

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

「パワー」と「トルク」

右掲はバスのイラストですが、創業間もない頃に船井総研の手伝いで鳥取県倉吉市にあるHCのお客様に通ったことがありました。大阪から倉吉に行くにはJRを乗り継ぐ方法と高速バスの2種類があり、所要時間は3時間46分と4時間42分と約1時間差ですが交通費は9,380円と5,000円の差があります。これは、現在のものですが、当時は、もう少し時間差がなかったと思います。何よりも、この条件なのでお客様がバス指定というのにもあって使っていました。日本交通の弁天町にある営業所から出ており、新御堂筋から中国道へ行き津山ICから国道179号線を通して倉吉市に至るルートです。まあ、当時はお客様も少なく、のんびりと1日かけて行くスケジュールで朝8時台に弁天町の日本交通の営業所を出て1時頃に倉吉に着き、夕方6時台のバスで帰るというパターンでしたが、たまに時間がかかり、JRの夜行列車で帰ることも経験しました。

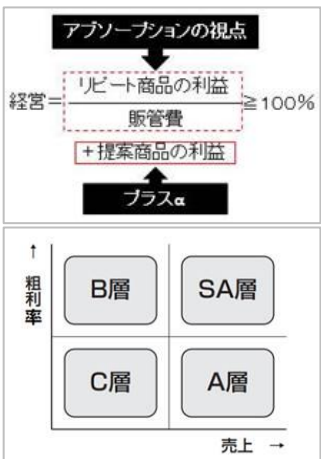


このバスは高速用ですが高速道路では乗用車にドンドン追い越されるのです。津山ICから国道に入って「峠」を越えて行きます。バスはディーゼル・エンジンなので余り高速回転ではなく、トルクを活かして粘り強く峠を登って行くのです。高速道路では追いつかないが、国道では信号があれば、乗用車に追い付くことが出来ていました。この様子から「パワー」のある乗用車は俊敏だが、「トルク」で走るバスは着実に登って行くと実感したのです。当時は、船井総研で学んだ中で先行して実績を上げる人も出ていたが、「のろま」でもバスのように着実に進めばゴールに着けると悟ったのです。

それから、自社のお客様が出来て安定した活動が出来るようになり、社員を迎えるようになったのです。安定した収入は「トルク」であり、社員が上げる売上は「パワー」と考えたのです。特に、製造卸の「後工程引き」というマーケティング手法で、全国相手のお客様で実績が出来たのですが、これを「先行事例」としてセミナーを開催したのです。多くのお客様は販売店で、一過性の「売上」を求めるケースが多く、ある程度成果が出たらヤメルと

「クロス分析」でA層への切り込みがポイント

というパターンでした。数は多いので忙しいが継続しないので「売上」という「パワー」では貢献してくれるが、安定した収入は長期契約のお客様から頂くもので会社の推進力「トルク」になっていました。トヨタ販売店時代に学んだ「アブソーブション」(左上)は、リピートする収益で販管費を賄うもので、単発的な売上はプラスαとして扱うようにしていましたが、弊社のようなビジネスは「数」よりも「質」を追求すべきなのです。



左下は「売上」と「粗利率」の2軸でクロス分析した図ですが、一般に「80:20の法則」と言いますが、SA層とA層のお客様は全体の2割ほどで、売上の8割を占めるのです。実は、A層は小口の商品が多く、しかも、在庫切れが発生して特急という指示が来る難問客がいるのです。配達の個数や回数はSA層よりも多い場合があります。粗利率が低いので1回の配送で見ると運賃も出ない場合があります。これに反して、SA層は在庫管理や生産計画がしっかりしているので、一回の発注数が多く、しかも、納期も余裕があるのです。

つまり、A層で稼いだ収益をB層で「食い散らす」という現象に気付く必要があります。あるお客様では6%でも伝票利益が出れば「御」の字と言われたことがありますが、実は、運賃を引くと赤字という怖い事実が隠れていたのです。確かに、出荷回数も多いので「パワー」を感じるのですが、実は、収益が低いので「トルク」にならず、場合によっては収益を食い荒らす「ガン」的な存在なのです。経理部長は資金繰りを心配してA層の改善に反対しましたが、数値的に試算して、徐々に粗利率を改善すれば「資金」的にも問題ないと説得して、改善して頂き、結果的に高収益体質になった事例もあります。

ワンポイント・アドバイス

今回は創業の頃に高速バスで感じた「パワー」と「トルク」のエピソードから「クロス分析」で判明するA層のお客様への対応をご紹介します。営業の方は「売上」で語りたい側面がありますが、経営的に見れば「儲かる」ことがポイントです。中には、コンビニ感覚で注文して来るA層もあり、「今すぐ必要」という切迫した要請に応じると行動計画は大きく乱れます。ルート営業と言っていますが、これでは配達営業なのです。

