

## NEWS RELEASE

2020年7月14日

株式会社三菱総合研究所

**ポストコロナの世界と日本**

## － レジリエントで持続可能な社会に向けて －

株式会社三菱総合研究所（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：森崎孝）は、ポストコロナで目指すべき社会を「レジリエントで持続可能な社会」と位置づけ、提言いたします。本リリースはその第一弾として、コロナ禍が経済社会に及ぼした影響を分析し、ポストコロナにおける社会像を描きました。

**3つの世界潮流**

コロナ禍での経験は、これまでの世界の大きな潮流を変化させた。その変化には、①既に表れていた潮流の加速、②新たな潮流の出現、③価値の再認識、の3通りがある。これらの視点から、ポストコロナの社会を方向づける3つの潮流を抽出した。

第一に、持続可能性の優先順位の上昇である。近年のSDGs（持続可能な開発目標）への関心の高まりに象徴されるように、これは既に表れていた潮流の加速である。第二に、集中から分散・多極に向かう潮流である。パンデミックを契機としたビジネスモデルや暮らし方の変革は、これまでの効率性を重視した集中から分散へと、新たな潮流を出現させたといえる。第三は、デジタルの加速とリアルとの融合だ。人々の価値観の変化と技術の社会実装に対する受容性の向上により、全世界でデジタル化が加速しよう。同時にリアルの価値が再評価されたこともある。デジタルとリアルとの使い分けや、リアルの魅力をより引き出すデジタルの活用といった両者の融合も進むであろう。

**「レジリエントで持続可能な社会」の実現**

三菱総合研究所は、ポストコロナで目指すべきは、「レジリエントで持続可能な社会」の実現と考える。このレジリエントで持続可能な社会とは、感染症等のショックに対しても柔軟に耐える社会であるとともに、地球環境を維持しつつ、経済の豊かさ、そして個人のウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に良好な状態）を持続的に両立できる社会である。

この社会を実現するための方向性として、(1)レジリエンスを高めるために「自律分散」的なシステム構築を目指すこと、(2)政府、企業、市民が持続可能性を重視し「協調」的な動きを行うこと、の2つの軸を据えた。

国際、産業・企業、社会・個人の3分野において、「自律分散」と「協調」の2つの軸で向かうべき方向性を整理すると、国際分野では、①ルールに基づく国際秩序の再構築、②重層的な国際協調が、産業・企業分野では、③デジタルとリアルの融合による新たな付加価値の創出、④マルチステークホルダー経営が、社会・個人分野では、⑤自律分散による社会の強靱化、⑥利他的視点に立った協調、が鍵となる。

## **ポストコロナの国際経済社会**

国際、産業・企業、社会・個人の3分野ごとに、向かうべき方向性を整理すると、以下のとおり。

### **国際情勢**

- 米中対立が深刻化し世界のパワーバランスが不安定化するなか、国際秩序を維持するためには、大国の権威に依存することなく、関係国間で国際ルールを定め、自律分散的に活動する体制が求められる。こうしたルールに基づく国際秩序の再構築を、日本および欧州、アジアが連携した第三極が主導していくことが期待される。
- パンデミック以外にも地球規模の課題は山積している。既存の国際機関が機能不全を起こすなか、多国間合意にかかわらず、特定テーマごとに二国間や複数国間での合意、民間企業や大学、NGOなど政府以外の主体による連携活動など、重層的な国際協調の枠組みが求められる。
- 日本は、これまで国際社会への貢献を通じてソフトパワーを培ってきており、ルールに基づく国際秩序の再構築と重層的な国際協調において、重要な役割を果たしうる存在である。

### **産業・企業**

- 世界的に既存市場の需要が大きく縮小するなか、企業にとっては、コロナ禍で生じた潮流への対処や社会課題の解決を、新事業の創出や高付加価値化につなげる視点が重要となる。デジタルの加速とリアルとの融合により、リアル体験を超えるサービス提供や接触回避に向けた最適化・高付加価値化が求められる。
- コロナ禍では、企業の社会的責任に対する注目度も高まった。マルチステークホルダー（株主、顧客、従業員、取引先、地域社会等）に配慮した経営がより重視される見込みだ。経営者には、ビジョンの提示とともに、急速な環境変化に対応できる柔軟な経営体制、組織のレジリエンス向上、デジタル技術を活用した組織運営が求められる。
- 人々の価値観の変化や行動変容は、産業構造も大きく変える。特にモビリティ、エネルギー、不動産、シェアリング分野では、地域の自律分散化や循環型経済の進展を踏まえた企業の取り組みが期待される。

### **社会・個人**

- 人々の働き方・暮らし方の変化や、行政・医療・教育のデジタル化が進展するなか、大都市集中型の社会から自律分散型の社会へ向かう動きが出てくる。こうした自律分散化は、感染症対策のみならず、人口減少や自然災害への対応など社会の強靭化にも資する。一方、デジタル進展に伴い、経済、健康、教育上の格差を生まないよう、社会全体での仕組みづくりも重要となる。
- コロナ禍において市民は、他者への配慮やいわゆる「エッセンシャルワーカー」の重要性を再認識した。医療分野をはじめ限りある人的・物的資源が社会で適切に配分されるよう配慮するなど、利他的視点に立った協調が、自らのウェルビーイングを高めることにもつながる。
- 感染拡大防止や経済影響の緩和を志向する市民は、社会の持続可能性を高めるためのデジタル技術導入やデータ共有を積極的に進める意向を持っている。一方、暮らしのなかのサービスにおいて、人々は必ずしもデジタル完結を希望しておらず、デジタルとリアルを使い分ける意識が強い。

## **日本の「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向けて**

コロナウイルス感染拡大は日本の経済社会にも大きなインパクトをもたらした。日本がこの難局を乗り越え、未来を切り拓くためには、3つの潮流に対して受け身ではなく変化をチャンスと捉え、「自律分散」と「協調」の2つの軸により、積年の社会課題を解決していく必要がある。今回は、日本の「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向けて、具体的な提言を取りまとめる予定である。

# 目次

<b>1. ポストコロナの潮流と社会像</b>	<b>1</b>
1.1. コロナ禍がもたらす3つの潮流	1
1.2. レジリエントで持続可能な社会像	5
<b>2. ポストコロナの国際情勢</b>	<b>7</b>
2.1. 国際情勢における本質的な変化	7
2.2. 国際情勢の目指すべき方向性と日本の役割	16
<b>3. ポストコロナの産業・企業</b>	<b>18</b>
3.1. 産業・企業における本質的な変化	18
3.2. 企業の目指すべき方向性	20
3.3. 社会・個人の意識変化が産業に及ぼす変化と機会	28
<b>4. ポストコロナの社会・個人</b>	<b>35</b>
4.1. 社会・個人における本質的な変化	35
4.2. 社会・個人の目指すべき方向性	36
4.3. 分野別にみた変化と機会	42



# 1. ポストコロナの潮流と社会像

## 1.1. コロナ禍がもたらす3つの潮流

人類の歴史は危機対応への歴史といっても過言ではない。自然災害、パンデミック、戦争・テロ、経済恐慌などの危機を繰り返し経験してきた。人類は危機を乗り越えるために智慧を出し、失敗を繰り返しながらも危機からの学びを継承し、より強靱な経済社会をつくりあげてきた。

今回の新型コロナウイルスによるパンデミックは、世界中で感染者1,000万人、死亡者50万人を発生させ（2020年6月29日現在）、現在もその脅威は続いている。各国では感染拡大を防止しつつ経済社会活動を維持するという、極めて難しい問題の両立を迫られた。感染拡大防止を重視した国では、早期に経済社会活動を制約、市民は社会的距離を確保し行動した。一方、初動対応が遅れた国では、急激な感染拡大により医療崩壊の危機に直面した。世界保健機関（WHO）は国際間連携をリードすることができず、その機能不全が露呈した。

コロナ禍での経験は、世界の大きな潮流を変化させた。その変化には、①既に表れていた潮流の加速、②新たな潮流の出現、③当たり前と思っていた価値の再認識、の3通りがある。これらの視点から、ポストコロナの社会を方向づける3つの潮流を抽出した（図表 1-1）。

近年のSDGs（持続可能な開発目標）への関心の高まりに象徴されるように、これは既に表れていた潮流の加速である。第二に、集中から分散・多極化に向かう潮流である。パンデミックへの備えを前提としたビジネスモデルや暮らし方の変化は、これまでの効率性重視の集中から安心安全重視の分散へと、新たな潮流を出現させたといえる。第三は、デジタルの加速とリアルとの融合だ。人々の価値観や行動の変容により、デジタル化は全世界で加速しよう。同時にリアルの価値が再評価された点もある。デジタルとリアルとの使い分けや、リアルの魅力をより引き出すデジタルの活用といった両者の融合も進むであろう。以下では、これら3つの潮流について具体的に描写する。

図表 1-1 コロナ禍がもたらす3つの潮流



出所：三菱総合研究所

## 持続可能性の優先順位の上昇

持続可能性な発展との考え方は、1980年代に環境保全と経済成長とを両立させる概念として生まれ、近年は環境とともに社会・経済などが将来にわたって適切に維持・保全され、発展を続けることを意味するようになった。持続可能性を確保することで、将来世代が現役世代と同じように発展の恩恵を受けながら暮らすことが可能となる。

コロナ禍の発生により、持続可能性に関して2つの点が再認識された。第一は利他的視点であり、社会的距離確保やマスク励行といった他者への配慮、医療従事者などエッセンシャルワーカーへの感謝など、市民生活の持続には利他的視点が重要であることが再認識された。第二は多様な関係者への配慮であり、企業経営が持続するには、株主のほか従業員や取引先、顧客へ配慮することの重要性が改めて認識された。

本リリースでは、持続可能性を社会・経済とともに、それを構成する市民生活、企業経営が将来にわたって持続することと定義し、その持続には利他的視点や多様な関係者への配慮に基づく協調が不可欠との認識に立ち分析を進める。

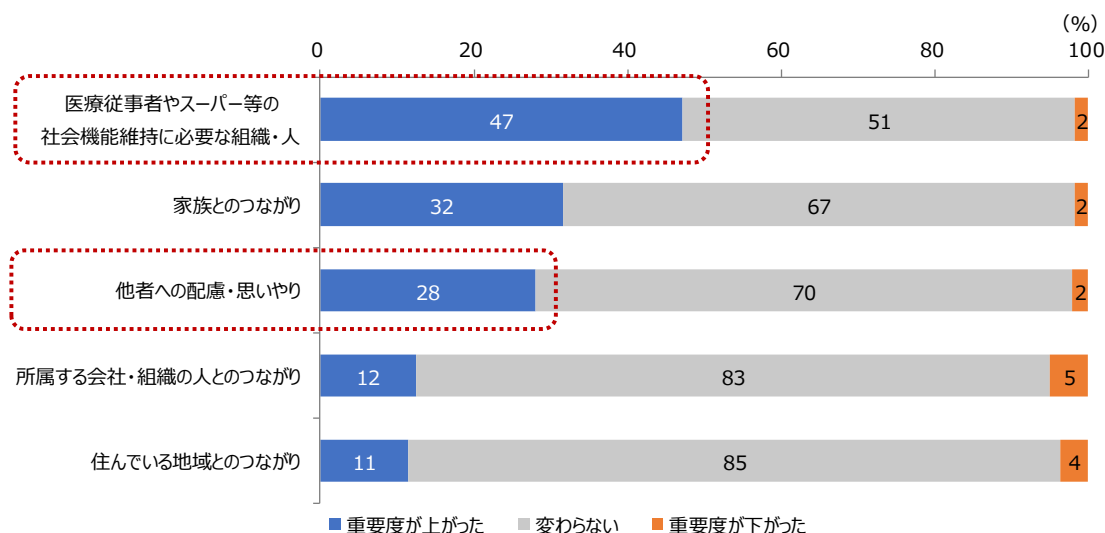
コロナ禍において、持続可能性に対する危機感が強く認識された。国際連携を担う既存体制の機能不全が露呈、企業は需要の蒸発に加えて従業員の安全確保のため、工場や事業所、店舗を一時閉鎖せざるを得なくなるなど事業継続の危機に直面し、市民は自身と家族の健康維持について強い不安を持った。こうした危機感を踏まえ、長期的な持続可能性を重んじる価値観が高まるとともに、経済活動においては持続可能性を求める投資行動や企業活動が加速するであろう。

国際的には、コロナ禍におけるマスクや人工呼吸器などの不足を受けて、経済安全保障の観点から重要物資の調達網を見直す動きが強まるとみられるほか、民主主義的な統治体制における危機対応力の弱さを補強するような法改正の動きも各国で強まるだろう。

企業の経営面では、従業員の安全確保のみならず、取引先やコミュニティも含めた多様なステークホルダーを重視することの重要性が改めて確認された。社会においては、コロナ禍に伴う医療崩壊が先進国でさえ発生するなど、医療や教育、物流、ライフラインなど社会機能維持上の課題が露呈、その解決が最重要な政策課題となった。

市民の生活面では、今回のコロナ禍を経験し、家族とのつながりはもちろん、他者への配慮・思いやりの重要度が増したとみられる（図表1-2）。自身が生きていくために、身近な人々との連携や、社会機能維持に必要な組織・人々への配慮・支援の重要性が再認識された結果、人々の中に利他的な価値観が強まった。

図表 1-2 コロナ禍による市民の意識変化（感染拡大前後で認識が変わったか？）



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

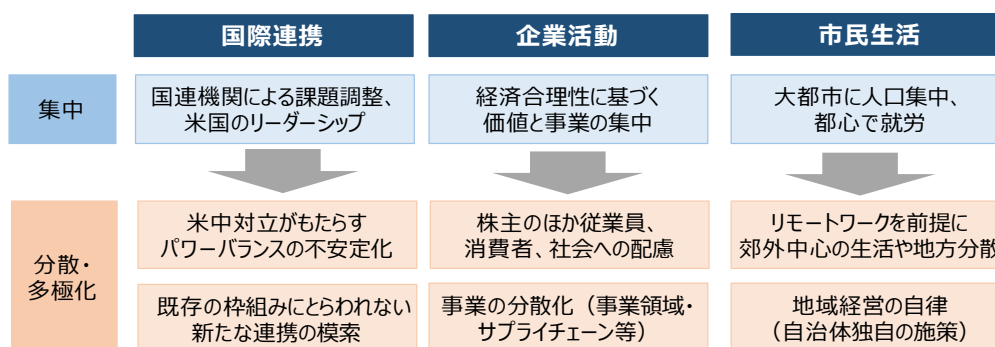
## 集中から分散・多極化へ

国際的には、コロナ危機を経て米中のパワーバランスは一段と拮抗する見通しであり、米国が世界の秩序形成に積極的に関与する意思は損なわれつつある。中国は、米国に代わり国際秩序維持の役割を担う意思が垣間みられるが、実際に中国をリーダーとして認める国がどれくらいかは不透明だ。国際的なリーダー不在のなかで、グローバルな連帯が弱まり、国際情勢は不安定化する可能性が高い。

集中から分散・多極化の流れは企業活動にも現れている。例えば、日本企業をはじめ多くの企業が、安い賃料や人件費を求めて中国に工場を設立し、同時に巨大な成長市場を求めて中国市場に進出してきた。しかし、今回のパンデミック発生を契機に、企業はサプライチェーンや市場の集中に対するリスクを認識し、改めて地域的な分散に対する必要性を認識した。こうした企業の認識は、事業の継続性を重視した事業領域およびサプライチェーンの再構築を促すであろう。

市民生活の面では、コロナ禍の間、多くの市民が都心への外出を自粛し、ホワイトカラーを中心に在宅勤務を行ったが、その経験を通じて、人口が密集することのリスクを体感すると同時に、自宅でリモートワークを行うことの利便性を感じたとみられる。また、地域では、コロナ禍の感染拡大防止や経済支援措置において、地域の実情に即した判断と行動を自主的に行い実績をあげた自治体もあった。現在、大都市圏に居住し都心に通勤する市民のうち相当数が、リモートワークを継続、郊外などの居住地での活動が中心になる。さらに、家族に適した生活環境を求め、あるいは自治体の特徴的な施策に共感する人々が一定数現れたとみられる。ポストコロナでは、働き方や暮らし方の重心が都心から郊外、地方へとシフトする動きがみられるとともに、自治体が市民や地元企業を巻き込み、地域経営の自律化が進む可能性がある（図表 1-3）。

図表 1-3 国際連携・企業活動・市民生活が集中から分散・多極化へ



出所：三菱総合研究所作成

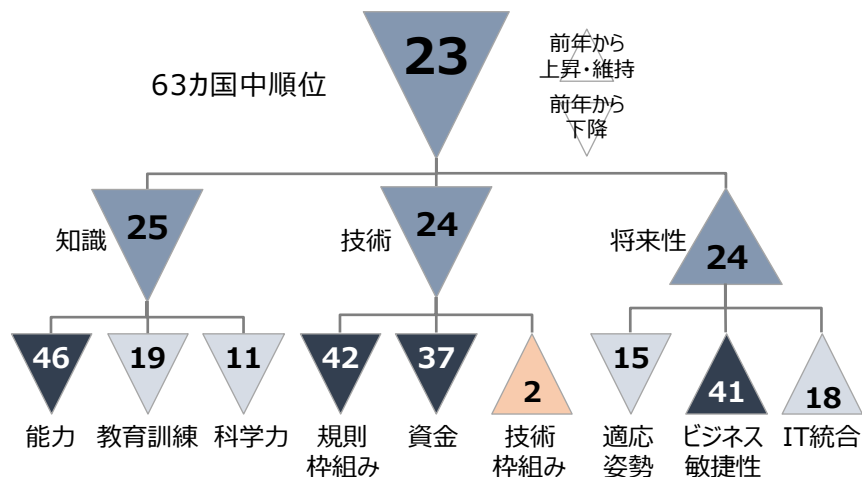
## デジタルの加速とリアルとの融合

コロナ禍において欧米諸国や一部のアジア諸国では、治療方法の開発、感染者の行動履歴や健康状況の把握、国民や企業への補助金の支給、オンライン教育の実施等において、デジタル技術を駆使した対策が次々ととられ、コロナウイルス感染拡大の抑制や国民の生活の支援等に活かされた。

ひるがえってわが国はどうであろうか。日本でもリモートワークやオンライン診療・投薬サービスなど市民・企業がデジタル技術活用の恩恵を経験した。ポストコロナでもリモートワークやオンライン診療に対する市民の利用意向は引き続き高い（詳細は 4.2.1.を参照）。近年の潮流であったデジタル化が、日本の経済社会においてコロナ禍を契機に加速する可能性がある。しかしながら、政府による国民向け給付金の手続きの遅れや混乱が連日報道され、わが国のオンラインサービスの不備が明らかとなったように、現在の日本はデジタル後進国といわざるを得ない。日本は高度な通信環境が整備されているものの、国民のデジタルスキル、IT への投資額、ビッグデータ分析・活用などが弱点といわれている。政府・企業・市民が本気でデジタル化に取り組まない限り、世界との差がますます拡大する恐れがある（図表 1-4）。

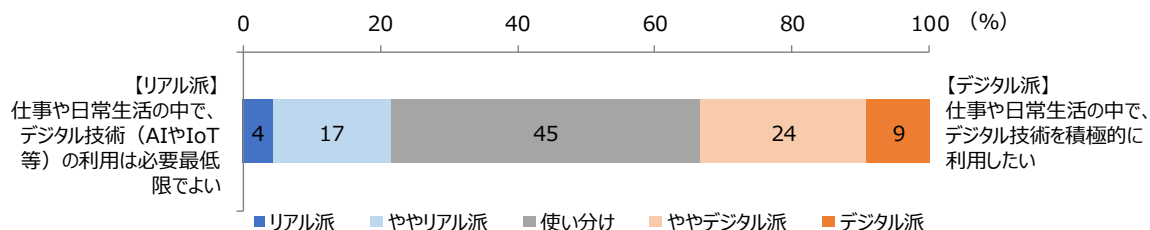
デジタル化の加速を通じて、デジタルとリアルの融合が進むと考えられる。一つ目はデジタルとリアルとの使い分けの常態化である。デジタル技術（AI や IoT 等）を仕事や日常生活のなかで適宜使い分けたいとの市民が約半数にのぼった（図表 1-5）。二つ目はリアルでの価値の再評価である。例えば、ビデオ会議は便利だがアイデア発掘や意気投合など参加者間の化学反応が起きにくい、観光地をバーチャル体験すると実際の旅行にもっと行きたくなるなど、リアルの魅力をより引き出す視点でもデジタルの活用が進むであろう。

図表 1-4 日本の IMD 世界デジタル競争力順位（総合順位と要素別順位）



出所：IMD「WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2019」より三菱総合研究所作成

図表 1-5 生活者による仕事や日常生活でのデジタル技術の利用意向



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）



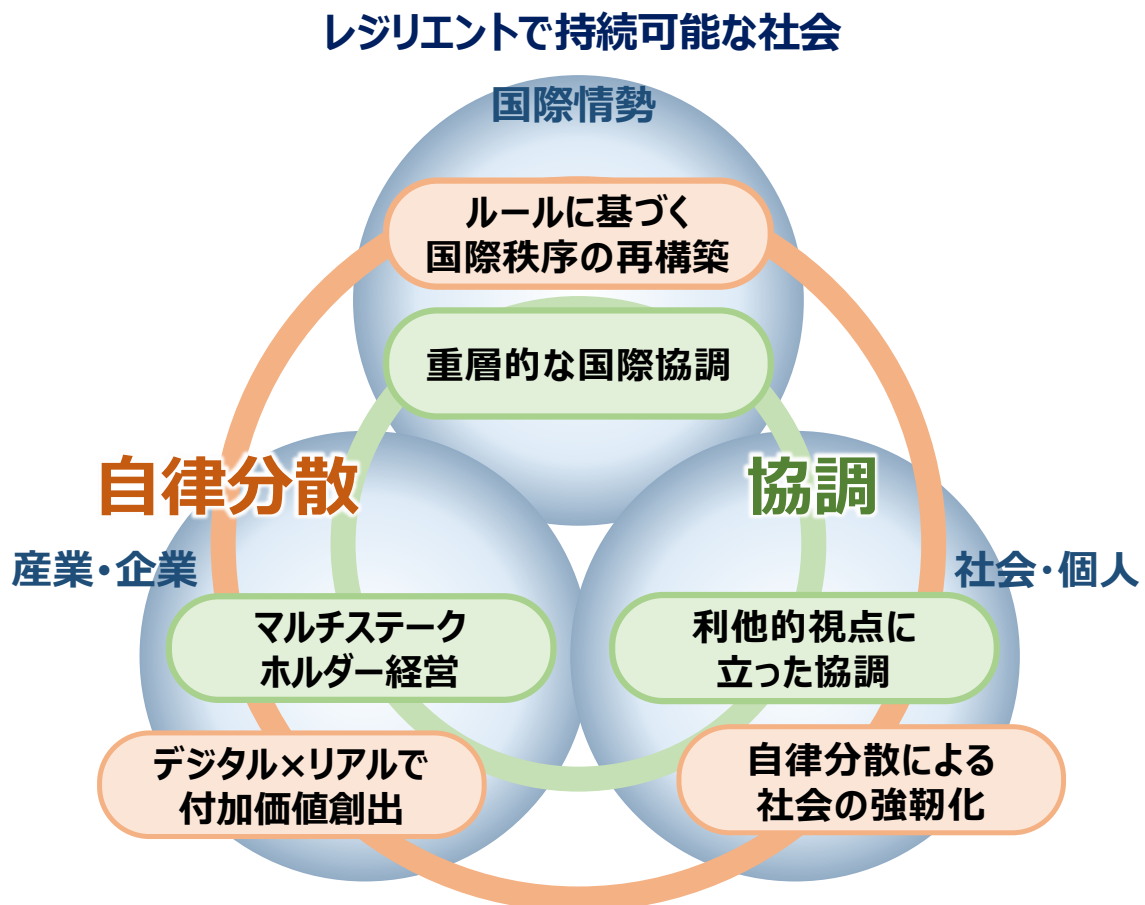
## 1.2. レジリエントで持続可能な社会像

コロナ禍に対する世界共通の課題は、経済社会に及んだ影響を克服し、より良い未来に向けて社会の再構築を成し遂げられるかどうかだ。三菱総合研究所は、ポストコロナで目指すべき社会を「レジリエントで持続可能な社会」と考える。このレジリエントで持続可能な社会とは、感染症等のショックに対しても柔軟に耐える社会であるとともに、地球環境を維持しつつ、経済の豊かさ、そして個人のウェルビーイングを持続的に両立できる社会である。

この社会を実現するための方向性として、(1) レジリエンスを高めるために「自律分散」的なシステム構築を目指すこと、(2) 政府、企業、市民が持続可能性を重視し「協調」的な動きを行うこと、の2つの軸を据えた。

国際、産業・企業、社会・個人の3分野において、「自律分散」と「協調」の2つの軸で向かうべき方向性を整理すると、国際分野では、①ルールに基づく国際秩序の再構築、②重層的な国際協調が、産業・企業分野では、③デジタルとリアル融合による新たな付加価値の創出、④マルチステークホルダー経営が、社会・個人分野では、⑤自律分散による社会の強靱化、⑥利他的視点に立った協調、が鍵となる。

図表 1-6 ポストコロナにおける社会像



出所：三菱総合研究所

## **国際情勢：ルールに基づく国際秩序の再構築 と 重層的な国際協調**

米中対立が深刻化し世界のパワーバランスが不安定化するなか、国際秩序を維持するためには、大国の権威に依存することなく、関係国間で国際ルールを定め、自律分散的に活動する体制が求められる。こうしたルールに基づく国際秩序の再構築を、日本および欧州、アジアが連携した第三極が主導していくことが期待される。

パンデミック以外にも地球規模の課題は山積している。既存の国際機関が機能不全を起こすなか、多国間合意にかかわらず、特定テーマごとに二国間や複数国間での合意、民間企業や大学、NGO など政府以外の主体による連携活動など、重層的な国際協調の枠組みが求められる。

日本は、これまで国際社会への貢献を通じてソフトパワーを培ってきており、ルールに基づく国際秩序の再構築と重層的な国際協調において、重要な役割を果たしうる存在である。

## **産業・企業：デジタル×リアルで付加価値創出 と マルチステークホルダー経営**

コロナ禍で企業は大幅な需要蒸発に直面した。今後、従来と同じサービスを提供するだけでは需要が感染拡大以前の水準には戻らない可能性が高い。企業には、コロナ禍で生じた潮流への対処や社会課題の解決、新ビジネスの創出や高付加価値化につなげる視点が重要となる。デジタルの加速とリアルとの融合により、リアル体験を超えるサービス提供や接触回避に向けた最適化・高付加価値化が求められる。

同時にコロナ禍では多くの企業が従業員の健康・生命の危機に直面し、経営者は経営における優先順位の見直しに迫られた。そのなかで、長期的な持続可能性の視点に立ち、株主以外にも、従業員、ビジネスパートナー、消費者、地域社会と「協調」関係にあること、すなわちマルチステークホルダー経営の重要性を再認識した企業は多い。マルチステークホルダー経営を実現するためにも、経営者は企業が進むべきビジョンを明確に提示した上で、急速な環境変化に対応できる柔軟な経営体制をしき、デジタル技術を活用して組織運営を変革することが求められる。

## **社会・個人：自律分散による社会の強靱化 と 利他的視点に立った協調**

人々の働き方・暮らし方の変化や、行政・医療福祉・教育のデジタル化が進展するなか、大都市集中型の社会から自律分散型の社会へ向かう動きが出てくる。こうした自律分散化は、感染症対策のみならず、人口減少や自然災害への対応など社会の強靱化にも資する。一方、デジタル進展に伴い、経済、健康、教育上の格差を生まないように、社会全体での仕組みづくりも重要となる。自律分散型の社会においては、地域経営のあり方が試される。自治体が住民や地元企業を巻き込み、生活と産業の豊かさを持続させる独自の取り組みが求められる。

コロナ禍において市民は、他者への配慮・思いやりとともに、いわゆる「エッセンシャルワーカー」の重要性を再認識した。デジタル技術が加速度的に普及する状況下、社会の変化に戸惑う人に声掛けしたり、子育てや介護に困っている人に手を差し伸べたりする。また、医療分野をはじめ限りある人的・物的資源が社会で適切に配分されるよう配慮する。利他的視点に立った協調が、自らのウェルビーイングを高めることにもつながる。

## 2. ポストコロナの国際情勢

### 2.1. 国際情勢における本質的な変化

人類は幾度も大規模なパンデミックに苦しんできたが、これほどまでにグローバル化した経済社会のなかでのパンデミックは未知の領域である。近年のSARS（重症急性呼吸器症候群）や新型インフルエンザも、新型コロナウイルスほどの広がりにはなかった。グローバル化による国内外の自由な人の移動は富をもたらす一方で、同時にウイルスの拡散を許すリスクを露呈した。新型コロナウイルスは、陸・海・空路を伝って瞬く間に世界に拡散し、グローバルな経済活動を一時的ではあるが機能不全に追い込んだ。

コロナ危機が国際情勢にもたらす本質的な変化は何か。ポストコロナの3つの潮流に沿って考えてみたい（図表2-1）。第一の持続可能性の観点では、既存の経済・社会システムの全体的な見直しこれから進んでいくとみられ、特に経済安全保障の強化がグローバル化の変質をもたらすだろう。第二の分散・多極化の観点では、米国が世界をリードする意思を低下させるなかで、多極化する世界における新たな連帯や協調の枠組みが求められる。第三のデジタルの加速とリアルとの融合の観点では、個人情報の公益利用のあり方や国境を越えるデジタル経済圏のルールづくりを巡る議論が深まるだろう。

これらを総合的にみると、ポストコロナには経済・社会において、国家および政府の存在感が高まる可能性が高い。冷戦後のリベラルな国際秩序の下で、多国籍企業が主導する形でグローバル化が進行し、経済活動における国家の関与は自由民主主義諸国を中心に相対的に弱まっていたが、そこからの揺り戻しが予想される。

ただし、注意すべきは国家の関与拡大が国際情勢を不安定化させかねない点だ。自国第一の意識が国際協調への取り組みを後退させる可能性があるほか、経済安全保障の強化が大義名分となり、保護主義の流れや対抗措置の応酬を強めかねない。防疫を理由に国家が個人の行動を監視、データを収集しやすくなっており、強権的なリーダーのもとでは、民主主義国でも権威主義色の強い統治体制へと移行していくリスクがある。

図表 2-1 国際情勢における本質的な変化と目指すべき方向性

	ポストコロナの3つの潮流			目指すべき方向性
	持続可能性の優先順位の上昇	集中から分散・多極化へ	デジタルの加速とリアルとの融合	
世界のパワーバランス		米中の力が一段と拮抗		<ul style="list-style-type: none"> <li>ルールに基づく国際秩序の再構築</li> <li>重層的な国際協調</li> </ul>
国際協調体制	新たな国際協調体制の模索	グローバルな連帯の弱まり	デジタル経済圏のルールづくり	
グローバル化	経済安全保障の強化	サプライチェーンの複線化・分散化	オンラインでの交流拡大	
民主主義的統治体制	法の下での危機対応力強化	地方政府の対応力強化	個人情報の公益利用	

出所：三菱総合研究所

以下では、コロナ危機を経て、ポストコロナの国際情勢がどう変化するかを4つのポイントから展望する。第一に世界のパワーバランスがどう変化するか、第二に国際協調体制の行方、第三にグローバル化の行方、第四に民主主義的な統治体制の行方、である。

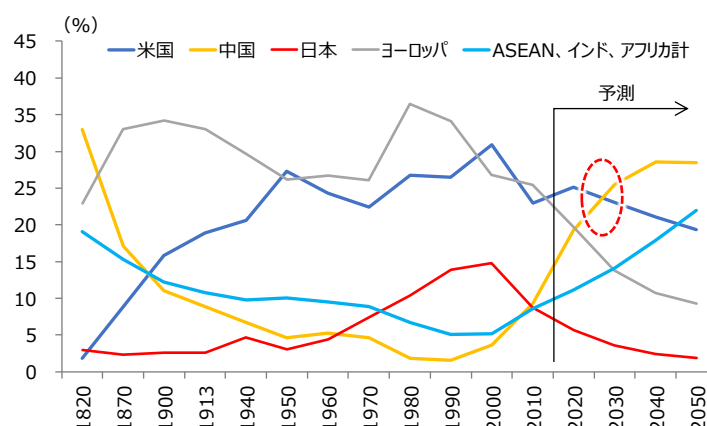
## 2.1.1. 世界のパワーバランスがどう変化するか

### 米中覇権争いのなかで勃発したコロナ危機

コロナ危機は米中の覇権争いの最中に勃発した。当社の予測によると、2030年頃には経済規模で中国が米国を逆転し世界一位になる見通しだ（図表2-2）。米国内でもトランプ政権以前のオバマ政権の後半から中国脅威論が急速に高まってきた。権威主義的な体制を維持しつつ、官民一体で自由資本主義の経済圏に深く入り込む中国に対し、米国は危機感を強めている。大規模な対中制裁関税や、中国のハイテク企業への制裁など、対中強硬姿勢の背景には、こうした米国の苦しい立場がある。

今回のコロナ危機は、こうした米中対立を一段と悪化させる方向に働くだろう。特に感染の発生源となった中国が初期対応を誤ったとの批判があるなかで、世界的なパンデミックに発展し、米国の死者数は6月末時点で中国の約30倍に達している。中国がいち早く国内の感染を抑え、「健康シルクロード」の名のもとに一带一路圏の国々にマスクなど大量の医療物資を支援し、影響力を強めている点なども、米国の対中警戒を強める要因となっている。

図表 2-2 世界の GDP シェア



注：ヨーロッパはユーロ圏諸国。アフリカ（北アフリカとサブサハラの合計）は国連および世界銀行のデータがともに取得可能な53カ国。出所：実績は Maddison Historical Statistics、世界銀行「World Development Indicator」、予測は三菱総合研究所

### 米中の相対的なパワーバランスへの影響

コロナ危機は、ポストコロナの米中の経済的パワーバランスにどのような影響を及ぼすか。上記のとおり感染被害の状況に大きな差があることから、コロナ危機による経済損失も米国が中国を大きく上回る見込みだ。当社の予測では、6月以降に経済活動が徐々に正常化し再流行を回避するシナリオでは、コロナによる経済損失が、中国の110兆円に対し、米国は250兆円にのぼる<sup>1</sup>。

回復パスに差が生じる場合は、両者の差はさらに広がる。中国が早期に正常化する一方で、米国が感染抑止に失敗、21年以降も経済活動の抑制を断続的に続ける場合は、米国の損失は360兆円にまで拡大する。米中の相対的な経済力の差は一段と縮小し、経済規模での米中逆転のタイミングも前倒しされる可能性がある。

### コロナ対応を巡り、欧州内の亀裂深まる

米中対立のなかで、国際的なパワーバランスの均衡上、注目されるのが欧州の役割である。欧州は前掲図表にあるとおり、現時点では総体としての経済規模は米国と同レベルであり、第三極として力を発揮しうる存在だ。ただし、EUの揺らぎはコロナ危機前から顕著となっており、英国のEU離脱はもとより、大陸欧州側でも反EU政党が支持を拡大するなど、内側からの遠心力が強まっていた。

<sup>1</sup> 三菱総合研究所「新型コロナウイルス感染症の世界・日本経済への影響」P.9 図表 1-18 参照。  
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/econoutlook/2020/20200519.html>

今回のコロナ危機への対応を巡り、欧州内部の亀裂は一段と深まった。医療崩壊で苦しむイタリアやスペインなど南欧諸国は、命に関わる危機下でも財政規律を重視し、南欧支援に慎重であったオランダやオーストリアなど儉約4カ国（frugal four）への不信感を一段と強めた。こうしたEU内での相互不信は、中国の関与を強める余地を与えており、南欧・東欧諸国が中国に一段と接近する可能性もある。欧州が一枚岩となって国際的なパワーバランスの均衡役となりうる可能性は残念ながら低下しているといわざるを得ない。

### 新興国・発展途上国への3つの逆風

国際社会において存在感が強まってきた新興国・発展途上国も、3つの観点から試練を迎えている。第一に、先進国と比べ一般的には医療体制が脆弱であり、衛生環境や医療アクセスへの課題も多いことから、国内での感染被害が相対的に大きくなる可能性が高い<sup>2</sup>。脆弱性を補完する国際社会のサポートが必要であるが、コロナ禍によって先進国の財政余力が縮小したことに加え、不安定な国際秩序が国際協調のネックとなり、新興国に対して十分な国際的支援が実施されない恐れもある。第二に、感染拡大による経済へのダメージの大きさである。上記医療体制の脆弱性もあり、ロックダウン（強制的な外出禁止）など厳しい措置をとらざるを得ない国もある。先進国に比べ失業保険などのセーフティネットが十分でないほか、雇用が不安定なインフォーマルセクターや出稼ぎの労働者比率も高く、雇用や所得への影響が直接的に表れやすい。第三に、グローバリゼーションの変質（詳細は 2.1.3.を参照）により、各国で経済安全保障の意識が強まれば、新興国・発展途上国が得られるグローバリゼーションの恩恵のパイが小さくなる可能性がある。

### 世界のパワーバランスは一段と不安定化へ

以上を踏まえると、世界のパワーバランスが、コロナ前とポストコロナで大きく変わることは想定しにくく、コロナ前から想定されていたように、引き続き米国と中国の二大国のパワーポリティクスに世界が翻弄される構図が続くであろう。2020年11月の米国大統領選挙で現職が破れたとしても、基本的な構図に変化はないとみている。変化があるとすれば、米中二国の相対的なバランスであり、中国が早期に正常化する一方で、米国でコロナ禍による経済活動の抑制が長期化する事態となれば、米中のパワーバランスは一層拮抗し、対立も先鋭化する可能性がある。

もっとも、米国と中国を合わせた世界GDPシェアは4割に過ぎず、多極化が進むなかでの二大国という状況だ。米中以外の国々が連携を強めれば、米中のパワーポリティクスへの一定の歯止めとなることは可能だが、本節で述べたように欧州の分断が深刻化しているほか、新興国・発展途上国の勢いにも疑問符をつけざるを得ない状況である。加えて、後述するように第三極が国際社会でプレゼンスを発揮する場として機能していた国際機関というプラットフォームが、米中对立下で機能不全に陥っている。世界のパワーバランスは一段と不安定化する蓋然性が高い。

#### 2.1.2. 国際協調体制の行方

##### コロナ禍で浮き彫りになったグローバル・ガバナンスの課題

グローバリゼーションが進展し、国家の相互依存関係が強まるなかで、気候変動問題や食糧問題など、一国で解決できない課題について、国際協力の重要性が高まってきた。新型コロナウイルス感染症でクローズアップされた国際保健協力も重要な国際的課題の一つだ。コロナ禍でのWHO改革を巡る米中对立をみても明らかかなように、こうした国際機関を資金面や技術面で支える大国の政治的・戦略的意思と無縁ではない。

<sup>2</sup> ここでは一般化して述べているが、実際にはコロナにうまく対応したと評価されるベトナムのような国もあれば、目下、感染者・死者を多く発生させたブラジル、インド、ロシアのような国もある。

一方で、気候変動問題をはじめとして、国際課題の被害国は国際機関の運営に影響力を行使できない小国であるケースが多い。国際保健協力が機能不全に陥り、新型の感染症に対する情報や技術の共有ができなければ、医療体制等が脆弱な新興国・発展途上国ほど国民を命の危機にさらすことになる。米中対立のあおり、あるいは先進国の自国第一主義的な政策運営によって、必要な国際協力が停滞する事態は何としても避けなければならない。米外交問題評議会が取りまとめた個別国際課題に対する国際協調度の評価をみると、2015年から18年にかけて、総体的には格付けが低下している（図表2-3）。

本項では、国際協力が必要な課題として、(1) 国際保健協力、(2) 自由貿易の推進、(3) 気候変動対策の3つを取り上げ、米中対立下で不安定化する国際情勢を前提に、国際協力体制の現状と課題、今後のシナリオを考察する。

### (1) 国際保健協力

コロナ危機では、中国の透明性の問題とともにWHOの新型コロナへの対応に疑問が呈せられ、WHOのガバナンス改革への議論が高まっているところだ。表面化した国際保健協力の課題として、東京都立大学の詫摩佳代教授は以下の3点をあげている。

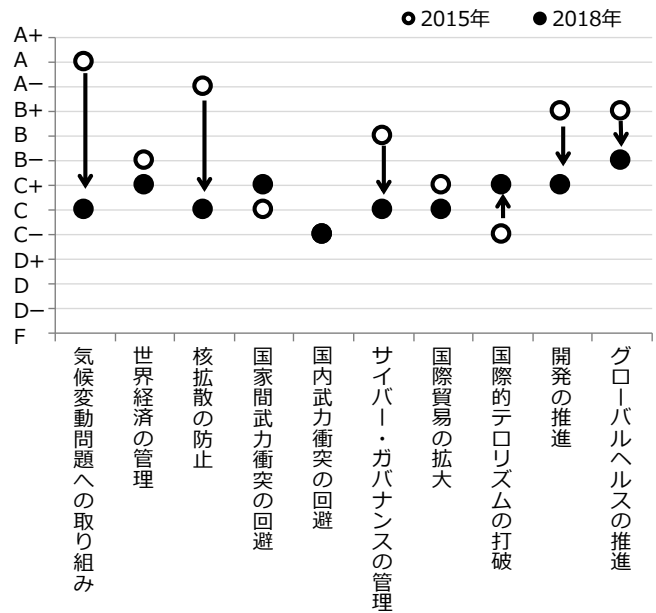
第一に、グローバルな連帯の弱体化である。過去にエイズやSARSの感染が拡大した際、米国がリーダーシップを発揮したほか米中協力もみられていたが、今回は、米中対立下で国際社会の連帯が弱まっている。

第二に、WHO単独での対応の限界である。グローバル時代の感染症は公衆衛生面だけでなく、政治・経済・社会など多面的な影響を及ぼすため、資金も人材も不足するWHO単独では対応しきれない。

第三に、国際保健規則で定められた防疫能力や報告義務を果たさない加盟国の存在である。加盟国の過半数の国が、これらの能力や義務を果たせていない点は以前から指摘されていたが、今回は中国が新型コロナの発生源等に関する情報開示の義務を果たさず問題が露呈した。WHOは強制力を持たず、加盟国の意思に委ねざるを得ない状況だ。

米中対立が今後も続くとみられるなかで、グローバルな連帯については今後も模索が続く。米国はWHOが中国寄りだとして拠出金の停止を含む脱退の意向を表明しており、国際保健協力の分野でも国際協調体制に背を向けつつある。しかし、トランプ大統領のWHO脱退という強硬なスタンスは、必ずしも共和党を含め米議会多数派の支持を得られている訳ではない。11月の米国大統領選で民主党のバイデン候補が当選すれば、米国はWHOに残り、西側同盟国と協調して中国の影響力を抑える取り組みがなされよう。また、WHOの枠組みを超えた国際協調の動きもみられている。マクロン仏大統領は4月、メルケル首相など世界各国首脳やWHO等の国際機関、民間企業、財団の関係者らとビデオ会議を行い、新型コロナの治療法やワクチン開発などの分野での官民連携の必要性を確認した。5月初旬にはその合意に基づきファンドが設立されるなど、ミドルパワー諸国の結集や民間も巻き込んだ動きが顕在化している。

図表 2-3 国際課題に向けた国際協調の現状評価



注：格付けは、A+, A, A-, B+, B, B-, C+, C, C-, D+, D, D-, Fの13段階。各国際課題について左から優先度の高い順に記載(2018年)。

出所：Council on Foreign Relations 「Council of Councils Report Card on International Cooperation」より三菱総合研究所作成

## (2) 自由貿易の推進

コロナ禍を受けて世界的に経済安全保障の意識が高まっており、自由貿易に対する逆風が強まっている（詳細は 2.1.3. を参照）。また、自由貿易の推進、多角的貿易体制を担う世界貿易機関（WTO）もコロナ禍による米中対立の激化からさらなる機能不全に陥り、それが長期化する恐れがある。トランプ政権発足後、米国は、1) 中国が「発展途上国」の扱いのまま関税措置などで優遇されていること、2) 紛争処理の最終審に当たる上級委員会が権限を乱用し加盟国の利益を損なっていること、から WTO への批判を強めてきた。こうした米国による上級委員の任命拒否により、上級委員会は 2019 年 12 月から機能停止に陥り、アゼベド事務局長は 2020 年 8 月末での辞任を表明するに至った。EU は 1 月、カナダ、中国等と連名で暫定的な上訴仲裁制度の創設を発表したものの、米国は強く反対、日本は署名していない。

米大統領選挙で現職が勝利すれば WTO の機能不全はさらに続くだろう。一方、バイデン政権となれば米中対立の構図は続くものの、西側同盟国等との協調路線がとられることから、補助金対策などで中国の影響を抑えるべく議論は進むと予想される。しかし、紛争解決機能を巡る米 EU の溝を埋めることは容易ではないとみられる。一方、有志国連合による電子商取引交渉など、案件ベース、プブリ（複数国間）交渉が積極的に行われることで、WTO はプラットフォームとしての機能は維持されよう。また、日 EU・EPA や CPTPP など地域間経済協定の重要性はますます高まることになる。

## (3) 気候変動対策

上記 (1)、(2) はコロナ禍を受けた米中対立の激化から国際協調体制が後退する動きといえるが、(3) 気候変動対策については「グリーン・リカバリー」という前向きな動きに目を向ける必要がある。2019 年 12 月、欧州委員会は EU として 2050 年までに温室効果ガス排出の実質ゼロを目指すため「欧州グリーン・ディール」を発表しているが、新型コロナウイルス感染症の拡大で傷ついた経済社会を立て直す上で、災害や感染症に強靱な脱炭素社会へのシフトを大胆に進める方針だ。欧州委員会は 2020 年 5 月、「次世代 EU」復興基金を創設、資本市場から 7,500 億ユーロを調達し、サーキュラー・エコノミーの推進のほか、再生可能エネルギーやクリーン水素への投資等を進める方針を打ち出した。より良い社会への復興の実現のため、欧州は「グリーン・リカバリー」を率先して世界に広げようとしている。

欧州とは対照的に、トランプ米政権は 2019 年 11 月、パリ協定からの正式離脱を国連に通告したが、気候変動対策に関する今後のシナリオも米大統領選の結果により大きく分岐しよう。パリ協定復帰を公約に掲げるバイデン候補が大統領となれば、2050 年の脱炭素化に向けて大きな政策変更が予想される。

## 大国のパワーポリティクスを前提とする国際協力体制の模索

あらゆる国際課題においてこれまでリーダーシップを発揮してきた米国が国際協調体制に背を向けつつある。一方、中国は WHO や WTO といった既存の国際機関の中でプレゼンスを高めているほか、アジアインフラ投資銀行（AIIB）の創設など新たなイニシアチブを打ち出している。こうしたなか、米中を中心としたパワーポリティクスにより国際機関や多国間枠組みのガバナンスが機能不全となりつつあるが、それらの枠組みが主権国家の集合体であることによる制約が背景にあらう。しかし戦後、パワーポリティクスを抑制すべく国際連合や WHO 等の多国間枠組みが構築された過去がある。また、機能的国際協調に基づき専門家が国際機関に結集、データ整備がなされたことで、国際課題に対して有用な対策が施された実績は無視できない。ポストコロナは、大国のパワーポリティクスを前提とし、国際機関のガバナンス改革、新たな機関・枠組みの設定、機能別の合従連衡などを模索する動きが続くであろう。冷戦下での天然痘根絶に向けた米ソ協力の事例のように、大国のライバル意識を国際課題解決への力にうまく変換することを期待したい。

## 2.1.3. グローバリゼーションの行方

### コロナ危機を契機に高まる経済安全保障の意識

コロナ危機を経て、中国と対立する米国以外の国・地域でも、経済安全保障の意識が高まりつつある。

第一に、輸出入の制限である。医療機器や農作物といった重要物資の輸出規制が各国で実施された。WTOの報告では4月22日時点で、フェイスマスク・ゴーグルは米国をはじめとする73カ国・地域が、農作物はロシアなど17カ国・地域が、輸出数量制限などの輸出規制を講じていた。危機時における輸出規制は国際法で許容されており（GATT第11条2(a)など）、各国は危機時には自力で物資を確保する必要がある。そのためポストコロナでは、医療機器や食糧といった国民の命に関わる必需品は備蓄を増やすとともに、国内に最低限の生産を残すよう工場の国内回帰や国外移転の抑制が政府主導で行われると考えられる。

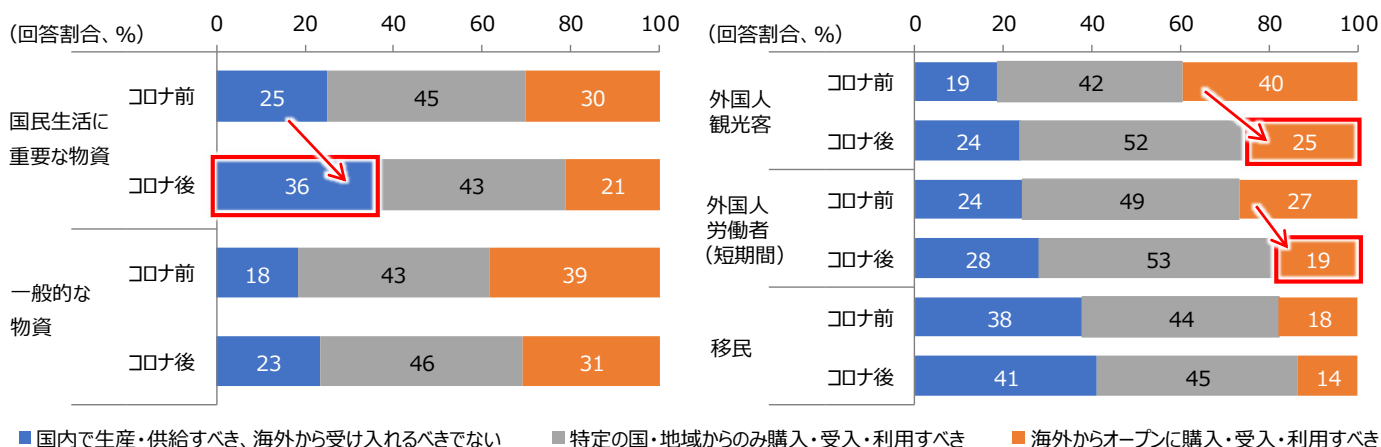
新興国では、輸入品への新たな追加関税賦課の動きがある。トルコが国内産業の保護を目的に800点以上の品目に対して2~30%の追加関税を時限的に課したほか、フィリピンもコロナ対策予算捻出のために全輸入商品に5%の追加関税を検討していることを明らかにしている。これらは感染終息までの時限措置とされているものの、ポストコロナにおいても保護主義的な貿易政策が継続される可能性がある。

第二に、国内投資規制の強化である。技術流出防止・国内重要産業保護の観点から、ポストコロナにおいて、米中以外の国も含め、対内直接投資規制の一層の強化や実施国の拡大が続くだろう。例えばEUは感染拡大当初から深い懸念を示しており、域外からの直接投資スクリーニングに関するガイドラインを公表した。また、ドイツでは1,000億ユーロの基金を新設して国内産業に資金注入を行うなど、加盟国が独自の外資規制を打ち出している。このような動きは先進国だけではなく、インドなど開発途上国にも広がっており、日本でも外資規制対象が医薬・医療機器にも拡大された。

第三に、入国制限である。国外からの新型コロナの流入を懸念し、4月20日時点でほぼ全ての国・地域が国境の封鎖や、特定の国・地域からの入国制限、国際便の運航停止を実施していた。その後、ビジネスや観光目的の一時滞在者については、新型コロナの新規感染者数が落ち着きつつある地域を中心に入国再開を探る動きが出始めている。一方、移民や難民については、既に多くを受け入れ、国民の不満の高まりが社会問題になっている欧米を中心に、ポストコロナにおいても入国制限が継続されることも考えられる。

政府だけでなく、国民もコロナ危機を経験して、経済安全保障の意識が高まった模様だ。回答者が日本在住者に限られるものの、生活者5,000人に対するアンケート調査では、コロナ危機の前後で、国民生活に重要な物資を「国内で生産・供給すべき」との回答が25%から36%に増加し、外国人の観光客や労働者を「海外からオープンに受け入れるべき」がそれぞれ40%から25%、27%から19%に減少した（図表2-4）。

図表 2-4 経済安全保障に対する意識（日本の生活者意識調査）



注：2020年6月にコロナ前と現在の意識を回答者に尋ねた結果。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）



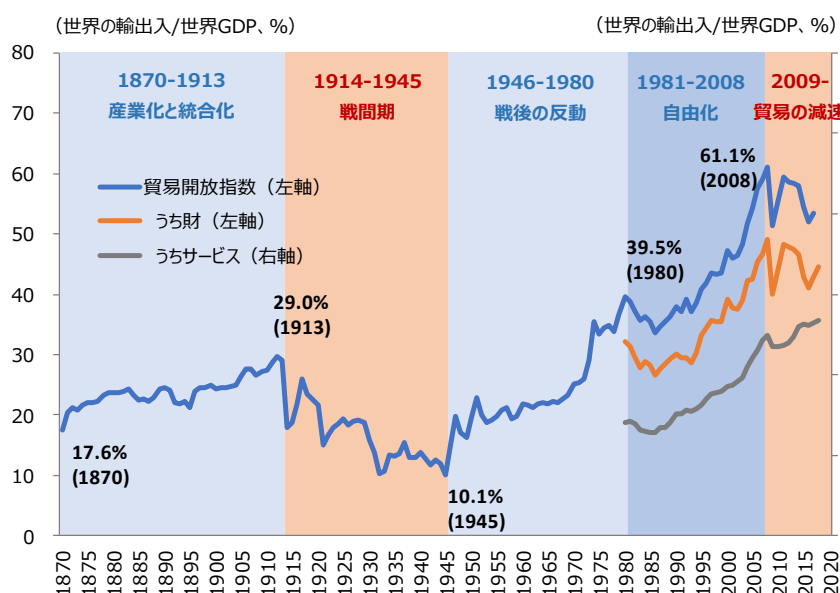
## 経済安全保障確保に向けた取り組みがグローバル化を促進する側面も

もともと、各国の経済安全保障の意識の高まりはグローバル化を促進する側面も持つ。効率性を重視するあまり特定の国・地域に依存した脆弱なサプライチェーンとなった反省から、ポストコロナにおいては強靭さや安心・安全にも力点がおかれ、工場や取引先の分散化などサプライチェーンの多角化が一段と進むとみられる（詳細は3.2.2.を参照）。その過程で、各国が新たな二国間協定の締結に積極化する可能性もある。

グローバルでの貿易や投資活動を通じて、①生活者は国産品よりも高品質・低価格な外国産製品の入手、②生産者は製品販売・部品供給網による競争力向上、といった利点を享受し、世界の人々の暮らしを豊かにしてきた。自由貿易体制を維持することはコロナ後の世界にとっても引き続き重要である。

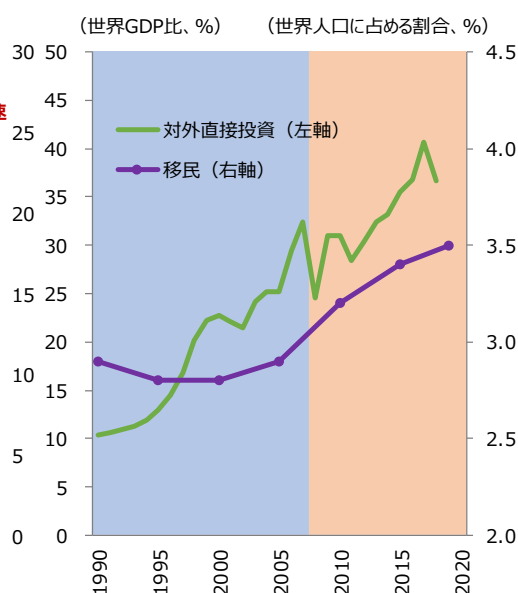
今後は、総じてみれば、グローバル化は分野ごとに選択的に進むと考えられる。経済安全保障に関連する分野の国際貿易や、国内工場の新たな海外移転などは縮小する可能性があるものの、経済安全保障と関連が薄い分野では活発な国際貿易が続くほか、人件費や移転費用を考えると海外工場の国内回帰の動きは一部にとどまるだろう。新たな移民の増加ペースは鈍化しても、より良い生活を求めて他国への移住を目指す動きは続くだろう。結果として、世界 GDP に占める輸出入や対外直接投資の比率や、世界人口に占める移民の比率は、今後さらに上昇ペースが高まる可能性は低いものの、高水準は維持する見込みだ（図表 2-5、2-6）。

図表 2-5 貿易開放指数



注：世界の輸出と輸入の和÷世界の GDP。1870～1949 年は Klasing and Millonis(2014)、1950～2017 年は Pen World Tables(9.0)による。  
出所：Our World in Data、UNCTAD、PIIE より三菱総合研究所作成

図表 2-6 対外直接投資・移民



注：対外直接投資は累積。  
出所：UNCTAD、MIGRATION DATA PORTAL より三菱総合研究所作成

## オンラインの普及が国境を越えた人材交流の起点に

コロナ危機を受けて、各国で半ば強制的にオンライン会議を用いたりリモートワークの普及が進んだ。これまでの世界的な人の移動は、観光やビジネス目的の一時滞在や、一部の不法入国の非熟練労働者と高度専門職の長期滞在が中心であったが、オンライン会議を使うことで、国境を越えた営業、取引、会議、留学など日常的な国際交流が容易になる。ジュネーブ国際高等問題研究所のボールドウィン教授はグローバリゼーションを、①モノ、②アイデア、③ヒト、の移動コストを段階的に解いていくことと定義したが、③については、オンラインで他国内の仕事を行うデジタル移民の流れも加速する可能性がある。物理的なヒトの移動は減るが、デジタル技術を用いることで、オンラインでの相互交流が一段と拡大しよう。これまでは、国家間の政治的な対立が保護主義化につながり、グローバル化の後退懸念が強まっていたが、オンラインでの国外の人との相互交流が一段と拡大すれば、国家間の政治的な対立の緩和につながる事が期待できる。

## 2.1.4. 民主主義的な統治体制の行方

### 危機への対応は民主主義体制では不利か

民主主義体制を代表する米国は、新型コロナウイルス感染症への対応に苦しんでいる。感染者数および死亡者数の拡大に加えて、経済活動の制約による雇用・所得環境の急激な悪化が、既往の国内所得格差を一段と拡大させている。コロナ危機による失業率の変化（2月から4月）を学歴別にみると、大卒以上が+6.5%ポイントの上昇にとどまる一方、高卒は+13.7%ポイントも上昇した。人種でも黒人の失業率は相対的に高い。

一方、権威主義体制を代表する中国は、コロナの発生源であったにもかかわらず、人口1,100万人の武漢市を封鎖するなど大胆な対策を展開していち早く沈静化に成功、その後各国へのマスク供給や医療従事者の派遣など医療支援を通して外交を展開している。人口100万人当たりの死亡者数をみる限り、民主主義国よりも権威主義国の方が第一波による影響を小さく抑え込んでいるように見える（図表2-7）。

国家統治体制が全ての原因という訳ではもちろんないが、危機時の対応力という点で民主主義的な統治体制に課題があることは否めない。なぜなら、民主主義的な統治体制のベースにあるのは法に基づく統治であり、法律上は人権や行動の自由が重視され、国家による個人情報利用や国民の行動制限には制約が強いためだ。法が想定する非常時であれば、特別措置法などの発動で一時的に人権や自由を制限することは可能だが、法が想定しない事態には機動的な対応が困難だ。この点は、権威主義的な統治体制と大きく異なる<sup>3</sup>。

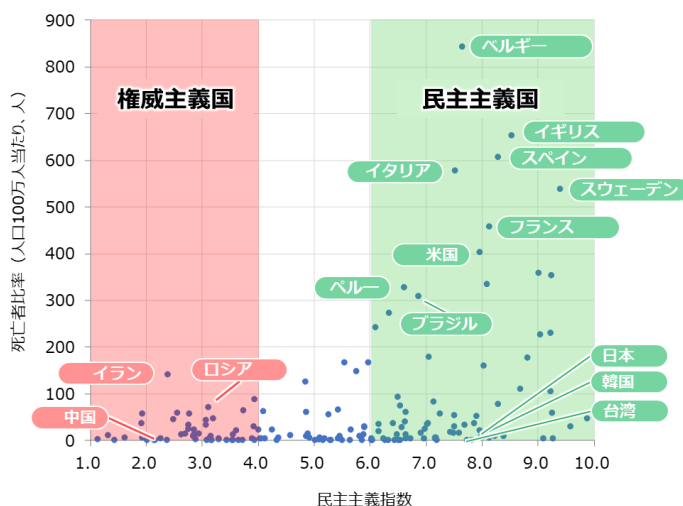
### 非リベラルな民主主義への傾斜を強めるリスク

こうした民主主義的な統治体制の課題を受けて、ポストコロナには、危機時の対応力を高めるための取り組みが今後各国で進められる見込みだが、懸念すべきは、非リベラルな民主主義への傾斜が強まる可能性がある。非リベラルな民主主義とは、民主的に選ばれたリーダーが、自らの権限拡大のために、三権分立や報道の自由など民主的なコントロールを弱体化させていく動きであり、ハンガリーなど一部の東欧諸国でみられる（図表2-8）。

これらの国では、民主主義でありながらも権威主義的な統治が可能だ。人権や自由を機動的に制限することができ、コロナ危機のような法律で事前に想定されていない事態にはうまく対応できるように見える。

ポピュリズムの台頭など、「民主主義の後退」はコロナ以前から指摘されてきたところである。これまで西側諸国では「リベラルな民主主義」が望ましい統治体制とみられてきたが、格差の拡大などの問題に国民が納得する答えを用意できない政府への不満が高まり、揺らぎが生じていた。ポストコロナにおける注目点は、東欧諸国のみならず、リベラルな民主主義を率いてきた西欧諸国の中にも、非リベラルな民主主義への動きが強まりかねない点である。非リベラルな民主主義は、統治者次第では、民主的なコントロールを完全に排除し、権威主義へ移行する可能性もはらんでいる。

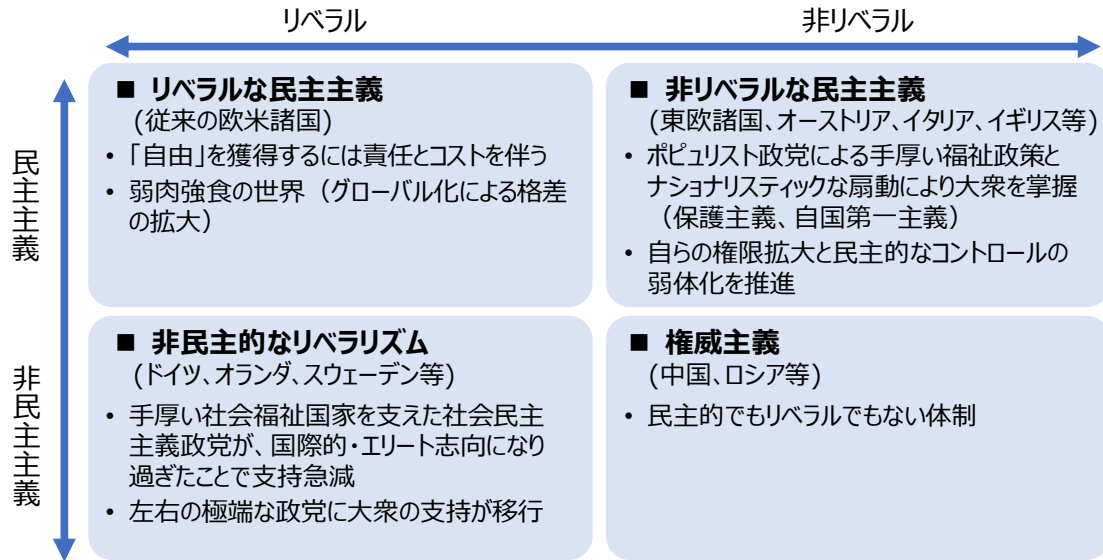
図表 2-7 国家統治体制とコロナ死亡率



出所：“Democracy Index”EIU, worldometer(July7)より三菱総合研究所作成

<sup>3</sup> もっとも、権威主義的な統治体制であればうまく対応できる訳ではなく、統治者の対応力に左右される。中国やベトナムのように感染を抑制している国もあれば、トルコやロシアのように感染が拡大、危機時の対応に失敗している国もある。

図表 2-8 民主主義の行方



出所：岩間陽子「権威主義への曲がり角？」(アステイオン 92(2020年5月))より三菱総合研究所作成

### 民主主義の弱点を修正・補強する動きが強まる

一部の国において、非リベラルな民主主義への傾斜が懸念されるが、多くの民主主義国においては、コロナ危機で露呈した既存の民主主義の弱点を修正・補強する動きが強まるであろう。民主主義的な統治体制の課題は多いが、危機を踏まえて柔軟に変化し、弱点を修正・補強できる力が内包されている。

民主主義国の中にも、コロナの制圧に成功したとされる国として台湾や韓国などがある。これらの国では、非常時の対応として外出規制や個人の行動の監視など人権に一定の制限をかける措置がとられている。例えば、韓国では感染者の移動経路を携帯電話の位置情報やクレジットカードの支払い履歴、監視カメラの画像などをもとに特定しているが、その結果はマスコミや自治体のウェブサイトで公表される。感染者は匿名で公開されているものの、居住地や職場の情報から個人が特定されるケースが相次ぎ問題となった。国家人権委員会は、保健福祉当局に行き過ぎた個人情報の公開を改めるよう勧告し、居住地や職場は公開しない運用となった。危機時の公益利用のために、どこまで人権を制限するか国によって着地点が異なるとみられる。次なる危機に備え、各国で国家による統制と国民の人権保護のバランスを模索する動きが深まるだろう。

人権保護と防疫を両立する技術もある。例えば、シンガポールでは、スマートフォンのBluetoothを使用いて半径2m以内かつ30分以上接近した相手側の情報をアプリに記録、感染者が出た場合には過去2週間の濃厚接触者に連絡が行くという仕組みだ。ただし、アプリが有効に機能するためには人口の6割程度の人が必要であるとされ、社会実装されるためには技術に対する信頼と透明性が必要となる。

また、コロナ危機を経て、政治指導者のリーダーシップの重要性が改めて認識された。前例のない事態だからこそ、専門家の知見を取り入れ、国や地域の被害状況に合わせた機動的かつ柔軟な対応が必要になる。日本ではコロナへの対応において地方自治体の首長が存在感を示した。海外でも、例えば欧州において感染症抑制に成功しているドイツでは、各州が先んじて独自の対策を打ち出し、連邦政府が容認するという形をとっている。自律分散型の社会においては地方自治体レベルでのリーダーシップが一層求められよう。

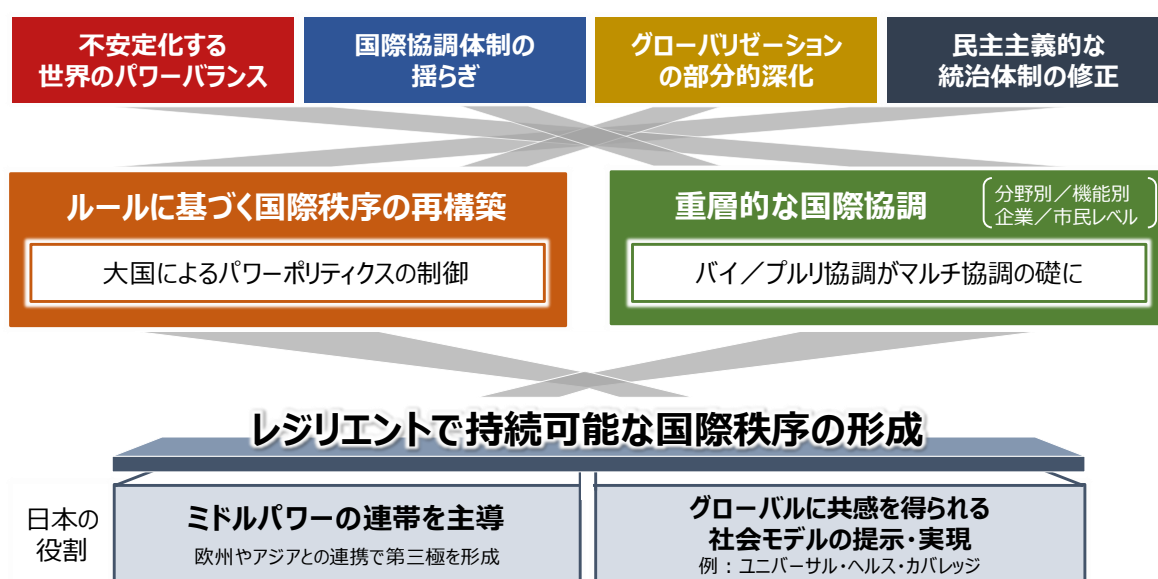
混迷する民主主義ではあるが、その根源にある「人権重視」、「少数意見を排除しない」、「多様性重視」などの価値観は、社会の持続的発展や人々のウェルビーイングのために今後も重視されるとみられ、ある程度成熟した国における統治体制としては、紆余曲折を経つつも民主主義的な統治体制がメインストリームとなるだろう。

## 2.2. 国際情勢の目指すべき方向性と日本の役割

コロナ危機を経て、国際情勢は一段と不安定化する蓋然性が高い。米中の対立は一段と激化が予想されるなかで、米国が世界の秩序形成に積極的に関与する意思は損なわれつつあり、国際機関も機能不全に陥りつつある。中国は、米国に代わり国際秩序維持の役割を担う意思が垣間みられるが、実際に中国をリーダーとして認める国がどれくらいかは不透明だ。グローバル化は経済安全保障を意識しながら選択的な深化を遂げていくとみられるほか、民主主義的な統治体制の揺らぎも予想される。

こうした国際情勢下では、コロナ危機への対応はもとより、今後、国際社会・経済が直面するであろう危機や課題を、協調して乗り越えていくことは難しいだろう。コロナ危機で一段と国際情勢が不安定化している今だからこそ、レジリエントで持続可能な国際秩序の形成が求められている（図表 2-9）。

図表 2-9 国際情勢の目指すべき方向性と日本の役割



出所：三菱総合研究所

### 2.2.1. ルールに基づく国際秩序の再構築

その実現に向けては、第一に、ルールに基づく国際秩序の再構築、が重要になる。ルールに基づく国際秩序の対極にあるのが、大国のパワーポリティクスである。国際機関の権威や機能は限定的であり、得てして政治力の大きい大国によって国際秩序はゆがめられがちであるが、それは持続可能ではない。中国が新型コロナウイルスの発生源等に関する情報開示の義務を果たさなかったことも、その一つの例だ。大国の自国第一主義的な行動を制御する意味でも、大国も含め世界各国の合意をベースとしたルールに基づく国際秩序の再構築・維持が極めて重要だ。戦後の米国のような国際秩序形成のリーダーが不在のなかで、困難な道のりが予想されるものの、米中を含めて相互のコミュニケーションを継続する場を維持することが極めて重要だ。

### 2.2.2. 重層的な国際協調

第二に、重層的な国際協調の構築、も重要と考える。大国も含めた世界各国の合意を得ることは、テーマによっては難しい。しかし、特定のテーマについて、二国間あるいは複数国間（プルリ）の合意を重層的に積み重ねていくことで、世界全体で共通して合意できるハードルが徐々に下がる可能性が高い。また、民間企業や大学、NGO などマルチステークホルダーによる国際的な連携活動も、重層的な国際関係構築の一端

を担うことになろう。例えば、ワクチンの研究開発等、国際保健分野での民間協力に対する期待は既に高まっている。世界経済フォーラム（WEF）等をプラットフォームとしたルール・メイキングのほか、国際的な企業アライアンスの輪を広げていくことも一つの方向性であろう<sup>4</sup>。

### 2.2.3. 実現に向けた日本の役割

新たな国際秩序の形成に向けては、地球規模での課題解決に向けて、世界全体での「共通利益」を示し、各国の利害を調整するリーダーが必要になる。それは大国である必要は必ずしもない。大国が故に現実的な思惑が透けて見え、賛同・協力を得られにくい難しさがある。

その点、戦後の国際社会への貢献を通じてソフトパワーを培ってきた日本は、他国からの自発的な支援を集め、未来の多国間の枠組みづくりに向けて重要な役割を果たしうる存在だ。価値観を共有する EU や経済連携の進む ASEAN 諸国などミドルパワーとの連帯を図り、第三極を主体的に構成する軸の一つになっていくことが求められよう。日 EU・EPA や CPTPP などこれまで締結した FTA 等に基づく地域間協力関係を最大限活かしながら、国際機関の枠を超えて国際協調を重層化していくことが重要だ。その上で、案件ベースでの有志国連合、国際機関のガバナンス改革などに向けて日本が主導的役割を担うことが国際的に求められている。2019 年 6 月に大阪で開かれた G20 サミットでは、安倍首相がデジタル経済に関する国際的なルールづくりを議論する枠組み「大阪トラック」創設を提唱した。これをもとに WTO で有志国連合による電子商取引交渉が進むなど、日本がイニシアチブを発揮する例もある。

企業レベルの国際アライアンスに対しては、日本企業も積極的に参加、あるいは主導することにより、ベストプラクティスの共有、ビジネスの国際展開、そして資本市場における ESG 評価の向上など、多くのメリットを享受することが可能となろう。例えば、欧州議会主導で 4 月に発足した「グリーン・リカバリー・アライアンス」には大企業や金融機関、業界団体のトップなど 150 人あまりが名を連ねたが、こうした潮流に日本企業は乗り遅れているのが現状だ。

また、成長と安定を両立する社会モデルや、社会課題を解決する技術など、グローバルに共感を得られる社会モデルの提示・実現において、日本が世界に貢献できる面は大きい。例えば、日本の新型コロナウイルス感染症の被害が相対的に小さい理由の一つに、国民全員が負担可能な費用で医療にアクセスできるユニバーサル・ヘルス・カバレッジが指摘されている。日本はこれらのコンセプトを新たに発案し、提案を訴えかけることで、個々の主権国家以外のマルチステークホルダー（地方自治体、民間企業、市民、NGO/NPO 等）の共感を広げ、政治を動かすことも可能になる。今回のリリースでは、こうした日本の役割に関する具体的な提言も含めて取りまとめる予定だ。

---

<sup>4</sup> 2019 年 1 月には WEF 主催のダボス会議の場で「プラスチック廃棄物を除去するためのアライアンス（AEPW）」が発足し、プラスチックバリューチェーンに関わる各国の企業が参加し、廃棄プラスチックの極小化と循環型社会の実現に向けた取り組みを進めている。

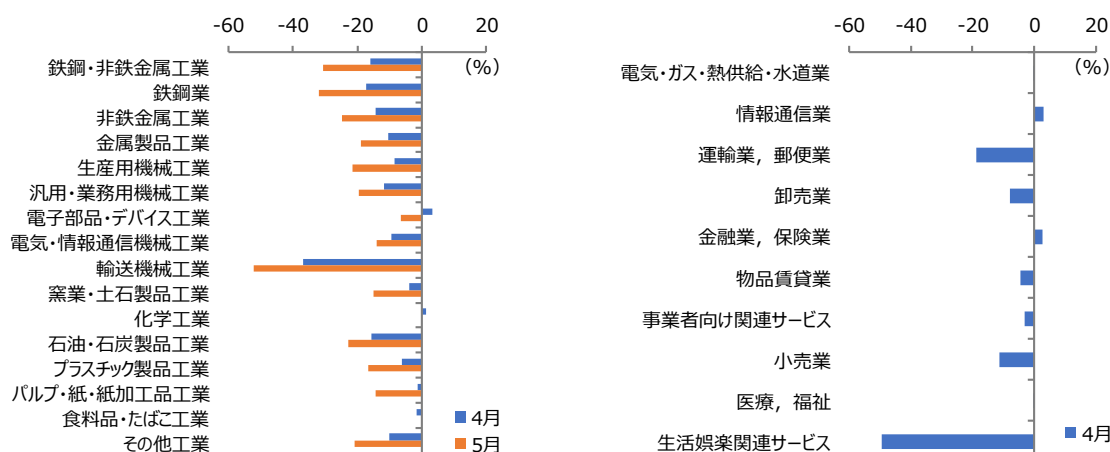
### 3. ポストコロナの産業・企業

#### 3.1. 産業・企業における本質的な変化

新型コロナは経済に需要・供給の両面から打撃を与えた。需要面では、①社会的距離の確保や外出抑制、②休業・失業による収入減少などに伴う需要の蒸発だ。一連のコロナ禍に伴う消費の減少はすさまじく、特に新型コロナの影響が甚大だった米国および中国では消費総額の2割近くが一時消失した。世界的な需要蒸発を受け、世界の貿易量も急速に縮小した。この結果、貿易収支黒字国などでは内需縮小に加えて、③輸出の減少も経済を下押しする要因となった。

供給面では、①従業員の安全確保のための生産活動の縮小、②サプライチェーン寸断に伴う調達難、③経営難に伴う倒産の増加などがあげられる。日本の生産活動への影響を産業別にみると、輸出割合の高い輸送用機器を筆頭に、5月には多くの製造業が2割前後（前年比）生産を縮小した（図表 3-1 左）。同様に日本のサービス業では、4月の生活娯楽関連サービスの活動は2019年末と比べ半減、また鉄道などを含む運輸でも2割近いサービス活動の縮小を余儀なくされている（図表 3-1 右）。図表 3-1 より明らかなように、新型コロナの影響は産業によっても異なる。情報通信業のようにプラスとなった産業もある一方、多くの産業は1~2割程度の生産・サービス活動の縮小に直面し、また一部の産業では生産・サービス活動の半減に近い壊滅的な影響を受けた。

図表 3-1 日本の鉱工業生産指数（左）とサービス産業活動指数（右）



注：2019年12月と2020年4月および5月の指数を比較した増減幅。サービス活動指数の5月はリリース時点で未公表。  
出所：鉱工業指数および第3次産業活動指数（経済産業省）より三菱総合研究所作成

コロナ危機が産業・企業にもたらす本質的な変化は何か。ポストコロナの3つの潮流に沿って考えてみたい（図表 3-2）。第一の持続可能性の観点でのもっとも大きな変化は、マルチステークホルダーへの配慮の重要性に対する再認識だ。今回の危機を通じ、従業員や取引先など多様なステークホルダーとの関わりを再考する企業が増加したとみられる。投資家に対してもマルチステークホルダー重視を訴えやすくなることで、株主至上主義に偏重した経営戦略をとる企業は徐々に減少しよう。第二の分散・多極化の観点では、社会的距離を保ちつつ高付加価値化することへの挑戦や、サプライチェーンの見直し等によるレジリエンスの向上が進むであろう。第三のデジタルの加速とリアルとの融合の観点では、コロナ禍で新たに生まれた社会課題の解決につながる新ビジネスの創出や高付加価値化が進展しよう。

本章では、コロナ危機を経て、ポストコロナの産業・企業がどう変化するかを展望する。まず、3.2において、新型コロナが直接的に多くの企業へ及ぼした変化とポストコロナで向かうべき方向性について、「デジタ

ルとリアルとの融合による新たな付加価値の創出」、「マルチステークホルダー経営」の2つの側面から述べる（図表 3-2）。次に、3.3 で新型コロナが社会・個人に及ぼした「自律分散協調」（詳細は 4. を参照）という変化が、産業に及ぼした変化と機会について述べる。

図表 3-2 企業における本質的な変化と目指すべき方向性

ポストコロナの3つの潮流				目指すべき方向性
	持続可能性の優先順位の上昇	集中から分散・多極化へ	デジタルの加速とリアルとの融合	
事業	新規需要のための投資重視	社会的距離と高付加価値化の両立	リアルでの体験を超える顧客体験	デジタル×リアルで付加価値創出
経営	マルチステークホルダーへの配慮・ビジョンの提示と実践	レジリエンスの向上	雇用形態の多様化	マルチステークホルダー経営

出所：三菱総合研究所

## 3.2. 企業の目指すべき方向性

### 3.2.1. デジタルとリアルとの融合による新たな付加価値の創出

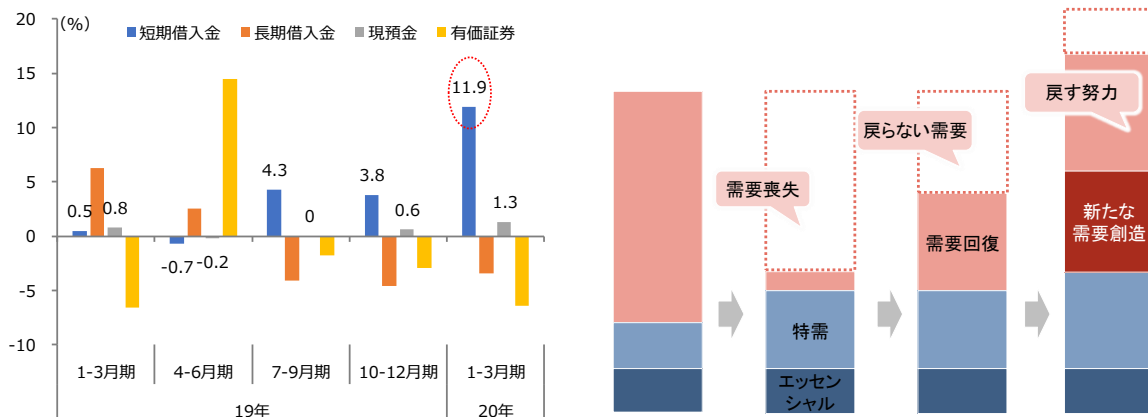
#### 短期的にはキャッシュ重視・中期的には社会課題を解決するための投資を重視

前述した需要の消失に直面し、借り入れを増やした企業は多い。財務省「法人企業統計」によれば、短期借入金の対前年増加率は20年1-3月期に11.9%と大幅な増加をみせており、今後多くの企業で財務状況の悪化が懸念される(図表3-3左)。このような動きのなかで、今期の決算発表では、キャッシュを重視した経営を掲げる企業が数多く出てきており、当面、リスク回避的な経営を志向する企業が多いと考えられる。

一方、中期的な視点では需要回復が大きなテーマになるが、感染拡大中に生じた行動変容や行動抑制の継続を考慮すると、従来と同じサービスを提供するだけでは感染拡大以前の水準に戻らない可能性が高い。今後、企業は需要を元に戻す努力を行うのと同時に、コロナウイルス感染拡大で生じた新たな社会課題をデジタル技術の活用などで解決し、新ビジネスの創出や高付加価値化につなげることが求められる(図表3-3右)。

リアルとデジタルの融合はSociety5.0などで以前から掲げられてきたが、①非接触など新たな社会課題が生まれたこと、②人々の生活が変わった結果、技術の社会実装への受容度が高まったこと、などがコロナ前後での大きな変化といえる。新たな社会課題の解決のための技術実装も進展することで、リアルとデジタルの融合はさらに加速しよう。例えば、非接触・非対面の普及には自動・省人・無人化技術や遠隔化・非接触化技術が、また直接会えないなかでも相手の存在を感じるためには表情も伝達できるアバター技術や触覚技術などが活用できよう(図表3-4)。社会課題を高付加価値化につなげるには、①最適化による高付加価値化、②リアルでの体験を超えるCEM(カスタマー・エクスペリエンス・マーケティング)の実現が鍵となる。

図表 3-3 資金関連項目の対前年増加率(左)と新規需要創造による売上回復イメージ(右)



出所: 左図は法人企業統計(財務省)より三菱総合研究所作成、右図は三菱総合研究所

図表 3-4 今後導入が進む技術例

新型コロナウイルスで生まれた社会課題 <b>社会全般</b> 非接触・非対面 医療インフラの切迫 安全に対する意識の向上 直接会えない中でも相手の存在を感じたい <b>事業全般</b> 事業の存続が困難 チャンネルが限定され高付加価値化を図りづらい	VR/AR関連技術の例			
	✕	<b>アバター</b> 表情のモーショキャプチャーなど	<b>ハプティクス(触覚技術)</b> ロボットに触覚を与えるAI手袋など	<b>複合現実</b> MRゴーグルを用いた遠隔医療など
		ロボティクス関連技術の例		
	✕	<b>コミュニケーション</b> 介護用コミュニケーションロボットなど	<b>自動・省人・無人化</b> 小売店・飲食店用ロボット、家事代行ロボットなど	<b>遠隔化・非接触化</b> テレメディスン*関連技術など
AI関連技術の例				
✕	<b>アナリティクス</b> 行動履歴分析、感染者追跡システム、不審行動検知など	<b>業務支援</b> プロセス効率化、従業員パフォーマンス向上、予測AIなど	<b>カンパセーションAI</b> チャットボット・電話応対など	

\*実在の場所とは異なる場所で行動すること

出所: 三菱総合研究所

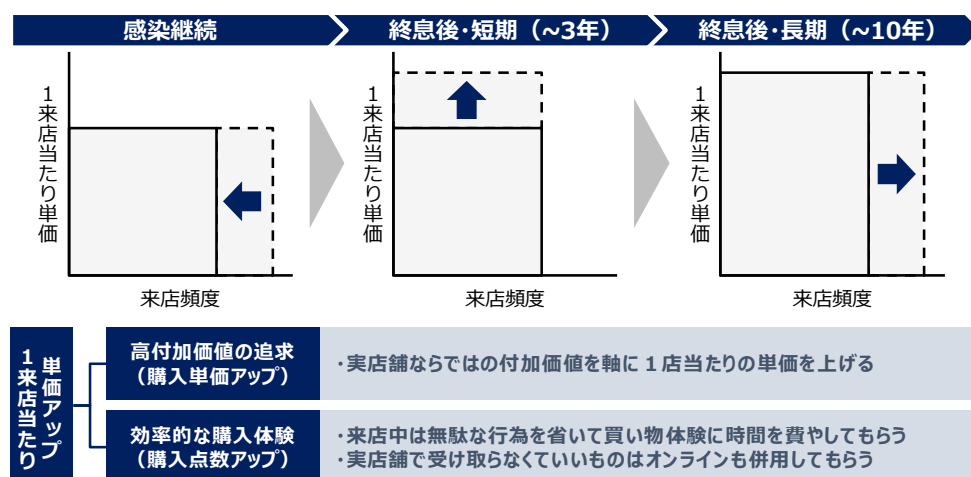


## 社会的距離と高付加価値化の両立

コロナ禍で人と人との接触を制限する社会は商流の変化を生んだ。緊急事態宣言によって対面での販売が困難になった多くの企業はネットショッピングや宅配、テイクアウトなどの非対面／接触頻度を減らした販売チャネルを拡充した。こうした流れを受け、宅配需要は足もとで顕著な伸びをみせている。一方で、コロナ禍で生まれた各種の新サービスがポストコロナでも継続するかは定かではない。むしろ小売りや商店の中には、コロナ直後に緊急的に追加したテイクアウトなどの対応を維持するのが難しくなっている企業も多く、また宅配業者への負荷も拡大し続けている。

ウィズコロナ期に拡大したさまざまな業態における負荷を改善させるためには、マーケティング戦略の練り直しも必要となろう。これまでマーケティング戦略を考える上では、回遊時間や来店頻度、顧客単価などをいずれも最大化する戦略をとることが多かったが、ポストコロナの社会においても社会的距離の重視が一定程度残ることを考えれば、ポストコロナの社会では回遊時間や来店頻度・時間を増やすことより単価を上げる考え方に変化させる必要がある。短期的（現在から3年後程度）では来店頻度を上げるよりも1来店当たりの顧客単価を上昇させる戦略、また中期的（現在から10年後）には次項で述べるようなリアルでの顧客体験の向上を通じて来店頻度を上昇させる戦略をとるなど、時期に応じた戦略展開が求められるよう（図表3-5）。

図表 3-5 高付加価値・高単価ビジネスモデルへの方向性



出所：三菱総合研究所

また、デジタル完結への挑戦も進む。今後数年間は、これまでデジタル完結が難しいと考えられてきた商品・サービスがデジタル完結に向けてさまざまな工夫を凝らす時期となろう。例えばトヨタは全米の販売店に対して SmartPath<sup>5</sup> というオンライン販売プラットフォームを提供している。これはチャット機能で担当者とのコミュニケーションをとりながら、ローンの審査なども含めてオンラインで完結できるサービスだ。既に車に関して十分な知識を持つ顧客の中には、実際に店舗に訪問して販売員のさまざまな営業を受けることを面倒と感じる層も多く、オンラインのみでスムーズに購入できることがメリットとなっている。

## リアルでの体験を超える CEM (カスタマー・エクスペリエンス・マーケティング) の実現

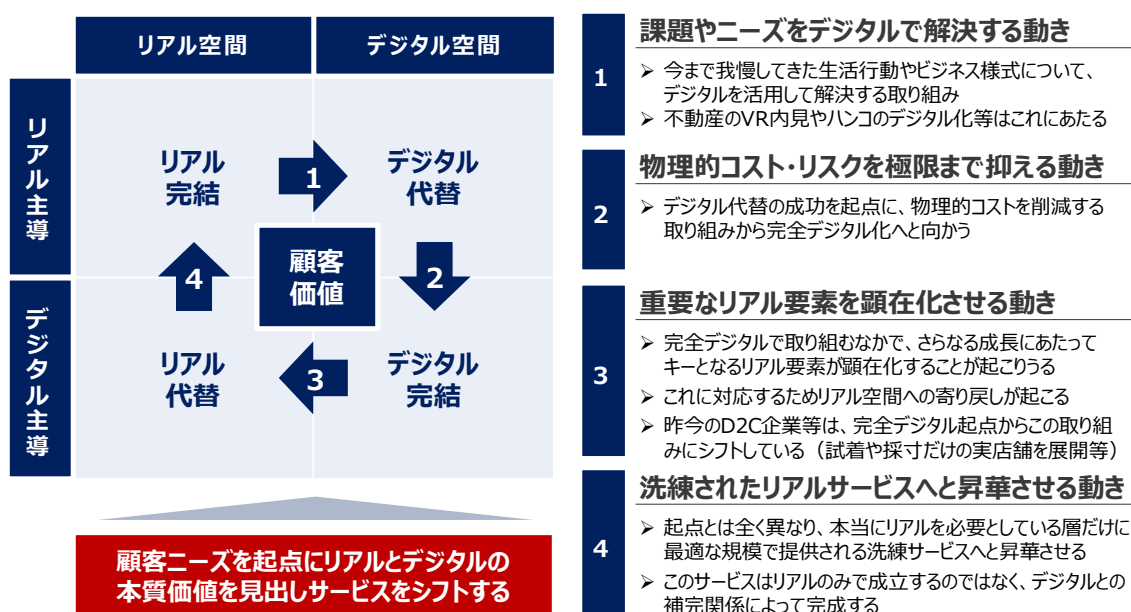
今後の技術革新は、リアルでないと体験できないと思っていた生活行動をより高度化させる。アバターの活用や、VR (仮想現実) / AR (拡張現実) のリアリティをより高めるハプティクス (触覚技術) などの技術の進展は、これまでの顧客体験をさらに高度化する (前掲図表3-4)。例えば自分のアバターであるロボット

<sup>5</sup> <https://www.magictoyota.com/SmartPath/> (2020年6月16日閲覧)

が視覚・聴覚に加え触覚も共有し、さらにその感覚が自分に伝送される社会はそう遠くない時期に到来する。超人的な動きでスポーツをするロボットの体に伝わるボールの感触、アマゾンの奥地でアバターを操作しながら見つけた虫の触覚などを、臨場感のある視覚・聴覚情報とともに家や都会の店舗にいながらにして感じられる社会を想像するだけでも、多くの新ビジネスを想起しうる。

デジタル代替・デジタル完結はB to Cでの顧客体験に限らず、B to Bにも及ぶ。コスト面で優れており導入が早いことを踏まえれば、B to Bの方が先進的な導入は進みやすいともいえる。こうしたデジタル完結の流れは進む一方、リアルで残る領域や、リアルの本質的な価値とデジタルを組み合わせることで顧客体験の価値を高める取り組みも活発に進む。顧客体験高度化のため、最適なデジタルとリアルの使い分けを突き詰める企業の継続的な努力がパーソナライズ化された顧客を獲得する新時代のマスマーケティング戦略の鍵となる。

図表 3-6 リアルとデジタルで回る価値創出サイクル



出所：三菱総合研究所

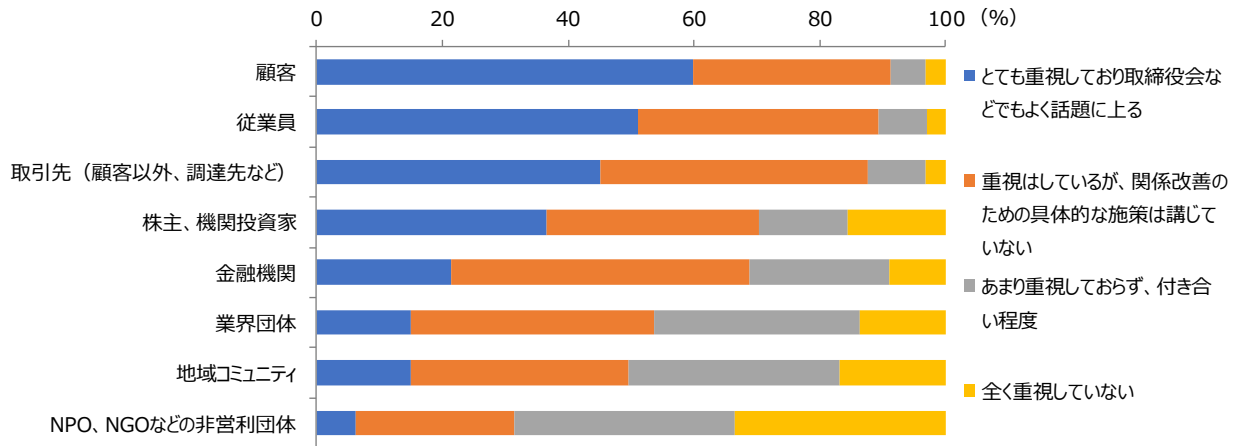
### 3.2.2. マルチステークホルダー経営

#### (1) 改めて注目を集めるマルチステークホルダーへの配慮

株主至上主義の弊害は、コロナ前から多くの議論を呼んでいた。短期の利益を追求するあまり、稼いだ利益の多くを中長期の成長投資にはまわさず、自社株買いに充当してきた企業も多くみられてきた。こうした傾向に対し、米国の主要企業の経営者をメンバーとする「ビジネスラウンドテーブル」は、2019年8月に発表した”Statement on the Purpose of a Corporation”（企業の目的に関する声明）<sup>6</sup>にて、企業の目的を顧客への価値提供、従業員への投資、公平で倫理的な調達、コミュニティへの支援、株主の長期的な価値の提供することと定義した。このように、既に多様なステークホルダーを重視するトレンドは一部で顕在化しつつあったが、コロナ禍の経験を契機に、マルチステークホルダーを重視する経営がより一層強化されることとなる。三菱総合研究所では、日本の経営者の意識を確認するため、20年6月中旬に企業経営者アンケート調査を実施した（回答者：企業の経営層 1,032人）。その結果でも、多くの日本の経営者は、顧客、従業員、取引先を株主以上に重視していることが明らかとなった（図表 3-7）。

<sup>6</sup> <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>（2020年6月10日閲覧）

図表 3-7 経営者が重視するステークホルダー



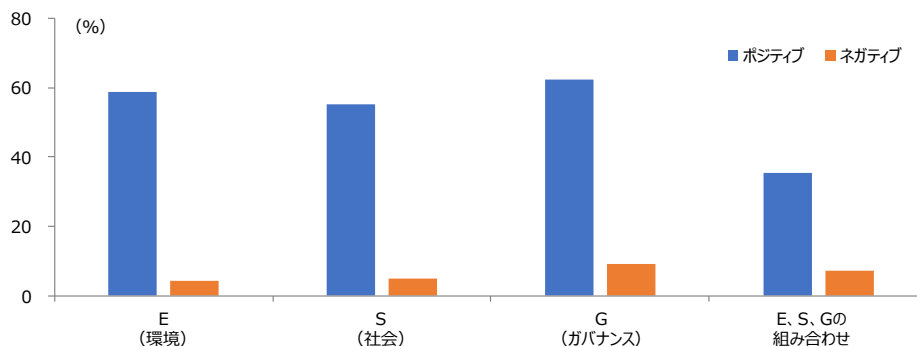
出所：三菱総合研究所「企業経営者アンケート」（2020年6月17-19日実施、N=1,032）

企業のマルチステークホルダー重視は近年強まっていた潮流だが、感染拡大を契機に、経営上の重要項目としてレジリエンスの位置づけも高まった（詳細は後述）。レジリエンスを高める上では、社員の安全確保に加え、取引先との信頼感構築も重要となろう。サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携を目指す「パートナーシップ構築推進宣言」など、具体的な動きも出てきている。また、防疫の面では地域との連携も求められる。このように、顧客や取引先、金融機関、その企業が属するコミュニティなど企業を取り巻くステークホルダーは多岐にわたる。さらに、一つのステークホルダーに対してとった行動は、他のステークホルダーからの評価に影響することもある。Unipos が5月に行った「新型コロナ対策の寄付支援と従業員エンゲージメント」調査<sup>7</sup>によれば、新型コロナ対策に寄付や支援活動を行っている企業の従業員は、行っていない企業の従業員と比べて、顕著に自社を「誇らしい」と感じる割合が高い。

金融市場においても、ESG 投資（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンスの要素も考慮した投資）が拡大している。利益などの財務情報の評価軸に加えて、多様なステークホルダーとの関係性など非財務情報の評価軸の重みが増し、その観点から事業全体の価値が評価される傾向が高まるであろう。

Friede らが2,000 以上の実証研究をもとに集計した研究によれば、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）それぞれのスコアと企業業績とを比較した結果、E・S・G ともに企業業績と正の相関があるとする研究が6割前後を占める（図表 3-8）。この論文は因果を分析した論文ではないため、ESG スコアが高いから企業業績が良いのか、企業業績が良いから ESG スコアが高いかは分析範囲としていない。しかし、ESG と企業業績の関係は投資家の注目点となっており、ESG に力を入れる企業の市場評価が高まる可能性は大きい。

図表 3-8 ESG と企業業績



出所：“ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies”, Friede, G., et al., Journal of Sustainable Finance & Investment, 2015, 5 (No. 4), 210-233.より三菱総合研究所作成

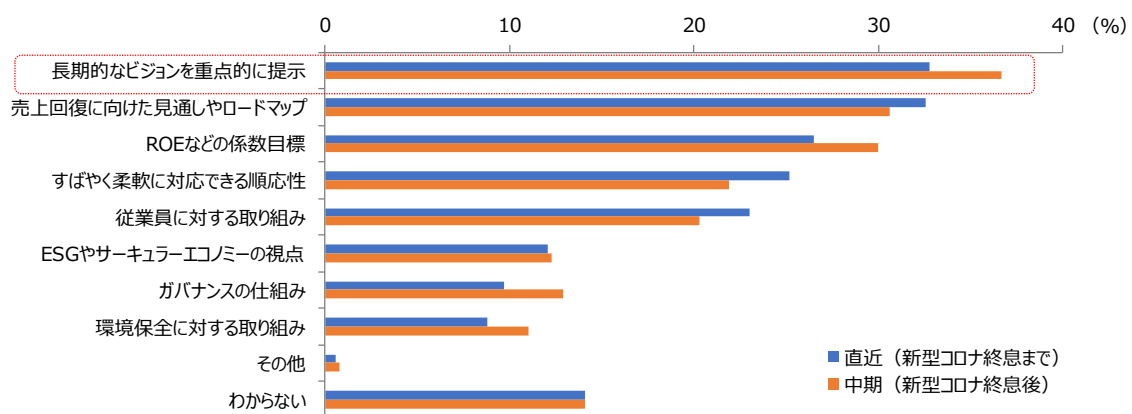
<sup>7</sup> <https://www.fringe81.com/pressrelease/0528sdgs.html> (2020年6月30日閲覧)

## (2) ビジョンの提示と実践

顧客に提供する価値の再考と、マルチステークホルダーとの関係の構築を共に実現するためには、従業員をはじめさまざまなステークホルダーに対し、経営方針、すなわちビジョンを明確に提示することが重要となる。実際、三菱総合研究所が実施した企業経営者アンケートによれば、今後株主に対して訴求すべき点の一位に長期的なビジョンがあげられており、多くの経営者がその重要性を認識している（図表 3-9）。

一方で、ただビジョンを提示すれば結果が伴う訳ではない。ビジョン（もしくは Mission Statement）と企業のパフォーマンスの関係を分析する研究は 1980 年以降いくつかみられるが、それらの研究をまとめた Desmidt ら<sup>8</sup>の成果によれば、ビジョンがあることと企業のパフォーマンス（10 年間の EPS（1 株当たり純利益）平均など）との間には弱い正の相関があるのみで、ビジョンを提示するだけでは企業のパフォーマンスの改善は期待できない。

図表 3-9 株主に対して訴求すべきと考える点



出所：三菱総合研究所「企業経営者アンケート」（2020年6月17-19日実施、N=1,032）

図表 3-10 ビジョン（Mission Statement）に記載されるべき内容

<p><b>組織の目的および方向性の明確化</b></p> <p>書くべきこと：明確な目的の描写</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 短期および長期目標の記述</li> <li>✓ 短期および長期目標の組織的な解釈</li> </ul>	<p><b>社内外ステークホルダーとのコミュニケーション</b></p> <p>書くべきこと：Value Proposition<sup>注</sup>の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ステークホルダーに期待する支援</li> <li>✓ ステークホルダーの自社への知識</li> </ul>
<p><b>組織のリソース配分の方向付け</b></p> <p>書くべきこと：戦略の範囲の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 具体的な組織内の資源配分</li> <li>✓ 改善された意思決定プロセス</li> </ul>	<p><b>従業員を導き、やる気を出させるための組織価値</b></p> <p>書くべきこと：Value Statement<sup>注</sup>の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業文化の調整と管理</li> <li>✓ 従業員間で同じ使命感を持つ</li> </ul>

注：Value Proposition: 企業が提供する価値を感覚面・機能面で表すもの、Value Statement: Value Proposition に基づき顧客がなぜ自社を選ぶかを表すもの。

出所：Desmidt, S. et. al. (2011)より三菱総合研究所作成

Desmidt らは今後の研究課題としながらも、ビジョンに記載すべき内容として、①組織の目的および方向性の明確化、②組織のリソース配分の方向づけ、③社内外ステークホルダーとのコミュニケーション、④従業員を導き、やる気を出させるための組織価値の4つを提示している（図表 3-10）。こうしたビジョンを提示し、さらにそれを実現するためには、①稼ぎ方の変革（3.2.1）、②マルチステークホルダーとの関わりの再

<sup>8</sup> "Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research", Desmidt, S. et. al., *Management Decision*, 2011, 49(3), 468-483.

定義 (3.2.2 (1)) に加えて、③社内の変革も必要となる。新型コロナ感染拡大の長期化など不確実性の高い状況下においては、社内の変革として、「組織のレジリエンス向上」、「柔軟な経営体制の実現」、「多様な働き方への対応」、「技術を活用した組織運営」の4点が重要となろう。

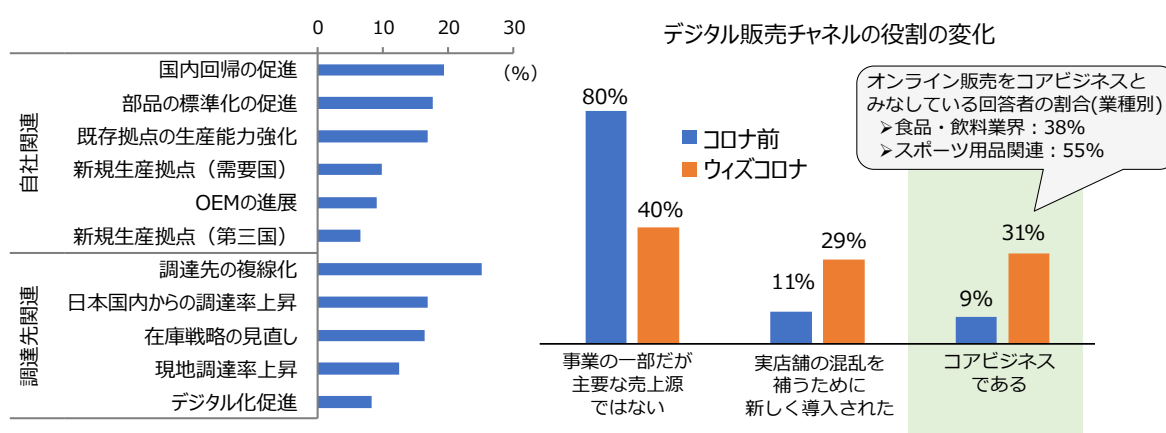
## 組織のレジリエンス向上

組織としてのレジリエンスを向上させるためには、以下の3つの観点が必要だ。第一に、サプライチェーンのレジリエンス向上だ。新型コロナでサプライチェーンが深刻に混乱した期間は比較的限られていたものの、偏重したサプライチェーンへの課題を認識した企業は多い。前述の企業経営者アンケートによれば、企業は今後のサプライチェーン見直しの方向性として、「調達先の複線化」(25.1%)を最大の課題と回答。次いで「国内回帰の促進」(19.4%)、拠点間の部品融通を可能にする「部品の標準化の促進」(17.6%)をあげた企業が多い(図表 3-11 左)。企業にとって、効率化よりもレジリエンスを重視したサプライチェーンの再構築が、経営上の優先課題の一つとなったことが分かる。サプライチェーンの再構築をすぐに実行することは難しいが、中期的に再構築していく企業は増加しよう。

第二に、自社の業務プロセスの見直しだ。今回、デジタル化できる部分は極力デジタル化(RPA: Robotic Process Automationなど)し、それが困難な部分も極力ロボティクス導入を進めていた企業の方が生産活動への影響は限定的であった。企業活動におけるデジタル化やロボティクスの導入は今後も加速しよう。

第三は、EC(電子商取引)のコアビジネス化だ。これまで多くの業種においてECは実店舗を補完する主体であり、コアビジネスはあくまで実店舗であった。しかし、デジタル化が消費者を含め強制的に普及するなか、ECをコアビジネスとする業種が今後多く出現するとみられる(図表 3-11 右)。

図表 3-11 サプライチェーン見直しの方向性(左)とECのビジネス上の役割(右)



出所: 三菱総合研究所「企業経営者アンケート」(2020年6月17-19日実施、N=1,032)、「Research Asia Pacific Retail Flash Survey」, CBREより三菱総合研究所作成

## 柔軟な経営体制の実現

柔軟な経営体制の実現のためには、①事業ポートフォリオの最適化と、②変化への対応速度の向上の2点が必要となる。まず、事業ポートフォリオの最適化では、事業軸と地域軸の連動の最適化が求められる。事業軸・地域軸のどちらを優先するかは企業特性に依存するが、グローバルで国籍を問わず、最適な人材を抜擢し、権限を委譲することで、即座の意思決定をする仕組みが構築されていた企業では、その地域に応じた対策を迅速に進めることができたところも多い。今後、国際情勢の変化や、個人の価値観の変化に対応するためにも、現地で刻々と変化する情勢に即座に意思決定ができる人材の育成、抜擢、権限の委譲が不可欠となろう。また、危機時など必要な時には本社としての意思決定を即座に浸透させるために、経営トップが今後の方向性に対して強いメッセージを打ち出すことも重要だ。

次に、環境変化に対する順応の速さを実現するためには、1回のループを回すまでに時間を要するPDCAよりもOODA（Observe：観察、Orient：状況判断・方向づけ、Decide：意思決定、Act：行動の頭文字）型マネジメント手法が有用となろう。OODA型のマネジメントの特徴はループを素早く何度も回すことにあり、PDCAのように何が悪かったのか、次はどういった計画で臨めばいいかを検討するプロセスが省略される。また、こうしたループを実際に導入するためには、ビジョン・ミッションに基づくメンバーの行動規範の確立、失敗を許容する風土の醸成に加え、経営層に求められるスキルセットやリーダーシップにも変化が必要である。例えば、原因追及や計画策定のスキルセットとともに、メンバーの多様な発想を創出させる力、フットワークの軽さ、新たな取り組みへの決断、周囲を巻き込んで実現に導く実行力などが求められる。

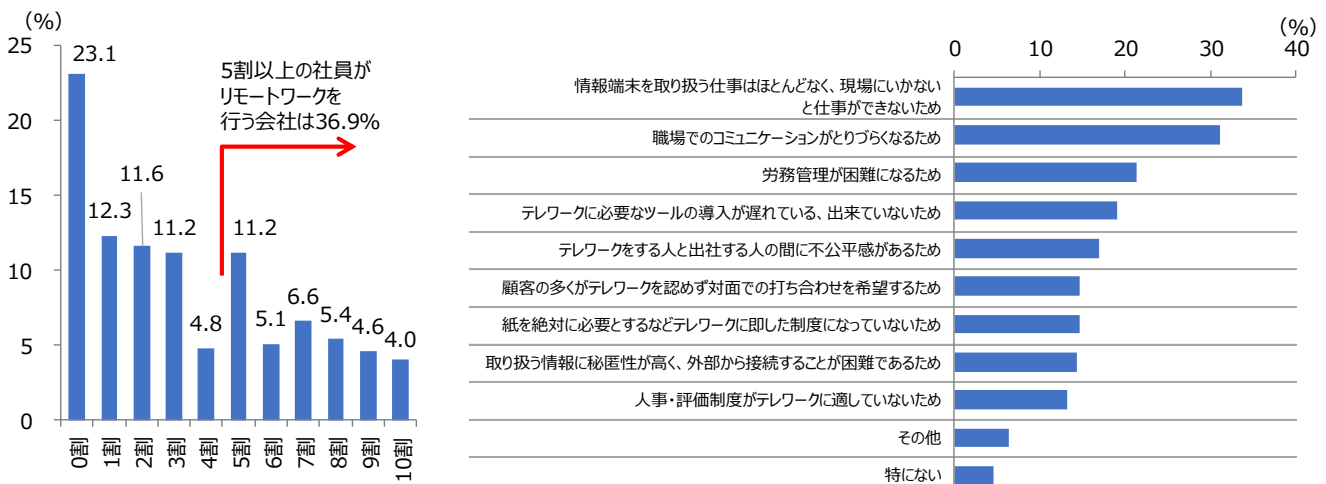
## 多様な働き方への対応

新型コロナは経営者に従業員の安全の重要性を再認識させた。デジタル化が進化した企業であっても、出社する従業員をゼロにできた企業はほぼなかったであろう。これまでエッセンシャルワーカーは社会全般の機能維持のために必要な職業（医療・介護、ライフライン、物流など）のみに使われる表現だったが、個々の企業にとっても総務担当や設備保全などのエッセンシャルワーカーといえる社員の重要性が再認識された。各社にとってのエッセンシャルワーカーは、危機時であっても業務遂行が求められるため、今後は他の従業員と比した待遇の改善や、危機時でも出社可能なようオフィス近郊に居住させることなども必要となろう。

一方、会社全体で見れば、リモートワークを部分的でも導入した企業は少なくない。企業経営者アンケートによれば、現状1割以上の社員がリモートワークを実施している会社の比率は76.8%、5割以上の従業員がリモートワークを行っている企業は36.9%にのぼる（図表3-12左）。こうした変化を従業員視点で捉えれば「多様な働き方の選択肢が増える」こととなるが、経営者視点では労働力が物理的にも分散することで、管理の難易度は上昇しよう。企業経営者アンケートによれば、リモートワークを推進しない理由にコミュニケーションや労務管理をあげる経営者も多い（図表3-12右）。

こうした課題を解決するために、必須の取り組みとなるのが、デジタル化を前提としたゼロベースでの業務設計・デジタル機器投資とデジタル・遠隔にあったマネジメントの仕組み導入である。生産性を落とさないためのリテラシー教育、明確な職務・役割の定義、プロセスの見える化、成果で評価するジョブ型への移行が大企業を中心に、今後穏やかに進んでいくとみられる（図表3-13）。

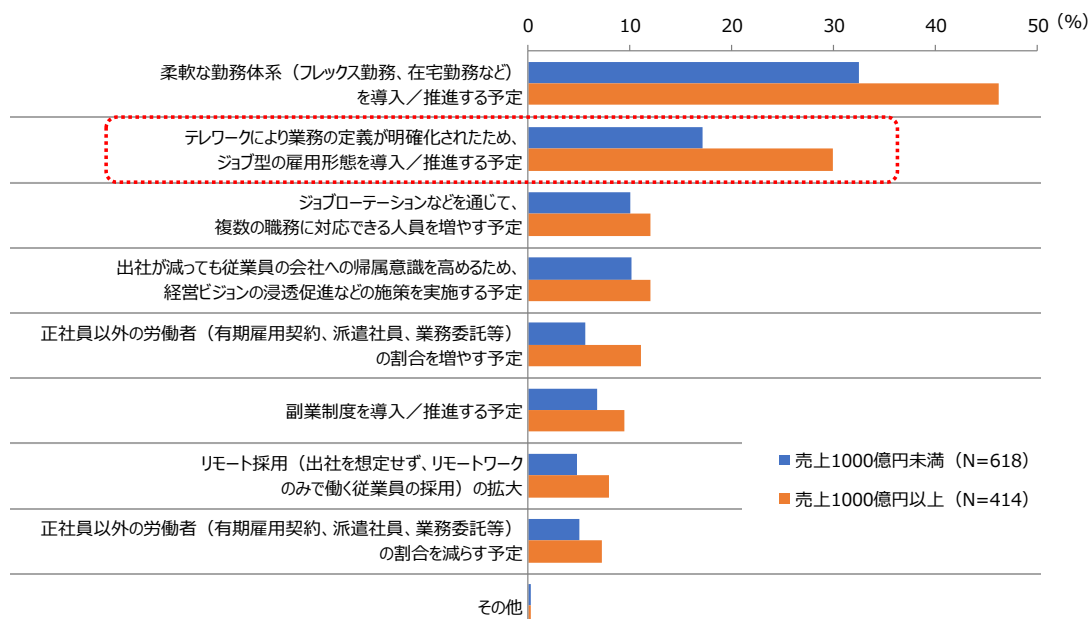
図表 3-12 リモートワークを実施する社員割合（左）とリモートワークが進まない理由（右）



注：右図の母数はリモートワークを推奨しないと回答した経営者 348 人

出所：三菱総合研究所「企業経営者アンケート」（2020年6月17-19日実施、N=1,032）

図表 3-13 人事制度の変更見通し



出所：三菱総合研究所「企業経営者アンケート」（2020年6月17-19日実施、N=1,032）

一方、オンラインとオフライン組合せのあり方は、試行錯誤にならざるを得ない。特に人材育成においては、周囲を見て聞いて所作を学ぶ、音と映像以外の感覚から学ぶなど、オンラインに置き換えにくいものは当面对面に頼らざるを得ない。試行錯誤を通じた技術・ノウハウの蓄積により、自社にとって最適なオンラインとオフラインの組合せを探索する必要がある。

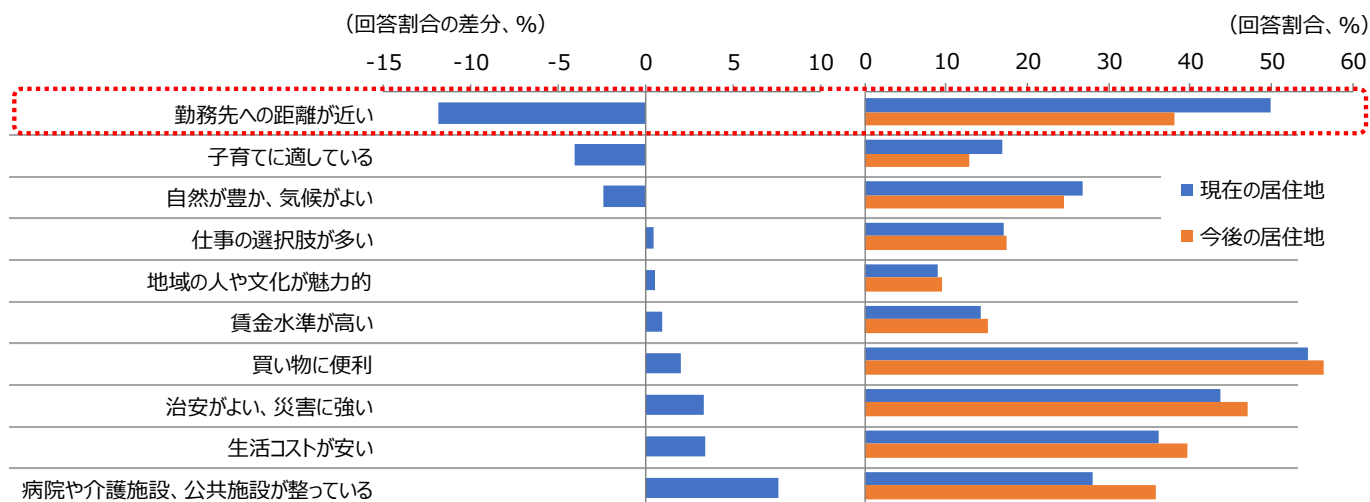
### 技術を活用した組織運営

新技術を活用した組織運営も課題だ。今後、技術的に高度化するであろう HR Tech を活用し、さらにジョブ型雇用のシステムも部分的に導入することで、従業員の個々の能力や適性を鑑みたチーム形成や進捗管理をシステムとして組み入れることができる企業は、持続的な成長を実現しよう。

### 3.3. 社会・個人の意識変化が産業に及ぼす変化と機会

新型コロナは社会・個人にも影響を及ぼしたが、その変化により産業や企業も影響を受ける。詳細は次章ポストコロナの社会・個人で述べるが、新型コロナは個人の意識も大きく変貌させた。社会・個人面での変化の一例をあげれば、前述の mif アンケートによると約半数が「勤務先への距離が近い」ことを現在の居住地の選択理由としてあげていた一方、今後の居住地の選択理由では4割弱の回答へ低下した（図表 3-14）。

図表 3-14 居住地選択理由



注：居住地の選択理由として上位3つまでを回答。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（20年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

こうした生活者の意識変化を背景に、居住地志向が首都圏（東京、神奈川、埼玉、千葉）や近畿圏（大阪、京都、兵庫）など大都市圏集中から、郊外・地方も含めた地域へと分散する可能性がある（詳細は4.2.2を参照）。地方中核市への居住地分散が実現すれば、その圏域内で自律的に経済を回し、資源を効率的に利用する循環型社会の実現も後押ししよう。

居住地の分散や循環型社会の進展は、産業構造にも大きな影響を及ぼす。以下では、特に大きな影響を受ける産業として、モビリティ、不動産・スマートシティ、環境・エネルギー、シェアリングの4つの産業を抽出し、産業が直面する変化とその機会を概観する。

モビリティ分野では、分散居住の進展により人の移動が大きく変わるとともに移動目的が多様化する中、本源的な需要創出に注目が集まる。同分野の成長には、他業種・他産業と協業することで「そこへ行く意味」を創り出すことや、移動体験自体を価値とすることなどが求められよう。

不動産・スマートシティ分野では、まちの姿がこれまでの一極集中から分散へと変わっていくなか、比較的資源の少ない地方中核市やその近郊では地域資源・資産を有効活用するスマートシティ化が、また大都市圏とその郊外では生活機能の分散と集積が進むであろう。

環境・エネルギー分野では、居住地が分散することでエネルギー需要構造が変化し、「脱炭素化（Decarbonization）」「分散化（Decentralization）」「デジタル化（Digitalization）」の3Dが促進されよう。3Dの促進は循環型社会の実現にも寄与する。

最後に、シェアリング分野では、シェアリングエコノミーの進展によって消費者の心理が売却を前提とした購入へと変化し、使用感の出づらい商品、補修が容易な商品、長く使い続けられる商品へのニーズが高まる。こうした変化も循環型社会の実現に寄与しよう。



### 3.3.1. モビリティ分野

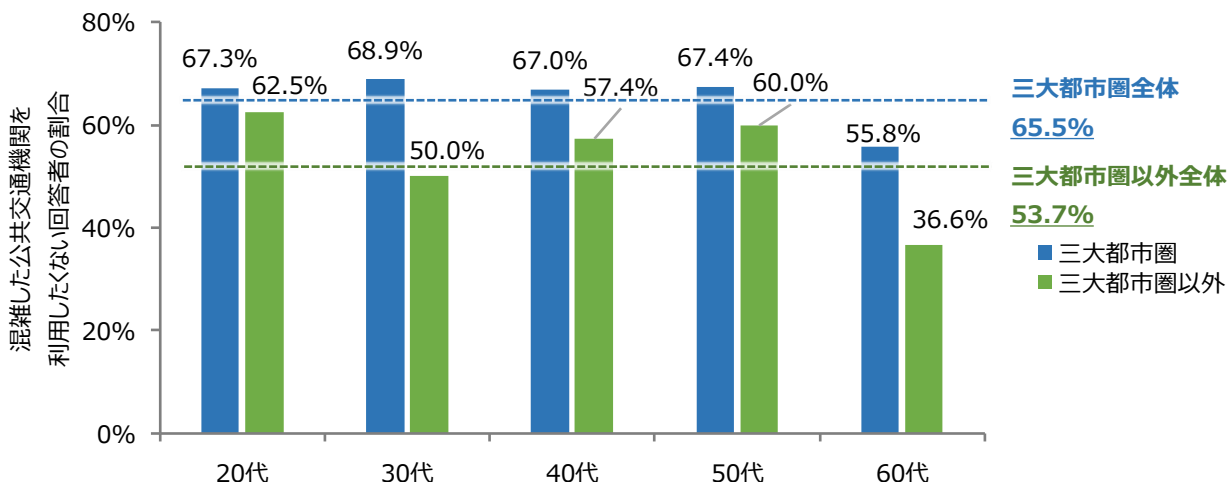
#### 通勤減と消費目的での移動増により移動目的が多様化

多くの企業でリモートワーク・リモート会議が一般化したことで、通勤や業務（顧客との打ち合わせ・出張など）の移動が大きく減少し、運輸部門のサービス活動は縮小した（前掲図表 3-1）。では、コロナ終息後の移動はどう変化するのか。前述の mif アンケートおよび企業経営者アンケートによれば、①混雑した公共交通機関の利用回避、②移動目的の多様化の二つが大きな変化となる。

第一に、ウィズコロナ期に多くの人がリモートワークや時差出勤を経験することで混雑した公共交通機関の利用を抑制しているが、コロナ終息後でもこの傾向は続く模様だ。生活者に、混雑した公共交通機関の利用回避の意向を尋ねたところ、この傾向は特に三大都市圏で顕著であり（図表 3-15）、通勤や買い物など移動目的に関わらず、混雑回避の傾向は根強く続く可能性がある。

第二に移動目的の多様化について、前述の企業経営者アンケートによれば、「現状社内でリモートワークを行っている社員の比率」と、「最大限リモートワークが可能な社員の比率」を見ると、現時点ではまだ差が見られる（図表 3-16 左）。

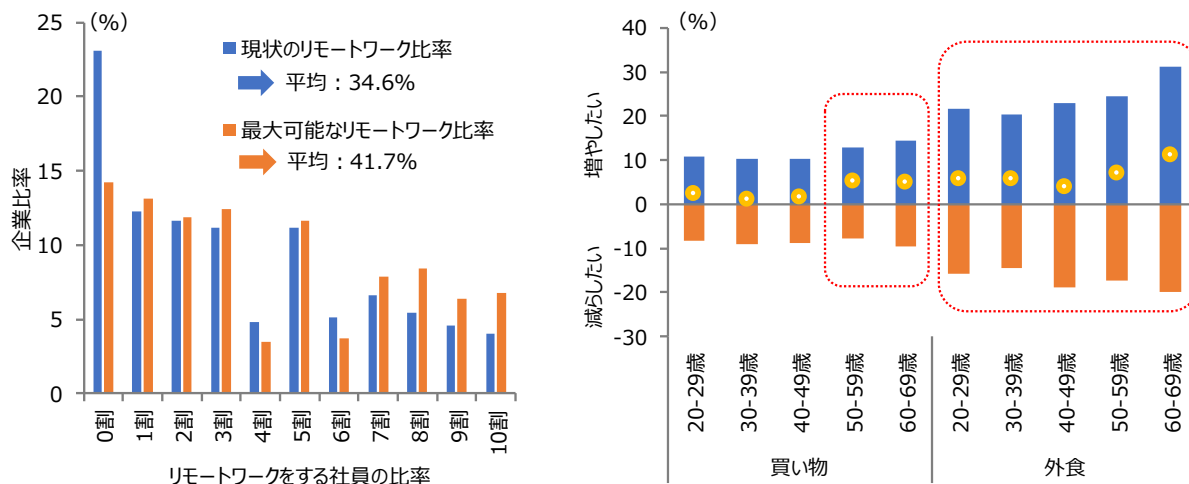
図表 3-15 コロナ終息後における混雑した公共交通機関の利用意向



注：感染拡大前に公共交通機関を利用していた 1,318 人を対象に集計。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

図表 3-16 リモートワークをする社員比率（一部再掲、左）と消費での移動意向（右）



出所：三菱総合研究所「企業経営者アンケート」（2020年6月17-19日実施、N=1,032）および「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

3.2.2.で記載した通り、リモートワークが進展するためには多くのハードルがあるものの、最適なリアルとデジタルの割合を模索していく中で、少なくともコロナ前よりは会社に通勤する従業員の数は減少することが見込まれる。一方、買い物および外食での外出意向を見ると、50代以上の買い物および多くの年齢層での外食で特に外出意向がある回答者が多い（図表 3-16 右）。つまり、コロナ終息後では通勤移動が減少する一方で、生活圏における様々な目的での近距離外出が増加することで、移動目的がより多様化することが見込まれる。

### 本源需要の喚起・移動に限られない価値の創出・需要平準化が鍵

今後、モビリティ分野の産業・企業にとっては、通勤による移動減少が定常化することなどにより、厳しい環境が続くこととなろう。こうしたなか、モビリティ分野に求められる対応の方向性は、①本源需要の喚起、②移動に限られない価値の創出、③新たな顧客提供価値としての需要平準化の3点だ。このうち①、②はポストコロナでも継続する中長期的な変化、③はウィズコロナ期の短期的な変化とみる。

一つ目の方向性は、移動する目的にあたる本源需要を喚起する取り組みとなる。多様な産業と連携し、新たな本源価値を創造する必要がある。例えば星野リゾートは、このコロナ禍において、「徹底した3密回避空間での気分転換」をコンセプトに、特別料金でのタクシー送迎をオプションにした宿泊プランを提供している<sup>9</sup>。コロナとの共生をも商機と変え、安全に気分転換をしたいという需要を掘り起こしている。ポストコロナを展望すれば、現状より格段に本源需要を創出しやすい社会は確実にやってくる。顧客体験の視点から移動することの価値を考え直し、デジタル空間での体験に負けないリアルの本源需要を多様な産業と連携して創出し続けることが求められる。

二つ目の方向性は、移動自体を価値に変革することだ。例えば、新型コロナで不幸にも脚光を集めた豪華客船に、移動するだけを目的に乗船する人は少ない。顧客の目的は、客船の中でのもてなし、同じ船に乗り合わせた客との交流など、客船の中でしかできないさまざまな体験だ。また、数年前から注目を集めているクルーズトレインなども、こうした価値を取り入れた例としてみることができよう。JR九州が展開する「ななつ星 in 九州」は、鉄道からの車窓を資源と捉えて鉄道に乗ること自体を目的化している。さらに、日産が提示している「#OneMoreRoom コンセプト<sup>10</sup>」も、移動手段に他の目的を付与する取り組みといえる。OneMoreRoom コンセプトでは、自動車のパーソナル空間という特徴を利用して、リモートワークのオフィスとしての利用を提案するものだ。このコンセプトは既存の車をオフィス目的としても利用する提案にとどまるが、今後の車の作り方にも影響を与えるまでに至れば、オフィスにいるような設備に囲まれて自動車内で仕事することも可能となるかもしれない。

三つ目の方向性は、利用者の混雑に対する忌避意識の高まりや定着を受けたものだ。利用者に混雑を避けたいという需要があるのであれば、そこに市場は創出する。需要平準化を図るためにはいくつかの方法がある。第一に、高価格なサービスを別途提供することで、特に混雑状況に対して忌避意識の高い利用者向けの需要を充足する方法があげられる。例えば東急電鉄が展開する「Qシート」では、有料の着席保証列車を運行することで、運賃の高価格化に成功している。第二は、新たな交通モードを提供し特定の交通モードの負荷を軽減する方法だ。Luup社が展開するシェアサイクルサービスなど、近年注目を集めるパーソナルモビリティとの協業を進め、混雑が激しい区間の負荷軽減などを進める意義もあろう。第三は、ダイナミックプライシングにより需要平準化を誘導することだ。ダイナミックプライシングは、航空券やホテルではよく用いられる手法で、鉄道などで導入する場合多くの課題は想定されるものの、検討する価値はあろう。

<sup>9</sup> <https://www.hoshinoresorts.com/information/release/2020/04/88335.html> (2020年6月17日閲覧)

<sup>10</sup> <https://www2.nissan.co.jp/SOCIAL/CAMP/ONEMOREROOM/> (2020年6月17日閲覧)

### 3.3.2. 不動産・スマートシティ分野

#### 国土構造における“複層的な自律分散協調”

従来、不動産業ではエリア価値は集客力そのものであった。しかし、企業経営者アンケートでも東京のオフィス縮小意向が増えるなど（図表）、物理的な距離が制約とはならないことに多くの人が気付いたことで、企業の大都市圏から地方中核市への移転や、都心に通勤していた人の郊外への移住のメリットが相対的に高まっている。大都市圏から地方中核市、都心部から郊外の双方で分散（移転や移住）は、今後、中長期的に加速する潮流の一つとなろう。こうした移転や移住が無計画に進めば、インフラ、行政サービスの両面で非効率が生じうる。人口動態の変化を非効率な分散に帰結させないためには、地域間での連携が鍵となろう。詳細は次章で述べるが、大都市圏と地方中核市、都心部と郊外など地域間で連携を深め、保有する地域資源を有効活用することができれば、効率を損なうことなく分散した循環型社会を構築できる。企業は地方の中核都市や近郊のまちの変化を受けて、新たな事業機会やメリットを見出すことが求められよう。こうした事業機会をうまく商機に変えられた地方都市や近郊のまちでは、さらなる移転・移住需要が生まれよう。

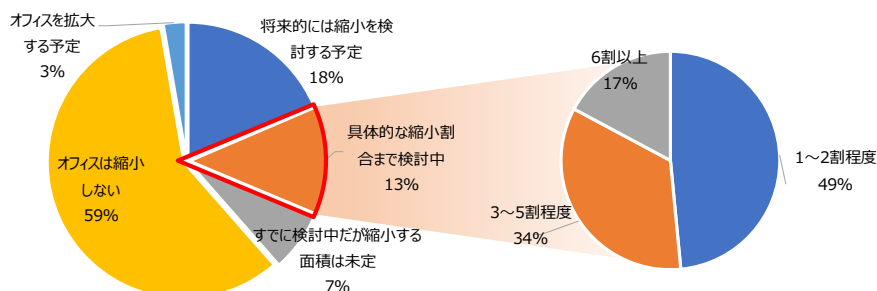
事業機会の創出と移転・移住の加速は、多層的なまちのスマートシティ化を支える。観光資源など多くの資源が少ない地方中核市や近郊のまちでは、限られた資源を有効に活用するため、交通機関や市民サービスの利用状況に関するデータを取得・利活用する取り組みが進む。自治体がこうした取り組みを主導するなか、企業はその地域資源・資産を有効活用する事業や、活用促進のためのインフラ整備等の事業機会を活かすことが求められる。

他方、大都市圏とその郊外では、主に生活機能の分散と集積が進む。リモートワーク等によって都心部への通勤が減少することで、住んでいるまちの中で生活を完結させたいというニーズが増え、その需要に応える形で地域機能が構成される。在宅勤務に適した住宅・周辺環境の提供などが代表的な実装例だ。都心部のオフィスで稼ぐことが難しくなった不動産デベロッパーなどは、これを機に郊外の再開発を推し進めることなども想定されよう。

#### ポストコロナによるまちの進化の前倒し

地方中核市で進展する可能性が高まった「データ利活用型のスマートシティ」に関して、既に海外ではシンガポール（Smart Nation）、国内では静岡県裾野市（Toyota Woven City）などで実証的な取り組みや検討が進められている。拠点内や拠点周辺でのモビリティ効率化やインフラ最適化などが実装例であり、これが地方中核市などに実装されるだろう。今回のコロナ禍を受けて実装までに各段のスピードアップが図られ、まちの進化が前倒しされると考えることができよう。

図表 3-17 東京のオフィスの縮小意向



注：母数は東京にオフィスを構えている 776 人。

出所：三菱総合研究所「企業経営者アンケート」（2020年6月17-19日実施、N=1,032）

### 3.3.3. 環境・エネルギー分野

#### コロナ禍の環境・エネルギー分野への影響

コロナ禍は環境・エネルギー分野にも大きな影響を与えている。世界的な感染拡大によるエネルギー需要の消失が、特に原油需要と電力需要に表れるとともに、企業収益の悪化に伴う新規投資意欲の減退が問題視されている。もっとも、コロナ禍の日本の環境・エネルギーに与える影響に関しては、より詳細にみていく必要がある。例えば、①日本ではエネルギー需要の落ち込みは比較的抑えられていること、②生活様式や働き方の変化により、電力の総需要量のみならず、時刻別の需要パターンなど質に変化がみられること、③再生可能エネルギー事業に関する投資への関心は継続しており、「脱炭素トレンド」はむしろ加速する可能性があること等にも注目する必要がある。世界と日本における現状の影響度の違いは感染予防対策の強度が大きな要因と考えられるが、今後のポストコロナの時代において持続可能かつレジリエントな社会基盤を構築するためには、後述する「新しい暮らし方・働き方」に対応してエネルギー業界が柔軟に変化できるかが鍵となるであろう。

環境分野では、経済活動の減退により、CO<sub>2</sub>をはじめとした温室効果ガスの排出量削減や、水質・大気などのローカルな環境改善なども報告されているが、本来必要であった経済活動を抑制することで得られた効果であり永続的とはいえない。上記同様に持続可能な社会を構築するためには、経済社会活動の質的な転換につなげていく必要がある。

図表 3-18 世界と日本におけるエネルギー分野における新型コロナウイルスの影響

	世界全体での影響	日本における影響
原油需要の減少	2020年4月の世界原油需要は前年同月比で約30%減少 <sup>11</sup> 。原油価格は一時暴落。WTIは史上初のマイナスを記録。	2020年4月の燃料油需要、ガソリン小売価格は前年同月比で約15%の減少 <sup>12 13</sup> 。
電力需要の減少	強力なロックダウンを行った国では電力需要は15~30%近く減少。	緊急事態宣言中の電力需要減少は地域によって異なるもののおおむね10%前後。時刻別の需要パターンが変化。
エネルギーセクターへの投資減少	2020年のエネルギー部門への投資は前年比20%減と予測。ただし、脱炭素関連技術の投資減は比較的小さい見込み <sup>14</sup> 。	洋上風力を中心に再生可能エネルギー事業に対する関心は継続、明確な投資意欲の減退は確認されない。

出所：三菱総合研究所

#### 「新しい暮らし方・働き方」によるエネルギー需給構造の変化

リモートワークの進展、3密を避ける生活スタイルの定着など、コロナ禍によって新たな暮らし方・働き方が生じている。ポストコロナでは、元の暮らし方・働き方に一定程度は戻ることが想定されるが、リモートワークやリモート会議などオンラインを活用した働き方は、コロナ禍前後における不可逆的な変化と考える。その場合、居住地そのものが分散化していくことも想定される。こうした働き方や暮らし方の変化は、エネルギーの需給構造にも大きな影響を与えるであろう。

<sup>11</sup> “Global Energy Review 2020”, IEA, <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020/> (2020年6月8日閲覧)

<sup>12</sup> 「石油統計速報」(資源エネルギー庁) <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sekiyuso/result.html> (2020年6月8日閲覧)

<sup>13</sup> 「石油製品価格調査」(資源エネルギー庁)

[https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum\\_and\\_lpgas/pl007/results.html](https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum_and_lpgas/pl007/results.html) (2020年6月8日閲覧)

<sup>14</sup> “Energy investment by sector, 2018-2020, IEA, <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/energy-investment-by-sector-2018-2020-2> (2020年6月15日閲覧)

従来のエネルギー政策の基本的視点としては、「安定供給 (Energy Security)」「経済効率性 (Economic Efficiency)」「環境適合性 (Environment)」に「安全性 (Safety)」を加えた、いわゆる「3E+S」が重視されてきた。コロナ禍によるエネルギー需給構造の変化は、この 3E+S を改めて検討・再構築するきっかけになるだろう。分散化した再生可能エネルギーと蓄電池等のエネルギーリソースを組み合わせることで、これまで地政学的リスクを抱えてきた石油需要を減らし、エネルギーの安定供給・自給率の向上を図ることが可能であり、環境面においても CO2 の削減に貢献することができる。そのためには、再生可能エネルギーによる発電コストの予見可能性の向上、透明性の高い再エネトラッキングシステムの構築など、再生可能エネルギーに対する更なる投資を需給両面から喚起し、経済性を高めていく施策が必要である。

また、近年では、この 3E+S に加えて、「脱炭素化 (Decarbonization)」「分散化 (Decentralization)」「デジタル化 (Digitalization)」の 3 つの D の重要性が指摘されているが、ポストコロナでは、この 3D がエネルギーの需要と供給の両面で進展していくものと考えられる。

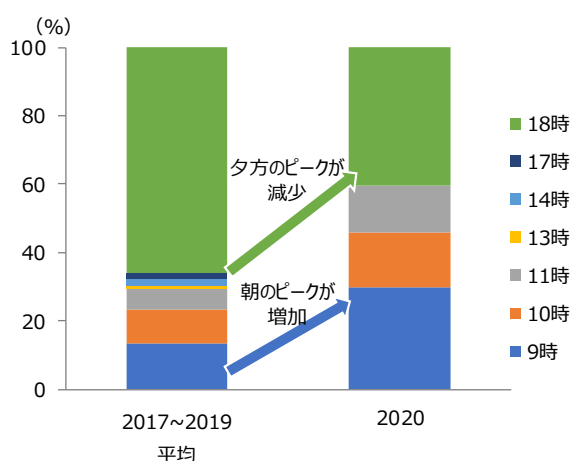
具体的な施策として、第一に、自律分散型のエネルギーシステムの構築があげられる。まず、リモートワークの普及により、オフィスのエネルギー需要が減少、家庭でエネルギー需要が増加したほか、時刻別の負荷パターンにも変化が生じている。また、分散居住の進展がエネルギー需要地の分散化にもつながるなど、エネルギーの需要構造として時間的・地域的な変化が生じる可能性がある。このような需要構造の変化は、いかに安定的にエネルギーを供給するかといった供給構造のあり方にも課題を突き付けることになるだろう。この課題に対する解決策として、地域のエネルギー源を地域で活用する「需給一体型のエネルギーシステム」の構築があげられる。エネルギー源として再生可能エネルギーを用いることで「脱炭素化」や「分散化」を加速させるとともに、わが国のエネルギー自給率の向上にも資する。

第二は、コミュニティ単位でのエネルギーマネジメントの実現である。今後、住宅用太陽光発電で FIT (固定価格買取制度) の期限を迎える住宅が増えるなかで、蓄電池等の設置も含め自家発・自家消費のためのエネルギーマネジメントは一層重要になってくる。また、コミュニティ単位でより効率的なエネルギー利用を可能とするマネジメントを行うことで、太陽光発電を地域電源化できれば、コミュニティ内のレジリエンスを高めることにもつながる。

第三は、デジタル化の推進だ。コミュニティ内でのエネルギーマネジメントの実現には、電力取引や需給管理の「デジタル化」が不可欠である。都市や交通分野におけるデジタル化と併せ、スマートシティの構築、社会全体でのデジタルトランスフォーメーションの大幅な進展につながる事が期待される。

このように、コロナ禍によって生じた暮らし方・働き方の変化は、従来から指摘されていたエネルギー需給構造上の課題解決を加速させることにつながる可能性を秘めている。そのためには、3E+S に加えて 3D の視点を重視することで、グリーン・リカバリーを実現するとともに、ポストコロナの社会に対応したエネルギーシステムを構築していく必要がある。

図表 3-19 3月1日～4月30日の平日における電力需要ピークが発生した時刻別日数の割合



注：2020年は3月1日～4月22日までのデータを使用した。  
出所：東京電力パワーグリッドの公表データより三菱総合研究所作成

### 3.3.4. シェアリング分野

#### コロナ禍で拡大したシェアリングエコノミーの利用

モビリティや不動産、エネルギーとは逆に、シェアリングはコロナ禍で利用意向が拡大した産業だ。前述の mif アンケートによれば、コロナ以前からの C2C（消費者間）サービスの利用経験者が 14.5%だったが、足もとでは 20.6%、ポストコロナでは 32.5%の回答者が利用意向を示している。緊急事態宣言に伴う巣ごもり消費の拡大は利用者拡大の一因ではあるが、ポストコロナではさらに利用意向が拡大していることをみると、むしろシェアリングサービスの利用に抵抗のない層が拡大しているといえる。

#### 循環型社会に向けた意識

コロナ禍でのシェアリングサービスの利用拡大は何をもたらすか。もっとも大きな変化は、循環型社会に向けた消費者の意識の醸成といえる。C2C サービスの一般化により、使い切りを前提とせず、使用後に売却することを前提に商品選択を行うこととなれば、使用感の出づらい商品、補修が容易な商品、長く使い続けられる商品に対する購買意欲が高まる。消費者の意識変化が進み、使用感なども含めて価値と認識される商品が増えれば、商品のライフサイクルを長くすることが価値となりうる。この流れは、これまでの大量生産・大量消費とは相反する流れである。こうした消費者の意識の変化は、中長期的に循環型社会の実現へ向かわせる原動力となる。

#### 個人の生活に溶け込むシェアリングエコノミー

シェアリングエコノミーが循環型社会の実現を推し進めるには、シェアリングエコノミー自体が今よりも急速に人々の生活に溶け込む必要がある。そのために必要となるのは、シェアリングエコノミーの市場としての進化と人々への活躍の場の提供の 2 点だ。

市場としての進化として、現状では 2 次流通市場の色彩が強いシェアリングエコノミーが、1 次流通も兼ねる市場となることが考えられる。例えば、既存のプラットフォームが、規格外の農産品などの販売や、ニッチな需要へ対応するための販売チャネルの一つとして利用されれば、消費者間のみならず、企業やプロシューマーなどさまざまな主体と多様な嗜好を持つ消費者をつなぐプラットフォームへ変貌しうる。今後、消費者の嗜好が多様化するなか、ニッチな供給と需要をつなぐプラットフォームの重要性は高まる。

人々への活躍の場の提供としては、P2P（個人間）のバリューチェーン形成が重要となろう。これまでシェアリングサービスは 2 次流通が中心であったこともあり、あくまで完成品をやり取りする市場であった。しかし、今後多様な主体の参入が促進されることによって、シェアリングエコノミーのうちでバリューチェーンを構築する動きなども出てこよう。具体的には、素材を提供する個人、加工技術を提供する個人などがプラットフォーム上で協業し、多様な消費者のニーズに合わせた少量多品種の財を提供するエコシステムが構築されうる。こうした市場が大きくなれば、労働市場にも影響を与えうる。副業先としてシェアリングエコノミーが認知されれば、リモートワークをすることで移動時間が減った分（詳細は 3.3.1. を参照）、その時間を活用して副業を行い、新たな価値を生み出す人が増えることで経済全体の成長にもつながる。

上記の 2 つの変化が起きれば、シェアリングエコノミーは今よりも格段に多様な側面から個人の生活に溶け込む存在となる。さまざまな財やサービスがコミュニティ内・コミュニティ間で循環する社会が実現するであろう。

## 4. ポストコロナの社会・個人

### 4.1. 社会・個人における本質的な変化

コロナ禍が生活のあらゆる営みを揺るがし、世界的な危機の拡大がメディアやネットを通じて時々刻々と伝えられるなか、私たちの価値観や社会のあり方には大きな変化がもたらされた。コロナ危機が社会・個人にもたらす本質的な変化は何か。ポストコロナの3つの潮流に沿って考えてみたい（図表4-1）。

第一の持続可能性の観点では、「利他的な意識の高まり」と「格差の拡大」という一見相反する変化が進んでいる。今回の危機では、富裕層から貧困層までが等しく感染リスクにさらされるなか、ウイルス感染は他人事ではなく、社会に暮らす私たちひとり一人の問題だというある種の連帯感が生まれた。また、最前線で戦う医療関係者への感謝や身近な人たちとのつながりの大切さが再確認され、人々の間に利他的な価値観が強まった。一方、コロナ禍の影響は現実には大きな偏りがあり、コロナ感染による死亡率は低所得層でより高く、経済影響は業種や就労形態、性別で異なっていた。また、今回の危機を乗り越える上で大きな役割を果たしたデジタル技術を活用できる程度も、各人の経済環境等によって大きく異なることが判明した。私たちは、コロナ禍で広がる利他的な価値観を育み広げ、仕組みとして社会に定着させることを通じて、格差拡大を阻止しなければならない。

第二の分散・多極化の観点では、密集からの回避とリモートワーク普及により、人々は都心に通勤することのリスクと自宅で就労することの利便性を感じた。これによって、居住地選択において勤務先に近いことよりも居住地の利便性や安心・安全をより重要視する価値観が生まれつつある。郊外や地域での暮らしを支える自治体は、首都圏・大都市への経済的・政治的な依存度を低め、自律分散できるような地域行政の形を模索することが求められる。

第三のデジタルとリアルとの融合という観点では、個人ではコロナ禍での感染拡大防止と経済影響緩和を志向するなかで新しい技術の導入やデータ共有を積極的に利用する意識が高まっている。また、暮らしのなかのサービスで人々は必ずしもデジタル完結を希望しておらず、デジタルとリアルを使い分ける意識が強いこともうかがわれる。一方、給付金の支給手続きが大幅に遅延するなど、日本の行政におけるデジタル化は周回遅れの様相を呈しており、一刻も早いキャッチアップが不可欠な状況だ。

本章では、コロナ禍が社会・個人に及ぼした変化と向かうべき方向性を示した上で、行政、医療、教育、働き方・人材の個別分野にもたらす変化と機会を明らかにする。

図表 4-1 社会・個人の変化と目指すべき方向性

ポストコロナの3つの潮流				目指すべき方向性
	持続可能性の優先順位の上昇	集中から分散・多極化へ	デジタルの加速とリアルとの融合	
個人	他者配慮を通じたウェルビーイング向上	身近な生活圏でのつながり重視	オンライン化を前提にリアルとの使い分け	利他的視点に立った協調
社会	格差拡大を阻止するセーフティネット提供	中核市を中心とした分散・多極化	デジタル化が地域資源の最適配分を実現	自律分散による社会の強靭化

出所：三菱総合研究所

## 4.2. 社会・個人の目指すべき方向性

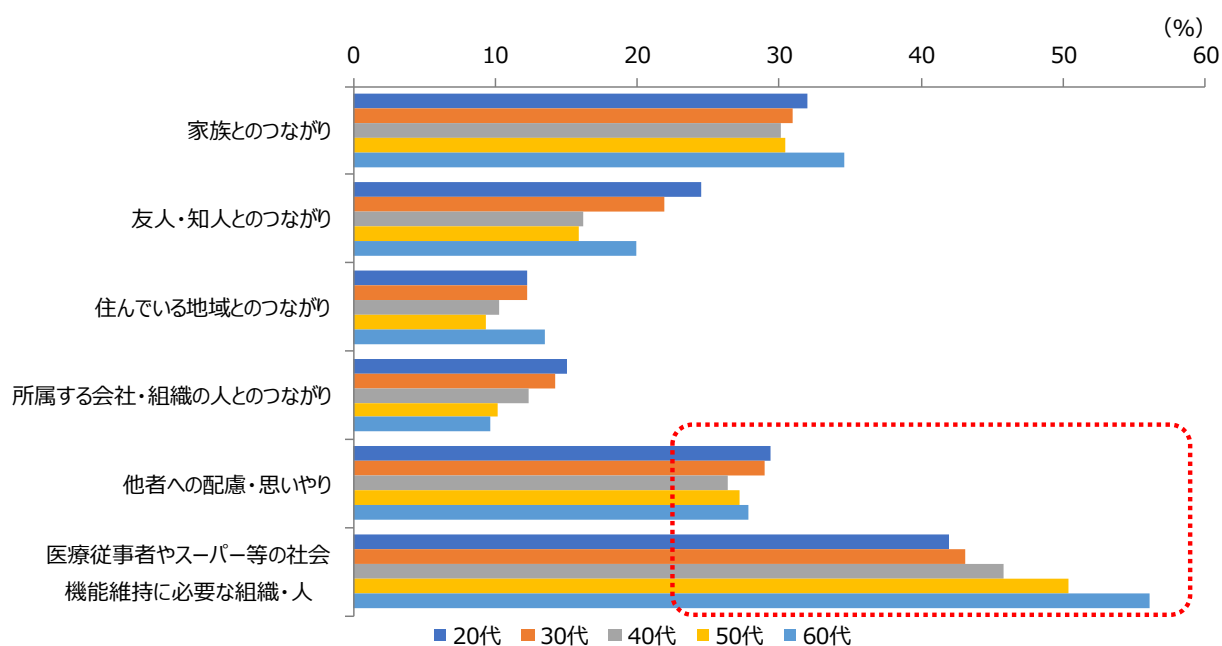
### 4.2.1. 個人の視点：利他的な視点に立った協調へ

#### 他者への配慮が個人のウェルビーイングを高める

コロナ禍での経験は人々のなかに利他的な意識を芽生えさせた。私たちは、社会全体で感染拡大を回避すべく外出自粛を続けるなか、医療従事者やスーパーマーケット等に勤務する人々が感染リスクにさらされながらも業務を継続されていることに感謝の念を抱いた。コロナ禍で人々は、身近な家族とのつながりもさることながら、他者への配慮やいわゆる「エッセンシャルワーカー」の重要性を再認識した。3.2.2.で指摘したような企業内のエッセンシャルワーカーについても同様だ。

エッセンシャルワーカーの重要度が上がったと回答した割合は、健康リスクがより切実な高齢者において有意に高い一方、他者への配慮・思いやりの重要度は、年齢を問わず3割弱の回答者にて上昇した（図表4-2）。こうした市民意識の背後には、単に他者を労わるという感覚以上に、他者に配慮することが回りまわって家族や自分自身の健康を維持し、ウェルビーイングを高めるという感覚があるものと考えられる。

図表 4-2 コロナ禍での市民意識の年齢区分別変化（「重要度が上がった」と回答した割合）



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

#### 身近な生活圏でのつながりを重視

コロナ禍での密集からの回避とリモートワークの普及を受けて、生活者の意識は大都市一極集中型のライフスタイルから離れつつある。図表3-14で示したとおり、生活者が居住地の選択理由として「勤務先への距離が近い」ことをあげる割合は、コロナ禍を受けて大きく低下している。これに対して、「買い物に便利」や「治安が良い、災害に強い」、「生活コストが安い」「病院や介護施設、公共施設が整っている」を居住理由にあげる割合が上昇している。コロナ危機を契機に、大都市の勤務地への近さを重視した居住地選択から、身近な生活圏の中で完結する形で各種サービスが提供され、地域のつながりのなかで安全・安心な生活を送ることを重視したライフスタイルへとシフトすることが見込まれる。

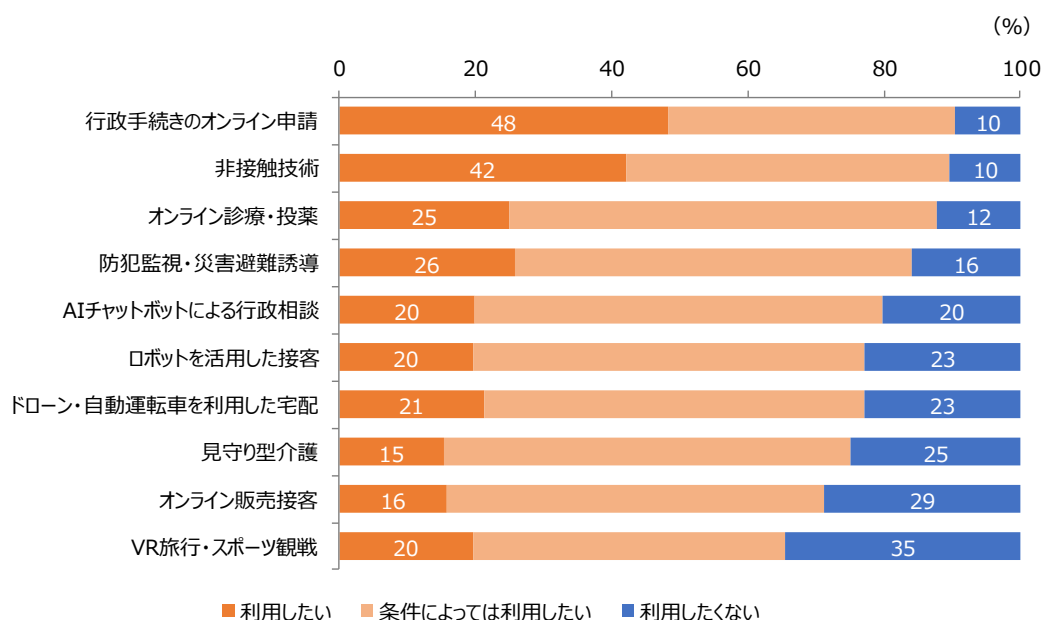


## 生活者は安全性や利便性を高めるデジタル技術の利用に積極的

コロナ禍で政治や行政の対応が混乱の度を深めるなか、私たちは専門家の的確な知識やデータに基づく分析の有用性を改めて確認することとなった。また、コロナ感染拡大の封じ込めに際して、感染有無等の健康情報や位置情報、接触履歴情報、さらには困窮者を特定する上での所得情報といったデータを、デジタル技術を用いて共有することの意義についても、併せて認識することとなった（今後導入が進む技術の詳細は図表 3-4 を参照）。こうした技術導入とデータ共有に対する受容性の向上は、個人情報をごくまで提供するかという重要な課題を残しつつも、今回の危機をきっかけとして加速した重要な潮流と位置づけられよう。

デジタル技術やそれらを活用したサービスの利用意向をアンケート調査した結果では、生活者が新しい技術の利活用を前向きに検討している状況が確認された。今回の給付金支給での一連の混乱で焦点が当たった「行政手続きのオンライン申請」や非接触型タッチパネルなどの「非接触技術」は、利用意向が4割超、条件付きを含めた利用意向の合計では9割にのぼる（図表 4-3）。コロナ禍で不便を強いられた生活者にとって、これらのデジタル技術・サービス導入の優先順位は高いものと考えられる。

図表 4-3 デジタル技術を活用したサービス等の利用意向



注：上図は、「利用したい・条件によっては利用したい」と回答した割合の合計が多い順に並べている。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月23-25日に実施、回答者5,000人）

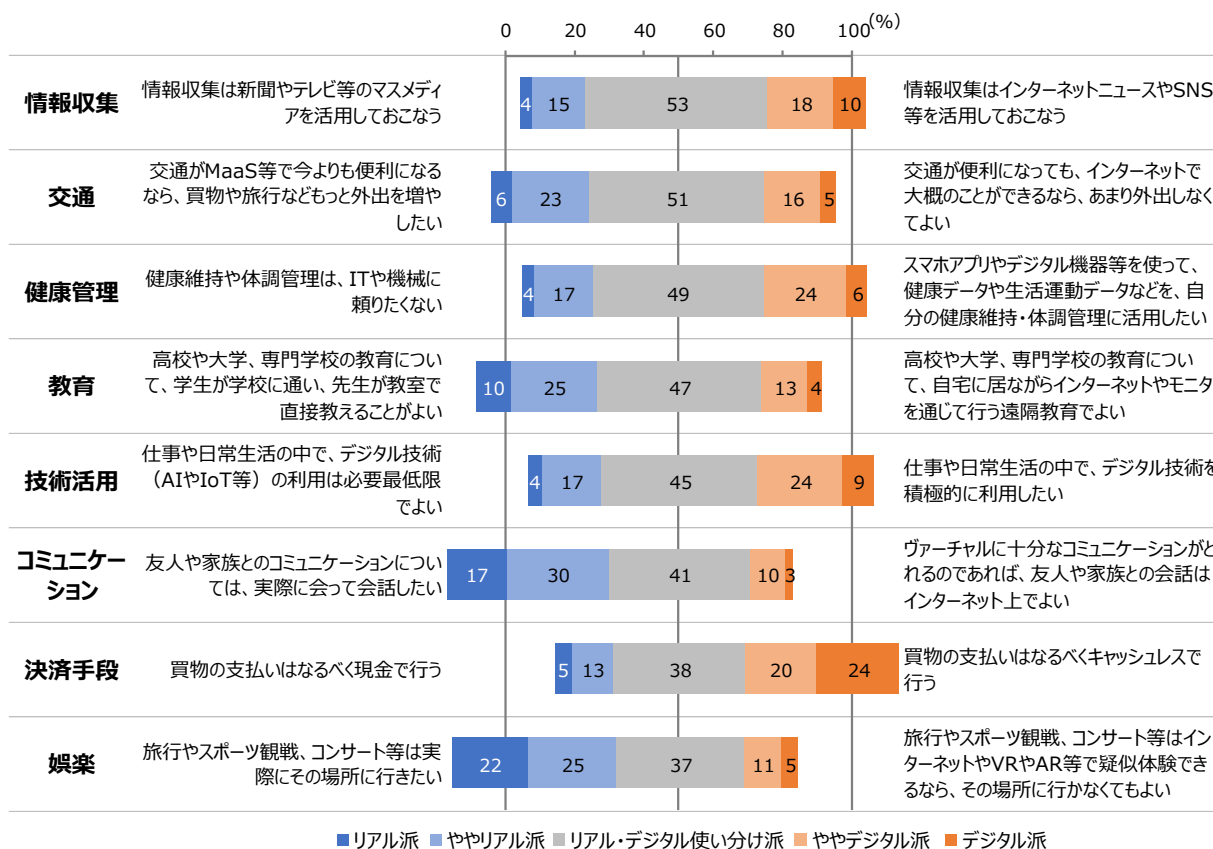
## デジタル化を受け入れつつもリアルとの使い分けを志向

コロナ禍での社会的距離の確保は、仕事や教育、医療、娯楽をはじめとするあらゆる社会活動においてデジタル化・オンライン化を推進したが、それと同時に進んだのがリアル価値の再評価だ。生活のなかでデジタルとリアルを使い分けを志向する動きは、コロナ終息後での希望や考えを聞いた当社アンケート調査結果でも顕著に表れている。情報収集や交通、健康管理、教育、技術活用の分野においては、デジタルとリアルを使い分けたいとする回答者の割合がリアル派、デジタル派を上回った（図表 4-4）。これらの分野においてサービス提供者となる企業や行政は、生活者とのデジタル・リアル接点に対する俯瞰的な視点を持って、サービス内容を再設計する必要がある。

また、「コミュニケーション」と「娯楽」の分野では、リアル重視の割合が使い分け派を上回っているが、その差は拮抗しており、必ずしもリアルで完結するサービスが求められている訳ではないことも重要なポイント

ントだ。今回のコロナ禍では飲食、宿泊、娯楽サービスの需要が蒸発したが、コロナ終息後での同サービスの復活に向けた鍵は、「デジタル活用を通じたリアル価値向上」にあるといえるかもしれない。

図表 4-4 コロナ終息後のデジタル技術利用に関する希望



注1：上図は、「デジタルとリアルを使い分ける」と回答した割合が多い順に並べている。  
 注2：交通における「MaaS (Mobility as a Service)」とは、アプリから電車やタクシー等の利用予約やルート検索、決済等を行えるサービスを指す。  
 出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム (mif)」アンケート調査 (2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人)

#### 4.2.2. 社会の視点：自律分散に向けた動きが社会を強靱化

##### 格差拡大を阻止するセーフティネットの提供

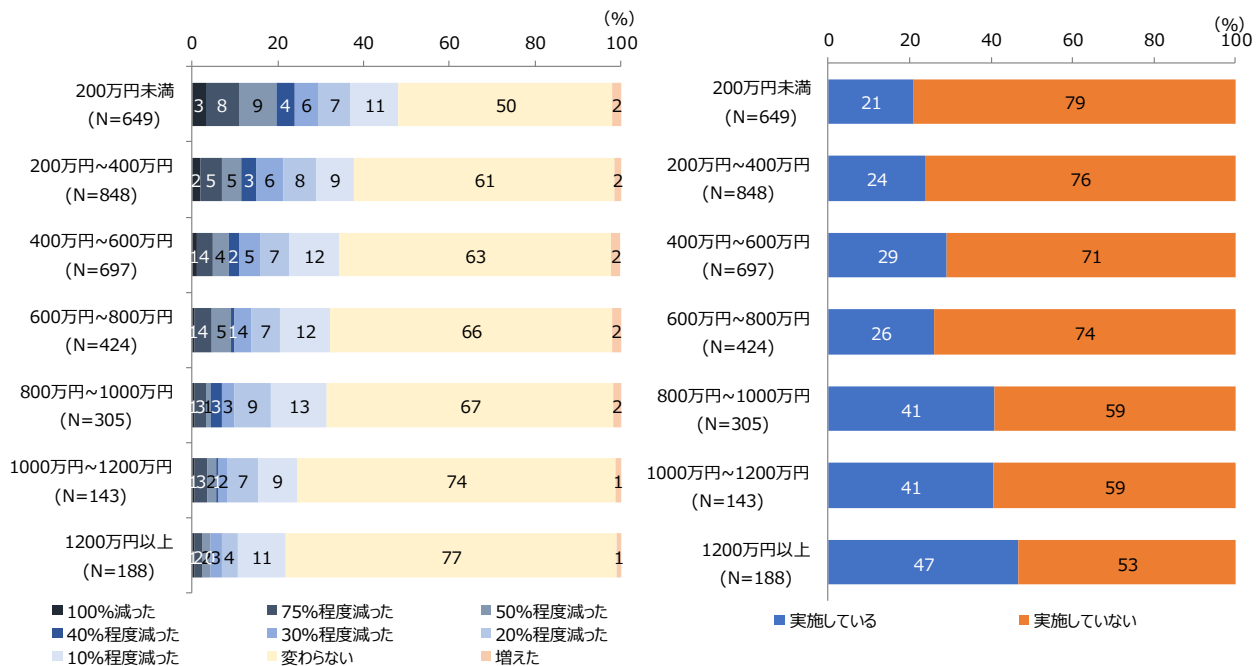
コロナ禍を機に加速するデジタル化は、格差拡大の要因となる可能性がある。

前述の mif 調査によると、新型コロナウイルス感染拡大を受けて回答者全体の3分の1で世帯収入が減少したが、減少した回答者の割合はおおむね低所得者の方が高い (図表 4-5 左)。一方、コロナ禍でリモートワークを実施した割合は、おおむね高所得者の方が高いことが示された (図表 4-5 右)。低所得者には、宿泊業や飲食サービスなど、もともとリモートワークを実施しがたい業種の従事者が多いことに加え、派遣社員やパート・アルバイトなどリモートワーク環境の提供が後回しになった者も多い。こうした背景から失業、休業や事業悪化を余儀なくされ、低所得者の収入がより大きく低下したものと考えられる。

ポストコロナを見据えたより重要な論点は、デジタル技術を活用して外的なショックを緩和できる層とデジタル化の恩恵を享受できない層の格差が、今後も拡大を続けるという懸念だ。デジタルデバイドは、単にネットワークに接続できるかどうかにとどまらず、ネットから必要なコンテンツを入手できるか、また入手

したコンテンツから付加価値を生み出せるか、といった複数の段階で存在するといわれている<sup>15</sup>。デジタル化に伴う格差を是正するためには、社会の構成員全員がネットワークにアクセスできる環境を整備すると同時に、個々人のデジタル・リテラシーを高める取り組みや、オンライン就労が困難な業種・業態で働く人々の労働環境整備・待遇改善などを進めることが求められる。

図表 4-5 新型コロナウイルス感染拡大を受けた世帯収入変化（左）とリモートワーク実施状況（右）：世帯収入別



注：両図ともに「仕事をしている」回答者 3,513 名に限定して集計。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム (mif)」アンケート調査 (2020 年 6 月 5-7 日に実施、回答者 5,000 人)

### 大都市圏に加え地方の中核都市への人の移動も

前節「身近な生活圏でのつながりを重視」で示したような生活者意識の変化は、地方への移住といった具体的な地域分散への動きにつながるのか。コロナ禍での価値観変化が行動変容につながる可能性を探るため、当社が 19 年 7 月に行った「デジタル技術の活用が進む 2050 年を想定した居住意向調査<sup>16</sup>」と同じ設問をコロナ禍を経験した生活者に投げかけて「2050 年の人口分布試算」を行い、コロナ前後での試算結果の違いを検証した。

もっとも大きな変化は関東 1 都 3 県が流入超から流出超へと変わった点だ。これにより、コロナ前は東京への一極集中が進みつつ地方中核都市への集中が進むと目されていたが、東京の一極集中が弱まり地方中核都市への分散居住が加速する結果となった (図表 4-6 上段)。2050 年の人口分布は、都市部の人口シェアが 2015 年の水準と変わらない (41%) のに対し、中核市の人口シェアは 2015 年の 12% から 6% ポイント増の 18% に上昇している (図表 4-6 下段)。コロナ後の日本の人口は、「一極集中」から相対的に「多極集中」の状態への移行する可能性がある。

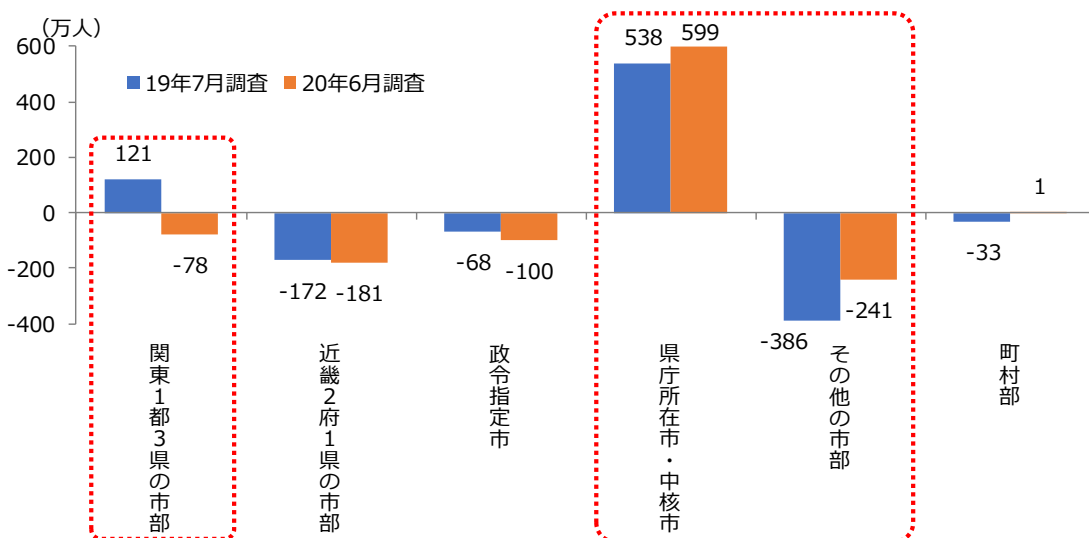
<sup>15</sup> デジタルデバイドとは、情報通信技術を利用して恩恵を受ける者と、利用できずに恩恵を受けられない者との間に生ずる、知識・機会・貧富などの格差を指す。デジタルデバイドが複数の段階で存在することは、多くの論文で指摘されている。例えば、Alexander Van Deursen, “The Third-Level Digital Divide: Who Benefits Most from Being Online?” Communication and Information Technologies Annual: Volume 10, 2015. を参照。

<sup>16</sup> 同調査の詳細については、「未来社会構想 2050」日本パート第 3 章「地域マネジメントを強化し持続可能な地域社会へ」を参照 (URL: [https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecovision/dia6ou000001mwznz-att/ei20191105\\_mirai2050.pdf](https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecovision/dia6ou000001mwznz-att/ei20191105_mirai2050.pdf))

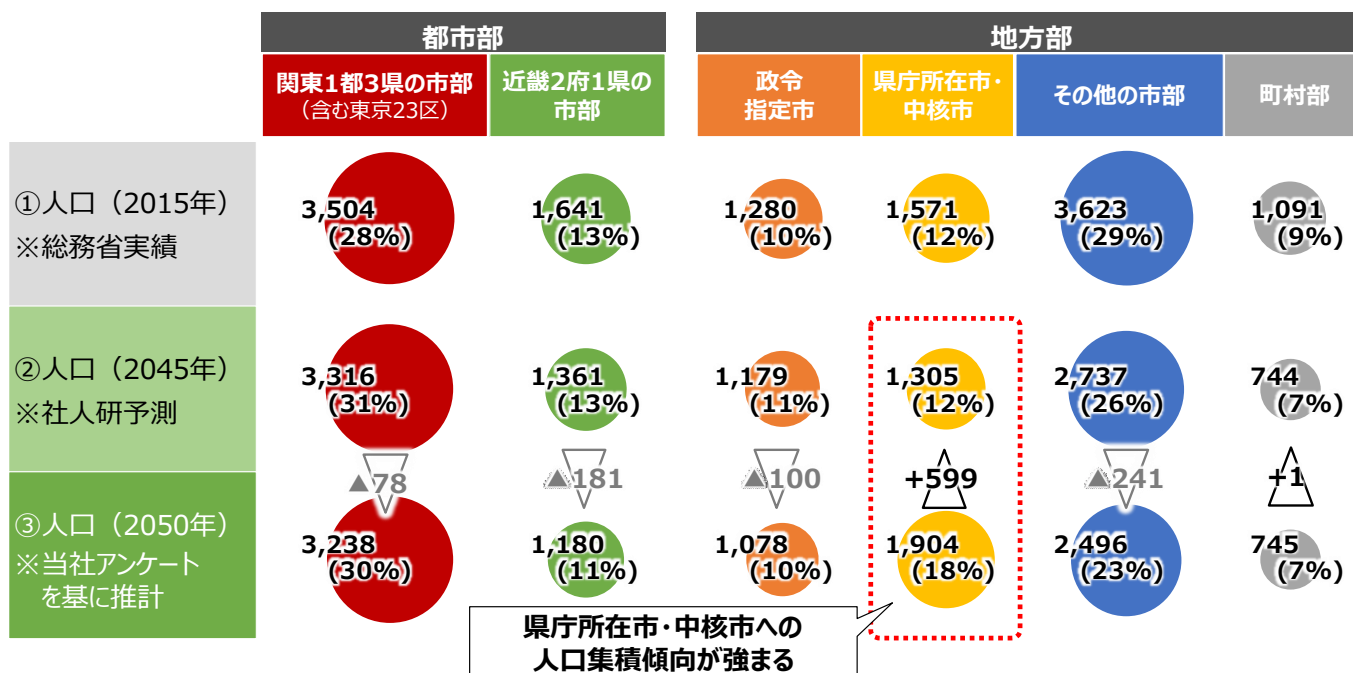
自律分散型社会を持続可能な形で運営するには、一定の集積が必要だ。人口が減少していく中、限られた資源を活用して効率よく経済活動を促進し、教育・医療・行政の体制を維持する上で、都市機能の充実は欠かせない。いかに「密集」を避けつつ「集積」のメリットを享受するかが、ポストコロナ期における自律分散型社会の重要なポイントとなろう。

図表 4-6 2050年の日本の人口分布試算

コロナ前後の人口分布試算結果の比較（2050年人口分布試算と2045年社人研予測値の差分）



コロナ後の意識変化を踏まえた2050年人口分布試算



注：2つの地域区分に該当する市部は、左側にある区分を優先（政令指定都市かつ県庁所在市である市は政令指定都市としてカウント）している。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2019年7月および2020年6月に実施、回答者は各5,000人）

## デジタル化が地域資源の最適配分を実現

これまでにみたとおり、生活者はより自律分散協調的な暮らし方への意向を高めている。しかし、コロナ禍を通じて醸成された価値観変化を行動変容につなげるには、地域が自律的に機能するための器の整備が必要だ。

現状では、基礎自治体である市区町村が、規模の大小にかかわらず独自の基準や仕様で行政サービスを提供しており、行政手続きを中心に多くの無駄が発生している。このため、本来であれば地域のリアルな行政サービスに投入できるはずの資源の少なからずが、非効率な手続業務に浪費されている状況だ。また、人口減少が激しい地方の町村部では、施設や設備の維持管理を中心に、今後担いきれなくなる行政サービスが増えてくる。デジタル技術を活かせる分野を中心に、自治体間の協調が不可欠となる。

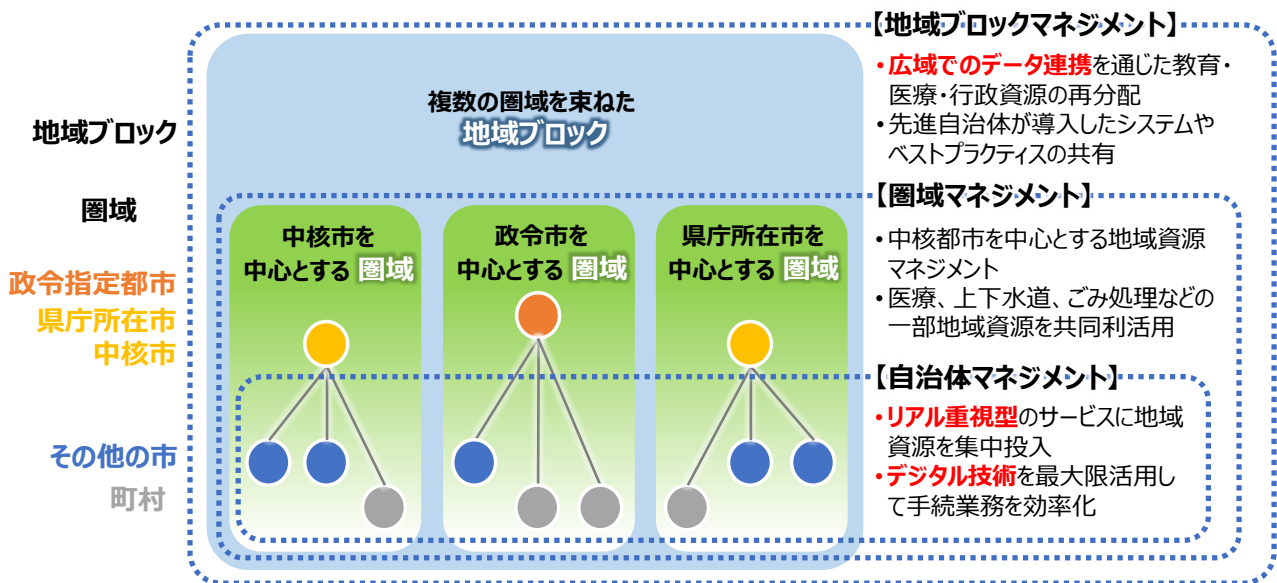
ここで一つの方向性として挙げられるのは、「圏域」を中心としたガバナンスだ。政令指定市、県庁所在市、中核市を中心として、文化、経済、地勢を同じくする複数の市町村から構成される圏域を基本単位として、行政、医療、教育をはじめとする暮らしに必要なサービスを提供する（図表 4-7）。各々のサービス領域においてデジタルとリアルの融合を進め、デジタル完結できるサービスは原則として広域連携を図り、住民と接する現場に近いサービスへ地域のリアルな資源を集中させる。

また、総合病院や大学等の高等教育機関は、圏域を越えた地域ブロック単位で集約させる。さらに、働き方の観点では、リモートワークの普及を支えるための圏域単位のデジタルインフラが求められるとともに、居住地に近接するコワーキングスペースや、中核市での顧客や同僚とのコミュニケーションを支えるための商業設備や交通インフラの整備も不可欠な要素となる。

限られた地域資源を有効活用しつつ、不足するリソースを広域連携で賄うような自律分散協調型の地域社会像は、これまで繰り返し提言されてきたものの、実現に向けた動きは遅々として進んでいない。しかし、繰り返しになるが、コロナ禍の経験を経て、生活者の意識は自律分散の方向性を支持している。すなわち、デジタルとリアルを融合し、新しい技術とデータ共有を受け入れ、利他的視点に立った協調を通じて格差拡大を抑えつつ、地域で自律的な生活を営むための機運は高まっている。

次節以降は、自律分散協調型の社会を実現するために、主要な領域で必要となるシナリオ想定を提示する。

図表 4-7 圏域を中心としたレジリエントで持続可能な社会のイメージ



出所：三菱総合研究所

### 4.3. 分野別にみた変化と機会

コロナ禍が社会・個人にもたらす変化について、本節では4つの具体分野に着目して変化と機会を描く。行政、医療、教育は、いずれも国内の官サービス主体であり、競争原理が働きにくいことに加え、供給サイドが強く非対称性を持つなどの要因から、平時には自律的に進化するメカニズムが働きにくい。また、働き方も、戦後日本の経済成長の中で蓄積された制度や慣習の上で成り立っているため、同じく変化には大きな慣性モーメントが働く。しかし、前節でみたとおり、コロナ危機を経て国民の価値観や技術に対する社会の受容性は変化し、これらの分野にはまたとない変革のチャンスが到来している。

#### 4.3.1. 行政

##### コロナ禍で露呈したデジタル化の遅れ

2000年のIT基本法（正式名称は「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」）の施行やIT基本戦略の策定以降、日本では行政分野のデジタル化が掲げられてきた。最近では、19年にデジタル手続法（正式名称は「情報通信技術を活用した行政の推進等に関する法律」）が制定され、「経済財政運営と改革の基本方針2019」においても、行政分野のデジタル化を推進する方針が示されていた。

しかし、コロナ禍を通じて、行政のデジタル化の遅れと課題が明確になった。

第一に、行政手続きのプロセスが完全にオンラインに対応していないことだ。行政手続きのデジタル化は一部進められていたが、緊急経済対策で実施された給付金や助成金の申請手続きでは、郵送や対面、書面での申請が必要なもの、押印が必要なものなど、手続きが完全にオンラインで完結しないものが多数あった<sup>17</sup>。日本特有の制度・慣習やプロセスの最初から最後までデジタルで完結しないことが、オンライン申請の阻害要因となった。

第二に、データ連携が不十分な点だ。例えば、1人当たり10万円を給付する定額給付金では、マイナポータルを活用したオンライン申請が利用可能であったが、①申請時に世帯情報を申請者本人が入力する必要があったこと（郵送申請は住民基本台帳の情報をもとに世帯情報を印字）、②申請情報と住民基本台帳のデータが連携できず照合を自治体職員が目視で実施したことなどから、給付までに時間を要した。結果として、オンライン申請を取り止める自治体や、郵送申請とオンライン申請で給付までに時間が変わらないケースが増加した。この法的背景には、給付金でのマイナンバーの利用がマイナンバー法での利用範囲として想定されていなかったことがある。仮に両データが連携できていれば、本人の申請作業や自治体での確認作業をより効率的に処理できていた。一方、海外では、オンラインでの申請から給付までを数日から数週間で実現している。米国では、税務当局が確定申告時等に個人の所得や口座情報を把握しており、その情報をもとに申請不要のプッシュ型での給付を実現している。日本でも口座情報等の連携ができていれば、申請から給付までの期間を短縮できた可能性がある。

第三に、行政機関のデジタルインフラの整備の遅れだ。リモートワークやオンライン会議の利用を前提とした、通信回線やシステムが十分整備されていなかったこと、省庁や自治体別にシステムを整備していることから連携が十分にできない等の課題が生じた。政府は、コロナ前より省庁のシステムの共通化等を検討していたが、今回のコロナ禍に間に合わなかった。新型コロナウイルスの影響を受けた企業や個人に対して迅速な対応が求められたコロナ禍において、行政インフラのデジタル化の遅れが障害となった。

<sup>17</sup> 各種給付金・助成金のオンライン化の対応状況は、令和2年第9回経済財政諮問会議 資料6「緊急経済対策に盛り込まれた主な給付金・助成金等の手続きデジタル化の状況」([https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2020/0622/shiryu\\_06.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2020/0622/shiryu_06.pdf))にまとまっている。

## 現状延長でもデジタル化は進展、一部ではリアルへの回帰

今回のコロナ禍での反省から、行政のデジタル化は進展が予想される。政府も、2020年度策定のIT戦略や骨太の方針において、行政分野のデジタル化推進を重点分野として位置づける見込みである。

在宅勤務の普及のなかで課題となった日本特有の慣習・慣行は、今後の見直しが見込まれる。印鑑や書面での提出等、リアルを前提とした制度・慣習は、ポストコロナの働き方等の社会状況の変化に合わせて見直しが行われ、行政手続きがデジタルで完結しない要因の一部は解消されるだろう。また、給付の遅れから、マイナンバーと銀行口座情報の紐づけも政府で検討されている。データ連携が実現すれば、コロナ前から進みつつあった行政手続き分野のデジタル化は国を中心に見直しが進むとみられる。

一方、住民との直接の接点となる自治体の対応や行政機関のインフラ整備に課題が残る。国がデジタル化を推進する方針を示したとしても、自治体により人員や予算不足、これまでの業務慣習・慣行からリアルを重視したコロナ前の業務の進め方が継続される可能性がある。自治体によりデジタル化対応に差が生じれば、提供サービスの差や、自治体間での情報連携、広域連携は進展せず、先進自治体とそうでない自治体で差が生じる。また、政府のITシステム調達一元化の動きはあるが、行政機関や自治体別にシステムを構築していること、システムの共通化・標準化が進んでいないことから、重複したシステム投資やシステム間連携ができていない。行政のデジタル化は個別分野で今後進むと見込まれるが、全体最適の観点があれば、社会全体のレジリエンスを高めることはできない。

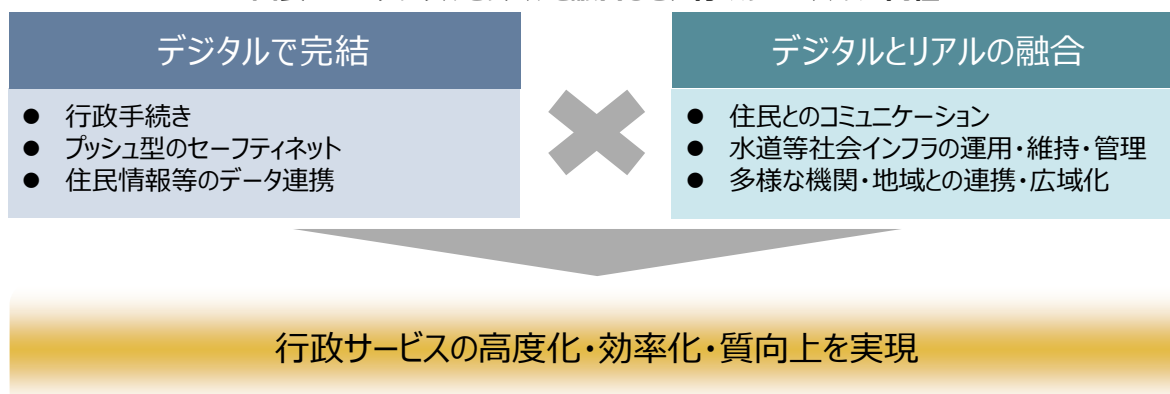
## 目指すべきはリアルとデジタルを融合させた行政サービスの質向上

行政分野のデジタル化は、現状延長でも進展が見込まれるが、単にデジタル化を進めるだけでは意味がない。目指すべきは、リアルとデジタルを融合させた住民への行政サービスの質向上だ。

行政のデジタル化を進めることは、行政機関職員の事務手続き負担の軽減にもつながる。行政手続きがデジタルで完結すれば、窓口業務や確認作業等の負担は大きく軽減され、リアルでの対応が必要な行政サービスに職員は時間を割くことができるようになる。例えば、複合的な課題を抱える住民との相談時間の充実や、住民への訪問といったきめ細かなサービスの提供等が可能となる。さらに、データや情報連携ができれば、地域間で連携した行政サービスの提供もできる。

行政の業務をデジタルに完全に移行させることが最終的な目的ではない。デジタルで完結できるものはデジタルで完結させ、リアルでの対応が必要となる行政サービス（水道等のインフラ整備、医療・介護、困窮者等への支援等）をデジタル技術を活用しつつ、限られた地域の資源を有効活用することで、行政サービスの質を向上させることが重要だ。

図表 4-8 デジタルとリアルを融合させた行政サービスの方向性



出所：三菱総合研究所

## 4.3.2. 医療

### コロナ禍が浮き彫りにした医療資源の有限性

新型コロナの発生以後、私たちは「医療崩壊」という言葉を連日、耳にしてきた。先進国であり医療技術・サービスが充実していると信じられてきた日本が、一つのウイルスによって、医療崩壊のリスクにさらされるとは、ほとんどの国民が予想だにできなかったであろう。

当初、感染疑いの患者が増えるとともに、保健所や医療機関での初動対応が追い付かず、PCR検査や診断を受けられずに自宅待機を余儀なくされる患者が増加した。その後、外出自粛も含めた感染予防対策が進んだことにより、直近ではこうした「患者の大量滞留」は落ち着いたかに見える。

だが実は、「患者の滞留」の問題は、一般の患者にも発生している。日々の治療や通院が必要な患者がコロナ感染を避けるために、あるいは医療機関側がコロナ対応を優先せざるを得ないために、通常の診療サービスを受けられない状態に陥った。

「患者の滞留」との対で、医療現場は経済的な危機にも直面している。多数の医療機関がコロナの影響で収入が減り、その数は全国の医療機関の2/3に達しているといわれている。経営悪化した医療機関の中には、存続が厳しいところもあるとの指摘もあり、地域の医療サービスが一時的または恒常的に不足する危険性もある。

今回のコロナ禍によって、医療とは実は有限な社会的インフラであったという事実を認識した。「病気になったらいつでも医療サービスを受けられる」という暗黙の前提は、過剰な見積だったのである。

### 医療資源を最適に利用できる社会への転換

今後も感染拡大の第2波、第3波の到来が懸念されるなか、有限な医療資源を最大限有効利用できる仕組みに転換が必要だ。生活者・患者そして医療機関・医療従事者の双方にとって、長期的に安定・維持しうる「レジリエント・モデル」の構築は、喫緊の課題である。

以下では、医療システムにおけるレジリエントな姿とは、いかなる状態かを考察したい。まず、①初期診断で重度と診断された患者を、専門的治療へとスムーズに移行できている状態である。また、これを実現するためには、②症状が軽度な患者が、高度な専門医療機関に殺到することがないように設計・運用も不可欠である。さらに、上述したように、③持病等を治療中の患者が適切な治療を継続できることも必要である。

ポストコロナ期においては、仮に第2波・第3波が起きた場合でも、これらの状態を維持・確保していることが求められる。当然ながら、患者の状態や疾病によって柔軟な運用が必要であることはいままでもない。

では、こうしたレジリエント・モデルを実現するには、何が必要か。大きくは2点と考えられる。

- A. 「かかりつけ医」にすぐに相談し、診断を受けられる仕組み
- B. 生活者・患者自身が対面診療の必要性について、自宅にいても確認できる仕組み

まず、Aに関しては、日本医師会では「健康に関することを何でも相談でき、必要な時は専門の医療機関を紹介してくれる身近にいて頼りになる医師のこと」を、かかりつけ医と定義している<sup>18</sup>。この定義のように、頼りになる医師が心理的に身近にいるという安心感を、国民ひとり一人が持てる状況を作り出すことが、ポストコロナ時代の新しい医療体制に不可欠である。

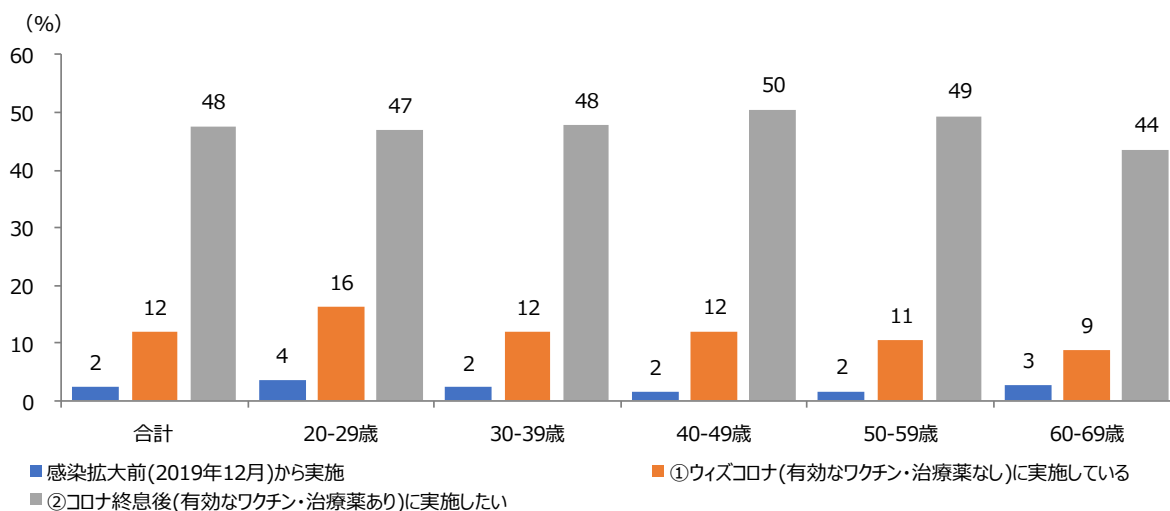
また、Bについては、今回のコロナ禍においては4月から、医療機関の受診が困難になっている現状への時限的・特例的な措置として、初診からのオンライン診療が認められた。実際、当社の生活者市場予測システム(mif)を用いた生活者5,000人を対象としたアンケート調査(6月5-7日実施)によると、オンライン診療実施率は、2%(感染拡大前)から、12%(①ウィズコロナ)へと増加している(図表4-9)。また、②コ

<sup>18</sup> 日本医師会ホームページ「かかりつけ医を持ちましょう」<https://www.med.or.jp/people/kakari/> (2020年6月25日参照)



コロナ終息後（有効なワクチン・治療薬あり）の場合、高齢者層も含め全ての年齢層において4割以上の利用意向を示している<sup>19</sup>。対面に比べ患者から得られる情報が少ないオンライン診療に関しては、診断の難しさ・リスクも存在する。そのため、対象疾患や実現方法等については慎重に検討すべきであるが、コロナ禍によって生活者・患者側の意識が大きく変化しつつある今こそ、適切な実装モデルを社会全体で模索すべき時機にある。

図表 4-9 オンライン診療に関する実施率・今後の利用意向率



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

### レジリエント・モデルへの転換に向けて

前述のとおり、コロナ禍によって既に医療システムの一部は見直し・変化が始まっており、また生活者・患者側の意識も変わりつつあるなど、日本社会がレジリエント・モデルへと向かう兆しはみられている。今後、モデル転換を進めていくには、従来のルール・慣習にとらわれない検討・議論と社会的実装が求められる。

例えば、上述のA、B両面を実現する上では、「対面を前提としないオンラインかかりつけ医」といった仕組みが有効だろう。患者側が希望すれば、自宅でオンライン診療を受診可能にするとともに、医療機関側の診断精度向上や、誤診のリスク・不安を低減させるサポートも不可欠である。そのためには、IoT機器・スマートフォン等を活用することで、平熱や健康時の血圧・脈拍といったPHRデータ（個人の医療データ）を、生活者・患者側も管理・蓄積し、併せて診療を希望する場合にはそれらのデータを医療機関に提供・開示できる仕組みを整備することが必要となる。これらの実現により、真に対面診療が必要な患者こそが、優先的に地域の医療機関を速やかに利用できるよう、地域リソースを確保しやすくなる。

中長期的にはAI等を活用し、医師の問診等をサポートする仕組みも有効だ。既にAI問診システムを導入している医療機関が増え始めているが、今後普及が進むことで、診察時間の短縮化など医療の生産性向上に大きく寄与するだけでなく、長時間の診察待ちといった滞留課題の解決にもつながりうる。

新たなレジリエント・モデルを構築していく上で、オンライン診療やデータ連携といった「デジタル」の力は、医療の効率化・生産性向上に大きく貢献するであろう。同時に、社会全体でデジタルを活用しつつ医療への安心感を確保するためには、生活者・患者、医師・医療機関、そしてそれらを支える企業など、医療

<sup>19</sup> また、三菱総合研究所が（財）医療情報システム開発センターと共同で実施した「個人の健康管理や医療機関の受診に関する意識調査（Webアンケート、2020年4月30日実施、回答者2,578名）」では、全回答者の6割強がオンライン診療を選択肢として考えたいと回答している。

に関わるあらゆる参加者・プレーヤーが、相互に信頼・協力できる体制整備やルールづくりなども不可欠である。

### 4.3.3. 教育

#### コロナ禍により学力格差は拡大

新型コロナウイルス感染拡大を受けて、初等中等教育では全国規模で休校措置がとられ、休校期間の指導のフォローが十分でないまま家庭に委ねられることになった<sup>20</sup>。地域や学校の教育資源や家庭における IT 環境、学習者本人の意欲や目的意識、保護者の関与度等の差が、学習機会の差につながっている。公教育による支援が限定的であったのに対し、多くの民間教育事業者はオンライン教育コンテンツの拡充や無料提供を迅速に行った。この結果、教育における外部リソース活用の価値が認識される一方、自治体や家庭での IT インフラ整備状況や外部リソース活用有無による教育機会の格差が拡大することとなった。

デジタル環境が整備されたとしても、オンライン授業では、協働学習の促しや学習者のモチベーションコントロールが難しい。既に習った内容の習熟教材としては比較的導入しやすいものの、初等中等教育における新規概念の指導や、思考力、表現力、問題解決力の育成を行うには、コンテンツ作成者に指導および IT の高いスキルが求められる。オンライン教育の質を担保するには教員研修や現場での好事例の普及が必須だが、自治体や学校による単独の対応には限界がある。初等中等教育に関しては、現行の公教育が持つリソースのみでレジリエントな教育を担保することは難しいといわざるを得ない。

一方で、高等教育では大多数の大学でオンライン授業が導入され<sup>21</sup>、学生の主体的な学びを促進した好事例もある。教員が一方的に講義を行う形式の見直しが行われたことや、学生が探究的な活動を行う時間を確保できたことが背景にあると考えられる。ただしオンライン教育では、講義時間以外での学生同士の切磋琢磨や職員・生徒間のコミュニケーション、ネットワークキングの場としての役割など、リアルな大学が提供している機能を担うには至っていない。

#### デジタルとリアルの融合が教育の質と効率性を向上

コロナ禍を契機にデジタル技術の受容性が高まり、教育の現場でも効率性が重視され、結果として教育の質向上に資することを期待したい。

デジタルを活用した教育の効率化について、以下3点の短期的な取り組みが可能と考える。

1 点目は、習熟教材の学校間での共有や外部活用、およびそれらを使いこなすための教員教育と ICT 支援員の配置である。AI を活用したアダプティブラーニングのエンジンや、音声認識・文字認識の技術を活用した即時採点による双方向性の教材など、多数の民間教育事業者がコンテンツを提供している。

2 点目は、デジタルを活用した評価の充実だ。膨大な情報を記録し、共有できるのはデジタルの特長である。デジタルツールを活用して個々の学習者の学習プロセスや到達度を記録すれば、学習者を多面的に評価して効率的にきめ細やかなサポートおよび指導改善を行うことや、成果のあった学習法の展開が可能になる。

3 点目は教員の働き方改革という側面である。定型化した業務や学校間で汎用的な業務は、デジタル化して教員の負荷軽減につなげるべきである。自治体によっては教員の定員割れを起こすほど採用難が深刻になっているなか、教員の質の担保には働き方改革が必須である。

<sup>20</sup> 公立の小中高等学校の学習指導に関する文科省の調査によると、4月16日時点において、教育委員会が作成した動画を提供した自治体は約10%、同時双方向型のオンライン指導を提供した自治体は約5%。[https://www.mext.go.jp/content/20200421-mxt\\_kouhou01-000006590\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20200421-mxt_kouhou01-000006590_1.pdf)

<sup>21</sup> 文部科学省の調査によると、5月20日時点で授業を実施していると回答した大学・高等専門学校のうち、96.8%が遠隔授業を提供している。[https://www.mext.go.jp/content/20200527-mxt\\_kouhou01-000004520\\_3.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20200527-mxt_kouhou01-000004520_3.pdf)

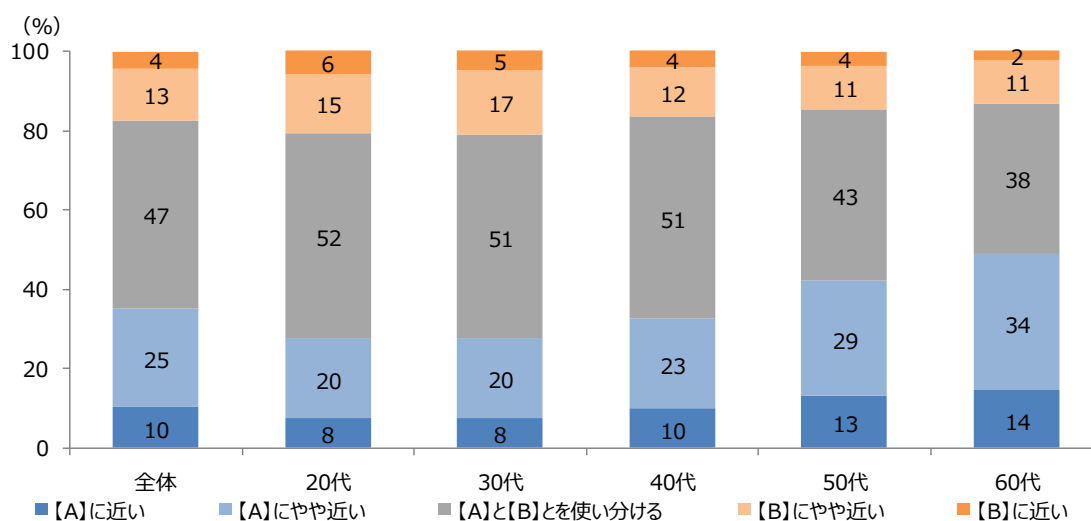
## コロナ禍を契機に伝統的な学びのリデザインが進む

日本では1980年代から知識偏重型教育を疑問視し、学習指導要領でも思考力・表現力・判断力や問題解決力の育成を謳ってきたが、学校現場で定着しているとはいえない状況だ。しかし、今回のコロナ禍で授業や試験を試行錯誤しつつオンライン化した経験を通じて、知識偏重型の指導がウェブ検索から得られる情報の域を出ないことを改めて実感した教員も多いだろう。また、未曾有のコロナ禍により教員も既存の知識が通用しない経験をしたことで、未知の課題に対応する力の必要性を認識したのではないか。初等中等教育では、今回の危機を通じて蓄積された好事例に習い、民間教育事業者を含む外部リソース活用を基本として取り組む姿勢が求められる。

高等教育では、オンラインを前提としたデジタルとリアルとの融合を図ることで、学び方の選択肢を増やすことに期待したい。mif アンケート調査によると、回答者全体の47%が教育においてデジタルとリアルの使い分けを支持しており、年齢が低いほどその傾向が強まるという結果が出ている（図表4-10）。広義のコンテンツはオンライン化を進めつつ、大学というリアルな場ならではの魅力を研ぎ澄ますのが、高等教育機関のあるべき方向性といえよう。

図表 4-10 年代別の遠隔教育に対する考え方

- 【A】 高校や大学、専門学校教育について、学生が学校に通い、先生が教室で直接教えることがよい。  
 【B】 高校や大学、専門学校教育について、自宅に居ながらインターネットやモニタを通じて行う遠隔教育でよい。



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム（mif）」アンケート調査（2020年6月5-7日に実施、回答者5,000人）

### 4.3.4. 働き方・人材

#### コロナ禍は労働需給のミスマッチ拡大を早める

コロナ禍で進むデジタルシフトは、デジタル技術の前倒し実現を通じて、労働需要の構造変化をもたらす。もっとも直接的な影響としては、サービス業や医療・介護業を中心とする産業における遠隔化や非接触化、省人化技術の導入がある。また、ホワイトカラー層におけるルーティンワークの機械代替についても、事務職人材の需要に大きな影響を与える可能性がある。さらに、観光や娯楽の分野におけるVR/ARを活用した新産業の創出も、コロナ禍を受けて加速が見込まれる領域である。

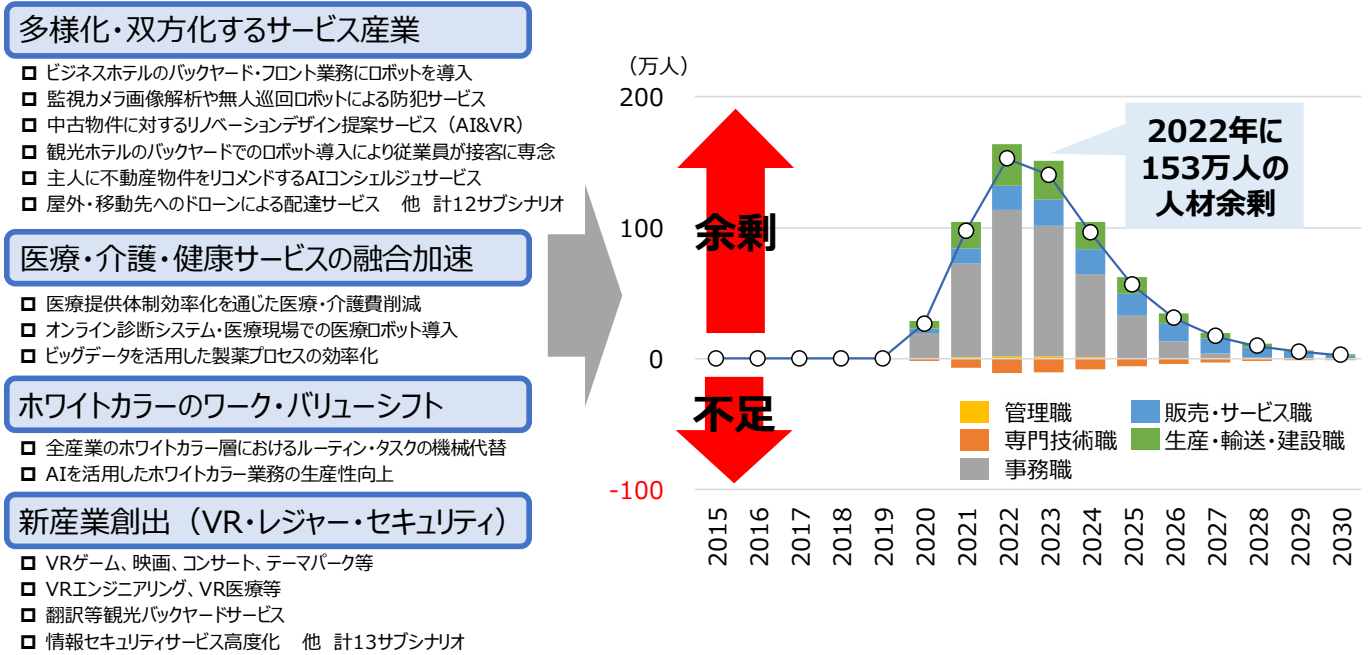
こうしたデジタル技術の前倒し実現が労働需要に与えるインパクトについて、当社が保有する技術普及シ

ナリオに基づいて試算を行った（図表 4-11）。約 80 のサブシナリオに分岐される技術シナリオのうち、コロナ禍で加速が見込まれる 30 のシナリオを抽出し、それらについて通常の倍の速度で技術が普及するものと見込んだ。この結果、事務職系人材を中心に、20 年代前半に最大で 150 万人規模の労働需要が失われる可能性がある」と試算された。デジタル技術がどこまで前倒し普及するかは見通しにくい、4.2.1 で示したとおり、生活者の技術導入意向は高まっている。労働需給のミスマッチが早期に顕在化する局面もあり得よう。

図表 4-11 コロナ禍の労働需給構造への影響（人材需給シミュレーション）

コロナ禍で前倒し実現が想定される技術シナリオ

技術の前倒し適用が実現した場合の人材需要インパクト



出所：総務省「労働力調査」他各種資料より三菱総合研究所推計

職のミスマッチ解消に向けたキャリアインフラ整備

コロナ禍による働き方のニューノーマルに向けての論点の一つは、コロナ禍の影響によって今後拡大・加速が想定される「職のミスマッチ」の解消である。職のミスマッチ解消策は、短期的には①失業なき労働移動を実現するための各種支援策の充実、②産業間の人材融通<sup>22</sup>などのスキームの確立の2点、さらに中長期的には、ポストコロナ期の人材要件の変化や職業動向を予測・反映した職業情報データベースの整備を行い、産業構造の変化に対してアジリティの高い人的資本形成を実現することがあげられる。

短期的な雇用維持は、失業防止の観点では有効だ。しかし、コロナの影響の長期化や産業構造自体の変化に対応するためには、今後の人材要件の変化を見据え、「職の未来」を可視化し、今後求められるようになる能力を個々人が開発していく必要がある。そのための情報基盤の整備と、多様なキャリアパス、就労形態を柔軟に選択できるような、働き方に中立的な社会制度の確立が必要である。

<sup>22</sup> 例えば、米国では宿泊業大手ヒルトングループの主導による、ホテル業界から他業界への人材移動プラットフォーム「Hilton workforce resource center」(<https://teammembers.hilton.com/covid19>)、日本のワタミグループによる飲食店従業員の異業種派遣事業「ワタミエージェント」の立ち上げなど（日本経済新聞 2020/5/20 ウェブ版 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO59334900Q0A520C2HE6A00/>) 2020年6月16日閲覧）

## 就業形態が分散化・自律化に向かう一方で適応状況に格差が発生

コロナ禍で進んだリモートワークをはじめとするデジタルシフトは、働く場所と就労との連結を弱め、働く場所の自由度を向上させた。これにより、感染リスクの低減のみならず、通勤時の心身ストレス緩和、通勤時間の有効活用、ワークライフバランスの向上、居住地選択の制約緩和など、ライフスタイル選択の自由度が一定程度高まった。しかし、リモートワークの長期化に伴って、組織および個人の生産性の低下や業務品質の低下などを示唆する複数の調査結果<sup>23</sup>が公表されるなど、働き方や企業活動への弊害も顕在化しつつある。さらに、イノベーションと密接な関係がある「セレンディピティ（偶有性・偶発的な出会い）」はリアルなコミュニケーションの得意とするところであり、リアルでの偶発機会の減少が、今後の創造的な活動に負の影響を与える可能性もある。

その他、医療従事者など職務上リモートワークが馴染まない人々に加え、非正規雇用、フリーランスを中心に、自らの意思とは無関係にリアルな現場を離れられない「不本意リアルワーカー」も、少なからず存在する。働き方のデジタルシフトには格差が生じており、デジタルシフトが難しい職種での人材供給の停滞が懸念される。

また、リモートワークの普及・進展に伴い、職務定義の明確な仕事は一部ジョブ型（職務をタスクごとに明確に定義し、タスクごとに成果を評価するような職務形態）に変化し、フリーランス、兼業・副業の活用が進展する可能性がある。こうした動きは、働き方に新たな可能性をもたらす一方で、伝統的大企業のホワイトカラー層の働き方に大きな揺さぶりをかける可能性もある。

## デジタル時代の働き方を支援する政策・制度・環境の整備

今後、オンラインでの就労が一般化することを考えると、就業者がオンライン就労を円滑に実施するのに必要となる社会資本を、雇用形態や所属組織の投資余力有無にかかわらず、誰もが利用できる形で整備を進めることが有用だ（図表 4-12）。オンライン就業を支援する機器やネットワーク、住環境等のハード面での設備投資に加え、標準就業規則の整備といったソフト面の制度設計を公的な枠組みで実施し、企業レベルでの取り組みを幅広くバックアップする。

デジタル労働を支える政策・制度・環境の整備は、大きく2つの効果を持つ。1つは、感染リスクを引き受けざるを得ない「不本意リアルワーカー」のリモートワーク格差緩和。2点目は、オンライン就労にかかるリスクの低減である。一般にリモートワーク、裁量労働などは労働時間が長くなるとともに、孤独や運動不足による心身の不調リスクが高まることが指摘されている。オンライン就労を支援する制度が最低限のルール設置を促し、デジタル労働にかかるリスクを低減させることが期待できる。

<sup>23</sup> 日経 BP 総研 イノベーション ICT ラボ「テレワークで生産性は下がったのか？3000人が明かした本音」『日経 XTECH』ウェブ版 (<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01307/060800004/>：閲覧日 2020 年 6 月 24 日)、CNET Japan「テレワークで一般社員の4割強が「チームの生産性が低下」--Unipos が調査」(<https://japan.cnet.com/article/35153314/>)、ZDNet Japan「新型コロナ以降のテレワーク導入は生産性に効果なし--ドリーム・アーツ調査」(<https://japan.zdnet.com/article/35153786/>：閲覧日 2020 年 6 月 24 日)、エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社「新型コロナ影響下生活者 MROC インサイトレポート vol.3 「仕事・働き方の変化」(2020 年 6 月 8 日発行)」(<https://mif.mri.co.jp/notice/1143>：閲覧日 2020 年 6 月 24 日) など。

図表 4-12 オンライン就労を支援する政策・制度・環境の整備

デジタル労働資本の内訳		概要	資本整備主体・方法（例）		
			自助	共助	公助
有形資本	経済資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX化に向けた資金余力・信用の蓄積</li> </ul>	企業・事業者	(金融機関・事業者間) 投融資 寄付・クラウドファンディング	補助金・助成金
	設備資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX化を実現する通信設備、端末、ソフトウェア等の整備</li> </ul>	企業・事業者による自主整備	エリア・業界等による共同投資・利用 (スマートシティ等含む)	公共事業としての整備
無形資本	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX化に適応するための能力・能力開発 (技術に対する受容性、柔軟な学習姿勢)</li> <li>DX化を前提とした評価制度 (DX化による変化を織り込んだ評価処遇・目標設定による成長支援)</li> </ul>	個人 (教育プロバイダー)	企業・事業者 業界・職能団体 (教育プロバイダー)	職業能力開発政策 (教育プロバイダー)
	文化資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>「働き方」の転換を受容できる組織文化の醸成</li> <li>DX化に適応したマネジメント手法の開発と定着</li> <li>DX化に適応した就業規範 (就業規則他のルール) の構築 (変化への受容性・開放性と新たなリスクの低減・回避の両立)</li> <li>DX化を前提とした能力開発支援 (変化への適応を後押しし、自律的なキャリア形成を支援する仕組み)</li> </ul>	経営者・従業員	企業・事業者 (職場) 国民運動・機運醸成	法令整備 標準書式整備
	社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX化した働き方に必要とされる信頼関係 (遠隔でもチームワークを維持構築できる信頼関係)</li> <li>DX化した働き方に適切的な互酬性の規範 (あらたな「おたがいさま」意識)</li> <li>DX化した組織におけるネットワーク</li> </ul>	経営者・従業員	企業・事業者 (職場)	普及啓発 (グッドプラクティスの普及)

## 謝 辞

本リリースの分析にあたっては、Richard Baldwin 氏（ジュネーブ国際高等問題研究所）、Naejin Kwak 氏（Stanford University）、Yumiko Murai 氏（Simon Fraser University）、伊藤一頼氏（北海道大学大学院）、江崎浩氏（東京大学大学院）、佐藤博樹氏（中央大学大学院）、神保謙氏（慶応義塾大学大学院）、詫摩佳代氏（東京都立大学）、蛭間芳樹氏（日本政策投資銀行）、山本勲氏（慶応義塾大学）、吉川厚氏（東京工業大学大学院）から貴重かつ有益なご意見をいただいた。ここに感謝を申し上げます。

担当者（※：リーダー）

〔統括〕	武田洋子※ 木根原良樹 郡司倫久 豊田聖史
〔国際情勢〕	森重彰浩※ 清水紹寛 橋本択摩 田中康就 広瀬智昭 陳臻齡 田中嵩大
〔産業・企業〕	猪瀬淳也※ 酒井博司 志田龍亮 小川崇臣 宮川貴光 森島広章 山口涼 光永怜央 秦知人 岩崎亜希 森下貴博 平井翔 中島聡 高田真吾 齊藤千紗 小河絵里香 能村聖弘 崎恵典 金成大介
〔社会・個人〕	山藤昌志※ 綿谷謙吾 福田健 大山元 美馬由芽 宮下友海 大橋麻奈 西澤和也 片山進 本田えり子 川崎祐史 飯田正仁 中村裕彦 垣本悠太

本件に関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所  
〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号

【内容に関するお問い合わせ】

政策・経済研究センター  
電話：03-6858-2717 メール：pecgroup@mri.co.jp

【報道機関からのお問い合わせ】

広報部  
電話：03-6705-6000 メール：media@mri.co.jp