

# 世界経済の構造変化と 今後の日本企業

東京大学大学院経済学研究科

柳川 範之

# デジタル化の大きな変化

- **コロナを機に、一気に加速**
- **単に、IT化が進むというわけではない**
- **もちろん、ネット化が進むというわけではない**
  
- **もっと大きな産業構造の変化**
  
- **新しい産業が現れる**
- **産業の垣根が崩れる**
  
- **ビジネスモデルや産業構造の基盤がまったく変わる**

# 経済の現状

- **先進国の政策：**  
危機時対応からの脱却が鮮明に  
将来の不確実性は高いが . . .
- **大きな価値観の変化・構造変化**  
グリーン・SDG S  
資本主義への懐疑  
デジタル化・コンタクトレス  
グローバル化の進展
- **国際政治情勢の不安定化**

# マクロでみることの限界

- 平均の動きをみたのでは、分からない！
- コロナで大きな打撃  
コロナにもかかわらず伸びる産業
- 低所得化と高所得化の動き  
地域によってもばらつき

今まででも、そういう面は当然あった  
しかし、変化の向きが逆だったりする点で  
インパクトは甚大

飲食・観光業  
Eコマース

# マクロでみることの限界

- **セミマクロ情報を把握し、  
分析することの重要性**

**それにどう対処した、政策や経営をするか  
コロナおよびコロナ対策に関する評価も  
この点が重要**

# デジタル化がもたらす構造変化

- リアルタイムデータ解析の進展
  - データビジネスへの影響
  - プラットフォームビジネスへの影響
  - プライバシーとの関係
  - 国境を超えたデータ
- AI活用による、人の役割の変化
  - どこまで使えるデータが整備できるか
  - 組織を変えられるか

# デジタル化

- **変化の原動力は、デジタル化・オンライン化**
- **今までもそうだった！動きが加速しただけ！**
- **今後の世界を変える大きな武器**

**それは、間違いない。**

**しかし、あくまで手段でしかない！**

オンライン化で明らかになったこと

- **もう一つの重要な発見（実感）は**

**時間と場所にとらわれない働き方が可能である**

**ことが明らかになったこと**

**5年以上前から主張してきたこと  
しかし、実感は薄かった**



**時間と場所に縛られない働き方ができる**

**この自由度のインパクトは  
とてつもなく大きい**

**今までとは次元の違う  
多様な働き方が可能に**

**それをいかに企業の活力に結びつけるか**

# 働き方の構造変化

- **細切れの時間で働くことが可能に**
- **一度に、複数の仕事が可能に**
- **兼業・副業の拡大**
- **他地域、多国籍で働くことが可能に**
- **1人で大きな仕事が可能に**

**多様な働き方の実現が、  
より人々の充実した生活の実現につながる**

# 都市から地域への人材移動

今までにはできなかった

**東京一極集中の是正が可能に**

**リモートワークによる関係人口の増加**

**副業的に地方で働く**

**二地域居住・二地域就労による地域の活性化**

# デジタル化がもたらす構造変化

- **細切れの時間活用**
  - マルチタスク化への展開
  - 働き方の大きな変革
  - 二地域居住・二地域就労は応用例
- **より大きな視点でいえば、**
  - 自律分散型の組織・社会構造に

# デジタル化が起こした構造変化

- **日本企業の枠組みを根底から揺さぶる**
- **一企業だけでなく、経済全体で発想を転換する必要性**
- **その源泉は、供給側の「イノベーションの民主化」**

# 供給側の「イノベーションの民主化」

- **今まで**  
大企業でしかできないことが圧倒的に多かった  
⇒大企業で「長年」勤めることが重要だった
- **デジタル化によって**  
アイデアを形にするコストが大幅に低下  
個人が、簡単に自分のアイデアを形に  
多様なアイデアが社会を変える時代に

# 伝統的日本企業における課題

- 遅い昇進
- リスクを取りにくい評価システム
- 新卒一括採用

⇒

方向性が見えている大型案件にはフィット  
経験に基づく知見が重要  
失敗のコストが大きい

⇒ しかし、今の構造は違う！



# 伝統的日本企業における課題

- アイディアをできるだけ、  
早く、たくさん、実現させる

- 失敗を許容し、良いものを生き残らせる

(先行者利益が大きいこともポイント)

そういう構造になっていない

# 求められる企業内の変革

- 出来るだけ意思決定をフラットにする
- 若い世代に意思決定をさせる
- 多様なアイデアをできるだけ具体化
- 一つの方策  
小さな案件、小さなプロジェクトを  
たくさんトライする仕組みづくり

# 組織改革が不可避

- **DXは、当然のことながら大きな組織変革を伴う**
- **新しい横展開の構造をつくる**
- **組織のフラット化**
- **人の再配置**
- **権限構造の再設計**

# オフィス空間の構造変化

- リモートとリアルハイブリッド  
オフィス空間のあり方を抜本的に変える
- 柔軟性のあるオフィス空間の構築  
ときどき使うオフィス
- 対面の良さを実現できる空間設計  
セレンディピティをどう実現させるか

# オフィス空間の構造変化

- **ワーケーション的空間演出**  
都心部でもワーケーションはできる
- **巨大なIoT装置としてのオフィスをどう生かす**  
データ解析 データ活用  
それを活かしたオフィスづくりの可能性
- **動くオフィスも十分にあり得る**