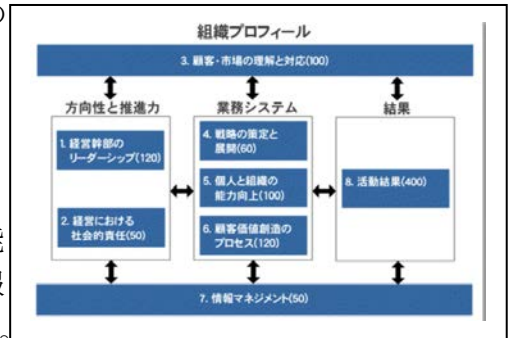


「経営品質」について

1. 「日本経営品質賞」とは

前号でも少し「日本経営品質賞」に触れましたが、右掲は、そのマップであります。日本経営品質賞委員会(事務局は社会経済生産性本部)が運営する「日本経営品質賞」の概要図です。全部で8つの項目があり、内訳は、「経営幹部のリーダーシップ」が120点、「経営における社会的責任」が50点、「顧客・市場の理解と対応」が100点、「戦略の策定と展開」が60点、「個人と組織の能力向上」が100点、「顧客価値創造のプロセス」が120点、「情報マネジメント」が50点、「活動結果」が400点で合計1000点です。



この8つの項目の中で最も配点の大きい「活動結果」は、全部で400点ですが、さらに、「リーダーシップと社会的責任の結果」が60点、「個人と組織の能力向上の結果」が60点、「プロセスの結果」が100点、「総合結果」が180点と細分化されます。従って、全体の評価の40%が「結果」次第になる訳です。それほど、現実的な評価基準であります。

業務システムとまとめられるのは、「戦略の策定と展開」、「個人と組織の能力向上」、「顧客価値創造のプロセス」の3つで合計280点が充てられています。最も経営らしい項目は、「経営幹部のリーダーシップ」と「経営における社会的責任」の2項目で方向性と推進力とまとめられていますが合計で170点に過ぎず、「顧客・市場の理解と対応」は100点であり、意外にも、「情報マネジメント」は50点と低い配点であります。

2. 結果が全て

前述のように、「日本経営品質賞」も「結果」というウエートが高いのです。では、「結果」って何んだらうかという事になります。一般的には、「内部留保」という事になります。損益計算上の「儲け」は、貸借対照表上では「資産」に置き換わります。「利益準備金」「任意積立金」「繰越利益剰余金」などの項目でまとめられるのですが、その内訳は、「現預金」や「売掛金」、「在庫」、「土地・建物」、「設備」などで表れるのです。

ある菓子メーカーの社長さんが「俺には100億の財産がある」と公言されて、その勢いで仕入先をなびかせているのです。この社長の日常の言動には、少し疑問点があるのですが、この「100億の資産」で仕入先も金融機関もなびくのです。この「儲け」を生み出すのは「商品」なのですが、この会社は贈答用のパッケージには「稲穂」を入れてブランド化して急拡大したのです。「自然派」をブランドにして贈答用としての拡大した成功物語なのです。

この例を見ても、「経営品質」は「儲け」であり、具体的には「内部留保」と極論できると思うのです。よく、「よい会社は社員を大事にしている」と言い、経営理念などを振り回す風潮がありますが、私は、その前に「商品」(技術・サービス)があると考えます。飛ぶように売れる商品を開発すると、反社会的なことをしない限り、どんな会社でも社員も仕入先も金融機関は寄ってくるのです。この現実を直視する必要があります。

3. 「戦略在庫」

前述のように、何事も「儲け」が重要であり、その為には、「お客様の支持」すなわち「売上」や「シェア」が重要なポイントなのです。幾ら経営層が立派な理念を持っていても、商品がお客様に支持されないとあのソニーすら経営が厳しくなるのです。ソニーも復活するには、ウォークマンを凌ぐヒット商品の開発が重要なのです。まさに、前号のP. F. ドラッガー先生の

「ビジネスの目的の正当な定義はただひとつ。顧客を創り出すことである。」
「ビジネスには2つの機能しかない。マーケティングとイノベーションである。」

という2行の通りなのです。

従って、例えば、「納品の品質」というサービスも「商品」があつての話です。「結果」には、いろんな要素、すなわち、「業務システム」が絡んでいるのです。「在庫」という事柄も「即納性」や「価格優位」という点で重要な要素なのですが、多くの企業は「在庫レス」で「1個発注」を取り入れています。確かに、「在庫」はリスクを含んでいるのですが、反面、「在庫」することによって、価格や即納性で優位を生み出す「戦略性」が生まれるのです。

私は、故船井先生の「時流適応力相応一番主義」をお客様に指導して「逆包み込み法」(一点突破法)で地域一番戦略を指導しています。「時流」は長期的展望であり、「力相応」は自社を中心とした狭いエリア内であり、その中で「一番」という「一点突破」を目指すのです。当然、どこでも仕入れられるNB商品ではなく、小さなメーカーが開発したPB商品を選択して、ターゲットを絞って一番化、すなわち、戦略的に在庫する方法を取るのです。この一点突破で「〇〇なら〇〇！」という評判が出来て、その関連の商品を同じように開発して行けば「Tボーン」というのですが、一点でドンドン深くなり、Tの下棒が長くなって、他社が追いつかない状況になるのです。この状況になるといわゆるブランディングが始まり、地域一番へ本格的に動き始めるのです。

4. 「環境」x「やり方」⇒「やる気」

前述のように、戦略的商品が出来て自社の特長がハッキリしてくるとこれに引きずられて他の商品も強化されるようになり、どんどん加速がついてきます。この流れを拡大して行く必要があるのですが、経営は「人・物・金」と従来から言われていますが、最近では、プラス「情報」と言われています。「情報」はいろんな要素を持っているのですが、「戦略的商品」という情報もCRMから導き出される「ターゲット客」も同じように「情報」なのです。「商品」⇒「お客様」がマーケティングの基本なので、当然、この2要素が重要になるのです。

しかし、「結果」を産み出すのは「人」とすれば、「環境」を変えるだけでは、「やる気」に直接、結びつかないケースが出るのです。何故なら、「戦略的商品」がヒットすると忙しくなるからです。適度な忙しさは快適な要素も含んでいますが、度合が過ぎるようになると「人」の方から不平不満が出るようになるのです。この状況を回避するには、「やり方」も変える必要があるのです。極端なケースでは、イー・モバイルという電話会社は、いろんな手続きをコンピュータの音声自動応答システムで行っており、人的な対応は殆どしないのです。「安い」という事で加入者が増える訳ですが、その加入者へのサービスを自動化してしまっているのです。この極端な例は、別格としても、中小企業でも「やり方」を変える必要があるのです。

私は、中小企業の特長である「一人が何でも対応する」という事から分業制へのシフトをお勧めしています。例えば、単なる配達ならば、営業マンではなく、アルバイト社員でも十分なのです。「商品」と同時に「ちらし」などを手渡すだけでも十分な場合が多いのです。また、受注業務においても「サブ担当」を決めてリピート・オーダーはそこに電話して頂く、あるいは、Faxによるオーダーなどもお願いするようにしています。

このように、「やり方」を変えないと新規のお客様を増やすと自分が忙しくなると事では「やる気」に大きく影響を及ぼすのです。そういう「やり方」も含めた改革がポイントになります。当社は、

「環境」x「やり方」⇒「やる気」

という基本的概念としています。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html>にあります！】