



日本記者クラブ

ネット時代にマスメディアはどう立ち向かうか？

伊藤 穰一 MITメディアラボ所長

2013年6月4日

「インターネット以前の世界にはもう戻れない。この世の中でどうやって生き残るかが重要だ」と伊藤さんは問題提起する。

ネットの出現でイノベーションの世界は劇的に変化した。ハードとソフト両面でのコストの低下が、グーグルやヤフーなどの新興勢力を生み出す原動力となり、バイオ技術等を含めて、中心が大きな研究所から端っここのベンチャーに移りつつあるのだ。

これはメディアの世界も同じである。従来のマスメディアは政府と国民をつないでいたが、民主主義の柱の一つにソーシャルメディアが加わり、国と国民と一緒に議論をする場＝「パブリック・スフィア（公共圏）」が形成されつつある。

こうした環境の変化の中にあっても、プロのジャーナリストにしかできない仕事はあり、「マスコミが生き残らないと大変な世の中になる」と伊藤さんは危機感を表明する。伊藤さんはニューヨーク・タイムズの社外取締役も務めていて、新聞とテレビが激しく競争しているアメリカの現状を紹介。今後、いろんな種類のメディアが合体して行く中で、多様な収益源を持つ日本のマスメディアにはチャンスになるとの指摘もあった。

ちなみに、MIT メディアラボはメディア以外にも新素材や脳科学など400以上のプロジェクトを抱え、「ユニーク」「インパクト」「マジック」という3つの基準でネットやデジタルの最先端技術を研究している。日本人として初の所長になった伊藤さんの言葉の端々に、革新的なベンチャーが次々と誕生するアメリカ社会の秘訣と、「懐の深さ」も垣間見えた。

司会：杉尾秀哉 日本記者クラブ企画委員

(TBSテレビ報道局解説室長)

日本記者クラブ Youtube チャンネル

<http://www.youtube.com/watch?v=zkuYZbeV44s>

©公益社団法人 日本記者クラブ

司会：杉尾秀哉 日本記者クラブ企画委員（TBSテレビ報道局解説室長） 本日、記者会見していただきますのは、伊藤穰一（ジョウイチ）さんです。MIT（マサチューセッツ工科大学）メディアラボの所長でいらっしゃいます。

私たちのテレビメディアもちろんそうなのですけれども、プリントメディアも含めて、いわゆるニューメディアというか、SNSも含めたネット等によって、われわれメディアのあり方も随分劇的に変化をしております。その最前線でさまざまなご発言をされたり、いろいろなところでご活躍されておられます伊藤さんに、きょうはそのあたりも含めてじっくり伺おうと思っております。

なお、伊藤さんはニューヨーク・タイムズの社外取締役も務めていらっしゃる。それから、ソニーの社外取締役にもなられるということで、ニューヨーク・タイムズのことについては、あまり詳しいことは聞かないでくれ、こういうことをございましたので、よろしく願いいたします。

それでは、まず、プレゼンテーションを半分ぐらいしていただきまして、後ほど 30 分で質疑応答という形で進めさせていただきます。

申し遅れましたけれども、司会を務めます私、日本記者クラブの企画委員のTBSの杉尾秀哉と申します。よろしく願いいたします。

伊藤穰一・MIT（マサチューセッツ工科大学）メディアラボ所長

いくつかのトピックスの話をしたのですが、まず最初に「Innovation」という言葉は、新しいものの開発です。それがどういうふうに変まっているかというところから始めたいと思います。

インターネット「以前と以後」の違い

私は、「BI」と呼んでいるのですが、これは「Before Internet」。ご存じの方はたぶんたくさんいらっしゃると思うのですが、私も大学生になるちょっと前ぐらい、高校時代にインターネットが生まれてきた。インターネットが出てきて世の中が変わるわけです。

「BI」というのは、世の中が比較的シンプルだったわけです。これが起きるとあれが起きる。大体、経済学者の見通しが比較的当たる時代だったのです。世の中がいろんなルール

に従ってゆっくりと動いていた。大体の産業というのは、子どものうちに勉強して、大人になってから学んだことを繰り返して、多少の学びはあるにしても、比較的大人になってから同じ作業を繰り返すというのがパターンだったと思うのです。

「After Internet (AI)」で、世の中かなり変わるわけです。これはインターネットだけではなくて、パソコンだとか携帯だとか、いろんな科学技術によって世の中が複雑になって、スピードも激しく速くなった。そして、いろんな書籍があると思いますが、英語では『Black Swan』と呼ばれている有名な本があります。大体世の中が予測できなくなってしまう。そうすると、経済学者もほとんど当たらなくなる。それで、大体世の中のスゴくよかったこととか悪かったことというのは、事前にはわからなかったけれども、後から振り返ると何だかわかるような気がするようになるわけです。

いままでの、「BI」の時代のルールの変りかたのルールというのは出てこなかった。むしろ「Resilience」という言葉、跳ね返る力とか機敏さとか、そういうような、ある生き方によって生き残る人とか会社とか人種がいます。いままでの「BI」のままやっていた産業というのは、どんどん分野ごとに滅びていくと思います。この「AI」の世界、私もずっとインターネットの推進派なのですが、それでも、「AI」では世の中にとって必ずしもよくないことがあります。いろんな産業とか、いろんな人で、苦勞する人もいれば、死ぬ人もいます。僕はインターネットが来たからといってすべて世の中が明るくなるというふうに思っている人ではない。でもインターネット前の世の中にもう戻れないので、この世の中でどうやって生き残るかが、たぶん重要な課題なのではないかなと思っています。

インターネットによるコストの低下

このスライドは 1990 年代前半の私のお風呂場です。そして、ここにあるのがボロボロなぼんこつのパソコンというか、マイコンです。これが日本の一番最初の商用インターネット・サービス・プロバイダーです。これはその時期、インターコン・インターナショナル (IINK) と呼んでいました。日本インターネット協会 (IAJ) よりも先に免許を取ってインターネットサービスを提供していました。これを全部つ

くるのに、数十万円ぐらいのパーツでつくってしまったわけです。これは、電話会社がそのころネットワークサービスを提供しようとしていたら、多分何億円の設備をつくって、ものすごいコストがかかっていた。

そのころ、実はインターネットができる前に、「X.25」という、似たようなネットワークサービスの提供をKDDとかがやっていました。これで海外に接続すると、月100万ぐらいかかっていたのです。インターネットの世界になると、定額で、それに比べたらほぼ無料に近い金額で大学や会社が世界と通信できる。

なぜならば、こんなボロボロなところで勝手にプロバイダーをつくらせて、巨大なコストをかけていないので、どんどん安くできる。しかもこれは基本的に定額です。ところが、昔の電話会社のシステムというのは、一個ずつ情報を何文字でいくらかと課金していたので、この課金のコストがまた3割かかっていたりしていた。これに対し、インターネットにはいくつかのポイントがあって、誰でもサーバーを立ち上げられて、パーツはぼろぼろでもいい。たまにファンが壊れて、一日中、僕らがフーフー息をかけて何とか回していました。たまに落ちたりしたのですが、とりあえず動く。

で、ポイントは何かということ、これで限りなくゼロに近くコストが下がるわけです。通信のコストが下がるので、コラボレーションのコスト、コミュニケーションのコスト、ソフトの流通のコストがほぼゼロになる。その基盤の上に、オープンソースとかフリーソフト、これはリナックス(Linux)も含めたたくさんのソフトウェアを、無料でみんなが勝手に開発する。なぜならば、それに参加して貢献するコストがゼロに近くなる。だから、通信のコストがゼロに近くなったことによって、ソフトウェアやサービスを提供するコストがどんどん下がっていく。

イノベーションコスト低下がもたらすもの

それと、「Moore's Law (ムーアの法則)」とよく言われているのですけれども、これはパソコンとかコンピューターが、大体2年ごとに価格が半分になっていくわけです。これがずっと何年も続いているわけなので、そうすると、われわれのいまの携帯の中に、一番最初のロケットの打ち上げのヒューストンのコンピューターと同じぐらいのコンピューターパワーが入っているぐらい、どんどんコストが下がっていく。

こうしてコンピューターのコストが下がり、通信のコストが下がると、何が下がるかというと、イノベーションコストが下がる。イノベーションコストが下がるというのはどういう意味か。例えば昔、皆さん覚えていると思いますが、NTTの「キャプテン」というシステムがありましたね。あれをつくるには、数百億から数千億ぐらいのお金がかかっていたと思うんです。これをゼロから全部つくろうとすると、とてつもないコストがかかる。

例えば、誰かが企画をして、その企画のもとにお金を集めて、そのお金と企画を合わせて技術者に何年もかけてつくらせ、検証して、そして動かすというのが、いままでのITも含めるプロジェクトのイノベーションのつくり方でした。ところが、グーグル、ヤフー、フェイスブックとかを見ると、グーグルなどは学生2人ですね。フェイスブックも学生何人か、ヤフーも学生何人かで、彼らはお金を集める前にとりあえず物をつくってしまっているのです。なぜならば、インターネットは無料、パソコンは10万円ぐらいで、その中のソフトウェアのほとんどはフリーソフトを使って、そこに自分でちょっとしたアルゴリズム(計算手法)とか、ちょっとしたソフトを書く。その書くのもたぶん1週間、2週間ぐらいで、それをとりあえずネットに載せて実験するわけです。

そうすると、グーグルなんかの事例をとると、大体お金を集める前から物はできていて、彼らはできたものに対して50億円集める。50億円集めた時というのは、まだビジネスモデルはありませんが、とりあえずサービスが立ち上がっている。だから、これだとビジネスマン、お金、技術者という順番だったのが、技術者、お金の順になり、ビジネスマンは要るか要らないかわからない、という状況がいまのベンチャーのイノベーションです。

では、つくるコストがゼロに近くなると何が起きるか。僕はこの間文科省に行って、イノベーションのお金をどうやって大学とかに配分するかという、予算の話をしたんですが、アメリカでは予算が要らない人たちが一番大きい会社をつくっています。だいたい立ち上げ予算というのは必ず政治的だったり、大きな組織が必要なわけです。ですが、こういうイノベーションコストがゼロのものをつくるには、そういう組織は要らない。

アメリカを見ると、ボストンとかに昔、大きなコンピューター会社がたくさんあったのが、

全部シリコンバレーにやられてしまった。それは、結局、大きな研究所でたくさんのお金で、たくさんの技術者で開発するよりも、若いやつらが、これはインターネットの哲学ですけれども、「Permission」なしで、いちいち了承なしで勝手につくって、その中のいくつかが当たればいいというモデルが勝つわけです。だから、ウエストコーストが勝つのです。

ITベンチャー成功の理由

皆さん、ウィキペディアというのはご存じですね。Jimmy Wales（脚注：ウィキペディアの創始者）は僕も友達なんですが、彼が「すごいアイデアがある。世界で一番有名なサイトをつくりたい。これは百科事典だ。みそは誰でも編集できる」と言った。こんなアイデアだったら、たぶん誰も机も与えないですよ。お金がかかったり、稟議が必要だったら、きっとウィキペディアというのは存在していないと思うんです。ただ、つくるコストがゼロだったので、勝手につくって、勝手に当たった。

われわれの研究所でも見たのですが、同じような企画というのは12個ぐらいあるんです。ウィキペディアと同じタイミングで同じようなものを……。でも、たまたまあれが当たるんです。あれが何で当たったかというのは、僕らも誰もわからない。いま一生懸命研究しているのですが…。僕もいろんなベンチャー投資をしています。例えばツイッターに投資をしたり、フリッカー（Flickr）に投資したり、ラストエフエム（Last.fm）、ピクサー（Pixar）に投資している。たくさん投資した中で、何でツイッターが当たったかというのはわからないのです。たまたまいろんな要素があったと思うのです。

僕の大学の先生で、「おれ、30年前にツイッターを発明したんだぜ」と言う先生もいるんだけど、30年前は当たらなかったのです。たぶんあれを5年後にやっても当たらずに、あのチームで、あのタイミングで、できたから当たったのです。なぜそういうのがたくさん出てくるかということ、それにトライするコストがすごく安くなってきているからです。

それで、リスクの考え方が変わるわけです。例えば、大企業なんかですと、一日中何をしているかということ、リスク（「Downside」と呼んでいるんですが）＝「お金を損する」ことを防ごうとする。大体、大手のメーカーなんかだったら、受注は受けたけど、受注を受けた売り

上げよりも、つくるコストのほうがかかってしまったとか、マーケットがひっくり返るとか、スキャンダルがあるとか、する。

そこで、着々とマージンを取ったり、少しマーケットシェアを取ったりしても、それでは普通の大企業では売り上げというのはちょっとずつしか上がらない。つまり、売り上げを一生懸命上げるのにエネルギーをかけるけれども、どうしてもリスクヘッジのところにエネルギーがかかってしまう。

しかし、ベンチャーというのは逆です。私もベンチャー投資をずっとやってきたのですが、大体平均の投資というのは1,000万ぐらいなのです。そうすると、投資したら最大の損は1,000万なので、下はもうキャップ（制限）されている。というのは、投資した金額以上は損できない。

だから、フェイスブック、ヤフー、グーグルの初期投資家だったら、1,000万円投資している人は全員、1,000億以上の資産になるわけです。そうすると、1個当たると、自分が一生失敗し続けても、たぶんペイするわけです。

フェイスブックには入っていないけれども、僕が入っているやつだと、大体4～5年に1回、数億円入るわけです。そうすると何となくペイする。でも数百の損をするわけです。それでも、だめになっていくときにいちいち追っかけたりしないのです。金返せとか、個人補償してとか……。そうすると時間がかかって、自分の時間のほうが投資したお金よりも価値が高い。むしろ、ツイッターに投資したので、ツイッターのIP（インターネット・プロトコル）をどうやってよくするか。日本で失敗した会社のこいつをツイッターのマーケティングに入れようとか。で、実際に僕が投資して、あまりうまくいかなかった会社の優秀なやつらを全部ツイッターに入れているわけです。

そういう意味で言うと、これは一つのポートフォリオですけれども、一つの会社でもあり得るわけです。

というわけで、「Upside（利点）」を中心としたのが、このイノベーションコスト。これが昔は一つ会社をつくるのに1,000万では何もできなかった。でも、いまだと、大体のインターネットのアイデアをとりあえずトライするのに、たぶん300万ぐらいしかかからない。だから、集める金額がすごく少なくなったので、こういう形になるわけです。

ネットで求められる「機敏性」

そして、もう一つは「Agility」。これは日本語で機敏性というのか、あまりいい日本語がないんですけども、これは柔軟に方向を変えられる。

ユーチューブを皆さんはご存じだと思います。2005年のユーチューブのユーザーだったら、「私、男、Seeking Everyone、18歳から45歳の間、ビデオ・アップロード」と登録する。これは出会い系サイトです。ユーチューブが2005年に「Launch」したときにはビデオ付き出会い系サイトで、あまりうまくいかなかった。

そこですぐに方向転換して、彼らはフリッカーのビデオというのをやって、そのころ、僕は投資すればよかったんですが、でも彼らはその後ダメだったので、今度はすごく伸びていたマイスペース(MySpace)というサイトの埋め込みビデオサイトになって、それで当たったのです。グーグルはマイスペースと一緒に仕事をしなくなかったから、そこにすき間があって、最終的にユーチューブはグーグルに買収される。彼らと話していたら、出会い系をやりたいわけではなくて、ビデオサイトでありたいというのが、ずっとあったんですけども、とりあえずいろいろなことをやっていくわけです。

これがたぶん大企業だったら、3年かけて出会い系サイトをつくって、新聞発表したら、「とりあえずちょっと続けてみようよ」というふうになりますよね。そうすると、知らないうちに、このままものすごいお金を損するわけです。

もう一つ考え方としてあるのは、彼らは若くて、会社をつくったばかりなので、知的財産だとか、人材だとか、お金とかと言った、われわれが資産表に載せるようなものが、この「Agility」にとっては負債になる。また、科学技術とか産業でいわゆる「資産」と言われているものが、この「Agility」の中では損になるのです。

セレンディピティとパターン認識

それから「Serendipity」という言葉です。これは偶然性という言葉も含まれている。いまの会社だと集中するとか、きちっと物事をやるのにすごく価値を感じさせるんですけども、周辺をちゃんと見ていないと、さっきのユーチューブじゃないけれども、方向転換というのは難しい。

こんな研究があります。自分はとてもラッキーな人、もしくはとてもアンラッキーな人は参加してくれという実験がある。その実験場でみんなに新聞を渡すのです。その新聞の中の写真を数えてくれという実験で、新聞の写真が45枚くらいあるのです。大きな見出しで、写真は45枚ありますよと書いてある。もう一つは、試験官に言えば250ドルもらえますよ、と書いてあるんです。そうすると、ラッキーだと思っていた人たちというのはみんなそれを読んで、すぐ、「あ、250ドルくれる、45枚だ」と。で、アンラッキーだと思っている人たちは、それを読んでいないのです。みんな一つずつ写真を数えているんです。

こういう実験はたくさんある。例えば画面に点を置いて周辺にいろんな色を出すと、点を見ていたら1,000円あげると言うと、周りが見えなくなるのです。

あともう一つ面白い実験では、比較的クリエイティビティが必要なパズルがあって、そのパズルを解いたら1,000円あげると言うと、時間がかかるのです。お金のリターンとカリワードがあると、シンプルな問題解決は速くなる。でも、右脳が必要な、比較的クリエイティビティが必要なものというのは、もっと時間がかかってしまうというのが科学的に証明されている。そうすると、われわれのメディア産業も含めて、クリエイティビティがイノベーションには必要だと言われているところに、自分たちを追い込んでしまい、ますますできなくなってしまう。瞑想しろと言われていた人が瞑想できなくなってしまうのにすごく似ています。いま、そういう状況だと思うんです。日本企業でコストカットが続くと、今度はイノベーションができなくなってしまうのです。トップもそうですし、会社も。

アップルがすごかったのは、本当にコストカットしなければいけないくらい沈没しているところに、ガーンとイノベーションに切り替えてiMacをつくって生まれ変わるんです。これができる人間というのは、この「Serendipity」とかパターン認識をしながら、集中と両方、切り換えられる人なのです。

それから「Pattern Recognition」というのはパターン認識です。皆さんの中で、タケノコ狩りとか、キノコ狩りをしたことがある人、います？——何人かいますね。キノコ狩りの上手な人というのは、集中しないのです。集中してしまうと、大体視野の1%しか見えていなくて、

上手な人というのはボーッと全部を見て、ちゃんと目が、頭ができていて、ポンポンと見えてくるのです、パターンが。だから、集中すればするほど、タケノコとかそういうのはあまり見つからない。視野を広げることによって、見つけられる。

もちろん家に帰るときや車を運転しているときには集中しなければならないけれども、森の中で探しているときというのは視野を広げなければいけなくて、たぶん授業でも似たようなことというのは考えられるのではないかな。

「Xerox PARC」社の John Seely Brown は元チーフ・サイエンティストで、『The Power of Pull』という本を書いた。これはどういうコンセプトかという、いろんな情報を中央にストックして管理するのではなくて、周辺から引っ張ってきて、必要に応じて使うというコンセプトです。

3.11 後に各地で放射能を測定

私の個人的な話で言うと、「セーフキャスト」というNPOの立ち上げのメンバーの一人です。「3.11」のとき、僕はたまたまボストンにいました。ボストンにいて震災が起きて、うちは千葉なので、ちょっと近くて心配で、放射能を測りたいなと思った。ただ、僕は何もわからなかったし、楽天にいてもガイガーカウンターを売っていなかった。どうしようというので、ネットを通じていろんな友達に連絡して、たまたま慶応義塾大学の村井純先生経由で、センサーのネットワークがわかった。アメリカの友達経由でアメリカでガイガーカウンターをつくっているのを見つけた。いろんなマッピングをするチームを見つけたり、いろんなメンバーが集まるわけです。このメンバーと集まっているいろいろ議論していると、まずガイガーカウンターの数が足りなくて、センサーの数も足りない。みんなのためにちゃんとマッピングしたいなと思った。

そこでマッピングするためには、車に乗って走り回って全地球測位システム（GPS）で測るしかないという。僕の見つけてきた仲間と一緒に。それで日本中を走り回って、福島にも行った。ちょうど直後だったので、政府の人たちが来ていた。スーツを着て測って、現場の人たちに情報やデータを教えないで帰ってしまうんです。そうすると、すごい不安なのね。

僕らTシャツを着た変な外人たちが行って、

測ってあげて、「ここは危ないよ」とか、「子どもたちがいる一番上の部屋が4倍ぐらいだ。なぜならば、たぶん屋根にセシウムがひっついてしまっているんだ。だから、子どもたちを下に動かせ」とか、いろいろ教えたら、やっぱり感動してくれて、変な外人たちなんですけれども、「びっくりした。国はあまり助けてくれなけれど、外国人のボランティアが来て助けてくれた」と。この人たちもNPOをつくってくれて、後で来て僕らに、「これが他の国で起きたら、私たちが今度は代わりに行きます。私たちは福島から助けに来ましたって言います」。

英語で「Citizen Science」と言いますが、国民同士の助け合いがまず起きたのはすごく面白かったんですけども。

その後、いま1,000万以上のデータを測っていて、これは世界中に広がっています。日本でもかなり早い段階から、福島の「Exclusion Zone」の外でも比較的の高いというのが、後から日本でも報道されます。かなり早い時点でわれわれはこれがわかって、やっと認められるようになったんです。国はいま確か2万ぐらいしかデータポイントがないんじゃないかな。

ガイガーカウンターもあまり進化しないので、僕らが勝手に新しいガイガーカウンターを設計して、これは中国で製造が始まっていて、僕らも楽天でも売っています。これは「Open Hardware」のマークで、プランをダウンロードして自分でつくってもできるので、まったく知的財産を主張しないで自由に使っているというムーブメントでやっています。

ネットを活用するスキルの大切さ

そういう意味で言うと、二つポイントがあるのです。一つは、まったくその時点で知らなかった僕が、インターネットと、インターネットで見つけた仲間たちと一緒に世界的な放射能の地図がつけることができた。あまり国を批判するとあれなんです、一生懸命準備していた政府機関がちゃんと機能しなかったのに、その一方で僕らは最新のデータ、人間、技術を使って、すごくローコストで、必要なものだけをバンバンつくって、必要な所でボランティアができた。これらを事前に全部準備しようとする、すごくコストもかかるし、なかなかうまくいかないものです。

これは教育にも当てはめることができます。私もいま大学の教員になったので、よく考えま

す。学生にいまコンピューター言語を教えたり、いろんなものを詰め込みますよね。ハイ、ヨードン。大人になりました、働けと言うと、全部準備してからレスポンスしなければいけない。

いまの若い子たちというのは、この「セーフキャスト」みたいなムーブメント——地震が起きた、何も知らないんだけど、ネットがあります、そうしたら何が出来るか。こういうスキルが結構必要んだけど、学校ではまったく教えないよね。学校の試験というのは、自分は山の手で一人だけで、鉛筆しか持っていない。何が出来ますか、というのが試験を解ける人たちです。何も知らないけれどもネットだけあります、という世の中のための若者はいまつくっていないんじゃないかなと思うので、教育も考えなければいけないかな。

ハードでも起きるイノベーション

ここのポイントというのは、ハードもオープンになっていることです。中国でめちゃくちゃ安く製造もできて、これはうちの研究所の「Prototyping」の機械なんですけれども、大体何でもデスクトップでどんなハードでもつくれるのです。うちの授業で「How to make anything」という授業があります。何でも拾ってきたものを、うちの学生はこれをどうやってつくるのかわかるのです。そうすると、物もソフトと同じように、イノベーションコストがすごく下がってきて、いまだんだんハードのベンチャーというのが増えてきています。

これは3Dプリンターで、うちの研究所から出ています。これもものすごく売れ出している。

もう一つはバイオです。これはデュポンがつくった、ポリエステルをつくる小さな生物です。昔は、シェルが石油を使ってポリエステルをつくっていました。効率は7割ぐらいです。ところが、この微生物を使ったやつは、砂糖、糖分を入れるとポリエステルができて、90~95%なのです。それをつくった年にシェルは全部、自分たちの石油を使ったポリエステル工場を閉鎖してしまいました。

ただ、この開発のコストがとても高い。なぜならば、遺伝子を印刷する、組む技術、組み替え技術がまだすごく高いのです。これがうちの研究所でつくっているデバイスです。とても複雑な遺伝子をととても安く大量で印刷できるようになった。パソコンの「Moore's Law」じゃないですが、昔は半導体から一個ずつトランジ

スタを手で作っていた。皆さん覚えていると思うのですが、トランジスタラジオというのは、あれより複雑なものはできなかった。というのは、つくっている人間たちがあれより複雑なものをつくると、コストもかかるし、エラーが出てしまう。だからあそこで止まっていたのです。半導体チップができてからパソコンというのが複雑になって安くなるのと同じです。いまは手で遺伝子を組んでいます。だんだんコンピューターを使って、半導体で遺伝子を組むようになってきています。遺伝子の複雑さと共に、作るコストもどんどん下がっているのです。バイオテックの世界でもコンピューターと同じことが起きている。イノベーションコストが下がって大きな研究所から端っここのベンチャーとかに移っていくという状況に、いま変わりつつあります。

MITメディアラボは何をしているのか？

最後にメディアラボの話をしたと思います。われわれの研究所というのはちょっと変わっていて、「Media Arts and Science」という学位です。これはマスターとPh.Dがあります。

85年にできた研究所で、いま27のグループがあって、大体400以上のプロジェクトで40億ぐらいの予算です。うちの特徴というのは、企業からお金を集めています。MITの残りは大体国の予算なんですけれども、うちは企業から集めて、そしてそのお金というのは、英語で「Undirected Research Fund」と言うのですが、何か成果物を出すためのお金ではなくて、自由に使っていいお金なのです。

このグループの幅というのは、例えば新素材だったり、脳科学だったり、ロボットだったり、ゲームだったり、経済学だったり、メディアだったり、オペラだったり、教育だったり、とても幅広くて、どのグループも、他のグループと基本的に重ならない。また、基本的に論文とか学問を中心にやらないで、とにかく物をつくるというのを中心にやっています。物をつくっている間に学ぶ。だから、授業とかはほとんどないのです。

「Anti-Disciplinary」という言葉を使っているのですが、これはどこかの学問にはまるような研究はうちでやるな、という意味です。従って、他の研究所でできることはうちでやらない。他のところで絶対できないようなことだけをうちでやれ。だから、世の中からはみ出た研究員

を基本的に引っ張ってきています。なぜかというところというのは、まだ初期なので大体コストが低いからです。そして、みんながやり出したら自分たちは止める、というのが研究所のポイントなのです。

「ユニークさ」「インパクト」「マジック」

まず、「Uniqueness」。これは他がやっていないことをやる。

次は、「Impact」。これはリアルワールドに何かの形で表現できる。

そして、「Magic」というのは、何ちゃら 2.0 というのはうちはやらないと。基本的にいままでの延長上はやらない。びっくりするようなことしかやりたくない。「Magic」というのも、われわれの研究者というのは、お金とか、何かの目的に対して走るというよりも、自分の自発的な好奇心だったり、「Passion」で動くので、比較的に「Magic」というのが大事だ。

これがわれわれの研究所のプロジェクトの成功を測る 3 つの言葉です。

「コ・デザイン（共創）」という考え方

最後に、一つだけ言葉を紹介したいのが「Co-Design」です。

昔のデザインというのは技術者がデザインして、車でも何でも技術者向けだったのですが、途中でアップルみたいな会社が「User Centric Design」といって、ユーザーのことを考えたデザインをつくった。その後、「Participatory Design」と言って、人の意見を聞きながらデザインするものもあります。

では、「Co-Design」とは何かというと、使う人にデザインさせるというものです。

われわれ、この間、デトロイトでこれを行いました。デトロイトというのは、皆さんご存じだと思うんですが、いま結構悲惨な状態の町で、いろんな問題があります。それを助けに行こうと。一つは、電灯が半分ない。5 万の電灯のうち半分がつかない。真っ暗で、みんな怖いと。われわれが話を聞いていたら、鉄でつくると盗まれる。差し込んでしまうと政府が持っていつてしまう、国が管理してしまう。そうすると、プラスチックの太陽電池が付いたやつがいいかなと、うちの技術者たちが思ってしまったんです。けれども、そんなのはわからないし、そんなの

はつくれないと、現場の若い子たちに言われた。

で、どうしよう、どうしようと悩んだ。その近くでは、歩ける範囲のお店というのは酒屋しかなかった。そこで、とりあえず酒屋に若い子たちと入ったら、懐中電灯が置いてあって、懐中電灯でひとつ考えてみようということになった。そこで懐中電灯をばらしたのです。で、ばらした瞬間、デトロイトの若者が、「あ、懐中電灯って、ばらしていいんだ」と。ばらして、半導体のことを、すごく簡単なエレクトロニクスなので、教えてあげた。だったら、みんなで作くり出したら、こうやって洋服に付けられるじゃない」というので、この子どもたちがみんな自分たちに懐中電灯を付けて、ファッションにして走り回った。これが一瞬ですごくはやった。これは 2 日半でやったんです。

ここでのポイントが何かというと、現場の若い子たちと、これよりもう少し年上の男の子たち。彼らは刑務所に 20 年入所して、出所してから 2 年間しかたっていないような子たちです。ちなみに、この町はすべての男性は必ず一度は刑務所に入るところで、僕らが一緒にやっていた男性は、いまメディアラボのフェローにしていますが、彼の家族の男性は全員一度は撃たれています。

その彼と話していたら、「MIT の学生の隣にいて、僕のアイデアが勝った。僕もデザイナーになりたい」と言う。一方で、MIT のうちの学生は、「MIT に座っていていくら考えても、この現状にふさわしいデザインはできなかった。ここの現場に来て、彼らと一緒にやって初めてリアリティーを感じた。いままで、いろんな大企業のためにプロダクトをつくってきたけど、初めて何か役に立つものをつくった気になった」と言う。これはとても面白い関係です。

新しいイノベーションの世界

「Co-Design」という言葉なのですが、これは実はインドとかブラジルとか、そういうところで僕らもいまたくさんやっています。この間、中国の深圳に 3 週間、うちの学生を送り込みました。あそこはもうすごいのです。デザイナー、技術者が工場の中にいる。工場で開発する。プロトタイプ (Prototype) なんかつくらないで一気に何千個ずつつくるのです。

携帯電話のチップ半導体セットというのは 1,000 円以下で、1,200 円ぐらいの携帯電話をつくるのです。一発で何千の携帯をつくって、

それをまた道端で売って、良さそうなやつをもう一回つくって、毎週新しいモデルをつくっている。道に行くと、何百種類の携帯を売っていて、これがソフトウェアのようにハードウェアをガンガンつくっている。これはまったく知的財産を無視しているので、日本とかでは売れないだけけれども。僕はこの間ブラジルに行ったら、同じ中国の1,200円の携帯があったし、実はエジプトの「アラブの春」のタハリール広場周辺の携帯というのは、深圳の中国のブラックマーケットの携帯なのです。

だから、日本が参加していない、新しい、めちゃくちゃなイノベーションの世界というのが実はある。そういうところで発展途上国同士のイノベーションというのがいま起き出している。例えばアフリカなんかへ行くと、いま大体1日1ドル以下で生活している人たちがたくさんいます。でも、携帯は持っていて、携帯の充電に大体25セントかかっている。自分の所得の25%が携帯の充電にかかっている。そこで、どうやって自分の回りにある資源で電気をつくるかと考えているんですけど、これはアメリカ人が考えても絶対想像つかないようなアイデアで、風車だったり、いろんなものを使っているんです。そういうイノベーションというのが「Co-Design」から出てくるのではないかと思います。

SNSで変わるメディア

最後にメディアの話を。きのうの朝日新聞のシンポジウムにいらっしゃった人、どのぐらいいますか。ちょっとだけ、きのうの話をまとめさせていただきます。

昔は、いまでもそうですけれども、政府があって、国民があって、マスコミ、メディアの役割というのは、国が何をしているか、世の中で何が起きているかというのを国民に伝えることです。国民は投票して政府にフィードバックする。民主主義の重要な役割を果たしていると思うんです。そこに、ソーシャルメディアというのが生まれてきて、国民の声が今度は出てきて、その国民の声がまたマスコミと交ざってぐるぐるになって、マスコミをサポートするような形になった。つまり、民主主義の柱の一つに、ソーシャルメディアというのが加わったのです。

ただ、これからちょっと変わってくるのではないのでしょうか。これは私の仮説なんですけれども、「Public Sphere」(脚注:一般的には「公

共圏」と訳される)という言葉です。日本語のいい訳がないんですけれども。確か60年代から使われている言葉です。これは国民と国が集まって、一緒に議論する場ですね。投票ではないんですけど、国民が議論する場という「Public Sphere」があるんです。これがネットワーク上で行われてくるので、マスコミとソーシャルメディアとが全部ひっくるめて、いままでだったらただ情報を消費していた国民が、自分も参加できるようになります。こうした、国民の声と国の声、そしてその間に入っている編集者とかライターの声がひとつの「Public Sphere」です。ここはディスカッションの場ですし、双方向になります。

参加型民主主義と教育の必要性

そして、民主主義も投票だけではなくて、もう少し賢い民主主義への「Participation」も増えてくるかな。

ここで、「Civics」という言葉がきのう出てきました。うちのメディアを研究しているラボというのは、「Center for Civic Media」と言います。日本語でいい言葉の翻訳がありませんが。アメリカだと、どうやって政府と関わるという授業がちゃんと学校にあります。議員立法に対して国民はどうやって口を出すかは小学校、中学校で教わりますし、漫画チックなテレビの広告みたいなもので、立法がどうやって国会を通過していくかというのをちゃんと教えるのです。日本では、もちろん国民も政治に参加しているのですが、国民が参加しなければいけない「義務」が教育システムとかに入っていない。その意味で「Civics」というのは、国民が政府の活動に参加するという言葉なのです。

もう一つは、さっきの「Public Sphere」ができてくると、みんなで議論していると、最終的には投票するとしても、国民の声がとても重要になります。みんなを説得できたら、みんなの投票をもらえるのです。そうすれば、一つの投票権を持っていることよりも、発言権とディスカッションに参加する権利のほうが投票よりも重要になってくるのではないのでしょうか。

リキッド・デモクラシーとは?

一つだけ紹介したかったのは「Liquid Democracy」で、昔から私も興味持っています。これはどういうプロセスかというのと、ちょっと技術的な話なんですけれども、これは投票する

のではなくて、例えば環境問題だったら、「伊藤さんが僕よりよく知っているから、それに関しての投票権は渡します」という感じです。彼は、もっと自分よりよく知っている人に投票権を渡す。みんなが自分よりよく知っている、身近な人でもいいから渡すと、投票がだんだんエキスパートに集まっていくわけです。そうすると、最終的に3人ぐらいの意見の違うエキスパートに投票が集まって、彼らが議論して、最後に議論している間に、また自分の投票を移せるんです。

そうすると、案件ごとに一番エキスパートであろうと思われる人に投票が全部集まる。その人が決める、というプロセスです。自分の意見が一番強いと思ったら、自分が直接出ていってもいいし、自分がわからないものは他人に投票権を渡す。だから、この政治家に全部委任するのではなくて、案件ごとにエキスパートに渡すというのが「Liquid Democracy」というコンセプトで、実際にいまドイツで実験しています。

ドイツに「Pirate Party」という「海賊党」があるのを皆さんご存じでしょうか？ちょっと変わったオタク的な政党なんですけど、ちゃんと「Parliament」に席を持っているぐらいで、彼らは実際、ディスカッションする場と、「Liquid Democracy」で投票する場というのを設けて、ベルリンで活動し始めています。

だから、そういう意味で言うと、さっき言っていた「Participatory Democracy」というのは、単純な代理人の政治家に全部権利を渡すのではなくて、自分も参加するという技術がだんだんとできてきていると思います。

メディアに最も重要なのはプライバシー

最後ですけれども、その投票権を、例えば私が誰にあげたかというのが外にわかるとまずい。ふさわしくない人が、そこに投票を入れないと殺すぞとか、入れたらお金をあげるよとかいう賄賂とかがある。だから、自分がどこに入れたかのは絶対わからないように暗号技術を使うんです。

これにつながってくるのですけれども、いろんな理由でみんなプライバシーを保護したいと思っています。だから、プライバシーは民主主義とメディアにとって一番重要だと思うのです。

マスコミの場合は、弁護士とか会社があるから守ってくれるけれども、個人の場合は、やっぱり反体制的な意見を出すとたたかれる。仕事

も、いろんな意味で損をするわけです。そういう意味で、投票は匿名でできるのと同じように、ネット時代での議論の一部は、匿名でできないと、本当の反体制的意見というのが出てこなくなって、民主主義が機能しなくなると思うのです。

お金の動きも同じですね。アメリカのマネーロンダリング法で、どのお金の移動も全部見えてしまっているわけです。そうすると、どこかで新しい党をつくらうとしたら、絶対ばれるわけです。全部ばれてしまうと、体制がひっくり返ることというのはあり得なくなってしまう。特に技術的な社会になってくると、プライバシーの保護をちゃんとしないと、民主主義は機能しなくなるのではないかと、思います。

とりあえず以上でございます。

《質疑応答》

司会 非常に広範な興味深い話を聞かせていただきました。大変ありがとうございます。皆さんのほうから質問がありましたら。では、まずそちらの方から。

質問 現在、早稲田大学のメディア文化研究所におります。

10年ほど前は朝日新聞におりました。その5年前に、実は伊藤さんに朝日新聞に来ていただき、いろいろお話を伺いました。そのときのお話が、たぶん、いまから思い出すと非常に感銘深かったことを覚えております。

私がお伺いしたいのは、まずお話の最後に出てまいりましたけれども、ネット社会における公共性をどう維持し、発展させていくかということです。これまで、特に日本の伝統的なメディアは、非常に公共性というのを、いわばどの程度実現できたかは別として、大事にしてきたわけです。それに代わって、現在すでにそうなのですが、いわゆるインターネットメディアが社会的に大きな影響力を持っている。

その場合に、これまでのところは、特に日本の、と言っていいのかもしれませんが、インターネットのメディア、あるいはインターネットの社会というのは、あまり公共性ということ意識していないような気がするんですね。いま伊藤さんがお話しになったということは、まさにその点の、言ってみれば今後、社会的に

どういふふうに公共性をつくっていくかという点で非常に示唆が深いと思うのです。そういった観点から見て、行動や活動を社会的にどういふふうにつくればいいのか。特にメディア、インターネットメディアは、ある意味では、もうかれればいいんだというような感じがややあると思うのです。そういった中で、いわば広く公共性というものを考え、あるいは実現していくために、どういふふうなことが必要だろうかということをお伺いしたい。

民主主義とメディアの危機

伊藤 答えはありません。私もニューヨーク・タイムズの理事を引き受けたのは、お金もうけのためではなくて、やっぱりマスコミが生き残らないと、本当に大変な世の中になるんじゃないかなと思ったからです。そして、これもニューヨーク・タイムズの最初のオリエンテーションの帰りに、ピューリッツァー賞に申請する提案書に、その年のボストン・グローブとニューヨーク・タイムズが一番いい記事が全部出ていたんですね。それを飛行機の中で読んでいたら、涙が出てきてしまったのです。

1年かけて、この悪い政治家を倒した、1年かけてこれをやった、と。プロのジャーナリストしかできないような仕事です。しかも、背景に、ちゃんと国と闘ってもいいという姿勢を持った会社があって初めて書ける記事がたくさん入っているわけですね。これを見るとインターネットのアマチュアのジャーナリストが代わりに書く時期って、まだまだ遠いなど。永遠にないかもしれないと思います。

この間、ここに来ていた、アリアナ・ハフィントンがやっているザ・ハフィントン・ポストなんかは、そういう個人ジャーナリストを守るファンドとか、いろいろ実験をしています。実際問題、新しいモデルというのは生まれていないのです。マスコミのビジネスモデルがいま沈没していつていますよね。だから、実は僕は、すごく危機だと思います。

それで、個人的に何をしているかということ、メディアラボで、新しいビジネスモデルを含めたいろんな実験を行っています。メディアラボのスポンサーに、今度、朝日新聞も入っていただきました。ニューズ・コープだったり、フィナンシャル・タイムズだったり、ハーストもそうなんです。みんなで集まって、いまどうしようかという話をしています。僕もいま、ナイト

財団の理事をやっています。これはジェームズとジョン・ナイトがつくった財団です。われわれはずうっとジャーナリズムスクールにお金を出してきました。ほとんどのアメリカのジャーナリズムスクールのお金というのはナイト財団から出ていたんです。数年前、がらっと変えて、そのお金のほとんどを新しいベンチャーだったり、あとはメディアの技術の開発だったり、新しいモデルの開発のほうへ切り替えています。もちろん従来のジャーナリストというのが重要なんですけども。その中で、例えば国がやっている公共放送の Public Broadcasting Service (PBS)とか National Public Radio (NPR)がいいのか、アルジャジーラのモデルがいいのか、ベンチャーってありなのかとか、いろんなモデルにお金を出して、いま実験を行っています。

結論から言うと、すごい危機です。非営利団体もそうですし、ビジネス界もそうだし、技術の開発の部分でも、僕もすごく注目してそこにエネルギーをかけています。どこか、誰かからいくつかモデルが出てくると、みんなまねはできると思うので、いまの時期というのは、各国のマスメディアと一緒にやって、今後どうするか考えなければいけない時期だと思っています。そして、それが本当にだめになってしまうとどうか。最近ではアメリカでは支持率はもう最低ですよ。支持率 10%、1940 年以來の最低の支持率なのです。その中でマスコミが機能しないと、本当にだめになってしまうと思う。日本もいま重要な時期だと思います。

だから、そういう意味で言うと、全然楽観的に考えていません。僕の人生の中の最大の課題の一つです。

で、答えもないです。ごめんなさい。いま考えています。

司会 他の方、いかがですか。

質問 いまアベノミクスの第 3 の矢である成長戦略が盛んに議論されています。6月 16 日に何か発表する予定らしいんですが、いまお伺いしたような話を、日本の社会に当てはめて、日本の社会の改革を考えた場合、どういふふうなことが考えられるのでしょうか。

例えば、日本の IT というのは非常に遅れています。マイナンバー制がようやく動き出そうとしているぐらいで、企業も経営者も反応が遅

いです。そういうお話をされても、全く反応がないんじゃないかと私は思います、そのあたりはいかがでしょうか。

日本社会に求められる機敏さ

伊藤 日本はいろんな意味で難しいと思うんですね。結局、いままでの日本はきちっとプランがあった。それは比較的大きなインフラをつくる時にはとてもいいんですが、機敏に世の中に対応していくというのには、うまく当てはまらない。二つあって、日本のニュースの歴史を見ると、ペルーの人質事件のときは、とても世の中の的に、海外では評価されたんです。ものすごい判断のスピードが速かった、そして判断が正しかったと。そして、何かとてもリーダーシップがあったと。

たしか、僕の聞いている限りは、あのときだけはプランがなかったそうなんです。予測されていなかった。従って、たまたまその時期、わかっていそうな人たちを集めて、勝手に決めてくれというような感じで、プランがなかったから、比較的「Agile（機敏に）」に動けたと。

プランがいっぱいあるもの、例えば神戸の震災とか、そういうものです。そうすると、プランがちょっとずれると、全部固まって動かなくなってしまうというような感じで、いま、この「Agile Software」というのがアメリカではすごくはやっています。これは全部プランするのではなくて、毎週新しくして、みんなテストしながら、すごく機敏に動くというのがこの「Agile Software」の開発なんです。面白いのは、彼らはどこからそれを学んだかという、昔の日本の戦後の製造業なんです。

日本の車とかというのは、現場で全部決めて、在庫をすごく短くしている。このジャスト・イン・タイムの製造の考え方というのは、どんどん敏感にイノベーションしていく。そこからアメリカのソフトウェア産業がスピードアップするわけですね。

日本は逆に、戦後の日本の製造業とかというのはすごく「Agile」でスピーディーだったと思うんですね。国も一部そうだったと思うんですね。それからどんどん遅くなって、大きくなってきてしまった。その本当の日本の文化とか、ちょっと前まではとても「Resilient（回復力のある）」な人間と「Resilient」な会社があって、それが何か知らないうちに保護されていて、ちょっと固まってしまったと思うんです。

だから、これは危機によって変わるのか、何によって変わるのか、ちょっとわからないんですが、そんなに根本的に日本がだめだということでもなく、いまの組織の形がちょっと難しいんじゃないかなという気がしています。とはいっても、いまある大きい組織を分解するというのはとても難しい。僕も何年も日本の政府の中とか、大企業といろいろやって、諦めたわけではないんです。何となく外でやって日本を突っついたほうが、日本の中からやるよりも楽かなと思っています。

最後に、一つだけ言うと、さっきのイノベーションコストが低いという話で言うと、日本を全部を変える必要はないと思うんですね。日本の一部の大学とか一部の企業が、すごい国際的に競争力を出せば、日本は全部変わると思う。だから、変わりたくない人たちをわざわざ変える必要はない。変わってうまくいきそうな人たちをどうやって応援するか。

ただ、さっきの話、メディアの話につながりますけれども、倫理観とか、国を直そうとか。アメリカでは、僕がいまマッカーサー財団とナイト財団をやっています。年間合わせて500億近く寄付しています。われわれがお金を出しているのは、大体小さいベンチャーだけれども、世の中のために何かやろうとしているところです。アメリカにはこういう人たちはたくさんいるんですよ。日本というのはあまりそういうタイプの人はいない。やっぱりアメリカは民間の財団があるから、そういうところに結構お金を出せるんですね。日本だと、国がお金を出してしまうと、どうしても形が固いので、比較的偉くなっちゃった人しかお金が出ていかない仕組みになってしまっている。ファンディングのソース——ベンチャーだったらお金が集まるけど、ベンチャーというのはどうしてもお金もうけに走ってしまう。マスコミを直そうとか、世の中のために何かやろうというのは難しくて……。

NPOかどうかわからないけれども、本当に世の中を変える小さい組織のファンディングのソースが、日本が、個人なのか財団なのかかわからないですけれども、こういうものがあるというなと思っています。これも逆に海外から持ってくるという手もあるけれども、日本人というのは、どうしても海外から刺激されるのはいいけれども、来られると、またちょっとあるので、この辺も僕もわからないんですけれども、逆にアイデアをください。

司会 本当にメディアだけではなくて、日本全体のいまの課題なのかもしれないなと思いがら聞いていました。他に質問の方は。

質問 大変刺激的なお話、ありがとうございます。いままでのお話に重なってくるんですけども。伊藤さんがいまボストンにおられて、さっきアメリカの社会のことをいろいろお話しになりました。それから、ベルリンの話、ドイツの話などもちょっと触れられました。伊藤さんは日本人であるわけで、日本のことはよく知っておられるわけです。日本人あるいは日本ということでもいいんですけども、これまで10年なら10年の間に一番強烈にお感じになったことは何でしょうか。

伊藤 強烈にいいところですよ。

質問 日本の場合には、例えば個人がどうなっているかというのは、私なんかはいつも疑問になる。日本では個人よりも組織が重要になる。それがいまの伊藤さんのお話しになったことと関係があるような気がするんです。いかがでしょうか。

日本も個性を活かす社会に

伊藤 そうですね、たぶん、一般的に日本を見ると、確かに組織が力を持って、個人がなかなか出られないんですけども。ただ一つ、僕は外から見て、ちょっと感じるがあります。これは仮説なんですけれども、日本人というのは比較的変わった人たちを許すところもあると思うんですよ。だから、学者にもいますし、文化人にもいますけれども、かなり変わった人たちが平気でテレビに出たり、平気で町中を歩いているんですよ。

何となく普通の日本人というのはみんな一緒にされちゃって、組織の中に閉じ込められているんですけども。ただ、学者の中で、アメリカでは絶対許されないようなことを平気で言っている学者がたくさんいるんですよ。これが何か僕は面白い。この間、黒川清さんと話していて、黒川先生も結構変わっていますよね。好きなことを勝手に言うでしょう。「黒川先生みたいな人は、アメリカ政府の中にいないよ」という話をして、そういう人たちを何か国とか国

民として必要を感じていて許している。みんなの代理をして変わり者になっている。

ただ、僕もそう扱われる傾向があるんですけども、黒川先生と2人でこの間、話していたら、われわれって、ただ上に乗せられているエンターテインメントかもしれない。実際に言っていることは誰も聞いていないのかもしれない。ちょっとそこら辺がわからないんです。一つ言えるのは、たぶん日本人というのは、逆にみんな仲間意識が強くて、統一されているから、変な人でもあんまり怖くない。結局は日本人なんだから、というところで安心している。変になってもらっても構わない、というのはあるのかなと思うんです。

だから、そういう意味で言うと、日本の勉強会とか、ああいうのを見ていても、結構変わった人たちを中に入れているんですね。それが、ただ国を変えていないというのもあるので、どのぐらいの影響があるかどうかわからない。ただ、一つだけ、その変な人たちをちゃんと大事にしているところを少しいじるとよくなるかな、というのはちょっと感じています。

司会 ちょっと私のほうから一つ。最初の質問に対するお答えの中で、マスコミが生き残らないと大変な世の中になるというお話をされました。アメリカを拠点に活動されていて、例えば地上波のテレビもそうなんですけれども、いわゆる日本の新聞もそうなんですけど、これは言ってみれば、マスメディアであり、オールドメディアでもあるわけですね、ニューメディアという観点からすると。

そのアメリカを拠点にして見ていて、いまの日本のマスメディア、新聞、テレビ、雑誌なんかも含めて、どこに問題があって、どういうふうに変わっていかなければいけないのか。どうしたら生き残っていけるのか。何かアドバイスみたいなものがあったらお聞かせいただきたいと思います。

メディア融合時代をどう乗り越えるか？

伊藤 一つ、逆に面白いと思うのは、これも内部をあまり理解しないで発言するんですけども。アメリカの新聞社というのは新聞だけやっていたりするんです。そうすると、結構危ないんですよ。日本のメディアはテレビ、新聞、球団とかを持っていて、何となく新聞がもうからなくてもすぐは死なないように、わざと

かどうか知らないけれども、できちゃっている。これは海外から見るとうらやましいんですよね。しかも、結局、いまは通信と放送と新聞とテレビ、例えばニューヨーク・タイムズの立場から考えると、競合というと、CNNなんか競合ですよ。インターネットで、文字でガンガン来ているわけで、われわれニューヨーク・タイムズもいま動画を始めています。テレビ局と新聞というのは、完全に競争している。いまニューヨーク・タイムズの新しい社長は、BBCの元トップですよ。新聞にテレビのトップを引っ張ってきちゃうわけです。

そういう意味で言うと、完全にいろんな種類のマスメディアというのは合体していくわけですよ。これって、もしかしたら日本はチャンスなんじゃないかな。新聞とテレビも一緒にしてしまったらどうかな、と思います。そう簡単にできないかもしれないけれども。

たぶんいろいろなものを融合して行って、ビジネスモデルを比較的固めていくというのも一つの選択肢としてあるんじゃないかな。これは他の国に比べたら日本は進んでいる。

もう一つは、アルジャジーラの人と話したり、アメリカのケースを見ても、国が出すというのも一つの考え方として実験するべきです。アメリカだったら財団とかが出したりするんですけども。国の予算でメディアをやるというのも、いまやったら問題だと思うんですが、実験的に、NHKをもう少しいじって、何かモデルを考えるということもありだと思います。NHKが強いということと、民放がテレビと新聞と球団みたいなもうかるものをちゃんと持っていたりするのは結構メリットだと思います。いろいろ実験できるんじゃないかなという気がします。

司会 なるほど。本当にきょうは興味深い話をありがとうございました。

(文責・編集部)