

「ヒマな波動」と「気づき」

1. 高級化orNet大衆化

右掲は、齊藤一人さんの著書にあった「ヒマな波動」というものです。これには3つの視点があり、「スペース・物・人」であります。まず、「スペース」。高級車のショールームは広々としており、高級感あふれるインテリアや接客で顧客満足を得ています。しかし、こういうサービスは、超富裕層が対象になるので高額商品で、かつ、高い粗利益率が必要になります。例えば、車検でも国産車の何倍もの費用を支払うことになってステータスと割り切れる人々に限られるのです。

3つのヒマな波動

1. スペース
2. 物
3. 人

by 齊藤一人

しかし、景気の動向に左右されやすいので、こういう高級車のショールームは減少の傾向にあります。これに類似するものでは「家具」があります。昨年、親子騒動で話題になった大塚家具は、創業者が築いた大塚商法、すなわち、高級路線で接客中心の商法と、事業を継承した娘の大衆化路線との戦いに象徴されます。「高級」というニッチな層へ偏るか、少し大衆化して幅広くするかに意見が対立したのです。

現実的に、他の家具店では総合化して、よりホームセンター化して来ているのです。日本のニトリや外国のイケアなどは、日曜雑貨もおくようになってきました。なぜなら、ホームセンターでもカンタンな家具を売り、ネット通販でもいろんな家具が売られており、売り方の多様性が拡大しているのです。ネットでは「ドロップシッピング」と手法があり、家具商社が別会社を設置して、ネット販売を行い、受注を受けたら電子データで別の物流会社にオーダーして梱包配送する仕組みを作っているのです。多くの場合、物流会社は家具商社の倉庫部門だったりするのです。こんな状況では、旧来の大塚家具商法は対象顧客がますます狭まるのです。

2. 「物」という不思議

次に「物」に焦点を当てたいと思います。よくデッドストックと言いますが、故船井先生は「**ヒマなお店はヒマな商品が顔を利かせている**」とおっしゃっていました。まさに、街のお店とコンビニの相違を想い浮かべます。コンビニは、常に新しい商品が用意されているという安心感があります。何故なら、パンでも賞味期限が近づくと処分されるのですが、街の食品店では、冷蔵庫に入れて明日も売ろうとするのです。船井先生が指摘されたように「ヒマな商品」が顔を利かせて、「ヒマな波動」を出し続けるのです。この差は大きいです。

一方、一般の企業では、倉庫という得体の知れない存在があって、いわゆる「デッドストック」が顔を利かせているのです。トヨタ改善の諺に「**物は保管すると安心して眠ってしまう**」というものがあります。安心するのは「人」で、眠るのは「忘れる」なのです。確かに、書類は保管庫に片づけると忘れずし、探し出すにも大変な労力が必要となります。よく机の上を整理整頓と言いますが、「整理」とは「要・不要をハッキリさせる」という事で、「整理」とは「要はいつでも引き出せるようにし、不要は廃棄する」という事なのです。まさに、「断捨離」という言葉のように、見切りを早くする事が大切なのです。

しかし、損益計算書に棚卸資産という事があり、「デッドストック」を処分すると赤字になるという事で、納得して倉庫に眠らせているケースが多いのです。このような「デッドストック」は価値がゼロに近くなるので、少しでも価値のあるうちに処分して換金する方が資金面でも有効なのですが、現実的にはなされないのです。

机の上のような事柄は、取り出す時間などに関係しますし、「デッドストック」は価値そのものの喪失になります。「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰け)と言いますが、このベーシックな事を風土化しておく事が繁栄の基礎になるのです。

3. 「人」という不思議

10数年前に「BPR」(Business Process Reengineering)という言葉が流行った事がありました。が、「情報」(コンピュータ)の発達によって「人手」を激減させる事が可能になったのです。極端な例では、保険業界ではネットで申し込むと1万円引きと謳っているCMがあります。従来の保険代理店を経由して紙ベースで受け取ると保険代理店へのレポートと紙ベースなのでチェックを行い、さらにコンピュータに入力するという「人手」が発生するのです。これらを総合すると1万円引いてもお客様が直接入力してくれると「おつり」が出るのです。

このように、「BPR」という視点でいろんなケースが出ています。例えば、アマゾンのようなネット販売では、完全にコンピュータ化されており、注文⇒出荷⇒回収という基本ビジネス・プロセスを自動化するばかりでなく、データベース化されて「これも如何ですか」という風なアドバイスをして売上増大を自動化しているのです。

こんな成功事例を知りながら、中小零細企業では「人手」で行っている部分が数多くあるのです。確かに、伝票発行のシステムはありますが、それは、単なる「清書」の為にあるという使い方に留まっているのです。勿体ない話です。また、エクセルというソフトで「人手」を喰っているケースも多いのです。エクセルは、最初に書類をつくるのに使用するには最適なソフトなのですが、それを何度も繰り返すには「人手」が必要になるのです。例えば、集計に必要なデータが分かればアクセスでカンタンに集計できるようになるので、「人手」はさらに減らす事ができるのです。

さらに、注意すべきは「人はムダなことを一生懸命にやる」という事なのです。「ムダ」という事に気づかずに同じことを繰り返すのです。「3ム」と言いますが「ムダ、ムラ、ムリ」を排除するには、それに気づくことから始まるのです。私の経験では、「面倒臭い」と思う人が重要なのです。「面倒」と思わない人が案外多いのです。例えば、倉庫で単純に物を移動させる事で「汗」をかいたと満足する方もいる位です。「なぜ？」と考えないと注意する必要があるのです。

4. 「ヒマな波動」の見つけ方

私は、サラリーマン時代、営業所の改善活動で気付いた事があります。それは、営業所からかける電話の大部分は相手からかかって来た電話へのフォローだという事なのです。これは、当時の役員と大議論となったのですが、こちらから電話をかけるというテレ・マーケティングのシステムを導入して、実際に売上が伸びたという実証があるのです。

これって「ヒマな波動」と疑う方がいらっしゃると思いますが、ビジネスのサイクルを一步回すことで大きく変わるという事なのです。確かに、同じように電話をかけているのですが、専門部隊が攻めかけて、拾い出した案件で営業が電話すると、極端な例ですが「セルシオを買おうとしたお客様」を捕まえた情報で営業が人間関係で「アリスト」に変更させたという驚く結果もあったのです。もし、従来のように、相手からかかって来る電話に対応するだけでは、「セルシオ」にノータッチで敗戦していたのです。これは、「ヒマな波動」を内憂した状態から脱出させたのです。

このように、眼に見えない「ヒマな波動」があるのです。トヨタ改善では「人の働きぶりではなく、何をしているか見よ」という格言があります。一生懸命に汗を流して働いてくれても在庫を積み上げるのでは意味がなく、売れなかつたら損失を出すのです。こんなケースが多いのです。それを見抜くには、「なぜ、それをするのか？」と自問する事がキーになるのです。「ヒマな波動」を見つけるには、この「なぜ？」という疑問を持って見る事が大切なのです。よく、「なぜ、なぜ、5回」(Why⁵)と言いますが、常に、疑問に思ってみる訓練が大切になります。その疑問から「ムダ」が見え「ヒマな波動」をなくす方策が見えてくるのです。

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