

## 「自主的近代化と強靱な財務体質」・・・④

### 1. 「ポケット・マネー」

右掲は、私の大恩あるトヨタ系販売店時代の故福井社長と当時のトヨタ自販がディーラーがコンピュータを導入するのに反対していたのですが、昭和50年に IBM システム32というオフコンの元祖が出現して、それまで月額100万円のレンタル料が20数万円でコンピュータ普及を加速した機種です。福井社長は、これならわしのポケット・マネーで買ってやれるとおっしゃり、さらに、ヨーロッパで見たフォルクスワーゲンの販売店で月別にカード管理して、女性事務員が営業に手渡して営業活動させていたと話されて、給与計算や事務の合理化など構わないと営業支援システムづくりの方向性を示して下さいました。これが「生涯のテーマ」となり、今も販売促進のコンサルタントをしているのです。一番下は、私が担当して全社オンラインシステムとテレマーケティングシステムを構築した最終形の物です。「もうこれで全てやり切った」と実感した物で燃え尽き症候群になった感があり、関連会社へ移って、その後、船井総研の客員経営コンサルタントの資格を得て独立し、今日に至っているのです。

なぜ、このエピソードを引合に出しているかという事ですが、昭和50年当時は、私の勤めた会社は日産からトヨタへ転換して間もない頃で、折しも「オイル・ショック」が起こり大不況に陥って会社の財務体質は不十分だったのですが、肝腎のトヨタ自販や社内の役員まで反対する中、私と面接時に約束したコンピュータ担当という事を「ポケット・マネー」で実現してやるという男気を示されたのです。当然、私も意気に入り情熱を注いだのです。「人の心を掴む」という事を肌で実感したのでご紹介しているのです。また、トヨタ系販売店と言っても転換間もない頃に財務体質が悪く、トヨタ自販から融資を出して頂いていた頃なので、本当に「ポケット・マネー」と言って入社2年目の私に託して頂いた大恩は決して忘れるものではないのです。

羽野君、人生は「ちょっとの差」の積重ねだよ！

《不足》 何かはすでに買っているよ！ (昭和50年)

IBMシステム32 CPU1520/2 DRAM113.7MB 容量155LPM

IBMシステム32

IBMシステム32 CPU1520/2 DRAM113.7MB 容量155LPM

《生涯のテーマ》 クルマが売れるコンピュータ 車検DM(S51年)「形は心を動かす」

営業を動かす → お客様を動かす

《満足》

### 2. システムと管理

実は、コンピュータ・システムの発展で会社に貢献したのです。まず、新車在庫管理システムを完成させて、新車の仕入からの経過日数を計算し、振当てから登録さらに経理課の協力を得て代金回収までの回収日数を計算する管理システムを構築したのです。まず、在庫日数が極端に短くなり15日程度になり、回収に至っては8日程度になったのです。トヨタへの支払サイトが45日なのでプラス金利を産むようになり経理部長から資金繰りが楽になったと感謝されたのです。

その他にも色々エピソードがありますが、「管理会計」という言葉がありますが「何を管理するか」を明確にする事が大切なのです。その他にも「重点項目」を定めて、全社オンラインでリアルに販売状況を反映させて効率化を図ったのです。その最大の成果は「割賦販売手数料」だったのです。バブルに差し掛かった時なので平均単価が200万円を超えたのですが、割賦販売が少なかったためMMQCと重ねて推進したのです。その結果、1台当り8万円ほどの割賦手数料が増加して、年1万2千台の販売なので約10億円の手数料収入が増加したという威力を発揮したのです。本当に「何を管理する」かが課題なのです。

### 3. 「戦略」を実現させる顧客づくり

このようにご紹介すると「それはトヨタやから」という声が聞こえそうですが、そういう方も「管理会計」という言葉に関心があり、税理士事務所の餌食になっている面があるのです。漠然とした言葉ですが魔法のような響きがあります。ポイントは「何」を管理するからです。右掲のように「戦略」が「何」にあたり、それを実現させる仕組みや遂行する能力なのです。例えば、ゴルフとすると戦略＝100を切る、戦術＝右トップを固める、戦闘＝素振りチェックという3段階の構図なのです。ライザップのCMを見ていると同じ事を言っているように思えます。

戦略:先にある実現目標
戦術:目標を実現させ方
戦闘:目標を遂行する能力

多くの会社は「中長期経営計画」を描いてもムダだと思っていますが、その最大の原因は「何」という事がないからなのです。誰しも「儲かる会社」になりたい訳ですが、それを実現する「一番商品」は何かという事です。この「一番商品」が支持される「お客様」はどんな層なのかとイメージする事で「ターゲット」が浮かんで来るのです。もちろん、今のお客様からターゲットにする事が大切ですが、それらのお客様をベースに「一番商品」を強化して更に得る「お客様」像が重要な事なのです。「客層別マーケティング」として、そのターゲットに迫る営業員と商品を強化する事なのです。

勿論、新規のお客様で、しかも相当な規模のお客様との出遭いをどのように作るかが大切です。多くは、展示会などに出展する事で接触機会を作る訳ですが、小売業の場合はこの方法は難しいです。そこで、「人脈」に目を向けて、例えば、ゴルフの会員になって見知らぬ組に入って機会を得るとか、同窓会やパーティなどに出席して交流の機会を探るなども考えられます。人との交流が結ぶ「縁」を大切にすることがポイントですが、実際には「さり気なく自社を自慢する」という事が重要なのです。「自慢」が「戦略」に沿った物であれば最高なのです。

### 4. 強靱な財務体質構築

私が考える「強靱な財務体質」はストックとしての資産、フローとしての「お客様」の2面があります。確かに、ストックが多いと信用が高まります。ストックしているものが不動産のような担保力のある物なら金融機関の融資の対象になるだろうし、その不動産が本業以外で稼ぐ(賃貸:部屋や駐車場等)物なら安定した収益になると期待できます。

しかし、景気変動やお客様の状況で収益を圧迫する事態が来る事にも備える必要があるのです。お客様の多様化が重要です。大手1社に頼るようでは覚束ないのです。やはり、強靱な財務体質は多くの大手顧客を持ち、一つが変動しても影響を受けないのが最高の財務体質を築く事がポイントになります。大手企業ほど要求は厳しくなりますが、その対応で社員も鍛えられますから自ずから生産性が向上するようになります。「生産性向上」こそが固定費のプレッシャーを回避する最善の方法と考えています。

「自主的な近代化」は単純に物やサービスで出来る物ではなく、「戦略」とつながった「戦術」すなわち「一番商品」を作り上げ「戦闘」能力としての現場力アップが急務と書いて来ました。「人」を1.6<sup>2</sup>・・すなわち、自分で考えて行動して周囲を巻き込む人間力がある存在が必要なのです。よく右腕とか左腕とか言いますが、従順な人ではなく、任された任務では自主性を発揮して未来を開拓する人なのです。このベースが築けた上で、主要となる大手企業を複数持ち、1社の変動に左右されない事が「強靱な財務体質」と言えるのです。能力が高い事は即ち生産性向上に直結する事なのです。高い能力で切れ味鋭い交渉力が顧客満足につながるのです。凡人が幾ら集まってもパワーにならず「烏合の衆」でしかないのです。真のリーダーを育成したいと思います。