



企業は「移動」に対応せよ

— 個人のバリューシフトに寄り添う企業経営 —





目次

はじめに	3
第1章 3つの観点からみる個人のバリューシフト	4
第2章 「移動」を伴う理想の生活様式実現への高いハードル	6
「移動」を伴う理想の生活様式の実現ハードル	
アーリーアダプターにとどまる新サービスの利用	
ライフステージでも異なる複合的なハードル	
第3章 バリューシフトの時代に企業が抱えるリスクとチャンス	8
「移動」に対応しないことで直面し得る経営リスク	
「移動」を企業の成長ドライバーに	
①従業員の移動支援を通じて人的資本経営を推進する ～優秀な人材の確保や新たな事業機会を生む投資としての移動～	
②企業の移動で「地域での」経営を推進する ～100年先も価値を発揮し続けるための移動～	
③「移動」を担う企業が他社の取り組みを支援する ～業界の枠組みを超えることによる新たな収益機会～	
第4章 「移動」が実現する社会の将来像	13



はじめに

コロナ禍で生活様式やワークスタイルの変化・多様化が進み、人々の大切にしたい価値観やありたい姿が見つめ直されています。

地方移住したい、期間に縛られずに家を自由に住み替えたい、副業・兼業など組織を超えてキャリアを設計したいなど、人が自由に移動し、それに伴って物や住居などの有形のリソースと、スキルや経験・体験などの無形のリソースが柔軟に移動できるような社会が求められています。

そのような中、この「移動」ニーズへの対応を怠る企業は、思うように人材の確保やリテンションができなくなったり、企業競争力の維持が難しくなり、市場から淘汰されてしまったりという経営リスクに直面するでしょう。

本レポートでは、コロナ禍などを機に個人の価値観の変化が進み、人や物、スキルなどが柔軟に「移動」できるような社会が求められている現状と、その「移動」ニーズに今後企業が対応していく必要性について明らかにしていきます。

そして、「移動」のニーズに振り回されるのではなく、むしろ積極的に関わっていく企業経営が将来的な経営リスクを回避するだけでなく、持続的な成長のドライバーとなる可能性についても説明します。

具体的には、①従業員の移動を支援し人的資本経営を推進すること、②企業自体が移動し「地域での」経営を推進すること、③人や物の物理的な移動を担う運輸・物流業界の企業や、有形・無形のリソースの「移動」を担う人材サービスや不動産、ホスピタリティ&レジャー業界などの企業が業界横断で他社の取り組みを支援すること、の3つを提案します。

なぜ企業は今「移動」に積極的に関わっていくべきなのか、第1章から順を追って解説していきます。

第1章

3つの観点からみる個人のバリューシフト

コロナ禍を機に、デジタル化が進みリモートワークの広がりや都心に住む必要がなくなった他、これまでの通勤や会食時間を副業・兼業などに充てる人も増えるなど、生き方や働き方の多様化が進んでいます。

そのような中で、**理想の生活様式や価値観の変化、すなわち「バリューシフト」が進んでいる**と私たちは考えます。この章では、3つの例を挙げ、それぞれの観点からバリューシフトが進んでいる現状について説明します。

(1) 地域への関心の高まり

地域との関わりを求める動きが拡大しています。コロナ禍を機に地元や全く縁のない地域に移住を決めた人、地域を転々とし多拠点生活をする人、休日に地域に足を運び自身のスキルを活かして地域活動に参加する人。このように、移住する「定住人口」や、観光に行く「交流人口」、地域と多様な形で関わる「関係人口」など、さまざまな形で地域に関心を持つ人が増えています。

こうした人々の増加はこれまでもみられましたが、コロナ禍でリモートワークが当たり前になったこともあり、地方への関心がさらに高まっています。2022年7月の内閣府の調査¹では、東京圏在住者で地方移住への関心を示した人の割合は約34%で、コロナ禍前の2019年12月の約25%から増加しています。また、国土交通省の調査では、全国18歳以上の人口のうち、約2割弱（推計1,827万人）が特定の地域を訪問している関係人口であるとされています²。

(2) 選択の自由や柔軟性を重視する消費志向

近年、ECやシェアリングエコノミーの普及により、あらゆる物やサービスを気軽に売買・共有できる日常が当たり前となりつつあります。それに伴い、自身の好みや気分に応じて消費をカスタマイズしたり、選択をスイッチしたりするコストは低下しています。

また、不動産や自動車などにおいてはサブスクリプションビジネスが堅調となるなど、「所有」から「利用」へのシフトもみられます。こうした変化の背景として、消費者が物を所有することよりも、選択の自由や柔軟性をより重視するようになっている点が挙げられます。また、将来への不確実性がますます高まる中で、将来柔軟に切り替えができる余地を残したいといった価値観も広まっていると考えられます。

(3) 自己実現的・自律的なキャリア観

働き方の改革・多様化が進んでおり、「一律なルール・場所・時間で」「1つの仕事を1つの会社で」といった、これまでのようなワークスタイルは見直されています。

総務省の労働力調査³によると、2021年平均の正規雇用の転職等希望者数は466万人で、2014年比で1.5倍以上となっており、2020年に入って増加ペースが加速しています。

転職に加えて、フリーランスや副業・兼業などのキャリア上の選択肢の多様化も進んでいます。自発的にキャリアやワークスタイルの設計を行い、真に叶えたい仕事やワークライフバランスなどを実現したいという価値観が広がっていると考えられます。

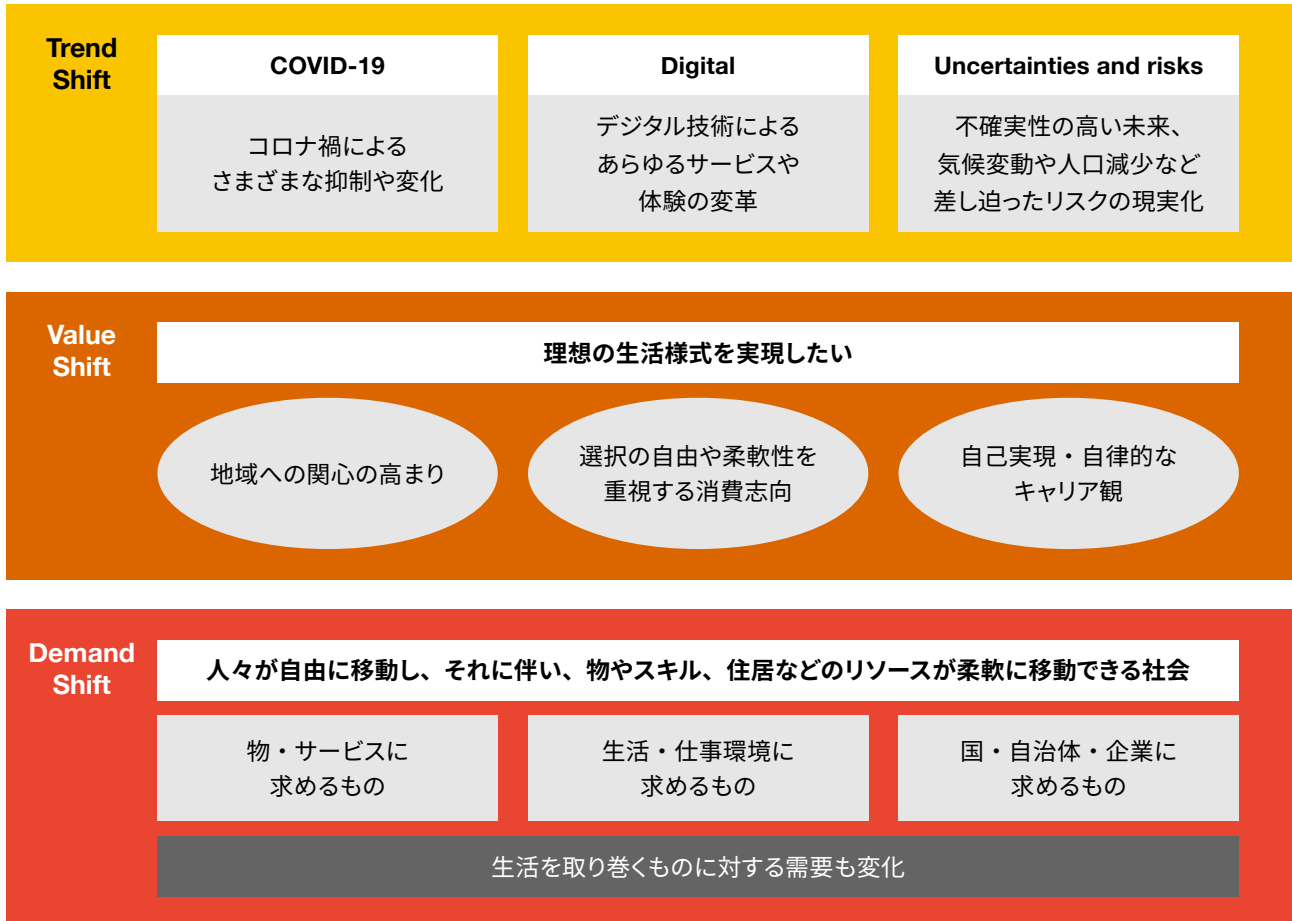


1：内閣府、2022年7月、「第5回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（設問「地方移住への関心（東京圏：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県在住者）」において、「強い関心がある」「関心がある」「やや関心がある」と答えた人の割合の合計）

2：国土交通省、2020年9月、「地域との関わりについてのアンケート」（関係人口（訪問系）の比率・人数）

3：総務省、2022年2月、「労働力調査（詳細集計）2021年（令和3年）」

図表1 個人のバリューシフト



出所：PwCコンサルティング合同会社作成



第2章

「移動」を伴う理想の生活様式実現への高いハードル

この章では、第1章で説明したバリューシフトが進む中、とりわけ人や物、スキルなどの「移動」を伴う理想の生活様式の実現が求められている点について明らかにします。そしてその実現には、個人が自力では超えられないハードルがある現状についても明らかにします。

「移動」を伴う理想の生活様式の実現ハードル

これまでみてきたように、人々の理想の生活様式は世代を問わず変化しています。そして、第1章でみた3つの観点からは、ある共通点を読み取れます。それは、地域に興味を持ち、そこに移り住んだり関わりを持ったりしたい、消費する物は柔軟に切り替えられるようにしたい、場所や組織を超えてキャリアを設計したいなど、**人が自由に移動し、物やスキルなどのリソースを柔軟に動かし選択できるといった、「移動」がキーワードである点**です。人やその暮らしを形づくるリソースが柔軟に移動できるような社会が求められているのです。

一方で、そのような生活様式は、誰にでも簡単に実現できるわけではありません。地方移住や多拠点生活といった、**人や物、スキルなどの「移動」を伴う生活様式は、移動にかかるコストやキャリアの継続性、子どもの教育など、自力では超えられないハードルの数が多いことも事実**です。

アーリーアダプターにとどまる新サービスの利用

そうしたハードルに対応するための新たなサービスが増えています。例えば、住居や交通のサブスクリプションサービスや、多拠点生活における荷物の移動も含めた支援サービス、メタバース上で場所にとらわれず働くことを可能にするサービスなどが挙げられます。

しかし、それらの利用は一部のアーリーアダプターにとどまっているのが現状です。理由としては、手の届きづらい価格設定や、家族連れを想定していないサービス設計などが考えられます。また、職場の制度などは個人ではコントロールできないため、そうした制約を持つ多くの人にとっては、そもそもサービスを利用できないことも考えられます。

ライフステージでも異なる複合的なハードル




























ライフステージによっても、移動を伴う理想の生活様式実現のハードルの種類や数は異なります。中には、自己解決が難しいハードルを複合的に抱える層も存在します。

理想とする生活は一様ではないものの、仮に都市部から地方に移住を考える若年層の単身世帯と、中年層の子育て世帯がいるとします。前者は、買い物・交通環境など移住先で都市部より手間がかかる生活に躊躇することはあっても、住居や職の転換への抵抗は少ないかもしれません。他方で後者は、養育費が増加する中での移住費用の負担や、移住先での子どもの教育環境、既存の持ち家の処分・管理負担、条件に合う職の確保など、乗り越えるべきハードルの種類や数が異なるでしょう。

このようにライフステージによってクリアすべきハードルが異なり、そのうちのいくつかは自己解決が難しい点もまた、**移動を伴う理想の生活様式の実現を阻む大きな要因**となっています。



図表2 地方移住におけるライフステージ別のハードル例

单身・夫婦世帯 (若年層)  仕事 成長機会の多い企業など条件に合う職が見つからない  手間 買い物や交通環境など、手間がかかる生活は避けたい	ハードルの例：  金銭  仕事  住居  手間  教育  医療  体力  情報				
	单身・夫婦世帯 (中年層)  仕事 現職を続けたい／今のやりがいや収入を維持できる職が見つからない				
子育て 初期世帯 (乳幼児)  金銭 出産等で出費が増える中、移住にかかる費用に不安  仕事 収入や在宅勤務の可否など、条件に合う職が見つからない  住居 子育て環境など求める条件が多く、条件に合う住居が見つからない  教育 保育園など子どものための施設が充実していない  医療 乳幼児などの子どもに必要な医療サービスにアクセスしづらい					
子育てピーク世帯 (小・中学生)  金銭 養育費も増え、既に住宅ローンも組んでいる中、移住にかかる費用に不安  仕事 現職を続けたい／今のやりがいや収入を維持できる職が見つからない  住居 子育て環境など求める条件が多く、条件に合う住居が見つからない  手間 仕事や子育てで忙しい中、情報収集などに手間がかかる  教育 子どもの学区の縛りがあるなど、求める教育の質を満たしていない					
子育て 後期世帯 (高校・大学生)  金銭 養育費や住宅ローンに加え、親の介護費が増える中で、移住にかかる費用に不安  仕事 現職を続けたい／今のやりがいや収入を維持できる職が見つからない  手間 現在の持ち家や家族の墓・相続財産などの処分や維持管理に手間がかかる					
引退・高齢者世帯  体力 都市部より買い物などが不便になり、身の回りの世話を一通りこなす体力が必要  医療 定期的な通院がしづらいため、必要な医療サービスにアクセスしづらい  情報 新しい拠点で生活を始めるための情報収集が難しい					

注：ライフステージの区分は、あくまで人口動態等を勘案した上での世帯構成・年齢層の例示であり、ハードルの内容も1ペルソナとしての例示
 出所：各種文献を参考に、PwCコンサルティング合同会社作成

第3章

バリューシフトの時代に 企業が抱えるリスクとチャンス

本章では、個人から転じて企業に目を向けます。ここまで見たように、個人のバリューシフトが進んだことで、地域に関心が向き、消費志向が変わり、キャリアの自律も進んでいます。こうした中で、人が自由に移動し、それに伴って物やスキルなどのリソースが柔軟に移動できるような社会が求められています。

そこでここでは、これらの変化に企業が対応しないことで直面し得る経営リスクと、それらのリスクを回避し、チャンスに変えるために必要なアクションについて説明します。

「移動」に対応しないことで直面し得る経営リスク

人々が一般的な場所に暮らし、一般的なワークスタイルで働き、一般的な志向を持つといった時代ではなくなり、消費者はこれまで以上に多様化しています。

こうした多様化する消費者のニーズを捉えるためには、従来にない場所や方法で外部から新しい刺激を得て新たなクリエイティビティを追求し、新しい価値やイノベーションを創出する必要があります。1カ所に人を集約させ、ネットワークを外部に広げようとする企業は、**競争力の維持が難しくなり、市場から淘汰されてしまう**でしょう。

また、人々の関心が地域に向くようになり、キャリアの自律が進んだことで、従来のような首都圏の大企業で一律に働く時代ではなくなり始めました。こうした傾向が続けば、**首都圏で大量に人材を採用する大企業は、近い将来、思うように人材を確保できなくなるリスク**があります。

そして従業員が報酬だけではなく価値も重視するようになることで、単に高い報酬を提示するだけでは、採用やリテンションが難しくなっています。より多様な働き方が求められるようになる中で、**企業も実態に合うよう進化していかなければ、優秀な従業員に見限られてしまう**でしょう。

加えて、昨今では人的資本経営に注目が集まっています。**投資家の利益のみを重視するような従来型の経営では、市場からも評価されなくなる**でしょう。人材戦略を経営課題として捉え、人材の価値を最大限引き出すことこそが、市場からも社会からも求められているといっても過言ではありません。

「移動」を企業の成長ドライバーに

では企業はどのように対応すれば、社会の変化をチャンスに変えられるのでしょうか。個人のバリューシフトが進み、人が自由に移動することに伴い、さまざまなリソースが柔軟に移動できるような社会が求められています。

この「移動」に振り回されるのではなく、むしろ積極的に関わっていく**企業経営が、将来的な経営リスクを回避するだけでなく、持続的な成長のドライバー**となると私たちは考えます。具体的には、以下の3つのアクションが必要です。



①従業員の移動支援を通じて人的資本経営を推進する

～優秀な人材の確保や新たな事業機会を生む投資としての移動～

まず、企業は従業員の移動そのものや、それに伴って物や住居、スキルなども柔軟に動かせる生活様式を支援する企業経営に転換していくべきです。

昨今では、企業が勤務場所の制限を撤廃したり、副業・兼業を許容し組織を超えたキャリア形成を推奨したりするなど、従業員の自由な移動を促進する動きも増加しています。

しかし、その多くは現状を追認するような動きにとどまっており、従業員の自発的な意思に応じて、住居や交通、物の移動を積極的に支援するものとはなっていないのが現状です。また、単純にリモートワークや副業・兼業を制度上で許可するだけではなく、移動先の地域との関わり合いも視野に入れた包括的な施策でなければなりません。

一部の大胆な例では、本社機能を都心から地方に移転させるとともに、従業員の住居探しから交通環境の整備、教育施設の設立まで、幅広く手掛けるケースも出ています。また、自社だけにとどまらず、移転先地域の産業や雇用の創出にまで幅広く携わることで、企業のPR効果に加えて、新たな収入源の獲得や人材採用力の強化など、さまざまな波及効果が生まれ始めています。

人的資本経営に注目が集まる中、従業員の能力や経験、意欲などに投資することが、昨今ではより一層重要となります。企業は従業員へのこうした支援を、従来の働き方改革や福利厚生の方針の延長線上ではなく、優秀な人材の確保や新たな事業機会を生む投資として捉え、企業の競争力の維持・強化につなげていくべきでしょう。特に大企業には、豊富なリソースやケイパビリティを活かしながら、大胆に取り組みを進めることが求められています。



②企業の移動で「地域での」経営を推進する ～ 100年先も価値を発揮し続けるための移動～

従業員だけでなく、企業自身も柔軟に場所やリソースを移動する発想を持つべきです。

最近では都市部の大企業などが「地域」に目を向け始めています。社会貢献の一環として、または新しいビジネスチャンス求めて地域の課題解決に取り組んだり、そのために従業員を派遣させたりするケースも目にします。

しかし、いわゆる地域活性化や地域課題解決の事業の多くは、マネタイズやステークホルダーとの持続的な価値創造の点で問題を抱えています。この原因の1つとして、「地域のために」課題解決の支援をする、「地域に対して」ビジネスを展開するといった、都市部起点あるいは一歩引いた目線で企業が物事を見ている点が考えられます。そのため、地域課題の本質や重要なステークホルダーの見極めが難しくなっているのです。

発想を転換して、企業は「地域で」ビジネスを行い、地域に真の当事者として根付くことで解決できる自分たちの課題や得られる新しい機会に目を向けることが重要ではないでしょうか。

例えば、企業も一定規模の従業員とともに拠点を都市部から地方などに移し、先に述べたような従業員の移動支援により実効性を持たせることで、従業員のエンゲージメントの維持・向上を図るなど、自社の問題解決や機会へつなげていくべきです。企業と従業員がともに地域に深く関わる機会を持てば、既存事業に対してこれまでにないナレッジやケイパビリティをもたらす可能性もあります。また、前述のような多様化する消費者ニーズに対応するためには、地元の企業やスタートアップなど、これまで知らなかった技術や発想を持つ人々とのつながりも不可欠となります。

こうして大企業が地域で自身の変化を求めていくことが、結果として地域の活性化にもつながると考えられます。100年先も企業としての価値を発揮し続けるためには、個人だけでなく企業も柔軟にリソースを移動していくことが重要ではないでしょうか。



③ 「移動」を担う企業が他社の取り組みを支援する ～業界の枠組みを超えることによる新たな収益機会～

従業員や企業の「移動」は、人材・運輸・物流・不動産業界など、人の移動やそれに関連するサービスを担う企業にとっても大きなビジネスチャンスとなります。これまで論じてきた移動を実行に移そうと思っても、自社だけで従業員の移動を支援できる範囲には限界があるうえ、大企業を受け入れる環境が整っていない地域も多いでしょう。そのため、こうした取り組みを業界横断でサポートする基盤・仕組みは、今後ニーズが高まるとみられます。

例えば、移住や複数拠点で暮らす従業員などを支援する企業に対して、コストや使い勝手の面で柔軟性のある住居の提供や、拠点間の家族や物の移動などを容易にするサービスを、シームレスに提供するような形が考えられます。

こうしたソリューションは1つの企業や業界で一貫して提供することが難しく、不動産や運輸・物流、人材など、複数業界の提供価値を掛け合わせる必要があります。これらの業界がこれまで以上に結束し、既存の枠にとられないサービスを生み出していくことで、変革のドライバーとなり得るでしょう。

そして、業界の枠組みを超えてより大きなインパクトの実現に取り組むことで、個社の枠組み内では生まれづ

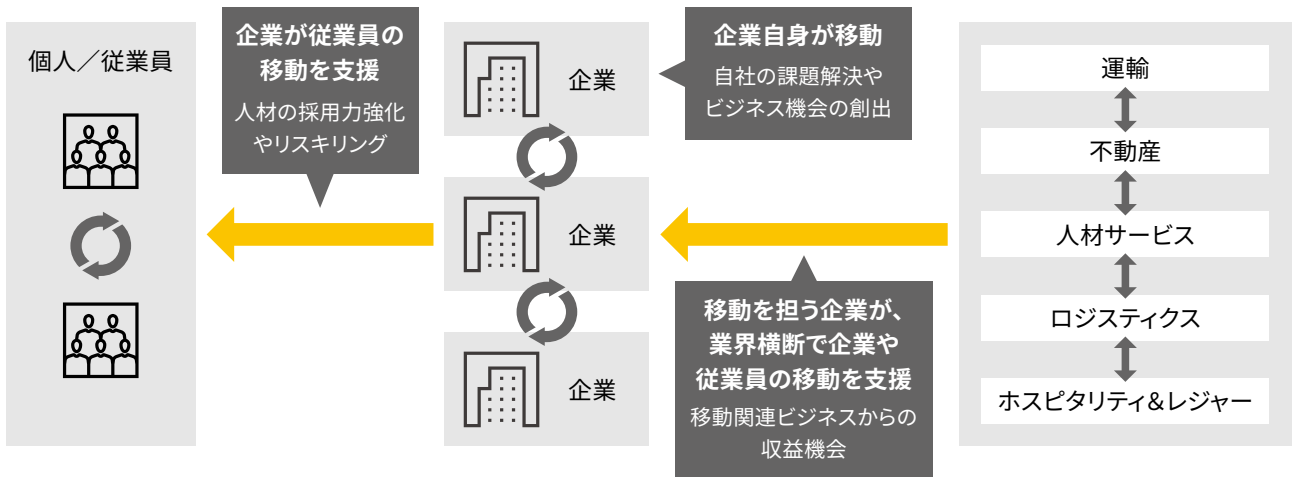
らい、自社や業界全体の収益機会につながるのではないのでしょうか。業界の垣根を越えて「移動」を支援した結果、個人や企業が各地域に分散し、複数の組織で働き複数の地域で暮らす人々が増える社会が実現すれば、各業界にも新たな収益機会が生まれるでしょう。

例えば、運輸やロジスティクス業界では、企業や人の動きが直接的な収益につながります。不動産業界では、住宅やセカンドハウス、シェアオフィスなど、人の動きに対応した新たな不動産需要が生まれます。都市部以外の地域でもビジネスや観光需要が発生することで、ホテル・サービスアパートメントをはじめとした不動産価値が上がり、ひいては街の価値も向上することが期待できます。人材業界では、企業の地方分散によって雇用の流動性が上がることがビジネスチャンスとなるでしょう。これまで事情があり働くことができなかった人々にも就労機会をもたらしたり、地元の有能な人材を活用する機会が生まれたりと、少子高齢化で縮小する国内の人材プールを広げるきっかけにもなり得ます。

このように、「移動」を担うさまざまな業界を掛け合わせることも重要なファクターとなるでしょう。



図表3 「移動」に積極的に関わっていく企業経営



出所：PwCコンサルティング合同会社作成

図表4 「移動」を担う企業の収益機会の例

	<p>人材サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 潜在的労働者の市場参加による企業収益拡大 企業の地方分散による雇用の流動性向上（地方では業界や職種より地域の有力企業かどうかで就職を決めるケースも） 福利厚生・ウェルネス領域の潜在需要の発掘
	<p>不動産</p> <ul style="list-style-type: none"> 住宅・セカンドハウス・シェアオフィス等新たな需要の創出 ホテル・サービスアパートメントをはじめとした不動産、および街の価値の向上 複数拠点で生活する人が増えることで中古住宅の流通量増加
	<p>運輸 (鉄道・航空等)</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業や人口の分散による都心と移転後地域間など定期的な地域間往来需要の増加 移転後の地域内の交通需要の創出（鉄道やバスの既存路線の収支改善や、オンデマンド交通やマイクロモビリティなどの新しいモビリティサービスの提供）
	<p>ロジスティクス (物流・海運等)</p> <ul style="list-style-type: none"> 複数拠点で生活する人が増えることによる地域間・地域内の物流需要の増加 企業の地方分散による地域間や、地方と海外との輸送需要の増加 地域での物流倉庫関連ビジネスの増加
	<p>ホスピタリティ& レジャー</p> <ul style="list-style-type: none"> 移転後の地域を起点とした旅行・マイクロツーリズムなど、新たな観光・旅行需要の創出 デジタルネイティブ層が地域に分散することによる、地域の観光DX支援の需要の増加

出所：PwCコンサルティング合同会社作成

第4章

「移動」が実現する社会の将来像

それでは、本レポートでみてきたような「移動」へ積極的に関与する企業経営が進むことで、どのような社会像が生まれるのでしょうか。

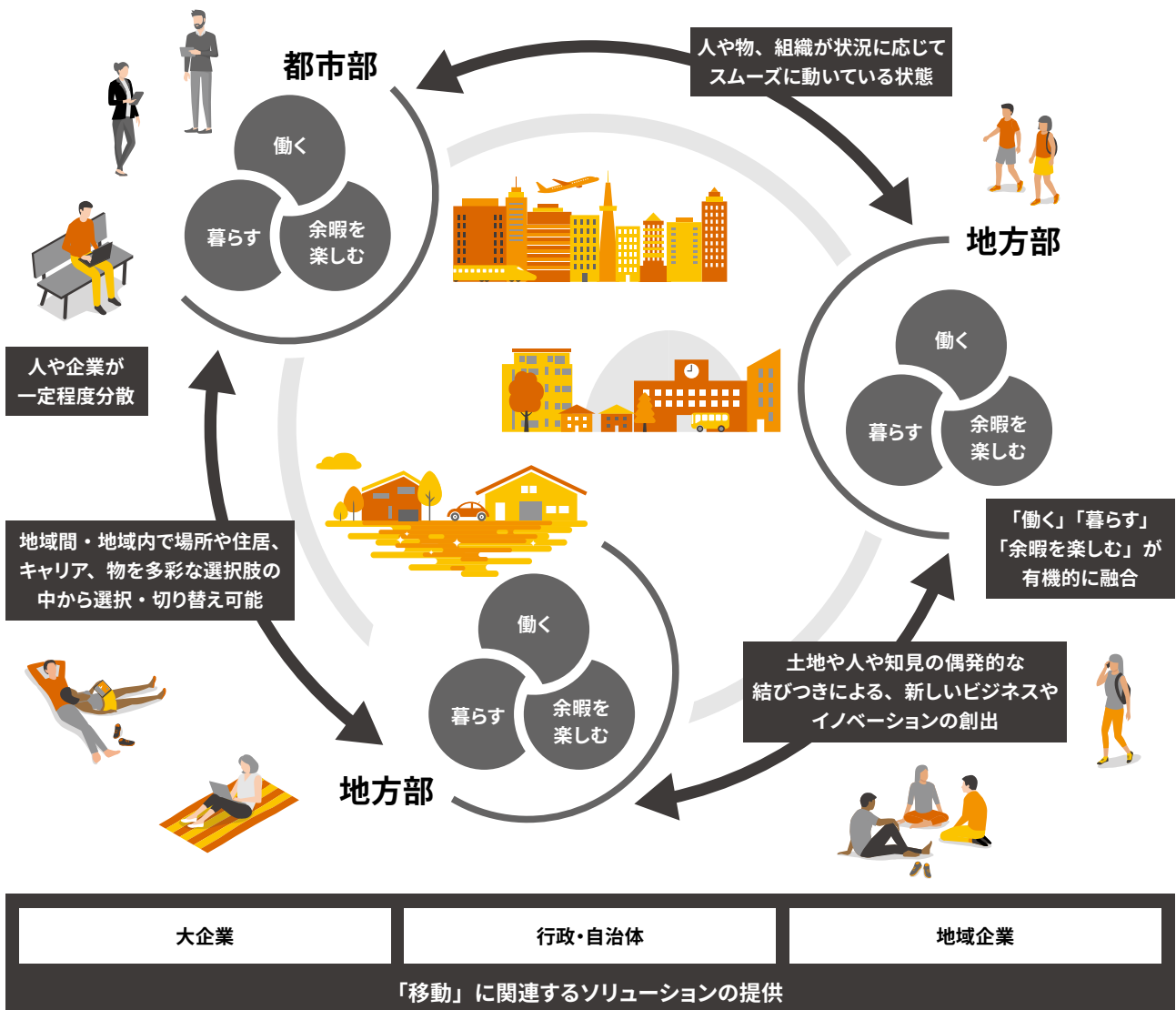
私たちが提案するのは、人の移動が新しいつながりをつくり出し、生活の豊かさを実現するような社会です。

企業が行政・地域と密接に協力し、地域移転や移住支援に関連するソリューションを業界横断的に提供することで、人々が場所や住居、キャリア、物を多彩な選択肢の中から自由に選ぶことができ、スムーズかつ流動的に動けるよう

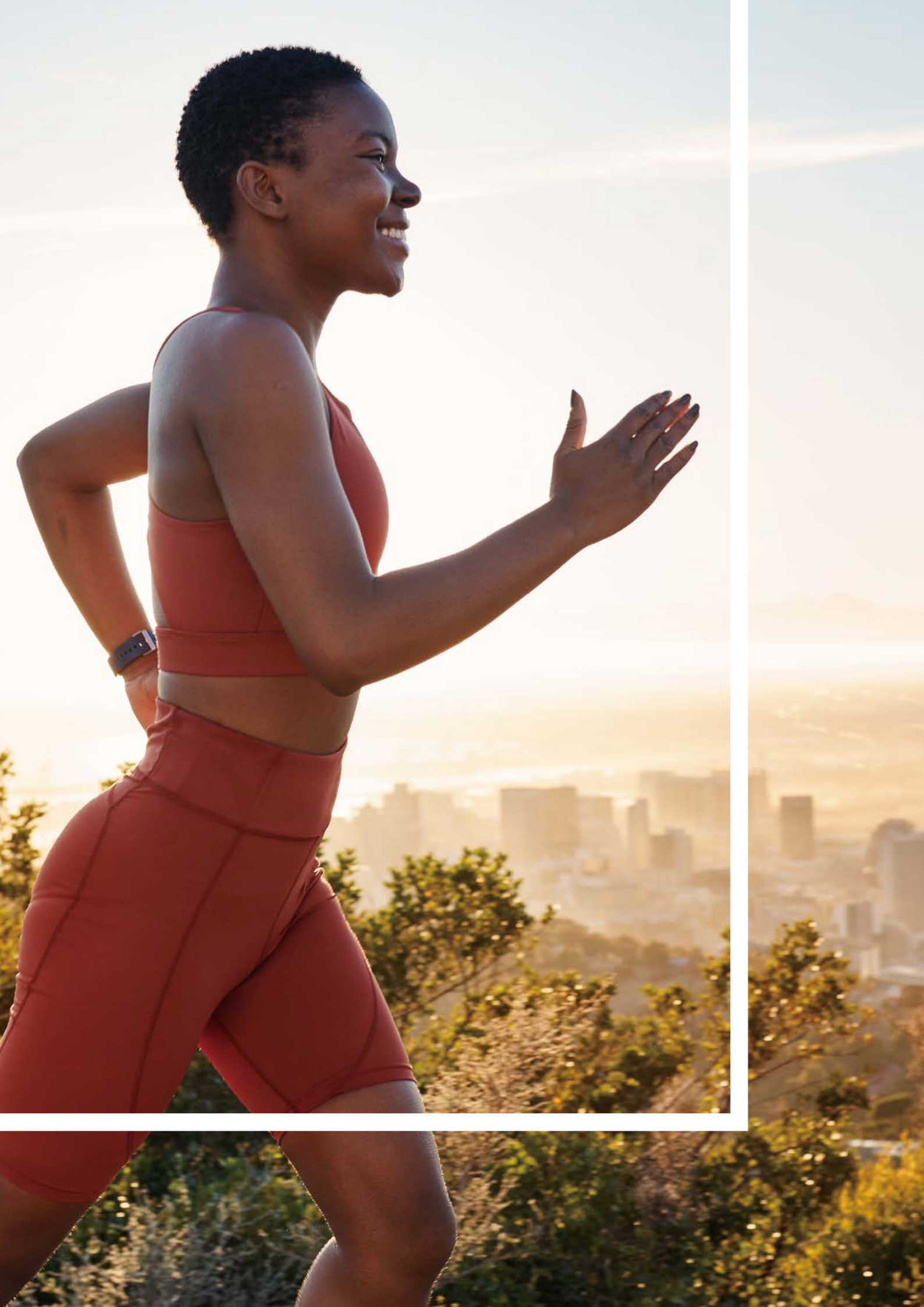
になる。都市部・地方問わず地域がそれぞれの役割・特色を持つ形で発展し、複数の組織で働き、複数の地域で暮らす人々も増える。幅広い人々の「働く」「暮らす」「余暇を楽しむ」が柔軟に融合することで新しいライフスタイルが生まれ、一人一人が理想の生活様式を探索・実現できるようになる。社会のリソースが有機的に動きながら必要な場所に分配される。そして、土地や人や知見のこれまでにない偶発的な結びつきから、新しいビジネスやイノベーションが生まれる。

私たちはこのような世界の実現を目指しています。

図表5 移動の自由が実現し得る社会の将来像



出所：PwCコンサルティング合同会社作成



お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



執筆者



南出 修

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



若尾 治

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



澤田 竜次

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



金行 良一

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



相馬 道広

PwCコンサルティング合同会社
マネージャー



渡邊 陽子

PwCコンサルティング合同会社
シニアアソシエイト

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2023年3月 管理番号：I202301-01

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.