

## リーダーの「5つの能力」⑤・先読み力

### 1. 「先読み力」

今回は、「5つの能力」のうち、5番目の「先読み力」についてです。1回目の「段取り力」では「イメージ」x「手順」を、2回目の「捌き力」では「会話力」を書き、3回目では「業績は顧客満足のパロメーター」と前号の「巻き込み力」では、「ささやきの前に信念・責任がある」と書きました。今回は、「先読み力」について書きます。

先を読むと言ってもいろいろなケースがあります。リーダーの先読みという点でも、直近では「次の仕事」の手配だったり、ちょっと長期的だと「決算」への対策、あるいは、もっと長期だと「戦略」という点にもつながって行きます。一言に「戦略」と表現しますが、その多くは「戦術」である場合が多いのです。右掲は「戦略」と「戦術」・「戦闘」を簡単に言い表したものです。例えば、会議で決めたものが「戦略」であり、その実践の為に具現化したものが「戦術」なのです。私は、目に見えた瞬間にそれは「戦略」ではなく「戦術」に変わると考えています。また、「戦術」は現場の「戦闘」に大きく影響あたえ、「戦略」は「戦術」に大きく与えます。

まず、「戦術」⇒「戦闘」という関係ですが、具体的には「何を売るか」がキーワードです。「たまご1パック98円」は食品スーパーの戦術としてよく知られています。「たまご」というどこの家庭でも必要な食材、しかも、ほぼ毎日使用する物で定期的に購入する食材なのです。1パック98円の魅力は他社との関係で決まるのですが、主婦の心理としては「1円でも安い」がキーなのです。この「安い」で集客することにより、店内を回遊する事が可能になり、他の商品も販売するチャンスが増えるのです。この「ついで買い」により客単価が上り、実際に「目玉」の部分で下げた粗利益率も回復するのです。まさに、「売上」＝「顧客数」x「単価」x「頻度」の戦略を行っているのです。

この考え方が一般のビジネスでも重要なのです。事務用品の通信販売では「紙」がキーになっているのです。紙は嵩張りがつ重いので配達してくれる方がありがたいのです。この心理をついた物なのですが、確かに「紙」だけでは儲からないのです。同じ配達の中に「ついでに」という感覚で事務用品などが追加注文されるのです。これは、同梱するだけなので「運賃」は変わらないので粗利益率の回復に大きく貢献するのです。この2つの事例で実証される「粗利ミックス」法を自社のビジネスに織り込む事が重要なのです。

今回は、リーダーの「先読み力」について書いていますが、「顧客満足度」のパロメーターは「頻度」と「金額」なのです。例えば、「たまご」や「紙」等という「目玉商品」で集客することでお客様が来店して購入頻度が高まり、同時に「顧客満足」が高まるのです。この「目玉商品」は集客の為の経費と考えると丁度なのです。お客様は来店すると、「目玉商品」を購入することで心のサイフの紐が緩んで『ついでに』という心理が働き、他の商品に関連して購入するのです。この『ついでに』が粗利益率を中和するのです。この「戦術」がヒットすると「売上」＝「顧客数」x「単価」x「頻度」の各要素がそれぞれアップして「収益力」が強化されるのです。また、「目玉商品」をまとめ買いで購入することで単価が下がり、さらに、競争力がつくという構図なのです。

#### リーダーの「5つの能力」

- 1) 段取り力
- 2) 捌き力
- 3) 質問力
- 4) 巻き込み力
- 5) 先読み力

「戦略」: 目に見えないもの

「戦術」: 目に見えるもの

「戦闘」: 現場実践

### 2. 「戦略」⇒「戦術」という先読み力

「戦略は見えないもの」と定義しています。例えば、「たまご1パック98円」という戦術を支える戦

略が「地域の小売店をつぶして独占状態をつくる」というものであったら、それが見えると大変なパワーゲームになってしまうのです。小売店も応酬するし、同業他社も応戦するという事で「血で血を洗う」という表現のような安売り合戦に陥るのです。「安売り合戦」は、お互いに体力を消耗してしまうので、利益構造が悪い方から倒れて行くのです。単に「安い」という切り口で攻勢をかけるカテゴリーキラーでは成功の確率が低いのです。

従って、自社の戦略がライバルにバレないことが重要なのです。右掲のちらしは、工具店の物です。この会社は、「ねじ」が大きな収益源なのですが、このちらしには「ねじ」は一言も書いていないのです。いろんな工場にFaxで案内するので、ライバルにも情報がカンタンに届くのです。従って、「ねじで一番」という戦略なのですが、「戦術」は工具や消耗品が安いという物なのです。お客様と工具や消耗品での取引で関係をつくった上で「ねじ」という戦略で上位の会社への紹介をもらうのが根底に隠れている「戦略」なのです。もちろん、「戦術」である工具や消耗品などでお付き合いが出来て、「ついで買い」で粗利ミックスを実践するのが大前提なのです。「目玉」売っても他の商品(ついで買い)で粗利益率は中和されて収益が得られるのです。この会社では、売上が1.7倍にも伸びたのですが、安売りという割りには利益率が下がらず、最終的には、若干向上したのです。「安く売っても、買うクセがつくと、最終的には儲かる」という事を実証されたのです。こういう信念みたいな「先読み力」が展開を大きく変えるのです。

### 3. 調査する能力(情報源)

「先読み力」と言っても、知らないことは読めないのです。どんな予測でも、いろんな調査結果に基いて算出されるように、リーダーの「先読み力」には事前調査力も重要な要素になるのです。日常の中では、新聞やマスコミの情報、得意先や仕入先からの情報、友人知人からの情報、セミナーやメルマガなどの情報などが重要な要素なのです。確かに、本格的に調査する事も重要な事なのですが、一般企業の場合は、時間的にも資金的にも余裕がないので、このような「情報源」が重要になってくるのです。

「アンテナを張る」と言いますが、情報を得るアンテナの張り方の工夫が重要なのです。私は、右掲の「3つのキク」を例に上げて話しています。まず、「聞く」は直接会って聞くことなので時間が必要な割りには「目的」が絞れていないケースが多いので効率が悪いのです。2番目の「聴く」は、関心を持って聴くので、例えば、セミナーなどに参加して情報を得るので効率はよくなるのです。最後の「訊く」は英語ではAsk(尋ねる)となるので、自分から質問して聞くことになるのです。関心が高い分、内容濃い情報を入手することが出来るのです。私は、これら3つの「キク」が重要だと考えていますが、さらに、何気ない会話の中から得られる「ヒント」は何ものにも変えがたいのです。この「気づき」こそ、リーダーの最高の「先読み力」なのです。

- 3つのキク**

  1. 聞く・Hear
  2. 聴く・Listen
  3. 訊く・Ask

このように、「先読み力」と言っても理詰めのケースよりも、いろんなアンテナからの情報で得る「先読み」が重要なのです。

### 4. 「責任」⇒「腑に落ちる」

しかし、いろんな「先読み力」で先を読んでも「実践」がないと無意味に終るのです。「実践」するには「責任」が伴うので、多くの場合、そこで立ち止まるのです。自分一人の責任なら覚悟はし易いかも知れませんが、組織全体や家族を伴うので「責任」が重くなってしまうのです。結果の出ない「先読み」など無意味というのは頭で理解できても、いざ「責任」という段階で躓くのでは情けないとも言えます。

この事は、経営者にも当てはまるのです。「おれは、こうする」という方針を出す事が重要なのですが、その大号令が会社全体を巻き込まねば無意味なのです。現実離れた号令の場合も結構多いのです。セミナーで聞いてきた事とか本などで読んだ情報とかいうレベルで「おれは、こうする」と言われても部下は付いていけないのです。その情報を自分で実践してみても効果を見込まないと「腑に落ちない」のです。まさに、「責任」⇒「腑に落ちる」なのです。

このように、リーダーの頑張る姿、責任感のある言動が他人を動かすのです。思いつきではなく、先に下調べ、出来れば多くの人にネゴした情報が相手を動かすのです。「責任」と「賛同者」という両輪がリーダーの「先読み」を実現させるのです。この「賛同者」、すなわち、「腑に落ちる」をベースにした人づくりが「先読み力」を開花させるのです。

## 【まとめ】

1. 「粗利ミックス法」⇒「戦術」⇒「売上」＝「顧客数」×「単価」×「頻度」
2. 「先読み」⇒「戦術」⇒「戦略」
3. 「アンテナ」×「3つのキク」で「情報源」をつくる
4. 「先読み」⇒「責任」⇒「賛同者」⇒「腑に落ちる」

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】