READ statement

「働き方改革」が叫ばれていますが、企業が実現する改善と改革は、3つの「不」(不足、不便、不満)、から始まります。その対処法が、応急処置、か、前向きに踏み出す、かの差で、経営環境が大きく変化します。現場を巻き込みながら「楽しい」を実感する業務改善で、お金のかからない働き方改革を進めるための、仕事のやり方を見直すポイントとは?

### ▶経営風土の崩壊

同一労働同一賃金は、派遣社員や非 正規雇用でローコスト体質という現実 を打ち壊す流れであり、日本企業とし て長年築いてきた経営風土の根底を覆 しかねない。

### ▶求人難と人件費コスト増大

産業界が活発化しているが、多くの中小企業では新卒や中途、パート、アルバイトで採用・求人難が顕著。さらに、最低賃金も毎年見直しされ、既存スタッフの人件費コストも増大している。

#### ▶ブラック企業指定

インターネットで企業の口コミ情報が書き込まれる時代であり、労働条件の改善が叫ばれている。飲食チェーン店の24時間営業が問題視されている(深夜のワン・オペレーションなど)。

### ▶製造業の問題点

製造業では、派遣社員や期間雇用の形態で人件費を抑制していたが、法律規制を余儀なくされている。解決策として外国人労働にもメスを入れて、多くの業種業態で可能にしているが、風土の相違なので種々の問題を露呈している。

政府は、アベノミクスの仕上げ**)アベノミクスの功罪** 

身近なこととして実感できないケす。しかし、中小企業から見れば、内需拡大の一つの切口としていま出して、企業の生産性向上を求め段階として「働き方改革」を打ち

## ●アベノミクスの功罪 「働き方改革」と

### ▶ ▶ ▶ ▶ Title of an article 応急 的 適 法 度

2018.04.

April

有限会社エー・エム・アイ 代表取締役

栩野 正喜

URL http://www.web-ami.com E-mail info@web-ami.com

### ▶非製造業の問題点

非製造業の生産性は欧米と比較すると半分程度であり、パートやアルバイトの時間給制で人件費を抑えている。顕著なのはレシピのマニュアル化を図る飲食チェーン業界などで、その流れは他業界にも波及している。

などです。・非製造業と製造業の問題点・才ラック企業指定・ブラック企業指定・経営風土の崩壊

そればこう前後 - スもあり、その代表的な要因が

### 遅れて生じる悪循環 小さな穴」への対応が

## ●イージーな経営感覚

能ということなのです。 や定年後の再雇用などで対応が可 るので、現状は僅かな時給アップ 策を講じるという展開に及びませ 変化が緩慢なので、根本的な対応 や求人難も長らく叫ばれながらも 遅れてしまいます。人件費アップ らず、どうしても民間側の対応が ん。なぜなら現実に人が足りてい が、対策が急激な変化を求めてお 国も種々の対策を講じています

戦後すぐに創業した

企業に歴史はあるが…

ど顕著です。

この傾向は、

社歴の長い企業ほ

高度成長期に 、イージーな経営感覚、で 「人はいつでも採用できる」 「物さえあれば売れる」

資産を蓄積

苦しみを知らない 彼らは創業時の 経営者も3代目・4代目に

バブル期を享受する 若い時期に高度成長や

よって… 企業や経営者が多い 感度が鈍い 「人」や「物」への

つながることを意味します。 は「大きな穴」が開き大事故へと せ、根本的な修理は後回しにして えると、船底に「小さな穴」が開 応急処置を繰り返し続け、ついに いても取りあえず応急処置で済ま 感度が鈍いということを船で例

込まれることになります。 も資金が調達できない状況に追 況に陥っているので、対応するに ると、既に資産を食いつぶした状 が、それが大きな穴にまで拡大す な改革に手を付けやすいのです ら、資産も充分にあるので、大き 会社の問題が小さな穴のうちな

# ●自主的近代化

けています。 取り組んだ企業が他社と格差をつ な穴のうちに、自主的近代化に の構築」と謳っていますが、小さ 自主的近代化と強靭な経営体質 中小企業家同友会理念の冒頭に



## S社(成功事例)

界をリード 化倉庫と連動させた品揃えとボ リュームによる低価格戦略で業 コンピュータに着目して自動

### K社(成功事例)

とで、収益性も高く法人長者番 付の常連になってる ステンレスネジに特化するこ

## 某商社 (失敗事例)

足踏みし財務体質の蝕みが露見 が遅れ、売上高が30億円程度で り自主的近代化に手をつけるの し始めている ネジ業界でも企業改革、 つま

## ●手形割引で補う危険性

期の右肩下がりの経済下で、 けです。 操業の窮地に追い込まれているわ いることです。すなわち、自転車 形割引で補う、ことが常態化して な穴(少額資金ショート)を、手 驚くべきは、バブル崩壊後、長 小さ

- ・仕入が重なって支払手形の振 り出しが多くなる状況
- ・見込などで仕入が膨らみ売上 と連動せずに在庫として残る
- ・支払手形の決済時より受取手 形が少ない

とんどの手形を割引に持ち込み、 業を上昇させる効果にはつながり 資ではなく、運転資金に回り、企 借り入れを行うようになります。 さらに窮すると資産を担保にして 割引のウエートが高くなると、ほ が、この状態が頻繁に出現し手形 しかし、せっかく借りた資金は投 緊急事態の応急処置は必要です

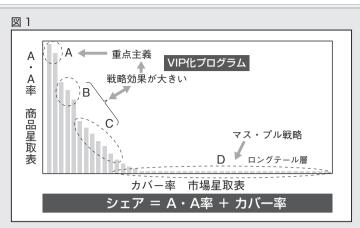
### 「正味の仕事」に専念 「選択と集中」 で

決策を図版で紹介します。 ような対策をとればいいのか、 図1は、 窮地に追い込まれる前に、 売上の大きい順にお客 どの 解

様を並べたグラフですが、

分けることで、 を売上として、 図2は、縦軸を粗利益率、 4つの象限で層に お客様を確認でき

C・Dとお客様を層別化して対応 策を練ります。 A B



- ・A層への重点戦略
- ・BとC層をVIP化プログラムでA化する戦略
- ・D層と呼ばれる売上の少ないお客様へのマス対応策 基本は、上記の3つの方策になる。

統計学者パレートは「80:20の法則」を唱えているが、現実的 には一部のお客様に集中する傾向が強く、極端な場合、僅か10% のお客様で売上の90%を占めるケースもある。また、売上順の分 析では、隠れた原因があるので、図2と併せて確認してみる。

#### 図2 売上と粗利益率の分布図 ←低 粗利益率 高→ ↑高 В 層 Α 層 売 上 D 層 C 層 低↓

C3:売上は思う程もなく、

さ

らに粗利益率が低い客層

- A層とB層は粗利益率が高いので採算性が合う
- ・C層やD層は粗利益率が低いので低採算性になる 低採算性とは、梱包配送費や事務経費を加味すると赤字に なり兼ねない状況を意味する。
- ・D層には取引が浅いお客様も含まれる D層には取引が浅いお客様も含まれるが、その中に、将来 性が豊かなお客様も混ざっているので注意する。

細分化して、それぞの対応策を練

「C1·C2·C3」の3段階に

っています。

かつ、客数も多いので対応に苦慮

C層はそこそこの売上があり、

占める傾向にあります。

企業は、C層のお客様が大多数を す。恐ろしいことに問題を抱える

します。筆者は、

この層を左記の

多く、 C2:売上は多いが伝票枚数も ば、 て手間がかかる客層 コンビニ替わりに利用され しかも低粗利率で、 言わ

C1:1案件当りの売上が多く からない客層 粗利益率が少し低いが手間がか

# ●問題のC層を3段階に分ける

実は「C層」が一番問題なので

KinChu 2018.4

策を考えてみましょう。

のないA層を除いた、各層の対応

では、

次ペーシにおいて、

問題

### 「A層を除いた各層の対応策し

各層の対応策を分析する と、営業が対応すべきお客 様と、事務対応で済ますお 客様に分けられ「選択と集 中一が実施できる。

営業は、A層のお客様に 集中して深堀営業を行うの と同時に、新規開拓に専念 する。リピート中心の注文 には、営業事務が対応する。 そして、その他の少額客 には情報提供の仕組み(F AXやメール情報の配信な ど) を構築して無人営業で 情報提供する。無人でも内 容がよければレスポンスは 必ずある。

### ▶対応策: C 1 層

物件単位の見積、客先も複 数と競合しているなど、低粗 利率になる傾向がある。製作 物なら原価低減の工夫で、自 助努力で粗利益率を向上させ る。受注後、仕入先に事情を 話して値引きしてもらう

### ▶対応策:B 層

粗利率が高いが、売上が極 端に低いケースなので、お客 様をよく見て判断する必要が ある。A層のお客様へと移行 させたいのであれば、A層と の比較検討から始めて、その 違いを明確にする

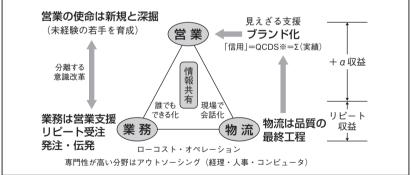
### ▶対応策:D層・C3層

取引ルールを徹底し、定額 を下回る場合は、別料金を提 示する。実質の値上げになり、 お客様が離れて行くと危惧さ れるが、意外にも条件を理解 して継続取引が行われるケー ス多々がある

### ▶対応策: C 2 層

日に何回も注文を頂くケー スが多く、コンビニ感覚で利 用している。そこで、まとめ 注文をお願いする。気が付か ずに小口注文をしているお客 様は多く、提案を素直に受け 入れてくれる

### 図3 営業と業務及び物流を明確に区分する



ますし、業務はリピート注文に対

して手配まで行うように

なり

です。 流の部門を、 した後に、 これは、 左記の図3をご覧くだ 明 営業と業務及び物 確に区分したも

※Q(品質)、C(価格)、D(納期)、S(サービス)

てのみ配送とすることで、 は ンが図れ営業効率化が向上し、 正味の仕事」に専念できます。 コンタクトでコミュニケーシ が、 A層のお客様や新規開拓に対 物流は、 時間的余裕が生まれます。 便や配送便を活用 D層やC層のお客様に 納品品質の最終工程 配送時 対し 日

)物流は重要な最終工程

図3で示した役割分担をす

営業は深堀や新規に専念でき

が 多く見受けられます。 とになりかねません。 ことになり、 注文も営業が見積回答や手配する も物流も行う個人商店の状況に陥 しないと極端な場合、 スリー お客様にも自分で配達というこ あります。 ータ入力係になってしまう恐れ このように、 業務は受け身の単なるコンピ ・ドは、 それでは、 さらに、 役割分担を明 ル 1 このような C層やD 営業が業務 型の営業で リピー

上記の各層ごとの対応策を確認

### 「集荷をアウトソーシングト

H社は、人件費が経営課題にな らなかった時代に、配送を自社便 で行ない運転手を社員雇用してい ました。しかし、人件費が高騰し て自社便を持てなくなり、集荷業 務だけを自社便として残しまし た。その要因は、

卸 業: 在庫を豊富に抱えて仲間

にも提供する

半卸業:自社の特化した分野だけ

を在庫として、それ以外 を同業者から仕入れる

という、2つの方式に分かれたこ とが挙げられます。

半卸業は、不足分を仲間から購 入するので、利益率が低くなりま すが、メインの特化した分野で利 益を稼ぎ出す構図です。仲間から

仕入たモノを集荷して自社在庫と 一緒に出荷する形式なので、集荷 便の帰社時点から最終の出荷が始 まるという宿命がありました。

この背景から、日社では自社便 の社員運転手が高齢化して定年を 迎えたのを機に、再雇用時の給与 見直し案を出したのですが、不満 が出て退職となり、仕方なく専門 業者に派遣で来てもらいました。 ところが、なんと集荷から帰社ま での時間が早まったのです。

従来は、路線便を待たせる状況 だったのが、H社の集荷便の帰社 が早まって自社在庫と合わせて出 荷するのがスムーズになり、逆に、 路線便が来るのを待つように変化 したのです。これで現場も路線便 の方もムダな待ち時間が少なくな り、さらに帰宅時間も早くなると いう好循環になったのです。

冒頭でお伝えしたように、 改革

が、

本当に実感するものです。

紹介します。 導入して、効率化した事例を2つ た業務改善でアウト 参考事例として、 筆者が指 ソーシングを

> 満 改 善 不便), は 3 から 0 0) 始まり 不 /ます。 (不足

も ょ

と早くやっておけば

いかった っ

「業務の見直し

0 きくなって行きます。 小さなことの積み重ねで徐々に大 ることが重要です。 差 これに気づい は、 弊社 0 たときに即、 ス 良いも悪 П 1 ちょ ガン つ 始 11

### 「営業所とシステムでアウトソーシング」

M社は、主要顧客の遠方移転で、自社便配達をす るようになりました。毎日、高速道路を利用し納品 を繰り返していたのですが、実は運転手はM社の後 継者の専務が担当していたのです。時間拘束も長く、 長距離運転のリスクも大きい状況でした。

このため、筆者は、主要顧客の近くに営業所を設 けて、まずはアルバイトスタッフが本社からの出荷 伝票で納品するように提案しました。幸い低額の倉 庫兼事務所も見つかり、主要顧客向け在庫を本社か ら移管しました。この結果、緊急出荷依頼にも対応 できるようになり、納品品質が向上して顧客満足度 が高まり、また、専務の過重労働も解消されました。

さらに、この主要顧客はEDI (電子データ交換) による発注をしており、図4のような個別ソフトを 提供しました。

従来は事務方が、注文受注→紙でアウトプット→ 品番翻訳という流れでしたが、品番翻訳のプログラ ムの導入により、品番確認や在庫管理、品切れ発注 などをアルバイトスタッフがPC操作で処理できる ようになりました。

完全なアウトソーシングではありませんが、アル バイトスタッフが高い品質で日常業務をこなすよう になり、専務は本来の対外業務に専念できるように なったのです。

また、強力なライバル社が出現したケースでも、 この体制で培った信用でカバーし、さらに、現地に おける袋詰めなどの業務も勝ち取ることができ売上 も膨らんでいます。M社は、営業所の新設と専用ソ フトの活用で、作業価値が高まり生産性の向上を実 現させました。

