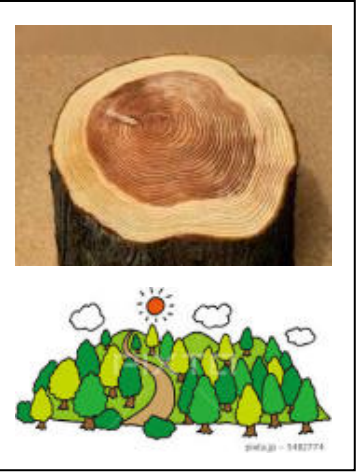


## 「森の経営、年輪の経営」

### 1. トヨタに学ぶ

右掲は、年輪の写真と森をイメージしたイラストです。私は、サラリーマン時代、トヨタ系販売店に勤務していましたので、トヨタの方々に学ぶ機会が多くありました。いろんな事を学びましたが、今年のトヨタ自動車の入社式で「年輪の経営」を話されると新聞で読み、昔の事を思い出しました。トヨタの方々は「森」や「年輪」あるいは「常緑樹」などに喩えて経営を話される事が多いのです。



まず、「年輪」ですが、右掲の写真のように、最初の頃は根が張っていないので養分吸収が弱くて密度が濃いのです。そして、次第に根が張って行って1年の幅が広がって行くのですが、今度は、日の当たる側と当たらない側に差が出るのです。これらは大自然の摂理なのですが、これも「人」や「会社」にも当てはまる事なのです。「年輪の経営」と言う場合は「堅実な経営」とも置換られます。急速な展開を戒める言葉になっています。

次に、「森」ですが、1本の木が育つ事を「人」や「商品」に喩えて、数多くなると大きな森となるのですが、同じ木ばかりでは弱いのです。いろんな種類の木が育つことが「森」や「会社」が一年中、元気に栄える事につながるのだと続く訳です。今やトヨタのクルマは100車種を超えたそうです。仮に、5年サイクルにモデル・チェンジするとしたら、毎年、20の新車が登場する訳です。20も誕生すれば、どれかは当たるので安定する訳です。まあ、ボディーや部品の共通化が進んでいるので数多くても開発コストは抑えることができるのです。最後の「常緑樹」は、この辺の事を言っているのです。

### 2. 1年の成長

私が「年輪」を初めて教わったのは、入社翌年の3月(昭和49年)に当時の十河常務から「とっちゃん、4月に先輩になるけど、この1年に経験したことをまとめておけよ」というアドバイスを頂いた事です。よく「伸び代」や「経験値」と言うのですが、どれだけ多くの経験をしたかという事なのです。「伸び代」は吸収する能力であり、「経験値」は体験した事が身について人に教えられるほどのルール化が出来ているかという事なのです。

「吸収能力」と「ルール化能力」の2つなのです。人は誰でも自分一人の力で生きて行く、あるいは成長することが出来ないのです。何かに学ぶこと、すなわち、「吸収」という事が大事なのです。この「吸収」は、自分の能力で発揮される事の方がより高くなり、何度も同じことを経験し吸収することで一本の「道」ができるのです。この「道」をより良くするには「ルール化」が重要になるのです。いろんな事を整理整頓する事から始まるのです。私は、クロノロジーとして記録するようにして、毎年、一年の棚卸をして、自分の「伸び代」を計っています。

最近、65才にもなったので、自分一人での経験は少なくなっており、社員(三男)と一緒に経験することが多くなっています。また、大阪商工会議所の経営相談室エキスパートの仕事で、日頃、体験できない課題に挑戦したり、あるいは、セミナー講師の依頼を受けて、これも依頼テーマにそった講演を行っていますので、個人としての「伸び代」もまだまだ健在と思っています。社員と一緒に体験というのは、息子がお客様をモデルにソフト開発を行っており、そのアドバイスという点で体験を増やしています。特に、オープン系という世界なので、自分の過去の経験であるIBMシステム/36でのRPG IIを中心とした世界とは違った機能を学ぶことが多くなっています。これは、結構、刺激的な経験値になっています。

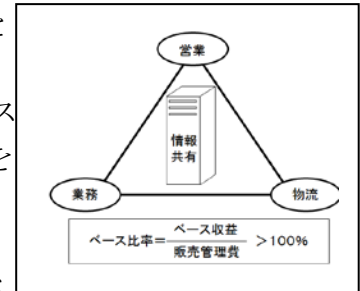
### 3. 営業の年輪

右掲は、私がお客様に指導している「お客様の3分割法」と呼んでいる物です。私のお客様では、一人の担当者が30～40社のお客様を担当して継続ビジネスを前提にルート営業しているケースが多いのです。お客様の数も多いので、大抵の場合、「御用聞き」と呼ばれる配達を中心とした営業スタイルなのです。「配達」が動く動機になっているので、営業マンの意志は働いていないのです。配達が基準ですから気楽なのですが、それでは、「御用聞き」と言っても自分から声をかけるのではなく、雑談はしても自分からビジネスを仕掛けるという事はないのです。

#### お客様の3分割法

1. 守る重点顧客
2. 伸ばす顧客
3. その他の顧客

右掲は、このような課題を解決する私のやり方なのです。「御用聞き」という事、すなわち、リピート品の注文は「業務」と呼ばれる方に任せるようにするのです。コンピュータでお客様別商品別の価格表がデータベース化してあれば、パートの方でも受注できるのです。また、営業が見積書を出した物であっても見積データベースがあれば、これもパートの方で十分に対応できるのです。当社のお客様には、これらが可能な販売管理システムを自社(三男)が開発して納入していますので、パートの方々が通常業務として、電話やFaxでの注文に対応できているのです。



従って、営業と呼ばれる方は、お客様と会話して新しいニーズを聞き出す(SP:気配)ことが重要な仕事となるのです。このSP案件を調査し、仕入先と交渉して見積提案(PP:提案)を行う事でQ:品質、C:コスト、D:納期、S:サービスを決めてクロージングするのです。中には、見積書を渡しただけで注文になるケースもあるのですが、その時は、この見積データベースを業務の方が参照して、売値、仕入値、仕入先を知ることが出来るので、営業に問うまでもなく受注処理や発注処理が可能になるのです。

多くのお客様では、見積書をエクセルなどで作成されていますが、これも便利な面がありますが、このままではデータベース化できないのです。見積書を作成する段階からシステムを活用する事で、例えば、見積の有効期限も自動的に管理されるので、期限切れの場合のみ営業が仕入先と再交渉することになるのです。

このような背景があると営業の真のミッションは、「新商品」の売り込みと「新規顧客開拓」ということになるのです。「新商品」の売り込みは、「調査」と「交渉」がキーになり、「新規顧客開拓」は「ゆるい関係性」の構築から始まり、粘りある交渉力で「会社、商品、自分」の3つを売り込むことが課題になるのです。従って、「営業の年輪」のキーは、「新商品」と「新規顧客」の2つになると考えています。

### 4. 意図的に脱「マンネリ」

このように、「年輪」「森」あるいは「常緑樹」というキーワードで書いて来ましたが、重要なことはいつまでも「伸び代」を大きく保つ柔軟性が必要という事なのです。過去の「経験値」だけで生きていける時代ではないのです。時代のスピードは、どんどん速まっているのです。この流れに逆らって保守的になっていると「営業」という重要な仕事を任せられなくなるのです。

私は、「営業」という仕事が花形であって欲しいと思っています。よく「トンでもないこと」と言いますが、営業だからこそチャレンジできる要素が大きいのです。1枚の伝票で、例えば、何億の売上があるのが、このタイプの「営業」なのです。これこそ、営業しかできない事だと思います。この喜びを大切にしたいと思っています。

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