

特集 本シェルジュが読むポスト・コロナ時代の羅針盤

第3章

コロナ時代のビジネスモデル

—中小企業診断士の役割は変わる？



園田 泰造
神奈川県中小企業診断協会

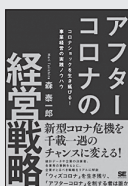
1. コロナ時代の経営戦略

2020年、コロナショックが国内景気を急速に悪化させました。過去にリーマンショックをはじめ、景気を悪化させる事象は数々ありましたが、今回は少々状況が異なるようです。「ウィズコロナ」を生き抜く手法を学び、「アフターコロナ」で勝ち抜くための経営戦略へ転換しなければ、新型コロナウイルス感染症が収まったとしても、景気悪化に歯止めがかからないかもしれないのです。

そこで、企業が取り組むべき「ウィズコロナ」を生き抜く経営戦略のポイントと「アフターコロナ」時代の重要なトレンド、および何をいつ実行すべきかについて、森泰一郎氏の著書『アフターコロナの経営戦略』を基に一緒に考えてみることにしましょう。

アフターコロナの経営戦略—コロナショックを生き延びる！ 事業経営の実践ノウハウ

森 泰一郎 著
翔泳社



ウィズコロナとアフターコロナで企業が生き残るために何をすべきか。本書は、各々4つのキーワードで分析し、さまざまな統計データや企業の決算書を読み解きながらリアルに解説する。

(1) ウィズコロナにおける4つのテーマ

①ニューノーマル

ニューノーマル（新常态）とは、これまで新しい（ニュー）と考えられていたことが、ある時点をきっかけに標準（ノーマル）になる、つまり構造変化が避けられないことを示す造語です。人口動態の変化に伴い、今後の顧客ターゲットについて再検討すべきといった中長期的なテーマもありますし、「テレワークが当たり前になる」といった身近なテーマもその1つです。

森氏は、今後のIT化の大きな波が来る前に、テレワークを含めた自社のIT活用度を売上面とコスト面から再点検しておくべきと指摘します。また、財務面でも急な出費に備え、出金を抑えてキャッシュを重視した経営体質に強化しておくことも提言しています。

②選択と集中

次は選択と集中です。少数の分野に自社の事業を絞り込み、そこに集中的に投資を行う経営戦略のことです。しかし、森氏は、間違った選択と集中を行うと、ウィズコロナで生き残ったとしても、アフターコロナで勝ち抜くための会社の幹がなくなってしまうことになりかねないと警鐘を鳴らしています。選択と集中は、今後の成長性と収益性が高い事業に行うべきであり、本業維持の戦略ではない点がポイントです。本業が市場縮小している場合、自社の周辺領域へと投資軸を変えながら業態転換を図る市場対応型と、安定した本

業を捨てても新たな事業に舵を切る未来創造型があり、アフターコロナでの飛躍の土台を作っておきたいところです。

③イノベーション

では、近年日本企業が最も注力してきたともいえるイノベーション活動はどのようにすればよいのでしょうか。結論から言えば、ウィズコロナにおいて中小企業は、大きなイノベーションを狙うのではなく、大きなコストをかけず、粛々と改善活動を行うべきと思われます。来るアフターコロナに向けた、収益の改善とビジネスプロセスやイノベーションを生むための土台づくりを行うのです。

また、改善しようにも、コロナショックでそもそも原価が発生していない場合などは、チャンネルシフトの検討がカギとなります。チャンネルシフトには、インターネット（EC販売）だけでなく、コンビニ、C2C、法人営業などさまざまなチャンネルがあり、自社がまだ利用していないチャンネルを見つけることは、新製品を開発するよりも低コストかつ低リスクで行うことが可能です。

④グローバル化

現在、日本は国内人口の減少による需要の減少により、積極的にグローバル展開の検討がなされてきました。しかし、コロナショックの影響で日本企業がどこまで海外需要を取り込めるかは未知数です。

そこで、森氏は、2つの提案を行っています。1つは、売上が落ち込む国内需要補填のためのグローバル化ではなく、アフターコロナを迎えるまでは、国内を含めた自社製品のリサーチ場として海外市場を捉える考え方です。もう1つは、国内の需要を一律に減少市場と捉えるべきではないという見方です。コロナの影響で、衛生関連用品や高機能エアコン、空気清浄機をはじめ、中食関連市場や加工済みレトルト食品、冷凍食品などの成熟市場が再活性化しています。ほかにも視点の切り替えによって、市場の成熟化に対応できる可能性がまだまだありそうです。

(2) アフターコロナの4つのキーワード

①短期（1～3年）視点：サブスクリプション

サブスクリプションとは、商品・サービスの定期購入を促すこと、およびそれらを実現する施策を指します。今後はIT製品だけでなく、すべての企業において経営戦略にサブスクリプションを取り入れなければならなくなると思われます。

なぜなら、サブスクリプションは、売上の安定性をもたらし、マーケティング投資効率の分析も可能なだけでなく、ユーザーとの定期的なつながりを生み出すからです。無料登録、有料化、継続、解約という4つのフェーズから、なぜユーザーが商品を購入したのか、なぜ継続してくれているのか、逆になぜ解約したのかに関するデータを集めることができ、その結果から商品やサービスを改善することで売上が上がり、最終的には企業のブランド形成に寄与するという一連のサイクルが回るからなのです。

②中期（3～5年）視点：デジタル・トランスフォーメーション（DX）

デジタル・トランスフォーメーション（DX）とは、ビジネスモデルをフェイス・トゥ・フェイスなどリアル重視の従来型からデジタルを組み込んだモデルへと転換（トランスフォーム）することを指します。

近年では、ITベンチャー企業などで既存業界のDXをなし遂げて急成長する企業が多くなってきています。というのも、既存企業では、これまで自社がブラックボックスにし、利益の源泉としてきたものがオープン化され、利益を獲得しづらくなるため、DXができなくなるジレンマが発生するからです。そういう意味でも、既存業界企業は自社のこれまでの勝ちパターンを見直し、アフターコロナにおいて、ユーザーの課題を捉え直す必要があるかもしれません。

③長期（7～10年）視点：メタモルフォーゼ

メタモルフォーゼとは、幼虫がさなぎになり蝶になる変態という概念です。アフターコ

コロナでは急激な環境変化が予想され、ずっと同じ事業内容では生き残っていくことが困難となることが想定されます。

森氏は、メタモルフォーゼを実現する4条件として、本業の急速な需要減少に直面すること、傍流もしくは外部からリーダーを登用すること、一定の財務基盤があること、トライ・アンド・エラーの文化があることを挙げ、そのうち3つを満たすことが望ましいとしています。

④超長期（～15年）視点：SDGs

SDGsとは、Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略で、環境破壊につながるような事業、労働者を使い捨てるような企業には価値がなくなり、社会課題を事業として解決する企業には資金も消費者も集まる構造へ変わっていくというものです。現状の日本では、SDGsをCSRの延長線上で捉える企業が大部分です。しかし、どの企業でもSDGsを経営戦略の中心に置かなければなくなる日はそう遠くはないと考えられます。大局的な視点から、SDGsの目標を自社の経営戦略に取り込み、1つの明快な指針として掲げるときが来ているのかもしれません。

2. コロナ時代の経営戦略を考える

(1) コロナ時代の消費者行動とは何か

ここからは、本シェルジュメンバーの冬野健司さんとコロナ時代の経営戦略について、対談を通して一緒に考えてみたいと思います。まずは、消費者行動がどのように変わってきているのかを見てみましょう。

冬野：ここまでは、ウィズコロナ、アフターコロナの企業側の戦略について見てきましたが、消費者や顧客側の意識はどう変化していくのでしょうか。

園田：『2025年、人は「買い物」をしなくなる』の著者、望月智之氏は、人間にとって、実は買い物は1つの商品を選ぶだけでも非常に面倒な作業の連続で、実店舗はおろか、

ECサイトでの買い物も、AIが自動で選択した商品を承認するだけの世界が来るのではないかと予想しています。

2025年、人は「買い物」をしなくなる



望月 智之 著

クロスメディア・パブリッシング

今までお店にあった「リアルな

棚」が、手のひらのスマートフ

ォンの中の「デジタルの棚」に

置き換えられることにより、買

い物におけるさまざまなプロセスがなくなっていく。近未来を占う一冊。

冬野：すでにコロナショックで、飲食はデリバリーや通販にかなりシフトしていますし、インターネットで買えるものはインターネットで済ます人も増えています。ある意味、店舗に足を運ぶ手間を省いているともいえます。

園田：そうです。望月氏も、実店舗はわざわざ行く価値がある、そのリアルな場所では「体験」できない商品・サービスを売る店以外は、その存在価値を見いだせなくなるのではないかと言っています。

冬野：その意味では、近年さまざまな業界で採用され始めているサブスクリプション（サブスク）のビジネスモデルも、「買い物プロセスの省略」から生まれたサービスといえそうですね。

園田：はい。サブスクのメリットは、商品やサービスの価格が高いものほど感じやすいともいえます。たとえば、最近では、自動車や高級ブランド衣類のサブスクなども浸透してきているようです。「所有するか、所有せずに借りるか」と同義の選択になってきているともいえます。

冬野：また、商品棚は、実店舗からスマホ内のECサイト（デジタルシエルフ）に移り、商品選択も購買履歴、レコメンドシステムなどのAIや商品レビューで他人の意見に基づいて行われるようになり、自分の時間

や手間をかけずに買い物が行われるようになっていくということですね。

園田：情報の海での判断処理時間を確保するために、最近のカット済み、調理済みの食品などの「時短商品」をはじめとして、消費者の時間を作る「時間ソリューション」の需要が今後、衣食住すべてで大きくなっていくのではないのでしょうか。

冬野：そうやって確保した時間も結局は、スマートフォンでの情報収集や判断に吸い取られていくわけですね。

園田：最新のAIスピーカーは、使用者の声の変化を感知して、のど飴を勧めてくれるほどらしいですから、テクノロジーの進歩による買い物の自動化はどんどん進んでいくのでしょうか。ただ、先ほどの商品レビューではありませんが、インフルエンサーマーケティングにも見られるとおり、他人との「共感」が、より多くの人に売れるための要素としては欠かせないと望月氏は言っています。

冬野：きっと「人とのつながり」の価値を追い続ける企業が生き残り、それを大切にする個人が人生を謳歌する時代になるのでしょうかね。

(2) コロナ時代の中小企業診断士の役割

冬野：さまざまな角度からコロナ時代のビジネスの在り方について考えてきましたが、その中で、中小企業診断士の役割はどのようなようになっていくと思いますか。

園田：「カスタマーサクセス」という考え方がカギになってくるのではないかと思います。

冬野：カスタマーサポートとは違う概念ですね。具体的にはどのような考え方なのか。

園田：ニック・メータ氏は、著書『カスタマーサクセス』において、あらゆる業種がサブスク化していく中で、企業は自社の成功のために、受動的・反応的に顧客をサポートするのではなく、顧客の成功を第一の

目的に、テクノロジーを駆使してデータで顧客の状況を把握し、積極的により良い状態に導いていくことが求められると述べています。

カスタマーサクセス



ニック・メータ ほか 著
英治出版

サブスクリプション時代においてカギとなる「カスタマーサクセス」にどう取り組んでいくべきか。業界最前線で活躍する著者らが明解かつ実践的に語ったバイブル的な一冊。

冬野：そのような理念で経営を行うことにより、顧客との関係はどのように変化していくのですか。

園田：はい。その結果、やむなく顧客となっている「行動ロイヤルティ」でなく、ファンともいえる「心理ロイヤルティ」を獲得することが、リテンション（継続）率と顧客生涯価値（LTV）を最大化することにつながるようになります。

冬野：サブスクエコノミーの中では、最大の課題を達成することになるわけですね。

園田：それは、そのまま中小企業診断士と顧問先の関係にもつながりますし、顧客への支援の方向性も見えてくるのではないのでしょうか。うちのAIスピーカーも、私の空腹を検知して大盛りラーメンを自動注文してくれるようになるかもしれません。

園田 泰造

(そのだ たいぞう)
2015年、中小企業診断士登録。十数年にわたり、Web アクセス解析やETL/BI ツールを組み合わせたデータ可視化を含め、データ分析を経営に生かす仕事に従事。

