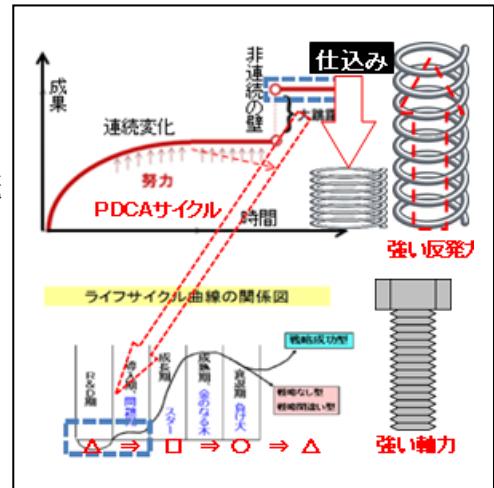


事業再構築という事

1. 「非連続の壁」

右掲は、以前(716号:2020年10月3日)「非連続の壁」とブレイクスルー(参照:<http://www.web-ami.com/siryo/716.pdf>)という題で記事を書いた時のトップにあるイラストです。一昨年の末に起こったコロナ禍が長期化して世の中の行動様式が大きく変わって来ています。当然の如く、経済は今までの連続ではなく変革・変容を求めるのですが、簡単には変革や変容が進む訳ではなく、「非連続の壁」となって立ちはだかるのです。その支援策として国は補助金や助成金を出して後押ししてくれるのですが、ライフサイクル曲線はR&D期から始まり、この時期はマイナスと表しています。つまり、当初の赤字期に補助金や助成金があればマイナスを埋める事ができるのですが、実際に事業を始めると長い導入期があるのでこの期間も儲けにはつながらないです。販路開拓と言いますが事業にお客様がつく事が重要なですが、新しい事が花開くには相当なエネルギーが必要になるのです。「仕込み」と書いていますが、バネを押し縮める期間を通して、成長期に入りバネが急拡大するように事業が花開くのです。



図の△は青論の時期(R&D・導入期)で□は正論(成長・成熟期)となり○は成論(衰退期)と推移する事を表しています。実は、成論の時に現実の変化に気づかず放置してビジネスが衰退し始めて大騒ぎするのです。この時に「非連続の壁」を突破するには、財務的な余裕が必要なのですが、補助金や助成金で新規事業を始める多くのケースでは余裕がなく長期借入が必要な場合が多く、金融機関も慎重になるし、事業者も不安なので躊躇やすくなるのです。青論期では理想を夢見るのですが、理想と現実のギャップの大きさを埋めるのが正論期で、うまく軌道に乗っても成論期で気が付くと時代遅れになっているのです。

2. 「見えるざる資産」

従って、変革・変容にも企業の財務力が大きく物を言います。例えば、東京や大阪の繁華街で一等地にあるお店がコロナ禍で閉店すると大手が場所取りで進出するという現象が起こっています。インバウンドで潤ったホテル業界もコロナ禍で激減した外人客で経営が立ち行かなくなって大手に買収されて消え、大手が栄えて行く流れです。このような現象は飲食業界も起こっており、資金力の格差で次の時代が決まるという流れです。

この2極化は、いろんな分野で起こっています。DXと騒がれていますが、例えば、752号で紹介しましたが、中堅クラスの飲食チェーンが仕入業者と組んでドロップシップ形式の新規事業を立ち上げています。事業再構築の補助金を活用したとの事ですが、それでも3分の1は自己負担なのですが、事業規模が大きいので自己負担金が問題にならないのです。ECサイトを構築して、注文が入れば仕入業者が発送するので自社の人件費は少なくて済むのです。ブランド力があり、多くの顧客名簿があるので贈答ビジネスで成果を出すという構図です。

つまり、資金力と顧客力が課題なのです。資金は、当初、補助金や助成金で貰えても導入期から成長期・成熟期と儲かる構図に入るには「顧客」が絶対的な課題になります。既存の名簿を活用するか新規に客を創出するかでは大きな差があります。ホテル業界のM&Aでも繁華街の空き物件に新規出店するのも「顧客」に見込があるからなのです。名簿かブランドか場所的な優位さか、いずれにしても資金力で買い取って次の時代に備えているのです。財務力と言いますが、全てが自己資金という訳ではなく、当然、融資や資本調達などもあり、それらは「含み資産」という見えない資産が物を言っているのです。この「見えるざる資産」の蓄積が現実に威力を発揮しているのです。

3. 「弱者の戦略」を「而今」で

このような時期に弊社は事業承継計画を進めています。既存事業の経営コンサルティングは責任の重い仕事なのでカンタンには承継できるものではないという背景があり、「NASAマーケティング」と「業務改善」という2つを軸に新規事業を立ち上げると決めたのです。いずれのお客様も業務改善で効率化を図り、そこから生まれる余剰人員を新規に振り分け身の丈に応じた成長戦略を展開する戦略シナリオです。(<https://kaizen-ami.com/newsdetail?wgd=blog-64>)

弊社の2025年事業承継戦略

1. 財務基盤
既存客が元気なうちに
2. 新規事業
「商品」…業務改善ソフト
「顧客」…既存客で実績を積み
新規客にマーケティング
「販促」…ListAと配配メールで
NASAマーケティング
3. 人的課題
ソフト開発要員を育成

弊社は、既存ビジネスが堅調なうちに新規事業のR&Dを行っています。幸い、お客様に業務改善のニーズがあるので、一つずつ制作して事例化し「商品」として横展開する事が可能です。右掲は弊社のマーケティング概念図で、既存客にはFaxマーケティング、新規開拓にはメールマーケティングと切り分けています。後者は、ListAと配配メールを活用して行うもので、ListAは電話帳データベースからキーワード検索して対象を抽出し、電話番号をキーにしてWebからURLを獲得し、合成メールアドレスをつくるという流れ、配配メールは、顧客登録数で課金されるので、小まめに顧客データをメンテナンスする流れで一定額に留める事が可能になるものです。お客様は、弊社に依頼するとListAで希望するデータベースを作る事が出来て、配配メールのデータ管理とHTMLメール制作(画像処理を含む)を行ない、メールとHPをリンクしてマーケティングを展開できて、自社に注文や問合せメールが届くという構図になっています。



<https://kaizen-ami.com/newsdetail?wgd=blog-58>

マーケティングは「商品」⇒「お客様」なので、お客様が求める「商品」が必須であり、しかも、価格的メリットを求められるので主に代理店をされている商品が候補にあがっています。商品をHPに掲載して、HTMLメールとリンクする事で商品説明が可能になるのです。弊社は、YouTubeなどの画像を行っていませんが、将来的には画像も視野に入れたいと考えています。お客様に負担がかからないようにスタッフを強化して、販促をアウトソーシングして頂ける信頼を勝ち取っていきたいと考えています。

4. 自力で事業再構築

事業再構築について書いてきました。第1項では「非連続の壁」を突破するには、R&D期が大切だが良い商品(サービス・技術)と確信して市場に投入しても認知されるまで長い導入期があり、その後、成長期～成熟期～衰退期へとつながるまでに日の目を見ない商品が数多くあるのです。このR&D期や導入期に補助金や助成金を活用して資金を得るのですが、一般的に採択されて振り込まれるまで長い時間がかかるのです。この期間を自力で乗り切る資金力が第一条件です。つまり、補助金は始めたら事業を突き進める覚悟が必要で資金力や人材確保が課題であり、助成金は福利厚生のレベルがアップするので後々ボディブローになる覚悟する必要があるのです。

このような背景から補助金や助成金はある程度余裕がある中堅企業に適したものと言えます。資金力や人材も乏しい零細企業では、身の丈に応じた補助金や助成金を探すことがポイントになりますが、「つきの神様」というようにチャンスの時に動く事が重要なので申請～採択～入金の流れを待つのではなく自己資金で始めるスピード感が必要です。往々にしてR&D期は熱しやすく導入期が長くなると冷める傾向があるので、熱いうちに着手して勢いをつける方がうまく行くケースが多く、何事も「諦めた時が失敗」と覚悟して粘り強く事業を展開する事が肝心です。