



## すべての経営ノウハウが学べる ゴルフ7つの教え

I will be コンサルティング 代表

中小企業診断士

厚生労働大臣認定キャリアコンサルタント 古 沢 俊 文

第I種メンタルヘルスマネジメント検定

### プロフィール

立命館大学法学部卒業後、1995年・穴吹興産株式会社に入社。

最優秀新人営業マン賞を受賞後、マーケティング、総務部、株式公開準備室、内部統制推進委員会、新卒採用、財務（経営）企画、財務部等を担当。

グループ全社の実効性高い「計画策定支援～運営～リスク管理」で経営をサポート。

2020年同社を退職し、「ありたい姿の実現へと様々な気付きを与えることで支援する」を事業理念に、I will be コンサルティングとして起業。

現在は、経営改善計画の策定支援、事業再構築補助金等の計画策定支援、経営者へのコーチングサポート、キャリアコンサルティング等を行っている。

### はじめに

2019年に発生し、1年を過ぎた今でも全世界を震撼させ続けている新型コロナウイルス感染症。

地方にいる私たちは、当初はどこか他人事のように感じていたものの、あっという間に様々な変化の渦に巻き込まれたと感じている方は多いのではないのでしょうか。

コロナ禍により3密、ソーシャルディスタンスという用語が日常会話に用いられ、リモートワーク、時短要請、不要不急の外出禁止等の新しい生活様式が日常化しました。

そのような中で、甚大なアゲインストの影響を受けて窮境状況で苦しむ企業が増加しております。

一方で、環境の変化を言い訳にせず、新しい潮流をフォローと捉え、With コロナ・ポストコロナの時代に向けての業態転換を成功

させようとしている企業があるのも事実です。

私が愛して止まない“ゴルフ”においても、常に風は気まぐれ。立っているのが難しいようなアゲインストの風の時もあればフォローの風も吹きます。

アゲインストの風に力任せに立ち向かえば、曲がる範囲を却って広げてしまい状況を悪化させてしまいます。

経験豊かなゴルファーは、距離の優先度合いを下げた低い球を打ったり、大きめのクラブでゆったりとしたスイングをする等の適切な対処を講じて、最小限の影響で乗り切るような配慮をしています。

日々、お得意さま、協力会社さま、従業員、金融機関等、様々な関係者と調整を繰り返しながらお仕事を続けられている社長さまに、私からのゴルフを通じての7つのメッセージに何らかの気付きがあれば幸いに存じます。

## ①フォローの風を利用せよ

今回の未曾有のコロナ禍に対して、政府は中小企業を救済するための各種施策を実施しています。

昨年は緊急的なセーフティネット対策として「持続化給付金」と「家賃支援給付金」。今年は「事業再構築補助金」が施策の目玉となっています。

「事業再構築補助金」とは、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた中小企業・中堅企業向けの補助金として設立された制度であり、事業モデルの転換等により新たな挑戦を支援する補助金です。

転換にかかる費用の3分の2を補助し、1社当たり最大1億円を給付する大規模予算の補助金です。

「持続化給付金」や「家賃支援給付金」が赤字補填的色彩の強い給付金であったことに対して、「事業再構築補助金」は新たな取り組みを行う際の設備投資等を補助する攻めの補助金です。

第1回公募「通常枠・卒業枠・グローバルV字回復枠」では、17,050社の応募があり、5,150社が採択、採択率は約30%と激戦の結果となりました。

なお、私が計画策定支援をさせていただいたお客様は無事、採択されました。

採択された事業者とそうでない事業者との違いは、やはりその事業に対してどれだけ真摯に向き合っているか、それに尽きると感じます。

私は必ず、補助金計画の策定支援をするときには、“補助金ありきではなく、事業ありき”とお伝えしています。

“この事業がしたい”  
「なぜなら、当社には〇〇という事業に対する想いがあるから」

「なぜなら、当社には〇〇な強みがあるから」  
「なぜなら、市場には〇〇に対するニーズがあるから」

「なぜなら、当社には〇〇という顧客の声が寄せられているから」

「たしかに、〇〇のリスクがあるが〇〇で十分に対処できると考えているから」

採択される会社とされない会社の違いは、経営者がこれらをスラスラと説明できるかどうかに尽きます。

私は、経営者の方との対話を通じてその事業に対する想いや課題、そして解決案を引き出しているだけ、なのです。

それだけで、経営者は自分自身だけでははつきりとは見えなかった道筋が明確になり、羅針盤となる計画ができ上がっていくのです。

風は、常にアゲインストというわけではありません。

よく見渡せばフォローの風も吹いているものです。

その風をうまく利用することこそが今、必要なのです。

そして、いずれも共通している点は、「計画」に基づいた「経営」。

そのノウハウは「ゴルフ」におけるマネジメントと共通なのです。

それでは、そのノウハウを一緒に確認していきましょう！



志度カントリークラブ 筆者撮影

## ②ゴールから逆算

ゴルフの上級者とそれ以外の人とでは、コース戦略に対する考え方が明確に違います。

なかなかスコアがまとまらない方は、概ね「1打目をドライバーで気持ちよく打って、その次にどうするか」という思考過程となっています。

一方、スコアをうまくまとめられる上級者は、そのホールの「ピン位置」から逆算して考えています。

例えば、「ピン位置」が奥なら、手前から転がせられるので、止まりにくいミドルアイアンでもOK。ならば、ティーショットは飛ばさなくてもいいから、ミスの高リスクが高いドライバーは不要と判断します。

一方、「ピン位置」が手前ならば、できるだけスピンドで止められる短い番手をセカンドショットで打ちたいので、ティーショットで飛ばしておきたい。

最後に打つパットのラインとしては、何処から打ちたいか→そのためには、何処から打てば、その位置に打てる可能性が高いか→そのためには、最初はどのクラブで打てばいいか。

これは、会社経営においても共通のマネジメント手法なのです。

ところで、みなさんは、なぜ今その仕事をしているのでしょうか？

「先代から承継して仕方なく…」

「元請けからの依頼に応じて…」

では、その先にあるみなさんの経営におけるゴールは何でしょうか？

キャリアコンサルタントにおける「キャリア理論」では、全ての答えは自らの中にある、という理念があります。

個々人であれば、自らの生き方として大切にしたい価値観、ありたい姿、がその原点。

会社においても同様で、その事業を通じて成し遂げたい価値観。それを言語化して組織内外へのメッセージとして発するものが「企業理念」、「ビジョン」、「ミッション」等です。

このゴールが設定されなければ、1打を打つ毎に右往左往してしまうような“スコアがまとまらないゴルファー”と同様に、外部環境の変化に左右されてしまう軸の無い会社となってしまうのです。

そうならないためにも、自社の「ゴール」即ち「企業理念」「ビジョン」「ミッション」を再点検してみましょう。

## ③戦う土俵を決める



高松パブリックゴルフコース 筆者撮影

私は、好んでメンバー制ではないパブリックゴルフコースでラウンドします。

何故かというと、そこに潜むゴルフの達人たちと出会うため。特筆すべきは、御年80歳を超える超ベテランゴルファー。

当然、飛距離は圧倒的に私が優位に立ちます。ところがところが、ラウンドが進むに連れてどんどん追い込まれていくんです。

着実に淡々と真っ直ぐにボールを飛ばして(転がして?)、最後もグリーンの外からコロ

コロと寄せていき、気が付けば「パーです」とは、その御仁。

一方、私はといえば飛ぶのはいいが、右に左に散らかして向かう先はバンカー、池、OB。結果、敢えなく撃沈。

そんなことが日常茶飯事に起きるのです。

このベテランゴルファー御仁の勝因は何処にあるのでしょうか。

それは、自らの戦う場所を知っているところに起因しています。

メンバー制ではないパブリックコースは、グリーン手前にバンカーや池のハザードがほとんどありません。そして、コース中央にもバンカーや池はありません。そして、下の地面が硬いため、低く打てばかなり転がっていきます。

力まかせの私のようなゴルファーは、全体の距離が短く有利な面もあるのですが、上空高くボールが上がるため、海沿いの当コースでは風の影響をモロにうけるのです。その点、低く転がせば風の影響を最小限に抑えられます。

御仁は、その戦える土俵をよく理解しているのです。

経営においても、戦う土俵を決めることは重要であり、これを「ドメイン（事業領域）を定める」といいます。

そして、このドメインを適切に定めることが経営の成功を左右することになるのです。

例を挙げてご説明していきます。

例えば、人口減少が顕著な地方X市で学習塾を経営している会社があったとします。

この会社をあなたならどう「ドメイン」を定義しますか？

Aさんの考え「X市の高校生に大学入試のた

めの勉強ノウハウを提供するサービス」という答え。

Bさんの考え「あらゆる地域のあらゆる世代のあらゆる学びのニーズを提供するサービス」という答え。

Aさん、Bさんともに「事業領域」をしっかりと定めています。

では、その両者の定義付けによって何が変わるのでしょうか。

まず、Aさんの考えを検証しましょう。

もし、「強み」として大学入試の受験情報を得意とする講師が社内に複数いれば活かせることになるでしょう。

一方で人口減少が顕著なX市で提供するサービスは「将来、あるべき姿」として適切でしょうか。ややこの点に疑問が残ります。

次に、Bさんの考えを検証しましょう。

「あらゆる地域」に「あらゆる世代」の「あらゆる学び」のニーズに対応するとなると、相当、大きな市場がありそうですね。

しかし、そのサービス提供を実現しようとすれば、かなりの経営資源が必要となり、現実的ではありません。総花的なお題目となってしまう、社員も進むべき方向性がわからないのではないのでしょうか。

いかがでしょうか。結果的に両者の考えは「ドメイン」の設定として不適切といえます。

では、適切な「ドメイン」設定とはどうすればいいのでしょうか。

そのキーワードは、「徹底的に拘る」ところと「捨てる」ところをはっきりさせること。

例えば、「徹底的に拘る」ポイントがX市という地域であれば、人口減少で単に市場が縮小する大学入試をターゲットとした高校生だけではなく、「X市で生涯を通じて学ぶこと」というドメインはいかがでしょうか。

未就学児から小中高、社会人の“学び”の価値を提供するという風に考えれば、LTV（ライフタイムバリュー）という切り口で市場創造の可能性が広がります。

顕在化された“大学入試”だけではなく、“生涯を通じた学び”という潜在需要を掘り起こすことで間口が大きくなります。

その場合に「捨てる」ことは“他の地域”。他の地域の市場には目もくれず、X市を掘り下げていきます。

X市に、地域に密着して根差していくことでみつかる可能性。

例えば、X市に有名な芸術家がいれば、その人を巻き込んで『芸術を通じた学び舎』という市場ができるかも知れません。

どの企業においても共通事項ですが、特に中小企業においては経営資源の制約が顕著です。

そのなかで、生き残り競争に勝ち抜くためには、「選択」と「集中」が重要な要素になります。

適切にドメインを設定することにより、「選択」と「集中」を行う羅針盤となるのです。

企業はどの「方向性」にどの「市場」で勝負するかを社員のみならず、社外の利害関係者（取引先や金融機関等）に示すことができます。

このことにより、戦力の散逸を防止することができるのです。

#### ④空想戦

将棋や囲碁の世界では、感想戦というものがあります。

感想戦とは、囲碁、将棋、チェス、麻雀などのゲームにおいて、対局後に開始から終局まで、またはその一部を再現し、対局中の着手の善悪や、その局面における最善手などを検討することである。

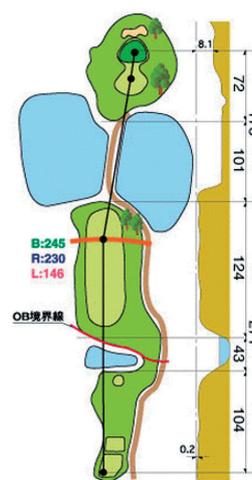
(Wikipedia より)

プロ棋士たちは自分の打ち手をすべて記憶しているから簡単に再現することができるわけです。

これはゴルフも同様です。

プロゴルファー達は、いつの何番ホールの何打目に何のクラブでどう打ったか、といったことをほぼ記憶しています。

これは、プロ棋士もプロゴルファーもその一手一手、一打一打に明確な意図をもっているから再現ができるわけです。



#### ATTACK MEMO

- 上級者向け/ティーショットは240ヤードをフェアウェイセンターに。
- 中級者向け/ドライバー250Y以上飛ばす人は、スプーンでティーショット。
- 女性向け/ティーショットはフェアウェイセンター、2打目はきざむ勇気も。
- ◎ ロングヒッター/2打目の距離を考えてティーショットを。

アルファ津田カントリークラブ ホームページより

そして、その意図に対してどのような結果となったかを振り返り、より精度を高めていくのです。

更に成果を上げるために行っているのが空想戦です。空想戦とは、事前にそのコースの攻略法を考えること。プロゴルファーであれば、本番前に練習ラウンドを行い、コースセッティングを念入りにチェックすることができます。

一方、アマチュアゴルファーは、なかなかそのようにはいきません。それを補うためにできることはコースレイアウトを入手し、自分の飛距離、ミスの傾向、ハザードの位置を想定し、18ホールを頭の中でラウンドするのです。

それも、ベストシナリオだけではなく想定されるミスショットをイメージし、そこからのリカバリープランも考え抜いておくのです。

そうすることにより、本番では慌てることなくラウンドに臨めるようになるのです。

これは、経営においてはどのような場面で活用できるでしょうか。

「投資計画」や「事業計画」を策定する際のベストシナリオ、バッドシナリオ、そしてそれぞれ結果が現れ出した際の対策案を立案する際にも応用できます。

順調にいけば更なる増産に向けての速やかな資金調達・人員確保。想定通りいかないケースでは、早々に事業撤退、設備転用等の対策を講じることで最小限でのリスク回避が可能となります。

窮境企業の共通点としては、想定シナリオに対する次善策の少なさが挙げられます。経営も人生もシナリオ通りに進むことの方が少ない。そのため二の矢、三の矢を常に懐の中

に温めておく必要があるのです。

また、「顧客」を想定する際にもこの「空想戦」は活用できます。

ここであらためて、みなさまにお題です。

あなたは、これから新商品（サービス）に取り組むことになりました。

さて、あなたは何を考えていけば良いのでしょうか。



映画「北の国から」©フジテレビジョン

実はそのヒントは「シナリオ」にあります。

名作「北の国から」の原作者、倉本聰さんはドラマのシナリオを書く前に必ず行う作業があるそうです。それは主な登場人物の「履歴書」を作成すること。ただし、この履歴書は〇〇年□□大学卒、××年△△入社、といった就職時の履歴書のような事務的なものではなく、登場人物に精神的に影響を与えた出来事まで書き込んでいきます。

ちなみに倉本聰さんが登場人物の履歴書に最低限、必要なポイントとして挙げたのが以下。

- 1、人物の氏名、年齢、生年月日、出身地、育った場所。長所と欠点。
- 2、父母、祖父母の職業、性格。兄弟姉妹の存在と関係。
- 3、初恋から始まる恋愛歴。恋愛の質と深さ。失恋とその理由。

- 4、趣味や興味を持っているものとその理由。
- 5、何でも打ち明けられる友人の有無。その友人の職業、性格。
- 6、影響を及ぼした人物の氏名、年齢、職業、性格。
- 7、過去に受けた精神的ダメージ。その傷跡。
- 8、本人の心の拠り所、居場所。
- 9、住んでいる町の地図、家の中の部屋の間取り、窓から見える風景。

これらを具体的に描いていくことにより、その人物像が見えてきます。時代背景、幼少の頃の時代の人の暮らし、流行っていたもの、その家の豊かさ、貧しさ、などを当てはめていくとストーリーが浮かんできます。

なぜ、このシナリオ術をご紹介したかという、新商品（サービス）提供も同様にターゲットを鮮明に描けなければその顧客への広告方法、適切なメッセージ、提案する利用シーンも異なるからです。

顧客が欲しいのは、やたら高機能な性能などではないのです。生身の人間として、その息遣いまで読み取り感情を揺さぶるような提案。それをいかに適切な方法で伝え、提供していくか。それに尽きるのです。

これは、採用においても同様です。

私は、前職のサラリーマン時代に子会社の新卒採用の責を担ったことがあります。初年度の採用予算は0円。しかも当社においては採用のツールもノウハウも無し。人もいませんので経理総務事務と兼務という活動範囲も限定された状況でした。合わせて、難易度の高い不動産売買仲介の営業職、いわゆる不人

気業界とされる類です。全くもって無し無しの状況でした。

思案のあげく、「シナリオ」で学んだ知識を活かして、ターゲットを完全に絞り込み、適切な方法でアプローチを仕掛けることで不可能と思えた採用目標をクリア。然も採用後、数年経った今でも退職者は1人というミスマッチの少ない採用を実現できました。

つまり、精緻な顧客（求人）想定と適切な戦略構築ができれば、互いにHappyな関係構築が築けるのです。

#### ⑤成功体験の功罪

先日、前職の会社員時代の後輩と連続してラウンドする機会がありました。1回目は、彼にとっては初体験となるアマチュアゴルファーの念願・70台達成。彼はきっと意気揚々と2回目のラウンドに臨んだことでしょう。

ところがミスが連続して、結果的には彼にとっては大いに不満の残る100点でラウンドを終えました。

おそらく、彼は前回と同様のことを今回も“普通に”できると確信しながらラウンドしていたことでしょう。

なぜなら、私も同様の経験をしたことがあるからです。人はうまくいった時、それが恒にうまくいくものと勘違いしやすい生き物なのです。特にゴルファーにおいては（笑）。確かに基本の成功セオリーは、成功事例の水平展開です。何故なら既に成功した、という信用度の高い事実があるからです。ですが、これには気を付けるべき重要な点があります。

「前提条件は、いつも同じなのか」

そう、前提条件が変われば、通用しないという事実を見落としてしまうのです。

そして、更に危険なことは「こんなはずじゃない」といった心理が働き、焦りが焦りを呼び更にドツボにハマるケースが多いのです。

同様のことが、プロのゴルファーにおいてもあります。最新のゴルフ道具は以前のそれから大幅に変化しました。以前は飛ばないボール、ボールに力を伝えにくいクラブだったため、フェースローテーションをしっかりと行い、自らが力を伝えるようなスイングが正とされていました。

ところが、現在はボールもクラブも進化し、クラブには自然と飛んでいく機能が備わり、クラブの動きをできるだけ邪魔しないスイングが正となってきました。そのため、現在のクラブ特性に対応できず旧来のスイングに固執したプロゴルファーは苦戦を強いられているのです。プロであるが故に培ってきたものが大きく、そして成功体験もあるため、なかなか踏み切れないのが事実ではないでしょうか。



「ゴルフは気持ち」いけうち誠一 日本文芸社

これは、実は窮境状況となる企業にも多い事象なのです。

店舗の成功を良し、として一気に複数店舗を展開したところ自社店舗同士で顧客を食い合う（カニバリゼーション）の発生、マネジメント人材不足のまま無理な成長戦略により適切な店舗運営が行われず顧客離散。

旧くは、写真のデジタル化への変化に対応

できず、破産法適用申請した、かつてのフィルムの雄・コダック社。

いずれも「前提条件」を考慮せず、盲信的に前例踏襲を繰り返したことによる失敗といえます。

ここで、学ぶべきことは「成功事例の水平展開」を基本戦略としつつ、「前提条件の変化」を懐疑的に見つめるゼロベース的視点を傍に備えておくべきであるということです。

特に、創業経営者の方にはこの点を十分に注意していただければ幸いです。

## ⑥方法は複数ある

「ゴルフ侍、見参！」というゴルフ好きをターゲットとしたコアな番組が毎週日曜日に放送されています。所属コースの最も上手いアマチュアとシニアプロがガチンコで勝負するという設定。

「絶対に負けられないプロ」と「あわ良くば、とギラギラしたアマ」の駆け引きが絶妙なのです（笑）。

そして何より気付くことは、スイングはみんな個性的。それは、アマはさておきシニアプロにおいても同様に無勝手流。

先述の通り、現在の主流はクラブの動きを邪魔しないスイングなのですが、叩き上げてきたアマやシニアはそんなことはお構いなし。実にユニークながらも、巧くミートしてすごいスコアでラウンドしてきます。

ということは、結果から考えれば、本屋の棚にありそうな「これだけ学べばゴルフは完璧！」みたいなタイトルは眉唾物と言えるのではないのでしょうか。何故なら、とてもその本に書いているスイングと違うわけですから。

これは、経営においても同様と私は考えています。「これだけ学べば経営は完璧！」そ

んなことが果たしてあり得るでしょうか。それこそ唾棄物ではないでしょうか。

はい、賢明な読者はお気づきですね。この寄稿文「すべての経営ノウハウが学べるゴルフ7つの教え」実に怪しい（笑）。

閑話休題。経営戦略や経営用語には流行り廃りがあります。そして、都会や欧米で成功したノウハウが先進的なカタカナ用語とともに地方に伝来してきます。いかにもIoT的でイノベティブな気配を纏って。ここで冷静に考えて欲しいのが、事情はすべて異なるという事実。「地方で提供していくべき価値、顧客」と「都会や欧米で提供している価値、顧客」は同じではないという事実。

もちろん、利用しなければ後塵を拝する技術や知識は貪欲に吸収しなければなりません。然し、貴社には貴社ならではの「強み」や「事業に対する理念」、「顧客が求めている本質的な価値」があるはずなのです。その原点を忘れることなく、これからも経営に邁進して欲しいと切に願います。

人の数だけ想いの数だけ人生も経営も個々に正解はある、そう私は信じています。



「ゴルフは気持ち」いけうち誠一 日本文芸社

## 最後に

最後まで私の戯言にお付き合いいただきありがとうございます。ありがとうございました。

ゴルフを語らせていただいたものの、私は実はかなりの運動音痴。運動会のかけっこは必ずビリ。今でもあの時のダークブルーな運動会を苦々しく思い出します。そんな私でも、考えるスポーツ・ゴルフでは対等に勝負できるということがわかり、すっかり虜。気がつけば、早20年が過ぎました。

とはいえ、未だ自分の目標には辿り着いていません。それは、ゴルフのみならず仕事においても同様です。

「ありたい姿の実現へ」

自分自身、そしてご縁をいただいた方々に対して、様々な気付きを以ってこれからも一歩でも近づけていきます。

あ、そういえば“最も大切な”「⑦つ目の教え」が誌面の関係上、書けませんでしたね。お会いするご縁があればゴルフをご一緒しながら楽しくお話ししましょう。その機会を楽しみにしております。



百十四銀行本店営業部さま主催「翠青会ゴルフコンペ」にて