

潮流の洞察

新型コロナウイルス 感染症は日本の ビジネスの未来を いかに変えるか

経営層の洞察が詳らかにする
パンデミック後の機会

IBM Institute for
Business Value



新型コロナウイルス 感染症は日本の ビジネスの未来を いかに変えるか

すべてを優先するという事は、優先順位を付けられないことに等しい。経営層の多くは、パンデミック後のビジネス環境を見通すことができず、いまだ視界不良の中で陣頭指揮をとることを余儀なくされている。

2年前に、危機管理やエンタープライズ・アジリティ、コスト管理、従業員のレジリエンシー、イノベーション、キャッシュフロー管理といった能力が、自社のビジネスにとって極めて重要であるとの認識を持っていた経営層は、決して多くなかった。しかし今日では、その様相はすっかり様変わりしている。経営層は、このたびの危機を境に、このような能力のすべてに高い優先順位を付けるようになった。さらには、将来的にその優先順位は、かつてない程高くなるだろうとの見方を持つにまで至っている。

鍵となる変革

リーダーたちが変革に寄せる期待は、さらに熱を帯びつつある。現在進行中のデジタル・トランスフォーメーションがもたらすメリットとして、最も期待されているのが競争力と従業員のレジリエンシーである。また、特筆すべき例として、変革が加速している中で過半数の企業において、変革を優先するがあまりに顧客やパートナーとの関係性を犠牲にしているケースさえ散見されている。

このIBM Institute for Business Value (IBV) 独自の視座に基づく本レポートは、消費者や経営層を対象に実施した複数の調査データを分析し、特に売上合計 160 兆円を誇る日本の経営層からの回答に焦点を当ててまとめたものである（6 ページの「調査方法」を参照）。本レポートによって、「新型コロナウイルス感染症後、ビジネス状況は根本的に変化した」という漠然とした感じが、疑念の余地のない事実となった。

現状、そして将来の計画のいずれにおいても、スピードと柔軟性に対するビジネス・リーダーのニーズは急激に高まっている。たゆまぬ創造的破壊、劇的に進化する顧客の期待、そしてかつてない変化のスピードがもたらすプレッシャーのもと、従来の障壁は崩壊しつつある。経営層の視界が開かれたことで、このようなニーズを満たすことが、できれば望ましいといった程度から、不可欠な要件へと変化した。

本書は「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか - 経営層の洞察が詳らかにするパンデミック後の機会」<https://ibm.biz/covid-19-future-business-J> にご参加いただいた日本の経営層からの回答に焦点を当ててまとめた日本版です。

経営層の先見に基づく5つの所見

調査の結果から、デジタル・トランスフォーメーション、仕事の未来、透明性、および持続可能性といった新しい視点から、パンデミック後のビジネス環境について、5つの重要な所見が明らかとなった。従来の働き方がすでに過去のものとなりつつあることを理解している先見の明があるリーダーたちにとって、これらの所見は1つの手引きとなるだろう。

所見1：そもそもデジタル・トランスフォーメーションとはテクノロジーに限った話ではない

コロナ禍に伴い、数多くの従業員のテレワークへの移行、サプライチェーンの見直しや再構築、需要に応じたマスクなどの個人用防護具製造への転換など、さまざまな急激な変化が目につくが、これらはビジネス固有の短期的な問題にとどまらない。現在、適応力がビジネスにおいて不可欠な能力であることは、変化のペースの加速が常態化してきていることから明らかである。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックの影響により、調査対象企業の59%がデジタル・トランスフォーメーションを加速し、66%は過去に断念したイニシアチブを遂行できたと回答している。実際、このデータは米国の経営層から最近収集したものであるが、同時に世界的にも見られる現象であり、日本の企業も例外ではないことが実証されている。¹ただし、この組織文化の変化は、いささか保守的な傾向を強めつつある。例えば、デジタル・トランスフォーメーション・イニシアチブに求めるメリットの第一位は、コスト削減となっている。

しかし、危機管理よりも長期的かつ大規模な影響をもたらす変化が起きつつある。パンデミック前には、多くの企業が自社の技術的能力に確信が持たず、従業員のスキルも過小評価していたようにみえた。しかし、今回のパンデミックにより引き起こされた多くの出来事から、そうした不安のほとんどには根拠がなかったことが判明した。

経営層は、テクノロジーが持つ実現可能性に対する信頼をこれまで以上に深めており、さらにデジタル・トランスフォーメーションを推進しようとしている。その上、新型コロナウイルス感染症からの回復を進める中で、AI、IoT、ブロックチェーン、クラウドなどのテクノロジーへの投資を増やしていく計画も示唆した。これは現在に至るまでの長い間、いわゆる「ハイテク好き」が強調してきたテクノロジーのメリットが、企業の経営陣にも広く受け入れられるようになってきたことを意味する。企業はさらなる成功を目指す上で、長期的視点から、テクノロジーと同等の高い能力があり、レジリエンシーや適応力を備えた人材を確保しなければならない。

所見2：成功の鍵は人的資源

経営層は、将来のデジタル・トランスフォーメーションに向けて、ほぼすべての技術的能力を拡張しようとしているが、成功の秘訣はむしろ人的資源にある。IBVが持つデータ・セットの分析によれば、今後、企業の成長に大きく寄与すると見込まれるビジネス能力は、従業員のトレーニングや顧客体験の管理など、主に人的資源にかかわるものであることが判明している。

しかし注目すべきは、経営層がこの点を十分認識していないことにある。実は、日本の経営層の4分の3以上は、新型コロナウイルス感染症後も顧客は対面よりもオンラインでのショッピングや顧客サービスを利用し続けると予測している。そのため、顧客体験管理の優先順位が直近2年間で高くなると考える日本の経営層は、2年前の時点ではわずか29%であったのに対し、現在は81%にまで増加している。にもかかわらず、経営層がデジタル・トランスフォーメーションに求めるメリットのラインアップで、「顧客サービスの向上」は半分以下の順位に甘んじているのである。

経営層が、顧客との関係構築において何らかの問題を抱えているのであれば、従業員に対してはなおさらだろう。従業員の安全性、スキル、および柔軟性を重視しながらも、従業員の満足度は二次にされる傾向があるからだ。ただ、経営層は、従業員が強いプレッシャーに晒されていることを認識しており、従業員のウェルビーイングに高いアテンションを払っていることを強調する。

しかし調査によれば、経営層の認識と従業員の受け止め方との間には、大きな隔たりがある。企業は、従業員に対して提供しているサポートやトレーニングの効果を過大評価している。自社が自分たちの福祉を真摯に捉えていると考える従業員は、全体の約半数にとどまった。ほとんどのリーダーが適切に対処できていないことが明らかで状況下では、事態改善の余地が大いにあることは間違いない。

所見 3：トラウマ級のストレスが 企業戦略に色濃く影を落としている

経営層が果たすべき重要な役割の1つとして、自社のビジョン策定があるが、矢継ぎ早に発生する問題の沈静化に気を取られていると、本来の役割の遂行に集中することは難しい。最近では、従業員の安全やレジリエンシー、コスト管理、組織のアジリティーなどが、短期的・長期的な優先課題となっているが、パンデミックのために既存ビジネスのリスク拡大に加え、新たなリスクも出現し、結果として経営層は、「目下の」優先課題に忙殺されてしまっている。

2020年の年初以降、経営層の優先事項には流動的な傾向が見られてきたが、過去数カ月間には再び入れ替えが起きている。現状では社内における業務遂行能力が注目されており、その反動で特に重要なはずの顧客サービス体験に、本来注がれるべき能力が削がれている。企業では2年前と比べて、危機管理、職場の安全およびセキュリティの優先度ははるかに高まっている。しかし日本の経営層の87%は、将来的にはキャッシュフローと流動性管理の優先度が高まるとみており、これは2年前と比べて2倍以上の数字となっている。

同様に、対象者の88%は、コスト管理が重要になると回答した。また、サイバー・セキュリティにまつわる懸念も急激に上昇している。日本の経営層の78%が今後2年間でサイバー・セキュリティに優先的に取り組むことを計画しており、52%は同期間でAIを利用してサイバー・セキュリティを強化する予定である。これは今日のAI導入意向の2倍以上に当たる数字だ。

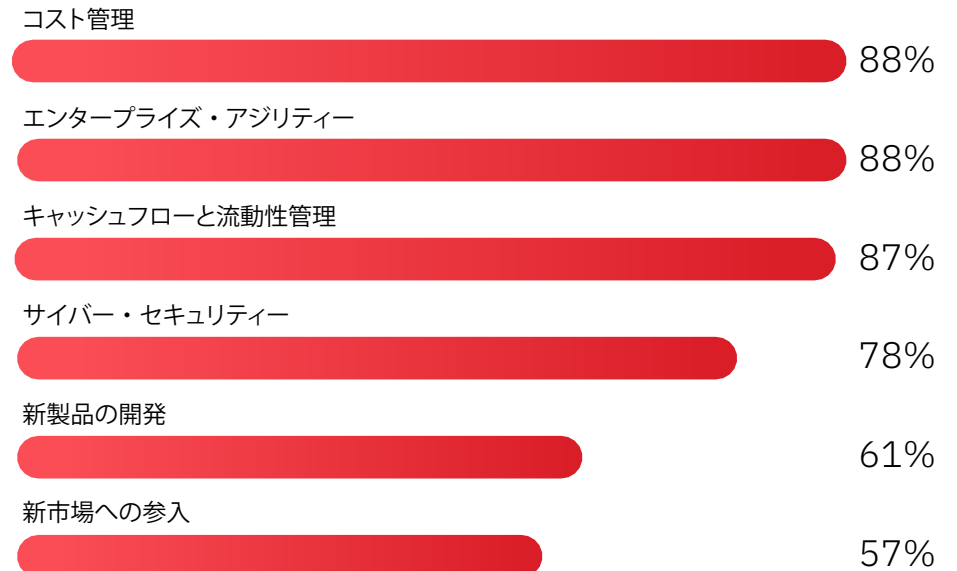
新型コロナウイルス感染症拡大以前と比べて、ビジネス・アジリティー、AI、データとアナリティクス、その他の新興テクノロジーへのコミットメントも拡大している。コロナによるリスクを新しく捉え直し、競争力の拡大に転換していく試みの一環として、日本の経営層の88%は、今後2年間でエンタープライズ・アジリティーへの取り組みをさらに優先させようと計画しており、実に91%は、プラットフォーム・ベースのビジネスモデルに参加することを表明している。

このように、顧客体験の向上を除いた、すべての取り組みが重要視されている。ところが、先行き不透明な競争環境に陥った時、パフォーマンスと成長を牽引できる唯一の要因は、まさにその顧客体験の向上なのである。

図 1

新型コロナウイルス感染症発生後、 経営層は内向きになっている

日本のリーダーたちは、今後2年間で対外的な成長ではなく業務遂行能力の向上に優先的に取り組もうとしている。



所見 4：勝者がいれば敗者もいる しかし単独で取り組む者は少ない

新型コロナウイルス感染症は、すべての企業や業界に等しく影響を与えてきたわけではない。今回の調査結果によると、経営層は、コロナ危機後に勝者となる可能性が高いのは医療関連業界であると予測している。「ステイホーム」の需要や習慣に支えられ、通信、メディア、およびエンターテインメント分野もプラスの影響を受けるとみられている。他方、敗者となる業界の筆頭は、旅行と運輸、および自動車を含む製造業界である。

各業界内では、リーチの幅を広げることが勝者につながる可能性を高めると期待されている。調査データでは、プラットフォーム・ビジネスモデルやパートナー・ネットワークへの信頼が深まっていることが示唆されており、日本の経営層の71%は業界内、58%は業界外でパートナー活動を強力に推進する計画を検討している。いずれにせよ、このような活動への参加は、今後2年間で、2年前よりも300%以上拡大するものとみられている。

ここで特に重要なポイントは、企業規模だけでは業界平均以上のパフォーマンスを実現できるかどうか予測ができないということである。伸び悩んでいる産業部門で、安定した、または平均以上のパフォーマンスを上げてきたのは、アジリティーを持って業務を遂行できる大企業である。規模と柔軟性を兼ね備えていることが、成功する企業の顕著な特徴である。

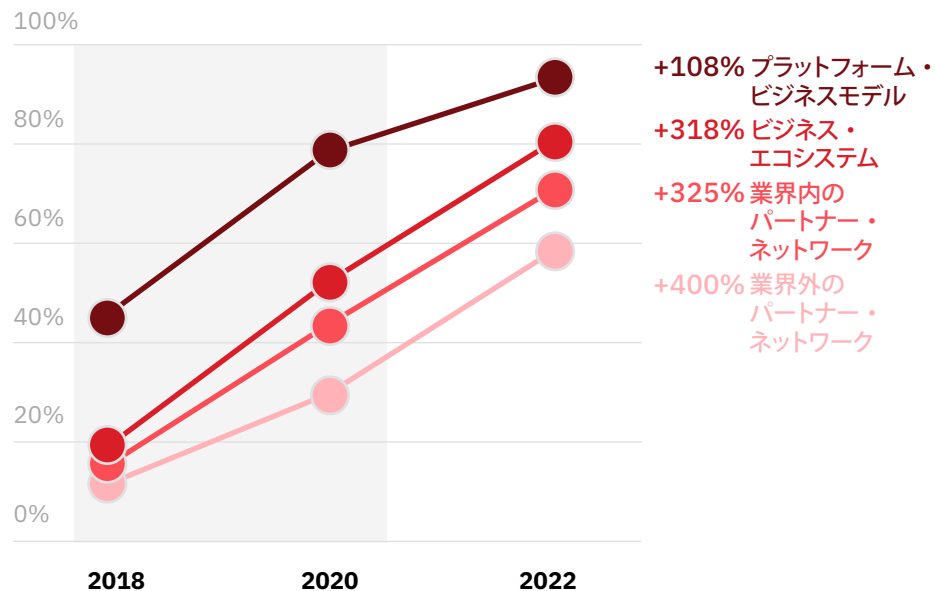
重要なポイントはもう1つある。パンデミック下でロックダウンが実施された際、必要不可欠とされたサービスはロックダウンの対象外とされ、それを支える「エッセンシャル・ワーカー」は社会の中で最も感謝され、重宝される職業となった。他者の生活や仕事、活動を支える人々に対する認識が高まった結果、あらゆる企業が改めて自社の「必須要素」に注目し、予算措置を講じるようになった。

必要不可欠なものが重視される、この破壊的変化の時代に、多くの、というよりもほとんどの企業が、コア業務の拡充に軸足を置いていることに驚きはない。業務の流れを改善し、従業員のスキルを強化しておけば、危機が再び起こった場合にも対処しやすくなる。それでも経営層は、真に競争力の向上を望むのであれば、達成するのが難しい上記のような目標も視野に入れておかなければならない。なぜなら、こういった取り組みからこそ、明日のイノベーションや成長が生まれるからだ。しかし、そのためにリソースを割り当て、承認しようとするれば、かつてない厳しい精査が必要となるだろう。

図 2

企業各社の提携が進んでいる

プラットフォーム、エコシステム、およびパートナー・ネットワークを重要な成功要因と考える日本の経営層は着実に増えている。



所見 5：持続可能性の鍵は健康

新型コロナウイルス感染症以前には、持続可能性への取り組みに関する戦略は、主に環境問題が中心であった。すなわち、汚染や気候変動などによる地球環境の健全性に対するリスクである。これらの領域に本格的に取り組み、情熱と誠実さを示す製品やブランドが消費者から選ばれるようになってきた。規制当局も、このような懸念や優先事項を同様に重視していた。

しかし、人類の健康危機に直面する状況に至り、環境の持続可能性だけでなく、個人の安全性にも考慮する必要が生じている。消費者は使い捨てのマスクや手袋を着用し、これまでにない個別包装を希望するようになった。また、自分自身や大切な人をウイルスから守るために、商品を宅配してもらい、外出するのを避けるようになった。しかし、こうした行動は、ともすれば地球の環境保全と人間の健康保全を対立させる方向に向かっているようにも見える。

ただし、消費者の環境問題に対する情熱が決して薄れていないことは、調査の結果からも明らかだ。実際、健康と安全の問題が加わることで、持続可能性の定義は拡大し、複雑化している。すでに企業は、新たな負担増の局面を迎えつつある。カーボン・フットプリントの削減、廃棄物管理の効率化といった既存の持続可能性の目標達成に加え、新たに健康や安全に関する要件も同時に満たす必要性が生じているからだ。

これはポスト・コロナ時代のビジネスにおいて、これまで以上に困難かつ重要な課題となるかもしれない。この課題を克服するためには、新たな業務慣行や材料だけでなく、新しい種類のデータや効率性も必要になる。例えば、食肉が傷んだり捨てられたりすることと、安全性を高めるためにプラスチックの使用量を増やすことを比較した場合、どちらの環境コストが高くつくだろうか。また、企業や消費者が求めるサプライチェーンや、さらに配慮の行き届いた配送を実現すると同時に、リソースの無駄を可能な限り無くすためにはどうすればよいだろうか。さらに高度な問題も発生しつつあり、リーダーたちには、今まで以上に微妙なニュアンスと豊富な知見に基づく解決策の提供が期待されている。

布石を打つのは今

パンデミックは、予想だにできなかった信じがたい事態が、ごく自然に起こりうるという現実を突きつけた。経営層は、パンデミックによってもたらされた戦略、管理、業務、および予算における優先順位の変化が、今後も続いていくことを肝に銘じる必要があるだろう。また、デジタル技術、デジタル・トランスフォーメーション、およびクラウドへの投資も継続して加速するだろう。

今は将来に備えて自社の業務プロセスを強化している最中であり、その状況は今後も加速することが予想される。経営層が、この中で提示される魅力的な機会を活用して、デジタル・トランスフォーメーションに自社のビジネス優先事項を取り込むならば、複雑さを管理して競争力を高めることができるだろう。もし手をこまねいて過去の状態である「コロナ以前のノーマル」への回帰を待っている経営層がいれば、その企業は間違いなく衰退の一途を辿るだろう。

今すぐアクションを

競争優位を賭けたレースの中にあって、企業各社はリアルタイムに即応することで、この新たな環境局面を切り抜ける必要がある。企業が生き残り、成功するためには、以下の3つの重要領域でアクションを取らなければならない。

- リーダーシップによりインスピレーションを触発し、従業員を新たな方法でリードし、巻き込み、サポートする。今まで以上に柔軟な仕事の選択肢を提供する（例えば、リモート・ワークとオフィス・ワークの混在モデルなど）。従業員のメンタルヘルスとウェルビーイング、およびスキル開発を重視する。これらすべてが、信頼関係を構築し、パンデミック後も長期にわたって適切な人材を社内に定着させるために役立つ。
- AI、自動化、およびその他の新興テクノロジーを活用することで、ワークフローをよりインテリジェントなものにする。サプライチェーンのレジリエンシー、サイバー・セキュリティ、および自動化やAIの導入に注力する。
- ハイブリッド・クラウドの優先的活用や、より多くのビジネス機能をクラウドに移行することによって、業務の拡張性と柔軟性を向上させる。

この新たな世界においては、自己満足やノスタルジアに浸る時間的余裕はない。以前の状態に戻りすることもできない。膨大なリスクと機会とが同居することで、潜在的な損失も見返りも大きい。経営層は、恒常的な不確実性、不可避な創造的破壊、そして際限のない変化の時代に備え、ビジネスで成功を収めるための準備を整えなければならない。

調査方法

本レポートで紹介されているデータは、以下の多くの調査から収集された。

- IBM Institute for Business Value (IBV) は、Oxford Economics と協力して、2020年4月から6月にかけて、22カ国20業種にわたる3,450名の経営層を対象とした調査を実施した。この中には173名の日本のビジネス・リーダーも含まれている。本調査では、新型コロナウイルス感染症が企業の能力や優先事項（投資先、テクノロジー、働き方など）にどのような影響を及ぼしたかを把握すべく、調査対象を経営層全体とした。
- IBV は、再び Oxford Economics と協力して、2020年7月から8月にかけて、米国の20業種にわたる400名のCEO、CIO/CTO、COO、および最高変革責任者を対象とした Executive Pulse 調査を実施した。その中で、パンデミックがデジタル・トランスフォーメーションのスピード、予算、メリット、障壁などにどのような影響を及ぼしたかに注目した。
- IBV は、SurveyMonkey と協力して、2020年4月以降、米国、ドイツ、および中国を含む8カ国5万人以上の成人を対象とした現地調査を実施している。現在の新型コロナウイルス感染症が、経済、ショッピング、仕事、健康とウェルビーイング、旅行とモビリティなど、数多くの領域にもたらした個人の視点や認識の変化と影響に関する洞察を収集している。

日本語翻訳監修

古長由里子

戦略コンサルティング & デザイン統括 パートナー

外資系ソフトウェア企業を経て、IBMに入社。IBMでは、クラウド・コンピューティングやサービス事業のマーケティングを担当した後、デジタル人材育成のロードマップ策定や新規事業創成、エコシステム構想策定などのプロジェクトに従事。また、IBMのイノベーション共創プログラム「IBM BlueHub」リードとして、スタートアップと大企業の事業創出・共創や、大学との次世代人材育成プロジェクトを支援。

大岡俊之

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業本部

IBV ビジネス・シンクタンク

横山勝巳

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業本部

IBV ビジネス・シンクタンク

関連する IBV の調査

“Cost and value transformation in the era of COVID-19.”

IBM Institute for Business Value、2020年9月。

企業がコロナ危機の最中で生き残り、成功するためには、コスト削減の方法を見いだすだけでなく、成長につながる投資も行わなければならない。

<http://ibm.co/cost-value-transformation-covid-19>

“COVID-19 Consumer Survey.”

IBM Institute for Business Value、2020年9月。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、人々の仕事、学習、ショッピング、およびコミュニケーションのあり方を変えつつある。

急速に進化する消費者の嗜好、ニーズ、および懸念に関する理解を深めるために、世界中の数千人の消費者を対象に調査を実施した。

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-consumer-survey>

“How to invest now to expedite COVID-19 recovery: Redirecting resources for enterprise transformation”

IBM Institute for Business Value、2020年7月。

デジタル・トランスフォーメーションは、パンデミックが引き起こした変化に適応している企業にも役立つ場合がある。

<http://ibm.co/covid-19-recovery>

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、業界のソートリーダー、第一線の研究者、各分野の専門家による専門知識に、グローバル・リサーチとパフォーマンス・データを組み合わせて、信頼性の高い、テクノロジーに基づくビジネス関連の洞察を提供します。IBV のソート・リーダーシップ・ポートフォリオには詳細なリサーチ、ベンチマーキング、パフォーマンス比較、およびデータの可視化が含まれ、あらゆる地域、業界、テクノロジーにおけるビジネスの意思決定をサポートします。

詳細について

IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。最新の洞察をメールで入手するには、ibm.com/ibv よりお申し込みください。

注釈および出典

1 “Despite being impacted by COVID-19 pandemic, 2021 fiscal year IT budget of domestic companies keeps on increasing (コロナ禍の影響を受けつつも、2021 年度の国内企業の IT 予算は増加基調を維持)”。ITR. 2020 年 11 月 12 日 <https://www.itr.co.jp/company/press/201112PR.html> (日本語版)。

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
December 2020

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「COVID-19 and the future of business in Japan - Post-pandemic opportunities」の日本語訳として提供されるものです。

