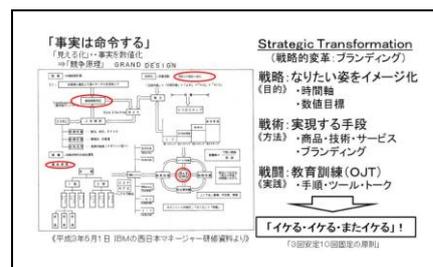


今さら聞けない#84・・・「戦略的変革」

1. 「競争原理」

右掲は、サラリーマン時代にIBMの管理職向けにシステム開発について話した資料の中にある「競争原理」に関する1頁を中心に書いています。当時（'90年10月）は次年度に投入される念願の高級乗用車に対応する改善活動を展開していました。それまで、大衆車中心の販売店だったが、高級車ブームで待ち焦がれた時でしたが、高級車を販売する為の体質になっていなかったのが実情でした。



まず、一番の取組課題が下取りを強化する事でした。大衆車の下取り車は金額的にも少額ですが、高級車になると高額なクルマが多くなるのです。つまり、客層がガラリと変わってくるので、営業所の改善でサービス・イノベーション(SI)活動から始まり、いわゆる5Sを徹底してスッキリとした整備工場を目指す活動を始めており、その一環として中古車部の改善を始めたのです。下取り車は必要な書類が揃って初めて名義変更などの手続きが出来るのですが、業者経由の販売では書類が揃わないケースが多く、入庫してから長期間ヤードに滞留する状態だったので、オンラインシステムで中古車部が書類完了を入力するまでの日数を管理するようにしたのです。この結果、平均の滞留日数が一桁台になって大きく体質改善が進んだのです。

つまり、「高級車販売店」になるという戦略目標に対して、課題点を書き上げて、それぞれシステムで進捗を「見える化」したのです。その最大の貢献は割賦販売の自社化でした。当時は、消費者金融が盛んで自動車の代金を自分で調達する時代でしたが、「割賦販売比率」という項目に着目すると、その後、高級車販売も手伝って1台あたりの手数料収入が20万円近く跳ね上がり、当時、年間1万2千台販売だったので手数料収入が24億円も増加して、好決算の一因になりました。そのポイントが営業所間の項目毎のランキング(競争原理)だったのです。

2. 「見える化」でスムーズに

つまり、Strategic Transformation と言っていましたが、「高級車販売店」になるという大きな目標があり、その為に社内風土を変える必要があったのです。例えば、下取り車の例を前項でご紹介していますが、クルマが入庫しても必要書類が完備しないと廃車も販売もできないのです。従って、長期間滞留すると「生もの」のように価値がドンドン低下するのですが、高級車の下取りの場合、高額になるので評価損が顕著になるのです。必要書類のスピードUPで中古車部は赤字体質から年間1億円以上の利益部門に変わったのです。

風土を変えるには諸事情で、なかなか進まないケースが多いのですが、オンラインシステムで書類管理をすることで個々の状況が把握できて、しかも、営業所単位で管理状況をランキングで表すとそれだけで所長のプレッシャーから所員に指導が始まり、その一助として営業所でも個別に必要な書類の入力状況が見ることが出来るようにしたのです。このように、大きな方針(高級車販売店になる)から課題を列挙して、個々の進捗をオンラインで管理して、その結果をランキングとして公表する「競争原理」を活用したのです。

風土、つまり、組織に根付いた雰囲気を変えるには相当な熱量が必要になり、その上、一つの項目だけではなく、複数の課題点があるので同時並行的に進める必要があります。この話はIBMがビデオに撮っていたので、台湾IBMの方もご覧になって、来日された時にわざわざ弊社に来られて褒めて頂いた経験があります。「改善」や「改革」は重要なことですが、なかなか着手できずに困っている企業が多いのも事実なのです。私の場合は、環境的に恵まれていたのですが、システムで「見える化」することで現場の方もストレスが軽減されて、「凡事徹底」を持続化することが出来たのです。ただ、それだけの事と思っていました。

3. 弊社の戦略的変革

前項で Strategic Transformation として「高級車販売店になる」という変革目標を掲げてシステムで「見える化」を介して展開した事例をご紹介しました。Trans(変わる) + formation(形成)であり、Strategic(戦略:先を見て)と合わせると「高級車販売店になる」という戦略目標を描くことで、いろんな課題を克服する改善活動を展開する事が出来たのです。

この概念を弊社にも当てはめて「2025年7月事業承継」と戦略目標を掲げました。右掲は6年前に弊社が中小企業家同友会の所属支部で発表したパワーポイントの表紙です。「事業承継」という大きな目標を掲げて、諸問題を解決することを列挙しています。まず、財務体質の改善を挙げ、それをベースに人材育成や社外環境を善くすることが最大課題であり、それを実現する「学・術・体」を課題として、「飛んでもない発想があるか？」と期待を込めていたのです。

実際に、この6年間で財務内容が好転しており、さらに、新社長は主要顧客でかけがえのない存在になり社長様の手足となって信頼を得るようになっていました。そして、当初、想定外だったのですが「AI」が登場して、その代理店にもなり、新しい技術を使いこなすようになっていました。お陰様で自立の自覚ができたようで遅くなっています。

結果的には無事に事業承継が出来ているので「成功」という判断もありかと思いますが、まだまだ、課題が沢山残っています。例えば、人材の面でも若い社員を獲得できていない状況なのですが、これは「縁・運・つき」の領域なので、新社長の活動で良「縁」を得て、新しい「運」をもたらして欲しいと思っています。「つき」はその後にやって来ると期待しています。

2025年7月 事業承継

令和元年 7月24日

13. 6年かけて事業承継①

日本ジャワ工業の前身社長
経営改善率20%
経営者比率50%

中小企業家同友会「3つの目的」

1. よい会社を目指そう → 自主的近代化と強靱な財務体質 (見える資産)
2. よい経営者になろう → 人材育成 (高士)
3. よい経営環境を目指そう → お客様、仲間、金融機関へ (見えない資産)

↓

まずは、ベースを確保して
順次、自分の道を切り拓く

14. 6年かけて事業承継②

心: AMI(仲間)
観: 情報で先進的経営
学: Faxマーケティング
術: Faxからし
体: ちらし制作

心: AMI(仲間)
観: 情報で先進的経営
学: 情報システム
術: システムエンジニア
体: アプリ開発・運用

(Strategic Transformation)

企業なら100%普及のFaxから始めHP、システム…次は?

14. 6年かけて事業承継③

1. 基本業務 (経理・総務) 1ヵ月目

2. 基本業務 (営業) 1ヵ月目

3. 基本業務 (生産) 1ヵ月目

4. 基本業務 (物流) 1ヵ月目

5. 基本業務 (情報) 1ヵ月目

6. 基本業務 (その他) 1ヵ月目

飛んでもない発想はあるか?

プログラマー

システムエンジニア
(術は双葉より劣し)

故郷井社長・プログラマーより「ストッカー」を目標した

4. 「想い」で戦略的変革

ナポレオン・ヒル著「思考は現実化する」が有名ですが、その要点は右掲の4つと言われています。まず、「明確な目標」がありますが数値的な目標だけではなく、それを達成した時の「姿」をイメージすることがポイントです。イメージ出来れば「共有」が可能になるので重要なものです。イメージが出来れば、潜在意識となり関連する情報を「引き寄せる」効果を発揮します。例えば、前項の「飛んでもない発想があるか？」という潜在意識に「AI代理店」のキーワードがピッタリ当てはまり「情報」を捕まえることが出来たのです。普段ならメールで来る怪しい情報なので読み飛ばしていたのですが、何かのご縁で「ピン！」と閃いて始まったのです。「行動」に移して、AIのEラーニングを受講して経験を積んで、いろんな事にチャレンジして問題解決に役立てています。こういう経験からも「思考」を「想い」と置き換えています。

「戦略的変革」はどの経営者も望むものですが、特に、中小零細企業では現実の課題に押し流れてしまい、社員を巻き込んだ風土改革になることは稀有なケースになりがちです。この解決策の一つは「イメージ」を共有することから始めることです。よく「ビジョン」と言いますが、それをイメージ化して自身もブレないように「潜在意識」に刷り込むことが重要です。潜在意識から「引き寄せ」効果もあって、イメージを共有する人たちも行動に移しやすくなるのです。当然、行動に移せば失敗することもあり得ますので、イメージを実現しようとする姿を挫折克服のエネルギー源にすることが大切です。勿論、全員が共有して、挫折を乗り越える支援をしようことで風土化して新しい環境に変わって行きます。時間は弊社の場合、6年の時間を要しましたが、根気よく進めることが「縁・運・つき」をもたらすと考えています。

- ・明確な目標
- ・潜在意識
- ・行動を起こす
- ・挫折を成長の糧