特集

復活への処方箋

緊急事態宣言が解除され、徐々に経済活動が再開されつつある。もちろん、いまだ足もとの資金繰りが最大の懸案事項だが、一方で反転攻勢へのきっかけをつかむべき時期でもある。復活へのキーワードは「経済」「オンライン購買」「リモートワーク」。それぞれの専門家に取材した。

『戦略経営者』2020年7月号（発行所　株式会社TKC）

◎日本総合研究所 副理事長 山田 久

来るべき〝半値戻し経済〟をどう生き抜くか

新型コロナ感染症の経済的、社会的影響は三つのフェーズに分けて考えることができます。第1が感染抑止最優先のフェーズ。第2が感染抑止と経済を両立させるフェーズ。そして第3が完全終息後の自由な経済活動が行えるフェーズです。

構造変化に対応せよ

5月に緊急事態宣言が解除されたことで、日本はようやく第2フェーズに入ったと言えますが、このフェーズで留意すべきは「半値戻し経済」を余儀なくされるだろうということです。感染拡大の抑止対策を行いながらの経済活動では、当然、コロナショック前のような制限のない市場経済の復活は難しいでしょう。たとえば壊滅的な影響を受けている外食産業や観光産業などで、足もと9割減の売り上げを半分戻すのがやっとという状況も十分に想定されます。いずれにせよ、コロナの影響を受けた企業は、業種問わず、コロナ以前よりもはるかに低い収益でしのがなければならないということです。経営者はあらためてそのことを認識しておく必要があります。

やまだ・ひさし
1987年、京都大学卒業後、住友銀行入行。98年、日本総合研究所調査部主席研究員。その後、経済研究センター所長、マクロ経済研究センター所長、ビジネス戦略研究センター所長、調査部長兼チーフエコノミストなどを経て2019年から現職。15年には京都大学で博士号（経済学）を取得。『同一賃金同一労働の衝撃「働き方改革」のカギを握る新ルール』（日本経済新聞出版社）など著書多数。

しかも第3フェーズに至る先行きはいまだ見えていません。ワクチンの開発・投与などによる集団免疫の獲得が1年後になるのか2年後になるのか。さらに言えば、その「出口」に行きつくには活動制限の再強化と緩和を幾度か繰り返すプロセスも必要になるかもしれません。よほどうまくいったとしても、来年の半ばくらいまでは、感染リスクを意識しながらの市場経済となるでしょう。その際、国民、企業に感染防止へのモチベーションと先行きの見通しを提供するために、行政には「活動制限の緩和、解除、再強化」への手順と客観指標を明らかにすることが求められます。アクセルとブレーキを踏み分ける微妙な制御感覚が成否を分けるかもしれません。

さらに、「感染リスクを最小化する業務手順」を業種ごとに整備することも必要でしょう。経団連はオフィス向けおよび製造事業場向けのガイドラインを5月14日に提示しましたし、小売りや外食などの業界ではガイドラインを作成する動きがみられます。科学的根拠に基づいた明確な指針が、感染リスクを抑えるカギとなります。

もうひとつの重要なポイントは、産業構造の変化です。たとえ無事に第3フェーズにたどり着けたとしても、変化してしまった構造的な変化は完全には元に戻りません。たとえばリモートワークもそう。ウェブ会議システムは、この5年くらいで技術的には大きく進展しましたが、組織レベルでの旧来の「習慣」を変えるには至っていませんでした。しかし、今回のコロナ騒動によって、好むと好まざるにかかわらず、リモートワークやオンライン商談などを余儀なくされ、そして、意外に支障なく仕事

が行えることを証明しました。この流れは、多少の揺り戻しはあっても将来にわたって続くでしょう。とくに、ポイントとなるのが、「購買」「調達」など、ビジネスの「肝」の部分のオンライン化の進捗です。ここに対応できない企業は蚊帳の外に置かれてしまいます。現状、政府の支援策などを活用しながら、なんとか自社を存続できたとしても、その間に「構造変化」への対応を怠れば、将来は危ういと認識しておくべきです。

「成長エンジン」の喪失

さて、日本はなんとか抑え込みに成功したように見える新型コロナ感染症ですが、世界的にみればまだまだ終息にはほど遠い状況です。欧米先進国では、少しずつ経済再開への動きが出始めていますが、気になるのは南米とアフリカです。所得格差が大きい国々、とくにスラムのあるところなどでは、どうしても感染が広がりやすいのです。そのため、北半球でコントロールできたとしても、南半球で感染爆発が起これば、今年の秋から冬にかけてまた北半球に戻ってくる。そんなループに陥る危険性もあります。第1波でトラウマを抱えている人々が、第2波にさらされれば、心理的なインパクトは大きく、経済への打撃はさらに大きくなることが予想されます。

世界経済をけん引してきた米国と中国ですが、もともと剣呑だった両国の対立はさらに激しくなるでしょう。

米国は感染者の数がダントツで世界一。低所得者層は感染しやすいという意味で、「所得格差」という弱点があぶりだされてしまいました。また、大規模なレイオフによって4月の失業率が14・7％（前月比10％増）と膨れ上がっていますが、いずれ経済が回復した時に、その雇用がそっくり戻ってくるかは疑問です。4～6月期の実質GDP成長率は前期比年率3割減が予想されています。

中国は1～3月期のGDPが年率で3割以上低下しましたが、4～6月期は戻しているようです。各地の工場も再開し、4月の工業生産はプラスになっていますが、在庫がたまり雇用も落ち込んでいて予断を許さない状況は変わりません。徐々に戻してはくるでしょうが、コロナ前のような高成長は期待できないかもしれません。また、ここ数年財政が悪化してきている中国が、リーマンショックの時のような大規模公共投資に踏み切るのも難しいでしょう。

このように世界経済が米国と中国という「成長のエンジン」を失いつつあるなか、欧州などで、域内を優先して経済を回していこうという傾向が強まっています。日本も例外ではありません。とくに、医療、衛生、食料など基礎的な生活保障材の内製率を上げ、リスクを回避する動きが目立ってきました。各国が内向きになれば、グローバル化がスローダウンし、世界の経済成長率はさらに下落します。

経済の下振れ要素はまだあります。コロナ不況によって行政も企業も莫大な借金を抱えることになります。当然のことですが、借金はコロナ後に返済しなければなりません。たとえコロナの脅威がなくなっても、貿易がスローダウンする上に、借金返済で投資への余力がなくなり、さらに貿易が細る。この悪循環が懸念されます。

劇的な構造変化に対応する

「半値戻し経済」のなかでは、従来のやり方を踏襲するだけでは経済成長率は下落する一方です。いまある経営資源を最大限有効活

用しつつ、解決策を探っていく必要があるでしょう。そのためには、国を挙げた情報の共有化と、産業の枠を超えた連携が求められます。その上で、たとえば①官民共同ファンドや②シェアリング型一時雇用といった施策が有力視されるのではないでしょうか。

半値戻し経済では、大量に赤字企業が発生するので、融資という間接金融による資金繰り支援には限界があります。また、「借金」は将来的な経済成長を抑制する重大な足かせとなります。そのため、①官民共同ファンドのような公的資金と民間資金を合わせて希望する企業に出資する形をとりながら、アフターコロナの新しい世界に対応する魅力ある企業へと導いていく必要があると思います。2000年代に大きな役割を果たした産業再生機構のようなイメージで、民間のチェック機能が働く公共的な支援の仕組みをつくるべきではないでしょうか。

また、今後、収益の悪化する企業が急増し、雇用環境が厳しくなることが予想されます。しかし、一方で人手不足が続いている業種もあるので、たとえば、飲食業や旅館・ホテルなどの観光産業などコロナ禍に苦しむ企業の従業員を、宅配業や食品スーパーなど忙しい業界に「レンタル」すれば、労働のミスマッチが解消されます。こうすることで、失職者を抑えることができる上、結果として、財政への負担も軽減されることが期待できます。

個々の企業レベルでの経営資源のシフトも大切な課題です。コロナ後は産業構造や企業のあり方が変わるとすでに述べましたが、それに対して今から準備しておく必要があります。業務のオンライン化、デジタル化は今後、加速度を増して進展することは確実です。ネット販売がより重視されるであろう小売業では、対面販売（リアル店舗）の役割が見直され、マーケティングや物流も変化します。オフィスワークにおいてもリモート勤務が普及し、会議や営業活動などもオンラインを絡めることで大幅に見直されるでしょう。従業員は自らタイムマネジメントを行わなければならず、業務プロセスが見えにくくなるため、結果が重視されやすくなるかもしれません。また、柔軟な勤務体制がとられることで、女性やシニアの活躍が促されます。これら「変化の要素」を検証し、要所要所に適切な投資を行うべきです。

とはいえ、留意すべき点もあります。オンライン化、デジタル化によって不可視部分が増えることで、コンプライアンスや評価の公平性にほころびが生じ、さらに日本の企業が得意としてきた人材教育にも支障が出る可能性があります。経営者は、これらのリスクを見極めながら、丁寧に対応する必要があるでしょう。（取材日5月26日）

（インタビュー・構成／本誌・高根文隆）

お探しの本はここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できるコンビニ決済をはじめ、各種クレジットカードのご決済が可能です。

インターネットで本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店hontoは、TKC戦略経営者メニュー21／e21まいスターに搭載の「玉手箱」からご利用ください（TKC会員事務所はProFITから）。

上記のTKCサービスからhontoをご利用の場合、全てのご注文が《送料無料》となります。
※当サービスに関するご質問等は、TKC会員事務所におたずねください。

honto

本と電子書籍のハイブリッド書店

◎ヴァリューズ社長　辻本秀幸

重要性高まるオンライン起点の購買喚起策

ウイルス感染の大きなリスクが明るみに出た2020年。予期せざる形で人々の生活スタイルは大きく変わりつつある。アフターコロナ後の消費動向にも特徴的な変化が表れてくるはずだ。200万人のモニターからオンライン行動を分析しているヴァリューズの辻本社長に聞いた。

中小企業経営者のなかには「インターネットを使っているのは若い人やせいぜい30～40代まで」と思っている人がいまだにいますが、そうしたイメージは全くの思い込みです。総務省の「通信利用動向調査」によれば、すでに2018年の時点で、60代で8割近く、70代でも5割を超える人がインターネットを利用しています。

さらにコロナウイルスが大きな問題になりはじめた時期の1日当たりセッション数の変化をみてみましょう（図表1）。ステイホームで可処分時間が増えたことから全世代でネット閲覧数が増加していますが、とりわけ50～60代のシニア層の伸びが目立っているのがはっきりわかります。

図表2は、新型コロナ影響拡大後に見聞きが増えたメディアについて聞いたアンケート調査ですが、60歳以上でもインターネットがメインの情報収集手段になっていることが読み取れます。社会に大きな環境変化が予想されるなか、リアルの世界だけではなくネットの世界でも積極的に情報収集して意思決定しようと考えるシニア層が極めて当たり前の存在になりつつあるのです。シニア層は人口ボリュームも大きいことから、この傾向をニューノーマルと認識してビジネスを再設計、強化することが求められると思います。

EC関連は軒並みアクセス急増

アクセス数やユーザー数を伸ばしたサイトやアプリを調べていくと、新型コロナウイルスによるネット利用サービスの変化が見えてきます。マズローの欲求の5段階を踏まえると、緊急事態宣言前後の命の危険を感じた段階では、「トイレットペーパーや食料品をとにかく調達しなければ」「会社が危ないから次の勤め先を探さなければ」などといった心理が、生理的欲求・安全欲求を満たすネット行動につながったといえます。

一方で騒動が一巡し社会もだいぶ落ち着きを取り戻した後は、不要不急ではない大人向けの学習サイトの伸びが目立っています。コロナ禍の最中でも、「自分自身を変えたい」「もっと良くなりたい」という承認欲求・自己実現欲求の段階に入ってきているといえます。図表3は、新型コロナウイルスの影響拡大をきっかけにインターネットで購入・契約しはじめた商品やサービスについて尋ねたアンケートです。トップ3は「日用品」「出前や宅配、持ち帰り」「食材」など、普段であれば近くのスーパーやドラッグストアで購入していたものだと思われます。この調査で面白いのは、これらのうちいずれも半数以上が「影響収束後もネットで契約・購入を続ける見込み」と回答していることです。これまで生活必需品はなんとなくリアル店舗で買っていた層が、「なんだ、ネットでも大丈夫じゃないか」と実感した可能性があります。統計はとっていませんが、年配層のユーザーでも一定量増えてきていると見られ、食料品や日用品をインターネットで購入する動きは今後定着していくでしょう。

学び、消費、娯楽ニーズは健在

これらのアクセス解析やアンケート調査から、コロナによって引き起こされたデジタル行動の変化について次の3点にまとめられると思います。

まず非ネットネイティブ世代も

つじもと・ひでゆき
1964年生まれ。86年、同志社大学工学部卒業。リクルートでマーケティングシステム事業部長などを歴任。マクロミル代表取締役社長を経て2009年にヴァリューズを創業。同意を得た約200万人のモニター数は日本トップクラスの規模で、上場企業250社以上を含む多数の企業や官公庁などをクライアントとして抱える。データの一部は無償で開放しており、「勘と経験に依存していたマーケティングの世界をデータドリブンに変革していくのが使命」と話す。

含めたネット利用者の拡大。年代問わずデジタルにリーチできる層が圧倒的に拡大しており、社会でデジタルトランスフォーメーション（DX）が一気に加速化する環境がいよいよ整ってきたと感じます。今まで「頑張ればできるけど面倒くさいからいいや」と先送りにしてきたパソコンやスマホの設定も多くの人が取り組むようになりました。企業ではオンライン会議やファイルの共有はもはや当たり前です。日本国民のデジタルリテラシーは間違いなく高まったといえるでしょう。

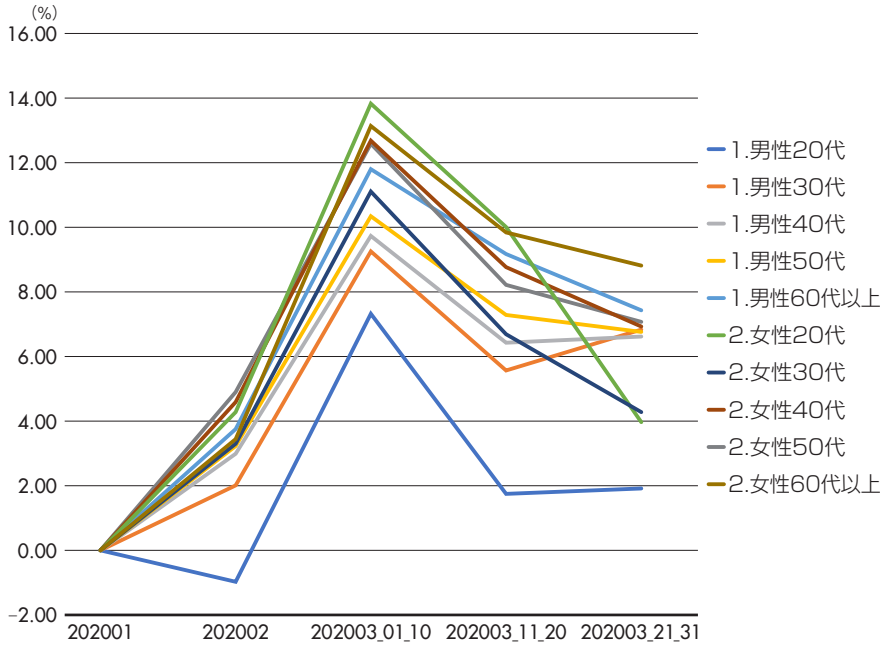
2点目はEC購買経験者の増加です。しかし購買層の増加に対してネットチャネルが追い付いているかといえば、必ずしもそうとはいえません。特に生理的欲求・安全欲求を満たすための商品・サービスでその傾向が顕著になっています。このため今後の企業経営では、ECチャネル対策やオンラインを起点とした購買喚起の仕組みづくりの必要性がますます高まっていくでしょう。

最後は、ソーシャルディスタンスをとりながらの学び、消費、娯楽へのニーズは健在であるということ。ただこれまで通りのやり方はもう通用しません。デジタルやオンラインをうまく取り入れながら「リアリティーのあるコミュニケーション」をいかに生み出し、人々の自己実現を満たすサービスを設計していくか――こうした点がウィズコロナ時代の企業の共通課題になってくると思います。

（本誌・植松啓介）

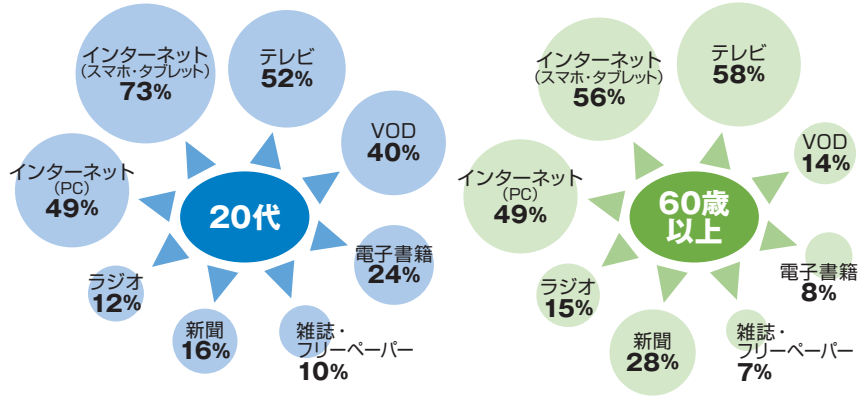
COMPANY DATA
株式会社ヴァリューズ
設　立　2009年9月
所在地　東京都港区赤坂2-19-4 FORUM赤坂5F

図表1 コロナウイルス発生前後でのネット行動の変化

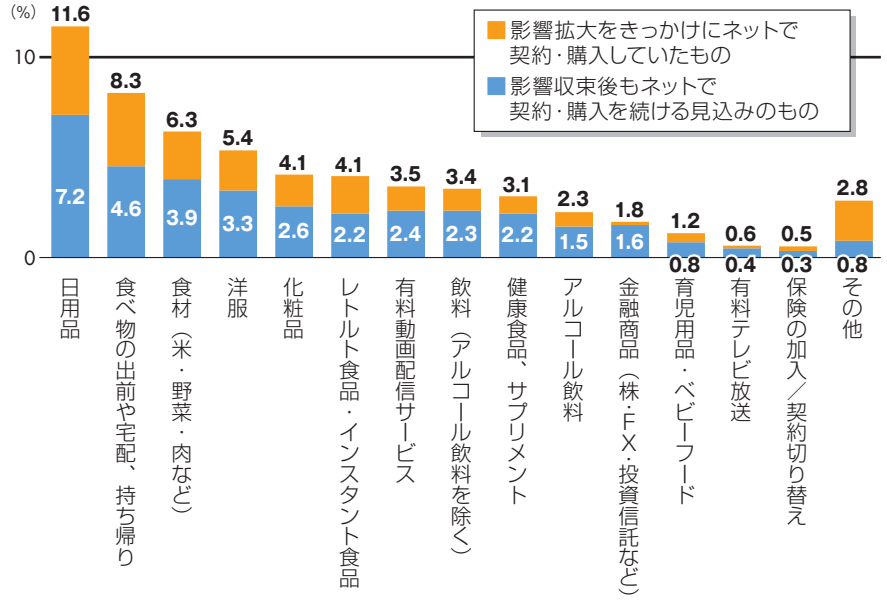


図表2 メディア利用時間の変化

▼見聞きが増えたメディアと回答した割合：20代と60歳以上（面積比が%比と同じになるように作成）



図表3 インターネットで購入・契約し始めた商品やサービス



出典：ヴァリューズ「新型コロナウイルスの影響拡大を受けた消費者の行動・意識変化」調査

リポート―◎キャスター

リモートワーカーが当たり前のように活躍できる社会に

約700名のリモートワーカーが有機的にチームを形成しながら企業のアウトソーシング需要に応えているキャスター。同社における働き手の多様性や経営戦略からは、日本の「働き方」の未来が見えてくる。

リモートワーカー一人ひとりの多様な働き方の実態を詳しく紹介するプレスリリース「働き方図鑑」が話題を呼んでいる。公表したのは、「リモートワークを当たり前にする」をミッションに掲げ、2014年に創業したキャスターだ。所属するリモートワーカーたちがアウトソーシング業務を担う新たなタイプの人材企業として躍進を遂げている企業である。リリースを企画したPR／人事執行役員の勝見彩乃氏はこう話す。

「今年に入り予期せぬ形で、リモートワークが普及してきています。現在、自分の意思とは関係なく突然リモートワークせざるを得なくなり戸惑っている、仕事をする環境が整っておらず効率よく業務を行えていない、これまでオフィスに行かなければできないと思っていたことがリモートでもできることに気づき、オフィスで働く必要性や今後の働き方について改めて考え始めた、さまざまな方がいらっしゃることと思いますが、これからの働き方を考える参考にしてもらえるよう、創業以来、全社でリモートワークを行ってきたキャスターメンバーの働き方をまとめました」

同社は、もともとオンライン秘書サービスとしてスタートした「キャスタービズ」が主力サービス。所属するリモートワーカーが「オンラインアシスタント」としてチームを組み、企業のBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）ニーズに応えてきた。採用代行や経理、人事、労務、マーケティングなど事業領域も順次拡大中だ。「働き方図鑑」には、メンバーの暮らしやリモートワーカーでよかったと感じていること、リモートワークの必須アイテム、普段の仕事場環境などを写真入りで紹介している。

例えば2016年にCMOに就任した執行役員の村田諒氏は、結婚を機に東京・世田谷から高尾山の麓に引っ越し。同社が提供するオンラインアシスタントというサービスの市場を日本で形成してきた立役者の一人だが、ホームオフィスでのリモートワークと趣味のトレイルランニングを両立させている。海外のレースに出場することも多く、「好きなエリアに住めて通勤がなくなり自由に使える時間が増えた」と理想に近い生活スタイルを実現。旅行に行く回数が増え、海外でリモートワークしながら生活することもあるという。

中川祥太社長

キャスタービズ事業部でコールチームのリーダーを担当する志垣竜子氏は、宮崎県在住。入社後1年は本社に通勤していたが、同居する母の体調があまり優れなくなってきたため、不測の事態に備え自宅メインで仕事をすることになった。以来、メンバーと顔を合わせて仕事をしたい時は本社に行き、黙々と没頭したい時は在宅と仕事環境を選択しながら変えながら勤務を続けている。

担当する電話代行業務のニーズは高く、多くの企業から依頼が舞い込む部署だが、場所に縛られずに利用できる電話システムを導入しているため、パソコンとインターネット、ヘッドセットがあれば在宅でも電話対応が可能。志垣氏は「柔軟なオペレーションを実践し、クライアント企業に『ありがとう』と感謝の言葉をいただけることがやりがいにつながっています」と話す。

同社の中川祥太社長は、リモー

トワーカーの主な収入の場として認知されていたクラウドソーシングの市場が、「時間当たりの報酬にすると極めて安い金額になり、子育て中のママさん支援など人道的な側面でみられていた」ことに忸怩（じくじ）たる思いをしてきたという。そのためキャスターでは、製造業などにおける生産管理の手法を取り入れることによって、リモートワーカーにしっかりとした報酬を支払いつつ、クライアント企業にも低コストでサービスを提供できる仕組みづくりに注力してきた。

キャリアパスが描ける

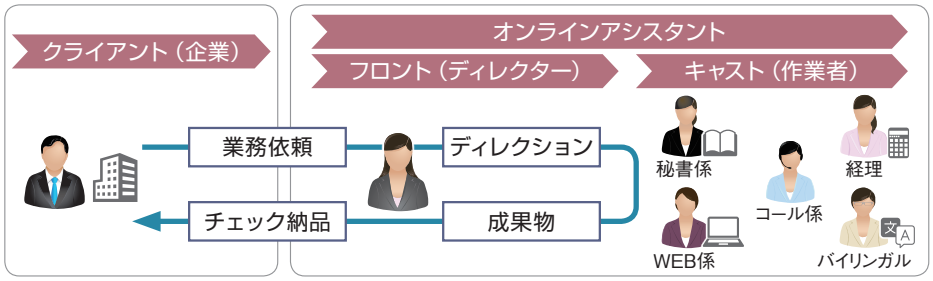
同社に所属するリモートワーカーは約700人。一般的なクラウドソーシングとは異なり、企業から業務依頼を受けてから業務をタスク単位に細分化し、仕事の割り振りを最適化するディレクションを行う。基本的には複数のリモートワーカーによるチームを編成し、タスクを担当する作業者には雇用や業務委託など勤務形態を問わず教育研修を実施することもある。そうした体制を整備することによって「リモートワーカーでも、単なるオペレーターではなくキャリアパスが描ける」（中川社長）ようになり、成長機会の存在はより質の高い業務の遂行を可能にし、それが販売単価の引き上げにもつながる。つまり同社は、企業に良質なリソースを提供しながら、働き手にも居住地や勤務形態に左右されず労働に見合った安定的な対価を支払う――クライアントとリモートワーカー双方が高い満足度を得られる仕組みを確立しているのである。リモートワーカーがどこに住んでいるかにかかわらず、賃金水準は全国で最も高い東京地域に統一していることもあり、「採用のコストはほぼかかっていない」（中川社長）状態だ。将来的に数万人規模まで拡大する余地が見込めるという。

リモートワークが脚光を浴びる現在、「問い合わせが1・5倍以上に増え、特に『社内でリモートワークを導入したい』といった企業に対するコンサルティングチームが非常に忙しくなっています。おかげさまで売り上げも毎年倍以上のペースで増えています」と話す中川社長。社内では在宅勤務が、アウトソーシングではリモートワーカーへの業務委託が当たり前のように行われる時代がすぐそこに迫っている。

（本誌・植松啓介）

オンラインアシスタントサービス「CASTER BIZ」

クライアント（企業）からの依頼をフロント（ディレクター）が確認し、さまざまな経験やスキルを持つキャスト（作業者）がチームとなり、業務を代行。フロントは日々のコミュニケーションからキャスト手配、進捗管理を行う。企業は幅広い業務の依頼を月間30時間から、チャットで簡単に依頼できる。



COMPANY DATA

株式会社キャスター
設　立　2014年9月
所在地　宮崎県西都市鹿野田11365-1