『一心千里』

～走っていれば、見えてくる

永田 隆一

■第33回■

当たり前のことを当たり前に受け入れる

企業は、尖ることが善、均質化は悪

日本国内の新車販売台数は495万台（2010年）です。ピーク時から40％減少しています。しかし、国内の販売・サービス拠点は1万7000店弱。ピーク時からの減少は4％です（09年）。

筆者は考えます。「販売・サービス拠点の淘汰が始まる」。しかし、販売・サービス拠点の責任者は考えます。「何とか利益を出さなければ」。筆者の友人の多くが言います。「最近、車検費用がばか高くなった」。間違いなく物事には原因があり、結果がついてきているのであります。

当たり前のことを考えて、受け入れることが大切でありますが、なかなかこれが難しいのも事実であります。その処方箋は、外部の人の話に耳を傾けることであります。

リーマンショック後、ゴルフ場やスキー場の経営破綻が続いております。筆者はかつて「北上カントリークラブ」のゴルフ会員権を550万円で購入して、8年後に90万円で売却しました。妻から「何回ゴルフをしたの」と尋ねられた私は「2回」と答えました。「1回230万円のゴルフですね」「……」、私の落ち込みは深いものでありました。妻の言うことを素直に聞いておけばよかったのであります。

《世の中を観る》

米国のS&P500企業の平均寿命は次のとおり。1930年代＝65年、1960年代＝30年、1990年代＝15年。市場の新陳代謝サイクルが年々短くなっているのであります。

日本の人口は1億2600万人。世帯数は5000万世帯。しかし、日本の住居は5800万世帯分が存在しています。800万世帯分が空き家という事実。ゆえに、友人が借金をして中古マンションを賃貸用に購入しようと悩んでいる場合、筆者はこの数字を示して「やめておいた方が懸命ですよ」とアドバイスいたします。

《企業は尖ってこそ》

企業の製品やサービスがなぜ市場に受け入れられて購入されるかを考えてみますと、「差別化された特徴」があるからであります。「尖っている美点・美徳」が、市場に受け入れられているからであります。組織の大小にかかわらず、この当たり前のことが見えなくなっているケースに多々遭遇いたします。

筆者のクライアントであれば「手を変え、品を変え、クライアントのお客様までを総動員して、方向転換の重要性に気づいていただき、行動を変えていただきます」。クライアント・仲間でなければ、申し訳ありませんが「すーっと距離を置かせていただきます」。

《尖った製品でも》

尖った製品・サービスでも、市場に受け入れられないこともあります。参入市場を間違えている場合。1つ、2つ機能が足りない場合。余分な機能が付加されたために価格が高すぎる場合。購入者の上司を説得するためのデータが足りない場合。ほんのちょっとしたミスマッチがほとんどであります。丁寧に説明し、そのミスマッチを是正することにより、半年から1年でホッケーのスティックのような状況になることがございます。

《武器は効果的な質問》

多くのビジネス・シーンで「できる、できた」ビジネスマンと仕事をするのは楽しいものです。色々なタイプのビジネスマンがおられます。

しかし、「できる（能力の高い）、できた（実績のある）」ビジネスマンには共通点がございます。「効果的な質問を投げかける能力」であります。

その製品がなぜ売り上げ好調なのか、なぜ半年後に競争力を失うのか、お客様が心変わりするのか、競合製品の出現なのか、営業力の問題なのかなど、効果的な質問でその製品の課題が浮き彫りになってまいります。いたって当たり前の正攻法のプロセスであります。

《しかし、組織が》

しかし、組織のメンバーが「効果的な質問」をしようとすると、頭ごなしに話題を変えるリーダーや古参メンバーがどこの組織にもいるものです。これはやっかいです。組織のトップがうまくマネジメントするか、定期的な組織変更で対応するしかございません。

「できる、できた外部の異分子」を参加させるというのは即効性があり、効果が大きい場合もございます。「筆者にお手伝いを？」「喜んで馳せ参じます」。

（毎月掲載）