

創発 Mail Magazine

| [日本総研 創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

新型コロナウイルスの社会への影響がいつそう深刻化しています。創発戦略センターでは、コロナ対応及びポストコロナに関する積極的な情報発信を通して、微力ではありますが社会に貢献していきます。

1. IKUMA Message

・ [優秀で責任感に溢れた日本の現場力の強さ](#)

2. 創発eyes

・ [企業意思決定と新型コロナウイルス～前例なしの対応で問われること～](#)

3. 北京便り

・ [ポストコロナの中国 新しいインフラ投資](#)

4. 連載_農業

・ [農産物流通のデジタル化の展望](#)



専務執行役員
井熊 均

IKUMA Message

優秀で責任感に溢れた日本の現場力の強さ

世界中が新型コロナウイルスの猛威に晒されています。コロナウィルスに感染され亡くなられた方々に心よりお悔やみを申し上げますと共に、病床に臥されている方々には心よりお見舞いを申し上げます。また、厳しい環境の中で奮闘されている医療関係者の方々には、最大の感謝を申し上げますと共に深く敬意を表します。

ここに来て東京を中心に感染者数が急増していますが、日本はここまで欧米先進国や中国武漢のような感染爆発を何とか食い止めています。その最大の立役者は優秀で責任感に溢れた専門家、医療関係、保健所関係の方々だと理解しています。改めて、日本の現場力の強さに感銘する次第です。

一方、司令塔となるべき政策サイドでは、方針明示の遅れ、対策の曖昧さ、自治体と国の意見の不一致、などが見られます。その背景には、今回のような事態に直面した際の、何を最優先すべきかの価値基準、最悪の事態を想定したリスクマネジメント、政策を実行するための明確な指示系統、迅速な実行体制、などの不備不足があると思います。そこで頭に浮かんだのは、30年以上前に書かれた野中郁次郎先生等らによる名著「失敗の本質」です。70数年前のことを題材に分析された課題を日本はまだ払しょくできていない、と改めて思ったのです。今回の経験を、同書が指摘した100年来の課題を消し去る契機としなくてはなりません。

分析結果を待つまでもなくコロナウィルスは甚大な社会的、経済的な損失をもたらすことでしょう。コロナの惨禍を一日でも早く収束させ、その後の復興を速め

るために、我々一人一人がすべきなのは、個人としての自覚を高め日本の現場力に参加しようと意識することだと思うのです。



創発戦略センター
スペシャリスト
[渡辺 珠子](#)

創発eyes

企業意思決定と新型コロナウイルス～前例なしの対応で問われること～

新型コロナウイルスが、世界中で猛威を振るっています。各国とも感染拡大を抑え込み、医療崩壊を未然に防ぐため、人の移動や集会に対して様々な規制や要請を出し、その結果として経済活動に大きな影響が出ています。移動や集会が以前のように自由に行える状態に戻るにはどの程度の期間が必要になるのか、現時点では明確な予測は出ていません。当初は中国の回復を契機として世界の景気も回復していくという早期回復シナリオを提示していた米国の研究機関もありましたが、感染がアメリカとヨーロッパに拡大した現在ではそのシナリオは無くなりました。最悪のシナリオの一つは新型コロナウイルスが変異して、再感染を含む感染の脅威が一気に高まることです。ただ、現時点では変異に関する報道はなく、治療薬やワクチンがどの国でも手に入る状態になる、もしくはその可能性がはっきりすることが景気回復への大きなマイルストーンだと言われています。

つまり、治療薬やワクチンが入手可能な状態になるまで、現在の移動や集会に対する制限が完全に解除されることはないと考えるのが妥当でしょう。東京オリンピック・パラリンピックの開催が約1年延期になったとは言え、1年後には以前のように移動が自由に行える環境になることが保証されているわけではありません。当座、医療崩壊を防ぐ手立てが何よりも優先されるべきであり、引き続き移動や集会が制約されている中で、私たちはどのように企業活動を続け、そしてイノベーションを起こしていくかを考えなくてはならない状況にあります。

その際、大きな壁になるのが判断材料の少なさでしょう。根拠とすべき数字が日々刻々と変化していること、様々な推定値や予測値が対象とする範囲が限定的なこと、自社の状況に合致したものが少ないことなど戸惑いは尽きません。例えば、身近な話で言えば、大企業だけでなく中小企業に至るまでテレワークの導入推進のための投資を進めるべきという議論があります。LINEと厚生労働省が行った第1回「新型コロナ対策のための全国調査」では、テレワークを実施している人はわずか5.6%です。しかし、これをもって「足下でそんなにテレワークが進んでいないなら、ひとまず保留にしておこう」とは判断できません。回答者の属性が明確でないという側面もあり、今後、他社の導入が急速に増加するシナリオは十分可能性もあります。足下の導入が仮に少ないとしても、テレワーク導入によって地理的距離に依存せず必要な人材を集められ、それによって近い将来、競争に勝ち抜く付加価値を生む可能性があると考えれば、テレワーク導入は待ったなしのはずです。

現在、公表されている新型コロナと景気回復に関するレポートは、総論もしくは各論のいずれかに留まるものが比較的多いと感じます。しかし今後の企業経営にとっては、公表されている数字や一見関係なさそうな他国や他産業の状況をどう読み取るか、そして自社に必要な手立てを前例なしで考えられるかがこの状況を生き抜くための肝になるでしょう。中国では武漢市のロックダウン（都市封鎖）が4月8日に解除され、ヒトやモノの移動が約2カ月半ぶりに動き出しました。このなかからは、企業活動の舵取りに有益な判断材料が得られる可能性もあるでしょう。しばらくの間、企業経営にとって有効な情報を見いだすためには、今まで気にしていた領域以外に幅広く目を向ける必要があるといえるでしょう。



創発戦略センター
シニアマネジャー
北京諮詢分公司
総経理
[王 偉](#)

北京便り

ポストコロナの中国 新しいインフラ投資

新型コロナウイルス流行の影響で、中国経済の下振れが確実になっています。2月末に発表された中国の製造業購買担当者指数（PMI）は35.7で、リーマン・ショック直後の2008年11月の38.8を下回る過去最低の水準になったと報道されました。最近では、今年のGDP成長率について、年間2.6%程度ではないかとの予測が出ています。

3月初めから、多くの地域で企業活動が再開されました。地方政府ではそれぞれ、経済復興のための重大プロジェクトの投資計画を公表しています。「中国経済週刊」の調べによると、3月10日までに公表された25省区市の投資計画には、2.2万件のプロジェクトがあり、投資総額は49.6兆元に上るとされています。2008年のリーマン・ショック直後に、中国政府が実施した4兆元規模の投資の再来を彷彿とさせる状況です。

中国政府は国際経済情勢が不安定になると、国内経済をけん引する力として、インフラ投資という財政政策をよく使います。なかでも近年台頭してきた新しい分野におけるインフラ投資は、「新基建」と呼ばれるようになっていきます。これは政府が定めた名称ではありませんが、鉄道、道路、軌道交通、不動産といった旧来のインフラ投資と区別するためにつくられた言葉です。

「新基建」の概念自体は全く新しいものというわけではありません。既に2018年12月に開かれた中央経済工作会议で、「新型インフラ建設」が初めて提起され、「5Gの商用化、人工知能、産業インターネット、モノのインターネット等の推進」が強調されました。

「新基建」には、「5つの分野」から成るという説と「7つの分野」から成るという説の二つがあります。「5つの分野」説は、新エネ車両用充電施設、5Gネットワーク、データセンター、人工知能、産業ネットワークが含まれるとされます。一方、「7つの分野」説には、上記の5分野に加え、「特別高圧送電線」と「高速鉄道」が含まれるとされます。

新型コロナウイルス対策のため、2月21日と3月4日に開催された中央政治局会議では、改めて「新基建」への言及がありました。特に、3月4日の中央政治局常務会議においては、「5Gネットワーク、データセンターなどの新型インフラ建設を加速する」と明確に打ち出されました。5Gやデータセンター、人工知能などは、中国政府が今後、これまでも増して強力に推進を図る分野になっていくでしょう。

ただし、中国国内においては、「新基建」政策についての評価が分かれているのも事実です。推進派は、インフラ建設投資は、短期的に経済成長をけん引するとともに、長期的にも技術進歩を推し進めることになるものとポジティブに評価しています。一方、慎重派は、いまさらインフラ投資してもどのぐらいの効果があるのかは不確実であると、政策の有効性を疑っています。なかには、たとえ5Gや充電施設などのハードを建設しても、サービスとの組み合わせがないと、期待する実用的な効果が得られないとするという意見さえ見られるのです。

上述のように、2008年のリーマン・ショック直後、中国政府は「内需拡大、経済安定的成長促進」を目的に、大規模なインフラ建設を推進しました。その当時にも、大きな論争がありました。ただ、その結果を見ると、大規模なインフラ投資は、不動産価格の高騰や余剰生産能力といったマイナス面をもたらしたものの、長期の視点から見ると、中国経済の高成長と技術進歩を押し上げる効果を残した側面が大きいと言えるでしょう。特に、都市建設や再生可能エネルギー利用、新エネ自動車の普及には目覚ましいものがありました。新エネ自動車分野について振り返れば、2009年に当該分野が新興産業の一つとして指定され、政府主導で技術開発や市場普及が進められてきました。たった10年間で中国は、新エネ自動車技術が未熟な国から、世界一の新エネ自動車大国に飛躍しました。再生

エネルギー分野においても、国内の太陽光発電や風力発電の普及は目覚ましく、経済性を一気に高めることができました。現在、中国はこの両分野において、設備導入量でも、設備生産量でも、ともに世界最大の市場に成長しています。都市建設においても、環境都市やスマートシティの建設を通じ、多くの経験を蓄積しました。10年前には、日本企業が先端技術として、マイクログリッドや分散型エネルギーといったエネルギーマネジメントシステムを提案していたのですが、10年後の今では、中国の事例が先進国より多く紹介されるようになりました。

今回の「新基建」をめぐる論争もしばらくは続くでしょう。しかし、筆者自身は、「新基建」が謳う5Gや人工知能が、今後の中国の技術進歩と経済成長をけん引する存在になるのではないかと期待しています。



創発戦略センター
マネジャー
名務 友規

農業

農産物流通のデジタル化の展望

デジタル技術を活用した農産物流通の効率化・高度化に期待が高まっている。本稿では、特に農産物流通の基盤となる技術やサービスに焦点を当て、筆者の見解を交えて農産物流通の展望を紹介する。

日本の農産物の大部分は、集荷者（主にJA）、卸売市場、量販店等を介した基幹流通によって支えられてきた。これにより、全国に分散する大小様々な規模の生産者から農産物を集荷し、限られた鮮度保持期間内の安定供給を確保することが可能になった。さらに、農産物流通の全体をカバーし、農産物およびその取引の管理を可能とするプラットフォームの実用化が進んでいる。これらのプラットフォームは、農産物の情報（品目、品種、生産者、栽培履歴、出荷日等）や取引情報（取引の当事者、場所、日付、所有権の所在）をQRコードやRFIDといった識別子と組み合わせて記録し、サプライチェーンに係るプレイヤーで共有を図る仕組みだ。ブロックチェーン等の技術も適用され、高い透明性が確保されている。

このプラットフォームの活用では、（1）トレーサビリティの確保、（2）産地証明・各種品質基準の担保、（3）消費者コミュニケーションの向上、（4）産地コミュニケーションの向上、（5）仕向け先・ロジスティクスの最適化、（6）在庫の仮想化、といった便益が期待できる。（1）～（3）の便益は言わずもがなであるが、これらのプラットフォームの真価は、これまでのプレイヤーレベルで操作可能な範囲を超えた（4）～（6）の実現であろう。例えば、量販店の農産物の調達、安定供給の実現のために自社農園や契約栽培によるベースライン確保と需給バランスを鑑みた市場調達のミックスで成立しているが、この境界線が薄くなり、両者が実質的に融合していく可能性がある。農産物の性質、所在、所有権がプラットフォーム上で可視化されるため、需要が発生する場所にある農産物の所有権の帰属を取引の成立によって書き換えれば良いからである。これまでは、ある産地から出荷された農産物が東京等の市場で取引され、また元の産地に戻されて店頭に並ぶという事態もままあったが、こうした非効率性が劇的に解消されるのだ。

他方で、実需者ニーズの多様化に呼応するスモールマス（高価でも美味しいもの、希少なもの、見栄えの良いもの、伝統的なもの、特定の調理や加工に最適なもの等）の需要が拡大しており、これに対応した新たな流通体系の構築も進んでいる。スモールマスを供給する生産者と望む実需者をオンラインで効率的に結び付ける仕組みが、気鋭のベンチャーを中心にサービス化されている。

これらのサービスの利用により、生産者の創意工夫が凝らされた、魅力的な農産物を低コストで手にすることができる。また、取引に介在するプレイヤーが減るため、中間マージンの削減効果が大きく、農業者の手取りも大きくなる。スモールマスの取引では、どうしても小ロットにならざるを得ず、産地-実需者間の運送費が高くなってしまいう課題もあるが、取引単価の増大、小口輸送の集約や既存物流への統合等の施策で、さらなる普及拡大が期待される。生産者も消費者も顔が見えやすく、信頼関係が築きやすい利点もある。こうした点を活かし、相互評価制度の導入による継続取引の実現、取引単価向上の促進や、人気の高い農産

物（生産者）の先行予約やグルーポンのような共同購買によるロット集約等も構想されている。

マスを対象としたプラットフォームでも、スモールマスの流通体系でも、デジタル技術は農産物流通を確実に進化させているのである。

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

■最新の書籍



[図解よくわかる スマート農業 デジタル化が実現する儲かる農業](#)

編著：三輪 泰史／著：日本総合研究所研究員

日刊工業新聞社 2020年3月27日発行

IoT、AI等の先端技術を活用したさまざまなスマート農業が実用化され、農業者への導入が始まっています。本書では、最先端のスマート農業を網羅的に紹介するとともに、スマート農業を活用した「儲かる農業」の実現方法を解説します。

株式会社日本総合研究所 創発 Mail Magazine (第2・第4火曜日配信)

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター

【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部

〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号

東五反田スクエア

TEL：03-6833-6400 FAX：03-5447-5695

<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆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。

Copyright (C) 2020 The Japan Research Institute, Limited.