

ランチェスター通信

第 237 号

発行元

ランチェスター経営学三書

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

成功体験が少ない会社は戦略から始めよ

前回は、事業ミッションについて詳しくお伝えしました。ミッションを明確にするには、『非営利組織の経営』『経営者に贈る5つの質問』を学んでください。ミッションを定義したとしても本気で実行しようしなければ何の意味もありません。ここでアドラー心理学を思い出してください。人生に有用なことに行動を起こさないのは、勇気がくじかれている状態です。勇気がくじかれている状態では、誰もそうですが言い訳のオンパレードです。自己欺瞞をしていますが。人生にとって有用なことは、共同体に貢献することです。組織にとって共同体とは、社会のことです。つまりミッションを達成することが、組織にとっての有用なことです。勇気がくじかれている人には、勇気づけをする必要があります。組織に勇気づけをする必要です。その担当は、もちろん社長です。

組織への勇気づけは、叱咤激励にあらず

では、『君らにはできる。がんばれー頑張れば給料も上がるー生活も

よくなる』と尻を叩けばよいのでしょっか？野田俊作先生は、著書【勇気つけの方法】の中では、称賛し叱咤激励は勇気くじきになると言っています。感謝し共感するのとだと言っています。具体的に

このようにすればよいのでしょっか？私だったら、次のようにやってみます。まず感謝することですから、『今日も一日組織のミッションに貢献してくれてありがとう。』と声をかけるにとしょっか？

か。その上で、『今日は何を貢献してくれたのかな』と問いかけることかと思えます。皆さんも考えてみてください。これとは別の勇気つけの方法に『過程を重視する』というものがあります。多くの会社が、成果だけを評価してしまっています。では組織を勇気つけるための過程とは何でしょっか？

私はそれを戦略だと思えます。経営戦略とは、全社的企業間競争の勝ち方のルールですから、成果をあげるに至る過程が含まれます。確かにミッションを定義することは大切な事です。しかし成功したこともない人に、人生のミッションを描けといっても本当に描へることはできないのではないかと思います。



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>

自らの意図で戦略を立案し、その戦略に沿ってそれぞれの役割を遂行し成果をあげれば勇気づけをすることができます。自らの意図でなくてはなりません。ブームや経済環境で成果が出てても何の意味もありません。組織が鍛錬されないからです。

戦略の成功に、資源の集中にある

企業間競争に勝って、成果をあげるにはどうすればよいのでしょうか？私は経営は、単純に考えるべきだと思っています。ランチエスター戦略名人DVD版を塾長勉強会で、教材として使っていますが、その動画では竹田先生が経営を一種のプリント・機械装置と説明しています。経営資源すなわち人とお金を、組織というプランに投入するので、効率が良いプリントだと大きな力を生むことができます。この力が競争相手を上回れば粗利益になって戻ってきます。競争相手より上か下かは、それぞれの顧客の価値によって判断されます。効率の良い経営プリントを作るには、知恵がいります。それが社長の知恵、社長の術、すなわち経営戦略です。

では、この経営プリントの設計を何から始めればよいのでしょうか？残念ながら決まった答えはありません。その理由は、各社現在置かれている状況が違うからです。新築するよりよりは、改築になります。今あるお金と人手で改築していくわけですから、最初は

トイレの改修だけになるかもしれません。場合によっては、生産設備の入れ換えかもしれません。いずれにしても、今持っているもの、安全で確実に調達できるもので行わなければなりません。

しかし、やるべきことの大枠と一般的な優先順位はあります。まずやるべきことの大枠とは、竹田ビジネスモデルのことです。竹田ビジネスモデルは、右

下図に載せておきますので、詳しくは戦略社長塾のテキストなどで復習しておいてください。次に優先順位ですが、これは竹田先生がウェイト付けをしてくれています。業績に影響を及ぼす一番目は、営業関連の広義の戦略で45.6%を占めます。二番目は、商品戦略、三番目は組織戦略と続きます。営業関連とは、地域、客層・業界、営業対策、顧客維持対策の4つのことです。それぞれの広義の戦略ですので、目的、目標、戦略、仕組、教育・訓練になります。これらのことは、戦略社長塾の基本原則で使用したテキストの第4章に記載されていますのでご確認ください。このニュースでは、一般的に手順に従って説明をしていきたいと思えます。

●竹田ビジネスモデル●

1.商品計画。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
2.地域計画。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
3.業界客層。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
4.営業計画。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
5.顧客維持。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
6.組織計画。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
7.財務計画。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報
8.時間計画。目的、目標、戦略、仕組、戦術、情報

われわれの顧客は誰か、顧客は変わるものである

【エッセンシャル版】マネジメント基本と原則に次のように書かれています。（16頁参照）

企業とは何かを決めるのは顧客である。なぜなら顧客だけが、財やサービスに対する支払いの意志を持ち、経済資源を富に、モノを財貨に変えるからである。しかも顧客が価値を認め購入するのは、財やサービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。

企業とは何かを決めるのは顧客である。逆説的に考えると顧客が誰かも解らないのに、われわれは何をすべきか。も解らないのです。経営者に贈る5つの質問の2つ目の質問がこれです。すなわち『われわれの顧客は誰か』です。この問いは、現在お付き合いのある顧客は誰かと質問しているのではありません。何になるべきかという未来の顧客も含んでいます。私が開催してきた戦略社長塾の営業戦略のテキスト第4章弱者の営業戦略（60頁から第5章エンド直販の戦略を復習していただく）と解りますが、時代とともに自社の販売ルートや客層で競争に負けたり、市場自体が縮小したりすると顧客は誰かということも変えていかなければなりません。このあたりのことは、営業戦略テキスト77頁【卸会社や販売会社の

客層対策】に例が載っていますので、ぜひ確認してください。

ここで思い出していただきたい言葉があります。『いかなるリーダーシップも、いろいろなやさしく短命である』そして『既存のものは古くなる』です。双方とも創造する経営者の『第一章企業の現実』に記述されています。時間は流れているのです。できれば業績の良いときにこのことを考えることです。

もう時効だと思えますので、私の事例をお伝えします。私はお金なく、お客なく、商品なしのゼロからの立ち上げでした。経営相談を受けるとしても小さい個人商店や個人事業しか答えることができませんでした。しかし小規模事業者が経営相談にお金を払うことはそう簡単ではないと考えていました。たまたま私は三重県の専門家として登録していたことを思い出し、この補助金を利用することになりました。こうして小規模事業者を中心に事業を展開していきました。しかしいすれ補助金はなくなるだろうと考えていましたので、当時から客層を変えなければならぬと常に脳裏をよぎっていました。最初は、補助金なしで相談を依頼してくれるところとの付き合いを増やしていきました。次に、他人を雇い入れた組織を持っているところへ規模を徐々に大きくしていきました。それに伴い、伝え方、伝える内容も変化させていきました。

お金を貰える人が、お客ではない

私の仕事は、経営の情報を提供することです。しかし提供を受ける相手によっては、目的が違います。補助金で全額賄えるのなら、何かヒントになるのなら私にお付き合いたいという人、経営が思わしくないの、何とかする方法を教えてくださいという人、商工会議所の指導員に勧められて不義理ができないので時間を取ったという人など様々です。立ち上げからしばらくはお金がもらえそんな人は、すべてお客だと思っています。会社にはお金がありませんから、どんな仕事でもくれる人はお客さんです。そうしているうちに経営は徐々に安定してきて私の経営相談の技量も上がってくる。疑問に思うようになってきたのです。数時間経営の情報を提供して、お金をいただくだけでいいのだろうか？。私の仕事は、落語家や漫談家ではありません。その時喜んで貰うだけではないはずだと考えたのです。経営を学んでいこうと、私は経営とは長きにわたるものだとこのことに気づきました。私は目の前の仕事や利益だけを考えていたのです。たとえ今月の仕事が順調で粗利益が上がったとしても、来月、そして再来月がだめなら何もありません。さらに1年後、2年後と考えると目の前のことだけをしていたはいずれ近いうちに事業は立ち行かなくなります。そんな時に、付き合

いやタダなら話を聞いてやろうという人とこれからも付き合いができるだろうかという疑問がわいてきました。その頃から自分の得意とするものは何だろうかと考えることが多くなりました。そんな中、鈴鹿市役所から



指導の依頼がきて担当の方と同行した帰りに、ポツリと言った一言がきっかけとなり、自分の特徴が見えてきました。『若崎さん、あんなところまでよく話ができますね』あんなところまでとは、経営の一般的な知識を伝えるだけでなく、その企業の内部まで深くつっこんで話したことだったのです。普通なら責任を持ってないところへ踏み込んでいくというのです。それをきっかけに、商工会、商工会議所の指導員さんに自分の特徴を聞くようにしました。指導員さんは、ほかの専門家も見ていますので、私の特徴がよくわかるわけです。やはり答えは、経営者に対してはつきりものが言えるということでした。私自身も、情報提供だけでは終わりたくない。時間を取ってももらう以上は、業績を上げて欲しいという思いが強くなってきました。それ以来、どうすれば私の提供する知識で業績をよくできるのかを考えて仕事をやるようになりました。それとともに密着も変わってきました。私の情報を学び取ろうとする人たちだけが、残るようになってきています。そして、私の強みも

解ってきたような気がします。「この体験から、『われわれの顧客は誰か』の問いに答えるためには日頃からこの問いを意識している必要があると思ったのです。さらに自分の強みが見えてくると顧客も変わっていくということなのです。現在は、自らが学び自らが考え、実践していく人が私の真の顧客ではないかと思っています。

よく知っているのか、とわただけ知っているのかを問う

【エッセンシャル版】マネジメント基本と原則（24頁参照）【顧客はよく知っているか、何を買つか】をご覧ください。ここにはシアースとキャテラックの例が出ています。ここでも『よく知っているのか』は、顧客のニーズが変化し目の前の顧客でなくなるということを言っています。日本の中小企業はそれ以前に考えておかなければならないことがあります。それはどの地域で事業をするかを決めることです。以前伊那食品工業の塚越会長（当時）と初めてお会いした時の一言目がこのことでした。世界を相手にするのか、地元で事業を行うかをまず決めなければならぬと。塚越会長は、『私は地元であることを決めた』とおっしゃっていました。しかし中小企業は代々地元で事業をしていることが多いので、この地で事業をしていることが当然となつていきます。私は世界に飛び出せと言っているわけではありません。地元で行うなら地元をしっかり見据えているのではありません。地元で行うなら地元をしっかりと見据え

るということなのです。ではどうすればよいのでしょいか。地元と一言で言っても漠然としてどこをどう考えたらよいのでしょいか。ポイントは、戦略社長塾地域戦略の第4章陶山訥庵の戦略にあります。

陶山訥庵の戦略のまとめ

- ① 優勢な相手はいくつかに分断する（細分化）
- ② 分断した相手よりも多くの兵力を投入する
- ③ 分断した敵を優勢な力で完全に制圧する
- ④ 同じ方法で1つ1つ制圧（個別撃破・各個撃破）

まず地域を細かく分けて地域を詳しく見ていきます。最初は地図上でも結構です。自分たちの今ある力でこの地域の人たちに他社以上に貢献できるかを想像してみてください。できそうだと思えたら、現地に行って調べてみてください。私の場合一人で事業を始めましたので、四日市市でも広すぎでした。しかも経営の情報を得たいという人がどこにいいのかは解りません。そこで経営の勉強をしている団体を私の事業のフィールドと決めました。そうは言っても、立ち上げた時点で現実とはかけ離れていました。愛知、岐阜、長野と仕事に行っていました。コンピュータ関係の仕事もしていました。三重県に集中するだけでも10年掛かりました。

ミッションを伝える仕組みを考えよう

戦略社長塾では、社長の役目を將軍の役目と対比しています。（戦略社長塾原則編テキスト33頁参照）戦場へ進む進軍ルートのことを経営では流通経路（販売ルート）や客層に例えています。先ほどの顧客を決めるとは、進軍ルートを決めることです。私は何が進軍していくのだろうかと考えたことがあります。その答えは、ミッションでした。このミッションを外部に伝えていく方法が、営業戦略だと思います。そして顧客に浸透させていくのが顧客維持戦略だと私は考えています。回テキストでは、戦闘時の陣組を全社的営業方法と例えています。騎馬戦を思い出してください。強いチームは大将を打つために戦闘開始時に、体制を整えます。しかし戦闘が始まると個人個人が判断して、体制を崩さぬように動きます。ゲリラ戦のようなものです。

「ここでは、責任者は私である。しかし部下がジャングルで敵と遭遇して、どうしてよいかわからなくなるとも、何もしてやれない。私の仕事は、そういう場合どうしたらよいかを予め教えておくことだ。実際にどうするかは状況次第である。その状況は彼らにしか判断できない。責任は私にある。だが、どうするかを決めらわるのはその場に居る者だけだ」

ドラッカー著『経営者の条件』【第1章成果をあげる能力は習得できる】24頁に書かれている文章です。ベトナムのジャングルの混乱した状況でどう指揮しているかという歩兵大尉へのインタビューの答えです。ゲリラ戦においては、全員がエグゼクティブであるとも言っています。営業の仕組みを作るのは、社長の仕事かもしれませんが、実際に現場においてそれぞれが組織全体を見て意思決定ができるように教育・訓練をしておく必要があります。

営業戦略はミッションを伝えることだと言いました。誰から伝えるのが効果的でしょうか。ミッションに興味をもってくれそうな人たちからです。そこで重要なのが、『われわれの顧客は誰か』という問いと『顧客にとっての価値は何か』という問いです。顧客にとっての興味があることを伝えることから始めることです。とは言ってもすべての顧客がその価値を認める訳ではありません。われわれの顧客だけに、この価値を伝えなければなりません。営業戦略については、次回お伝えします。

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

編集フロンテスター経営三庫 杏崎 功
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
 発行日 二〇二三年九月十五日