

稲盛さんの「5つの視点」③

1. 高い固定費

稲盛さんの「5つの視点」を私流の考え方をご紹介しています。今回は「高い固定費」という大きな課題です。稲盛流で言えば「アメーバ化」が有名ですが、その他にもいろんな事を教えて頂いています。

まず、稲盛さんは新しい機械を買おうとするから必要以上の性能がある物を選ぶようになっておっしゃっています。中古機で改良する工夫が大切だとおっしゃっているのです。「下町ロケット」でも手作業の研磨で精度を上げるとありましたが、NC化の流れに反する考え方です。前号で「仕事に知識と経験と根性で取り組む」という相撲のイラストをご紹介していますが、確かに、機械化できる部分はあるのですが、その上を行く高精度という域に入ると職人技が生きてくるのです。手や目で得る情報で調整する微妙な作業はコンピュータが発達しても難しい世界なのです。

この類の例は、例えば、移動手段とするクルマが挙げられます。A地点からB地点へ移動するだけなら、よく整備されておれば中古車、それも安い物で十分と言えるのです。確かに、高級車はステータスという事にもつながりますが、その視点で行けば、つねに新車と置き換える必要があるので、定期的に高額な出費になるのです。ステータスがムダと言い切れない面もありますが、真のステータスは持ち物ではないとも言えるのです。ムダをとってお金を蓄積して、「うちには百億の財産がある」と豪語する社長さんがいらっしゃいますが、この方が高いステータスになると思うのです。

2. 変動費化の例

固定費の逆は変動費という事です。世間では「格差」という問題になっていますが、「人」ほど高い経費はないとも言えるのです。また、社員は一度雇用すれば、簡単には配置転換や首にするという事が出来ないという現実があるので、その為に、パートやアルバイトを雇ったり、期間社員や派遣社員を雇ったりするのです。こういう臨時的な人の中にも優秀な人がいるので、才能を見出してから社員化するケースも多くなっています。

また、変動費はいつでもやめる事ができるという特性があります。景気変動があるのは、避けられない宿命なのですが、売れなくなる方へシフトすると固定費が重荷になるのです。極端な例では、ネット販売では、システム運用で人を極端に削減して、配送もアウトソーシング、代金の回収もアウトソーシングという企業があるのです。これで継続的に経営できれば、多少の景気変動には耐えられるのです。

逆に「365日24時間営業」という究極の経営もあるのです。先ほどのネット販売もこの類ですが、牛丼やマクドナルドなどのチェーン店の経営スタイルが一つの形です。駅や繁華街の人が集まる場所、あるいは、道路沿いに出店するので家賃が高いというデメリットを休まないという体制で乗り越えるのです。夜間のアルバイト一人勤務で問題になった企業もありますが、時間帯に応じた人員シフトでコストパフォーマンスを高めるのです。

マニュアル化と言いますが、誰がやっても同じ品質が保てるようにするのがポイントなのです。商品はセントラルクッキングで集中し、現場では温めるだけという方式にし、接客もマニュアル化して均一化したサービスを提供するのです。高い家賃は均一化した商品・接客という手法で補うという「やり方」ですが、一応の成果につながっているのです。

儲けるための「5つの視点」

1. 得意な事に集中しているか？
2. 3つの最適化ができているか？
(コスト・技術&技能・プロセス)
3. 高い固定費でムダな事をしていないか？
4. 人材育成が出来ているか？
5. 3つ以上の価値ポイントがあるか？

by 京セラ 稲盛会長

3. 脱「配達営業」

右掲は、当社がお客様にお薦めしている分業の構図です。物販業のお客様が多いのですが、営業が伝票処理も配達も回収まで何でも行っているケースがあるのです。この場合、組織としての協力体制が希薄になり「バラバラ」という個人商店の集合体になりかねないのです。コンピュータがあっても伝票発行の機能しか期待されていないというケースもある位なのです。

この形態に近いと営業は「配達」が主体になりますので、数多くのお客様を毎日のように訪問する事にはなるのですが、ただ単に配達に追われて商談というレベルの会話ができないという実態があるのです。よく「御用聞き営業」と言いますが、「ご用」も聞かない「配達」だけに終わっているのです。このような形態でお客様の満足が得られた時代は既に過去になっているのです。インターネット初め情報が進んで、簡単に安く一般品と呼ばれる商品を調達できるので、消耗品を主体とする販売業はルート営業と分類されますが、単にお客様が注文する消耗品だけを配達するのでは行き詰って来るのです。

また、コンビニのように便利というだけで満足するお客様もいるのですが、極端な場合、1千円の商品を毎日届けかねないのです。これでは、儲かる構図にはならないのです。仮に、2割の利益としても1千円では2百円の利益しかないのです。これでは、人件費どころかガソリンや伝票代という経費も出ないという可能性があるのです。しかし、人は黙々と配達を行い、1日が終わると「今日もよく働いた」とビールを美味しく飲むのです。この状況が続くと赤字体質に陥る危機感を持つ必要があるのです。

「固定費でムダな事をしていないか？」という稲盛さんの警鐘ですが、営業という職種でありながら、「配達営業」で満足しているという構図を弃えて、営業本来の仕事とは何かを追求する必要があります。その為に、リピートする商品はパートやアルバイトの女性事務員がコンピュータの履歴を見ながら処理できるようにして、さらに、物流という視点で、営業が商談に行くお客様と専門の配達員が届けるお客様と仕分ける事が大切です。専門の配達員は、できるだけ若い女性を採用すると配達先の人気も出来て、返って注文が増えた事例もあるのです。

このように、「固定費でムダな事をしていないか？」という事は、誰でも出来るようにすれば可能になるのです。「誰でも出来る」という事は、マクドナルドに見られる女子高校生アルバイトの画一的な接客になるという恐れもありますが、意外に女性の能力は高く、返ってキッチリ対応するので評判がよくなる事の方が多いのです。心配しないで分離を進める事が大切です。殆どはリピート商品なので、クイック対応できるのです。当然、細かい打合せが必要な商談は、担当の営業が行うのですが、これは、少し時間がかかっても許される商談なのです。このように、思い切って切り替えてうまく展開しているお客様が増えています。

4. こんなムダ

よく社長や幹部社員がトイレ掃除をしている会社がありますが、これって、どう評価すべきかと思えます。「嫌な事」という意味では、掃除、特にトイレは代表格と言えますが、これを躰けられないという風土の問題が出ます。「躰けられない」≡「尊敬心が生まれない」とも言えます。「尊敬」とは難しいテーマですが、私は、「躰け」≡「尊敬」と考えていますので、最初は「手本」を見せて、一緒にやりながら「コツ」を教え、後は、感謝を込めて褒めるという躰け方をお薦めしています。

