

豊田礼人の経営コラム

# 愛される会社への道



レイ・マネジメント・クルー

代表 豊田礼人（中小企業診断士）

URL : <http://www.raymac.jp>

メール : [toyota@raymac.jp](mailto:toyota@raymac.jp)

## 目次

コラム1	「安いね」よりも「信頼してるよ」と言われたい・・・・・・・・・・	3
コラム2	ボトルネックは社長？・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	7
コラム3	やる気まんまんの組織にしたい・・・・・・・・・・・・・・・・・・	11

## 「安いね」よりも「信頼してるよ」と言われたい

### ■今は本当に売れない時代なのか

いい商品なのになぜか売れない、ということはよくある話。景気後退局面ではなおさらのことです。しかし、市場のシェアが10%とか20%以上ある大企業ならいざしらず、シェアが0.1%に満たない中小の企業にとっては、売上不振を景気悪化のせいにはばかりはできません。

工夫や努力で売上を伸ばすことは可能ですし、現に不景気下でも業績好調な企業はたくさんあります。中小企業はむしろ、大企業がモタついているスキをついて、彼らからシェアを少しでも奪うべきです。売上不振を景気悪化のせいにはせず、自分自身の問題として捉えることが中小の企業にとってはとても重要です。自分の問題として捉えなければ、景気とともに下降するしかありません。

### ■売れない理由1：伝わっていない

いい商品なのに売れない理由は、ズバリ2つ。

1つはその商品の良さがお客様にキチンと伝わっていないから。人間、知らないものは買いませんし、買えません。もしあなたが、「いい商品であれば口コミで広まるから宣伝しなくてもよい」と思っているのなら、ちょっと考えをリセットすべきです。口コミのみでお客様を動かせるほどの商品なんて実はそれほど多くないのです。

米アップルはiPodの広告に2.8億ドル（約300億円超）を使ったそうですが、機能・デザイン・コンセプトとも最先端をいくiPodでさえ、商品の良さやカッコよさをお客様に伝えるためにしっかりとお金を使いました。

使えるお金に限界がある我ら中小の企業にとっては、アップルのような広告はできませんが、良い商品だから多くの人に伝えたいという意気込みは見習うべきです。そのうえで小さい会社は工夫が大事。加えてコツコツ継続することも。自分（自社）のことを知らない人に、自分のことを伝えるのですから、簡単なことではありません。一方的に情報を提供

するだけでは、右の耳から左の耳へ通り抜けていきます。

**だからまずは相手を聞く態勢にする必要があります。**聞く態勢になっていない人には何を言っても届きません。

ではどうしたら聞く態勢になってもらえるか。

それは、まずは自分を信頼してもらうこと。同じことを言われても信頼している人の話は耳に入りますが、そうでない人の話は耳に入りません。モノやサービスを売るという行為はお客様とのコミュニケーション無くしては成り立ちませんから、上手くコミュニケーションできなければ売れません。

そして上手くコミュニケーションが取れるということは、ある一定の信頼関係が結べているからこそできること。信頼関係の無い相手から「本当にいい商品です」と何度言われてもにわかには信用できません。「どうせ売りつけたいんでしょ？」と思われるのが関の山です。逆に信頼できる相手から薦められれば、購買への意欲は高まります。

## ■日本人は自分で自分を売り込む人を、信用しない？

資金力のある大企業は大量のマス広告で知名度を上げ、「あのTVCMでやっている商品だから」ということでお客様から一定の信頼を得ています。しかし中小はこうはいきません。

そこで「第3者が自分を誉めてくれると、信頼を得られる」という鉄則を使います。例えばその商品を実際に使ったお客様の声を集め、新しいお客様に提供する方法です。その「声」の信憑性を高めるために、お客様の顔写真や直筆の感想文をホームページ（HP）やなどに掲載します。お客様は疑い深い生き物なので、少しでも偽装があればすぐに見破りますから、真実のみを記載することが重要です。

また、会社対会社の取引であっても、第3者の声は有効です。IBMが自社の広告にクライアント企業を顔写真入りで登場させる企画をよくやっていましたが、これも自分で自分をアピールするのではなく、第3者に自社商品について語ってもらうことでより信憑性を高めてもらおうという作戦です。

第3者に語らせることで、お客様を聞く態勢にし、自社の商品の良さをしっかりと伝えることができます。こういう情報をHP、パンフレット、小冊子、名刺、そして営業マンのトークにしっかり反映させるのです。

## ■売れない理由2：差別化できていない

いい商品なのに売れないもう1つの理由は、「他社の商品もいい商品だから」に他なりません。どちらもいい商品であるために、差別化できないのです。

差別化するには、他社の商品よりもさらに優れた商品を開発するか、あるいはブランド力を強化するか、はたまた破格の値段まで値下げするか……。しかし、競合商品よりも優れた商品を開発するためにはお金も時間も技術力も必要ですし、ブランド力もそう簡単には上がりません。値下げするにも資金力がなければ不可能です。どれも人・モノ・カネに限界がある中小企業にとって簡単にできることではありません。

そこで残された差別化方法は、**お客様との関係性を強くする**という方法。関係性を強くすることで、自分を選んでもらおうという作戦です。つまりご贖戻（ひいき）願うのです。これはカスタマーリレーションシップマネジメント（CRM）と呼ばれる方法で、モノやサービスを買ってもらう前に自社や自分のことを「買ってもらおう」というものです。

関係性を強くするための第一歩は、まず相手のことを知ること。それがCRMの始まりです。よく飲食店などの店長に「顔と名前が一致するお客様は何人いますか」という質問をしますが、これがなかなか答えられません。法人向け営業マンが自社と取引している客先担当者の顔と名前が一致しないということはありえないので、飲食店や小売店でも絶対に取り組むべきです。「まずは今月中に10人覚える」というように目標を決めて取り組むと社員さんにも受け入れられやすいと思います。

いい関係を持ちたいと思う相手の名前を覚えることはコミュニケーションの基本です。久しぶりに行ったお店で名前呼びかけられたら、驚きと同時に「大事にされている」感が得られます。驚きを感動に変えられれば、お客様はあなたから離れられません。

## ■似たもの同士になる

お客様との関係性を強くするもう一つの方法は、お客様と同質化することです。つまり、似た者同士になること。類は友を呼ぶ、というように、自分と共通項を持つ人とは短時間で良い関係性を築くことができます。同じ出身地、母校、年齢、趣味、価値観などなど。同じ血液型と聞いただけでも、「同志感」が生まれるのを感じます。

また同じ時間を共有することでも「同志感」は生まれますので、やはり実際に会ってコミ

コミュニケーションをとることは重要です。ユダヤの商人はユダヤ人とは取引しないと日本マクドナルド創始者の藤田氏が著書「ユダヤの商法」で書いていましたが、自分と同じ要素を持つ人、同じ時間を過ごした人をヒイキする気持ちは万国共通だと思います。

お客様との関係性を強くするという事は、信頼関係を築くことにつながりますので、一つ目の「お客様に聞く態勢になってもらう」ことと重なります。つまるところ、経営資源の限られる中小の会社にとって、自分たちを信頼してもらい、お客様との関係性を強くすることが、売れるためには凄く重要なことなのです。そのために、人、ツール、お金、時間をいかに効果的に使うかが、この不景気な世の中では求められているのです。「安いね」と言われるよりも「信頼してるよ」と言われる会社にならなければいけないのです。



## ボトルネックは社長？！

### ■弱みに着目してみる

あなたの会社の強みは何ですか？その強みをさらに伸ばして、ビジネスチャンス（機会）に乗り出していけば、必ず業績は伸びるはずで、と経営の教科書には書いてあります。会社に限らず子供の教育の現場でも、悪いところを直すことに固執せず、良いところを伸ばしてあげましょう、と言われていました。悪いところを責めるのではなく、良いところを褒めましょうよ、ということなんですね。

しかし、常に強みを伸ばすことを優先させるべきかどうかは、慎重に見極めなければいけません。例えばサッカーチームの場合、いくらすごいストライカーがいて、試合で必ず得点してくれるとしても、一方でゴールキーパーの実力が著しく低く、そこを突かれて失点を重ねてしまえば試合に負けてしまいます。ここでこのストライカーの能力をさらにアップさせて（つまり強みを伸ばして）得点力をさらにアップさせるよりも、ゴールキーパーのスキルをアップさせることを優先させ（もしくは選手を入れ替え）、失点を少なくしたほうが（つまり弱みを解消したほうが）、チーム力は上がることは、直感的に納得して頂けると思います。

このことは、「ザ・ゴール」という本を読んでいて教えられたことです。この本は、閉鎖寸前の生産性が低い工場を、主人公の工場長が恩師であるコンサルタントの力を借りながら改善し、会社全体の中で最も生産性の高い工場へと成長していく様子を描いた小説です。

### ■工場の能力イコールボトルネックの能力

「ザ・ゴール」にはこんなことが書いてありました。

工場の中で製品が出来上がるまでには、たくさんの工程を通過する必要があります。例えばある工場の中にA、B、C、Dという4つの工程があるとします。Aは材料を切り出す工程で、Bは削る工程、Cは熱処理の工程、Dは品質検査の工程だとします。今、A、B、Dは1日に100個処理することができるのですが、Cは1日に30個しか処理できない

とします。この時のCをボトルネックと呼びます。さてこの工場では1日にいくつ完成品を作ることができるでしょうか？

……答えは30個です。いくらA、B、Dの工程で頑張っても100個処理しようとしても、ボトルネックでの処理が1日30個なので、工場としては1日に30個しか完成品を仕上げることができない、ということになります。つまり、工場の実力はボトルネックの実力とイコールになるのです。

このボトルネックの実力を上げない限り、他の工程をいくら改善しようとしても、この工場では完成品を30個以上作ることはできません。ボトルネックの前に仕掛品という在庫が溜まり続けるだけなのです。ですからボトルネックで使う機械の台数を増やしたり、人員を増やすことなどで処理能力を上げることを検討しなければ、工場全体の力は上がらないのです。

鎖に例えて言うと、鎖の強さを測るとき、その鎖の強さは鎖を構成している輪の中で一番弱い輪の強度に左右される、ということなのです。鎖を強くしたければ、他の輪をさらに強化することではなく、弱い輪を補強することを優先させるべきだ、ということなのです。

## ■コロンビアのボトルネックとは？

2003年の2月に、アメリカのスペースシャトル「コロンビア」がテキサス州上空で空中分解し、搭乗員7名が全員死亡するという事故が起きました。事故の原因は、打ち上げ時に、外部燃料タンクから剥がれ落ちた断熱材の破片が衝突したことで、左翼に穴が開き、その穴に高温の空気が流れ込み、そこから破壊が始まって全体に広がり、最終的に空中分解してしまったと考えられているそうです。

世界の最も優秀な人たちが考え、世界で最も優秀な企業の技術を集結し、アメリカという巨大国家の威信をかけて取り組んでいるこのプロジェクトが、小さな破片が剥がれ落ちるという「弱点」がきっかけとなり、全てが崩壊してしまったのです。

このコロンビア号は、当時では世界最強のスペースシャトルだったはずですが、非常に悲しいことですが、このシャトルの強さは、「剥がれ落ちてしまった断熱材」の強さとイコールだったといえます。いくらその他の部品やパイロットやスタッフが世界最強でも、「剥がれ落ちた断熱材」の強さ（弱さ）にシャトルのトータルの強さが引っ張られてしまったのです。コロンビア号のボトルネックは、この「剥がれ落ちた断熱材」だったわけで

す。

## ■会社の中の強みと弱み

例えば会社が素晴らしい商品を開発し、それが会社の最大の強みだと判断するならば、それを武器に戦略を組み立て、その商品を必要とするお客様にキチンと情報を届けることができれば、その商品は売れていくだろうと仮定できます。しかし、仮に会社の財務状態が不安定で、資金繰りが苦しいという弱点があれば販売活動は制限されてしまいます。その弱点に会社全体が引っ張られてしまうのです。

また同じく素晴らしい商品を開発したとしても、社員の多くが会社に対して不満を抱えており、モチベーションが低い状態であるとしたら、販売活動もままならないでしょう。強みである商品をいくら磨いたとしても、同時に社員の不満を取り除き、モチベーションを高める取り組みをしなければ、期待できる成果は惨憺たるものになるでしょう。会社としては強みを伸ばすことはもちろん大切ですが、同時に弱みを改善していくことも常に意識していなければいけません。

では、新入社員が入社したら、その組織は弱くなるのでしょうか？上記の考え方によれば、一番弱い部分に全体の強さは引っ張られてしまうから、組織は弱くなることになります。新人が入ることで、フレッシュな意見や行動がもたらされ社内が活性化されるという効果はもちろんありますが、経済的な付加価値をどれだけ生み出したかを重視する「生産性」という視点で見るとすれば、その生産性は下がると言わざるを得ず、組織は一時的に弱くなるのかもしれない。

また、先輩社員が自分の業務の合間に新人を教育しなければいけないとすれば、その分も生産性は下がるでしょう。しかし、こと人材に限って見れば機械と違って成長していくので、長期的な視点で見ることが必要になります。新人を入れることで一時的に組織の強さはその新人の能力に引っ張られて下がりますが、ライバル企業にも新人は入りますので、競争という観点で見れば、いかに早く新人を育てられるかが企業にとって必要になります。

一時的に弱くなったとしても、正しく早く成長させることができれば、中長期的にみれば組織は強くなります。また周りの社員も影響を受けて成長するということも期待できます。

## ■社長というボトルネック

さて、一部の企業では、社長が「ボトルネック」になっているケースも見られます。先日私のところに持ち込まれた相談では、その幹部社員さん曰く「社長の経営センス、営業センスが低すぎて、お客さんから笑われて困っている」というものでした。商品やサービスも良く、財務的にも比較的安定しており、社員も一生懸命やっているのに、社長が頼りなくて業績が伸びない、ということなのです。他の条件は良いのに、社長がボトルネックになってしまっているのです。

「会社の器は社長の器で決まる」と昔から言われています。まずは、社長の弱点を克服することが、会社の飛躍のためには必要なのかもしれません。



## やる気満々の組織にしたい！

### ■命令系統が複数あると社員がダメになる

ある会社で、社員が次々と鬱になり、今年入社した新入社員たちも、どうも元気が無くて困っている、という相談を受けました。

営業に配属された新入社員たちは、一見すると頑張っているように見えます。しかし結果は出ず、毎日上司から仕事の進め方について怒られている状態。売上もジリジリと下がり始め、会社の雰囲気は悪くなるばかり。

よくよく話を聞いてみるとこの組織の問題点は明確で、「命令系統が複数ある」ということでした。新入社員たちの直属の上司は営業部長なのですが、社長と取締役が営業部長を飛び越えて直接その新入社員たちに指示しているのです。それも、大きな方向性などのアドバイスを役員の視点で教える、ということではなく、現場レベルの細かいことまで口を出してくるのだとか。

3者の言うことはそれぞれ微妙にニュアンスが違うので、簡単なことが複雑になります。部長の指示に基づいてやろうとしたことが、寸前になって取締役の一言でひっくり返されたりすることは日常茶飯事。さらに困ったことに、取締役も部長も不在の時を見計らって、社長がその新入社員たちに延々とお説教する、なんてこともこれまたしょっちゅう。これを繰り返されると、「一体誰の言うことを聞けばいいのか？」という混乱と不信感が社員たちの頭の中を支配します。こうなると、その社員たちの自発的な行動は制限されます。自分で考えて動くとは後からその3人の上司の誰かから必ずダメだしが入るので、「自分で考えて動くことは損だ」という心理が働くからです。こういう状態の社員に「売上を上げろ！」とハッパをかけても結果が出ないのは当然のこと。3人のボスが説教すればするほど、売上は下がり続けます。そして社内は暗～くなるのです。

### ■命令系統をシンプルに

さて、組織が正しく機能するためには、命令系統がシンプルであることが欠かせません。

「船頭多くして船、山登る」ということわざがあるように、指示が複数あると、進むべき方向を見誤るのが人間です。

2人以上のボスがいると、多く場合、部下は迷います。どちらの指示を優先すべきかが判断できないということはもちろんですが、2人のボス同士の間関係まで考慮しながら行動や発言をしなくてはならなくなるからです。

直属のボスから言われたことと違う指示を別のボスから言われたら、「その件は〇〇部長からこうしろ、と言われていました」と毅然とした態度で言える場合は良いですが、多くの人は「違う指示を受けてますと言ったら、タレこみしたみたいで、後から怒られるかもしれない」とか、「できないことを言い訳するんじゃない」などと怒られたりするので、正直に「指示のズレ」を報告することにリスクを感じてしまいます。

こういう無駄なことが組織にあると、生産性は落ちます。組織内の感情の調整に時間を費やしている企業が、競合他社との厳しい戦いに勝てるはずはありません。

中小企業ほど、この「命令系統の一元化」が出来ていません。おそらく、命令系統が2通り以上あることの弊害を正しく理解していないからだだと思います。営利を目的にした企業活動の中では、生産性を高めるためにも、指示の重複やそれから発生するムリ・ムダを極力削減しなければなりません。命令系統を一元化することは、いろいろなムリやムダを削減できるという意味で、コスト削減に大きく寄与するのです。

## ■ モチベーションの問題

命令系統の一元化とモチベーションも密接に関係しています。指示を出す人が複数いて、しかもその人たちの言うことがそれぞれ違うとしたら、部下のやる気は削がれます。先述の新入社員たちも、これを理由にモチベーションをどんどん下げてしまいました。それは、「どの指示に従えば良いのか分からない」という不満に加えて、違う指示がされていることを放置している上司に対して不信感が生まれるからです。

自分の部下に社長や取締役が直接細かい指示を出し、それによって部下が混乱していることを知っていながら放置しているとしたら、これは大問題です。これでは上司と部下の間の信頼関係は壊れてしまいます。信頼関係がない組織では、人間が求める「所属の欲求」や「尊厳の欲求」が満たされないので、モチベーションは間違いなく下がります。

## ■ 一貫性ある言動がリーダーシップを生む

組織の問題を考えるにあたって、リーダーシップについてもしっかりと抑えておかなければいけません。私が考えるリーダーに必要な要件はただ一つ、「夢（目標）を語る人であること」です。自分はこの会社でこんなことを達成したい、こんな夢を持っている、ということもしっかりと部下に伝えることができる人、それがリーダーの重要な条件です。

色々な会社を見て思うのは、組織に問題を抱えている会社のほぼ全てで、リーダーシップが欠如しています。そのリーダー（経営者）たちは、仕事をする能力には長けています。コミュニケーション能力にも問題ありません。しかし、社員さんたちに対して、自分の夢や会社の目標を熱く語るということについては、改善の余地があると感じます。その夢が実現するかどうかは、問題ではないのです。「俺はこうしたいと思って毎日仕事している」という意思表示を明確にすることこそが重要なのです。その思いの強さで、組織をまとめるのです。

高い能力でグイグイ部下を引っ張っていったり、コーチングの技術を巧みに使うことでリーダーシップを発揮することももちろん可能だし、実際にこういうやり方成果を出している社長さんもたくさんいます。だからこそ、「夢を語る」リーダーになれば、さらに強いリーダーになれるのです。経営学者のピーター・ドラッカーは、「リーダーシップは賢さに支えられているものではない。一貫性に支えられるものである。」と言っています。

リーダーが夢や目標を語るとなぜリーダーシップが発揮されるのか？

それは、行動に一貫性が出るからです。夢や目標に向かって行動すれば、その行動には一貫性が出ます。その一貫性に部下は安心感を覚えるのです。リーダーシップを発揮するためには、部下から信頼されることは最低条件です。信頼を得るためには、一貫性のある人間でなければなりません。いくら頭の良いリーダーであっても、言動に一貫性が無いリーダーでは部下からの信頼を得ることは出来ません。

「命令系統を一元化すること」、「一貫性のある言動によりリーダーシップを発揮すること」についてお話してきましたが、どちらにも共通することは、「ひとつにする」ということです。複雑なことは理解しにくいです。わかりやすく、ひとつになっているものを人間は好みます。分かりやすい組織、分かりやすいリーダーの存在が、社員をやる気にさせるのだと思います。

## プロフィール

豊田礼人(とよたあやと) 経営コンサルタント(中小企業診断士)

南山大学法学部卒業。東証一部の印刷会社、人材サービス会社を経て2005年 レイ・マネジメント・クルー(RAYMAC)を創業。社員数30人以下の会社を専門とするコンサルティング活動を開始する。主にクライアントの販売活動の強化を支援し、実績をあげている。印刷会社では、大手企業の販促活動を支援し、実績を積む。ここでマーケティングのおもしろさに気づき、デザイナーやプランナーと試行錯誤して売れる仕組みや売れる言葉、色、形を追求した。人材サービス会社ではおびただしい数の求職者の面接を行い、仕事と人生に関する深い示唆を得るとともに、コミュニケーション能力を磨いた。生まれ持ったの独立志向を抑えられず、中小企業診断士資格を取得し、経営コンサルタント業で起業。起業前からクライアントを確保し、現在まで業容を拡大している。コンサルティングのスタイルは、まず現状をつぶさに調査し、クライアントが抱えている問題・課題を整理整頓することを重視する。これにより経営者の視界を広げるとともに、無理のない実行可能な戦略を提案する。その後は、定期ミーティングで密に打合せを行い、戦略の実施を支援する。商売が「先生」と呼ばれるが、スタンスとしては「クルー(乗組員)」であり、教えるのではなく、実行することの重要性をクライアントに訴え続けている。

性格は温厚で、口数はどちらかというと少ない。家族は妻、子供1人。

- ・メールマガジン「愛される会社の法則」 毎週金曜日朝6時発行 200週連続発行中
- ・小冊子「愛される会社の法則」A5判 100ページ HP上から無料配布受付中
- ・会員組織「愛される会社プロジェクト」運営中 ト
- ・セミナーコンテスト名古屋大会優勝 同全国大会3位(同メダル)