

ウィズコロナ、ポストコロナにおける  
業種別 経営課題のポイント  
と支援内容

2020年7月3日

コンサルティング事業本部

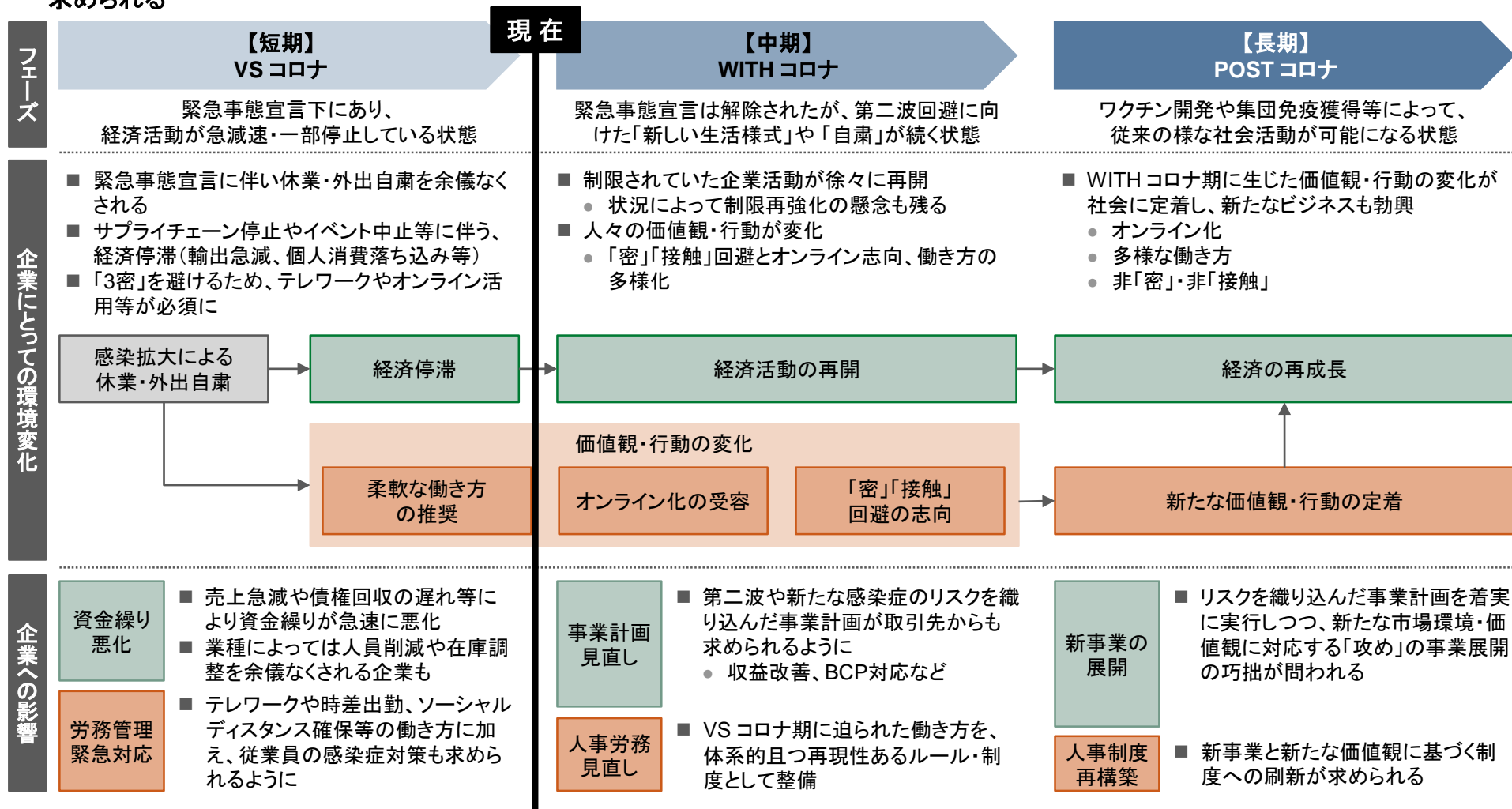
# 目次

---

I. 新型コロナウイルスによる環境変化・影響のフェーズ	2
II. 需要変化が大きい主な産業セクターの需要動向	3
III. 自動車業界	4
IV. 小売業	6
V. ヘルスケア産業	7
VI. 病院	9
VII. 宿泊業	11
VIII. 飲食業	13
IX. 食品製造業	15
X. スポーツ産業	16
Appendix. 当社概要	17

# 新型コロナウイルスによる環境変化・影響のフェーズ

- 環境変化と企業への影響は、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



# 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"> <li>■ 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</li> </ul>	P3、4
小売り	減少→増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	P6
ヘルスケア産業	増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	P7、8
病院	減少→増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新たな感染を恐れ一時的に外来を控え、入院患者も減少</li> <li>■ 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</li> </ul>	P9、10
宿泊業	減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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<sup>1</sup></li> <li>■ 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</li> </ul>	P11、12
飲食業	外食:減少 中食:増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中食や出前など配達へのニーズが継続する<sup>2</sup></li> <li>■ 都心部の飲食店へのニーズが減り、集客が減少する<sup>2</sup></li> </ul>	P13、14
食品製造業	微増	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	P15
スポーツ業界	減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	P16

# 自動車業界(1/2) ～新型コロナウイルスの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
- **ポスト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

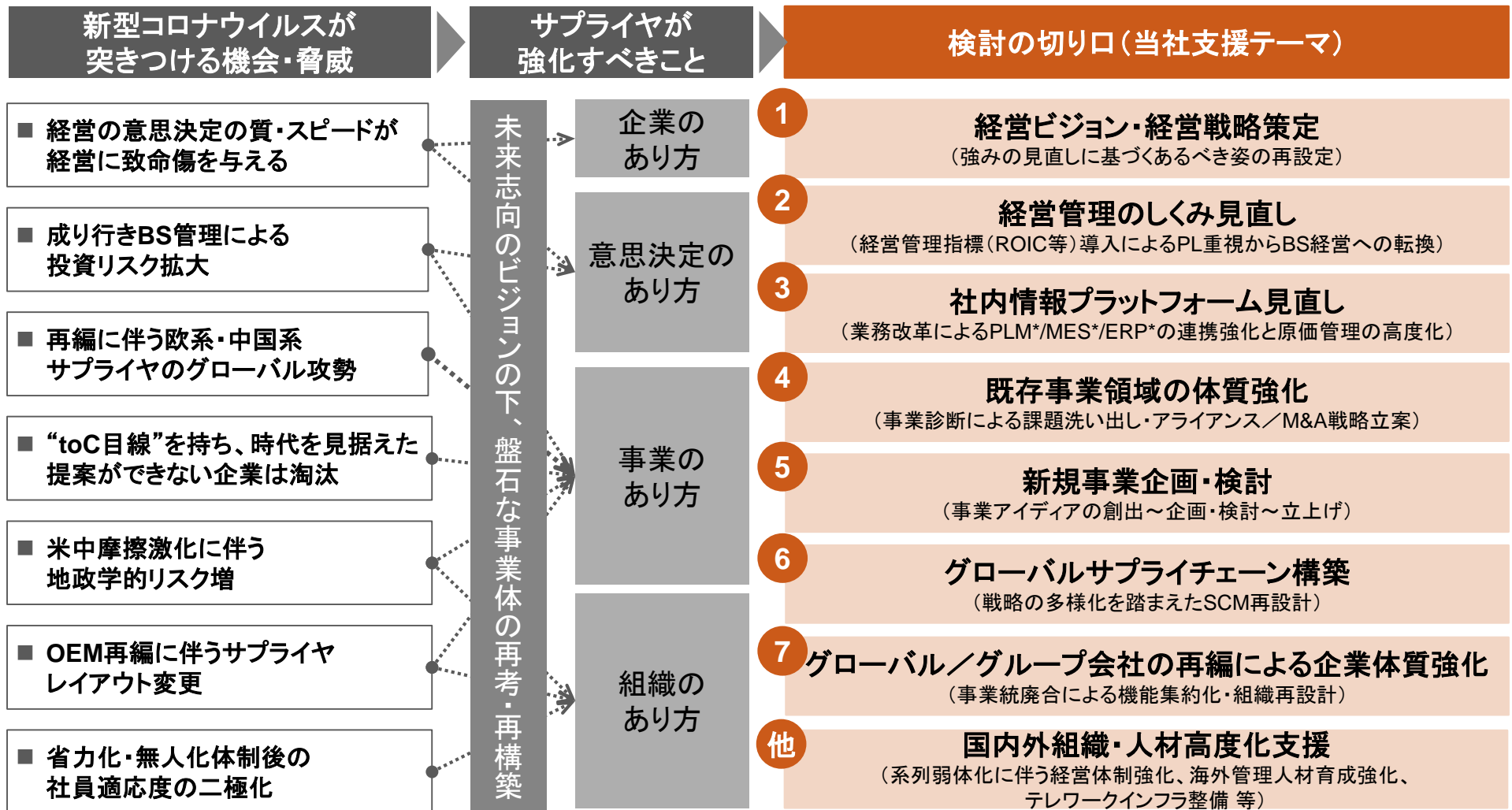
- **経営の意思決定の質・スピードが経営に致命傷を与える**
  - OEMに依存しすぎない自社独自のビジョン・戦略の必要性増
  - 戦略実現に向けた攻めの経営企画機能の構築が不可避
- **成り行きBS管理による投資リスク拡大**
  - 投資効率の見直しなど経営資源の有効活用に向けた財務戦略の見直し

### 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下における非生産的社員、孤立化社員への対応

# 自動車業界(2/2) ～強化すべき課題とそれらに対応した支援～



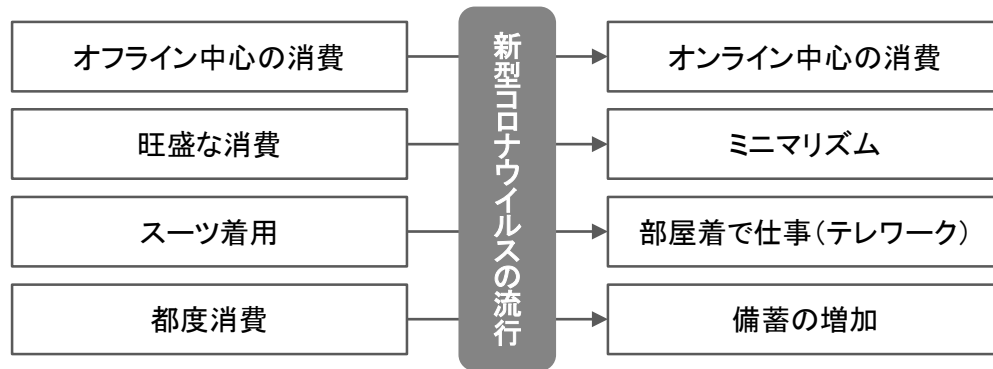
\*PLM・・・Product Lifecycle Management: 製品ライフサイクル管理  
 MES・・・Manufacturing Execution System: 製造実行システム  
 ERP・・・Enterprise Resource Planning: 企業資源計画

# 小売業 ~今後の消費行動の変化を見越した検討の支援~

## 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

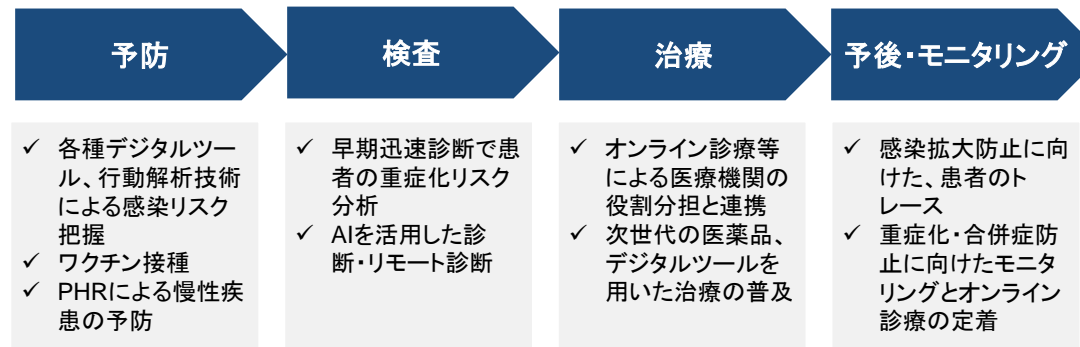


# ヘルスケア産業 ～新型コロナウイルスの流行がもたらすケアサイクルの変化対応の支援～

## 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

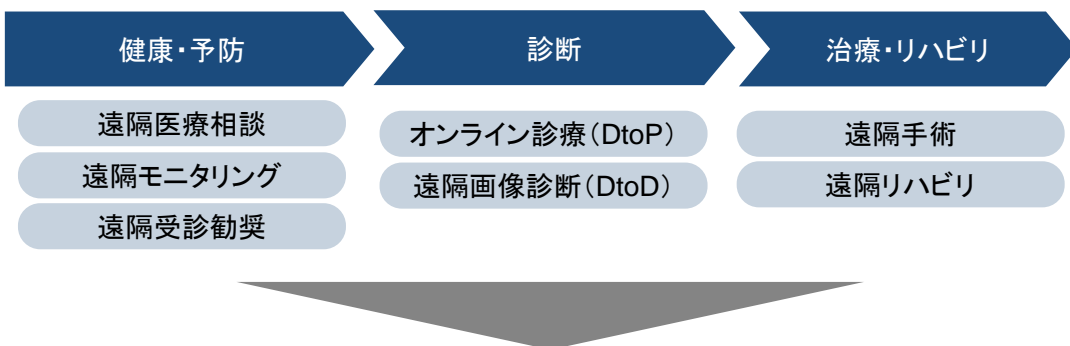
- ✓ 新型コロナウイルス対策のためのワクチン、診断キット、治療薬開発など
  - ✓ 安定供給の維持のための代替プラン(原材料供給元・生産拠点・物流網などの確保)の策定
- 対象: 製薬、医療機器、製薬メーカー



# (ご参考) 遠隔医療関連 ～オンラインを活用した診療体制・健康管理の実現のための支援～

## 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

- ✓ 感染症等により患っていないかどうか、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

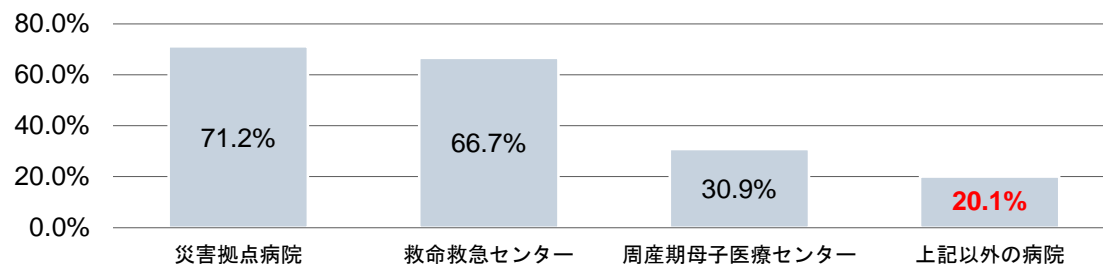
- ✓ テレワークや複数拠点など、従業員の健康状態を直接把握することが難しい企業にとっては、働き手がより長く、生き生きと仕事をするために必要な健康管理のためのセーフティネットを設けることで、離職防止、採用力強化につなげるなども考えられる
- ✓ 将来的にPHR(個人健康情報管理)の考え方を遠隔モニタリング結果や健康診断や治療情報等と併せて実現し、医療費削減等につなげるなどの展開も検討

# 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(当社支援テーマ)

### 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 ～ポストコロナ対応型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"> <li>- 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</li> <li>+ 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</li> </ul>
インバウンド 高齢者	国内 若年層	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> <li>+ 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</li> </ul>
遠距離	近距離	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>+ 近郊客のリピート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</li> </ul>
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>

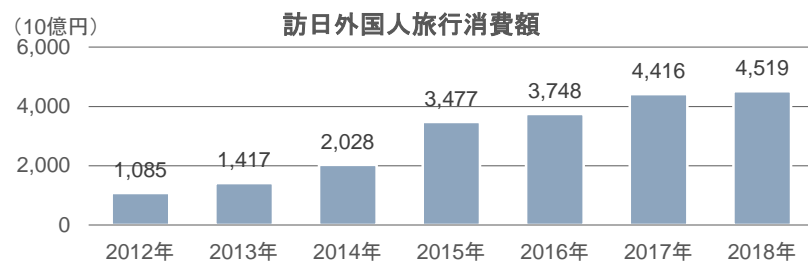
## 持続性ある宿泊業のキーワード、検討の切り口(当社支援テーマ)

省人化	プライベート化	高リピート化／高単価化
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 予約・鍵受渡・案内サービス等、ICT利用で省人化が進める(衛生対策含む)</li> <li>■ 本当に必要な顧客接点以外の削減と、サービス体系の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 団体に頼らないモデル構築。FIT(個人旅行)に重点を置いたサービススタイルへ</li> <li>■ 旅館であれば部屋食サービスの拡充</li> <li>■ ビュッフェの運営方法見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 近郊客の掘り起こし</li> <li>■ リピート率が鍵になり、今まで以上にリピート実態把握を進め、リピート率を重要指標化</li> <li>■ 高単価が許容される品質向上</li> </ul>
コンサルティング事例	事例	事例
<p>【旅館業の業務改革】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大規模旅館でのサービス体系全般の見直し</li> <li>■ 不必要なサービスの削減と人員配置転換</li> <li>■ 予約・受付業務の簡素化</li> </ul>	<p>【宿泊業の料飲機能の見直し】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 料飲キャパシティー(席数)と客室稼働分析</li> <li>■ 複数の飲食店舗の損益分析による統廃合</li> <li>■ 個別店舗の原価(材料費)／人件費のトータルコストダウン</li> </ul>	<p>【宿泊施設のマーケティング・事業戦略立案】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ STP(セグメント・ターゲティング・ポジショニング)分析による、集客戦略の立案</li> <li>■ リピート向上のための品質設計支援</li> <li>■ 全体の中期事業計画策定</li> </ul>

# (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)

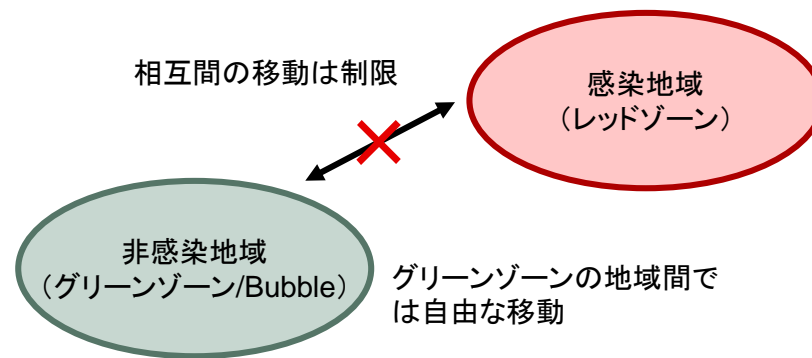
需要回復には数年かかる見通し

- 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

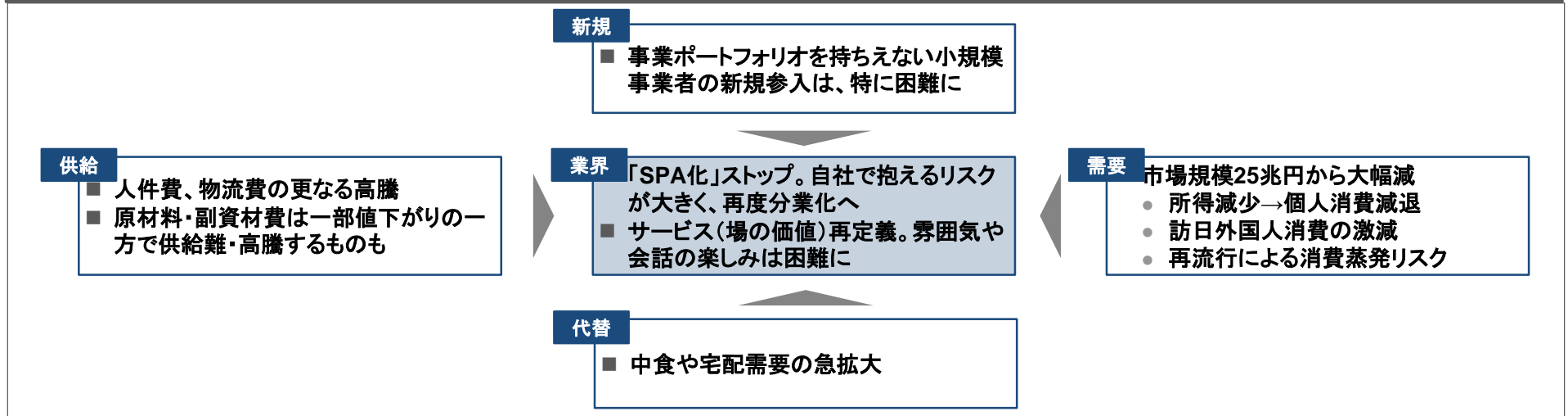


- 国や市町村などの単位でグリーンゾーンとレッドゾーンに区別され、グリーンゾーンに入った地域間では移動が自由化
- グリーンゾーンは市町村→都道府県→国と段階的に拡大していくことが想定されるため、段階に応じた需要取り込み策を検討する必要がある
  - 周辺地域→近隣県→国内→海外等

- 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

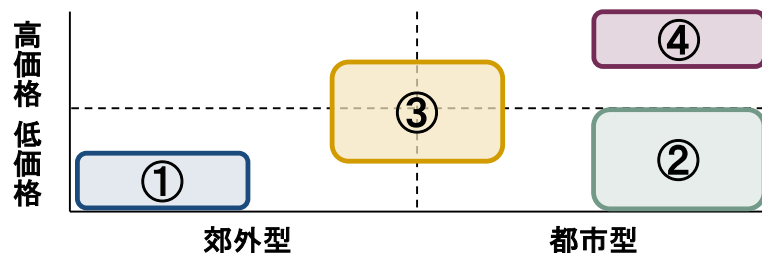
### 老舗茶問屋(&カフェ)

- ✓ 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
- 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

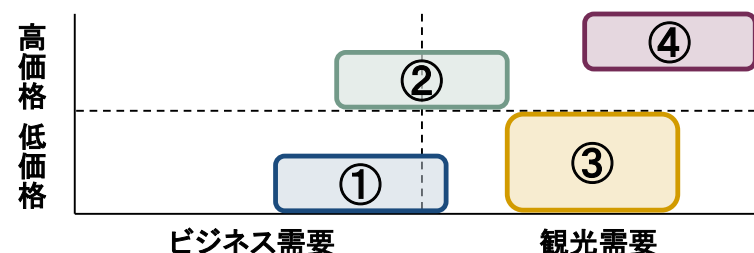
### ③都市&郊外型×中～高価格(ex.一般的なレストラン)

- 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

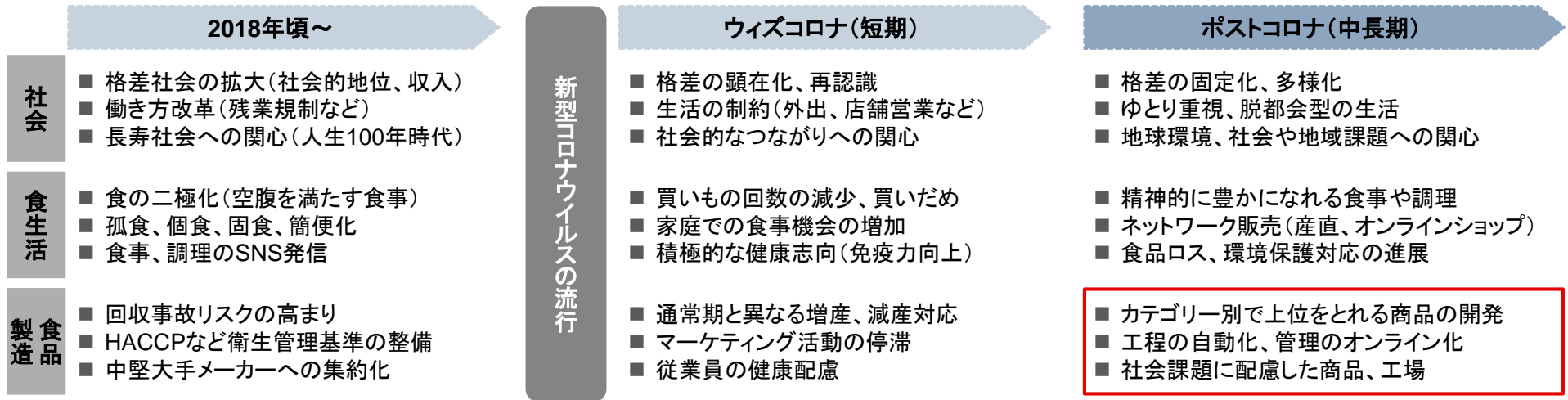
### ④観光需要×高価格(ex.高級旅館)

- 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

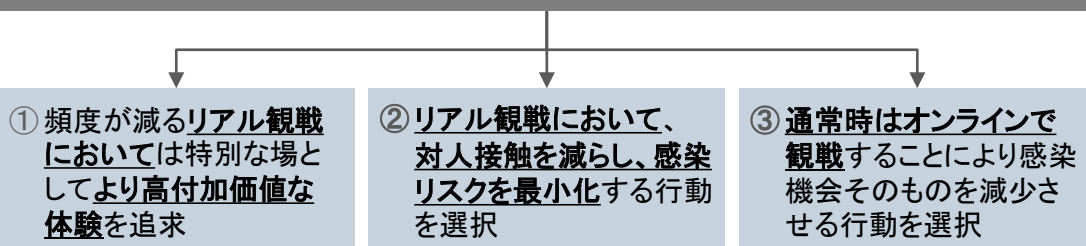
- 消費者にとって**社会課題への対応姿勢**が商品や企業の選定要件になる
- ✓ SDGsなど世界規模で持続可能性を考慮した企業活動が求められる
  - ✓ 温暖化、資源枯渇、海洋汚染など、顕在化する問題への具体的対応
  - ✓ 人の健康と安全、農水産業など地域の食料供給体制への貢献

- 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 ~プロスポーツ興行で求められるICT活用による新たな観戦体験価値の創造の支援~

## 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



リアルの付加価値を強化

オンラインでの補完機能を強化

ICT活用による新たな観戦体験価値の創造

1 リアルの付加価値を強化

2 オンラインでの補完機能を強化

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. 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/](http://www.murc.jp/)