

特集「NRI未来創発フォーラム2017」より デジタルが拓く近未来

対談

# 世界のデジタル化は どう進んでいくのか？ そして日本の行方は？

●対談者

文明評論家・経済評論家

ジェレミー・リフキン 氏 × 此本臣吾

野村総合研究所代表取締役社長

●モデレーター

BS ジャパン・日経プラス10 メインキャスター

小谷真生子 氏

# 未来創発フォーラム2017



## I 第三次産業革命をリードする日本

**小谷** 本日は「世界のデジタル化はどう進んでいくのか？ そして日本の行方は？」というテーマで、お2人に対談をしていただきます。まず、リフキンさんに此本さんの基調講演に関する感想を伺います。

**リフキン** 素晴らしい内容のお話しだっと思います。感銘を受けたのは、野村総合研究所（NRI）の独自調査の結果でした。人々がデジタル化への移行をどのように考えているのか、そして、それがGDPではなく生活の質に反映されているのはなぜか、ということについて、情報が十分に盛り込まれた深い調査が行われていたと思います。

**小谷** 私も此本さんの話を伺って、あらためて、今まで自分が何となく感じていたものを、非常に明確にしてくださったような気がします。

**此本** 今回の講演内容を考えるにあたり、リフキンさんのご著書『第三次産業革命』や『限界費用ゼロ社会』がとても参考になりました。「第三次産業革命」はおそらくこれまでと全くコンセプトの違う産業革命になるものと私は理解しています。デジタル技術によってシェアリング・エコノミー（共有型経済）が普及しはじめると、産業の構造が垂直統合型から分散型にアンバンドリングされて需給が最適化されたとても効率のよい経済システムができあがっていきます。それが、資源の有効活用を通じて気候変動問題の解決など社会のサステナビリティにつながっていくというわけですね。これは、過去の大量生産、大量消費を志向してきた第一次、第二次

の産業革命とは根本的に異なるので、今回のイノベーションを第三次産業革命という命名しているわけですね。そして、それを実現するに当たって日本は非常に有利なポジションにいます。高度なテクノロジーを保有し、自動車産業なども発展しており、道路網や通信網などさまざまなインフラも整備されています。加えて、私が講演の中で触れたように、国民のITリテラシーも高く、シェアリング・エコノミーに対する受容性も高いので、日本には第三次産業革命の先端を走ってほしいとリフキンさんは指摘してくれています。

**小谷** いかがでしょう。今の此本さんの解説でよろしいですか。

**リフキン** 大変的確なまとめでした。付け加えるとするならば、私だけがこのことを考えているのではなく、全世界の人々が同時に同じことを考えているということです。パラダイムシフトがあるときには、全員が同じようなことを考えていたのにそれに気付かず、ほかの国に来たときにそのことに気付くということもよくあります。

ここで1つ、本当に重要なことをお話したいと思います。欧州で、そして特に今中国では、気候変動に対する強い懸念があります。われわれは、巨大で、制御不能な、予測しにくい気候変動が生じる世界に突入しようとしています。たとえば、米国を巨大なハリケーンが3度襲いましたが、その被害はだんだんと激甚的なものになってきています。

ですからわれわれは、分散型システムの構築によって強靭性を高めていかななくてはならない時代に入ろうとしています。これはまさに決定的なことです。気候変動だけでなく、たとえば地震などの天災やサイバーテロの脅

威にさらされると、集中型システムはすべてがだめになってしまいます。そこで、日本もそうかもしれませんが、欧州や中国で今考えられていることは、太陽光や風力、あるいは地熱やバイオマスなどを活用して、それぞれ自分たちでエネルギーを作る「エネルギー・インターネット」に移行しなくてはならないということです。たとえば先年、プエルトリコは天災に見舞われ、すべての送電網がだめになってしまいました。しかし、そういうようなときにも、もし皆が自分の家で太陽光や風力を活用して発電していたとしたら、あのような甚大な被害には至らなかったでしょう。誰もがエネルギーを生産することができる「ダイバーシティ（多様性）」こそが、強靱性につながるのです。

サイバー攻撃の場合も同様です。たとえサイバー攻撃によって送電網が使用できなくなったとしても、送電網とは関係なく誰もが太陽光や風力、地熱で電力を生産し、隣人とシ

ェアしているような分散型システムの形になっていれば、恐れることはありません。ですから、われわれが気候変動やサイバー攻撃に対応しようとするほど、コミュニケーションやエネルギーや輸送の強靱なシステムを持たなくてはなりませんし、社会を変えなくてははいけません。そして、この「第三次産業革命」のデジタルインフラが整備されれば、気候変動であろうとサイバー攻撃であろうと、何が起こったとしても再建できます。これは決定的に重要なことです。そして、日本にはこれが可能だと思っています。

**小谷** リフキンさんのお話しによれば、第三次産業革命の推進に当たっては、欧州、中国の意識が高く、そして、日本への期待も大きいとのこと。世界のリーダーシップをその3カ国がどう取っていただけるのでしょうか。そして実際に日本には、そのポテンシャルがあるのでしょうか。此本さんはどのようにお考えですか。

●モデレーター



**小谷真生子 氏** (こたにまおこ)

BSジャパン・日経プラス10 メインキャスター  
日本航空を経て、NHKのキャスターに。1998年からテレビ東京「WBS（ワールドビジネスサテライト）」のメインキャスターを16年間担当。2014年よりBSジャパン「日経プラス10」メインキャスターとして出演中。2013年より、世界経済フォーラムIMC（International Media Council）のメンバーも務める

●対談者



**ジェレミー・リフキン 氏** (Jeremy Rifkin)

文明評論家・経済評論家  
欧州主要国を中心に政策提言を支援。とりわけ、ドイツのメルケル首相のブレーンとして、EU首脳や政府高官に向けて政策やエネルギー安全保障などのアドバイスを提供している。著書に『第三次産業革命』『限界費用ゼロ社会』など多数



**此本** この問題に関しては、国のリーダーシップがとても重要だと思います。新しい経済のパラダイムに移行する過程においては、どうしても抵抗勢力が出てきます。それを乗り越えるためには、国民的なコンセンサスが必要です。経済界を含めて全体で議論し、デジタル化がもたらす恩恵を日本の国の将来像と結び付けて、はっきりと国民にわかるような形で提示しないといけないと思います。NRIの調査結果を見ても、ミレニアル世代だけでなく40代、50代でもシェアリング・エコノミーに対して前向きな考え方を持っていますから、今、しっかりとビジョンを打ち出せば、国民に受け入れられる可能性は十分あると思います。

**小谷** なるほど。リフキンさんは。

**リフキン** 此本社長の意見に全く賛成です。私は17年間、欧州委員会でこの問題に取り組んできました。この間の機会と挑戦について、お話しをしたいと思います。

当初、われわれは各国政府が主導していかなければいけないと思っていました。しかし、その後気づいたのは、第三次産業革命のインフラというものは異なるアーキテクチャーに立脚しているの、政府によるアプローチも異なったものが要求されるということです。

第一次、第二次産業革命のインフラにおけるアーキテクチャーというのは、集権化され、トップダウンで決められ、知的財産は十分に保護され、そして通信、化石燃料、原子力、輸送などの仕組みが垂直統合されたものでした。そして、こうしたアーキテクチャーの管理は効率的に行われていました。

第三次産業革命のインフラとは、すなわちデジタルのインフラです。デジタルコミュニケーションインターネット、デジタルエネルギー・インターネット、デジタル輸送インターネット、IoTのプラットフォーム。これらは従来のものとは全く違います。アーキテクチャーは分散化されていて、集権化されてい

●対談者



**此本臣吾** (このもとしんご)

野村総合研究所代表取締役社長  
1985年に東京大学大学院工学研究科を修了後、野村総合研究所に入社。台北事務所長や同支店長を経て、2004年に執行役員に就任。常務執行役員や専務執行役員、代表取締役専務執行役員を経て、2016年4月から現職

るわけではありません。オープンで透明性のある運営が最適です。そして、垂直統合されているものではありません。水平分散されているものです。すると、たとえば政府や巨大ネット企業がこのアーキテクチャーを独占しようとしても、それによって効率性は失われてしまいます。政府や巨大ネット企業が独占を画策するほど、生産性が損なわれて効率は下がってしまうのです。

従って、われわれが欧州の経験から学んだことは、このアーキテクチャーを導入する最も良い方法というのは、もちろん国民を説得できる強力なリーダーが必要ですが、各地域が率先してこのインフラを整備していかなければいけないということです。欧州では、これを補完原則といっています。つまり、地域の一番下のレベルに合わせてすべての経済的な決定がなされなければいけない。

そして欧州では、2月に「スマート・ヨーロッパ・プラン」を導入したとき、もちろん中央政府が支援をする必要はありますが、各地域が自律していかななくてはならないという考え方を提示しました。たとえば、フランス北部の工業地帯、オランダとルクセンブルクの3地域をテスト地域として選定し、われわれはこれらの地域と一緒に「ロードマップ」を作成しました。具体的には、各地域の300人によって構成される委員会を組織し、さらに大学、民間企業、地方政府などさまざまなステークホルダーから数千名の人々が参加して、丸1年かけて、第三次産業革命のアーキテクチャーに基づく計画を策定したのです。すると、自分たちの計画ができるというので、反動・反発はまったくありませんでしたし、産業界は、政府と一緒に計画を主導

してくれました。

日本では、たとえば地方創生ということで、もっと多くの権限を地域に与えるべきだという議論がありますが、それが理想的だと思います。各地域・自治体が自分たちの計画を策定し、そして地域横断的に共有していく。中央政府の主な役割は大きなプランを描くことにとどめ、各地域の大学、市民社会、企業が実践していくというのが理想的だと思います。

**此本** 地方創生については、NRIも地方自治体とさまざまな取り組みを行っています。基調講演でも触れましたが、大都市より地方に未稼働資産が多いという問題を抱えています。たとえば、地方の老朽化するインフラ。この老朽化したインフラを非常に少ない人手で維持・管理していこうと思うと、IoTを活用して自動的に老朽度合いをモニタリングするような仕組みを導入する必要があります。都市部よりもむしろ地方の方がデジタル化の恩恵をより大きく受ける可能性があります。そのような視点から、幾つかの自治体とデジタル化の社会実験を行う取り組みを進めています。リフキンさんがおっしゃったように、地方でモデルケースを作るということは、アプローチをしやすい、かつ、効果が見えやすいという意味では、日本においても有効な手段だと思います。

## II シェアリング・エコノミー時代のリスク管理

**小谷** 先ほどおっしゃっていたように、たとえば民間に巨大なプラットフォーマーが出てきたときに、リスク管理をどうするかという



ことについては、どうお考えでしょうか。

**此本** セキュリティというのは、デジタル社会の非常に大きな問題です。デジタル化というのは、集権型から分散型・ネットワーク型の構造を指向していきます。たとえば金融機関の中央集権型の巨大な基幹システムは、ハッキングされたら大変なことになるので、相当な金額のセキュリティ投資を行っています。これが分散化していくときに、それぞれのノードに必要な十分なセキュリティ対策ができるのかというと、これは非常に大きな問題だと思います。ですから、デジタル化の進展に伴って分散化が進むことはやむを得ないとしても、セキュリティのリスクというものを、しっかり注意していかなくてはいけないという課題が、逆に大きくなると思います。

**リフキン** 全く同じ考えを私も持っていま

す。問題の1つはそのための費用をどのようにまかなうかです。欧州での経験を踏まえてお話ししましょう。たとえば、地域が投資するための資金を確保する上で有効な方法は、特別な公債を発行することでした。新しいインフラを30年以内に整備する目的に用途を限定した特別公債です。こうした公債は、ESCOと呼ばれる新しいエネルギーサービス会社が購入します。ESCOは地方や全国レベルの大手建設会社、不動産会社、IT会社、それから輸送・物流会社、こうした企業が集まって設立するものです。公債売却で得られた資金は、まず、エネルギーを無駄に消費している昔ながらの非効率な建物の改修に使われます。こうした建物の改修は、非常に労働集約的な業務ですから、多くの人間労働を生み出します。ロボットでは、断熱材や窓やド

アの交換はできませんから。

こうしてドイツでは、200万棟の建物を改修しているわけですが、商業施設や住宅でも同様の取り組みが可能です。地域全体で計画を立て、地域全体を投資対象としてESCOとパフォーマンス契約を結びます。その地域全体の商業施設や住宅のエネルギー効率を高めるために地域がコストを負担して建物の改修を施し、改修した建物で発電した電力をESCOに売却することによって、改修費用を回収していくわけです。すべての便益は建物の所有者に帰属するのですから、所有者にとってリスクは何もありません。

そうしてESCOは次のステップに移ります。いわゆるスマートメーター（電力量計）やIoTの基盤、あるいは充電スタンドといったものを建物に導入していくのです。建物の所有者にとっては一時的に不便を感じるかもしれませんが、何もする必要はありません。そして、エネルギー効率を高めることによって出た便益で、何年で費用回収をすることができるかも事前に予測することができます。これが今、欧州で始めていることですし、日本の地域でもできることです。

### Ⅲ シェアリング・エコノミー時代における企業の姿

**小谷** 民間企業の対応というのは、どうなりますか。

**此本** デジタル化の進展によって、今日明日すぐに何かが大きく変わるわけではありませんが、10年後、20年後、30年後の社会は大きな変革を遂げていくと思います。そして産業区分や企業の形態というのも、今とは全く違

ったものになっている可能性があります。

先ほどリフキンさんは「ロードマップ」という言い方をされましたが、企業経営者はデジタル化に向けて、自社のロードマップを作っていかななくてはならないと思います。そして自分たちの会社が、そのロードマップに沿ってどのように変わっていくとしているのかを社員にはっきりと示すことが重要です。

**小谷** リフキンさんは、いかがでしょう。

**リフキン** おっしゃる通りです。そして、ロードマップを作る上での課題があります。

私はフォーチュン500社のトップとも、それについていろいろと話す機会がありました。彼らは、まず内部のビジネスモデルを変えなければいけません。そして、新しいビジネスモデルとは、新しいインフラの稼働を前提としたものでなくてはなりません。従来のインフラは集権化され、トップダウンで、情報は秘匿され、垂直統合されていたものでした。同様に企業も集権化され、トップダウンで、情報は秘匿され、垂直統合型だったので、非常によく適合していたわけです。それがIoTの時代になり、インフラは分散型で、開放型で、透明で、水平型に変わっていききました。ということはビジネスモデルもまた、分散型で、開放型で、透明で、水平型にならなければいけない。すなわちビジネスモデルというものが、中央集権的なレガシーモデルと、第三次産業革命が分岐点となった分散型の新しいモデルの2つになっていくということです。

企業組織も、ヒエラルキー型からネットワーク型に移行しなければなりません。固定的な部署という組織から、チーム組織に変わっていくということです。企業がいずれかの業



種、つまり自動車産業とかIT産業とか建設産業とか、そういった「業種・業界」に属しているという考え方はなくなり、「コンピテンシー（能力）」という軸で考えるようになります。私が申し上げたいことは、皆様の企業も自分たちの殻を破って飛び出し、ほかの業種の企業と連携して新しい「コンピテンシー」を作り上げていくということです。

たとえば、先ほどエネルギー・インターネットの話をしました。電力会社の中核になり得ますが、電力会社はビッグデータを扱うに当たって通信の力を必要とします。あるいは（燃料を運んでもらうのに）輸送の力も必要になります。しかし再生可能エネルギーは、インターネットにのせることができます。そうすると、化石燃料や核燃料を運搬していた輸送会社は、次第に電力会社から切り離される存在となることを意味しています。つまり、運輸業界というのは古い化石燃料の業界や原子力産業、そして電力業界から切り離されるのです。そして、これらの産業はネットワークを運営するために大同団結するのです。

IT産業や電機産業や運輸産業や建設産業などのクロスオーバーな協力なしでは、エネルギー・インターネットや通信インターネット、輸送インターネットの運営はできません。彼らは、まとまっていけないのです。それを可能にするのが「ブロックチェーン」の技術です。ブロックチェーンは、電力会社を通信会社や輸送会社、そしておそらく不動産会社などとノードで結び付けることができます。そして、エネルギーやコミュニケーションや輸送のデータフローを共同で管理します。データの送信があるたびに、誰が何を受け取っているかがわかり、それが価

値につながるのです。インプットがある都度、通信会社がいくら、電力会社がいくら、輸送会社がいくら受け取れるかがわかります。ブロックチェーンは、共同でネットワークを運営する際に、投資額に見合った金額を保証してくれます。

こうして、業種・業界からコンピテンシーへ、ヒエラルキー型組織からネットワーク型組織への大いなる移行が始まっていくのです。このことは企業内の世代を超えたリーダー同士の交流を促すこととなります。たとえば、巨大なグローバル企業があったとしましょう。そこでは、（ミレニアル世代が）古い世代に対して「皆様はビジネスの見識があります」と言っているでしょうし、（古い世代が）ミレニアル世代に対して「君たちはこの会社のデジタルネイティブだ」と言っているでしょう。そして若者は、古い世代の人たちに、デジタルのプロセスについて教えることができますし、古い世代はビジネスを熟知しており、その仕組みについて理解していますから、若者を指導することができます。このようにして、今までは世代の分断としてあったものが、チームとしてまとまって協力できるようになるのです。

**此本** これからデジタル化が進んでくると、垂直統合のビジネスモデルはアンバンドルされていきます。プラットフォームを提供する事業者が登場し、そのプラットフォーム上でさまざまなサービスを提供する人たちが活躍していくことになります。

それはどのような世界なのか。基調講演で建設機械の事例を取り上げたので、建設機械メーカーを例にとってお話ししましょう。デジタル化が進展した時代においては、建設機



械メーカーは自分たちの製品をインテリジェント化することで、それを使ってくれる施工業者の施工データを全部機械に蓄積し、それをIoTで自動的にビッグデータとして収集していく。そうすると、今の建設機械メーカーというのは、モノを作って売るという業態ではなく、施工データを大量に蓄積して、そのデータを使った施工サービスをする会社に変わっていくかもしれません。ですから、既存の産業がなくなってしまうというよりは、進化をしていくと考えた方がよいと思います。

**小谷** その場合ですが、同じ会社の中で、古い業態で利益を上げている部署と、進化を遂げている部署との関係を、どのように考えていけばよいのでしょうか。

**此本** 先ほど申し上げたロードマップと関連していきます。たとえば、今は機械を作っている部署に100人いて、サービスに関連している部署の人員が10人だったとします。シェアリング・エコノミーの時代になれば、インテリジェント化された少数の機械がサービスとして共同利用されるようになりますから、それほど多くの機械の生産量が不要になります。すると機械を作っている部署の100人は、10人で足りるようになるかもしれません。他方、データを使ったサービスで収入を得る新しい事業が、その会社の中で生まれるはずですから、残りの90人はそちらで活躍することになります。ある日突然そうなるわけではありませぬので、何年かけてビジネスモデルを変えていくという方向性を経営者がはっきり示せば、社員の人たちも混乱することなく過ごせるのではないかと思います。

**小谷** リフキンさんは、その期間を30年とおっしゃっていませんでしたか。

**リフキン** そうですね。われわれはEUで実際に見てきました。第二次産業革命と比較してみてもいいと思います。米国では、第二次産業革命のときに内燃機関、道路網、石油パイプライン、電力網が普及して郊外の開発ができたわけですが、これを1905年から1929年の間に成し遂げました。大体30年かけて完成させ、その後、第二次世界大戦後に成熟化させたわけです。

今はもっと早く実現させられるかもしれないのですが、私がコメントしたいのは雇用についてです。皆さんご記憶かもしれませんが、私は1995年に『大失業時代』という本を書きました。その中で、われわれは自動化された世界に移行しつつあると述べました。先を見通したからといって、私のことを千里眼のように思う必要はありません。しかし、今日の新たな自動化に関する議論で見落とされがちなのは、そこには「希望の光」があるということです。これから2世代にわたって、膨大な雇用が生まれる最後の機会なのです。

新たなスマートインフラは、いったん敷設





されてしまうと、アルゴリズムと自動化であまり人手をかけなくても運用できてしまいます。しかし敷設する際には、何百万人という半熟練労働者、熟練労働者、専門技能者が必要だということです。ロボットやAI（人工知能）が、日本中のすべての建物の改修をできるわけではありません。太陽光パネルや風力パネルを設置できるわけではありません。地下に5ギガの通信ケーブルを埋設できるわけではありません。充電ステーションを整備できるわけではありません。

そうです。すべて人間がやらなくてはならないのです。しかし、これがわれわれにとって最後の雇用の機会なのです。第三次産業革命が最後の産業革命です。いったん、それが達成されてしまえば、後は自動化され、ネットワーク化され、少ない人手とアルゴリズムによって運用されていきます。

では質問です。雇用はどこに行ってしまうのでしょうか。

昨年、私は新たな著作を発表し、その中に書いてあるのですが、（私より先にミルトン・

フリードマンが書いていたことではありますが）所得保障は何の意味もありません。雇用がどこに行ってしまうかですが、われわれはシェアリング・エコノミーの時代に向かうことがわかっています。利潤型経済ではありません。しかしそこでも、機械ではなく人間を必要としているのです。実際に機械は人間の代わりにはなりません。補完するだけです。たとえば保育園の2歳児に、どうやったら人間として育つかということをロボットが教えている場面を想像できるでしょうか。給食は出せるかもしれませんが、教育、ヘルスケア、環境、文化面に関しては、シェアリング・エコノミーの下でも、サービスを受けるために最優先で人を雇うお金を支払うでしょう。

今日、世界で最も雇用が伸びている分野は、サービスに対価が支払われる非営利分野です。ただし、慈善団体のことではありませんし、ましてや政府でもありません。皆さん驚くかもしれませんが、カリフォルニア州では雇用の15%、全米では10%が非営利分野に



属しています。そして、欧州の一部では、いわゆる非営利の経済活動がほぼ15%を占めているところもあります。市場経済よりも速く拡大しています。

これが何を意味しているかといえば、ネットワーク化された自動化とは、人々を労働から解放し、人間性を再確認し、社会資本を創造し、地球に尽くし、将来世代のことを考えるなど、われわれの頭をもっと豊かな道に導こうとしているということです。

突然誰かが何かをしなくてはならないということはなく、AからBに至るプロセスをステップ・バイ・ステップで考えていかなければいけないのです。さあ、この2世代の間に多くの人々にインフラ整備の仕事に就いてもらおうではありませんか。同時に、文化的な分野、社会的な経済分野、シェアリング・エコノミーの分野、そして非営利分野の創造的な仕事を若者に準備しようではありませんか。

#### IV 日本はこれから何をすべきか

**小谷** 最後に、お2人に2点伺います。5年後の先進国経済において、共有型経済というのはどの程度のウェイトを占めるのかということと、日本がこれからしなければいけないことは何なのかです。リフキンさんからお願いします。

**リフキン** シェアリング・エコノミーは、指数関数的に拡大し続けていくと思います。ここで1つ疑問が出てきます。資本主義とシェアリング・エコノミーとの関係です。親である資本主義は、子供のシェアリング・エコノミーを吸収したり、コントロールしたり、別

の形の資本主義に変えようとしたりするのでしょうか。いろいろな場合が考えられます。あるときは共存し、並走するでしょう。またあるときは、競合するでしょう。ただ1ついえることは、シェアリング・エコノミーが成長するに伴って、ミレニアル世代が経済をますます民主化しようとするでしょうし、Uberのような巨大な垂直統合組織がプラットフォームにならないように確認するようになるでしょう。Facebook、Google、amazonといった巨大なプラットフォームが、やがて独占を開始することになると私は確信しています。

むろん、彼らは素晴らしいサービスを提供してきましたし、誰もがその恩恵を受けているのは事実です。しかし、今やすべての人が使うものですから、ある意味で公共財ということになるわけです。これからはミレニアル世代がますます政治的な力を持つてくるので、こうしたプラットフォームを、民間であれ公共であれ、公益事業体として扱うようになり、それらの有するデータに誰もがオープンにアクセスできるようコントロールしようとし、運営を民主化しようとするでしょう。政治的な動きは、既に始まっているのです。

私はこれを良いことだと思っています。というのは、ミレニアル世代は民主主義や平等、人類の次のステージなどに対する疑問を持っているからです。彼らは5、6社のネット企業に支配させたくないと思っています。もちろん、われわれにはそういった企業が必要ですが、これから規制も増えてくると思いますし、公による関与も増大してくると思います。日本の例のように、コモンズのプラットフォーム、公共的なプラットフォームも出てくると思います。人々は、こうしたプラッ



トフォームに直接参加し、数社の気まぐれに左右されることなどなくなります。それは良いことです。

**此本** 日本は、新しい変化に対して直線的に立ち上がることを非常に不得意とする国民性があると思います。しかし、一定の閾値を超えると、イノベーションが急加速されるという特徴もあります。初めにゆっくりと温めなくてはいけない期間が長いので、これから先の3年とか5年を見ると、さほど大きな変化はないかもしれませんが、ある閾値を超えらるとものすごい勢いで日本は変わっていくはずですね。そういう意味で、私たちビジネスに携わっている者も経営者も、3年や5年は耐え

なくてはいけないと思います。今日明日にすぐ成果が出るわけではありません。しかし、世の中は確実にデジタル化の方向に向かうので、一定の線を超えるところまでは忍耐が必要です。変な言い方ですけども、しっかりやり切るということではないでしょうか。

**小谷** そうですね。先ほどリフキンさんもおっしゃったように、現在の若い世代がわれわれの世代になった頃には、景色がガラッと変わっているでしょうから、それに向けての仕込みを今からしておかなくてはならないということですね。そういう意味では「待たなし」ですね。本日は、ありがとうございました。