

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。

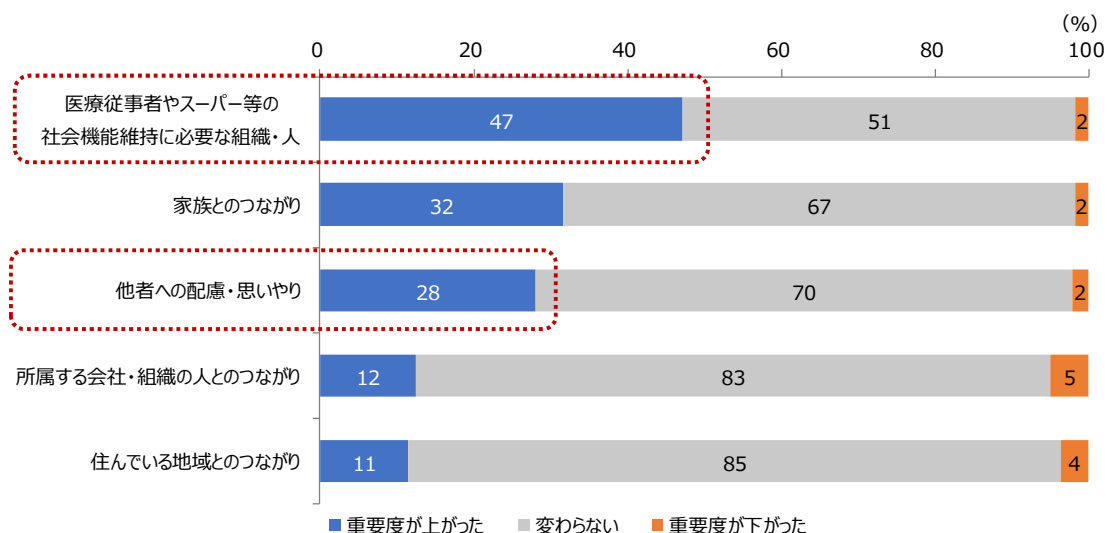
コロナ禍において、持続可能性に対する危機感が強く認識された。国際連携を担う既存体制の機能不全が露呈、企業は需要の蒸発に加えて従業員の安全確保のため、工場や事業所、店舗を一時閉鎖せざるを得なくなるなど事業継続の危機に直面し、市民は自身と家族の健康維持について強い不安を持った。こうした危機感を踏まえ、長期的な持続可能性を重んじる価値観が高まるとともに、経済活動においては持続可能性を求める投資行動や企業活動が加速するであろう。

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）

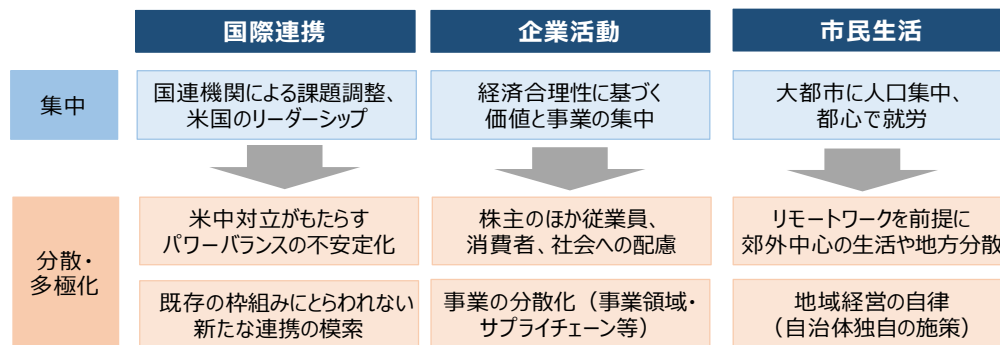
集中から分散・多極化へ

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

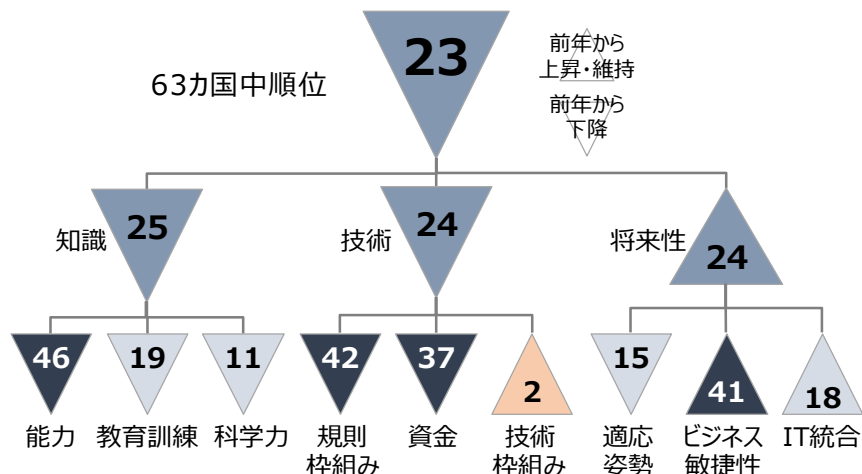
デジタルの加速とリアルとの融合

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）。

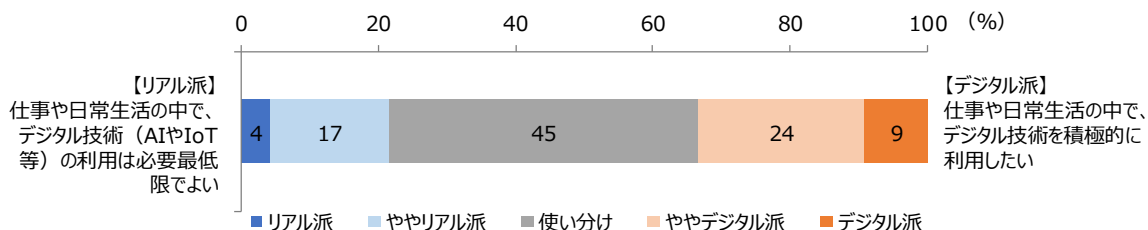
デジタル化の加速を通じて、デジタルとリアルの融合が進むと考えられる。一つ目はデジタルとリアルとの使い分けの常態化である。デジタル技術（AI や IoT 等）を仕事や日常生活のなかで適宜使い分けたいとの市民が約半数にのぼった（図表 1-5）。二つ目はリアルでの価値の再評価である。例えば、ビデオ会議は便利だがアイデア発掘や意気投合など参加者間の化学反応が起きにくい、観光地をバーチャル体験すると実際の旅行にもっと行きたくなるなど、リアルの魅力をより引き出す視点でもデジタルの活用が進むであろう。

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）

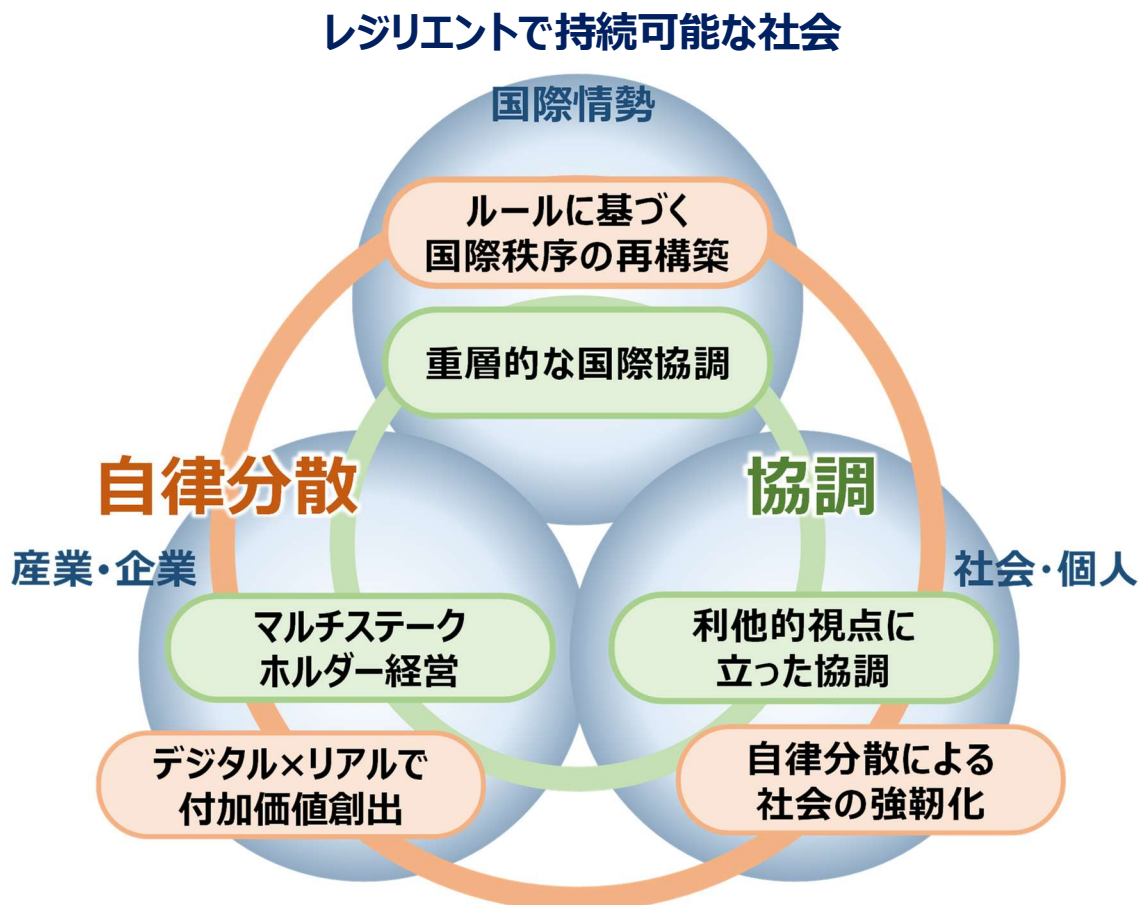
1.2. レジリエントで持続可能な社会像

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、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。