

strategy&

Part of the PwC network

新型コロナ危機後に 向けて:

3つのアクションで
コストとビジネスを再構築して
成長を目指す

著者紹介

Dr. Deniz Caglar

PwC Strategy&のプリンシパルでシカゴを拠点とする。コスト構造変革および組織改革を専門とする。『成長への企業変革—ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化』（ダイヤモンド社、2017年）の共著者。

Matt Mani

Strategy&のパートナーでアムステルダムを拠点とする。「成長のための最適化 (Fit for Growth)」のグローバルリーダー。パフォーマンス改善を専門とし、多様な業界に対するコンサルティングを行う。

Josh Peters

Strategy&のパートナーで、ワシントンDCを拠点とする。企業変革、組織設計、機能別ケイパビリティの構築を専門とする。PwCにおける消費財業界向け「成長のための最適化 (Fit for Growth)」チームのリーダー。

Dr. Michael Wagner

Strategy&のパートナーで、ミュンヘンを拠点とする。PwCのEMEA（欧州・中東・アフリカ地域）における「成長のための最適化 (Fit for Growth)」チームのリーダー。組織変革およびコスト構造変革、オペレーティングモデル設計、パフォーマンス改善を専門とする。

監訳者紹介

岸本 義之（きしもと・よしゆき） yoshiyuki.kishimoto@pwc.com

PwCコンサルティング Strategy&のシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。25年以上にわたり、金融・サービス・自動車・消費財・小売業界などのマーケティング領域のコンサルティングに従事してきた。著書に「金融マーケティング戦略」（ダイヤモンド社）など。

その他の担当者

三井 健次（みつゐ・けんじ） kenji.mitsui@pwc.com

PwCコンサルティング Strategy&のパートナーで、PwC Japanグループにおける「成長のための最適化 (Fit for Growth)」のリーダー。医薬品・医療機器、インフラ・エンジニアリング、エネルギー・化学、公的セクターなどの業界において、企業・事業戦略、マーケティング戦略、組織および業務プロセス改革などを中心にコンサルティングを行う。

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

景気後退後に力を発揮する企業とは、迅速かつ大幅にコスト削減をした企業ではない。危機後に力を発揮するには、戦略的優先度を再設定し、バリューチェーンの変化を見極め、従業員を新たなオペレーティングモデルへと移行していかなければならない。

新型コロナウイルス（COVID-19）が拡大する以前から、CEOはすでにコストの問題に取り組んでいた。そこに、世界の主要20カ国で8週間前後のロックダウン（都市封鎖）が起きた。

過去の危機対応から身をもって学んできたリーダーの多くは、キャッシュの温存とコスト抑制にすぐさま着手した。危機からの早期脱却という楽観論が後退している今、ある大きな問題が立ちはだかっている。後戻りはできないが不確実性が高いという環境にどう備えるべきか、という問題だ。

大半の企業はコストを管理して最終利益を守ろうとすると同時に、組織内でレジリエンス（回復力）とアジリティ（敏捷性）を高めようとするだろう。その意向は、PwCが2020年5月に871人のCFOを対象に実施したグローバルパルスサーベイでも裏付けられている。対象者の81%がコスト抑制策を計画していたのだ。

しかし、コスト削減は必要なものの、それだけでは不十分の可能性が高い。さらに、やり方を間違えば、生き残りの可能性を損ないかねない。リーダーは自社の価値提供を見直し、成長への道筋を見極め、新しい収益源を確保して将来の足場を確保することも必要だ。そのためには、ビジネスに損害が及ばない方法でコストを削減するとともに、成長の原動力、すなわち自社を差別化するケイパビリティにコストを再配分しなければならない。

今回の危機を受けて、コストを巡るこれまでの信念やモデルも覆された。生じた変化があまりに大きいため、ビジネスとコスト構造の持続力とアジリティをより高めるといった新しい方向に戦略を見直さなければならなくなった。その一方で、企業リーダーの頭の中でかつては固定化されていたコスト（オフィススペースなど）が変動費的にみなせるようになったり、かつては差別化要因だったケイパビリティ（自動化やコラボレーションのための各種技術など）は今や単なるテーブルステークス（ゲームに参加するために全員が有しているべき要件）となったりしている。

過去の景気後退や危機から得た教訓の中には参考になるものもあるが、そうした教訓は今回のパンデミックに特有のダイナミックな変化に合わせて改良すべきだ。

その一方で、企業リーダーの頭の中でかつては固定化されていたコスト（オフィススペースなど）が変動費的にみなせるようになったり、かつては差別化要因だったケイパビリティ（自動化やコラボレーションのための各種技術など）は今や単なるテーブルステークス（ゲームに参加するために全員が有しているべき要件）となったりしている。



以下に、適切なコストを適切な方法で削減し、危機後の成長のための最適化を支援する3つのアクションを紹介する。

1. 戦略的優先度の再設定

景気後退後に力を発揮する企業は、迅速かつ大幅にコスト削減した企業ではない。危機後に力を発揮するには、適切な成長の原動力に対してコストを再配分しなければならない。

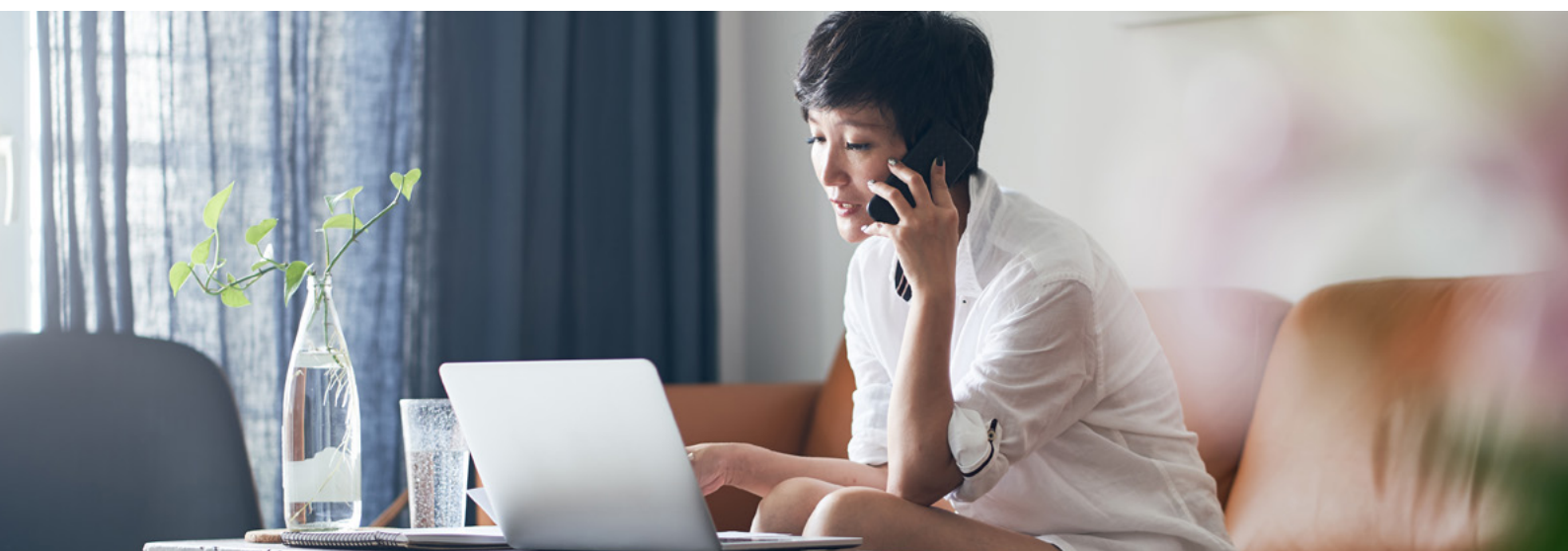
このバランスを実現するための第一歩は、戦略に関する単純な質問に幾つか答えることだ。

1. 市場はどのように変化したか？ 顧客、サプライヤー、競合他社には何が起きたか？ どんな市場トレンドやディスラプター（破壊者）が加速しているか？
2. コロナ後の世界では、どんな価値提供が有望になりそうか？
3. その価値提供を実現するために、他社を凌駕しなければならない少数のことが何かを明確に説明できるか？ 自社は、どんな競争優位を備えていることになるか？
4. その少数の要素に十分に投資しているか？ 価値を創出する差別化要因に再配分するコストを捻出するために、コストを削らなければならないのはどの領域か？

以上の質問に答えれば、自社にとっての必須事項、すなわち、市場で自社を差別化する少数のケイパビリティを素早く把握することができるだろう。そうした領域を強化すれば、危機がどんな結果を招こうとも、力強く成長する力を確保できるはずだ。

忘れないでほしいのは、危機前に自社を差別化していた要因はもはや機能していないかもしれないということだ(p.5図表参照)。以下のポイントで、競合他社がすでにどのような対策を講じているかを検討してみよう。

- 消費者の嗜好の長期的変化：消費者はデジタル体験により多くの選択肢を求めるようになっているため、対面サービスに対する期待値が根本的に変わっていく。
- より不安定で曖昧な事業環境：企業リーダーは、強い外的要因に耐え抜き、つまずきから素早く立ち直るための手段として投資を実施している。レジリエンスを高めるダイナミックな戦略にも取り組んでいる。前提条件を試しながら微調整することで、スピードを落としたり脱線したりすることなく状況に対応しようとしている。

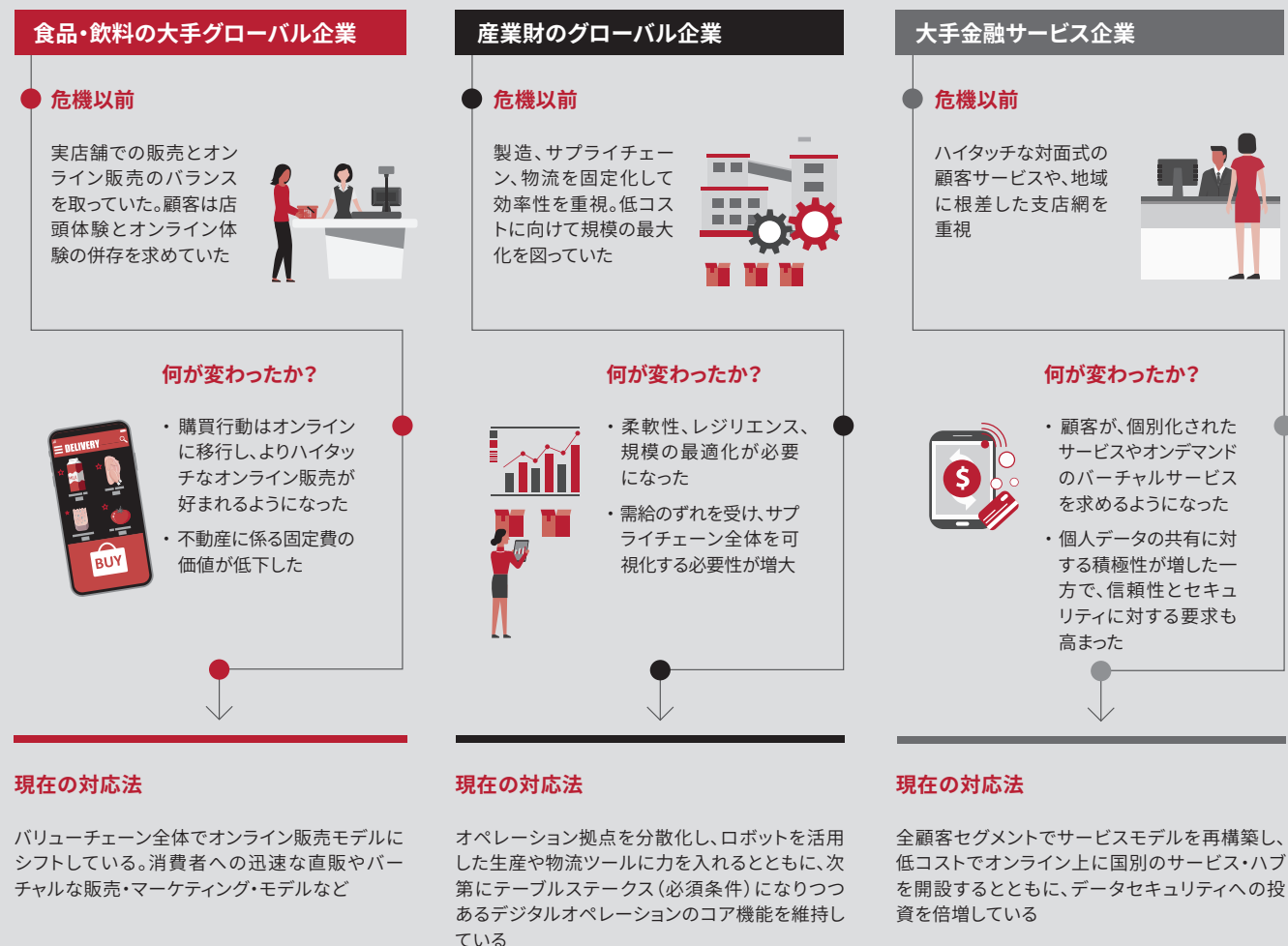


- 仕事の本質の変化：雇用主である企業は固定的で予測可能な従業員モデルから離れ、より柔軟でバーチャルかつ多様化したモデルに移行して自律性や柔軟性、適応性を目指すようになる。
- ビジネスにおける信頼性の低下：パンデミックの前ですら、政府や企業には的確に行動する力と意志があるのかという人々の信頼感は大きく低下していた。今回の危機では、感染拡大の封じ込めのために共有される個人の健康情報が悪用されるのではないかと懸念されている。人々の健康と安全を守り、企業のレジリエンスを支え、データプライバシーを守るための投資は競争上の差別化要因となる可能性がある。

業界の構造変化によって、差別化要因として機能していない点が浮き彫りになるだろう。機能部門と事業部門で少数の必須な要件を明確化したら、次に活動の優先度を見直して、差別化要因となるケイパビリティを支え、将来の組織構築に着手する必要がある。

図表

新型コロナウイルス感染症は、予期していた構造的なトレンドをどう加速させたか？



出所：Strategy&

2. バリューチェーン全体を見渡して変化を見極め、コスト構造を再構築する

コスト削減圧力が強まっている時、企業は広い視野で全体を見通せていないことが多い。往々にして実践されるのは、一律型の引き締めや全部門を対象としたコスト削減だ。例えば、プロジェクトや職能部門ごとの予算削減、外部ベンダーに対する支出削減、不採算拠点の閉鎖などである。こうした施策はそれぞれ必要かもしれないが、コスト目標だけを狙いとすべきではない。むしろ、再投資と成長を可能にするためにリーン化へのステップも組み合わせるべきだ。

どこで対策を講じるべきか？ どの程度急ぐべきか？ リーダーはこうした点に関する意思決定を、バリューチェーン全体を見渡すことができるチームに委ねるべきだ。一過性ではない変化は何か、どう対応すべきかをチームと力を合わせて見極めよう。目先の問題を解決しなければならないのは確かだが、同時に、今後は変化が絶え間なく生じることも忘れないでほしい。

短期的なアクションと中期的なアクションはいずれも、「後悔しない」戦略（どんなシナリオに対しても効果があり、リスクの低い戦略）と「戦略的な賭け」（あなたが有力と見るシナリオで高いリターンを期待できる戦略）を組み合わせるものとなる。

どこから始めるべきか？

変化した業務：需要対応

研究、開発、営業・マーケティング、M&A

2008年の金融危機以降、ブランドに対する消費者の認識が変わり、需要が低価格ブランドに恒久的にシフトした。同時に、オンラインチャネルに対する認識価値が上昇した。新型コロナ危機は何をもたらすことになるのだろうか？ 需要の変化を見越し、それを活用するには組織がどうなるべきかを構想しよう。デジタル化の加速と相まって、需要の変化は市場の勢力図を変える可能性が大いにある。

取るべきアクション(例)

後悔しない戦略

- 需要が増加しているチャネルにマーケティング費用を移す
- 収益性の低い商品、SKU、顧客をカットする
- 商品とサービスのポートフォリオを見直す。例えば、迅速な合理化と代替戦略を支えるイノベーションに拍車をかける

戦略的な賭け

- 複雑性（サービス階層など）を排除し、イノベーションを新しい需要動向に結び付ける
- 将来にそぐわない商品やポートフォリオを処分し、臨機応変なM&Aでケイパビリティのギャップを埋める
- 営業と顧客対応のケイパビリティを再構築する
- 新旧ビジネスモデル（例えば、従来型の販売とEコマース、商品とサービス、対面式とバーチャル）の統合を加速させる

変化した業務：オペレーション

供給管理、生産、倉庫管理、物流、サービスオペレーション、顧客サービス

供給が混乱したことで、重要視されるポイントが効率からレジリエンスと敏捷性変わった。業種によっては、需要がほぼ一夜にして消失し、サプライヤーの存続が脅かされている。供給の制限や混乱に直面した多くの企業は、割増の費用を支払うようになった。

こうしたことを経験した企業で今後必要になるのはより多様化した、レジリエンスの高い供給基盤であり、これまで運営していたコスト効率の高い、集約型のサプライチェーンの長期的なメリットとデメリットに関して意思決定を迫られている。PwCが2020年5月にCFOを対象に実施したグローバルパルスサーベイでは、CFOの半数（51%）がサプライチェーンのために新しい調達先の追加や代替調達案の確保を検討していると答えた。

PwCが2020年5月にCFOを対象に実施したグローバルパルスサーベイでは、CFOの半数（51%）がサプライチェーンのために新しい調達先の追加や代替調達案の確保を検討していると答えた。

金融サービスをはじめとするサービス業界では、仕事の間が本社や事務処理センターから従業員の自宅に移った。この変化に伴い、マニュアル作業や紙の書類に依存していた企業があぶり出され、すでにデジタル化や自動化を進めていた競合企業との差を縮めようと奔走することになる。

取るべきアクション(例)

後悔しない戦略

- サービスオペレーションの自動化を加速させる
- 少数の重要なサプライヤーやプロバイダの存続を支援する
- 供給ショックから構造的な供給リスクを学び、レジリエンスや多様性を高める（リスクが低減できる場合には支払いを増額するという、些細だが有意義なシフト）
- 供給とオペレーションの実績に関する透明性を高めて、迅速に対応できるようにする（先進的な追跡ツールや意思決定支援ツールを活用する等）

戦略的な賭け

- 柔軟な供給・生産・物流ネットワークを構築する
- 商品構成の変化に合わせて複雑性を再検討し、需給の両面から仕様を見直す
- 新しい地域で供給能力を確保し、グローバルな供給基盤でレジリエンスを支える
- 顧客サービスのデジタル化に投資する

変化した業務：間接部門と規制対応部門

IT、財務、人事、法務、リスク管理、規制対応、調達

在宅勤務が余儀なくされ、極度の危機的状況が一定期間続いた結果、機能部門の変革に関して新たな疑問が浮上している。各部門のリーダーは必要不可欠な業務に専念し、放置しても支障のない業務は先送りした。そのため、各チームに委ねられる裁量が大きくなり、チームでプロセスを変更できるようになった。かつては数週間を要した意思決定も迅速に下されるようになると同時に、自動化やデジタル化が遅れていた分野がリーダーの目にも明らかになった。

これに伴い、機能部門が事業部門に提供するサービスに関して新しい疑問が生じるはずだ。リーダーには今や、業績を上げるために何が不可欠か、どうすれば最善の方法で業績を上げられるかが明確になっているに違いない。例えば、事業のレジリエンスやアジリティを確保するために体制を整備し、総括的なリスク管理原則を確立すると同時に、よりスピーディーになった事業ペースを支えることなどである。

リーダーには今や、業績を上げるために何が不可欠か、どうすれば最善の方法で業績を上げられるかが明確になっているに違いない。

リモートワークに対する信頼感も上昇し、それに合わせて別の疑問も生じている。従業員、拠点、不動産戦略をすべて集約して評価するメリットは何かということだ。その答えは、大規模で広々とした本社や敷地、その立地、人材構成と従業員の働き方に関わる。基本的には、将来のオフィスのあらゆることに関わってくる。

取るべきアクション(例)

後悔しない戦略

- 中断していた、価値の低い業務を撤廃する
- マニュアル作業を自動化する
- 在宅勤務社員のセキュリティ基準、ITインフラ、コラボレーションツールの不足を補う
- サードパーティーへの支出を評価する

戦略的な賭け

- プロセス全体の改善やデジタル化に投資する
- リモートワークを考慮して、不動産の利用状況を再評価する
- ニアショアとオフショアを含めて供給源を多様化するなど、複数の国にまたがって外部サービスの提供モデルを評価する
- カスタマイズする部分を減らし、リソースの代替可能性を確保する

変化した業務：バリューチェーン全体

従業員

7週間で職を失った人は米国だけで3300万人前後に達する。世界中の企業は政府と連携し、雇用の確保と早期回復に向けて努力している。

今回は桁違いの危機のため、CEOは従業員の安全、健康、エンゲージメント、業務の生産性の間でバランスを取らなくてはならない。現実的には、従業員の構成をいずれ変える必要性があり、フルタイム勤務とパートタイム勤務の構成を見直したり、臨時従業員やギグワーカーを増員したりすることなどが求められる可能性がある。CEOが必要とするリーダーは、コスト削減圧力と自動化に対する不安、多様な人材を将来に向けて鼓舞し率いなければならない役割の間に生じる二律背反を引き受けるリーダーだ。

自社でいずれは従業員の構成を変える必要性があり、フルタイム勤務とパート勤務の構成を変更したり、臨時従業員やギグワーカーを増員したりすることなどが求められる可能性がある。

取るべきアクション(例)

後悔しない戦略

- 報酬と諸手当の構成全体を新しいニーズに基づいて設計する
- 活かしきれていない人材を、需要が大きい新規領域に再配置する
- 長期的なレイオフに踏み切る前に、一時的な帰休、休暇、勤務時間の短縮を検討する
- リモートワークを増やして新しい働き方を実現するため、従業員にデジタル技能研修を実施する

戦略的な賭け

- 新しい技術、採用モデル、立地戦略に基づいて、柔軟な勤務体制を取れる人材の構成比を引き上げる
- 人材管理とリーダー育成プログラムを刷新して、デジタル化に対応するための新しい役割やコンピテンシーを組み入れる

3. 従業員を新しいオペレーティングモデルに移行させる

ディスラプション（創造的破壊）に直面すると、現状の業務に疑問が生じ、変わりたいという意欲も高まる。新型コロナ危機では、人々が対応に当たる様子がリアルタイムで見られた。人々はより頻繁に対話し、官僚主義を回避して情報を共有するとともに、意思決定を下して対応に当たった。通常は対立していた部門同士が、顧客に対応し事業を継続するという共通の目的のために自然と結束した。一部では、厳格な規則が消えた。ある銀行では何年もの間、幹部がデジタル署名の導入に難色を示していたが、新型コロナ危機が発生すると、数日でその方針が覆ったという例もみられた。

リーダーは、こうした行動を定着させるためにアクションを取るべきだ。**奨励し定着させたい行動**、すなわち、配下のチームの迅速な問題解決を促した少数の行動を特定しよう。その上で、新しい業務運営方法の中にそれらの行動を組み込み、積極的に奨励する。そうすれば、必要な熱量と取り組みを維持できるはずだ。新型コロナ危機で変わった行動は幾つもあるが、特に目立った例を以下に挙げる。

- チームに自由裁量を与え、各自で問題を解決できるようにする
- 通常の組織階層や機能部門の枠を超えて連携する
- 共感や謝意を表し、学ぶことに価値を認める
- 意思決定に対して結果責任を負い、完璧ではなくても許容する

PwCの調査では、明るい将来を信じ、積極的に貢献したいという意向が示された。だが、以前の状態には戻れないと認識することが重要だ。今後は不透明で流動的であると想定しよう。絶え間なく変化しそうな将来に対して、従業員が素早くかつ自信を持って適応できるように手助けしよう。従業員には、リーダーであるあなたとともに問題解決に当たる機会や、新しい働き方で貢献する機会を増やし、**将来の変化に対するレジリエンスを高められる**ようにしよう。今日こうした施策を実践すれば、目的を掲げてリーダーシップを発揮する機会が得られ、成長に向けて最適な体制を維持できる将来が開けるだろう。

After the crisis: Three actions to reset cost and reshape your business by Dr. Deniz Caglar, Matt Mani, Dr. Michael Wagner, May 2020

Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門である Strategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力だけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.”戦略が現実のものになるのです。

www.strategyand.pwc.com/jp