

# 時間や空間の使い方を工夫して経営革新する小企業 —非接触型ビジネスの事例分析—

日本政策金融公庫総合研究所研究員

山崎 敦史

## 要 旨

新型コロナウイルス感染症の拡大により、人同士の接触機会の削減が求められるようになった。行動変容が進んだ結果、企業の経営環境は一変した。事業内容や商品、サービスの提供方法などの見直しを迫られた企業は多い。

こうしたなか、時間や空間の使い方を工夫して、非接触型のビジネスを展開する小企業が存在する。本稿では、時間や空間の常識を覆す斬新な発想で従来のビジネスモデルを変革し、時代の一步先を行く小企業の事例分析の結果を紹介する。構成は以下のとおりである。

第1節では、事例分析に当たっての問題意識を明確にした後、コロナ禍以前から時間や空間の使い方を差別化の足がかりにし、非接触型のビジネスを展開している小企業を調査対象とすることを示した。

第2節以降は、12社の取材に基づき、時間や空間の使い方のポイントや、ビジネスモデルの変革による成果などをまとめた。第2節では、事例企業が接触を削減した具体的な手法を、時間の工夫と空間の工夫に分けて解説した。第3節では、ビジネスモデルの変革によって、顧客に新たな付加価値がもたらされたことを明らかにした。第4節では、変革のプロセスを分析した。変革に当たっての動機やきっかけ、経営資源の調達方法を示した後、事例企業のコストマネジメントに注目し、非接触型のビジネスモデルをとることによって、コストの削減が可能だということを論じた。最後の第5節では、非接触型ビジネスの事例分析を通じて得られた学びをまとめた。非接触型という人の存在が感じられなくなるように思えるかもしれないが、従来の接触型のビジネスと同様に、事業を運営するうえで人が大切な役割を果たしていた。

時間にも空間にも限りがある。しかし、その使い方には工夫の余地が無限にあることを事例企業は教えてくれた。コロナ禍を経験し、経済社会のシステムは大きく変わろうとしている。アフターコロナを生き抜くには、これまでの常識を疑う発想とそれを実現するためのしなやかな対応力が求められる。小企業が世界を明るくする新しいビジネスを生み出すことを期待したい。

## 1 はじめに

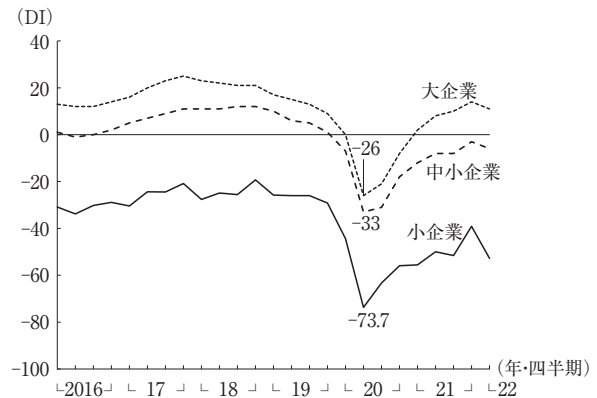
### (1) コロナ禍で厳しい状況に置かれた小企業

新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界は大混乱に陥った。2020年1月には中国・武漢市がロックダウン（都市封鎖）され、世界保健機関（WHO）は「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言した。3月以降は多くの国でロックダウンが実施された。

日本では、2020年4月に最初の緊急事態宣言が発出された。約2年が経過した2022年3月末現在、感染者数は累計で人口の5%に当たる653万人、死者数は2万8,000人に上っている。最初に感染者が確認された2020年1月16日から2022年3月末までに、大きな感染の波が6回あった。それぞれのピーク時における1日当たりの新規感染者数を振り返ると、第1波は2020年4月に600人、第2波は同年8月に1,500人、第3波は2021年1月に7,000人、第4波は同年5月に同じく7,000人、第5波は同年8月に2万人、第6波は2022年2月に10万人だった。回を重ねるごとに波が高くなっているのがわかる。ワクチン接種が進む一方で、新たな変異株が現れるなど、感染の拡大と収束を繰り返すコロナ禍は、3年目に入った今なお出口が見えない状況である。

この間、企業の景況感はどのような動きをみせたのだろうか。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」における大企業と中小企業、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）における小企業のデータからみていこう。業況判断DI（業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値）を企業規模別にみると、いずれの規模の企業でも、消費税率の引き上げが行われた2019年10-12月期の数期前から緩やかな低下が

図-1 企業規模別業況判断DIの推移（全業種計）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」

(注) 1 業況判断は、業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2,000万円以上1億円未満、小企業は従業者数原則20人未満の企業。

みられ、コロナ禍に入った2020年1-3月期に大きく低下、続く4-6月期には大企業で-26、中小企業で-33、小企業で-73.7と、さらに著しい低下となった（図-1）。その後DIは改善してきたが、第6波のなかの2022年1-3月期には再び低下した。

なかでも小企業の状況は厳しい。大企業や中小企業と違って、小企業の業況判断DIは、バブル崩壊後の1991年10-12月期以降はマイナス圏の状態が続いている。もともと厳しい状況にあったなかコロナ禍の影響を受け、2020年4-6月期には1987年の調査開始以降最悪の水準となった。その後の改善の勢いも弱く、足元の2022年1-3月期の低下幅も大企業や中小企業と比べて大きい。規模の大きな企業と小さな企業で景況感に違いがあるようだ。

コロナ禍以降の小企業の状況をより詳しくみていこう。業況判断DIを業種別にまとめたのが表-1である。全業種計でボトムだった2020年4-6月期はすべての業種で業況判断DIが前期から大きく低下した。水準が最も低かった「飲食店・宿泊業」で-93.2、次いで低かった「個人向けサービス業」で-85.6を記録した。この時点で、最もDIが高い「建設業」(-46.6)と最も低い「飲食店・宿泊業」の間には46.5ポイントもの水準差があった。

表－1 業種別業況判断DIの推移（小企業）

	2019年	2020年				2021年				2022年
	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
製造業	-33.9	-46.0	-73.9	-73.3	-61.0	-52.2	-43.6	-40.2	-29.8	-34.4
卸売業	-29.9	-47.5	-66.6	-65.1	-51.9	-53.9	-49.0	-47.4	-35.1	-51.4
耐久消費財小売業	-41.1	-46.3	-73.0	-39.9	-36.2	-26.8	-29.8	-37.9	-33.6	-47.7
非耐久消費財小売業	-41.3	-55.5	-73.3	-65.1	-59.2	-62.0	-57.2	-62.4	-50.6	-60.0
飲食店・宿泊業	-36.8	-58.5	-93.2	-78.9	-76.4	-84.4	-82.7	-82.9	-48.9	-82.9
事業所向けサービス業	-14.1	-23.9	-59.6	-47.9	-36.4	-36.0	-31.5	-32.1	-25.2	-25.9
個人向けサービス業	-35.2	-48.8	-85.6	-68.0	-65.8	-61.2	-50.4	-53.1	-48.0	-60.8
情報通信業	-19.5	-9.3	-53.4	-58.6	-45.7	-41.3	-29.9	-34.0	-37.2	-25.6
建設業	3.2	-8.6	-46.6	-32.9	-21.8	-23.3	-20.4	-22.4	-18.5	-30.1
運輸業	-1.5	-55.6	-77.6	-71.6	-65.3	-59.0	-50.6	-48.8	-41.6	-52.6

資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」

(注) 1 図-1の(注)1に同じ。

2 従業者数原則20人未満の企業。

3 網かけは、前期から低下した値。

その後のDIの回復の様子にも違いがみられる。業況判断DIの方向感は同じだが、リモートワークの増加が追い風となった「情報通信業」、底堅い公共投資の恩恵を受ける「建設業」、建築設計や建物サービスのウエイトが高い「事業所向けサービス業」、米国・中国などの経済活動の正常化が進んだことから輸出関連の事業が堅調な「製造業」などで比較的順調な回復がみられる。一方、理美容、クリーニング、学習塾などをボリュームゾーンとする「個人向けサービス業」、巣ごもり需要の恩恵が少ない「非耐久消費財小売業」などの回復は鈍い。「飲食店・宿泊業」に至っては、感染状況が落ち着いていた2021年10-12月期などを除けば、きわめて低い水準が続いている。

飲食、宿泊、個人向けサービスなど対面や接触をサービスの基本とする業種で苦境が続いているのは、感染リスクを避けるために消費者が利用をためらうからだろう。感染症が収束しない限り、需要は抑制され続けることになる。加えて、これらの業種では供給面にも大きな制約があった。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置のたびに国や自治体から休業や営業時間の短縮を要請され、普段どおりに営業できなかったことは、業績に大き

く影響したはずだ。動向調査に寄せられた調査対象企業の自由記述をみると、「自粛等によって宴会等のニーズがなくなり売り上げ回復の見通しがまったく立たない」(2020年7-9月期調査、東京都、飲食店)、「外出して人と会うことが少なくなっている影響で、顧客の来店頻度が低下した」(2021年7-9月期調査、静岡県、理容業)、「教室での接触が敬遠され、募集をかけても生徒が集まらない」(2021年10-12月期調査、山口県、学習塾)など、コロナ禍での窮状をうかがえるものが多かった。

ただし、小企業のほとんどが苦境に陥る一方で、業績を伸ばしている企業も存在する。例えば、コロナ禍初期の動向調査には「店舗の営業時間を短縮したが、テイクアウト需要をうまく取り込めたので、休む間もないくらい忙しい」(2020年7-9月期調査、大阪府、飲食店)、「周囲の店と異なり、もともと店内をソーシャルディスタンスが保てるくらいゆったりとした造りにしていたことで、お客さまからこの店は安心できると言ってもらい、むしろ売り上げが増えている」(2020年7-9月期調査、埼玉県、理容業)といったコメントがあった。2021年10-12月期では、

「オンラインレッスンを導入したため問題なく営業している。また、社会人の生徒が増えた。テレワークが広がり、勤務者がレッスン時間を確保しやすくなったことが要因である」(2021年10-12月期調査、埼玉県、音楽教室)といった生活スタイルの変化による好影響を指摘する声も寄せられている。商品・サービスの中身やその提供方法などのちょっとした違いが回復と停滞の明暗を分けているようだ。

## (2) 再考される時間や空間の使い方

コロナ禍で接触機会の削減や3密(密閉・密集・密接)の回避などの行動変容がいや応なしに進んだ結果、企業の経営環境は一変した。もちろん、ワクチン接種の進展や感染者数の減少によりある程度は元に戻るだろうが、リモートの便利さや在宅勤務の柔軟さなどを経験した今となつては、コロナ前に完全に戻ることはないと考えられる。これからの時代は、行動変容を果たした人たちのニーズに合致する生産・販売プロセスを築けるかどうか企業が存続を左右するといっても過言ではなからう。そしてポイントとなるのは、何といっても時間や空間の使い方である。

飲食店を例に考えてみよう。従来は、所狭しと客席を置いた店内は客でいっぱい、外まで行列が伸びていて絶えず客が出入りしているという光景が、繁盛店の典型だった。しかし、今あえて人混みに飛び込んで食事したいと考える人はいないだろう。限られた空間にぎっしりと席を並べ、回転率を極限まで高める工夫で収益を最大化するという飲食店の常識は、過去のものになりつつある。

コロナ禍では、自治体の多くが営業時間や酒類提供時間の短縮を求めたのに加え、独自の認証制度を用意し、飲食店による感染防止対策の強化を促した。さまざまな業界団体も感染防止ガイドラインを作成した。この結果、感染防止対策を徹底している店とそうでない店を識別できるようになった。多くの認証制度やガイドラインは、消毒

液やパーティションの設置に加え、テーブルや座席の間隔を空けるいわゆるソーシャルディスタンスの確保、顧客に大声での会話を控えるよう注意喚起したり、マスク会食を促したりといったことを求めている。例えば山梨県は50項目以上の基準を設定し、一つ一つの店舗を実地確認して認証しているだけでなく、認証後の抜き打ち検査や利用者による通報制度も導入した。

営業時間の短縮やソーシャルディスタンスの確保は、時間や空間の使い方に制約を課すことで人と人との接触を減らす取り組みといえる。つまりコロナ禍は、半ば常識として誰も意識してこなかった時間や空間の使い方を見直す契機になったのだ。ある大手回転ずしチェーン店は、顧客が店員と一切会うことなく飲食できる店舗をオープンした。新システムを導入し、店内ディスプレイによる座席案内や、備えつけのタブレットや顧客のスマートフォンからの注文受け付け、セルフレジによる無人会計を実現した。アフターコロナをにらんで、非接触をとことん追求したものといえる。

すべての企業がこのように劇的に変身できるのならよいが、実際には数々のハードルがあるだろう。特に、ヒト、モノ、カネといった経営資源が相対的に乏しい小さな企業にとって、これまで当たり前としてきた時間と空間の使い方を変えるのは容易ではない。その要因としては大きく二つのことが挙げられよう。

一つ目は、小企業が生産・販売プロセスの多くを人の労働に頼りがちなことである。実際、機械化の程度を表す指標で、有形固定資産の額を従業員の数で除した資本装備率を計算すると、資本金1億円以上の企業で1,715万円/人、資本金5,000万円以上1億円未満で678万円/人、資本金2,000万円以上5,000万円未満で554万円/人、資本金1,000万円以上2,000万円未満で566万円/人、資本金1,000万円未満で299万円/人となっている(表-2)。企業規模が小さいほど、保有する有形



表－2 企業規模別資本装備率（2020年度）

（単位：万円）

資本金	1億円以上	5,000万円以上 1億円未満	2,000万円以上 5,000万円未満	1,000万円以上 2,000万円未満	1,000万円未満
資本装備率	1,715	678	554	566	299

資料：財務省「法人企業統計調査（2020年度）」

（注）1 資本装備率＝有形固定資産（当期末）÷（期中平均役員数（当期末）＋期中平均従業員数（当期末））。

2 農林水産業、金融業、保険業、不動産業を除く。

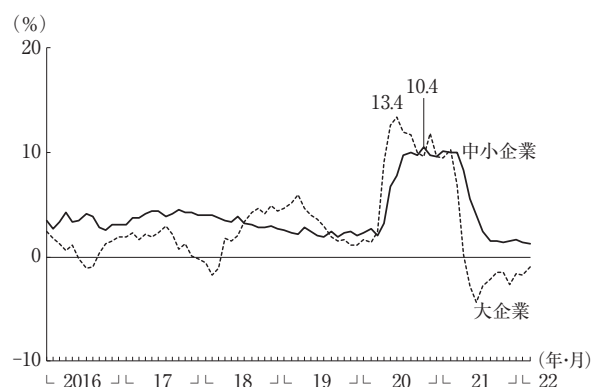
固定資産の額が少なくなる傾向にあり、労働集約的であるといえる。

小さな企業では従業員同士が時間と空間を共有しながら働いていることが多い。そしてその場に顧客を迎え入れることで生まれる一体感、いわば阿吽の呼吸あうんのようなものが小企業ならではの小回りの利くビジネスを可能にしていると考える経営者も多いだろう。経営者と従業員と顧客の物理的な距離が近いことは、小さな企業の魅力でもある。こうした企業にとって、時間や空間の使い方を変えることは、自らの競争力を再定義することにはかならない。

二つ目は、小企業は今後、時間や空間の使い方を変えるための新たな投資をためらう可能性が高いことである。2020年3月に日本政策金融公庫は実質無利子・無担保の新型コロナウイルス感染症特別貸付を開始し、その後、民間金融機関も同様の融資を推進した。休業により売上げが大きく減少した企業や、いつ終わるかわからないコロナ禍に備え資金の確保に動いた企業は多く、金融機関による貸出残高は急増した。同年6月には大企業向け融資で前年同月比13.4%、10月には中小企業向けで同じく10.4%と、それぞれピークを記録した（図－2）。

それから2021年2月までは、大企業、中小企業ともおおむね10%前後で推移していたが、大企業向けは5月に前年同月比マイナスに転じてから貸出残高の減少が続いている一方、中小企業向けは増加ペースこそ落ち着いてきたものの、依然として貸出残高は増えていることがわかる。先述のと

図－2 企業規模別貸出残高の推移（前年同月比）



資料：日本銀行「預金・現金・貸出金」、全国信用組合中央協会「全国信用組合主要勘定」、日本政策金融公庫「融資実績・残高」

（注）1 中小企業は、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円）以下、または常用従業員数300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の法人（金融含む）向けの国内銀行（銀行勘定、信託勘定）の貸出金残高と、信用金庫、信用組合、日本政策金融公庫国民生活事業、同中小企業事業の事業用貸出金残高の合計。

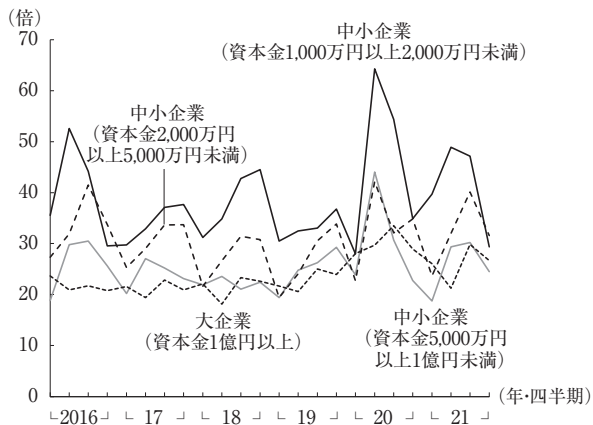
2 大企業は、国内銀行（銀行勘定、信託勘定）の法人（含む金融）向けの貸出金残高から、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円）以下、または常用従業員数300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の企業への貸出金残高を除いたもの。

おり小企業の業況が依然として厳しいことも考慮すると、まだ資金繰りのため金融機関からの借入れを必要とする企業が多いことがうかがえる。

小企業の業況がこれまでになく厳しいなかで、借入金が増えれば、それだけ返済は大変になる。そこで、企業が抱える債務の負担に目を向けてみよう。図－3に示した債務負担倍率は、長期借入金と短期借入金と社債の合計残高を、四半期のキャッシュフロー（ここでは経常利益の半分と減価償却費の合計）で割ったものである。倍率が大きいほど債務の負担が重いことを示す。

2016年以降の推移をみると、どのカテゴリーも振幅はあるものの、中小企業（資本金1,000万円

図-3 企業規模別債務負担倍率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査（四半期）」  
 (注) 1 債務負担倍率=(長期借入金+短期借入金+社債)÷(四半期の経常利益×0.5+四半期の減価償却費)。  
 2 表-2の(注)2に同じ。

以上2,000万円未満)は30～45倍、中小企業(資本金2,000万円以上5,000万円未満)は25～35倍、中小企業(資本金5,000万円以上1億円未満)は20～30倍、大企業(資本金1億円以上)は20～25倍の間でおおむね推移してきた。ところが、コロナ対策により債務負担倍率の分子を構成する借り入れが増えたことを受けて、2020年4-6月期に一気に上昇した。なかでも、最も規模の小さい中小企業(資本金1,000万円以上2,000万円未満)では64.3倍と突出して高い水準となった。感染状況が比較的落ち着いていた2021年10-12月期は、債務負担倍率の分母を構成する経常利益が回復した結果、債務負担倍率は低下したものの、分子に当たる借り入れの残高は依然として多い。

厳しい業況下でそう簡単にキャッシュフローが増える見通しも立たないことから、債務負担が重い状態はしばらく続くと予想できる。コロナ禍をしのぐことだけで精いっぱいこれ以上借り入れを増やしたくないと考え、新たな投資を躊躇する小企業経営者は多いのではないか。時間や空間の使い方を変える必要性は認識していても、そのための投資に踏み切れない経営者もあるに違いない。

他方、第1節(1)で紹介した動向調査の自由

記述のように、小さな工夫でコロナ禍を乗り切っている企業も少なからずある。もっと範囲を広げてみれば、本来ならば対面・接触到重きを置き、顧客と密接なつながりを築いてきたビジネスにおいて、大胆な発想の転換により時間や空間の使い方を革新し、これまでになかった付加価値を創出している企業もあるのではないか。接触減を求めると社会的動きを先取りし、むしろコロナ禍による人々の行動変容を追い風としているような先駆的な小企業も存在するはずだ。

第2節からは、コロナ禍以前から時間と空間の使い方を差別化の足がかりにしている企業の実態に迫っていききたい。これらの事例には、いずれも常識を覆すような取り組みがあった。しかも、あまりお金をかけずに実現しているケースばかりである。独創的な発想でニューノーマルの先端に行く経営者たちは、時間や空間をどうとらえ、その使い方をどう変えてきたのだろうか。対面による接触を減らしつつも、これまでになかった付加価値の創出に成功したポイントは何か。そして必要な経営資源をどのように活用したり補ったりしたのか。詳しくみていこう。

## 2 接触を削減した手法

先述のとおり、新型コロナウイルス感染症の拡大により、企業は対面接触の削減や3密の回避などを求める顧客や従業員に対応することを要求された。第2節では、まず企業が活動するうえで想定される接触のパターンを整理した後、どういった取り組みが接触の削減につながったのか事例を交えてみていく。

### (1) 三つの接触パターン

一口に接触といってもさまざまな形があるが、本稿では企業が考慮すべき接触を三つのパターンに分けて整理する(表-3)。

表-3 接触パターン

	代表的な事業の例
従業員と顧客	理美容、学習塾、宿泊、飲食店といった個人向けのサービス業、嗜好品や高級品を扱う小売店、オーダーメイドに対応するメーカーなど
顧客と顧客	飲食店、劇場やライブハウスなど娯楽業、スポーツジムや習い事の教室など
従業員と従業員	従業員が複数人いて、リモートワークを導入していない事業

資料：筆者作成

一つ目は、「従業員と顧客」の接触である。商品やサービスを提供する人と享受する人が接触するケースだ。例えば、理美容、学習塾、宿泊、飲食店など個人向けのサービス業では、基本的に生産と消費が同時に行われる。つまり、現場にサービスの担い手と受け手がそろうことでやりとりが成立する。嗜好品や高級品を扱ったり、顧客一人ひとりのニーズにオーダーメイドで応える商品・サービスを提供したりする企業でも、対面による接客が一般的だ。物理的にも心理的にも顧客に寄り添うことが当たり前だと考えられてきたのである。

二つ目は、「顧客と顧客」の接触である。特定の場所に不特定多数の顧客を集めて収益をあげるタイプのビジネスで特に生じる。代表的な例は飲食店である。劇場やライブハウスなどの娯楽業では、顧客同士の一体感も売りにしている。スポーツジムや習い事の教室など同好の士が集まりやすいビジネスで、顧客同士が交流を楽しめることを強みにしている企業は多いのではないだろうか。

三つ目は、「従業員と従業員」の接触である。従業員が複数人いる企業の場合、リモートワークを導入していなければ、従業員は仕事をするために自宅から職場まで出向くのが一般的である。従業員同士は職場という限られたスペースで長時間接触することになる。

にもかかわらず、従業員同士が接触する時間や空間にまで注意を払う企業は少ない。例えば、小売店のスタッフは、顧客が不在でも、営業時間中

は複数人で店内に待機しているのが一般的だ。いざというときに対応できるようにするためである。会計を待つ行列ができていたら、急いでいる顧客は別の店に行き買い物を済ませるかもしれない。本来得られたはずの売り上げを失うという、いわゆる機会損失が店に生じる。そうした事態を避けるため、バックヤードに控えていた店員が出てきて稼働するレジを増やし、できるだけ買い物客を待たせないようにする。従業員しか滞在することのないバックヤードや休憩室などは、直接的に収益につながる空間ではないため、必要最低限のスペースでつくられていることも多い。結果として、従業員同士の距離は近くなりがちである。

ここまで、従業員と顧客、顧客と顧客、従業員と従業員の3パターンに接触を分類した。第1節で触れたように、対面による接触を重視し、顧客や従業員同士の距離感の近さを自社の魅力としてきた小企業は多い。また、例えば美容師によるヘアカット、小売店スタッフによる営業トークなどは機械化が難しい。生産や販売プロセスを人の手に委ねることが常識になっている分野もあるのだ。企業努力で接触を減らしたり3密を回避したりするのはそう簡単ではないことがわかる。

それでも、これから紹介していく事例企業は三つの接触パターンのいずれかを減らしたり、まったく不要にしたりしている。しかも、新型コロナウイルス感染症が拡大し、多くの企業が接触の削減に取り組み始める前から、ユニークな手法で常識とは異なるビジネスモデルを構築している。



では、具体的にどうやってビジネスを変革したのだろうか。当研究所が12社の小企業に実施したヒアリング結果をもとに、以下で詳しくみていこう。

## (2) 時間や空間の工夫の仕方

接触の削減に成功した企業は、従来は当たり前にと人と人が共有してきた時間や空間に何らかの工夫を施している。時間と空間それぞれに対して事例企業が行った工夫と、それがどのように接触減に結びついているのかポイントを探っていく。

### ① 時間の工夫

時間の工夫の仕方は、「なくす」「ずらす」「長くする」の三つに整理できる。

企業にとって工夫の対象となる時間は、店舗が開いている時間、顧客に対して実際にサービスを提供している時間、従業員それぞれがシフトに入っている時間などさまざまである。各企業は時間の使い方をどのように工夫したのだろうか。

#### ア なくす

一つ目は、「なくす」である。従業員や顧客が何かにかかる時間をなくしたり短くしたりし、結果として人と人との接触を減らしたケースだ。2社の事例を紹介しよう。

酒の小売店や飲食店を中心に海外クラフトビールの卸売を行う(株)ドリンクアップーズ(真室光貴社長、東京都文京区、従業員数4人)は、倉庫として使用している社屋の一角に自動販売機を設置し、消費者向けに小売りを始めた。自動販売機で販売しているのは、海外の小さな醸造所で作られ、現地でも簡単には手に入らないような個性的で希少なクラフトビール約30種類である。

クラフトビールの自動販売機は珍しい。商品一つ一つの個性が強いため、産地や味の違いなど商品ごとの特徴を従業員から顧客に説明しながら売るのが一般的だからである。その方が商品選びを

楽しんでもらえたり、嗜好に合うものを提案できたりするため、客単価も顧客の満足度も高まる。日本酒やワインの自動販売機がめったにない理由も同様だと社長の真室さんは語る。

それでも自動販売機を導入した理由の一つは、愛好家以外にターゲットを広げなかったからだ。醸造所の歴史や使われている酵母の種類など商品に関する詳細な知識は、通な人ほど大事にするが、そこまでビールに詳しくない人の購買意欲をかきたてるような情報ではないと真室さんは考えた。

海外クラフトビールには、ビールらしからぬ華やかなデザインが缶に描かれている。自動販売機にユニークなデザインの缶が並ぶ様子は、通りすがりやクラフトビールに興味のない人の目をひきつける。自動販売機での購入をきっかけにクラフトビールのことをもっと知りたいと思った人は、同社のホームページや通販サイトを通じて詳細な情報を得られる。

同社はクラフトビールの門戸を広げるため、接客に頼らない新しいビジネスモデルを築いたわけだ。その結果、店頭での商品説明や会計にかかる時間をなくし、従業員と顧客が接触する機会をほぼゼロにした。

2社目は、顧客が店内に滞在する時間と、従業員同士が対面で連絡をとる時間を削減した事例である。(株)黒崎鮮魚(黒崎康滋社長、富山県富山市、従業員数15人)は、富山湾でとれた新鮮な魚を中心に取り扱う食品スーパーだ。「ここに頼めば富山で一番の魚が手に入る」と料理人にも認められており、消費者向けの小売りだけでなく、飲食店向けの卸売りも盛況である。

一般に、店頭で並んだ鮮魚と顧客のニーズにはミスマッチが生じやすい。水揚げされる魚の種類や品質が一定ではなく、価格も変動するからだ。そのため、買い手は目当ての魚があるか、品質はどうか、価格はいくらかなどを自分の目で確かめに行くのが常識だった。



一方、同社は16台の高解像度カメラを使ってショーケースに並ぶ鮮魚の映像をライブ配信している。パソコンやスマートフォンの画面で魚の種類や状態、価格のラベルまでしっかり確認できる。POSシステムとも連動しているので、在庫数もリアルタイムでわかる。顧客は商品選びや取り置き  
の依頼を済ませてから来店することが可能になった。これにより、来店客の滞在時間を減らすことができている。

ライブ配信には、来店客の数自体を抑制する効果もある。欲しい商品がない顧客は、来店する必要そのものがなくなるため、店に来るのは商品が決まっている顧客だけということになる。

同社の営業時間は9時から19時までで、日曜日は定休だ。店舗面積は144平方メートルである。大型のスーパーに比べると営業時間が短く店舗面積も小さいので、普通に考えれば店内は密になりがちだ。それでも、ライブ配信によって店内に滞留する顧客が減り、顧客と顧客の接触の削減に成功している。

また、社内のオペレーションにもライブ配信を活用している。例えば、遠隔で売れ行きを確認した社長の黒崎さんが、店のバックヤードで作業する店員に商品の補充や、売れ残っている鮮魚の煮付けへの加工などを指示するといったことが可能になった。指示を出す人と受ける人の役割分担をはっきりさせ、少ないマンパワーを最大限生かしている。複数人が一堂に会して意思疎通することが減り、これまで対面でやりとりしていた時間が短くなったため、従業員と従業員の接触は減った。

時間をなくす工夫をした事例には、当たり前と思われていた商売のセオリーを疑ったという共通点がある。(株)ドリンクアップアーズは、クラブトビール初心者に目を向けたことで、従業員による商品の詳しい説明は必ずしも必要ではないと判断した。(株)黒崎鮮魚は、顧客が来店して初めて鮮魚の現物を確認するプロセスには無駄があると考え

た。両社は自動販売機やライブ配信などを活用して、従来は必要と考えられていた作業をなくし、効率化を図った。その過程で顧客や従業員が対面する時間が減り、接触も削減されたわけである。

## イ ずらす

時間の工夫の二つ目は、「ずらす」である。人と人との接触が多くなる時間帯は、商売の内容によってある程度決まっている。例えば、レストランならランチやディナーの時間帯、銭湯なら夕方から夜にかけてにぎわう。旅館であればチェックイン開始時刻とチェックアウト完了時刻の周辺に宿泊客の出入りが集中する。美容室なら祝祭日、入学式や卒業式など晴れの日の前日から利用者が多くなる。

混雑によりサービスを利用できない人が出れば機会損失が生じる。収益力を高めるため、これまで多くの企業は店舗のキャパシティを増やしたり回転率を高めたりすることで対応してきた。朝昼晩の3回食事を取る、夜に入浴する、晴れの日におしゃれをするといった大多数の人の生活リズムや行動パターンはそろっており、企業側がコントロールできるものではないからだ。

一方で、顧客や従業員が活発に活動する時間をずらすことに成功した企業がある。その結果、人と人の接触を削減しているケースを紹介しよう。老舗旅館の石川荘いしかわそう（古川典男代表、栃木県那須郡那須町、従業員数5人）は、従来の宿泊プランと新設した「コスプレイヤー応援プラン」のチェックイン開始時刻をずらした事例だ。

アニメやゲームなどのキャラクターに扮することをコスプレといい、コスプレする人をコスプレイヤーと呼ぶ。彼ら、彼女らにとって、自分のコスプレ姿を写真に撮り、SNSで仲間と共有することは大きな楽しみの一つである。だが、街角で気軽に楽しめるわけではない。通常は専門のイベントスペースやスタジオで行う。トラブルを避ける

ため、許可を得た場所以外では撮影しないという暗黙のルールを守っているのだ。イベントスペースやスタジオ以外で撮影する場合は、その場所の管理者にコスプレ撮影が可能かどうか自分自身で個別に問い合わせなければならない。

コスプレイヤー応援プランの利用客は、石川荘が事前に許可を得た神社や教会、レジャー施設、山奥の滝や牧場といった観光スポットなど合計20カ所以上の場所で自由に撮影することができる。

プランを開始する前、代表の古川さんは、那須高原は避暑地として夏はにぎわう半面、冬は寒さが厳しく雪も降るため、宿泊客が減ってしまうことに悩んでいた。そのことを相談されたのが、一緒に働く娘の平野奈津江さんだった。コスプレが趣味の平野さんは、那須の雪景色にはコスプレ写真の背景として需要があると考えた。そして、同好の士の目線でコスプレイヤーに喜ばれるサービスを提供したらどうかと考えコスプレイヤー応援プランを発案した。今では一年中客足が絶えず、年間の宿泊客数は従来の倍になっている。

撮影スポットの提供がセットになっている以外にも喜ばれているポイントがある。それは、チェックイン開始時刻が12時と、通常の宿泊プランの15時に比べて早いことである。チェックイン時刻を早めたのは、これまでの一般的な宿泊客とコスプレイヤーとでは求めるものが異なるからだ。従来の宿泊客の多くはいくつかの観光スポットを回ってから夕方ごろにチェックインしていた。これに対して、コスプレイヤーの一番の目的は、コスプレをできるだけ長い時間楽しむことである。チェックインと着替えを早く済ませ、すぐに撮影スポットに出かけたいのだ。

チェックインを早めると、次の宿泊客を迎えるため部屋を整える時間が短くなってしまうと思われるかもしれないが、コスプレイヤーはチェックアウト完了時刻の10時を待たず早々に旅館を後にし、撮影スポットに繰り出すため、部屋の清掃時

間もしっかり確保できる。コスプレイヤー応援プランの利用客と一般客とで、チェックインやチェックアウトの時間帯をずらしたことにより、顧客と顧客の接触を抑えられている。

時間をずらして接触を減らした事例をもう1社紹介しよう。福祉施設にいる高齢者向けに訪問美容サービスを提供する移動福祉美容車そらいろいどうふくしびようしや（長山成行代表、群馬県邑楽郡大泉町、従業者数16人）は、顧客や従業員ごとに施術時間をあらかじめずらしている。

代表の長山さんによれば、群馬県内に移動美容車の前例がなかったため、許認可の取得に苦労したが、老人ホームや病院などにおいて自由に外出できない高齢者にもおしゃれを楽しんでほしいという強い思いで創業したという。トラックを改造した移動福祉美容車「そらいろ号」は、スタイリングチェアやシャンプー台のほか、車いすやストレッチャーを載せられる昇降用リフト、冷暖房設備、BGMを流す音響機器などを備えている。設備は充実しており、通常的美容室と同じサービスを提供できる。出張先の施設は90カ所以上あり、定休日の日曜以外は2台のそらいろ号がフル稼働している状態だ。

事前に施設と結ぶ契約のなかで、1カ月当たりの訪問回数、曜日や時間を定めている。つまり完全予約制である。訪問当日は、スタッフが利用者を入居施設の部屋から駐車場や庭に待機しているそらいろ号まで順番に案内する。利用者が接するのは、同じ施設の入居者とそらいろ号のスタッフだけである。一般的な美容室と異なり不特定多数の顧客と顧客が接触することはない。

また、一般的な美容室では勤務する複数の美容師が店内に待機していることがほとんどである。急な予約や来店があっても対応できるようにし、機会損失をなくすためだ。一方、そもそも移動福祉美容車そらいろにはフルタイムで勤務する美容師が少ない。15人の美容師のうち、12人がアルバ

イトである。アルバイト従業員は全員、結婚や子育てなどでいったん第一線を離れた美容師だ。こうした人たちは勤務できる時間が短い。それでも、すべての訪問日時をあらかじめ決めていることから、所属する美容師一人ひとりの時間的な事情に合わせた勤務シフトを事前に確定できる。美容師は自分の担当する時間に合わせて現地に出向き、すぐに施術を始める。従って、そらいろ号のなかには施術をせず待機しているだけの美容師がいない。

勤務時間中にアイドルタイムがないため、短時間であっても濃密に仕事ができる。別の仕事の合間を縫って月に2、3回シフトに入ったり、子どもが夏休みの間だけ勤務したりする美容師もいて、多様な働き方を実現している。従業員と従業員の接触を必要最低限に抑えるとともに、従事できる時間の短い美容師でも活躍できるような態勢をつくったのだ。

いずれの事例にも共通するのは、「特定少数」をターゲットにし、サービスの提供時間をコントロールしている点である。

石川荘であれば、コスプレイヤー応援プランを打ち出して、コスプレイヤーの要望に沿うように一般客とは異なる時間にチェックインとチェックアウトをしてもらうようにした。日頃の疲れを癒したい一般客にアーリーチェックアウトを求めるのは、満足度の低下を招くおそれがある。しかし、コスプレイヤーの場合は頼まずとも早い時間にチェックアウトを済ませてくれる。明確なコンセプトを打ち出したことにより、行動パターンの異なるターゲットを獲得できたため、無理なく接触の削減に成功した。

移動福祉美容車そらいろのターゲットは高齢者施設に入居する高齢者である。施設側と定期訪問の契約を結ぶことで、全利用者の施術の日時を確定させている。不特定多数を相手にする一般的な美容室にはできないやり方だ。顧客の行動をコントロールできた理由は、ターゲットを高齢者施設

の入居者に絞ったうえで、顧客満足度の向上を図ったからだといえる。その結果、利用客が来店する時間や、当番以外の美容師が対面する時間をずらすことなどが可能になり、接触を減らせた。

接触減を実現したサービスの内容や提供プロセスは、自分にとってはメリットがなかったり、不自由だったりして受け入れ難いと感じる人もいるかもしれない。しかし、ターゲットにした特定少数の期待には見事に応えているのだ。

#### ウ 長くする

時間の工夫の三つ目は、「長くする」である。顧客や従業員の接触を削減するとすれば、営業時間を短縮するなど、企業活動を縮小させるほかないと考える人もいるかもしれない。これから紹介する2社の事例は、そうした縮小策を採るのではなく、サービスの利用可能な時間をむしろ長くし、人と人の接触を減らしている。

1社目は、書籍販売用の無人店舗を運営する(有)ならがよい(平田幸一社長、奈良県奈良市、従業員数3人)である。近鉄奈良駅から徒歩で約6分の旧市街地にある「ふうせんかずら」には従業員がいない。会員制で、顧客は自分のIDを店の入り口で入力し、入店する仕組みである。立ち読みは自由で、購入したい本が決まったらセルフレジで代金を支払う。社長の平田さんによれば、会員になるのは無料だが入会時に個人情報登録してもらっていること、店内では防犯カメラが24時間稼働していることから、これまで備品が壊されたり万引きされたりといったことはない。売れた商品の補充は随時行っている。常駐する従業員がいないため、従業員と顧客、従業員と従業員の接触がないことはもちろんだが、顧客と顧客の接触も削減できている。

ふうせんかずらのように駅から近い書店は、通勤や通学で鉄道を利用する人で夕方から夜にかけて混みやすい。一方、ふうせんかずらの営業時間



は7時半から22時と一般的な書店に比べて長い。そのため、帰宅や下校のときだけでなく、出社や登校の前に利用することもできる。営業時間のなかで顧客が分散するため、密にならず安心して本を探せると平田さんはいう。また、無人である分、営業経費を抑えられるため、営業時間を長くしたからといって来客数まで増やさなくても経営は成り立つ。混雑することなく落ち着いて本を吟味してもらえる環境ができてよかったと平田さんは考えている。同社は来店できる時間を長くすることによって、時間当たりの来客数を少なくし、顧客と顧客の接触を削減している。

2社目は、オーダーメイドで婦人服を販売するDrexy Company Limited Hong Kong (矢上<sup>やがみ</sup>めい代表、香港、従業員数1人)である。24時間どこからでも顧客が注文できるようにした事例だ。

洋服をオーダーメイドする際は、顧客の身長や腹囲、胸囲、腕や足の長さなどを店員が対面で採寸するのが一般的である。

一方、代表の矢上さんは、顧客が来店しなくて済むように、インターネットで注文できる態勢を整えている。まず、顧客にはメールやチャットを通じてつくりたい洋服の大まかなイメージを教えてください。例えば「サイズMのワンピース。素材はコットンで、柄は無地」といった内容である。完成イメージに近い写真やイラストがあれば添付してもらおう。次に、自分で採寸してもらおう。体のどこにどのようにメジャーを当てて測ればよいか、18カ所に分けて詳細に解説したイラストをホームページに掲載しており、これを参考に顧客は採寸する。来店して店員に採寸してもらったわけではないのに、満足のいく仕上がりだと顧客から評判だ。コミュニケーションはメールやチャットで行い、洋服は宅配で届けるため、接触は生じない。

営業時間の長さには業界ごとに常識的な基準があった。(有)ならがよいでは通常の書店より営業時間が長いことで、顧客は朝早くや夜遅くなどあえ

て人の少ない時間帯に利用することが可能になっている。これを支えたのはテクノロジーの進歩である。電子錠や防犯カメラ、キャッシュレス決済のシステムなどがなければ無人店舗は成り立たず、営業時間を長くすることもできなかった。

Drexy Company Limited Hong Kongは、店に行くのにかかるコストを抑え、自分好みの洋服にお金をかけたいと考える人のニーズを拾い上げている。メールやチャットなど、すでに普及しているインターネットサービスを使って、24時間いつでも注文を容易に受けられるようにしたことが奏功した。

いずれの事例企業も、活用しているのは高度な知識や最先端の技術ばかりではない。誰にでも使えるような機械やオンラインツールを活用し、時間の常識を覆すアイデアを実現させた。その結果、顧客の選択肢を広げて満足度を高めつつ、接触を削減している。

## ② 空間の工夫

(有)ならがよいやDrexy Company Limited Hong Kongでは、機械やそれを動かすシステムなどのテクノロジー、インターネットを活用したオンライン化が時間の使い方を工夫するために役立っていることがわかった。これらは空間の使い方を工夫するに当たっても活用できそうである。

これまでの分析で、一般的なビジネスモデルを意識しながら事例企業の取り組みをみてきた。その結果、同業他社の多くは、特定の場所に従業員や顧客が同時にいる前提で企業活動を行っていることが改めて浮き彫りになったといえる。人が時間をともにするだけでなく、同じ空間にいて初めて成り立つビジネスモデルをもつ企業が多いということである。しかし、企業活動で使用する空間を工夫して、接触減を果たしたケースもあった。時間の工夫と同様に、「なくす」「ずらす」、そして「広くする」の三つに整理し、それぞれ事例とともに詳しくみていこう。



ア なくす

最初に挙げるのは空間をなくした事例である。例えば、新型コロナウイルス感染症が拡大してから、「ゴーストレストラン」と呼ばれる飲食店の例を耳にするようになった。宅配やテイクアウトを専門にし、顧客が集まる空間をなくしているわけだ。このように、人と人の接触を削減するためにリアルな空間をなくそうとする取り組みが増えている。そうしたなか、最先端のテクノロジーを使って空間をなくしている企業があった。

オーダーメイド靴を製造するビネット&クラリティ(同) やすだしょうや(安田翔也社長、神奈川県横浜市、従業員数2人)には、店舗がない。

オーダーメイドで靴を製造する場合、通常は顧客に来店してもらって足を採寸する。靴職人が顧客の足の大きさを測定し、測定データをもとに靴型を手作業で製作するのだ。

同社の場合、足の大きさの測定方法や靴型のつくり方が異なる。顧客にはA4用紙の上に置いた自分の足をさまざまな角度から動画撮影してもらって、インターネット注文の際に添付してもらう。同社は独自に開発したプログラムにより、送信された動画から足の3DCG(3次元コンピューターグラフィック)データを作成し、3Dプリンターを使って靴型を製作する。靴型はこの先の製造工程を外注している靴メーカーに送り、完成した靴を郵送で顧客に届ける。

来店が必要がなく利便性が高いうえに、顧客の足を完全に再現した3Dモデルで靴型がつくれるので、完成品の寸法の精度も高い。さらに、採寸や靴型づくりの工程を省略しているため、一般のオーダーメイド靴に比べ価格は半分程度である。

人の手による採寸が不要なため、同社には顧客を受け入れるための実店舗がない。靴型は3Dプリンターを使って作成するため、職人が集まる工房もない。社員同士は採寸したデータをインターネット上でやりとりしながら仕事を進めるため、

1カ所に集まらずリモートで勤務している。本来は採寸や靴型製作に必要な人手を、動画から3DCGをつくるプログラムや3Dプリンターなどのテクノロジーで代替したことにより、店舗や工房がなくてもサービスを提供できるようにしたのだ。結果として、従業員と顧客、顧客と顧客、従業員と従業員のいずれの接触も削減できた。

さらに、小企業らしいニッチなニーズに応えるユニークな発想で、空間をとらえた事例もあった。(株)Root きしけいすけ(岸圭介社長、神奈川県南足柄市、従業員数1人)は、農業体験サービスを提供している。利用者はスマートフォンアプリの「ROOT FARM」を通じて、現実の農園を舞台に、自宅にいながら農業をゲーム感覚で体験できる。

サービスの流れはこうだ。利用者はROOT FARMをインストールし、利用料を支払う。アプリには利用者が遠隔で農業体験ができるよう、さまざまな機能が用意されている。例えば、実際の畑で撮影された野菜の写真や動画の配信である。利用者は実際の畑が映った画面上で、自分のアイコンを自由に動かすことができる。ナスを育てている区画にアイコンを移動させれば、その日のナスの画像が表示される。最新の生育状況が毎日配信されるため、1年中畑を楽しむことができる。また、利用者同士で「そろそろ収穫ですね」といったチャットのやりとりを楽しむこともできる。収穫された野菜は、同社が登録先の住所に宅配で届ける。利用者が直接農園に行って収穫することも可能だ。

主な利用者は、野菜を育ててみたいと思っているが、マンション住まいで庭がない、近所に農業体験できる畑がない、畑の世話をする時間が確保できない、高齢なため体力的に畑の世話は難しいといった人たちだ。利用者本人に代わって実際の畑を管理するのは、社長の岸さんや農家の方々である。同社のアプリをインストールすれば、畑までの距離や農作業する時間を気にすることなく、いつでもどこにいても、まるで畑にいるかのような気

分を味わえると利用者には好評である。

なぜこうしたユニークなビジネスを発想できたかという、岸さんが農家の収益力向上について考えていたからである。岸さんには、1年間大学を休学して農業に携わっていた経験がある。その際、1平方メートル当たりの畑から得られる売り上げが作物ごとにだいたい決まっていて、付加価値を増やしていくことを知ったという。そこで、畑という空間の有効活用を考えていたところ、デジタル技術を活用した農業体験サービスをひらめいた。農家は作物の販売以外の収益源を得られる。加えて、わざわざ来てもらわなくても利用者に農業体験を楽しんでもらうことができる。

農業を体験するには、従来は畑に足を運ぶのが当たり前だった。岸さんはこの当たり前に疑問を抱き、現地で畑いじりをするだけでいいのではないかと考え、畑に行かずにできる農業体験の仕組みを実現した。見知らぬ参加者同士が一緒に行動することはない。一度にどれだけたくさんの方がアプリを通じて集まろうと、実際に接触することはないのである。

サービスを提供する空間をなくしてしまうのは大胆な発想で、実現は難しいと感じられるかもしれない。それでも完成度の高いサービスを実現できたのは、こうしたサービスを必要とする顧客の存在にいち早く気づけたからではないだろうか。これら非接触で完結できるサービスは、コロナ禍を経て一層価値が高まっている。顧客ニーズの多様性を敏感に察知することが、先進的なビジネスを生み出すことを教えてくれる事例である。

## イ ずらす

本来は人を1カ所に集めて収益をあげるビジネスにおいて、人を集めるための空間を完全になくすのはハードルが高いと感じる経営者は多いかもしれない。ただ、まったくなくすわけではなく、ずらすことによって接触の削減は実現できる。

次に紹介するのは、従業員がサービスを提供する空間と顧客がサービスを受ける空間をずらす工夫により、特定の空間に人が集まらなくても営業できるようにした事例である。

シリコンバレーを拠点に活動する通訳業のMinaki Corporation (皆木寛樹<sup>みなきひろき</sup>代表、米国カリフォルニア州パロアルト市、従業員数1人)は、オンライン通訳サービスにより、通訳者と依頼者とその交渉相手が世界中のどこにいてもコミュニケーションをとれるようにしている。

商談を通訳する場合、通訳者は依頼者に同行し、依頼者と交渉相手の間に立って話を訳すのが一般的だった。実際、メインの顧客である日本企業は対面でのコミュニケーションを好んだ。空間をとることで、場の雰囲気共有したり相手に礼節を示したりしたいといった考えがあるからだ。

一方、商談相手となる米国企業は、「初めまして」や「久しぶり」の顔合わせならともかく、いつもの相手と打ち合わせをするのならわざわざ出向かなくてよいと考えていた。米国は国土が広く、出張に多くの労力がかかる。シリコンバレーをはじめ米国にある企業では、同社の創業した2010年にはすでにオンラインでのコミュニケーションが多用されていた。同社は米国企業から、毎回会うのは負担なため非対面で打ち合わせできないか相談されたことから、創業と同時にオンライン通訳サービスを始めている。

依頼者に同行するのが基本の通訳業では、半日あるいは1日単位の料金体系が一般的だったが、同社は15分単位で利用できるプランを用意している。これにより、商談の当事者がどこにいても、短時間で気軽に打ち合わせができるようになった。オンライン上でのつながりであるため、従業員や顧客が接触することはない。

相手と同時に話しだしてしまったり、逆に遠慮して沈黙したり、接続の不具合が起こったりすることもあるが、10年以上取り組んできたことで臨

機応変な対応ができています。ハウリングを抑えるため、オンライン会議に利用するソフトウェアごとに対処方法を用意し、事前に関係者に案内を行うといった技術的なサポートも欠かさない。

関係者が1カ所に集まった方が、お互いに場の雰囲気や相手の発言のニュアンスを読み取りやすいといった利点はあるだろう。顧客に同行するのが当たり前であれば、対面サービスであることを問題に思うこともない。そうしたなか、同社は交渉相手の負担を解消できる、気軽に打ち合わせられるなどのオンライン化によるメリットを提示し、非対面という選択肢を与えることで顧客の満足度を向上させた。

また、オンライン通訳サービスの展開は、優秀な通訳者の確保に一役買っていると皆木さんは語る。優秀な通訳者はフリーランスで活動していることが多く、仕事の自由度を重視する。オンラインであれば、通訳者はどこにいても仕事ができる。通訳者と依頼者は一緒にいなければならないという常識を覆したことで、同社は通訳者にとって魅力ある職場をつくることができた。今では日米をはじめ世界各国の優秀な通訳者約30人と提携している。質の高い通訳サービスを提供することで、シリコンバレーで存在感を発揮している。

ひな人形を販売する<sup>むらやまにんぎょうてん</sup>村山人形店(村山謙介代表、長野県松本市、従業員数2人)も、顧客の負担解消や満足度向上を目的に非対面のサービスを取り入れ、空間をずらす工夫をした。ずらしたのは来店できる人とそうでない人が利用する空間である。

村山人形店は1946年の創業以来、時間をかけた接客を大事にしてきた。来店客はスタッフに付き添われ、ひな人形の説明を受けながら店内を巡る。スタッフは顧客と対話し、希望のひな人形の顔や衣装、グレードなどを探りながら商品を薦める。既製品の販売だけでなく、オーダーメイドにも注力してきた。代表の村山さんは、住環境が昔に比べて多様化したことで、ニーズもさまざまに分か

れていると感じていた。そこで、ひな人形の仕様が顧客が決められるようにしたわけだ。ひな人形を贈られる子どもとその父母のほか、遠方にいる祖父母も総出で来店してくれることが多く、全員が納得して購入してくれるよう説明にも力が入る。

一方で、オンラインの活用にも取り組んでいる。ひな人形店の利用者の多くは、子どもや孫が生まれるというめでたいことがあり、お祝いを目的に、高い購買意欲をもっている人だ。買うこと自体に迷いはなく、どれにするか決めるだけという顧客が多いため、できる限り接客時間を短くし、多くの注文に応じられるようにするのが一般のひな人形店のセオリーであった。これに対して村山さんは、時間をかけて最適なひな人形を提案しつつ、販売効率を高めるにはどうすべきか考え、2018年にオンライン注文を導入した。

ホームページでは、人形のサイズや数のほか、着物の生地や色、台や屏風なども選べる。注文画面にはオーダー内容を反映した人形が表示される。選択する着物の色を変えながら、まるで着せ替え遊びをするようにどんなひな人形にしようか検討できて楽しいと顧客に喜ばれている。子どもと一緒に選んだ内容を両親が遠方の祖父母にオンラインで伝え、祖父母が孫への贈り物として購入するといったことも可能である。注文後には人形の着物のサンプル生地を送付し、店頭での商品選びに近づけている。さらに、2020年には、顧客とリモートで相談できる態勢を整えた。店内にあるひな人形を画面に映しながら、また、顧客から実際に飾る場所を見せてもらいながら、着物の柄や色の組み合わせなどを具体的に提案できるようになった。

村山人形店は、インターネット上にいわば二つ目の店舗を用意することで、行かなくてもひな人形を購入できるという選択肢を提示した。オンラインであれば、顧客は自分の都合のつくときに、じっくりと時間を使ってひな人形を選べる。ホームページで選べるひな人形のバリエーションが豊



かであることや、リモートで相談できることによつて、対面の接客によらなくても十分な情報を得られ、オンラインで購入する人は満足度を高めることができている。

村山人形店にとっては店内の陳列スペースや来店可能な商圈といった空間の制約を乗り越えることにつながった。そして、小さな子どもを連れて行ったり遠方に住む祖父母にわざわざ来てもらったりするのは大変といった理由でできれば来店したくないと感じる人と、どうしても現物を確認したい人や対面で接客を受けたいという人が利用する空間をずらし、接触を削減している。

空間をずらした2社の事例からは、非接触という新しい選択肢を顧客に提示していることや、それによりサービスの質が落ちることのないよう、オンライン化に合わせた工夫をしていることがみと取れる。

#### ウ 広くする

最後に紹介する「広くする」とは、企業活動で使える空間を広げることで人を分散させ、結果的に接触を削減しているケースであり、発想としては時間の工夫における「長くする」と同様である。

村山人形店でみたように、インターネット上のバーチャル空間の活用は所在地やキャパシティーによる制約を取り払う。オーガニック料理教室ワクワクワークを運営する(株)ごはんのこと(菅野のな社長、神奈川県川崎市、従業員数8人)は、各家庭をオンラインでつなぎ、教室として使える空間を広くした事例である。

複数のキッチンユニットが並んだ部屋に生徒を集め、講師が手本を見せながら料理を教えるのが一般的な料理教室のスタイルである。社長の菅野さんも料理教室に使える施設を借りて事業を始めたのだが、遠方の人でももっと利用しやすいと考えた。

そこで、生徒と講師の自宅同士をオンラインで

つなぎ、特定の場所に集まらなくても料理教室を開けるようにした。現在は、教室への通学かオンラインか受講方法を選ぶことができる。オンライン料理教室では、オンライン会議アプリを用いたリアルタイムの講義や撮影済みの動画配信を通じて、生徒も講師も自宅のキッチンを使って料理ができるようになった。さらに、約100人がオンラインで集まり、夕食をつくるといった大規模なイベントを開催できるようにもなった。たいへん盛り上がったと菅野さんは喜ぶ。

リアルの教室は大きさに限りがある。数を増やしたり、広い場所に移ったりなどの拡大戦略はなかなか取りにくい。そうしたなか、離れた空間をオンラインでつなげることで、大きな空間をつくっているのだ。

オンラインによらない手法で空間を広くした事例もある。温泉を販売する(株)創泉コーポレーション(野頼健社長、神奈川県小田原市、従業員数9人)は、温泉を楽しめる空間を増やした。

同社が販売するのは、有名な箱根・強羅地域の温泉だ。販売方法は二つある。一つは、創業時から行ってきた引き湯である。源泉から販売先の施設まで配管を通して温泉を流す。標高差を利用して自然流下させるため、引き湯できるのは、標高約700メートルにある同社の貯蔵槽よりも低い場所に限られた。

源泉にはまだまだ供給余力があり、もったいないと考えた社長の野頼さんは、もう一つの販売方法である宅配を開始した。中古のタンクローリーを用意したのと貯蔵槽から宅配用の温泉をくむ配管を追加したくらいで、始めるに当たって大きな苦労はなかったという。ただ、温泉といえば入りに行くものという先入観が強かったため、すぐに宅配の依頼が来ることはなかった。

そこで、家庭向けに1回お試し利用のキャンペーンを行って地道に実績を積み重ねた。自宅でも温泉が楽しめるという口コミが広がり、次第に



宅配サービスが認知されるようになっていった。知名度が高まると、自治体や観光協会に営業しやすくなった。例えば、リゾートマンションを建てる時は、建築主側から自治体や観光協会が相談を受けることが多い。よくある内容が、引き湯ができない立地のため、温泉施設と提携できないかというものだ。そうした際、自治体や観光協会から建築主を紹介してもらえるようになり、売り上げは宅配を始める前に比べて約3割増えたという。

強羅地域の源泉を使って引き湯を行う業者は多いが、宅配しているのは同社だけなのだそう。利用者からは、温泉施設に出向かなくてもよい、自宅や別荘で温泉を独り占めできるなど好評である。わざわざ不特定多数が集まる温泉に行かずに身内だけで楽しめる点が評価されている。ホテルやリゾートマンション、自宅のお風呂を温泉に変えてしまう同社は、温泉は入りに行くものだという常識を覆し、温泉を楽しめる空間の容積を増やすことで接触を削減した。加えて、自ら届けに行くことによって、商圈も広げている。

ここまで時間と空間の使い方の工夫について、なくす、ずらすに加え、それぞれ長くする、広くするに分けてみてきた。12社の事例は、いずれも新型コロナウイルス感染症が拡大する前から自社らしいサービスを追求してきた結果として、接触を削減しても人との関係性を築けるビジネスモデルをつくっていた。次の第3節では、時間や空間の使い方を工夫したことによって、顧客にどのような付加価値がもたらされたのかをみていこう。

### 3 変革が生んだ新たな付加価値

事例企業は、接触を前提としたビジネスに一石を投じている。非接触を差別化の足がかりとしたことは、図らずもコロナ禍の今を先取りする結果になったといえる。そして、事例企業のビジネスは非接触だけが売りというわけではない。顧客に

新しくもたらされた付加価値が存在するのである。それは何だろうか。事例から読み取ることができたのは、「いつでもどこでも」「自分のペースで」「人目を気にせず」の三つであった。

#### (1) いつでもどこでも

新たな付加価値の一つ目は、「いつでもどこでも」商品・サービスの提供を受けられることである。まさに、時間や空間の制約を乗り越えたことにより生み出された付加価値といえる。

Minaki Corporationでは、オンライン通訳により、依頼者と通訳者がどこにいても商談できる。加えて、サービスは24時間365日利用可能である。これを実現するに当たっては時差をうまく利用した。皆木さんは、日米をはじめ世界各国に住む通訳者とのネットワークを築いている。そのため、例えば米国にいる通訳者が仕事を終えた夜であっても、昼を迎えている別の国に対応できる通訳者がいるというわけである。顧客は自分の都合だけを考えて、いつでもサービスを利用できるのだ。

(有)ならがよいでは、運営する無人店舗の本棚を24時間365日ライブ配信している。スマートフォンやタブレットを使って、顧客はいつでもどこでも本棚を見ることができる。自宅でくつろぎながら、まるで実際の店内を回遊している気分になれると好評だ。さらに、オンライン注文も可能である。気に入った本が見つければ店に行く必要もない。顧客からは、自分の部屋に大きな本棚があるかのようで、生活のなかのちょっとした空き時間に手軽に利用できると喜ばれている。

(有)ならがよいのライブ配信は、真夜中まで本棚を見られるようにしている。Minaki Corporationは、世界中のどの時間帯でも通訳サービスを提供できる。経営資源が潤沢とはいえない小企業において、いつでもどこでもに対応するための人手を確保することはなかなか難しい。この点、(有)ならがよいは無人で運営できる店をつくる、Minaki Corporation

は時差を利用するなどの工夫によって24時間365日営業可能にし、インターネットを活用することでどこからでも商品・サービスにアクセスできるようにした。大きなコストをかけず「いつでもどこでも」を実現し、接触がなくても自社の存在を顧客にとってより身近にしているのである。

## (2) 自分のペースで

接触の削減によって、商品・サービスを提供してもらうに当たり、顧客は従業員や自分以外の利用者と直接かかわらなくてよくなった。その結果、「自分のペースで」利用できるというのが二つ目の付加価値である。

自動販売機で海外クラフトビールを販売する(株)ドリンクアップーズでは、ビールに詳しくない人でも気兼ねなく購入することができる。通の人なら、従業員や他の顧客と、醸造所の歴史や使われている酵母などのビール談義に花を咲かせることもある。ただ、クラフトビール初心者は、そうした会話についていくほどの知識や興味関心をもっていないケースがほとんどだ。クラフトビールがディープな世界である分、店先での込み入った話を避けたい初心者にとって、自動販売機は自分のペースを維持できるありがたいツールなのである。

海外クラフトビールの缶に描かれた華やかなデザインにひかれ、試しに飲んでみようと考えた人は、気軽に購入できる点に満足する。また、試しに飲んでみて、商品のことをもっとよく知りたと思った人がさらに満足できるよう、同社はホームページに商品の詳細情報を掲載している。

自社のホームページでひな人形のオーダーメイド販売を行う村山人形店では、顧客が心ゆくまで商品を選べる。ひな人形店の書き入れ時は、11月から年明けである。多くの来店客に対応するため、顧客一人ひとりの話をじっくり聞いて一緒に商品を選ぶ時間は短くなってしまふことがある。村山人形店の場合、さまざまなバリエーションのひな

人形やそれらの詳細な説明をホームページに掲載したり、リモートでの相談に応じたりすることで、店頭と変わらない接客サービスを実現し、顧客に満足を感じてもらえるようにしている。人形のサイズや着物の種類などオーダーメイドで選べる組み合わせが多く、時間をかけてじっくり選びたい人は、ホームページの画面上で出来上がりのイメージを確認しながら、納得がいくまで吟味できる。購入したい商品が決まっている人にとっては、混雑する店に行かずにすぐ注文できるのもうれしい。

自分のペースで利用できることは顧客満足度の最大化につながっている。いずれの事例企業も売り手側の思いや都合を押しつけず、買い手側の事情に合わせるようにしていることがわかる。接触による販売に依存せず、自社のホームページや通販サイトを充実させることで、店頭で伝えきれない情報を補完したり、顧客一人ひとりが必要と考える情報にアクセスできたりする態勢を築いた。商品そのものだけでなく、その選び方についても顧客の選択肢を増やしたことが、「自分のペースで」を実現するためのポイントになっている。

## (3) 人目を気にせず

三つ目は、「人目を気にせず」に済むということである。セオリーは、完全予約制にしたり個室や間仕切りを用意したりすることなどだ。今回取材した企業のなかには、ユニークな方法で実現している例もあった。

温泉を宅配する(株)創泉コーポレーションの顧客は、自宅や別荘で温泉を味わうことができる。多くの温泉施設には、タオルを湯舟につけない、静かに入浴するなど守らなければならないマナーがある。不特定多数の人が集まっても、皆が心地よく使えるようにするためのものだが、その分、不自由もある。例えば、小さな子どもを連れてくる親は、子どもがはしゃぎすぎないように注意しなければならないため、落ち着いて入浴できない

こともあるだろう。一方、身内だけで温泉を利用できるなら、他人の目を気にすることなく、子どもを好きなように遊ばせられるため心配ない。自分一人なら湯舟につかって大きな声で歌をうたってもよい。他人に体を見られたくないという人も心置きなく温泉を楽しめる。

オンライン専門でオーダーメイド婦人服を販売するDrexy Company Limited Hong Kongの顧客は、自分自身で採寸する。店に行く必要がないので、一般的なオーダーメイドと違って店にいるほかの客に会うことも、店員に体を触られることもない。他人と接触したくないという人にとって、同社のサービスは心理的な負担なく利用できる。

顧客が周りの目を気にしないで済むようにするには、顧客ごとに時間と空間を隔離する必要がある。一度に複数の顧客を相手にする方が企業としては収益力が高まるのだが、店舗や個室を増やして複数の空間を用意するには大きなコストがかかる。小企業にとってはチャレンジしにくい方法だ。そうしたなか、(株)創泉コーポレーションは顧客の所有する空間を使うことで、また、Drexy Company Limited Hong Kongは採寸を顧客自身に任せることで、大がかりな投資をせずに顧客が「人目を気にせず」に済む環境をつくっているのである。

ここで挙げたいいつでもどこでも、自分のペースで、人目を気にせずという付加価値に対する顧客のニーズはなかなか表に現れず、顕在化しにくいものだった。では、なぜ事例企業は潜在的なニーズを拾い上げてビジネスモデルを変革することができたのだろうか。第4節では、変革のプロセスを明らかにしたい。

#### 4 ビジネスモデルを変革したプロセス

本節ではまず、ビジネスモデルの変革に着手した動機やきっかけを探る。次に、どのように経営資源を調達したのか整理する。最後に、接触型の

ビジネスに比べ、低コストで事業を運営できるようになった点に着目し、その背景を考える。

##### (1) 動機やきっかけ

コロナ禍を経験し、ソーシャルディスタンスを意識して人と人の接触の削減に向けた取り組みを始めた企業は多い。感染拡大の防止という避けて通れない目的があったからだ。対して、本稿で取り上げた事例企業12社が非接触型のビジネスモデルを築いたのはコロナ禍の前である。

わざわざ従来と異なるやり方を選んだ動機やきっかけはどういったものだったのか。事例企業を詳しくみると、「悩みの解決」「ひらめき」「外部からのヒント」の三つのパターンを指摘できる。

##### ① 悩みの解決

最初に注目したいのは、経営上の悩みを解決しようとしたことがビジネスの変革につながっている点である。

石川荘が旅館を営む那須高原は、夏に避暑地として多くの観光客でにぎわう一方、冬は寒さが厳しく雪も降るため、めっきり人が減る。冬に休業する同業他社もあるほどで、石川荘では1カ月の宿泊客数が1桁ということもあった。

冬も来てくれる顧客は誰か。着目したのがコスプレイヤーだった。雪景色はコスプレイヤーにとって絶好の撮影スポットになるし、那須高原は東京から新幹線で約1時間、車で約3時間とアクセスが良いので衣装を持っての移動も楽だと考えた。

冬の集客に苦労していなければ、コスプレイヤーに目を向けることはなかっただろう。そして、従来とはニーズや行動パターンが異なる顧客をターゲットに加えたからこそ、旅館や周辺施設といった空間の新たな活用方法を見つけ、コスプレイヤー応援プランという新たな宿泊プランの導入につながったといえる。

富山県にある食品スーパーの(株)黒崎鮮魚は、富



山で一番の魚が手に入るとプロの料理人から評判になり、飲食店向けの卸売りが増えていた。それ自体はうれしいことだったが、目当ての魚の有無を電話で尋ねられることも増え、やりとりには1件で平均10分以上かかることもあった。人気店ゆえに電話での問い合わせに対応しきれなくなっていたのである。多くの魚を用意している同社でも要望に応えられないケースはあり、費やした時間がお互いにとって無駄になってしまうことがあった。

言葉で説明するとなると時間がかかる。しかし、売り場を見てもらえれば一瞬で済むではないか。それに気づき、鮮魚のショーケースのライブ配信を始めたのである。事前に商品や価格などの情報が詳しくわかる仕組みはないか、言葉でのコミュニケーションに勝る情報伝達手段を模索した結果、接触することなくお互い時間を有効活用できるサービスが生まれたというわけだ。

ここで紹介した2社が取り組んだのは、集客力のアップや事業の効率化、顧客満足度の向上など、どのような企業も大なり小なり考えている普遍的な課題といえよう。斬新なのは、従来は気にしなかった時間や空間の使い方に目をつけた点である。石川荘が立地を変えられない代わりに既存空間の利用者を変え、(株)黒崎鮮魚が言葉で説明する代わりに通信端末の画面を見てもらうようにして時間を省いたように、悩みを解決するために時間や空間の活用方法の常識を疑ったことがビジネスの変革につながったのだ。

## ② ひらめき

以前からの悩みに対処したのとは対照的に、これまでになかった商品・サービスを新規にひらめいた企業もある。

移動福祉美容車そらいろを創業する前のこと、代表の長山さんは老人ホームに入居していた祖母を美容室に連れて行ったことがあった。本人のたつての希望でありとても喜んでもらったのだ

が、後から、実は施設で散髪したばかりだったと聞き驚いた。ブルーシートの敷かれた会議室に入居者が集まって近所の美容師に散髪してもらい、体に残った細かな髪の毛を洗い流すためお風呂に直行するという行事がちょうど3日前にあったらしい。

いくつになってもおしゃれはうれしいもので、高齢者施設の入居者にももっと楽しんでもらえる美容サービスがあってよいと考えた長山さんは、新聞販売店を経営する傍ら、移動福祉美容車の開発に着手した。新聞と同じように、美容室を顧客のところに届けたらよいとひらめいたのである。美容業を未経験だったことも幸いした。美容室は顧客が訪ねる場所だという固定観念にとらわれなかったことこそ、斬新な発想ができた理由といえるだろう。

ビネット&クラリティ(同)は、これまでにない靴のオーダーメイドにたどり着いた。なぜ靴だったかということ、靴づくりが趣味の従業員が主導したからである。ただ、注目すべきは、同社がもともと機械学習、最適化、3Dモデルの三つの技術を使って、事業の効率化や新商品開発を支援するビジネスを展開していたことである。

同社は「東工大発ベンチャー」認定企業であり、社長の安田さんをはじめ、主に東京工業大学で博士号や修士号を取得したメンバーが中心になっている。情報技術に強い同社なら、人工知能(AI)の機械学習によって足の画像から実物のサイズを自動で測定したり、測定したデータから3Dモデルを作成したりできる。足の長さやかかとの幅などの組み合わせから、最も履き心地が良くなる形状に靴型を最適化することも可能だ。店舗をもたず、顧客と非接触で靴を仕上げる画期的なビジネスを実現するだけの先進的テクノロジーを、同社はもっていたわけである。

このように、ひらめきによって生み出されたアイデアを具現化させるには、新しい技術を必要とするケースがある。移動福祉美容車そらいろでは



群馬県初となる移動美容車の開発、ビネット&クラリティ(同)では先進的な三つのテクノロジーの活用によってビジネスが成立している。これらの事例からは、技術の進歩が従来とは異なる時間や空間の使い方を可能にし、ビジネスの変革を後押ししたことがわかる。

また、新しい商品・サービスをひらめいた後、移動福祉美容車そらいろの場合は、トラックの改造や許認可の取得に2年もの歳月をかけた。ビネット&クラリティ(同)は、靴のオーダーメイドを利用した経験のある人や靴職人の協力を仰ぎ、納得のいく靴を完成させられるようになるまで何度も測定と試作を繰り返した。アイデアの発想力もさることながら、新しいことへのチャレンジ精神や事業化までの息の長い取り組みが重要であることも、これらの事例から学ぶことができる。

### ③ 外部からのヒント

顧客の声や別の企業の取り組みを参考にするなど、自社の外からヒントを得てビジネスの変革に着手したケースもある。

オンライン通訳サービスを手がけるMinaki Corporationの創業地である米国は、とても国土が広い。国内出張といえども移動距離によっては多くの時間と労力を費やすため、すでに2010年代の米国のビジネスシーンではオンラインのコミュニケーションが普及していた。実際、代表の皆木さんは、クライアントの企業にとっての商談相手だった米国企業から非対面で打ち合わせできないか打診され、通訳サービスへのオンライン導入ニーズは大きいと察知した。

オンライン化の後も、顧客の声に耳を傾けサービスの体系を進化させている。例えば、オンラインなら定期・不定期に短時間の打ち合わせがしやすくなるという声を取り入れ、15分単位の料金体系で利用できるようにしたり、月末一括払いや前払いを選べるようにしたりした。対面か非対面かで

サービスの使い勝手が変わることをよく認識していたわけである。

(株)黒崎鮮魚がショーケース内の鮮魚を遠隔で確認できるようにしたきっかけは、先述のように電話による問い合わせの対応に苦慮していたからばかりではない。ショーケースのライブ配信という具体的なアイデアは、別の農産物直売所で行われていたカメラ設置の実証実験をヒントに発想した。

学生時代に経営学を学んでいた社長の黒崎さんは、父から会社を継いで以来、競争構造を把握するファイブフォース分析などのフレームワークを使って自社を分析したり、ビジネスの流行や他社の取り組みを吸収したりして業績を伸ばしてきた。鮮魚の分野に限らず広く情報に対してアンテナを張り巡らせていたことが、ライブ配信というブレイクスルーにつながったわけである。

時間や空間の使い方のヒントは、経営者や従業員など社内だけでなく、顧客や他社の取り組みなどにもあることが2社の事例からわかる。ただし、いずれの事例も顧客の声や他社の取り組みをそのまま取り入れたわけではない。Minaki Corporationは、単に通訳をオンライン化しただけでなく、短時間のちょっとした打ち合わせにも活用してもらえるようサービスの高度化を図った。(株)黒崎鮮魚は、ライブ配信を見れば魚の品質まで確認できるよう高解像度カメラを16台使用したり、在庫数もわかるようPOSシステムと連動させたりした。情報収集によって得たアイデアを単に模倣するのではなく、自社の長を伸ばすために独自のエッセンスを加えていくことが欠かせない。

## (2) 経営資源のそろえ方

ビジネスを変革するきっかけをつかんだり十分な目的意識をもてたりしても、いざ実行するにはいわゆるヒト、モノ、カネなどの経営資源が必要である。ここからは、事例企業がどのように経営資源をそろえたのかみていこう。

### ① 経営資源の流用

まず、既存事業で使っていた経営資源の一部を、新しく始めるビジネスに流用したケースである。

(有)ながらよいの社長の平田さんは、本のフリーマーケットをよく開催していたのだが、これを常設したい、また、オリジナリティーのある書店をつくりたいと考え、書籍販売用の無人店舗を立ち上げた。無人にしたのは、以前から同じく無人でシェアシアターを運営していたからだ。

シェアシアターは、利用者が作品を持ち寄って鑑賞できる映画館である。事前に個人情報を入力や支払いを行い、受け取ったIDで入り口のロックを解除して施設を使う。映画の登場人物が味わう料理と同じものを食べながら鑑賞したり、アイドルのファン同士でライブ映像を見て盛り上がりたりと自由に利用されており、体験談がSNSで広がってさらに利用者が増えるという好循環を生んでいた。部屋を汚されたり機材を壊されたりなど防犯面の問題もなかったことから、無人の書店も実現可能だと判断し、シェアシアターに使っていた無人システムを書店向けにカスタマイズして使用した。このように、すでに保有するノウハウを生かすことができればビジネスモデルの変革をスムーズに行うことができる。

海外クラフトビールを飲食店向けに卸売りしていた(株)ドリンクアップパーズは、卸売りの発送作業を行うための場所で小売りも始めた事例である。同社は卸売りの経営が軌道に乗ってきた頃に倉庫を借りた。人通りが多い道に面し、前面がガラス張りになった物件だったため、以前からやってみたいと思っていた小売店を出すのにもぴったりだと考えた。しかし、ビールを保管する大型冷蔵庫を設置し、ラベル貼りや梱包などの作業を行う目的で物件を確保したため、商品ケースやレジを置くほどのスペースは残っていなかった。本格的な小売店を開くのでなければ、新たに人を雇えるほどの売り上げは見込めない。かといって発送作業

をしている従業員が小売りをかけもちするには、商品の説明や会計など接客業務の負担は大きすぎる。そこで、自動販売機を導入し、倉庫物件のほんの一部を設置場所として流用した。

そもそも小売りを始める目的は、通りすがりの人などビールに詳しくない人でも、込み入った話をされず気軽に海外クラフトビールを手にとれるようにすることだった。ならば、小さいスペースでも構わないし、自動販売機を使って接客を省略してもよいのではないかと気づいたのだ。

(有)ながらよいや(株)ドリンクアップパーズは、同業他社とは異なる販売方法にチャレンジする過程で、自社にあった経営資源を流用することで生かし切った。ビジネスモデルの変革は、店員の目を気にせず自由に本を選べる、気軽に海外クラフトビールを飲めるなど、他社が提供していない付加価値を生んだ。これまでにない付加価値を追求する姿勢が既存の経営資源に対する見方を変え、新たな使い道を開発することにつながったといえよう。

### ② 経営資源の発見

経営資源として意識していなかった資源に実は利用価値があることを発見したケースもあった。

那須高原にある旅館の石川荘は、コスプレイヤーをターゲットに据えたとき、従来の宿泊客の目に留まらなかった地元の景観が絶好の撮影スポットになることを発見した。例えば高原の雪景色である。従来の石川荘では夏に宿泊客が集中しており、避暑を目的とした利用がほとんどだった。夏は涼しくて快適な時間を過ごせる広い高原が宿泊客のニーズを満たしたわけだが、冬は寒さが厳しく雪景色は何の売りにもならなかった。一方、ファンタジーのキャラクターに扮するコスプレイヤーは、非日常的なシチュエーションを好む。東京や横浜など関東平野にある大都市は、冬でも降雪がほとんどない。そうした場所に住むコスプレイヤーにとって、那須高原は雪景色が見られる場

所の一つとして需要があると気づいたのだ。しかも交通のアクセスが良い。

実際に石川荘は雪景色を求める多くのコスプレイヤーを呼び込むことに成功し、通年で繁閑の差がなくなった。雪景色が売りにになると気づいたのは、自身がコスプレイヤーである従業員の平野さんだった。ターゲットとする顧客の目線で自社の周辺を見渡したとき、新しい絶好の経営資源が見つかったのだ。

移動福祉美容車そらいろの長山さんは、美容業のノウハウが一切ないにもかかわらず、なぜ美容師をスムーズに確保できたのだろうか。店舗型の美容室の多くは、一日中勤務できる美容師を求める。店を開けている時間が長いほど、売り上げをあげやすいからだ。アルバイトにしても、予約が集中しやすい週末や祝祭日、仕事帰りの夕方ごろにシフトを入れることができる人は歓迎される。また、美容師として流行のおしゃれについていくための自己研鑽<sup>けんざん</sup>は、終業後に行うことがほとんどだ。そのため、結婚や子育てなどで働くのをやめてしまう美容師は多い。美容師の資格を生かして働きたいがフルタイムでは難しい、あるいは若い美容師と同じ職場で最新のおしゃれを追い続けられるか不安があるなどの理由で、復帰をためらう人も多くと長山さんは聞いたことがあった。

そらいろ号ならこうした美容師の受け皿になれるのではないか。訪問先の施設とはあらかじめ訪問日時を契約で定めているから、施術に必要な時間や美容師の人数を事前に把握しておく。そのため、それぞれの美容師の都合に合わせてシフトを組める。長山さんは短時間でも美容師として腕を振るえることや、現地集合、現地解散で構わないため拘束時間を抑えられることなどをアピールし、普通の美容室ではあまり歓迎されないような短い時間しか働けない美容師をターゲットに求人し、見事に必要なスタッフを確保した。そらいろ号は、一日中働きたい人には向かないかもしれな

いが、働ける時間が限られた人にはこれまでにない労働環境を提供できる。自社のビジネスモデルの特長を理解していたことが、効率良い求人につながっている。

石川荘は、コスプレイヤーをターゲットにしなければ、雪景色に価値を見いだすことはなかった。移動福祉美容車そらいろは、あらかじめ施術時間を決めていたからこそ、資格をもちながら働いていない美容師を戦力として活用できることに気づいた。ビジネスモデルを変革するなかで経営資源を発見し、ユニークな時間や空間の使い方を実現したわけである。さらに、発見した経営資源は、石川荘でいえばアニメやゲームの世界のような非日常的な空間で撮影できる、移動福祉美容車そらいろでいえば施設に入居しては味わうことができないと考えていたおしゃれを楽しめるなど、ビジネスモデルを変革したからこそ生み出した新たな付加価値の源泉になっている。

### ③ 外部の経営資源の活用

小企業が必要な経営資源のすべてを内部で賄うことは難しい。そうであれば、周囲の助けを借りるのも大事である。

靴のオーダーメイドを手がけるビネット&クラリティ(同)は、メーカーや靴職人と協力し、サービスを軌道に乗せた。靴づくりが趣味の従業員の主導でオーダーメイド事業の企画は始まったが、靴づくりとITを融合するシステムを開発するにはそのための新たな研究開発体制が必要だった。「東工大発ベンチャー」認定企業である同社は、靴職人やメーカーのほか、主に東京工業大学で博士号や修士号を取得したシステム開発者や技師装具士などの専門家を研究開発メンバーに迎えた。

靴職人やメーカーには、開発に協力してもらうだけでなく、実際に靴を仕立てる工程を外注している。オーダーメイド開始当初は同社で縫製までしてみたこともあったが、見た目を美しくしたり、



耐久性を高めたりする技術でメーカーや靴職人に追いつくのは難しいと考えたからだ。開発や製造で協力してもらう代わりに、履き心地を科学的に分析する研究会を立ち上げることで協力し、ウィンウィンの関係を築いている。同社は科学的な分析やデザイン、自動化に専念し、職人たちは長年の経験で培った技術力や感覚を生かす。役割を分担し、お互いが得意分野で強みを発揮しているからこそ、非接触で靴のオーダーメイドを手がけるといふ斬新なビジネスを展開できたのである。

温泉の宅配を手がける(株)創泉コーポレーションは、配管を通す引き湯の方法だけでは売り切れなかった温泉水を活用し、引き湯ができない遠方の販売先を増やしていった。コロナ禍に入ると、身内だけで温泉を楽しみたいというニーズが大きくなり、宅配の依頼は増加した。そのため、販売量が所有する源泉から供給可能な量の上限に近くなる日もあった。そこで、同社はほかの温泉販売会社と協力することにした。現在は、同じ箱根町にある二ノ平温泉や隣町にある湯河原温泉の企業と、温泉を融通し合う態勢を整えている。供給量の問題を解決しただけでなく、販売先に従来と異なる新たな泉質の温泉水を提案できるようになった。泉質の違う温泉を商品のラインアップに加えられるという点は、協力相手の企業にとっても魅力であり、良好な関係を築けている。

引き湯だけを行っていたとすれば、同業者は顧客を取り合うライバルに過ぎず、お互いに連携することはなかっただろう。温泉を宅配で届けるというビジネスモデルがあったからこそ、他社の所有する源泉を活用するというアイデアが実現できたわけである。

ビネット&クラリティ(同)や(株)創泉コーポレーションは、ビジネスを成立させるために足りない資源は何か、それは誰がもっているのか、協力してもらうに当たってどんなメリットを提供すればよいかを考えたいうえで、ピンポイントで外部の協

力者にアプローチしていたことがわかる。

ここまで、事例から読み取れた経営資源の確保の仕方を「経営資源の流用」「経営資源の発見」「外部の経営資源の活用」の三つに分けてみてきた。事例に共通するのは、経営資源ありきで何ができるか考えたわけではなく、実現したいビジョンが先にあったということである。

目的をはっきりさせれば、手段としてどういった経営資源が必要になるかみえてくる。各事例企業が利用していたのは、ビールの倉庫物件にある小さな空きスペースや那須高原の雪景色、短時間しか働けない美容師や離れたところにある源泉の温泉水など、他社が目を向けていなかった資源だ。ビジネスモデルに合わせて経営資源を探ったからこそ、流用できること、思いもよらない価値があること、資源を提供する側にもメリットがあることなどを知ったのである。結果として、大がかりな投資をせずに経営資源をそろえ、ユニークなビジネスモデルを構築することができている。

### (3) コストマネジメント

ここまで、時間や空間を見直すことで新たな付加価値を提供する企業の取り組みをみてきたわけだが、収益を安定させるという観点でも特徴がありそうである。端的に言えば、非接触のビジネスモデルをとることによって、コストの削減が可能だということである。事例企業のコストマネジメントに注目してみると、「コストの予見」と「工程の選択」の二つの行動がポイントになっていることがわかった。順にみていこう。

#### ① コストの予見

「コストの予見」とは、あらかじめどれくらいの費用がかかるか見極めることである。具体例として三つの事例を挙げたい。

高齢者施設の入居者に美容サービスを提供している移動福祉美容車そらいろは、訪問するすべて



の施設と事前に訪問日時や利用人数を決めている。そのため、稼働予定に合わせてドライバーや美容師一人ひとりの勤務シフトを決められる。店舗を構える普通の美容室であれば、予約が入っていない時間帯でも店を開け、一定数以上の従業員を置いておかなければならない。家賃も給料も支払う。しかし、移動福祉美容車そらいろでは不特定多数との接触を避けたことで、こうしたアイドルリングコストがほぼゼロになった。各スタッフの稼働率は100パーセントに近い。

石川荘では、コスプレイヤー応援プランの利用者のうち半分が、チェックアウト時に次の予約を入れていく。リピーターが増えたおかげで先々まで稼働予定を把握できるようになり、従業員の勤務シフトを組みやすくなったという。また、準備する料理についても見通しが立ちやすくなり、食材の利用効率を高める献立づくりが可能になった。廃棄ロスも減り、以前より仕入れコストを抑えられるようになった。

ひな人形のオーダーメイド販売を始めた村山人形店は、顧客の注文が確定してから製作を開始するため、ひな人形という季節性の高い商品を扱いつつも売れ残りを防げるようになった。材料をストックしておく必要性が低くなり、余らせてしまう心配もない。その結果、材料と製品の在庫管理が効率化され、コスト削減につながった。

コストを予見できたのはなぜだろうか。移動福祉美容車そらいろの場合は、どの施設を訪ねるか、その入居者のうち何人がサービスを利用するかあらかじめ確定しているからだ。石川荘がターゲットにするコスプレイヤーは、アニメやゲームの流行に遅れないように先々まで撮影計画を立てることが多い。コスプレイヤーを顧客に取り込んだからこそ、石川荘は必要な人手や食材の量を把握しやすくなった。村山人形店の利用者には、じっくり時間をかけて自分の好みや住環境に合ったひな人形を選びたいと考える人が多い。オー

ダーメイドの場合、注文を受けてから製作に取りかかれるので、売り上げとコストを同時に確定できる。これらの事例からわかるのは、商品やサービスを利用する目的やサイクルが似通っている特定少数をターゲットにすることで、コストを予見しやすくしていることである。予見しやすくなれば、それに合わせて調達方法を工夫し、稼働率を上げてアイドルリングコストを抑えることができる。時間や空間の使い方を見直すなかで、ターゲットが絞られたことによる副次的効果といえよう。

## ② 工程の選択

コストマネジメントの二つ目の方法は、「工程の選択」である。商品やサービスを提供するプロセスの一部をなくしたり、短縮したりすることである。自社が得意とする工程に人材や資金を集中すれば、それだけ生産や販売の効率が上がる。ここでも3社の事例を紹介したい。

1社目は、靴のオーダーメイドを手がけるビネット&クラリティ(同)である。同社は当初、測定から製作までのすべてを担っていたが、現在は材料の調達や加工を必要とする製作の工程は外注し、測定や履き心地の科学的な分析、デザインに専念している。材料の仕入れや加工は専門家に任せることで、全体として生産のためのコストを抑えているのである。先に村山人形店の例で指摘したとおり、オーダーメイドにはコストを予見するうえでメリットがあるが、オーダーメイドの工程を分解し、自社の得意な工程に特化することで、さらに効率的なコストマネジメントが可能になる。

海外クラフトビールを販売する(株)ドリンクアップスは、小売業に進出するに当たって、自動販売機を導入した。商品を保管する冷蔵庫を置いていた倉庫の空きスペースに設置したため、新たに場所を借りる必要はなかった。接客の工程を省いているので、従業員を増やすことなく小売りに参入できたわけである。自動販売機は購入したわけ

だが、投資額は高額でもなく1年もあれば回収できるため、従業員を雇うよりはるかに安く済む。

(株)黒崎鮮魚は鮮魚のショーケースをライブ配信することで、目当ての魚があるかという電話での問い合わせに対応する時間や手間を削減した。その分、売れ行きに応じた品出し、魚の調理や加工を行う態勢を充実させた。その結果、売れ残りが減り、廃棄にかかるコストを削減できた。

ビネット&クラリティ(同)はAIや3Dモデル、(株)ドリンクアップーズは自動販売機、(株)黒崎鮮魚はカメラと映像のライブ配信を活用している。3社はそれぞれ、従業員の作業の一部をITや機械で代替したことによって、一般的な接触型のビジネスモデルに比べて人件費や家賃などのコストの抑制に成功している。時間や空間をより効率的に活用しようとする結果、自社が手がける工程を合理的に選択することになったのである。コストの予見の場合と同様に、工程の選択も、時間や空間の使い方を見直した副次的効果といえそうである。

事例企業はコストの予見や工程の選択を通じてコストマネジメントを進めたことにより、家賃や人件費など固定費用の総額、そして仕入れをはじめとする変動費用の売り上げに対する割合をなるべく抑え、利益を生み出しやすい態勢を整えていた。非接触型のビジネスモデルをとることによって、接触型に比べて売り上げをあげる機会自体は減ることになるかもしれない。しかし、収益率は向上することが期待できる。時間や空間を切り口にビジネスを見直すうえでは、新たな付加価値を実現することはもちろん、コストマネジメントの観点から収益をシミュレーションし、事業の持続可能性を考えておくことも大事である。

## 5 おわりに

ここまで、時間や空間の使い方の常識を覆した事例企業の独創的な思考に着目し、接触を減らし

た手法や新たに提供できるようになった付加価値、変革のプロセスを紹介してきた。出来上がったビジネスモデルが非接触型であることは、あくまで時間や空間の使い方を工夫した結果の一つにすぎない。眼前の経営課題に対処したり新たな商品やサービスを開発したりする過程で時間や空間の使い方の常識を疑い、これまでにない付加価値を追求してたどり着いたビジネスモデルが非接触型だったのである。そして、接触の削減を実現したからこそ明らかになったことがある。従来の接触型のビジネスと同様に、事業を運営するうえで人が大切な役割を果たすということである。

事例企業では、従来の接触型のビジネスと比べると接客や社内の打ち合わせをはじめとして、人同士が行う作業は少なくなっていた。非接触型のビジネスにおいては、人の労力を必要としなくなった分、従業員が不要になると考えるのが普通だろう。しかし、12社を取材し、従業員を増やした企業はあったが、減らした、あるいは減らす予定だという話は聞かなかった。第4節では、商品やサービスを提供するための工程の一部をなくしたり短縮したりすることで、少人数で効率的に事業を運営する企業を紹介した。非接触型のビジネスモデルは、限られたマンパワーの有効活用を可能にしているといえる。

例えば、ビネット&クラリティ(同)は、AIや3Dモデルなど先端技術を活用し、機械学習や最適化などに関する研究開発や靴のオーダーメイド、遠隔測定サービスなど複数の事業をたった二人で手がけている。海外クラフトビールを販売する(株)ドリンクアップーズでは、来店客が自動販売機で購入するので接客はいらない。従業員は接客の代わりに、新しい商品を仕入れるための醸造所の開拓や卸売り先への営業に力を注ぎ、バラエティ豊かな商品構成の実現と売り上げの向上を支えている。ショーケースのライブ配信を始めた(株)黒崎鮮魚では、顧客からの問い合わせが減った

ため、従業員は品出しや調理などに集中できるようになった。オペレーションが円滑になったことにより、これまで以上においしい魚をそろえて顧客に提供している。(有)ならがよいでは、運営している書店をITにより無人化しているため、社長の平田さんをはじめ従業員は、もともと本業だった人材コンサルティングの顧客開拓や高度化に注力することができる。さらに、同社の従業員は店番やレジ打ちなどをしないで済む代わりに、得意な料理づくりを生かし、無人書店のスペースを使って定期的におむすび店を開いている。新しい事業が加わることで、無人書店は単なる書店にとどまらない、ユニークな空間になっている。

非接触型ビジネスというと人の存在が感じられなくなるように思えるかもしれないが、各社の事例からは、ビジネスの要所に人の存在がはっきりと感じられるのである。この点について、(有)ならがよいの平田さんは次のように語っている。

「店が無人になっても、従業員が要らなくなるとは考えていません。むしろ、単純な作業から解放された人をどう生かすかが問われると思います」。

非接触型のビジネスモデルは人を不要にするのではなく、むしろ人の活躍する場面をより明確にするのである。そのメリハリがさらなるビジネスチャンスにつながるわけだ。

コロナ禍によって、非接触型のビジネスが大きく注目されるようになった。非接触型のビジネスモデルをいち早く取り入れていた事例企業は、コロナ禍が経営に与えるダメージを小さくすることができたといえる。

多くの宿泊業者がコロナ禍によって大きな打撃を受けているが、石川荘はコスプレイヤーの需要を取り込むことができたおかげで、客室すべてが埋まる日も多々あるといい、業績は回復に向かっている。温泉を販売する(株)創泉コーポレーションの野頼さんによれば、コロナ禍でも特に影響は受けなかったという。一般的に考えれば、温泉販売

の業績は、コロナ禍のなか観光業や宿泊業と連動して悪化しそうであるが、旅館や温泉施設以外にリゾートマンションや別荘など新たな販売先を開拓していたことが奏功した。ライブ配信の導入によりオンラインで品ぞろえを披露できるようにした食品スーパーの(株)黒崎鮮魚は、コロナ禍を追い風に業績を伸ばした。顧客はライブ配信を活用して、商品を探す時間を省いたり、取り置きを依頼したりできる。3密を避けて安心して買い物できることが顧客に評価されたのである。

コロナ禍を経験した今、非接触型のビジネスは一定程度の市民権を得たといえるのではないだろうか。今後、感染が収束したとしても、会わなくてよい、行かなくてよいなど、非接触であることの価値が忘れられることはなさそうである。事例企業はすでにアフターコロナを見据え、非接触ビジネスの新たな展開を模索し始めている。

移動福祉美容車そらいろの長山さんは、訪問美容サービスを軌道に乗せた経験から、美容室以外のさまざまなサービスを高齢者向けにカスタマイズしたいと考えるようになった。例えば、コロナ禍で注目された料理の宅配である。長山さんは実際に利用してみて、インターネット注文を難しく感じる高齢者もいるのではないかと気づいた。そこでこの問題を解決して、誰でも利用しやすい料理の宅配サービスを生み出そうとしている。Minaki Corporationの皆木さんは、リモートワークの定着をきっかけに、人々の間で働く時間や空間の認識が変わり始めていることに目をつけた。浮いた時間を活用して副業にチャレンジする人が増えていることである。そこで、世界中の人が通訳や外国語のレッスン、ホームページ制作など、得意分野を生かせる仕事を見つけられるようにしたいと考えた。皆木さんはインドのIT技術者と協力して、ユニークなスキルをもった人たちが集まってその能力を提供できるプラットフォームの開発に取り組んでいる。



時間にも空間にも限りがある。しかし、その使い方には工夫の余地が無限にあることを、12社の事例企業は教えてくれた。新型コロナウイルス感染症の拡大を経験し、経済社会のシステムは大きく変わろうとしている。アフターコロナを生き抜

くには、これまでの常識を疑う発想とそれを実現するためのしなやかな対応力が求められる。小企業が世界を明るくする新しいビジネスを生み出すことを期待したい。