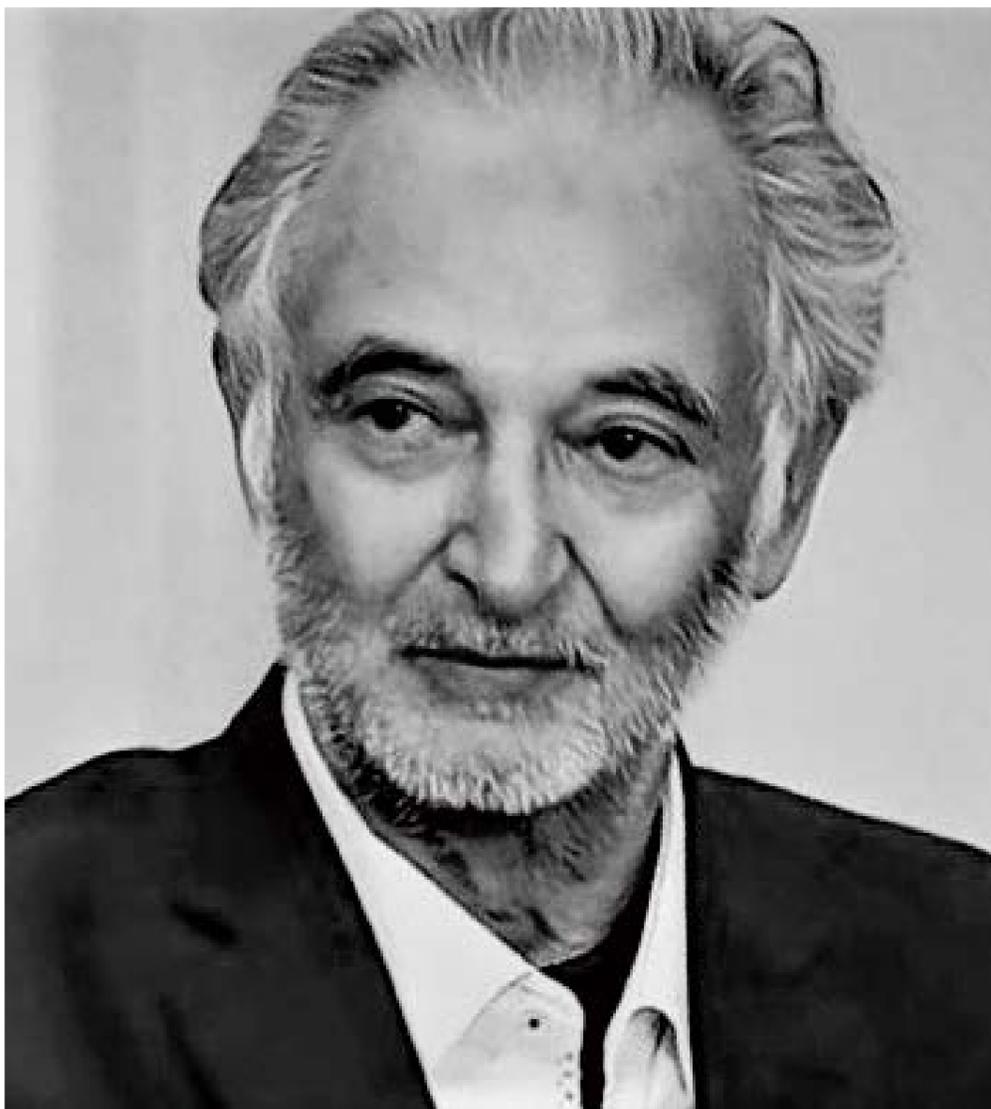


# ポストコロナの社会とビジネス



全人類の脅威である新型コロナウイルス。昨年12月より英国、米国などでワクチン接種が開始されましたが、有効性、安全性についての検証が未だ充分ではありません。また、治療薬の開発、普及も時間がかかる状況です。そして、今回のコロナ禍を乗り切っても、同様の脅威は近い将来、必ず訪れるとの予測もあります。

歴史を遡れば、疫病の大流行は社会変革のきっかけになります。ポストコロナは、暗黒の時代となるのか？ それとも、ポスト後のルネサンスのような輝かしい時代となるのか？

今回の特別企画では各界で活躍されている第一人者、識者の皆さまにさまざまな角度から「ポストコロナの社会とビジネス」に関する提言をいただきました。

「ご登場いただくのは、「世界の知性」、「知の巨人」とも言われるジャック・アタリ氏。昨年10月に『命の経済』（プレジデント社）を上梓した氏に、ポストコロナの時代が人類にとってより良い未来であるために、どのような思考が大切で、どのような社会変革を起こさなければならぬか、3つのテーマで伺いました。

## 第1章

### 日本はもつと自立を

**エグゼクティブ・フォーサイト編集部（以下EF）** 1つめのテーマは、「ポストコロナ社会を想定した最悪のシナリオと、最良のシナリオは？」です。新型コロナウイルスのパンデミックが発生して1年あまりが経ちました。この間私たちは、国際機関や世界各国の政府・中央銀行・金融当局などがこの状況に応じて変化し、対処する様を見てきました。こうした現状を踏まえて、アタリさんは、世界がどのような方向に向かっていくとお考えですか？

**ジャック・アタリ（以下JA）** その答えは、どの側面から世界を語るかによって変わります。地政学なのか、公衆衛生なのか。あるいは人々の生活習慣についてなのか……。論点はいろいろです。まず地政学から言えば、パンデミックで変わるものは何ひとつありません。米中対立はますます深まるでしょう。その周辺でも、米中対立とは別に、ますます多くの紛争が起こるでしょう。私の住むヨーロッパは勢力を拡大するでしょう。ヨーロッパはいま再結集しつつあります。日本はもつと自立しないといけなくなる。その覚悟を持たねばならないで

しょうね。アフリカ諸国は徐々に台頭してくると思われれます。

第2の論点、イデオロギーについては、2つの価値観が発展していくでしょう。1つめは利他主義という価値観です【※2つめの価値観が利己主義。第2章で詳述】。なぜならば、人々がだんだんと以下のことを理解するようになっていくからです。つまり、世界は相互依存関係にあること、人には他者が必要であること、自分が抱える問題を独りで解決することなど、誰にもできないこと。そして、誰かが何か問題を抱えていたならば、同様の問題をほかの人も抱えているという価値観です。

第3の論点として、予測することの重要性もますます理解されるでしょう。予測がなぜ重要なのか。もしもパンデミックを予見していた人たちの声に耳を傾けていたなら、世界はいまこのような状況にはなかつたからです。また、予測されるさまざまな危機に最善の準備をすることへの理解も深まるでしょう。

### パンデミックの収束には3つの仮説がある

**EF** 「ポストコロナの社会」についてアタリさんが考える最悪のシナリオと最良のシナリオを教えてください。

**JA** パンデミックそのものには、3つの仮説があります。まず、パンデミックがとも長引く、という仮説。変異株が存在するので、そ

の種類が膨大に増えることになれば、壊滅的な結果をもたらすでしょう。パンデミックが3、4、5年と続き、なかなか脱け出せないということになります。そうなれば「点滅経済」、つまり、ある時は自由に開放的になったかと思えば、またすぐに引き籠もって閉鎖的になるというふうに、パンデミックの推移に振り回されて目まぐるしく移り変わる経済情勢ですが、世界中で景気がひどく落ち込むでしょう。そうなることと世界的なパニックや不況が引き起こされる危険があります。これが最悪のシナリオです。

最良のシナリオは、これが一番ありえると考えますが、徐々にパンデミックを制圧する条件が整えられていくことです。なぜなら、ワクチンがすでにできているからです。それによりパンデミックは収束に向かうでしょう。すべてはワクチンの有効性、適合性にかかっています。またそのワクチンを、毎年毎年70億の人々に接種することが可能かどうか、大きな問題です。つまり私たちの未来は、人類全体にどれほど強力なワクチンを接種できるにかかっているのです。

### 将来世代への利他主義を尊重しよう

**EF** では、3つめの質問です。最良のシナリオに私たちが導く処方箋はありますか？ あるとすれば、特にどこに力を注ぐべきでしょうか？

**JA** 最良のシナリオに、さらに付け加え

しよう。ワクチンの製造が1つ目の鍵として、2つめの鍵、つまりこれが3つ目の仮説ですが、私が「命の経済」と呼ぶものに方向転換できるかどうかです。このことについては後で話をします。いま現在の鍵は、必要なワクチンを製造する能力が人類にあるかどうかなのです。

**EF** 国際機関や各国政府だけでなく、個々の市民、つまり私たちが何を意識し、どのように行動すべきでしょうか？

**JA** 鍵は利他主義です。それは、隣人に対する利他主義だけでなく、将来世代に対する利他主義でもあります。まずは、将来世代が消滅してしまわないようにすることです。つまり子



なわち、健康、教育、公衆衛生、食糧、農業、デジタル、安全、文化、流通、グリーンエネルギー、ごみ処理、リサイクルその他の部門です。現状では、こうした部門は全世界の生産高の半分程度です。これを80%まで高める必要があるでしょう。

**利他主義こそが、個人・企業を利する手段**

**EF** いまのご説明で、「命の経済」が非常に広範囲にわたることがよくわかります。さて、アタリさんは「利己的な利他主義」と、よくおっしゃいますが、どういう意味でしょうか。なぜ、それがいま必要なのでしょう？

**JA** われわれはいつも、利他主義によって自分が利益を得るのです。個々人は、無人島でひとりきりで生活するのでもないかぎり、利他主義によって利益を得ます。営利企業も同様に、利他主義であることから利益を得ます。なぜなら、顧客の満足が企業の利益につながるからです。日立のような会社も利他主義であることで利益を得ています。自社の製品が売れること、人びとが日立の製品に満足することが利益になるからです。人々の満足というのは、顧客の幸福だけではありません。協力してくれる他社の幸福でもありますし、企業が立地する都市の幸福でもあります。つまり営利企業は自社を取り巻く、あらゆるものが満足することで利益を得るのです。

どもたちがのびのびと育ち、より良い人生を送れるように、条件を整えることです。ですから、他者の尊重とは、将来世代への尊重でもあるのです。もちろん弱者や女性、子ども、自分を守る術を持たない人たち、マイノリティに対する尊重もあります。それらがすべての鍵になります。加えて人類以外の生命、自然の尊重も必要です。人間は自然の一部でしかないわけですから。

## 第2章

**ポジティブな社会を実現する条件は**

**EF** すでに2つめのテーマ「利他主義とポジティブな社会」にもお答えいただきました。ポジティブな社会という観点から、アタリさんは未来世代のためにどのような世界を構築すべきとお考えでしょうか？

最新のご著書『命の経済』は日本でも多くの人を読みました。そのなかでアタリさんは、再三、ポジティブな社会の実現の鍵になるのは利他主義であると強調しています。まずは、「利他主義」について詳しくお話いただけますか。

**JA** ポジティブな社会とは、将来世代の利益になるよう努めることを、絶えず念頭に置く社会です。それが可能なのは、将来世代の利益は、自分たちの利益にもなることをよくわかっ

個々人の生活でも同じ。われわれは人生の伴侶や家族が満足することで利益を得ます。その人たちが生きていること、幸せであることは、われわれ自身の利益なのです。この利益は永遠のもので、さらには自分の知らない人の幸福も自分の利益になり、人類全体が幸福になることで利益を得ます。そして、今はまだここに存在していない人びとの幸福からも利益を得るのです。

**利己主義に向かう人が増大している**

**JA** この対極が利己主義です。それが最良の生き方だと、多くの人が信じているからでしょう。「ミー・ファースト」は、市場経済のシニカルな論理です。命の重要性への自覚が深まるなかで、利他主義に向かう傾向と、利己主義に向かう傾向とがあることが見て取れます。2つは相対立する傾向ですが、どちらのベクトルもあります。でも利己主義に向かう動きが大きくなっています。

金融市場における利己主義はもちろん、ますます孤独になっていく人たちの利己主義があります。ビデオゲームやテレビを前にしての孤独、SNSのなかでも孤独な人たちの利己主義です。彼らが完全に引き籠もっている世界は、ますます内向的になる一方です。引き籠りの孤独のなかに幸福があると信じているのです。

このように、2つの大きな流れがあります。

ているからです。

日本を例に取れば一目瞭然です。日本のように子どもの数がどんどん減って、やがて将来世代がいなくなれば、これはもう破滅です。将来世代の数が少なくなることで、大いに困るのは現在の世代。ですから、現在を生きているわれわれは、将来世代が幸福であることで利益を得ます。それだけでなく、他者が幸福であることでわれわれは利益を得るのです。

他者とは、隣人のことでもあり、遠く離れている人のことでもある。われわれを取り巻くすべての人です。そして自然が幸福になることも、われわれの利益になります。海や植物、動物界は人類の生存条件の基盤です。ポジティブな社会にするためには、経済におけるポジティブな活動をもっと拡大しなければなりません。それによってわれわれは利益を得るのです。

**「命の経済」をどう位置付けるか**

**EF** ポジティブな社会の実現という構想のなかで「命の経済」はどのように位置付けられるのでしょうか。

**JA** ポジティブな活動は、経済のみならず、教育や、家庭内においても同様に振る舞うことが必要です。政治や、文化においても同じです。ですが、とりわけ経済において、社会をポジティブにするのに有益な部門を発展させる必要があります。それこそが「命の経済」なのです。

1つは、個人主義、つまり「自分のため」に向かう傾向。これは死を招きます。もう1つが利他主義に向かう傾向。生き残るためにはこれしかないということをわかっている人が選ぶ道です。

## 第3章

**すべてのステークホルダーを重視せよ**

**EF** 3つめのテーマに移ります。このインタビューの読者は日本企業の経営層や管理職です。アタリさんは、「将来の企業のあり方はどうあるべき」とお考えですか。社会や環境、経済を重視する新たな企業経営のかたちはどうあるべきでしょうか。

**JA** 企業は可能な限りポジティブであるべきです。すでにそう進化し始めた企業もたくさんあります。彼らは、持続可能な開発の必要性を理解したのです。本業の傍ら、社会全体の利益になるプロジェクトに携わる財団を設立する企業もあります。これをもっと先まで前進させなければなりません。企業自身が、株主以外にもパートナーがいることを理解すること。株主（シェアホルダー）だけでなく、すべての利害関係者（ステークホルダー）をパートナーと見なすべきです。従業員、消費者、自社を取り巻

くすべての市民、自社に関わるすべての人です。企業は、すべての利害関係者にとって有益でなければなりません。そこには将来世代も含まれます。企業はポジティブであるべきだと言いましたが、これは将来世代にとって有益でなければならぬという意味です。そのために、絶えず検証が必要です。「自分たちはポジティブか?」「自分たちは将来世代の役に立っているか?」と。

#### 4つの次元で持続可能性を追求すべき

**EF** アタリさんが会長の国際協力団体「ポジティブ・プラネット」では国別のポジティブ度の調査を実施されています。その概要について教えてください。

**JA** 私が主宰する財団「ポジティブ・プラネット」は、毎年企業のポジティブ度を測定しています。多くはフランス国内企業ですが、国外企業もいくつか対象としています。また、各国のポジティブ度も測っています。各国が、どのような点でポジティブであるか、についてです。例えばある銀行の場合、どのような点でその銀行がポジティブであるかを測ります。日本の企業も絶えずポジティブ度を測定されるようになれば喜んでいいと思いますよ。なぜなら、そこから自分たちが本当に有益であると自信を持っているからです。また第三者の目がないと、自分たちが測定する数字だけに閉じ籠もってしまう。

せるイノベーションのみを推進するよう細心の注意を払うべきです。ポジティブとは、経済、社会、エコロジー、民主主義の4つの次元で有益なこと。それがイノベーションを測る指標です。そして、その4つの次元で持続可能であることも求められます。

#### 日本の偉大な文化的洗練を守ってほしい

**EF** 破滅的イノベーションの例を挙げただけませんか。

**JA** 例えば、無益なものや、天然資源をいまま上に消費させようとするイノベーション、自然破壊を加速させるようなイノベーション、つまらない物への欲望をかき立てるようなイノベーションです。破滅的イノベーションとは、一見、素晴らしいようだけれども、それを機能させるために、森林や鉱物などの天然資源を消費・破壊を必然とするものです。

**EF** 最後の質問です。コロナ後の時代、日本社会や企業にどんなことを期待されますか?

**JA** 私は日本に大いに期待しています! というのも、日本はこれまでずっと世界の模範でした。イノベーションの模範であり、テクノロジーの模範です。石油資源をもっと持たないで、化石燃料を使わずに生きていく術についてはほかの国と較べて一日の長があります。そういう生き方の模範にもなれます。だから日本社会が成し遂げるイノベーションには大いに期

つまり、売上や利益など純粋に財政的な数字以外に目を向けなくなってしまうからです。

企業がポジティブであるためには、経済的に持続可能なことはもちろん、社会やエコロジー、民主主義という次元でも持続可能でなければなりません。企業は、経済的・財政的要素のみを追いかけてはいけません。さらに、社会・エコロジー・企業がバナンスにおける民主主義といった要素も、持続可能性の条件なのです。この4つの指標を絶えず検証し、きちんとできるようにしたときに企業はおのずから、命にとって有益なものを製造し、人類の生存条件の基盤の一翼を担うようになるはずで。現在は人類の存続が脅かされています。気候変動や廃棄物の海洋投棄、そしてパンデミックによつてです。もしかすると、人類は100年も経たないうちに消滅してしまうかもしれないのですから。

#### 日本のポジティブ度を向上させる

##### 4つの分野とは

**EF** 国別のポジティブ度では日本の評価はとも低いです。どうすれば日本の評価は上がるのでしょうか。

**JA** われわれがポジティブ度の指標をOECD全加盟国について測定して8年になりましたが、日本はとても評価が低いのです。日本がすべきことは明らかです。社会のなか

待しています。同時に日本の文明、文化、洗練、礼節、親切心、そして時間の使い方が上手である点にも、大いに期待しています。日本がそうした偉大な文化とその洗練を守りながらも、そ



【ジャック・アタリ Jacques Attali】

1943年アルジェリア生まれ。フランス国立行政学院(ENA)卒業、81年フランソワ・ミッテラン仏大統領特別補佐官、91年欧州復興開発銀行の初代総裁など要職を歴任。政治・経済・文化に精通し、ソ連の崩壊、金融危機、テロの脅威、ドナルド・トランプ米大統領の誕生などを的中させた。

著書は、『命の経済——パンデミック後、新しい世界が始まる』(プレジデント社)、『2030年ジャック・アタリの未来予測—不確実な世の中をサバイブせよ!』(プレジデント社)、『21世紀の歴史——未来の人類から見た世界』(作品社)、『危機とサバイバル—21世紀を生き抜くための(7つの原則)』(作品社)、『アタリ文明論講義: 未来は予測できるか』(筑摩書房)など多数。

で女性の占める場をもっと拡大すること、出生率を上昇させること、外国人に対してもっと社会の門戸を開くこと、橋や道路、再生可能エネルギーなどのインフラにもっと投資すること、教育にもっともっと投資すること、などです。日本の債務は大きな問題ではないと、私は考えています。なぜなら債権を持っているのが日本人自身だからです。

#### いかなる独占にも反対して戦う姿勢を

**EF** 最近話題の「オープン・イノベーション」は必要でしょうか? 企業活動はもっと開かれたものにすべきと、お考えになりますか?

**JA** いかなる独占にも反対して戦う姿勢はとても大切です。独占はイノベーションの障害にしかなりません。独占は、大企業以外のイノベーションを生まなくさせます。独占によつて競争も妨げられます。そして独占状態にある企業は、自分たちもやがて滅び、いつかはほかに取って代わられることを自覚できません。そうした交代は人類全体のためになりますし、私の考えでは、これまでもそうして人類は進歩してきたのです。

ですから、イノベーションに通じる扉をすべて開くことが重要です。ただし、ポジティブなイノベーションに限ります。なぜなら、なかには良くないイノベーション、破滅的なイノベーションが存在するからです。ポジティブと見な

の一方でグローバルな普遍性という要素とも向き合うことを期待しています。

また、日立グループはこれまでずっと、数々のイノベーションの最先端に立ってきた歴史ある日本企業の1つですから、私は日立グループがより一層発展することを願っています。そして、日立グループには新たな事業、命の経済という新たな事業に向かって歩み始めていたきたい。すなわちそれは、健康や教育、文化、民主主義といった分野の事業のことです。その分野でも日立グループは多大な貢献を果たし、大いに役立つことができるとわたしは確信しています。

■インタビューのフルバージョンは、Webマガジン「Executive Foresight Online」にてご覧いただけます。

<第1回: ポストコロナの社会を想定した最悪のシナリオと、最良のシナリオは?>

<第2回: 利他主義とポジティブな社会>

<第3回: 将来の企業のあり方はどうあるべきか>



[https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/17438703](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17438703)

また、資本主義の終焉やGAFAsの台頭についてもお聞きしてみました。上記サイトにて「余話」として公開しておりますのでご覧ください。