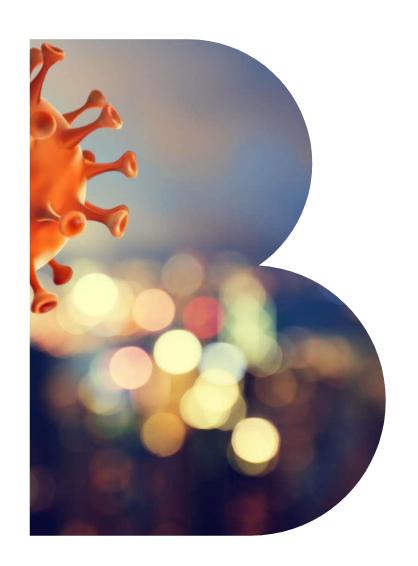


新型コロナウイルス

生活者の価値観・ 消費行動・働き方は どう変わるか

ROLAND BERGER COVID-19 STUDY(サマリー版)





Contents	Page
A. エグゼクティブ • サマリー	3
B. 生活者の変化概要	7
B-1. 価値観の変化	9
B-2. 消費行動の変化	18
B-3. 働き方の変化	29

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



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)

生活者の 変化の

新型コロナウイルス(以下COVID-19)の感染拡大に伴い生じた非連続的な事象を背景に、生活 者に新たな価値観が生じ、Post COVID-19においては従前と異なる生活行動が定着化してゆく

- > 外出自粛等の制約下でイエナカ投資が活発化する等、従来とは異なる行動の変化が既に一部嗣在化
- > 第2波の到来等、COVID-19影響の長期化が見込まれる中で、価値観・行動の変化は一時的なものに留まら ず、生活者の中で定着していく可能性が高い

価値観の 変化

従来から続く消費者セグメントの多様化に加え、COVID-19に伴い新たに生じた6つの価値感の 変化が各消費者セグメントに作用し、今後の消費の在り方に影響を及ぼし得る

A. 従来から続く消費者の多様化

- > ~2000年頃までは大きく年齢×所得で把握することが可能であった日本の消費者クラスターは、足許の 経済格差拡大や新たな消費・生活サービスの登場を背景に多様化が進行
- > 弊社は、独自フレームワークであるRB Profilerを用い、消費者の価値観を可視化。結果として、2025年にか けて、大宗を占めていたフォロア一層が消滅し、大きく8つのセグメントに分化していく見立て
 - **1 ライフスタイル追求層**:若い世代に多く、メリハリ消費を徹底
 - 2 消費志向層: ブランド物好きで、自己顕示的な消費が多い
 - 3 **伝統重視・保守層**: 従来型の消費嗜好を持っており、中高年に広く分布
 - 4 **人間・家族重視層**: 子育て世代に広く分布し、家族・友人との時間を重視
 - 5 社会志向層: 消費性向は低いが、エシカル消費等を志向し消費に「意味」を求める
 - 6 先進・革新志向層: デジタル世代で、シェアリングサービス等を積極的に活用
 - 7 快楽主義層:後先を考えず、その時の気分で消費する傾向
 - 8 倹約志向層: シンプルなライフスタイルで、節約を徹底



エグゼクティブ・サマリー(2/3)

価値観の 変化(続き)

B. COVID-19に伴い新たに生じた潮流

- > 健康・予防意識の向上や経済的不安の増長、生活自由度の低下、社会連帯意識の強化といったCOVID-19 に伴い生じた新たなファクターが6つの価値観の変化をもたらしている
 - 1 安全·安定志向: 健康·予防を意識した行動をとる、プライベートでの拠り所を希求する
 - **2 節約志向**: 不況の長期化を見据え、支出を切り詰める
 - 3 本質追求志向:目的の達成のために、より効率的な手段を選択する
 - 4 イエナカ充実志向: 在宅生活の多様化と、そのための積極的な投資を行う
 - **5 家族志向**: 家族のことを第一に考えた時間の使い方、消費行動をとる
 - 6 社会協調志向: 公共/社会貢献意識に即して行動する

A×B:各消費者セグメントの変容

- > 2025年時点の8つの消費者セグメント(前述の 1~8)のデモグラ特性や生活スタイルに応じて、新たな価 値観(1~6)の顕在化、消費行動の変容度合いは相対的に異なる
- > 消費行動が全体的に落ち込む中、消費志向層や伝統重視・保守層、快楽主義層は従来の2025年想定より 減少に転じる一方、人間・家族重視層や社会志向層、倹約志向層は増加していく見通し

消費行動 の変化

COVID-19の影響下、消費行動は全体的に量的な低下を見込む一方、COVID-19に伴う消費者の 価値観の変容を背景に、消費目的や消費対象に質的な変化が生じている

- > 消費行動の中でも、生命維持のための緊急度・生活維持の観点からの必要性に応じ、衣・食・住・遊それぞ れの消費行動への量的インパクトは異なる
 - 不要不急度の高い「衣」の打撃が特に大きく、外食利用減が見込まれる「食」もインパクトが大きい。
 - 「住」や「游」はイエナカ需要により伸びる領域もあるが、不況が長引く場合、「住」は不動産の需要減少 や相場の下落によるインパクトが大きい



エグゼクティブ・サマリー(3/3)

消費行動 の変化 (続き)

- > 一方、衣・食・住・遊とそれを支えるインフラの各領域において、消費者の価値観変容に付随して新たな 質的変化のトレンドが発生している
 - 衣: a) ビジネスウェアの変化、b) 購買行動のOMO化
 - 食: c) テイクアウト・デリバリー文化の発展、d) フードロス意識の拡大
 - 住: e) 居住地 / 住居への意識変化、f)インテリア / DIY需要の増加
 - 遊: g)在宅アクティビティ・コンテンツ需要の増加、h) 非三密×アウトドア活動比率の上昇
 - インフラ: i) 非接触 / キャッシュレス決済への移行、j) 自宅ネットインフラ強化

働き方の 変化

新たな価値観を背景とした人々の労働への意識変化が、企業・行政の体制・環境変革を促し、 結果として日本全体の労働生産性引き上げに貢献し得る

- > 労働者は、COVID-19に伴う非常事態の中で新たに生じた価値観に基づき、自らに最適なキャリアを志向
- > 具体的には、各価値観に紐づく形で、職業選択・キャリア観、働き方、組織制度、インフラの観点から大きく 9つの働き方の変化のトレンドが発生
 - 職業選択・キャリア観: a) 大企業/公務員人気の再燃、b) ワークライフバランス志向の強化、c) 社会 貢献・公共意識の強化
 - 勤務形態: d) リモートワーク/フレックスタイムの定着、e) 価値起点の行動選択(過度な出張・接待回避)
 - 組織制度: f) パフォーマンス・ベースの評価の徹底、g) 業務プロセスの簡素化
 - インフラ: h) 利便性強化のためのオンラインツール利用加速化、i) セキュリティ意識の強化
- > 斯様な労働者の意識変化を背景に、企業は各社員に最適化した労働環境の提供、行政は各企業の柔軟 な対応を可能にする仕組み・制度作りを通じて効率性を上げ、従来同様の企業・経済活動の継続を志向
- > 一部の先進的な企業の取り組みが、企業活動を通じてその周辺に広がることで、日本全体を巻き込む 大きな潮流となってゆく



B. 生活者の変化概要





Post COVID-19の世界では、非連続的な事象の発現がもたらす価値観の変化が、生活者の行動変化に影響してゆく

生活者の変化の全体像

COVID-19に伴い生じた事象(例)

経済の世界的停滞



外出制限•自粛



リモートワーク



社会的格差の 顕在化



B-1. 価値観の変化

- > 非連続的な事象に伴う 新たな価値観の形成と 消費者セグメントへの影響
- 1 安全・安定志向
- 2 節約志向
- 3 本質追求志向
- 4 イエナカ充実志向
- 5 家族志向
- 6 社会協調志向

凡例

B-1/B-2/B-3:後段各章の構成

生活者の行動変化

B-2. 消費行動の変化(衣·食·住·遊)





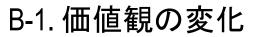
B-3. 働き方の変化





Ē









従来から続く消費者の多様化に加え、COVID-19に伴う新たな潮流が Post COVID-19時代の消費者の価値観に新たな影響を与えている

日本の消費者セグメントに対する影響

Α.

従来から続く 潮流

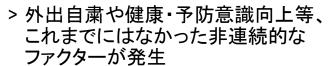
- > 経済格差拡大や新たな消費・ 生活サービスの登場を背景に、 日本の消費者クラスターは多様化
- > 大宗を占めていたフォロアー層が 消滅し、2025年にかけて大きく8つの セグメントに分化していく見立て

Post COVID-19時代に おける消費の在り方 の変化





COVID-19 に伴う新たな潮流



> イエナカ充実志向はじめ、従来には なかった/重要度低だった消費志向 が高まりを見せている

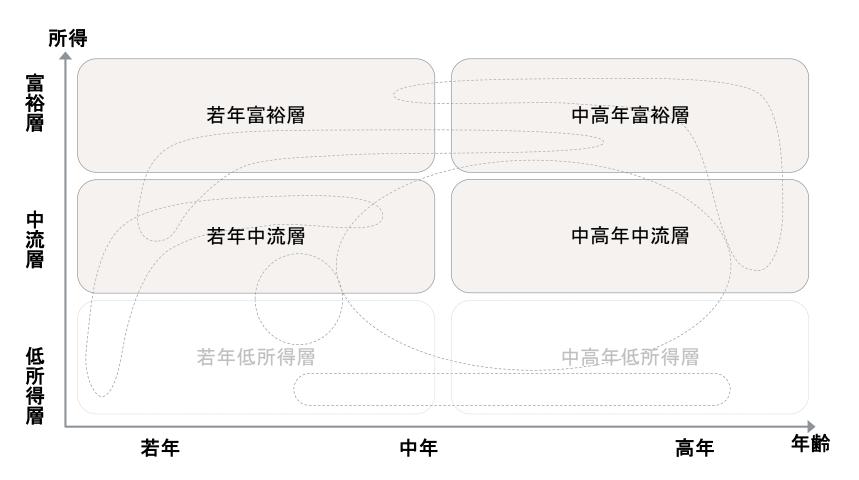






かつての日本における消費者クラスターは、おぼろげに存在するものの、 大きくは所得・年齢の二軸で捉えることができた

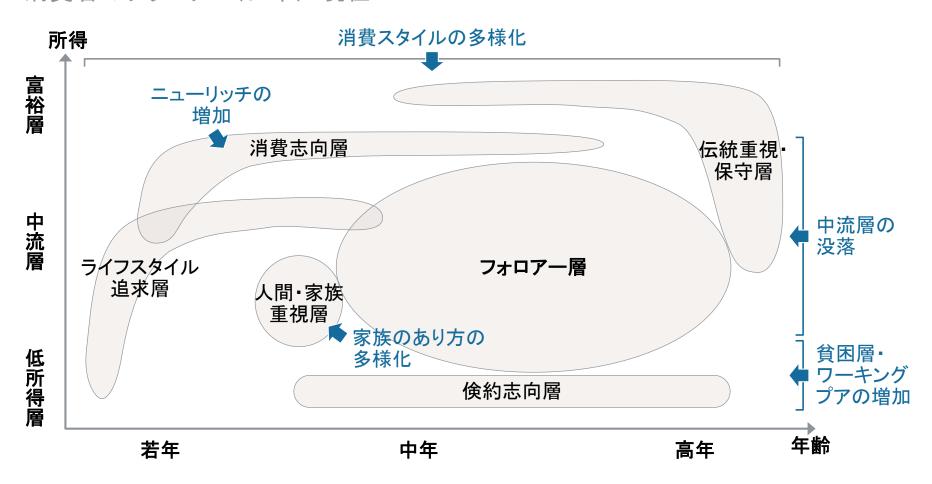
消費者のクラスター(日本):1990~2000年頃





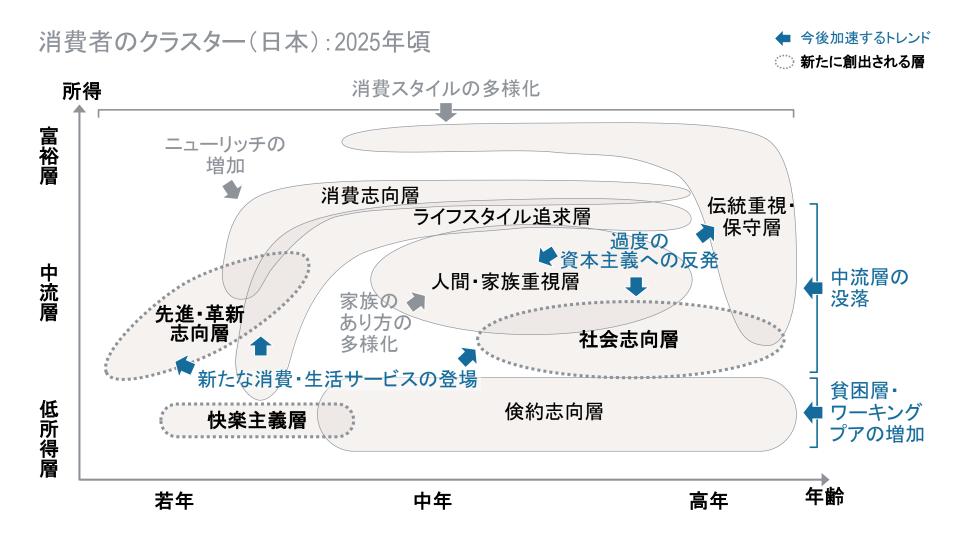
階層化を促進する諸トレンドを背景に、フォロアー層が存在しつつも、各クラスターの輪郭が明確化しつつある

消費者のクラスター(日本):現在





今後は、マクロトレンド変化を受け、フォロア一層の消滅、かつ 更なる細分化が想定。消費者を捉える難易度は更に向上していく





(ご参考)RBは、独自フレームワークであるRB Profilerを用い、消費者が持つ普遍的な19の価値観に基づき、消費者志向を可視化

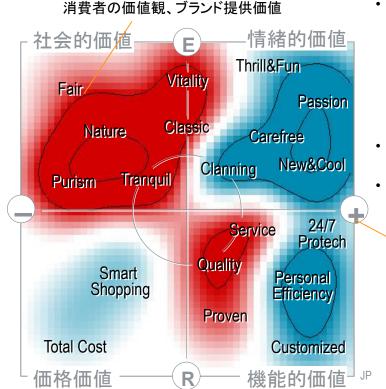
RB profilerの概要

19の価値観

品質 大規模消費者調査より明らかにした、19の普遍的な消費者価原 • 保証•実績 サービス • 先進技術 • 効率性 • カスタマイズ 仲間•友人 自由·楽観 • 活力·行動力 • 普遍 • 一流 斬新・クール スリル・楽しさ • 情熱 リラックス・癒し シンプル 自然志向 正義・倫理 賢い買い物 トータルコスト

19の価値観をマップ上で可視化

消費者価値マップ=ブランド提供価値マップ



- 特定の消費者グループが持つ価値観
 - 母集団平均と比較した際 に相対的に強い価値観
 - 価値観の相対的な強さに 応じて3段階に分類
- マップの中央に近いと、より 共通、普遍的な価値観
- マップの外側に位置するもの ほど、際立った価値観





足許、COVID-19により生じた非連続的なファクターが、6つの価値観の変化をもたらし、今後の消費者セグメントに影響を与え得るとの見立て

COVID-19に伴い生じる価値観の変化

COVID-19に伴い生じた 非連続的なファクター

健康・予防意識の向上

> COVID-19感染拡大に伴う予防 意識の高まり

経済的不安の増長

> 史上最悪とも言われ、終わり の見えない経済危機

生活自由度の低下

> 外出自粛やそれに伴う在宅 活動を支えるサービスの普及

社会連帯意識の強化

> 人々の連帯感や、苦しむ人・ 企業を支えようというトレンド

価値観の変化

- 」 安全·安定志向
- > 健康・予防を意識した行動
- > 安定性や拠り所の重視
- 2 節約志向
- > 高額な支出の削減
- > 安価な手段への代替
- 本質追求志向
- > より効率的な手段への代替
- > 本当に重要なものへの集中
- 4 イエナカ充実 志向
- > 在宅でできる手段への代替
- > 自宅の更なる充実と投資
- 5 家族志向
- > 家族と過ごす時間の重視
- > 家族との関係を考えた消費
- 社会協調志向
- > 公益性や社会貢献の優先
- > 企業や人々への応援意識

従来から多様化の進む 消費者セグメントへの影響



ライフスタイル 追求層



消費志向層



伝統重視•保守層



人間・家族重視層



社会志向層



先進•革新志向層



快楽主義層



倹約志向層



各消費者セグメントの特性に応じて、COVID-19起因の新たな価値観の 顕在化・志向の変容度合いは相対的に異なる

新たな価値観による影響サマリー(従来からの変容度)

(従来からの変容の度合い)

	ı	ライフスタイル 追求層	消費志向層	伝統重視• 保守層	人間·家族 重視層	社会志向層	先進·革新 志向層	快楽主義層	倹約志向層
1	安全·安定 志向	プライベート の拠り所を 希求	資産運用の 安定性強化	非常食等の 備蓄強化	家族の健康・ 安全性重視	生活インフラ の安定供給 への意識向上	対面を避け デジタル 活用を強化	将来に亘る 安定性を 希求	家族の 安定性を 希求
2	節約志向		高額な消費 の先送り	高額な消費 の先送り	高額な消費 の見送り	無駄な消費を控える		快楽的消費 を控え、消費 が小口化	必要最低限 の消費
	太質追求志向	効率性∙ 合理性重視				サステイナビ リティ重視	効率性• 合理性重視		
	イエナカ充実 志向	活発なイエナカ投資	活発な イエナカ投資	旅行を控え 居住環境 を向上	在宅コト消費の増加		デジタル 投資の強化	イエナカ遊び へのシフト	
5	家族志向		家族との 時間の 優先度向上	家族との 時間の 優先度向上	(既に強い が、)更に 家族を優先				家族との 時間の 優先度向上
6 社	土会協調志向	「買って応援」 目的の消費		社会協調や 規律の重視	社会協調や 規律の重視	SDGsへの 関心強化	テックを通じ た社会貢献 への関心		

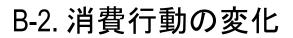


COVID-19起因の新たな価値観出現に伴い、人間・家族重視層や社会 志向層、倹約志向層は従来の想定以上に増加していく見通し

各消費者セグメントの人口構成比への影響

	٨		В		
消費者セグメント	V V - 110000	比イメージ ジ響の考慮前) 2025年	COVID	-19による各七 の2025年想定	マグメントの人口構成比への影響 Eとの比較)
ライフスタイル追求層	6~8%	10~15%	-	(変化なし)	> -
消費志向層	~5%	~5%	1	(当初より 減少)	> 安全・安定志向や節約志向が高まり、ライフ スタイル追求層など他セグメントに移行
伝統重視•保守層	10~15%	12~18%	1	(当初より 減少)	> 家族志向や社会協調志向が強まり、社会 志向層など他セグメントに移行
人間・家族重視層	7~10%	12~18%		(更に増加)	> 家族志向の高まりとともにセグメント自体の ボリュームが増加
社会志向層	N/A	5~15%		(更に増加)	> 安全·安定志向や社会協調志向の高まりと ともにセグメント自体のボリュームが増加
先進•革新志向層	N/A	5~8%	-	(変化なし)	> -
快楽主義層	N/A	1~5%	1	(当初より 減少)	> 安全・安定志向や節約志向が高まり、倹約 志向層など他セグメントに移行
倹約志向層	15%程度	18~25%		(更に増加)	> 安全・安定志向や節約志向の高まりとともに セグメント自体のボリュームが増加
フォロア一層	45~60%	N/A			> 各セグメントの細分化に伴い、消失する想定









COVID-19の影響下、総じて消費は減退傾向にある一方、新たに生じた 価値観の変化を背景とした消費の質的変化が生じ得る

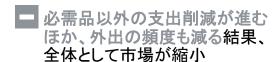
消費の量的変化(減少幅の相対比較)

衣

に関する領域



Impact: 大



消費の質的変化(例)

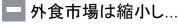
- > 衣料品の選択にあたっては、家で過ごす時間に 適した機能性・快適性がより重視される
- > EC利用率が更に上がり、リアル店舗の役割が 変化する

食

に関する領域



Impact:中



♣ その分が中食や内食に移行す るも、1食あたりの支出は減少す るため、全体として市場が縮小

- > 普段は自宅での飲食を好み、各消費者は中食・ 内食に気分に応じた多様性を求める傾向
- > 外食はハレの日など特別なシーンでの利用とな るゆえ、中食・内食にはない付加価値を希求

住

に関する領域



Impact:中

- 🛨 在宅時間増で、インテリアや 電化製品等の小口支出は増加
- 不況に伴う不動産販売不振や オフィス賃料の下落
- > 従来の都心偏重の物件需要が分散し、郊外の 広い物件や在宅勤務等を想定した間取りの需 要が高まる等、ニーズが多様化

遊

に関する領域



高単価だが、三密を伴うエンタメ やテーマパークは打撃大

Impact:小~中

- ゲームや動画配信などのコンテ ンツ市場は増加
- > 街中や活気のある場所から、混雑がなく開放的 な場所へ人々が向かう
- > 外で誰かと会うよりも、ネットを活用して家で楽し むアクティビティが好まれる

いずれの領域も消費自体は減退傾向

各領域で異なる質的変化が生じ得る



消費行動の質的変化トレンド

Post COVID-19時代		変化のトリガーとなる各価値観のインパクト							
	における消費行動の 質的変化トレンド(例)		2 安全/安定	節約	本質追求	イエナカ 充実	家族	社会協調	
	衣	a	ビジネスウェアの変化	/]\	中	大	中	/]\	/]\
		b	購買行動のOMO化	中	小	大	中	小	/]\
消	食	С	テイクアウト・デリバリー 文化の発展	中	/]\	中	大	中	/]\
消費行動シーン		d	フードロス意識の拡大	中	中	中	/]/	小	大
リ 動 シ ー	住	е	居住地/住居への意識変化	中	/]\	大	大	中	中
シ		f	インテリア / DIY需要の増加	/]\	/]\	中	大	中	/]\
	遊	g	在宅アクテビティ・ コンテンツ需要の増加	大	/]\	\]\	大	大	中
		h	非三密×アウトドア活動 比率の上昇	大	中	/]/	\]\	大	中
	· .¬=_	i	非接触/キャッシュレス決済 への移行	大	/]\	大	大	/]\	/]\
12	シフラ	j	自宅ネットインフラ強化	/]/	/]\	大	大	中	/]\



外出自粛やWFH定着による在宅時間増加により、仕事服のカジュアル化が加速。収入/支出減も相俟って、自ずと低単価傾向が強まっていく

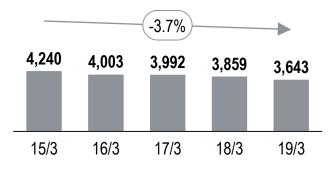
仕事服のカジュアル化・低単価化の加速

ビジネスウェアのカジュアル化^{a)}

COVID-19の感染拡大以前から、カジュアル化のトレンドが発生

- > 生産性の向上等を企図し、2019年から 「脱スーツ」の流れが発生
- > 大手商社や銀行等、従来はスーツの着用 が大半を占めていた業種もカジュアル化を 推進

【参考:百貨店の紳士服売上[億円]】



COVID-19に伴う変化

COVID-19の影響でカジュアル化・低単価化のトレンドが加速

外出自粛

- 過半数が宣言解除後も外出を控え、在宅時間が増加見込
- > 東京の小売・娯楽施設の滞在は平時の-53%、駅への滞在は-57%^{1,b)}
- > 緊急事態宣言解除後も、自粛ムードが続く見込み

在宅勤務 の定着

51%の人が平時でも継続活用意向で、在宅時間増加

- > 特に以前より実施している人は76%、新規実施した人は62%が平時も含めたWFH活用意向を示した[©]
- > 導入する業種・企業も更に広がる見通し

収入/ 支出減

55%の人が、世帯収入減見込を見込んでおり、消費支出もそれに伴って減少する見通し

2019年末で世帯収入が「下がる」39%であったが、COVID-19感染拡大後は「下がる」が55%まで増加^{d)}

1) 平時の移動量を基準とした4月17日時点の「小売店・娯楽施設」、「駅」への滞在時間の変化量



実店舗の営業停止に伴い、従来EC移行の遅れていたアパレル業界においても、急速にデジタル化が進んでいく可能性が高い

消費行動別に見たデジタル化のイメージ

ブランド認知・興味

> TV CM/雑誌/実店舗



購入意欲醸成

> 雑誌/実店舗での接客



購入 · 返品

> 実店舗が主(EC化率8~10%)



これまで

以前

外出 自粛

これから

外出自粛を機に、デジタル化が急加速

> 自宅滞在が増え、SNSや 自社アプリ経由での認知増



> 中国で急拡大中のライブ コマースが日本でも浸透中



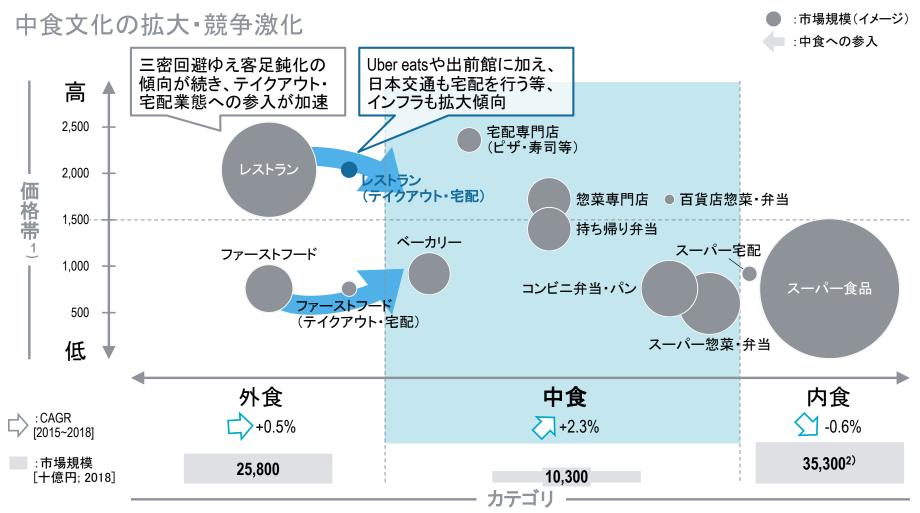
- > EC必須の状況が、EC移行 を急速に推し進める
- > ECで頼み、店舗での試着・ 受け取りという活用も加速



外出 解禁後



外食事業者がテイクアウト・デリバリー業態に参入することで、外食/ 中食の垣根が低くなり、プレイヤー間の競争激化が見込まれる





世界的な感染拡大が輸出入にも影響を及ぼす中で、リスク最小化の大前提として食品ロスの削減がトレンドとなり得る

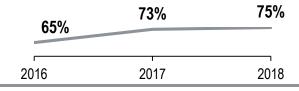
フードロス意識の拡大

背景として生じている事象

意識の変化が系統の

フードロスの認知度は年々上昇傾向にある

> フードロス問題を「知っている」「ある程度 知っている」と答えた人の割合





の醸成 危機

COVID-19の感染拡大に伴い、各国で農作物の輸出制限の動きが広がるなど、輸入依存リスクが顕在化

- > 世界最大の小麦輸出国のロシアの小麦輸出の制限
- > 世界最大の米輸出国のインド、同3位の ベトナムの米輸出の制限 等

消費者心理への影響

足許の消費者の意識変化としても、輸入に頼る危機感や、 食品のムダを抑えるマインドは広がっている

> 新型コロナウイルスに伴う生活の様々な変化の中で、 消費行動について質問した各項目に対して、「非常にそう 思う」「まあそう思う」と答えた割合(上位抜粋)

デマや不確実な情報に流されず、冷静な消費行動をとりたい	93.9%
トイレットペーパーやマスクなど、消耗品を大事に使いたい	90.7%
自分さえよければいいという消費行動はとりたくない	89.9%
食品のムダをなくし、なるべく廃棄がないようにしたい	88.1%
食品や日用品の自給率(国内で生産する割合)を高めるべき	85.9%
外国人に頼らなくても、国内経済が回るように考えるべき	85.4 %
いざという時の備えとして食品や日用品の備蓄を行っておきたい	83.4%
社会や環境のことまで考えた消費行動を日ごろから考えたい	81.5%

> 自給率を高めるべきという意識もあるものの、実現には 時間を要するゆえ、短期的には、ロスを減らすマインドが しばらく定着するのでは



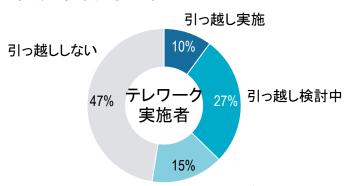
在宅勤務が促進されれば、職住近接傾向から郊外への居住地シフトや、仕事スペースの確保を前提とした間取りを志向する可能性も

住まいへの意識変化(引っ越し・増改築)

在宅勤務時の環境

十分な仕事スペースを確保しにくく、引っ越しを検討する割合が過半数

- > 在宅勤務時の執務状況として、書斎などの個室に籠れている人は少数派
- > 家族も在宅勤務している際も、別部屋を確保できていない場合が多い
- > テレワークをきっかけとした引っ越し 実施/検討/希望者は53%



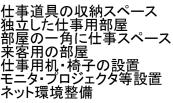
未検討だが引っ越し希望

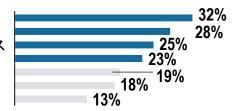
在宅勤務促進後の住まいのイメージ

間取り 選び

仕事スペース確保に関するニーズが上位

> 自宅環境整備で実施したい内容として、仕事 スペースの構築が上位1~4位を占める





街選び

在宅勤務促進により職住分離も選択肢に入る

- > 引っ越す街選びでは、交通や日用品への利便性に加え、「物価が安い」や「住居費が安い」など生活費に関わる点も重視
- > 在宅勤務促進時には、57%が「通勤時間が 長くなっても引っ越しを検討」と回答



自宅滞在時間の増加により、機能性寝具やオフィスワーク用品などの 需要が増加。一部では、DIYで家具を自作する需要も存在

インテリア/DIY需要の増加

自宅滞在時間の増加

外出自粛

宣言解除後も 外出を控え、 在宅時間増加

WFH定着

51%の人がWFH を平時でも継続 活用意向で、 在宅時間増加

インテリア購入の増加

イエナカを充実させるインテリア (家具・家電)の需要が堅調

- > ニトリは機能性寝具、オフィス ワーク用机・いす、家電、キッチ ン用品等の売れ行きが好調
- > 結果、3月度は前年同月比で 10.9%増を記録











DIY需要の増加

家庭でできるDIY(日曜大工)の 道具の人気が上昇中

- > ホームセンターでは、DIYの道具 やDIY材料の売れ行きが堅調 (詳細次頁)
- > 自宅時間の有効活用と、インテ リアニーズの双方を充足





外出自粛により在宅デジタルコンテンツの需要が増える中、コンテンツ 内容の多様化により、定着していく可能性が高い

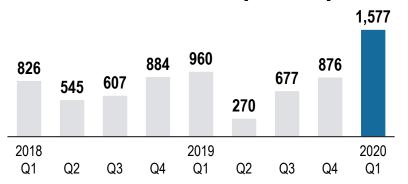
在宅デジタルコンテンツ需要の増加及び多様化

在宅コンテンツ需要の増加

足許、外出自粛により自宅で長時間楽しめるコンテンツの需要が高まっている

- > 任天堂のSwitchは、2月上旬から品薄状態が続いて おり、緊急事態宣言が出された4月上旬には、 最低価格がメーカー希望小売価格の約2倍に到達
- > Netflixは、外出自粛下の2020年1-3月期において、 全世界新規ユーザー数が大幅に伸長

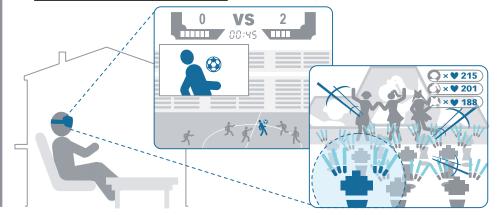
Netflixの新規ユーザー数の推移[単位:万人]



在宅コンテンツの更なる多様化

自粛緩和後においても、新技術の浸透がトリガーとなって、 在宅コンテンツの多様化が進んでいく可能性が高い

- > 自粛緩和後も、人々の三密回避の傾向は一定程度継続
- > ゆえに、足許中止を余儀なくされているライブやスポーツ観戦等、**密集度は高いが経済的な損失も大きいイベントを中心に** オンライン化が進む
- > 5G通信の拡大やVR/ARの普及等、<u>新たなテクノロジーが在宅</u> コンテンツの多様化を促進していくとの見立て





他方、先んじて制限緩和となった中国の例を見ても、外出時には三密を避ける傾向が続き、アウトドア活動比率の増加が生じ得る

屋外レジャー活動への移行

都市部×インドア

外出緩和後のショッピングモールは、密閉空間での 感染再拡大の懸念から客足が戻り悩むケースも

> "営業再開からの1週間で、お客による購入は2回 しかなかった"

> 武漢インターナショナル・プラザ¹⁾内 カルバン・クライン 店員

> "(中国国内の客足は)戻りつつあるが戻りは弱い。 以前の状態になるのは、希望的観測も含めて8月 くらい"

良品計画 社長 松崎氏



郊外×アウトドア

他方、屋外の観光地や公園には、解放感から外出意欲を高めた人々が多く来訪

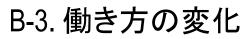
- > 中国・安徽省の景勝地である黄山には、外出解禁後にアウトドアを楽しもうとした大勢の人々が詰めかけ、異例の入場制限が発令
- 上海・北京等の大 都市においても、 市内の公園や広 場に多くの人が集 まっている





1) 武漢市内の大手ショッピングモール









新たな価値観の台頭を背景とした人々の労働への意識変化が、企業/ 行政へと作用した結果、日本全体の労働生産性を引き上げてゆく

働き方の変化サマリー

キャリア観職業選択・

労働者の変化

> 非常事態の中で新たに判明し た自らの価値観に沿ったキャリ アを歩みたい

勤務形態

組織制度

- > 自分の好きな時間に好きな 場所で働きたい (例:安全·安心のために可能 な限り家から出たくない、等)
- > 働く場所・時間帯に制約を 受けない、ストレスフリーな 組織・制度の下で働きたい

価値観べ一スでのキャリア選択と 人材の「適材適所」化の進行

企業側の対応(例)

- > 採用数が限られる中、より優秀 な人材を確保すべく、多様な キャリアパスを用意
- > 環境変化の中で、従来と同様 の生産性を実現可能な手法を 検討
- > 単一的なキャリアパス×出社 を前提とした従来の組織制度 からの脱却を志向

各社員に最適化した 労働環境の提供

行政の対応(例)

- > 非常事態下で、企業活動を 最大限支えるための 各種支援策の実行
- > 企業活動の障壁となり得る 規制・制度の見直し・緩和

各企業の柔軟な対応を 可能にする仕組み・制度作り



労働者の各価値観に紐づく形で働き方の変化トレンドが生じ、合理化・効率化が進んだ結果、 従来の日本型の「労働」からの脱却が進行



働き方の変化のトレンド

		Post COVID-19時代における								
	働き方の変化の トレンド(例)		2 安全/安定	節約	本質追求	イエナカ 充実	家族	社会協調		
	キャリア観・	a	大企業/公務員人気の再燃	大	大	/]\	/]\	中	中	
ワ !		b	ワークライフバランス 志向の強化	中	/]/	/]\	大	大	/]\	
キング		С	社会貢献・公共意識の強化	中	/]\	中	/]\	中	大	
・スト	勤務形態	d	リモートワーク/ フレックスタイムの定着	中	小	大	大	大	中	
ーキング・ストラクチャ		е	価値起点での行動選択 (過度な出張・接待等の減少)	中	中	大	/]/	中	中	
ヤー	組織制度	f	パフォーマンス・ベース 評価の徹底	/]\	//\	大	中	中	中	
		g	業務プロセスの簡素化	中	中	大	大	小	/]\	
/	· <i>,</i> ¬=_	h	利便性強化のための オンラインツール利用加速化	中	小	中	大	中	中	
1.	ンフラ	i	セキュリティ意識の強化	中	小	大	中	/]\	大	



COVID-19は企業活動にも甚大な影響を及ぼしており、個人の職業観としても、今後はリスクの低さ、安定性を重視する傾向が強まる可能性

職業観の変化

足許までの職業観

失業率低下を背景に、リスクを顧みず、安定性よりも成長実感・やりがいを求める職業観が強くなっていた

【入社を決めた上位7理由】(日本能率協会による新入社員意識調査)

	2010	2014	2019
1位	働きたい業界	会社の雰囲気	会社の雰囲気
2位	やりたい職種	働きたい業界	やりたい職種
3位	会社の雰囲気	やりたい職種	能力•成長実感
4位	企業の安定性	働く環境/制度	働きたい業界
5位	働く環境/制度	能力•成長実感	立地条件の良さ
6位	能力•成長実感	企業の安定性	企業の安定性
7位	立地条件の良さ	立地条件の良さ	社員の親密度

完全 失業率

5.1%

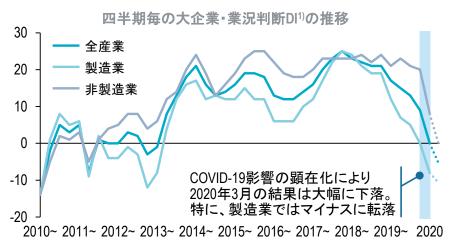
3.6%

2.4

2.4%

今後の職業観への影響

COVID-19に伴う倒産・失業の増加や将来の見通しの不透明さが低リスク・安定性重視の方向に影響を与え得る



- > "3月の完全失業率は2.5%と上昇し、依然低水準では あるが、COVID-19の影響が出始めている。次回・4月の 調査は厳しい結果が想定される"(総務省)
- > "融資状況次第では、2020年の倒産件数が2013年以来 の1万件に達する可能性がある"(東京商エリサーチ)

¹⁾日本銀行『短観:企業短期経済観測調査』に基づく、企業の景況感(企業の経営者が、景気の現状及び先行きをどのように見ているか)を表す指数で、業況の最近と先行きについて、「良い」と回答した企業の割合から「悪い」と回答した企業の割合を引いて算出



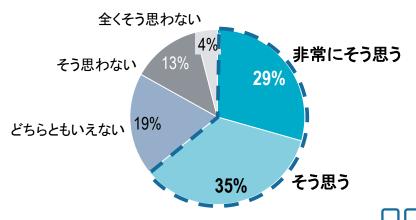
足許の価値観・消費行動の変容が、感染状況の改善後も定着化し、 ワークライフバランス志向が強化されていくとの見立て

ワークライフバランスに係る考え方の現状・将来的見立て

在宅勤務下でのワークライフバランスへの考え方

足許での臨時的なリモートワーク実施により、ワークライフ バランス最適化への好意的な考え方・新たな気付きが増加

リモートワークにより、よりプライベートの時間を確保しやすくなったと感じるか



"通勤時間削減や労働時間の柔軟性の向上 により、プライベートが充実するようになった"

"リモートワークは、共働き家庭が 仕事と家庭を両立していく上で役に立つ"

ポスト・コロナでのワークライフバランス志向強化

足許でのポジティブな経験を機に、COVID-19収束後もワークライフバランスを重視する動きが加速化する可能性が存在

"ワーク"の生産性向上

- > 通勤や移動に係る時間の削減
- > 不要な社内外コミュニケーション(飲み会等) の削減
- > より効率的な働き方の追求・ 残業時間の削減

プライベートに 費やせる 時間の増加 ワークライフバランス 志向の強化・定着

生産性向上/ 労働時間削減の モチベーションアップ

"ライフ"の充実化

- > 趣味・娯楽への時間投下
 - 在宅コンテンツの面白さへの気づき
 - 中長期的なイエナカ投資の実施
- > 家族との時間への時間投下
 - 家族関係の見直し・重要性の再認識
 - 家事・子育てへの積極的参画

Source: リンクライブ、各種二次資料





過去の東日本大震災の例を見ても、非常事態後は社会貢献・公共意識が仕事・キャリア観に影響を及ぼし得る

東日本大震災による人々の企業・仕事に対する意識変化

震災後('11/4)に好感・魅力度が高い企業1)

復興支援活動や義援金など、実際のアクションに移した企業 は社会から高い評価を得た



⑤ 復興支援活動をいち早く実施し、 孫社長の個人資産寄付など、 その行動力を評価する声が多数

- ソフトバンク
- > 災害用伝言版の設置
- > 復興支援ポータルサイトの立ち上げ
- > 被災地での携帯電話料金の無料化等



柳井社長からの義援金に加え、 被災地へのヒートテックなどの 衣料品の支援が選出の理由

ユニクロ

企業名 記入率 10.8%¹⁾

サントリー

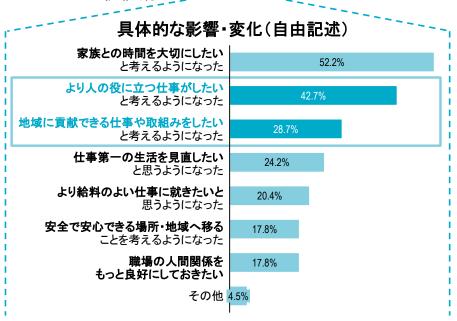
SS 多くの歌手やタレントが歌う「上を 向いて歩こう」「見上げてごらん 夜の星を」のCMで、被災者を勇気 づけた点が評価

震災の仕事観への影響('11/7)

震災後、就活生の中では「国や社会への貢献」「復興支援」といった意識が生じた

震災後、仕事に対する 価値観は 変化した変化していない

39% 61%



1)「好感をもった、魅力的に映った、高く評価した」企業を尋ねる「企業名想起調査」で思い浮かんだ企業を5つまで自由記入(N=887)

Source: リクナビ「『仕事』と『生き方』についての緊急アンケート」、ブランド・ジャパン「ブランド想起調査」

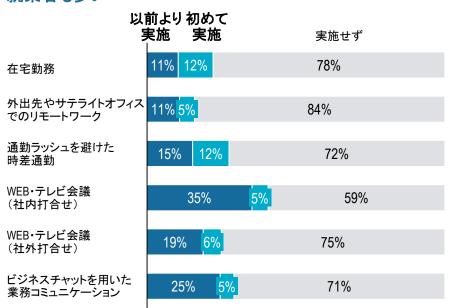


感染拡大に伴う外出制限を契機に在宅勤務やフレックスタイム制を 取り入れた企業は多く、今後も定着する可能性が高い

在宅勤務等の柔軟な働き方の定着状況

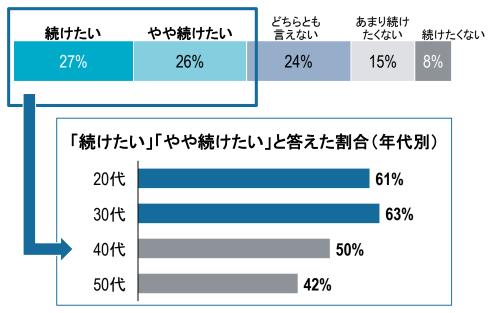
国内の感染拡大以降の働き方の変容り

感染拡大を機に初めて在宅勤務や時差通勤を実施した 就業者も多い



COVID-19終息後の在宅勤務の継続意向

テレワーク実施者の過半数が、終息後もテレワークを続けたい意向を持っており、特に20-30代ではその意向が強い



外出自粛の緩和後は、完全在宅勤務の継続ではなく、在宅勤務×出社のフレキシブルな運用が定着化していくと思量

1) 従業員500人以上の企業に勤める就業者を対象に実施



在宅勤務等の制約がある中で、時間あたりの価値最大化の動きが強 まり、これまで行われてきた企業文化や慣習に変化が生じ得る

企業文化・慣習への影響の例

	従来の在り方(例)	COVID-19の影響と	:想定される変化のイメージ			
朝礼	> 1日の始まりに、全社の 一体感の醸成のため重要	廃止の方向性	> 在宅勤務下での実施が難しく、なくても業務 上の問題がないことが顕在化し、廃止が進む			
押印文化	> 本人であることを認証する ツールとして必須	廃止の方向性	> 押印を理由とした出社が問題視され、業務プロセスの簡素化や電子承認移行等、紙ベースの手続き廃止が進む			
会議	> 一同に会して意思確認する場として重要	より合理的な 手法へと進化	> オンライン化に従い議論を効率良く深めることの重要性が顕在化し、少人数・短時間化が進む			
社内決裁	> 上司一人一人に直接出向き、 意見を伺うべき	より合理的な 手法へと進化	> メールで一斉送信し資料は各自読んでもらう など簡略化・効率化が進む			
出張	> 相手と直接会って話をする ことが重要	頻度・回数が減少	> 電話やメールでも十分進められる うえコスト カットにも資することが顕在化し、代替が進む			
接待•会食	> 相手との関係を飲食・雑談を介して深めることが重要	頻度・回数が減少	> なくてもビジネスが進められる うえコストカット にも資することが顕在化し、廃止が進む			



これに伴い、評価としても年功序列や長時間労働偏重の価値観から、 成果主義への転換が進む

企業で求められる役割・成果の変化

従来から 続く潮流

年功序列よりも実力主義に 魅力を感じる人は以前から 多い

> どちらの会社が魅力的か (2017年調査)

給与も役職も 年功序列の 会社



給与も役職 も実力主義 の会社 71%

()

COVID-19に 伴う新たな 潮流 働き方や文化・慣習が 変わったことが、働く人に 求められる要素にも影響

- > 会議のオンライン化
- > 決裁の簡略化
- > 社外関係者との対面での 打合せ・会食の減少

各職位で求められる要素の変化(例)

従来求められた要素

役員· 幹部

> 年長者として意思決定の 場に「いる」ことが重要

> 社外打合せでも、その場に「いる」ことが重要

管理職

- > 部下が仕事しているか 見張るのが重要な仕事の 一部
- > 部下が逐一説明するため、 それに対応すればよい

若手

- > 早朝出社や残業など、頑張っている姿勢が高評価
- > 職場でのコミュニケー ション、飲み会の盛り上 げなども重要な仕事

今後求められる要素

- > 会議や打合せでは黙って いるだけでは価値がなく、 意見が求められる
- > 仕事を見張れない分、部下 から出されたアウトプットを 評価することが重要
- > 自ら資料を読みコメントする など、主体的なマネジメントが 求められる
- > 労働時間ではなくパフォー マンスで評価される
- > メールや電話ベースで業務が 進むため、「コミュカ」の価値 は相対的に低下

結果、マネジメントの効率性という観点から、よりフラットな職位・階層構造への変化も生じ得るとの見立て



従来、業務プロセスの煩雑さ・非効率さが課題となっていた日本企業 においても、プロセスの改善が起こる可能性が高い

日本における業務プロセスの改善余地

日系企業の業務上の課題

業務プロセスにおける遂行スピードの遅さや非効率さは 日系企業における現状の課題

海外企業と比した際の日系企業の違い1)[%] 意思決定のスピード 57% 仕事の進め方の効率 34% 権限と責任の所在の明確さ 優秀な人材の積極的な登用 27% 新しいチャレンジに対する背極性 投資すべきポイントの見極め 人材の入れ替えの柔軟性 20% 19% 個人の力を活かす最適な人材配置 成果を正当に評価する制度 経営理念・バリューの浸透 17% 16% 多様性を重視した採用 13% 社員のビジネススキル教育 3% その他

生じている背景(例)

日本企業特有の企業文化が非効率的な業務プロセスを生み、継承されている

業務プロセス

- > 稟議制度による意思決定
 - ハンコでの承認・決裁
- > 目的不明・形骸化した会議の実施

組織・制度

- > 重層的な階層構造や全員のコンセン サス重視の意思決定構造
- > 現場への権限移譲不足/不明瞭な職責

風土•文化

- > 先例主義、プロセス重視
- > 上下関係・礼節の重視、等

GG ハンコは日本の文化ではあるが、 業務の効率化に向けては障壁となり得る ため、再考が必要(要旨抜粋)



河野太郎 防衛相

COVID-19影響による労働環境の変化を通じて、従来より当たり前とされてきた業務プロセスを見直し、 本質的な生産性・効率性を追求しようとする動きが浸透していく

1) 海外赴任経験者300人が「赴任した国で成長を続けている企業」と「成長が停滞している日本の企業」を比較して、異なると思う点として選択した割合(上位3つまで選択)

Source: リクナビNEXT、各種二次資料



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下記までご連絡下さい

連絡先

株式会社ローランド・ベルガー パートナー 福田 稔 minoru.fukuda@rolandberger.com

執筆メンバー

福田 稔

鈴木 慎吾

髙井 義容

星野 悠樹

山本 彬依

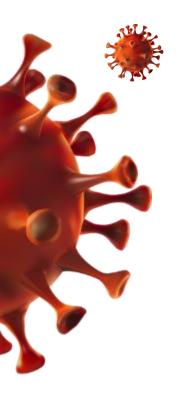
井野 翔太

大熊 遥

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.



Berger Roland

THINK:ACT





