

新型コロナウイルスへの対応を考える

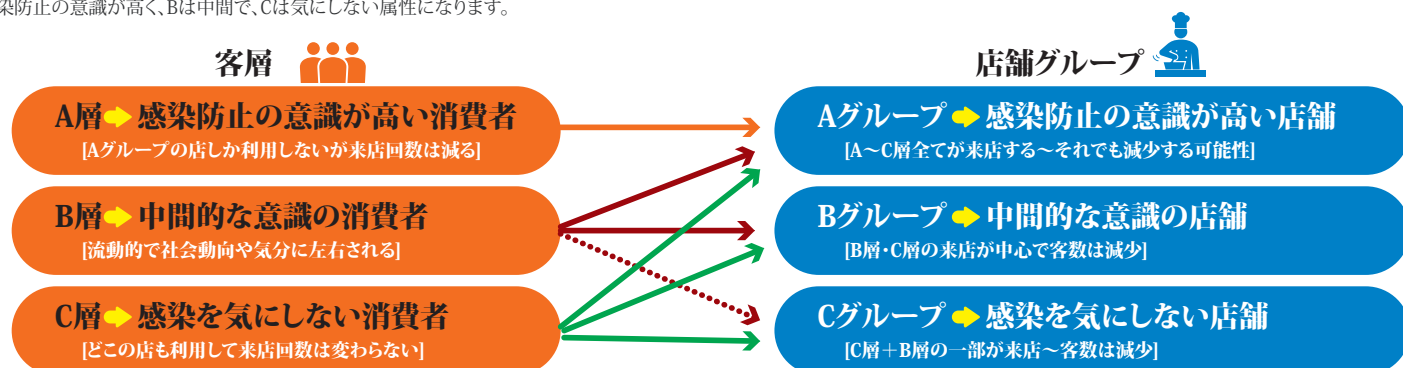
1. 新型コロナウイルスの影響はいつ回復するのか

新型コロナウイルスの猛威がなかなか収まらず、飲食業や観光業を中心に客数の減少など、多大な影響を受けています。正直、自分自身も多くのセミナーが中止になるなどの影響を受けましたが、地元の支援機関様からのご依頼で、個別相談の仕事を多くいただくことになり、それなりに忙しくさせていただいております。皆様、ありがとうございます。

さて、個別相談などで事業者様とお話しさせていただくと、「いつ頃、コロナウイルスは収まるのか?」「来店客や観光客はいつ頃戻ってくるのか?」という話題が多くてできます。いろいろな情報が錯綜していますが、正直、神様でも無ければ誰もわかるはずもなく、予測もほとんどアテになりません。感染防止優先なのか、経済優先なのか、どちらが正しいのかも、まだ正解はわかりません。

2. 客数の回復を理屈で考えてみると・・・

新型コロナウイルスの影響を簡単な理屈で考えてみたいと思います。まず、業種を飲食店とした上で、下記の図のように消費者をA～C層に、店舗をA～Cグループに分類します。どちらもAは感染防止の意識が高く、Bは中間で、Cは気にしない属性になります。



・A層の消費者…A層の消費者…基本的にAグループの店しか利用せず、恐らく外食自体を減らす人も多い層になります。しかも、注意深いので簡単には外食に戻らない可能性があります。
 ・B層の消費者…流動的で、社会が感染防止に傾けばA層寄り、緩めばC層寄りになります。A、Bグループの店舗は利用しますが、社会状況次第でCグループの店舗は利用しなくなります。最も人数が多い層になります。
 ・C層の消費者…従来通りにA～Cグループの店舗を利用するでしょう。

このように考えると、Cグループの店舗は確実にA層の消費者を失っているはずですが、Bグループの店舗もA層の多くを失っている可能性が高く、社会が感染防止に傾けばB層の消費者も減少します。Aグループについても、A層の消費者が外食を減らした分、客数は減少します。ただし、社会が感染防止に傾いた場合、B層の消費者を取り込める可能性があります。

では、すべてを合計するとどうなるか考えると、飲食店の場合、A層の消費者が外食を減らしているため、スーパーマーケットやコンビニ、弁当屋などの消費に流出してしまい、市場としては縮小すると考えられます。今が底であれば、これから着実に回復はしてくると思われそうですが、新型コロナウイルス感染拡大前の水準までには戻らないと考えられます。飲食店を観光業に置き換えても同様で、A層に属する注意深い消費者はなかなか旅行には出かけないことが予測されます。

3. これからの経営をどのように考えるか

新型コロナウイルスの影響を最も強く受けている飲食店や観光業については、第一のポイントとして、「トータルでの市場が減少する可能性がある」ことを念頭に置く必要があります。現状、大幅に減少しているのが急速に回復はしますが、元々、人口が減少している状況の上に、慎重なA層の消費者がすぐに元には戻らないので、完全に元の市場規模には戻らない可能性が高くなります。観光については、外国人の影響も多いので、更に市場は戻りにくいと考えられます。特に新型コロナウイルスで重症化が懸念される基礎疾患の人が家族にいる場合、なかなか海外旅行には行きにくくなると思われ、日本を訪れる観光客、海外行く観光客の両方について減少することが考えられます。東京オリンピックが開催されれば、海外からかなりの観光客が訪れると思われそうですが、それでも新型コロナウイルスが発生しなかった場合と比較すれば、かなりのチャンスロスになっていると考えられます。

次に、第二のポイントとして「差別化の基準を見直す」ことが必要になると思われ、従来であれば「味」「雰囲気」「接客」「サービス」「価格」などの要素と、それに対する「価値」が「店を選ぶ基準」になっていましたが、当面は「感染症に対する取り組み」も差別化の要素になります。余程の低価格であったり、味が卓越していたりするのであれば、大げさに言えばリスクを冒してでも来店していただけるかもしれませんが、どれもが中程度の店であれば、「感染症に対する取り組み」が店舗選択の基準にもなり得ます。やむを得ない面もありますが、夏場になり、マスクをしていない飲食店なども増えています。店舗運営サイド以上にお客様の目は厳しいものとして意識した方が良いでしょう。多くのお客様は気にしないかもしれませんが、A層の消費者の方は確実に店舗の姿勢を見ていると考える必要があります。

第三のポイントとして、「ライバルを広く捉える」ことが必要になります。新型コロナウイルスの影響で、多くの飲食店がテイクアウト販売に取り組み始めました。取り組み内容や立地などで業績は様々なようですが、この場合、ライバルを飲食店だけに捉えず、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、弁当屋やパン屋などまで広げて捉える必要があります。特に量販店は効率的に低コストでそこそこ美味しい弁当を販売しています。398円どころか298円の弁当を販売しているスーパーマーケットも珍しくありません。飲食店から見れば「味や見た目では負けていない」と思いますが、逆に「価格と衛生管理では負けている」可能性もあります。ライバルを「昼食提供事業者」などのように捉え、価格が高いのであれば、「飲食店が提供するランチの強み」をしっかりと訴求する工夫が必要になるでしょう。

4. まとめ

トータルでの市場が縮小し、元には戻らないと考えられる中、今までと同じ取り組みでは新型コロナウイルス禍が収まっても経営状況が改善しない可能性があります。新型コロナウイルスで、感染症対策を含めた衛生管理の視点が厳しくなっています。また、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの別の業種と比較される場面が増えています。僅かなヒントではありますが、これらの要素に対応して、着実にお客様に選ばれる店づくりに取り組む必要があると思われ、少なくとも、元の状況には戻らない可能性が高いと思っておいた方が良いでしょう。

大袈裟になりますが、日本が近代国家にシフトするきっかけとなった明治維新や、農業社会を工業社会に変えた産業革命のように、「元の時代には戻らない」覚悟で、武士が刀を捨てて慣れない商売を始めたように、ヨーロッパが封建制から資本主義へ移行したように、本気で新たな売上を確保する仕組みを考える、新たな仕組みを作り出す必要があると考えられます。私自身も、新しい時代に対応するための方法をしっかりと考えていきたいと思います。

渡貫 久 PROFILE

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

経営のリデザインの際に 必要な支援者の役割とは

新型コロナウイルスの影響により、事業者の皆様、そして支援機関の担当者の皆様におかれましては、大変なご苦勞をされていることと案じております。私も支援者として、また生活者として、新しい生活様式の中で試行錯誤の日々を送っております。今回は、この2か月の事業者支援の中からの気づきをお伝えしていこうと思います。



経営判断のための情報収集と思考を深めるディスカッション

観光業、飲食店などコロナ禍において大きな影響を受けた業界においては、ビジネスモデルの転換のご相談が多くありました。飲食店の宅配事業など短期的にできることをまず実施することはとても大切ですが、長引くことが予想されるwithコロナの時代において、中長期で事業をどう組み立てるか、経営のリデザインを考える時期にきていると思います。前回、「未来をジャンプして考えよう」とお伝えしたのですが、経営をどうデザインし直すかと考える経営者の方にとって、まず必要なのは、判断材料となる情報をいかに集めるかということです。例えば、食品製造業の方には、コロナ禍で大きく売上を伸ばした商品、首都圏等販路側の状況(売場がどのような変化が起きているのか)、新たに狙いたい商品や業界に関する情報、関連しそうな異業種の情報等をお伝えしました。私の支援企業は消費財・観光関係と幅広いため、それが功を奏して多角的に情報提供をおこなうことができ喜ばれました。

さらに、今後の世の中をどう予測するか、向かっていく方向性が正直言って誰も分からない中、集めた情報から経営判断を行っていくわけですが、この思考のプロセスをどうアシストするかが支援においてはますます求められると考えます。つまり、集めた情報をもとにして「で、これをどう考えますか?」という投げかけとディスカッションが重要だと改めて感じました。今まで以上に「鳥の目・虫の目・魚の目」を大切に支援していきたいと思えます。

オンライン上の多様な場作り

ZOOMなどオンライン上のコミュニケーションが普及しました。会議だけでなく、セミナー、展示会、即売会などこれからもビジネスに不可欠なツールになってくると思われます。このようなオンライン上の場作りをどう整備していくのか、特に支援機関の皆様におかれましては検討の最中だと思います。私も販路開拓企画の立案を業務としてきた関係で非常に興味深いところでもあり、構想中の企画もいくつかあるのですが、まずおすすめしたいのは、事業者同士の交流会です。支援企業からのリクエストとして、「他社はどうなっているのか話を聞きたい」「首都圏に行けなくなったため、異業種の情報が全く入ってこなくなった。新しい時代に新しいことをするには異業種連携が必要だ。」といった声を多くいただきます。緊急事態宣言下で動けなかった反動もあるのかもしれませんが、皆さん話したい意欲が以前にも増して旺盛です(笑!)他者と話すことで頭が整理できることもありますし、支援者以外の同業・異業種とのコミュニケーションが経営のリデザインにおいても大いに役立ちますので、「場を作る」ご支援されてはいかがでしょうか。私自身、一昨年、昨年と中国経済産業局の「地域ブランドコラボレーション事業」に携わり、地域支援機関がつなぐ「場作り」のダイナミズムを体感しています。この事業においては、「地域ブランドを盛り上げたい」という同じニーズや志をもった団体同士を同じ場に集めて、お見合い(マッチング)させるというものでした。手法自体は新しくはないと思いますが、参加団体が多く熱気あふれるマッチング会となりました。この背景には、「地域の経済団体が主催しているからこそその安心感」があるものと思います。事業者同士のパターンのほか、事業者とバイヤーとの座談会なども盛り上がりそうですので、おすすめです。

withコロナの時代の支援のあり方は、私自身も手探りな状況ではありますが、皆様にもご意見をいただきながら試行錯誤していきたいと思えます。

小倉 綾 PROFILE

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士