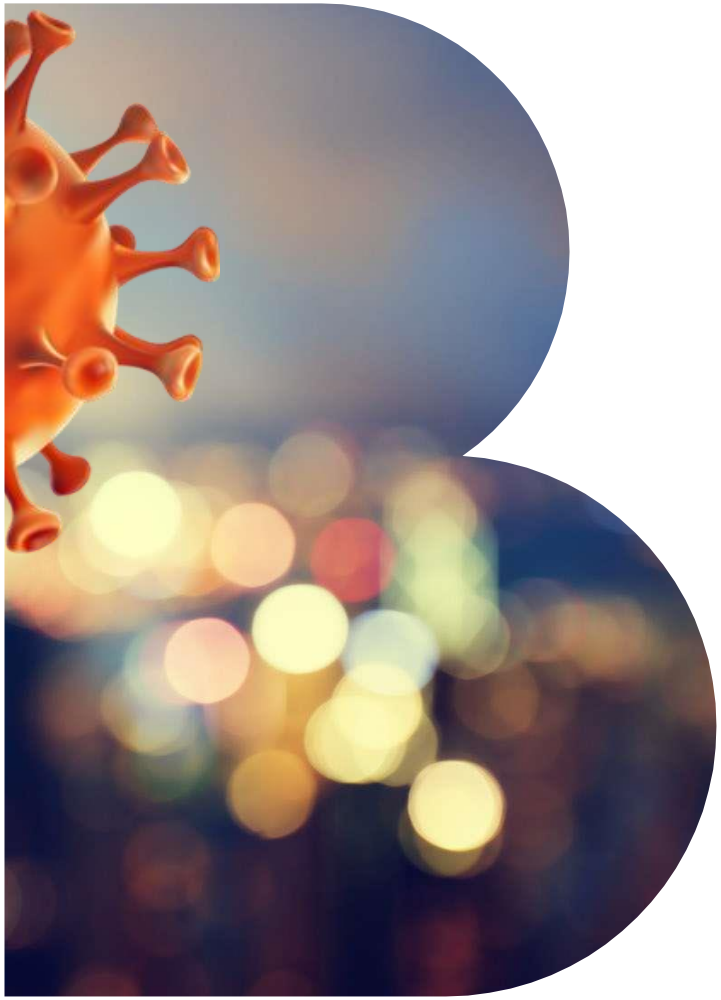
新型コロナウイルス
COVID-19の流行は どのような地政学的 変化を引き起こすか



ROLAND BERGER
COVID-19 STUDY（サマリー版）

2020年5月21日時点版、東京

Contents

Page

A. エグゼクティブ・サマリー 3

B. 地政学的変化の概要 7

B-1. ビジネスの価値観の変化及びそれを形成するドライバー 8

B-2. シナリオ別分析 19

B-3. Post COVID-19に向けて 28

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation.
It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger.

© Roland Berger

A. エグゼクティブ・サマリー

エグゼクティブ・サマリー（1/3）

COVID-19が齎す地政学的変化

新型コロナウイルス（以下COVID-19）の感染拡大による経済的・社会的インパクトに端を発し、ビジネスの価値観・地政学的構造は大きく変化。この変化の方向性を捉え、備えることが重要

> COVID-19の拡大による経済的・社会的なインパクトは、中国への生産依存リスクの顕在化や、オンライン利用の拡大等、人々に様々な変化をもたらした

> それらは、自由・民主主義に重きをおく価値観から、統制・保障に重きを置く価値観へのシフト等、人々の価値観を従前と異なるものへ変化させる

> それらの変化により、ナショナリズムの加速化、新たなグローバリズムの進展等の地政学的パラダイムシフトが起こると考えられ、それにより、経済成長の方向性や、産業・投資の在り方は大きく変容していく

> 本資料では、地政学的パラダイムシフトの方向性によって、3つのシナリオを想定し、主要地域の経済や、世界の産業・投資の在り方の変容、Post COVID-19に向けた備えについて示唆

ビジネスの価値観の変化とそれを形成するドライバー

COVID-19により齎される6つのドライバーにより、人々の、政治・経済・社会・技術における価値観が大きく変容。従前よりも、保障や安心・安全を求めるようになり、オンライン活用が活発化

COVID-19が齎した価値観変容のドライバー

> COVID-19が齎したと考えられる価値観変容のドライバーは以下の6つ

- **1 COVID-19が与えた経済的・社会的インパクト**
- **2 国・地域・企業間の優勝劣敗の明確化**
- **3 COVID-19の共通課題としての認識による国・企業間協調の加速化**
- **4 結束力の強まりによる社会主義化、保障・安全への投資集中**
- **5 中国生産依存リスク顕在化に伴う物流の停滞・モノの価値の増大**
- **6 仮想空間でのグローバル・ボーダレス化の加速化**

エグゼクティブ・サマリー（2/3）

ビジネスの価値観の変化とそれを形成するドライバー（続き）

各ドライバーに起因する価値観の変容

> 各ドライバーによる人々の政治・経済・社会・技術における価値観の変化は以下のようなものが想定される

- **政治**：自由・民主主義、自己責任 ⇒ **国家or地球規模での統制、保障**
- **経済**：中国依存・機能分化でのグローバル化、成長・イノベーションへの投資 ⇒ **脱中国・機能分散による地産地消、安心・安全への投資**
- **社会・技術**：リアル接点重視のユーザー、オンライン環境をサポートとして用いる企業 ⇒ **ユーザーにおけるオンライン環境の普遍化、企業における必須要件化**

シナリオ別分析

想定される地政学的シナリオは、A ナショナリズム加速化、B 脱中国での経済復興、C ネオ・グローバリズムの幕開けの3つ。シナリオ毎に国家間の力関係や産業、投資の方向性が相違

> COVID-19による影響の長さ、COVID-19への対応における国際政治的判断の差異により、ドライバー 2 3 4 の寄与の有無、もしくは寄与度の相違により、シナリオは以下の3つに分岐

A ナショナリズム加速化

> COVID-19の影響が持続的かつ、COVID-19に対し各国が個別対応路線を取った場合に想定されるシナリオ（ドライバー 4 の寄与度が高く、3 は寄与せず）

- **国際関係**：経済活動は各国に閉じ込み、国間の協調は激減し、国間の格差が拡大。資本力の強い米中が相対的に優位になり、世界が米中を中心に二分される可能性
- **GDPへの影響**：B C に比して大。日中欧米の中では外部資源・貿易依存度が高い欧州が最大の被害
- **産業の変化**：エネルギー産業では外部資源依存度低減に向けた動きが、製造では製造の地産地消型への移行に伴う自動化・省力化が進行。また、非接触かニーズ増に伴い物流の無人化も進行。交通に関しては、人の移動の激減に伴い、事業の再構築が求められる
- **投資の変化**：安全・安心といったニーズの増加に伴い、国防や医療への投資が増加

エグゼクティブ・サマリー（3/3）

シナリオ別分析（続き）

B　脱中国での経済復興

- COVID-19の影響が一時的な場合を想定したシナリオ
- **国際関係**：経済活動がCOVID-19以前に近い状態に回復する中、より早期の回復を見込む中国の国力が相対的に増大。一方で、資本主義国の「竹のカーテン」発動による、脱中国化も想定される
- **GDPへの影響**：A C に比して小。日中欧米の中では、早期終息を見込む中国の被害が最小
- **産業の変化**：製造において、脱中国化による生産拠点の多角化を見込む
- **投資の変化**：サプライチェーンの再構築に伴い、新興国向けの建設投資が増加

C　ネオ・グローバリズムの幕開け

- COVID-19の影響が持続的かつ、COVID-19に対し各国が協調路線を取った場合に想定されるシナリオ
- **国際関係**：国際間協調がより活性化。財政援助・貿易が盛んになり、国力が平準化。国家間格差が是正
- **GDPへの影響**：A よりは小さいが、B よりも大。日中欧米の中では、早期終息を見込む中国の被害が小
- **産業の変化**：製造では、バーチャルで繋がる新たなVCが構築。物流では、シナリオ A と同様に無人化が進行。交通は、ある程度の規制の下で一定回復。小売では、国際協力加速により越境EC活用が進む可能性
- **投資の変化**：国際協調の進展に伴い、投資の一部が軍事から医療へシフト

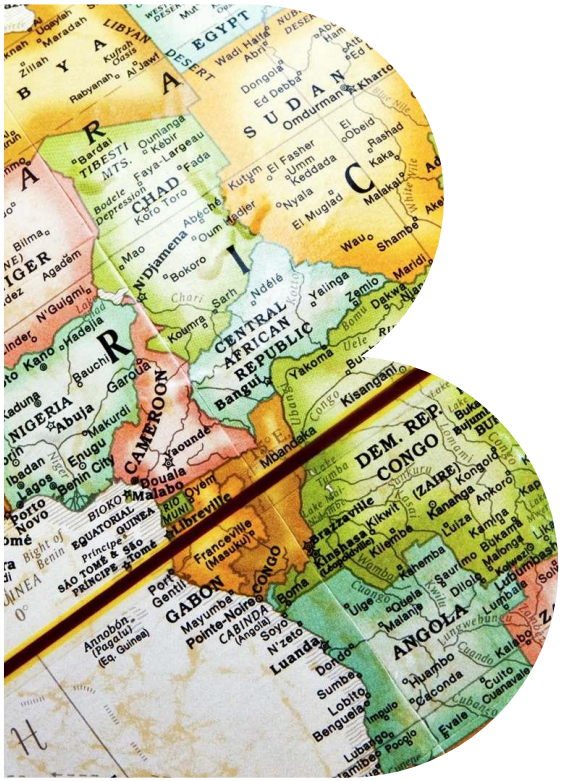
Post COVID-19に向けて

斯様な状況下、各企業にはPost COVID-19の変化への備えとしての事業基盤、価値提供の在り方の再生が必要。此度を地域を含めた事業の在り方を洗い直す機会と捉えてはどうか

> 各企業は、これら地政学的リスクの地殻変動を鑑みた、展開地域やバリューチェーン、アセット等の再構築と、リセットされた新たな価値観を充足する提供価値の在り方の再定義が必要

> ルールが変わるPost COVID-19の世界でスタートダッシュを切れるかは、それに向けた"備え"を講じているか否かにかかっている

B. 地政学的変化の概要


EGYPT
SUDAN
CHAD
CENTRAL AFRICAN REPUBLIC
CAMEROON
NIGERIA
DEM. REP. CONGO
GABON
CONGO
ANGOLA

B-1. ビジネスの価値観の変化及びそれを形成するドライバー

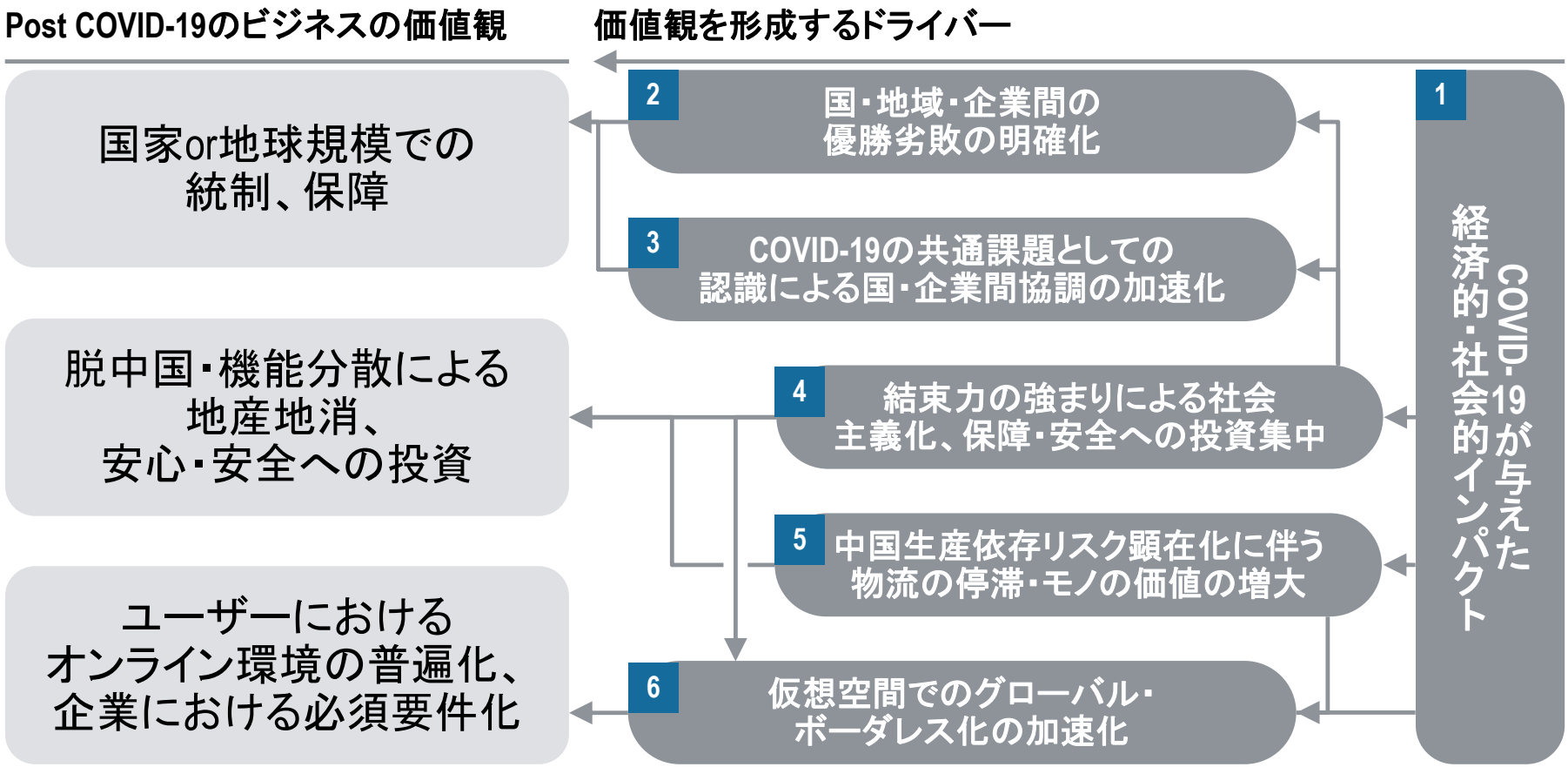
COVID-19は、これまで是とされてきたビジネスの価値観を根底から覆し、新たな価値観の世界への門戸を開いた

COVID-19前後における、重視されるビジネスの価値観の変化

	Before COVID-19	Post COVID-19
政治	自由・民主主義、自己責任	国家or地球規模での統制、保障
経済	中国依存・機能分化でのグローバル化、成長・イノベーションへの投資	脱中国・機能分散による地産地消、安心・安全への投資
社会・技術	リアル接点重視のユーザー、オンライン環境をサポートとして用いる企業	ユーザーにおけるオンライン環境の普遍化、企業における必須要件化

これらの価値観は、COVID-19が与えた経済的・社会的インパクトから派生した様々なドライバーによって形成される

Post COVID-19の価値観を形成するドライバー



COVID-19の感染は世界で急速に拡大し、感染者は250万人を突破。それに伴い、経済は需給両面で大きなダメージを受けている

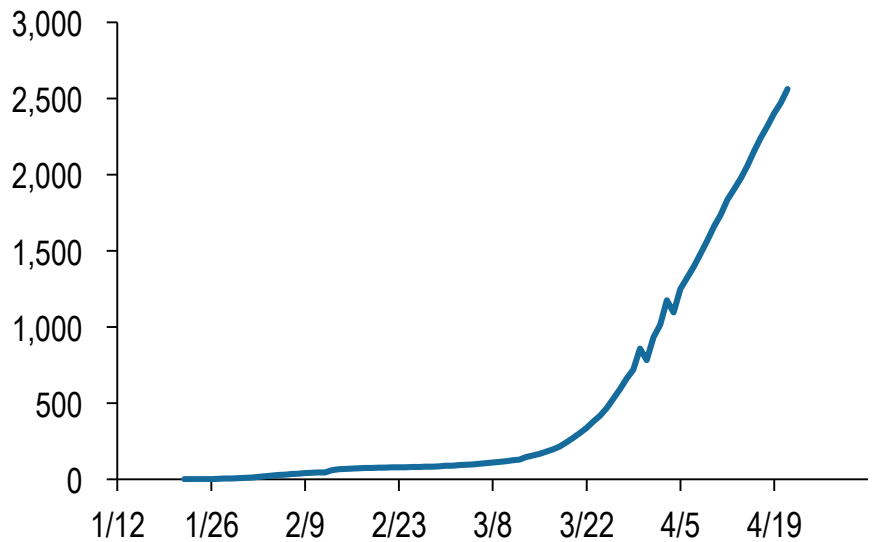
COVID-19の拡大及び経済的インパクト

COVID-19感染者数推移 [千人]

COVID-19の感染は急速に拡大しており、2020/4/23時点で、世界の感染者数は250万人超

合計感染者数:
約2,630千人

2020年4月23日時点



経済的インパクト

COVID-19の感染拡大により、需要面への影響に加え、生産機能の停止等、供給面にも影響が及んでいる

需要

消費の減退

> 先行きの不安感や収入減少に伴い消費が減退

> また、移動の減少等の社会的影響も消費減退の一因に

供給

生産・販売機能の停滞

> COVID-19感染拡大により工場が停止

> また、FMCG以外を中心に、多くの小売店が休業

重大な経済損失

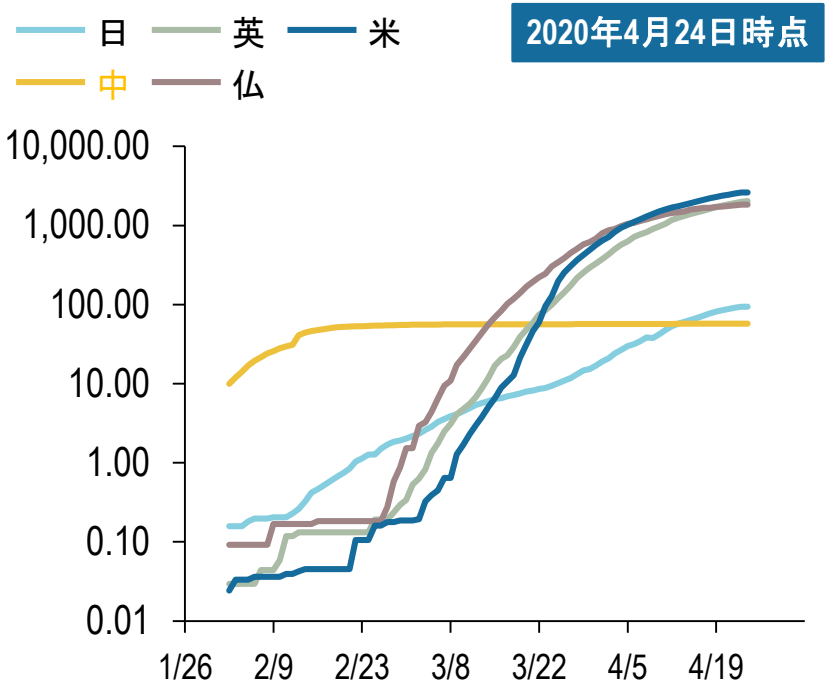
Source: Johns Hopkins CSSE (11:00 AM CET, April 23, 2020)、Roland Berger

被害状況には地域差が存在。民主主義国と社会主義国でその差が顕著であり、国家の体制の違いが、被害の地域間差異の一因に

COVID-19によるインパクトの地域別差異

COVID-19の100万人当たり感染者数推移(対数グラフ)[1)][人]

COVID-19の感染状況には地域差が存在。中国は他に比して感染が抑制されており、既に事態は収束へ向かう



民主主義国と社会主義国の差

国家権力・国家による監視の強さの違いが、被害の地域間差異の一因であり、社会主義的傾向が強い中国の被害は比較的小

	民主主義国	社会主義国
国家権力	弱 > 国民の反応を重視 > 故に、すぐにロックダウン等の強硬措置を取ることは困難	強 > 国家の利益を重視 > 故に、すぐにロックダウン等の強硬措置を取ることが可能
国家による監視の強さ	弱 > 国民のプライバシーを重視 > 故に、健康状態等のプライベートな情報を国が取得、利用することが困難	強 > プライバシーよりも国家繁栄を重視 > 故に、健康状態等のプライベートな情報を国が取得、利用することが容易
COVID-19の影響	大	小

1) 各国のCOVID-19感染者数推移を、2020年の各国人口予測値で割り、100万人当たり感染者数を算出

Source: 日本船主協会、国際連合、Roland Berger

また、COVID-19の感染拡大は、経済だけでなく、移動の減少や人との接触の忌避等、社会的にも大きな影響を及ぼす

COVID-19による社会的インパクト

移動の減少

> 移動に伴うウイルスの感染拡散を避ける為、人々の移動が都市部を中心に大きく減少
  - 東京都における、2020年4月末の平日の総移動距離平均は、1月比で、約55%も減少

> 不要な外出の禁止等、厳格な措置が取られる地域も多数

COVID-19の感染拡大

人と人との接触の忌避

> 飛沫感染や接触感染を防ぐ為、多くの人間が、人との不要な接触を忌避

> それに伴い、非接触ニーズへの対応を行う企業も増加
  - 例えば、フードデリバリーやEC各社は、注文時に非対面受け取りを選択できるよう対応

Source: Yahoo Japan、各種二次情報、Roland Berger

COVID-19の対応に際し、国・企業は内部留保を吐き出し。体力のない国・企業は淘汰され、国間格差の拡大・市場の寡占化が進行

域内における格差拡大・寡占化の進行

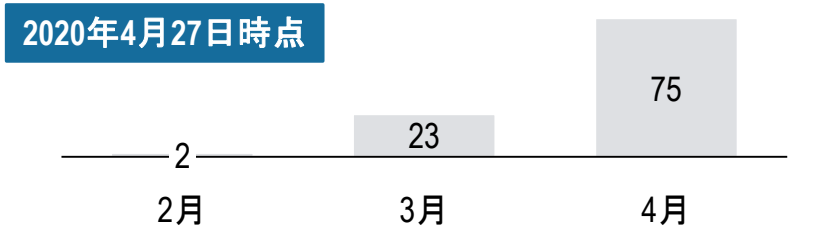
体力のない国・企業へのインパクト

欧州は、共同債権の発行により、中核国が、資金が不足している南欧諸国を援助

> ユーロ圏では、COVID-19に対し、総額5,400億ユーロ規模の経済対策で合意
> 資金が不足する国は、GDPの2%まで借り入れが可能
> イタリア、スペイン等の経済力の弱い南欧諸国は、ドイツ、オランダ等の中核国から低利で資金調達

COVID-19感染拡大に伴う経営不況・売上減少により倒産する中小企業が相次ぐ

日本におけるCOVID-19により倒産した企業数の推移[件]



Post COVID-19における国間格差の拡大・市場の寡占化

国間格差の拡大

> 資金体力の少ない新興国は、COVID-19により資金が不足
> COVID-19後、先進国は新興国から一部の資本を撤退
> それにより、新興国の経済が長期に渡り低迷

市場の寡占化進行

> 市場の縮小・資金調達の難化の影響で、中小企業は市場からの退出を余儀なくされる
> それに伴い、大手企業による寡占化が進行

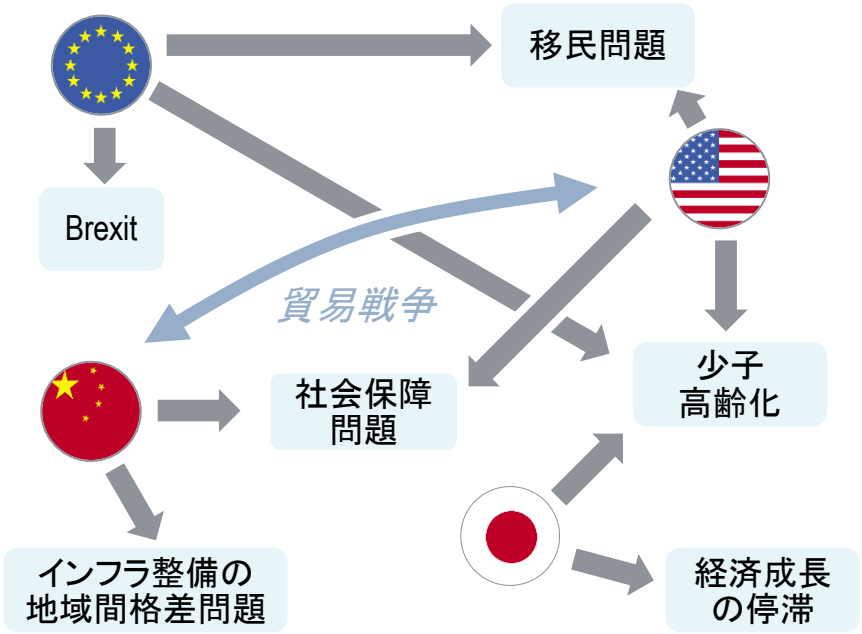
Source: 東京商エリサーチ、各種二次情報、Roland Berger

若しくは、COVID-19が各国の利害が共通する唯一かつ重大な因子となり、国家間の協調がこれ迄より積極化することも想定される

国家間の関係性の変化

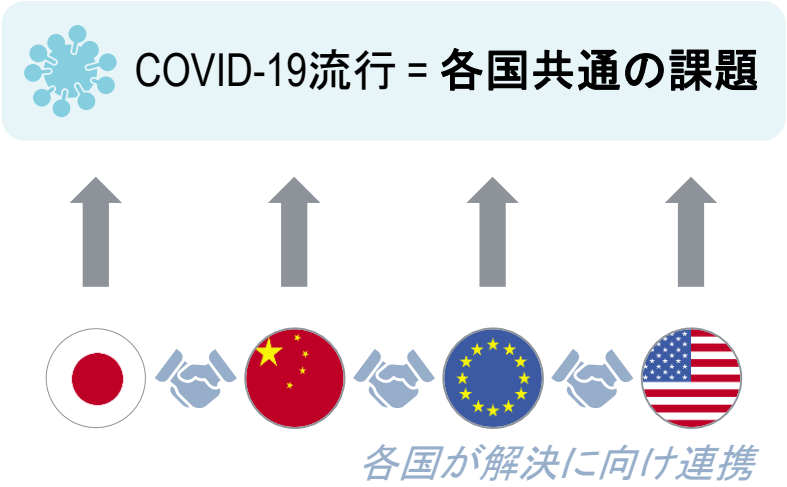
従来の国家間の関係性イメージ

夫々の課題の解決に、独自に取り組んでいる為、各国でベクトルが相違。一部国家間は対立



Post COVID-19の国家間の関係性イメージ

世界の共通課題解決に向け、各国の足並み・ベクトルが揃い、国家間の協調が進展



協調が進展することで各国の**軍事費**は**縮小**し、**社会保障等**が**充実**

Source: 各種二次情報、Roland Berger

感染拡大に伴い個々の行動・活動が制限され、互いを監視しあう社会へ移行し、制限に対する補填としての保障・安全へ投資が集中

活動制限に伴うマネーフローの変化

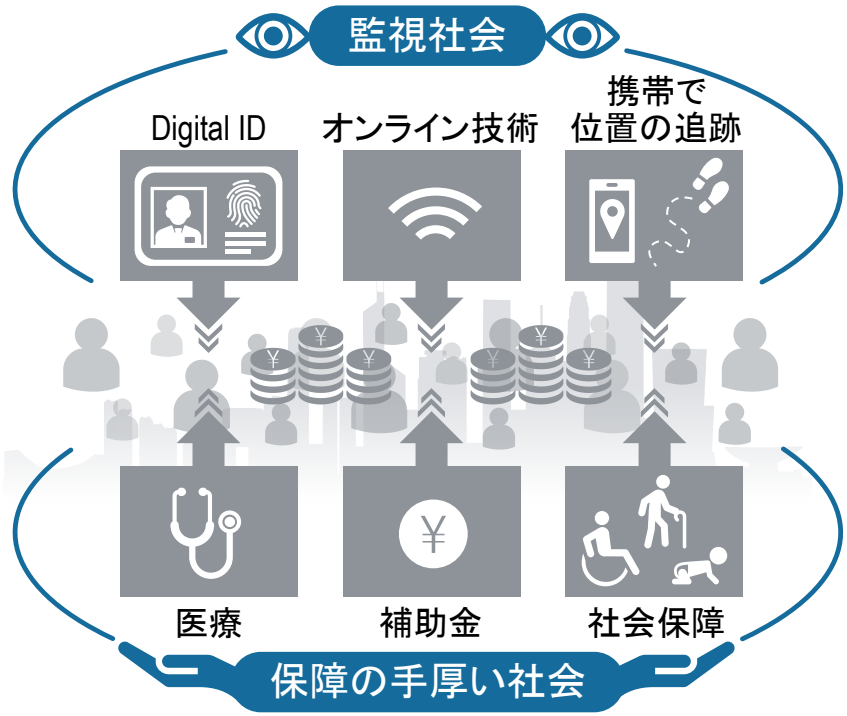
COVID-19期間中の行動制限

感染拡大に伴い、個人・企業の行動が制限

都市封鎖	> リモートワーク、オフィス閉鎖 > 学校の休講
時短営業	> Walmartは、4,700ある店舗の多くで時短営業を実施 > Target、Whole Foods、Dollar General等のストアも、高齢者のみ利用可能な営業時間を設定
工場閉鎖	> Rolls-Royceは、イギリスでの生産を2週間停止 > VWやDaimler、Ford、Fiat Chrysler、PSA、Renault、Ferrari、Ducatiといった他の自動車メーカーも、新たに工場閉鎖を発表

Post COVID-19におけるマネーフローの変化

オンライン技術を活用する監視社会へ移行するとともに、保障・安全へ投資が集中



Source: 各種二次情報、Roland Berger

中国生産依存リスク顕在化に伴い、脱中国化が進行し、モノの流れが停滞。それにより、VC最上流である”資源”保有国のプレゼンスが向上

脱中国化の進展及び資源国のプレゼンス向上

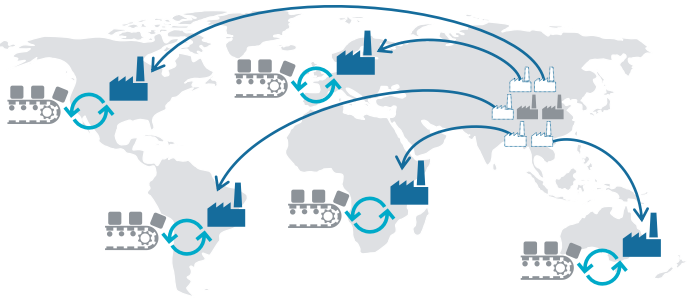
脱中国化の進展

中国生産依存リスク顕在化

中国に集中していた生産拠点が停止し、部品・製品供給が滞ることで、世界中の生産がストップ

Post COVID-19における脱中国化の進展

COVID-19により顕在化したリスクに対処する為、脱中国・機能分散による地産地消が進展



資源国のプレゼンス向上

地産地消の進展により、各国の保護主義化が進行。VC最上流を抑える資源国のプレゼンスが向上

> 脱中国化と共に地産地消が進展し、各国の保護主義化が進行

> モノの流通が停滞し、モノの価値は増大

- 資源は偏在性が大きい為、特に価値が増大

> しかし、斯様な状況でも、資源は経済活動の要であるため、非資源国は資源国から入手する必要あり

> 結果、資源国に資金が流入、資源国の交渉力は増大

– しかし、移動需要は減少を見込むため、産油国のプレゼンス向上可能性は低

COVID-19によるプロフィットプールの変化イメージ

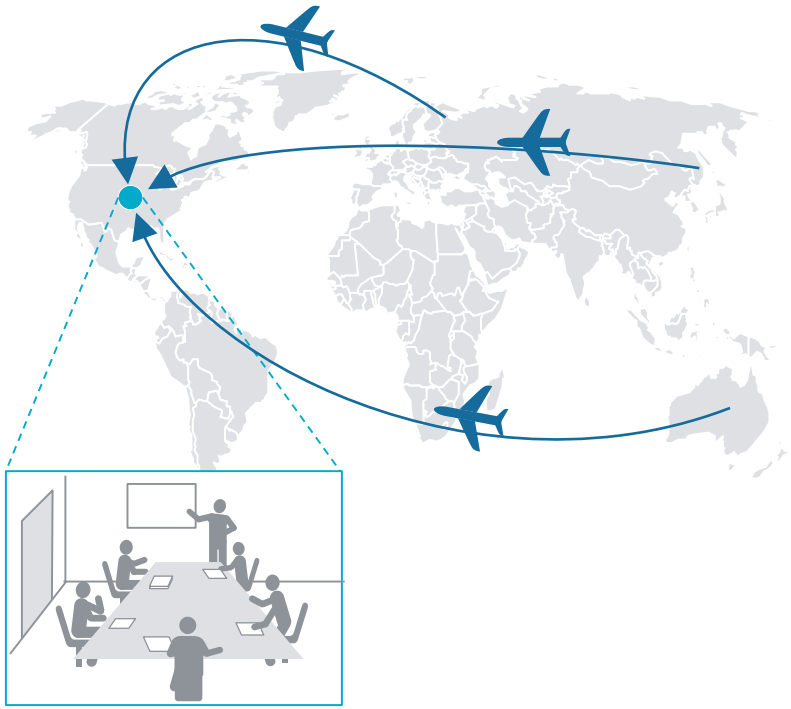
Source: 各種二次情報、Roland Berger

日々の活動にオンラインコミュニケーションが根付き、実空間とは反対に仮想空間ではグローバル・ボーダレス化が飛躍的に進行

バーチャル世界のグローバル化

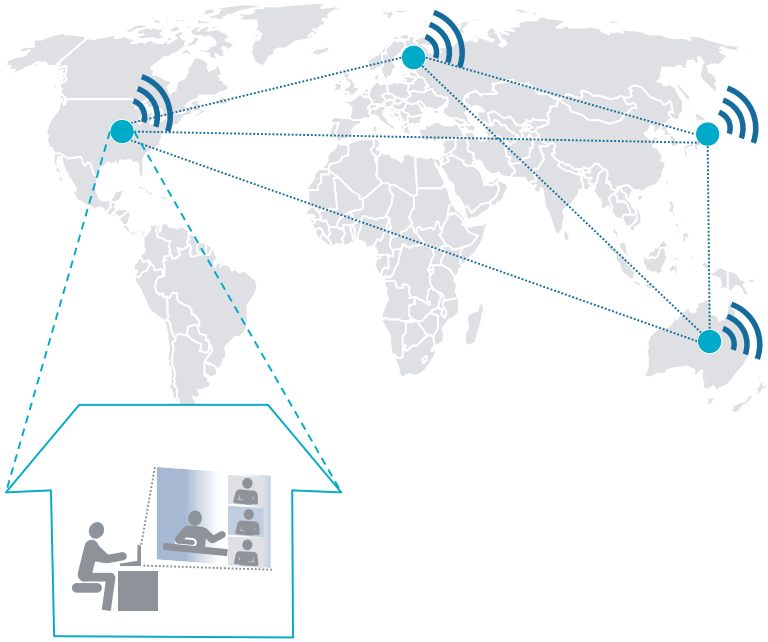
従来のコミュニケーションの在り方

各人が移動して、同じ場所に集まり、コミュニケーションを行う



Post COVID-19のコミュニケーションの在り方

各人は移動せず、オンライン上でつながることで、コミュニケーションを行う



B-2. シナリオ別分析

それらのドライバーは場合によって、寄与の有無、寄与度が異なり、その組み合わせによって将来的なシナリオは分岐

シナリオを決定づける各ドライバーの特性

Post COVID-19のビジネスの価値観

国家or地球規模での
統制、保障

脱中国・機能分散による
地産地消、
安心・安全への投資

ユーザーにおける
オンライン環境の普遍化、
企業における必須要件化

価値観を形成するドライバー

2 国・地域・企業間の
優勝劣敗の明確化

国家間連携・政治的判断によって
選択/いずれも選択されない

3 COVID-19の共通課題としての
認識による国・企業間協調の加速化

4 COVID-19の影響が一時的か、
恒久的かによって寄与度が相違

5 中国生産依存リスク顕在化に伴う
物流の停滞・モノの価値の増大

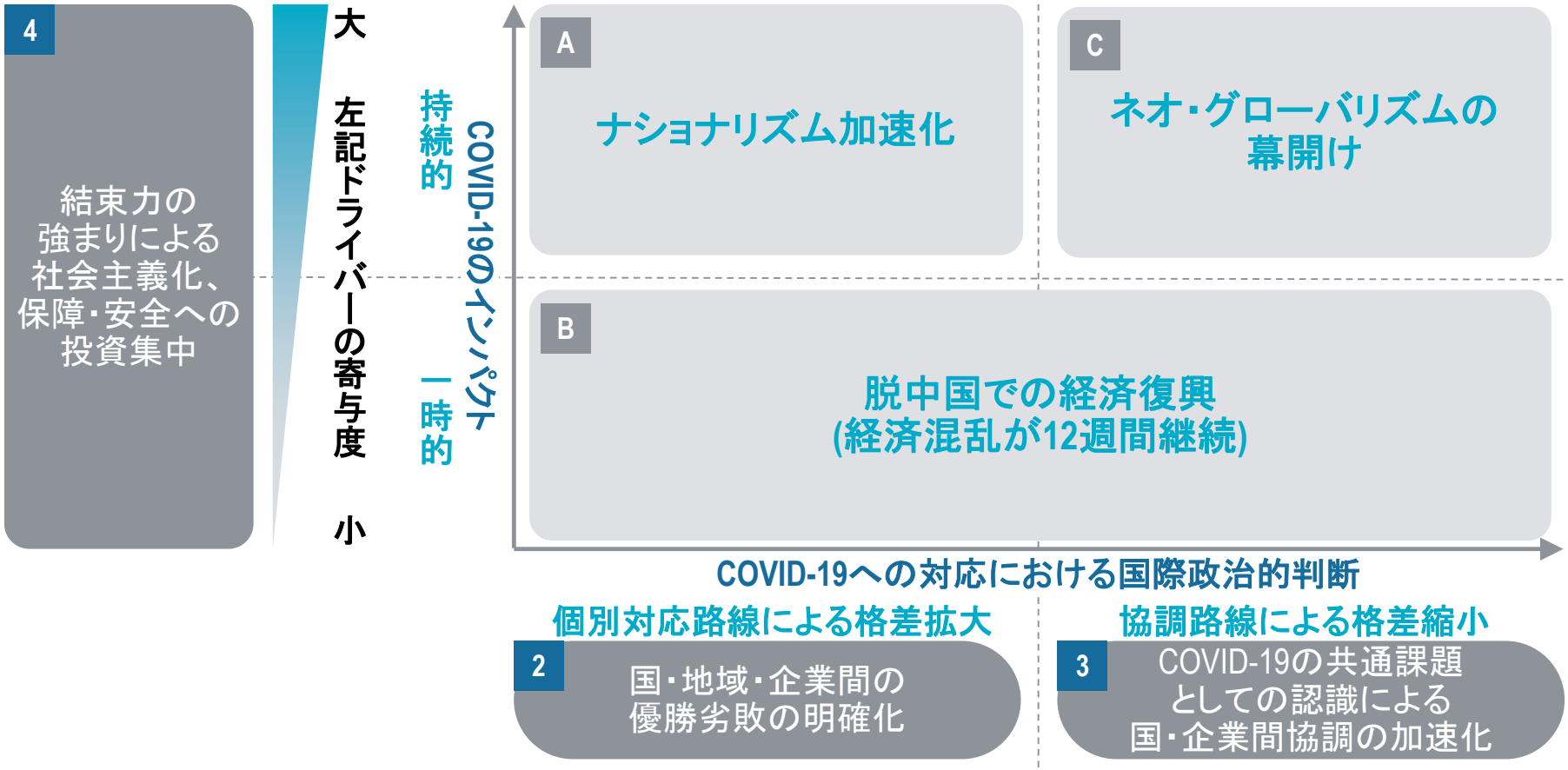
今後確実に寄与

6 仮想空間でのグローバル・
ボーダレス化の加速化

1 COVID-19が与えた
経済的・社会的インパクト

これらドライバーの寄与度、有無の差により、想定されるシナリオは大きく3つ

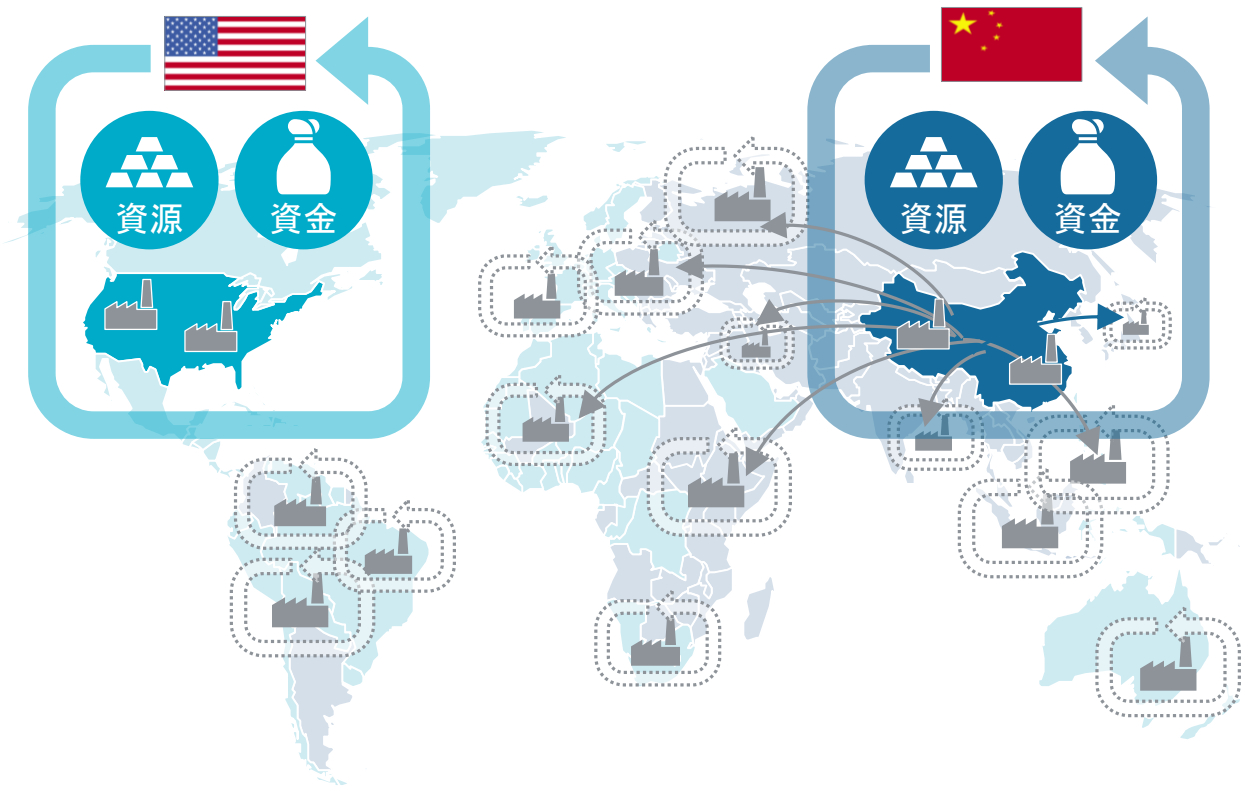
Post COVID-19の地政学的シナリオと、それを決定づける因子



各国経済が国内に閉じ、国際格差が拡大。資本力の強い米中が優位な立場となることで、世界が二分される可能性も想定される

ナショナリズム加速化

→ 中国からの生産移転



経済活動は各国に閉じ込み、国間の協調は激減

> 国間の**移動は激減**し、**資源・資金ともに国内に閉じ込み**

> **生産が中国から移転され、地産地消型**へ変更

> 経済活動の分裂で**欧州が崩壊**

結果、国間の格差が拡大し、資本力の強い米中が相対的に優位に

> 経済共同体としての優位性を失った欧州、国内市場が小さな日本等は**大打撃**を受け、対米中の交渉力が低下

> 資金力があり、資源保有量の多い**米中のプレゼンス**が相対的に**高まる**

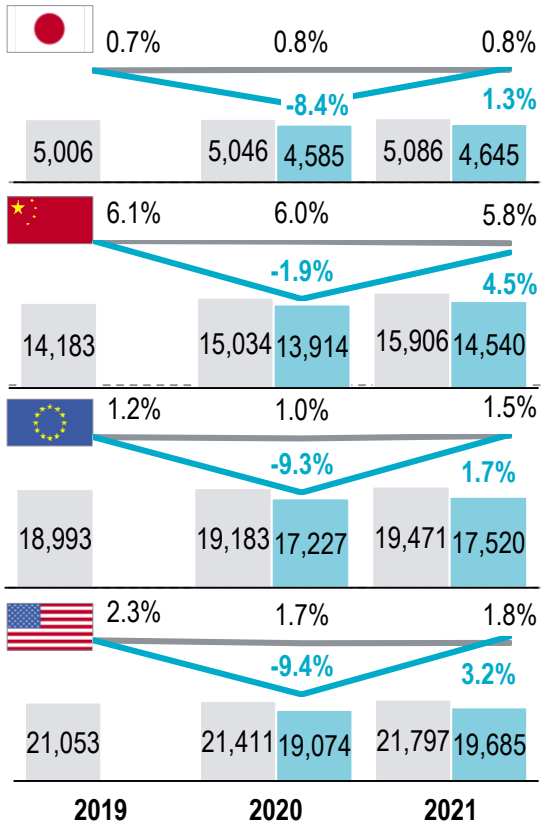
> **体力の少ない国**は、**米中**のどちらかへ援助を求め、結果的に**世界が二分する可能性**も想定される

GDPへの影響は、外部資源・貿易依存度ともに高い欧州が最も大きい。経済活動の国内への閉じ込みは、産業・投資に大きな影響を及ぼす

ナショナリズム加速化

GDP対前年比 Base case / Scenario　GDP推移 Base case / Scenario

GDPへの影響予測[1](Bn USD, %)



CAGR(19-21)	
0.8%	
-3.7%	
5.9%	
1.2%	
1.2%	
-4.0%	
1.7%	
-3.3%	

RB分析

- 貿易依存度は欧州より低いものの、内需が限定的な為、経済回復に時間がかかる
- 中米との格差がより顕在化
- 資源・資金を多く保有しており、プレゼンスが相対的に向上
- 生産拠点の撤退によるGDP減少の影響は避けられない
- 共同体崩壊で優位性を失い、中米との格差が拡大
- インバンド・海外市場を失い、経済は大きなダメージ
- 資源・資金ともに多く保有しており、プレゼンスが相対的に向上
- 国内需要は大きいものの、COVID-19による需要減の回復には時間が掛かる

産業・投資における特徴的な変化

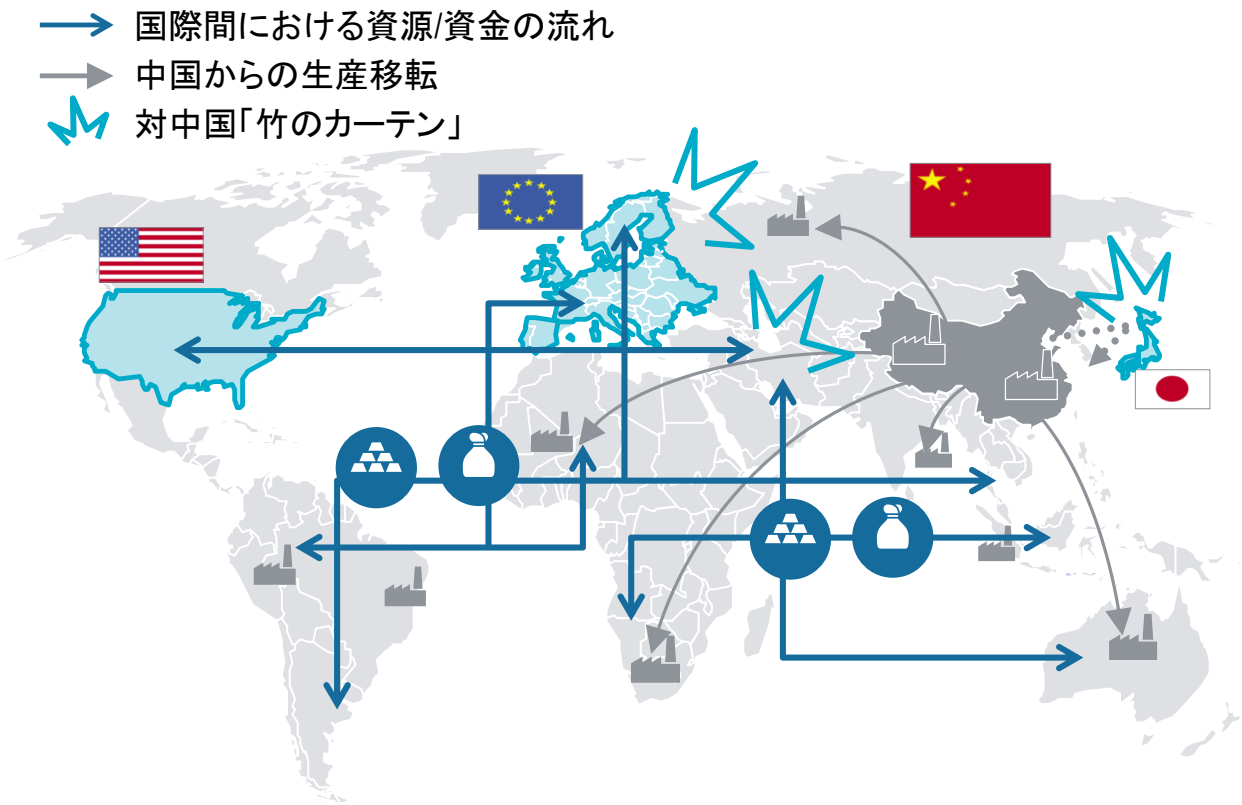
特徴的変化	関連産業
外部資源依存度低減に向けた動きが活発化(代替品の開発・海底資源の活用等)	エネルギー
製造が地産地消型へ移行するのに伴い、自動化・省力化が進行	製造
非接触ニーズ増加により、搬送業務の無人化が進行	物流
移動の激減に伴い、事業の再構築が必要に	交通
安全・安心といったニーズの増加により、関連投資が増加	国防 医療

1) Base case: COVID-19の影響がない場合のケース。2019年は実際のGDPの値。2020年のGDPは、2019年のGDPにCOVID-19発生前の予測成長率を掛け合わせて算出。2021年のGDPは、2020年度のGDPにCOVID-19発生前の予測成長率を掛け合わせて算出

Source: Oxford Economics , 日本総研, Roland Berger

中国はより早期に回復し、相対的に優位な立場になる一方で、資本主義国の「竹のカーテン」発動による、脱中国化も想定される

脱中国での経済復興



経済活動はCOVID-19以前に近い状態に戻り、より早期の回復を見込む中国の国力が相対的に増大

> **人の移動は減少**するものの、**資源・資金**の流れはCOVID-19前と近い状態まで**回復**

> 中国は、国家権力を駆使した**強権措置**でウイルスの抑え込みに成功

チャイナリスクの顕在化に伴い、資本主義国が中国に対し「竹のカーテン」を発動

> 中国に一国集中する生産機能の脆弱性が顕在化したことで、**中国からの生産機能の移転が進行**

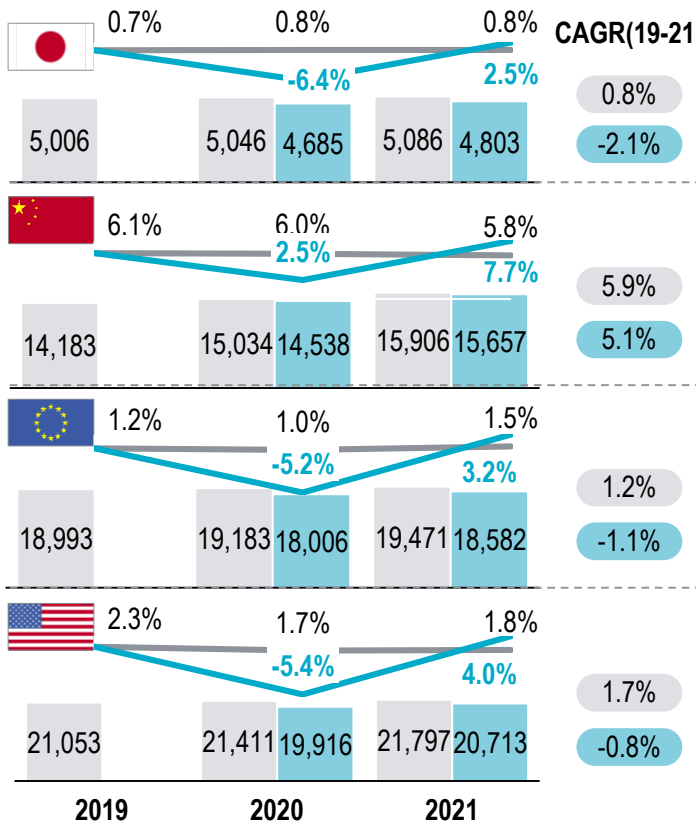
> 中国との取引減少等に伴い、資本主義国が中国に**「竹のカーテン」**を発動する可能性

GDPへの影響は、終息までのインパクトの大きさに強く影響され、中国への影響が最も小。脱中国化が進み、生産拠点の多角化が進展

脱中国での経済復興

GDP対前年比 Base case / Scenario　GDP推移 Base case / Scenario

GDPへの影響予測[1](Bn USD)



CAGR(19-21)
0.8%
-2.1%
5.9%
5.1%
1.2%
-1.1%
1.7%
-0.8%

RB分析

- > **2020年**は、COVID-19の影響により**GDPは大きく落ち込み**
- > **2021年**には、COVID-19以前に**近い経済状況に回復**
- > COVID-19から**早期に回復**し、国力が相対的に増大
- > **2020年内に回復**し始めるも、資本主義国の「竹のカーテン」で、**21年成長は限定的**
- > **2020年度**は、COVID-19の影響により**景気が後退**
- > しかし、**2021年**には、COVID-19前に**近い経済状況に回復**
- > **2020年**は、COVID-19の影響により**GDPは大きく落ち込み**
- > しかし、**2021年**には、COVID-19前に**近い経済状況に回復**

産業・投資における特徴的な変化

特徴的変化	関連産業
脱中国により生産拠点が**多角化**	製造
サプライチェーンの再構築により、**新興国向けの建設投資が増加**	

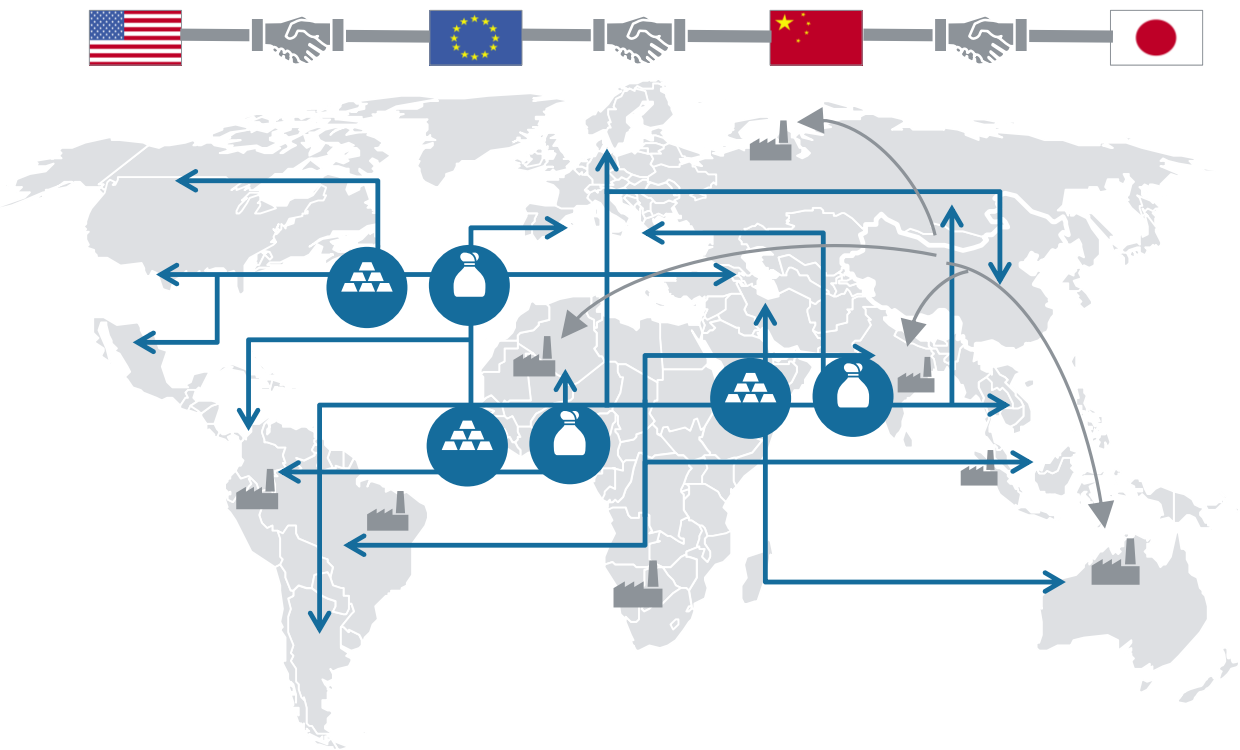
1) Base case: COVID-19の影響がない場合のケース。2019年は実際のGDPの値。2020年のGDPは、2019年のGDPにCOVID-19発生前の予測成長率を掛け合わせて算出。2021年のGDPは、2020年度のGDPにCOVID-19発生前の予測成長率を掛け合わせて算出

Source: Oxford Economics , 日本総研, Roland Berger

国際間の協調がより活性化。財政援助・貿易が盛んになり、国力の平準化が進むことで、国間格差が是正する可能性も想定される

ネオ・グローバリズムの幕開け

→ 国際間における資源/資金の流れ
→ 中国からの生産移転



COVID-19という共通の課題に対して、国間の協調・資金援助等が活発化

> 人の移動は、全体としてはCOVID-19以前よりも減少するが、**国際間の移動**は、ある程度の規制の下で、**一定回復**

> 国際貿易・国を跨いだ資金調達は以前よりも活発化

結果、国間の格差が是正

> 財政援助や貿易が盛んになり、国力の平準化が進行。**新興国のプレゼンスが相対的に向上**

> 国際協調が進み、**中米関係は改善**

> 一方、本シナリオにおいても中国からの生産機能撤退は不可避

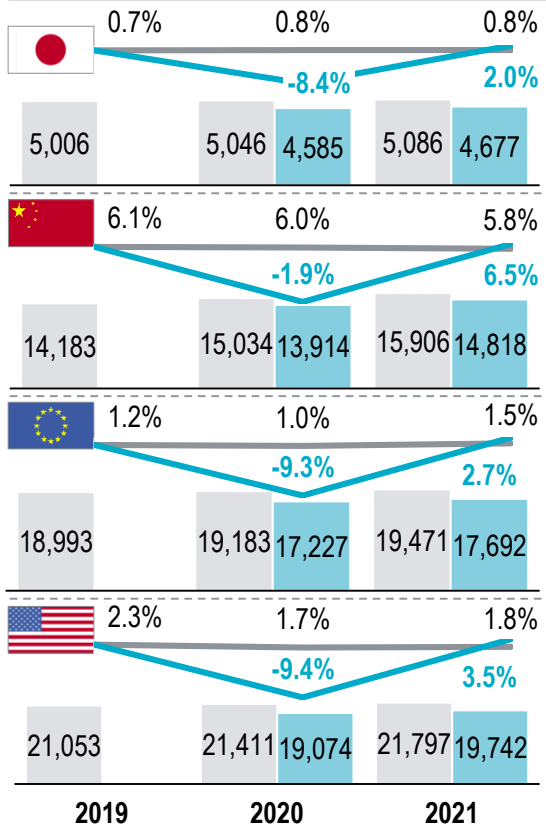
Roland Berger

2020年のGDPは全地域で大幅減。2021年にウイルス流行以前の水準まで回復するのは中国のみの見込み。国際間援助・医療が活発化

ナショナリズム加速化の世界

GDP対前年比 Base case / Scenario　GDP推移 Base case / Scenario

GDPへの影響予測[1](Bn USD)



CAGR(19-21)	
0.8%	-3.3%
5.9%	2.2%
1.2%	-3.5%
1.7%	-3.2%

RB分析

- 20年は、感染が欧米より拡大しない為、COVID-19による影響は比較的小
- 21年は、シナリオBより遅いスピードで徐々に回復
- 強硬措置により、COVID-19の影響は比較的小
- 21年にはCOVID-19前の経済水準に回復も、生産拠点の撤退がGDPの成長を抑制
- 20年は、感染が中日より拡大する為、COVID-19による影響が大
- 21年は、国際交流の活発化で、インバンド収入が増加
- 20年は、感染が中日より拡大する為、COVID-19による影響が大
- 21年は、シナリオBより遅いスピードで徐々に回復

産業・投資における特徴的な変化

特徴的変化	関連産業
バーチャルでつながった新たなバリューチェーンの構築	製造
非接触ニーズ増加により、搬送業務の無人化が進行	物流
国際交流活発化により、国際間の移動は、ある程度の規制の下で、一定回復	交通
国際間貿易増により越境ECが成長	小売
国際協調の進展に伴い、国家の支出が軍事→医療へシフト	国防 医療

1) Base case: COVID-19の影響がない場合のケース。2019年は実際のGDPの値。2020年のGDPは、2019年のGDPにCOVID-19発生前の予測成長率を掛け合わせて算出。2021年のGDPは、2020年度のGDPにCOVID-19発生前の予測成長率を掛け合わせて算出

Source: Oxford Economics , 日本総研, Roland Berger

B-3. Post COVID-19に向けて

斯様な環境下、各企業においてはPost COVID-19の価値観の変化に対する備えとしての事業基盤、価値提供の在り方の再生が必要

Post COVID-19のビジネスの価値観と、それに対する備え

Post COVID-19のビジネスの価値観	価値観の変化に対する備え
国家or地球規模での統制、保障 脱中国・機能分散による地産地消、安心・安全への投資	地政学的リスクの地殻変動を鑑みた 事業基盤の再構築
ユーザーにおけるオンライン環境の普遍化、企業におけるオンラインの必須要件化	リセットされた新たな価値観を充足する 価値提供の在り方の再定義

Roland Berger

斯様な環境下、各企業においては地固め、新たな世界観への対応の両面に対し、構えることが求められる

Post COVID-19に向けた地固め、新たな世界観への対応の方向性

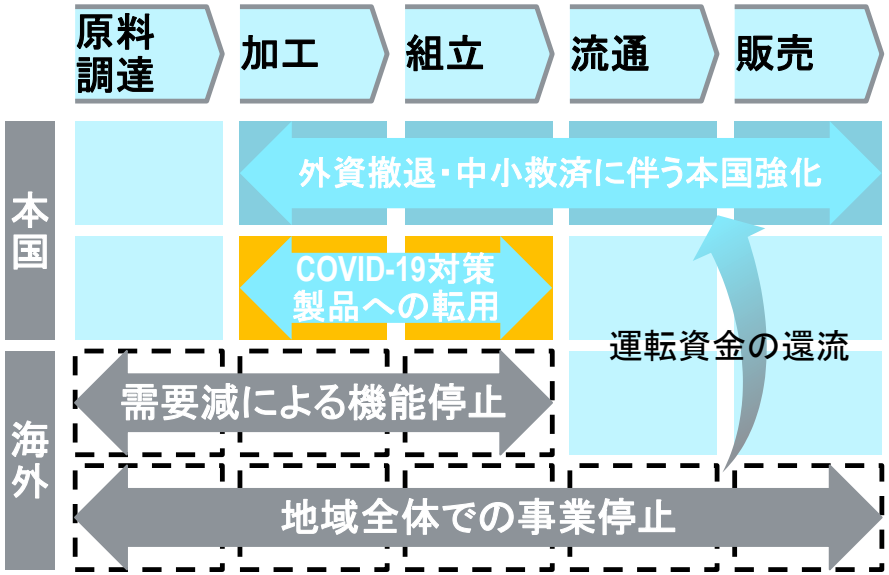
		COVID-19環境下での足固め	新たな世界に向けた飛躍
事業基盤の再構築	地域・バリューチェーン	> 地域毎の大胆な機能・事業停止・転用 > 本国でのプレゼンス向上	> 地政学的リスクを最小化する冗長・地産地消型機能配置への組み換え
	アセット	> 固定的アセットの最小化 > 地域ごとの支援策の最大活用	> 柔軟性・強靭性の高いアセットポートフォリオの再構築
価値提供の在り方の再定義	提供価値	> Post COVID-19を見据えた中長期的な提供価値の検討	> 復興の進捗度に応じた新たな提供価値の訴求
	顧客へのアプローチ	> 現接点のオンライン・無人化	> 新たな接点を最大活用した顧客ターゲット・コミュニケーションの在り方の再設計

地域・バリューチェーンにおいては、地の利を活かした本国回帰で足元を固め、地政学的リスクを最小化する配置へ組み換え

地域・バリューチェーン戦略の考え方

COVID-19環境下での足固め

> 地域毎の大胆な機能・事業停止により、インパクトのある止血を図り、臨機応変な転用も視野
> 併せて、地の利を活かした本国強化を加速



新たな世界に向けた飛躍

> 地政学的リスクを最小化すべく、冗長性をもった地産地消でのバリューチェーンを構築

<バリューチェーン構築上の観点>

バリューチェーンの多重化	> 一極集中ではなく、同一機能を地域ごとに分散して配置し、冗長性を担保 > 原料調達にあたっても、代替品の活用など、各拠点が他拠点と連動しないネットワークの構築が必要に
地域に応じた代替品活用	> 原料がバリューチェーンのボトルネックとならないよう、地場地場で代替品を探索・活用 > 閉じたバリューチェーンを構築することで、強靭性を担保
モジュラー製造への早期移行	> 各製造機能・部品の特定製品への依存性を下げ、ボラティリティを低減 > 同一モジュールを分散製造し、局所的な地理的リスクも軽減

その中で、固定的アセットは最小化。その上でデジタル・マッチングを活用した柔軟なアセットポートフォリオを再構築すべき

アセット戦略の考え方

COVID-19環境下での足固め

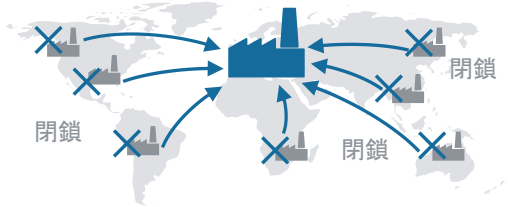
> 自社拠点の縮減、人材の一時帰休などにより、固定的アセットを最小化、手元資金を確保
> 各国の政策動向を注視し、支援策を最大活用

新たな世界に向けた飛躍

> 環境に応じて柔軟に使い分け、変更が可能なアセットを最大限活用し、リスク体制を向上

拠点縮減

> 拠点を縮小し、少数の拠点に集約



政府支援

> 補助金や低金利融資等の政府により支援を活用

企画・設計・販売のデジタル化

> 製品を伴わない工程は最大限デジタル化
> オンライン化したグローバルの専門人材を活用し、適時適材での体制を構築

リアルアセットのマッチング

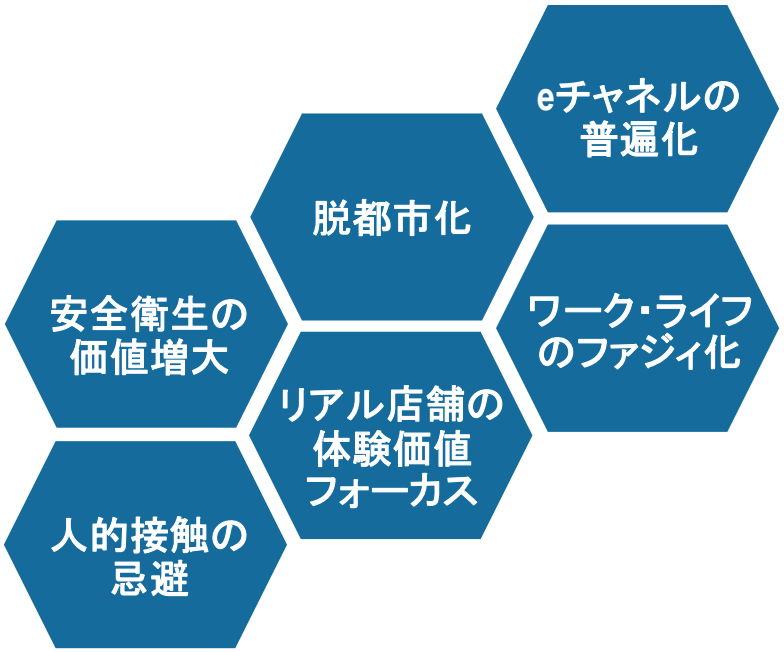
> 製造受託、工場空き資産、販売スペースなどを需要に応じてマッチング
> 製品・ターゲット・サービスに応じ、最適な体制を常に組み換え

Post COVID-19の価値観に基づき、提供価値を再設計。各地域情勢に応じた段階的提供により、市場の塗替え機会獲得も可能では

提供価値の再設計に向けた考え方

COVID-19環境下での足固め

> 価値観は大きく変容。復興後を見据え、Post COVID-19の社会未来像を想定した新たな目指すべき提供価値の再定義が必要に



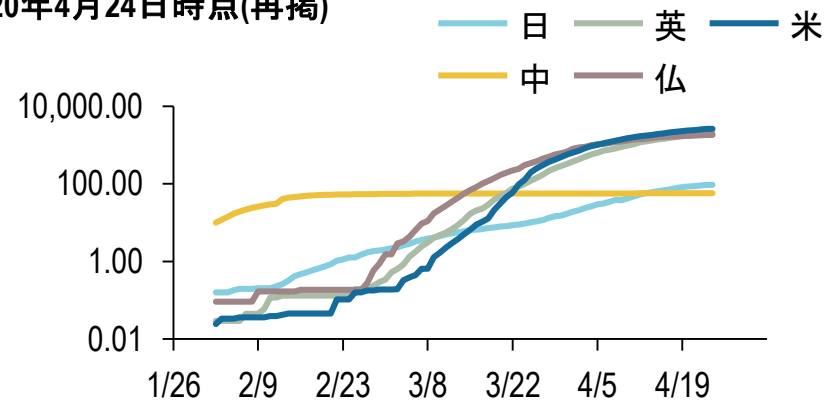
新たな世界に向けた飛躍

> 他方、地域ごとにその復興度合いは大きく異なる為、地域ごとのフェーズに応じた対応が必要

- COVID-19の感染状況には地域差が存在
- 中国は既に事態は収束へ向かい、一方、欧米などはまだ拡大中

> 新たな価値観を充足するサービスを如何に素早く提供するかが、市場構造転換の成否を決める

各国の100万人当たり感染者数推移[人]
2020年4月24日時点(再掲)



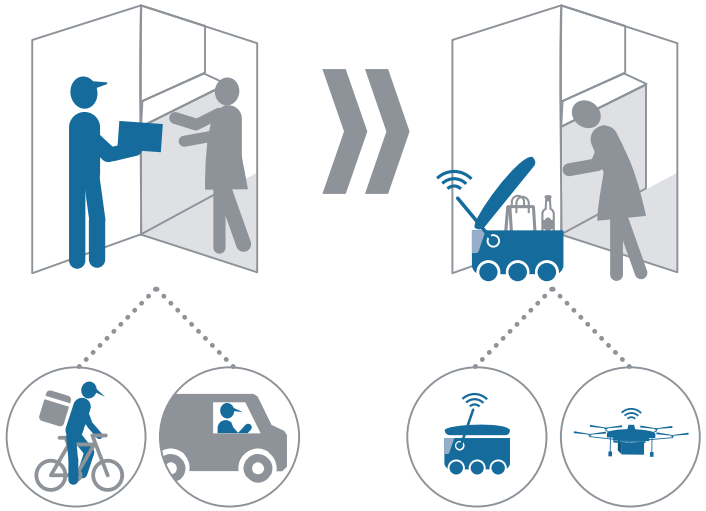
Source: 日本船主協会、国際連合、Roland Berger

例えば、人的接触の忌避の拡大に伴い、物流では無人宅配ニーズの増加、エンタメ業界ではVR等への急速なシフトが起こる可能性

人々の価値観変化に伴う産業の変化イメージ

物流業界における無人宅配ニーズの増加

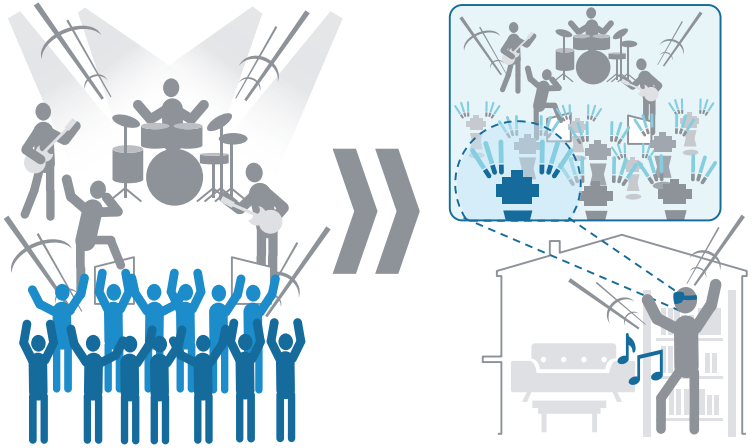
物流では、従来の配送方法よりも、人的接触を伴わない、ドローン等による無人宅配が好まれるように



人的接触の忌避

エンタメ業界におけるVR等の活用増加

ライブ等において、人が密集する会場ではなく、VR等の人との接触を回避可能な手段が好まれるように



これは、オフライン⇒オンラインへのシフトでもある為、結果として、企業はオンラインを通じて顧客と繋がる時間が増加

顧客アプローチでは、当座のオンライン・無人化はもとより、オンラインを前提とした接点・ターゲット設定がPost COVID-19での飛躍のカギに

顧客へのアプローチの考え方

COVID-19環境下での足固め

> 現有のサービスのオンライン化が急務
> 宅配物の受け渡しなど、人的接触が前提となるビジネスにおいては、非接触でのオペレーションへ組み換え

オンラインでの注文

非接触型の宅配便

新たな世界に向けた飛躍

> オンライン環境の普遍化により、これまで想定しえなかった接点・ターゲット設定が可能に

接点量の飛躍的増加

> オンラインが常態化した顧客に、購買前後も含めた接点構築が可能に
> BtoBでもオンラインソーシングが一般化し、そこで如何に訴求力を高めるかが重要に

エリアフリー顧客体の獲得

> 配送前提でのサービス提供が一般化し、これまで地理的に獲得困難だった顧客体が獲得可能に
> 製造のデジタルマッチングとの組み合わせにより、飛び地でのサービス提供も可能に

詳細版のお問合せ、ご質問、ミーティングのお申込みについては以下までご連絡下さい

連絡先
株式会社ローランド・ベルガー
日本代表・シニアパートナー
大橋　譲
yuzuru.ohashi@rolandberger.com

パートナー
中野　大亮
daisuke.nakano@rolandberger.com

執筆メンバー
大橋　譲
中野　大亮
福田　稔
大宮　隆之
張　雯
井上　竜一
坪田　遼

Disclaimer

This study has been prepared for general guidance only. The reader should not act on any information provided in this study without receiving specific professional advice.

Roland Berger Strategy Consultants GmbH shall not be liable for any damages resulting from the use of information contained in the study.

Roland Berger

THINK:ACT