



まつやま・りょういち

1949年鹿児島県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、三井物産入社。89年米ハーバード・ビジネススクール(PMD)履修。95年イタリア三井物産社長、99年三井物産広報室長、2004年米三井物産副社長、05年三井物産九州支社長などを歴任。08年駐ボツワナ特命全権大使。11年独立行政法人日本政府観光局理事長、18年学校法人国際大学理事及び評議員。19年4月1日より現職。

GAFAなどの巨大プラットフォームが台頭する中、日本の立ち位置は？

# 「新しい技術をユーザーの目線で検証し、日本の進むべき道を提言していく」

「日本がデジタルトランスフォーメーション革命で後れをとったと言われる中、日本の針路を提言していきたい」。昨年4月1日に国際大学の付属機関である国際大学グローバル・コミュニケーション・センター(GLOCOM)所長に就任した松山良一氏はこう語る。三井物産、ボツワナ大使、日本政府観光局など、民間や政府機関の経験を活かし、学術機関であるGLOCOMの今後の役割を語る。また、新型コロナウイルスで大きな影響を受ける日本の観光業のあるべき姿について訴える。

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター所長  
**松山 良一**  
Matsuyama Ryoichi

## インターネットの黎明期に存在感を高めてきた

—— 松山さんは昨年4月1日付で国際大学グローバル・コミュニケーション・センター(GLOCOM)の所長に就任しました。まず初めに、このGLOCOMの成り立ちから聞かせてください。

**松山** GLOCOMは1991年に国際大学付属の社会科学系研究所として、設立されま

した。当時は日本におけるインターネットが走りの頃。GLOCOMもネットの潮流を受けて首相官邸のホームページの作成などに携わったりしました。以来、そういった社会の変化の中で、情報社会における社会現象を研究していました。

同じ時期にはNTTの分割・民営化が進行していましたが、GLOCOMでは、国内の有職者を集め、提言を発表するなどし、当時の日本の情報通信政策

に大きな影響を与えました。NTTが民営化されて民間企業が情報通信に参入してくると、今度はネットの活用時代の時代になったのです。

—— そもそも国際大学は中山素平さん(元日本興業銀行頭取)が音頭を取って、財界や官界の強力な支援を受けて設立しました。財界人との結びつきが深く、歴代の理事長も経営者でしたね。

**松山** ええ。中山さんに続き、

牛尾治朗さん(ウシオ電機会長)、苦米地俊博さん(元三菱商事副社長)、山室勇臣さん(元三菱銀行副頭取)、杉原泰馬さん(元モービル石油会長)、岡村總吾さん(東京大学名誉教授)、小林陽太郎さん(元富士ゼロックス会長)、そして現在の榎田松登さん(元三井物産会長)が歴任しました。

—— そういった歴史と経緯を踏まえ、松山さんは今後のGLOCOMの役割をどう考えま

すか。

**松山** 先ほども申し上げた通り、ネットの活用時代の時代となり、ここにかけてGAFA(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)の台頭や日中間での覇権争いが激しくなっています。加えて新型コロナウイルスの影響も出てくるなど、国内外は微妙な段階に来ているわけです。

その中で、GLOCOMが注力しているのが「デジタルトランスフォーメーション(DX)」です。これまでのアナログの作業が全てデジタルに置き換わるという変革です。デジタル技術を浸透させることで、人々の生活は、より利便性を増し、豊かなものになっていくでしょう。

しかし一方で、懸念もありません。それはGAFAに代表される巨大プラットフォームなど、データを制するものが全てを支配する時代にもなったという点です。こういった流れに対して日本はどうするのか。いままさに日本は難しい立ち位置にいると思うのです。

## ネットの活用時代になって

—— 欧州はGAFAを規制するという対策に出ましたね。

**松山** その通りです。「デジタル課税」という形でGAFAへの課税を導入する動きが出てきています。欧州と同じように日本がデジタル課税を導入するかと言えば、それも難しい。

では、どのような道があるのか。1つは、GAFAと中国のBAT(バイドゥ、アリババ、 Tencent)の単なる利用者となるか。しかしそれでは日本の成長につながりません。もう1つは、GAFAに対抗するような日本製の巨大プラットフォームを作ることです。こちらがタイムング的には難しい。

ではどうすればいいか。第三の道として、巨大プラットフォームが得意なところ、例えば地域性の強い分野や医療・製造業など強みのある領域で存在感を出すことです。

GLOCOMはネットの歴史



# なぜ、日本に“GAFA”が生まれないのか？



GLOCOM主催の「全国自治体ICTサミット2020～災害時コミュニケーションとICT活用～」の会場。首長の目線から、意思決定や情報発信に必要な情報収集や整理の在り方及び市民へのパーソナライズされた情報発信の可能性についてディスカッションした。

の中で大きな役割を果たしてきてきました。その中で培ってきた有識者をつなぐネットワークを有しています。およそ150人の有識者がGLOCOMと何らかの接点があるのです。こういった方々とテーマを決めて日本の進むべき方向性を議論し、政府にも提言していこうと考えています。

端的な例としては、教育ICT（情報通信技術）環境の整備をどうするかという課題があり

ます。我々は、政府の動きに先駆け、昨年1月に小・中学校の児童生徒を対象に1人につき1台のパソコンを配るべきだという提言をしました。

—— この提言の意義とは。  
**松山** この度の補正予算で、政府は小・中学生に1人1台ずつパソコンを配ることを決めた（GIGAスクール構想の実現）。この提言自体をパソコンメーカーが行えば、中立性に欠けます。しかし我々は大学の研究機関であり、中立です。その中立的な立場で、有識者の知恵を集めて、日本にとって何が最善かを考えたわけです。

DXという大変革期の中、日本がどうするべきかを考えなければなりません。我々が特に強調しているのは、技術はどんどん進化するわけですが、実際にその技術を使うのは人だということです。人から見ると使い勝手が良いか、使う側のニーズに合っているかどうかを捉えた上で、物事を提案していかねばなりません。

—— 技術が良くて、それを使う人にとって使いやすくなければ意味がありませんね。

**松山** そうです。スマートフォンでもそうでしたが、たくさん機能はあるけど、全然使わない機能がたくさんある。使う人のことをよく考えていなかったわけです。その意味では、我々の立ち位置は、ユーザー目線で技術の使い勝手を評価するということです。それをメーカーにもフィードバックしていくと。

確かにGAFAやBATの存在感が高まり、物を作る領域にまで入り込もうとしています。しかし、日本のものづくりはまだ強い。リアルワールドではもの凄く強いわけです。しかも、日本は縦割り組織だったために、リアルワールドで培った技術や情報をうまく活用できていません。

—— 技術が良くて、それを使う人が使えない。それが問題です。GAFAやBATの存在感が高まり、物を作る領域にまで入り込もうとしています。しかし、日本のものづくりはまだ強い。リアルワールドではもの凄く強いわけです。しかも、日本は縦割り組織だったために、リアルワールドで培った技術や情報をうまく活用できていません。

—— 産官の連携の在り方とは？  
—— その場合において、産官それぞれの役割とは。  
**松山** こういった提言は官の後盾を得ないとイケません。基本は民間企業がやるべきなのですが、それだけではうまくいきません。官の役割は大きな方向性を示すことと民間の背中を押すことです。

例えば、観光業は参入障壁が低く、新規参入しやすい業界で、中小企業が多い。彼らはなかなか新しい分野に挑戦しない。そこを補助金などの仕組みを活用して背中を押す。あるいは規制緩和もその1つでしょう。

進めてきました。しかし、今はモノや情報が溢れる時代となり、人間の生き様が重要になってきているのだと思います。

## 日本の進むべき観光業

—— さて、観光業では新型コロナウィルスで日本経済が大変な打撃を受けています。松山さんは日本政府観光局（JNTO）理事長として日本の観光振興に尽力しました。新型コロナが日本の観光業に大きな影響を与える中で、日本の観光業の在り方についてどう考えますか。

**松山** 新型コロナは既に日本各地の観光地や観光事業者に大きな打撃を与えています。雇用確保と資金繰り支援の両面で迅速な対応が求められています。

人類は今まで天然痘、ペストなど多くの感染症と戦い、英知を集め、勝利してきました。今回の新型コロナもいざれ克服すると思います。大事なことは、パニックにならず、流言飛語に左右されないこと。最悪事態を想定し、それに備えることです。また、過度な自粛は禁物です。

今回の新型コロナの特徴は、日本だけが被災した東日本大震災と違い、全世界が被災し、ヒトとモノの交流が止まったことです。世界の成長エンジンの中国から発生したため、世界のサプライチェーンが毀損し、金融、経済に大きな影響が出たことです。いわば東日本大震災とリーマン・ショックが同時に来た感じですね。

私が11年の東日本大震災直後にJNTOの理事長に就任したときは、とにかく日本は暗かった。自信喪失の時期でした。インバウンドも年間820万人ほどでしたがパタッと止まり、その年は620万人でした。

ここでJNTOがやったことは「日本は大丈夫だよ」という正確な情報発信です。次に、米国人人気歌手のレディー・ガガさんといった著名人に日本の現状を体験してもらい、外国人の目線で日本は大丈夫だと発信してもらいました。その後、官民で力を合わせた結果、徐々にインバウンドが増え、19年には3100万人を超えるようになりました。

6年半、理事長を経験して私を感じたことは、日本の観光業は消費額が約22兆円と大きく、産業として基幹産業になりうるということ。しかし、観光消費額の大半は日本人です。日本人の旅行者も、あと10年もすれば団塊の世代も引退し、急激に減っていきます。その代わりに伸びてくるのは外国人です。

日本人団体客相手のビジネスモデルを、いかに外国人相手のビジネスモデルに変えるかが課題です。

ルは完成しています。一方、外国人は個人中心であり、長期に滞在し、日本人のありのままの生活、文化を体験したいニーズが高いが、これへの対応は道半ばです。地域が協力し、そぞろ歩きできる環境や体験プログラムを整備が必要です。

今回の新型コロナがある程度収束するまでは、観光産業は苦境が続きます。しかし、旅行先としての日本の魅力は充分伝わっており、収束次第、客足は確実に戻ってきます。今は耐える時です。

—— その意味では、新型コロナは日本にとっての試練です。  
**松山** はい。今回の危機は、今後の日本の観光業の在り方を見つめ直し、量的拡大から観光の質的充実が大きく転換するきっかけになるはず。薄利多売から脱却し、インバウンドを中心とした個人客相手の、稼ぐ観光業に脱皮していただきたい。今回の危機に対して日本が一丸となって乗り切ってもらいたいですね。