

DI Report

# Growth and Business Creation after COVID-19

---

アフターコロナにおける成長・事業創造について

更新日：2020年5月27日 / 株式会社ドリームインキュベータ アフターコロナ調査・分析チーム  
本資料はクライアントへの特定の助言ではなく、インサイトとベストプラクティスを提供する意図で作成されています。

# 大きな2つの波が来ている

## Wave 1 変化の10年前倒し

後回しにしてきた元々の組織課題や社会課題が急速に顕在化  
即座の対応が迫られている

## Wave 2 ゲームチェンジと業界構造転換

社会や事業を構成していた前提条件が、三密回避や国家間のデカップリングで変化  
その結果、ゲームチェンジの萌芽や、業界構造転換の火種が生まれている

辛く大変な時代だからこそ、リーダーは、“**明るく前向きに**”、“**守りと攻めを並行して**”取り組む必要

└ 先行企業では、未来に向けて、アフターコロナでの成長・事業創造に向けた検討・取組みが進んでいる

DIは、今回のコロナ禍による変革を通じて、日本及び日本企業が**大きく発展・成長することを期待**

└ その一環として、本資料にて、アフターコロナにおける成長・事業創造のタネになりそうなものを公開  
新しい社会を作っていくリーダーや企業の取組み加速に繋がれば幸いである

#1 起きている変化や課題

#2 代表メッセージ [若い人たちや、若い企業に向けて]

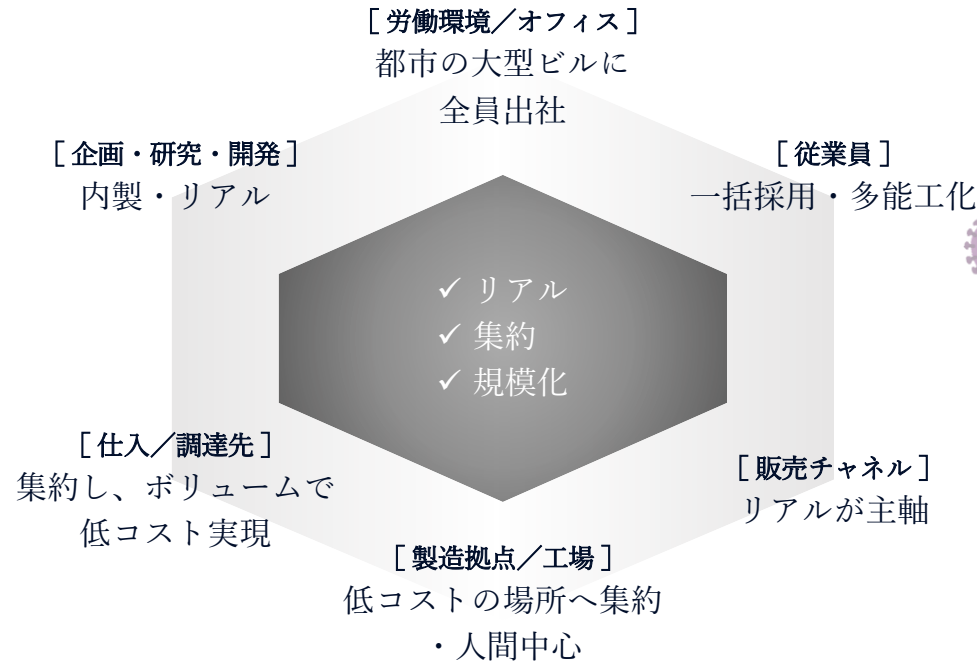
# アフターコロナの世界とは？

社会や生活、産業、事業を構成する根幹の、“前提条件”が必要

## これまで

(2月までのビフォーコロナの世界)

(リスクへの懸念はありつつも) 様々な要素を、リアルで、集め、規模化し、単純な効率性を追求

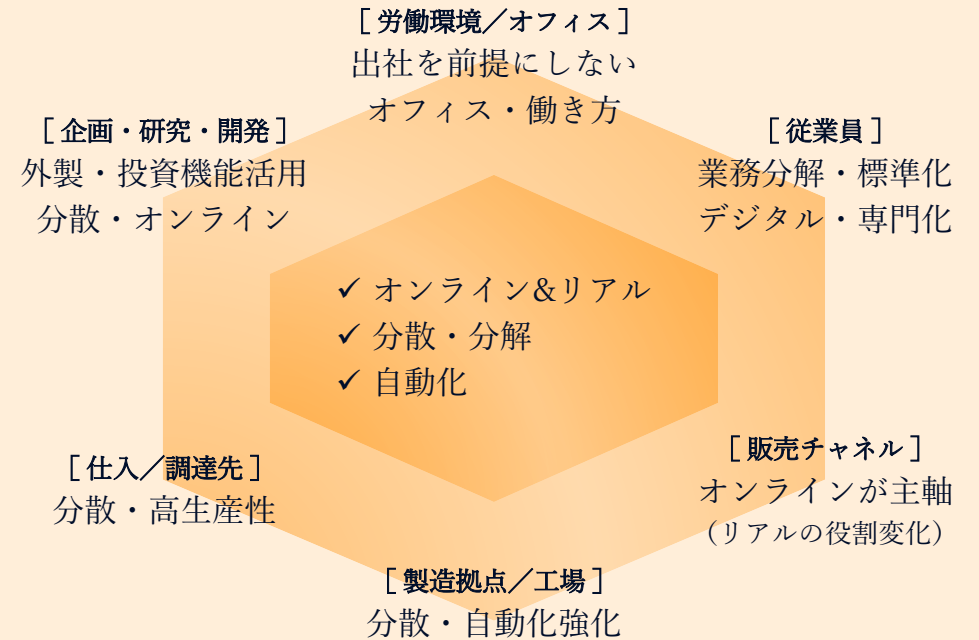


コロナ禍

## これから

(アフターコロナの世界)

三密回避や、国家間のデカップリングにより、リアル、集約、規模化が難しい中で、高い生産性を実現



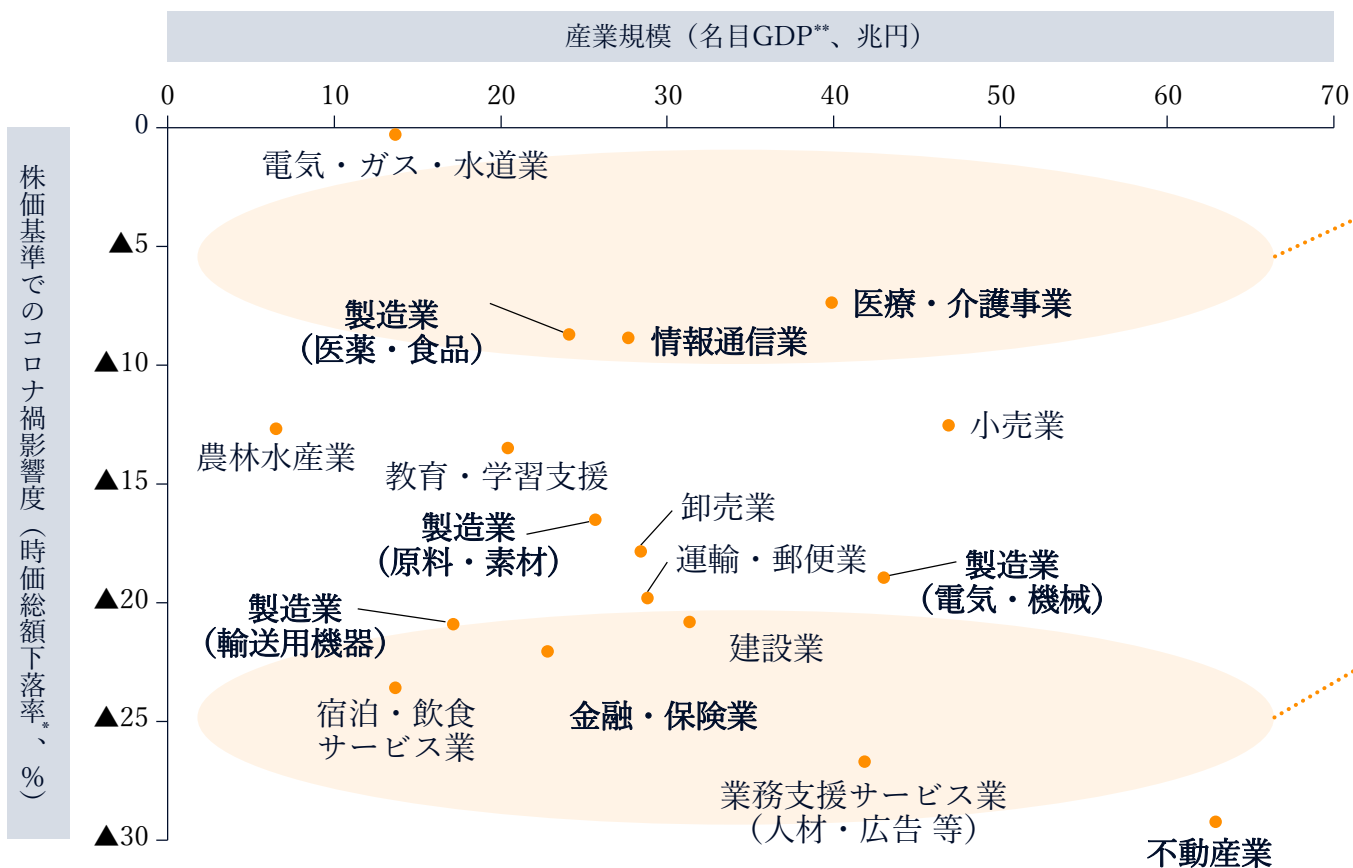
新しい前提条件をベースに、様々なものが再構成 (Reconfiguration) される

# 各業界への影響度合い

株価を基にすれば、影響の少ない業界は、“インフラ、ヘルスケア、情報通信”。逆に、“宿泊・飲食、金融、建設、業務系サービス、不動産”は影響が大きい（見込含む）。今後の動き方にも差が出てくる可能性

## 各産業の規模と、株価基準でのコロナ禍の影響度

## 今後の動き方（DI見方）



### 攻めの動きがやり易い

- 成長や事業創造、新たな価値提供の取り込み等に向けた企画・投資の推進が、相対的にやり易い

### 守りを固めた順に、攻めのトランスフォームへ

- 需要が減り、売上、CFが低下しているため、まずは守りの取組みが中心
  - ・ キャッシュの確保や、無駄コストの削減、生産性向上、ダウンサイジング等
- 余剰リソースを、攻めに転換しつつ、そもそものあり方をトランスフォームへ

\* 2020年1月末から3月末にかけての各業界の時価総額下落率（詳細はP.20）  
 \*\* 国民経済計算年次推計を基にDI推計（詳細はP.20）  
 出所：内閣府経済社会総合研究所『平成30年度国民経済計算年次推計』、SPEEDA、DI分析

1 / 3

各業界の商品／サービス（提供価値）のあり方も見直し加速

製造業（toC）

<p>消費者の嗜好の変化へ対応</p>	<p>サブスク化／ DtoC*販路構築</p>	<p>オンラインでの ブランディング</p>
---------------------	-----------------------------	----------------------------

医療・介護

<p>在宅サービスの強化</p>	<p>セルフメディケーション</p>	<p>対人サービスの 効率化／自動化</p>
------------------	--------------------	----------------------------

製造業（toB）

<p>顧客ポートフォリオの 見直し</p>	<p>製品ポートフォリオの 転換</p>	<p>サブスクリプション モデルの導入</p>
---------------------------	--------------------------	-----------------------------

情報通信

<p>通信キャパシティ増強</p>	<p>個人／位置等各種情報活用</p>	<p>遠隔保守</p>
-------------------	---------------------	-------------

金融・保険

<p>新しい与信基準</p>	<p>新商品開発 (置き配保険等)</p>	<p>オンライン相談</p>
----------------	---------------------------	----------------

不動産

<p>都市⇒郊外へのシフト</p>	<p>換気等ビルの新衛生基準</p>	<p>オンライン内見</p>
-------------------	--------------------	----------------

個別事例は後段に記載

\* Direct to Consumerの略  
 \*\* 2020年1月末から3月末にかけての各業界の時価総額下落率（詳細はP.20）  
 \*\*\* 国民経済計算年次推計を基にDI推計（詳細はP.20）

# 2 / 3

## 組織や経営のあり方も変わろうとしている

### 様々な組織に共通する2つの変化／課題

#### ① 業務の分解と可視化

- リモート業務下で、繋がりが希薄化した事で、各人の業務を分解・定義し、進捗を可視化する事が求められている
- 社内同様に、取引先企業との業務にも可視化ニーズが出てきている

➔ 逆に、非定型の創発的な業務がやり難いとの課題／ニーズも出ている

#### ② 分散化

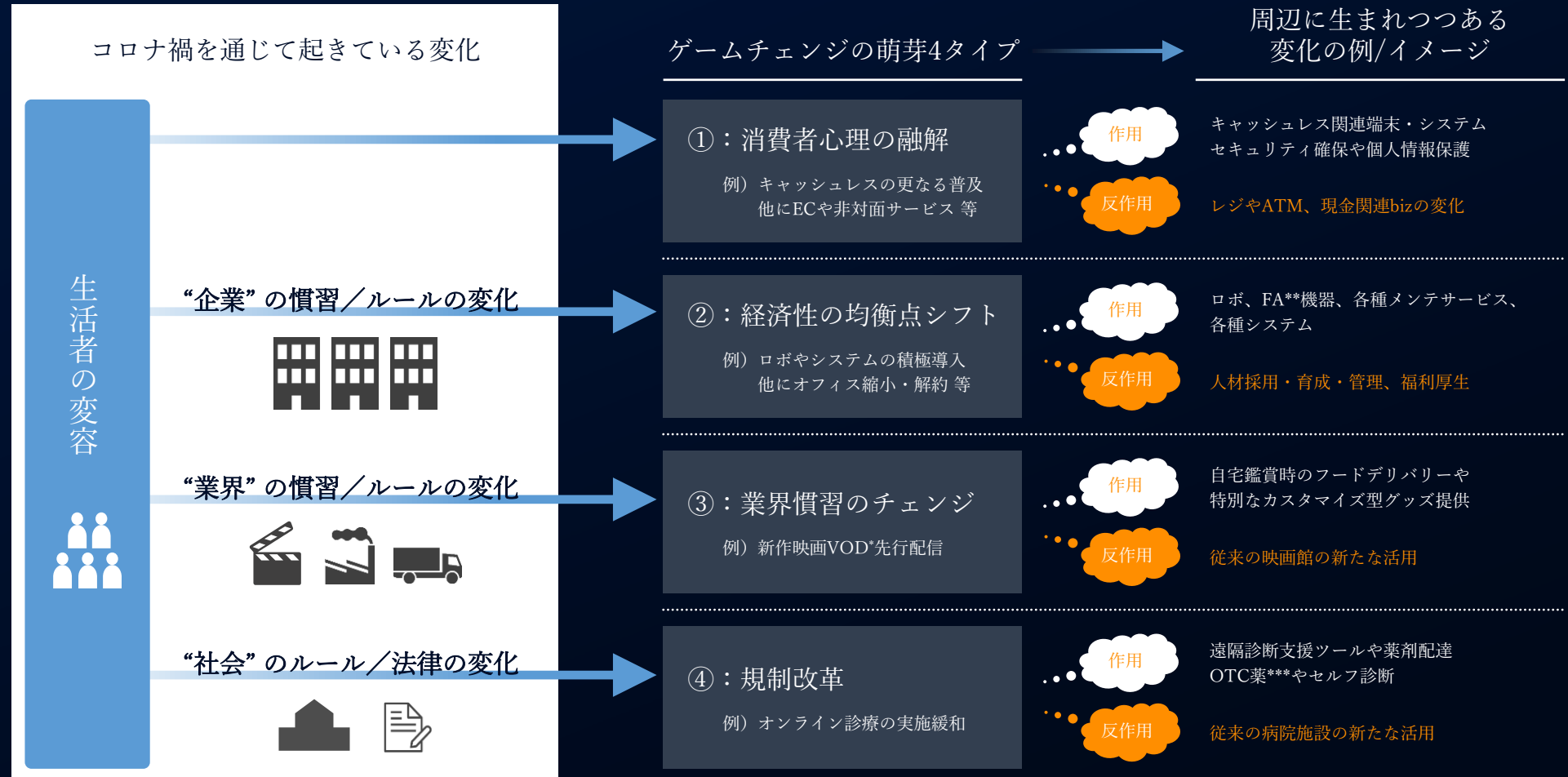
- 事業サステナビリティ担保のため、仕入先や製造場所等の分散化ニーズ向上
- また、感染による業務停止リスクを避けるため、各タスクの実行を特定個人に任せない業務設計もテーマに
  - システムやロボットの導入ニーズへも繋がっている

### 組織・機能別での取組みの変化／課題



3 / 3

色々な領域でゲームチェンジが起き始めている。また、周辺に新しいチャンスが生まれつつある



\* ビデオオンデマンドの略  
 \*\* ファクトリーオートメーションの略  
 \*\*\* オーバーザカウンターの略 (要指導・一般用医薬品を指す)



## 個別事例

### Case 1

A：“業界”の変化や課題

### Case 2

B：“組織”の変化や課題

### Case 3

C：ゲームチェンジの萌芽

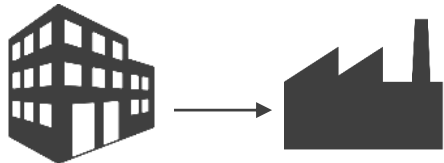
Appendix：データ補足等

効率重視の拠点集中から、リスク分散を重視した拠点分散・価値の見える化が進展

## 従来の課題や取組み

### 生産拠点の集中・調達先の絞り込みによる効率性向上

- “カメラ部品の福山・天理工場天理に集約したが、今後も更に検討。”（シャープ・戴会長）
- Appleでは“シングルソース”も認められており、調達先を絞り徹底的に指導することで効率化
- ソニーも調達先を約1,000社から250社へ絞り込み、各社の取引量を増やし原価低減を実現



一社購買

一極生産



## 起きている変化や課題

### 拠点集中・1社購買のリスクが顕在化し、生産の停滞を引き起こす事態に

- “海外の化学原料プラントが停止し越境調達リスク顕在化。”（化学業界）
- “部品単位でサプライチェーンを構築すべきだったと猛省。”（日本電産・永守会長）
- 加賀東芝エレクトロニクスでは20名の感染者発生により、2,000名規模の工場を15日間休止



一社購買

一極生産



## 業界構造の変化と今後のテーマ

### サプライチェーンの分散化・調達の多様化の動きが加速する兆し

- 日本政府は、生産拠点分散のための補助金の財源235億円を計上
- “リスクを考慮すれば、生産拠点を分散する動きは加速する。”（経団連・中西会長）



### 分散サプライチェーンの価値の見える化

- 分散・多様化によるコスト増を川下メーカーに容認させる必要あり

### フレキシブルな供給を支える工場自動化

- 有事に機動的な生産調整が可能



多社購買

拠点分散

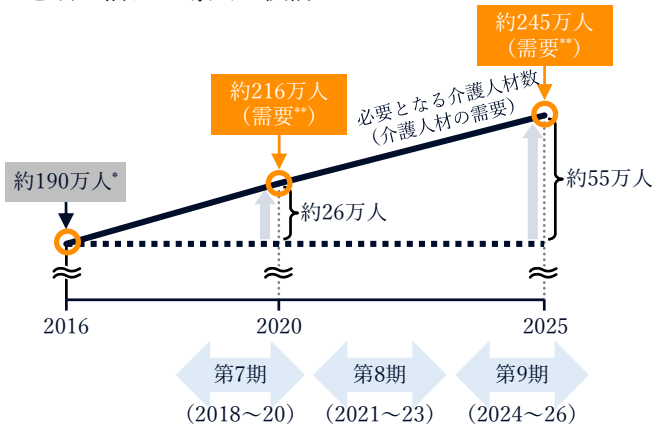
分散介護で人手不足が進み、産業方針／規制の見直しや自動化が求められる可能性

## 従来の課題や取組み

### 人手不足を背景とした、 介護施設や通所サービス職員の生産性向上

- システム入力をはじめとする、非対面業務の自動化促進  
- 厚労省や経産省も導入支援

同様の理由で、高齢者自立支援や  
地域包括ケア導入も検討



## 起きている変化や課題

グループホームやデイサービスで、  
クラスタが発生。在宅での個別介護を望む声・増

- 松戸市「あきやまの郷」では29人が感染、13人が死亡
- “大型の通所サービス等が、既に敬遠され始めており、**事業者が訪問介護へシフトする例が急増。**”
- “働く側も複数の人と密接する施設での**労働環境に不安**を抱えている。” (以上、都内介護施設長)



## 業界構造の変化と今後のテーマ

人手不足が更に加速し、  
介護の効率性がより求められる可能性

- 施設での集中介護が敬遠され、介護の効率性が低下
- 一方、今後も要介護者は増え続け、人手不足を助長

介護産業のテクノロジー活用や標準化を  
本格的に検討する必要

- 事故リスクを恐れ、導入が遅れる対面作業の  
自動化・ロボット活用
- 介護保険・インセンティブ設計見直しに伴う、  
自立支援の産業化等



\* 『介護サービス施設・事業所調査』の介護職員数（回収率等による補正後）に、総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員数（推計値：約6.6万人）を加えたもの  
\*\* 需要見込み（約216万人・245万人）については、市町村により第7期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量（総合事業を含む）等に基づく都道府県による推計値を集計したもの  
出所：厚生労働省HP、NHK、DIインタビュー及び分析、（画像）厚生労働省『福祉・介護人材確保対策について』、理化学研究所HP『ROBEAR』

規制の抜本的な見直しも含め、対面診療から遠隔診療へのシフトが加速する兆し

## 従来の課題や取組み

### 対面診療が中心で、 遠隔医療は一部の地域・疾患のみで限定的に活用

- ▶ 僻地で、慢性疾患を持つ再診患者が主な対象

### 遠隔医療には 技術面・規制面両方のハードルが存在

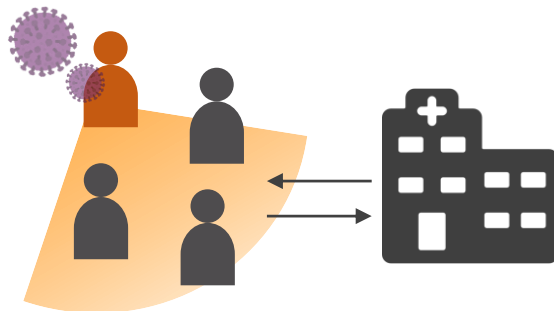
- ▶ 医師が取得出来る情報が限定的で、誤診の責任問題も付随し発生
- ▶ 従って初診は対面診療が原則、服薬指導も対面が義務付け
- ▶ “遠隔診療はあくまで対面診療を補完するもの。”  
(日本医師会、厚労省)



## 起きている変化や課題

### 病院内でのクラスタが多発し、 非対面医療への需要が急速に発達

- ▶ 永寿総合病院（台東区）では、**210名以上が院内感染**
  - “陽性と陰性患者が複数病棟で混在。”
  - “医療従事者を介し感染拡大。”（厚労省）
- ▶ “具体的なガイドラインがないため、病院ごとに  
対応がバラバラ。”（医療従事者）
- ▶ ドラッグストアで薬を購入し、自力で治療する患者が増加



## 業界構造の変化と今後のテーマ

### 期間限定で遠隔医療の範囲を拡大。 今後も普及が加速する可能性

- ▶ オンライン／電話での初診、服薬指導も可能に
- ▶ “対面が主、オンラインが従ではない、という認識が  
広がるのではないか。”（規制改革推進会議・小林議長）

### 情報取得／管理の体系化や セルフメディケーションとの連携が今後課題に

- ▶ 生体情報が取りづらく、診療の質が医師の質問力に依存

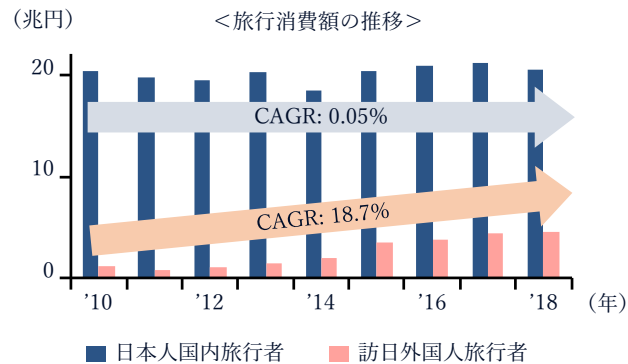


テクノロジー活用 & 公衆衛生の確保 の両輪での国内需要開拓に活路あり

## 従来の課題や取組み

国内需要は横ばい一方で、  
インバウンド需要の伸長によって成長

- 訪日外国人の数は年々増加傾向で、'18年には3,000万人を突破



また、レジャー・宿泊施設において、  
公衆衛生面は数ある価値基準の一つ

- 得られる非日常さ／価格の安さ／交通の便の良さ等を重視

## 起きている変化や課題

国内外で需要激減。特にインバウンドは顕著で、  
回復に時間がかかる見込み

- ホテル運営を行うWBFホテル&リゾート社は4/27、大阪地裁に民事再生法の適用を申請
- “海外は特に経済損失が深刻で、インバウンドは当面冷え込む。”(ホテル会社・マーケ担当)

公衆衛生の確保が、レジャー・旅行における  
大きな価値基準となりつつある

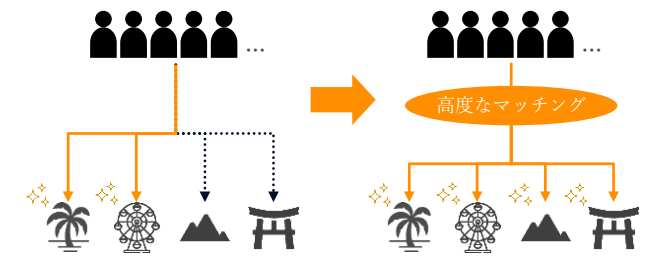
- “社会的距離が自然と取れる一部のリゾートは予約が落ちている。”(旅行代理店・経企担当)



## 業界構造の変化と今後のテーマ

テクノロジー活用による、国内需要の再発掘

- 旅行者と観光資源のマッチング精度を高め  
新たな観光消費を促す



衛生価値がより考慮された基準を前提とした  
サービス設計への転換

- 部屋食等、社会的距離を保てるサービスのバリエーションの用意等
- また、衛生環境を示すための  
モノサシ・認証も有効な可能性

個人情報保護が緩み、あらゆる産業において公衆衛生の価値化が進む可能性

## 従来の課題や取組み

### 衛生価値の認識は、食品等の特定の分野に限定

- '18年に食品衛生法が改正
- 東京オリンピックに向け、国際標準に合わせた食品衛生管理を企図

### 公衆衛生よりも個人情報保護が優先される世論の風潮

- GDPR\*が施行され、Cookieの取得も本人同意が必要に



## 起きている変化や課題

### あらゆる商品・サービスにおいて、公衆衛生の確保が大きな課題に

- 企業、学校、交通等各所で検温等
- 環境省が、飲食店等への高機能換気設備の導入費用を補助へ

### 公衆衛生の確保と個人情報保護の価値が天秤に

- 韓国や中国・台湾では、徹底的な監視が感染拡大阻止に寄与との声
- 仏政府はiPhoneのBluetooth制限解除をAppleに要請



## 業界構造の変化と今後のテーマ

### 幅広い商品・サービスへの公衆衛生価値のビルトインの進展

- シンガポールではホテルや小売店の清潔さを示す**認証制度**を開始
- 英国の大学では**サプライヤーや商品の衛生面の認証**を開発中



### 各個人の情報をより活用した新サービスや制度が誕生する可能性

- 個人情報利用に慎重な米国政府も位置情報の活用を目指し、GoogleやFacebookと協議



SG CLEAN  
シンガポール政府による衛生認証制度（'20年2月開始）

\* 一般データ保護規則の略称。2018年に施行され、IPアドレスやCookie等も個人情報とみなされるように  
 出所：'20年4月21日Bloomberg記事、'20年3月19日AFP記事、'20年4月1日MIT Technology Review記事、'20年4月25日時事ドットコム記事、'20年4月21日コインタレグラフ記事、厚生労働省HP、シンガポール政府HP、DIインタビュー及び分析  
 (画像) シンガポール政府HP、Adobe Stock

自前主義の研究開発から、CVC等の投資型外部連携へのシフトが加速する可能性

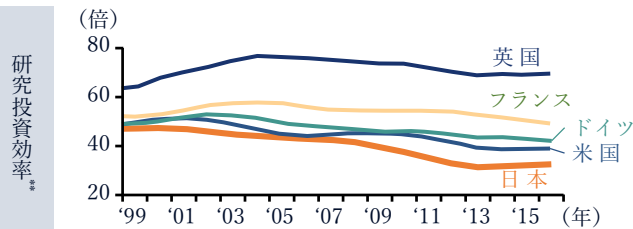
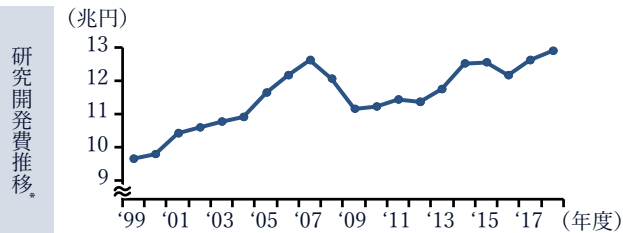
## 従来の課題や取組み

内製での研究開発を起点に、  
ヒット商品を狙う開発スタイル

- テーマを絞って深く掘る前提

結果、企業の研究投資効率は、  
諸外国と比較しても低い状況に

- 顧客の嗜好分散を追い切れず



## 起きている変化や課題

シナリオの多様化が更に加速し、内製で追う事に、  
更に難易度が増す形に

- “コロナによる行動変容で、消費動向が変化し、読みにくくなった。”
- “先行きが不透明なので、複数事業を同時に仕込む必要。” (消費財メーカー他)



〈屋内関連消費の増加〉

加えて、“断密”により従来の研究開発業務が停滞

- “機密性が高く、在宅勤務では開発が進まず、厳しい状況。” (化学・自動車メーカー他)

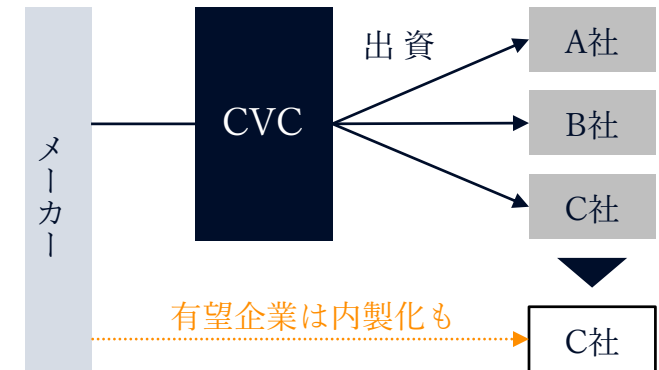
## 業界構造の変化と今後のテーマ

自前の研究開発から投資型の外部連携への  
シフトが進む

- 広く張り、有望株の内製化が可能

具体的には、  
企業のCVC投資の活用比率が上がる可能性

- “CVC活用で研究項目を分担する検討が議題に。” (消費財業界)
- “CVC設立・活用関連の問い合わせがここ1ヶ月、数倍に増加。” (CVC設立担当者)



\* 民間企業の研究開発費（人件費、原材料費、リース料、その他経費の合計）

\*\* 企業の付加価値及びその5年前の研究開発投資（購買力平価換算）について、後方5ヶ年移動平均値の比率を用いて算出。（2010年の投資効率 = 2006-10年の付加価値 ÷ 2001-05年R&D投資）

出所：総務省『科学技術研究調査』、経済産業省HP、DIインタビュー及び分析、(画像) HiVi '20年5月号

個人が見えにくくなり、人事では成果主義と人件費の合理化が加速

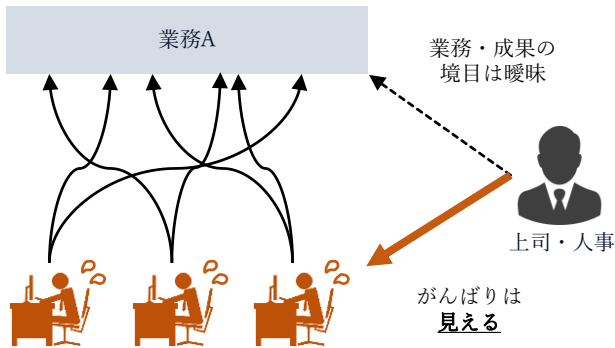
## 従来の課題や取組み

社内業務や成果の切り出し・可視化が不十分で、  
余剰人員を抱えた企業・多

- “業務の切り出しをし、優先度付けや外注の活用を行えば  
人件費は20%ほど削減できる。”  
(業務改革コンサルタント)

加えて、成果を明確に評価できないため、  
人事は頑張りや態度を加味し、評価

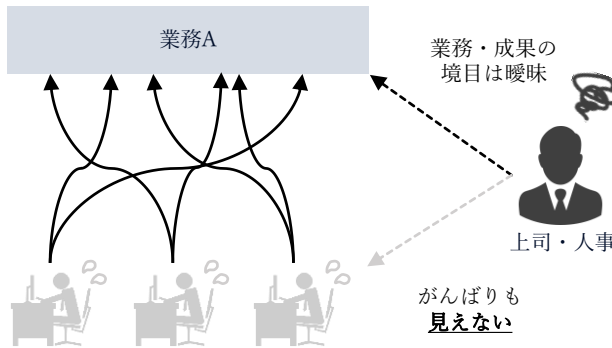
- 成果主義を標榜している企業でも、  
温情が加味されるケースも\*



## 起きている変化や課題

テレワーク化で業務が見えず、  
評価の仕方を抜本的に見直す必要が出て来た

- “業務姿が見えず情がわからないため、全体の評価点が平均  
10%減。評価基準を見直す必要。”  
(大手サービス業人事担当)
- “デジタル化が進むことで業務・成果の切り出しが進展し、  
人事評価も細分化されていくのでは。”  
(業務改革コンサルタント)



## 業界構造の変化と今後のテーマ

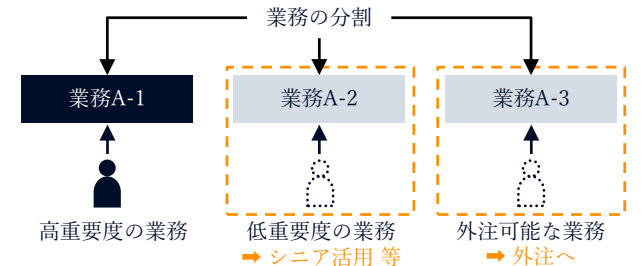
成果主義と業務の細分化を軸に、  
人件費の合理化が進んでいく可能性

- 低重要度・単純作業業務で外注や低人件費の人材を活用



社会課題や人件費の観点から、  
シニアの活用を含めた人材戦略が問われる兆し

- “コロナで業務の見直しをした結果、  
シニアOB活用の話が出始めた。” (大手消費財メーカー)



\* 日本能率協会の2005年の調査では、成果主義を標榜している企業に対して評価制度の理想と現実を5段階で評価するアンケートを実施。「温情評価を加味しない」ことの理想と現実のギャップは17項目中3番目に大きく、5段階点数の企業平均では「どちらかといえば実現したい」(平均4.3ポイント)を理想としながらも、「どちらともいえない」(平均3.3ポイント)が現実となった。なお、最もギャップの大きかった項目は「人材の適材適所の実現」であり、次点で「降格人事の実施」と続く  
出所：日本能率協会『「成果主義に関するアンケート」調査結果』、DIインタビュー及び分析



“関係づくり”に頼る営業から、表現の質と組織力が肝となる営業へ

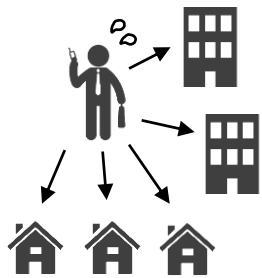
## 従来の課題や取組み

営業マンが一人で訪問を重ね、  
身振り手振りや実物を駆使しながら契約を獲得

- 53%の企業が、1営業先に対し1人の営業マンで対応
- まめな訪問や接待等、“とにかく会う”ことに大きな価値

そのため、営業資料の作り込みに割かれる  
リソースは比較的少ない

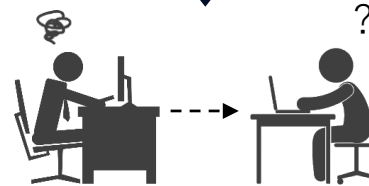
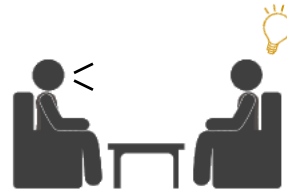
- “人間力で押し切れるため、資料のビジュアル化も半端な状態。”(大手消費財メーカー営業担当)



## 起きている変化や課題

営業のオンライン化が進み、価値訴求のためには、  
新しい営業スキルが重要に

- オンライン営業への切り替えが進み、ベルフェイス等の営業ツールが急伸
- 三菱地所レジデンスもオンラインの接客・商談を都心部で全面導入
- 他方、オンライン営業で商談成功率が数十%ほど低下する事態に—“説明の質・顧客の理解力が低下し、上手く伝わらない。”(企業動画制作会社CEO)



## 業界構造の変化と今後のテーマ

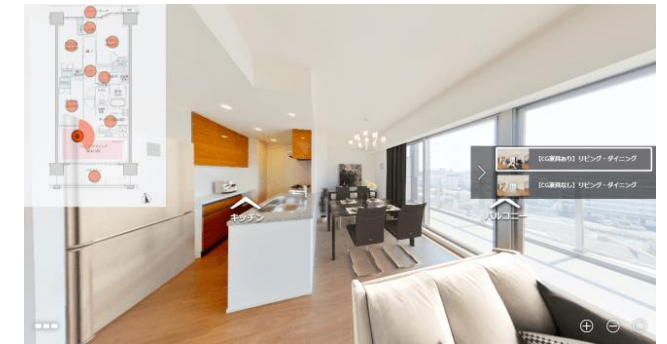
オンラインの案件獲得に向けた営業資料の改修や  
組織内連携が進む

- “個人で築ける関係の深さが限定され、部署全体で広い関係を作る戦略が効果を上げている。”(業務改革コンサルタント)



動画・VR・AR等を含めた、  
営業のビジュアル化が重要なテーマになる

- 日本でも既にリコーが不動産業向けのバーチャル物件紹介システムを開発



これまでの  
議論状況

## ① 消費者心理の融解：キャッシュレス・ネットバンキング

消費者の不安が壁となり、  
キャッシュレスは緩やかな普及に留まる

- 決済、ネットバンキングともに  
消費者側は個人情報の流出などの懸念もあり中々浸透せず
- 現金の取り扱いコスト削減や、  
決済履歴による行動データの取得等、法人側のメリットが主

感染予防を目的に、消費者が新たに“タッチレス”に  
価値を見出したことで、急激に普及が進む可能性

- 紙幣や店員との会話を介した感染を回避
- 消費者アンケートで、57%が紙幣・硬貨やATMの操作に対する意識が変わったと回答
- 三菱UFJ銀行の'20年3月のネットバンキングの新規利用者数は、前年同月比で約3倍に増加



現在起  
こっていること

## ② 経済性の均衡点シフト：工場の自動化

安定雇用・コストの観点で、  
工場の自動化に大きく舵を切りづらい状況

- 自動化のための多額の初期投資がネック
- “熟練技術の機械化は難しい課題だが、  
実現後の人員配置も悩ましい。”（機械メーカー）

機械と工員のコスト前提が変わり、自動化加速の兆し

- 工場再稼働時の労組の反発は大きく、工員の間隔を取り対応する等、人が介在する工程のコスト上昇
- ”人が介在した生産のリスクが認識され、人が関わる工程が減る見込み。  
従来ロボット未活用だった分野へ拡張する可能性も。”  
（工作機械メーカー）



これまでの  
議論状況

### ③ 業界慣習のチェンジ：新作映画のVOD\*配信

#### 映画制作・配給会社は、興行会社に配慮し、 新作のVOD配信を劇場公開より遅らせるのが通例

- VODの方が顧客単価が安く、不用意に安売りに繋がる可能性があるとして、二の足を踏んでいた
- また、未だ売上の7割を占める映画館の興行会社との仲違いに繋がるとして業界でタブー視

#### ユニバーサルが映画館閉館を受け『トロールズ』の 新作をVODで先行配信し収益化達成。継続意向を示す

- 興行収入は前作の約7割も、VODは配給会社の取分が映画興行より1.5倍程多く、結果同水準に
- 今回は暫定処置だが、今後はVODと映画の同時期公開を検討と表明。大手ワーナーも5月に実施予定



現在起こっていること

### ③ 業界慣習のチェンジ：遠隔での保守・メンテ

#### 機械・電機メーカーでは、保守・メンテは自社技術者の現地出張による対応が通例

- “機器の保守は自社技術者の立会いが不可欠で、その際に顧客の悩みを聞きビジネスに繋げる。”
- “保守担当者は月の半分出張していることも。”（機械メーカー）

#### 出張できない地域の顧客に、遠隔指導で保守・メンテ することで、時間・コスト低減を実現。継続意向を示す

- 半導体装置大手のディスコでは、中国・武漢の工場に向けて修理手順を説明する動画を送る等で時間・コストの節約を実現
- “工事、保守等もロボットやリモートで出来るよう取組みを変えないといけない。”（NTT澤田社長）



これまでの  
議論状況

現在起  
こっていること

## ④ 規制改革：パーソナルデータの提供協力

### パーソナルデータの提供に慎重な声が多い

- ▶ 特に欧州ではGDPRの規制もあり、パーソナルデータの提供に否定的な声優勢  
—“EU内の9割の人はモバイルアプリが同意なしに個人データを収集することに懸念を表明。”

### 感染経路の追跡・周知の為、政府がデータを一括管理

- ▶ 韓国では感染者のスマホのGPS、クレジットカードの購買履歴、監視カメラの情報を政府が入手・公開
- ▶ 今後はデータ活用で防災やモビリティ、スマートシティ等様々なサービスに応用できる可能性



## ④ 規制改革：オンライン診療

### 診療所間の格差に繋がるとして医師会が慎重な姿勢を示し、オンライン診療は段階的に規制緩和されてきた

- ▶ ‘18年に保険適用も、「初診不可」「診療項目限定」等が重荷となり、普及が進まず
- ▶ “新規の獲得にも繋がらず、診療報酬も安い中、利用促進するメリットがなかった。”

### 諸外国での普及や院内感染の広がりを背景に、規制が急速に緩和され、利用が急増

- ▶ “「初診可能」が4月13日に解禁して以降、利用者が前月の2～3倍ペースに増加。”（都内開業医）
- ▶ 遠隔診断基準、治療や投薬方法等、今後制度の抜本的な再設計が進む可能性



# [参考] P.4の各産業の規模とコロナの影響度の算出方法

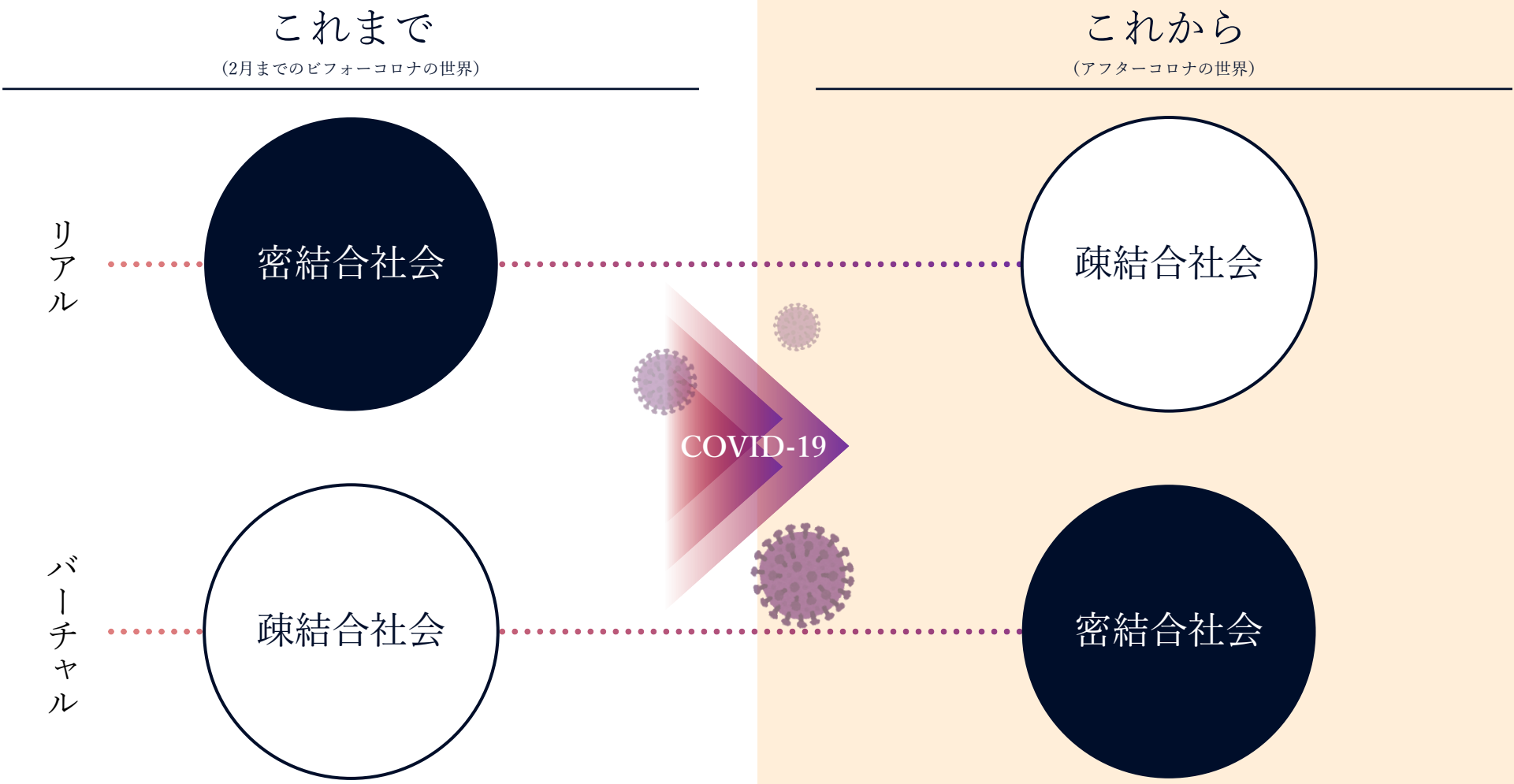
名目GDP	考え方	令和元年12月26日 内閣府経済社会総合研究所 国民経済計算部 発行の『平成30年度国民経済計算年次推計』の経済活動別GDPの構成比（名目）より各業種におけるGDPの構成比率を抽出。平成30年度の名目GDP（支出側）である548.4兆円と各比率を掛け合わせ、経済活動別の名目GDPを算出
	分け方	<p>上記“経済活動別GDPの構成比（名目）”を基に分類しているものの、グラフ化にあたり一部DIで分類を修正</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造業を、原料・素材（鉄鋼、非鉄金属、ガラス・土石製品、繊維製品、金属製品、石油・石炭製品、ゴム製品、化学、パルプ・紙）、輸送用機器、電気・機械（機械、電気機器、精密機器）、医薬・食品（医薬品、食料品）の5種類に分類。2020年3月31日時点の時価総額を算出し、時価総額の比率に応じて名目GDPを案分した。また、鉱業は構成比率が0.1%だったため原料・素材に含めてグラフ化している</li> <li>● “専門・科学技術、業務支援サービス業”⇒“業務支援サービス業（人材・広告等）”、“教育”⇒“教育・学習支援”、“保健衛生・社会事業”⇒“医療・介護事業”に名称変更。“卸売・小売業”は“卸売業”と“小売業”に分解（各業界の構成は下部参照）</li> <li>● “経済活動別GDPの構成比（名目）”の“公務”及び“その他サービス”は今回のグラフにおいては割愛</li> </ul>
時価総額下落率	考え方	SPEEDAに登録されている国内の上場企業(約3,800社)を対象に、2020年1月31日及び2020年3月31日時点の業種分類ごとの時価総額合計を算出し、時価総額下落率を算出（業種の分類は、下記“分け方”の通り）
	分け方	<p>各業種について、東証33業種分類コードの紐づけを以下の通り実施（各項目に対し【】内が東証33分類の業種）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産業【不動産業】 / 金融・保険業【証券、商品先物取引業、その他金融業、銀行業、保険業】 / 運輸・郵便業【海運業、空運業、倉庫・運輸関連業、陸運業】 / 建設業【建設業】 / 製造業（原料・素材）【鉄鋼、非鉄金属、ガラス・土石製品、繊維製品、金属製品、石油・石炭製品、ゴム製品、化学、パルプ・紙、鉱業】 / 製造業（輸送用機器）【輸送用機器】 / 製造業（電気・機械）【機械、電気機器、精密機器】 / 製造業（医薬・食品）【医薬品、食料品】 / 卸売業【卸売業】 / 小売業【小売業】 / 農林水産業【水産・農林業】 / 情報通信業【情報・通信業】 / 電気・ガス・水道業【電気・ガス業】</li> </ul> <p>東証33業種分類では“サービス業”が細分化されていないため、以下4業種については、SPEEDAの企業選択分類から細分化（各項目に対して【】内がSPEEDA上の分類）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 宿泊・飲食サービス業【“外食・中食”、“旅行・宿泊”】 / 業務支援サービス業（人材・広告等）【“業務支援”、“人材関連サービス”、“警備サービス”、“広告・イベント”】 / 教育・学習支援【“教育”、“給食”】 / 医療・介護事業【“医療福祉サービス”】</li> </ul>

#1 起きている変化や課題

#2 代表メッセージ [若い人たちや、若い企業に向けて]

before

after



本来10～20年かけて起きる産業構造の転換が今後2～3年で起きる

全てのことに世代交代を促す

産業／事業

経営者

政治家

その他

若い人たちや若い企業には大きなチャンス



コロナは産業構造を根本から変えるキッカケになるのではないかと考えています。どの産業がどのくらい落ち込むということではなく、人々の生活スタイルが変わり、考え方が変わるため産業の世代交代が一気に進むのではないかと。コロナは恐ろしいものですが、産業の世代交代を促進する活性化エネルギーの役割を果たすかもしれません。

今まで産業界のメインキャストだった業界も、これからはメインキャストではいられなくなるかもしれません。

その反面、在宅を促進するためのIT・通信機器、家庭環境を充実するためのリノベーション、地方の不動産、オーディオ設備（ゲーム、エンタメ、スポーツ観戦用）の充実、もちろんヘルスケア、その他エンターテイメント（ただしネットにて）、農業、農業物流（農業EC）、そしてもちろんITサービスなどは、メインキャストまたは二番手のサブキャストにのし上がってくるかもしれません。在宅勤務が進めば、ペット産業もより活性化するはずです。全体に密結合が疎結合になり、疎結合を結ぶITやセキュリティが重要な役割を果たします。

在宅が進み、ペットの犬がご主人に飽きてきて、もう一頭買おうという人も増えているそうです。ライブも行けなくなって欲求不満が溜まり、ネットライブが盛んに始まっています。単に試聴するだけでなく、Zoom飲みしてチャットしながらネットライブを見て投げ銭したり、新たな楽しみ方が増えています。（ゲームの世界ではすでに行われていますね。DIが投資してイグジットしたPlexChatはゲームしながら仲間とチャットし指令を待つツールでした）

本来ならば、10年から20年かけて産業転換が進んだはずが、コロナで2年から3年くらいの間で産業構造の転換を迫られるのではないかと思います。

よって、これからしばらくは、悲しいニュースが続くかもしれません。大手企業が事業を売却（合併）するとか、傾いてしまうとか、不安で恐ろしいことが起こっても不思議ではないと思います。

ただ、我々としてはこれから起きることに驚くことなく、これは次のステージへの転換（普通10年以上かかる）が、非常に短い期間に起きているのだという認識をもち、転換後は次の成長が待っていると考えながら過ごすことが必要かと思います。

第二次世界大戦後、日本の産業構造は様変わりしました。そこには当時の国の力も大きく影響しています。そこには我々にもチャンスがあります。それらに挑戦する経営者や産業／事業がでてくるはずです。

長々と書きましたが、コロナは全て（産業／事業、経営者、政治家、その他）に世代交代を促し、若い新しい世代に新たなものをもたらすことになるかと確信します。コロナは、正しく恐れ感染を防止すると同時に、次の世代交代の大チャンスととらえて物事を進めていただければと思います。

DI代表取締役 山川隆義

## contact

e-mail : [info@dreamincubator.co.jp](mailto:info@dreamincubator.co.jp)

代表電話 : 03-5532-3200

窓口 : コーポレートコミュニケーションチーム  
/ アフターコロナ調査・分析チーム

HP : <https://www.dreamincubator.co.jp/>

3つのポイント (DI考え)

コロナ禍による  
前提条件の変化と  
それに伴う世の中の再構成  
(Reconfiguration) に向けては、

- ▶ これまで以上に、
- ▶ 自ら問いを定義し、将来の絵姿や、提供価値、ビジネスモデルの仮説を大きく描き、
- ▶ その実現に向けて、色々なプレイヤーと協働して動いていくこと

が求められる

Point 1

構想づくり

以前の事業環境を構成していた、法制度、慣習／常識等の前提条件をリセットし、業界や事業のあり方から描き直す

- ▶ 三密の回避や、国家間／地域間のデカップリング、大胆な需要減少は、様々な社会や事業の前提条件を変えるインパクト

Point 2

フックと  
回収エンジン  
の設計

ビジネスモデルでは、フックと回収エンジンの設計と、フックとなる取組みへの大胆な踏み込みがキモ

- ▶ いかに顧客を魅了し、顧客や接点、データを集めてくる強力なフックを構築し、自社事業の回収エンジンへと繋がられるか

Point 3

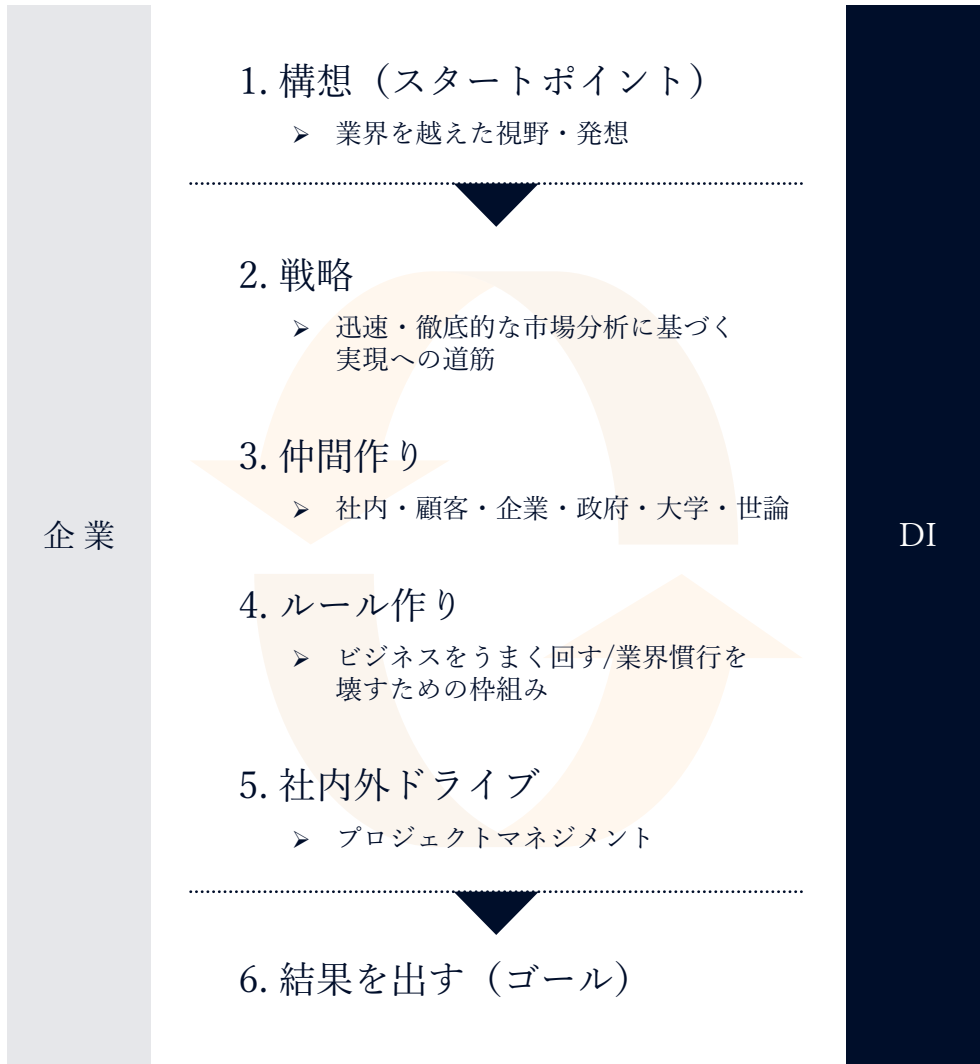
仲間作り

描いた大きな構想を実現させる上では、仲間作りが必要

- ▶ 我田引水や富の独占ではなく、大きな絵を共有可能な様々なプレイヤー（社内・顧客・企業・政府・大学・世論）とのエコシステムを作り、様々なリソースを外部からも持ってくる必要がある

詳細は、弊社書籍 『3000億円の事業を生み出す「ビジネスプロデュース」戦略』 をご参照  
【また、今後DI-HPでも、ビジネスプロデュースのコンテンツを発信予定】

ビジネスプロデュースのフレームワーク



ビジネスプロデュース支援の実績例

構想設計 (産業プロデュース)		事業創造 (ビジネスプロデュース)
”グリーンシティ構想” ➢ 当時の経産省の最優先産業戦略に位置付け	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車</li> <li>● デベロッパー</li> <li>● エネルギー、重電等</li> </ul>
省エネ機器の国際展開構想 (標準化などを含む)	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家電</li> </ul>
大型蓄電池を軸とした、 エネルギー・システムの産業戦略	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重電、IT、電力</li> <li>● 自動車、住宅等</li> </ul>
システム・インフラ輸出戦略 ➢ 有望分野特定、戦略	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商社、インフラオペレーター</li> <li>● 重電、IT等</li> </ul>
インフラメンテナンスの社会的 重要性とビジネス化への示唆	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インフラプレイヤー</li> <li>● 関連メーカー等</li> </ul>
医療産業の海外展開モデル設計、 再生医療戦略設計	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製薬、医療機器</li> <li>● 商社、IT、金融等</li> </ul>
有望な農林水産技術の 産業化ロードマップ	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品、流通</li> <li>● 化学・素材等</li> </ul>
高齢化に対応したまちづくり ➢ コンパクト化と産業創造を 両立させるモデル構想	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体</li> <li>● デベロッパー</li> <li>● 自動車、エネルギー等</li> </ul>

本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、本資料内に記載された将来の見通しや見解等は、作成時点において入手可能な情報に基づくものであり、その信憑性・正確性を保証するものではありません。

また、本資料の内容は将来予告なく変更されることがあります。

本資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合し、利用者の判断によって行って頂きますようお願い致します。

本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

# Dream Incubator Inc.

The Business Producing Company