

# タイプで企業変革

## 1. ゴールの威力

右掲は故船井先生から教わった「レンガ積みの方則」のイラストです。先生は単にレンガを積むという作業の効率を1とすると今日はここまでと作業を示されると1.6倍に効率が上がり、創意工夫するようになれば、さらに1.6倍(1.6<sup>2</sup>)になると教えてくださいました。つまり、作業計画が大切で、リーダーと呼ばれる方の必須条件の一つは計画を練る事ができる事です。ビジネスの世界では、WBS (Work Breakdown Structure: 作業分割構成図) という手法がありますが、物事を機能分解して、ガントチャートで作業計画を立て、ネック工程をなくす事で各作業を効率よく進める手法ですが、このWBSを作成する方の能力によってプロジェクトの成果が変わってくるのです。



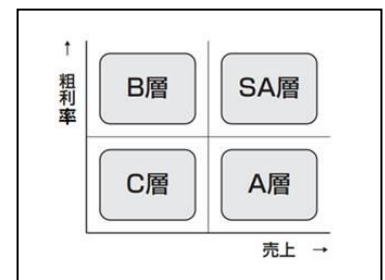
また、少し違った角度で見ると身近な体験では通勤で駅に向かって歩く速度と忘れ物に気づいて引き返す速度の差があります。この「忘れ物」というゴールがハッキリしている事で小走りになり1.6倍の速さになるという経験があります。このような記事を書く場合もイメージがハッキリしていると集中できて早くかけますが、少し曖昧な状態で書き始めると暗礁に乗り上げて思考が止まったり、堂々巡りしたりします。つまり、ゴールが分かれば集中力を発揮しやすいのですが、例えば、ダラダラと仕事を与えられると生産性が低下するのです。実際にあった話ですが、トヨタ系販売店に勤務していた時に、サービス・イノベーション(SI)活動で営業所のサービス部のOJT活動で自社販売車の車検を中心としたフロントマン活動を指導したのです。車検到来期のお客様に電話をかけて引取り・納車の打ち合わせを行うようにしたのです。営業所から方角毎に納車に行って、その帰りに他のお客様の車を引取って来るようにしたのです。この方式を活かす自社車検を優先した作業計画表を作ったのです。車検をコアにして、その他、一般整備や業者からの車検をコントロールするようにしたのです。それまでダラダラと残業していたのが、計画が機能して作業時間が短くなり、残業食でパンを買っていたが、その必要がなくなり、しかも目標を連続達成するようになったのです。

## 2. 営業の現状

前述のSI活動のように計画をハッキリさせると整備作業する方のモチベーションが上がったのです。この事は製造業では工程管理を行うことで実施されています。毎朝、工程会議を行い工程表の先を埋めるようにして、営業の方に空きが出ないように営業活動を促している事例もあります。製品の生産計画を立てるのは出来ませんが、実際に売れなければゴミの山になってしまいますので「受注残」を多く持つことがキーになります。

この受注残が大きな課題です。一般的にルート営業と呼ばれる販売店では、納入に行った先で御用聞きをするスタイルなので多くは消耗品中心になります。従って、殆どの取引が短納期になり受注残がほぼゼロというケースが多くなります。また、配達は必ず持つて行く必要があるので1カ所で多くの時間を奪われると困るので複雑な商談が出来ないので。右掲はお客様を売上と粗利率でクロス分析を行った図です。この図の中でA層のお客様にメスを入れると例えば、1週間の売上が10万円で粗利率が10%であっても、

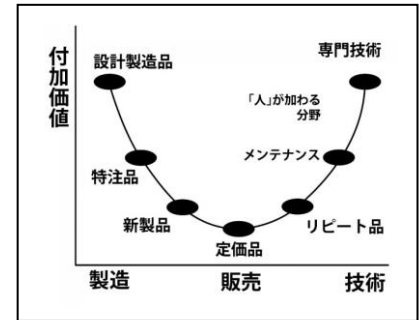
- ・1回の注文で10万円なら粗利は1万円で配達費用も出るが
- ・朝晩2回計10回注文なら1回当たり売上は1万円、粗利は千円と僅かなので配達費用すら出ない



の差が出て、後者は企業の利益を蝕むガンの存在なのです。しかし、有難いお客様とせつせと対応しているのです。しかも、消耗品ばかりなので受注残はほぼゼロなのです。

### 3. 営業の意識改革

右掲は付加価値のU字曲線です。定価品を仕入れて販売すると一番利益率が低いです。消耗品を在庫して販売するリピート品になると少し改善でき、同様に新製品も改善できる状況です。前項の受注残は多くは特注品と呼ばれる物です。特注品はお客様から設計図を頂き、図面を読み取り最適な加工先を選び納期や品質管理を行う必要があります。さらに検品して納入する必要があるためルート営業の方には重荷になります。また、特注品の反対側に位置するメンテナンスも重要です。機械



や設備などのメンテをルート営業の方が行うのです。実際に、小規模のリフォームを受注したり、機械メンテの窓口として活動されている事例もあります。「人」かかわる分野と書いていますが、お客様と業者との間に位置して調整する必要があるため負担がかかります。

この負担感を「レンガ積み」のように1.6<sup>2</sup>の自分で創意工夫するようになるためには、多くの経験を積重ねることがポイントです。つまり、未経験の状態からスタートするので、会社が見込み客を発掘するインサイドセールスという手法を取ることになります。提供するサービスをマーケティングしてレスポンスを引き出しクロージングまでを営業員が行うのですが、例えば、仕入先や外注先を事前に会社が用意しておかねば身動きが取れないのです。企画営業ですが、企画を実現するパートナーを選定しておくことで営業の方は動きやすいのです。これを1回クリアすると企画営業の喜びを実感するので、いわゆる1.6の腑に落ちた状態になるのです。これを繰り返すうちに、自分で企画するようになれば1.6<sup>2</sup>の状態になるのです。

### 4. タイパで企業変革

2項でA層のお客様で頻度が多い場合、営業の時間を多くとる「企業のガン」と指摘しました。勿論、お客様に発注方法の変更願いや粗利率の改善を申し出た上で実施するのですが、コンビニ状態から脱出して営業活動の時間を作り出すことが重要です。タイパという言葉を目にしますが、タイムパフォーマンス(Time Performance)の省略語で時間効率を意味します。従来のコスパはコストパフォーマンスで費用対効果のことですがタイパは労働時間に着目するのです。タイム・イズ・マネーと言いますが、労働時間が厳守される傾向の中、それでも成果を挙げる必要があるのです。先ほどのお客様では営業・事務・配送と役割分担を定義して、それぞれの立場でタイパの向上を図っておられます。実際に、業務はリピート品の処理を行い、配送をパートの方に任せるとしているお客様もあります。こうした小さな対策で企業変革を進めて行くことが大切です。

このような「企業変革」の一つに「風土改革」があるのです。企業に一度染みついた「やり方」(風土)を変えるには反発がありますが、その反発に屈しない精神力で推進するリーダーシップが必要になります。例えば、会議のタイパを向上させるには、事前に資料を配布するネゴが必須になります。この資料を準備する能力の有無が大きく左右するのです。前述のお客様では週44時間が該当する企業なので、土曜日に4時間の就労を規定してあり、この4時間で会議をしていたのですが、さらにタイパを上げるオンライン会議にされたのです。各自が自宅からリモート会議に参加する方式で会社から支給のスマホを活用する方や自前のパソコンで参加する方もいる状況です。ともかく、事前に資料を用意する風土が出来たので、各自の発言内容が大きく変わり始めたのです。会議の進め方で「風土」が変わり、その結果、各自の意識が変わり始めたのです。この流れで企業風土としてタイパを意識するようになり、業績にも反映される企業変革になったのです。

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