

Compass

Vol.2 2020

新型コロナ危機下で 日本企業は何に取り組むべきか

1. ポストコロナの時代を見据えて
日本企業が行うべき
4つのトランスフォーメーション
2. ケーススタディ:
国内流通業における「守り」と「攻め」

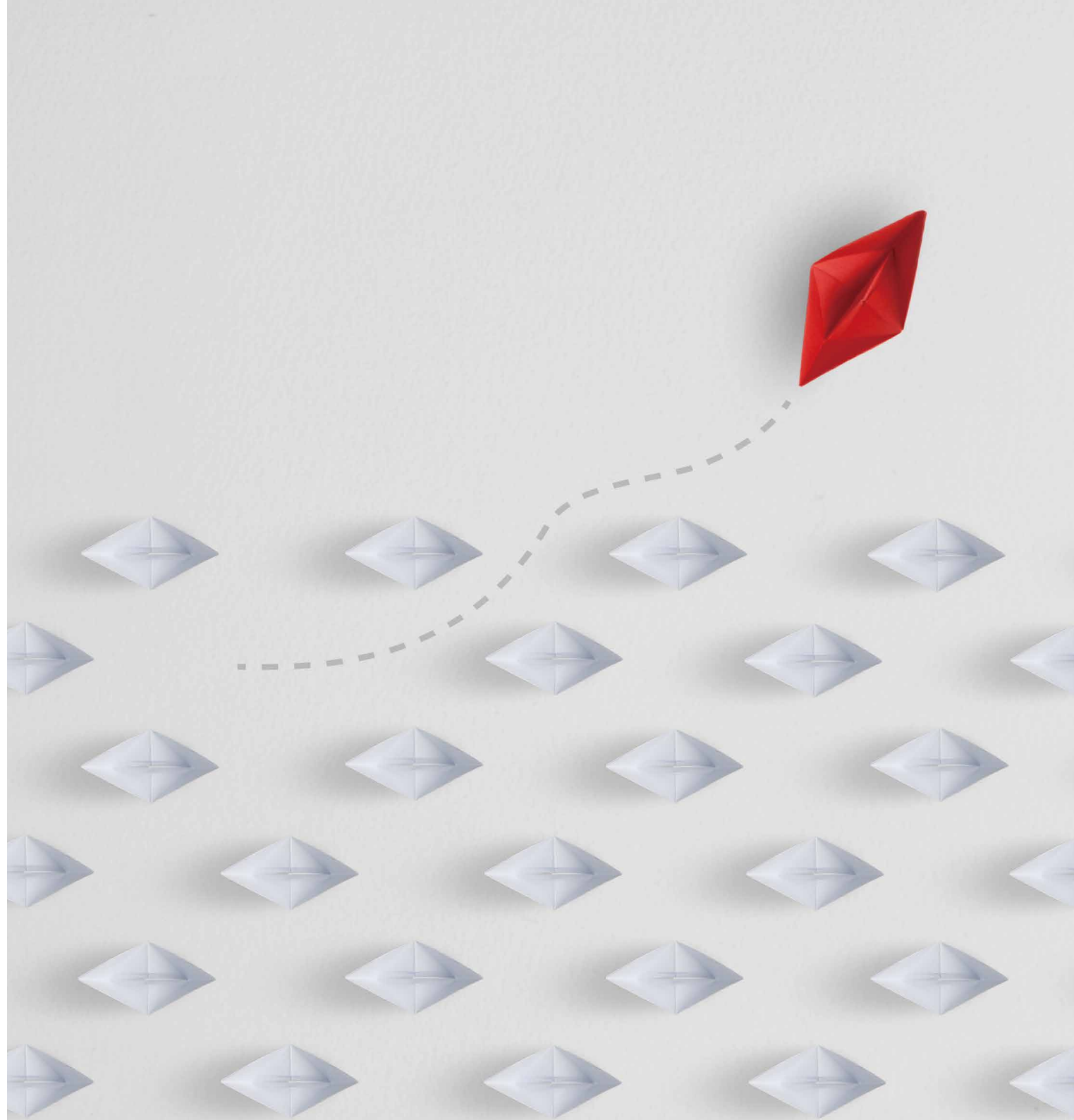


Contents

新型コロナ危機下で 日本企業は何に取り組むべきか

- 1. ポストコロナの時代を見据えて 2
日本企業が行うべき4つの
トランスフォーメーション
- 2. ケーススタディ: 11
国内流通業における
「守り」と「攻め」

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



1. ポストコロナの時代を見据えて 日本企業が行うべき 4つのトランスフォーメーション

はじめに：本稿の内容は2020年4月中旬の新型コロナウイルスの
世界情勢をもとに執筆した。

サマリー

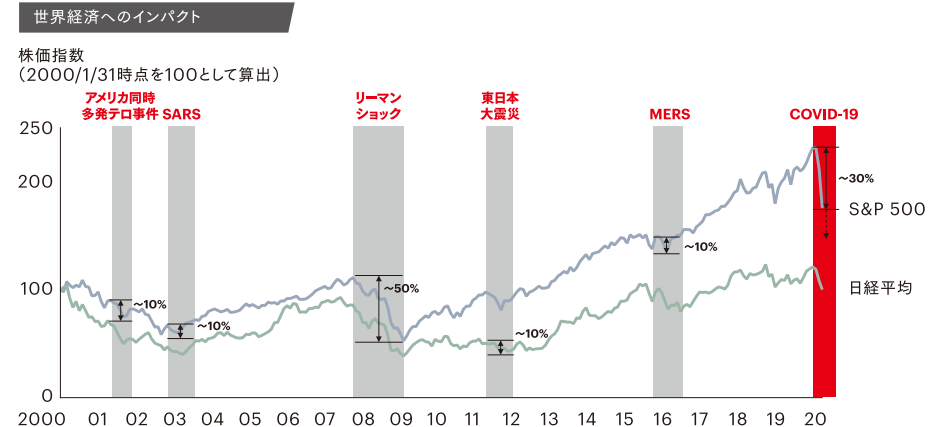
新型コロナウイルスが蔓延する前の時代のことを、覚えているだろうか。既に遠い昔のようで、新型コロナ危機とともに生活するウィズコロナの時代がずっと続いているような錯覚を覚える。こうした危機的な状況を受け、日本企業がまず取り組むべきことは、従業員・顧客の安全と健康を守り、財務リスクを最小化するなどの「守り」を固めることである。それでも、いつまでも守りに徹しているだけでは未来は開けない。本稿ではあえて「攻め」に焦点を当て、前半では、欧米企業に対する日本企業の優位性を踏まえ、ポストコロナ時代を見据えて日本企業が取るべき「攻め」のアクションを論じる。また後半では、ケーススタディとして流通業を例に挙げ、より具体的な「守り」と「攻め」のアクションの考察をする。

新型コロナウイルスの世界的流行と経済インパクト

新型コロナウイルスは、過去に類を見ない規模とスピードで世界中に感染が拡大しており、各国において感染防止に向けた措置が講じられるも、欧米を中心に世界中で**感染者数は増加**し続けている。日本は今のところ、欧米諸国と比較すれば感染者の死亡症例数を低く抑えられている。

同ウイルスに端を発した景気減速は、一時的なサプライチェーンの混乱や、リーマンショックのような流動性の低下という問題ではなく、**実需の減少を伴ったものであるため**、より長期の経済活動の縮小・停滞につながるリスクが高いと言える。実際に、世界の株価は暴落し、**世界経済へのインパクトはリーマンショックを上回る可能性**が日増しに高くなっている（図表1）。

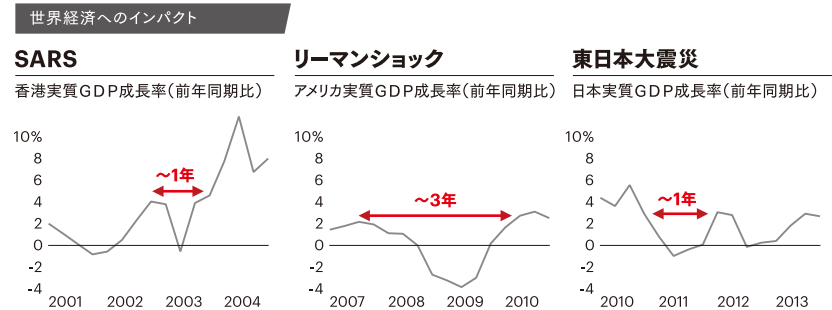
[図表1] 世界経済へのインパクトはリーマンショックを上回る可能性



株価は、既に30%近く下落し、消費者の景況感を示す消費者信頼感指数、工業購買担当者景気指数ともに大きく下落している。業種別に見ると、どの業種でも株価は下落しているものの、その下落幅は20%前半と比較的軽微な食品・飲料業種やテクノロジー業種から、40%以上下落が見られる重工業・金融業界まで様々だ。

一方、現時点では感染の収束時期は見えないが、感染症を含む過去の大型経済ショックの例を見ると、**世界経済は例外なくV字回復**を果たしてきた。GDPで見れば、**SARSおよび東日本大震災は回復までに約1年、リーマンショックは回復まで約3年**を要したが、以降の経済成長は大型経済ショック以前、あるいはそれ以上の水準まで回復している（図表2）。

[図表2] 感染症を含む過去の大型経済ショックの例を見ると、数年以内にV字回復を果たしてきた



出所: Economist Intelligence Unit

新型コロナウイルスにおいても、既に中国では回復の兆候が見られる。震源地となった中国武漢市の封鎖が解除され、中国本土では9割以上の企業が活動を再開。半数以上の店舗を閉鎖していたスターバックスの店舗はほぼ100%の稼働状況となり、全店舗を閉鎖していたApple Storeは、全店舗で営業を再開した。いまだ世界的な収束の見通しは不透明で、そのタイミングは異なるはずだが、いずれ他の国・地域においても、こうした回復の兆候が見られるだろう。

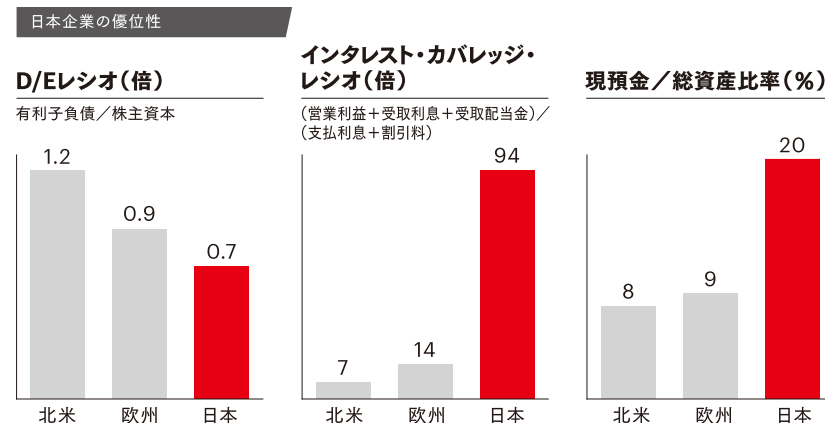


新型コロナウイルスに立ち向かう日本企業の優位性

こうした状況下で最も重要なことは、言うまでもなく従業員・顧客の安全と健康である。日本企業は9年前に東日本大震災を経験したため、こうした緊急対策については他国の企業と比べ、一日の長がある。日本では、多くの企業が早期から新型コロナウイルス緊急対策チームを設置し、従業員・顧客の保護、ひいては地域社会・コミュニティへの貢献について取り組みを開始した。上記に加えて、財務上のリスクの把握、サプライチェーンの見える化と挺入れ、売上低減防止策の実施、不要不急のコスト・投資の削減など、いわゆる緊急時における「守り」の施策について、すべてではないものの着手している企業も多いだろう。それでは、「守り」さえしていれば、それで十分と言えるのだろうか？

過去の歴史を振り返ると、景気後退期には企業の優勝劣敗がより明確になるという学びがある。つまり、景気後退期は企業にとって、抜本的改革を実行して逆転劇を演じるチャンスでもあるのだ。世の中では、キャッシュフローの悪化を見越して、徹底したコスト管理など「守り」の施策の必要性が喧伝されている。これ自体は全く否定されるものではない。しかし我々ペインは、特に日本企業にとっては、「守り」に徹するだけでは不十分だと考えている。第一に、日本企業は欧米企業に比して財務健全性が既に圧倒的に高い水準にある。D/Eレシオは1.0倍を下回り、インタレスト・カバレッジ・レシオは94倍、総資産に占める現預金比率は20%と、大きくレバレッジをかけてきた欧米企業が今になってうらやむレベルの高い財務健全性を持っている（図表3）。

[図表3] 日本企業は、欧米企業に比べて財務健全性が突出して高い



注：各地域の上場企業における直近年次決算の業界別数値の単純平均。業界平均値の算出は、異常値を排除するため業界に所属する企業の値のうち最上位5%、最下位5%を計算から除き単純平均化。
出所：SPEEDA

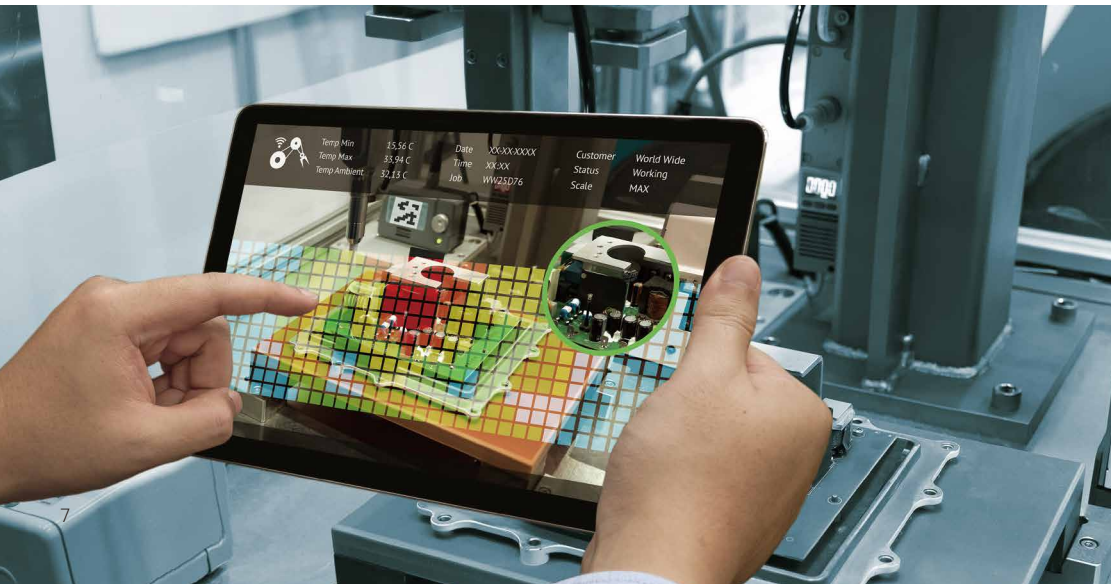
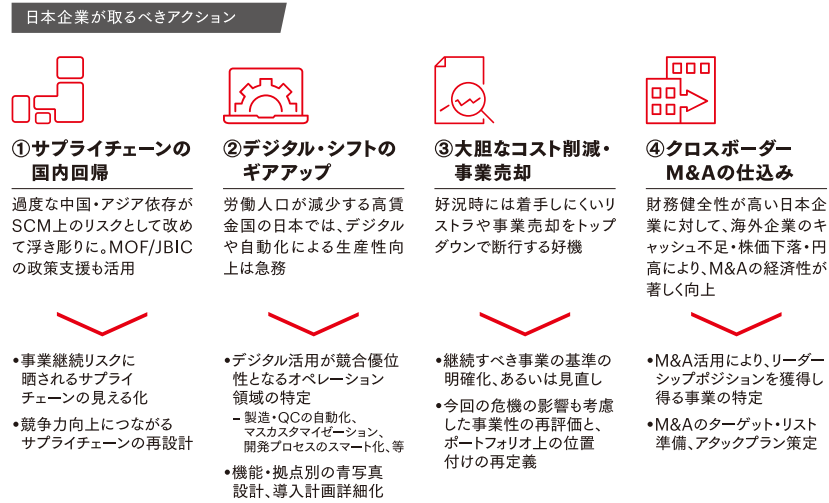
さらに、日本企業は前で述べたように、地震災害等の有事対応の経験が多く、また感染の影響が今のところは欧米諸国と比較すると低い水準に抑えられている国内環境を有する。こうした観点から、日本企業にとっては「守り」よりも、むしろ「攻め」の施策によりウェイトを置くべき局面とも言えるのではないだろうか。

ポストコロナを見据えて 日本企業が取るべきアクション

多くの日本企業は3月末で会計年度を終え、4月から新年度に入った。新型コロナウイルスの影響で、ほとんどの日本企業にとって、昨年度に立案した今年度予算は大幅な見直しをせざるを得ない状況であろう。そして、今年度予算が白紙となったということは、逆に言えば縛られるものがないということでもあり、これまで取り組むべきだったにもかかわらず先送りしてきた改革に着手する絶好の機会とも言える。

それでは日本企業は、「攻め」の施策としてどのようなアクションを取るべきなのだろうか。ペインは、これまで多くの日本のリーディング企業に対して経営コンサルティングを提供させていただいてきた経験から、多くの日本企業にとって共通の課題として取り組むべきは、以下の**四つのトランスフォーメーション**にあると提言する（図表4）。

【図表4】日本企業にとっては、先送りしてきた四つのトランスフォーメーションに着手する絶好の機会



① サプライチェーンの国内回帰

歴史的に日本企業は、労働集約的だった時代において、円高による輸出のメリット縮小・貿易摩擦を背景とした現地生産の増加、国内人件費高騰から人件費がより安価な中国・アジアへの生産拠点の移管などにより、サプライチェーンをグローバルに広げてきた。既に新型コロナウイルスのパンデミック前から、中国・アジア地域での人件費の上昇、および生産工程の自動化の浸透を背景に、過度な中国・アジア依存から脱却し、国内に生産拠点およびサプライチェーンを戻すべきだという議論は存在していた。そうした中、今回の中国を震源地とする新型コロナウイルスの世界的流行で、過度な中国・アジア依存がサプライチェーン上のリスクとして改めて浮き彫りになった。財務省や国際協力銀行などの政策支援も発表され、日本企業にとってサプライチェーンを見直す機会だと言える。

今こそ日本企業は、**サプライチェーンの見える化およびリスクアセスメント**を行い、ゼロベースで、**これからの時代のサプライチェーンマネジメント**のあり方を検討すべきなのだ。例えばキヤノンは、大分工場でカメラ生産の自動化を進めてきた。一部の製品は生産の約70%が自動化されている。昨年さらには自動化を推し進めるために宮崎に生産工場を設立した。ロボットのコストはどの国であっても同じであるため、自動化できるのであれば、海外生産拠点にこだわる必要はない。ユニ・チャームもAIを活用したおむつの生産工場を昨年5月に26年ぶりに国内で開設した。これからの生産拠点が国内回帰の方向に進めば、今回の経済ショックによって職を失ってしまった人の新たな雇用機会創出ともなる。

② デジタル・シフトのギアアップ

労働人口が減少する高賃金国の中では、かねてより、デジタル化・自動化による生産性向上が急務と言われてきた。近年の技術進化により、デジタル化・自動化が可能な範囲は格段に増え、身近になり、例えばRPA(Robotic Process Automation)という言葉も一般用語として

普及した。こうした背景から、今一度自社のオペレーション・プロセスを最初から最後までレビューし、**競争優位につながるかどうかという視点で、さらなるデジタル化の余地を探るには今が絶好の機会だと言える**。例えば製造業であれば、R&D、生産計画、部品・部材の調達、製造、品質管理、運送、保管、配送、販売、アフターサービスというオペレーション・プロセスの全体像において、製品の需要予測、製造のオートメーション、品質チェックへのAI活用、自動配送、在庫管理の自動化などに着手するチャンスとなるだろう。また現在多くの企業で推奨されているリモートワークについても、デジタルツールを正しく活用することによって、無駄な移動時間の削減や、会議自体の効率化が可能となる。現在の緊急事態をしのぐためだけでなく、積極的にデジタルツールを活用し続けることは、ポストコロナの時代においても企業全体の生産性向上に大きく貢献するだろう。

③ 大胆なコスト削減・事業売却

日本では、欧米企業と比較して、リストラや事業売却といった収益性向上の常套手段とも言えるアプローチに対する抵抗感が強い側面がある。しかし、まず着手すべきは事業ポートフォリオの見直しだ。日本の大手企業の多くは、これまで売上成長を最も重要な経営指標の一つに挙げて事業の幅を広げてきた歴史があり、大小の様々な事業を抱えるコングロマリットになっているケースが散見される。リーダーシップポジションを取れていない事業群を多く抱えている場合には、コングロマリット・ディスカウントが生じ、本来あるべき企業価値が毀損されてしまう。内部の社内ベンチマークや昨対比ではなく、外部の競合・顧客・株主という目線での客観的なモノサシを定め、伸ばすべき事業、残すべき事業、整理すべき事業に振り分けることが取るべきステップとなる。その上で、残すべき事業の踏み込んだコスト削減施策を検討するのだ。

④ クロスボーダー M&Aの仕込み

レバレッジを効かせ債務を膨らませている欧米企業に比べ、日系企業は財務健全性が高く、相対的に資金余力がある。また、欧米企業は、米国のCPの金利スプレッドが急増しているように資金需要が逼迫している。欧米企業の時価総額は下がり、円は比較的高い水準にある。このようなトリプル効果もあり、特にクロスボーダーのM&Aを行う際の、ディールの蓋然性、経済性が著しく向上している。つまり日本企業にとって、今こそコア事業の強化あるいは次のコア事業の獲得を目的としたディールを行うチャンスなのだ。実際に、過去の景気後退時を振り返ると、リーマンショック後には富士フイルムが総合ヘルスケアカンパニーへの転換・第二の創業の象徴的な一手として富山化学工業を約1,300億円で買収した。また旭化成も東日本大震災の直後にクロスボーダー M&Aの検討を開始し、2012年2月に約1,800億円で米ゾール社を買収している。

以上、ポストコロナを見据えて日本企業が取るべきアクションというテーマでベインの見解をまとめた。当然、こうした緊急時においては従業員・顧客の保護が最優先となり、前述の「守り」のアクションは既に多くの企業で取り組まれているだろう。そこであえてベインでは、将来的に必ず訪れる回復期を見据えた「攻め」のアクションとして何をすべきかに焦点を当てた。このレポートが、この厳しい環境下で、企業のかじ取りを担う経営者の一助になること、そして皆様ご自身・ご家族が一刻も早く平穏な日々を取り戻せることを切に願っている。

2. ケーススタディ： 国内流通業における「守り」と「攻め」

本章では、ケーススタディとして日本の流通業を取り上げ、新型コロナウイルスの影響の先事例である中国の事例から、今後日本の流通業界がどのような対策を講じる必要が生じるのかについて論じていく。

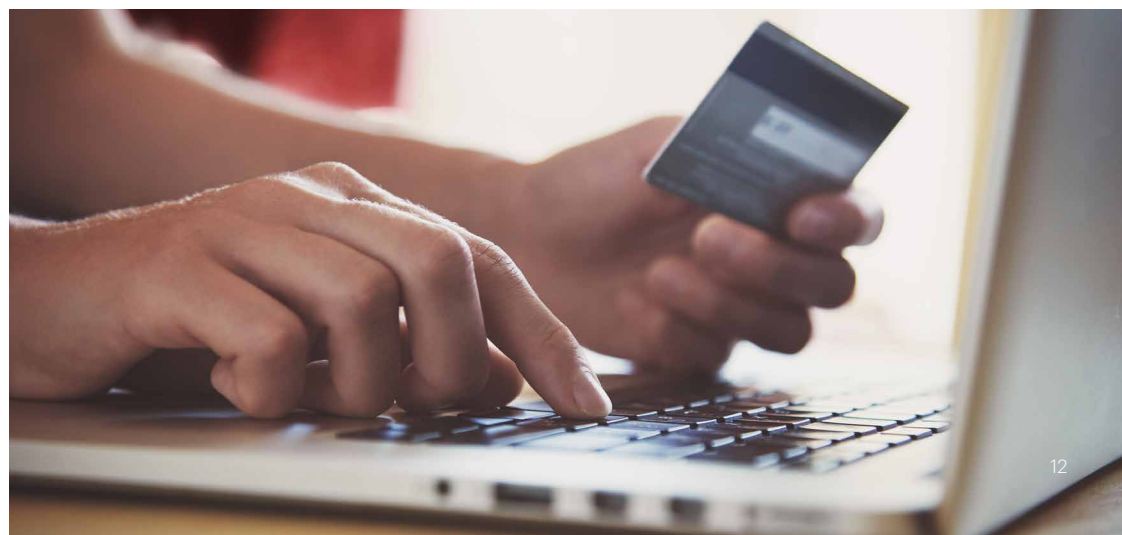
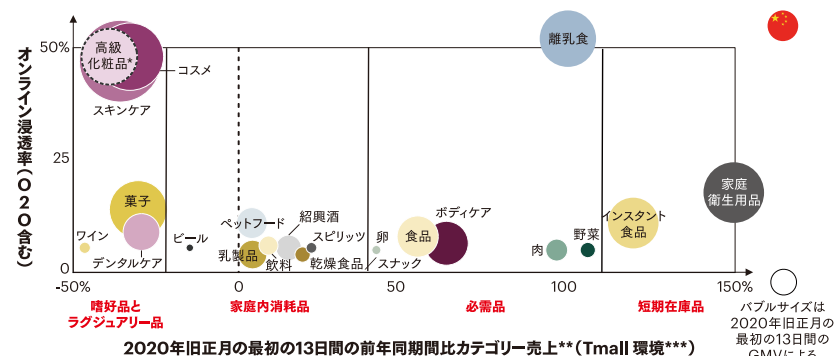
流通業における新型コロナウイルスの影響 —— 中国で起きたこと

新型コロナウイルスは世界の流通業界に大きな影響を与えている。まず、最初に新型コロナウイルスが流行した中国の流通業でどのようなことが起きたのか検証してみよう。

- 新型コロナウイルスによって起こった顧客購買行動の変化は商品カテゴリーごとに大きく異なる。嗜好品（高級化粧品、菓子等）に対する需要は大きく減少した一方、生鮮食料品は需要が増加し、日用品、感染予防製品、パッケージ・常温保存商品などは買い溜めが発生
- 感染リスクの回避や外出自粛要請を受け、オンライン購買やデリバリーニーズが急増
- 企業側も、顧客に対して刻々と変化する状況に応じたメッセージを発信するために、マーケティングチャネルをオンラインに移行
- 出入国制限、倉庫・配送人員の確保の難しさがロジスティクスの障壁となり、特に輸入製品の購入が困難に

商品カテゴリー別の需給は流行期が過ぎれば正常化するが、一方で、オンラインショッピングなどの顧客行動の変化は危機が去った後もさらに加速する可能性が高い。実際に中国では従来型の店舗ベースの販売から、完全デジタルあるいはオムニチャネルの小売へのシフトが加速している。また、このパンデミックは世界各地で流行のピークを越えて一度落ち着いた後も再流行する可能性があることから、商品の調達には長期的な影響が出るが見込まれる。

参考) 中国での大流行発生後、Alibaba Tmallでは特に高級化粧品*、菓子など「嗜好品」の売上が前年同期比で25%以上減少(流行発生後13日間)



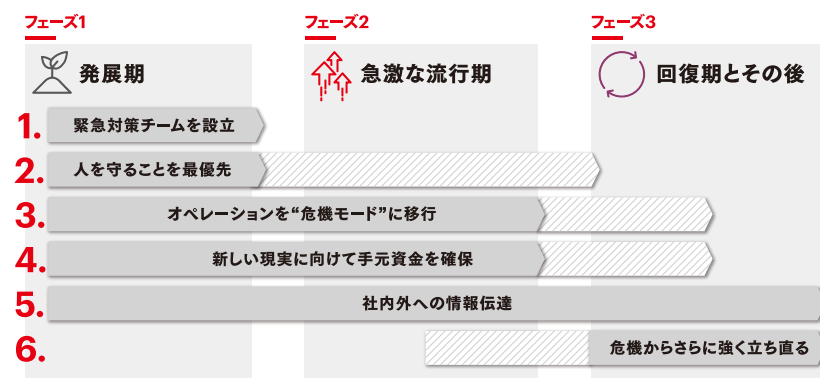
日本の流通業界における 新型コロナウイルス対策の「守り」と「攻め」

日本の流通業はどう対処すべきか?ここからは日本の流通業が新型コロナウイルス対策として行うべき有効な「守り」と、今まさに検討しておくべき「攻め」について論じていく。

「守り」

ベインでは、流通業における新型コロナウイルスへの対応として、六つの段階に分けて対策を講じることを推奨している(図表1)。その中で、今回はまず取り組むべき「1. 緊急対策チームを設立」、事前準備が重要な「3. オペレーションを“危機モード”に移行」することと、蔑ろにされがちな「5. 社内外への情報伝達」について、詳しく解説したい。

[図表1] 流通業における重要な六つの対応検討項目:
「急激な流行期」では、オペレーションと手元資金の確保を重視する必要がある



●緊急対策チームを設立

今回の危機はどの企業にとっても未曾有の事態であり、どのような状況に帰結するのか現段階で見据えることは難しく、想定しているポジティブ／

ネガティブシナリオの振れ幅が大きくなることが予測される。月単位ではなく、日・週単位で変化への対応を検討する必要があり、明確な意思決定権を持った緊急対策チームの立ち上げが不可欠だ。大きくシナリオが変わることを前提に、まず、あらかじめ主要な「変化点」を見定めるポイントとなる“決定タイミング”を決めておく必要がある。そしてこの「変化点」で取るべき三つから五つの打ち手(例:大きなコスト削減、雇用対策、資本・キャッシュ施策)をあらかじめ準備しておくと同時に、取るべきアクションのレベル感を固めておくことが重要である。

そこで、ベインが支援させていただいているグローバルに事業展開している流通企業の対応の中でも、見習うべき点が多かった対策チームの実例をご紹介します。この企業の緊急対策チームは、以下のプロセスで早期に対策を決定し、各部門の中心となって進捗を管理、刻一刻と変化する状況に応じた優先順位の見直しを実施している。1) 各部門(例:業務、財務、人事等)でワークショップを実施し、新型コロナウイルスによって生じる業務上の影響項目を洗い出し、リスクを顕在化 2) 新型コロナウイルスが重要な事業KPI(売上、回収率など)にどのような影響を及ぼすのか複数のシナリオで検討し、全社的な財務インパクトを把握 3) 会社として実施すべき対策の優先順位を決定 4) 担当部門に実行部隊を設置

●オペレーションを“危機モード”に移行

企業はまず調達にどのような弊害があるか、サプライヤーと一緒に理解し、重要SKU(在庫管理を行う時の最小の製品管理単位)の確保を優先的に実施する必要がある。場合によっては、必要なSKUを確保するための支払い条件や配達条件を緩和する必要がある場合もあるだろう。サプライチェーンも可能な限り簡素化することで、各物流拠点での人材不足などのリスクをより軽減させられる。続いて、店舗運営については、販売スタッフの人数確保が困難になることを前提に、店舗営業時間や優先的に人材確保を進める店舗などの見極めが重要になる。さらに、

新型コロナウイルスの対策として、緊急対策チームを立ち上げ、複数シナリオ下での業務リスクと財務インパクト(損益、バランスシート、キャッシュフロー)を理解すべき

	自己評価		
	実行していない /未対応	必要最低限 での対応	実行中 実現済
緊急対策チームの設立	継続的な従業員の安全確認とお客様へのアウトリーチを設定		
	明確な決定権を持つ新型コロナウイルス緊急対策チームを設立; 組織横断の取り仕切りと全体モニタリングを開始		
	経営陣が既存施策の何を「継続・加速・停止」するのか明確にし、発信		
	対策を遂行するための各チームに、明確な役割、適切なリーダー、 専門家、適正なリソースを付与		
	各チームは、リモート下で活動ができるようバーチャルツールを活用、 ハドルを含む迅速な意思決定・行動開始		
財務価値の重視	進捗管理ツールを使って財務インパクトを可視化、 各チームの進捗をリアルタイムで確認可能に		
	社内・取り引き先・お客様へのコミュニケーションチャネルの設置		
	緊急対策チームは数週間ではなく、数か月動員することを念頭に通常業務を調整		
	「現実的に起こり得る事態」に即してP&L、バランスシート、 キャッシュフローの複数シナリオを想定		
	想定すべき「最悪なシナリオ」を明確化し、チーム間で共有		
財務価値の重視	直近・中期・成長に必要な財源を確保するためのクリアなプラン; 「経費削減」「手元資金確保」「流動性創出」		
	重要商品のサプライチェーン上のリスクへの明確な理解と対応策の立案		
	顧客減/売上減への対応策の推進		
	攻めの戦略を打ち出す機会を見極める; ビジネスモデルの変革、買取検討・実施等		

販売スタッフ内で感染者が出ることも想定して、スタッフを二組に分けてシフトを組み、一方の組が業務を継続できない場合は、もう一方で継続できるようにする工夫も必要だ。

また、限られた人材で最低限のサービスを実施することに対する顧客の理解を促進し、プロモーションもなるべく簡素化し平常時に考えられていた今後の計画についても継続するのか・停止するのか早急に判断していく必要がある。

オンラインチャネルについても、急激な需要の伸びで、物流センターが対応できなくなる可能性がある。一部の店舗を閉鎖してダークストアと呼ばれるネット販売専用の物流センターに転換することも検討すべきである。同時に、サーバーなどのITインフラが需要増に対応できるかどうか点検すべきである。

● 社内外への情報伝達

社内へのコミュニケーションは、まず経営陣から直接情報をタイムリーに伝達し、外部からのニュースや人づてに情報が伝播する事態を避けなければならない。対顧客としては通常行っているコミュニケーションのうち、不適切なものがないか見直し、安心して来店することができるように具体的な対応策、サービス内容の変更状況について説明し、そして何よりこの難局に際して顧客が感じているであろう不安に配慮し共感を示す発信をすることが重要である。SNSによる配信はもちろんのこと、同時にSNSを通じて顧客の要望・反応を把握することで顧客の温度感を迅速に理解することができる。



「攻め」

多くの企業が、「守り」の対応に追われている。しかし、ポストコロナの消費者ニーズは、今までとは違っている可能性もある。まだ見えぬ将来ではあるが、世界のトレンドをベースに考えて仮説を立て、早期に「ニューノーマル」に適応できた企業こそ、危機の後に勝者となり得る。

ベインでは、ポストコロナの流通業において六つのトレンドが顕著になると考えている。では、そのトレンドにどのように備えるべきか、ポストコロナに向けた「攻め」のポイントをご紹介したい（図表2）。

- 1) 「超」利便性重視：**自粛期間中により多くの顧客がオンラインショッピングに慣れることで、オムニチャネル化の加速が求められる。オフラインとは異なる提供価値を明確にし、オンラインビジネスを支えるサプライチェーンの構築、さらに利益を確保できるような仕組みを構築することが不可欠となる。成功すれば、既存顧客からの継続利用を担保しつつ、新規顧客獲得も可能となる。
- 2) より安い商品への偏重：**景気の悪化に伴い、顧客はより安価でお買い得なものを求めるようになるため、商品ミックス、価格、プロモーション戦略を見直す必要が生じる。プライベートブランドの拡充等も必要となる。同時に、コスト構造を見直し、利益率を確保することが不可欠となる。
- 3) 顧客セグメントの細分化：**新型コロナウイルスの流行状況は、都市部と地方ではかなりの隔りがあり、ポストコロナの「ニューノーマル」における顧客ニーズにも差が生じる。全国・地域同一のプロモーション効率が悪化するため顧客セグメンテーションを見直し、利益貢献の大きい顧客セグメントのニーズを理解し、限られた予算を注力させることが重要である。

- 4) 「地元」への回帰：**パンデミックの影響で国産商品や地元商品への回帰が起きる。安定した商品供給を実現させるために、調達先の確保やサプライチェーンの見直しが迫られる。
- 5) シンプルなニーズ：**自粛中に品揃えが限定された中で買い物をするに慣れた消費者は、贅沢品の所有や「多くの種類の中から選ぶ」ことを重要視しなくなる。同一カテゴリ内のSKUを絞る、あるいは商品ミックスを見直した棚作りが必要になる。SKUを減らすことで店舗や発注業務の複雑性を解消する機会にもなり得る。
- 6) 特別な店内体験：**オンラインショッピングという選択肢がある中で、「あえて」店舗に足を運ぶことを促進する場合、その意義が問われる。地域・人とのつながりなど実店舗ならではの体験ニーズが高まる。顧客体験に差を付けられれば、新規顧客を獲得し、先行者利益を享受できる。さらに、店舗が衛生的で、感染を恐れることなく買い物できる環境であることも重要だ。

【図表2】ポスト・コロナで加速すると想定される顧客の消費パターン変化に合わせ提供価値の変革（「攻め」のメニュー）を盛り込むべきではないか？

流通業で予想される消費者動向

- | | | |
|---|--|---|
| 1) 「超」利便性重視

■ 消費者の買い物体験に求める「便利さ」のハードルが上昇 | 2) より安い商品への偏重

■ 不景気の中で「お得感」がより重要に | 3) 顧客セグメントの細分化

■ ニッチセグメントがさらに発生し、「個人に向けた」マーケティングが必要に |
| 4) 「地元」への回帰

■ 国産商品や地元商品への回帰 | 5) シンプルなニーズ

■ 贅沢品の所有や「多くの種類の中から選ぶ」ことを重要視しなくなる | 6) 特別な店内体験

■ 営業再開直後、衛生面・信頼が重要に
■ 店舗ならではの価値・体験を重視 |



以上、ケーススタディとして、流通業における「守り」と「攻め」のアクションについて論じてきた。特に、ポストコロナ時代の新たな常識「ニューノーマル」を見据えて、流通業においてもサプライチェーンの見直し、デジタル・シフトの加速、徹底的なコスト削減などの「攻め」が重要である点は理解いただけたのではないか。ここでは取り上げなかったが、こうした厳しい状況を踏まえて、国内の流通業界においても、さらなる合従連衡が進むであろう。こうしたM&Aに対する備えをしておくことも、「攻め」のアクションとしては重要である。

新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な危機の中で、多くの企業が対応に追われている状況だろう。一方でビジネス・戦略は相対的なものである。欧米企業と比較して、特に財務面で優位に立つ日本企業は、景気後退期における「勝者」となれる可能性がある。「守り」を迅速に固めた上で、ポストコロナ時代を見据えた「攻め」をどれだけできるのかに、その未来はかかっている。

[著者紹介]

1. ポストコロナの時代を見据えて日本企業が行うべき4つのトランスフォーメーション

井上 真吾

東京オフィスのパートナー。約15年にわたり、テクノロジー、通信、産業材、消費財、IoT、デジタル等の様々な分野において、日米欧の企業に対するコンサルティング活動に携わっている。特に日本企業に対して、企業変革、事業ポートフォリオ戦略、成長戦略策定、新規事業創出、M&A、顧客ロイヤルティ、組織変革等、多岐にわたったコンサルティングサービスを提供している。

2. ケーススタディ：国内流通業における「守り」と「攻め」

ゴヴァース 健二

東京オフィスのパートナー。25年以上にわたり、消費財や小売を中心とした業界において、大規模な企業変革を通じた企業価値向上をテーマとしたコンサルティング活動に携わっている。日米、およびヨーロッパの企業へ向けたコンサルティング経験を数多く有しており、その知見は日本経済新聞、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、Bloombergなどで定期的に紹介されている。

塚本 幸子

東京オフィスのプリンシパル。10年以上にわたり、日本、北米、東南アジアにて、食品・飲料、高級ブランド品、クレジットカード、保険、投資ファンド等の様々な分野において、日米欧の企業に対するコンサルティング活動に携わっている。

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界37か国59拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しています。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2020 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.