

NRI 未来創発フォーラム

2020

新型コロナウイルスと 経済社会のパラダイムシフト

2 020年、世界は新型コロナウイルスによって未曾有の危機にさらされ、我々の生活は大きく変化しました。今回のNRI未来創発フォーラムでは「新型コロナウイルスと経済社会のパラダイムシフト」をテーマに、デジタル化の急進展が我々の生活や仕事、そして価値観に及ぼす影響を分析するとともに、ポストコロナ時代のビジネスのあり方を展望し、国・地方自治体によるデジタル社会資本整備の重要性について提言しました。

また、シェアリング・エコノミー研究の第一人者であるニューヨーク大学のスンドララジャン氏による特別講演や、世界経済フォーラム日本代表の江田麻季子氏との特別対談を通して、ポストコロナ時代に向けた社会・経済のあり方について考察しました。

NRI未来創発フォーラム2020

2020年10月5日(月)

東京国際フォーラム ホールA
+ オンライン開催(ライブ配信)

[プログラム]

基調講演

ポストコロナ時代に向けたデジタル社会資本の整備

此本 臣吾 野村総合研究所 代表取締役会長兼社長

特別講演

ポストコロナ時代のニューノーマル

アレン・スンドララジャン 氏 ニューヨーク大学
スターン・スクール教授

特別対談

江田 麻季子 氏 世界経済フォーラム 日本代表

此本 臣吾 野村総合研究所 代表取締役会長兼社長

基調講演

ポストコロナ時代に向けた デジタル社会資本の整備

野村総合研究所 代表取締役会長兼社長

此本 臣吾



世

世界のコロナ禍は、未曾有の経済不況を引き起こしています。世界の四半期GDPを見ると、欧米諸国や、中国を除く新興国が大きなダメージを受けた一方、日本経済の回復力については欧米より弱いという予測が出ています。コロナ禍の影響は今後も長引くと考えられます。



【このもと・しんご】1985年東京大学大学院工学研究科修了、同年NRI入社。1995年台北支店長、2000年産業コンサルティング部長、2004年執行役員アジア・中国事業コンサルティング部長。2010年常務執行役員コンサルティング事業本部長、2015年専務執行役員ビジネス部門担当、2016年代表取締役社長を経て、2019年6月より現職

コロナ危機が生み出す パラダイムシフト

コロナ禍は、2つのパラダイムシフトを生み出しました。1つはテレワークによる「時間の解放」です。通勤や移動の時間が激減し、個人のいわば「可処分時間」が大幅に増加しました。NRIの概算によると、テレワークで解放された通勤時間は日本全体で1日あたり373万時間で、この可処分時間増によって年間2.2兆円の追加消費が生み出される可能性があります。

もう1つは、移動自粛という劇的な行動変容によるオンライン化（非対面）の促進が生んだ「空間の解放」です。オンラインストア事業の売上増加や、エンタメビジネスにおけるオンラインの集客力拡大などに、この影響を見てとることができます。

テレワークによる生産性の革新

NRIが実施した調査によると、日本では従業員1,000人以上の大企

業でほぼ半数、日本全体では約3割の従業員がテレワークを経験しています（NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」2020/7）。テレワークは、時間の有効活用だけでなく、感染不安や身体的負担の軽減などのメリットも生んでいます。

このメリットを金銭換算するとどうなるか、「在宅勤務を選択・継続できるなら、収入が下がってもよいか」を聞いたところ、子育て世代を中心に、約25%の人が減ってもよいと回答し、その平均額は、12,758円/月でした（NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査」2020/7）。これは、日本企業の1人あたりの法定外福利費25,369円/月の約半額に相当します。

メディアではテレワークによる生産性の低下がしばしば指摘されます。NRIによる国際比較調査でも、日本ではどの国よりも「生産性が低下した」という回答が多くなっています。そこでNRI社内で実証実験を

行ったところ、テレワークによる生産性低下の影響は限定的であり、むしろワークライフバランスが改善することで生産性向上に結びつくという側面も見られました。

テレワークをより良いものにしていくには、コミュニケーションの劣化を防ぐための現場レベルでの創意工夫や適度な出社を組み合わせた新しい働き方の模索が重要であると考えられます。

ポストコロナの 新たなビジネスモデル ——「カテゴリー特化型 D2Cビジネス」の台頭

冒頭で述べたように、コロナ禍はオンライン化という「空間の解放」を生み出しました。強烈なロックダウンがあった米国ではオンラインビジネスが急拡大し、デジタルを活用したD2C (Direct to Consumer) ブランドが多数登場しています。

D2Cビジネスでは、自社のウェブサイトブランドストーリーを訴求し、顧客コミュニティをオンライン上

に作ってビジネスを展開します。

こうしたD2Cビジネスを支えるプラットフォームで注目されるのが、消費材系のEC事業支援で急成長する「Shopify」です。デジタルマーケティング、決済、在庫管理・配送などをオールインで提供し、世界175カ国100万サイトで活用され、流通総額は20兆円に及んでいます。

このようなプラットフォーマーの出現により、アパレル、食品など、様々なカテゴリー特化型D2Cビジネスが急速に台頭しています。「ここにしかない体験価値」を演出することで濃密なカルチャーやコミュニティを形成し、次々と価値を付加して新たな需要を喚起するビジネスモデルが、ポストコロナ時代の新しい潮流となるでしょう。

デジタル社会資本の整備において 重視されることは

菅政権にはデジタル政策の強力な推進が期待されています。

現在のマイナンバーカードの普及状況を見ると、2,469万枚(2020年

9月現在)と、めどとなる普及率30%(約4,000万枚)には及んでいません。国民のデジタルID整備の壁を突破しなければ、国や地方自治体のデジタル化が進まないことは確かです。

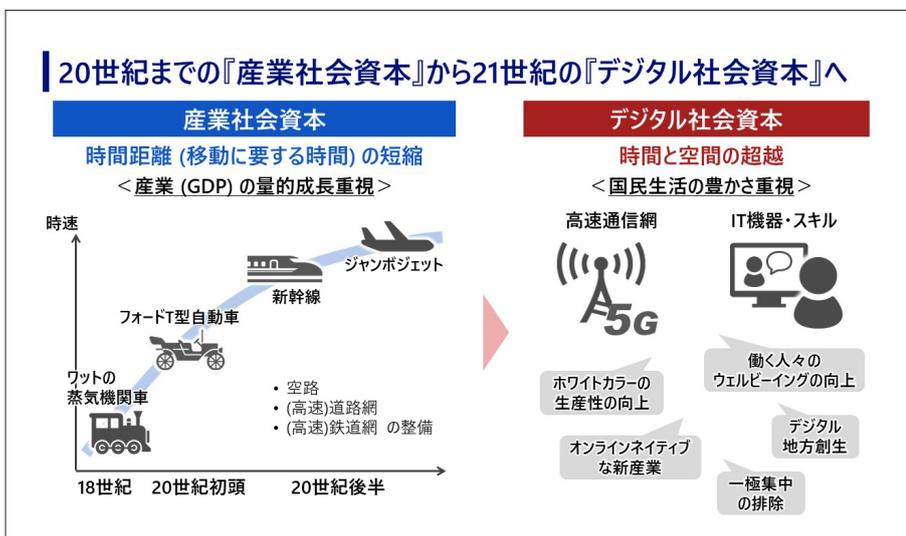
デジタル社会資本の整備にはKPIに基づく進捗管理も重要です。NRIが昨年提案したデジタル経済社会度の評価指標「DCI」(デジタル・ケイパビリティ・インデックス)の最新数値では、東京都と他県で最も開きがあるのはIT関連の「人的資本」であるという結果が出ています。地方圏のデジタル人的資本の底上げには、大都市圏の企業や中央官庁からの人材派遣などが重要施策になると考えられます。そのためには、新たな財源措置が必要になるでしょう。

我々はこのコロナ禍を、どのような新しい社会の構築に結び付けることができるでしょうか。

翻ってみると、20世紀までの産業社会資本の構築には、インフラ投資やリアルな大量生産が行われ、量的な経済拡大が重視されてきました。

デジタル社会資本の整備においては、働く人のウェルビーイングの向上やホワイトカラーの生産性の向上、新しいオンライン産業の勃興などの質の変化が起こり、生活者の豊かさが重視されます。

コロナ禍をきっかけにした新しい社会はどういう方向性を持つのか——この大きな構想を整理することが、今の日本には重要であると考えています。 ■



ポストコロナ時代のニューノーマル



ニューヨーク大学 スターン・スクール教授

アルン・スンドララジャン氏

私

たちが目に見ているコロナ危機による様々な社会変化は、ポストコロナ時代の「ニューノーマル」を指し示していると捉えることができます。

歴史を振り返ると、危機を乗り越えようとしたときには技術面でのブ



【アルン・スンドララジャン】 ニューヨーク大学スターン・スクール教授。専門はデジタル技術による企業や政府、社会の変革。著書「シェアリング・エコノミー」をはじめ、ニューヨーク・タイムズ、フィナンシャル・タイムズなど主要メディアに寄稿。世界経済フォーラム（WEF）が主催する技術・価値・政策カウンシルのメンバーでもある。インド工科大学で電気工学を専攻し、ロチェスター大学にて経営学修士および経営学博士を取得

レークスルーや人々の行動変容が起こってきました。ニューノーマルを理解するためには、技術の変化に加え、テクノミック（技術変化を促進する経済的な要因）や、制度の変化（労働市場や政治的な要因）も見る必要があります。

そして今、最も重要なのは、すでに起きている行動変容です。例えば、食事をネット注文したり、オンラインで映画を見たり、会議や授業を行ってみたりすると、次第にそれに慣れて、コロナ危機が去った後もこういった行動が普通のこととして生活に根付いていくでしょう。

ニューノーマルを定義する要素とは

小売業、飲食業、観光業、ヘルスケア産業、教育産業など、様々なビジネス分野でデジタルによるニューノーマルを見ることができます。ニューノーマルを定義するキーワードとして、私は次の4つをあげ

たいと思います。

1つ目はもちろん「デジタル」で、その重要なテーマとなるのが、デジタル空間を介した人と人との触れ合いです。2つ目は「適応力」です。企業は予期せぬ経済状況や新たなビジネス環境への適応を求められます。そこで3つ目にあげられるのが「レジリエンス（強靱性）」です。コストの最小化、経済効率最大化のための投資は減り、レジリエンス強化のための投資が増え、ビジネスモデルを構築する動きが強まっていくと考えられます。4つ目は「多角化」です。企業は経済の不確実性に対するレジリエンスを強化するために、業態の多角化を目指す必要があります。

私たちが望むデジタル世界をデザインする

私たちはこれまで収入や富によって格差を測ってきましたが、消費や体験の多くがデジタルな方法で提供されるようになった今、世界はかつてよりずっと平等になっています。デジタル化の進展に伴い、格差を表す尺度の見直しが必要でしょう。

また、私たちは数百年かけて政治や経済のしくみを慎重に設計してきたにも関わらず、デジタル世界の制度設計には全く時間をかけてきていません。人と人が触れ合う空間が加速度的にデジタルに移行するのに伴い、デジタル世界のしくみを再設計し、私たちが望むデジタル世界を意識的にデザインしていくことが必要なのです。■



野村総合研究所 代表取締役会長兼社長

世界経済フォーラム 日本代表

此本 臣吾

江田 麻季子 氏

ポ

ストコロナのビジネスのあり方や働き方について、NRI此本と世界経済フォーラム日本代表の江田氏が対談した。

「グレート・リセット」とは

はじめに此本が、世界経済フォーラムの創設者クラウス・シュワブ博士によるコロナ後の世界を読み解いた近著『グレート・リセット』を紹介し、シュワブ博士の訴えのポイントを尋ねた。

江田氏はまず、世界経済フォーラムについて「1971年に創設され、政府・民間企業・市民（国際機関、学術機関、NGOなどを含む）の三者が集まり、アジェンダ（行動計画）に基づいて地球規模の課題を解決しようとする、非営利の国際機関」と紹介した上で、『「グレート・リセット」では、世界を危機に陥れたコロナ禍は、私たちが世界について再考し、

リセットするための貴重な機会でもあり、より豊かで明るい未来を創造していこうと訴えています。リセットの柱としては、経済、社会基盤、地政学、環境、テクノロジーを挙げています」と説明した。

ビジネスにおけるグレート・リセット

此本は「日本企業では、今やESGやSDGsは大きな経営テーマですが、世界経済フォーラムのようにまず本来あるべき社会の姿を描き、そこからバックキャストして自分たちは何ができるか議論する姿勢が弱いように感じます。日本企業もグローバルな視点に立って、様々な刺激を取り込んでいく必要があるでしょう」と指摘した。

江田氏はこれに賛意を示し、「地球規模の課題を包括的に良い方向にもっていくためには、企業の役割にも短期的な利益だけではなく、長期的価値の視点が必要です。この過渡期をいかにかじ取りするか、世界中の経営者が活発に議論しています。日本企業も議論の場に参加し、声をあげて



【えだ・まきこ】2000年 インテル株式会社入社。2010~2013年 インテル アジアパシフィック地域のマーケティングディレクター。2013~2018年3月 インテル株式会社代表取締役社長。2018年4月 世界経済フォーラム日本代表に就任、現在に至る。2016年9月~2019年7月内閣府規制改革推進会議委員。早稲田大学卒業後、米国のアーカンソー州立大学にて社会学修士号を取得



いってほしいと強く思います」と語った。

柔軟で新しい働き方の必要性

続いて此本が「働く側におけるグレート・リセットでは、どの辺がポイントになると思われますか」と問いかけると、江田氏は「これまでは、学ぶ機会も制度も、同じ企業に長く勤めることが前提になっていましたが、技術が広がり様々なビジネスモデルが出てきている中では、働く人がいかに新しいスキルを身につけていくかが重要なポイントになると思います」と語った。

「北欧などではすでにテレワークが定着していますが、日本が今後テレワークを取り入れた働き方を定着させていくためには、どんなことが必要だと思いますか」と意見を求めた此本に対し、江田氏は「女性と男性が家事や教育、介護などを共有していくことです。実際に仕事と家庭のバランスをとる中で、柔軟な新しい働き方の必要性が認識されていくと思います」と語る。「他社もやっているからという同調圧力では、いずれ元に戻ってしまうでしょう。従業員やその家族がより幸せになる働き方に変えていくには、経営者の判断が肝心です」。

これを受けて此本は「テレワークでなければできなかったこと、テレワークであったからこそできたことの価値を、皆が認識することが必要だと思います」と強調した。■

NRI 未来創発フォーラムについて

NRIは企業理念「未来創発」に基づき、社内外の専門家・有識者による日本や世界の未来の姿を考えるためのビジネスフォーラムを、毎年秋に開催しています。

2020年は「新型コロナウイルスと経済社会のパラダイムシフト」をテーマに、ハイブリッド開催

新型コロナウイルスによって世界が未曾有の危機にさらされた2020年は、「新型コロナウイルスと経済社会のパラダイムシフト」をテーマに設定しました。デジタル化の急進展が我々の生活や仕事、価値観に及ぼす影響や、ポストコロナ時代のビジネスのあり方などについて考察し、国・地方自治体によるデジタル社会資本整備の重要性について提言を行いました。

今回は、新型コロナウイルスの影響により、これまでと開催方式を変更し、会場とオンラインのハイブリッド開催としました。

会場となった東京国際フォーラムでは、ソーシャルディスタンスを確保しながら着席できるよう、聴講できる人数を制限しましたが、オンラインによるライブ配信では多数の方にご視聴いただきました。



また、会場では安心して聴講いただけるよう、入念な感染症予防対策を実施。スタッフはマスクとフェイスシールドを装着し、受付カウンターにもビニールカーテンを設置し、受付や会場内の距離確保も徹底しました。来場者にも検温や消毒、マスク着用にご協力いただき、無事に開催することができました。

NRIは、「未来社会創発企業」として、これからも社会提言活動を続けていきます。



株式会社 野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2

大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

Tel.03-5533-2111 <https://www.nri.com/jp/>