

「Strategic Transformation」

1. 「戦略」とは

右掲は、7月24日に大阪府中小企業家同友会の阿倍野住吉支部で「2025年事業承継」のテーマで報告した資料の1頁です。よく、「うちの会社には戦略がない」と嘆く社員の声を聞きますが、その戦略とは何かを定義するのは意外に難しいものです。ある会社では、毎月の営業会議を「戦略会議」と名付けておられますが、毎月なので、どうしてもPDCAサイクルの一環でしかないのが現実です。

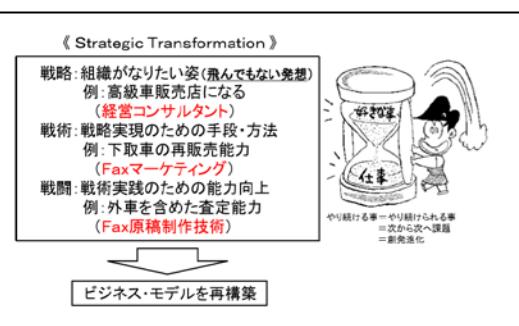
私は、「戦略」を考える際に思い出すのが日高義樹(元 NHK TV 大阪の『日高義樹のワシントン・レポート』番組担当)さんが番組の中で「米軍が新兵器の登場で戦略的に部隊を再配置することを「Strategic Transformation」と呼んでいると教えてくださった事です。直訳すると「戦略的変革」となると思いますが、要は「何をもって、どのように変わっていくか、その為にどうするか」という3つのポイントという事でした。この番組は‘95～’11年の放送で、軍事的な要素の多い番組でした。毎回、見た訳ではなかったのですが、記憶に残った言葉が「Strategic Transformation」だったのです。この言葉は、‘91年(平成3年)、私がトヨタ系販売店時代に IBM の管理職向けに「SIS」の展開を話した資料に出ていたので、恐らくは IBM の方からも教えて頂いていたのだと推測しています。しかし、ピントボケだったので日高さんの解説で腑に落ち強く印象に残っているのです。

まず、「何をもって」ですが、これが一番重要です。右掲では、赤字で「経営コンサルタント」になる戦略に対して、「Faxマーケティング」という企業なら100%普及の手段でコンサルティングを行うので、その実践の為に「Fax一斉同報」と「Fax原稿の制作」という武器と能力をもつとしたのです。これを最初のお客様で実証できたのでビジネス・モデル化して「Faxちらし・3段活用マーケティング」と商品化したのです。平成8年当時では、HPやメールが登場していましたが、通信速度も未熟な時代だったので「Fax」という切口が当たったので、今日までビジネスを持続できたのです。

2. 「創発進化」

その「持続」のポイントは右掲のイラストが物語っているように、「好き」という事がキーであり、意外にも私に「原稿」をつくる才能があり、それに「売る物3つ」(商品・会社・自分)を織り込むという読者との対話型の編集ノウハウを蓄積したのです。つまり、社長様の代わりに商品への思いを代筆するという独自性を織り込んで自分の付加価値を高めたのです。ある時、お客様が静岡であったお葬式に参列した際に「ご無沙汰しています」と挨拶したら「何言っているの、Fax あなたが業界の為にどんな事を考えているか読んでいるよ。これからもよろしく頼む」と言われると嬉しそうに会議で報告されたのを思い出します。「売る物3つ」のうち「会社」が一番難しいのですが、その実践法として確立したのです。

これを基本型に中小の製造卸業様を中心に「セミナー」を開催して、お客様を増やしたのです。そして、ビジネス特性に応じた「後工程引き」や「研修会」というモデルを作ったのです。これは、「創発進化」の一例であり、弊社の Fax マーケティング指導を飛躍的に向上させたのです。例えば、「後工程引き」は製造卸業のモデルで、末端の販売店に情報を流す前に中間チャネルの卸売業に情報を流しておき、販売店からチャネルに注文が行くようにしたものです。この方式では、営業マンが現場で絶対に口にしない商品が売れたり、レジ回り商



品が発売3ヶ月で200万個完売して、お客様の財務状況が回復して給与を元に戻し賞与も支給できるようになったという威力を発揮したのです。

また、「研修会」は地方卸様が販売店に企画を事前説明をしておき、販売店の先にあるユーザーに販売店の名前で情報を発信して、販売店の営業がお客様と会話して販売する方式です。例えば、文具業界では卸売業者がデジカメを大量購入して低価格販売を可能した事やリサイクル・トナーの拡販に営業ツールを作つて販売店の営業マンが現場で困らない仕掛けをつくつて、リサイクル・トナーの拡販をした事例があります。

3. 武器＝「商品・技術・サービス」がキー

実際に、お客様で経営コンサルティングをしていますが、初めから「〇〇になる」と戦略を明確化できるお客様は少ないです。実際には、武器になる商品がベースになって、その商品が対象になる客層が見えてくるのです。右掲は弊社のお客様の戦略スキームですが、その発端はある切削工具商社が自社ブランド品を投入した際に取り扱いの打診があつて採用したという偶然性から始まったのです。

戦略スキーム

戦略：金属加工業にマシンを売る
戦術：加工用の切削工具で一番に
戦闘：切削工具の提案能力を高める

このお客様では新規開拓をされて、滋賀県の栗東地区で手応えを感じたので営業所を出されたのです。地元にいる安心感を売ったのですが、その浸透までには時間を要しました。ところが、ついてるお客様は創業70周年を迎えて、記念品を主だったお客様に進呈する企画をされて、しかも、社長が同行訪問して挨拶するというトップ営業を実行されたのです。その中に、エリアでは飛びぬけた存在のお客様が京都本社近くのご出身という同郷感が功を奏して、その後、機械メンテの契約に結び付き、数年経過しましたが今や新機種の導入にまで発展しているのです。まさに「創発進化」の事例であり、戦略・戦術・戦闘をしつかり組み立てて「Strategic Transformation」（戦略的変革）が実践されたのです。

確かに、偶然性が高い要素がありますが、まずは、ある商社の自社ブランド品の提案にのって新規開拓の武器にした事から始まったのが事実です。外部環境の偶然性が大きいですが、それをチャンスにして「戦略」として営業所を出した事や周年事業でトップ営業した際に偶然にも同郷感を共有できたというトップ営業の力量という事実があるのです。

4. 課題はビジネス・モデル化

右掲は「改善の四人衆」と呼んでいます。1と2は外部の私のような経営コンサルタントなどが役割を果たすケースが多いのです。何故なら、お客様は「アリの目」になって目先に追われてしまっているのです。やはり、「トリの目」や「サカナの目」になるには、そういう訓練を受けた人が適任なのです。

次に、3の「トコトン実践」はトップ以下一丸となって実践するのが望ましいのですが、実際には、誰かが先行モデルになって成果を出すことがキーになります。前述の機械の場合でも、新規開拓の営業マンがあきらめずに頑張ったという執念の強さがあったから出来たのです。それプラス右掲の「支援の四原則」をお客様が実践されて、現場の営業マンのモラールが低下しないように配慮されたのも大きいです。

そして、4の横展開が大きな分岐点になります。前述のお客様でも共鳴する方が出て、他のエリアでも始まっています。これを支援する体制を敷くのが大きな課題になりますが、このようなスキームで新しいビジネス・モデルが定着するようになっています。

改善の四人衆

1. 飛んでもない事を言い出す人
2. それが出来ると閃く人
3. トコトン実践する環境と人
4. 横展開する人

