

2021年3月15日 全9項

<<シリーズ>>アフターコロナの2025年問題

コロナ禍の行動変容と2025年問題②

ビジネス、消費における人々の行動はどう変わるのか？

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 柳澤 大貴

[要約]

- 本シリーズの第1回¹では人口動態の視点から、主にコロナ禍における東京からの人口流出と地方の人口減少について考察を行った。第2回では行動変容の視点で、ビジネスや消費の変化について考察を行う。
- 当面は感染拡大防止のため、人の移動には一定の制限が適用されるであろう。ワクチンの接種が開始されており感染防止への期待は高まるが、その効果については今後の新規感染者数等のデータを注視する必要がある。
- 今回の感染症が収束あるいは終息しても、長期的には同じようなパンデミックが再び発生するリスクは想定しておくことが賢明である。
- コロナ前とコロナ後を比較して、元に戻る行動、戻らない行動について想定をしておくことが重要である。ビジネスのあり方や個人のライフスタイルは急激には変化しないと想定する。むしろ2025年までは試行錯誤や準備の期間と考える。そして2025年以降に大きな変化となるであろう。
- コロナ禍をきっかけとしたデジタル化の流れは、一層加速する。これは仕事の生産性を高め、生活の利便性を向上させることが期待される。一方で情報の管理体制やセキュリティ対策の強化が必須となる。
- 2025年を想定すると感染の状況は少なくとも今より好転しているであろう。さらにデジタル化や地球温暖化対策、サプライチェーンの再構築、多様な働き方等の取り組みも前進していると想定する。多くの人々が未来に希望を見出し、能動的な行動を起こし始めている『新しい日常』を期待したい。

¹ 巻末参考文献参照 岩田豊一郎（2021）

2020年3月は感染が世界的に広がり、多くの国で人々の移動制限が始まった。世界保健機関(WHO)が「パンデミック」宣言を発したのが、2020年3月11日である。それ以降は渡航の制限も一段と厳しくなった。日本では移動制限の結果、一旦は新規感染者数が減少した。その後第2波の感染拡大が起こり、現在は第3波の感染拡大を抑え込む過程にある。

医療従事者へのワクチン接種が始まり、間もなく高齢者への接種も開始される予定だ。楽観はできないが、少なくとも事態は回復へ向けて進行していることは確かである。開示情報や、筆者らの日々のコンサルティングを通じて読み取れる動きについて考察を深める。

本稿における感染症の回復時期について根拠とした情報は次の通りである。開示情報によれば現在の年間ワクチン生産目標は欧米の3社と中国で約60億回分である。世界の人口約78億人から15歳以下人口を除くとワクチンの優先接種対象人口は約59億人となる。2回接種を前提とすれば、順調に接種が進んでも2年を要する計算だ。従って海外渡航はビジネスが2022年後半から、旅行等は2023年後半からを回復基調と判断した。

1. 2025年までの展望

感染拡大防止のための移動制限と経済活動の両立は非常に難しく、日本以外の国々でも試行錯誤を重ねている状況だ。特に小売・飲食業界、旅行業界、輸送業界等は業績や雇用に関して大きな影響を受けている。ワクチンの接種が始まり、治療方法も徐々に確立されつつあるが、まだ途上である。こうした努力が結実し、移動の自由がどこまで復元するかが重要なポイントになる。初めに移動範囲を国内と海外、移動目的をビジネスと旅行等に分類して今後を予想してみる。

(1) 移動制限の回復シナリオ

移動を範囲(国内と海外)と目的(ビジネスと旅行等)による4つのパターンに分類した。そして回復の順序とその時期について想定を行った。移動範囲は国内が優先し、その後海外へと広がっていくだろう。移動目的はビジネスが優先し、その後旅行等になるのが妥当と考えられる。従って回復の順序は図表1の通りである。政府関係者や医療従事者等の特殊な事例は除く。

(図表 1) 移動の範囲と目的による分類と回復の順位

	海外	国内
ビジネス	第3位	第1位
旅行等	第4位	第2位

出所：大和総研作成

次に回復の時期について触れておく。国内のビジネスは2021年の4月初旬から徐々に回復に向かうであろう。続いて国内の旅行等も回復基調が想定される。但し全国一律の回復とはならないと思われる。2021年後半は感染の拡大が一定レベルに抑えられれば、移動の自由が確保されるであろう。並行して飲食店等の営業時間も段階的に緩和されると想定される。一方で地域により、移動の自粛と解除が繰り返される可能性もあるので、回復の力はまだ弱いと思われる。

海外渡航については、相手国の感染状況もあり一律の回復とはならない。また出入国においてはワクチン接種の証明が求められるであろう。海外のビジネスは主に航空機の移動になるが、ワクチン接種が前提条件となれば、回復の時期は2022年の後半からと想定する。さらに海外旅行等の回復はそれよりも遅れて2023年の後半からとなるであろう。感染拡大が順調に抑えられれば2024年には、収束が期待できるであろう。

(2) 需要回復の程度とリスク

続いて前項で示した4つのパターンについて需要回復の程度を想定する。移動制限や行動自粛により通勤・通学の一部がリモートワークやオンライン授業により大幅に削減された。さらに国内・海外ともに出張の機会も激減した。しかし、課題を残しつつもオンライン等で対応が可能であることが確認できた。学校や大学の授業、就職の面接、企業の研修の一部もオンラインに置き換わった。

多くの企業で移動による経費削減効果が確認されている。従って今後ビジネスの移動に関しては、需要がコロナ前の水準には戻らない可能性が高いと考えられる。一方で旅行等に関しては、国内・海外ともに移動制限の反動もあり需要は高まるであろう。一時的に需要が急増することも想定される。中長期的にはコロナ前あるいはそれ以上の需要回復が期待される。

リスクとして警戒すべきは変異型ウイルスの動向である。加えてワクチンの有効性にも注視したい。もし、ワクチンの効果が期待値を下回る事態となれば、需要の回復時期もさらに遅れることになる。また当面はマスク着用、うがいと手洗いの励行、3密回避は引き続き求められるであろう。感染対策が順調に推移すれば2025年は、概ねコロナ前と同じ行動の自由を取り戻すことができると想定する。

長期のスパンで眺めると、今回のようなパンデミックが再び起こることは否定できない。むしろ警戒すべきである。個人も企業もリスク要因として認識し、平時から対応策を検討しておくことが賢明であろう。産学官が一体となり国家レベルで対応することが極めて重要であると考えらる。

2. ビジネスにおける変化

働き方改革、生産性の向上はコロナ前から指摘されつつもなかなか前進していなかった。しかし、コロナ禍に直面し、企業は対応をせざるを得ない状況になった。すなわち営業や本社の管理部門の一部、企画やITといった職種においては、リモートワークが進んだ。また企業規模では大企業ほどリモートワークが進んでいる。次にリモートワークを起点とした変化について掘り下げる。

(1) 起こりつつある変化

すでにリモートワークは一部で常態化している。本シリーズの第1回²で述べたように東京都に勤務する約3割の人々がリモートワークをしていると推定される。ここで新製品やサービスの普及率を表したイノベーター理論（エベレット・E・ロジャーズ）を使って考察を深める。イノベーター理論とは以下の内容である。

新製品や新サービスが市場に投入されると、次の5段階で市場に浸透するモデルである。時間の経過とともに①から⑤へ段階的に普及していくプロセスを示している。

- ① 最初に利用するのがイノベーター（革新者）と呼ばれる層で、約2.5%である。
- ② 次にアーリーアダプター（初期採用者）と呼ばれる層で、約13.5%である。
- ③ 次にアーリーマジョリティー（前期追随者）と呼ばれる層で、約34%である。
- ④ 次にレイトマジョリティー（後期追随者）と呼ばれる層で、34%である。
- ⑤ 最後にラガード（遅滞者）と呼ばれる層で、16%である。

現在の東京都におけるリモートワーク利用者の推定が35.5%³あるから、アーリーマジョリティー層の一部までが利用していることになる。もちろんこれは国や自治体の要請もあるので、必

² 巻末参考文献参照 岩田（2021）

³ 巻末参考文献参照 岩田（2021）

ずしも主体的に利用している従業員ばかりではない。多くの企業において、今後リモートワークをどのように運用するか、試行錯誤が続くと思われる。

リモートワークの普及やサテライトオフィスの活用による通勤時間の短縮は働く人々にとっては概ね歓迎される。一方で、対面によるコミュニケーションの機会が減少し、意思の疎通が取りにくいなどの課題も提起されている。しかし、これからは通信技術の進歩やマネジメントの工夫により改善へと向かう。業務のデジタル化が進み、勤怠管理や人事評価もこれまでより客観性が確保され、むしろ公正に行われる可能性が高まるだろう。

従って感染の状況がある程度落ち着くと一度は、リモートワークの一部はコロナ前に戻るかもしれない。その後、企業において制度としての本格的導入が検討され、2025年までにはアーリーアダプターまでの16%程度は常態化する可能性が高いと思われる。将来的には30%までの常態化を期待するところである。リモートワークが普及するとオフィス需要にも変化が起きる。特に大都市圏においてはオフィスの縮小や移転を検討する企業も出てくるだろう。

社内の書類の回覧、審査や承認のスピードも速くなり、生産性の向上が期待できる。生産性の向上は幾度となく挫折を繰り返してきたが、今回はもう後戻りはできないであろう。逆に、このタイミングで生産性の向上に着手できなかった企業は2025年までに競争力を失う結果となるであろう。従業員の意識も変化し、働き方や住む場所、仕事の選択、将来の人生設計等を模索するであろう。すでに2025年へ向けてこうした変化が起こりつつある。

(2) 働き方の変化やEC化の動向

感染がある程度収束すると、非接触や要員の最適配置という視点から対面の機会は減少に向かうであろう。企業における採用活動、教育研修の一部はオンラインに置き換わる。出張や転勤の機会も減少に向かう。先に述べたイノベーター層はすでにこうした変化を先取りしている。リモートワークにより通勤時間が無くなり、その時間を副業に活かす事例も現れている。

移動の制限や非接触の推奨により、対面からEC利用へのシフトも進んでいる。経済産業省の調査（「令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかわる国際経済調査事業報告書」）によればコロナ前の2018年から2019年においてEC化の伸び率が高かった分野は、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」、「生活雑貨、家具、インテリア」、「書籍、映像・音楽ソフト」である。ここではEC市場規模とEC化率に注目し、考察を深める。図表2にその概要を示す。

(図表 2) EC 市場規模と EC 化率 (2019 年度)

	EC市場規模 (億円)	EC化率 (%)
衣料・服装雑貨等	19,100	13.87
生活家電、AV機器、 PC・周辺機器等	18,239	32.75
食品、飲料、酒類	18,233	2.89
生活雑貨、家具、 インテリア	17,428	23.32
書籍、映像・音楽 ソフト	13,015	34.18

出所：経済産業省 「令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかわる国際経済調査事業報告書」より
大和総研作成

注目したいのが「衣料・服装雑貨等」と「食品、飲料、酒類」の分野である。EC 市場規模は大きいですが EC 化率が低い。2020 年において EC 化率は伸びたと推定されるが、他の分野と比較すると伸びる余地が大きいことがわかる。これらの分野の EC 化率は、コロナ後のライフスタイルの変化、IT 化や 5G といった技術革新によりさらに伸びることが想定される。また、オンライン診療等の普及により「医薬品」分野の EC 化も伸びるであろう。交通機関や宿泊の予約・決済、美術館の利用やスポーツ観戦等の予約・決済も EC 化が確実に進むと思われる。

インターネットの利用端末は、すでにスマートフォンが PC を上回っている。企業が発信する販促情報や Web チラシ、予約画面等もスマートフォンを意識した構成や使いやすさを考慮することが重要である。特に販売促進の場面では SNS の活用は必須アイテムになりつつある。自社が提供する商品やサービスに有効な媒体は何であるかを見極めることがポイントになるであろう。

3. 個人における変化

(1) 消費の変化

今後も移動の制限は幾度か訪れる可能性が高い。旅行をはじめとする娯楽や飲食、スポーツ等の機会も本格的な回復にはまだ時間を要するであろう。個人消費の機会は減少しているので家計の支出は減少しており、銀行の預金残高は増加している。また証券会社の新規口座開設も増加した。金融緩和により株式市場が活性化したため、新規に投資を考え始めた個人が増加したことも一因であると考えられる。

2020年に初めての緊急事態宣言が出されたときは家庭内の整理整頓、いわゆる断捨離が流行となった。リモートワーク等により家庭で過ごす時間が増加し、自宅内にワーキングスペースを確保する必要があったためと思われる。その影響で家具も売上を伸ばした。

『オンライン飲み会』という新しい試みもあったが、こちらは定着しなかったようである。『巣ごもり消費』、『家呑み』といったキーワードも頻繁に登場するようになった。その中でプチ贅沢というプレミアム市場が形成されつつある。例えばスイーツはその代表格の1つである。企業と有名パティシエやシェフとのコラボ商品の企画・開発は今後も続くであろう。

産地を差別化のポイントとして打ち出す販売促進も盛んである。こちらは地域創生の視点からも注視したい分野である。特に農畜産品、水産品を中心に輸出も含めて今後の成長が期待される。EC化の貢献も大きいと思われる。

コロナ禍において個人の消費は一時的に縮小した。しかし、この傾向が長期に及ぶことは想定しない。感染症がある程度収束し、リモートワーク等がどれくらい常態化するかを見極めて新しいライフスタイルを見出すであろう。消費者は確実に賢くなっている。自己啓発消費や価値観に沿った消費には支出をためらうことはない。一方、かつてよりも無駄な消費をしなくなったことも確かである。

消費者ニーズをつかんだ商品を投入せよとは常套文句である。誰もが言うが、実現するのは容易ではない。但しSNS等を上手く活用すればヒットする確率は上がるだろう。対面販売、ECに加えてスマートフォンを活用したライブコマースも注目されている。ECやライブコマースはSNSとの相性が良く、消費者にとっては選択肢が広がるメリットがある。

人との接触を最小限に抑える習慣は後戻りしない。例えば購入時の現金支払いは間違いなくカードやスマートフォン、あるいは事前の顔認証等による決済等に置き換わるであろう。同様にこれまでの対面接客の一部もセルフ対応やロボット対応、タッチパネル操作等に置き換わる。こうした変化のスピードは今後ますます加速する。2025年はその通過点に過ぎないであろう。

(2) 若年層の価値観の変化

在宅勤務やサテライトオフィスの利用は確実に進む。夫婦共に働くことが前提となりつつ

あるので、転勤の機会も減少に向かう。従業員の定年年齢も 65 歳に近づき、70 歳までの再雇用がスタンダードになると思われる。一方でこの変化を梃子にして、キャリアアップやキャリアチェンジを実践する層も一定数出現すると思われる。起業や副業を新たな本業にするような選択も可能になるであろう。さらにはダブル副業のような働き方も想定される。

同時に住まい方にも変化が訪れるであろう。バブル経済後の 1990 年以降、首都圏において国道 16 号線沿いの地域が注目を浴びた。比較的住宅を購入しやすく、緑も多く子育てにも適した環境と言われた。ロードサイドには小売チェーン店が数多く出店した。最近のテレビ番組や新聞・雑誌の記事によれば、国道 16 号線沿いが再び注目を集めているようである。

若年層を中心に『FIRE(ファイア)』という選択肢も関心を集めているようだ。これは Financial Independence, Retire Early で、直訳すると「経済的に自立し早期にリタイアする」と解される。例えば 30 代の夫婦が収入のかなりの部分を投資に回し、40 代で 5 千万円の金融資産を持つイメージである。キャピタルゲインや配当の複利運用を活用すれば現実味がある方法だ。早期に一定の金融資産を持ち、安定配当で生活の自立を実現する。そこから本当にやりたい仕事や、生き方を模索しようという発想である。

コロナ禍において多くの人々がこの先の雇用や収入に不安を覚えたことであろう。人生 100 年時代の到来とコロナ禍がクロスオーバーすることで、こうした選択肢が出てくることは必然かもしれない。多くの人々がこうした選択をするとは想定しないが、自立を目指す実践の手段として参考になるであろう。むしろ中高年層こそが学ぶべき内容かもしれない。

4. 加速するデジタル化

世の中のあらゆる分野、そして洋の東西を超えてデジタル化の波は加速する。デジタル化により仕事の生産性と生活の利便性は向上する。デジタル化により消滅する仕事と新しく生まれる仕事に分かれていくと想定される。もちろん従来のアナログの仕事もその影響を少なからず受けるであろう。

(1) デジタル化の影響

IT 技術を活用したデジタル化は加速度的に進化する。5G や AI、DX のキーワードは日常的に使われている。IT 技術の進化と並行して、データをいかに活用するかが重要なポイントである。ハードが進歩しても、ソフトが追従しなければ果実は得られない。日々の消費や決済、企業内の手続きや清算、企業間の取引、納税や健康保険等多くの分野でデジタル化は進む。

デジタル化が進むと同時にデータの活用やセキュリティ対策がますます重要になる。この分野の人財はまだ不足しており、育成と活用が急務である。特に金融分野や個人情報の保護についての管理体制は今まで以上のレベルが求められるであろう。信頼が揺らぐ事態になればデジタル化にブレーキがかかることになりかねない。

デジタル化が進むほど、システムダウンは場合により地球規模に波及しかねない。その時の経済損失は大きく、場合により企業価値を大きく損なう事態も想定される。こうした事態を常に想定した管理体制の構築や、適正な要員の確保と配置は経営の重要なテーマの1つになるであろう。

企業内においてはデジタル化により、消滅する仕事に従事している従業員の再教育や配置転換が求められる。こうしたパッケージを今から準備しておくことが求められる。2025年という転換点に向けて体制を整える行動を開始することが急務である。

(2) 働きがいも経済成長も

SDGsの8番目の目標は『働きがいも経済成長も』である。デジタル化やリモートワーク等を含めた働き方改革により、既存の仕事の労働時間が短縮される。そして短縮された時間を活用して新しい付加価値を創造することが重要である。特に既存の仕事の時間短縮は企業全体で一貫通貫に取り組む態勢が効果的である。一方で付加価値を生み出す取り組みは、個人の裁量の余地が大きくなるであろう。実現に向けては個人のスキルアップのみでなく、意識改革つまりマインドセットが欠かせない。これまでの常識や成功体験に縛られない発想や思考が求められる。

情報収集やデータ解析のインプットも必要であるが、よりアウトプットが重視される。デジタル化により情報収集や解析に要する時間は短縮し、情報の質は飛躍的に向上するはずだ。それをいかに活用するかが人間の知恵に委ねられている。こうしたスキルは短期で獲得することが難しい。従って自己啓発や研修、あるいは実務を通じて体得していくことが求められる。

5. 2025年の新しい日常

猛威を振るった新型コロナウイルスもワクチンや治療法の進歩で、ある程度コントロール可能な状態になっている。2025年までにはそうなっていることを期待したい。コロナ禍を起点にあらゆる対策が講じられ、見た目にはコロナ以前の日常を取り戻している。しかし、よくよく観察するとコロナ前とは異なる光景が見られるかもしれない。

長距離列車や国際線の航空機にはワーキングスペースや個室が現れるだろう。通勤電車も混雑回避を目的とした時間帯別の料金設定が導入され、利用客の平準化が進む。ビジネス、旅行を問わず移動の快適さは向上すると思われる。

団体旅行の催行規模は小さくなり、少人数や個人旅行の比率が高まると想定される。生産性の向上と付加価値の向上で休暇が取得しやすくなる。旅行の日程も長くなり支出も増加する。慌ただしく世界遺産を駆け巡る旅から、長期滞在型のニーズが増加するであろう。消費が喚起されることによりLCC等を活用した小旅行のニーズもこれまで以上に需要が高まるはずだ。

地球温暖化対策の1つとして自動車も徐々にガソリン車からEVへと置き換わる。これは地球規模で進むことになる。2030年以降は自動運転技術も普及し、渋滞と交通事故の発生は劇的に

減少へと向かう。今回の感染症拡大の教訓として、多くの企業はサプライチェーンの再構築を迫られるだろう。コロナ前はコストや効率の視点から集約化が主流であった。今後はリスク回避の視点からある程度の分散化が進むであろう。

コロナ禍の影響でリモートワークとデジタル化にスイッチが入った感がある。その結果総労働時間は短くなる。多くの従業員の労働時間が減少し、さらに休暇の取得が進むことで新たな消費機会が生まれる。多くの世帯は夫婦で働くことが標準になり、世帯収入は増加する。店舗、EC等の販売場面の最適化により、潜在需要を創造することが期待される。

特にデジタル化を推進する仕事に携わる従業員は、収入を増やす機会を得ることになるであろう。デジタル化の推進に携わる人財こそリモートワークが中心となり、大都市圏に住む必然性がなくなる。このような人々が地方圏へ移住し、地方圏の所得水準を押し上げることが地方圏の活性化に資すると考える。これまでは地方圏の魅力として、豊かな自然や住居費・物価が安価、通勤ラッシュがないなどが強調されてきた。それでも大都市圏からの移住はなかなか進まなかった。どちらかというとなんか非金銭的インセンティブがクローズアップされた。しかし、それだけでは不十分であることは明白である。大都市圏に劣らず収入も高く、創造的な仕事の機会にも恵まれているというような変化を起こすことが不可欠であると考えている。

ワークライフバランスと言われてからずいぶん時間が経過した。コロナ禍以前は、多くの従業員が稼ぐためにワークの時間を増やし、ライフの時間を犠牲にしてきた。これからはデジタル化の恩恵を十分に活かし、ライフの時間を充実する方向へ進むことを期待したい。こうした動きが2025年頃から本格稼働するであろう。

—以上—

参考文献

- 大和総研コンサルティング本部（2019）「この働き方改革が企業と従業員を変える」中央経済社（2019年7月1日）
- 岩田豊一郎（2021）「コンサルティングレポート コロナ化を踏まえた人口の2025年問題①」大和総研（2021年2月24日）

https://www.dir.co.jp/report/consulting/reg-revitalization/20210224_022109.pdf