

新年はwiyhコロの時代の始まりになります。しかし、この2年間にDX格差が大きくなって中小企業の経営に影響を与えています。異次元と言いますが、今までと違った領域でビジネスモデルを再構築する事が重要になっています。 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。

## withコロナ時代に備えて「看脚下」

右掲は、昨年11月藤井4冠が竜王戦に勝利して「竜王」位についた時の記者会見で「昇竜」と揮毫して披露している写真(読売オンライン)です。昇竜とは「天に向かって上昇している竜。転じて、勇壮果敢で勢い付いている様子を形容する表現。」と言う事、まさに藤井竜王の勢いを表していると思います。ビジネスでも規模の差があってもどの企業にも「昇竜」の勢いを得る機会があります。この勢いを得た時にベースの事を疎かにしては砂上の楼閣になってしまい、少しの変化で崩れてしまうのです。



約2年にわたるコロナ禍で停滞していた活動が治療法や薬の出現で「withコロナ」へシフトして経済活動が活発になり始めています。この時期に大切なのは「不易流行」の考え方です。「不易」はいつまでも変わらない事であり、「流行」は時代々々に応じて変化する事です。自社のベース事業を守りつつ、新しく変化して行く事を取り入れて行く読み替える事ができます。「選択と集中」という言葉を勘違いしてベース事業を放り出して新規事業に傾注する方がいらっしゃいますが、往々にして「流行」の後追いになって思うように新規事業が成長しないで屋台骨まで崩れてしまうケースがあります。

時代変化の速度はドンドン早まっているので次々と課題が現れます。例えば、DX(デジタル変革)の波で大手が定番品をPB化して超安値で市場を荒らしているのです。ジャパネットはメーカーに自社品番の商品を製造させて、下取りやプレゼントなどの付加価値をつけて業界を席捲しています。同じようなケースが多く業界で起こっており、文具や事務機、機械工具などで小売業が押しやられています。このような背景を把握して経営戦略を練る必要がありますが、この時に重要な視点はベースは「何か」とシッカリ把握する事です。

## 「質」的向上が求められる

弊社はお客様にベースは「お客様との関係性」と話しています。確かに、「売れる商品」(品番のある定番品)は大手の通販に奪われていますが、大手がPB化しない「調達品」の引合が健在なのです。この「調達品」の関係性を活かして「売れる商品」を打ち出す事が大切です。「売れる商品」には「商品」ばかりではなく「技術」や「サービス」も含まれるのです。大手メーカーに納入するには品質上の管理が要求されて「材質」や「工程」そして「検査」などの情報を把握する事が要求されるのです。この事務的な作業は、結構、面倒なもので大手の通販会社が個別対応しない領域なのです。

このように、仕事の質的転換がポイントになるので社員の業務も変わって行くのです。しかし、社員は慣れた状況(単に右から左に納入する流れ)に慣れているので、「材質」や「工程」などの調査を行なう細々とした作業に違和感を感じる訳です。まるで被害者のような悲鳴を上げるのですが、この際に、経営者や指導者の信念が揺らいではダメなのです。ベースの信頼関係の構図が変わっているのです。これに対応しないとベースが崩れる事になる事を弁える必要があるのです。

このベースの事をシッカリと対応すれば、お客様からの信頼が増して新規の案件が出て来るのです。この新規案件が「事業再構築」の柱となるように人材を含めて対応する事が重要なポイントになります。つまり、お客様の要求が高まる流れに対応する人材育成が重要になるのです。「2:6:2の法則」と言いますが、出来る2割の人が新規事業(流行)に関与して、残る8割の人たちはベースの仕事(不易)をシッカリと守るといった構図になります。

withコロナ時代に突入しますが、今からでも「不易流行」の視点で事業を見直して、守る8割の方と攻める2割の方の役割分担を共有化する必要があります。「看脚下」という禅語がありますが、上ばかりではなく足元を固める事が大切だと痛感しています。

## ワンポイント・アドバイス

今回は「不易流行」をベースに既存事業を安定させながら、新規事業を打ち立てて成長するかという課題を書いています。中小企業は人材にも限りがあるので事業再構築を補助すると言っても迂闊に着手できない背景があります。人の問題では「2:6:2の法則」が常に付きまとうのですが、攻めの2割の存在を見極める事が先決問題です。まず、1人のリーダーを育成する事から始める事が基本です。

