

# 新型コロナウイルスが社会・経済・企業に与える影響

2020.7.31

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門 理事 山田 英司

# 自己紹介

## 山田 英司 やまだ えいじ

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門  
理事



## 学歴

EU Business School 博士 (DBA, 経営管理学) 修了  
University of Wales 修士 (MBA, 経営管理学) 修了  
早稲田大学法学部卒業

## 職歴

上場建設会社で企画、管理部門を歴任  
ベンチャー企業においてCFO、監査役を経験  
大手機械メーカー 社外取締役 (現任)  
早稲田大学理工学術院非常勤講師 (現任)  
東京都都政改革アドバイザー会議専門調査員 (現任)  
東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員 (現任)  
公正取引委員会「業務提携に関する検討会」委員

## 専門テーマ

- 社会インフラ産業・建設産業における政策提言
- 社会インフラ系企業に対する経営戦略、アライアンス等
- M&A、アライアンス関連
- グループ経営、ガバナンス関連
- 組織・経営管理

## 主な執筆記事・論文・著書等



- 「グループ・ガバナンスの実践と強化」税務経理協会
- 「『協創』のグループ経営」中央経済社
- 「グループ経営力を高める本社マネジメント」(監修) 中央経済社
- 「デューデリジェンス実践入門」日本実業出版社
- 「企業買収マネジメントの実務」東洋経済新報社「THINK!」連載  
※その他、グループ経営・組織・M & Aに関する執筆・講演多数
- 建設業界ACE (日建連)、所論緒論 (日刊建設新聞社)、
- 週刊ダイヤモンド、東洋経済、週刊エコノミストなどにおいて多数寄稿
- NHK「クローズアップ現代」、BSフジ等でのコメンテーター、各種講演

## 主なコンサルティング実績

### 1. 経営戦略・事業戦略

- 中期経営計画策定 (建設、不動産、化学、レジャー ほか)
- 新規事業市場調査・立上げ支援 (建設)

### 2. グループ経営・M&A

- グループ経営戦略・ガバナンス (建設、不動産、流通、小売ほか)
- M&A戦略・PMI推進支援 (建設、化学 ほか)
- 本社・間接部門改革 (建設、機械、化学、エネルギーほか)

### 3. 経営管理

- 連結会計・管理会計設計、運用支援 (建設、化学、金属ほか)

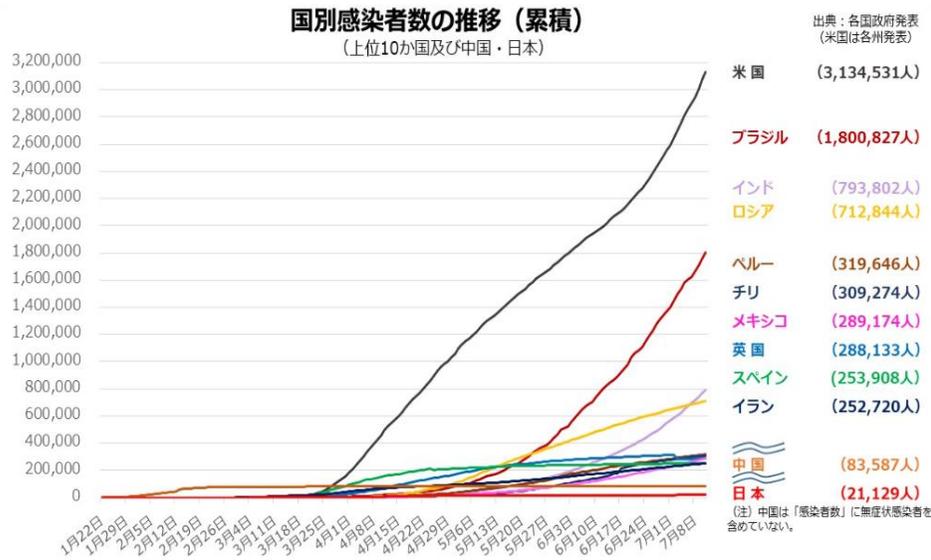
## コロナが及ぼす影響（社会・経済）

---

# コロナ・ショックがもたらす変化

## 2020年の年初に顕在化したコロナウイルスは、またたくまに全世界に拡大

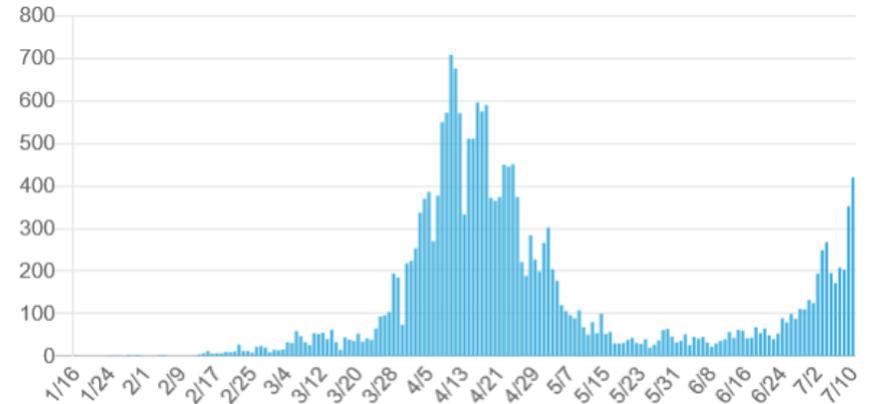
- ・ 特に、欧米においては深刻なダメージ。現在も、南米、南アジア、アフリカにも拡大し収束の目途は立たない
- ・ 日本においても、5月に緊急事態宣言、一度は収束を見せたものの再度拡大の予兆を見せている
- ・ 有効なワクチン・治療法が確立するまでは時間が必要。当面はWithコロナの時代が続くと思われる。



(出所) 外務省ホームページ  
「海外安全ホームページ」 7月8日

## PCR検査陽性者数

420 人  
(累計 21,107 人)



# コロナがもたらす経済的インパクト

## 今後の感染状況によるが、メインシナリオにおいても弱含み、再成長は「レ」字型と想定

- ・ 中長期においても、ネガティブ要因が少なからず存在し、当面は弱めの経済成長に留まる

### 世界経済の見通し予測（2020年、2021年）

(図表1) 世界経済見通し

	(暦年、%)			
	2018年 (実績)	2019年 (実績)	2020年 (予測)	2021年 (予測)
世界計	3.6	2.9	▲4.0	5.2
先進国	2.2	1.7	▲6.1	4.6
アメリカ	2.9	2.3	▲5.3	4.3
ユーロ圏	1.9	1.2	▲7.7	5.6
イギリス	1.3	1.4	▲8.5	6.1
日本	0.3	0.7	▲4.7	2.5
新興国	4.4	3.6	▲2.8	5.5
BRICs	5.8	4.9	▲1.8	7.4
中国	6.8	6.1	0.2	9.1
インド	6.1	4.2	▲4.5	5.6
NIEs	2.8	1.7	▲1.9	2.2
韓国	2.7	2.0	▲1.8	2.2
台湾	2.7	2.7	▲1.0	2.9
香港	2.9	▲1.2	▲6.6	1.5
ASEAN5	5.2	4.8	▲1.4	5.7
インドネシア	5.2	5.0	0.1	5.3
タイ	4.2	2.4	▲7.0	3.3
マレーシア	4.7	4.3	▲1.4	7.7
フィリピン	6.2	5.9	▲2.7	6.7
ベトナム	7.1	7.0	3.0	7.4

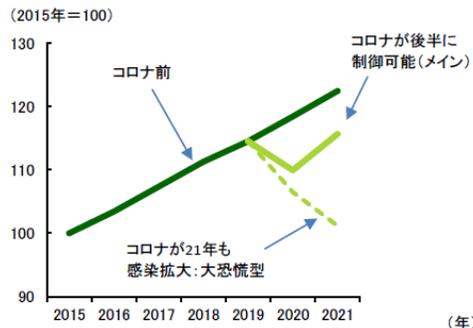
(資料) IMF、各国統計をもとに日本総研作成  
 (注1) 世界193カ国。先進国は、IMFの分類からNIEsを除く。具体的には、米・日・ユーロ圏(19カ国)のほか、英・豪・加など35カ国。先進国以外を新興国とした。  
 (注2) 地域は購買力平価ベース。  
 (注3) インドのみ年度ベース(当年4月～翌年3月)。

(図表2) 新型コロナ感染状況によるGDP成長率予測値(%)

		2020年	2021年
メインシナリオ	年後半は徐々に抑制・収束が進展。本格的な収束は2021年入り後	▲4.0	5.2
サブシナリオ	21年も感染拡大	▲7.0	▲5.0

(資料) IMFをもとに日本総研作成

(図表3) 世界GDPの3つのシナリオ



(資料) IMFをもとに日本総研作成

(出所) 日本総研 調査部マクロ経済研究センター【世界経済見通し】  
 リサーチ・アイ No.2020-027 2020年7月7日より抜粋  
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=36702>

### コロナ収束後の世界経済（2022年～2030年）

- ・ 当社のメインシナリオに基づく、新型コロナが終息した後の、2020年代の世界経済を展望すると、米中対立の一層の激化、中国の成長率低下、財政金融政策の転換、民間部門のバランスシート問題が深刻化、欧州の混乱といったネガティブ要因が山積み。そのため、2020年代の世界経済は従来の長期平均を下回り、景気後退瀬戸際の年平均3%程度の弱めの成長が続く可能性大。

#### 米中対立激化

米中の対立により世界がデカップリング

#### 中国の成長率低下

コロナが中国の減速を加速。リーマン後のような牽引役はほぼ期待できず

#### 拡張的な財税・金融政策の修正

コロナ対応で膨らんだ政府債務や金融緩和の正常化に各国苦慮

#### 民間部門のバランスシート問題

事業継続のための緊急借り入れにより、民間部門のバランスシート問題が悪化

#### 欧州の混乱

ブレグジットや欧州の南北格差などにより、欧州統合が茨の道に

コロナの後遺症で世界経済は牽引役不在の状況  
 2020年代の世界経済の成長率は年平均3%程度  
 長期平均を下回り、弱めの成長が続く

(出所) 日本総研 調査部マクロ経済研究センター「ポストコロナの世界経済展望」  
 リサーチ・レポート No.2020-005 2020年5月29日 より抜粋、一部加筆  
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=36413>

# コロナがもたらす社会変容

## 特に、行動制限により、社会は大きな変容を遂げつつある

- ・ ただし、この変容についてはもともと議論や提言されていたことであり、コロナにより加速されたともいえる

### これまでの国家戦略

#### 選択する未来

- ・ 少子化の流れを変える重要性を一層強く認識して、政府、企業、社会全体として取り組む
- ・ 付加価値生産性向上は経済の最重要課題。デジタル化の遅れを取り戻す
- ・ 各地域が稼げる豊かな地域に転換していく

#### 未来投資会議

- ・ 第4次産業革命技術がもたらす変化／新たな展開：「Society 5.0」
- ・ 「Society 5.0」の実現に向けて今後取り組む重点分野と、変革の牽引力となる「フラッグシップ・プロジェクト」
- ・ 経済構造革新への基盤づくり

#### 成長戦略実行計画

- ・ Society 5.0の実現（デジタル市場のルール整備、フィンテック/金融、モビリティ、コーポレート・ガバナンス、スマート公共サービス、次世代インフラ、脱炭素社会）
- ・ 全世代型社会保障への改革
- ・ 人口減少下での地方施策の強化（インフラ、人材、地域活性化、観光、中小企業）

### コロナによる変容

#### 推進が加速されたこと

- ・ コロナによる接触制限は、ビジネスプロセスや働き方において、リモートや無人化を半強制的に推進
- ・ 行政手続きにおいても、迅速な対応のため、今まで以上に「デジタル・ガバメント」への要求が高まる

#### 内容の変更を余儀なくされること

- ・ グローバルな行動制限継続と保護主義化が想定される中で、資源・食糧の確保や、インバウンド施策は再構築が必要
- ・ 規模の経済や、集中・集約による効率化から、過度の集中によるリスク回避の視点も重要に

#### 今後において議論が必要なこと

- ・ 急速な社会変容による個人の安全・安心への脅威を緩和するための取組が必要
- ・ 一部の行動様式の変容に対して、新たなルール・枠組みを整備が必要

(出所) 内閣府および首相官邸ホームページを基に日本総研作成

(出所) 日本総研作成

# コロナが規制改革に及ぼす影響

## コロナによる変容は、Society5.0の方向性と高い親和性。むしろ、規制・制度改革の後押しに

### Society5.0の実現に向けた規制・制度改革に対する提言

概況	<ul style="list-style-type: none"><li>• わが国経済においては少子高齢化と人口減少の急速な進展を背景とした諸課題が山積</li><li>• 経団連はデジタル革新と多様な人々の創造力・想像力の融合により経済発展と社会課題の解決を目指す「Society 5.0」を提示</li><li>• Society 5.0を早期に具体化するため、経団連はデジタル革新の推進に焦点を当てた規制・制度改革を提言にとりまとめた</li><li>• 常設化された「規制改革推進会議」を中心に、政府全体で本提言の実行に取り組み、改革を実現することを期待</li></ul>
社会課題の解決に向けた規制・制度改革	<ul style="list-style-type: none"><li>• ものづくり・サービス提供における生産性の向上</li><li>• 安心・安全な社会インフラの整備・確保</li><li>• 活力ある地域の実現</li><li>• 国民一人ひとりの健康増進</li></ul>
デジタル革新に向けた基盤の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>• デジタル・ガバメントの推進</li><li>• データの取得・活用に向けた環境整備</li></ul>
提言の重要事項	<ul style="list-style-type: none"><li>• 点検や検査における革新的技術の活用</li><li>• 有資格者をはじめとする人材の活躍促進</li><li>• デジタル・ガバメントの推進</li></ul>

(出所) 日本経済団体連合会資料を基に日本総研作成

### 今後の規制・制度改革の方向性

既存の検討内容の加速	<ul style="list-style-type: none"><li>• 特に、Society5.0に代表されるデジタル化については、リモートへのシフトが現実的になっており、改革が加速されることが想定される<ul style="list-style-type: none"><li>✓ リモートワークの整備</li><li>✓ 対面・非接触への移行</li><li>✓ デジタルガバメントへの移行</li><li>✓ データ駆動型社会への環境整備 など</li></ul></li></ul>
既存の検討内容の再検討	<ul style="list-style-type: none"><li>• 規制改革そのものは議論が進むが、コロナによる社会変容を勘案しつつ、改革の内容そのものを見直す必要があるものも想定される<ul style="list-style-type: none"><li>✓ インフラ規制（公共空間解放、過密空間への対応など）</li><li>✓ 農業関連（資源獲得の観点も追加）</li><li>✓ 観光関連（イバウトからの転換）など</li></ul></li></ul>
新たな枠組みの検討	<ul style="list-style-type: none"><li>• ニューノーマルへの移行に係る新たな制度・枠組みの見直し<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 労働環境の再整備</li><li>✓ 企業再編の柔軟性・スピード確保</li><li>✓ 新たな金融支援の枠組み など</li></ul></li></ul>

(出所) 日本総研作成

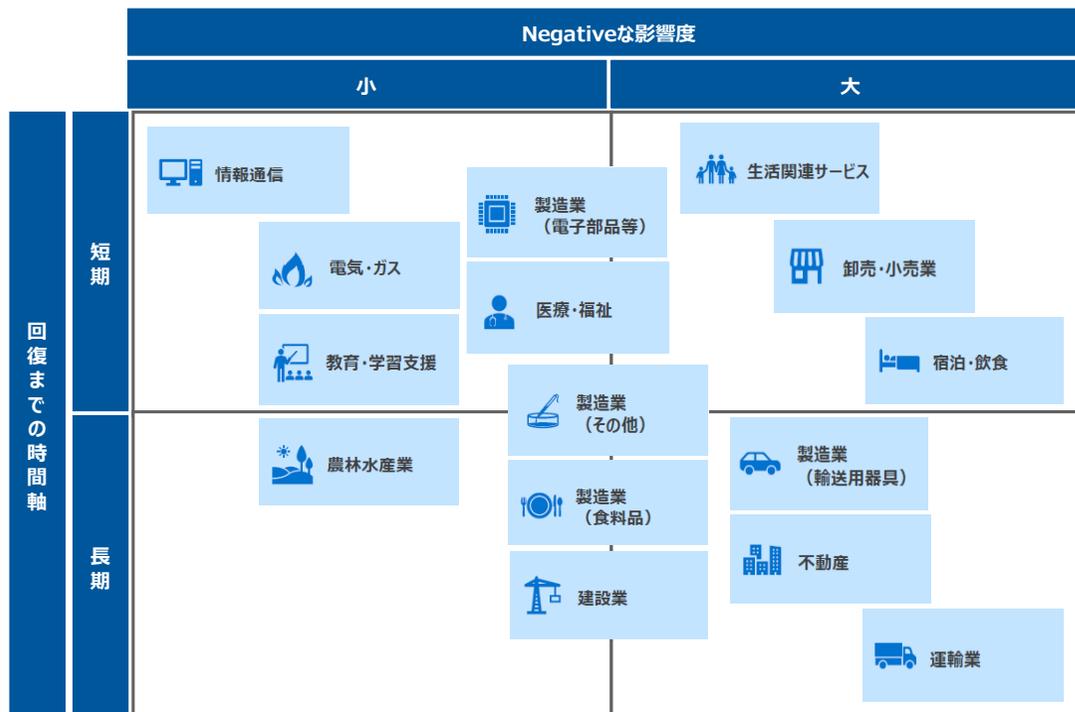
# 主要産業のコロナ影響

## コロナ影響は、一様ではなく産業・企業ごとにインパクトの度合いが異なる

- ・ 当然のことながら、受ける影響により企業の対処行動は大きく異なる。Positiveやニュートラルな企業が積極的な戦略を検討すことに対し、Negative影響の企業はリストラ・構造改革も視野
- ・ 一方で、多くの産業・企業に共通して、コロナに即した業務体制の変更は必要

### 産業への影響（概況）

### 影響の内容



<b>Positive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 感染対策により医療機器関連が、外出自粛により宅配、コンテンツ配信、スーパー、医薬品は需要増。また、リモートによりIT系にも恩恵</li> </ul>
<b>ニュートラル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電気・ガスなどのユーティリティ、教育・学習支援など学校閉鎖の代替、農林水産など3密ではない業種は比較的影響度が小さい</li> </ul>
<b>Negative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インバウンド消失と行動自粛により宿泊、運輸など観光関連、飲食は大打撃。また、不動産や自動車関連も長期低迷が予想</li> </ul>
<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ほぼすべての産業で業務体制の変容（バリューチェーンやビジネスモデルの見直し、バックオフィスの体制再構築）が求められている</li> </ul>

（出所）日本総研作成

# 今後必要な産業支援の在り方

コロナ影響に対して、緊急的な金融支援は既に実際されているが、中長期において下記の3領域における、企業支援スキームが必要となる

## 提言の背景

## 検討の方向性

### 産業を支える 中堅・中小企業の存続

- 中堅・中小企業は高齢化が進む一方で、後継者不足の状況。コロナショックの先行き不安もあり、比較的余力がある企業でさえも廃業を検討
- 承継については、他者承継が増加する中で、後継者候補（特に従業員）が承継原資を確保できない問題が存在

- 安定経営に向けての資金の獲得と、後継人材の確保と育成、さらにスムーズな承継に向けての資金確保をトータルで支援する制度を検討
  - ✓ 事業承継のためのブリッジファイナンスと、候補者人材を供給する組織の整備
  - ✓ 承継資金について緊急融資分も含めたDES/EDSスキーム等のさらなる整備

### スタートアップ 企業への包括的な支援

- スタートアップについては比較的潤沢な資金調達環境にあったが、コロナショックにより状況が一転。特にCVC等の企業系資金が慎重姿勢
- また、コロナショックによる社会変容により、実証フィールドが消失する、または優秀な技術やサービスが「塩漬け」となるリスクが顕在化

- 将来の社会基盤形成と発展に資する技術やサービスを有したビジネスのアクセラレーションを補完
  - ✓ 今後の経済環境の変化に応じた調達先の変更までのブリッジファイナンス
  - ✓ 社会環境の変化に応じた、実証フィールドの探索と提供
  - ✓ 経営ステージに応じた人材の提供

### 官民連携スキームの 再構築

- 公共インフラに関して、コンセッションやPFIなどのスキームの利用が定着、拡大傾向
- コロナショックにおいては、事業収支の前提条件に大きな狂いが発生するとともに、その結果として、構成企業の離脱やスキームに関連するプロジェクトファイナンスにも影響を及ぼす

- スキームの再構築の過程において、必要な財務的支援措置を検討・実施
  - ✓ 再構築のスキームが固まるまでの、流動資金に関するブリッジファイナンス
  - ✓ 構成企業体やレンダーの変更にともなう、エクイティおよびプロジェクトファイナンス支援

(出所) 日本総研作成

<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=36370>

# 社会・経済再生に必要な改革

## 低成長が見込まれるなか、早期の社会・経済再生を実現するには制度・ビジネスモデルの変革が重要

### 社会・経済再生に必要な改革・対応

デジタル化	<ul style="list-style-type: none"><li>5Gや6Gを積極的活用</li><li>ロボット・工場の無人化等による生産性向上</li><li>デジタル化に即した産業構造へ（デジタル輸出拡大）</li><li>サイバーセキュリティと効率化の両面に対応した技術革新</li><li>サービス業においてもデジタル化の加速（労働集約的な産業からの脱却）</li></ul>
制度・慣習の見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>デジタル化に親和的な制度改革</li><li>今後世界的に予想される少子・高齢化に対応した制度改革（例：日本では働き方改革進展）</li><li>デジタル化に対応したビジネスモデルの変革</li><li>情報銀行等を活用したデータの民主化策（プラットフォーム一人勝ちを避ける政策の実施）</li><li>デジタル化に対応した新ライフスタイルの確立</li></ul>
国際協調	<ul style="list-style-type: none"><li>米中対立回避</li><li>欧州統合の深化</li><li>感染症、飢餓等に対する国際的な協力体制の強化</li></ul>
貿易・人的交流	<ul style="list-style-type: none"><li>国防・医療等は国内回帰だが、それ以外はグローバル化継続（ハイブリッドなグローバル化）</li><li>危機時に対応できる柔軟なサプライチェーン</li><li>リアルとネットの両面を通じて海外との交流拡大</li></ul>
財政・金融政策	<ul style="list-style-type: none"><li>正常化に向けて政府・中銀が協調</li></ul>
新興国	<ul style="list-style-type: none"><li>外需依存からの脱却（内需の拡大）</li><li>次世代のフロンティアであるインドやアフリカにおいて構造改革進展（2030年代の世界経済のけん引役となりうる存在まで成長）</li></ul>
ESG/SDGs	<ul style="list-style-type: none"><li>これまでの反省から環境問題などへの対応が進み、SDGs目標達成に向けた動きが加速</li><li>コロナ後の再生ステージにおいては、ステークホルダーとの協調を意識</li><li>SDGsビジネス勃興に向けた動きを加速</li></ul>

（出所）日本総研 調査部マクロ経済研究センター「ポストコロナの世界経済展望」2020年5月29日 より抜粋、一部加筆

## コロナが及ぼす影響（企業）

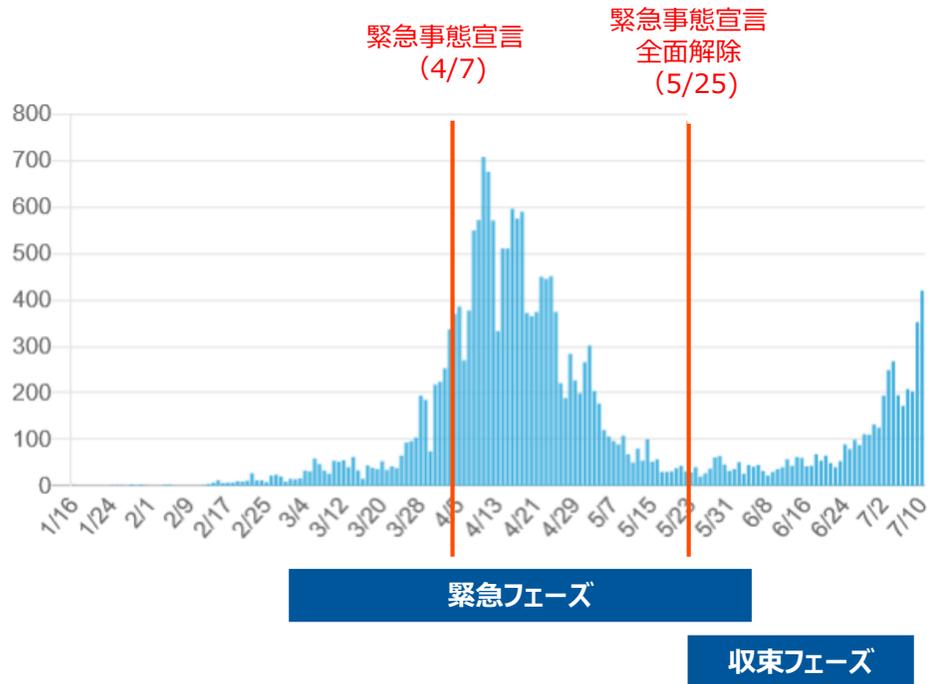
---

# コロナ影響下における企業活動の現在地

## 緊急事態宣言により企業活動は停滞したが、解除後より徐々に活動を再開という現状

- 緊急事態宣言後に企業活動が緩やかに再開。企業により差があるが、概ね徐々に収束期に入りつつあるというのが現状

### コロナを受けての社会の動き



(出所) 厚生労働省「新型コロナウイルス感染症について」

### 各ステージにおける企業の行動

#### 緊急期 (~5月)

- 従業員、取引先の安全確保・感染拡大防止を最優先とした活動
  - ✓ 事業継続／中断の判断
  - ✓ 暫定的なリモート業務体制構築
  - ✓ 緊急資金対応

#### 収束期 (6月~)

- 経済活動の段階的な再開により、短期的な回復と、中長期の成長を見据えた活動
  - ✓ 緊急フェーズの活動レビュー
  - ✓ 事業計画の見直し
  - ✓ オペレーション（生産・販売体制など）の再構築
  - ✓ 業務・システムの再構築
  - ✓ 人事制度の見直し

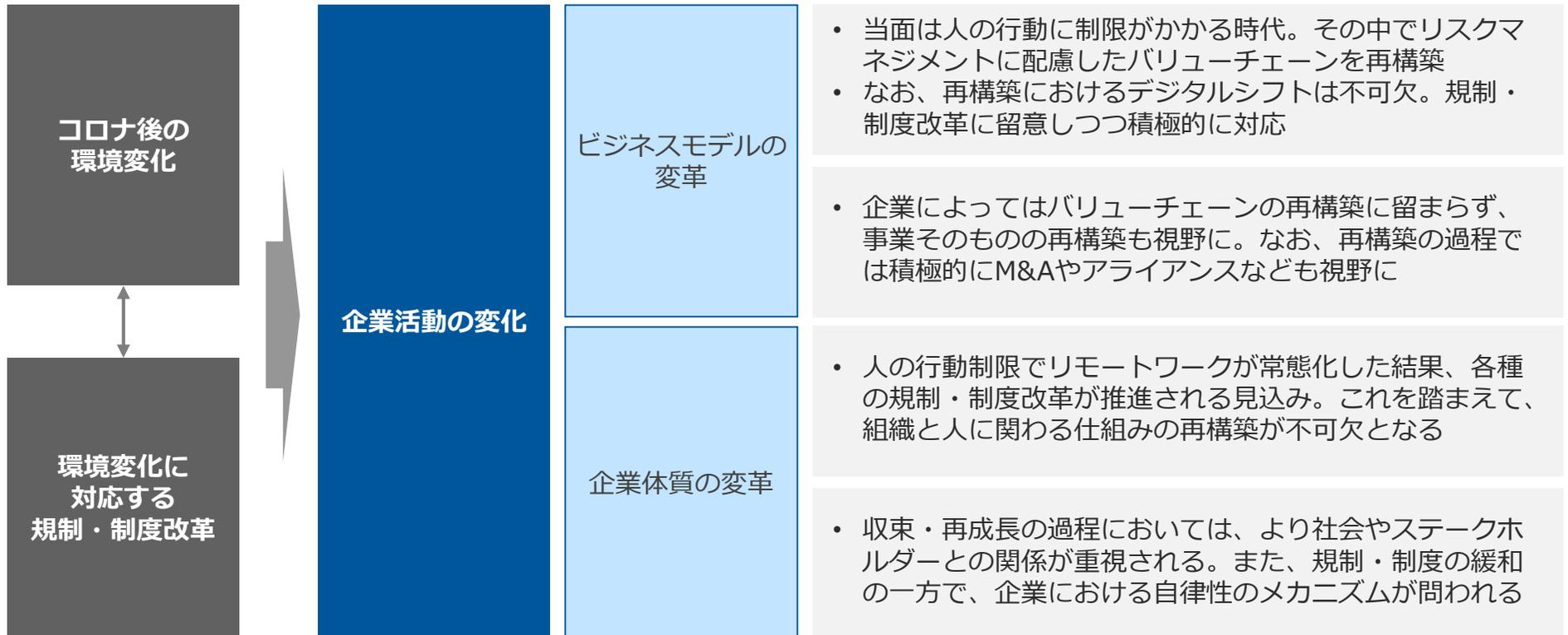
#### 再成長期

- 一部の企業においては、現段階から再成長を見据えた戦略と、経営基盤強化を推進
  - ✓ 新規事業領域の探索
  - ✓ M&A、アライアンス戦略
  - ✓ リスクマネジメント

# コロナは企業活動にも大きな影響を及ぼす

## 第2波への警戒を持ちつつも、企業活動は緊急対応フェーズから、収束・再成長フェーズへ

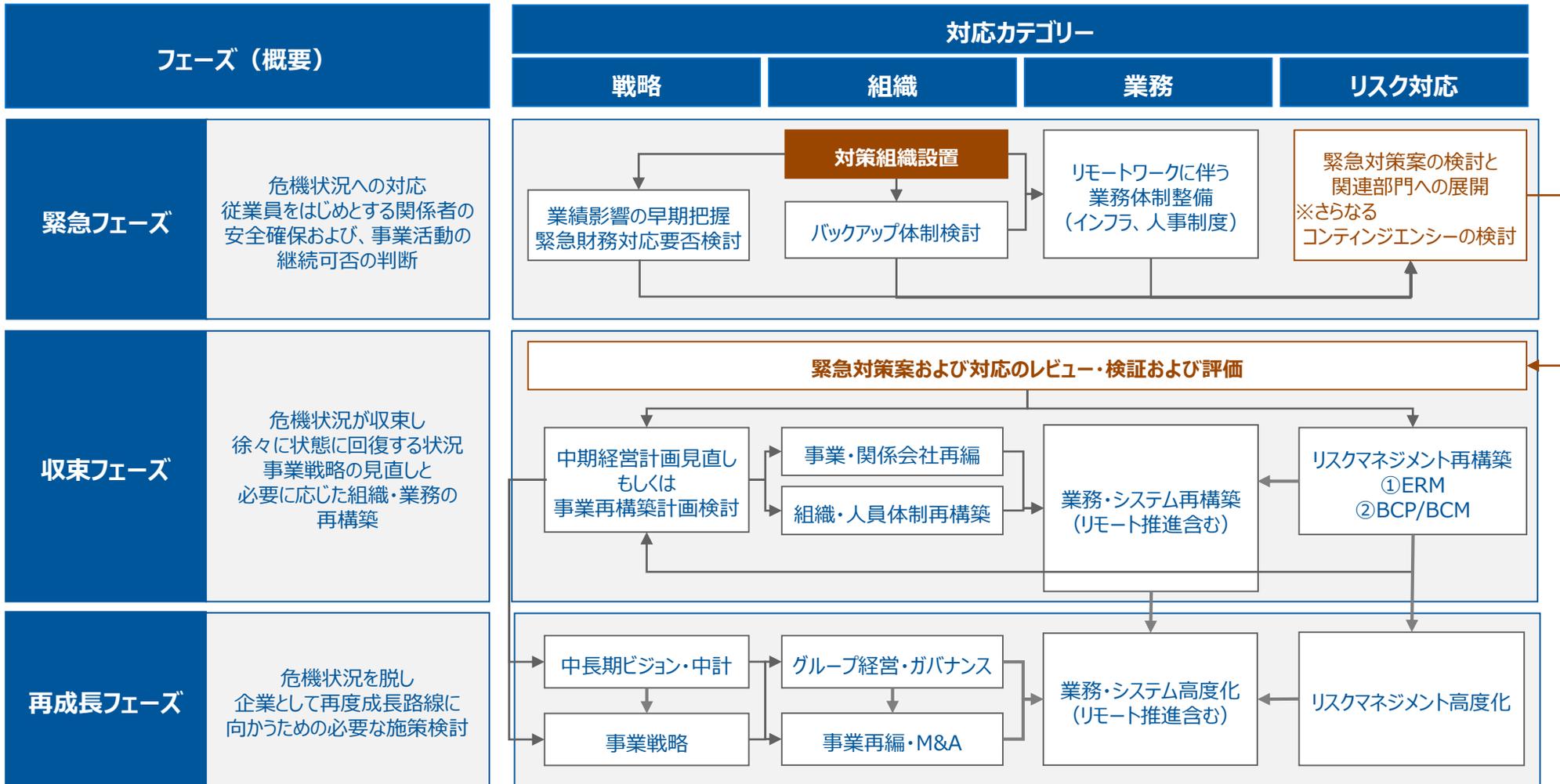
- ・ 収束・再成長フェーズにおいては、社会の環境変化にともなう規制・制度に留意しつつ、ビジネスモデルの再構築と企業体質の変革が求められる
- ・ 従前の規模の経済、集約、効率化の利点は配慮しつつ、リスクマネジメントの観点から戦略的なバッファも重要



(出所) 日本総研作成

# 参考. コロナショックへの対応

現段階は、経済活動の再開を見据え、多くの企業が収束フェーズへ移行中と思われる



(出所) 日本総研作成  
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=35995>

# 参考. 収束・再成長における想定検討項目

下記は一般的な事例であり、企業において必要な項目は異なる

主要検討項目 (個別)	予算・中計の見直し ビジネスモデル再構築の検討	<ul style="list-style-type: none"><li>事業環境の大きな変化に適応するために自社のビジネスモデルの再点検と改革方針の検討</li><li>ステークホルダーとの協議も見据え計画・予算の見直しを行う（発射台の見直し）</li><li>安定的なキャッシュ確保のための投資・調達計画の見直し</li></ul>
	事業再編	<ul style="list-style-type: none"><li>中計見直し、事業再構築の過程で、事業再編の是非を検討（単体だけでなく、関係会社も対象（売却、統合、業態転換、出資比率、資本構成など）</li><li>状況に応じて、積極的な事業投資についても検討する（M&amp;A含む）</li></ul>
	組織・人員体制 再構築	<ul style="list-style-type: none"><li>本社部門や管理部門のあり方に変化が生じる（リモートワークの過程で、業務の過不足、重複、無駄などがフォーカスされた）</li><li>一方で、これまでは組織や体制は効率化を軸に最適されていたが、危機対応を主眼として追加、強化、バッファーも必要であることが判明</li><li>オフィスのあり方は、リモートワーク環境を見据え、大胆な見直しも検討されるべき</li></ul>
	業務改革 (事業部門)	<ul style="list-style-type: none"><li>一部の事業ではサプライチェーンの見直しが必要になる</li><li>商流だけではなく、IT連携を含めた一体的な対応が必要</li></ul>
	業務改革 (本社部門)	<ul style="list-style-type: none"><li>リモートワークが急速に普及・活用されたことで、単純な従前回帰はできないとの想定が必至。緊急時対応から恒常的な制度としての整備、強化の局面となっている。</li><li>既存システムの改修や、シェアードサービスの推進、RPA、省人化もスコープ対象</li></ul>
	情報システム再整備	<ul style="list-style-type: none"><li>緊急時対応として実施した取組（リモートワーク設備、Web会議ツール）について、恒常的な制度としての全体最適化、よりセキュアなシステム環境の整備が必要となる</li></ul>
	人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"><li>危機対応により発生した人事諸課題のフォローと今後に向けての体制整備</li><li>リモートワークが急速に進んだことで、評価の在り方、メンタルケア対応など、人事制度を見直す必要が生じている</li></ul>
	リスクマネジメント (BCP/BCM対応)	<ul style="list-style-type: none"><li>世界レベルのパンデミックまで想定したBCM、BCP計画が必要になった</li><li>企業活動が継続できない事象についてもスコープ対象となった</li></ul>

(出所) 日本総研作成

<https://www.jri.co.jp/column/opinion/detail/11706/>

# 今後想定されるM&A・アライアンス（1）

## コロナの変容により、M&Aやアライアンスがさらに進むと想定される

- 再編には、業界・産業の再編パターンと、ビジネスモデル変革のパターンが想定される

	再編パターン	想定される産業・企業
グループ内再編	<ul style="list-style-type: none"><li>コロナ影響でグループ（企業集団）内での不採算部門・企業が明確化。その対応策として再編が加速する<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ノンコア事業の売却</li><li>✓ 不採算事業や部門の売却</li><li>✓ グループ内類似事業の統廃合</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• コングロマリット企業や、多角化企業</li><li>• グループ内に不採算事業を抱えている企業</li><li>• 親子上場となっている企業</li></ul> <p>※上記の企業において、機関投資家が大株主の場合はさらに再編が加速される</p>
業界内再編	<ul style="list-style-type: none"><li>• コロナ影響により、業界内で体力差が浮き彫りになった場合に、業界再編が起こる。なお、再編パターンは下記のとおり<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 大手企業による同業者の買収</li><li>✓ 中堅企業の経営統合、資本業務提携</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 本来より構造的に市場が縮小が想定されていたが、コロナにより再編が加速したパターン<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建設、卸売、繊維、化学、運輸 など</li></ul></li><li>• コロナにより市場構造が変化し、業界内での「勝ち負け」が発生したパターン<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ICT、物流、不動産、飲食・宿泊 など</li></ul></li></ul>
バリューチェーン再編	<ul style="list-style-type: none"><li>• コロナ影響から回復するために、自社のバリューチェーン構造を再編する。想定される再編パターンは下記のとおり<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 垂直統合的による効率化を目指した再編</li><li>✓ 川上・川下の再編による買収</li><li>✓ 同業者間でのリソース共有等</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 川上・川下に格差のある企業、重層下請け構造等、バリューチェーン全体で収益性の向上の余地がある産業<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 建設、インフラ、自動車部品、ヘルスケア、食品 など</li></ul></li></ul>

（出所）日本総研作成

# 今後想定されるM&A・アライアンス（2）

## 再編パターン

### 新規事業開発

- コロナ禍の環境において、新規事業開発を行うために、M&Aおよび事業再編の推進
  - ✓ 要素技術やサービス取込みのための、M&Aや業務提携
  - ✓ シーズベンチャー等への投資

### 社会変革対応

- コロナ影響により、従来から議論されてきた、Society5.0などが加速。これらの社会変革を実現させるためのアライアンスが本格化
  - ✓ 主要事業者によるコンソーシアム組成
  - ✓ 共同事業のために会社を設立・出資

## 想定される産業・企業

- ICTやヘルスケアなど、今後の安心・安全、行動変容により発生するビジネスに関連する企業
  - ✓ 無人化、省力化、遠隔操作および、行動解析などAI分野などのテクノロジー
  - ✓ 逆にテクノロジーサイドの企業が、既存の事業体を取込
- 本来より構造的に市場が縮小が想定されていたが、コロナにより再編が加速したパターン
  - ✓ スマートシティ、Maas、シェアリングエコノミー、情報銀行 など

（出所）日本総研作成

# With / Afterコロナでの企業活動に向けた規制・制度のあり方

## 私見ではあるが、企業活動に関する規制・制度において3つの視点からの見直しが進むと想定

- Society5.0に向けた、社会・産業の推進に関する規制・制度の変革が進むが、並行して産業・企業の構造改革を進めるための制度の在り方の議論も必要

### 視点①

#### 産業振興と公平性の バランス確保

- コロナ影響に対して、様々なビジネス形態が発生すると思われるが、産業振興の視点と、公正な競争環境の維持のトレードオフについて今後議論が必要
  - ✓ 個人情報情報の活用と保護のバランス
  - ✓ M&Aおよび事業提携における企業結合の考え方
  - ✓ フリーランス・副業の拡大を支えるための契約保護 など

### 視点②

#### スムーズな企業再編の 更なる促進

- 収束・再成長フェーズにおいて、事業の積極的な再編が想定されるが、スムーズかつスピーディーな事業再編を後押しするために更なる制度の見直し
  - ✓ 企業再編行為における簡易要件の緩和
  - ✓ 会社分割における許認可の承継
  - ✓ 株式移転における株主配当の制限 など

### 視点③

#### サステナビリティを 意識したガバナンス

- 収束・再成長は自社だけではなく社会・ステークホルダーとの協調の上に成り立つものである。また、今後において規制緩和が進む場合、その分企業の自律性が求められる。そのためにもガバナンスに2つのサステナビリティ要素を組み込む必要がある
  - ✓ 取締役のモニタリングのスコープにサステナビリティを組み込む
  - ✓ 取締役会の要諦である監督機能のサステナビリティを担保 など

(出所) 日本総研作成

## 参考.日本総研について

---

# 会社概要

- 名称 株式会社日本総合研究所  
The Japan Research Institute, Limited
- 創立 1969年2月20日
- 資本金 100億円
- 従業員 2,621名（2019年3月末現在）
- 株主 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
- グループ会社 株式会社日本総研情報サービス  
株式会社JSOL  
JRI America, Inc.（ニューヨーク）  
JRI Europe, Ltd.（ロンドン）  
日綜（上海）情報システム有限公司  
日綜（上海）情報システム有限公司 北京諮詢分公司
- 本社 ◆東京本社  
〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1 TEL 03-6833-0900（代）  
◆大阪本社  
〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL 06-6479-5800（代）
- 支社 シンガポール
- 営業に関する登録 プライバシーマーク使用許諾事業者 許諾番号：11820002号



三井住友フィナンシャルグループ  
<http://www.smfg.co.jp/>

三井住友銀行  
<http://www.smbc.co.jp/>

SMBC信託銀行  
<https://www.smbctb.co.jp/>

三井住友ファイナンス&リース  
<https://www.smfl.co.jp/>

SMBC日興証券  
<https://www.smbcnikko.co.jp/>

三井住友カード  
<https://www.smbc-card.com/>

セディナ  
<https://www.cedyna.co.jp/>

SMBCコンシューマーファイナンス  
<http://www.smbc-cf.com/>

日本総合研究所  
<https://www.jri.co.jp/>

三井住友DSアセットマネジメント  
<https://www.smd-am.co.jp/>

# 近年における弊社の取組

日本総研においては、調査部（リサーチ・政策提言）、創業発戦略センター（インキュベーション）、リサーチ・コンサルティング部門（官庁・企業向けコンサルティング）の3部門が一体となって、重要な社会課題テーマについての取組を行っております。



## 新型コロナウイルス対応で変わる社会

短期的な新型コロナウイルス危機対応にとどまらず、収束後に予見される様々な変化も見すえて、経済や産業に関する展望や、とるべき方策について提言します。



## サステナビリティ・2025万博

サステナビリティ・万博を活かした企業経営・国づくりに関する提言活動を通じて、持続可能な社会の実現に向けて貢献します。



## 日本型コーポレート・ガバナンスの進化と深化

日本企業に適合する「実質的なコーポレート・ガバナンス」の進化と深化の方向性について多面的な視点で、継続的に提言します。



## 超高齢社会における国づくり

ポスト2025年の社会づくりを見据え、「生活者起点に立った高付加価値かつコスト効率的な事業・制度」について、新しいビジョンを打ち出し、提言していきます。



## 未来デザイン・ラボ

「本質を捉え新たな観点を獲得し、未来の問題を具体的に先取り解決する」ために、未来を「予測」するだけでなく「洞察」、「自らが」デザインする未来像を提供します。



## 岐路に立つ環境・エネルギー

政策・業界動向に関する深い洞察と、事業開発に関する実務的知見に基づき、官民双方の事業者の課題解決に資する実効性の高いリサーチ・コンサルティングを提供します。



## 目指すのは、儲かる農業。

政策提言、IoTプラットフォームを活用した農業ビジネスの革新を提案することで農業のイノベーションを支援します。

# リサーチ・コンサルティング部門のご紹介

コンサルティングテーマの一覧は以下の通りです。これらのテーマに対し、さまざまな課題解決に向けてご支援をしています。

<b>経営戦略・事業戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営ビジョン・全社戦略・成長戦略・デジタル戦略策定(事業領域・経営資源配分等)</li> <li>中期経営計画策定</li> <li>リスクマネジメント・危機管理・BCP</li> <li>海外戦略・中国市場戦略策定</li> <li>ESG・SDGs・CSVを意識したビジョン中期経営計画・統合報告書策定</li> </ul>	<b>グループ経営・M&amp;A</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ事業戦略策定・事業構造改革</li> <li>事業性評価(ビジネスデューデリジェンス)</li> <li>プレ/ポストM&amp;A戦略策定・実行支援</li> <li>M&amp;A推進基盤構築</li> <li>グループ本社改革・持株会社移行支援</li> <li>グループ・ガバナンス構築</li> <li>シェアードサービス</li> </ul>	<b>経営管理・財務戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス改革支援</li> <li>経営管理体制整備</li> <li>財務戦略策定</li> <li>グループ資金管理戦略策定</li> <li>キャッシュフロー経営推進</li> <li>株式公開準備</li> <li>内部統制整備</li> </ul>	<b>経営改善・収益力強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業再生スキーム策定</li> <li>ビジネスデューデリジェンス</li> <li>経営改善計画策定・実行</li> <li>デジタル・デバイス/テクノロジーを活用したコスト削減施策立案・収益力強化施策策定</li> </ul>
<b>マーケティング・営業力強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング戦略策定</li> <li>営業革新・営業プロセス改革</li> <li>競争戦略策定</li> <li>ブランド戦略策定</li> <li>新商品開発</li> <li>CRM・顧客データ活用支援</li> </ul>	<b>新規事業開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業戦略策定</li> <li>社内ベンチャー・CVC設立支援</li> <li>オープンイノベーション推進支援</li> <li>未来洞察を活用した想定外の新事業開発</li> <li>最新技術(AI・IoT・ロボティクス、等)を活用した事業開発</li> </ul>	<b>中堅・中小企業支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略策定、収益性改善</li> <li>販売力強化・経営管理体制強化</li> <li>事業承継</li> <li>後継者・経営人材育成、人材育成・教育</li> <li>デットIR</li> </ul>	<b>業務改革・IT化推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT戦略、情報システム化構想・計画策定</li> <li>業務プロセス改革</li> <li>ITマネジメント・ITガバナンス整備</li> <li>プロジェクトマネジメント・IT調達</li> <li>システム監査・診断・システム投資評価</li> <li>RPA導入支援</li> </ul>
<b>技術戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発マネジメント</li> <li>イノベーション推進支援</li> <li>知財戦略策定</li> <li>技術をベースとした事業領域拡張</li> <li>技術資源の棚卸しと再評価、外販戦略策定</li> <li>提案型技術者の育成</li> </ul>	<b>人事・組織・人材開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事処遇制度設計</li> <li>役員報酬制度設計</li> <li>CEO後継者育成計画策定</li> <li>グループ人事戦略策定</li> <li>HR Tech戦略策定</li> <li>「働き方改革」に対応した人材マネジメント</li> </ul>	<b>産業創出・地域活性化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新産業創出</li> <li>IT利活用</li> <li>農業ビジネス創出</li> <li>地域ブランド戦略</li> <li>地域再生、人口誘導戦略</li> <li>中小企業の海外進出支援</li> </ul>	<b>PFI・PPP推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PRE</li> <li>PFI事業計画立案</li> <li>PPP計画立案</li> <li>資産マネジメント</li> <li>公的資産の有効利用・事業化</li> <li>政策形成・実現</li> </ul>
<b>通信・メディア・コンテンツ戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略/事業戦略策定</li> <li>商品・サービス・市場の動向調査</li> <li>M&amp;A関連調査・コンサルティング</li> <li>関連政策・施策提言</li> <li>Webマーケティング</li> <li>新ビジネスモデル構築</li> </ul>	<b>エネルギー・環境・資源戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略/事業戦略策定</li> <li>市場環境/政策動向調査</li> <li>新事業/ビジネスモデル構築</li> <li>M&amp;A関連DD/コンサルティング</li> <li>環境経営推進/CO2削減支援</li> <li>海外展開/インフラ輸出支援(CDM/JCM等)</li> </ul>	<b>ヘルスケア・介護・シニアビジネス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製薬・医療機器・介護の事業戦略・海外展開</li> <li>先端医療事業戦略、シニア向け事業開発</li> <li>人材開発支援</li> <li>医療・ヘルスケア・介護業界への新規参入</li> <li>介護・ヘルスケア分野のテクノロジー活用</li> <li>健康増進・予防の事業戦略</li> </ul>	<b>リテール戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略、成長戦略策定</li> <li>オムニチャネル戦略・施策導入支援</li> <li>M&amp;A、アライアンス戦略</li> <li>新規事業戦略、ノンコア・不振事業撤退</li> <li>オペレーション・IT戦略</li> <li>施策導入支援、プロジェクトPMO</li> </ul>

# お問い合わせ

---

本件に関するお問い合わせ、ご確認は下記までお願いいたします。  
なお、本件の内容は講演者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

## 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

理事 山田 英司  
E-mail: yamada.eiji@jri.co.jp

### 株式会社 日本総合研究所

〒141-0022  
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング  
Tel: 03-6833-6300 (代) Fax: 03-6833-9480

〒550-0001  
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル  
Tel: 06-6479-5530 (代) Fax: 06-6479-5531

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。