

## 「自主的近代化と強靱な財務体質」・・・②

### 1. 「戦略」とは何か

右掲は、戦略・戦術・戦闘を簡単に定義した物です。旧日本軍の定義では、戦略とは相手に見えない物であり、戦術は戦略を実践する為の作戦であり、戦闘は作戦を実行する兵士や武器の能力という事です。第2次世界大戦では、戦略も見失い、戦術も合理性を欠いた作戦が多くなり、戦闘に至っては「突撃」という精神論が横行して散々たる状況下で多くの兵士が命を落とした上に原爆投下でやっと敗戦を決意するという状況だったのです。この定義はどこに行ってしまったのかと思います。

#### 戦略・戦術・戦闘

戦略: 中長期的な目標

戦術: 上記を目標達成の手段

戦闘: 上記の手段を扱う能力

しかし、一般的に「戦略」の使い方がバラバラで往々にして混同しているケースが多いのです。右掲は、ある機械工具商の例ですが、ルート営業の強みを活かす戦略構図なのです。決まったお客様に消耗品の配達で訪問するタイプの業態なのですが、戦略がなかったため、折角の配達時で得る接触機会を活用できずにご用聞きに終わっていたのです。これでは、営業の生産性が上がらないので経営が苦しくなるのは必定です。そこで、「戦略」を「工作機械」と決めて、お客様を絞り込むようにしたのです。当然、外れるお客様が出るので、そこには女性パートの配達員を当てる事にして、絞り込んだお客様を重点的に営業するようにしたのです。

#### 具体的な例

戦略: 工作機械の販売・メンテ

戦術: 上記の消耗品でコンタクト

戦闘: 消耗品の競争力を強化

工作機械を使用するお客様に「消耗品」で定期的にコンタクトを取ることにして、不足分を新規開拓で得るようにしたのです。当然、既存のお客様でも本来の「機械屋」と呼ばれる業者が入っているため競争関係になります。この競争で勝利する為には、切削工具で価格競争力をつける事になり、仕入先と交渉を重ねて、ついには「にぎり」という約束で他社と戦える状況にしたのです。このように、まず、価格で競争力がないと「土俵」に上れないのです。次は、「土俵」で相撲を取るために商品知識や業務知識が課題になり、仕入先の協力を得て営業員を教育したのです。

### 2. BSCの4つの視点

戦略を考える手法の一つにBSC(バランス・スコア・カード)があります。前項の「戦略・戦術・戦闘」という3段階を4つに分解するもので、KPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)とその結果企業全体がどうなるかを表すKGI(Key Goal Indicator: 重要目標達成指標)の2つが大きな指標です。その他にLPI(Lead Performance Indicator: 先行評価指標)を加えて、指標達成の為の努力を数値化する物です。このKGI、KPI、LPIを4つの視点に設定する事になります。

#### 4つの視点

財務: 目標とする数値(金額)

顧客: ターゲットとなるお客様

業務: 商品、販売方法

人材: 業務遂行の為の教育

By バランス・スコア・カード

簡単に言えば、KGI: ホームラン王になる、KPI: 最低でも40本以上打つ、LPI: 毎日素振り1000本するという流れになります。すなわち、財務では「ホームラン王」を「超優良企業」と置き換え、「最低でも40本」を「経常利益率20%」、「素振り1000本」を「徹底したムダとり」と置き換える事で分かり易くなります。「夢」(KGI: 戦略)の姿を描き、「目標数値」(KPI: 戦術)を設定して、その為には「実践」(LPI: 戦闘)に落とし込むのです。これをBSCでは「財務・顧客・業務・人材」の4つの視点でKGI・KPI・LPIを設定するのです。何事も「夢」を分かり易く表現して共有化する事から始まり、その実現の為に「数値目標」(長期・中期・短期)を設定して、目標を達成する為に必要な努力目標とその達成のシナリオの両面を描くのです。

### 3. 「V字回復」の戦略

右掲は、弊社が指導する「V字回復」戦略を示した物です。まず、現実に「右肩下がり」の部分に明確化して、その要因を知る事が大切です。この部分をどのように扱うかがポイントであり、多くの場合、主力業務の全体というケースになります。全体とマクロに見ると打つ手は見えなくなりますので、各部分に細分化して「打つ手」を決めるのです。場合によっては「やめる」事もあり得るのです。各部分に「打つ手」を決めて、まずは、ベース収益で黒字化を考える必要がありますが、意外に「やめる」という選択肢で容易に黒字化する事があり、そのやめた部分の余剰人員問題で困るので、「戦略」を描いて「成長」の為に「人・物・金」を投資する事になります。



この「戦略投資」の進め方として、「V字回復」の右側に「大きな目標」、「とりあえずの目標」、そして、最下部に反転攻勢のシナリオとして「人」と「商品」を書いています。そして、全体を「創発進化」と表現して、偶発的に人財化する事を軸として進める事を行っています。右掲は、故船井先生から教わった仕事効率の数値です。「創発進化」とは、1.6<sup>2</sup>の人が誕生して現場でリーダーシップを発揮して1.6の状態に他人を巻き込む状況になる事を意味します。何と言っても現場のリーダーを育成する事が重要なのです。OJT活動はリーダーシップを発揮する人を発見する事から始まりますが、正に、グイグイ現場を引っ張る存在で全体が「1.6」の集団化して「創発進化」になるのです。

**仕事効率**

1.0・・・やらされてする仕事効率  
 1.6・・・納得して行う仕事効率  
 1.6<sup>2</sup>・・・工夫して行う仕事効率

by 故船井先生「レング積み」の法則」

一般的に個人の能力は高くても集団になると中和されて「無能」つまり考えない人が多くなると言われています。その最大の理由は「リスク」であり、個人なら全てのリスクに晒されるが集団になるとリスクとは直接対峙しないからと思われれます。つまり、個人に焦点をあてるとリーダーシップを発揮する能力を秘めた方がいるのですが、集団の中で埋没している状況なのです。ある時、街で若い方が仲間に「やれと言われれば、やるんだがなあ・・・」とボヤいていましたが、正に、声をかけないと自分からは進んでやってくれないのです。ぜひ、リーダーシップを発揮する可能性を秘めた若い人を発見して1.6<sup>2</sup>の活躍で集団を引っ張る「人財」を見出して行きたいと思えます。

### 4. 「3つの‘不’」と「啐啄同時」

しかしながらリーダーシップを発揮する可能性のある若者をどのようにして発見するかという課題があります。そのヒントの1つになるのが右掲の「3つの‘不’」という改善のキーワードです。「ボヤク」は内在するエネルギーから出て来る物と言えるのです。内在するエネルギーが高くないと困難に立ち向かうモチベーションにつながらないのです。困難(リスク)と対峙できる肚をもった若者が人財と言えます。

**3つの‘不’**

不足・・・これがないというボヤキ  
 不便・・・こうすれば便利というボヤキ  
 不満・・・よそはこうだというボヤキ

禅宗の言葉で「啐啄同時」がありますが、前述の「やれと言われればなあ・・・」とボヤク若者の声を聞いて、「じゃあ、やってごらん」と意欲を引き出す声かけして自主性を重んじる事が大切です。しかし、若者には経験が不足しているので、右掲のイラストのように「支援の四原則」を弁えて見守ることが重要です。若い人には、若い人なりの世界があるので「少しの違い」に拘らずマクロに同じ方向性なら良しとする肚構えが重要であります。

