知の細分化から総合化へ

日本再生の柱となる「価値の創造」を目指して

価値創造フォーラム21は先月末に、東京・永田町のキャピトル東急ホテルで創立八周年記念オープン・フォーラム（後援・日本経済新聞社）を開催した。主催団体の価値創造フォーラム21は日本再生のための新しい価値創造を目的に研究活動を続ける産学有志の集まりで、公開形式のフォーラムを開いたのは今回が初めて。福原義春資生堂名誉会長の講演に続き、歌舞伎俳優の中村鴈治郎氏と岩沙弘道同フォーラム理事長（三井不動産社長）が野中郁次郎一橋大学大学院教授のコーディネートで話し合った。

価値創造フォーラム21

価値創造フォーラム21 8周年記念オープン・フォーラム
主催：価値創造フォーラム21　後援：日本経済新聞社

歌舞伎俳優
人間国宝
中村鴈治郎氏

三井不動産
社長
岩沙　弘道氏

一橋大学大学院
教授
野中郁次郎氏

キーノート・スピーチ　価値創造のさらなる課題

根源にある真・善・美の価値 人に根差した知の蓄積願う

資生堂名誉会長
福原　義春氏

いまの日本で起きている急激な変化の予兆は、大半が一九九〇年代の後半に端を発しています。携帯電話やインターネットの爆発的普及もそうだし、阪神淡路大震災を機に国民のボランティア意識も高まりました。九〇年代は失われた十年などではなく、二十一世紀型社会構築への準備が着々と進んでいた時期といえそうです。

ただし変化の波は社会をよい方向に導くだけではなく、一方で足元をさらおうともします。人間の処理能力を超えた情報洪水が、多くの人に困惑をもたらしているのも一例です。しかも現在はこれから起こる変化の入り口に過ぎず、十数年後には今の常識では理解できないような社会が待っているかもしれません。

こうした時代の大転換期に企業にとって大切なのは、絶対的価値とは何かを知り、追求することです。企業は二十世紀に相対的価値の競争に明け暮れ、疲弊してしまったところがあります。絶対的価値の代わりに価格信仰がまん延し、本来は絶対性を持っていたはずの真・善・美の価値さえ見失ってしまいました。

私は、絶対的価値とは社会や自分にとってかけがえのないもので、それは根源的な知に根差していると考えています。そして、その源泉はあくまでも人間にあるべきだと思います。企業の知はもともと経営、営業、生産など各現場の人間が作り出してきたものだからです。

しかし生まれたばかりの知は壊れやすいのが実情です。ほとんどの企業が、十九世紀のプロイセンの軍隊を原型とする縦型組織を、二十一世紀の今でも温存しているからです。知は企業内の何段階もの階層を経て伝達を重ねるごとに減衰し、ノイズを増して元の力強さを失ってしまうのです。

テイラーが唱えた科学的管理法もこれを助長しています。科学的管理法がよって立つ原理は、知を細分化して導き出される分割知です。労働作業は細分化、標準化されて合理化、効率化のみが図られ、労働者は生きる機械とみなされて、知や感情、情緒などはむしろ障害とも考えられてきました。

ドラッカーは『ポスト資本主義社会』で、経営管理者のほとんどが実際には経営管理など行っておらず、命令を上から下へ、情報を下から上へ伝えているに過ぎないと書いています。これも企業が二百年も前の、人間の自発性や創造性を摩滅させる組織を使い続けている結果でしょう。

今、企業が挑戦すべき方向は、生の断片的な情報ではなく知の蓄積です。それを組み替えて作り出される知的価値を、製品やサービスに具現化できる組織、システムを構築することです。企業はそれによって初めて、知的価値を新鮮なまま顧客、社会、社員に伝えることができるようになります。

私がいう価値創造の最終目標は、まさにこの点にあります。このフォーラムから何人もの優れた経営者が生まれ育ってきたように、この場での知の交換と創造をてこにしながら、二十一世紀の社会がよりよいものになっていくことを願ってやみません。

鼎談　日本の再生―上方と江戸

審美的体験を重ねる中で普遍性ある価値を見いだす

生きざま通じ後進に伝える価値観　鴈治郎氏

日本固有の魅力を改めて認識する　岩沙氏

絶対価値は各人が作り出すもの　野中氏

野中　「日本の再生―上方と江戸」をテーマにお話を伺います。鴈治郎さんは来月の京都・南座公演、来年一月の東京・歌舞伎座公演で、上方歌舞伎の大名跡である坂田藤十郎の襲名を披露されますが、まずそこから上方再生への思いをお聞かせください。

鴈治郎　歌舞伎が劇場で入場料をいただいて、お客様に見ていただく形になったのは今から三百年ほど前です。当時は江戸の市川團十郎が荒事、上方の坂田藤十郎が和事の芸風を完成させ、切磋琢磨（せっさたくま）することで大いに歌舞伎人気を盛り上げました。

でも戦後は江戸歌舞伎が中心になり、上方の演出をご覧いただく機会がめっきり減りました。このままでは、昔のような両方の芸を見比べる楽しみが失われてしまいます。それで上方からの一つの演劇運動のつもりで、二百三十一年ぶりに第四代坂田藤十郎の名跡を継がせていただくことになったわけです。

野中　岩沙さんには東京・日本橋の再生プロジェクトについてお話を伺います。

岩沙　私どもの本社がある日本橋は江戸城が開設されてすぐにできた町人の街で、三井グループの発祥の地でもあります。江戸、明治、大正、昭和とずっと日本の経済、にぎわいの中心であり続けてきたわけですが、バブル崩壊後の資産デフレ現象の中で街としての活力を失ってしまったんですね。

そして、ちょうどそのころから、各国の競争力や価値創造力が、主要都市がどれだけ魅力的かで大きく左右されるようになってきました。それで地元の皆さんとも話し合って、日本橋に魅力と輝きを取り戻そう、それは東京を本当に国際的な魅力を持つ都市として再生するモデルにもなるはずだという思いで、プロジェクトに取り組んでいます。

型よりも精神伝承に重き

野中　以前お話ししたとき、鴈治郎さんは江戸歌舞伎には営々と伝承されてきた型があるが、上方歌舞伎にはないといわれた。そうだとすると、上方歌舞伎のただ風情を見せていくある種の絶対価値はどうやって確立されたのか、ずっと疑問に思っているのですが。

鴈治郎　初代藤十郎は三百年前に「身振りは心の余りにして」といっています。心から出てくる動きがすなわち本当の芸であり、お客様の心を打つんだということです。ですから、上方歌舞伎では脚本を大事にして、役は先輩のやっているものを見て、そこに自分なりの考えを入れて作っていきます。型が全くないわけではありませんが、それよりも芸の精神を伝承することに重きを置いてきているんです。

野中　日本橋の街づくりは、やはり一種の絶対価値である江戸の「粋」を共有のコンセプトに進めると聞いています。具体的にどう進めるのでしょう。

岩沙　グローバル時代の街づくりでは、それぞれの都市や地域に固有のローカルな魅力をいかにアピールするかが大切です。では日本橋固有の魅力は何か。地元の皆さんが日本橋ルネッサンス百年委員会という組織を作って議論した結果、それは「粋」だろうということになったわけです。

具体的な街づくりは百年委員会で、残すもの、よみがえらせるもの、創造するものを議論しながら進めています。例えば残すものは、重要文化財である三井本館、日銀、日本橋といった建造物に象徴される歴史や文化。よみがえらせるのは、美しい日本橋川です。日本橋の橋上にかかっている高速道路も付け替え、日本橋に青空を取り戻したい。そういう議論をしています。

野中氏

野中　鴈治郎さんは豊富な海外公演経験をお持ちですが、岩沙さんがいわれたグローバル性とローカル性の両立ということについてはいかがでしょう。両立するとお考えですか。

鴈治郎　英国、韓国、ロシア、米国と毎年のように海外で公演していますが、歌舞伎という日本ローカルの芝居を見て、どこの国のお客様もみんな同じ表情で大変な共感の拍手をしてくださる。五回も六回もカーテンコールが繰り返されるほどです。こういうことを見ると、グローバル性とローカル性は必ず両立すると思います。

野中　今の鴈治郎さんのご発言に関して、岩沙さんはどんな感想をお持ちでしょう。

岩沙　私も全く同感です。先ほど鴈治郎さんは、上方歌舞伎は精神を伝承するといわれました。言葉を換えると本質というか、固有性の上に立った普遍性、あるいは絶対価値ですね。それを確立できれば、芝居にしても街づくりにしてもグローバルに受け入れられるはずだと思います。

共通体験重ね価値伝える

野中　その場合に問題になるのは、絶対価値を理解できる人をどう育成するかです。鴈治郎さんはお弟子さんをどう教育されているのでしょう。

鴈治郎　私の場合は、私自身の役者としての生きざまを折にふれて肌で感じさせるようにしています。その上で、分かりやすい言葉で話すということですね。野中先生のいい方をお借りすると、暗黙知を形式知に変えて伝えるということではないかと思います。

野中　岩沙さん、それは街づくりにも通じる話ですね。

岩沙　そうですね。重要なのはやはりリーダーシップです。日本橋では九十四歳の大先輩のリーダーシップによって、いろいろなことが決まっていきます。それをサポートし、具体的に実現していくのが私のような六十代の世代です。大先輩の重みのあるリーダーシップに、皆が敬意を払っていることが大切ですね。

野中　時間が押してきたので、私なりに今日のまとめをしてみたいと思います。お二人のお話から学んだのは、絶対価値は一人ひとりが主体的に、創造的に、持続的に作り出す以外にない。そしてその伝承は、場の関係性の中で共通体験を重ねることで可能になっていくということではないかと思います。

いずれにしても真・善・美というものは、主体的価値観がベースになるわけです。従って、知識社会に向かっていかに審美的体験を積み重ねていくか、かつ、それを普遍化する努力を持続していくかが、私たちに求められているのではないかと思います。ありがとうございました。

鴈治郎氏

岩沙氏

広　告　企画・制作＝日本経済新聞社広告局

価値創造フォーラム21

フォーラムの設立から今日まで

「企業の価値」が注目されている現在、新たな価値創造を目指す企業活動のあり方、個と組織の共進化および、共創を目指す新しい価値創造のリーダーシップのあり方などを探求する場として、1998年4月に異なる業種、立場の異なるものが相集い、幹事会社の経営者の皆様を中心として共通の志をもって「価値創造フォーラム21」を設立しました。そして今日まで、新しいデジタル・ネットワーク時代の企業理念、経営哲学や企業活動のあり方などを研究してまいりました。
私どもはこの8年間、フォーラムの場を通して企業価値の向上などについて互いに探求していく過程で、常に企業価値を社会的価値、文化的価値などを含んだ奥行きの深いものと捉えてきました。そして当フォーラムの幹事会社等に代表される「価値創造企業」では、数値化できない企業文化や脈絡とした遺伝子が存在し、価値創造の原点には常に顧客に対する価値創造があること、さらに絶対的価値の創造と深化がそれぞれの企業の持続的発展へ繋がるということなどを学びました。

現在のわが国経済は、素材、自動車関連産業などの企業収益の拡大が経済全体をリードする形で景気は概ね回復基調にあるものの、構造的な問題を積み残したまま向かうべき方向性と出口を見失ったまま漂流しているかのようにも思える今日この頃であります。特にグローバルな世界でのアメリカ、欧州、中国、ロシアなど、多極構造のパワー・バランス相互の動きが先行きの不透明感を醸し出し、さらに最近の原油価格の高騰が不安定要因を加速しております。
このような激しく厳しい潮流の中で、わが国の社会や諸制度も流動化し激変しており、あらゆる分野でパラダイムの大転換が必要とされる時代を迎えています。物事の本質を見失うことなく主体的に未来を切り開いていくためには、時代を先取りしてますます高い理念と強い信念のもとに、新しい価値創造を目指す諸活動が、国家、社会、企業、個々人のそれぞれの分野で必要とされてきております。

このような状況のもと、設立8周年を迎えた「価値創造フォーラム21」では、これまで以上に活発な研究活動や情報発信を通して、産業界や学会における様々な価値創造のプロセスやシステムの進化を促し、日本経済の再生・発展に寄与してまいりたいと考えております。

フォーラムの運営主体ー理事会・幹事会構成メンバー

「価値創造フォーラム21」は、2000年4月からの理事制度の導入により、代表幹事会社から選出された理事の皆様を中心に構成される理事会を創設し、フォーラムの運営の組織基盤の強化をはかりました。この理事会の初代理事長に(株)資生堂代表取締役社長（現　相談役）の弦間明氏が就任し、2002年4月より第2代目理事長として三井不動産(株)代表取締役社長　岩沙弘道氏が就任し、今日に至っています。これらの幹事会社等のトップ・マネジメントの皆様で構成される年2回の幹事会において、フォーラム運営の基本方針の決定、年度プログラムの決定などをとり行っております。それに基づき、毎年4月に会員の募集活動を実施しており、今年度は正会員63社、準会員37社、特別会員4社の合計104社の企業の皆様が当フォーラムへ参加されております。

【平成17年度　理事会・幹事会構成メンバー】
理事長：岩沙 弘道 三井不動産(株) 代表取締役社長

理事：長島 徹 帝人(株) 代表取締役社長CEO / **前田 新造** (株)資生堂 代表取締役執行役員社長
長沼 孝一郎 (株)アサツー ディ・ケイ 代表取締役社長 / **永田 雄志** 三井物産(株)代表取締役専務執行役員
小山 眞一 富士ゼロックス(株) 専務執行役員 / **井関 利明** 千葉商科大学 政策情報学部学部長（コーディネーター）
早川 吉春 ㈱エンパワーメント研究所 代表（代表事務幹事）

特別幹事会社 幹事：數土 文夫 JFEホールディングス(株) 代表取締役社長
平田 正之 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ 代表取締役副社長 / **林 直樹** イオン(株) 専務執行役
平岡 昭良 日本ユニシス(株) 取締役常務執行役員

幹事：辻 信太郎 (株)サンリオ 代表取締役社長 / **武藤 信一** (株)伊勢丹 代表取締役社長執行役員
太田 敬二 キーコーヒー(株) 代表取締役会長 / **宇田 好文** エヌ・ティ・ティ・リース(株) 取締役相談役
小濵 裕正 (株)カスミ 代表取締役社長 / **小森 善治** (株)小森コーポレーション 代表取締役社長
細井 英樹 日本NCR(株) 代表取締役社長 / **立野 嘉之** 東京貿易(株) 代表取締役社長
大塚 宣夫 医療法人社団慶成会青梅慶友病院　理事長 / **大室 康一** 三井不動産(株) 代表取締役副社長
島田 義久 菱洋エレクトロ(株) 代表取締役社長 / **岩田 彰一郎** アスクル(株) 代表取締役社長兼CEO
南部 靖之 (株)パソナ 代表取締役グループ代表兼社長 / **北野 貴裕** 北野建設(株) 代表取締役副社長
片山 隆之 帝人(株) 代表取締役専務取締役 / **澤田 昭三** キリンビール(株) 常務取締役
山崎 勝彦 (株)ローソン 取締役常務執行役員 / **秋重 邦和** 大日本印刷(株) 常務取締役
小林 敏光 (株)資生堂 取締役常務 化粧品事業部長 / **霞山 武雄** (株)アサツー ディ・ケイ 取締役常務執行役員
所 眞理雄 ソニー(株) 特別理事 / **寺島 実郎** 三井物産(株) 執行役員戦略研究所長
甲斐 英隆 富士ゼロックス(株) 執行役員オフィスサービス事業本部長

フォーラムの特別顧問及び顧問

「価値創造フォーラム21」は1998年4月の設立以来、新しい価値創造を目指す経営者や研究者の皆様との交流を通じて知的財産を共創し、新たな知の価値を共有するとともに、21世紀のグローバル・ネットワーク社会に向かってその成果を広く発信していく場とプラットフォームを提供したいと考え、今日まで8年間活動してまいりました。この間、「価値創造フォーラム21」の研究テーマに沿った形での新たなるプログラム・ガイドラインの提案は、特別顧問および顧問の皆様のご支援のもとに、常に時代を先取りする形で発信されています。

【平成17年度　特別顧問 および 顧問】
特別顧問：加藤 寛 千葉商科大学 学長 / **江崎 玲於奈** 茨城県科学技術振興財団理事長 / **村田 昭治** 慶應義塾大学 名誉教授
野中 郁次郎 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授 / **福原 義春** 株式会社資生堂 名誉会長
小林 陽太郎 富士ゼロックス株式会社 取締役会長 / **中村 鴈治郎** 歌舞伎俳優

顧問：渡部 昇一 上智大学 名誉教授 / **櫻井 通晴** 専修大学 経営学部教授 / **嶋口 充輝** 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授
小島 朋之 慶應義塾大学 総合政策学部長 / **竹内 弘高** 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長 / **伊藤 邦雄** 一橋大学 理事・副学長
石井 淳蔵 神戸大学大学院経営学研究科教授 / **宮田 秀明** 東京大学大学院 工学系研究科教授
花田 光世 慶應義塾大学 総合政策学部教授 / **武藤 佳恭** 慶應義塾大学 環境情報学部教授 / **藤江 俊彦** 千葉商科大学 政策情報学部教授
高 巖 麗澤大学 国際経済学部教授 / **國領 二郎** 慶應義塾大学 環境情報学部教授 / **竹村 真一** 京都造形芸術大学教授

価値創造フォーラム 21　研究テーマ

1. 価値提案（Value Proposition）戦略
2. 企業文化価値の創造
3. コーポレート・ブランドとブランディング
4. 価値創造のリーダーシップ
5. 顧客リレーションシップとOne-to-Oneマーケティング
6. 企業連携とネットワーキング
7. デジタル・ネットワーク時代のビジネス創造
8. 個と組織の共創とエンパワーメント
9. コーポレート・ガバナンスの新展開
10. 企業社会責任（CSR）と新たな経営モデル

主な歴代特別顧問および理事

「価値創造フォーラム21」の今日までの発展を支えてくださった、主な歴代特別顧問、理事の皆様は以下の通りです。

代表幹事および初代理事長　**弦間 明**（1998年4月～2002年3月）
(株)資生堂 相談役

代表幹事　**渡邉 五郎**（1998年4月～2000年3月）
森ビル(株)特別顧問
フォレストオーバーシーズ(株)代表取締役社長

特別顧問　**大星 公二**（2000年4月～2004年3月）
(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ シニア・アドバイザー

理事　**數土 直方**（2000年4月～2004年3月）
エスエス製薬(株) 名誉会長

理事　**島田 精一**（2000年4月～2001年3月）
住宅金融公庫 総裁

池田 守男（2002年4月～2005年3月）
(株)資生堂 取締役会長

槍田 松瑩（2001年4月～2003年3月）
三井物産(株) 代表取締役社長

藤原 謙次（2002年4月～2003年3月）
(株)ファンケル 代表取締役社長

高橋 秀明（2000年4月～2005年3月）
富士ゼロックス(株) 前代表取締役副社長

「価値創造フォーラム21」事務局　〒100-6035 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル35階
http://www.valuecreation21.jp