

営業力強化ニュース



—編集・発行—
 (株)日小田コンサルティング
 発行人
 日小田正人
 —連絡先—
 横浜市磯子区栗木
 1-15-20
 info@hioda.jp
 http://hioda.jp/
 TEL045-352-7650
 FAX045-352-7590

儲けのミツ

「攻めと守りで逆風の市場でも利益の出る体質を創りだせ！」

■消費増税再延期で逆風が吹き始める

伊勢志摩サミットでの合意を受け、安倍首相は来年4月に予定する消費税率10%への引き上げを再延期する方針を固めた。

今回の決定で、市場に「逆風」が吹くことは確定した。まさに営業力の差が業績の格差となる時がやってきた。逆風のときは、あらゆる策を総動員してこの危機をのりきらなければならぬ。

■売上が現状維持でも利益の出る体質を短期間で創れ

今年の春頃までは富士山の頂上も見え始めた8合目付近。そこに強烈な風が発生。しかも数日で治まる気配は全くない。そのまま進めば命をも落としかねない。ここは一度5合目まで下がって、体力を蓄え、温存し嵐が去った時に一気に頂上を目指す。いまの経営の在り方にピタリとマッチする例えではないだろうか？

単に縮小バランスとはコストを削減し全てを小さくすることである。しかし攻めの縮小バランスとは一度下山し嵐が去った後に、一気に駆け上がる為に必要な経営の体力、体制、体質を磨き抜くことである。売上が現状維持でも大胆なコストカット、そして新規強化、新分野への進出—これこそ攻めの縮小バランスの定義である。

■攻めの縮小バランスとは単月黒字にこだわること

「赤信号、みんなで渡れば怖くない」「アベノミクスが失敗したから仕方がない・・・」という風土を絶対に作らない、許さないことが経営幹部には強く求められている。次の攻めの④点、守りの④点は企業の単月黒字実現の共通点。確実に実行し成果を出さなければこの厳しい経営環境とともに埋没しかねない。全社員が危機を共有し一丸となって真剣に取り組み単月黒字を実現していただきたい。

「攻める」— 攻撃は最大の防御

① マーケットが縮小している分、活動量を拡大
 確実にマーケットは縮小していく。ただし市場がゼロになるわけではない。マーケットが50%減ならこれまでの2倍の活動を、70%なら3倍の活動を。水も漏らさないような泥臭い営業が求められている。

② 見直し時期は新規開拓の絶好のチャンス

増税の再延期になると、原価の見直し、調達原材料の見直しがこれまでになく活発になる。そこが入り込むチャンスだ。ライバルの牙城であった先でもゼロベースで取引先を選定し直す。この時期こそ新規開拓の大チャンスなのである。

③ 見積もり価格は事前に上司がチェックを行う

仕入担当者はいかに安く、同価格で高品質なものを仕入れるかをこれまで以上に推し進めている。いま新規先に行きさえすれば、仕入担当者は必ず「とりあえず見積もり」を口にする。つまり見積もり依頼は意外にも多くもらえる。そこに営業幹部のマネジメント力が問われる。

幹部による見積りの事前チェックがあれば受注確率は飛躍的に高まる。

また、見積もり提出件数のアップに対応するために標準見積もりやデータの共有が必要なのである。

④ 新分野への足がかりを創る

これだけ経営環境が変化していくと顧客ニーズもおのずと変化する。高級な物は売れにくくなり、安くていいものが好まれる。ブランド品も中古で購入。そしてレンタルで済ますという消費者が拡大している。伸びる分野はまだある。リフォーム、環境、介護、安全と新分野への足がかりを創るのも顧客ニーズに変化が起こる今こそ最適である。ただし、やみくもに新規事業に取り組んで良いわけではない。

トステム創業者の潮田健次郎は経営は本業を貫くこととして三つの原則を示している。

◆本業から離れるな

資金力がついてくると本業から離れがちになるが、これは失敗のもと。本業から決して離れない。

◆本業の中身を変えよ

中身を変えよとは改善を行うこと。改善テーマを持ち進行管理することで実現できる。

◆本業を広くとらえよ

多角化のときに最も大切な考え方。新規事業を行わなければ会社の成長がなくなる。ただし軸は常に固めておくこと。軸となる本業を常に安定させた上で、新規事業を行うこと。

「守り」— 聖域のない大胆なコスト見直し

① シビアな(逆風)売上高、粗利益目標を設定
 売上高推移、そして当面の需要を冷静に分析する。そして下期(半年間)の売上高、粗利益目標をシビアに設定。その設定に希望的観測がないかを確認する。向こう2年間は特需などあり得ない。甘い予測であればあるほど全てが狂う。

② 粗利益をベースに経費予算を組む

間違いない前年通りの経費予算だと赤字になる。そこで大切なことは確実に予想できる「粗利益」の中で経費予算を組むことである。しかし、この時点では徹夜で考え抜いても、いくら電卓をはじいても数字上赤字になるはずだ。

③ コスト見直しに踏み込む

2年間大幅な赤字でも財務的に問題なければ話は別。そんな企業はほとんど存在しない。まずは削減できる経費項目をキメ細かく洗い出す。それでも赤字化の見通しが立たないなら人件費にメスを入れざるを得ない。一番望ましいのは変動費である賞与でのコスト調整。自社がいまどの状態なのかを正しく判断し早急に手を打つことだ。タイミングが遅れば遅れるほど苦しさが増す。

④ 不良在庫は小まめに処理せよ

もはや見せかけの黒字では銀行も納得しない。こまめに不良在庫を処理することが重要。先送りすればするほど、責任の先送りとなり示しがつかない。

■決算書は経営の羅針盤

経営方針は決算書を見ながら考えること。数字の中から実態を把握する。その数字はすぐ忘れてしまうから、たえず数字を眺める。数字から弱点を探し、立て直す計画を立て、そして強化していく。ライバル会社の決算書と比べることも重要だ。売上、粗利益、人件費などを比べ他社よりもつねに有利になるよう対策を考え続けなければならない。

そして何を行うかを決定するのがリーダーの大切な仕事であることは言うまでもない！ (代表取締役 日小田正人)