



# 2021年5月

## ビジネス・イノベーション研究所 兼任研究員 活動報告

(1) (1) 望月 徹 下記の出版物を共著されています。

COMMUNITY BUSINESS : Serching for a Regional Concept  
Border Inc Publishing 2020 年 12 月 7 日 ISBN: 978-4-89982-395-7  
Satoru Nishimura, Makoto Hagino, Eomeo Pena, Toru Mochizuki, Sueo Kuwahara, Tomoaki takeshiata,  
Constantine Busung, Delphine Kessy, Tetsuya Takano  
(担当： 分担執筆 , 担当範囲： On the transformation of commercial agglomeration in depopulated areas and new economic circulation : A comparative study in the case of Hiroshima prefecture with the case of Kagoshima prefecture, pp.41-68 )

(2) 西村 順二 神戸商工だより記事掲載

『神戸商工だより』5月号



# ニューノーマル時代の ビジネス戦略

～新たなニーズを捉えたビジネス展開を考える～

新型コロナの影響により、これまでになかった新しいニーズが生まれており、ニューノーマルをチャンスと捉え、新たなビジネスに挑戦する企業が増えています。今回の特集では、経営学やマーケティングに深い知見をお持ちの甲南大学の西村順二教授より、ニューノーマル時代のビジネス戦略のあり方についてお話を伺いました。また、自社の強みを生かして新商品開発に取り組む会員企業3社の事例を紹介しします。

※本特集は、2021年3月16日に開催した次世代産業委員会主催セミナー「ニューノーマル時代のビジネス戦略」を記事化したものです。

## ニューノーマル時代の ビジネス戦略

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所長／経営学部教授  
**西村 順二 氏**

### すでに起こっていた ニューノーマル

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)により世の中が大きく変わり、いわゆるニューノーマル時代が到来した。しかし、改めて振り返るとCOVID-19以前にも二度、ニューノーマルと呼ばれた転換期があり、社会的な価値観が大きく変化した。一つ目が1990年代の終わりから2000年代の初頭にかけてのインターネット社会の本格的な到来。もう一つが2008年から2009年にかけてのリーマンショックだ。特に後者では、日本でも多くの企業がダメージを受け、その結果CSR(企業の社会的責任)が問われるようになり、現在のSDGsの取り組みにつながっている。

さらに日本社会においては、2008年に人口減少社会が到来し、2014年には地方創生の施策がスタートした。首都圏への人口の過度な集中を是正してそれぞれの地域で住み良い環境を確保し、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的とするもので、これらの状況もパラダイムシフトを起こした。

人々の意識も大きく変わりつつある。リスキーブランド社の調査によると、今を刹那的に生き、自分中心で社会と一定の距離を置く考え方を持つ人が半数近くにまで増えている。これらの延長線上でCOVID-19に直面した、というのが今の状況だ。



### ニューノーマル時代の ビジネス視点

ニューノーマル時代にどのようなビジネス視点を持てばよいのか。まずは、単純な人口の縮減にとどまらず、それが生み出す大きな社会的価値変化への注目が必要だ。静かに浸透する個人主義、自分第一主義への対応もその一つだ。また、COVID-19の影響下、密の回避のためオンライン上のつながりが求められ、そこでも日々変化が起きている。例えばZOOMのような映像でのやりとりは、洋服を整える、化粧をする(アイメイク等)、部屋を片付けるなど、私生活が見え隠れすることへの対応が必要であり、どうしてもある種の緊張感を伴うため、それに代わる新たな音声SNS「Clubhouse」も支持されているし、音声チャット「Spaces」も動き出す。人は職場や地域、家庭でさまざまな役割を担っており、そこでバランスを取りながら生きていることにも目を向けなければならない。そして、インバウンドの集中が一方で観光公害を引き起こしたことによる経済性と社会性の両立、インバウンドに依存しすぎて一瞬にして需要を失ったことによる集中と分散の両立についても考えなければならない。

ニューノーマル時代においては、常に不確実で変化の可能性がある環境へ対応していくことが求められる。なんとなくの経営ではなく、しっかりと練り込んだビジネスモデルが必要であり、迅速な対応、なんらかの組み合わせによる対応、不可逆性への対応が必要になってくる。変化の事例を挙げると、供給側においては、働き方、職場環境、生産管理における変化、また需要側においては、生活への影響、消費行動、価値観の変化が起きている。また、B to Bでは、生産管理、取引の様式(営業)、店頭サービスなど、B to Cでは消費行動、

オンライン消費、サブスクリプションなどにおいて変化が起きている。

神戸商工会議所が年末から年初にかけてに会員企業に対して行った調査では、多くの企業が新規顧客への対応ができず、新製品開発にも苦労している姿が浮かび上がってくる。一方で、COVID-19の影響をビジネスチャンスととらえ、新たな取り組みを「実施している」、「実施検討中」と答えた企業を合わせると36.4%となり、前向きな姿勢も伺える。

### 新しい価値を提供する ダブルコアの視点で

これらの状況をふまえ、どういう視点でビジネスモデルを構築していけばよいのだろうか。ビジネスモデルとは「企業が持続的に存続するための要素をまとめた全体構造。ビジネスとして継続的に利益を生み出す仕組み全体」だ。そのために、客は誰なのか(Who)、何の価値を提供するか(What)、どのようにしてその価値を生成、提供するのか(How)、なぜそれが利益を生み出すのか

か(Why)の四つの柱を立てて価値創造・価値実現を考えなければならない。

価値実現の方法の一つ目が、二つのコアを融合させ新しい価値を提供する「ダブルコア」の視点だ。例えばワークマンは文字通り作業服の会社だったが、一般消費者向けのコストパフォーマンスの良い商品展開で業績を伸ばした。物流版Uberと評されるCBcloud社は企業間の配送を行っていたが、個人の買い物代行も始めている。

二つ目が、経済活動すべてをサービスとして捉え、価値共創の視点からマーケティングを組み立てる「サービス・ドミナント・ロジック」の親和性だ。購入した製品を使って何をしたいのかという価値に着目することが重要だ。

そして三つ目が、コト消費における「便益遅延性」への着目だ。例えば自分用に土産品を買うと、買った時だけでなく、それを開けたときに改めて訪れた土地の風景や出来事を思い出すものだ。

ぜひ、こうした視点でビジネスモデルを改めて考えてみてほしい。

### 神戸商工会議所「ニューノーマルにおける新たなビジネスの取り組みとDXに関する調査報告」

