

# ウイズコロナ元年に打つべき手 ニューノーマルにおける イノベーション戦略

新型コロナウイルス国内第5波収束後、感染者数が減少、多くの中小企業が経済活動の巻き返しを図っている。日本総研で中堅・中小企業のコンサルティングを手がけてきた川谷昇平マネジャーによると、これまでのコロナ禍とは違うフェーズ、すなわち本格的なウイズコロナに移行してきているという。「コロナショック」から「ウイズコロナ」へ。大きくフェーズが移行する中、中小企業は何を認識し、何を実行していくべきか、解説してもらった。



株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

川谷 昇平氏  
マネジャー

## Profile

早稲田大学理工学部卒業。東証1部上場コンサルティングファームにて経営コンサルティング部長を担い、株式会社日本総合研究所入社、現在に至る。中堅・中小企業経営、経営者人材育成を専門とする。

## コロナショックが 中小企業に与えた影響

まず、コロナショックが中小企業に与えた影響を総括する。2021年版中小企業白書によると、2020年において、実質GDP成長率は前年比4.8%減とリーマンショックに次ぐマイナスとなった。業況判断DIではリーマンショックを超える大幅な低下。中小企業の売上高は2019年以降は減少傾向に転じた中でさらにリーマンショックを超える減少。中小企業の経常利益は減少に転じた。資金繰りDIはリーマンショック時を大きく上回る下落。負債総額は前年比23%増となり、これまでの増加ペースを上回って推移、と発表された。

すなわち、コロナショックが中小企業に与えた影響度合いは、リーマンショック相当またはそれ以上のものであった。そして、一般的に大企業と比較して損益分岐点比率が高く（売上高減少の耐性が弱い）、資金繰りが厳しい中小企業において、

その環境変化にどれだけ対応できたかが存亡の分かれ目であったと考えられる。

一方、企業改革が進んだ側面もある。ピンチはチャンスと捉え、これまで先送りしていた経営課題に着手することが可能になった企業は少なからずあったのではなからうか。私がコンサルティングで支援した中小企業A社においては、当初「当社では在宅勤務はできない」と経営者が言い続けていたが、コロナ禍で一転して「在宅勤務のみならず、リモートを活用した会議を推奨する」「業務効率化に資するデジタル化は大いに投資する」と考え方を変え、この環境を機に改革を推進した。また、B社においても「コロナ禍であったが久しぶりに新卒採用がなかった。今後のビジョンを実現するためにも、人材育成を体系的に行いたい」とこの環境変化をきっかけに新たな仕組み作りに着手した。

## ウイズコロナ時代の経営環境

次に、これからのウイズコロ

ナ時代はどのような経営環境になつていくのかについて考察する。前提として、あくまでアフターコロナではなくウイズコロナ、すなわちコロナショック以前の環境には戻らず、変化の潮流は継続すると考える。

中小企業経営における代表的な機会として、

- ・ウイズコロナ対応需要増加
- ・デジタル技術の進化
- ・採用市場の広域化

ウイズコロナ対応需要とは、非対面・非接触にひもづく需要を指し、デジタルチャネルに基づく顧客への販売・サービス・コミュニケーションをはじめ、ありとあらゆるビジネスにおいて非対面・非接触に需要が集まると考えられる。

デジタル技術の進化は、コロナショック以前からDXとしてビジネス界の大きなトレンドとなつてきたが、ウイズコロナにおいて一層加速することが見込まれる。採用市場の広域化は、優秀な人材が都市部に集中する傾向から、パンデミックのリスクを鑑み、地方で仕事をす

るニーズが高まる兆しがみられる。地方に立地する中小企業であっても、事業や仕事の魅力を訴求することで、採用の可能性は以前に比べて高まると推察される。

- 一方、代表的な脅威として、
- ・ウイズコロナ非対応需要減少
- ・予測不能な事業停止の可能性
- ・（社内外問わず）コミュニケーションの希薄化

が挙げられる。ウイズコロナ非対応需要とは、対面・接触しなければ成り立たない需要であり、従来型の宿泊・飲食業やサービス業が代表例である。予測不能な事業停止の可能性は、パンデミック発生時の緊急事態宣言をはじめとする国や地方自治体による事業停止リスクである。そして、コミュニケーションの希薄化は、非対面・非接触が進むにつれて、リアルな顧客接点機会の減少による顧客離れ、従業員同士の関係性低下による組織力の弱体化である。

## 2022年に打つべき手

以上を踏まえ、2022年

をウイズコロナ元年と位置付けて、打つべき手について述べる。この2年間、コロナショックにおいて企業は変化してきたわけだが、あくまでコロナ禍だからという受動的な変化が多かったであろう。それに対して、これからのウイズコロナではこの経営環境変化に便乗し、能動的な変化へ果敢に挑み、自社のビジョン実現を加速させるチャンスである。その意味で、「これまでの自社の当たり前」を「これからの当たり前（自社のニューノーマル）」にゼロベースで見直し、企業変革の青写真を描き実行する「ニューノーマル・イノベーション戦略」に取り組むことが有効と考える（図表1）。

オーナーを中心としたトップダウンの強い傾向にある中小企業において、「これは本当に正しいのか」というように、これまでの価値観・仕組み・仕事の進め方の「当たり前」を建設的に疑い、改めることの積み重ねが、ウイズコロナを勝ち抜くための環境適応になると考える。自社において、ニューノーマ

ル・イノベーション戦略を策定する上でのポイントを以下に挙げる。

## 「ビジネス領域」

**事業** 既存事業に磨きをかけることも大事だが、今回のコロナショックでも目の当たりにしたように、既存事業がいつまでも成り立つという保証はなく、企業の継続性を高めるためには新たな事業を育てることに絶えず取り組まねばならない。その際に、事業領域（ドメイン）を定義することが有効である。ドメインとは顧客側から見た自社の価値であり、例えばポウリング場経営の場合「エンターテインメント企業」「健康増進企業」などが考えられるが、それを定義することで事業に発展や成長の可能性をもたらすことができる。先の例であれば、ポウリングに限らず、自宅で楽しめるゲームや自宅でのトレーニング器具の開発・販売といった事業展開が可能になる。

**開発** ウイズコロナを迎えるにあたり、顧客ニーズの動向を的確にとらえた開発の在り方が求

■ 図表1 ニューノーマル・イノベーション戦略の策定例

	従来の当たり前	自社版ニューノーマル	2022年以降取り組むべき施策
ビジネス領域	事業	既存事業を磨くべきだ	事業領域を設定し成長すべきだ
	開発	作れるものを作るべきだ	顧客が求めているものを作るべきだ
	販売	営業は足で稼ぐものだ	営業はネット+知恵で稼ぐものだ
	生産	既存の調達先を専属にするものだ	数多くの調達先をプールするものだ
コーポレート領域	組織	組織は上位下達で動くものだ	組織は自発的に動くものだ
	人事	社員は会社で働くものだ	社員はおのおのの場所で働くものだ
	IT	ITは個別業務を効率化するものだ	ITは会社全体を効率化するものだ
	財務	利益を管理するものだ	利益と資金繰りを管理するものだ

「コーポレート領域」  
組織 非対面・非接触を意識した組織運営を行うと、どうしてもコミュニケーション不足になり、これまで通りの組織運営が通用しなくなることが懸念される。特に、トップダウンが強い会社ほど、そのリスクが高くなる。社内で、いつも会社で手取り足取り指示を出せる環境ではなく、ため、社員が主体的に言わなければならない。トップダウンが悪いわけではなく、バランスがこれまでに以上求められると言え

る。ITは導入しているが、業務分野ごとに分断されているとデータの二重登録や紙の介在などにより、業務の効率やスピードに意欲を阻害することになる。全社最適の観点でIT化を進める必要がある。  
財務 月次決算は一般的であるが、コロナショックのようなことがいつ発生するかわからない中で、キャッシュフロー経営を平時でも実践しておくことが、有事の備えになる。手元流動性（現預金÷月商）の目標を定めてキープしておくことも視野に入れておきたい。

コンサルティングの現場から

最後に、日々のコンサルティング業務を通じて私が伝えたいメッセージをつづりたい。私は、これまで数多くの中堅・中小企業のコンサルティングを行ってきた。その中で、たくさんの経営者にいろいろなことを教えていただきながら、自分なりに知恵を絞り、微力ながら企業の成長に助力してきた。その経験を

踏まえて、中小企業の変革のカギは、「的確な戦略を描くこと」と同時に、人材の能力を最大限引き出すことにあると考える。大企業は仕組みで動くのに対し、中小企業は人そのものがいかに行動するかが業績に直結する。したがって、戦略の中心だけでなく、その戦略を組み立てるプロセスにおいて、いかに社員の本音に耳を傾け、参画させ、主体性を持たせ、育てるかが成果を出すには重要である。私が専門とする代表的なソリューションとしてジュニアボードという取り組みがある（図表2）。ジュニアボードとは次世代社員による疑似役員会のことであり、次世代幹部候補で

■ 図表2  
ジュニアボードの概要の策定例

ミッション	将来を見据えた経営改革に資する戦略的立案、および施策の実行推進を行い、会社を変えること
組織の位置づけ	社長を総責任者とする社長直轄機関
メンバーの位置づけ	人事上の正式発表を基にした選抜（本業兼務で6～10名程度）
運営期間	1クール2～3年程度
運営内容	フェーズ① 経営戦略の立案（半年） フェーズ② 個別テーマの実行（1～2年）
期待効果	【期待効果1 経営改革の推進】 ・組織横断的な活動により、会社レベルで課題の共有化が進む ・次世代の斬新な意見を取り入れ、改革の糸口をつかむ 【期待効果2 経営者人材の育成】 ・経営感覚を身につけた人材を実践的に育成できる ・後継者・幹部候補としての見極めや、チームとしての結束力に資する

Company Profile

株式会社日本総合研究所

所在地 東京都品川区東五反田 2-18-1

大崎フオレストビルディング

https://www.jri.co.jp/

められる。その際、「誰に」「何を」「どのよう」（提供するか）の切り口を設定すると検討しやすい。特に「誰に」を具体的に定義することが重要で、ここがあいまいだと商品や提供方法がミスマッチになりかねない。  
販売 デジタルチャネルの開設・強化は、非対面・非接触が求められるウィズコロナでは不可欠な課題である。デジタルチャネルは、ホームページに限らず、スマホアプリやウェブ広告、SNS、メールなど多岐にわたる。デジタルチャネルは24時間稼働する営業パーソンでもあり、今後デジタルチャネルの役割と営業マンの役割を明確にして「知恵」を使った販売の在り方が有効である。  
生産 古くからの取引で信頼関係のあるサプライヤーの安定した供給は企業の生命線であることに間違いはないが、有事の際のリスク分散や三社見積り等の原価低減を考慮すると、サプライヤーの裾野拡大はウィズコロナにおいて重要な課題である。