

今さら聞けない#29・・・企業のフレイル対策

1. フレイル対策

高齢化社会になり「フレイル対策」を呼びかけられています。右上は東京都医師会のHPからコピーしたものです。「運動」と「社会参加」と「栄養」の3つの視点で描いています。右下は国立長寿医療研究センターのHPからコピーしたもので「運動」の視点で描いています。

私自身も高齢者になり「フレイル」(か弱さ)対策して健康寿命を延ばしたいと自助努力しています。つまり、

「健康」=「運動」x「食事」x「社会」

と公式化して、

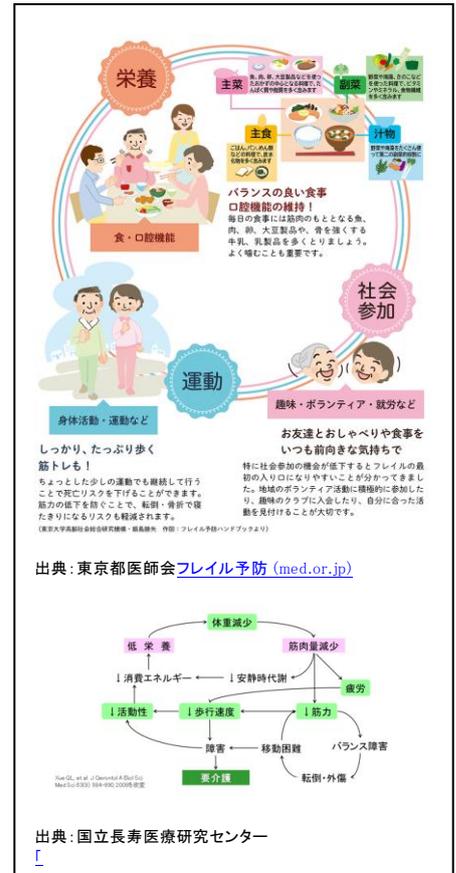
「運動」は自宅と事務所を徒歩で2往復する

「食事」は自炊で塩分を控え目にする

「社会」は百歳現役で働く事と地域社会との交流

と具体的に実践しています。

それでも、肉体的な衰えが出ており、一昨年の大手術(大動脈を人工血管に)を境として免疫力が低下してアレルギー体質になるのと歩行速度の低下を実感しています。そして、「疲れやすい」というよりも怠慢になり「まあ、いいか」と看過する「ネグレクト」が多くなっています。この対策として、ルーチン化して手をつけるように心がけ、さらに、「さあ、やるぞ」と意識的にスイッチを入れるようにしています。このような対策を持続できるようにしています。



2. フレイルに陥る罠

企業も人の集まりなので年々高齢化する宿命があります。特に、'21年に襲来したコロナ禍で経済の低迷と「3蜜回避」で人との接触を避けるようになり、例えば、リモートワークなどの非接触が広まり会議もZOOMなどでオンライン化しました。私のような職業では、お客様の会議に参加するので早朝に出発する事が多かったのですが、オンラインになり資料を中心として会議で出張することがなくなったのです。会議としては事前に資料を作成するので「怪議」ではなく、落どころを明確にして「情報共有」がメインになりました。

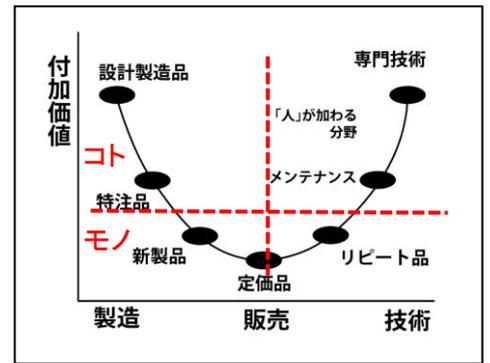
また、政府が救済措置として新型コロナ雇用調整助成金を出したので社員を休ませるようになり、製造業では現場で業者に発注するのではなく、消耗品で品番が分かっている商品は事務係がネット購入するようになり、コロナ規制が解除されても発注形態が元に戻らずに2割ほどの商品がネット購入になったのです。従って、現場で注文を聞けるようになっても戻らない況になり、納品を中心にして訪問営業するスタイルの大ピンチとなったのです。

関係マーケティングは人に会う機会が重要ですが、その機会が減少するのは「フレイル」で言えば「運動」が不足する事で筋力が衰えることにつながります。「運動」の量が減少すると食事にも影響して「栄養」摂取力に影響し、さらに「運動」の量が減る悪循環になります。この結果、人と会う機会が減り「社会」性が薄くなって行き「孤独」化して、ついには「要介護」へと進行する訳です。企業で言えば「赤字」になり、ついには「破産」に追い込まれるのです。

企業としては「運動量」を回復する必要があります。その為には「商品」と「人」の両面で活性化する必要があります。コロナ禍で人手が減少し高齢化した状況から脱出するためには「求人」も一案ですが難しい時代になっています。

3. 企業のフレイル対策

第1項で掲げた国立長寿医療研究センターの「運動」の視点、ピンクでマークされている「低栄養」と「筋肉量減少」の2点が挙げられています。まず、「低栄養」は企業では「活力」に当たり、「商品」と「人」の両面で活性化する必要がありますが、どちらも至難の業で簡単には解決しないものです。しかし、「視点」を変えると違ったものが見えて来ます。右掲は付加価値のU字曲線と呼ぶものですが、ヨコの点線で「モノ」と「コト」に分かれ、タテの点線で「製造」と「サービス」に分かれます。物販業はヨコ点線の下部「モノ」の世界で仕入れて販売する世界です。この領域では幅広い調達力と資金力で大量仕入れして原価を下げるのがキーになりますが、品番のある商品は大手がネットで販売する時代になり「競争力」がなくなり、関係を維持する基本ですが収益を稼ぐ別の手立てが必要になっています。これは製造業でも同じで従来の技術で生産できる分野から新規の技術が必要な分野への進出が課題になります。



つまり、「低栄養」の状態から脱出することが大切ですが「モノ」から「コト」のシフトです。「コト」の世界は個別性が高く、しかも「質」を要求するので価格競争が比較的緩やかになります。例えば、「特注品」や「メンテナンス」では人件費が企業間で大差がないので比較的価格競争になりにくいものです。ただ、「人が加わる分野」とありますが、「センス」という人の感性がものをいう世界なのです。つまり、お客様の要望を的確に把握して対応策を提示する必要があります。「特注品」はこだわりの逸品になりますし、「メンテナンス」でも工法が幾種類もあるので現場に適した工法を選出することがポイントになるのです。

4. 「やる気」を後押し

人のフレイル対策の第一歩は「行動」です。老化で筋力が低下する事を防ぐアンチエイジングに取り組むことが大切です。例えば、スポーツジムやゴルフなどが考えられますが、誰でも意識的に出来る運動はウォーキングです。コロナ禍で外出を控えた時期に大きく差が出ました。外出を最低限にした方は運動量が減り、人に会わないので社会性も減り、その結果、食事をとる力が減退して体力を落とし、その結果、「鬱」に向かう最悪のケースの方が多く出たのです。反対にブランドゴルフなどを維持した方は目立った変化は起こらなかったのです。

企業、特に納品営業を行なう物販業の方はコロナ禍で品番がある消耗品はネット販売に奪われているので「モノ」の世界だけではお客様との「関係性」が低下しているのです。その結果、売上が低下しているので、何らかの方策で反転攻勢をかける必要があります。「品目数を増やす」か「深堀して高機能」の二択になりますが、品目数を増やすにも高機能な物を提供するにも今までとは違ったセンス(商品への感性)が必要になります。新しい品目は既に他社が手掛けているケースが多く、高機能な物は必要以上の機能になり、その上、高額になるのでお客様のニーズとマッチさせるには現実とのギャップが大きいのです。

筆者は、このような背景を考慮して右掲のチラシのように既存商品の中で営業が現場で紹介しないものをピックアップして、「働く姿を見よ！」と労働環境の改善を提案しています。つまり、現場の「声なき声」を代弁する形で共感を頂くことで、現場との関係性を強化するように支援しています。物を売る前に「関係性」を取り戻す戦略的意図を込めています。なかなか難しい戦略ですが、現場の方にフレンドリーな企業として認識して頂き、新規品の際に選んで頂ける FCC の地位確立に貢献しています。



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