

社長参謀通信

皆様の周りにこの通信が役立ちそうな方がいらっしゃればご紹介頂ければ幸いです。

2012年1月

今月のテーマ「この指とまれ戦略のススメ」

没頭する幸せ

今年になってはやひと月が経過しますが、順調なスタートを切られましたでしょうか。旧暦では新年を迎えたばかりで、いよいよ本格的にエンジンがかかってくるころだと思います。

今年は壬辰の年、これまでに仕込んだ種が膨らむ年、難しいことがあっても地道に積み上げて行く年、それによって選別される年でもあるそうです。撒いた種をしっかりと育てる、毎日の一歩一歩が将来への大きな分岐点となる重要な年だそうです。

「いい結果が欲しい」、これは誰しもが望むところではありますが、毎日のプロセスを充実したものにすることが、急がば回れで一番の近道ではないでしょうか。

毎日を充実させる為には、自分の好きなことを楽しみながら、寝食わすれて没頭することではないでしょうか。好きで楽しいことなら、疲れませんし、変なストレスを抱えることも無いでしょう。そして没頭できるので他の人より深く考え、ノウハウも蓄積できるでしょう。

没頭できれば、仕事の質も量も優れ、おまけに疲労が少ない。これなら誰にも負けない優位性がつくれること間違いありません。こんな働き方ができること自体がとても幸せなことですし、報酬も自ずとついてくるでしょう。

経営者も社員も没頭できる環境をつくるのが、マネジメントの基本となるのではないのでしょうか。そんなことを考える今日この頃、そんな働き方と会社の収益を結びつけていく、「この指とまれ戦略」について今回は考えてみたいと思います。

目次

1. 没頭する幸せ
2. この指とまれ戦略とは
3. 「らしさ」を活かした戦略事例
4. らしさはどこから生まれるのか
5. ひとり一人のこの指とまれ戦略
6. 今月の古典
7. 編集後記「七福神巡り」

モットー

社長参謀として社長の“夢と悩み”を共有し、
人材の育成と経営のしくみづくりを通じて、
会社と社員とのWINWINの関係を作り会社の成長を加速させます。

発行人 三村邦久



この指とまれ戦略とは

顧客満足のパレンマ

日本では「お客様は神様です」、欧米では“Customer is right”、つまり顧客第一主義をこんな言葉でいいます。顧客を大事にすることは疑う余地も無いのですが、大きなパレンマに陥ります。

お金にいとめをつけず良いものを求めるお客様に安いものを探し求めるお客様。タバコの吸える店を探すお客様、タバコの匂いすら嫌がるお客様。ネットで気軽に手間をかけずものを買いたいお客様、店員にアドバイスを貰いじっくり買いたいお客様。同じ商品やサービスを買うにも、お客様の求めるものは様々です。顧客満足を目指し、総てを叶えようと八方美人になろうとすると、どれも中途半端になり誰からも認められないということになります。そればかりか、最大の問題は社員が疲弊してしまうことです。いくらモチベーションの高い人でも、求めるものの異なる多数のお客様に対応するのは、いくらエネルギーがあっても続くものではありません。それが自分の価値観に合っていないとなおさらです。

顧客満足度調査を行うことはいいけれど、理不尽なお客様の評価も含め、数字だけで評価するのは却って、社員のモチベーションを下げることにもなります。

八方美人を止めよう

闇雲に八方美人になり、自分のポリシーを殺してまで、お客様の満足を追いかけることは苦痛です。苦痛なことは長く続きません。つまり、裁量権がない、自由がない状態は人間として一番苦しいものです。お客様に尽くすべきである、という義務感だけで仕事をするのは理不尽です。

ならば、八方美人を止めて、自分たちの価値観を打ち出し、その価値観に共鳴してくれるお客様だけを相手にしていったらどうでしょうか。

売上をつくる為に、価値観の合わないお客様を相手にすることを止めれば、お客様の痒いところに手が届くサービスが出来るでしょう。お客様に尽くしても疲れないでしょう。価値観が合っていれば、考え努力することが楽しく、義務感ややらされ感は無くなるでしょう。時間を忘れて仕事に没頭できるでしょう。没頭すれば他社に負けない素晴らしい商品やサービスを提供できるでしょう。そうなれば、自ずと業績も良くなるでしょう。



この指とまれ戦略とは

自分たちの価値観を明確に打ち出し、それに共感してくれるお客様だけを相手にする。こんな戦略を「この指とまれ戦略」といいます。

ほどほどの満足だけではファンはつ

くれません。

- ① 自分たちの価値観に基づいて、自分たちが目指す商品やサービスを定める
- ② 自社のビジョンとお客様のビジョンをあわせる
- ③ お客様の要求が、自社の商品やサービスに合わない場合は、その要求を無視する。
- ④ ビジョンに合うお客様の声を受け止め、サービスを高める
- ⑤ 目指す目標に向かって、1%ずつでも一貫性を持って進み続ける。

流儀を極める

オーナー経営の中小企業は、大株主＝社長ですから、経営のコントロールを自由に出来ます。上場企業では、短期の株主利益の追求のために利益至上主義、売上至上主義になりがちです。量より質、どんなコンセプトでどんな商品・サービスを提供するのか。長期的な視点で価値観に沿った事業展開を行い、独自の経営の流儀を作り上げて行くことで、揺るぎのない本当の会社の競争優位性をつくることになるのではないのでしょうか。

「らしさ」を活かした戦略事例

最近話題の「タニタ」



「タニタの社員食堂」で注目の株式会社タニタ。創業1923年のこの会社、1959年にヘルスマーターの製造を始め、1974年には赤ちゃんの体重を量るベビースケールを開始するなど、現在では家庭用・業務用計量器（体組成計、体内脂肪計、脂肪計付きヘルスマーター、ヘルスマーター、クッキングスケール、活動量計、歩数計、タイマー、尿糖計、塩分計、血圧計、脈拍計、デジタルカロリースケール、体温計、温湿度計）などの製造・販売を行っており、体重計や調理用の計量に留まらず幅広く商品展開しています。

現在では【タニタは「はかる」を通して世界の人々の健康づくりに貢献します。】こんなコンセプトで事業を展開しています。

「健康に関するものは何でも測れる会社」

という社長の谷田千里氏。「健康ハカリオタク」とマスコミで紹介される程です。「健康に関するものは何でも測れる会社にしたい。人類は1世紀近くダイエットと格闘しているんです。皆さん、いろいろなダイエット商品を買っては物置の肥やしにしているじゃないですか。これはお金と時間のムダです。だから、僕が社長でいる間にこの問題にケリをつけると決めました。カロリー制限しても、おいしい食事は採れます。これは、弊社の社食メニューを集めた本『体脂肪計タニタの社員食堂』。“測りっぱなし”ではなく、その数値を生活に生かす方法まで提案する」と。

谷田社長は、「手に職をつけて自立したくて」父親の猛反対を押し切って調理師学校へ入学。調理師と栄養士の資格を持つメーカーとしては異色の経営者です。

谷田現社長がタニタを継いだ3年前まで業績は芳しくなかったようです。しかし、1923年の創業以来、タニタが培ってきた『まじめさ』を大切に、お客さまに喜ばれる製品を提供していきたい。そうすればきっと、会社の財務体質も健康にできると思います」と言っています。

McDonalds vs Subway

ハンバーガー業界の2大巨頭。マクドナルドとサブウェイ、それぞれの「らしさ」を活かした展開を行っています。日本国内ではマクドナルドが3,300店舗程度に対し、サブウェイは325店舗ですが、世界レベルではサブウェイの店舗数は2010年末の時点で33,749店舗とマクドナルドの32,737店舗を1,012店上回り、飲食店チェーンとして店舗数世界一になったそうです。



偶然にも最近、日本サブウェイの伊藤社長と日本マクドナルドの原田CEOのお話を聞くことが出来ました。規模では均衡する両社も、全くことなるコンセプトで事業展開していることがよくわかりました。

マクドナルドは、鉄板メニューのビッグマックに加え、現在はBIG AMERICAシリーズでラスベガス・バーガー、ビバリーヒルズ・バーガーなど、いわゆる「コテコテ系」のらしさを一貫して打ち出しています。かつて健康志向の波に乗ろうとしてダイエット系のメニューを投入して失敗、店舗のテストをヨーロッパ調のシンプルなものにして失敗。やはり、ダイエット路線になびくこと無く、マクドナルドらしさ、アメリカらしさを追求することで、業績も回復して来たそうです。

一方のサブウェイ、マクドナルドとは180度違う「ダイエット」路線で展開しています。ここのサンドイッチは細長いパンに具をはさむ「サブマリン」スタイル。パンや野菜、ドレッシングの種類、トーストするかどうかなどを注文時に指定できるのが特徴です。最近では都心の店舗には野菜栽培の設備を店舗に設置しフレッシュな野菜にとってもこだわっています。他にも違いがあり、マクドナルドは株式公開、サブウェイは未公開、マクドナルドはドライブスルーなどを導入し店舗の大規模化、サブウェイは、効率性を重視した小規模店舗づくりで業績を伸ばすなど、全く異なる流儀で成功していると言えます。



年輪経営の伊那食品工業

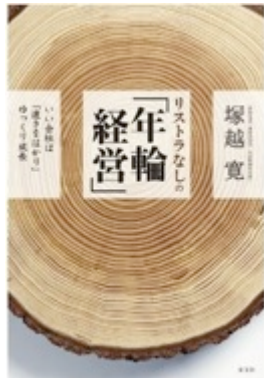
以前にもご紹介した伊那食品工業様。度肝を抜かれた塚越寛会長の冒頭の言葉。「48期連続増収増益はうれしくない。むしろ騒がれることは迷惑だ」と。「私たちは一つの挑戦をしている。それは、あるべき姿に忠実にやっても会社が成り立つということを証明することだ」と。

「あるべき姿とは、

- ・規模の大きさを追求しない
- ・お客様が支持してくれる経営
- ・雇用責任を果たす
- ・理不尽な取引を強制しない
- ・入札で安さを競わせない、信頼関係を重視
- ・社員の幸せを第一にする

(二年に一度は海外旅行に行く)

会社は株式公開し大企業になると株価を維持するために、収益性と成長性を無理に伸ばそうとする。そうすると、値引き販売、仕入れ業者に理不尽なことをするなど、正しくないことをしてしまう。規模が大きいことは価値があるということではないと。



「年輪経営」を志せば、会社は永続する

会社は社員を幸せにするためにある

「良い会社」ではなく「いい会社」を目指そう

経営とは「遠きをはかる」こと

急成長は敵、目指すべきは「年輪経営」

「前より幸せになった」と実感できることが成長

人の犠牲の上にたった利益は、利益ではない

利益は健康な体から出るウंचीである

利益それ自体に価値はない、どう使うかが大事

人件費はコストではなく、会社の目的そのもの

年功序列制度で社内の「和」を保つ

最大の効率化は幸せ感が生むモチベーション

安いからといって、仕入れ先を変えない

身の丈に合わない商売はしない

たくさん売るより、きちんと売る

利益の源は新製品で市場創造しシェアを高く

性善説に基づくと経営コストは安くなる

掃除もブランド戦略

この会社で見逃してならないのが高収益を実現するためブランド戦略です。

この会社ではブランドをこう定義されています。有名であること？ 高価なものであること？いずれも“NO”

ブランドの定義はこうです。

1. 一円の値引きもなく売れること

2. それでもお客さんは満足すること

究極の商売を目指すということです。

有名メーカーの家電製品や車でも、値引き販売をしている現実がある。それは本来のブランドとは言えない。

安売りをすると利益が無くなる、利益がなくなると給与が減る、そうすると消費が減って不景気で世の中が悪くなるという悪循環になる。

そうでなく、価値をつけて高く売る、利益が出る、仕入れも高くする、社員も仕入先も潤う、消費が増えて好況になり、世の中すべてがよくなるという考え方です。

商品のブランドに留まらず、コーポレートブランドづくりにも強力に取り組まれています。例えば、広大な敷地とその中に点在する建物や設備を奇麗に掃除やメンテナンスし、そこに訪れる者を感動させてファンにしています。

また、こんなエピソードがあるそうです。

ある会議で「なぜあの会社に売ったのか？」ということがテーマになったそうです。

自分たちの経営理念を理解せず不当な要求をしてくるお客さんとは取引を停止するという徹底ぶりです。会議では売上の数値より、取引の適正さを問われるそうです。そこまで強気で商売が出来るのは、強力なブランド力に裏打ちされた市場シェアとプライスリーダーとしての地位があるからでしょう。



「らしさ」はどこから生まれるのか

現在、過去、未来

「過去を捨てなさい」「今日の自分は昨日の自分とは別物である」などと最も言う人がいます。そんなバカな！我々はひとそれぞれに異なるDNAと歴史を持って生きているのです。人間が営んでいる会社も同様です。現在は過去によって作られ、未来は現在によって作られます。その過去が人に誇れるようなもので無かったとしても、できれば隠しておきたいようなものだとしても、それが現在と未来に影響を及ぼす「らしさ」に繋がるものだと思います。

会社には創業の精神、幾多の苦難の歴史があるはず。そこで培った思想や理念、価値観、ノウハウが留まることを知らないエネルギーになって溢れ出てくるのだと思います。

ですから、未来への発展の言動力は過去を振り返り、自分の起点確認し、基軸を固めることから始めるべきです。根っこの無い状態で、そこから色々なものを取り入れても重荷を背負いこむことになってしまいます。

「らしさ」理解し受け入れることは、車にパワフルなエンジンを載せることであり、それなくしてスピーディーに走ることは出来ません。

ここからあとは、下手な私の解説より、偉人の言葉をお借りして、感じて頂ければと思います。

辛酸を経て志高し

『西郷南州先生遺訓』より
＜原文＞

幾度か辛酸を経て、志、初めて堅し。丈夫は、玉砕に及んで、瓦全を愧じる。

＜現代語訳＞

人の志（こころざし）というものは、幾度も幾度もつらい目、ひどい目にあって後、はじめて堅く定まるものである。そこで、真の男子たる者は、まず幾多の辛酸をなめて志を堅くし、その堅い志を貫くためには、玉となって砕けることを本懐とし、志をま



げて瓦となって、無事に生きながらえることを恥とする。

時代がちがいますから、玉砕をしてはいけないと思いますが、こんな心意気を少しでも持って生きたいものです。

さらに、私が師事する田口佳史先生の「タオ・マネジメント」にこんな記述がありますのでご紹介させていただきます。

永久不滅のサイクル

ひたすら、仕事に打ち込む。集中して興奮を感じ、興味から感動が引っ張り出され、仕事自体に喜びを感じる。永続の秘訣は、常に自分の仕事に興味や情熱を失わないこと。興味や情熱の保持のために新分野に進出する。興味や情熱の発露としての目標とする新分野が提出されるべき。社員が社業に没頭できる体制や設備の整備に投資する。その会社の人々がやりたいことが社業である。

外に惑わされず、内を見る

真の幸福とは心の満足、能力の向上である。大きな宇宙の力と一体化されている状態をいう。自分が、根源的存在である道の一部であることを忘れてはならない。真に自分の尊ぶとは自分自身の人間的感性の向上を図ることである。仕事を楽しむレベルに達するためには厳しさを厭わないという挑戦意欲が大切である。

生きている喜びを感じている会社

深く我々を包み込むような喜びや感激は、物質なものではなく、素朴で、心の中にある。生きていることを実感した時の喜びに勝るものはない。

人生の真理の探求、本質的な不明の解明、人間社会の向上発展のための思考や技術の開発に向かわせる。

何か感じ取って頂ければ幸いです。

ひとり一人の「この指とまれ戦略」

若い人に伝えたいこと

この指とまれ戦略は、会社だけでなく組織内の個人でも有効な考え方だと思っています。私は講座や研修のなかでも話していますし、社外取締役をしている会社の社員のかたにもメッセージをおくりました。

- ①「仕事を楽しむ」
- ②「プロフェッショナルを目指す」
- ③「口癖を直す」

①仕事を楽しむ

仕事は人生の多くの時間を使うものだから、楽しんで充実したものになりたいですね。好きなことに没頭してやれば仕事も楽しくなります。内容も研ぎ澄まされよい結果が出て、周りからも認められることになるでしょう。そして何よりも自分に自信と誇りが持てるようになります。そうするためには、少しの工夫が必要です。それには自ら発憤し、考え行動する事です。目標を掲げてもよいですし、失敗を糧にしても良いと思います。大切なことは自ら奮起することです。そして、人に言われてやらされ感を感じる前に、自ら考え行動して仕事に追われず仕事を追いかけていく習慣を身に付けましょう。

②プロフェッショナルを目指す

営業のプロ、開発のプロ、企画のプロ、接客のプロ、管理のプロ、経理のプロ、マネジメントのプロなど、ひとり一人が自分の仕事を掘り下げてその道のナンバーワンを目指しましょう。「好きこそものの上手なれ」という言葉があるように、好きで得意なことに磨きをかけて、その道のプロフェッショナルになりましょう。プロフェッショナルは日本語では玄人といいますが、素人には見えない暗いところが見える人のことを言います。普通の人には見えないことが見え、聞こえないことも聞こえるためには、興味の持てるテーマを決めて学び経験を積み重ねる事が肝要で

す。そうすることでお客様からも信頼され、社員同士で互いに尊敬できるようになります。そんな素晴らしい組織を皆さんの力で作って欲しいと思います。皆さんひとり一人が会社の顔であり、皆さんの働きぶりが会社のブランドを作るのです。ブランドは信頼であり、会社に利益をもたらし、その恩恵はひとり一人に返ってきます。

③口癖を直す

「忙しい、難しい、時間がない、面倒臭い、無理だ」などの思考停止用語を使っていると行動を停止させ、自分の成長をもストップさせてしまいます。なかでも、忙しいは心を亡くすと書きます。それは病気と言い換えても良いでしょう。我々はこれらの言葉を日常で何気なく使っていますが、言葉が脳を支配し、脳が行動を支配し、行動が将来を支配します。毎日の習慣が将来を決めてしまうのだから、自分の習慣をチェックして良い習慣を身に付けて下さい。新しく良い習慣を身につけるには兎に角3週間辛抱して続けましょう。仮に三日坊主でも、諦めず何度でもやり直しましょう。諦めないことは一つの能力ですから。

以上の3つのことは仕事を充実したものに、精神的にも経済的にも豊かさを得るために大切なことです。昨日より今日、今日より明日、日々自分が成長していくことを楽しみにしていけば人生が素晴らしいものになると思います。

これは、私自身が信じて実現したいと思っていることです。上手く出来ているかどうかは分かりません。しかし、楽しくプロフェッショナルを目指していけば、その個性と価値を見いだしてくれる人が出てきて、社会に貢献していけるのだと思います。

こんな価値観の組織文化を整えていけば、やる気と自主性の高い優れた人材が集まって会社も発展することになるのだと考えます。

今月の中国古典

私が日頃学んでいることを「今月の中国古典」と題し、皆様にもお裾わけしようと思えます。なかなか古典を読むのは、という方にもエッセンスを吸収して頂ければと思います。

論語に学ぶ達人への道

■雍也第六の二十漢文 **知く好く楽**

<原文>

子曰、知之者不如好之者、好之者不如樂之者。

<書き下し文>

子曰わく、これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず。



<現代語訳>

孔子がおっしゃいました、「よく知る人も好む人には勝てない、好む人も楽しむ人には勝てない。」

<三村流解釈>

まさしく、この指とまれ戦略を裏付けてくれる言葉です。自分が好きで楽しいことに没頭すれば、何者にも負けない。

楽しんでいる時は、結果も気にしないし人の目も気にしない程に集中力が高まっている。義務感も無くやらされ感も消え去っている。それだけ没頭すれば、結果も間違いなくついてくる、と。

「老子」に学ぶ達人への道

■反朴第28 **純朴が一番**

<書き下し文> その雄を知りて、その雌を守れば、天下の谿（けい）と為（な）る。天下の谿と為れば、常の徳は離れず、嬰兒（えいじ）に復歸す。その白を知りて、その黒を守れば、天下の式（のり）と為る。天下の式と為れば、常の徳は忒（たが）わず、無極に復

歸す。その榮を知りて、その辱を守れば、天下の谷と為る。天下の谷と為れば、常の徳は乃（すなわ）ち足りて、樸（ぼく）に復歸す。樸散（さん）ずれば則（すなわ）ち器となる。

<現代語訳> 男性的な美点を知って女性的な立場を保つ様にすれば、全てを受け入れる谷間になれる。全てを受け入れる谷間になれば、真実の徳から離れる事なく赤ん坊の様な安らぎを得られるだろう。秩序の整った善性を知って混沌とした悪性をも包容すれば、万物の模範となれる。万物の模範となれば、真実の徳に反することなく善も悪も超えた境地に至る事が出来るだろう。輝かしい栄光を知

ってドン底の屈辱を忘れずにいれば、全てが集まる谷川になれる。全てが集まる谷川になれば、真実の徳で心が満ち溢れて切り出したばかりの丸太の様な純朴さに帰る事が出来るだろう。その丸太を細かく切り分ければ、様々な用途に用いる事が出来る。



<三村流解釈> 例え欠点があっても持って生まれた性格や資質を理解し受入れ常に素朴であることが一番大事。素朴さから世界で唯一無二の個性と可能性が生まれる。いつも素朴でいるのがいいんだよ、と。

中国古典は笹くれ立った心を癒してくれます。目先の悩みや周囲の喧噪から開放してくれ、正しい生き方、愉快的な生き方を示してくれているように思います。鬱など豊かな社会であるが故にクローズアップされる精神的な問題の処方箋になるはなるのではないかと思います。さらに原発問題や財政破綻など20世紀の科学と経済至上主義に疑問が呈されている現在、温故知新、閉塞感に包まれた時代に新たな光明をもたらしてくれるのではないかと思います。

編集後記 「七福神めぐり」

なんと31もの七福神

一月の休日に目黒の七福神巡りに行ってきました。実は、昨年半分を回っていて、残りをお正月早々に巡ったのですが。

まず、七福神巡りをしようと思い立ち、インターネットで調べると東京都内だけで沢山の七福神もあることが判明し驚きました。

隅田川、深川、日本橋、麻布、東海、谷中、浅草名所、亀戸、柴又、青山、銀座、小石川、武蔵野、多摩、八王子、日野そして元祖山手（目黒）など計31もあるのです。

なんでお寺に神さんが？

今回巡った目黒の元祖山手七福神は、滝泉寺・目黒不動（恵比寿）、蟠竜寺（弁財天）、大円寺（大黒天）、妙円寺（福祿寿・寿老人神）、瑞聖寺（布袋尊）、覚林寺（毘沙門天）の6カ所で、東急目黒線の不動尊前からMetro南北線の高輪白金台までの路線に沿って位置しているのでも便利です。

目黒不動を除けば、大きな寺はなく、地元の人や街ハイキングの好きな人がそっと立ち寄る程度の地味さですが、地元に着した日常の生活の中にとけ込んだ存在であることがよくわかります。

しかし、不思議なことは全てがお寺に神様が祀られているということです。お寺はお釈迦さんが祀られているはず。これも多神教という日本独特の文化の現れです。



Wikipediaで調べてみると「神仏習合」と書かれています。インドのヒンドゥー教（大黒・毘沙門・弁財）、中国の仏教（布袋）、道教（福祿寿・寿老人）、日本の土着信仰（恵比寿・大国主）が入りまじって形成された、神仏習合からなる、日本的な信仰対象である。室町時代末期頃から信仰されているといわれている、と。

日本の文化は、世界的に見ても異質で多様性に富んでいます。仏教、儒教、道教、禅が一体となり、おまけにクリスマスにハロウィーンとキリスト教も取り入れ、無節操しかし柔軟この上ない文化が日本の「らしさ」なんだと思います。

グローバル人材とは

マクドナルドの原田CEOの講演の質疑応答で「グローバル人材とは」という質問に対する回答が思いだされます。

「グローバル人材とは英語ができるということではない。日本語がしっかりと話せて、日本の文化をちゃんと理解していることが大事。日本の文化を理解していないと、他国の文化を理解できないし、自分のアイデンティティを示すことができないと。グローバル化の時代になっても、会社も個人もNationalityが大事だ」と。



株式会社アイパートナー

代表取締役 三村邦久 mimura@i-partner.co.jp

会社電話：045-477-2312 FAX:045-477-2324 会社HP：<http://www.i-partner.co.jp/>

〒 222-0033 横浜市港北区新横浜 2-1 7-1 1 アイシスプラザ 6階

メルマガ「モチベーション・マラソン」<http://archive.mag2.com/0000266839/index.html> (週刊)

無断転載はご遠慮ください。