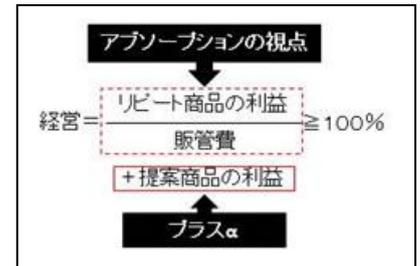


今さら聞けない#91・・・「アブソープション」

1. 「アブソープション」

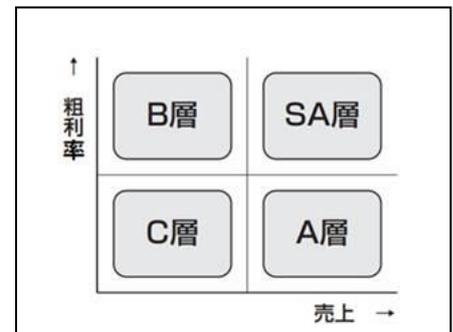
右掲は、アブソープション(吸収)という考え方の構図です。トヨタ系販売店時代にトヨタから教わった経営方針です。トヨタは新車の儲けは「プラスα」に考えよと言うのです。つまり、車検とか保険のように満期のあるサービスを不変部門と呼び、車検防衛率や保険継続率を高めよという指導でした。私の勤めた会社は日産から鞍替えした唯一の企業だったので、このような考え方はなかったのです。コンピュータを担当しながら経営企画を兼ねており、現場改善活動と同時並行に車検防衛率や保険継続率を「見える化」したのです。車検防衛率は対象期間の車検母体に対して自社で車検を受ける比率です。当時は大衆車の販売店だったので車検防衛率は20%台と低い状況でしたが、これが50%台に改善出来ました。その秘訣の一端は、重点管理項目を営業所毎に算出してランキング表で公表して「競争原理」をシンプルに働かせたのです。不思議ですが車検防衛率が高くなると自社代替の比率もアップするのです。



当然、会社の収益力が高まって行くのですが、同時に、営業所では業者からの車検依頼に頼らずに自社の車検をメインにするのでスケジューリングが可能になったのです。それまでは、業者からの車検依頼が夕方に入って作業を開始するので残業体質になっていたのですが、自社のお客様なので入庫や出庫をコントロールできるので朝から作業が出来るので残業が無くなったのです。笑い話ではないのですが、夕方にパンを買い出しに行っていたが、行かなくなったのでパン屋が「どうしたのですか」と訊いたという事です。作業する方々も残業代が減りますが、遊ぶ時間をコントロールできるので社外の友人との交流機会が増えると喜んだ位でした。

2. 「アブソープション」の応用

右掲は売上と粗利率でクロス分析する表ですが、同じ売上が多くてもSA層とA層では大きく違うのです。例えば、A層のお客様を掘り下げると仮に売上が週に10万円粗利率10%のお客様でも



① 1回の注文なら1万円の粗利

② 10回なら1回1千円の粗利

となるので大きな問題が浮かび上がるのです。

①は受注から納品、請求回収までの費用をカバーできますが、②では納品の費用すらカバーできず売れば売る程「赤字」になる「ガン」的なお客様なのです。

ルート型納品業の現実には、②のケースのお客の注文回数が多いので「良い客」と思っているのです。週10回というのは毎日、午前と午後に納品するというケースがあります。この原因は、①は生産管理が出来ているので1度の注文で済むが、②は生産管理が不十分で都度発注するので「コンビニ」感覚なのですが、値段だけのお客様なので粗利率が低いという悪い状況なのです。

実際に、弊社のお客様では粗利から運賃を差し引くと赤字というケースがあり、この事実を示して、販売条件の改善を行なったのです。当然、経理部長は資金繰りに困ると言うので、銀行へ報告資料の中にこの計画を書き加えたところ、担当者の目に留まり支援を約束してくれたのです。ある地域から始めたのですが、お客様は「お宅が何も言わなかったから」という返事で「Why、〇〇？」と突き詰めると納入品質を評価してくれる加工品が適正な利潤で継続するようになり、逆に「営業利益」が増加するようになったのです。当然、「今日の今日」という注文は減ったので出荷現場の方々も前日からスケジュールできるようになって残業が減ったのです。営業は浮いた時間をお客様が要求する品質サービスに回せるようになり残業が減ったのです。

3. VIP化のストーリー

トヨタの凄いところは新車の利益をプラスαとなるように指導して、販売店ですから新車販売がメインな筈ですが、これに頼るなというのです。当然、新車の利益に頼らないので下取価格を高く設定し競争力を高めているのです。さらに、下取車も中古車としての販売力を高めるので、中古車部門の収益力も高まるという好循環になるのです。このストーリー性がポイントです。

このような好循環を一般の企業でも実現可能なのです。例えば、前項のクロス分析にあるB層やC層の中から取引を増やしてSA層化できるのです。「VIP化プログラム」と呼んでいます。取引の少ないお客様から潜在能力の高いお客様を洗い出してSA層化するストーリーを描くことから始めます。まず、お客様との関係性を深めることが重要なので担当者とトップが一緒になって表敬訪問するテストクロージングを行なうのです。つまり、お客様が本気なら担当者だけでなくキーマンを同席する配慮があるのです。担当者レベルでは消耗品的なビジネスに終始しますが、キーマンとコンタクトを取れば、相手のニーズを訊き出すことが出来て、さらに上級のお付き合いが始まるのです。

つまり、何段階もの「VIP化ストーリー」を用意してテストクロージングを重ねることがポイントです。この「VIP化ストーリー」を営業ツールにして担当者がキーマンの関係性を深めることが重要です。意外に「捨て育ち」状態の営業になっており、ルート営業というより納品営業のレベルで留まっているのです。これでは、消耗品の範疇になるので「価格勝負」になって粗利率が低下するのです。CRMと言いますが、担当者だけでなくトップの視点を重視するのです。リンクになりますが[IBM特約店時代の資料](#)を参照してください。PDCAサイクルを回すと言いますが、定期的に戦略会議を個別に行なう、つまり、「このお客さん？」と問うことがポイントです。社内のコミュニケーションと「VIP化ストーリー」のお客様との関係性は相関するので、部下の能力を開発にもなるので定期的なOJTが重要です。

4. 「儲かる体質」づくり

第1項でサラリーマン時代の営業所の改善、第2項で「ガン」的なお客様との取引改善、第3項で「VIP化ストーリー」をご紹介します。それらに共通することは現場は指示しないと動かないこととPDCAサイクルを「見える化」すること、そして、それらを通じて利益体質になって、個人的にも豊かな生活ができるの3点です。名古屋のお客様はTQM活動で全社的な共有化されています。

笑い話に「社員が思うように動かないと嘆くのは鏡の法則でご自身が動いていないからだ」というものがあります。有名な山本五十六元帥の言葉には

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」

「話し合い 耳を傾け承認し、任せてやらねば 人は育たず」

「やっている 姿を感謝で見守って 信頼せねば 人は実らず」

と続いており、「褒める」「承認」「任せる」「見守る」「信頼」という重要な要素を教えてください。

最近のコミュニケーションは直接的な対話でなく、メールやSNSなどを介した間接的なコミュニケーションに変わって来ていますが、書き言葉で山本五十六元帥のような「人材育成」が可能だろうか心配します。平素は活動の「見える化」でシステムやグループウェアを介して確認できますが、「啐啄」という禅語があるように対面で「波長」を合わせ方がより大きな感動を与えられると思います。そして、何よりも対面するチャンスをメイクする配慮が上司には必要です。サラリーマン時代の故福井社長は私のレポートを読んで自ら営業所に行き所員を激励されたような構図がポイントだと考えています。

つまり、「人が育つ」風土を自らつくと「儲かる体質」になっていくのです。トップと推進役そして現場でOJT支援する係の3層構造を機能させる「核」づくりから始めて頂ければと思います。