

# ランチェスター通信

第228号

発行元

ランチェスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

## 業績を上げる人になる★イチローの一言

前回まで多くの経営者が誤って思い込んでいることを数か月に渡ってこの通信でお伝えしてきました。ここからは、どうすれば業績が良くなるか?組織が良くなるかについてお伝えしていきたいと思います。業績を良くするには、それなりの覚悟が必要になります。ましてコロナをきっかけとして世の中が大きく変わるときに、その覚悟が必要になります。しかしこの覚悟という言葉も私は間違っただけではありません。清水の舞台から飛び降りるようなことではないことでも、成果を上げるためならとりあえずやってみるといふ勇氣です。

私が独立して直ぐのころだったと思います。プロフェッショナルの流儀の正月スペシャルに大リーガーのイチローが出演していました。その番組で、イチローが語ったことが、未だに脳裏に焼き付いています。その話とは、イチローのバットのグリップがほかの選手に比べてかなり細いということについてでした。イチローは、『私

はこだわりが強い、周りの言うことを聞かないと思われているようですが、私ほご人のいうことを聞くものはいないと思います』と話し始めました。ヒットを打つためによいと他の人が言っていたことはすべて試したそうです。『このグリップの細さは、私の体に合った現時点で最もよいグリップの太さだ。このバットを使って、他人が打っても打てない』と。この話を聞いていくつかのことに気づきました。



一つ目は、多くの人は結果として導きだされた成果が出たものを欲するが、自分にとって最適ではなく最高のパフォーマンスを出すものではない。二つ目は、成果にコミット(誓約)した者は、あらゆる可能性を試す。三つ目が、本気とは周りの評価など気にならず、なりふり構わず邁進している状態であり、自分の思いではない。一つ目は、成果を出すということと間違っただけで理解していることにあります。自らが成長し掴み取ることに意義がある。二つ目は、成果に誓約すること。最後は、成果に集中すること。これらのことは、プロ野球選手だけではなく、プロ社長になるのであれば、必要な覚悟だと私は思います。皆さんが、プロを目指しているのかは、わかりませんが、



ユーチューブチャンネル『ランチェスターみえTV』にて解説を配信します

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

## 業界平均との比較で自分を鼓舞する

会社というのは、利益だけで評価されるものではありません。しかし利益が低いことは、良い会社であるとは言



えません。経営のやり方が悪いなよりの証拠になります。『いや、うちの業界はこんなものだから』と思われるのだったら、違う業界へ行けばよいわけです。この釣りの場には、魚はいないといい訳している漁師が、いくら漁の腕があると威張っても誰も認めてくれない。経営にいい訳は禁物です。経営を考へる前に、やるべきことは業界での自分の位置を確かめることです。一人当たり純利益額と一人当たり自己資本額をマトリックスにするのがよいと思いますが、目標としては少しあまい点が含まれています。そこで私がお勧めするのは、一人当たり粗利益額です。純利益は、税金を抑えるという心理が働き経費を多く使ったり、減価償却などで調整が入ります。粗利益額は原価を引いた残りですので、経営者の意図で数値をいじることが難しくなります。これを従業員数で割った金額だと業界との比較がよりリアルに出ます。業界平均に行っていなければ、どうすれば平均になるか。業界平均を上回っていれば、純利益額と自己資本額を指標としていくのがよいでしょう。

私の例をご紹介します。経営コンサルタ卜業は、業界平均の粗利

益額は、800万円〜850万円です。私が独立して1年目は約580万円でした。1年目の粗利益額は880万円でしたから、1か月73万円稼いでいたわけです。私がソフトウェア業をしていた時1か月60万円という契約はそう簡単ではありませんでした。

その時と比較するとよく頑張っているように思えますが、初年度の決算は大赤字。お金も足りず、借入も起こしました。このことで今までの私の常識は大きく崩れました。初年度のやり方では駄目だということがはっきりしました。当初からソフトウェア開発はやらないと思ってはいましたが、本気でこの仕事から手を洗うことが決意できました。決意できた大きな理由は、一人当たり粗利益額の業界平均と自分を比較できたからです。そして4期目に業界平均を上回ることができました。1年目の1.5倍です。業界平均を知らずに事業を進めていたら、何とかなると思いつつ、粗利益が少ないですから、経費削減に努めていたと思います。宣伝広告費を抑え、粗利益額が少ないのは、仕方がない。業界がそういう業界だからと自分を納得させ、自分のやり方は間違っていない、この方法しかないのだという根拠のない自信に凝り固まっていたに違いありません。今すぐ業界平均一人当たり粗利益額と比較してください。皆さんは今の位置にいますでしょうか？

## シリ貧経営にならないために事業を正しく理解する

業績を上げ続けるには、事業とは何かを正しく抑え直しておく必要があります。以前ソフトウェア開発をしていましたが、その業界の見積の考え方は、コスト積み上げ方式でした。この仕事は、3か月掛かるから、月当たり単価を800万円とするのと240万円です。という考え方です。使った時間だけのお金をくださいという考え方です。物販の場合は、『仕入価格より高い値段はくださいなね。』となります。業績はこれを積上げたものだと考えていました。ところが、月当たり800万円というと、『なんでそんなに人件費がかかるの？』と切り替えされるわけです。これには答えに窮しました。確かに人件費だけを考えると高いように思えますが、経費を考えるとそのべらいは買わないと事業は続けていけません。かといって、仕事がないと事業は続けていけない。そこで値引きをするわけです。値引きをしようと思つたような利益が取れず節約をするしかない。営業コストを掛けることができませぬ。教育するコストも出せませぬ。将来のための投資もできない訳です。シリ貧経営の始まりです。なぜお客さんは値段を下げようとするのでしょうか？

高いからでしょうか？コスト計算をすると高いということはありません。当時のIBMは月当たり単価を1500万円だったよう

です。それに比べれば、断然安い。

## お客の価値が解っていないと値引きになる

この原因は、お客さんに価値を販売していないからです。

例えば、先ほどの240万円が高いと思つのは、価値がわからないもしくは感じられないとしたら、高い買い物になります。『うちの人の人件費を払うの？』と思つてしまつたわけです。しかし、240万円で業務の効率化を図ることができるとします。仮に1か月10時間効率を上げられたとします。時間コストは、人件費の2倍は掛かりますから、正社員だったら5千円くらいにはなるはずですよ。

1か月10時間の節約ですから、1か月の5万円のコスト削減になるわけです。240万円は、4年で償却することが出来ます。もちろんそれ以外の効果もあります。仕事が属人化せずほかの人でも代替できる。教育期間が短縮されるなどです。こう考えてくると240万円の費用が高くないと思えてきます。つまりお客さんは、自分が価値ありと認めるものに、進んでお金を支払うのです。本当は価値と比較して、買つか買わないかを決めているのです。これを企業間競争で考えてみるとうなるでしょうか？競争相手より価値ありとするものを提供した企業の方が収益性もよいし、有利に事業が展開していくことが解ります。



## 事業活動とは何をやるのか

では、我々の事業は何をすべきなのでしょう？お客さんが価値ありとするものを提供していただくことです。別の言葉でいうと対価を貰ってお客さんに貢献していただくこととなります。仕事を買って仕事の分だけ作業をするということと大きく意味合いが違います。じつじつ風に考えてしまつた原因は、従業員の給与体系にその一員があります。現在の給与は、拘束時間に対して支払われます。その人の貢献度に対して支払われている訳ではありません。これはいたしかたない部分があります。貢献度の測り方が開発されていないからです。成果主義がその解決策のように思えますが、それは早計です。成果がその人ひとりの力で、達成していることがないからです。企業は組織で動いています。したがって個人の成果を測る基準が正しいとは言えないからです。

もう一つ考えておくことがあります。それはお客さんの価値は、日々変わっていくという事です。昨日まで価値を認めていたものが、今日価値がなくなっている可能性があります。例えば、ポケットベルです。今やスマートフォンでしか見ることはできません。公衆電話も同じく、固定電話も会社でしか見られなくなることも近々やってくると思います。

ところが人間とは不思議なもので、自分の仕事だけではなくならない。少なくともたとしても、自分が仕事をしている間はなくなることはないと思ってしまう。従業員ならいざ知らず、マネジャーの立場がこのような考えたとするとこの会社の永続は望めないですね。では、事業とは何をやることなのか。事業、とりわけ企業の仕事としてドラッカー先生は想像する経営者の冒頭で次の3つを掲げています。

### 企業にとって今日行うべき仕事は三つある。

- 今日の事業の成果をあげる。
- 潜在的な機会を発見する。
- 明日のために新しい事業を開拓する。

お客さんが集まった集団を市場といいます。つまり企業の役目は、市場が価値ありとするものを見つけ出し、市場を作っていくということになるのでしよう。我々企業側に立つとお客とか市場とか固定化されたものを思い浮かべますが、そうではないようです。実際には同じ人が全く違うニーズを持つ時があるからです。お客さんがそこにいる訳ではなく、ニーズがそこにあると考えた方がお客さんの行動が理解しやすいと思います。市場を、ニーズとか不満と考えれば、日々市場が湧いてきていることになるのです。ニーズ

を経済的成果に変えたとき、我々にとって市場となるだけです。お客さんとなるだけです。ニーズ、困りごとをいち早く発見して、お客にとって価値あるものを提供し続けることが我々の仕事なのでしようね。

## 企業は組織であり、組織で成果を上げる

ドラッカー先生の書籍を読んでいると企業は数ある組織の種類の一つとして見ているようです。企業という組織は、他の組織、例えば行政、軍隊、病院、学校などは違う特有の役目があります。著書『創造する経営者』には、次のように表されています。

経済的な成果をあげることが、企業に特有の機能と貢献である存在理由である。

企業の仕事は、**経済的成果を上げる**ことである

ここでいう経済的成果とは、金儲けとすることではなからず、今までの説明で理解していただけたかと思います。市場を創り出すと、いうことですね。ニーズを発見し、顧客にとっての価値を満たし、対価を得ることです。

もう一つ忘れてはならないのが、組織であるということなのです。企業は組織で働き、組織で成果を上げていくものだというのです。ドラッカー先生曰く、人類が組織で仕事をするようになったのは、最

近のことだそうです。原始時代って、協力して獲物を獲っていたんじゃないかと思うのですが、そういうことではなさそうです。振り返ってみれば、学生時代共同で何かをする機会というのは、とても少なかったような気がします。私はテニス部だったのでクラブ活動でも、個人プレーに近かったですし、勉強などは明らかに個人の問題です。学園祭は一緒に何かをするといっても、個々が自分と与えられた作業を終らせる程度のことでした。しかし社会に出ると組織で成果を上げることが強要されました。自分がその仕事にどのような気持ちで取り組むかは別の問題です。ただ自分が責任を果たせず周りから疎外されないために仕事に取り組んできたような気がします。多くの人がそうではないかと想像します。その証拠になるかどうかは解りませんが、企業の問題って組織内のことが多いと思いませんか？誰々の仕事が遅いとか、決められたことがきっちりできないとか。人に迷惑を掛けているとか掛けられているとかそういう類の問題です。ある意味致し方がないところはあります。自己の存在感を渴望するのが人間ですから。

## 個人の強みを生かすと組織は機能する

それぞれの個性を持った人々が集まって構成されるのが組織です。その組織全体の成果を高めるにはどのようにすればよいでしょう。

個人に強み、弱みがあるとしたら、皆さんはどちらを使って組織の成果を上げていくとするでしょうか？もちろん強みだと思えます。私は若かりし頃地元ソフトボールのチームに入っていました。学生時代は軟式テニス部で前衛を務めていたこともあり、自分の体重を前にかけたり、前進して攻撃をすることがほとんどでした。常に重心が前に掛かっている状態です。ソフトボールチームで最初私は外野をさせられたのですが、打球を追いかけるのに本能的に前に動いてしまう癖がありました。いい当たりの打球は、伸びてきますので、目測を誤って頭を越えられることがしょっちゅうありました。さらにバックするような動きがほとんどできません。エラー続出です。それに見かねた監督が、三塁にコンバートしました。ソフトボールの三塁手はベースより前に守備位置を取り、バッターとの距離がかなり近くになります。外野手のようにフライというのはほとんどありません。前への動きだけがほとんどです。鋭い打球に対しては、テニスで鍛えたボールに対する反射神経が活きてきます。打球が見えてなくても体が反応するわけです。こうして個人が得意とする守備に配置した方が圧倒的にそのチームの力は発揮できます。攻撃においても同じです。それぞれの特徴を使った役割を果たすそのチームは強くなります。個人がどう受け止め

ようが、チーム力は上がります。

### 仕事の対する考えを変えてみよう

チームプレーができる人と、できない人がいます。チームプレーができる人は、そのチームの目的を知っています。そして周りを見渡して自分がどういう役割を果たせば、目的に近づくかが解っています。草野球でしたから、練習もせすいきなり本番です。せっかくの休みに出てきて運動をするのだから、思いっきりバットを振りせうー！といっても、誰も拒む理由はありません。強い草野球チームというのは、自我よりもチームが勝つための役割を果たそうとします。そしてその役割を果たしたことで、休みの日に出てきた甲斐を見出します。自分の前のバッターが出塁したら、自主的にバントで送るわけです。皆さんの組織はどのようなになっていますか？『えっ、私がするんですか？私ばかりが仕事をして損をしています』なんていう思いが、社内に溢れたら、組織で成果を上げるどころではありません。一度、組織内をチェックしてみても如何でしょうか。

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

編集フロンテスター 経営三重 岩崎 功  
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153  
 発行日 二〇二二年二月二五日