

事務所からのひとこと

梅雨のジトジトした暑さが身にこたえる日々が続きます。皆様におかれましてはいかがお過ごしでしょうか。

さて、7月7日は「公認会計士の日」の特別講演で、小泉元総理のお話を聞いてきました。原発0を中心として日本の進むべき道という話でした。原発0を言い続ける真意は目標を設定してもらいたいからとのことでした。原発0を目標とすれば、そこに向かって発展できる。企業を含めて日本が発展してきたのは、目標を立てて、そこに向かってすすんだからだ、そのために原発0という目標が必要と言っていました。

事業、経営計画の目標と同じだと思いました。現状出来ることだけをやっていても発展はないので、発展するには事業、経営計画では経営者は高い目標を定める必要があります。時には、目標を達する具体的な手段がなくても、高い目標を設定することが事業、企業の発展には必要になってきます。

小泉さんといえば心に残るワンフレーズで大衆の心を掴むのが上手いと思っていましたが、わかりやすい高い目標を決めて強い意思でそこに向かっていく経営者発想の持ち主なのだと思いますし、あらためて目標の大切さを認識できました。

COLUMN

クロスセルのススメ
～「○○はいかがですか？」～

『ディズニーリゾート』を運営するオリエンタルランドの来園者1人当たり売上高は、2014年3月期で過去最高の1万1076円だったそうだ。内訳は、チケット収入が4598円、物販4185円、飲食2292円。売上高に占める構成比は4:4:2である。要は目玉商品のアトラクション収入が半分に満たず、周辺商品のキャラクターグッズや飲食店で約6割を稼ぐ。ディズニーリゾートはテーマパークというより“小売業”に近い。

新規客を見つけるより、既存客の購買点数を増やす方が効率的である。このように周辺分野の販売で売上げを伸ばす手法を「クロスセル」という。ハンバーガー店でよく耳にする「ポテトはいかがですか？」がそれだ。

ただ営業社員は、売りやすい低単価商品を勧めがちである。効率的に売上げを伸ばすためにも“ついで買い”を促すことが大事だ。「1ドルの印刷の回りに6～8ドルのサービスがある」と言われるように、どんな事業にも付帯サービスや関連商品はある。顧客が欲しがるモノより、顧客に必要なコトにフォーカスし、適切な関連商品・サービスを選び、提案することだ。

明日への指針

永続発展の秘訣は「凡事徹底」～平凡は非凡に通ず～

長寿企業には厳しい時代を生き抜いてきた知恵が伝わっている。その中で共通するものに「当たり前」のことを徹底的に実行し続ける「凡事徹底の風土」を持っていることが挙げられる。

松下電器産業(現パナソニック)の創業者・松下幸之助氏は、取引先を見るとき、その会社の経営がうまくいっているかどうかは、収益を見なくとも①社員のあいさつ、②職場の整理整頓、③トイレの掃除、の三つから判断できたという。これらの一つ一つは何でもないことで、簡単なことである。また、やろうと思えば誰でもできることだ。

しかし、簡単で当たり前なことでも、徹底して続けることは容易ではない。ましてや、当たり前のことを徹底して続ける「凡事徹底の風土」を根付かせることは、一朝一夕にできることでもない。

永続発展企業となるためには、凡事徹底の風土をつくり出し、根付かせることが不可欠であり、そのためには次の3点が必要である。

一つ目は、「あれもこれも」から、「あれかこれか」の思考に変えることだ。通常、仕事をしていると、「あれ

もやらない」「これもやらない」と考え、やるべきことがどんどん増える。そして本当に大事な仕事の優先順位が下がり、後回しになってしまう。「あれかこれか」という思考で、大事な仕事の優先順位を常に意識して上げなければならない。

二つ目は、率先垂範。リーダーが当たり前のことにこだわり、決めたルールを自らが守ることだ。経営とは意志である。リーダーが当たり前のことを軽視すると、それを見た部下も軽視し、決めたルールが消滅していく。リーダーが強い意志を持ち、当たり前のことを当たり前に行うことが大切である。

三つ目は、決めたルールが守られているかをチェックする仕組みを作ること。人は易きに流れやすい。そうさせないためにも、きちんと守られているかどうかを随時確認する仕組みを構築する。

「平凡は非凡に通ず」と言われる。大切なことは、ささいなことや平凡なことをおろそかにせず、リーダー自らが率先して実行し、それを積み重ねることである。凡事徹底の風土をつくり、非凡な仕事を成し遂げていただきたい。

数字を行動に変える ～営業の“打率”は3割～

「野球の打率じゃないですが、まあ3割くらいしか成功しない」。三井リース事業（現JA三井リース）の元会長・鬼頭誠一氏の言葉だ。同氏が言う打率とは、新規事業の成功率の話である。

営業の“打率”もそうだ。営業活動のプロセスを分解すると、受注に至る打率は3割であることが多い。例えば、営業活動は大きく「テレホンアポイントメント」「提案・見積もり」「クロージング」（契約締結）で構成されるが、テレアポのうち訪問成功率は30%、決裁者に見積書を提出できた割合は30%、クロージング成功率が30%という具合だ。

ただ注意したいのは、営業プロセスの打率は3割でも、最終的な受注打率は2.7%（訪問成功率30%×見積書提出率30%×クロージング成功率30%）になるということだ。つまり100件のテレアポのうち、受注できるのは2.7件にすぎない。

受注打率を3割にするには、各プロセスの成功率を約7割に上げる必要（ $67\% \times 67\% \times 67\% = 30\%$ ）があるが、100件の電話から67件の訪問の約束を取り付けるのは至難の業だ。仮に、訪問成功率40%、見積書提

出率100%でも、クロージング成功率で75%を維持しないと受注打率は3割に達しない（ $40\% \times 100\% \times 75\% = 30\%$ ）。

競合会社がひしめく中、クロージング成功率7割は容易でない。商品が強力な競争力を有しているか、顧客の値引き要請をほぼ丸のみする以外にない。クロージング成功率を無理に上げようとする強引な営業になりがちで、受注どころか信用失墜の原因になってしまう。現実には営業プロセスの成功打率が各3割、最終的な受注打率は2.7%程度を前提に行動計画を立てたい。

例えば、1件当たりの受注平均単価が100万円、単月の受注目標額が1000万円の場合、1カ月に必要な受注獲得件数は10件。そこから逆算すると、月に最低371件のテレアポが必要である（テレアポ371件× $30\% \times 30\% \times 30\% = 10$ 件）。そして営業日が1日経過するごとに、月末残日数や目標差額から翌日以降のテレアポ必要件数を割り出し、訪問件数を積み重ねていく。

目標数字を眺めるだけでは何も起きない。「行動数値」へ変え、実行につなげていくことだ。