

令和2年度内外一体の経済成長戦略構築 にかかる国際経済調査事業 (新型コロナウイルスの影響を踏まえた我が国産業の サプライチェーン強靱化に係る調査事業)

調査報告書

令和2(2020)年10月31日

調査のアプローチ (全体像)

次の品目群を選定

- 国民の生活に直接寄与するもの
 - **生活必需品**
 - **医療機器・用品**
- 日本の工業生産に影響するもの
 - **電機機械**
 - **自動車部品**



各品目群で、次の観点から品目を選定

- **生活必需品**: 短期間で社会生活に影響の及ぶもの及び災害等発生時に必要なもの
- **医療機器・用品**: 医薬系と材料系で供給重要性の高いと思われるもの
- **電機機械・自動車部品**:
貿易統計で輸入額100億円以上、最大輸入国の占める割合30%以上

論点I. 一国依存度

特定の一国からの輸入の比率（国内の総需要量に占める比率）

- 算出方法: $\frac{\text{最大輸入国からの輸入額}}{(\text{総輸入額} + \text{国内生産額})}$

論点II. 粗付加価値率

- 算出方法: 産業全体の粗付加価値率を工業統計から抜粋。個別企業の財務状況・専門家の知見から検証

各品目について、公表統計をベースに、一国依存度及び付加価値率を判定

論点I. 一国依存度の検討

概念 当該品目が国内で用いられる量のうち、最大輸入元からの輸入が占める割合

考え方 計算式：最大輸入国からの輸入額^{a)} / (総輸入額^{a)} + 国内生産額^{b)})

- a) : ①財務省貿易統計より該当する品目の輸入額を確認・採用
- b) : ③生産動態統計、または④工業統計 (品目別統計表) に該当項目が存在するか確認、あれば数値を採用
- 加えて、生活用品に関しては②国内の市場規模を調査し、上記の【①+(③or④)】と突き合わせることで補完・妥当性チェックを実施
 - 紙製品など多くの生活用品は日本からの輸出が少なく、【総輸入額 + 国内生産額 = 国内市場規模】の近似が成立すると仮定
 - 一方、機械部品などの工業製品については輸出の割合が大きいと思われるためこの方法は採用しない

論点II. 粗付加価値率の検討

概念 当該品目生産時に、どの程度の比率で付加価値が得られるかの割合

考え方 計算式：当該産業全体での粗付加価値額/生産額¹

検討方法：工業統計をベースにしつつ、エキスパートへのヒアリングを用いて補完。加えて、中小企業庁の業種別主要係数表、個々の企業のIR情報から業界の粗利率を算定し、参考として用いる

- ⑥工業統計 (産業別統計表) に該当項目 (あるいは当該品目の含まれるセグメント) が存在するか確認。当該セグメントの粗付加価値額/生産額より粗付加価値率を計算し、基本的にこの数値を採用する
- また、粗付加価値率を検討する上での参考として、当該品目を生産している⑦代表的企業個々の財務情報及び⑧中小企業庁の業種別主要計数表から業界としての粗利率を推定。⑥の補正及び妥当性チェックに用いる
- 加えて、⑤業界エキスパートからのヒアリングを通じ、当該品目の粗付加価値率に関する肌感覚を検証する

1. 粗付加価値額に基づく検討を行うため、本計算は産業別統計表の1200シート (従業者30人以上の事業所に関する統計表) のデータを使用

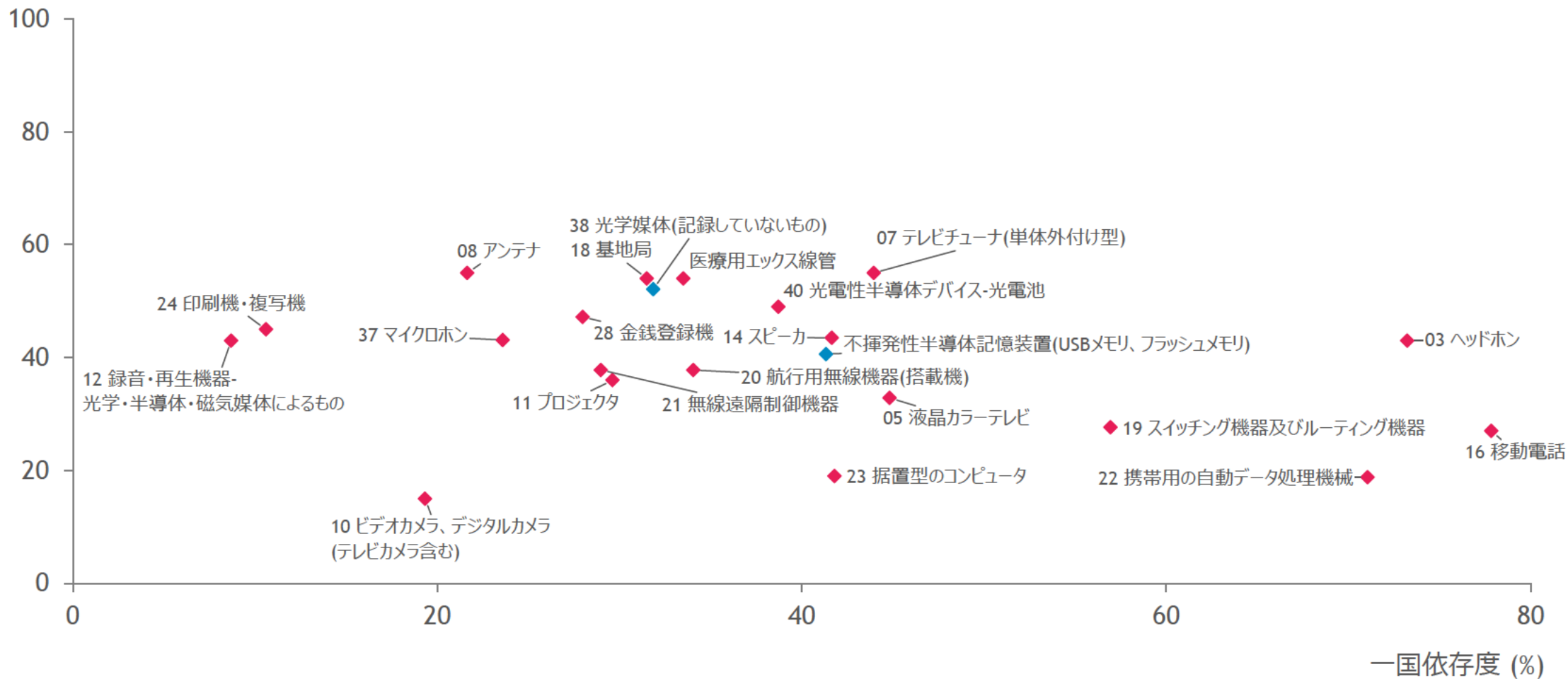
Note: 上記の検討は全て2017年の統計データに基づいて実施 (2017年が全ての統計データが揃う最新の年であるため)

Sourceを示す丸数字は別紙のエクセル表に対応

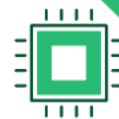


調査の結果 - 電気機械 (完成品)

粗付加価値率 (%)

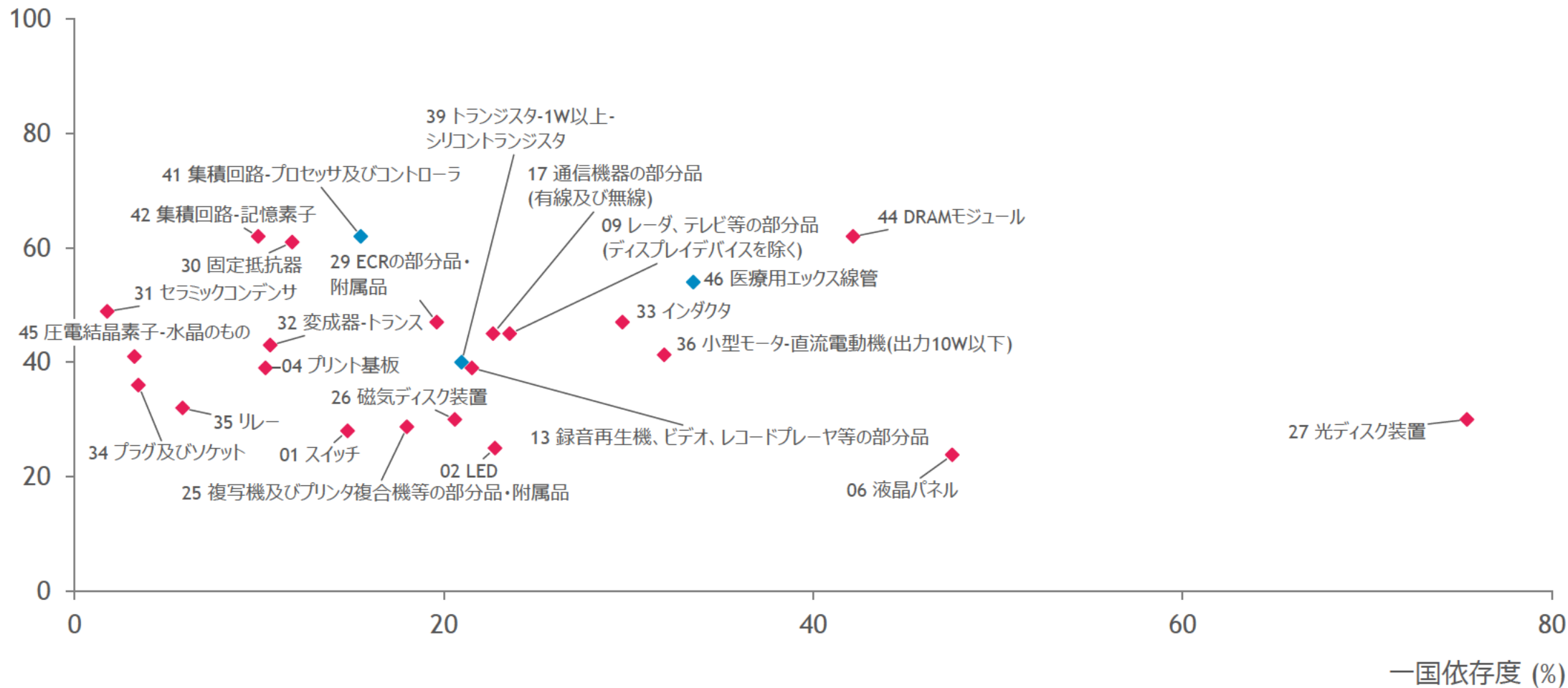


Source: 内閣府国民経済計算; 貿易統計; 生産動態統計; 工業統計 (産業別/品目別); 中小企業庁業種別主要計数表; 各社IR資料; エキスパートインタビュー; BCG分析



調査の結果 - 電気機械 (部分品)

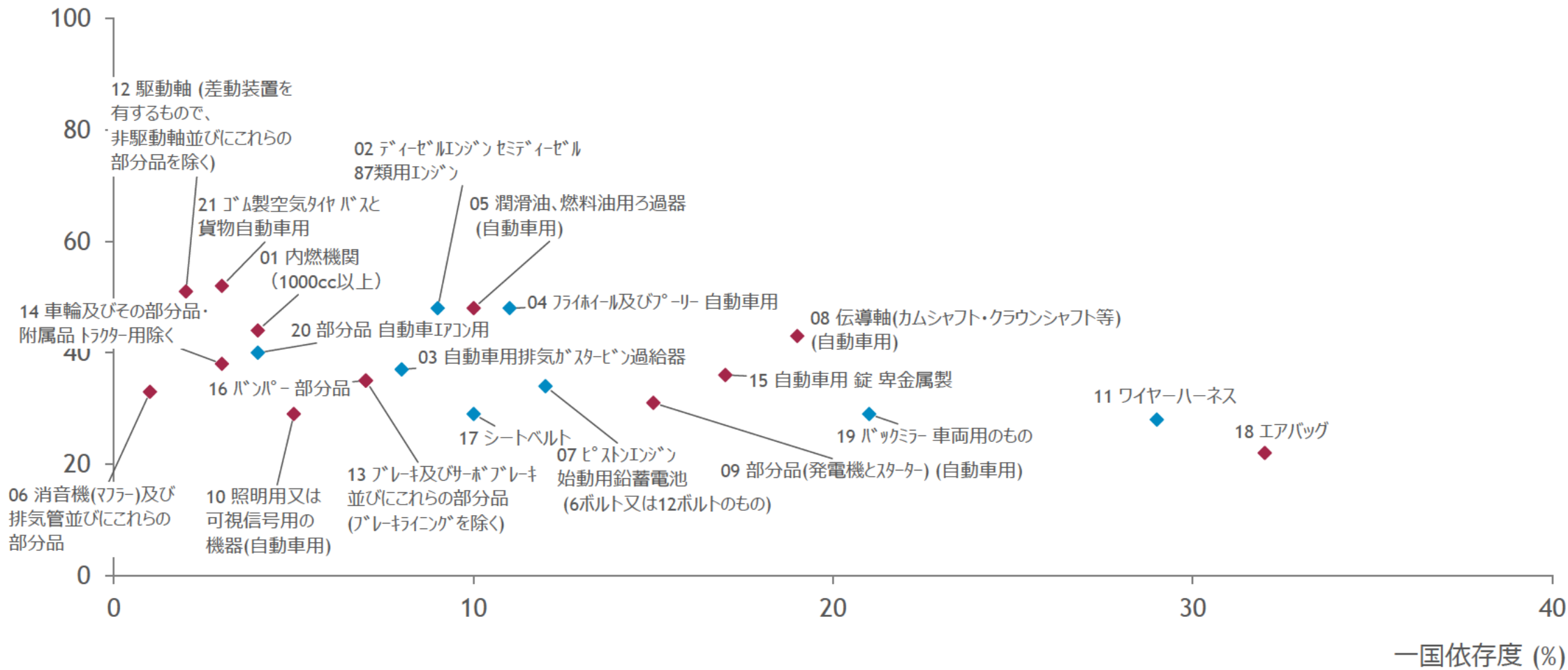
粗付加価値率 (%)





調査の結果 - 自動車部品

粗付加価値率 (%)

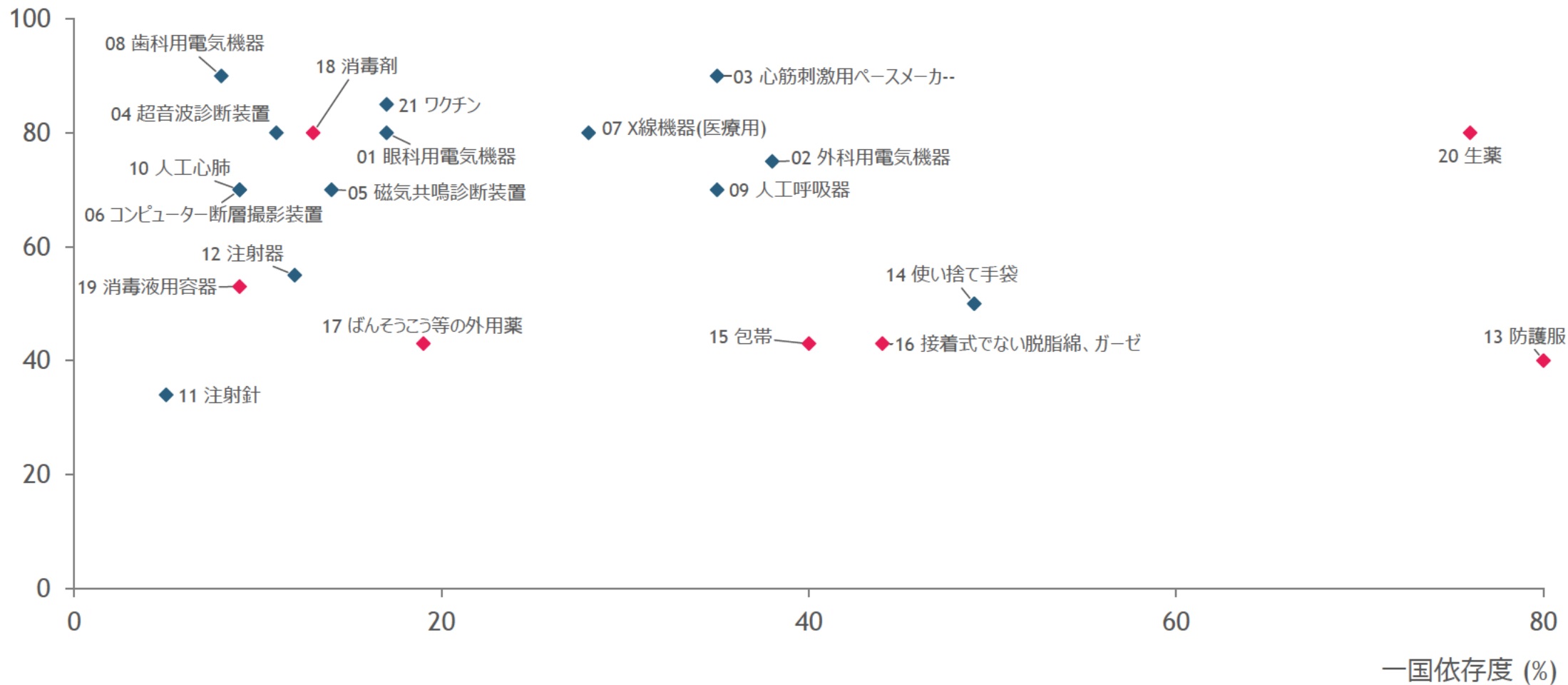


Source: 内閣府国民経済計算; 貿易統計; 生産動態統計; 工業統計 (産業別/品目別); 中小企業庁業種別主要計数表; 各社IR資料; エキスパートインタビュー; BCG分析



調査の結果 - 医療機器・用品

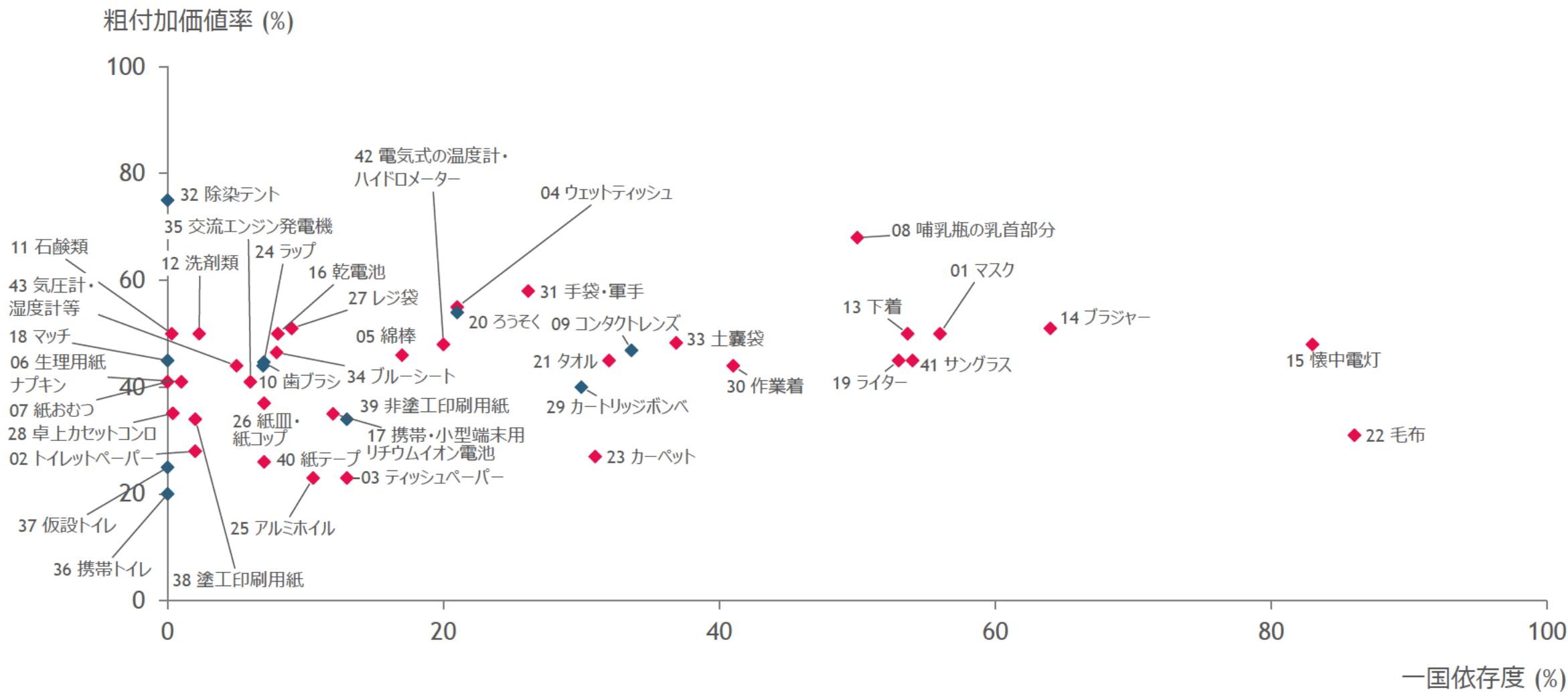
粗付加価値率 (%)



Source: 内閣府国民経済計算; 貿易統計; 生産動態統計; 工業統計 (産業別/品目別); 中小企業庁業種別主要計数表; 各社IR資料; エキスパートインタビュー; BCG分析



調査の結果 - その他必需品



Source: 内閣府国民経済計算; 貿易統計; 生産動態統計; 工業統計 (産業別/品目別); 中小企業庁業種別主要計数表; 各社IR資料; エキスパートインタビュー; BCG分析

本調査結果活用時の留意点 - 情報の精度

留意項目

留意内容/具体例

一国依存率

大カテゴリのデータしか存在しない場合、当該品目の推定シェアに基づいて判定値を推算している場合がある

- 例) マスク: 貿易統計にはマスク以外も含まれる「その他のもの」というカテゴリしか存在しないため、そのうち6割がマスクによる金額であると推定して輸入額を算出している
- 背景1) 品目という概念に準じた統計データが存在していない場合がある
 - 例) マスク: 生産動態統計においては、製品としての「マスク」のデータが無く、原料である「医療衛生用の不織布」に関する生産データしか存在せず。そのため、生産動態統計のデータは採用不能
- 背景2) 当該品目に特異的な項目がなく、当該品目を含んだ大きなカテゴリの統計データしか存在していない場合がある
 - 例) マスク: 工業統計 (品目別) において、マスクは「その他の衛生医療用繊維製品」という大きなカテゴリ (綿棒などを含む) のデータとしてしか存在せず

粗付加価値率

付加価値に関する品目レベルでのデータが存在しない場合、やや異なる概念である「粗利」(直接労務費などが除外) の個社データ/産業別データを参考として粗付加価値率の補正・推定を行っている場合がある

- 例) マスク: マスクの粗付加価値率に関しては「繊維製衛生材料製造業」というくりでしかデータが無かったため、中小企業庁による繊維製衛生材料製造業の粗利率とマスク専業メーカーの粗利率との差分 (17%) が粗付加価値率における「産業全体と特定品目 (マスク) との差分に一致すると仮定して粗付加価値率に17%分の補正を行っている

エキスパートから話を聞いた品目の粗付加価値率については、エキスパートの感覚から推論的に補正している場合がある

- 例) 紙皿・紙コップ: 工業統計 (大カテゴリ) では42%だが、エキスパートは30%程度との感覚だったため平均値の36%に補正された

Appendix

参考) 必需品としては、感染症・災害・その他日常生活を想定し、42の品目を選定

候補抽出のアプローチ	基準1 感染症等発生時に、医療現場等で不足が懸念される物品	基準2 SC途断により、比較的短期間で、社会生活に影響が及ぶ物品	基準3 災害等発生時に必要となる物品
1. 下記情報ソースより感染症流行時、災害発生時の不足・必要物品を抽出 ・ 新型コロナウイルス感染症緊急経済対策 - 内閣府 ・ 記事 "新型コロナで不足する医療器具、解決策は3Dプリンターか" - AFP通信 ・ 個人、家庭及び地域における新型インフルエンザ対策ガイドライン - 厚生労働省 ・ 救助技術の高度化等検討会報告書 - 消防庁 ・ 非常用持ち出し品チェックシート - 消防庁 ・ 広報誌『ぼうさい』特集記事「災害の備え、何をしていますか」 - 内閣府 ・ トクする防災「備蓄品はこれが必要」 - 日本気象協会 2. 右記基準に基づき、特に検討すべき物品を絞り込み	治療・検査用品 - 人工呼吸器 - 人工肺 - 注射器 - 綿棒 - ガーゼ・脱脂綿 - 包帯 - 消毒剤 感染防止用品 - 使い捨て手袋 - 防護服	衛生用品 - ティッシュペーパー - ウェットティッシュ - 生理用品 - 紙おむつ - 石鹸類 - 歯ブラシ - ばんそうこう その他日用消耗品 - 乾電池 - ラップ - アルミホイル - ビニール袋 - 洗剤類 - コンタクトレンズ - 哺乳瓶の乳首	緊急時の生活に必要な物品 - 予備バッテリー - ライター - マッチ - ろうそく - 懐中電灯 - 下着 - タオル - 毛布 - 簡易トイレ - 交流エンジン発動機 - 卓上カセットコンロ - カートリッジボンベ - 土嚢袋 - 携帯トイレ - 仮設トイレ 救援活動等に必要な物品 - 手袋・軍手 - 除染テント - 作業着 - ブルーシート
	小計 9品目	小計 14品目	小計 19品目

Note: 青字のアイテムは4月14日貴省より追加でご連絡いただいたもの

延べ197の品目を絞込み・再定義し、調査対象131品目を特定

調査対象品目 - 電気機械 (1/2)

カテゴリ	No.	品目名	統廃合	備考	完成品	部分品	品目群		
							A	B	C
電気機械	1	スイッチ				✓	✓		✓
	2	LED				✓			✓
	3	ヘッドホン			✓		✓		✓
	4	プリント基板				✓	✓		✓
	5	液晶カラーテレビ		「カラーテレビ受像機-液晶式のもの-」から項目名を変更	✓	✓	✓		✓
	6	液晶パネル		「液晶デバイス-液晶モジュール」から項目名を変更		✓	✓		
	7	テレビチューナ(単体外付け型)			✓		✓		
	8	アンテナ		「アンテナ及びその部分品等」から部分品を除外	✓		✓		
	9	レーダ、テレビ等の部分品(ディスプレイデバイスを除く)		「無線通信、レーダ、テレビ等の部分品」から無線を除き、テレビアンテナを追加		✓	✓		
	10	ビデオカメラ、デジタルカメラ(テレビカメラ含む)			✓		✓		
	11	プロジェクタ	統合	「ビデオプロジェクタ(PC用は除く)」を「プロジェクタ(PC用)」に統合し、品目名を「プロジェクタ」に変更	✓		✓		
		ビデオプロジェクタ(PC用は除く)					✓		
	12	録音・再生機器-光学・半導体・磁気媒体によるもの			✓		✓		
	13	録音再生機、ビデオ、レコードプレーヤ等の部分品				✓	✓		
	14	スピーカ	統合	「ステレオコンポーネント等-スピーカシステム」を「変換部品・スピーカ」に統合し、品目名を「スピーカ」に統合	✓		✓		
		ステレオコンポーネント等-スピーカシステム					✓		
	15	カーラジオ				✓	✓		
	16	移動電話			✓		✓		
	17	通信機器の部分品(有線及び無線)				✓	✓		
	18	基地局			✓		✓		
	19	スイッチング機器及びルーティング機器			✓		✓		
	20	航行用無線機器(搭載機)		「航空用無線機器-航空機用-」から他の航行用も追加、搭載機に限定	✓		✓		
	21	無線遠隔制御機器			✓		✓		
	22	携帯用の自動データ処理機械			✓		✓		
	23	据置型のコンピュータ		「処理装置」に「その他の自動データ処理機械」を加えて検討	✓		✓		
	24	印刷機・複写機		「デジタル複合機」に単体の印刷機・複写機も追加	✓		✓		
	25	複写機及びプリンタ複合機等の部分品・附属品		貿易統計上の対象を「印刷機の部分品及び附属品」も含む形に再構成		✓	✓		
	26	磁気ディスク装置				✓	✓		
	27	光ディスク装置				✓	✓		

延べ197の品目を絞込み・再定義し、調査対象131品目を特定

調査対象品目 - 電気機械 (2/2)

カテゴリ	No.	品目名	統廃合	備考	完成品	部分品	品目群		
電気機械							A	B	C
	28	金銭登録機			✓		✓		
	29	ECRの部分品・附属品		「ECR等の部分品・附属品」から明確にECR部品に再定義		✓	✓		
		遠隔通信用測定機器		特定機器の判別が難しく、検討対象から除外	✓		✓		
	30	固定抵抗器		「抵抗器-固定抵抗器-20W以下-」から、対象を拡大		✓	✓		
	31	セラミックコンデンサ		「固定式コンデンサ(半固定式を除く)-セラミック-多層」から対象を拡大		✓	✓		
	32	変成器-トランス		「変成器-トランス(1kVA 以下)」から対象を拡大		✓	✓		
	33	インダクタ				✓	✓		
	34	プラグ及びソケット				✓	✓		
	35	リレー		「リレー-60V以下」から対象品目を拡大		✓	✓		
	36	小型モータ-直流電動機(出力10W以下)				✓	✓		
	37	マイクロホン			✓		✓		
		磁気式・光学式の読取機及びデータ処理機械		特定機器の判別が難しく、検討対象から除外	✓		✓		
	38	光学媒体(記録していないもの)			✓		✓		
	39	トランジスタ-1W以上-シリコントランジスタ				✓	✓		
	40	光電性半導体デバイス-光電池			✓		✓		
	41	集積回路-プロセッサ及びコントローラ				✓	✓		
	42	集積回路-記憶素子				✓	✓		
	43	不揮発性半導体記憶装置(USBメモリ、フラッシュメモリ)			✓		✓		
	44	DRAMモジュール		「自動データ処理機械用(DRAMモジュールを装着したもの)」から変更		✓	✓		
	45	圧電結晶素子-水晶のもの				✓	✓		
	46	医療用エックス線管				✓	✓		

延べ197の品目を絞込み・再定義し、調査対象131品目を特定

調査対象品目 - 自動車部品

カテゴリ	No.	品目名	統廃合	備考	完成品	部分品	品目群		
							A	B	C
自動車 部品	①	内燃機関(シリンダー容積が1000cc超のもの 87類用)			✓		✓		✓
	②	ディーゼルエンジン・セミディーゼル (87類用エンジン)			✓		✓		
	③	自動車用排気ガスタービン過給器		ターボチャージャーであり、スーパーチャージャーを含まない	✓		✓		
	④	フライホール及びプーリー 自動車用			✓		✓		
	⑤	潤滑油、燃料油用ろ過器 (自動車用)			✓		✓		
	⑥	消音機(マフラー)及び排気管並びにこれらの部分品		エキゾーストパイプ・マフラー・排気浄化装置	✓	✓	✓		
	⑦	ピストンエンジン始動用鉛蓄電池 (6ボルト又は12ボルトのもの)		カーバッテリー	✓		✓		
	⑧	伝導軸(カムシャフト・クラウンシャフト等)(自動車用)			✓	✓	✓		✓
	⑨	部分品(発電機とスターター) (自動車用)		「自動車用と特定されていない」から「自動車用」に定義変更し検討		✓	✓		
	⑩	照明用又は可視信号用の機器(自動車用)		自動車用ライト・室内照明	✓		✓		
	⑪	ワイヤーハーネス			✓		✓		✓
	⑫	駆動軸 (差動装置を有するもので、非駆動軸並びにこれらの部分品を除く)		アクスル・プロペラシャフト・等速/ユニバー札ジョイント・ディフェレンシャルギア	✓	✓	✓		
	⑬	ブレーキ及びサーボブレーキ並びにこれらの部分品(ブレーキラインを除く)			✓	✓	✓		
	⑭	車輪及びその部分品・附属品 トラクター用除く			✓	✓	✓		
	⑮	自動車用 錠 卑金属製		「自動車用ドアロック」と定義	✓		✓		
		自動車用 取付具 卑金属製		特定取付具の判別が難しく、検討対象から除外	✓		✓		
	⑯	バンパー 部分品		部分品に限らず、完成品及び部分品を対象とする	✓	✓	✓		
	⑰	シートベルト			✓		✓		✓
	⑱	エアバッグ				✓	✓		✓
	⑲	バックミラー 車両用のもの		「自動車用ミラー装置」と定義	✓		✓		
	⑳	部分品 自動車エアコン用		自動車用カーエアコンであり、カーヒーターを含まない		✓	✓		
	㉑	ゴム製空気タイヤ(バスと貨物自動車用)		「バス・トラック用新品タイヤ」と定義	✓		✓		

延べ197の品目を絞込み・再定義し、調査対象131品目を特定

調査対象品目 - 医療機器・用品

カテゴリ	No.	品目名	統廃合	備考	完成品	部分品	品目群		
							A	B	C
医療機器 ・用品	①	眼科用電気機器			✓		✓		
	②	外科用電気機器			✓		✓		
	③	心筋刺激用ペースメーカー			✓		✓		
	④	超音波診断装置			✓		✓		
	⑤	磁気共鳴診断装置			✓		✓		
	⑥	コンピューター断層撮影装置			✓		✓		
	⑦	X線機器(医療用)			✓		✓		
	⑧	歯科用電気機器			✓		✓		
	⑨	人工呼吸器			✓		✓	✓	
	⑩	人工心肺		人工肺は人工心肺の一部部品であるため、人工心肺に変更	✓		✓	✓	
	⑪	注射針			✓				✓
	⑫	注射器			✓			✓	
	⑬	防護服			✓			✓	
	⑭	使い捨て手袋		医療用を想定している使い手袋のみを対象とした	✓			✓	
	⑮	包帯			✓		✓	✓	
	⑯	接着式でない脱脂綿、ガーゼ			✓		✓	✓	
	⑰	ばんそうこう等の外用薬			✓		✓	✓	
	⑱	消毒剤		アルコール以外の物質による消毒製品も含めるため「消毒剤」とした	✓			✓	
	⑲	消毒液用容器				✓			✓
	⑳	生薬			✓				✓
	㉑	ワクチン			✓				✓

延べ197の品目を絞込み・再定義し、調査対象131品目を特定

調査対象品目 - その他必需品（1/2）

カテゴリ	No.	品目名	統廃合	備考	完成品	部分品	品目群		
							A	B	C
その他 必需品	1	マスク			✓				
	2	トイレットペーパー			✓				✓
	3	ティッシュペーパー	}	統合 上記「ティッシュペーパー」と重複	✓		✓	✓	
		クレンジングティッシュ・化粧用ティッシュ			✓		✓		
	4	ウェットティッシュ			✓			✓	
	5	綿棒			✓			✓	
	6	生理用紙ナプキン		生理用品で最も広く用いられる「紙ナプキン」として品目を明確化	✓			✓	
	7	紙おむつ			✓			✓	
	8	哺乳瓶の乳首部分			✓			✓	
	9	コンタクトレンズ			✓			✓	
	10	歯ブラシ			✓			✓	
	11	石鹸類		人体を対象として用いられるもの（シャンプー、ハンドソープ等）	✓			✓	
	12	洗剤類		人体以外を対象として用いられるもの（洗濯用、食器洗い用等）	✓			✓	
	13	下着（下半身用）		下着の中でも、下半身に着用するもの（ブリーフ等）	✓			✓	
	14	ブラジャー			✓				✓
	15	懐中電灯		電気式の光源で、持ち運び可能なもの（フラッシュライト、電気ランタン等）	✓			✓	
	16	乾電池			✓			✓	
	17	携帯・小型端末用リチウムイオン電池		「予備バッテリー」は検討困難な為、携帯端末に用いられるLiB全般と再整理		✓		✓	
	18	マッチ			✓			✓	
	19	ライター			✓			✓	
	20	ろうそく			✓			✓	
	21	タオル			✓			✓	
	22	毛布			✓			✓	
	23	カーベット			✓				✓

延べ197の品目を絞込み・再定義し、調査対象131品目を特定

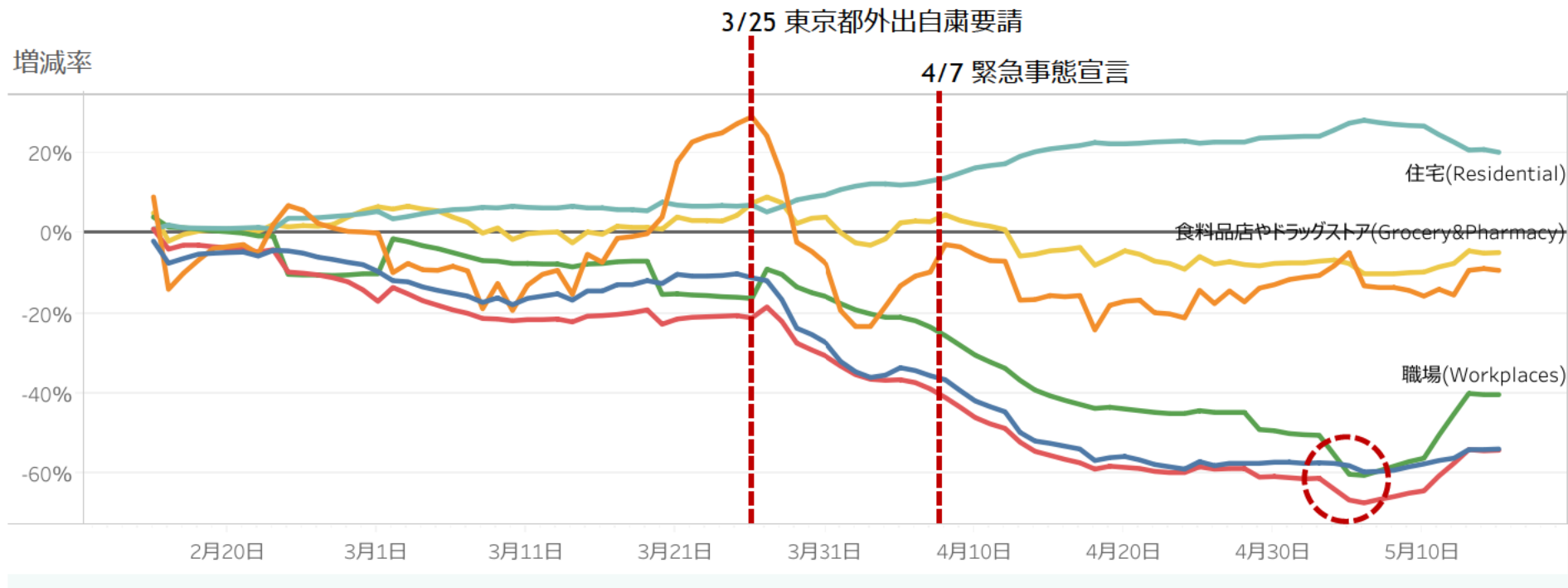
調査対象品目 - その他必需品 (2/2)

カテゴリ	No.	品目名	統廃合	備考	完成品	部分品	品目群		
							A	B	C
その他 必需品	24	ラップ			✓			✓	
	25	アルミホイル			✓			✓	
	26	紙皿・紙コップ			✓		✓		✓
	27	レジ袋		ビニール袋の中でも広く使用されている「レジ袋」と定義	✓			✓	
	28	卓上カセットコンロ			✓			✓	
	29	カートリッジボンベ		カセットコンロ等に使用する、内部に燃料ガスの充填された小型缶	✓			✓	
	30	作業着		建設業・製造業で用いられるような一般的なつなぎ・作業着を想定	✓			✓	
	31	手袋・軍手		防寒用ではなく、作業用に供される手袋で、使い捨てではないもの	✓			✓	
	32	除染テント		防疫時に使用される、密閉性の高いテント	✓			✓	
	33	土嚢袋			✓			✓	
	34	ブルーシート			✓			✓	
	35	交流エンジン発電機		移動可能で、交流電力を供給できる設備 (発電所システム等は含まない)	✓			✓	
	36	携帯トイレ	}	持ち運び可能なトイレシステム (プラスチック製簡易便器・吸水ポリマー等)	✓			✓	
		簡易トイレ		上記「携帯トイレ」と重複	✓			✓	
	37	仮設トイレ		建設現場・屋外イベント等で使用される、小型ブース型のトイレユニット	✓			✓	
	38	塗工印刷用紙			✓		✓		✓
	39	非塗工印刷用紙			✓		✓		✓
	40	紙テープ		「粘着剤・接着剤を塗布した紙類(セルフアドヒーズのもの)」を解釈・整理	✓		✓		
	41	サングラス			✓			✓	
	42	電気式の温度計・ハイドロメーター			✓			✓	
	43	気圧計・湿度計等			✓			✓	

新型コロナウイルス感染症の影響 概観

都市内の移動は、ロックダウンに伴い各地で急低下
例えば東京では、駅・職場・娯楽施設へ向けた移動が大幅に減少

東京都における2-5月の人々の移動量の推移 (目的地別, 1月3日~2月6日のデータ中央値=0)

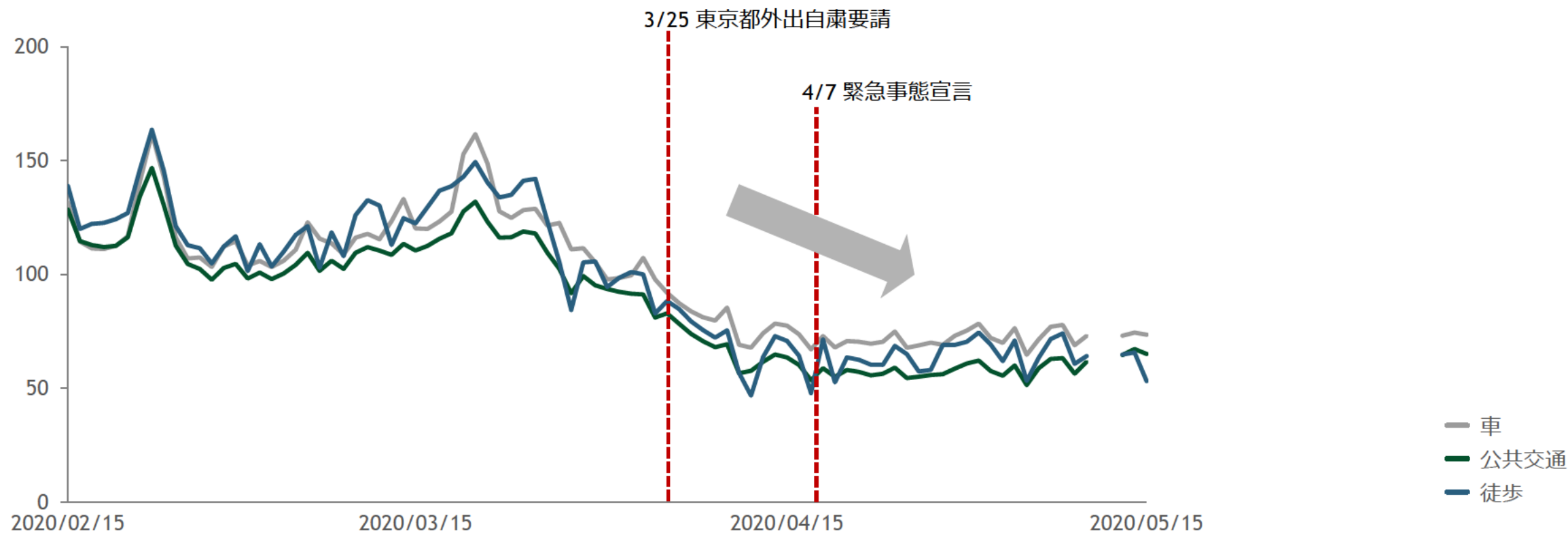


Note: グラフは7日間の移動平均線
出所: Google社の公表しているCommunity Mobility Reportデータを基にKAHO ENTERPRISE作成

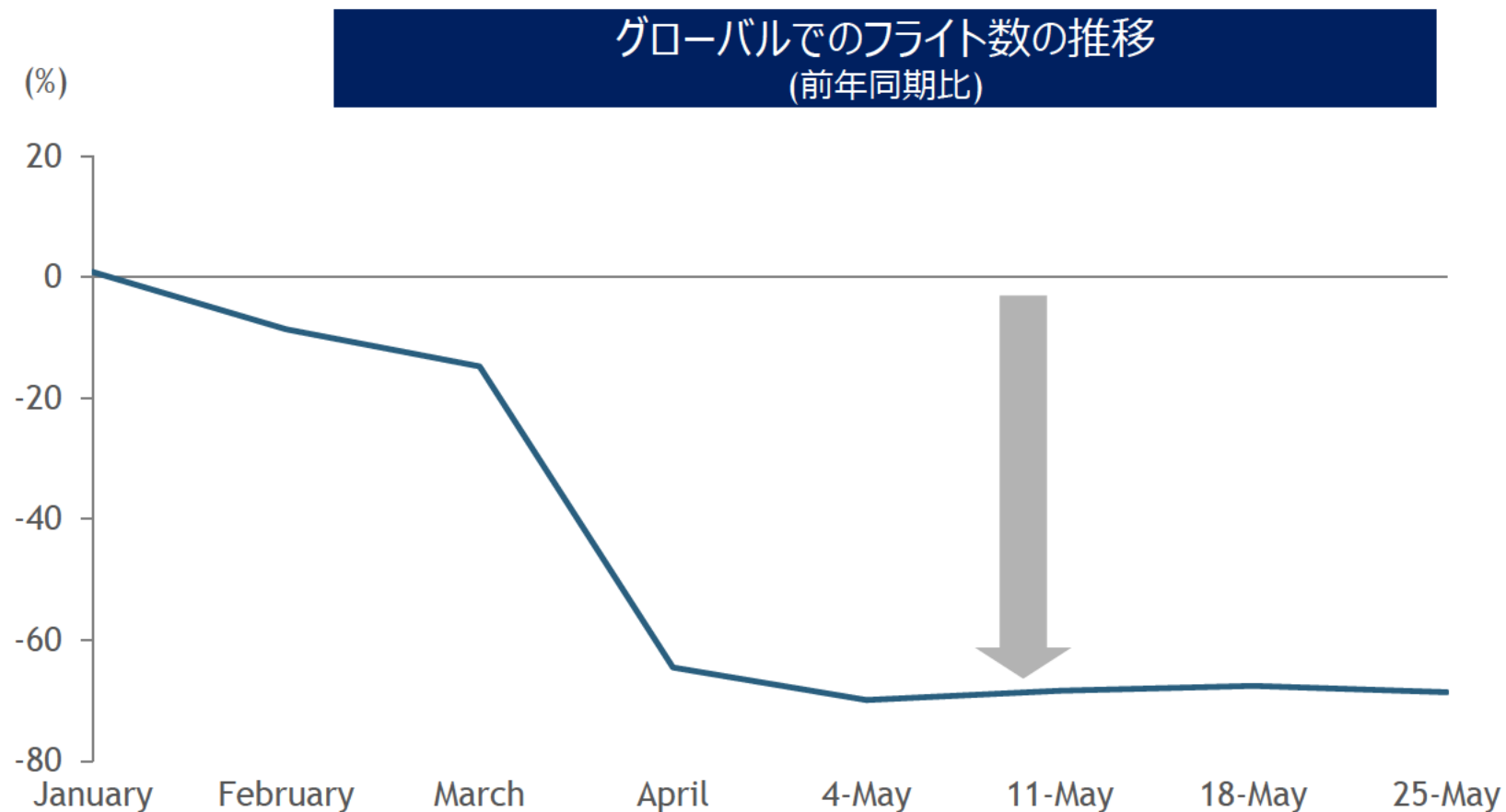
- 住宅
- スーパー・ドラッグストア
- 公園
- 職場
- 娯楽施設
- 公共交通機関

都市を跨いだ国内長距離移動についても、大きく減少
例えば日本では、車・電車・徒歩等の手段を問わず、移動量が3～5割減少

日本における2-5月の人々の移動量の推移 (移動手段別, 1月13日=100)



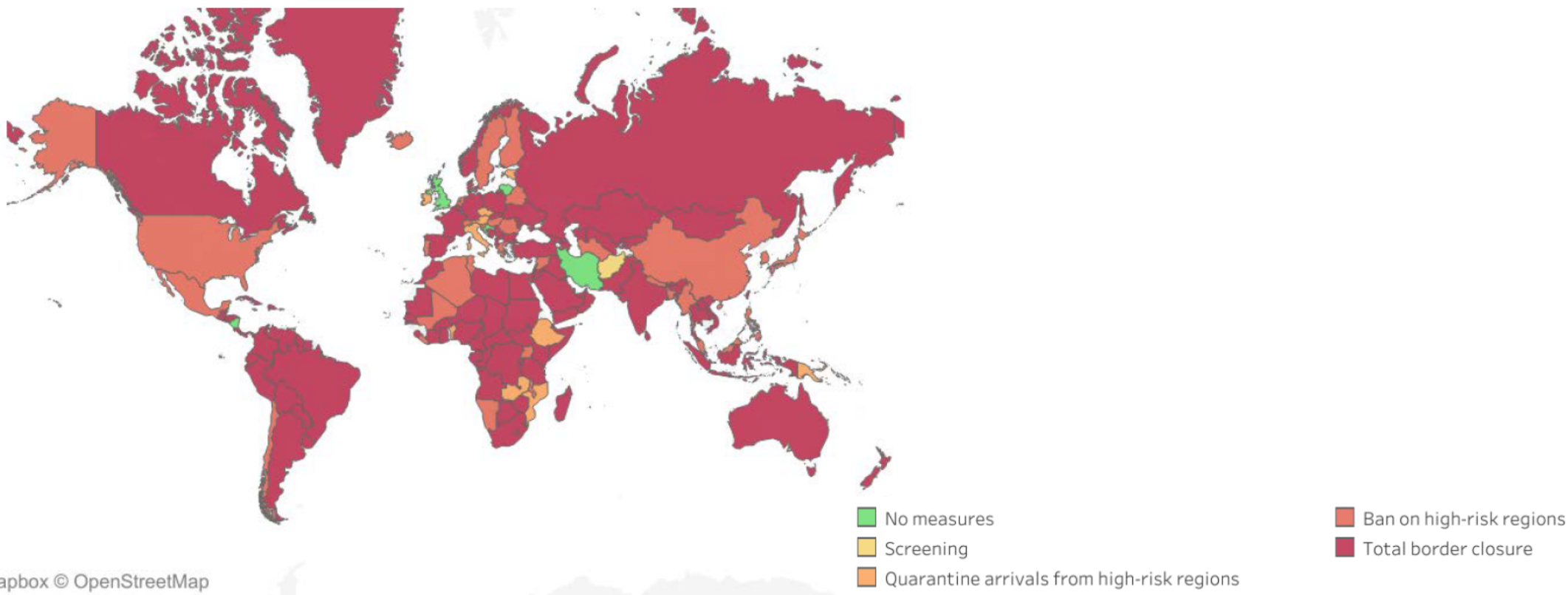
国際的な人の移動は、出入国制限により大半が蒸発
例えば、世界の航空便は、感染の拡大に伴い減便。4月上旬時点で昨年比約7割減



Note: 1-4月は月平均、5月は週平均
出所：OAGデータを基にBCG作成

ほぼすべての国が、入国制限、渡航禁止や入国者の隔離など、何らかの規制を導入

コロナにより陸海空の国境を封鎖している国
(5月15日時点)

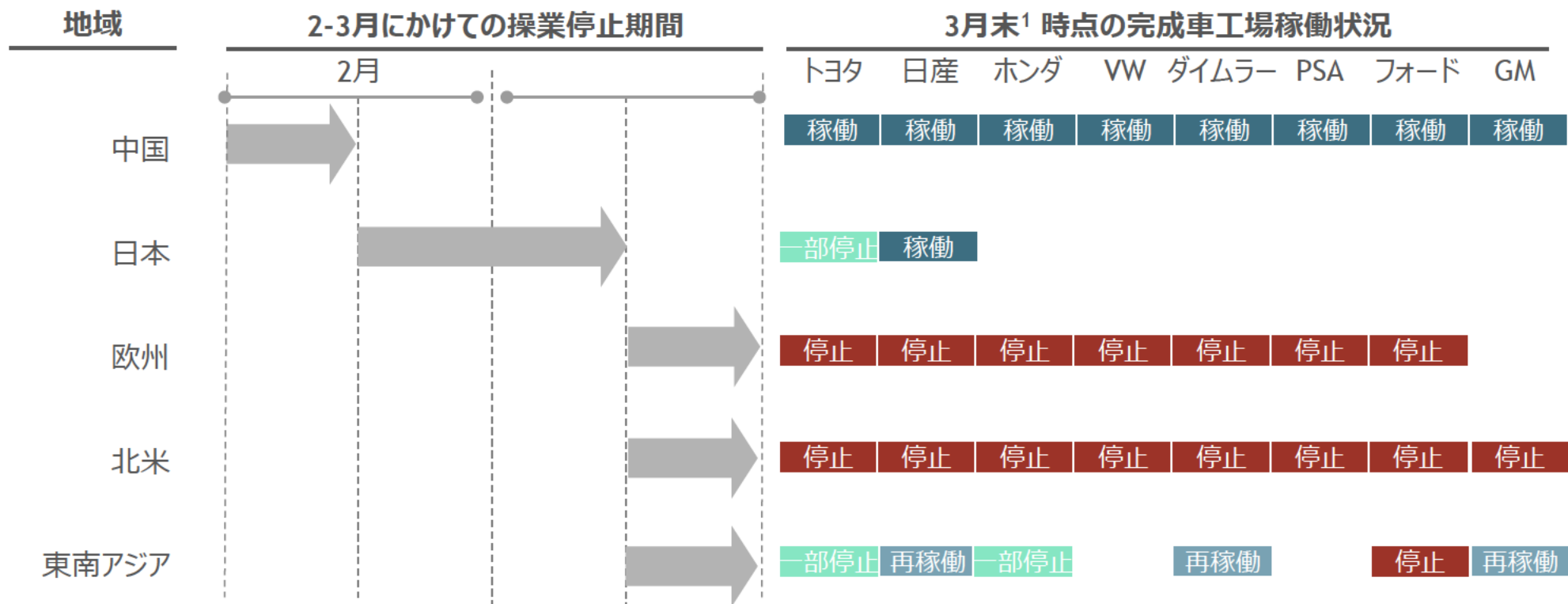


生産拠点の操業停止

ヒトの移動停止が、操業停止・需要蒸発を惹起

例えば自動車では、当初は中国、感染拡大に伴い3月には欧米の工場も、稼働を停止

主要自動車メーカーの工場稼働状況



1. 3月24日時点

Note: 3月末時点の稼働状況において、空欄部分は拠点無し

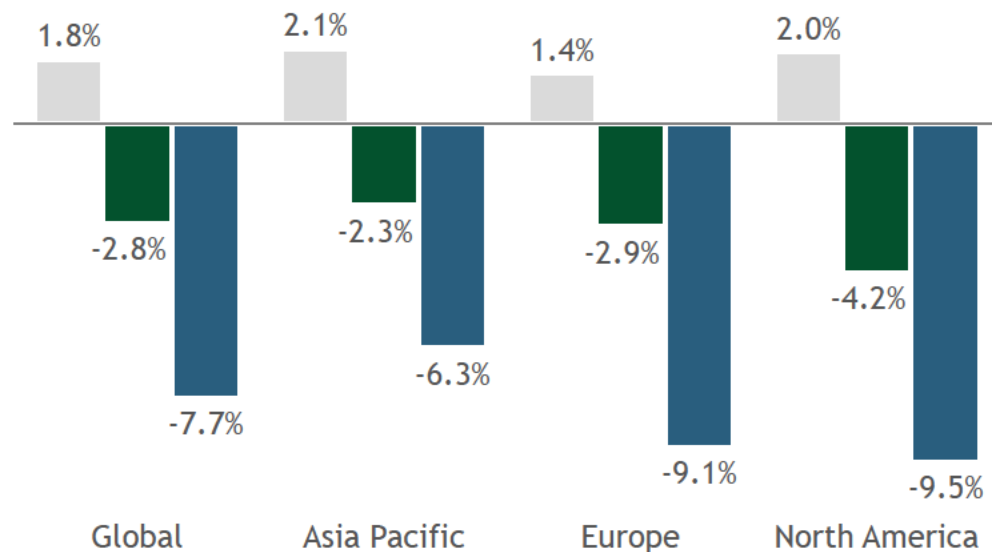
出所：日経産業新聞記事を基にBCG作成

稼働 通常通り稼働中 一部停止 一部工場で生産停止 (予定含む)
再稼働 一部生産調整中 停止 地域全体で停止 (予定含む)

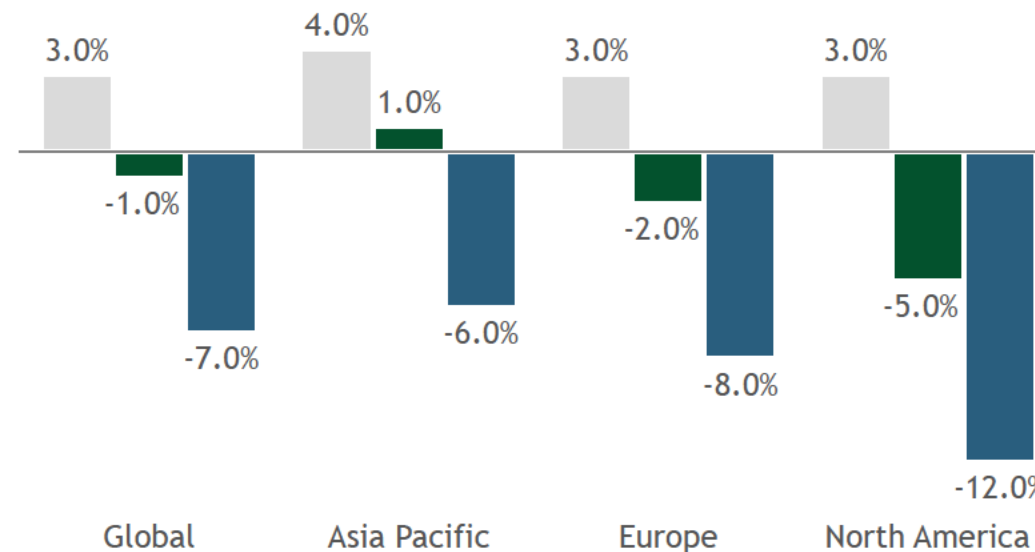
サプライチェーンを通じて、国内・国際で物流減が波及

国際物流は、空・海ともに、期初予想を覆し、年間を通じてマイナス成長の見通し

航空物流量の成長率予想 (2020)



海上物流量の成長率予想 (2020)



■ コロナ以前の予想
■ 現状の影響をベースにした予想
■ 更なる感染拡大をベースにした予想

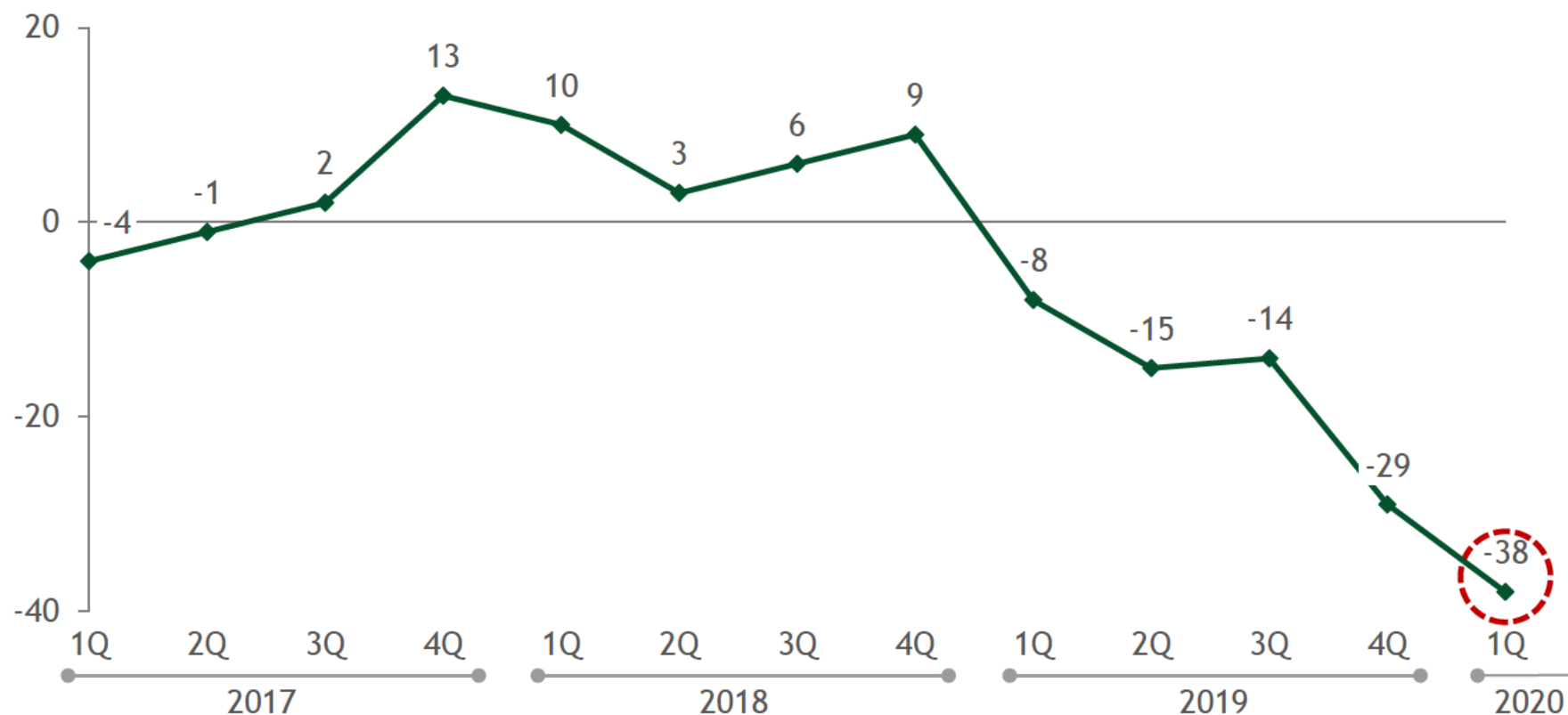
国内のモノの移動（全体）

日本

サプライチェーンを通じて、国内・国際で物流減が波及
例えば日本では、消費増税後に弱含んでいた荷動きが、コロナにより一段と失速

荷動き指数¹の推移

荷動き指数（実績）



1. 荷動き指数は、全国の事業所への聞き取りを踏まえ、出荷量が対前年同期比で「増加する」と回答した事業所割合から「減少する」と回答した事業所割合を差し引いて算出
出所：日通総合研究所

国内のモノの移動（小口宅配）

B2C物流は増加したが、B2Bの落込みをカバーできず

Eコマース需要の増大を受けて、各国の主要運送会社では、宅配便取扱数が急増



中国宅配大手・中通快递は5月の宅配便取扱量過去最高を記録

- 5月前半の日当たり取扱量は5千万個超
- 今後の9ヶ月で取扱個数は、前年同期比で37-42%増加予想

Deutsche Post 

独郵便大手ドイツポストは、1-3月期の国内小包宅配数がクリスマス商戦並みと発表

- 国際物流の停滞・航空輸送の停止等で業績は悪化
- 一方、国内小包宅配は活発であり、取扱個数は前年のクリスマス商戦に匹敵と発表



米宅配大手DHLは、Eコマースの国内取扱量が2月から3月で36%以上増加したと発表

- 2月と比べ、3月の1日当たり平均取扱高は、国内は36%、越境は28%増加
- 2Q・3Qも、ソーシャルディスタンスと各種予防策の継続で、強力な需要を見込む



ヤマト運輸は4月宅配便取扱数が前年同期比13%増加したと発表

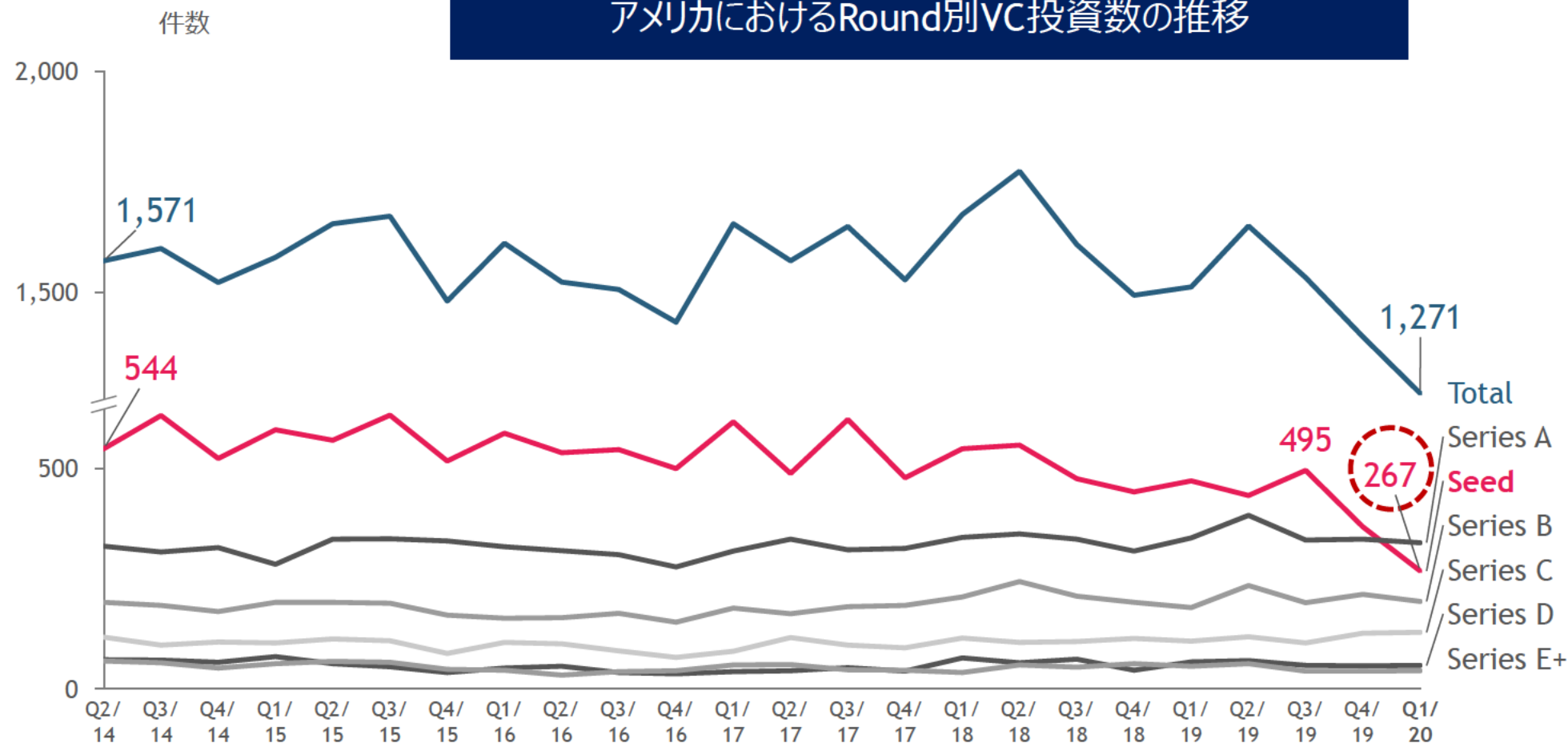
- 4月の取扱個数は1億5,599万個余りで前年同期比13.2%増
- 3月も前年同期比3.9%増であったが更に拡大
- 外出自粛に伴うネット通販や個人宛荷物需要の増加と説明

企業へのカネの循環（投資）

ローカル

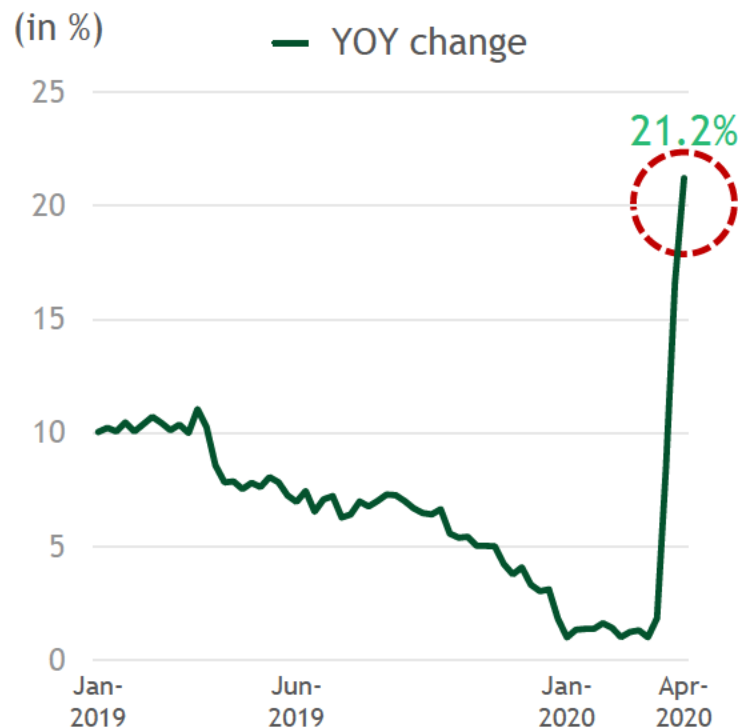
市場外での直接投資も、ハイリスクな案件は消滅
例えばVC投資では、シード期のスタートアップに対する投資が大きく抑制されている

アメリカにおけるRound別VC投資数の推移

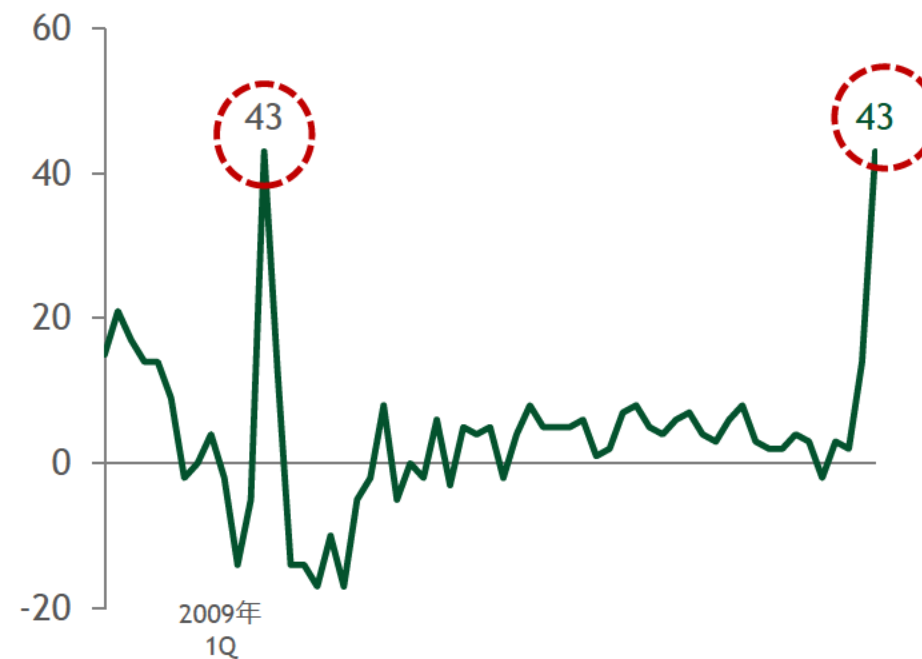


一方で、銀行からの資金繰り融資は各国で急拡大
企業の業績悪化が顕著となった3-4月に融資需要が急拡大。リーマンショック並の水準に

世界全体の融資需要 (前年同期比)

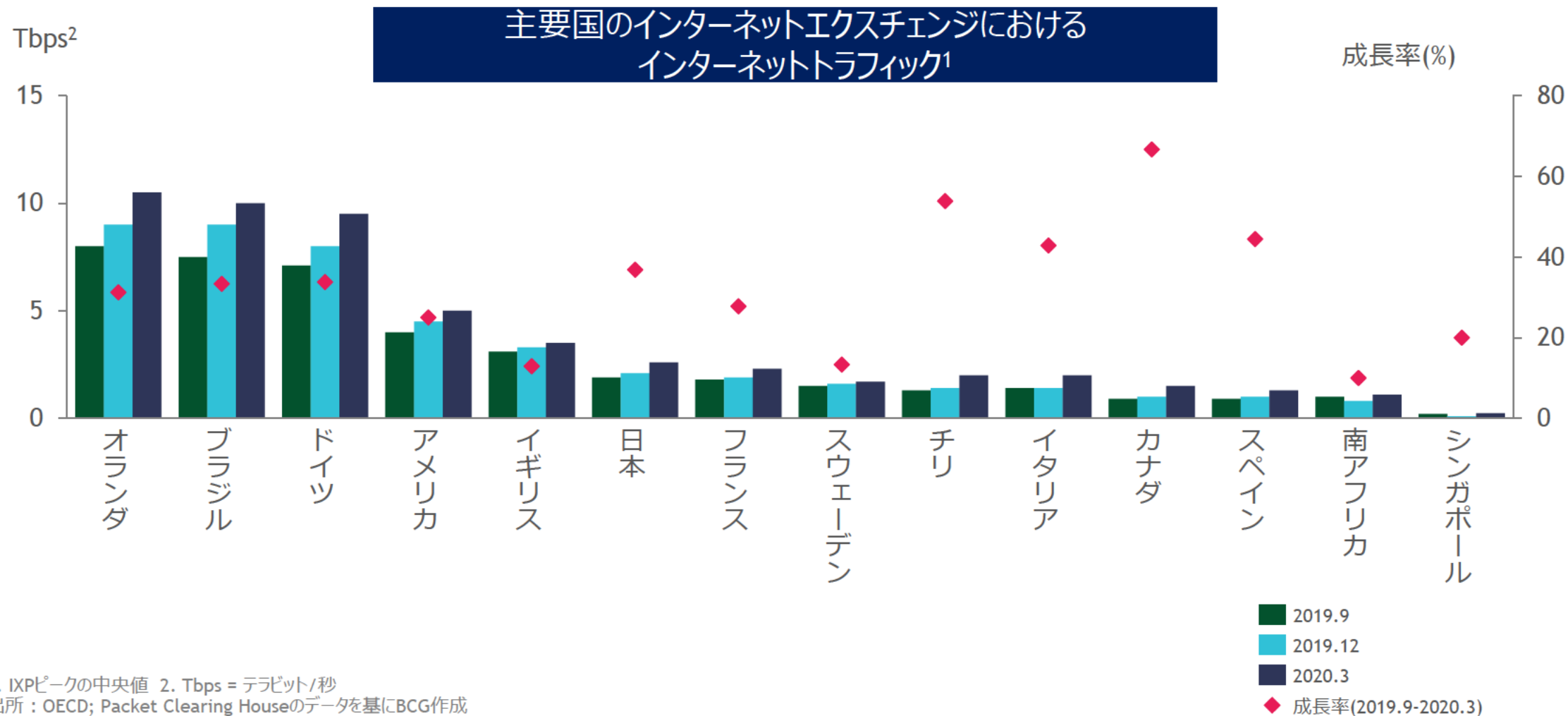


日本の資金需要判断指数¹ の推移



1. 日銀の主要国内金融機関に対する融資需要の増減に関するアンケート調査に基づいた指標。2020年3Q数値は予想値
出所：REUTERS; BCG分析

ヒトの移動減を補い、インターネットトラフィックが増



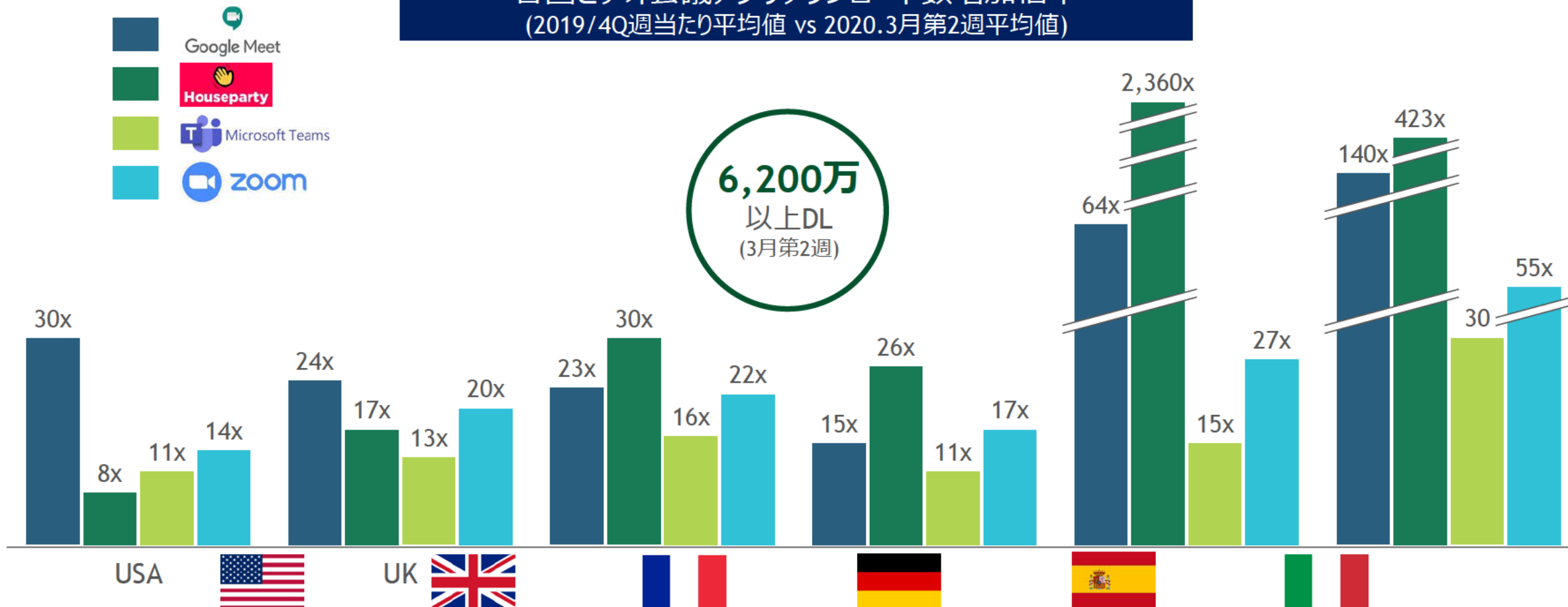
ビデオ会議利用者数の動向

グローバル

一因が、リモートワークによるビデオ会議の増加

リモートワークの拡大に伴い、ビデオ会議アプリのダウンロード数が各国で急増

各国ビデオ会議アプリダウンロード数増加倍率
(2019/4Q週当たり平均値 vs 2020.3月第2週平均値)



通信インフラへの負荷となり、速度低下に繋がる例も
2-3月のインターネット回線速度は、各国で概ね共通して低下傾向

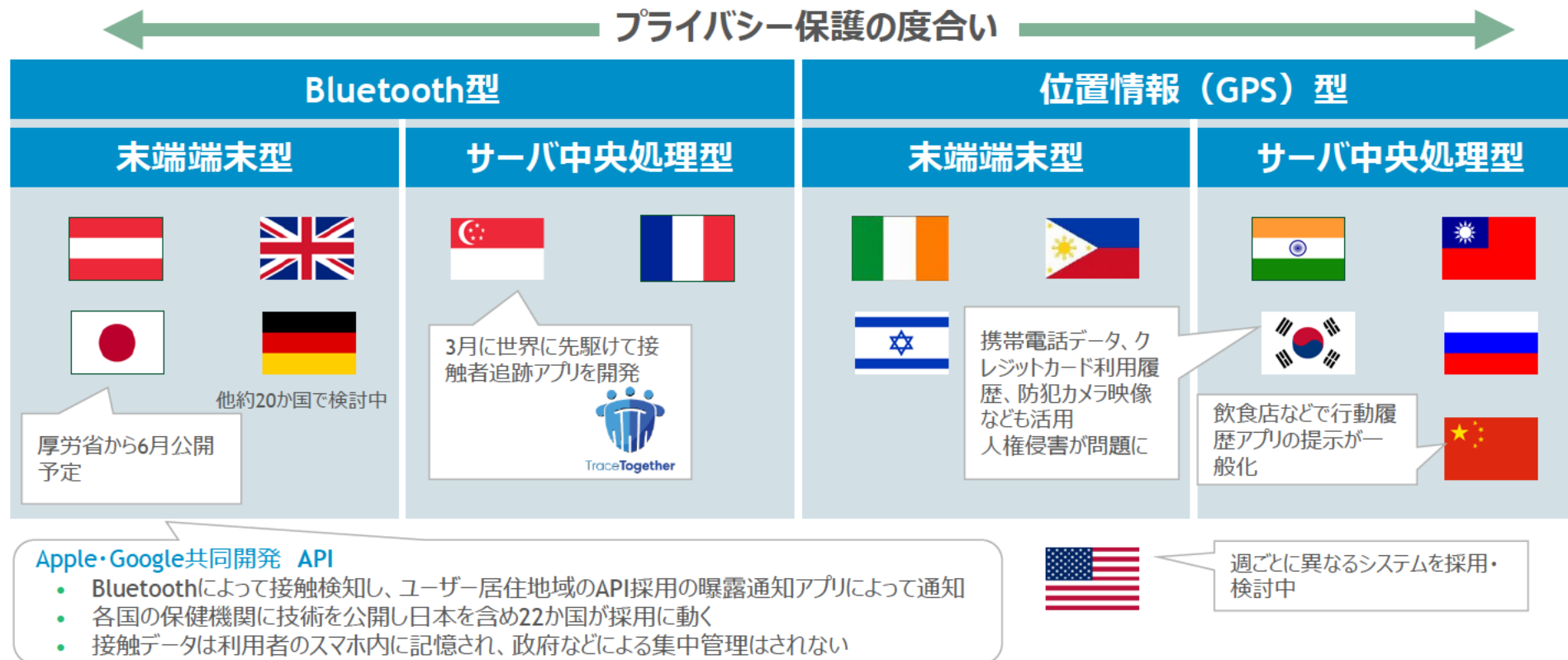
主要国・地域のインターネットトラフィックとインターネットスピードの変化

国・地域	トラフィック		スピード	
フランス	↑	38.4%	↓	13.9%
イタリア	↑	109.3%	↓	35.4%
スペイン	↑	39.4%	↓	8.0%
イギリス	↑	78.6%	↓	30.3%
カリフォルニア州	↑	46.5%	↑	1.2%
ミシガン州	↑	37.9%	↓	16.1%
ニューヨーク州・ ニュージャージー州	↑	44.6%	↓	5.5%
日本	↑	31.5%	↑	9.7%

1 事例：行動履歴の共有による非濃厚接触証明

接触検知アプリが拡大し、デジタルを利用した行動管理が一般化

- 接触検知アプリは5月14日時点で世界40ヶ国・地域で導入され、日本を含む23ヶ国で準備中
 - 接触検知のみを行うBluetooth型とGPSを利用した位置情報型、それぞれについて情報が端末内のみで記憶される末端端末型と政府等に集中管理されるサーバ中央処理型が存在し、プライバシー保護対応に国によって差が出ている
- アプリが有効に機能するには6割の普及が必要だがほとんどの国で未達成



1 事例：行動データの共有による、衛生面をサポートする公共財の創出

感染者の行動履歴を共有し、二次感染を防ぐシステムも登場



国

- 韓国

業界

- 政府

企業

- 韓国政府

コロナ感染者のいた地点に近づくとアラートし感染拡大を防ぐアプリ「Corona 100m」

- 韓国政府がコロナ感染者追跡データを使用し、感染者がいた地点に近づくとアラートするアプリをリリース
 - ✓ コロナ感染者がいた地点から100mに接近するとアラート
 - ✓ アプリ上では、陽性確認された日付・感染者の国籍・年齢・行動履歴が確認可能
 - ✓ リリース後3週間で100万人以上がこうした地図アプリをDL
 - 「Corona Map」など

1 事例：行動データの共有による、衛生面をサポートする公共財の創出

デジタルツールによって感染者の行動を監視



国

- シンガポール

業界

- 政府

企業

- シンガポール政府

位置情報を連動させStay Homeを証明するシステムを導入

- シンガポール政府はデジタルツール「The Leave of Absence & Stay-Home Notice Tracking Solution」を活用して、Stay Homeの状況を監視する
- 自宅隔離者はシステムから位置情報の報告が要請されると、1時間以内に位置情報を連動させて自宅にいることを証明する

1 事例：行動履歴共有による非濃厚接触証明

自身の健康状態の証明が、日常の様々なシーンで求められる様になると想定される



国

- 中国

業界

- ITサービス

企業

- Alibaba Group Holding Limited
 - ✓ 本社：中国杭州市
 - ✓ 設立：1999年
 - ✓ 代表：ジャック・マー

コロナ禍を契機に、自身の"クリアランス"証明が一般化

- 自身の健康状態・行動履歴からクリアランスを証明する「健康コード」の導入が加速
 - ✓ 行政府と提携し、普及を急速に推進
 - 9億人以上が使用するアリペイを活用
 - 2月11日に杭州市で最初にリリースされ、浙江省・四川省・海南省を中心に7日間で100都市以上が採用
 - ✓ 日常生活の多様なシーンでの提示が義務付けられる
 - 高速インターチェンジ・空港・鉄道駅・バス停等の公共交通機関、商業施設・自治体施設、居住区の入り口等で提示が必要
 - 健康状態・渡航歴を入力すると、アプリによる判定として、緑(問題なし)・黄(7日間行動制限)・赤(14日間行動制限)のいずれかのQRコードが表示

1 事例：衛生性を確認するゲートを設置

検温と顔認証による入館管理システムの導入が加速



国

- 日本

業界

- IT

企業

- 日本コンピュータービジョン
(株式会社ソフトバンク
子会社)
 - ✓ 本社：日本
 - ✓ 設立：2019年
 - ✓ 代表：Andrew Schwabecher

中国提携企業のAI個人認証システムを日本で提供

- 中国・セNSTタイム社の検温兼個人認証システム「SenseThunder」を日本で提供
 - ✓ 「SenseThunder」はAI顔認証カメラを利用し検温・顔認証が可能
 - 出入り口・通路・受付などに設置でき、1.5mの距離から約0.5秒で体温やマスク有無を検知。アラートも可能
 - 管理プラットフォームと連動し個人単位でのデータベース管理
- 4/15に正式販売開始以降、官公庁・病院・企業などですでに設置
 - ✓ 農林水産省・文部科学省・総務省に導入。検温のみを行い、顔認証による入館管理は行われていない
 - ✓ イオンモール、ファーストキッチン、全国のソフトバンクショップでも導入開始

1 事例：通行人の衛生性を確認するゲート

ヒトが集中的に通過する空間において、衛生性を自動検証するゲートの設置が加速



国

- 日本

業界

- 不動産施工・販売業
(個人/法人向け)

企業

- 株式会社 大倉
 - ✓ 本社：大阪市北区
天神橋
 - ✓ 設立：1964年
 - ✓ 代表：清瀧 静男

通過するヒトの衛生性を常時モニタリングし、パンデミックリスクを抑制する

- コロナ蔓延を受けて、(株)大倉は、2020年5月7日非接触温度センサー搭載システム「HESTA Security Gate」の発売を開始
 - ✓ 非接触の複数同時検温・マスクを着用したままの顔認証が可能
 - オフィス・学校・商業施設・医療機関・駅・空港への設置を想定
 - 高精度温度センサーで検知し、異常感知の際は音声アラームで通知・遠隔制御で該当者の入場を制限。マスク着用時でも顔認証可能
 - ✓ 勤怠管理との連携で、二次感染者候補者の早期特定が可能
 - 入場者のデータは自動的に保存。勤怠情報としても活用可能
 - 後から感染が確認された入場者がいた場合、何時から何時まで施設を利用したかやゲート付近で接触した人数・対象者の把握が可能

1 事例：第三者による衛生証明

「免疫パスポート」による衛生証明の導入可能性



国

- チリ、アメリカ、ドイツ、英国、スイス、エストニアなど

新型コロナウイルス免疫を持つことを証明する「免疫パスポート」の発行が各国で検討

- 新型コロナウイルスに対する免疫をもつことを証明する「免疫パスポート」の導入について各国で検討
 - ✓ エストニアでは官民共同で国内向けの「デジタル免疫パスポート」を試験導入
 - 新型コロナに感染・回復したことがあるかを記録
 - ✓ 多くのスタートアップなどが「免疫パスポート」実現に動く
- 新型コロナの免疫ができるという医学的根拠がないこと、個人情報保護の観点に課題
 - ✓ WHO（世界保健機関）は、新型コロナウイルスの免疫については不明瞭な部分が多く、一度感染した人に免疫があると断定できる証拠はないとして、免疫パスポートなどの証明書を発行する計画に反対
 - チリ政府は「免疫パスポート」の発行を検討するもWHOの反対を受け計画を延期



飲食、小売などの店舗から工場、企業のオフィスまで、「非接触型」の業務運営が定着

Before コロナ

On コロナ

After コロナ

手なりの姿

目指す姿

人と人が触れ合う
業務運営

- 従業員相互
- 接客
- 顧客相互

フィジカル・ディスタン
シングの徹底

- 座席の間引き
- マスク、防護服、
消毒液、
パーティション..

各業界が作成した業界規程を踏まえ、
非接触型の業務運営が定着

- **施設や機器の改修、無人化、ロボット
導入などの設備投資**が必要に
 - 投資余力のない小規模事業者は、
業態転換（例：持ち帰り、デリバ
リー/訪問専業）を強いられる
- **店舗や施設の衛生レベル・非接触度の
認定**が重要に
 - 従来の食品衛生管理等に加え、
様々な業態で第三者認定機関が
拡大

OR

**小規模な事業者でも、必要十分な感染
予防策が徹底**できている

- 小規模事業者でも、十分な衛生対応
設備投資を実施可能
 - 結果として、店舗 / 持ち帰り等の
ビジネスモデル選択は、規模の大小を
問わず、事業者が自由に選択
- 消費者に分かりやすく、事業者への負担
も軽い認定・認証が行われている



企業の非接触化を支援するとともに、認証・認定機関のあり方を検討する必要

経営戦略上の論点

L (ローカル) 経済圏

- 店舗運営の非接触化
 - 店舗改修
 - キャッシュレス導入等
 - 業態の転換
 - 持ち帰り、デリバリー...
 - 連携先マッチングPferの選定
 - 衛生管理認証の早期取得
- (建築・不動産)
- オフィス向け建築の再設計
 - 安全性評価の獲得
- (交通)
- 公共交通の非接触化
 - 乗車率低下に伴う
ビジネスモデルチェンジ

G (グローバル) 経済圏

- 生産拠点運営の非接触化
 - 無人 (ロボット) 化

公共政策上の論点

 : 分野横断的な企業支援策

- 各種産業の非接触対応支援
 - 費用支援、技術支援..
 - マスク、消毒液等の公的調達・備蓄
- 小規模デリバリー専門店などへの衛生・感染予防監督
 - 個人の新規参入対応
- オフィスビルの衛生基準最適化
 - 労働安全衛生、ビル衛生
- 衛生管理認定事業のルール化
 - 公的機関による直接実施
 - 民間機関による実施の適正化

2 事例：UIの非接触化

あらゆるHMIで、非接触操作可能なタッチパネルの普及が加速



国

- 日本

業界

- 製造業

企業

- 三菱電機
 - ✓ 本社：東京
 - ✓ 設立：1921年
 - ✓ 代表：杉山武史

空中タッチ操作パネルの、2021年の製品化に向け、開発が加速化

- 指の動きを正確に検知するセンサー技術と、映像を浮かび上がらせる再帰反射技術を融合
 - ✓ 2015年頃から開発開始、コロナを受けて急速にニーズが拡大
 - ✓ "10年後には空中で操作するのが当たり前になる" (三菱電機先端技術研究所 菊田氏)
 - 飲食店での注文用パネル、エレベータ操作盤、医療機器モニター
 - 課題は小型化と同時に、低コスト化の実現と量産体制の構築

2 事例：宅配ロボの普及

対人接触回避・宅配需要増に対応し、宅配ロボの普及が始まる



Robot of Everything

国

- 日本

業界

- 宅配／ロボット

企業

- 株) ZMP
 - ✓ 本社：東京都
 - ✓ 設立：2001年
 - ✓ 代表：谷口恒

自動運転技術やロボット開発を
研究するベンチャー企業である

無人宅配ロボ「デリロ」実用化に向けた社会実装実験を提案

- 無人宅配ロボ「デリロ」の実用化に向けて、東京都心部での実証実験を目指す
 - ✓ 新テクノロジーと親和性のある高層マンションエリアで広域で発展的な検証を行う
 - すでに慶應義塾大学のキャンパスにて宅配ロボットサービス実証実験を実施
 - 宅配事業者、スーパー、コンビニ、ドラッグストア等各事業者と協力
 - 独自のクラウドシステムによりロボットを遠隔で監視や非常時の制御を集中管理

2 事例：航空産業ビジネスモデルの変化

搭乗率激減に直面する航空業界では、運賃値上げが拡大する見込み



国

- 中国

業界

- 航空

企業

- 長安航空
 - ✓ 本社：西安市
 - ✓ 設立：1992年
 - ✓ 親会社：海南航空

航空券販売と併せて空席の利用権を販売、実質的な運賃値上げへ

- 乗客の3密をさけるため、航空券を購入した乗客に"空席の利用権"を販売
 - ✓ 乗客は航空券1枚に対し、最大8席の追加の空席利用権を購入することが可能
 - 機内でのソーシャルディスタンスの考え方として、9席/人必要との通念とも合致
 - 約3,000円/席のため、24,000円/8席となり、実質的な値上げに相当
 - ✓ 機内でソーシャルディスタンスを保つ場合、搭乗率は1/3程度となり、中小型機は採算確保が困難

2 事例：第三者による消毒保証・衛生保証

訪問・対面リスクを抑制すべく、第三者機関による衛生保証取得が一般化する



国

- アメリカ

業界

- ホテル業

企業

- Hyatt Hotels and Resorts
 - ✓ 本社：米イリノイ州シカゴ
 - ✓ 設立：1957年
 - ✓ 代表：マーク・ホプラマジアン

第三者機関による衛生保証取得スキームを確立・加盟ホテルへリソース提供

- コロナ蔓延を受けて、2020年4月29日新衛生対策「グローバルケア & クリーン」を発表
 - ✓ 第三者機関による衛生保証取得のプロセスを具体化・取得の義務化
 - グローバル・バイオリスク・アドバイザリー・カウンスル(GBAC)による最高水準の衛生保証取得を義務付け (20年5月現在、世界で取得しているホテルはない)
 - 取得に向けた具体的な従業員トレーニングプログラム・専門家を採用した衛生関連ワーキンググループ発足を世界900以上の加盟ホテルに例示
 - ✓ 衛生管理者として専門トレーニングを受けた衛生スペシャリスト配置を義務付け
 - 20年9月までに、各ホテルに最低1名、衛生管理者として再トレーニングを受けた専門スタッフを配置
 - 現場でのリアルタイムでの衛生環境維持活動を担当することになる

2 事例：第三者による衛生証明

訪問・対面リスクを抑制すべく、第三者機関による衛生保証取得が一般化する



国

- シンガポール

業界

- IT

企業

- シンガポール政府観光局

シンガポールでは政府主導で「清潔さ」を保証する認証制度をスタート

- 国の公衆衛生の基準を高めるプログラムの一環として、施設の認証制度「SG Clean」が成立
 - ✓独自のチェック項目によって認証。
 - ✓ホテルの場合は、室内の衛生状態、温度や消毒の回数、従業員の呼吸器の症状の確認、「SGクリーン」マネージャーを任命するためのプロセスを設けることなど7項目
- 2月16日の開始後1ヶ月で5,000以上の認証

Retail Establishment
Checklist for SG Clean Programme

7-Points for SG Clean Programme	Clause number for Implementation Requirement
1. Appoint an "SG Clean" Manager to implement measures and ensure compliance to checklist of SG Clean Programme	1
2. Check temperature and screen for respiratory symptoms of employees and ensure none are under an active Leave of Absence (LOA), Stay Home Notice (SHN) or Quarantine Order (QO)	2
3. Check temperature and screen for respiratory symptoms of contractors, suppliers and visitors, and ensure that none are under an active LOA, SHN or QO. Practise appropriate safe distancing measures for visitors	3
4. Step up frequency of disinfection for all common facilities, and ensure that employees observe good personal hygiene	4
5. Check that procedures are in place to manage COVID-19 suspect cases	5
6. Check that there are documents and records of all preventive measures	6
7. Ensure compliance to government orders, guidelines and health advisories on COVID-19	7

3 事例：企業の余剰オフィススペースの貸し出しを支援

リモートワークの拡大によりオフィスの価値が見直され、規模を縮小する企業が増加する



国

- 日本

業界

- 各種スペースのマッチングサービス

企業

- 株式会社スペースマーケット
 - ✓ 本社：東京都新宿区
 - ✓ 設立：2014年
 - ✓ 代表：重松 大輔

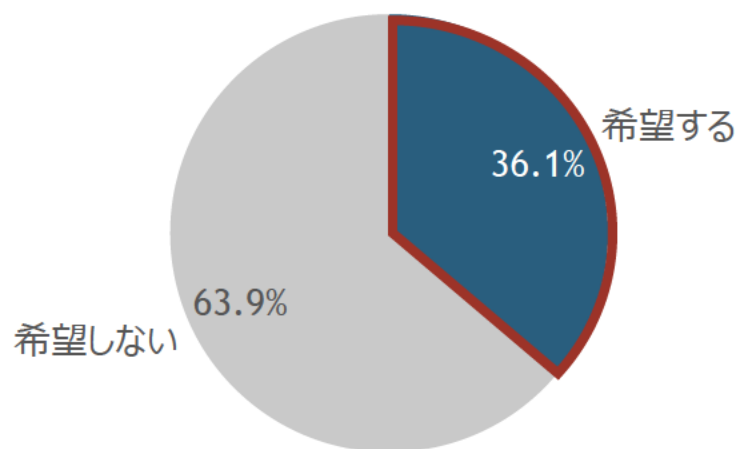
業務のデジタル化により、リモートワークを推進

- オフィススペースの一部を貸したい企業と、借りたい企業のマッチングをおこなう「オフィス間借り」支援サービスを開始
 - ✓ 同社は貸し会議室から球場まで、様々な空き場所のマッチングサービスを提供する企業
 - ✓ テレワークの拡大によりオフィスの縮小を見直す動きが出ているが、オフィス縮小自体もコストがかかり、ハードルが高い
 - 移転コスト（引越し費用・原状回復費用・新オフィスの内装等）
 - 移転時の違約金など
 - ✓ 迅速でコストが低いオフィススペースの見直し的手段として貸し出しを提案
 - 貸す側はコストの削減に繋がり、借りる側はオフィス開設に伴う費用を抑えることが可能となるwin-winの関係を目指す

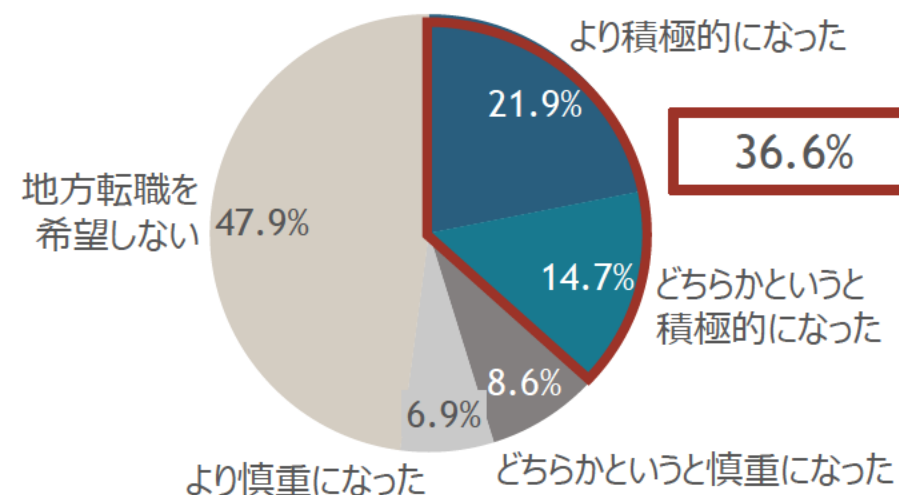
3 地方移住への意識の高まり

4月調査における、地方への転職を希望する20代の割合は36%であり、2月調査¹から14%以上増加
 地方への転職により積極的となったと回答した人の割合は36%にのぼり、転職希望理由としては、「帰郷」「地元貢献」に次いで、「都市部で働くことにリスクを感じる」「テレワークで場所を選ばず仕事ができる」が挙げられるなど、コロナの影響が読み取れる

地方転職を希望する人の割合



コロナを受けて、地方転職への意識が変わった人の割合



1. 2020年2月に「Re就活」へ会員登録した会員への勤務地に関するアンケート

Note: 学情社サービス「Re就活」(20代専門転職サイト)へのサイト訪問者を対象としたアンケート調査(2020年4月24日-5月1日にインターネットでアンケートを実施, 回答数361者)

右グラフは「新型コロナウイルスの感染拡大や緊急事態宣言の発令を受けて、地方での転職への意識に変化はありましたか?」との質問に対する回答割合

出所: 学情によるアンケート調査結果を基にBCG作成

4 リモートワークの成功条件

ツールに加え、業務の可視化や成果主義が伴わなければ、リモートワークは機能しない



DXによる業務の可視化・効率化

- データを中央化し共有
- 業務プロセスのデジタル化
- 業務の自動効率化

DXによるインフラ整備がリモートワークの前提となる



業務のモジュール化

- チームリーダーによる業務のモジュール化
- 個人のスキルにあった最適なモジュール分担

従来の不明確な業務分担では、リモートワークでは、タスクの分業・個々の成果測定ができない



デジタルツールを利用したレポートライン強化

- 密なコミュニケーションによる、個々人の作業状況の把握と管理

オフィスでの業務に比べ、意識的にコミュニケーション機会を増やさなくては、意思の疎通が取れない



成果主義の導入

- パフォーマンスに応じた評価体系の確立

勤務形態が多様化と、成果以外での評価が困難になるため、評価体系の変更が必要



社員教育の見直し

- リーダー教育の徹底
- 個人の特性に応じたリスクリング
- オンラインでの社員教育制度の確立

リモート化に伴い、業務マネジメントや個々人のスキルの重要性が高まる。また、従来のOJTによる教育も困難

SUNTORY

押印業務の撤廃

Tomorrow, Together

KDDI

社内決済や各種申請の電子化・ペーパーレス化

テレワークに伴いweb会議などのオンラインコミュニケーションツールが普及

Cisco
Webex

zoom

Skype

slack

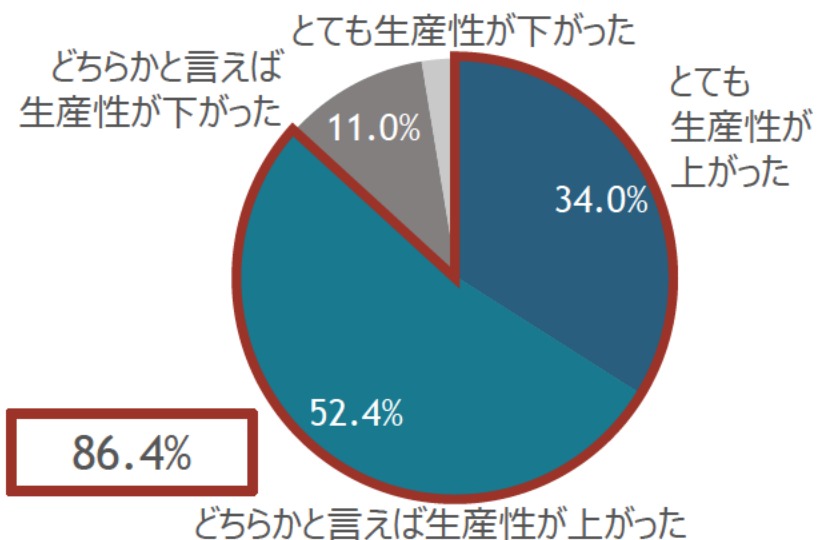
Chatwork

多くの企業でオンライン研修を導入。

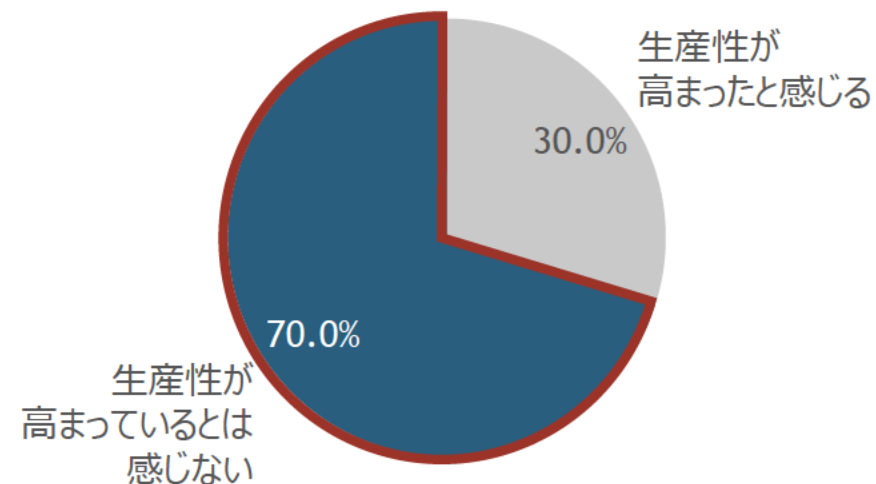
4 リモートワークの生産性への影響

コロナ拡大後の付け焼刃のリモートワークは、生産性向上に必ずしも繋がっていない

コロナ拡大前からの
リモートワーク実施¹



コロナ拡大後からの
リモートワーク実施²



*1: 都内に勤務し過去3か月以内にリモートワークを実施した会社員を対象としたアンケート調査（2020年2月10日-2月17日にインターネットでアンケートを実施, 回答者数500者）

*2: 2月以降にリモートワークを開始した大企業社員を対象としたアンケート調査（2020年4月18日-4月19日にインターネットでアンケートを実施, 回答者数610者）

出所：（左図）アドビシステムズ「テレワーク勤務のメリットや課題に関する調査結果を基にBCG作成; ドリームアーツによるアンケート調査結果を基にBCG作成

4 事例：あらゆる業務の印鑑レス、契約のペーパーレスを開始

リモートワークは前提条件となり、障壁となる業務プロセスが見直されていく



国

- 日本

業界

- インターネット

企業

- GMOインターネット株式会社
 - ✓ 本社：東京都渋谷区
 - ✓ 設立：1991年
 - ✓ 代表：熊谷 正寿

業務のデジタル化により、リモートワークを推進

- コロナ蔓延を受けリモートワークの推進のため、GMOインターネットは、印鑑による業務や、取引先との契約における紙の契約書の使用を廃止すると宣言
 - ✓ 一部社員がリモート化できない最大の理由は、印鑑や紙の契約書類の存在だった
 - 一部の契約で顧客に印鑑の押印を求めていたが、本人確認などの取組により電子化
 - 同社の提供する全てのサービスを、印鑑レスで利用可能にする
 - 自社の印鑑レスの方針に関する理解を得るため、印鑑レスを対外的に宣言した
 - ✓ 電子化により、業務時間もコストも大幅に低減する効果も
 - 書面を作成して郵送し、関係者が印鑑を押すという作業がなくなることで、郵送費、人件費が省ける

4 事例：オンラインでのメンタルヘルスケアサービス提供

オンラインでのメンタルヘルスケアが一般化

emol

国

- 日本

業界

- ヘルスケアアプリ

企業

- 株) emol
 - ✓ 本社：東京都
 - ✓ 設立：2019年
 - ✓ 代表：千頭沙織

個人向けから法人向けまでメンタルヘルスケアサービスが拡大

- 個人向けアプリに加え法人向けメンタルヘルスケアプラットフォームをリリース
 - ✓ 2020年5月に法人向け「emol work」をリリース
 - アンケートを通じて従業員のメンタル状態を可視化し、アプリ上でパーソナライズしたメンタルケアのトレーニングを提案
 - 12月に出したB版では40社が試験導入

4 事例：リモートワーク中の社員に、社食をデリバリー

リモートワークの社員の心身の健康維持が、企業が取り組むべき重要な課題に

ÖKAN

働く人におせっかいを。

国

- 日本

業界

- 人事、社員の福利厚生支援サービス

企業

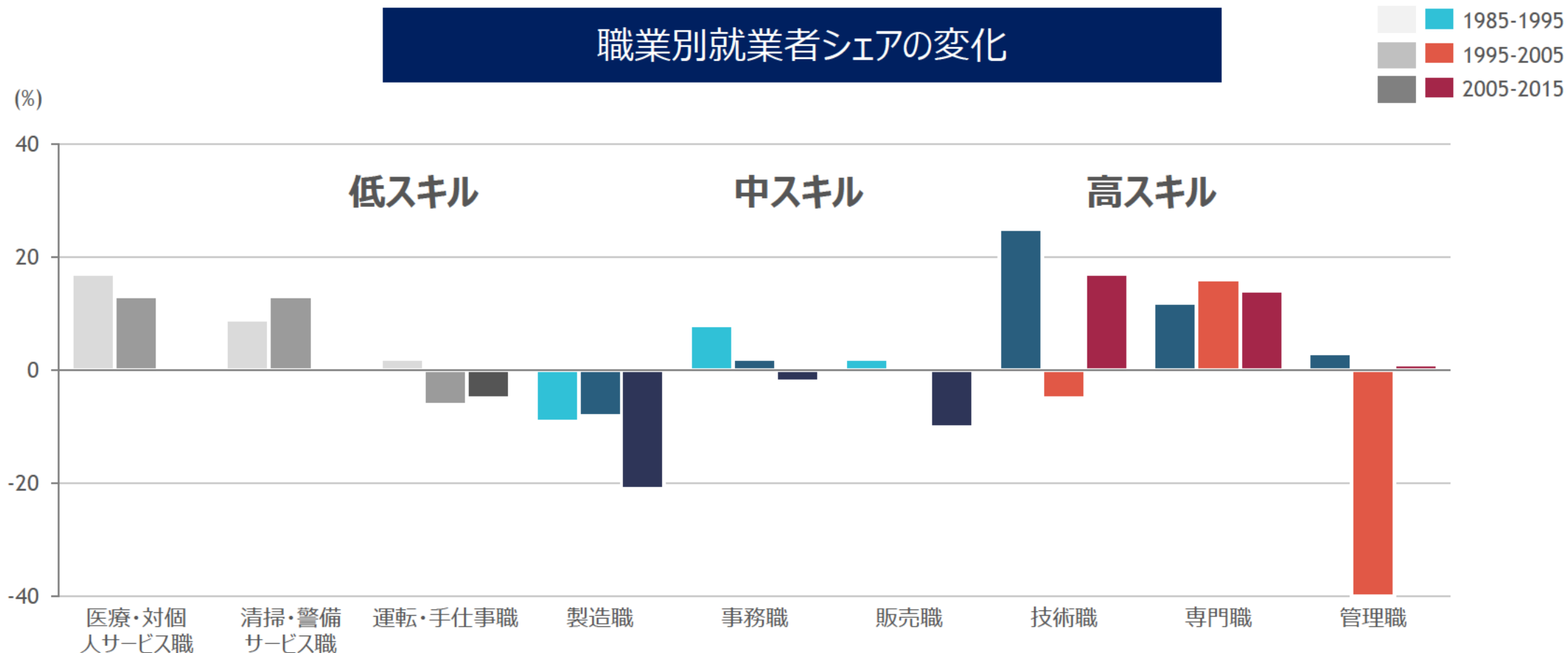
- 株式会社OKAN
 - ✓ 本社：東京都豊島区
 - ✓ 設立：2012年
 - ✓ 代表：沢木 恵太

業務のデジタル化により、リモートワークを推進

- OKANは、コロナ下で増えるリモートワーク中の社員の心身の健康増進のために、企業に向けた福利厚生プログラムとして社食デリバリーサービス『オフィスおかん仕送り便』を開始
 - ✓ 同社は、オフィスでの食事のための総菜を提供する『オフィスおかん』を約2,000社に提供していた
 - ✓ 契約企業から強い要望があり、リモートワークによる社員の健康課題を解決するため、2020年5月より、社員の自宅向け惣菜配送サービスを開始
 - 従業員のフィジカルヘルス・メンタルヘルスの維持
 - 育児家事負担の軽減

4 労働市場の変化 – 労働市場の二極化

日本でも、専門職・技術職等の高スキル職と、医療・対個人サービス等の低スキル職が増える一方、製造等の中スキル職が減少
ただし、今のところ、日本では、米国に比べて事務職の減少幅が小さい

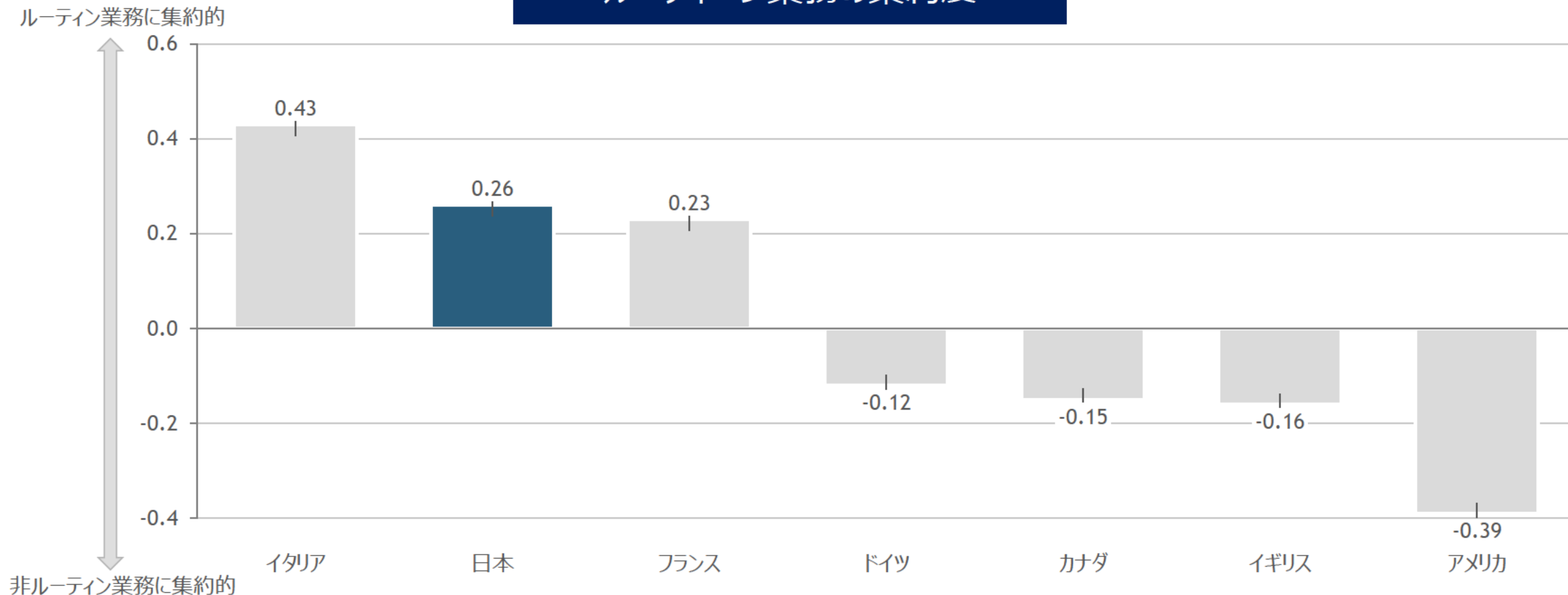


Note: Daron Acemoglu, David Autor, "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings" (2010)を参考に職業を分類。
出所: 総務省「国勢調査」を基にBCG作成

4 労働市場の変化 – 労働市場の二極化

ルーティン業務の集約度の分析によると、日本はルーティン業務集約的

ルーティン業務の集約度



Note: OECDのアンケート調査（PIAAC）の個票データを用いて仕事のタスクを①ルーティン、②非ルーティン分析・相互、③非ルーティン手仕事に分類してタスク量を数値化。その上で、ルーティンタスク集約度（＝ルーティン - 非ルーティン分析・相互 - 非ルーティン手仕事）を計算。

出所：De La Rica and Gortazar (2016)「Differences in Job De-Routinization in OECD countries: Evidence from PIAAC」を基にBCG作成

4 労働市場の変化 – コロナ後に求められる能力/不要となる人材

コロナ後では以下の様な能力の重要性が高まる結果、不要となる人材タイプが複数示唆

Adaptability and Flexibility

– 適応性と柔軟性

- ・ リモートワークをはじめ、企業運営の手法や仕事の進め方が大きく変容する上、生涯1つの仕事に従事するということも減る
- ・ 常に働き方やシステムが変容する職場に適応でき、スキルを柔軟に磨き・更新し対応できる能力が必要

Creativity & Innovation

– 創造性・革新性

- ・ コロナ下で、異業種による新製品開発や危機対応に資するこれまでになかった新たなサービスが次々と考案された
- ・ 既存の製品/サービスや個人の働き方は変わることを余儀なくされ、新しいあり方を創造することのできる能力が必要

Critical Thinking

– 批判的思考

- ・ パンデミックの最中に、フェイクニュースや誤った研究成果、企業・政府による政治的な誘導等が多く発信された
- ・ 溢れかえる情報を客観的に評価し、自らで信頼できる情報を決定できる批判的思考は今後更に重要になる

Data Literacy

– データリテラシー

- ・ 第四次産業革命の原動力としてデータは全ての企業にとって重要
- ・ データを適切に理解し、最適な意思決定材料として活用できる人材の重要性はこれまで以上に高まる

Digital & Tech Skills

– デジタル・テックスキル

- ・ 多くの産業領域・企業でDXが急速に加速する中、AI、ビッグデータ、IoT、AR/VR、ロボット工学などのテクノロジーに精通した人材はどの領域でも重宝
- ・ コーディングやWeb開発、デジタルマーケティング等のデジタルスキルを持つ専門人材の有用性はより一層増す

Leadership & Emotional Intelligence

– リーダーシップと感情的知性(EQ)

- ・ リモートワークで物理的情報共有等も出来なくなる結果、ベストプラクティス共有やチーム間のコラボレーション推進にこれまで以上に積極的な牽引力が必要
- ・ リモートワーク主体になる中で、仕事・人間関係に関して感じる不安や疎外感といった新たな感情を正確に認識・共感する力はこれまで以上に重要になる

Commit to a Lifetime of Learning

– 生涯学習への取り組み姿勢

- ・ 世界経済フォーラムによると、わずか5年で現在必要と言われているスキルの35%が変化する
- ・ リモートの働き方・学び方が一般化し、年齢に捉われず生涯に亘ってスキル習得に励むことが容易になる

不要となると想定される
人材タイプ (例)

ITリテラシーの低い人材

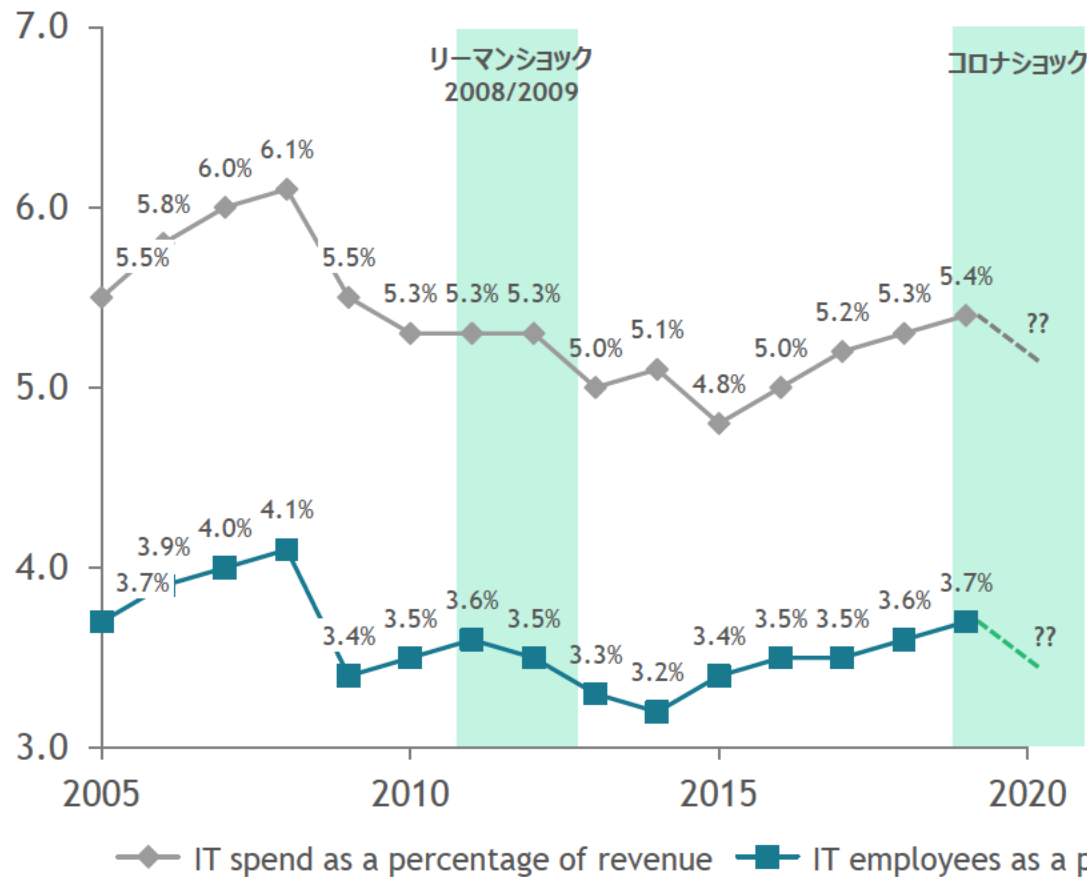
指示待ち人材

・
・
・

4 労働市場の変化 – ITリテラシーの低い人材の淘汰

リーマンショック時にもあった様に、一般企業内の経験の浅い低～中レベルIT人材は、外部委託で職を代替される可能性が高いと想定される

ITコスト/売上比率・IT人材比率推移[2005-2019]



有識者の声

- 低レベルIT人材需要減・高度人材需要増

- (ウォーターフォール型など) 旧来型システム開発に携わる経験の浅いITエンジニア、特に常駐SEの（優先度が下がり）、需要は一時的に減る可能性が高い
- プロジェクトマネジャーなど（プロジェクトの階層構造の）ハイレイヤーにいる人材や、上流工程を担当できるIT人材には引き続き需要がある



大浦征也
(大手転職サイト doda 編集長)

4 労働市場の変化 – 指示待ち人材の淘汰

テレワーク化を主因に、より主体的にリーダーシップを取って、仕事を進める事が求められ、従来型の指示待ち人材は通用しなくなると思われる

指示待ち型人材の限界

- 私は、テレワークは日本人には向いていないと思っていました。というのも、日本人には指示待ち型が多いからです。子どもの頃から親や先生に言われたことに従うのを是とし、自ら何かを始めようとしない。**会社員になってからも、大部屋に机を並べて、何かあれば、すぐ上司にうかがいを立てる**
- **でも、テレワークならそれでは仕事が進まない。**前向きにとらえると、上司の顔色を見て仕事することもなくなるので、指示待ち型から変わるかもしれないという意味で働き方改革の柱かもしれない

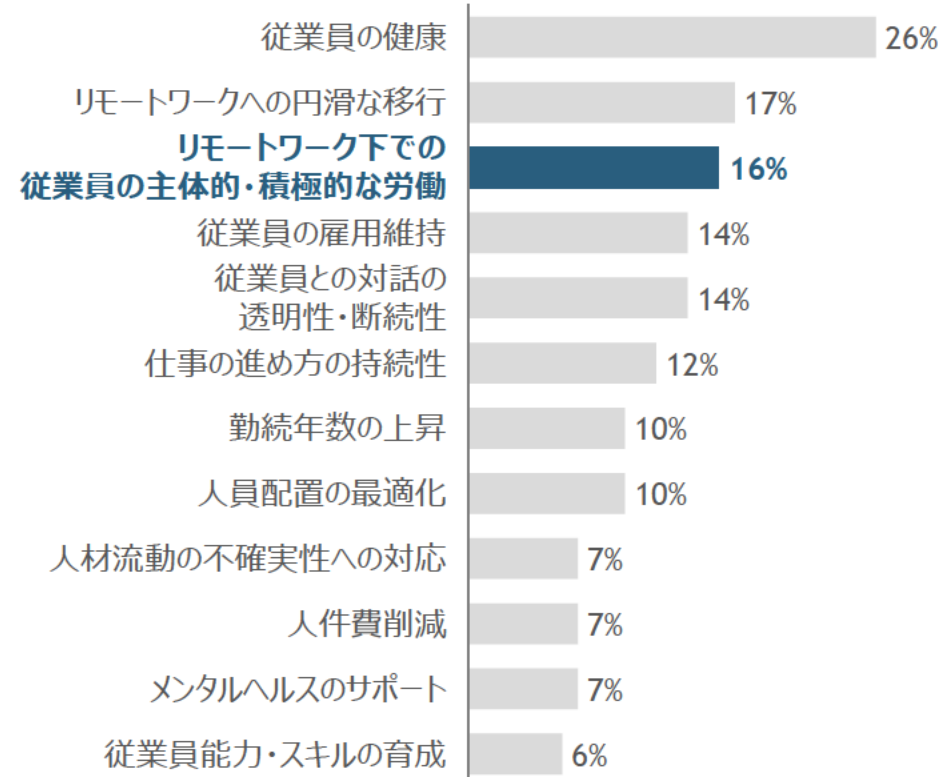


永守重信
(日本電産 会長兼CEO)

主体性・積極性の要求の高まり

企業の人事部が従業員に関して重要視している事項

[20年4/7時点調査、“極めて重要”と回答した回答率、N数非公表]



4 労働市場の変化 – 失職者増加が想定されている業種

主に人の移動・集客に直結する業種において失業者の大幅な増加が懸念されている

失業者の増加が懸念されている業種「BEACH」

直近の企業の動き

Booking – ブッキングサイト



- 20年4月にアムステルダム本社の契約社員48名を満期で契約解除。さらにCEOは、社内のビデオ会議内でさらなるレイオフ(一時解雇)の可能性を社員に伝達

Entertainment – エンターテインメント



- 20年3月シルク・ドゥ・ソレイユがスタッフの95%をレイオフ(一時解雇)すると発表
- 3月以降の公演は全てキャンセルされ、今後のツアー企画やチケット販売を行う従業員259人のみ残す

Airline – エアライン



- タイ財務省がタイ航空の保有持ち株を政府系ファンドに売却し、国営企業から除外
- 近く破産更生手続きと、外部経営者を招聘し、債務再編・リストラの計画案を策定

Cruise – クルーズ



- 米クルーズ船大手カーニバル・クルーズ・ラインは3月半ばに出航が禁止されているながら出航し1,500人以上が感染
- CEOは、足元キャッシュは潤沢にあるとしながらも、中長期的にリストラも視野に入れたコスト削減策を検討とコメント

Hotel – ホテル/ホテル予約



- 米民泊大手Airbnbは5月5日、従業員の約25%に当たる1,900人をリストラすると発表
- リストラ対象の従業員には14週間分の給与を支払う他、米国では12ヶ月分の健康保険を提供

4 リモートワークと企業へのエンゲージメント

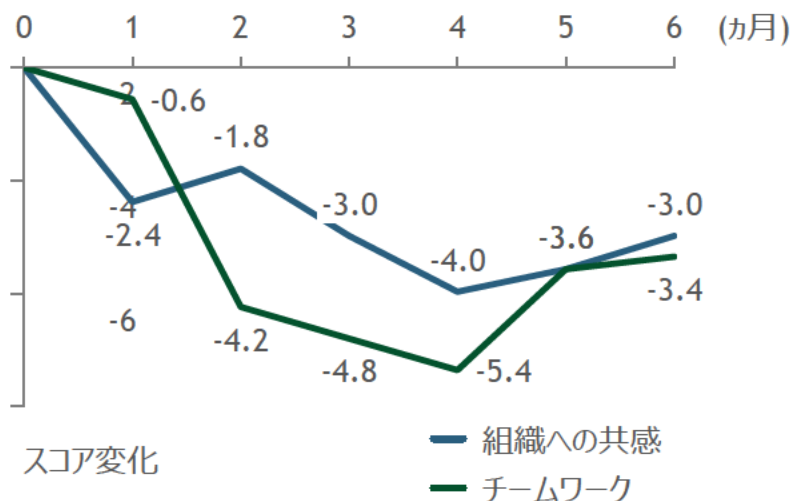
日本

リモートワークが長期化するにつれて、チームワークと組織への共感スコアは低下する傾向

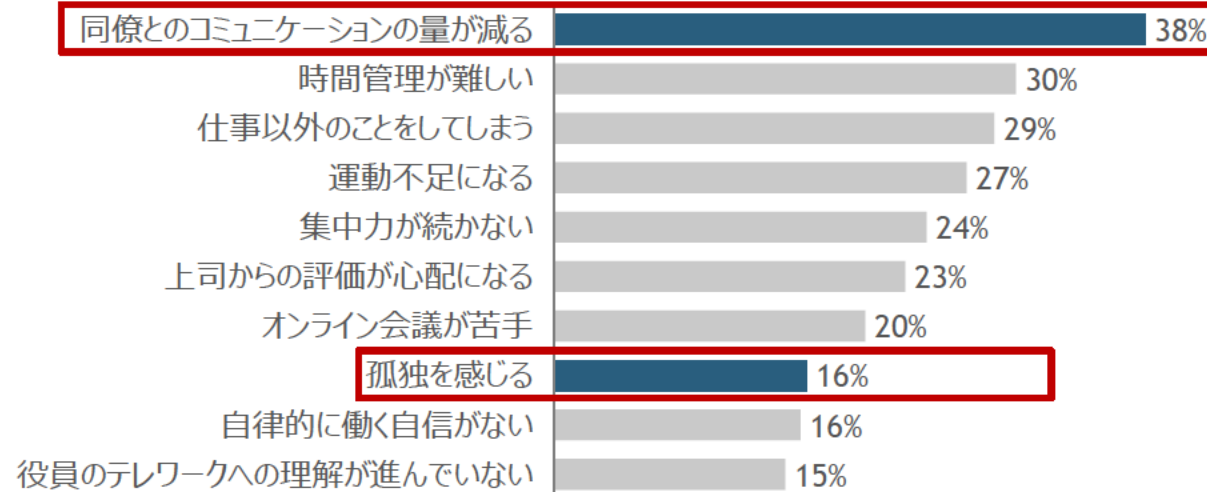
リモートワークの課題として、「同僚とのコミュニケーションの減少」の回答が最も多く、また「孤独を感じる」との回答もあることから、リモートワークによるチームワーク低下が浮き彫り

リモートワークが継続し、チームワークの低下意識が進むことで、組織への帰属意識は薄れていくと推察

チームワークと組織への共感の推移¹



リモートワークにおける課題²



1. 社内でテレワークを実施中の組織を追跡調査

2. 都内に勤務し過去3か月以内にリモートワークを実施した会社員を対象としたアンケート調査（2020年2月10日-2月17日にインターネットでアンケートを実施, 回答者数500者）

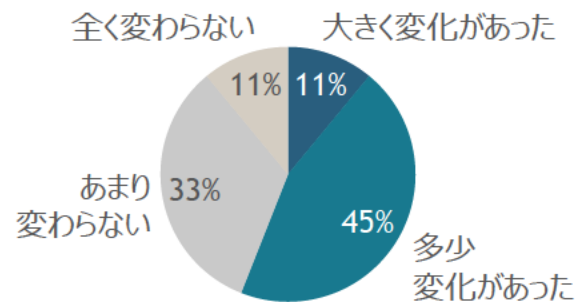
出所：（左図）パーソルプロセス&テクノロジーによる調査結果を基にBCG作成；（右図）アドビシステムズ「テレワーク勤務のメリットや課題に関する調査」結果を基にBCG作成

4 労働市場の変化 – 人材の流動性の高まり

コロナを契機に、企業に依存せず自律的なキャリア形成の必要性を感じる社会人が増加、同時に、転職活動に前向きになる人材も増えてきており、流動性は高まると想定される

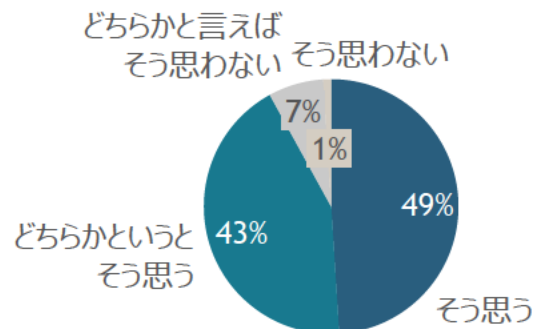
コロナを契機にしたキャリア観の変化

Q: 新型コロナ拡大を受けて、自身のキャリア観に変化があったか
[N=514]



キャリア観に変化あり
56%

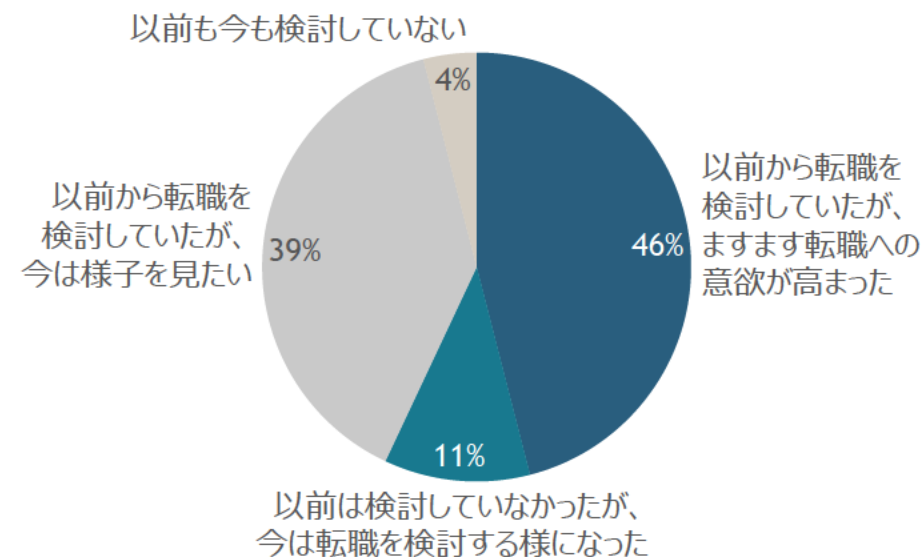
Q: それはどのような変化か
「A1: 企業に依存せず、自律的にキャリア形成する必要があると感じた」
[N=284、A1の回答比率]



企業に依存しない
自律的なキャリア形成必要
92%

転職活動に対する意向の変化

Q: 新型コロナ拡大を受けて、自身の転職に対する考え方に変化があったか [N=514]



転職に前向きな理由

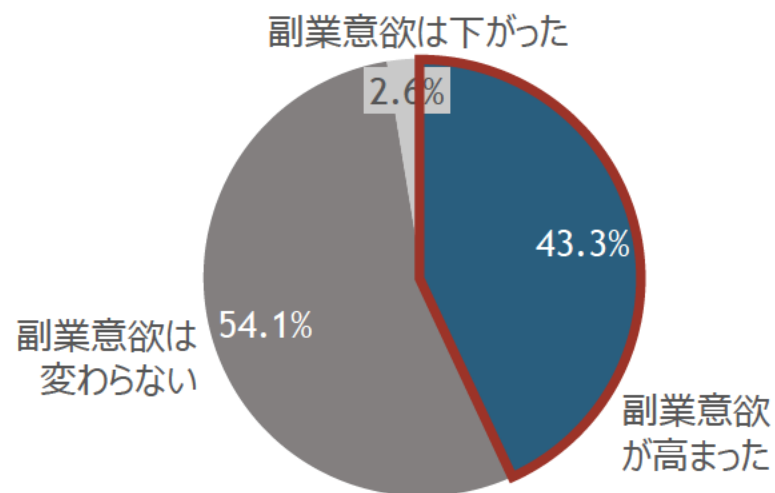
- この様な情勢下で採用している企業こそ**将来性が見込める**
- **在宅勤務で時間ができ**、転職活動がしやすくなった
- **万が一のリストラに備え**、最低限情報収集はしておきたい

4 副業・複業への意欲の高まり

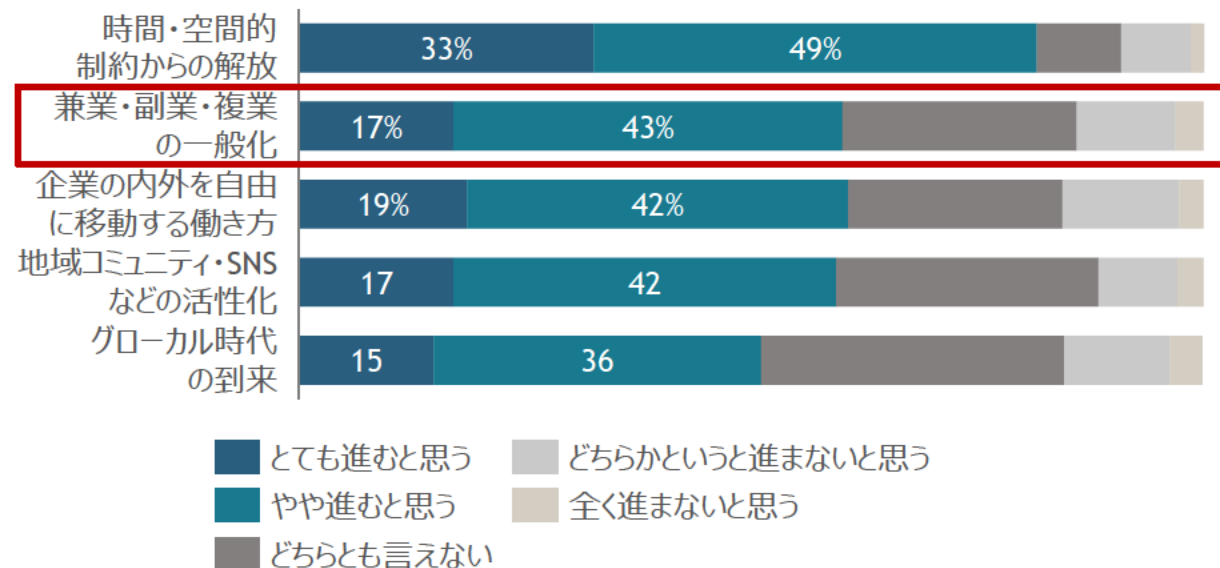
コロナによって、「副業意欲は高まった」と回答するビジネスパーソンは43%。6割の会社員が、コロナ後の社会における副業・複業の一般化を予測

コロナにより、副業に対する意欲の高まりと同時に、副業への認知も一層高まり、副業を実践するビジネスパーソンが増加する見込み

コロナによる副業への意欲の変化¹
(副業実施者・未経験者)



コロナによる働き方の変化の予測²
(上位5項目)



1. 副業・転職キャリアSNS「YOUTRUST」ユーザーを対象としたアンケート調査（2020年4月21日-4月26日にインターネットでアンケートを実施，回答数157者）

2. 協会協力企業、メルマガ、SNSを通じた会社員を対象としたアンケート調査（2020年4月22日-5月9日にインターネットでアンケートを実施，回答数648者）

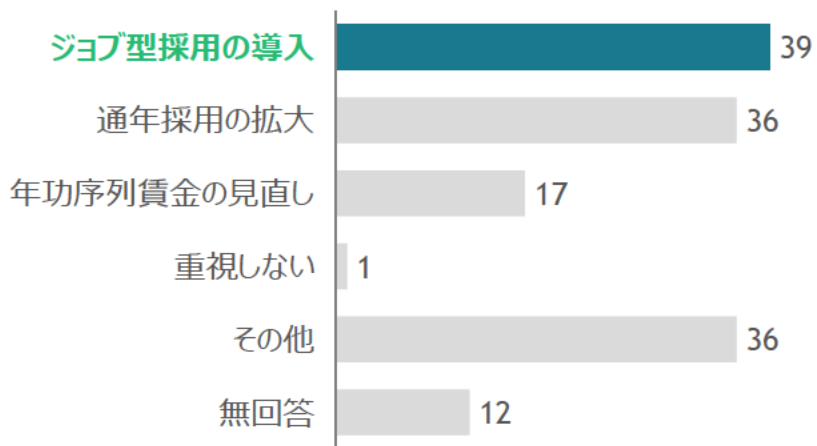
出所：（左図）YOUTRUSTによるアンケート調査結果を基にBCG作成；（右図）フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」を基にBCG作成

4 労働市場の変化 – ジョブ型への移行とそのドライバー

需要が高まるIT人材・グローバル人材確保を主目的にジョブ型導入の検討が進んでおり、今後、テレワークによる業務の「見える化」加速を主因に、普及が進むと想定される

ジョブ型雇用の導入

Q: IT人材・グローバル人材確保のため重視する採用や処遇の在り方は何ですか
[N=111社、複数回答可]



- これまで大企業が採用してきた年功序列・終身雇用のスタイルはコロナを機に崩れていくだろう
- 当社は2019年からジョブ型に舵を切ってきたが、ここに来て大きく進んだと感じる



KDDI,
白岩人事本部長

ジョブ型雇用移行へのドライバー

これまで
進展しなかった
理由

日本型雇用慣行を背景とした 個々人の職務・業務内容の不明確さ

- "これまでは人に仕事がついていたが、これからは仕事に人がつくようになる"
"「その人がどんな仕事をやっているか」ではなく「何の仕事を誰がやっているか」が大事"
(カゴメ 人事最高責任者 有沢氏)



想定される
ドライバー

テレワークに浸透による 業務の「見える化」の急速な進展

- 必要な業務・不要な業務が洗い出され、真に優秀人材の必要な職務が明確化

日本の伝統的な新卒採用減少への 制度面での対応

- ジョブ型雇用が主流になると新卒採用の大幅な減少が大きな課題となる
- ジョブ型採用の対象となるべく、新卒向けのスキル・能力習得のシステム醸成が必要

5 事例：リアル店舗比率の低下

国内アパレルは、店舗（百貨店）からECサイトへ、販売の軸足を移しつつある

ONWARD

国

- 日本

業界

- アパレル

企業

- 株) オンワード
ホールディングス
 - ✓ 本社：東京都
 - ✓ 設立：1927年
 - ✓ 代表：保元 道宣

店舗からECサイトへのチャネル転換を、新型コロナを機に加速

- 昨年度は全店舗の約1/4にあたる600店を閉鎖。今期は約700店舗を追加閉鎖
 - ✓ デジタル、カスタマイズ、ライフスタイルの強化を続け、人員削減は行わない
 - 自社ネット通販「オンワード・クローゼット」を拡大
 - 2019年度時点で、EC化率は13.4%

5 事例：VRを利用したバーチャルツーリズムの拡大

旅行業界のバーチャル化の普及が加速。収束後の業績回復も狙い



国

- アメリカ

業界

- サービス（旅行）

企業

- Tripadvisor, Inc.
 - ✓ 本社：アメリカ
 - ✓ 設立：2000年
 - ✓ 代表：Stephen Kaufer

ツアーオペレーターと観光名所を回るツアーを数多く提供

- 4月末にバーチャル旅行キャンペーン“#RoamFromHome”を立ち上げ
 - ✓ ルーブル美術館、エッフェル塔をはじめ100以上のツアーが体験可能
 - ツアーオペレータ支援が目的
 - 3時間のツアーで1万円前後

5 事例：営業形態の非接触化

裁判にもオンライン化が導入



国

- シンガポール

業界

企業

- シンガポール高裁

「Zoom」で完全に公判をオンライン化、死刑判決

- シンガポール高裁は「Zoom」でオンライン公判を開き、死刑判決
 - ✓ 感染防止のため、公判はビデオ会議システムで行われ、刑務所内の被告人には「Zoom」で死刑が言い渡された
 - ✓ 被告はシンガポールでのヘロインの密売に関与したマレーシア人

5 事例:双方向体験イベント

バーチャル空間でリアルでの規制を超えたイベントを開催



国

- 日本

業界

- 娯楽

企業

- 渋谷5Gエンターテインメントプロジェクト
 - ✓ KDDI、シブヤ未来デザイン、シブヤ観光協会などを中心とした50の企業・団体からなる
 - ✓ 渋谷区公認プロジェクト

バーチャル空間の渋谷スクランブル交差点でイベントを開催

- バーチャル渋谷でアートやカルチャーに触れるイベント
 - ✓ 渋谷スクランブル交差点周辺を仮想空間で再現し、オンラインサービスのcluster(クラスター)で配信
 - ✓ 参加者はアバターで参加し、メッセージ機能、拍手・ハートのアニメーションで主体的に参加
 - ✓ スクランブル交差点内にステージを設置し、ゲスト芸能人と渋谷の街を歩くなどリアルの規制を超えた活動を行った

5 事例：遠隔医療

5G・VR技術を利用し、直接診療に近い診療を提供



国

- 中国

業界

- IT

企業

- 浙江大学第二医院救急センター
- 中国移动
(チャイナモバイル)
- 熾橙数字



病室の患者をVR空間で遠隔診療・見舞い

- 大学病院と企業が提携し、「5G+VRリモート診療観測システム」を開発
 - ✓ 浙江大学第二医院救急センターが中国移动（チャイナモバイル）とVR企業熾橙数字と提携
 - ✓ 病院内から病室にいる患者をVR空間で遠隔診療
 - 二次感染を避けつつ、病室内の多くの情報の収集が可能
 - 同システムを利用することによって患者の家族も面会が可能

5 事例：教育機会への選択肢の拡大

遠隔教育の発展により、物理的制約を超えた様々な学びのカタチの進展が予想される



国

- 日本

業界

- 教育

企業

- 学校法人) 角川ドワンゴ学園N高等学校
 - ✓ 本校：沖縄県
 - ✓ 設立：2016年
 - ✓ 理事長：山中 伸一

ANAが開発した遠隔操作ロボットを活用した、“通学コース”のトライアルを実施

- オンライン教材によるネットコース、通常の通学コースに加え、移動型ロボットを利用した“遠隔通学”という選択肢を提供
 - ✓ 遠隔地に存在するロボットを操作し、キャンパス内を移動、画面を通じてクラスメートと授業や議論、部活動、放課後に参加
 - 居住地域や身体的困難により、自ら通学できない生徒の利用を想定
 - 主体的・双方向型のアクティブラーニングを主眼

5 事例：教育のオンライン化

コロナ後には、教育機関で登校を伴わないオンライン授業が急速に普及すると想定



国

- 中国

業界

- IT
(モバイルオフィスサービス・コミュニケーションアプリ)

企業

- Ding Talk
(アリババ系列)
 - ✓ 本社：中国
 - ✓ 設立：2015年
 - ✓ CEO：陳航

中国で休校中に新たに14万校が導入、1.3億人の学生がオンライン授業に活用

- DingTalkは、「中国版Slack」と呼ばれるモバイルオフィスサービス
 - ✓ 中国国内約1,500万社超が、リモートワーク・ビデオ会議に活用
 - ✓ 2020年3月末時点での利用者数は3億人を突破
 - ✓ 最新の機能では、最大1,000人のグループチャットが可能で、時間制限なしで302人まで同時参加可能なビデオ会議が可能
- コロナ拡大を契機に、オンライン授業用に教育機関に無償提供開始
 - ✓ 中国ではコロナ後、DingTalkを通じてオンライン授業を導入した学校は、14万校に達し、現在1.3億人の学生が利用
 - ✓ アリババは、20年4月日本・マレーシア・シンガポール・香港・マカオのユーザー向けに、ライト版アプリ「DingTalk Lite」を無償提供開始
 - 日本の教育機関向けに、中国での導入事例を参考に作成した、円滑なオンライン授業の準備・実施をサポートするマニュアルを無償で公開
 - "新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、リモートワークや遠隔授業に対する需要が高まる中、当社は最先端技術を活用して、企業や学校が、可能な限り運営を維持できるようサポートしたい"
(DingTalk CTO 朱鴻氏)

5 事例：オンライン医療相談／診療増

遠隔医療プラットフォームがコロナ下で利用数増やす



国

- 中国

業界

- IT(インターネット医療サービス)

企業

- WeDoctor
(テンセント系列会社)
 - ✓ 本社：中国
 - ✓ 設立：2010年
 - ✓ 代表：John Cai

コロナを追い風に遠隔医療利用数を拡大、上場も

- コロナ下での無料診断で新規登録者が大幅に獲得。海外向けプラットフォームも発表
 - ✓ 累計8700万人がサイトにアクセスし、18776人の医師によって約100万人に遠隔診断をおこなった
 - ✓ 3月には海外向けプラットフォームを発表し、22か国以上で無料診断を提供
 - 6千人の中国人医師によってスタートし、3月半ばまでサイトに累計1.25億人がアクセスし、161万遠隔診断を提供
- 香港証券取引所での上場がほぼ正式に確定
 - ✓ 推定想定評価額は41億ドルから68億ドルになる見込み

7 各国のセーフティネット（現金給付を行った主な国）

現金給付型の支援策を採用した国においても、多くが単発支給・所得制限あり

						
	日本	アメリカ	韓国	スペイン	シンガポール	香港
回数	1回	1回	1回	毎月	1回	1回
金額	10万円／1人	成人：約13万円 子供：約5.4万円	世帯人数に応じて 約3.5-8.8万円	約5.4-11.7万 円／世帯	約4.5万円／1人	約14万円／1人
対象	全国民	年収9万9千ドル以下の米市民	所得下位70%の世帯	世帯収入450ユーロ以下または一人当たり200ユーロ以下の世帯	21歳以上の全国民	18歳以上の全国民

7 ベーシックインカムを巡る議論（1/2）

コロナを契機にベーシックインカムの議論が活性化



Nadia Calvino経済大臣
(スペイン)

"stays forever, that it becomes a structural instrument, a permanent instrument "

スペインは昨年末からベーシックインカム導入について検討を進めていた。Nadia Calvino経済大臣はコロナで導入したシステムが効果的であれば、コロナ終息後も継続すると発言

「（ベーシックインカムの実施は）検討すべきアイデアの一つだ」

英国のジョンソン首相は国が無条件で現金を配り最低所得を保障する「ベーシックインカム」の一時的な実施を検討する考えを示した。「一時的な実施」が前提のため、実現した場合にはトランプ米大統領などが検討する現金給付に近い形式になるとみられる。



ジョンソン首相
(イギリス)

7 ベーシックインカムを巡る議論 (2/2)

コロナを契機にベーシックインカムの議論が活性化



アンドリュー・ヤン氏 (アメリカ)

私なら成人1人につき一律1000ドル、18歳未満の未成年には500ドルを、3カ月間支給します。

アンドリュー・ヤン氏はアメリカ民主党大統領候補選挙を2月に撤退したが、UBI（ユニバーサルベーシックインカム）を公約に掲げ善戦した。同氏のUBIの考えはアメリカ国民や議員たちにも支持され、非公式に民主党幹部と話し合いも行っている。また、大統領選挙の離脱後に立ち上げた団体Humanity Forwardも、複数の政策担当者と接触している。

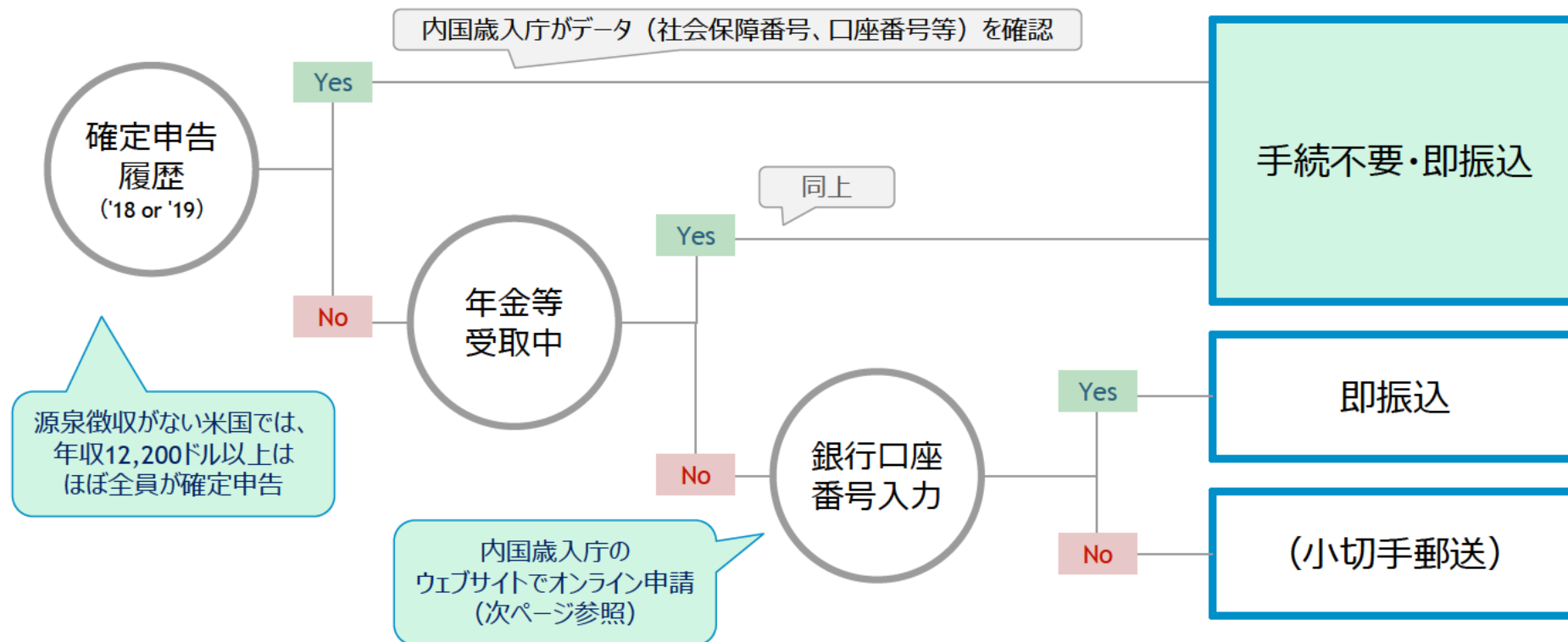


ジャック・ドーシー氏
(twitter CEO)

Humanity Forward に500万ドル(約5億4000万円)を寄付。COVID-19のパンデミックによって失業したり経済的なダメージを負ったりした2万人もの人々に対し、250ドル(約2万7000円)の少額給付として分配される。

7 米国の個人向け給付プロセス (1/2)

米国では、「原則、手続不要・即振込」の設計で、決定から2週間で振込が開始



7 米国の個人向け給付プロセス (2/2)

一部の国民はオンライン申請が必要だが、ICカードを巡るハードルとは無縁



アカウント開設・ログイン

ICカード取得の要否が大きな差

マイナンバー "カード" とリンク

- 物理的なICカード
- スマートフォン or ICカードリーダ

申請情報入力

専用FMTでUXは向上しているが…

専用FMTで、以下を入力

- 氏名、住所、メールアドレス
- 生年月日
- 銀行口座

署名・提出

利用の少ない電子署名で混乱

マイナンバーカードにより実施

- 電子証明書（署名用）パスワード
 - 複数回の誤入力でロック



特別なセッティングは不要

- PC / スマホのブラウザに対応
- 一般的なアカウント開設
 - ID / パスワード等を設定
 - 電話番号 or メール認証

既存FMTで、以下を入力

- 氏名、住所、メールアドレス
- 生年月日
- 社会保障番号 (SSN)
- 銀行口座

自分で直接
打ち込み

簡易な情報で本人確認

- 電話番号
- 納税処理番号 (IP PIN)
- 運転免許証情報

7 電子マネーの活用

さらに、電子マネー（電子決済サービス）を活用した支給も検討されている

下院民主党から、追加給付の法案が提出

継続的な給付とともに、銀行口座を持たないホームレス・移民などの存在を意識し、「電子マネーでの支給」も提案

- 16歳以上で年間所得が13万ドル未満のすべてのアメリカ国民に、毎月2000ドルを、少なくとも6カ月間給付する
- 銀行口座振込や小切手、プリペイド型デビットカードのほか、Venmo、Zelle、PayPalなどの電子決済サービスで受け取れるようにする
 - 全世帯の4分の1とみられる銀行口座を持たない層が、小切手換金サービスの手数料を回避できるようになる



さらにNY州では、公的電子決済サービスの新設も議論

全ての住民がアクセスできる「公共版Venmo」があれば、より迅速な支給が可能との提案がなされている

- 民間の電子決済サービスは手数料が必要で、銀行口座を必要とするものも多い
- 州による「公共デジタル決済システム：「Inclusive Value Ledger」の構築を、一部議員が提案
 - コーネル大学のロバート・ホケット教授が構想し、上院議員・下院議員が法制化に取り組み

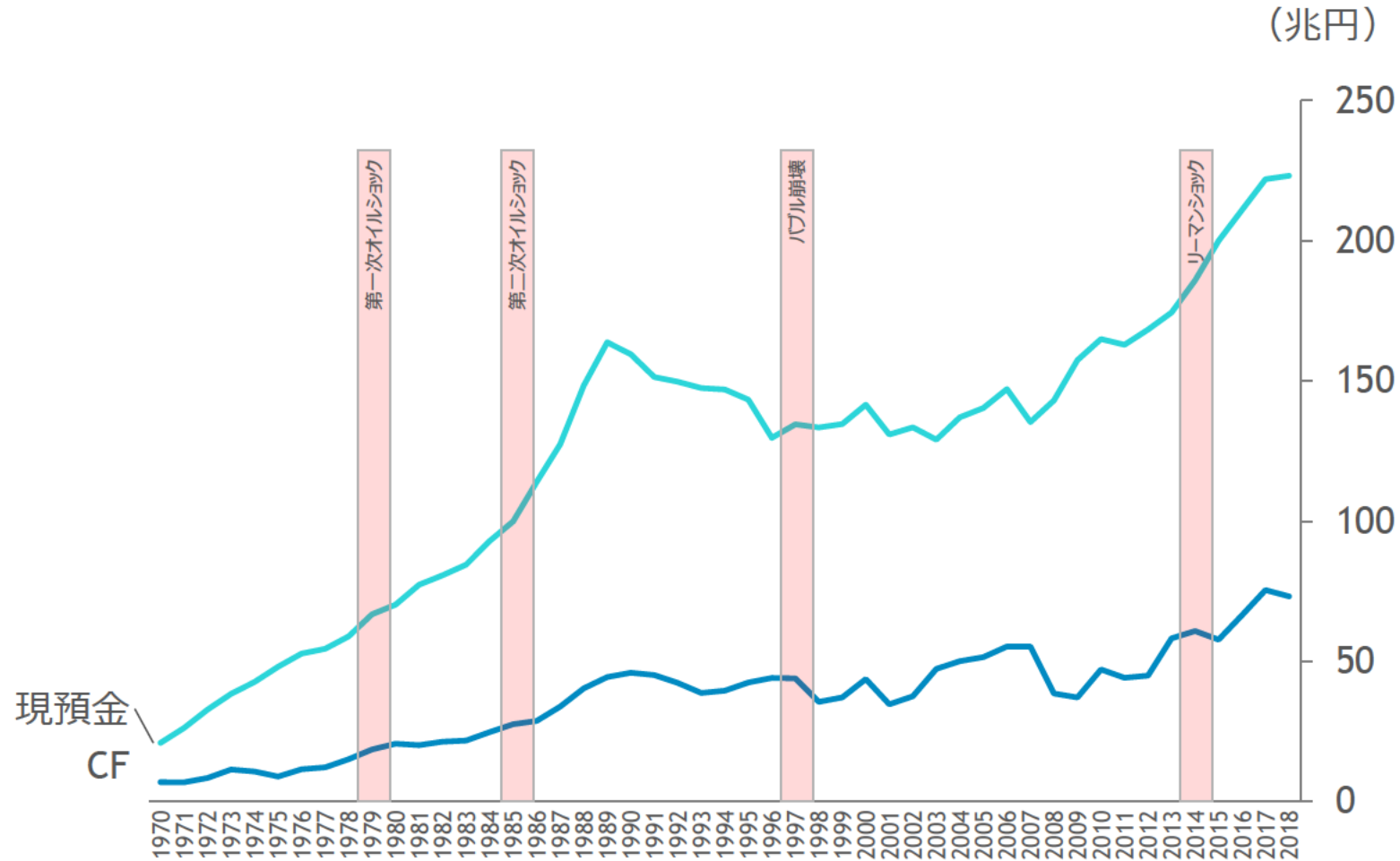


P2Pの決済プラットフォーム上で、
週独自の地域デジタル通過を流通させる

ロバート・ホケット教授

8 日本企業の現預金の推移

日本企業は、リーマンショック後に現預金の手元保有を拡大



8 事例：3Dプリンタを利用したサプライチェーンの多元化

世界各地で3Dプリンタを活用し、柔軟なサプライチェーンの構築を実現

主な企業など：世界

フェイスシールド



マスク



人口呼吸器・医療機器



世界中の3Dプリンタを「工場」化。他業種による医療機器生産が開始

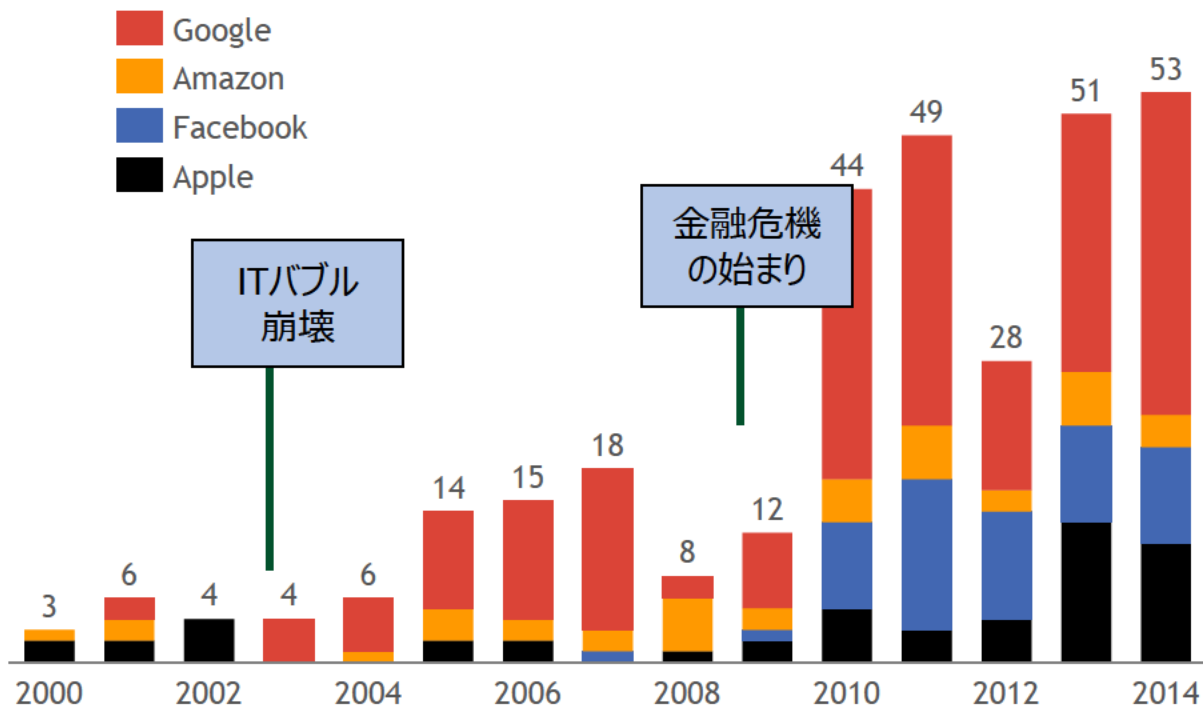
- 自動車業界を中心に3Dプリンタによるマスク・フェイスシールド生産が開始
 - ✓ トヨタ、日産、アディダス、エアバスなどがすでにフェイスシールドを生産。個人所有の3Dプリンタを活用する動きも
 - ✓ ダイムラー・セアトはより高度な人工呼吸器・医療機器を生産開始
 - 日本では国立病院機構新潟病院のグループが研究開発を進めており、医療機器としての認証を目指す

8 危機時の積極投資

リーマンショック等の過去の危機では、他社の安価になった株や財務基盤の弱体化を好機ととらえたM&A等の積極策により、強い企業が更に強くなることが繰り返されてきた

GAFAのM&Aはリーマンショック後に急増

GAFAのM&A件数の推移



危機をチャンスととらえて、強い企業がM&Aで更に強くなる

米国M&A専門家のコメント

- 不確実性が高い時は、一般的にM&Aの買収計画を縮小
 - 中長期のパフォーマンス見通し評価、ビジネスモデル評価が困難になるため
- 一方、手持ちキャッシュが豊富な企業による戦略的意義が明確なM&Aについては、実行のチャンス
 - 買収価格が安くなる
 - 経営が苦しい企業が事業売却を考えるため、買収候補案件が増える
 - ただし、外部からの買収資金の調達には難しくなる
- リーマンショックの際は、M&Aに強い企業による“強いものが更に強くなる”傾向が見られた

- 米国・Fenwick & West法律事務所¹

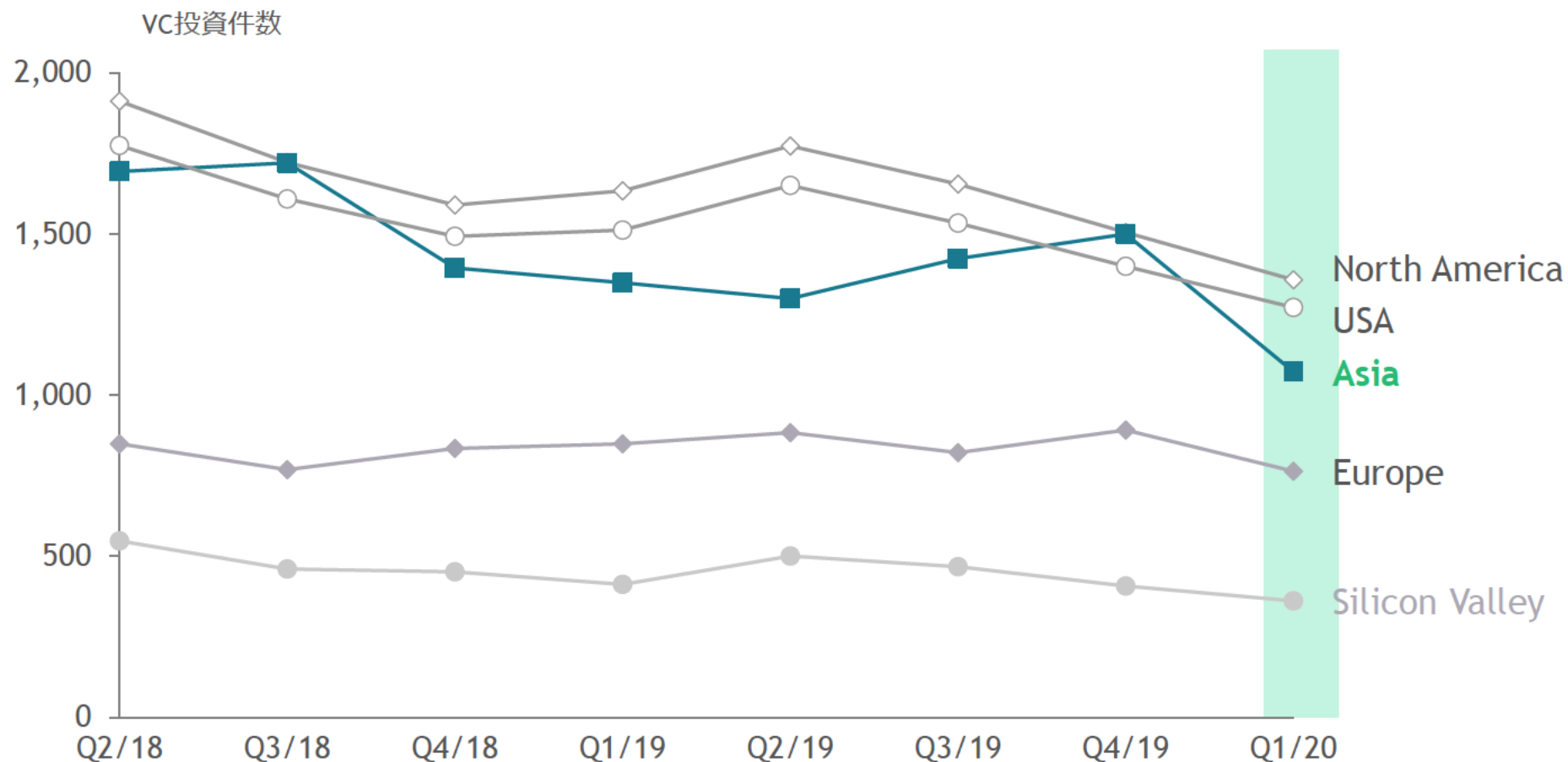
1. シリコンバレーの法律事務所。テック、ライフサイエンス、ベンチャーに専門性を持つ。

出所：Fenwick & West LLP <https://www.fenwick.com/publications/pages/coronavirus-impact-on-ma-and-other-strategic-corporate-transactions.aspx>

8 金融市場の展望 - ベンチャーキャピタル投資動向

特にアジアにおいて、VCの投資件数は、2020年Q1は大幅に減少

VC投資件数推移 [Q2/18 - Q1/20]



8 金融市場の展望 - ベンチャーキャピタル投資動向

有識者の間では、特に新規投資の足元の下降トレンドの回復までは数四半期を要し、その間ドライパウダーは既存投資先への追加投資に充当されるという見方が強い



ジョン・ギャバート,
世界最大手VC情報サイト
PitchBook 創設者/CEO

- これらの前例のない時期にもかかわらず、今年の第1四半期は健全なベンチャーアクティビティが見られました。とはいえ、**コロナウイルスの流行とベンチャーエコシステムへの完全な影響が反映されるのは次の数四半期。その先がどうなるかについては、正直まだ不透明**です。
- 米国VCのドライパウダーは、19年半ば時点で過去最高の1,200億ドルに達しているが、**嵐を乗り越えるために既存投資先のランウェイ拡充等のサポートに充当されるであろう**と考えている

- この数週間は、**新興国のベンチャーエコシステムを含め、VCにとって嵐の日々**でした。
- 現実には、**少なくとも2020年内は非常に厳しい道になる**でしょうが、これまで見てきたように 不況からの急速な回復力はこの業界の基本構造に根付いている性質と言える。最も成功したベンチャー支援企業のいくつかは今の様な困難な時期に生まれました。



ボビー・フランクリン,
National Venture
Capital Association
プレジデント



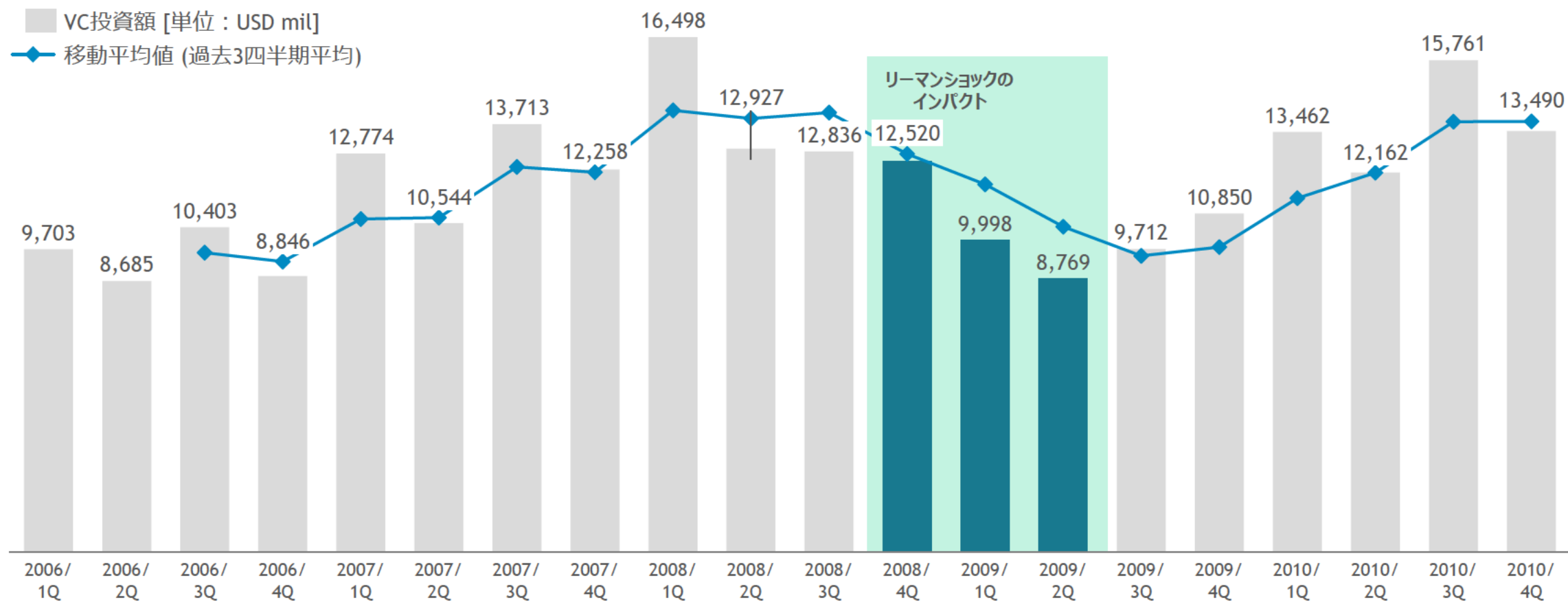
パトリア・ナカチェ,
Trinity Ventures ジェネラルパートナー

- 非常に多くの投資先企業がCOVID-19パンデミックの影響を大きく受けています。これらの企業は、キャッシュランウェイを可能な限り延長し、コストを削減する方法を模索している。
- VCはまだ新しい投資を行っていますが、**それらのほとんどは既存投資先への追加投資**
- VCが**投資先と未コンタクトである様な、新規投資を行うことはしばらくは困難**です。
- しかし、COVIDの長いトンネルを抜けた先には、生き残った資本効率が高く、景気耐性の強い企業への絶好の投資機会が待っていると信じている

8 金融市場の展望 - ベンチャーキャピタル投資動向

実際、リーマンショック時のVC投資推移を振り返っても、一時的に投資額は大きく縮小し、通常水準に回復するまで、約3-4Qを要していることがわかる

VC投資金額推移 [2006/1Q - 2010/4Q]



8 金融市場の展望 - 融資動向

一方で、コロナに伴う貸倒引当金増・保有株式の大規模減損を主因に、各国民間金融機関は、資本が毀損し、今後、融資余力に少なからず影響が及ぶと想定されている

貸倒引当金の急増



- 20年1-3月期コロナ影響で**貸倒引当金21億ポンド(約2,780億円)**を計上
- 貸倒引当金合計は**過去10年で最大**



- 20年1-3月期コロナ影響で**貸倒引当金36億ドル(約3,870億円)**を計上
- 上記影響で**純利益は45%の大幅減益**



- 20年1-3月期コロナ影響で消費者向け融資の**貸倒引当金44億ドル**を計上
- 2Q以降の更なる積み増しも示唆



- 20年1-3月期コロナ影響で**欧州最大の貸倒引当金16億ユーロ**を計上
- 引当金総額は**同行史上最大規模に**



- 20年1-3月期コロナ影響で**貸倒引当金約5億ユーロ(約580億円)**を計上
- 過去6年で最大の貸倒引当金水準**



- 20年1-3月期コロナ影響で**貸倒引当金約800億円**を追加計上
- 21年3月期に向け**更なる積み増し**を計画

保有株式の大規模減損



- 20年1-3月期のコロナ影響に伴う複数の**保有株式・持分法適用会社株式**の減損処理で**約650億円の減損**
- 子会社**アユタヤ銀行**の株価下落に伴う**1,305億円の減損**も計上



- 20年1-3月期のコロナ影響に伴い保有資産について**9.5億ドル(約1,020億円)**の減損処理を実行
- 貸倒引当金も40億ドル(約4,300億円)**と巨額規模を1-3月期で計上



- コロナ拡大に伴う金融市場混乱で有価証券の含み損が大幅に拡大
- 20年3月期決算発表で、**株式減損処理約32億円**等に伴い、**リーマンショック以来11年ぶりの赤字**に転落



- コロナ感染拡大に伴う株式相場下落で、傘下の**三重銀行・第三銀行**の保有株に評価損が発生
- 20年3月期の決算発表にて、上記影響による**約45億円の減損**を発表

8 金融市場の展望 - 融資動向

各国政府機関は、銀行監督規制の柔軟な運用による対応を表明するも、有識者の間では、中小企業向けを中心に銀行融資縮小を懸念する声が上がっている

各国政府機関の対応



連邦準備理事会
(FRB)
財務会計基準審議会
(FASB)

- FRBは、3月下旬に、米銀に対して**規制上の自己資本に一部の貸倒引当金を反映しなくてよい**と通達
- FASBは、**コロナが要因の返済延滞を不良債権に分類しない会計処理**を認可 (ex. 休業によるリース負債の延滞)



欧州中央銀行
(ECB)

- ECBは、3月上旬に資本準備金の利用や**貸倒引当金の計上の猶予**を許可
- さらに、**国際会計基準(IFRS)の第9号(金融商品)の一部を一時的に停止**する前例のない措置まで検討している (ex. 実質破綻先融資で見込まれる損失の早期計上条件の緩和)



銀行融資縮小の懸念 - 有識者・業界団体の声

- 無担保ローンスキームの下で、政府がきちんと保証しているにもかかわらず、各銀行機関は銀行への融資に非常に消極的だ



ニティン・ガッカーリ
インド零細中小
企業省大臣



英中小企業
代表組合

- RBSやLloyds等の民間銀行機関は、融資に非常に消極的だ。彼らは貸し付け条件をいかに自行に有利になる様に設定できるかばかりに熱心である



マリア・アベラネダ
米証券会社Compass
ブローカー

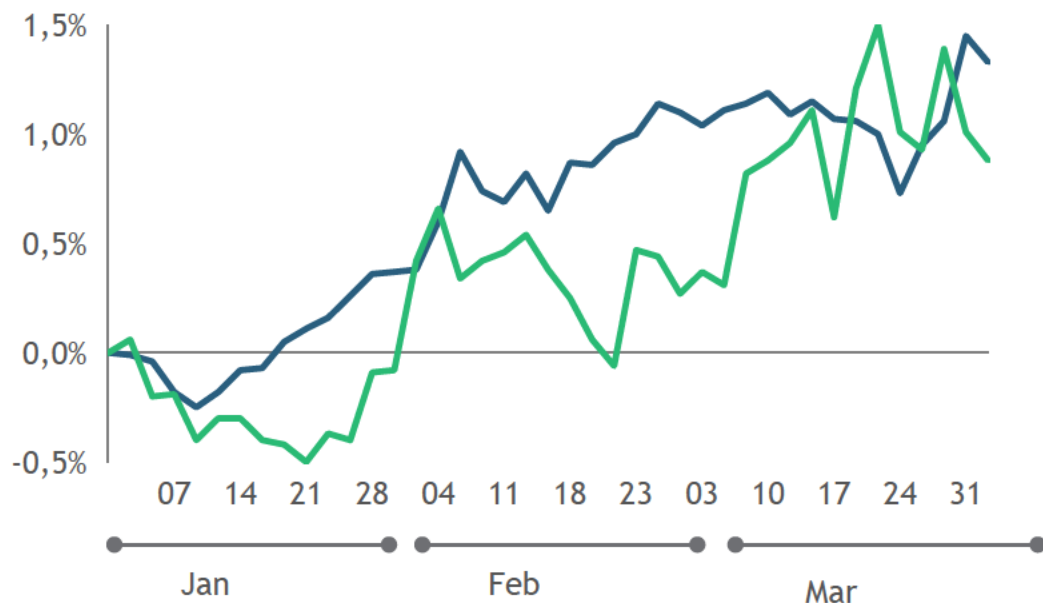
- 銀行家は融資に非常に消極的です。不動産価格急落も同時進行しており、一層慎重になっていると考えられる
- また要請があっても、ゼロ金利融資には間違いなく消極的になると思う

8 企業経営の持続化 – SDGs/ESG投資の加速

コロナ契機で、企業・投資家の持続性重視・中長期的投資への急速なシフトが想定され、ESG/SDGs銘柄への投資は今後さらに加速すると想定される

ESG銘柄のコロナ下でのパフォーマンス (標準的なIndexとの比較分析)

MSCI¹ ESG Indexのパフォーマンス
(数値は、ベンチマークとするIndexとのスプレッド)



■ MSCI World ESG Leaders Net Index vs MSCI World Net Index

■ MSCI Emerging Markets ESG Leaders Net Index vs MSCI Emerging Markets Net Index

1. モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル。多くの機関投資家や投資信託がベンチマークとして同社Indexを採用。特にMSCI World index(先進国大型・中型株で構成)は有名
出所：Financial Times "ESG shines in the crash", Bloomberg Intelligence "ESG ETFs During a Market Drawdown", BCG Analysis

• コロナ拡大で各国株式市場が減退する中、ESG 評価の高い企業の株式は高パフォーマンスを維持

- MSCI ESG Indexは、各産業領域の中で、先進国・発展途上国それぞれで、環境・社会・ガバナンスの評価が高い企業を対象に組み入れたもの
- コロナ下を含めても、ボラティリティが低く上昇傾向が継続しており、今後も継続すると想定されている

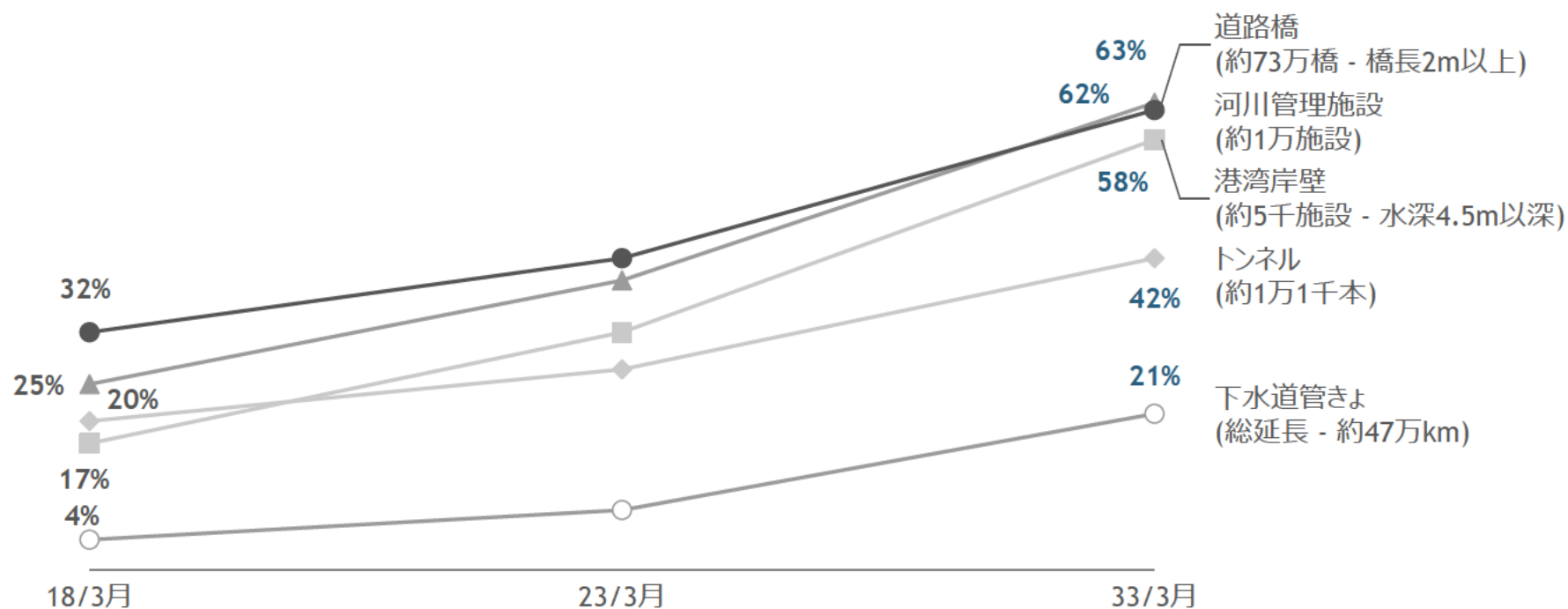
• On/Afterコロナの政府施策・消費者/投資家志向の 変化を鑑みれば、今後更に選好される可能性は高い

- モルガン・スタンレーは、SDGs/ESG関連の政府投資・優遇施策はコロナ下・後も維持・加速すると想定
- 消費者・投資家志向も持続性重視にシフトすると想定され更に投資が集中する可能性は高いと言われている

9 インフラの老朽化

高度成長期以降に整備された道路橋、トンネル、河川、下水道、港湾等について、今後20年で建設後50年以上経過する施設の割合が加速度的に上昇

建設後50年以上経過する社会資本の割合推移
- 2018年3月～2033年3月



Note: 建設年度不明橋梁の約23万橋・建設年度不明のトンネル約400本については、割合の算出にあたり除外。国管理の施設のみを対象にし、建設年度が不明な約1,000管理施設は含む。(50年以内に整備された施設は概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約50年以上経過した施設として整理)。建設年度が不明な約2万kmの管きよを含む(30年以内に布設された管きよは概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な管きよは約30年以上経過した管きよとして整理し、記録が確認できる経過年数毎の整備延長割合により不明な管きよの整備延長を按分し、計上)。建設年度不明岸壁の約100施設は、割合の算出から除外

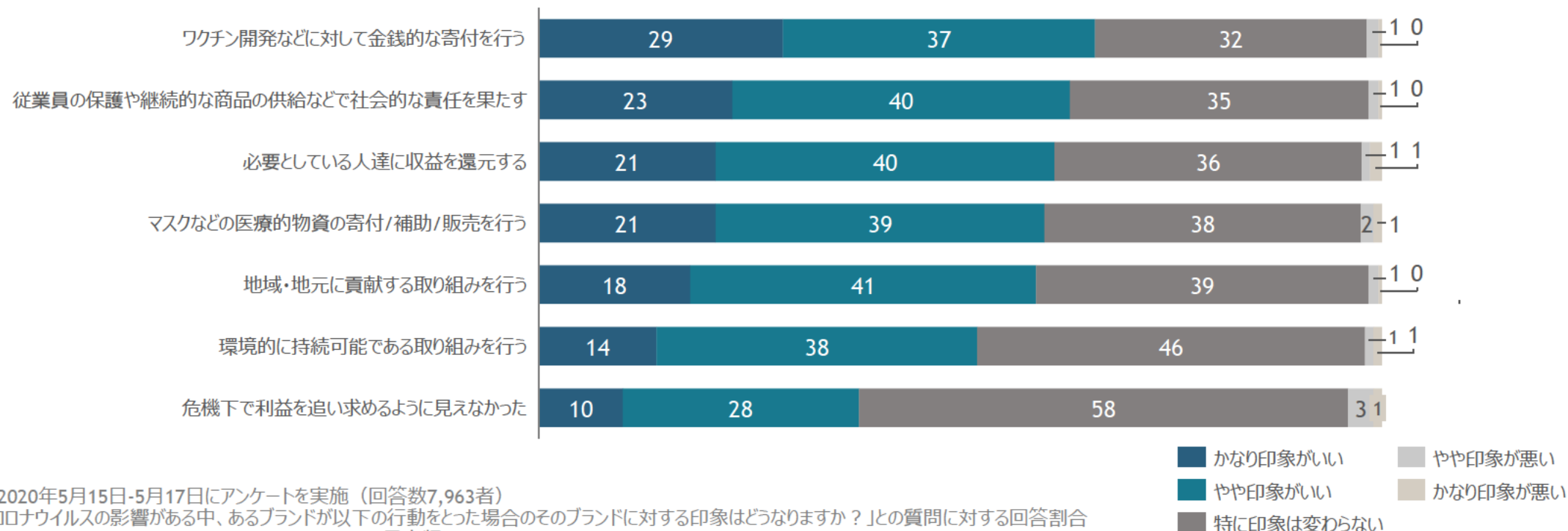
出所：国土交通省

社会課題に取り組むブランドへの印象が良くなると回答した人の割合は、多くの項目で6割を超えており、コロナ危機によってESG/SDGsへの意識が高まっていると推察

特に、ワクチン開発への寄付や従業員の保護など、健康・福祉への取組が上位にランク

社会課題に取り組むブランドへの印象に関する回答割合

回答者数の割合(%)



Note: 2020年5月15日-5月17日にアンケートを実施（回答数7,963者）

「新型コロナウイルスの影響がある中、あるブランドが以下の行動をとった場合のそのブランドに対する印象はどうなりますか？」との質問に対する回答割合

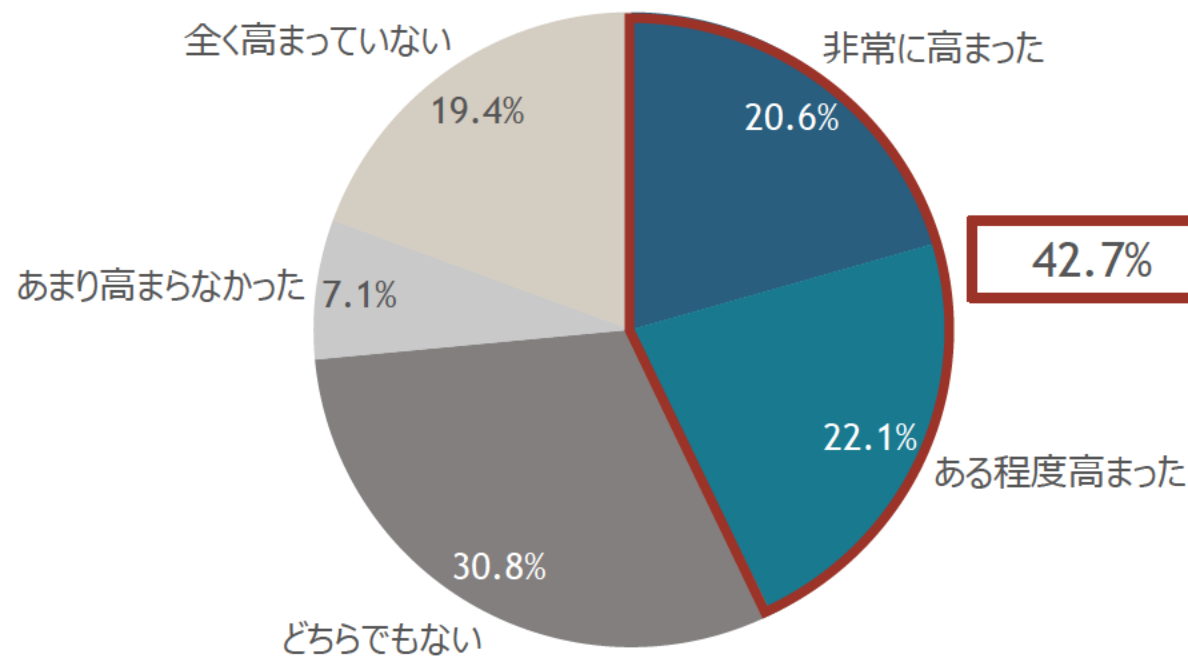
出所：BCG COVID-19 Consumer Sentiment Survey(日本版)

9 社会起業家への意識の高まり

コロナを踏まえ、「仕事」を通じて社会課題に取り組む意識が高まった人は43%

社会的意義の高い仕事や社会貢献の意欲の高まりを受け、日本における社会起業家の数は今後増加すると思われる

「仕事」を通じた社会課題への取り組み意欲の高まりの割合



Note: アスタミューゼ社サービス「転職ナビ」「SCOPE」会員を対象としたアンケート調査（2020年4月6日-4月14日にインターネットでアンケートを実施）
「新型コロナウイルスの影響により、ご自身が「仕事」としてSDGsや社会課題に取り組みたいという気持ちは高まりましたか？」との質問に対する回答割合（回答数253者）
出所：アスタミューゼによるアンケート調査結果を基にBCG作成

9 ソーシャルビジネス一覧 (1/3)

社会課題解決に活用しうるソーシャルビジネスのメニューは、海外事例や実証実験中のサービスを含めると少なくとも66個存在

社会課題		存在しうるソーシャルサービス		事業者例
高齢化の進展	① 要介護者急増に伴う介護負担の増大	計画	① AI等を活用した最適な介護計画策定支援サービス (実証実験)	(株)シーディーアイ、(株)富士通
		施設	② RPA、ICT等を活用した施設効率化サービス	(株)富士データシステム
		人材	③ 介護家族向け相互援助コミュニティ・相談サービス	(株)大王製紙(介護コミュニティサイト"けあのわ")
			④ 介護人材と施設のICT等を利用したマッチングサービス	(株)ティスメ、(株)Care for Japan
			⑤ 介護人材と利用者のICT等を利用したマッチングサービス	(株)SENSECARE(I care you)、(株)クラウドケア
	② 医療需要急増に伴う医療負担の増大	診療	⑥ RPA、ICT等を活用した医療機関効率化サービス	(株)富士通
⑦ 24時間対応の電話健康相談サービス			(株)ティーベック	
⑧ 看護師/医師と医療機関のICTを利用したマッチングサービス		(株)ティスメ、(株)4U Lifecare(なでしこナース)		
	処方	⑨ 有効期限近い処方薬の低価格提供サービス (米国)	-	
過疎化の進展	③ 人生100年時代 (長寿化) に伴う未病対策要請の高まり	高齢者	⑩ 認知症予防の高齢者向け学習療法プログラム提供サービス	(株)公文教育研究会、(株)トータルレインケア
			⑪ AIを活用した最適な高齢者向け保健指導モデル作成サービス (実証実験)	(株)つくばウェルネスリサーチ、(株)データホライゾン
			⑫ VR/ARを活用した認知症予防サービス	-
		一般	⑬ 介護予防の高齢者向け運動プログラム提供サービス	(株)セントラルスポーツ、(株)コナミスポーツクラブ
			⑭ 検診受診率向上に向けたソーシャルマーケティングサービス	(株)キャンサースキャン
	④ 公共交通機関の縮小による住民の利便性低下	代替	⑮ 簡易健康診断サービス	(株)ケアプロ
			⑯ AI等を活用した既存公共機関 (バス路線) ルートの最適化サービス	(株)NTTドコモ、(株)会津電力
			⑰ 予約型乗合タクシーサービス	(株)日本交通、その他地域タクシー会社
			⑱ 特定路線限定の長距離ライドシェアサービス	(株)notteco
		⑲ オンデマンドピックアップサービス (オランダ)	-	

赤字：国内自治体による活用例があるサービス
(実証実験段階のものは除く)

9 ソーシャルビジネス一覧 (2/3)

社会課題解決に活用しうるソーシャルビジネスのメニューは、海外事例や実証実験中のサービスを含めると少なくとも66個存在

社会課題		存在しうるソーシャルサービス		事業者例		
過疎化の進展	⑤ 病院・買物等の生活インフラ縮小による住民の利便性低下	買物	②0 移動販売サービス (移動スーパー) ②1 買い物代行サービス ②2 会員型コミュニティスーパーサービス (英国) ②3 ドローンを活用した注文・配送サービス	(株)とくし丸、(株)ローソン (株)ソクハイ(都市部) -		
		医療	②4 訪問診療サービス ②5 遠隔処方、服薬指導サービス ②6 IoTデバイスやウェアラブルと連動した遠隔診断/診療サービス	(株)楽天 (株)ポート (株)メドレー (株)EMC Healthcare		
	⑥ 教育施設の統廃合による教育環境の悪化	学力向上	②7 地域出張型学習塾サービス ②8 タブレット、デジタル教材を活用した学校教育のICT化支援サービス ②9 特別支援が必要な児童・生徒向けの遠隔/オンライン教育サービス	(株)コロボプラネット(学習塾ランチ) (株)Z会、(株)KDDI、(株)ソフトバンク -		
	⑦ 地場産業の衰退に伴う就業機会の不足	産業振興	③0 起業、創業支援サービス ③1 企業の進出支援サービス ③2 コミュニティ密着産業創出支援サービス (スコットランド) ③3 企業誘致希望自治体と企業のマッチングサービス	NPO法人Gassho、地銀、商工会議所等 (株)ポート(地方進出.com) -		
		就労支援	③4 クラウドソーシングを活用した主婦・高齢者等の就労支援サービス	(株)クラウドワークス、 (株)ランサーズ (株)INTTコム、(株)ベジタリア、(株)ウォーターセル		
	⑧ 農林水産業の担い手の不足	生産性向上	③5 センサ、通信技術を活用した水管理システム構築サービス (実証実験) ③6 クラウドデータベース、ロボットセンサーを活用した森林モニタリングサービス (実証実験) ③7 通信技術を活用した港湾モニタリングサービス (カナダ)	(株)住友林業 -		
		就農支援	③8 新規就農希望者と農業法人等のマッチングサービス ③9 季節的な人材ニーズ変動に応じた就労者と農業法人のマッチングサービス ④0 遊休地での体験農園プログラムサービス ④1 新規就農者へのノウハウ指導サービス ④2 耕作放棄地と農地保有希望者のマッチングサービス	(株)LifeLab、(株)AGRIMEDIA - (株)AGRIMEDIA (有)農業マーケティング研究所、 (株)INEC -		
			⑨ 空き家の増加に伴う治安悪化	空き家削減	④3 空き家のワンストップリフォームサービス (アイルランド) ④4 空き家と利用希望者のマッチングサービス	- (株)LIFULL、NPO法人空き家コンサルジュ

9 ソーシャルビジネス一覧 (3/3)

社会課題解決に活用しうるソーシャルビジネスのメニューは、海外事例や実証実験中のサービスを含めると少なくとも66個存在

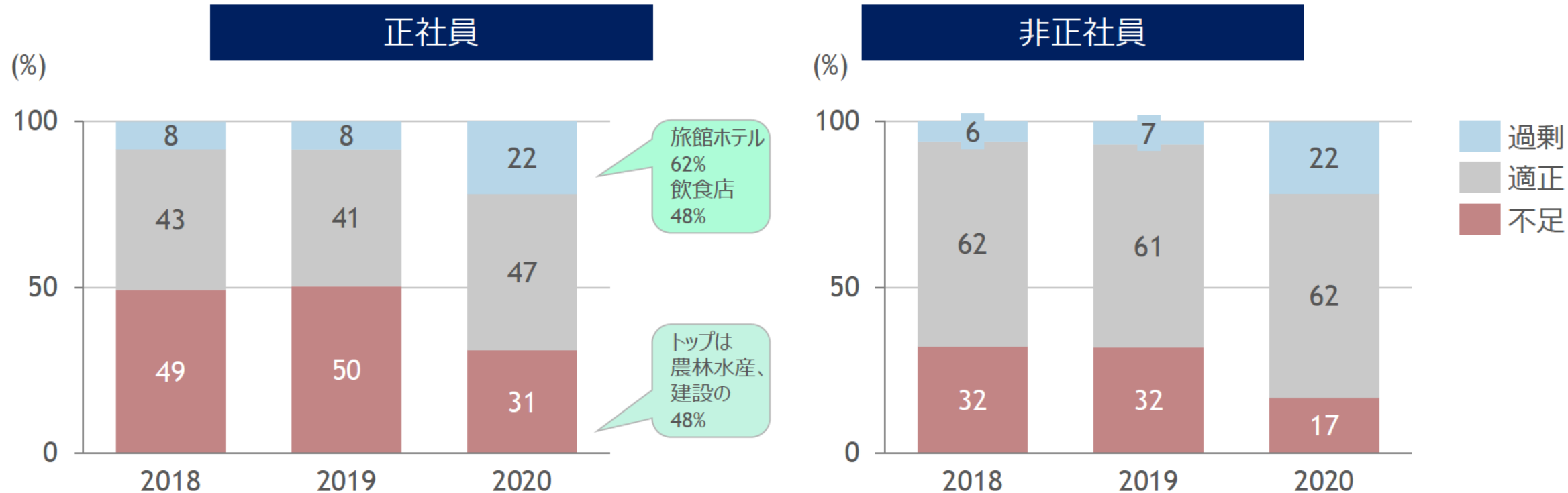
社会課題	存在しうるソーシャルサービス		事業者例
働き方・ライフスタイルの変化	⑩ 乳幼児の預け先不足による待機児童の増加	一時保育	④5 スマホアプリを活用した子育てシェアリングサービス (株)キッズライン
		普通保育	④6 スポットでの子育て互助プラットフォームサービス (株)AsMama
			④7 病児保育等スポットでの空き情報検索サービス -
	⑪ 障がい者の自立支援ニーズの高まり	雇用創出	④8 複数児童の家庭預かり型保育サービス -
		自立支援	④9 伝統産業の担い手としての障がい者雇用促進サービス (株)中村ローソク、NPO法人京都西陣会
	⑫ 地域住民組織の担い手不足による互助機能の低下	コミュニティ機能	⑤0 地域密着型店舗における障がい者雇用促進サービス (英国) -
経済構造の変化	⑬ 収入不安定化に伴う世代を超えた貧困サイクルリスクの拡大	次世代支援	⑤1 自治体による障がい者雇用支援事業の策定・運営サービス (株)パーソルチャレンジ
			⑤2 ご近所SNSサービス (株)マチマチ
			⑤3 24時間365日オンライン上で受付可能な地域互助プラットフォーム提供サービス (株)エニタイムズ
			⑤4 子ども食堂への支援サービス 子ども食堂ネットワーク
	⑭ 効率的なサービス提供ニーズの高まり	業務見直しによる効率化	⑤5 貧困向け教育システムへの教師就労支援サービス (オーストラリア) -
			⑤6 教育サービスバウチャーサービス (公社)チャンスフォーチルドレン
		受託見直しによる効率化	⑤7 生活困窮家庭向けの遠隔/オンライン学習支援サービス -
			⑤8 RPAを活用した業務の自動化・効率化サービス (株)NTTデータ、(株)ケニエ
	⑮ 設備の維持管理・更新費の増加	維持管理	⑤9 ICT活用により住民利便性向上支援サービス (株)NEC、(株)イオンリテール
			⑥0 複数業務の集約による一括受託サービス (株)共立メンテナンス
	⑯ 消防・防災コストの増大	消防 救急	⑥1 その他事業の受託サービス (ごみ収集等) (多数)
			⑥2 市民通報型のモニタリング提供サービス (実証実験) 東京大学生産技術研究所
			⑥3 管理運営受託サービス (指定管理者制度、PPP型包括管理 等) (多数)
			⑥4 統廃合された公共施設と活用事業者のマッチングサービス -
			⑥5 消防機能受託サービス (英国) -
			⑥6 過疎地における救急業務受託サービス (株)日本救急システム

赤字：国内自治体による活用例があるサービス
(実証実験段階のものは除く)

10 人手不足の状況

農業・介護等で人手不足が続く一方、観光・飲食等では人員の過剰感が高まっている

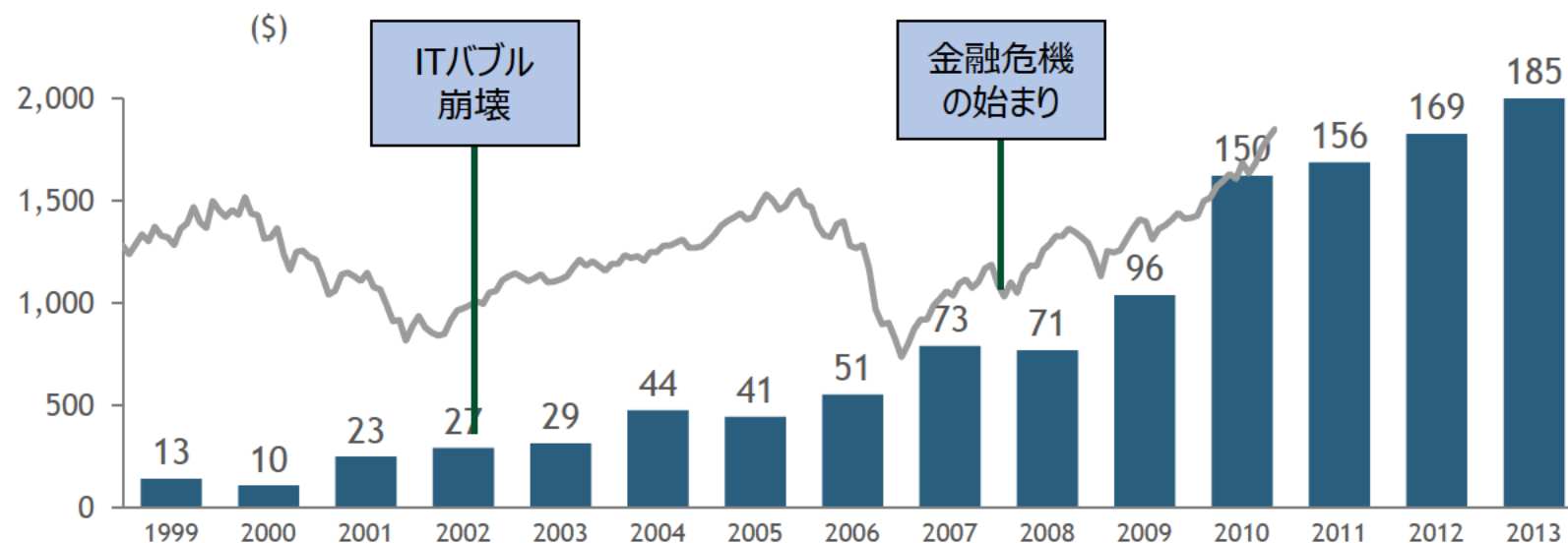
従業員の過不足感（企業数ベース。毎年4月時点）



12 中国企業の海外企業買収動向

中国企業は、ITバブル崩壊時やリーマンショックの混乱時の株価下落のタイミングで海外企業の買収を活発化

中国企業の外国企業M&A件数と
米国S&P500株価指数(左軸)



中国企業は、コロナ後に向けて
既にM&Aの準備を開始

中国企業のM&Aに関する報道

株安はM&Aのチャンス、中国企業が欧州企業に照準定める

- 欧州企業にM&Aの提案を行いたい中国系の企業やファンドからの依頼が急増
- 「今年後半に中国企業による国境を越えたM&A活動が徐々に増加する」(米大手法律事務所)

- Bloomberg 2020年4月8日

12 コロナショックと地経学的買収

コロナ対策に必要な物資の獲得や、コロナ下の金融市場の混乱を活用した海外での影響力増大のために、国が主導して海外企業や技術の獲得を推進する動きがみられる

コロナのワクチン開発企業に 米国移転やワクチン独占購入をオファー



米国政府が、多額の資金提供の見返りに、**コロナのワクチンを開発中のドイツ企業の米国への移転やワクチンの独占購入をオファー**していたことが判明

- ドイツのバイオベンチャーのキュアバク（CureVac）は、ワクチンの開発に強みを持ち、新型コロナウイルス向けワクチンの臨床試験を6月までに始める見通し
- 今年3月には、キュアバクの当時の最高経営責任者（CEO）がホワイトハウスでトランプ大統領らと会談したとみられている。
- 多額の資金を約束して研究者を米国に誘ったり、開発したワクチンを米国だけに独占的に供給させることが狙い

米国に対抗するため、**EUは8,000万ユーロの緊急債務保証を実施**。キュアバクはドイツに留まることに

- 米国の働きかけがドイツで報道され、EUでキュアバクの米国流出に関する懸念が高まっていた
- EUのフォンデアライエン委員長は同社の経営陣とビデオ会議をし、「キュアバクがEUにあることを誇りに思う」と述べたうえで、資金支援を表明した

国有企業が海外企業への買収提案を活発化



中国政府の支援を受けているとみられる**国有企業がインフラ等の海外企業に買収提案を活発化**し、海外での影響力増大を図っている

- 中国移动通信集団（チャイナ・モバイル）が太平洋諸島で最大の通信会社デジセル（Digicel）の買収を検討
- 買収額は最高で9億米ドル（約962億1,000万円）に上る見込み

中国政府による太平洋諸国における影響力を強めようとする新たな動きと見て**オーストラリア政府は懸念を表明**

- オーストラリア政府は、この問題を「引き続き監視する」とし、太平洋諸島のパートナーにとって「高品質で安全な通信サービスが重要」だと強調
- オーストラリアの企業による買収に対して**債務保証を付与する可能性**
- 2年前にも、ファーウェイが太平洋諸国の海底ケーブル敷設を計画したが、オーストラリア政府が約94億円の敷設費用の3分の2を拠出し、ファーウェイの計画を阻止

12 地経学的買収への防止策（1/2）

EUは加盟国間で連携して、域外の企業によるEU企業の買収を警戒
オーストラリアは、外国企業による投資規制を強化し、全ての投資案件を事前審査

加盟国間で外国投資規制に関する協力



外国企業による**買収防止ガイドライン**をEU加盟国に通知し、より適切な審査を求める

- 独自の案件審査プロセスを有する加盟国に対して、重要な医療インフラや関連するサプライチェーンなどに関係する**リスク評価の徹底を求める**
- 審査プロセスを持たない加盟国には、早急に同様の制度を導入することを求める

外国直接投資の審査の際に考慮すべきベストプラクティスや投資トレンドに関する情報交換など、**加盟国の審査支援メカニズムを創設**

- 安全保障や公益秩序の観点から審査の際に考慮すべき要素の決定・共有が目的

外国企業による全ての投資案件を事前審査



外国企業によるオーストラリア企業の投資について、**政府承認を要する規制対象を全ての投資案件に拡大**

- 従前は、基準額に満たない外国投資は報告義務が免除だった（一般投資で2.75億豪ドル、農業分野で6,000万豪ドル、メディアでは0豪ドル）
- ウイルス感染拡大によって打撃を受けた企業が経営再建を図る際に保有資産を売却することは、国民の利益を損なわせうことが規制強化の理由
- 期間は、「新型コロナウイルスの影響を受ける期間の一時的措置」としているが、具体的な見直し時期は不明

12 地経済学的買収への防止策(2/2)

実質的に中国を狙い撃ちにした規制強化を行う国も

外国国有企業によるカナダ企業買収を規制



カナダ投資法を改正し外国投資の審査範囲を拡大。他国の国営企業、外国政府の指揮下にある民間企業などによる投資は全て審査の対象に

- 公衆衛生や国民・政府にとって必要不可欠な製品・サービスの供給に関与する事業への投資は、投資額や支配的投資か否かにかかわらず審査が行われる
 - 従前は、被買収企業の企業価値が一定額以上の場合にのみ審査対象となっていた
 - 2020年4月18日に発効。政府は審査の厳格化の適用期間について、「カナダ経済が新型コロナウイルス感染拡大の影響から回復するまで」としている
- 他国の国営企業または外国政府の指揮下にある民間企業などによる投資については、投資金額によらずあらゆる分野への投資が審査の対象

隣国からの投資は全て審査



隣国の企業からの投資は全てインド政府の事前承認が必要に

- 新型コロナウイルス感染拡大による経済状況の変化に乗じた外国企業からの日和見的な買収を牽制することが目的
 - インド商工省が4月18日、外国直接投資（FDI）政策の改正を発表
- パキスタンとバングラデシュは従前から事前投資が必要であったため、実質的に中国を狙い撃ちした規制強化
 - 在インド中国大使館は、制度改正は差別的な規定であり、さまざまな国からの投資を平等に扱い、公正で開かれた平等なビジネス環境を醸成することを望むと意見を表明

12 買収防衛の周辺施策

自国企業に対する資本注入など、間接的な防御策を取る国も存在

国有化の可能性を宣言し、 対象企業リストを作成



フランス政府は、資本注入や完全国有化などの公的支援が必要になるとされる企業のリストを作成し対象企業に通知

- 3月17日の経済対策パッケージの発表の際には、「必要に応じて国有化も辞さない」と宣言していた
 - ルメール経済・財務相「国有化はもちろん最終手段だが、選択肢から排除はしていない」

国防に必須の企業に対して、 防衛省からレターを発出



ハンガリー防衛省は、コロナパンデミックの環境下において国防に必須の140のハンガリー企業のCEOに対してレターを発出

- 外国企業からの買収提案を受け入れないようにけん制
- なお、リストは非公表

6000億ユーロのファンドを設立し、資本注入



新型コロナウイルス経済対策として、6,000億ユーロ規模の企業救済ファンド「経済安定化基金」を設立

- 本来健全だった企業の流動性と支払い能力の確保を目的とし、資金不足に陥り、資金調達を求める優良ドイツ企業を買収などから防御
 - 市場でのリファイナンス（債務の借り換え）を目指す企業向けの4,000億ユーロの政府保証枠
 - 企業の資本強化のための1,000億ユーロ以上の与信承認
 - ドイツ復興金融公庫（KfW）の特別プログラムへのつなぎ融資用の1,000億ユーロ
- 対象は大企業を主としており、以下の3つの要件のうち2つ以上を満たす企業。ただし、小企業でもインフラ関係で重要な企業であれば対象となりうる
 - 総資産4,300万ユーロ以上
 - 売上高5,000万ユーロ以上
 - 年間平均従業員数249名以上