

「ニューノーマル時代」に向けた変革の方向性

基調パネルK1

デロイトトーマツグループ
2020年7月



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

ニューノーマルへの対応はなぜ必要か

COVID-19と環境変化

“一時的なショック”と捉えるか、“永続的な変化”と捉えるか

環境変化と捉え方

COVID-19発生による環境変化

現状のCOVID-19による影響・変化は、
更に深刻化する見込み

社会



- 各国政府がロックダウン・外出自粛要請
- リーマンショックを超える**経済危機**に直面
- **2億人近く**の失業リスク

企業



- 客足低下／店舗休業による**販売減**
- 移動自粛・ロックダウンによる**人員不足**
- 素材・部品等の**調達難**
- 物流が一部ストップ・稼働率低下

消費者



- バーチャル空間で満ち足りた生活が可能になり、**多くのことをバーチャル上で行うことが常識**に
- 移動せずに完結する社会では、**郊外化が進展する可能性**

Post COVID-19の捉え方

世界は非連続的に変化し、
“New Normal”が定着する可能性

一次的なショック

経済はV字回復

需要は回復し
サプライチェーンも
正常化

ヒトの移動・生活は
元に戻る

永続的な変化 (New Normal)

以前の成長カーブ
は描かない

全てが壊滅/長期的
に影響を受ける

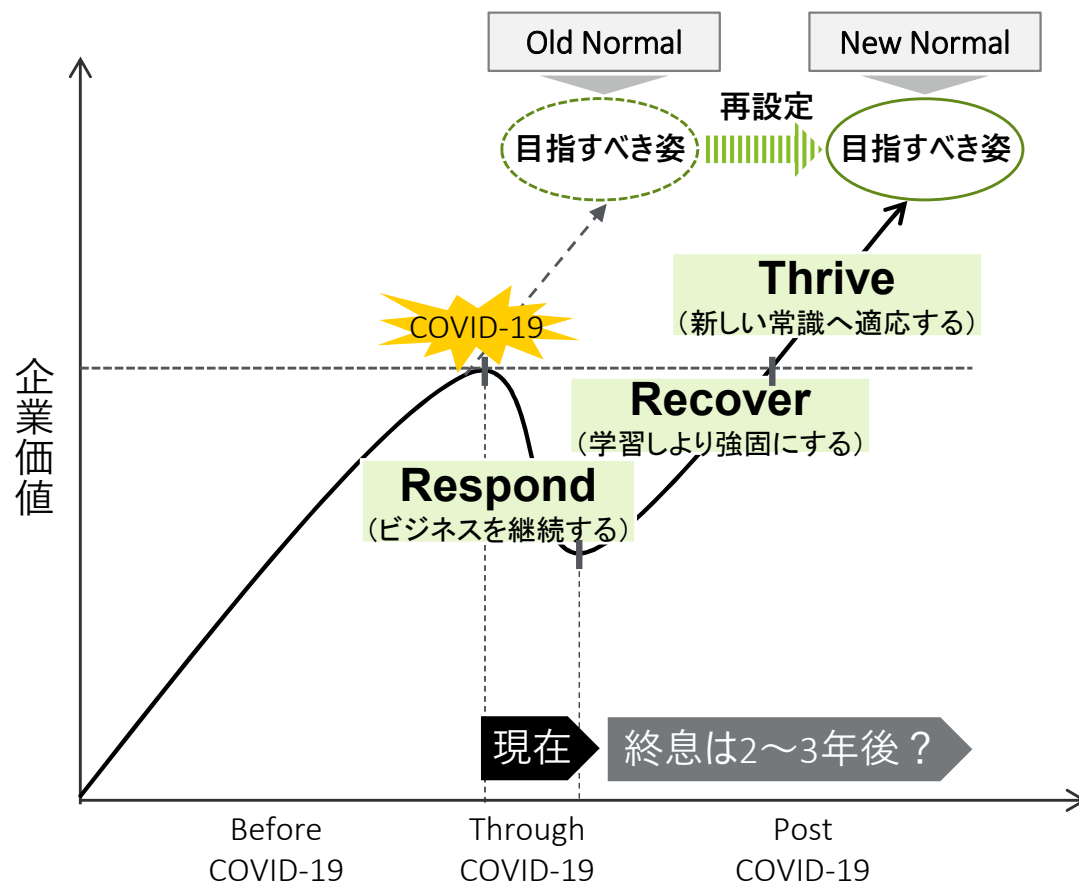
生活スタイルや
ニーズが永続的
に変化する

世界は不可逆的に変化したと捉え、New Normalへの適応戦略を検討すべき時を迎えている

Respond:Recover:Thrive

目指すべき姿の再設定とそれに向けた3つのステップの検討が必要となる

環境変化の捉え方：Respond→Recover→Thrive



- COVID-19以前の水準には戻らないシナリオ例
 - リモートワーク、オンライン学習等の普及により、従前の通勤・通学を回避
 - デリバリーサービス、EC等の普及により、買物移動が減少
 - 電車・バス等の密集した移動を避けるため、時差通勤の普及、出張移動を抑制
 - タクシーやシェアリング等、他人との同乗を回避
 - 郊外化の進展に伴い、マイカーユーザーが微増
 - 清掃・除菌、キャッシュレス化等の徹底によるサービスレベル向上

報道等に見る日本企業のRespond (1/2)

急激なテレワークの広がりに対応出来ない実態が明らかになっている

日本企業で見られた「Respond」失敗ケース

ITインフラの未整備

VPN、VDI、コラボツールなど、テレワークに必要なIT環境の未整備により、**在宅勤務を実施できない、もしくは在宅での業務に支障をきたす**

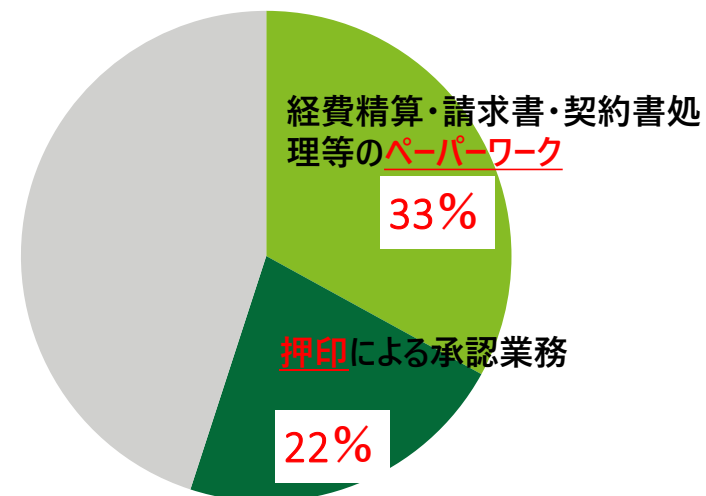
<テレワークを構築するためのツールと区分>

システム方式	コミュニケーションツール	管理ツール
リモートデスクトップ方式	Eメール	勤怠管理ツール
仮想デスクトップ方式	電話関連システム	在籍管理 (プレゼンス管理) ツール
クラウドアプリ方式	チャット (インスタントメッセージ)	業務管理 (プロジェクト管理) ツール
会社PCの持ち帰り方式	TV会議システム	
情報通信環境、 セキュリティポリシー に応じて選択	Web会議ツール	ペーパーレス化ツール
	情報共有ツール	
モバイルテレワークツール	電話応対支援ツール	必要に応じて選択

業務プロセスの非オンライン化

紙での契約書や請求処理、押印による承認など、紙・ハンコ文化が定着。これらの業務がオンライン化されてないため、**出勤を余儀なくされる**

<テレワークができない理由>



事業継続が危ぶまれるだけでなく、従業員の健康を脅かす事態を引き起こしかねない

出所：一般社団法人日本テレワーク協会『「テレワーク関連ツール一覧」第3.1版』、SAP Concurプレス発表「～調査より、原因は「ペーパーワーク」と「ハンコ」～」(2020年7月9日) ※ 会社員1032名対象としたアンケート調査結果より引用

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co., DT Legal Japan..

報道等に見る日本企業のRespond（2/2）

一方で一定の準備を行ってきた企業は早期適応ができていたと想定される

日本企業で見られた「Respond」成功事例（一部）

社名	概要	準備期間
チューリッヒ保険	コールセンターで95%の在宅勤務率を実現	2019年の大型台風被害を機にテレワーク実現のインフラ、ツールを整備
コニカミノルタジャパン	3500人在宅勤務実現、生産性は変わらず	2017年より、テレワーク実現に向けインフラ整備、ペーパーレス化に取り組む
積水ハウス	iPad2万台配布。出社率7割～8割減を達成	2013年よりiPad導入。200種類以上の業務アプリを内製
富士通	出勤率を通常の25%まで抑制。今後はテレワークが基本の勤務形態	2017年4月にテレワーク制度を導入
セゾン情報システムズ	2020年3月期決算をITツール駆使し出社せず作業完遂（在宅決算）	2017年11月のフリーアドレス導入を機に、財務経理業務のデジタル化推進

- 新型コロナのRespondに成功した企業は、新型コロナ以前からインフラ整備、業務プロセスのオンライン化などのデジタル化を推進している
- 富士通（上記）、日立製作所、NTTデータでは、今後はテレワークを標準／基本の勤務形態とすべく準備を始めている。このことが将来起こりうるイベントでのRespond力につながる

出所：日経クロステック、その他新聞・オンライン記事を参考に編集

今日本企業が認識すべきこと 企業の行く末を左右するのはIT（デジタル）であり、グローバル競争は続くということ

データから見る事実と認識すべき事項

■ 物理環境主体からデジタル環境主体のビジネスへ

- デジタル化の遅れが企業の息の根を止めている現実
- 同じ業界でありながら、業績をキープする企業と倒産する企業がある
- 感染拡大の終息は見えない（今の状況もしくは更に悪い状況が継続する前提を持つ）
- 新たな経営戦略とそれを支えるIT戦略（デジタル戦略）が必要

■ 多くの日本企業はRespondのまっただ中にある

- デジタル先進企業からは大きく水をあけられている（既にRecoverの段階を進んでいる）
- 日本企業のRespondは働き方の分野に閉じている傾向が強い（従業員が働ける環境の整備はRespondの入り口に過ぎない）

■ ビジネスが厳しい状況にある業種は多い中、どうIT（デジタル）投資をするのか

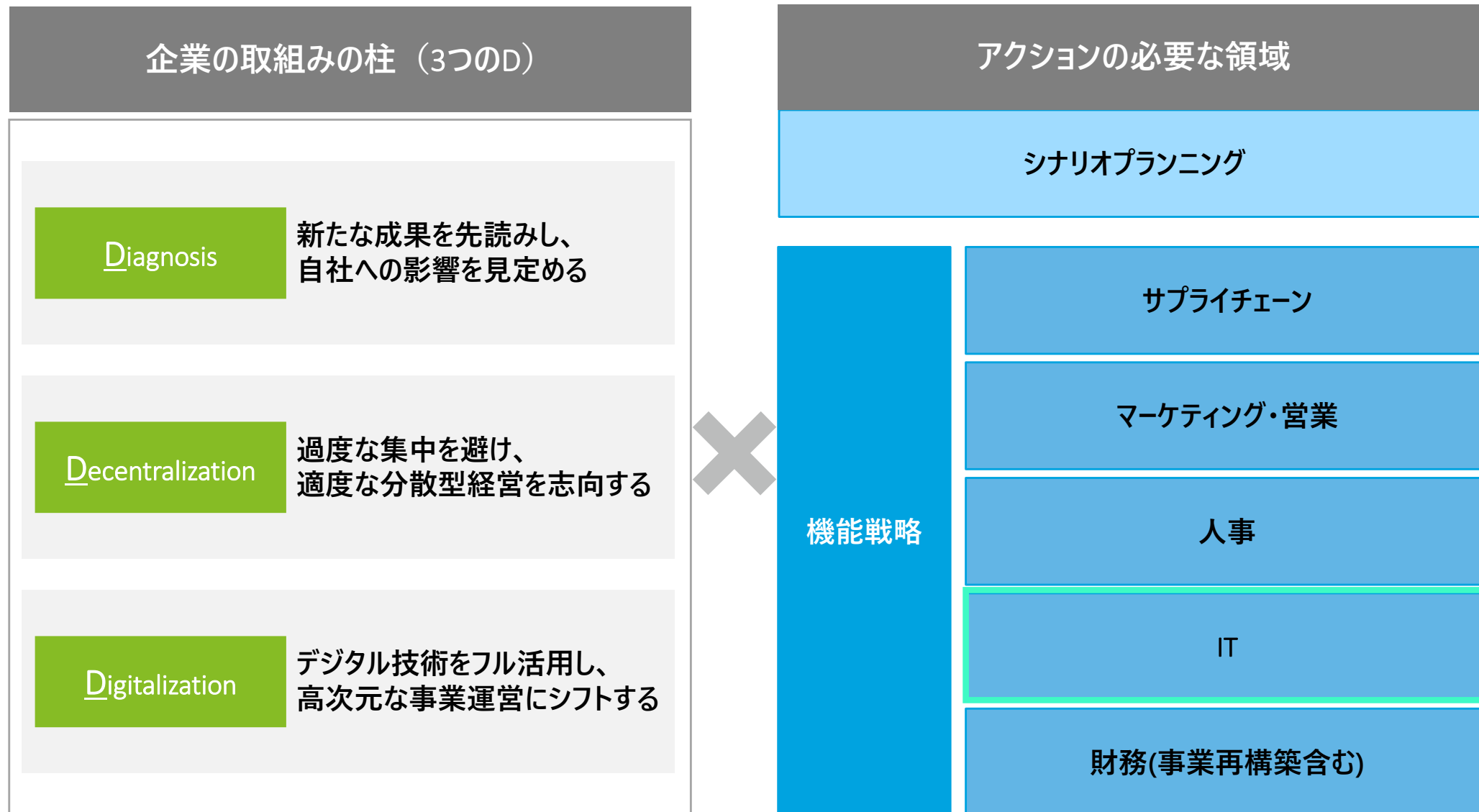
- 一段と高まるコストダウン圧力
- グローバルサプライチェーンを今まで通り使えないジレンマ（コストは増加傾向）
- 重くのしかかるIT運用費用

何を検討すべきなのか

ニューノーマルへの取り組み

3つのDを中心とした取り組みを推進することが肝要である

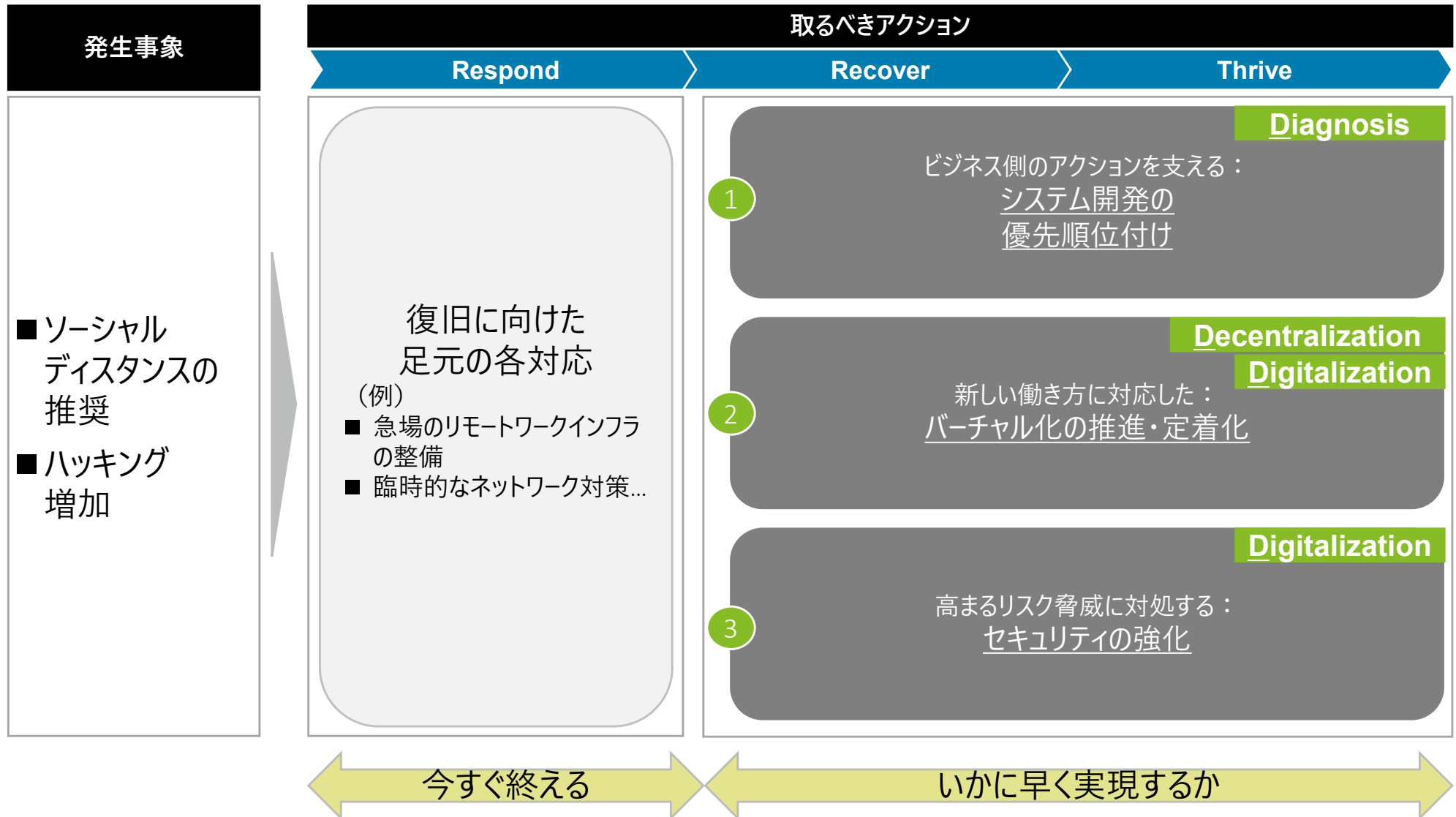
3つのD×アクションの必要な領域



IT部門におけるフレームワーク（1/2）

足元のIT環境整備とビジネス側を支えるアクションとの両立と早期化が勝負となる

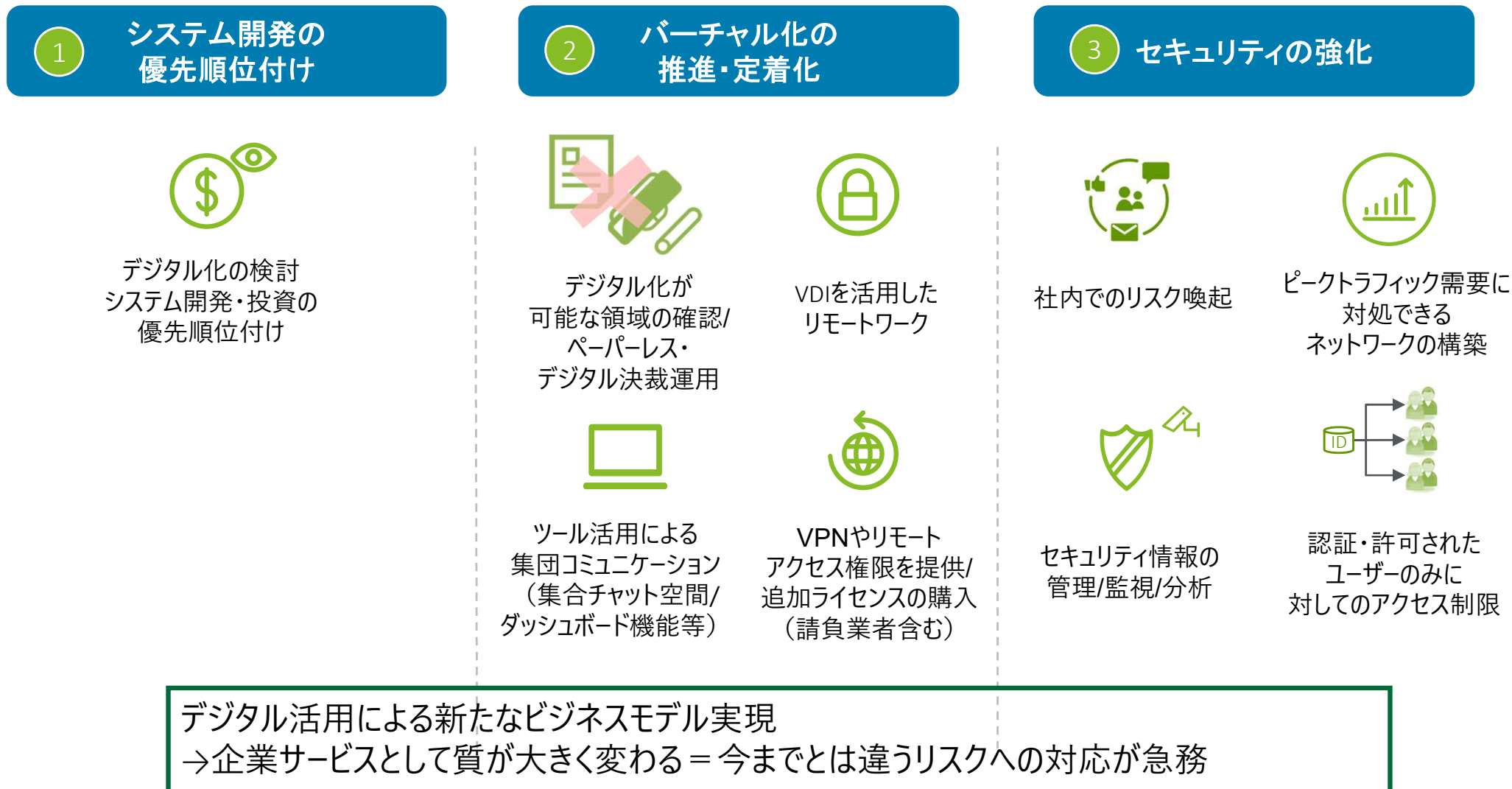
IT部門のフレームワーク



IT部門におけるフレームワーク（2/2）

機動力を高め、次の危機に柔軟に対応出来る基盤整備が急務となる

IT部門における計画実施例



Tech Trendsを見極める コロナ禍でTech Trendsがどう変わるかを見極めていく必要がある

11th Edition

Tech Trends 2020

RISK

BUSINESS OF TECHNOLOGY

COGNITIVE &
ANALYTICS

DIGITAL EXPERIENCE
& DIGITAL REALITY



1. Macro technology forces
マクロテクノロジーフォースの実力



2. Ethical technology and trust
エシカルテクノロジーと企業価値



3. Finance and the future of IT
ファイナンスと未来のIT



4. Digital Twins: Bridging the physical and digital
デジタルツイン：物理世界をデジタル空間に橋渡しする



5. Human experience platforms
ヒューマンエクスペリエンスプラットフォーム



6. Architecture awakens
アーキテクチャの覚醒



7. Horizon next: A future look at trends
水平線の向こうへ：今後の展望

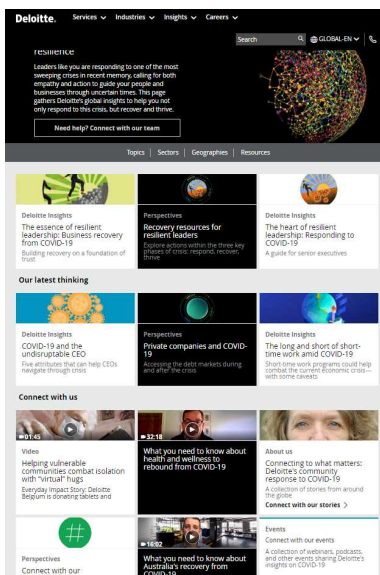
アンビエントエクスペリエンス

飛躍的に進化するAI

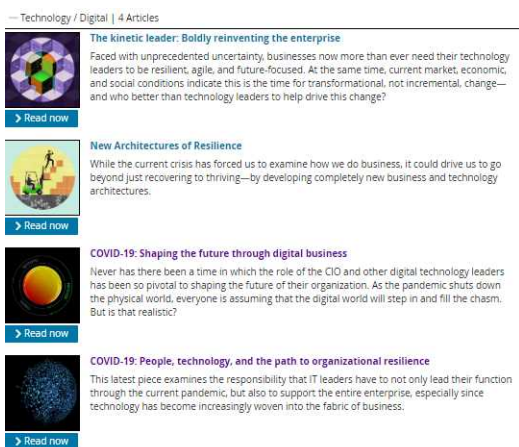
量子コンピューティング

今後求められるリーダー像 レジリエントリーダーとして組織をマネジメントする人材が求められる

Deloitte COVID-19 Insights Collection



左) Deloitte COVID-19特設ページ
下) Digital/Technology領域のレポート



レジリエントリーダーとは、危機の中で組織をうまく導く危機対応力が高いリーダー。デロイトではレジリエントリーダーの5つの基本要素を定義

- ① 思いやりをもって、そして論理的に計画する、
- ② ミッションを最優先する、
- ③ 完璧さよりもスピードを優先する、
- ④ 自分自身の言葉で語る、
- ⑤ 長期的なビジョンを持つ

COVID-19の感染拡大に対する企業の対応段階はそれぞれ異なるため、地域やセクターによって影響が様々であることを我々は認識しています。しかし、このウイルスが組織に与える影響の度合いに関係なく、COVID-19の危機の中で自身の企業を上手く導くことができるCEOを特徴づけるレジリエントな（危機対応力が高い）リーダーには、5つの基本的要素があると考えています。

～デロイト『ビジネスリーダーに求められる危機対応力（レジリエンス）とは』より抜粋～

下) 各期間向けのTechnology & Digital領域レポート



▼ Deloitte COVID-19 Insights Collection (英語レポート)

https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/topics/combating-covid-19-with-resilience.html?cid=covid-19_article-nav




▼ ビジネスリーダーに求められる危機対応力（レジリエンス）とは（日本語訳）

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/srr/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>

レジリエントリーダーの採るべきアクション

ステップごとに異なるレジ離縁とリーダーの役割を理解し、実行することが求められる

危機の際にTechnology & Digital領域でリーダーが採るべきアクション

	 RESPOND（対応期） 準備／事業継続性の管理	 RECOVER（回復期） 学習しより強力になる	 THRIVE（成長期） Next Normal（新常態）への準備
	危機への迅速な対応フェーズ。従業員の安全最大化、事業継続性確保を優先する期間	危機からの復旧フェーズ。テクノロジーを活用して回復をサポート。より強力になって浮上するための期間	危機後の教訓の振り返りフェーズ。Next Normal（新常態）に備え構想する期間
アクション例	<ul style="list-style-type: none"> ✓ システムや脆弱性の評価と対処 ✓ データに基づくインサイトと状況認識の実現 ✓ リアルタイムセンシング／レッドフラグ報告の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対応期で採用されたその場しのぎ的なつぎはぎのソリューションやプロセスの安定化および強化 ✓ デジタル対応のフレキシブルな就労形態の設計 ✓ ECや顧客・チャネル戦略の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学んだ教訓を振り返り、うまくいったこと、そうではなかったことをレビュー。改善の機会を特定。ベストプラクティスを共有
リーダーの役割	<ul style="list-style-type: none"> □ 自身をCrisisリーダーと想定し、業務オペレーションの維持を最優先 □ 混乱期においても長期的な視点を持ち、前途にある機会を見失うべきではない 	<ul style="list-style-type: none"> □ 業務プロセスの再考、ビジネスモデルの再定義、Next Normalにおける組織形成の助けとなるようなソリューションをプロアクティブに考案すべき 	<ul style="list-style-type: none"> □ ビジネスだけでなく、社会全体や文化までも様式が変わる可能性のある新常態時代で、企業の成長を助ける役割を果たす

パンデミックによってビジネスのデジタル依存度が急速に高まり、テクノロジー適用やビジネスのデジタル化が加速した。ITリーダーはNext Normalにおいても長期的に企業が成功するために、IT投資やイニシアティブをリードすべきである

出所：Deloitte COVID-19 Insights Collection各種資料、および「2020 Global Technology Leadership Study（June 2020）」を元に編集

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co., DT Legal Japan..

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバー ファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー ファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

