

# ポストコロナ時代の到来 要熟考！産業構造と働き方

新型コロナウイルス感染症の長期化で世界経済が受ける影響は深刻化し、産業構造が大きな変化を余儀なくされました。これらの構造変化は、新型コロナウイルスの収束（終息）後も続くことが考えられます。例えば「供給網のリスク分散」「テレワークに代表される働き方の多様化」などです。本稿で、コロナ禍の見直しとポストコロナ時代を共に考えましょう。

## 新型コロナウイルスの 感染状況を見直す

### ● 新型コロナウイルスと SARSの違い

中国・武漢で発生した新型コロナウイルスは短期間で中国各地に感染が拡大し、国境を越え世界に広がって世界的な大流行、すなわちパンデミックに陥りました。

同様に中国で2002～2003年に発生したSARS（重症急性呼吸器症候群）が、中国や一部カナダでの感染に留まったのとは対照的な展開です。

新型コロナウイルスもSARSも共にコロナウイルスで、飛沫感染をし潜伏期間がある点では同じです。しかし、新型コロナウイルスは無症状の感染者からも感染が拡大しており、その把握と感染の抑さえ込みが難しくなっています。

### ● 感染拡大と抑さえ込み

加えて、2003年と比べ世界経済に占める中国のプレゼンスが大きくなり、中国と諸外国で人の往来が飛躍的に増加したこともパンデミックの要因のひとつです。例えば、中国で新型コロナウイルスの発生が明らかになると、米国は早い時期に中国との人的な往来を制限しましたが、中国全土からの移動制限が遅れたEUに上海経由で感染が拡がり、欧州経由で米国へと感染が拡大しました。

また、遺伝子解析によれば、初期の武漢株に比べて感染力の強いこれら上海株や欧州株のウイルス

が世界的流行の原動力となったことも間違いないでしょう。

一方、台湾は、中国を含め感染者が発生した諸外国との人の移動を厳しく制限し、国内の検査体制やITによる感染経路把握を速やかに拡充することで、今日までロックダウンをすることなく感染のコントロールに成功しています。

台湾の対応は成功例のひとつではありますが、世論や団体圧力の意向を無視できない民主主義国家にとっては、なかなか徹底するのが難しい施策です。今、世界は経済的な相互依存を深めるのと同時に、新型コロナウイルスのパンデミックを抑止することが難しい時代に突入したと言わざるを得ません。

## 新型コロナウイルスで 変わる社会構造を見直す

### ● 中国を軸にした展開： サプライチェーン

武漢封鎖で世界の工場として世界経済のサプライチェーンに主要な役割を担う中国のプレゼンスが

改めて認識されました。中国の生産拠点の閉鎖は、国際的な供給網に影響を与え様々な産業で供給が滞る事態を招きました。

例えば、日本の自動車メーカーは武漢からの部品供給が途絶えることで、国内の製造ラインの一部を止めざるを得なくなり、また、マスクや防護服などの医療用品も中国に製造を依存していたため、深刻な供給不足に陥ったことは記憶に新しいところです。

その後、感染は中国国外へ拡大し、各国でロックダウンや行動制限がなされて世界の個人消費が激減しました。交通、旅行、小売、飲食などの個人需要が消滅し、それに代わり通販や宅配、飲食物のテイクアウトなどの需要が拡大しています。

● オフィスに居住：

空間のシフトチェンジ

また、働く場所も在宅勤務が主流となり、これまで物理的な接触を基本としていた業務は大きな変容を余儀なくされ、現在、多くの

企業が打ち合わせや営業活動、セミナーなどをオンラインで実施しています。

同じ空間で仕事をする必要がなければ都市部に住む必要もありません。大都市圏のオフィス需要は減退し、それに代わり郊外のサテライト・オフィスの需要が高まっています。住宅も同様に、都心のタワーマンションから郊外のより広いマンションや一戸建てに需要がシフトし始めました。

収束後も続く不可逆的な変化を分析する

● 元には、戻るものもあれば戻らないものもある

供給サイドでは、コロナ禍で顕在化した供給リスクを回避するためにグローバルなサプライチェーンの見直しが進み、一方の需要サイドでは、冬に入った北半球での新型コロナウイルスの再流行に伴い個人消費の落ち込みが続いています。そして、テレワークなどの新たな働き方も、流行の長期化に

より今後も続きそうです。

こうした変化には、コロナ禍が収束することで元に戻ると期待される一時的な変化と、完全に終息した後も継続し元に戻るものない不可逆的な変化があります。一般に、新型コロナウイルスの流行前から存在していたトレンドが感染対策によって加速した場合は収束しても元には戻りません。

その変化が不可逆的になるかどうかは終息の時期にも依存します。例えば、飲食店などは、コロナ禍による営業停止や時短営業が短期間なら店舗を維持して再開できますが、長期にわたれば廃業するケースも増え、元に戻すにはそれなりの資金と時間が必要となります。つまり、需要が回復しても産業として元の姿を取り戻すのが難しくなります。

● 新型コロナウイルス・ワクチン

開発の行方

コロナ禍の収束には、多くの人が感染することによる集団免疫の形成

・ 徹底した行動制限  
・ ワクチンの普及  
が必要で。

ワクチンについては、米国のファイザーやモデルナが開発したワクチンは95%程度の有効性が報告されており、接種しても感染することが珍しくない従来のインフルエンザ・ワクチンに比べると感染抑制効果は高いと期待されます。

米国に限らず世界の新型コロナウイルス・ワクチンは、メッセンジャーRNA (mRNA) を使った新しい技術で開発されてきました。mRNAによるワクチンは開発期間が短く、大量生産にも適しており、有効性も高いだけに重大な副作用が発見されなければ早い時期の普及が可能です。

ワクチンが先に行き渡ると予想される先進国では「2021年の夏頃には普通に戻る」という希望的観測も出ています。

● 旅行や会食の個人欲求

2021年夏までに普通の生活に戻るという前提に立てば、多く

の産業で需要が回復することが期待されます。市民に対する徹底した行動制限でいち早くコロナ禍を収束させた中国やベトナムでは、ほとんどの産業セクターで需要も供給もコロナ禍前の水準に回復しており、当然、同様のことは日本を含む他の先進国でも起きることでしょう。

それについては、中国では収束後に空前の国内旅行ブームが起き、日本でも感染リスクを冒しながらもGOTOキャンペーンで多くの人々が動いたことでも確かです。このように旅行や会食をしたという個人欲求には根強いものがあり、収束すれば日本の国内旅行は急回復すると思われれます。

また、中国の事例は、経済回復にはGOTOキャンペーンのような行政の補助金よりも、感染収束の方が効果的であることの証左であり、外国人観光客に補助金を配るのは難しくても、日本に感染リスクがなくなればインバウンド需要も回復して観光業はコロナ禍前の状態に戻るでしょう。

### ● 思い切った業態変化

ワタミは居酒屋から焼肉店へ  
一方、元の状態に戻らない産業もあります。

航空や鉄道で見ると、観光需要の回復は見込めても、ビジネス需要は戻りません。在宅勤務を始めたテレワークが勤務形態のニューノーマルとなった今、収束後も出張や通勤で公共交通機関を利用する頻度はそれほど増えないと思われれます。

外食産業でも高級レストランや特色のある飲食店には顧客が戻りますが、居酒屋のように元々需要が長期的な減少傾向にあった業態では、ポストコロナになっても需要の回復は限定的で、居酒屋の売上は7割程度しか戻らないと予測されます。

居酒屋チェーンのワタミは、それを見越して既存の120店舗を「焼肉の和民」に転換する方針を決定。同社は、コロナ禍で宅配部門がむしろ売上を伸ばしており、居酒屋チェーンという業態からの脱却を積極的に進めています。

### ポストコロナ時代 世界の政治、経済、産業

#### ● 米中対立の問題

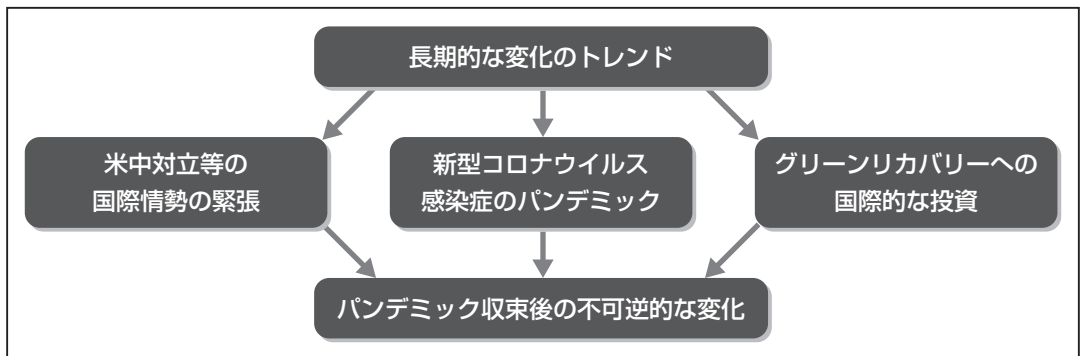
パンデミック収束後の世界の経済や産業構造に影響を与える要因としては、ワクチンの有効性や安全性のような新型コロナウイルスに直接関係している要素の他に、国際政治や環境問題などの外部環境の変化もあります(図1)。

例えば、国際政治は以前から米中対立が深刻化しており、中国発のパンデミックでさらに激しくなりました。

民主党のバイデン政権は、中国に対してトランプ政権のような懲罰的な関税引き上げはしない可能性もありますが、労働組合など民主党の支持層を守る意味からも、台頭する中国に対して貿易問題で厳しい対応を取ることも予想されます。

特に、ウイグルや香港などの人権問題では、トランプ政権以上に非妥協的な姿勢を堅持し、経済制裁も辞さないことでしょう。中国

図1 不可逆的变化の要因



が軍事侵攻の演習を始めた台湾に  
関しても、米中対立は先鋭化する  
はずです。

### ●厳しい日本の立ち位置

一方、日本は2020年11月15  
日、中国が主導する地域的な包括  
的経済連携(RCEP)協定に署名し、  
中国がアジアに築く経済圏に足を踏  
み入れることを決断しました。中国と  
武力衝突を繰り返した。中国と武力衝  
突を出しているインドがRCEPに参加し  
なかつたのとは対照的な行動です。

RCEPの中で、インドと豪州の協力を  
得て中国を抑えようとしてきた日本  
ですが、インドの離脱によって、日本  
が中国に対抗することは不可能にな  
りました。

今後、米国とインドは、中国との相互  
依存を弱めるデカップリングを進め  
て自国の製造業を強化し、中国を除  
いたグローバルなサプライチェーンの  
再構築に向かうと思われま

これらにより日本企業は、米国・  
インド、EU、中国との間で難しい選  
択を迫られることになりそうです。

コロナ禍からいち早く立ち直った中  
国との経済関係を強化して、その成長  
の恩恵にあずかることは短期的には  
利益につながりますが、中長期的に見  
ると、米国企業との取引関係を失い、  
米国、EU、インドを中心とする新  
たなサプライチェーンに参加できな  
くなるリスクも生じます。

### ●グリーンリカバリー

一方、経済回復の手段として環境  
対策への投資が期待されます。

EUは、2020年7月、経済再生に  
投入する約90兆円の内、3分の1を  
グリーンリカバリー(環境に配慮した  
危機からの回復)に充当することで  
合意しました。米国もバイデン政  
権の誕生により、環境対策への投資  
に傾斜するはず

です。環境問題は、経済成長の抑制  
要因ですが、その解決に向けた国際

的な投資が増えることは、環境重視  
の産業構造への変換を促し新たな  
ビジネスチャンスの創出につなが  
ります。

企業にとっては、既存の事業を何  
とか維持してコロナ禍が過ぎ去るの  
を待つのではなく、経営資源が枯渇  
する前にコロナ禍を契機として事業  
を再編し、新たなビジネスチャン  
スの獲得に向かうことも重要な選  
択肢です。

コロナ禍によって世界の産業構造  
の変化が加速する中、日本の経営  
者は、国際情勢がもたらすリスク  
やグリーンリカバリーが創造する  
オポチュニティー(機会)を見据え  
たマクロな視点での熟考が必須に  
なります。

## ポストコロナ時代の働き方と生き方

ポストコロナ時代には、企業が不可  
逆的な環境変化にさらされるだけ  
でなく、個人の働き方や生き方も  
変容を強いられます。

前述のようにテレワークはポ

トコロナでも続き、オンライン・  
コミュニケーションはニューノーマ  
ルになります。

富士通は、テレワークへの移行に  
伴い今後3年でオフィス面積を半減  
させる方針を発表しました。パソ  
ナは、本社機能を淡路島へ移転す  
る予定です。こうした働く場所の  
分散化の流れは、もはや後戻りす  
ることはありません。

遠隔地からのビジネスが可能であ  
れば、海外へ仕事場を移すことも  
容易になります。逆に、日本に  
いて海外の仕事をするのも難し  
くありません。

また、自宅にいながらオンライン  
で様々な企業とつながることが出  
来るのであれば、複数企業の仕事  
を受けることも可能です。

ポストコロナ時代は、個人が一  
企業のオフィスから解放されるこ  
とで、地域を越え、そして国境を  
越え、自由な働き方と生き方を享  
受できる時代となることではな  
い。ただし、自由には厳しい競争  
が付きものであることも忘れては  
なりません。