

コロナ禍を経た構造変化と産業影響 ～ニューノーマル時代の展望

2021年10月

株式会社 三井住友銀行
コーポレート・アドバイザー本部
企業調査部

- 本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
- 本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。
- ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。

1. 本レポートの要旨	2
2. 新型コロナウイルスの影響	4
3. コロナ禍を経た構造変化	10

1. 本レポートの要旨

今般、政府はワクチン接種の進展等を背景に緊急事態宣言の全面解除(21/10月～)を決定しました。現時点でコロナの完全収束は見通し難い中において、感染対策と日常生活の両立に取り組む必要性について言及するなど、「コロナとの闘い」を経て「コロナと共存」しつつ経済を回していくことが求められる状況となっています。

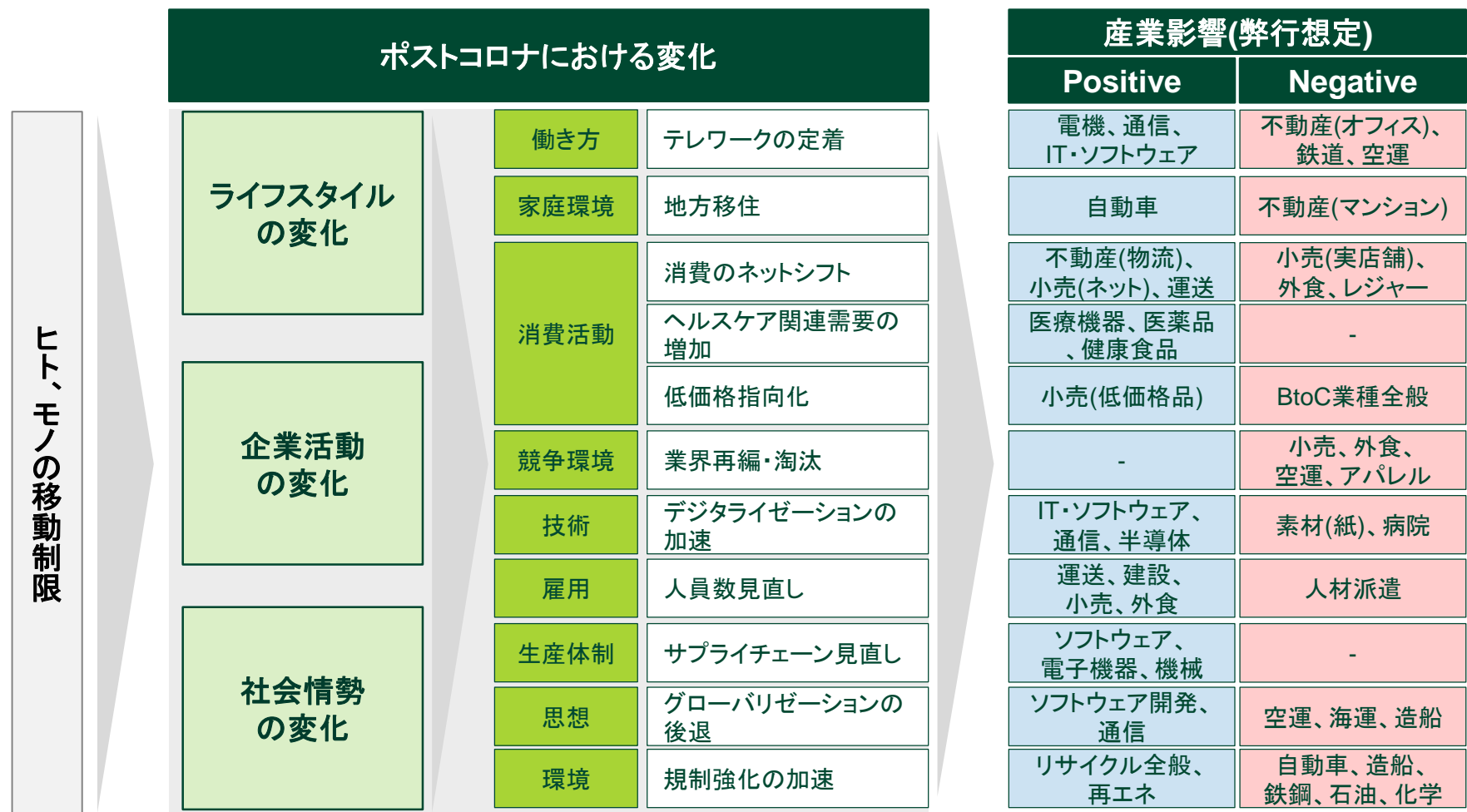
こうした現況を踏まえ、本資料は、コロナ禍を経た(=「ポストコロナ」における)構造変化と産業影響の見通しについて取り纏めました。

本レポートの要旨

コロナ禍を経て、①ライフスタイル、②企業活動、③社会情勢、の3点に変化が生じると想定されます。

これらの変化がテレワークやデジタルイノベーションの加速、サプライチェーンの見直しといった事象を通じて、各産業へと影響が及んでいくとみられます。

本レポートのサマリー

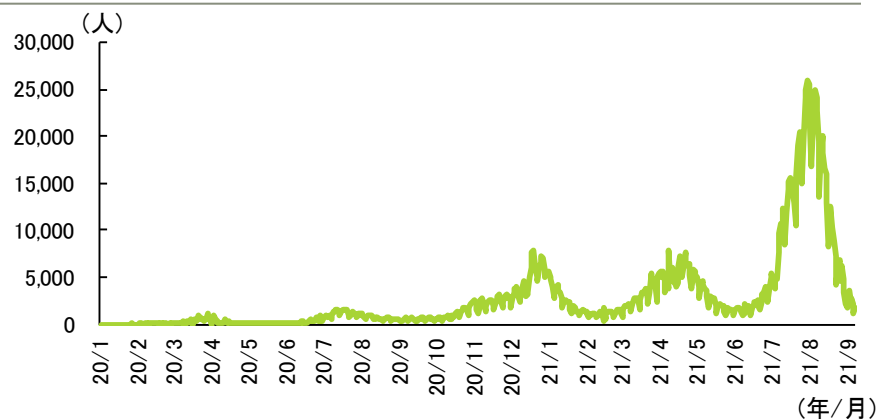


2. 新型コロナウイルスの影響

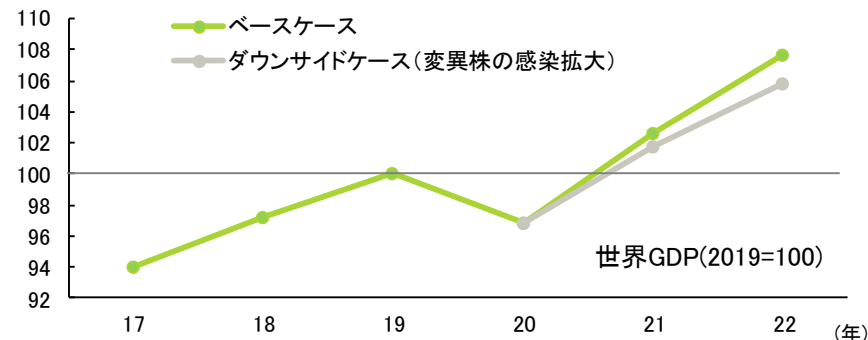
(1)感染者数推移

新型コロナウイルスの感染は、緊急事態宣言の発令状況等に応じて収束と拡大を繰り返してきており、国内ではワクチン接種の進捗もあり、足元で感染者数は大幅な減少をみせています。

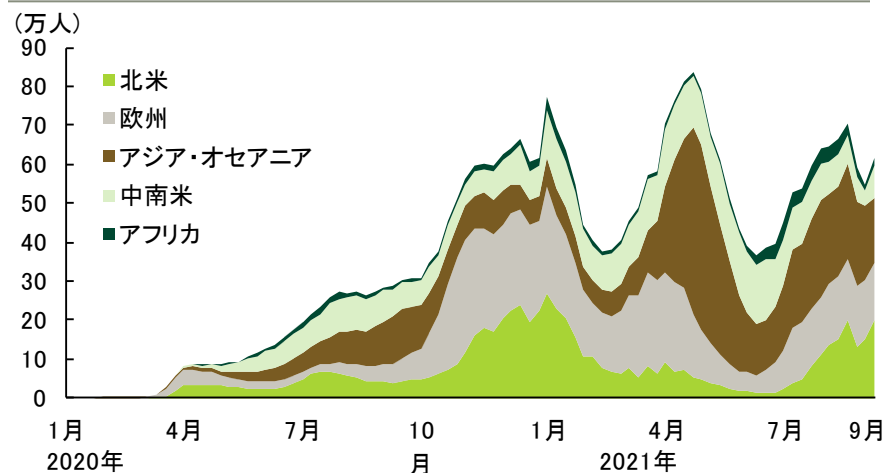
感染者数推移(国内)



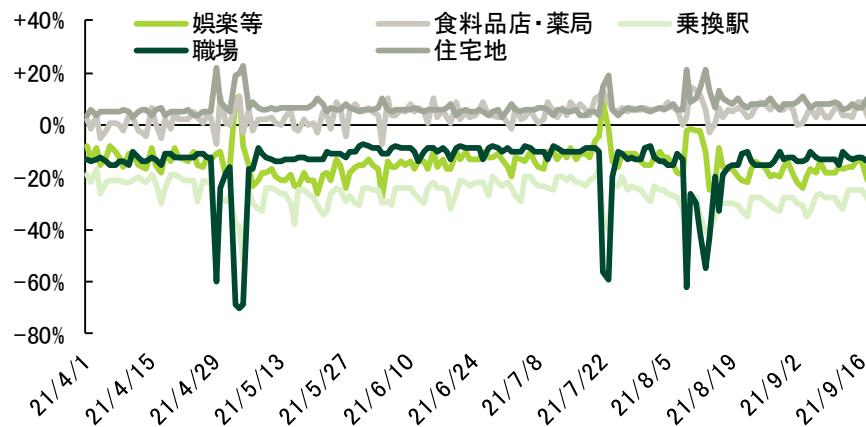
GDP成長率予測(世界)



感染者数推移(世界)(注)



Google Mobility Reportによる訪問者数(国内)



(注) 週次集計値を日次に換算したもの

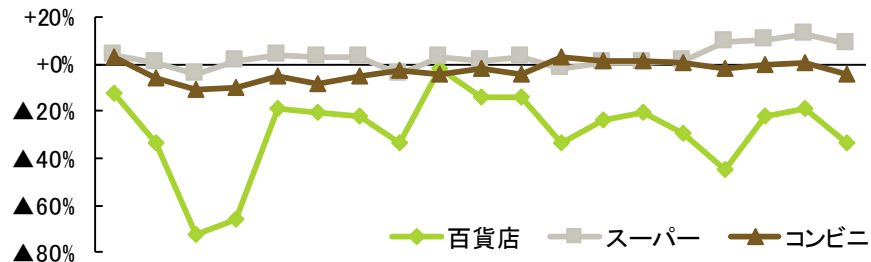
(出所) Bloomberg、IMF、ECDC、Google Mobility Reportより弊社作成

(2)消費

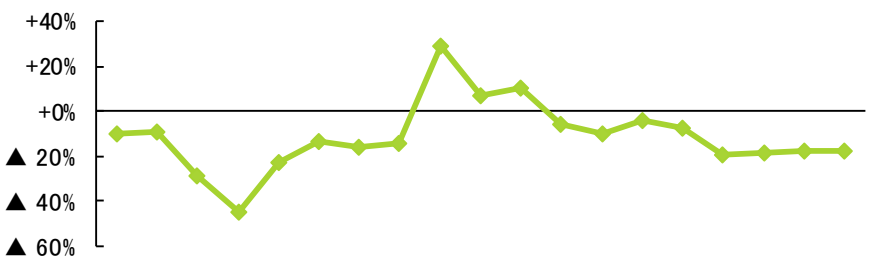
コロナ発生以降の消費関連動向についてみれば、一度目の緊急事態宣言が発令された20/4-5月をボトムに小売・外食売上高や観光・レジャー客数などの様々な消費活動が急減しました。その後も依然として一進一退の状況が続いており、外食や観光・レジャー関連セグメントを中心に従前水準には達していない状況です。

小売・外食関連 2019年比

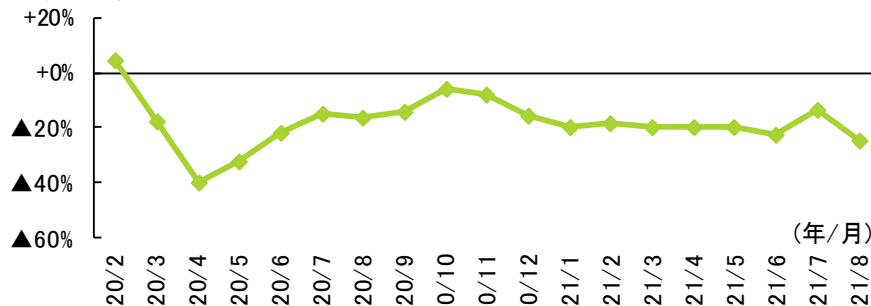
<業態別小売売上高>



<自動車販売台数>

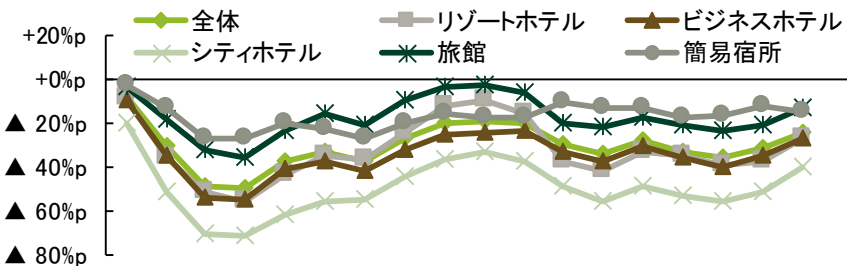


<外食売上高>

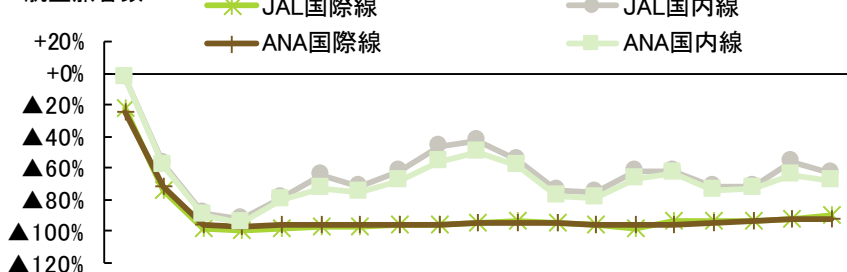


観光・レジャー関連 2019年比

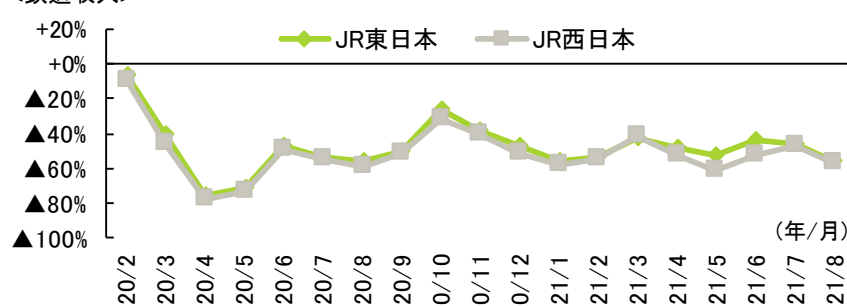
<宿泊施設稼働率>



<航空旅客数>



<鉄道収入>



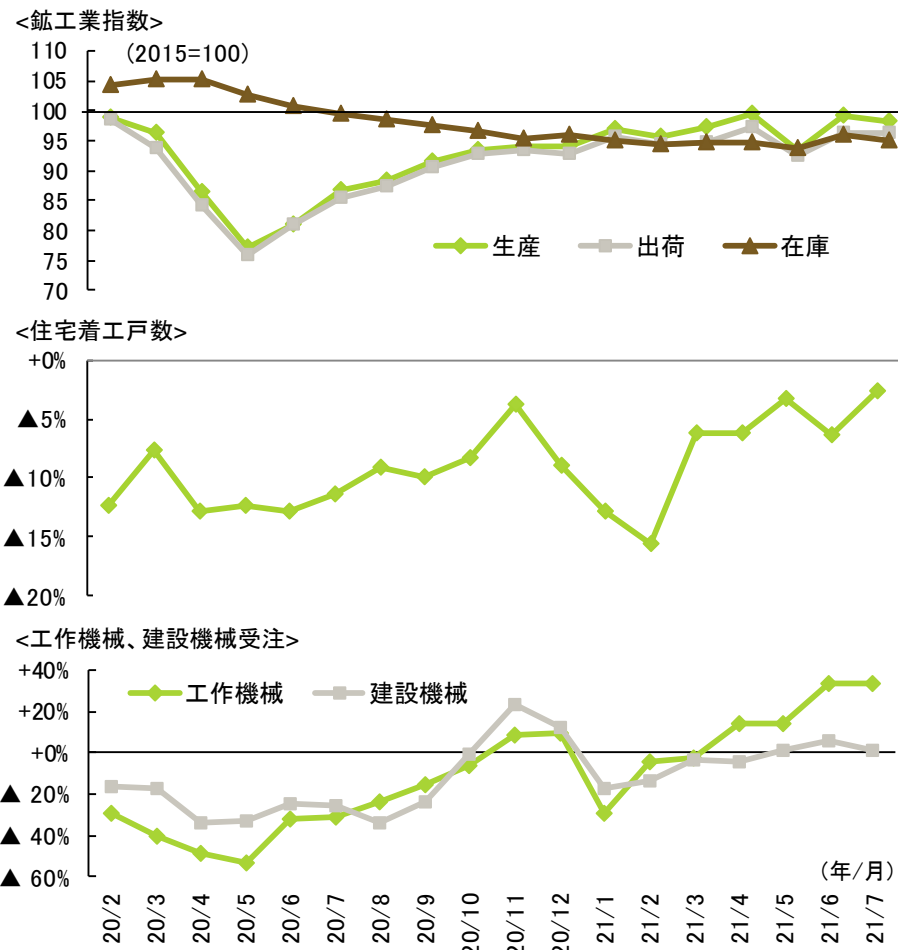
(出所) 日本自動車販売協会連合会、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会、日本フランチャイズチェーン協会、日本フードサービス協会、国土交通省観光庁、各社IR資料より弊社作成

(3)生産・貿易

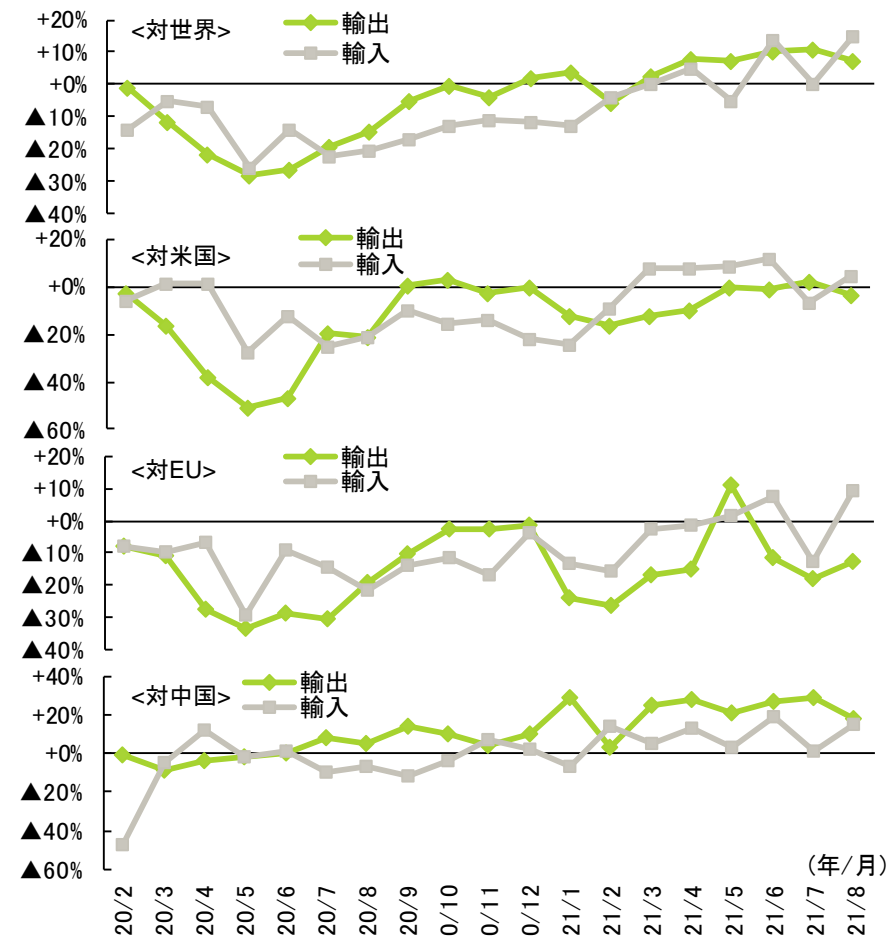
他方、生産・貿易動向をみれば、コロナ感染拡大直後は工場稼働の停止やサプライチェーンの寸断等により生産面にもマイナス影響が発生した他、貿易額も前年を大きく下回るなど、企業活動の低下がみられました。

尤も、足元では経済活動の再開に伴って生産・貿易ともに持ち直しつつあります。

生産関連 2019年比



貿易関連 2019年比

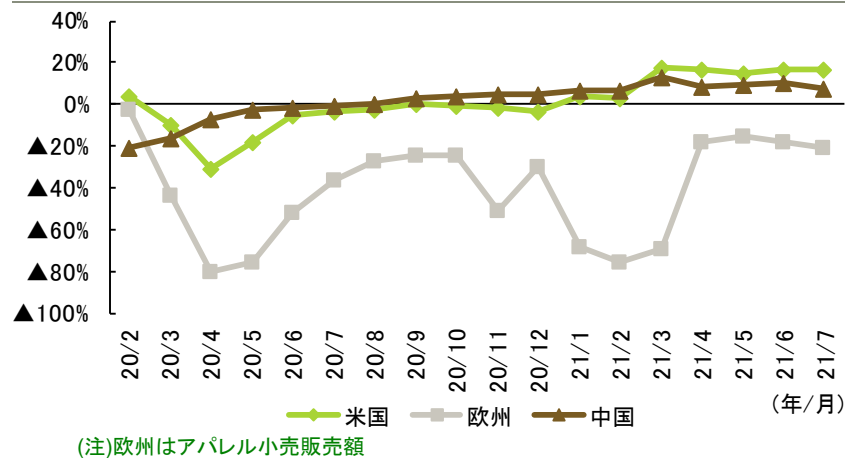


(出所)経済産業省「鉱工業指数」、国土交通省「建築着工統計調査」、工作機械工業会「工作機械受注実績調査報告」、建設機械工業会「建設機械出荷額金額統計」、貿易統計より弊行作成

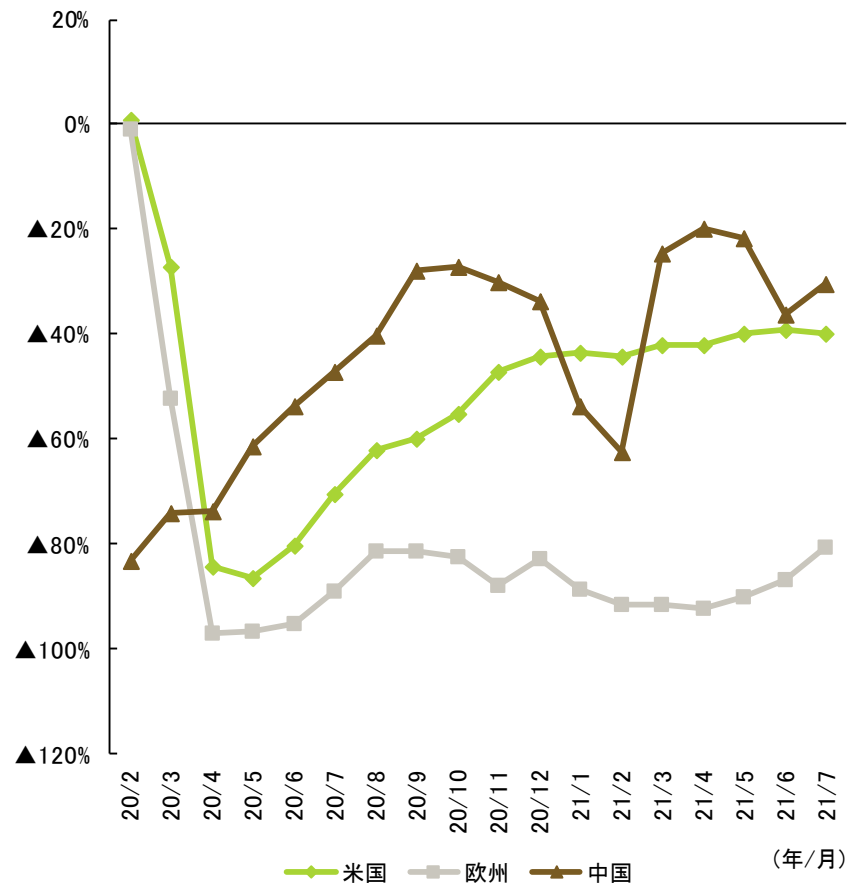
(ご参考)海外各国・地域の消費動向

海外各国・地域の消費動向についてみれば、早期にコロナ禍から脱した中国がいち早く回復を見せている他、足元ではワクチン接種進展を背景に経済回復が進む米国でも復調の動きがみられます。一方、ロックダウン等が実施された欧州では、大きな落ち込みを見せた後、回復にも時間を要している格好です。

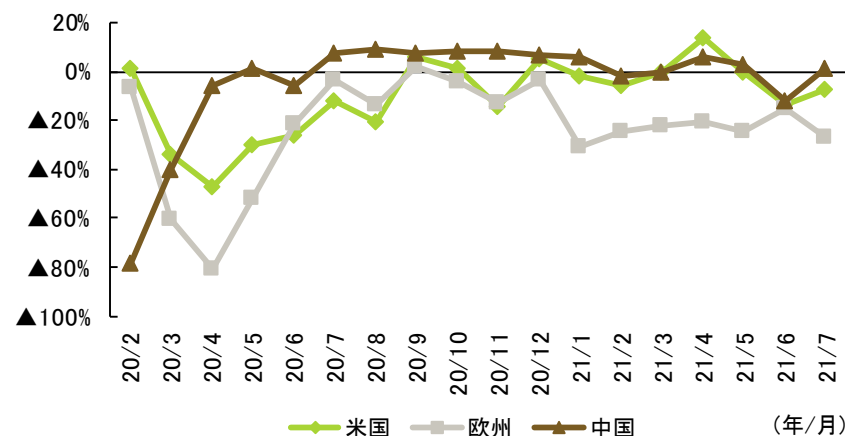
小売総額 2019年比 (注)



航空旅客数 2019年比



自動車販売台数 2019年比

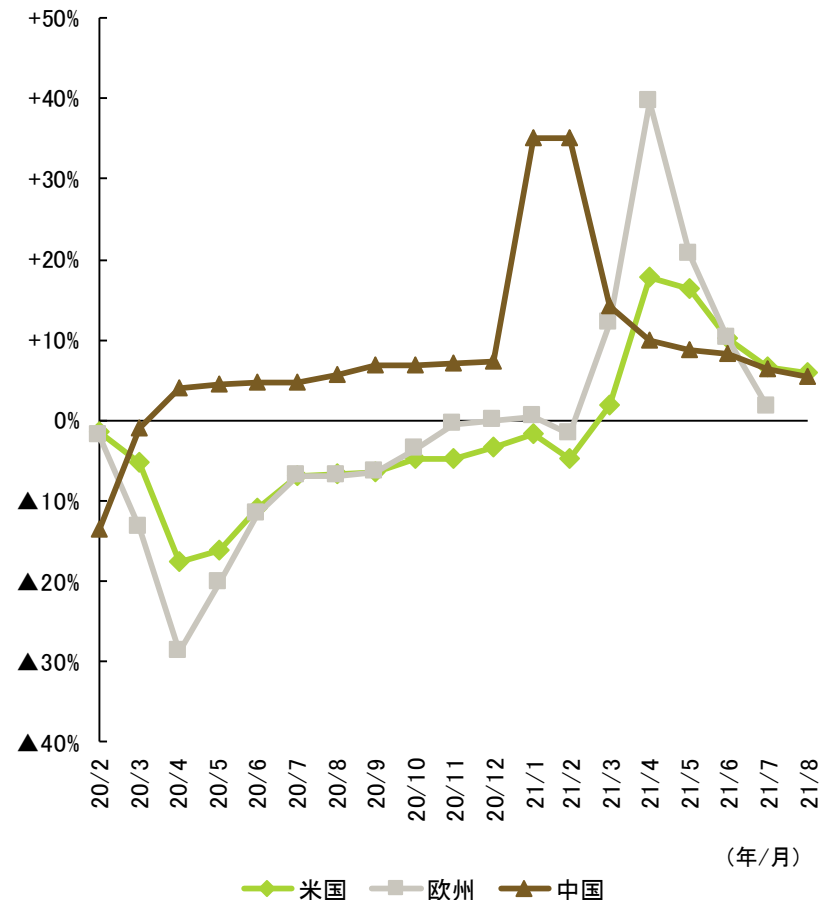


(出所)Marklines、eurostat、ACEA統計、米商務省、中国汽车工業協会、中国民用航空局、中国国家統計局より弊行作成

(ご参考)海外各国・地域の生産動向

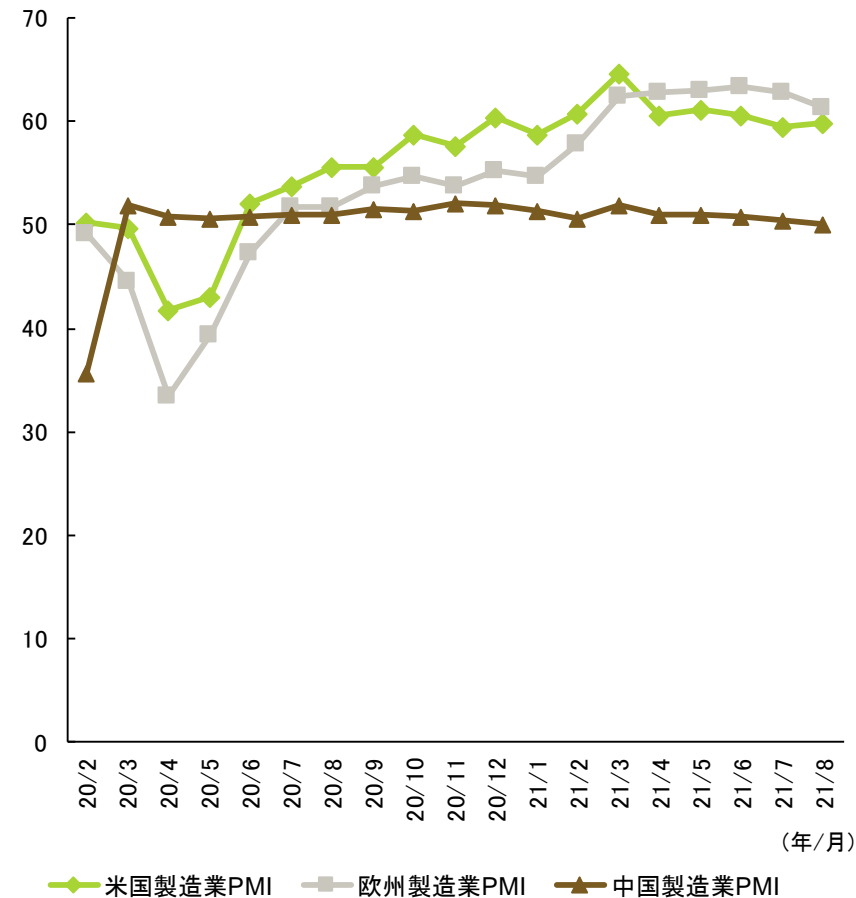
鉱工業生産指数をみても、中国は一足早く回復に向かいました。

鉱工業生産指数 (注)



(注)中国の鉱工業指数、輸出入額は1-2月累計比較

製造業PMI



(出所)Bloombergより弊社作成

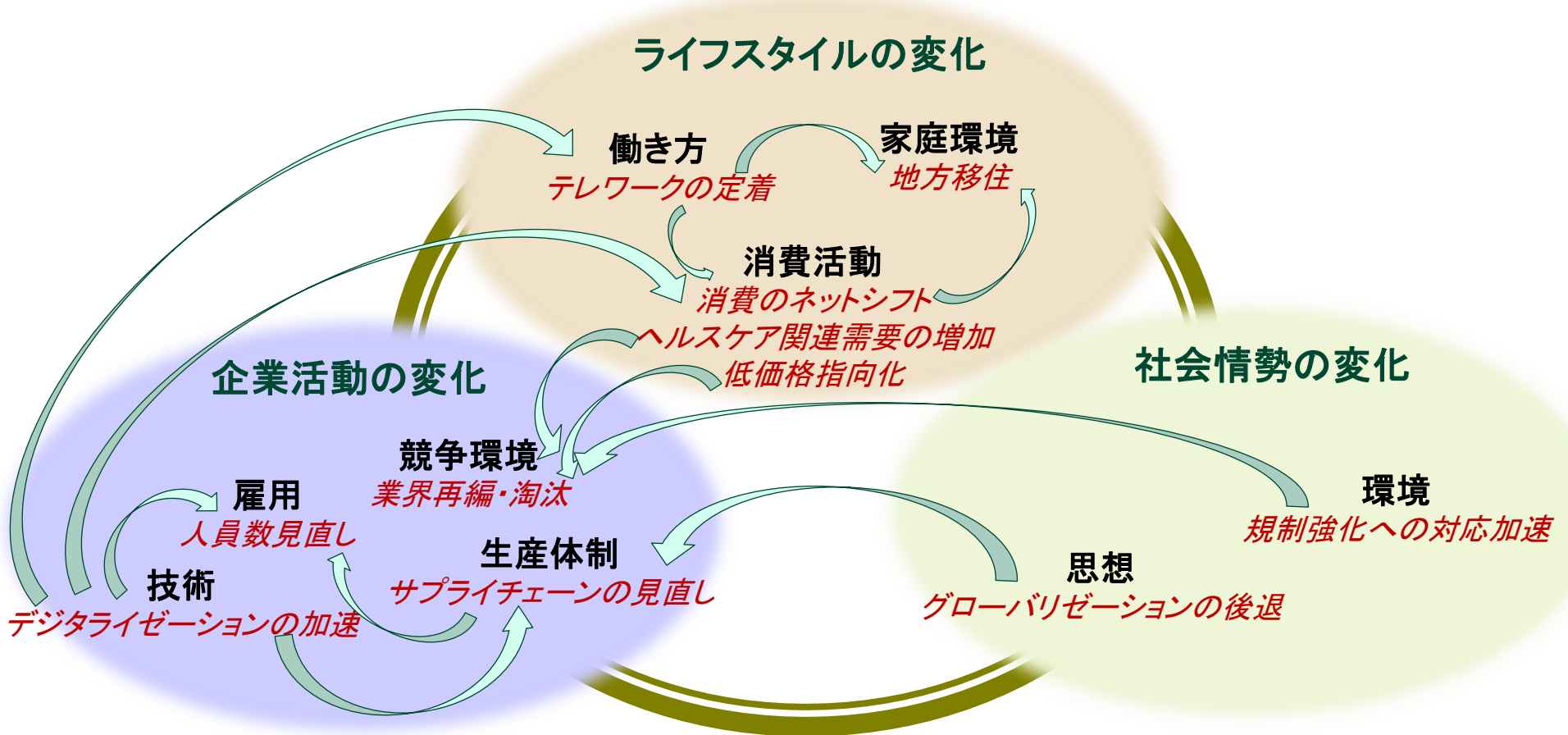
3. コロナ禍を経た構造変化

(1)概観

コロナ禍を経て、①ライフスタイル、②企業活動、③社会情勢、の3点に大きな変化が生じると想定されます。これによりテレワークの定着やデジタル化の加速、サプライチェーンの見直し等の事象に繋がり、夫々が相互に影響を与えながら変化が浸透していくと想定されます。

コロナ禍を経て想定される変化

ポストコロナにおける構造変化



(2)変化のインパクト

コロナ禍を経て想定される変化のうち、①テレワークの定着、②消費のネットシフト、③デジタルイゼーションの加速、④サプライチェーンの見直し、⑤規制強化への対応加速、の5つの事象が各産業へ与えるインパクトは特に大きくなると見通されます。

ポストコロナにおいて想定される変化とインパクト(注)

変化		要旨	持続性	蓋然性	グローバル	経済性	インパクト
ライフスタイル	働き方	テレワークの定着 クラウドビジネスの普及	○	○	○	○	大
	家庭環境	地方移住	-	-	-	○	小
	消費活動	消費のネットシフト	○	○	○	○	大
		ヘルスケア関連需要の増加	-	○	○	-	中
		低価格指向化	-	○	○	○	中
企業活動	競争環境	業界再編・淘汰の進展	-	○	○	○	中
	技術	デジタルイゼーションの加速	○	○	○	○	大
	雇用	人員数見直し 人材移動の活発化	-	○	-	-	小
	生産体制	サプライチェーン見直し	○	○	○	○	大
社会情勢	思想	グローバリゼーションの後退	-	-	○	○	中
	環境	規制強化への対応加速	○	○	○	○	大

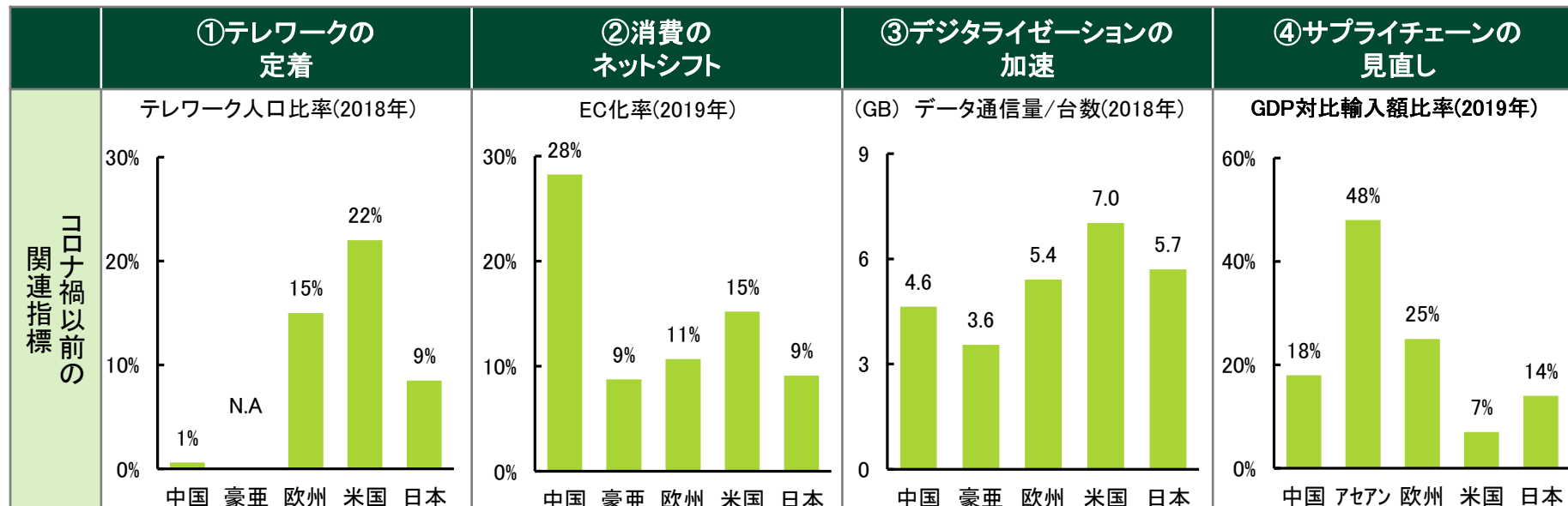
(注) 持続性: 変化が長期(3年超)に亘って継続するもの。蓋然性: 既に顕在化している或いは確実に顕在化すると想定されるもの。グローバル: 二か国以上で想定されるもの。経済性: 産業影響が大きいと一般的に捉えられているもの。○4つ: インパクト大。○2-3: インパクト中。○1つ以下: インパクト小。

(ご参考)地域毎の変化のインパクト

コロナ禍以前のテレワーク普及率やEC化率等は地域毎に濃淡があるため、コロナ禍を経た変化が各産業に与えるインパクトの大きさは各地域で異なってくると考えられます。

日本では、テレワークやEC対応等は浸透途上であり、ポストコロナにおける拡大余地は大きいとみられます。

ポストコロナのインパクトが大きいと想定される地域の動き



コロナ ポスト	中国、日本でシステム開発、機能拡充が加速	✓ 日本でEC対応に向けた活動が活発化	✓ 中国で5Gをはじめとするインフラ投資が加速	✓ 欧州、ASEANで域内完結、国内回帰の動きが進展
------------	----------------------	---------------------	-------------------------	----------------------------

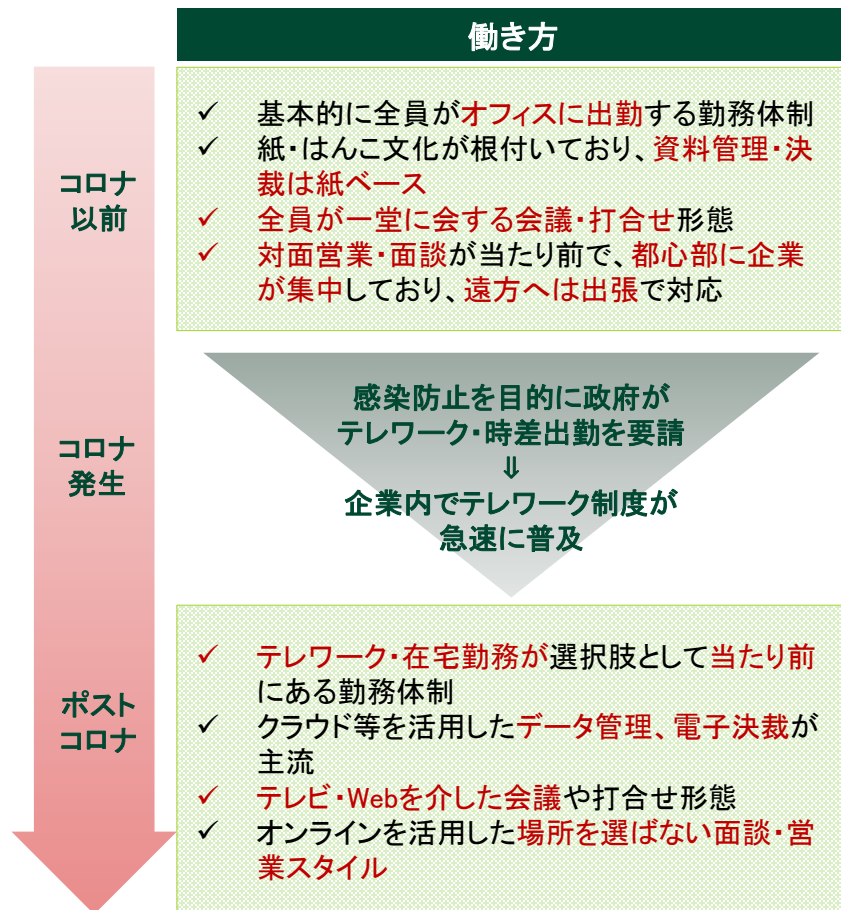
コロナ禍以前において浸透途上にある地域ほど、相対的にポストコロナによる拡大余地は大きい

(出所)Ericsson Mobility Report (November2019)、Euromonitor、IMF、総務省、アメリカ合衆国人事管理局、中国工業情報部 より弊社作成

(3) 具体的変化と影響 ①テレワーク～変化の動き・顕在化事例

従来、オフィス出勤、紙ベースでの資料管理、対面営業等が主流であった中、コロナ禍における外出自粛が契機となり、テレワークの活用やクラウド管理、オンライン面談といった「ニューノーマル」な働き方が急速に普及しました。これにより、通勤時間短縮(≒生産性向上)や紙・ハンコの使用減(≒コスト削減)が進むとみられる他、場所を問わない勤務体制(≒企業の地方移転)等が進展する余地が生まれています。

新型コロナウイルス感染拡大によって働き方に生じる変化



ポストコロナにおける変化の影響

テレワーク ・在宅勤務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通勤時間の短縮による生産性アップ ・ 在宅時間増加によるワークライフバランス向上 ・ 出勤者減を背景としたオフィス面積の縮小
データ管理 ・電子決裁	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紙・はんこの使用減によるコスト削減及び環境対応への貢献
テレビ・ Web会議	<ul style="list-style-type: none"> ・ その場の雰囲気にと左右されなくなることによる客観的なエビデンス及びデータの重要性の高まり
オンライン 営業・面談	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間、場所を問わないことで業務効率が向上 ・ 都心部に立地するインセンティブが薄れ、企業の地方移転が進展する可能性

顕在化事例

時期	業種	内容
20/4月	IT	NTTデータはVR会議システムを開発予定
20/5月	電機	日立製作所はコロナ収束後も在宅勤務継続を発表
20/7月	電機	富士通は、23/3月末までにオフィス面積半減を発表
20/12月	アパレル	はるやまがテレワーク勤務に適したファッションの販売を発表
21/2月	鉄道	JR東日本は、車両内でテレワークやウェブ会議を可能とするサービスを開始
21/3月	不動産	三菱地所が、テレワーク希望者とスペース提供事業者を仲介するサービスを開始

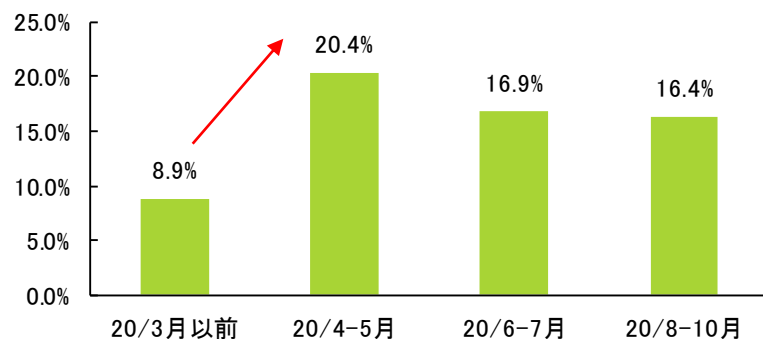
(出所) 各社プレスリリースより弊社作成

(3)具体的変化と影響 ①テレワーク～阻害要因・産業影響

コロナ発生後のテレワーク実施率をみれば、20/4-5月には20%超と、従前比大幅に普及が進んでいます。尤も、その後の実施率は伸び悩んでおり、この背景には、業務管理の問題によるパフォーマンス低下、円滑な教育・指導の滞り、通信インフラ・端末の整備不十分などがあると想定されます。今後こうした課題が解決されれば更なるテレワークの拡大・定着が進む可能性があります。

他方、こうした働き方の変化による産業影響として、通信機器・ソフトウェア、データセンターの需要増が見られる一方、オフィス、紙の需要減や鉄道・航空機の利用ニーズ縮小などが想定されます。

テレワーク実施率の推移



テレワーク定着に向けた阻害要因(ネック)

評価・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 部下とのコミュニケーション機会の減少、業務進捗の不透明化からパフォーマンスが低下する
通信インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 社内と同等の通信環境が整わず業務効率の低下に繋がる
社内連携	<ul style="list-style-type: none"> オンライン上での擦り合わせでは意図が伝わらず認識の不一致が発生する
デジタル化対応	<ul style="list-style-type: none"> 紙ベースの業務から上手く移行できない PC・スマホ等の電子機器端末の整備にコストがかかる

主な産業影響(弊行想定)

影響	要因	内容	業界
ポジティブ	テレワーク オンライン 面談	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務に向けたPC・スマートフォン等の電子端末需要が増加 	電機、通信、IT・ソフトウェア
	データ管理	<ul style="list-style-type: none"> 膨大なデータを保守・管理するデータセンターの重要性の高まり 	不動産(データセンター)
ネガティブ	テレワーク オンライン 面談	<ul style="list-style-type: none"> 出社の必要性が薄れることからオフィス需要が減少 出張等の移動機会が減少することで鉄道や飛行機の利用ニーズが低下 	不動産(オフィス)、鉄道、空運
	データ管理	<ul style="list-style-type: none"> 紙の使用量が減少 	素材(紙)

(出所) 国土交通省「テレワーク人口実態調査」より弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ①テレワーク～海外事例

海外の動向についてみれば、継続してテレワークへの本格シフトを進める動きがある一方、出勤と在宅の併用やオフィス回帰等、テレワークによる弊害・限界等の理解の下、一部従来の働き方へ戻す動きもみられています。

主な顕在化事例

変化	項目	時期	地域	業種	企業	内容
テレワーク	テレワークシフト	20/5月	北米	IT・ソフトウェア	Twitter	従業員が望めば、在宅勤務を永続的に続けられるようにする方針
		21/4月	欧州	金融	-	シティ・オブ・ロンドン自治体は、金融街シティーの空室オフィスを2030年までに1500戸以上の住宅に改装する計画を発表
		20/12月	欧州	金融	UBS	ロンドンのオフィス1か所を閉鎖し、人員を本部に集約または在宅勤務に移行する計画
	テレワーク・オフィス出勤併用	20/10月	北米	IT・ソフトウェア	Microsoft	データセンター勤務等出勤が必須の職種以外は、オフィス再開後も就労時間の50%未満はリモートワークを許可
		21/3月	欧州	航空	British Airways	コロナ規制緩和後に在宅と出社を組み合わせた勤務形態を導入する予定を踏まえ、本社ビル売却を検討
		21/3月	アジア	IT・ソフトウェア	Tata Consultancy	25年までに出勤率を25%まで削減する方針
		21/3月	アジア	-	-	シンガポール政府は公務員の勤務体制を「週3日出勤・週2日在宅」にするほか、時差出勤を推奨する方針
		21/4月	アジア	金融	UOB	コロナ収束後もオフィス勤務とテレワークを併用すると発表
	オフィス出勤	21/5月	欧州	金融	HSBC	テレワークによるストレス負担軽減を狙ってZoom会議を一部禁止
		21/5月	北米	金融	Goldman Sachs	21/6月からオフィス勤務を再開するよう従業員に要請
		21/6月	北米	金融	Morgan Stanley	ゴーマンCEOは、ワクチン接種後はニューヨーク本社への出社を再開するよう業員に強く要求
		21/8月	北米	小売	Amazon	22/1月から米国の従業員をオフィス出勤させる計画

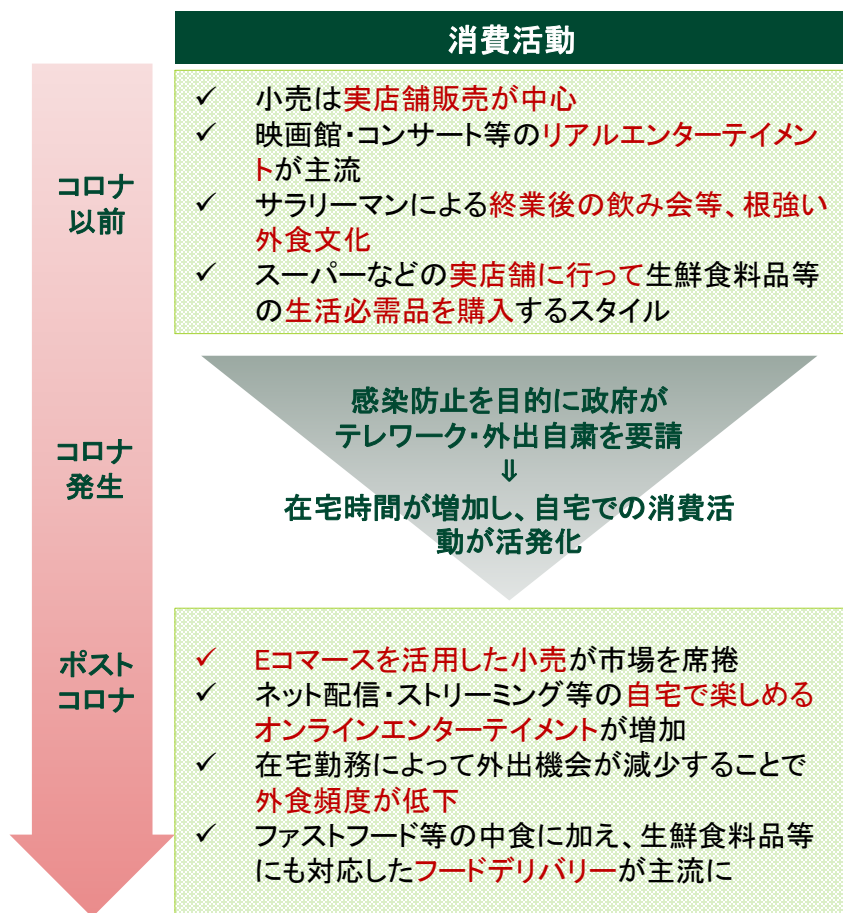
(出所) NNA、各社プレスリリースを基に弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ②消費のネットシフト～変化の動き・顕在化事例

消費活動についてみれば、コロナ禍での在宅時間増加を背景としたEC活用拡大、動画配信サービス等の普及、フードデリバリーの利用加速といった、オンラインサービスを活用する動きが広がっています。

こうした消費活動の変化を受けて、各社はEC事業の強化やAI技術を用いた配送サービス等、新たな戦略を加速させています。

新型コロナウイルス感染拡大によって消費活動に生じる変化



ポストコロナにおける変化の影響

モノ	EC販売	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の初期投資・運営コスト低減及びグローバルな販売地域の拡大 利用者側は、時間・場所を問わず買い物が可能になる等、利便性が向上
	フードデリバリー	<ul style="list-style-type: none"> 地域に縛られず、生鮮食料品等の生活必需品が手に入ることで、郊外地域への移動が増加
サービス	オンラインエンタメ	<ul style="list-style-type: none"> 自宅にいながらエンタメを体験が可能になることによる移動時間・コストの節約 定額課金制のサブスクリプションサービスに対するニーズの高まり

顕在化事例

時期	業種	内容
20/5月	小売	三越伊勢丹はEC商品数を現在の約3倍となる20万種類に増やす方針
20/5月	小売	オンワードHDは実店舗を700店舗閉鎖し、EC事業を強化する方針
21/2月	商社	アパレル・食品等の小売業者に対して、EC事業立ち上げや運営代行を実施
21/3月	小売	三越伊勢丹HDは、オンライン接客を通じて店頭商品を販売するサービスを拡大
21/5月	運送	佐川は、AI技術を開発するスタートアップに出資し配送を効率化するサービスを提案

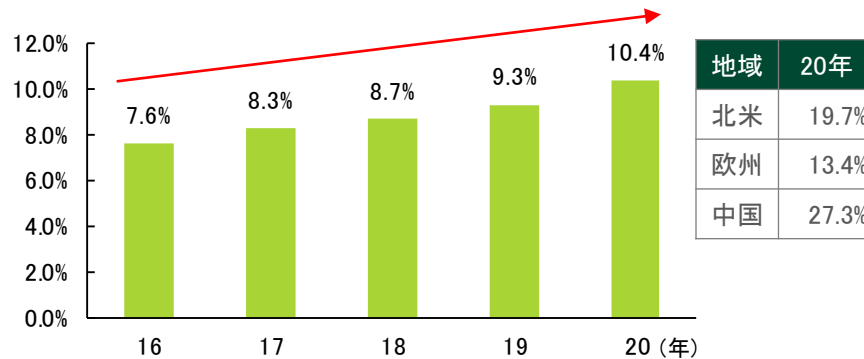
(出所) 各社プレスリリースより弊社作成

(3) 具体的変化と影響 ②消費のネットシフト～阻害要因・産業影響

EC化率の推移をみれば、過去から緩やかに普及が進んできた経緯にあり、コロナを契機とした一段の上昇が見込まれています。尤も、依然として普及率は他国を下回る水準にあり、これは、そもそも国内市場においてコンビニをはじめとする小売店舗網が充実していることに加え、シニア層のキャッシュレス決済に対する抵抗感の高さや、人手不足を背景とした配送網拡大の遅れ等が要因にあると考えられます。

他方、こうした変化による産業影響についてみれば、物流施設や中食需要の増加が見込まれる一方、実店舗販売や外食ニーズ等の低下が想定されます。

EC化率の推移



ネットシフトに向けた阻害要因(ネック)

配送網	<ul style="list-style-type: none"> 配送網の整備が進んでおらず、希望通りのタイムスケジュールで商品を得られない 地方地域に配送網を広げるインセンティブが低い
収益確保	<ul style="list-style-type: none"> 食料品類の一部商品はネット上での取り扱いに馴染みが薄く、収益化できるまで注文量を確保できない
実物確認 現金主義	<ul style="list-style-type: none"> 高価な商品ほど現物を確認したいニーズがある シニア層が多いことからキャッシュレス決済に抵抗がある
実体験 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> バーチャル体験やオンラインでのコミュニケーションだけでなく、フィジカルな接触を求める意向は根強い

主な産業影響(弊行想定)

影響	要因	内容	業界
ポジティブ	EC販売	<ul style="list-style-type: none"> EC市場拡大によりネット通販を主流とする小売業態への需要が増加 EC商品増加に伴う物流施設や運送業者のニーズの高まり 	小売(ネット) 運送 不動産(物流)
	フードデリバリー	<ul style="list-style-type: none"> 中食需要の拡大や宅配代行サービスの利用が増加 	外食(中食) 運送
	オンラインエンタメ	<ul style="list-style-type: none"> 動画配信サービスやVR・AR等を活用したオンラインツアーの拡大 	IT・ソフトウェア
ネガティブ	EC販売	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗を主体とする小売業態の需要縮小 	小売(実店舗)
	フードデリバリー	<ul style="list-style-type: none"> 中食市場に顧客を奪われる貌で外食需要が減少 	外食
	オンラインエンタメ	<ul style="list-style-type: none"> オンラインレジャーサービスの台頭により既存のレジャー関連需要が低下 	レジャー ホテル

(出所) Euromonitorより弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ②消費のネットシフト～海外事例

海外の動向についてみれば、衣料品や日用雑貨等のEC販売が加速していることに加え、これまでネット販売に馴染みが薄かった自動車や食料品等においてもネットシフトが進みつつあります。

主な顕在化事例

変化	項目		時期	地域	業種	企業	内容
消費のネットシフト	モノ	完全ネットシフト	21/3月	欧州	自動車	ボルボ	今後販売する全てのEVをオンラインのみで販売する計画を表明
		一部ネットシフト	20/8月	北米	アパレル	GAP	店舗閉鎖を進める一方、オンライン販売への移行を加速化
			20/9月	北米	小売	Walmart	生鮮食品等を取り扱うサブスクリプション型会員サービスを開始
			20/10月	北米	小売	Amazon	高級食料品をネット注文し店舗にて受け取れるサービスを開始
			20/12月	北米	自動車	日産USA	オンラインで自動車が購入可能となるサービス「NISSAN@HOME」を開始
			21/3月	欧州	小売	M&S	衣料品や家庭用品など一般向けのオンライン販売サイトを海外46市場で新設
			21/4月	欧州	アパレル	H&M	オンライン販売急増を背景に、年内に5,000店舗中350店舗を閉鎖
			21/5月	アジア	小売	IKEA	フィリピンでの1号店の年内開業を目指すと同時に、開業の約2ヶ月前にネット通販を始める考え
	サービス	21/1月	北米	情報・通信	Netflix	コロナによる巣ごもり需要を背景に世界で有料会員数が急増し、20年末時点で2億人を突破したと発表	
		21/5月	アジア	IT・ソフトウェア	Gojek × Tokopedia	経営統合によりEC、オンデマンド、金融サービスを統合した東南アジア初のプラットフォームを設立	

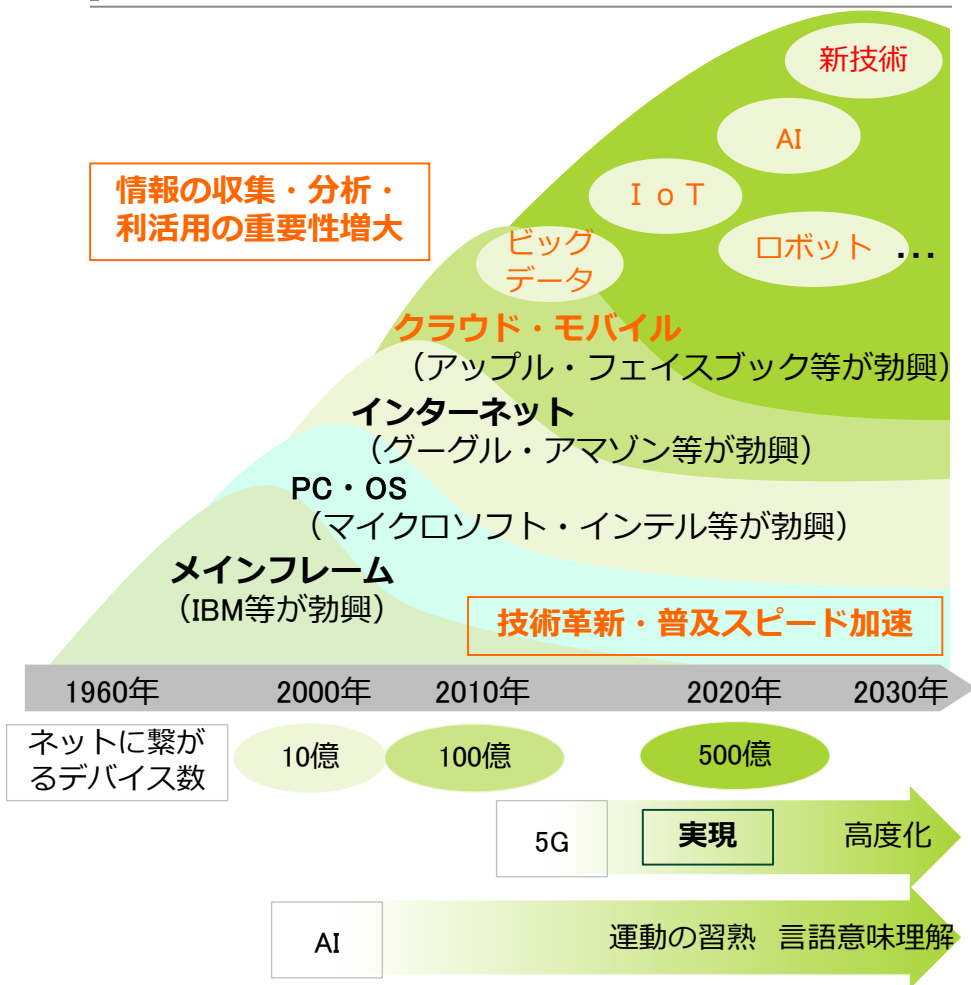
(出所) NNA、各社プレスリリースを基に弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ③ デジタイゼーション～変化の動き・顕在化事例

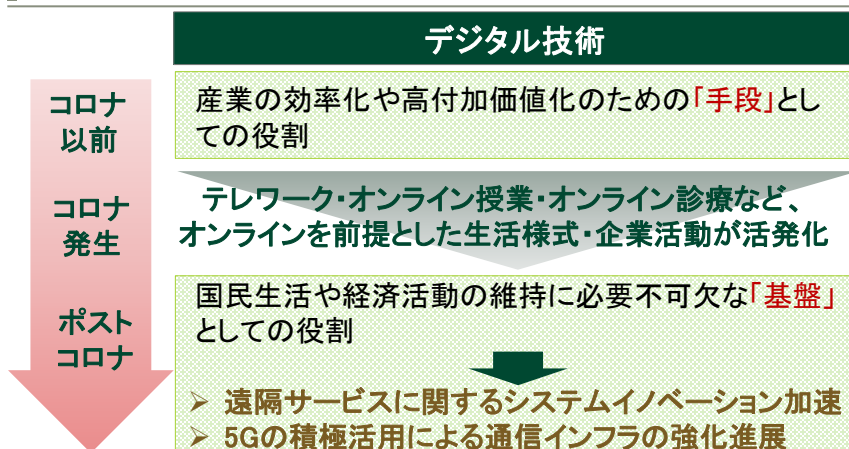
デジタル分野においては、従前よりIoT、人工知能、5G等の技術革新により新たな付加価値・サービスの創出が期待されていた中、コロナ禍を受けて、テレワークやオンライン授業・診療、等のオンラインを前提とした生活様式・企業活動が広がりを見せています。

ポストコロナにおいては、こうした新たな生活様式を支えるため、遠隔サービスに関するシステム開発や5Gを活用した通信インフラの強化進展、といったデジタイゼーションが加速していくと想定されます。

デジタイゼーションの流れ



ポストコロナにおける変化の影響



顕在化事例

時期	業種	内容
20/4月	IT	サイバーエージェントは薬局・ドラッグストアのデジタル化推進を支援する子会社を設立
20/10月	通信	ソフトバンクは、大正大学と連携して授業でのビッグデータ活用や学生証のデジタル化などを進める
20/12月	通信	NTT東日本は、絵画等の文化財をデジタル化して配信する新会社を設立すると発表
21/4月	-	政府は、全国の大半の小中学校で生徒一人に一台端末を配布し、ハード面の整備を3年前倒しで進めた
21/6月	-	政府は、オンライン診療の恒久化に向けて、規制改革の実施計画に盛り込むと決定

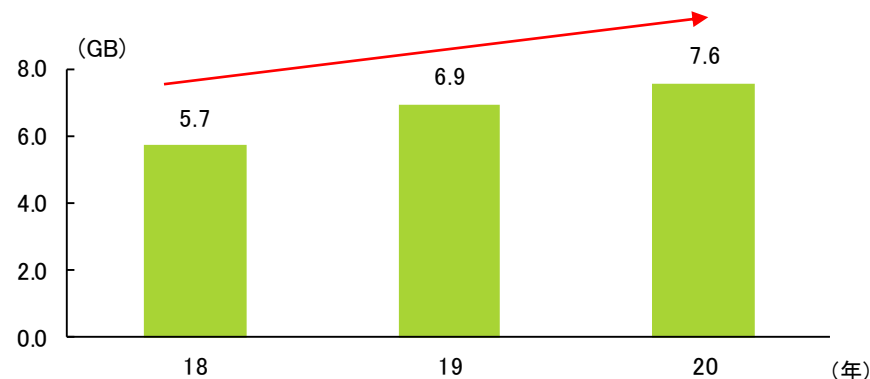
(出所) 各社プレスリリースより弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ③ デジタイゼーション～阻害要因・産業影響

コロナ禍において、各社はVRを用いた遠隔診療システムやAI・ビッグデータを活用した教育プログラムなど、新たなサービスの構築を進めています。但し、今後のデジタイゼーション加速に当たっては、技術面の進化のみならず、利用者側のITリテラシー向上やサイバーセキュリティの強化がより一層求められるとみられます。

他方、産業影響についてみれば、デジタル化の進展によって、ソフトウェアや通信インフラの重要性が益々高まっていくとみられます。

データ通信量の推移



主な産業影響(弊行想定)

影響	要因	内容	業界
ポジティブ	遠隔システム	・ オンライン診療・授業等の遠隔サービスに関するシステムイノベーションが加速	IT・ソフトウェア、電子機器
	通信インフラ	・ 5Gの積極活用等によって通信インフラの強化が進むとともに半導体需要が拡大	通信、半導体
ネガティブ	遠隔システム	・ 機器導入コストや診療報酬水準の低さから病院の収益が悪化する可能性	病院

デジタイゼーション加速に向けた阻害要因(ネック)

全般	リテラシー・セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ITリテラシーの低さから情報漏洩に繋がるリスクが増加する サイバーセキュリティ構築が途上
オンライン診療	診療報酬	<ul style="list-style-type: none"> 対面診療よりも診療報酬水準が低くなる
オンライン授業	モチベーションの維持	<ul style="list-style-type: none"> 受講者側のモチベーション管理が難しい
	環境整備	<ul style="list-style-type: none"> 端末の準備、通信環境の整備が進んでいない

(出所)Ericsson Mobility Report (November 2020)、各社プレスリリースより弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ③ デジタイゼーション～海外事例

海外の動向についてみれば、オンライン診療やバーチャルショールーム、レジレススーパー等のデジタル技術を活用した遠隔サービスの提供を開始する企業が増加しているほか、顧客分析・需要予測等へのAI技術の活用といった事例もみられます。

主な顕在化事例

変化	項目	時期	地域	業種	企業	内容
デジタイゼーション	サービス提供	20/2月	北米	小売	Amazon	数百台のカメラやセンサーを設置し、退店時に自動で支払い決済が完了する レジ無しの食品スーパー を開店
		20/6月	欧州	IT・ソフトウェア	Doctolib	20年3月以降3ヶ月で取り次いだ オンライン診療件数 は、通常の3ヶ月間の 20万件を大幅に上回り 、460万人に到達
		20/7月	欧州	アパレル	OTBグループ	小売業者を対象とした バーチャルショールーム を立ち上げ。顧客はバーチャル空間を自由に探索でき、商品の360度回転や商品情報表示も可能
		20/8月	欧州	石油	Total	中国での ガソリンスタンド事業や潤滑油事業におけるサプライチェーン及び決済処理のデジタル化 に向け、アリババグループと戦略提携
		20/11月	欧州	自動車	Volks Wagen	25年までの5年間で、EVやPHEVを含む eモビリティ 等の新技術に総額730億ユーロを投じると発表
		21/3月	欧州	金融	HSBC	法人向け決済処理サービス対応 に向け、米・Global Paymentsとの提携を発表
		21/4月	欧州	小売	Ocado	物流コスト削減のための提携の一環として、 自動運转向けソフトウェア を手掛けるOxboticalに1,000万ポンド出資
		21/4月	アジア	不動産	CapitaLand	ポートフォリオ拡大の一環として、中国で 超大型データセンター を買収する計画(21年第3四半期中に完了見込み)
	データ活用	-	北米	IT・ソフトウェア	Shelf Engine	生鮮食料品の需要予測 をするプラットフォームを開発
		-	中国	アパレル	Belle	依図科技と連携して AI技術を用いた顧客分析ツール を開発

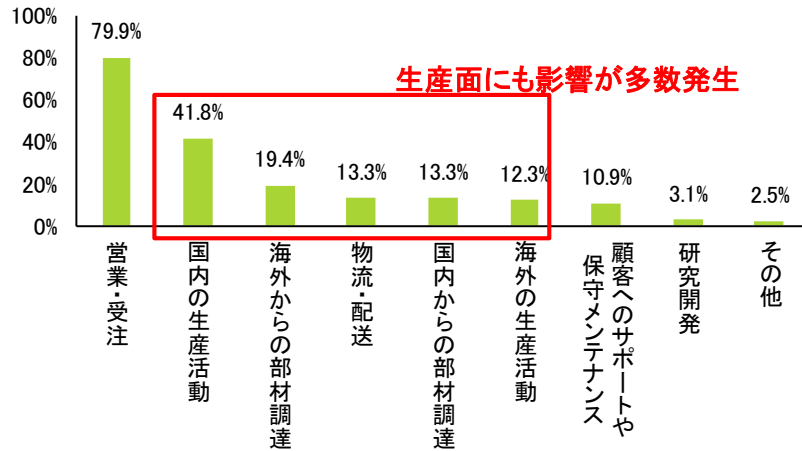
(出所) NNA、各社プレスリリースを基に弊社作成

(3) 具体的変化と影響 ④ サプライチェーン～変化の動き・顕在化事例

新型コロナウイルス感染拡大による海外工場の停止やサプライチェーンの寸断等を背景に、企業の生産活動には多大なマイナス影響が及びました。こうした中、有事の代替調達先確保や工場稼働維持に向けた対応力に欠ける等、既存の生産体制に対する課題が浮き彫りとなったことを受け、サプライチェーンの域内完結や生産拠点分散といった、よりBCPに重きを置いた体制の再構築に向けて企業の検討が進む可能性があります。

新型コロナウイルス感染拡大によって生産体制に生じる変化

新型コロナウイルス感染拡大に起因して支障を来した業務内容



明らかになった既存体制の課題

調達	<ul style="list-style-type: none"> 代替調達の効かない部材の存在 海外調達への依存 特定の調達先に依存 サプライチェーンが把握できていない
生産	<ul style="list-style-type: none"> 有事の工場稼働維持対策が不十分 不十分な在庫の備え

生産体制

経済合理性を重視した生産体制
 ⇒コスト抑制・短納期化等を企図した**グローバルな最適地生産体制**

BCP対策にも力点を置いた生産体制
 ⇒サプライチェーンの**域内完結**・一部国内回帰
 ⇒**調達先の分散**、調達網の把握
 ⇒工場の**無人化・省人化**
 ⇒在庫の積み増し

コロナ以前

ポストコロナ

顕在化事例

時期	業種	内容
20/4月	-	政府による国内回帰促進補助金2,200億円を設定
20/10月	-	政府は東南アジアへのサプライチェーン分散を後押しすべく、生産拠点を分散する企業への補助金を大幅に増加させる意向
21/4月	住設	TOTOは、生産拠点がある国の経済活動が停止するリスクを踏まえ3次取引先まで供給網を点検する
21/5月	電子部品	TDKは、子会社で製造する部品を複数拠点で生産できる体制を構築する
21/6月	機械	朝日インテックは、23年から海外拠点での生産の一部を国内に移管する

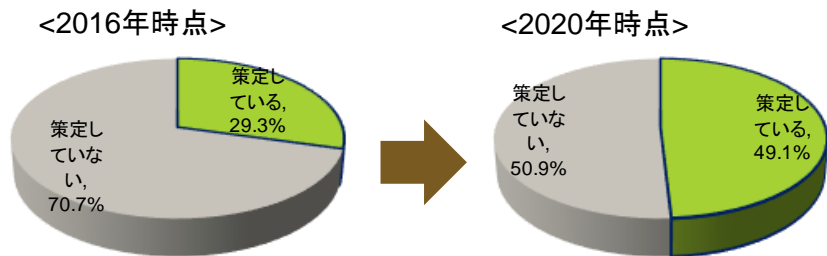
(出所) 経済産業省「ものづくり白書」を基に弊行作成

(3)具体的変化と影響 ④サプライチェーン～阻害要因・産業影響

従前より、頻発する自然災害等を受けて、企業のBCPに対する意識が高まっていた中、コロナをきっかけとして本格的に生産体制を見直す動きもみられつつあります。しかしながら、経済合理性に基づき構築されてきた既存のサプライチェーンを、BCP対応の観点で変更するにはコスト増や新たな立地・人材・資金確保等が課題になると想定され、本格的な再構築には時間を要するとみられます。

他方、産業影響については、BCP対応としての工場無人化が進むにつれ、FAロボットやセンサー等の需要増が想定されます。

BCP策定状況の変化



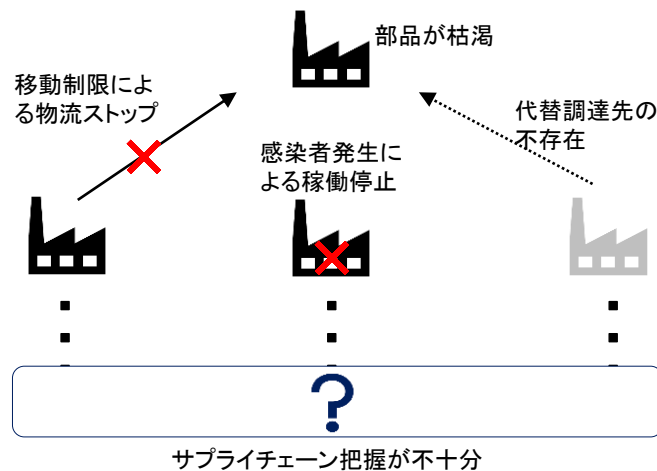
主な産業影響(弊行想定)

需要	要因	内容	業界
ポジティブ	工場の無人化	自動化に繋がるFAロボット等の導入ニーズが加速	機械
		工場内の稼働状況・安全管理に繋がるシステムやセンサー・スイッチといった自動検知・作動機器の需要拡大	ソフトウェア 電子機器

BCP対応の生産体制再構築に向けた阻害要因(ネック)

国内回帰	<ul style="list-style-type: none"> 人件費、物流費の観点からコストが増加する 生産拠点構築に伴う立地・人材・資金確保が難しい
調達先分散	<ul style="list-style-type: none"> 大量調達によるスケールメリットが失われコスト負担が増加する 代替調達先の選定が難しい
無人化	<ul style="list-style-type: none"> 無人化に向けたロボット、機械の導入コストが負担 作業が複雑で自動化が難しい
在庫積み増し	<ul style="list-style-type: none"> 在庫不良化リスクが高まる BSのスリム化と逆行

(ご参考)サプライチェーン寸断に至る背景



経済合理性との両立を図ったサプライチェーン構築が必要

(出所) 経済産業省「ものづくり白書」、各社プレスリリースを基に弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ④ サプライチェーン～海外事例

海外の動向についてみれば、企業の国内回帰に向けた政府支援の動きが一部で見られる他、米中関係の悪化懸念を背景とした生産拠点の新設、新興国への生産移管といった動きが出始めています。

主な顕在化事例

変化	項目	時期	地域	業種	企業	内容
サプライチェーン	国内回帰	20/11月	アジア	-	-	韓国政府が国内回帰する企業を「Uターン企業」として支援を行う中、20年のUターン企業数は過去最多に
		21/3月	欧州	-	-	フランス政府は、海外からの生産回帰と国内生産を支援する補助金制度の中で、計105件のプロジェクトに1億8,400万ユーロを支給
	脱中国・米中関係	21/1月	アジア	EMS	鴻海	米中貿易摩擦の影響回避とリスク分散のため、ベトナムへの投資を加速。Apple社製品用の工場をベトナムに新設し、中国から移転させる予定
		21/3月	-	-	-	日米豪印の4ヶ国は、レアアースの中国依存を脱却し、新しい調達網を構築するため連携することを決定
		21/4月	欧州	-	-	欧州委員会は産業における原材料や技術の中国依存を軽減するため、サプライチェーンの多角化を進める方針を表明
		21/5月	北米	半導体	TSMC	アリゾナ州の工場新設計画(120億ドル)をさらに拡大
		21/9月	北米	半導体	Intel	200億ドルを投じ、アリゾナ州で2つの工場を建設開始
		新興国へ生産移管	21/3月	アジア	製紙	CLC
	21/9月		アジア	電子部品	USI	ベトナム北部で電子回路基板製造工場を稼働



(出所) NNA、各社プレスリリースを基に弊社作成



(3) 具体的変化と影響 ⑤ 環境規制対応～変化の動き・顕在化事例

環境規制に関しては、脱炭素への意識が高まる中、先進国地域が中心となってGHG削減目標を掲げてきました。こうした不可逆的変化が進む中、コロナ禍で各国政府が打ち出した景気刺激策の一部には環境対応への資金を援助する内容などもみられます。

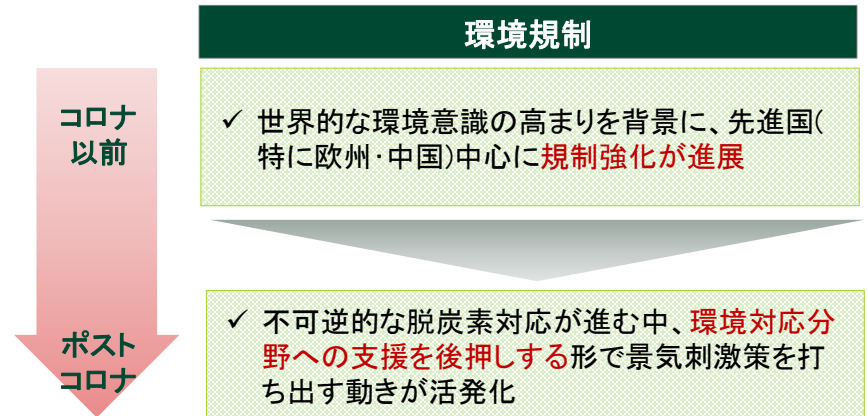
環境規制目標

脱炭素化を巡る各国・地域の動向

国/地域	 欧州	 中国
脱炭素化戦略	国際的な規制主導 (規制先行)	製品の世界的拡販 (国策的シェア拡大)
中間目標	2030年GHG排出 △55%削減(90年比)	2030年CO2排出 ピークアウト
最終目標	2050年脱炭素化	2060年脱炭素化
目標の位置付け	法制化済 (EU気候法)	国家目標 (国家主席演説)
政府予算 (年平均)	7年間で71兆円 (10兆円)	N.A.

国/地域	 米国	 日本
脱炭素化戦略	イノベーション (ビジネス育成・振興)	技術研究開発 (ものづくり先行)
中間目標	2030年GHG排出 △50-52%削減(05年比)	2030年GHG排出 △46%削減(13年比)
最終目標	2050年脱炭素化	2050年脱炭素化
目標の位置付け	政権公約 (関連法は未制定)	法制化済 (温暖化対策推進法)
政府予算 (年平均)	当初案:8年間で30兆円 (3.8兆円)⇒見直し中	10年間で2兆円 (0.2兆円)

ポストコロナにおける変化の影響



顕在化事例

時期	業種	内容
20/5月	-	EUは経済復興に係る資金を気候変動対策等に重点的に配分すると発表
20/5月	-	カナダ政府は環境負荷低減方法を記載したレポート提出を条件に、企業に対する融資プログラムを発表
20/6月	航空	フランス政府は国内航空業界に対し、環境問題への取り組みを条件に70億ユーロを援助
20/7月	廃棄物	ニュージーランド政府はCOVID-19復興基金と廃棄物最小化基金を財源として、リサイクルインフラに1億2,400万ドルを投資
20/9月	-	フランス政府は1,000億ユーロの景気刺激策を発表。うち約3分の1をGHG排出削減に繋がる分野に充当

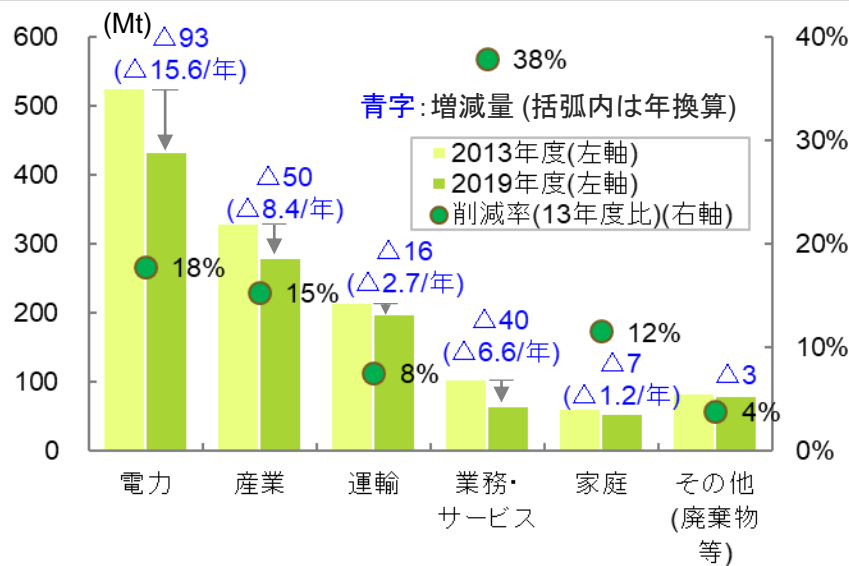
(出所) 各国、EU、各社プレスリリースを基に弊行作成

(3)具体的変化と影響 ⑤環境規制対応～阻害要因・産業影響

中・長期的なカーボンニュートラル実現に向けては、従前のCO2削減の取組に加えて、一段の削減を進めるべく再エネやEV等の実用化に向けた研究開発を進めていく必要があるものの、現時点ではコストや技術力等の課題が多く残る状況です。

他方、産業影響についてみれば、今後現状の課題を解決する技術開発が進むにつれて、再エネやEV等のカーボンニュートラルに資する分野のニーズが高まるとみられる一方、石油やガソリン車等の既存製品の需要減が想定されます。

部門別 国内CO2排出量 13-19年度比較



主な産業影響(弊行想定)

影響	要因	内容	業界
ポジティブ	環境規制対応	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに繋がる次世代燃料・製品の需要が増加 環境対応に向けてリサイクル機運が高まる可能性 	電力(再エネ)、自動車(EV)、化学(リサイクル全般)
ネガティブ	環境規制対応	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量が多い業界では、GHG削減目標の達成に向けたコスト負担が増加 既存製品の需要が縮小 	電力、自動車、石油、鉄鋼、化学、造船、海運

環境規制対応に向けた阻害要因(ネック)

既存燃料の代替	<ul style="list-style-type: none"> 石油・石炭等の既存燃料を代替できるだけの洋上風力や水素といった再エネによる発電量確保が難しい
収益確保	<ul style="list-style-type: none"> EVやCCUS、再エネ等の脱炭素に資する分野への技術開発が途上であり、収益を確保出来るだけのコスト低減ができていない

(出所) 国立研究開発法人国立環境研究所「日本国温室効果ガスインベントリ報告書」を基に弊行作成

(3) 具体的変化と影響 ⑥ その他～変化の動き・産業影響

その他にも、地方移住や業界再編、雇用人数の見直し、等の変化を通じて様々な産業へ影響が及ぶことが想定されます。

変化の動きと産業影響

■ : ポジティブ ■ : ネガティブ

ライフスタイルの変化		産業影響
消費活動	ヘルスケア関連需要の増加 自己防衛意識の高まりから、マスク・消毒剤の需要増や健康食品等への関心度が高まる 	医療機器、医薬品、健康食品 -
	低価格指向化 所得減少に伴って、消費に振り向ける金銭の余裕が無くなり、低価格指向化が進行 	小売 (低価格品) 小売 (娯楽品、嗜好品)
	地方移住 デジタル社会への移行に伴い都市部に住むメリットが薄れ、地方移住意欲が高まる可能性 	自動車 不動産(都市部の一部マンション)

企業活動の変化		産業影響
競争環境	業界再編・淘汰の進展 景気悪化を背景に、財務体力に劣る企業の再編・淘汰が進展。特にEC市場拡大の影響を受ける小売(実店舗)や外出頻度低下による需要減が懸念される外食の淘汰が進む懸念 	- 小売、外食、空運、アパレル
	雇用人数見直し・人材移動の活発化 少人数オペレーションを踏まえた最適化が図られ、人員数見直しが進む他、これに伴う人材流出によって、人材不足業界(小売、外食、陸運等)に人材が流入 	運送、建設、小売、外食 人材派遣
思想	社会情勢の変化 グローバリゼーションの後退 コロナ感染拡大をめぐる米中関係の悪化を背景に米中経済のデカップリングが進展する可能性 	- 空運、海運、造船

(出所) 経済産業省「商業動態統計」、内閣府「四半期GDP速報」、総務省「労働力調査」、レコフM&ADB、総務省「住民基本台帳人口移動報告」より発行作成

(3) 具体的変化と影響 ⑥ その他～顕在化事例

夫々の変化について、実際に企業活動や政府方針により顕在化している事例も散見されます。

主な顕在化事例

変化	地域	業種	企業	公表日	内容
ヘルスケア 関連需要の 増加	日本	電機	オムロン	20/5/19	検温需要の高まりに対応した体温計の生産能力強化(20/10月以降)。
	日本	製紙	大王製紙	20/5/27	三島工場にペーパータオルの原紙をつくる抄紙機や加工機を増設し、7月に営業運転を開始。
	日本	家電	パナソニック	21/2/2	空調空質・公衆衛生に関する需要拡大に対し、「ナノイーX」搭載商品を拡充し、5年後には1,500万台まで生産拡大を進める方針。
	日本	通信	ソフトバンク	21/5/24	ヘルスケアアプリ「HELPO(ヘルポ)」で提供する一般用医薬品の配送エリアを全国に拡大。
地方移住	日本	-	-	21/3/22	政府は、地方の底上げにつながるとして、最低賃金の引上げを提言。また、移住希望者の為に、国土交通省の空き家検索サービスの拡充も提案。
業界再編・ 淘汰の 進展	韓国	空運	済州航空	20/3/3	韓国LCC最大手の済州航空が同業5位のイースター航空を約50億円で買収。
	韓国	空運	大韓航空	20/11/17	韓国航空2位のアジアナ航空を1兆8千億ウォンで買収すると発表。
	日本	雑貨	資生堂	21/2/3	日用品事業について、CVCキャピタル・パートナーズに売却すること発表。
雇用人数 見直し	日本	自動車	-	20/4/10	新型コロナウイルスによる景気悪化を受けて、雇用の維持や人材が不足している先への人材投入を目的に、自動車工業4団体が人材融通のファンド設立を表明。
	日本	外食	ワタミ	20/5/21	従業員の雇用確保のため、人材派遣会社を設立し、小売や介護等の人手不足業界に人員を派遣すると発表。
	米国	飲料	コカ・コーラ	20/12/17	8月に北米で4,000人の早期退職を募っており、追加で米国内1,200人を含み、全世界で2,200人の削減を進めると発表。
グローバルゼー ションの後退	米国	-	-	21/5/18	国内の半導体生産・研究の大幅強化に向け、5年間で520億ドルを支援する法案を公表。

(出所) 各社プレスリリースを基に弊行作成

(ご参考)ポストコロナにおいて想定される変化(影響度別)

ポストコロナにおける構造変化の動きには現時点で見通し難い側面があります。また、構造変化が非連続かつ重層的に生じていく可能性もあります。

こうした中、変化の影響度合いは産業や各社の業態、事業環境等によって異なってくる可能性もある他、企業が状況に応じて構造変化の度合いをコントロールする動きもみられる(テレワークによる弊害・限界を背景にオフィス出勤との併用を取り入れる海外事例など)だけに、今後の動向には引き続き注視が必要です。

ポストコロナにおいて想定される変化(影響度別)

変化の影響度合い	テレワーク	消費のネットシフト	デジタルイゼーション	サプライチェーン
大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全社員在宅勤務 ✓ あらゆる地域への移住加速 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ あらゆるモノ(自動車等の高額品や生鮮食品、等)がECで売買 ✓ 旅行、スポーツ観戦等の娯楽・レジャーもオンラインで体験 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル・オンラインを前提とした生活・企業活動の浸透 ✓ オンライン診療、オンライン授業等のオンラインサービスが一般化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライチェーンの国内回帰 ✓ 米中二極化の進展 ✓ 脱中国依存の加速 ✓ 工場の完全無人化
中	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在宅勤務とオフィス出勤の併用 ✓ 地方移住は都市部近郊に集中 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日用雑貨等、一定の商品がECで売買 ✓ 一部VR等を活用したエンタメが普及 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル技術は徐々に生活・企業活動に浸透 ✓ オンライン診療、オンライン授業等のオンラインサービスは一部活用 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライチェーンの域内完結 ✓ 新興国への生産移管が進展 ✓ 工場の省人化
小	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オフィス出勤がメイン ✓ オフピーク出勤を活用 ✓ 都市集中が継続 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対面販売が主流でECは限定的 ✓ エンタメはリアルで体験 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 付加価値としてのデジタル技術活用 ✓ フィジカル主体の社会の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経済合理性を重視したサプライチェーンが継続 ✓ 調達先の分散 ✓ 人手による工場内作業が継続