

ピーで出てくる。するとホッピの名前は出ててもコップの中の焼酎の名前、ブランドは出てこない。これはもう商品とは言わない。これはただの原料です。原料をやっているのは全く価格決定権はない。それで4リットルとかは辞めました。うちは異常な高値で売っていますが、買う人はいるんです。そういう形で決定権を持つというのが、一番の理想の経営者だと思います。

### 戦略と戦術

経営者にとってすごく大事なものは戦略と戦術の区別を付ける事です。戦略、というのはうちの会社は値引きする商品というのをなるべくやめ、値引きしない商品に特化しているというのを戦略。そのたまたま決めにはどうしたらいいのかと考えるのが戦術。だから戦略は絶対トットップが決めなきゃならない。戦術はトツプが決めては駄目。なぜならトトルホジツプが監督でワールドカップに出たとする。平バックで徹底的に守りを固めていこうというのには戦略です。ぞうしても勝つたなきゃならないからフォワード、3人行け！というのにも戦略です。戦術は守り、監督は中に入れません。戦術を戦術を選手11名なんです。その人たちの個人技だったり判断だったりに賭けるしかない。それが経営も同じなんです。それなのに経営者は戦術に入りたがるんです。例えば、うちは値引きしない」と決めた。営業も根回ししている。いざ値引きをしないと決めてスタートすると、バイヤーが鼻で笑って、今までの商品と何が違うのか？なんで値引きしないのか？と、言ってくる。何にも変わっていないのに値引きはしないって言うなら、うちは買わない」と言われる。困った営業マンは社長に言いに行くと、ほばり強くいつてこい」といわれるのが関の山でしょう。何か商品のコンセプトを変えなきゃ駄目なんです。そのうちバイヤーに社長を呼んで来てと言われて、話をすると社長は大抵、じゃあ来年からつてことにしますわ」となる。これを聞いた営業マンはやつてられないとなる。戦術と戦略は違う。値引きをやめようと思つたら、じゃあどうすればいいかを常に考えて対策を立ててやるのが戦術なんです。それは現場がやります。現場を知らない社長が言つても駄目なんです。当初はうちも4リッターの焼酎を出していました。でも、それを辞める時をシミュレーションすると、その4リッターの焼酎が7割を占めていたんです。もしかしたら0になってしまうかもしれない。何も変えてないのに値上げしたし、7割の収入が減る。営業も製造も悪夢がよぎりました。社長が戦略を決めたらやる事は1つだけです。資金は心配いらないうことなんです。こういう戦略で当社はやっついていくということを銀行にちゃんと説明をして、その間のキャッシュフローを助けて貰い、どんんと構えていること。そのままで大丈夫です。7割落ちてても、営業と製造がどうにかしようと何かを考えてくれる。当社では、4リッターなどの大口商品を辞めた代わりに、1800cc

90ccまでの商品を色々作つた。なぜか。一つひとつの商品にラベルがあり、飲む時に必ずそのラベルを見ます。居酒屋でラベルの付いた商品をお客様のテーブルに出してもらえるサイズの商品を色々作つたんです。90ccのキンミヤは、そのまま凍らせてシャリキンと呼ぶ。宝酒造ではシャリタカラとは呼べない。いいでしょう？実はこれを発売する前に同友会の人たちにサンプルリングしました。これいくらと聞かれ、100円と答えた。すると同友会の人たちに、そんな金額で儲かるの？と聞かれた。十分儲かる金額設定だけど、ひとり高いとは言わなかった。そのうち、凍らせるという用途の特殊性、90ccという商品の小ささ、なかなか手に入らない商品になりました。こういうのをマーケティング用語でブルー・オーシャンと言います。こういう人たちにアプローチする。価格決定権を持つためには、急には話を通らない。その為に仕掛け、戦略をしなければならぬ。これが一番大事な。戦略を決めたら、その戦略はぶれなければならぬ。戦術はしつよつちゆう変えていく。現場も自分の売上減つたら大変なことが分かっていきますから、戦います。

### プラットフォームとは

昔は通じなかつた言葉であるプラットフォーム。今では完全にマーケティング用語です。でも説明するのは難しい。私がしたいのは、同友会はプラットフォームだという話をしたいんです。私は30年間、毎年、モンドコレクション金賞受賞式に出ています。昔、海外に行く時には、カメラやビデオ、本や辞書、いろいろ持っていました。大き過ぎるから大きなバックが必要でした。でも今は何にもいりませんよ。全ての荷物が、スマホ、これ1つに変わりました。全てを賄えます。このスマホのことをプラットフォームと言います。僕らはもう持っているわけですよ。



Primoに載っているということはいかにこれで買いやすいかという競争なんです。今ではアメリカでは補聴器がPrimoになっています。Bluetoothでつなげば聞こえるんです。補聴器をただで使えるわけですよ。このPrimoに載るものを作っているハードウェアを作るのは大変なんです。ガラパゴスで車のナビゲーションシステムを作っているのも今や日本だけです。海外は全部スマホです。ソフト開発するんです。海外の音楽配信アプリに無料で様々な音楽を聞けるものがある。しかも、聞き放題だから他にお金は払わなくなる。そんなものがスマホにはいっぱいあるんです。これがプラットフォームです。はい。実は同友会では偉大なプラットフォームだと私は思っています。同友会では共同求人というものがあります。これは実はすごく便利です。宮崎本店に