

事務所からのひとこと

新緑の色増す季節になりましたが、皆さまにおかれましてはいかがお過ごしでしょうか。

さて新しい期がはじまり、ひと月が経ちました。進学や就職をきっかけに、スーツを新調した方も多いのではないでしょうか。

安くて良い既製品スーツもありますが、最近では、手軽なオーダースーツを扱うお店が増えています。

老舗テーラー店では注文から納品までの期間の短縮、予算に合わせて生地を選ぶシステムなど、価格も含めてこれまで「オーダー」をすることに抵抗のある若者向けに様々なサービスを行っています。

株式会社AOKI が20代～50代男性に行ったアンケート調査では、「機会があればオーダースーツを作りたいか」という問いに、20代が52.1%と一番多く、次いで40代が45.5%という結果となりました(2015年9月)。

肩幅など人によって大きく異なる部分をしっかりと採寸してもらうことで、既製品では対応できない体形の悩みを克服することもできるのではないのでしょうか。

初対面であれば、パツと目に入る「見た目の情報」は印象を左右します。自分なりの「こだわり」や「個性」をスーツでアピールしてみたいかがでしょうか。

COLUMN

原因自分論でアプローチする

成果が出ない時、まずなすべきことは「自身の反省」である。結果には、必ず原因とプロセスがある。すなわち、成果が出ないのは自分に原因があり、プロセスが間違っているということだ。プロセスは、時間の使い方や仕事のやり方、組織の動かし方である。原因は、物の見方や考え方にまで及ぶ。

自らの考え方や言動を客観的に見つめて謙虚に反省し、リセットできる経営者・幹部は強い。自責、すなわち「原因自分論」でアプローチできるかどうかだ。優秀な経営者・幹部は「成功したらおかげさま、失敗したら自分の責任」と考える。

ダメな経営者・幹部はその逆である。うまくいけば有頂天になり、失敗すればその原因を環境や部下、他人に転嫁して解決しようとする。原因とプロセスが変わらないから何度も失敗を繰り返す。リーダー自らが、考え方や成果を謙虚に反省して行動を変えれば、成果は一気に変わるだろう。

明日への指針

顧客のワガママが企業力を高める

今や、時代は高速スピードで動く。昨今、「クイック・レスポンス」が叫ばれている経済環境だが、背景には経営のスピード自体が速くなったことが挙げられる。半面、それは顧客の「欲しい商品を、欲しい時に、欲しい量だけ」という欲求に応えようと、改善を続けてきた企業努力の成果とも言えよう。

今、消費者は待ってくれない。現代の消費生活において、大抵は代替品がそろっているから、なければ代わりの商品で済ませてしまおうとまでする。それほど消費者は待たなくなったのだ。

また、消費者は気ままだから、売れ行きがスゴイといって追加生産・追加販売しても、追加品が届くころには売れ行きがパタリと止まったりする。

いずれにしろ、顧客というのは元来ワガママなもの。昔は情報や物流、あるいは生産のシス

テムが未整備だったから、十分に早くならなかっただけである。昔も今も顧客は基本的に待たないものであり、そんなに我慢してはくれないものである。

しかし、そういった顧客・消費者のワガママに付き合うのは大変とばかりに、企業側が横着をしていると時代に取り残されていくだろう。大事なことは、「元来顧客はワガママなもの。無理を言ってくるもの」と承知して、その高い要求に応えるべく日ごろから企業側が努力していくことである。

そういった企業努力が、実は企業の真の実力を養成していくのである。無理を言ってくる客は、実は「会社を伸ばす」ありがたい客なのである。

やさしい顧客と付き合うのは楽だが、企業を成長させてくれない。無理難題を言う客が「隠れた上客」である。要求されるスピードに応じていくことだ。

集中と分散

一つの事業に経営資源を集中すべきか、リスクヘッジのために多角化を図るべきかは、事業戦略上の大きなテーマであり、トップにとって命運をかけた最重要の決断と言える。

「一つの籠にすべての卵を盛るな」というリスクマネジメントの格言がある。一方、「良い卵を、皆一つの籠に入れて、その籠から目を離さない」という名言を残し、本業である鉄鋼だけに資本を集中して「世界の鉄鋼王」と言われるまでに成功したのが、19世紀の大実業家、アンドリュー・カーネギーである。

確かに、リスク分散を図って事業を多角化しても、一つひとつの事業の競争力が脆弱では総倒れになってしまう。中小企業の場合は、少ない経営資源を一つの事業に集中しなければライバルに勝てない。特に、参入している事業が成長マーケットの場合は、多角化のために経営資源を分散するとライバルに逆転されるリスクが高まるため、選択と集中が必要となる。

19世紀の鉄鋼業は成長マーケットであった。カーネギーは其中で競争力を高めるために、本業の鉄鋼業のみに経営資源を集中したのだろう。しかし、どんな成長事業にも必ず好況・不況の波がある。不況時のために、どのようなリスク対策を打つべきか。一つの答えが、損益分岐点の低減と、固定費のフレキシブル化(変動費化)である。

ある会社の事例である。自動車業界の成長に伴って経営資源をこの業界に集中し、年商40億円から90億円に急成長した企業である。成長する間、一業界に特化するリスク対策として、IT投資による業務の効率化と業務の

アウトソーシング化に取り組み、人員増を極力抑えて低固定費体質に取り組んできた。その結果、年商90億円時点の損益分岐点は58億円と、損益分岐点操業度64%を実現した。リーマン・ショック時の売上げは前年度比30%減であったが、黒字を確保した。

同社は、世界レベルで見れば自動車業界は成長マーケットであると位置付け、経営資源を集中させた。しかし、どのようなマーケットもいずれ成熟化する。成熟・衰退マーケットの場合、経営資源を一つの業界に集中することは危険であり、リスク分散のために事業の多角化を図る必要がある。つまり、「選択と集中」から「開発と開拓」への方針転換だ。

そのための戦略の原則は、自社の強みを活かせる成長マーケットに参入することであるが、成長マーケットはライバルも狙う激戦区であるため、安易に参入しても成功しない。そこで、自社の強みを活かしてどのような競争優位をつくるかという戦略が必要となってくる。

大手企業に比べて経営資源に乏しい中小企業は、まず既存事業(本業)に経営資源を集中し、勝ち組企業となるべきである。そして、既存事業のマーケットが成熟・衰退する前に、自社の強みを活かせるマーケットにすかさず参入する。活かせる強みがなければ、他社から強みを買うか、顧客を再設定し、新たな強みを育てることである。

集中と分散。それは「経営資源の集中」という戦略の原則と、「リスク分散」というマネジメントの原則に、どのように折り合いをつけるかという問題である。

今月のことば

経営は現在ばかりでなく、明日も順調に経過するよう準備をすすめることが大切である。