

危機時のインオーガニック戦略の考え方

2020年3月



はじめに

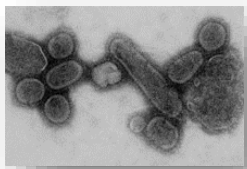
- 2020年3月11日、WHO(世界保健機関)がCOVID-19、新型コロナウイルス感染の拡散状況をパンデミックと判断した。同機関のテドロス事務局長は、「今後、数日、数週間後には感染者数と死者数、そして感染が確認された国の数はさらに増えと予想する」と述べ、より一層事態は深刻となる見込みだ
- 新型コロナウイルスは世界経済に対して大きなインパクトを与えつつある。中国から始まった感染は、日本、アジア、欧州、米国と、様々な国・地域を巻き込んで拡大しており、企業活動においても、濃厚接触の忌避、渡航禁止等から、アミューズメント施設や交通機関はもちろんのこと、流通、製造業にも影響が出始めている。今後も引き続き、企業活動への影響は継続・拡大することが想定される
- 企業においては、人道的な課題の解決や社員の健康を第一に考えつつ、企業活動へのダメージを最小限に抑える施策を検討しなくてはならない。また、これと同時に、ピークアウト後を見据え、短期・中長期的に攻めに転じるための成長戦略を練ることが重要と言える
- 本稿では、過去に発生した危機からの学びを踏まえ、企業として、どのようなアクションが必要か、特にインオーガニック戦略の観点から、今後どのような施策を打つべきかについて考察するものである

目次

1. 過去の危機から学ぶ
2. 企業にとっての新型コロナウイルスの影響分析
3. 危機時のインオーガニック戦略の方向性
4. 危機時に求められるアクションとGCAの提供サービス

1. 過去の危機から学ぶ

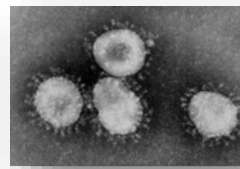
①スペイン風邪(1918年～)*1



- 企業例:
 - ✓ ニューヨーク市、企業体
- 施策例:
 - ✓ 本格流行開始の11日前から早期介入
 - ✓ 勤務交代制、ポスターによる注意喚起
- 結果:
 - ✓ 流行開始からピークに達するまで35日
 - ✓ 患者増加速度の低減に成功(ボストンは8日)

官民間わず、危機対応における
迅速な意思決定が目に見える結果の違いを生む

②重症急性呼吸器症候群”SARS”(2002年～)*2



- 企業例:
 - ✓ 全日本空輸(航空会社)
- 施策例:
 - ✓ スターアライアンスに加盟
 - ✓ 相互利用による顧客拡大(会員急増)
 - ✓ コスト削減(回線共有、燃料共同調達)
- 結果:
 - ✓ 2004年度に国際線18年目で初黒字化

自助努力のみでは対応できない危機時、
パートナー企業とのアライアンスは一考に値する

③世界金融危機”リーマンショック”(2008年～)*3



- 企業例:
 - ✓ 日立製作所(総合電機)
- 施策例:
 - ✓ 先端領域への積極投資(人工知能等)
 - ✓ 不採算事業売却/完全子会社化
- 結果:
 - ✓ 2009年過去最大の8,000億円の赤字を3年後の2011年に黒字に転換

危機時だからこそ、ポートフォリオの見直し
選択と集中を行い、後の反転攻勢の礎を築く

④東日本大震災(2011年)*4



- 企業例:
 - ✓ NOK(自動車部品メーカー)
- 施策例:
 - ✓ 生産拠点の分散(福島県のみ生産していた製品について中国とタイでも生産)
- 結果:
 - ✓ 被災時に生産能力を回復するまでの時間を、大幅に短縮可能に

生産拠点等へ影響が出ることを考慮し、
BCP観点でのリスク分散を平時から検討すべき

*1: Forbes Japan(2020年2月27日)「政府の動きで死者数が8分の1に。スペイン風邪の疫学データからみる新型コロナ対策」







*2: ダイヤモンドオンライン(2016年3月14日)「絶体絶命を乗り越えて黒字化したANAの国際線」

*3: Business Journal(2019年12月25日)「日立“製作所”、サービス企業へ変貌...8千億円赤字から驚異の復活、自己否定的改革に成功」

*4: Reuters(2011年5月23日)「自動車部品各社、震災契機にリスク分散で海外展開の流れ加速も」

2. 企業にとっての新型コロナウイルスの影響分析

今回の影響は、中国、アジア、日本から欧州、米国といった地域的広がり、サービス業、流通業から、製造業へといった業界的広がりの2つの側面がある

	1. サービス業 ● 交通機関 ● アミューズメント ● 宿泊・外食 	2. 流通業 ● 卸 ● 小売 	3. 製造業 ● 製造業 ● 建設業 
	2020 Q3-Q4	2020 Q3-Q4	2020 Q2-Q3
グローバルに 想定される 再稼働時期 中国 	<ul style="list-style-type: none"> 中国のシンクタンクのレポートによると、ウイルスの感染拡大が春節と重なったこともあり、旅行や飲食、観光、映画産業等への経済損失は合計1兆元(約15.5兆円) 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年からの米中貿易摩擦を受けて悪化していた投資環境はさらに悪化 2020年1-2月に輸出額は17%減、輸入額は4%減。この規模の減少率は4年ぶり 中国国家统计局の発表では、1-2月の小売売上高は前年同期比20.5%減となり、初のマイナス 	<ul style="list-style-type: none"> 人の移動が大きく制限され、業務の正常化に遅れ 国内、海外も含め、サプライチェーンの川下機能において、部品の入手が困難。業務の縮小や停止に追い込まれる企業も
日本 	<ul style="list-style-type: none"> インバウンドの減少から始まり、政府の要請によるイベントの延期や中止、さらに外出の自粛による観光・飲食業への影響は深刻 2月の訪日外国人旅行者数は、前年同月比58.3%減の108万5100人 3月に入り新幹線の利用も半減 	<ul style="list-style-type: none"> 2月の貿易統計によると、中国からの輸入は前年比47%減とほぼ半減。その大半は機械や電子部品 一方、欧米の不況、中国経済の回復の遅れ等、今後は需要停滞による輸出の減少が長引くと想定 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車業界では、当局の認証が必要な部品は簡単には代替できない状態 特に、中国製部品への依存度が高い日系中小企業への影響は深刻 部品調達以外に、感染予防のため、海外工場の閉鎖(中国、欧米)が必要になるケースも
欧州、米国、その他  	<ul style="list-style-type: none"> 各国の渡航規制、移動制限に伴い需要は大幅に縮小 国際航空運送協会(IATA)は、航空会社の旅客事業に1,130億ドル(約11-12兆円)の損失が発生すると予測 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州委員会は2020年のEUの実質GDP成長率がウイルスの影響でマイナス1%程度になると発表(1.4%から下方修正) 米国は、第2四半期のGDPが24%-50%減と歴史的落ち込みをみせると予想される 	<ul style="list-style-type: none"> 欧米での工場閉鎖、生産停止の影響は世界中の完成車メーカーに波及 自動車等のエンドマーケットの需要が停滞することに伴い、関連メーカー(部品、素材)の業績も悪化すると予想

2. 企業にとっての新型コロナウイルスの影響分析:方向性

危機を乗り越える過程において、自社に取り込むべき機能や地域を見極め、グローバルでエコシステムを構築していくことが求められている

<地域 ポートフォリオによるリスクヘッジ>

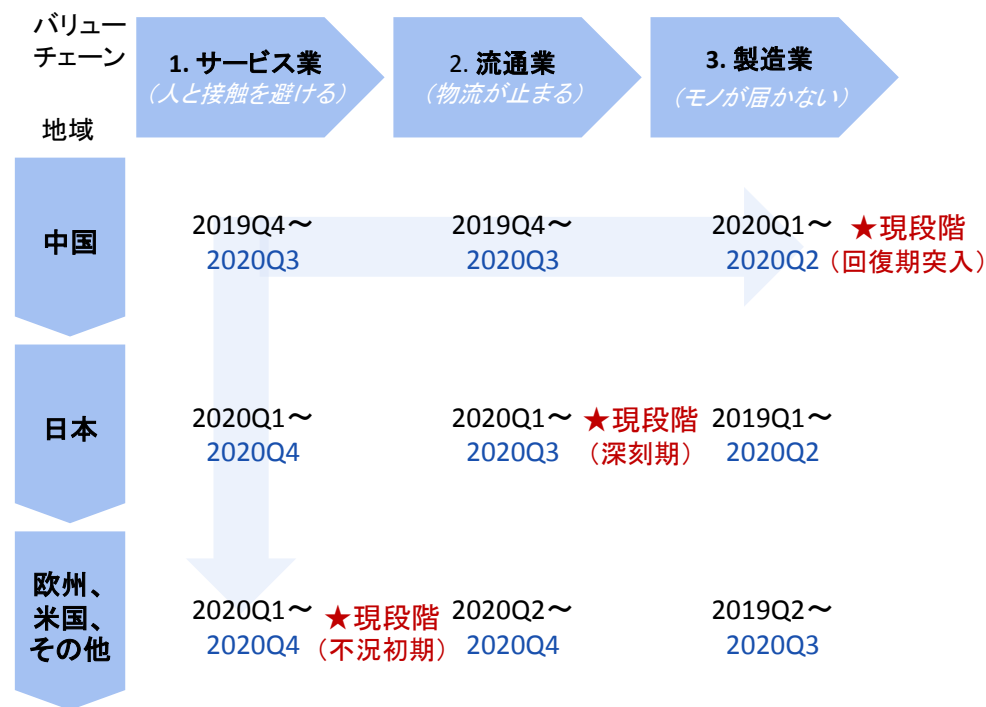
- 過去の危機(感染症・金融危機)や、今回の新型コロナウイルス等を見ると、その震源地は、中国を中心とするアジアやアメリカであることが多い。
- 次の危機に備えて、今後、**バランスの取れた地域ポートフォリオの構築・維持が日本企業にとってますます重要となってくるのではないか**。日本企業が陥りがちな距離的・心理的な近さに依存した、アジア偏重のポートフォリオやバリューチェーンについても再考すべきである

<バリューチェーン拡充によるリスクヘッジ>

- すべての機能の機能を万篇なく、グローバルレベルで維持することは難しい。そのため、パートナー企業とのコラボレーションは必須と言える。今回の新型コロナウイルスは、**時間差で地域的な広がりを見せ、バリューチェーンを麻痺させていった。地域とバリューチェーンを軸に、経営基盤を整えていくことが重要となる**
- 感染症、金融危機、震災といった「危機」は、過去、何度も起こってきた。そのタイミングで、将来の社会を予測し、スマートな経営判断が出来た企業は、その後、より強い経営基盤を手に入れることができている

新型コロナウイルスによる影響の広がり

凡例
(開始時期)~
(想定される再移動時期)
→ 拡大方向性



感染の拡大／終息には地域的な時間差あり

地域軸、バリューチェーン軸でのエコシステム構築を通じた企業体質の強化が有効

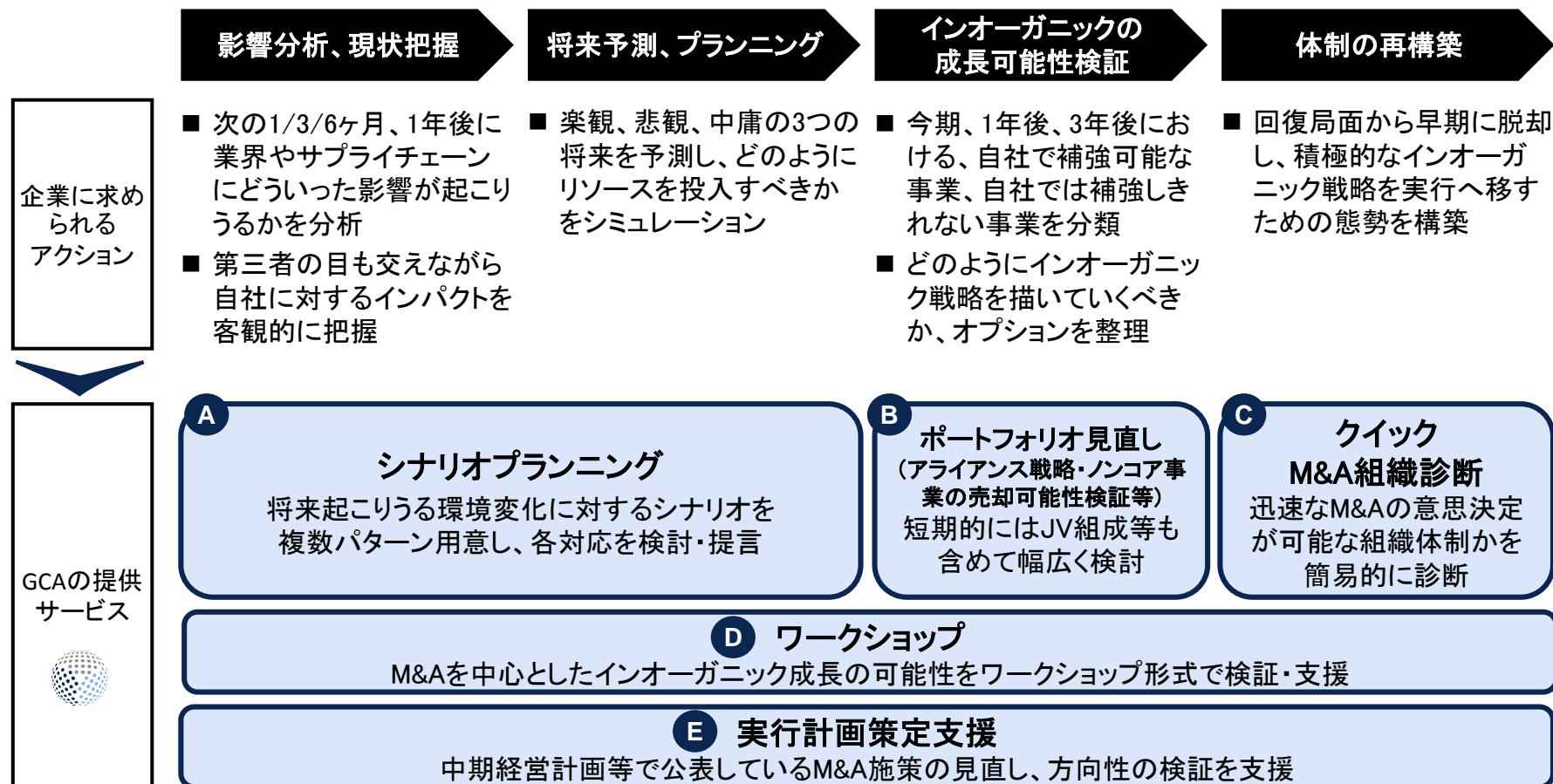
3. 危機時のインオーガニック戦略の方向性

インオーガニック戦略を中心にM&Aアドバイザーの視点で見ると、今後、短期・中長期的に企業として以下のような行動が求められる

		中長期				
		短期				
		A	B	C	D	E
		成長戦略の強化	ポートフォリオの見直し	情報収集力の強化 意思決定の迅速化	BCP観点での地域戦略	バリューチェーン拡充によるリスクヘッジ
背景意義		<ul style="list-style-type: none"> ■ ピークアウト後に攻めに転じるための成長戦略が求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3-5年以上の事業持続性がないものについては、ポートフォリオの見直しが求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 危機時においては、独自の情報収集ネットワークの維持が重要 ■ 情報を基に迅速に意思決定できる仕組みが求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日系企業の多くはアジアフォーカスでグローバル化を進めてきた ■ 危機は今後も世界的に拡大する可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 危機時においては、バリューチェーンの順番に、時間差で、機能不全に追いやられることが多い
方向性		<ul style="list-style-type: none"> ■ トップ企業 ✓更なるポジション固め ■ 2番手企業～ ✓トップに追いつくチャンス。攻めの姿勢 ✓アライアンス戦略等、3年後を見据え画策 ■ それ以外の企業 ✓メガトレンドに乗った生き残る為の前向きな売却も検討 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アライアンス戦略 ✓自助努力で対応できない事業が検討対象 ✓競合も含めたパートナー企業とのアライアンスを検討すべき ■ 事業体の強化 ✓優秀な人材を早期にコア事業に割り振る ✓ノンコア事業の売却 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 正確/広範な情報収集 ✓自社リソース、信頼できる外部ソースからの事実に基づく情報(フェイクニュースなどを排除) ✓情報は多角化する顧客ニーズを正確に把握する目的にも活用可能 ■ 組織の活性化 ✓会議体の見直し ✓若手の積極的な登用 ✓意思決定の迅速化、見える化が必須 	<ul style="list-style-type: none"> ■ バランスのよい地域ポートフォリオの構築 ✓リスク管理の観点からも優位性が高い ✓アジアや欧州への一極集中はできる限り回避 ✓BCPの観点で欧、亜、中、日、米のバランスの見直しが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広範なバリューチェーン・カバレッジ ✓自社内で、柔軟な対応が可能なカバレッジを構築 ✓川中の企業は、川上・川下の機能を、川下の企業は、川中・川上の機能を補強 ✓バリューチェーン全体をコントロール

4. 危機時に求められるアクションとGCAの提供サービス

前項の戦略の方向性から、危機時において企業は以下の4つのアクションを検討すべき



- GCAは、リーマンショック、Brexit等の危機時において、M&Aを利用することで成長を体現してきた企業である
- インオーガニック戦略の観点から、自社の経験、M&Aアドバイザーの知見・経験を最大限に生かし、貴社に寄り添ってご支援させていただきます

戦略・PMIコンサルティングサービス

GCA内のコンサルティング専門チームが、インオーガニック成長戦略・PMIコンサルティングを実施します

1 スペシャリストによるM&A「成功」の実現支援

- GCAには、M&Aに関わる成長戦略の立案する「成長戦略コンサルティング」と、M&Aシナジーを享受する統合作業を推進する「PMIコンサルティング」の両面から支援
- プレM&AからポストM&Aまで、案件の全局面において高度なサービスを提供することで、クライアントのM&A「成功」を実現

2 クライアントのインオーガニック成長にフォーカスした成長戦略策定

- インオーガニック戦略では、グローバル、クロス・インダストリー、クロス・ファンクションからのインサイトを提供し、M&A、アライアンスを視野に入れた資本政策の視点を交えて成長戦略を立案
- 経営ビジョンの策定や見直しから、経営戦略の立案、事業戦略の立案、M&Aガバナンスの設計、さらには、その実行を支援
- M&Aをグローバルでスピーディに実行するための経営基盤の整備を支援

3 M&A後の企業変革

- M&Aをきっかけとした、経営のグローバル化、イノベーションの創出、企業・組織文化の変革を支援
- 完全吸収型、出島型、さらには、“あえて統合しない”という選択肢まで含めた「最適な姿」と「実現ロードマップ」の設計と実行支援
- クロスボーダー、アウト・アウト、ビッグバン、異業種／ベンチャーなど、過去の統合支援経験をまとめた「GCAアセット」を活用し、迅速に統合プロジェクトを立ち上げ・運営

戦略・PMIコンサルティングサービスのスコープ

GCAの戦略・PMIコンサルティングサービスでは、インオーガニック成長を実現する為の「成長戦略」策定を支援し、また、M&Aのシナジー享受のための統合を推進する「PMI」、その後の「トランスフォーメーション(企業変革)」を支援しています

成長戦略

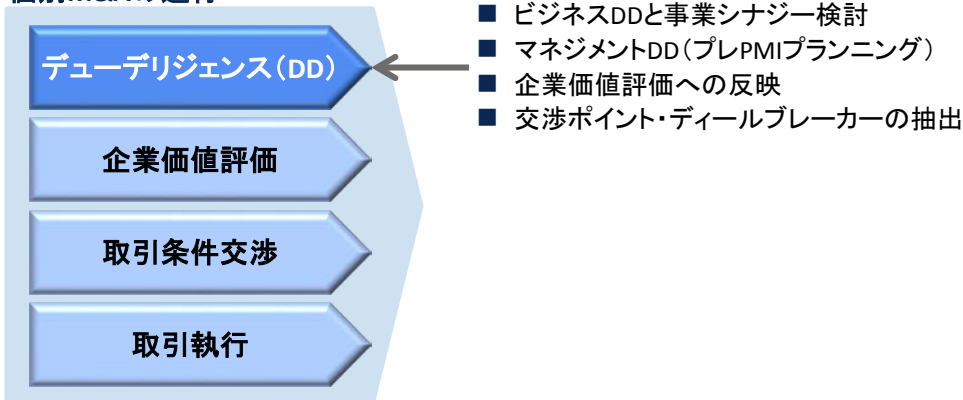


- 経営ビジョン策定
- 経営戦略
- 事業戦略
- ビジネスモデル革新
- 中期事業計画策定

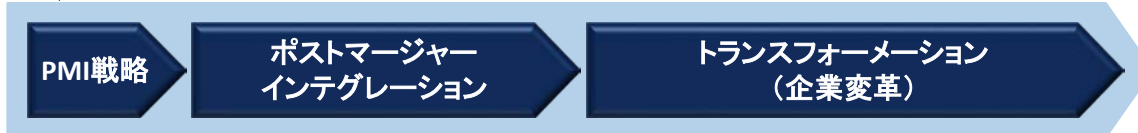


- プレDD
- 買収/売却候補企業のスクリーニング
- 事業シナジーの初期的検討
- 取引ストラクチャー/資金調達方法の検討

個別M&Aの遂行



PMI/Transformation



- | | | |
|-------------|---------------|----------------------|
| ■ ビッグバン統合 | ■ 経営ビジョン統合 | ■ グローバル・マネジメント・モデル |
| ■ クロスボーダー統合 | ■ 戦略・計画結合 | ■ イノベーション・マネジメント・モデル |
| ■ 異業種統合 | ■ 組織統合 | ■ チェンジマネジメント(意識改革) |
| ■ ベンチャー統合 | ■ マネジメント統合 | |
| ■ JV設立と稼働化 | ■ オペレーションIT統合 | |
| ■ 海外子会社再活性化 | | |