



# COVID-19後に押し寄せる3つの大波 ～物流・人流・金流の進化を読み解く～

シニアパートナー  
田村 誠一

COVID-19(新型コロナウイルス感染症)が猛威を振るう一方、COVID-19後(いわゆるアフターコロナ)の潮流も徐々に顕在化してきた。中でも、「デジタルサプライチェーン」、「グローバルティクス」、「ニューキャピタリズム」の3つは、これまでの企業経営や国際経済の枠組みに対する不可逆な大波となって押し寄せるだろう。→A1

13ヶ月間かけて△2.4%まで緩かに低下した消費者信頼度指数(過去3ヶ月の移動平均)は、今回僅か4ヶ月間で△8.6%のフリーフォールを記録した。→A2

中でも、グローバル製造業の被った傷跡は大きい。グローバルに分散する生産拠点、それらを繋ぐJIT(Just-In-Time)サプライチェーン。COVID-19後を見据え、これまでに築き上げてきたグローバルサプライチェーンを見直し、「地産地消」を志向する動きもある。だが、単なる「時計の逆回転」は何も生まない。グローバル化とローカル化、効率追求とリスク対応。二律背反の中庸を探るのでなく、二律背反を打破しよう。過去へ回帰するのではなく、未来を創造しよう。

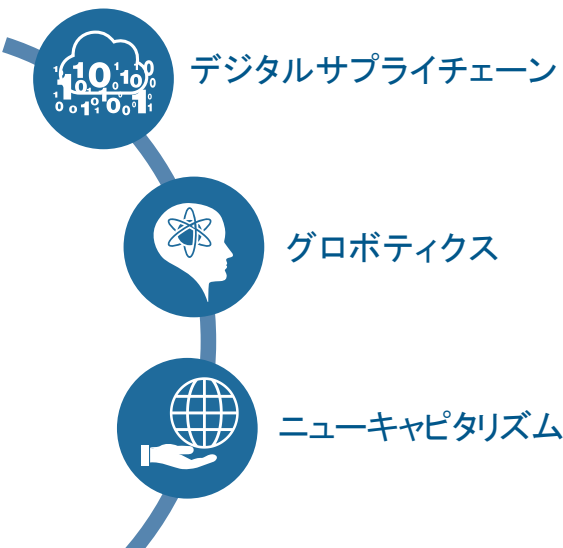
鍵を握るのは「デジタル」だ。製品や製造プロセスをデジタルデータで収集し、現実空間を再現した仮想空間「デジタルツイン」上でシミュレーションを繰り返すことで、難解な最適化命題の解にたどり着く可能性は広がっている。あるいは「デジタル在庫」。製品・部品をデジタルデータ化しておき、緊急時に3Dプリンターで対応する。実際、米UPSは発荷主から納入部品データを受信、

## モノの流れ：デジタルサプライチェーン

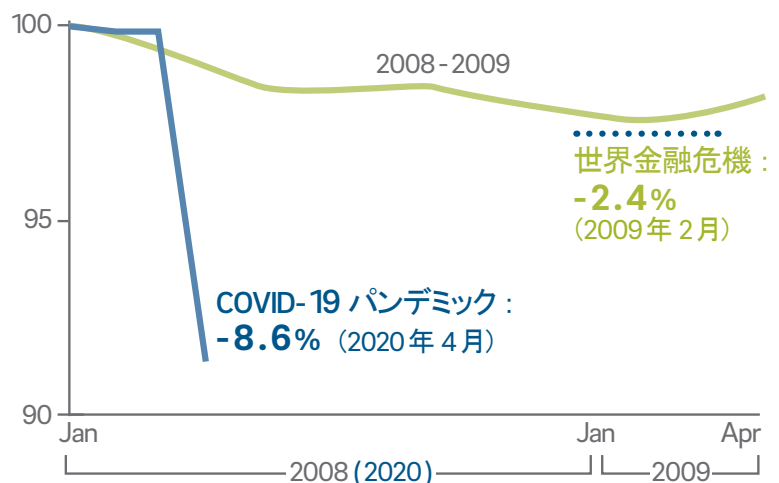
米国の不動産バブル崩壊に端を発する世界的な信用収縮が実体経済に波及した、2008年の世界金融危機(いわゆるリーマンショック)。流動性制約が最終消費の急激な落ち込みを引き起こし、企業は投資と生産活動の抑制でこれに対応した。供給サイドの調整は最終段階で行われた。一方、COVID-19パンデミックは企業の生産活動に直接打撃を与え、これが投資と最終消費の落ち込みを引き起こし、更に都市封鎖などの感染防止策が需給調整の機能不全に追いつけなかった。リーマンショックの際、

## A

### A1 3つの大波



### A2 消費者信頼度指数(グローバル)<sup>1</sup>



1) 2008年1月、2020年1月を100とした指数(過去3ヶ月の移動平均)  
出所: Iposos, OECD, ローランド・ベルガー

## Think:Act

COVID-19後に押し寄せる3つの大波 ～物流・人流・金流の進化を読み解く～

着荷主国の3Dプリンターで製造し納入するサービスを提供している。COVID-19後に求められるのは、グローバルサプライチェーン対ローカルサプライチェーンの神学論争を超えた、自社独自の「デジタルサプライチェーン」の構築だ。

## ヒトの流れ：グロボティクス

ドイツでの調査によれば、35%の労働者が「より柔軟な在宅勤務を求めて転職を検討する」と回答、43%の企業が「向こう5～10年で在宅勤務が急速に進展する」と回答している。様々なハードルを乗り越え、在宅勤務は着実に進行している。

企業が今後直面する真の課題は、もはや在宅勤務「そのもの」ではない。本質は、在宅勤務とAIの掛け算から生まれる「グロボティクス<sup>1)</sup>」が引き起こす雇用構造の大変動だ。蒸気機関革命がもたらした自動化とグローバル化、情報通信技術革命がもたらしたサービス経済化は、製造業セクターの肉体労働や非製造業セクターのサポート部門の雇用を代替したが、グロボティクスは頭脳労働を代替し、先進国のホワイトカラー中間層の雇用を直撃する。国際経済学者 Richard Baldwin 教授は警鐘を鳴らす<sup>2)</sup>。AIによる機械翻訳、ビデオ会議システムや拡張現実 (AR) を活用した新興国の頭脳労働者が、遠隔移民 (tele-migrants) となって先進国に仮想的に流れ込み、賃金競争を始めるのだ。遠隔移民は「壁」の建設などお構いなし。あたかも隣りに座っているかのごとく協業する。在宅勤務が夢物語でなくなった COVID-19後の世界、「仕事をする」の同義語は「会社に行く」ではない。国境をまたがった「時間単価あたり価値創出競争」の衝撃は計り知れない。

## カネの流れ：ニューキャピタリズム

リーマンショックをきっかけに金融機関の持続可能性の危うさを目の当たりにした欧米グローバル企業は、社会貢献活動としてのCSRを超える「サステナビリティ(持続可能性)経営」に舵をきった。気候変動が最大の経済リスクと認識され、世界銀行による石炭関連融資の原則禁止発表(2013年)を皮切りに、石炭ダイベストメント(投資引き上げ)が進んだ。2015年、国連サミットが「持続可能な開発目標(SDGs)」採択。世界は、株主価値と社会価値を対立概念と捉えるキャピタリズムから、共存概念と捉える「ニューキャピタリズム」へ移行しつつある。

そして、パンデミック。COVID-19は、安心や安全が「当たり前」でないこと、「当たり前」は努力して維持するものであることを知らしめた。「ニューキャピタリズム」への移行は確実に加速する。遅ればせながら、日本の大手銀行グループも4月以降、ESG(環境、社会、ガバナンス)を重視した投融資方針を競うように打ち出した。みずほFGは石炭火力発電事業への新規融資の取り止め、三井住友FGも新設石炭火力を原則支援しないことを明言した。ESG投資残高、ESG債発行残高も急拡大している。企業にとって、「マテリアリティ」(大きな財務影響をもつESG項目)の特定、バックキャストによる超長期戦略の立案は待ったなしだ。◆

- 1) グロボティクス = グローバル化 + ロボット化
- 2) Richard Baldwin, "The Globotics Upheaval", 2019

## ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 執筆者紹介

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。

更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

## PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy\_tyo@rolandberger.com