

## コンサルティングレポート

# 新型コロナウイルス対応を契機とした 業種別 ICT 活用・業務改善について(総論)

業務 ICT コンサルティング部 プリンシパル 春日 丈実

2020年1月から徐々に顕在化した新型コロナウイルスによる諸問題(以下、新型コロナ問題)は、企業のみならず、社会全体に大きな影響を与え、依然として先行きは予断を許さない。本稿では IT・BPR コンサルタントの立場から、企業への提言を述べたい。なお、業種別(「製造」、「物流」、「建設」、「小売」、「医療」)の具体的な対応については、それぞれ別のレポートで連続シリーズとして解説していく。

## 1. 新型コロナウイルス感染症により改めて見直しが迫られる「リスクマネジメント」

新型コロナウイルスは、当初はアジアの一部地域で流行しているものとみられていた。しかし、瞬く間に欧米やアフリカ地域等全世界に広がった。日本では、2020年4月に入って政府から「緊急事態宣言」が発出され、企業には在宅勤務の強力な推進が求められる等、社会生活全体が突然大きな制約を受けることとなった。

改めて歴史に目を向けると人類社会の歴史は感染症と切り離せない。14世紀には黒死病(ペスト)、16世紀には天然痘、19世紀にはコレラ、そして20世紀にはスペイン風邪やアジア風邪、香港風邪が世界で流行した。特に21世紀に入ってからは、SARS、新型インフルエンザ、MARS などの感染症問題が続いていた。グローバリゼーションの進展により、人々の移動が活発になったことで感染が拡大しやすい状況にあり、新たな感染症の流行が発生する間隔が短くなっているという指摘もある。今後も、企業を含む社会全体として、感染症がもたらす大きな影響と付き合い続けていかなければならないことが想定される。

企業はこれまでも感染症をリスクマネジメントの1つの対象として捉えてきた。2002年から流行した SARS、2009年の新型インフルエンザを受けて多くの企業がリスクマネジメントとして BCP(事業継続計画)を準備した。当社でも、多数の企業の BCP 作成をサポートしたが、そのうちの多くが感染症等パンデミックが発生した場合を想定した計画を作成していた。

通常 BCP では、感染症のみならず、自然災害や事件・事故等、あらゆることを想定して事業を継続するための方法が計画される。しかしながら、どうしても「過去に発生したリスク」が検討の前提になってしまう実情がある。2010年代以降、東日本大震災や今回の新型コロナ問題など、BCP の想定を大きく上回る、かつて経験したことのないレベルの問題が次々と発生している。

多くの企業において、既存の計画は見直さざるを得ないだろう。大きなパンデミックの発生を十分に想定して、BCP、特にリスクマップ<sup>1</sup>を作成し、対応計画を再立案する必要がある。なお、気候変動の結果とも言われる、台風や豪雨も問題もリスクマップ再検討時の課題であろう。

<sup>1</sup> 「発生する可能性のある事象」と「それぞれの事象が発生した場合の被害」をマトリクス表に示して、個別のリスクをマッピングする手法のこと。リスクを網羅的に可視化できるため、自社にとって何が一番インパクトのあるリスクかを見極める手法の1つとして有効である。

## 2. 企業にとって避けられない課題である ICT 活用

今回の新型コロナ問題を受けて、リスク対応の見直し、あるいは、今後の企業の生き残りそのものを考えるにあたっては、ICT(デジタル)活用と、仕事の方法の変革を通じた生産性の向上が非常に重要になる。

対策の出発点として提言したいことは、徹底した『ICT(デジタル)活用』である。出勤制約というリスクに対処する代表的な施策である在宅勤務は、ICT 活用と切り離せない。パソコン端末のみならず、テレビ会議を実現するための様々なツール(カメラ、マイク、コミュニケーションツール等)やネットワーク、クラウド環境の活用等、まさに DX(デジタルトランスフォーメーション)を実現するための要素が詰まっている。過去、東日本大震災時にも、在宅勤務は大きく注目された。しかし、当時は通信回線等のインフラや各種技術の制約もあり、大きな流れには至らなかった。今回、2020 年の新型コロナ問題においても、数々の課題はあったと思われるが、技術の進歩により、当時に比べれば「できるかもしれない」という手応えを感じている企業や社員は多いように感じる。

このタイミングで自民党 行政改革推進本部 規制改革チームも「新型コロナ対応を機に進めるべきデジタル規制改革」の緊急提言を、政府に対して行った。内容は、「(1)オンライン教育」と「(2)対面原則・書面原則などの徹底的見直し」であり、(2)の見直し対象として、「①対面・面前原則、②書面での作成・備置・提出・交付・通知の原則、③押印原則、④行政機関による印紙による支払い原則、⑤様式原則、⑥出頭原則、⑦現場・店頭での専門家の常駐/配置要請の原則、⑧人手による目視での調査・点検・検査の原則、⑨原本原則、⑩現金原則」の 10 個の原則を挙げている。官民を挙げて、国としての ICT 活用は大きな流れになり、止まることはないだろう。

振り返れば、新型コロナ問題が起きる以前の 2018 年に経済産業省から出されたレポート「2025 年の崖」は IT 業界のみならずさまざまな業界で大きな反響があった。レポートの内容を一言でいうと、企業は DX(デジタルトランスフォーメーション)を進めなければ 2025 年には大きな IT 負債を抱えることとなり、2025 年以降日本は国として最大 12 兆円(毎年)の経済損失が生じる可能性がある、ということである。新型コロナ問題はこの改革の流れを待たなして加速するものと言える。

ただし、単に ICT ツールを導入するだけでは不十分である。企業経営としては、ツールの導入を『生産性の向上』につなげる必要がある。そのためには、企業のビジネスモデル、組織・文化・制度といった企業そのものの変革を ICT ツールの導入とセットで考えなければいけない。簡単に言い換えれば、「仕事の方法の見直し」が必要ということだ。

この「業務改革」は、いつの時代においても、コンサルティングの依頼を数多く頂くテーマである。民間企業のみならず公共系(官公庁や自治体、財団法人等)の組織からの依頼も少なくない。特に最近では、システム見直しを機会に、そもそもの仕事の方法を見直したいと考える企業及び各種組織が増えていることを実感している。経済がグローバル化する中で、業務改革は、文化や慣習までも含め、既存の方法を全面的に検討するチャンスとするべきだろう。

業務改革を通じて『生産性の向上』の実現を図ることが、今後より重要なテーマとなるが、それを実現方法は、必ずしも生産性の分母となるインプット(労働者数や労働時間)の効率化だけではない。分子であるアウトプット(売上・利益)を最大化する方法もあり、ここにもデジタルを活用することができる。例えば、3 密を防ぐ形で提供する新しい高付加価値サービスのあり方を構想する際には、デジタルの要素は欠かせないだろう。各業種ごとに既に工夫の競争が始まっている。

当然ながら、ICT を通じた生産性の向上だけで、新型コロナウイルスがもたらした全ての課題に対応できるわけではない。例えば、観光業や外食業においては、デジタル活用を推進して在宅勤務が実現されても客足が伸びなければ、事業継続そのものが深刻な課題となる。また、内部留保に乏しい中小企業においては、デジタル活用や生産性の向上に取り組むより、日々の運転資金を確保する方が喫緊の課題である場合もあろう。

しかし、日本においては既に生産年齢人口が減少に転じており、企業は従業員 1 人当たりの生産性を高めることが経営の重要な課題となっている。日本の労働生産性は 2019 年においては OECD 加盟 36 カ国中 21 位で、主要

7カ国中最下位となっている。多くの日本企業で生産性問題は大きな課題であると考えられる。

2020年現在、ICTインフラ、及び、インフラ上で使うソフトウェアも進化を続けている。特に後者はクラウド利用ができるものが多数提供されており、自社の業務に合ったものを活用していくことが可能だ。クラウドの場合は、トライアル・アンド・エラーも視野に入れて取り組むことができる。「過去にも検討したが駄目だった」「当業界には無理」「当社は規模が小さいから」といった固定観念を捨てて取り組むことのできる最大の機会である。先にも述べた通り、生産性向上のためには自社の従来の仕事の方法に固執せず、変革をした方が望ましい例が多い。ただし「特定のツールありき」でなく、俯瞰的に検討を行うことは大事にしていきたい。

今回の新型コロナ問題の先行きは不透明である。しかし、仮に今回の問題が収束したとしても、次なる新しいリスクが顕在化してくる可能性は高い。その時に備えるという意味でも、これらの課題に取り組むことが必要であろう。別稿にて業種（「製造」、「物流」、「建設」、「小売」、「医療」）毎に『デジタルの活用』、『生産性の向上』という視点からポイントを述べていきたい。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。