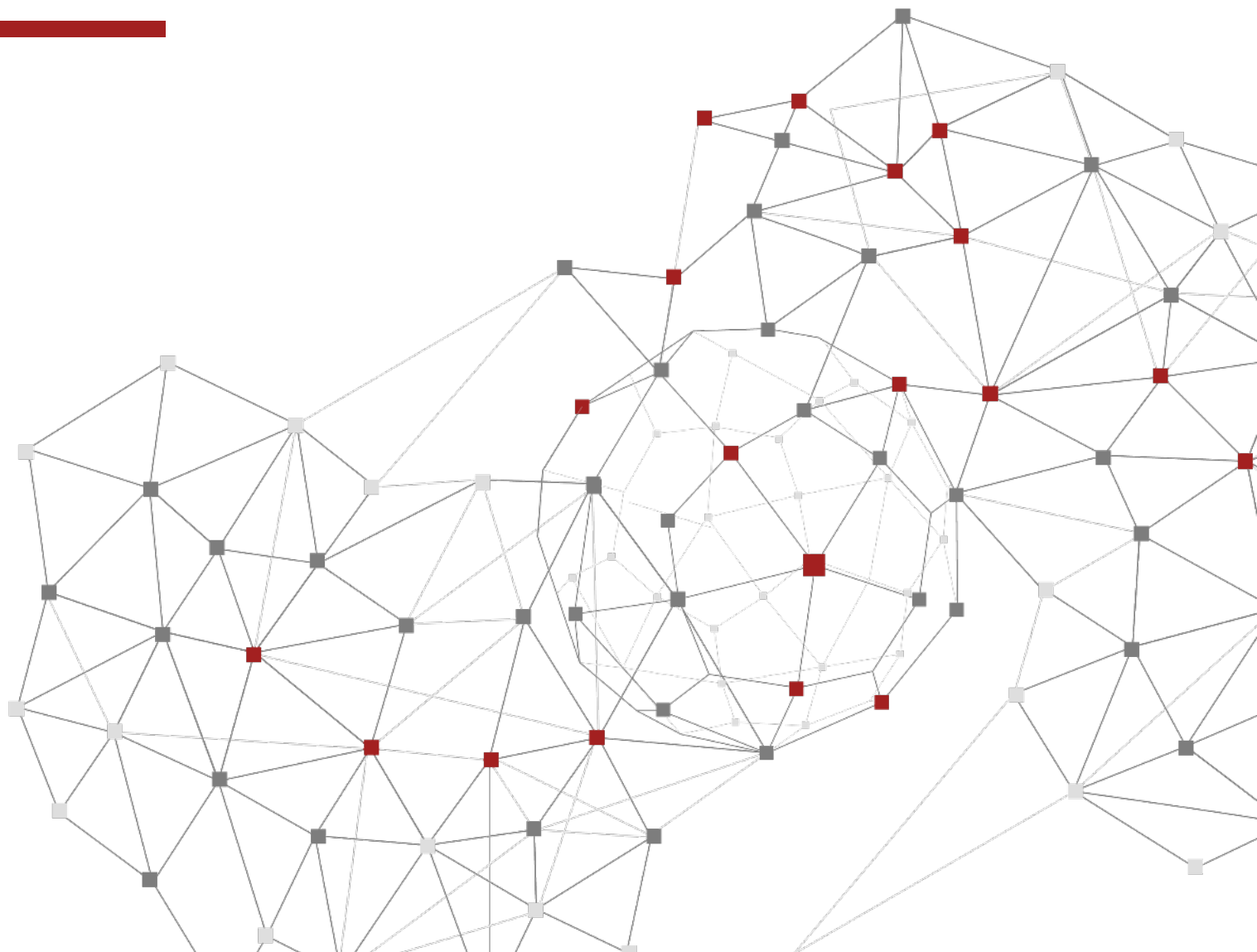


strategy&

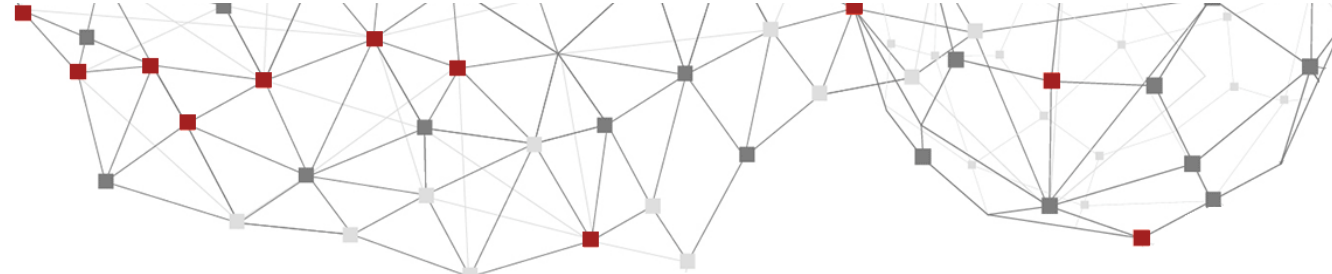
Part of the PwC network

ポスト・コロナにおける マネジメントアジェンダ

Strategy&
2020年6月



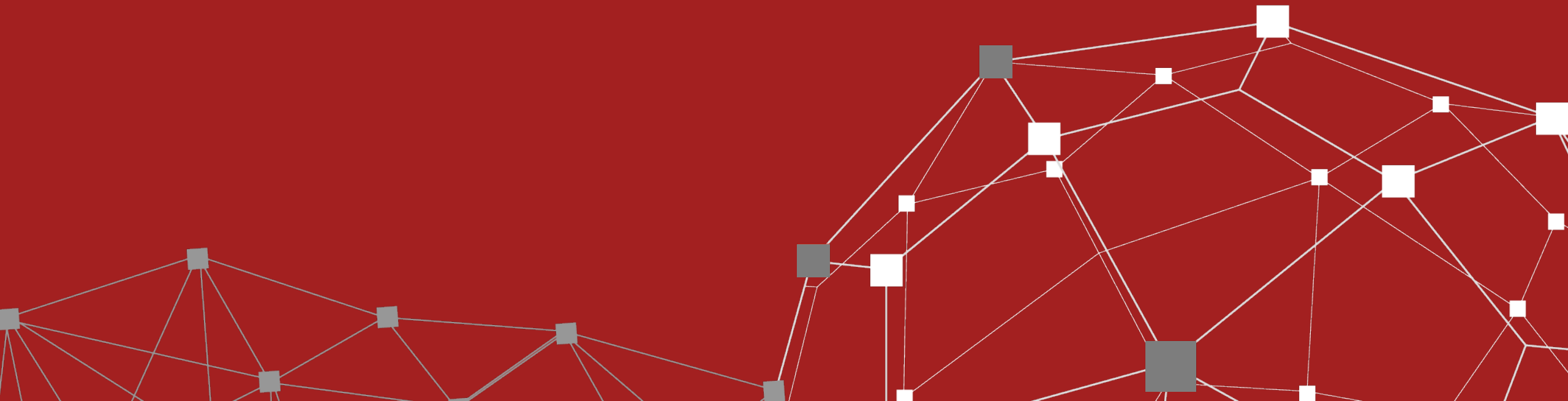
Agenda



ポスト・コロナの時代においてマネジメントはどのような視点で
企業経営を考えるべきか？

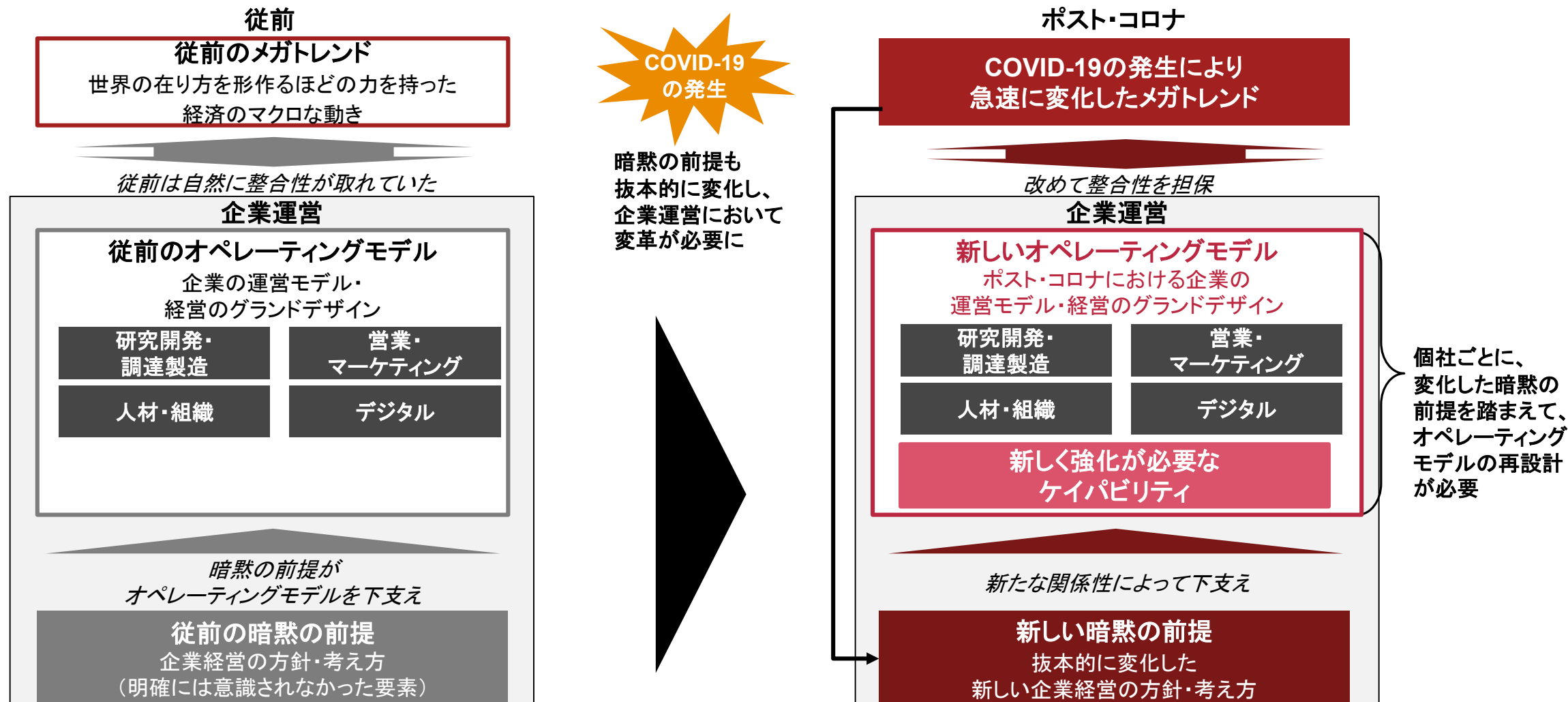
- 0. ポスト・コロナの成長に向けた検討ステップ
- 1. COVID-19の発生によるメガトレンドの変化
- 2. 新たなオペレーティングモデル
- 3. ポスト・コロナに必要なケイパビリティ

0. ポスト・コロナの成長に向けた検討ステップ



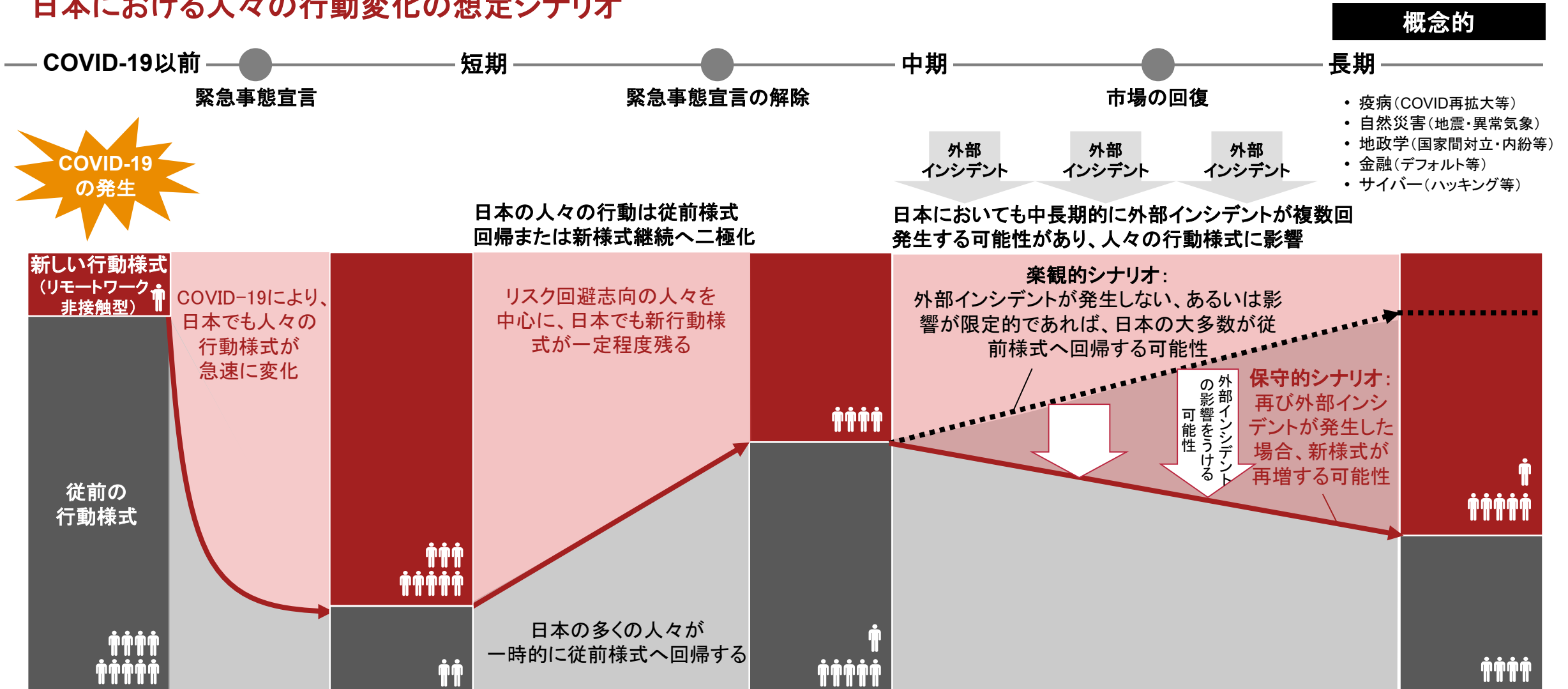
ポスト・コロナにおいては、メガトレンドや暗黙の前提のパラダイムシフトを考慮した企業経営の再考が必要

メガトレンドの変化に伴う企業運営の在り方の変化



COVID-19が一過性でないシナリオも想定され、変容したメガトレンドの長期的な継続を前提に準備が必要

日本における人々の行動変化の想定シナリオ



COVID-19に加え、今後は自然災害リスクなど多数の外部インシデント発生も予期され、ボラティリティへの対応の考え方が変化

今後の外部インシデント・リスク(例)

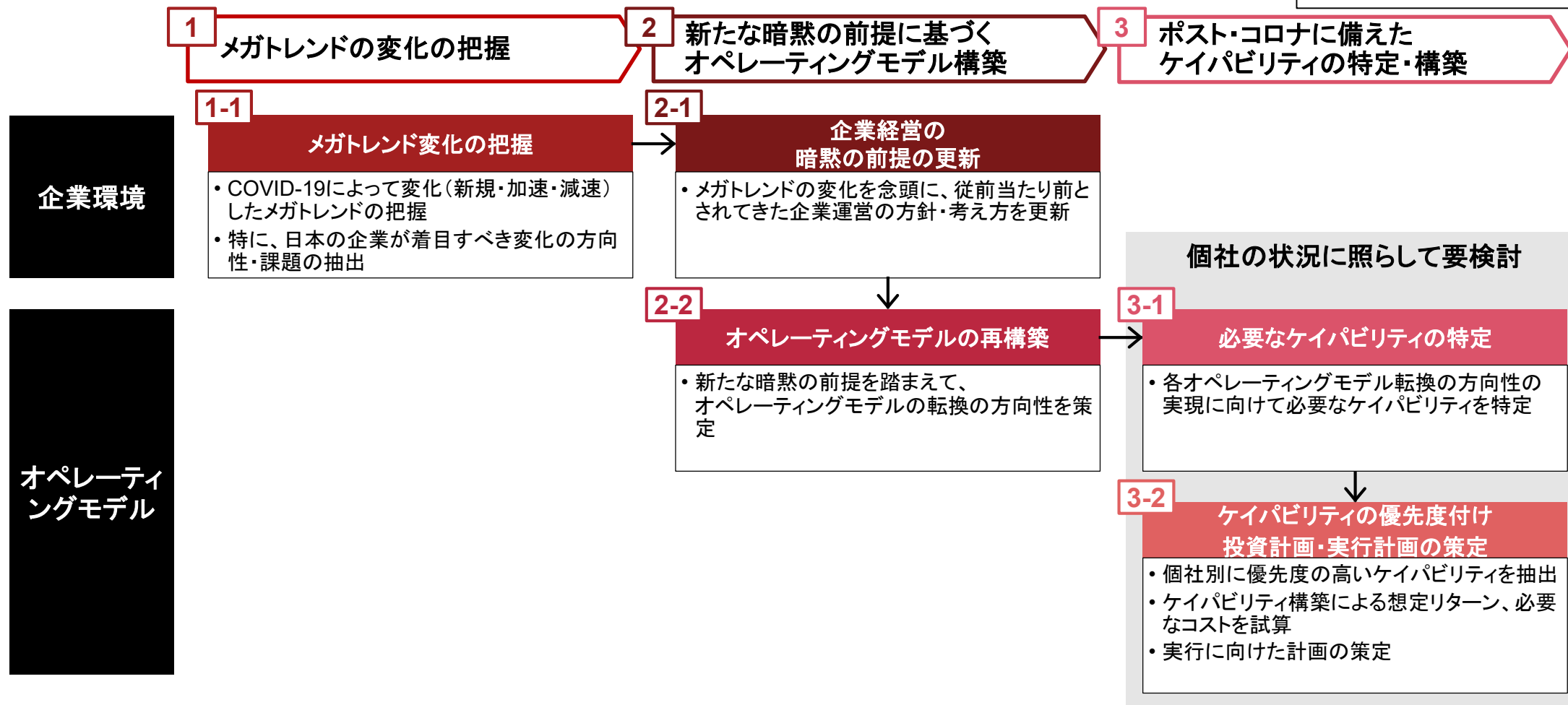
リスクの種類	予期される外部インシデント・リスク(直近の事例)
疫病	・ 既存疫病の再拡大: COVID-19パンデミックのWave2・Wave3 ・ 新規疫病の拡散: 未知のウィルスによるパンデミックの発生
自然災害	・ 偶発的な災害: 自然発生的な予期せぬ大災害の発生(例: 地震・津波) ・ 激化する気候: 気候変動に由来する災害の深刻化(例: 大洪水・山火事)
地政学リスク	・ 国家間の対立: 国家間の政治・経済的対立(例: 石油価格の急落、米中対立) ・ 内紛・暴動・デモ: 歴史的・文化的背景に基づく大衆騒動(例: 米・反人種差別運動、反日活動)
金融リスク	・ 市場流動性の低下: 金融機関の破綻・経営危機(例: 伊・ベネトバンカ銀行の破綻) ・ デフォルト: 債務超過による新興国の財政機能の破綻(例: アルゼンチン9度目の債務不履行、ハイパーインフレ)
サイバーリスク	・ 個人情報の漏洩: さらなる集積が想定される個人情報を標的にしたハッキング ・ 突発的な機能障害: 依存度が高まるデータプラットフォームの大規模な停止

- ・ COVID-19等の疫病のみならず、外部インシデントが多様化・頻発化
- ・ 対応の必要性が拡大する中、企業のBCPに対する感度・考え方が変容

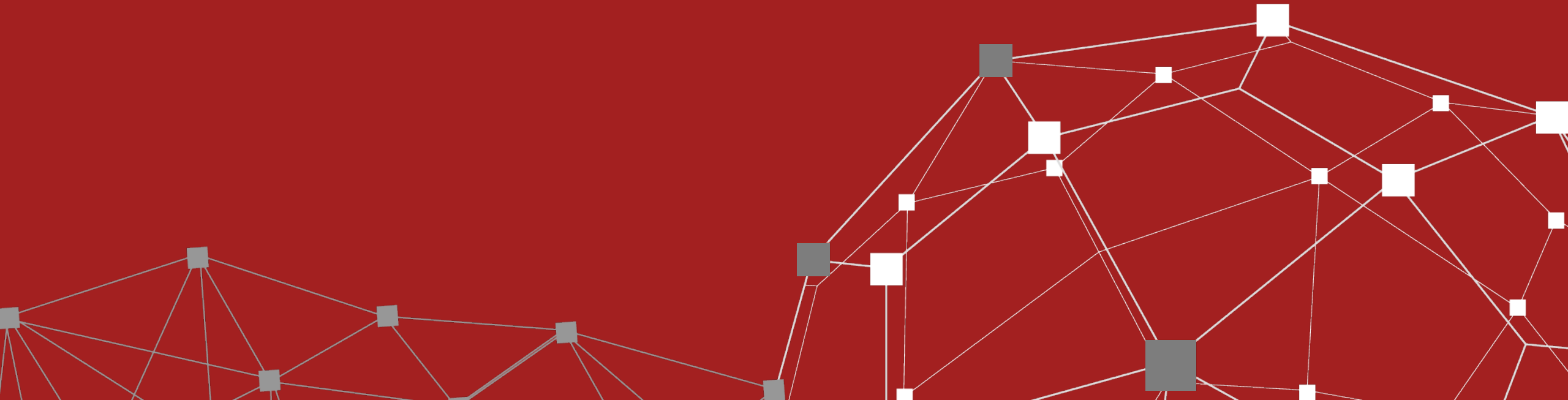
メガトレンド・暗黙の前提の変化を踏まえ、ポスト・コロナにおいて必要なケイパビリティの特定や計画策定が必要

COVID-19発生の影響に中長期的に対応するための3ステップ

→ : 検討の流れ

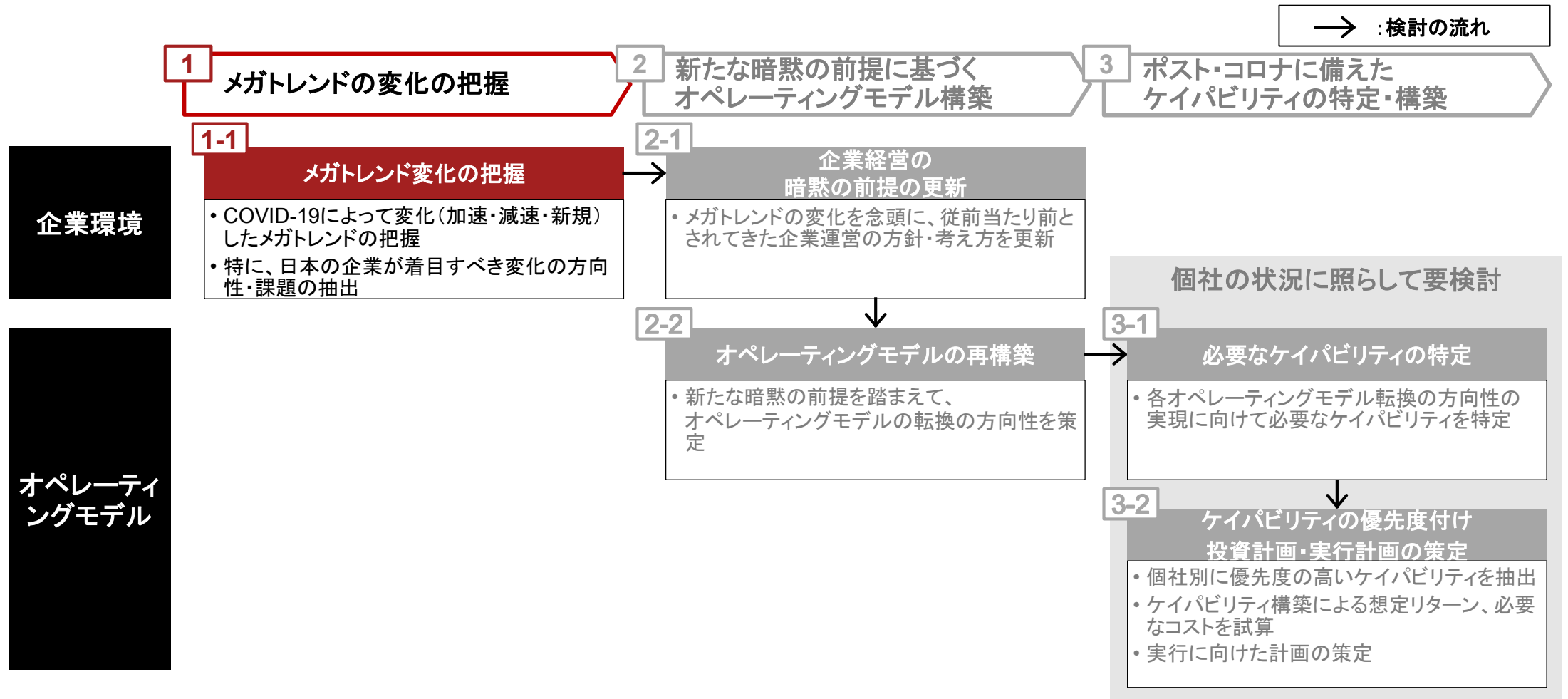


1. COVID-19の発生によるメガトレンドの変化



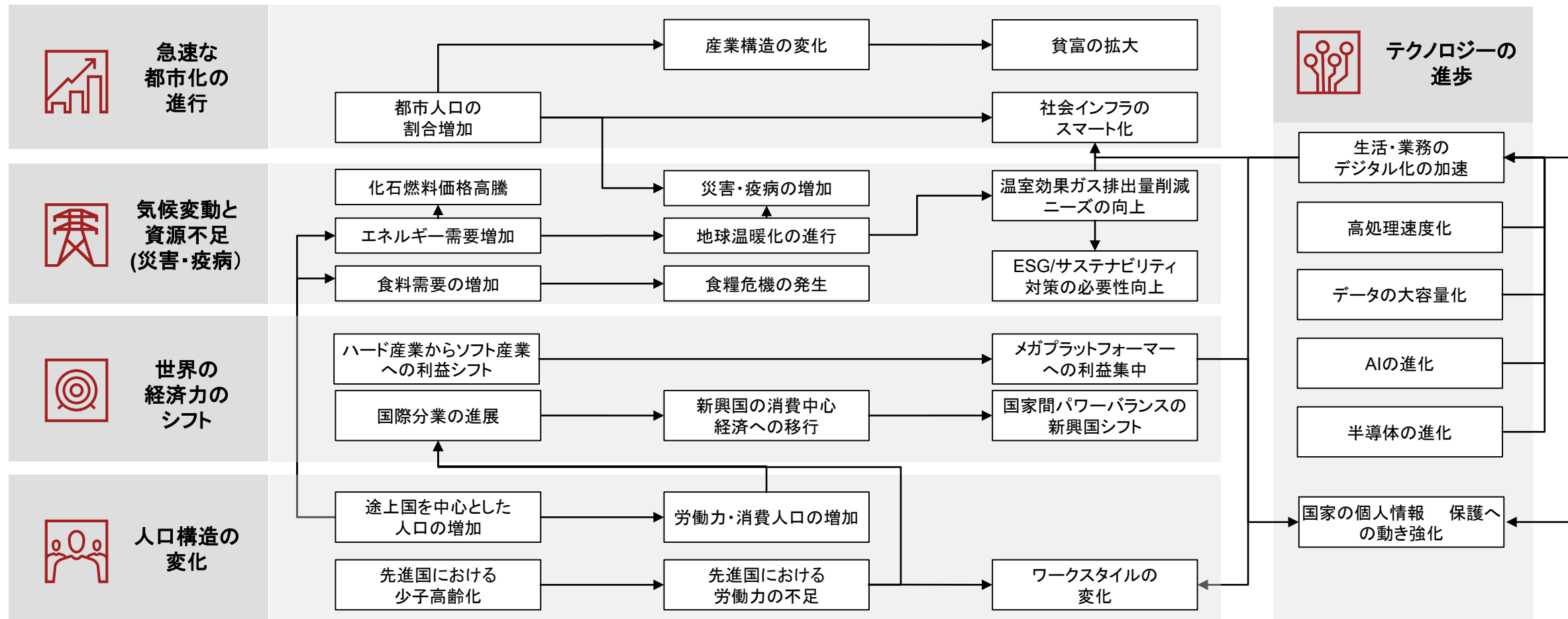
まず、従前のメガトレンドからCOVID-19発生の影響を踏まえた変化を考察し、特に着目すべきトレンドを抽出する

COVID-19発生の影響への中長期的な対応:ステップ1



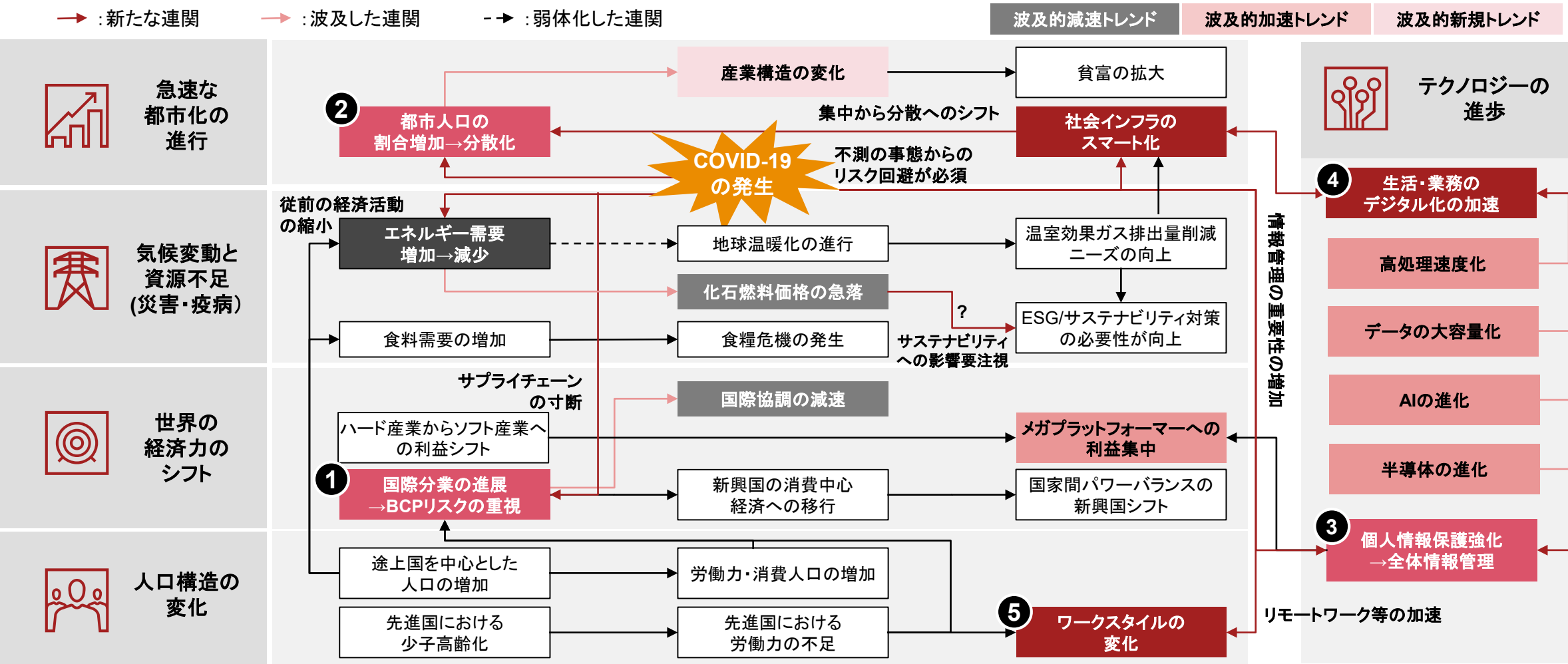
従前は経済拡大に影響されて、都市化や人口構造が変化し気候変動・資源不足問題等へつながっていた

従前のメガトレンドとその構成要素



COVID-19の発生により、長期的に影響を及ぼす新たなメガトレンドの発生や従前のトレンドの急激な変化が発生

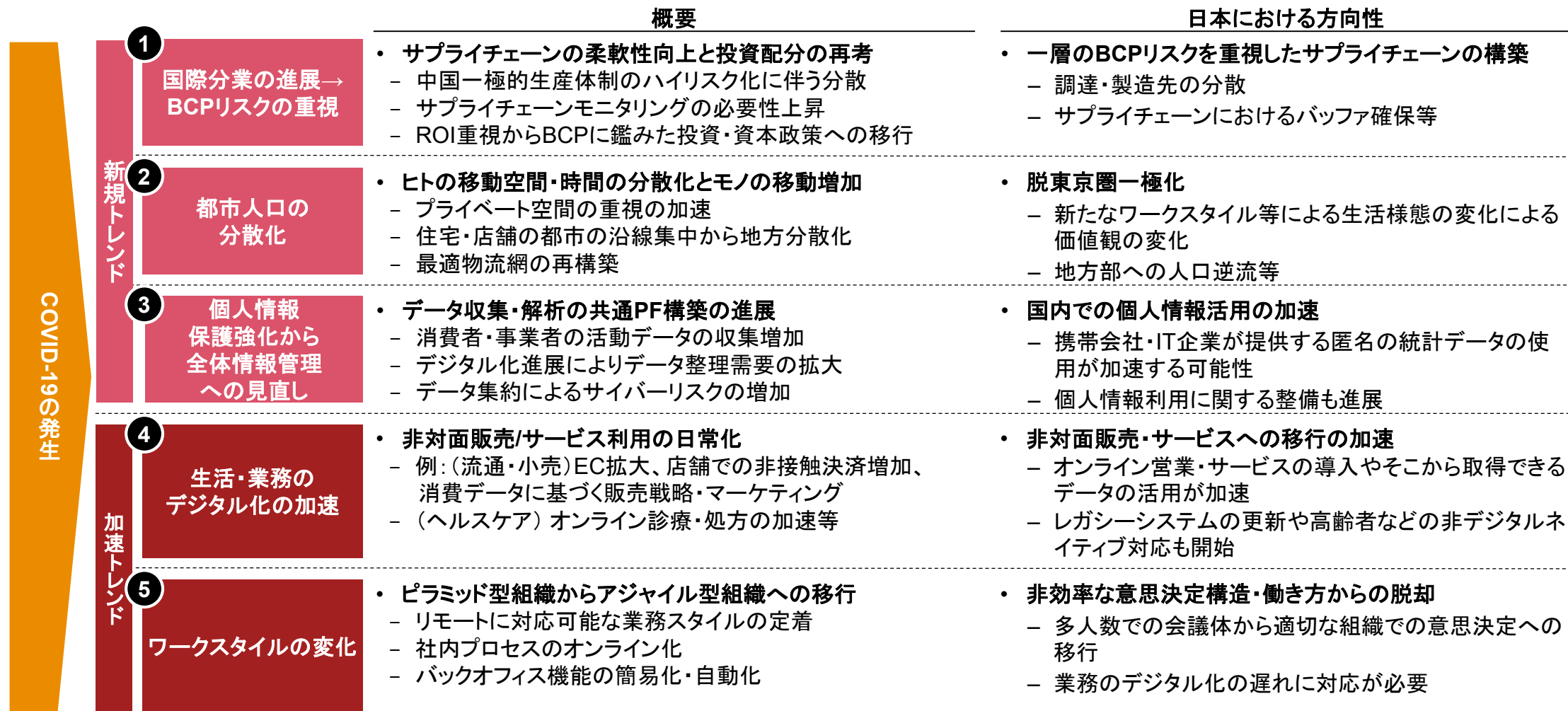
COVID-19の発生による主なメガトレンドの変化:全体像



*新規トレンド: 従前のメガトレンドから世の中の考え方が大きく変化する場合に対応
出所: PwC「メガトレンド〜5つのメガトレンドと潜在的影響」、Strategy&分析

日本においても、生活・業務のデジタル化や社会全体での危機管理、ワークスタイル変革等が加速する

ポスト・コロナにおける主要なメガトレンド¹⁾の概要と日本における方向性



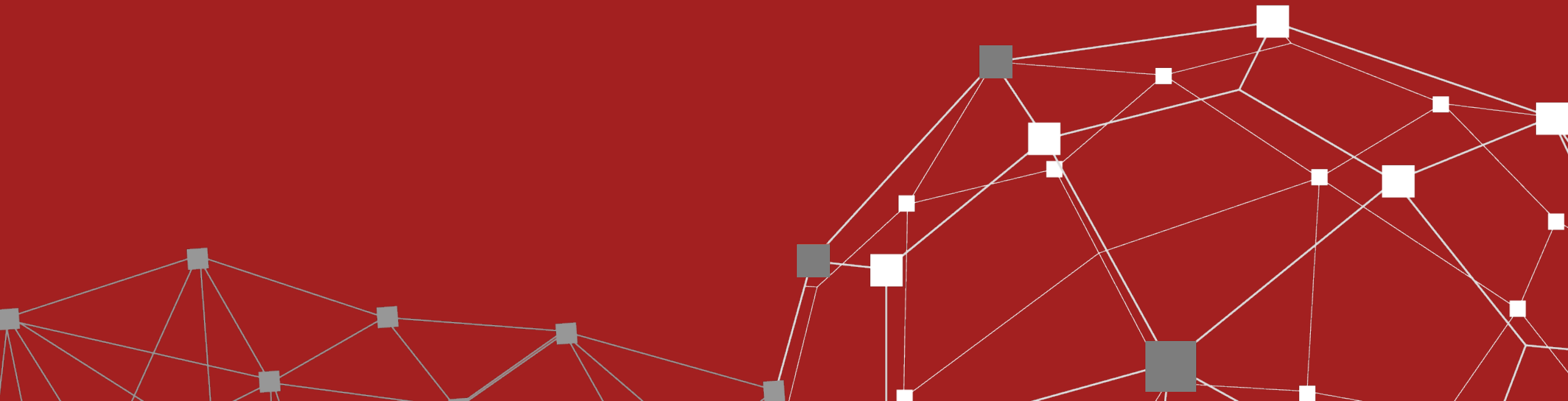
1)重要な加速トレンドおよび新規トレンドを抽出
 出所：PwC「メガトレンド5つのメガトレンドと潜在的影響」、Strategy&分析

(参考)ポスト・コロナにおけるメガトレンドの変化は、各業界へ 事業環境の変化をもたらす

主要なメガトレンド¹⁾が日本において各業界に与える影響

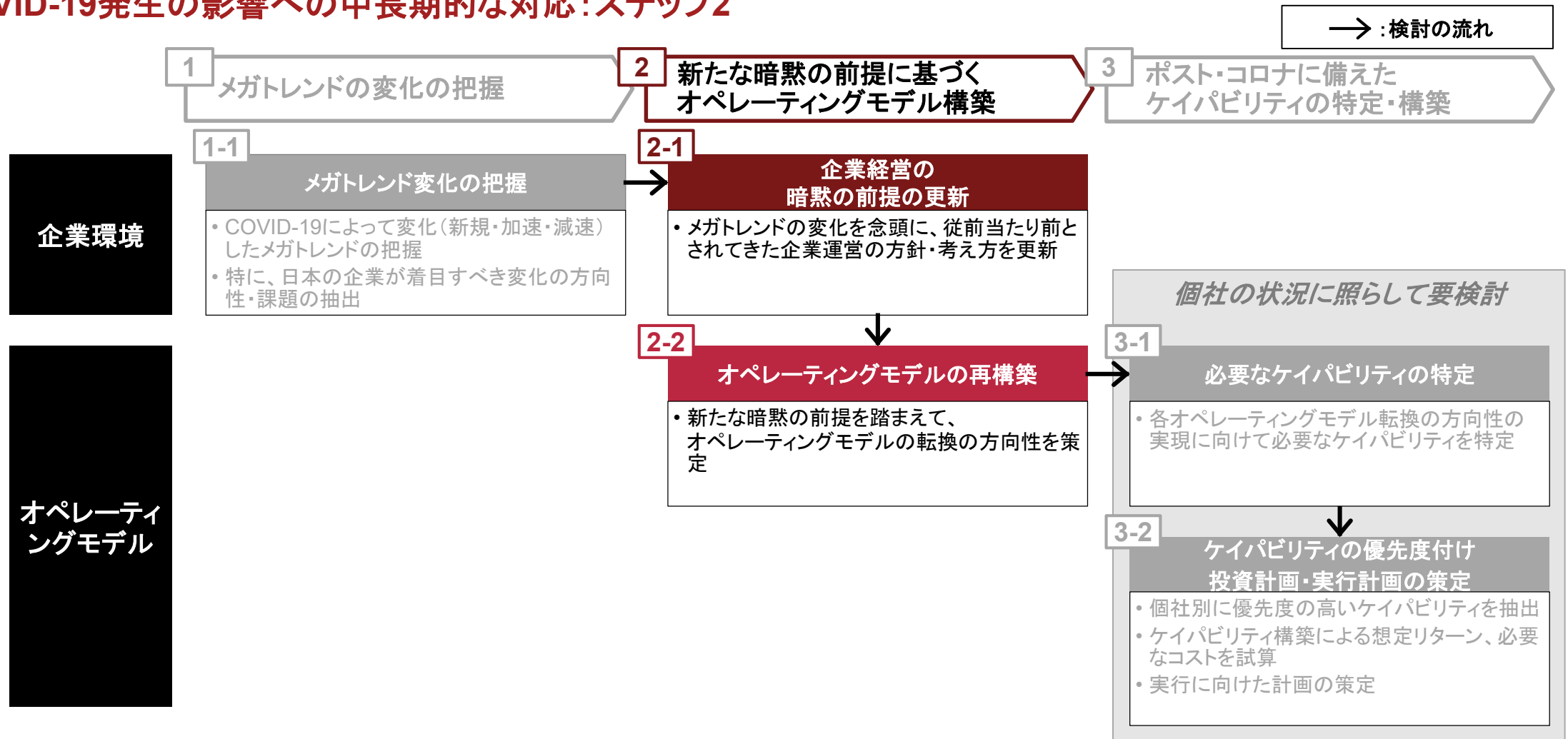
		加速トレンド		新規トレンド	
		流通・小売	自動車	金融	ヘルスケア
 世界の 経済カシフト	① 国際分業の進展→ BCPリスクの重視	サプライチェーンの可視化		脆弱な供給体制脱却のためグローバルでの調達先の見直し	
			ヒトの移動空間・ 移動時間が分散		
 急速な 都市化の 進行	② 都市人口の分散化	オンライン消費でのモノの移動の急増			
 テクノロジーの 進歩	③ 個人情報保護強化から全 体情報管理への見直し	(政府・自治体または企業連合などにより) 個人の行動データを一定管理監視する仕組みが整備			
 人口構造の 変化	④ 生活・業務の デジタル化の加速	オンライン消費の日常化	営業・マーケティングの オンライン化	対面業務の オンライン化	リモート営業や リモート診断が普及
	⑤ ワークスタイルの 変化	リモート化の普及とアジャイル型の働き方			

2. 新たなオペレーティングモデル



メガトレンドの変化に伴い醸成される新たな暗黙の前提を導出し、オペレーティングモデルの方向性を考察する

COVID-19発生の影響への中長期的な対応:ステップ2



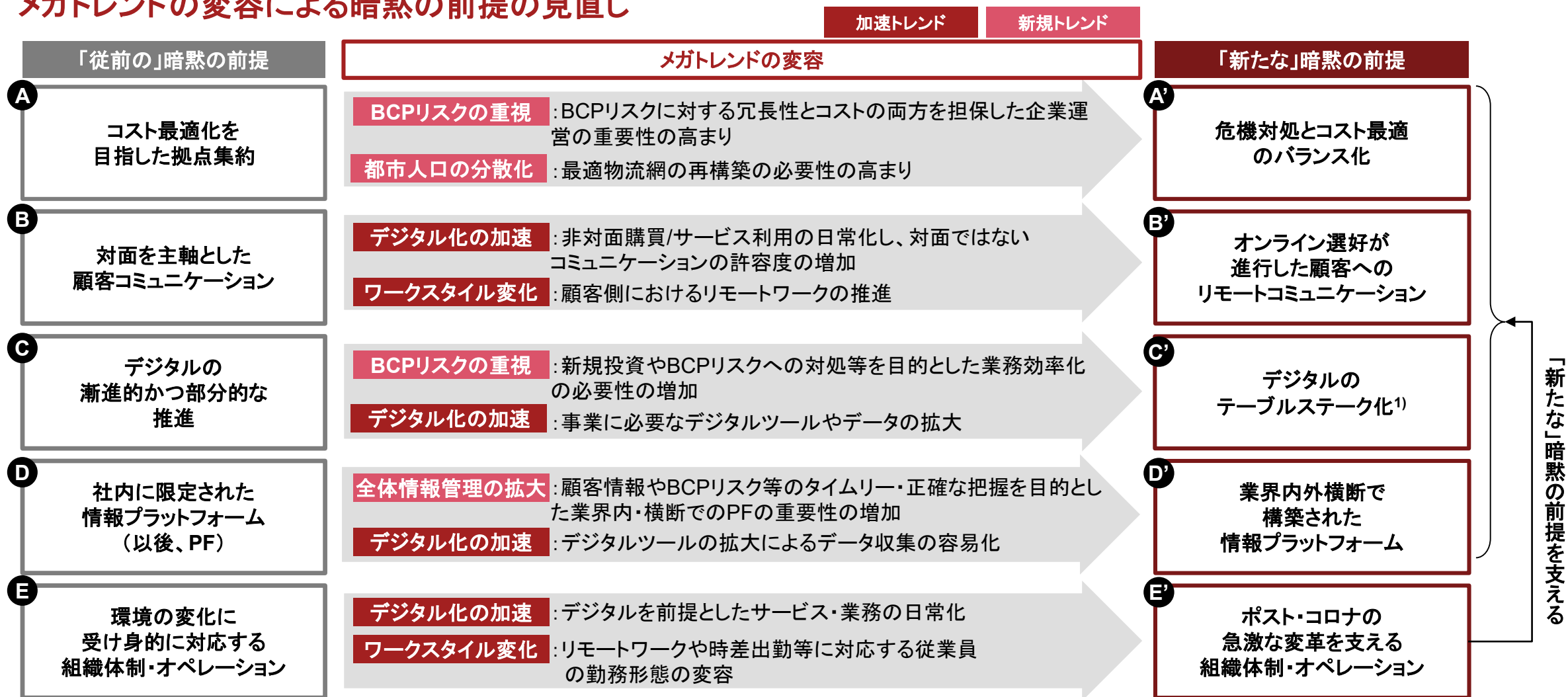
従前のオペレーティングモデルは、対面コミュニケーションやコスト最適化等の暗黙の前提の上に成立していた

オペレーティングモデルの構成要素と暗黙の前提

従前は自然に整合がとれていた		
オペレーティングモデルの構成要素	「従前の」暗黙の前提	従前の暗黙の前提に基づくオペレーティングモデルのイメージ
研究開発・調達・製造	A コスト最適化を目指した拠点集約	- 仕入れ価格を基準とした調達先の確保 - 人件費の安い地域に集中した製造・開発拠点の設置
営業・マーケティング	B 対面を主軸とした顧客コミュニケーション	- 地域に応じた営業支店・人材の配置 - 日本企業特有の丁寧な顧客接客による価値提供 - 顧客コミュニケーションの補助としてのアプリ・オンライン接客
デジタル	C デジタルの漸進的かつ部分的な推進	デジタル推進による人工削減、プロモーション等を通じた競合との差別化
	D 社内に限定された情報プラットフォーム	- 顧客囲い込みを目的とする自社アプリケーションの開発 - 自社プラットフォームに基づくプラットフォームビジネスの展開
人材・組織	E 環境の変化に受け身的に対応する組織体制・オペレーション	- 多重の意思決定者の縦割りに集積した組織構造 - 書面等での物理的な契約・承認プロセスの構築

しかし、メガトレンドの変容を受け、従前の企業の運営方法に関する暗黙の前提を見直す必要がある

メガトレンドの変容による暗黙の前提の見直し

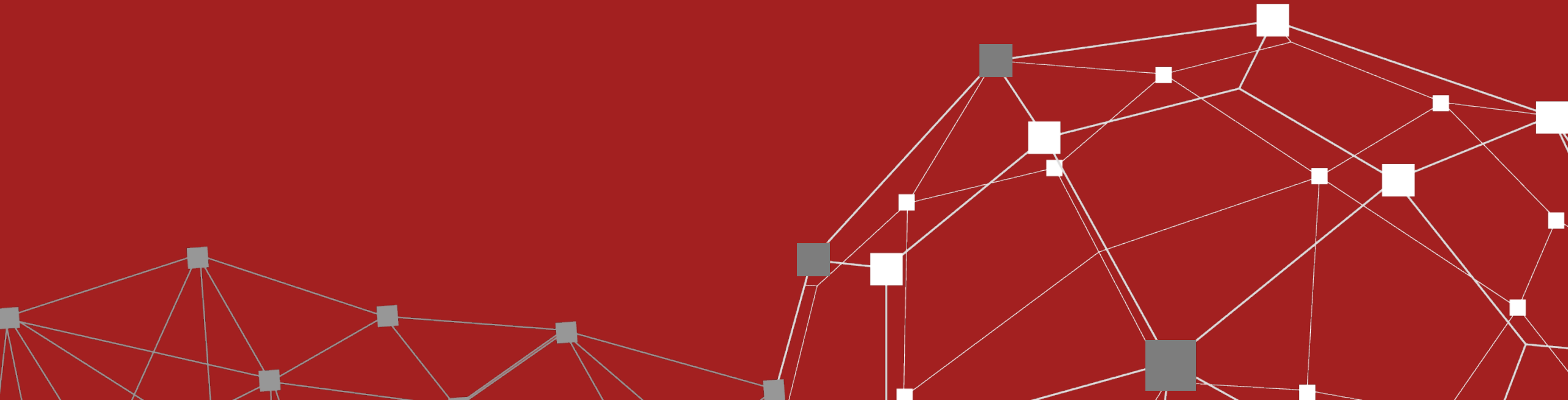


新たな暗黙の前提を踏まえ、オペレーティングモデルの方向性を転換する必要がある

新たな暗黙の前提に基づくオペレーティングモデルの再構築

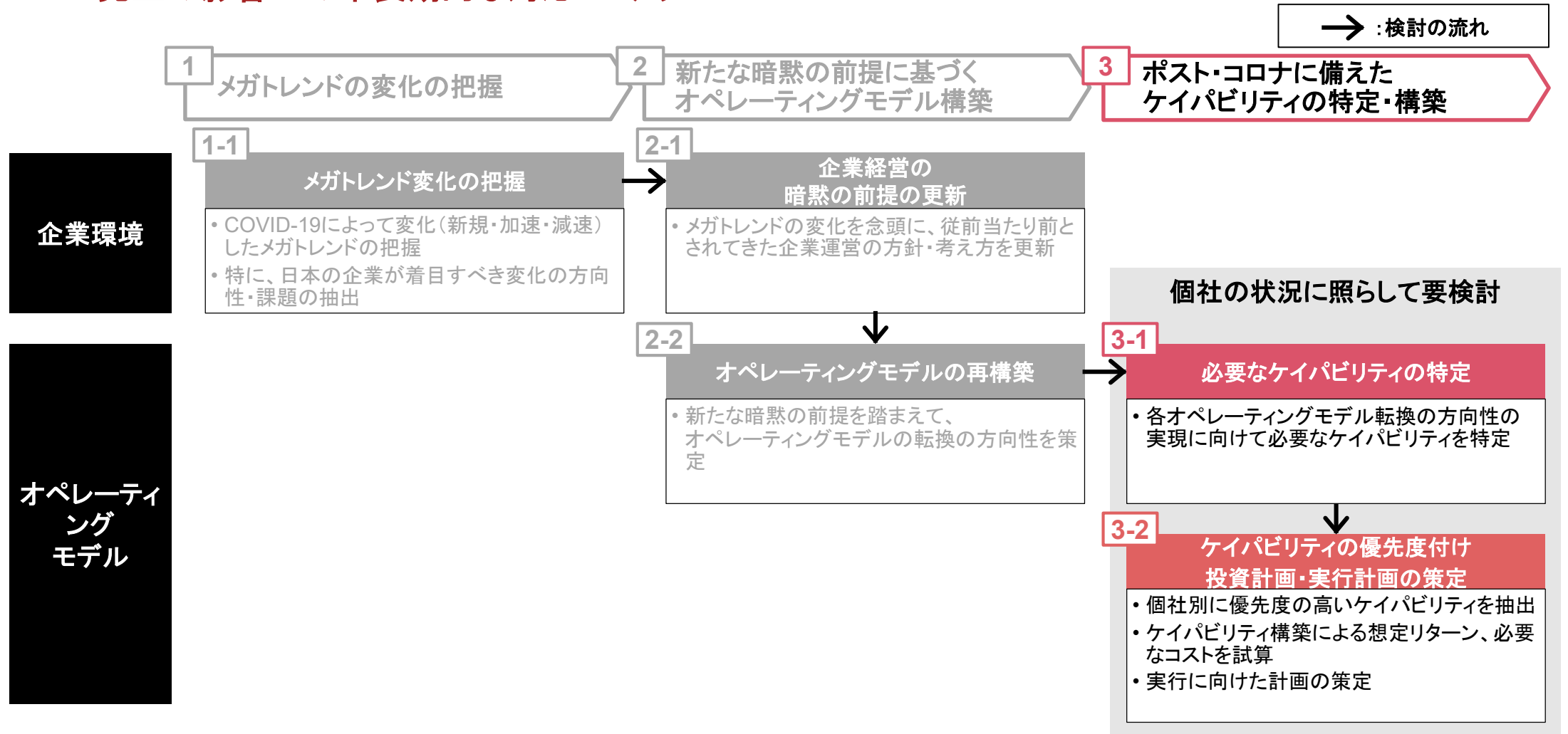
オペレーティングモデルの構成要素	新たな暗黙の前提	オペレーティングモデル変革の方向性	新たな暗黙の前提に基づくオペレーティングモデルのイメージ	
研究開発・調達製造	A' 危機対処とコスト最適のバランス化	① リスクへの冗長性とコストの両方を担保したサプライチェーン/収益体制	- レジリエントなサプライチェーン体制の確立 - BCPリスクを重視しつつ、コスト構造を改革し、よりリニアな収益体制を確保	投資に向けた原資獲得 (コスト削減)
営業・マーケティング	B' オンライン選好が進行した顧客へのリモートコミュニケーション	② リモートコミュニケーションを前提とした顧客データ収集・個別戦略	- 複数チャネル横断でデータを共有・形式共通化を進め、チャネル横断的に顧客データを収集 - 個々の顧客ごとのニーズ分析	
デジタル	C' デジタルのテーブルステーク化	③ デジタル化の積極推進と連動する事業プロセスの改革	- データ分析を前提としたITシステムの設計 - 企業活動のあらゆる側面でのデータドリブンな業務プロセスに向けた改革 - 属人的な作業の自動化の推進	新たな投資が必要 (再投資)
	D' 業界内外横断で構築された情報プラットフォーム	④ 業界内外横断のPFとの連携によるデータ収集・分析	- より高度な需要予測や在庫管理等に必要なデータPFを社内外・業界で選定・構築 - 取得したデータに基づくアナリティクス	
人材・組織	E' ポスト・コロナの急激な変革を支える組織体制・オペレーション	⑤ 個々の新しい働き方と急速な変革への対応の両方を実現する組織体制・風土の構築	- 業務実行性を担保しつつ、人・働き方の多様性を認める企業風土の構築 - 従前の年功序列から成果主義への転換 - 部門横断的なチェンジマネジメント	

3. ポスト・コロナに必要なケイパビリティ



オペレーティングモデルの転換に必要な主要ケイパビリティを洗い出し、投資・実行計画のイメージを策定する

COVID-19発生の影響への中長期的な対応:ステップ3



ポスト・コロナでの新しいオペレーションモデルを踏まえ、それに対応したケイパビリティを強化する必要がある

日本企業の新しいオペレーティングモデルに必要とされる主要ケイパビリティ

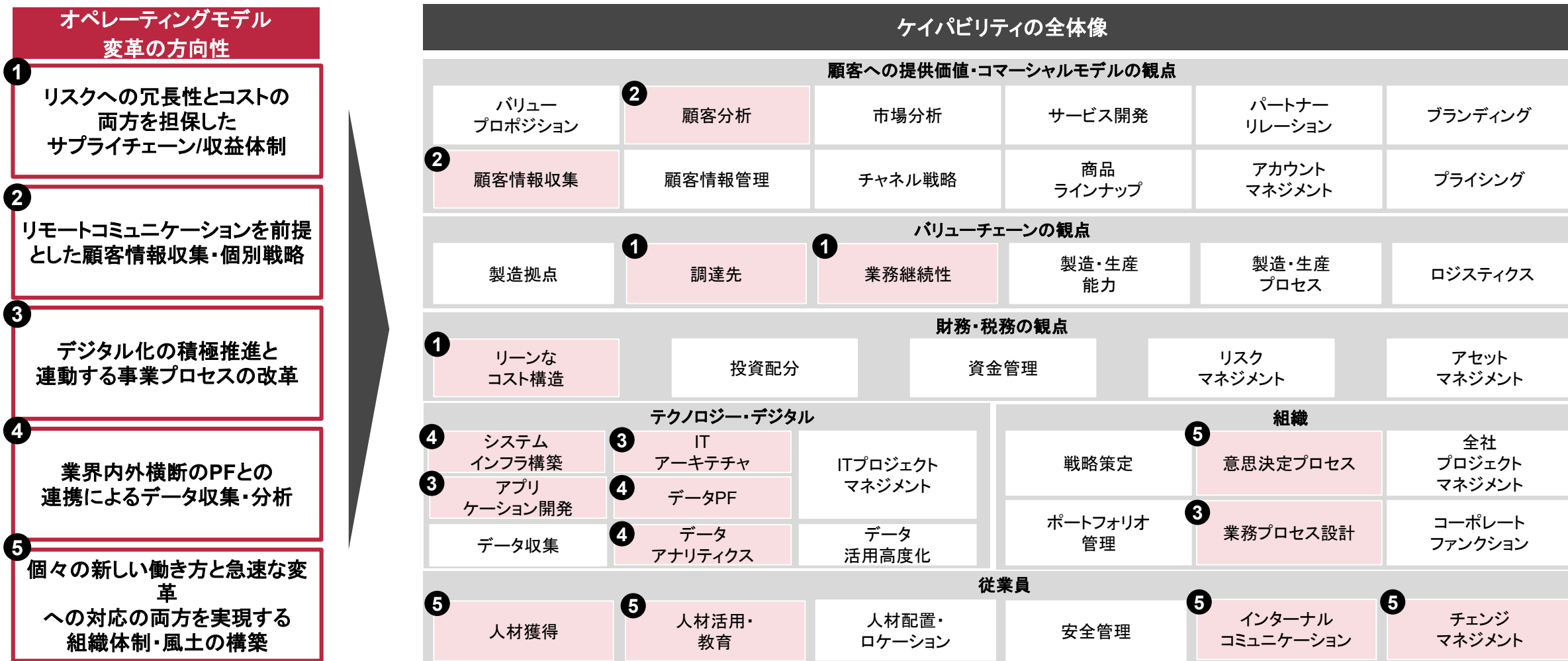
XX:日本企業が特に重視すべき箇所

構成要素	オペレーティングモデル 変革の方向性	必要とされる主要ケイパビリティ	
研究開発・ 調達製造	① リスクへの冗長性とコストの 両方を担保した サプライチェーン/収益体制	業務継続性	国内海外問わず、 BCPリスク に対する 冗長性とコストの両方を担保したサプライチェーン
		調達先	多層的な流通ネットワークの統合管理により、 業界横断 での在庫管理・共同配送
		リーンのコスト構造	間接費削減にとどまらず 、ノンコア・不採算事業の整理等、 抜本的なリーン化
営業・ マーケティング	② リモートコミュニケーションを前提 とした顧客情報収集・個別戦略	顧客情報収集	複数チャネルでデータ共有・形式を共通化し、 チャネル横断 的に顧客データ収集
		顧客分析	個々の顧客ごと にニーズ等を分析し、商品・サービス開発や商品価格に反映
デジタル	③ デジタル化の積極推進と 連動する事業プロセスの改革	ITアーキテクチャ	ビッグデータやAIを活用し、業務におけるデータ分析を前提としたシステムデザイン
		業務プロセス設計	販売、生産等、 企業活動のあらゆる側面でのデータドリブンな業務プロセス
		アプリケーション開発	自動化できる属人的な作業を特定し、AI等を駆使したアプリケーション開発
	④ 業界内外横断のPFとの 連携によるデータ収集・分析	データPF	より高度な需要予測や在庫管理等に 必要なデータPFを社内外・業界で選定・構築
データ アナリティクス システム インフラ構築		データPFからのインプットを適切に解析し、既存事業への活用、新規事業の創出 SCのリアルタイムデータを可視化するための画一的なシステム 及びインフラ整備	
人材・組織	⑤ 個々の新しい働き方と 急速な変革への対応の両方を 実現する組織体制・風土の構築	意思決定プロセス	リモートワークを前提とした迅速な意思決定 を可能とするプロセスの設計
		インターナル コミュニケーション	人・働き方の多様性を認め 、現場での実効性も考慮し、変革を推進する風土を構築
		人材活用・教育	デジタル化の実現に必要なスキルを特定し、リカレント教育等必要な研修機会を設計
		人材獲得	従前の 年功序列 から 成果主義の評価 へ転換することで、優秀な人材を引き付ける
		チェンジ マネジメント	機動的に変革を推進し、 部門横断的なチェンジマネジメント ができる体制

(参考)強化対象とされるケイパビリティの全体像

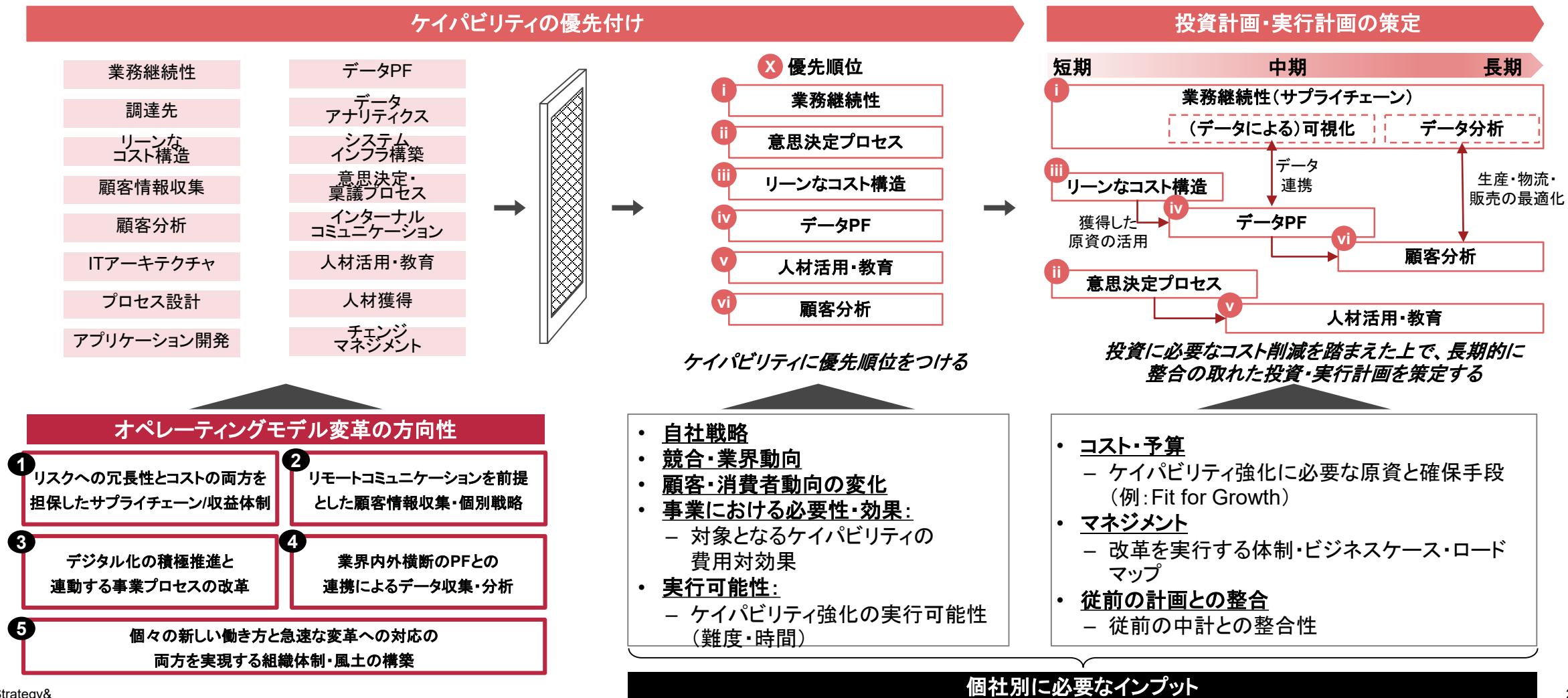
オペレーションモデル変革の方向性とケイパビリティの相関図

ケイパビリティ強化対象領域



自社や競合の個別的な状況を踏まえ、必要なケイパビリティに優先度をつけ、投資・実行計画を策定すべき

主要ケイパビリティの優先付けと投資・実行計画策定のプロセスイメージ



ポスト・コロナにおける不連続な環境変化への対策に関するディスカッションの場を設定させていただきます

COVID-19対策チームメンバー

- 日本の経営環境は、COVID-19の発生により従前存在したメガトレンドが大幅に変容し、その影響で企業運営の暗黙の前提や必要とされるオペレーティングモデルに変化が生じている
- COVID-19がもたらしたインパクトが一過性でないシナリオも想定され、日本の企業にとっても、変容したメガトレンドの中長期的な継続を前提に、長期的な視点に立った準備が必要
- ポスト・コロナにおけるオペレーティングモデルをあるべき姿に再構築するためには、個別の企業ごとに、戦略、競合動向、コスト削減を前提とした予算状況、マネジメントを加味したうえで、優先度が高いケイパビリティの選定と強化を行うことが必要不可欠である

私たちStrategy&は長年にわたり、日本における経営戦略の知見およびグローバルネットワークを活かし、お客様をサポートして参りました。企業様ごとの事業内容に合わせた対策の優先順位や実行のプランニングについて、ディスカッションを設定させていただきますので、お気軽にご相談ください

リーダーシップ(東京オフィス)

三井 健次
パートナー

kenji.mitsui@pwc.com

スティーブン・ヴェルトフン
パートナー

steven.veldhoen@pwc.com

インダストリーリーダー(東京オフィス)

ヘルスケア

堤 裕次郎
パートナー

yujiro.tsutsumi@pwc.com

公共セクター

加藤 瑞樹
パートナー

mizuki.kato@pwc.com

総合商社

服部 真
パートナー

makoto.hattori@pwc.com

プライベートエクイティ

園田 圭
パートナー

kei.sonoda@pwc.com

金融・保険

矢吹 大介
パートナー

daisuke.yabuki@pwc.com

通信・メディア・ハイテク

樋崎 充
パートナー

mitsuru.toizaki@pwc.com

製造業・自動車

北川 友彦
ディレクター

tomohiko.t.kitagawa@pwc.com

流通・小売・消費財

岡野 卓郎
ディレクター

takuro.okano@pwc.com

Strategy&及びPwC Japanグループでは、各業界におけるCOVID-19の影響について考察している

業界別レポート

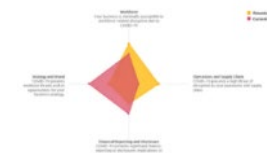
全社戦略	消費財・小売・流通	「消費財業界におけるCOVID-19のビジネスインパクトへの対応」 - 消費者のオンラインチャネルへの移行など、COVID-19の影響に伴う消費者の生活様態の変化の一部は、今後中長期的に根付く可能性が高い - 新たな環境に適応するリニアなオペレーション等のケイパビリティを有する企業が、ポストコロナ期の環境下でも競争優位を確立可能か
	金融	「銀行業界における新型コロナの影響と対応」 - 銀行は、有価証券取引のリスク上昇など、バランスシート全体に重要な影響を受けており、今後長期にわたってリスクを抱え、収益性・健全性の両面への影響は不可避 - 一方で、銀行にとってのCOVID-19への対応は、ビジネスモデル全般にわたる構造改革を加速させる契機ともなり、各方面での取り組みを推進するため、資源の再配分が不可欠
機能に特化した戦略	自動車	「【新型コロナウイルス対応】課題の克服および長期的発展の展望：自動車産業における四大重点措置」 - COVID-19の自動車産業への影響として、短期的消費ニーズの不振や川上・川下企業の資金繰りの悪化等が顕著である - オンラインマーケティング・デジタル化管理の推進やサプライチェーンリスク管理等、中長期の影響を見据えた対策が必要である

COVID-19 関連ポータルサイト

企業のマネジメントに向けて、COVID-19の拡大が人々、ビジネス、産業に与える影響など、Strategy&の最新の知見を集積
 リンク: <https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/implications-of-covid-19.html>

COVID-19 ナビゲーター

COVID-19が貴社ビジネスに与える潜在的な影響及び危機管理やキャッシュフロー管理等、6つの領域において、対応準備状況を診断するツール



オンラインセミナー

COVID-19の影響や対応策等、無料でオンデマンド発信を行っている
 トピック例:

- COVID-19と税務上の対応
- ポスト・コロナにむけた日本企業への提言



Strategy&及びPwC Japanグループが提供するサービス

Strategy &のアプローチ（一例）



- 戦略が導く将来のあるべき姿から逆算して、コスト削減と経営資源の投資の最適化を支援する統合プラットフォーム
- 成長戦略を実現するために必要なリソースをコスト構造の変革によって捻出することで、成果を伴うDXを実現

専用サイト: <https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/fit-for-growth.html>

*Fit for Growth は、PwC Strategy&の米国における登録商標



- デジタルを活用した中長期の全社改革ジャーニーを支援するプログラム
- デジタルトランスフォーメーションの検討に必要な8つの要素からなるフレームワークを活用し網羅的な検討を支援



- サプライチェーンマネジメントはブーズ・アレン・ハミルトン(PwC Strategy&の前身)によってはじめて活用された経営管理手法
- 独自の手法を用いて、サプライチェーンの診断、改善の方針策定、ロードマップ策定を支援

Thank you

strategyand.pwc.com

© 2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

Disclaimer: This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.