

COVID-19: ブリーフィング・ノート

グローバルヘルスおよび危機対応の観点から

更新日: 2020年4月3日

**本資料はクライアントへの特定の助言ではなく、
インサイトとベストプラクティスを提供する意図で作成されています。**

機密・専有情報

マッキンゼー・アンド・カンパニーによる個別の明示的な承諾を得ることなく、
この資料を使用することを固く禁じます。

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

免責事項

本報告書に記載されている情報は、政策助言を含んでおらず、また、政策助言を構成する目的のものでもありません。

当社は、期待・予想・予測に関する記述が将来の事象に関するものであり、全期間にわたって有効でない可能性がある仮定に基づいていることを強調します。

従って、これらの見通しに依拠することはできず、実際の業績等が将来の見通しに関する記述とどの程度一致するかについては、何ら意見を表明するものではありません。

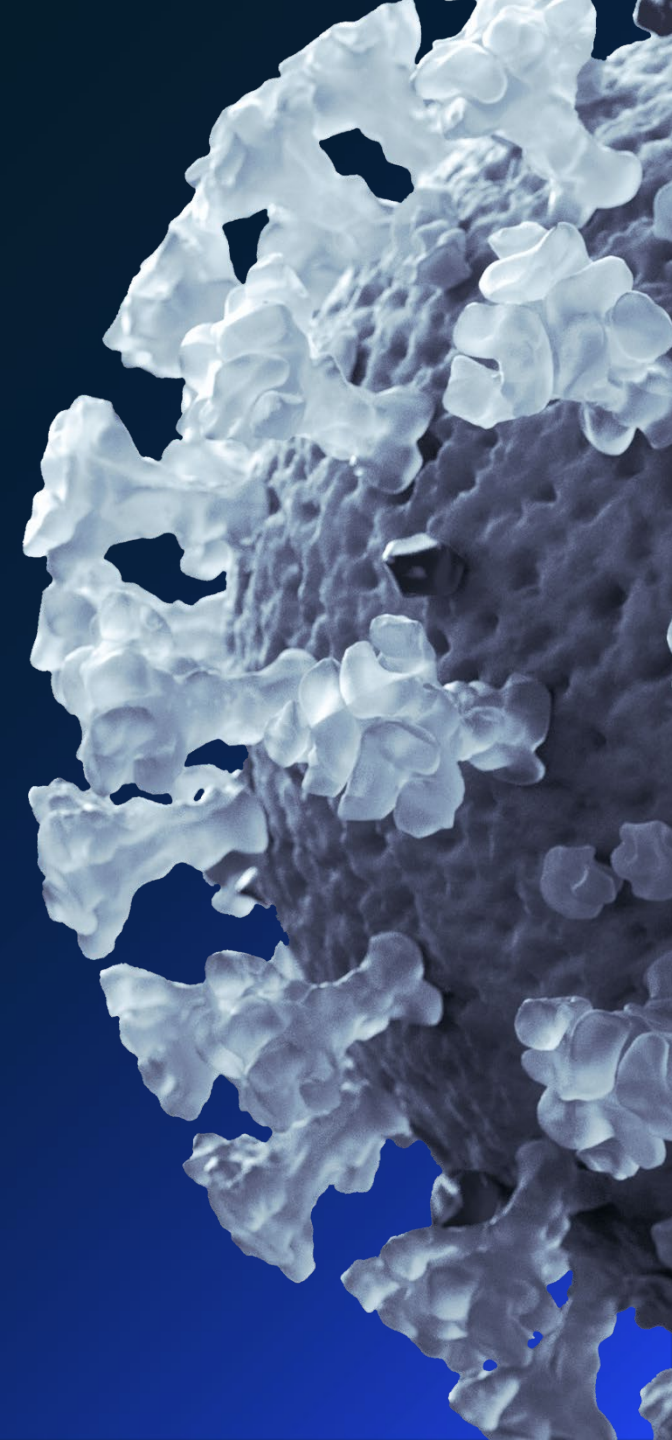
世界が直面しているCOVID-19は、何よりもまず人道的な課題である

数千名の医療従事者が自らの命を危険にさらし、果敢にウイルスと戦っている。政府と産業界はこの課題を理解し対処するために協働し、犠牲者とその家族およびコミュニティへの支援、治療法とワクチン開発に注力している

世界中の企業は迅速に行動する必要がある

本プレゼンテーションは、トップマネジメントがCOVID-19の状況を理解し、従業員、顧客、サプライチェーン、自社の業績を保護するための対策を講じることへの貢献を目的としている

[Mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)で詳細を見る



エグゼクティブサマリ

COVID-19の現況

本資料の執筆時点で、COVID-19の感染症例数は900,000人を上回り世界中で急拡大しており、15%の感染症例が入院することで病院への負荷超過に陥る可能性がある

感染症例数の拡大を減速させるため、各国政府はより厳しい社会的距離戦略の実施に踏み切っており、米国、欧州、インド、その他の国々で「屋内避難」命令が発令されている。この措置によって需要は急減しており—その影響は近代において最も大きく—政府による救済措置が試みられている

中国など一部のアジア諸国は感染症例数の増加を低く抑制しており、経済の再始動に向けて動いている。これまでの所、感染症例数の再拡大を示す根拠はほとんど見られていない

状況はどう変化していくと考えられるか

政府が適切な公共医療対策を推進し、相応の経済対策によって需要への影響に対処するための時間はあまり残されていない。これを逃せば、人命や生活により重大な影響が及ぶ可能性は高くなる。

検査数の拡大によって近々米国および欧州での感染の度合いと広がりが明確になるだろう。

他の国や最近の革新(社会的距離戦略の規制、ドライブスルー検査、軽症に適応可能な既存の医薬品、遠隔医療で可能になる在宅医療)は再起動に向けた準備の土台となるだろう。

組織が講じることができる対策

①

Resolve

COVID-19が企業の従業員、顧客、協業者に与える影響に迅速に対応する

②

Resilience

短期的なキャッシュフローへの対応と、感染症拡大に伴う経済停滞への長期的な施策を実行する

③

Return

ウィルスの蔓延による影響から、事業を本来の規模に素早く回復させるための詳細な計画を立てる

④

Reimagination

この危機が強いる断続的な変化は何か、企業はどのように変わるべきか、“Next normal”を改めて考える

⑤

Reform

競争環境と規制がどのように変化し得るか明確な理解を持つ



これら各領域への対応を統括する『Nerve Center』を立ち上げることで、迅速に正しい意思決定をすることができる

Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

セクター別の影響

04

COVID-19対策の
計画および管理

世界的な広がり加速しており、地域感染の報告が増えている

2020年4月3日時点

これまでの影響

>100万人

確認された症例の報告数

>52,000

死亡症例数

>200

感染が報告¹されている国や地域

>160

地域感染²の兆候がある国や地域

49

千件以上の感染が報告¹されている国や地域

~.2%

3月27日~4月2日の新規報告症例数に占める中国の割合

~38%

3月27日~4月2日の新規報告症例数に占める米国の割合

~52%

欧州における3月27日~4月2日の新規報告症例数に占める欧州の割合

6

3月27日~4月2日に感染症例が報告された新たな国や地域

1. 以前は国数のみ計上していたが、現在はWHOの報告に合わせている。クルーズ船は除外
2. 過去にマッキンゼーの資料で市中感染が指摘された国(現在はWHOの定義に準拠)

各国が封じ込め策を講じているものの、感染は拡大している

感染のトレンド

- 報告症例数10,000人以上
- 報告症例数が1,000~9,999人
- 250-999
- 50-250
- <50

北米¹

症例数合計 >256,000
死者数合計 ~6,000

南米

症例数合計 >15,000
死者数合計 >400

アフリカ

症例数合計 >4,500
死者数合計 >120

欧州

症例数合計 >503,000
死者数合計 >33,600

中国

症例数合計 >82,500
死者数合計 >3,300

オセアニア

症例数合計 >5,800
死者数合計 >20

中東³

症例数合計 >58,000
死者数合計 >3,200

アジア(中国除く)²

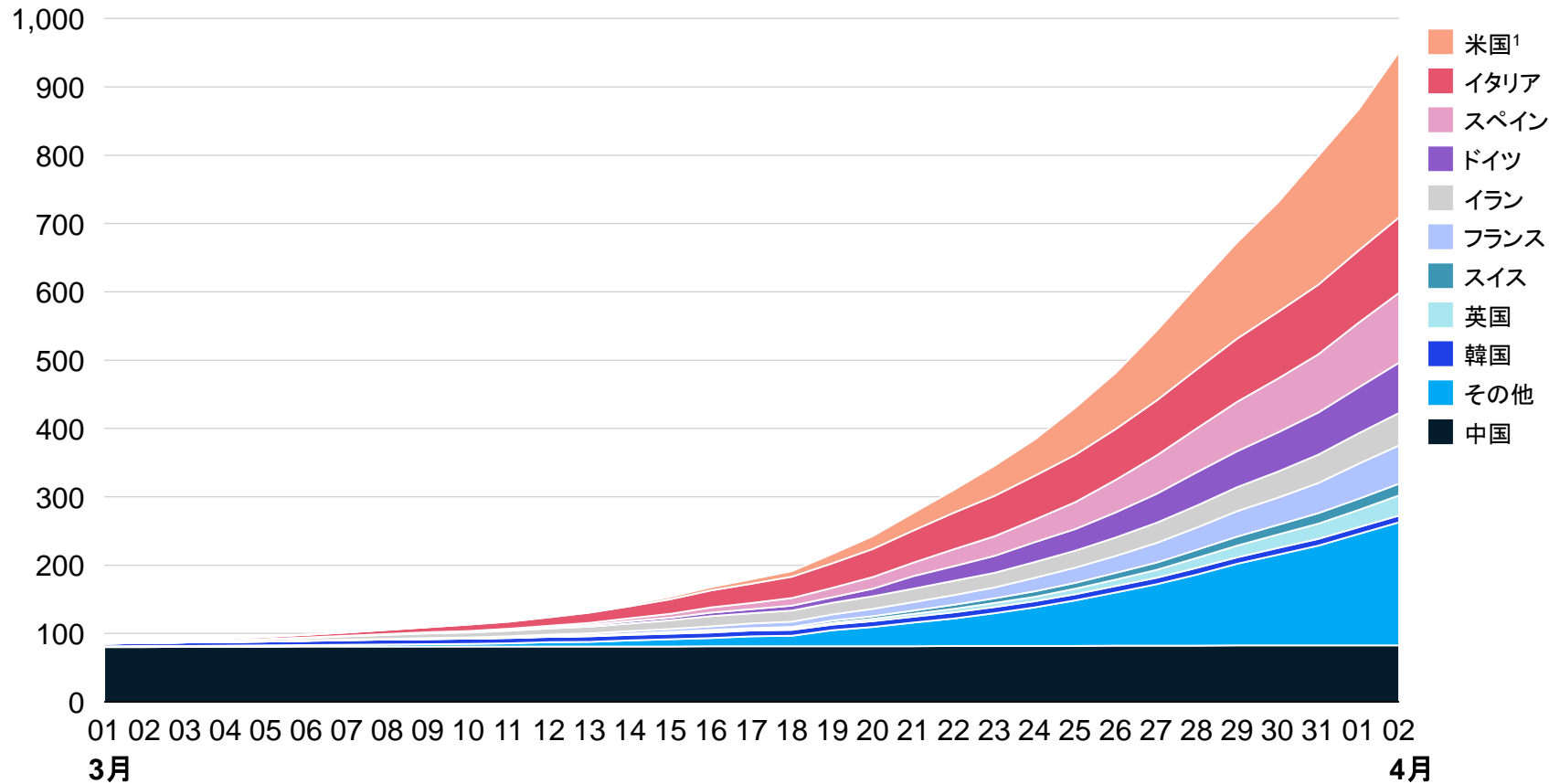
症例数合計 >30,000
死者数合計 >600

1. 米国はジョンズ・ホプキンスのデータを使用、北米の他の国は全てWHOの報告数
 2. WHOの西太平洋と東南アジア地区を含むが、中国を除く。韓国の新規感染症例数は減少しているが、その他の国は増加している
 3. WHOの定義による東部地中海地域

最近の症例者数に占める割合は欧州諸国が最大だが、米国の症例者数は急速に加速している

3月1日～4月2日までの症例数の累積

千人



アジア

中国および韓国の症例数の増加は1日当たり100件前後であり、引き続き疾患の監視や輸入件数および地域感染の抑制に注力

欧州

地域全体で症例数と死亡者数が拡大を続けている。イタリアでは全国的なロックダウンの効果が見え始めている(過去3～4日間の症例数の増加は比較的横ばい)。欧州諸国での社会的距離施策の効果を理解するため今後数日間は状況を注意深く見守る必要がある

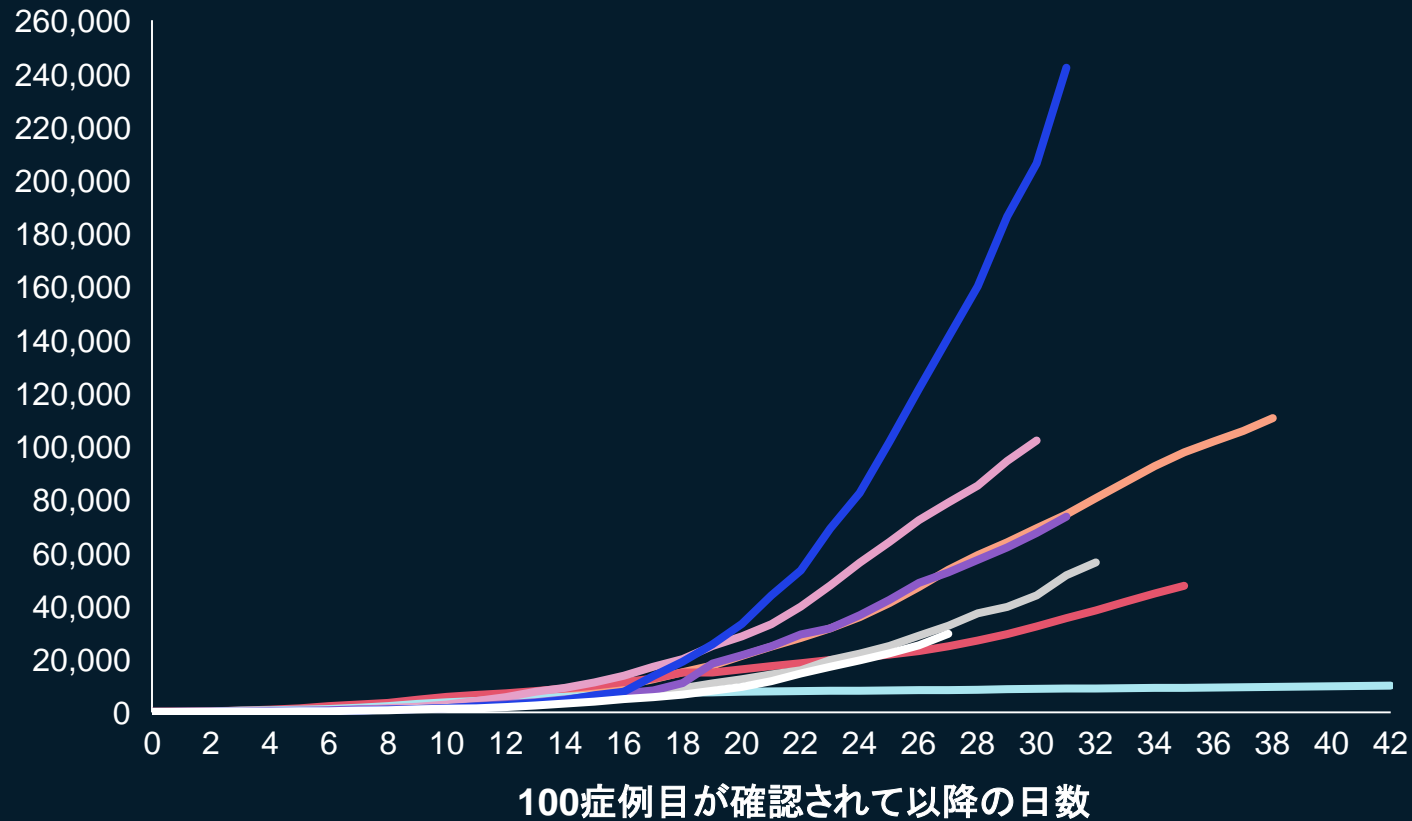
米国

症例数が先週に劇的に拡大したことで症例数合計では米国が(中国を含む)全ての国を上回っている。新規症例数は現在では1日10,000人を超え、ニューヨーク、ニュージャージー、カリフォルニアに最も集中している。

1. 米国のデータはジョンズ・ホプキンス大学CSSE(1700PTを観察)、その他の全てのデータはWHO Situation Reportに基づく

当初は同様の傾向を示していた国でも、対策の違いにより その後の動きに大きな差が出ている

症例数の累積



一部の国の詳細

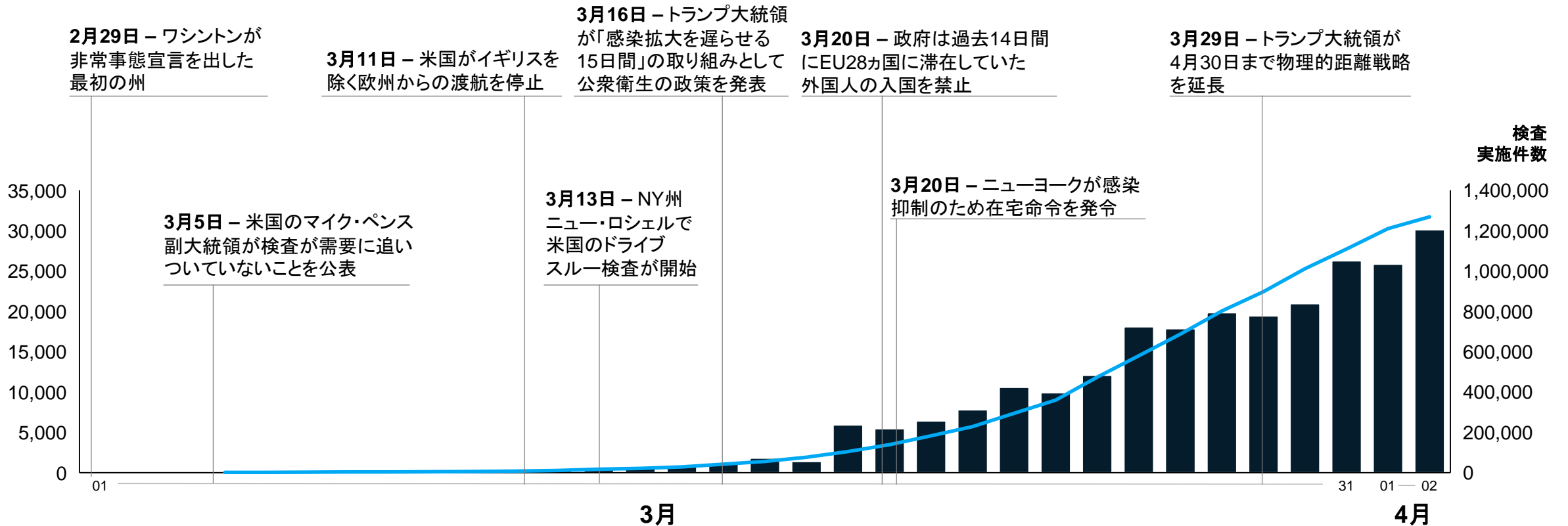
- イタリア**: 全国的なロックダウンを2週間以上続けた後に、新規症例数と死亡者数の増加ペースが減少しており、公共医療政策により感染が減少していることを示している
- 韓国**: 積極的な検査、接触者追跡 および監視、強制的な隔離を通じて、大邱市のウイルスクラスターを隔離し、感染拡大を飛躍的に低減させている
- 米国**: 州や地域によって異なる囲い込み政策が講じられる中でも、症例数および死亡者数は急速に拡大しており、米国は現在世界で最も感染確認件数が多い国となった

1. 米国のデータはジョンズ・ホプキンス大学CSSE(1700PTを觀察)、その他の全てのデータはWHO Situation ReportIに基づく

米国: 過去2週間の指数的な感染拡大によって米国は新たなCOVID-19の中心地となった

1日当たりの症例数の増加および検査数 症例報告数

— 1日当たりの検査数 ■ 1日当たりの症例報告



イタリア:新規症例数は過去10~14日間で減少傾向にある

1日当たりの症例数の増加および検査数 症例報告数

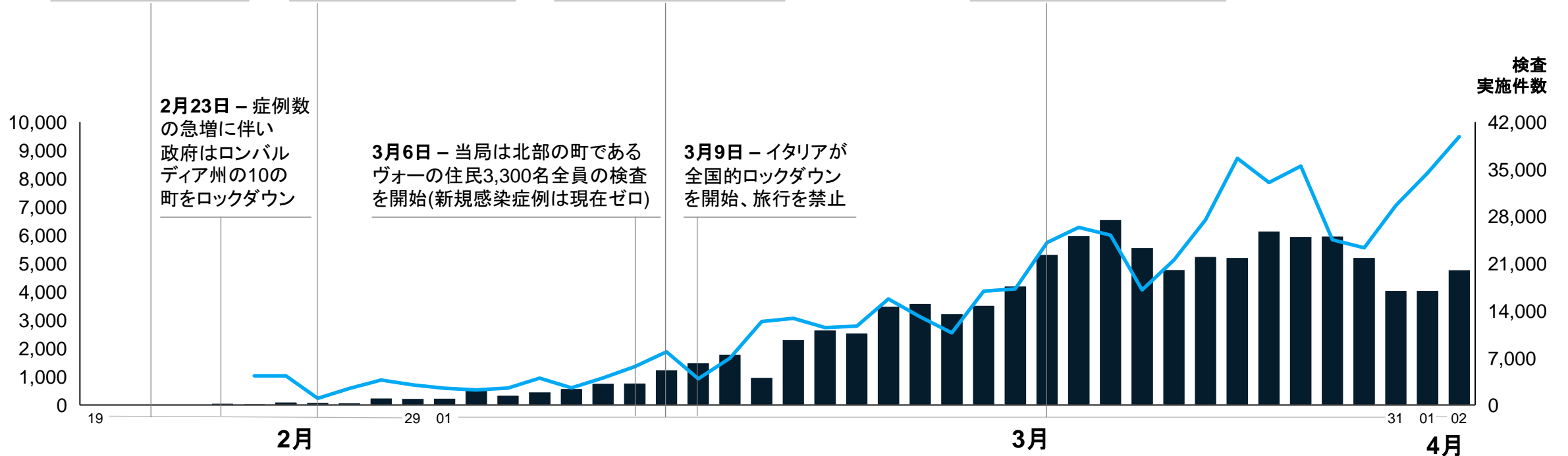
— 1日当たりの検査数 ■ 1日当たりの症例報告

2月21日 - イタリア北部で16名の感染者を含むクラスターを特定

2月26日 - 検査要件が緩和され、確認された症例の接触者への検査を開始

3月8日 - ロンバルディア州全域や国内北部の14県を封鎖

3月20日 - イタリアの検査は百万人当たり約3500件であり、西ヨーロッパで最多に含まれる



韓国: 綿密なアウトブレイククラスターの調査、および迅速な検査機能の拡充により 感染拡大を抑制

1日当たりの症例数の増加および検査数 症例報告数

— 1日当たりの検査数 ■ 1日当たりの症例報告

2月4日 – 16症例目の報告後に政府が初の検査キットを承認

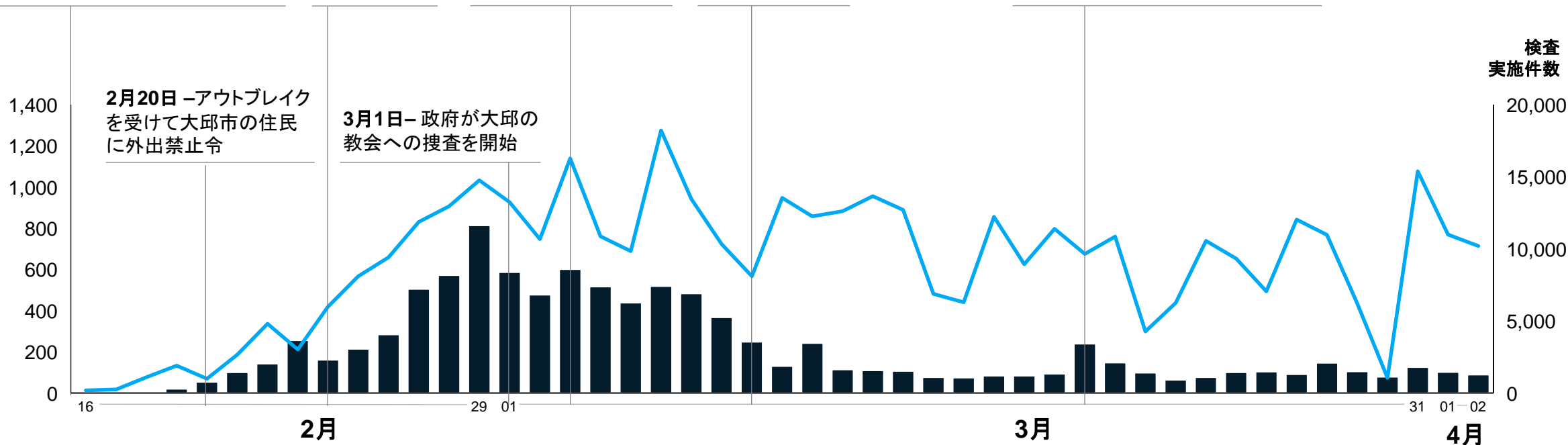
2月9日、16日 – 大邱市の教会で「31人目」の患者から1,000人の信者が感染

2月24日 – 15か国が韓国に対する渡航制限を発令

3月3日 – ファストフードチェーンにヒントを得たドライブスルー型の検査を韓国が初めて実施

3月9日 – 180,000人に対する検査を実施

3月20日 – 感染が確認されたその他教会での集会を含む、局地的なアウトブレイクを受けて監視および対策の必要性が明確化

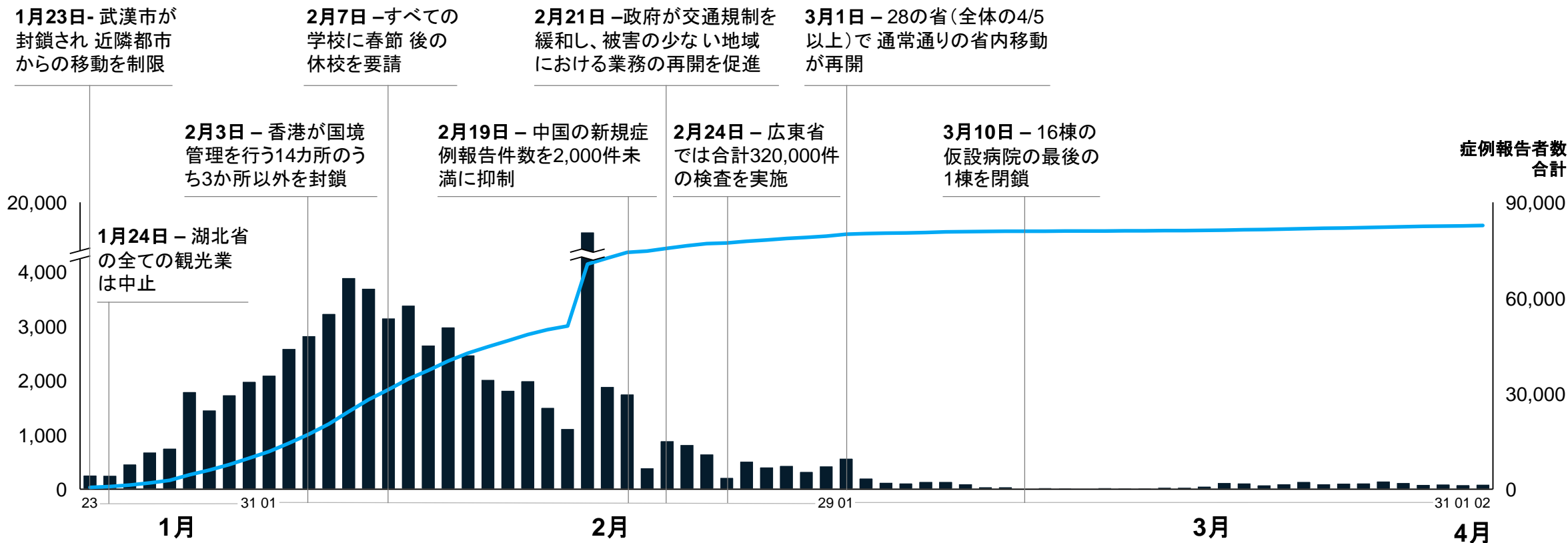


中国: 検査体制および対応能力を拡充する前に、アウトブレイクを抑制するための急速なロックダウンを実施

1日当たりの症例数の増加と報告数

1日当たりの症例報告数

— 症例報告数合計 ■ 1日当たりの症例報告



1. 新規症例の追跡および報告方法の変更により、報告症例数が急増

資料: WHO situation reports、ニューヨークタイムズ、中国政府の正式発表やレポート、記事検索

今後の疾患の推移に関する重要な考慮事項

A

無症状の症例および感染の規模と役割を示す兆候が増加

症例数合計に占める比率には大きな幅がある(無症状の症例の比率は20~50%前後、感染に占める比率は10~60%前後)

確認された症例数よりも大幅に多くの感染症例がいると思われ、一定期間のより継続的な厳格な社会的距離戦略が必要となりうる

B

COVID-19の感染拡大の抑制において季節性が大きく貢献する可能性は低い

現在の主流の見解としてはCOVIDには夏季よりも冬季により感染しやすい環境であると思われるが、季節性だけで感染を抑制するには至らず、気候が改善しても継続的な公衆衛生施策が必要となる

C

有望な検査の革新によってサーベイランス能力が大幅に改善する可能性

在宅での検体採取や診療現場での診断によって利便性が向上し検査時間を短縮可能。加えて、現在開発中の抗体診断薬では過去の有病歴が検査しやすくなり、免疫を持つ人々による活動を再開することが期待される

D

アジアでの経済再始動では地域感染を抑制しながらの経済再開が可能であることを示唆しているが、渡航制限の見直しが必要となる

香港、シンガポール、台湾での経験では、職場復帰や渡航制限の緩和に伴い感染症例数が急増。多くの感染症例数は輸入であるが、香港では特に新たな市中感染の拡大が見られる。これを受けて、これらの3つの地域では渡航と対面での集会を再度制限している

A: 無症状症例からの感染の兆候が明らかになりつつある

各国の政府関係者は無症状・発症前の感染者が比較的一般的事実であることに合意

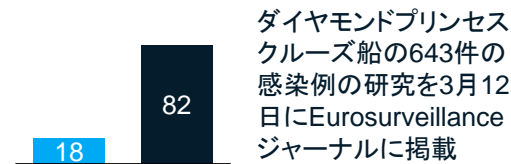
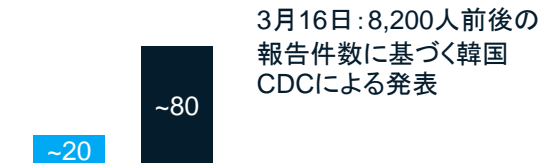
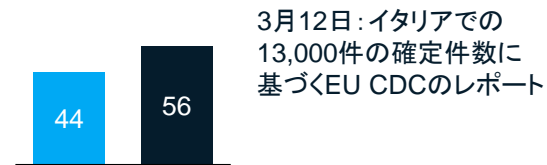
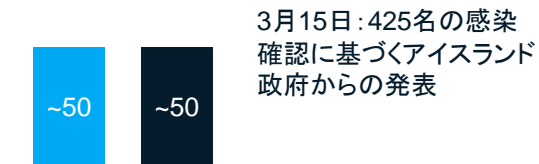


「全く症状がない誰かからCOVID-19に感染するリスクは非常に低い。しかし、COVID-19の感染者の多くでは症状はごく軽症となる。これは特に疾患の初期段階にあてはまる。よって軽い席をしているだけで、体調が悪くない誰かからCOVID-19に感染する可能性は考えられる」

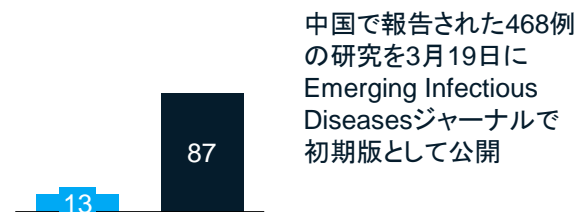
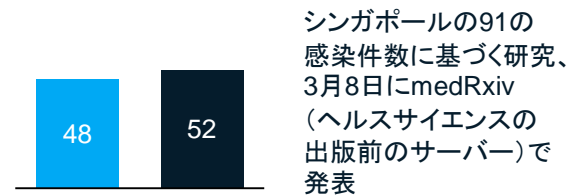
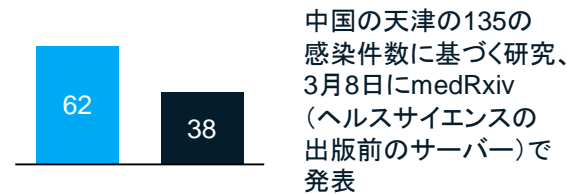


「現在ほぼ確定できていると言える新たな情報としては、感染した個人の大多数で実際には症状が発生しないことである。これは多ければ25%ほどとなる。全く症状のない感染者がおり、こうした感染者が感染を引き起こしていることが分かったことは、重大なことである」

感染症例数の20から50%は無症状・発症前であることを示す新たな兆候



無症状・発症前の感染が感染症例数の10~60%を占めている可能性



公衆衛生の対策では広く、無症状者の感染が拡大している可能性を検討すべき

- 確認感染症例数や検査数が限定的な国や地域でも大幅な感染が発生している可能性がある
- 無症状感染によって再拡大が発生する可能性
- 当面の社会的距離戦略継続が必要となる可能性

無症状の感染症例を検知する現在最善の方法は抗体血液検査

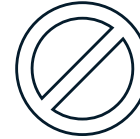
B: COVID-19の感染拡大の抑制において季節性が大きく貢献する可能性は低い

早期の兆候では気温や湿度とCOVID-19の感染には負の関係性があることが示されていたが...



- 中国のデータの回帰分析では高温および比較的高い湿度において感染が減少する関連性が示された¹
- COVID-19の感染例の大部分は温和な気候で発生(件数の95%は摂氏2.0~9.5度の間)²

...気候や季節だけで概ね感染を抑止あるいは鈍化させることは期待できない



- 観測された気温/湿度と感染率の関係性を適用しても、北米と欧州諸国では、6月下旬まで感染に対する気候の影響はほとんど見られない³
- 歴史的なパンデミックのインフルエンザの類似例でも、夏季の減少面では季節性インフルエンザと同じパターンを示していない⁴

今後の公衆衛生の対策、民間部門の対応においては、季節性による状況の即座あるいは大幅な改善を期待すべきではない

感染の抑制が検証されない限り、短期的には感染症の囲い込みおよび監視が引き続き不可欠となる



新型コロナウイルスSARS-CoV-2については、夏よりも冬により効率的に感染する可能性はあると期待する理由はあるが、原因となるメカニズムは不明である。変化の度合いは大きくないと思われ、単独で感染を抑止するには至らないだろう」

Marc Lipsitch, PhD、ハーバード大学公衆衛生大学院

1. Jingyuan Wang, Ke Tang, Kai Feng, Weifeng Lv 2020
2. Miguel B. Araújo, Babak Naimi 2020
3. Qasim Bukhari, Yusuf Jameel 2020
4. Marc Lipsitch 2020

C:現在および過去の感染を検出する2つの主要な検査の種類

種類	テクノロジー	詳細	供給水準
分子 ウイルスの遺伝子要素を検知	RT-PCR 逆転写ポリメラーゼ連鎖反応	<ul style="list-style-type: none"> ウイルスのゲノムの増幅・検出の工程を通じウイルスの存在を特定 世界的に主流の検査手法であり最も正確 検査機関では通常結果が出るまでに約3日間 診療現場では1時間以内で結果 	供給の拡大状況は地域によって差異がある; Rapid PCR Testは緊急でFDAが承認
	Isothermal amplification (等温増幅法)	<ul style="list-style-type: none"> 1回のステップでウイルスを検知する迅速な診断方法 典型的には診療現場近く(病院、クリニックなど)で20分以内 	最近認可された検査
	CRISPR	<ul style="list-style-type: none"> ウイルスのRNAの有無を検出するために等温増幅後にCRISPRタンパク質を使用 	実験段階/ブルーフォブコンセプト
免疫的/ 血清試験 抗原または抗体を検出	ラテラルフロー検査 CLIA: Chemiluminescence Immuno Assay (化学発光免疫アッセイ) ELISA: Enzyme linked immune sorbent assay (酵素結合免疫吸着アッセイ)	<ul style="list-style-type: none"> 酵素への結合に基づいて抗体と抗原の存在を検出 陰性の検査結果でも感染が無いとは限らず、検出限界以下の抗体のみであることを意味する。感染開始から8~10日で最も効果的な検査 ラテラルフロー検査は迅速に診療現場で実施可能で、自己検査も可能(妊娠検査薬と同様)、通常は15分以内 CLIA/ELISA検査は主に検査機関や診療現場近くで行われ、通常は結果が出るまでに1時間以内 	<p>欧州では提供可能になりつつあり、米国ではEUAが一つ</p> <p>30以上の検査が検討中</p>

負荷の少ない状況での検査と追跡戦略を促進するため、あるいは初期のアウトブレイクを抑制後に経済の再始動に向かう国にとっては、現在の感染確認の速度と規模を改善することが重要

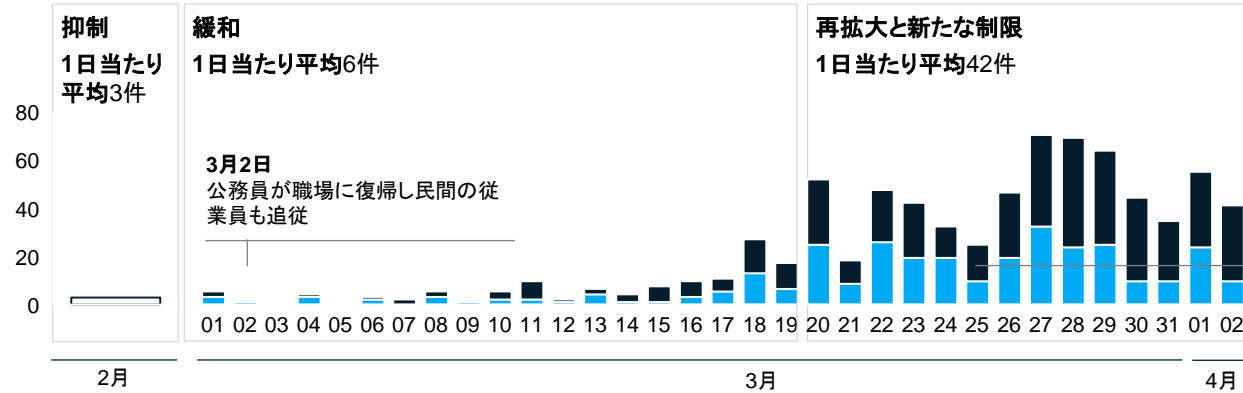
大規模に抗体検査を展開することで回復した市民による通常の活動再開が可能となる

D: アジアの一部の国は地域感染を抑制して経済を再開したが、渡航関連の感染が後を絶たない

香港

一日当たりの増加症例数

■ 輸入 ■ 国内



4月2日の時点ですべての公務員は在宅勤務となり、民間部門もこれに追随して事務所を閉鎖

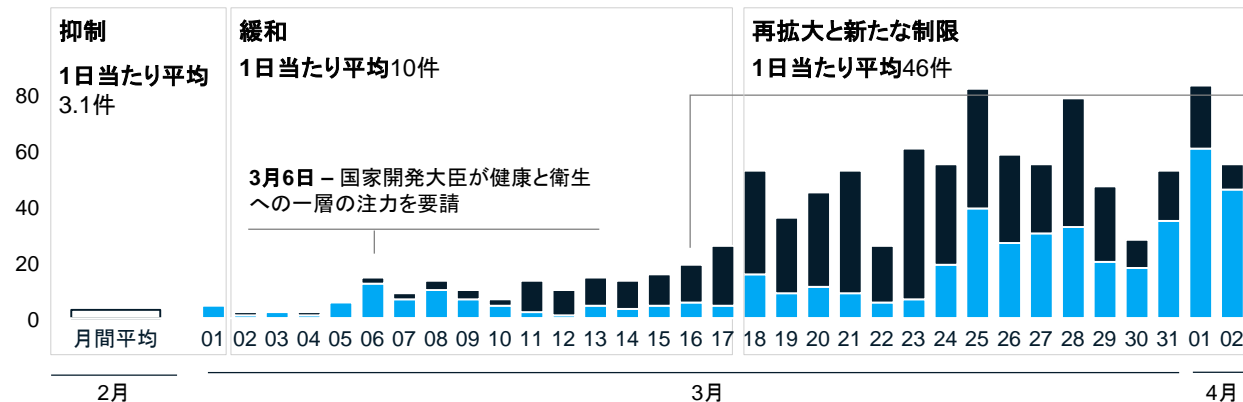
帰国した住民は14日間の強制隔離

3月25日
全ての非居住者の地域立ち入りを禁止

一部のアジアの国では経済を再開しており地域感染も限定的

シンガポール

一日当たりの増加症例数



3月16日
入国者の大半に14日間の隔離を新たに義務化

4月2日時点で厳格な渡航制限を導入。バーや劇場は閉鎖され、10人以上の集会は禁止

全体に占める輸入症例数は高く、他の公衆衛生の対策の中でも渡航制限は長期化する可能性

Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

セクター別の影響

04

COVID-19対策の
計画および管理

この時代に何が求められるか

1

人命を守る

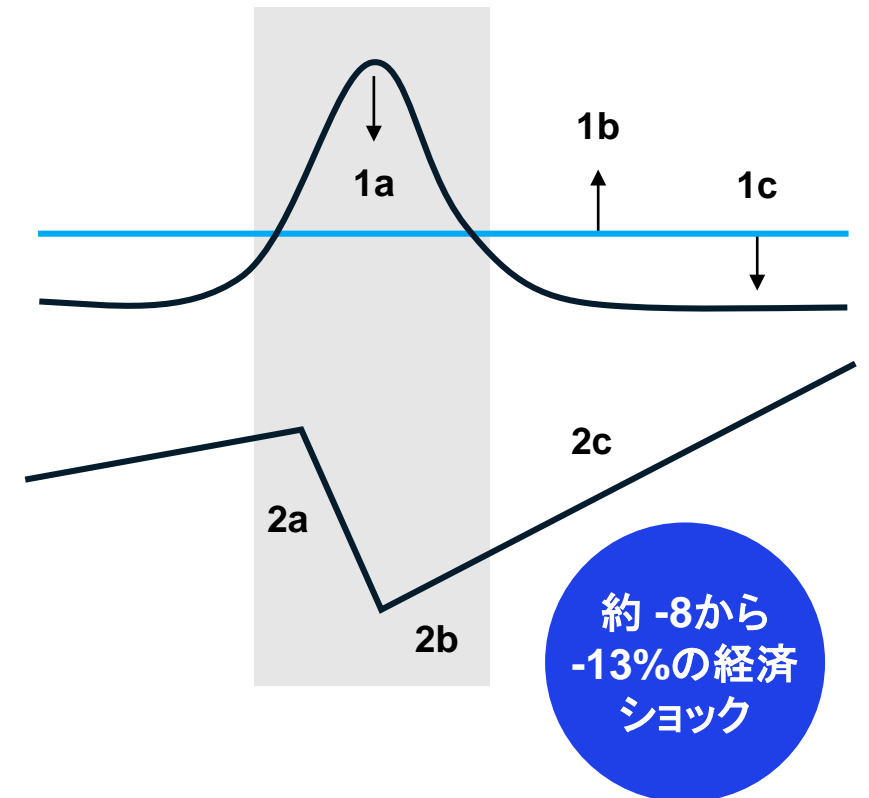
- 1a. 可能な限り早期にウイルスを抑制
- 1b. 治療や検査能力の拡大
- 1c. 「治癒」の追求、治療法、医薬品、ワクチン

2

生活を守る

- 2a. ロックダウンの影響を受けた人々と事業の支援
- 2b. ウイルスが沈静化した後に安全に仕事を再開するための準備
- 2c. -8%から-13%の谷からの回復の本格化に向けた準備

ウイルスと経済への打撃の「期間を囲い込み」



COVID-19危機の経済的な影響のシナリオ

COVID-19の拡大、公衆衛生対応、経済政策のGDPに対する影響

ウイルスの蔓延と公衆衛生への対応

COVID-19の蔓延と人体への影響を抑制する公衆衛生対応の有効性

ウイルス拡散の迅速かつ効果的な制御

強力な公衆衛生対策により、2~3か月以内に各国での感染拡大を抑制

効果的に対応しているが（一部地域で）ウイルスが復活

公衆衛生の対応は当初成功するが、ウイルスの復活を防ぐには対策が不十分であるため、社会的距離戦略は（地域的に）数か月間続く

公衆衛生介入の広範囲にわたる失敗

公衆衛生上の対応では、ウイルスの長期的な蔓延を抑制することができない（例：ワクチンが利用可能になるまで）

B1

ウイルスは抑制されたが、セクターの被害が大きく、長期的な成長率は低下



A3

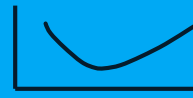
ウイルスは抑制されたが、回復が遅い



ウイルスを抑制

A4

ウイルスは抑制され、力強い成長のリバウンド



B2

ウイルスの復活、長期的な成長が鈍化



A1

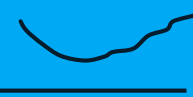
ウイルスの復活、長期的な成長が鈍化 世界的な回復が鈍化



世界全体で緩やかな回復

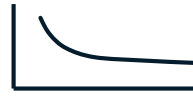
A2

ウイルスの復活、趨勢成長率への回帰 強力な世界的リバウンド



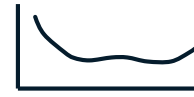
B3

パンデミックが悪化、経済成長なく景気低迷が継続



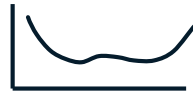
B4

パンデミックの拡大、景気回復に向けての緩やかな進展



B5

パンデミックの拡大、遅れているが完全な経済回復



効果のない介入

自己強化的な景気後退ダイナミクスの始まり、広範な倒産と信用破綻、潜在的な銀行危機の可能性

部分的に効果的な介入

政策の対応が経済へのダメージを一部相殺、金融危機は回避、回復水準は緩やか

非常に効果的な介入

強力な政策により構造的なダメージを回避、危機前のファンダメンタルズとモーメンタムが回復

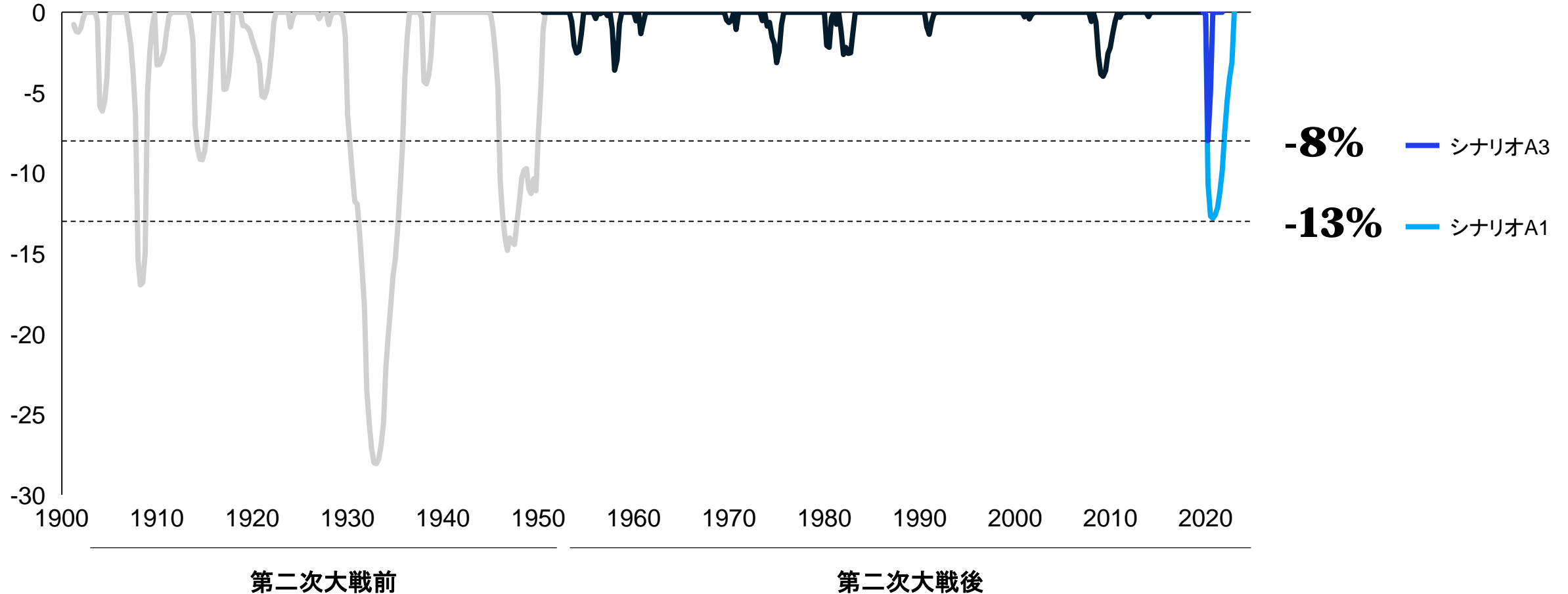
ノックオン効果と経済政策による対応

連鎖的な効果と経済政策の対応 回復のスピードと強さは、政策の動きが自己強化的な景気後退ダイナミクス（例：企業の倒産、信用収縮）を緩和できるかどうかにかかっている

COVID-19が米国にもたらす影響は第二次世界大戦後を上回る見通し

米国の実質GDP

%、以前のピークからの減退の合計





疫学的シナリオ

中国と東アジア諸国は現在の回復状況を維持し、第2四半期初期にウイルスを抑制

欧州と米国でのウイルスは経済的閉鎖から2~3カ月間で効果的に抑制され、公衆衛生面での対策強化とウイルスの季節性を受けて、新たな感染症例数は4月末までにピークを迎え6月までに減少する



経済的インパクト

中国は急激だが短期間の減速を経て危機前の活動水準に素早く回復。中国の2020年の年間GDP成長率は最終的にはほぼ横ばい

欧州と米国では、金融と財政政策によって経済的な打撃が一部緩和され、感染もある程度遅れることから、力強い反発は2020年第2四半期末のウイルス抑制後となる可能性

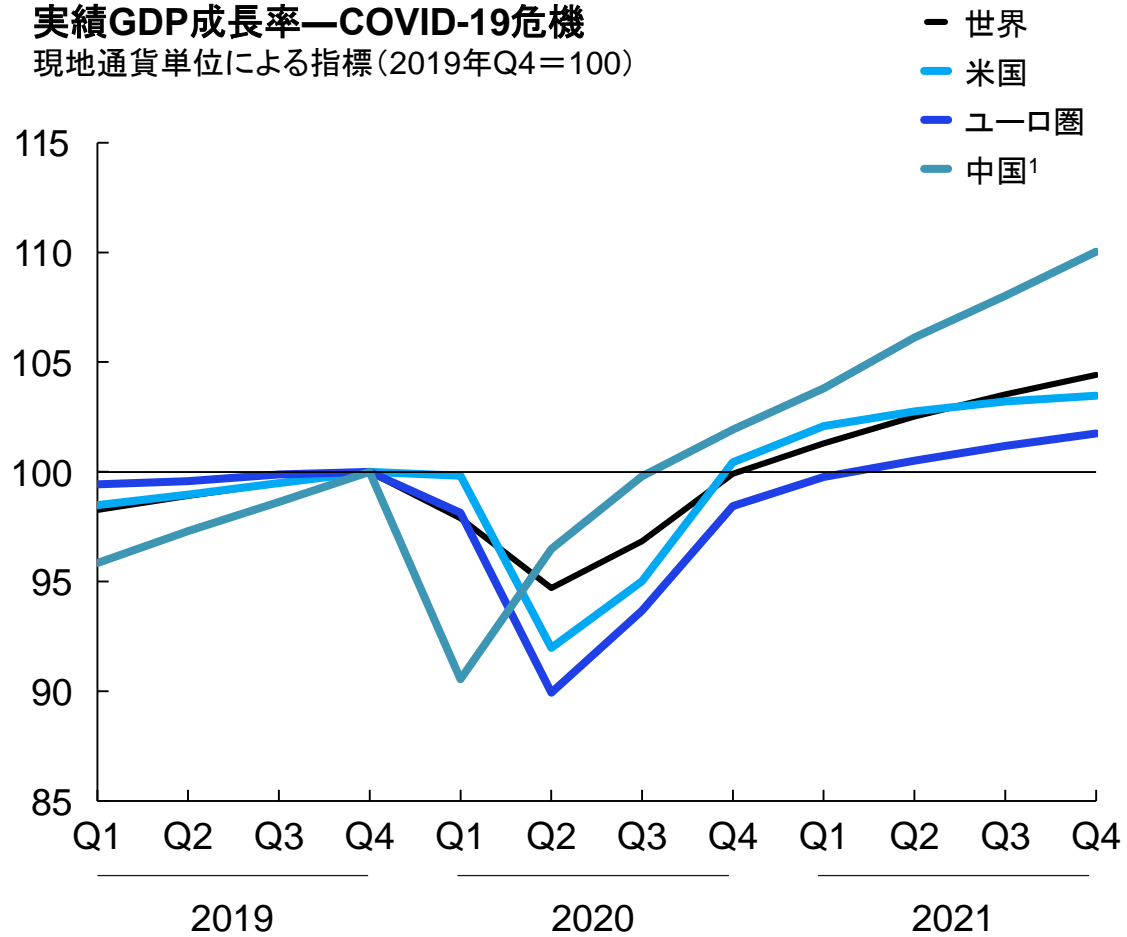
多くの国では第2四半期に第二次大戦後には見られなかったような急激なGDP減少を経験すると予想される

シナリオA3: ウイルスを抑制

第2四半期の半ばまで中東、欧州、米国でウイルスの感染拡大が続き、ウイルスの季節性と公衆衛生対策の強化によって感染症例数が減少する

シナリオA3: ウイルスを抑制

実績GDP成長率—COVID-19危機
現地通貨単位による指標 (2019年Q4=100)



1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

資料:オックスフォード・エコノミクスの協力に基づくマッキンゼーの分析

	実質GDPの低下 (2019年Q4～ 2020年Q2)	2020年のGDP 成長	危機前水準への 回復時期 (四半期)
中国	-3.5%	-0.5%	2020 Q4
米国	-8.0%	-2.4%	2020 Q4
世界	-5.3%	-1.8%	2021 Q1
ユーロ圏	-10.1%	-4.7%	2021 Q2



疫学的シナリオ

中国はウイルスの地域的な再拡大を封じ込める必要がある

米国と欧州は一つの四半期内ではウイルスを封じ込めることはできず、夏にかけて一定の物理的距離戦略と隔離を導入することを余儀なくされる



経済的インパクト

中国の回復はより緩やかとなり、外国への輸出が減少するため痛手を受ける。経済はかつてないほどの縮小に直面する可能性がある

米国と欧州の第2四半期のGDPは年換算で35から40パーセントの下落となり、欧州の多くの主要経済国の状況も同様となる。経済政策では失業数や事業閉鎖の急増を防止できず、ウイルス抑制後も回復が大幅に遅れる

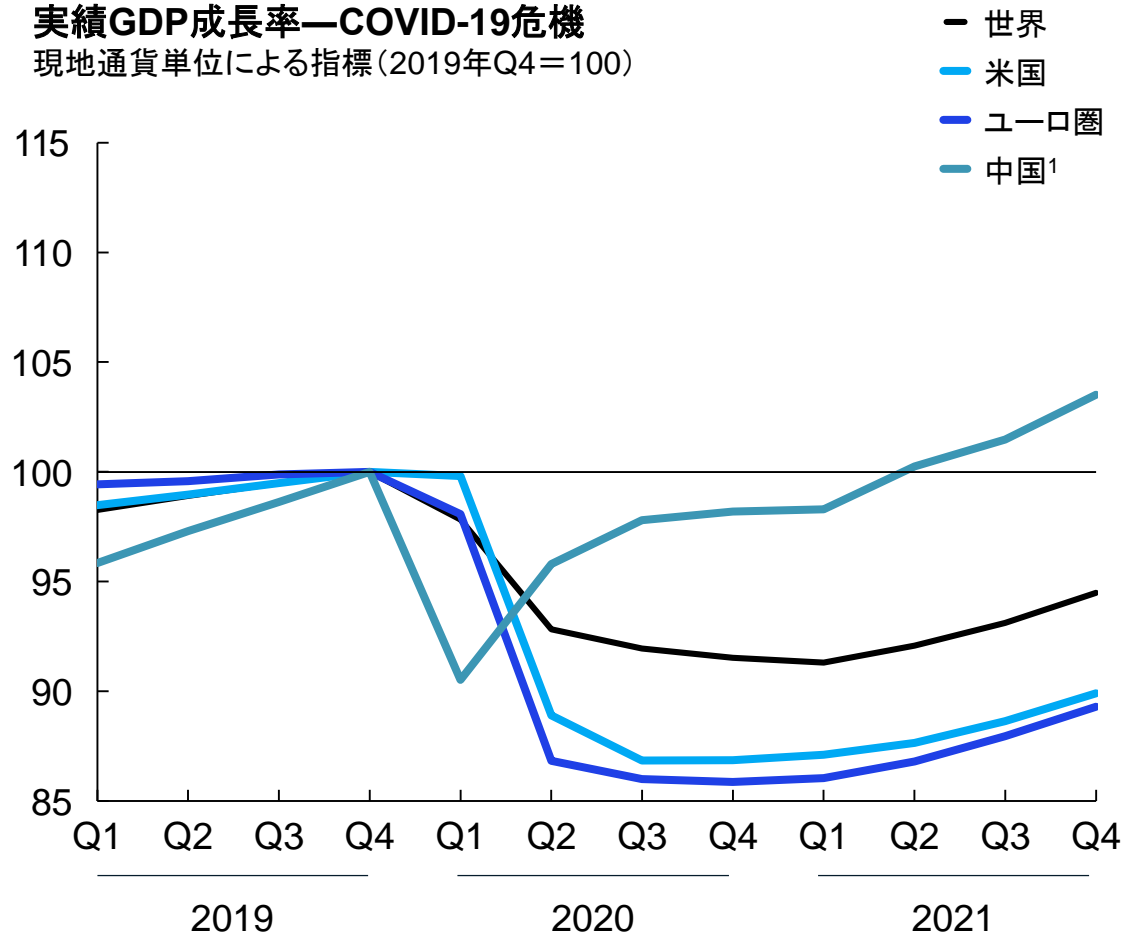
多くの国では危機前のGDP水準に回復するまでに2年以上を要する

シナリオA1: 世界全体で緩やかな回復

季節的な減少もなく、ウイルスは世界的に拡散する。多くの国で医療制度が圧倒され、特に貧困国では大規模な人的・経済的打撃が起きる

シナリオA1: 世界全体で緩やかな回復

実績GDP成長率—COVID-19危機
現地通貨単位による指標(2019年Q4=100)



1. Oxford Economicsによる季節調整

資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

	実質GDPの低下 (2019年Q4~ 2020年Q2)	2020年のGDP 成長	危機前水準への 回復時期 (四半期)
中国	-4.2%	-2.3%	2021 Q2
米国	-11.1%	-8.7%	2024 Q2
世界	-7.2%	-5.7%	2022 Q4
ユーロ圏	-13.2%	-10.6%	2024 Q4

ビジネスリーダーが今後数週間に注目すべきこと

ビジネスリーダーが問いかけている3つの質問と、手がかりとなる指標

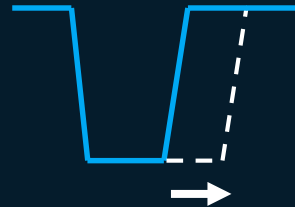
混乱の深さ

需要減少の深刻度はどの程度か？



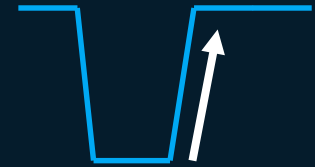
混乱の長さ

混乱はどのくらい続くのか？



回復の形

どのような形で回復するのか？



疫学的

- 市中感染が確認された後、社会的距離戦略を実施するまでの時間
- 症例数-絶対数(検査の拡大に伴い急増することが予想される)
- 経済的貢献度と比較した症例の地理的分布

- 症例数の変化率
- ウイルスの季節性に関するエビデンス
- 100万人当たりの検査数
- 在宅で治療した症例の割合
- 病床利用率(負担の大きいシステムは回復が遅い)
- 治療法の利用可否
- 他国と比較した症例致死率

- 公衆衛生対策と経済活動の効果的な統合(例:飛行の前提条件としての迅速な検査)
- 時間の経過に伴う異なる疾患特性の可能性(例:突然変異、再感染)

指標

経済的

- 耐久財(自動車、家電など)への支出削減
- 行動の変化の度合い(例:レストランでの消費、ジムでの活動など)
- 旅行の減少幅(フライトキャンセルの割合、渡航禁止)

- 支払い遅延/信用破綻
- 株式市場とボラティリティ指数
- 購買担当者指数(PMI)
- 新規失業保険申請件数

- パンデミックの初期にウイルスに曝された国々の経済活動の立ち直り
- 経済の再始動を確実にするための、パンデミック時の早期の民間・公的セクターによるアクション

Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

セクター別の影響

04

COVID-19対策の
計画および管理

リーダーは5つの「R」に沿って行動する必要がある

①

Resolve

COVID-19が企業の従業員、顧客、協業者に与える影響に迅速に対応する

②

Resilience

短期的なキャッシュフローへの対応と、感染症拡大に伴う経済停滞への長期的な施策を実行する

③

Return

ウィルスの蔓延による影響から、事業を本来の規模に素早く回復させるための詳細な計画を立てる

④

Reimagination

この危機が強いる断続的な変化は何か、企業はどのように変わるべきか、“Next normal”を改めて考える

⑤

Reform

競争環境と規制がどのように変化するか明確な理解を持つ



Nerve Center(情報中枢機能)

5つのRに対応するためにはチーム・オブ・チームズ手法を用いた新たな組織設計が必要となる

1



Resolve

COVID-19が企業の従業員、顧客、協業者に与える
影響に迅速に対応する

Resolve: 差し迫った課題に対する難しい決断を下す

従業員、顧客、サプライチェーン、即座の流動性、技術的な懸念に対応する決断

民間企業向け

	従業員	サプライチェーン	顧客
新たな懸念 	方針は機能しているか(安全性、生産性など)? どれだけ機能しているか? 新たな変化にどう順応するか(事業閉鎖の長期化など)?	変化するアウトブレイクの状況に基づいて需要計画をどう見直すか?	自社のサービスを欲しないか必要としない顧客に関与し続けるため、顧客との接点をどう維持するか? 顧客のロイヤリティにどう訴えかけるか?
活動の例 	<p>継続的な財務モデルの再評価: 最新の状況変化に応じた財務予測のストレステスト(2週間以上の閉鎖など)に基づいて方針を調整</p> <p>生産性のモニタリング: ダッシュボード上で包括的な一連のKPIをトラッキング(例、稼働率ではなく生産性に注力)</p> <p>感染のトラッキング: Covid-19感染の疑いや確認を報告する仕組みを明確にし、感染例をデータベース化</p> <p>需要が急増している領域に「休眠」人員を再配置: 従業員の配置を短期的に調整して生産性を高めサービスへの影響を極小化</p> <p>コミュニティ全体の利益を考えて「休眠」人員を社外に再配置するため他社とも連携</p>	<p>様々な感染症シナリオに応じた在庫の予備状況の変化を理解するためシナリオ計画を実施</p> <p>S&OPチームに各月の一連の需要シナリオに基づく3~6種類の計画を作成させ、必要となる供給量を特定</p> <p>全てのティアでのサプライチェーンのリスクを理解するためティア1のサプライヤーと協業。ティア1でも不透明な領域は外部データに基づくアナリティクスで補完</p> <p>全ての在庫(輸送中、倉庫内、交換部品の在庫など)を検討して在庫バッファを計算</p> <p>サプライヤーのバランスシートに照らしてサプライチェーンの「ストレステスト」を実施し、サプライヤーの課題がいつ財務や流動性の課題に発展するかを理解</p>	<p>厳しい状況にある顧客に対して柔軟性を提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空業界: 主要国空会社は柔軟な変更やキャンセル方針を提示。多くは物理的距離戦略に従い機内での席移動も容認 <p>バランスシートへの影響を問わず顧客や従業員の安全確保のために必要な対策を採用</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州やアジアのホテルは「隔離」サービスを提供(隣室が誰もいない部屋の予約など) 宿泊者の入れ替わり時に徹底して部屋を清掃している様子を見せるためにホテルが客室清掃をライブ配信 <p>医療分野へのコミットメントを発揮</p> <ul style="list-style-type: none"> レンタカー会社はニューヨーク市の医療従事者に無料でレンタカーを提供 家具配送センターをNHS職員向けの検査センターに転換 <p>顧客を誘致するために「俊敏性」を発揮している他の企業の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ホテルは事前支払の返金不可の予約をした宿泊者にはポイントを還元 ライドシェア企業が配送業に転換

従業員:企業は在宅勤務ができない従業員の安全性と士気を守るための投資を行い優先すべき

民間企業向け

非在宅勤務の従業員は特有の懸念に直面する...



しかし業界で最も先進的な企業は従業員の懸念に対処しつつ不必要なリスクから彼らを保護する新たな方法を特定しつつある:

不公平感:他の従業員が自宅で家族と過ごせる中で引き続き職場に行かざるを得ない

安全性のリスク:感染症に大幅にさらされる可能性(通勤、顧客、職場の他の従業員など)

自らの価値の認識:企業にとって重要と見なされず、安全性が優先されないとの認識

感染の恐怖:発症した場合の医学的な影響(発熱、体の痛みなど)に加えて、家族から隔離される恐怖

米国の大手小売企業

欠勤方針を緩和することを含めた柔軟な就業規則(個人的な理由で従業員が在宅できる)

食品配送企業

配送や顧客の間の接触を極小化(現金以外の支払のみ、宅配袋を玄関先に配送、全ての従業員のマスクと手袋着用など)

イギリスの大手小売

予備の育児と子介護手当を含めて手当を拡大(最長25日まで)し、心療内科の遠隔医療を提供(遠隔治療など)

イタリアの大手銀行

全ての支店の営業時間を短縮し、事前予約がある場合のみ入店を許可することで接触を最小限にして消毒の時間を拡大

グローバルなコーヒーショップ店

COVID-19の接触者、60歳以上、妊婦、既存疾患がある米国の従業員に14日間の「緊急手当」を支給(通常病欠手当に加えて)

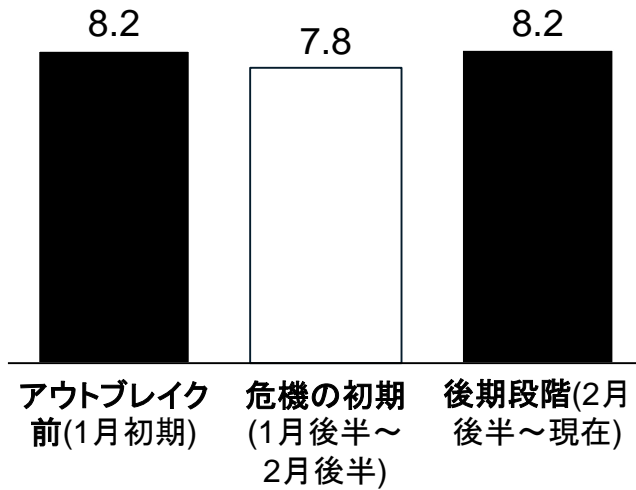
従業員:在宅勤務の従業員の関与と生産性を最大化するにあたって4つの重要レバーが見受けられる

民間企業向け

中国での研究ではパンデミック中に士気レベルの低下がみられた

士気レベル

「あなたの士気レベルを1から10の間でご回答ください」
—中国の8つの産業を含む50社の1,300名の従業員に質問



調査回答者は士気レベル低下の理由として主に3つの要因を挙げている



仕事と生活の境界線が薄れる



エピソードの進行に伴う不安の拡大



現在のワークフローではテレワークは不適切

企業が用いた4つのレバーによって正常性が高まったことで、士気レベルは改善に向かっている



人材

- 心理的な安心感の提供(意思決定権の以上、共感を手本で示すなど)
- 実用的な在宅勤務のヒントのコミュニケーション(家族とのコミュニケーション、身体的また心理的なニーズの管理など)



体制

- 明確な目的と重要成果(OKR)によって効果的に目的と成果を設定してコミュニケーション
- 事業部門横断での協力によって意思決定の裁量権を拡大



プロセス

- 明確な習慣の確立(事前設定された毎日、毎週の会議、頻繁なチェックインなど)
- 明確な統合的なワークフローを定義し、戦略的目的を調整して役割と責任を明確化



テクノロジー

- 特定の仕事のニーズに対応するため一連のデジタルツールや新たなメディアを活用
- 生産性を確保するため人間工学的に効果的な、デジタル対応のリモートワーク環境を構築

顧客:B2BおよびB2C企業において、パンデミックの期間中の事業推進を行う アジャイルな短期売上対策チームを立ち上げ

民間企業向け

フェーズ1: リセットと調整



フェーズ2: 重要レバターの実行



フェーズ3: 把握と対応



- 顧客の洞察、感情、需要シグナルを分析することで、トレンドや局所的な成長領域を理解
- 現在の営業活動全てを検証 — 営業やコミュニケーション、経費まで
- 訴求価値および顧客や見込客の喫緊のニーズと本当に一致しているものは何かを合意

B2Bで追求する営業レバターの優先順位付け:

- 営業とチャネル: 遠隔販売能力の構築、リソースの再配分
- プライシング: 新たな需要曲線に価格・割引をリセット、有効性があれば契約の柔軟性を検討
- マーケティング: 最もROI成長に貢献する機会にマーケティング予算を再投資
- 商品/顧客体験: 顧客ニーズに合わせた提案の調整、需要シグナルとのマッチング
- 営業コスト: 裁量支出領域の費用を迅速に止め、素早く再配分

B2Cで追求する営業レバターの優先順位付け:

- 営業とチャネル: 遠隔での見込客の獲得と顧客化
- 価格・プロモーション: 新たな需要曲線にリセット
- マーケティング: 客足の多いチャネルにシフト、顧客とのコミュニケーション、語調、提案の調整
- 商品: 注力するSKU、需要シグナルとの一致
- キャッシュ: 裁量支出の抑制、効果ありと無しの両方で素早く再配分

- 実行した戦術の効果を評価、ROI計測アプローチの再構築も視野
- 効果のある戦術を継続的に最適化
- 次のウェーブの営業戦術を合意するため新たな顧客の洞察と市場の需要シグナルを取り込む

「反復と最適化」「重要レバターの実行」と「把握と対応」

サプライチェーン: COVID-19対策として検討できるアクション

民間部門に注力

即時(1~4週間)

エクスポージャーの理解

- 顧客ごとに需要がどう変化するかを試算
 - 需要シグナルの特定では直接顧客とのダイレクトなコミュニケーションチャネルを活用
 - マーケットインサイト/外部データベースを用いて顧客の顧客から需要を予測
 - S&OPチームに各月の一連の需要シナリオに基づく3~6種類の計画を作成させ、必要となる供給量を特定

供給にどのような影響が発生するかを特定して重要リスクを理解

- 全てのティアでのサプライチェーンのリスクを理解するためティア1のサプライヤと協業。ティア1でも不透明な領域は外部データに基づくアナリティクスで補完
- 全ての在庫(輸送中、倉庫内、交換部品の在庫など)を検討して在庫バッファを計算
- 様々な感染症シナリオに応じた在庫の予備状況の変化を理解するためシナリオ計画を実施
- サプライヤのバランスシートに照らしてサプライチェーンの「ストレステスト」を実施し、サプライヤの課題がいつ財務や流動性の課題に発展するかを理解
- 国境閉鎖や制限がサプライチェーンに影響を与えるかを評価

予想される不足に対処するアクション

- 新たな供給元としてあらゆる選択肢を評価
 - サプライヤが影響を受ける場合は代替の調達先を検討し、追加のオプションの検討も加速
 - 代替サプライヤが必要な場合は候補地域とサプライヤの絞り込まれたリストを特定
 - 認定プロセスを加速し、また供給にリスクがあるコンポーネントを内製化する方法を特定
 - 通関が課題となりうる地域では当局に接触
 - 調達戦略に基づいて(単一、二社、複数)、操業停止が長引く場合に供給のどの部分を別の地域に振り向けられるかを決定

以下に基づいて生産計画を見直し:

- 想定される供給不足
- 最も消費者が必要とし、マージンが高く、または製造の機会コストやペナルティが最も高い製品

現在のサプライチェーン物流の堅牢性を理解

- 現在のエクスポージャーでの必要性に基づいて、事前予約の航空貨物¹/鉄道輸送での物流の確保状況を試算
- 全ての関係者と協力して輸送能力、新規/代替供給源などを共同で活用

その他の活動

- サプライヤの約束に照らしてパフォーマンスとキャパシティを評価するためのリードタイム長期化に注意
- 必要時にはアフターセールス用在庫をつなぎに使用して生産を継続

従業員とサプライヤの保護

- 影響を受けた地域で事業を継続するサプライヤと協力して生産ラインの人材向けに保護用品を調達(ゴーグル、手袋、マスクなど)
- 危機コミュニケーションチームと連携し、感染リスクを懸念する従業員に対して明確にコミュニケーション(信頼できる情報源からウイルスに関する事実を紹介するなど)し、在宅勤務の選択肢を提示
- 迅速な再稼働を可能にするためサプライヤ向けの短期的な安定化策を検討(低金利ローンなど)

中期(4~12週間)

資材供給の安定性を継続的に改善

予見される需要に基づく代替案の特定

- 影響を受ける全ての資材について代替調達の選択肢を評価— サプライヤの存在、物流の追加コスト、関税、コンポーネントの価格上昇の概算
- 反発効果を緩和するため発生する需要の誇張を補正する需要検証プロセスを強化

より小規模なサプライヤへの支援提供

- 財政難の中小規模のティア2~3のサプライヤへの継続的な支援
- 現行および予備のサプライヤの地域リスクの評価

将来に向けた耐久力の高いサプライチェーン設計に着手

プロセスやツールの体系化とデジタル化

- 正式文書にまとめて危機管理中に作成されたプロセスとツールを体系化
- 需要、供給、キャパシティ計画を統合するプロセスとツールのデジタル化

サプライチェーンを「防弾仕様」にするためのシステムの開発

- ウォールームを安定したサプライチェーン管理プロセスに変換
- ステークホルダーが確実にサプライチェーンのあらゆる部分の脆弱性に対応
- 耐久力を見据えた新たなサプライヤネットワーク設計を開始

外部パートナーとの協業関係を構築

- 危機が収束に向かうにつれて業界が可能な限り短期間で本格稼働できるように政府と協力
- 投資家や他の利害関係者を積極的に巻き込み状況に関する透明性を提供して支援を獲得

1. コストを考慮すると多くの業種で空輸は選択肢にならず、また空輸能力は既に限界がある

2

Resilience

短期的なキャッシュニーズへの対応と、感染症拡大に伴う経済停滞への長期的な施策を実行する

エンド・トゥ・エンドのResilience計画に向けた6つのステップ

01

重要リスク特定と優先順位付け

リスクと影響に基づき、主要なマクロ、セクター、企業特有のリスクを特定し、優先順位付けをする

02

カスタマイズしたシナリオの作成

最も優先度の高いリスク結果範囲から企業固有のシナリオを作成する

03

財務的なストレステストの実施

P&L、B/S、CF計算書のストレステストを実施し、計画策定時に潜在的なギャップを評価し枠組みを設定する

04

介入策ポートフォリオの確立

介入とトリガーポイントのE2Eポートフォリオを特定する

05

資金戦略室/ダッシュボードを設定

キャッシュの透明性を向上させ、下方シナリオを緩和するための厳格な資金管理を実施する

06

Resilienceダッシュボードを構築

動的に更新可能な主要先行指標のダッシュボードを構築して監視する

1&2:活動においては継続的な財務と市場予測および対応するアクションが必要となる

1.重要リスクの特定

主な活動内容

- 重要なマクロ経済変数(GDP、失業率など)が自社の損益の業績に与える影響を理解(売上やコストなど)
- 影響を受ける損益変数の例:
 - ボリューム:消費者の需要はGDPと連動
 - コスト:コモディティ価格の変化(石油ガス、食品指数など)は販売原価と相関
 - 価格:住宅価格やインフレ率は顧客が支払う意思のある価格に相関
- 約20未満のマクロ経済変数を含む最終リストを見直し、重要な損益項目への影響を定量化

アウトプット例

	Key risks identified	Impact Likelihood		
		Manageable/Remote	Major/Possible	Critical/Probable
1: Macroeconomic risks	Economic (incl. currency) volatility	●	●	●
	Downturn/recession in key markets (including level of disposable income, GDP growth, unemployment)	●	●	●
	Inflationary pressures	●	●	●
2: Market/ commodity price risks	Oil prices	●	●	●
	Commodity prices of key raw materials	●	●	●
	Indirect tax increases and/or significant restrictions on marketing	●	●	●
3: Other/ Idiosyncratic risks	Failure to shape or participate in critical industry/consumer trends or consolidation eroding competitive position	●	●	●
	Non-compliance with areas of higher regulatory scrutiny	●	●	●
	Failure to manage key sustainability risks	●	●	●
	Failure to deliver value from acquisitions	●	●	●
	Cyber threats against most important digital assets	●	●	●
	Unstable or hostile political environments	●	●	●
	Data privacy breach harming trust/reputation	●	●	●
Changes in international tax environment	●	●	●	



2.カスタマイズしたシナリオの作成

- ベースラインおよび2~3前後の悪化シナリオに基づいてシナリオ別の展開を描き、Covid-19の短期的な打撃との期間および規模を照らし合わせる
- マクロ経済変数の前提条件を元にシナリオを背景状況に基づいて理解(最悪ケースではGDPが20%低下しているなど)
- 各シナリオに基づいてマクロ経済予測を損益へと再度リンク(ベストケースのシナリオでは需要が10%減少、価格が20%下落、販売原価が30%下落など)
- シナリオ作成においては二次的な影響を加味して戦略的、財務的、業務的なリスクも確実に検討

		Baseline	Adverse 1: [...]	Adverse 2: Adverse 1 + [...]	Adverse 3: Adverse 2 + [...]
Growth	Global GDP	Growth rises to 2.5% in 2017	Growth slows to just over 2.2%	Growth slows to just over 2.2%	
	Country specific	[...]	[...]	[...]	
Commodity Prices	Oil	Prices rise by ~70% by 2021	Prices rise by ~60% by 2021	Prices rise by ~60% by 2021, but are more volatile	
	[...]	Prices rise by 10%	Prices rise by just under 9%	Prices more volatile due to contagion	
Employment Costs	US	Wages flat	Wages fall in real terms	Wages fall in real terms	Same as Adverse 2
	[...]	Wages flat	Wages flat	Wages fall in real terms	
Exchange rates	Major currencies	Euro and Pound weakening relative to Dollar	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar	Near term Euro and Pound appreciation relative to Dollar followed by substantial weakening	
	Emerging market currencies	Stable	Stable	Stable	
[...]		No	No	No	[...]

3&4:活動においては継続的な財務と市場予測および対応するアクションが必要となる

3.財務的なストレステストの実施

主な活動内容

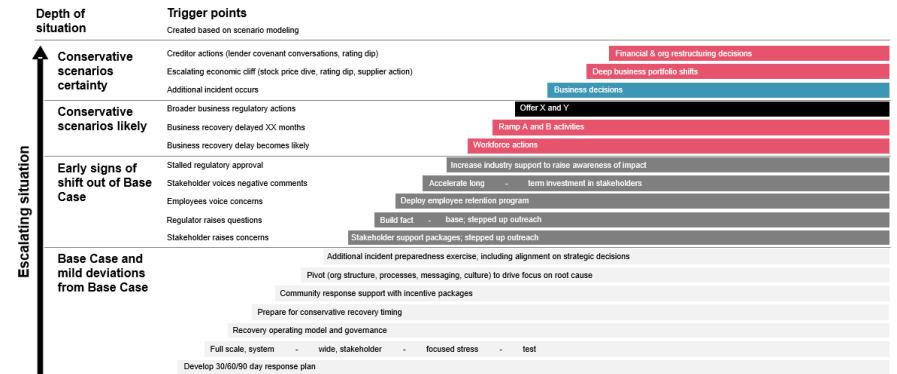
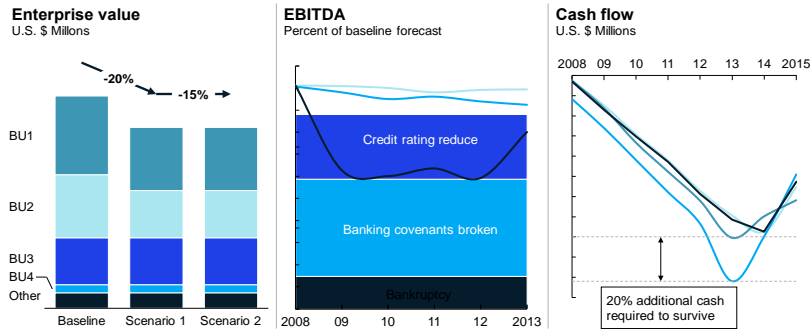
- 各シナリオについて:
 - 財務諸表(損益、バランスシート、キャッシュフロー)へのインパクトを評価
 - ベースラインとの相対的な差異の評価
- コーポレートのレベルでシミュレーションを実施して一連の結果を評価、信用のクオリティ、キャッシュ、流動性へのインパクトを評価
- 信用・流動性の逼迫の条件を特定するために「逆ストレステスト」を実施



4.介入策ポートフォリオの確立

- エクスポージャーの重大領域、低いがリスクに不確実性がある分野を優先
- 介入策候補のポートフォリオの作成と規模算定(オペレーション、サプライチェーン、設備投資、対処を絞ったM&A、事業売却、顧客エンゲージメントを含む)
- Covid-19に関連した即座の安定化策(供給と需要サイド)でのクイックウインの立ち上げ
- 必ず実施するか、条件に基づいて実施する施策を特定し、高リスクの施策では事前承認を獲得し、動員のための条件を明確に合意

アウトプット例



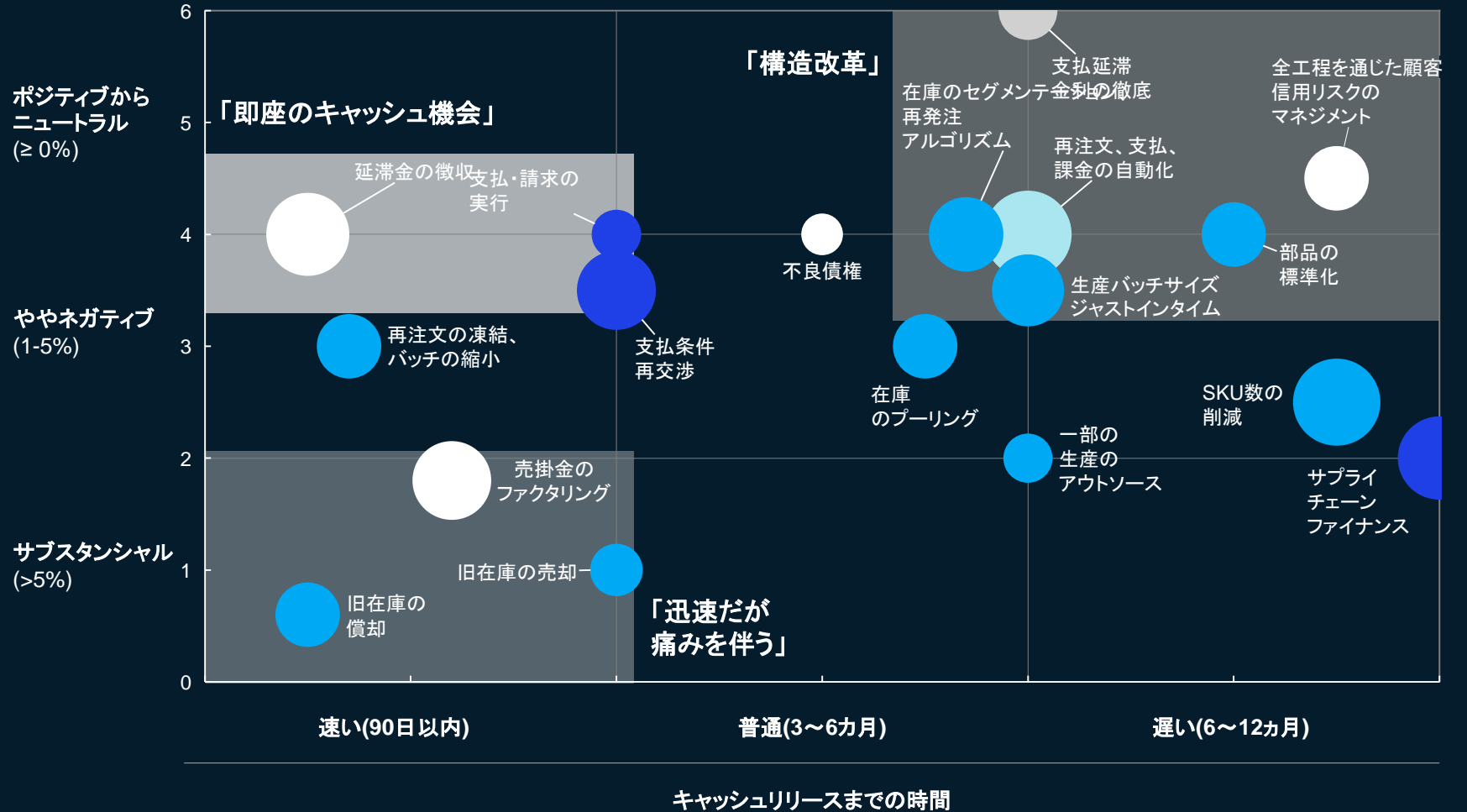
5: キャッシュに関する施策の優先順位付けの例

網羅していない

典型的なEBITの影響
(現金流出率)

円の大きさは典型的なキャッシュインパクトを示す

● 売掛金 ● 在庫 ● 買掛金 ● 横断的



6: Resilienceスコアカードの例: アウトサイドインの視点とベンチマーク抜粋

「内部評価」では企業1の耐久力の「強みと弱み」が明らかになる

匿名化した例

	Resilienceの兆候	指標(Outside-in指標)	指標のパフォーマンス					ランク 企業1
			企業1	企業2	企業3	企業4	企業5	
サイクル全体の 介入策: 売上	成長の実績	短期売上成長率、2018~2020年のCAGR、%	-10%	5%	10%	-5%	5%	
		長期売上成長率、2013~2020年のCAGR、%	-5%	5%	10%	5%	15%	
サイクル全体の 介入策: コスト	コスト構造とマージン改善の計測の スタート地点	粗利益率、%、2020年	25%	10%	30%	15%	20%	
		販管費率、%、2020年	6%	7%	9%	8%	5%	
		研究開発費/売上、2018~2020年平均	10%	8%	4%	6%	2%	
		長期調整後EBITA利益の変化、2020年と2013年の比率	2%	-5%	10%	-5%	2%	
		長期的な株主総利回り実績	長期株主総利回り、2013~2020年平均(また売上貢献指標)	10%	-5%	10%	5%	25%
シャープ デジタル	[...] N/Aアウトサイドインで計測							
バランスシートの アンロック	十分な余裕のある健全なバランス シート	(純負債と年金・その他退職金)/時価総額、2020年	0.5	0.2	(0.2)	(0.5)	0.2	
		(純負債と年金・その他退職金)/EBITDA、2020年	1.5	0.5	(1.0)	(2.0)	0.5	
リーダー陣営	景気減速局面で事業を運営してきた 多様な経歴や関連のある経験を持つ 経営トップと取締役会	前回の景気後退時に経営幹部だった現在の経営幹部の比率	50%	40%	20%	50%	45%	
		重大な危機発生・景気低迷時にフォーチュン1000社のCEOを経験したことがある取締役の比率	30%	20%	0%	0%	10%	
		CEOとは異なる経歴を持つ経営幹部の比率	100%	70%	85%	75%	30%	
組織の簡素化	低い組織の複雑性	売上当たり従業員数(百万ドル当たり従業員数)、2020年(Outside-in指標)	1.0	1.2	1.5	1.5	1.8	
Resilience Nerve Center	過去にも早期の規律ある決定をして きたー Nerve Center型アプローチ の兆候	調整後EBITAの短期的変化、2020年と2018年の比率	0%	-5%	5%	-5%	5%	
		(純負債と年金・その他退職金)/EBITDAの変化率、2020と2018 %	0%	50%	-10%	90%	-50%	

3

Return

ウィルスの蔓延による 影響から、事業を本来の規模に素早く回復させるための詳細な計画を立てる

Returnを成功させるための6つの構成要素



サプライチェーン の再始動

産業に資材を提供するための代替調達先の確保(必要な場合)



地域の分離

影響度に応じて地域を分類し、地域特有の状況に応じて普及に対応



検査と透明性

地域住民における感染状況を可視化して「健康」な従業員グループの職場復帰を実現



感染抑制規範

職場と公共の場での感染抑制規範の順守徹底



医療システムの キャパシティ

医療キャパシティを確保し、活動の急拡大時の「ドリフト」を予防し、必要に応じて追加の対策期間を確保



再雇用と維持

“Next Normal”の新たな需要を満たすために従業員を準備

こうした構成要素は地域の実態に即して展開し順序だてる必要がある

これらの構成要素はReturn計画に基づいて実施順序を決定できる

計画フレームワークの例 – 概念的

フェーズ

一部の継続

概要

"Next Normal"に回帰する検討を行う前の抑制フェーズで、主な目的は従業員の職場復帰

フェーズの特徴

感染の拡大: 感染数の頭打ち、うち原因不明の感染も含まれる

従業員と顧客の制限を実施中: 自宅避難命令が発令中で大部分の従業員は在宅勤務

企業が実施できるアクションの例

従業員の物理的距離戦略を継続(リモート勤務施設の対応など)

職場に出勤することが必要とされる従業員向けの保護器具の明確な保護ガイドライン

従業員の感染把握の明確なプロセスとリスクにある従業員への通知



段階的な再開

感染症が抑制されてから、フェーズ1への逆戻りを回避しつつ安全な一部従業員が戦略的に復帰

規制の承認: 従業員の職場復帰を許可

消費者の需要: 安定的な増加

感染症の抑制: 健康な従業員の特定が可能、周辺コミュニティも健康、感染症は減少傾向、病院も過負荷でない

職場での安全確保の対策(職場の入口での検温など)

安全性と保護方針(全従業員のマスクと手袋着用義務化、職場環境の定期的な徹底清掃、職場での物理的なディスタンスングなど)

職場復帰をグループ別にするため事業を分離(例、異なるチームが異なる期間に復帰)



財務的な復旧

疾患が従業員にとって重大な脅威では無くなってから全ての物理的距離戦略の軽減が可能

消費者の需要: 危機前の水準まで上昇

顧客の行動: 「新たな日常の期待」へとシフト

サプライチェーン: 障害は限定的

従業員: 職場復帰に際して安全で守られているとの感覚

安心感を高め危機前の行動を促す的を絞った顧客への働きかけ

COVIDワクチンが実現した後に従業員へのワクチン接種を義務化・インセンティブ付与

発症が見られる従業員向けの明確な安全対策規則(在宅勤務の義務付け)

職場スペースの定期的な徹底清掃の継続



復旧と準備

組織の準備態勢を再構築して将来のパンデミックに備えた耐久力を高めるインフラ投資の期間

COVID-19感染症の影響への火消し対応の終了

企業は将来のパンデミックに向けたリスク緩和と準備状況の改善を希望

従業員の大部分に対してもより堅牢な在宅勤務方針とインフラを開発

必要時のみに大人数での集会回数を制限

役職に応じて出張要件を低減

4

5

Reimagination (Reform)

この危機が強いる断続的な変化は何か、企業はどのように変わるべきか、“Next normal”を改めて考える

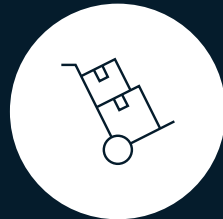
競争環境と規制がどのように変化し得るか明確な理解を持つ

“Next Normal”は様々な要素を柱に再構想される



消費者

「消費者や購入者にとって何が変わるのか？」



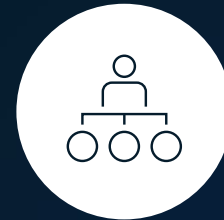
サプライチェーン

「Resiliencyとデジタル化への注力が拡大する中でサプライチェーンのモデルは変化するのか？」



政府/規制

「公衆衛生および経済全般に対する規制はどう影響を受けるか？」



組織

「職場の標準やオペレーション体制はどう順応するのか？」



企業
バリュエーション

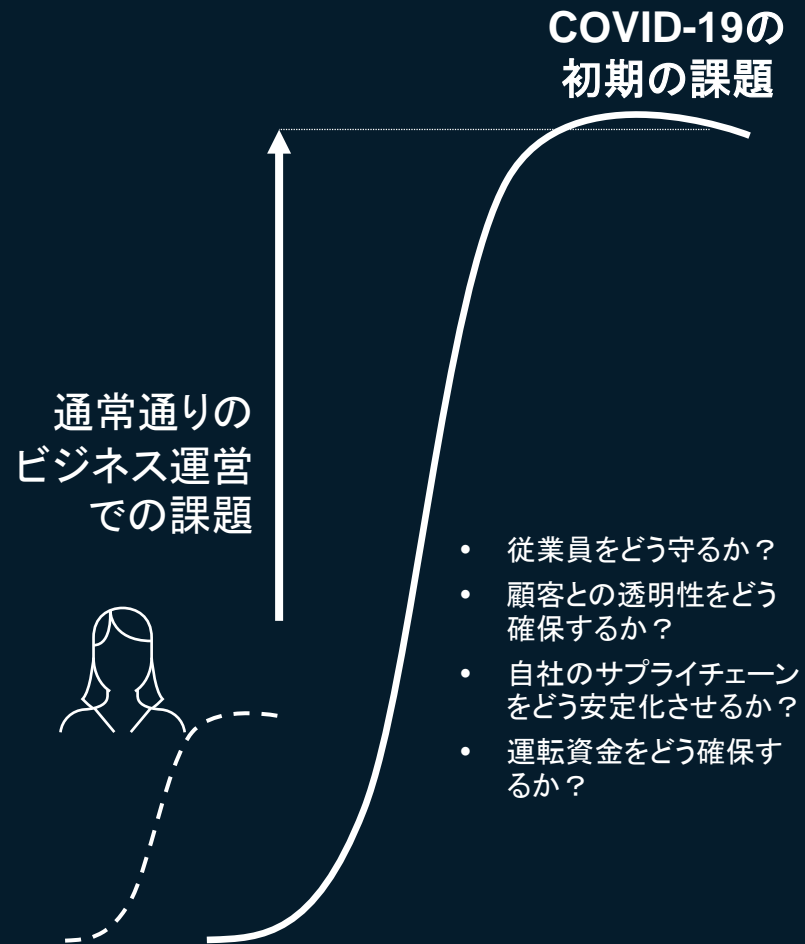
「企業のResiliencyのケープビリティに投資する必要がある中で、バリュエーションはどう変化するのか？」



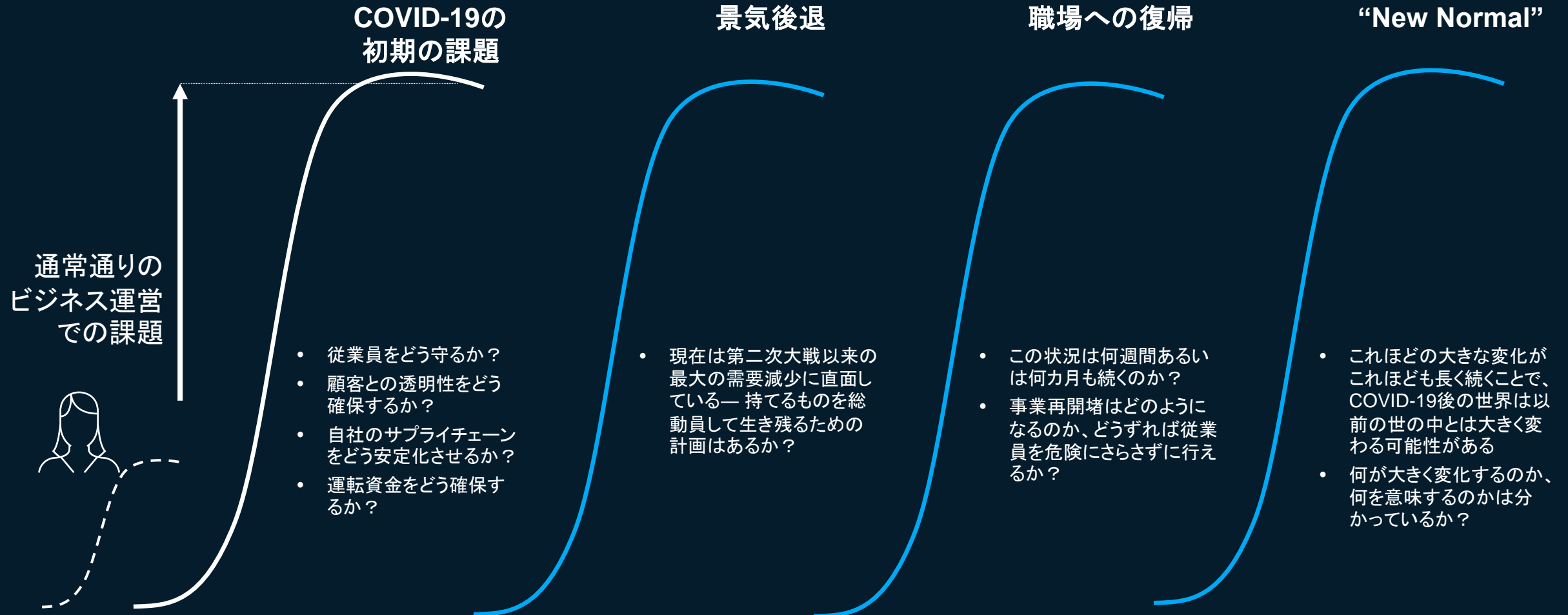
Nerve Center

5つのRに対応するためにはチーム・オブ・チームズ手法を用いた新たな組織設計が必要となる

多くのリーダーがCOVID-19関連の課題の大幅な増加に直面している...



...しかし今後は一層複雑な課題が津波のように押し寄せる



こうした津波に直面すると、企業では4種類の間違いが起きやすい



発見が不十分

楽観的バイアスがあり、適切な「検知の仕組み」が無い(エスカレーションが機能しないなど)、過去のパターンへの過度の依存、リスクの合理化

産業メーカー: 不良製品の修理タイムラインを12回以上も変更。経営幹部の楽観的バイアスは規制当局、政治家、その他の観察者から何度も警告されていた



意思決定の遅れや質の低さ

グループ思考、政治的圧力、感情的な状況、未知によるパターン認識的思考が停止、よりファクトを知るために様子見することで対策が遅れる

チャレンジャー事故: NASAのエンジニアは、リングの技術的な障害について良く認識していたが、「打ち上げ不可」という推奨を変更するようチオコールに圧力をかけた(チオコールは最大の顧客を満足させるためスタンスを変更)



制約下でのソリューション設計

多くの危機には技術的な核があり、新たなソリューションを発明するか(BPのトップハットなど)、業界や地域に新たに導入する必要がある

エネルギー企業: 安全性に関する課題の修復が成功するまでに多くの失敗を経験。修復には新たな技術的イノベーションが必要だったことが課題



不十分な実行(実行時の失敗)

非連続な状況で生じる混乱によって頻繁に説明責任や方針が失われ、トップマネジメントが「オペレーション中毒」に陥り、実行の失敗を招く

自動車メーカー: リコール活動の様々な側面で批判を受ける(条件が不透明、コールセンター人員が不適切、その他の課題など)

鍵となる問い

現在の課題に決定的に対処するための
組織のキャパシティとスピードをどう
高められるか？

...また同時に将来に対する真実を
明らかにして、これに対応
するための対抗策を
準備できるか？

Nerve Center (情報中枢機能)とは具体的な組織の体制のことで、急激な変化が起きている中で存続の危機に直面する組織が、こうした問いに対処するために存在する

Nerve Centerはどう対処するか— 4チーム編成の「チーム・オブ・チームズ」

実行、決定、発見、設計

「決定」チームが提供
した優先事項を素早く
滞りなく実行

チーム1—実行
実行
チーム

チーム3—発見
シナリオ計画
チーム

考えられるシナリオを評価—
短期から長期の意味合い抽
出、他のチーム向けに1つの
計画シナリオを設計

現況に注力

→ 将来を計画

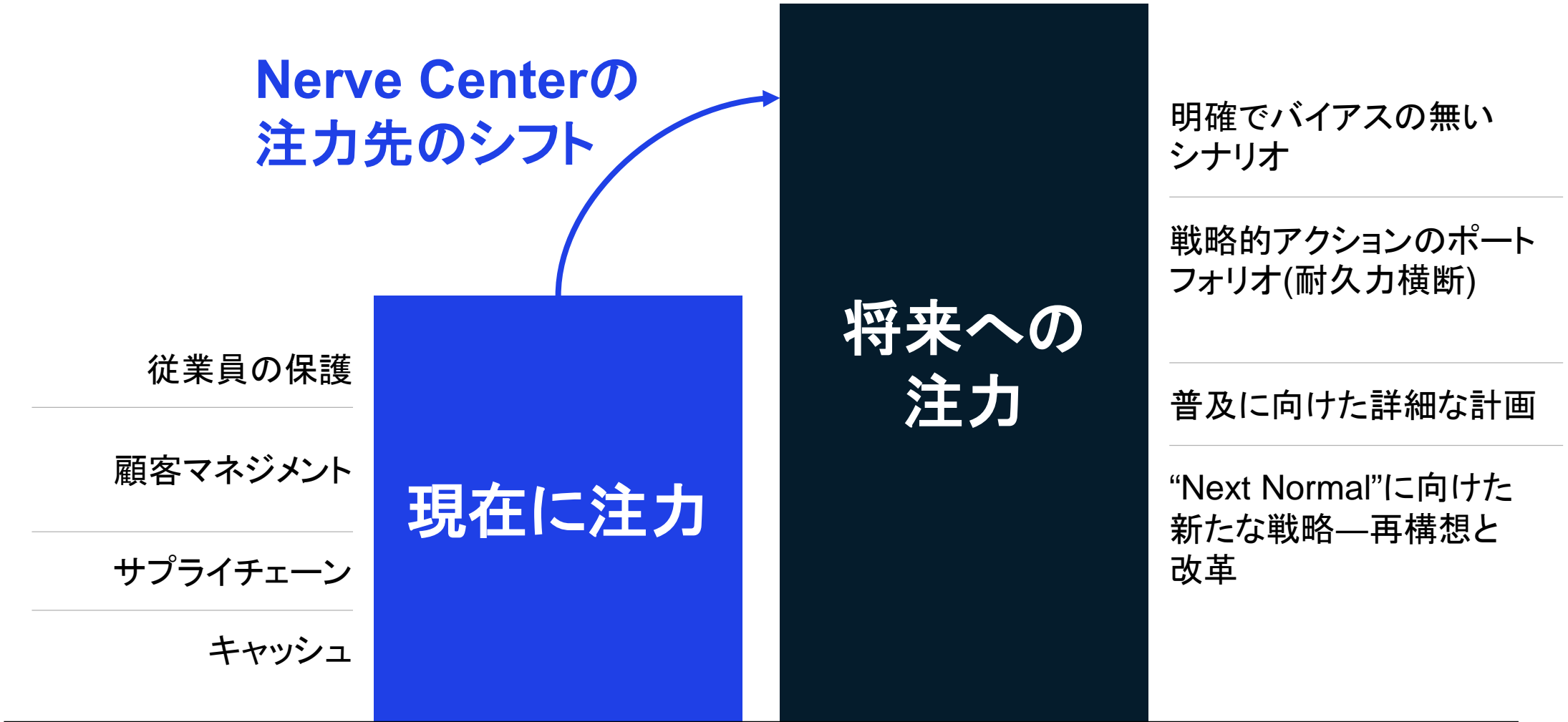
「実行」チームの目的
が現状に即して進展し
ているかを確認し、戦
略的な打ち手を講じる
べきかを決定

チーム2—決定
統合されたオペレーション
チーム

チーム4—設計
戦略的打ち手の
チーム

明確な実行条件と共に
戦略的アクションの
ポートフォリオを作成

Nerve Centerは現在注力から将来計画チームを含めるよう変化していく必要がある



Nerve Centerの注力先のシフト

- 従業員の保護
- 顧客マネジメント
- サプライチェーン
- キャッシュ

現在に注力

将来への注力

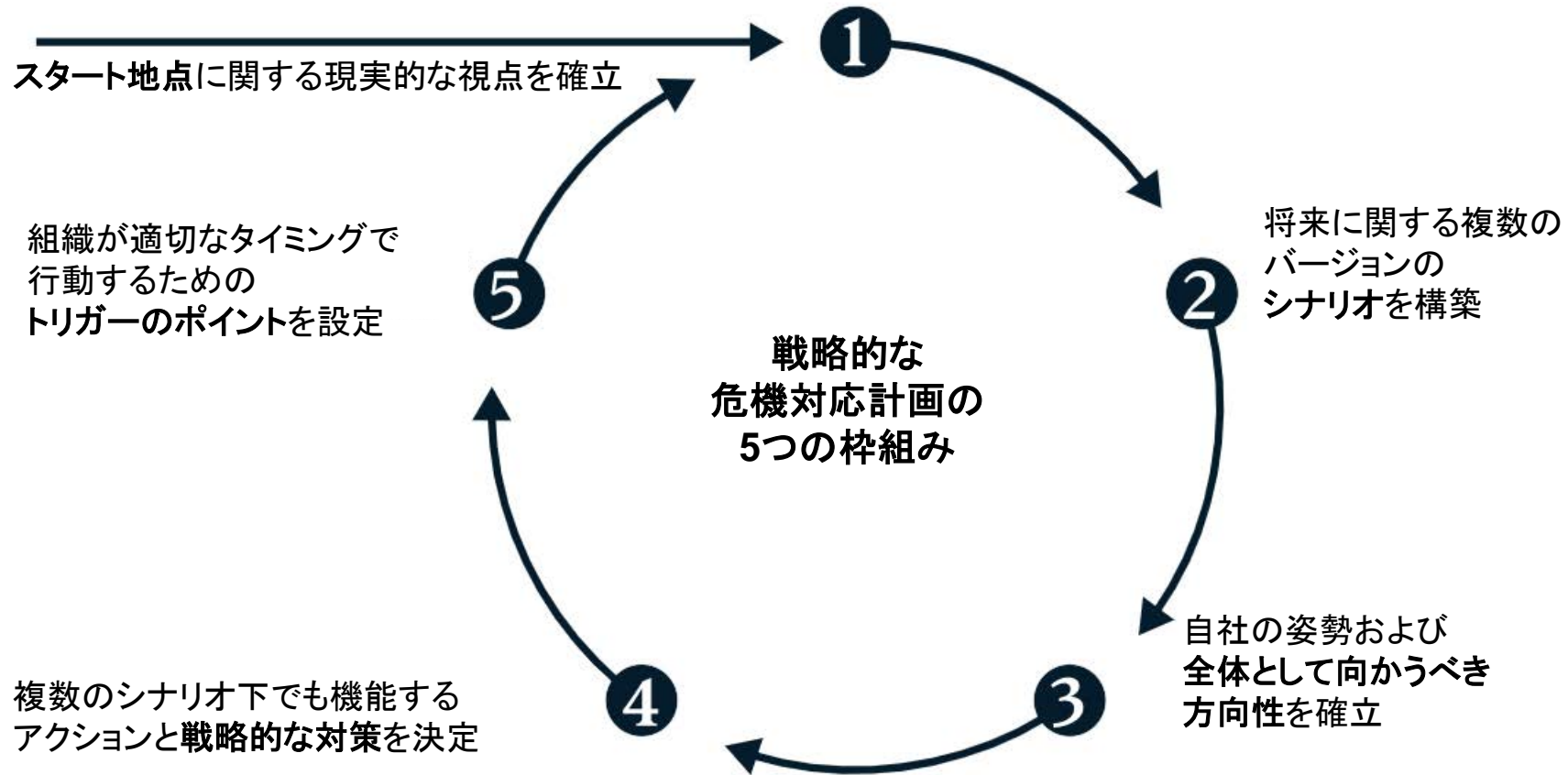
明確でバイアスの無いシナリオ

戦略的アクションのポートフォリオ(耐久力横断)

普及に向けた詳細な計画

“Next Normal”に向けた新たな戦略—再構想と改革

先行計画チームは5つのフレームワークを用いて急激に変化する状況に素早い対応を提示できる



記事全文を読むにはこの[リンク](#)をクリックしてください

Nerve Centerの設計は軍隊の指令原則に基づいて設計されている

コアコンセプト: 環境よりも速く Observe(観察)、Orient(方向付け)、Decide(決定)、Act(行動)できる組織の構築

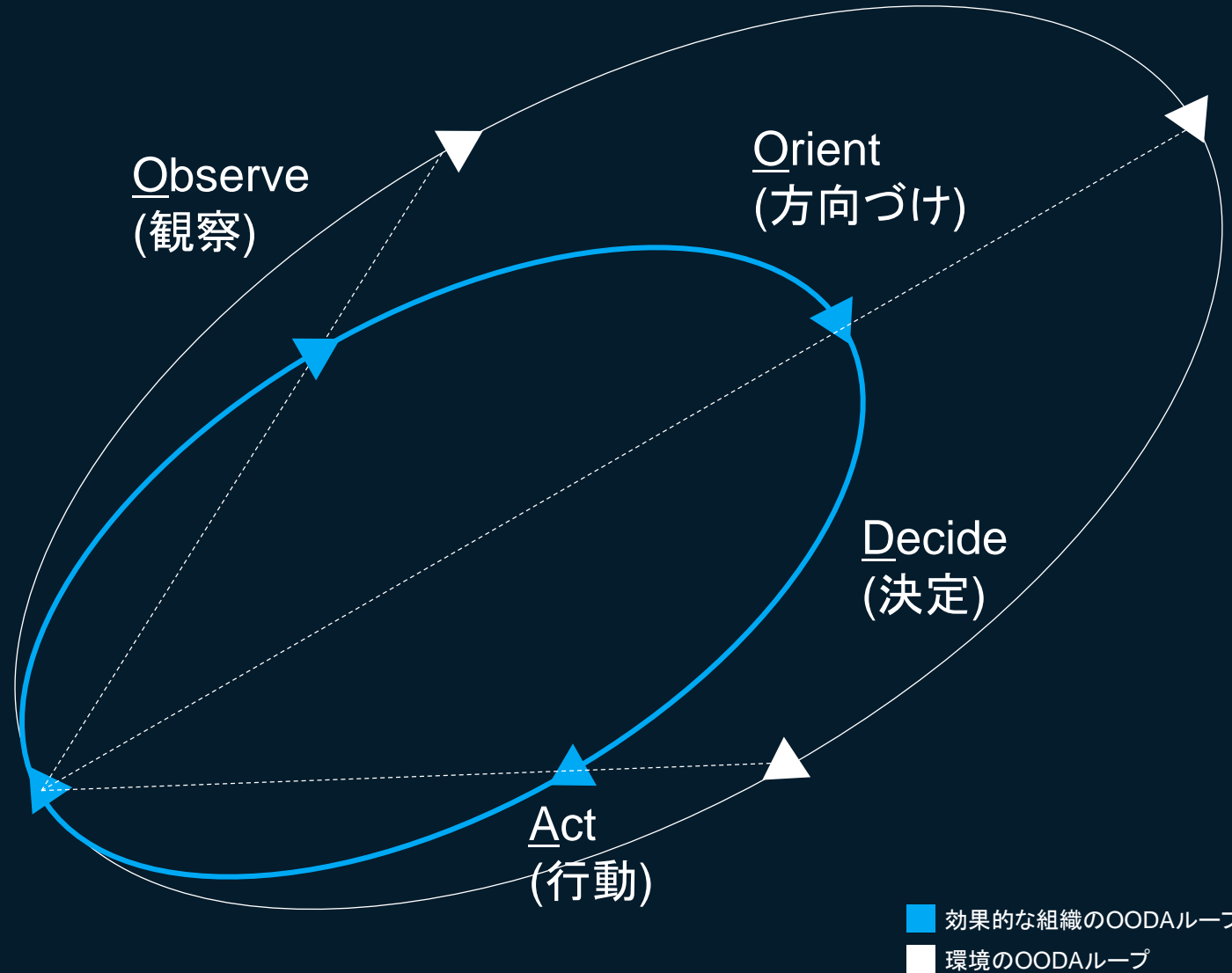


John BoydのOODAループ

ジョンボイドは米空軍の大佐で、その戦時の流儀に関する考え方は特にベトナム戦争後の米軍の考え方に革命をもたらした

ボイドのコンセプト: OODAループ

勝利を収めるための鍵は環境の変化速度よりも速く適切な決定を下せる能力にある



参考資料

再構想と改革の詳細



消費者:新たな日常

消費者の行動、規制、組織、サプライチェーンの変化の度合いが全体の"Next Normal"を決定する

消費者行動の“Next Normal”の具体例



ロイヤリティの変化— 在庫状況、健康的な属性、ブランドの試行に基づいて変化したバスケット



価格・価値の関係性が新たにリセット— 景気後退によって低価格帯やプライベートブランドへと需要がシフト



コーヒーショップ、スパ、レストランの代わりに、より簡単で便利な役割を担う自宅— 消費者はより便利で安価に「目的が果たせる」方法を発見



混ざり合う属性別の「日常」— ミレニアルがより「落ち着いて」料理をするようになり、男性がより外出して買い物を担当することでブランド、カテゴリ、買い物客の行動がシフト



センターストアや大規模ブランドの復活— 知名度をと大規模なサプライチェーンに支えられた在庫力を活用



eブーマー(実際はe全員)— 備蓄はオンライン、補充と生鮮品はスーパーやコンビニが担い、チャンネルが激変



ローエンドの時代— 百円ショップ、ディスカウントショップ、スーパーストアは価格と安定供給の面でさらに有利



小売への再誘致— スーパー以外では実店舗の縮小によって制限解除後には新たな戦術が必要



脱都市化— 自宅避難命令を受けて最近の都市化のトレンドが逆流



サステナビリティの再興と再定義— 環境と公共衛生の目的を同時に充足



サプライチェーン: 新たな日常

消費者の行動、規制、組織、サプライチェーンの変化の度合いが全体の“Next Normal”を決定する

サプライチェーンの“Next Normal”の具体例

組織にとってのレバー

変化の度合い

最小限

大幅

	最小限		大幅
組織 サプライチェーン 耐久力	「効率的」サプライチェーンへの注力は変わらず、現在の最小限のコストが主な目的	各シナリオでの耐久性を確保するための重要コンポーネントの最低コストでの確保に向けて主に最適化	収益性に照らしてサプライチェーン設計のリスクを十分に定量化しており、現在の利益と収益の耐久力のトレードオフを最適化
組織 サプライチェーン デジタル化	限定的なデジタル化による現状維持で、サプライチェーン全体の可視性が不足	重要地点では可視化されており一部デジタル化されているが、全体を通じた可視性は不足	全体を通じてサプライチェーンがデジタル化されており、在庫と商品横断で全面的に可視化可能



規制:新たな日常

消費者の行動、規制、組織、サプライチェーンの変化の度合いが全体の“Next Normal”を決定する

政府規制の"Next Normal"の具体例

規制当局のレバー

変化の度合い

最小限

大幅

	健康と安全性の規制	危険物、身体への危害のリスク、不衛生な状態がないか、さらには物理的距離戦略が行われているかの職場安全性の検査	徹底清掃、定期的な検温など職場衛生規制が大幅に厳格化	
健康保護	従業員保障	企業の希望に合わせて病欠方針を管理(医師の通知が必要、年間8日までなど)	医療保険の拡大(ワクチンに向けたガイドラインの合理化など)	病欠の柔軟性を向上する政府規則(最低14日間、扶養家族の介助にも適応、長期疾病など)
	移動制限	追加の移動制限は無いが、長距離移動では消毒が増加	無作為での検温を含む全ての公共交通の定期的な消毒	旅客の健康要件の強化(検温、健康申告書、到着時の隔離など)
	貿易政策	貿易政策は経済成長の極大化に注力		政策で重視されるのは経済的セキュリティ(医薬品やPPEの国内生産増強など)
経済の維持	労働規制	随意契約により、企業は現在の規制の順守状況に応じて従業員を雇用・解雇可能		新たな規制では危機的状況での大量解雇の回避を目指し(例、継続的停職の促進、契約見直しなど)、またフリーランス労働者にも保護利益をもたらす
	再スキル化	新たな「再スキル化」に注力した政策は無い		"Next Normal"に向けた再スキル取得を重視(例、リモートワークの拡大、専門職向けの労働者の再スキル習得、社内/社外への再配置のための労働者の再スキル化)



組織: 新たな日常

消費者の行動、規制、組織、サプライチェーンの変化の度合いが全体の“Next Normal”を決定する

組織体制に関する“Next Normal”の具体例

組織にとってのレバー

変化の度合い

最低限の変化

抜本的变化

組織の体制

組織にとってのレバー	変化の度合い	最低限の変化	抜本的变化
仕事はどこで行われるか	ホワイトカラー従業員は今後も「出社」	リモートワークは可能だがほとんどの職業はまだ「対面」	リモートワークの受け入れが完了(例、放射線医、金融アナリスト、コンサルタントを含む約25%のホワイトカラーが完全在宅勤務)
人材の組織方法	プロジェクト実行に必要な全部門をカバーする伝統的なピラミッド構造	一部BUはプロジェクトベースの仕事のネットワークに再編	よりリーンでより「アジャイル」な体制ではプロジェクトベースの実行に「ギグエコノミー」を活用
意思決定のあり方	業務遂行のためのプロセス定義(指揮命令、書類ベースの承認など)	より権限を与えられたチーム	戦略は集約的に立案され調整される。全てのオペレーション判断は分散され、スピードとテスト&ラン志向にバイアス
従業員の規模と構成	従業員はほとんどがフルタイム社員	管理職はフルタイムだが、管理職以外は「ギグ」労働者にシフト	全ての従業員でギグエコノミーを活用(フルタイム社員は労働力の20%未満)

McKinsey
& Company

