

## 「積小為大」

### 1. 一銭を疎かにすると心がバブルになる

右掲は、イー・モバイル会長であった千本さんです。千本さんも数多くの語録を残しておられますが、私が心得ているのは「一銭を疎かにすると心がバブルになる」という言葉です。何かの記事で目に飛び込んだのですが、グサッと心に入って来たのです。千本さんは、孫さん等と並んで通信自由化の申し子のような存在ですが、「自由化」＝「価格競争」という構図の業界で華々しく活躍されている方の言葉が「一銭・・・」であったので驚いたのです。



私は、当時、経営的にも厳しい状況であった時に、この「一銭・・・」という言葉が「これ位・・・」と読み替えて自分に当てはめたのです。ちょっと、身近な喩えになりますが、お昼ごはんを外で食べる際に「毎日、100円安い物」を選ぶと1週間で500円、1年間では、 $500 \times 52 = 26,000$ 円となると考えたのです。僅か100円玉ですが、「塵も積もれば山となる」という言葉通りに大きな金額になるのです。現実的にも、ランチで日替定食なら680円ですが、メニューの好き嫌いをすると他の定食などを選ぶことになり、すぐに100円アップするのです。これって、平気で行っていたので戒めに響いたのです。

おそらく、千本さんは、通信コストは一銭単位に設定されているので、1通話で1銭の差であっても、加入者の全通話数では想像できない単位に跳ね上がるという意味でお使いになったと思いますが、この業界の特性を踏まえて、一般的にも「コスト」に対する心構えをお話しになられたと推測しています。

### 2. 「積小為大」

二宮尊徳の言葉に「積小為大」(小を積みて大と為す)という言葉があります。四字熟語辞典の解説には、「何事も順というものが、氣に逸って速成を願ってはならないという戒め。小は自らの身の丈にあったもの、平凡なものであり、それが集うことでやがて大なるものへとなる。」とあります。誰でも即効果を期待するものですが、氣が逸(はや)って一挙に勝負に出て失敗する羽目に陥りやすいのです。「身の丈」(平凡)な事を飽きずに行うことが大切という戒めなのです。

これとは少し意味が違いますが、佐賀藩の藩書「葉隠」に「些事優先」という事が説かれています。こちらは、「大きな事柄は自分一人の力ではできないから、そういうのは全体の流れに任せて、自分は眼前の小さな事柄をコツコツと行え」と意味合いです。確かに、重大な事柄が起こった時に、狼狽えて何も手につかない状態で時間が流れるという事は多くの方が経験されていると思います。こういう時に、重大な事柄よりも、現実のすぐに解決できる事柄を着々とこなしていると、その内に、関係者が努力して重大な事柄も解決策が見えて来るというのです。この流れで、現実をこなしていないとトンでもないトラブルに発展してしまうという戒めなのです。

「積小為大」も「些事優先」も共通点は「小さな事柄」を大事にせよと戒めていることです。この事は誰でも理解できると思いますが、これが実践できない方が、案外、多くいらっしゃるのです。八方美人的な性格な方で、何事も「はい、はい」と軽く返事なさるのですが、すぐに出来るような事柄を「はい」と返事しながら、何も手をつけずに放置されるのです。イザと言う時に、「あれは？」と訊ねると何も手をつけておらず、自分一人で片づけられないような事柄に一生懸命になっているので「本末転倒」と思わず叫びたくなるのです。こういう方は、反省の色も薄いのか常習化するのです。「口先男」と言えば可愛いのですが、実際に、小さな事で実害が出るので困り者と化してしまうのです。

### 3. 小さい事柄の積重ね+「大」

しかしながら、現実のビジネスで見ると、毎日、忙しく働いていても、それが「少額」の物ばかりでは、経営が成り立たなくなっています。大手金融機関が中小企業から遠のいているように、細かい案件を数多くこなしても必要な収益が上らない構造があるのです。例えば、納入業と言われる形態の企業では、「御用聞き」スタイルと言われる営業活動が展開されており、確かに、毎日、小物の配達で訪問するので関係性が保たれているように見えますが、実際には、大きな買い物は他社で行い、他社が在庫しない商品で、手間がかかると思う小物を発注しているだけというケースが多いのです。

このパターンで見ると、まるで「コンビニ」なのですが、「コンビニ」と決定的に違うのは、商品の粗利率が低く、しかも、人手が何倍も必要になるという点なのです。あるお客様で調べると1日に伝票枚数が10数枚あるにも関わらず、合計の売上は1万円ほどという状況なのです。粗利率が仮に標準的な20%を頂いていたとしても、 $1万円 \times 20\% \div 10枚 = 200円/毎$ という伝票単位の粗利益なのです。この伝票の為に、受注、発注、出荷、納品、請求という一連の流れにかかる人件費を考慮すると大赤字な勘定になるのです。実際、受注処理だけでも電話やFaxの対応で人手がかかり、時間コストが3000円の方が処理すると僅か4分間でコストオーバーになるのです。

この事実は重い意味合いがあります。受注だけコストオーバーなので、その他の人件費を加算すると大変な事になるのです。この状況を続けるには、大型の商品が必要になるのです。機械を販売される会社では、大型商品としての機械設備の販売があり、さらに、メンテなどの収益サービスがあるから、他の工具屋に邪魔されないように、機械にまつわる消耗品は自社在庫して安く提供しているのです。「粗利ミックス」と言いますが、消耗品は儲ける必要がないと設定にするので、機械設備に関連するビジネス強いガードパワーを発揮するのです。

この機械屋さんのビジネス戦略は、機械に関わる「消耗品」に重点在庫してコスト優位を確保して、この分野で他社を排除し、その上で、「消耗品」で定期的に訪問して関係性を維持して、メンテや機械設備の更新などの情報を得る為に、機械などの先進情報を提供で「呼び水」を注いで帰るのです。「消耗品」の利益は、この関係性を保つ為のコストを回収する程度の認識であり、メインのメンテや機械設備でガッチリ儲ける構図なのです。

### 4. 「大」を獲得する為に

ここで言う「大」は、メンテや機械設備とすると自社だけのパワーでは不可能なケースが多いのです。例えば、工具屋さんが「大」を狙うというのは不得手な分野ですが、しかも、自社だけのパワーで不可能なのですが、逆説的ですがチャンスはあるのです。すなわち、協力してくれるパートナーとの信頼関係が築ければ、メンテや機械設備の見積の土俵で戦えるのです。

この新分野でのパートナーを見つける事がキーになるのですが、担当社員が飛び込んでビジネスの話に乗ってくれるかと言えば、与信の問題や旧来のしがらみなどが絡むので見積の土俵へ上ってもらうには相当なエネルギーが必要になるのです。こういう場合、トップ営業で平素から異業種との交流がモノを言うのです。

しかし、それが叶っても「経験値」がゼロからスタートするので、未知の事が数多く構えて待っているのです。例えば、契約関係も小物中心ならば、口頭での回答でも信頼関係でOKなのですが、期間がかかり高額な取引では契約書なども必要になるのです。このようなベースの経験すら未知なので、心して取り組む必要があるのです。「活私開公」という言葉がありますが、まさに、自分を活かして新しい分野を切り拓くとチャレンジ精神で取り組みたいものです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】