

旬の事業を創る

経営革新は大きく捉えると、事業そのものを変えていくことから、絞って考えると販売の方法や商品の届け方まで、大小様々な形態があります。それぞれの企業の置かれた環境や、企業自体の状況により、その選択は異なります。

さて、第2回目は、事業そのものを対象にした経営革新についてお話いたします。

どんな素晴らしい事業でもいずれ腐る

かつて素晴らしい成長を遂げ発展した企業があっけなく消えていく。一度は世間から大喝采を浴びた企業が簡単に消えていく。企業30年説とよく言われるが、近頃はドッグイヤーとかで、7倍のスピードで時間が経過するらしいから、今や企業5年説か。

なぜ、企業の寿命は30年いや5年しか持たないのであろうか。その理由は簡単である。事業は鮮度が大切である。旬というものがある。どんなに素晴らしい事業でも、放っておくといずれ腐ってくる。世界が変わり、世間が変わり、市場が変わる中、旬はあっという間に過ぎていく。事業は日々刻々と腐っているのである。

しかしまた、企業は永遠(ゴーイング・コンサーン)という説もある。人の命は限りがあるが、企業の命は不滅である。いつも事業の鮮度を保てば、いつも旬を提供し続けられ、企業は永遠である。

事業を腐らすのか、常に鮮度を保つのかは経営者の器量である。ここに経営革新の真髓がある。事業の経営革新とは、常に旬の事業を作り続けることに他ならない。

事業構造(ビジネス・モデル)を見直す

事業の鮮度を保つには、常に事業構造を新鮮にしておく必要がある。事業構造とは、今流行の言葉でビジネス・モデルといふ。商品開発、生産、仕入れ、販売、物流、サービスなどの経営の諸機能の組み合わせのことであり、その企業が独自に構築した外からは見えない経営システムのことである。従って同業種であっても、事業構造は全く異なる。同じ業界団体や業種組合であっても、勝ち組、負け組の差はこの事業構造の違いによるものである。

例えば郊外に大型スーパーが進出すると、地元商店街は大打撃を受ける。しかし、その裏で近所のコンビニは賑わっている。どちらも同じ小さな商店であるが、どうしてこんなに影響の差が出るのであろうか。これは事業構造の違いである。従来型の商店は大型スーパーと商品構成、開店時間が真正面で競合するため、「今日は近所の商店で買い物をするか、それともスーパーに行くか」という二者択一の選択対象となる。片やコンビニの商品構成、開店時間、サービスはうまく大型スーパーと補完関係を保つように構築しているため、「スーパーにも行くし、コンビニ



にも行く」の共存共栄である。

商店の問題は大型スーパー進出という環境の激変で今までの事業構造が使えなくなった事例である。コンビニは、もともと大型スーパーの存在を前提にした事業構造なので、大型スーパーの進出は逆に追い風となった事例である。このように一つの環境変化が事業構造に及ぼす影響は計り知れない。自社の事業構造が今どのような状態にあり、今後どのような状態になるのかを常に冷静に見直しておかねばならない。

「機会」は何か、「脅威」は何か

そこでまず自社を取り巻く環境の変化についてであるが、大きく二つの側面を持っている。一つの側面は環境の変化が自社に事業機会を与える場合である。例えば中国でSARSが流行したので、大量の体温計やマスクが必要となり、体温計メーカーやマスクメーカーの売上が増えた。もう一つ

の側面は環境の変化が自社に事業脅威を与える場合である。同じようにSARSの影響で海外旅行が激減し、旅行代理店は倒産した。

自社にとって現在進行している環境変化を整理し、自社の事業にとって「機会」は何か、「脅威」は何かを明らかにしておく必要がある。ただし、「機会」や「脅威」は一元的でないことを留意しておく必要がある。例えば商店の場合であるが、確かに大型スーパーの進出は「脅威」に違いないが、逆に多くの商店が店を閉める中、残った商店が地元の農家や漁師と直結して、新鮮な野菜や果物、魚介類を販売すれば、スーパーと競合することなく、独自性や差別性を発揮でき、一人勝ちの「機会」へと変わることがある。一方で当初一人勝ちしていたコンビニは、その後ライバルのコンビニチェーンが複数集中的に進出し、一気に「機会」が「脅威」に変化する。

すなわち、「機会」と「脅威」は常に背中合わせであり、企業側の捉え次第では簡単に「機会」と「脅威」は入れ替わるのである。旬は足速く去っていく。

「強み」は何か、「弱み」は何か

次は自社の中身についてである。事業構造の中で一体何が「強み」で何が「弱み」なのかを明らかにしておく必要がある。せっかく環境が「機会」に変化しても、それに対する自社の強みがヒットしないと、せっかくのビジネスチャンスが逃げていく。先ほどの商店の事例では、新鮮野菜のルートを持たず、一般の卸ルートからの仕入れで、また店主も野菜の目利きができなければ、「機会」はどこかへ飛んでいってしまう。精密部品の注文が来ても、そ

れをこなす設備と技術力がなければ受注できない。さらに恐ろしいことに「脅威」と「弱み」が組み合わせると悲劇である。公共事業を中心とした建設業にとって、公共事業の減少は「脅威」である。では、民間受注へシフトするのか、リフォーム分野へ進出するのか。しかし、民間への営業分野を持たない場合、民間受注に対しては「弱み」であり、この窮地を打開することは至難の技となる。

事業構造を組み直す

さて、外部環境を「機会」と「脅威」、自社の事業構造を「強み」と「弱み」に分類した。理想的には「機会」と「強み」をいかにうまく組み合わせかがポイントであり、それを事業構造の組み直しという。従来納期優先できた顧客が納期短縮の上に品質についても厳しくなったとなれば、短納期で高品質の生産方式に組み直さなければならぬ。この場合、企業風土や社員意識をはじめ、工場ラインの見直しや品質管理方式(場合によってはISOの取得)、物流方式や受注段階でのスペックのやり取りなどなど、大幅に事業構造を

組み直すと事業機会が増加する。

いったん品質が厳しくなることは「脅威」であるが、いち早く対応すればライバルに先んじることが可能となり、すなわち「強み」となり、その「強み」が「脅威」を一転「機会」に変化させる。

旬の事業を創る

ドラッカーは、「変化は常態である。変化はリスクに満ち楽ではない。だがこの変化の先頭に立たない限り生き残ることはできない。急激な構造変化の時代にあつては、生き残れるものは自ら変革の担い手、チェンジリーダーとなる者だけである。」と語っている。

旬の事業を創るとは、まさに時代の変化に果敢に攻めるチェンジリーダーに他ならない。変化の中に僅かばかりの「機会」を見つけ、あるいは「脅威」を「機会」に変化させ、自社の「強み」を強化強調するように事業構造を組み直せば、先は明るい。状況の厳しさにため息をつくのではなく、状況を自社に引き込み、自社を変える。常にこの心構えを持てば、ビジネスチャンスは、いたるところにあるのではないだろうか。

S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田史朗

