

# 戦略教材開発物語

【マル秘メルマガ】より 10 通目その 2



## ◆ 1. 独立後最初に発生した問題

私は 1983 年 5 月 12 日に 16 年間勤めていた東京商工リサーチを辞め 13 日から自分で経営を始めました。満で 44 歳のときでした。

東京商工リサーチに勤めているとき、すでに「1,050 回」近くの講演をしていたことと、営業でガンバって 500 社近いお客があったことから、独立したあとすぐ 12 社の顧問契約ができました。

契約してもらった社長のところに行くと、経営上の相談があります。そのときは「経営戦略上のルールではこうなりますからこうされたらどうでしょうか」と、紙に書いて説明します。

次の月に行ったら別の質問が出るので、それに応えます。

ところがそれから「2～3 ヶ月後」にその会社に行って社長と話していると、また同じ質問が出るのです。

ほんの何ヶ月か前に紙に書いて説明したのになぜ同じ質問が出るか疑問に思うようになりました。

別の会社では新製品開発の相談がありました。

社長が質問したものを紙に書き、「これは結構難しいですから、私の事務所に戻って、ジックリ考えたあとレポートを出します」と言って、その日は帰りました。

次の日、弱者の商品戦略ルールをもとにして大事なところを 1 日かけてレポートにまとめ、次に訪問したときそのレポートを社長に渡しました。

そしてそのレポートをもとにして説明をしようとする、その社長は「新製品の開発は、部長の誰々に任せただけでこのレポートはその部長に渡しておきます」というのです。

その会社は、従業員が 50 人～60 人ぐらいしかいないので新製品開発の責任者は社長の役目になるのに商品戦略のルールについてはほとんど知ってない部長に、いとも簡単に任せたといいのです。

これではうまくいくはずがないのですが、私にはどうすることもできません。

別の会社では何回か訪問したあと、社長のスケジュールと私のスケジュールが合わず、4 ヶ月間行くことができませんでした。

4 ヶ月後に行ってみたら、本業と全く関係ない仕事を始めていたのです。

弱者の戦略ルールからすると手を出すべきでない業種なのに、数千万円の金をかけていとも簡単に手を出していました。

いずれ本業に悪い影響が出ると思われたのですが、私にはどうすることもできませんでした。

別の会社は卸売業で、営業マンが 20 人ぐらいいました。

卸売業では仕入価格と売値がほぼ決まっているので、業績を良くするには、どこの地域を重点地域にして営業の最大範囲はどこまでにするかと、営業マンの能率のアップの 2 つが、経営改善の最も大きな課題になります。

そこで私は顧問先の社長さんをお願いして営業マンの移動時間の調査をしてもらうことにしました。移動時間のデータが集まってきたのでそれを分析して調べたところ、なんと移動時間が 60% を超しているという営業マンが半数近く出てきました。

移動時間は生産性がひどいマイナスになりますから、移動時間が50%~60%になるような営業マンが半分近くもいれば、当然赤字になるはずですよ。

事実その会社は、赤字が何年も続いていました。

そこで私は弱者の戦略ルールをもとにした地域戦略の原則をレポートにまとめ、さらに営業マンの移動時間のデータを整理して、社長に対して「営業地域の見直し」を提案したのです。

ところがその社長は「このプランは実行しない」と言うのです。

そこで私は「このプランを実行しなければ根本的に業績を良くすることはできませんよ」と言うのですが、社長はどうしても実行しないと云います。

しかしその社長は「竹田さんは前の会社で営業実績がNo.1だったので、その経験を生かしてウチの会社の営業マンのヤル気が高まるように、モチベーションのアップとかヤル気アップの指導をしてくれ」と言うのです。

軍隊に、戦術上の失敗は戦略でカバーできるが、戦略上の失敗は戦術でカバーできない、という教訓があるように、卸売業の場合、地域戦略上に大きな問題があるときはそれを販売技術でカバーすることはできませんが、私にはどうすることもできませんでした。

このようなことが短い期間に何回も起きたので「なぜこうしたことが起きるのか」時間をかけてジックリと考えました。

その結果出てきた答は、次のようなものでした。

その1つ目は、顧問先の社長が戦略と戦術の区別がつかないことが原因で経営規模の大小で変わる社長の役目を正しく理解してないということでした。

従業員100人以下の会社では社長の守備範囲がとても広いので、社長の役目が狂うと当然従業員の役目もひどく狂うことになりますから、これでは良い経営ができません。

原因の2つ目は、社長が強者の戦略と弱者の戦略を理解してなく、カッコが良い強者の戦略が正しいやり方であると、強く信じていたことでした。

この2つが理解されてないと、経営はひどく混乱したものになってしまいます。

仕事をしていると、なんとかコンサルタントに高い指導料を払ったが全く成果が出なかったとか、なんとか総研に高い金を払ったが逆に業績が悪くなった、ということの時々聞きますが、その大本はここに原因があるようです。

しかし当時私は45歳でしたから、15歳も20歳も年上の社長に向かってこうしたことをはっきり言うことができなかったのです。

こういう場合、他のコンサルタントはどうしているか知りたかったのですが、時間の余裕もなかったので聞きに行くことができませんでした。

このようなことがあったので、12社あった顧問契約は独立から1年もしないうちに全部やめてしまいました。

(続く)

*Lanchester*

ランチェスター経営(株)



〒810-0012 福岡市中央区白金1-1-8 チュリス薬院301

TEL 092-535-3311 FAX 092-535-3200

メールアドレス customer@lanchest.co.jp HP <https://www.lanchest.com>