

目標を定めて方向性を確認しよう!

ファイブ・コンサルティング代表 五十嵐 博一 (米田雅子&建設支援リーグ メンバー)

目標を定めることの重要性

■イチローの夢

アメリカのメジャーリーグ、シアトルマリナーズのイチロー選手がオールスター戦でMVPに選ばれた。イチロー選手は、日本のプロ野球からアメリカのメジャーリーグに移り、着実に実績を重ねて成果を残してきた。

イチロー選手は、試合での活躍のほかに数々の名言でも有名だ。イチロー選手の名言は人生哲学にも通じるとも言われ、名言集が出版されるほどの人気。各界にイチロー語録のファンも多い。確かに、イチロー選手の言葉には、野球というスポーツの枠を超えて考えさせられるものが少なくない。「小さいことを積み重ねるのが、とんでもないところへ行くただひとつの道」「世の中の常識を少しでも変えるっていうことは、人間としての生き甲斐」など。会社経営という視点からも参考になる。

そんなイチロー語録の原点といえるものがある。イチロー選手が小学6年生のころに書いた「僕の夢」というタイトルの作文だ。作文の冒頭でイチロー選手は、「僕の夢は、一流のプロ野球選手になることです。」と書いている。そして、「そのためには、中学、高校と全国大会に出て活躍しなければなりません。」そのために、「365日中、360日は激しい練習をやっています。」と続けている。

■イチローの管理サイクル

「一流のプロ野球選手」は小学生時代のイチロー少年にとっては、「夢」であり、将来の自分の「理想の姿」だった。言い換えれば人生の「目的」だ。彼は小学生の時に人生の目的を厳格に定めた。そして、その目的のための目標として、全国大会での活躍を掲げ、その目標を達成

するため、自らに厳しい練習を課している。明確な「目的」、その目的のための具体的な「目標」、そして目標を達成するための「手段」、会社経営で言えば、わかりやすい「経営理念」と理念に沿った具体的な「経営目標」、そして「アクションプラン」だ。

小学5年生の時に出場した全国大会では、打率5割8分3厘、ホームラン3本で、イチロー少年は、自身で「納得のいく成績」であったと振り返る。また、他のチームの試合を見たと、「自分が大会NO.1投手と確信」できたという。単に目標を定めただけでなく、大会での成績をチェックし、他の選手とも比較して、自らに客観的な評価を与えている。

小学生の頃から、「目的」に沿った「目標」を設定し、「目標」を達成するための「手段」を見つけ、そしてその手段を実行して得た成果の「確認」をするというサイクルをまわし続けている。その継続が今のイチロー選手につながっているのだ。このサイクルは、一般的に言われる「計画」→「実行」→「統制」という経営の「管理サイクル」に他ならない。

■目標設定の本質とは

イチロー選手は、1991年にオリックスに入団する。このときのドラフト順位は4位。今や一流のメジャーリーガーとなったイチロー選手も、プロ入団当初の周囲の評価は必ずしも高くなかったのだ。だが、イチロー選手の人生の「目的」と、その目的のための「目標」を考えると、プロ入団時のドラフト順位が何位であろうが、本人にとっては問題ではなかったであろう。一流のプロ野球選手になることを目指すイチロー選手にとって、プロに入団できるか否かは大きな問題だが、ドラフト順位は「目的」や「目標」には直接関係なかったはずだ。「目的」や「目標」が明確な

ら、枝葉末節の問題に気をとられる必要はない。

建設業経営においても、「目的」や「目標」の設定は重要だ。公共工事を中心に仕事をしてきた建設業者の場合、前年度の実績や自治体の予算などから、地域の市場規模と自社の受注高をある程度予測することができるだろう。しかし、本来、目的や目標の設定とは、単に次年度の受注高を予測することではない。5年先、10年先の「理想の姿」(「目的」)を思い描き、その「理想を実現するためにどうするか」を考えて「目標」を設定すべきなのだ。

■目標設定の意義

イチロー少年が、少年野球の全国大会で活躍することだけを考えていたなら、プロ野球選手にはなれなかつただろう。また、単にプロ野球選手になることを目的としていたならば、その後の活躍もなかつただろう。「一流のプロ野球選手」を目指しているからこそ、イチローは進化し続ける。イチロー選手にとって、打率や安打数という成績は、一流のプロ野球選手になるための道標であり、シーズンごとのチェック項目だ。だが、1シーズンの成績は、通過点であり「目的」ではない。前年と比較して一喜一憂するものでもない。

会社経営も同じだ。成り行きで予測された受注高を目標としてはいけない。5年先、10年先を見据えて、経営者自身の「目的」を認識し、その目的を実現するための「目標」を設定すべきで、その目標を達成するための「手段」を考えるのが経営者の役目だ。手段を実行に移したら、目標の達成度を毎期の業績でチェックする。

大切なのは、経営者が常に5年先、10年先を見据えていることだ。会社経営は、クルマの運転と同じで、スピードに合わせた視点の置き方がある。時速100キロで運転しているなら、100メートル先、200メートル先を見なければまっすぐ走れない。目の前だけを見ていたら、フラフラと蛇行してしまう。また、枝葉末節にとらわれていると、目的や目標を見失って道に迷ってしまう。常に先を見越して、主体的に目標を設定することが重要だ。

事業展開の方向性を考える

■対象となる顧客と提供する事業を考える

目標を達成するための「手段」は、どう考えるべきか。こ

こで言う手段とは、単年度の受注高目標を達成するための手段ではなく、中長期的な視野に立った事業展開だ。

思いつきで新しい事業を始めても、うまくいくはずはない。まずは自社の現状と市場環境を冷静に分析し、その上で、事業展開のアイデアを整理する。その際、「既存顧客→新規顧客」「既存事業→新規事業」という2つの軸で整理すると、事業展開の方向性がはっきりしてくる。事業展開の方向性を確認できれば、具体的な取り組みを検討しやすくなる。

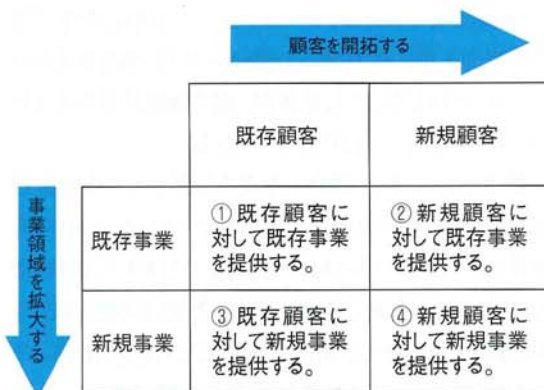


図-1 事業展開の方向

■既存顧客に既存事業を提供

今の事業が順調で今後も活況が予想されるならば、「①既存顧客に対して既存事業を提供する」というポジションをとり続ければよい。市場の縮小が続く建設業界では、このポジションをとるのは好ましくないと考えられがちだ。しかし、政策や法規制などによって、市場環境が変化する場合には、なんらかのビジネスチャンスが生まれる。世の中の動きを注意深くチェックしていれば、このポジションでも業績を伸ばせる可能性はある。

最近、地球温暖化やヒートアイランド現象の問題から、都市部では屋上緑化や壁面緑化を促す政策がとられるようになってきた。造園業者なら、既存顧客から新たに屋上緑化工事を受注するチャンスだ。実際に、ここ数年で屋上緑化を積極的に受注して業績を伸ばしている造園業者もいる。このようなケースが、このポジションでの成功例と言える。

既存顧客に対して既存の事業を提供するというポジションで、業績の低迷が予想されるなら、新しい顧客を開拓して「②新規顧客に対して既存事業を提供する」方向

にシフトするか、事業領域を拡げて「③既存顧客に新規事業を提供する」方向にシフトする必要がある。

■新規顧客に既存事業を提供

「②新規顧客に対して既存事業を提供する」方向性とは、女性用化粧品メーカーが、新たに男性用化粧品を発売するようなケースだ。携帯ゲーム機用に、脳トレーニングや家計簿などのソフトウェアを加え、子供向けだった携帯ゲーム機という商品を大人にも売ろうとするのもこの方向だ。今持っている商品や技術の売り先を変えることであり、建設業で言えば、例えば、公共工事中心の建設業者が民間工事にシフトするようなケースだ。ある地域だけを営業エリアにしてきた業者が、別の地域に進出するというケースも同じ方向性と考えられる。

新規顧客に対して既存の事業を提供する方向に進むなら、本質的な仕事の進め方は今までと同じで良いが、営業のやり方、仕事の取り方は今までとは変えなければならない。この方向で事業を展開しようとする際には、今のままの人員だけでは対応できないことも考えられる。そのような場合には、人員を増強する必要がある。

■既存顧客に新規事業を提供

「③既存顧客に対して新規事業を提供する」方向性とは、醤油メーカーが新たにドレッシングや焼肉のたれを発売するようなケースだ。ビールメーカーがワインを輸入販売するのもこの方向だ。既に取引のある顧客に対して、別の商品やサービスも抱き合わせて売ろうとすることであり、建設業で言えば、例えば、電気工事業者が電話工事や空調工事も請負うケースだ。貸し事務所を仲介する不動産業者が、内装工事やオフィス家具の手配も請負うケースも同じ方向性と考えられる。

既存顧客に新規事業を提供する方向に進むのは、今までとは違う業種を自社に取り込むことを意味する。今までと同じ顧客を対象とするので、受注の見込みが立ちやすい。しかし、今までと違う仕事をこなす体制を自社内に作らなければならない。自社だけでできない場合は、外注先や下請業者を開拓する必要がある。

■新規顧客に新規事業を提供

「④新規顧客に対して新規事業を提供する」方向性とは、自動車メーカーが住宅建設を始めるようなケースだ。人材派遣会社や飲食チェーンが介護福祉事業に進出し

ているのもこの方向だ。今までとは違う業種で、違う顧客を相手にすることになるので、難易度は非常に高い。この方向を選択する企業は、将来的に既存事業・既存顧客に対して何らかの相乗効果を期待している場合もある。建設業でも、建設業とはまったく違う事業に進出しているケースがある。例えば、建設業者が食品加工業に進出したり、飲食店や学習塾を経営したりしている事例がある。

新規顧客に新規事業を提供する方向に進んでいる企業は、余剰資金を活用して、今までとは違う新たな事業の柱を作ろうと意図していることが多い。今の事業との関連性や相乗効果が得られないので、体力のない企業がこの方向に進むのは難しい。

■方向性が決まれば、やるべきことも見えてくる

「既存顧客→新規顧客」「既存事業→新規事業」という2つの軸で事業展開の方向性が整理できれば、これからやるべきことが具体的に見えてくるし、やるべきことの優先順位もつけやすくなる。

「①既存顧客に対して既存事業を提供する」というポジションをとるなら、今の事業で、今後どれだけ仕事量と利益を確保できるか、数値で見込みを立てておくことが必要だ。合わせて、既存顧客の状況（業績や設備投資など）や既存事業の環境（法規制や競合企業の動きなど）に何らかの変化がないか、常に気を配っておく必要がある。

「②新規顧客に対して既存事業を提供する」方向性なら、顧客開拓を最優先する。どうしたら、新しい見込み客にアプローチできるかを考える。顧客開拓のためには、人脈やネットワークをフル活用する。

「③既存顧客に対して新規事業を提供する」方向性なら、既存顧客が何を望んでいるのかを分析する必要がある。その上で、自社の事業に付加できる新規事業を見極めなければならない。

「④新規顧客に対して新規事業を提供する」方向性なら、時代の潮流や地域で求められる事業は何かを時間を掛けて調査する必要がある。失敗しても、今の事業に悪影響を及ぼさないように、投資額を限定するなど、何らかの制約を設けておく必要もある。

方向性をはっきりさせずに、闇雲に事業拡大を図ることとは、無駄に体力を消耗するだけなので厳に慎みたい。