2021年
新春対談

一般財団法人日本経済研究所 専務理事　鍋山 徹 氏
株式会社東レ経営研究所 代表取締役社長　髙林 和明

アフターコロナの社会と企業経営

昨年は新型コロナウイルスが猛威を振るい、人類の活動に大きな変化をもたらしました。その中でも、われわれは前に進むよりほかはなく、変化に対応していかなくてはなりません。今年の新春対談では、一般財団法人日本経済研究所 専務理事の鍋山徹氏に、「アフターコロナの社会と企業経営」についてお話をうかがいました。

一般財団法人日本経済研究所 専務理事
鍋山 徹（なべやま とおる）**氏**

1982年早稲田大学法学部卒業。1982年日本開発銀行（日本政策投資銀行の前身）入社。2000年米国スタンフォード大学国際政策研究所客員研究員。2009年日本政策投資銀行産業調査部長。2013年日本経済研究所チーフエコノミストを経て、現在に至る。新化学技術推進協会（JACI）戦略委員会委員、日本プロジェクト産業協議会（JAPIC）林業復活・地域創生WG主査。2010～2014年テレビ東京WBS（ワールドビジネスサテライト）レギュラーコメンテーター。日本科学技術連盟・第5回クオリティマネジメント賞受賞（論文「黒川温泉の成功プロセス」2007/11）、『地域創生のプレミアム（付加価値）戦略』（共著）中央経済社2018/2、『技術進歩と日本経済』（共著）東京大学出版会2020/8。

1．業態による大きな差

髙林：昨年は年初から新型コロナウイルスが世界を襲いました。産業の仕組みからわれわれの生活様式まで、大きな変化が生じています。「デジタルシフトの加速」「人々の行動変容と価値観の変化」などといわれていますが、鍋山様はどの辺りに注目されているでしょうか。

鍋山：外部環境の変化をPEST分析で整理したのが、図表1です。Politicsの政治では米中の衝突が顕在化したほか、Economyの経済では昨年の世界実質GDP伸び率は−4.4％（IMF2020年10月見通し）です。Societyの社会ではコロナ禍で人々と企業の行動様式が変化しつつありますし、Technologyの技術ではDX（デジタルトランスフォーメーション）によるデジタルシフトの加速が見られます。この中で、Societyの行動様式の変化（行動変容）に注目しています。需要側の人々と供給側の企業、この2軸です。人々の行動変容に企業はいかに対応するのか、企業が人々の行動変容をいかに促すか、“受けと攻め”の両面があります。重要なキーワードは、「非接触」（コンタクトレス）、「非対面」（ノン・フェイス・トゥ・フェイス）、そして「非移動」の三つです。これらが常態化するかどうかは、ウイルスの変異で毒性が強まるのか弱まるのか、ワクチンの有効性があるのかどうか、など変数が多いため、なんとも言えません。数千人規模でのアンケート結果をいくつか

図表１　アフターコロナ時代の PEST 分析

PEST 分類	Keyword	概要
政治	パワーバランス	superpower の米国など、超大国として頭角を現し始めた中国との対立激化
Politics	無極化／多極化	1930 年代（世界大恐慌 1929 ～ 39、第２次世界大戦 1939 ～ 45）に類似
	格差拡大	ポスト資本主義（デジタル資本主義、進歩的資本主義ほか）
	政府台頭	コロナ危機で政府の役割拡大。収束後も維持（ベーシックインカム）
環境	気候変動	地球温暖化（CO_2 ほか）、環境汚染（マイクロプラスチックほか）
Environment	SDGs（企業行動）	利益追求だけでなく、自然と共存する考え方に。長期的視野の経営に
経済	集中と分散	都市への人口集中と分散型都市（郊外緑化オフィス）への動き（職住近接）
Economy	グローバル化	グローバル化の加速（新自由主義）と反動（マイノリティの排除）
	デジタルシフト	遠隔医療などのリモート化、サテライトオフィス（職住近接・融合）
社会	分散化	居住と就業先が地理的に分散（地方に広い家を持つ。一定期間を地方で働く）
Society	リモート化	コミュニケーションのオンライン化（人と会うのは本当に必要な一部分）、直接会ったときの「ライブ感覚」の価値向上
	非接触／非対面	contactless ／ non face-to-face
	個人間の関係	共助、利他性、互報性などが組み合わされた社会に
	監視社会	IT により、人間の感情までリアルタイムで監視することが可能に（バイオ監視社会）
産業・技術	サプライチェーン	リスクヘッジのための分散とローカル化（食品や医薬品は国内回帰）
Technology	リモート化	オンラインによる新ビジネス（テレワーク、遠隔授業、遠隔診療、商談、娯楽）
	コロナ禍対応	３密対策を盛り込むなどこれまでない市場セグメントが登場、社会的距離（ソーシャル・ディスタンス）の確保が難しい飲食業や観光業は産業規模としてかなり縮小
	技術開発	人間の行動変容が技術開発をリード（人間中心）、倫理観がより重要に
	雇用	AI 活用加速により余剰労働力が増大→労働から解放された社会へ

出所：2020年3月28日～5月11日に刊行された主要メディア（日本経済・朝日・読売・産経・毎日各新聞、週刊エコノミスト、週刊ダイヤモンド、週刊東洋経済、日経ビジネス、文藝春秋）、有識者インタビューなどから抽出し、重要なキーワードを整理。NEDO「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」ほか、各種資料を基に筆者作成

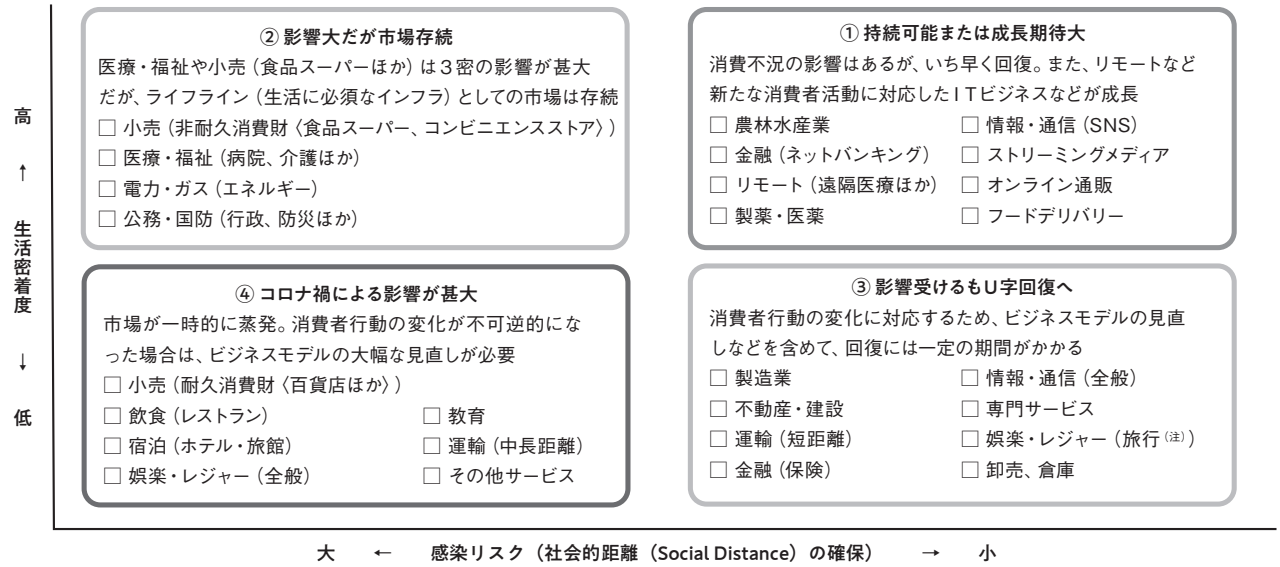
見ると、人と人の社会的距離（ソーシャル・ディスタンス）を強く意識する人は、全体の３～４割です。調査時点が 2020 年 5、6 月ころのパニック下で高めの数値になっていますが、COVID-19 という新型コロナウイルス感染症が落ち着いてきたとしても、１～２割の人々は将来にわたって行動変容を起こす可能性があります。

髙林：新型コロナウイルスの感染が収まるにはしばらくかかりそうです。

鍋山：今後数年間は、経済活動を再開しつつ、ある程度散発的に感染が拡大することを許容する社会へとシフトしていくでしょう。感染拡大が見られる地域を限定して、経済へのダメージを最小限にしていく。臨機応変に、アクセルとブレーキを切り替えるしかなさそうです。

米国の紙面をにぎわしている言葉にアルファベットを用いた K-shaped recovery（K字回復）があります。回復過程における格差拡大を表したものです。今回は、農林水産業や製造業などの“モノ”の移動ではなく、運輸、飲食・宿泊や観光など“ヒト”の移動に関わる産業が大きな影響を受けました。内航フェリーでトラックが主体であれば、大

図表２　新型コロナウイルスの感染拡大による産業への影響



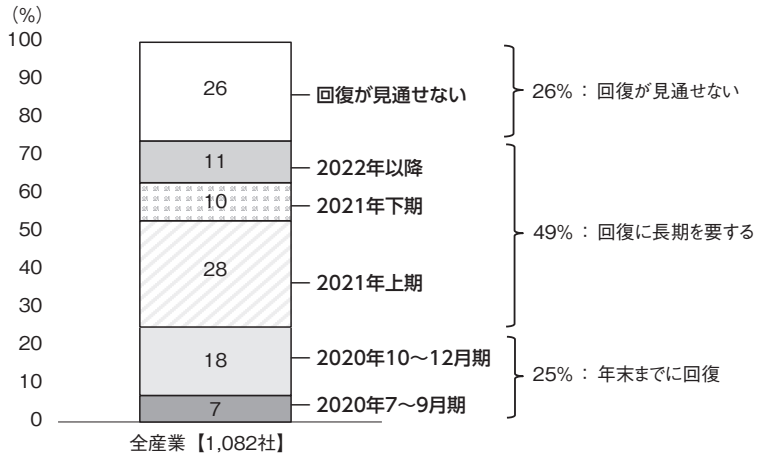
（注）旅行は団体旅行ではなく小グループや個人旅行

出所：各種資料より筆者作成

きな影響を受けていません。図表２で、この感染リスクのヨコの指標に、生活密着度のタテの指標を加えて、産業を四つ（①～④）のグループに分類しました。①右上は二つの指標ともに○で、農林水産業、リモート関連、フードデリバリーなど、持続可能または成長期待大の領域です。②左上は×と○で、食品スーパーや医療・福祉など、感染リスクの影響大ですが、“生命関連産業”としてＶ字回復しています。③右下は○と×で、製造業、運輸（短距離）、旅行（小グループ）など、感染リスクの影響が少ないので、一定の期間はかかりますがＵ字回復です。スポーツのゴルフは身近な例でしょう。深刻な影響を受けたのは、ともに×の④左下の領域です。小売（耐久消費財〈百貨店ほか〉）、運輸（中長距離）、観光（宿泊、娯楽・レジャー）、飲食、教育などでは市場が一時的に“蒸発”して、今後、消費者の行動変容が不可逆的になれば、ビジネスモデルの見直しも必要になります。国境を越えた人の移動に関わる航空産業は、甚大な被害を受けています。

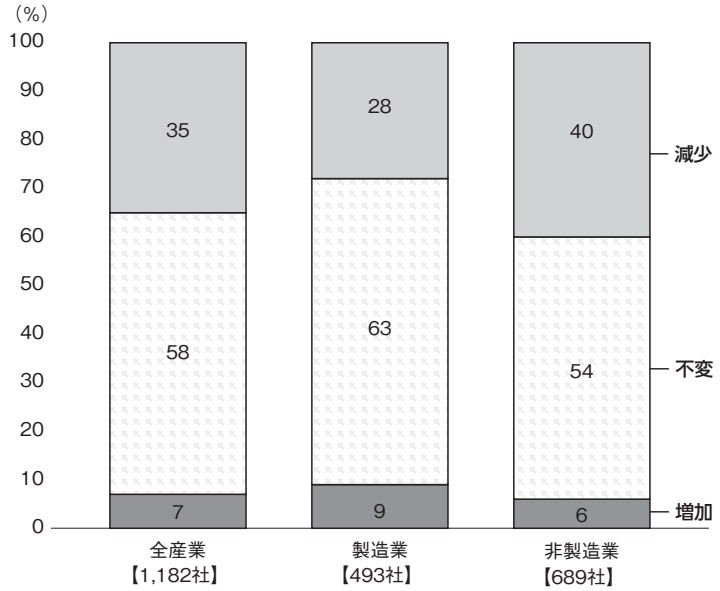
図表３の日本政策投資銀行が実施した設備投資アンケート（2020年６月、大企業）によれば、昨

図表３　感染拡大前の売上水準への回復時期
（2020年６月時点、資本金10億円以上の大企業）



出所：日本政策投資銀行（DBJ）「2020年度 設備投資計画調査」2020年8月

図表４　新型コロナウイルスを契機とした製品・サービスの中長期的な需要見通し



出所：日本政策投資銀行（DBJ）「2020年度 設備投資計画調査」2020年8月

年末までに感染拡大前の売上水準に回復すると回答した企業が25％だったのに対して、回復に長期を要する企業が49％、回復が見通せない大企業が26％、と、“バラつき”が大きくなっています。図表４によれば、製造業で約３割、非製造業で約４割の企業は中長期的に製品・サービスの需要が減少すると回答しています。このように、足元で起こっている市場の構造変化は、かなり大きなものだと認識すべきでしょう。

2. 変化の加速

髙林：従来から想定されていた変化が加速した分野も多いようです。

鍋山：オンラインの分野では、通信販売が“巣ごもり消費”の恩恵を受けていますし、リモートの遠隔診療も根付きつつあります。在宅でのリモート勤務比率（週１日以上、都市部）は、コロナ禍前の約１割からピークの６割を経て、今は３割前後です。リモート勤務の評価ですが、「やや非効率」という見方が一般的です。その反動で、リアルなセミナーに参加すると、講師や参加者の熱気が伝わって、直接会ったときの「ライブ感覚」が新鮮です。テクノロジーの進化があるにしても、今後は、リアルとリモートをうまく使い分けるための仕組みづくりが問われます。

髙林：その辺りは変化が速いと思います。企業側としては、自ら動いていかないとどうにもなりません。

鍋山：企業は、人々の行動変容に対応するだけではなく、マーケットを先読みして、新たなビジネスチャンスへ経営リソースを投入する必要があります。すでに、新しい市場セグメントが次々に登場しています。レストランの向かい合わせ回避リ

フォームのほか、1枚1万円を超える高機能ブランドマスクなどです。頻繁にアルコール消毒する看護師向けのハンドケアローションなど、特定の業界で知られている高機能商品の一般大衆化は、伸び代が大きいです。リモート勤務によって自宅で過ごす時間が増えるため、カジュアルで着脱しやすい“リモート服”、DIY（日曜大工）の作業用エプロンや美術品等のインテリア用品など、派生的な市場の広がりはこれからでしょう。

先ほど述べた図表2の当面回復が見込めない領域④では、先行きの厳しさから業界再編が加速しています。今回のコロナショックは、2008年に発生したリーマンショック同様、世界経済が大きく落ち込みましたが、銀行など金融分野が影響を受けていない点が大きく違います。そのため、投資ファンドが、数年先に予想された業界再編を今、仕掛けています。

3. 今後も危機は頻発する

髙林：人類の危機は感染症だけではありません、金融危機や、気候変動も影響が大きい。最近は危機の頻度が増しているようにも思えます。そのような変化への対応について、資本力のある大企業は有利との見方もありますが、一方で、恐竜が絶滅したように、体の大きさではなく、柔軟かつ俊敏に変化できる企業しか生き残れないのではとも思います。硬直的な大企業にとっては厳しい時代ではないでしょうか。

鍋山：デジタル革命で産業の垣根が低くなっているため、硬直的な大企業ほど、事業が大きく収縮する可能性があります。柔軟な発想を持つ企業は、いつも自社の事業領域の外に目を向けています。講演でよく使うフレーズの一つが「事業の“外”に点を打つ！」です。図表2の四つの領域で説明すれば、自らの属する領域の外にある三つの領域に自分の事業を切り出していく。図表5は、バスケットボールの“ピボット”のイラストです。軸足のコアビジネスは動かさず、もう片方の足で新たな活動領域を探ります。大企業も中小企業の集合体です。まずは、組織の中でチームアップした小さな“活動体”から始めましょう。

図表5　ピボット（イメージ）

出所：筆者作成

髙林：コロナだからというわけではなく、地球と人類との共存が大事だと思っています。

鍋山：ウィズコロナの先にあるアフターコロナ（ポストコロナ）時代は、“半グローバル・半ローカル”へとシフトしていくのではないでしょうか。誤解されている方が多いのですが、グローバル化そのものが後退することはありません。インターネットというテクノロジーによるものだからです。そのスピードがスローダウンするというイメージです。その一方で、「集中から分散へ」というローカル化の動きが強まってきました。

アマゾンなどのグローバル企業の台頭は、ボーダーレスになって大都市から地方都市まで、ビジネス領域を広げていきます。硬直的な経営を続ける企業は、その規模にかかわらず影響を受けることになります。これに対して、俊敏に業態を変える企業や、アナログの匠（たくみ）の技術や家族経営を軸に、ローカル主体に活動するニッチ企業は、生き残る余地が大きいです。

「模倣」をやめ、徹底的な「独自性」の追求と「価値」の磨き込みを行うことです。痛みを伴っても、自己変革を遂行し、ビジネスチャンスへと変えていく経営姿勢が求められます。5W1Hで説明すると、最近、Howの「どのようにして新しい事業を

つくるか」を語る経営者が増えているのに危惧しています。Whatの「どのような商品・サービスを社会に提供するか」を語るべきですし、さらに言えばWhyの「なぜわれわれは社会に存在しているのか」を語ってほしいものです。経営資源の中で最も大切なのは、デジタルネイティブの若い社員です。彼らの中から新たなビジネスプランが生まれてくるプロセスを大切にしてください。

4. 環境問題

髙林：環境問題や持続可能性への意識を一段と高めるべきステージに、われわれはいます。今、地球に優しくとか、人間だけのためにではなくて、地球のためにわれわれは何をするか、この点はいかがでしょうか。

鍋山：SDGs（持続可能な開発目標）やESG（環境・社会・企業統治）投資で語られているように、人類が地球環境とどう共存していくのか、正面から立ち向かうステージに入りました。「その方向に持っていかなければ人類に未来はない」くらいの危機意識を持つ必要があります。

前述の図表1で、社会（Society）のキーワードの一つに、個人間の関係として「共助、利他性、互報性などが組み合わされた社会に」とあります。その先進事例が「鎮守の森プロジェクト」です。“鎮守の森”とは、神社を囲むように存在している森林です。京都大学 こころの未来研究センター教授の広井良典著『人口減少社会のデザイン』（東洋経済新報社、2019年）によれば、岐阜県郡上市石徹白（いとしろ）地区では、歴史文化という価値に、小水力や太陽光などの自然エネルギーを組み合わせて、域内の自給力を高めています。多様な人たちが参加する“緩やかな”コミュニティによる持続可能でローカルな地域づくりは、環境との共生に向けた明るい未来です。

髙林：地域からの発信が全体として共助であり、利他性の方に向かっていくのはすごく素晴らしいことです。

5. コロナ禍でのイノベーション

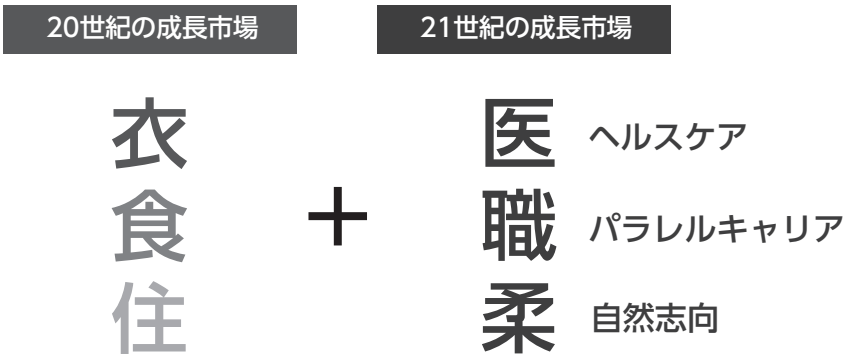
髙林：コロナ禍で、経営者は「社会課題を解決するためにイノベーションを起こして価値を創造する」必要性に迫られていると思います。アフターコロナの社会に期待されるイノベーションとはどのようなものとお考えでしょうか。

鍋山：まず、「経済」という狭い視野で考えないことです。お金という有形価値からスタートすると、既得権益によってその市場はすでに誰かに押さえられている可能性が高いからです。歴史・文化などの無形価値を含めて人と人の関係を再構築するという広い視野で、新しい「社会」を創造していくアプローチが効果的です。一言で言うと、B to S（Business to Social）。自社の事業の外に“顧客”がいて、その顧客の外に“社会”があります。さらに言えば、その社会がコロナ禍により大きく変化することで、ウィズコロナの数年間の後に、アフターコロナの“時代”がやってきます。“想像”力を働かせて主体的・積極的にビジネスの在り方を“創造”することが、新たな活路につながります。

髙林：大企業ほど、一人ひとりは視野が狭いかもしれません。

鍋山：大企業における社会問題解決型のイノベーションの先進事例を紹介します。株式会社学研ホー

図表６　二つの“いしょくじゅう”



出所：筆者作成

ルディングスは、かつては、小学生向けに実験・観察教材の付録が人気の学習雑誌『科学』と『学習』を発行する出版社でしたが、現在は、約１万2,000名の社員の半数が福祉事業に関わっています。1990年代になって子どもが減って市場の先細りが目立ち始める中、16年前に、社内公募で１人の社員が提案したビジネスがサービス付き高齢者向け住宅事業です。当時、有料老人ホームは高所得者しか利用することができず、中間所得者向けのマーケットでは供給が絶対的に不足していました。そこで、官民連携で投資した不動産の流動化や住まい・医療・介護・予防・生活支援の一体的サービスの提供を目指しました。学研グループは、全国で147の医療福祉施設を展開する株式会社学研ココファンホールディングスを筆頭に、コンテンツ・サービス創造企業へと変貌しています。

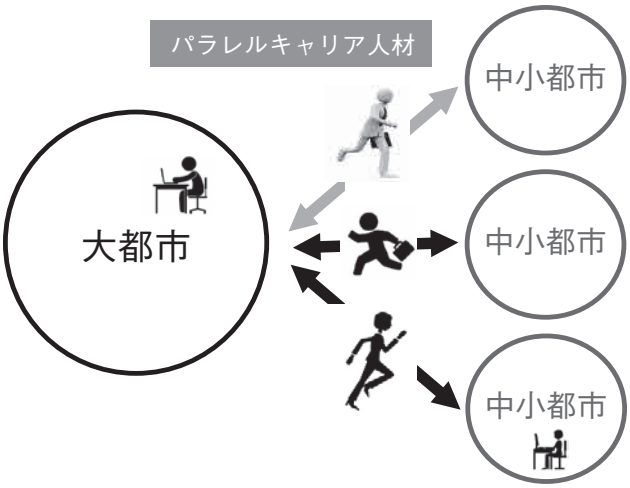
6．最後に

髙林：今のお話は驚きの事例です。私のイメージですと、学研ホールディングス社のマーケットは子どもとの意識が大きいので、今回のお話、日本全体が少子高齢化に向かっている中で、子どもからシニア層にターゲットを変えられた点が注目すべき事例だと思います。今回のコロナ禍への対応について、50年後、100年後の人たちに自慢できるようにしたいと言う経営者がいます。最後に、新型コロナウイルスのパンデミックの影響と、それに対してわれわれがやるべきことをまとめていただけますでしょうか。

鍋山：今回の新型コロナウイルスの感染拡大の影響は極めて大きく、かつ長期化が予想されます。かつ、不可逆的な変化も生じています。特に、人と人の接触を減らす必要があるため、デジタル技術を活用した経済・社会活動が飛躍的に拡大します。インバウンドなど国境を越える人の移動は長期にわたって制限されるので、外需に依存するのではなく、内需主導の成長へ重心を移すことが鍵でしょうね。

私は、二つの「じんこう」問題と二つの「いしょくじゅう」のキーワードで整理しています。前者の二つの「じんこう」は、「人口」減少と「人工」知能です。最重要課題の一つである高度IT人材育成など、日本社会の人口が減少し高齢化していく中で、新しいテクノロジーである人工知能をいかに活用するのかは、これから数十年にわたる大きなテーマです。後者の二つの「いしょくじゅう」は、図表６をご覧ください。かつてのモノが不足していた社会では、衣類、食物と住宅の「衣食住」の三つが成長分野でした。しかし、必要なモノが満たされた成熟社会では、「医職柔」という新しい「いしょくじゅう」と組み合わせて、新しい成長市場を創造する必要があります。「医」の「ヘルスケア」は、高齢者をターゲットに健康年齢を高めて

図表７　パラレルキャリア人材のワークスタイル



出所：筆者作成

いくビジネス。「職」は、経営学者ピーター・ドラッカーが提唱した、本業をこなしながら副業で新たなスキルを習得する「パラレルキャリア」です。ここでは、図表７のイラストに示すように、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を駆使して、複数の拠点で働くためのビジネス環境の整備という視点を加えています。例えば、平日は大都市の大企業で働き、週末は地方都市の古民家のオフィスでITベンチャーの社員として働くイメージです。「集中から分散へ」というローカル化の動きと相まって地域間の人の移動が増えれば、住宅・オフィス需要にもプラスですし、彼らは、商品・サービスの市場調査や拡販の役割も担ってくれます。もう一つが「柔」の自然志向です。無垢材など自然の素材を利用して緊張・不安や疲労などストレスを軽減する木質空間を活用したまちづくりなど、ポテンシャルが大きいキーワードです。自然の素材の表面は均質ではないため、新型コロナウイルスの生存期間は短くなります。

最後に、一言。資本主義社会はどうしても株価の動きなど、短期的な思考に傾きがちです。コロナショックをきっかけに一度立ち止まって、「企業は環境問題にどう取り組むべきなのか」という中長期的な思考を深める良い機会にしてみてはいかがでしょうか。

髙林：是非、そのような認識に立って、いい方向に進んでいき、みんなで世の中を変えていくことができたらいいなと思います。本日は素晴らしいお話をいただき、ありがとうございました。