実例で学ぶ！ドラッカーで苦境を跳ね返せ（第25回）

負けグセの変え方 弱小支店で学んだチーム力

2017.12.06

キリンビールからアサヒビールへ。ビール業界の激しいシェア争いは2001年にアサヒビールが王座を奪い、キリンビールは2009年に再度トップに返り咲いた。劣勢にあったキリンビールの反転攻勢に活躍したのが田村潤氏だ。そんな田村氏は「戦い方はすべて高知支店で学んだ」と語る。

そこで前回に引き続き、本連載を監修するドラッカー学会理事の佐藤等氏が、田村氏の高知支店での奮闘をドラッカーの名言で解説する。

ポイント4■行動への転化
行動を伴わない戦略は、絵に描いた餅です。ドラッカー教
授は「
いかなる知識といえども行動に転化しないかぎり無用の
存在である
」（「経営者の条件」）と強調します。さらに戦略の遂行においては、行動の量がカギを握り、習慣化が不可欠です。田村氏は粘り強いメンバーへの働きかけで、このハードルをクリアしました。

田村氏は、営業社員がこれまで料飲店をどのくらい訪問していたかを調べた。月に30～50件。高知県には当時、料飲店が約2000店あったので、全く足りない。「営業社員は全員、現場リーダーの課長と相談して、料飲店の訪問件数の目標を立ててください」。

こう号令した直後、逆風が吹いた。96年初頭、スーパードライの勢いに危機感を抱いたキリンビールは、看板商品の「キリンラガービール」の味を変えた。これが大失敗。新規顧客を取り込めず、固定ファンの支持を失った。高知支店の成績も見る見る悪化した。

そして4月、支店の数字を洗い出した田村氏は激怒した。部下を集め、初めて本気で叱った。結果の数字が悪かったからではない。行動目標である訪問件数をクリアしていなかったからだ。「約束したことをやり切らずに、なぜ平気で家に帰れるのですか」

これを機に、支店の空気が変わった。「少なくとも、できないことを本社のせいにするのはやめる合意ができた」（田村氏）という。課長と営業社員が個別に目標の達成状況を確認し、達成できていないときは、どうしたらできるかを膝詰めで議論するようになった。

9人の営業社員で高知に約2000店ある料飲店すべてを1カ月で回るには、1人200件以上を訪問する必要があり、実際にそんな目標を掲げた若手もいた。実際にできるか、本人も半信半疑だったが、4カ月続けると、不思議と苦もなく回り切れるようになった。「よく来るね」という得意先の声に励まされ、営業を楽しみ、工夫する姿勢が出てきた。

しかし、アサヒビールの猛攻は止まらない。健闘むなしく、96年9月、とうとう高知県でのトップシェアの座を奪われた。


田村氏のノート。心に残った言葉を書いて、読み返す習慣がある

ポイント5■顧客の買うもの
顧客視点に立つ重要性は誰もが認める
ところです。ドラッカーはこう指摘します。「
企業が売っていると考えているものを顧客が買って
いることは稀である
」(「創造する経営者」)。ビールの顧客は何を買っているのか。この問いに今までにない答えを出したことで、田村氏の反転攻勢が本格化します。

ビールは情報で飲まれている。味だけじゃない… 続きを読む