

# 開眼の瞬間

5

Researcher's life history & moment of growth

## 鈴木 督久 氏

株式会社日経リサーチ  
取締役



すずき・とくひさ | 1957年生まれ。1982年日経リサーチ入社。1990年日本経済新聞社への出向を経て、2005年より現職。1996年から2014年まで筑波大学、早稲田大学、東京大学で非常勤講師。著書多数。

### ◆仕事に対して斜に構えていた新人時代

——鈴木さんは中国文学をご専攻したそうですが、なぜ日経リサーチに入られたのですか。

学生の時は、文学者になって象牙の塔で暮らしたいと思っていました。しかし、才能のないことが明らかになったので、「産業界で働くか」となりました。ところが就活もしていませんでしたし、何でもいいやという気分で、たまたま知り合いが紹介してくれた会社へ行ったら、それが調査会社だったということです。まことに志が低くて恥ずかしいのですが、調査会社に就職しようと思ったことはなかったですね。

——出版社やマスコミに行きたいとは思わなかったんですか。

どんな会社に行っても、つまらない仕事はあるだろうし、マスコミだろうが商社だろうと一緒にだろうという気持ちでした。当時は生意気にも、どうせ同じ人間がやっているのだから、どんな仕事でも私にできないことはないだろうと思っていました。

——日経リサーチに入って、どんなお仕事をされたんですか。

その頃はまだ小さな会社でした。調査業界は1960年に多くの会社が創立されていますが、1970年にも第二の創業の波があり、日経リサーチはその1970年組です。

私は、そのなかで、日本経済新聞社のマーケティング・リサーチ、つまり販売・広告関連の調査などをやっていたんです。

——鈴木さんというと、統計や世論調査のイメージがありますが、最初はマーケティング・リサーチをされて

いたんですね。

そりゃ、そうですよ。マーケティング調査出身です。最初に広告出稿状況調査を、結構、地道にやりました。これはつまらないといったら本当につまらないのですが、どうせあらゆる仕事はつまらないし、あらゆる仕事は面白い、と思っていたので、文句もいわずに黙々とやっていました。ただ、1980年代の広告は、川崎徹さんなどが出てきて広告表現が結構、面白かったことは幸いでした。広告表現については自分の興味とつながるところがありました。広告研究所があって、そこでは広告表現と効果測定というような仕事もありました。結果を出すのは、大変むずかしいという記憶が残っています。

当時の私はまだ戦力ではなくて、そういう意味で暇だったので、社内にあった先輩の書いた調査レポートを読んだりしていました。先に述べたように、生意気にも、私にできないことはないと思っていましたが、レポートを読んでいるなかで、理解できないことが2つ出てきました。

ひとつはコンピューターを自由に使いこなすことで、もうひとつは統計学です。因子分析とか数量化1類とか、見たことのない言葉がレポートに出てきて、この2つに関しては、何もしないままでは理解したり、使いこなしたりできるようにはならないなと思ったことが勉強を始めたきっかけです。

### ◆独学で始めたコンピューターと統計

——コンピューターは仕事でも使っていたんですか。

当時、日経本社にはIBMの大型コンピューターが

# どうせあらゆる仕事はつまらないし、 あらゆる仕事は面白い、と 思っていました

\*本文は、鈴木督久氏に出版委員会の佐藤、水師がインタビューした内容をまとめたものです。

あって、オンラインで端末機がつながっていました。クロス集計だけは日経リサーチの社内でできたのですが、システム部門もなく、データ処理・データ解析のできる専門家がいませんでした。

しかし、お客様からは高度な要求がなされるようになってきていました。「コンピューターがあるんだから、何でもできるでしょう」といわれて、社内に持ち帰って「こういうことをやってよ」と担当者に頼むと「できません」といわれます。ならば、自分でやるしかない。電子計算機に関する本を何冊か買ってきて読んでみました。コンピューターというのはこういう仕組みになっているのかということにはわかりました。それは結構面白かったですね。

ただ、コンピューターを使って自由自在に仕事をするには、プログラミング言語が使えないといけないので、次は言語を勉強しました。それでプログラミングもできるようになったのですが、手始めにやったことは、当時「手書き」で作成していた報告書の自動化で、もうひとつは、クロス集計表を漢字で出力することです。

当時のクロス集計ソフトは日本製ではなくて、「英数カナ」しか扱えませんでした。これは当社だけではなく、どこでもそうだったんですが、ダブルバイトの漢字の印字ができなかったんです。報告書を作成する場合、クロス集計表の表側と表頭に別にワープロで作った漢字の表をペーパーセメントで切り貼りしていました。表頭がたくさんあったら泣きたくりますよね。昔のお母さんが内職でやっていた袋装りの仕事と同じです。これをまっすぐに、きれいに貼れる人が仕事のできる人でした。本社にはダブルバイトを印字できる大型レーザープリンターがあったので、日本語でクロス集計表を出力するプログラムを開発して、初の社長賞をもらいました。

——統計もその頃に学ばれたのですか。

そうです。例えば因子分析について社内で聞いても「これは似たもの同士が仲間になる手法だよ」くらいの説明しか得られないので、納得できません。お客様に聞かれても、ちゃんと説明できる自信がない。これも自分でやるしかないと思って、勉強を始めました。

大きな本屋さんに出かけて、統計とか多変量解析という題名の本を全部買ってきて、片っ端から読み始めました。天才的な先輩がいたので、その人のやり方も見習っていました。その先輩は、お客さんから何かむずかしい注文が出されても最後は実現できるのですが、どうして、そのようにできるんだろうと思いました。当時の私は「お勉強じゃあないんだから、本なんか読むより、誰かに教えてもらおうとか、OJTでないと、未知の仕事はできるようにはならないだろう」というように考えていたと思います。つまり「カラダで覚える」。しかしその先輩は、そのテーマについて、最初にしっかり本を読んでいました。そういうやり方を見て、誰かに頼ってはいはだめだということ学びました。

——文学部のご出身なのに、理系や数学に苦手感はなかったのですか。

それはありました。ただ、コンピューターは数学とはあまり関係なく、英語ができて、論理学や集合論の素養がある人ならプログラミングはできると思います。プログラミングの第一人者達の本を読んで、強固で一貫した美しい方法論に感激しました。哲学的なところや文学的などころがあり、西欧近代思想の伝統に育まれているんだと気がつきました。学生時代と仕事とが無関係ではなくなりました。

それに対して、統計は理論が数学で書かれているので時間がかかりました。

第1章の重回帰分析の説明から読み始めて「ここでテイラー展開して」と書いてあると、そもそもテイラー展開がわからないので、それに関する本をもう何冊か読むことになります。それをすぎると、また主成分分析のところでは「ここで固有値問題を解く」と書いてあって、また線形代数の本を読まなくてははいけない。最初の20ページを読むために、別の何冊をも読む必要が生じて、何カ月もかかってしまいました。そのうち読むのが速くなり、そうすると何冊読んでも「この本は同じことが書いてあるだけだな。なにが独自の工夫はないのか」となりますが、最初は苦痛でしたね。

——それでも勉強を続けられたのはなぜでしょうか。

できないのは会社としても、自分としても恥ずかし

# 日経本社の政治部に 出向していました



かったし、必要だと思ったのです。調査票設計や実査管理のできる人はいましたし、組織体制もありましたけど、調査会社はデータで商売するから、データ処理・解析ができないようなら、いつか敗北するし、組織にとって絶対的に必要だと思ったのです。

個人的には、いわれた仕事だけやればいい、という段階は20代の初期に終わっていて、この会社に何が欠けているのか、

何をやらなくてはいけないのかわかる年代になっていました。「給料分だけ労働してれば、仕事なんか何でもいいや」と思って就職した頃とは、全然別の段階に入っていたと思います。

## ◆記者経験について、誰にでも会える度胸

——世論調査にはいつ頃から取り組まれたのですか。

なんと、私が入社した当時は、日経に定期的な世論調査はなかったんです。日本経済新聞社で定例世論調査が始まったのは1986年、中曽根内閣の時です。日本で最初の電話調査による世論調査を行うようになりました。日経リサーチは世論調査の実施機関としての役割を担うことになったのです。竹下内閣の時に、支持率の低下が話題になりましたが、調査の影響力を目の当たりにしましたね。

世論調査が始まったことを受けて、数年後に日経本社と人事交流をすることになったのですが、その第一号として、1990年に私が日経の政治部へ2年間ほど出向することになりました。ただ、世論調査の仕事が毎日あるわけではないので、日常的には記者をやっていました。ここで調査とはまったく違う世界を経験しました。

——エッ、新聞記者をされたんですか？

そうなんです。政治部の通例ですが、総理番からやりました。

——当時の総理大臣は誰だったのですか。

海部さんでした。東西冷戦終結まで政治部にいたことになります。私が政治部を去ると55年体制崩壊、ついに自民党政権が終わったのですが、歴史の証人とか、そういう意識はまったくありませんでした。いろいろな意味で激動の時代だったともいえるのですが、私本人としては、そういうことを考える余裕はありませんでした。ゴルバチョフが来日するとか、今日は何が起きる、明日は何が起きると、そういう政治日程に追われていたので、巨視的には見られませんでした。世界史が動いた瞬間だったというのは、あとからの感想です。

——記者として、一番印象的だった出来事は何ですか。

いくつも忘れられないことはあるんですが、海部首相の退陣は印象的でした。政治改革関連法案の廃案を受けて、海部首相は本気で衆院解散に動いていました。夜回りで関係方面を取材していると、海部首相が関係者に意向を伝えていることがわかりました。閣議で反対する閣僚がいたら全員罷免してでもやりそうな雰囲気でした。

ところが翌日、一転して退陣表明の会見となりました。この前後で海部首相の表情が一夜でガラリと変わったんです。竹下派に乗った「軽量」内閣などともいわれましたが、海部首相は時に鋭い目つきをする人でした。それが会見ですっきり「ただの代議士」の表情でした。錯覚とはいえ、権力の頂点にいる時の表情との落差に驚きましたし、権力とは肩書ではなく、真に人事権をもつ者のことだどつくづく思いました。

——リサーチャーで新聞記者経験もあるという人は、なかなかいないですよ。

貴重な経験をしました。おかげで、誰とも会えるようになりました。人の家に平気に入っていけるようになりました。誰でも、記者には会ってくれました。取材相手は公人の場合がほとんどなので、取材には対応してくれるわけですが、最初のうちは非常に気が引けました。そんなに人見知り、というわけではないと思うのですが、それなりの人物に話を聞くわけで、緊張します。準備もしなければなりません。もっとも出向生活の最後のほうでは、誰に会う場合でも、なんということもな

# 会いたかったら 誰とでも会えるようになりました

閉眼の瞬間

鈴木 督久氏

く度胸がつかえました。

世論調査との関係では、いろいろ考えることも出てきましたね。世論調査の結果が影響するのは政治の現場ですが、我われは調査をして数字を作るという仕事をします。その間には、少し距離がありますね。生産者と利用者の違いなのですが、世論調査の位置づけを冷静に考えるようになりました。「たかが」と「されど」ですかね。

## ◆評判となった企業評価ランキング

——調査会社に戻ってからは、どんなお仕事をされたんですか。

もとの部署に戻り、急に時間の流れが緩やかになりましたが、ちょうど編集局の仕事で、新しい企業評価の物差しを作るという仕事、つまり、企業評価ランキングの「PRISM」に関与しました。

それまでも、日経新聞では優良企業ランキングはありましたが、当時の編集局長が「バブル崩壊後の、新しい価値観で多面的に企業を評価するモデルを考える」と指示しました。その当時はバブル崩壊直後という時代でもあったんですね。

PRISMのコンセプトは、今でいうCSRに近いですが、企業の持続的な成長の条件を定義するのは日経新聞の論説委員や記者。私たちは、そうした企業のあり方はどうやったら測定できるか、どうやったら調査票になるのか、どういう評価モデルを作ったら指標を算出できるかということを引き受けました。

——どのあたりが大変でしたか。

「優れた会社」というものが、理念的な定義として言葉で語られても、それをどうやって調査票に表現するか、何を測定したら評価したことになるのか、という点に苦労しました。何をやっていたら持続可能といえるのか、活力がある会社といわれても、平均年齢が若ければいいのか、そうではないだろう、といったことです。調査を実施して回収することも大変ですし、調査データから評価モデルを構築することも大変でしたが、非常に長い時間をかけて調査票を設計したことは、大変だったなあ、と思ひ出されます。

——「PRISM」は、ご自身としては手応えのあるお仕事だったのでしょうか。

1994年の2月に日経本紙の1面にランキングが発表されたのですが、いつも通りに出社したら、電話がたくさん鳴っていました。反響に驚きました。そういう意味でも手応えがありましたが、紙面の反響としてそういう経験をしたのは初めてでした。

民間企業をクライアントとするマーケティング・リサーチは、一般に紙面等に公表されることはありませんが、報道用の調査は、紙面に発表されると人の目にも留まります。私ひとりですらやったわけではありませんが、講演とか研究会などに呼ばれるようにもなりました。そうやって違う世界のいろいろな人に会ったことで、社外の知り合いも増えました。そういうきっかけになりましたかね。

——大学でも教えていらっしゃるんですね。しかも東大でも。

はい。昨年度までやっていました。社外で講演したり、異業種の集まりの研究会に出たり、本を出版したり、というのがきっかけですね。教職の免許もないのに、「大丈夫、大丈夫」などといわれて、筑波大学で調査や統計の講義を夜間の時間帯でやりました。そのうち早稲田や東大からも頼まれて、土曜日に講義を設定してやりました。

もともと、先生になりたいわけではありません。初めて教壇に立った時は恥ずかしかったですね。「何でこんな優秀な院生を俺が教えなくてはいけないんだ」「学部しか出ていないし、しかも俺は文学部だぜ」みたいな(笑)。

## ◆新選挙制度に合わせて予測モデルを開発

——出向のそもそもの目的だった世論調査のほうはどうなったんですか。

世論調査というより、選挙予



# データ解析の本質は 文学と一緒にでした

測ですね。記者時代から、日経リサーチに戻ったら選挙予測モデルを構築しなければ、という気持ちがありました。出向中は勉強する余裕はありませんでしたが、当時の政治部長が「せっかくだから、取材の合間に世論調査の専門家に会いに行っていよいよ」とってくれたので、それを真に受けて、本で知って会いたいと思った先生や、選挙予測の専門家などに会いました。

この本の著者に会いたいけれど、普通なら会えないと思うじゃないですか。でも、記者を経験したことで、会いたかったら会えばいいんだと思うようになったんです。そのような準備期間であったともいえます。

—では、実際に取り組まれたのは、日経リサーチに戻ってからですか。

そうです。宮澤内閣で着手した選挙制度改革が1994年に細川内閣で成立したのですが、小選挙区比例代表並立制が実際に導入されて実行されるのは、1996年の衆院選挙からです。その時には選挙予測モデルが各社で一新されるのがわかっていましたので、ヨーイドンだと思って、日経リサーチに戻ってからは、選挙予測システムを考えて、プログラムを書き始めました。

—それは1996年に間に合ったのでしょうか。

ちゃんと間に合いました。統計的モデルを作って議席予測をして、その結果を新聞で発表できたので、「やったな、やったな」と内心でつぶやきました。その

選挙予測システムは今も動いています。

—その予測は当たったんですか。

大体当たりました。多少はズレましたが、許される範囲で当たりました。その後の選挙でも大体当たっています。ただ、1996年の次の国政選挙となった1998年の橋本内閣での参院選挙は、自民惨敗という結果で終わり、これは各社とも予測がはずれました。はずれる時は

各社とも一斉にはずれるんです。どこかの社の予測だけが当たるとか、逆にはずれるとか、これまでそういうことは起きていないと思います。

はずれた原因は、橋本首相の発言が選挙期間中に変わったとか、いろいろいわれていましたが、本当にそうかどうかは今でもわかりません。大変不思議ですが、過去の選挙と予測を調べてみると、20年に1回くらいは、予測がはずれているように思います。原因はわかりませんが、調査の不思議なのか、政治の不思議なのか、そういう時期がたまにあります。

選挙予測はマーケティング・リサーチと違って、調査結果による予測が、あとで確認されるという性質をもっています。商品の売れ行きでも、ある程度は調査と結果は対応できると思いますが、影響する要因が多いですし、複雑です。ところが選挙予測は端的な関係になっているので、調査データの性質について、非常に興味深い学習になると思いました。

調査したデータと、その後の未来に生じた消費行動、投票行動は異なりますよね。もし、それがなぜかわかれば、調査データの使い方も変わってきます。また調査方法についても、なにが重要なのか、ということが身に沁みてわかります。それは選挙予測をやって本当によかったと思っていることです。

## ◆データ解析も文学も、本質は一緒

—文系だったのに、統計や数学をそんなに深められてすごいなあと思うのですが、哲学もやっていたらしたので、抽象的な概念になじみがあったのでしょうか。

そうですね。西欧はギリシャ時代から哲学と数学が一緒なのです。構造主義のいう構造概念は数学の概念だから、そういう意味では現代でも一緒ですね。

統計モデルやデータ解析とは何かと考えると、

データ＝構造＋差異

という1行の式で表現されると思います。漱石は文学とは何かと考察していた頃、狂人扱いされましたが、漱石の『文学論』は冒頭で、

文学＝F＋f

という1行で数式表現して議論を始めます。ね、面白い



# 「集まる」データの時代に 何ができるか

閑暇の瞬間

鈴木 督久氏

でしょう(笑)。同じです。経済学も言語学もそうです。  
商品価値＝使用価値＋交換価値(マルクス)  
言語＝意味するもの＋意味されるもの(ソシュール)  
という具合に、西欧近代思想は、同じ考え方をします。  
方法論が同じなのです。ギリシャ時代から。

——その構造って何ですか。

なにか考察したい対象、例えば「消費社会」などといった現象のなかに、法則や関係性を見出すということです。統計学の場合は、狭義には相関ですね。

例えば、ここに100人の人がいるとして、各自の身長と体重を測定したとします。そのままでは身長や体重はただそのまま現象を反映したデータとして存在するだけです。身長が高いと体重が重いという関係、つまり構造があるのではないかと考え、それを例えば

$体重 = \beta \times 身長 + 誤差$

という式で表現し、構造と差異とに分離しようという発想が、西欧には強固にあると思います。モデルとエラーといっても、シグナルとノイズといってもかまいません。

この目の前の現象にどのような構造の系、差異の系を見出すかという発想。何が共通性で何が独自性か。そういう発想でやってきていると思います。漱石も文学を科学として考えようとした時、西欧科学の発想に乗ったと思います。

——なるほど。

何でも抽象化すると、1行でいえるのです。漱石はイギリスでピアソンに会っている可能性があって、日本人で初めて、統計学の概念にふれた人である可能性があります。

データ解析とは何か、調査とは何かということを30年もやっていると思い至ることがあって、それは文学とは何かということと一緒になんです。

## ◆次のビジネスモデルを求めて

——対外的な露出が増えたことは、よかったと思っていますか。

恥ずかしいです(笑)。

ただ、大学で教えるようになって、学生向けに講義

用ホームページを作っていたんですが、ホームページで何か書くと、結構な数の関係者が読んでいるなどということがありました。

2000年に出た『社会調査のウソ』(谷岡一郎著/文春新書)への書評は、意外にたくさんの人が読んでいて、「実物は優しそうな顔をされた方なんです」などと、見知らぬ女性からいわれました。どんな恐ろしいやつだと思われていたんでしょう(笑)。

その頃から、発言をする時は、調査業界を代表していることを意識しました。やはり調査会社の地位を上げていかないと辛いというふうに思い始めました。ある時期から責任を感じるようになりました。

——今、取締役として興味をもっていること、あるいは調査業界のためにしたいと思っていることは何ですか。

やはり、1960年に始まった調査業界のビジネスモデルが次にどこへ行くのか、次はどういうモデルになるのかということです。「集まる」データが幅を利かせるようになった今、伝統的な調査会社もインターネット調査会社も含めて、データを「集める」業界である我われが生き残るためには何ができるかです。

データを集めて売るというビジネスモデルが行き詰まっているように見えますが、一方で、ではビッグデータでいいのかということ、駄目なところもわかっているので、データを通じて意思決定するというコンセプトを考えた場合に、調査業界が発展する余地がどこにあるかを考えることが急務だと思っています。

