

# 「New Normal」英国の将来へ向けた 官民それぞれのNew Deal 構造的課題へのチャレンジ



若友千穂

## CONTENTS

- I 英国の現状
- II 「自粛と補償と貢献」の官民連携活動
- III 長期化に対する構え
- IV 有事でも将来につながる積極的なイノベーション投資
- V 「New Normal」に向けたシナリオプランニング
- VI 「New Normal」に向けた民間企業の取り組み
- VII 「New Normal」へのチャレンジは目をつぶっていた課題に手をつけること

## 要約

- 1 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染被害が先行する中国、欧州大陸の状況から、事態が深刻化することが想起でき得た英国では、官民ともに早い段階からCOVID-19に伴う制限の長期化への覚悟を見せた。何らかの制約が長びくことを前提に、根本的な問題への着手、将来へ向けたイノベーションに力を入れる姿勢をとっている。
- 2 英国政府は「封じ込め策」に方向転換した直後から、資金援助などの損失補填的な救済措置とは別に、新たなビジネス創成に向けた支援策を次々と打ち出し、厳しい局面にありながらも、将来のビジネスを活性化させる方向に誘導している。
- 3 民間企業側も自社のコアビジネスに照らして、働き方、バリューチェーン、サービスニーズの変化、テクノロジーの高度化と許容度の高まりなど、価値観の変化は必至とし、以前にも増して経営幹部がデジタルテクノロジーを活用したビジネス変革に対して真摯に取り組むようになってきている。
- 4 各社は自社の構造的課題を社会課題に昇華させ、デジタル活用のスピードを高めたり、企業横断のコラボレーションを推進したりしながら課題解決に取り組んでいる。先が読めない中、不安が募っている渦中で迅速に意思決定を行い、サービスを立ち上げ、リリースするスピード感は、日本企業も学ぶべきことが多いであろう。

## I 英国の現状

英国政府は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) に対し、初期段階では集団免疫による緩和策をとる方向を示したが、「緩和策では、約25万人が死亡し、国民保健サービス (NHS : National Health Service) <sup>注1</sup>が破綻するだろう」という英インペリアルカレッジロンドンの予測を受けて「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2020年3月23日の「厳しい行動制限 (ロックダウン)」を境に国内の交通量は大幅に減った。4月上旬、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) であった。

ロックダウン宣言時、3週間の経過を見て、その後の方針を決めるマイルストーンが示されたが、その3週間後にあたる4月16日、同政府は「規制緩和に転じるほど感染者の増加は落ち着いていない」「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」などの判断から、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。

- ①NHSの集中治療室の病床数が十分に確保されていること
- ②COVID-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

併せて、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<sup>注2</sup>を高頻度で更新し、透明性の高い情報開示に努めている。

6月上旬には30万人を超える感染者を記録し、総死亡者数も4万人<sup>注3</sup>を超えている英国は、日本と比較してもより深刻な状態にあり、ロックダウンの長期化に伴う経済的な影響は大きい。5月末段階のCOVID-19に伴う従業員の給与給付補償だけでも、870万人から175億ポンドに及ぶ申請があったと報告されている。さらに英国は、このCOVID-19対策に加え、年末に控えているBrexitによる関税、バリューチェーンなどの問題も抱えており、課題は山積みである。

6月中旬には、段階的なロックダウン解除を示すとともに、6月30日、政府は総額50億ポンドの経済復興計画「New Deal」を発表し、「ビルド、ビルド、ビルド (build, build, build)」をキャッチフレーズに掲げ、住宅建設やインフラ整備を軸に、コロナ禍からの経済立て直しを図ることを宣言した。

英ジョンソン首相は、このCOVID-19の対応を通じて、長期にわたり英国が抱えてきた経済的問題を解決すると宣言した。15億ポンドを病院のメンテナンスや新設、救急対応能力の拡大に充て、NHSのサービス向上と新

型コロナウイルスの感染リスク低減につなげると発表している。年内に1億ポンドを橋梁改修や高速道路の改善を含む道路網整備事業29件に振り向けるほか、10カ年の学校再建プログラムの第1弾として、20~21年に着手する最初の50件に10億ポンド超を割り当てる。事業の詳細は今秋に決定し、21年9月に着工する見通しである。

また、雇用対策としては、20年7月現在、約930万人が給与給付を受けているが、その支払い期限も迫る中、7月8日、政府は8月の食事や宿泊施設、観光施設の減税、割引など300億ポンドの景気刺激策、職場復帰時の1000ポンドのボーナス支給などを発表した。野党からは、「大々的に掲げたNew Dealは食品割引なのか」という意見もあったが、財務大臣は「40万ポンドのきっかけが240万人の仕事を救うことになる」と語った<sup>注4</sup>。

依然として、先行き不透明かつ厳しい経済状況ではあるが、あくまでも将来への投資として一歩を踏み出している。

## II 「自粛と補償と貢献」の 官民連携活動

英国政府のCOVID-19対応を振り返ってみると、3月に「封じ込め」へ方針転換したときから、医療崩壊を起こさないことを最優先課題とするというメッセージは首尾一貫している。

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ド数の少なさなど、先進国の中でも医療環境、設備が脆弱であることが問題視されていた。

NHSの人員不足の問題に対しては、政府

の呼びかけによる元NHS職員2万人の現場復帰に加え、民間ボランティアを募ることで補っている。NHS支援を志願する民間ボランティアは、政府目標を3倍以上も上回る75万人超の応募があり、国内でも大きなニュースとなった。

国民のボランティア意識の高さに加え、自粛要請と同時期に発表した月額（上限金額2500ポンド）の80%の給与保証がされる「一時帰休従業員給与給付（表1）」の支給も一助となり、無償のボランティアと自粛が両立しやすい環境を作った。結果、英国では感染者数が最も増えていた厳しい時期であっても、「自粛と補償と貢献」という三位一体の動きにつながった。

民間の支援は、個人レベルのNHSへのボランティアによる医療現場、食料品のデリバリーなどの支援から、企業のサービス拡張、産学共同研究まで支援範囲は多岐にわたっている（表2）。

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、スキルを異業種で活かすリソースシフトが行われる例もあった。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らに対し、臨時に医療の後方支援にあたるよう打診した。その間、会社側は各地で活躍する社員のボランティア活動期間中のコミュニケーションケアを欠かさず、SNSで活動をシェアするなどして、社員の指針的なケアをした。また、ボランティアに携わる客室乗務員は、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、患者の一時対応サポートだけでなく、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

表1 COVID-19に関する主な支援策（給与給付、税制優遇、助成金など：7月9日時点）

| 分類              | 項目                  | 概要   |  |
|-----------------|---------------------|--|--|
| 給与給付・税制優遇・助成金など | 一時帰休従業員への給与給付       | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Coronavirus Job Retention Scheme (CJRS)</li> <li>一時帰休となる従業員の税引き前給与（歩合、賞与など除く）の80%を、一人当たり月2,500ポンドを上限に政府が給付。付随する国民保険（ER NICS）と年金の企業負担部分（最低料率である3%分）も含む</li> </ul> |  |
|                 | 一時帰休従業員の雇用継続時の助成    | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Job Retention Bonus</li> <li>CJRSの適用を受けていた一時帰休者が2021年1月まで継続して雇用されている場合、政府が雇用主に対し、該当従業員一人当たり1,000ポンドを給付（給付は2021年2月から）</li> </ul>                                  |  |
|                 | 疾病手当給付              | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Coronavirus Statutory Sick Pay Rebate Scheme</li> <li>COVID-19による自己隔離を理由とする法定疾病手当（SSP）を給付</li> </ul>   |  |
|                 | 新規採用若年従業員の給与給付      | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Kick Start Scheme</li> <li>失業者・低所得者向け社会保障受給者で16～24歳の若年層を新規採用する事業者に対して、当該従業員の年齢に応じて最低賃金週25時間分と社会保障などの雇用主負担分を6カ月間政府が給付</li> </ul>                                  |  |
|                 | 若年研修・実習生の就業先事業者への助成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Traineeships（無給研修制度）の16～24歳の研修生に新たに就労機会を与えるイングランドの事業者に対して、研修生一人当たり1,000ポンドを給付</li> </ul>  |  |
|                 | VAT支払い繰り延べ、引き下げ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年3月20日～6月30日の間に納税すべきVATの支払いを猶予。延滞金・利子は科さない</li> <li>飲食店、パブなどでの酒類以外の飲食代金（持ち帰り、宅配含む）のVATと、宿泊施設、娯楽施設の宿泊料、入場料のVATを20%から5%に引き下げ</li> </ul>                           |  |
|                 | 税務ヘルプライン            | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Time to Pay Service</li> <li>COVID-19の影響により未納税金負債を持つ事業者は個別の優遇措置を受けられる可能性がある</li> </ul>   |  |
|                 | 助成金給付               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Small Business Grant Fund (SBGF)</li> <li>2020年3月11日時点で、小規模事業者減免措置（SBRR）または地方減免措置（RRR）を受けている事業者に、自治体を通じて10,000ポンドの助成金を一括で給付</li> </ul>   |
|                 |                     |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Retail, Hospitality and Leisure Grant Fund (RHLGF)</li> <li>2020年3月11日時点で、課税評価額15,000ポンド以下の物件に入居する同部門の事業者は10,000ポンドの助成金を、同15,000ポンド超～51,000ポンド未満の物件に入居する同部門の事業者は25,000ポンドの助成金を、それぞれ自治体を通じて一括で給付</li> </ul> |
|                 |                     |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Discretionary Grant Fund</li> <li>シェアオフィス入居などの理由からビジネスレート減免措置を受けていないため、上記SBGF、RHLGFの受給を受けられない小規模事業者らを対象とする助成制度</li> </ul>  |
| 事業税（ビジネスレート）免除  |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>イングランドに所在する小売・ホスピタリティ・娯楽産業の事業者および託児所に対し、2020～21年度のビジネスレート納税を免除</li> </ul>   |  |
| 店内飲食代金半額給付      |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Eat Out to Help Out</li> <li>2020年8月の月～水曜日に飲食店、パブなどの店内で飲食した酒類以外の代金の50%を、1回につき一人当たり10ポンドを上限に政府が負担</li> </ul>  |  |

出所）英国政府、日本貿易振興機構ほか各種公開情報を基に作成

スさせるメンタルケア的な役割も発揮していた。

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、個人のスキル拡張だけではなく、次なる展開へのオプシ

ョン策になり得る可能性も秘めている。

### Ⅲ 長期化に対する構え

英国では、3月に「封じ込め」へ方針転換

表2 企業のCOVID-19の支援例

| 活動                | 概要   | 取り組み企業（例）   |
|-------------------|--|---|
| 寄付金               | <ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19の影響を受けた人々やコミュニティの支援に取り組む慈善事業を支援し、地域の病院やその他のケアユニットに医療機器を寄付</li> <li>▶COVID-19の救援活動に資金を提供したり、従業員の寄付と同額寄付をする財団を新たに設立 など</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>パークレイズ</li> <li>HSBC</li> <li>テスコ</li> <li>BP</li> <li>アビバ</li> <li>レゴ など</li> </ul> |
| リソースシフト           | <ul style="list-style-type: none"> <li>一時待機となる従業員のスキルやキャパシティ、原材料や生産ラインの稼働余力に合わせてCOVID-19 対応支援策のために転換</li> <li>▶飲料用から衛生用へのアルコール切り替え、安全管理知識のある従業員をボランティア派遣 など</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ディアジオ</li> <li>イーージージェット</li> <li>ヴァージン アトランティック航空 など</li> </ul>                     |
| 必須労働者の生活支援        | <ul style="list-style-type: none"> <li>NHSスタッフや必須労働者および高齢者などの社会的弱者グループを支援するためのケアサービス提供</li> <li>▶商品・サービスの大幅割引、手数料免除、時間外サービス提供 など</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>パークレイズ</li> <li>HSBC</li> <li>テスコ</li> <li>メルセデス・ベンツ</li> <li>M&amp;S など</li> </ul>  |
| 商品・サービスの提供        | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定の商品やサービスを無償で一時的に提供</li> <li>▶NHS、ボランティアなどへの割引サービス</li> <li>▶リモートワークの環境に備えられるようにデータ・サービス利用制限の撤廃</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>BP</li> <li>マイクロソフト</li> <li>Zoom など</li> </ul>                                      |
| アドバイザーサービス        | <ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインリソースおよびヘルプラインの設定と拡張</li> <li>▶個別の状況に応じた財務、心の健康の維持、法務アドバイスなどの情報 など</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>アリアンツ</li> <li>パークレイズ</li> <li>AXA PPP など</li> </ul>                                 |
| 先進テーマの共同研究、リソース援助 | <ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19の予防、診断、治療を目的としたグローバルな研究イニシアチブへの資金提供や共同研究</li> <li>▶COVID-Zero、ACCORD、WHOのSOLIDARITYトライアルへの参画 など</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>GSK</li> <li>AXA</li> <li>ノバルティス など</li> </ul>                                       |

出所) Innalysis Consultingレポートほか、各種公開情報を基に作成

した早い段階から、何らかの行動制限がある状態が長期化すると見られていた。

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。

公共放送BBC<sup>注5</sup>は、4月、ロンドン大学キングス・カレッジなどの調査<sup>注6</sup>を報じた。「かつての状態」に戻るのには「今年の夏前まで」と見る回答は5%にとどまり、60%以上が「半年以上」となると回答しており、この時点から国民側にも長期化の覚悟はある程度

できていたといえる。

3週間ごとに見直していくと宣言した政府は、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、数段階の延長を加えながら、段階的解除を進めている。

#### IV 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、ロックダウンとほぼ時を同じくして、大企業からスタートアップに至るまでの支援策を明らかにした（表3）。これらには、有事の損失を補填するための資金援助策とは別に、何らかの制限が長期化することを



表3 COVID-19に関する政府の主な支援策（融資）

| 分類 | 項目                      | 概要   |
|----|-------------------------|--|
| 融資 | 大企業向け緊急融資               | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Covid Corporate Financing Facility (CCFF)</li> <li>イングランド銀行が、満期1週間～12カ月の英ポンド建てコマーシャルペーパー（CP）を買い入れ、流動性を供給。最低100万ポンドから、格付けなどに応じ原則最高10億ポンドまで。5月19日以降、借入期間中の配当（決定・宣告済みの場合を除く）、自社株買い、経営陣への現金賞与（決定・宣告済みなどの場合を除く）を禁止するなどの制限がかかる</li> </ul>  |
|    | 中堅・大企業向け緊急融資            | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Coronavirus Large Business Interruption Loan Scheme (CLBILS)</li> <li>売上高の25%を上限に、1社当たり上限2億ポンド（年間売上高が2億5,000万ポンド以下の企業は上限2,500万ポンド）、返済期間最長3年の融資スキーム。タームローン、オーバードラフト、インボイスファイナンス、アセットファイナンスなどの形態で融資を受ける。政府系英国ビジネス銀行を通じ、政府が与信の8割を保証。25万ポンド未満の融資では、融資元が借り手事業者に個人保証を要求することを禁止。25万ポンド以上の融資では、個人保証は他資産から回収した後の融資残高の20%以下に制限。5,000万ポンド超の融資には、借入期間中の配当（決定・宣告済みなどの場合を除く）、自社株買い、経営陣への現金賞与（決定・宣告済みなどの場合を除く）を禁止するなどの制限がかかる</li> </ul> |
|    | 中小企業向け緊急融資              | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Coronavirus Business Interruption Loan Scheme (CBILS)</li> <li>1社当たり上限500万ポンド、返済期間最長6年の融資スキーム。タームローン、オーバードラフト、インボイスファイナンス、アセットファイナンスなどの形態で融資を受け、利子・手数料は12カ月間政府が支払う。政府系英国ビジネス銀行を通じ、政府が部分保証。25万ポンド未満の融資では、融資元が借り手事業者に個人保証を要求することを禁止。25万ポンド以上の融資では、個人保証は他資産から回収した資金を差し引いた融資残高の20%以下に制限</li> </ul>   |
|    | 中小企業向け緊急少額融資            | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Bounce Back Loans Scheme (BBLs)</li> <li>売上高の25%を上限に、1社当たり2,000～50,000ポンド、返済期間最長6年（最初の1年間は返済なし）の少額融資スキーム。政府が与信の全額を保証。利子（年率2.5%）・手数料は12カ月間政府が支払う。融資元が借り手事業者に個人保証を要求することを禁止</li> </ul>   |
|    | スタートアップ（高成長企業）向け株式転換型融資 | <ul style="list-style-type: none"> <li>名称：Future Fund</li> <li>民間投資家からの融資額を限度に、1社当たり12万5,000～500万ポンドを融資。融資先の次回適格資金調達ラウンド、または融資満期（36カ月）で、自動的に株式に転換。利子は最低年率8%（単利）で、投資家との合意があればそれ以上も可。利子は月次で支払われず、株式転換時に元本に組み入れ株式化するか払い戻される。全投資家の同意がない限り、満期前の償還は不可。株主からの融資返済、配当、賞与（当該融資契約から1年間。決定済みの場合を除く）、金融機関などへのアドバイザーフィー、などに充てることは禁止</li> </ul>   |

出所）英国政府、日本貿易振興機構ほか各種公開情報を基に作成

視野に入れ、将来の新ビジネス創出が見込めるイノベーションへの投融資も含まれている。

感染者数が急増し、最も厳しい中にあった4月3日には支援金2000万ポンド（約27億円）<sup>注7</sup>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」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」に総額5億ポンド（約675億円）を準備した。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

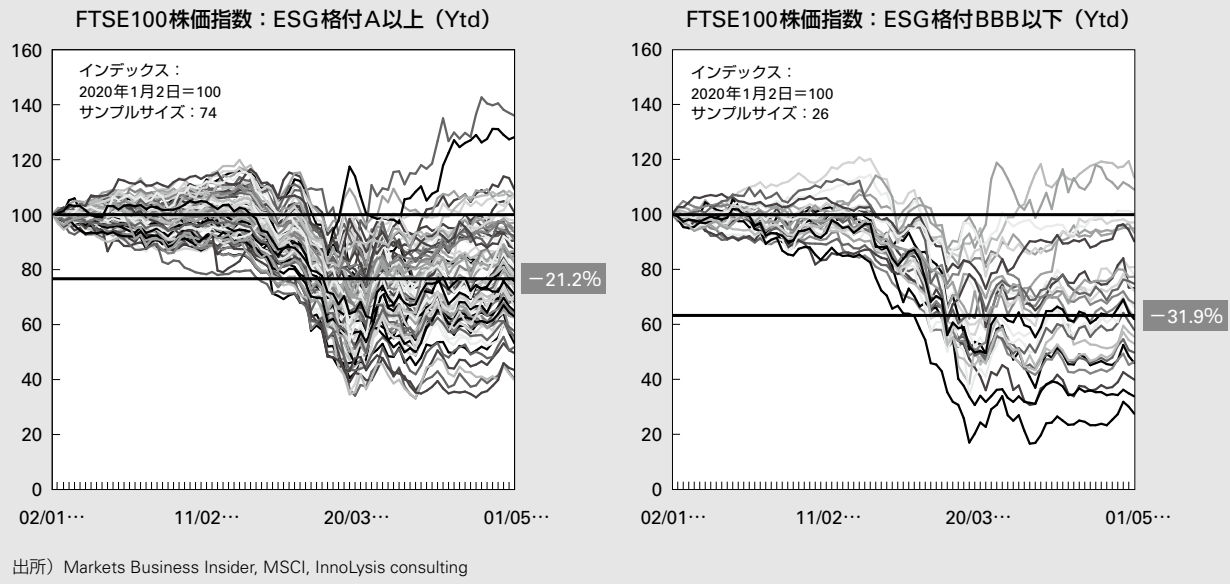
えて、新たに7億5000万ポンド（約1000億円）を投じ、研究開発型中小企業支援向けの融資、助成金を充当した<sup>注8</sup>。

欧州のイノベーションの中心地としての確固たる地位を死守すべく、先行き不透明な時期においても、将来のビジネスの種になる支援策を次々と打ち出している。

## V 「New Normal」に向けたシナリオプランニング

企業側もこの有事に対して、これまでの価

図1 FTSE100の株価



値観や常識とは異なる「New Normal」の仮説を各社なりに考えながら、数々の取り組みを行っている。

欧州において4～6月は、カンファレンスのハイシーズンである。平時には大会場で各業界の経営トップクラスによる今後のビジネス展望が語られる。2020年はその多くがオンラインカンファレンスに切り替わり、プレゼンテーション型ではなく、各業界を代表する企業によるパネルディスカッション形式で議論が活発に交わされた。

その場では異口同音に「1月の中国・アジアの状況を見れば、現在のパンデミックは容易に予測でき、十分に準備できたはずなのに、それを怠っていた」と語られるシーンが目立った。

一方、大手金融機関の経営幹部は「本来もっと早く実行に移すべき、デジタルテクノロジーを活用した変革の推進を早めただけ。当社では毎週、高頻度で幹部クラスの役員向け

に、最新テクノロジーを含めた各専門家による勉強会を開き、経営トップクラスがアジャイルに複数のビジネスシナリオとテクノロジーを活用した戦略、事業プランについて議論をしている」と語り、「以前にも増して経営幹部がデジタルテクノロジーを活用したビジネス変革に対して真摯に考えるようになった」とつないだ。

また、働き方、バリューチェーン、サービスニーズの変化、テクノロジーの高度化と許容度の高まりなど、価値観の変化は必至とし、自社のコアビジネスに照らして、持続可能な社会のために何ができるかの議論に発展し、SDGsやESGとの関連も語られるシーンが目立った。実際に、業界、個社固有の事情はあるとはいえ、3月23日に底値を打ったFTSE100銘柄のうち、ESG格付が高い企業群と低い企業群を比較すると、5月時点で10%ほど回復力に差が出ていた（図1）。持続可能な社会へ貢献しようとする企業ほど、有

事でもマーケットからの評価が高いといえるであろう。

## VI 「New Normal」に向けた民間企業の取り組み

働き方、バリューチェーン、サービスニーズ、テクノロジー活用の変化といった兆しの下、COVID-19の行動制限が長期化すると見ていた企業は、早い段階から改革に着手した。

ここでは特に、「既存サービスの拡張・高度化」「喫緊の課題の軽減」「本質的な課題への着手」といった視点で、この有事だからこそそのイノベーションに取り組んでいる企業の対応事例を紹介したい。

### 1 既存サービスの拡張・高度化 保険会社アビバのデジタル加速

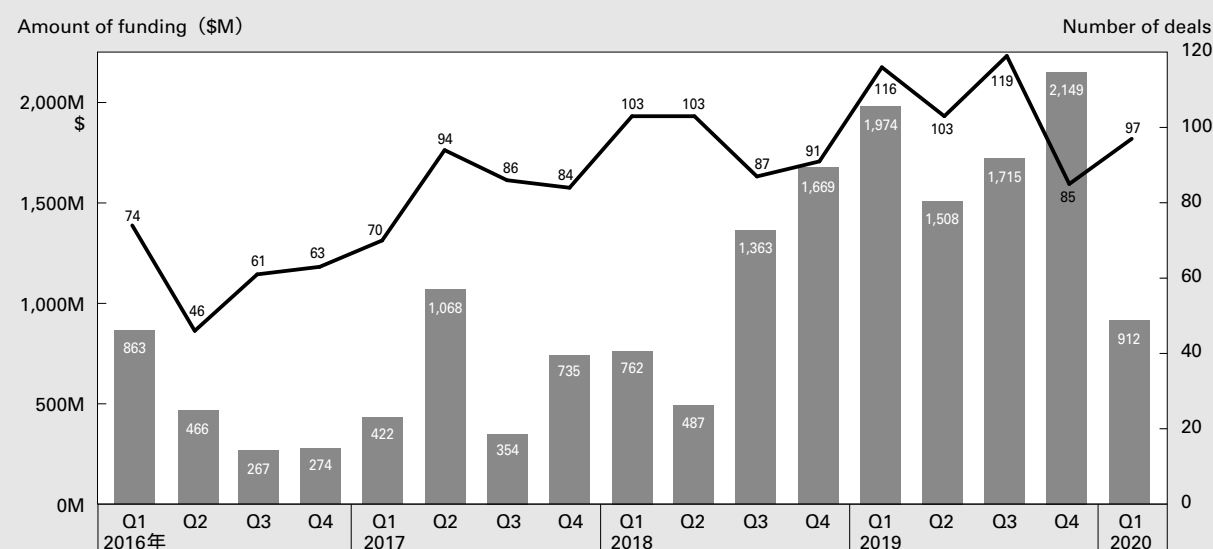
COVID-19の蔓延をきっかけに、「破壊的イノベーション」を一気に推進している業界の一つに保険業界がある。4月に開催された保険業界のカンファレンスでも、「保険会社

の95%が今回のようなパンデミックに対する備えがなかった」とレポートされたが、感染拡大時には問い合わせ対応の現場は大きく混乱した。

保険業界では、2018年頃より保険ビジネスに特化したデジタルテクノロジー（Insurtech）に積極的に投資する動きが活発になっていた（図2）。それらはSNSを活用した新商品開発であったり、健康・行動データからリスクシミュレーションをしたり、写真を撮影し、テキストを送信するだけで自動車保険支払いが完了するといったように、保険のフロントからバックまでの多様なビジネス領域が対象となっている。

しかし、規制業種であり、かつ比較的保守的な保険業界においては、それらはあくまでもデジタルネイティブといわれるミレニアル世代に特化した将来的なサービスであると見なされていた。総じて社内システムが古く、システム改革には巨大なコストがかかることに加えて、そもそも保険ビジネスの主流は依然として対面型コンサルテーション、代理店

図2 Insurtechの投資額（2016～2020第一四半期）



出所) CB Insightより作成



販売チャンネルが中心という考えが業界内には根強くあった。

しかし、今回のパンデミックは、これまでミレニアル世代向けと見なしていたInsuretechを活用したオペレーション展開の時間軸を、ぐっと締めざるを得ない環境を作った。多くの保険会社が真摯にInsuretechを活用したビジネスに舵を切り、その展開スピードを高めている。

英大手保険会社アビバは、ほかの保険会社同様、オペレーションの混乱だけではなく、短期的には財務的にも大きなダメージを受けた。同社は、COVID-19流行の混乱下では、まず、顧客の安心と長期的な関係維持を優先した。そこで営業現場でも、新規営業よりも支払い業務やスマホ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た。

顧客をデジタルサービスに誘導することは、一意的には利便性の担保であるが、未病と相関の高いデータの取得、対面営業チャンネルの活動効率化のモニタリング、e-Healthデータ連携などによる保険商品・サービスの高度化など、今後の素地を作ることにつながっている。

COVID-19対応を通じて、アビバは店舗サービスの閉鎖、社員の在宅勤務・必要最小限の移動、社内外とのオンラインコミュニケーションなどを経験した。また、顧客側も問い合わせ窓口が逼迫していることが容易に想像できるこの環境下では、必要な情報に迅速に確実にリーチできる利便性の高い状況が提供されていれば、オンラインサービスの心理的障壁は少ない。今回のこの経験は、これまで根強くあった「高齢者にデジタルは無理」と

いう先入観を覆し、バリューチェーンの合理性を模索することとなった。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。

## 2 喫緊の課題の軽減

### (1) 大手銀行パークレイズの

#### 中小企業経営者育成プログラム

有事にこそ迅速な対応が期待される業界の一つに銀行業界がある。

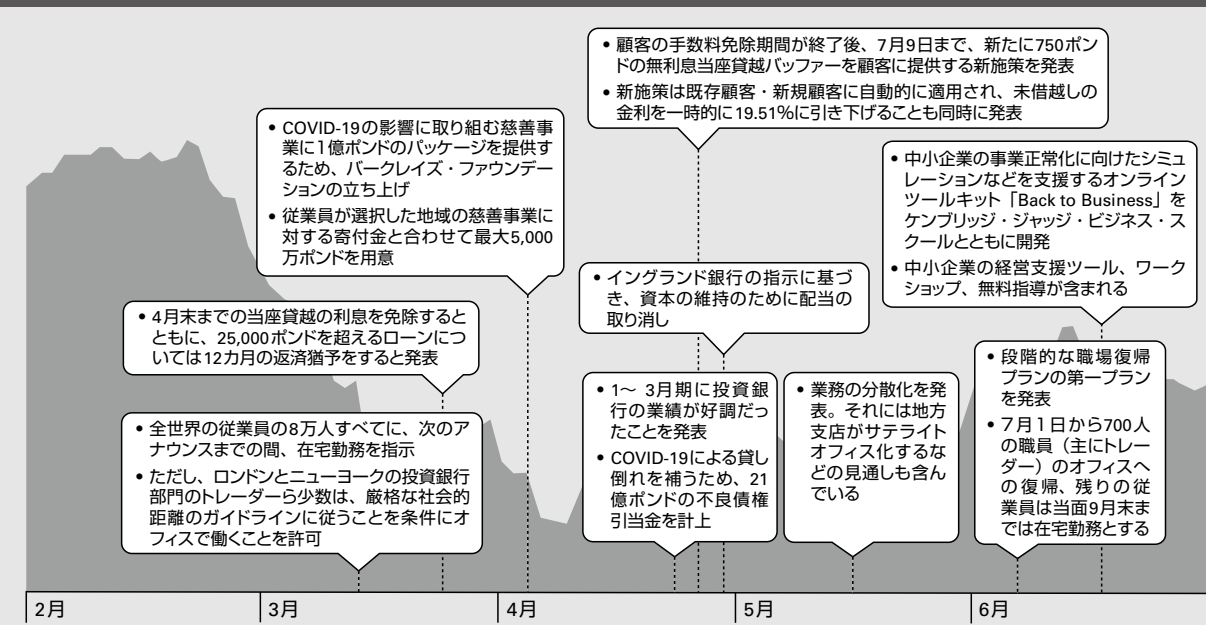
英国四大銀行の一つであるパークレイズのCOVID-19対応も、あらゆる角度から進められた(図3)。自社の社員の安全かつ安心できる環境作りを優先しつつ、同時に顧客の救済支援にも迅速に着手した。

感染数の急拡大を迎えて状況が最も厳しかった4月上旬、従業員の寄付額と合わせて慈善事業に寄付するパークレイズ・ファウンデーションを設立するなどの取り組みを次々と開始した。とりわけ同行は、不確実な環境の下、経営不安に陥っている中小企業の自立化支援に力を注いでいる。

英国の民間企業の約6割は従業員数250人未満の中小企業である。COVID-19に対峙して「約65%の中小企業が何かしらのビジネス改革を行う必要があると回答」との調査結果<sup>※9</sup>を受けて、同行は、英国の名門ケンブリッジ大学のビジネススクールであるケンブリッジ・ジャッジ・ビジネス・スクールと共同で、「Barclays Back to Business」プログラム(図4)を設計し、提供を始めた。

本プログラムは、パークレイズの口座保有者に限らず、英国のすべての中小企業を対象にしている。中小企業の経営者が自社の経営全体の健全性を評価し、困難な時期に合わせたレジリエンス計画を作成するオンラインプ

図3 バークレイズのCOVID-19への対応



出所) Markets Business Insider, Bloomberg, The Guardian, Financial Times, InnoLysis 等の公開情報より作成

| 施策の種類       | 狙い  | 取り組み（抜粋）  | 施策推進に包含するリスク  |
|-------------|---|---|---|
| 従業員の安全      | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員安全、健康維持</li> <li>従業員のロイヤルティ向上</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務のルールを拡充、トレーダーなどを除く大半のスタッフは9月末までの在宅勤務。7月から段階的なオフィス復帰を予定</li> <li>コールセンターや支店で働く従業員を含む現場スタッフにトリプル残業手当を支給</li> <li>COVID-19禍において新規の人員削減措置を取らないこととし、業務を行っていない従業員に対しては、月2,500ポンドを上限に給与の80%が保証される国の一時休業スキームに追加補填を行う</li> <li>オフィスに戻るための要件として、「必要性」に基づいてスタッフをグループ化し、遠隔で働くことができるスタッフとできないスタッフを分離することを計画している</li> <li>スタッフと管理職のグループ間の協議は、ワークスペースモデルの評価と併せて行われており、スタッフが現地支店を含む複数のオフィスに戻る選択肢を持つ可能性が残されている</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>短期的変動費増加</li> <li>生産性の低下</li> <li>企業文化、従業員の変化に対する許容度</li> </ul>                    |
| 顧客の経営スキル醸成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ロイヤルティ維持</li> <li>顧客の倒産リスクの低減</li> <li>顧客のデジタルエンゲージメントの向上</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>英国の中小企業向けにオンラインビジネスサポートツールをケンブリッジ・ジャッジ・ビジネス・スクールと提携しリリースし、COVID-19対応のアドバイザーデスクを設置</li> <li>COVID-19の融資スキームを通じて7億5,000万ポンド以上を融資し、20万件以上の住宅ローンとローン支払い猶予を承認し、600万人以上の顧客に対する当座貸越とビジネス・バンキング費用を免除、25,000ポンドを超える融資に対して12カ月間の返済猶予を提示などの措置</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>短期的収益損失</li> <li>貸出ポートフォリオの高リスク</li> </ul>   |
| ワークスタイルの再設計 | <ul style="list-style-type: none"> <li>政府ガイドラインの遵守（例：社会的距離）</li> <li>従業員と顧客の安全</li> <li>従業員の柔軟性</li> <li>固定費・変動費の削減（事務所スペース、エネルギー消費など）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの業務範囲にとどまらず、投資銀行業務などのサテライトオフィスとして、地方支店を活用するなど、スタッフ業務の分散化を行う。また、業務を再定義し、柔軟性のある働き方を検討していく</li> <li>社会的距離ルールにより労働者の事務所への復帰数が制限され、職場での制限にはエレベーターを一度に2人に限定し、「一方通行」システムを作ることが含まれる可能性がある</li> <li>現在のオフィススペースの契約見直し、立地戦略の長期的な調整を計画中</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>運用、管理コストの増加</li> <li>不確実な期間中の高コストと非効率</li> <li>ITシステムの容量とセキュリティ（例：クラウド）</li> </ul> |
| コミュニティの支援   | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業評価</li> <li>ブランド認知</li> <li>従業員、顧客のロイヤルティ向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>バークレイズは、高齢者、NHSスタッフ、主要な労働者を含む脆弱なコミュニティを支援する慈善事業に焦点を当てた、1億ポンドのCOVID-19コミュニティ支援パッケージを開始</li> <li>コミュニティ・エイド・パッケージの一環として、慈善事業に対して、従業員の寄付額に合わせて最大5,000万ポンドの範囲で寄付</li> <li>会長、CEO、財務担当取締役を含む幹部らは、給与の3分の1を今後6カ月間、慈善事業に寄付することを決定した</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>リソース配布の適切性の不透明さと高コスト</li> </ul>  |

出所) Barclays Press Centre, Reuters, InnoLysis Analysis

図4 中小企業向け「Barclays Back to Business」プログラム

### プログラム概要

ビジネスオーナーが企業の全体的な健全性を評価し、レジリエンス計画を作成するためのオンラインプログラム

- 100万の小規模事業顧客に加え、すべての英国中小企業が利用可能
- 登録、口座開設後、2カ月間アクセス可能
- 標準プログラム受講時間約15時間
- 無料のオンライン講座受講期間終了後も、ワークブックは無期限にダウンロードして使用可能

### 主な特徴



#### レジリエンス計画

COVID-19のような不確実かつ不透明な時期に事業を維持または成長させるための事業計画の作成を支援するためのフレームワークを提供



#### ワークブック

レビューするための質問項目、具体的なアクションの指示、予期せぬ課題に対応するためのツールを提供

- 運転資本計算、キャッシュフロー予測、サプライチェーンリレーションシップの管理に関する指針など、実用的なツールも含む



#### アドバイザー・フィードバック

プログラム終了時のビジネスプランを完成させるまで、各領域のスペシャリストからアイデアを引き出す

出所) Barclays, Finextra, InnoLysis Analysisより作成

プログラムである。

6月22日の本プログラムの全面展開に先立って、100社を対象に数週間のトライアルを行った。対象とする業界・業種は多岐にわたり、規模も小規模から中規模まで、普段「経営」や「事業計画」という言葉になじみのない農家や美容師といった個人事業主の層も含まれている。

このプログラムは、同行と名門ビジネススクールの共同研究により、あらゆる規模、あらゆるビジネスモデルに適応できるように設計されている。中小企業のオーナーが銀行の視点で経営診断を行い、自社オリジナルのレジリエンス計画を作成できるようになるまでをゴールとしている。受講期間中のプロのアドバイスだけでなく、将来のキャッシュフロー予測やサプライチェーン管理などの経営管

理ツールも含まれており、これらはプログラム受講後も自由にダウンロードして使うことができる。

この取り組みによって、中小企業は実践的な方法で経営のフレームワークを学び、その自律的経営スキルが磨かれる。また、知識不足や危機に対する準備不足に伴う経営破綻を防ぐことにつながる。この社会要請に伴う課題にいち早く対応することは、同行にとって貸し倒れリスクを防ぐ直接的な便益でもあるが、長期的には、中小企業の経営レベルの高度化に伴い、ともに成長する生涯のビジネスパートナーとしての地位を確立する意味も持っている。

## (2) スターリングバンクのデジタル小切手

次に、デジタルバンクによるスピード感の

ある直接的な課題解決に結びつけたサービス展開の例を紹介したい。

COVID-19による行動制限は、最も感染しやすいと見なされていた高齢者からスタートし、厳格な外出禁止がなされた。そのため高齢者、特に単身者にとって、日常生活に必要な食料品、医薬品の買い出しなどはボランティアに頼らざるを得ない状態にあった。

感染者が急増し、混乱の渦中の4月上旬、Best British Bankを受賞している英デジタルバンクのスターリングバンクは、スピード感をもって次々と新サービスをリリースした。英国では紙幣の使用がこの数年減少傾向にあり、2010年の全金融取引の30.7%から18年には15.7%にまで下がっていた<sup>10</sup>。その一方で、高齢者や回線網の発達していない田舎に住む人たちにとっては、オンラインバンキングやデジタルマネーはなじみが薄く、不正利用の心配もあり、現金が好まれていた。

しかしCOVID-19流行下で、多くの人の手に触れ、衛生面の心配がある現金は一気に流通量を減らした。現金のやり取りが主流だった生鮮品を扱うファーマーズマーケットでも、カード支払いに一斉に切り替わった。実際に、ATM provider networkの取引データによれば、4月のATM利用は通常期の60%にまで落ちたという<sup>11</sup>。

英国ではクレジットカード発行の審査が厳しく、依然として小切手を利用する文化が残っている。そこで同社がまず4月にリリースしたサービスが、500ポンドを上限にスマートフォン間で利用するデジタル小切手である。他人との物理的な接触が敬遠される中、このやり方なら現金や小切手などの現物を介在させずにデジタル小切手でのやり取りができ

る。加えてその翌週には、代行者が食料など生活必需品の購入に利用できる「Connected card」サービスを開始した。

これらはCOVID-19の蔓延で外出ができない環境にある人に対して、友人や隣人が代理で買い物をするシーンを想定している。口座保有者はスターリングバンクのアプリ経由で、200ポンドの範囲内で利用条件設定をコントロールできる。これはユーザー間で衛生面に問題のある借入書や現金や小切手などの受け渡しも不要で、口座番号などを教える必要もない。また、特別な暗証番号で管理されるため、実店舗のみでしか利用ができず、オンライン購入などができないため不正利用の可能性を最小化している。

これらのサービスによって、同社は口座保有者のロイヤルティを高めるとともに、これまでデジタルマネーに抵抗感のあった高齢者などに対してもその心理的障壁を低くするきっかけを作っている。

### (3) 大手、新興両社の共通視点

両社は同業界において伝統的大手と新興勢力であるが、共通するのは目の前で起こっている問題にいち早く着手し、新たなデジタルサービスをリリースしている点である。

中小企業を含めた顧客のビジネス感度やデジタル志向が高まれば、銀行は一時的な料金引き下げや研究開発コストを投じて収支に影響を受けたとしても、顧客のロイヤルティを高めることにつながる。加えて、顧客のデジタルデータ利用が高まれば、クロスセリングなど、効率的な収益機会につながりやすくなるであろう。

### 3 本質的な課題への着手

COVID-19の世界的な流行によって、企業は、これまでの常識を変えざるを得ない状況に直面することになった。年初からの中国、アジア、欧州へと広がっていくこのパンデミックには対応の方向性にある程度先行事例があったので、まず経済が停滞する、バリューチェーンが滞るといった不安感が蔓延した。

外出禁止によって人の移動が減り運輸業界にダメージが及ぶこと、リモートワークが進むことによって自宅で過ごす時間が長くなること、学校が閉鎖されることなど、先行国の対応により、3月の「封じ込め」時点で特に大きなインパクトを受ける業界はある程度予測可能であった。

こういった社会不安に対して、自社ビジネスが社会・コミュニティの中でどのような役割を担えるかを熟考し、COVID-19をきっかけに業界の構造的な課題解決に取り組んでいく例を紹介したい。

#### (1) 大手スーパーM&S社のハブ化、

##### フードロス軽減のオンラインマーケット

3月の「封じ込め」宣言は、漠然とした社会不安を生じさせた。ロックダウン直後、市民は一日一度、運動のための外出と生活必需品の買い物のみが許されたが、スーパーマーケットの売場の棚から食品や生活必需品が品薄になる現象が起こり、さらにその不安に拍車をかけた。

大手流通小売業のM&Sは自社の店舗網がデジタル化のハブとなり、無駄な食品廃棄を防ぐ市場作りという課題にスタートアップとともに取り組んでいる。

一例が「ChargedUp」というスマートフ

ォンの電源チャージングネットワークとの協働である。シェア（電源）チャージャーのChargedUp社のチャージャーを店舗網に配備して、M&Sが電源チャージャーのステーションになるというものである。さらに、ChargedUpのネットワークは再生可能エネルギーによって電力を供給されており、環境への配慮も十分なアピールポイントとなっている。

もう一つの例が食品である。食材廃棄（フードロス）の対応として、同社はアグリテックのスタートアップCogz社に投資を行った。これは、食品・飲料メーカーらと生産者を直接つなぐサービスで、フードバリューチェーンの中で、加工業者に行く前の過程で、余剰に伴い生産者が廃棄処理にしてしまう前の食品を購入できるオンラインの市場を作った。Cogz社は毎月1200トンのフードロスに対して、30%を再導入できるようになることを目標にしている。

これらフードバリューチェーン全体の取り組みをM&Sがリードすることは、SDGsでも話題になっているフードロスの廃棄処理に伴う余剰なエネルギー消費や、食品流通の最適化につながるであろう。

#### (2) 鉄道会社ネットワーク・レールの 子供教育プログラム

日本同様、英国においても3月に学校閉鎖となったが、オンライン授業が一斉に進むわけでもなく、各家庭内では教育への不安が広がっていた。一方、鉄道会社にとって、常にイースターホリデーや夏休みといった長期休暇の際には、学生や子供による線路などへの不法侵入が増え、事故が多発するという傾向



があった。実際に3月20日に、政府による学校閉鎖、不要不急の外出制限の指示が出たが、その週のうちに、英国南部の都市では線路などへの不法侵入や自転車の投げ込み、破壊行為などの事故が連発した。

そこで、子供が家庭内にいる時間を建設的な学びの時間に転換させるべく、大手鉄道会社ネットワーク・レールは、親が仕事をしながら子供の教育を行うシーンを想定し、それをサポートするパッケージを無償で提供した<sup>注12</sup>。その内容はSTEMと名付けられており、「サイエンス (Science)」「テクノロジー (Technology)」「エンジニアリング (Engineering)」「数学 (Math)」の4つで構成されている。

これは、もともと同社のエンジニアが開発した教育プログラムを家庭内で学習できるように焼き直したものである。5～16歳と対象層が幅広く、それぞれの年齢に合わせたプログラムになっている。たとえば、5～8歳向けのメニューではアニメを多用して、電車の中で電気がどのように使われ、どのように安全が管理されているのかを分かりやすく説明している。また、高学年になると、年代に合わせて電車を走らせるためのスピードや抵抗力の計算がプログラムに組み込まれており、実際の鉄道事業に携わるエンジニアと同じ思考プロセスで、理系科目の知識を駆使してエンジニアの仕事を疑似体験するものになっている。

このプログラムは隔週で更新され、新しいコンテンツを次々と提供している。同社のdiversity and inclusionのディレクターであるLoraine Martins氏によれば、「単に子供たちへの教育だけではなく、親が子供に教えるツールを提供することで親と子供の共有時間

が増える。子供だけではなく親のワーク・ライフ・バランスにも役立ってほしい」と述べている。

この取り組みは、同社の呼びかけで大手重工業、運輸機械関係の企業にも広がり、カリキュラムもドローンや自動運転の自動車を作るためのケースが登場するなど、机上の計算ではなく実社会で活用されている、子供が自律的に学びたくなるような魅力的なものに仕立て続けていくという。この実践的な理系基礎教育の取り組みは、子供の家庭内学習機会を増やし、鉄道に関心を持つ可能性を高める。結果、同社にとっては一意的には事故を防ぐ直接的な便益であるが、厳しい労働環境で人材の獲得難にある鉄道職員の志願者が増えることなどへの期待も込められているのであろう。

## Ⅶ 「New Normal」 への チャレンジは目をつぶっていた 課題に手をつけること

依然としてCOVID-19は感染拡大第2波の可能性を秘め、経済的にも課題が山積みの英国ではあるが、有事の中でこそ構造的な課題にメスを入れ、将来のビジネスにつなげる姿勢からは学ぶこともある。

今回、英国政府のイノベーションへの投資や、COVID-19によって生じ得る問題に対して、不確実な混乱期にある中、不安や不便を解消すべくサービスを迅速に立ち上げた企業の事例を紹介した。むろんその先には各社ごとに、保険会社であればデジタル化への顧客誘導や、銀行であれば事例に見られるような顧客の囲い込みや潜在顧客の発掘といった直

表4 各社の施策と狙い

| 企業名        | 施策概要                       | COVID-19後の期待                                    | COVID-19以前からの構造的課題に着手 | COVID-19に伴う経済的影響に対応 |
|------------|----------------------------|---|-----------------------|---------------------|
| アビバ        | ・デジタルチャネルの誘導               | ・事業戦略の適応<br>・デジタルサービス高度化                        | ●                     |                     |
| パークレイズ     | ・中小企業自律化支援                 | ・リレーションシップ強化<br>・業務効率化                          | ●                     | ●                   |
| スターリングバンク  | ・オンライン小切手<br>・代理オンラインカード発行 | ・サービスの革新<br>・新たなチャネルの模索                         | ●                     | ●                   |
| M&S        | ・チャージャーステーション配備<br>・食品ロス対応 | ・バリューチェーンの再構築<br>・コストリーダーシップ<br>・SDGsのコミットメント達成 | ●                     | ●                   |
| ネットワーク・レール | ・理系科目のオンライントレーニング          | ・リソース、資産の再配分<br>・ポテンシャル人材育成                     | ●                     |                     |

接的な狙いもある。ただ、これらに共通しているのは、COVID-19を起点として、自社あるいは業界全体が構造的に抱えてきた問題に手をつけた点である（表4）。COVID-19対応という旗印があったからこそ、自社の課題を社会的課題の解決へと昇華させ、取り組んでいったといえる。

先行きが読めず、不安が募っている渦中だからこそ、迅速な意思決定やサービスの立ち上げからリリースまでスピード感をもって、このタイミングでコストをかけてまで取り組む底力あふれる姿勢は、業界でのリーダーシップを確固たるものとするであろう。

COVID-19に伴う先の見えない不安はどの国でも共通である。国連事務総長が「Recover Better. We simply cannot return to where we were before COVID-19 struck. (中略) The recovery must lead a different economy」<sup>注13</sup>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。働き方、バリューチェーン、サービスニーズ、テクノロジーをフルに活用して、構造的課題から目を背けず、さらにより良い社会を目指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。

※ 本稿は2020年7月17日時点の情報を基に執筆しています。

注

- 1 英国の公費負担医療サービスのこと。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、自己負担は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などで、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18,000人を対象にした意識調査を実施している
- 3 <https://coronavirus-staging.data.gov.uk/>
  - 4 <https://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-53268594>
  - 5 <https://www.bbc.co.uk/news/uk-52228169>
  - 6 King's College Londonおよび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人）  
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2020-04/coronavirus-covid-19-infographic-ipsos-mori.pdf>
  - 7 ポンド135円換算
  - 8 <https://www.gov.uk/government/organisations/innovate-uk>
  - 9 <https://home.barclays/news/press-releases/2020/06/barclays-launches-back-to-business-toolkit-for-uk-smes/2020年5月Savanta社の250人未満414社調べ>
  - 10 [https://www.fstech.co.uk/fst/Starling\\_Bank\\_Launches\\_Mobile\\_Cheque\\_Depositing.php](https://www.fstech.co.uk/fst/Starling_Bank_Launches_Mobile_Cheque_Depositing.php)  
[https://www.fstech.co.uk/fst/Starling\\_Launches\\_Connected\\_Card\\_For\\_Trusted\\_Helpers\\_Amid\\_Covid\\_19.php](https://www.fstech.co.uk/fst/Starling_Launches_Connected_Card_For_Trusted_Helpers_Amid_Covid_19.php)
  - 11 <https://www.independent.co.uk/money/coronavirus-cash-notes-coins-virus-clean-dirty-cards-contactless-rural-elderly-cashless-a9580626.html>
  - 12 <https://www.networkrail.co.uk/stories/back-to-school-explore-stem/#:~:text=At%20Networkrail-creates-stem-lockdown-learning-pack-for-children>
  - 13 <https://www.transcend.org/tms/2020/04/recovery-from-the-coronavirus-crisis-must-lead-to-a-better-world-antonio-guterres/>

---

#### 著者

若友千穂（わかともちほ）

NRIヨーロッパHead of Research and Consulting Executive Director

専門は金融政策、グローバルコンパクト、イノベーションエコシステム、ビジネストランスフォーメーション