

[第3話]

小さな会社は仮説と検証をしながら 経営改善に取り組む

経営改善に取り組む場合、経営条件が有利な会社と不利な会社とでは、そのやり方が正反対です。今回は、医薬品開発～販売の体験で得たノウハウを、経営改善に応用して危機脱出に成功した事例を紹介し、皆様の経営に役立てて頂きたいと思います。

ちなみに経営条件が不利な会社の戦略＝弱者の戦略のキーワードは、次のようになります。

- 小規模1位主義
- 部分1位主義
- 接近戦
- 個別目標達成主義
- 狭域戦
- 差別化
- 軽装備

レポート

仮説と検証を繰り返し、 経営改善に成功したビル経営会社

吉原勝己さんは、製薬会社で営業を研究面でサポートする「学術」という仕事をしていて、新薬の共同開発や共同販売などでは、外資系企業の最先端のビジネスと競争に対する考え方に触れた。仕事の本質を学んだ。

(有)吉原住宅は40年前から福岡市内に、4つの賃貸マンションやオフィスビルを経営している会社だった。しかし父親が病にかかっているということで、吉原勝己さんは会社を継ぐために帰ることになった。企業というより家業のような会社で、父親は「基本的に経費はかけるな」という考え方で、ビルは傷み改修されていなかった。

しかしこれから5年分の収支の予定表を作ってみると、減収減益のラインが出ていて、10年後には利益がゼロになることがわかった。父親も誰も知らなかった。そして不動産経営のノウハウは会社の中に全くなかった。

小さくテストしながら前に進む

知人からプロパティマネジメントという、不動産経営に関するノウハウと投資計算法を紹介され学んだ。吉原さんは、建物や部屋の補修をリノベーションという手法で行いたいと考えていた。これは古さを生かしながら新しいデザイン性を加え、新たに価値を付加することで、ニーズに合った新しい顔を持つ物件にする方法だった。



ランチェスター戦略実践コンサルタント
羽山プロジェクトオフィス代表取締役
羽山 直臣(はやまなおみ)

しかしこれは福岡市では前例がなかった。そして両親や兄弟からは理解されず、危険なやり方のように見られた。

吉原さんは薬の開発に関わってきた経験から、納得に至るための仕事の進め方を習得していた。一度にドーンとやるとリスクが大きくなり、納得も得られない。必ずテストする方法だった。まずこれまでの方法では、空き部屋を満室にしても会社の収益を良くすることができないことを実証することにした。

吉原さんは福岡市の山王という地区にある、築40年の賃貸マンションの空き部屋の数部屋を値下げでどうなるか、実証してみせることにした。入居者が殺到した。しかしこれらの人は、価格のみに魅力を感じる層で、価格を下げることは、ますますビルの価値を下げることになる事がわかった。

リフォームにいくらかけるかということになった。父親がウンと言う金額は30万円位までだった。しかしこの金額ではフローリングを替えることしかできない。フローリングだけ替えた。入居希望者は1人も来なかった。家族も社員も、30万円をドブに捨てたのがわかった。ここで初めてリノベーションをする事を打ち出した。

しかし全部リノベーションするのではなく、まず3室することにした。価格は7万円円で打ち出した。狙い通り、目標とした客層が入居した。しかしまだ吉原さんの中ではテストだった。次に4部屋リノベーションした。このとき、それまで建設工事会社に丸投げしていた施工を、自社で行うようにした。リフォーム部門を設けた。さらに設計デザイナーのネットワークを作っていこうと考えた。吉原さんは、これをコラボレーションと言い、それからの仕事の進め方の中心となった。

4部屋でさまざまな実験をした。その1つがコンセプトマンションだった。これはコンセプトを先に決め、それに合った部屋を作っていくやり方である。少し時間が

かかったが、全室入居者が決まった。10%の部屋が変わり、ビルの雰囲気が変わった。また良い入居者が入ることで、既存の入居者の満足度も高まった。

次は築30年の福岡市の清川にあるマンションだった。75室のうち10室リノベーションを行なった。部屋は自然素材で固め、入居者がその部屋を自分色に染めることができるようにした。またこれは賃料の上限を見つける実験でもあった。9万円にした。3部屋は間もなく埋まった。

次に福岡市の川端にある築50年のビルの再生に取り組んだ。このとき、東京青山にあった同潤会アパートの取り組みがヒントになった。クリエイターを対象に募集して、部屋を空っぽ(スケルトン)の状態に引渡し、3年間限定で内装などは撤去解体するまで、その人たちが好きなように造作することができる居住方法だった。マスコミでも多数取り上げられ、計画段階で建築家やアクセサリー作家や帽子のデザイナーなど24部屋のうち19部屋の入居が決まった。

入居者満足とは何か

今までビルの管理会社は、入居者同士は分断しておきたい、家賃の値下げ交渉などで団結されたりするのは困るという考えがあった。しかし吉原さんは、管理者と入居者間のコミュニケーションさらに入居者同士のコミュニケーションこそ大切であると考えた。

そしてこれを作り上げることで、入居者の高い満足

を作り上げ、高い入居率が維持できると考えた。吉原さんは築30年の福岡市大名のオフィスビルで、これを行うことにした。

まず、ビルの屋上を花やハーブを植えて屋上庭園とし、入居者に開放した。さらに屋上で、餅つきやぜんざい会、映画鑑賞会を行い、デザイン系の学生の発表会の場としても提供した。また喫煙コーナーを設け、入居者同士が話ができるようにした。

さらにカフェ部門を設け、1階に5坪のエントランスカフェを設置した。カフェを作るのに1,000万円かかったが、カフェが入った瞬間、それまで空いていた8部屋が立て続けに埋まった。年間1,000万利益がアップした。投資は1年で回収した。

こうすることで、入居者の不満の情報も入ってくるようになった。普通のビルは不満があったら入居者は黙って出て行く。するとビルの収益が下がる。しかしこのような手を打つことで、収益が上がってきた。

さらに入居している人同士で、コミュニケーションが取れることは安心感や快適性につながる。顧客起点は利益を産む。吉原さんの大名のオフィスビルにおける実践は、そのようなことを証明する取り組みでもあった。

失敗しないために、小さなテストを繰り返しながら、安全ならば前に進む仮説と検証のプロセス、さらにお客(入居者)満足と会社満足のバランス点の見つけ方、商品や客層の絞り込み方、競争相手のビルとの差別化の仕方など、古いビルという不利な経営条件から生み出された戦略は、確実に成果を上げている。

弱者の戦略と応用のポイント

1. 必ずテストせよ。仮説を立てて、それが正しいかテストして、ひとつずつ階段を上っていく。一気に行くと失敗した時のリスクも大きい。
2. 自分が現在持っている手段で小さくても1位になるものに目標を定めよ。反対に、目標に手段を合わせようとするな。重装備になる。
3. 経営の本質はお客作り。常にお客を出発点にした発想が必要。吉原さんはエントランスカフェを作った。入居者満足が高まり、入居希望者が集まり、投資は1年で回収した。

4. お客満足と、会社満足のバランス点をテストしながら見つける。低価格にすると見込客は多くなるが粗利益額は少なくなり、高価格にすれば見込客は少なくなるが粗利益額は多くなる。
5. 小さな会社は部分を狙う。これは客層も同じ。マンションでも、一定の割合で、ある傾向を持った部屋を好きな人がいる。これをお客にして1位を目指す。
6. 規格化しにくい商品は大量生産しにくく、大儲けはできないが、強い競争相手がいない分、価格決定権に自由度があり、利益を確保しやすい。
7. 小さな会社は全て抱え込むのではなく、外部とコラボレーションする。軽装備でスピードも早い。

…あなたはこれをどう応用しますか？

…あなたはこれをどう応用しますか？

●羽山直臣(はやまなおみ)プロフィール

ランチェスター戦略実践コンサルタント、羽山プロジェクトオフィス代表取締役。

『お客づくり実践ニュースレター 羽山レポート』『深堀レポート』毎月発行。小さな会社やクリニック、デイサービス、調剤薬局の営業戦略、経営戦略をコンサルティング。著書『小さな会社のすごい社長!』『小さな会社のできる社長!』(フォレスト出版)はビジネス書ベストセラーに。『ランチェスター戦略社長塾』受講者受付中。熊本大学卒。福岡市在住

<http://www.hayama-pro.com>

