NRI グループ　新型コロナウイルス対策緊急提言　第 14 回

2020 年 4 月 23 日

「New Normal」に向けた英国のチャレンジ

NRI　ヨーロッパ
Head of Research and Consulting　若友 千穂

■ 要旨

- 医療環境、設備が脆弱な英国では、医療崩壊を防ぐことを最優先課題として政府の打ち出すメッセージ、施策は首尾一貫している。
- 政府の打ち出す施策とその目的のわかりやすさが、民間企業の協力、国民の理解を促し、「自粛、補償、貢献」がセットとなる動きを作っている。
- 英国では、何らかの制約が長期化することを前提に、有事の厳しい時期であるにも関わらず、将来へ向けたイノベーションに力を入れている。
- 就労観、バリューチェーン、サービスニーズ、テクノロジー等の変化は COVID-19 後の「New Normal」を理解する上でのヒントになる。この変化の兆候を捉えて、イノベーションし続けていくことが先の見えない不安への突破口になるであろう。

■ 英国の現状

英国政府は、COVID-19 に対し、当初集団免疫による緩和策をとる方向を示したが、「約 25 万人が死亡し、国民保健サービス（NHS[※1]：National Health Service）が破綻するだろう」という Imperial Collage London の予測を受け「緩和」から「封じ込め」へと方針を転換した。

実際に、罰則規定を伴う 3 月 23 日の行動制限を境に国内の交通量は大幅に減った。ロンドン市内の公共交通機関の利用は同年 2 月の交通量と比較すると 97％減、全体の交通量でも約 8 割減（4 月 11 日　Cabinet Office Briefing Room 公表）となっている。

同政府は 4 月 16 日、「規制緩和に転じるほど感染者の増加は落ちついていない」、「現時点で規制を変更すれば感染の『第 2 波』を迎えることになる」等の判断から、少なくとも 3 週間の行動制限を延長すると発表した。同時に、措置を解除するために必要な 5 つの条件を明らかにした。

1. NHS の集中治療室の病床数が十分に確保されていること
2. COVID-19 の感染死者数が安定的に減少していること
3. 緊急時科学諮問グループ（SAGE: Scientific Advisory Group for Emergencies)により全体的な感染率の低下が証明され、管理可能なレベルにあること
4. 検査体制や防護用品の供給体制が整うこと
5. 規制緩和により感染の「第 2 波」が生じ、NHS が混乱に陥る恐れがないという確証が得られること

合わせて、政府統計局（ONS :The Office for National Statistics)は、社会的、経済的なインパクトを図る指標や、国民の代表性の高い意識調査レポート[※2]を高頻度で更新し、透明性の高い情報開示に努めている。

■ 「自粛と補償と貢献」がセットの官民連動の活動

政府からのメッセージは「封じこめ」への方針転換した時から首尾一貫している。

従前より、NHS は医療従事者の慢性的な人手不足、資金不足によるベット数の少なさ等、先進国と比較しても医療環境、設備が脆弱であることが問題視されていた。

そのため、政府は COVID-19 対策は、医療崩壊を起こさないことを最優先課題として、政府の定時報告、公共交通機関の広告など、国民の目につくあらゆる箇所に「Stay at home」「Protect the NHS」「Save lives」の順で大きく掲げた。政府は「Stay at home」とは「NHS の機能を維持」するための施策であり、その結果として「国民の命を守る」という三段論法で外出制限の施策の意図を明確に伝えている。

また、NHS の人員不足の問題は、政府の呼びかけによる元 NHS 職員 2 万名の現場復帰に加え、民間ボランティアを募ることで補っている。NHS を支援する民間ボランティアは、政府目標を 3 倍以上上回る 75 万名超の応募が集まり、大きなニュースとなった。国民のボランティアを通じた貢献意識の高さに加え、自粛要請と同時期に発表した（4 月 20 日支給開始）「一時帰休従業給与給付（Coronavirus Job Retention Scheme）（表 1　参照）」の支給がボランティアと両立することも一助となり、結果「自粛と補償と貢献」を実現しやすくなっている。

表 1 ：COVID-19 に対する英国政府の主要な企業支援策（抜粋）（2020/04/20 時点）

分類	項目	概要	適用期間	担当機関
給与給付・助成金等	一時帰休従業員給与給付 Coronavirus Job Retention Scheme	・税引き前給与(歩合、賞与等除く)の80%を、一人当たり月2,500ポンドを上限に政府が給付 （国民保険、年金の企業負担部分も支給対象） ※フルタイム・パートタイム、派遣、ゼロアワー契約等、いずれの雇用形態も対象 ・支給期間中、無償のボランティア業務は可能。サービスの提供、収益創出企業を代表する行為は不可 ・最短で3週間から申請可。連続して申請する場合、最低3週間の申請期間を開ける必要あり	2020年3月1日 ～ 6月30日 ※「5月末」→「6月末」までに対象期間延長	歳入関税庁
	疾病手当給付 Coronavirus Statutory Sick Pay Rebate Scheme	・CCOVID-19に伴う自己隔離が事由の場合、従来の支給開始日を「4日目から」→「初日から」に前倒し ・本人または同居家族の発症で自己隔離が生じた従業員に対するSSPを、最長2週間分給付	2020年3月13日 ～	
	助成金給付	＊Small Business Grant Fund (SBGF) ・小規模事業者減免措置、地方減免措置を受けている事業者に、自治体を通じ1万ポンドの助成金を一括給付	2020年4月1日 ～	各地方自治体
		＊Retail, Hospitality and Leisure Grant Fund (RHLGF) ・課税評価額の物件金額に応じ入居事業者に対して、助成金を給付（1万ポンド～2万5,000ポンド）		
融資	大企業向け緊急融資 COVID Corporate Financing Facility (CCFF)	・イングランド銀行（BOE）が、満期1週間～12カ月のコマーシャルペーパー(CP)を買い入れ、流動性を供給付 （格付に応じて　最低100万ポンドから、最高10億ポンドまで） ・金融業以外の全業種（英国経済に実態的貢献がある企業、外国企業でも英国本社があれば対象）	2020年3月23日 ～ 2021年3月23日	イングランド銀行
	中堅・大企業向け緊急融資 Coronavirus Large Business Interruption Loan Scheme (CLBILS)	・1社あたり上限5,000万ポンド(年間売上高2億5,000万ポンド以下は上限2,500万ポンド）返済期間最長3年の融資 ・金融機関、公的機関、助成を受けている教育機関、等を除く全業種 （BOEのCCFFを受けていない、年間売上高が4,500万ポンド超が対象。COVID-19の事情を勘案し審査）	2020年4月20日 ～	政府系 英国ビジネス銀行
	中小企業向け緊急融資 Coronavirus Business Interruption Loan Scheme (CBILS)	・1社あたり上限500万ポンド、返済期間最長6年の融資 ・事業活動が英国にあること（年間売上高が4,500万ポンド以下　COVID-19のの事情を勘案し審査 ・金融機関、公的機関、政治経済宗教団体、労働組合、等を除く全業種	2020年3月23日 ～ 9 月23日	
	スタートアップ(高成長企業)向株式転換型融資 Future　Fund	・民間投資家からの融資額を限度に、1社あたり12万5,000～500万ポンドを融資 ・過去5年間で第三者の投資家から25万ポンド以上を調達した実績のある英国企業 ・対象業種:は4月20日公表時点では制限なし（詳細は後日公表予定）	2020年5月～	

出所）各種公開資料より NRI 作成

■ **ボランティアを越えた民間企業の取り組み**

NHS のボランティアは医療現場に近いところから、食料品のデリバリー等まで支援範囲は多岐にわたっている。

運休が相次ぐ航空会社は、緊急救護の訓練を受けている自社の客室乗務員に対し、臨時に医療の後方支援にあたるよう打診した。これら客室乗務員は、患者の一次対応等のサポート業務を行うだけではなく、フライトトラブルに備えて訓練されたコミュニケーションスキルを活かして、24 時間 COVID-19 と対峙し高いストレス状態にある NHS スタッフをリラックスさせるメンタルケア的な役割を担っているという。

民間企業のボランティアは、一意的には NHS への全面支援ではあるが、次なる展開へのオプション策になりうる場合もある。

例えば、NHS にボランティア派遣しているヴァージン航空の場合、グループ会社ヴァージンケアで NHS の業務のアウトソースを受けている。仮に、事業上の制約が長期化し人員整理の必要がでてきた場合には、NHS でのオペレーション経験を活かし、ループ企業大で人材を再配置したり、業域拡大につなげることもできるだろう。

民間企業の支援例では、一過性の労働力補填だけではなく、スキルを異業種で生かすリソースシフトが行われている。

■ **長期化に対する構え**

英国において、何らかの制限のある状態は、長期化するとみられている。

3 月 29 日時点の政府定例報告で、保健当局高官は、「6 カ月間、厳しい行動制限（ロックダウン）が続くというわけではない」と念を押しながらも、「急激な緩和は危険で、国内の日常が『元に戻る』には 3～6 カ月かかる可能性がある」と述べた。

政府は当初より、行動制限から 3 週間ごとで見直していくと宣言しており、感染者数の増加率、死亡者数の推移はある程度予測通りとしながらも、現時点では 3 週間の延長が決定されている。

国営放送 BBC※3 は、ロンドン大学キングスカレッジらの調査※4 を報じ、「かつての状態」に戻るのは、今年の夏前までとみる回答は 5％にとどまり、60％以上が、半年以上になると回答している。国民側にも、ある程度　長期化への構えができつつある。

■ **有事でも将来につながる積極的なイノベーション投資**

英国政府は、何らかの制限が長期化することを前提に、この有事の最中にも、資金援助等の損失を補填するための策とは別に、将来のビジネス投資に向けた追加支援策を次々と打ち出し続けている。

感染者数が急増し、厳しい中にあった 4 月 3 日には支援金 2000 万ポンド(約 27 億円※5)の「英国およびグローバルレベルの『Global Disruption』に対するイノベーションプロジェクト※6」の募集を開始した。一時休業給与補償の始まった 20 日には民間資金と政府予算を折半した株式転換社債「Future　Fund※7」に総額 5 億ポンド（約 675 億円）準備した。さらに、政府系機関「Innovation UK」の通常のイノベーション支援予算に加えて、新たに 7 億 5,000 万ポンド（約 1,000 億円）を投じ、研究開発型中小企業支援向けの融資、助成金を充当する計画発表し、5 月には給付を開始する予定である※8。

また、民間企業では、COVID-19 によって、「破壊的イノベーション」を一気に推進している業界の一つに保険業界がある。業界的に、短期的には財務的損失が大きいが、これまで、ミレニアル世代向けに投資をしてきたデジタルサービス／チャネルを一気に全世代に展開する好機になるとみている。そのため、現在は、セールス実績よりも顧客接点、デジタル誘

導等のアクションを重視し、その行動指標を KPI としてみているという。

COIVID-19 の影響を受け、英国大手保険会社 Aviva の株価は 21 日には 50%ダウンしたが、政府のバックアップ、危機管理態勢の早期立ち上げ、財務面安泰のアピール、デジタルサービスに舵をきったこと等で、現在株価は回復しつつある。

Aviva は、現在、長期の顧客育成を優先し、新規営業よりも、支払い業務や、アプリ上でワンストップで対応できるデジタルサービスへの誘導を最優先している。これらのデジタル化サービスへ誘導することで、未病と相関の高いデータの取得、対面チャネルの営業活動効率化、e-Health とのデータ連携等による保険商品・サービスの高度化等今後のイノベーションにつなげることが可能になる。

COVID-19 の対応によって、必要最小限の移動、店舗サービスの閉鎖、在宅勤務、オンラインコミュニケーション等の制約を経験した。これまでの「高齢者にデジタルは無理」の先入観を覆し、働き方、バリューチェーン等の合理性を模索し、イノベーションへ大胆に舵を切るきっかけにもなっている。

■ 「New Normal」に向けて

COVID-19 に伴う先の見えない不安はどの国でも共通である。英国が 2 週間早い動きを示したイタリア、スペイン等から学んだように、日本よりも感染者数が多く、3 週間ほど先んじて行動制限になった英国から、学ぶこともあるであろう。明確なメッセージ、判断参考データの透明性、スキルフォーカスのリソースシフト、積極的なイノベーション投融資等、変化のボラティリティが大きい有事だからこそ、将来に向けた投資をする姿勢は、参考になる部分も大きい。

国連連事務総長が「Recover Better. We simply cannot return to where we were before COVID-19 struck.（中略）The recovery must lead a different economy[※9]」と述べているように、マクロ的には、COVID-19 前の世界に戻るのではなく、これまでとは異なる価値観「New Normal」が作られていくことになるであろう。

COVID-19 の行動制限から働き方、バリューチェーン、サービスニーズ、テクノロジー等が変化した。この変化は、「New Normal」を理解する上でのヒントになるであろう。自社のコアビジネスに影響する変化指標（Key Change Indicator）を設定し、その兆候から、さらに良い社会を目ざして、イノベーションし続けていくことが先の見えない不安への突破口になるであろう。

（注）本稿は 4 月 20 日時点の情報を基に執筆しています。

※1： 国民医療サービス NHS（National Health Service）は、英国の公費負担医療サービスのことである。合法的に英国に滞在している外国人も含めて、NHS を利用することができ、自己負担無料あるいはわずかである。移民、外国人居住者の増加、高齢化に伴う長期入院患者の増加等で、慢性的な人手不足、設備の脆弱性、資金不足の問題を抱えており、Brexit を決定づける論点の一つにもなった。

※2： 英国納税者情報と照らして、適正なサンプリングを通じた 1 万 8 千名を対象にした意識調査を実施している https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/conditionsanddiseases/bulletins/coronavirustheukeconomyandsocietyfasterindicators/16april2020

※3： https://www.bbc.co.uk/news/uk-52228169

※4： King's College London 及び Ipsos Mori による調査。4 月 1-3 日時点　英国国民 18 歳以上（回答者 2,250 名）

https://www.ipsos.com/sites/default/files/2020-04/coronavirus-covid-19-infographic-ipsos-mori.pdf

※5：1 ポンド 135 円換算

※6：https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/583/overview

※7：https://www.gov.uk/government/news/billion-pound-support-package-for-innovative-firms-hit-by-coronavirus

※8：https://www.gov.uk/government/organisations/innovate-uk

※9：https://www.transcend.org/tms/2020/04/recovery-from-the-coronavirus-crisis-must-lead-to-a-better-world-antonio-guterres/

以上

【NRI グループ　新型コロナウイルス対策緊急提言】
https://www.nri.com/jp/keyword/proposal

【提言内容に関するお問い合わせ】
株式会社野村総合研究所　未来創発センター
E-mail：miraisouhatsu@nri.co.jp

【報道関係者からのお問い合わせ】
株式会社野村総合研究所　コーポレートコミュニケーション部
E-mail：kouhou@nri.co.jp