

「もとの世界に戻らない」①

1. 「新しい生活様式」の課題

政府が非常事態宣言を延長するにあたって「新しい生活様式」を発表した。「3密」を回避するのが原則で「非接触」の視点で「ソーシャル・ディスタンス」や「マスク」を励行し、積極的予防として「うがい・手洗い・洗顔」の励行するように発表しました。その中に「新しい働き方」として

- ①テレワークやローテーション勤務
- ②時差出勤
- ③会議や名刺交換のオンライン化

を提言しています。この3課題を中小零細企業に求めているのですが、大きな課題になっています。ローテーション勤務や時差出勤は雇用調整助成金などの支援があるので比較的容易に進めやすいのですが、テレワークや会議などのオンライン化が急激な変化なので「何から手をつければよいか分からない」というのが現状です。

また、「通勤7割減」に関して、国立情報学研究所とキャノングローバル戦略研究所のグループが実施したシミュレーションで興味深い結果が出ています。それは、

- ①自宅から職場までの距離が2.5キロ以上の人を全員テレワークで在宅とすれば、逆に2.5キロ以内の人が全員出勤しても、人の移動は8割減り、さらにエリアが186に分断されるため地域ごとの人の交流が大幅に少なくなる
- ②自宅から職場までの距離を考慮せずにテレワークなどを行う場合は、出勤する人を29%に抑えれば人の移動は8割減らすことができますが、地域ごとの人の交流を完全に遮断することはできないことが判明した

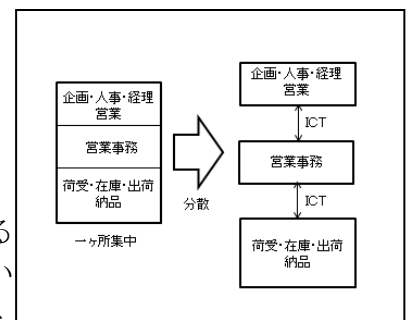
であり、特に、①の通勤距離が2.5km以内という事がクローズアップされたのです。一般的な感覚では、パートやアルバイトの方は事業所の近隣に住んでいて、社員は公共機関を利用する通勤手当の上限が高額(月15万円まで非課税)と改正されており、住宅事情などから遠距離通勤が多くなっています。この傾向は求人難を背景に中小零細企業でも同じです。

また、BCP対策という面で、新型コロナウイルス危機は、感染者が出ると濃厚接触者も自宅待機となるので一か所に集まって事業展開する従来型企業では事業を継続できないリスクが発生したのです。事業が継続できないとなると、直接的にはお客様に迷惑をかけ、仕入先等パートナーにも影響を与え、その上、社員の雇用面にも大きな影響を与えるのです。今回のコロナ危機では雇用調整助成金が用意されているので、満額とは行かないですが給付されるのでトータルで見れば余り影響がないのですが、急激な収入減になり当座資金に困ることケースもあるので、通勤時に「非接触」である徒歩・自転車・マイカーなどの出社可能圏内(2.5km)という事が浮上したのです。

2. ネットを活用した分散型経営

右掲は、「通勤距離2.5km」から出て来た部門分散の構図です。従来型では、本社に全部門が集中している中小企業が多いのですが、例えば、製造業では工場を地方へ移転させて、本社を小さくして都会に残すという形態が多くなっていますが、商社系ビジネスでは、未だに同じ場所に集合しているケースが多いのです。

先の製造業の場合、都会では環境問題や従業員確保が難しくなっているので工場を地方に移転して、地元の現金収入の場として労働者を集めているケースが多いです。工場長などの要職だけを正社員として、残りはパート

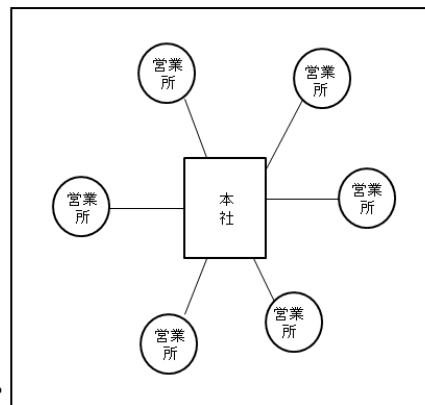


やアルバイトという形態です。本社から来る生産計画に基づき製造して一時保管した上で出荷指示で運送便にて配送する流れです。本社と工場間にネットワークを構築して、本社より製造指示をして、生産と在庫を共有化する事で営業面で支障が出ない仕組みに構築されています。現地の最低賃金が大幅に低いので製造・在庫・出荷にかかる人件費が安く抑えることが可能なのです。

この製造業のスキームを商社が取り入れると、例えば、現場部門だけでなく営業事務も郊外化が可能になるのです。仮に、家賃とすると郊外や他府県のローコストな物件が得られるのです。勿論、地場の最低賃金も低くなっていますから人件費も低く抑えることが出来るのです。さらに、ネットワークで内線化が可能なので本社にかかってくる顧客のリピート注文を問題なく処理できる上に、新規案件には内線で本社の営業に繋ぐことが出来るので、あたかも本社と営業事務が同じフロアにいる印象を与えるのです。

3. ICT時代の分散型経営

右掲は、スター型ネットワークによる分散経営の構図です。この構図にある営業所は、従来の所長・営業・事務・現場要員などが一ヶ所に集まるものではなく、新しい生活様式から生まれる少人数の営業所分散です。極端な例では、本社より出荷指示をして営業所でパートが出荷・納品するというケースもあるのです。この場合、お客様に密接した場所に設置するので、緊急時にも即出荷できるというメリットを提供できるのです。営業は従来通り本社よりお客様に向かうのですが、納品に縛られないので営業に専念できるメリットがあるのです。



例えば、愛知県のH商会では、大手メーカーの工場展開に追随して、現地に小さな営業所（現実的には住居兼営業所）を設けて、在庫管理や出荷納品を3PL業者に委託する形式で、メインの大手メーカーとその関連企業を少人数（多くは1人）で営業しています。H商会のS社長は、ICT時代なので遠隔地に立地させても「離れ小島」という疎外感はなく、LINEでテレビ会議を告知して、営業所ならパソコン、移動中ならタブレットやスマホで頻りにコミュニケーションが取れるとの事です。伝えたい要件をデータ化しておけば、画面共有機能で見ながら会話できるので、逆に、一ヶ所で集まるよりも頻度や速度そして理解度が良くなるとおっしゃっています。この事から「もとの世界には戻らない」と警鐘を鳴らしておられるのです。

4. 非接触時代の営業スタイル

先の愛知のケースでは、納品という機会を意図的に3PLではなく自社に振り、半ば必然性を持ってお客様に接近する事が可能になっているとの事ですが、新しい生活様式では、お客様もテレワークになる可能性が高まるのです。工場には管理者が交代勤務して、各業務の実務者はテレワークというスタイルなのです。これでは、納品機会に面談するのはノーチャンスになってしまいます。

このピンチを克服するのが従来から言われている提案営業なのです。テレワークの実務者や現場にいる管理者にメールやテレビ会議などでコミュニケーションする機会をメイクする能力がポイントになります。「こういう事で困っていませんか？」と資料をメールなどで送付して、「見て頂けましたでしょうか？」と催促してレスポンスを得て対応する流れになるのです。まさに、「こういう事で困っていませんか？」という企画能力なのです。確かに、納品に行かなくなったので移動時間が大幅に浮いて来るのです。この時間を企画につなげるセンスが新しい時代に必須課題となり、つまり、営業の切り出し話法が「こういう事で困っていませんか？」という企画をメールなどで送付して、フォロー電話で話題を展開するという流れに変わるのです。

私は、25年前に「21世紀は企画の時代」と確信して、経営コンサルタント会社を創業したのですが、お陰様で「Faxちらし・3段活用マーケティング」手法で企画を中心してお客様をリードして来ました。コツは「半歩前に行く」という事です。平素よりお客様の状況に関心を持ち、その流れを把握して必要な企画をメイクする手法です。特に、「イチオシ情報」という啓蒙の企画で役立つ手法になりました。商品売るという点ではお客様の企画が優先するのですが、啓蒙する面ではトレンドやシーズン性を把握してお客様に半歩前に行く提案をして参りました。この経験が活かされる時代が到来したと実感しています。真の提案型営業が求められる時代と確信しています。