

「隠れた資産を見える化」

1. 「知恵の経営報告書」

右掲は、当社のお客様が2012年に実施された京都府が実施している「知恵の経営」の流れ図と各要点を抜粋した物です。大手企業でも「価値創造ストーリー」という手法で経営計画などを織り込んだ新しい価値提供の構図を発表しているところがあります。京都府の「知恵の経営」も同じような内容でフォームに従って記述して行く形になっていて小さな会社でも取り組む事ができる内容になっています。実際に、当社のお客様が取り組まれてから「自社の強み」を再発見されて業績を伸ばしておられます。

故船井先生の言葉に「過去オール善」がありますが、過去データを活用する事が大切なのです。商品は仕入先とお客様があって意味があるので、まず、仕入先を棚卸して多くの企業のお世話になっていることを実感し、その商品をお客様に提供していることで事業が成り立っていると実感され、社歴70年の持つ見えない資産の大きさを実感されたのです。

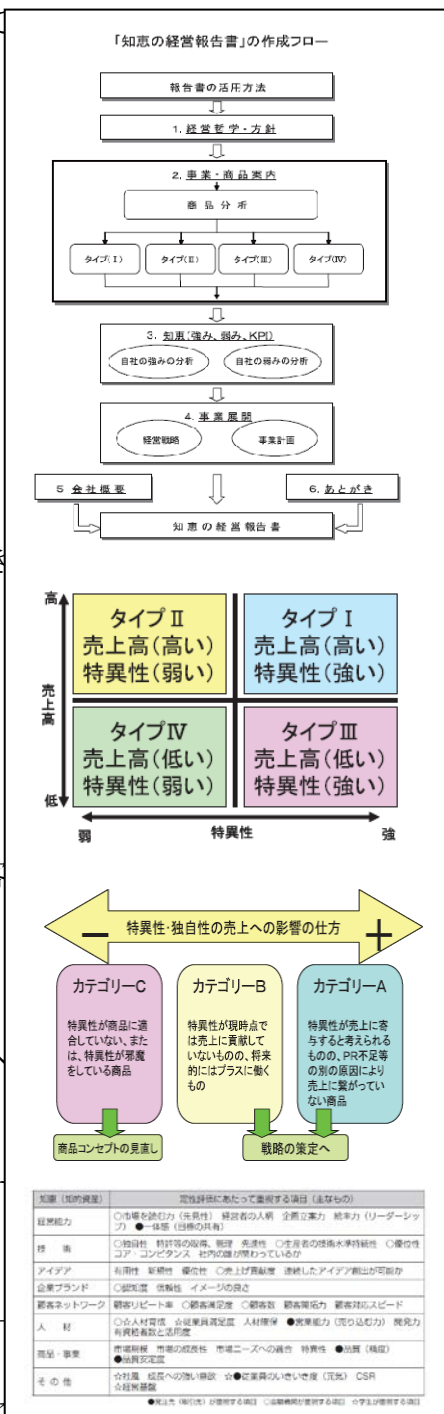
その上で商品分析に入り2番目にあるジョハリの窓に分類して、タイプⅢの商品に気づかれたのです。「売上が低いの特異性が強い」という商品なのです。この「特異性」をある層のお客様には特異に見えるという風に理解をされて、この分野を伸ばす戦略を練られたのです。まず、戦術として特異性のある商品を明確化する事が大切で、NB商品ではなく、ある商社のPBに目をつけて加工業のお客様に切削工具を普及する活動を打ち出したのです。その先にある戦略は工作機械の販売だったのです。この分野は長い歴史でも皆無に近い状態だったのですが、この業界は最初に見積依頼をかけた会社に優先権を与える風習があり、後発ながらも切削工具の納入で定期的なコンタクトがとれる優位性を活用されたのです。これは、3番目にあるカテゴリーAに属する商品を発見されたのです。

「新しい価値」を創造して、それをお客様に提供するというシナリオを実際に戦略・戦術として描いて、切削工具の仕入先を絞り込み、さらに「にぎり」という契約を行い「選択と集中」を行ったので価格競争力が増し、その先にある工作機械も商社経由ですが大手メーカーとの関係性が増し、調査段階からヘルプを得て優位に見積を展開して「信用」と「信頼」を勝ち取っておられ、大手メーカーのイベントにも自ら積極的に参加されて関係性を強めておられるという大改革になったのです。

一番下に挙げてあるのは、京都府が評価する基準を挙げてありますが、詳しくは京都府のHPを参照して下さい。<http://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/documents/1227854577732.pdf>

2. 「特異性」を意識的につくる

当社のお客様が発見された「特異性」は、カテゴリーAに属する物だったのです。京都府の説明では、カテゴリーA:PR不足な商品、カテゴリーB:将来性がある商品、カテゴリーC:特異性がミスマッチの商品と3つに分類していますが、正しく将来性を見出して「戦略」に取り上げ、その実



践の為の「戦術」を練り、実践のための「戦闘」として社員教育をされたのです。従来は、同じ対象のお客様に工具などの注文を受けて納入するという典型的な配達営業だったのですが、こだわりの商品をPRしてトライアルから提案するように変化して、お客様が受ける印象が変わり機械の話が出来るようになったのです。

3. 儲かっているうちに

このお客様ではタイプⅠの商品すなわち特異性があるがよく売れている物があり、それが大手メーカーで大量に使用されて地域一番というより、大手商社が攻め込んで来ても防御できる位に価格優位を持つ強い商品だったのです。このタイプⅠ商品は会社利益の6割を稼ぎ出しているという偏った構造だったのです。しかし、この大手メーカーも国際環境の中で競争しているので、円高になると苦戦するので、今、この収益がある内に次の柱をメイクする必要があったのです。

タイプⅢカテゴリーAに属する商品にフォーカスを当て、戦略を練り、拡販する為の戦術をつくり、さらに拡販する為に社員教育を行い戦闘能力を高めたのです。このようにするには、少額と言えども資金が必要になりますが、売れるように在庫を行い価格力をつけ、既存を含めて加工業のお客様にPR活動する期間の人件費負担をするという具体的な資金負担が可能だったから実現した戦略であったと評価しています。

これは、同社が創業70年の歴史を持っており、その中で築かれた仕入先との関係性がベースになっているのですが、新規に立ち上げた企業でもシッカリとシナリオを描いて差異化戦略で勝ち残る事が大切です。当社は、22年前に船井総研の客員経営コンサルタントという資格を頼りに創業したのですが、差異化ポイントは企業なら100%普及しているFaxを活用する「Faxちらし・3段活用マーケティング」を商品として繁栄のストーリーを描いた訳です。この戦略を実現する為に、自らFax通信を発信する事でノウハウを蓄積をして、お客様に変わって原稿を作成して発信する利便性を「売り」にした戦術を提供したのです。実際に、お客様の評価を得て今日まで22年間も仕事が頂ける戦闘能力を身に付けたのです。

4. 新価値を創造して提供する

企業でも個人でも脱マンネリが不可欠です。今、調子がよいからと何も手を打たずにいると時代の流れから遅れをとってしまうのです。時代に遅れない為に新しい価値提供を模索していく必要があるのです。よく「商品・技術・サービス」と言いますが、製造業なら新規機械を導入して新しい技術分野に乗り出すこととなります。また、商業なら「商品」や「サービス」で新しい価値提供を行う必要があるのです。今回のお客様はタイプⅢカテゴリーAの「商品」にフォーカスして戦略を立てたのです。そして、具体的に「新価値」をどのようにしてお客様に提供するかというビジネスモデルを構築された訳です。

新価値を創造すると言っても、それだけでは妄想に過ぎません。その価値をお客様に提供するシナリオまで描く必要があるのです。この戦術的なシナリオを実践するのは「人」ですから、それを拡販する人の能力を高める必要があります。もちろん、商品知識の教育という点をストーリー化してお客様で役立つまでを描くのです。この戦術と実際の戦闘能力の向上で新価値が普及して行くのです。従って、商品が高めることも重要ですが、実際に売ってくれる人に投資して商品知識から教育する事が大切です。

企業の生存競争が厳しくなり30年後の残存率が0.025%と日経新聞が報じたとの事ですが、歴史の長い企業は新価値創造を行って生き延びているのです。心したいものです。

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