窓

◎…歌手の松山千春さん（61、写真は乗客提供）が搭乗した全日空機の出発が遅れたため、代表曲「大空と大地の中で」を機内で歌っていたことが21日、分かった。乗客は拍手喝采だったという。

◎…全日空によると、松山さんは20日、札幌発大阪行き1142便に搭乗。午前11時55分に出発予定だったが、午後1時3分まで出発が遅れた。

◎…午後0時50分ごろ、客室乗務員に「みんなイライラしています」と申し出て、機長の許可を得て機内放送用のマイクで同曲の冒頭を歌い「もう少しお待ちください」などと話したという。乗り合わせた男性(26)は「気遣いと美声に大変感動した」と振り返った。

日経 8/22

シティ進化論

ライフネット生命保険創業者
出口 治明

脱「メシ・フロ・ネル」

生産性上げる「人・本・旅」

ビジネスパーソンに今、最も必要とされる能力は何か。そう問われたなら、僕は迷わず「考える力」と答える。言い換えれば教養を身につけること。教養とは、単なる知識の集積ではない。知識と知識を組み合わせ、応用しながら自分の意見を組み立てあげる力のことだ。高価な食材を集めても料理の腕がなければおいしい食事にはありつけないように、考える力がなければ知識は教養たりえない。

なぜビジネスに教養が必要なのか。それは日本経済が、労働集約型の工場モデルから、サービス業中心の産業構造に転換したからだ。組織や上司に忠誠を誓い、残業をいとわず働き続ければ結果も評価もついてくるL場モデルの時代はとっくに過ぎ去った。自分の頭を使って考え、斬新なアイデアを生み出し、イノベーションを起こす力が働き手に求められている。

イノベーションは知識と知識の組み合わせによって生まれるが、自分の仕事に関する知識同士を組み合わせるだけでは、大きなインパクトは持ち得ない。自分の分野を深掘りしつつ、なるべく遠いジャンルの知識や時空を隔てたところで見いだされた知恵を取り入れることで、オリジナリティーは強化され素晴らしいアイデアとなる。日々顔を突き合わせている同僚と飲みに行き、24時間議論したとしてもイノベーションは起こせない。遠いフィールドで得た気づきが豊かな発想を促し、生産性を高めるトリガーとなりうるのだ。

その実現のためには、働き方改革が不可欠だ。長時間働き、家と職場を往復するだけの「メシ・フロ・ネル」の生活を、「人・本・旅」の暮らしに切り替えなくてはならない。仕事では知り合うことのない様々な人に会い、いろいろな本を読み、興味を持った場所にどんどん出かけていく。脳を刺激し続けることで、考える力も磨かれていく。

大手生保に勤務時代、ロンドンで現地法人社長を務め、欧米企業のトップリーダーたちと接した。彼らの多くは博士や修士の学位を持ち、働きながらも貪欲に学び続けていた。その教養の高さには、とても歯が立たないと思った。残念ながら、世界標準と日本との間には大きな差がある。「明日死ぬと思って生きよ。永遠に生きると思って学べ」とはマハトマ・ガンジーの言葉。成長意欲を持って学び続けることこそ、いつの時代にあっても人間にとって最も大切なことだろう。

日経 8/21

電子地域通貨 導入費安く

「ブロックチェーン」活用

飛騨信組や近鉄グループ 相次ぎ新規発行

仮想通貨を支える中核技術「ブロックチェーン」を活用し、電子化した地域通貨を発行する動きが相次いでいる。飛騨信用組合（岐阜県高山市）は地元の飲食店や小売店で使える通貨を10月下旬に本格導入する方針。近鉄グループホールディングスは9月から大阪市で実証実験を始める。一般の電子マネーなどと比べ導入コストが低い。地域の活性化が課題のなか、利用者の効果的な取り込みにつなげる。

ブロックチェーンは複数のコンピューターで情報を共有、相互に監視しながら正しい記録を蓄積する。システム導入コストが低いため、金融にIT（情報技術）を活用するフィンテックで様々な分野への応用が期待されている。現在発行が相次ぐのはこの技術を使った、いわば「地域限定電子マネー」だ。

飛騨信組は高山市周辺を対象に地域通貨「さるぼぼコイン」を発行する。利用者は飛騨信組の窓口などで1円を1コインとして換金しておく。商品を購入する際、店が提示するQRコードをスマートフォン（スマホ）で読み込んで決済する。

店側はクレジットカードや交通系電子マネーとは違い専用端末が不要。ブロックチェーン技術などを使い、QRコードを店に貼るだけで導入ができる。数万円程度かかる読み取り機が要らないので導入コストはほぼゼロだ。飛騨信組では店から受け取る手数料について「1%台を目指す」（山腰和重常務理事）。

直近の実証実験では飲食店など42店が参加し、飛騨信組の職員ら約250人が利用した。10月下旬に一般市民を対象にした仕組みに移行する方針だ。地域通貨と割引クーポンなどを組み合わせれば、店舗利用を促す効果も期待できる。

近鉄グループHDは9月からスマホとQRコードを組み合わせ、あべのハルカス（大阪市）で「近鉄ハルカスコイン」の実証実験を始める。展望台や近鉄百貨店で利用でき、約5000人の市民が参加する予定だ。同社は沿線での展開を視野に入れている。

福島県の会津大学は今年3月、学内通貨の実証実験を食堂や売店で実施した。年内に本格導入し、大学周辺の店舗でも利用できるようにする方針だ。島根県の山陰合同銀行では昨年11月に行内で使える電子通貨の実証実験を実施。社員食堂や売店などで使い勝手や安全性などを確認した。

これまでの地域通貨は紙幣の印刷代や管理コストが重く、定着した事例は少ない。また従来の電子通貨システムは高性能のサーバーなどが必要で、数億円程度かかるとされていた。ブロックチェーンを活用すれば「（発行体が）導入費用を1割以下に抑えられる」（山陰合同銀の実験関係者）という。地域金融機関にとっては店側が口座を開く必要があり取引が始まるきっかけにもなる。

地域通貨が根付くには店と利用者双方が利点を感じる必要がある。使い勝手などをどう高めるかが課題となりそうだ。

さるぼぼコインはQRコードを読み込み決済する

主な地域通貨の取り組み

名称／主な発行体（下段は主な内容）

さるぼぼコイン	飛騨信用組合
10月下旬に本格導入。観光客の取り込みも目指す	
近鉄ハルカスコイン	近鉄グループホールディングス
あべのハルカスで9月に実証実験。沿線での導入検討	
GOGIN・COIN（ごうぎんコイン）	山陰合同銀行
行内で昨年11月に実証実験。一般導入を検討	
白虎	会津大学
学内通貨として3月に実証実験を実施	

日経 8/22

東電、独で直接販売仲介

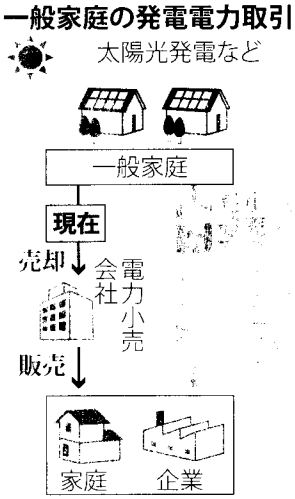
東京電力ホールディングス(HD)は10日、ドイツの電力大手イノジー社と共同で、太陽光パネルを設置した一般家庭などの余った電気を、地元企業に直接販売するのを仲介する事業にドイツで参入すると発表した。これまで各家庭は、余った電気を電力小売会社に買い取ってもらう必要があった。東電の参入する電力取引が可能になれば、電気の地産地消につながる可能性がある。

東京電力HDはドイツの電力大手イノジーの子会社に300万㌦(約3・6億円)を出資し、30%の株式を取得した。イノジーは2015年から電力の直接取引の実証実験を実施し、売り手と買い手の双方から手数料を取ることで利益を得る仕組みを確立。数年で太陽光発電などの設備を持つ家庭1万戸以上との契約を目指す。

イノジー社はインターネット上の情報管理技術「ブロックチェーン」を活用することで、サーバーなどを介する必要がなくなり、運用コストも安くなったという。ブロックチェーンは「ビットコイン」など仮想通貨の取引にも使われている技術。さまざまな取引などの記録をインターネット上の複数のコンピューターで互いに監視しながら蓄積する。一定の取引データを塊(ブロック)にして鎖(チェーン)のように連続して記録することからこう呼ばれる。

日本では、法律が未整備のため、現在は直接の電力取引はできない。しかし、近い将来、法が整備されれば電力小売会社自体が不要になる可能性がある。このため、東電HDはノウハウ蓄積を目指したい考えだ。【片平知宏】

家庭から企業へ ブロックチェーン活用



毎日 7/11

2　ギャンブル資本主義

競馬、競輪、パチンコなどを嗜(たしな)む人は多い。勝った話ばかりを聞かされるが、実際はそれ以上に負けているはずだ。

ギャンブルというのは、誰かが勝てば必ず誰かが負けている。胴元の儲(もう)けが含まれるので、負けの方が多い。このように、合計するとゼロになるオペレーションを、ゼロサム・ゲームという。

実は経済の世界でも、昔からギャンブルが横行していた。一七世紀のオランダのチューリップ・バブルは有名だし、先物取引というシステムは、世界に先駆けて江戸時代の日本で、米の取引に導入された[1]。

競馬や競輪なら、レースごとにゼロサムが成立するが、先物取引の場合には、相場が一方的に上昇、もしくは下降しているときには、ほとんどの人が儲けている。ところが、相場が大きく反転するときに、乗り遅れた人が大損をする。つまり、それまで儲けた人の分をちゃんと貢(みつ)ぐ人が必ず出てくる。

ギャンブルというのは、それ自体では何ら付加価値を生み出してはいないので、時間的に長いスパンで見れば必ずゼロサムになっている。したがって、ギャンブルが主体の相場というものは必ずどこかで反転して、大損をする犠牲者を作り出す。そうしないと、全体の辻褄(つじつま)が合わないのだ。ただし、すべてのギャンブル的な市場が必ずしもゼロサムになるとは限らない。たとえば株式市場は、企業の付加価値の向上が株価に反映するので、全体として自然な成長がある。

GNHへ」(天外伺朗)より

ふるさと納税

バブル崩壊

お得感減り寄付失速

ふるさと納税が転機を迎えている。総務省が獲得に走る自治体に待ったをかけ、一時の過熱感は一服。高額返礼品で話題を呼んだ自治体の実入りは減り始めている。今後は見返りよりも、地域のためになるお金の使い方をアピールできるかがカギになる。そんな当たり前の教訓を自治体は生かせるか。

牛肉・家電…高額返礼品に「待った」

「この宮崎牛が、実質負担2000円？」。宮崎県都城市は牛肉の画像とともにネット広告でふるさと納税を呼びかける。2011年度の寄付金額は3842万円だが、ブランド牛の人気を追い風に16年度はふるさと納税を通じた寄付だけで73億円へと急伸した。15年度から2年連続で全国首位に立つ。

この勢いが急速にしぼんでいる。

6月、寄付金のうちどのくらいを返礼品の調達に充てたかを示す「返礼率」を、最大6割から3割以下にドげると寄付はみるみる減少。「見直しでお得」度が落ちた。7月は前年同月の3分の1に失速した」（市の担当者）

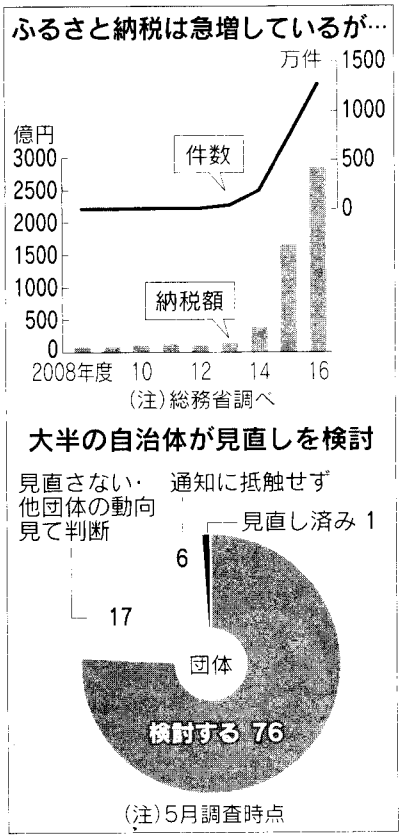
16年度に8位から2位に躍進した長野県伊那市も寄付が減った。ダイソンやパナソニックなどの家電を返礼品としていたが、6月にその扱いをやめると金額は4分の1になった。「1件あたりの金額が大きい家電目当ての寄付が減った」。3位の静岡県焼津市も徐々に返礼率を見直すと「7月は数%落ち込んだ」。

〝御三家〟の急ブレーキは、総務省が4月に出した通知がきっかけだ。同省は高額返礼品で寄付を呼び込む自治体の競争を問題視。返礼率を3割以下に抑え、家電などの資産性の高い返礼品の自粛を自治体に求めた。国の策は予想以上に効き、ふるさと納税バブルははじけつつある。

ふるさと納税で通常の税収を超える寄付を集める自治体は16年度で20。前年度の倍だ。17年度はこうしたやや異常ともいえる基調が変化する可能性が高い。中部地方の自治体担当者は「寄付が減れば、長期の事業計画に響く」とこぼす。

ただブームは去っても、下支次第ともいえる。

岐阜県各務原市は6月、市内ゲーム会社と組み新作ゲームの出演権などを返礼品に加えた。必要額として求めた10万～20万円の寄付がわずか2日で集まった。東京都青梅市の返礼品は来年のマラソン大会の出場権。担当者は「夏のふるさと納税の申し込みは1日2～3件だが、初日に40件の申し込みがあった。圧倒的に多い」と驚く。



▶ふるさと納税とは
寄付額から2千円を差し引いた額を国の所得税、地方の住民税から減額できる。年収などから寄付可能な上限が決まる

▶寄付金額は
ふるさと納税の2016年度の寄付金額は2844億円。開始した08年度の35倍。都城、伊那、焼津の上位3市で196億円

▶総務省の通知
ふるさと納税の趣旨に反する返礼品送付をやめるよう求めた。高額品、商品券、家電や家具などを趣旨に反すると例示

SNS 1強に陰り

フェイスブック、若者流出
仲間限定ツイッター 健闘

日米の交流サイト（SNS）で世代交代がじわりと進んでいる。利用者が20億人を超える世界最大のSNS「フェイスブック（FB）」の利用者が高齢化し、若者は写真共有アプリ「インスタグラム」などに流れている。欧州発の短文投稿サイト「マストドン」など新しいサービスも登場し、フェイスブックの「1強」の構図に変化の兆しが出ている。

日本で使われている4大SNSの特徴

	国内月間ユーザー数（世界での月間ユーザー数）	コンテンツの種類	特徴
フェイスブック	2700万人（18億6000万人）	文章、写真、動画	・企業の広告・宣伝での利用が多い ・広告も一般の投稿に混ざって掲載される ・利用者数は世界一
ツイッター	4000万人（3億1900万人）	テキスト（140文字）、画像、動画	・リツイートによる拡散力が高い ・有名人の投稿が多い ・不特定多数に向けての発言が多い
インスタグラム	1600万人（6億人）	画像、動画、24時間限定公開動画	・写真投稿が主体、文章はキャプション程度 ・企業の利用が増えている ・頻繁に利用するユーザーが多い
LINE	6600万人（2億1700万人）	テキスト、画像、ライブ配信	・メッセージとタイムラインが共存 ・発言の代わりに貼れる「スタンプ」が豊富 ・電子決済やタクシー配車、音楽配信などの基盤に

（注）ツイッター国内は2016年9月時点、その他は12月時点の数

「昔の友達の投稿が延々と出てくるし、広告が多い」。都内在住の20代女性はFBを使わなくなった理由をこう話す。

10～20代に人気なのはインスタグラムと短文投稿サイト「ツイッター」だ。

FB傘下のインスタグラムはお気に入りの写真を友人らと見せ合えるのが魅力で、若い女性の支持率が高い。なぜ使うのかを尋ねると声をそろえて「（同年代の）みんなが使ってるから」。丸の内で働く20代女性は「SNSにははやり廃りがある。今一番はやっているのがインスタ」と話す。

赤字続きで世界では苦戦するツイッターだが、日本は世界の利用者の10分の1を抱える。ツイッターの「つぶやき」は不特定多数が見られ、自分の活動や発言を広く共感してもらう使い方が一般的だ。

最近は承認した仲間しか見られないようにアカウントの設定を変える「鍵アカ」という使い方が広がり、親などの干渉を避けたい若者の間で見直されている。中には「コミュニティーごとに複数のアカウントを持ち、コミュニティーの雰囲気に合わせた内容をつぶやいている」（別の20代女性）という猛者もいた。

総務省が7月に公表した情報通信メディアの利用に関する調査によると、20代でFBを使う人の割合は54・8％と前回調査より6・8ポイント低下。10代では4・4ポイント低下の18・6％と2割を切った。

20代で初の逆転

一方、30～60代で利用率は上がっている。関係者によると、同窓会などの連絡用に使われるケースが多いという。

20代のインスタグラムの利用率は45・2％と世代別で群を抜いて高い。ツイッターは20代で59・9％と5・1ポイント伸び、初めてFBを逆転。10代では1・9ポイント減ったものの、61・4％とFBの3倍超となった。

総務省の調査で各年代とも最も使われているのは対話アプリ「LINE」だった。「トーク」と呼ぶチャット機能は短文で簡単にやりとりができるのが受けている。

米国でもFBは依然、最も人気のあるソーシャルメディアだ。米ピュー・リサーチ・センターの調査によると2016年4月時点で、18歳以上の68％がFBを使っているという。2位はインスタグラムで28％。ツイッターは21％と5位だった。

ただ、FB利用者の高齢化は米国でも着実に進んでいる。18～29歳の層で最低でも1つのソーシャルメディアを使うという人は86％と15年の調査より4ポイント減った。30～49歳は80％と3ポイント増。50～64歳は64％で13ポイント増えた。ソーシャルメディア市場の大半を占めるFBにとって、若者のつなぎ留めは大きな課題だ。

ライバルは米スナップ社が手掛ける動画を使ったメッセージサービスの「スナップチャット」だ。受け取った動画が直後に消え、記録が残らず気軽だとしてミレニアルと呼ばれる若者世代の支持を急速に集めている。利用者は世界で1億6千万人を超え、特に10代でFBの市場を切り崩しているもようだ。

米カリフォルニア州に住む大学生のエイアン・ベラスケスさん（19）は2年ほど前にスナップチャットを始め、2時間に一度は使うほどのはまりようだ。同世代の友人のほとんどが使っており、「代えの利かない唯一無二のサービス」と話す。

企業も若者をにらんだソーシャルメディアの活用に動き出している。

米スターバックスは昨夏、メニューにないイチゴ風味の飲料をインスタグラムに掲載した。タグに「ピンクドリンク」とのみ記載。店頭でピンクドリンクと注文すれば商品が出てくる仕掛けで、利用客が「秘密のメニュー」と自ら撮ったドリンクをインスタグラムに掲載した。

独の短文投稿も

短期間に掲載が10万件近くにのぼるなど一気に

日経ﾏﾈｰ

比アヤラ、ＥＶへ道筋

不動産や金融 グループ総力

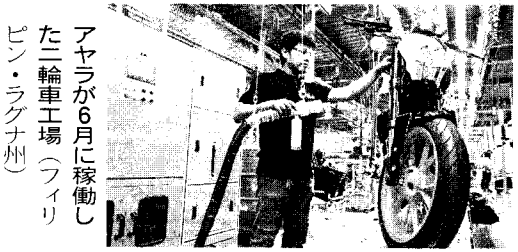
不動産や金融事業で成長してきたフィリピンの大手財閥**アヤラ・コーポレーション**が製造業拡大に挑戦している。オーストリア企業と6月、二輪車の合弁生産を開始。ここ1年で欧州企業3社を買収するなど、製造業のノウハウ蓄積を急ぐ。目指すのは電気自動車（ＥＶ）事業への参入だ。グループ内の経営資源を結集し、これから立ち上がる東南アジアのＥＶ市場の攻略を狙う。

まず二輪車生産 欧州３社を買収

首都マニラ郊外。真新しい工場内では作業員がフレームに部品を取り付け、中型バイクを組み上げていた。アヤラの製造子会社、ＡＣインダストリアル・テクノロジー・ホールディングスがオーストリア二輪車大手、ＫＴＭと合弁で立ち上げた生産ラインだ。

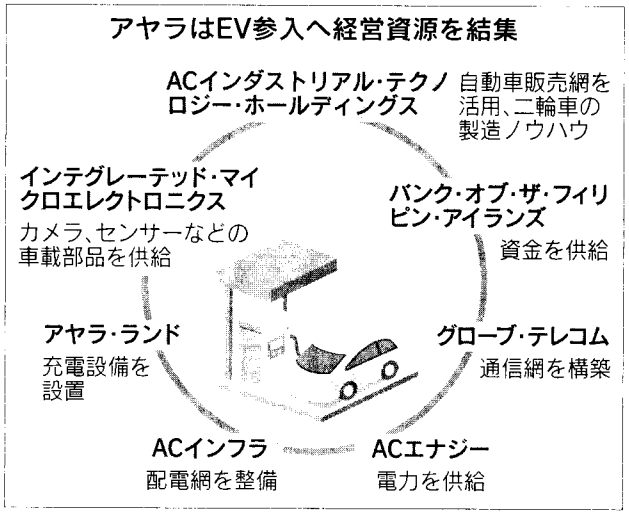
生産台数はまだ1日20台強と少ないが、増産余地は大きい。現在はＫＴＭが提携するインドのバジャジ・オートから部品を調達するが、タイやマレーシアからの調達に段階的に切り替えてコストを削減。国内での販売に加え、中国やタイなどへの輸出も目指す。

「東南アジア市場への橋頭堡（きょうとうほ）となる」。ＡＣインダストリアルのアーサー・タン社長は力を込める。大手企業がひしめく二輪車生産に今から参入する背景には、製造業のノウハウを積む狙いがある。



アヤラが6月に稼働した二輪車工場（フィリピン・ラグナ州）

アヤラ・コーポレーション　旧宗主国スペインの一族が1834年に農産加工会社を設立したのが起源。マカティ市などの不動産開発で知られる。2017年1～6月期の純利益は151億ペソ（約320億円）。不動産アヤラ・ランドと大手銀行バンク・オブ・ザ・フィリピン・アイランズ（ＢＰＩ）を二本柱に、通信事業や発電などインフラ事業を展開する。



日経 8/22 （次頁へつづく）

Asia 300

「Asia300」は中国・香港、韓国、台湾、インド、東南アジアの上場企業から、時価総額や成長性などに基づき選びました。記事中の太字が対象企業です。

買収でものづくりの裾野も広げる。車向け電子機器などの受託製造サービス（EMS）子会社インテグレーテッド・マイクロエレクトロニクス（IMI）は2016年9月、独車載ディスプレー製造会社を買収。今年5月に英国の電子基板製造会社、7月に独自動車部品会社も買収した。

3月にはIMIをACインダストリアルの傘下に移管し、部品製造事業と自動車販売事業を統合した。製造分野の強化を急ぐのは、EV事業への参入を見据えるからだ。

「ガソリン車からEVへと競争軸が変わる今こそ好機だ」。タン社長はこう強調する。約3万個の部品を使うガソリン車に対し、EVの部品点数は格段に少ない。様々な技術を擦り合わせる重要性も低く、参入障壁は低い。自動車生産の経験がないアヤラは、そこにチャンスを見て取る。

IMIは車載用カメラやディスプレーを得意とし、独ボッシュから最重要取引企業に認定されるなどノウハウを持つ。グループ企業が抱える幅広い経営資源も強みとなる。EV普及のカギを握る充電設備の整備では、IMIが中国で生産するEV用充電設備を導入可能だ。不動産のアヤラ・ランドが商業施設やビルの土地を提供し、高速道路などを運営するACインフラが配電網を整備。肝心の電力はACエナジーが供給できる。

フィリピンでは自動車販売が急拡大する。環境対策をにらみ、政府もEV普及策を練り始めた。ガソリン車生産ではタイやインドネシアに引き離されたが、EV生産ではエンジンなど既存部品の工場を持たないことが強みに転じる。

とはいえ、中小部品メーカーの少ないフィリピン製造業の裾野は脆弱だ。政府や関連業界を巻き込み、大きなうねりにできるかどうかが、事業の成否を左右しそうだ。

「自動車後発組にも勝算」

製造子会社 EV、参入障壁低く

タン社長

アヤラで製造部門を担うACインダストリアル・テクノロジー・ホールディングスのアーサー・タン社長に電気自動車（EV）事業参入をめざす狙いを聞いた。

――アヤラが製造部門を強化する狙いは。

「EV事業は参入障壁が低く、新規参入企業でも既存の自動車メーカーと同じスタートラインに立てる。ガソリン車向けの設備を持たない分だけ、先行できる可能性もある。我々は自動車部品、電子部品の事業を通じて既に技術力を蓄積しており、商機はある」

――製造業の利益率は不動産より低いです。

「不動産事業は利益率が高くても、投資を回収すれば終わりだ。製造業の利益は5％程度だが、一過性ではない。製造業で利益を上げるのは簡単ではないが、最もハードルが高い自動車に挑戦したい」

――ACインダストリアルの役割は何ですか。

「アヤラは傘下に不動産、銀行、通信、エネルギーと多様な事業を抱える。通信技術を活用したスマートハウスの開発など、ものづくりでグループ企業を結びつける」

（マニラ＝遠藤淳）

日経 3/22 （前頁より）

原油高騰も仕掛けられている！

これと関連しているのが原油高騰です。

原油が高い理由は投機だっていうのは１００パーセントわかっています。何のための投機かというと、原油の値段を上げて、アルコールや水素のほうの投機を守るためです。投資を守るための投機なのです。

わかりますか？

原油の値段が高騰してくれると、代替燃料に投資した会社の株が思いっきり上がります。原油が高いから代替燃料の需要が高まると思われるからです。

仮に原油を買い占めて損したとしても、自分たちの投資した会社の株価が上がるわけですから、簡単にお釣りがきます。ですから、市場で原油価格を上げるわけです。

原油価格が乱高下しているのも、まさに金融危機以降、投機的な資金が金融市場から原油などの市場に流れ込んでいるからです。つまり、地球温暖化というのとは本質的に関係ないのです。ただ、そういうイメージで言語を使わない説得が仕掛けられているだけなのです。もちろん、地球温暖化がないわけではなくこれは大変深刻な問題です。ただ、これら投機的な資金の動きは、地球温暖化を防ぐどころかより加速しているのです。

最近話題になっているCO_2の排出権の国と国の間での売買でも同じです。まるで地球温暖化を防ぐために取り入れ各国の合意に見せかけられています。しかし、実際のところは、これまでまったくCO_2を排出していない国の権利を先進国が買い取って、その分排出するのですから、総体としては、排出権の売買の結果、はるかに多くのCO_2が排出されることになるのは目に見えています。

それどころか、サブプライムローン問題で問題となったＲＥＩＴ（不動産投資信託）のように、今度は、排出権を証券化して市場で売買しようとする動きさえあります。正気の沙汰とは思えません。いずれは、金本位制がかつてあったように、世界通貨がCO_2排出権本位制の通貨制度に移行することが想像できるぐらいです。

「そんなことやめろよ」といいたいところですが、そうはいきません。

なぜなら、そういう人たちからお金をたくさんもらって首相になったり、大臣になったりしている人たちが各国にたくさんいるからです。

これがまさに言語を使わない説得の方法です。論理ではないのです。イメージのみで説得します。論理はあとから見せ掛けでつくるわけです。

もちろん、政権がかかった選挙などではどこの国でも使われる戦略です。かつて日本の総選挙でも小泉さんの時代に「郵政民営化」とか「構造改革」などのスローガンと併せて使われた手法として記憶に新しいところです。

「残り97%の脳の使い方」（苫米地英人）より