



伊藤穰一の

フューチャースケープ

ROUND3 お金って何？ 価値って何？

価値の話をして。バブル後、テロ後の価値の話。こことこの世の中がいろいろなところでいろんな意味で不安定になってるし、もう普遍的な「価値観」なんてないような気がする。そういう問題の根っこには、「価値ってなんなの？」とか「価値をどう評価して大切にしたらいいの？」とかいうことを考えなくなってるのが病理として存在しているような気が、僕はしている。「お金で何でも買えるよ、Everything has a price」って言う人もいれば、ビートルズは「Can't buy me love」って歌ってる。で、どっちなのかなと。

協力・平田大治
構成・先田千映
Photo : Nakamura Tohru (mermaid)

結論から言うと、「価値 = お金」ではないし、価値をお金で買うこともできない。じゃあ価値って何なのか？ これを定義するのがなかなか難しい。

経済学者に言わせれば、経済学ですべての現象 愛でも自殺でも を説明できるという。でもこれは、数学で音楽を説明できるというのと同じことで、音階を数字で分析できたからといって、人の心を動かす音楽を作れるわけじゃない。「価値」の動きや作り方、分配法については経済学的に説明できるだろうけど、それが必ずしも適切ではない。

そもそも、国が発行している円とかドルとかの通貨を元にした経済学には、この時代、どうしたって限界がある。このところ金(ゴールド)の値段が上がっているのは、どこの国も投資家には為替とか株式が信頼されなくなっているからだろう。

「お金」というのは「ほかに価値があるものに対する約束」だ。紙幣や硬貨といった紙切れや卑金属のかたまりに価値はない。「誰かがこの紙を価値のあるものに交換してくれるだろう」とみんなが信じているから価値がある。じゃあなぜ信用するのかということ、経済学用語では common knowledge というんだけど、結局は共有している知識や人間どうしの信頼がベースにあるからで、そのベースというのはやっぱり文化だったりする。日本語で話したい、日本の食べ物を食べたい、日本の職人の作った道具を使いたい いろんな文化的な理由があるから、物価は高いし土地は狭いけど、日本人は日本に住んでいる。それがなくなってしまったとしたら、当然そこをベースにしている円の価値は下がってしまう。

お金というのは基本的に抽象的な存在で、僕の友達のお父さん(中国人のお金持ち)の哲学によれば、「お金は寂しがり屋だから他のお金がいるところに集まりたがる」ものなのだそう。情報に近いけど、

物理的な要素もあって、どこから動かすとそこには完全になくなる。コピーはありえない。今の会計システムでも物理的な資産を元にバランスシートが作られるようになってるし、やっぱりアトムかビットというとアトムに近い、物理的な要素が強いんじゃないかな、現状は。

会社という組織にもお金と同じように物理的な要素とそれ以外の要素がある。工場とか土地とか社員とか技術とか、いろんなパーツで成り立っていて、法律的に定義される「会社」は、その中のプラットフォームの部分にすぎない。たとえばPalmがBe(1)の知的財産や技術資産を買収したけど、そうすることによってPalmという会社の価値がどうなるのかは、帳簿を見ても社員契約を見てもあんまりよくわからないはずだ。お客さんがついてくるのか、ソフトウェアを統合してうまくいくのか、ディベロッパーはどう思っているのか、そういうことは数字では見えてこない。僕はその見えない部分こそ、その会社の本当の価値だと思う。株の時価総額や年次報告書、投資銀行のアナリストの分析、プラスそういうものに基づいた売り買いを見れば、会社の価値がわかるというのは、間違いじゃないにしても完全ではない。

1920年ごろには企業の時価総額と帳簿価値がだいたい同じだったのに、今では平均2.5~3倍も時価総額が膨らんでいる。その増えた分というのは、無形資産の価値や将来性、期待値みたいなものを投資家が評価しているということになるのだろう。ただ、その分の価値というのは会社というプラットフォームに法律的に縛られているわけじゃないので、たとえばジョン・スカリーがアップルに入ったり辞めたりすることで価値が増えたり減ったりして、株価が変動することになる。

価値を知るには、もっと他のパラメーターも必要だ。たとえばユーザーの信頼や、メディアの流れ、それからコミュニティの動向とか。Palmの場合なら、Beのユーザ

ーやディベロッパーのコミュニティは何を考えているのか、オープンソースのコミュニティはどう動きそうとか、そういうところに注目して見ていったほうが社会的な大きな流れを理解できる。

唐突なようだけど、日本には構造改革が必要だ。米国並みに徹底した財務の技術とか、経営の技術とか、あとはホントに情報通信の技術とか、やるべきことはたくさんある。でもそれだけでは先に述べたようにプラットフォームとしての会社価値としては時価総額の3分の1しかない部分の整備にすぎない。これからもっと大事に整備していかなければいけないのは、その上に乗っかっている顧客との信頼関係とか、コミュニティとの関係性だ(こういうことは米国だって対応できてない)。

企業価値といわれるものの中でも、お客さんにどれだけ信頼されているかというのが一番の価値なんじゃないかな。それが人材採用にも、マーケティング費用にもかわってくる。

スルガ銀行の岡野社長は「お客さんからのクレームは贈り物だと思いなさい」という言葉をすごく大切にしていた。クレームをつける顧客1人の後ろには、数百人の顧客が無言で不満を抱いている。スルガ銀行のサイトでは、顧客が意見を書き込めば、担当者が24時間以内に「ヤフーのチャットボードや2ちゃんねるに書き込まれる前に直接対応してくれる。このダイレクトさやスピード、素直さがお客さんに好かれる。信用しようという気持ちになる。こういう信用はお金じゃ買えない。

これまでの企業経営は、法とかルールをキチンと守ることによって消費者から信頼を受けるというやり方だった。でもインターネット時代だと、狂牛病でもなんでも、すぐに情報が入ってくるから、とにかく会話をしてほしい、その時点での本音で話してほしいというのがみんなの気持ちだ。「雪印の牛乳なら大丈夫でしょう」とも言え

Beを買収してPalmの価値が
どう変わるかは
帳簿や社員契約を見ても
あんまりよくわからない

ない世の中だから、ユーザーはブランドじゃなくてコミュニケーションしている担当者当人の人間性に忠誠心を抱く。インターネットでは対応のスピードとか人間的な倫理観のほうがお客さんには重要で、ルールの遵守はわりと副次的になっている。

今ちょっと立ち止まって考えなければいけないこと。それは「会社を作ってからその次の価値を考えるのか」と「価値を現実世界に持ち込むために会社を作るのか」の2つの選択肢があるということだ。後者の例はRedHatで、Linuxというコミュニティの価値、バランスシートには載らない価値が動機になっている会社だ。eBayもそう。必要な価値をインスピレーションで生み出せば、その価値をベースにいくらでもビジネスプランが描けるという実例だ。逆にアマゾンも数字のほうからビジネスプランを作った前者のケースだろう。

つまり、いったんすぐ価値のあるものを生み出したら、今度はそれを別の価値やお金に換えることはわりと簡単なこと。それはたとえば坂本龍一さんが音楽作ったり、飯野賢治さんがすごいインスピレーションをコンサルティングやゲームに変えたりするようなことで、「自分を刺激してその刺激をお金に換える」プロセスがそこにはある。やっぱり、会社でも個人でも「自分はどうかしたら社会に対して一番価値を出せるのか」というのを考えなければ始まらないということだ。次にその価値をどのようにして必要なお金、あるいは幸せに交換するか、仲間やファンに分配するかというプロセスが問題になってくる。プロセス作りに必要なのは人間で、どういう人を巻き込んでいけばいいか(お金なら株主、信用なら顧客)というのが、その次の問題。必ずしもお金のビジネスプランから始める必要はどこにもない。

このプロセスを助けるのが情報通信技術の本質だっていうのは、わかってもらえ

と思う。だから情報通信の時代にはよけいにプロセスが重要な会社の資産になる。帳簿に載ってる物理的資産やブランドも大事だけど、そういうものと違ってかなり流動性が高いので、ひとつの法律的に定義された会社の中に抱え込んでおくことは難しい。比較的、フローで価値を考えなくてはならない。

プロセスがキチンとしてれば、社内の人間が入り替わろうと、ビジネス自体が入り替わろうと、顧客が入り替わろうとどんどん価値を伸ばす可能性がある。僕の会社の仲間と言わせれば「どんなマネージメントが来てもサバイバルできるのがいい会社」だ。ベンチャーも、最初の半年くらいは社長に完全に依存して、人が増えてくるとその人たちに依存してても、集まってプロセスを作ってしまうと、それから先は人に依存する必要がなくなる。

でも「プロセスが大事」=「合理化しろ」ってことではない。人間は経済学的に必ずしも合理的な生き物ではないし、そんな単純ではないよね。

僕の太極拳の先生いわく、「合理的になりたきゃ今すぐ死になさい」。早くうまくやりたい、手っ取り早く目的を達成したいというなら、人生の終着点は「死」なんだから、すぐに死ねばいいじゃないかってこと。人間が1人減れば環境的なコスト効率もいいしね。合理的な会社とか合理的なものを作るのは僕もとても好きだけど、合理的に生きるために生まれて生きてきたわけじゃない。

『The Strength of Weak Ties』(2)という論文がある。家族とか会社とか、強い絆も大事だけど、お金以外の価値でつながっているコミュニティ内の関係や、コミュニティ相互のリンクみたいなWeak Ties(弱い絆)にこれからはすごい価値があるよ、いろんな価値観がコンバートする流れが大事だよ、という内容の論文だ。自分が価値を生み出せる領域以外につなげ

僕の会社の仲間と言わせれば
「どんなマネージメントが
来てもサバイバルできるのが
いい会社」

ていくプロセスがすごく重要だったのには僕も同感。

経営者、技術者、起業家、アーティスト、それぞれ価値を生み出すプロセスがあって、そこにはそれぞれのプロセスの言語がある。でもその言語を学ぶのはそんなに難しいことじゃない。たとえば経営者がアートを勉強する、NPOに寄付する、技術者が関係ない分野の学者と話を

こういうことがトータルの価値を上げるためには重要で、一見すぐにお金につながらなくても、社会に価値を与えられるし、複雑なプロセスをグルッと経て結局自分の価値になる。お金にならないことをいっばいやって、最後に本を書いてドンと戻ってくる村上龍さんの例がわかりやすいかな。

「国の法律を書くよりも国の歌を作りたい」と言ったのはナポレオンで、そのほうが市民をコントロールできると彼も考えていた。今の日本も法律や制度で構造改革するのもいいけどアートや音楽みたいな一見関係ないところから人の心を入れ換えて、リスクを背負ってでも何かをやるという気持ちに変えていかなければいけない。

短期的なお金儲けが動機のベンチャーは、だいたいもうダメになっている。いい会社を作ってるのは、社会的に価値のあることを、みんなで楽しくやり続ける人たちだったりする。「価値って何?」「社会に何が必要?」ということ、今こそ本気で考えなくちゃいけない。

9月11日以降、お金の価値をベースに動いてない人間でも、わずかなコストで世界戦争レベルの影響を与えられることもわかってしまった。ダイレクトな利益だけを動機に、合理的なプロセスだけで動くと、嫌われて、旅客機が突っ込んできて、みんな不安になって、結果としてすごく損をすることもわかった。今のアメリカには無理かもしれないけど、日本にはちょっと違う選択肢があると、僕は信じている。

【用語解説】

1 Be

1990年に元アップル社のジャン＝ルイ・ガセーが設立した企業。当初は独自のハードウェアBeBOXを主力としていたが、1997年にハードウェア部門より撤退。その後、PC上で動作するBeOSを開発・販売してきた。「メディアOS」とも称されるBeOSはマルチタスク処理に優れ、OSとしては後発組ゆえに土台から先進的な設計となっている。同時に後発組ゆえに対応アプリケーションや機器の拡充が遅れていた。手厚いサポート体制や自由な開発環境から一部で熱狂的な支持を得ており、Palmによる知的財産権買収の発表後は、多数のBeユーザーコミュニティがサポートの継続を求めて署名活動を行っている。

2 The Strength of Weak Ties

スタンフォード大学社会学部教授Mark Granovetterが学会誌に発表した論文。著者は「経済社会学」を中心に研究・教育活動を行っている。現在は、経済および経済活動がどのように社会構造にはめ込まれているかを考察する『Society and Economy: The Social Construction of Economic Institutions』（仮題・ハーバード大学出版局より刊行予定）を執筆中。



from Joi's Diary

Jump www.neoteny.com/jito/

【2001年11月3日】

今日ICCでパネルディスカッションに参加しました。1996年に僕がアルスエレクトロニカの審査員会に参加していたときに、ネットのカテゴリーで一等賞をとったetoyのザイ君とグラマジオ君と今回のICCでのキュレーターをしている樹山さんと一緒に「価値」について議論をしました。日本で行う初めての展示なので、われわれetoyファンにとっては重大なイベントです。皆さん、見に行ってくださいね(263ページ参照)。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp