



モビリティ革命の真実
Post COVID-19への適応戦略

はじめに

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は全世界に急速に広がり、感染拡大による実社会への影響はリーマンショックを越えると言われている。そして自動車業界は今、戦後最大と言われる未曾有の危機に直面している。COVID-19が社会・事業者・消費者に対してどのような影響を与え、今後どのような環境変化が生じるのか。そして“Post COVID-19”の新たな世界観の中で、自動車企業各社がどのようなアクションを取るべきなのか。

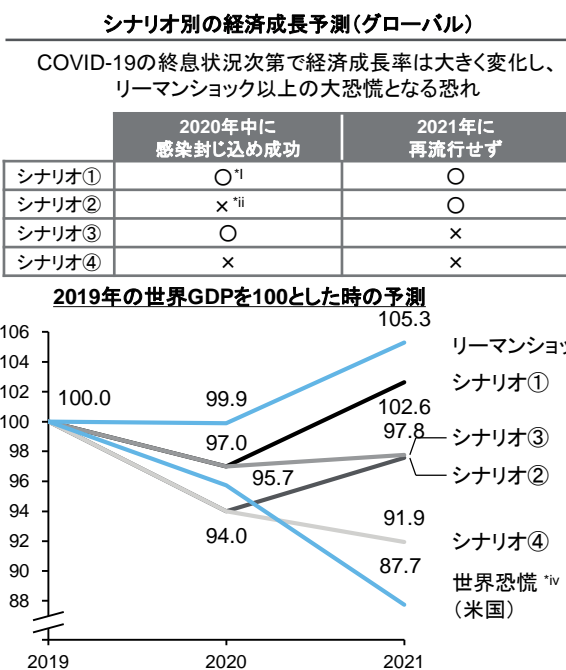
本稿では、COVID-19が自動車業界にもたらす影響を読み解き、自動車関連企業が取るべきアクションについて具体的な方策も交えて考究する。

2000年以降、最恐の感染症

WHO(世界保健機関)等の公開情報によると、2020年5月20日時点、COVID-19の感染者は欧米を中心に世界全体で約500万人確認されており、残念ながら既に32万人超の方が亡くなっている*1。一部の国や地域では、ロックダウン(都市封鎖)や外出規制や自粛等、政府主導の取組みにより感染抑止に一定の成果をあげているものの、世界全体では依然として感染拡大を抑えこむには至っていない。

現時点における感染者数や致死率、また、現状効果的なワクチンや治療薬がないことを踏まえると、記憶に新しい2002年のSARS(重症急性呼吸器症候群)や毎年流行する季節性インフルエンザをおさえて、2000年以降、最恐の感染症と言える。感染症学的見地からは、経済活動を優先して性急に外出・接触規制を解除すれば、第二波が訪れるとされており、

図1 COVID-19発生による社会的なインパクト



出所: IMF「World Economic Outlook, April 2020」等を基にデロイトトーマツ作成

*i: シナリオ①では2020年後半に経済活動を再開させることが前提に置かれている

*ii: シナリオ②はシナリオ①に比べ、影響が50%以上長引く場合と前提が置かれている

*iii: リーマンショックの経済成長率は2009年の値を参照 *2: インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

*iv: 米商務省のデータによれば、米国では大恐慌の1929~33年にGDPは26%減少した。左記を用いて、年平均成長率を換算

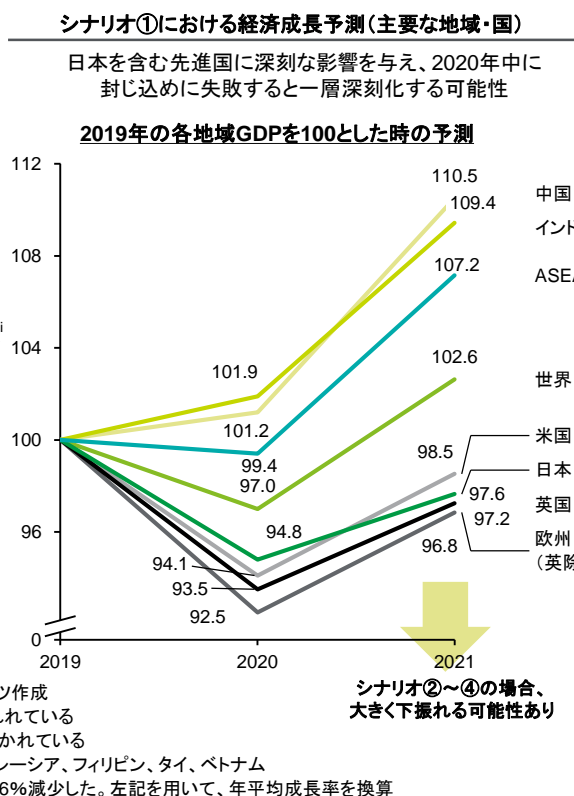
治療薬やワクチンの早期開発、もしくは集団免疫の獲得を実現するまでの2~3年間、終息は困難との予測もされている。

COVID-19による社会への影響

日本国内では、COVID-19の蔓延に伴い、2020年4月17日に緊急事態宣言が全都道府県に発令され、不要不急の外出や営業活動の自粛等による社会活動への甚大な影響が出た。それを補うため、日本政府は、国民一人当たり10万円の給付や、中小企業等の倒産・廃業を防止すべく、各種支援策や特別措置を展開している。5月14日には、39県において緊急事態宣言が解除され、徐々に経済活動の再開が行われているものの、それまでの影響は想像を絶するものであり、2020年はリーマンショックを超える経済悪化が見込まれている。

さらに、感染封じ込めの状況次第では、2021年以降はより深刻化する可能性すらあるとの予測がIMF(国際通貨基金)から発表されている。IMFによる最も悲観的なシナリオ*2では、2020年中の感染封じ込めに失敗し2021年以降も流行が続いた場合、2021年の世界GDPの落ち込みは、1929年の世界恐慌と同程度になるとの衝撃的な予測もされている(図1)。

また、ILO(国際労働機関)は、COVID-19の影響による失業者数は従前の倍以上に増加し、世界で約2億人にまで達する可能性がある*3と報告している。中でも特に、宿泊・飲食業、製造業、小売業、不動産業、事務・管理業、自動車・自動二輪整備業等、人々(顧客・労働者)の移動を伴う業種における失業リスクが高いと言われている。



COVID-19による事業者への影響

東京商工リサーチが2020年3月に行った「第3回新型コロナウイルスに関するアンケート」調査によると、対象企業約18,000社のうち、実に約98%の企業が「現時点ですでに影響が出ている」あるいは「今後影響が出る可能性が高い」と回答しており、あらゆる産業が影響を受けていることが分かる。また、帝国データバンクが上場企業約1,000社を対象に実施した「新型コロナウイルス感染症 上場企業の影響・対応意向調査(～3月15日)」調査では、業績へのマイナス影響は然ることながら、テレワークやオフピーク出勤等の唐突な働き方の変更も、企業に大きな影響をもたらしていることが分かる。

このような環境下、多くの企業では、感染終息の目途が立たない中で投資抑制による資金繰りの改善を図ろうとしている。設備投資は凍結・減額等によって必要最低限に抑制する一方、正社員の雇用や給与は現状維持に努めたいという意向が強いと見受けられる。しかし、資金確保のために、営業時間の短縮や一時休業、仕入・在庫の削減、あるいは内定の取消しや派遣社員の解雇等、連日報道されているのも事実である。

また、COVID-19はモノづくりへも多大な影響を及ぼしている。製造業の多くは、海外(特に中国)からの部品調達難、自粛要請による生産人員の不足や需要減少に直面している。これを受け、今後調達先の見直しや現地調達の推進等、サプライチェーンを見直す方針を打ち出している。日経ものづくりが2020年3月31日～4月3日に実施した「新型コロナの世界的流行が製造業に与える影響」に関するアンケート調査によると、回答企業318社の内、約4割の企業が「中国から直接・間接的に調達する部品が手に入りにくくなっている」と回答し、同じく3割程度の企業が「部品や材料等の調達ルートを複数確保する複数購買を利用する」と回答している。

中でも、自動車業界はCOVID-19の影響を最も受けている産業の一つであり、それはサプライチェーン全体に波及している。外出規制に伴う販売の急減や、工場の稼働停止等、需要と供給の両面で様々な影響が出始めている。

特に、ロックダウン等の厳格な措置が続く欧米では、その影響度合いは甚大だ。各国の自動車工業会等の発表によると、2020年3月の乗用車・商用車の新車販売台数は、欧州で前年同月比43%減、米国で同38%減と大幅に減少した。他方、日本においては、政府から外出自粛要請が出されたものの、多くの販売店は通常通りまたは時短営業をしており、欧米と比較すると現時点での影響は限定的で、2020年3月の新車販売台数は同9%減に留まっている。

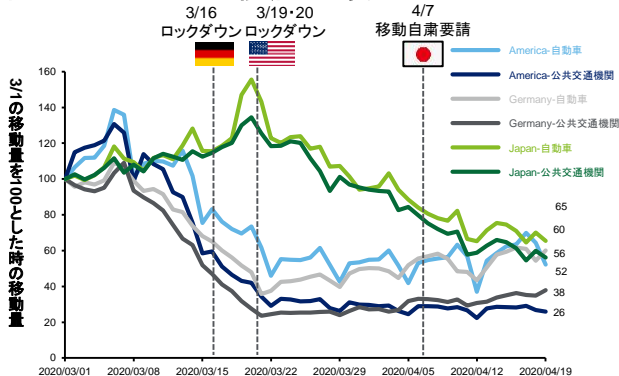
自動車メーカーの地域別工場稼働状況を見ると、中国では感染源とされる武漢がロックダウンした1月23日以降、順次生産工場が稼働停止となったものの、2月下旬以降は徐々に稼働を再開し、5月現在、緩やかに正常化しつつある印象だ。

日本国内及び欧米は、感染者の急増と政府による緊急事態宣言やロックダウンに伴い、3月下旬から各社とも工場の稼働を停止したが、5月初旬から徐々に再稼働の動きを見せている。また、アジア各国も3月後半より工場の稼働を停止し始めたが、日欧米に比べると停止期間は限定的であった。

COVID-19による消費者への影響

不要不急の外出や対面でのコミュニケーションを避けるなど、消費者の行動にも大きな影響を及ぼしている。米Apple社の公表データによると、移動自粛やロックダウンに伴い、ヒトの移動量はCOVID-19発生以前と比較して大幅に減少していることが示された。しかし、欧米における公共交通機関の利用は6～7割減少したのに対し、日本の公共交通機関の利用は4～5割減少に留まっており、国・地域で濃淡が出ていることが分かる(図2)。

図2 COVID-19による移動量^vの変化



出所: Appleの公表データよりデロイト トーマツ作成

^v: Appleの公表データを使用。同社はAppleマップで経路が検索された回数を数え、収集されているデータと比較することで、移動量を計測

こうした移動の制限を余儀なくされる環境において、リモートワークやオンライン学習、フードデリバリーやリモート飲み会等、消費者は移動せずともバーチャルに生活を営む工夫を始めている。一部の専門家は、移動せずともバーチャルに生活可能であるという考え方や実体験が世の中に定着・浸透することによって、COVID-19終息後もこの傾向が継続すると予想しており、Post COVID-19におけるキーワードとして「バーチャル化」を挙げている。

実際、「バーチャル化」の象徴として、“Zoom飲み会”がパスワードになる等、ビデオ会議サービスやその他のコミュニケーションツールの利用が世代を問わず急激に拡大している。また、若者を中心に、リアル店舗での買い物からEC利用へのシフトも加速している。米国では、オンライン(バーチャル)での買い物がCOVID-19前と比較して21%増加、逆にリアルな店舗での買い物は30%減少しているとの調査結果^{*4}もある。

また、2019年の調査結果ではあるが、リクルート住まいカンパニーが行ったアンケート^{*5}では、テレワークをきっかけに引っ越しを実施、または検討する層が4割程度いることが示されている。

今回のCOVID-19によりテレワークが普及し、移動せずとも生活ができる社会に近づいたことで、都市から郊外へ居住地の移動が起こることも十分考えられる。

一方、こうしたバーチャル化の進展の裏では、サイバー攻撃が急増している。COVID-19関連のサイバー攻撃は、2020年2月から3月で約4倍に増加している。サイバーセキュリティの専門家は、「在宅勤務に慣れていない日本企業や従業員は標的になりやすく、実際、悪意のある攻撃が増加している」と警鐘を鳴らしており^{*6}、バーチャル化の実現に伴い、サイバーリスクへの感度、対応力の向上が不可欠である。

^{*4} AMP「コロナパンデミックで変わるミレニアル・Z世代の消費傾向と時間の過ごし方」(2020/4/13)

^{*5} リクルート住まいカンパニー「テレワーク×住まいの意識・実態」調査(2020/2/25)

^{*6} トレンドマイクロ「新型コロナウィルス(COVID-19)便乗脅威の最新情報」(2020/4/30)

さらに、日常生活における変化として、バーチャルなサービスの利用増加や、感染予防の観点から現金を取扱うことへの抵抗も相まり、キャッシュレス化がさらに進展することが見込まれる。カンム社が2020年4月に行った「お金に関する衛生観念と行動の変化 意識調査」では、硬貨・紙幣を触る時やATMを操作する時に、調査回答者の半数以上が衛生面で気になると答えている。

最後に、COVID-19で変化しつつある消費者の生活・行動だが、“移動”はどのように変化するのだろうか。既に様々な交通手段における移動量が大きく減少している。先述の通り、COVID-19終息後もリモートワークやECの利用等、バーチャルな生活が浸透するであろうことから、ヒトの移動量はCOVID-19発生前の水準に戻らない可能性が高い。

一方で、電車・バス等の密集した移動手段を避けたい心理が後押しして時差通勤や出張移動制限が定着し、移動手段や方法の多様化が進む可能性もある。さらに、郊外化が進捗することにより、クルマを所有する消費者が増える可能性も考えられる。

また、これまでMaaSの進展が後押しして、カーシェア等の利活用サービスが普及してきたが、他人との接触を避けるために、シェアリングサービスの需要は今後伸び悩む可能性もある。他方、都度、車内清掃をしてくれるレンタカーサービスは利用が増えている。

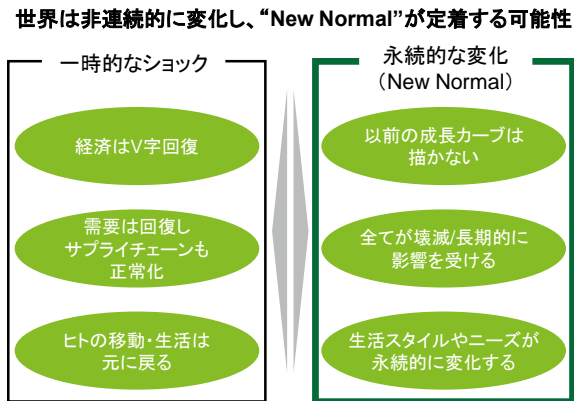
利活用サービスの需要構造は、COVID-19以前とは様相が変わるかもしれない。また、このような変化を機会と捉え、清掃・除菌やキャッシュレス化等の徹底によるサービスレベル向上を売りとした新たなプレイヤーが出てくる可能性もある。

Post COVID-19に向けた企業の方向性

ここまでのCOVID-19による影響を社会・事業者・消費者の切り口から見てきたが、Post COVID-19の世界を考える上で、今回のCOVID-19を“一時的なショック”と捉えるか、“永続的な変化”と捉えるかで、今後の取組みの方向性は大きく変わる。

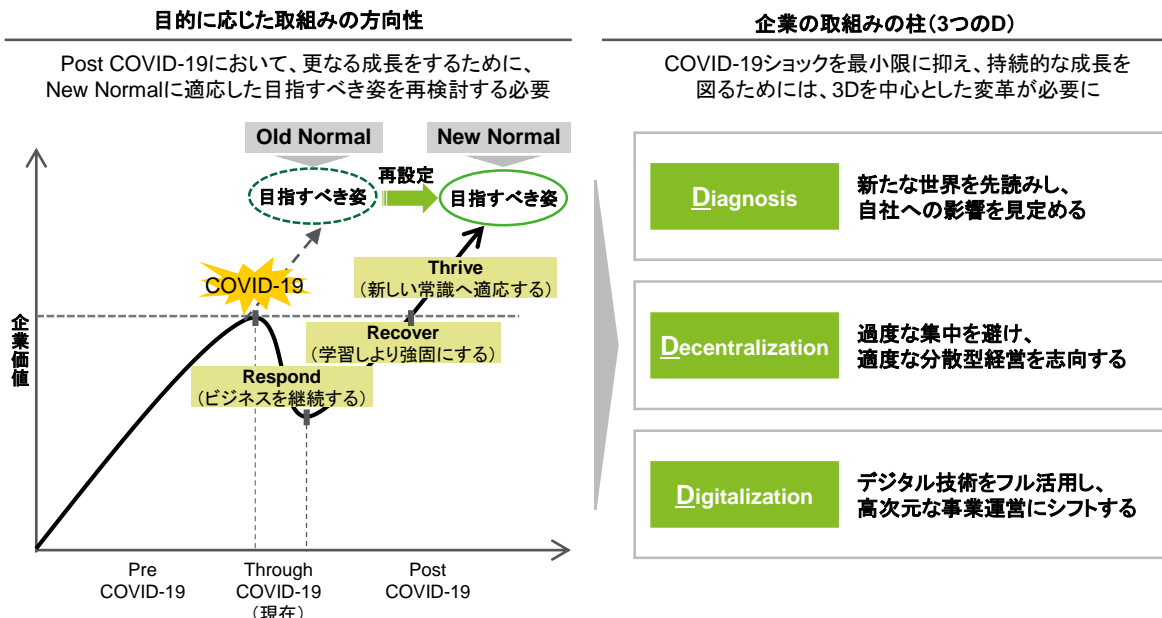
一時的なショックとは、COVID-19が終息すれば、需要が回復して経済もV字回復し、サプライチェーンも正常化、ヒトの移動・生活も元通りに戻るという考え方である。一方の永続的な変化とは、あらゆるものが長期的に影響を受け、ヒトの生活スタイルやニーズも変化し、経済は以前のような成長カーブは描かないということである。世界中が未曾有の危機に直面し、将来の不確実性が増した現状では、世の中は非連続的に変化し、COVID-19発生前とは違う世界、即ち“New Normal”な世界が定着する可能性が高いと考えるのが妥当ではないだろうか（図3）。

図3 COVID-19の捉え方



デロイトは、世界が不可逆的に変化したと捉え、企業は“New Normal”への適応戦略を検討する局面に立っていると考えている。今後、Post COVID-19の世界において企業が持続的な成長を果たすために、“3つのD”を中心とした取組みの推進が重要になるであろう（図4）。この3つのDを踏まえ、以降のパートでは、「シナリオプランニング」、「サプライチェーン」、「マーケティング・営業」、「人事」、「IT」、「財務（事業再構築含む）」の6テーマについて、企業が検討すべきポイントを解説したい。

図4 Post COVID-19に向けた企業の取組み方向性



シナリオプランニング

依然としてCOVID-19の終息時期や企業への将来的な影響が不透明な状況が続いており、各企業がCOVID-19発生前に目指していた姿の実現は難しいだろう。このような不確実性が増している状況では、「楽観」「中庸」「悲観」の3つのシナリオを描き、対処可能な態勢を構築することが重要になる。各シナリオにおいて自社が目指す姿とのギャップを認識して、その解消手段を検討する。勿論、現実が楽観シナリオに落ち着けば、多くの検討は杞憂に終わり、売上拡大に向けた打ち手を進めれば良い。仮に悲観シナリオが現実味を増した場合には、事業再構築等、より抜本的な変革も考えておかなければならない。

サプライチェーン

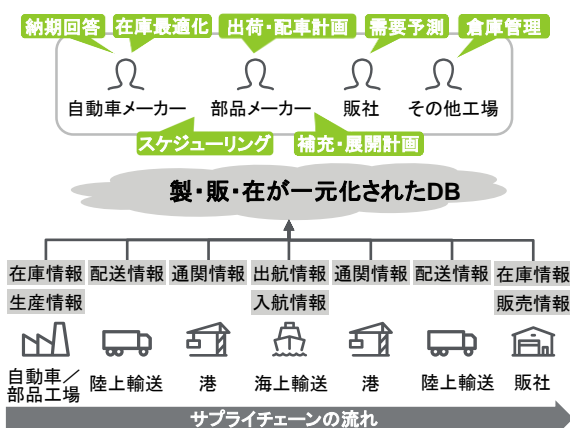
客足の低下、店舗休業による販売減、移動自粛・ロックダウンによる人員不足、素材・部品の調達難や物流の停止等、多くの企業がサプライチェーン全体で様々な影響を受けている。足元では、仕入先への財務支援、緊急的な調達・生産計画の見直し、物流業者の手配拡大等の対応に追われているが、COVID-19の再流行等、将来のリスクを見据え、モノづくりへの影響を最小限にするためのサプライチェーンの変革が求められる。

以下、「A. 生産計画・調整の高速化」、「B. サプライチェーンネットワークの再構築」、「C. 開発デジタル化」、「D. 製造現場の省人化」について、解説する。

A. 生産計画・調整の高速化

多くの企業において、工場・物流等の停止・休止を受け、サプライチェーンに甚大な影響が発生している。サプライチェーン全体の見える化ができていない企業は、生産計画・調整が困難になり、在庫過剰・不足に陥るリスクが増している。感染の再流行や今後の環境変化に備え、今まで以上に生産管理・調整を高速化することが求められる。生産計画・調整の高速化実現には、自動車メーカー、部品メーカー、物流業者等、複数企業を跨いだ製・販・在の一元化されたデータベース(DB)が必要となる。急な環境変化が発生しても、DBから素早く情報を把握し、生産計画を高速に回すことで、計画の修正を迅速に実施、在庫過剰・不足を抑制できる体制が構築可能となる。この実現には、サプライチェーン全体に係わる多くの企業を跨いだ大がかりなシステム構築が必要であり、ステークホルダーを巻き込みながら、推進することが求められる(図5)。

図5 生産計画・調整の高速化の実現イメージ



B. サプライチェーンネットワークの再構築

多くの企業において、海外からの部品・資材の調達難、生産等に関わる人員不足が深刻化している。特に、特定地域での集中生産・集中購買によるコストメリットを享受してきた企業の被害が甚大となった。COVID-19を契機に、再度サプライチェーンネットワークをリスクヘッジとコストのバランスを取りつつ見直すべきタイミングではないだろうか。

サプライチェーンの再構築は、構想の策定からその実現に至るまで、数年規模、かつ、多くの資金と人材リソースが必要となる。自社のサプライチェーンにおけるリスクの種類や深度を部門横断的に分析し、改善施策を検討する必要がある。短期的には、バックアップ供給源(代替サプライヤー)の確保等が重要だが、長期的には、部品の標準化を含むサブ・サプライチェーン、現調化を含む生産拠点や物流の最適化等、腰を据えたサプライチェーン戦略の検討が必要になる。

C. 開発のデジタル化

外出自粛により設計・開発者の出勤が制限される中、多くの企業で開発・設計領域の遅延発生が懸念されている。また一部には、業績悪化の見通しから、R&D予算の削減を検討する企業も現れている。

COVID-19以前にも、開発期間や費用削減を目的に、開発のデジタル化に取り組む企業は多かった。しかし、開発のデジタル化とその先にある高度化によって得られる効果は、Post COVID-19の世界において更なる成長ドライバーとなるため、デジタル化をやりきることがより一層必要だ。

開発のデジタル化は、書類・BOM(部品表)・工程等、開発業務に係る情報をデジタル化しつつ、開発プロセスの標準化を推し進めることに始まり、PLM等の情報基盤の整備へとつなげていく。基盤が整備された先には、大きな効果の創出が期待できるモジュラーデザイン・製品バリエーション最適化やデジタルDFM(製造性考慮設計)導入等の高度化テーマにシフトすることができる。

D. 製造現場の省人化

自動車業界の製造現場では、各工程でのマニュアル指示、加工・組立・検査等のオフライン作業、各種の紙帳票への手入力等があり、依然として製造工程の多くをヒトに依存している。従って、今回のCOVID-19による移動制限に伴い、多くの企業は工場の稼働停止に直面した。Post COVID-19の世界を見据えれば、工場の省人化は、「望ましい」から「不可欠」な取組みに変化したという認識のもと、自社ならではの目指す自動化レベル(スマートファクトリー化)を構想すべきであろう。

スマートファクトリー化は、目指すレベルによって、取組む施策内容も異なる。第一レベルは「ヒトの作業の自動化」であり、所謂マニュアル作業の自動化を目指す。次のレベルは「設備・機械の異常検知の自動化」であり、各種のセンシング技術等を要する。そして、最終レベルは「生産ラインの自動化」であり、AI(人工知能)の活用も見据える必要がある。

サプライチェーンの他領域と同様に、大規模な経営資源の投下が必要となる取り組みであり、まずは自社の目指す姿を構想することが望ましい。

マーケティング・営業

先行きの不透明感や外出自粛・禁止に伴い、新車販売市場も冷え込んでいる。特に、生活のバーチャル化に伴い、オフライン中心の販売やアフターセールスが成立しにくくなっている。Post COVID-19の世界では、今まで以上にオンラインチャンネルが志向される可能性が高い。現に米国では、価格交渉やローン手続きをオンラインで希望する人が増加している。

自動車業界においても、カスタマージャーニー全体で、オンラインとオフラインのコミュニケーションを掛け合わせた最適なマーケティング・販売のあり方を検討すべきタイミングになってきたのである。

本領域では、「A. プリセールス」、「B. セールス」「C. アフターセールス」について解説する(図6)。

A. プリセールス

現状、外出自粛により、販売店・展示場から消費者の足が遠ざかっているだけでなく、潜在顧客に対する商品の情報や販売店サービスを届けるメディアは限られている。

そのため、デジタル化によりオンラインでの顧客タッチポイントを増やす必要がある。

具体的な施策として、ライブストリーム等のオンラインでオフラインと同様の商品閲覧体験を提供することや、SNSを通じて個人の嗜好性を収集し、その嗜好性にあつた情報を発信できるような基盤整備等が考えられる。

B. セールス

販売店では、試乗・商談・見積・購入等の全ての業務が、消費者が店舗に向くことが前提となっている。そのため、ソーシャルディスタンスが求められる状況では対面がしづらく、消費者は販売店への来店を控えるという選択になりやすい。

そこで今後は、オンラインで予約から商談・見積り・購入まで、シームレスな購買体験を提供できる環境を整える必要がある。さらに、バーチャルな試乗体験やDoor-to-Doorの納車等、消費者の来店を前提としない業務やシステムの整備も求められる。

C. アフターセールス

消費者は現在、ちょっとした困り事で販売店へ訪問することに心理的負担を感じている。また、適切なタイミングで、消費者にとって有益な情報がオンラインで発信されていないことから、メンテナンス機会も遠のいている可能性がある。

アフターセールスにおいても、店舗に来店してもらう前提を見直し、販売店が主体的に消費者にサービスを提供できるように変革をする必要がある。

具体的には、消費者が自宅にいても受けられる出張メンテナンスサービス(洗車・コーティング、タイヤ・ワイパー交換等)や、コネクテッド技術を活用した車両診断によるメンテナンスフォロー、またオンラインでスペアパーツの注文・自宅受取り等が考えられる。

人事

急なリモートワーク導入により、人事実務において様々な問題が顕在化している。採用や教育等、対面を前提とした業務は難しさを増し、リモート環境ならではの従業員のメンタルケアや柔軟な働き方への制度対応等、新たな課題も次々と発生している。

「A. 人員計画の最適化」と「B. 人事業務・制度の見直し」を解説する。

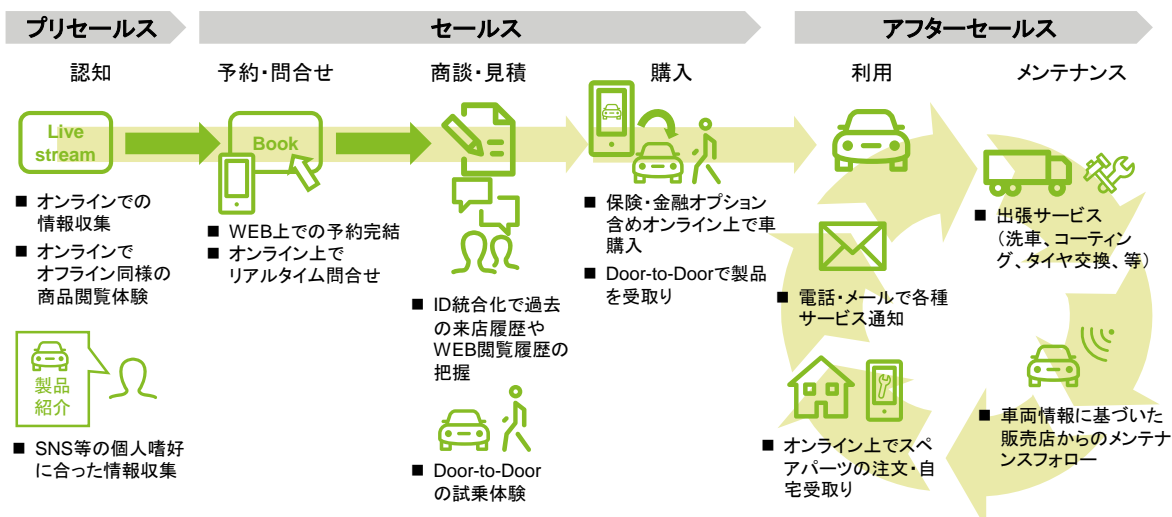
A. 人員計画の最適化

COVID-19が蔓延し、その対応によって業務負荷が一気に増加した従業員がいる一方、生産調整や販売自粛によって一時的に業務が中断された従業員も多数存在する。また、将来の見通しが立たない中、今後の採用計画や従業員のリテンションに頭を悩ませている企業も多い。

現行の人事制度は有事を前提としておらず、未対応のままでは企業としての信用を失墜するリスクもある。また、優秀な人材が会社に対するロイヤリティを低下させ、人材の流出リスクが増加する懸念もある。

前述の複数シナリオに基づき、人員計画(採用・退職・再雇用等)も柔軟性を持って検討することが望ましい。また、リモート勤務体制や業務負荷の分散を考慮した人員配置や人事制度を検討し、各部門の負荷状況をモニタリングする仕組みの導入も求められる。

図6 マーケティング・営業領域におけるデジタル化



B. 人事業務・制度の見直し

在宅勤務の長期化によって、個々の従業員の勤務状況が分からず、業績目標との紐づけや評価基準の目線合わせが混乱する等、人事評価制度が機能不全化する恐れがある。COVID-19の影響や収益性に応じたKPIの適正化、またリモートワークに対応した個人業績評価方法の確立等、評価制度の適正化を図る必要がある。また、在宅勤務が長引くことで、会社への不信・不満が増加、あるいは従業員のモチベーションが低下し、情報漏洩等のコンプライアンス違反のリスクも懸念される。人材のスキルアップを目的としたeラーニング等の環境整備は然ることながら、個々の従業員へのフォローアップやポジティブな雰囲気づくり等、従業員のモチベーション低下を防ぐ施策の検討も求められる。

IT

リモートワークや生活のバーチャル化に伴い、ITの高度化なしには事業継続は困難な状況になっている。一方で、性急にバーチャル環境を整備した企業では、サイバーリスクが顕在化している。IT領域では、引き続き業務のバーチャル化を推進しつつ、サイバーリスクへの対応もしっかりと行った上で、全社的なシステム開発の優先順位を見極めなければならない。業務のバーチャル化に向けては、IT部門からビジネス側にリモートワークを前提とした業務改善を要求する必要がある。また、ビジネス側へのサポートの前提として、クラウドベースでのリモートワークの導入・拡大、集団コミュニケーションツールの活用を進める必要がある。さらに、日本企業の場合、依然として紙文化、ハンコ文化が残っており、リモートワークの弊害となっている。今回を契機に、ペーパーレス化や電子決裁の導入を進めることも必要である。

セキュリティ対応としては、セキュリティ・セーフガード・システムの導入やユーザーアクセス制限・管理の強化、取引システムによるセキュリティ監視等の打ち手が想定される。また、改めて個人情報保護の促進も必要だ。これらを踏まえ、全社的なIT投資の優先順位付けをする。各ビジネスの事業収益等の目標(KPI)を踏まえつつ、その実現に必要なシステム開発投資額を比較し、KPIとROIのバランスを考慮した投資案を策定する。各ビジネスがKPI未達の場合には投資を縮小させ、ROIが高いビジネスに再配分する等、柔軟なリソースの調整が必要となる。

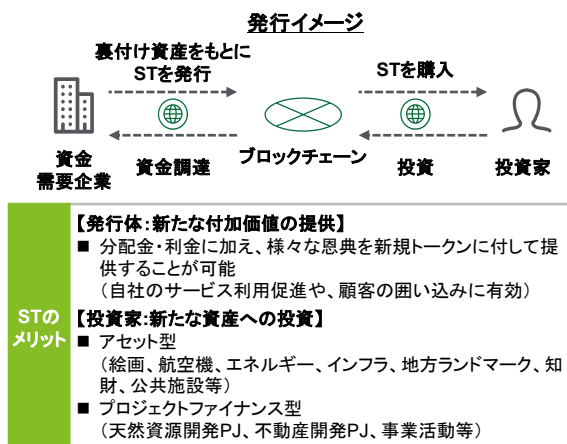
財務(事業再構築を含む)

先行きの不透明感による需要の冷え込みが、各社の資金繰り悪化をもたらしている。この危機が長引けば、事業ポートフォリオの見直しや再構築を検討する必要も出てくるだろう。こうした状況下、経営の盤石性や持続性を高めるためには、足元の財務基盤強化だけでなく、長期的な財務基盤の強化や事業再構築も前広に検討することが望ましい。

財務基盤の強化に向けては、キャッシュフローの見える化やシナリオ別のストレス・テスト等、財務リスクの診断が最初のステップとなる。リスク診断の結果に基づき財務基盤強化の打ち手を検討することになる。具体的な打ち手としては、資産売却・リース活用・証券化(セキュリティトークン(図7)の活用も一案)等による資産のオフバランス化、在庫削減や取引先との契約見直し(債権回収の早期化等)によるCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善、あるいは、大規模な融資枠(コミットメント)の設定や新規株式発行等が考えられる。一方、需要低迷が長引く場合は、各事業の成長性や収益性を踏まえ、シナリオ毎の事業ポートフォリオ(事業再構築の方向性)を検討する必要がある。企業・事業の買収・合併やパフォーマンスが低い事業の売却・廃止等、具体的な打ち手を実行する必要も出てくるだろう。

図7 セキュリティトークン(ST)

- セキュリティトークン(ST)とは、ブロックチェーン上で発行されたトークンを用いて「証券が持つ価値」を表したもの
- STO(Security Token Offering)とは、ブロックチェーン技術を活用し、企業が資金調達を行う仕組みを指す
- 2019/5/31に資金決済法・金融商品取引法の改正案が成立し、日本でもSTの規制区分が明確化され、新たな資金調達的手段として公式に認められた



多くの企業は、過去の大規模災害や新型ウイルス等、新たな危機に直面するごとに、BCP(事業継続計画)を強化し、同じ轍を踏まない努力をしてきた。しかし、COVID-19は、我々の想定をはるかに超えた、まさに未曾有の危機となった。これをどう捉えるかで、今後の取組みの方向性は大きく異なってくる。将来の不確実性が増した現状においては、世界は“New Normal”に舵を切ったと認識し、今こそ適応戦略を検討するタイミングではないだろうか。

今まで当たり前だと思っていた常識・世界は変わる。日本の自動車企業は過去から積み重ねてきた世界に誇る技術・品質を武器に、これからの新しい世界においても社会に価値を提供し続ける日本経済の牽引役であってほしい。

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

自動車セクター

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュトーマツ リミテッド("DTTL")ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、バプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して"デロイトネットワーク")を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001