

【その1】 コロナ禍を契機に変わる日本社会

今、コロナ禍をきっかけに、ビジネスや社会の形が大きく変わろうとしている。テレワークへの移行など、働き方の変化のみならず、社会の分断やアメリカのバイデン政権誕生、米中対立など、世界の在りようが激変する局面にあつて、日本企業はどう振る舞うべきなのか――。

グローバル経済や情報技術の動向に詳しいMM総研代表取締役所長の関口和一氏に、八尋俊英がポストコロナの日本社会と企業の今後について伺った。



株式会社 日立コンサルティング
代表取締役 取締役社長
八尋俊英



株式会社 MM 総研 代表取締役所長
元日本経済新聞社論説委員
関口和一

東京一極集中から分散へ

八尋 コロナ禍における日本を取り巻く状況を、関口さんはどうご覧になってますか？

関口 私は日本が変わるチャンスと捉えています。オイルショックや不動産バブルの崩壊、ITバブルの崩壊、リーマンショックと、これまでに日本は幾度もショックに見舞われましたが、その度に復活してきました。ただ今回のショックで一つ違うことは、東京一極集中の構図が崩れたことです。日本はこれまで東京に資源を集約させることで競争力を高めてきました。東京一極集中が崩れたことで、今後は、より広範に日本全体で国力を高めていく方法を考えるかなければならないと思います。その一つの手段がテレワークです。日本は国土が狭く、終身雇用制度の影響もあつて、同じカルチャーを共有する者同士が顔を突き合わせてビジネスを展開するのが当然だと考えられてきました。ところが、コロナ禍でテレワークを導入してみたら、少なくとも現場レベルではオン

ラインでもうまく回る事がわかりました。その良さを認識した以上、テレワークを定着させつつ、次のビジネスにつなげていくべきでしょう。そもそも、国土の広い国や寒冷な気候の国、例えばカナダや北欧などでは昔からテレカン（テレカンファレンス）が活用されてきました。そして、こうした国々はIT競争力も高い。日本もこれに倣い、テレワークを定着させる中で、新しいビジネスモデルを模索すべきだと思います。

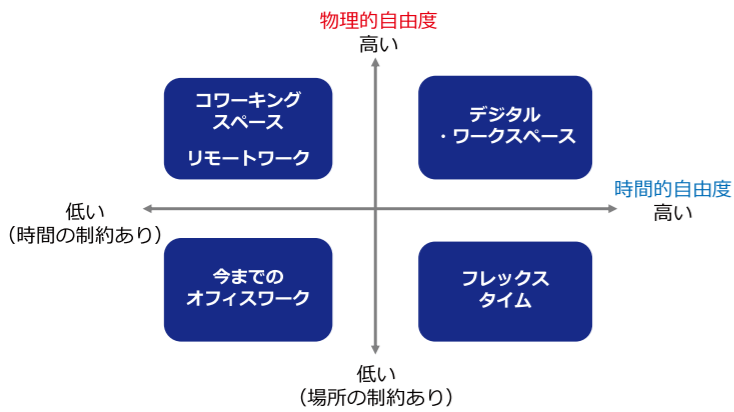
必要なのはテレワークのための環境づくり

八尋 現在、日立コンサルティングは、京都大学の広井良典教授とともに、AIを活用した政策提言のプロジェクトに取り組んでいます。今、我々は資本主義の曲がり角にきている、という共通認識のもとに、2020年代半ばには、日本は地方分散か一極集中か、どちらかを選択する局面に直面すると考えてきました。その分岐点がコロナ禍で早まったと言つていいでしょう。テレワークを始めとする新しい働き方に賛同する人が増えている一方で、働

き方を変えたくない旧世代も多い中、何をドライビングフォースにしていけばよいのでしょうか？

関口 元に戻さないためには、新しい仕組みをつくつて、半強制的に変えていくしかありません。例えば、クラウドを活用してペーパーレス化を進めれば、紙の受け渡しをしなくて済むし、押印の必要もなくなりま

す。しかし、テレワークのための環境が貧弱だと、結局、多くの人は会社に来ざるを得ません。すると、会社



(図) 物理的自由度と時間的自由度からみたワークスタイル

に来ていた人たちの間だけで情報交換が進んでしまい、リモートで働く人たちの間に情報の非対称性が生じてしまいます。この状況では、いくらテレワークを導入してもうまくいかないでしょう。こうした問題を解消するためには、サイバー空間上にデジタル・ワークスペース（または、デジタル・ワークプレイス）を構築する必要があると思っています（図）。

図にありますように、これまでの働き方は、時間にも場所にも縛られる今までのオフィスワーク（左下）か、時間の制約は低けれど場所には縛られるフレックスタイム（右下）か、場所には縛られないけれど、時間的な制約を受けるコワーキングスペース／リモートワーク（左上）のいずれかに限られてきました。これからは、時間にも場所にも縛られることのないデジタル・ワークスペース（右上）の構築をめざしていくべきではないでしょうか。

「デジタルワークスペース」の実現を

関口 デジタル・ワークスペースとは、サイバー空間上に構築されたオフィスのことです。会社にいようが自宅にいようが、皆、共通のサイバー

スペース上でのやりとりが可能になります。そうなれば、物理的なオフィスは従来の数分の1に減ることも考えられます。もちろん、人間のコミュニケーションはバーチャルだけでは足りませんから、皆で時々集まったり、コンベンション（会議・展示会）を開いたりするなど、Face to Faceのリアル空間も必要です。

八尋 関口さんのお話をお聞きして

いて、自分たちの取り組みは間違っていないなかつたと自信を持ちました。最近の我々のコンサルティングは、「働き方改革」から「働きがい改革」へと移ってきていて、いかにして個人が能力を発揮し、幸福を感じながら仕事ができるかという、QOLの向上に重点を置いていきます。その実現のためには、クラウド上にすべてのドキュメントがあつて、どこからでも、どんなデバイスからでもアクセスが可能で、どこにいても仕事ができる環境整備が欠かせません。そういう意味では、すでにデジタル・ワークスペースの世界に近づきつつあると言えますね。

関口 近い将来、株主総会なども完全にサイバーペース上で開催したいという要望が出てくるでしょう。その運営をいかにデジタル技術でうまく構築していくのが、今後のポ

イントになると思います。

重要なのはBCP、ダイバーシティへの取り組み

八尋 投資家の視線を意識することも大切です。今やSDGsへの取り組みや、DX化が株価に影響します。そういう意味では、社会は良い方向に向かっていると見えるのではないのでしょうか。

関口 良い方向に向かっているし、向かわせなければならぬです。働きがいや生産性の向上も非常に重要ですが、私が今後のビジネスにおいて最も重要だと思うのは、BCP (Business Continuity Plan) です。災害時などに、たとえ社員が出社しなくても事業が遂行できることが極めて重要であり、そのためにもDX化が欠かせません。

もう一つ重要なのは、ダイバーシティの実現です。子育て中の方、ハンディキャップのある方、介護をしている方など、物理的にオフィスに行きづらい人たちもリモートで働くことができるし、多くの人のワークライフバランスにも資するでしょう。まさにコロナ禍は、より良い社会へ向かう格好のチャンスと言えるのではないのでしょうか。

【その2】 米中対立における日本の立ち位置

戦後、日本はアメリカのビジネスモデルを手本にして発展してきた。しかし、米中対立が深刻化している今、双方とどうつきあうのが、難しい選択を迫られている。それは、アジア諸国においても同様だろう。関口氏は、バイデン新政権の動きをにらみつつ、生活防衛・安全保障の観点から、バランスを取ったグローバル戦略が必要だと指摘する。

アメリカのIT産業は
民主党政権下で成長

八尋 先のアメリカ大統領選挙では、社会の「分断」に関心が集まりましたが、選挙の戦い方からして、従来のように対面で大集会を開くトランプ陣営と、リモートを活用して選挙活動を行うバイデン陣営と、新旧対立とも言える戦いが見られました。今後、日本はどの程度アメリカをベンチマークにすればいいとお考えですか？

関口 二大政党制のアメリカでは、その政策も政党によって振り子のように揺れ動いてきた歴史があります。ご承知の通り、共和党は市場を重視して、政府の介入を最小限にとどめた政治をめざしてきたのに対し、民主党はいわゆる「大きな政府」によって、政府主導で社会保障や産業育成などに注力してきました。

グローバル戦略では
バランスを重視すべし

八尋 コロナ禍でグローバル化に陰りが見える中、中国の存在感が大きくなっていきます。米中の状況をにらみつつ、日本企業は今後の経営において、グローバル戦略をどう立て直すべきでしょうか。日本は日本、海外は海外といった形での分散経営も必要になりそうですが……。

関口 私は、コロナ禍の収束が見えたら、もう一度グローバル化へ向かうと見ています。やはり、交易によって市場全体の価値を高めていくのが経済の基本であって、その流れはまた戻ってくるでしょう。ただし、バランスに気を配る必要があります。

日本の場合、生産拠点を移す際に安い労働力を求めて中国に依存しすぎたがゆえに、コロナ禍ではマスクなどが足りなくなっていたわけですね。価格や効率一辺倒でやってきたしつぱ返しを食らったわけです。この失敗から学び、今後は、食糧の自給率向上に始まり、さまざまな分野でバランスを見ながら海外戦略を考えていくことが経営者の重要なミッションになると思います。

八尋 ワクチンや薬、食糧、エネルギーなどを中心に、生活防衛や社会

【八尋俊英(やひろとしひで)】

株式会社 日立コンサルティング代表取締役 取締役社長。中学・高校時代に読み漁った本はレーニンの帝国主義論から相対性理論まで浅く広いが、とりわけカール・セーガン博士の『惑星へ』や『COSMOS』、アーサー・C・クラークのSF、ミヒャエル・エンデの『モモ』が、自らのメガヒストリー的な視野、ロンドン大学院での地政学的なアプローチの原点となった。20代に長銀で学んだプロジェクトファイナンスや大企業変革をベースに、その後、民間メーカーでのコンテンツサービス事業化や、官庁でのIT・ベンチャー政策立案も担当。産学連携にも関わりを得て、現在のビジネスエコシステム構想にたどり着く。2013年春、社会イノベーション担当役員として日立コンサルティングに入社、2014年社長就任、現在に至る。



の安全保障の観点からグローバル化のあり方を見直して行く必要があるということですね。

アジアへのパワーシフトに
おいてどう振る舞うか

八尋 より大きな文脈で考えると、アジアへのパワーシフトが起こりつつある中、中国はもとより、タイの華僑財閥やインドとの関係強化を図るオーストラリアの動きにも注目し

【関口和一(せきぐちわいち)】

株式会社MM総研 代表取締役所長/元日本経済新聞社論説委員。1982年一橋大学法学部卒、日本経済新聞社入社。88年フルブライト研究員としてハーバード大学留学。89年英文日経キャップ。90～94年ワシントン特派員。産業部電機担当キャップを経て、96年より編集委員を2年間務めた。2000年から15年間は論説委員として主に情報通信分野の社説を執筆。2019年に株式会社MM総研代表取締役所長に就任。法政大学大学院客員教授、国際大学グローコム客員教授を兼務。NHK国際放送コメンテーター、東京大学大学院客員教授なども務めた。



ことIT関連で言えば、民主党政権下で成長してきた歴史がありま。象徴的なのは、1993年に始まったクリントン「ゴア政権の「情報スーパーハイウェイ構想」です。当初は大学や研究所、公共施設などを政府が光ファイバー網で広範に結ぶ構想でしたが、膨大な予算を要することからなかなか進まず、その後、民間によるインターネット網の普及により実現されました。

バイデン政権における
IT戦略に注視せよ

関口 一方、次のブッシュ(共和党)政権下では、9・11の影響もあり、セキュリティ対策が優先されたことから、政府のIT政策は影を潜めます。一方、民間では、Googleの上場(2004年)、Facebookの創業(2004年)、YouTubeのサービス開始(2005年)など、Web2.0ブームが起きました。

なければなりません。ミャンマーでのクーデターもありましたが、思わぬことが契機になりゲームチェンジが起こり、ビジネス環境が一変してしまう怖さもあります。すでに資本の再編が始まっていると見えています。**関口** そうした中で、日本はどうするかを考えていかなければなりません。強烈な軍事力と経済力を身につけた中国ともう一方の大国アメリカとの間でどう動くのか、そこが大きく問われるところで。

戦後の歴史の中では、アメリカを向いていけば日本は安泰でしたが、今後はそう簡単にはいきません。日本は漢字に代表されるように、古来、文化的には中国の影響をかなり受けていますし、けつして無視できる存在ではないでしょう。5Gでは中国のファウウェイが先行しており、アメリカと一緒にファウウェイの追い出しにかかるのは必ずしも得策ではないかもしれません。ASEAN諸国やアフリカなどは、ファウウェイの受け入れには柔軟です。**八尋** 日本は5Gに乗り遅れると、今まさに花開こうとしているアプリケーションレイヤーでのサービス開始が遅れるため、悩ましいですね。アメリカにしろ中国にしろ、政権の動き次第で市場が大きな影響

そして迎えたオバマ(民主党)政権では、再び通信インフラ網を強化しようと、周波数オークションなどのIT政策に取り組みました。これは、放送局から周波数帯域を返上してもらい、周波数の利用権を競争入札(オークション)によって通信事業者に分配するという画期的な施策です。これによりモバイル・ブロードバンド網が一気に普及しました。

また、ちょうどオバマ政権発足の直前に起きたリーマンショック(2008年)が契機となり、技術革新も進みました。Teslaの電気自動車「ロードスター」の発売、Googleの自動運転プロジェクトの開始、Netflixのストリーミング配信の開始、民泊サービスのAirbnb(エア・ビー・アンド・ビー)のサービス開始と、さまざまな新技術や新サービスが立ち上がりました。

次の共和党のトランプ政権下では、むしろ「TikTok」を運営するByteDance(バイトダンス)など中国系のベンチャー企業の動きが目立ったわけですが、今回、民主党のバイデン政権が誕生したことで、私は再びITの技術や産業が進展すると見えています。この動きを日本も十分に注視すべきでしょう。

を受けるため、動向を見ながら、リスクに備えておく必要があると思います。

関口 アジア諸国も、中国と日本のどちらを向くのか、難しい局面にあります。日本はバブル期にはアジアに対し覇権国家のように振る舞ってきたところがありますが、あくまでも経済合理性を追求した結果であって、アジア諸国における影響力はさほど大きいとは言えません。

いざにせよ、日本企業は世界のトレンドを見極めながら、どう手を打っていくのか、きわめて難しい選択を迫られていることは間違いありません。

(その3)産業資本主義からデータ資本主義へに続く…
続きは左記 Executive Foresight Online からご覧ください。

■本稿「ポストコロナのビジネス」の続編をWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。

【その3】産業資本主義からデータ資本主義へ
【その4】産業構造の転換に備え、戦い方転換を
【その5】成長・衰退を超えて成熟した社会へ

https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_tags/ポストコロナのビジネス?r=1