



ニューノーマルへの ロードマップ

アフターコロナに向けたビジョン策定

Contents

| | |
|-----------------------|------|
| ニューノーマルへの備え | P.03 |
| ロードマップ策定ステップ | P.05 |
| アウトサイド・イン — 外部要因 | P.06 |
| インサイド・アウト — 内部からの圧力 | P.07 |
| ビジネス機能の新たな姿 | P.08 |
| 最適な戦略作り | P.14 |
| 組織体制を整えるための重要な問い | P.15 |
| ニューノーマルに向けたロードマップ策定支援 | P.16 |
| KPMGによる支援の特徴 | P.17 |

ニューノーマルへの備え

今こそニューノーマルに向けて、 組織体制を整える時です

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が世界経済へ与える影響は優に数兆ドル規模に上ることが想定され、ビジネスのあり方を、突如として、また長期的に変化させる火種となったことに疑いの余地はありません。世界がかつて経験したことのない変化に見舞われる中、この「ニューノーマル」にどう対応していくかということが、企業の新たな課題と言えるでしょう。

新型コロナの影響は拡大の一途を辿り、私たちの暮らすこの世界の姿は日々作り変えられつつあります。25億を超える人々が何らかの都市封鎖の状況に置かれ(*)、それ以外の人々も感染リスクを抑えるために生活様式を大幅に調整するよう強いられています。私たちの暮らし方、働き方、余暇の過ごし方はわずかな間に様変わりしました。

世界中の国々が認識する危機管理の段階はそれぞれ異なっていますが、共通している1つの傾向として、業種を問わず経済全体が甚大な影響を実感していることが挙げられます。

新型コロナは、近年発生した経済、社会あるいは政治に関連する他のグローバルな出来事とは異なり、どこか特定の地域、経済セクター、社会階級に限られた話ではありません。政府にとっても、企業にとっても、そして社会全般にとっても文字通り前例なき難題が突きつけられています。

目下、ビジネスリーダーに求められている重要な課題は、この前例のない環境で前進するための道筋を示すことです。今こそ、ニューノーマル (新常态。本稿では、新型コロナの終息後に人々の考え方や働き方に生じる変化、およびそれが当たり前のこととなる状態を指す) に向けたロードマップを描く時です。

* 2020年5月時点

この前例のない環境における
ロードマップを示すことが、
リーダーに求められています

ロードマップ策定ステップ

ニューノーマルの世界における成否は、今どのような策を講じて、組織に合った長期的なロードマップを示すかによって決まります。

各企業は、今まさに新型コロナ危機による直接的な影響への対応に追われ、どうしても目先の課題に注意を向けがちです。それが必要なのは間違いありませんが、当座を切り抜けるだけでなく、今後も成功し続けるためには、ニューノーマルに向けた組織体制を整えることこそ、重要です。

新型コロナ危機のような状況下では、長期的な戦略にそぐわない意思決定がなされた場合その代償は拡大する恐れがあり、ビジネスリーダーは今後生じるであろう状況についてしっかりと予測する必要があります。

KPMGは、新型コロナへの現今の対応についてはもとより、将来的な視点からクライアント企業を支援します。

企業に大きなプレッシャーがかかる一方で、この状況は従来のオペレーションの改善に加えて、危機を乗り越えるという共通目標を前に、ビジネスリーダー、従業員、ステークホルダーが一体となり、長期的成功の土台作りにもつながる大規模な業務改革に取り組む機会でもあると言えます。

KPMGはこの現状を踏まえ、ビジネスリーダーが明るい見通しを持ち、ニューノーマルへのスムーズなシフトと長期的かつ持続可能な成長を可能にする、ビジネスの再ポジショニングへの取組みをサポートします。

ロードマップを示すための重要ステップ

1. 新型コロナ対応を踏まえた安定状態を組織に作る

コロナ禍の渦中ではあらゆる物事が正常な機能を失っています。リーダーシップチームと協力し、安定状態を作ります。

2. 短期事業計画を完成させる

今年度の事業計画を正式修正し、新しいシナリオに基づいた次年度の見通しを立てます。

3. 一呼吸置く

危機下のストレスやプレッシャーは有効な判断能力を鈍らせます。一呼吸置いて、精神をリセットすることも必要です。

4. 将来に目を向ける

新型コロナが3～5年後のビジネス環境をどう作り変えるかと予想されるのか、情報に基づき判断します。現状に捉われてはなりません。

5. 観察し、軌道修正する

ビジネスの現状に目を向け、何が機能しているのか、していないのか、さらには3～5年後に想定する立ち位置と合致していない部分はどこかを見極めます。

6. ニューノーマルに向けたビジョンを示す

従業員は今後の組織の方向性を探しています。ニューノーマルの世界で組織がどこを目指すのか、ビジネスリーダーとしてのビジョンが求められます。

7. 現在の戦略を見直す

新しいビジョンに基づいて現在の活動を見直し、当面の優先事項を長期的な視点と合致させます。

8. 前進を続ける

ニューノーマルへのロードマップを今すぐ始動させます。多くのことについて先行きが不透明ですが、いち早く実効的に環境適応できる組織が生き残る道も繁栄も得ることができます。

ビジネスに変化を引き起こす可能性のある外部要因

新型コロナが、世界経済の在り方をわずかな間に作り変えました。ビジネスに影響を及ぼす外部要因は多種多様がありますが、業界を問わず、すべてのビジネスリーダーが検討すべきいくつかの共通項があります。

これらは互いにつながった今日の世界における事業運営の土台であり、その対応が今後の組織の成否を決めるといっても過言ではありません。

🔍 デジタル

新型コロナ危機によってどの業種、どの市場においてもデジタル技術の導入が劇的に加速され、顧客との関わり方、ビジネスモデル、働き方に変化が生じています。

🔍 グローバルオペレーション

当面の間は国内外問わず、移動への制限が考えられるため、各拠点のオペレーション管理も拠点の拡大も、あり方が根本から様変わりしています。

🔍 世界貿易

新たなリスク要素、供給に対する影響、顧客需要の冷え込みが世界貿易の姿を作り変えています。

🔍 サプライチェーン・物流

サプライチェーンは世界的に甚大な影響を受けています。グローバルサプライチェーンを今後どう進化させるのかは1つの大きな課題です。

🔍 リスク

従来なら考えられないことも起こり得る状況です。それに伴い、リスクの優先度や管理に変化が生じています。

🔍 俊敏さ

小回りのきく俊敏性のある組織はすでにチャンスを生み出すために効果的な対応を進めています。今後は、将来性があることと俊敏さは対の関係と言えるでしょう。

🔍 コアビジネス

既存ビジネスモデルの簡素化やコアビジネス以外の事業売却など、コスト削減を目的としたコアビジネスへの回帰が進んでいます。

🔍 新規ベンチャー

新しいリスクモデルに基づき、新規ベンチャーの支援、資金提供、立ち上げの方法も変化しています。この傾向は、新興市場において特に顕著に見られます。

🔍 人材

雇用に対する幅広い影響が予想され、リモートワークが標準になりつつある現在、人材市場の性質も変化しています。

ビジネスの変化を引き起こす 可能性のある内部圧力

ビジネスを方向付ける外からの圧力とともに、ビジネスを継続していく中で生まれる様々な内部圧力があります。これらの圧力は、外からの多様な圧力がビジネス課題を生み出したり、変化をもたらしたりすると同時に生じます。

戦略、オペレーション、人材についてどう対応するべきか、理解することが重要です。

🔍 オムニチャネル

新型コロナは顧客との関わりにおける重要原則の見直しを迫り、デジタルチャネルの優勢を確立しました。そのため、企業によっては、サービスの提供が完全に様変わりすることになるでしょう。

🔍 コネクテッドエンタープライズ

企業にのしかかる圧力は、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの連携性の欠如を露呈させました。ニューノーマルの世界で成功するには、コネクテッドエンタープライズが標準になると考えられます。

🔍 更なる効率化

コスト圧力がビジネスを変え、リーン原則の応用とアジャイルデリバリー手法の採用によるコスト削減が進むと予想されます。

🔍 リスク管理

リスク管理は常日頃から重要ですが、今後は企業でのリスク管理が強化され、組織の前面に再浮上することになるでしょう。

🔍 規制

各国政府はすでに新型コロナに伴う影響を最小限に抑え、リスクを軽減するための規制を検討しています。企業はこうした規制の変化に柔軟に対応し、取り入れる必要があります。

🔍 ビジネスモデル

顧客需要の変化とコスト削減の必要性を背景に、レジリエンス強化を図るための最大限に効率的な組織への再編、および軌道修正が強く求められると予想されます。

🔍 サプライチェーンの最適化

巨大かつ複雑なグローバルサプライチェーンが、リスク軽減と確実な供給に一層適した小規模で俊敏なマイクロサプライチェーンに変化する可能性があります。

🔍 クラウドの導入

オンプレミスのレガシーインフラで業務を続けている企業は、事業継続リスクの軽減と運用コスト削減のためにクラウドに移行する必要に迫られるでしょう。

🔍 サイバーセキュリティ

仮想形態の働き方への大規模なシフトが企業にサイバーリスクをもたらしています。サイバーリスクを慎重に見極め、対応し、軽減策を講じる必要があります。

🔍 人材

新型コロナ危機の影響を受けた人員への対応を行いながら、変革を必要とする組織を導くことはビジネスリーダーにとっても、従業員にとっても難題です。

ニューノーマルの世界での 新たな働き方

今後、中期的には新型コロナ関連リスクが一定程度あることを前提とした対応が続くものと予想されます。このリスクは、予防接種が広範囲に行われるか、広範囲の集団免疫が獲得されるまで低減することはないでしょう。

この状況を踏まえ、通常業務を維持し、様々な業務に携わるすべての従業員のリスクを管理するために、企業はリスクベースの働き方を取り入れる必要があります。

📍 『Stay Home(ステイホーム)』で会社を守る

日本人は、業務を第一に考える傾向があり、軽い病気程度ならば出勤する人も少なくありません。しかし、新型コロナ危機の状況下では、このような働き方のリスクは極めて大きく、そうした考え方は改めなければなりません。

企業は、個人の健康と企業業績の健全性とを合わせて見直し、「ちょっとした体調不良であったとしても、そう感じたら『Stay Home』して、会社を守ること。『Stay Home』は後ろめたいことではなく、同僚や会社を守る行為です」と明確なメッセージを発信する必要があります。

📍 サテライトオフィス、リモートワーク

リモートワークを推進するだけでなく、ホームオフィス、二次拠点、一次拠点の人員配分プランを立てることが理想的です。

これに加え、合理的なリスク分散戦略として短中期的なサテライトオフィスを開設し、人員の分散、密集リスクの軽減を図る方法などもあります。

📍 キーパーソンリスク

リーダーシップチーム(経営層、管理職等)が集合して、戦略やその他の問題を話し合う時代は過ぎ去りました。この機会にキーパーソンリスクを見直し、このリスクを軽減するためのビジネスプロセスを設計し直すべきです。

例えば、主要な社員が体調不良あるいはその他の理由で出勤できない場合に備えて別の社員に二次スキルを身に付けさせる、キーとなる社員が集団で健康を害するリスクを軽減するために会議慣習を見直すことなどが考えられます。後者については、対面でのリーダーシップ会議、財務やその他の基幹部門などの特定目的のための大人数での会議等が見直しの対象になります。

📍 移動

新型コロナが発生する以前は、国内外の移動や渡航は通常業務の一部でした。今後は、この考え方を改め、移動・渡航を重要業務に限定する必要があります。

出張の回数や頻度も、組織全体のリスクを踏まえた再検討が必要です。個人旅行についても、特に高リスク地域への渡航の場合は、指針を定めるとよいでしょう。例えば、感染リスク抑制のため、海外渡航後は一定期間在宅勤務とするなどの規定を定め、これに休暇中の個人旅行を含める、といった対応です。

以上の通り、ニューノーマルの世界で状況を安定化させるためには、どの企業にもまったく新しい働き方が求められます。

ニューノーマルの世界での 顧客と営業活動の新たな姿

④ オムニチャネル

多くの企業がシームレスなオムニチャネルでのサービスを提供したいと考えていますが、ニューノーマルの世界ではこのサービスモデルが基本になります。顧客等とのコミュニケーションの多くはデジタルにシフトし、必要に応じて慎重な管理のうえで物理的なやり取りが行われます。B2C企業はすでにこの路線にあります。これらの領域での動きを今後さらに加速させ投資する必要があります。

多くのB2B企業にとっては新たな概念ですが、ニューノーマル環境下ではデジタルチャネルは間違いなく重要です。自動車製造業、製薬業、重工業、公共事業などのB2Bの業種でも、B2Cサービスのオムニチャネルと同様に、サプライヤー、販売店、その他のバリューチェーン関係者との関わり方に大規模な変革が必要です。

⑤ 顧客オンボーディング・新たな顧客の創出

多くのグローバル企業の顧客オンボーディング（サービス体験の満足度を高め、継続利用を促す取組み）では、通常、デジタルな手法と物理的な手法の両方が用いられ、規制要件では物理的なやり取りが推奨されています。日本での顧客オンボーディングは慣習や文化、従来のサービスモデルを理由にそのほとんどが物理的に行われています。

日本企業がニューノーマルの世界で勝ち残るには、デジタルを主とするグローバルサービスモデルを模範にした顧客オンボーディングへの迅速な方向転換が必要です。例えば、紙媒体を減らし伝統的なハンコ文化からの脱却を図る、デジタルでの顧客身元確認を実現するといったことが挙げられます。

日本企業にとっては大きなハードルですが、複雑さやコストを軽減させると同時に顧客層を拡大できる絶好のチャンスでもあります。

⑥ 顧客サービス

新型コロナ危機は、コールセンターにも劇的な変化をもたらしています。近年、多くの企業がコールセンターの活用によってコスト削減を図ってきましたが、今回は感染拡大防止の観点で、対面でのサービスや営業活動を避けるためにコールセンターへの機能のシフトが求められています。顧客からの要求も複雑なため、元営業スタッフやサービススタッフをコールセンターに配置する、最新の需要管理機能 [IVR（自動応答システム）、音声認識（音声テキスト変換）、チャットボット] に投資するなど、運営を大幅に変更した企業もありますが、しっかりとしたコールセンターがなければ、従来の対面でのサービスや営業活動とのギャップを埋めることはなかなかできません。

⑦ 顧客中心型エコシステム

サービスモデルを完全にデジタル化すると、顧客の獲得や維持の難易度が上がります。多くの従来型企業が説得力のある価値提案の発信に苦戦している一方で、テクノロジー重視型の企業では、使いやすさ、低コスト、顧客中心主義設計を軸とする価値提案をいち早く確立させています。

ニューノーマルの環境において、企業が顧客層を維持・拡大するために必要なことは、顧客に対して説得力のある価値提案を打ち立てることです。幅広い顧客エコシステムの中で、価値を提供できる力を示す提案が求められます。これは即ち、1つの製品やニーズへの限定ではなく、幅広い顧客に対応可能なアライアンスやネットワークを構築することでもあります。

こうした考え方は日本の現状にとって難しい面もあり、また、多くの時間と多額の投資も必要とします。

ニューノーマルの世界での サプライチェーンと オペレーションの新たな姿

▶ サプライチェーンリスク

多くの企業がこれまで、運営コストの低さと生産性の高さに惹かれてサプライチェーンの重要構成要素を特定の場所に一元化させ、もしくは少数のサプライヤーに集中させてきましたが、新型コロナによってこの戦略に伴うリスクが浮き彫りになりました。企業はサプライチェーンを変革して、集中リスクをより適切にコントロールする必要があります。

このリスク管理には、例えば、サプライヤーネットワークを広げる、グローバルのオペレーション拠点を見直す、より精度の高いリスク評価のためにシナリオ分析を行うなどの方法があります。今回の危機を受け、多くの企業がグローバルサプライチェーンのより完全な再構築を迫られることになるでしょう。

▶ サプライチェーンの再構築

各国政府や民間セクターが国内市場の再建に取り組む中、国内の経済成長を促すために、国内サプライヤーネットワークの構築につながるマイクロサプライチェーンの構築にはずみがつくことが予想されます。日本では政府がすでに製造業の国内回帰を支援する奨励策を発表しています。

短中期的なリスク環境を背景に、大規模なグローバルサプライチェーンから、より距離が短く、機動力のあるサプライチェーンへのシフトが起きるでしょう。少なくとも、今後の流れは分散化であり、特定の製品についてはより小規模なマイクロサプライチェーンを使用するなど、サプライチェーンリスクを分散するための選択肢を各企業が検討することになると考えられます。

▶ 分散化

分散化はリスク管理の基本原則の1つです。近年、統合と規模の効率性によってコスト削減を図る取組みが進められ、調達、サプライチェーン設計、オペレーションに関して企業は分散化の概念から遠のいていましたが、今後はそうした状況にも変化が予想されます。

新しいリスクモデルでは、リスク管理の重要原則の1つとして改めて分散化に注目が集まり、その範囲はサプライチェーンから調達、オペレーション全般に及びます。

▶ 購買・調達

今後のリスク軽減のためには、リスク管理、パンデミック対応、一般的リスク軽減手順（個人防護具の使用など）の点で、厳しい基準を設定・遵守しているサプライヤーとの購買・調達契約が求められます。

また、これらの点で高い基準を着実に実行しているサプライヤーを見つけ、支援する動きが、特定の調達契約に変化をもたらし、求められた基準を守るサプライヤーに対しては割高な金額を出してもかまわないと考える企業が出てくるでしょう。それと同時に、サプライヤーに対しては、ウイルス感染やそれ以外に想定される高リスク事象に伴うリスクを軽減するため、働き方の見直しや改善が強く求められることになると予想されます。

▶ 在庫管理

従来の在庫管理では、どちらかと言えば過剰在庫を抑えることに重きが置かれ、需要変動、または想定される供給停止に備えて最小限の余剰在庫のみが確保されていました。

短中期的にはこうした考え方が見直され、世界的な供給の不安定さを踏まえて在庫を増やす方向に進むと考えられます。この方針に伴うコスト、管理、倉庫スペースの問題については、社内の関係各署からのサポートが必要です。

ニューノーマルの世界での 情報テクノロジーの新たな姿

④ クラウド

オンプレミスのITインフラで業務を続けてきた企業、中でも特にグローバル企業は、新型コロナ危機で大きな問題に直面しています。リモートアクセスが制限され、オンサイトのみのデータストレージであるがゆえに仮想環境へのシフトに苦戦しています。

より幅広い技術変革や顧客行動の変化と相まって、今後はCIOがニューノーマル環境の中心人物になっていくでしょう。まだその方向に動き出していない企業は仮想業務をサポートするクラウドへの移行を検討する必要があります。仮想形態での働き方に対応し、データストレージの確保とネットワークリスクの分散化が可能なテクノロジーの活用が検討項目の中心になると考えられます。

⑤ デジタル化

日本では、紙媒体重視の企業もまだ多いと思われませんが、今回の新型コロナ対応ではこの点がとりわけ問題視されています。ニューノーマル環境で成功するには、事業活動全体でペーパーレス化を図ることが必要不可欠であり、電子契約書の活用や、伝統的な捺印文化からの脱却が求められます。

企業は2022年までのペーパーレス化を目標に、これを実現するためのプロセスやテクノロジーインフラへの投資を行うべきです。

⑥ データ管理

効果的にペーパーレス化し、データから有意義なインサイトを引き出すためには、プロセスとテクノロジーを見直し、エンタープライズレベルでのデータストレージソリューションの構築へと方向転換する必要があります。複数のデータセットではなく、データレイク(データを一元的に格納するデータリポジトリ)の活用によるデータの保存、管理、検索が推奨されます。

データレイクの活用には、テクノロジーの変更とともに、ビジネスチャンスを最大化するために組織内で情報を自由に共有するという社内意識改革も必要です。

⑦ サイバーセキュリティ戦略

従来のビジネスモデルに基づいて策定されたサイバーセキュリティ戦略は見直しが必要であり、脆弱性に対処するための投資も必要です。企業での仮想チャネルの活用が進み、主なビジネス基盤がクラウドに移行する中で、サイバー犯罪者やハクティビストをはじめとする多様な脅威に直面するリスクが生まれています。

バーチャル会議システムのセキュリティに関する最近の報道を見ると、リスク評価をせずに拙速に仮想環境への移行を進めることの危険性が指摘されています。一貫性と計画性のある有効なサイバーセキュリティ対策の必要性は、今回の新型コロナ危機でますます高まり、デジタルチャネルでのビジネス展開へシフトが進むことによって、今後も引き続き重要な役割を担うことになるでしょう。

ニューノーマル環境下ではこれまで以上に、受け身ではなく攻めのサイバーセキュリティが必要です。例えば、最新の脅威検知機能やデータの保存・処理・送信時の強力な暗号化プロトコルを導入する、ソーシャルエンジニアリング、フィッシングなどのよくある攻撃経路に関するリスクについて従業員教育を行うなどの方法が考えられます。

⑧ リーン、アジャイルIT

コストに対する圧力の高まりとともに、CIOには少ない予算でより多くのサービス提供が求められ、IT領域にとっては大きなプレッシャーとなっています。効果的に実現するための唯一の策として、IT環境全体の生産性を高めることが必要です。

この困難な状況下で変革を目指す企業には、リーン手法やアジャイルデリバリー手法を活用した差別化やより広範囲な組織のサポートが求められます。

ニューノーマルの世界での 財務・経理部門の新たな姿

▶ 将来に対応した財務組織

ニューノーマル環境は組織全体に変化を引き起こすため、財務部門にも将来に備えた体制作りが求められます。ビジネスリーダーたちがより深い洞察力を求め、ニューノーマル大変革を通じた組織の舵取りを目指すにつれ、財務部門への要求も高まります。CFOはこの変革の中心的存在であり、多くの場合、重要な変革活動を支えるキーパーソンとなります。攻めの姿勢で将来に備えるために、洞察力と意思決定に対する期待を踏まえ、現在の体制を見直すことが財務部門には求められます。

▶ 連携

各国政府もビジネスリーダーたちも、ニューノーマル環境で前向きな成果を出すための様々な方策を検討しています。規制、ガバナンス、リスク管理の観点から新しいロードマップを示すうえで、CFOは政府やステークホルダーとともにCEOを支える絶好の立場にあります。

政府はビジネスコミュニティからのアイデアや意見を求めており、ニューノーマル環境のための発想やソリューションを編み出すうえで、財務部門からの知見が役立つでしょう。

▶ 規制改正

刻々と変わる規制はすでに各種業界に影響を与えていますが、財務部門には現在の規制と今後施行予定の規制改正、そして今後予想される規制改正についての評価が求められます。新型コロナに関し、経済を安定させ、パンデミックによる影響の長期化を抑えるための様々な規制改正が今後予想されますので、CFOと財務部門には改正による組織への影響を前もって見通す準備が必要です。

▶ コスト削減に関する連携

組織が変革を目指すうえで、財務部門はこのロードマップの重要なパートナーです。CFOと財務部門にはコスト削減の取組みをはじめとした変革活動への重要なサポートが求められます。

財務部門は知見、評価、予測に基づきこの課題に対してバックアップできるよう準備を整えなければなりません。すぐにもこの大規模変革の準備に取り掛かるべきです。

▶ エンタープライズパフォーマンス管理

ERPシステムやデータウェアハウスツール、ビジネスインテリジェンス機能のROIを強化するために、EPMソリューションの導入を検討すべきです。財務部門が有意義なビジネスサポートを行い、価値を提供するための包括的かつ統合的的意思決定を支援するプラットフォームを備える必要があります。

▶ セルフサービス型データ・アナリティクス

財務部門に対する要求が今後高まることが予想されるため、大手企業ではビジネスニーズをより上手く管理するためのセルフサービス型データ・アナリティクスソリューションへの投資が進むでしょう。こうしたツールを導入することによって、財務部門は引き続き重要な報告業務を行いながら、少ないリソースを付加価値の高い業務に効果的に集中させることができます。

ニューノーマルの世界での 人材・企業文化の新たな姿

働き方改革

日本企業では近年、残業時間の削減、柔軟な働き方の導入、リモートワークの導入など、働き方改革が進められています。しかし、努力は続いているものの、思うような成果に結びついている企業が少ないのが現状です。

新型コロナ危機は、働き方改革を加速させる契機となりそうです。多くのグローバル企業は以前から柔軟な働き方を重視した職場文化を築いてきましたが、日本企業はいまだ移行期にあります。グローバル競争力を高め、この環境で競える十分な俊敏性を備えるためには、働き方改革の迅速な前進が必要不可欠です。

人材管理

この議論と表裏一体にあるのが、多くの従業員が個人としてのリスクを心配するようになり、個人のリスクを抑えるために、必要に応じて家族の健康問題等にも対応できる選択肢の提供を会社に望むようになることです。

ビジネス市場と人材市場のいずれにおいても競争力を維持するためには、ワークライフバランスや柔軟な働き方を推奨し、個人のリスク管理に対して必要な支援を行うための改革が必要です。

新たな能力

企業はデジタル機能を強化し、ニューノーマルに適応した新しい形のビジネスを目指しています。そのためには、新たな能力が必要とされ、多くの場合、デジタルプレゼンスの構築・拡大、顧客関係管理の改善、データ・アナリティクス機能の強化のための人材採用やそのような人材の育成が求められるでしょう。

手段としては、長期的に社内でスキルを持つ人材を育成するか、あるいは特定の能力またはサービスを迅速に整えるために短期的な人員配置モデルを採用することが考えられます。

変革管理

新型コロナ危機とニューノーマルの影響について議論する中で忘れられがちなのが、この極めて不安定な状況と闘っているのは顧客だけでなく、従業員もそうであるということです。多くの場合、在宅勤務や社会的制約は大きな混乱を招き、こうした混乱は当面の間何らかの形で続くことが予想されます。

この観点から、企業はコロナ禍の間、従業員のサポートと、組織的変革を支える強力な社内変革管理プロセスの実行に全力で取り組まなければなりません。ビジネスリーダーがこの機をビジネス変革のチャンスと捉えるのであれば、そのメッセージとともに、人員を結集させ、引き込むための安心感と一体感を従業員に伝える必要があります。

人員構成の変化

バーチャルな働き方への移行は、能力不足を解消し、短期間で成果を出すために外部リソースを活用する機会が生まれることを意味します。多くの人員が完全にバーチャルな働き方へと移行する中で、従来型企業にはこれまで思い付かなかった、あるいはできなかった方法でコンサルタントや広告代理店、フリーランスを活用する道が開けます。場合によっては、コストを抑え、短期的リソース不足を埋めるための人員構成の見直しも有効な手段です。

ニューノーマルに向けた 戦略設計

新型コロナ危機下において、目的にかなうビジネス戦略作りは難題と言えますが、不可能ではありません。ビジネスリーダーは、ニューノーマルを前提とした長期的視点から、現在の事業活動、投資活動、リソース配分と将来のビジョンとを整合化させることで、誤った判断を下すリスクを軽減できます。こうした戦略の見直しは今すぐにでも行うべきです。ニューノーマルの世界での生き残りに必要な変革の規模は決して小さくはありません。

▶ 戦略パラメータ

確かなことが何もわからないとしても、ビジネスリーダーはニューノーマルの世界で成功するために何を変えるべきか、これまでの知識や経験に基づいて推測を立てることができます。

具体例をいくつか挙げてみましょう。

- 長期的な安定化のためのさらに低いコスト基準
- 新型コロナに伴う制限措置期間が長期化した場合も運営を続けられる持続可能なビジネスモデル
- すべての製品・サービスを対象としたデジタル営業・サービス提供手段
- バーチャルテクノロジーを活用したよりスリムで俊敏な働き方
- 拡張性がありバーチャルアクセスが可能な簡素化したITインフラ
- グローバル企業の場合は、共通の枠組みの中でグローバルとローカルの連携を推進できる協調的ガバナンスフレームワーク
- 今後の波に備えるためのより強固な事業継続計画
- キーステークホルダーとストーリーを共有するための明確な長期コミュニケーション戦略

▶ プロセス

これらの戦略パラメータを前提に、以下のステップで、組織戦略の再検討、再評価、重点項目の再設定を行います。

ステップ1:再検討

ニューノーマル環境における、変化の要因となる様々な内部・外部ファクターの想定インパクトを踏まえ、エグゼクティブチームを交えて組織のあるべき姿を再検討します。

ステップ2:再評価

再検討した組織のあるべき姿を踏まえ、それを実現するためにどの領域を中心に変革すべきかを考えながら、組織の全体像を再評価します。

ステップ3:重点項目の再設定

再検討した戦略に合わせ、現在の戦略、優先投資項目、重要変革活動を再設定します。組織内に周知し、前例のない事態を変革推進する機会として活かします。

組織体制を整えるための 重要な問い

以下について自問してみてください。

- ▶ デジタルテクノロジーを活用して顧客からの重要な要求に応えられているか？
- ▶ この危機を乗り越えると同時に勝ちを手に入れるための組織体制は無駄がなく俊敏か？
- ▶ フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスが有効に連携し、現在の急速に変化する環境に対応できているか？
- ▶ 分散型オペレーティングモデルに基づき、成長を支えられるテクノロジー環境が整っているか？
- ▶ 集中リスクを低減するためにサプライチェーンとオペレーション環境が効果的に整備されているか？
- ▶ 今後の事業運営環境に見合った人員構成になっているか？
- ▶ 不安定な状況に直面してもいち早く適応できる協力関係を取引先やアライアンスパートナーと築いているか？
- ▶ この危機を乗り越える手助けをし、ニューノーマルの備えとして模範事例を提案してくれる信頼できるアドバイザーはいるか？

ニューノーマルに向けた ロードマップ策定支援

極めて不安定な状況においては、戦略設計やその実行に大きな障害が存在します。しかし、今回の新型コロナ危機が企業に突きつけた課題は、同時に「攻撃は最大の防御」という環境を作り出しているとも言えます。今こそ組織内の変革を加速させ、ニューノーマルに備えるべき時です。

ビジネスリーダーにとって、現在の状況はニューノーマルに向けたビジョンを組織に示す絶好のチャンスです。そしてそのためには想像力、洞察力、決断力が欠かせません。

KPMGはこれまでも常に将来を見据え、各業界、ビジネス機能、グローバル市場、デジタルテクノロジーがどう変わっていくのかを見極める中で、クライアント企業と力を合わせながら、物事を前進させるための実践的かつ実行可能な方法を編み出してきました。その成果が、体系的に蓄積されたインサイトやツール、ソリューションの数々であり、優れたパフォーマンスと収益性の高い成長への詳細なロードマップ策定に役立てることができます。

不確実さや不透明感があっても、ニューノーマル環境において持続可能な成長と成功を実現できる最適な組織像を描くことは可能です。それがどのような姿かもおおよそ見えており、実用的なロードマップを描き、ニューノーマルの世界での優先事項とチャンスに基づき、リスクを加味した進歩的変革を、クライアントとともに実行することができます。

KPMGには各ビジネス機能に関する専門家としての豊富な経験と、あらゆる業界に関する深い知識があります。コンサルティングに限らず、税務やリスク、合併、買収など様々な分野のプロフェッショナルがビジネスの観点から360度評価を行い、ビジネス変革に伴う予期しない結果や付随する影響を指摘することができます。

KPMGは、今日の新型コロナ危機のような前例のない困難に立ち向かうクライアントを全面的にサポートします。

KPMGによる支援の特徴

1 真に重要な成果を出す

KPMGは戦略立案から導入・実施、改善、ガバナンスに至るまで、俊敏かつ柔軟に対応します。クライアントの課題に対処し、ビジネスを最適化し、問題解決を支援するためにあらゆる知見を動員し、あらゆる手を尽くします。

2 クライアントのビジネスを熟知している

KPMGには、現在のトレンドと将来の課題の両方を捉えた深い知見があります。脅威、規制改革、ディスラプション、ビジネスチャンス、イノベーションなど、今後予想される変化について包括的なインサイト(知見・洞察)を提供します。クライアントが直面する課題やプレッシャーに対し、知識と経験でサポートします。

3 任務を確実に遂行する

新しいビジネスモデルを採用すると、組織全体に影響が生じます。重要な機能部門の運営方法を変える場合、人員やプロセス、税務、テクノロジーへの影響を考慮する必要があります。いわば点を結び、鉄壁の守りを敷く作業です。KPMGでは、あらゆる業務においてリスクを管理し、価値を高めるための最適なスキルを持つプロフェッショナルを有しています。

4 テクノロジーを最大限利用する

昨今のビジネス上の課題はほぼすべてデジタルに関するものですが、テクノロジーは戦略を実行し、目的を果たすための手段であり、望む結果を実現するためのソリューションを決めるのはビジネス戦略です。レガシーシステムを欠陥も含めてすべて他社のサーバー上に再現するだけなら、クラウドに移行する意味はありません。KPMGは、テクノロジーを活用し、クライアントのビジネス戦略を支援します。

5 クライアントへの責任を果たす

KPMGは、クライアントのために価値を創造し、信頼を築き、パフォーマンスを向上させることで、満足感と達成感を得ています。今の世の中を改善し、未来を担う世代により良い世界を引き継ぐことを目標としています。

パンデミックへのビジネス対応支援につきましては以下のURLからご覧ください。
home.kpmg/jp/pandemic-bcp

執筆者



松本 剛
KPMG コンサルティング
執行役員



アダム・ベリス
KPMG コンサルティング
グローバルマーケット担当

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-1044

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.