

ランチエスター通信

第226号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

成功者の真似をすると業績が上がる？

皆さんは、『ベンチマーキング』という言葉聞いたことがあるでしょうか？ベンチマーキングは、誰かができたことは他者でもできるという考えから、うまく行っているところを調べて実行することです。生産性向上には、とても役に立ちます。この考えに基づいて、経営を勉強する会では成功者の体験を聞いて、そこから学ぶということが多く行われています。確かに、一理あると思います。

しかし使い方を間違えると今の社会ではほとんど成果が出ないことがあります。例えば、eコマースで成功した会社があるとしても、金沢のランチエスターの代理店である小嶋氏から紹介してもらったユニフォームネクストという会社は、インターネットでユニフォームを販売して東証に上場しました。講演もしています。現在でも金沢の代理店のユーチューブにも出演しています。

この話を聞いて、ユニフォームをネット販売すれば成功するかどうかとそう甘くはありません。ユニフォームネクストがネット販売をし始めたとき、ユニフォームをネット販売することはあまの

行われていませんでした。競争が激しくなかったのです。それに加えて、販売方法を相当研究しています。インターネットの普及で、こうした情報はすべに行きわたります。以前であれば、情報の伝達も遅い上に、市場は拡大していませんでした。誰かの真似であっても、まだまだ周知されていない顧客が増えていたのです。このような事情から成功体験を聞いてそのまま真似をしても二匹目のドジョウは、見つからないのです。

もちろん成功体験を聞いて、成功している人もいます。その理由は、『創造的模倣』をしているからです。創造的模倣とは、先発が成功し、そこに欠けているものを付け加える方法です。イノベーションと企業家精神に次のように書かれています。

通常、新しい製品やサービスは市場に導入されたままの形では何かが欠けている。いくつかの特性を追加する必要があるかもしれない。少しずつ違う市場向けに少しずつ違うものが必要とされ、製品やサービスを細分化することが求められているかもしれない。市場で正しい位置づけを行うことが求められているかもしれない。何か欠けているものがあるかもしれない。創造的模倣戦略は顧客の目で製品やサービスを見る。

イノベーションと企業家精神

ユーチューブチャンネル
『ランチエスターみえTV』にて
解説を配信します



<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

人の話を聞いて真似をする方法は、よく行われています。私は勉強が好きで、セミナーによく出掛けました。セミナーで聞くことは、とても新鮮で自分も知らないことばかりでした。講義を聴きながら『これは社員にも伝えなければ・・・』そう思って社内でもうやうや伝えてよいかと目を皿にしてメモをとり、休み時間は講師を捕まえて質問をしました。私は頭の中にあるうちに翌日社員を集めて社内研修を開催しました。しかし翌日には、社員は何事もなかったようにいつもと変わらず仕事をし、私も伝えたことで満足したこともありませんが、会社にはほとんど影響はありませんでした。勉強すると頭でっかちになるという人が見えましたが、とんでもない。得られたことはすべて吐き出されて頭のサイズは変わっていないのです。その原因は、親鸞がヒナに餌を与えるように砕いて、組織が消化できるようにしていきなかつたことにあるのです。成功者の話は、もっと強烈です。高いモチベーションで話されますので、こちらからもやる気が出てきます。やる気だけは上がりますが、実際の行動には結びつかないのです。

体験談を経営に活かす法

では成功者の話をどのように吸収し、社内を展開していけば



よいのでしょつか？

成功者の体験談の中では、うまく行かなかったことをあまり話されません。意図して話していないのではなく、限られた時間の中でどうすればうまく行くかを伝えようとするからです。また成功するとうまく行かなかったことなどをすべて吹っ飛ばしてしまうからだと思えます。そこで講演を聞いたら次にすることは、経営の基本と原則に当てはめることです。原則通りに行っていることと原則通りでないことを分けします。原則通りに実行されていることは、原則に基づいて自分の組織ではどのように実現するかを考えます。実際に実行したことを聞くとイメージしやすいのでこれは効果的です。一方、原則に即していないことについては、講演内では話されていないことがあるはずですので、詳しい話を直接聞く必要があります。例えば、未来工業の山田相談役は、休みを多くすると社員満足度が高まり業績が上がるようなことを言っていました。

これは普通に考えてもありません。何か未来工業の特殊な事情があるはずですよ。マクドナルドの創業者レイ・クロックは、この方法で10億ドルのビジネスを作り出しました。詳しく知りたい方は、『イノベーションと企業家精神』をご覧ください。エッセンシャル版にも掲載されています。

しかし凡人はなかなかこれに気づきません。そこでお勧めしたいのが、基本と原則を体系的に学ぶことです。これは体験や事例を勉強することと大きく異なります。最近私はテレビ番組や成功談を聞くことを重視していません。こういったものは、インパクトが強くてイメージしやすいのですが、自社に適用することを忘れてしまうからです。

都会で仕事をしていると地方で信頼が増す？

名刺に東京オフィスとか、名古屋オフィスなどと印刷している人を見たことはありませんか？東京や名古屋にレンタルオフィスを借りて、電話を引きその電話番号を自分の携帯に転送するなんてことをしています。最近はこちらまでしている人は少ないと思いますが、東京や名古屋など都会で仕事をしていることを強調する人がいます。本当に業績が良いのでしょうか？もし都会でうまく行っているなら、なぜ引っ越してそこで事業をしないのでしょうか？私は不思議でなりません。全国飛び回っている様子をフェイスブックやツイッターに上げているのもあまりの意味が解りません。アドラー心理学では、優越コンプレックスというのではないのでしょうか？自分を大きく見せようとして、並々ならぬ努力をしているような気がします。そっ



う私も昔はそれに近いものがありました。東京、大阪、名古屋と都会に出張に行くとなんだかいい仕事をしているような気になってしまうものです。以前マイクロソフトからの依頼で、京都商工会議所でセミナーの一部を受け持ったことがあります。数百人の受講者です。まあ気分は高揚します。当時の会頭は、京セラの創業者稲盛和夫氏で、書類に京都商工会議所会頭・稲盛和夫と印刷されていたことに感激したことがあります。稲盛氏にはお会いしたこともないですが、そして貰った謝金はお車代程度。もちろん仕事につながるわけもなく。一日掛けて、京都まで行ってお車代で終わりました。こんなバカげたことをランチエスター経営を勉強している方はしないと思いますが、くれぐれもご注意ください。

この仕事を始めて数年後私は地域を本格的に絞り込みました。その頃ホームページなどを制作されている方と話す機会がありました。その方は、名古屋など都会で仕事をしていることを、私に伝えてきました。その話の流れで、どのあたりで仕事をしているのか聞いてきました。私は『県外は出ていけない』と答えたら、一瞬ぼかんとしていました。『それができれば本当は良いんですがね』とつぶやいていました。これが本音だと思います。業績については話さなかったので本心かどうかは解りませんが。

地方でも、都会でも成功するには難しがある

では地方にしがみつけば、成功できるかというところ簡単ではありませぬ。私の例でいうと、当時まだ地元では経営コンサルタントと契約するということは一般的ではありませんでした。実際に行うことは経営コンサルタントですので、かなり不安がありました。そこで名古屋を中心にデザインの仕事をしている人に聞いてみたのです。すると名古屋では、普通にそういう契約をしているということでした。『随分、差があるものだなあ〜』とその時思いました。しばらくして、ランチエスターの代理店会議で元コンサルタント会社に勤めていた人にコンサルタントの相場をお聞きすると、顧問料で月額10万円は、最低3万円だったそうです。これを三重県に当てはめるのは当時としては現実味がないと判断しました。そこで、次の2つを決めました。

- ① 顧問契約は行わず1回の料金にする
- ② 価格を市場に合わせる。

顧問契約をしないというところは、1回だけ話を聞いて終わ

りということがあり得るということです。初回の経営指導がとても重要になってきます。やはりに次回の指導は約束されていますから、顧問契約のように相談がなかったからといって、お金を戴け



る訳ではありません。反面お客さんは、1回くらいならと気軽に頼めるわけです。しかも継続は自由です。しかし私の方からすると、1回だけ話を聞いて終わりでしたら、スポット型セールスのように次々と新しい顧客を探さなければならぬ訳です。これは一人で事業をしている者にとってはあまりにも危険が大きすぎます。

そこで指導の時に心掛けたのは、一つ目が全体を把握し課題を明確にすること。二つ目は、お客さんが気になっている問題の解決方法とその手順を明らかにすることでした。この内容はお客さんには、伝えてはけません。お客さんのモチベーションへの影響を考慮したからです。詳しくは、【ライブ配信】にてお伝えします。価格を落とすためには、指導先の数が必要になります。これには、営業を中心に時間を使うしか方法はありませんでした。具体的に、人と会える時間をまず手帳に記入します。空いている時間帯には、無理にでも会って貰えるようにアポイントを取りました。こちらでも詳しくは【ライブ配信】にてお伝えします。

地方であっても都会であっても、その市場に合わせて工夫するか方法がないのです。経営を上手にかせるには、市場に合わせて自分で考えるしかないということですね。しかし基本と原則から外れると成果には繋がりませぬ。

仕事をきっちりやれば、業績はいずれ良くなる

日本人に多いと思いますが、いい仕事をしていればお客さんは必ず増えるという人がいます。仕事をきっちりやれば、業績が良くなるということです。確かに、レベルの低い仕事をしていては、お客さんは失います。でもそれだけで業績の善し悪しが決まるとは思えません。私が以前勤めていた会社は、ソフトウェア開発をしていました。当時はプログラマーが



不足していましたので、その会社では、元請会社に技術者の派遣をしていました。時間単価が決まっています、1か月何時間仕事をしたかで売上が決まってきます。このような契約では、1つのプログラムを3日掛かって制作した人と1日で制作した人を比較すると3日掛かった方が、3倍売上が高い訳です。技術力は、後者の方が技術力は3倍高いはずですが、この事例は、時間単価という契約形態だからというかもしれません。では仕事を請負契約としたとしましょう。請負というのは、すでに売値が決まっています。作業の量は同じとします。1日掛ければ1日分の人件費が掛かります。半日できたとしても、1日分の人件費は支払わなければなりません。もしこの仕事しかなかったら、利益は変わりません。質の良い仕事をしたからと言って、通常の商慣行では請求額を上げることは出来ま

せん。つまり契約の時点で、ほとんど決まっていることとなります。質のいい仕事をするとは、リベート契約には繋がりますが、次回の請負金額に影響を及ぼすことはできないのです。逆に品質が悪いと二度と契約はされないう。周りを見渡すとびっくりするような技術レベルの人がいます。そこでからと言って、業績が悪くとは言えないのです。当時私も元請企業に派遣されていました。その会社の社員は私より経験も少なく知識もかなり少なかったと思います。システム設計の仕方でも知らず自己流でやっていたみたいです、当時NTTが強烈に進めていたISDN回線の話も全く知りませんでした。私からすれば業界の人なの？という感否めませんでした。学校も超一流の大学を出ているのに、何も知らないのです。当時の私の1か月の派遣費用は約60万円、元請の低い技術者が派遣されると約80万円、当時IBMが100万とか150万円とか言われている時代です。技術と業績が相関関係にないことを嫌というほど体験してきました。

技術とは別のところで業績は決ってしまう

私がいた会社は、人一倍仕事に真面目に取り組み、勉強もしていました。情けないことに私はその力を生かす術を持ち合わせていませんでした。私は原因が下請けにあると考えました。

そこで直接契約を増やすことを画策しました。まずは、時間単価で契約するこの体質を変えることにわかりました。何年もかかりましたが、派遣されていたメンバーは、社内に戻り社内内で開発ができるような体制ができました。若干の業績の向上は見られたものの画期的に向上した訳ではありませんでした。私自身は達成感を感じていました。これでよいのだろうかと一抹の不安もありました。そこで大手コンサルタント会社の研修に参加し、どのぐらいの出来高があればいいのかを質問しました。出来高というのは、粗利益だと思っていただいて結構です。するとコンサルタント担当に繋がれて、内容を話したところ、1か月80万円の指導料で如何ですか？という提案が見積書と共に提出されました。1か月フルに働いて稼げる金額が60万円しかないのに、契約などできません。結局、粗利益をどのぐらい稼げばよいのか解らずじまいでした。当時の私は、ここで八方ふさがりとなり、その先をきえることはいけません。た。そのうちこのとあると景気の波が襲ってききました。さらに社員年齢が上がるとつれて、人件費が上がってきます。これがボディープローのように効いてきたのです。単にエンタープライズ直販に変えたとしても、業績は良くなりなるといっていいのです。



当時の私に今の私がアドバイスするとしたら、どうするでしょうね。一人当たり粗利益額を業界平均と比較することから始めると思います。業界平均より少なかったと思いますので、達成可能な目標を設定すると思います。仮に年間業界平均が800万円だとすると、1か月67万円。この数字から考えると、見積もりの単価を見直しをすると思います。これだけでも大きく考え方が変わります。この金額で契約できる売り方の工夫ができます。制作の見積もりは、掛かる工数×単価ですので、工数をいかに減らすかの工夫もできます。改善点が明確になるのです。工数削減の目標も立てることができます。次に、最も重要なことを決めさせます。『われわれの顧客は誰か』です。将来ソフトウェア会社を中心にしていくのか、地元企業なのか。地元企業でも、自社に近いところを中心にするのか。それとも業種を決めて、地域を広げるのか。こうした戦略の立て方が当時は全く知りませんでした。社員の能力を引き出すことが、できないはず。次に一手は、【ライブ配信】にてお伝えします。

									回覧
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

編集ランチェスター経営三書 奇峰 功
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
 発行日 二〇二三年一〇月二五日