

COVID-19を契機とした環境変化と変革

～この1年をどう位置付けるか

著者 中野 将志

1. COVID-19がもたらす環境変化

①歴史を振り返ると、感染症の発生によりパラダイムシフトが起こっている (図表1)

14世紀に約2億人の欧州人が死亡したと言われるペスト（黒死病）では、階級社会の崩壊が起きました。農奴に依存していた当時の荘園制度は、農奴の死者が続出することによって崩壊し、領主の力の減退を招いたのです。その結果、農商工業者の開放が起こり、民主

主義の台頭をもたらしたと言われていいます。また労働力が減少する中、賃金が上昇し、市民の生活水準の向上にもつながりました。

近年発生したSARSにおいても、EC取引が前年対比20%上昇し、Alibabaなどの事業拡大を後押ししました。

この様に、大規模な感染病発生は、周辺地域・社会に大きな変化を起こすきっかけとなりました。

②感染症の発生頻度は近年になるほど多くなっている

100年に1度起こると言われるパンデミックですが、感染症を時系列で並べてみるとその間隔はだんだん短くなっています。“感染症はいつ起こってもおかしくない”という前提でビジネスを考えていく時代になってきたと言えるでしょう。

図表1 感染症によるパラダイムシフト



参考：Virtual Capitalist、加藤 茂孝「続・人類と感染症の歴史」、独立行政法人経済産業研究所、総務省「統計の歴史」

©2020 Accenture All rights reserved.

③ COVID-19はリーマンショック以上のインパクトとなる (図表2)

COVID-19では、ロックダウンによる需要の減少、グローバルサプライチェーン弱体化などにより、実体経済が大きな影響を受けています。各国のGDPは前年同時期対比大きくマイナスになっています。また株価下落もリーマンショック並みです。実体経済・金融が共に打撃を受けています。中央銀行の積極介入により流動性危機の回避がなされるかも今後注視が必要です。

そういった中、株価下落幅の観点からは、銀行、証券、保険といった全ての金融業が“影響が甚大な業種”に入っています。今後の低金利長期化による収益性の減退、運用の見通しが不透明、手数料低下の圧力、貸し倒れリスクの上昇、保険支払コストの増加懸念、などがその要因です。

この危機をしのぐには、金融機関に本格的な構造変革が必要となります。

④ このインパクトは産業構造の変化をもたらす (図表3、図表4)

リーマンショックでは、3つのフェーズを推移して変化がもたらされました。フェーズ1は「危機への対処」です。金融機関の破綻と救済が行われ、大規模なゼロ金利政策やヘリコプターマネーが投下されました。結果、投資銀行ビジネスは崩壊し、その過程で金融機関のグローバル化（買収など）が進展しました。

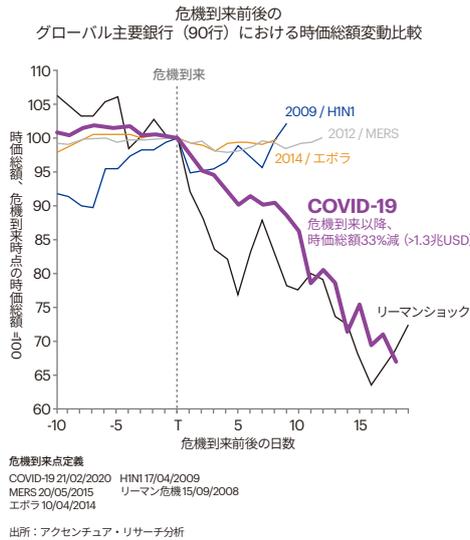
フェーズ2は「原因の究明と規制の変化」です。流動性を担保するためにパーゼル規制が適用され、レバレッジ金融商品に対する監督も強化されました。

フェーズ3は「産業構造の変化」です。リーマンショックでは多くの優秀なIT技術者や金融工学を習熟した人材がシリコンバレーに流出しました。結果、デジタル／フィンテックの隆盛が起り、現在のDX（デジタルトランスフォーメーション）の潮流の源の1つとなりました。

COVID-19は、どのような産業構造の変化をもたらすのでしょうか？

Post COVID-19を予測するため、株価が大きく下落した2月中旬～3月下旬の米国NASDAQ約3200社の株価の動きを分析しました。この株価下落期間に株価が上昇した企業は、Post COVID-19における産業構造変化に示唆を与えると考えたからです。

図表2 COVID-19がもたらすビジネス影響



© 2020 Accenture All rights reserved.

影響が甚大 (下落率25%超)	航空宇宙・防衛	グローバルサプライチェーンへの依存に起因 サプライチェーンの一部機能や製造が停止
	旅行・観光	人の移動制限に起因 国内外での移動制限に伴い、産業全体が停止
	銀行	低金利環境の長期化に起因 景気後退に備えて各国中銀が金融緩和を実施
	保険	将来コスト不確実性に起因 財務的ボラティリティリスクが上昇
	証券	マージン低下圧力に起因 低金利と株価下落がマージンの低下圧力
	自動車	グローバルサプライチェーンへの依存に起因 サプライチェーンの一部機能や製造が停止
影響が限定的 (下落率15%未満)	小売	生活必需品や医薬品への需要上昇 食品やドラッグストアの売上が堅調
	ソフトウェア&プラットフォーム	人の移動制限による需要上昇 リモートワーク化やEC化への行動変化
	消費財・サービス	生活必需品や医薬品への需要上昇 食品やホームケア用品が堅調
	ライフサイエンス	新薬開発・製造に対する需要が上昇 臨床実験前の段階で既に46の新薬が研究中

図表3 これまでの“危機”からの回復の学び

	フェーズ1 危機への対処と収束・回復	フェーズ2 原因追及と規制の変化 (強化・緩和)	フェーズ3 産業構造の変化
金融危機	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関の破綻と救済 資金流動性確保のための金融・経済政策（世界規模のゼロ金利＋ヘリコプターマネー） 中小事業者を中心とした資金繰り確保 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関に対する流動性確保基準等強化（パーゼル） 金融商品に対するレバレッジに対する監督権限強化 金融流動性の更なる緩和 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材のシリコンバレー等への新分野への雇用の移動 デジタル経済化（時価総額ランキングの大変換）
リーマン危機にもたらした影響	<ul style="list-style-type: none"> 投資銀行ビジネスの崩壊 企業統合・再編→グローバル化（例：野村のリーマン買収） 	<ul style="list-style-type: none"> カネ余りによる銀行の預貸ビジネスの弱体化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル／フィンテックの隆盛 企業のデジタルトランスフォーメーション
実体経済危機	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルディスタンス確保政策 観光・航空・娯楽・飲食業界等への救済 “シャットイン経済”の隆盛 実体経済救済に向けた経済政策（現金給付など） 	<ul style="list-style-type: none"> 【緩和】リモートを促進する規制緩和・環境整備（現地・現物から脱却） 【強化】公衆衛生機関権限強化・ウイルス発生抑制に向けた環境規制 	<p>（詳細後述）</p> <ul style="list-style-type: none"> リモートX／フィジカルレス・ディスタンス スマートシティ×クリーン×モニタリング デジタル医療改革・医療PFer グローバルレベルでのサプライチェーンの見直し加速

© 2020 Accenture All rights reserved.

図表4 株価に見る勝ち組企業

株式市場のパフォーマンス（20年2月3日 vs 3月25日）

- S&P 500 → 株価上昇12社（462社）
- Nasdaq → 株価上昇194社（3,235社）

導き出されるキーワード

- リモートX**
 - EC＋デリバリー＋トレーサビリティ（特に食への安心）
 - オンライン学習・仕事をインタラクティブに（管理含）
 - 富裕層営業等リモート・デジタルへ
- 非接触型ビジネス**
 - フィジカル・レス（キャッシュレス／ペーパーレス）
 - フィジカルが残るものはクリーンに。例：サービス業のロボット化（調理マシン等）
- スマートシティ×クリーン×モニタリング**（景気回復起爆剤としての公共事業）
 - 大規模インフラ整備⇒三密を避けた建物改修
 - 公共ビッグデータをを用いた追跡・可視化
- デジタル医療改革**
 - 予防・診断・モニタリング・リハビリとすべて局面でのオンライン化（規制緩和）
- 医療プラットフォーム台頭**
 - 医薬品パイプライン追加のためのM&A
 - 医療最適化のための医療機関プラットフォーム

COVID-19危機前後でのNasdaq市場にみる株価パフォーマンス

3,041社 (94.0%)

Amazon: -6%

Google: -26%

Apple: -20%

Facebook: -23%

各業界ごとの株価状況企業、株価下落の少ない企業を分析

178社 (5.5%)
株価上昇 (2倍未満)

16社 (0.5%)
株価大幅上昇 (2倍以上)

© 2020 Accenture All rights reserved.

分析の結果、GAF Aを含む約3000社の株価が下落。一方、約200社の株価が上昇し、その中でも2倍を超える株価上昇を実現した企業もありました。これら株価上昇企業や、各業界の中でも少ない下落でとどまっている企業を分析すると、5つのキーワードが浮かび上がってきました。I.リモートX、II.非接触ビジネス、III.スマートシティ×クリーン×モニタリング、IV.デジタル医療改革、V.医療プラットフォーム、の5つです。Post COVID-19で起こる産業構造の変化はこの5つのキーワードに関連する可能性があります。また、金融機関が自らのビジネスモデルを変革すべきポイントや、連携すべき企業として重視すべきポイントも、この5つを踏まえる必要があると考えます。

2. 環境変化に対応する金融機関の変革ポイント

①論理的には、個人・企業・行政の間で大きな変化が起こる(図表5)

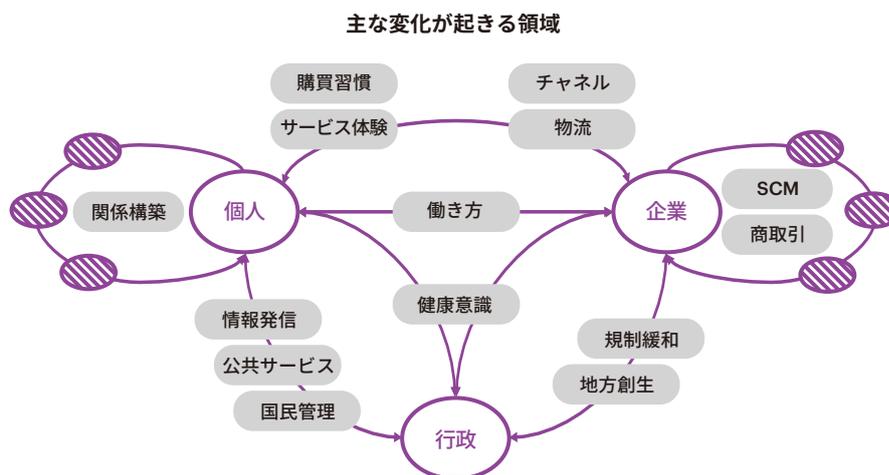
COVID-19が1年以上の脅威となるなら、個人の行動に大きな影響を与えます。リモートでのサービス提供を望む顧客が増え、またリモートでしかサービスが提供されない環境も続きます。これまで対面を望んでいた顧客もリモートの利便性を経験することになります。顧客体験がリアルからリモートに大きく変化します。

また、多くの企業はグローバルサプライチェーンの課題に直面することになりました。今後、その見直しがなされると考えられます。

行政もデジタル化を進展させ、国民・自治体・政府とのデータ連携や、円滑な支援を可能とするインフラを整えるはずで

す。COVID-19の経験が、個人・企業・行政の環境変化を招くことは必至です。

図表5 COVID-19で起こるであろう変化領域



©2020 Accenture All rights reserved.

②COVID-19が先行した中国、欧州、米国では、変革のチャンスと捉える金融機関も出てきた(図表6)

海外金融機関のトップエグゼクティブは、COVID-19の脅威を梃子に「新しいビジネスモデルへの移行を加速する」、「デジタル化の進展を加速する」といったメッセージを発しています。ここ数年デジタル化を押し進めてきた金融機関ほど“攻めの姿勢”が顕著に表れています。

ビジネス環境自体が供給過多に向かう可能性が高いです。供給過多の局面では供給者側(企業側)の差別化が重要となり、デジタルをどこまで駆使出来るかが重要です。

図表6 金融機関のコメント

<p>BBVA CEO</p> <p>“危機下においてもビジネスの正常運営を実現できるのは、正に近年における我々のデジタル化の成果である。我々は、今回の件をきっかけに、今後の世界を見据えて、物理オペを最小化し、更にデジタルにシフトするプランを立てていく予定である。”</p>	<p>AXA Global CEO</p> <p>“当面の業務運営面では中国・香港を皮切りに対応してきたが、今後トップラインにもマイナスの影響があるだろう。幸いにも、私たちはデジタル機能に多大な投資を継続的に実施してきている。”</p>
<p>HSBC China リテール部門・資産管理事業 統括役員</p> <p>“我々は、今回のコロナ危機で再度認識したが、デジタルサービスの利便性を向上することは、顧客が望んでいることであり、銀行業界にとっての使命である。今後、我々はデジタル化を継続して積極的に推進していきたい。”</p>	<p>Ping An Co-CEO</p> <p>“我々だけでなく、他の業界も、非常にチャレンジングではあるが、直接顧客を訪問できなくてもビジネスを維持できる新しいモデルへの移行を加速しようとしている。” “Fintechの需要は引き続き増加しており、金融機関向けのPFであるOneConnectは、デジタルチャネルを介して金融機関のビジネスをサポートを継続している。”</p>

©2020 Accenture All rights reserved.

③短期的にも、俊敏な動きを見せる金融機関も存在する

中国の平安保険は、COVID-19の拡大が懸念される中、省・市と連携しオンライン診断サービス（従来あったグッドドクターに乗せて）をリリース。リモートでの相談や病院紹介・予約だけでなく、9.4万店の薬局への送客や自社ECモールでの医療関連製品の販売を行っています。訪問ユーザー数は延べ11億人を超えました。

シンガポールのDBSでは、中小企業への融資を50,000SGDまで完全オンライン化しています。また、デジタルバンキングアプリにおいても新たに50機能を追加リリース。利用Tipsを日々で配信しています。

HSBCでは、AIチャットボットで顧客とのQA対応や新たなサービス・商品の説明を行っています。また、リモートRMを開始し、従来対面で行われていた取引をビデオ通話とチャットで行っています。

これらの動きの速い金融機関は、I.現状認識と意思決定の速さ、II.組織横断での取組推進、III.デジタル人材の多さ・デジタルインフラの先進整備、の3つに特徴があります。

④3つのステップで取組を進める必要がある（図表7）

金融機関において発生する課題を、短期→中期→長期で整理しました。ここで重要な事は短期の視点だけでなく、中期・長期の視点を持って今何をするかです。

リモート環境の構築一つとっても、この危機が2-3か月で終わると考えれば、在宅待機・ローテーション出社が主な施策となります。しかし、この危機は長期化し、またリモート環境をこれからの働き方の“あるべき”と考えるなら、業務プロセスの再構築、業務インフラの見直し、業務管理の見直し、など恒久的な対応として取組を開始できます。

営業にしても、現場に営業担当を多く配置する対面モデルから脱却し、リモート営業モデルを構築する絶好の機会になります。

短期で起こる課題だけでなく、中期・長期で発生する課題を視野に入れて取組に着手できるかが明暗を分けます。

図表7 金融機関が向かい合う課題

		短期的 従業員の安全確保と業務継続	中期的 環境変化に合わせた 既存ビジネス刷新	長期的 産業構造の変化を取り込んだ 成長機会の実現
企業戦略・ ビジネスモデル		<ul style="list-style-type: none"> 株価低迷や今後の業績見通しから、短期的なコストコントロールが必要 	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19を契機に新たな時代に必要な、より高度・効率的なビジネスモデルを構築する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19を契機とした産業構造の変化を読み、M&A含め次なる成長の機会を取り込みたい
オペレーティング モデル	顧客接点			<ul style="list-style-type: none"> 長期的な成長機会に合わせたオペレーティングモデルの構築
	セールス (営業担当・代理店)	<ul style="list-style-type: none"> お客さまと対面に会えない、特に新規が落ち込む可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> リモート・デジタル型での高度・効率的な販売スタイルを構築したい 	
	サービス (コールセンター等)	<ul style="list-style-type: none"> コール要員の出社制限により、通常よりパフォーマンスが落ちている 	<ul style="list-style-type: none"> コールセンター等へのAI活用により、より低リスク・高効率な業務としたい 	
	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 投資効率が高いマーケティング費用のみ、一時的に残させたい 	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19によるお客さま行動変化に合わせ、マーケを再構築したい 	
	業務プロセス			
	業務拠点 (事務センター等)	<ul style="list-style-type: none"> 本当は要員を出社させたくないが、業務環境上出社させざるを得ない 	<ul style="list-style-type: none"> 現物から脱却し、E2Eにてリモートで高効率な業務ができるようにしたい 	
	本社/企画	<ul style="list-style-type: none"> 本当は要員を出社させたくないが、業務環境上出社させざるを得ない 	<ul style="list-style-type: none"> 筋肉質なオペレーション態勢を目指して、よりスリムな業務としたい 	
	商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19の状況に合わせて、時流に合わせた商品を提供したい 	<ul style="list-style-type: none"> 今回のような環境激変時に、素早く商品等対応できる態勢を構築したい 	
企業インフラ	人材管理	<ul style="list-style-type: none"> 誰が出動しているか・健康状況はどうなのか全社的に把握できない 	<ul style="list-style-type: none"> リモート環境での業務が前提となった場合、業務生産性を管理する術がない 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的な成長機会に合わせた企業インフラの構築
	ITインフラ	<ul style="list-style-type: none"> 全社的なリモート急増により、セキュリティやNW等リモート対応が早急に必要 	<ul style="list-style-type: none"> リモート環境での高度・効率的なプロジェクト推進が必要 	
	カルチャー	<ul style="list-style-type: none"> リモートを前提とした働き方を含む、企業としてのカルチャー浸透が必要 		

⑤本邦金融機関でもNew Standardが生まれる (図表8)

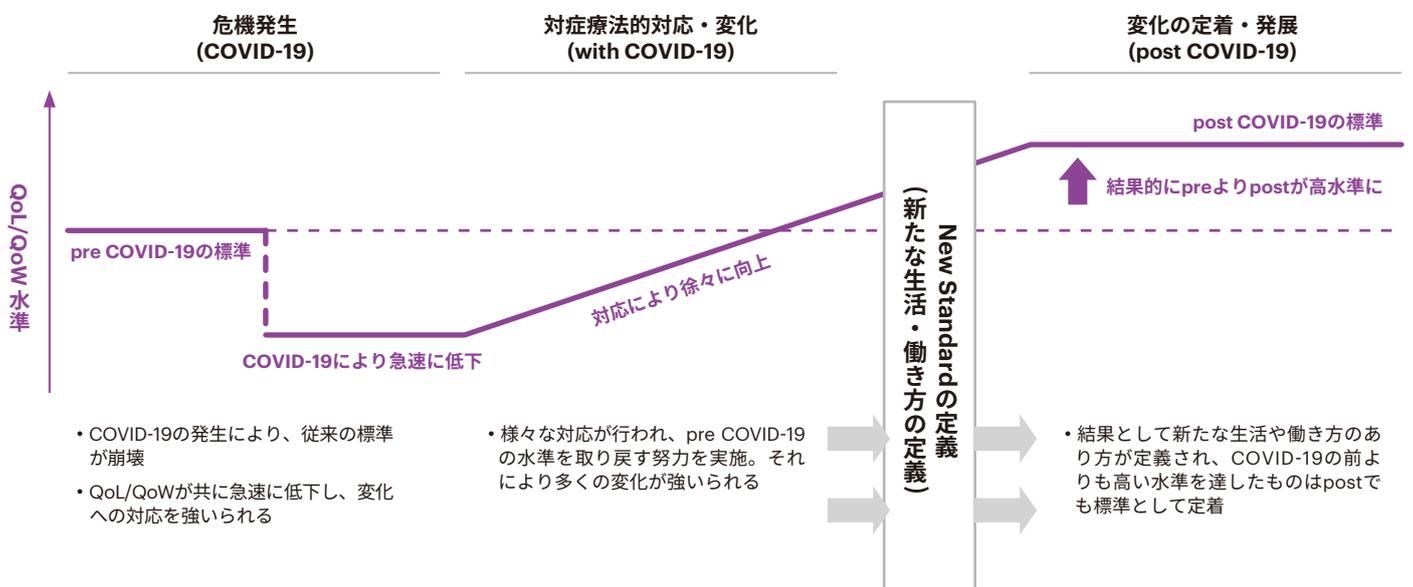
危機発生時期には人々の生活・労働者の働く環境の水準は低下します。しばらくは暗中模索で対処療法が続くでしょうが、企業・行政の努力によりPre COVID-19の水準に向けて様々な改善がなされるはずで

一方サービスを受受する側も、様々なリモートサービスの利便性を知る機会となり、顧客体験の変化が起こります。リモートサービスへの要求水準は益々高くなります。

これらにより、結果的にはPre COVID-19よりも高い水準が実現されるはずで

変化があるときはチャンスでもあります。ぜひ、「守る=止まる」だけでなく、「攻める=進む」姿勢でこの危機を乗り越えて行きましょう。

図表8 New Standard



©2020 Accenture All rights reserved.