

ポストコロナ時代の共創 キラリと光る2社の活性化事例

コロナ禍で融資の返済に悩んでいる経営者も多いかと思います。本稿では、アフターコロナを見据え「長年沁みついた不採算体質にメスを入れ金融機関の支援を得た事例」と「外部との連携でシステムや人材面を支援するアライアンスを結び、スピード感で企業品質を高めた事例」を、共創という視点から紹介します。返済策の考察の弾みとして参考にしてください。

コロナ禍で発生した「フレイル」の脅威

●この2年半の振り返り

日本のコロナ禍は2020年1月、ダイヤモンド・プリンセス号の乗客に感染者が出たことから始まり、2年半が経過した今年7月からの第7波で急拡大、1日20万人以上の感染者が出るまでの事態になりました。その原因は政府が重症化リスクは少ないと判断し、

図1 フレイルを企業にあてはめると

- ①体重減少：お客様の所為にして、業績が低下し財務的に危機になっている
- ②疲れやすい：定時に終業する事が染みついて、残業への意欲が出ない
- ③歩行速度の低下：業務へ着手が遅くなり、業務スピードが低下したまま
- ④握力の低下：仕事への粘りが低下して、完遂主義が薄れ中断して翌日に回す
- ⑤身体活動量の低下：マーケティングを打てない状況

規制をかけず自由な行動を許したことにあるとも言われています。

さて、政府はポストコロナ時代を想定して対策を打ち出していますが、これを前提に各企業は経済再生に向けて具体的な行動を起こす必要性が高まっています。

ビジネス面では中国のゼロコロナ政策の影響で物流が止まり、さらにウクライナ紛争でエネルギー危機や急激な円安が起こっています。その物価高騰対策として政府

は最低賃金を時給で平均31円アップさせることを決めましたが、中小企業の多くは売上が戻らずに値上げもままならない状況で、収益性と社員の生活というジレンマに立たされています。

●「池の魚」状態

この状況下で今、緊急融資や雇用調整助成金などの対策で生き延びてきた「ゾンビ企業」は、返済や助成金減額などの対策が急務の課題になっています。

特に中小企業の現状を見るとコロナ禍で人材採用ができずに、高齢化がさらに進んでいる現状があります。その実態は、高齢者のフレイル（加齢により心身が老い衰え、社会とのつながりが減少した状態）対策と同じ現象が起こっているのです（図1）。

さらに「池の魚」と呼ばれている社員には、業績が低下して目先の仕事だけをこなす体質が染みついてしまつて、意識と業績のギャップが起こっています（図2）。

この状態に、新人を投入すると

図2 「池の魚」とは

「実績」＝「商品」×「滞在時間」×「回数」と公式化すると「滞在時間」つまり正味の時間が「少ない」に慣れてしまっている

ちなみに「回数」は訪問回数ではなく、営業では粘りある営業活動のパロメーターで「もう1回」という心がけです。「完遂主義」と言って、その日の仕事をやり切る姿勢が必要なのですが「働き方改革」の影響で定時就業が身に付いて「後、これだけ終わらせて」という意欲に欠け、翌日回しにする風土がはびこっています。まさしく、居心地の良い「池の魚」の如くゆったりと勤務する状態になっており「すぐやる、トコトンやる」が薄れた状態にあります。

作業能率の差が出て新人が浮いた状態になり、疎外感を抱いて居たままれなくなり退職する事態に陥りました。コロナ禍で染みついてしまった、このような体質を改善するには「人を減らすか」「業績を回復させるか」の二択で、多くの企業が後者を選びます。

「不採算にメスを入れた」 C社の事例

●C社の状況

弊社のクライアントC社は創業100年近い老舗商社ですが、歴代のトップが守りの経営だったので、競合他社に格差を付けられて業界でのポジションが年々悪化している状況でした。当然、倉庫などの設備の近代化に積極的ではなく現場力が低下しており、その上、営業面では在庫せずに当用買いが多くなり利益率を悪化させていました。

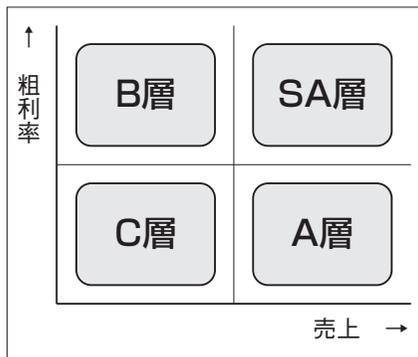
その結果、手形割引が増え、ついには当月売上の回収手形を割引に出して買掛金を決済する自転車操業に陥り、さらに安売りで手形決済を賄うという悪循環に陥っていたのです。私はマーケティングが専門ですが、売上を伸ばすにも切り札になる商品も少なく、せっかくの見込客も社員が積極的でなく販売店経由を望む体質により、なかなか思うような財務改善に至らない状況が続いていました。

●「不採算取引撲滅」

転換点になったのは、金融機関に提出した報告書に、図3のA層を分析して不採算取引を切り捨てると黒字体質に変わると示したことです。それを金融機関がピックアップし「経営改善計画策定支援企業」に取り上げ、融資支援をコミットしてプロジェクト化してくれました。

まず「運賃」にメスを入れ、A層の売上額はあるが粗利率の低い顧客から改善を始めました。単純に伝票単位の売上を算出すると重要な姿が浮かび上がったのです。例えば、1週間に10万円の取引

図3 顧客の階層



で粗利率が10%としても、

- ① 伝票1枚なら週1回の配達で1万円の粗利があり諸経費を賄える
- ② 伝票10枚なら1回1千円の粗利で経費が賄えない

- ・①は在庫管理ができています
- ・②は在庫管理がずさん「切れたから特急」という状況で、配達順番を変えるケースもある

そこで対策として、お客様をブロックに分けて、②のお客様に取引改善を持ち掛けたところ「貴社が何でも応じてくれるから甘えていた」という返答をいただき、約4割のお客様が発注方法を改善してくれました。発注方式が変わったことにより粗利率が改善され、売上が下がっても粗利総額が変わらず営業事務や出荷作業・配達時間が浮いた結果、定時で業務が完了するようになったのです。

●「時間・人・場所」の活用

次の課題として、営業面の改善に着手し「業績回復のために」と

大命題を掲げて「余剰」(時間・人・場所)に着手したのです。

・「時間」

新規開拓の機運が高まり「インサイドセールス」でFaxDMを展開しました。まだまだ、レスポンスに対応する受け身の営業スタイルですが、多くの時間が必要ではなく、真面目な対応で新規客が徐々に増えて口座開設の段階に進んだ顧客も出て来ました。

・「人」

現場で「4S」が始まり、長期在庫の問題などが発覚し、対応しているうちに「自分の現場」という意識が芽生えて業務改善のリーダーが育ち、次々と眠っていた課題の掘り起こしに成功しました。在庫処分をすると決算では利益を減らしますが、まずは不良在庫の金額的な量を計算して、経営者の判断を仰ぎ積極的な処分を実施したのです。そして、不良在庫として、換金処分をして在庫スペースを確保しました。

・「場所」

この確保した「場所」こそが、次の改善になります。大きくレイアウト変更して作業性を向上させたのです。

現場は生ものですから、スペースが空くとすぐにモノが置かれます。今回は計画性のある改善で皆の協力を得ることができ、レイアウト変更でモノを移動させる際には「端数」という課題が出て、それをまとめて一つの箱に詰めるという改善も実施されました。同じアイテムの端数が複数の場所にある、在庫と出荷の基準もルール化できました。

以上の改善で、現場の自信は高まり勢いが出たのです。残ったブロックでも取引改善が始まって、急速に不採算取引がなくなり、売上が減少しても粗利は変わらない状況となり、営業利益は若干増加に転じたのです。

この状況を定期的に金融機関に報告したので、金融機関との関係性も良くなり前向きな投資にも支

援が及び、100年に近い老舗商社の体質改善が現実のものとなりました。

「連携で新価値創造」 M社の事例

●M社の状況

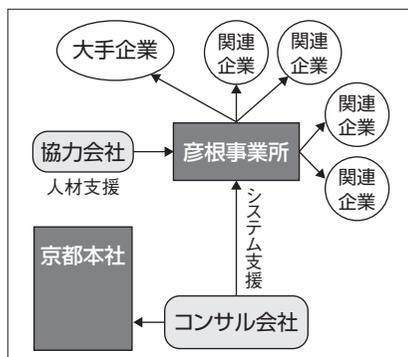
図4は、弊社のクライアントM社の概要図です。創業75年になる老舗機械工具販売会社で京都に本社を置いています。

戦後、京都の大手企業に機械工具を納入するビジネスを始めたのですが、大手企業の工場が滋賀県彦根市に移転し、主力商品の「ネジ」をオートバイで納入するスタイルを長らく続けていました。

12年前に弊社とコンサル契約を結んだ頃は、現三代目社長(当時は専務)が、毎日彦根へ納品に赴き大手企業の関連企業にも営業をかけて、ネジや工具販売のビジネスを繋いでいました。

ところが、専務が夜間に帰社途中で川に転落する事故を起こしてしまい、これを心配した二代目社

図4 M社の概要図



長が、私に相談を持ち掛けたのがM社との関係のスタートです。

●営業所の開設

私は「彦根に営業所を設けてパートを雇えば良い」と提案し、LANで営業所のPCに繋ぎ納品伝票を出力して、パートが納品に行くというスタイルをシミュレーションし、同社は即実施しました。この時、パート募集で時給1千円にして優秀な女性に巡り合うことができました。期待通りの納品品質になり、大手の関連企業の間で彼女の対応が評判となってビジネス関係が深まったのです。

あるとき、大手商社がネジの価

格競争を仕掛けてきましたが、前述の納品品質が評価され同等価格でもビジネスを死守できました。

さらに、どのようなにして納品品質をより担保するかが課題になりましたが、シンプルにバーコードを活用する出荷システムで作業ログを記録するようにして、作業指示書と商品の照合を記録する方式で出荷エラーを激減させたことで信頼を勝ち取りました。

また「ステレンスなのに錆びている」という事態が発生したときにも、この対応報告書で作業ログと仕入ロットを照合した記録を提出して「完璧な報告書」という評価を得ることができ、さらに関係性が深まったのです。

●3社連携によるビジネス展開

これらの様子を見ていたのがO社で、同社が人材供給のパートナー企業となり、大手企業と関連企業から来るビジネスのバックボーンとなったのです。この流れで大手企業の担当者との交流も深まり徐々にビジネスが拡大しました。

M社の女性パート従業員から始まったビジネス展開は、思いもよらぬ拡がりを見せたのです。パート社員の定着管理は収入130万円の壁などがあり、多くの企業の課題ですが「誰でもできる」という作業環境にして高い納品品質を維持したのが功を奏しました。

昨今は、大手企業が納品方式を3PL（サードパーティー・ロジスティクス）を活用する方針に転換、納品管理のシステムと連携しており、これは自社内の作業ログと3PLへ配送委託する作業ログの2本立ての納品管理システムです。

M社は納品作業がなくなり別作業に人員を投入する方向にシフトしています。M社、システム化を担う弊社、人材供給担当のO社、3社連携で「人・物・金・情報」の新価値を創造しています。

ポストコロナ時代に向けて

「ポストコロナは元の世界には戻らない」と言われ、このコロナ

禍に企業が準備したプランで、大きく今後の展開が変わります。

「事業再構築」の本質は支援金などに頼ることなく、改善・改革を進め「人」というベースを固めることに集約されます。本稿では2つの事例を紹介しました。

C社は、不採算にメスを入れて長年の慣習を打破し、社員の意識改革に取り組み、人材化で100周年に向けて体質改善に取り組んでいます。

M社は、外部との連携によりシステムと人材の両面でハイレベルを維持し、大手企業の顧客体験満足度を高める存在となってビジネスを拡大しています。

C社は金融機関に「経営改善計画策定支援」を受けて資金面のコミットを得ることができた点、M社は外部の2社でシステムと人材面の協力を得た点がキーとなっています。

●人を活かす経営

弊社が所属する中小企業家同友会の理念の一つに「自主的近代化

と財務体質改善」があります。

この「自主的」というのがポイントであり、補助金や助成金を活用するのも重要なことですが、スピード感を持って展開するには自らの直観力を信じ、その理由をブレイクダウンして「到達系」を描くことが欠かせません。

仮に、補助金や助成金で機械を導入しても「人」が動かねば実を結ぶことにはなりません。そして支援する外部パートナーもキーになります。信用は経験の積み重ねで生まれ、関係性は小さなことの積み重ねで強化されます。

ポストコロナに向かって世の中は動き始めていますが、今「人を活かす経営」が問われています。貴社におかれましても、新時代の経営スタイルで新価値を創造する共創の視点を持ってください。自社の社員、外部パートナー、そして金融機関の3者での関係性を、自助をベースに確立して「砂上の楼閣」にならないよう、C社とM社の成功事例のように、キラリと光る経営を目指しましょう。