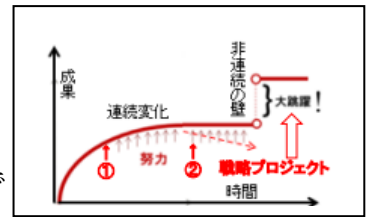


身近な「変容」で「非連続の壁」を突破

1. 「非連続」で変容.

右掲は671号に使用したグラフです。事業にはベースになるものが重要で、それはグラフのように導入期⇒成長期⇒成熟期⇒衰退期というライフサイクルの法則に従うのです。これはグラフの連続変化の部分です。①の成長期は努力が業績になって現れるのですが、成熟期になると業績が頭打ちになり②のようにある時期から努力が実らなくなり業績が悪化するので。「天地自然の理」という言葉がありますが、何事も競争関係に晒されているので永遠に栄えることはないのです。



この状況から脱出する為に「戦略プロジェクト」を練る必要があるのですが、経営状況のタイミングが大切です。「慌て者の失敗」と「うっかり者の失敗」という2つの言葉がありますが、まだ、成熟期に入った当初なら陰りは実感しないので「戦略」に身が入らない「慌て者の失敗」になりかねないし、ニッチモサッチモという状況では資金的な余裕がなくなり思い切った戦略を打てないという「うっかり者の失敗」になります。このようにタイミングが難しいのですが、グラフに示すように「非連続」な流れ、即ち、既存とは異次元な戦略を打ち出す必要があるのです。

例えば、コロナ危機になって飲食業は自粛要請などで「人が動かない」状況になり業績が急変していますが、その中で、自社の得意分野でネット販売する「ゴースト・レストラン」という方向へシフトして新機軸を打ち出しているケースがあるので、業態を変化させる事も「非連続」になるのです。新規の事は知名度や経験が不足しているので「導入期」という試練が待っていますが、自社の得意分野で「売り方」を変えるので試練を乗り越える可能性は高いのです。

この飲食業界に絞るとビジネス街で潤っていた地の利はテレワーク化によって消滅しているのです。広告業界の雄である電通は本社ビルを売りに出して、そのビルにテナントとして入居する方式で売却による資金を得るとの事です。これは、電通ではテレワーク化が進んでおり、出社率が2割に過ぎないという事なのです。電通本社は新橋・汐留というビジネス街にあり、この地域の企業もテレワーク化で出社を抑えていると推測できるので、ランチは勿論、アフター5の飲食が激減しているとの事です。飲食店にとって、選択肢は休業か自粛要請に応じて人員を削減して時短するか2択の状況ですが、そこに「ゴースト・レストラン」という活路が出て来たのです。

2. 「非連続の壁」を低くする

前項のグラフでは、非連続の壁として表していますが、壁を低くするのが飲食店の「ゴースト・レストラン」という事例です。施設も人も食材も揃っているのに「売り方」を変えるという発想で新機軸を打ち出しているのです。これは身近なところで変容した例です。「変容」を辞書で調べると「姿や形が変わること」とありますが、「売り方」を変えるという事も立派な「変容」なのです。タナベ経営は「レジリエンス戦略」と打ち出して、「有事の中でも会社をサステイナブルに回復・成長させる「レジリエンス戦略」の推進を決断し、自社をアップデートする時が来た。新しい社会のためにファーストコールカンパニーへの道を切り拓こう。」と呼び掛けています。カタカナ語が多い業界ですが「レジリエンス(resilience)」を調べると「外的な衝撃にも、ぽきっと折れることなく、立ち直ることのできる「しなやかな強さ」のこと」という意味です。昔なら「V字回復」という言葉なのですが、コンサル業界は新しいカタカナ語を持ち出しているのです。

煎じ詰めると外圧に負けないで「不採算」を縮小して一度バネのように縮みこみ、その反発力を利用して新機軸に取り組むという事になります。「ゴースト・レストラン」は来客に依存せず、同じスタッフで同じ施設でテイクアウト用の料理を開発してネット販売やウーバーイーツのような業者と提携して「売り方」を変換する事がポイントになるのです。他の業界でも既存を活かした売り方変換で非連続の壁にチャレンジする事例が出ています。既存分野でネット販売するのなら「人・技術・物」の3要素で継続性があるので着手しやすいのです。

3. 発想を転換する

アップルがスマホと同じように電気自動車を水平分業で事業化するというニュースがあります。既存の自動車メーカーは垂直分業が主流なので、アップルのビジネスモデルが成功するか否かに興味があります。自動車は部品点数が多い上に生命が絡むので、水平分業はオープン・イノベーションに近いですが、どのような水平分業なのか明らかになるのが待たれます。恐らく設計は自社なのでしょうが、実際の開発や生産をグローバルに展開して個々の品質を担保するのでしょうか、ミクロの正解を積み重ねてもマクロの正解になるとは限らないので、自動車という製品でどのようにバランスを取るのか興味があります。また、スマホと違ってアSEMBルする工場は大規模になるので下請けで可能か否かと興味深いです。

このニュースからも分かるように発想力が重要です。スマホで成功したビジネスモデルから発想する能力、つまり、小さな物という先入観念にとらわれずに電気自動車も水平分業と発想する能力です。よく「あれは〇〇だから出来る事」と言いますが、「あれ」を分解すれば自己に取り入れられる事があるのです。そこから始めれば、必ず順に切り拓かれて次第に〇〇に近づいていけるのです。たぶんアップルは相当手こずると思いますが、局面毎に乗り越えていけば到達できるので、経営者は待つ事が肝要であり、十分な資金力が必要になります。事業への投資ですから、ホンマに諦めた時が失敗なので、やり切る支援力が重要です。

弊社は、中小零細企業のお客様の近代化を支援しています。例えば、営業はアグレッシブでなければならないという概念は非接触時代には発想を変える必要があります。何故なら、お客様に会えない時代なのでアグレッシブも視点を変える必要があるのです。弊社は創業時からFaxとHPの組合せにメール販促を付加して新規獲得に貢献しています。「探客8割、営業2割」の考え方で「無人探客」の為にターゲットを絞ってFax番号やメール・アドレスを収集して情報発信し、そのレスポンスに対応する「手順・ツール・トーク」を指導することで商談締結力を高めています。

近年はFaxは相手の紙などを使うので新規開拓では採用せずにメール販促にシフトしています。また、発想を変えて「探客」を弊社にアウトソーシングする事でお客様のビジネス速度を速なっています。要は見込客が現れる事が営業をアグレッシブにする方法と発想を変えたお客様が「探客」をアウトソーシングして成功されているのです。

4. 身近な変容をアウトソーシングで

前述のように変容する発想を大企業ならプロジェクトチームを組んで、しかも関連する専門業者の支援を受けて進める事が多いのですが、中小零細企業ではこの外部を専門業者を活用する発想力が欠けているのです。内部で解決できれば人件費だけで済みますが、恐らく社内の反応は「ええっ！」という状況が多く、この拒否で実行に移せない事が多いのです。つまり、発想が出来ても実践に移せないのも何も始まらないのです。

この結果、人材不足に悩み、前に進まずにボヤいているか、外部を活用して前へ進めて自主的近代化に向かうかの差になります。「実践力」と言いますが、自社だけではなく社外の能力を活用できる企業が伸びているのが現実です。弊社は、中小零細の3つの課題として、

1. 発想して決める能力 (コンサル)
2. それを具現化するデザインと発信する能力 (デザイン)
3. 発信の結果をPDCAするシステム能力 (システム)

と考えワンストップで提供できる三位一体型サービスで貢献しています。

身近な変容を行う必要があるのですが、このように中小零細企業の場合、適切な人材が不足しているならば、アウトソーシングで補完する事をお勧めします。テレアポ会社も数多くあるので、活用の仕方ですら自社の変容速度が格段にアップします。社員にストレスをかけるのではなく、身近な変容を進めるのが肝要と考えています。

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