



化学業界におけるコロナ危機に対する6つの措置

注記: 本稿における示唆・推奨事項は、2020年3月18日現在の状況に基づく

新型コロナウイルス(COVID-19)の感染が世界中に拡大している。何よりも人々の健康が案じられる一方、各業界への影響も懸念される。化学業界は、この危機的状況にどのように対応すべきか。この度サイモン・クチャー&パートナーズは、コロナ危機を乗り越えるための6つの短期的措置をとりまとめた。

グローバル経済・ビジネス環境における危機的現状は、3つの要因の組み合わせに起因しているという点で非常に特殊である。その3つの要因とは、新型コロナウイルスによる世界的な医療危機、その結果生じたビジネス活動および貿易の封鎖、そして、原油価格の急降下である。先行きの予測が困難であること、また、対策を考慮する上で参考となる経験が不足していることなどから、現状に対する簡単な解決方法を提供するのは困難である。しかしながら、現状の細かな分析や弊社の知見に基づき、化学業界が収益と利益を保護するために即座に実施すべき6つの措置について見解を述べたい。

1. 供給不足に適切に対処する

サプライチェーンが支障をきたした場合は、在庫状況を迅速かつ明確に顧客へ伝える必要がある。顧客管理システム(CRM)内の顧客属性を必要に応じて更新し、顧客価値に基づいた顧客セグメントに沿って在庫を顧客に割り当てることを推奨する。

2. 価格設定は誠実かつ慎重に行う

一時的に需要が減少している場合、自社の製品価格ではなくコロナ危機に起因する可能性が非常に高いため、値下げをしても販売数量は増加しない。一方で、需要が増加した製品についても、今は値上げをする時期ではないと考える。現在化学業界は、この危機的状況への対応や緊急措置のプランニングに追われている。したがって、本来は慎重に計画すべき価格変更に対して十分な社内リソースを確保することが出来ず、結果的に価格変更の成功確率は非常に低くなると推測される。また、従来の需給・フォーキャスティングモデルは今回のような危機的状況を想定していないため、予測結果は的確でない確率が高い。したがって、経営上の意思決定をする際は、いくつかの主要な指標をベースにすることを推奨する。

3. キャッシュフローを確保するために営業部門に必要なガイダンスを与える

営業部門は、保留案件のフォローアップや既存顧客に対するクロスセルの機会特定に注力すべきである。直近の取引がない顧客に連絡するののも一つの手であろう。その他にも、未回収の売掛金や売上債権回転日数の管理、運転資金の削減など、企業の資金流動性確保の観点から必要な活動は多く存在する。

4. デジタル技術を最大限活用する

この状況を契機に、デジタルツールの活用を一気に加速できる可能性がある。現行の営業・販売プロセスを見直し、デジタル技術が支援可能なステップを特定し、必要に応じて小規模なデジタル化プロジェクトを立ち上げる。その際、ZoomやSlackといったコミュニケーションツールは、デジタル化を効率的に促進する一助となるであろう。

5. 危機管理タスクフォースを設置する

経営陣や営業・マーケティング部門の関係者で編成される危機管理タスクフォースは、社内外に対するコミュニケーションに責任を持つ。特に重要な役割は、コロナ危機に対する自社の対応状況を定量的なデータとしてダッシュボード化し、定期的かつ頻繁に発信することである。また、コロナ危機からの回復フェーズの準備を推進するタスクフォースを設置するのも有用である。これらタスクフォースの設置を可能にするためにも、リソース配分には柔軟性を持たせるべきである。

6. 長期的な視点を持つ

コロナ危機が今後どのくらいの期間続くのか、また、現状からどのように回復を遂げていくのかは未だ不透明であるが、この危機が一時的なものであることは確かである。したがって、短期的な利益拡大を狙った近視眼的な行為で、顧客との関係を毀損すべきではない。また、今日のパンデミックに対して直接的に付加価値を提供できるものでない限りは、新製品・サービスの市場投入には最適なタイミングとは言えないだろう。

非常に不安定かつ事態が急速に変化する今日の状況下では、迅速な意思決定と柔軟なアプローチが必要とされる。一刻も早く、回復フェーズの計画策定を開始できることを願っている。

著者紹介



山城 和人

マネージング・パートナー
東京オフィス
102-0094
東京都千代田区紀尾井町4-1
Tel. +81 3 6261 2659
kazuto.yamashiro@simon-kucher.com



蔵田 真也

マネージャー
東京オフィス
102-0094
東京都千代田区紀尾井町4-1
Tel. +81 3 6261 3864
shinya.kurata@simon-kucher.com



Dr. Andrea Maessen

シニアパートナー
ケルンオフィス
Im Zollhafen 24
50678 Cologne, Germany
Tel. +49 221 36794 400
andrea.maessen@simon-kucher.com



Jan Haemer

パートナー
フランクフルトオフィス
Marienturm, Taunusanlage 9-10
60329 Frankfurt, Germany
Tel. +49 69 905010 635
jan.haemer@simon-kucher.com



Kiran Pudi

シニアディレクター
シンガポールオフィス
5 Temasek Boulevard #04-03, Suntec Tower Five
038985 Singapore, Singapore
Tel. +65 6958 1465
kiran.pudi@simon-kucher.com

**サイモン・クチャー&パートナーズ：戦略・マーケティングに特化した
コンサルティングファーム**

サイモン・クチャー&パートナーズは、クライアントの収益および利益成長 (TopLine Power®) に特化したグローバルなコンサルティングファームであり、39のオフィスに1,400名以上のコンサルタントを有する。1985年に設立されて以来、35年以上に渡って戦略・マーケティング・プライシング・セールスの4分野におけるコンサルティングサービスを提供しており、プライシングにおいては世界中でリーディング・ファームとしての評価を得ている。

東京オフィス

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町4-1

ニューオータニガーデンコート 28F

Tel. (03) 6261-0977

tokyo@simon-kucher.com