

## コロナ禍を受けてCIOがとるべき施策



塩田郁実



高木大輔

### CONTENTS

- I コロナ禍で日本企業の業績は大幅に悪化
- II コロナ禍にあっても企業のIT・デジタル投資意欲は比較的旺盛
- III 企業が重視しているIT・デジタル投資の領域
- IV 将来起こり得る未曾有の危機に備えた事業継続・災害復旧計画が必要
- V IT・デジタル戦略上の優先度
- VI 次の打ち手に向けた取り組みも加速すべき
- VII 次の打ち手を素早く実現するための事前準備

### 要約

- 1 野村総合研究所（NRI）は、緊急事態宣言発令中の2020年5月に、大企業のCIOを対象として新型コロナウイルスの影響に関するWebアンケート調査を実施した。20年度のIT・デジタル投資配分において、当初計画から増やす意向が最も多かったのは「働き方改革」であった。次いで「顧客接点業務」と「ITインフラ」である。
- 2 IT・デジタル戦略上、直近の優先度を上げる施策として、「ペーパーレス化」「リモートワーク化」「採用のデジタル化（オンライン面接やAI活用など）」など、働き方改革に向けた取り組みが上位を占めていた。次いで、「非対面営業の強化（オンライン営業ツールの導入など）」や「販売チャネルのデジタル化（EC・モバイルアプリの導入）」などの顧客接点業務関連である。
- 3 前述の直近の優先度を上げる施策を除き、今後、優先度を上げていく施策、すなわち「優先度を上げる予定（2020年度）」または「優先度を上げる予定（2021年度以降）」の割合が高かった施策は、「モノ売りのサービス化（資産・設備の稼働管理、サブスクリプションなど）」や「キャッシュレス化」「サプライチェーンにおける企業間情報共有」「システムの疎結合化（マイクロサービスなど）」などである。これらの施策は、働き方改革や顧客接点業務の見直しに続く、「次の打ち手」といえる。この状況をチャンスと捉え、ほかの企業に先んじて、次の打ち手に向けた取り組みを加速すべきである。

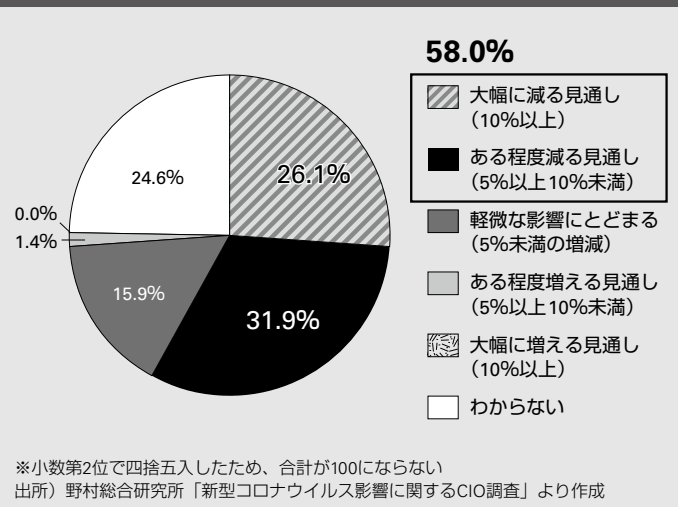
## I コロナ禍で日本企業の業績は大幅に悪化

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の蔓延は、日本経済に深刻な影響を及ぼしている。2020年9月8日に発表された20年4-6月期の実質GDP成長率（二次速報）は、年率換算で-28.1%と戦後最大の下げ幅を記録した。個人消費（家計最終消費支出）と輸出がそれぞれ前期比-8.3%、-18.5%と大幅に落ち込んだことが大きな要因になっている。こうした景気の変調は、当然のことながら、企業業績にも大きな影響を与えている。10月1日に発表された日銀短観によると、20年6月時点の企業の業況判断DI（最近）は大企業で-26%pt、中堅企業で-30%pt、中小企業で-33%ptと、リーマンショック以来の大幅な落ち込みを示した。とりわけ「飲食・宿泊サービス」業は、大企業で-91%ptという壊滅的な状況である。9月時点の業況判断DI（最近）は、大企業で-21%pt、中堅企業で-28%pt、中小企業で-31%ptと若干持ち直しの傾向は見られるものの、依然として厳しい状況には変わりがない。

## II コロナ禍にあっても企業のIT・デジタル投資意欲は比較的旺盛

こうした厳しい景況感の中で、日本企業は今後のIT・デジタル投資をどのように考えているのだろうか。野村総合研究所（NRI）は、緊急事態宣言発令中の2020年5月9～19日に、国内企業のCIO（Chief Information Officer：最高情報責任者）を対象として「新型

図1 2020年度の売上高予想への影響（当初計画と比較）



コロナウイルス影響に関するCIO調査」(以下「CIO調査」)を実施し、69社から回答を得た注。回答企業の19年度売上高は1000億円以上であり、そのうち49%は1兆円以上の大手企業である。

まず、20年度の売上高予想が当初計画と比較して、どの程度影響を受ける見通しかを尋ねたところ、「大幅に減る見通し (10%以上)」または「ある程度減る見通し (5%以上10%未満)」という回答の合計が58.0%であった。コロナ禍において、過半数の企業がマイナスの影響を被っていることが分かった (図1)。

一方、IT・デジタル投資に目を向けると、20年度当初計画から「大幅に減らす (10%以上)」または「多少減らす (5%以上10%未満)」と回答した企業は20.3%にとどまっております (図2)、コロナ禍により売上高にはマイナスの影響があるものの、IT・デジタル投資を減らす企業が少ないことが分かる。

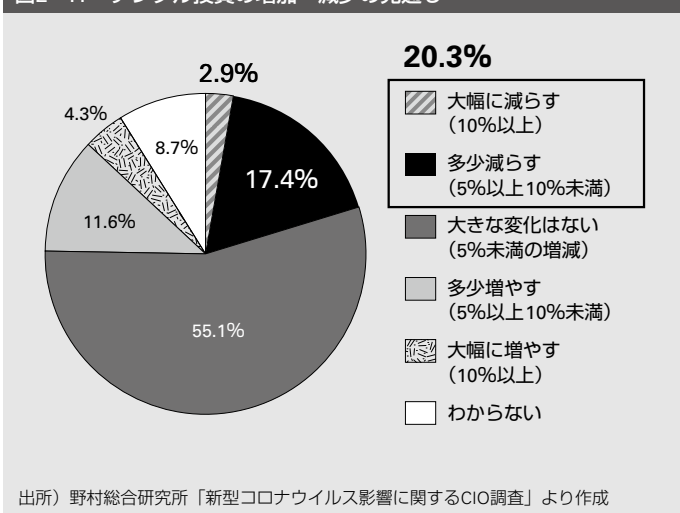
このことは日銀短観 (20年9月調査) の結果からも裏付けられる。企業のソフトウェア投資額の20年度計画は、大企業 (全産業) で

前年度比+6.7%の増加が見込まれている。中堅企業・中小企業まで範囲を広げた全規模合計（全産業）では前年度比+6.4%となっており、コロナ禍だからこそ、日本企業からは旺盛なソフトウェア投資意欲が生じていることがうかがえる。というのも、今回のコロナ禍の経済への悪影響は、企業が突然、従来とは非連続な経営環境変化に見舞われたことが大きいからだ。こうした事態を乗り越え、

企業が新たな成長軌道に乗るためには、デジタル活用によるビジネスモデル変革や新規事業創出というデジタルトランスフォーメーション（DX）が急務になっていることを、コロナ禍は日本企業に気付かせるきっかけにもなった。

CIO調査の結果からも、ITやデジタルを活用したビジネスモデルの見直しや新規事業検討の必要性の変化について、「必要性が大きく高まった」または「必要性が高まった」とする回答が合わせて88.4%となっており、IT・デジタル化の重要性が日本企業に再認識されたことがうかがえる（図3）。

図2 IT・デジタル投資の増加・減少の見通し



### Ⅲ 企業が重視している IT・デジタル投資の領域

それでは、日本企業が重視しているIT・デジタル投資の領域とは、どのようなものなのだろうか。IT・デジタル投資配分において、当初計画から「大幅に増やす・多少増やす」と「多少減らす・大幅に減らす」の差が最も大きい領域は、+40.6ptの「働き方改革」である。次いで、+18.8ptの「顧客接点業務」と+18.8ptの「ITインフラ」、+17.4ptの「事業継続・災害復旧対策（BCP/DR）」である（図4）。

IT・デジタル戦略上の施策優先度は各社の考えによるものの、CIOは、コロナ禍を受けた自社の事業環境の見通しを踏まえ、あらためて優先順位を見極めるべきである。当面の事業環境が厳しい企業においても、一律にIT・デジタル投資を削減するのではなく、働き方改革や顧客接点業務の見直しに投資を集中させるなどのメリハリが求められる。

図3 ITやデジタルを活用したビジネスモデルの見直しや新事業検討の必要性

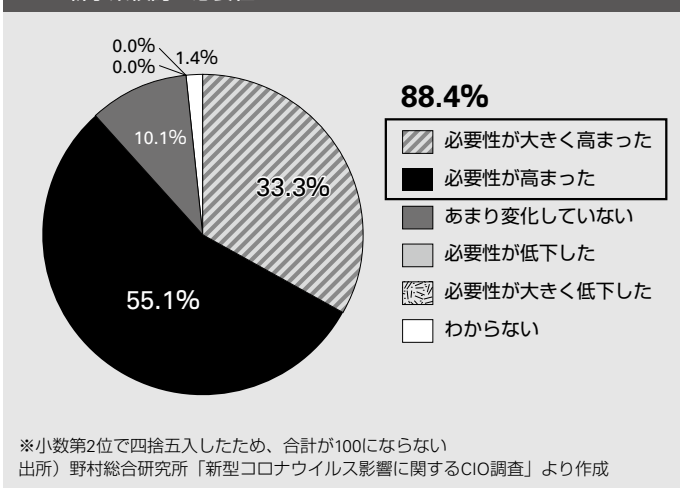
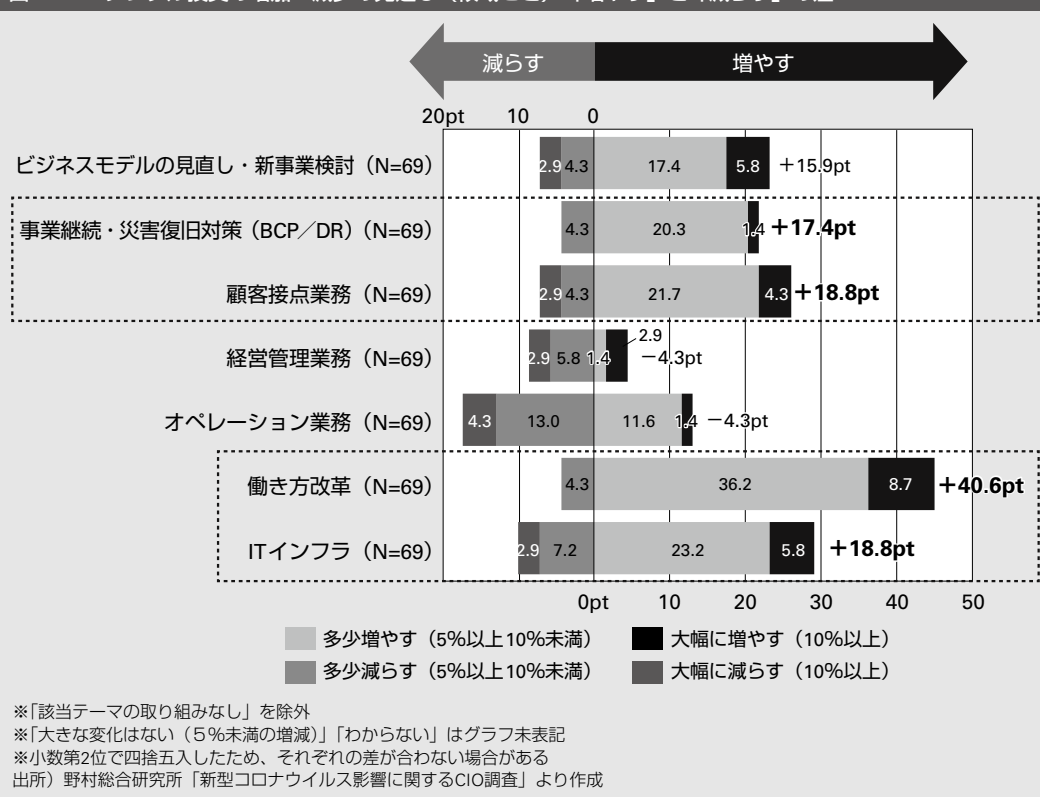


図4 IT・デジタル投資の増加・減少の見通し（領域ごと）\*「増やす」と「減らす」の差



#### IV 将来起こり得る 未曾有の危機に備えた 事業継続・災害復旧計画が必要

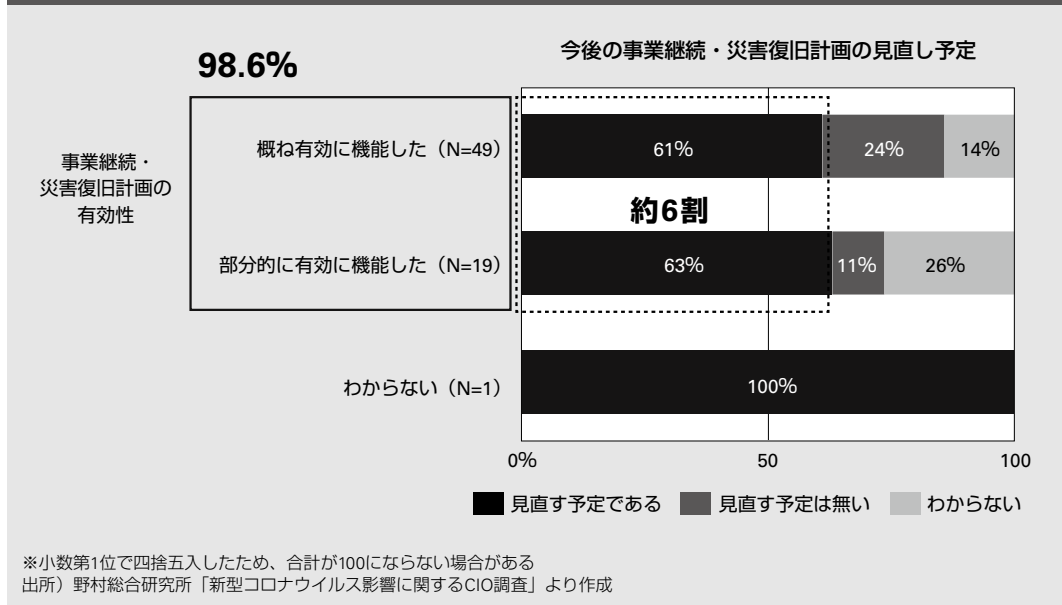
事業継続・災害復旧計画の有効性については、「概ね有効に機能した」または「部分的に有効に機能した」と回答した企業は合わせて98.6%となった。一方、「概ね有効に機能した」または「部分的に有効に機能した」と回答した企業に、今後の事業継続・災害復旧計画の見直し予定について尋ねたところ、「見直す予定である」と回答した企業はそれぞれ6割を超える結果となった（図5）。

これらの結果から、今回、事業継続・災害復旧計画が「有効に機能した」と回答している企業の多くが、今後、見直しを考えている

ことが分かる。見直しの観点としては、「本社機能の分散化」や「協力会社も含めたサプライチェーン全体のBCPの再検証」「在宅勤務を前提とした計画への見直し」「地震や津波などの自然災害だけでなく、パンデミックのシナリオを追加」「リモートワークを支えるITインフラの刷新」といった声が挙げられている。コロナ禍という想定外の事象を踏まえて、新しい働き方や事業形態にパラダイムシフトすることを見越して、事業継続・災害復旧計画の見直しを考えていることが分かる。

大手生命保険のチューリッヒは、2020年4月に事業継続計画の一環として、コールセンターの95%を在宅勤務へ移行することに成功している。個人情報を多く扱うコールセンターは、在宅勤務に移行することが難しいと考

図5 事業継続・災害復旧計画の有効性と見直し



えられるが、セキュリティを担保したシステムによってこれを実現している。また近年では、チャットボットやボイスボットを活用したコールセンターも普及してきており、多くの人が同じ場所に集まるコールセンターは徐々に減少していくと考えられる。これは一つの例であるが、「リモート」「デジタル」を前提とした事業環境が今後さらに求められていくだろう。コロナ禍を教訓として、将来起こり得る未曾有の危機に備えるための事業継続・災害復旧計画の策定は不可欠だ。

## V IT・デジタル戦略上の優先度

IT・デジタル戦略上の優先度の変化について尋ねたところ、「既に優先度を上げて対応している」または「優先度を上げる予定(2020年度)」「優先度を上げる予定(2021年度以降)」と回答した企業の割合が高かったのは、「ペーパーレス化」「リモートワーク

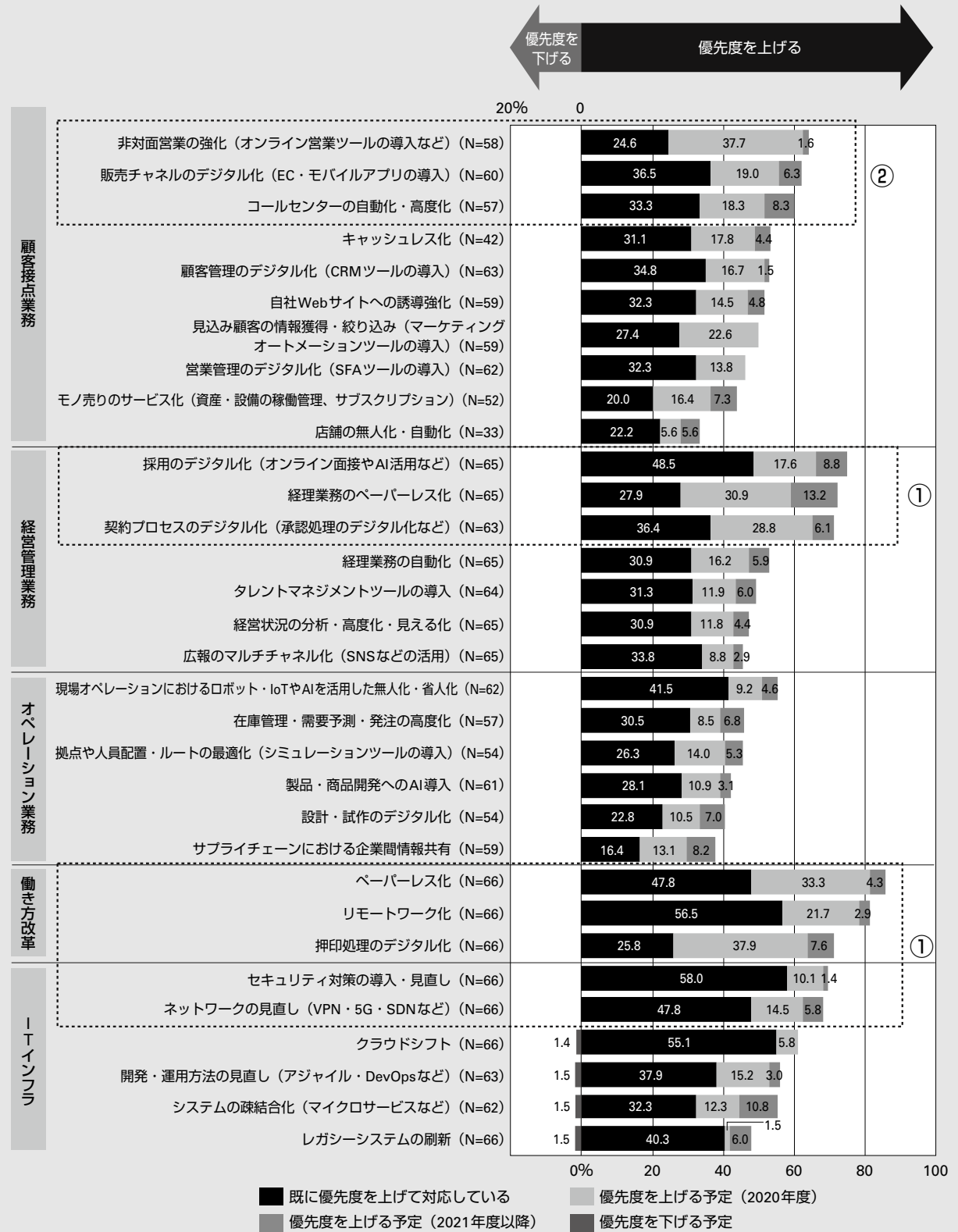
化」「採用のデジタル化」「押印処理のデジタル化」「セキュリティ対策の導入・見直し」「ネットワークの見直し」などである(図6①)。緊急事態宣言の下、リモートワークを実現する上で不可欠な働き方改革関連の施策が、上位を占めている。

一方で、働き方改革(リモートワーク化、ペーパーレス化、押印処理のデジタル化)を行う上での障壁として、最も割合が高かったのは「過去からの慣例」であり、47.8%の企業が障壁と考えているという結果だった。コロナ禍を受け、IT・デジタルの活用を前提と考える「新しい常識」が根付くこのタイミングは、自社内のIT・デジタルに対する意識改革を推進する上で絶好のチャンスである。コロナ禍における働き方に対するアンケートを実施し、多様な働き方を支えるIT・デジタル施策を素早く企画、リリースし続けることが重要と考える。

働き方改革に次いで優先度を上げると考え



図6 IT・デジタル戦略上の企業ごとの優先度



※回答のうち、「該当テーマの取り組みなし」をそれぞれ除外  
 ※「優先度は変わらない」「既に対応が完了している」「わからない」はグラフ未表記  
 出所) 野村総合研究所「新型コロナウイルス影響に関するCIO調査」より作成

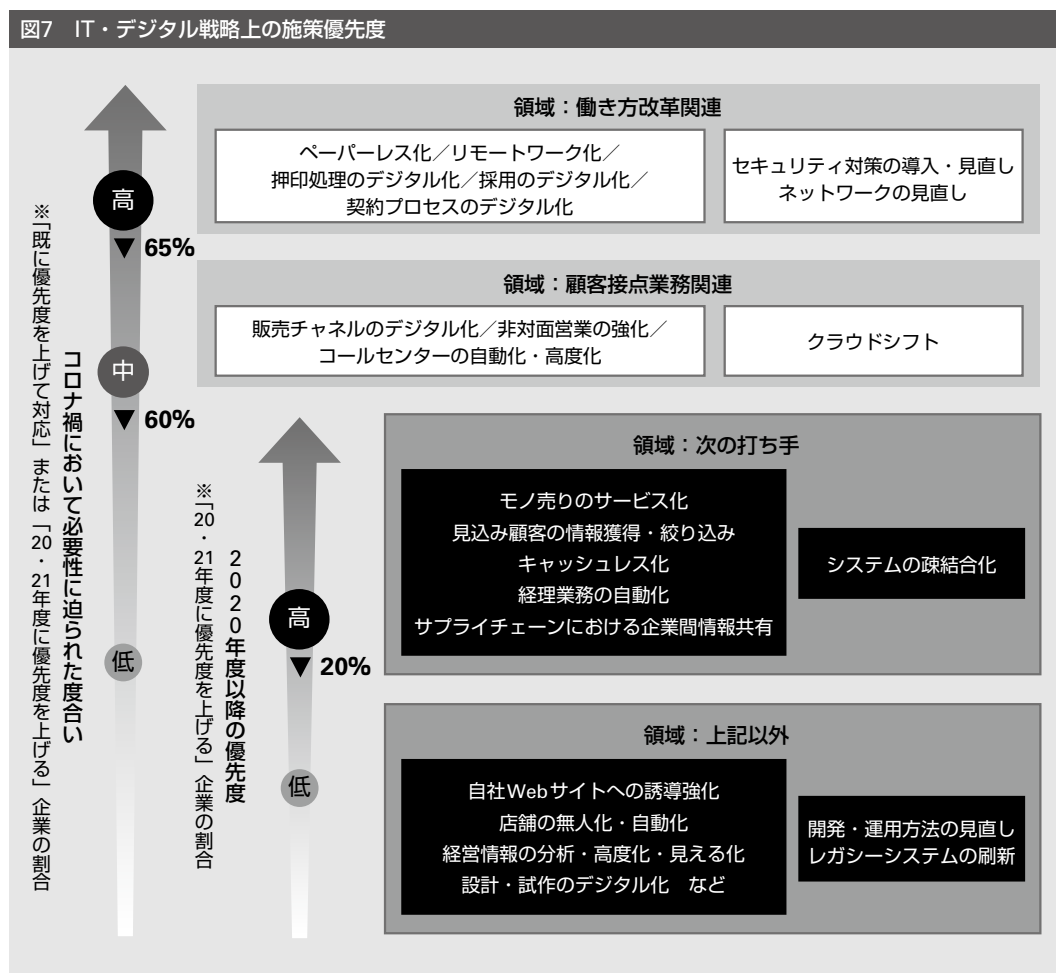
られているのが、「顧客接点業務」である。「非対面営業の強化（オンライン営業ツールの導入など）」や「販売チャネルのデジタル化（EC・モバイルアプリの導入）」などの優先度を上げると回答した企業が多かった（図6②）。コロナ禍において人と人との接触が制限されたことにより、顧客接点業務に大きな影響が出たことが要因と考えられる。

すべての業界で顧客接点ガリモート化するとは言いえないが、顧客の価値観は変化し、新規感染者数が下がったとしてもIT・デジタルを活用した顧客とのやり取りの割合は高まるはずである。顧客接点業務のデジタル化は優先的に取り組むべきと考える。

## Ⅵ 次の打ち手に向けた 取り組みも加速すべき

前述した「働き方改革」と「顧客接点業務」関連の施策は、コロナ禍において早急に対応しなければ業務に影響を及ぼす、緊急性の高い施策である。それ以外で2020年度以降、優先度を上げる施策を見てみたい。

前述した施策を除くと、IT・デジタル戦略上の優先度について「優先度を上げる予定（2020年度）」または「優先度を上げる予定（2021年度以降）」の割合が高かった施策は、「モノ売りのサービス化（資産・設備の稼働管理、サブスクリプションなど）」や「キャッシュレス化」「サプライチェーンにおける企



業間情報共有」「システムの疎結合化（マイクロサービスなど）」などだった。また、自由回答の中でも、協力会社も含めたサプライチェーン全体の事業計画・災害復旧計画の再検証を行う、サプライチェーンのデジタル化などサービス付加価値を高められる領域への投資を加速させていく、といった声もあった。

直近の優先度を上げる施策が、緊急事態宣言の下で必要性に迫られた働き方改革や顧客接点業務に関するものが多かった一方で、20年度以降、優先度を高める次の打ち手も浮き彫りになった（図7）。この状況をチャンスと捉え、ほかの企業に先んじて次の打ち手に向けた取り組みを加速すべきである。

## Ⅶ 次の打ち手を素早く実現するための事前準備

台湾では、新型コロナウイルスの感染拡大によるマスク供給不足に対応するため、政府がマスクを買い上げ、实名制で販売する方針を採った。販売拠点でのマスクの在庫が3分ごとに自動更新されるマップの開発や、インターネットやアプリでマスクを予約購入し、コンビニエンスストアやスーパーなどで受け取れるシステムを開発した。これらのシステムは、従来の情報システムのように数カ月から年単位で作り上げるのではなく、数日で開発・リリースされた。

劇的な環境変化が起こってからデジタル化に対応しようとしても遅い。台湾の事例のように、直ちに次の打ち手に着手でき、サービス創出・改善の短サイクルプロセスを実施できる能力を備えておくことが重要である。新

型新型コロナウイルスの感染拡大によって、企業は、サービスの仕組みや顧客接点、データ活用のあり方を見直しているだろう。一方で、自社のデジタル化の能力に応じた対策を打たなければ、期待するような効果は見込めない。まずは、自社のデジタル化の能力を客観的・中立的に把握し、自社のデジタルビジョンと比較して、あるいは世の中の他企業と比較して、十分に対応できていない点を整理することから始めてはいかがだろうか。

### 注

調査実施概要は以下の通り

調査名：新型コロナウイルス影響に関するCIO調査

調査時期：2020年5月9日～19日

調査方法：Webによるアンケート

対象：国内企業のCIO

有効回答数：69社

回答企業の2019年度売上高分布：

1,000億円～3,000億円未満（7社）／3,000億円～6,000億円未満（17社）／6,000億円～1兆円未満（11社）／1兆円以上（34社）

### 著者

塩田郁実（しおたいくみ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部上級システムコンサルタント

専門はデジタル／IT戦略、デジタル／IT組織・人材変革、PMO支援

高木大輔（たかぎだいすけ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部主任システムコンサルタント

専門はデジタル／IT戦略、ITガバナンス、サイバーセキュリティ

『知的資産創造』2020年11月号より再掲