

Think:Act

navigating complexity

No. 156

視点



May 2020

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～

THE BIG

3

- 1.** デジタルサプライチェーンが効率追求とリスク対応を両立させる
- 2.** グロボティクスがホワイトカラー中間層に大変動をもたらす
- 3.** 株主価値と社会価値の共存を求めるニューキャピタリズムが加速する

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

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实体经济に波及した、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打ちをかけた。リーマンショックの際、

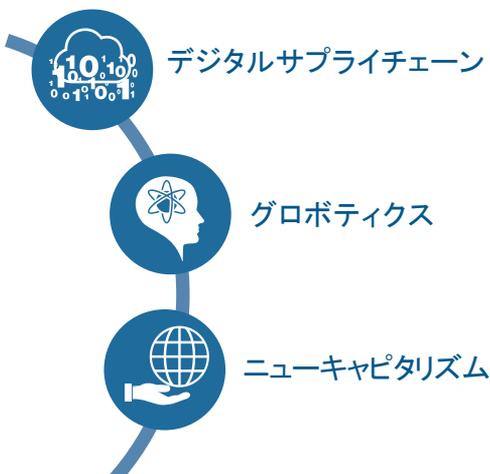
13ヶ月間かけて△2.4%まで緩やかに低下した消費者信頼度指数(過去3ヶ月の移動平均)は、今回僅か4ヶ月間で△8.6%のフリーフォールを記録した。→A2

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はなく、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。

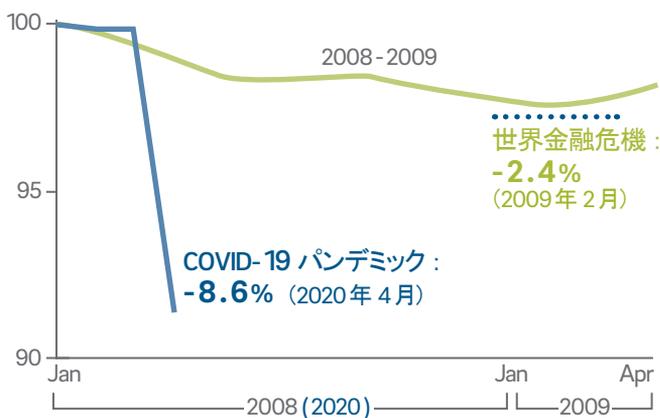
鍵を握るのは「デジタル」だ。製品や製造プロセスをデジタルデータで収集し、現実空間を再現した仮想空間「デジタルツイン」上でシミュレーションを繰り返すことで、難解な最適化命題の解にたどり着く可能性は広がっている。あるいは「デジタル在庫」。製品・部品をデジタルデータ化しておき、緊急時に3Dプリンターで対応する。実際、米UPSは発荷主から納入部品データを受信、

A

A1 3つの大波



A2 消費者信頼度指数(グローバル)¹⁾



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：Ipsos, 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：グローバルティクス

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「グローバルティクス¹」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、グローバル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²。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) を重視した投融资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) グローボティクス = 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

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。

提携企業について

ローランド・ベルガー東京オフィスは、外部企業との協業を推進しています。

企業や産業の垣根を越えて、知識や能力を流通させる。新しい価値を共に考え、創り出していく。こうした取り組みにより、イノベーションの創出を加速させていきます。

 **Linkers**

ミッシングサービスの探索

 **kabyku**

設備シェアリング
と試作品製作

 **GK Kyoto**

Design and Planning

モノ作り企業の羅針盤

 **GiXo**

世界の「考える総量」の最大化

 **astamuse**
company

世界を網羅した
イノベーションDB

 **DreamArts**

Arts of Communication

ビジネスチャットによる
「究極の意識共有」

 **YUKI**

HOLDINGS

要素技術復権の狼煙

 **KAIZEN Meister**

トヨタ生産方式による
リソース捻出

 **XVI**

VR、ARソムリエ

 **SDM**

System Design and Management

創造生産性の特効薬

 **EXAWIZARDS**

AIの民主化・HRテック

 **BECKHOFF**

プロトタイピングの量産

 **CORE CONCEPT**

TECHNOLOGIES INC.

現場起点のIoTマイスター

INSIGHTS

ローランド・ベルガー東京
オフィスオウンドメディアを
ご訪問ください

<http://rolandberger.tokyo>



Links & Likes

ORDER AND DOWNLOAD

www.rolandberger.com

STAY TUNED

www.twitter.com/RolandBerger

LIKE AND SHARE

www.facebook.com/RolandBergerGmbH

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

執筆者

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

東京大学経済学部経済学科卒業、ノースウェスタン大学経営大学院
(ケロッグ・スクール)アドバンスド・ビジネス・マネジメント・プログラム修了。

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。

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.