

# 守りのコストカットよりも 不採算改善でしなやかに変容

コロナ禍の経営で不要なコストカットは当然ですが、守りだけでは外部変化についていきません。「変革」よりも「変容」というスタンスを事業再建の基本として、不採算の見直しで、商品・スペース・時間の余剰をあぶり出し活用します。この機会をチャンスと捉えて様々な施策に取り組み、新規事業の商品マーケティングで成果を得ている企業事例を紹介します。

## コロナ後を見据えた 事業再構築の動き

### ●DXによる効率化

経済の動きはITイノベーションをキッカケに大きな変化が起これ、大手企業はDX（デジタル・トランスフォーメーション）戦略を打ち出しています。

例えば、大手都市銀行は支店の統廃合でATMを中心とした無人化を展開し、通帳のデジタル化や新規口座開設時の有料化など小口取引の変革に着手しています。こ

れは、小口も大口も人件費は変わらないので生産性を向上させるための戦略で、結果、支店や行員が減少し固定費が抑えられます。そして、流れに乗れない地銀や信金などの経営環境が悪化し格差が広がっているのです。

### ●事業再構築促進事業

前述の構図は多くの業界にも当てはまり、コロナ禍で業績が前年割れの企業が多くなり、政府の支援策（緊急融資と雇用調整助成金など）で手元資金を確保している状況です。しかし、融資には返済が付いておりコロナ後には大きな重荷になることが予測されます。

政府も「中小企業等事業再構築促進事業」という補助金を予算化してコロナ後に向けて事業を再構築する支援策を出しています。

事業再構築と構えると大事ですが、補助金は最大6千万円（補助率3分の2）であり、できることは限られます。ここでも自己資金の多寡が分岐点になり、恐らく補助金だけで済む計画よりも「自己資金も入れた大きな計画」の方が採択されやすいと考えます。

### ●ところが現実には甘くない

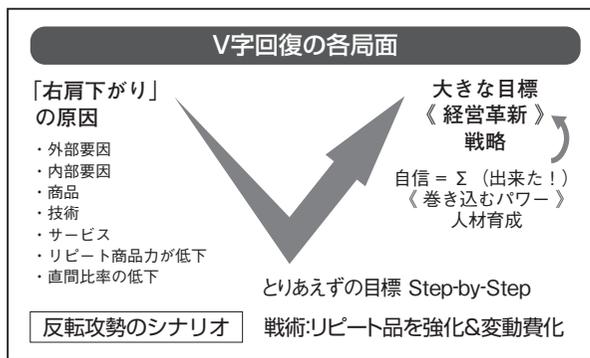
このように、コロナ後を見据えて事業を再構築する視点が必要なのですが、多くの中小・小規模企業は、問題点すら顕在化できず生産性の低いことを真面目に継続している状況です。つまり、雇用を守るという大前提が優先し、個々の問題点を頭では気づいていても改善に取り込もうとせず惰性で働いているのです。

その要因の一つに、経営者が現状に窮して余裕がないことが挙げられます。前述した「中小企業等事業再構築促進事業」の補助金の申請も、自分で作成できない、他者に依頼する資金がない、そもそも発想もないのが本音です。

仮に発想できても自己資金が3分の1必要です。それを具現化するには社員の協力が必要なのですが、コロナ禍で社員の士気も低下してしまっているという悪循環に陥っています。

また、製造業では古い設備を補助金で更新して新規受注に対応という構図になりますが、新規分野の営業ルートがないので踏み込めない現実もあります。

図1 事業再構築の基本



事業再構築を  
足元から見つめ直す

●古いモノを処分する思考

「事業再構築」の基本は図1の伝統的なV字回復のシナリオが基本です。業績が悪くなくても全部が悪い訳ではなく、一部が足を引っ張っているというわけです。

かの船井幸雄氏は「流行っていない店は、売れない商品が顔を利かしている」と唱え、人気のない商

品を処分してスペースを空け、処分した金で新規商品を仕入れるという、シンプルで確実な施策の実践法を説きました。

私は、自動車販売店出身ですが中古車展示場は道路に面した展示車を定期的に入れ替えて、大きなPOPで新鮮度をアピールすると売上が2倍になった経験があります。一般のお店は展示の入替作業が難しいのですが、当時の船井総研のスタッフは「商品移動」を実践し「やって見せ」で活気を回復させていました。

この大原則は現状のコロナ禍でも当てはまります。業績が悪化して、緊急融資や雇用調整助成金で経営を維持している状況の企業も多いと思いますが、国が事業再構築補助金を用意するように反転攻勢の意欲が重要です。

補助金の案内には「老朽化した設備を新しい設備に入れ替えて生産性を上げると共に新規分野を狙う」という意味合いも込められており、古いモノを処分することを示唆しています。

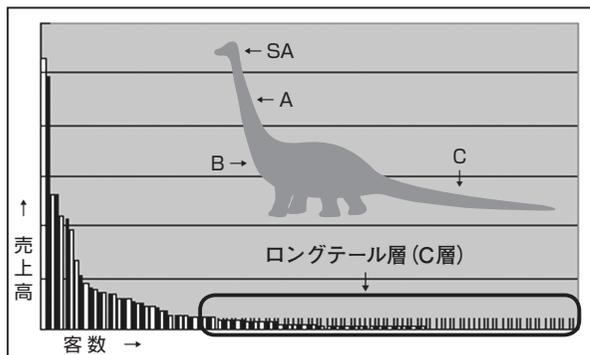
つまり、今のコロナ禍では生産性もお客様の状況も芳しくなく、

注文を待っているだけで採算という概念を忘れています。この非効率な働き方で「今日も一日が忙しく終わった」と満足している状況に気づく必要があります。

●80・20の法則

図2は、お客様を売上高の順に並べた棒グラフです。恐竜の姿に似ており(左上が恐竜の頭)、下部のカコミ部分は「ロングテール層(C層)」と呼ばれています。

図2 売上高に見る客数の割合



一般には「80・20の法則」として知られており、その特長は「お客様がコンビニ感覚(小口)で発注してくる」ことです。ある特定の商品だけを小口で定期購入しているお客様がいますが、新規開拓は小口取引から始まるので「取引が拡大するのは…」という淡い期待感で取引は続くものの取引額は伸び悩んだままです。

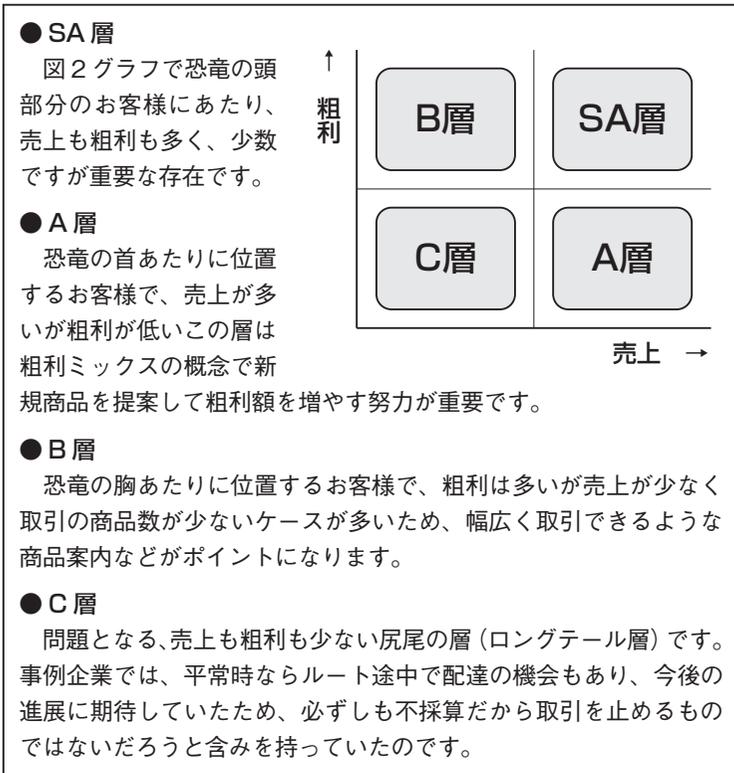
以下は、実際にあった工業製品の卸売業者の取引における事例になります(金額はわかりやすい設定にしてあります)。

【売上も粗利も少ない顧客】

たまに1千500円程度の小口注文をされるお客様がいました。新規客となった際に、粗利率を15%(225円)と低く設定し取引しており、営業は「今後、取引が拡大するのは…」と納品に行っていました。実は、この納品書作成時点で受注処理や出荷作業などに人件費がかかるので赤字です。また、お客様に請求書を送ると、振込手数料を引いて入金してくる状況でした。

いくら配達ルート途中にあると

図3



は言え、これから先の見込みがな  
いのでは取引の改善が必要です。  
その後、お客様に振込手数料の負  
担をお願いしたところ、以降の注  
文は途絶えました。お客様は単に  
安さだけで注文していたのです。

のです。実は、現場で決められ  
るのがC層への対応策で、社内の  
誰もが大事なお客様という姿勢で  
対応しているため「先の見込みが  
ないお客様」か「先の見込みに期  
待が持てるお客様」か、決められ  
ません。それを見極めるのが経営  
者の決断になります。

● 事例企業の取り組み  
SA層は有難く収益のベースに  
なり、A層は取引数が多いので仕  
入先との関係性が重要になり、B  
層はSA層を目指して「VIP化  
プラン」を立て会社を挙げて対応  
する必要のあるお客様です。  
VIP化プランには、トップ管  
業や展示会（オンライン含む）で  
のVIP待遇などの施策が考えら  
れ、関係性を良くすることが大き  
な課題になります。

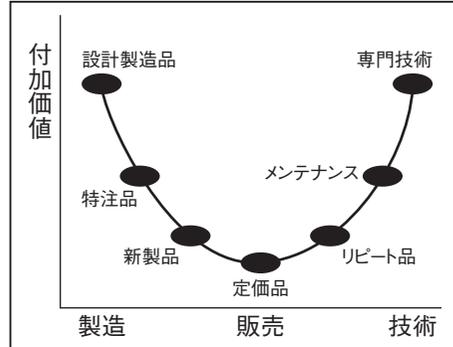
さて、残ったC層は顧客数の8  
割以上を占める傾向にあり、現実  
の経営で足を引っ張っている層で  
す。実は、この事例企業のコンサ  
ルティングに私が携わり、そこで、  
お客様を地域別に優先順位を付け  
て対策をしたところ注文が減り、  
減収減益になりました。

ところが、業務処理や配達、営  
業で浮いた時間利益の方が大きく  
余剰人員を新規分野に投入し、事  
業再構築の道筋を立てることに成  
功したのです。

ちなみに、このケースでは手元

経営者の決断で  
無駄のカットを実行

図4



資金に余裕があり、地域ごとの優  
先順位も資金繰りに影響を与えま  
せんでした。新規事業としての取  
り組みは、営業エリア外へのメー  
ル販促、ネット通販で業務量を増  
やす、出荷・配達の余剰時間を通  
販品の箱詰めにも充当する等にな  
ります。

肝心の営業は、図4の収益U字  
グラフに示すように「定価品」の  
物販だけでなく、仕入先や協力業  
者のネットワークを活かして「専  
門技術」が必要な照明のLED化  
工事などのわかりやすいモノから  
始めました。

そして、内装工事や什器調達も

手掛け、最終的にメンテナンス業務も獲得。お客様というプラットフォームに付加価値を高める活動で脱納品業を実践しました。

●条件改善と再営業

この成功のカギは社長の決断にあります。まず、少額商品が目につき、宛先を確認すると発注の多くないお客様で、最近の状況を調べると月の売上が1千円程度で、入金も振込手数料が引かれていることが判明し、他にも同様の取り引きがないかと調べました。

類似状況を確認し、経営幹部会議で「時間やガソリン代考えたら大損だ」と指摘して、条件改善を決めました。「月額3万円以下は一つの取引ごとに500円の事務手数料を頂くことを基本」に、営業に再交渉させたのです。

この決断で多くの取引が消えましたが、中には取引の幅を広げて3万円を超えるようになったお客様も出てきました。また、業務や出荷・配送に時間の余裕ができたので、新たなネット販売の業務処理や出荷作業に時間を充当することができたのです。

●できることから始めて  
創発進化でしなやかに変容

●経営者には覚悟も必要

出口の見えないコロナ禍で、社員が自発的に変化できない状況もあり、経営者は、他社がうまく変容している話を聞くと焦るかもしれません。よく知られた「2・6・2の法則」がありますが、上位2割のできる人たちが自発的には動かないと思うことが肝要です。そして、現場が変わらないのは自分（経営者）が変わらないからだと思つてくることが大切です。

国は「中小企業等事業再構築促進事業」という補助金を用意していますが、妄想でもかまいませんので、積極的に活用し成功するイメージを持つてください。確かに3分の2しか補助されませんが残りの自己負担で委縮しては、変革は始まりません。

国は「変革」ではなく「変容」と言っています。全く異なる世界へチャレンジするのではなく、今の経営資源を活用しながらビジネスを変えて行くことになります。一方、コストの適正化も重要で

すが、雇用を維持するという大前提があるので、稲盛氏が提唱した「アメーバ経営」を目指します。

不採算を明確化して改善策を打ち出すことから始めますが「取引がなくなると資金繰りに影響してくる」とスタートに尻込みする企業もあります。不採算のまま惰性で流れるか、改善策を打ち出し受け入れてもらえなかった場合は仕方がないと覚悟して、その不足で浮いた時間を新たなことに取り組む時間にします。

●レスポンスという結果に

●経営者も社員も自信が湧く

前述の事例企業では、既存のHPに戦略商品を掲載して、サブスクリプション（定期定額利用）で利用できるメール販売を行い、企業体質を納品業からマーケティング戦略へと変容させ、テスト・マーケティングでも好結果が得られています。現在はベルソナ（サービス・商品の典型的なユーザー像）に響く取り組みを模索し、写真だけでなく、商品に惚れ込んだ動画を制作してHPにリンクさせました。

これこそが「創発進化」という

わけですが、まずは、やり始めることが重要で、ちょっと頑張ればできる範囲内で着手して「できた」という喜び知り、その結果としてレスポンスがあり、手応えを感じること、経営者も社員も自信が湧いてくるのです。

幼児期の子育てにおいて「できた、できた。また、できた」と褒めて育てるように、創意工夫で得たレスポンスによって社内が成長していきます。

この状況と正反対の場合はどうでしょう。厳しい環境下でコストの重みに押しつぶされ、社内がギクシャクする姿が想像できるはず。最悪は、社員に経営への不安感が充満して動きが鈍くなるという状況にもなりかねません。

こうなつては、仕入先から良い情報が届いても関心フィルターが曇ってしまうので、社員の心には響かず情報が霧散してしまう可能性があります。そのためにも経営者の決断で、不採算に着目して改善策を打ち出し、その結果、生まれた時間を前向きに活用する方策に転じることが重要な視点であると考えます。