

「おおいた活性化フォーラム」講義資料

ポストコロナを見据えたビジネスモデルの構築

2022.2.22

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

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
未来社会価値研究所 副所長



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
地域建設業において震災後の企業再生に従事
ベンチャー企業においてスタートアップアドバイザー、CFO、監査役を歴任
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）
東京都政策評価委員
公正取引委員会「業務提携に関する検討会」委員
埼玉県先端産業有識者会議委員
東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員（現任）

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



- ・ 「スキル・マトリックスの作成・開示実務」中央経済社
- ・ 「ボード・サクセッション」中央経済社
- ・ 「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」（共著）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

※その他、グループ経営・組織・M & Aに関する執筆・講演多数

- ・ 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）

困難な時代を生き抜くために

個人的な経験でも、今回のコロナショックは未曾有の危機状況。

バブル崩壊と大震災

- 和歌山県の地場建設会社（売上高20億円）で再建に従事
- 制度等を最大限確保して資金確保を優先しつつ、少人数の体制でも利益創出が可能な体制への転換、優良顧客の絞り込みによる利益の出る工事の見極めを社内で仕組化し業績回復へ

ITベンチャー期の激動 （活況と崩壊）

- 公的機関のIT技術を活用したテクノロジーベンチャーでCFOとして資金調達を担当
- VCと制度融資により資金調達は成功したが、「組むべき相手」と競合する技術の見極めに失敗して苦境に
- その後、体制を再構築し再出発

コロナショック

- 経済的な苦境が予見されるではなく、社会の在り方そのものが大きく変化する中でどの様に対応するか

1. コロナがもたらす社会変化

今後の変化を促す様々なファクター

社会構造の変化の方向性を加速、変質させる様々なファクターが存在する

(時間軸)

2000年代

リーマンショックによる世界的な不況

東日本大震災によるエネルギー構造の変化

英国のEU離脱による欧州の構造変化

各国のナショナリズムの顕在化

国家・産業・企業レベルでのサステナビリティ意識の高揚

コロナ・ショックによるグローバルでの社会変容

2020年

日米における新政権への移行



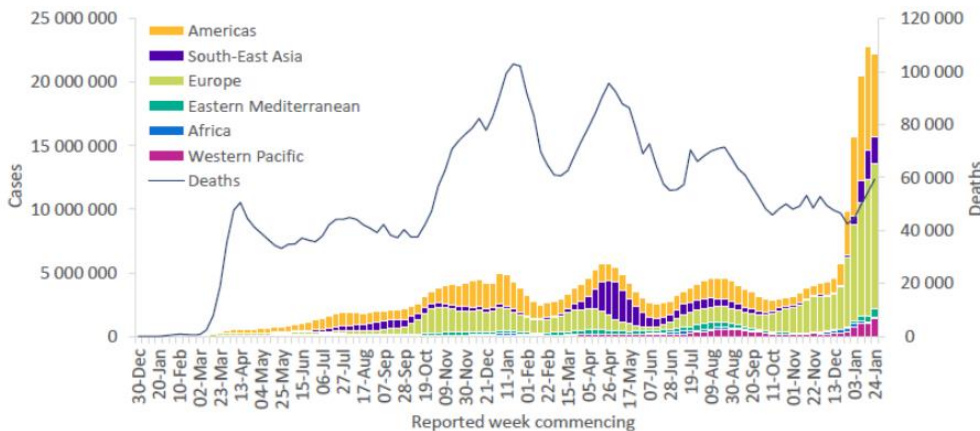
コロナは変化を促す1つのファクター。今後も様々なファクターが発生

コロナ・ショックがもたらす変化

オミクロン株が世界を席卷、変異種の動向もありコロナ禍の収束はまだ見通せない状況

- ・ 国内においてもピークに達した感があるが行動制限等がかかる状況
- ・ 一方でワクチン、治療薬の開発と普及により、長期的には収束の方向へ
- ・ ただし、完全な抑え込みは望めない。「社会がどのようにコロナと付き合っていくか」という時代へ

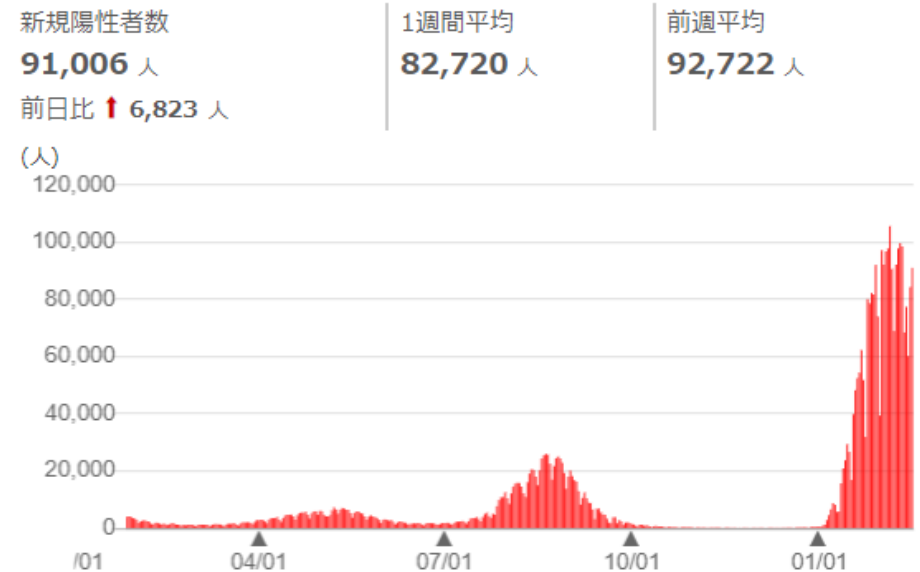
世界の感染状況（月別）



(出所) 厚生労働省検疫所Forthホームページ
「新型コロナウイルス感染症の世界の状況報告」 2022年2月1日
https://www.forth.go.jp/topics/20220208_00010.html

新規陽性者数の推移（日別）

情報更新日：2022年02月16日



(出所) 厚生労働省ホームページ
「新型コロナウイルス感染症について」 2022年2月16日
<https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html>

コロナがもたらした経済的インパクト

コロナの波状的な感染拡大で世界経済は引き続き不透明

- ・ 2020年対比で回復基調であるも、世界平均から見ると日本の経済成長は低水準に留まる
- ・ 供給制約は解消へ。今後は①サービス業の回復、②経済対策の効果、③為替・資源動向が重要ファクター

世界経済の見通し予測（2021年～2023年）

	(暦年、%)			
	2020年 (実績)	2021年 (予測)	2022年 (予測)	2023年 (予測)
世界計	▲3.1	5.8	4.3	3.5
先進国	▲4.9	5.0	4.0	2.2
アメリカ	▲3.4	5.5	4.0	2.3
ユーロ圏	▲6.4	5.1	3.8	2.2
イギリス	▲9.7	6.9	4.9	1.7
日 本	▲4.6	1.6	3.6	1.2
新興国	▲2.0	6.3	4.4	4.5
BRICs	▲0.8	7.8	4.7	5.1
中 国	2.3	8.0	5.4	5.3
インド	▲7.3	9.0	6.9	7.9
NIEs	▲0.8	5.0	2.6	2.5
韓 国	▲0.9	3.9	2.4	2.4
台 湾	3.1	5.8	2.8	2.5
香 港	▲6.1	6.5	2.2	2.1
ASEAN5	▲3.6	2.9	5.2	5.4
インドネシア	▲2.1	3.5	5.2	5.5
タ イ	▲6.1	1.0	2.1	3.3
マレーシア	▲5.6	3.1	6.1	5.5
フィリピン	▲9.6	4.8	6.0	6.2
ベトナム	2.9	1.2	8.3	7.0

※IMF、各国統計を基に日本総合研究所作成
(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】JRIレビュー 2022 Vol.1, No.96

<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=101762>

コロナ収束後の世界経済（2022年～2030年）

- ・ 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、ロシア周辺国の情勢、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>

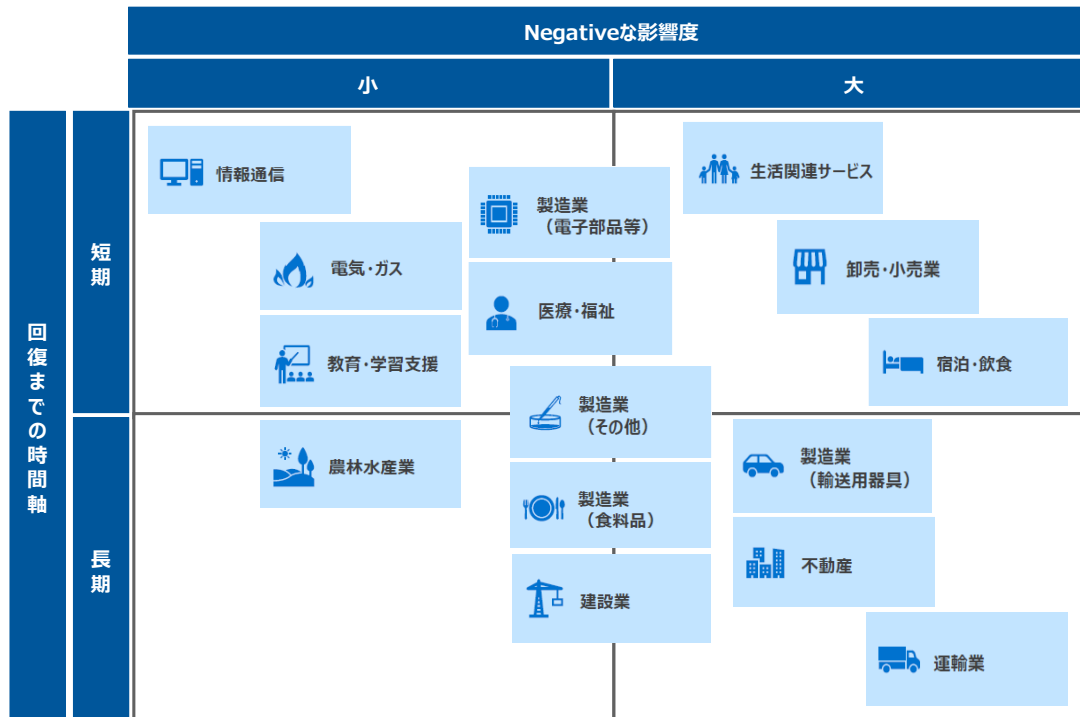
主要産業のコロナ影響

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。好影響（Positive）や影響の少ない企業が積極的な戦略を検討することに対し、悪影響（Negative）の企業はリストラ・構造改革を検討
- ・ 一方で、多くの産業・企業に共通して、コロナに即したビジネスモデルと業務体制の見直しが必要

産業への影響（概況）

影響の内容



Positive	・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
ニュートラル	・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
Negative	・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
共通	・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

（出所）日本総研作成

コロナがもたらす社会変容

特に、コロナにおける行動制限と変化により、社会はより大きく変化すると予測される

- ・ ただし、この変化についてはコロナ前から議論や提言されていたことが多く、コロナにより加速されたとはいえる

国家戦略の変容

成長戦略実行計画 (コロナ前)

- ・ 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）

成長戦略実行計画 (コロナ後)

- ・ 次なる時代をリードする新たな成長の源泉
～ 4つの原動力と基盤づくり～
 - ✓ グリーン社会の実現
 - ✓ 官民挙げたデジタル化の加速
 - ✓ 新たな地方創生の展開と分散型国づくり
 - ✓ 少子化克服、産み育てやすい社会の実現

選択する未来 2.0

- ・ 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

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・枠組みの整備が必要

（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

社会変化の具体的事象

特に、地域への分散、エネルギーの地域循環、サーキュラーエコノミーとそれらを支えるDXの推進が予想される

社会の変化

各国の経済・社会運営の脆弱性露呈
需要、供給、金融のトリプルショック
価値観の変化、体制の破壊・淘汰
普遍的価値の精査・新しい価値の創造

新しい社会像、社会的価値観

変化

1. デジタルシフト
2. 政治体制や国際情勢変化
3. 産業構造、企業行動の変化
4. 集中型から分散型への変化
5. 人々の行動変化
6. 環境問題への意識の変化



社会構造: 集中型から分散・ネットワーク型へ

具体事例

医療・感染予防

オンライン診療(IT・AI、センシング技術)



行政

政府: 国が雇用拡大、医療物資生産・調達を主導、重要産業へ資本注入
自治体: 知事権限の拡大・強化の要求
IT化への対応、柔軟な政策の実現
テレワークシフト(職住一体・職住近接・多拠点生活)に対応した行政運営

リモート化 オンライン化

教育・家庭

教育格差改善: オンライン授業
仕事 = 自宅 ⇒ 家族の価値観変化
要求人材変化 ⇒ 教育の多様化



GIGAスクール構想の早期実現

仕事・産業

先端技術(AI、IT、ロボット) = 業務効率化
競争力人材確保、サプライチェーン変化
中小企業の集積・スマート化



都市の変化

人々は(都心の)職場中心から
自宅・近所・地域中心に回帰

デジタル対応都市の出現に期待
デジタル技術を中心とする情報ネットワーク空間に対応した社会

都市活動全体のデジタル化・最適化
自動運転、AI、IT、ロボット技術
に対応した都市の計画・建設
医療資源集約、エネルギーの効率化



Society5.0の動きが
コロナによりさらに加速



- ・DX推進
- ・分散型社会
- ・地域活性化
- ・脱炭素
- ・環境配慮型素材
- ・循環型社会



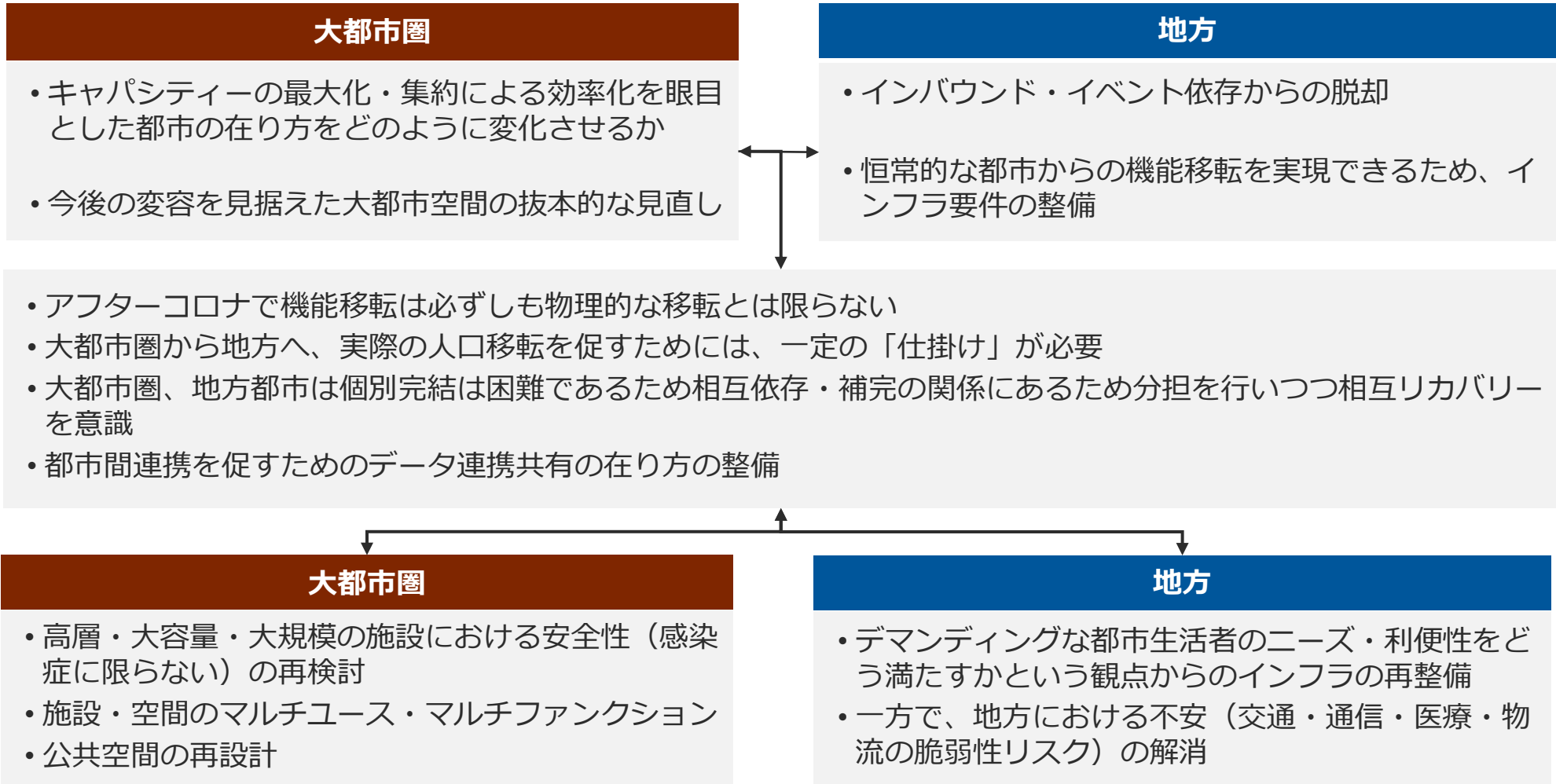
コロナからの再生過程で
サステナビリティが
より経営の重要テーマへ

出所) 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」に日本総研が加筆

今後の都市の在り方の変化

社会構造変化を背景とした今後の都市の在り方は、二者択一の話ではないと思われる

- ・ 人口・機能移転が実際に起こるためには、双方が連携した変化が必要



(出所) 日本総研作成

社会構造変化が都市・インフラに及ぼす影響

「ヒト」、「モノ」、「情報」の流れが社会構造変化により大きな影響を受けると想定

- ・ 特に新型コロナによる社会構造変化は都市やインフラの在り方に一石を投じることになる

新型コロナによる社会変容

変容が 加速されたこと

- ・ 新型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

新たな変容が 想定されるもの

- ・ 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、新たなインフラの在り方や、ルール・枠組みの整備が必要

都市・インフラに及ぼす影響

動かない「ヒト」

- ・ 行動制限によりインバウンドもとより観光も自制、さらに集客型施設についてはその在り方の変容が想定
- ・ 在宅・リモート拡大、出張の抑制によりビジネス移動も変化、これに併せて居住空間と就業空間の今後は変化が想定

動き続ける「モノ」

- ・ 社会・経済活動の維持のためには、物流の活動継続は重要なポイント
- ・ 「ヒト」が動かない代替として、「モノ」の移動距離と経路は複雑化
- ・ さらに非接触、非対面を意識した自動化など物流インフラの高度化が想定

増加する「情報」

- ・ 「集約」された環境が「開放・分散」に変化するために、通信量の増加、負荷拡大が想定
- ・ 都市間・インフラ間でのデータ連携が、より重要になると思われる

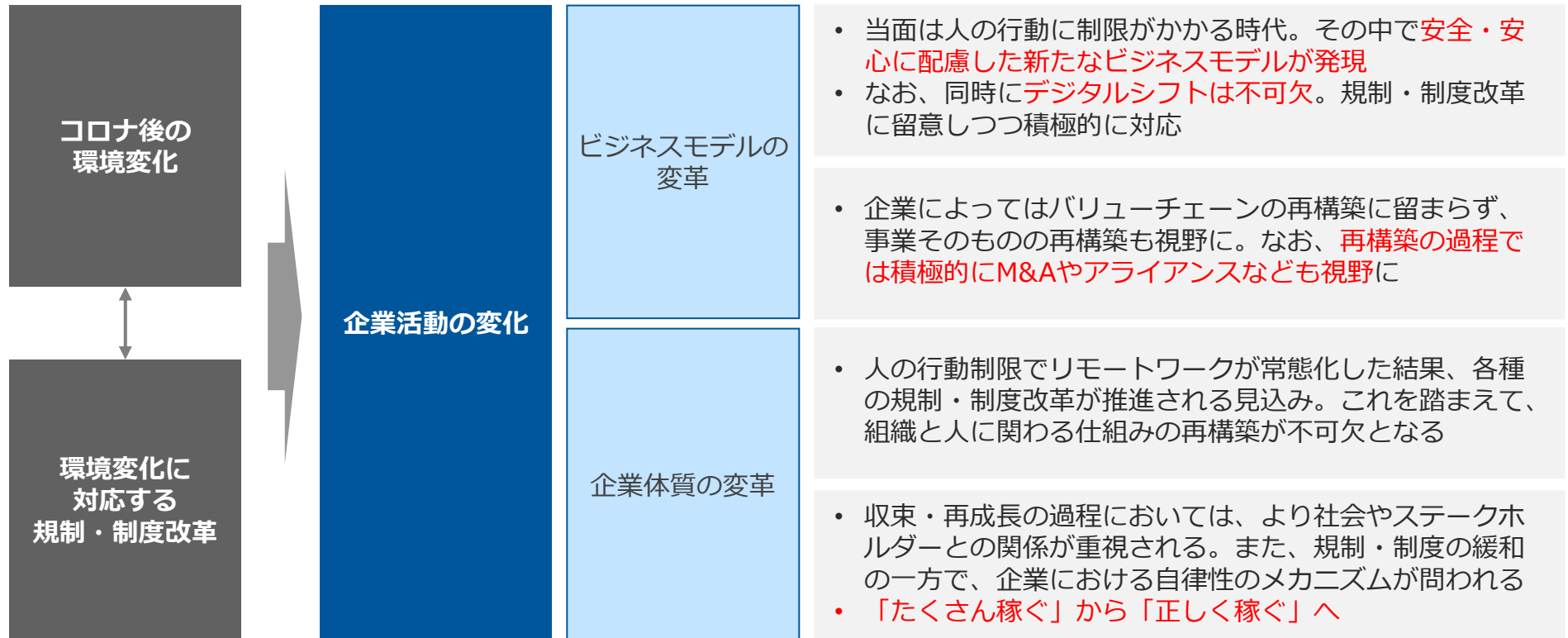
(出所) 日本総研作成

2. 変化の時代の経営・ビジネスモデル変革

コロナは企業活動にも大きな影響を及ぼす

緊急時の対応を行いつつ、今後を見据えた企業活動を検討・準備する必要がある

- ・ 特に、安心・安全への配慮が重要なポイント。また、これまで重視されていた、集約によるメリットを見直す動きも。
- ・ 集約でない効率化・事業強化という観点では、デジタル化をどのようにとらえるかが大きなポイント



(出所) 日本総研作成

コロナ影響下における企業活動の現在地

感染拡大が数次に渡り発生し、「活動自粛期」と「活動再開期」の間で企業活動が停滞

- 業態や規模により異なるが、単純に活動を縮小させるのではなく、今後を見据えて「今できること」の準備を行うことも重要（そのためにも一定の資金確保の手段がより重要に）。

コロナを受けての社会の動き

新規陽性者数の推移（日別）

情報更新日：2022年02月16日

新規陽性者数

91,006 人

前日比 **↑ 6,823** 人

1週間平均

82,720 人

前週平均

92,722 人

(人)



活動自粛

活動の漸次再開

活動自粛

活動の漸次再開

活動自粛

（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

活動自粛期

- 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

活動再開期

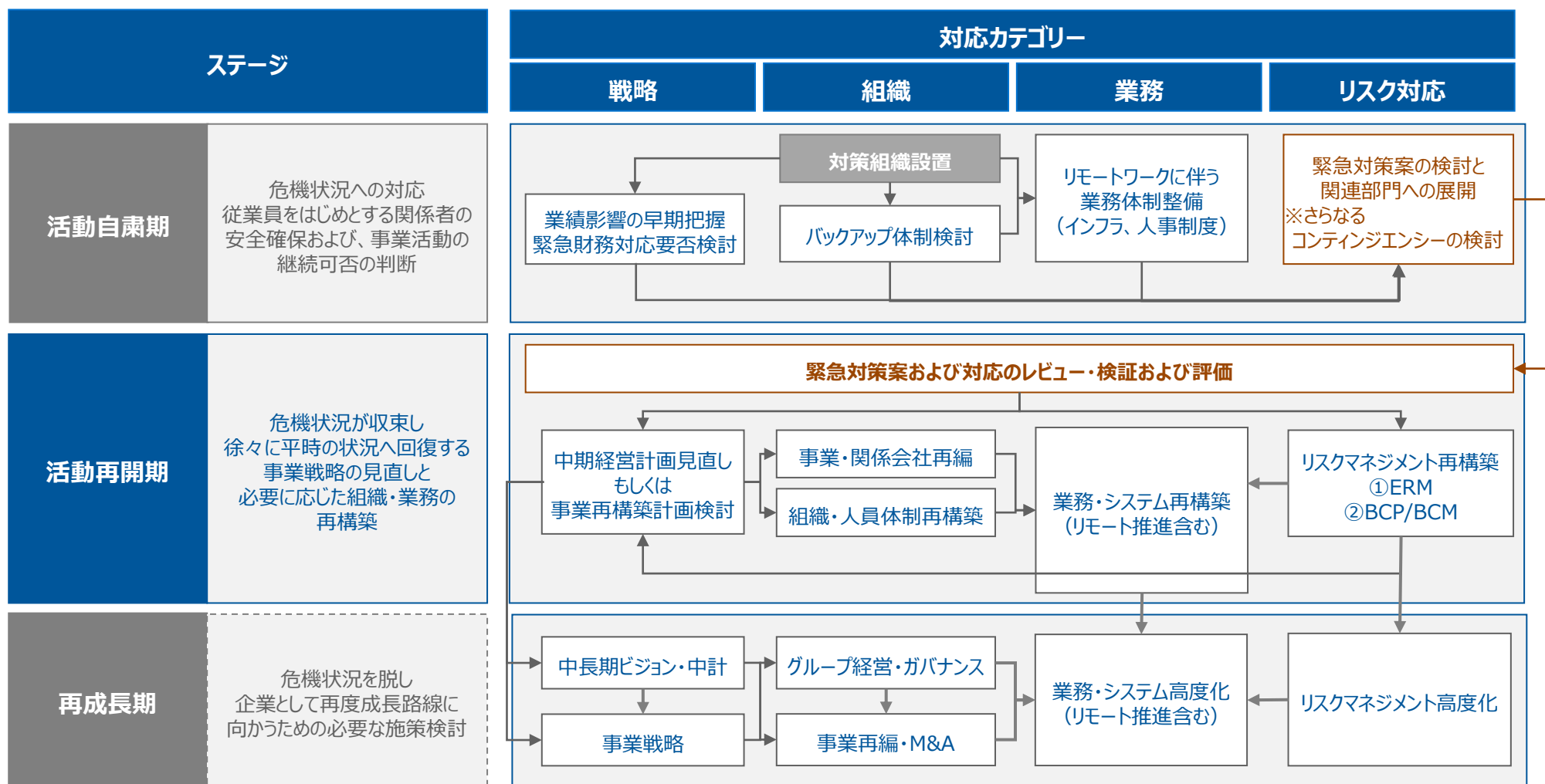
- 経済活動の段階的な再開により、短期的な回復と、中長期の成長を見据えた活動
 - ✓ 事業計画の見直し
 - ✓ 新規事業の探索
 - ✓ オペレーション（生産・販売体制など）の再構築
 - ✓ 業務・システムの再構築
 - ✓ 人事制度の見直し

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

コロナショックへの対応

状況により対応方針は異なるが、緊急対応と今後の展開の両睨みでの検討が必要



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

コロナショックにおける最近の企業の動き

緊急対応を行いながらも、将来に向けての準備をどのようにするかを模索中

- ・ 多額の投資はもちろん困難、むしろ自社だけでなく自治体や他社との連携で新たな道を探る動きが加速

各ステージにおける企業の行動

緊急期	・ 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	・ 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

具体的な動き

一般的な企業	ベンチャー・スタートアップ企業
・ 事業面については状況を見極めつつ、リモート環境への移行など内部対応が主体	・ 事業の見極め、リモート対応に加えて、緊急資金対応などに追われる企業も
既存案件の棚上げと新規案件への対応見送り	
状況を見極めつつ、必要な対応については逐次実施	
・ 既存のビジネスモデルや事業の進め方が大きく変化する可能性を見極める動きへ	・ コロナを踏まえたビジネスモデルや戦略の見直し資金調達や実証実験の再検討
・ リモートワークの併存・恒常化を意識した、業務、システム、人事面などの環境整備については早期に着手	
・ コロナによる社会変化を見据えながら、新たな価値創出のために、自治体や他社との協働の方法を模索	
・ 海外事業に関係するものは当面状況を見極めが必要	・ 本格的な資金調達の動きは、上記を見極めつつ並行

（出所）日本総研作成

活動再開期における想定検討項目

企業において必要な項目は異なるが、相談が多い事項は下記のとおり

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	- 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 - 関係者（金融機関・顧客・取引先・従業員など）の動向も見据え事業計画・予算の見直し（前提条件の見直し） 安定的なキャッシュ確保のための資金調達計画の見直し（必要においては補助金・助成の最大活用）
	事業再編	- ビジネスモデル再点検、事業計画見直しは、本体だけでなく、グループ会社も対象（売却、統合、業態転換、出資比率、資本構成などみなおし） - 状況に応じて、M&Aや他社とのアライアンスも検討
	組織・人員体制 再構築	- 本社スタッフや組織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） - 緊急事態に対応可能な人員的余裕がない企業も一方で増加、採用も困難な中で、必要に応じて頼れる外部パートナーをどのように確保するか - 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
	業務改革 (事業部門)	自社の事業だけではなく、ビジネス全体（調達先～自社～顧客）の見直しが必要になる - その場合だけではなく、ITの積極的な活用を含めた対応が必要
	業務改革 (本社部門)	リモートワークが急速に普及・活用されたことで、「コロナ前の状況には戻らない」との想定が必至。緊急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。 - 一方で、効率化を検討することは重要。既存システムの見直し、業務の外注化、RPA、省人化も併せて要検討
	情報システム再整備	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、よりセキュリティの高いシステム環境の整備が必要となる
	人事制度改革	- 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 - 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
	リスクマネジメント (BCP/BCM対応)	- 世界レベルのパンデミックまで想定したBCM、BCP計画（事業の継続計画）が必要になった - 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

（出所）日本総研作成

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

参考. 企業の取組状況

企業により取り組み内容は異なるが、一定の傾向がある

- ・ 取り組みの多い5項目（表中太字部分）については、次頁のとおり

	共通	効率化・リストラクチャリング	積極的対応
経営戦略・事業戦略	・ 事業環境の把握（今後の市場調査、バリューチェーン構造確認）	・ 事業計画の見直し（前提条件の確認、収益・資金計画再検討） ・ リストラ計画（不採算事業、不要資産処分）	・ 成長戦略（新規事業、DX対応など）の検討 ・ M&A戦略の検討・推進
ビジネスモデル	・ リスクマネジメント体制の再構築（BCP/BCM）	・ ビジネスプロセスの効率化（外注化、内製化など）	・ サプライチェーンの再構築（拠点の再配置・調達先変更・変更、川上・川下の再編など）
組織構造	・ 純粋持株会社制度への移行 ・ 海外統括拠点の機能強化（渡航制限のある中でのグローバル対応）	・ 組織機構改革（間接部門のスリム化、営業・生産拠点の再編など） ・ グループ企業の再編	・ ガバナンスの強化・CSR/ESGおよびSDGs対応
経営基盤	・ リモートに対応する業務基盤の再整備（オフィス環境・ルール、システムなど） ・ リモート業務体制に対応しうる人事制度の見直し	・ 給与・報酬適正化スキーム検討 ・ 適正人員数調査、総人件費の合理化スキームの検討	

凡例

取組が進みつつあるテーマ

一定の取組がなされるテーマ

実施まで時間が必要なテーマ

（出所）日本総研作成

今後のM&A・アライアンスの方向性

自社のみで事業を維持・拡大・発展させるのは限界。今後は他社との協働が重要に

- ・ 特に、新規ビジネスモデルの実証フィールドの確保をめぐって、さまざまなアライアンスが想定される

再編パターン

想定される産業・企業

業界内再編

- ・ 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や事業承継の際に業界再編が起こる。なお、再編パターンは下記のとおり
 - ✓ 同業者の経営統合や買収、資本業務提携
 - ✓ 他者への事業承継

- ・ 本来より構造的に市場の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
 - ✓ 建設、卸売、繊維、化学、運輸 など
- ・ コロナにより市場構造が変化し、業界内での再編が進むと思われるパターン
 - ✓ ICT、物流、不動産、飲食・宿泊 など

バリューチェーン再編

- ・ 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の再編が進む
 - ✓ 垂直統合的による効率化を目指した再編
 - ✓ 川上・川下の再編による買収
 - ✓ 同業者間でのリソース共有等

- ・ 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
 - ✓ 建設、インフラ、自動車部品、ヘルスケア、食品 など

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

- ・ ICTやヘルスケアなど、今後の安心・安全、行動の変化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

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

- ・ 従来の産業・企業の枠組みでは対応できない、新たな社会システムと戦略を目指す企業
 - ✓ スマートシティ、Maas、シェアリングエコノミー、デジタルヘルス、情報銀行 など

(出所) 日本総研作成

硬直的な「経営の仕組み」をどう変えるか

「経営の仕組み」の課題は30年前と大きな変化がない。これで経営戦略の変化に対応できるか。

- ・ 戦略を素早く実行するためには、会社の仕組みをまず総点検する必要がある

合議制の脱却（1991）	能力主義の徹底（1991）	ハンコレス会社の出現（1991）
多角化パワー（1991）	余剰対策から人材共有（1992）	デジタルが企業を動かす（1995）
グローバル経営と日本本社（1992）	多様性で生産性向上（1992）	間接部門の効率化（1995）
戦える小さな本社（1993）	終身雇用の終焉（1993）	ホワイトカラーへ「生産革新」（1996）
資産収益率で事業評価（1993）	女性軽視に愛想が尽きた（1994）	ERP:業革の秘密兵器（1996）
小さな親と強い子会社（1994）	企業のメンタルヘルス（1996）	地球環境に貢献する企業（1990）
カンパニー制で権限移譲（1994）	選抜と報酬のルール作り（1996）	暴走を防ぐ社外役員（1991）
加速するグループ再編（1995）	売上高至上からの決別（1993）	株主監視のガバナンス（1992）
M&Aで世界標準経営（1996）	絞り込みの経営（1993）	社会貢献も業績上げてこそ（1992）
女性管理職の門戸（1990）	経営管理も連結ベース（1995）	事業としての社会貢献（1992）
子会社社長ヘミドル抜擢（1990）	IRR:新たな投資基準（1995）	圧力強める機関投資家（1993）
「働きすぎ」の脱却（1990）	戦略情報システム（1990）	気温1度差のビジネス（1996）

（出所）1990～1996年の雑誌・新聞等の記事タイトルより日本総研がキーワードを抽出

今後必要な企業支援の在り方

社会変化に対応するためには、その重要なプレイヤーである企業への支援が重要

- ・ コロナ対応のみならず、社会変化に企業が対応できるように様々な領域への支援が必要

支援の背景

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
 - ✓ 事業承継のための繋ぎ資金融資と、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資金対応スキームのさらなる整備

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

- ・ 将来の社会の発展に資する技術やサービスを有したビジネス拡大・加速を支援
 - ✓ 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、必要な財務的な支援を検討・実施
 - ✓ 再構築のスキームが固まるまでの、必要資金で「繋ぎ融資」での確保
 - ✓ 傘下企業や金融機関の方針変更にとまなう、各種の資金調達対応への支援
 - ✓ 特に行政側との連携は再度見直し

(出所) 日本総研作成

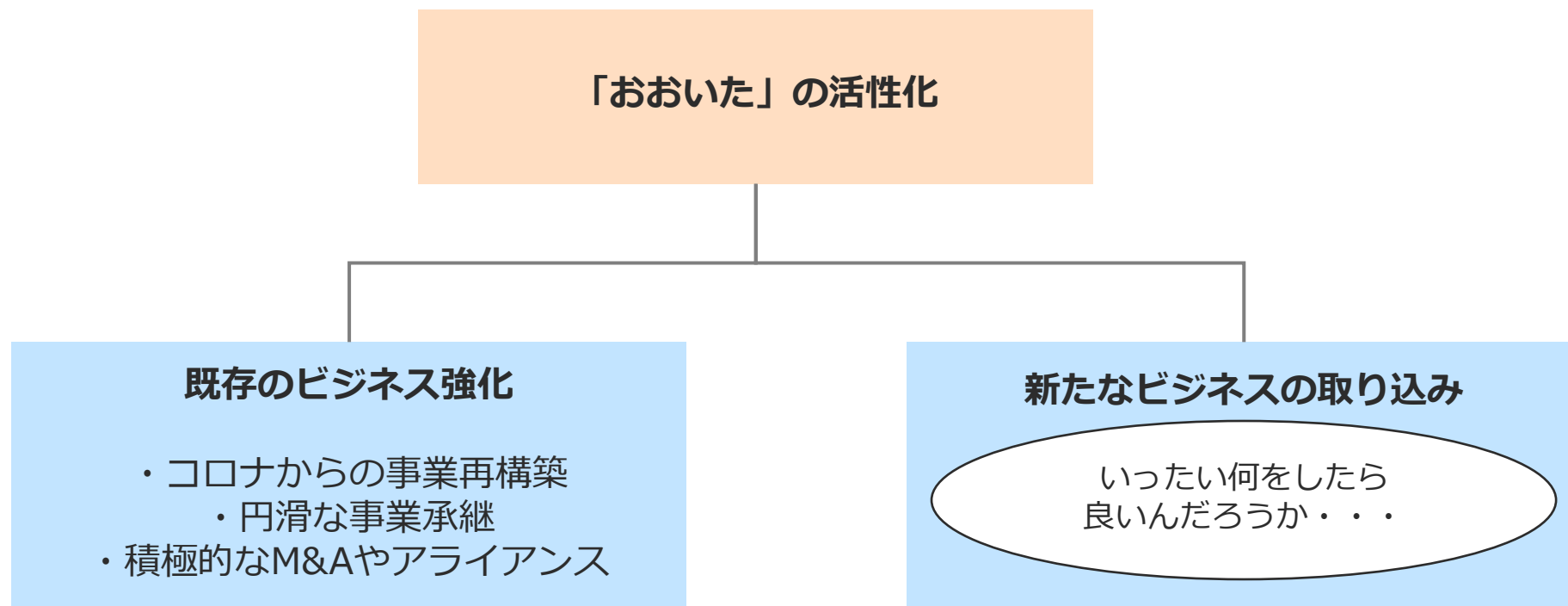
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=36370>

3. ビジネスモデルの変革・強化・創造にむけて

「おおいた」をより活性化するために

既存のビジネスを強化することに加え、地域のポテンシャルをどのようにビジネスに取り込むか

- ・ 新たなビジネスの「匂い」があることが、人を呼び込み地域を活性化する



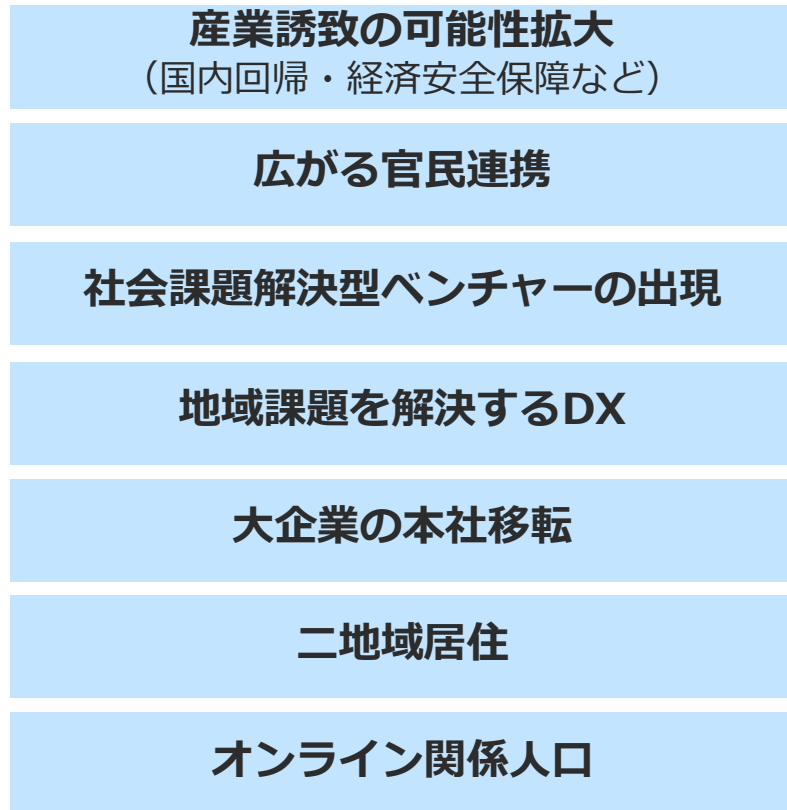
(出所) 日本総研作成

ポテンシャルをどう取り込むか

「地方にチャンスがある」といわれて久しいが、他地域との競争であることも事実

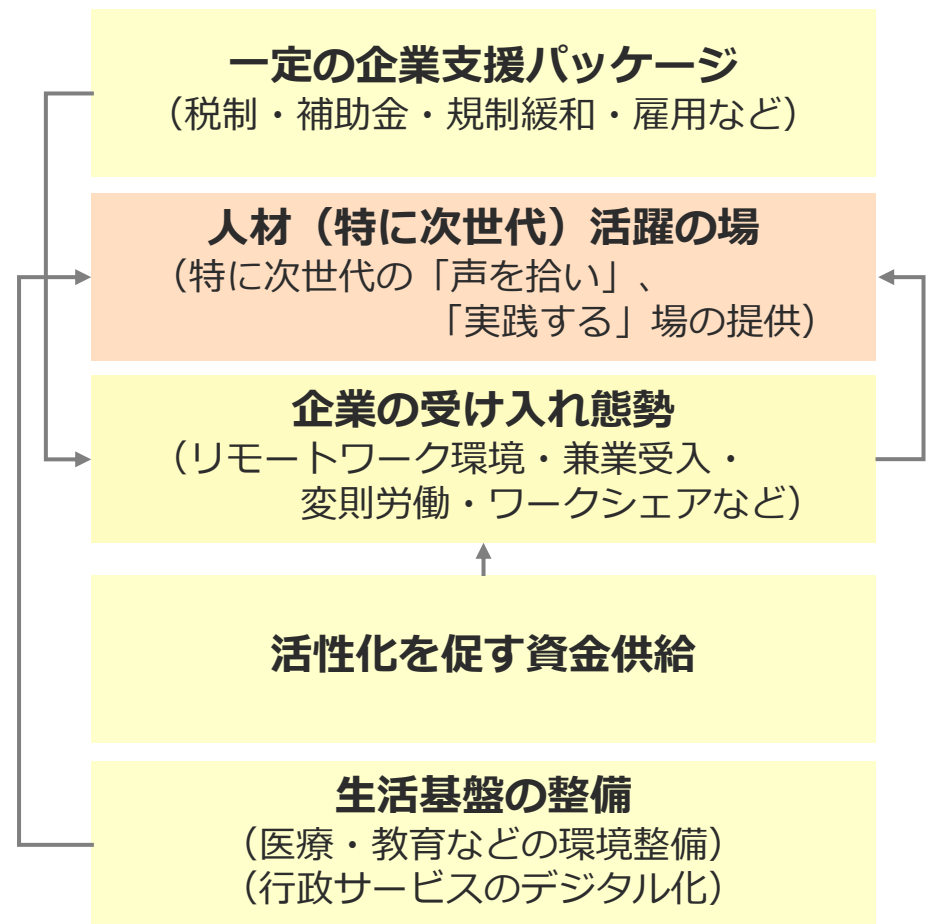
- ・「競争に勝つ」だけの基盤が整っているかが、競争に勝つための前提条件

ポテンシャル



・
・
・

必要な基盤



(出所) 日本総研作成

「おおいた」を担う次世代の活躍の場をつくる

大分県内にある、高校・大学生の声を拾い「将来の地域を創る」動きへ

高校生ビジネスプラン・グランプリ「学校賞」受賞！

2022年01月29日

高校生のビジネスプランを競う全国規模の大会である「第9回高校生ビジネスプラン・グランプリ」（主催：日本政策金融公庫主催）において、起業教育の推進を熱心に取り組んだ学校に授与される「**学校賞**」に別府翔青高校が選ばれました。

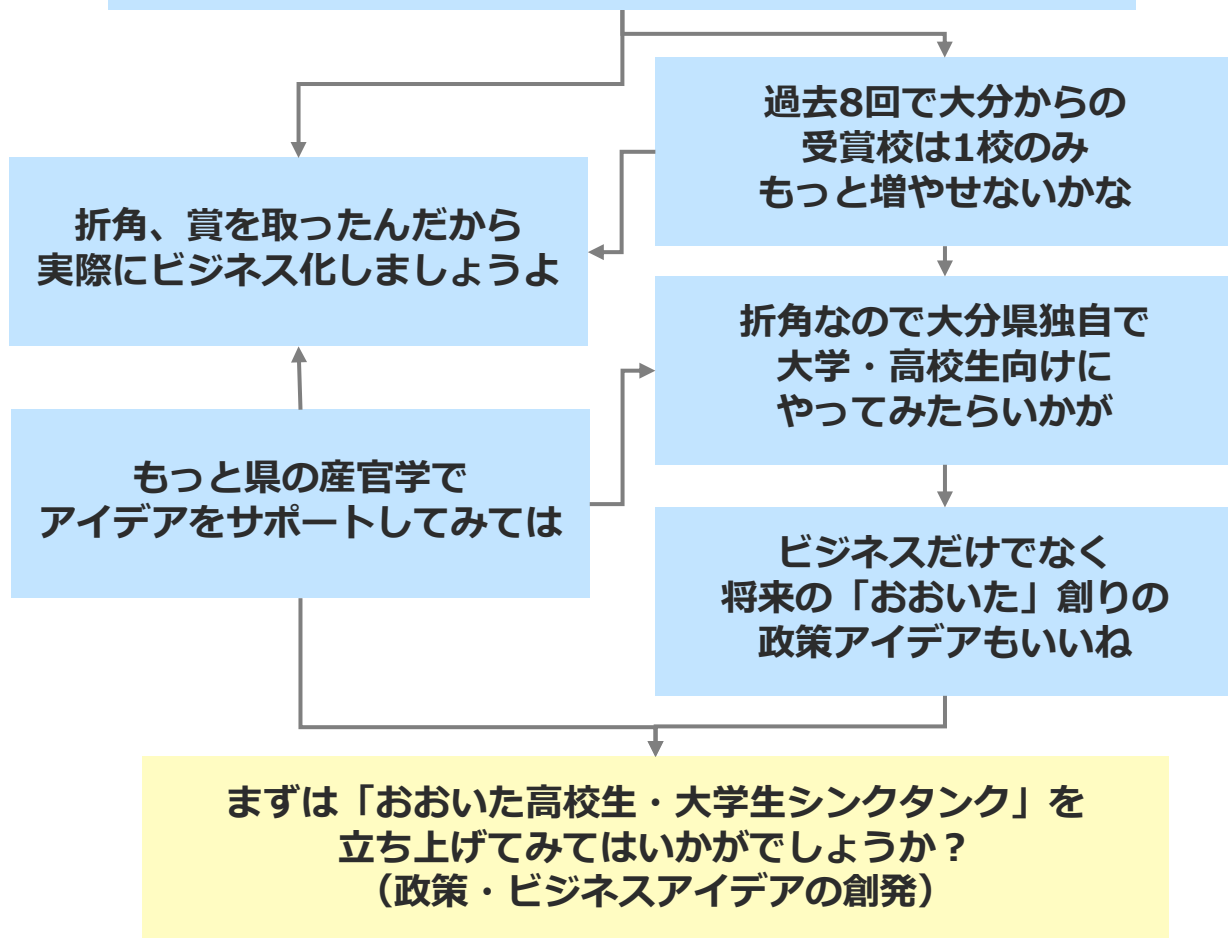
生徒の感想（3年商業科）

・食べられるストローを考案し、何回も改善を繰り返しながら試作品を作る作業は大変だったが、新しい商品を考案する楽しさも学べた。
・クラス全員で取り組み学校賞を受賞することができ、卒業前にいい思い出ができた。
・ビジネスプランを考えるにあたり、多くの方々に協力をいただいた。苦労も多かったが多くのことを学ぶことができ、創造力や発想力が身に付いたと思う。今回の取り組みで得た経験や知識を進学の大学で生かしていきたい。
・コンテストの取り組みの中で他校の生徒との交流や社会人の方々からのアドバイスをいただき、考えの幅が広がった。この経験を今後に生かしていきたい。
・ビジネスプランを作成するにあたり、疑問に感じたことを調べるために自ら足を運び調査した。皆さん快く調査に協力していただき、たくさんのことを学ぶことができました。ご協力いただいた皆様、ありがとうございました。



（出所）別府翔青高校ホームページ

別府翔青高校が日本政策金融公庫の
「高校生ビジネスプラン・グランプリ」で入賞したことを
ご存じですか？



（出所）日本総研作成

県内の大学生も活躍しています。この動き・声を体系的・継続的に拾うことも有益では



九州NBCとは お知らせ イベント 活動内容・実績 リンク(支援機関等) イベント申込み

2022年1月11日 更新

【第21回九州・大学発ベンチャー・ビジネスプランコンテスト】
最終審査会を開催しました《開催報告》



★ 優秀賞 (6件)

賞状・副賞 5万円

(以下、発表順)

〔代表者〕九州大学大学院 経済学府 産業マネジメント専攻 鬼崎 美緒 さん

「[Share Pick!]シェアリングエコノミーサービスの総合プラットフォーム事業」

〔代表者〕北九州工業高等専門学校 専攻科生産デザイン工学専攻 岡部 唯人 さん

「病院内での歩行案内支援ロボット」

〔代表者〕宮崎公立大学 人文学部国際文化学科 森山 陸 さん

「ALLHOME」

〔代表者〕筑紫女学園大学 現代社会学部現代社会学科 帆足 有香 さん

「天使のお便り」

〔代表者〕立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 伊藤 愛留 さん

「To the world」

〔代表者〕熊本大学 工学部材料応用化学科 五木 結愛 さん

「かまくら」

(出所) 九州NBCホームページ

大分県議会政策検討協議会と大分大学生との意見交換会

9月27日に大分県庁で開催された「第6回大分県議会政策検討協議会」に、男女各2名の本学学生が参加し、県議会議員11名との意見交換を行いました。これは大分県議会政策検討協議会から「男女が生き生きと暮らせる大分県づくり」の実現に向けて、大分大学の学生から率直な意見を聞きたいとの依頼があり実現したものです。

発表者の工学研究科2年清水茜さん、教育学研究科1年長野優さん、経済学部4年力武愛野花さん、経済学部4年古権正暉さんは、一人5分の持ち時間で、ジェンダー・ギャップ（男女格差）を身近に感じた経験や、これから社会に出るにあたり、ジェンダー・ギャップ解消の観点から、どういった大分県であってほしいか、また、どうすればそれが実現できるかについて各自の意見を発表しました。その後、約40分意見交換を行いました。

協議会の三浦会長は「皆さんの声を生かした政策提言をしていく」と述べられました。



意見を発表する長野さん



意見を発表する清水さん



会議終了後、全員で記念写真



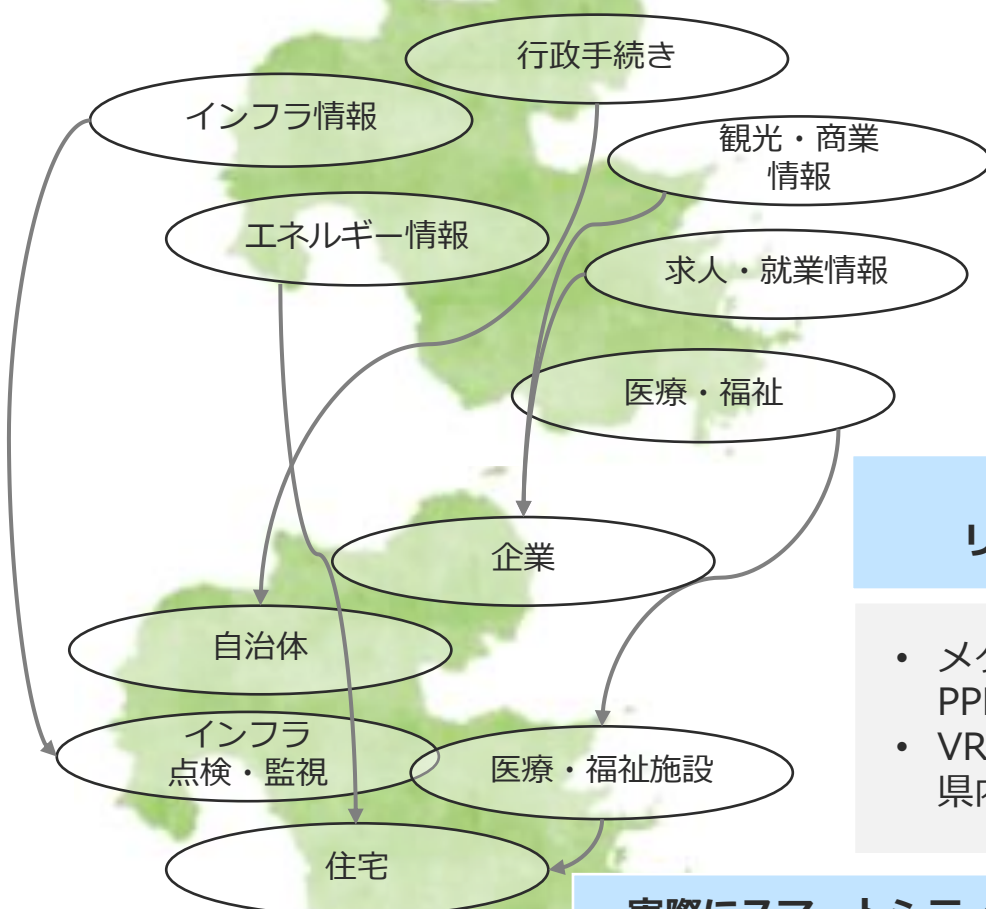
(左から) 力武さん、清水さん、長野さん、古権さん

(出所) 大分大学ホームページ

関係人口増加を通じて「おおいた」を活性化

オンライン関係人口が近年着目されているが、その手段として「都市連動型メタバース」などの動きが進んでいる

デジタル「おおいた」



リアルな「大分県」

メタバースで先行的に
「おおいた」をリアルに可視化

- ・ 県外就業者が家族・資産の見守りに活用
- ・ 二地域居住のツールとしての活用
- ・ シニアにとってもわかりやすい一元化された電子手続きのプラットフォームにも活用
- ・ 住民の「眼」の取り込み

デジタル情報をもとに
リアルなインフラを必要に応じて整備

- ・ メタバースそのものを官民連携手法（PFI、PPPなど）で立上げ・運営
- ・ VR/ARで可視化する技術が移転・蓄積され、県内企業の事業力強化に

実際にスマートシティ・コンパクトシティを
リアルに作ると時間とお金がかかる

（出所）日本総研作成

インフラのメタバー스는、実は九州が先行しています

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

Press Release

令和4年1月19日
九州地方整備局
九州技術事務所

全国初！メタバー스（仮想世界）を用いた川づくり

～最新の DX 技術で変わる新しい対話の形を提案～

- 九州地方整備局（九州技術事務所、インフラ DX 推進室、福岡つくば市）と連携して、ゲームエンジンを用いた開発に取り組んで参りました。
- 令和3年7月に公表された「河川CIM標準化検討小委員会」標準化案の一部として提案しているところです。
- これまで川づくりの地元説明会には、バー스や模型など、ゲームエンジンを利用して、整備を行う前にメタバー스（仮想世界）のように参りました。
- きわめてリアルな3Dモデルを低コストで作成できると、そこで今回、ゲームエンジンを用いたインフラ整備の提案を成しましたので、ここに公開します。
- ゲームエンジンを用いたインフラ整備の設計手法及び、合意形成の手法について、以下の日時・場所以て内容をお知らせいたします。

1. 日時：令和4年1月26日（水） 11:00～12:00
2. 場所：福岡第二合同庁舎 6F DX ルーム
3. 添付資料：資料-1：操作マニュアル（案）概要
4. 操作マニュアル（案）公開場所：九州地方整備局 H1
5. その他：当日は、ゲームエンジンを用いて作成した川づくりの空間内を、複数名で確認します。

【問い合わせ先】

（全般的な内容について）

九州地方整備局 九州技術事務所

品質調査課長 糸山国彦（いとやま くにひこ）（内線351）

電話（代表） 0942-32-8245

（マスコミ説明会について）

九州地方整備局 企画部 インフラ DX 推進室

建設専門官 房前和朋（ふさまえ かずとも）（内線3317）

電話（代表） 092-471-6331

①操作マニュアル（案）（ゲームエンジンを利用した設計手法）

国土交通省

ゲームエンジンを用いた川づくり
ツールの操作マニュアル（案）



九州地方整備局 令和4年●月

マニュアル（案）を使うとこんなことが出来ます



九州地方整備局管内の植物調査結果をもとに
独自に作成した植物モデル



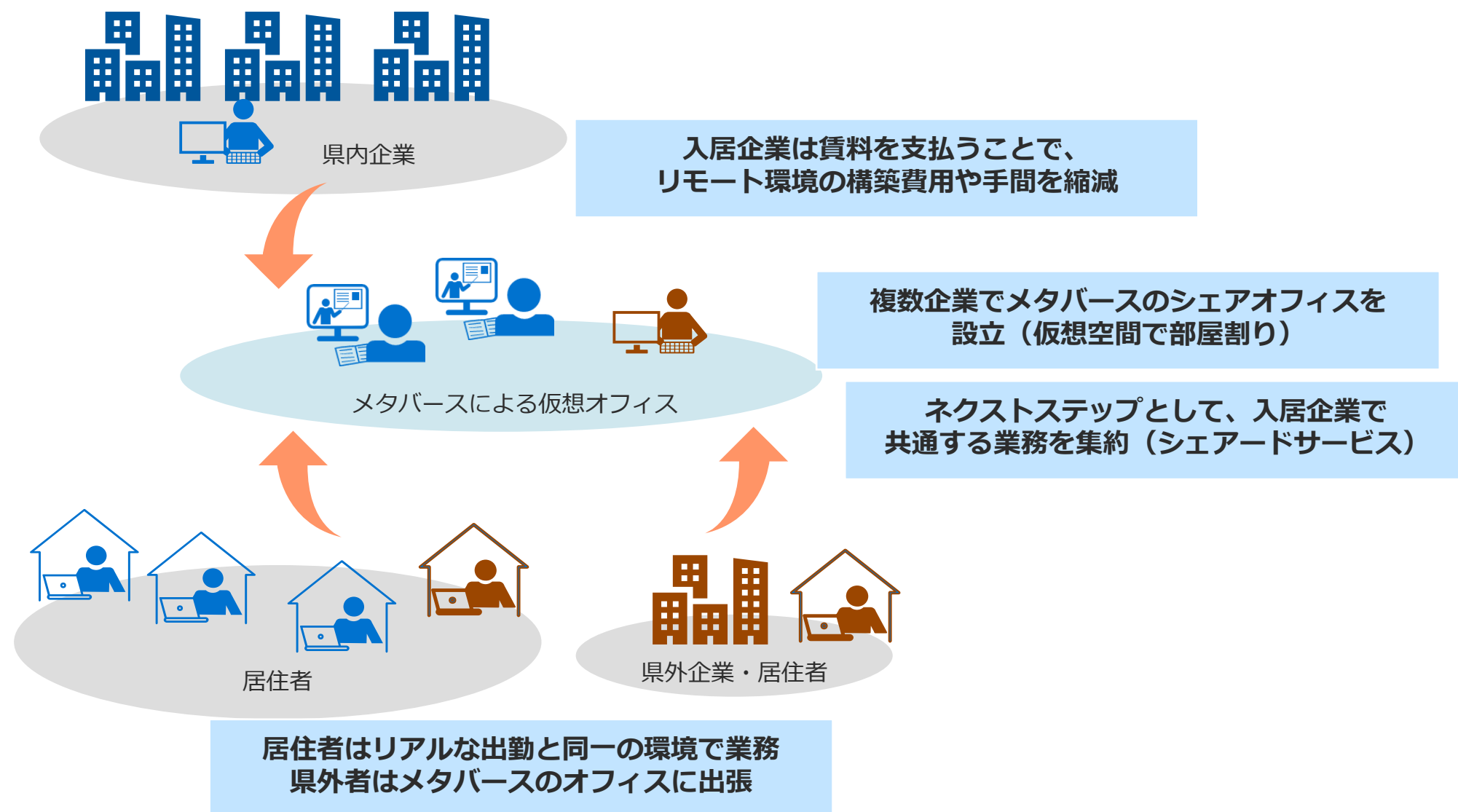
構造物モデル（護岸パーツ）



（リアルタイム描画のスクリーンショット）

（出所）国土交通省九州地方整備局 http://www.qsr.mlit.go.jp/site_files/file/n-kisyahappyou/r3/22011902.pdf

民間企業でもメタバースを利用したビジネスは出てきつつあります



4. まとめ

当面はWith/Post双方の局面で企業戦略を検討

既存事業の立て直しが急務。これは正攻法。併せて事業承継も待ったなし。

一方で「わくわくする」チャレンジが無いと、若手や県外を引き付けることは困難

チャレンジには「次世代の力」が不可欠。いかにアイデアを集め・実現できるかが勝負

経営資源の制約を考えると、様々な協力体制が必要

次世代のパワーをどのように引き込むか（わくわくさせる場を・・・）

企業は変化に対応すべく会社の仕組み（組織・人事制度・働き方など）を総点検

なお、事業再生・事業承継に加え、新規事業に対して自治体・金融機関のサポートは必須

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。

経営戦略・事業戦略 - 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) - 中期経営計画策定 - リスクマネジメント・危機管理・BCP - 海外戦略・中国市場戦略策定 - 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	グループ経営・M&A - グループ事業戦略策定・事業構造改革 - 事業性評価(ビジネスデューデリジェンス) - プレ/ポストM&A戦略策定・実行支援 - M&A推進基盤構築 - グループ本社改革・持株会社移行支援 - グループ・ガバナンス構築 - シェアードサービス	経営管理・財務戦略 - コーポレートガバナンス改革支援 - 経営管理体制整備 - 財務戦略策定 - グループ資金管理戦略策定 - キャッシュフロー経営推進 - 株式公開準備 - 内部統制整備	経営改善・収益力強化 - 事業再生スキーム策定 - ビジネスデューデリジェンス - 経営改善計画策定・実行 - 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
マーケティング・営業力強化 - マーケティング戦略策定 - 営業革新・営業プロセス改革 - 競争戦略策定 - ブランド戦略策定 - 新商品開発 - CRM・顧客データ活用支援	新規事業開発 - 新規事業戦略策定 - 社内ベンチャー・CVC設立支援 - オープンイノベーション推進支援 - 未来洞察を活用した想定外の新事業開発 - 最新技術(AI・IoT・ロボティクス、等)を活用した事業開発	中堅・中小企業支援 - 経営戦略策定、収益性改善 - 販売力強化・経営管理体制強化 - 事業承継 - 後継者・経営人材育成、人材育成・教育 - デットIR	業務改革・IT化推進 - IT戦略、情報システム化構想・計画策定 - 業務プロセス改革 - ITマネジメント・ITガバナンス整備 - プロジェクトマネジメント・IT調達 - システム監査・診断・システム投資評価 - RPA導入支援
技術戦略 - 研究開発マネジメント - イノベーション推進支援 - 知財戦略策定 - 技術をベースとした事業領域拡張 - 技術資源の棚卸しと再評価、外販戦略策定 - 提案型技術者の育成	人事・組織・人材開発 - 人事処遇制度設計 - 役員報酬制度設計 - CEO後継者育成計画策定 - グループ人事戦略策定 - HR Tech戦略策定 「働き方改革」に対応した人材マネジメント	産業創出・地域活性化 - 新産業創出 - IT利活用 - 農業ビジネス創出 - 地域ブランド戦略 - 地域再生、人口誘導戦略 - 中小企業の海外進出支援	PFI・PPP推進 - PRE - PFI事業計画立案 - PPP計画立案 - 資産マネジメント - 公的資産の有効利用・事業化 - 政策形成・実現
通信・メディア・コンテンツ戦略 - 経営戦略/事業戦略策定 - 商品・サービス・市場の動向調査 - M&A関連調査・コンサルティング - 関連政策・施策提言 - Webマーケティング - 新ビジネスモデル構築	エネルギー・環境・資源戦略 - 経営戦略/事業戦略策定 - 市場環境/政策動向調査 - 新事業/ビジネスモデル構築 - M&A関連DD/コンサルティング - 環境経営推進/CO2削減支援 - 海外展開/インフラ輸出支援(CDM/JCM等)	ヘルスケア・介護・シニアビジネス - 製薬・医療機器・介護の事業戦略・海外展開 - 先端医療事業戦略、シニア向け事業開発 - 人材開発支援 - 医療・ヘルスケア・介護業界への新規参入 - 介護・ヘルスケア分野のテクノロジー活用 - 健康増進・予防の事業戦略	リテール戦略 - 経営戦略、成長戦略策定 - オムニチャネル戦略・施策導入支援 - M&A、アライアンス戦略 - 新規事業戦略、ノンコア・不振事業撤退 - オペレーション・IT戦略 - 施策導入支援、プロジェクトPMO

ご清聴ありがとうございました

本件に関しますお問い合わせ、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。