

特集「NRI未来創発フォーラム2022」より デジタルが拓くポストコロナの未来像

特別対談

## 5000日後の 日本のビジョンを描く

●対談者

『WIRED』 創刊編集長

ケヴィン・ケリー 氏

野村総合研究所 (NRI)

代表取締役会長 兼 社長

此本臣吾

●モデレーター

『WIRED』 日本版編集長

松島倫明 氏



## I デジタルとウェルビーイング

**松島** お二人の講演で、未来に対するそれぞれのビジョンをうかがいました。たくさん示唆があったと思われませんが、此本社長はケヴィン・ケリーさんの多岐にわたるスピーチをお聴きになって、どのようなご感想を抱かれたでしょうか。

**此本** 今日のお話が、次の10年をわれわれが考える上で必ずではないかと思いました。本当に貴重なお話をいただきました。

**松島** ありがとうございます。逆に、ケリーさん——私はふだんケヴィンと呼んでしまうのですが——ケヴィンさんは此本社長の基調講演をお聴きになっていかがでしたか。

**ケリー** 此本さんが話された「GDPは決してわれわれの生活レベルを反映していない、むしろテクノロジーの方がそれを反映している」という見解について、まさにそのとおりだと思いました。実際の生活は本当に複雑で、テクノロジーのよさというものを、われわれはまだ正確には測れていないのだと思います。

私から言えるのは、人間にはもっと多様な選択肢があった方がよいということです。たとえば、インドネシアのどこか小さな村で生まれ育った人がいて、そこには有機農産物があって毎日食べられ、そして家族もとても仲よし。しかし、仕事は唯一、農業しかない。他方、ジャカルタのような大都市に生まれた人には、仕事の選択肢はたくさんあります。Webデザイナーにも、タクシードライバーにも、魔術師にもなれます。都会に住めばすごく多様な選択肢があるけれども、農村に住めば選択肢は一つ。果たして、どちらが幸せ

なのでしょう。

ですから、此本さんのおっしゃっていたことはそのとおりだと思います。まずは価値を計測するよい方法、それから、この革新的イノベーションの規模を計測するよい方法が必要だと思います。

**松島** デジタルウェルビーイングのような、まさに金額で価値が測れないものがあります。そして、テクノロジーの恩恵によってウェルビーイングが向上している面があるという実感もあります。あらためて、デジタルテクノロジーとウェルビーイングが実は相関関係にあるという此本社長の基調講演でのお話は、このパンデミックにおいて、特に実感された方が多いのだと思います。

**此本** そうですね。しかし、日本で政策上語られるデジタル戦略の多くは、成長戦略です。言い方を変えれば、GDPを増やすためにデジタルを使うということです。私は、その考え自体を否定するつもりはありませんが、やはり違和感があります。本日説明した消費者余剰のように、デジタルというのは、もっと人々の生活に密着して利便性を高めるための道具であって、必ずしも経済成長を目指したものと限らない、という思いがあるからです。

ウェルビーイングとか生活満足度というのは、本日私がお話したように極めて主観的なものであるため、これを定量的に測ることは難しいと思います。それに加えて、デジタルがウェルビーイングに非常にかかわりがあるということ、本日の講演では幾つかのデータを使ってお示しましたが、やはりこれは仮説でしかありません。社会や経済がデジタル化することと、人々の暮らしが快適になっ

て利便性が高まり、それが生活満足度やウェルビーイングにつながるということは、頭の中では理解できるのですが、恐らくそれ以外の要素もかかわってくるし、本当にデジタルがどこまで寄与しているのかというのを定量的に測定するのは非常に難しいことだと思っています。そういう意味では、われわれも仮説を出してできるだけデータで検証するし、また新しい仮説を出すということを繰り返しながら、デジタルの持つ意味を考えていきたいと思っています。

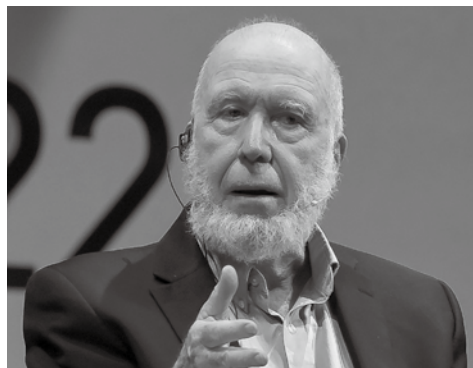
**松島** ありがとうございます。世界でSDGsが叫ばれていることから分かる通り、GDPに替わる指標が必要だということは、ここ10年ぐらいずっといわれてきております。本日のお話をうかがって、デジタルの指標が一つのヒントになり得ると思いました。『WIRED』はこれまで、SNSやAIなどのデジタルテクノロジーの負の側面にも光を当て、警

鐘を鳴らしてもきましたが、いま一度、ポジティブな側面についてもウェルビーイングという観点からしっかり捉え直す必要があるとあらためて思っています。ケヴィンさんもこれまで、そうしたポジティブなメッセージを臆せず出してきたところが、フューチャーリストたるゆえんだと思っています。

**此本** 本日の講演の中でチャートはお見せしなかったのですが、私どもは今年、先進国の生活者調査を実施し、その中でデジタルの利活用が生活の快適性や利便性の向上にどれほど役立っているか、という質問をしています。

日本は、それに対する肯定的な回答が圧倒的に高いのです。日本はデジタル後進国といわれることがありますが、生活者のお一人お一人がデジタルを十二分に活用し、そこにメリットを感じているという面では、逆に世界で一番先を行っている可能性があるかもしれ

●プロフィール



『WIRED』創刊編集長

**ケヴィン・ケリー 氏**

『WIRED』の創刊編集長で、現在は同誌の「シニア・マーヴェリック」。WebサイトCool Tools創設者。主な著書に『〈インターネット〉の次に来るもの——未来を決める12の法則』（NHK出版、2016年）、『テクニウム——テクノロジーはどこへ向かうのか』（みすず書房、2014年）、『5000日後の世界——すべてがAIと接続された「ミラーワールド」が訪れる』（PHP新書、2021年）など



野村総合研究所(NRI)代表取締役会長 兼 社長

**此本臣吾** (このもとしんご)

1985年東京大学大学院工学研究科修了、同年野村総合研究所(NRI)入社。1995年台北支店長、2000年産業コンサルティング部長、2004年執行役員兼アジア・中国事業コンサルティング部長。2010年常務執行役員コンサルティング事業本部長、2015年専務執行役員ビジネス部門担当、2016年代表取締役社長を経て、2019年6月より現職



ないと思っています。

**松島** ケヴィンさん、その点はいかがでしょう。デジタルでウェルビーイングを捉えていくという新しい活用方法と、此本社長がおっしゃったように実は日本はデジタルで進んでいるのではないかという点について、どのようにご覧になりますか。

**ケリー** 日本のことはよく分かりませんね。先ほどのウェルビーイングの測定方法に関するコメントですが、エコノミストの皆さんがよく見ているのは生産性に関する指標です。しかし、人間のウェルビーイングというのは生産性を指向するのではなく、逆に時間の浪費や非効率であることが人間にとってウェルビーイングであることもあります。クリエイティブになることや想像力を駆使することなども測定できませんし、生産性では測れない価値観があります。

## II AIの将来性

**ケリー** AIの特長は非常に生産的・効率的であるという点です。そして、生産性という意味では最適化されています。だからこそパワフルなのです。AIやロボットの効用とは、人間らしい時間がより増えて、非効率な事柄に時間を割くのが可能になるということです。夕食の時間に会話をする。これだけ見れば効率的なことではありません。アートの製作も効率的なことではありません。科学も効率的ではありません。イノベーションも効率的な作業ではありません。人間が最も喜びを感じるのは効率的なものに対してではないのです。でも、それはよいことなのです。それが人間ですから。人間にとって、幸せはある意味で非効率であるということを意味します。

私たちは選びたいのです。選ぶことにできる限り時間を割きたいと思っています。つま



【WIRED】日本版編集長

(モデレーター) **松島倫明 氏** (まつしまみちあき)

未来を実装するメディア『WIRED』(Web/雑誌)のほか、Sci-Fiプロトタイピング研究所、WIRED特区などを手がける。NHK出版を経て、2018年より現職。内閣府ムーンショットアンバサダー

り、生産性を高めたいのではなく、物を選んで、やりたいことを探していきたいのです。それはまだ経済学には織り込まれていないと思います。どのように実行していくのかは難題ですが、そのような方向に向かっていると思います。

**松島** ありがとうございます。プロダクティビティーやエフィシエンシーを目指すという方向性がある一方、そうではない方向性、多様なものをチョイスしていける方向性もある。まさに、本日のケヴィンさんの講演にもこれからさまざまな方向性があるという件がありました。此本社長、あらためてケヴィンさんの講演のトピックスの中で、特にこれが面白かったというものはございますか。

**此本** 本日、ケヴィンさんが健康について話された際の「医師とAIのデュエット」という言葉が非常に印象に残りました。AIは人間の能力を拡張するという意味でのデュエットという考え方に、すごくヒントがあると思いました。やはり、AIは単独で何かを成し遂げるのではなく、それをビルトインしたシステムを使う人間と協調して初めて能力が発揮されるものだと思います。

**松島** ありがとうございます。AIについて、ぜひケヴィンさんに追加でうかがいたいことがあります。ケヴィンさんが以前に出された『THE INEVITABLE』（日本語版タイトルは『〈インターネット〉の次に来るもの』）の中で、これからは「AI as a Service」になると書かれていました。今、電気を自分で発電しなくても利用できるように、これからのAIはまるで電気のスイッチを入れるように誰もが自由に、サービスとして利用できるようになる。そうした社会が、5、6年も経

つと私たちも実感できるようになるとのことです。人間とAIのデュエットには、何か次のステージが見えているのでしょうか。

**ケリー** 既に起こっているけれども見えていないという気がします。つまり透明であるという点で成功しています。たとえば産業革命の当初、グラインダーや洗濯機などを駆動するようなモーターが家庭用として販売され始めました。ところが、後に非常に小さな小型モーターが出回るようになる、家庭用モーターは消えてしまい、私たちはモーターの存在すら考えなくなりました。実はそれが成功の証なのです。技術が透明になることは成功を意味します。AIも今、背景でいろいろと動いていて見えないものがあります。それはあるべき姿であって、よいことなのです。そのほとんどは認識する必要すらないのです。

AIがどのような形で世界に出てくるかを考えてみると、たとえば、耳に入れて翻訳ができるようなAIが登場したとします。このAIは絵を描くAIとは違うはずで、そして、絵を描くAIは道案内するようなことはできない。つまり、あるタスクに特化したAIが何百という形で出てくると思います。これは現在、いろいろな機器や機械があるのと同じことです。つまり、一つのAIが何でもやるというような汎用性があるものは、大抵はあまり精度がよくないのです。ですから、何かの特化したAIが生まれてくるでしょう。これが、もう一つのメッセージですね。

**松島** AIというと、まさにさまざまな機能を持ったものが世界中にあふれてきていて、そういうものに私たちはどんどん囲まれてくるようなイメージを持つのですけれども、本質は違うということですね。



もう一つ、私にとって本日非常に印象的だったのが、此本社長がおっしゃった「増価蓄積社会」という言葉です。従来のように、できたときに完成品であとは価値が減っていくのではなく、できたときはゼロポイントで、そこからスタートして価値が増えていく。それがさらに蓄積していく、とおっしゃっていた。私は、これが本当にデジタル社会の、あるいはデジタルエコノミーというものの本質を捉えていらっしゃると思いました。

それで思い出したのが、ケヴィンさんが1994年に『Out of Control』という本を書かれて、その中で、デジタルはどんどん生命に近くなっていく、逆に生命はどんどんデジタルになっていく、ということをおっしゃっていた。生まれた時点からの価値が増えていくということには、すごく生命的、オーガニックなものというイメージがあります。

此本社長もおっしゃったように、これからデジタルによって価値は増えていく。私たちはこれをデジタルの本質として捉えてどのようにビジネスや社会を作っていけばよいのか。ぜひ、ケヴィンさんのアドバイスもいただけたらと思っています。

**ケリー** すべての物理学者が同意するのはエントロピーの法則です。つまり、宇宙は必ずカオスの方に向かっていくという法則です。また、生命で面白いのは、いくつもの方向に進んでいたとしても、だんだんと一つのものに収斂していくことです。そして、ある種が生まれ、その種が分かれていき、再び増える方向に向かうということなのです。ですから、エクソトロピー、つまりエントロピーと反対の方向に行くということもあるわけです。そのためにはもっとエネルギーが必要

で、エントロピーが進むと反エントロピーやエクソトロピーが生まれてくるわけです。バランスも必要ですし、また、そういった成長をするためのエネルギーも必要だということになります。つまり、いろいろなものがどんどん生まれてくる。複雑なものになってくる。

ですから、この地球上にある生命、そしてそれがたどってきた進化と同じような力で、テクノロジー、つまり科学技術も動いていくと思うのです。一つの例として、多くのAIは人工的な進化といった道をたどっています。つまりいろいろなタイプのソリューションが生まれ、そのソリューションをテストして、最終的には一部のものはなくなり、一部のものは皆で共有していく。これがAIの機能強化のやり方ですよ。

ですから機械の中で、つまりAIの中で、いろいろな進化がミックスされて生まれてくる。生物学における進化と、そこから生まれるダイナミクスといったものをテクノロジーに当てはめると、AIのようなものが生まれてくるということになるわけです。

私たちは文明を生んできました。それに対してはエネルギーも必要だったしバランスも必要だった。クレイジーなことをやるのと剛直で何も変わらないこととの間のバランスをとりながらわれわれは進化してきたわけですが、それと同じように、技術に対してもそのような形で投資していかなければなりません。

**松島** 今のケヴィンさんのお話は、テクノロジーがある種、生命的な進化に接続していくということなのですが、「増価蓄積社会」について、此本社長、いかがでしょうか。

**此本** 私が増価・蓄積型の経済という場合は、要するにモノを売るのではなく、プラッ

トフォーム上でas a Serviceにして、デジタルで価値を提供することを意味します。ただ単に何かのプラットフォームを立ち上げれば済むということではなく、経営のすべてを変える必要があります。今までの延長線上で、片手間でやっているという考えでは、絶対に成功しません。全くのゼロから発想しなくてはなりません。

私にはある原体験があります。社長になる前の2009年頃の話です。国内にもものすごい数の販売店を持つある消費財メーカーが、店舗だけではなかなか新しい顧客をキャッチできないということで、2年くらいかけてWebサイトの販売システムを作り、その上でオンラインのビジネスを立ち上げたのです。それから数年経ち、データがたくさん集まってきました。すると、ある商品を買った顧客が、次はかなりの確率でこの商品を買ひ、そして次はこの商品を買うといった具合に、連鎖的にモノを買う顧客セグメントが発見されたのです。その会社は、リアルの世界ではマーケティングで非常に有名な会社でしたから、優れたマーケッターと呼ばれる人がいるのですが、そういう人たちが絶対気づかないような現象が、データをマイニングすることで見つかったのです。当時は「デジタルロジック」という言い方をしていましたが、データの中からでないと見えない法則のようなものが出てきて、それを実際にビジネスで活用することで非常に売上が伸びていったことがありました。つまり、絶えずデータを見ながら新しいロジックなり法則性を考え、それをビジネスにすぐに適用し、さらにそこからデータを集めて、という循環を作っていくことが極めて重要だと悟ったのが、そのときの体験で

す。

先ほども申し上げたように、モノを売ると売った時点で終わりなのですが、as a Service化すると、そこから生まれる価値が日々増えていきます。ある種、無尽蔵かもしれません。やればやるほどいろいろなものが生まれてきますので、会社として本気でリソースを投入してそれをやり切らなくてはなりません。

ただし、やり始めてから最初の数年間はデータが集まっていないので全く効果が出ません。ワインの熟成と同じですね。何年か経ち、クリティカルマスのデータ量を超えてくるとがぜん効果が出てくるのですが、そこまで経営者の方が我慢できるかどうかが非常に重要だと思います。

そういう意味では、ビジネスの世界にも、恐らくケヴィンさんが今おっしゃったことと同じようなことが起こっているのだと思います。

**ケリー** Amazon創業者のジェフ・ベゾスは、これを「フライホイール」と言っています。つまり、ホイールは回り始めるまでは時間がかかるけれども、いったん回り始めてデータが集まれば集まるほど価値が増加する。車輪が回り続けてより大きくなる。非常にパワフルなコンセプトだと思います。

### Ⅲ 人間がテクノロジーを操作するということは

**松島** 今後、人間はどのようなスタンスで、デジタルテクノロジーと向き合えばよいとケヴィンさんはお考えですか。

**ケリー** 私は楽観主義者です。歴史を振り返



ると、テクノロジーは人間に大きな恩恵をもたらしてくれたと思っています。そして、これまで生きてきて、テクノロジーがいかにしていろいろな文明を丸ごと変えてきたかを見てきました。

よって、人間はこれから到来するテクノロジーにかかわって、エンゲージして取り込まないといけないと思います。AIの時代が必ずや到来すると思いますが、AIの品質をどのようなものにするのか、どのような性格にするのか、誰がそれを所有するのか、どのように規制するのか、などについて私たちもかかわっていくことができます。ですからうまく舵取りし、その到来に影響を与えたいのです。動きを止めようとしたり、違法にしたり、または利用できないようにしたら、逆に舵取りをすることができません。テクノロジーというのは、使って初めて操作できます。うまく舵取りをして正しい方向に向かうようにしたいわけで、それには利活用しかないので。

私の研究の中で分かったのですが、テクノロジーの発明者の多くは、何のためにそのテクノロジーが使われるのか全く分かっていませんでした。たとえば、ビットコインを作った人物は、それが何に使われるのか分からずに作ったそうです。またエジソンは、発明したフォノグラフが何のために使われるかについての予測を10項目立てましたが、その中で一番最後が音楽だったのです。発明者でさえも、何が一番使われるかに関しては、外れるのです。

したがって、AIが本当に何のために使われるのか、今の段階では分かりません。使ってみて初めて分かるのだと思います。ですか

らテクノロジーにかかわることは、人間が操作して影響を与えていくべきだと思います。テクノロジーを拒絶したり禁止したりしようとすると操作できません。私は、人間がテクノロジーとかかわることを主張したいと思います。

**松島** ケヴィンさんがおっしゃったことは、カリフォルニア的メンタリティーでもありませんね。まず「使ってみる・やってみる」という文化があると思います。此本社長、日本のビジネスの現場ではいかがですか。

**此本** 本日、ケヴィンさんは「イノベーションはエッジから生まれる、本流のところからは生まれない」ということを話されたのだと思います。また『5000日後の世界』の中にも、「大きな企業はイノベーションが難しい。なぜかという、イノベーションは最も非効率な行為だからだ。成功するかどうかも分からない。多くの人が理解できないようなものであるケースが多い。これを大きな会社でやるのは、なかなか難しい」という趣旨のことが書かれていたと思います。まさにそのとおりです。

本日の私の基調講演の中でNSM (North Star Metric) に言及しました。ビジネスの世界は、短期的・財務的な目標を毎日追求するのではなく、顧客のエンゲージメントに本当に効く一つのファクターを組織を挙げて追求すべきだ、という話をしました。ただし、そうはいつでも日々の業績は気になります。ですから、イノベーションを大企業の中で実施しようと思っても、なかなかうまくいかないのだと思います。

さっきケヴィンさんがおっしゃったように、テクノロジーというものはとにかく使っ



てみるしかないということであれば、そのためのサンドボックス的なものを作らなければいけませんし、経営がそれを用意しないといけません。

たとえば、本日ソニーやリクルートにおける新規事業のケースをお話ししましたが、これらの企業ではそれを実験するために専念できる場を用意して、経営トップがきちんとギャランティーを与え、思い切ってやらせています。したがって、自然に任せておけば何かのイノベーションが生まれてくるということはないのだと思います。相当意識をして、適切な経営の手段を行使しないといけません。

**松島** ありがとうございます。まさに、これから10年先のテクノロジーとビジネスの世界のお話を、お二人からいただけたと思います。

#### IV Web 3、DAOの将来性

**松島** せっかくですので、まさに今、周縁にあって、まだどうなるのか分からないという意味で、Web 3とDAOについてもお話をうかがいたく思います。

此本社長は新しい書籍の中で「デジタルコモンズ」に言及されていて、「コモンズは共有資源みたいな言われ方をするが、もう少し別の可能性があるのではないか」という趣旨のことを書かれていましたが、本日のケヴィンさんの講演でもWeb 3、DAOと昔のコミュニケーションも同じだったというお話がありました。

コミュニケーションも、頭の中ではうまくいっていたのだけれども、実装が伴わなかった。Web 3、DAOも理想はよいし、ブロックチェーンというテクノロジーはあるけれども、

これで何が実装できるのか、そのあたりがまだ分からない。社会は自律分散型のもを指し続けているのですが、その根底にあるムーブメントは一体何なのでしょう。ケヴィンさんは、どのように考えていらっしゃるんですか。

**ケリー** そうですね。説明するためには、もう少し順を追って話を進めないといけないと思います。

DAOのコンセプトですが、まず何かしらコラボレーションしたい人たちがいるわけです。最近の例でいうと、米国憲法を買い取りたいという趣旨でDAOを作った人たちがいますが、ガバナンスがまずあるわけです。コラボレーションをしたいのだけれども、その場にはボスやファウンダーがいるわけではなく、全員が完全に平等とまではいいませんが、ある程度公平に意思決定をできるわけです。そして、どう投資するかといったことに関して法律みたいなルールを作っておくわけです。

ルールはブロックチェーンで作られていますから、必ずそれを実行するしかないわけです。そのルールを勝手に変えることもできないし、別ルールを付け加えることもできません。トークンで投資することによって初めてそれができるといったことなのです。ですから、手続きとか法律とか憲法とか、そういうものは全部ソフトウェアです。DAOをもっと大きくしたい、もっといろいろな高度なことをやりたいとなった場合でも、必ずそのブロックチェーンのルールに支配されることになります。そうすると世界は平らな、つまりコミュニケーションのような世界になるということです。つまり、ボスがおらずヒエラルキーがな



いから、ほぼすべての人たちが社会の中で同じ発言権を持つということです。そうしたら、それはコーポレーションかもしれないし、政府かもしれないし、町でも村でもよいのですが、結局そういう形になります。

夢としては、ガバナンス分散型のシステム、つまりヒエラルキーがなく本当にフラットな分散化した組織、理想的なコミュニティのようなものです。新しいツールがあり、たとえば投票するときの手續きに関しても、平等に実施できるようなタイプの組織です。こうした組織が都市を運営するとすると、本当に民主的で、本当に分散化したガバナンスが可能になる、つまりヒエラルキーがありません。これは一つの理想、夢ですよ。

現在、たくさんのDAOがあって実験をしています。本当にこれらが機能するのかわかまだ分かっていません。まだ揺籃期です。これまでのところ、1000ぐらいのDAOが作られ、さまざまなことを行っています。これらは実験すべき価値のあることだと思

います。実験しようとしている人たちを、私はサポートしています。そして、セオリーだけではなく、それが本当に機能するのかわかををよく観察しています。

## V 都市とデジタル

**松島** 今、都市という話も出てきました。本日の講演でも、メタバースやミラーワールドなど、これから先、デジタルによって都市そのものの価値がどんどん高まる世界になっていきます。それをも自律分散型でやろうというムーブメントもあるし、1社、巨大なディベロッパーが入ってきて、この土地全部自分たちでやりますということもあるかもしれない。ただしビジネスの面でいうと、みんなでとか、1社だけで都市全部をデジタル化できるとはとても思えません。さまざまなアクターが入っていくときに、もう一回そこで一緒に何か価値を作っていくという意味で、デジタルコモンズ的なものがムーブメントとして



生じてはいないでしょうか。

此本社長、このムーブメントがどのようになっているかを教えていただけますか。

**此本** Web3とかDAOとかデジタルコモンズという概念は、私どもの書籍の中でもそうした理想像を問題提起してきましたが、それを都市に適用することは非常に相性がいいと思います。

ただ一つ重要なことは、デジタルテクノロジーを都市に適用する目的は、やはり都市で生活している人たちにとって非常に快適な生活が生まれることであって、そのための道具がデジタルということです。それを履き違えてしまうと、大間違いする恐れがあります。そして、都市に非常に先端的なテクノロジーを持ち込んで、こういうこともできる、ああいうこともできるというような方向に議論が行き過ぎると、結局、誰もついていけないということになりがちです。民主社会ですから、やはり最後は地方議会のようなところで意思決定をする方が物事は進んでいくのです。そういうリアルの部分とテクノロジーの部分とを、うまくつなぎ合わせられるようなプロデューサー的な人材や組織がないと、都市に新しいものを持ち込んで実装する段階で、いろいろな問題が出てくることになるのです。

たとえば今、デジタル田園都市構想の中で、カーボンニュートラルを国よりも早く実現しようと宣言している自治体があります。そうしたところは、カーボンニュートラル実現のためにはさまざまなデータを集めてデータウェアハウスを作り、KPIを設定していかないとPDCAも回せません。そういうデータウェアハウスが巨大化していくとデータコモ

ンズになるのだと思いますが、たとえカーボンニュートラル実現のためという目的があったとしても、そうしたものを構築する投資に対するリターンとその恩恵を受ける人たちのメリットをうまく調整しなくてはなりません。しかしながら、そこが難航しているケースも多々見られます。

ただし、これからもっとテクノロジーが進化し、たとえばカーボンニュートラルにおけるScope 3については、1社のデータだけではとても分析できないことでも、それにかかわるさまざまな裾野産業のデータを集めて可視化することが理屈の上ではできるのです。さまざまな都市、さまざまな産業界にさまざまなデータコモンズが生まれ、それをきちんとプロデュースしていくイニシアチブが、これから非常に大切だと思います。

**松島** ありがとうございます。それこそ、トロントでGoogleが実験していたサイドウォーク・ラボも頓挫しています。テクノロジー主導で進めたプロジェクトでしたが、コミュニティとの細かい調整がもっと必要ではなかったかと思います。こうしたプロジェクトのプロデューサー役は実際のところ企業がよいのか行政がよいのか、もちろんこの二つを一緒にくっつけていくという形もあると思うのですが、どのようなエージェンシーがこうした多岐にわたる主体を調整できるのか、何かアイデアはございますか。

**此本** 私どもの会社がそれを求められることもあるので、ぜひとも力を発揮したいと思っています。生活者がいますし、地元の企業の代表のような産業界の方もいますし、それからもちろん行政もいますので、かなり意見調整をしなくてははいけないステークホルダーが



相当多岐にわたりますから、協議会のような組織を作って合意形成を図るのが通常の方法です。そこでリーダーシップを発揮する人は、当然のことながらテクノロジーのことを分かっていなければいけませんし、生活者目線を持っていなければいけませんし、当然、お金がかかりますので、財務や投資とリターンも分からなければいけません。そのようなことが1人で全部できればそれに越したことはないのですが、そういう専門家チームの人たちが組織化されて、その人たちがコーディネートをしていかななくてはならないので、かなり難易度が高いテーマだとは思いますが。

**松島** ありがとうございます。ケヴィンさんは、100万人のコラボレーションということをおっしゃっています。これから実現していくことには、それだけ多くの人々がコラボレートして何かを作り上げるということです。たとえば都市のデジタル化にも、100万人のコラボレーションが重要になってくるのでしょうか。

**ケリー** そのとおりです。私が提唱していたのは、近い将来、Zoomやメタバースのようなさまざまなコミュニケーションツールを活用することによって、一つのプロジェクトに対してリアルタイムで100万人のコラボレーションができるようになるということです。それは、「都市」では難しいと思います。100万人が隣り合わせになることは物理的に難しいからです。しかし、「ハイパースペース」「サイバースペース」「メタバース」など、バーチャルな空間では理論的に可能だと思います。

ただし、そのためにはどのようなツールが必要なのかを考える必要があります。たとえ

ば、100万人が一つの案件を手がけているならば、各々の貢献を追跡できる必要があります。稼いだときに各々が手柄を主張し、その恩恵を受けるためにです。ですから最終成果物への各々の寄与がどれぐらいなのか、貢献度合いを測る必要があります。そこにはブロックチェーンテクノロジーが生きてくるかもしれません。

また、これぐらい大きな規模のコラボレーションになると、100万人の中にはエキスパートもいるでしょう。ただし、そのエキスパートをどのようにして特定するのか、次のプロセスで必要となるエキスパートと別のエキスパートをつなげるためにはどうするのかなどと、マッチング機能も必要になってくるわけです。

たとえば50万人が勤務する大手企業があったとしたら、その会社の中には誰かしらロケットに詳しい人がいるでしょう。では、その人をどうやって探すのか、どのように追跡するのか、その人が持っているナレッジを必要なときにどのように使用することができるのか。こうしたことを可能にするコラボレーションツールの発明が必要かもしれません。そのことによって、100万人がリアルタイムで一緒に働くことができるのです。だからこそ、この分野、コラボレーションツールは一つのフロンティアなのです。実現したら、まだ起きたことがないような大型案件が開発できるかもしれません。

ピクサー映画を例に挙げてみましょう。ピクサー映画では数千人が映画製作に携わっていますが、映画製作のプロジェクトオーナーは会社です。したがって、今は会社という枠組みの中で、数千人が会社のために働いてい

るのです。今後は大規模なプロジェクトを組成できたとしても、そのプロジェクトの所有者が変わってくるかもしれません。携わっている一人一人が所有意識を持つこともできるようになるのです。ただし、そのようなツールは今存在していません。これは一例に過ぎませんが、今後はこのようなものが必要になってくると思います。

映画を製作する、火星に行くロケットを開発する、どちらも同じことです。そして資金調達ができた後は、製作プロセスを追跡して、参加者の貢献度合いに応じて還元していきたい。しかも会社という体系ではなく、DAOという体系でできるかもしれない。それが構想、夢ですね。実際その方向に向かっていると思います

## VI デジタルノマドと日本のあるべき姿

**松島** 本日のお話の中でもう一つすごく印象的だったのが、移住先として日本はものすごく人気があるということです。此本社長はデジタルノマドとおっしゃっていましたが、デジタルノマドが日本で働こうとしたら課題はたくさんあると思います。そこでどのような形を私たちは目指していけばよいのでしょうか。最後にアドバイスやメッセージを含めてお願いします。

**ケリー** 日本の状況について詳しくないので何ともいづらいのですが、実は娘がデジタルノマドで世界中を渡り歩いています。彼女はギリシャで働くこともあるのですが、ギリシャでは分譲マンションを買い、永住権を得ることができ、5年後には市民権すら得るこ

とができると話していました。デジタルノマドであっても永住権を得ることができるという理由から、ギリシャに行く人がたくさんいます。

ポルトガルも然りです。友人の一人が最近投資をしまして、EUにおける市民権をポルトガルを通じて得ようとしています。というのも、1年間で1カ月か2カ月そこで暮らしてリモートの仕事をしているからです。

このような、非常に明確で簡単な移住手続きは魅力的に映るでしょう。そして、市民権が得られるようなプログラムがあれば、なおよいと思います。

これは世界中で起きている事象です。こうした人々や投資などを引きつけようとしているタイや南米エクアドルなどの都市が現在、好まれています。ですから、こうした動きは決してなくなるどころか、ますます増えると思います。

**松島** ありがとうございます。そういう意味では、本当に国を挙げて変えていかなくてはならないといけないと思います。また、東京からでも100万人のコラボレーションができるようになればよいと思います。

最後に此本社長に、カンファレンス全体やケヴィンさんとの対談のご感想をお願いいたします。

**此本** ケヴィンさんのご講演の最後に、本日お話しされたフロンティアの領域で「専門家はまだいない。だから、今からでもまったく遅くない。とにかくチャレンジしようよ」というメッセージをいただいたと思います。

私たちが5年後、10年後に振り返って、あのときやっておけばよかったということがないように、個人も企業も早く着手する必要が



あるとつくづくそう感じました。

**松島** ありがとうございます。本日は、これから10年後、あるいは5000日後を見通す大きなビジョンについて、お二人に講演していただき、さらにそれを深める対談の機会もいただくことができました。これから私たちが向かっていく方向が見えてきたと思います。

ケヴィンさんは、ご自分でも楽観主義者だ

とおっしゃっていましたが、未来についてこれから始めれば遅くない、今日がスタートなんだ、というメッセージに、皆さんも何か背中を押された感じがしたのではないのでしょうか。

お二人の対談をこれで終わりにさせていただきます。此本さん、ケヴィンさん、本日は本当にありがとうございました。