



新型コロナウイルスが及ぼす影響：業界
はどのようにCOVID-19へ対応すべきか？

山城 和人
Dimitris Hiotis
Tim Brzoska
Ricardo Rubí
Lisa Jaeger

目次

レジャー、旅客、観光業界：コロナウイルスは企業の存続を脅かす	4
消費材、小売業界：購買行動の変化には冷静な対応が必要	6
メディア業界：イベントや展示会が最も大きな打撃を受ける	7
コロナウイルス危機に関する全ての産業への提言：.....	8
著者紹介	9
サイモン・クチャーについて	10

本稿における洞察と推奨事項は、2020年3月13日現在の状況に基づく

世界中で新型コロナウイルスCOVID-19の感染者数、死者数が爆発的に増加している。企業は従業員の支援を行い、職場の健康と安全を確保するための対策を講じるだけでなく、製造停止、サプライチェーンの断絶、イベントのキャンセル、日用品の買いだめなど、想定外の課題にも取り組む必要がある。この危機的な状況下で、企業はどのような対応策を講ずるべきだろうか？本稿では、新型コロナウイルスがビジネスに与える影響を、サイモン・クチャーのスペシャリストが様々な業界の視点から考察する。

新型コロナウイルスは、ビジネスや消費者に影響を与え続けているため、世界経済の見通しは決して明るくない。世界経済は2009年以来、最も低い成長率を経験しており、新型コロナウイルスの影響がより深刻になる場合、GDP成長率がマイナスとなる事態は避けられないとの観測が各方面から報じられている。実際、主要な株式市場は2008年の金融危機以来最悪のパフォーマンスを見せている。

長期にわたる影響は不透明だが、コロナウイルスによる経済損害の深刻度が、今後の企業の対応により激しく変わる可能性がある。本稿では、企業がどのようにして危機を乗り越え、顧客を支援し、事態の収束後にビジネスを回復するための準備をすべきか、サイモン・クチャーの各業界におけるスペシャリストが提言する。大打撃を受けている旅客・観光、消費財、メディアの3つの業界における主なメッセージは、一言で言えば次の通りである：急な値下げはせず、顧客との関係構築に注力し、顧客にとって付加価値の高い商品・サービスを提供すべきである。

レジャー、旅客、観光業界：コロナウイルスは企業の存続を脅かす

旅行の禁止、封鎖、および移動に対する恐怖：世界規模で人々が行き来する環境下、旅客及び観光業界は甚大な影響を受けている。航空会社、特に大量の中国人観光客に大きく依存していた航空会社が最も大きな打撃を受けている。すでに財政難にある欧州の中堅航空会社は、会社の統合または破産に陥る恐れがある。英国では既に、コロナウイルスの影響により航空会社Flybeが運航を停止しており、他の航空会社もこれに続く可能性がある。一方、航空業界は世界全体で1,130億ドルもの損失を出す可能性があるとの試算結果がある。

カーニバルとロイヤルカリビアンクルーズは、中国に寄港するクルーズ船を一時的に停止した。最近のダイヤモンドプリンセス号とグランドプリンセス号の検疫により、感染を警戒する旅行者はクルーズ船での旅行に慎重になっている。日本でも、東京ディズニーランドをはじめとする様々なレジャー施設が施設を閉鎖し、感染のさらなる悪化を受けて、その閉鎖期間の延長を発表している。今後の見通しは厳しいように思えるが、旅客・観光業界は過去に同様の危機を乗り越えてきた。立ち直りが早い企業の特徴としては、危機が去った後の復興計画を事前に立てており、厳しい状況下であっても顧客主義を貫いて行動している点が挙げられる。

危機的状況をどう乗り越えるべきか：

■ 顧客の旅程に対して柔軟な対応と安心感を与える

先行きが不透明な中、いつ、どこに旅行できるのか、また、予約はキャンセル出来るのか、といった不安を顧客は抱えている。そして、飛行機やホテルを予約する際、企業に対して柔軟な対応と手厚い保険内容を期待している。フライト、目的地、日付の変更に対して企業が課金しないという寛大な措置により、顧客にとっての大きな不安が取り払われる。顧客は、自分を助けてくれた航空会社、ホテル、旅行代理店を覚えているものであり、結果的に、自社へのロイヤルティを長期的に高めることが可能となる。

■ ロイヤルティが高い顧客に報いる

自社サービスへの信頼が厚い顧客に対し、顧客中心の行動を心掛ける。ホテルの客室の稼働率が低い場合、部屋のアップグレードを提案することで、より良いサービスを提供する機会が得られる。ネットプロモータースコア(顧客ロイヤルティの指標)の向上につながり、将来的には高い顧客生涯価値(CLTV)を得ることが出来る。

■ アップセルを心掛ける

顧客中心の原則の範囲内で、追加的なサービス・商品のアップセルを行う。一般的に、追加サービスはメインサービスよりも利益率が高いため、この危機的状況下においても収益性を維持できる可能性がある。

■ 急な値下げをしない

価格を下げることで販売数量を担保しようという誘惑に駆られるが、旅行の予約のキャンセルは、価格ではなく健康面での懸念が理由であることを忘れてはならない。価格を引き下げることで市場価格が下落するリスクが高くなり、さらに、価格競争に突入する可能性が生じる。そして、マージンが縮小し、収益性が落ちる、という悪循環に陥る。競合の動きに流されないよう明確な指針を持ち、曖昧な対応を避けるべきである。例えば、値下げはせずにキャパシティ自体を減らす、というのは優れた対応策の一つである。

■ 将来を見据えた戦略を策定する

IATA(国際航空運送協会)が実施したSARS流行に関する分析によると、乗客の交通量は9か月以内に危機以前の水準に戻るとある。一旦、ウイルスが制御可能な状態になると、回復した需要と購買力を通じて、企業は損失を取り戻すことができる。その時に備えて、収益管理システムが需要を確実に捉えるよう、今のうちに準備しておかなければならない。また、市場が回復する際に、市場シェア獲得のチャンスがあるため、買収・合併候補となる企業があるかを注視しておく必要がある。

消費材、小売業界：購買行動の変化には冷静な対応が必要

世界経済不況の懸念が高まる中、コロナウイルスは消費者行動にも大きな影響を与えている。消費者は買いだめする傾向があり、多くの実店舗やオンラインショップは、生活必需品の需要への対応に苦戦している。一方、この状況は再販業者にとっては追い風となり得る。危機の渦中では、特に地元の店舗で商品を購入できない場合、消費者は不安に陥り、転売業者で必需品を探し求める可能性が高くなる。恐らくほとんどの人は、マスクや消毒液など、需要が高い商品の価格を引き上げている悪質な転売業者のニュースを既に見聞きしているだろうが、これは非常に無責任な行為であり、長期的には逆効果となる可能性すらある。危機の発生時には、価格を引き上げるのではなく、収益と顧客の両方を保護するための手段を模索する必要がある。

不確実な時こそ消費者を支援する：

■ 値上げの誘惑に負けない

短期的な価格の引き上げは、顧客の弱みにつけこむ非道徳的な行為であるが、長期的な収益や利益を危険にさらす行為でもある。例えば米国では、ハリケーン“サンディ”による影響で燃料の供給量が低下した際、一部のガソリンスタンドは価格を引き上げた。しかし、供給量が正常に戻ったとき、消費者からの酷い反発にあった。危機的な状況下では、危機を利用して利益を得るのではなく、十分な在庫を確保することに邁進すべきである。また、「暴利を貪っている」と顧客に認識される行為は慎むべきだ。危機が去った後、自社ブランドが顧客に対して誠実に対応したという印象を持ってもらうことが非常に重要である。

■ 価格の安定性は転売市場に対しても有効であると心得る

小売りは販売する上での十分な商品を確保しようとしているが、生活必需品の買いだめ需要に応じるのは容易ではない。ただし、消費者が転売市場に目を向け始めた場合、価格は小売業者にとって有効な手段となる。転売業者は通常より高い価格（時には法外なレベルの）を設定するため、「フェアなプライシング」は自社の販売チャネルへ顧客を引き戻す効果的な方法となり得る。当然、ディスカウントやプロモーションを行う必然性は乏しい。

■ 高付加価値な追加サービスを販売する

絶対に必要な場合を除き、消費者の多くは新型コロナウイルス感染を恐れて外出したくない。欧州や米国に比べて、状況の深刻度が低い日本ですら、都市部ではこういった傾向が強くなっている。このような状況では、利便性が重要となる。小売業者にとっては、食料品配達など追加サービスを促進したり、パッケージ化された商品に消費者を誘導したりする絶好の機会である。また、メーカーがD2C（製造者と消費者の直接取引）の取り組みを推進するチャンスでもある。特に、商品が従来の販売チャネルで売り切れている場合や、特別な商品を販売している場合にあてはまる。当然、メーカーはこのようなことを小売業者に隠れて行うべきではなく、必要量のSKUは引き続き小売業者へ割り当てるべきである。

メディア業界: イベントや展示会が最も大きな打撃を受ける

コロナウイルスが世界中のメディアで騒がれている一方で、メディア業界の一部はここ10年以上の間で最悪の財務危機に直面している。世界的な大災害との戦いのため、イベントや展示会は、終わりが見えないキャンセルの連続に直面している。中止されたイベントには、世界最大の携帯電話の展示会であるモバイルワールド कांग्रेस、Facebookの開発者会議などの社内展示会、国際的なジュネーブモーターショーなどがある。何千平方メートルもの展示スペースは空のまま、イベント産業は莫大な収益を失う可能性がある。

有名ブランドが危機に直面する時、最初に削減される予算の一つは広告予算である。従って、広告収入への依存度が高いメディア企業は、危機的な状況に陥っている。最も顕著な例は、ニューヨークタイムズであり、収益が10%減少する見込みであることを公表している。しかし、影響を受けるのは米国の新聞だけではない。テレビ放送局、デジタル広告配給会社、出版社は、コロナ危機による収益悪化に耐えなければならない。ただし、どのメディアが最も影響を受けるかは、まだ不透明な状況である。例えば中国では、外出する人が少なくなり、オンラインの通信量が増加したため、酒類メーカーのAnheuser-Busch InBevは屋外メディアからオンライン広告に予算を再配分した。この傾向が他の市場に影響を与えるかどうかは、ウイルスが今後どの程度世界に蔓延するかに依って変わってくるだろう。

顧客中心のデジタルサービスにより将来の収益を確保する:

- 広告収入に依存しているメディア企業は、特別に高いディスカウントを与えることで短期的なビジネスを確保する誘惑に駆られるかもしれない。しかし、このような対応をすることで、長期的なビジネス目標を達成する可能性が低下するだけでなく、正味価格の水準が長きにわたり損なわれるリスクが発生する。最低価格に関する明確な社内ルールもなく、ディスカウントを乱発すべきではない。メディア業界は、ディスカウントを提供するタイミングに苦慮しており、将来の収益について不確実性が高い現時点では特にディスカウントは危険である。
- イベントは、出展者だけでなく参加者にもメリットをもたらす素晴らしいネットワーキングの機会である。ただし、現在のビジネスモデルでは、イベント会場が物理的な場所にほぼ限定されているため、デジタルを活用したネットワーキングサービスには大きな成長可能性がある。イベント主催者は、オンラインチケットの販売により、出展者と参加者の両者の連絡先情報を既に保有している。この情報を活用し、両者が連絡し合うことが出来るSNSやマッチングアプリを提供することで、さらなるビジネスの可能性を探ることが可能であろう。
- 出展者のビジネスニーズをサポートするデジタルサービスを開発することで、消費者の健康危機を間接的に回避することが可能である。デジタル技術は、購入プロセスのほぼ全てのステップ(購入者と販売者のやりとり開始から、実際に製品を注文するまで)において活用することが出来る。さらに、消費者がポジティブなデジタル体験をすることで、消費者はデジタルイベントのファンになるため、コロナ危機収束後、出展者はさらにイベントを開催することが出来るようになる。

コロナウイルス危機に関する全ての産業への提言：

今後事態がどうなっていくのか誰も予測できないため、企業は自社の価格、販売、およびマーケティング戦略に疑問を持ち始めるかもしれない。以下に、コロナ危機の渦中に企業が収益と顧客の両方を保護するための4つの提言を示す。

1. 業界が何であれ、顧客に柔軟性と安心感を与えることが何よりも重要である。近視眼的な利益を追い求めて顧客関係を悪化させるべきでない。また、言うまでもなく、この困難な時期に不必要な値上げは絶対にすべきでない。
2. 大幅な割引やプロモーションを控える。これらは需給バランスを悪化させ、競合との価格戦争を引き起こし、ひいては、マージンに圧力がかかり、価値をさらに悪化させる可能性がある。
3. 大幅な値引きではなく、顧客に提供する付加価値と、付加価値的な商品・サービスの販売に注力すべきである。価格ではなく、健康危機が需要減少の背景である。この不確実な期間においては、利便性と顧客中心主義がこれまで以上に重要となる。
4. 長期的な視野を持つ。ウイルスが制御され、危機が収束すると、顧客は企業の行動を振り返り始める。顧客のロイヤリティを将来のビジネスに活かす方法、また、危機が去った後に損失を取り戻す方法について、今から計画を立て始めるべきである。

著者紹介



山城 和人

マネージング・パートナー
東京オフィス
102-0094
東京都千代田区紀尾井町4-1
Tel. +81 3 6261 2659
kazuto.yamashiro@simon-kucher.com



Dimitris Hiotis

パートナー
ロンドンオフィス
1 Plough Place, London
EC4A 1DE, United Kingdom
Tel. +44 20 78326 817
dimitris.hiotis@simon-kucher.com



Tim Brzoska

パートナー
ケルンオフィス
Im Zollhafen 24
50678 Cologne, Germany
Tel. +49 221 36794 328
tim.brzoska@simon-kucher.com



Ricardo Rubí

パートナー
ニューヨークオフィス
17 State Street, 37th Floor
New York, NY 10004, United States
Tel. +1 212 537 0749
ricardo.rubi@simon-kucher.com



Lisa Jaeger

パートナー
フランクフルトオフィス
Marienturm, Taunusanlage 9 -10
60329 Frankfurt/Main, Germany
Tel. +49 69 905010 613
lisa.jaeger@simon-kucher.com

サイモン・クチャー&パートナーズ：戦略・マーケティングに特化したコンサルティングファーム

サイモン・クチャー&パートナーズは、クライアントの収益および利益成長 (TopLine Power®)に特化したグローバルなコンサルティングファームであり、39のオフィスに1,400名以上のコンサルタントを有する。1985年に設立されて以来、35年以上に渡って戦略・マーケティング・プライシング・セールスの4分野におけるコンサルティングサービスを提供しており、プライシングにおいては世界中でリーディング・ファームとしての評価を得ている。



オフィス数

39カ国 25 オフィス



年平均成長率 (1990年以降)

+18%



2018 年度売上高

約 360億円



プロジェクトがもたらす
平均ROS改善率

+2~4%



アフリカ // エジプト カイロ アメリカ // ブラジル サンパウロ、カナダ トロント、チリ サンティアゴ、メキシコ メキシコシティ、アメリカ アトランタ、ボストン、シカゴ、ヒューストン、ニューヨーク、サンフランシスコ、シリコンバレー アジア/南太平洋/中東 // オーストラリア シドニー、中国 北京、香港、上海 日本 東京、シンガポール シンガポール UAE ドバイ ヨーロッパ // オーストリア ウィーン、ベルギー ブリュッセル、デンマーク コペンハーゲン、フランス パリ、ドイツ ボン、ケルン、フランクフルト、ハンブルグ、ミュンヘン、イタリア ミラノ、ルクセンブルグ ルクセンブルグ、オランダ アムステルダム、ポーランド ワルシャワ、スペイン バルセロナ、マドリッド、スウェーデン スtockホルム、スイス ジュネーブ、チューリッヒ、トルコ イスタンブール、イギリス ロンドン

グローバルで高く評価されるサイモン・クチャー&パートナーズの収益・利益改善に関するコンサルティングサービス

Financial Times誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2018年にFinancial Times誌が発表したイギリス国内の経営コンサルティングファームランキングにおいて、他2企業と同率1位を獲得

brand eins/Statista誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

Brand eins/Statista誌が発行するコンサルティング特集の業界レポート(オンライン調査に基づく)において、2014年から2019年まで6年間連続で1位を獲得

Capital誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2016-2018年にCapital誌が行ったフランス国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、他2企業と率1位を獲得(隔年で調査を実施)

Forbes誌



★★★ マーケティング・ブランド・プライシング・セールス

2016-2018年にForbes誌が行った米国国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、2回連続で高評価を獲得(隔年で調査を実施)

MT Magazine/Erasmus University



#1 戦略コンサルティング

2018年にMT Magazine誌およびエラスムス・ロッテルダム大学が共同で行ったオランダ国内の最優秀戦略コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

Bilanz誌



#1 マーケティング・セールス

2019年にBilanz誌が行ったスイス国内の最優秀コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

クライアント・メディアからの信頼

サイモン・クチャー&パートナーズは我々が戦略を策定する上で非常に信頼のおけるパートナーでした。Uber Rewardsの開発期間において、彼らの高い専門性に基づく助言は非常に有用でした。

Uber former COO バーニー・ハーフォード

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシングに関するアドバイザーとしては、グローバル・リーディング・ファームである。

BusinessWeek 誌

プライシングにおいて、サイモン・クチャー&パートナーズは他社が提供しない価値を提供している。

経営学者 ピーター・ドラッカー

サイモン・クチャー&パートナーズは長年特定できていなかった課題を明らかにするという点において大きな貢献を果たしてくれました。プロジェクトを通して、中核となる顧客層に対する理解が深まりました。

エコノミストグループ CFO クリス・スティーブ

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシング戦略についてのスペシャリストである。

The Wall Street Journal 誌

サイモン・クチャー&パートナーズほどプライシングを理解しているものはいない。

経営学者 フィリップ・コトラー

SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

東京オフィス

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町4-1

ニューオータニガーデンコート 28F

Tel. (03) 6261-0977

tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com