

営業スキル向上勉強会(#30)

2017年6月2日

書籍タイトル：ビジネスモデルを劣化させない戦略思考の考え方

今回この本を読んだ目的、きっかけ：

今回、内容を一切見ずに、タイトルだけを見て手に取った。

「戦略思考」…。「どうすれば、継続的に売っていくことができるか。」

これから先、製品や新事業を売っていく上で常に考えていかなければならないことだ。

売れるには、何を選んで、何を切り捨てるのか、そういった取捨選択の心構えが無いとやっていけないだろう。

今回、この著書を読むことで、その考え方を学びたい。

概要：

混沌の時代、多くの人が経営の鍵はリーダー人材が握るといふ。しかしリーダー人材に求められるものは何か？という問いに対する答えはえてして抽象的だ。カリスマ性？人間力？コミュニケーション力？…いわゆるリーダーシップ本で色々な能力要件が語られる。しかし、このような視界不良の時代、環境激変の時代に、リーダーが第一に備えておくべきは、戦略的合理性に基づいた舵取りを行う能力である。正しい判断、合理的な選択があつてのリーダーシップなのだ。

ところで、嵐の中で戦略的合理を貫いた冷静な決断を行うには、実は相当な胆力、人間力がある。正しい判断を組織集団をして実行せしめる際には、人々に対する人間的な影響力も必要だ。しかし、ここで誰もが一定の普遍的な方法論、スキルとして導くことができるのが、いわば合理の体系ともいふべき、戦略的思考力だ。

この戦略的思考力の訓練に関する方法論について書かれた著書はほとんどない。

そう著者が考えていた時に、執筆依頼があつたのがこの著書だ。

著者は、産業再生機構以来、数多くの非常に厳しい戦略的「意思決定」と「実行」を最終責任者として行ってきたそうだ。その過程で、どんなステップで、何を考えたか、そこで世にある様々な方法論の中で何が役に立ったかを整理しておきたい、という思つていたところに。

また、この著書は、リーダー(あるいはこれからリーダーを目指す人)のための「戦略立案」だけでなく、それを「決定」し、「実行」するためのリアル方法論を体系的に解説した著書だ。それもあらゆる規模の、あらゆるタイプの経営者にとって、現実に役立つことを意識して書かれている。

参考にしたい点、気になる点

1. 「営業と財務の重要性」

この時代の経営者、特に中小企業経営者にとって、非常に重要な戦略テーマになっているのが、営業やマーケティング、要はどうやって売りをつくるかである。

現在、**会社がつぶれる根本原因のほとんどは売り上げの減少**である。

これを回避するのに、まず取り組むべきは、どうやって売り上げを増やすか、あるいは現象を少しでも食い止めるかである。そう、「営業」と「マーケティング」だ。

自社の取り柄を誰に、どう売り込めば商売になるのか、まずはそれを真剣に考え、そしてとにかく動き回るのが。多くの場合、売り上げの減少は既存のお得意さん自身が収縮していることに起因しているので、**顔なじみの所に営業を繰り返していてもあまり効果はない**。

顧客リストの中の休眠顧客にチャンスはないのか、あるいは新しい顧客は開拓できないのか。彼らはどんなニーズを持っているのか。色々な切り口から、自社の持っている製品やサービスの特徴を評価してくれそうな顧客に当たりを付け、ガンガン売り込んでみることだ。臆せず、知り合いのつてでも、フェイスブック繋がりでも、何でも使って、アポを取り、取り込んでみる。

断られたら、なぜ断られたのか聞いてみる。もしも克服できる理由なら、それをクリアして食い下がってみる。そんなことを繰り返すことで、自社が対峙している「市場」や「競争」の構図が見えてくるものだ。

この構図が見えてくると、次はマーケティング的な発想と行動が生まれてくる。

マーケティング戦略の発想に、コストをしっかりとコントロールして、その売りから利益を持続的に作り出せる仕組みを構築する発想を組み合わせることができれば、「商売設計」(今風に言うとビジネスモデルのデザイン)の出来上がりだ。

職人気質で生産現場に張り付いたまま、お得意様のオーダー通りに真面目にモノづくりをやっている、今やほとんどの場合、生き残ることができない。

(財務の方は省略するが、気になる場合は著書の p.45 を参照)

2. 「戦略とは絶えざるビジネスモデルの創造活動(PDCA を回し続けよ)」

戦略を構成する要素は、大量のデータ分析でもなければ、複雑精緻な理論の体系でもない。**戦略は、思考においては、ごくごく基本的な会社の舵取りに関わるクリア(≒シンプル)なストーリー立てであり、そのストーリーの背骨は、まさにビジネスモデル(どの顧客に対し、どんなサービスや製品をいかなる方法で、生産・販売・デリバリーし、持続的に収益を上げようとしているのか)を語っている**のである。

もちろん自社の今の姿と、目指すべきビジネスモデルの間にはギャップがある。したがって戦略を実現するための行動論的な本質は、そのストーリーに基づく自社のビジネスのあり方に関する絶えざる見直し、再構築ということになる。

そのストーリーはクリアでシンプルな方がいい。

小さな企業であればあるほど、ここで収集分析の対象となる情報は限られているし、ストーリーもよりシンプルかつ骨太なもので足りるはずだ。その意味で、特殊な知識や高度な分析方法を知らなくても十分に、戦略的な思考と行動は可能である。

また、企業規模の小ささゆえに、的確な戦略行動が成果をもたらすのに必要な時間も比較的短く、生み出される果実も劇的になる。しかしその反面、一つの間違いが企業に及ぼす影響が、致命的なものになるリスクも秘めている。その意味で中小企業における致命的なものになるリスクも秘めている。

ここで、戦略とは、ある意味、「こうすれば売り上げが増え、利益も増え続けるはずだ」という仮説に過ぎず、戦略的な経営とは「こうすれば」という部分、すなわちビジネスモデルに関する成功仮説を絶えず、実践を通じて検証しながら見直しを続けることを意味してる。したがって、戦略思考、戦略経営を有効に機能させる鍵は、戦略的な次元でPDCAを迅速かつ的確に回す能力にある。

中小企業においては、経営者自身が、このPDCAサイクルを回すエンジンにならないといけない。それが長い目で見て、結果的に戦略的な成功確率の高い経営をもたらすこととなる。

3. 「戦略思考の基本手法である仮説思考」

①仮説思考の基本

新しい意思決定をするとき、仮説思考が有効だ。仮説を立てられることが仮説思考の出発点である。

ひらめきは単なる思い付きではない。過去の情報分析の積み重ね、自分で現状把握をしたことから、ひらめきに至ったと思われる。このように、仮説を立てることは「ある確信」が基礎になっている。

仮説思考とは、提示された仮説に基づいて、情報の収集、分析によって仮説の検証を行い、それによって妥当性を判断する思考法である。利点として、効率的に、迅速に判断できること以外に、過去の経験や常識にとらわれず判断ができることがあげられる。

②仮説思考の基本的なプロセス

当然であるが、仮説を立てられることで、仮説が検証できる。仮説設定から仮説検証は演繹法で進める。逆の方向は帰納法である。両方を検証しながら進めると良い。検証は数学的な厳密さを必要としない。あくまで、妥当性があるかどうか判断基準である。

③仮説の立て方のポイント

- ・ 仮説の目的を再確認する(この仮説で得られる成果は?)
- ・ 独創的で新規性のある仮説が成果につながる など

特に仮説検証の妥当性は自分だけでなく、自分以外の人々が妥当性を認めることが必要である。仮説は日頃から問題意識を持って、関係する情報に接することから生まれる。問題式が無ければ、仮説思考は生まれない。

感想

この著書を手にとった時、きっかけにも述べたとおり、背表紙まで確認しなかった。だから、この著書が経営者向けの戦略思考について学ぶためのものだと気づかなかった。今の自分には直接的な関係は少ない内容だったが、経営者の方々が日々どういうことを考えているのか、また、どういうことを考えなければいけないかについてなんとなくが分かった。

また、「SWOT分析」など新事業で自分のテーマについて、見直したり分析したりするときに使えるさまざまなスキルや手法が書かれていた。今は、様々なスキルや手法の観点から読み、この先、経営の如何が分かる時が来たら、その時に経営者になったつもりで読んでみようと思う。