

## 事務所からのひとこと

残暑もようやく和らぎ過ごしやすくなりましたが、皆様はお変わりなくお過ごしでしょうか。

さて、9月1日は「防災の日」となります。この日が「防災の日」となったのは、94年前に大きな被害を出した「関東大震災」に由来します。防災の日を中心とした1週間が防災週間となっており、学校ではこの時期に「避難訓練」を行うなど、防災知識の普及のため全国的に行事が行われています。

2017年2月に損保保険ジャパン日本興亜株式会社が行った「災害への備えに関する調査」(男女1,112人対象)では、東日本大震災以降に防災意識が高まったと回答したのは78.5%となった一方、半数以上の人々が「災害時の家族との安否確認方法を決めていない」「スマートフォンが無くなると、親族や友人の連絡先が分からない」と回答しています。実際に、東日本大震災では東北・関東地方中心に固定電話及び、携帯電話の回線が長時間使用不能となりました(総務省HPより)。

いつどこで起こるか分からない災害に対して、普段から備えておくという意識が大切です。水や食料の備蓄や、自宅や職場周辺の避難場所の確認は出来ていますか? 「防災の日」を機会に、いざという時に必要なものを改めて考えてみてはいかがでしょうか。

## COLUMN

## 重点主義

「あれもやろう、これもやろう」では消化不良となり、結局は実行力不足に陥ってしまう。「業績格差は実行力格差」という言葉があるように、いくらよい計画を立てても実行しなければ絵に描いた餅に終わる。

実行力を生み出す源泉は「重点・集中・徹底」にある。実行力の高い企業は会議を見るとよく分かる。自社(または自部門)の処理能力と照らし合わせ、やるべきことを絞り込んでいる。逆に実行力の低い会社は、出た意見を全て決定事項にしてしまい、結局は何も実行できずに終わっている。

では、何に重点を絞るべきか。重点の絞り方を間違えると、時間と金の損失が膨らんでしまう。経営者・幹部はそのリスクが怖くて、重点を絞れないことが多い。重点を絞るためには、的確な現状認識(問題の本質をつかむ力)が必要となる。

例えば、新規得意先の開拓目標を達成する上で、最大の課題(問題の本質)は何かという視点が必要である。営業担当者の提案力なのか、行動力なのか、それとも商品力なのか。問題の本質が違えば対策も変わる。常に「目標達成のための最大の課題は何か」という視点を持ち、重点を絞った対策を打っていただきたい。

## 明日への指針

## 営業力を高める商談ポイントとセールストークの蓄積

## 1. 5つの商談ポイント

営業力を高めるには、「キーパーソン」「提案商品」「ライバル」「価格設定」「納期対応」という5つの商談ポイントを押さえることが必要である。

1つ目のキーパーソンとは、決定権者のことだ。一般担当者と商談を繰り返しても、受注までに相当の時間を要する上、担当者同士で合意してもキーパーソン的一声で受注がご破算になるケースもある。

ポイントの2つ目は、顧客ニーズに合った商品を提案し、顧客のメリットを明確に示すことだ。しかし、取引先を満足させる提案をしたとしても、ライバル企業がそれ以上の提案をしていけば、受注には至らない。顧客のバイイングポイントと自社のセールスポイントを一致させ、ライバル企業との差別化を図ることが、3つ目のポイントである。

さらに4つ目のポイントとして、顧客の予算や値ごろ感をつかむことも重要だ。少なくとも予算以内の価格を提示しないと、受注に至らないケースが多いだろう。最後のポイントは、納期対応である。どんなによい商品も、顧客の要望する時期

に納められなければ無用の長物となる。

## 2. セールストークの蓄積

これら5つの商談ポイントを押さえた上で、顧客に商品のよさをうまく伝えれば、受注につながる可能性はさらに高まる。しかし、いくらセールストークを丸暗記しても、応用できなければ意味がない。

効果的なセールストークのコツは、頭の中の引き出しに、ポイントとなるセールストークを多く持つことである。それらをうまく組み合わせれば、どんな商品についても長所やメリットを説明できるようになる。

この力を磨くには、数多くのセールストークを企業のノウハウとして蓄積する仕組みを導入することが必要だ。達意力・説得力を高める、情報収集力を高める、断り文句に強くなる、価格交渉に強くなる、ライバル企業との競争に強くなるなどのテーマを設定し、営業担当者によるグループ討議を行うと、蓄積だけでなく営業担当者同士で切磋琢磨できるようになる。

## 業績を創造する業績先行管理システム

経営環境は日々変化し、環境変化のスピードはますます速くなっている。当然、企業経営にもこれまで以上に速いスピードでインパクトを与える。今日の繁栄は過去に打った手の結果であって、未来を保証するものではない。

トップは、その危機感に立脚し、絶えず先見力を持って環境変化の中からチャンスとリスクを読み取り、実行すべきことを決め、確実に素早くやり切ることが求められる。未来の繁栄のために今から手を打つ「未来志向型経営」が必要ということだ。

未来志向型経営を実現する方法として「業績先行管理システム」を推奨する。過去の指標より先行の指標を重視して業績を計画的に創造していく仕組みとを考えていただきたい。次に、そのポイントとして3つを挙げる。

### 1. 業績の先行累計差額を押さえる

先行期間を設定し、その期間の業績目標と確定業績の先行累計差額を押さえることが第一ボタンとなる。毎月の業績目標から見込みの業績を差し引き、3カ月、6カ月、12カ月といった先行期間で累計し、同期間の目標業績の累計との差額がいくらかを把握する。

ただし、先行で見べき期間は業種・業態によって異なる。建設業なら12カ月、メーカーなら6カ月、卸売業なら2～3カ月が目安である。また、契約・内定・リピートの確約など、どの段階を見込み業績として読むのかは、各企業で設定する必要がある。

### 2. 差額対策のポイントは、「種まき」「育成」「刈り取り」

業績の先行累計差額を押さえたら、次は差額対策である。対策を打つ上では、受注確定までの期間が

長い業種と短い業種があるため、自社の期間はどれくらいかを押さえる必要がある。そこで時間軸を考慮し、「種まき」「育成」「刈り取り」に分けて、三つの対策を計画的に打つことが必要だ。種まきは顧客創造や既存顧客からの情報発掘活動、育成は受注内定に向けてのランクアップ活動、刈り取りはクローリング活動となる。

また、差額対策として打った手が全て売上げに貢献するとは限らない。つまり受注成功打率も考慮する必要がある。例えば、3カ月後の先行累計差額が1億円で、受注成功打率が3割なら、3倍である3億円の差額対策を打たなければならない。

### 3. プロセスの先行指標を設定する

業績先行管理を確実に実行するためには「先行思考」を高める必要がある。そして、先行思考を高めるためには、業績だけではなく部門・個人レベルでプロセスの「先行指標」を設定することが必要になってくる。先行指標にこだわると、どうすればその指標を達成できるかという思考が根付き、そのための工夫やアイデアが生まれる。

例えば、3カ月後の目標粗利益を達成するために、何件のAランク先が必要で、そのためには何件の提案書をださないといけないかなどである。先行思考を高めるために、何を指標とするかを工夫していただきたい。

業績先行管理システムは、何も小難しいマネジメントシステムではない。業績を安定させる当たり前の思考と行動である。自らが主体となって業績を創造することが、安定した業績につながるのだ。