

大企業に勝つための「経営の品質」

99%の努力の前に

中小企業だからできる

1%の発想転換!!

「宮本武蔵に学ぶ 「勝つ」秘訣

今はあたかも激動の戦国時代。その戦国の世を自らの力で生き抜いた宮本武蔵。彼をビジネスの観点で捉えなおすと、「剣士」という士業としてゼロから身を立てるナンバリー1の座にまで登りつめた個人事業主といえるのではないだろうか。自らの生死をかけて結果を出し続けた彼が、『五輪書』の中で興味深いことを語っています。

「敵の太刀を受ける、打つなども、それらはすべて敵を斬る『機縁』である。受けると思ひ、打つと思ふからこそ、心を集中して斬ることができないのである。何事も斬るための手段だと思うことである」(一部略)

この「受ける(防御)も斬る(攻め)と同じと思え」という教えは、武術やスポーツなどの勝負の世界では、「攻撃は最大の防御」「防御は最大の攻撃」として知られた表裏一体の戦術思考です。

そして、これを経営的に解釈す

れば、「厳しい勝負には勝つには、すべての行動は、目的に向かっている」(『合目的』に貫徹されねばならぬ)となるでしょう。今の時代に求められることを、宮本武蔵は体感的に、端的にそれを言い表してくれています。

未だに蔓延している 「手段が目的化」

しかし、「合目的」の行動とは言いは易し。日々の活動の中で良

Prologue

この厳しい時代に成果を出すための「合目的^{ごうもくてき}的行動を貫徹」する新しい仕組みの構築。それは中小企業こそが最も実現しやすく、最強の経営の武器に出来る得る戦略なのです。本稿において、事例をまじえてお伝えいたします。

「経営堂」登録コンサルタント (<http://www.keieido.net>)
ZACCESS Consulting 株式会社
代表取締役 営業改革コンサルタント 鬼頭 秀彰
URL <http://zaccess.jp/default.aspx>
E-mail kito@zaccess.jp

かれと思つてやっていることや、真面目に努力しているつもりのことでも、気付かぬうちにそれとは真逆の「手段が目的化」してしまっていることが数多く見受けられます。では事例を次に示します。

■【事例・①】

年商20億円の某メーカー。技術力もあり、大手企業への営業も積極的に行かれています。しかし、いいところまで商談が進むものの、なかなか受注にまで結びつかない

特集企画

高品質で勝負する不況脱出術

とのことで、社長から「受注決定力を高める指導をしてほしい」との依頼を受けました。

しかし、そうした失注案件の商談過程を分析していくと、そもそも商談のスタート時点で営業マンが「最初から、いきなりキーパーソンに会うのは難しい」とのことで、最初はハードルの低い購買部門の若手担当者などに会うところから始めていたのです。

その方法だと、確かに会ってもらえる確率は高まります。しかし話が先に進んだとしても最後まで辿りつかず、途中のどこかで却下されてしまう可能性が高いのです。「会えるが決まらない」。まさしく99%の無駄な努力です。

受注と言う目的を考えれば、やはり最初からキーパーソンに会うことを考えねばなりません。実は、受注決定力が足りないとして社長が思っていた最大の原因は、「まず、とりあえず会える人に会い、そこから商談を開始している」ことにあるのです。こうした「段階的発想」の営業マンの方は、まだまだ多いと言わざるを得ません。

図1 あなたの会社の「デスマーチ」度診断

なかなか成果が思うように上げられない企業において…

- ・社員は真面目に、必死に働いてくれている
- ・「顧客第一」が営業第一線まで徹底できている
- ・営業工程管理を実施、きちんと機能している
- ・社員は残業、休日出勤も厭わず、献身的である

※この診断項目に3つ以上該当した企業は、注意が必要

さまざまな会社が陥る「デスマーチ」の慣習

先の事例で述べたような、目的に結びつきにくい行動を気付かずに一生懸命、日常的に繰り返している。そうしたことが、あなたの会社でも行われていないでしょうか。図1の「あなたの会社のデスマーチ度診断」で確認してみてください。

ちなみに「デスマーチ」(死の行進)の原義は、兵や捕虜を確たる目的なしに、過酷な条件下で長い距離を歩かせることです。これが

転じて、主にIT業界で過酷な労働環境を表す言葉として用いられます。成果を挙げられる見込みのない案件での過度のオーバーワーク。どこかで聞いたことがありませんか。

「デスマーチ」で、さらに怖いのは、その状態に慣れてしまうことです。スポーツの世界でありがちな無駄に長い練習時間。そうやってものすごく努力していることでどこか「安心」、あるいはそれを「自慢」さえしてしまう状態。こうした思考にはまっている日本人は少なくないと思います。

特に真面目な会社ほど危ないのです。こうした思考回路から一刻も早く抜け出し、「目的的行动を貫徹」できる経営に変えていかねばなりません。

最初からキーパーソンに会うのが当たり前になった会社

次に、ではどうやって、その「目的的行动を貫徹」できる会社に変えていくのかについて話を進めていきたいと思います。

【事例②】

先ほど登場した、「とりあえずの訪問」を繰り返していた某メーカーの続きです。

現状の問題を指摘した上で、「ではどうすべきか」を営業マンに話し合ってもらった結果、「受注に一番結びつきやすいのは、設計開発部門のキーパーソンに最初から会いに行くこと。そのためには誰かの紹介をもらってからの訪問するのが一番手取り早い」との意見がまとまってきました。そうならば私が言うべきことは一言、「じゃあ、その一番だと思うことをやりましょう」だけです。

この会社の新たなルールとして、「たとえ1カ月以上かかって構わないので、まず紹介を得ることに全力を傾けること。紹介がないのに訪問をしかけないこと」を徹底してもらいました。つまり「紹介が見つかるまで、行ってはならない」との厳命です。

そして、実際に取り組みを始めてみると面白いように人脈やノウハウが蓄積されていき、1カ月かかるどころか、今では平均すると

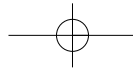


図2 新規取り組み成功の要諦
(合目的行動の実践)

① 素早くリリースする
② 目的に向けて、変化し続ける
③ 変化するスピード

- ・ いまどき、最初から売れる、成功すると確証が持てるビジネスなど存在しない。
- ・ 十分な時間を要して準備をしたからと言って成功するとは限らない。
- ・ それよりも顧客・市場の反応を得て、修正することが大事。
- ・ 最初は皆、たいしたことないアイデアから始める（そのあと変化し続けられるかの方が大事）。
- ・ 今ある資源を最大限有効に使う。新しい要素は最小限に留める。

新しいチャレンジで結果が出せるのが中小企業の強み

さて、この厳しい時代では、あなたの会社でも、新規事業、新商

2週間ほどで狙った先の紹介を受けることが出来るようにまでになりました。「キーパーソンに最初から会える営業」が、どれだけ強力か。それがどんな成果をもたらすか。その大きさは言うまでもないと思います。

品、販路開拓などに果敢に挑まねばならないと思います。

そして新しいことに取り組むときこそ、ここで述べている「合目的行動を貫徹」できる会社が本領を発揮できるのです。そのため「企業の興廃はここにあり」と言っても、今の時代は過言ではないと私は断言します。

図2で述べていることは、新しいことをやる際に、まず、社内できちんと考えて完成度を高めてはならない、ということなのです。「世に問う」ことを優先させるのです。今の時代、成功するかどうかが最初から確証が持てるビジネスなど、まずありません。だから一刻も早く、そのアイデアを世に出し、顧客・市場の反応を見てその結果を基に修正を繰り返しながら目的に近づけていくべきなのです。

しかもそれを、あなたの会社の「経営の根幹をなす仕組み」として、しっかりと機能するようにせねばなりません。それこそが、本稿のタイトルである「大企業に勝つ経営の品質」となるのです。

Special Feature

そして面白いことに、大企業（あるいは大企業病の会社）では、ここに挙げた必須要件をたどえ頭で分かったとしても、実行するのはなかなか難しいことなのです。

その理由は、まず一流企業にはプライドもあれば自信もあります。そしてリスクを恐れます。また、高学歴で「真面目な人」「常識的な人」が多勢を占めます。だから、「いい加減な」（彼らにはそう見える）状態で世の中にリリースするなど耐えがたく、社内の承認を得るのはなかなか難しいことなのです。だから完成度を高めるべく時間をかけて、かえって余計なものをつけ加えてしまったりします。

さらには「売れる」と思って世に送り出した商品にすぐに修正を加えるのは、大企業にとってはものすごく大変なことでもあります。いろいろな立場の人や部門の調整を図って行くだけでも、どんどん時間が過ぎてしまいます。

成果を出すためには、大企業の「経営の品質」がこの激動の時代には適応しにくいものとなっているのです。そして「プライド」「知識」

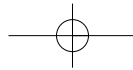
「常識」「高学歴」などは、はっきり言って邪魔になります。

私たち中小企業は、今、とても幸運なのかもしれません。では次に、この考え方で成功事例もご紹介しましょう。

■【事例・③】

年商30億円の消費財メーカー。この会社では新商品発売の際に、すぐに商品パッケージのデザインを修正できるように最初からそのための予算を組みこんでもらいました。これはつまり、すぐに修正することを前提として、新商品を投入することを意味します。

もちろん会社にとっては前代未聞のやり方でした。しかし、パッケージだけの修正なら予算も比較的少なく済みます。今日、店頭で商品パッケージの多くがPOP（店頭広告）の役割も果たしています。発売後、必要があればパッケージをより反応が得られやすいコピーや写真に差し替えられることは、新商品を立ち上げていくためにはとても有効な武器となるのです。



特集企画

高品質で勝負する不況脱出術

【事例④】

年商10億の自動車関連の下請けメーカー（ごく普通の町工場をイメージしてください）。この会社、リーマンショック後の景気後退で売り上げが半減。しかし、すでに黒字回復を果たすことが出来ましたが、その一つの原動力となったのが、B to Bのインターネット通販の立ち上げです。

正直、差別化要素を探すのがとても難しい会社でした。実際に競合も多く、今や中国のローカルメーカーとさえ競合しています。よって、いつまでも単なる下請け仕事に甘んじていては、この状況は打開できません。なんとか川上の企業との取引を実現するために、ネット通販を立ち上げてもらったのです。

通常だと1千個以上の単位で発注を受けるような単価の安い商品ですが、サイトの差別化を図るために、1個からでも即発送することをしました。とは言うものの、普通の町工場がいきなり自前のお店を出すのです。サイズなど品ぞろえは歯抜け状態、金型管理もき

ちんと出来ていない、在庫もない。相当いい加減な状態でしたが「ともかく動き出すこと、素早くリリースすることが大事」と言い続け、わずか3カ月で無理やりスタートしてもらいました。恐らく、常識的な考え方でやっていたら早く1年、いや途中で頓挫していたでしょう。

このような状況でスタートしたネット通販ですが、何かある都度に関係者がすぐに集まって改善を繰り返して、1年後には十分な利益が安定して出せるようになりました。試行錯誤の1年間でしたが、想定していた利益以外に、実は、望外の効果まで得られるようになりました。自動車業界以外の大手企業の研究開発部門からも、テストやサンプル用の小口注文が入ってくるようになってきたのです。発注側としては、小口なのでわざわざ自社内の購買部門を通さずに発注し、多少高くても「すぐに手に入る」ことにメリットを感じたわけです。

また、この小口注文は、事例の会社にとってみれば大手企業の開

発情報が、これまでとは比べものにならないくらい早い段階で入手できるというメリットも生んだのです。

しかも競合もありませんし、それは本来狙うべき部門からのオーダーなのです。そしてこの注文をきっかけとして、新規の大口契約が実際に取れるようになったのです。その成果は、わずか1年で3件の契約に繋がりました。

大事なのは方法論よりも根幹にある「考え方」

なお、ここで注意していただきたいのは、今まで述べてきた成功事例（通販サイトや商品パッケージの話）は、その企業の、その状況においてベストな方法論を選択実行したということであり、事例の会社のやり方がどの企業にも当てはまるといえることではありません。一番大事なのは根幹にある1%の発想転換、つまり「考え方」であり「経営の品質」なのです。

最後に新しい取り組みをする時に、私自身も常に念頭に置いて自

らの戒めとして「商品・サービス完成の法則」を図3にご紹介しておきましょう。

普通の会社であれば、リリースする時には70%以上の完成度があるのは当然と考えておられるでしょう。しかし、それはまだ恐らくは10%程度の完成度と考えておいて丁度良いということです。そして、そこから修正をかけ磨きをかけていく、そのプロセスを回せる「経営の品質」を持つことこそが大事なのです。

図3 商品・サービス完成の法則

- ・自分だけ、社内だけで考えたもの……完成度 10%
- ・第三者の意見を聞いて改善したもの……完成度 30%
- ・2~3件、実際に受注できたもの……完成度 50%
- ・事業として採算に乗ったもの……完成度 70%
- ・これで完璧!と思った瞬間……すでに衰退