

「評価は粗利」vs「管理の本質」

1. 3代目の経営哲学

右掲は、大阪府中小企業家同友会天王寺支部の高尾株式会社の高尾武彦社長です。昭和12年創業ですが、当初は珈琲ではなく戦後25年に高尾珈琲に社名を変更し昭和36年に現在の鶴橋駅近くの場所に移転され高尾珈琲株式会社を設立されたとの事です。3月に予定している支部所属のブロックで4支部合同例会の講師をお願いしており、そのリハーサルを聞きに行きました。



創業82年という歴史ある会社の3代目としての苦労話を交えて力強い内容を聞きました。その中で「光る言葉」として響いた物を3つ

- ・「社員の評価は稼いだ粗利益」
- ・「経費の使い方は経営者の力量」
- ・「生命保険で利益の先送り」

がありました。流石に、儲かっている会社のシッカリとした経営哲学と思いました。

歴史ある企業が繁栄するには「不易流行」という言葉がありますが、

「ベースを守りながら時流の変化を見極めて対応する」

を信念持って行う事が重要な事です。

高尾さんは22才で昭和61年に入社されていますが、その時は既に珈琲の市場が変化し始めていたのです。従来の主要顧客は街の喫茶店や個人珈琲豆小売店だったのですが、インスタントのコーヒーが発売されて急速に萎んで行き始めたのです。この変化に敏感に反応して大手スーパーなどに卸す為に商社経由のビジネススタイルに挑戦されたのです。当然、インスタントが普及しているので並みの珈琲では相手にされないで「鮮度」を優先し、ブレンド品質を高める戦略に出られたのです。

この時、古参社員との軋轢が高かったのですが、高尾さんは自身の時流感を信念を持って貫かれたので、古参社員たちのベース収益が低下する中で「成長分野」を開拓された事で今日も隆盛を誇っておられるのです。この「開拓」が3代目社長の大きな使命だと痛感したのです。周囲との軋轢を避ける方も多いのですが、それでは「先がない」のです。この時の商社担当者が時を経て、現在、定年前になって、更なるルート開拓を支援してくれていると話されたのです。若い時の人脈が今も活きているのです。本当に重要な事と思いました。

2. 「社員の評価は稼いだ粗利益」

経営者として社員一人一人の幸せを願う事は当然の事なのですが、高尾社長は家族の変化にも留意されているとの事で立派な姿勢と言えます。しかし、その反面、評価という点では、「粗利益」を基準としていると主眼点を明確にされています。会社が儲かっているから社員への配分を多くしろと言うのではなく、社員の評価は粗利益であり、営業利益や経常利益ではないとキッパリと話されました。

「経費の使い方は経営者の力量」として、例えば、「生命保険で利益を先送り」して節税を行い、生命保険の満期返戻金は営業外収益なので使い道は設備などの改善に使うのだと信念を持って語られました。その投資で機械を購入したり施設をリフォームしたりされて企業の底力を向上されているのです。つまり、「儲け」を現状の社員に還元するのではなく未来へ投資する事が現状の社員にも繁栄という事で還元されるという善循環を話されたのです。この経営哲学は大いなる学びになりました。

3. 社員評価と管理会計

成熟期にある企業は既存顧客からの収益がベースになり安定化しているのですが、そのベースとなる企業を開拓したのは歴代社員の賜物という事実があるのです。この為、今の担当者が稼いだ「粗利益」は、実はその担当者でなくても稼げるとも言えるので、現実にご苦労があるのを認めるが割り引く必要があるのです。私がトヨタ系販売店に入社した際に教えられたのは「営業の使命は、新車を売る事とその客をリピーター化する事の2つ」だったのですが、基本は「トヨタは守り勝ち戦略」でリピーター化に主力を置いていたのです。何故なら、他社より素晴らしい新車を出せば新規は増えるので、逆に、他社に客を奪われない努力に重点を置いていたのです。

しかし、実際に経営コンサルタントとして視野を広げるとリピーター化は事務が注文を受けることで十分に対応できているので、営業は新規案件で深堀や新規顧客開拓が主任務と定義するようになりました。確かに、既存客からのリピート注文は事務で受けて、商品を配送で届けることで十分なのです。従って、お客様をABC分析するとC層の殆どは「事務」と「配送」で十分であり、営業はB層を攻めてA層化する事が主体業務と仕訳できるのです。

従って、会社として「リピート」なのか「深堀新規」なのか「新規顧客」なのかを識別して統計数字として客観性を持つ必要があるのです。「管理会計」と言いますが、システムで対応できないと「リピート・深堀新規・新規開拓」の3種に仕訳する事が出来ないのです。「社員の評価は粗利益」と言い切る為の数値的根拠がポイントになるのです。

ところが、残念な事に殆どのお客様は販売管理システムで伝票発行と請求書・日報の作成の基本3要素を活用されているのが実情なのです。このような利用状況では、客観的に「リピート・既存深堀・新規顧客」と仕訳する事が非常に困難になってしまいます。特に、1件あたりの売上が小さいお客様ではデータ数が非常に多くなるので、後で手作業で仕訳するにも苦労するので現実性がないのです。こんな状態では評価＝粗利益という単純な事は出来たが、営業の使命を果たしているか否かを評価しているとは言えないのです。

4. 「管理の本質」の実践法

弊社は自社のお客様に「売上」＝「実績」＋「受注残」＋「PP」＋「SP」と公式化して営業管理システムを構築しています。つまり、新規案件はPP(**P**rospect:見積中)があつて受注から売上と進むという事実を反映させる事、つまり、見積システムを販売管理システムと連動させる事によって「見積番号」の有無で「リピート」なのか「新規」なのかを判断するようにしているのです。また、営業本来の使命はお客様の困り事に即座に対応する事が重要なことなので、SP(**S**uspect:気配)を日報システムと見積システムに組み込み連動させる事にしています。

日報をシステム化しているお客様では、日報の中に含まれている気配案件を明確に見つけ出して気配データとして管理する事で案件進捗管理が進むのです。PDCAと言いますが、見積中(PP)の物件やお客様の相談物件(SP)だけが、結果を左右する情報なのです。弊社は単独のサブシステムとして提供して営業活動を脱御用聞き化する支援をしています。

サラリーマン時代はトヨタ系販売店に勤務しており、藤本俊(トヨタ車体)の「管理の本質」という本に触れ、営業分野の「管理の本質」を貫き各種の管理会計システムを構築して来ました。その経験から「売上」＝「実績」＋「受注残」＋「PP」＋「SP」の公式が浮かんで来たのです。ホンマに「過去オール善」だと感謝しています。

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