

# アフターコロナ時代に企業に求められるもの ～イノベーション促進・円滑な事業承継と信託～(1)

東京大学大学院経済学研究科教授 柳川 範之



## — 目 次 —

はじめに

1. 急加速する世界のデジタル化
2. 新たな働き方が可能に
3. この変化をいかにチャンスにするか

4. デジタル化のポイント
5. 経営に求められること
6. 事業承継を考えるうえで
7. 事業承継と信託

## はじめに

信託経済研究会メンバーの柳川です。私と吉野先生からは、今日のコンファレンスで色々議論があったことについて、全体的なまとめとして、個人的な意見を併せて話をさせていただきます。

### 1. 急加速する世界のデジタル化

資料2頁をご覧ください。皆さんご存じのとおり、コロナをきっかけにして世界が急速にデジタル化の進展をし始めた。すごく急速な動きであったわけだが、本日の議論にもあったように、元々かなり重要視されていた技術で、日本政府もデジタル化対応という話をさんざん言ってきた。つまり、この問題はコロナが起きたからすぐに起こったという

わけではない。コロナが起きたせいではなく、日本ではずっとある種の技術革新対応が遅れていたということが大きな課題としてあり、改めてコロナによって浮き上がりしてきたと多くの方は認識しているし、そのとおりだと思う。したがって、この遅れをどうやって取り戻すかということを実際に考えなければ、日本は経済全体として非常に世界に後れを取ってしまうということだと思う。

この点に関しては、最初に翁様から報告いただいた「選択する未来2.0」の議論にもあった。私も参加させていただいていたが、コロナ前にスタートしたはずが、コロナが起きてしまったことで、結局はコロナをきっかけにして何を変えていかなければならないのかということが大きな議題になった研究会であった。

それで、翁様から話があったように、ある

種の多様性の実現であるとか、働き方あるいは教育の仕方、能力開発の仕方のようなものを含めた人の動きを今まで以上に変えていかないと、日本はとてども太刀打ちできないのではないかという話になり、先ほどのディスカッションにあったように、それでは、それはどういう形でやっていくのかということが大きな課題になっているということである。

その一方で、日本がずっと抱えてきた生産性の低下という部分があった。それを、デジタル化、あるいはコロナをきっかけにして、それまでも考えてきたはずだが、改めて真剣に考え、生産性の向上を図っていかないととても回らないだろうという話がある。これは、宮川先生からプレゼンテーションがあったように、かなりシリアスな問題であると考えている。

この二つは当然リンクした話である。生産性の向上がうまく進まない一つの原因は、労働市場がうまく機能していないことであり、人材の投資が進んでいないことである。ただ一方で、宮川先生からも話があったように、これは人の問題だけではなく、企業全体として設備投資が十分に進んでいないのであろう。デジタル化を含めた設備投資、技術革新が進んでいないことが、結果として労働市場、労働者の生産性が上がらない、あるいは企業全体の生産性が上がらないということの大きなひずみになっている。

こういうものをどのようにうまくやっていかなければならないのかということが一つの課題であり、政府としてはいろいろな政策を考えてきているわけであるが、何人かの先生方から話があったように、この種の政策をどこまで政府が介入して何かを変えていく必要があるのかということについては、経済学者

の中ではおそらく意見が分かれるところである。何か政策介入というよりは、むしろ政府が手を引くというか、余分なところに介入しているからうまく動かないのであり、もっと市場メカニズムを重視して、もう少し言えば企業の参入・退出をしっかりとやっていくことにより、実は本来あるべき姿に戻るのではないかというような議論も一方ではあるのであろう。

この二つは必ずしも二者択一の話であるとは思っていない。完全に政府の介入をなくすることもできないし、いろいろなところで市場の失敗が起こっていることも事実であるとするれば、適切に介入しつつ、適切に手を離していくということを細かくやっていく以外に、道はないのであろうと思っている。

「選択する未来」の提言のかなりの部分は、どうしたらよいかという How の部分に割かれているが、How の部分はその辺りのバランスをかなり考えながら、具体的に何ができるかということ掲げてきているのだと思う。それが正解かどうかは分からないが、結構きめ細かく見ていかなければならない。乱暴な議論をしてしまうと、失業者があつという間に増えてしまったり、あるいは結果的に誰もデジタル化対応ができないということにもなってしまうのであろう。その辺りがやや難しいところだと思っている。

ただ、いずれにしてもある種の参入・退出は不可避で、これだけ大きな産業構造の転換が起こっている以上、日本全体として産業構造の転換が起こらないわけではないのであろう。そうすると、企業が存続したまま、産業転換が起きることも不可能ではないが、ある程度の部分は旧産業の企業が退出して、新産業にふさわしい知識とアイデアを持った企業

が参入する。そういうことを通じて、産業が発展していく、生産性を回復していくという部分がかかなりあるのだとすれば、この参入・退出を比較的大きな社会コストなしにどうやって進めていくかということが、かなり大きな課題になってきているのであろうと思う。

その点において、金融の果たす役割、それから信託の果たす役割、あるいは信託銀行の果たす役割は、ある意味で非常に大きいと思っている。一つには、企業の意味決定ではコーポレートガバナンスの果たす役割が大きいというのは皆さんもよくご存じだと思うが、コーポレートガバナンスのところでは、金融機関あるいは金融市場等々のガバナンス側の仕組みが相当大きな役割を果たしてくるであろう。それから、参入・退出のところでは、もちろん金融機関の果たす役割がすごく大きい。そこにどういう形の知恵を投げかけていくかというのはかなり大きな話だし、そこに大きな視点を持って信託が果たす役割を考えていく必要があるのであろうと考えている。

あまり時間もないので細かくはコメントできないが、大枠としては、そういったことを本日の議論の中から改めて感じたところである。

## 2. 新たな働き方が可能に

本日私に与えられた時間は限られているため、大きな世の中の動きの中で、コロナをきっかけにして何が一番大きく変わったのかというところを中心に議論させていただきたい。

資料3頁をご覧ください。もちろんデジタル化が進んだということは非常に大きな変化であるが、特に日本にとって一番目に見える変化としては、新たな働き方が具体的に

可能になってきたということではないかと思っている。

それは何かというと、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ある。デジタル技術の発達によって時間と場所にとらわれない働き方ができるというのは、5年以上前からずっと申し上げており、政府の中でも厚生労働省の報告書などで出したりしてきたが、ほとんどの人が何か絵空事のように捉えていた気がする。

確か、私はこの信託経済コンファレンスの中でも、「実はこのように皆さんの目の前に登場しなくてもセミナーができる」、「ハワイのホテルから『ちょっと波の音が聞こえますが失礼します』と言って、プレゼンできる」という話をしたような気がする。そのときはたぶん聞いていた方も「まあ、そんなこともあるかもしれない」というくらいの受け止め方をしており、話している本人も本当にハワイからプレゼンするつもりはなかったのだが、今まさに、こうやってオンラインでコンファレンスをやらせていただいている。残念ながらというか、悲しいことに、ハワイからではなく、沖縄からでもなく、家からしゃべっているのだが、どこからでもセミナーはできるようになったわけである。

大事なことは、それを多くの人が経験して、単なるよその国の話ではなく、自分たちがかなり経験をしたということは大きかった。これが何をもたらすかということ、かなり働き方に自由度を与えていると思っている。それは、ある意味で、在宅で仕事ができるということである。在宅で仕事ができるというのは、通勤時間をかけなくても良いというだけではなく、細切れに時間を使うことができるようになる。子育てをしながら仕事をする場合、子

育ての合間にやるとなると、やれる仕事は限られていたわけだが、在宅であれば合間にできる仕事が相当増えることになる。

もう一つ、非常に大きいことがあり、こちら側の話が本日のメインポイントになるが、ほかの仕事も一緒にできるということでは、兼業・副業がかなり容易にできるようになる。今まで兼業・副業はそんなに認められなかったし、大きな話題にならなかった理由は、物理的にできないことが多かったからである。どこかの会社のオフィスに行かないとできない仕事であれば、そこに行かなければならない。そこで朝から晩まで仕事をして、その後でどこかに行ってまた仕事をするとなれば、行けるところは限られるし、夜にまたどこかオフィスに行って仕事をする事となれば長時間労働になるということで、できることは限られていた。

ところが、オンラインを活用して仕事ができるようになれば、移動時間に関係することなく細切れに仕事をやることができ、例えばA会社の仕事をしながらB会社の仕事も少しこなすというように、かなり自由度が高まってくる。そういうことで二つの仕事をこなすことが容易になってくる。

もう一つ、今日の話のかなりのメインのところでは、その次に書いてあるように「二地域居住・二地域就労が可能に」ということがある。東京の仕事をしながら、例えば九州の仕事をし、鹿児島に住んで鹿児島の仕事をしながらオンラインで東京の仕事に参加する。あるいは、オンラインとSNSを使いながら東京の仕事をこなしていく、ということができるようになる。

そういう意味では、通常だと場所が限られていけば一つのところに住んで、その場所で

できる仕事をする、その会社の仕事をするということに限られてきたわけであるが、実は複数の地域の仕事をするができるようになってくる。このことは、かなり大きな自由度の変化であって、私自身は例えば地域経済に与える影響はすごく大きいのではないかと考えている。

後ほど事業承継の話が出てくるが、例えばある地方の会社の事業承継を考えると、その経営のサポートをしてくれる人材、あるいは次を継いでくれる人材を探そうとしたときには、当然、その地方に移り住んで、ずっとそこにいてくれる人でなければならないという大前提があった。もう少し言えば、東京の仕事を辞めて、この仕事を継いでくれるのかということを考えなければならなかった。

ところが、オンラインが可能になり、場所が離れていても可能になるとすれば、その仕事を継ぐというのはなかなか難しいかもしれないが、東京にいながらでもある程度はサポートをする、アドバイスをするということではできるようになるであろう。逆に言えば、継ぐくらいの大きなウェイトをかけるにしても、東京の仕事をオンラインで続けて、そこからのお金を得ることも可能になるであろうということである。

その点で地域経済が抱えることができる人材であるとか、引きつけることができる人材であるとか、そこで活躍してもらうための人材というのはかなり広がってくるのであろう。これは実は国内だけにとどまらず、海外でも構わないわけである。海外の人材を部分的に呼んできて、その会社の事業に参加してもらうことができるようになるということである。今はコロナなので、なかなか海外から人材を呼んでこられないという問題

があるが、その代わりに海外の人にオンラインで参加してもらうことがかなり増えている。そういう点では、大学などでは、実は今、規制改革として、海外の研究者に、日本に来ないのだが、部分的に客員教授のような形で参加してもらっている。そして、教えてもらうのはオンラインである。そのようにすれば移り住むコストがほとんどかからないので、海外の研究者も海外の大学で教えることが比較的容易にできる。このようなことが進みつつあるわけだが、企業がいろいろなアドバイスを海外から受けるということもそのような形でできるようになる。

こういう変化が可能になってくるというのが技術的に起きたことである。問題は、これは技術的に可能になったに過ぎないということであり、制度的に可能なのかとか、社内ルールとしてどこまで可能なのかということは、また考えなければならない別途の問題である。兼業・副業に関してはだいぶルール整備が進んできたが、まだまだである。例えば長時間労働規制をどのようにかけるのかとか、そういうものはまだ残っているので、3頁に書いたようなことが直ちに完全にできるわけではない。少なくとも技術的に可能になり、かつ便利なことであれば、制度をそれに合わせていく必要があるし、社内のルールもそれに合わせていく必要があるであろうということである。

### 3. この変化をいかにチャンスにするか

資料4頁をご覧ください。本日の話も何となくそうだが、「コロナで経済が停滞している」、「日本はコロナの前から経済が停滞していて生産性が上がらない」、「人は少子化

で減っていくし、どんどん世界に負けている」という話になる。事実ではあるが、そういう面ばかり話をしていると、どちらかということかなり暗い方向にどんどん行って、どうやって暗いところを少しでも明るくするかという話だけに終始しがちである。

しかし、ある意味でかなり大きなチャンスが広げられている。このチャンスをしっかりとものにすることができれば、日本企業、日本経済にとっての大きな明るい方向性が相当出てくるのではないかと思っている。もちろん指をくわえて見ただけで、明るくなったり、すべてが成功するわけでは当然ないので、何らかのアクションを起こさないといけないのだが、今の働き方の自由度を獲得したというのはかなり大きなチャンスであると思っている。

特に、いま申し上げたような都市と地方の関係において、今までとは違う意味での人材のマッチングを考えることができるようになったのは、大きなチャンスである。

それから、もう少し学術的な話を言えば、労働移動とか人材の流動化というのは、ゼロイチで人が企業間を移動することを想定して、理論が組み立てられてきた。全く動かないよりは完全に動けたほうが、つまりゼロイチで企業間を動いたほうが、ある種の生産性の向上や、チャンスの拡大につながるだろうと経済理論では考えられてきた。

しかしながら、ここには現実的にはかなりのハードルがある。20年勤めた会社を突然辞めて、春から全く別の会社で働こうとすれば、あるいは全く別の地域に行って働こうとすれば、相当なリスクを伴うわけである。学術的に言えば、情報の非対称性があり、不確実性があるわけである。こういうものをいかに改

良していくかということを考えないとゼロイチでは動けない。

そのときに一番スムーズにできることはゼロイチの選択ではなく、例えば $1/2 \cdot 1/2$ であるとか、あるいは0.8と0.2であるとか、こういうことで段階的に自分の所属先なり、自分のウエイトをかける場所を移していくことができれば、もう少しコストがかからないで労働移動が可能になる。

もう少し個人ベースで分かりやすい言い方をすれば、地方の会社で自分をすごく必要としてくれている会社があるらしいので、その会社に行って、その会社の専務でやってみる、あるいは、その会社の承継人材として活躍するということ考えたときに、よさそうだが、オーナーと上手くやっていけるかどうか、なかなか分からない。今までだと、そこはゼロイチなので、飛び込むか、リスクを考えて諦めるかであった。お試的に働いてみるということが可能になれば、もう少し人材マッチングは上手くいくはずだろうということである。

そのようなことができるようになれば、お試しで、地方で働いてみるとか、あるいは部分的に地方で働いてくる時間を増やす、ということをしていくことができる。実はあまり活躍場所のない都市部の大企業で働いている人材は圧倒的に多いので、そういう都市に滞留している人たちがそういう形でいろいろな地域、いろいろな企業で活躍してもらうようになる。そういう点では、事業承継人材の確保も、かなり重要であるし、可能になってくる部分があるだろう。ただし、ここも技術だけでは可能にならない。こういう技術が可能になったのだとすると、intermediaryの役割が重要になってくると思う。

一つには、そういうところを法制度的に難しくしないようにするという制度改正や規制緩和は重要だが、途中で多くの方からご意見があったように、あまりここに政策的に何か補助金を出して、無理やりそういう人たちを雇わせるようにするとか、そういう人たちを雇いやすくするということが本当に良いことかどうかはよく分からない。あるべき姿としては、もともとあった移動を阻害するような部分は規制を改革して、そのうえで、そういったことをうまく仲介できるような組織なり、企業体を育てていって、事業承継人材を仲介してくれるようなところが分厚いマーケットになっていくということが望ましいと思う。

私自身は銀行、さらに言えば信託銀行の方々が、ある種の人材マッチングや事業承継のところでも相当に役割を果たし得るのではないかと考えている。それは先ほどから話があったように、事業承継の問題は、単純に人の問題だけではなく、相続の問題であり、お金の問題だからである。それと組み合わせないと事業承継は上手く見えてこないであろうと思う。昔は、銀行は、ある意味でお金だけを扱うわけではなく、人の紹介や仲介ということをやることによって、ある種の総合的なサービス提供をしてきた。むしろ、そういうことは昔のほうが多かったのだと思うが、最近はどこらかというとお金の提供だけに焦点を当てがちになってきている。ここの部分はもう少し幅を広げても良いのではないかと考えている。

#### 4. デジタル化のポイント

資料5頁をご覧ください。デジタル化の話は皆さんよくご存じだと思うので改めて

申し上げるまでもないが、デジタル化のポイントは、技術導入ではなく、それによってどうやって組織を変えていくか、人をうまく使っていくか、さらに言えば、新しい分野との連携をやっていくかということだと思っている。その点をどうやって進めるかというところがないと、大きな意味での生産性向上にはつながらないし、経済の浮揚にはならないのだろうと思う。

資料6頁をご覧ください。デジタル化や、オンライン化、AI化は、今すごく言われていることであるが、重要なのは、それらはツールであり、それで何をしたいかということであり、それで何を換えられるかということだと思っている。

## 5. 経営に求められること

資料7頁をご覧ください。この辺りは申し上げるまでもないが、経営に求められることは、組織の改革である。あるいは、組織の再編成がどうしても必要になってくるので、AIやデジタル化を上手く生かすためにも組織の再編成や人材の再配置をしっかりとやっていく必要がある。

こういったことをわざわざ書いたのは、先ほどの宮川先生の話とも関係するが、やはり日本企業はここが苦手であると思う。大きな改革をするには、結構、人の話を伴うのでなかなか難しかったりする。ここが上手くいけば相当生産性が上がる部分もあると思うのだが、ここが上手くいっていない。デジタル化の意識は高まっているものの、逆に言うと、ここがうまくいかなければ、単にデジタル化のコストだけがかかって、人は相変わらず同じところに張りついたままで、全然コストが

削減できずに生産性も上がらないということになりかねない。そういうことで、この点を書かせていただいた。

## 6. 事業承継を考えるうえで

資料8頁をご覧ください。事業承継は非常に大きな課題だと思っている。当然だが、単純に、リタイアするから引き続きそれやってくれということではなく、新しい人材が上手く新しい方向に持っていくということだと思う。そのため、先ほど申し上げたような外部とのマッチングが重要になる。別に東京の人材でなくても良いのだが、外部の人材とのマッチングが非常に重要であるし、単なる事業承継というよりは、方向転換を伴った事業承継がこれからは圧倒的に必要になってくると思う。

新しい人材と新しいアイデアによる方向転換を伴った事業承継をどうやって支援していくか、どうやってそういう方向に持っていくかということが、中小企業にとって重要であるし、中小企業だけでなく、もう少し大きな企業にとっても重要になる。それが、このコロナをきっかけにして世の中が変わったからこそ、重要になってきている大きな視点であると思う。

## 7. 事業承継と信託

資料9頁をご覧ください。その点で、信託の役割はすごく大きいと思っている。適切な方向転換には資金が必要である。それから、当然、事業承継であるから、相続の問題のようなものがどうしても絡む。そういうところを総合パッケージとして、事業全体とし

てどうやってうまく承継させていくかということが重要だと思っている。単なる相続のところのお金を取り回すだけではなく、人材をどうやってそこにマッチングさせるかということである。

さらに言えば、方向転換をやっていくためには追加でお金が必要な場合もある。そのような方向転換も含めた意味での総合戦略をどうやってサポートできるかということが大きな鍵だと思う。

最後に、経済全体の話から言えば、祝迫先

生が強調されていたように、事業承継については、必ずしも、すべての企業を存続させたほうが経済全体にとって良いとは限らないし、その会社にとっても良いとも限らないのだと思う。そういう意味では、縮小あるいは撤退ということも含めた正しい判断を、ガバナンスサイドとしてやっていただくことも重要である。その点も含めた大きな全体の戦略とサポートを信託の方々にはぜひ期待したいと思うし、それが企業や経済全体の成長を押し上げる大きな原動力になる。

(やながわ・のりゆき)

1

## アフターコロナ時代に企業に求められるもの ～イノベーション促進・ 円滑な事業承継と信託～

東京大学大学院経済学研究科

柳川 範之

2

## 急加速する世界のデジタル化

- **コロナ禍をきっかけに一挙に加速**
- **それまでも重要な技術革新だった**
- **日本は世界的にも大きな遅れが明らかに**
- **政策の推進・社会の変革が必要に**

## 新たな働き方が可能に

- **コロナ禍で可能になった  
時間と場所にとらわれない働き方**
- **兼業・複業が可能に**
- **二地域居住・二地域就労が可能に**
- **細切れの時間を使うことが可能に**

この変化をいかにチャンスにするか

**可能になった新たな働き方をチャンスに変える**

**都市と地方の人材マッチング**

**事業承継人材の確保**

## デジタル化のポイント

- デジタル化あるいはデジタル・トランスフォーメーション (DX)のポイントは技術導入ではない
- 新しい分野との連携がどこまで可能か？
- 組織を変革し、人をいかにうまく活用できるか？

## デジタル・オンライン・AI

**重要なのは、それで何がしたいか**

## 経営に求められること

- これらの改革を行うためには、  
組織自体の変革も不可欠
- 組織や業務内容の総合的な再編成能力
- AIを含めた技術進歩を生かすためにも  
適切な組織構造、人材配置  
に再編成していく必要がある。

## 事業承継を考えるうえで

- 今後は、事業承継が大きな課題に
- 新しい人材が必要  
外部とのマッチングが重要
- 方向転換が必要な場合も少なくない
- 新しい人材とアイデアによる  
方向転換をともなった事業承継

## 事業承継と信託

- **適切な方向転換には資金が必要**
- **事業全体をパッケージとして、  
適切な承継をしていく必要**
- **信託が重要な役割を果たす**
- **どこまで、全体のサポートが可能か  
そのための戦略をどこまで描けるか**