



代理戦争

安島孝知
田原幸宏

私共のコンサルティング活動は、その対象となる業種・テーマともに大変多岐に渡りますが、その本質は、「市場側の論理と供給側の論理とが見事に調和したところに、発見が生まれ、事業の論理が創造される。」との基本認識の下、クライアントの事業の論理を発見し、その論理にそって事業をバリューサイドとコストサイドの面から一つ一つ組立てなおしていくことにあります。それは企業が自社の理屈、つまり供給側の論理ばかりに拘泥していたのでは独善に陥り、市場から見放されてしまうことは当然のことながら、その一方で、企業が顧客の理屈、つまり市場側の論理ばかりに迎合していたのでは事業経済性に無理が生じ、事業としては収益性の面から破綻をきたしてしまうからです。事業の永続的な繁栄とは、市場側の論理と供給側の論理という独立した2つの論理の微妙なバランスの上にのみ成り立ちうるものです。今回は、企業が市場側の論理に片寄り過ぎてしまった状況から脱却し、如何により高質な事業体質を獲得するか、その主要な論点について述べてみたいと思います。

「代理戦争」という現象

日本の流通システムの非効率性が国内外から指摘されて久しくなりますが、昨今は垂直統合による中間マージンの排除や規模拡大による原価率・販管費効率の向上を目指した新たな流通業者が急速に台頭、従来の流通業者を凌駕し、日本の流通業界も様変わりしつつあります。こうした量販店、ディスカウントストアが活躍している商品分野を挙げてみるならば、酒類、大衆薬、日用雑貨、化粧品、家電、紳士服、スポーツ用品、加工食品、菓子等と枚挙に暇がなく、量販店が1店進出するたびに中小小売店が10店近くも淘汰されるという現象が頻発しています。こうした新たな流通業者の台頭の「波」は、価格破壊のスローガンの下に結集、流通構造改革の「奔流」となって、とどまるところを知らず流通業界全体を席卷しているというのが現状ではないでしょうか。行き過ぎた価格破壊への反動として、良いものは適正な価格で販売しようという動きも散見されはじめましたが、流通構造改革の「奔流」の勢いはおさまらず、その川上に位置している製造メーカーにも大変なインパクトをもたらしています。

(1) 営業現場部門間の確執

最近、メーカーの営業組織の中に新興の流通チャネルを専任で担当する「特販部」といった部門が新設されることが多くなりましたが、この新興チャネル担当部門と従来チャネル担当部門との確執が目立つようになってきました。例えば、急成長を遂げている流通業者をどちらの部門で担当するかをめぐる「口座の奪い合い」に関する議論。あるいは、末端小売価格の下落の原因をめぐる、新興チャネル担当部門の値引き／リベート／販促金の出し過ぎにあるとする意見や、そうではなくて従来チャネル担当部門の過剰流通在庫にあるとする意見が入り乱れ、相互に「疑心暗鬼」に陥ってしまっている状況が観察されます。あたかも営業部門が二分されて別会社として存在するかのような感があります。

(2) 営業現場部門と本社部門の確執

こうした批難の応酬は両部門の関係のみにとどまらず、本社管理部門や商品開発部門にもその矛先がむけられてきます。新興チャネル担当部門は量販店との大口取引を獲得・維持するには通常取引条件では不十分で、更なる値引きあるいはプライベートブランド等の特別条件が必要であり、要求が通らなければ担当の売上が競合他社に奪われると本社に訴えてきます。従来チャネル担当部門も、自分の担当する流通業者自体が新興の流通業者から攻勢を受けている訳ですから、予算を達成するためにはそれに対抗できるだけの特別条件を提示しなければならないと迫ります。両部門とも予算未達の場合は営業現場の実態を知らない本社スタッフの責任だと言わんばかりの剣幕です。特に月末、年度末の時期になると拍車がかかり、営業部門の経費予算を特別条件に転用したり、営業マンが自腹を切るなど表には出てこない非合理的な活動が展開される場合もあるようです。

私共がこのような問題を抱えている営業部門の方々とお話をしていると、一人一人の方は大変責任感が強く、どうしたら自社の売上を伸ばせるかを真剣に考えられていて、旺盛な愛社精神をひしひしと感じます。しかし、結果としては、流通業者側の事情、つまり市場側の論理に飲み込まれていて、全体としてみると、メーカーのそれぞれの営業部門が流通業者の代弁者となり、メーカー内部が流通業者間の「代理戦争」の場となっています。このような状況が更にすすむと、メーカー内部が供給側の論理をもつメーカーと市場側の論理をもつ流通業者との「代理交渉」の場と化してしまいます。

この「代理戦争」「代理交渉」が行き着く先は、メーカー収益性の悪化であり、小売段階における恒常的な乱売による商品の短命化というメーカーとしては最も避けなければならない事態を招来することになります。メーカーもこうした問題は十分認識し、新たな営業方針／取引基準／組織体制／業績評価・処遇制度等の施策を打ち出すのですが、高度成長期に培われた売上拡大指向体質は如何ともしがたく、低成長経済環境下で必要以上にマーケットシェアを追求め、結果として商品を潰してしまうことになります。こうした状況を見るにつけ、「価格破壊」という現象は、円高を引き金とする大きな内外格差がある場合を除けば、実は「価格自壊」ではないかとも思えてくるのです。ある経営者が「うちの営業は、良い商品を開発して欲しい、納入価

を下げて欲しい、販促金を増やして欲しいとばかり言う。いったい誰から給料を貰っていると思っているのか。」と言われましたが、けだし、実感ではないでしょうか。

「体格」競争から「体質」競争へ

(1)「草の根の意識改革」：「人づくり」

ではどうすれば良いのか。いくら詳細にあるべき姿を規定しても、基準を細かく設定しても営業現場はまるで得意先の社員のように頑として動かない。だからといってあるべき姿が無駄だと言うつもりは全くありません。この激変する時代に今ほどあるべき姿を規定し、それに向けて現場の社員一人一人の意識に化学変化を起こさせ、戦力化するための動機付けを如何に行っていくかが重要な時代はありません。この動機付けを「草の根の意識改革」と呼ぶとしましょう。「草の根の意識改革」を実現するためには、前述の組織改革や業績評価・処遇制度の再構築はもちろん重要ですが、これらだけで実現するような根の浅い問題ではありません。そこで会社固有の組織体質・風土に応じた様々な処方箋の評価・選択が必要になってきます。

市場で高く評価されている大型商品を持ち収益性の高い有力メーカーであっても、現場の営業マンが動かない原因の根底には、たいてい次のような意識が隠れている事例が多く見られます。「自社の流通政策や取引条件に自信が持てない。」「自社の広告宣伝等の営業に対するサポートは不十分だと思う。」「自社商品について自信が持てない。競合他社の商品のほうが良いと思ってしまう。」「本社は現場を知らずに無理な予算を押し付けてくる。」これらの意識が重なって「自分達は恵まれない営業マンだ。自分達は被害者だ。」と思い込んでします。更に「自分ががんばって自社の売上を伸ばすことは得意先にとっては迷惑である。」「自分が販促金を工面しなければ、得意先は潰れてしまう。」とまで思い込んでいる場合があります。こんな意識レベルでは本社が何を言っても聞けないはずで、自分に自信がないため得意先に説得されることはあっても、得意先を説得することは難しい。どうしても販促条件に頼った営業、得意先にとって「都合の良い」営業になってしまう。その結果、メーカーの社員が得意先の社員と化してしまうのです。

私共が「草の根の意識改革」のコンサルティングを行う場合の第一段階は、現場を「敵から味方へ」引き入れることです。まずは現場の管理職から、次は担当者に至るまで順番に時間をかけて味方にしていくことが必要です。戦略再構築の段階で固めた客観的なデータをもとに、先程の現場の被害者意識を払拭する説得材料を作成します。各営業現場を説得してまわり、自信を与え、新しい意識を持って貰うことが出発点です。例えば、クライアント企業の強みと可能性、価格破壊への認識と対処法、流通政策、取引条件や営業へのサポート度合の他社比較と差異の意味、競争に勝ち残るための必要条件、管理職や担当者が給料の対価としてなすべきこと等を分かりやすく理解されるまで説得して回る。これらを通じてようやく現場がメーカー社員としての自信とプライドを回復し、メーカー本来の「商品」の価値を訴えていく営業マインドに変化してきます。更に「では自分達はどう改めたら良いのか。」という味方の視点へと深化させていくのです。

(2) 業務改革と「システムづくり」

第二段階は、月並みですが仕事の「基本に還る」ことです。みな過去の成功体験の中で「その道のプロ」を自認しているが、気が付かないうちに流通大变革の時代の「あるべきプロ」の基本動作とは大きくかけ離れてしまっています。それゆえ、まず現場の管理職に「仕事のあるべき姿」を徹底的に確認していく。勝てる戦い、負けない戦いをするためには、「予算・計画」「行動計画・管理」「商談・交渉」「売上進捗管理」「実績評価・管理」はどうあるべきかを考えさせる。同時に現場で実行可能な形で具体的な指示を出していく。本社や現場の誰かが持っているノウハウを丹念に集めてマニュアル化するなどし、クライアントとコンサルタントが協力しあいながら具体的な業務手順を提示し、全社員の意識に「大変だが自分達がこれをやっていくしかない。」と思わせていく。

「草の根の意識改革」を実現するうえでもう一つ重要な武器が、情報システムです。従来システムは高価でしかも専門家でなければ扱えない気難しい存在でしたが、最近では安価なハードと扱いやすいソフトが充実し、現場で容易に必要な情報を収集・加工し活用できる環境が整備されてきました。これだけ変化が激しい時代に経験と勘に頼る意思決定はあまりにも危険です。情報システムを整備することは、事実に基づいて客観的な仮説の立案と検証ができるインフラを整備していくことに他なりません。システムを活用し、計画—結果を丹念に照合し、不十分な仕事を改めていく。様々な角度からデータを分析し、現場の仕事を具体的に直していく。ただしこのような情報の有効活用の大前提は、システムに入っている情報が現場の実態を正確に表現していることです。報告されている数字だけを見て営業の仕方が変わってきたと喜んでいると、実は現場では営業の仕方を変えずに報告の仕方だけを変えていたという話があるくらいです。

結局、我々が「草の根の意識改革」をお手伝いするなかで行っていることは、現場の一人一人にメーカー本来の「商品」の価値を訴えていく営業マインドと問題を回避しない当事者意識を持たせると同時に、事実関係を明らかにし「言い訳の堀を埋めていく」ことです。やれない理由を見つけてやらないで過ごしてきたエネルギーを、如何にしたら結果が出せるかという前向きな活動のエネルギーに振り向ける。これにより社内で燻ぶる内向きのエネルギーを外向きのエネルギーに転換し、一人一人を再戦力化していく「人づくり」に他なりません。一人一人の努力がダイレクトに企業業績に結びつく環境を創っていることになるのです。今後、日本企業はデフレ、或いは低成長経済環境が続くなかで、高度成長期の「体格」競争から転換して「体質」競争をより加速することとなるでしょう。企業として戦略の転換を迫られた時、新たな戦略をいかに前線の戦闘レベルに忠実に展開できるかの質が問われてきたのです。

事業の論理の再創造：真の政策的判断とは

「草の根の意識改革」を進めていくと自然に現場レベルでは解決できない問題が浮き彫りにされてきます。いくら販促金を妥当なレベルに抑えよと言っても、支店の売上の数割を占める得意先の売上がガタガタになる恐れのある意思決定は、現場

の管理職にはできません。支店全体にとってのインパクトが大き過ぎるからです。それは本社レベル、役員レベルの問題です。本社レベル、役員レベルでは、現実に現場で起こっている事実の全体像を把握し、思い込みや思い入れでなく事実に基づいて討議を尽くすことが原点です。更に、役員が部門の利益代表という観点から脱却し、部分最適から全体最適への発想の転換が必要となってきます。その上で、今までの流れや経緯を前提とした議論を脱却し、新たな事業の論理に立脚した政策的判断を行い、適切な指示を現場にタイムリーに出すことが、役員一人一人に今一番求められていることではないでしょうか。

戦略、組織、人事制度の再構築、「草の根の意識改革」、業務改革と「システムづくり」等、様々な働きかけを通じて現場に真剣勝負を強いることが、ひいては役員一人一人にも意識改革を促し、「役員会」の討議レベルをも高めることに繋がります。当事者意識が高く責任遂行能力のある現場の「人」と、「情報システム」も含めた情報還流・活用の社内インフラ及び業務手順を整備し、市場側の論理と供給側の論理とのバランス感覚を研ぎ澄ました「役員陣」を揃えることが、「体質」競争が加速する環境下での新たな競争力の源泉となるのです。

流通の大変革により従来の市場側の論理と供給側の論理との間には大きな齟齬をきたし、メーカー社内には「代理戦争」が起きています。優勝劣敗が顕著となる成熟経済環境下で、メーカーが「代理戦争」を克服し生き残るためには、新たな市場環境における市場側の論理と供給側の論理を調和させた、新たな事業の論理を創造するしかありません。新たな事業の論理を再創造する中での戦略、組織、人事制度の再構築。新戦略の実行に向けた業務改革とシステム整備。現場一人一人を再戦力化するための「草の根の意識改革」。そしてそこからあぶり出される政策レベルの課題に対する意識を改革した役員による「新役員会」での意思決定。これらすべてが実現したとき初めて、新しい時代に勝ち残る「クールな頭脳と繊細な神経そして筋肉質の手足」を備えた会社が再生します。今後も、一つでも多くの会社が新たな事業の論理を再創造する一助となるべく研鑽を積んでまいり所存であります。

(あじま たかとも コーポレートディレクション取締役主幹)

(たはら ゆきひろ コーポレートディレクション主幹)