

この月刊サワネを、お知り合いの方に見せてあげてください、きっと喜んでいただけます。

『VUCA 変化の時代を生き抜

く7つの条件』日本経済新聞出版社

231頁 1600円＋税

書名にあるVUCAは、ブカ、あるいはブーカと読みます。4つの言葉の頭文字を続けたものです。

V: Volatility (不安定さ)

U: Uncertainty (不確実さ)

C: Complexity (複雑さ)

A: Ambiguity (曖昧さ)

1990年代以降、アルカーイダとの戦争のスタイルを呼ぶのに生まれた言葉。現代のビジネス環境を表すのにも用いられるようになりました。「今はVUCAの時代である」との文脈で使われることが多いようです。

「先のことが見えない」と昔からよく言われますが、現在は、その極端な状況だと思えばいいでしょう。

不安定、不確実、複雑そして曖昧な時代、どうすればいいのでしょうか？何が大切なのでしょう？本書では、以下の7つが大切だといいます。簡単にご紹介します。

1 学びの敏捷性：個人が環境変化に機敏に対応しなければならない。VUCAの時代においては、事業・市場・顧客・社内の状況が刻一刻と変化する。その環境の中で“事業を成功させるための学び”を現場から高速で習得し、現場で適用させ、学びを加速させて早期に成功を引き寄せる機敏性を高める。そのためには、通常業務は70%の思考で、残り30%を改善や新しいアイデアに向けるようにする。また、好奇心を持って外に出る。

2 修羅場経験の幅：修羅場経験とは、新しいサービス・製品の企画、突発的な事業リス

クへの対処など。少し抽象化すると「始める」「変える」「止める」という3つの経験を重ねることだ。

3 客観的認識力：客観的観察力を意識的に高める。そのためには、次の2つが必要。

- ・自己認識：自分の強み・弱みを、他者のフィードバックから正しく認識する。

- ・状況認識：自分が他者に与える、他者から受ける影響の範囲と強さを認識する。

4 パターン認識力：パターンとは繰り返される法則。一見するとバラバラに見える個別の事象を、抽象度を高めて観察し共通の法則を見抜く力。パターン認識力を高めて意思決定の精度と速度を向上させる。

5 内発的動機：あることをするのにお金のためとかではなく、そのこと自体をしたいからするのだということ。「自分はどんな仕事に意義を感じ、どうしたらそのような仕事に専念できる環境を作っていけるのか」を常に考えることが内発的動機への道となる。

6 性格特性：性格とは思考・行動パターン。VUCAの時代に必要な性格特性は、「大局性」「曖昧さの許容」「積極性」の3つ。この時代のリーダーに求められるのは、「管理」ではなく「スピーディな仮説検証」。

7 自滅リスクを回避する：強いプレッシャーがかかったときの自滅リスクは次の3つ。

- ・感情の起伏が表に出る
- ・細かいことが気になり、いちいち指図する
- ・他者が信用できず、すべて独断で決める

このようなリスクは誰にでもある。このようなリスクが発生しやすいということを認識しておく。つまり、「自滅」につながりやすい行動を理解していれば、意図的に望ましい行動をとることができる。プレッシャーがかかったときこそ腹をくくって、鷹揚に構え、的確に自滅を回避する行動を取る。

この月刊サワネを、お知り合いの方に見せてあげてください、きっと喜んでいただけます。

倒産ラッシュ元年

『日経トップライダー』1月に表題の記事がありました。東京商工リサーチへのインタビュー記事です。簡単にご紹介します。

倒産件数の増減率は近年減少傾向にあったが2019年第3四半期に激変した。前年同期比で8.1%と大きく増加した。

この原因は中小企業の息切れである。2009年に施行された中小企業金融円滑化法により、返済の猶予が実施されたり、担保権の行使が困難になったりした。しかし、円滑化法施行から10年たち、業績改善ができなかった会社が音を上げてしまったのだ。

また、国のスタンスが変わったことにもよる。円滑化法は2013年に終了し、2014年には金融庁が金融機関に対し「将来性が見えるかどうかで融資しなさい」との方針を示した。さらに中小企業から返済猶予を求められた件数と応じた件数を報告するという金融庁の求めも2019年3月でなくなった。こうした国の方針転換は金融機関に定着してきた。

中小企業の経営者は金融機関が2019年まで見せてきた優しい対応を今後は期待できなくなるだろう。

倒産件数は、今後増加するだろう。人口減少・市場縮小時代にあって、どのように経営していくのか、特に積極投資については慎重に判断したほうがよい。

以上まとめてみました。人口減少していくと市場も縮小していく、例えば住宅着工件数は2018年度95万戸から2025年度には73万戸になると予想されています(NRI)。より一層の営業努力が必要のようです。

休眠客の掘り起こし

「仕事があんまりないから、昔のお客さんから仕事をもらった」と当事務所のお客様。

どうやったんですかと聞くと、

「自分の電話帳を見て、最近仕事もらってないところ電話した。どうしとん、とか言って。10件電話したら3件が仕事くれた」

10件で3件、素晴らしい確率です。「休眠客の掘り起こし」と呼ばれている手法です。名前を聞くと難しそうですが、簡単な方法もあるのです。

休眠客の掘り起こしは、新規顧客獲得に比べると効率もよく簡単だと言われています。

そもそも休眠顧客とは、かつて商品やサービスを購入していただいていたのに、その後購入がない顧客のことです。ですから、全くの新規に比べて購入していただきやすいのです。休眠顧客の掘り起こしには、いろいろな方法があると思いますが、電話をかけるというのは、もっとも簡単な方法のひとつです。顧客名簿、こちらが出した請求書の控えなどを見ればいいでしょう。

休眠顧客を掘り起こす方法は、自社がお客様とどのようなお付き合いをしているのかによって違ってくるでしょう。たとえば、訪問営業が主であれば、掘り起こしも訪問営業が必要になるかもしれません。メールあるいはラインであれば、メールやラインを使えばよいでしょう。

休眠顧客のうち掘り起こしの対象者の選定ですが、これも各社の実態によるでしょう。数十件とかでそれほど多くなければ、あらためてリストを作る必要はないかもしれませんが、たとえば100件以上だと掘り起こし用のリストが必要でしょう。