

Title	社会的企業の在り方と新しい資本主義
Sub Title	
Author	原, 丈人(Hara, Joji)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2009
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2009. ) ,p.91- 136
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20090000-0091">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20090000-0091</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

---

## 社会的企業の在り方と新しい資本主義

# 原 丈人

はら・じょうじ 一九五二年大阪生まれ。欧米を拠点にする日本人実業家。慶應義塾大学法学部を卒業後、中央アメリカの考古学研究に従事する。考古学資金つくりのために、一九七九年スタンフォード大学経営学大学院へ入学、国連フロンを経て、一九八一年、同大学工学部大学院修了（工学修士）。

在学中に光ファイバー事業を起業して成功。一九八四年デフタ・パートナーズを創業、主に情報通信技術分野でベンチャー企業への出資と経営に携わり、九〇年代にマイクロソフトと覇を競ったポーランド、ビクチャテル、SCO、ユラファイ、トレイデックスなど十数社を会長、社外取締役として成功に導いた。米大手VCのアクセルパートナーズのパートナーも兼務し九〇年代にかけてのシリコンバレーを代表するベンチャーキャピタリストの一人となった。現在、アライアンス・フォーラム財団代表理事、国際連合経済社会理事会常任諮問団大使や国連WAFUNIF代表大使（後発発展途上国担当）を務めるなど、新技術を用いた途上国の支援など幅広い分野で積極的な提言と活動を行っている。

※写真…アライアンス・フォーラム財団が世界で初めて開講したマイクロファイナンス専門家養成コースの第二期生と講師のグラミン銀行創設者のモハメド・ユヌス総裁



## 考古学に魅せられた学生時代

みなさん、こんばんは。原文人です。ふだんはアメリカ・サンフランシスコに住んでいて、用事があると、日本に帰ってきます。今日は母校に、それも懐かしい日吉キャンパスにお招きいただき、ありがとうございます。学生のみなさんにお目にかかることを本当に楽しみにしております。

私がここで学んでいた一九七〇年代前半はちょうど学生紛争の最中で、日吉でも学生運動をしている学生たちが「将来の日本をどうすべきか」といった話をしていた時期もありました。当時の私は塾の先生たちも学生たちと一緒に文部省にバリケードを張るべきだという立場をとっていましたが、実際に起きていたのは、塾当局と学生運動家が対抗するという状況でした。文部省から見れば、慶應の先生と学生がお互いに紛争をしあっている状況は漁夫の利です。それではいけないと考えていたわけです。昔、福澤諭吉先生は慶應をつくられた当時、世間では「文部省は竹橋に在り、しかし文部卿は三田に在り」といわれていたそうです。つまり、文部省の建物は当時役所があった竹橋にあるけれど、教育の指針をつくる福澤諭吉先生は三田にいらっしゃるという意味ですね。それほど在野にいて、政府に対して物を言うのが慶應の伝統であるということだと思い、私は慶應に入学したのですが、政府に物を言う先生たちは少なく、私はずいぶんがっかりとしたものでした。

それでも慶應にいて、慶應をなんとかよくしようとしているうちに、私は考古学に魅せられてしまいました。そのきっかけとなったのは、大学二年から三年にかけて行ったグアテマラとエルサルバドルへの旅行です。最初はピラミッドなど考古学目的で行ったわけではありません。実は当時の私は鉄道がと

でも好きだったんです。アメリカ・フィラデルフィアにあるボールドウィンという鉄道会社がつくった昔の蒸気機関車は、今やアメリカ本土には残っておらず、メキシコに輸出され、さらにグアテマラ、そしてその南のエルサルバドル、ニカラグア、ホンデュラスといった国々に輸出されているという情報を頼りに、昔の蒸気機関車を探していきました。当時は、インターネットなどはもちろんありませんから、とにかくレールのあるところをすべて歩こうという旅行でした。

その旅行で、たまたまあるピラミッドに出会ったんです。それまで私は、ピラミッドはエジプトにあるものだと思っていたので、エルサルバドルにもピラミッドがあつて、本当に驚きました。エルサルバドルのピラミッドはなかなかきれいな台形の建築物です。こんなものを、一体誰が、いつ、つくったのだろうかと思つて、一生懸命勉強し始めることにしました。

当時、慶應には西岡秀雄教授という先生がいらつしやいまして、考古学や文明論も教えていらつしやつたのですが、実は地理学専門でした。他の大学でラテンアメリカの考古学を教えていらつしやる先生のところにも行つたのですが、やはり専門がキリスト教学だったり、スペイン語学だったり、ラテンアメリカ史だったりで、考古学の専門の先生がいらつしやらないことがわかりました。そこで自分で勉強しようと思つたのが、慶應義塾大学法学部政治学科四年の時です。

それから丸善に行つて、英語の書物を買ひ込み、すべて読み、遅まきながらスペイン語も勉強し始めました。そして大学を卒業してから、考古学を勉強できるような仕事に就きたいと思つて、ずいぶん探しましたが、まったく見あたりません。職を探すために、いわば押しかけで、当時有楽町にあったエルサルバドル大使館に毎日のように出入りしていました。エルサルバドルだけでなく、グアテマラ、ニカ

ラグア、ホンデユラス、コスタリカ、パナマといった中央アメリカの大使館にも出入りをして、ようやく見付けた仕事は旅行ツアーの仕事でした。

## エルサルバドル旅行ツアーを企画

エルサルバドルの当時の外務大臣で、以前は駐日大使を務めていらつしやったベネケ閣下という方がいらつしやいます。向こうは外務大臣、こちらは大学を卒業したての若造ですから、日本にいらつしやる時でもなかなか正式には会わせてはもらえませんが、あまりに私がしょっちゅう大使館に顔を出しているものですから、そのうち顔見知りになって、来たら呼んでもらえるようになりました。

彼はエルサルバドルのことを「ハボン・デル・セントロアメリカ (Japón del Centro América)」と呼んでいました。日本語にすると「中央アメリカの日本」ということです。どうしてそう呼ぶのかと聞いたところ、エルサルバドルはとても小さな国で、人口密度が高く、資源がないといった国土の立地条件などが日本とそっくりだから、ということでした。ですから、エルサルバドルは、日本のように教育水準を高めて、一生懸命に働いて、国をよくするべきだと、彼は考えたんですね。

そして彼は、日本の将来ある学生たちにエルサルバドルを見てもらうための旅行ツアーを企画したいと考え、当時のエルサルバドル駐日大使に対して、こうした旅行団を組織せよと命令を下しました。ところが駐日大使は困ったわけです。そう言われたものの、そんなものをどうやって実現したらいいのか、わかりません。大臣が来日した時に、外務省の人を連れて、日本交通公社や日本近畿ツーリスト、日本



右：25 歳、中央アメリカ・マヤ考古学遺跡にて  
左：29 歳、光ファイバーディスプレイシステム  
を実験中（研究室の自室）

旅行といった大手旅行代理店を訪れ、こういった団体旅行を企画してほしいと頼んだのですが、どこからも「機が熟していません」「検討いたします」といつて丁寧に断られてしまいました。大手旅行代理店としては、本音は「エルサルバドルに行きたいと思うような学生がいるわけではない」ということでしょうが、大臣の手前、そうは言わなかったわけですね。

それが、私が大学を卒業した一カ月後の四月のことです。私は、ベネケ大臣が大手旅行代理店から断られて、「日本の学生たちにエルサルバドルに来て、エルサルバドルを見て欲しいのになあ」と残念がつている姿を見て、「私がやります！」と言ってしまいました。どうやってやればいいかはわからないけれど、とにかくやります、と。「エルサルバドルは中央アメリカの日本である」と言っている大臣が来日して、せっかくの旅行プランを日本の三大旅行代理店にすべて断られてしまっている状況を放っておけない、と思ったわけですね。

私は、すぐに三田キャンパスの生協に行って、当時の学生たちはどんな国や地域に旅行に行くのか、統計をとってみました。学生たちが最も行きたいと思うところはどこだと思いますか？ アメリカ西海岸でした。それはどうしてかと言うと、ディズニールランドに行きたいからです。東京ディズニール

ランドができるはるか以前のことですから。そうした声が圧倒的でした。アメリカ西海岸の次に行きたいとされたのがヨーロッパ、そしてハワイなどが続いていた。エルサルバドルやグアテマラといった国名は当然ながらあがってきていませんでしたが、この結果から私は名案を思いつきました。エルサルバドルに行くためには、アメリカ西海岸で飛行機を乗り換えなければいけません。「アメリカ西海岸・エルサルバドルツアー」にしてしまえばいいのだ、と。

また、当時の学生たちの海外旅行にはパターンがあつて、慶應など比較的裕福な学生が集まる大学では、学生時代に一度だけ、四年次の夏休みや卒業旅行として、親がお金を出して海外に行かせてくれていました。当時は一ドル＝二百七十五円でしたから、おおよその予算は千ドル＝二十七万五千円だということがわかりました。そのぐらいの予算で、アメリカ西海岸のデイズニーランドに行くことができ、なおかつメキシコやエルサルバドルなどいろいろなラテンアメリカを見ることができる企画内容にすれば、学生たちはきつと行ってくれるに違いないと、私は考えました。

一週間後にはこうした企画案をエルサルバドル大使館に提出して、「これならいけると思います」と提案しました。すると、大臣は「それなら君がやってくれ」と言うわけです。「君がやってくれ」と言われても私はビジネスをやったことはありません。でも意気を感じて「がんばります」と返事をしました。

## すべての代理店に断られて

この企画書を持って、大手旅行代理店に出向きました。大きな会社というのは、今もそうでしょうが、



一度断った企画を再度引き受けるわけにはいかないということで、やはり断られました。次に、中堅の旅行代理店に行ったところ、「七月に出発するツアーなのに、もう四月も終わり。連休もあつて、五月、六月しか残っていないじゃないですか。募集をする期間が短すぎる。今年はどうダメです。来年なら考えましょう」と言われてしまいました。

でもどうしても今年に実施したいわけです。それなら、自分で企画する仕組みをつくりあげようと思ひまして、ツアー代金を二十七万五千円にするためにどうすればいいかをまず考えました。どう考えても、この予算内にはおさまらないんですね。航空運賃も高いし、ホテル代も高い。大使館で助言をもらい、まず考えたのは、飛行機代の割引です。太平洋の路線については団体割引がきくのですが、アメリカから先の路線の割引が当時はありませんでした。エルサルバドルの大臣に、どうやったらこれを割引してもらえるのかと相談しに行ったところ、彼は「非常に簡単」だと答えてくれました。「最近、パンアメリカン航空に許可を与えていて、エルサルバドル・アメリカ間の路線がある。日本から学生が来るのなら、割引をしてもらえるはずだから、一本電話を入れておく」と。大臣に電話をしていただいて、まもなく、パンアメリカン航空の飛行機代が何と九割以上の割引になりました。航空料金はこれで予算内におさめることができました。

なおかつ、せっかくエルサルバドルの政府が後押しをしてくれているわけですから、エルサルバドル大統領や外務大臣に会えるようにしてほしいとお願いしたところ、これもベネケ大臣は快諾してくれました。さらに航空料金や運賃などを節約するためにバスで移動し、非常に緊張した国境地帯などにも行けるようにしました。また、最初はスペイン語ができる学生を対象にしようと思っていたのですが、そうではなく

スペイン語ができない人も受け入れることにし、三週間、現地でスペイン語の特訓コースを受けることができるようにしました。それでいて、全行程三十五日間、二十七万五千円の旅行です。

こんなふうにパッケージして、「アメリカ西海岸とメキシコ・エルサルバドルの旅」と銘打って宣伝をしようと思ったのですが、次につまずいたのが代理店問題です。中堅旅行会社が代理店をやってくれないということですから、自分で代理店を確保しなくてはいけません。そこで考えたのが「慶應義塾大学ラテンアメリカ研究会」や「スペイン語研究会」などを代理店にして、これらの研究会の活動の一環として部員やその友人たちが旅行に参加することになればいいと思い、エルサルバドルの文化庁に頼んで、部活の費用を政府から支援する仕組みをつくりあげました。これは、今で言うマーケティングのようなものですね。旅行のパンフレットもつくらなければなりません。それまでこんな仕事をしたことがありませんから、パンフレットの印刷に一体どのぐらいかかるのか、想像もつきません。これも、中南米三田会の名簿をめぐって探し、ある印刷会社に行らっしゃった飯島さんという方のところに、印刷をお願いしにうかがいました。ころよく引き受けていただき、しかも「原君、ここを自分で書けば安くあがるから」とコピーライティングや原稿のつくり方を教えていただいたので、印刷の原版は自分でつくりました。五月六日頃だったと思いますが、そのパンフレットが刷り上がってきて、飯島さんのところに取りに行きました。もう、緊張しました。その緊張というのは「一体いくら請求されるのだろう」という心配からくる緊張です。「原君、できたよ。見てごらん」と言われて見ると、カラー刷りで、ピラミッドの写真を表紙にしたパンフレットです。自分でもいいものができたと満足がいく仕上がりでした。

「飯島さん、いくらお支払いすればいいでしょうか」と聞くと、封筒をいただきました。その封筒を

開けると、中には「ゼロ」と書いた紙が……。『タダでよろしいんですか?』とたずねると、「原君がこれだけがんばったんだから、先輩として、私も君を応援するよ。これに応えて、一生懸命がんばりなさい」とおっしゃってくださいました。そう言われる前からがんばるつもりでいましたが、先輩のこの言葉で、さらにもっとがんばる気持ちを強くしたことをよく覚えています。

そこまではよかったです、次に旅行の募集をかけなければなりません。大手旅行会社や中堅旅行会社の人たちから「原君、募集はやってはいけませんよ」と言われたんですね。旅行の募集行為については「海外旅行業務取扱主任者」という国家資格がないとできないのだそうです。この資格なしで募集行為をすることは法律に違反すると言われてびっくりしました。そんなこと、まったく知りませんでしたから。すぐに試験の日を調べたところ、六月頃でした。そんな頃に試験に通るのでは、募集が間に合いません。どうしようかと、私は考えに考えました。そこで「あつ!」と思いついたのが「治外法権」です(笑)。もし大使館の中にこの募集本部をつくって、ここから募集すれば、一応日本の国の法律が及ばないことになるはず(笑)。エルサルバドルの大使にその旨を説明してお願いしたところ、大使は同意してくれませんでした。外交問題になるかもしれませんから、注意されたでしょう。結局、これは本国の外務大臣に聞く事になって、すぐに本国に聞いてもらいました。すると、「リスクはオレがもつから、やれ!」(笑)。君たちも、将来、会社の経営者などになって、部下が何かをやる時にはこう言ってもらいたいですね、「やれ、リスクはオレがもつ!」と。覚えておいてください。そういう太っ腹な人がいないと、物事はなかなか進みません。私はそういう人に出会ったので、このツアー旅行は成功して、その七月には八十人の学生を連れて行くことができました。



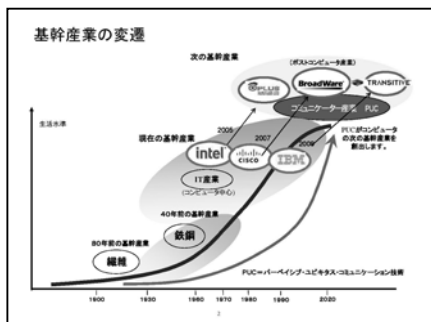
学のビジネススクールに入学しました。

ビジネススクール在学中に光ファイバーの事業計画を立て、自分で会社をつくるつもりでいました。光ファイバーは考古学の時に使っていた道具ですが、これを使ってディスプレイシステムをつくるメーカーをつくらうという事業計画を立てたものの、自分がエンジニアリングについてまったくわからないということで、スタンフォード大学工学部大学院に入りました。そして光や電気について勉強して、在学中に会社を創業し、一生懸命働いたかいがあって大成功をとげることができました。

## 移り変わる基幹産業

この事業をもとにして、一九八四年にデフタ・パートナーズ（以下・デフタ）を創業し、今に至るわけですが、まさに現在の基幹産業であるコンピュータ・IT産業がちょうどできあがる時期と私がスタンフォードにいた時期とが合致していたわけです。基幹産業というものは常にいつまでも成長し続けているものではありません。インテルやシスコといったIT産業の会社も四十年前には存在せず、ほとんどの会社は創業して十年、二十年といった若い会社です。

そして四十年前の基盤産業はというと、鉄鋼産業でした（図・基幹産業変遷）。そのさらに四十年前の基幹産業は繊維産業でした。みなさんの中でご存知の方はいらっしやるでしょうか。大阪市が、まだ東京市と呼ばれていた東京よりも大きかった時期があるんですね。大正末期から昭和初期にかけて、大阪の人口のほうが東京よりも多く、経済規模も大きかったのです。これは、当時の基幹産業である繊維産業の本



社や工場の所在地がほとんどすべて大阪地区にあったからです。しかし繊維産業が基幹産業である時代は終わり、日本国内では経済の中心地が大阪から東京へと移行しました。

全世界的に見ると、「シリコンバレーの時代」と言われるように、コンピュータ・IT産業のメッカはアメリカ合衆国でした。一九七〇年代に勃興し、八〇年代に成長し、九〇年代から現在にかけては精鋭産業となっていますが、もはや、このコンピュータ・IT産業が将来の景気のエンジン役となることは、おそらくないでしょう。消えはしませんが、ひとつの成熟産業として、繊維産業や鉄鋼産業と同じような位置づけになっていきます。

## 計算機能中心主義からコミュニケーション機能中心主義に

そういった感覚を私のもったのは一九九五年、ちょうどスタンフォード大学工学部大学院で産学連携の大きな会議が催された頃のことです。私のスタンフォード時代の同級生にはステイーブン・バルマー（現・マイクロソフトCEO）がいますが、彼がちょうどWindowsをつくりあげて、インテルのチップをあわせて「ウインテル」と言っていたところに、私たちもボーランドを育成してマイクロソフトに対

抗していました。

ボーランドという会社は、フィリップ・カーンというフランス人が設立したものです。カーンはフランスで数学の先生をしながら、バスカル言語学をスイスのジュネーブ大学などで勉強していました。しかし、フランスでは学校の先生がベンチャーをおこなうという慣習がなかったため、彼はアメリカに渡ってきたわけです。アメリカで、自分で仕事をしたいということのでつくり上げた会社がボーランドです。早い時期に彼の才能に気づいた私たちも一緒になって会社をつくりあげていき、一九八九年にはロンドン証券取引所に株式を上場、九〇年にはNASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations)でも株式を公開しました。九二年〜九五年当時の『ウォールストリートジャーナル』や『ニューヨークタイムズ』をご覧になると、ボーランドは今にもマイクロソフトをつぶすぐらいの勢いがあったことがおわかりになると思います。C++やバスカルコンパイラ、Delphiなどコンピュータのアプリケーションソフトウェアの開発言語をつくったり、ParadoxやdBASEといったナビゲーション・データベースをつくったり、Quattro Proという表計算ソフトウェアをつくったりして、マイクロソフトとロータスと並ぶ、世界の三大ソフトウェアの大手メーカーと賞されていました。

ちょうどその頃、私はマイクロソフトとボーランドの間にあってボーランドの米国本社のある五人の取締役のひとりだったわけですが、一方で、もうこれからはこういった分野の事業は伸びてこないと思いはじめていました。これまでのような計算機能を中心にしたアーキテクチャ (computation centric architecture)ではなく、パーソナルコンピュータではなく、インターネットをベースにしたコミュニケーション中心主義のアーキテクチャ (communication centric architecture) のものが伸びてくると考えたけ

です。ですから半導体にしても、われわれはコンピュータの次にくるもの、ポスト・コンピュータの新しい時代を考えていくことにしました。

コミュニケーション中心主義とは、双方向の通信機能中心主義といいたうか。今は家電製品にしても、電話にしてもすべてコンピュータライズされてきています。そうした製品の扱いに慣れている子どもたちにとつては何の不都合もないかもしれませんが、多くの大人たちはそうではありません。コンピュータライズしたものを自由に操作することは、元氣な時には苦勞しませんが、疲れていたり、調子が悪かったり、歳を取ってしまった時にはなかなか使いにくい道具です。スタンフォード大学のコンピュータサイエンスの教授たちも定年を迎えると、途端にコンピュータを使うのがいやになって、手でものを書くようになったという方がたくさんいらっしゃいます。

ですから、これからのコンピュータは、昔の電話機のように、マニュアルなしで簡単に使えるものであるべきだと思います。従来の単純な家電製品と同じくらい簡単な操作性を維持しながら、従来のコンピュータ以上に複雑なことができるようなものを実現させるにはどうすればいいのか。コンピュータの場合には、人間がコンピュータに合わせなければならないので、たいへんな不都合が生じますが、反対に機械が人間に合わせてくれるようにするにはどうすればいいのか——私自身もこう考えるようになりました。そして、二〇〇〇年からはポスト・コンピュータという新しいテクノロジーを生み出す数学者や物理研究者を、アメリカやイギリス、イスラエル、ロシアなど世界のいろいろなところで見出し、彼らに対して研究資金を提供してきました。

一方、会社の経営は私自身が行います。たとえばオープンラス・テクノロジーズという会社は、ハーバ-



ド大学のヨゼフ・セグマンという応用数学の学者の技術をもとにしてつくったものです。「インテル・インサイド」と言われて、パソコンにはすべてインテルが入っています。ディスプレイが入っている新しいかたちのディスプレイコントローラーから発展するCPUは、このオープラスがつくり出したものです。大会社であるインテルは、この時点で完全に乗り遅れて、二〇〇五年には私がつくったオープラスに合併の申し出をしてきて、同年、統合しました。またブロードウェアという会社は二〇〇七年にシスコと合併。トランシティブ・テクノロジという会社は二〇〇七年にアイビーエムと合併しています。オープラス・テクノロジーズはイスラエルに、ブロードウェアはアメリカのシリコンバレーに、トランシティブ・テクノロジーズは英国に、我々デフタ・パートナーズが創った会社です。

というように、インテルやシスコ、アイビーエムといった現在の基幹産業も、ポスト・コンピュータ分野の産業をつくっていき、新しいものを自分たちの中に採り入れていかないと、ジェネラルモーターズのようになってしまうといけない。大きな会社といえども、新しいイノベーションが生まれてなくなり、会社がつぶれてしまうという危機感をもつ時代になっているのです。

私はこうしたポスト・コンピュータの新しい分野の企業をどんどんとつくりあげていっています。たとえばフォートイネットという会社は、二〇〇九年十一月十九日、NASDAQで株式を公開する予定ですが、セキュリティゲートウェイにおいては全米トップ企業のひとつです。この会社は、インテルやシスコなどと合併させることなく、単独で株式を公開する予定です。

※フォートイネットの株式公開は二〇〇九年の米国証券市場での新規公開会社としては最大規模のものになった。

## 「新基幹産業は金融業」という間違い

ポスト・コンピュータのテクノロジがどんどん勃興し、新しい産業をつくる時代がこれから到来するという時に、実際に一体何が起きたのかというと、実はアメリカでは将来を担う産業群にお金がまわるといふ状況にはなりませんでした。それはなぜかというと、今日のテーマである「新しい資本主義」にも深く関係があります。

アメリカの会社は誰のものか。これは株主のものなんです。仮に会社が株主のものということになると、社長も取締役会も従業員も「株価を上げる」こと、株主のために、できるだけたくさんのお金を出し、株価をあげることが目的になってしまいます。しかも、五年、十年といった長い期間をかけ、たくさんのお金を使って事業をおこなって成功させた成果としての利益を分配するのではなく、できるだけ短期間で株主の利益を出していくように要求される時代に入ってきました。その結果、何年間もの研究開発を伴うテクノロジ産業などは非常に効率が悪いと見られるようになってきてしまいました。

研究開発費を伴うような悠長な仕事をやっている産業や企業はバカらしいという風潮がアメリカに生まれてきたのが、一九九〇年代のことでした。

特に「ネットバブルの時代」と呼ばれた九七年～九九年頃にはこの風潮がますます露骨になってきて、研究開発はせずに、ネットだけを使って、簡単に事業やPRをおこなうことによって、会社の事業価値を上げていこうという風潮が大きく広がり、伝染病のように日本や中国、ヨーロッパなどにも広がっていきましました。ネットバブルは二〇〇一年に崩壊しますが、その後はROEを追求する事業モデルはアメ

リカを中心に信仰されました。スタンフォード大学やハーバード大学などのビジネススクールでは一生懸命教えています。こうした資本の回転率が非常に高いものをROE (Return On Equity) 株主資本利益率)と呼んでいます。Equityとは株主が払った資本金のことです。それをどれだけ短期間に回転させて、利潤を生み出すのかという指標がROEです。その後、短期的に株主利益を追求する点において、製造業や在庫を必要とする商業などの産業は「劣った産業」と位置づけられ、「優れた産業」はお金でお金を回す金融業であるとされてきたわけです。

ですから、アメリカやイギリスがしてしまった間違いは、現在の基幹産業であるコンピュータ・IT産業の次にくる新しい基幹産業は金融産業である、と位置づけてしまったことです。金融産業は、誰かが儲けたら、誰かが損をする「ゼロサムゲーム」であり、投資ではなく投機です。投資とは、少しずつお金を出して、その出したお金でもって何からの価値を生み出し、みんなが利益を得ることができるという「プラスサムゲーム」です。中長期の投資をおこなうことがバカバカしいと考えるようになってしまったのは、頭だけで最短レースを考える愚か者のせいです。

## 新古典派経済学から「新しい資本主義」へ

こうした「会社は株主のもの」「市場がすべてを決める」といった考え方をつくり出してしまいう理論的な背景は、新古典派といわれる経済学の理論、特にシカゴ学派といわれる理論にあります。私がスタ

ンフォード大学で教わった先生、ミルトン・フリードマンもそのひとりでありますが、ノーベル賞をとっている学者の半分以上がこの新古典派の理論経済学者なのです。

こういう人たちがつくった理論——すなわち「市場がすべてを決める」「市場が決めた価格が一番正しい」「会社は株主のものである」「従業員も経営者も株主のために働け」といった、一種の間違った宗教のような考えがアメリカにはびこってしまったために、アメリカはこのシリコンバレーの時代を自ら葬り去ってしまうことになってしまっています。今では、ウェブ2.0やグーグルなどを真似て出てきた会社は、最初の年は赤字でも、二年目からは黒字を出すような事業計画を出さないと、投資家がお金を出してくれません。というように非常に短期志向の社会になってきています。

ですから、ポスト・コンピュータのIT産業をつくり上げることができる国になれば、その国は世界をリードすることができます。もしもヨーロッパがなれば、ヨーロッパがリーダーになる。日本がなれば、日本が世界のリーダーになれます。あるいはアメリカも考え直して揺り戻しが起これば、サブプライムローン問題などさまざまな金融の毒をつくりだしたアメリカにも再びチャンスが訪れるかもしれません。しかし実際には、金融バブルがはじけてしまった二〇〇八年十一月～十二月当時こそ、アメリカの投資銀行の社長や会長など政策のトップたちは「アメリカのモデルは間違っていたかもしれない」と私にもしおらしく言っていました。今年（二〇〇九年）四月～六月頃になると、昔のモデルのままやっていても過去最高益を出した投資銀行がいくつも出てきたことがあり、「アメリカはやはり金融だ。新しい金融工学を使って、また一儲けしてやろう」「日本のもつ千五百兆円のお金をどうやって引きだそうか」という考えが、アメリカのウォールストリートを中心に再びわき起こっているようです。

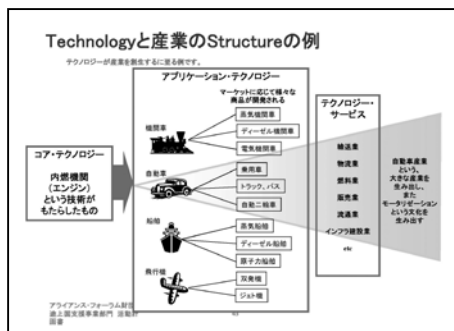
## コア・テクノロジーが世界に普及する過程

私はいろいろな会社を大きく成長させました。

たとえばインターネット関連なら、ウォロンゴングはTCP/IPを世界で初めてプロトコルスタックとしてソフトウェアパッケージをつくった会社です。今はインターネットのサービスプロバイダは世界に何十万社もあるでしょうが、一九九〇年頃には私たちがつくったUUNET一社しかありませんでした。ユニファイは、リレーシヨナル・データベースのもとをつくった会社で、ここからOracleやInformixなどいろいろなものが出てきました。もともとはアイビーエムでつくったリレーシヨナル・データベースですが、これをサン・マイクロシステムズのクライアントサーバ用のサーバと一緒に売り出して普及させたのが、このユニファイです。またLinuxのもとをつくった会社であるサンタ・クルス・オペレーシヨンス社もそうです。

ピクチャー・テルは最大のビデオコンファレンスソフトウェア会社。MIT (Massachusetts Institute of Technology) のブライアン・ヒンマンが、ISDNを使ってどこでも動画像が送れるようなビデオ会議システムを開発事業としても大成功し、一九九三年には株式を公開し、最大のビデオ会議ソフトウェアの会社にまで育成することができました。

こうしたコア・テクノロジーがとても大切なのです（図・テクノロジーと産業のストラクチャー）。コア・テクノロジーというのは、産業革命の時の内燃機関（エンジン）に相当するものですが、なかなかみんなには理解されません。内燃機関も最初につくられた時には、当時、ケンブリッジ大学やオッ



バス、自動車などを製造する産業、自動二輪の製造産業など大きな基幹産業となるものが育っていきます。これが最終的にサービスに使われて、テクノロジー・サービスを生んでいきます。たとえば自動車輸送業に使われたり、旅客業に使われたり、カー・リース業に使われたりするようになるわけです。こうして、ひとつのコア・テクノロジーが世界中に普及していきます。

コンピュータ・IT産業でも同じです。TCP/IPについてみると、一九六〇年代にアメリカの国

クスフォード大学で物理などを勉強した人たちを大きな会議室に集め、発明を見てもらったのですが、未完成の内燃機関は蒸気の効率が悪いし、音はするし、臭いし、何に使うのかわからないし、「早く部屋の外に出してくれ」と言われたのだそうです。実はこの内燃機関は鉄道に使うのだと言われた時にも、識者たちは「なぜ馬ならレールがいらないのに、これはレールがいるのか」「馬なら坂を上れるのに、これは坂を上れないのか」など、なんだかんだと難癖をつけられました。そうして、ようやく蒸気機関車に使えるようになるまでにはずいぶん時間がかかったと言われています。

そしてやがて、自動車や船、飛行機といろいろなアプリケーションが生まれてきて、具体的な用途が明確になって使われる技術をアプリケーション・テクノロジーと呼びます。そして、こうしたアプリケーション・テクノロジーをもとに、自動車産業や、トラックや

防省のDARPA (Defense Advanced Research Projects Agency = 国防高等研究計画局) が開発を始め、七〇年代の前半にはできあがったわけですが、これがパーソナルコンピュータで使われるようになるまでには、その後、およそ三十年間の時間を要しています。ADSLも同じで、一九六〇年代の後半にイスラエルの研究所で開発されましたが、実際に実用化されたのは九〇年代後半。ずいぶん時間がかかっております。そして、アプリケーション・テクノロジーの部分にあたるのが、IBMの大型コンピュータやサン・マイクロシステムズのクライアントサーバのサーバ、Oracleのデータベース、マイクロソフトのOS、アップルコンピュータなどです。こうしたものが出そろって、やっと初めてテクノロジー・サービスが生まれてきます。アマゾンが電子商取引に使ったり、グーグルやヤフーが広告業に使う、というようになってくるわけです。

このテクノロジー・サービスのグループは、コアとなっている技術のもとを使ったサービス業ですから、人や技術に対する投資は必要ありませんから、短期間で投資を回収できるような事業が可能になります。もちろん、テクノロジー・サービス分野の企業も利益をあげて技術開発するところもあります。それに対して、コア・テクノロジーやアプリケーション・テクノロジーの分野は開発に時間がかかり、投資金額も非常に大きくなるという特徴がありますから、現在の投資の環境では、このコア・テクノロジーやアプリケーション・テクノロジーの研究開発事業に対する風当たりが強いわけです。これは世界的な傾向です。このコア・テクノロジーとアプリケーション・テクノロジーという分野には今、逆風が吹いているかもしれません。でもここがなければ、この先もないのです。慶應の理工学部で学んでいる学生さんたちは、この最も重要な役割をする、世界に一番貢献できるところを勉強するわけですから、一生懸命頑張っ

て、将来的には世界に貢献していいと思います。

## bracNetプロジェクト

デフタは一九八四年にアメリカで設立し、アメリカやイスラエル、イギリスで仕事をしてきましたが、日本ではまったく仕事をしてきませんでした。二〇〇五年に東京に代表部を置き、二〇〇七年から本格的な事業展開をスタートしました。

また、先ほどご紹介したような、デフタでつくったいろいろな技術を使って、アジアやラテンアメリカ、アフリカに会社をつくっていています。その目的は、われわれが作りあげた技術を使って、発展途上国の生活水準を上げる仕組みを実行していくこと。世界百九十二カ国が国連に加盟していますが、このうち百三十カ国は発展途上国です。さらにその百三十カ国のうちの五十カ国は後発開発途上国といわれており、識字率が五十%以下です。つまり、字を書いたり呼んだりすることがある人が二人にひとり以下という教育が普及していない国ですね。一日あたりの所得は一ドル以下、時給にすれば五円とか十円といった、たいへんに貧しい国です。そういった国を支援する事業をしたいと思っておりました。この支援の方法にはいろいろなモデルがあり、大まかに分けると、以下のような三つになります。

1. ODAといわれるような政府が資金を出して支援をする仕組み
  2. ビル・ゲイツがやっているような、財団をつくり、慈善事業として支援をする仕組み
- この二つは、アメリカやヨーロッパでは昔からたくさんあります。しかし私がやろうとしたのはこの



二つではなく、世界で初めての第三の方法です。

3. 利益を追求する株式会社を發展途上国につくって、その利益をかなり使って、教育や医療といった公益に役立てていく仕組み

この支援方法を最初に実施したのはバングラディッシュで、現地に bracNet 社という会社をつくりました(図・民間による途上国支援図)。



バングラディッシュは、国土が北海道の一・七倍という小さな国ですが、人口は多く、二〇〇八年に一億五千万人、二〇〇九年には一億六千万人と、毎年一千万人ずつ増えています。ここに、デファが六十%、現地のBRACというNGOが四十%という持ち分で、bracNetという会社を設立しました。BRACの正式名は Bangladesh Rural Advancement Committee、つまり、「バングラディッシュの農村部の医療や教育などを向上させる委員会」という意味です。彼らはすでに五万一千戸という小学校や三千戸以上のクリニックを運営しており、貧しい人たちの救済にあたっております。ただ小学校やクリニックをつくっても、教師や医者数が圧倒的に不足している。そこで、われわれはここに会社をつくったわけです。bracNet社は、ワイヤレスブロードバンドを使ったインターネットサービスのプロバイダで、通信事業者です。いち早くWimax (Worldwide Interoperability for Microwave Access) という最先端の無

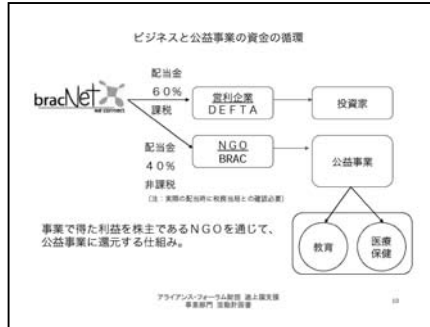
線技術を使いました。WiMAXは、今年から日本でもKDDIが使うことになってやっていますが、こうした新しい技術については、まず日本のような先進国が使って、その後、五年、十年たってから発展途上国がようやく使うのがふつうなのですが、この場合にはデフタという私の会社がついているので、日本よりも五年先にバングラデিশユでWiMAXを実用化することにしました。

こうした新しい技術をどんどん使って、たった五本のアンテナで、バングラデিশユの首都・ダッカをカバーするわけです。非常に成功しまして、売り上げも毎年倍増しました。二〇〇八年三月には、スクエアグループという固定電話会社を買収し、現地のグラミンフォンという大手の電話会社も抜いて、大きな成功をおさめています。

※WiMAX＝無線で高速ブロードバンドを実現する次世代の通信技術。最大75Mビット／秒の伝送速度、最長50kmまでの伝送距離。

## 利益を現地の公益事業に

こうした最先端技術を使って収益性を上げたわけですが、この事業モデルのおもしろいところは、さらに儲かったお金のうちの四十%をBRACというNGOが配当金として受け取り、公益事業に使うところ（図・ビジネスと公益事業の資金の循環図）。（注：講演のあと、KDDIの資本参加が決まり、事業規模・収益ともに拡大することが予想される。当時は四十%であったが二〇一〇年二月現在二十%となることがわかっている）



NGOには株主がいません。株主がいると、たとえば十億円の配当金があったとすると、その八十%にあたる八億円は配当金として株主たちに配当しなければいけません。そうしなければ、「儲かっているのに、けしからん」と、経営者は株主たちに解任させられてしまうのが一般的です。ですから、株主が非常にどんな欲なアメリカではこうした事業は不可能なのですが、今回は、BRACという株主のいないNGOが相手ですから、配当金は株主に配当されることなく、しかもそのまま非課税で、公益事業にすべて使うことができるわけです。

これはコーポレスの卵のように簡単なモデルですが、「みせかけのCSR (Corporate Service Responsibility ≡ 企業の社会的責任)」ではありません。「みせかけのCSR」とはどういうことかという、たとえばアメリカで見る限り、CSRなどの名目で企業は利益の数%程度を使っていますが、実際には企業は自己宣伝をするために使っている道具にすぎない。そうではなく、この会社は利益を上げることが目的とし、その利益を使って、何らかのかたちで社会の役に立つことを実践する会社として続けております。

こういった会社を、バングラデシュというアングロサクソンの文化圏にある国につくることはたいへんに意義があります。こういう成功例を日本やフランスでつくっても、アングロサクソンたちは「フランスは、アングロサクソンとは違う大陸系の法体系のもとでやっているから可能だった」「これは日本

という特殊な国だからできたことだ」というように反論してくるのですが、バングラディッシュで成功させたことよってこうした反論ができません。それだけに、たいへんに大きな意味をもつのです。また、このモデルは、世界銀行においても理想的な発展途上国の支援事業モデルとして紹介されました。

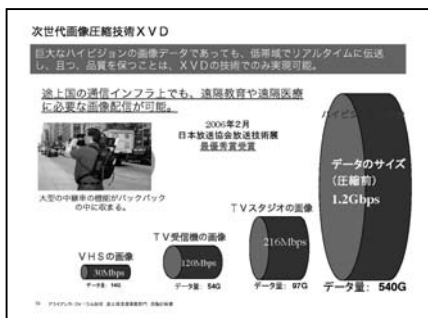
※ビデオクリップ／NHKスペシャル二〇〇八年六月二十二日放送 沸騰都市 第三回 ダツカ 奇跡を呼ぶ融資から」

<http://www.nhk.or.jp/special/onair/080622.html>

## 途上国に最新技術を導入する意義

今見ていただいたように、デフタとベンチャー企業が共同でつくりあげたいろいろな技術が使われています。W i M A Xでは、ピコチップという我々が英国にて二〇〇一年に創設して大きく成長した会社の技術を使い、映像にはX V D (eXtended-play Video Disc)という次世代の画像圧縮技術を使っています。X V Dとは、先ほどのブライアン・ヒンマンがつくったI S D Nの時代の画像圧縮技術よりもはるかにすぐれた画像圧縮技術で、H Dの1080pのフルハイビジョンを、一メガ以下の帯域で、リアルタイムで双方向に送ることができます。この技術を使うと、テレビ会議などでじゃんけんをしたとしても、ほとんど後出しじゃんけんができないぐらい、画像の遅れがありません。このX V Dを使うことによって、遠隔医療や遠隔教育を実現させることができました。

ハイビジョンの画像を撮って送る場合には、普通はバスのような中継車を必要とするのですが、X V



Dはそれをバックパックの大きさにしてしまいました。そうすると電力消費量も非常に少なく、テレビカメラマンが背負って、どこにでも行くことができます。カメラマンの前にお医者さんがいれば、そこが遠隔医療の医療スタジオになりますし、教師がいれば遠隔教育ができます。二〇一〇年五月には、アフリカ五十三カ国全部が集まるサミットでお披露目されます。そしてアフリカ諸国に採用されて標準となっていくます(図・次世代画像圧縮技術XVD)。

こうした技術は、日本やアメリカ、ヨーロッパでもずいぶんと成功するでしょうが、発展途上国において使うことに意味があります。スタンフォード大学ビジネススクールなどの大学院で、私は、効率のいいところ、人口の多いところ、最も儲かるところで事業をするのが商売の常道であると学びました。ですから、アメリカのビジネススクールで学んだ通りにやると、私が今やっているような事業はひとつも実現しません。しかし、このバン格拉ディッシュでの BaCNET プロジェクトの場合には、事業によって株価を上げたり、配当金を増やしたりすることが目的ではなく、技術を使って、首都・ダッカの人たちだけでなく、農村部の人たちに対してもインターネット接続環境を提供することが事業目的なのです。目的をそう定めた以上、お金が儲ければ、そのお金を農村部の再投資に使うことができます。

私どもは二〇〇五年にバン格拉ディッシュにこの会社をつくりましたが、当時は競争相手の会社が複数

ありました。アジア系、欧州系などの競合会社は株主利益を追求する会社ばかりです。当然のことながら、最も利益の出る大都市部においてにしか事業をおこないません。同じ設備投資をしても、農村部では利益率が低くなりますから、儲からないことになります。そうすると、株価が低くなります。低い株価は株主が嫌います。ですから、四年たつても、五年たつても、他社は農村部には進出しません。私どもは、短期的に企業価値（株価）を上げるのは無意味であるという立場をとっておりますから、農村部でも事業をおこなっております。

その結果、どういうことになったかというと、お客様の立場から見ると、都市部には三つも四つも事業者があり、その中から最も安いところと契約するわけですが、農村部では BracNET と契約するしかありません。事業を立ち上げて四～五年たった現在では、利便性から考えると、都市部でも BracNET と契約したほうがいいという反応が多くなってきました。

なおかつ、二〇〇八年十月の金融危機以降、「会社は株主のものだ」と考えていた外資系競合他社のグループは「本国の株価が暴落し、景気が悪化している時に、バングラディシュなんか見てられない」ということで、さっさと引き上げてしまいました。要するに、株主利益が追求できないと思ったからですね。結果として、株主利益を追求していないわれわれのほうが大きな利益をうむことになりました。ですから、これは人生についてもそうだと思いますが、短期的に「自分はお金持ちになりたい」「社長地位につきたい」「偉くなりたい」といった目的を定めて、その目的をかなえるための最短コース——たとえば「どんな大学に入る」「何を勉強する」「どんな会社に入る」といったことを考える人生コースは無駄だと思います。これは私自身の経験にもとづいた考えです。その時に、一番おもしろいと思っ

たことを、一生懸命に、コツコツと、地道にやっているほうがいい。そうすれば、将来、いろいろなことが思わぬところで生きてきます。

私も、考古学の研究をしていた二十七歳までは定職がありませんでした。しかし、その当時にいろいろなことをやらせていただきました。たとえば、先ほどお話しした旅行の企画をはじめ、電気屋業やコーヒー屋でのアルバイト、貿易の買い付け業務など。その仕事をやっている期間は三カ月かもしれないし、一週間かもしれないけれど、とにかく真面目にコツコツと取り組んだおかげで、現在の私の中や仕事の中で生きています。当時は「この仕事を将来生かそう」と思っていたわけではないんですよ。そういうことを、みなさんも若いうちに是非とも経験していただきたいと思います。

## アライアンス・フォーラム財団とそのプロジェクト

こういった技術をバングラディシュで成功させたので、これからアフリカやラテンアメリカでも広げていくために、アライアンス・フォーラム財団をつくりました。設立したのは一九八五年で、デфтаをつくる時に一緒につくりました。

私は、本当は事業よりも、こうした財団の仕事をしたかったんですね。その思いは、エルサルバドルの考古学をやっている時から生まれたものです。エルサルバドルで、いろいろな面で日本と比べてはるかに貧しい、恵まれていない農民たちの状況を目のあたりにして、何らかのかたちで助けたいと思ったのですが、しかしそのためには原資がいります。私自身は税金を集める立場にありませんから、お金を



儲けなければいけない。そのためには会社をやらなければならない、ということでも事業を始め、続けているわけです。

アライアンス・フォーラム財団には、「公益資本主義研究部門」や「途上国支援事業部門」などがあり、そこでいろいろなものをつくりあげていっています。「途上国支援事業部門」では、現在、アフリカで「スピリリナプロジェクト」を展開しております（図・途上国支援部門の活動図）。

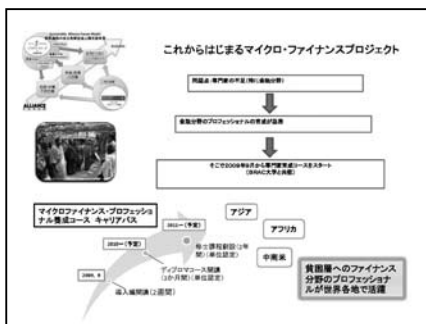
スピリリナプロジェクトとは、たんばく質含有量の高い食用藻・スピリリナを使って、発展途上国の子どもたちの栄養不良や飢餓などの問題を解決することが目的です。子どもたちが元気になれば、次に、バングラデシュにおける BaCET のような、現地の NGO と組んで教育を提供していくつもりです。教育を受けて、十五、十六歳になれば、今度は仕事が必要になります。ところが先進国であるアメリカや日本でも今や仕事を見つけれのはたいへんなのですから、南アジアやアフリカではもっと仕事がありませぬ。そうした時に、教育を受けた人間たちが自ら事業を起こせるような仕組みを提供していくための仕組みが、アライアンス・フォーラム財団のおこなっている「マイクロファイナンス・プロ養成プロジェクト」です。

マイクロファイナンスについてはご存知の方も多いと思いますが、マイクロファイナンスとは、貧困



状態にあり、商業銀行からの融資を受けられない人々を対象とした、無担保で小規模の貸付、貯蓄、送金、保険などの金融サービスです。

発展途上国では、時給が五円、一日十時間働いても五十円にしかならないほど貧困に苦しむ人たちがたくさんいます。そこに、たとえばそこで竹細工をつくるとしましょう。ひとつ当たりの原材料費が十円で、観光客に百円で売るとすれば、九十円ほど儲かるわけです。しかし、五十個分の材料を買うためには五百円が必要になりますが、この五百円を彼らはもっていません。もしもこの五百円を無担保



で貸してあげれば、彼らは五十個分の材料を買ってきて、竹細工をつくり、観光客に売り、儲けを手にすることができます。そうすると、労賃だけを稼いでいるよりも、働けば働くほど、彼らのいる貧困環境から抜け出すことができ、経済的に自立することができるようになります。

そこでわれわれは、世界にマイクロファイナンスの専門家である「マイクロファイナンス・バンカー」をつくり出すために、学校の仕組みをつくることにしました。このプログラムは二〇〇九年九月からスタートし、二〇一〇年には三カ月、二〇一一年には一年間のマスターコースを設けています(図・これから始まるマイクロファイナンス・プロジェクト)。

先ほども申しました「公益資本主義」の典型的なファイナンスの

仕組みが、このマイクロファイナンスです。金融には、顔の見えるファイナンスというマイクロファイナンスと、顔の见えないファイナンスがあります。マイクロファイナンスの場合には、ファイナンスの相手として、顔の見える人間がいて、その人の目を見て、その人が事業をおこないたいという時にお金を貸します。相手の事業も目的がはっきりしていて、お金を貸すわけですね。

一方、顔の见えないファイナンスとは今のウォールストリートでおこなわれているファイナンスで、お金がお金を生み出して、ぐるぐるとまわっていきます。残念ながら、ビジネススクールをはじめとした、今のアメリカのほとんどの教育機関でおこなわれているファイナンスのコースは、この顔の见えないファイナンスのバンカーたちを養成する学校になりはてしまっていると、私は思います。

ですから、顔の見えるファイナンスをするバンカーをわれわれはつくり出して、主に日本人でこういったことをやろうと思う人をどんどん養成していき、二〇一二年頃までには最低でも千人のコース修了者を出していきたいと考えています。そこで私の目にかなうような事業プロジェクトを考えている人間に対しては、アフリカ、アジア、ラテンアメリカのどんな事業でもいい、われわれがその資金を出して、事業を展開してもらいたい。その国の人たちと一緒に、その国のために事業をつくり、利益を追求しながらも、その利益を使って貧困を解消していただきたいと思います。

私が今日、みなさんに伝えたいのは、私は事業をつくって今までやってきましたが、これまでやってきたこと、今やっていること、これからやりたいことをお話を通じて、みなさんが「何をやるのか」「自分の人生をどうつくりあげようか」といったことを考えるうえで少しでもお役に立てば嬉しいと思います。

(本文資料提供…原文人)

## 質疑応答

Q1 学生A（経済学部二年生） 原さんご自身はスタンフォード大学のビジネススクールで「顔の見えないファイナンス」について学ばれたと思いますが、なぜ、卒業後、「顔の見えるファイナンス」の事業を手がけようと思われたのでしょうか。

A 実は、スタンフォード大学ビジネススクールに通いながらも、腹の中では「教わっていることがな」となくおかしいな」と常々思っていたんですね。企業の買収やM&A、ホワイトナイトなどいろいろと習うのですが、先生たちの言っていることは結局「お金」にすぎないのではないか、一体、何の為に会社をつくっているのかと、思っていました。私はビジネススクールに入る前に考古学をやっていたからよかったですね。だから抵抗があつて、へんなビジネススクールの考え方に染まらなかったのだと思います（笑）。ただ、スタンフォード大学ビジネススクールにいる時には、「確かにこの先生たちは学者としては優れているけれど、こんな考え方を真に受けて、実際に事業を進めれば、世の中に役に立つとは思えない」と思っていたんですが、当時の私には、その先生たちに対抗する理論がくれませんでした。卒業後、考古学の資金をつくるために光ファイバーの会社をつくったのですが、実際に会社をつくつてみると、従業員もいますし、そんな単純な目的で会社をつくつてはいけないなと思うようになってきました。では、何のためにやっているのかと自問自答したわけです。周囲には「会社の株式を公開するため」などばかりのことを言うひとたくさんいました。私はそういうことにはまったく影響を受けない

かったのですが、やはりお手本がほしいと思っていました。

そこでいろいろな経営者に会う努力をして、その中で「いいな」「この人と同じような経営者になりたい」と思ったのが、オムロン株式会社（当時・立石電機株式会社）の創業者の立石一真さんでした。一九八三、四年頃にお会いしたのですが、立石さんは会社で儲けたお金を使って、身体障害者の工場をつくっておられました。私はそこに連れて行ってもらったのですが、なかには視覚障害者の方たちも働いていました。立石さんは、「原君、目の見えない人たちはすごく耳がいいんだよ。だからオムロンのように検査工程で聴力が必要な場合には、こういう方たちに仕事をしていただくといいんだよ。経営者というのはこういうふうでなければだめだよ」とおっしゃったんですね。その言葉を聞いた時に、私ははっとして、立石さんのようになりたいと思いました。

それ以来、会社を大きくしたい、従業員数を何万人にしたいといった願望はまったくなくなりました。会社は小さくていい。会社はしっかりとした事業を地道にやっていけばいい。つくられた技術を使って社会に役だっていきたい。

ただ、先ほど見ていただいたように、私手がけた技術はすべて考古学に使える技術ばかりです。ネットゲームのような技術はまったく入っていません。興味がなから。でも実際には、誰もやっていない分野で、最先端のところをやってきました。

いつも思いますが、あまり儲けようと思うと、かえって失敗すると思います。自分の好きなことは何か。自分がやれることは何かということを、学生の間に見付けて、それについて地道に取り組んでいけばいいと思います。

私も考古学をやっている、ビジネスをやっている人たちからは「金にならないなあ」とずいぶん言われましたが、もっと金にならないことをやっている人はたくさんいます。たとえば、ある人は植物の根を掘り出して、その長さを測っている仕事をずっとしています。この人は、私よりもっとおもしろくなさそうなことをずっとやっているわけですね（笑）。お金儲けを目的にビジネスをやっている人たちから見ると、確かにくだらないかもしれませんが、自分の好きなことをコツコツやることは、自分自身が幸せになるために一番大切な判断基準だと思います。

**Q2 学生B（法学部二年生）** 原さんは、慶應では法学部政治学科で学ばれて、その後、考古学、ビ

ジネスと学ばれ、最終的にはスタンフォード大学工学部大学院を修了なさっています。つまり、文系と理系の両方を学ばれたわけです。今の日本の大学では文系と理系が分かれていて、トータルで学ぶことが難しくなっていますが、この現状をどうお考えになりますか。

**A** 文系と理系に分けないほうがいいと思いますね。

みなさんいろいろなことに興味をもっていraftしやるでしょうが、私は中学・高校と通じて最も好きな教科は地理と物理でした。法学部政治学科に入りましたが、他学部の学生に家庭教師として数学を教えたりしていたぐらいで、あまり文系・理系の壁を感じてはいませんでした。

スタンフォード大学ビジネススクールの時には、当時興ったバイオテクノロジーに関心をもつて、「遺伝子工学の父」と呼ばれたスタンフォード大学のアーサー・コーンバーグという生化学者の先生の門戸を叩きました。この先生は、一九五八年にノーベル生理学・医学賞を受賞した方です。「どうぞ、私も

学生にしてください」とお願いして、ライフサイエンスも勉強させていただきました。

私から見ると、ITとバイオを分けること自体がナンセンスなんです。今でもこのふたつは同じではない先端技術だという方がいますが、私にとっては同じ分野にしか見えません。これもコアの技術や原理をしっかり見てやっていけば、特に大きな差はないと思います。

文系の人が理系アレルギーになるのは、たとえばテレビを見た時に、テレビはなぜ動くのかというメカニズムを知ろうと思って嫌になるのでしょうか、テレビを使って、世の中に役に立てようとか、何かおもしろいことに使おうなど、ユーザーの側に立って考えていくと、自然科学者にでも社会学者にでも何にでもなれます。

私は、自分でつくったテクノロジーの会社を成長させていくために、会社を株式公開した後に、五年、十年に一回は大規模な研究開発をしています。この研究開発には何百億円というお金がかかるわけですが、そのお金を貯めて使わないでくと、昔のようにステイールパートナーズや村上ファンドといったヘッジファンド会社が大株主としてやってきて、「原さんのところはお金ばかり貯めて、何に使うのか」「使わないなら配当金として出すべきだ」「出さないのはけしからん。株価が落ちる」など脅迫めいたことを言うようになります。こういう人たちのために、大事につくって育ててきた会社がダメになっていってしまいました。せつかくつくった会社が継続性なく、現金を収奪されたうえに、会社を切り売りされたという被害の経験もあります。先ほどお話ししたポーランドも、一時はマイクロソフトをしのぐほどの勢いのある会社でしたが、ヘッジファンドの餌食になって、今は三つの小さな会社バラバラになってしまいました。蓄積された研究技術も分散してしまって、世の中の役には立ちません。単にウォールス

トリートで株券を右から左に動かしている人たちに利益をもたらしたにすぎないのです。

こういった人たちに対当するにはどうしたらいいのか。さらに新古典派の経済学とは何なのか。新古典派の経済学に対抗するにはどうしたらいいのか……というように、ひとつひとつについて考えてきたわけです。

私も、四十歳、五十歳とだんだんと歳を取ってきました。若い頃のように根気が続かないし、スタンフォード時代にやっていたような難しい学問ができなくなっていました。ですから、今の私は実際に研究に取り組むのではなく、根幹となる考え方を示すほうにかわっています。そしてその考え方に賛同してくれる若い人たちがいます。彼らハーバード大学やエール大学、MITなどで博士号をとった人たちが私の考え方に賛同して、私に教えてくれたり、いろいろ具体的な方法を考えてくれたりしています。ただ彼らはやはり若い。まったく違う方向性を向いていたり、若気の至りなのか、まったくぬけていたりということもありますので、私との会話を進めていく中で文系・理系の境界を超えて新しいものができています。

ですから、将来は何にでも興味をもつことですね。私がおこなっていることのすべての源泉は好奇心だと、時々思います。みなさんも好奇心はたくさんもっていると思いますが、それをあまりつぶさないようにしてください。若い時にもった「あ、おもしろいから、やってみよう」という気持ちを一生持ち続けられ、文系・理系の関係なく、その境界を乗り越えて、何にでも挑戦できるようになっていくと思います。

### Q3 学生C（法学部三年生）

原さんは、発展途上国の貧困を解決するために、まず情報のインフラ

を整備し、教育や医療環境を向上し、また仕事の機会も提供していくというビジョンをもたれていると思いますが、最終的にはどのような世界像を理想として描いていらっしゃるのでしょうか。

A 「世界で一番必要とされる国・日本を創る」ということを私はよく言っているのですが、この「日本」には三つの日本があります。それは次の三つです。

1. 日本人にとっての日本
2. 発展途上国にとっての日本
3. 先進国にとっての日本

そしてこの三つのどれもから日本が必要とされるためにはどうすればいいのか。これは私個人ではできないことですが、個人でできる範囲内のことでは自分でやります。

先ほどお話ししたように、基幹産業だけが、唯一、雇用をつくり出すことができて、唯一、人々を豊かにすることができると、私は思います。これは時間をかけての長期の投資を必要とし、かたちをつくり出すのは基幹産業だけだからです。金融はそうはなりません。金融は投機であり、ゼロサムゲームだからです。

金融産業の傾斜するアメリカは先ほど言ったようなさまざまな理由で、まっしぐらに金融を最重視する方向に動いてきました。ですから金融のバブルはもう一度来るでしょう。そして、スタンフォード大学ビジネススクールを二年前に卒業した学生にしてみても、最も高い給料をくれるのは金融なんです。メーカーで修士号を取った学生に最も高い給料を出すのは、六百万円ぐらいですが、金融なら二千五百万円ぐらい出す会社がありました。マスターを取ったぐらいの学生に二千五百万円を出すのは



ばかっているんですが、やはりみんなお金に弱いですからね、二千五百万円出すほうに行ってしまう。こういうふうにして、アメリカでは、物理学やエンジニアリングを勉強した優秀な人たちもウォールストリートに採用されていきました。そこで自分の給料など短期的な利益は追求できるでしょうが、後に何が残るのかといったむなしさも残るかもしれません。まあ、いろいろな人生があり、個人差がありますから、議論はしません。

アメリカやヨーロッパはこの新しい基幹産業をつくることができません、またバブルになるだろうと、いろいろな理由から想定することができません。

もし、日本がこういった新しい基幹産業に資金や人材を導入できるメカニズムをつくることができれば、アメリカやヨーロッパがこの次に起こるであろうバブルの崩壊で国が疲弊した時に、この日本のモデルを参考にすることになるでしょう。

このために、中長期の投資をするグループに対しては、税制面においてメリットを与えたりすることが必要でしょう。そうすると税制を変える必要があります。ですから、私自身は政府税制調査会という首相諮問機関の特別委員になって税の体系を提言してきました。また、前政権である自民党と公明党が国会で通した後の法律を施行・履行するのは財務省です。この仕組みがきちんと動いてくれないと困りますから、財務省参与という立場で後押しします。

ポスト・コンピュータ産業はコンピュータと通信から成り立っているわけです。コンピュータは経済産業省、通信は総務省が管轄しており、総務大臣、経済産業大臣の諮問機関も務めて、実際にこういうものをつくっていくのかというビジョンを政府に示しております。

ただ、多くの国会議員や官僚、経済界の人たちが賛同してくれなければ実行できませんから、本当にできるかどうかはわかりません。しかし私個人としてできる最大限のことはやります。もし彼らが私の意見に反対だと、金融バブルをつくるほうが儲けるには手っ取り早いと思ったとしても、私個人は自分ができる範囲内で、オーブラス・テクノロジーズ社やフォーティネット社といったポスト・コンピュータ産業の企業のお手本をつくり、世界企業に育て、世の中に貢献していきたいと考えています。日本に次の時代をリードする実体産業ができると、アメリカやヨーロッパといった先進国に対して、日本が必要とされる時代がやがては来るに違いないと思っています。

そしてそうした技術を、今度は発展途上国に提供していきたい。ポスト・コンピュータのさらに先の時代を経験していただく。先進国が使う前、あるいは先進国とタイムラグなしに、最新技術を提供することで、途上国でも活用できるようにする。

そして、そこに実際に従事する人たちが必要です。今は誰が従事しているのかというと、多くが欧米人です。日本にもNPOや海外青年協力隊などの仕組みがありますが、これは支援する国の数が決まっています。民間人が、国連旗のもとで、こうした発展途上国の支援現場にどんどん入っていく仕組みをつくろうと考えて、私が目をつけたのが国連のWAFUNIF (The World Association of Former United Nation's Interns and Fellows, Inc.) だ。

WAFUNIFは国連直属のNGOです。国連というと、国連加盟国と言われることもあって、加盟するのは国でなければならぬと思っている人も多いかもしれませんが、実際には、たとえば地雷の問題にしても、NGOがオピニオンリーダーになっていて、政府機関を動かす場合が非常に多いのです。国



であっても、目の前の一段は絶対に上がれるでしょう。一段目を上がったなら、二段目に上がる。そんなふうに階段を一步一步地道にゆくり上がっていく。三千段ぐらい上がった時に、雑誌やテレビなどのメディアにインタビュールされるような機会があっても、決して天狗になつてはいけません。初心を忘れない気持ちですとやっていくことです。そうすれば、途上国においても日本が必要とされる国になると思います。

最後に、「日本人にとつての日本」ということです。一九九〇年代のクリントン政権時代には、アメリカに世界の企業が集まり、IT産業がどんどん生まれました。ですから、法人税率がどんどん下がったとしても、税収はどんどん上がりました。次のポスト・コンピュータの時代にも、これと同じようなことを日本においてつくりだすことができれば、新しい企業が日本にどんどん生まれ、税率を下げても税収が上がる。あり余った税収を、個人所得税などの減税に充てていき、残りの住民税や地方税などをOECDの加盟諸国の中で最低の税率にすることが最もよいだろうと、三代の首相の間に提言してきました。日本人にとつても、シンガポールに移住するよりも、日本にいるほうが税率が低い。「この国はいいな」と思ってくれるような国ができるのではないかと思います。

**Q4 学生D(理工学部一年生)** 原さんの著書を読ませていただいたのですが、その中に、コミュニケーションに特化したソフトとハードを統合したPUC（パーペイシブ・ユビキタス・コミュニケーションズ）が、今のOSを使った汎用的なコンピュータに対抗していくとあつたと思います。この部分についてもう少し説明をいただけますか。

**A** コンピュータを人間に近くすればするほど、いろいろなアプリケーションソフトウェアや人工知能

など高性能のCPUが必要になり、メモリーもどんどん必要になってきます。たとえばインテルの社長たちは「コンピュータIT技術の体系の延長線上に強力なCPU、強力なメモリーをつくり上げていくことが、未来の社会をつくり上げていくために必要である」と言っています。

ただ、それはそう簡単なことではありません。たとえば、二〇〇〇年にセラ社がヒトゲノムをすべて解明した時にも、アメリカの製薬会社はIBMなどを活用して新薬開発をしようとしたましたが、未だに新薬は出てきておりません。ゲノムはどんどん出てきますが、出てくるデータをすべて読むことができない。最終的にはゲノムを読む作業は人的なものになってしまい、しかも読める人間は非常に限られているからです。

PUCについてひと言言うのは非常に難しいのですが、現在のコンピュータITの時代では、ハードとソフトが分離していますが、ソフトの性能を最大限に発揮するためにハードウェアの設計に依存しているし、その逆もあります。これをどんどん追求していくと、ハードとソフトは融合してきます。同時に、自然とオペレーティングシステム等も変わっていきます。

最近は一アルタイムのオペレーティングシステムが出てきて、携帯電話にも使われていますが、一九八〇年代の終わりから九〇年代の半ばまではノンリアルタイムのオペレーティングシステムが主流でした。他にも問題があります。コンピュータの場合には、リレーショナル・データベースという、属性で定義されるデータベースが主流でした。私が経営してきたポランドやユニファイなどのパソコンのナビゲーション・データベースのアーキテクチャなどはこれに該当するわけですが、実際、リレーショナル・データベースは属性を提示してやらないと、データの意味がわからない。しかも属性が提示

されたとしても、その属性自体が秒単位、あるいはマイクロ秒単位でどんな変化していくものを、リレーショナル・データベースで定義していくことは不可能です。

このような中からXMLが出てきたわけですが、XMLを簡単に言えば、書き言葉に対する話し言葉にあたります。そしてXMLに対して、オブジェクト型のデータベースを使っていきましたと、構造は非常に柔軟ですが、パフォーマンスが悪くなる。パフォーマンスを、リレーショナル・データベースと同じぐらいにしながら、非常に柔軟な構造を持ったデータをつくり上げるためにはどうすればいいのかという問題に行き着くわけです。例えば、コンピュータライズされた電話機です。しかし、こういった電話機にしても、若い人たちは慣れているので、自由自在に使いこなせますが、年寄りになるとなかなか難しくなります。昔の電話機のように使いやすく、今のパソコン以上に複雑なことをできる道具を使うためのソフトの構造は何かというテーマにつきあたります。

また、今のように対面で話をしている時の話し言葉と、ワープロのようにタイプライティングが必要な書き言葉、そして手書きの言葉がある。話し言葉も書き言葉もワープロも、そして動画も静止画像も、ひとつの「系」の中で複雑にからみあっているのですが、これは人間の頭脳だから理解できるわけです。これを、音声やボイス、ワープロなどにそれぞれの「系」に分けて、その間を、数学を使って説明し、そこでつくられた世界をまた元に戻すわけですが、一端分解したものは元には戻りません。

他の例としては物理的にきれいな直線・曲線で柱をつくると、人間の目で見ると、真ん中はやせて見えすし、それでつくった建物は不安定に見えます。ですからギリシャの神殿などの柱は真ん中をふくらませている。そうすると、自然に見えるわけです。あるいは、たとえばSONYというロゴの中のA

ルファベットはすべて同じ大きさではなく、「O」だけ九十七%ぐらいに縮小されています。すべての文字を同じ縮小率にすると、「O」の文字だけ、人間の目には大きく見えるんです。

こうしたものをはじめから取り込んでいくためには、新しい数学が必要になってくる、と私は思うようになりました。まだ具体的な解決策はなく、私自身もまだ模索中ですが、これはおもしろいと思うものに關しては、ひとつずつ事業化させていきます。

私がつくりたいPUCは電子秘書のようなもので、携帯電話のような形態です。たとえばグーグルの検索にしても、自分がほしいと思う順番に出てきません。順番に出すためにはそれなりの技術が必要です。そうではなく、自分が思った順序で出してくれるPUC。自分の秘書のように、いろいろなことをわかっていて、さまざまなことにこだわってくれるPUC。そして翻訳をするにしても、たとえば日本語を翻訳すればどの外国語でも出てくる道具であるPUC。これが私が考えるPUCの姿です。

そういうものをつくり出す数学の学者を世界中から探し出してきて、数学の理論からハードウェアにし、それをソフトウェアに、それをまた半導体にし……ということをやろうというわけです。私の、ポスト・コンピュータの分野のテクノロジの発掘は未だ道半ばで、まだ四十%ぐらいしかなしとげないところです。目標は、二〇一五年ぐらいの完成ですね。