

「10年ビジョン」と「人材育成」

1. 「年齢」を切口にビジョンを練る

右掲は、当社に関係する人たちの10年後の年齢を表しています。まず、私は、なんと77才になっており、後期高齢者に入っています。「生涯現役」と頑張っていますが、確かに、77才を想像するとお客様との接し方に工夫があると推測できます。魅力ある高齢者にならねばなりませんので、まずは、ダイエットして健康を増進する必要を感じます。若々しいとまではいかずとも元気のある老人でなければ、若い人達とお付き合いできないのは事実です。

10年先の姿

私 ..77才

将男..39才

山口..69才

恵美..47才

次に、三男の将男ですが、驚く事に39才になるので「不惑」が目前になっています。また、今は独身ですが、家庭を持って家族に囲まれる環境をつくる必要を痛感します。その為には、商品(技術)を磨いて実績を積んで行く必要があります。多くの出逢いに恵まれる為にも「商品」というものが大切と実感しています。次に、山口さんですが、彼も69才になるので、いつまでも現役でいるか定かでないのです。彼の老後設計は不明だが、できるだけ元気で現役で頑張ってもらえれば、幸いだと思います。最後に、恵美さんですが、彼女も47才となる訳ですが、孫の上の方は14才、下は12才となり、中学校世代で一番金のいる状況が目に見えます。

このように、銘々の年齢という事実で描くと10年先の姿がハッキリします。この浮かび上がった姿と現実とのギャップをどのように埋めるかを考えると「10年ビジョン」の基本展開が可能になります。ただ単に言葉だけで「10年ビジョン」というだけでは実感しないのですが、年齢で具体化すれば現実味のあるギャップが浮かび、このギャップを埋める対策を練ることが重要なのです。

その対策で確実に言えるのは「商品」と「お客様」との関係なのです。やはり、「お客様」も10年の時を経て変わって行くのです。成長するには、若い人がポイントになるのですが、例えば、事業承継のシナリオが描けているか、10年先にキーマンとなる若い人がいるか、もしくは育成しようとしているかが重要な事柄なのです。仮に、事業継承者も若い人もいないなら10年先の姿は寂しい限りと言えます。同じように、「商品」も同じです。企業でも個人でも使用する機械は着実に進化するのです。その進化に応じた「商品」が必要になるのです。この「お客様」と「商品」の関係性で10年先を思い描くとギャップがハッキリします。

2. 若い人を育成

前述のように、「人」を中心に10年先を思い描くと不足する部分がハッキリします。例えば、三男の将男が39才の時には、部下を何人育成しておかねばならないかという事がポイントであり、その何人を想定して「お客様」と「商品」が課題になるのです。当然、ランチェスター戦略でいう「A・A率」すなわちAランクのお客様にAランクの取引を行う「深堀」という視点は、経営安定の重要な要素なのですが、それだけでは拡大する人件費に見合う収益は出て来ないのです。もう一つの「カバー率」という要素も重要なのです。マーケティングではロングテール層における認知度という事なのですが、私は、この層から少額でも継続的な収益が見込める先をつくり、その中から成長因子をもったお客様を選択して、新しい若い人が担当させることで実務経験を積むという事が考えられるのです。

このように、安定した先をベースにして、チャレンジできるお客様を選択して、戦力を集中していく事が「10年ビジョン」の根底なのです。「A・A率」のお客様でチャレンジするのは経営に与えるインパクトは大きく危険な要素が大きいのですが、「カバー率」のお客様では、少々の失敗も許される程の事なのです。また、この層のお客様で「やる気」のあるお客様が若い人を育ててくれると思っています。

3. ランチェスター戦略と10年ビジョン

右掲は、前述したランチェスター戦略でいう「シェア」の概念を表しています。経営戦略という視点で見れば、Aランクのお客様は「80:20の法則」でも分かるように少数ながら売上の大部分を占めるので、このAランクのお客様からの収益で経営が成り立つようにする事が大切です。従って、Aランクのお客様には自社の最優秀な営業担当者を配置し、事務スタッフや物流スタッフも優秀な方たちを配置する事が大切です。このAランク客の顧客満足度を高める「深堀」する営業活動がポイントになります。

ランチェスター戦略のシェア概念
「シェア」＝「A・A率」＋「カバー率」
「A・A率」・・・Aランクのお客様に
Aランクのお付き合い
(深堀)
「カバー率」・・・ロングテール層での
知名度(取引実績)
(チャレンジ)

このAランク客からの収益を確保した上で、B・Cランク即ちロングテール層への対応策を考えるのです。ランチェスター戦略で「カバー率」と定義されている層ですが、数多くのお客様が少額取引して下さっているのです。現状のままでは不採算のお客様なので見切る必要があるのですが、これらのお客様の中にも将来性のあるお客様とそうでもないお客様とに層別できるのです。例えば、経営者が若い人か否か、事業承継者がいるかいないか、若い社員を雇っているか否かなどをチェック・ポイントにして判断するとその中から宝石のようなお客様が浮かんで来るのです。この磨けば宝石になるお客様に若い営業員を配置してチャレンジさせるのです。元来、少ない取引額なので少々失敗しても影響が少ないので、若い人を伸ばす絶好客なのです。当然、その他のお客様が数多く存在するのですが、取引条件を適正化して採算性を確保する事で離れるお客様も出て来ますが、これらも経営にダメージを与えることは少ないので毅然として取引条件を改善する事が重要です。

「10年ビジョン」を描く中で、勿論、「A・A率」を重視するお客様がコアになりますが、自社の未来を切り拓くのは「磨けば宝石」のお客様という事ができるのです。若い人にチャレンジ精神を植えつけ、お客様に育ててもらおう事が可能なのです。その為の「VIP化プログラム」を担当者と一緒になって実践する事が重要なのです。

4. 「1:1.6:1.6²の法則」

右掲は故船井先生が「レンガ積みの法則」として話されていた作業能率なのです。私の経験では、自動車販売店の修理部門なのですが、無計画に来るクルマに対応させていた時には夜10時になっても作業が終わらない状況だったのが、フロント営業が計画性をもって修理のクルマを引き取るようにしたら、残業も少なくなった上に業績も向上したという事がありました。すなわち、「これだけ」という事が分かれば、作業もスムーズになるのです。一般の工場でも作業スケジュールを与えると能率が上がる事は実証されています。「目的」⇔「計画」と言えるのです。これは「1.6」のキーワードなのです。

1・・・やられる仕事の能率
1.6・・・目的を納得して行う能率
1.6²・・・自分で工夫して行う能率

さらに「人財」とも言える人を育成するには、その「計画」を組む人なのです。自分で工夫する事の一つとして「計画」があるのです。例えば、営業の方でも「納品」を軸に動く人と「提案」を軸に動く人では生産性に雲泥の差が出るのです。何故なら、「納品」は配達するという宿命があるのでそれに縛られるのです。仮に納品の途中で商談が発生しても動けない状況になるのです。こんな背景があるので、「営業」と「業務」そして「物流」を分離するようにして頂いています。前述の「磨けば宝石」のお客様だけは「納品」で営業しても構わないとして、その他は配送に任せるようにして頂いて「1.6²」の提案営業が出来るようにして頂いています。