

基調講演

「世界経済の構造変化と今後の日本企業」

講師 柳川範之 氏

東京大学 大学院経済研究科 教授

1—デジタル化の大きな変化

ただ今ご紹介いただきました東京大学の柳川でございます。本日はお忙しい中、ご視聴いただきまして誠にありがとうございます。こういうところで、こういう機会にお話ができることを大変光栄に思っております。

先ほどご紹介いただきましたように、今日の私の講演タイトルは「世界経済の構造変化と今後の日本企業」ということで、少し大きな話、あるいはマクロ世界経済状況の話をしていただきます。その後、今日の本題であります不動産の話、あるいはオフィス空間の新しい形というお話がありますので、少しそれにつながるお話をさせていただきたいと思っております。よろしくお願いたします。

(以下、スライド併用)

改めて申し上げるまでもないことですが、このコロナをきっかけにして世界中でかなり大きな変化が起きました。今日もこのようにオンラインで皆さんにご視聴いただいています。多くの講演がオンラインでできるようになったことも、このコロナをきっかけにして非常に大きく変わったところでございます。

それから、さまざまなリモートワークであるとか、オンライン会議であるとか、こういうものも当たり前のように行われるようになってきました。この変化は、感染が拡大してからもう1年、2年がたっていますので、何となく当たり前のように思い始めている節がありますけれども、振り返って考えると、ものすごく大きな変化だったと思います。しかも、非常に速いスピードで起こったことが注目すべき大きなポイントだと思います。

しかしながら、この技術的な側面は今までもあったわけです。オンラインで講演をすることはコロナの前から可能であったし、リモートワークも技術的にはコロナのずっと前から可能だったのですが、そういうものを実装化していく社会の慣習であるとか制度が整っていなかった。それがコロナをきっかけにして一気に、仕方がないという面もありますが、皆が大きく変えていきました。この変革の実感是非常に大きなものがあったと思います。

これは単にIT化が進んだということでもなく、もちろんネット化が進んだ、インターネット化が進んだというわけでもないのだらうと思います。われわれの生活を随分変えていますし、あるいはライフ

スタイルを変えつつあります。もっと言えば、企業のある意味での栄枯盛衰といいますか、産業構造が非常に大きな変化を起こしているのだと思います。デジタル化が変える世の中の大きなポイントは、産業構造の大きな変化が起きる、あるいは起きつつある点だろうと思います。

もう少し分かりやすい言葉で言えば、新しい、今までにない産業がいろいろ現れてくるということですね。例えばフィンテックというのは、今では当たり前のように使われるようになりましたが、伝統的な金融業でもなければ伝統的なIT産業でもなかったのが、フィンテックという産業が現れました。そもそもIT産業も、それまでのカテゴリーに当てはまらないからこそ、IT産業という名前が作られ、今では当たり前の一つの産業となっています。これからもきっと名前のない新しい産業が現れてくるはずですよ。

それから、産業の垣根がいろいろ壊れているのも事実で、今申し上げたようなフィンテックというのは、まさに金融の垣根を壊しました。例えば、ヤフーさんがPayPayを発行するということで、今までは金融業とはとても思われなかった産業の方々が金融業に参入し、産業の垣根が大きく壊れて、新しい産業が現れてくる。その結果、ビジネスモデルも全く変わってくるし、産業構造自体が非常に大きく変わってきています。これが今起こりつつある大きな変化であり、その変化のスピードはものすごく速いということも注目点だろうと思います。

このように申し上げると、結構な方が、それは何だか心配だな、うちの会社は大丈夫かな、自分の仕事はどうなってしまおうのだろう、と心配するのですが、ぜひこういう変化のスピード感、あるいは変化の大きさを前向きに捉えていただいて、大きなチャンスだと思っていただきたい。変化がなければ、大きく伸びることも難しいわけです。ある種の下克上みたいなことはなかなか起きにくいわけですね。激動の時代だからこそ下克上が起き、今まで低迷していた企業や、あるいはアイデアをなかなか実現できなかった人々が大きなチャンスをつかむわけです。

ですので、この変革の時代はチャンスの時代であり、全ての企業に非常に大きなチャンスが開かれています。それを前向きに捉えていただくことで大きなチャンスをつかむことができますし、大きくなくても出来るいろいろな増えてくるのだと思います。そういうものに目を向けて、より積極的に対応することが、日本企業にとっても、日本社会にとっても、あるいは今日視聴いただいているさまざまな立場の方々にとっても、大きなプラスになってくるのだらうと思っています。

変えるのか変えないのか、選択できるのであれば、変えないという選択肢もあり得るでしょう。しかし、これはわれわれが選択できるのではなく、大きく変わっていくうねりの中に必然的に放り込まれるのだとすれば、それを前向きに捉えてチャンスに変えていくことこそ、大事だろうと思います。

2—経済の現状

先進国の現状を見ますと、理由はいろいろ言われていますが、とりあえず感染拡大が収束に向かっていて、特にヨーロッパ諸国、アメリカの国々は危機対応モードからの脱却が鮮明になってまいりました。アメリカのFRBも金融政策を平常時に戻していく姿勢が明確です。ヨーロッパもそうです。実際、それがどこまで通用するのかは誰にも分からないのですけれども、危機対応からある程度正常モードに戻していこうというのが大きなスタンスとなっています。

ただ、正常モードにあるからといって、先ほど申し上げた大きな変化が元に戻ってしまうわけでは決してありません。新しい世界が現れつつあります。その一方で、将来の不確実性は高いので、その不確

実性にどう対応していこうかというのが、政策的に悩ましいところであり、日本政府も同様の対応を取りつつあるという状況かと思えます。

これが政策的な対応ですが、逆にもっと大きな視野で見た時に、ある種の大きな価値観の変化、社会的な価値認識の変化が起きている点に注目すべきかと思えます。資料に書きました通り、グリーンであるとか、SDGsであるとか、こういうものに対する社会の認識が大きく高まりました。これも、コロナそのものが変えたわけではありませんが、コロナをきっかけにして大きなうねりが高まっています。最近の気候変動に関する世界中の様子を見ると、後戻りすることは決してないし、多くの人たちが環境問題に対する認識を高め、そこに対する価値観を強く持つようになったことは、不可逆的な変化なのだろうと思えます。

それと並行して進んでいるのが、ある種の資本主義に対する懐疑的な認識です。所得再分配政策を推進しようとする国が現れる、あるいはもう少しドラスティックに資本主義に対する規制をかけようという声が出てきているのが実情でしょう。

デジタル化であるとかコンタクトレスという話は、皆さんもよくご存じかと思えますけれども、デジタル化の進展というのも大きな変化です。

その一方で、見過ごされがちではありますが、グローバル化がかなり進んでいるのも事実です。人が動かなくなり、人が国境をまたげなくなったので、閉鎖経済化しているように一見すると見えてしまいます。しかし、実態はそうではなくて、例えばオンライン会議を使うと、時差さえ気にしなければ世界中誰とでも簡単につながります。オンライン会議も世界中の誰とでもできてしまいます。国際会議はリアルにはなかなか開けなくなりましたが、逆に言うとオンラインの国際会議はいとも簡単にできるので、かなり増えてきています。

グローバルなコミュニケーションは、このコロナをきっかけにしてもものすごく高まっていて、その結果としてのグローバル化の進展は、目に見えにくいですが、大変大きなものがあると思えます。これは、例えば企業間の連携や国際間のさまざまな協調関係に非常に大きなインパクトを与えるはずで、見逃してはならない構造変化だと思っております。

一方で、ご承知の通り、国際的な政治情勢がかなり不安定化してきており、いろいろなところで紛争の火種が見えてきています。グローバルな状況を見た時に、人は動けない、しかしグローバルコミュニケーションは進んでいる、政治情勢は不安定だ。こういう情勢をどのように見て、この不安定な状況をチャンスに変えていくかは、それぞれの企業や産業の立場によって違いますが、注目すべきポイントであることは間違いないと思えます。

3—マクロで見ることの限界

それから、特にこのコロナを通じてですが、マクロ環境を見たときに非常に難しいと思う点を、1つ申し上げます。しかし、これは難しいと同時に、各産業の方々、各企業にとって大きなチャンスの芽であるようにも思います。それは何かというと、平均の動きを見たのでは世の中の実態が見えてこないことが増えています。特にコロナをきっかけにして、この動きが非常に高まっています。例えば、コロナで非常に大きな打撃を受けた産業があります。飲食や観光業はいまだに苦しんでいらっしゃる方が多く、看過すべきではない課題でしょう。

その一方で、Eコマースの分野などはコロナをきっかけにして非常に増えていて、売り上げがどんど

ん上がっている産業もあります。つまり、こちら側で上がっている産業があり、こちら側で下がっている産業があります。これを平均してしまうと、例えば両方同じぐらいの企業数、実態はそうではありませんが仮にそうだとすれば、成長率はゼロになるわけです。そうすると、マクロ的な数字としては成長率ゼロ、どこの企業もあまり良くもないし悪くもないと認識してしまうと、これは大きな間違いになります。大きく下がっているところもあれば大きく上がっているところもあって、それぞれをしっかりと見なければいけない。平均で何も変わっていないという認識は明らかに間違いとなります。

これと同じことは、地域によって所得が上がっている地域、下がっている地域があるという動きも同様の変化です。今まででもこういう面は当然ありましたけれども、それほど大きくはなかった。例えば、リーマンショックのときはおしなべて皆悪かった。もちろん差はありましたが、おしなべて皆悪かった。回復してきたときには、おしなべて回復してきた。ところが、このコロナとリーマンショックが明らかに大きく違うのは、産業間の変化の違いが極端だ、逆向きの動きをしているところでしょう。

従って、マクロ的な数字で実態を把握することに限界があって、もっとセミマクロ、産業ごと、地域ごと、あるいは年齢ごとであるとか、本当のミクロの一人一人のデータでなくてもいいのですが、もう少し細かいカテゴリーで実態を見ていかないと、世の中の変化がうまく見えてこない。感染状況もそうですね。なぜ感染が拡大したり減ったりしているのかという話も、もう少し地域ごとや年齢ごと、あるいはワクチン接種をしているかどうかといった視点で見ないと分からないと、多くの人が実感していることかと思えます。

従って、政策面は、特にセミマクロのデータ把握、実態把握が非常に重要になってきています。これは経営においても同じことがいえます。皆が同じように伸びていた高度成長期は、マスに対して同じ経営戦略を打てばよかったのです。ところが、人によってかなりばらつきがある、好みのばらつきもあれば、所得の上まっている人、所得の下がっている人もいる。そうしたなかで、それぞれに合わせてターゲットイングをする経営戦略の必要性が、今見えてきている大きなポイントだと思います。

一方で、デジタル化によってセミマクロのデータを収集することはかなり容易になりました。マクロ的な数字を用いて政策を運営していたのは、マクロを見ていけばいいのだと思っていたのではなく、マクロの数字しか分からなかったからです。マクロの日本経済全体の動きしか分からなかったので、仕方なくそれを見ていたという面があります。もっと細かく見られるのであれば細かく対応しましょう、ということは当然出てきます。これからの企業戦略でいけば、セミマクロといわずもう少しミクロ的なデータを活用して、経営戦略、販売戦略、あるいは価格戦略をきめ細かくやっていくところに大きな可能性があり、チャンスがあり、今の技術はそれを十分に可能にしている状況なのだろうと思います。

4—デジタル化がもたらす構造変化

経済の大きな話をずっとしましたけれども、デジタル化がもたらした構造変化でいけば、データ解析の進展が挙げられます。コロナの前からビッグデータブームがあり、AIブームがありました。そして、今の注目点は、ビッグデータも重要だけれども、リアルタイムデータの解析が非常に重要との認識が増えてきています。

分かりやすい話でいけば、コロナで先週に比べて今週、あるいは昨日に比べて今日、例えば渋谷の人流はどうだったかということはリアルタイムデータです。ビッグデータではありますけれども、たくさ

んのデータを長年かけてビッグデータとして蓄積して解析するというよりは、リアルに動いている実態を把握するところのデータ把握の技術、データ解析の技術が非常に進んできました。

データビジネス、あるいはデータをビジネスに生かす観点からすれば、このリアルタイムデータをどうやって生かしていくのかが、非常に大きなチャンスとなっています。この点では、明らかにプラットフォーム事業者といわれている人たちに大きなチャンスがあって、データを把握しやすい面があります。ですので、個々の企業からすれば、そういう企業とどうやってうまく付き合っていくかという話や、あるいはプラットフォーム事業者は必ずしもグローバル・プラットフォーム・カンパニーになれなくても、各分野でプラットフォームになる、各地域、各産業分野でプラットフォームになることは可能です。そういう意味でのプラットフォーム事業者になっていく可能性も十分あるのだと思います。このあたり今日は深入りできませんが、どうやってビッグデータをうまく活用し、収集する事業者になっていくかという点は考えるべきポイントかと思います。

ただし、当然プライバシーや個人情報に対する配慮は必要ですし、先ほどお話したようなグローバルな変化が起きているのだとすれば、データが国境を簡単に超えてしまう問題があります。これをどう考えるかは、経済安全保障上の課題、個人情報保護の課題、海外のデータ収集事業者あるいはプラットフォーム事業者にデータを吸い取られてしまう競争上の課題など、さまざまありますので、少し複雑な状況になっていると思います。

しかしながら、繰り返しになりますが、ここに大きなチャンスや可能性があることも事実でしょう。そういうことにうまく処理しながらやっていけるかどうか、これからの企業経営の大きなポイントの一つだろうと思います。

もう1つのポイントは、AIの活用です。多くのビッグデータはAIを活用することで非常に多くの知見を得る、コストを削減する、あるいは今までできなかったサービスの提供が可能になることは、改めて申し上げることもないかと思います。そのときに、考えるべきポイントは3つあると思います。

1つは、人をどう活用するかということです。少し前はAIがやるのか、それとも人がやるのか、代替関係としてAIと人間の役割を語ることが多かったのですが、ほとんどのケースで、人をうまく活用することがAIの有効活用につながると分かってきました。AIだけではやはり動かない。AIが出してきた結果を人がうまく活用する、あるいはAIがうまくデータ処理できるように人がデータの整備をすることが求められており、人の役割が重要だと。ただし、それはそれぞれの人がこれまでと同じ仕事をやってもらうということを意味しません。つまり、人は必要なのだけれども、これからは、やるべきその人の仕事が変わってくる、役割が変わってくる。それをどうやってうまくそういう方向に持っていくかということですね。デジタルトランスフォーメーションの話がのちほど出てきますが、そこにおいても1つの大きな課題となっています。そういう意味では、組織を変えなければならないので、組織をどうやって変えられるかという課題があります。

それから、少し細かい話をすれば、AIがデータを学習して賢くなる、これは正しいのですが、AIがきちんと学習できるデータというのはやはり整備されたデータである必要があります。よく言うのですが、AIは非常にわがままな優等生で、自分が食べやすいものしか食べません。ちょっとでもまずいと拒否するので、AIが食べやすいように料理をしないと食べてもらえない。では、その料理を誰がするのかといえば、これは結構人手のかかる話です。では、どこまでAIが使えるデータにまで整備していくのか、ビッグデータの中での実は隠された非常に大きなポイントです。どこまでコストをかけて、どこまで人手をかけて、データを整備するのかは今の大きな課題であり、それに基づいて企業の役割が

変わり、産業の栄枯盛衰が変わってくるということです。

もちろん、今申し上げた変化の原動力は、デジタル化やオンライン化が非常に大きなエンジンですが、このデジタル化、オンライン化はずっと前からありました。コロナをきっかけに加速はしましたが、やはりずっと前からあった、世界を大きく変える武器なのだろうと思います。ですので、皆さんそこだけに焦点を当てがちですが、改めて確認したいことは、このデジタル化はあくまで手段にすぎず、問題は、これで何を実現させたいかです。

どんどん新しい技術を会社に導入すればいいということではなくて、新しい技術を導入して、それに合うように人をくっつけて、では結果的に会社は何を目指すのか、社会は何を目指すのか。技術は導入できた、しかしながら、いいサービスを提供できないでは本末転倒です。ですので、やはり何を目指すのか、経営戦略としてこのチャンスをどうやって生かすのかは、ぜひしっかりと考えていただきたいポイントなのだろうと思います。

5—オンライン化で明らかになったこと

少し働き方の方向に話を振ってまいります。オンライン化で明らかになった非常に多くの発見や実感は、時間と場所にとらわれない働き方が可能になったということです。オンラインで今日視聴している方もそうですし、さまざまなリモートワークが可能になったこともそうでしょう。実は5年以上前から、時間と場所にとらわれない働き方が可能ですよという話をずっとしてきたのですが、なかなか実感が乏しくて、多くの人が「まあ、そうはいつでも」とおっしゃっていました。

それがコロナをきっかけにして、無理やりにでも皆さんがやるようになって、こういうことが可能なのだということを実感したのはものすごく大きな変化だったと思います。当然、コロナが収まってくればある程度元に戻るとは思います。しかしながら、場所に縛られなくても働ける時代になったのだということを、多くの人が身をもって体験したことは非常に大きな変化だと思います。

時間と場所にとらわれない働き方ができるという、この自由度のインパクトはとてつもなく大きい。なぜかという、今までとは全く次元の違う多様な働き方が可能になったからです。多様な働き方ができるということは、それぞれの人にとってより豊かで、より生活がうまく回っていく働き方が可能になっていくということです。企業は、この多様な働き方の自由度をいかにして企業全体の活力に結び付けていくかについて、もっと考えないといけません。

今はコロナ前提ですので、どうしても仕方なくリモートワークをする、あるいは人が動けないので家にいてくれと、大きな制約条件としてリモートワークやオンライン会議を認識している企業が多い気がします。しかし、それではもったいない。われわれは今、非常に大きな自由度を獲得したので、この自由度をどうやって一人一人の豊かさに変えて、企業の活力に変えていくかということが問われているのだと思います。

もう少し具体的に言うと、時間と場所にとらわれないことで何ができるようになったかといえば、こま切れの時間で働くことが可能になりました。僕はこの場で今日の講演をさせていただく直前まで、オンラインで研究会をやっていました。それには、関西の人も入っています。例えば、関西で研究会に参

加しようとするれば、東京のこの時間に講演をすることはできなかったわけです。ところが、オンラインだったから、関西の仕事を終えてすぐに、ここ東京で話をする事ができます。

あるいは、リモートワークの合間の5分、10分空いた時間に子育てをする、あるいは介護をすることも可能になりました。これも、例えば職場に1~2時間かけて行って、それでまた1~2時間かけて戻ってこなければいけないとすると、10分、20分の時間が空いてもそれを子育てや家事に使うことはできなかったわけです。空いた時間は休憩には使えたけれども、何か家のことがちょっとできたらいいなということがあってもできなかった。それが、オンラインで、家で仕事をしていれば可能になったということです。こま切れに時間を使えるようになったことはものすごく大きな変化で、あまり詰め込み過ぎると休憩時間がなくなってしまうのですが、この自由度をもう少し考える人、考える会社が増えていきます。

そうすると、例えば、一度に複数の仕事が可能になってきました。あるいは兼業・副業の拡大という話が出てきていますが、兼業・副業の拡大が現実的になったのは、技術的にそれが可能になってきたからです。フルタイムで東京に行って、1~2時間かけて通勤して帰ってきて、空いた時間に大阪の仕事ができるかというところではできなかった。副業をやるといってもできなかったわけです。ところが、オンラインで副業をちょっと空いた時間に15分とか、仕事から帰ってきた後30分とか従事することができれば、兼業・副業の幅はすごく広がります。

これは、別に東京と大阪だけの話ではなく、北海道の仕事も沖縄の仕事もできるし、いってみれば国内に限る話ではなく、海外の仕事もできるようになる。東京とニューヨークと中国とオーストラリアの仕事をしていますという人は世界中に大勢いるわけです。昔はそういう仕事はどんどん飛行機で飛び回っていたのですが、今はオンラインでつながりさえすれば可能になってきました。ですので、こま切れの時間をうまく使うことで、さまざまな地域で仕事ができるようになったこの自由度は、すごく大きいことだと思います。

一度に複数の仕事ができることでいけば、私が今日話しているのを聴いておられる多くの方も多分、私の画面だけをずっと見ていらっしゃる方は少ないのではないのでしょうか。これを聴きながら、例えばメールを打ったり、別のメモを取ったり、あるいは何かのサイトを見たり、実際には複数の仕事をしながらオンライン視聴をしている方は結構いらっしゃるのではないかと思います。

私は大学で授業をしています。オンラインの授業だけを聴いている学生はそんなに多くないと思います。オンライン授業を聴きながら、場合によっては倍速で聴きながら、こちら側でSNSをしたり、メールチェックをしたり、そんなやり方をしています。これは多少世代的なものもあるようでして、こういうことを苦もなくできる若い世代の人たちが増えていると感じます。

昔は、一つのことに集中して取り組むべきだ、人の講演を聴いているときに何か別のことをやるなどあってはならない、それは失礼だし、集中力をそぐと頭の中に入らないではないかと言われてきました。私などもそういう世代ですが、1つのことをやっているときは別のことをしないという習慣が身に付いている中では、ものごとを並行的に行うことに心理的な抵抗だけではなく、能力的な限界も感じるわけです。

ところが、世代が若くなってくると、今の10代は当たり前のようにパソコンを三つも四つも開いて、あるいはパソコンとスマホとタブレットを開いて、それぞれ別のことをやっています。これを進化と呼ぶのかは分かりませんが、今申し上げたような複数の仕事をこま切れにやっていくのに適した能力を、どういう経緯かは不明ですが、当たり前のように若い世代の人たちは獲得しつつあります。

ですので、仕事もマルチタスクを並行的にやっていく時代に、恐らくそう遠からずなっていくのだと思います。いろいろな動画配信がありますが、若い世代ほどスピードを上げて聴いているというデータもあります。いいか悪いかというよりは、そういう変化が起きていて、こま切りに仕事ができる時代になってきているということです。

6——多様な働き方の実現

細切れにするかどうかは別にして、自由度が上がり多様な働き方が実現できるようになったことは事実でしょう。一つの仕事をじっくりやるにしても、それを家でやるのか、会社に出てくるのか、あるいはハイブリッドでやるのか。今はコロナだからとの前提でどれ位ハイブリッドを使うかを考えるのは、やや思考が狭くなると思います。もっとリアルが使えるようになったときに、どういう形でオンラインを活用するかを考える必要があります。ただそれはいずれにしても、人々のより多様な働き方の実現、より選択肢が増えていくことが充実した生活の実現につながっていくのだらう、と考えています。

これをもう少しマクロの視線でいけば、政府全体として考えていることは、今まで実現できなかった東京一極集中の是正が可能になるのではないかとということです。今申し上げたリモートワークが可能になれば、必ずしも東京に住んでいなくても東京の仕事ができる。あるいは、東京に住みながら地方の仕事ができると。副業的に地方で働くこともできるし、それを広げていけば二地域居住、二地域就労という形で、複数の地域に住んで複数の地域の仕事をするのが、もっと可能になるのではないだろうかということです。

この二地域居住、二地域就労も、随分昔から可能になっているので、地域の活性化のためにこういうことが役に立つのではないかと主張していたのですが、多くの方が実感を持って考えてくださることはなかなか難しかったと言えます。ところが、コロナをきっかけとして、さまざまなりモートワーク等が増えてきたことによって、そういうことを目指していく人たちが増えてきたのは非常に大きな変化なのだろうと思います。もちろんコロナが収束に向かえば、ある程度リアルに戻す動きが出てくるので、今ほど多くの方がリモートワークをやらなくなるかもしれません。ただ、それでも獲得した自由度は大きくて、フルにオンラインでなくても、1週間に1回とか、1カ月に1回、リアルに集まればいいということになれば、居住の自由度は相当高まります。

今、多くの方が持っている感覚としては、1週間フルタイムで来なくてもよさそう、1週間に1日か2日ぐらいリアルで皆と会えれば仕事が回るのではないかとおっしゃる方は多い。そう考えると、例えば1週間に1回通うのであれば、東京の仕事であれば東京の郊外ということで箱根だったり伊豆だったり、そういう所から通えるかなということで、郊外に人が移り住みつつあります。

これが1週間に1回ではなく、1カ月に1回、2、3日でもいいのですが、それでも仕事が十分に回るという環境があれば、住む場所の距離感はまだ少し広がっていきます。例えば九州に住んで、飛行機を使って1カ月に1度は東京にまとめて出てくることも可能になる。もちろん交通費の問題もありますので、交通費の環境が変化してくると、二地域居住の幅はこれから広がってくるだろうと思います。ですので、こういったことをさらに考えていくと、人々が分散的に住んで、分散的に意思決定をする、分散的な組織構造に変えていくという話になっていくのだと思います。

7—イノベーションの民主化

その枠組みをもう少し分かりやすく言うと、今はデジタルトランスフォーメーションという言い方がブームですが、1つ1つの企業だけで考えては駄目で、社会全体として大きなデジタルトランスフォーメーションをやっていく必要があります。経済全体として大きな変革を考える時期なのだろうと思います。

その大きなエンジンは、今申し上げたように、時間と場所にとらわれない働き方が技術的に可能になったことですが、もう一つのポイントは「イノベーションの民主化」、もっと正確に言うと「供給側のイノベーションの民主化」と私が呼んでいるものです。これが何かというと、個人が少人数であってもアイデアを具体化することが可能になっているということです。

例えば、昔は音楽をみんなに聴いてもらおうとすると、ものすごく大変だったわけです。クイーンの映画が少し前にはやりましたが、クイーンはデモテープを作るためにスタジオ録音をする必要があって、そのために、彼らが乗っていたマイクロバスみたいなものを売ってお金を作るんですね。それでようやくデモテープを作って、レコード会社に持っていくわけです。そのレコード会社に運良く認められたので、その後とんとん拍子にデビューできましたが、レコード会社の人たちがちゃんと聴いてくれなければ、デモテープがあっても日の目を見なかったことになります。

アイデアを持っていても、それを形にしようと思うと、例えば新しい自動車のアイデアを持っていても、それをすぐ形にすることはできない。自動車会社に長年勤めて、出世して、ようやく形になるということでした。ところが今のデジタル化の時代では、音楽は自分でスマホに録音して、それをYouTubeあるいはTikTokに流すことで、みんなに聴いてもらうチャンスがあります。チャンスがあるだけで認められるとは限りませんが、みんなに認められれば一個人であっても、お金をかけずにあつという間に世界で認知してもらうことができます。自動車のアイデアでも、本当に少人数で作ったプログラムなり、3Dプリンターで見たものを、少なくともアイデアベースでは皆さんに評価してもらうことができます。もちろん、大量生産は誰かにやってもらう必要がありますけれども。だからこそ今、自動車関連のスタートアップ企業やベンチャー企業が、世界中で山ほど生まれているのです。

言い換えると、個人のレベルでアイデアを実現できて世界に認知してもらう手段が、圧倒的に増えたということです。これが、世界中でベンチャーやスタートアップがいっぱい出てきている大きな理由の一つです。もちろんそれだけではなく、金余りだから資金調達が可能になっているというのも見逃せない現象ではあります。しかし、お金があるだけでは理由になりません。たくさんできていて伸びているのは、今言ったように技術的な構造が変わったためです。個人が簡単に自分のアイデアを形にして、多様なアイデアが社会を変える時代になってきたというのがデジタル化の大きな特徴です。

しかし、残念ながら日本の社会はデジタル化とのフィットがあまり良くない。伝統的な日本の大企業は、ゆっくりとした遅い昇進、リスクを取りにくい評価システムがあって、バツが付くと出世できない仕組みになっています。新卒一括採用で大企業に就職して、そこから少しずつ出世をしていきます。この仕組みは、ある種の環境において非常にフィットします。方向性が見えている大型案件を実現するには非常にフィットする組織構造です。経験に基づく知見がすごく重要であり、大型案件であれば失敗するコストが大きいので、大量生産したけれども一個も売れませんでしたではまずいわけで、失敗を回避

しなければならない。方向性が見えている大型案件をやっていかなければならない時代には、日本の会社の仕組みは良かったわけです。

ところが、今は構造が変わっています。もっと簡単にアイデアを世の中に出せる時代です。そのアイデアがうまくいったときの先行者利益はものすごく大きい。例えば、Uber や Airbnb など、いろいろ課題はありますがけれども本当に数人で、アイデアベースで始めたビジネスがあつという間に世界を席卷する、日本の大企業をはるかにしのぐ規模に成長しています。

こういう状況だと、日本企業の課題は、伝統的な良さも生かしつつも、もっとアイデアをできるだけ早くたくさん実現して、失敗を許容して、いいものを生き残らせるという構造に変えていく必要があるのだらうと思います。それが先ほど申し上げた分散型という話につながっていきます。

8—求められる企業内の変革

伝統的な企業なり大企業の中でも、できるだけ意思決定をフラットにしていく。若い世代にも意思決定をさせて、多様なアイデアを具体化させていく方向に組織を変えていく必要があります。1つの方策としては、小さな案件や小さなプロジェクトを社内ベンチャー的にいろいろトライさせる仕組みを作る。これは産業にもよるとは思いますが、こういうものを企業の中でも作っていく必要があり、社会全体としてはこういうものをできるだけ増やしていく仕組みが望ましい。今の技術環境において、そういう変化が起きていることは見逃せないポイントだらうと思います。

AIによる人の活用やビッグデータの活用、それから、働き方に関する多様性をしっかり生かしていくこと、小さなアイデアをどんどん生かしていく組織体制が重要であること。これらをトータルで考えると、やはりデジタルトランスフォーメーションは必然的に大きな組織変革を伴うのだらうと思います。もっと組織はフラット化すべきだし、人の再配置を考えなければならない。今日はあまり深く踏み込みませんが、フラット化ということは権限構造をもう少し変えていく必要もあるでしょう。しかし、これはなかなか難しいことです。組織を変えろと学者は簡単に言うけれども、そんなに簡単でないことはよくよく承知をしているところです。ただ、そこに手を付ける姿勢を示していけるかどうか、これからの大企業が、これまで申し上げてきたチャンスを生かす上での大きなポイントだらうと思います。

このときには、やはり独断専行でやってはいけないので、従業員の方々にしっかり理解してもらうこと。目指すべき方向性は何か、手段が目的化してはいけないのと同じように、最近パーパス経営という話が出ていますがけれども、組織変革で会社は何を目指して、何ができるようにするかを明確にして、それに対する従業員一人一人の納得感を得た上で、改革していくことが必要なのだらうと思います。ですので、しっかりとしたコミュニケーションも含めた組織改革をやっていく必要があると思っています。

9—オフィス空間の構造変化

この後のパネルディスカッションで議論する、オフィス空間の構造変化のお話にまいります。先ほどご紹介いただいた通り、不動産関係の研究センターを大学の中で運営していますが、不動産の在り方というのが非常に変わってきており、ここに新しい面白さや、新しいチャンスがたくさん出てきている気

がしています。

分かりやすい話からすると、当然リモートワークが増える中で、リモートとリアルハイブリッドな働き方がこの先かなり出てくることになるでしょう。完全リモートもなかなか難しいことが分かってきましたし、逆に完全リアルで、かつてのように全員がフルにリアルで集まるのも難しいでしょう。あるいは、先ほど申し上げたような多様な働き方を認めていく上では、それを強制しない方がいいのではないか。そうすると、ハイブリッドの中でのオフィス空間の在り方は、今までとは抜本的に変わってくるだろうと思います。

これも、コロナの前からいろいろ不動産会社の方々と、もう少し柔軟性のあるオフィス空間が必要なのではないかという話をしていました。そして、今まさにコロナの状況からすると、時々使うオフィスが必要になってきています。先ほど申し上げたように、1週間に一遍や二遍、みんなが集まって、リアルなコミュニケーションをオフィスで取る、リアルでやらなければいけない仕事をする。あとの週3日とか4日はばらばらに、在宅でもいいし、別の場所で仕事をしてもいい。こういう働き方が、コロナの制約がなければ良いのではないかと感じている企業や働いている人が結構多い気がします。

だとすると、1週間に1回使うオフィスが必要になります。1週間に一遍だけ使うために、365日オフィスを借りるとするのは非効率です。そうすると、月曜日はこの会社、火曜日はこの会社、水曜はこの会社というオフィスの借り方ができないですか、という話が出てきます。ただ、そうはいっても、月曜と火曜で会社が違えば、オフィスのレイアウトを変えなければならない、同じレイアウトだと使いにくいということもあるでしょう。情報漏洩をどうやって防ぐかもしっかりと考えなければなりません。しかし、そういうことをうまく解決してくれるオフィス空間はこれからものすごく需要が出てくると思います。これはシェアオフィスの1つの変型かもしれませんが、そういった柔軟性を確保できるオフィス空間への需要が高まってくるのではないのでしょうか。この会社が借りたら365日、必ずその会社が使うということを想定しない、柔軟性のあるオフィス空間が重要になってくるのだと思います。

それから、当然ですけれども、対面の良さについて、皆さんがこのコロナ禍のリモートワークを踏まえて経験しているところです。たとえオンラインで仕事が可能であったとしても、対面で会う良さがあるだろうと。フォーマルな仕事の割り振りというより、インフォーマルな仕事、例えば雑談の中で出てくるアイデアであるとか、思いがけない人と会って立ち話をして思いつくことであるとか、そのようなことが実は重要かもしれません。あるいは、仕事に結び付かなくても、信頼関係を構築できることもあるでしょう。

これは、セレンディピティといって、思いがけない出会いがイノベーションを引き起こす、イノベーションとはいわないまでも何か大きなプラスを生み出す。対面の良さを使うのであれば、空間設計においても、せっかくリアルに会うのだから、思いがけない出会いであるとか、雑談のしやすさであるとか、そういったことをしっかり促進できるオフィス空間が望まれてくると思います。

今までは皆が同じ空間にずっといましたので、どんなレイアウトであろうと、そこにいれば良かったわけです。あるいは、ずっとそのフロアにいと、逆に隔離される、アイソレートされる、別々の空間にこもる、他から干渉されない空間を創ることが、以前のオフィスでは重要視された部分であったかと思えます。しかし、隔離された空間という話は、在宅でやればいいのか、喫茶店に行ってリモートワークをすればいいとなれば、オフィス空間自体は隔離空間を確保するより、雑談をしやすいカフェスペースのような場所が重要になってくるかもしれません。いずれにしても、オフィス空間で何を実現させるのかということが今までとは変わってきている、非常に重要な点かと思えます。

ある種ワーケーション的な空間の演出というのも重要だと思います。都市部でもワーケーションはできます。これも絵空事的な話だと思って聴いていただければいいのですが、なぜ丸の内のオフィス空間にプールがあってはいけないのかと。プールサイドで自分は仕事をしているのだけれども、窓の向こう側にずっと出るとプールがあって、プールサイドに寝転びながらパソコンを打って、ひと泳ぎしてから部屋に戻って、また一生懸命に仕事をする空間が、丸の内や大手町にあっても全くいい気がします。ある種のワーケーション的な仕事のできる都心の空間があってもいいし、そういう意味での自由度がもう少し広がっていいのではないかと思います。

最後に、自由度を広げるオフィス空間ということ以上に、もう少し技術革新が起こったときのオフィスの意味、あるいは不動産・ビルの意味について、2点お話ししたいと思います。

1つは、スマートシティのようなコンテキストでお話ししているのですが、これからの不動産、もう少し言うとこれからのビルやオフィス空間、さらに言えば橋や道路も、これらは巨大なIoT装置になります。IoT装置になるということは、ここでたくさんのデータを収集する、自動的にデータの集まる空間になっていきます。

5Gが本格化して、あるいはBeyond 5Gが本格化して、あちらこちらにセンサーが付くようになれば、さまざまな場所から情報が得られることになります。オフィス空間というのは、非常に大きなIoT装置になっていきます。今でも、例えば人がどういうふうにオフィスの中で動いているか、どこのエレベーターが使われていて、使われていないか、どこのエアコンが動いていて、動いていないかというデータが取れるようになっています。そういうものをオフィスの作り方にうまく生かしている会社は随分出てきていますが、それ以上に、オフィス空間でさまざまな情報を取れるようになります。

データビジネスというと、先ほどのPayPayの話でいけば、決済を担うことで今まで入手できなかった情報を事業者が取れるようになる。そのためにはお金をかけても価値があるという話をしています。そうであれば、オフィス空間でさまざまなデータを、IoTを使って取れるのであれば、こんなビッグデータは宝の山になり得る、価値を持ち得るわけです。使わないとただのもったいないデータですので、それをどうやって解析するのか、しっかりと考えていく。あるいは、そのデータを他の事業者に売るといった選択肢もあるかもしれない。あるいはオフィス空間そのものも、IoTのデータを解析し、その結果をオフィス作りに活かしていくことがこれからいくらでも出てくるでしょう。

そういう意味では、ビッグデータを作り出す装置としてのオフィス空間、あるいはビッグデータをうまく分析した結果としてのオフィス作りが重要になってくると思います。もちろん個人情報保護はしっかりと担保しなければいけません。渋谷の街並みにどれだけ人が出ているかという話は、個人情報と関係なく、誰がそこにいたかという情報なしで十分に意味があったように、何人の人がその場所にいたか、何人の人がここからここへ動いたかというデータだけでも非常に大きな意味があります。個人情報に関わらない部分でも圧倒的にデータを収集して分析することに意味がありますので、オフィス空間、不動産は、これからそういう意味を持つてくるのだと思います。

2つ目のポイントは、さらに飛躍しますが、オフィスというのはビルの中にあって動かないものだという前提でお話をしてきましたが、きっとそういうオフィスだけではなくなるはずだと思っています。どれだけ自動運転が普及し、動くようになるかは分かりませんが、今でもカリフォルニアなどでは、高速道路であればほぼ自動運転が可能になっているという話です。

高速道路を動いていく自動車の中であれば、それをオフィス空間にしても全くおかしくありません。

少し大きな車の中であれば十分仕事をするスペースとなり、ましてやオンラインで仕事をするのであれば、オフィス空間となり得るでしょう。自動運転車を動くオフィスとして、オフィス空間を改めて捉え直すということをもっと考えるべきだと思います。少しSF的にいえば、ある一部屋がそのままウィーンと動いて、そのまま車になってどこかへ行き、またどこかのオフィス空間とくっついて、例えば東京のオフィスが自動的に、人がオフィスの中にいたまま大阪まで移動して、大阪のオフィス空間になるということも全く絵空事ではなくなってきています。そういうことを考えているベンチャー企業も世の中にはあります。そう考えると、もう少しオフィス空間の概念を広く考えて、より自由度を持って考えていくことが、これまで申し上げてきた、さまざまな新しいアイデアを生かす、イノベーションを生かす上で大事なポイントだと思います。

今はオフィスの話を例に挙げましたが、大きな変革の時代をぜひチャンスにしましょうと、冒頭に申し上げました。このチャンスを生かす上での壁は何かというと、法律であったり制度であったりします。また、組織の中にも壁があるでしょう。しかし、結構大きな壁は、われわれの既存概念です。当たり前のように考えていて、オフィスはこういうものだと思っている、働き方とはこういうものだと思っている、既存の考え方や概念をどれだけ壊して自由な発想ができるか。技術は可能にしているのに、われわれの発想が狭めているとすれば、どうすればその壁を壊す発想ができるか、それが一番重要なことかもしれません。その点では、絵空事でもいいので、思考実験として壁を取り払うことを一人一人が考えることが、より大きなチャンスをつかむ上で、直結しないかもしれませんが、大事なポイントではないかと思っております。

雑駁なお話をさせていただきましたけれども、以上とさせていただきます。ご参考になれば幸いです。どうもご清聴ありがとうございました。

(宮垣) 柳川先生、ありがとうございました。今起きている構造変化とともに、今後のオフィスについてたくさんのお話を頂いたのであります。

後半のパネルディスカッションでは、今伺いました柳川先生のお話を踏まえて、「新しい価値を創造し、生産性を高めるオフィス環境」について議論いたします。ぜひ引き続き視聴ください。

パネルディスカッションのコーディネーターは、ニッセイ基礎研究所不動産調査室長の岩佐浩人が務めます。では、後半もどうぞよろしくお願いいたします。