

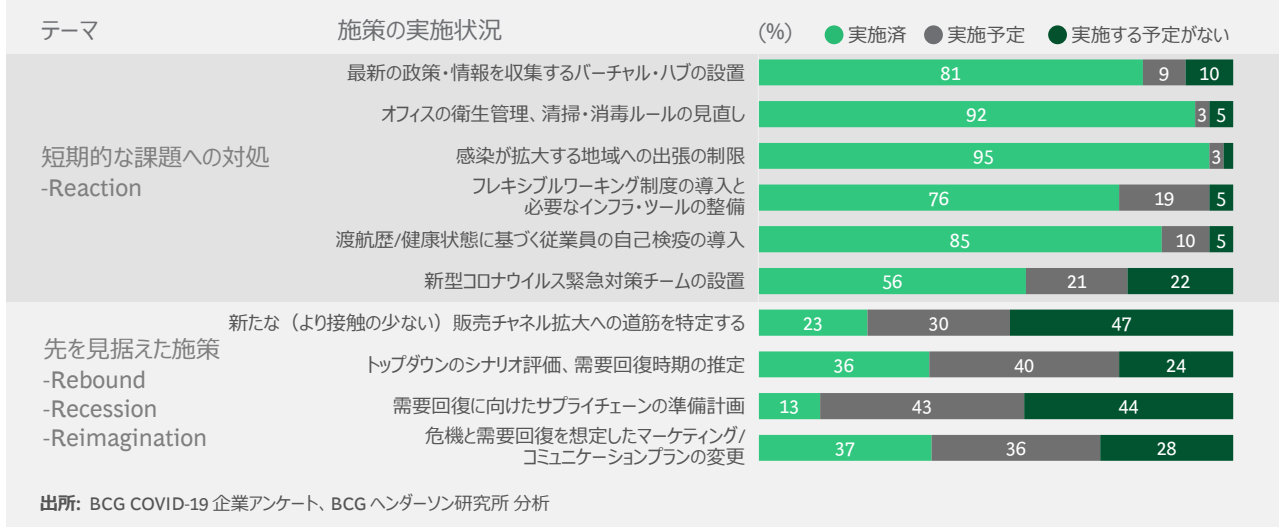
4つのR: Reaction、Rebound、Recession、そしてReimagination

Martin Reeves, Lars Fæste, Kevin Whitaker, Mark Abraham

どんなビジネスにも逆境ならではの機会がある。人道的危機のさなかにチャンスを強調するのは無神経と取れるかもしれないが、リーダーには、先を見据え、新しい顧客ニーズを予測してそれに応え、戦略と組織を進化させ、自社が持続的に繁栄できるようにする責務がある。

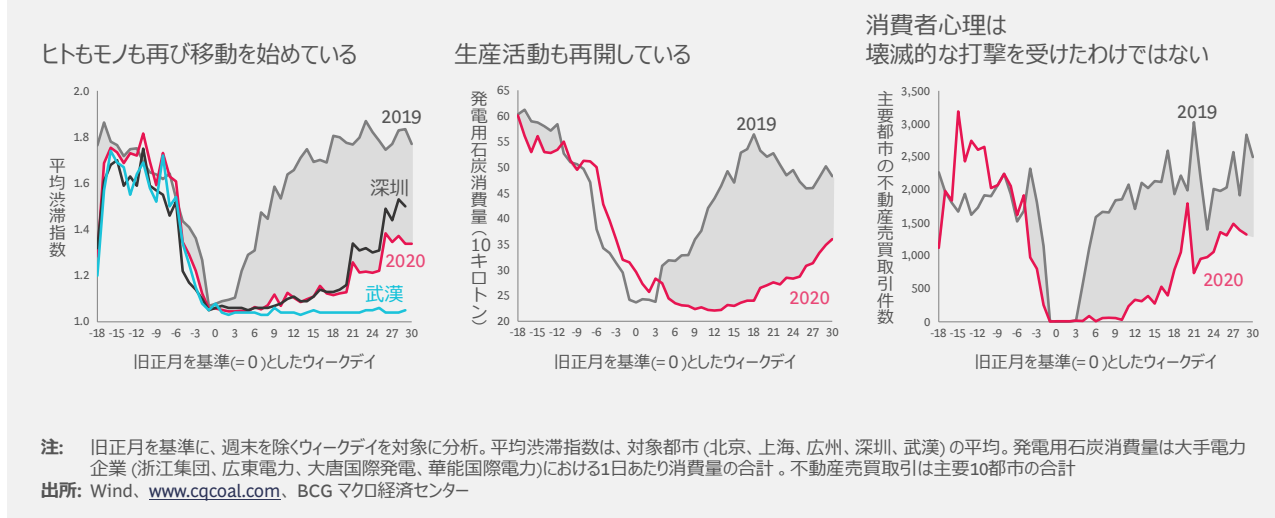
新型コロナウイルス感染症の世界的流行が収束すれば 2019 年の状況に戻ると考えてはならない。たとえば、SARS は中国で e コマースの普及とアリババの台頭を加速した要因の 1 つと目されている。多くの組織が感染拡大の突き付ける短期的な課題への対応と対処 (Reaction) に追われているのも無理はない (図表 1)。しかし、Reaction のみならず、3 つのより重要な R、つまり Rebound (需要の回復)、Recession (景気後退)、Reimagination (再構想) に焦点を合わせる必要がある。現在の状況は、個々の企業の枠を超え、社会全体の調和と協調の実現に向けた規範、行動、プラットフォームを再構想する機会でもある。

図表1 | 先を見据えた施策への取り組みは遅れがち



需要は必ず回復する。ヒトやモノの移動、生産活動、消費者マインドを映す指標を細かく分析すると、中国ではすでにその動きが始まっていることがわかる(図表 2)。

図表2 | 中国における経済回復の早期の兆候



さまざまな地域で、さまざまな速度で企業とサプライチェーンを再起動するうえでの複雑性を考えると、需要回復に向けた戦略を準備すべき時はすでに来ている。

過去 100 年にわたり、感染症の流行は経済サイクルに短期的だが鋭い衝撃を与え、一時的にその軌道をゆがめてきた。もちろん今回は異なる道筋をたどる可能性もある。株式市場の低迷(数値で言えば 20% の下落)はただちに景気後退を意味するわけではないが、その可能性の高さを示している。直近の景気拡大は、昨今の経済史上もっとも長く続く景気拡大局面の 1 つに数えられるが、すでに貿易関係、政治的不安定、企業債務などの領域で脆弱化の兆しが現れていた。需要と消費者心理の冷え込みをきっかけに世界経済が不況へと転がり落ちる可能性は十分にある。

慎重な企業はこの可能性に備えるだろう。私たちの分析によると全産業で 14% の企業が、不況や景気後退のさなかに売上と最終利益を成長させている。成功している企業は、準備、先制、成長志向、長期的な変革という共通の特徴を有する。こうした企業は長期的な視座に立ち、競合企業が支出を絞るなかで成長に向けた投資を行っている。

感染拡大が収束したあとも、景気後退のなかでも、ビジネスモデルとオペレーティングモデルを、さらに商品・サービスのポートフォリオも再構想する必要性とチャンスがあるだろう。一般的な企業にとっては、危機により最初に失われるのは想像力だ。しかし、未来を形づくり、そこから恩恵を受けられるのは未来を想像できる企業だけだ。

消費者行動の変化には、危機後の未来へのヒントがすでに見られる。消費と株価の回復パターンは、業種による相違を浮き彫りにしている(図表 3)。

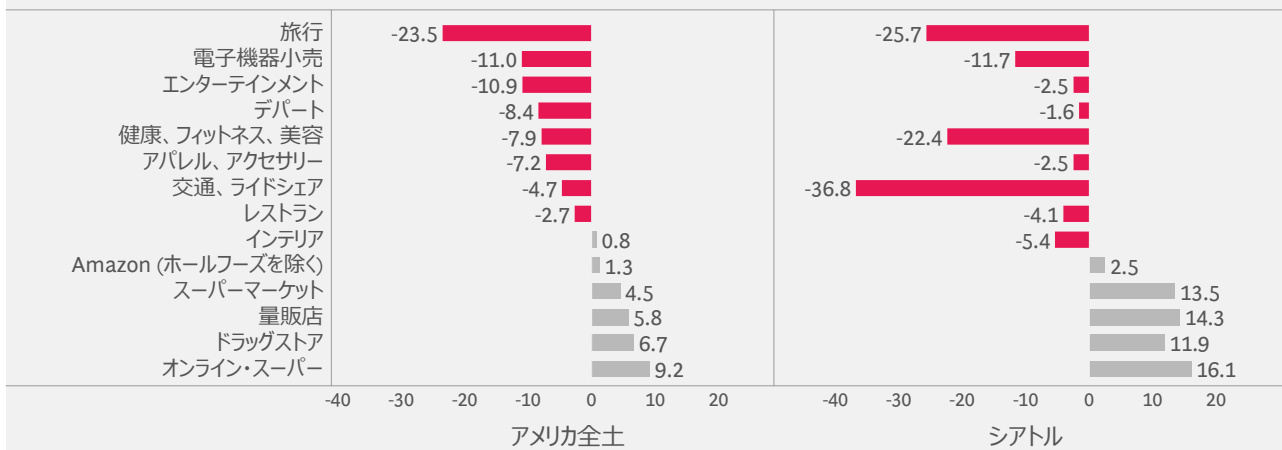
中国ではすべての業種で同時に株価指数の急激な下落が見られた。だが、この最初の衝撃からの回復の足どりは業種によりまちまちだった。運輸、耐久消費財など一部の業種は引き続き苦戦し

ているが、ほとんどはすでに危機以前のレベルに回復している。そして、ソフトウェアや医療機器、医療サービスなど、すでに危機以前のレベルを超えている業種もある(図表 4)。

危機後の新たな世界を展望し、逆境のなかで機会をつかむには、いくつかの潮流——新しい学習、新しい態度、新しい習慣、新しいニーズについて検討する必要がある。

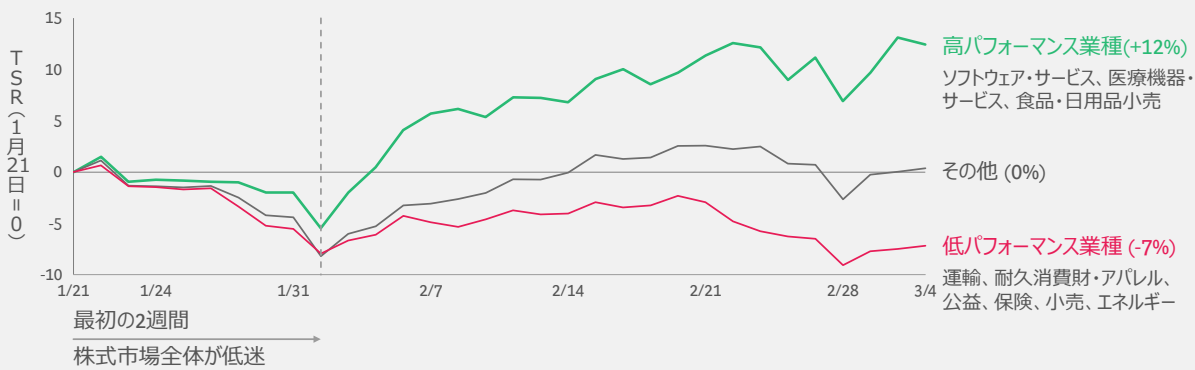
危機はひき潮のように、ずっと以前から水面下にあった岩の姿をあらわにする。危機を振り返らずに事業を再開する組織もあろうが、一方で、学んだ教訓を精査し、組織の有効性を改善するチャンスにする企業もあるだろう。こうした企業は、市場への洞察、リスク評価、シナリオプランニング、危機管理、コミュニケーション、リモート勤務、労働力の再配置、サプライチェーンの回復力、企業間の協働、IT インフラなど、多くの領域における向上を通じて、先見性、俊敏性、回復力を高める機会を見出す。それらの機会は翻って、ソフトウェア、ハードウェア、サービスなどのサプライヤーにとっての機会ともなる。

図表3 | 新型コロナウイルス感染拡大の影響は業種により異なる(アメリカの例)
売上高の変化 (%ポイント): 2020/3/4までの1週間と2019年12月~2020年1月の比較



出所: Earnest Research credit card data as of 3/4/2020, BCG, BCG GAMMA, BCG顧客インサイト・センター分析

図表4 | 逆境には機会がある
中国における業種ごとの平均TSR (株主総利回り) 推移



注: 中華圏(中国、香港、台湾)の2020年1月1日時点での株式時価総額上位500社が対象。業種の分類はGICSに準拠。
TSRが5%を超える業種を「高パフォーマンス」、同-5%を下回る業種を「低パフォーマンス」とした

出所: Capital IQ, BCG ヘンダーソン研究所分析

危機は消費者の姿勢も変化させるだろう。個人レベルでの衛生、公衆衛生、健康、社会的つながり、旅行、危機への備えをめぐる新しい考え方が広まり、意識が高まっている。これによりすでに、殺菌剤、抗菌洗浄製品、健康アドバイス、医療保険、災害対策製品、O2O デリバリー（料理、飲み物などをオンラインで注文すると指定した場所に届けてくれるサービス）など、多くのカテゴリーの需要が押し上げられている。

危機によって強いられた新たな行動のなかには、新型コロナウイルスの世界的大流行がおさまった後も新しい習慣として根付く可能性があるものもある。リモート勤務や自宅での買い物がこれにあたるが、こうした行動はコネクティビティ、リモート学習、ビデオ会議、ホームオフィス機器、e コマース、デリバリー・サービスなどの領域のチャンスを広げるかもしれない。企業や従業員も、リモートで効果的に協働するスキルを習得せざるを得なくなったことで、出張や対面での会議などを継続的に減らせると考える可能性もある。

アンメットニーズが明らかになり、それがイノベーションの目標になる可能性もある。危機に適応するための期間がより長かった中国では、すでに新しいタイプの医療保険や、オンラインとオフラインを連携させた新たなビジネスモデルをつくり上げた企業もある。自宅での買い物、コラボレーション、健康情報、健康・衛生・清掃関連製品などの分野にはイノベーションの萌芽が見られ、さらに、あらゆる種類のサービスや製品に衛生面という新たなメリットが生み出されるようになるだろう。

企業がこれらの新たなチャンスをつかみ、形にするためにはどうしたらよいか。カギとなる 6 つの要素を以下に挙げる。

1. **「逆境の機会」をさがす心構えを持つ。** マクロ経済学は運命ではない。経済学は集計と平均の学問だが、戦略とは平均からはずれたものをつくりだすことだ。危機のさなかやその後に繁栄する企業は逆境が優位性構築の機会であることを信じ、模索している。現に、そのような機会はある業界に見られる。
2. **先を見る。** 一般的な企業はおそらく危機そのものへの対応に集中するだろうが、いつか必ず訪れる需要の回復、景気後退の可能性、そしてビジネスモデルを革新し再考する機会に目を向けている企業もある。こうした企業はさまざまなシナリオに備えてはいるが、自社の運命を自分の手で形づくろうともしている。
3. **かすかな兆候をとらえる。** 需要への衝撃とサプライチェーンの混乱のさなかにある企業の多くは差し迫った課題への対策に迫られているだろう。だがより詳細に検討すれば、一部のカテゴリーでは需要が高まっていること、顧客が今手に入らないものを求めていること、業界内外の企業のなかにはビジネスのやり方を革新している企業があることがわかるはずだ。実際、自社の組織内には、新しい状況でうまくやっていくために標準的な手順を変更しているグループが複数ある可能性がある。

学習する組織は、こうしたイノベーションとはどんなものか、どのように体系化し、増幅できるかを自問している。かすかな兆候をとらえることは、何よりもまず、考え方、行動、需要の変化のパターンについての高頻度（日次など）で詳細なデータの分析を通じて兆候を検知し、顧客の声によく耳を傾けることにほかならない。

4. **事業ポートフォリオの領域別に脱平均化する。**多くの企業は、危機を立ち向かうべき課題と考えている。だがより賢明な企業は、長期的な視点にたって戦略を策定している。つまり、めざすべき優位性のある状態と、そこに到達するための道筋と計画を策定しているのだ。もっとも賢明な企業はこれを一律ではなく脱平均化したやり方で行い、ビジネスのさまざまな領域で、それぞれ異なる優先順位と戦略を策定している。特に、新しい成長の柱を特定し支えることを重視している。
5. **すばやく動く。**今回の感染拡大の主な特徴の 1 つは、ほとんどの組織が容易に追跡できないほど急速に状況が進展していることだ。ましてや先手を打つことなどではしない。このスピードに追い付くには日次ベースで動く必要がある。だが、これは危機管理だけでなく、イノベーションや事業開発にもあてはまる。需要の変化と新しいニーズのかすかな兆候はすでに現れており、敏捷性をそなえた企業がそれをとらえ、解釈し、対応するのを待っている。
6. **変革し続ける。**危機の間も企業の長期的な変革アジェンダが消え去ることはないが、そこから注意がそれてしまうことがよくある。実際、めざすべき姿が変わってしまった可能性があるため、長期的なアジェンダを見直さなければならないかもしれない。私たちの調査が示唆するのは、危機の間に繁栄している企業は、長期的なトランスフォーメーションの計画を強化する機会として危機を利用しているということだ。

* * *

今回の危機は、社会全体というレベルで、旅行・移動や医療制度、テクノロジーの役割、そして危機管理において重要な役割を果たす WHO のような国際的な調整機関について再考する機会でもある。

危機によって生じた喫緊の課題に対処することは必要だが、それだけでは十分ではない。潜在的な需要の回復に備えること、景気後退に陥った場合にはそれをどう活用すべきかを理解すること、そして危機が去った後のビジネスと社会の未来を再構想することにより、リーダーは危機が拡大してもその先を行くことができる。

原題: Reaction, Rebound, Recession, and Reimagination

2020年4月発行

Martin Reeves

ボストン コンサルティング グループ (BCG) ニューヨーク・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCG ヘンダーソン研究所 (BHI) ディレクター

Lars Faeste

BCG 香港オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、グレーター・チャイナ地区リーダー。トランスフォーメーション・プラクティス、および BCG TURN のグローバル・リーダー、BCG ノルディック・システムのリーダーなどを歴任。

Kevin Whitaker

BCG ヘンダーソン研究所 エコノミスト

Mark Abraham

BCG シアトル・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

ボストン コンサルティング グループ(BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日、BCG の支援領域は、変革の推進、組織力の向上、競争優位性構築、収益改善をはじめとしてクライアントのトランスフォーメーション全般に広がっています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と企業変革を促進する洞察を有します。これらに加え、テクノロジー、デジタルベンチャー、パーパスなどの各領域の専門組織も活用し、クライアントの経営課題に対しソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じてクライアント組織に大きなインパクトを生み出しています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京オフィスを、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

BCG ヘンダーソン研究所(BHI)

BCG の戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発しています。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/bcg-henderson-institute/thought-leadership-ideas.aspx>

© Boston Consulting Group 2020. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。