

新たなフェーズへ

新型コロナウイルス感染症との付き合いが始まって2年が経とうとしており、ワクチン接種も進んだことからウィズコロナというフェーズに入った印象がある。

そのようなタイミングもあり、世間では、これまでの影響と対応を振り取り、将来に備える活動が広がっている。各企業においては、当初の右往左往していた状況からは脱却し、ウィズコロナで適切かつ迅速に対応できる体制整備が進んだ。これまでの対応を振り取り、愚策と有効策を見極めることが必要だ。これまで考えも及ばなかったが必要であると思われる、コロナ差



あり、事業存続に致命的であった企業もあれば、むしろ追い風になった事業も一部はある。物流業界においてもB to B（企業間）は貨物輸送量が一時減少したものが多いため、B to C（企業・消費者）は全般に増えたなど影響度合いは様々である。

新型コロナウイルスの影響を測るに当たって参考となる各種統計情報も出てきている。10月には、2020年度の自動車貨物輸送量を掲載する統計年報が発行されている（図1）。例えば、この統計によると自動車貨物輸送量は前年度比92%であったが、車種別貨物量において小型貨物が急増していることが見て取れる。

羅針盤

別のような事象への対策等、留意すべき様々な視点と知見も身に付いてきた。

本稿では、ウィズコロナにおいても強靱でしなやかに対応する体制の整備に向けて、自らの組織現状を点検する際の視点について考えてみた。

これらの検討は、新型コロナウイルスに限らず、今後も必ず発生する新型コロナウイルス全般に対応するために欠かせない。新型コロナウイルスの影響は、企業

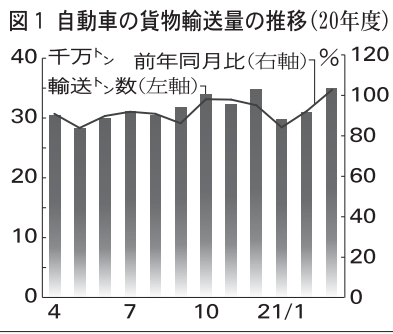


図1 自動車の貨物輸送量の推移(20年度)

（注）国土省「自動車輸送統計年報」を基に作成

望ましい。もし、その過去の検証結果または将来事象に向けたシミュレーションの過程で不安があれば、具体的な対策をすべきということになる。

たかとうことになる。また、目的が達成できたかということに加え、的確かつ迅速に混乱なく実施できていることが

ウィズコロナ◆BCP・BCM 組織体制「見直し」必要

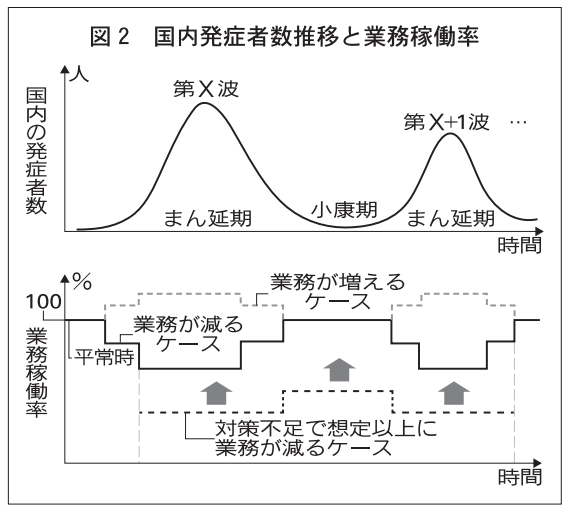


図2 国内発症者数推移と業務稼働率

Table with 2 columns: レベル (Level) and 事業継続計画の成熟度 (Maturity of Business Continuity Plan). It lists 5 levels from '場当たり的な状態' (ad hoc) to '継続的改善がなされる状態' (continuous improvement).

魂を込める意識・風土... 点検し整備することが欠かせない。（図3）

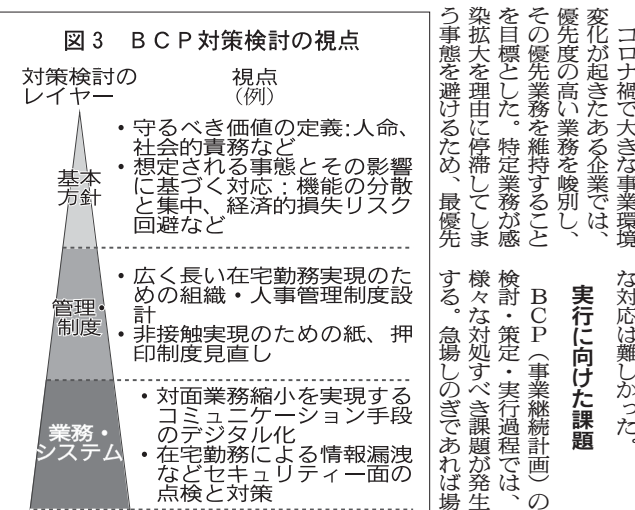
移動率の変化を想定... 感染拡大が起きた際に事業遂行に係る業務稼働率がどのように変化するかを想定し、対応方針を検討し、備えるという重要な課題がある。

これらの成熟度は想定する事... 態別に評価する必要がある。

サポーター登録や協定締結 事業運営方向性の検討も

人数の減少が想定されるケースでは、その程度別などの機能をどの水準で維持するか、その際に欠かせない体制・環境について検討し備えることが必要となる。

整備など課題は尽きない。な... 同じ事態が発生した際に同水準以上の対応ができるよう、振り返りや準備をする（図4）は、



「コロナ禍に起きた事象」と「コロナ禍をきっかけとして変化が加速し定着する事象」がある。振り返りの過程では、事業環境の風向きの変化を踏まえ、今後の事業運営の方向性についても併せて検討することが望ましい。

おた・やすひさ 筑波大学大学院修了（経営学修士）。日本総合研究所入社後、複数部門を経て、現在リサーチ・コンサルティング部門。