改善と経済関係の強化は進むかもしれません。

それにしても日露戦争も知らない無学のトランプ大統領とのお付き合い、お疲れ様です。トランプさん、真のリーダーは教養が核心的能力ですぞ！

中国、政府へのデータ提供義務化＝ファウエイ問題で米に対抗

<https://www.jiji.com/jc/article?k=2019052900682&g=int>

米中貿易戦争が世界秩序を徹底的に変えるーカール・スミス

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2019-05-28/PRZY3Q6KLVR01>

中国、反米キャンペーン開始：最強硬メディア「光明日報」の主張を読み解く

<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2019/05/post-12211.php>

中国経済の見通しが5月に悪化、貿易対立激化響く

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2019-05-29/PS8OVS6TTDS301>

世界経済は緩やかに減速、貿易摩擦激化なら下振れも

[https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/forecast/outlook\\_190521.pdf](https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/forecast/outlook_190521.pdf)

世界経済は 2019 年後半に再加速するか？ 米中交渉は最終段階で波乱含み

<https://limo.media/articles/-/11051>

500 年で衝突した新旧大国の戦争勃発、米中両国はその「歴史の罨」を避けられるか？

<https://diamond.jp/articles/-/147978>

長期的な視野が必要な米中貿易戦争の行方

<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/16269>

レアアース市場での中国優位、長年続く見込み 加工分野で強み

<https://web.smartnews.com/articles/fX1KPc3y2UJ>

ファウエイによる窃取疑惑、元社員らが語る詳細

<https://jp.wsj.com/articles/SB12240879310288303561304585331864196561670>

ファウエイの正体

[https://www.google.com/imgres?imgurl=http://dw.diamond.ne.jp/mwimgs/b/e/-/img\\_be8d5c976a4a4b3cbb7a6707475342b0252926.jpg&imgrefurl=https://ascii.jp/element/000/001/742/1742034/&tbnid=s320Py\\_PpLCNPM&vet=1&docid=hToaezSsQn\\_okM&w=600&h=1739&hl=ja&source=sh/x/im](https://www.google.com/imgres?imgurl=http://dw.diamond.ne.jp/mwimgs/b/e/-/img_be8d5c976a4a4b3cbb7a6707475342b0252926.jpg&imgrefurl=https://ascii.jp/element/000/001/742/1742034/&tbnid=s320Py_PpLCNPM&vet=1&docid=hToaezSsQn_okM&w=600&h=1739&hl=ja&source=sh/x/im)

[https://www.google.com/imgres?imgurl=http://dw.diamond.ne.jp/mwimgs/f/3/-/img\\_f3d9e164e9ecdb468370d805389c3f93223705.jpg&imgrefurl=https://diamond.jp/articles/-/179812?page%3D3&tbnid=hZDvnOjQTxLMzM&vet=1&docid=l4lRAiSwift-d5M&w=600&h=1210&hl=ja&source=sh/x/im](https://www.google.com/imgres?imgurl=http://dw.diamond.ne.jp/mwimgs/f/3/-/img_f3d9e164e9ecdb468370d805389c3f93223705.jpg&imgrefurl=https://diamond.jp/articles/-/179812?page%3D3&tbnid=hZDvnOjQTxLMzM&vet=1&docid=l4lRAiSwift-d5M&w=600&h=1210&hl=ja&source=sh/x/im)

<https://www.google.com/imgres?imgurl=https://techcrunchjp.files.wordpress.com/2019/03/huawei2.png?w%3D2249%26h%3D1125&imgrefurl=https://jp.techcrunch.com/2019/03/31/2019-03-29-huawei-books-8-8b-profit-for-2018/&tbnid=FW1I48tgVXzCkM&vet=1&docid=Sq8iMpL5ApL59M&w=2249&h=1125&hl=ja&source=sh/x/im>

安倍首相も呆れた トランプは日露戦争を知らなかった

<https://ch.nicovideo.jp/shukanbunshun/blomaga/ar1765730>

#### ◆揺らぐ EU の理念◆

EU の議会選挙の結果が出ましたが、欧州の民意は理解しにくいですね。予想されたポピュリズムの極右政党の伸びがなかったことで安堵したところもありますが、フランスでは、ついにマクロンの政党を抜いて第一党になりました。

イタリア、ポーランドでも善戦したようです。イギリスでは、単純にブレグジットだけを公約にしたブレグジット党が第一党になりました。この政党もある意味ポピュリズムです。スコットランドでは反ブレグジットを掲げたスコットランド国民党が第一党になりました。保守党、労働党ともに大きく議席を失いました。国会の状態をみれば当然でしょう。メイ首相も涙の辞任ですが、あまりに能力に欠ける首相と判定されたのでしょう。イギリスは社会的にも地域的にも、大きく分断されていることがわかりました。イギリスの合意なき EU 離脱が現実味を増してきました。

マクロン大統領はイエロージャケットのデモが続く中での敗戦ですから、リーダーシップが弱まります。ドイツの首相も退陣間近です。そして、この選挙結果を受けてフランスとドイツが EU 委員長座を争っているとのこと。

EU は歴史的に戦乱に明け暮れたヨーロッパの恒久的な平和を構築するために、長年の宿敵のドイツとフランスが不戦の誓いをして EC を立ち上げ、ヨーロッパの統合を目指すという高い理念のもとに作られた挑戦的な政治プロジェクトです。加盟国が増えるに従って統合が難しくなってきたとは皮肉ですが、イギリスが離れ、フランスやイタリアその他の国で EU 懐疑派が勢力をつけてくると、崩壊とはいかないまでも、統合とは逆の方向に行くかもしれません。

人権と民主主義の強固な EU は国際政治の要です。その理念に EU 各国の国民の迷いが生じているとは。EU と日本の EPA が示すように、合わせると世界の GDP の 30% を占めます。日本は EU との連携で国際社会の中できちっとした存在感を出す必要があります。日米同盟だけでは日本の戦略になりません。ですから EU の現状と今後が気になります。

欧州議会選、ポピュリスト政党伸び悩むー仏伊で善戦でも

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2019-05-26/PS4QVL6JITSE801>

英でブレグジット党が圧勝 2 大政党は大敗

<https://www.bbc.com/japanese/48419234>

スコットランド国民党が躍進、反ブレグジット掲げ

<https://www.bbc.com/japanese/48418824>

欧州議会選、仏は極右が第 1 党へ マクロン氏は僅差で第 2 党

<https://jp.reuters.com/article/eu-election-france-lepen-idJPKCN1SW100>

欧州議会選、二大会派過半数割れ 要職巡り駆け引き始まる

<https://jp.reuters.com/article/eu-election-idJPKCN1SX00N>

欧州委員長候補めぐり仏独が対立 EU 主要人事

<https://www.bbc.com/japanese/48441534>

欧州議会選での主流会派の大敗は、EU 崩壊の予兆か

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/052700384/?P=1>

#### ◆緊迫するイラン情勢◆

今回のイラン危機は、米国のトランプ大統領が 5 月 8 日に、2015 年に米英独仏中ロとイランの間で結んだイラン核合意を離脱すると表明したことから始まりました。そして、米国は合意によって解除していた経済制裁を全て再発動させました。

トランプ大統領は、イランが軍事的な対応をしないために攻撃型空母も派遣しました。何らかの情報があるのかもしれませんが。軍部が要求したようですから。

基本的にアメリカの敵国はロシア、中国、イランです。ですから、この 3 国には経済制裁を発動させて弱体化を進めています。

中東地域は国が分かれています。1つの枠組みはイスラム教のスニ派とシーア派の対峙です。イランはそのシーア派の元締めとして中東各国の別働隊に資金援助をしてスニ派の政権と対峙させています。シリアではアサド政権を支援するためにシリア南部のゴラン高原周辺に軍事勢力を展開しアサド政権のシリア制圧の支援をするるとともに、イスラエル国内にミサイルを打ち込むなどして、イスラエルとの小競り合いを繰り返しています。

ガザ地区などでもヒズボラのような軍事勢力を資金援助し、そのヒズボラはイスラエルにミサイルを打ち込むような活動をしています。そしてこれに、イスラエルは反攻しています。

イエメンではシーア派のフーシ派を支援し内戦状態になり、フーシ派は政府軍を支援するサウジアラビアに対してミサイルやドローンを打ち込むなど過激な行動をしています。アメリカがテロ国家と罵るのも仕方ないかもしれません。イランも国民の生活水準の向上のために資金を使うべきです。

アメリカの立場は明快で、スニ派の盟主のサウジアラビアを支援し、ユダヤ人の聖地イスラエルを強力支援です。火中の栗を拾うこともいとわず、アメリカ大使館をテリアビブからエリサレムに移し全世界、とりわけ米国内のユダヤ人社会にコミットメントを示しました。

問題は双方ともに一歩も譲らない状態で軍事的に対峙しているので、偶発的な衝突が懸念されることです。アメリカとイランは対話するチャンネルが消えてしまっているようです。ですから、偶発的な衝突の時にそれが広がる危険があります。

先日、突然イランの外相が日本を訪問しました。アメリカとの対話のチャンネルが消えた今、安倍首相とトランプ大統領の緊密な関係を直接対話の仲介として使いたいという意図だったのでしょうか。何を伝えてくれとイランの外相が言って、何を伝えたかは不明ですが、多分ゴルフ場での話でしょう。しかし日本はアメリカに寄り添っていますから、単なるメッセンジャーしかできません。

日本とイランは歴史的に友好関係にあるといわれています。その理由は1953年の日章丸事件です。イギリスに支配されてきたイランの石油資源を国有化してイギリスから海上封鎖されたイランに、日本の出光石油が日章丸というタンカーを秘密裏に派遣してイラン自前の石油を輸入した事件を、イランの人たちは欧米に長らく支配されていた状態を打破した快挙と受け止めて、それ以来、日本人に対して近親感を持つようになったと言われています。この事件は「海賊とよばれた男」として映画化されています。

アメリカが問題視しているのは、イランの核兵器開発と弾道ミサイルの開発です。2015年の核合意は核開発の速度を落とすという中途半端な合意ですから、トランプ大統領は我慢できないので、ひどい行為だと言って一方的に破棄したわけです。ある意味イランは中東の北朝鮮です。近隣諸国、とりわけイスラエルとサウジアラビアは、北朝

鮮と日本の関係に近いかもしれませんが。ですからトランプ大統領はイスラム原理主義の体制を変えるとは言わない、核廃棄を要求しているのだと言っています。北朝鮮に対する要求と同じです。

ここでもトランプ大統領は中国との交渉と同じ誤解を、認識不足をしていると思います。イランはギリシャ時代から中東に覇をとなえたペルシアです。他の中東諸国と違ってアラビア語を話しません。ペルシア語です。誇り高い民族ですから、圧力という恫喝に負けて妥協することはないでしょう。アメリカの経済制裁にイラン国民は苦しんでいますが、むしろ団結が強くなるでしょう。アメリカの発想は経済制裁で生活が苦しくなれば、国民が政府に対し不満をぶつけ国内事情が政権を妥協に動かすと考えているのかもしれませんが。フランスには、これが当てはまります。それは西洋文化の世界です。東洋は違うということを識る必要があります。

やはりリーダーは歴史や文化を広く、深く勉強する必要があります。ビジネス書を読むのではなく、教養を深めることが1番重要な修行です。

イラン、核合意を一部停止 米国は経済制裁を拡大

<https://www.bbc.com/japanese/48210341>

トランプ大統領、イランの体制転換目指さずー目標は核開発阻止

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2019-05-27/PS5J8J6JTSE801>

「イランは終わりだ！」バグダッドの米大使館付近へのロケット砲攻撃にトランプ激怒

<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2019/05/post-12155.php>

米イラン中傷合戦でホットライン不通、一触即発の危険性

<https://jp.reuters.com/article/usa-iran-communication-idJPKCN1SX1YK>

緊張高まるイラン 外相来日し「日本の協力に期待」

日章丸事件

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E7%AB%A0%E4%B8%B8%E4%BA%8B%E4%BB%B6>

イラン外相の訪日

[https://news.tv-asahi.co.jp/news\\_politics/articles/000154675.html](https://news.tv-asahi.co.jp/news_politics/articles/000154675.html)

米制裁下のイラン、経済崩壊を回避できるか

<https://jp.reuters.com/article/iran-economy-idJPKCN1NE0J6>

#### ◆東大俯瞰塾◆

今年も4月から本郷の東大で俯瞰塾をやっています。定年から11年目ですが、単位の無い学生の自主ゼミです。今年はOBの何人かがこの授業を継続する必要があると、支援を申し出でてくれました。本当にありがたいです。

毎回申し上げていますが、俯瞰塾の目的は知的腕力をつけることです。知的腕力とは、情報の収集、分析、編集を高い水準で、短時間で実行する能力です。時間をかければできますがそれでは競争優位に立てません。人生はある意味チーム間の競争であり、個人間での競争でもあります。

今年も5チーム、25人の学生が参加しています。今年は少しカリキュラムを変えました。オリエンテーションの後、チームごとに、研究対象企業を決めました。従来は、ややもすると、よく知られた企業、1部上場の企業になっていましたが、今年は上場以降一貫して成長している企業を選びました。といっても短期間では企業の評価はできませんから、少なくとも3年以上経っている企業です。

主に以下の4つの観点から、

- ・業績（主に売上やEBITDA）が継続的に伸びている
- ・株価も継続的に伸びている（やや横ばいも含む）
- ・学生内での知名度も比較的ある
- ・事業領域も比較的広い（1つに特化しすぎでない）

TAの学生が選び出した企業は、リクルート、LINE、SMS、ユーザーベース、MonotaROの5社です。学生から見た未来ある企業です。ですから就職もベンチャーを含めてこういう会社を選んでいきます。もはや成長していない伝統的な経団連的な企業に、優秀な学生は行きません。

第1回の課題は有価証券の見方で、第2回の課題はいきなり企業価値の算出でした。第3回はマーケティングで、第4回は新しい課題のAIとIOTです。次の第5回の課題はM&Aです。このテンポで毎週ですからかなりのハードワークです。前日は半分徹夜になるでしょう。このハードワークも知的腕力の強化のためです。何年か前、ある学生が「東大に入ってこんなに勉強した事は初めてだ」と言いました。毎年の事ですが、5月の末になるとぐっと力がついてきたことが感じられます。これが教師の醍醐味です。

追及するものは知的腕力ですが、結果としてビジネス・リテラシーがついてきます。この授業が終われば知的腕力で就活戦線に参加するわけです。

毎週チーム全員が前に出てプレゼンテーションをします。全部終わった後で、どのチームが良かったかとして投票します。それがチームの点数です。質問の回数が個人の点数です。正規の授業時は、この合計点で上位からA,B,Cをつけました。Dは成績表が汚れるのでつけませんでした。

この俯瞰塾は毎週木曜日の午後、本郷の工学部3号館の3階で行っています。参観可能です。ふらりと覗くのも問題ありません。

#### ◆今どきのオーディオシステム◆

音声認識のスマートスピーカーをいくつか買って勉強するというか、時代の風を確認しました。現在ではキッチンと寝室にGoogle Miniを1台ずつ、リビングにはAmazon EchoPlusを置いています。キッチンでは翌日のスケジュールや天気予報を聞くことが多いです。寝室はもっぴら目覚ましです。リビングのEchoPlusではスタンドという床置きライトの点滅ができます。

1番使うのは「アレクサ音楽かけて」です。Echo だけであれば 6500 万曲以上という AmazonUnlimited が月額 380 円です。

やってみると困ったことが判明しました。曲名を直接言える曲はクラシックでもジャズでもほとんどありません。作曲者もモーツアルトやベートーベンといった限られた名前しか口にできません。「ベートーベンのピアノソナタをかけて」くらいがせいぜいです。歌手といっても昭和の歌謡曲やフォークソングの歌手しか知りません。平成の歌手は宇多田ヒカルと AKB48 しかありませんでした。ですから結果として、歌手とか作曲家の名前で適当にシャッフル再生してもらうことになります。本当に何かを聞きたいときは CD を見て頼めばいいのですが、それが面倒だから「アレクサ音楽かけて」になるわけです。ワインを飲みながらの BGM です。

もう一つは音質です。EchoPlus は「パワフルな 360° 全方向スピーカーで、クリアなボーカル、ダイナミックな低音」という売り文句ですが、さすがに本格的なオーディオ装置に比べるとかなり落ちます。

そこで新たに発売された Echo Link Amp を買って試してみました。マイクはついていませんので EchoPlus と連携です。このアンプには電源スイッチはありません。電源コードを刺すだけです。前面も真ん中に大きな音量ボリュームがあるだけです。背面に外部機器入力として光デジタルと RF 同軸ケーブルの端子がありますが、どこにも入力切り替えがありません。最初はわかりませんでした。アレクサから音楽を出力している時はそれが優先されるということです。思い切った割り切りです。

10 年くらい前に買って最近使ってないスピーカー (PMC Twenty) がありましたのでそれを繋ぎました。外部入力としてこれも最近使ってないネットプレーヤー (Cambridge Stream Magic) を接続しました。

最近オーディオの世界は高音質の「ハイレゾ」の世界です。ハイレゾとは、従来の CD を超える情報量を持つ高音質音源です。圧縮音源では伝えきれなかったレコーディング現場の空気感やライブの臨場感を、より感動的に体感できるということで急速に普及しました。

ネット上にたくさんのハイレゾ音楽がありますから、ネットプレーヤーを使えば膨大な曲を聴くことができます。またネット上には無数の放送局が存在します。

その中でも最高の音質のスコットランドの LINN は定評があります。少し音質が落ちますが、日本の OTTOVA も人気があります。

ネットプレーヤーの LINN でリビングの本格的なオーディオと Echo Link Amp のシステムと聞き比べていましたが、もう私の耳では差を感じる事が出来ませんでした。高音域の聴力が歳とともに落ちていきますから。どのくらいまで聞こえているか一度耳鼻科に行って検査してもらおうと思っています。



音楽の時だけ Echo Link Amp に切り替わるだけです。これもどこにも書いてありません。むろん入力切り替えも。というよりマニュアルは存在しません。接続方法の簡単なパンフレットがついてくるだけです。

ともかく、まだあまり使い込んでいませんが、EchoPlus に話しかけるだけで音楽が高音質で楽しめるのは、新しい時代の風です。キーボードから音声コミュニケーションの世界へ確実に移行しつつあることを実感できます。

これとハイレゾのスマートフォンと組み合わせれば、今どきのオーディオシステムです。

#### ◆俯瞰サロン開催のお知らせ（第 67 回&第 68 回）

##### 【第 67 回俯瞰サロン(6/19)】

河野通長さんに聞く スマートシティモデルで拓く未来社会】

日時：2019 年 6 月 19 日（水）18:30-（18:00 受付開始）

会場：品川インターシティ会議室

東京都港区港南 2 丁目 15-4 地下 1 階（品川駅港南口徒歩 5 分ほど）

参加費：懇親会 1000 円、懇親会 3000 円 当日、会場にて申し受けます。

お申込みサイト：<https://ssl.form-mailer.jp/fms/363b5134602103>

先月号の俯瞰メルマガで紹介した「[スマートシティモデルで拓く未来社会: まちづくりを超えて成長エンジンへと深化するスマートシティ](#)」（Kindle 版）の著者 河野通長さんにお越しいただきます。日立製作所でのスマートシティ事業の立ち上げを経られて、現在、国内外で持続可能なまちづくりをテーマとしたコンサルタントとして活動されています。

#### 概要：

わが国の科学技術政策の重要テーマとなった“Society 5.0”に関連して、わが国の府省が主導する「スマートシティ」が再びブームとなっている。

スマートシティは 2008 年頃に国内外で最初のブームを迎えたが、その当時は地球環境の保全を目的とした省エネルギーに偏重したもの、あるいは情報通信技術の活用にも偏重したものなど技術指向で、その牽引役は産業界であった。企業が提唱するスマートシティに失望感が生まれると共に「スマートシティ」という流行語も飽きられて死語となった。

しかし、欧米では市民・住民を中心に行政、特に自治体が主体的に牽引する課題解決指向のスマートシティを目指すという方向に視点を変えてスマートシティ・ブームが再燃している。その実現を支える仕組みとして、オープンイノベーションの分野で近年注目されている「クアドルプル・ヘリックス・モデル」と同等の体制構築が欧米での共通認識となっている。

本講演では、「スマートシティ」の理解の変容を辿り、そこから欧米での共通認識となった体制構築や近年のボトムアップ的な活動の傾向を取り上げ、わが国の最近の府省主導のプロジェクトの課題を指摘し、解決の方向性について聴講者と議論を進めたい。

河野通長さんのプロフィール：

1948年東京生まれ、麻布学園高校を経て、東京大学工学部精密機械工学科を卒業

1972年日立製作所に入社。同社生産技術研究所において産業用ロボット、ロボット応用ライン、CIMシステムの研究開発に従事。本社の社内情報システム部門長として日立グループ全体のネットワーク基盤の構築、運用統括を経て、経営企画部門において新事業の創生ならびにスマートシティ事業の立上げを推進。

2013年日立製作所を退社。株式会社ミチクリエイティブシティデザイナーズを設立し、持続可能なまちづくりをテーマとしたフリーランスコンサルタントとして活動。最近は特にロシアにおける各種フォーラムへの参加が多い。

・アジア太平洋経済協力（APEC）Low-Carbon Town Taskforce 民間有識者委員

・ISO TC268/SC1 Smart Community Infrastructure 国際登録エキスパート

・著作：

・スマートシティモデルで拓く未来社会：まちづくりを超えて成長エンジンへと深化するスマートシティ（Kindle版） <http://u0u0.net/TjdW>（AMAZONへのURL）

・海外スマートシティ最新事情 2017：新しい視点で勢いづく欧米と周回遅れの日本（Kindle版） <http://u0u0.net/ToQC>（AMAZONへのURL）

#### 【第68回俯瞰サロン(7/23)】

東急電鉄執行役員 東浦亮典さんに聞く、

私鉄3.0 - 電車に乗らなくても儲かる未来 - (仮)】

日時：2019年7月23日（火）18:30-（18:00 受付開始）

会場：品川インターシティ会議室

東京都港区港南2丁目15-4 地下1階（品川駅港南口徒歩5分ほど）

参加費：懇親会 1000円、懇親会 3000円 当日、会場にて申し受けます。

お申込みサイト：<https://ssl.form-mailer.jp/fms/92a26e9a623580>

昨年末に「[私鉄3.0-沿線人気No.1 東急電鉄の戦略的ブランディング](#)」（ワニブックス PLUS新書）を上梓された東浦亮典さんにお越しいたします。提言されている、私鉄が目指すべきさらなる「未来=3.0」。「顧客との決済やポイントを基盤とした新たなサービス」「鉄道、バスの次に来る新しいモビリティ」「ベンチャー企業支援」などなどを、現役執行役員の視点から伺います。

東浦亮典さんのプロフィール：

東京急行電鉄執行役員 渋谷開発事業部長。

1961年東京生まれ。1985年に東京急行電鉄入社。自由が丘駅駅員、大井町線車掌研修を経て、都市開発部門に配属。その後一時、東急総合研究所出向。復職後、主に新規事業開発などを担当。町田市の『グランベリーモール』、賃貸コンセプトマンションブランド『TOP-PRIDE』、『クリエイティブシティコンソーシアム』、『次世代郊外まちづくり』、『東急アクセラレートプログラム』などの立ち上げにも関わる。また東急沿線の都市開発戦略策定、マーケティング、プロモーション、絵本、ブランディング、エリアマネジ

マントなども担当。2016年より執行役員。都市創造本部運営事業部長を経て現職。

著書：

・私鉄3.0-沿線人気No.1 東急電鉄の戦略的ブランディング(ワニブックス PLUS 新書)  
<http://u0u0.net/Y9Bz> (AMAZON への短縮 URL)

#### ◆俯瞰のクッキング “ふるさと納税” ◆

昨今いろいろと問題視されて、大盤振る舞いの4自治体が特例から外されました。当然だと思います。しかし「ふるさと納税」の制度は大変良いと思っています。企業の本社が集中する東京が元々税金の取りすぎです。過疎の市町村が地元産品を送ることで首都圏の税金を移転する仕組みは、素晴らしいと思います。

ということで私も利用しています。まずお米は最近買った事はありません。1万円で10キロ近く受け取れます。我が家では玄米を選びます。冷蔵庫の野菜室に保管して必要な量だけ小型の精米機で精米して食べます。

肉もかなりの量をふるさと納税で入手します。特例から外された大阪の泉佐野市はかなり他と比べて量が多かったと思います。我が家では12個1.8kgで1万5000円のハンバーグをとりよせます。冷凍のまま冷凍庫で保管しておくのが便利です。豚のしゃぶしゃぶ肉は1.8kg1万円です。

魚介類では2尾で1万円のうなぎの蒲焼、1kg1万円のホタテ貝柱、西京漬詰め合わせ1万円、1kg1万円の明太子、天然の時知らず鮭半身(塩なし)1万5000円など取り寄せてよかったと感じたものです。

野菜果物は日持ちしませんので利用したことはありません。新鮮魚介も後が大変なので手を出していません。

冒頭でも書きましたが、地元産品を返礼品にするふるさと納税は、見方を変えれば自治体が生産者に代わってネット販売をするわけですから、地元経済も潤います。ただ一部の生産者だけが潤うというのでは不公平感が出ますので難しいところがあるでしょうが、東京にいる私たちは積極的に参加していいと思います。

むろん基礎自治体の税収は住民税と固定資産税が大きい事は承知していますが、目黒区や世田谷区、港区の財政が毀損するほどではありません。

#### ◆俯瞰の書棚 “HARD THINGS” ◆

今回は「HARD THINGS」ベン・ホロウィッツ、日経BP社 2018です。

本書はクラウドコンピューティングを始めた人と言われているベン・ホロウィッツのベンチャー経営の苦闘と成功の体験の記録でもあり、それに基づいたベンチャー経営者の助言というか、マニュアルでもあります。またシリコンバレーでドットコムバブルが弾けた2000年以降の凄まじい勝ち残りの物語でもあります。前回もGoogleMapを立ち上げた人々の物語から当時のシリコンバレーの状況が生々しく認識できましたが、本書

もそれ以上に生々しい当時の状況を感じることができます。例えば下記（クラウドとオプスウェア）は、彼が立ち上げたベンチャー企業です。

“クラウドとオプスウェアで、ダーウィン・プロジェクトが一番楽しく、一番大変なプロジェクトだった。週7日間、朝8時から夜10時まで、6カ月間休みなく働き続けた。あれはとんでもなかった。週に一度、妻と夜にデートをして、午後6時から深夜0時まで全神経を妻に集中させた。そして翌日、それが土曜日であっても、午前8時に会社に戻り、夕食まで会社で過ごした。家に帰るのは10時から11時だった。毎晩だ。そして、それは私だけではなかった。社員全員がそうだった。われわれに期待されていた技術的な仕様は素晴らしいものだった。どうやって実現するかブレインストーミングを重ね、それを実際の製品へと落とし込んでいった。大変だった。しかし楽しかった。その間に誰かがいなくなった記憶はない。あれはまるで「やるしかない。やらなければここにいられない。ほかの仕事を探さなくちゃならない」という雰囲気だった。それは、固い絆で結ばれたグループだった。多くの未熟な連中が、本当に一段成長した。海に放り込まれて「さあ泳げ」と言われたことは、彼らの成長にとって素晴らしい経験だった。6カ月後、突如として会社は、これまでになかった概念実証の契約が取れるようになった。プロジェクトの実現可能性を示すための実験の契約だ。ベンはすばらしい仕事をした。われわれにフィードバックを返し、終わったときには、みんなの背中を軽く叩いてねぎらった。”

何十年も前のIBM時代に2年間くらい深夜まで働いた体験があります。ですから当時のスタッフは今でも戦友です。そして今でも年に1度は集まります。ある日の午前1時に「お先に」と言ってオフィスを出たとき女性の3人のスタッフが残っていたシーンを、私は今も忘れません。

次のくだりもシリコンバレーの厳しい職場環境を感じさせます。

“創造を強いる。毎月、毎週、あるいは毎日でも目標を与えて、すぐに結果が出せることを確認する。ほかの社員たちもこの様子を見ている。「理解」しているか確認する。コンテキストを持たない幹部は、スタートアップでは価値を持たない。どの幹部も、製品、テクノロジー、顧客、市場を理解する必要がある。新米幹部には無理にでも覚えてもらう。たとえば、CEOと新幹部とのミーティングを毎日設定する。その日耳にしたけれど完全には理解できなかったことへの疑問を、このミーティングですべて列挙させる。CEOは原則に沿って、疑問に詳しく答える。できるだけ早く、必要な情報を与えること。何も質問がなければ、解雇を検討すべきだ。30日。”

いま話題の中国のHuaweiもこんな感じで急成長したのでしょう。私が昨年深センの本社に行った時、ほとんどの社員は3食会社で取っていると聞いていました。いわゆる996です。9時から9時まで週6日。私のビジネスマン現役時代のある時期は、9時出社12時退社週6日でした。

“第5章 人、製品、利益を大切にする——この順番で”にあるように「人」に関する記述が多いです。冒頭にベンチャー経営者の能力として。

“何かを生み出す人、リーダー、起業家となる人には、ふたつの能力が必要になる。ひとつは、現状を正しく把握する力。ふたつ目は、困難の嵐がやってきたときに、次々と手を打つ能力だ。”そして軍人であったコリン・パウエル元国務長官は「リーダーシップというのはたとえ好奇心からにせよ、人を自分の後に続かせる能力だ」と言ったとあります。私は8人の上司を持ちましたが3人はこの能力を持っていたと思います。

彼の絶体絶命のピンチは、“悲惨なドットコムバブルの破裂が起きた。ナスダック指数は2000年3月10日に、1年前の2倍以上に相当する5048.62の最高値を記録していたが、10日後には10パーセント暴落した。ドットコム崩壊は、われわれの予測をはるかに上回る惨状だった。それに気づいたのは、新規顧客を見込んでクラウド基盤構築のために現金の大半を投入してしまった後だった。”ということでシリコンバレーからあつという間にマネーが引き上げられ、多くのベンチャーが倒産した時期です。そして彼の苦悩に満ちた人生が語られます。

大企業で活躍した人材がベンチャー企業でうまくいかない理由がいくつか述べられています。彼は会社を売ってからHPで何千人もの組織を持った経験からいくつかの気づきを紹介しています。

“私の経歴の中で早くに学んだ教訓は、大企業でプロジェクト全体が遅れる原因は、必ずひとりの人間に帰着するということだった。”

“私の時間のほとんどは、既存ビジネスの最適化と調整に費やされた。仕事のほとんどが「受け身」だった。対照的に、スタートアップの幹部の場合、自分が仕掛けない限り何も起こらない。会社の立ち上げ時期には、1日に8から10のプロジェクトを処理できなければ、会社は止まってしまう。”

“数字を重視しすぎる。数字で厳しく管理することはぬり絵キットに似ている。HPのいくつかの部門は将来の競争力を犠牲にして現在を最適化した。会社は、会社にとって良くない方法で短期目標を達成したマネジャーたちに、褒賞を与えた。”

グサリと胸を刺される感じですね。この時代のHPのCEOは確か年収100億と言われたフィオリーナです。短期的な数字を追うMBA的な経営でHPも凋落しました。これで伝統的な大企業は凋落していききましたね。IBM・・・・・・・・。

いろいろ興味深いフレーズがありますが、CEOとして幾度か危機に直面したとき「心を鎮めるため」に行った事は。

“友達をつくる。問題点を書き出す。側壁ではなくコースに意識を集中する。怖気づかず、投げ出さず。恐怖と勇気は紙一重。”

参考になりますね。マネジャーを解雇するノウハウも紹介されていますがここでは割愛します。

平時のCEOと戦時のCEOについて。

“平時の CEO は企業文化の育成に務める。戦時の CEO は生き残りを賭けた闘争に自ら企業文化をつくらせる。コンサルタントが書く経営書のほとんどは、成功した企業の平時の経営スタイルの研究を基にしていることに注意しなければならない。”これも認識すべき現実ですね。

幾多の困難を乗り越えた体験からくる言明はとにかく説得力があります。ベンチャーの経営者でなくても、人生論としても興味深い内容です。ご一読をお勧めします。

#### ◆雑感・私感◆

以上も雑感・私感ですが出来る限り参照データを紹介しています。個人のブログは面白いですが個人的な偏りがありますから、できるだけメジャーなメディアを引用しています。

●あまりにも私たちはアメリカを識らないと改めて感じました。だからトランプ政権が理解できないのでしょうか。共和党のリンカーンは北部の産業をバックに人種差別反対を推し進め、それに対して南部民主党は人種差別維持を推進した結果、北部共和党に敗北しました。今では共和党が白人主義で民主党が黒人やヒスパニックの支持を受けています。いつの間にか立場が入れ替わっています。これはまた次回に。

●ギリシャ、ローマ文明の流れを世界史の本流として位置付け、それを受け継ぐ西洋文化が国際政治の本流という思い込みがあるとすれば、中国やイランという東洋文化と融和できませんね。そう思うと明治維新以来の日本は何でしょうか。

●「ホワイトハウスが米海軍に対し、横須賀基地に停泊中の米誘導ミサイル駆逐艦「ジョン・S・マケイン」を隠し、大統領の視界に入れられないよう指示していたことが分かった。故ジョン・マケイン上院議員と対立関係にあった大統領は 30 日、指示は「善意」によるものだったとして、関与した人物を擁護した。」とありますが、ホワイトハウスの官僚と日本の官邸官僚の付度感覚は似ていますね。さすがアメリカ海軍は撥ね付けました。

●翻って見るとたしか、クリントン元大統領、ブッシュ元大統領、トランプ大統領はベトナム戦争の兵役をすり抜けていたと思います。それで安全保障を口にしてしています。ジョン・マケイン上院議員は、ベトナム戦争で負傷し、捕虜となり、拷問され、米国において「英雄」と呼ばれ、米政界でも特に高名で尊敬された上院議員となった人です。

●付度が能力とされる大企業が多いですが結果は無残です。とって専制的で高齢でトップに居つづけた経営者の末路も哀れですね。

●6月です、夏です明るく楽しい夏を迎えましょう。

◆内容・記事に関するご意見・お問い合わせ/配信解除・メールアドレス変更は [webmaster@fukan.jp](mailto:webmaster@fukan.jp) まで。

#### ◆俯瞰 MAIL89 号 (2019 年 5 月 31 日)

発行元：一般社団法人俯瞰工学研究所

発行人：松島克守

編集長：松島克守

配信人：石川公子

URL：<https://www.fukan.jp>

---