



國領 二郎 (こくりょう・じろう)

慶應義塾大学 総合政策学部長 /

株式会社NTTデータ経営研究所 アドバイザー

1959年生まれ。82年、東京大学経済学部経営学科卒業後、日本電信電話公社入社。86年よりハーバード・ビジネススクールに留学し、88年ハーバード大学経営学修士号 (MBA)、92年同大学経営学博士号 (DBA) を取得。93年より、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2000年より同教授。2006年より同大学総合政策学部教授。現在、同大学総合政策学部長。また、当社のアドバイザーも務める。

巻頭鼎談

新しい日本の出発点

〜東日本大震災 その先へ〜

去る3月11日金曜日14時46分、宮城県牡鹿半島沖を震源地として東日本を襲った大震災は大きな傷跡を残した。我々はこの未曾有の苦境からいかにして立ち直り、新たな成長を目指していけばいいのか、乗り越えていくためのビジョンや道筋が求められている。

「大事なものは、場当たりの対策だけでなく、長期的な視野に立った設計思想を持つこと」と慶應義塾大学総合政策学部長の國領二郎教授は語る。

何が機能して、何が機能しなかったのか

三谷 3・11に発災した東日本大震災から、3ヶ月（注：鼎談日6月3日）近くが経ちました。福島第一原子力発電所の問題をはじめ、復興はその緒についたばかりですが、今だからこそ見えてきたものもあると思います。

國領 リスクマネジメントシステムとしてうまく機能したものと、機能しなかったものをつかりと見極める必要があります。通信機能が止まる、何が何を意味しているのか、交通システムが止まると何が起きるのか、電力が止まると何をしなければいけないのか、真剣に考え直す必要があります。

三谷 うまく機能したという観点ではいかがでしょうか。

國領 あれだけの震度（M9）で列車の脱線事故が起こらなかったというのは、凄いことだろうと思います。また、備えができていて、震災発生直



三谷 慶一郎 (みたに・けいいちろう)
株式会社NTTデータ経営研究所
パートナー・コンサルティング事業部門長

後にうまく機能したこともあります。例えば、震災発生当日も帰宅困難者を受け入れる施設が多数用意されていましたし、国民は驚くほど落ち着いて対応しました。日本人の国民性なのかもしれませんが、日本の仕組みにしても、案外うまく機能した部分があると思います。

齋藤 きちんと調べていけば、これまでの取り組みが効果をもっていた部分が他にもあると思います。

國領 それらを徹底的にファクトベースで総括すべきです。

感情論に流されしないで、何が機能して、何が機能しなかったのかを検証すべき時にきています。

齋藤 今回の大震災の結果、心理的、地域的、精神的、哲学的に多様なファクターが顕現化しており、その影響は深く、長く、そして広く及んできます。うまくいけば、まさに日本のルネッサンスのきっかけになるかと思えます。しかし、下手をすると衰退の始まりになってしまう場合もあり得ます。

三谷 この20年間、日本は大き



齋藤 精一郎 (さいとう・せいいちろう)
株式会社NTTデータ経営研究所
所長

な決断もできずに過ぎてきました。今後も続くかもしれないという懸念がありますよね。

齋藤 しかし、今回の国民の復興再生へのエネルギーは物凄く旺盛です。義援金が2千億円超も集まりました。頑張ろうと声をかけあったり、企業も節電したり、みんな協力しあっているという機運は高まっています。しかし、問題はそれらが個々バラバラに分散してしまうことです。国民のエネルギーを束ねて、着実に復興へつなげるようにしていかななくてはなりません。

そのリスクはどうコントロールできるのか

三谷 今回の震災を機に、安心安全についての考え方が、真剣に問われるようになったのではないのでしょうか。

國領 絶対安全というレトリックのもとで、本来は取り組んでおくべきだったことに、取り組みがなされてこなかったのではないか？ 最大のポイントはその点だと思います。

齋藤 リスクフリーというのは、ありえないのです。
國領 常にリスクは存在する

という前提で、そのリスクと向き合い、今、我々はどういうリスクを負いながら動いているのかを理解しなくてはなりません。そして、そのリスクはどうコントロールできるのかについて考えるべきです。政府や会社が絶対安全な仕組みを提供してくれるというテーマは、完全に崩れたと感じています。

齋藤 今回の大震災やその被害は“想定外”の言葉で語られることが多いのですが、これはまさに、確率論という“ブラックスワン（黒鳥）問題”です。**國領** 白鳥の群れに突然変異の黒い鳥（ブラックスワン）が出現する稀有な事象から見た概念ですよね。

齋藤 標準型の正規分布が適応できない異例な事象は実は現実世界ではしばしば発生するのです。リーマン危機も9・11も「アラブの春」もです。実はこれまでは標準形の非現実的な確率論のなかでのリスクマネジメント、リスク管理を行ってきました。リスクは

計測して、可視化して、共有する。 それを支えるのがITです

—— 國領 二郎

管理できると思っていたのですが、結局できませんでした。しかし、確率論の通念的枠組みから自由になれば、十分にブラックスワン問題に対処可能です。その意味では、リスク管理に対する考え方を根本から変えるきっかけになればと思います。

三谷 今回の震災をどう捉えて、どういう方向に持って行くのか。そもそも、今まで上手くいっていたのか、いなかったのか。まさに今は分岐点です。

齋藤 3・11まではどうだったかという点、日本は経済的に1990年に世界トップになった後、20年間の成長率が年平均で0.7〜0.8%と、ずっと低迷してきたわけですよ。もともと閉塞状態に入っていたのです。

三谷 おっしゃるように、震災後に顕在化している問題は、まったく新しい

問題というわけではなく、以前からわかっていた話のように思います。それが震災を機に、いきなり締め切りが前倒しになって、一気に全部出てきたような感があります。その意味では、思い切って総ざらいする必要があります。

齋藤 そうです、ぜひ総点検を行わなければいけません。日本の、欧米に追い付け追い越せというキャッチアップ・モデルは1990年に終わったのです。新しい日本のモデルを作らなくてはいけません。ライフスタイル、ワークスタイルや、ビジネススタイル、あるいはステートスタイル（＝国のかたち）、今回はそれらすべてを見つめ直す、きっかけになるように思います。精神哲学的な大きな転換期になるかもしれません。

三谷 歴史を振り返ってみて、参考になる例はありますか？

齋藤 1755年11月、ポルトガルのリスボンを中心に大地震（リスボン大震災）が起き

ています。津波も発生し、六万人以上の方が亡くなりました。欧州史上最大の自然災害と言われています。地震はカトリックの祭日に起き、リスボン市内の多くの聖堂が破壊されたこともあって、刺激を受けた啓蒙思想家が新たな哲学を創っていききました。ヴォルテールなどがそうです。今回の震災もそうした大きな変革を起こす可能性があります。

「起り得る」とは起る

三谷 復旧、復興に向けて、何をどこからはじめればいいのか。のでしょうか。

國領 まずは、政府や大企業に頼ってしまう我々の意識を変えなければいけません。この点については、震災後、多くの方が条件反射的にさまざまなことをおっしゃっていて、方向性が見えなくなっています。その中で、どういう考え方を提示していけるかは、とても大事なことです。今回、我々が何を学んだかというこ

とについては、きちんと言語化することが原則だと思っています。

三谷 たしかに、何かあると政府に頼ってしまう意識が今は強いように思いますね。

國領 私たち自らが、常にリスクは存在するという姿勢でいるべきです。リスク回避の方法には3つ、①「リスクを移転する」、②「リスクを分散する」、③「リスクの根本に対処する」があります。日本人が3・11以前に安心安全といていたのは、この①か②でした。政府が安心安全を保障しろとか、企業が安全を保障しろ、政府が言うのであれば安心だ。こういうモデルでした。このモデルが崩壊したのが3・11です。今後は、いかなるリスクをとりながらこの仕組みが動いているかということ、みんなで共有しながら対処していく、というような考え方を確立させる必要があると思います。

齋藤 リスクフリーの世の前はない、という当たり前の前

提でリスクを共有する考え方が必要だということですね。

國領 「起り得ることは起る」と認識することです。300年に一度しか起こらないことが300個あったら、毎年1個以上300年に一度のことが起るのです。

三谷 リスク回避の方法の4つ目には、「リスクを見ない」ということがあるように思います。この「最初からなかったものにする」という意識が、これまで社会的に大きかったのではないのでしょうか？

齋藤 もうひとつ、「リスクは

見えると同時に計測可能だと思いつく」という方法もあるように思います。しかし、リスクは一般化、形式化できるという思い上がりすぎません。地震も千年に一度の発生頻度で、まだ大丈夫と思っ

てしまったのではありませんか？

國領 そうかと言って、千年に一度起こるかどうかわからないことに対処できるようなコストの高いものを作っているものか、という問題もあります。コストをゼロにする、リスクをゼロにする、という



國領 二郎 (こくりょう・じろう)
慶應義塾大学 総合政策学部長/
株式会社NTTデータ経営研究所 アドバイザー



齋藤 精一郎 (さいとう・せいいちろう)
株式会社NTTデータ経営研究所 所長
日本銀行勤務を経て、1972年立教大学社会学部助教授、75年4月～05年3月まで立教大学社会学部教授など。91年よりNTTデータ経営研究所所長。千葉商科大学大学院名誉教授。著書に、『パワーレスエコノミー 2010年代：「憂鬱の霧」とその先の「光」』『ゼミナール 現代金融入門』『10年不況』脱却のシナリオなど多数。

発想そのものが破たんしたという事ですよね。

齋藤 できるだけリスクを少なくするというのでしょうか。ゼロという発想は科学的ではありません。

三谷 防災は「災いを防ぐ」です。ゼロ的発想ですよ。そうではなく、「減災」を行わなくてはならないですよ。國領 この辺りのことについての根本的な設計思想を持たないと、次の絵が描けないですね。

5年間のうちに復旧して次のルネッサンスの方向を出す

三谷 一番不安なのは財政の話です。

齋藤 こういうプランで復旧・復興し、5年後10年後の日本はこうします、歳出削減はこれくらいします。そのためには、このくらいの消費税・法人税の負担増をお願いします、と言えば安心感ができます。しかし、復興の姿も全く見えないうちに、財源がないのでお金をくださいでは、国民の納得は得られません。

三谷 歳出削減の時代は終わってしまいました。

齋藤 また、団塊の世代が、2012年頃から退職されていきますが、給料をもらわないので貯蓄が減ってきます。いま、日本の家計の貯蓄率は3〜4%です。かつては24%ですよ。2015年くらいにはおそらく日本の家計の貯蓄はマイナスになります。貯蓄が減っていくのです。

國領 いまは、預貯金だけで約800兆円あります。

齋藤 同時に、国の債務が900兆円で、日本国民が国債の形で94%も持っています。外国人が持っているのはわずか6%にすぎません。しかし、日本の貯蓄自体が減っていきますので、5年後には外国人が日本の国債を持つ比率が、おそらく10%以上になると思っています。

三谷 そうなると、他の国は危ないと思って売ってきますね。

齋藤 ですので、この5年間のうちに復旧して、次のル

ネッサンスの方向に日本丸は舵を切らないと、大変なことになる。そういう面では強い危機感を持たなくてはなりません。そのためには、さまざまな知識、知恵のもとに国民エネルギーを結集する必要があります。

仙台オリンピック開催へ

三谷 夢のあるお話はありませんでしょうか。

國領 実は、2020年開催のオリンピックに手を上げる期限が今年の秋なのです。開催地が決定するのは2013年ブエノスアイレスで行われるIOC総会です。その2020年のオリンピックを仙台で開催すること、日本中を元気にすることができないのではないかと、考えています。

三谷 復興のペースを考えると、ちよūdいタイミミングですよ。

齋藤 東京も立候補する予定ですが、むしろ東北復興を軸に「仙台オリンピック」

を基軸に、開催にチャレンジするのも、日本人の心意気を示す絶好のチャンスかも知れませんね。

國領 彼の地であれば、箱モノを作っても十分に効果があるはずです。防災を意識した新しい街を作らなくてはいい

ませんが、例えば、いつでも防災基地に転用できる体育館を作っていけばいいと思います。

齋藤 新しい街のシステムも、新しいモデルを検討すべきです。例えば、太陽光を蓄電して電気自動車に充電し、送電できるようにする、そしてそれをスマートメーターの導入により効率的に管理する、スマートコミュニティさらにスマートステートの実現です。

國領 その辺りの、新しい街づくりや国づくりのいろいろなコンセ

インフォメーション・テクノロジーは、インテリジェント化することによってより人間的なものに転化できます

—— 齋藤 精一郎

プトを具現化したようなものを作れば、目に見える形で国内外に新しいビジョンを発信できます。

三谷 福島や岩手も一緒に、東北地方としてオリンピックを開催するのもいいですね。

齋藤 仙台は州都として機能できます。それらがうまくいくと、道州制の出発点になるかもしれません。新しい日本の、新生の出発点になります。東北だけではなく、九州や北海道もやろうという気運が盛り上がってくることでしょう。

三谷 先が見えるかどうかで、私たちの気持ちも大いに変わってきます。そこに向かって頑張るといふ目標になりますね。

Measure, Visualize, Share

三谷 これからの新しい国づくりを考えるときに、ITの役割をどう考えましょうか。

國領 次の世代の日本を支える基盤としてのIT、という発

想をすべきではないかと思っています。例えば、今回の放射能の問題にしても、私たちが本当に安心できるようにするためには、複数の組織がそれぞれに放射能値を測定して発表するべきです。データのとり方もバラついていて、科学的な信ぴょう性は必ずしも高くないかもしれませんが、それでも、政府の発表しか流れていない状態に比べれば安心できます。相互チェックを行い、信頼性を高めていく仕組みも必要でしょうし、いろいろな人たちの取り組みを発信して、すり合わせていくということもしていきたいです。そうした社会のほう

が健全なような気がします。

三谷 情報発信やその仕組みづくりをITが担うわけですね。

國領 スマートグリットやスマートシティなどの重要な点は可視化をすることです。可視化したデータさえあれば、データを活用しながら、いろいろなシステムが動いていきます。スマートグリット、ス

スマートシティや、スマートハウスなど、いろいろなスマートがあると思うのですが、その根本にあるのは可視化とデータの共有だろうと思うのです。

齋藤 そういう社会基盤をつくるうえでITには大きな役割がありますね。

國領 「Measure」「Visualize」「Share」。計測して、可視化して、共有する。それを支えるのがITだと考えて、社会の仕組みやシステムをつくっていくわけです。

齋藤 企業における情報戦略のトップをCIO (Chief Information Officer) といいますが、私はチーフ・インテリジェント・オフィサーのCIOであるべきだと考えています。インフォメーションではなくて、インテリジェントです。今回であれば、ITを全体の設計思想の基盤に入れ込んで街の作り方や、生活様式を考えていくわけです。インフォメーション・テクノロジーというものは、インテリジェント

社会全体をゼロから考え直して、ITをどう組み込むかを設計し直すチャンスと考えるべき

—— 三谷 慶一郎

化することによって多様かつ瑞々しい人間的なものに転化できます。

三谷 情報システムはできあがってから長いということもあって、全体的にアップデートするのではなく、昔のまま引きずっています。ソフトウェアも案外、長く使っています。そういう意味では、社会全体をゼロから考え直して、ITをどう組み込むかを設計し直すチャンスと考えるべきですね。

新しい仕組みが認められてきた

三谷 社会基盤をITがどう支えていくか、具体的なものが見えてくるといいですね。

國領 今回、有効だ

った仕組みで、2つすごいなと思う取り組みがありました。ひとつはアマゾンがやっている「ウィッシュリスト（＝ほしい物リスト）」です。アマゾンのWebサイトにあるウィッシュリストのページに、自分の欲しいものを登録しておく、両親や知人らがそれを見てプレゼントしてあげるという仕組みです。

齋藤 新しいギフトエコノミーですね。

國領 欧米には昔からこうした習慣があります。結婚するときにいろいろなギフト（プレゼント）をもらいますが、必要のないものももらっても困ります。そこで、新郎新婦が新しい生活で欲しい物をリストアップして、友人や親族はそこから手分けしてプレゼントを贈る仕組みです。ウィッシュリストは、結婚祝いだけでなく誕生日、子供の誕生日などに幅広く用いられています。

齋藤 ”善意の経済“ですね。

國領 それを今回、アマゾン

は被災者支援に活用しました。被災地の避難所がいま欲しいものをリストにし、アップしてもらおうわけです。それを見た人が必要な物を必要な量だけ贈ります。十分に救援物資が届いたら完了になるという仕組みです。これは、必要な物資を数値化し、可視化し、共有化するという素晴らしいモデルです。

三谷 もうひとつの仕組みとして、お金の調達がうまく機能したケースがありました。

國領 「ミュージックセキュリティーズ」というものです。これはもともとはミュージシャンを育成するための投資として始まったものです。CDを制作して販売するにはお金がかかりますが、駆け出しのミュージシャンには資金がありません。そこで投資家が将来有望と思われるミュージシャンをバックアップする仕組みです。インターネットを通じて1口1万円から投資できる「音楽ファンド」という新しい投資の仕方がありました。そ

れを今回、被災地の工場や漁業関係者に向けたものを作ったわけです。

三谷 津波で流されてしまった工場や牡蠣の養殖場などを再建するために投資しようと呼びかけて、たいへんなお金が集まったという話ですよ。

國領 音楽業界でやってきたノウハウがありますから、投資家を集める際に発生する問題や出資法の問題などをクリアする仕組みをもともと持っていました。投資してくれたら再建した工場で一番にできた製品をあなたに贈りますというインセンティブをつけたりして、盛り上がったわけです。ギフトとして救援物資や義援金を贈るというのもいいのですが、インベストメント（投資）するという発想は素晴らしいと思います。

齋藤 こうした民間の力は心強いですね。昔のキャッチアップのときは政府が管理して進めてきましたが、全部政府に頼るといふ意識は、そろそろ捨てなくてははいけません。

國領 しかも融資ではなく、投資で行うことにより、リスクに対する意識が必要になってきます。出資は詐欺にならないような、それこそモニタリングがきちんとできるような仕組みをITで用意します。投資経済を復活させていくということが、この国の資源配分を是正する意味でも大事なことだろうと思います。

齋藤 復旧は今後3年くらいで、できると思っています。これだけ日本人が関心をもつていきますから。問題はその後、つまり3年後のあり方です。

國領 今回の震災で今まで異質だと思われるものが認知された部分も大きかったと思います。新しい仕組みが認められて広がっていくと、さらに英知が結集します。

三谷 新しいアイデアが出てきて、統合的に国民のエネルギーが集まってくるといいですね。今日はいろいろと勉強になりました。ありがとうございました。



三谷 慶一郎 (みたに・けいいちろう)
株式会社NTTデータ経営研究所
パートナー・コンサルティング事業部門長
筑波大学大学院修士、博士（経営学）。大手システムインテグレータを経て、1993年より現職。企業等における情報戦略立案に関連するプロジェクトに従事。日本システム監査人協会副会長。経営情報学会理事。情報社会学会理事。著書に、「CIOのための情報・経営戦略」、「CIOのITマネジメント」等がある。