

「COVID-19」パンデミック： ビジネス・イノベーションの 触媒となるか？

Berkeley Research Group, Limited
マネージング・ディレクター APAC代表

スチュアート・ウィッチェル



新型コロナウイルス感染症「COVID-19」パンデミックは、多くの犠牲者を出し、グローバル経済を揺るがす結果となりました。また、グローバル社会における信頼の欠如や相互依存の問題点、各国の医療サービスの供給能力やガバナンスをめぐる問題も明らかにしました。世界中で経済活動の再開が相次ぐ中、今重要となっているのは、状況を見極める力、そして経済活動において中長期的な影響を与えるトレンドを見定めることです。家計や企業が支出に慎重な姿勢を示し続ける間は、経済の回復は緩やかなものになるとみられます。しかし、財政・金融政策が緩和されていること、またワクチンの開発が進む可能性があることから、2021年に経済は回復に向かうとみられます。

日本はロックダウンのスケールが比較的小さく、政府の積極的な支援もあったため、他の多くの先進国に比べてパンデミックの影響は小さいと考えられます。また失業率が低いことや、企業の財務状態が健全であるという背景から、永続的なダメージが比較的小さいという見方が有力です。日本企業は今後12カ月間において他国よりも世界的な経済回復の波に乗りやすい状況にあると言えます。

いまだかつて政府が経済にここまで大きな影響を与えるような思い切った行動をとったこともなければ、パンデミックが継続し、治療法もなく、新たな感染者が確認される中でビジネスを再開させる方法を検討せざるを得ない状況に陥ったこともありません。企業の休業・再開計画にも類似点が見られます。厳しい政策対応が必要とされた場合、短期的、もしくは予期せぬ

ような長期的な影響を受けることは企業にとって避けられません。企業はそれぞれ独自の計画を実行したり、同業他社の有用な戦略を見つけ出し、必要に応じて改良したりしています。多くの企業が苦境に立たされ、極端な例では倒産に追い込まれた企業もあります。たとえば、渡航制限や隔離措置によって製造業で労働力と部品が不足しているために、あらゆる業界で事業継続の問題が生じ、投資やM&A活動の計画が頓挫しています。渡航制限およびソーシャル・ディスタンス対策により、社会経済的行動が変化せざるを得ず、航空、観光、ホスピタリティ、エンターテインメント、高級品セクターは特に大きな打撃を受けています。企業は今後、従業員、顧客、サプライヤーのニーズを満たしながら、財務・経営上の課題を乗り越えていかなければなりません。

危機的状況にチャンスが潜んでいることも多々あります。地域レベル、あるいは世界レベルでの新しい課題や問題点が、事業運営や戦略的事業目標の達成に直接的または間接的な影響を及ぼすかもしれません。私たちはVUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)) の時代に生きています。そうした未知の領域において、リスクに強い企業組織に合わせた総体的なアプローチを採用する必要性が今まで以上に高まっています。企業が意思決定を下すうえでは、信頼性が高く、タイムリーな情報を得ることが非常に重要です。今回のパンデミックでは、いかに多くの企業が実用的なインテリジェンスを収集、照合、分析、発信し、「異例

のリスク」を管理する準備ができていないかが明らかになりました。

ビジネスリーダーの多くは、従業員や顧客、サプライヤーのサポートや流動性の重視など、依然として「今」ばかりにとらわれています。もちろん、そうした差し迫ったニーズを満たしていくことは重要です。

しかし、ビジネスリーダーに必要なのは、「次」の戦略に集中し、会社の変化に対応できるように備えることです。今後、一部地域での景気回復の遅れ、競争の激化、消費者信頼感の変化など、不安定な要素が多い時代に突入することが想定されます。ビジネスリーダーには、そういったチャレンジを乗り越えていく勇気が求められるようになるでしょう。保守的な考え方の企業にとって、「ニュー・ノーマル」は厳しいものとなります。企業は勇気を持って、強みと弱みをじっくりと見極め、新たな競争優位性を確立し、「ニュー・ノーマル」の世界での地位を強化しなければなりません。待つことは、もはや選択肢にはありません。

パンデミックが企業にもたらしている最も直接的な影響のひとつとして、サプライチェーンの大きな混乱があります。例えば、中国が隔離に追い込まれたことは工場の閉鎖につながりました。米トランプ政権による中国に対する強硬姿勢や急激な地政学的変化がこの事態に拍車をかけ、サプライチェーンの相当な部分を中国に維持することが日本企業にとって賢明かどうか議論が起こっています。パンデミック後のニュー・ノーマルでは、企業はこうしたVUCA環境で事業を行い、手元にある情報をもとに戦略的な意思決定を行わなければなりません。欧米企業に比べると、残念ながら多くの日本企業は、グローバル規模での変化やリスクを見極め、分析するための情報収集能力「インテリジェンス」システムの導入に遅れをとっていると言わざるを得ません。新たな10年を迎えた今こそ、意識を高め、当たり前を超えた先にあるものに気付くチャンスです。

カリフォルニア大学バークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネスのグローバルビジネス教授兼Tusher Initiative for the Management of Intellectual Capitalのディレクターであり、Berkeley Research Groupの会長を務めるデービッド・ティースは、「環境の急速な変化に対応するために内外のコンピテンスを統合、構築、再構成する企業の能力」を説明する概念として、「ダイナミック・ケイパビリティ」論を打ち出しました。ダイナミック・ケイパビリティは、組織の既存の業務に関する運営能力とは異なりま

す。それとは対照的に、ダイナミック・ケイパビリティは、「目的を持って資源基盤を創造、拡張、変更する組織の能力」を特定するもので、この考え方の枠組みの基本的な前提はコア・コンピテンシーが短期的な競争力の修正と長期的な競争優位性の確立に用いることができ、またそうすべきであるということです。

このような観点から見ると、新型コロナウイルスは3つの重要な点で大きな影響をもたらす可能性があります。1つめに、これまでほとんど気付かれなかった動向に光が当たることになります。例えば、世界的な政治情勢や、中国が世界の一部地域で勢力範囲を確立するのに用いてきた戦略、その変化がより明らかになります。2つめに、米中間の緊張の高まりをはじめ、企業は不安定な地政学的情勢の中で事業を運営することが避けられないため、いかに世界的な経営提携と戦略的パートナーシップに注意する必要があるかが示されます。最後に、労働人口動態の変化に対するEUや日本の対応が今後どうなるかということを含め、最終的な結果や影響など現時点では予測が困難な変化が引き起こされます。

また、企業はビジネスにおいて設定する戦略及び優先課題を定期的に見直し、目まぐるしく変化する状況の中でも本質を見抜き、正確な解釈を行うことができる企業組織を作っていくことが必要とされます。

ビジネスリーダーが利用可能なすべての情報に基づいて重要な意思決定を行うことができるよう、経営幹部はリスク管理部門に対する認識を高める必要があります。リスク管理部門は、従来からの役割がますます重要になる一方で、拡大する責任にも対応すべく進化しなければなりません。こうした一連の事象がビジネスリーダーに課題を突きつけます。経営幹部はいくつかの能動的かつ受動的な分野に対応する必要があります。これには、たとえば以下のような分野があります。

●**地政学的リスク**：個別に評価し、定期的に監視する必要があります。「容易に入手できる」報告に頼り過ぎる、あるいは内部リソースが利用される傾向にあります。こうした情報は、背景情報としては有用ですが、特定の事業に対するリスクを見定めるため、それに合わせたアプローチを考案し、素早く実行することが重要です。

●**市場参入リスク**：企業が海外投資を継続する場合、市場参入リスクについて慎重にまとめ、業界や企業に特有のリスクを評価しなければなりません。特定

の国における現行の政府規制について理解することも重要ですが、それよりも重視すべきは、今後想定される規制の変更や投資に対する影響について評価することです。インテリジェンスがそれらを理解する鍵となります。

- デューデリジェンス：コーポレートガバナンスの高い基準を満たすためには、潜在的なパートナー、買収先および／またはサプライヤーに関するデューデリジェンスがカントリーリスクと業界リスクを評価するうえでいずれにとっても適切であり、それを強化すべきです。**新興市場で事業を運営する企業の財務情報は信用できないことが多いため、法務・財務デューデリジェンスのみに頼ることは望ましくありません。特に不透明な市場では、腐敗や政府との関係といった簿外リスクを特定するには公開情報調査だけでは不十分です。投資に関するインテリジェンスの収集と評価を可能にする強固なシステムを整備することが極めて重要になります。

- 規制、不正、腐敗リスク：新型コロナウイルス後は、特に内部統制およびその他の管理体制が脆弱な新興市場において、規制の変更、不正行為、贈収賄、腐敗を中心に、企業に影響を与える問題が増加するとみられます。**したがって、企業は特に新興市場におけるエクスポージャーを見直し、こうしたリスクを継続的に監視、評価しなければなりません。ビジネスリーダーは、内部統制およびガバナンスの観点から、自社の体制が効果的に整備されていることを確認する必要があります。これは、自社の事業だけでなく、主要なパートナー、サプライヤー、その他の重要な取引先も含みます。テクノロジーと分析の活用が、一役買う可能性があります。

- 全社的なリスク評価：概して、全社的なリスク評価によるビジネスリスクの特定、評価、優先順位付けがリスクを軽減するための重要な要素となります。**リスク評価では、カントリーリスクに加え、業界、顧客およびサプライヤーの構成、製品およびサービス、第三者との関係、財務取引に関連するリスクを考慮しなければなりません。また、不正行為、贈収賄、腐敗の事例が発生した場合にそれを特定し、減らすための効果的な内部告発の仕組み、ガバナンスの枠組み、内部統制を整備しておく必要もあります。

結論として、今回のパンデミックでは、経営幹部が組織の今後の事業見通しを注意深く評価することの必要性が強調されました。従来、リスク評価をするうえでは、事業及びコンプライアンスを優先する傾向にありましたが、その壁を取り除くことも含みます。このような前例のない時代には、イノベーションのスピードが非常に重要になります。海外投融資情報財団の会員企業の方々が、今回のパンデミックを成長や変革のステージととらえ、リスクへの耐性を高めながらビジネス・イノベーションを育む組織体制を構築され、ますます発展されることを願うとともに、我々も企業のダイナミック・ケイパビリティを高度化させるプロセスでお役に立てればと思っております。

(注1) この記事に掲載されている見解と意見は著者に属しており、必ずしも Berkeley Research Group, Limited、あるいはその社員や関係者の意見、見地やポリシーを反映したものではありません。

(注2) 英語原文の巻頭言もJOIウェブサイトに掲載しています。

