

「吸収」の視点で「人づくり」

1. トヨタから学んだ事

右掲は、私がトヨタ系販売店に勤務していた時に教えて頂いた基本戦略の一つです。サービスは一般にアフターサービスと言われるように新車販売の後に起こる「無料点検」⇒「法定点検」⇒「車検」・・・の修理に関する物や保険という期日のある物や用品などの物販なども総合してサービスと称していました。そのサービスの内、物販や事故修理のような突発的なものではなく、期日があり強制力のある「車検」や「保険」に焦点を当て、その収益で販売管理費を賄えれば新車販売は収益性を問われなくなるので競争優位になるのです。この販売管理費を賄うという事をアブソープション(吸収)と置き換えてサービス・アブソープションと呼んでいました。

サービス・アブソープション
$= \frac{\text{サービス部門の収益}}{\text{販売管理費}} \geq 100\%$
(自動車販売店の経営戦略)

この為には、直販比率、車検防衛率、付保率、保険継続率などの指標を重視していました。まず、「直販比率」は自社の営業が直接お客様に販売する事であり、業者を介して販売する事を避けることに繋がります。直接販売する事により、車検や保険を自社で行って頂けるようになります。業者経由の販売を把握するのは難しく「直販比率」を裏付けるのが「車検防衛率」という指標なのです。「車検防衛率」とは、車検到来期のお客様が自社で車検を受ける比率です。当初は20%台でしたが40%台まで向上した記憶があります。記憶の限りですが、クラウンのお店は50%を超える高い数値だったので、それを目標にしていました。一方、付保率や保険継続率は保険に関するデータが登録番号を含んでいなかったため付保率は新車注文書から拾い、保険継続率は総数で算出していましたので厳密性に欠けていました。

今もこの考え方が生きていると思われます。何故なら、新車販売が極端に少なくなっていますが、営業所を閉鎖するケースは少ないからです。「車検」や「点検」「保険」などの収益で販売管理費を賄っている限り、新車販売に依存する事はないのです。

2. アブソープションの概念を取り入れる

前項は自動車販売業界の基本概念である「サービス・アブソープション」をご紹介しましたが、これはアフターサービスと呼ばれる(拘束力のある)期日がある車検や保険に着目して車検防衛率や保険継続率に着目して安定した収益源を確保する事でした。しかし、一般的には「期日」のある商品やサービスが少ないのが現実です。例えば、製造業ならば、製造設備と材料や補具や消耗品などが定期的な発生するビジネスですが、製造設備なら点検周期を設定して「調子伺い」を行い「点検」や「修理」の注文を引き出す方法や材料や補具や消耗品のサイクルを測って注文を促すなどの方策を取る事ができます。これを仮に「ベース取引日」と名付けると各項目毎に物によってインターバルが異なりますが重点項目として期日を設定できるのです。期日を設定した各項目毎に営業がアプローチして結果報告する事で実施状況を数値化できるのです。細かく設定する重点項目のうち消耗品は品番があるので、売上データで実施状況を確認できます。

課題は、お客様の業績によって「ベース取引日」が不安定になる事です。現在は、コロナ危機下にあるので、生産活動が低調になって消耗品の動きが悪いのです。当然、お客様は不必要な物は買わないので、営業は「お客様がヒマだ」と報告して売れない事の正当性を主張するので。つまり、「ベース取引日」が不安定になるという事は、その割合に応じて「ベース取引」で期待する「ベース収益」が変動するのですが、敢えて「ベース収益」に着目して「販売管理費」を賄っている率を算出する事が大切です。仮に、「ベース収益」で「販売管理費」を何%吸収できるかが大きな課題になるのです。自動車業界に倣って「ベース収益アブソープション」と名付けますと、その時の状況で何%が適正な達成なのかを算定できるのです。この結果、阪急の創始者の小林一三の「収入に応じて経費を適合させる」という意味の言葉が重くのしかかって来るのです。経費を増やせても減らす事が至難の業なのです。

3. 「見えないコスト」で吸収

前項で一般の企業では自動車のように強制力のある期日がある商品は皆無に近く、景気の変動に左右されやすい状態にあるのが現実です。従って、自動車のようにサービス・アップションと定義して経営安定の基盤構築ができないのです。そこで、既存客との取引を「ベース収益」として、この「ベース収益」を高める工夫が必要になります。右掲は「見えないコスト」の例を挙げていますが、中小の弱点が現れています。

見えないコスト
・都度買いの手間と単価
・配達営業のコスパ
・専門職の人的費
・データ翻訳の人的費
etc

例えば、「都度買い」ですが、在庫せずに注文毎に仕入れて販売する形態です。当然、在庫するよりは仕入原価が高くなります。しかし、仕入先とは毎日のように取引しているので「総額で握り」という方式をとるのです。例えば、3ヵ月単位の仕入総額を決めて達成度に応じて数%のキャッシュ・バックを受ける契約を結ぶと数%の値引き相当になり、この優位を活かして販売攻勢を仕掛けたお客様がおられます。実際に、新規顧客や既存客でも新規案件の獲得につながっていきました。その他にも「配達営業」ですが、取引額が少なく発展性が見込めない小さなお客様に営業員が配達しているケースがありますが、営業の人的費を考えると大きなロスをしているのです。極端な例では、1ヵ月の売上が1万円で粗利が20%としても2千円しか儲けがないのに、請求書を発行して、振込手数料を引かれて回収というケースもあります。振込手数料が880円では切手代と伝票や封筒という目に見えるコストだけでも1千円になるのです。残り1千円で営業が配達しているのです。これでは、本来、時間を掛けて営業する必要のあるお客様に十分な対応ができないというロスもあるのです。このように、見えないコストが沢山あるのです。

前述の配達営業では、リピート注文は業務担当が処理して、配達は専属の配達員に任せるようにしました。注文履歴のない物に対しては業務担当が類似情報で処理して、高額な新規品を営業が見積をするという風に役割分担にしたのです。営業・業務・配達と機能を分解して、営業は重点顧客に専念する体制にして「深堀」を行ったのです。他の手立てもあったのですが、体制的に分業化で効率化が進み、それぞれの生産性が向上したのです。

4. 「ムダ」を吸収する「人づくり」

コロナ危機で売上が低下している現実ですが、この環境下で「吸収」という視点で業務改善を進めている企業と漠然としている企業ではコロナ後の世界で大きな開きが出て来ます。よく、「紙飛行機づくり」を例にして分担作業させると時間配分が均等にならないので、時間の余る作業はダラリとした事が身に沁みついてしまうという事です。例えば、営業面ではコロナ危機で非接触が一般化しているので訪問しても担当者とはコンタクトを取れず配達だけで終わるという事が増えており時間が余るのです。この余った時間を本来は配達員に任せる物を自分で届けて時間を消化するのです。これと同じように時間を消化しているだけの事が沢山あるのです。

要は、人をダラリとさせない事が大切ですが、時間を消化するだけでは付加価値がないので、一度、身に付くと時間を消化する体質になってしまうのです。「消化」という事で一見働いているように見える事が、本来、営業活動する必要のない客に高いコストで配達するので結果的には時間を流している事になるのです。「消化」という「ムダ」を吸収する方策が大切です。特に、時間のムダは、会社の方が指示しないと有効活用にはならないのです。現実的に、社員も人ですから「指示」に忠実な方もおれば、さらに、「指示」を理解して自分なりの工夫をする人もいる反面、反発してフリだけするツワモノもいるのです。しかし、反発におそれずに、忠実な人や工夫する人を活かす事が大切なのです。「指示」を自分なりに咀嚼して「意見」を出して、それを検討してアイデアを出し合って創意工夫が始まるのです。「指示」を創意工夫して「実践」に進める方が増える事で、マイナス要因が薄れて良い風土になって行くのです。この方向性を見失わず「人づくり」を行う事が、コロナ危機下で仕事量が減った状況では重要な課題なのです。