

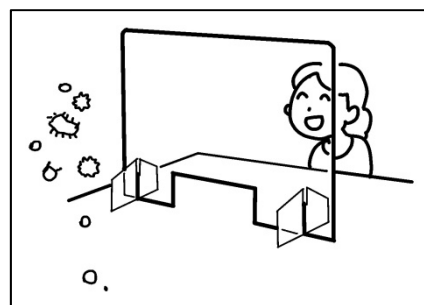
売上減というプレッシャーに押しつぶされそうになっていますが、皆さんの会社は如何でしょうか？  
今が精一杯というのが本音でしょうが、ライバルが虎視眈々と貴社のビジネスに狙いを付けています。  
貴社の戦略シナリオは大丈夫ですか？ 栩野

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

## 「まさか」に備える

新型コロナ危機で緊急事態宣言が発出されて自粛要請が出てステイホームと「人」の動きが止まり経済活動が大きく停滞しました。「人」の動きに依存する飲食業や観光業などでは壊滅的とも言われる影響が出ました。例年インフルエンザが流行して感染すると「休む」と個人の範囲で済んでいましたが、新型コロナの場合、対応する薬やワクチンがないという事で感染者だけでなく「濃厚接触者」も検査を受け休むという事になりました。また、「クラスター」という言葉が頻繁に使われるようになり、濃厚接触者が次々と感染する状況が現れて「感染経路」の分析が重要になりました。

BCP対策と言いますが、今回のような事態を想定した対策を講じていた企業は少ないように思いますが、中でも社内の「3密」(密閉・密集・密接)回避が急務の課題になったのです。右掲は透明パネルを使って飛沫感染を防ぐイラストですが、座席も対面しないように工夫する事になり出社できる人数が半減する事態になったのです。まさに「まさか」という事態なのです。その解決策として「テレワーク」が大きな課題になりましたが、中小企業の場合、十分な対応が取れた企業は少ない状況だったのです。



さらに大きな「まさか」が企業に襲い掛かったのです。それは、世界規模で「パンデミック」となり「人」の動きがとれなくなり、世界経済に大打撃を与え、しかも、出口が見えないトンネル状況で長期化したのです。例えば、直接「人」の影響を受けない製造業でも貿易が止まり「物」が動かない影響を受けて操業度が大幅に低下したのです。この外部環境の激変で弊社のお客様は製造業に物を納入する企業が多いのですが、3月に前年比10%、4月に15%、5月に25%と大幅な売り上げ低下になったのです。

## 「敵を知り、己を知れば、百戦殆うからず」

当然、国の制度融資を受けたのですが、低利で据え置き期間があっても負債には違いなく、それも長期化すると金額が大きくなるのでコロナが終息した後、財務体質が悪化しているのが企業活動に大きな影響を与えかねないのです。

弊社のお客様では長期的には20%程度の落ち込みと想定していますので、蓄積する負債額は比較的少ないのですが、飲食関連では「3密」回避で席数を半減する事になるので、どうしても「売上」=「客単価」x「客数」という公式で売上が半減するのです。飲食業は粗利率が高いと言っても人件費・家賃などの固定費を賄う事が非常に難しいのです。この影響を受けて創業百年の老舗「つばらや」が閉店すると決めたのです。「ふぐ料理」のお店ですが、近年の食生活の変化で経営状態が悪化していた背景もあるようで関係者に迷惑をかけないうちに閉店する事になったのです。このように、長期化すれば財務体質が悪化するので、もともと財務状況が悪い中小企業には致命傷になりかねない状況です。

そんな中で、「看脚下」でトンネルを抜けた時の為に弊社のお客様では「V字回復」のシナリオを描く作業をしています。1月(121号)で「非連続変革」を取り上げていますが、従来からの延長線上ではない世界へのチャレンジを描いているのです。例えば、今のビジネスの周辺サービスを強化する事で、既存のお客様に深く入り込むことが可能になるのです。仮に、消耗品を納品する形態なら、その消耗品を使用する機械に着目してメンテナンスや周辺の設備改善を含めて機械販売を視野に入れるのです。当然、専門の機械屋がいるのですが、相手の状況は分からないですが廃業や人員削減などで戦力が落ちていることも考えられるのです。そして、消耗品で納品する機会を最大限に活かして「情報」を早く入手して競争優位を確保するというシナリオです。簡単ではないですが、興味深い「V字回復」の戦略になりそうです。

### ワンポイント・アドバイス

「納品営業」は生産性が低いと言われていますが、非接触の状況ではコンタクトを取れる強みと考える事が可能なのです。当然、機械屋の領域に入り込むので「非連続の壁」を乗り越える必要があります。平時なら考えられない「V字回復」戦略ですがライバルも厳しい環境に晒されているので思わぬチャンスが潜んでいると期待する事から始めるのです。まさに「敵を知り」という兵法を今こそ活用する時です。

