

新型コロナウイルスの感染者が国内で初確認されたのは2020年1月15日、7都府県に対する最初の緊急事態宣言は同年4月7日だった。それから1年半以上が経過し、いまだ新型コロナの影響は、多くの事業者には耐えがたい重荷となっている。

発生当初、中小企業の対応策は運転資金の確保や固定費の削減など「守りの対策」に主眼が置かれていた。その後、業種によって影響度に違いも見られながら、事態は長期化してきた。今後の出口も見据えたとき、ただ耐えるだけでは将来に向けた事業の継続は難しい。環境変化に対応し、自らを変える「攻めの対策」が必要だ。

## 1 中小企業施策の変化

行政側の中小企業施策においても、時系列で変化が見られる。新型コロナ発生当初は、融資や給付金など資金面の緊急支援対策が中心だったが、事業の見直しに主眼が移り始めている。その施策の変化を象徴するものが「事業再構築補助金」だ。

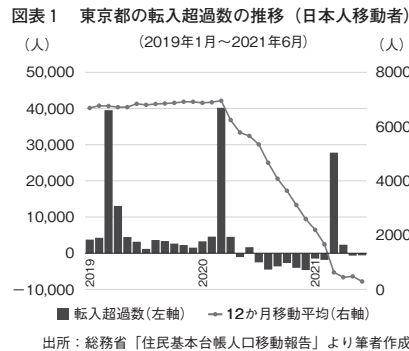
ウィズコロナ・アフターコロナの経済社会変化に対応するために、思い切った事業再構築に挑戦する中小企業等を支援するものだ。1兆円を超える予算規模にも、日本経済の構造転換促進への意欲と危機感が表れている。一方、中小企業には新

たな事業のあり方を見つけて実行する力が問われている。そのためには、事業者自身の研鑽に加え、中小企業診断士をはじめとする支援者にも経営者とは異なる視点での役割が求められる。

## 2 事業者を取り巻く環境

### (1) 消費者の行動変化

新型コロナの影響は消費者の生活様式を一変させ、長期化する中で人口動態にも変化が起きている。図表1のとおり、東京都では2020年5月、集計を始めた2013年以降で初めて転出超過に転じ、以降もその傾向が続いている。



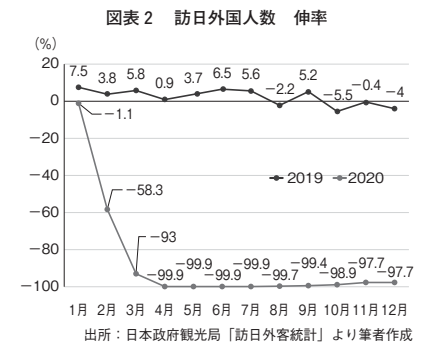
一方、37道県において、東京都からの転入者数が増えており、特に近隣の県での増加が大きい。働き方の多様化によって選択肢も広がり、人口が過密な大都市を避け、郊外に移住する傾向が見られる。東京都は人口規模が大きいため数値として顕著に表れたが、リモートワークの浸透を背景に、今後も国内各地でこうした住居を意的に選ぶ行動変化は続くだろう。このような変化には、アフターコロナの世界を見据える重要なヒントがある。

たとえば、建設業では郊外移住者に向けた住宅建設需要が見込める。都市部より土地価格が安いいため、建物に予算をかけられる。顧客のこだわりがいかに応えて付加価値を与えるかが重要となる。

### (2) 業種による多様な影響

これまでオフィス街の飲食店は、人通りの多い立地や大人数で入れることが事業の成否を左右した。これに対して、職住近接が増加してくる中で、住宅周辺の地域密着型店舗では、ファミリー層、在宅勤務者など顧客が多様となり、店舗を選択する動機も様ではない。サービス提供の在り方も、ターゲット顧客に合わせた意識的な構築が必要になるだろう。

観光業は、特にインバウンド消費の変化が大きい。2020年4月には訪日外国人観光客は前年同月比99.9%減となった(図表2)。



観光庁によると、2019年の訪日外国人消費額は4.8兆円で、旅行・観光消費27.9兆円のうち約17%を占める。巨大市場が消滅し、外国人観光客に多くを頼っていた観光地は軒並み大打撃を受けた。大都市圏からの国内観光客需要も当面見込めない。

こうした厳しい環境の中で、近隣の住民が身近な場所で観光する「マイクロツーリズム」、他の観光客と接近しない分散型ホテル、グランピング場の設置、リゾート地で休暇の合間に勤務する「ワーケーション」の取り込みといった動きが見られる。今後も新たな独自の価値提供や、危機に強い経営を探っていくことになるだろう。

### (3) 企業の事業環境変化

企業間では対面営業を避けるようになり、取引先との接触方法にも変化が求められる。また、展示会などが開催できない状況下で、新規顧客獲得の方法の見直しも問われている。特に経営資源の乏しい中小企業では、企業間で連携し、いかにニーズを取り込んでいくかも重要な視点だ。

社内環境では、仕事の進め方を見直す必要に迫られている。リモートワークツールの拡充や、コワーキングスペースなど、オフィス以外での仕事環境の選択肢も増えている。多様な働き方を取り入れて、これらのサービスを活用すれば、たとえばオフィス分散化や一部地方移転など、新たなビジネス形態も可能になるかもしれない。

## 3 新たなチャンスをつかむために

こうした変化を俯瞰すると、危機だけではなく、同時に存在するチャンスが見えてくる。チャンスを探えて事業に生かしていくためには何が必要なのだろうか。

本特集では、識者インタビューと、コロナ禍にあっても力を発揮している企業事例の紹介を通じて、中小企業の次なる打ち手と、中小企業支援者に求められるポイントを探っていく。