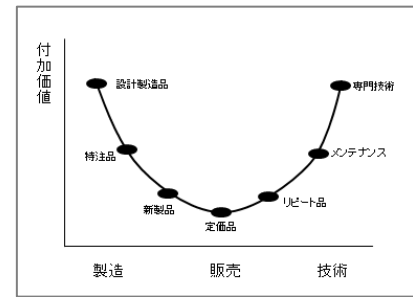


今こそ「逆転の発想」

1. 付加価値を見直す

右掲は、付加価値のU字曲線です。製造⇒販売⇒技術と物が流れる中で付加価値の推移を表しています。例えば、家電品とすると設計製造をする完成品メーカーが高い付加価値を生み、その下請けになる特殊品が次に高い付加価値を生み、販売では新製品を売る方が定番品よりも高い付加価値があり、それを大量に在庫して販売する量販店(リピート品)が少し付加価値が高くなり、メンテナンス部門やさらに専門技術と付加価値が高まると表しています。つまり、定番品の付加価値が一番低いのです。



現実に「定番品」を在庫もせず問屋から仕入れて小売するだけでは付加価値が低い事を実感します。なぜなら、ネット販売で極端な低価格攻勢をかけられているので販売価格に限度があるのです。そこで、特定ユーザーがリピート消費する消耗品なら在庫して少し付加価値を改善し、かつ、Jit方式などのお客様の要求に応じて納品するサービスで関係性を高めています。

しかし、「物余りの時代」と言われるようになって久しく、消耗品の使用量が減少する傾向の中で「メンテナンス」に領域を広げて収益性を高める企業が増えています。例えば、切削工具では再研磨というメンテナンスやその切削工具を使う工作機械のメンテナンスまで領域を広げておられるのです。つまり、工作機械を中心にして工具とメンテナンスの両輪なのです。

しかし、昨年来の米中貿易摩擦で製造業に影響が出始めて、今年、新型コロナウイルス危機が起こって「人」と「物」が動かないという未曾有の事態になったのです。例えば、家電品を例にとると洗濯機でも在庫切れになっている製品は納期末定という事態なのです。これは、洗濯機もいろんな部品をアセンブリして完成品になるので、何か一つの部品の供給が止まればストップになる事を意味しています。部品はグローバル調達になっているケースが多く、新型コロナウイルスで生産ができない国が多くなっているのです。正しく、SCMが分断されると完成品が出来ないことを証明しているのです。

2. 未曾有の危機に対処

右掲は、前号でもご紹介した感染度合いに応じた基本的対応策です。新型コロナウイルスの危機では、「3密」(密閉・密集・密接)という言葉が有名になりましたが、「人との接触機会を減らす」という事が根本的な対応策なので異常事態宣言を発令して「Stay Home」という言葉が合言葉になったのです。前号では、テレワークが急浮上したと書きましたが、10人以上の集会や会合を自粛する事になったのです。この結果、異業種交流会や営業会議もZOOMなどを介して行う流れになったのです。

感染状況で区分した3地域の特徴と対策

	特徴	対応策
地域感染拡大警戒	<ul style="list-style-type: none"> 1週間の新規感染者数や感染経路の追えない患者数が前の週より大幅増 医療の受け入れ能力の逼迫性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 外出自粛要請 10人以上の集会・イベントや多人数の会食を避ける 一斉臨時休校も選択肢として検討
地域感染確認地	<ul style="list-style-type: none"> 1週間の新規感染者数や感染経路の追えない患者数が前の週より一定幅の増加に収まる 	<ul style="list-style-type: none"> 50人以上の集会・イベント参加は控える 密閉、密集、密接の「三つの密」を回避し、リスクの低い活動は実施
感染未確認地域	<ul style="list-style-type: none"> 直近1週間に新規感染者がいない(帰国者を除く) 	<ul style="list-style-type: none"> 屋外スポーツと観戦、文化・芸術施設の利用、参加者を特定した地域イベントは、リスクが低ければ実施 「三つの密」の回避は不可欠

このように、「人と接触しない」という風潮が長く続くと風土として定着する可能性が高くなるのです。例えば、異業種交流会に参加する動機の中に懇親会で憂さを晴らしたいというもののあるのです。飲食のパワーで日頃、

社内では言えない事を吐露してストレスを緩和しようという方法なのです。このような要素は意外に大きいので、ZOOMで交流会をしても懇親会はないのでZOOMに参加しようと思わなくなり異業種交流会離れになるのです。特に、月会費を納める団体は脱会する人が加速化する危機なのです。

また、営業も変化するのです。大手企業の購買窓口は新型コロナウイルスをキッカケに訪問を拒否する流れになり、事前に要件を開示してアポをとりZOOMやSkypeでテレビ会議というスタイルが定着するのです。この「事前に要件を開示」という事が重要なポイントです。従来型の営業ではお客様に訪問して要件を済ませた後、ついでにアポなしでお客様の近隣の方々とコンタクトをとる事が出来たのですが、この「ついで訪問」が不可能になるのです。他部署の方と面談しようとする事前にアポとりする必要があり、新規の方とは紹介がない限り面談する機会が生まれません。これは、最近の若い人の気質に通じるので定着する可能性が高いのです。

3. PFB(プラットフォーム・ビジネス)

名古屋の羽根田商会佐藤社長が同社の社内報で「元の世界には戻らない」と警告を発して、この長い異常事態が終息した暁には、新しいビジネス・スタイルが定着していると主張されています。前項のZOOMやSkypeなどのツールを使うことは従来型の「御用聞き」型の営業には非常にピンチなのです。何故なら、「御用聞き」の訪問動機が納品という事なので、例えば、リピートする消耗品でもネット調達に切り替わってネット業者から調達するので訪問の機会が消えてしまうのです。

この危機を前提として、今から対策を打つ必要があるのです。第1項でU字曲線の付加価値が高いメンテナンスまでビジネス領域を拡大していると書きましたが、佐藤社長の予言「元の世界には戻らない」を前提とするとビジネス規模が大幅に縮小する可能性が高いので、もう一段上の対策が必要なのです。つまり、既存の延長線上で考えていると既存ビジネスが減少してしまうのです。その上、新規開拓がままならない状況なので、新規のビジネスを今から模索する事が重要課題です。

そこで、既存客に対して新しい「モノ」や「コト」を提供する事を洗い出す訳です。1項で紹介したU字曲線で「専門技術」が残っているのです。今まで「定番品」を御用聞き営業していた会社が、リピート品に着手するだけでも資金と在庫スペースが必要という課題がありました、その先の機械のメンテという分野では提携する業者という課題がありました。それらは「資金」や「人脈」で解決できる物ですが、「専門技術」という最高レベルの領域なのでさらにハードルが高いのです。

しかし、本来は物販(例えば、機械工具商)をモデルに考えるとベース顧客をプラットフォームと考えれば、そのお客様にある照明器具をLED化したり、エアコンや換気扇のレイアウト設計して冷暖房効率を高める提案という事が見つかるのです。これらは「専門技術」と言ってもハードルは低く目に見える物ですから営業員の意識問題なのです。例えば、LEDでも工事が簡単な製品が出ており、現場で自身でも取り付けることが可能な物も出ているのです。さすがに、エアコンや換気扇のレイアウト設計となると「専門技術」のレベルは難しいですが、お客様も普段から感じているレイアウト変更があるので聞き出す能力がポイントになるのです。問題点を聞き出せば、工事が絡むので専門の業者に依頼する事が可能になるといふ善循環になるのです。

4. 試行錯誤で企業の「若さ」を維持

未曾有の危機に晒されているのですが、緊急融資や雇用調整の制度を活用して企業が生き延びることが大前提です。企業が稼働するには従業員が必要であり、可能な限りテレワークや時差出勤などの対応が重要になりますが、それでも、仕事量が減少すると思われます。ヒマになった時間をどのように活用するかが「元の世界には戻らない」のキーになります。この時期にこそ試行錯誤が重要です。

試行錯誤という言葉を頭で理解しても、現実には、その一步を踏み出す事が非常に難しい方が多いのです。「未体験」という事なので躊躇するのです。この躊躇する「不安」を吹き飛ばすのが「信念」なのです。私は、「若さ」＝「信念」x「実績」x「希望」とサミュエル・ウルマンの「青春」という詩から公式化していますが、トップに位置するのが「信念」なのです。この「信念」は回数を重ねる度に強く高まるので、何事も身近な事(すぐに結果の出る)から着手して成功体験を積み重ねる事で「信念」が生まれ、それを後付けする「実績」が伴うのです。「実績」には、成功も失敗もあるという両面性が必要です。試行錯誤ですから失敗して凹たれては、何事も覚束なくなります。まさに、「失敗は成功の母」と感謝して教訓として反省して次なる方法を試すことが大切です。

「信念」が高まり「実績」が伴ってくると自ずから「希望」が湧いてくるのです。「希望」すなわち「あの方にこんな風にして貢献しよう」という喜びに満ちた夢が膨らむのです。こんな状態の人を育成できれば、企業は「夢」があふれて「若さ」という活力が増すのです。サミュエル・ウルマンは「若さは肉体の若さではなく精神の若さをいう」としていますが、このお客様にこんな風なことを提案しようとなれば、真のプラットフォーム・ビジネスになり、ビジネスの領域がドンドン拡大して「販売」だけの状態から脱皮できるのです。何事も未知な事には「壁」を突破する精神エネルギーが必要で、その根底が「信念」x「実績」なのです。

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