

コロナ禍で変わる社会 小さな企業の新ビジネスのヒント

小規模事業者にとって、
コロナ禍のビジネスモデルの転換にはどのような手法が考えられるのか。
新たなビジネスのあり方のヒントを専門家に聞いた。

小規模ならではの スピード感で転換を図る

新型コロナウイルスの感染拡大によって、多くの業種が影響を受けました。しかし、人と人との物理的接触が少ないビジネスや、巣ごもりが増えたことで新たなニーズを発掘できた業種はコロナが追い風となって逆に業績が伸びています。

私は、今のような状況は、小規模事業者ならではの「スピード感をもって動ける」という利点をうまく活用できる大きなチャンスだと思っています。従業員も少ないので人材配置がしやすく、痛みをともなった行動改革をしなくてもオンラインにシフトしやすいため、ビジネスモデルの転換がしやすいからです。

コロナ禍のような非常時には「スピード力」をもつことが生存確率を高めます。今、誰もが簡単に使えるプラットフォームサービスがたくさん生まれています。ウェブショップが無料で簡単に開設できる、初心者にも使いやすいサービスを活用すれば、すぐに始めることができます。

コストカットもいち早い取り組みが必要です。市場が縮小しているにもかかわらず、自分たちが最初につくった製品だからとそれを製造するための設備や施設を残すことは、将来の成長に対してのブレーキとなってしまいう場合もあります。これがもし、ほかの製品によって十分な収益を得ることができていて、自分たちのアイデンティティを存続させる事業であるという場合は、インナーブランディング的な観点で残す価値もありますが、市場は新陳代謝を繰り返すものであり、衰退している市場にいつまでもしがみついていると、持続的な企業の繁栄は望めません。ある程度一定の利益を得ることができた段階で、その利益を新規事業に回し、新しい事業をつくりあげるという「変換」は、コロナ禍にかかわらずやるべきだと思います。

ビジネスモデルを 変える4つの箱

では、どのように新たな事業への変換を行えばいいのでしょうか。ビジネスモデルには、「誰に何を提供するか（顧客価値）」何で

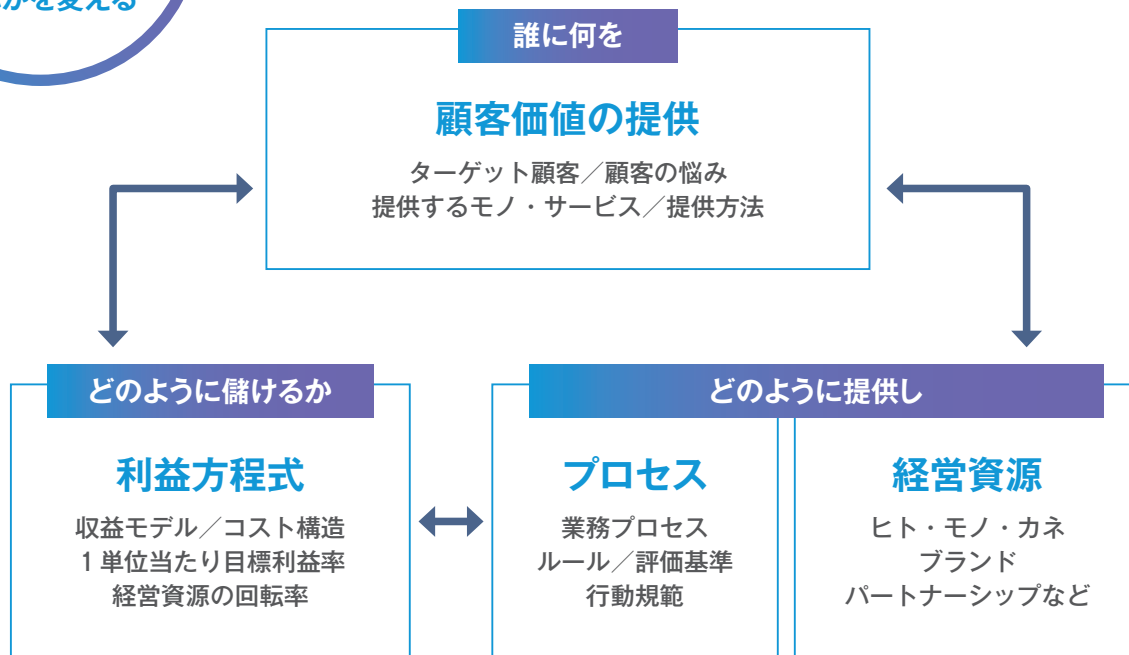
提供するか（経営資源）」どうやって提供するか（プロセス）」どうやって儲けるか（利益方程式）」の「4つの箱」があります（図参照）。そして、このなかのどれかを変えることで、ビジネスモデルを変えることができます。

たとえば、「プロセス」を変えるわかりやすい例は、飲食店のデリバリーサービスです。今まではお店に来てもらい、そこでおもてなしをしながら飲食を提供してきた飲食店が、デリバリー型にプロセスを変更したり、店頭でテイクアウトの商品を売ったりするなど、プロセスを変化させることで、既存のお客様に自分たちの価値を提供することができず。飲食店系のユーザーーツなどは、まさにその典型です。こうしたサービスを活用すれば、比較的簡単にオンラインにシフトできます。

また、同じプロセスで今までと違うお客様に対して価値を提供する方法もあります。たとえば、これまでビジネス顧客をメインターゲットにしていなかったカラオケ店が、リモートワーク用に個室を貸し出してビジネス顧客を増やすという方法があります。

新たな事業への
変換
II
どれかを変える

ビジネスモデルの「4つの箱」



参考：マーク・ジョンソン『ホワイトスペース戦略』CCCメディアハウス、2011をもとにグロービス作成

変化をチャンスと捉え 事業の可能性を広げる

一方、ビジネスモデルの変換には弱点もあります。店舗などの施設を有効活用することができないままデリバリーに転換してしまうと、地代・家賃分が赤字として返ってきてしまいます。カラオケルームはリモートワークに最適化された空間ではないため、最適化された競合が登場した場合にはそちらに新規顧客も奪われてしまう可能性もあります。

そこで、ビジネスモデル自体を全体変更し、最適化するというやり方も知っておくとよいでしょう。

たとえば今、外食産業では、デリバリーやテイクアウトに特化した飲食店「ゴーストレストラン」が急増しています。来店客の飲食スペースをもたずに厨房だけがあるシンプルな構造で、別の店舗やブランドとシェアするケースも多く見られます。こうした形態は、外食産業のビジネスモデルをコロナ時代に合わせて最適化したひとつの事例です。自社の企業理念や経営哲学と相照らしながら考える必要はありますが、ひとつのアプローチ

ローチとしてこういうやり方もあるということを知っていただければと思います。

コロナ禍によって急激な環境変化が起こっていますが、コロナがなかったとしてもビジネス変容の流れはやってきたでしょう。小規模事業者のなかには、まだ変化に対応できていない方も多いと思いますが、環境変化や脅威を、機会やチャンスと捉えるマインドセットができること、コロナ禍を乗り越えるだけではなく、コロナ収束後も、このトレンドのなかで力強く生き残っていく転機になる可能性があります。今回の環境変化を前向きに捉え、自社のビジネスモデルの変革を進めてください。(談)



「グロービス学び放題」
B to C事業責任者
下道陽平さん

しもみち・ようへい
日系の一部上場企業でマーケティングに従事した後、MBAを取得。米系コンサルティングファームでの経営コンサルタントを経て、ビジネススクールなどを運営する「グロービス」に参画し、現職。