

## 『「ちょっとの差」講座④：物を大切にしない会社』

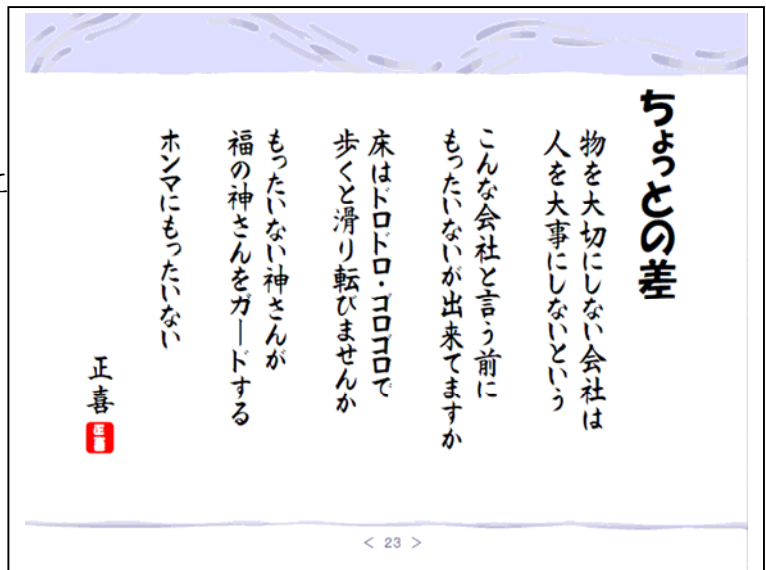
### 1. 大野語録

トヨタ自動車の改善の祖である大野耐一さんの改善語録に「物を大切にしない会社は、人を大切にしない」というものがある。この「物を大切にする」という言葉に大きく2つの意味があり

1. 機械や道具を大切にする
  2. 商品を大切にする
- という視点である。

「物には位置と姿がある」という言葉で、改善のベースである5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰け)を始めるが、その時の見方を「物を大切にしない・・・」と表現したものである。

もちろん、「機械」や「道具」を大切にするという事であるが、意外に出来ていないものである。工員の道具箱を見ると驚くことが沢山ある。その雑然とした中に、同じ工具がダブって入っていたりするのである。「商品」の方に目をやると、「仕掛品」を「ヤクザ」と呼び、「在庫」を「ドロボー」と呼んで、「作り過ぎ」を徹底して嫌っている。この精神から天下の「Just in time方式」が生まれたのである。



### 2. 「もったいない」の怪？

ところが、世の中の大半は「逆」のことをしている。例えば、お店を例にすると船井先生は「流行っているお店は、つきのある商品ばかりだが、人気のないお店は、ついていない商品が顔を利かせている」とおっしゃるように「陳腐化」した商品が多くなるのだ。商品の入替えをしないので、棚も雑然として、時には、裏返った商品や「ホコリ」を被った商品、手にとられて「薄汚く」なった商品やヨレヨレの商品と目に余る光景に出くわすのである。

確かに、折角、仕入れた商品なのだから大事にしないといけないのだが、物には「旬」というものがある。ついていない商品が顔を利かすと「旬」の商品を入れることができなくなるのだ。もちろん、卸業者も「売れるお店」に「旬」の商品を優先するのである。この結果、ドンドン「旬」の商品が少なくなり、お店は、活気を失っていくのである。

あるお店で、特価台をつくってもらって、ある一定基準を設けて商品を見切ってもらい、例えば、「100円均一」というコーナーに仕上げた事がある。ともかく、驚くほどに「見切り商品」が出てくるのだ。中には、「なぜ、こんな商品があるの？」と疑いたくなる商品も出て来る始末。理由を聞くと、「社長が仕入れてきたので、どういう意味か分からない」というのだ。この「社長が・・・」という言葉が横行するお店は、決まって「ただ、おとなしい」だけの従業員が揃っているという現実がある。

「商品の使命は何か？」と従業員さんに聞くと、社員さんよりパートの女性の方が「お客様に使われてこそ使命をまっとうする」と答えるのだ。社員さんは、「見切ると棚卸が減って、利益が減る」という「頭」の返答しか出来ないのだ。「もったいない」という精神の根本は、どこなのかという疑問が湧くのである。確かに、「見切る」ということは、多くの場合、「損切り」状態になるが、その「損」を「も

ったいない」というのは「近視眼」に過ぎないのだ。「天地自然の理」という言葉があるが、「物が新陳代謝してこそ正常」なのだ。「淀む」ということを忌み嫌う必要があるのだ。「見切る」という段階に入る前に、手を講じて「売り切る」必要があるのだ。

### 3. 製造業も物販も皆同じ

「1個流し」というトヨタの基本理念は、現在のトヨタの繁栄が正当性を証明しているが、これを素直に受け入れられないのが一般の中小・中堅企業なのだ。特に、理解されていないのが「物販」の世界である。卸売業は、元来、在庫機能と金融機能を果たすので存在価値があったのだが、在庫の適正化ということで絞込みが進み、売れる商品だけの在庫になっている。また、その結果、金融面も「手形」から「現金」へのシフトが始まり、お客様との「一体感」が薄れている。

製造業には「SCM」という言葉が有名だが、物販の「CPFR」という言葉が周知されていない。CPFRは、Collaborative Planning Forecasting and Replenishment で、メーカーと小売店が協同計画して先行発注しながら在庫補充する方式である。私の経験では、あるオール電化のお店で、2ヶ月に10件の販売がある時に、その都度、仕入れる方式と、先に「2ヶ月で10台仕入れる」とコミットする場合で5%の仕入れ価格差が出たのである。

もちろん、「2ヶ月で10台仕入れる」とコミットするには「リスク」があるが、その「リスク」を担保にすれば、社員さんの動きも問屋さんの協力も変わってくるのだ。「2ヶ月で10台売るには」という目標が出来て、それに応じた販売促進策が生まれて来る。何もコミットしないとこのような「策」は生まれて来ないのだ。これは、家電量販店の成功要因なのだが、規模が小さくとも「コミット」という方式で実践できるものである。要は、「売り切るパワー」である。

### 4. 本当の「もったいない」精神

あるお客様が「先生、商品が泣いている」と電話して来た事がある。聞くと「商品が売れずに、倉庫で泣いている」というのである。息子さんと代替わりをしたのだが、息子さんたちは今までの商品には目をくれずに、新しい商品にシフトしているのだ。この現象は、社長さんが築いてきた「顧客」から別の「顧客」へシフトしているという事でもあるのだ。

「商品」に感謝の念がないということは、結局、「お客様」への感謝の気持ちが薄れているということである。確かに、「選択」と「集中」で、新しい顧客を創造するのは意義があるのだが、この精神で突き進むと「お客様の使い捨て」という状態になってしまうのだ。「生涯顧客」という言葉があるのだが、絵空事に終わってしまうのだ。地域に根ざした商売というのは、「客層」を変化させるにしても「保守8割、革新2割」の精神で進めるのが基本なのだ。こういう「ゆるやかな変化」で体質変化を図る事で、「お客様」を大切に作る「もったいない」精神を忘れないようにする必要がある。

#### 【ポイント】

1. 「流行っているお店には、つきのある商品が顔を利かせている」
2. 製造業のSCM、小売業のCPFRは、「売り切る」という事が前提である
3. 「コミット」する事で、発想が大きく変わってくる
4. 真の「もったいない」は、「お客様」を失うことである。

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