

新型コロナウイルス影響下での 経営について

～中堅中小企業における次世代を見据えた経営～

2020年5月29日

コンサルティング事業本部

目次

I. 新型コロナウイルスの流行の現状	2
II. 中堅中小企業への影響	9
III. ポストコロナを見据え、企業が取り組むべき経営課題	15
IV. 需要変化が大きい産業セクター別の検討項目	27
Appendix I. 当社概要	42

1. 新型コロナウイルスの流行の現状

現在の新型コロナウイルスの影響(1/2) ~各国の流行状況~

- バラつきはあるものの、先進国では概ね経済再開が進みつつあり、「VS コロナ」フェーズから「WITH コロナ」フェーズに差し掛かっている
- その一方で、新興国は感染拡大阻止や都市封鎖の最中にあり、「VS コロナ」フェーズにとどまっており、サプライチェーンの回復遅れや新興国の通貨安等の経済的影響が今後も続くことが予想される

	状況 ¹	社会・政策状況	
先進国	日本	VS. → WITH	休業要請や移動の自粛を伴う緊急事態を4月に宣言も、5月には全国で解除。各自治体でも緩和の動きが見られ、緊急事態解除の方向へ
	アメリカ	VS. → WITH	3月からロックダウンを敷くも、5月には全州で制限を緩和し、段階的ではあるものの、経済活動を再開
	イギリス	VS. → WITH	3月からロックダウンを敷くも、5月には移動の一部が解除。イングランドでは最速で6月より生活必需品以外の小売店の閉鎖措置を段階的緩和
	フランス	VS. → WITH	3月から厳格な移動禁止措置を実施も、5月11日から移動制限措置の段階的な解除を開始。緊急事態宣言自体は7月10日まで延長予定
	ドイツ	VS. → WITH	3月から社会的制限措置を実施。小規模店舗は4月から、その他の店舗も5月から全て再開される等、徐々に緩和されつつある
	韓国	VS. → WITH	3月からソーシャルディスタンスを推進も、5月には「生活の中で距離を保つ指針」へと制限を緩和。プロスポーツも無観客で開幕
新興国	ロシア	VS.	3月から実施された非労働日を5月11日に終了。ただし、5月に入り1日当たりの感染者数が1万人近い日が続いている
	インド	VS.	3月からロックダウンを実施し、段階的に緩和を続けてきたものの、5月中まで計3回の延長を実施。感染者数も拡大の一途を辿る
	ブラジル	VS.	大統領が感染対策よりも経済政策を優先していることもあり、感染拡大が止まらず
	南アフリカ	VS.	3月からロックダウンの警戒レベルを5月に下げ、経済活動の再開をめざしているものの、ケープタウン中心に依然として感染が拡大

先進国では概ね経済再開が進みつつあり、「VS コロナ」から「WITH コロナ」へ

新興国では依然として「VS コロナ」段階
→ サプライチェーンの回復遅れや新興国の通貨安等の経済的影響が想定される

(注) 1. 詳細の定義は次頁を参照のこと

(出所) JETROホームページ(<https://www.jetro.go.jp/world/covid-19/>)等より当社作成。ただし、いずれも2020年5月22日時点のもの

現在の新型コロナウイルスの影響(2/2) ~行動制限と影響度~

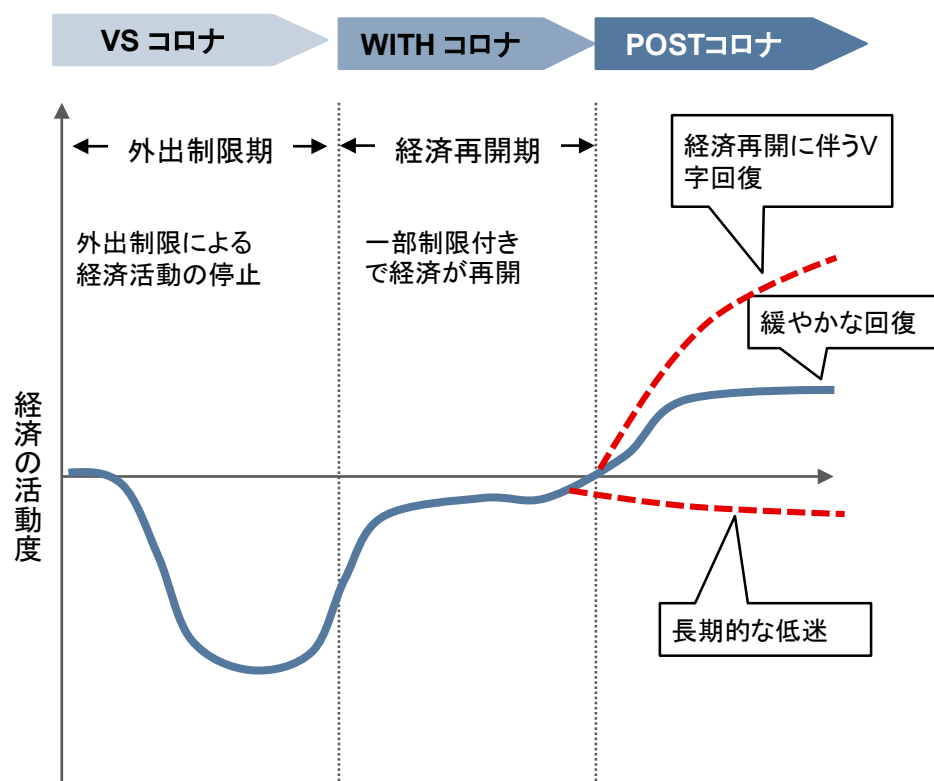
- 各国は様々な戦略を描いており、経済への影響度や抱えるリスクはその戦略によって変わることが想定される
- こういった対応は第2～第3波が生じた際にも想定されるため、リスク管理を行っておく必要がある

	内容	影響度
強	<p>都市封鎖による接触防止</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 外出や移動を法的に制御することで接触機会を減少させ、感染抑止を図る <ul style="list-style-type: none"> ● ドイツやイタリアなど、主にヨーロッパ諸国が採用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 接触機会が短期間で減少することから、速やかな収束が可能 ■ 外出や移動が制限されるため、経済活動に多大な影響あり
	<p>デバイスを活用した行動管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォンやクレジットカードを介し行動を管理することで、感染者と非感染者を把握し接触機会減少を図る <ul style="list-style-type: none"> ● 台湾や韓国など、主にアジア諸国が採用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行動履歴を把握できることから、感染者や濃厚接触者を判断し、隔離することが可能 ■ 情報を管理することに対するリスクが一定存在
	<p>要請を主とした自粛</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 強制力のある都市封鎖は行わず、外出自粛を強く推奨して感染抑止を図る <ul style="list-style-type: none"> ● 日本が採用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済活動は外出自粛の期間によって、その影響度に変化 <ul style="list-style-type: none"> ● 短期的自粛: 影響は小さい ● 長期的な自粛: 影響は大きい
低	<p>平常時に近い活動継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 都市封鎖や外出自粛は行わず、通常時と同様の経済活動を継続する <ul style="list-style-type: none"> ● スウェーデンが採用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 感染者の抑止は困難な一方、集団免疫の早期獲得が期待される ■ 平常時に近い活動が続くため、経済への影響は小さい

終息に向けた動き(1/2) ~今後のステップについて~

- ポストコロナの変化として、経済再開された後の回復度合いについては複数のシナリオが想定
- また、経済再開がされた後も第2～3波など影響は今後も継続していく可能性が指摘されている

経済活動の変化(現時点見立て)



各フェーズの状況

VSコロナ

- 緊急事態宣言下であり、都市がロックダウンされている状態
- 人々の安全を最優先し、重要な業種以外は営業の自粛が求められ経済活動は制限されている状態

WITHコロナ

- 緊急事態宣言は解除されたが、今後の第2波回避にむけて、外出を控える雰囲気が続く状態
- 様々な業種で営業が再開されるが、対面での接触が最小限にとどめられるなど各職種によって一定の工夫が求められる状態

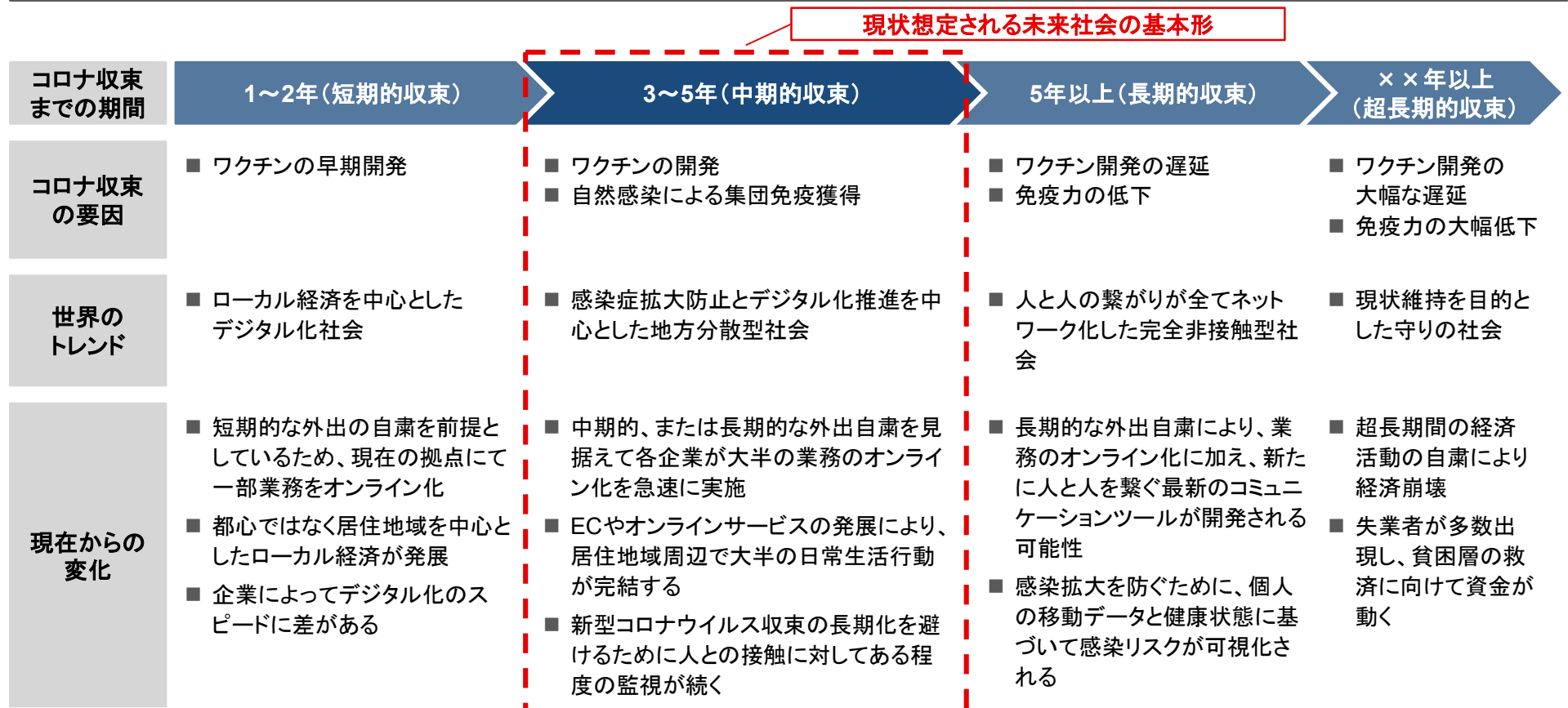
POSTコロナ

- ワクチンが社会に広く展開され、外出自粛をせずとも集団免疫によって感染拡大が抑えられる状態
- 経済水準を以前の水準へ戻し、さらに引き上げるため新たな生活様式に則った取り組みが求められる

終息に向けた動き(2/2) ～終息までの期間によって異なる未来社会の姿～

- 新型コロナウイルス収束までにかかる期間によって、ポストコロナの世界の姿は異なる
- 長期化が進むほど、個人の日常生活行動も企業活動もネットワーク空間に集約され、都心に拠点を置くメリットは失われ分散化が進む

新型コロナウイルス収束までの期間によって異なる未来社会の姿



ポストコロナの世界(1/2) ~Society5.0の進展~

- 新型コロナウイルス対策のために多くの企業がデジタル化を加速させることでSociety5.0の世界が早期に訪れる
- 特に、デジタル化により地理的課題や情報の連携不足の解消と、感染リスクに備えた事業の見直しや健康意識の高まりが想定できる

解決される課題内容		概要	ポストコロナの世界
経済的課題	知識・情報の共有、連携の強化	■ IOTで全ての人とモノがシームレスに繋がることで新たな価値が生まれる	■ 企業活動のオンライン化に伴い、異業種間の分野横断的な連携が強化される
	情報の探索・分析負担の軽減	■ AIにより消費者の行動を分析することで、必要な情報が必要な時に提供される	■ 人との接触を避けるために、消費行動がオンライン化することで、消費行動のAIによる分析ニーズが高まる
	持続可能な産業化の推進	■ 最適なバリューチェーンの構築、自動生産の導入によりサステナブルな産業構造を築く	■ 感染症対策により、バリューチェーンの見直し、自動化へのニーズが高まる
社会的課題	人口減少による労働力低下	■ 今まで人が担ってきた一部の単純業務をロボットが担うことで労働力の減少をカバー	■ 新型コロナウイルス拡大による景気の悪化も伴い、失業率が高まることが予測され、労働集約型産業への人員配置等の検討が必要となる
	地域格差、地方の衰退	■ イノベーションにより、地方の様々なニーズに地理的距離を超えて対応が可能となる	■ 個人の行動と企業活動がオンライン化されることで、都会と地方の地理的課題がより解決される
	少子高齢化	■ 医療分野の発展により健康寿命の延命に加え、社会コストが抑制される	■ COVID-19の治療への投資と既存医療体制の見直しから、医療のオンライン化・オペレーションの効率化が進む ■ さらに感染症対策として個人の自己健康管理への意識が高まる

(出所) 内閣府『「society5.0とは」https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.htm より当社作成

ポストコロナの世界(2/2) ~デジタル領域における変化~

■ 新型コロナウイルス対策によって急激に加速した社会のデジタル化により、ポストコロナの世界では以下のような変化が起きると予測される

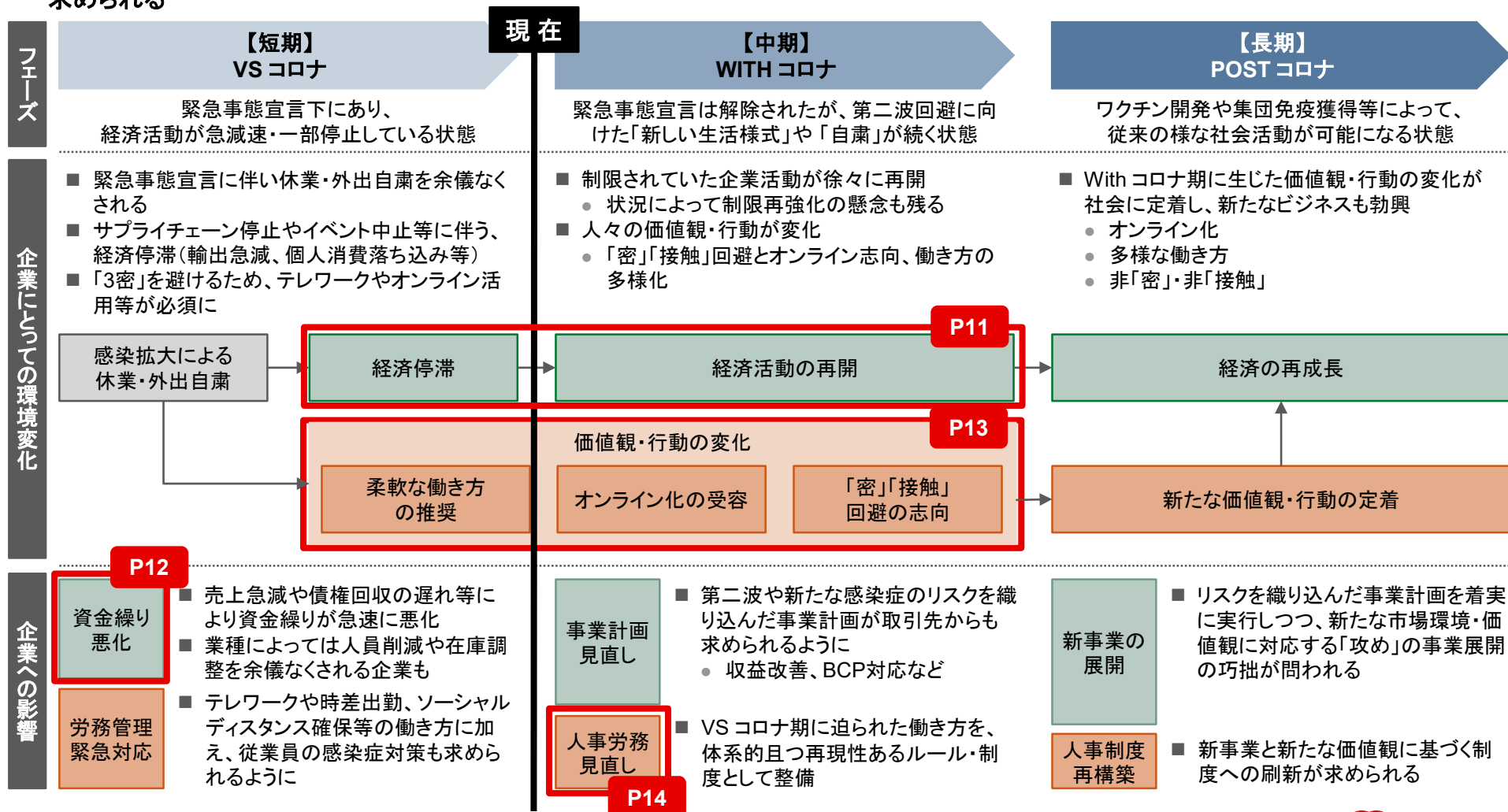
ポストコロナの世界でのデジタル領域における変化

		2025年の成長領域	概要・具体例
個人 の変化	消費行動の オンライン化	<ul style="list-style-type: none"> ■ オンラインストア、ECサイト ■ ライブ、イベント、スポーツ観戦・体感 ■ ゲーム、eスポーツ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染リスクを考慮し、人との接触を避けた日常生活行動や、新たなエンターテインメントへの需要が高まる - 店舗に足を運ばず自宅からオンラインで生活用品や娯楽品を購入 - VR/AR技術、高臨場ライブ体験(ILE)等を用いたパブリックビューイングによる「体感」の加速
	運動不足/ 健康意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 介護／生活支援ロボット ■ インテリジェントスポーツ／スマートスポーツ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染症対策として自己健康管理への意識や、テレワークの加速や消費行動のオンライン化による運動不足の解消手段へのニーズが高まる
企業 の変化	事業のオンライン化	<ul style="list-style-type: none"> ■ オンライン会議ツール ■ 動画配信／制作技術 ■ スマートオフィス ■ 次世代ディスプレイ ■ 次世代デジタルサイネージ ■ ECサイト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染拡大防止のため、テレワークが加速。職場環境のオンライン化。 ● オフラインで展開していた事業そのもの(小売りやイベントなど)もオンライン化が進む ● テレワークを支えるための、動画配信・画像配信の技術や通信インフラは加速的に普及。併せてAR/VR技術も進展が見込まれる ● 個人情報管理やサイバー攻撃対策などセキュリティ面での課題は増え、より効果的に解決するためのソリューションが求められる可能性
	サプライチェーンの 見直し/自動化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運転支援・自動運転・交通事故防止 ■ 交通／物流IoT ■ ファクトリーオートメーション・産業ロボット 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地理的リスク・感染拡大リスクを減らすために、人的資本に頼らないサプライチェーンの構築に向けた投資が行われる - 船舶貨物では2025年までに、国土交通省を中心とした「自動運行船」の実用化に向けた技術開発が進められている
公共機能 の変化	教育・医療 のオンライン化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 予防医療、見守り、地域包括ケア ■ データヘルス、医療ビッグデータ ■ 生体情報デジタルヘルス ■ 遠隔医療、遠隔手術 ■ 手術ロボット、手術支援システム ■ 教育、EdTech 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルスの治療への投資と既存医療体制の見直しから、医療のオンライン化・オペレーションの効率化が進む。(遠隔医療、データを活用した効果的な医療オペレーションなど) ● 教育に関してもコロナショックの影響を受けた休校等の措置により、オンラインでの教育事業が加速。

II. 中堅中小企業への影響

新型コロナウイルスによる環境変化・影響のフェーズ

- 中堅中小企業にとっての環境変化と影響は、大きく3つのフェーズで進行する
- 短期的には、資金繰り対策や労務管理の緊急対策を迫られつつ、中長期的には感染症リスクを織り込んだ事業計画や人事制度再構築が求められる



業界ごとの需要動向

- 対面・接触・移動の有無と、サプライチェーン上の位置付けによって、業界ごとに影響の大きさと波及速度が異なることが想定される

対面・接触・移動の抑制

+

非対面で価値提供・業務運営可能な業種への需要が増加

- インフラ系リモートサービス（例：EC通販、宅配サービス、中食）
 - 非対面で食料や生活必需品が購入できることから、**即時的に需要が増加**
 - 外出を控える動きが継続することから、**長期的にもポジティブな影響が持続**
- 娯楽系リモートサービス（例：オンラインゲーム、映像配信）
 - 自宅で過ごす時間が長期化することから、新たな時間消費活動として**漸次的に需要が増加**
 - 外出を控える動きが継続することから、**長期的にポジティブな影響が持続**
- 上記業種に関わるサプライチェーン（例：テレワーク機器、ロボット、自動化機器）
 - 上記サービスの普及に伴い、**漸次的に需要が増加**
 - サービスプレイヤーの供給が主となるため、**短～中期的な好影響が見込まれる**

-

外出や身体的接触が必要な業種へ需要が減少

- 移動関連業種（例：交通、航空、旅行）
 - 外出自粛によって移動を伴う人が減少し、**即時的に需要が減少**
 - 外出を控える動きが継続することから、**長期的にネガティブな影響が持続**
- 接客型業種（外食、アパレル、自動車販売）
 - 自治体による店舗の休業要請や外出自粛による来店者数の減少により、**即時的に需要が減少**
 - 対面での接触を控える動きが継続することから、**長期的にネガティブな影響が持続**
- 上記業種に関わるサプライチェーン（例：自動車関連、輸送、エネルギー）
 - 上記業種のニーズ減少に伴って、**即時的に需要が減少**
 - サプライチェーンの見直しを経て生産調整が行われるため、**長期的にネガティブな影響が見込まれる**

売上への影響が拮抗し ± ゼロに近づく

- 両方にかかわるサプライチェーン（例：食品、日用品、電子機器）
 - 販売チャネルのオンライン・リモート化が進行するが、対面販売の売上が減少するため影響は±ゼロに近づくことが想定される

業績・資金繰りへの影響

- 多くの企業で短期的な業績・資金繰り悪化の傾向があり、借入金返済や投資抑制等、消極的な守りの姿勢を取らざるを得なくなる
- 一方で中長期的には、今後の構造的変化に対応しつつ再成長を実現するための「攻め」の取り組みも求められる

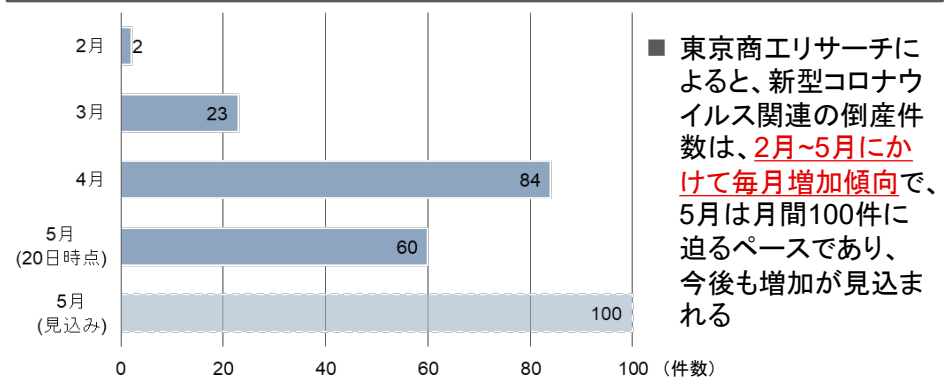
経常利益／資金繰り判断 D.I.

業種	経常利益（前年比%）		資金繰り判断 D.I.（%ポイント）		
	2019年度（計画）	2020年度（計画）	2019年3月（A）	2020年3月（B）	A-B（差分）
全産業	-7.6	-2.5	16	13	3
製造業	-12.8	-2.8	15	11	4
窯業・土石製品	-0.7	-11.9	19	11	8
はん用・生産用・業務用機械	-25.6	-4.4	21	13	8
輸送用機械	-22.6	-2.8	11	3	8
非製造業	-3.9	-2.4	17	15	2
対個人サービス	-1.8	-1.6	12	6	6
建設	-3.2	-6.1	17	15	2
運輸・郵便	-5.6	-2.3	12	10	2

- 全産業の2019年度（計画）の経常利益は前年比▲7.6%であり、2020年度（計画）は▲2.5%である。また、2020年3月の資金繰り判断D.I.において「苦しい」と回答した社数構成比%ポイントが、前年同月比で3ポイント増加している
- 業種別では特に製造業の落ち込みが大きい。製造業は新型コロナウイルスを契機とするサプライチェーンへの打撃が業績に影響を与えている
- また、製造業・非製造業で2019・2020年度（計画）の経常利益（前年比%）がマイナス、かつ、A-Bの資金繰り判断D.I.の差分が大きい上位3業種を抽出した。結果、製造業では自動車含む輸送用機械、非製造業では対個人サービス等が短期的な業績・資金繰りへの影響度が大きい業種と判断される

（出所） 日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）（2020年3月調査）」より当社作成
 ※資金繰り判断D.I.は「楽である」-「苦しい」の社数構成比%ポイント

新型コロナウイルス関連倒産状況



- 東京商エリサーチによると、新型コロナウイルス関連の倒産件数は、2月～5月にかけて毎月増加傾向で、5月は月間100件に迫るペースであり、今後も増加が見込まれる

（出所） 東京商エリサーチ「新型コロナウイルス関連倒産状況」（5/20付）より当社作成
 ※企業倒産は負債1,000万円以上の法的整理・私的整理が対象。原則として、「新型コロナ」関連の経営破たんは、担当弁護士、当事者から要因の言質が取れたものを集計

設備投資意欲

2020年度の設備投資計画が「ある」割合の前年調査（2019年4月）との差分（%）

1位 農・林・水産	▲14.0	2位 製造	▲11.6	3位 卸売	▲11.1
4位 小売	▲10.7	5位 運輸・倉庫	▲8.5	6位 金融	▲7.1
7位 サービス	▲7.0	8位 建設	▲6.6	9位 不動産	▲0.9

- 帝国データバンクによると、2020年度に設備投資を行う予定（計画）が「ある」企業は52.8%で、前回調査（2019年4月）から9.5ポイント減少した。業界別では、特に「農・林・水産」「製造」「卸売」「小売」が10ポイント以上の減少となり、減少幅が大きい

（出所） 帝国データバンク「2020年度の設備投資に関する企業の意識調査（2020年4月）」より当社作成
 ※調査期間は2020年4月16日～30日、有効回答企業数は1万1,961社

「新しい生活様式」によって変化を迫られる経営

- “ポストコロナ”の標準となる「新しい生活様式」の影響で、中小企業はビジネスモデルと業務スタイルの両方について変化を迫られる

「新しい生活様式」※政府資料抜粋

人との接触を8割減らす、10のポイント

緊急事態宣言の中、誰もが感染するリスク、誰でも感染させるリスクがあります。
新型コロナウイルス感染症から、あなたと身近な人の命を守るよう、日常生活を見直してみましょう。

1 ビデオ通話で オンライン帰省	2 スーパーは1人 または 少人数 で すいている時間に	3 ジョギングは 少人数 で 公園は すいた時間、 場所 を選ぶ
4 待てる買い物は 通販 で	5 飲み会は オンライン で	6 診療は 遠隔診療 定期受診は間隔を調整
7 筋トレやヨガは 自宅 で動画を活用	8 飲食は 持ち帰り、 宅配 も	9 仕事は 在宅勤務 通勤は医療・インフラ・ 物流など社会機能維持 のために
10 会話は マスク をつけて	3つの密を 避けましょう 1. 換気の悪い密閉空間 2. 多数が集まる密集場所 3. 間近で会話や発声をする密接場面	
		手洗い・ 咳エチケット・ 換気や、健康管理 も、同様に重要です。

経営への影響・制約

ビジネスモデル

- 需要の減少
 - 地域外(outer bubble)からの需要取り込み難易度増
 - オフィスワーカーが持つ需要減少(立地&サービス)
 - 物理空間“場”に対する需要が減少
- 提供価値・サービスの変化
 - 高密度・高回転率のサービス提供ができない
 - 高頻度の対面コミュニケーション・おもてなしを回避

業務スタイル

- コミュニケーション・働き方
 - 事務系の在宅ワーク、ローテーション出勤制の進行
 - 中規模以上の対面会議はできるだけ回避
 - 域外(県外/国外)出張、営業訪問の難易度上昇
- ハード面
 - 高密度の事業所空間の改善を迫られる
 - 自動化の進行(労働集約型産業からの転換)

中堅中小企業における働き方の変化

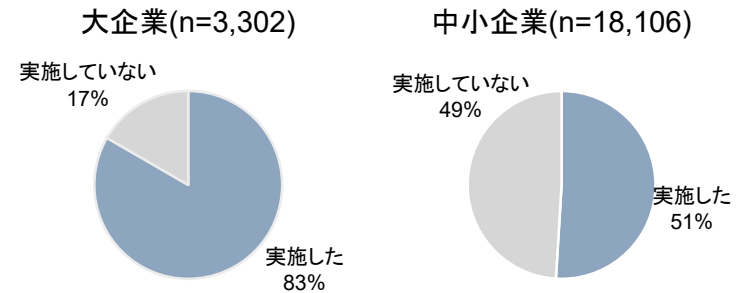
- 働き方の変化は、事務系、現業系、サービス系のいずれかで、方向性が異なる
- ただし大企業以外ではテレワークが進んでいない現実があるため、中堅中小企業特有の原因を認識したうえで打ち手を打つべき

働き方の変化の内容は職種によって異なる

	テレワーク	自動化・省人化	ビジネスモデル転換
事務系	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全面的に導入 ■ 時間による労務管理から成果評価へ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ITシステム導入による省人化やリモート営業の推進 	-
サービス系	<ul style="list-style-type: none"> ■ 限定的に導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働集約型の現場における密集を避けるためにツール導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 求められるスキルや人員配置が大きく変わる可能性
現業系	-		-

しかし大企業以外ではテレワークが進まない

図 緊急事態宣言下で在宅ワークを実施した企業



(出所) 東京商工リサーチ『第4回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』より当社作成
※大企業=資本金1億円以上と定義

大企業以外でテレワークが進まない原因

1. IT投資の負担が大きい(予算が少ない)
 - 事務系ITシステムの利用人数が少なく、システムの基本コストになかなか見合わない
 - 必要なIT投資を選択・導入できる人材が社内にはいない
2. 事務職種が少ない
 - 生産現場などの現業系職種と顧客への対面サービスを基本とするサービス系職種が多く、大企業比で事務系職種が占める割合が少ない
3. 成果の基準が複雑
 - 大企業と比べると複数種の業務に従事するマルチタスク人材が多く、成果(アウトプット)による評価が複雑である
 - そのため、テレワーク環境で重要性が増すと考えられる成果評価制度導入へのハードルが高い

III. ポストコロナを見据え、企業が取り組むべき経営課題

ポストコロナを見据えた中堅中小企業の主要検討項目

■ ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを踏まえ、局所対策を行いながら、数年先を見据えた対策を検討する必要がある

経営 全般	収益改善 キャッシュフローの改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後はキャッシュフローの確保が重要となり、企業は資金繰りを改善させることが求められる ■ (製造業においては)これまで以上に原価管理を徹底し、事業構造の転換・コスト削減を実施 	P17,18
	中期経営計画 の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境の変化が想定され、中期経営計画、年度計画・予算の見直し ■ 中期経営計画が大幅に下振れする場合は、各種リストラクチャリングを含む事業再構築計画立案 ■ 場合によっては、積極的な事業投資(M&A含む)についても検討 	P19
	新規事業の検討 既存ビジネスの転換	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ終息後に生じる新たな需要・ニーズをとらえた新規事業戦略の構築 ■ 需要が失われた業務の人材については、新規事業検討に人材を配置 ■ 技術の棚卸しからの新規ビジネスの創出検討、新たなマーケティング戦略の推進 	P20~23
	サプライチェーンの確保 と再構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ バリューチェーンおよびサプライチェーンの見直しおよび再構築 ■ 企業間の連携関係の見直しや情報システム連携の在り方の具体策に踏み込むことも想定 	P24
	働き方改革や 従業員の健康管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営環境の変化(従業員の出勤制限、テレワーク実施、等)に伴い、働き方の改革 ■ テレワークの推進などによる働き方改革など、従来の人事制度を根本的に見直す必要性 	P25,26
組織・人事 戦略	組織・人員体制の 再構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレートや事業部間接部門の役割も変化(間接部門は危機の際においてテレワークに移行した実績もあり、一層のスリム化などが想定) ■ 従業員の感染リスクを考慮した必要最少人員でのオペレーションの検討 	弊社 別レポートを 参照
企業 インフラ	業務改革 (情報システム等)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 危機の際にテレワークの流れが進み、今後も後戻りはしない。今後の緊急対応から恒常的な制度として定着させるために、一段の業務改革が推進 ■ 業務改革に伴い、既存システムやから在宅を前提とした社内システムの検討 	
次世代 投資	ESG投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルスの影響で環境問題が一時的に改善されたなど、見直されるESG投資に関する戦略の再構築 ■ Socialについての見直しが今後は進むと考えられる 	
	事業継続計画(BCP)の 迅速な見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後の第二波なども想定した企業におけるリスクマネジメントの必要性 ■ 「企業活動が停止する」事象そのものから考えた上でのBCPが必要 	

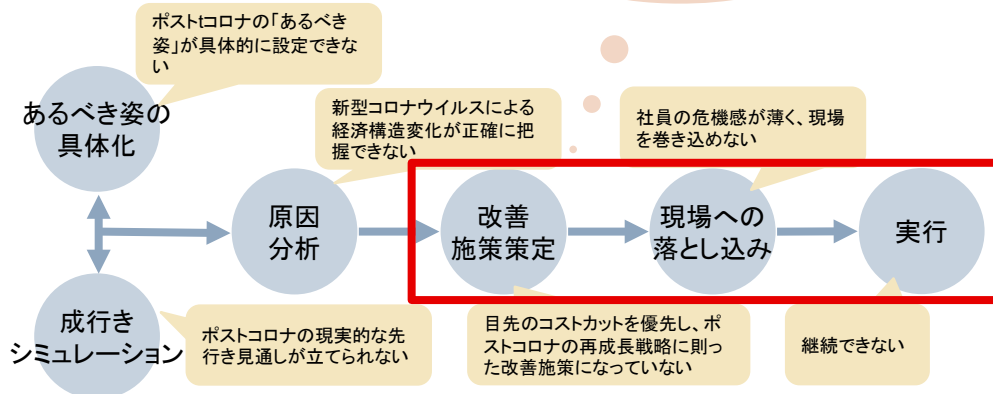
収益改善 ～短期的には消費縮小を踏まえたコストコントロールが求められる～

- 一般消費が落ち込むことは不可避であり、企業は「経営の筋肉質化」「コストコントロール」を行い、資金繰りを改善させることが求められる

ポストコロナを見据えた収益改善

- 収益改善とは、フリーキャッシュフローを最大化するための取組。平常時には着手できていなかった原価管理や経費削減が、新型コロナウイルスを契機に多くの企業において喫緊の課題となっている。
- 新型コロナウイルス前後で収益構造が大きく変化する業種もあり、目先の資金繰り良化のための短期的なコスト削減等に留まるのではなく、**ポストコロナの再成長戦略を見据えた中・長期的な視点でのコスト管理(必要な費用は残す)が重要。**

ポストコロナの再成長戦略を見据えた
収益改善施策を実行し、具体的成果
をあげることが重視



収益改善の切り口(当社支援テーマ)

1. プライシングの見直し

- ✓ 新型コロナウイルス前後で伸びている／落ちている商品群・部門・顧客セグメント等を特定して、適切なプライシングを実施
- ✓ ポストコロナの新しい収益構造の実現に向けた適切なプライシングルール策定

2. コスト削減

- ✓ 単純なコストカットではなく、ポストコロナの再成長戦略を見据えた中・長期的な視点でのコスト管理が重要
- ✓ 顧客別・製品別・部門別等メッシュの細かい採算分析により、徹底した原価・経費管理を実現

3. 業務再設計

- ✓ 新型コロナウイルスによる活動の変化(テレワーク・対面接客機会の減少等)で見た業務の無駄を改善
- ✓ 部門の壁を越えた業務フローの簡素化・単純化等
- ✓ 対面接触を減らすサービスオペレーションの再構築

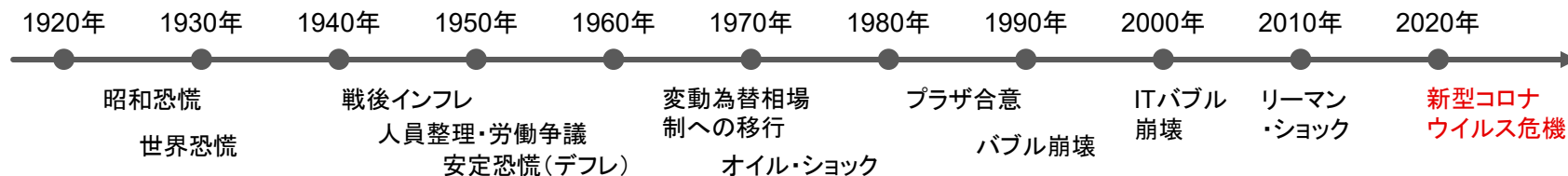
4. 生産性向上

- ✓ ポストコロナで人時生産性を上げるための人材配置や組織体制の見直し(営業はインサイドセールスへ、接客スタッフは最少人数に)
- ✓ 対面接触を減らすITツールの活用

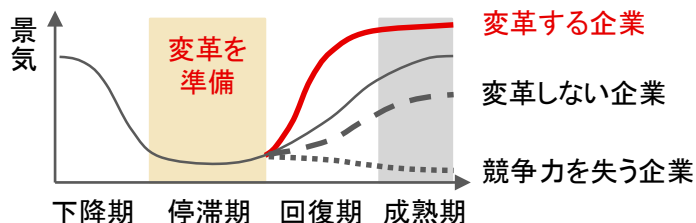
製造業における収益改善 ～原価管理改革による利益構造変革～

原価管理 新型コロナウイルス危機を糧に、更なる成長を遂げる王道

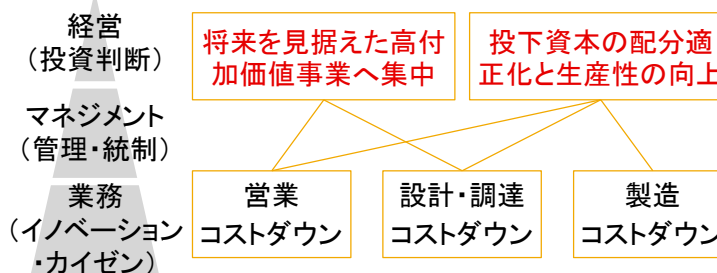
- 原価管理に長けた企業は、これまで幾度となく経済危機を乗り越え、成長し続けてきた



- 景気停滞期に利益構造の変革を準備することで、回復期に入り、企業業績が今以上に伸びる



＜変革する企業が実践する原価管理＞



- 変革は、正しい原価把握による客観的なマネジメントを準備段階から実践することで生まれる

⇒ 投資効果・費用を測る統一のモノサシ再整備が必要



原価管理活用後の効果

事業構造の転換

原価を正しく把握するマネジメントで、経営が意図した「高付加価値事業への資本集中」を進め、生産性向上

- ✓ 食品製造 新規事業の進退を決断
- ✓ 食品製造 主流事業強化のため、不振事業を圧縮
- ✓ プレス加工 収益改善で既存事業の業容を拡大

コストの削減

業務改革を全社的に進め、マネジメントによる客観的な判断でコストダウンを実現

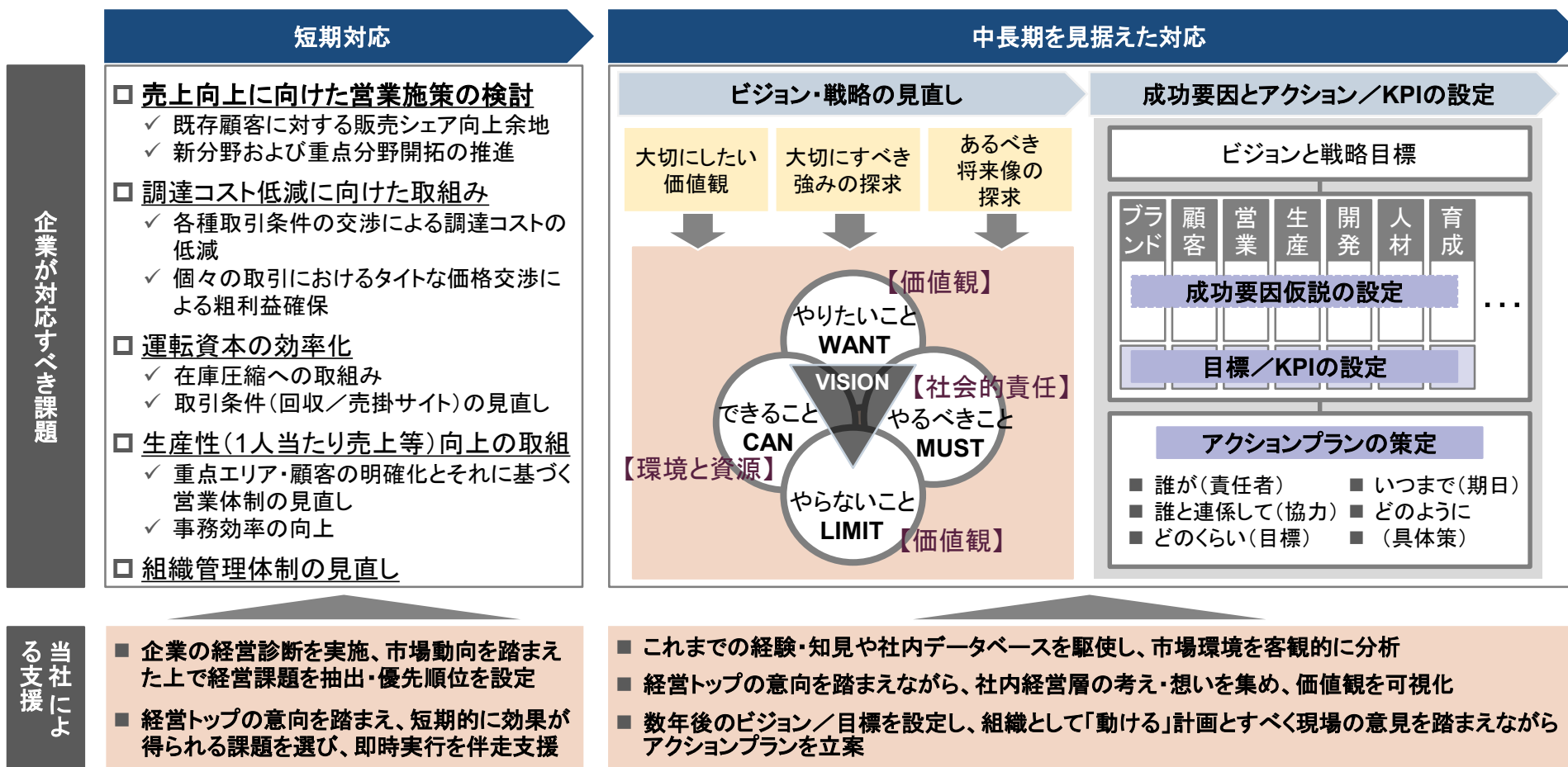
- ✓ 自動車部品製造 受注や外注化の判断を厳格化
- ✓ 治工具製造 製造コストを削減
- ✓ 紙器製造 コスト競争力を総合的に強化

当社支援テーマ

- 幅広いサポート体制で利益構造の変革を支援
- ✓ 原価改善のプランニング支援
- ✓ 原価管理制度の構築支援
- ✓ 技術力の強化支援
- ✓ 生産性の改善支援
- ✓ 間接業務・事務の合理化支援

中期計画・成長戦略の見直し ～新型コロナウイルスをきっかけに企業価値を向上させる～

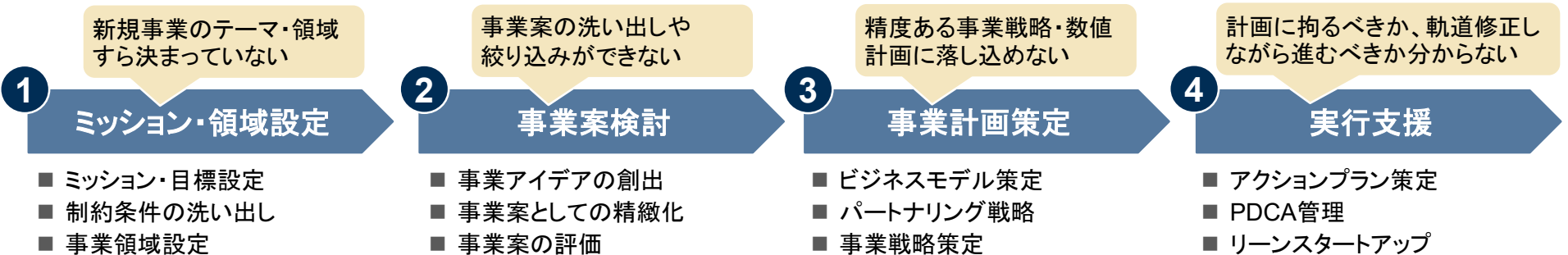
- 短期的には、企業が生き残るべく「収益改善」や「コストコントロール」を行い、経営の筋肉質化が求められるが、今後は、「5GやAI等のIoT技術への対応」、「新型コロナウイルスを踏まえた消費者ニーズに対応する新しい付加価値の製品・サービスの創出」、「生産性人口減少を見据えた新しい働き方、IT等を活用した業務改善」等、**全社を見据えた経営改善**が求められる
- これらは、短期的に対応できることではなく、3～5年間の時間をかけ、「必要な投資を行い、組織を変え、製品・サービスを提供・投資回収することになる。**外部の協力者(投資家・金融等)や社内従業員の理解を得て、着実に実行する為にも中長期の計画創りが肝要**である



新規事業開発 ～アイデアだけで終わらせず、上市(市場への発売)・収益化までをフォロー～

- 新型コロナウイルスを経験し、既存ニーズが変容してきている。新しい消費者ニーズ(含、BtoBとして、企業が求められるニーズ)が生じている
- 新しい顧客ニーズをいち早くつかみ、そのニーズに対応すべく既存商品・サービスを改善していくことが求められる

新規事業開発のプロセスと課題



新規事業の体制整備

- 新規事業を継続的に生み出す仕組みの構築(オープンイノベーション、CVC等の仕組みを含む)
- 生み出した新規事業が評価・選定される仕組みの構築(ステージゲート法等)

新規事業を1回限りの取り組みに終わらせず仕組み化したい

新規事業開発の切り口

モノ売り → コト売り

- ✓ 製品・商品の売り切りビジネスを展開してきたものの、付加価値や競争力向上に限界を感じている、電機メーカーや商社などがターゲット
- ✓ AI・IoT活用やプラットフォーム等をテーマにソリューション化を進めてランニング収益を獲得

ベンチャー起業との共創

- ✓ オープンイノベーションに関心のある大手企業
- ✓ 新規事業に自社単独で取り組むのではなく、自社の事業基盤とITベンチャー企業の技術・ソリューションを掛け合わせて、尖った新規事業をスピーディーに立ち上げる

組織活性化・人材育成

- ✓ 本業の業績は不悪ながら、中長期的な行く末には不安を感じているレガシー系の老舗企業
- ✓ 現場社員から新事業案を募集したり、次期幹部候補に事業化を任せることで、社員のモチベーション向上や採用力アップにつなげる

既存ビジネスの転換 ～検討の優先順位に変化～

ビジネス転換の考え方			
ビジネスモデルの 主な構成要素	検討順位		検討項目
	従来	これから	
顧客	① ↓	② ↓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 感染症流行時に、異なる需要増減の動きをする顧客を加える ■ エリア戦略の見直し <ul style="list-style-type: none"> ● 都市→地方 ● オフィス街→住宅街 / 等
提供価値			<ul style="list-style-type: none"> ■ 分散、開放、早さ ■ フィジカルな「場」ではないもの、オンラインで享受可能なもの ■ 不要不急ではないもの ■ 感染症の影響を低減
収益モデル		↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上のフロー → スtock化 ■ 人件費を含む固定費の変動費化
業務、リソース、 ケイパビリティ		① ↓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 感染症が流行しても継続できる業務フロー(オンライン化) ■ バリューチェーン見直し、複線化 ■ 早期に資金調達できる環境づくり

ビジネス転換検討の切り口(当社支援テーマ)

顧客および提供価値の見直し

- 機会に乗じるか、強みを活かすか。いわゆる新規事業開発に近い方法論・ステップで検討する
 - 新事業のミッション・領域設定
 - 事業オプション洗い出し・絞り込み
 - 事業計画策定
 - 実行・PDCA

収益モデルの見直し

- 製品・商品の売り切りビジネス → AI・IoT活用やプラットフォーム等をテーマにソリューション化を進めてランニング収益を獲得
- パート・アルバイト比率向上、人員配置最適化によって、総人件費圧縮と変動費化を同時並行で推進

テレワークを契機とするDX推進

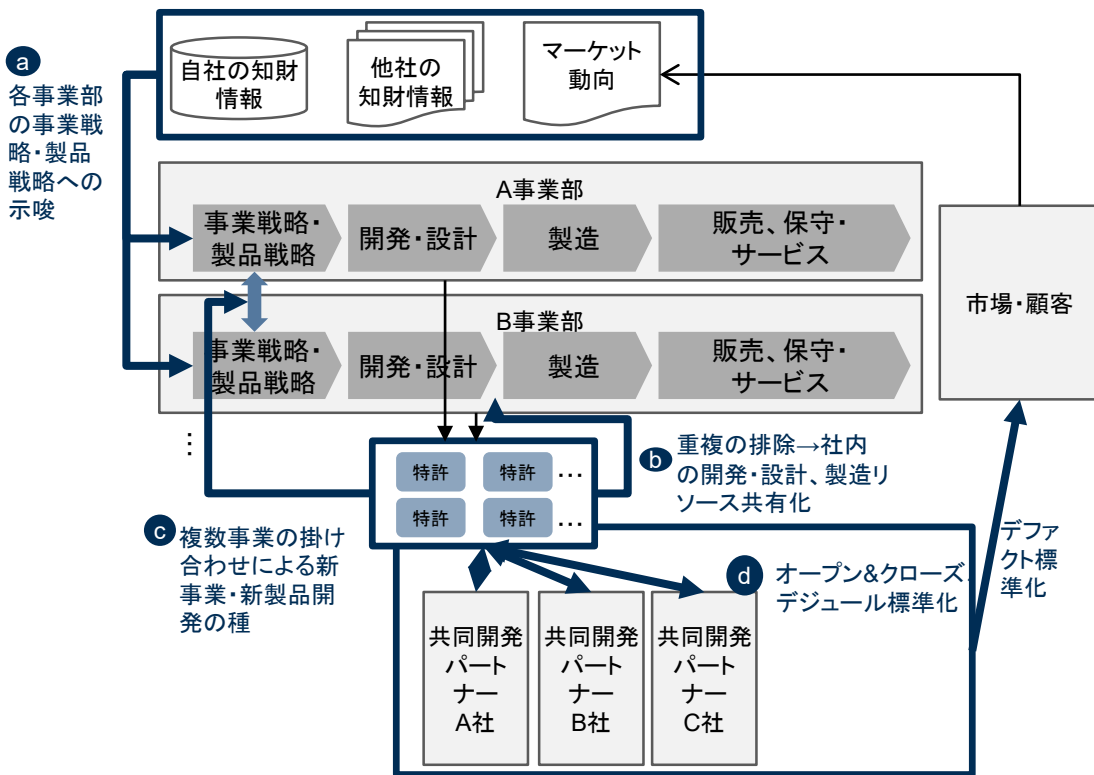
- テレワークがツール先行で進んでいるが、事業継続や収益改善といった経営目線で体系立ったDXを進めて行く
 - テレワーク(DX) × BPR
 - テレワーク(DX) × BCP
 - テレワーク(DX) × セキュリティ

技術戦略・知財戦略 ～自社のコア技術を見直し、収益の柱となる事業の創出支援～

- ポストコロナに対応すべく、**自社の技術・強みとなるサービスを見つめなおし、次なる収益の柱となる事業を創出**することが求められる

知財戦略構築

- 従来の「モノ売り」からサービス化により**知財の在り方も大きく変化**
- 知財情報は海外では、**経営判断や技術戦略、マーケティング**等の幅広い領域に活用
- 事業のグローバル化、**オープンイノベーションを推進**する上で、外部との折衝機会が増加し、技術の在り方、**自社技術の棚卸し**の必要性



技術戦略・知財戦略見直しの切り口

1. 知財戦略の構築

- ✓ 従来の「モノ売り」を前提としたときの知財の在り方と、今後のサービス化を前提としたときの知財の在り方は大きく異なり、他社との協創が前提の知財とすべき
- ✓ 自社のサービスを分析した上で必要な知財の取り方、事業の実施におけるハードルなどを分析して提示

2. IPランドスケープの構築と活用

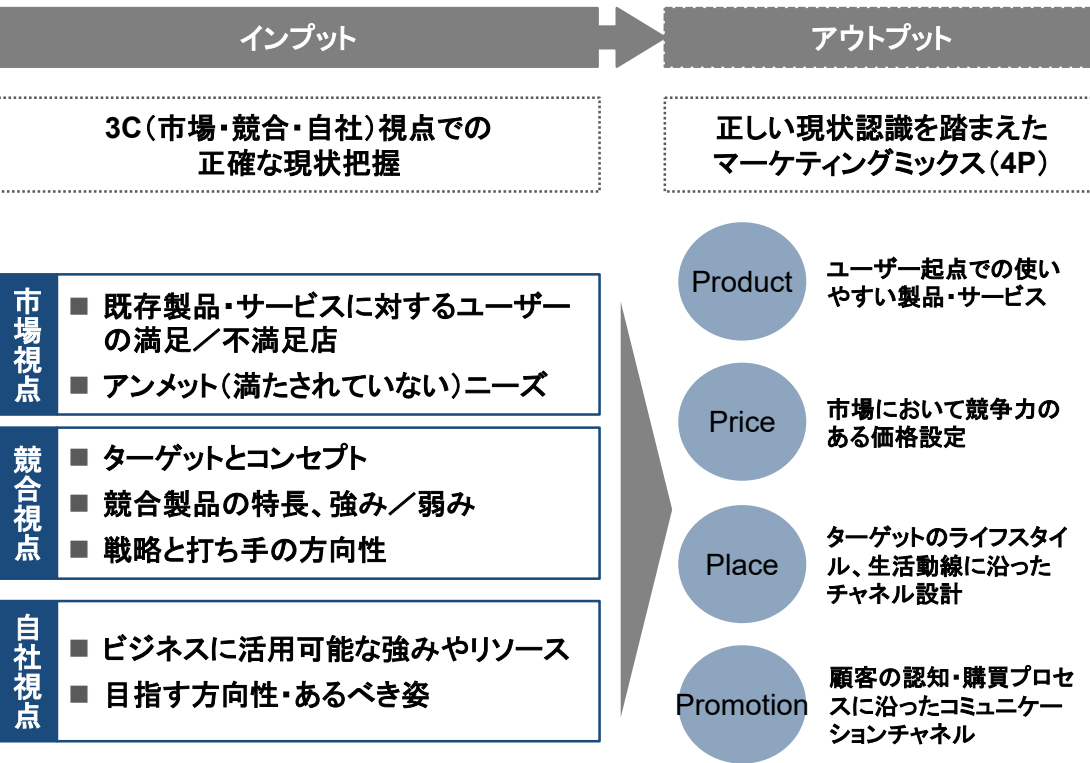
- ✓ 社内外の知財情報、市場情報などを一元化するIPランドスケープの構築と運用を支援する。
- ✓ IPランドスケープは、経営判断や技術戦略、マーケティング等の幅広い領域に活用が期待される。

3. 特許の棚卸し、見える化

- ✓ 知財そのものの現状分析として、貴社における知財の活用／未活用状況、どのような機能を有する知財がどれほどあるか、他社と比較した貴社の特許の特徴を見える化
- ✓ 弊社のご支援として、技術領域を俯瞰的に捉えた上で、機能や価値をベースとした技術プラットフォームとして整理

マーケティング ～顧客起点のマーケティング戦略策定～

マーケティング戦略策定の基本的枠組みと実行ポイント



実行のポイント

- 1 **インプットの質と量の担保＝客観的かつ体系的な3C分析の実施**
- 2 **顧客起点**でストーリー性のあるマーケティングミックスの設計
- 3 **自社の実力・投入可能なリソース量を踏まえた現実的な計画策定と運用**

マーケティング戦略見直しの切り口

自社製品・サービスの価値とニーズとのギャップ分析

- ✓ 販売計画と比べ大幅な目標未達だが、商品が悪いのか、価格設定の問題なのか、チャンネルの問題なのか原因が判然とせず対策が打ちづらい
- ✓ まずは市場・競合の客観的な外部情報を基に販売戦略の抜本的な見直しを行いたい

プロモーション手段の変化

- ✓ まずは製品の認知度向上が必要だが、そのために有効なプロモーション手段が分からない
- ✓ 自社の製品・サービスの価格競争力が低いのは理解しているが収益性を考えるとこれ以上の値下げは難しい
- ✓ ターゲットのニーズに沿ってWeb戦略やチャンネル政策の見直しを行いたいと考えているが、必要な知見やネットワークが社内で不足している
- ✓ 課題に照らし、有効な施策立案を外部知見も活用して策定したい

施策の効果検証

- ✓ 施策のPDCAがうまく回っておらず、効果検証が不十分
- ✓ 実行側の社員や外部の提携先と戦略や目指す方向性が一致しておらず、個別バラバラの対応に終始している
- ✓ 体制や施策を実行する側のノウハウや経験値が不足しているため狙った施策効果がうまく表れていない
- ✓ 個別施策の実行やPDCA管理の円滑化のために外部の支援を仰ぎたい

サプライチェーン戦略 ～最適化だけでなく危機にも対応した次世代モデルを構築～

ポストコロナにおけるサプライチェーンの変化

サプライチェーンの変化	詳細
生産拠点・供給元の分散化	製造や供給元を特定の国や企業から分散化が行われる。中国への依存度を下げ、ASEANなどの他の市場へ移行。製造業の国内回帰が加速する。重要な医療用品を輸入に頼ることによる国家的危機を避けるため、各国が独立した国内サプライチェーンの開発
流通の分散化	将来的な「流通の遮断」を回避するためには分散化が必要。より多くの企業がトラック輸送能力の収縮や輸送料高騰のリスクを軽減するため、貨物集配のハブ拠点や鉄道ターミナルなどに近い複合一貫輸送の選択肢を提供できる立地へ投資が加速。
モジュールの多様化	ヒトが多く集まるアSEMBリー工程を減らすために、モジュール部品を多用するなどの対策を講じる動きが東南アジアを中心に加速。
工場の自動化	緊急事態が起こった際には、自動化の程度によって工業の稼働率が大きく変わるため、企業は自動化に向けた積極的な投資
取引先の固有技術の確保	新型コロナウイルスの影響で、廃業・倒産の危機がある企業の中には、メーカーが依存する固有技術を持っている企業も多いため、メーカーによる支援が必要となる。(具体的には、支払いの早期化や、手形から現金支払いへの切り替え、M&Aの加速など)
調達先の見える化	自動車や家電製品のような耐久消費財では、サプライチェーンのあらゆる部分を分散させることは費用対効果を考えると難しいため、調達先の見える化を徹底することが必須。特に重要な部分に絞って調達先を複線化することが求められる。
在庫数の増加	緊急時に備えて、最も重要な商品の在庫を増やすことが求められる。低金利環境で、重要な部品や原材料、完成商品の余剰在庫を地域ごとの代替的な流通拠点に保管し、製造施設やラストワンマイル配送、フルフィルメントセンターへの需要が増加する。

〈よくある問題点〉

生産拠点、
流通網の分散化

サプライチェーン
の多層化・複雑化

多数の関係部門、
相反するKPI

- 人手では時間がかり調整しきれない...
- 担当者の経験や勘だのみになり妥当性が不明...
- 部門ごとの最適化にとどまってしまう...

調達 生産 保管 輸送 販売
保守

←→←→←→
サプライチェーン
全体最適

〈実現に向けた課題〉

緊急事態にも対応できる
流通を構築したい

計画の妥当性を迅速かつ
高精度に検証したい

サプライチェーン全体の
最適化をしたい

1. サプライチェーンの最適化に向けた支援

- ✓ サプライチェーンは事業競争力に直結する非常に重要視される一方で、自社内では部門間の相反するKPIなどで解決が困難なケースもある。
- ✓ 調達、製造、保管、輸送、販売まで全体最適をデジタル化技術を用いて実現するための戦略策定を、クライアント企業と寄り添って実施
- ✓ 「単なる効率化」だけでなく、企画、開発、マーケティング、需要予測などに必要なデータの収集など、将来の事業価値を最大化するための施策なども考慮

2. 次世代型サプライチェーンの展開

- ✓ 将来のデジタル技術を活用し自立化・自動化されたサプライチェーンの構築支援
- ✓ 自動化のプロセスとして、①可視化→②予測分析→③解決方法の提案→④自己学習型SCM
- ✓ 上記に向けた各種技術動向調査、自社に適応する際のロードマップ作製の支援

働き方改革 ~テレワーク勤務等の働き方が今後加速しうる~

- 中長期的には生産人口は減少し、また、新型コロナウイルス対応をきっかけに従業員が働き方の多様性を求めることが加速しうる
- 社内のシステムインフラ等を整備し、テレワーク勤務しながら同様の成果が出せる仕組みを構築する等の工夫が中堅中小企業でも求められる。また、働き方改革(多様な働き方を整備)を進めることで、人材の確保・定着に繋げる活動も安定経営の為に重要となる

ポストコロナで想定される働き方に関する課題

配置人員制限、非対面対応の拡大

- 顧客や取引先と直接対面で接する従業員を制限する必要
⇒ 既存業務体制の見直しが必須

サービス提供のオンライン化

- サービスの提供において、オンライン化対応の拡大が必要
⇒ オンライン対応の可否、システム導入の検討が求められる

在宅勤務(テレワーク)の恒常化

- テレワークに対応したシステムが必要
⇒ ICTシステムの導入に加え、テレワークを前提とした人事制度(労務管理、人事評価、教育研修等)の見直しが必要に

社内のコミュニケーション低下

- 配置人員制限、テレワーク等に伴い、社内のコミュニケーションが低下
⇒ 社員の帰属意識や、会社方針への理解が低下する恐れ

働き方改革の切り口(当社支援テーマ)

■ 業務改善プロジェクト

- 既存業務内容を棚卸し、分析
- 人員配置体制、業務フローの見直し

■ オンラインサービス開発プロジェクト

- オンライン対応可能な業務の洗い出し
- 導入すべきシステムの検討
- 組織構成の見直し

■ テレワーク導入プロジェクト

- テレワークシステムの導入検討、選定
- テレワークを前提とした人事制度(労務管理、評価、教育研修等)の構築

■ 組織理念共有プロジェクト

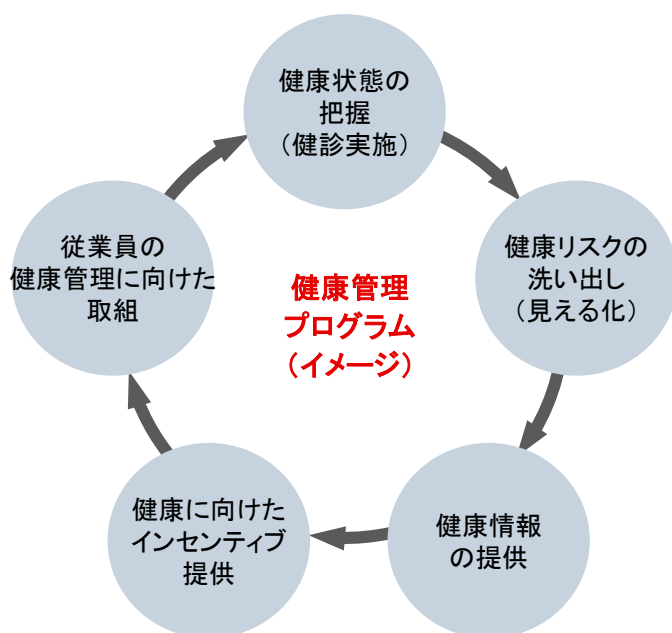
- 組織の理念を共有し、社員が実践する手法であるウェイマネジメント導入等、組織力を強化

経営全般および、組織人事・IT等に関する専門部門を有し、一貫した経営改善対応が可能

従業員等の健康管理 ～ポストコロナ時代の健康管理の在り方～

ポストコロナ時代の健康管理の在り方

- 新型コロナウイルスの流行に伴い、**一人ひとりの健康管理が社会的に要請**されるようになった
- 業務に従事する従業員の健康状態(発熱の有無や呼吸器症状の有無等)を会社がある程度把握する必要が出てきたほか、可能であれば、店舗等に来店した顧客等の健康状態を把握するニーズが高まるなど、**これまでにないほど健康管理に対する意識が高まってきている**
- 感染症拡大防止の観点だけでなく、テレワークなどの進展により、これまで職場で直接会うことができていた従業員等も、顔が見えない中で健康状態を確認していくことが難しくなった
- そのため、企業としては、従業員の福利厚生や、ひいては**採用力強化、離職防止等の観点**から、戦略的に健康経営を志向していく必要性も出てきている



健康管理の切り口(当社支援テーマ)

従業員等の感染症管理体制の構築支援

- ✓ 感染症等により患っていないかどうか、企業がチェックする必要性が高まっている。そこで、従業員等に対し、遠隔で健康状態をモニタリングできるシステムの構築が課題となる
- ✓ 自社が感染源になるリスクを最小限に抑えるためにも「体調が悪いと申しやすい」・「体調が悪いとき、実際に休みやすい」環境を設けるという意識も重要
- ✓ 従業員の健康管理体制の精緻化が必要となる

従業員等の健康管理による働き手の価値最大化

- ✓ テレワークや複数拠点など、従業員の健康状態を直接把握することが難しい企業が増えてきている
- ✓ 働き手がより長く、生き生きと仕事をするために必要な健康管理のためのセーフティネットを設けることで、離職防止、採用力強化につなげるなども考えられる
- ✓ そのため、健康診断結果の管理や、それに基づく健康情報の提供、遠隔での健康相談サービス活用等、従業員の健康管理に役立つ体制づくりを支援する
- ✓ 将来的にPHR(個人健康情報管理)の考え方を遠隔モニタリング結果や健康診断や治療情報等と併せて実現し、医療費削減等につなげるなどの展開も検討

IV. 需要変化が大きい産業セクター別の検討項目

需要変化が大きい主な産業セクターの需要動向

- 今後の各産業の需要動向として、緊急事態宣言後も人々が街中で往来することは一定割合に抑えられるため、対面での接客を主とする産業の需要動向は引き続き低調なものになるとみられる

産業セクター	需要動向	需要動向／ヒトの行動変容	ページ番号
自動車業界	減少	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工場の稼働停止等で商品のサプライチェーン見直しの必要性 対人での接客が主なディーラーへ足を運ぶニーズが減少し、自動車販売等の対面を主とする業種の売り上げも減少する 	P29,30
小売り	減少→増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 緊急事態宣言が解除され、街中への人の流入、それに伴う消費が拡大傾向 	P31
ヘルスケア産業	増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ PCR検査薬や抗原・抗体検査キット、ワクチンといった新型コロナウイルス封じ込めに向けた医薬品に対するニーズが増加する オンライン医療を通じた医薬品の配送ニーズが増加する 	P32,33
病院	減少→増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな感染を恐れ一時的に外来を控え、入院患者も減少 ■ 今後、引き続き高齢化を背景に患者は増加(地域差あり)し、また、疾患の状態に応じてネットを介した診察やカルテの電子化など、医療のオンライン化に対するニーズが増加する 	P34,35
宿泊業	減少	<ul style="list-style-type: none"> ■ インターネットでの宿泊関連の検索数が新型コロナウイルス以後1/3～1/4に減少している¹ ■ 緊急事態宣言解除後も人の往来は少数にとどまるとみられる 	P36,37,39
飲食業	外食:減少 中食:増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中食や出前など配達へのニーズが継続する² ■ 都心部の飲食店へのニーズが減り、集客が減少する² 	P38,39
食品製造業	微増	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生活の制約(外出、店舗営業等)や家庭での食事機会の増加により、通常期と異なる増産、減産対応が必要となる ■ 今後、ネットワーク販売(産直、オンラインショップ)が拡充する 	P40
スポーツ業界	減少	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地での観戦からテレビやインターネットを通じた観戦に変わり、集客数が減少する 	P41

自動車業界(1/2) ～新型コロナウイルス影響により機会と脅威の両面を検討～

新型コロナウイルス問題で見受けられる事象

新型コロナウイルスが突きつける機会・脅威

市場環境

- **企業収益性／財務基盤の悪化**
 - 全世界で人・モノの移動総量減少による消費停滞
- **リーマン後の企業体質強化による体力の差**
 - 売上急減でも利益が出る企業との体力の差が鮮明に
- **中国依存体制にほころび**
 - 中国一極集中によるサプライチェーン寸断、米中対立激化

- **OEM再編に伴うサプライヤレイアウト変更**
 - プラットフォーム共通化、共同購買、現地調達の加速
 - CASE関連製品への選択と集中による内燃機関関連取引への影響
- **再編に伴う欧系・中国系サプライヤのグローバル攻勢**
 - 日系のプレゼンス地域の限定（欧州・南米の撤退も視野へ）
 - メガサプライヤー、ファンドからの買収対策、アクティビスト対策
- **米中摩擦激化に伴う地政学的リスク増**
 - リスク分散を見据えた生産拠点の再検討

経営環境

- **資金確保に関する意思決定が進まない**
 - グローバル各拠点の言いなりの資金枠の設定に起因する金融機関との調整が難航
- **Post コロナに向けた企業の取り組み姿勢に差**
 - 経営転換を加速させる企業と収束を待つ受け身企業の二極化

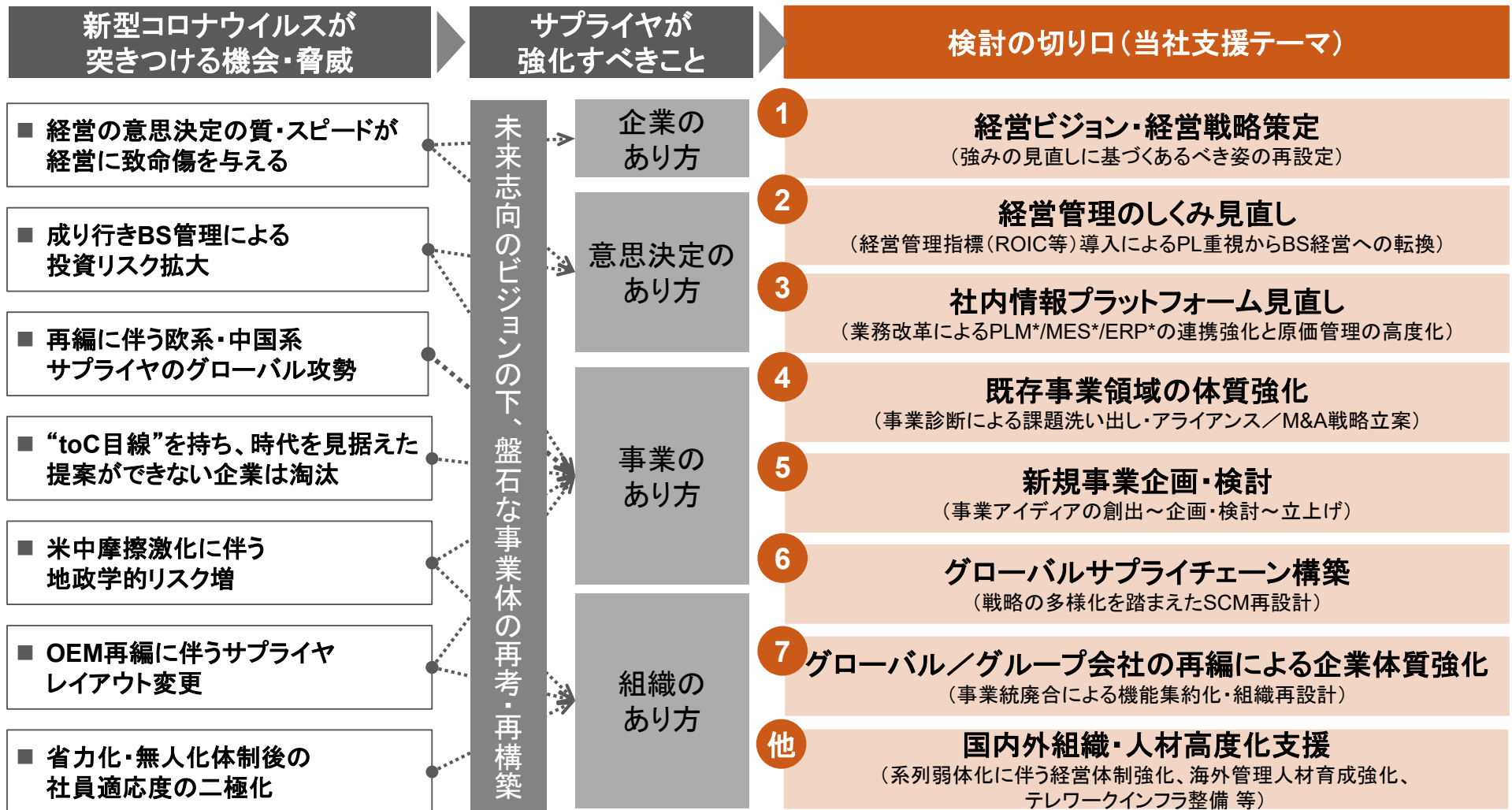
- **経営の意思決定の質・スピードが経営に致命傷を与える**
 - OEMに依存しすぎない自社独自のビジョン・戦略の必要性増
 - 戦略実現に向けた攻めの経営企画機能の構築が不可避
- **成り行きBS管理による投資リスク拡大**
 - 投資効率の見直しなど経営資源の有効活用に向けた財務戦略の見直し

事業環境

- **CASE、MaaSの未来の変化**
 - Shareニーズの減衰、MaaSの需要は旅客から物流へシフト
- **省力化・無人化体制構築**
 - 開発、製造、販売におけるインフラ投資、人員配置の見直し

- **“toC目線”を持ち、時代を見据えた提案ができない企業は淘汰**
 - 衛生面への対応など消費者心理に基づくメーカーへの提案が不可欠に
- **省力化・無人化体制後の社員適応度の二極化**
 - ソーシャルディスタンスによる非生産的社員、孤立化社員への対応

自動車業界(2/2) ～新型コロナウイルス影響により機会と脅威の両面を検討～



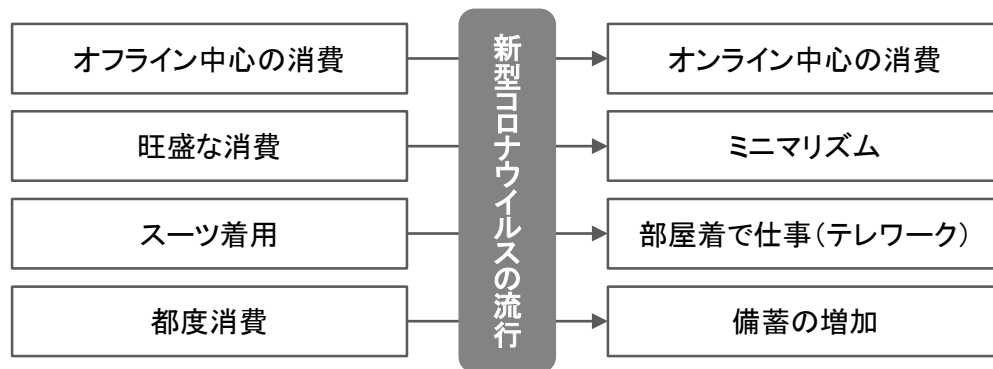
*PLM・・・Product Lifecycle Management: 製品ライフサイクル管理
 MES・・・Manufacturing Execution System: 製造実行システム
 ERP・・・Enterprise Resource Planning: 企業資源計画

小売業 ～今後の消費行動の変化を見越した検討の必要性～

新型コロナウイルスがもたらした小売業の変化

- 今般の新型コロナウイルスの流行に伴い、小売業は明暗がくっきりと分かれた
- すなわち、スーパーやドラッグストア等、生活必需品を取り扱う企業や、“巣ごもり消費”関連の商品を扱う企業の業績は伸びた一方、百貨店やショッピングモール、アパレル等、これらに当てはまらない企業は、大きな打撃を受けている
- 更に、足元の環境変化のみならず、**流行終息後の消費行動も“新型コロナウイルス前”とは異なるものになる**可能性が高い
- 具体的には、**一連の消費活動のオンライン化の進展、安心・安全や持続可能性への意識の高まり等の流れが加速**することが考えられる
- 企業としては、**これらの変化を見据え、早急に次の一手を検討すべき**段階にある
- また、業績悪化を奇貨とした**業界再編の流れも加速**するであろう

【新型コロナウイルスの流行がもたらす購買行動の変化(例)】



検討の切り口(当社支援テーマ)

百貨店・ショッピングモールなど
⇒収益改善、M&Aなど

- ✓ 新型コロナウイルスによる負の影響を最も受けた業種であり、収益が悪化している企業が多いと考えられる
- ✓ 業務効率化等を目的とした再編が進む可能性

スーパー・ドラッグストアなど
⇒オンライン化対応、店舗戦略、M&Aなど

- ✓ 食品や衛生用品等の需要の高まりにより一時的には業績は好調になると思われるが、ECの利用がより一般的になる中で対応は必須
- ✓ 店舗とECを組み合わせたオムニチャネル戦略や、逼迫する物流需要に対応するため、物流業者との提携やM&Aも考えられる

(上記も含めた)小売業一般
⇒消費者の嗜好変化に対応する商品開発、ブランディング

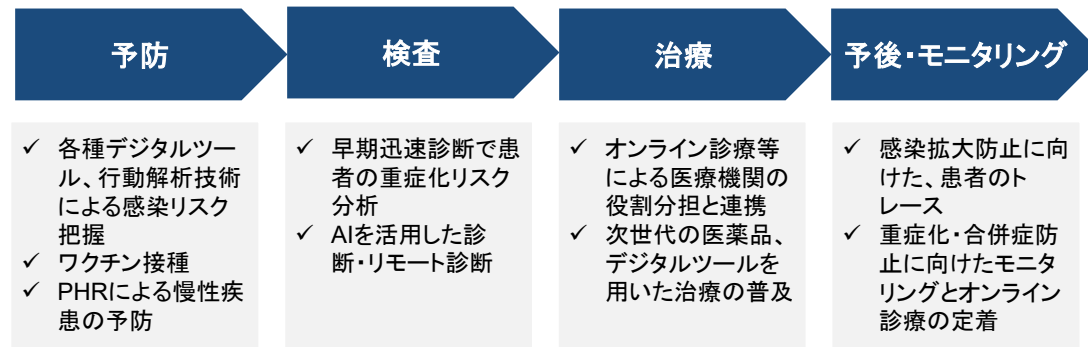
- ✓ 安心・安全や持続可能性といった、これまでにはあまり見られなかった価値観を具現化する商品や、企業ブランディング戦略の立案

ヘルスケア産業 ～新型コロナウイルスの流行がもたらすケアサイクルの変化～

新型コロナウイルスがもたらしたヘルスケア産業の変化

- 今新型コロナウイルスによる影響は比較的他業種に比べると軽微な業種であるが、今後の産業構造が大きく変化する可能性があるため中長期的な事業の見直しが必要となる

◆新型コロナウイルスの流行がもたらすケアサイクルの変化



◆新型コロナウイルス後のヘルスケア業界の変化と影響先

	医療機関	ヘルスケア 関連企業	個人等
1 オンライン診療の普及により医療機関の効率化、連携促進	✓		✓
2 健康管理・予防プログラムの導入 PHRによるヘルスケアデータの活用	✓	✓	✓
3 迅速診断、抗体検査、画像診断等による患者の早期リスク層別	✓	✓	✓
4 データ活用による治験の変化		✓	
5 次世代の医療体制を見据えた医療機器や医薬品の開発の加速		✓	

検討の切り口(当社支援テーマ)

事業計画の見直しと財政基盤の強化が必要
⇒中期計画策定、事業再編の支援

- ✓ パンデミックの自社事業に対する影響評価と、中期経営計画、事業計画書への反映
 - ✓ 事業再構築の過程で、事業再編の是非を検討
- 対象: 製薬、医療機器、その他ヘルスケア関連企業全般

新たなケアサイクルに対応した新規ビジネス創出
⇒新規事業創出、など

- ✓ 従来の診断治療から予防へとケアサイクルが大きく変化するなかで、中長期的な視点から自社のビジネスの在り方を検討
 - ✓ 感染リスク分析、予防サービス、予後モニタリング
- 対象: 医療機器、商社、薬局、各種ソリューション企業

オンライン診療やデジタルヘルス事業の加速対応
⇒新規開発戦略、検討

- ✓ 遠隔診断を前提とした機器や新規サービス等創出支援
 - ✓ 医療ビッグデータ、PHR(個人健康情報管理)を活用した予防医療関連事業
 - ✓ 官との連携含めた実証の実行支援
- 対象: IT企業、保険会社、各種ソリューション企業

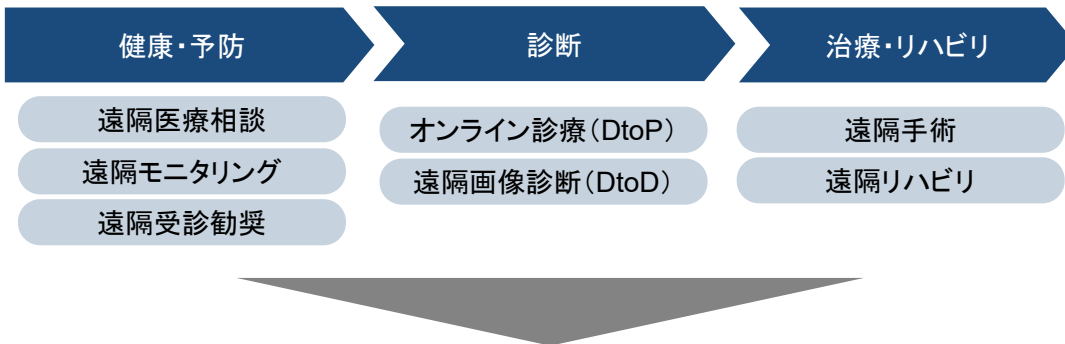
必須となる医薬品の安定供給の検討の必要性
⇒新規開発戦略、BCPの検討

- ✓ 新型コロナウイルス対策のためのワクチン、診断キット、治療薬開発など
 - ✓ 安定供給の維持のための代替プラン(原材料供給元・生産拠点・物流網などの確保)の策定
- 対象: 製薬、医療機器、製薬メーカー

(ご参考) 遠隔医療関連 ～オンラインを活用した診療体制・健康管理の実現～

ポストコロナ時代の新しい健康管理の在り方

- 遠隔医療とは、「通信技術を活用した健康増進、医療、介護に資する行為」(日本遠隔医療学会)と定義されるが、新型コロナウイルスの流行に伴い、より注目を集めるようになった
- 特に、感染症拡大防止のための特例として、**対象疾患を限定せず**、また再診だけでなく、**初診も含めオンラインで実施する場合にも診療報酬算定が認められる**ようになった。また、同じく特例で**オンライン服薬指導**も4月から診療報酬の対象となるなど、制度面からも後押しされている
- 上記はあくまでも時限的なものだが、医療機関にとって、感染症と共存していく上で必要な社会的インフラとなることが見込まれる
- 一方、企業側としては、従業員の健康管理を遠隔で十分に行うニーズが出てきており、**健康モニタリングによる「予防」等も含めた新たなインフラとして認識される**ことが予測される



■ 遠隔医療は...

- 感染症対策や医療資源確保の観点などから**急速に普及**が見込まれる
- 遠隔による診断だけでなく、一人ひとりの健康を維持するための遠隔モニタリングや遠隔医療相談等は、①感染症拡大防止の観点、②働き手の価値最大化の二つの観点で**従業員等の健康管理のため**にますます注目が高まる

検討の切り口(当社支援テーマ)

ポストコロナに向けた遠隔診療体制の構築 ⇒医療機関向け導入支援コンサルティング

- ✓ 診療所: 感染症対策による患者離れを防ぎ、収入を確保
- ✓ 病院: 重症患者かどうかなどの判断を仰ぐためのDtoDインフラ整備(患者と接触せずとも検査ができるような仕組み等)

従業員等の感染症管理体制の構築 ⇒働き手の価値の最大化支援コンサルティング

- ✓ 感染症等により患していないかどうか、従業員や学生、商業施設の利用者等の健康状態を簡易的にモニタリングする必要の高まりを受け、遠隔モニタリングの機器やシステムの導入が課題となる

従業員等の健康管理体制の構築 ⇒働き手の価値の最大化支援コンサルティング

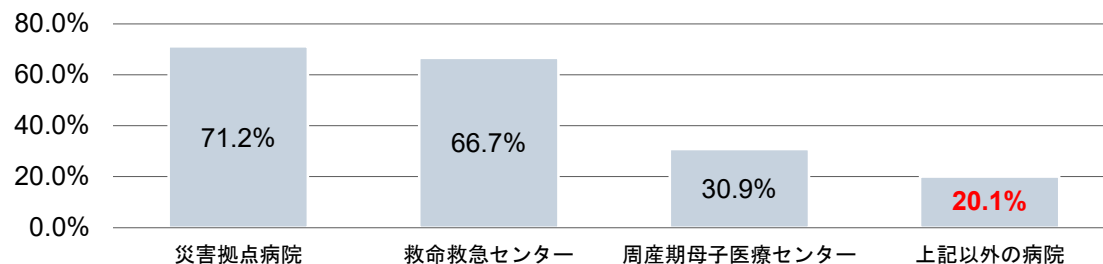
- ✓ テレワークや複数拠点など、従業員の健康状態を直接把握することが難しい企業にとっては、働き手がより長く、生き生きと仕事をするために必要な健康管理のためのセーフティネットを設けることで、離職防止、採用力強化につなげるなども考えられる
- ✓ 将来的にPHR(個人健康情報管理)の考え方を遠隔モニタリング結果や健康診断や治療情報等と併せて実現し、医療費削減等につなげるなどの展開も検討

病院 ～ポストコロナ対策としてのBCP対策におけるICT活用を支援～

新型コロナウイルスによる病院経営への影響とBCP対策の現状

- 日本病院会の調査によると、2020年4月の病院の医業収入は前年同月比較は-10.5%とのアンケート結果が出ている(n=1,049)
- その中でも一時的病棟閉鎖を行った病院の医業収入の前年同月比は-14.9%となっており、経営に対する影響がさらにインパクトが大きい
- 厚生労働省の病院の業務継続計画 BCP 策定状況調査によると、全国の病院の75.0%の病院がBCP策定無と回答

BCP対策ありの病院の割合



病院種類	回答数
災害拠点病院	690
救命救急センター	6
周産期母子医療センター	68
上記以外の病院	6,530

(出所) 病院の業務継続計画(BCP)策定状況調査の結果(令和元年7月31日)、新型コロナウイルス感染拡大による病院経営状況緊急調査(速報)(2020年5月18日)を基に当社作成

今後病院に求められるBCP対策(例)

病棟機能停止を回避するための対策

- 感染症対策時の院内のゾーニングとゾーンへの入退出者の管理
- 医療従事者と感染患者との接触管理
- 医療事務員の出勤日の交代制の導入

ICT活用ポイント

屋内位置情報管理

- ゾーニングされた場所への出入りや人と人の接触などIoT活用した位置情報の自動記録による院内感染拡大を最小限に防止

ペーパーレス

- 医療事務をテレワークで実施可能にするためのペーパーレスの推進

テレワーク

- 医療事務をリモートで実施するセキュアな環境の導入

病院 ～医療事務の効率化を支援～

人口構造と制度改革による変化による医療事務の増大

医師の働き方改革

- 2024年4月から医師に新たな時間外労働上限が適用される(医師の時間外労働上限を原則「960時間」以下とする、等)。その適用を見据えた対応として、事務作業などのタスクシフティングが求められている

人口構造の変化

- 2025年に団塊世代が75歳を迎えることにより、医療・介護需要が最大化に伴う医療事務量の増加が見込まれている

感染症対策の強化

- 新型コロナウイルスなどの感染症流行時のBCPを意識した緊急時のシフト勤務への対応として、少人数での業務継続体制の構築が求められる

新型コロナウイルスの影響で、効率化・IT化の動きが加速

医療事務の効率化が必要

医療事務効率化のポイント

業務分析

- 業務フロー分析により事務作業の可視化、ICT導入範囲の検討
- 役割分担の見直しによる業務のアウトソーシングの検討
- 業務量調査による、事務作業の見える化とICT活用効果の試算

ICTの活用

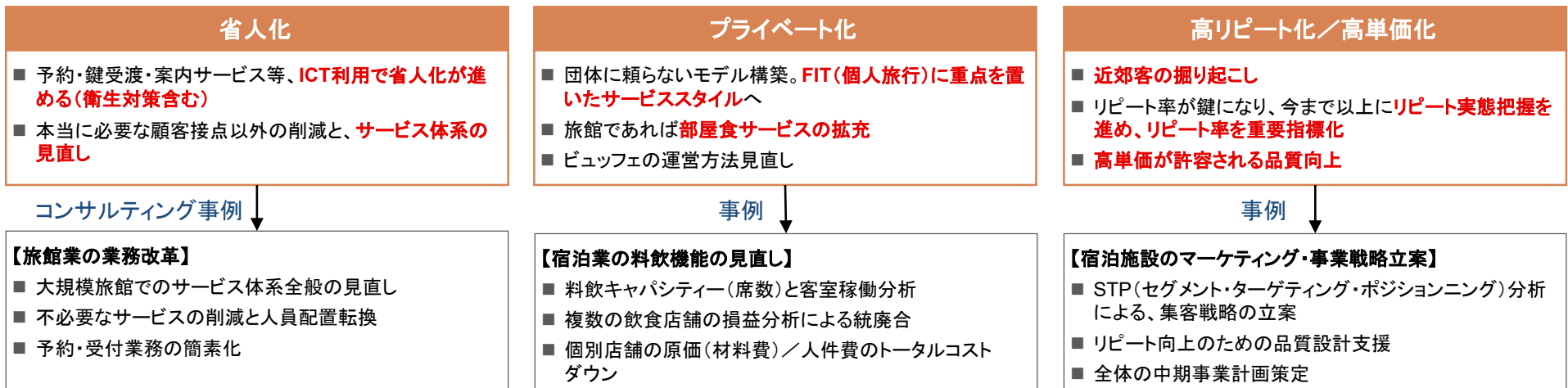
- RPA(Robotic Process Automation)の活用による単純事務作業の自動化
- AI-OCR活用による紙文書の電子データ化
- システム導入による受付業務の効率化、

宿泊業 ～ポストコロナ対応として収益構造の改革を支援～

新型コロナウイルス影響により、宿泊業のビジネスモデルに変化が起きる

今までのモデル	これからのモデル	
密集	分散	<ul style="list-style-type: none"> - キャパシティーに密集させることが、高収益化への道だったが、キャパシティーに余裕を持たせる必要が出てくる + 一部の定番人気観光地・施設に密集が生まれていたが、分散を志向する顧客が現れる
インバウンド 高齢者	国内 若年層	<ul style="list-style-type: none"> - 多くの施設で集客を牽引して来たインバウンド・高齢者の旅行者の回復は遠い(東アジアは回復可能性高だが) + 政府の対策も期待される。国内・若年層の回復は着実に起こりえる
遠距離	近距離	<ul style="list-style-type: none"> - 遠方から顧客を集客しにくくなる。近郊での集客が当面の課題に。大都市近郊でないと厳しい面も + 近郊客のリピーター回数が上がる可能性がある。固定客をつかむ機会が増える
徹底した衛生管理		<p>従前から徹底してきた衛生管理をさらに徹底する必要 食事スタイル・場所は大規模なもの好まれない。旅館でいう「部屋食」など個別要素が強くなる</p>

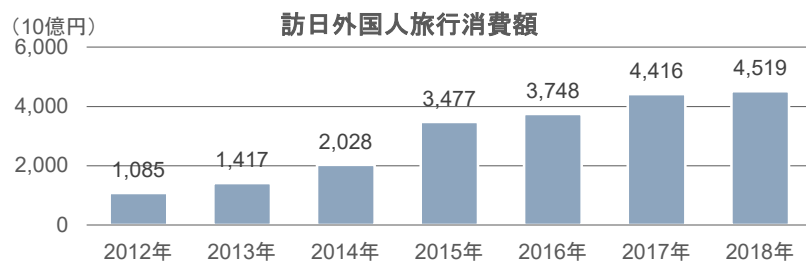
持続性ある宿泊業のキーワード、検討の切り口(当社支援テーマ)



(参考)インバウンド・域外需要の見通し

インバウンド需要の見通し

訪日外国人旅行消費額は、2018年には4兆円を超えていた



世界的な新型コロナウイルス流行により訪日外国人数が激減

- 2020年4月期の訪日外国人数は約2,900人(前年同月比-99.9%)であった ※前年同月は約290万人(JNTO推計値)

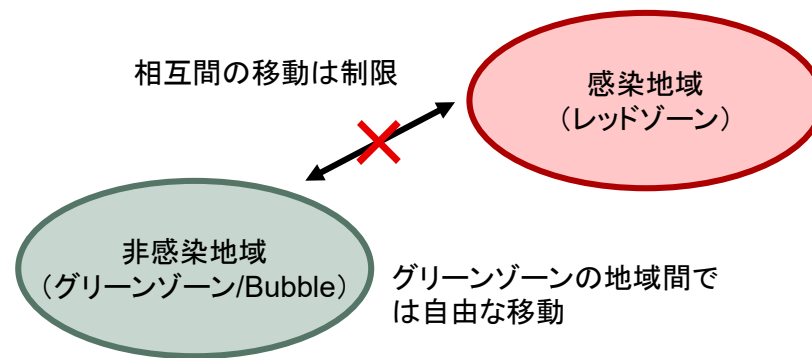
需要回復には数年かかる見通し

- 国際航空運送協会(IATA)は、国際線需要が2019年の水準まで回復するのは2024年まで要するとの見通しを発表

(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査より当社作成
日本政府観光局(JNTO)「2020年4月 訪日外国人数(JNTO推計値)」
IATA「Don't Make A Slow Recovery More Difficult with Quarantine Measures」
<https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-05-13-03/>

域外需要取り込みの考え方(概念)

非感染地域 - 感染地域間での移動には、今後も制限が加わる

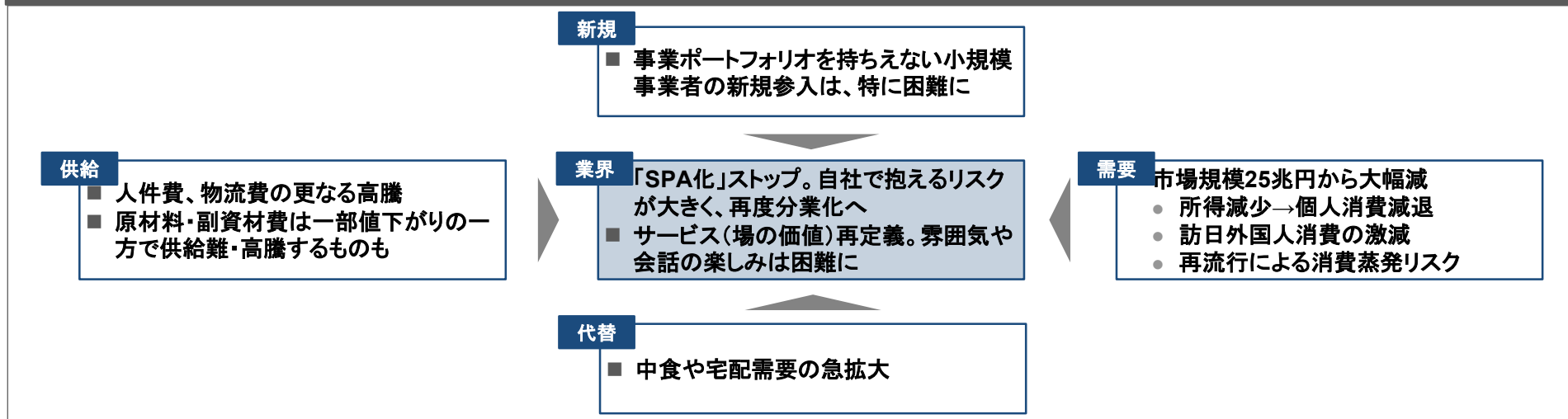


- 国や市町村などの単位でグリーンゾーンとレッドゾーンに区別され、グリーンゾーンに入った地域間では移動が自由化
- グリーンゾーンは市町村→都道府県→国と段階的に拡大していくことが想定されるため、段階に応じた需要取り込み策を検討する必要がある
 - 周辺地域→近隣県→国内→海外等

- 域外需要取り込みは、引き続き非常に厳しい
 - 特に海外需要は、数年以上に渡り元に戻らない覚悟が必要
 - 外国人労働者の入国も難しい
- 国内観光需要は逆に盛り上がる可能性も
⇒ ビジネスモデルの見直しが迫られる(ローカルへの注目等)

飲食業 ～ポストコロナ対応として収益構造の改革を支援～

もとより厳しかった競争環境が、ポストコロナ時代はさらに厳しく



解決すべき課題

コスト削減	固定費	人件費の変動費化。適正な人員配置 本部機能・人員のスリム化
	変動費	購買費の削減、廃棄ロス抑制
売上向上	既存店	中食・宅配の客数UPと単価UP
	新事業	他業界へ進出、事業ポートフォリオ再編
その他コロナ対応	衛生管理の高度化、店舗デジタル化、バリューチェーンや出店戦略の見直し等	

検討の切り口(当社支援テーマ)

中堅ホテル

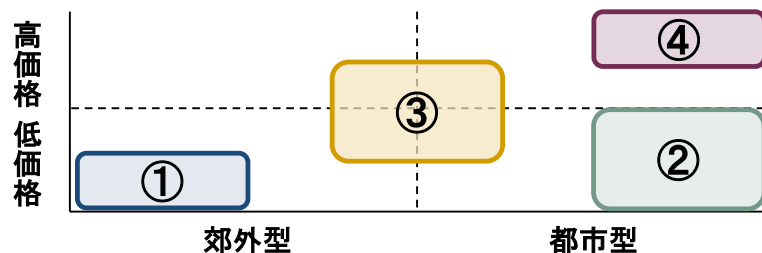
- ✓ 慢性的な赤字体質に悩むが、改善の糸口が見つからない
- ✓ 人件費変動費化と配置最適化、標準原価設定、購買費削減等を通じた改善計画を策定。実行過程にも徹底的に伴走

老舗茶問屋(&カフェ)

- ✓ 利益率向上を目的に、銀座旗艦店の商品・サービス見直し
- ✓ 店舗ディレクションを全面的にサポート(わざわざ足を運びたくなる体験づくり、ホスピタリティガイドライン策定、制服刷新、インテリア選定など)

(参考) 飲食業・宿泊業における事業モデルごとの影響差

飲食業



①郊外型×低価格(ex.地域に根差した個人店)

- 地域の生活需要の取り込みができれば、ある程度需要は回復が見込めるも、薄利多売モデルの場合難しさがあるか
- 需要急減時に備えた資金手当てが課題

②都市型×低～中価格(ex.都市型大衆店／チェーン店)

- 酒販メインの場合、高密度環境の回避と宴会・飲み会需要の大幅減少の影響を特に受けやすい
- ビジネスモデルの見直しが急務か

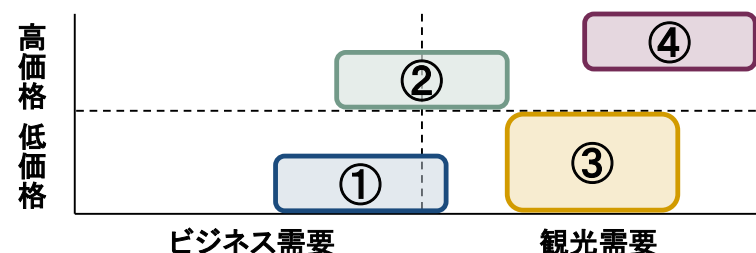
③都市&郊外型×中～高価格(ex.一般的なレストラン)

- 高密度・高回転率回避の影響は比較的少ないものの、景気悪化や接待需要の減少がネガティブ要因として働く

④都市型×高価格(ex.小規模高級店)

- 高単価のため高密度・高回転モデルを回避しやすく、生活様式の変化による影響は比較的少ないものの、景気悪化による新規客取り込みの難しさと、高い固定費が重荷に
- リピート率がますます重要に

宿泊業



①ビジネス需要×低価格(ex.ビジネスホテル)

- 出張需要の減少、インバウンド需要の減少の影響が大きい
- 国内観光需要の取り込みや、その他の需要発掘が必要

②ビジネス～観光需要×中～高価格(ex.シティホテル)

- インバウンド需要の減少の影響が特に大きいと考えられる
- バンケット需要の回復にも相当の時間を要する

③観光需要×低～中価格(ex.大規模旅館・観光ホテル)

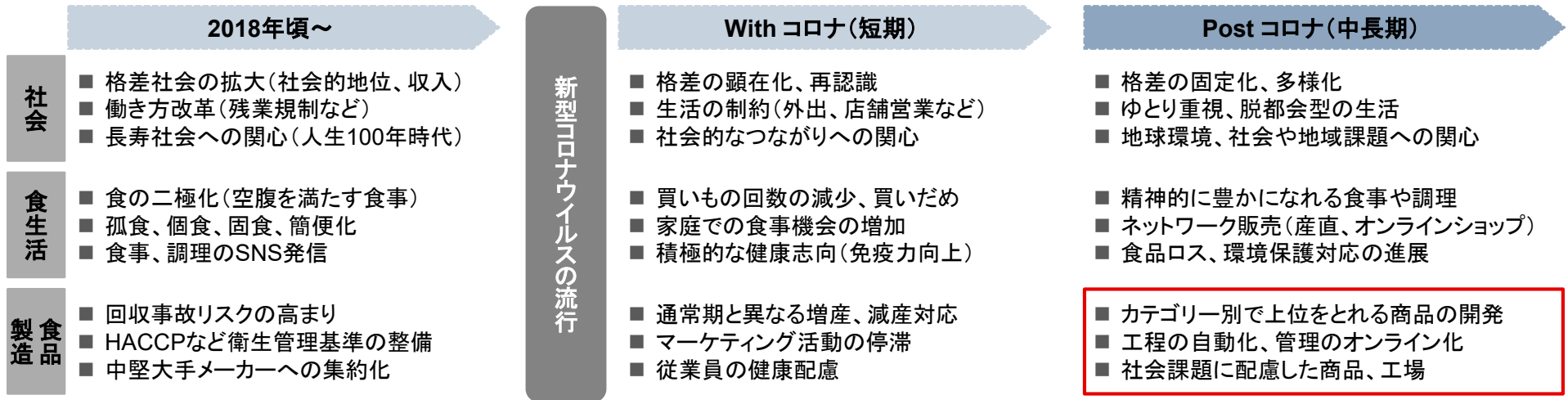
- 団体客などの大口需要は大幅減、インバウンド需要の回復にも時間を要するため影響大
- 一方海外向けの観光需要が国内観光に向けられる可能性もあり、打ち出し次第ではチャンスもある

④観光需要×高価格(ex.高級旅館)

- インバウンドへの依存度が高い場合、影響は避けられない
- 一方海外向けの観光需要が国内観光に向けられる可能性もあり、打ち出し次第ではチャンスもある

食品製造業（一般消費者向け）～食生活の変化に対応する商品開発、生産体制の構築支援～

食品製造業を取り巻く環境の変化



ポストコロナに向けた課題

当社支援テーマ

変化に対応した商品開発

- 社会や食生活の変化により、**既存商品の抜本的見直し**が求められる
- ✓ ネットワーク販売の進展によりカテゴリー内で上位商品に販売が集中
 - ✓ 簡便な商品(調理、喫食、保管)のニーズ
 - ✓ 精神的に豊かになれる商品(ゆとり、ワイガヤ、健康や自然)のニーズ

高効率・低負荷の生産体制

- 商品見直し、働き手の意識変化により、**製造ライン再編や自動化**が進む
- ✓ 競争力維持と作業者の負担軽減を両立する生産体制の整備
 - ✓ 従来と異なる商品形態、加工方法に対応するための製造設備見直し
 - ✓ 少子高齢化のなか人材確保のため、働きがいのある職場づくり

社会課題への積極的対応

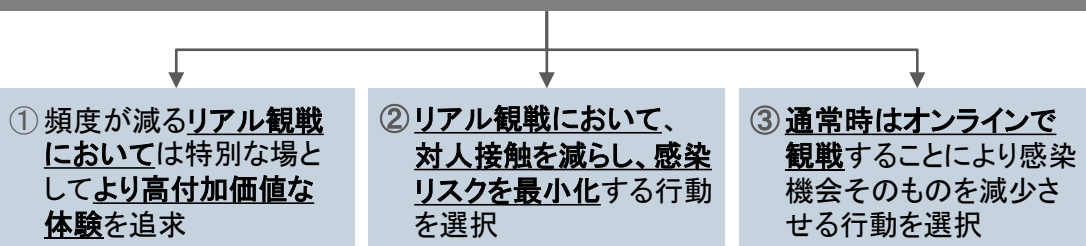
- 消費者にとって**社会課題への対応姿勢**が商品や企業の選定要件になる
- ✓ SDGsなど世界規模で持続可能性を考慮した企業活動が求められる
 - ✓ 温暖化、資源枯渇、海洋汚染など、顕在化する問題への具体的対応
 - ✓ 人の健康と安全、農水産業など地域の食料供給体制への貢献

- 食品製造業の持続的発展に貢献するコンサルティングメニューをご提供致します
 - 中長期計画や戦略づくり
 - 企業ブランドづくり
 - 商品開発の支援
 - 工場・工程再編の戦略立案
 - IoT活用、自動化推進支援
 - 製造現場の生産性改善

スポーツ産業 ～プロスポーツ興行において求められるICT活用による新たな観戦体験価値の創造～

ポストコロナにおける観戦行動の変化と対応策

ポストコロナにおいて予想されるスポーツ観戦に対する人々の行動変容



ICT活用による新たな観戦体験価値の創造



観戦行動	チケット予約・購入	■ オンライン購入・予約システム	■ オンライン会員管理システム
	入場	■ 非接触入退場システム (顔認証システム等)	■ モバイル認証システム
	観戦	■ VR/AR技術 ■ 音響・照明演出技術	■ ライブ映像配信 ■ 参加型オンラインストリーミング
	消費(物販・飲食)	■ モバイルオーダーリング ■ 電子決済技術(モバイル、IC)	■ リアルタイムオークション
	追憶	■ 多視点映像解析技術	■ 多視点映像解析技術

検討の切り口(当社支援テーマ)

- ポストコロナの観戦者数の減少に歯止めがかからない**
 - ✓ リーグ戦再開後もスタジアム・アリーナ観戦に訪れるファンの客足が戻らず、興行収入の減少が続いている
 - ✓ 観戦機会が減少することでサポーター、ファンクラブ会員の減少が顕著
 - ✓ 試合時のファンサービスの強化や現地での感染対策を強化すべく各種施策に取り組んでいるが思うような効果を得られていない
- ICTの活用を模索しているものの体系的な戦略が構築できていない**
 - ✓ いくつか導入を検討しているICTはあるものの体系的な戦略や枠組みが整理されていない
 - ✓ ICT導入による投資対効果が不透明なため、導入に二の足を踏んでいる
 - ✓ 顧客価値の最大化の観点からICTソリューションを見極め、投資を効率化したい
- ICT活用戦略は確立されているが個別具体的なICTソリューションの見極めができない**
 - ✓ ICTの活用戦略自体は確立されているものの、具体的なソリューションまで落とし込まれていない
 - ✓ ベンダー各社のソリューションが似たり寄ったりでどの会社のシステムを導入すべきか判断に迷う

Appendix I. 当社概要

会社概要

■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングサービスを提供

設立年月 1985年10月

役職員数 約950名

(2020年4月現在)

国内事業所

東京(本社)

名古屋

大阪

海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人

タイ(バンコク)現地法人

ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供
【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供

免責事項

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/