

『2008年の回顧と反省』

1. 2008年の回顧(10大ニュース)

右掲の表は、本年の月別トピックスを表したものである。本年は、M社の「トリプルWin方式」から始まった。ITをベースにしてM社とコラボ会社及びそのお客様という3者間にメリットを提供しようとする試みである。導入期間に時間がかかり、数社とコラボの実績があり、1社あたり年間約75万円程度の数値になっている。コラボ対象数は2,800社なので、10%のシェアを目論むと@75万円x2,800x0.1=2億1千万円というビジネス・ボリュームになる。このビジネス・モデル構築に努力している。

1月	M社と契約	7月	創業13周年 大阪商工会議所の会員になる
2月	M社「トリプルWin方式」開始 (テコノ原理)	8月	携帯電話を最新機種へ更新 デジタルブック「ちょっとの差」を出版
3月	「AMI流PDCA管理」を商品化	9月	無料メール・セミナーを開始 リーマンBの経営破綻(15日)
4月	相手先専用オーダーシステムのサービス開始	10月	営業車コルトを処分(2台→1台へ) 金融危機から産業危機へ
5月	大阪商工会議所・大正支部で講演	11月	古いお客様から自主清算の速達が来る
6月	携帯用ネット通販システムのサービス開始! 「当たり前会議」を商品化	12月	新AMI流「1・2・3即時業績向上法」 一生懸命→所懸命→緒懸命

2番目の大きなトピックスは、大阪商工会議所の会員になった事である。きっかけは、M社さんが議員選挙に立候補して、その票集めに「にわか会員」になった事である。「人間、万事塞翁が馬」というが、天王寺・阿倍野支部に参加して会員向けのセミナーに参加して「情報」を仕入れる事ができるようになった。

3番目は、デジタル・ブック「ちょっとの差」を書いた事である。お盆休みを利用して101篇を一挙に書いた。最初は、出版会社に投稿して店頭で並ぶ出版を夢見たが、どこも興味をもってもらえずに自費出版で60~250万円という幅で投資を要求された。そこで、兼ねてから知っていたデジタル・ブックという方向にチェンジした。まだ、思うように売れていないが、少しずつ販売できている。

4番目:AMI流「PDCA管理」(4表)を開発

5番目:AMI流「当たり前会議」を開始

6番目:「無料メール・セミナー」を開始

7番目:営業車コルトを処分(2台→1台)

8番目:携帯用のネット通販システムの提供開始

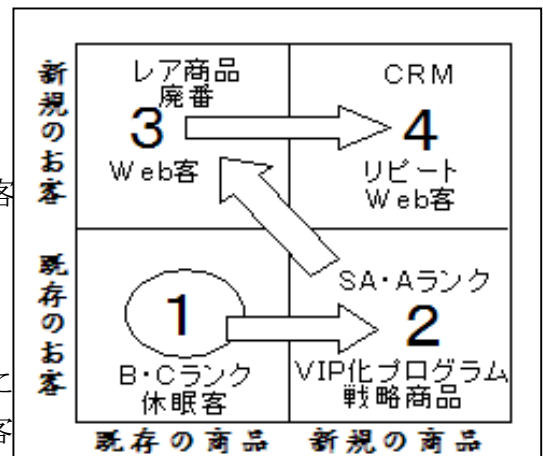
9番目:新AMI流「1・2・3即時業績向上法」

10番目:ともかく「元気」に1年を終えることが出来たこと
という10大ニュースである。

2. 「元気が出る経営のシナリオ」

右掲の図は、商品とお客様の関係を表した図である。1に○印をつけてB・Cランク、休眠客と書いている。このターゲットを無視しがちなのだ。1と2を飛ばして3の新規顧客という考え方の経営者が多いのだ。

私は、お客様をSA、A、B、C、休眠客と5つに分けるともちろん、SAやAランクのお客様がメシの種になっているのは事実なのだが、現在のように、経済が急速に萎む時には、新しい収益源を開拓する必要があるのだ。新規のお客



様を獲得するのに要するエネルギーは、休眠客の10倍と言われている。それよりも自社との付き合いのあるB・Cランクのお客様や休眠客に「消耗品」や「修理」などの日常的な商品で迫る事をお薦めしている。このターゲットで「小さな成功」を積み重ねて、「勢い」= Σ (小さな成功) という公式で営業や修理の現場を活気づけるのだ。そして、この「勢い」が出来て、初めて、2のSA・Aランクに「VIP化プログラム」や「戦略商品」の提案が出来るのだ。3は、その後なのだ。

もちろん、3~4へ戦略展開を行なうのだが、1~2で活気・勢いが出来ると「メーカー」や「金融機関」の評価が変わって、新商品や融資という面で優遇されるようになるのだ。これが無ければ、3~4の展開は「神頼み」になってしまうのだ。課題は、トップがしっかりと頭を変えて、社員を巻き込んで行くという地道な活動なのだ。「運・鈍・根」というが、「幸運」を信じて、「鈍」と「根」で「着実・前向き・具体的」に展開する事である。「PDCA」は、そういう意味で着実に回す必要がある。「鬼」になって、社員さんを「躓ける人」が最大の課題になるのだ。私は、お客様と一体になって「躓け」という面でもお役に立って行きたいと思っている。

3. 「儲かるQC」という課題

右掲は「損益計算書」に出て来る「3つの利益」に着目した「リストラ対処法」である。どうしても、1の**限界利益**のところに目が行くのだが、本当は、3→2→1と逆に進めるのが望ましいのだ。

3の**経常利益**は、営業利益—金融収支という公式で示されるが、手数料(金利を含む)は「意識改革」に大きく左右されるものである。まず、「3ム取り」は、ムダ・ムラ・ムリをとる改善活動であり、「**儲かるQC**」は、テーマを決めた改善活動である。小さなテーマの積み重ねが大きいのだが、地道な活動を評価しない経営者が多いのも事実である。「遊休資産」は、文字通りすぐに処分(有効利用を含む)して現金化する事が大切である。当社の場合、社用車が2台あったのを1台にして現金化と固定費のゼロ化が出来た。「不良在庫」も同じで、棚卸資産として計上しても「現金」という意味では無意味なものである。見切りをつけて、換金するように勧めている。これらは、必ず、借入金と関連して来るので、金利負担の軽減につながって行くのだ。

2の**営業利益**は、「販売管理費」という項目である。ここの「ムダとり」は、例えば、不要な年会費や購読費という類のものからゼロ化を図ることから始めるのだ。もちろん、ガソリンや高速代という営業活動に関わるものの節約も重要であるが、私は、「ついで」という社員の意識改革で、ポイント・ツアー・ポイントの活動ではなく、その移動途中に「B・Cランク客」や「休眠客」に立ち寄って帰ってくるという指導をしている。アウト・ソーシングやIT化は、その後である。

1の**限界利益**は、「売上」を伸ばすか「原価」を下げるかという2つの直接的な課題に関わることである。当社は、「売上」の方であり、WebやFaxなどの仕掛けを活用する形で貢献している。ICT時代というキーワードであるが、「**会わずに売る**」というテーマでマーケティングを指導している。また、人的な面での活性化という点では「**儲かるQC**」という視点で、小集団化して「競争原理」を働かせながら、テーマを決めて改善を進める方法、すなわち、「**方針管理**」と連動する「**PDCAサイクル**」を回す仕組みである。

「3の利益」法と「儲かるQC」

1. 限界利益(売上一原価)
 - ・売上: 既存深堀・新規開拓
 - ・原価: 競争見積りでVA
2. 営業利益(限界利益—販管費)
 - ・人件費: アウトソーシング・IT化
 - ・経費: 固定→代替化・ゼロ化
3. 経常利益(営業利益—金融収支)
 - ・意識改革: 3ム取り、「**儲かるQC**」
 - ・遊休資産: 不良在庫、設備
 - ・金融手数料: 支払い、受取

4. 反省

今年は、降って湧いたような「金融危機」に始まった経済危機がやって来た。直接の顧問先ではないが、自主的清算で事業を廃止する会社も現れた。友人の情報だとトヨタのお膝元の名古屋地区でも影響が色濃く出ているそうである。そういう厳しい時代背景になって来た。「Fear&Greed」とお客様に言ってきたが、Fear(恐怖)が現実のものになって来ている。それでも、遅くはないのだ。Greed(貪欲)という姿勢を取り戻して、AMI流の1・2・3即時業績向上法を展開して「元気」を維持することが重要である。

反省点は多々あるが、「過去オール善」と受け止めて「知識・経験・根性」の一つと取り入れている。「能力」=「知識」x「経験」x「根性」なのであるが、戦える「能力」という点では、「健康」ということも重要である。体重は87kgもある。約175cmの身長だからBMI

=28.4である。右の表は、BMI値の判定基準を表している。まだ、肥満のうちであるが、BMI<25とするには、76.5kgに落とす必要がある。企業においても、同じことが言える。それは、損益分岐点(右下の表)というものである。一般には

18.5 未満	やせ
18.5~25 未満	標準
25~30 未満	肥満
30 以上	高度肥満

損益分岐点(BEP)比率 = 損益分岐点 ÷ 売上高

として計算し、BEP比率が90以下であれば、優良企業のグループに入るが、中小零細企業では、非常に少なくなる。この比率を下げるには、固定費を減らすか限界利益率をあげるという2つの方法しかない。売上高をドンドン伸ばしても限界利益率が低いと

$$\begin{aligned} & \text{損益分岐点(BEP):} \\ & \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費} \div \text{売上高}} \\ & = \text{固定費} \div \text{限界利益率} \end{aligned}$$

BEPは高くなる。「儲かるQC」と視点で、「3つの利益」を視野にいれた総合的な改善活動が重要である。BEP比率は、 $BEP \div \text{売上高} = \text{固定費} \div \text{限界利益率} \div \text{売上高} = \text{固定費} \div \text{限界利益}$ となるので、限界利益に占める固定費の比率と換言できる。すなわち、低い固定費でドンドン儲けるとよい訳である。「儲かるQC」を進めて行きたい。

【まとめ】

1. 「10大ニュース」で1年の棚卸をする
2. 「元気が出る経営」は、「看脚下」でB・Cランクや休眠客の掘り起こしから始める
3. 「儲かるQC」で「方針管理」と連動させる
4. 「損益分岐点比率」を90以下に

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