

## 【特別レポート 第2弾】

withコロナでも継続すべき機能／将来へ向けた準備

---

20<sup>th</sup> October, 2020

---

German Strategy consulting

## 本レポートでお伝えしたいこと

---

- 1 「グリーン×デジタル」は、企業価値を左右する重要テーマ。  
EUも同認識であるが、戦略上の最重要テーマは「グリーン経済」である。  
またITビジネスでは先端国アメリカである情報が重要なように、  
環境ビジネスでは先端地域である欧州の情報は重要である。
- 2 欧州企業や日本企業の一部はコロナ禍にあっても、  
将来（「グリーン×デジタル」）の為の布石を打つことも怠っていない。  
しかしコロナ第2波も迎え、厳しさを増す欧州市場において、  
日本企業が一時撤退/縮小の判断を下す可能性もあり得る。
- 3 しかし、将来きたるグローバル経済の主流「グリーン×デジタル」経済圏で  
日本企業がプレゼンスを発揮するためには、  
欧州で「戦略策定のための情報網」だけは確保し続けるべきである。

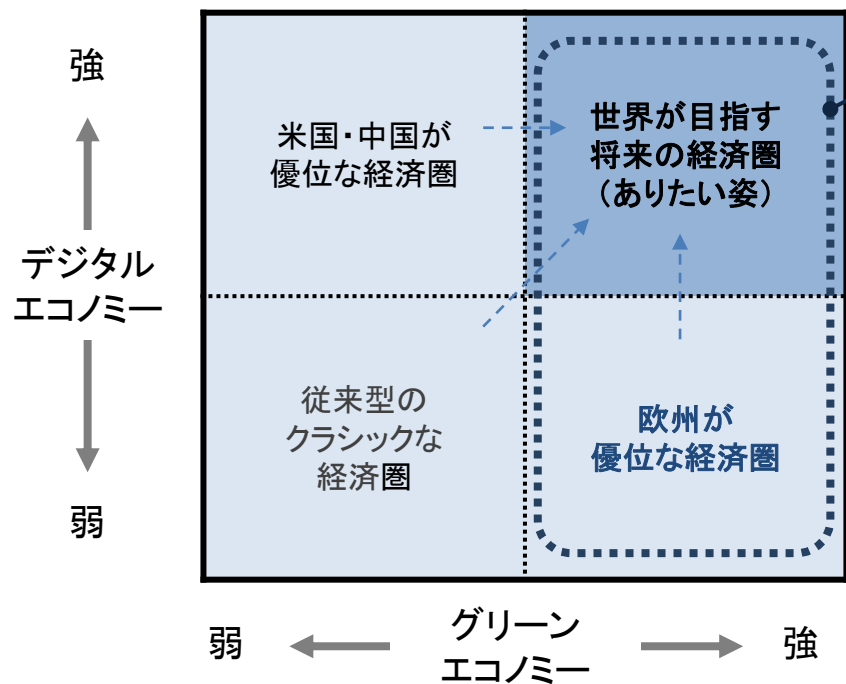
## 1. 欧州経済で重要な戦略テーマ

# コロナ禍でのこれまでの政策検討状況を振り返ると、やはり欧州が最重視する戦略テーマは「グリーン経済」であるとわかる。

### コロナ禍での欧州の動向（2020年4月～10月現在）

- 「グリーン×デジタル」経済圏は、今や株価(企業価値)を左右する世界共通の重要テーマであり、欧州委員会も同テーマを重視している。
- しかし、デジタル経済圏では欧州は米中に後塵を拝していることもあり、欧州にとって戦略上最重要なテーマは「グリーン経済」である。

### 世界が目指す経済圏



当該領域は「欧州委員会の政策の柱（デジタル・グリーン両方）」

しかし、コロナ禍で政府が検討するテーマは環境関連ばかり。  
**欧州が最優先する戦略テーマは「グリーン経済」と再認識**  
(関連: 市民/市場の動向は「コロナレポート第1弾(5月発行)」参照)

(参考) 重要な政策動向を抜粋・紹介

 独仏首脳対談で、EU国境炭素税を検討(6月)

 欧州委員会は、EU水素戦略を発表(7月)

## 2. コロナ禍の欧州企業

**コロナ禍の厳しい状況では、コスト削減は当然必要な措置である。  
しかし、欧州企業の一部は将来へ向けた布石を打つことも怠っていない。**

### コロナ禍での欧州企業の動向例（2020年6月～10月現在）

- 「グリーン×デジタル」経済圏で優位に立つことを目指し、欧州企業は投資/検討を進めている。



#### コロナ禍でダイムラーが更新した戦略概要

- 6月にコロナ対応の方針を明示し、9月には戦略更新を発表。
- 施策が功奏し、2020年7-9月期は黒字へ回復。



- 1 目指すポジショニングを強調
- 2 コスト削減の目標値を明示
- 3 「グリーン×デジタル」へ投資

コスト削減だけでなく、将来のための投資も怠っていない。

【Tips】 欧州委員会の「欧州水素戦略」発表（2020年7月）を契機に、水素ビジネスの重要性が大きく増した。

#### - ドイツ企業の事例紹介 -



DAIMLER

長距離水素トラックを顧客へ提供する計画を発表



PORSCHE

e-fuelの開発を進める計画を発表

e-on



エネルギー大手e.onは送電網へ鉄鋼大手Thyssen-Krupp生産の水素由来の電力を接続する意向

## また欧州のグリーン経済圏で奮闘する日本企業の姿もある。

コロナ禍での日本企業の動向例（2020年6月～10月現在）



コロナ禍の欧州で「グリーン経済」へ進む三菱重工の動向（一例）

### 1 イギリスでCO2回収・利用技術を展開（9月）



- 自社技術を活用し、電力大手ドラックス社のバイオマス発電所からCO2を回収する実証実験を開始
- 2027年までの商用化を目指す方針

### 2 ノルウェーのグリーン水素企業へ投資（10月）



- グリーン水素の製造・供給を手掛けるノルウェーのハイドロジェンプロ社へ出資
- 出資を通じて、今後、水素を発電システムや肥料製造、製鉄分野などに活用する方法を開発する方針

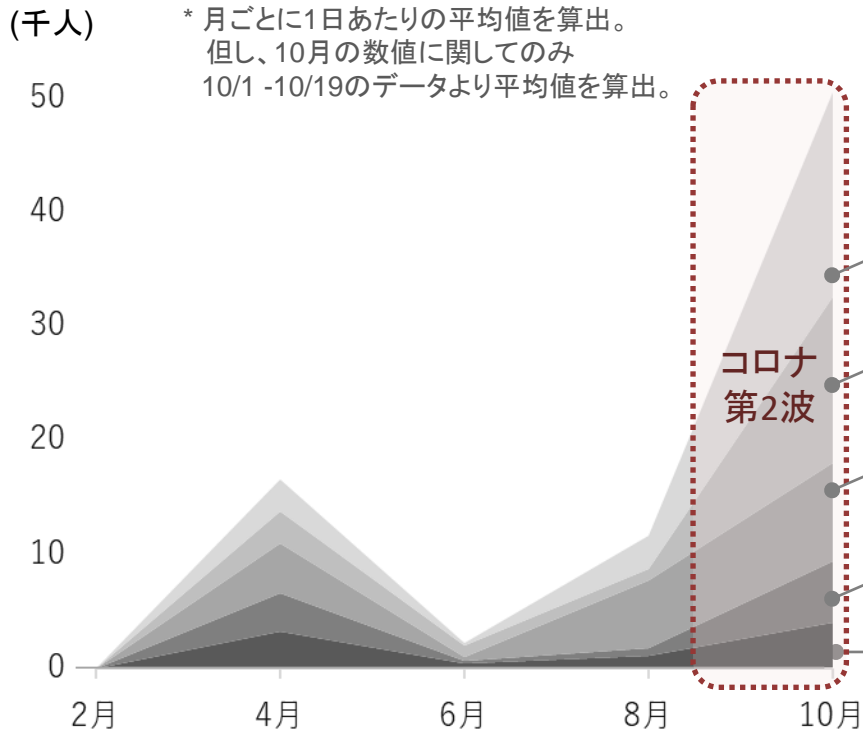
コロナ禍の中でも、グリーン経済圏の中心地である欧州で、将来へ向けた布石を打っている。

# しかしコロナ第2波が到来し、欧州経済は一層厳しい局面を迎えている。

## コロナ第2波がもたらすGDPへの影響度（2020年10月時点）

- コロナ第2波到来により、IMFはドイツ以外の欧州主要国のGDP予測値(2020年)を下方修正。(尚、欧州委員会は予測値を11月更新予定)
- コロナ禍でも欧州の優等生であり続けるドイツでさえ、国内で企業倒産の波が控えていると危惧されている。

### 欧州主要国における「1日あたりのコロナ新規感染者数\*」の推移



欧州主要国 (=コロナ感染上位国)	IMFが予測する 2020年のGDP成長率	
	4月発表の 予測値(旧)	10月発表の 予測値(新)
フランス	-7.2%	-9.6%
イギリス	-6.5%	-9.8%
スペイン	-8.0%	-12.8%
イタリア	-9.1%	-10.6%
ドイツ	-7.0%	-6.0%

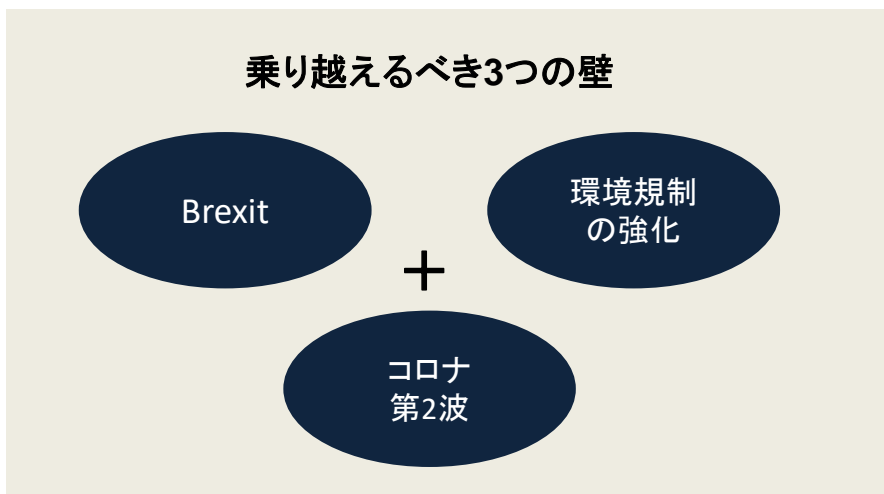
GDP予測値  
は下方修正  
された

## 5. 欧州事業継続の難しさ

**この状況下で、日本企業が欧州事業を継続する判断も容易ではない。  
場合によっては、一時的に縮小する経営判断を下す可能性もあり得る。**

### 事業縮小の判断を下した日本企業の事例

#### 欧州で事業継続を難しくする外部要因



#### 守りの経営判断を下した日本企業の例



#### 三菱自動車の中期経営計画(7月)抜粋

- ・ 欧州の位置付けは収益改善地域
  - ✓ 新規商品投入を凍結
  - ✓ 固定費を大幅に削減
- ・ 環境対応車のラインナップ強化
  - ✓ 固定費を大幅に削減

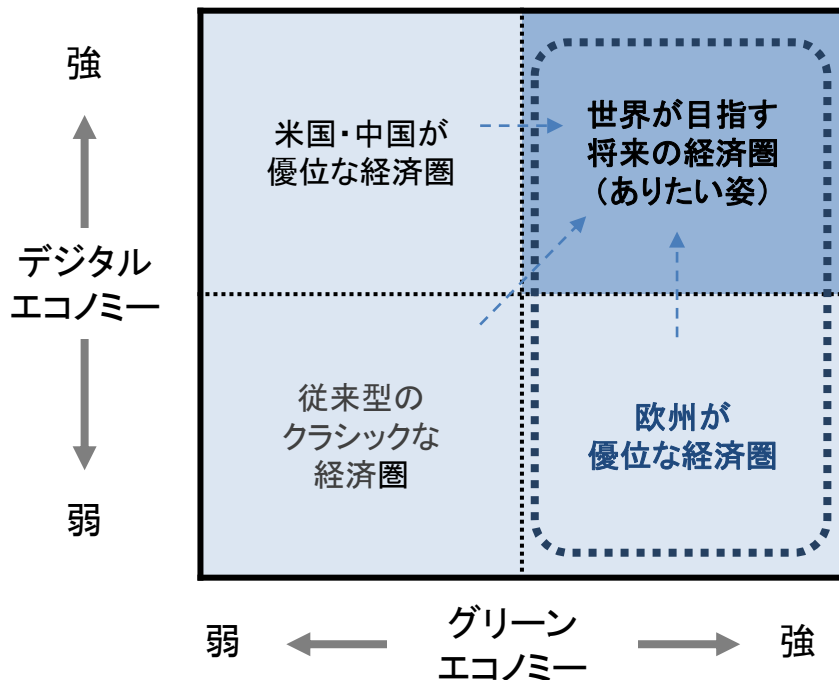
厳しい外部環境へ対応するために欧州事業を縮小した場合でも、「グリーン×デジタル」経済圏で今後戦うためには欧州からの撤退や環境対応の中止は避けた方がよい。

## 6. 将来へ向けた準備の奨め

しかし、今、一時的に守りの時期に入る判断を下したとしても、  
将来のために「戦略策定のための情報網」だけは確保し続けるべきである。

コロナ禍でも継続すべき機能／将来へ向けた準備

### 世界が目指す経済圏



### 欧州で情報収集を継続すべき理由

- 欧州市場で戦う上で、欧州の「グリーン経済」動向の把握は必須。
- 更に、将来、グローバル経済の主流「グリーン×デジタル」経済圏で日本企業がプレゼンスを発揮するうえでも必要。
- ITビジネスに関してアメリカでの情報収集が重要であることと同じく、環境ビジネスに関して欧州での情報収集は重要。



# 貴社が欧州で「戦略策定のための情報網」を確保し続けるよう、「調査機能のアウトソーシング」サービスも弊社では請け負っております。

## 弊社のサービスライン（全体像のイメージ）

- 貴社が競争優位を築くために、「日常的な情報収集(下記A)」と「深堀すべきテーマの調査分析(下記B)」の両輪を回す支援を致します。
- 提携するFBC Business Consulting GmbH と協業し、サービスを提供致します。

### 支援アプローチ A :

欧州動向を常に収集／整理することで、「深堀すべきテーマ」を貴社が迅速にキャッチアップするための支援を致します。

#### 1 : ビジネスニュースレター

欧州情報を広く取得しご提供。  
(テーマ別に4誌を各々ご提供)

#### 2 : クリップングサービス

貴社が興味のある欧州情報をご提供。(顧客ごとにカスタマイズしたサービス)

Sustainable  
competitive advantage



#### 0 : ドイツ進出第一歩目の実行支援

進出に必要な会社登記住所／  
間接部門業務サービスを提供

### 支援アプローチ B :

深堀すべきテーマについて深く情報収集／分析を実施。事業を前進させるための「考える」を支援致します。

#### 3 : ロングリスト・ショートリスト

欧州市場進出やM&A候補先探しに  
有効なプレイヤー把握調査

#### 4 : 受託調査／貿易コンサルティング

政策／業界／技術動向等のピンポイント調査、競合サンプルの取得

#### 5 : 事業戦略コンサルティング

「考える」を支援します。  
事業の方向性を検討する上で必要な課題(どこで／何を／いつ／誰と実行するか)を、情報収集・分析することで、貴社と一緒に考え抜きます。

例えば、クリッピングと調査・コンサルティングサービスを組み合わせれば、  
貴社独自の「戦略策定のための情報網(調査機能)」の構築が可能です。

弊社サービスの活用例 - 欧州での「グリーン経済」の動向に関する情報網の構築



### 日常的な情報収集

(前頁の ② 「クリッピングサービス」を活用)

#### 1. 情報収集キーワードの設定

(例)

- ✓ 欧州委員会の環境政策
- ✓ ドイツの代替燃料車
- ✓ ダイムラー／BMW／VWの動向

#### 2. 収集したデータを貯め、独自データベースを作成



#### 3. 収集した情報の中で、貴社が重要なテーマを抽出

(例)

「欧州委員会がEU水素戦略を発表」に対し、  
自社は水素ビジネスで手を打つべきか？

最適な  
サービス  
を選択



### 特定テーマを調査・分析

(前頁の ④ 「受託調査／貿易コンサルティング」  
⑤ 「事業戦略コンサルティング」を活用)

#### ➤ 特定テーマの調査を実施 (受託調査)

(例) 英仏独政府や自動車メーカーの  
水素ビジネスに関する計画の変化を調査

#### ➤ サンプル製品を入手 (貿易コンサルティング)

(例) 水素自動車を研究しているスイスの大学が  
発表したプロトタイプの入手を試みる

#### ➤ 貴社と一緒に戦略を検討 (事業戦略コンサルティング)

(例) 欧州自動車市場に対するシナリオプランニング  
→ このまま欧州はEVへ邁進するのか？  
or 水素自動車( e-fuel等)が普及するのか？  
また自動車会社の競争状態は？  
自社が今とるべき選択肢は？

# 欧州ビジネスのご相談は、ドイツ戦略コンサルティングまでご連絡下さい。

## レポート発行元 / お問い合わせ先

名称:	ドイツ戦略コンサルティング (German Strategy consulting)
代表取締役:	和田秀之
所在地:	Frankfurt/M, Germany
URL:	<a href="https://eu-strategy.com">https://eu-strategy.com</a>
E-mail:	<a href="mailto:h.wada@eu-strategy.com">h.wada@eu-strategy.com</a>
事業:	事業戦略コンサルティング
執筆者 / 代表について:	<div data-bbox="569 933 837 1119"></div> <div data-bbox="563 1133 849 1222"><p>和田秀之 (Hideyuki Wada)</p></div> <div data-bbox="897 925 1966 1276"><p>大学卒業後、東京の欧州系コンサルティングファームへ入社。その後、大手日系コンサルティング会社のインド法人にて、日系企業のアジア・中東エリアの事業戦略に関する支援業務に従事。独フランクフルトにてFBC Business Consulting GmbHの事業戦略部門長として日本企業の支援を担当した後、2019年に同事業を独立させる。FBCとは協業関係を継続。またコンサルティングだけでなく、欧州向けシェアリングエコノミーWEBサイトを自らスクラッチで構築する等、ITビジネスの事業経験も有する。</p></div>

※本書はFBC Business Consulting GmbHの発行として、欧州現地の多くの日本企業様にも配布しております。

# German Strategy consulting



© German Strategy consulting. All Rights Reserved.