

新しい「風土」の構築

1. オバマの「チェンジ」がトランプへ

アメリカの新大統領が大方の予想に反してトランプ氏になった。右掲は、変革の「3つの‘不’」ですが、アメリカの白人層の「3つの‘不’」が爆発した結果と言えます。長く民主党政権が続き、国際的にもアメリカの地盤沈下が止まらず、「チェンジ」の掛け声はブーメランのようにトランプ氏の破天荒な発言に移ったのです。日本でも同じような現象が起こっており、中間層の地盤沈下が顕著で貧富の格差が大きくなっています。若い人の就職問題でも同じ傾向で、一部の大企業に入る者とその他とでは生涯のスパンで見れば大きな格差がつくのです。さらに、その大企業に入った者でも「電通問題」のように過酷な状態に晒されて落伍者が多いのです。

3つの‘不’

- ・不足
- ・不満
- ・不安(不快)

この国内問題を解決するには、海外が頼りになるのですが、政治の世界でも中国の台頭で大きくパワーバランスが揺れ動いており、さらに、インドなどBRICS諸国が後を追っているのです。皆が豊かさを求める訳ですが、「Win-Winの関係」と言うのは、現状は、例えば、「技術」の提供の見返りに「利益」を還元という構図になるのですが、その中に隠れているのがBRICSの国民であり国内の下請け業なのです。多国籍化と言いますが、現地から見れば「植民地」状態であり、現地法人の要所は本国の人が固め、利益は本国へもたらずので現地の潤いが小さく、その反面、日本の下請け企業は仕事が消えるので経営危機に追い込まれるのです。

こんな状態で、日本の中小零細企業に「廃業」という傾向が色濃くなっています。「次が見えない」という会社が多いのです。「未来」ばかりでなく「次」なのです。「変革」に迫られても、その方向性やその為の「人・物・金」が不足しているのです。老齢期に入った経営者が、後継者問題で子孫に託そうと考える事が出来ない状況の所から「廃業」へ向かっているのです。そこから、溢れる人、そこに将来、入社すべきだった人の明確な受け皿が見当たらないのです。

2. 戦後レジェームの行き止まり

トランプ氏の言動を大阪府の松井知事は橋下さんによく似ていると評したが、本音で既成権力への挑発という点では頷けるものがあります。橋下さんは、大阪府を変え、大阪市を変え、少なくとも借金自治体から脱出させたし、安穩としていた現業部門の公務員には民間並みの厳しさにシフトさせて、サービス面などが良くなったと思います。これは、戦後70年間に溜まった垢を落としたのですが、少しは地方自治の「淀み」が無くなって来ています。

しかし、根本的な問題が解決していないのです。それは、東京へ一極集中が進み、大阪が地方化している事です。2020年に東京オリンピックが決まっているが、2025年に大阪万博というのが、ようやく動き始めたところです。その万博誘致に成功したとしても大阪の「次」が見えるかという課題があります。多くの府民を幸せにする産業構造が誕生するだろうかという疑問です。資本主義の根本が「物」による付加価値の生産ならば、農業や製造業に多くの人が従事する必要なのだが、大阪万博で潤うのは「観光」に関連するサービス分野です。

確かに、サービス業は付加価値の最終工程とも言えますが、本質的な付加価値の生産を行っているとは言えないのです。やはり、「物」という形を生み出す事が基本と思うのです。その基本は、必要なエネルギーや工業資源そして食糧まで輸入に頼っており、その移動に商業や輸送業などが絡む訳です。つまり、付加価値生産のど真ん中である「物」を生み出すところが空白なのです。ここが弱体化しては、家電業界の苦しみのように、他にも「苦しみ」が波及するのですが、この空白を埋めるモノが見えないのです。確かに、ITなどが叫ばれていますが、多くの人を潤す物とは言い難いのです。この本質を突く解決策が必要なのです。

3. 足元から変革(新風土づくり)

江戸時代に書かれた「葉隠」という佐賀藩の藩書に「些事優先」という教えがあります。一人で解決できないような大きな課題は他の人に任せて、自分は目下の小さな課題をコツコツと解決して、他の人の機運が高まった時に大きな課題に尽力せよという主旨の事です。まさに、小さな事からコツコツという訳ですが、大きな動きに乗る準備も必要という事なのです。

右掲は、「風土化のステップ」を掲げています。現実的には「感即動」という事で「出来る事」を着実に進めて新しい風土化する事が大切なのです。その第一歩は自分なのです。「いいな！」と閃いた事を即行動に移して「結果」を見る事が大切なのです。ところが、多くの方は「頭」で考えてしまうのです。確かに、「考える」のは重要な事なのですが、余り時間をかけると遠い先にまで及び訳が分からなくなるのです。「とりあえず主義」と言いますが、小さな目標を決めトライする事で結果を出し、結果を評価して、つまり、その後を考える事が大切なのです。ここで見えた事を反映してブラシュアップを図り、順々にレベルアップする事で反復拡大の流れになり「習慣化」が出来て、その状況で他者が巻き込まれて、裾野が拡大するようになり新しい風土として組織に定着するのです。

この時に忘れてはいけない点は、「今」を支えるベースが堅調であるという事です。換言すれば、儲かっている内に「新機軸」を打ち出すという事なのです。決して、「新機軸」に会社の命運をかけるというバクチ的な事をしてはいけないのです。あくまでも、懐の範囲内という形なのです。じゃ、儲かっていないと出来ないと思われるかも知れませんが、「改善」という視点であれば、「知恵」の世界で克服できるのです。「知恵」= Σ (経験)、頭を打っても構わない範囲がある筈で、その範囲内で、何度も壁に跳ね返されても、めげずに「経験」を積む事が大切なのです。

風土化のステップ

1. 感動
2. 即行動
3. 評価
4. 反復継続
5. 習慣化
6. 他者を巻き込む
7. 風土化

4. 儲かっているうちに「新機軸」

右掲は、安定経営のシンプルな公式です。既存のお客様から消耗品のような定期的に発注していただける収益で販管費をカバーできることが重要な要素です。これが可能な状況であれば、「新機軸」(α)に投資しても、その負担をカバーし易いのです。これが、逆に100%以下なら、投資負担が重くのしかかってくるのです。

$$\text{安定経営} = \frac{\text{リピート収益}}{\text{販管費}} \geq 100\% + \alpha \quad (\text{新機軸})$$

従って、「葉隠」にあるように足元のことをシッカリと片づけながら、その余力で新機軸へ取り組める事が望ましいのです。当社のお客様では、消耗品を強化(戦術)されて価格競争力を付けられ、その消耗品を使用する機械(戦略)を攻める作戦を取られたのです。消耗品は納品頻度が多いので、お客様と接触する機会が多いのです。この機会を利用して雑談を交えながら機械の状況に探りを入れて「気配案件(SP:Suspect)」として聞き出すのです。SPとして「修理」や「点検」そして「代替」などの情報を聞き出して、即座に対応すると他の業者よりも早くタッチして優位に立てるのです。このSP情報を管理して、見積(PP:Prospect)を何度も提出して、ようやく受注に繋がるのです。この「SP」→「PP」→「受注」の流れを管理する事で効果を上げています。

このように、何かを強化する事で、今まで手の届かなかった商談の土俵に上られるようになるのです。この「強化」こそが身近な「変革」なのです。消耗品の強化では「在庫」と「にぎり」という方法の2種類が考えられます。「在庫」よりは「にぎり」の方が幅広く、しかもリスクも低いので現実的です。何事も交渉事ですから、仕掛ける方のアイデア次第であり、それを言わない限り相手から何も言ってくるのです。こんな風な「小さな一歩」が積み重なって「変革」となるのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】