



潮流の洞察

—

# 新型コロナ ウイルス 感染症対策 アクション・ ガイド

混乱と将来不安、そして  
恐怖の渦巻く状況を  
切り抜ける

IBM Institute for  
Business Value

**IBM**



## はじめに

世界は試練と不確実性の時代に突入した。国際社会は、これまで以上に一体となって、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に立ち向かう必要がある。<sup>1</sup>そして、この世に生きるすべての世代が、その生命を守るために、その活動を制限し始めている。結果、世界経済は過去に例を見ないほどの危機的状況に陥った。目まぐるしく変わる情勢の中、これまで培ってきた経験則の多くは通用しなくなり、将来への見通しは暗くなる一方だ。不確実性のベールが、我々の視界をさえぎり始めている。

もっとも、破壊的な変化自体は今に始まったことではない。世界中の企業・政府・社会が過去何世代にもわたり、さまざまな破壊に対処し、新たな状況に適応してきた。テクノロジーを原動力とする近年の破壊に対しても同じことがいえるだろう。重要なことは、この種の破壊的変化に対処するための方法論自体の有効性が薄れたわけではないということだ。そして、現在最も優先すべきは、それらの方法論の性急な適用ではない。むしろ、方法論が立脚する基本的な理念に立ち返ることの方が、目下の状況を切り抜けるためには即しているといえるだろう。

「我々は今何をすべきか？」これは、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、世界中のあらゆる企業、政府、家庭、そして個人が自らに課すことを余儀なくされた問いである。もしあなたが武漢や香港にいるなら、嵐の峠は越えたように思うかもしれない。しかし、それを見極めるにはどうしたら良いか。もしあなたが欧州や米国にいるなら、今後どれだけ状況は悪化するのか。そして、もしあなたがまだ感染リスクの低い地域にいるなら、そこがホット・ゾーンになった場合、どうなるのか。また、そうならなかった場合でも、他地域で起きている感染拡大による経済の停滞や社会の混乱にどう対処すべきか。

こうした問いへの答えとして真っ先に挙げられるのが、「冷静に行動する」というたった1つのシンプルな考えである。これが正しいことは、それを実践することが簡単ではないという事実と同じくらい明白といえるだろう。いかなる嵐や危機的状況の中にあっても、まずは冷静さを保つことだ。そしてそのすぐ後に、冷静さの類語ともいえるべき「忍耐」が続く。では、冷静に行動できるようになり、忍耐力も身につけ、社会情勢を現実のものとして捉えられるようになったら、次は何をすべきなのか。自らを守り、将来に備え、願わくばさらなる高みを目指すために、どのように行

動するのが最善なのか。そして、この破壊的変化の時期に何らかの希望の光があるとすれば、それを見だし、追い求めるにはどうすべきなのだろうか。

このアクション・ガイドでは、適切な行動をとる上での指針となる情報をまとめた。IBMが自らの経験と事業継続の取り組みに基づいて作成した本ガイドは、アクションおよびリアクション・ガイドとして、さまざまな用途、ニーズに応えることを願うものである。このガイドの目的とは、第一に、ビジネス・リーダーや企業が、対策を講じた後に、その方向性が妥当であることを確認できるようにすること。第二に、対策をうまく実行・拡大できずにいるビジネス・リーダーや企業を後押しすること。第三に、短中期的に見て、誰もが改善できると思われる領域を明らかにすること。そして最後に、将来に備えたビジョンを描き直すことだ。この危機的状況からより力強く立ち直るためには、自ら講じる措置や、その結果、そしてより大きな目的に意識を向ける必要がある。

以降では、現在の状況において役立つだけでなく、新たに生じる状況からさらに学び、共有し続けることで今後何カ月も効果が持続すると期待される指針を、4部構成で紹介したい。このガイドは、ビジネス・リーダーを支援するために作成されたものだが、すべての組織に応用できるはずである。まず、第1部では、すべての企業の中核をなす資産であり、不可欠な要素でもある「従業員」に焦点を当てる。第2部では、企業と永続的に同心円の関係にある「顧客とパートナー」を取り上げる。第3部では「財務と業務」、つまり需給やサプライチェーン、損益計算書、バランス・シートに目を向ける。そして最後に、第4部では、同じく重要な要素である「コミュニティ」に注目する。コミュニティとは、企業の行動に対して影響を与えつつ、同時にその影響を受ける関係にもある、各地域における市民や政府機関、投資家、その他重要な利害関係者を指す。

図 1

### 従業員

健康面や経済面、その他の破壊的変化から起こる問題や悩みが、大多数の従業員に重くのしかかっている

### 財務と業務

あらゆる企業が、製品需要の変動やサプライチェーンの断絶、キャッシュフローや損益に影響を及ぼす未曾有の変化に直面している



### 顧客とパートナー

顧客やパートナーは必需品確保と、そのための企業の活動方針に対し、安心感を求めている

### コミュニティ

投資家やエコシステムのパートナー、地元企業などとコミュニケーションを図り、安心感を醸成する必要がある

このような分類は、複雑な問題への対応を簡素化し、シンプルな行動・対応を実現するための基本的な枠組みとなるだろう。

そして、当然ながら、状況への「適応力」こそが、生存のために最も重要な能力である。当社では、今回の危機的状況によって、企業の事業活動と社会的責任の両面において、恒久的な変化が生じるものと確信している。企業や個人がこの現実を受け止め、新たな状況に適応するためには、これまでになかったアプローチを採用する必要がある。

例えば、9・11 米同時多発テロ事件を境に、安全保障上の脅威に対する政府や企業の対応が変わり、各機関をつなぐ新たな連絡体制が確立されたほか、航空会社から港湾関連企業に至るまで、さまざまな業界の連携に基づく対応能力が進化を遂げている。

この進化は今、さらに広範囲へと及び、その過程において新たな能力が創出されるものと考えられる。生産性の高いリモート・ワークを求める声が、すでに小学校から米連邦議会に至るまで、さまざまな組織運営の見直しに拍車をかけている。我々を取り巻く環境に対し、前例のない斬新な対応がここまで急務となったことは、いまだかつて一度もなかった。

一方、こうした情勢における「マインドセット」上の課題は、新型コロナウイルス感染症による医療上の課題と同じくらい厄介なものといえるかもしれない。破壊的変化の渦中において最善の結果を得るためには、状況の曖昧さを、そもそもの現実として受け入れるしかない。そのうえで、学校の閉鎖やサプライチェーンの刷新など、その内容にかかわらず厳しく困難な意思決定を同時に行っていかなければならない。加えて、それらの決定事項を常に見直し妥当性を疑い、改良を加え、更新していく作業も欠かせない。

## 第1部：従業員

### 企業の中核をなす資産を守る

企業にとって従業員は、その中核をなす資産であり、競合他社との差別化を図り、業務における優先順位を明確にして、成果を生み出すための財産（人財）である。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、こうした人財の身体的・精神的・経済的健全性がリスクに晒されている。リモート・ワークを推進することで、一面的には事態の改善を図ることができるが、他方では、孤独感や孤立、不安などを増長させてしまうなど、別の問題を悪化させる懸念がある。

ほとんどの企業が、従業員に対する支援や保障、コミュニケーションを目的とした基本的な仕組みやツールの導入をすでに終えているだろう。以下に、現時点で導入を終えておくべき内容を列挙する。

- 職場やリモート・ワークの調整から、健康面でのケアや経済的支援に関する問い合わせまで、新型コロナウイルス感染症による影響に対処するための施策を講じる部門横断型のリーダーシップ・チームを組織する
- 動画やドキュメントの共有、インスタント・メッセージングなど、コラボレーションを目的とした、マルチチャネルのコミュニケーション・プラットフォームを構築する
- 事業継続計画、従業員や社外関係者それぞれに向けた電子メールやWebサイト、新たなデータや会社の方針変更など、定期的かつ体系的な情報を発信する
- メッセージの一斉送信から電話連絡網まで、緊急時における連絡体制を確立する
- 事業継続計画の効果を評価し、さらなる改善を加えるために必要な、従業員からのフィードバック・システムを整備する

従業員に関する懸念事項において、こうした当座のニーズを満たした後、引き続き景気後退が進むようであれば、次の段階は「コスト」である。実際のところ、2017年の世界のGDPにおける労働分配率は51.4%で、米国では58%を超えていた。<sup>2</sup>



### 従業員

導入を終えているべきもの：

- 部門横断型のリーダーシップ・チーム
- マルチチャネルのコミュニケーション・プラットフォーム
- 定期的かつ体系的な情報発信
- 緊急時における連絡体制
- 従業員からのフィードバック・システム

多くの企業が、就労または通常業務の遂行が困難な従業員に対しても給与を支払い続けている状況は、人々に安心と希望を与えてきた。大きな打撃を受けた一部業界については、政府の資金援助やその他支援の拡大により、恩恵を受けられる可能性もある。その一方で、企業は従業員に対してしっかりと向き合い、支援を継続し、常にコミュニケーションが取れる体制を整えた上で、必要に応じて調査を行うべきだ。

なお、この状況下で十分な稼働が確保できず、能力を発揮できていない従業員がいたとしても、彼らには変わらず価値がある。米連邦議会議員選挙における候補者の1人は、物理的な選挙活動の度重なる中断を受け、自身の選挙スタッフを社会的影響力が大きい活動の調査に振り向けた。<sup>3</sup> また中国では、急激な需要増に直面したオンライン生鮮スーパー大手 FreshHema 社が、さまざまなレストラン、ホテル、ショッピング・モールなど、40軒以上から3,000人あまりの従業員を「レンタル」した。<sup>4</sup> もし自社が人的資産の能力を十分に活用できていないと考えるのであれば、「斬新な発想」に基づき、彼らの能力をうまく活用しながら、人件費の一部もしくは全部を負担してくれる企業を見つけたり、今まで取り組むことができなかった新たなアイデアに、人財を振り向けたりしてもよいだろう。経営者がこの施策を迅速に遂行できるよう、最新の各種クラウド・ソーシング・プラットフォームを活用することも検討に値する。

長期的には、新型コロナウイルス感染症拡大以前からすでにトレンドとなっていたリモート・ワークへの移行が、さらに加速することは明らかである。<sup>5</sup> 多くの従業員が新しいツールに習熟し、安心して自宅等から利用できるようになるだけでなく、ツール自体もその利用機会の増加と重要性の高まりから、改善と調整が進むはずだ。新型コロナウイルス感染症のベールが徐々に取り払われ、企業が危機的状況後の計画を実行に移し始めると、リモート・ワークはさまざまな業界、さらには世界中でより大きな市民権を獲得することになるだろう。リモート・ワークを取り入れることで、人材の配置やITインフラ、不動産などの前提条件のほかに、社員の要件にも変化が及ぶだろう。「ニュー・ノーマル」に合わせて最適化できた企業は、人材の採用と業務の効率化の両面で競争優位性を確立することになる。

しかし、残念ながらすべての人がリモート・ワークを活用できるわけではない。最近の調査によると、高所得者ほど長期間の在宅勤務を行っており、その生産性を維持できる可能性の高いことが判明している。このことは、拡大する貧富の差がさらに深刻化することを暗に示している。ただ、在宅勤務が可能かどうかは業界によっても大きく異なる。リモート・ワークを採用できる可能性の最も高い業界はIT業界だ。調査対象となったIT業界の従業員の6割以上が、在宅勤務できる可能性が非常に高いと答えた。また、金融サービス業界の従業員の半数も、リモート・ワークを導入できる可能性は非常に高いと回答した。一方で、小売業や政府機関、医療業界に籍を置く人々の場合、リモート・ワークが適用できる可能性はそれほど高くはないようだ。<sup>6</sup>

中には、この期間をデータ運用の改善やビジネス戦略の練り直しの機会として、重点的に取り組む企業もあるだろう。「IBM グローバル経営層スタディ」の最新レポートによると、最も成功を収めている企業は、データ駆動型の企業文化を取り入れている。現在の危機的状況は、後塵を拝している企業にとっては巻き返しを図るチャンスとなり、先行企業にとってはさらに差をつけるチャンスとなるかもしれない。<sup>7</sup>

「従業員」に関して、この危機的状況を乗り切る中で、すべての企業が定期的に自問すべきポイントは、主に次の5つである。

1. 従業員の身体的・経済的・精神的支援を十分に行えているか
2. 業務に関するガイドラインと期待事項を明確に定義し、一貫性をもって効果的な方法で従業員に伝えているか
3. 自宅待機や一時解雇など、従業員に経済的負担がかからないよう、在宅勤務や業務の振り分け、その他創造的発想をもって従業員の価値を最適化しているか
4. ビジネス上の損害最小化のための経営意思決定が与えるブランド影響など、あらゆる角度から比較検討されているか
5. この危機的状況が過ぎてからも効果が期待できる、新しいプロセスやワークフローの適用や実装を担当するチームが存在するか

## 第2部：顧客とパートナー

### 信頼を高める

人間関係の基盤を担うのが「信頼」である。平時においてさえ、企業の多くが顧客からの信頼を得るのに苦労している状況であり<sup>8</sup>、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、その苦労がさらに増すことは容易に想像がつく。危機的な状況に際して、企業が信頼獲得に必要な義務を果たさなければ、顧客との関係性は平時よりもさらに遠くなる。逆に、危機的状況が信頼を結び、深めることにつながることもある。困難な状況における立ち居振る舞いが、そのまま企業姿勢を表す重要なメッセージとなるのだ。

従業員に対する支援や保障と同様に、ほとんどの企業が、顧客とパートナーに対する支援やコミュニケーションについて、何らかの方針や手法をすでに確立しているはずだ。以下に、現時点で導入を終えておくべき内容を列挙する。

- 顧客とパートナーが的外れな、または無神経なメッセージを受け取ることがないように、「通常営業」時とは異なるコミュニケーションを行う
- 商品や製品、設備に関して、衛生面・健康面で問題のないことを明確に伝えるほか、営業内容（営業時間や場所、入出荷見込みなど）に変更が生じた場合には、その情報を速やかに提供する
- 顧客とパートナーに対するコミュニケーション戦略（CEOをはじめとする経営層およびリーダーによる情報発信や、最重要顧客とパートナーとの一対一でのエンゲージメント活動など）を立案し、実行する。とりわけ、今回は過剰なくらいのコミュニケーションを心掛け、その必要性を肝に銘じる
- 疑問や不安を受け付け、適切な返答が可能なマルチチャネルのシステム（持続的なソーシャル・リスニングや回答メカニズムなど）を用意する
- 自社の取り組みを周知し、改善を図るために、製品やサービス、活動全般、コミュニケーション方法などに対するフィードバック・システムを整備する

当座の体制を整え終えたら、次の段階として、顧客やパートナーの財務的な健全性・堅牢性の評価を行う。特に掛取引が一般的なB2B事業においては、流動性リスクが顕在化する場合もあるだろう。ほとんどの企業が、キャッシュ不足に陥る危険性をはらんでいる。平均的な企業の運転



### 導入を終えているべきもの：

- 「通常営業」時とは異なるコミュニケーション活動
- 商品や製品、設備が衛生面で問題がないことの周知
- 顧客とパートナーに対するコミュニケーション戦略立案
- 疑問や不安を解消できる仕組み
- 改善のためのフィードバック・システム

資金回転期間は85日程度という調査結果もある。<sup>9</sup> 信用リスク問題は、今後さらに高まる公算が大きい。

自社が他社に比べてより強固なバランス・シートを持っているならば、同じエコシステムに属する人々の負担を軽減できるかもしれない。逆に、より脆弱なポジションにある場合は、真に信頼できる相手が誰なのか、ほどなく知ることになるだろう。いずれにせよ、信頼の絆が試されると同時に、どのようなコミュニケーションを交わすかによって、将来の関係性に深い意味を持たせることができるはずだ。むしろ、これはあらゆる関係に言えることである。

もしこの状況下で、自社製品への需要が拡大した場合、その企業はビジネスとモラルの間でジレンマを抱えることになる。つまり、特需ともいえるビジネス・チャンスにどのように対応するかによって、長期的なブランド毀損のリスクに直面することになるのだ。つまり、まさにこの瞬間、個人の価値観と企業の価値観のバランスを取った意思決定が重要となっている。例えば、不要の接近や接触を控える「ソーシャル・ディスタンス」は、ブロードバンド・トラフィックの急増を生み出しており、我々が一旦この危機的状況を脱したとしても、需要の恒常的な上昇が続き、電気通信事業者による、より高付加価値なサービスの提供につながる可能性がある。<sup>10</sup>

反面、自社製品の需要が落ち込んだ企業は、当然ながら極めて困難な課題に直面することになるが、それでもなおチャンスはある。斬新な発想を持つ経営者なら、この期間を新たなビジネス・チャンスを模索する期間と定め、ビジネスモデルの転換を図ろうとするだろう。例えば、中国最大の石油精製企業である中国石油化工集团公司（Sinopec 社）では、340 軒のガソリン・スタンドで野菜の販売を始めた。これは、顧客がガソリン・スタンド内に併設されているコンビニエンス・ストア「易捷」（Easy Joy）のアプリから、3 人家族の3 日分に相当するトマト、ニンジン、ブロッコリー、玉子などが入った重さ約7 キログラムの野菜ボックスを注文できるサービスだ。この野菜ボックスは、身体的接触なしに顧客の車のトランクに積み込まれ、注文はなんと受け取りの2 分前まで可能である。<sup>11</sup> 同社では、ガソリン・スタンド1 店あたり1 日およそ600 箱を売り上げている。また欧州では、オンデマンドの食品配達を手掛けるスタートアップ各社が、顧客と従業員の安全を守るために「非接触型」の配達サービスの導入に乗り出している。<sup>12</sup> 今後数週間から数カ月にかけて、この種の創意工夫を凝らしたビジネスがますます増えると予想される。

今回の危機的状況によって加速される見込みの高い長期的トレンドの1 つに、顧客体験の向上がある。特にデジタル製品においてその傾向が強いが、それはソーシャル・ディスタンスによるフラストレーションを背景に、あらゆる種類の製品やサービスのデジタル・エンゲージメントが向上していることに加え、対応するリモート・リソースの提供が可能となっているためだ。これまでデジタル化を頑なに拒んできた B2B の商習慣も、ニューヨーク証券取引所がリモート業務に強制移行されたように、高まる圧力からは逃れられないだろう。銀行においても、その支店網の維持が、いよいよ限界に近付いてきている。そして、銀行の支店閉鎖が相次げば、デジタル決済サービスのプロバイダーが漁夫の利を得ることになる。この危機的状況下において、企業と消費者の両方に根付く新たな価値観や商習慣は、コロナ後においても定着していくものと考えられる。<sup>13</sup>

「顧客とパートナー」に関して、この危機的状況を乗り切る中で、すべての企業が定期的に自問すべきポイントは、主に次の5 つである。

1. 顧客やパートナーとの信頼関係を深めるような行動や意思決定を行っているか
2. どの顧客やパートナーに支援を提供できるか。また、どの顧客やパートナーが支援を提供してくれそうか
3. 自社の理念、当座の利益、そして長期的視野に立った機会を比較検討した上で、自社製品・サービスの価格を設定しているか
4. 現時点で顧客が必要とするであろう新たな製品やサービスを模索し、その実現に向けて自社と効果的なコラボレーションが可能なパートナーと連携しているか
5. とりわけ最新のデジタル・リソースに注目して、一貫性を持った顧客体験の向上や、問題の軽減、円滑なエンゲージメントの推進を積極的に進めているか

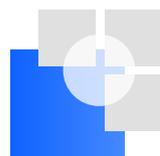
## 第3部：財務と業務

### 可能性を掌握する

企業内のさまざまな業務は、至る所で相互に依存し合っている。供給と需要、材料と製品など、それぞれの関係性の中で達成すべき目標と、その実現のための活動が、事業全体を等しく支えている状態が理想的ではあるが、困難な状況下では往々にしてその活動同士がうまくかみ合わなくなる。世界経済に圧力がかかり、金融市場が激動する状況下においては、市場経済が制御不能に陥っているという感覚になりがちだ。将来に対する予測や期待、計画などの達成が難しくなるだけならまだしも、実際にはそれ自体が意味をなさなくなったり、悪くすれば危険なものへと変質してしまうことさえ起こり得る。効果を最大化するために迅速に意思決定を下し、即座に人員を動員できるような統率力と実行力を兼ね備えたリーダーであればあるほど、この危機的状況下での無力感や不快感、あるいは屈辱感から、茫然自失の状態に陥ることがあるかもしれない。しかし、今ほどリーダーシップが問われている時はないはずだ。自ら把握し得る限りの情報をもって、コントロール可能な領域を見極め、そこを重点領域として行動することが求められよう。

このような局面では、アジリティー（俊敏性）と適応力という考え方が非常に重要となる。我々は個人および企業として、絶望からの回復力を養い、課題に直面したときでも楽観視できる力を育てることで、現場に生じるさまざまな現実を、常に冷静な目で捉えることができる。そうすることで、チャンス獲得とリスク回避のバランスを適切にとれるようになるはずだ。

この考え方が最も凝縮されている領域が、サプライチェーン、生産ライン、流通チャンネルの3つだ。3つの領域は互いに影響し合い、さらに、より大局的な領域（経済圏）とも相互に影響している。これら3領域における業務活動や、それを支援するためのコミュニケーションや従業員エンゲージメント、顧客エンゲージメントといった業務活動を円滑に進めるために、現時点で導入を終えておくべき内容を列挙する。



## 財務と業務

導入を終えているべきもの：

- 危機管理における「管制塔」
- 堅牢なデジタル・プラットフォーム
- 在庫とサプライチェーンに対する定期的な評価
- スタッフの配置モデル
- いかなる影響を受けても対処可能な損益計算書とバランス・シート

- 一貫した対応と全社的なメッセージを発信する上で、複数のリーダーが危機管理における「管制塔」的役割を担う
- 需要の急増にも対応できるよう最適化された、堅牢なデジタル・プラットフォームを用意し、データ分析から地域別の需要パターンを特定することで、リソースとニーズのマッチングを最適化する
- 在庫やサプライチェーン、上流のエコシステムを定期的に評価する継続的な体制を構築する。そして需要と供給の両方について、第2、第3レベルへと引き上げ可能な早期警戒システムと連携する
- スタッフの配置モデルを検討する。その際、クラウド・ソーシングも視野に入れた流動的な人員活用、最新のデジタル・テクノロジー、自動化やAIの導入も併せて継続的に検討する
- 損益計算書とバランス・シート、および予め定義した「危険検知の判定ロジック」から得られる示唆や、短期・中期計画などの評価を明確に行う。不測の事態への対処において必要不可欠な情報となる

上記のような当座の優先事項は、状況の進展とビジネス・ニーズの変化が起こるにしろ、最も厳しい局面から回復基調に至るまで、継続して中心的課題であることは間違いのない。ただ企業としては、これらの必要性を理解し、準備が整った上で、次のステップに進む必要がある。

まず真っ先に検討すべきは「サプライチェーン」である。2020年初めに中国で行われた都市封鎖の連鎖的影響により、サプライチェーンの地理的分断に対する関心が高まっている。事実、フォーチュン 1,000 社のうち、実に 94% の企業のサプライチェーンが中国でのパンデミックの影響を受けている。<sup>14</sup> と同時に、目まぐるしく変化する状況に対処するため、サプライチェーン自体のアジリティー向上に重点を置く傾向が強まった。欧州では、いくつかの企業が中国からの海上輸送を、輸送時間が半分に短縮される鉄道輸送へと切り替えた。総合的に見て、最も早く復旧が期待できる方法は、おそらくサプライチェーンのパートナーとチームを組んで、協調的な危機管理体制を確立することだろう。<sup>15</sup> このような状況においては、パートナーと浮き沈みを共にする可能性が高いため、情報やアイデアの共有はまさに生命線とも言える、極めて重要なファクターとなる。

どの企業もこの危機的状況を逆手に取って、デジタル技術による業務の「仮想化」を進めるべきである。短期間に、かつ緊迫感を持ってこの状況に対応できた企業は、その後も競争優位性を維持できる可能性が高い。経営者は、ワークフローを完全に切り替え、従業員がオフィスに来て仕事をするという旧態依然の発想ではなく、従業員がどこにしようとして仕事ができる勤務形態を検討すべきである。

中期的に検討すべき事項には、在庫の再評価をめぐるものもある。石油、鉱業、製鉄といった一部の業界では、需要および価格の回復を見越して、すでに在庫の積み増しが行われており<sup>16</sup>、その結果、倉庫の稼働率が上がり始めている。しかし一方で、さまざまな建設計画の中断により、需要の低下が起こっているのも事実である。このような状況下では、当然のことながらキャッシュ確保の重要性がますます高まっていく。それによって、財務プロセスを最適化する動きも当然のこととして加速するはずだ。このことは、全体としてより一層高いアジリティーや即応性を具えるため、経済システムにさらなる「ジャスト・イン・タイム的アプローチ」が要求されることになる。危機的状況が、この必要性を証明し、実現を後押しすることになる。

一部の業界に対する需要減は、新たな需要に対して投入可能な供給余力を生み出す。長い目で見れば、製品や供給先を刷新する機会となる。ある特定の業種に限られていた製品やサービスを、より多角的に展開できる可能性を模索することができるのだ。例えば、中国ではいくつかの

「財務と業務」に関して、この危機的状況を乗り切る中で、すべての企業が定期的に自問すべきポイントは、主に次の5つである。

1. 十分な情報に基づき意思決定を行うために、業務全体が可視化できているか
2. 最新のニーズや新たなニーズを把握するために、顧客をセグメント化し、分析しているか
3. デジタル化・アジリティー・効率化を推進するために、戦略的パートナーと緊密に協働しているか
4. キャッシュ・信用・リスクを管理するために、財務プロセスを最適化しているか
5. 楽観的な視点は保ちつつ、コントロール可能な領域は確実に制御し、リスクや危険性に対する現実感を忘れずに持ち続けているか

自動車メーカーが、クルマの生産からマスクの生産に切り替えた。これには、もちろんマスクに対する強いニーズが反映されている側面もある。しかし、より大切なことは、どうすればマネージャーやリーダーがオープン・マインドを持って、素早く新たなチャンスを見つけることができるかを示した点にある。

自動車メーカーのSGMW社(General Motors China社と、Liuzhou Wuling Motors社、SAIC Motor社の合併会社)は、たった3日でコンセプトから製造段階にまで進み、初回ロットで20万枚ものマスクの生産に成功した。今では14本の生産ラインを有し、1日あたり最大で170万枚を生産している。自動車メーカーのBYD社においても、創設者であるワン・チャンフー(Wang Chuanfu)氏が3,000人のエンジニアから成るチームを率いてマスクの生産ラインを構築したが、ラインに使われた部品の90%は社内にあつたものだという。現在では1日に500万枚ものマスクを生産するまでになり、これは中国の総生産量の4分の1に相当する。現在、同様の取り組みが世界中で展開され始めている。<sup>17</sup> もちろん、企業には、市場に需要が戻ってきた時に主力製品の生産に戻れるよう、常に動向を注視し、準備を整えておくための管制塔的役割も必要となるだろう。

## 第4部：コミュニティ

### 利害関係者を支える

いかなる企業も、属するコミュニティから孤立して事業活動を行うことはできず、またそうすべきでもない。特に、このような困難な状況を切り抜け、我々が切望するような未来を築こうとする時はなおさらだ。投資家、各地域の市民、政府機関、メディア、そのすべてが重要な利害関係者であり、彼らから単なる尊重にとどまらず、支持を取り付ける必要がある。そのためには、まずコミュニケーションによって情報を共有することから始め、コラボレーションによって共創する段階へと徐々に進めていくことが賢明であろう。

2019年に米国の経済団体である Business Roundtable が、株主と、その他の利害関係者とのバランスについて独自の見解を発表したが、現在の世界的危機にあっては、その相互依存関係がより一層明確に浮き彫りになっているという。<sup>18</sup>

大半の企業が、すでにそれぞれのコミュニティと深い関係性を構築しているが、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、次のような方針や手法を取り入れるようになっていく。

- ナラティブ・マーケティングにおける優位性と主導権を維持するために、社外向けコミュニケーション計画（この計画には、一般市民、メディア、コミュニティ、政府機関のリーダーのほか、同業他社のリーダーなども含まれる）を立案する
- この病気と感染経路の封じ込め、または理解に役立つ信頼性や透明性の高い企業情報およびリソースを共有する
- 医療従事者に対する一貫した支援や助言、および誤情報を排除する
- 金銭的援助、物資やサービスの提供など、新型コロナウイルス感染症に関する救援活動を行う
- 特に自らが有する専門知識や技術の提供を通じて、苦戦している他の企業や組織を支援する

このような時期には、社会に貢献する義務が自己の利益よりも優先されなければならない。企業は、財務面でのさまざまな調整やサプライチェーンにおける欠品などで苦戦していたとしても、コミュニティに対する支援策を含め、



導入を終えているべきもの：

- 社外向けコミュニケーション計画
- 透明性の高い企業情報の共有
- 医療従事者に対する支援
- 新型コロナウイルス感染症に関する救援活動
- 苦戦している他社への支援

緊急時の対応計画を策定しておくべきだ。一つだけはっきりしていることは、政府の解決策を待つことは現実的ではなく、支援策やサービスの提供などを含め、その役割を企業が果たすべきであり、実際に、その方が効果的である。

これは、さまざまな自然災害によって引き起こされた状況における過去の一般的な対応パターンとも重なるところも多い。<sup>19</sup> しかし、コミュニティが企業活動に求める内容や水準が、これほどまでに高かったことはないだろう。つまり、企業は自身の対応方針や活動に関し、その総合性・体系性を常に注視する必要があるのだ。

企業にとってコミュニティを支援することは、長い目で見れば「自己の利益につながる」ことにもなる。このような重大局面でリーダーシップを発揮できれば、自社に対する尊敬の念を「抱かせる」というよりも、むしろ「勝ち取る」ことにつながるはずだ。ただし、これは行動を伴って初めて実現する。危機的状況は、そのことを証明する機会にもなる。

新型コロナウイルス感染症が制御下に置かれた後、その先で待ち受ける社会は、それ以前のものとは似て非なるものとなるだろう。その違いには、ブランドへの忠誠心や、新たに根付いた慣習も含まれる。もし解雇された人々が、家賃や光熱費等の支払い免除・猶予を受けることができなければ、それは回りまわって、経済全体の危機的状況からの脱却を遅らせてしまうだろう。

社会変化の、もう一つの側面としては、リモート・ワークへの移行が決定的になるということだ。すると、必然的に、リモート・ワーク・システムがさらなる進化を遂げることになる。また、ソーシャル・ディスタンスと隔離を取り入れるコミュニティが増えることで、遠隔医療におけるオンライン診療や仮想環境でのさまざまな検査といった新たな推進力も得られることになるだろう。

とりわけオンライン教育への信頼が広がることは、最も顕著な社会的影響の1つとなるだろう。ユネスコによると、新型コロナウイルス感染症が原因で学校に登校できない学生数は、全世界で何億人にも上るといふ。<sup>20</sup> そのため、Zoom や Webex、Microsoft Teams などのリモート・ワークを支援する各種アプリケーションが、教師や生徒に無料で提供されるようになった。Alibaba Group によって開発されたリモート・オフィス用ツール「DingTalk」もその1つで、中国国内の14万の学校でオンライン・クラス開催に利用され、30省で1億2,000万人を超える生徒に、350万人の教師から授業が行われた。国連が推奨する遠隔学習ソリューションの最初の60種類の1つに、DingTalk が選ばれたのも当然のことと言える。<sup>21</sup>

新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって浮上するであろうコミュニティに関する問題の1つに、米国内でたびたび俎上に上がるオンライン投票の導入が挙げられる。ソーシャル・ディスタンスが引き続き求められると、米当局は憲法で定められた選挙権を守るために、リモートによる選挙を可能にする何らかの仕組みを導入せざるを得なくなる。それは、従来の紙の投票用紙を郵送することで代替できるかもしれないが、オンライン投票の方が、より短期間での導入が可能となる。ただ、デジタル方式の投票は、セキュリティ対策が万全でないため、ハッキングされる可能性もあり、リスクが高いとしてこれまで何度も導入を断念してきた経緯がある。しかし、携帯端末から銀行口座に安全かつシームレスにアクセスできるようになり、オンライン・トレーディングやオンライン為替取引が当たり前のように行われる現在では、投票プロセスのセ

新型コロナウイルス感染症に対峙する上で、柔軟性が極めて重要であることは自明である。「コミュニティ」に関して、この危機的状況乗り越える中で、すべての企業が定期的な自問すべきポイントは、主に次の5つである。

1. パンデミックの影響を乗り越える中で、コミュニティを支援するためにできることはすべて行っているか
2. 最も社会的に恵まれない人々でもこの危機的状況乗り越えるよう、自己利益優先の衝動を自制しながら、リーダーシップを発揮しているか
3. 衛生当局や政府当局とのコミュニケーションを密にし、指示に従って方針を取り入れ、必要だと思った時にはさらなる措置を要請しているか
4. 責任をもって社会貢献や経済活動を再び活性化することを目指し、パンデミック対応から復帰するための準備を自社およびコミュニティ内で進めているか
5. 今回の危機的状況が終焉を迎え、いつ次の危機的状況が発生したとしても、より適切に対処できる体制を整えておくために、コミュニティの回復力を高める支援を行っているか

キュリティーを確保するために、多くの人的リソースを投入するよりも、かえってテクノロジーを活用した方がリスクを低減できる可能性もある。たとえ全国一律に導入できなかったとしても、その利便性から、導入を見送られた地域からも導入を求める動きが起こるだろう。もしこの流れが現実のものとなれば、つまり投票がテキスト・メッセージを送信するかのようにならなければ、選挙における政治力学を間違いなく変えることになるはずだ。

## 結論

### 「試練」を克服した先に訪れる真の「試練」

新型コロナウイルス感染症の極めて深刻な状況を、市民・政府・企業が一体となって克服するその瞬間を、全世界が固唾を飲んで待っている。「自分は新型コロナウイルスに感染しているのではないか」、「大切な人たちが感染しているのではないか」、「感染していた場合、どうすればいいのか」。こうした切迫感が一般市民の思考や行動を抑圧している。その理由は極めて明白で、この感染症ですでに何万人もの死者が出ており、その数は今後さらに増えることが確実視されているからだ。パンデミックの影響は、社会生活や経済活動に大打撃を与え、結果として恐るべき人的損失をもたらしている。このことは、現在の状況の深刻さや重要性、またその特質を見誤っている訳でも、軽視している訳でもない。

しかし、この「試練」はいつか過去のものとは言わないまでも、一つの慣例となる日が必ず来るはずだ。それでも、新型コロナウイルスに感染する人は出るだろうし、残念ながら死に至る人も出るだろう。今は、この感染症が特效薬のある季節性インフルエンザのようなものになることを切に願うばかりである。そして、いざそうなったとき、我々が直面する真に重大な「試練」とは、今後生じうる新たなパンデミックではなく、危機的状況に対峙した際の自分たちの対処そのもの。そして、その一連の経験から得られた教訓の内容である。過去数十年においても、世界は目まぐるしい変化に直面し、多くの人々や企業が、その変化への適応に四苦八苦ししてきた。そして、その柔軟性や適応力によって獲得した能力に基づき、現在の世界の姿が形作られているとあってよい。同じように、今回の危機的状況下においても、完全なる適応を果たす人々や企業こそが、これからの未来に向けて力強く再生することができるのである。

### 日本語翻訳監修

岡村周実

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  
事業戦略コンサルティング 理事・パートナー

日本企業・政府部門の成長戦略に係るコンサルティングを担当。先端テクノロジーや官民・異業種連携により、新たなエコシステムの創生を図るプロジェクトを多数支援している。慶應義塾大学卒。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス行政大学院およびパリ政治学院公共政策大学院の修士課程修了。

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

## 注記と出典

- 1 世界保健機関 (WHO)、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の発生に関するWebサイト。https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019
- 2 国際労働機関、「Labour income share as percent of GDP」、2019年7月。https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;\_LOSTAT\_COOKIE=YdDzYNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcxWQwCUJYx6AzI95V\_y!-1102363596?locale=EN&MBI\_ID=539&\_afLoop=9618879880239138&\_afWindowMode=0&\_afWindowId=null#!%40%40%3F\_afWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26\_afLoop%3D9618879880239138%26MBI\_ID%3D539%26\_afWindowMode%3D0%26\_adf.ctrl-state%3D4920uge1q\_4)
- 3 Julia Manchester氏著、「Kennedy suspends campaign activities for a week due to coronavirus outbreak」、*The Hill*、2020年3月13日。https://thehill.com/homenews/campaign/487435-kennedy-suspends-campaign-activities-for-a-week-due-to-coronavirus-outbreak
- 4 Tianyu Wang氏著、「Employee sharing helps companies survive COVID-19」、CGTN、2020年3月10日。https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html
- 5 IBMベンチマーキング・プログラム、2020年。
- 6 Chip Cutter氏、Rachel Feintzeig氏共著、「Corporate America Races to Respond to a Crisis That Upends Work」、*The Wall Street Journal*、2020年3月8日。https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share\_mobilewebshare
- 7 『Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere』(信頼による卓越: AI/Data包摂時代のリーダーシップ)、IBM Institute for Business Value、2019年11月。https://www.ibm.com/downloads/cas/R6XOZWP9
- 8 Edelman、「Edelman Trust Barometer 2020.」、2020年1月21日。https://www.edelman.com/trustbarometer
- 9 IBMベンチマーキング・プログラム、2020年。
- 10 Davey Alba氏、Cecilia Kang氏共著、「So We're Working From Home. Can the Internet Handle It?」*The New York Times*、2020年3月16日。https://www.nytimes.com/2020/03/16/technology/coronavirus-working-from-home-internet.html
- 11 Zheng Xin氏著、「Sinopec starts selling vegetables at Beijing gas stations」、*China Daily*、2020年2月15日。https://www.chinadaily.com.cn/a/202002/15/WS5e47ad50a310128217277c8c.html
- 12 Natasha Lomas氏著、「Europe's Deliveroo and Glovo switch on contactless delivery during COVID-19 pandemic」、*Tech Crunch*、2020年3月12日。https://techcrunch.com/2020/03/12/europes-deliveroo-and-glovo-switch-on-contactless-delivery-during-covid-19-pandemic/
- 13 Dan DeFrancesco氏著、「NYSE is temporarily closing its iconic trading floor and switching to all-electronic trading」、*Business Insider*、2020年3月18日。https://www.businessinsider.com/nyse-will-close-trading-floor-in-response-to-coronavirus-2020-3
- 14 Dun & Bradstreet、「Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak」、2020年2月。https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB\_Business\_Impact\_of\_the\_Coronavirus%20%281%29.pdf
- 15 Greg Knowler氏著、「China-EU shippers turn to rail after ocean capacity cuts」、*Journal of Commerce*、2020年3月12日。https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts\_20200312.html
- 16 Tom Daly氏、Mai Nguyen氏、Min Zhang氏共著、「UPDATE 1-China copper inventories near 4-yr high as supply swamps virus-hit demand; steel stocks build slows」、Reuters、2020年3月13日。https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-metals/update-1-china-copper-inventories-near-4-yr-high-as-supply-swamps-virus-hit-demand-steel-stocks-build-slows-idUSL4N2B63VU
- 17 Grady McGregor氏著、「Masks and hand sanitizer replace iPhones and perfume: Firms redeploy factories to make coronavirus supplies」、*Fortune*、2020年3月17日。https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-mask-hand-sanitizer-factory/
- 18 Business Roundtable、「Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'」2019年8月19日。https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans
- 19 Joel Comm氏著、「How Businesses Are Helping Puerto Rico Recover From a Devastating Hurricane」、Inc.、2017年12月11日。https://www.inc.com/joel-comm/companies-helping-social-good-of-puerto-rico.html
- 20 ユネスコ、「COVID-19 Educational Disruption and Response」、2020年3月19日。https://en.unesco.org/themes/education-emergencies/coronavirus-school-closures
- 21 He Wei氏、「3 Chinese learning apps enter UN list」、*China Daily*、2020年3月18日。https://global.chinadaily.com.cn/a/202003/18/WS5e71690ba31012821727fe3c.html

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in United States of America  
March 2020

IBM、IBM ロゴおよび [ibm.com](http://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](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) の「Copyright and trademark information」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ものではありません。

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、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 Action Guide - How to manage amid chaos, ambiguity and fear」の日本語訳として提供されるものです。

