
実践アジア社長塾オンライン講座 特別公開講義

コロナと経営環境の変化

九州大学ビジネススクール教授
村藤 功
令和2年8月27日

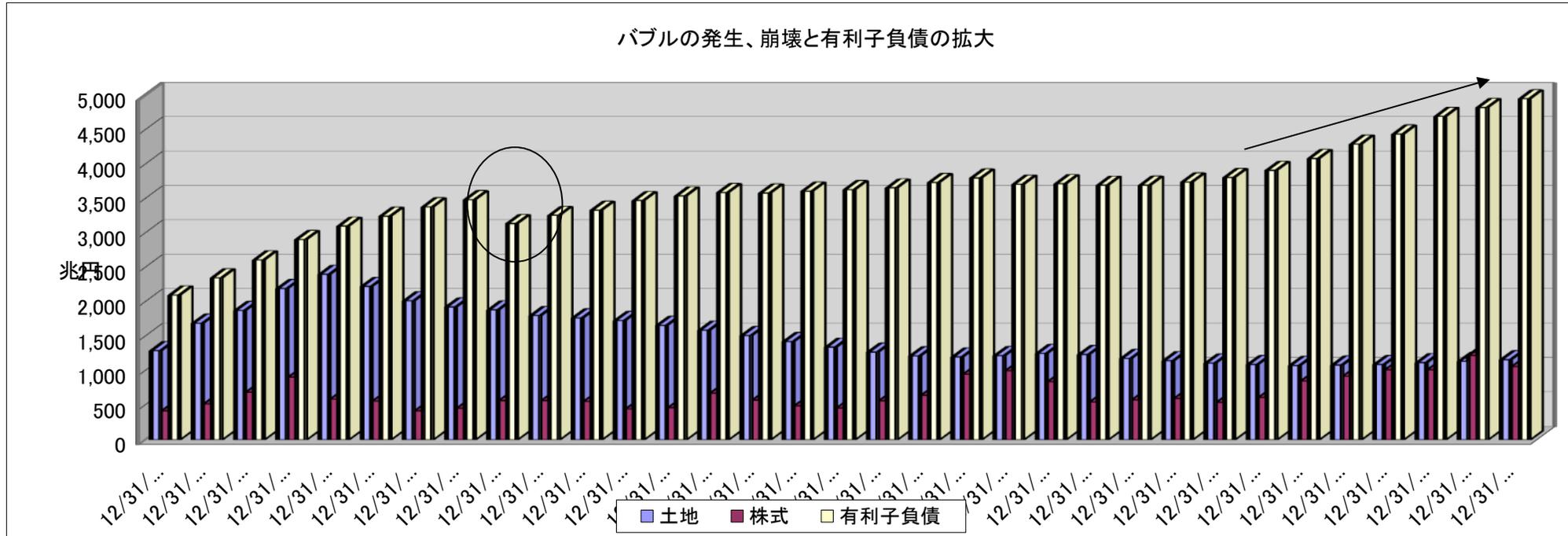
目次

1. コロナ前の世界の潮流
 - a. バブル発生と崩壊のマグニチュード
 - b. 日本の連結中央政府の債務超過： 2019年3月末
 - c. 中国の市場化とアジアの成長
 - d. 多国籍企業の国際化と中間労働者層の不満
 - e. AI・IoT・ロボットと人間の将来
2. コロナの来襲
 - a. 中国コロナ
 - b. 日本のコロナ
 - c. 欧米コロナ
 - d. 途上国コロナ
 - e. 日本のPCR検査数と検査対象
 - f. 世界のコロナと今後の見通し
3. コロナによる経営環境の変化
 - a. アメリカ 対 中国： 新たな冷戦
 - b. 在宅勤務、巣ごもり消費とデジタルトランスフォーメーション
 - c. 教育体制の変化： 対面教育、遠隔教育とハイブリッド教育

1-a. バブル発生と崩壊のマグニチュード

85年のプラザ合意による円安修正は、円高不況を招き、これに対する低金利政策は、土地、株バブルの発生をもたらした。

その後バブルは崩壊し、90年には約2400兆円だった日本の土地総額は2013年で下落を止めたが2018年末段階でも1167兆円である。株式総額は日経平均が4万円に近づいた89年末に約900兆円だった株式総額は、92年末の400兆円以降変動し、2011年の300兆円程度を経て2018年末には1065兆円まで回復した。土地バブルのピークから2018年末までに土地で約1200兆円資産が失われた。一方有利子負債は1986年の2200兆円から1998年の3500兆円近くまで1300兆円増加した。1993年から1994年に掛けての有利子負債の減少は、2001年の資金運用部の廃止によって1994年から資金運用部預託金部分が統計から外されたためである。2001年以降の財政投融资の縮小に伴い有利子負債の伸びは止まったが、日銀の当座預金による国債購入でまた拡大して2018年末には4959兆円と5千兆円に迫る。バブルの発生と崩壊は資産の急上昇と急下落に対して有利子負債を急速に増加させ、事業会社、金融機関、政府の資本構成を悪化させた。事業会社は負債を減らし自己資本を増やしたが、政府は債務超過に陥り、日銀が負債を増やしている。



1 - b. 2019年3月末 連結中央政府の債務超過

2019年3月末の中央政府の財務をしてみる。地方政府は含まない。継続する赤字国債の発行で一般会計段階で602兆円の債務超過になっていることが、国の583兆円の債務超過や連結504兆円の債務超過の原因となっている。これは日本の2020年GDP558兆円の90%で、アメリカの連邦政府の2018年末債務超過14兆ドル/21兆ドルの70%より悪い。日本の政府は世界最悪レベルの債務超過で赤字国債で資金調達して大きなコロナ対策をすることはメリットを受けない将来世代に迷惑をかけることになる。

資産： 312兆円
負債： 914兆円
(含む公債880兆)
債務超過： 602兆円

財政投融资特別会計
年金特別会計
(国民経済計算では一般政府)
外国為替特別会計

日本郵政グループ含む
(ゆうちょ銀行、かんぽ生命含む)
廃止された資金運用部は含まない
日銀も含まない
(国民経済計算では公的金融機関)

一般会計

特別会計

中央政府管轄
公的企業

一般会計と特別会計の合算

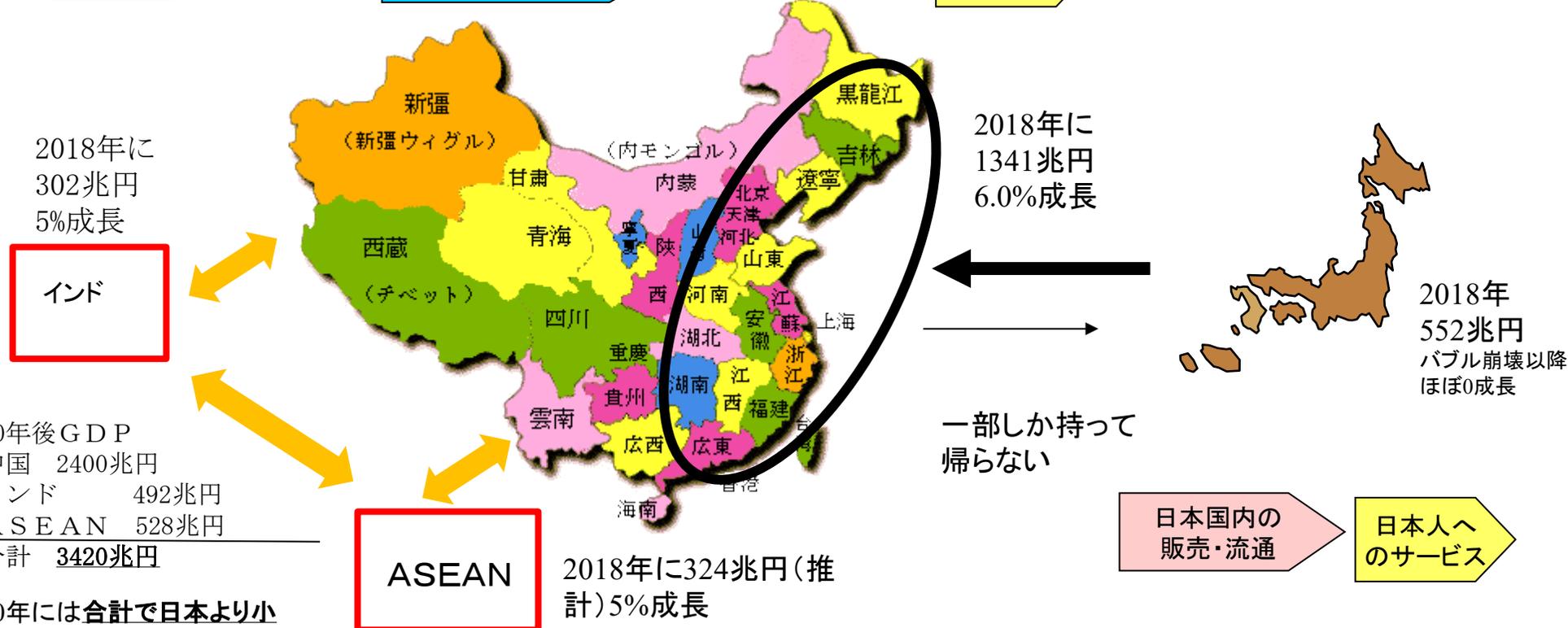
連結

資産： 675兆円(貸付金109兆、有形固定資産184兆、有価証券120兆、運用寄託金113兆、現預金51兆等)
負債： 1258兆円(含公債986兆、年金預かり金121兆、預託金6兆等)
債務超過： 583兆円

資産： 1013兆円(貸付金154兆、有形固定資産272兆、有価証券397兆、現預金128兆等)
負債： 1517兆円(含公債881兆円、郵貯180兆、公的年金預かり金125兆、責任準備金94兆、独立行政法人債券54兆、政府短期証券76兆円、借入金35兆等)
債務超過： 504兆円

1-c. 中国の市場化とアジアの成長

かつて世界の工場だった中国は市場化した。日本企業は、中国を日本製品の市場とみて、日本輸出向けのバリューチェーンでなく、研究開発から製造販売サービスまでのバリューチェーンを中国市場向けに作るようになった。また成長は中国だけでなく、ASEAN、インドを巻き込んで拡大している。**日本の0成長とアジアの高度成長を仮定すれば2018年末現在既に日本の3.6倍、10年後のアジアGDPは日本の6倍程度になる。**ASEANとインドは10年後でもまだ日本の半分程度だが、中国は日本の4倍を超える。これは名目GDPの話で購買力平価GDPはもっと差がつくと考えられる。日本企業はこれまで国、台湾、ASEAN等と協力しながら中国をはじめとするアジア市場で勝てるバリューチェーンを作ろうとしてきたが、米中冷戦の勃発に当たっては、米中双方のニーズを尊重し、必要に応じて現状を組み替える必要がある。

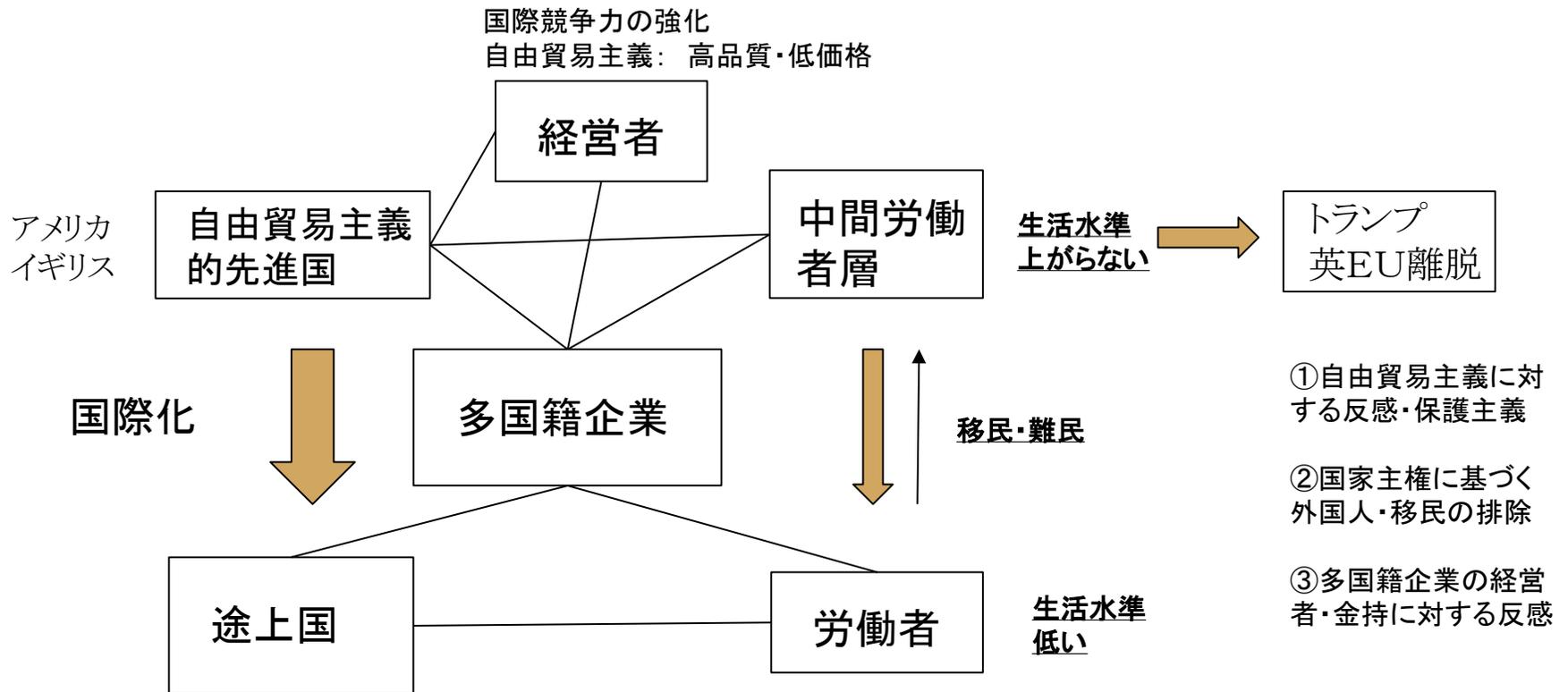


10年後GDP	
中国	2400兆円
インド	492兆円
ASEAN	528兆円
合計	3420兆円

1-d. 多国籍企業の国際化と中間労働者層の不満

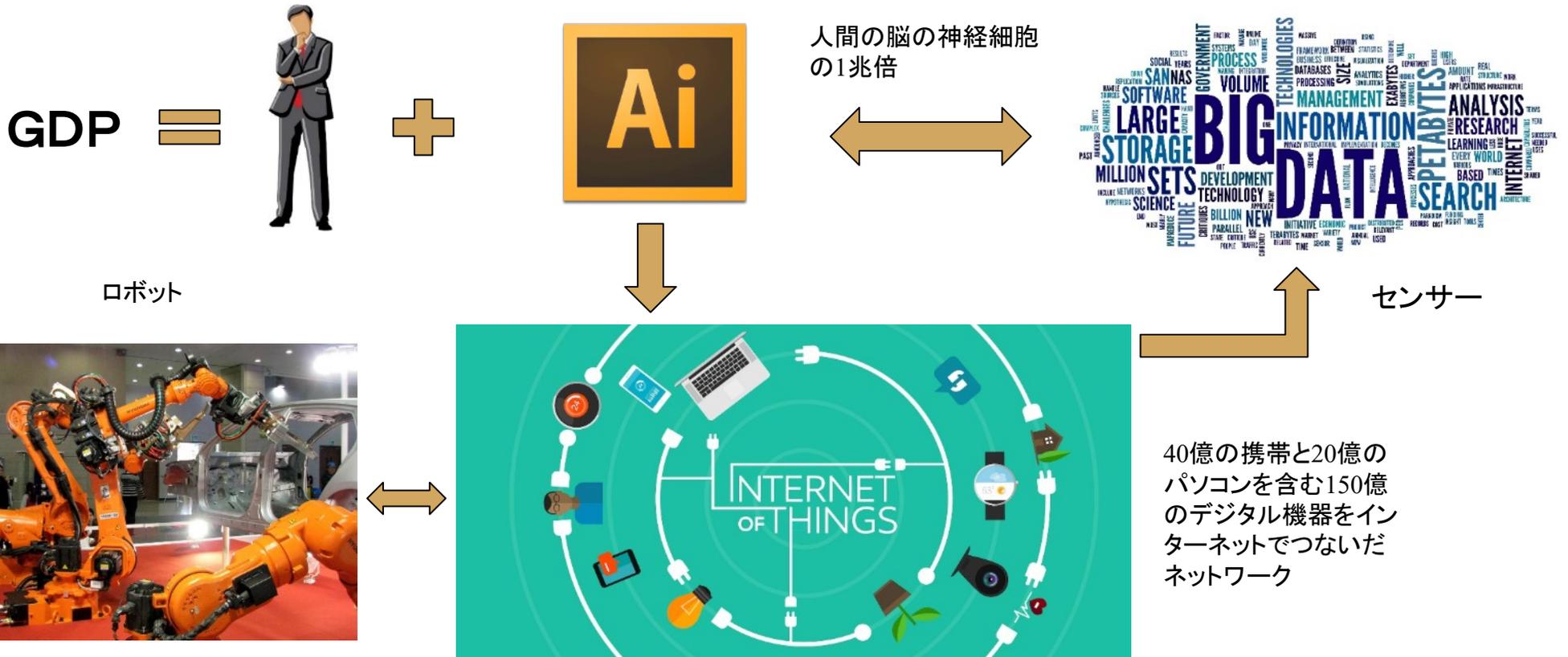
多国籍企業が、国際競争力強化のために安い労働者を求めて国際化を進めていくと、途上国の労働者の給料水準が低いために先進国の労働者の給料は上がらないし、途上国の労働者は、移民・難民として先進国に流れ込んで先進国の労働者の雇用を奪う。先進国では経営者と中間労働者の生活水準格差が拡大した。先進国の多数を占める中間労働者層は上がらない生活水準に不満を抱き、アメリカのトランプ支持、イギリスのEU離脱を招いた。多国籍企業は、中間労働者層に配慮しながら、国際化や自由貿易主義を推進する必要がある。

ただ、コロナは世界や国際貿易を突然分断した。コロナが収束してもAI、IoT、DXの進展は途上国の安い労働者を不要とし、企業の国際化の動きを鈍らせる可能性がある。



1-e. AI、IoT、ロボットと人間の将来

- ディープラーニングでAIとロボットチームが目と耳を持って学習できるようになった。AIはあと30年で人間の能力を超え、ロボットと共に多くの人間の仕事をリプレースするといわれる。人間は終身雇用から好きな仕事でフリーランスとして転職を続けるようになる可能性がある。
- AIとロボットが付加価値を作り始めれば、GDPの一部はAIとロボットが担うことになり、一人当たりGDPx人口でGDPが計算できなくなる。
- 人間は失業してもロボットや法人課税を原資とするベーシックインカムをもらって生き延びるのか？ 安い賃金を求めるグローバルイゼーションの時代は終わろうとしているのか？



2-a. 中国コロナ

中国の春節は1月24日から30日までの7日間で、中国政府は27日に海外旅行を中止した。24-26日の3日間、200万人/日、中国人は海外旅行に出た。現有患者数とは現在の患者数に式感染者を足して、治癒したものを控除したものである。中国の現有患者数のピークは2月である。3月末には5千人を切り、4月以降27月末まで2千人台を維持している。習近平は3月10日に武漢を訪問して終息宣言を出し4月8日に武漢封鎖を解除した。中国は2018年の実質成長は6.6%、2019年は6.1%で2020年は6%前後の予定だったが、5月の全人代で2020年の実質GDP成長率目標は決められなかった。前年同期比GDPの2020年1Qは-6.8%、2Qは、3.2%だった。前年同期比がプラス3.2%は前期比で11.5%成長に当たる。中国の2020年実質GDP成長はプラスの3-4%程度が見込まれている。中国は大量の検査で新規感染者を押し、V字回復しつつある。

現有患者数



前年同期比実質GDP成長率

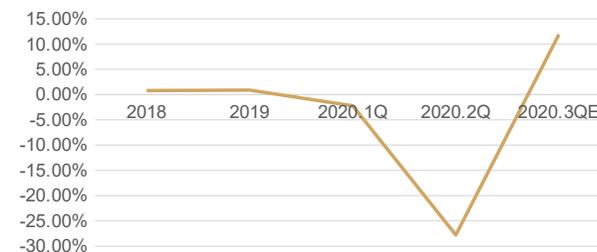


2-b. 日本のコロナ

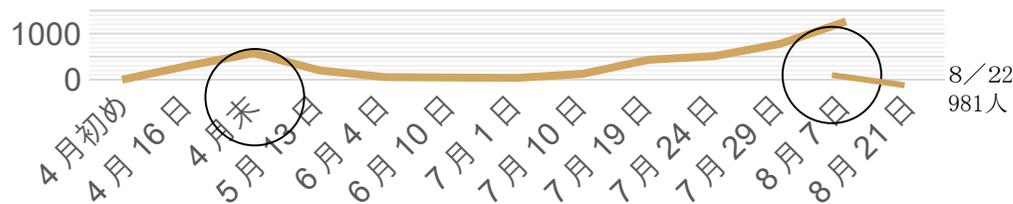
日本のコロナの新規感染者発生のはじめのピークは4月の初めで、新規感染者数報告のピークな4月11日の720人だった。緊急事態宣言は4月7日に出された。2-3週間遅れて現有患者数のピークは4月末で1万人程度である。その後6月の半ばには現有患者数は1000人程度まで減少したが、7月に入って無症状の若者を中心に増加し、新規感染者数は8月初めに1日1600人を超え、現有患者数も8月に2回目のピークを迎えた。日本経済は2018年—2019年と0.8-0.9%程度の実質GDP成長だったが、2020年1Qで前期比年率-2.2%、2Qは前期比年率-27.8%、3Qは前期比年率11.9%増と見込まれている。2020年全体でマイナス4-5%、2021年はプラス3%程度を見込む。3Qのプラスは前期比であり前年同期比はマイナスで、2019年7-9月水準にもどるのは2024年頃とみられている。7月28日時点で日本の100万人当たりの検査件数は世界215か国中159位だった。人工呼吸器やECMOが必要な重症者は4月末に300人を超えたが7月半ばに一度50人程度に落ちたものが8月22日で200人到達した。今回の拡大は日本が無症状者の検査に消極的だったためではないかという疑惑がある。

- 2月末： 小中高校休校要請
- 4月7日： 緊急事態宣言
- 4月11日： 1日の新規感染者数ピーク 720人
- 5月14日： 福岡県を含む39府県について緊急事態宣言解除
- 5月21日： 大阪、兵庫、京都の緊急事態宣言解除
- 5月25日： 東京、神奈川、埼玉、千葉の首都圏と北海道の緊急事態宣言解除
- 7月22日： 東京を除いてGO TOキャンペーン開始

実質GDP成長率（前期比年率）



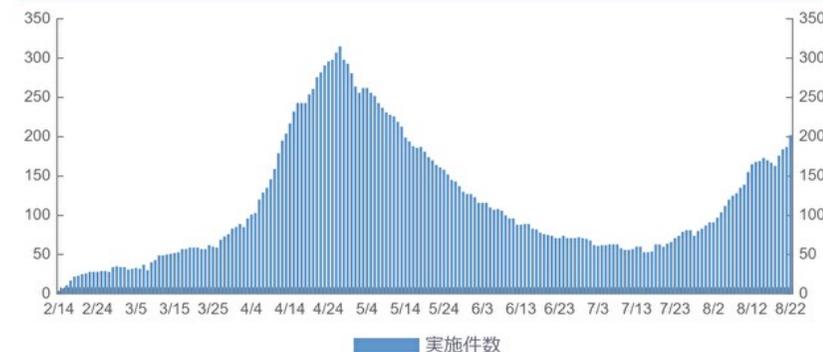
新規感染者数推移



無症状の若者で始まったが中高年感染者や重症者も増加している

更新日: 8月22日

新型コロナウイルス感染症 重症者における人工呼吸器装着数の推移

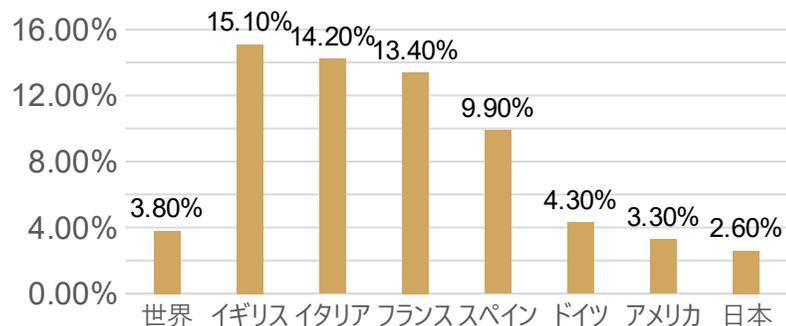


日本集中治療医療学会等

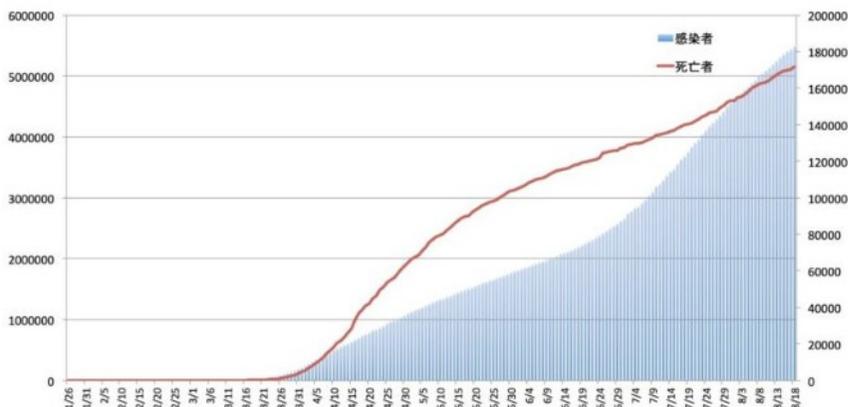
2-c. 欧米コロナ

中国やアジアだけかと思っていたら、4月に欧米で爆発した。中国や日本で多かったS型でなく重症化しやすいL型のためかヨーロッパの致死率は妙に高かった。ラテン系諸国では医療崩壊したからだという説もある。ヨーロッパは比較的収束してきたが、アメリカは感染がニューヨークから南部や西部に移り一日当たりの新規感染者は4月の2-3万から、5月の経済再開で6月から再拡大し、7月には5-6万人に増加した。収束の気配がないため失業率はゆっくりとしか戻っていない。8月22日時点で、アメリカの累計感染者数は562万人、累計死者数は17.5万人を超え、一日あたり新規感染者が5-6万人、死者が1千人ほど増えている。欧米の2020年2Qの前年同期比年率換算実質GDP成長率は双方とも30-40%程度落ちた。アメリカの3Qは前期比でプラスになっても、前年同期比はマイナスになる可能性が高い。

致死率（7月31日時点）



アメリカの累積感染者数と累積死亡者数推移



ユーロ圏失業率	アメリカ失業率	日本の完全失業率
3月: 7.4%	3月: 4.4%	3月: 2.6%
4月: 7.3%	4月: 14.7%	4月: 2.8%
5月: 7.4%	5月: 13.3%	5月: 2.9%
6月: 7.8%	6月: 11.1%	6月: 2.8%
	7月: 10.2%	

アメリカは失業させて失業給付上乘せ、日本は休業させて雇用調整助成金かみなし失業手当（休業手当）

欧米実質GDP推移（前年同期比年率）



出所：アメリカ商務省（速報値）、欧州統計局

2-d. 途上国コロナ

コロナは中国、欧米を経てラテンアメリカ、インド、アフリカなどの途上国に行きパンデミックとなった。5月には途上国の新規感染者が先進国の新規感染者を超えた。8月22日段階で累積感染者トップ10のうち半分が中南米である。JPモルガンチェースはブラジルとインドの2Q実質GDP成長を -50% ／ -40% と見ている。途上国では経済を止めて政府が赤字国債を出して支援をすると、ハイパーインフレ、通貨の下落や債務不履行を招くため、経済を止めにくい。ヨーロッパや日本は5月6月にかけていったん新規感染者が減少したがアメリカや途上国は8月になっても収束の気配を見せていない。フィリピンでも7月末から感染者拡大が始まった。アメリカや途上国に参加してもらわないと、日本は来年の東京オリンピックができない。



世界第11位: イラン
累積感染者数: 35万人
累積死者数: 20,376人

世界第3位: インド
人口13億人
累積感染者数: 298万人
累積死者数: 55,794人
JPモルガンチェース:実質GDP
2020年2Q: -40% 成長E



世界第8位: コロンビア
累積感染者数: 52万人
累積死者数: 16,568人

世界第6位: ペルー
累積感染者数: 57万人
累積死者数: 27,034人

世界第9位: チリ
累積感染者数: 39万人
累積死者数: 10,723人

累積感染者数の世界ランキング

世界第1位: アメリカ 562万人(175,409)
世界第4位: ロシア 94万人(16,148)
世界第10位: スペイン 39万人(28,838)

世界第7位: メキシコ
累積感染者数: 55万人
累積死者数: 59,610人



世界第2位: ブラジル
累積感染者数: 353万人
累積死者数: 113,358人
JPモルガンチェース:実質GDP
2020年2Q: -50% 成長E



世界第5位: 南アフリカ
累積感染者数: 60万人
累積死者数: 12,843人

2-e. 日本のPCR検査数と検査対象

PCR検査数が多い国が感染者や死者が少ないとは言えないが、日本のPCR検査数は国際的にみるととても少なく、7月30日時点で世界215か国中で158位の0.6%程度だったといわれる。PCR検査条件は2月、5月と徐々に緩和されてきたが、軽い症状なら4日待たないといけないし、症状がないと検査できないため、無症状の感染者の特定が遅れ、7月ごろから無症状の若者の陽性者が増えた。スマホアプリ通知者はどの程度検査されるのか？

順位	国名	100万人 当たり 検査数
13	イギリス	227916
20	アメリカ	171182
26	スペイン	142835
34	イタリア	110667
42	ドイツ	95532
58	中国	62814
62	ブラジル	59150
81	フランス	45681
99	韓国	30352
130	インド	13171
158	日本	6053

日本の帰国者接触者相談センター利用条件(PCR検査条件)

- ① はじめ
 - ・ 37.5度以上の発熱かつ呼吸器症状があり、14日以内に湖北省か浙江省に滞在または渡航していたもの
 - ・ 上記の濃厚接触者
- ② 2月17日以降：湖北省や浙江省に行っていなくてもよい
 - ・ 息苦しさ、倦怠感、高熱などの症状や**37.5度以上**の発熱が**4日以上**続いている
 - ・ 重症化しやすい高齢者や基礎疾患がある人が**2日以上** 発熱や咳がある
- ③ 5月8日以降：症状が強ければ4日待たなくてもよい
 - ・ 息苦しさ、倦怠感、高熱などの強い症状がある
 - ・ 発熱や咳の軽い症状が4日以上続く
 - ・ 重症化しやすい高齢者や基礎疾患がある人が発熱や咳がある。
- ④ 8月21日：スマホアプリ拡大
 - ・ スマホアプリで感染者と接触通知の場合、濃厚接触者にはならないが無料でPCR検査を可能にする

日本のPCR検査数が少ない理由

1. 厚労省医系技官、国立感染研究所(感染研)、地方衛生研究所と保健所の感染者隔離の行政検査の仕組みと業務過多
2. 行政検査において感染症法によれば無症状、軽症上でも強制入院が必要な入院先を確保しなければならないのにできそうもなかったり、マスクや防護服不足だったりしたため検査数を押えた
3. 行政検査で税金負担が生ずる国・自治体や、あまり感染者を受け入れたくない医療機関と民間検査機関との契約があまり進まなかった
4. 偽陰性率は感染初期と感染末期では60-100%とかなり高く、一番低い8-9日目でも20%くらいまでしか下がらないため医者が検査を受けさせて感染者に陰性のお墨付きを与えたくない等

出所：米Worldmeter: 世界215か国中の
各国PCR検査数比較(7月30日時点)

2-f. 世界のコロナと今後の見通し

中国で始まったコロナは中国でこそ2月にピークを迎えたものの、4月に欧米、5月には途上国に広がった。WHOは3月にパンデミックになるという緊急事態宣言を出したが遅かった。世界の実質GDP成長率は中国を除けば2020年はマイナスの見込みである。グローバル経済は、もともとアジア、アメリカ、ヨーロッパの3つの地域ネットワークに分かれていたが、情報のやり取りを除けば、コロナ感染を恐れて、国別、地方別に分断され自宅での在宅勤務や外出自粛が求められるようになった。実質GDPの成長率は中国は2Qから前年同期比でもプラスに転じたが、欧米は2020年2Qではマイナス30-40%になり、2020年は通年でもマイナスの見込みだ。感染の程度に関わらず各国は経済を止めるので各国経済の落ち込みは皆それほど変わらない。国内の自由な行き来だけでなく国際貿易、観光や国際協調の復活には時間がかかりそうでV字回復は期待できそうにない。

COVID 19 の歴史

- 1月30日: WHO緊急事態宣言
- 2月: 中国の現有感染者数ピーク
- 3月11日: WHOがパンデミック認定
- 4月: 欧米と日本の第1次ピーク
- 5月以降: 途上国における感染者拡大
- 7月以降: 日米における感染者再拡大
- 8月以降: 欧における感染者再拡大

	累積患者数	累積死者数
6月29日	10,146,972	501,940
8月10日	19,863,850	731,374
8月22日	22,954,220	799,350

GDP

世界

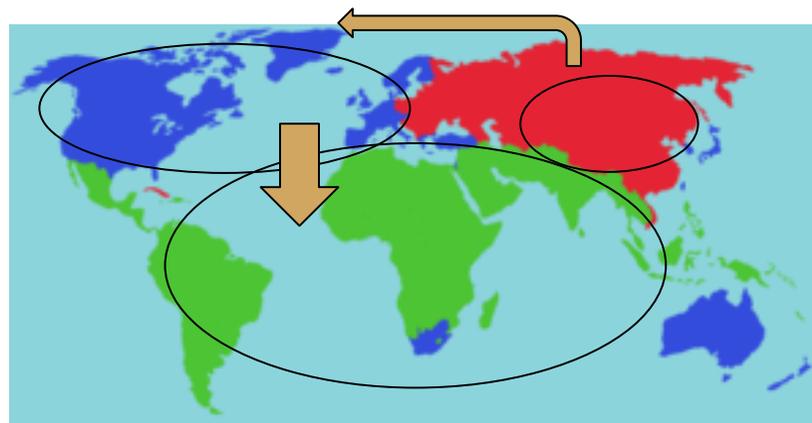
2019: +2.9%
2020: -5%--8%
2021: 0%~+4.2%

アメリカ

2Q: -32.9%
3Q: +21.5% E
2020: -5.6% E

ヨーロッパ

2Q: -40%
2020: -7.5%

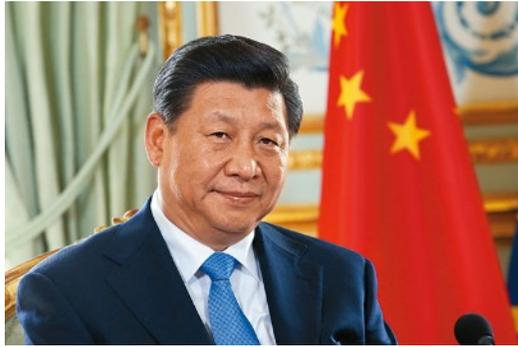


グローバルなサプライチェーン、国際貿易取引、海外出張、留学、海外への観光旅行等は急停止させられ、情報を流通させるIT企業を除いて、多くの多国籍企業は大きな打撃を受けた。IT企業も米中冷戦でそれぞれの支配領域に分断させられ始めた。

3-a. アメリカ 対 中国 新たな冷戦

コロナ以前からアメリカは中国が経済成長して大国化しても自由民主主義国にならないことにいら立ちをつのらせていた。トランプは関税による貿易戦争を仕掛け、習近平は一帶一路で勢力範囲を拡大しつつあった。コロナのパンデミック化を、アメリカは中国のせいだとみなし、イギリスと大英帝国諸国を誘ってアメリカが支配する経済圏を作り始めた。中国はこれに対抗し、ロシアを親しくしながら中国が影響力を及ぼす経済圏を囲い込みつつある。日本、韓国、東南アジアのような両方とも付き合いたいアジア諸国は、困惑しつつも、どちらの味方に付くかを選ばなければなる可能性がある。EU諸国は誰が次期大統領になるかを含め様子見のかまえである。企業は部品や原材料の共通化を図りながらアメリカ圏と中国圏でSCMを再構築する必要がでてくるかもしれない。

中国の夢

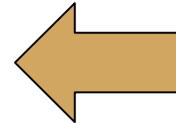
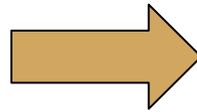


一帯一路による中国の勢力拡大
陸路、海路、北斗衛星、5G, 海底ケーブル



米中貿易戦争からコロナを経て冷戦へ

ファクトリーアジアの分割



Great Fire Wall (金盾)
国家情報法(協力義務)
グーグル
フェイスブック
ツイッター
ユーチューブ等使えず



ファーウェイ
ZTE
ハイクビジョン
ダーファテクノロジー
ハイテラ
ティックトック等
排除
+
香港問題でドル決済
締出しの可能性

アメリカ・ファースト(大統領選 11/3)



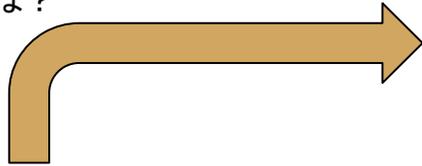
大英帝国: 英、オーストラリア
カナダ、NZ(5 アイズ)、インド等



3-b. 在宅勤務、巣ごもり消費とデジタルトランスフォーメーション

コロナで外出自粛になり、オフィスから人が減少して在宅勤務が増えた。企業は解雇を前提でないが職務を定義したジョブ型雇用の検討を始めた。外出できない家からは巣ごもり消費が増えた。ひとは行き来できないが、情報は世界を駆け巡る。巣ごもり消費に対応するため、AIやビッグデータの分析に基づく対面でないマーケティング・営業をするためのデジタルトランスフォーメーションが急激に進み始めた。

デジタル・トランスフォーメーション
ニューノーマルに向けた顧客対応
AIやクラウドを使ったビッグデータに基づく
対面でないB to C, B to Bマーケティング・
営業とは？



買い物

ネット通販

楽天

アマゾン

カタログショッピング

スーパー・コンビニでの食品購入

娯楽・音楽映像通販・家庭用ゲーム

T S U T A Y A

音楽映像通販

任天堂

家庭用TVゲーム

オンライン飲み会

家飲み

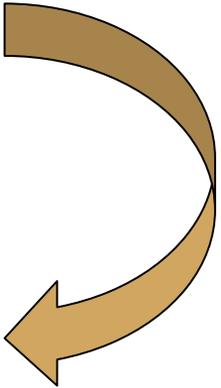
配達

クロネコヤマト

佐川急便

出前・ケータリング

巣ごもり消費



在宅勤務



オフィス需要
縮小

オフィス分散
の可能性



職務を定義 > 解雇は前提でないジョブ型雇用

3-c. 教育体制の変化： 対面教育、遠隔教育とハイブリッド教育

九大ビジネススクール(QBS)では前期は遠隔授業のみ提供したが、4月入学の社会人学生が同級生に会えず人間関係が作れない。コロナ感染のリスクは取れないし、通学時間を省け、学部生は遠隔授業もそれなりに楽しんでいる。QBSでは後期に交換留学生を受け入れるが、アジアの母国を出国できず日本も受け入れず、飛行機も飛んでいない。遠隔授業を受ける遠隔留学生を受け入れて日本の教室に来たい学生を対面授業で受け入れると対面と遠隔の両方の学生を相手のハイブリッド教育を提供しなければならないという技術的にかなり難しい問題が起きる。後期も一部のハイブリッドを除いて遠隔が継続する予定だ。ユネスコによれば7月18日段階で世界の国・地域の約半数が学校を再開できておらず、世銀によれば、5か月の教育喪失は、US10兆ドルの喪失を生むという。

対面教育



メリット

同級生が会えて人間関係ができる
双方向授業、ケーススタディーや試験容易
ゼミのような少人数教育に向く

問題点

コロナ感染のリスクあり
教室に通学が必要
留学生は日本来日必要

ハイブリッド教育



メリット

同級生が会えて人間関係ができる
交換留学生が遠隔から参加可能
日本の学生も遠隔から参加可能

問題点

対面参加者にはコロナ感染のリスクあり
グループワークで他グループの音が入る
対面学生にもPC、ヘッドセット・マイクを持ってこさせ、フェースガード等を使う必要。

遠隔教育



メリット

コロナ感染のリスクなし
通学不要・海外からでも参加可能
大人数の一方向的な勉強は可能

問題点

同級生に会えず、人間関係が出来ない
教員から学生の反応が十分に見えない
試験、ケーススタディー、双方向授業困難