

ウィズコロナ、ポストコロナにおける 経営戦略検討のあり方

2020年7月3日

コンサルティング事業本部

目次

I. ポストコロナまでの道筋 ～Society5.0の進展～	2
I. 新型コロナウイルスによる行動制限	3
II. 収束に向けた動き	4
III. ポストコロナの世界	7
II. ポストコロナを見据え、企業が取り組むべき経営課題	9
I. 新型コロナウイルスによる環境変化と、経営課題	10
II. ポストコロナを見据えた企業の主要検討項目	11
III. 収益改善	12
IV. 収益改善【製造業】	13
V. 中期計画・成長戦略の見直し	14
VI. 新規事業開発	15
VII. 既存ビジネスの転換	16
VIII. サプライチェーン戦略	17
IX. 働き方改革	18
X. 従業員等の健康管理	19
Appendix. 当社概要	20

1. ポストコロナまでの道筋 ～Society5.0の進展～

新型コロナウイルスによる行動制限

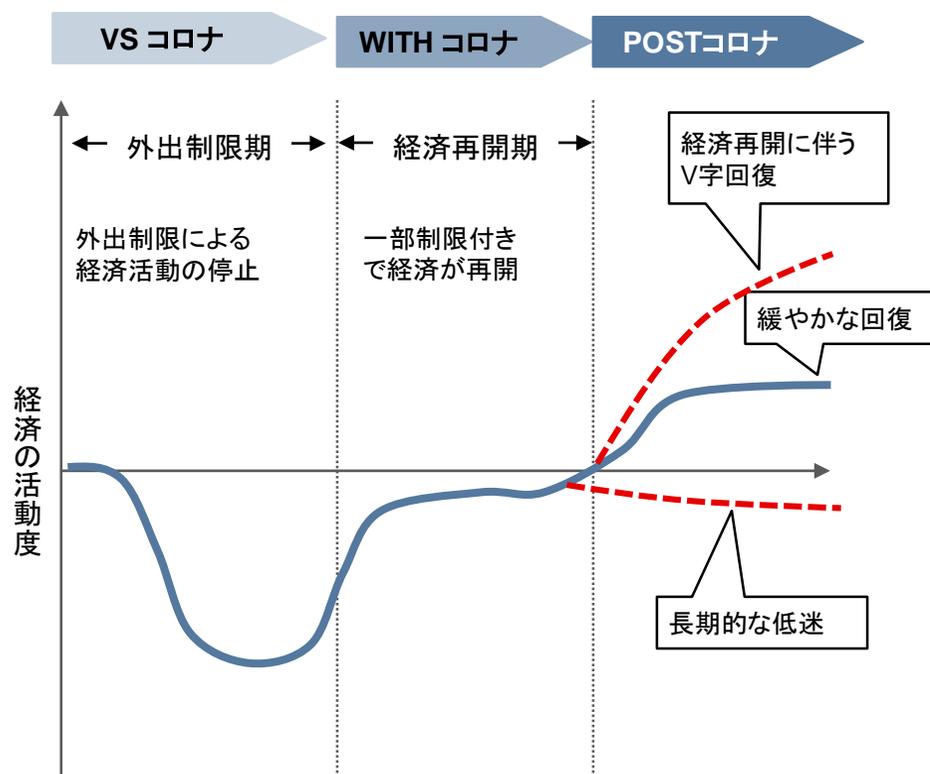
- 各国は様々な戦略を描いており、経済への影響度や抱えるリスクはその戦略によって変わることが想定される
- こういった対応は第2～第3波が生じた際にも想定されるため、リスク管理を行っておく必要がある

	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、その影響度が変化 <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

収束に向けた動き(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

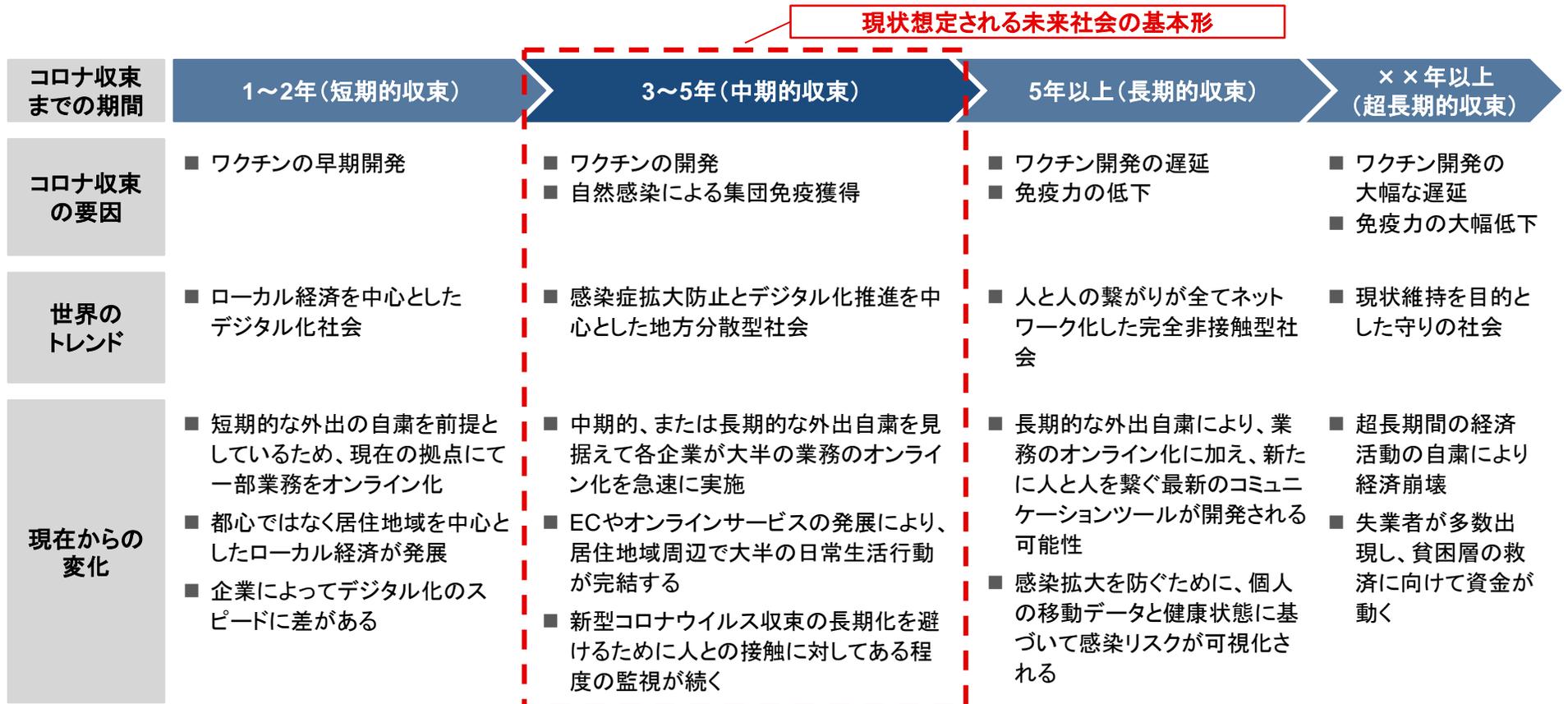
POSTコロナ

- 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

収束に向けた動き(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



(参考)各国の流行状況 ～2020年6月時点～

- 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月には全面解除。以後、3週間ごとに外出自粛・イベントの段階的緩和を実施	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
	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。州ごとに段階的に経済活動を再開。ただし、新規感染者数は依然として多い	
	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。6月15日には条件付きでデパート含む小売店が営業再開	
	フランス	VS → WITH	3月から厳格な移動禁止措置を実施も、6月2日より国内の移動制限を解除。6月15日よりフランス全土(マイヨット島とギアナを除く)で飲食店を再開	
	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、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月以降の人口10万人あたり新規感染者数が連日7人程度と高い数値が続いている	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
	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。新規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、貧困層を中心に感染拡大が止まらず。感染者数が指数関数的に増加している状況	
	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	

(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/>)、東京大学保健センターホームページ(<http://www.hc.u-tokyo.ac.jp/covid-19/overseas/>)等より当社作成。ただし、いずれも2020年6月26日時点でのもの

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

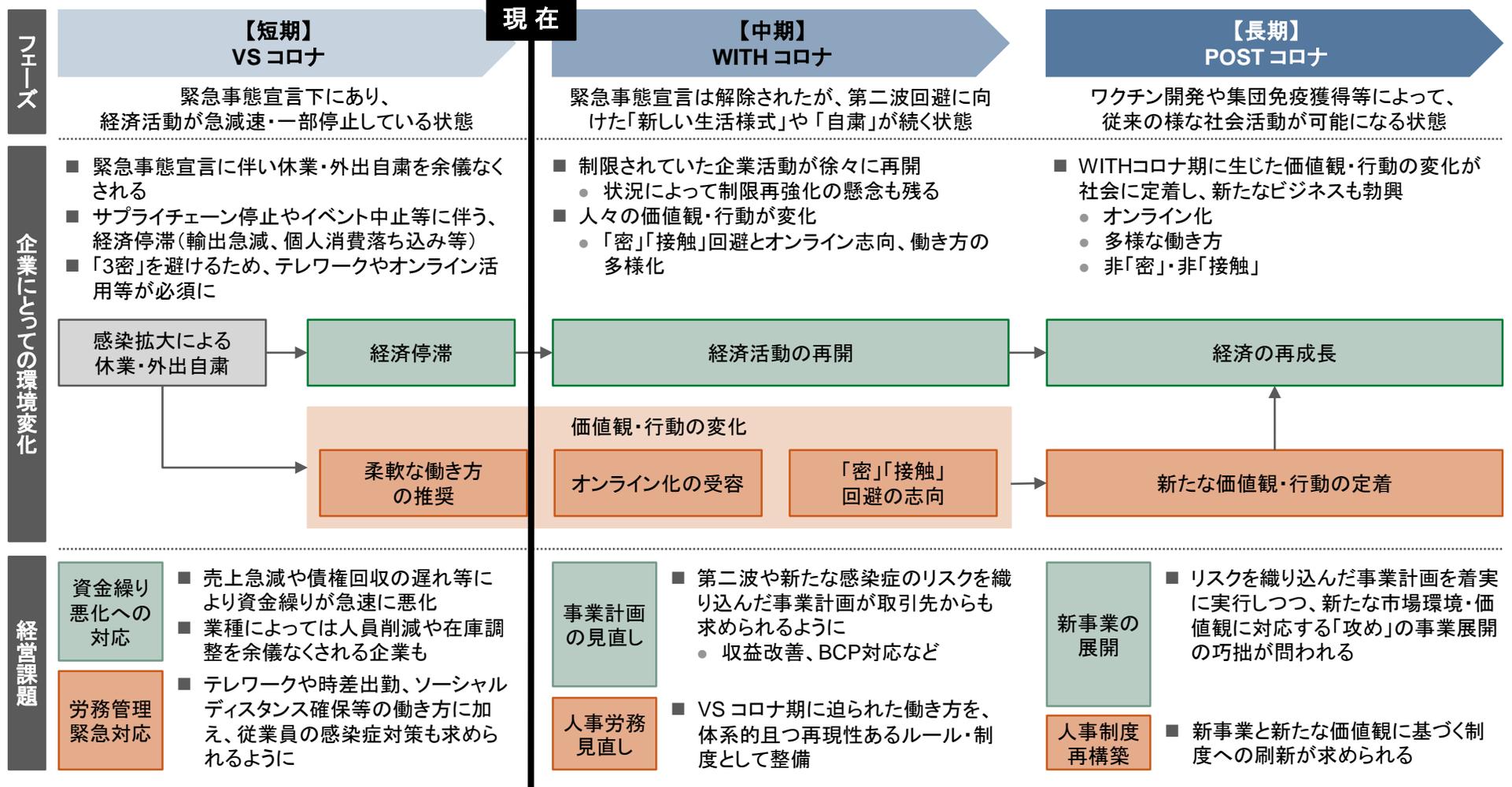
		2025年の成長領域	概要・具体例
個人 の変化	消費行動の オンライン化	<ul style="list-style-type: none"> ■ オンラインストア、ECサイト ■ ライブ、イベント、スポーツ観戦・体感 ■ ゲーム、eスポーツ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染リスクを考慮し、人との接触を避けた日常生活行動や、新たなエンターテインメントへの需要が高まる - 店舗に足を運ばず自宅からオンラインで生活用品や娯楽品を購入 - VR/AR技術、高臨場ライブ体験(ILE)等を用いたパブリックビューイングによる「体感」の加速
	運動不足/ 健康意識の高まり	<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。

(出所)「With/Afterコロナで進化が加速する20分野の未来と、解決が早まる26の社会課題」(アスタミューゼ)より当社作成

II. ポストコロナを見据え、企業が取り組むべき経営課題

新型コロナウイルスによる環境変化と、経営課題

- 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



ポストコロナを見据えた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

短期的な 取り組み	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 	P12、13
--------------	----------------------------	--	--------

時代の転換点であり、ポストコロナを見据え、経営課題を束ねて取り組む抜本的な中期経営計画の策定が求められている

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 	P14
経営全般	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 	P15、16
-戦略- -事業- -物流- -働き方-	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 	P17
	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(従業員の出社制限、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 	P18、19
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 	当社 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 	
レジリ エンス	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 	

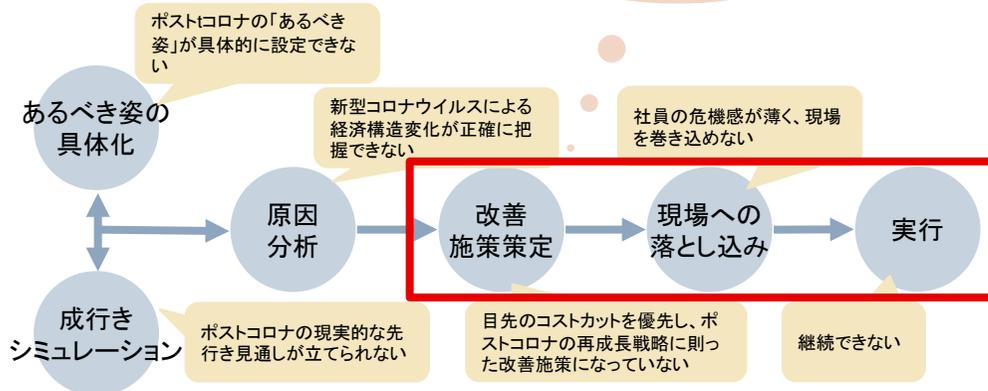
収益改善 ～短期的には消費縮小を踏まえたコストコントロールが求められる～

- 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

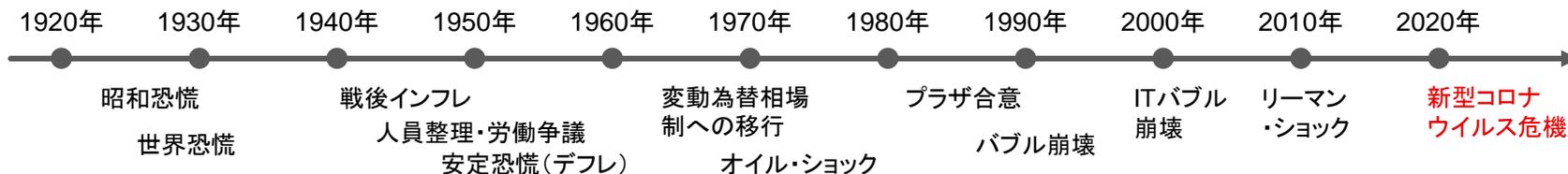
4. 生産性向上

- ✓ 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

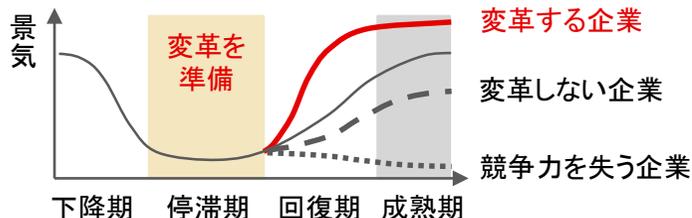
収益改善【製造業】～原価管理改革による利益構造変革～

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

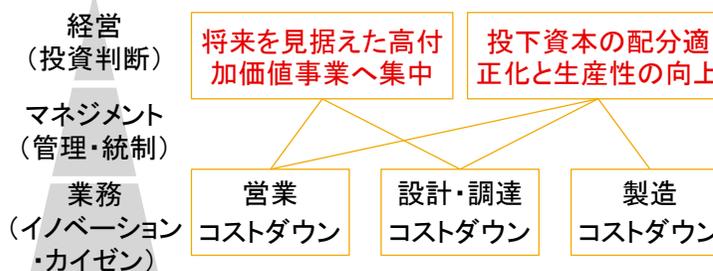
- 原価管理に長けた企業は、これまで幾度となく経済危機を乗り越え、成長し続けてきた



- 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

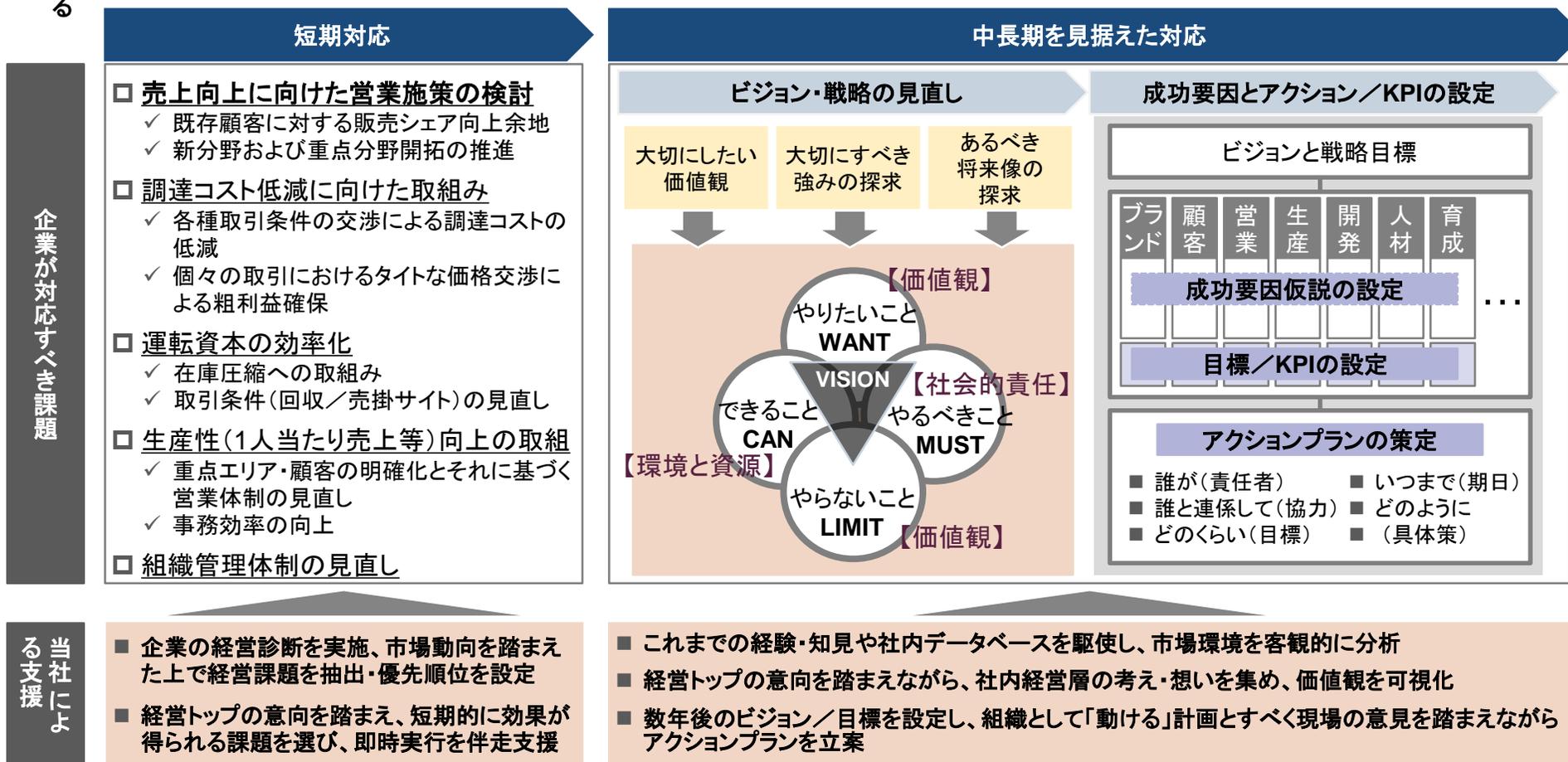
- ✓ 自動車部品製造 受注や外注化の判断を厳格化
- ✓ 治工具製造 製造コストを削減
- ✓ 紙器製造 コスト競争力を総合的に強化

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～

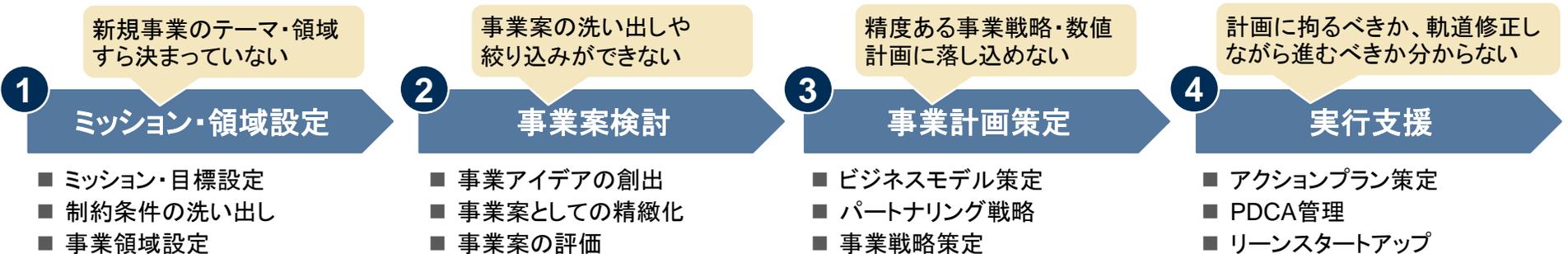
- 短期的には、企業が生き残るべく「収益改善」や「コストコントロール」を行い、経営の筋肉質化が求められるが、今後は、「5GやAI等のIOT技術への対応」、「新型コロナウイルスを踏まえた消費者ニーズに対応する新しい付加価値の製品・サービスの創出」、「生産性人口減少を見据えた新しい働き方、IT等を活用した業務改善」等、**全社を見据えた経営改善**が求められる
- これらは、短期的に対応できることではなく、3～5年間の時間をかけ、「必要な投資を行い、組織を変え、製品・サービスを提供・投資回収することになる中期計画・成長戦略の見直し」。**外部の協力者(投資家・金融等)や社内従業員の理解を得て、着実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

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、自社に適應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、非対面对応の拡大

- 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

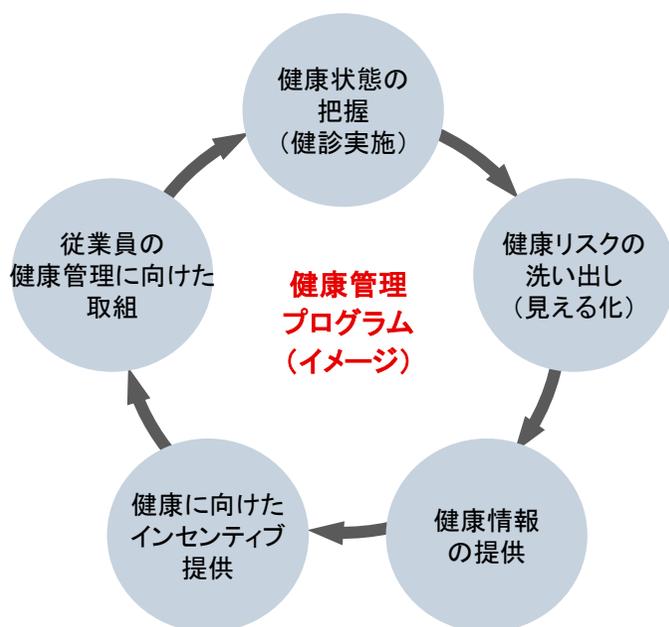
- 組織の理念を共有し、社員が実践する手法であるウェイマネジメント導入等、組織力を強化

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

Appendix. 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

ご利用に際して

- 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、執筆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、当社までご連絡ください。

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/