

人を動かすために  
自分をいかに  
成長させるかを考えよ

## 事務所からのひとこと

今年は格別に残暑が厳しいようですが、皆さまいかがお過ごしでしょうか。

さて、立春から数えて210日目の日を「二百十日」（にひゃくとおか）といいます。台風襲来の特異日で、昔から農家の厄日とされています。今年は立春が2月4日でしたから、二百十日は9月1日となります。9月1日といえば「防災の日」（関東大震災の発生日）。この日を挟んで1週間は「防災週間」と定められ、防災・避難訓練が全国各地で行われます。

ところで避難訓練では「おかしも」という原則があります。「押さない」「駆けない」「喋らない」「戻らない」の頭文字で、人を押す（将棋倒しの原因）、駆け足で逃げる（転んで逃げ遅れる）、喋る（避難指示が聞こえない）、物を取りに戻る（被災する）のは危険という教えです。

しかし中小企業の多くは、防災計画はあれど避難訓練が重視されておらず、社員はどこにどう逃げればよいか分からないのが実態です。防災の日をきっかけに、安全教育の一環で避難訓練を行うのはいかがでしょうか。避難路と避難場所の確保、誰が誘導するのか、停電の暗闇や煙の中でどう逃げるか、負傷者の避難法などを確認したいものです。

## COLUMN

三つのうち二つを変えよ  
～ビジネスモデル転換の進め方～

新事業の開拓の際、どの領域に参入すればよいか分からない企業は多い。新事業というと「この世にない突飛なこと」と考える経営者は多いが、そんなものは早々に見つからない。

企業のビジネスモデルは「誰に（ターゲット）」、「何を（商品・サービス）」、「どのように（提供方法）」という三つで成り立つ。新事業を進めるには、この三つのうち二つを変えるとビジネスモデルも変わる。三つ全てを変えるのは、経営資源の乏しい中小企業には難しい。一つしか変えない場合は、単なる営業や商品の改善に終わる。よって二つを変えることである。

例えば、事務用品メーカーが新事業を企画したとする。「事務用品（何を）」は変えず、販売先を卸売店から「オフィスのエンドユーザー（誰に）」、提供方法を文具店の店頭から「カタログ直販・翌日配達（どのように）」へと変える。すると、オフィス用品通販という新事業が出来上がる。

ただ中小企業の場合、いきなり「誰に」を変えると、既存客の喪失につながりかねない。従って、「何を」「どのように」の二つを変えることが最良であろう。

## 明日への指針

## トップに不可欠な能力～人を動かす「即断力」と「人間力」～

「経営とは、トップの思いを社員の力を借りて実現すること」（タナベ経営創業者・田辺昇一）であるが、まさに社員のマンパワーなくして成長戦略は描けない。

ある建設会社の事例を紹介しよう。その会社は、なんと中堅の技術社員の半数が一斉退職した。引き抜きである。同社の業務には、現場管理に必要な資格や技術が多く存在し、それを担う人材が流出するということが、「仕事がなくなる」状態を意味した。会社の存亡に関わる事態である。だが同社のトップは、この事態を見事に切り抜け、1年後には増益を果たした。

トップが打った手とは何か。まず、退職の事実を知った瞬間に動き出した。自社の中期ビジョンの再設定（社員が夢を持てるビジョンづくり）を専務に指示し、役員を除いた社員のみで、向こう10年間のビジョンを考える時間を取った。

次に、残った技術社員に対してトップ研修を実施した。これまでトップが直接研修に乗り出すことはなかったが、「これからの時代に必要な技術員像」と、

「彼らに対する期待像」を直接伝えたことで、士気が高まった。

また、期待を込める意味で、全社員に対して手当の拡充（労働分配率に占めるインパクトは約6%）を決断。一斉退職事件からわずか1カ月の間に、社員の士気を一気に高めることに成功したのである。

同社の事例に学ぶべきポイントの一つは、「異常を感知してからの初動の速さ＝即断力」であった。業務全般に通じることでもあるが、チャンスロスや、納期遅延の主因は、動き始めるまでの「速さ」にあることが多い。トップの初動の速さはその企業の問題解決スピードと比例する。

結果、残った少数精鋭のメンバーが、手当以上の生産性を挙げて見事に会社の危機を救った。大事なことは「期待に応えようと思わせるトップの人間力」なのだ。トップの人間性を知ったからこそ、社員は厳しい環境の中でも手当以上の働きを見せたのである。経営者に人としての魅力がなければ、いくら仕組みを変えても社員は変わらない。「即断力」と「人間力」。トップたる者に不可欠な能力である。

## 取引先の理念と方針を確認せよ ～相手の戦略に寄り添え～

かつて商談では品質、コスト、納期が勝敗を分けたが、今やどれも当たり前になっている。では何を売り物にすればよいのか。それは取引先の「戦略」に焦点を絞ることだ。商品・サービスの価格や機能を単純に訴求するのではなく、取引先の企業理念や経営方針に沿った提案をする。理念は取引先の行動原則、方針は「今、力を注いでいること」だ。理念と方針から取引先の戦略が分かる。

意外に営業担当者は、自分の顧客の企業理念や今年度の経営方針を知らないものだ。提案書を書く際は取引先の理念や方針から始め、それを阻害する問題点に焦点を当て、その解決に向けた商品・サービスを提案すると良い。いきなり自社商品のアピールから入っても、相手から見れば単なる売り込みみである。しかし相手の理念や方針に立脚した提案であれば、「自社の事情を真剣に考えてくれている」と喜んでくれる。しかも、理念や方針に基づいた提案だけに、それを真っ向から否定しにくい。

取引先の業績も知っておきたい。減収減益ならば、自社の提案は必然的に価格勝負となる。逆に、増収増益なら付加価値が評価

されやすい。そのため増収増益の取引先へ重点的に提案する。増収減益なら、自社の商品・サービスを導入することによるコスト削減効果を、減収増益なら取引先の販売増加に貢献するような提案を主軸に置く。

そして取引先の顧客を知る。理念・方針に基づき、取引先はどこに販売しているのか。または取引先の顧客の、さらに顧客(エンドユーザー)を調べることである。例えば、金属部品加工会社が、取引先の食品製造機械メーカーの顧客(納品先の食品会社)を調べると、高齢者用の介護食に注力しようとしていた。となれば、自社の取引先の食品製造機械メーカーは今後、介護食の製造機械の開発を進めることが想定される。よって、介護食の製造機械に適した部品を提案すれば、売れる可能性が高いことが分かる。

提案書の見せ方も重要だ。通常、要約→詳細→メリットの順で述べるが、これでは単に「買ってほしい」依頼文書だ。そうではなく、どんな問題を解決しようとし、そのために考えた解決策は何で、ターゲットは誰で、どの程度の需要があるかなど、投資家に見せるような構成で展開すると良いだろう。