

計画通り、想定通りには進まないのが経営…だから、
プランAを進化させたプランBが不可欠！

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

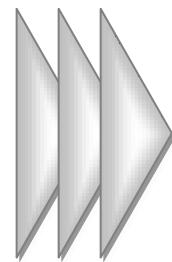
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】目まぐるしく変わるビジネス環境
- 【2】きっかけは山登り
- 【3】その場でプランを進化させる
- 【4】登山で学んだプランB
- 【5】想定通り、計画通りにはいかないから…



【今月のハイライト】

以前に比べると、ビジネス環境の変化はあまりに速くなっています。製品のライフサイクルも数年どころか数ヶ月もてば良い方です。このような状況に対処するための一手として、プランA・プランBという考え方があります。今月はこのプランA・プランBをビジネスにおいて考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】目まぐるしく変わるビジネス環境

1》昨今のビジネス環境

今日、ビジネス環境の変化はあまりに速く、以前とは比べものにならないほどです。

かつて、数十年と言われた製品のライフサイクルも、今では数年もてば良い方で、数ヵ月のものさえ珍しくありません。

例えば、iPhone 用アプリの人気ランキングは数週間で入れ替わり、それ以降は過去のものとなってしまいます。

ただ、こうしたビジネス環境の変化の状況を知っていることと、それに対応できているかどうかはまったく別物です。

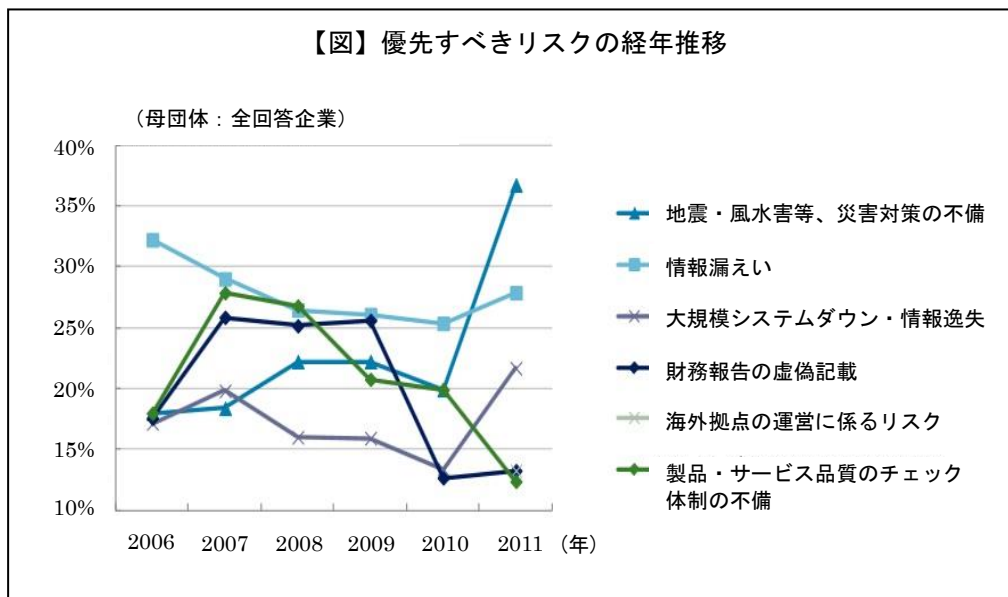
2》優先すべきリスクの変化

下図は、有限責任監査法人トーマツが 02 年から毎年行っている「企業のリスクマネジメント調査」最新版からの一部抜粋です。

「優先すべきリスク」の中身も大事ですが、注目したいのは、

それが刻々と変わっている

という事実です。



3》プランA・プランB

つまり、ビジネス環境も、対応すべきリスクもめまぐるしく変わり、それらに迅速に対応できなければ生き残れないというのが今の状況なわけです。

今月は、変化への速やかな対応をプランA・プランBという考え方を通して果たしつつある企業の事例をご紹介します。



【2】きっかけは山登り

1》富士山への誘い

A社長が山歩きにはまったのは、経営者仲間から富士山登頂に誘われたことがきっかけだそうです。

それまで山にはまったく興味はなかったのですが、何しろ日本一の山ですし、仲間からしつこいほどに誘われれば、行ってみようかなという気にもなります。

助言に従ってある程度の装備を一通り揃え、登山道をひたすらに歩くことが8時間続きました。

身体はしんどいし、道中ははっきりいって荒涼とした風景です。何が良いのかと疑問にも思いましたが、上まで登ってみるとやはり達成感があります。

そして極めつけはご来光、一步一步踏みしめた後のご褒美は格別で、A社長は涙さえ流したのです。

2》はまったA社長

取っ掛かりは無理やりなものだったかもしれませんが、もともと凝り性のA社長ですから、一回登ってそれで終わりというわけではなく、その後も富士山に足繁く通い、

登山ルートのをすべてを踏破したそうです。

それに飽き足らず、また別の山に足を向けたと聞いても、A社長を知る人ならば至極当然のこととして受け止めたでしょう。A社長は40代半ばと若く、行動力あふれる人物として知られていたのです。

3》A社長の略歴

A社長率いるA社は創業15年の間に成長した会社です。好機を見きわめるのがすばやいA社長は、これまで2回社業を変えています。最初はHP制作請負、次はシステム開発、そして今は服のネット通販を主業務としています。

なぜこれほど短期間に何度も業態を変えたかという点、単純に**それまでの仕事が頭打ちになってきたことを感じた**からです。

行き詰まる前に^{くらが}鞍替えというのがA社長のやり方です。しかし、そんなやり方も最近ではままならないようです。



【3】その場でプランを進化させる

1》登山と仕事を重ねる

以前は「次はこれが来そうだ」「この辺りのニーズが高まりそうだ」というところに目を付け、^{いちはや}^{くらが}逸早く鞍替えして次の事業に乗り換えたのがうまく成功につながっていました。

ところが、近年はあまりに流行り廃りのスパンが短くて、次に何が当たるのかどころか、いま手掛けている仕事が

本当に人心を得ているのかさえ分からなくなっていたのです。そうした時期に出会ったのが山登りでした。

そして富士山に登頂して以降、さらに装備を充実させ、他の本格的な山を登るようになってから、ふとしたときに仕事と山登りを重ね合せることが多くなったといえます。

2》困難に直面したとき

例えば登山では、**事前にどんなに緻密・詳細に登山ルートを組み**んだとしても、状況に応じて最低でももう一つは別のルートを考えておきます。プランAに対するプランBという考え方です。

またそれらも、実際の現場では通用しない場合がありますから、**その場でプランを「進化」させていく必要がある**のです。

考えてみると、これまでのA社長はある山に登り始め、順調に高度を稼ぎながらも、足場が悪い、天候が崩れそうといった困難に直面するたび、早々にその山は諦め、別の山に登り始めるような仕事ぶりだったと言えます。

3》この壁をどう越えるか？

これはこれで一つのやり方かもしれませんが、A社長自身、コロコロと業態を変えることに違和感を覚え始めていたのです。

また、**これまでのように業態を変えようにも、下手に新しいものに飛びつく行為をA社長は大きなリスクと感じていました。**

そして今、A社はインターネットでの服の通販事業で新たな困難に直面しているようです。同業他社の乱立と、仕入先である中国との関係悪化です。

同業他社のなかには、かなり値段を抑えた商品をぶつけてくるものもあり対策が必要です。

中国との関係悪化は大きな影響をA社に与えています。



【4】登山で学んだプランB

1》リスクの洗い出し

今までのA社長でしたら、すぐにでも別の業種に鞍替えくらがしていたかもしれません。しかし、

登山を通してリスクへの対処を学んだA社長は、
今度はそうはしなかったのです。

まず、同業他社の乱立はどうしたか。調べてみると、人気を博しているのは、ただ安いだけではなく色とサイズのバリエーションを豊富に用意している会社です。これには即座に対応しました。

また**今後の展開として、さらに消費者の要求が厳しくなることが考えられます。それは、品質です。安かろう悪かろうではリピーターにはなってくれません。**

2》A社長ミャンマーに飛ぶ

そこでA社長はミャンマーに目を付けたそうです。

ミャンマーは中国よりも人件費が安く、縫製技術に優れ、しかもミャンマー人は勤勉で、

気質的に日本人と分かり合える部分が多い
と聞いたからです。A社長は現地に飛び、そのことを自身で確認しました。

また、国のリスクも考えました。現実には日本と中国の関係は悪化しています。政治レベルの争いが、民間の企業や個人を襲うところまでいってしまうのが、残念ながら今の中国なのだとA社長は冷静に判断しました。

そして今後もこうしたリスクは十分にあり得る、と。

3》プランを進化させるのは誰？

ここまではプランAです。登山で学んだA社長はもちろんプランBも考えました。**消費者が最も求めるものは流通の正確さかもしれない、あるいは商品が気に入らなかった際の対応かもしれない……。A社長はいくつものシナリオを想定しました。そして、それぞれに対応できるだけの備えをしたのです。**

それだけではありません。プランAをプランBにまで進化させようとするれば、

現場との連携が欠かせない
と考えたのです。



【5】想定通り、計画通りにはいかないから…

1》リスクを最初に感じるどころ

というのも、登山を通じて、いかに綿密にプランを練ろうが現場の状況が第一に優先されるべきと考えるようになっていたからです。リアルタイムの状況を的確に把握するのに

現場の声に勝るものはない

というのがA社長の実感です。

実際、インターネットで注文を受ける担当者からの微妙な消費者の傾向変化の指摘、商品の最終チェックを担当する者からのラインごとの品質のばらつき……。

こうした情報から、A社長は次に打つ手や品質管理で改善すべき点を把握し、自分で描いたプランに磨きをかけたそうです。

2》Aを徹底してこそそのB

A社は今、インターネットでの服の通販に専心し、業界でも注目される存在になっています。

それは、**プランAに集中しつつもそこに止まらず、現場の声を聞きながらプランBにまで「進化」させていったこととは無関係ではない**と思うのです。

プランA、プランBと聞くと、両者はまったく別物と考えるかもしれませんが、少なくともビジネスの世界では違います。徹底的に考えつくしたプランAを、

状況に応じて適宜「進化」させたものがプランB

なのです。

3》経営者の思惑とは常に無関係にある状況

簡単に言えば、「何をするか」が戦略であり、「どうやってやるか」が戦術です。そしてもちろん、思いもよらないことが起こるのは戦術の段階です。

その際、**現場との連携が取れていなければ、どう対処（プランAをプランBに進化）するのか、何が起きているかさえ経営者は知ることができません。**

リスクを軽減したいのなら、やるべきことを極限まで詰めて、

決して思い通りにはならない

と考えてはどうでしょう。そして、その事態に対応するには現場の声が不可欠です。

