

「非連続的な成長」

1. 連続/非連続的な成長

右掲は、GLOBIS社の「知見録」で村山昇氏の記事『「連続的な成長」なくして「非連続的な成長」はない』にあったイラストです。初めは<比例変化>で推移するが、連続して行くと<低減変化>になり限界感が充満するのです。努力をしても成果が伸びないので閉塞感が漂い一種のマンネリ状態になりがちなのです。このマンネリ感から脱出する為に<非連続変化>と呼ばれる「飛び地」的な事に取り組み次の成長へ向かうという事です。

この事は、例えば「不易流行」という言葉に置き換える事も可能です。「不易」(守る物)をベースにしながら「流行」(新しい事)を取入れて自らの鮮度を維持する事につながります。経営的に見れば、大多数の社員にとっては「不易」の部分、つまり慣れた事で進める方が楽なので成果に関係なくヒタスラにやり続けるのです。一見「よく働いている」と見えるのですが、内心は「これではいけない」と不安に思いながら口に出さない人がいて、こういう方は、経営的に何も手を打たないと将来性に見切りをつけて辞めていく可能性が高いのです。

弊社では「創発進化」と言っていますが、<低減変化>から<非連続変化>へシフトするキッカケが訪れるのです。「飛び地」的と表現されていますが、今までの経験の延長線上ではない物が現れて、それを新しい軸に体制を整える事がキーポイントになるのです。この変化は、やるかやらないかという単純な分岐点なのです。「イける」と閃いて着手する瞬発力がキーです。経営者を含めてキーマンの「直観力」と「財務能力」が大きな2要素になります。この2つが揃って初めて「非連続」な分野にチャレンジできるので、簡単に言えば「ポケット・マネー」という気持ちの大きさが重要になります。

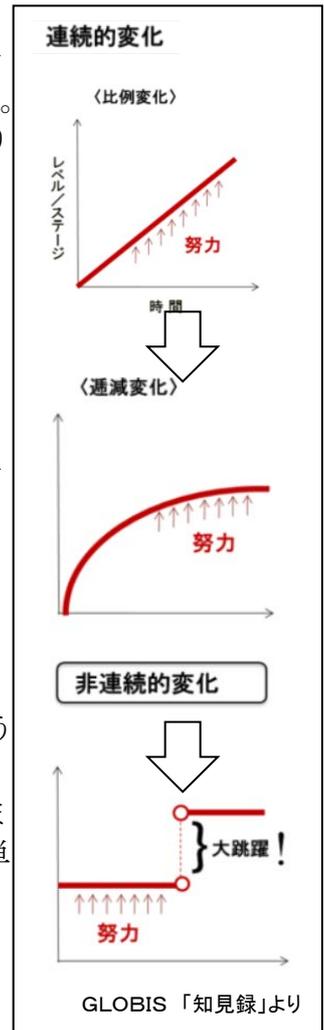
2. <比例変化>⇒<低減変化>…ベース固め

実は、私は‘04年に静岡のお客様と組んで始めた関西電力のオール電化推進プロジェクトで苦い経験があります。右掲は‘05年5月6日の毎日新聞の夕刊に掲載された記事です。‘04年12月に学園前にオープンしたお店(Let'sはぴe学園前)の販促がうまく展開できて、関西電力も驚く程の勢いで華々しくスタートする事ができたのですが、「オール電化」という基本ミッションを見失うことで失敗したのです。

‘04年12月にオープンして毎月地元のタウン誌にPRを掲載して、本当に<比例変化>的に集客が出来て、お客様の「オール電化試算」の件数がアツという間に1000件を超え、僅か3ヶ月で40件の「オール電化」(IHとエコキュートのセット販売)を実現したのです。この状況を見て、毎日新聞の記者が記事を書いてくれたのです。

しかし、重大な落とし穴があったのです。それは「リフォーム」という魅力ある商談にあったのです。当然の如く、「オール電化」をキッカケにリフォームというお客様が増えるのですが、この魔力の為に、下請業者間で一種の利権争い状態になったのです。実際に、孫請けの業者が経験値の低い営業社員に「下請業者はぼったくり」とけしかけて混乱状況に陥ったのです。その後は、静岡のお客様も孫請け側に加担して収集がつかなくなって、空中分解した経験があります。

この時の反省点として、「ベース」を固め切れずに「飛び地」的なリフォームの誘惑にかられた事でした。人の心は一度バラバラになると「求心力」を取り戻す事が困難という「無力感」に陥ったのです。今から見れば、ごく当たり前の教訓を身に染みて感じたのです。



3. 景気後退期の連続/非連続

最近の市場傾向を見るとお客様は米中の貿易摩擦の影響と表現しますが、設備投資なども減少傾向にあり、市場がクリーピング(忍び寄る)現象でジワっと景気後退している状況です。この真綿で絞めるような景気後退期は、経営者にとって難しい判断が求められます。市場規模が縮小傾向なので販売の前線でライバルが「体力勝負」とばかり低価格攻勢をしかけて来るので、この対処法が重要な経営課題になります。何もせずにいると自社が納入している商品を侵食されますので、多くの場合、対抗策で低価格化して応戦します。この結果、売上も粗利益率も悪化して行くので、長期化すると資金繰りに窮することになります。

右掲は、弊社がお薦めする景気後退期の連続/非連続のパターンです。まず、連続する部分で負けない事が最重要課題なので、この分野の価格競争力をつける事が重要なのですが、この分野は市場が後退している局面なので、否応なしにライバルが示す価格に適合する事が必須です。この結果、売上も利益率も低下するので、例えば、仕入先(メーカーや商社)と価格交渉する事になりますが、資金的に余裕があるならば、非連続、すなわち、競合して負けている商品も同時に交渉して価格競争力を付けるのです。当然、価格メリットを出すには「量」を求められますが、連続(既存商品)分野だけでは在庫が増えるだけなので仕入先から見ると危うく見えるのです。



そこで、非連続の分野へ目を向けるのです。「非連続」という事は、つまり、今まで売った事のない商品を戦略的に仕入れるという事なのです。仮に、非連続だからと言って、文字通りの「飛び地」的な商品だとすると社員に経験がないのでベースの教育訓練から始める必要があります。ベースを守りながら新規をプラスする事なので、全くの「飛び地」的な分野では経験がなければ社員は動けないのです。弊社のお客様では「普及品」をベースにされていましたので、非連続と言っても「高級品」という分野を強化されたのです。仕入先から見れば、今までの普及品を売りながら、その上に、高級品なので「上乘せ」となるので協力しやすいのです。

このようにして「品揃え」を強化する事によって、まず、既存のお客様で「深堀」を行う事から始めるのです。「なぜ、既存の深堀なのか？」の疑問ですが、自社のラインナップで高級品を増やす訳ですが、実際にお客様で使用されてこそ実体験に基づくノウハウが身に付くのです。このノウハウを自分の言葉でしゃべれる事で新規のお客様の心に響きやすくなるのです。まさに、体験に基づくセールス・トークづくりになるからです。

4. 「奥行き」で「非連続」

このように、最近の景気後退期で実践すべき「連続/非連続」の展開法として、単なる「飛び地」ではなく「高級品」という類で商品ラインナップを強化する事が重要です。例えば、既存のお客様で、従来の商品分野で低価格化しても、それを守りながら、他社が納入している「高級品」を奪う事で減少する売上・粗利をカバーする戦略なのです。その上、既存のお客様なので新規の「高級品」についても現場で声を聞く事ができるので、商品を疑似体験で営業ノウハウが身に付くのです。この疑似体験を自分の言葉で新規開拓で話す事ができれば、「高級品」のお客様の心に響きやすいのです。その結果、「高級品」から入り込んで、徐々に「普及品」も獲得できるというシナリオ展開になるのです。

よく、「間口」x「奥行き」と言いますが、無暗に「間口」を拓けると社員が付いていけず、うまく展開できないのです。逆転の発想ですが、「奥行き」に焦点を当て「売り負けている」商品を発見する事から始めるのです。まさに、「単品」⇒「単品ライン」⇒「単品分野」という流れなのです。「非連続」は一般的に「飛び地」的な戦略とされますが、それでは社員の能力が付いていかないので、「奥行き」という視野で「非連続」を実践して頂きたいと思います。