

# strategy&

Part of the PwC Network

Strategy& Foresight vol.25

2023

特集

## 岐路に立つ日本企業

巻頭言

日本再生への歩みをはじめのために

地位低下が進む日本、「成功」への5提言

—日本企業の展望を探る—

息を吹き返す観光・宿泊業界

持続のカギ握る進化と未来への対応

—観光・宿泊業界の展望を探る—

変容する自動車、

日本勢に欠かせぬ先見性

—自動車業界の展望を探る—

深化・拡大する製薬業界、

問われる合従連衡の巧拙

—製薬業界の展望を探る—



## Strategy& Foresight

ストラテジーアンド・フォーサイトは、  
PwCネットワークの  
戦略コンサルティングチーム  
Strategy&が、  
経営戦略についての  
さまざまな課題をテーマに、  
経営の基幹を担われている皆様に  
向けて発行する定期刊行物です。

### Contents

## 特集 岐路に立つ日本企業

巻頭言

### 日本再生への歩みをはじめのために

唐木 明子

3

### 地位低下が進む日本、「成功」への5提言

—日本企業の展望を探る—

唐木 明子

4

### 息を吹き返す観光・宿泊業界

### 持続のカギ握る進化と未来への対応

—観光・宿泊業界の展望を探る—

加藤 瑞樹

10

### 変容する自動車、日本勢に欠かせぬ先見性

—自動車業界の展望を探る—

北川 友彦

16

### 深化・拡大する製薬業界、 問われる合従連衡の巧拙

—製薬業界の展望を探る—

石毛 清貴

22



## 巻頭言

# 日本再生への歩みをはじめのために

唐木 明子

唐木 明子 (からき・あきこ)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のパートナー。国内外のリテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略などのテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手掛ける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。

2020年から3年にわたって世界中で猛威を振るった新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) がようやく収束の兆しを見せ、アフターコロナと呼ばれる時期に入った。だが、この3年の間、世界の動きが止まっていたわけではない。デジタル技術の活用や、ESG (環境・社会・企業統治) への対応は大きく進んだ。同時に地政学リスクの向上といったテーマの存在感が一層高まっており、これらの要素が複雑に絡み合った企業間の競争が激しくなっている。

長らく「失われた時代」をさまよいつける日本は、少子高齢化、莫大な社会保障関係費、巨額の財政赤字といった課題を抱え続けている。コロナ禍によって消費者の行動や意識が変わったほか、浮き彫りになった周回遅れのデジタル対応も多少の対策は進んだが、世界との差は大きくなったようにも思える。様変わりした世界を生き抜いていくためには、日本や日本企業はどのように変革しなければならないのか。アフターコロナという新たなステージに踏み込んだ今だからこそ、立ち位置を確認しつつ、複雑な変化を読み解き、進むべき方向性を考える必要がある。日本と日本人は自らを謙遜しすぎても尊大になりすぎてもいけない。かつての輝きをなくした

とはいえ、まだ日本は多くの資産や知恵を蓄積しており、さまざまな力を持ちうるのである。

本号では、まず総論で日本経済や日本企業の現在地と今後の課題を見定め、事業環境の地殻変動が起きているなかで取り組むべき5つの提言をまとめた。これらの提言は、日本がかつての勢いを取り戻して「再生」し、世界をよりよい場所とするためのリーダーシップを発揮するために重要なことだと考えている。

総論以降は、コロナ禍やテクノロジーの変動、ESGの潮流などに大きな影響を受け、これから一層の変革が必要となる観光・宿泊、自動車、製菓の3業界に焦点をあてた。それぞれに現状と先行きを分析したうえで、今後の成長に必要な手立てを解説している。これらで論じている内容は、3業界以外においてもヒントにつながると考えている。

失われた時代の継続か、成長軌道への復帰か。新しい時代を迎えるなかで、日本と日本企業は岐路に立っている。本号の分析や提案が、日本企業の戦略構築や、日本経済が前進するための一助となれば幸いである。

# 地位低下が進む日本、 「成功」への5提言

## —日本企業の展望を探る—

著者：唐木 明子

### 少子化やデジタル対応の後れ、 低下する日本の存在感

2020年代は世界史に大きな変化の年として刻まれることであろう。特に、世界に多大な影響を与えてきた新型コロナウイルス感染症（COVID-19）はようやく収束の兆しを見せている。世界保健機関（WHO）は、2020年1月にCOVID-19の感染拡大により「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言したが、2023年5月5日にこの宣言を終了すると発表した。マスクなどの感染防止策を緩める地域は多く、日本でも5月8日からCOVID-19は感染症法上の分類が、季節性インフルエンザと同じ「5類」に移行した。

この時期、世界では2つの大きな課題が顕在化した。

1つ目は継続的に取り組みが進んできた地球環境に関する課題だ。日本では政府や大企業に地球環境への対策を求める声が、諸外国と比較して大きくないと言われている。しかし、世界的に多くの国で極めて重大な山火事、干ばつなどが発生し、日本も線状降水帯による甚大な被害を受けた。地球環境の大きな変化が、生活や社会活動に多大な影響を与えていることは否定しようのないレベルになっている。これらの被害を目の当たりにし、社会や個人の意識も少しずつ変わっている。

2つ目はロシアのウクライナ侵攻と、そこから見えてきた世界情勢の変化である。以前より緊張が伝えられていたクリミア半島周辺におけるロシアとウクライナの関係であったが、2022年2月にロシアのウクライナ侵攻が現実のものとなってしまった。その後、世界各国はそれぞれの関係性や立場に基づき対応を行い、世界情勢は極めて不安定になった。今後も

この不安定さがアジアに影響を与えると考える識者は多く、世界地図を新たな視点で見ることが求められている。

こうした状況で、日本が相対的に経済的な地位を低下させていることを改めて確認しておきたい。

### 人口構成の変化

政府は少子化対策や、女性の社会参加支援のための政策を打ち出してはいるものの、ここ20年近く続く人口減少に歯止めはかからず、今後も継続する見通しだ。人口減少、少子化が意味するものは高齢化であり、2022年は団塊の世代（1947～1949年生まれ）が後期高齢者に差し掛かった年でもある。600万人近くいる団塊の世代が、2020年からの3年間で後期高齢者となり、アクティブシニアや消費の担い手といった存在から、健康問題を抱えやすい社会システム上の新たな検討要素となっていく\*1。

### 一人あたりGDP

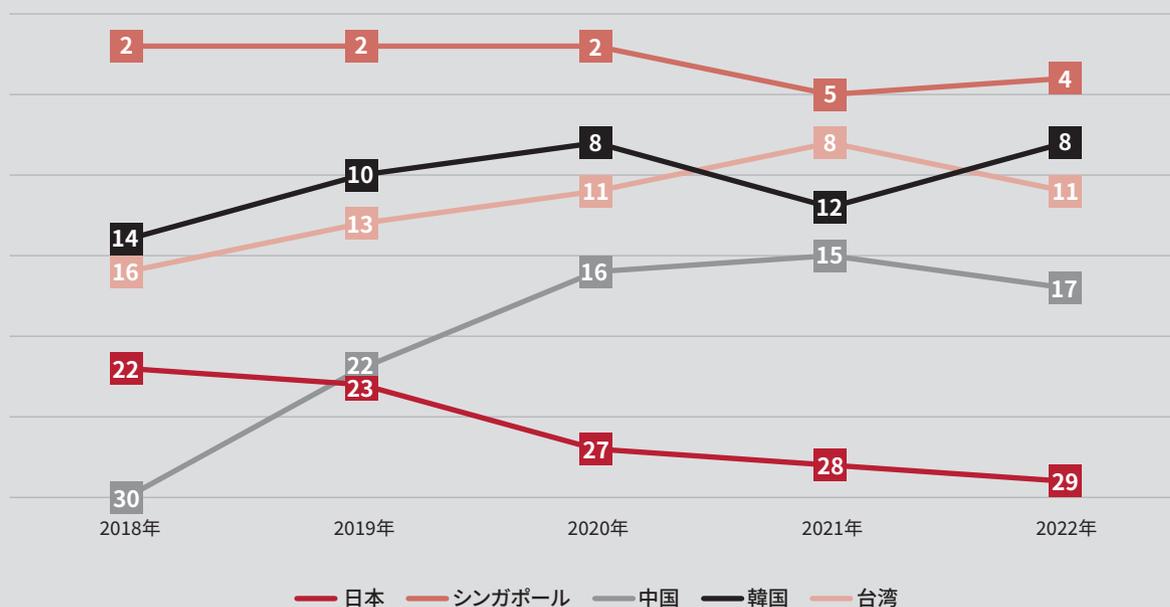
日本のGDPは2021年時点で世界第3位と高い。しかし、一人あたりGDPは2000年に世界第2位であったのに対し、2023年には31位と大きく低下している\*2。日本に徐々に訪れたアジアからの観光客の多くが、為替も手伝って物価の安さを日本の魅力として挙げている。また、賃金の低さを理由として海外に移住した料理人や手に職のある人たちが、日本の水準からは考えられないほどの高給を現地で得ていることもメディアなどでは伝えられている。かつて人件費の高さから海外移転した工場が、今や日本国内に再建築することが議論されるほどである。気づかぬうちに日本は「安い国」となっている。

\*1: 総務省, 2021. 「令和2年国勢調査」

\*2: IMF, 2023. 「GDP per capita, current prices」

図表1  
デジタル競争力ランキング

日本のデジタル競争力は63カ国・地域中29位であり、他の国の取り組みに後れをとっている



出所：IMD,2022.「世界デジタル競争力ランキング2022」

### デジタル対応の後れ

COVID-19は日本でデジタル技術の活用が大きく後れていることも明らかにした。コロナ禍で物理的に職場や役所に行くことができなくなり、いわば強制的にデジタル技術の活用が進んだ。それでもIMDの「世界デジタル競争力ランキング2022」では、日本は63カ国・地域中29位。コロナ前の2018年には22位であったのが、他の国の取り組みに置いていかれた格好である(図表1)。特に低いのは、いわゆるグローバル経験、IT・データスキル、ビッグデータの分析と活用などである。通信環境などは整い、インフラ整備は進むものの、その活用の準備も実際の活用もできていない。

### 人間らしさの解放の後れ

少子高齢化が進み生産年齢人口が減少する国において、デジタル技術の活用が進んでいないという状況も深刻な事態を招く。本来であれば創造的なことに使われるはずの脳のキャパシティとエネルギーを、機械の代わりに単純作業をこなすことで消費してしまえば、知的生産性は低下してしまう。また、機械の代わりに人間が作業を行っていれば、労働力人

口が減少するなかで人手不足の解消もままならない。加えて、日本はLGBTQ(性的少数者)への理解や受容、女性の社会参加支援といった人間の多様性の確保においても取り組みが後れるなど、大きな課題を抱えている。

### グローバル化やESG、日本企業で進む3つの対策

地政学リスクの顕在化やパンデミックの拡大といったさまざまな環境の変化を受け、日本企業においても大きく3つの分野で対策が進みつつある。グローバル化、デジタル技術の取り入れ、そしてESG(環境・社会・企業統治)への対応である。

#### グローバル化

大企業が海外市場を重要視してきた歴史は長い。日本の発展は戦後の輸出産業により支えられてきた。しかし、日本は貿易立国と言っても、GDPに対する貿易の割合は18%で、OECD36カ国中35位という低い水準であり、内需に大きく依

存している（なお、ドイツは47%、韓国は44%である\*3）。その日本にあっても、多くの企業の成長戦略の柱は海外展開となり、進出対象国の見極めやポートフォリオの慎重な検討が行われている。今後は、単に市場規模や自社との親和性といった条件だけではなく、世界の秩序や各国の関係のあり方を想定した上で、展開を決めることが一般化するであろう。

## デジタル技術の取り入れ

デジタル技術の取り入れも、単に漠然としたデジタル化などという掛け声を乗り越え、今はデジタルを使って何を成し遂げるのかということに論点が移っている。新たな技術を使って、何をどのように変えたいのか、多くの経営者が具体的な視点をもち始めている。在宅勤務、ビデオ会議、文書の共同編集、電子署名だけでなく、サブスクリプションサービス、レストランの食事のデリバリーや冷凍食品などは、日本にはそぐわないと言われていた。だが、世界的なパンデミックを受け、新しい技術を活用する形で今では私たちの生活に定着している。これらはほんの一例に過ぎず、多くの業界において本質的なビジネスモデル変革のためのデジタル化が進むであろう。

## ESGへの対応

ESGについても、これらを通して何を実現するかという動きが盛んになってきた。日本では脱炭素やプラスチック使用量の削減といった問題が大きく取り上げられ、無駄や無理のない循環型社会の高度化に向けた取り組みが進んでいる。一方で世界では、さらに環境の重点を生物多様性といったテーマに広げて重要性は減じずに、調達における人権の確保や個人々の幸福度、コミュニティ復興といった社会の課題のほか、企業や組織の運営における健全性と信頼性を確保する企業統治の課題への取り組みも広がりつつある。

## 「地殻変動」の進む事業環境、生き残りに向けた5つの提言

今の私たちが何もせずとも子どもたちにより良い日本を残すことができると考えるのは、楽観的に過ぎるであろう。世界は大きく変わっており、その中で日本の地位は相対的に沈んできていることは確認した。Strategy&の多くのクライアント企業では、すでにその認識を持ち危機感を強くしている。日本

国内で企業体の存在意義・パーパス(Purpose)や、あり方・ビジョン(Vision)までを見直す動きが広がっているのも、この表れであろう。近年成長しているスタートアップを見れば、自社が成し遂げたい理想を明確にし、それを原動力に躍進していることがよく分かる。

特に第二次世界大戦前後に日本の復興や人々の生活を豊かにすることを目指して創業された多くの企業は、当初の目的を達成してしまっている。こうした企業の中には、自社が果たすことになったより大きな役割に見合うよう上手く目標をアップデートする動きも出てきた。自社の前進が世界の前進であると認識し、全世界の人々の生活や地球環境のほか、自社商品を製造・販売する地域の教育や環境整備を含めたWellbeingに責任を持とうとしているためだ。

一方、そうでない企業も少なからず存在し、自社がなぜ、何のために事業を行うのかといった原動力を見失った状態に陥っている。だからこそパーパス主導、ビジョン主導が重要視されるのだ。ただ、美しいパーパスやビジョンの文言を紡いでも実効性に欠けることも多い。パーパスやビジョンを自社らしく、意味のあるものとするためにも世界の中で自社がどのような位置に立ち、どのような顧客に支持されることで稼ぎ、儲けを出し、事業を継続していくのかを明確にすることがまず必要だと強調したい。

先に述べたように、今の経営者は大きな変革期に直面しており、ビジネスモデルのみならず、多くの場合は事業領域も変革の対象に含まれる。例えば、日用品の販売を例にとってみると、従来は日本国内で消費者に商品を届けるためには、メーカーが卸を経由して小売りの棚に自社商品を並べてもらうという流れが必要であった。今は、メーカーと小売りが直接取引をすることが増えているほか、通信販売やメーカー直営店を通じて消費者と直接取引をする動きも目立ってきた。また、小売り側も商品を仕入れるだけではなく、自社ブランドを立ち上げることでより収益性の高い事業を展開しつつある。つまり、メーカーと小売りの垣根が消えつつあるのだ。

こうした事業環境の地殻変動が起きるなかで、自社はどうすれば生き残り続けられるのかを考え抜く必要がある。変化し続ける世界の市場に目を向けつつ、日進月歩の技術を取り入れ、事業運営コストにも目を配ることで変革を推し進めなくてはならない。これは、気の遠くなるような難易度の高い取り組みであるが、やり遂げないことには自社の存続は危ういのである。

\*3: 小川真由, MONOist, 2021. 「日本は本当に『貿易立国なのか』、ファクトに見える真実」  
[https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2108/02/news001\\_4.html](https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2108/02/news001_4.html) (2023年4月5日閲覧)

# 日本企業「成功」への5提言

1

## 戦略を明確にする

組織の全構成員が目標と目標達成までの戦略を共有することで、さらなる推進力を得られる

2

## 世界の見立てを持つ

今後の世界の方向性について複数シナリオを持ちつつ事業展開を考えることが、企業の安定成長には欠かせない

3

## 実効的な戦略推進機能を確立する

現業の課題解決と戦略推進の阻害要因の排除を両輪にしなければ変革は進まない

4

## 正しい人材活用を徹底する

多様な価値観、経験、文化的背景を持つ人材が活躍できる環境を整えることが、戦略推進のカギとなる

5

## 覚悟を持つ

変革で生じるリスクや社内外の確執を乗り越える覚悟を持たなければ、自社の持続可能な成長は実現できない

今後の日本と日本企業が「成功」する、つまり、子どもたちの世代が不自由を感じず、社会の弱い立場にある人たちにまで十分な福祉を提供できるようにするためには、以下の5点に心して取り組むことを提案する。

### 1. 戦略を明確にする

国際情勢の緊迫や予想もしなかったパンデミックの拡大など、私たちを取り巻く環境は今までにないスピードで流転し、慣れ親しんできた各業界の常識やプロフィットプール(市場全体の営業利益の総和)も変化する。そして、それらに対応するための技術も急速に整いつつある。こうした動きは今後さらに加速していくだろう。

変わりゆく世界において重要なのは、自社がどのように残っていくのかが明確になっていることだ。チームが安全かつスムーズに目的地を目指す際、進路や進み方がバラバラでは、到達は難しい。そもそもどこを目指すのか、そのためにはどのような道をどう進むのか、障害物はどのように避けるのかを明確にし、共有しておくことが重要であり、経営の舵取りにとっても同様である。

組織の全構成員が目標に向けた大きな地図を理解して、

共通言語で話せるようになっていけば、さらに強力な推進力が得られるだろう。

### 2. 世界の見立てを持つ

多くの業界において企業が継続的に成長するには、日本の外に目を向けることが有効だ。少子高齢化を受けて幅広い業界で国内市場の縮小が予想されるなか、海外市場の重要性はこれまで以上に高まると言えよう。だが、現状世界の「あり方」は極めて流動的である。ロシアによるウクライナ侵攻のように潜在していた地政学リスクが一気に顕在化しかねないほか、米中による経済・技術の摩擦などによって国際情勢のバランスは激しく傾く。

特に魅力の高い巨大市場の環境が急速に変化すれば、自社の他の事業にも大きな影響を与え得る。サプライチェーンの展開状況によっては、モノが流れず、生産が滞るといった事態も起きるだろう。安定した成長には、自社の事業が成功しそうな国や地域を単純に選ぶだけでは不十分であり、今後の世界の方向性について複数のシナリオを持ちつつ、どのように事業を展開していくかを考えなくてはならない。

### 3. 実効的な戦略推進機能を確立する

明確な戦略を持つことができたら、その戦略を実行しなくてはならない。実行されず利益を生まない戦略は残念ながら意外と多くある。その理由はさまざまだが、戦略を無駄なく漏れなく実現するための人・モノ・カネの確保ができていない、それらが適切に配分されていない、事業を移行させるための事業ポートフォリオの管理がされていないといった複数の要因が挙げられる。しかも、変革は現業に降りかかる多様な課題を同時に乗り越えながら行わなくてはならない。

戦略推進機能という、いわゆる経営企画や営業を指すと思われるかもしれない。しかし、より大きな課題を抱えているのはいわゆる管理・コントロール機能である。例えば日本企業では本質的なCFOやファイナンス機能が未発達であることが多い。日本で経理財務というと、会計担当というイメージがあるが、海外ではビジネスの計数面を一手に引き受ける存在である。商品価格を決定する際にも当該商品のコストの全体像と確保したい収益性を設定した上で具体的な助言を事業推進側に行うのである。人事、法務などにおいても同様のことが言えよう。

このように組織全般において実効的な戦略を推進する機能が求められる。

### 4. 正しい人材活用を徹底する

日本企業は長らく人材を設備の一種とみなし、人件費を削ることでコスト効率を高めてきた側面がある。だが、デジタル技術やESGを軸に据えた経営の変革を行うにせよ、現業の困難に立ち向かうにせよ、テクノロジーと人の柔軟な発想が融合しなくてはそれらは実現し得ない。1.で指摘した明確な戦略に基づき、必要な人材と、その育成・獲得プランを明らかにし、実際に行動に移すべきだ。

ここで重要になるのは、そうした人材がきちんと活躍できる環境を整えているかどうかだ。中途採用者やデジタル系の技術者、グローバル人材が馴染みにくい閉鎖的な組織であったり、実力は満たしていても「若手」「自社に馴染まない」「前例がない」という理由で軽んじたりする文化であれば、せっかくの人材が力を発揮できず定着もしない。一定の分野について加速を得るために獲得した人材を、従来の育成処遇の枠にあてはめようとはしていないだろうか。多様な価値観、経験、文化的背景を有する人材が刺激し合い、共創し得る環境を用意しなくてはならない。

### 5. 覚悟を持つ

業界における既存の古い枠組みを越えた先にある機会を捉えなければ、持続可能な成長軌道に乗った自社の新しい姿を実現しづらことは既に確認した。メーカーと小売りの垣根だけではなく、例えば、自動車業界と電機業界との垣根もなくなりつつあり、似たような事象はあちらこちらで起きている。その中で自社が将来に向けて残っていききたいならば、従来の型を破り、新たなものを創造し、その過程で生じる社内外の確執を乗り越える覚悟が必要だ。当然、大きなリスクを伴いかねないものではあるが、そのリスクを最小化するよう管理しつつ、変革を進める覚悟が求められるのである。

以上、日本全体の現在地と見え始めている取り組み事項、長期的に行うべきことについて論じてきた。いずれも、Strategy&の戦略コンサルタントのチームがクライアントと日々真剣に議論をしつつ、その支援について取り組んでいるものである。より詳細に見れば、業界によってその方向性や重点が異なるものもあり、ここからは主要な業界についての考察をまとめる。



# 息を吹き返す観光・宿泊業界 持続のカギ握る進化と未来への対応

## —観光・宿泊業界の展望を探る—

著者：加藤 瑞樹

### 旅行需要に本格的な復調の兆し、 旺盛な国内需要と急速に戻るインバウンド需要

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が引き起こしたパンデミックによって、絶頂から奈落の底に転落した観光・宿泊業界。緩和と緊張が繰り返されたウィズコロナの段階を過ぎ、再び息を吹き返しつつある。

2022年10月には日本に入国・帰国する際の水際対策が緩和されたほか、今年5月8日からは感染症法上の分類が、季節性インフルエンザと同じ「5類」に移行した。アフターコロナ期が到来したと言えよう。

行動制限や水際対策の緩和、感染者数の低減などを受けて、観光客数は回復傾向が鮮明になってきた。観光庁の宿泊旅行統計調査によると、2023年2月の国内延べ宿泊者数は4,039万人泊であり、22年同月比73.5%増、コロナ禍前の19年と比べても7.2%減の水準まで持ち直した\*1。

インバウンド (訪日外国人) も再び日本に戻りつつある。日本政府観光局 (JNTO) がまとめた23年1-3月の訪日外国人客数 (推計) は479万人で、19年同期比59%まで回復している。直近に「ゼロコロナ」政策からの転換が行われた中国を除くと、19年同期比で79%まで復調。米国 (101%)、ベトナム (131%) のように4年前の同時期を上回る国も出始めている\*2 (図表1)。足元の円安傾向も手伝って、23年はインバウンド需要の急速かつ持続的な復調が続く見込みだ。

世界的にも旅行需要の回復基調は鮮明になってきた。国連世界観光機関 (UNWTO) は1月、地政学リスクや景気減速などのリスク要因はあるものの前向きなシナリオの場合、23

年の国際観光客到着数はパンデミック前の80~95%に達する可能性がある公表している\*3。

一連のデータを踏まえれば、日本における旅行需要の先行きは直近の3年と比べてかなり明るい見通しだと言えよう。

だが懸念もある。日本国内では急激に物価上昇が進む一方で賃金は上がりにくい状況が続いており、個人消費が低迷すれば旅行需要に冷や水を浴びせかねない。

また、コロナ禍の影響が直撃した観光・宿泊業は政府の各種支援や自助努力で何とか苦境に耐えてきたが、実需の回復と共に、経年の課題である経営の健全性確保に改めて向き合うことになる (図表2)。需要の安定化、業務効率の向上、コスト削減、人手不足の解消など、コロナ禍以前から業界として抱えている経営課題群に対し、スピード感を持って取り組む必要がある。

### 観光需要、コロナ禍で多様化 人材不足が足かせに

COVID-19の感染拡大によって人の行動が大きく制限されたことで、多様な観光の形態が生まれた。例えば温泉や観光地に滞在して仕事と休暇を両立する「ワーケーション」。リモートワークの定着によって働く場所の縛りがなくなったほか、人が密集しない郊外で感染リスクも低減できることからニーズが高まった。

ワーケーション需要も狙った高級宿泊施設が誕生しているほか、首都圏の企業がリモートワークを許容し、都心以外にオフィスを構えるといった動きが活発になっている。地方自治

\*1: 観光庁, 2023. 「宿泊旅行統計調査」

\*2: 日本政府観光局, 2023. 「訪日外客統計」

\*3: 国連世界観光機関, 2023. 「世界観光指標」

加藤 瑞樹 (かとう・みずき)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&におけるパブリックサービスのリーダー（パートナー）。民間企業や政府機関などに対し、約25年のコンサルティング経験を有する。観光・旅行関連では、インバウンド誘致（欧米FIT・富裕層等）、MICE、広域周遊、サステナビリティ、地域経済波及効果、観光地域づくり、観光人材育成、多言語対応、免税、渡航者医療など、幅広いテーマで60件以上の事業支援を手掛けている。

小山 彦 (こやま・ひこ)

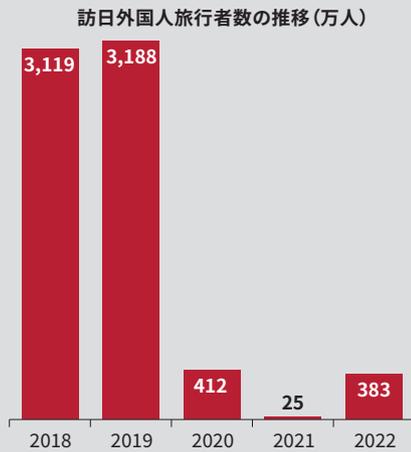
PwCコンサルティング合同会社、Strategy&におけるパブリックサービスのマネージャー。観光・旅行業界へのコンサルティングを専門とし、政府機関、地方自治体、民間事業会社に対し8年間に40件程度のプロジェクトを支援。インバウンド関連では各国の旅行市場や国際的な観光関連制度に関し深い知見を有するほか、国内外の観光関連事業者との幅広いネットワークを有する。

図表作成：谷本 遼太 (たにもと・りょうた)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のアソシエイト。観光分野において、MICE、サステナビリティ、免税制度に関するプロジェクト経験を有する。

図表1  
訪日外国人旅行者数の推移

急速にインバウンド（訪日外国人）が日本に戻りつつある

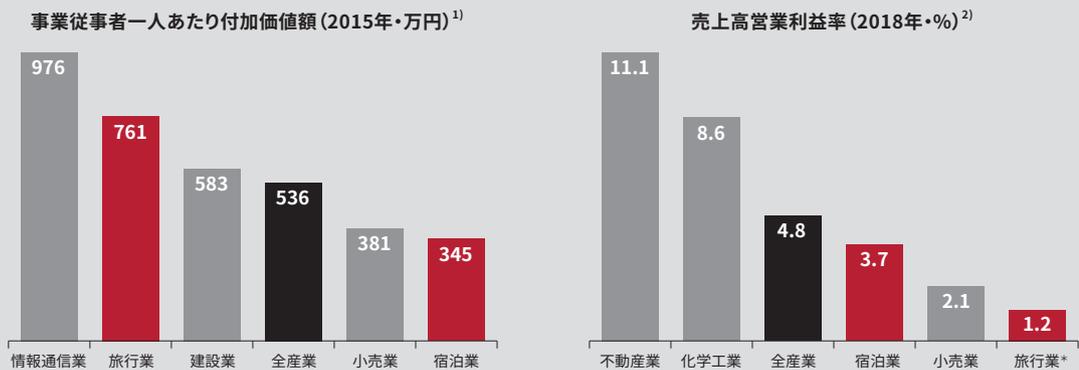


国名	①2019年 1月-3月合計	②2023年 1月-3月合計	②/① (%)
中国	2,169,317	143,200	7%
韓国	2,080,773	1,600,700	77%
台湾	1,189,760	786,700	66%
香港	505,046	416,200	82%
米国	372,424	378,000	101%
タイ	347,937	244,700	70%
オーストラリア	172,896	135,500	78%
ベトナム	122,633	161,000	131%
フィリピン	119,434	110,200	92%
マレーシア	118,674	98,000	83%
その他	854,903	716,100	84%
総数	8,053,797	4,790,300	59%

出所：日本政府観光局「訪日外客統計」（速報値）よりStrategy&作成

図表2  
業界別の経営指標

観光・宿泊業にとって引き続き経営の健全性確保は課題



出所：1) 総務省・経済産業省、「平成28年度経済センサス-活動調査」よりStrategy&作成 2) 財務総合研究所、「法人企業統計調査」、各社公開情報よりStrategy&作成  
\*旅行業は大手旅行代理店6社のコロナ禍前決算情報を基にしている

体も潜在的移住者にお試して地域を知ってもらう格好のチャンスと見ており、ワーケーションの環境を整えることで交流人口を増やし、移住につなげるケースが出てきた。

以前の国内旅行と言えば複数日の宿泊を前提とした旅行形態が主であったが、公共交通機関を長時間利用することによるCOVID-19感染の懸念から、こうした概念も大きく変わった。新しい旅の形として脚光を浴びたのが、自家用車などで近場の観光を楽しむ「マイクロツーリズム」だ。

日帰りまたは1泊程度の小旅行で、今回は自然満喫、今回は文化観光のように、リピートを前提とする立体的なプログラムを充実させている観光・宿泊事業者も増え、同じ地域を異なる季節に複数回訪れるといった観光の仕方が新たな選択肢として芽生えてきた。

ターゲット客の半径が狭まるなか、地元客に目を向ける事業者も増加。近隣地域の人でも知らない魅力的なスポットを

紹介するツアーのほか、周辺のディープな飲食店といった情報の提供が人気を呼んでいる。こうした動きは、今まで気づいていなかった地域の観光資源を再発見し磨く好機となり、近場ゆえにオフシーズンに安価で訪れやすいといった消費者のニーズも満たす。

一方、業界を取り巻く深刻な課題もある。宿泊業界における人材および人手の不足はその1つだ。帝国データバンクの「人手不足に対する企業の動向調査(2023年1月)」によると、人手不足割合の上位業種において旅館・ホテルは正社員・非正社員とも1位であり、その深刻さがうかがわれる(図表3)。

不規則な勤務形態や長時間労働、デジタル化や業務の効率化の後れ、低賃金のイメージから、観光・宿泊業における人手不足は長年の課題ではあった。そうした環境からさらにコロナ禍を受けて雇用調整をせざるを得ず、他の業種に人

図表3  
業種別の人手不足割合

宿泊業界における人材および人手の不足は深刻

人手不足割合(上位5業種・%)

業種		2019年10月	2021年1月	2023年1月
正社員	旅館・ホテル	63	5	77
	情報サービス	75	53	73
	メンテナンス・警備・検査	64	48	68
	建設	70	54	65
	人材派遣・紹介	データなし	35	63
業種		2019年10月	2021年1月	2023年1月
非正社員	旅館・ホテル	61	16	81
	飲食店	78	34	80
	人材派遣・紹介	55	34	60
	飲食料点小売	60	34	56
	各種商品小売	58	52	50

出所：帝国データバンク、「人手不足に対する企業の動向調査(2019年10月、2021年1月、2023年1月)」よりStrategy&作成

# 観光・宿泊業界が中長期で取り組むべき主要テーマ

1

## DXによる観光地域単位の付加価値向上

観光事業者が持つ情報をプラットフォーム上で一元化し、観光客へプロアクティブに届ける仕組みづくり

2

## 持続可能性から始まる観光の再定義

観光を核に地域一体となり経済的・社会的・環境的価値を複合的に向上するための取り組みを推進

3

## 観光人材のスキルセットの再定義と育成・確保

リーダーシップや統計分析など必要なスキルを設定し教育。経験豊富なシニア人材も活用。労務環境改善も必須

材が流出。観光需要が回復しても供給サイドの労働力が戻らないリスクを抱えている。

観光の現場だけではなく、企画機能を担う人材も不足している。観光地域づくりの舵取り役として次々と設立された観光地域づくり法人(DMO: Destination Management Organization)には、地域のステークホルダーの調整機能に加え、戦略立案やデータマーケティングを推進する役割が求められている。そうした専門人材は地元には乏しく、自治体の観光部門や観光協会などからの人材供給にある程度依存するDMOも少なくない。

観光・宿泊業界においては、さまざまな階層において人材と人手が足りない状況が続いている。

### コロナ禍前からの課題解決、 新たな商機を生かすカギに

コロナ禍を経た観光・宿泊業界では多様な変化と新たなビジネスチャンスが生まれ、観光需要も戻りつつある。そうした機会を生かすには、スピード感を持ってコロナ禍前からの課題を着実に解決していく必要がある。

観光・宿泊業界においては、個別の事業者の視点を越え、地域や国の単位でより中長期的な視点から取り組むべきテーマも存在する。紙面の関係で主要なものを以下でご紹介したい。

### 1. DX(デジタルトランスフォーメーション)による観光地域単位の付加価値向上

スマートフォンをはじめとするデジタルツールの普及によ

り、旅行者は適切な情報にアクセスし、旅行行動を決めることが可能となった。豊富なデジタル情報への容易なアクセスや選択肢の広がり、今後も旅行者の利便性を高めていこう。

一方でこうした環境は、旅行者の情報検索が宿泊・食事・移動といった旅行の主要要素単位である点や、旅行者に必ずしもプロアクティブにリーチできていない点で、地域単位でとらえると機会ロスが発生しているとも言える。例えば、某鉄道駅に到着した家族連れのケースを思い浮かべてみる。宿泊先のチェックイン時間まで余裕があるため、立ち寄れるカフェを自ら検索し、そこで時間を潰してから宿泊先にチェックイン、以後は宿泊先の周辺を散策して1日を終えたとする。この場合は宿泊先以外にたまたま探し当てられたカフェにしか消費が落ちず、旅行者視点でもこの旅行ならではの体験を満喫したとは言いがたい。

本来この鉄道駅周辺には、特別展を行っている美術館、子供と釣り体験ができる河川、桜の美しい寺院、夕方市のある商店街、夜間ライトアップされた散策路などがあるかも知れない。それら一つ一つを旅行者が探索するのではなく、情報同士が連携され、複数の提案コースとして現地にいる旅行者へプロアクティブに働きかけることができれば、旅行者にとってはその旅ならではの体験がより充実し、地域経済への貢献も大きくなる可能性がある。今回は回り切れなかった場所が、近い将来の旅行における訪問先の候補になることもあるだろう。

以上のような環境は、各事業者の保有する情報がデータ化されてプラットフォーム上で連携し、旅行者の特性(嗜好・旅行形態・時間制約など)に応じて情報提供するスキームを構築することなどで実現される。旅行環境という特性上、空き状

況や、アクセスにかかる時間の提示など、ある程度のリアルタイム性を確保することも重要だ。

特に地方の観光関連事業者においてはデジタル化が後れており、昨今のテクノロジーが実現できる環境を十分に理解できていないことも多い。一方のプラットフォームやDX事業者は、どこにどのようなニーズがあるかを把握しきれていない。観光事業者とサービス提供者とをマッチングする仕組みづくりのほか、自治体や観光地域が旗振り役になって相互のアクセスを容易化する取り組みも必要だろう。

## 2. 持続可能性から始まる観光の再定義

他の業界と同様に、観光・宿泊業界においても持続可能性は重要なアジェンダである。観光客が目的地を選択する軸の1つとして、近年は環境への影響が重視されている。観光客の集中に伴う騒音や渋滞、ごみの発生など、いわゆるオーバーツーリズムの課題はコロナ禍以前から議論されてはいたが、最近では移動に伴う温室効果ガスの排出量や、会議や飲食など現地での過ごし方に伴う環境負荷についても目が向けられている。

こうした動きは、観光客が自分たちの行動や意識に対して責任感を高め、よりよい観光地形成に参加するというレスポンスブルツーリズムの考え方も親和性がある。近年では環境への「負荷軽減」から一歩進み、環境への「貢献」を組み込む旅行形態も増えてきた。旅行先において環境対策の考え方や取り組みを学ぶような教育的なものから、旅行者それぞれが環境に及ぼした影響を定量化し同等の金銭等によりオフセットするもの、地域の環境保全活動への参画を組み込むものなど、幅広く用意されつつある。

観光地域のサステナビリティは、そのような自然環境的な狭義の意味合いに加え、コミュニティーや地域経済をいかに発展させるかといった要素を考え合わせる必要がある。いわば儲かる仕組みの中でそれらを複合的に成立させていかなければならない。

そうした要素を観光事業者単位で最適化することはなかなか難しい。自治体や観光地域の単位で感度を上げ、旅行者と地域双方にとって魅力的な旅行商品の造成、環境面における国際的な認証・評価制度の取得、地域への貢献の見える化などを推進し、地域や観光事業者を動機づけしていくことが重要である。

今後の観光は教育的な色彩を帯び、社会貢献をもたらす活動として再定義される可能性がある。旅行者は旅行体験を通じ、地域や環境への貢献を果たすことを目的として旅行先を選定する。観光地域は、旅行者を受け入れることで地域の価値を維持向上し、さらなる旅行者や定住者呼び込むことにつなげていく。それぞれの価値が複合的に連鎖し、発展させ合うような観光モデルが今後は進展していく。

## 3. 観光人材のスキルセットの再定義と育成・確保

国内の大学には観光学部・観光学科がおおよそ50程度、コースや専攻に観光の名の付くものを含めると100以上存在するが、少なくない卒業生が観光・宿泊業以外に就職してしまう。このような課題に対応すべく、各大学では実地での観光現場の体験をプログラムに組み込み、長期間のインターンシップ等を通じ就職機運を高めてきた。取り組みは一定の成果をあげているが、今後は求められるケイパビリティを再定義し、よ



り専門性の高いスキル獲得を目指すことが期待される。

一例として、利害関係の異なるさまざまなステークホルダーを調整して最適化するリーダーシップ能力や、他業界でも通用するレベルの統計分析スキル、デジタルをベースとしたマーケティングスキルなど、必ずしもこれまでのカリキュラムではカバーされてこなかった範疇のものが挙げられる。そのためには教える側の多様化も追求する必要がある。

また、今後の観光現場を支える存在として、シニア人材の安定確保は1つのカギになると考えられる。特に主要都市圏で働いていた人たちの定年後のキャリアとして、地方の観光業界への就業を促進する余地がある。シニア世代は、1ターン・Uターンといった地方の移住政策とも相性がよく、旅行経験も豊富であり、長い社会人キャリアで培われた対人能力の発揮も期待される。海外駐在経験がある人は多言語対応もできる。

観光の概念が地域経済や環境への貢献へと進化するのに伴い、次のキャリアにおいても社会貢献を果たしたいシニア人材のニーズとも符合することが想定される。今後は、地方の観光人材ニーズをくみ取り、シニア人材とマッチングするサービスに成長の余地がある。

観光・宿泊業界に既に従事している人への研修やリスキングの機会を確保することも重要だ。現状では、OJTや同一企業内のサービスマナー研修など、働く人が能力を伸ばす機会は限定的だ。今後は同業他社における研修のほか、異業種経験や就学・留学を含めた幅の広い学びの機会を提供し、

スキル向上を促進することが望ましい。

そうした人材確保や人材育成を推進するためには、労働環境や雇用形態の見直しと共に待遇の改善を図る余地が大きい。不規則な勤務形態や非効率な業務環境を改め、公休日や休館日の設定、人事制度の見直しやデジタル技術の導入でよりよく変化させ、求める人材がサステナブルに働き、学ぶ環境を作る必要がある。

## 旅行の需要根強い日本、 コロナ禍奇貨に進化を

日本交通公社(JTBF)と日本政策投資銀行(DBJ)が2022年2月に公表した外国人旅行者の意向調査によると、「次に海外旅行したい国・地域」において、日本はアジア居住者の間でも米国・欧州・オーストラリアの居住者の間でも、それぞれ1位だった。理由としては「以前も旅行したことがあり、気に入ったから」が両者ともに8割を超えており、リピーターの需要が高いことがわかる\*4。豊富な観光資源や安全性、高品質な接客などが、一度は行ってみたい国、一度行くとまた行きたい国としての日本の地位を高め続けている。

コロナ禍によって業界全体は大きなダメージと停滞を迎えたが、この衝撃を奇貨として観光のあり方を再考し必要な準備をする段階を迎えている。足元の好調な需要に対応しつつ、そうした中長期的な視点での業界の進化を期待したい。

\*4: 日本交通公社、日本政策投資銀行, 2022. 「DBJ・JTBFアジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査(第3回 新型コロナ影響度 特別調査)」



# 変容する自動車、 日本勢に欠かせぬ先見性

## —自動車業界の展望を探る—

著者：北川 友彦

### 勢い増すEV販売—— 市場けん引、欧州・中国に主導権

世界的かつ全産業的にESG（環境・社会・企業統治）への対応が叫ばれるなか、最も大きな影響を受けている産業の1つが自動車だ。

そうした状況の一端を、世界の電気自動車（EV）販売がよく表している。Strategy&の調査では、2022年第3四半期に初めてEVの販売台数が200万台に到達したことが分かった。けん引役はEV市場が急速に拡大している中国で、2022年通期では前年比85%増に達した。米国も同88%増と勢いが出ている\*1、\*2。

今後2030年にかけて、環境基準関連の規制をリードしている欧州と、市場が拡大する中国が主導権を握る形で、EV販売の拡大が加速すると見られる。ガソリンエンジン車は当面存在し続けるが、市場の趨勢は今後一気にEVへと傾く可能性がありそうだ。

サプライチェーン網の混乱も直近2～3年の大きな課題だった。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が引き起こしたパンデミックによって、労働者不足やサプライチェーンの混乱が生じるなか、ロシアによるウクライナ侵攻という地政学リスクが追い打ちをかけた。

National Association of Manufacturers（NAM、全米製造業者協会）のManufacturing Leadership Council（MLC、製造業リーダーシップ評議会）が実施した調査では、製造業者の91%が過去2年間にサプライチェーンを巡る混乱を経験

していた（図表1）。

ロシアによるウクライナへの侵攻は、世界の外交関係に大きなひずみとストレスを与えた。今後さらなる地政学リスクの高まりが懸念されるなか、自動車産業はより強靱かつ柔軟なサプライチェーンの構築が欠かせなくなっている。

### スマホ化やD2C対応—— 自動車“専業”メーカーが終わりを告げる日

ESGの対応を迫られるなか、自動車製造のあり方にも変化が出てきた。広がりを見せるのが、製造から廃棄までの二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量を管理する「ライフサイクルアセスメント（LCA）」という概念だ。欧州ではすでにライフサイクル全体を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を掲げるメーカーが増えている。日本でも対応に向けた取り組みが一部で出つつあり、今後は自動車メーカーの競争力を左右する要素の1つとなりそうだ。

自動車メーカーを取り巻く状況の難しさは、ESGといった大きな潮流への対応に加え、テクノロジーの進展によって、自動車のあり方自体が大きく変化している点にもある。製造や販売といった自動車メーカー本来の領域にとどまっているだけでは、もはや生き残れる環境ではないという現実が目前に迫っている。

そうした大きな変化の1つが、ソフトウェアが自動車の性能を左右する「ソフトウェア・デファインド・ビークル（SDV）」だ。言い換えるならば、自動車のスマートフォン（スマホ）化である。

\*1: Strategy&, 2022, 「Electric Vehicle Sales Review Q3 2022」

\*2: Strategy&, 2023, 「Electric Vehicle Sales Review Q4 2022」

北川 友彦 (きたがわ・ともひこ)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のパートナー。自動車、機械製造業や部品・素材などの産業財分野を中心に、事業戦略、営業・マーケティング戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。

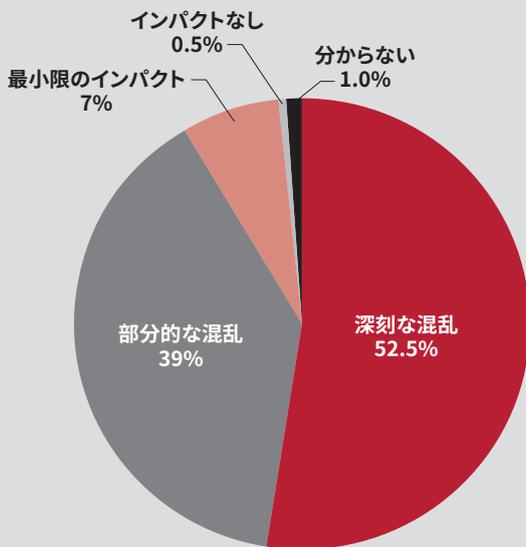
阿部 健太郎 (あべ・けんたろう)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のディレクター。自動車・自動車部品、総合電機、保険、総合商社等の産業を中心に、主に次世代モビリティに関する事業企画・実行支援、海外進出支援などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。

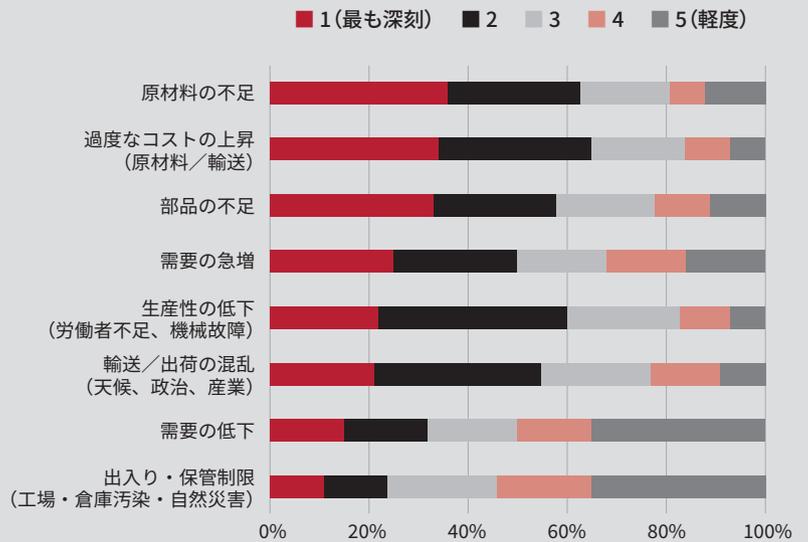
図表1 サプライチェーンの混乱についての調査 (2022年実施)

製造業者の半数以上が、過去2年間にサプライチェーンの深刻な混乱に見舞われている

Q. 過去2年の貴社のサプライチェーンの混乱度合いはどの程度になるか?



Q. 過去2年で経験した最もインパクトのあったサプライチェーンにおける混乱



出所：National Association of Manufacturers Manufacturing Leadership Council

これまでの自動車は、まずハードがあり、ソフトはそこに合わせる補助的な存在という位置づけだった。今後はそうではなく、ハイスpekな車体を用意しておいて、徐々にソフトをアップデートすることで高い機能をさらに引き出していくという流れになるだろう。ソフトをベースに自動車を設計し、ハードはそれに従うという従来と真逆の関係である。これに伴って、自動車メーカーもソフトウェア会社へと様変わりしていく可能性がある。

現在も安全性や利便性、エンターテインメントといった幅広い領域のソフトがコネクテッドサービスとして提供され、車両体験を向上させる流れが急速に広がっている。欧州、米国、中国の主要3市場の自動車メーカーは、さまざまな料金体系で自動運転やセキュリティ関連、リアルタイム交通情報といった多くのサービスを提供している。

2020年時点では、主要3市場におけるこうしたサービスの潜在的な追加収益は80億米ドル程度だが、2030年には約

520億米ドル、2035年には約660億米ドルにまで拡大する見込みだ(図表2)。

変化はそれだけではない。顧客との接点の持ち方や顧客体験の面でも、対応が必要となりそうだ。販売店を介して顧客と接触する従来の手法ではなく、消費者と直接つながるD2C(ダイレクト・トゥー・コンシューマー)が、顧客ニーズに合致したものづくりやサービス開発の上でも今後は重要性を増すと見られる。

また、EV販売では一部のメーカーが取り組んでいるネットによる販売が、消費者の支持を得つつある。今後はバーチャルショールームといった多様なチャネルの構築が欠かせなくなりそうだ。

自動車“専業”メーカーを早期に脱しなければ、競争に大きく劣後する——。数えきれないほどの変化が意味することは、厳しい現実である。

## 変化を見据えた4施策——道筋描き着手を

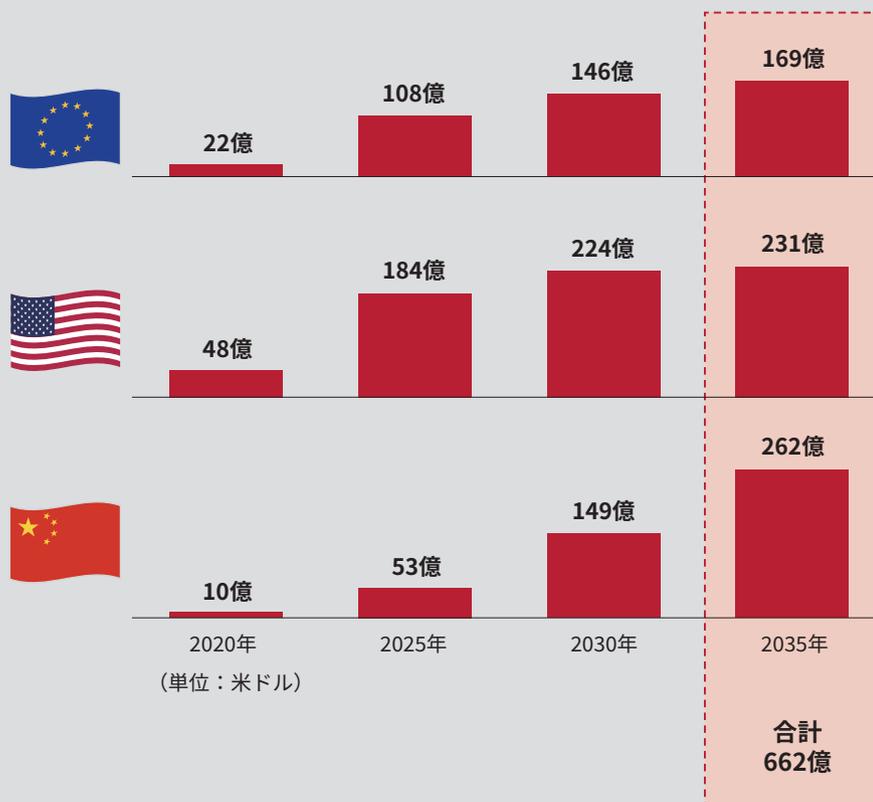
自動車メーカーが今後対応すべきことは何か。これまでに触れた変化は、いずれも重要な課題であり、自社の置かれている状況を整理しつつ、優先順位やロードマップを策定して取り組むしかない。以下に主な課題と想定される施策を4つに整理した。

### 1. ESG対応の深化

欧州におけるESG関連の規制は不可逆的であり、今後も流れは加速し続ける可能性がある。従来のガソリンエンジン車は早晩生き残れなくなる、というストレスシナリオを念頭に置いた対応が必要になるだろう。EVや燃料電池車(FCV)はもちろん、バイオディーゼル燃料に対応したエンジン車といった

図表2  
コネクテッドサービスの潜在的追加収益(B2C)

2035年には主要3市場で計660億米ドルに達する見込み



出所: Strategy&「デジタル自動車レポート2022」

# 自動車メーカーが取り組むべき4施策

1

## ESG対応の深化

環境規制のストレスシナリオを設定したうえで、商品ラインナップを選定し、LCA対応をサプライチェーン全体に広める

2

## 迅速な異業種連携

他業界との融合が進むなか、今後価値が宿るキーデバイスを速やかに見定めて最適な合従連衡に動く

3

## サプライチェーン網および生産体制の再構築

グローバルとローカルの役割を明確にしつつ、生産・調達は地域で完結する体制を構築する

4

## 迅速・的確な意思決定を実現するガバナンス体制の構築

インテリジェンス機能の強化や意思決定のラインのシンプル化で、取り組みの取捨選択を迅速・的確に行う

選択肢があるなかで、自社の強みを生かせる最適な組み合わせを早期に絞り、磨いていく必要がある。

LCA対応も急務だ。CO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロの部材を車体に採用するといった動きも一部で出てきたが、日本の自動車メーカーは欧州勢に比べて対応が遅れているとの指摘も聞かれる。欧州勢を追い上げるためにも、部材選定の見直しだけでなくとどまらず、サプライチェーン全体を対象に取り組みのすそ野を広げていく必要がある。

## 2. 迅速な異業種連携

ガソリンエンジン車に比べて参入障壁の低いEVには、多様なプレイヤーが入り乱れている。自動車専業メーカーとしての強みだけでは戦いづらくなっており、自社グループが持たないケイパビリティを有するプレイヤーとの合従連衡の重要性がこれまでになく高まっている。

自動車メーカーの中には、デジタルサービスの基本ソフト(OS)を自ら手掛け、グループ内に広めるなどプラットフォームを築こうとする動きも出ている。だが、全ての自動車メーカーが自前で手掛けられるわけではない。OS自体は完成させることができても、他社との競合に耐えられるかどうかは別問題だからだ。そうした企業はソフトウェアの技術に長じた他社と提携するのが、現実的な解決策となるだろう。

難しいのは、手を組める相手が無尽蔵にいるわけではないことだ。有力な技術を持った企業は奪い合いになり、出遅れば手を組めるプレイヤー自体が見当たらなくなる。動き出

しの速さが重要になると言えそうだ。ただ、OSの提供者が覇権を握った一方で、端末メーカーの多くが苦戦したスマホの領域と同じ構図が待っている可能性もある。

EVの領域では半導体や電池といったキーデバイスも、自動車の性能や価値をこれまで以上に大きく左右するようになる。ソフトウェアと同様に、自動車メーカーの領域外で価値が生まれ始めているということだ。電気や水素といったエネルギー分野も含めて、さまざまな業界が自動車と融合し、その中でいかに強力かつ最適な合従連衡を組めるかが、自動車メーカーの将来を決めることになるだろう。

## 3. サプライチェーン網および生産体制の再構築

コロナ禍や地政学リスクによって、サプライチェーン網や生産体制をグローバルに再構築する必要性が高まっている。今後も台湾有事といった火種がくすぶっており、見直しを進めていく必要があるだろう。

すでに欧州ではEV用の電池を域内製造するために工場を立ち上げる動きが広がっている。上記の台湾有事といったリスクが起きることを前提とした取り組みであり、今後も同様の対応が拡大しそうだ。重要なのは、欧州や中国、北米といった一定の極で、ものづくりやサプライチェーンをなるべく完結させる仕組みであり、さらに地域を絞った地産地消といった選択肢もあるだろう。

その際にはモノの流れや製造だけではなく、組織のマネジ

メントや人材育成などといった点も、ローカルで運営していく仕組みが望ましい。これに対してグローバルの本社では、グループ全体のブランディングやリスク管理、ガバナンスという役割に加え、カーボンニュートラルといった大きな方針の旗振り役を担う「セントラライズとマルチローカライズの体制構築」を急ぐ必要がある。

この体制のメリットは、サプライチェーンの強靱化や柔軟化以外にもある。自動車に関連した消費者向けサービスが今後拡大する見通しについてすでに触れたが、取り組みを推進するには現地の顧客ニーズや規制に精通している必要がある。マルチローカライズは、こうした観点でも効果を発揮すると見られる。

#### 4. 迅速・的確な意思決定を実現する ガバナンス体制の構築

押し寄せる数々の変化に対して、因果関係を踏まえつつ優先順位やロードマップを策定すべきだと述べた。その際に重要なのは、全体としてどれに組み込み、何を捨てるのかを的確に判断することだ。

欧米企業の場合はトップマネジメントで迅速に方向性を決めて動き出すケースがよく見られる。一方、日本企業は組織の構造として、各部門から重要事項として上がってくる項目をつぶさに検討する傾向が目立つ。幅広い課題を認識して対応できる半面、取捨選択しきれないことで迅速な対応が取りづらいうというデメリットにもつながる。

不確実性の時代において、次々と生じる課題や変化への判断が後手に回るということは、組織の致命的な弱点になりかねない。意思決定のラインをシンプルにしたり、社内の役割を

明確にしたりするなど迅速かつ確かな判断ができるような組織体制にするほか、リアルタイムで情報を収集して分析するインテリジェンス機能の抜本的な強化が必要となる。

マルチローカライズの体制を敷くなかで、どこまで現地状況を把握し、細かく判断していくのかというのは難しい問題だ。サービスビジネスを含めて基本的にはローカルの事業は現地に委ねる一方、どういう指標で結果を判断し、それによってはトップの更迭や事業撤退をするといった明確な線引きを設けるが必要になるだろう。

#### 主導権なき日本勢、欠かせぬ先見性

大規模な成長市場を持つ中国、環境規制をリードする欧州、そしてテクノロジーの新陳代謝が激しい米国。新しい自動車産業の主導権は、この三者が握りつつある。これら地域・国の企業は市場や技術、規制の流れなどから産業のトレンドを察知しやすいアドバンテージを持っており、一定以上の反射神経と判断力があれば変化にも対応できるだろう。

残念ながら、こうした主導権を失いつつある日本勢は、変化を感じてから動き出したのでは後手に回るしかない。反射神経では勝負にならず、先見性をいかに磨き、先手を打って迷いなく改革につき進めるかが生命線となる。

減点主義や前例踏襲など、スピードと判断力を削ぐ文化は残っていないか。トップマネジメントに必要な組織形態や情報収集・分析の機能は整っているか。最低限これらをクリアすることが、この先の競争のスタートラインに立つ条件とも言えるだろう。

改めて自らを見つめ直す時が来ている。





# 深化・拡大する製薬業界、 問われる合従連衡の巧拙

## —製薬業界の展望を探る—

著者：石毛 清貴

### 市場成長止まる日本、 緻密なグローバル戦略必須に

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の本格的な感染拡大から3年が経過し、収束傾向が日本国内でも鮮明になりつつある。

国立感染症研究所によると、4月中旬の1週間では人口10万人あたりの新規感染者数が46人となった\*1。5月8日からは感染症法上の分類が、季節性インフルエンザと同じ「5類」に移行。コロナが日常の一部となり、マスク着用といった感染対策も個人に委ねられるアフターコロナの時期が到来したと言えるだろう。

この間、パンデミックの波に大きく翻弄されつつも対峙し続けてきたのが製薬業界だ。富士経済によると、感染拡大が本格化した2020年は、医療機関での受診を控える動きが広がり、日本における医薬品市場は8兆5,497億円と前年比2.3%減少した\*2。その一方で、日本を含む各国政府は医療関連の予算を手厚くしたほか、ワクチンや経口抗ウイルス薬への需要増という追い風が吹いた。

アフターコロナによって、ワクチンや治療薬の特需が消えることを「崖」に例える向きもあるが、2024年からの医薬品市場はコロナ禍前のトレンドに戻って緩やかながらも成長すると見られている。IQVIAによると、世界の医薬品市場は年率3～6%で成長し、2027年には1.9兆米ドル（COVID-19のワクチ

ンと治療薬への支出の影響を除く）に達するという。

ただ、地域によって動向は大きく異なるようだ。2027年までの5年間で、ラテンアメリカは7～10%、インドは7.5～10.5%、アジア太平洋は5.5～8.5%の高い成長が見込まれる。人口の増加に加え、製品構成が高価な医薬品にシフトすることが主な要因となる。主要市場においても北米は2.5～5.5%、西欧は3.5～6.5%と安定的に拡大する見通しだ。

一方、日本では平均-2～1%と停滞が目立つ。少子高齢化の進展によって増加が見込まれる医療費を抑制するため、薬価改定の頻度を2年に1度から毎年に変更したほか、ジェネリック医薬品への移行が進むためだ。価値の高い新薬には一定水準の薬価が認められるものの、それ以外は段階的に引き下げられることで、横ばいが続くこととなる。

ただ、米国と比べた薬価の低さなどから、日本市場の魅力は急速に低減しているとの見方がある。2027年までには市場規模でドイツに抜かれて世界4位になるとの予測もあり、世界において日本市場は存在感を失いつつある\*3。

製薬会社にとって、足場となる日本市場が沈下するなか、緩やかながらも成長が見られる欧米へ本格的にシフトしつつ、インドやラテンアメリカといった成長市場でいかに種をまけるかが長期的には避けられないテーマとなるだろう。これまで以上に緻密なグローバル戦略が日本の製薬会社には求められる。

\*1: 国立感染症研究所, 2023. 「新型コロナウイルス感染症の直近の感染状況等」  
<https://www.niid.go.jp/niid/ja/2019-ncov/11995-covid19-ab121st.html> (2023年5月16日閲覧)

\*2: 富士経済, 2022. 「2030年の医療用医薬品市場をフォーキャスト」  
[https://www.fuji-keizai.co.jp/market/detail.html?cid=22082&view\\_type=2](https://www.fuji-keizai.co.jp/market/detail.html?cid=22082&view_type=2) (2023年4月6日閲覧)

\*3: IQVIA, 2023. 「The Global Use of Medicines 2023」

石毛 清貴 (いしげ・きよたか)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のパートナー。製薬業界などのヘルスケア領域を中心に幅広いプロジェクト経験を有する。特に、全社戦略、M&A、新規事業戦略、研究開発、生産、品質保証、営業・マーケティングの戦略策定、組織・オペレーション改革などのプロジェクト経験が豊富。

## 予防医療や新薬開発、 すそ野広がる医薬品の領域

製薬業界を翻弄したコロナ禍だが、これまで重要視されてきた中長期的なテーマは大きく変わっていない。代表的な例がAIを用いて大規模なデータ解析をしたり、新しいモダリティ技術を活用したりする新薬の開発だ。細胞医療や遺伝子医療、核酸医薬などといった新たなモダリティが、医薬品市場に占める割合は今後さらに拡大が見込まれている。既存の主力医薬品の特許が切れる前に、こうした領域の新薬をいかに素早く開発できるかが、製薬会社の将来を左右することになる。

ただ、従来の低分子化合物による医薬品とは、開発の仕方

や難易度が大きく異なる。また、遺伝子情報を解析するゲノミクスなどによって効率よく候補物質を見つけられるようになり、開発期間の短縮につながる半面、膨大なデータの中から革新性の高い、意味のあるインサイトを発見するためにはAIによる解析が欠かせなくなってきた。医薬品開発の領域が急速に広がっていると言え、国内でもスーパーコンピュータによるデータ分析を得意とする大手電機メーカーやIT企業が創薬領域に参入している。

海外でもテックジャイアントが次々とバイオベンチャーを買収してきたほか、ベンチャーキャピタル (VC) から巨額の投資を集めるバイオベンチャーの誕生も勢いづいており、業界内のプレイヤーが急速に多様化している状況だ。

こうした新たなモダリティ開発において、ワクチンを除けば



日本の製薬会社はオリジネーターとして一定の地位を保ってきた(図表1)。例えば、細胞医療では米国、韓国に次ぐ3位の承認済み製品数を有するほか、ワクチン以外の遺伝子治療においても承認済み製品数は米国に次ぐ2位につけている。遺伝情報であるRNA(リボ核酸)を創薬に生かす核酸医薬は、承認済み製品数が10を超える米国の独壇場だが、2位のドイツと並んで日本も1品が承認されている。

ただ、臨床開発品目数に目を向けると状況は様変わりする。細胞医療では中国や韓国に水をあけられ4位、ワクチンを除く遺伝子治療では7位、核酸医薬も3位といずれも順位が後退。さらに前段階の前臨床開発品目数でも状況はほぼ変わらない\*4。欧米だけではなく、台頭する中国・韓国勢に押されつつあり、相対的な地位の低下が懸念される。

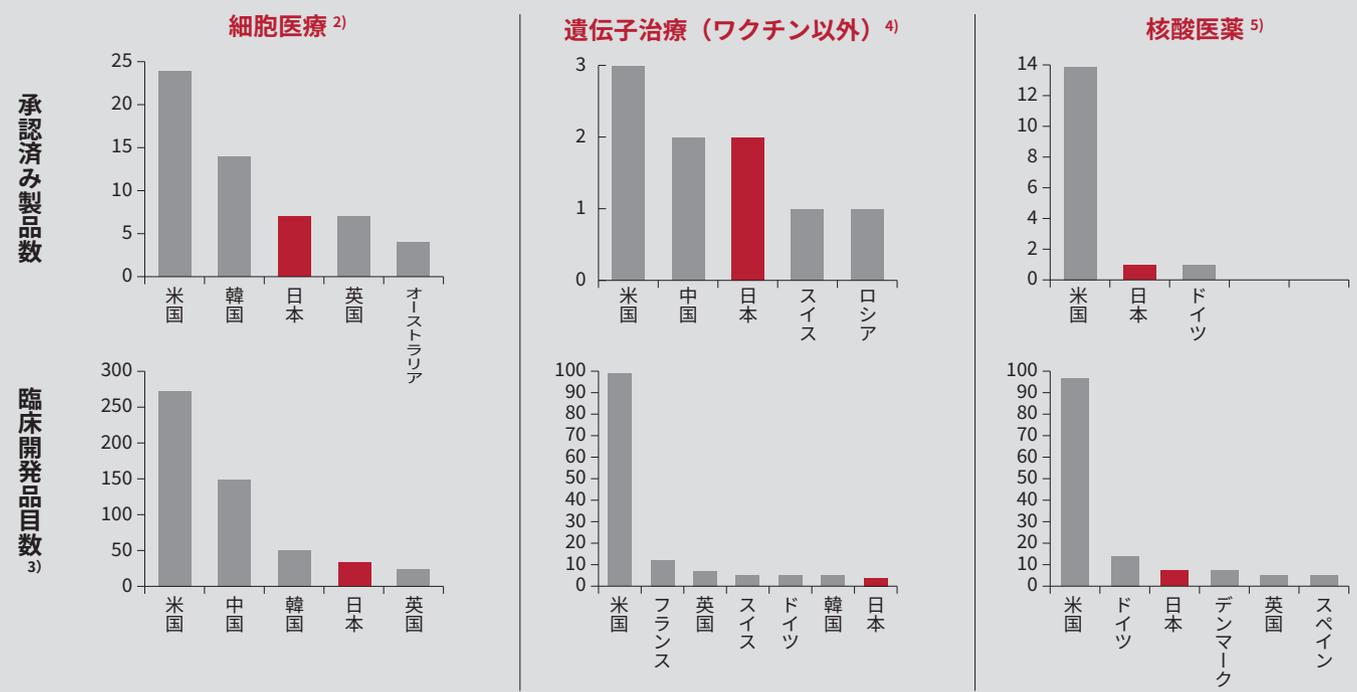
他の業種と連携して新たな付加価値を生み出す必要性が

高まっているのは、医薬品開発だけではない。治療の領域でも同様の流れが加速しており、その端的な例が予防医療だ。高齢化社会が今後さらに進行するなかで、高齢者の健康寿命をいかに延ばせるかは社会にとって大きな課題となる。まだ病気を発症していない未病者の行動変容が必要となるため、運動や食事といった生活習慣、活動量や健康状態を継続的にモニタリングするツール、収集したデータを活用したサービスなど関連する領域が大幅に拡大。個人を取り巻く新たなヘルスケアのエコシステム構築が、今後は欠かせなくなる。

予防医療の世界でも、健康データを解析・活用するテクノロジープラットフォームのほか、質の高い睡眠や食事に関連する食品メーカーなど、製薬とは異なる領域の企業が果たす役割が大きくなりつつある。また、健康的な行動をすること

図表1  
品目数上位のオリジネーター国<sup>1)</sup>

日本は一定の地位を保っているが、中国や韓国の台頭で今後は低下する恐れも



1) : 現在ライセンスを有している企業の本社所在国別にグローバルで最も進んでいる開発段階で分類  
 2) : Cellular Therapy  
 3) : Ph1, 2, 3および承認待ちの製品数  
 出所 : Informa Citeline Phmaprojects (2022/6/30現在) をもとにPwC Strategy&にて分析  
 4) : Vaccine/Cellular TherapyでないGene Therapy  
 5) : Gene Therapy / Vaccine / Cellular Therapyでない、nucleic acid由来のAptamer, Antisense therapy, RNAi, non-antisense / non-RNAi oligonucleotide, mRNA, またはvaccine adjuvant

\*4: Informa Citeline PhmaprojectsをもとにStrategy&にて分析

# 製薬会社が成長に向けて取り組むべき施策

1

**特定のケイパビリティによる差別化を明確にし、自社のポジショニングを定める**  
突き止めたケイパビリティの優位性を徹底解析したうえで、経営資源の配分を見直して強みを磨き上げる

2

**新薬開発に必要なアライアンスの全体像を描き合従連衡を急ぐ**  
技術や設備を含めて自社がカバーする領域と他社が補う領域を明確化し、提携の輪を広げる

3

**アライアンスにおける結節点としての機能を高めて効果を最大化する**  
多様なステークホルダーを束ねるプロジェクトのリーダーに必要なスキルを定義して人材を積極育成する

4

**主要な欧米市場で事業を育てつつ、新興国市場で種をまく**  
自社が優位性を保てる海外市場と分野を見極めて、協業も含めたグローバル展開に軸足を移す

で料金を割り引いたり、特典を与えたりする保険商品が登場するなど、新たな切り口で参入してくるプレイヤーも多い。治療に軸足を置いていた製薬会社や医療機関にとっても、新たな顔ぶれと連携することで、これまでになかった価値を提供することができよう。

前述の新薬開発を含め、すそ野が広がりプレイヤーが多様化するということは、プロフィットプール（市場全体の営業利益の総和）が拡大しつつも配分は変わっていくことを意味する。今後は特にデジタルやゲノムといった高度なテクノロジーの重要性が一層高まることから、旧来型の事業や領域にこだわり続けられれば、得られる利益の目減りは避けられなくなるだろう。

## 新薬開発やグローバル展開、立ち位置定め連携を

製薬の領域が急速に拡大して他業種と融合しつつあるなか、製薬会社は成長に向けて、どのような対応を進めていくべきか。取り組むべき施策を提案したい。

### 1. 特定のケイパビリティによる差別化を明確にし、自社のポジショニングを定める

まず大切になるのが、特定のケイパビリティによる差別化を明確にし、自社のポジショニングを定めることだ。得意とする疾患領域やモダリティ技術、バリューチェーンを軸にした製

造技術など、自社が強みのある領域、今後伸ばしていくべき方向性を明確かつ早急に定義する必要がある。

ただ、自社の強みを分析する際には、特定の製品や既存の設備といった個別の要素に注目しすぎると、見誤る可能性がある。見つかったケイパビリティの価値がどこに宿っているのかを詳細に分析し、市場において優位なポジションにつながるという根拠まできちんと突き止める作業が必要だろう。そのケイパビリティを徹底的に磨き上げるための重点的な投資に加え、戦略対象から外れたケイパビリティへの投資を削減して原資をねん出するという取捨選択も欠かせない。

### 2. 新薬開発に必要なアライアンスの全体像を描き合従連衡を急ぐ

徹底的な強みの分析は、不足しているケイパビリティという弱みの把握にもつながる。何を自社で獲得し、外部企業や研究機関にはどこを補ってもらうのかという全体像を、将来も見越しながら描かなければならない。そして実際にアライアンスを組んでいく必要がある。

特に社外との連携の重要性を増しているのが新薬開発の領域だ。求められる専門性が飛躍的に高まるなか、製薬会社単独で医薬品のシーズをゼロから作る時代は終わりを迎つつある。学術機関や研究施設の知見を得つつ、異業種やスタートアップの技術とノウハウを生かす流れをいかに早く構築できるかが問われている。

そもそも、研究開発や医薬品の製造で必要となる設備も従

来とは大きく異なる。細胞医療や再生医療の場合、個人の細胞を採取して培養し、厳密に保存・管理をする一連のプロセスに基づいた設備設計が必要になる。無菌の操作環境や細胞の取り違い防止の仕組み、汚染の拡散防止、清浄化手段など多様な要素が欠かせず、自動化のための高性能なロボットを含めて投資費用は莫大だ。グローバルで事業展開をするならば1つの拠点では済まないため、自社単独で全てをまかなえる企業は限られる。

### 3. アライアンスにおける結節点としての機能を高めて効果を最大化する

提携先を見つけるにあたっては、特定したケイパビリティの磨き上げが前提になると述べた。ただ、こうした協力関係の効果を最大限引き出すためには別の要素も必要になる。幅広いステークホルダーとの間で、製薬会社が結節点となり、

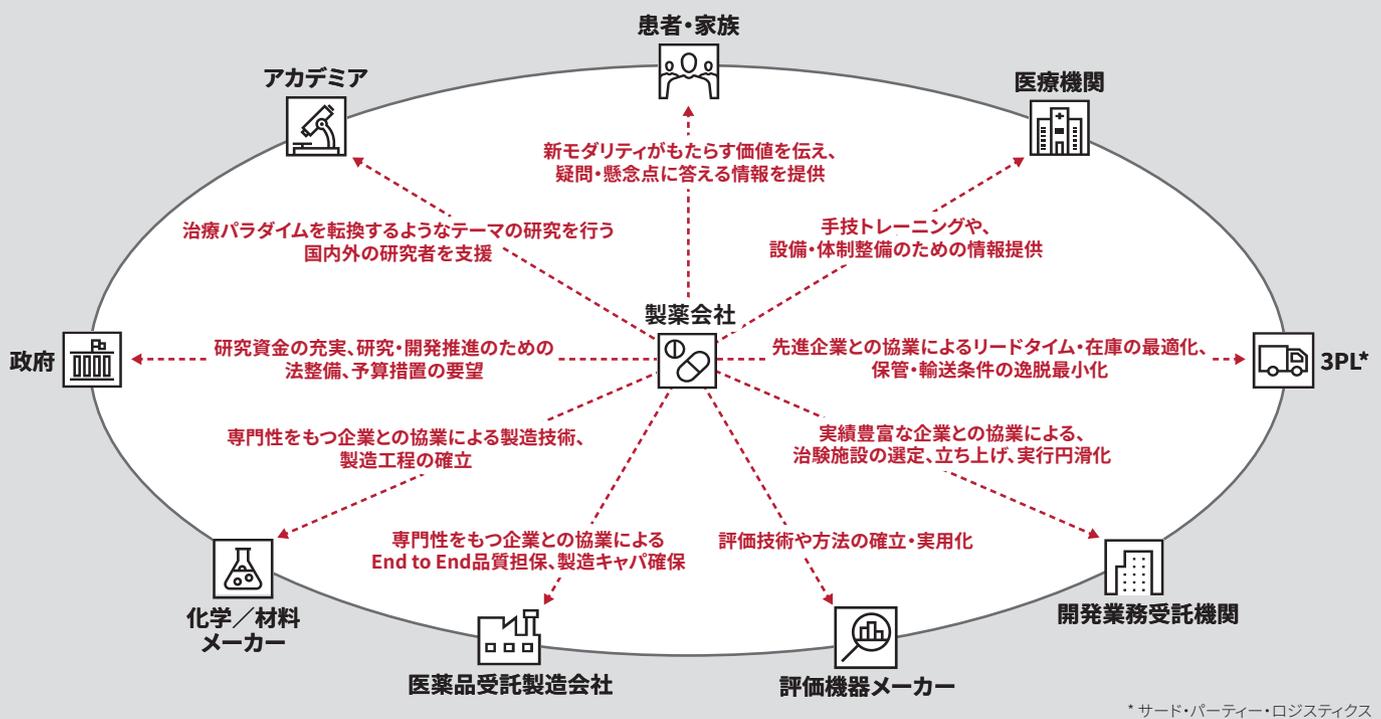
プロジェクトリーダーの役割を果たすことだ(図表2)。

新薬開発では研究、開発、製造、販売といった長大なバリューチェーンが横たわり、医療機関や材料メーカー、評価機器メーカーなど多岐にわたるステークホルダーが参画する。自社単独でカバーする領域と、他社と協業するか完全に委ねる領域を、プロジェクトのコアメンバーの中で整理する必要がある。加えて、コアメンバーがカバーしていない領域は、追加メンバーを選定して臨床開発から参画してもらうといった段取りも組まなければならない。

調整力に加えて創薬や安全性、薬事コンプライアンス、マーケットアクセスといった幅広い知見が求められるため、リーダーとなれる人材を意識的に育成していかなければアライアンスは機能マヒに陥りかねない。多様な組織を横断的かつ機能的にリードするマネジメント力を組織として養えるかが、アライアンスの効果を左右すると言っても過言ではないだろう。

図表2

新モダリティの開発において製薬会社の果たす役割



出所：Strategy&作成

#### 4. 主要な欧米市場で事業を育てつつ、新興国市場で種をまく

目線をマーケットに転じたい。日本の医薬品市場規模は当面横ばい圏で推移するものの、長期的には医療費抑制のプレッシャーによって縮小は避けられなくなりそうだ。緩やかながらも成長がみられる巨大な欧米市場で事業を育てつつ、急速に市場が拡大する新興国にも足場を徐々に築くなど多方面に目配りをしたグローバル戦略がより重要になる。開発拠点を北米といった主要市場に置くほか、新興国を含めて各地の市場環境に適した地域ごとのコマースモデル構築が手立てとなりうる。

ただ、グローバルファーマと呼べる規模の企業は日本に数少なく、日本人の役員や管理職によるマネジメントが主流の日系企業が依然として多い。組織としてのグローバル化が進んでいないことに加え、自前で大規模な海外展開を手掛けられる資金を持っている企業も限られることから、アライアンスを組んで事業エリアを広げていくのが、多くの企業にとって現実的な選択肢となるだろう。自社と提携先の強みや組織的なリソースを踏まえ、勝てる可能性のある領域を見極めつつ、どの市場は自ら開拓し、どの市場は提携先に任せるのかを早急に整理していく必要がある。ここでも前提となるのがケイパビリティの特定と磨き上げだ。

#### 先行き予測、技術主導で困難に 早期のケイパビリティ特定欠かせず

製造業では自動車産業を中心にESG(環境・社会・企業統治)の取り組みが加速し、脱炭素や生物多様性といった事業

環境に直結するルールが欧州主導で定まりつつある。製薬業界も同じ環境に置かれているが、つぶさに見れば状況はよりシビアかもしれない。規制は多国間の合意を得つつ人間が決めるものであり、どのような厳格なルールであっても一定の期間をもって施行される。変化は事前に周知されることから準備を進めることも可能だ。

一方、製薬業界においては遺伝子工学やデータサイエンス、AIといった先端技術の与える影響が高まっている。加速する技術の進化は将来予測の難しさにもつながり、常に潜在的な危機とチャンスにさらされることになる。どこでどのような技術が生まれて研究されているかといった最新の知見や動向、情報を得ていなければ、実用化された技術によって突如として競争環境が変化する危機(他社にとってのチャンス)に見舞われかねない。メガファーマや大手電機メーカー、テックジャイアントが豊富な資金力を背景にバイオベンチャーを買収し、その買収でさらに知見を得て別の企業を取り込んでいけば、情報と技術の格差は一層広がるだろう。

日本の製薬会社が足場とする国内の医薬品市場は成長を見込みづらいうえ、欧米やアジア勢の新薬開発スピードは速まっている。後れを取らないためにも、異業種や研究機関との連携による速やかな新薬開発、そして同業他社との提携も視野に入れた海外展開が重要になることは先述した。ただ、手を組める相手は無尽蔵に存在するわけではなく、陣取り合戦が日夜繰り広げられている。前提となるケイパビリティの特定と磨き上げにどれだけ素早く取り組めるかが、製薬会社の先々の運命を決めることになりそうだ。



---

## Strategy&について

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門である Strategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力なだけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.” 戦略が現実のものになるのです。

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目2-1 Otemachi One タワー

代表 Tel : 03-6257-0700 Fax : 03-6257-0701

<https://www.strategyand.pwc.com/jp/>



# strategy&

*Part of the PwC Network*

[www.strategyand.pwc.com/jp/](http://www.strategyand.pwc.com/jp/)

© 2023 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com). No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.