

事務所からのひとこと

厳しい寒さが続く中、桜前線の待ち遠しい今日この頃 皆様いかがお過ごしでしょうか。日本気象協会によると、今年の桜の開花予想は平年並みとのこと。桜前線は3月20日頃に高知をスタートし、四国・九州から中国・近畿・東海地方へ北上する見込みです。

さて3月と言えば、多くの会社が年度末を迎えます。この時期に行われる大仕事在庫品・消耗品などの期末残高を点検する「実地棚卸」。棚卸のために数日間、出荷業務を停止する企業も多いかと思われま

す。棚卸では、陳腐化や破損などさまざまな問題が露見されます。そこで、併せて実施したいのが「顧客リストの棚卸」です。このほど電通イーマーケティングワンが発表した調査によると、法人営業担当者500人の75%が顧客リストの全てにアタックできておらず、理由として「件数が多すぎる」「質が低い」などの回答が多くを占めました。

顧客は毎年1、2割が入れ替わると言われます。顧客情報の陳腐化や破損がないかを検証し、受注確度と鮮度の高い顧客リストに更新していかなばなりません。そして顧客情報の質だけでなく、自社の質（強み）の棚卸もお忘れなく。

COLUMN

ニーズは書店で探れ
～書棚は社会的ニーズを映す窓～

全国には1万3943店の書店があるとされる（アルメディア社調べ）。この書店は、世間の人々が何を求めているか、すなわち「マーケットニーズ」の宝庫といえる。理由は2点ある。まず1点目は、陳列されている本のタイトル（テーマ）が、ニーズそのものである。アマゾンなどのインターネット書店と違い、街の書店の場合は陳列数に限りがあり、棚の“家賃”が払えない本は返品される。年間何万冊もの本が出版される中で、棚に存在し続けている本のタイトル（テーマ）は、社会的ニーズがあると見て取れる。

2点目は「雑誌」である。これは毎日チェックしたい。なぜなら雑誌は購読者数を背景にした広告収入で成り立っているからだ。広告が入らねば、雑誌は廃刊される。定期刊行されているということは、それを読む読者がいて、その読者層に何かを売りたい広告主がいるということであり、マーケットが存在しているということである。自社の見込み客となりそうな層が読む雑誌は、常にチェックすべきだ。

書店の棚は、社会的ニーズを映し出す窓である。その品ぞろえから、情報収集を行っていただきたい。

明日への指針

数字の中身を読む ～「絶対値」と「原単位」～

「数字」を見る上で大切なのは、「絶対値」と「原単位」の二つで押さえることだ。数字に弱い人の特徴は、全体（絶対値）は見るが、その中身（原単位）を無視することである。

原単位とは、製品を一定量、生産するのに必要な各生産要素の量をいう。一般的には、労働力原単位や原料原単位、エネルギー原単位などがある。この原単位は、各生産要素がどれだけ効率よく使われているかを見る有効な指標である。

簡単に言えば、こういうことだ。A社では一つの製品を5人で、B社では7人で、C社では10人でつくる。単純に労働力原単位で考えれば、A社の方が効率的だ。しかし、これだけでは本当の意味での“効率性”は分からない。それぞれの企業が、一つの製品をつくるのにどれだけ時間をかけているのか、どれくらい原料を使っているのか、どれほど設備を使っているのか。このように複眼的に数字を捉えないと、本当の意味での効率性は分からないものである。

経営数値を考える上でも、この捉え方は非常に

大切だ。コンサルティング現場では経営数値を検討・分析する際、「絶対額も大切だが、生産性基準も重視するように」とよくアドバイスを行う。例えば利益なら、中小企業は経常利益額で「従業員1人当たり年間100万円」を基準とする。

また借入金に関しても、絶対額とは別に、月商の何倍程度になるかを重視したい。その基準は、「月商の3倍以内であれば『安全』、4～5倍程度であれば『要注意』、6倍以上であれば直ちに『改善』」すべきである。

このように数字に対する基準を複数を持ち、企業としての目標を定めれば、経営の軸がブレなくなり、従業員に対する説得力も増していく。

近年、KPI（重要業績評価指標）を定めて業績管理を行う企業も多く存在するが、ぜひ、その管理基準として原単位の指標を入れ、生産性の面からも業績づくりを行ってほしい。「今月はいくら儲かった」だけでなく、「1人、1時間、1個当たりでどうだったのか」を見るのである。

平凡な言葉で非凡を語れ ～経営者はいかに語るべきか～

新年度の4月になると、方針発表会や入社式など、経営者は人前で話す機会が多くなる。そうした場面で、今年は何を話せばよいかと悩まれる方もおられよう。そこで今回は、その際の注意点について述べたい。

多くの経営者は、自らの訓示や講話の真意が従業員に伝わっていると「思っている」。だが、的確にカン・コツ・ツボを押さえた説明をするためには、言葉について何度も推敲（すいこう）し、考え抜かなければならない。

人前で話す場合は、事前に草稿を用意する。明快・簡潔かつ短い文で構成し、無駄な語を省き、長文を避ける。原稿用紙3行以内、1文60字内に抑えたい。使う言葉は平易な語を選ぶ。「普通の言葉を用いて、非凡なことを語りなさい」（ショーペンハウアー『読書について』光文社）。訓示や講話は、平凡な言葉で非凡なことを語ることが大事だ。難解な語句やカタカナの外来語など、非凡な言葉で話そうとするから、印象に残らない話になってしまう。

明快・簡潔に話せないのは、自分の考えが明確でないからだ。例えば、米ニューヨーク州立大学ストーニーブルック校は、「フレー

ム・チャレンジ」という審査会を年1回開催している（『読売新聞』14年10月2日付夕刊）。研究者や医療従事者が「炎」「時間」「色」などに関し、映像や活字を使っていかに分かりやすく説明できるかを競う。審査員は11歳の子どもたちだ。子どもたちは、科学者らの説明が面白いのか、分かりやすいか、もっと知りたくなったかなどの観点で評価する。狙いは科学者のコミュニケーション力向上だ。物事は、本質を押さえていないと平易に説明できない。聞き手の誰もが理解できるように話せるかどうかで、語り手の理解度が試されるという。

そして草稿を他人に読んでもらう。福沢諭吉は文章をお手伝いさんに読み聞かせ、彼女がのみ込めない箇所は理解できるまで文を分かりやすくした。また何度も書き直すことだ。アダム・スミスは原稿を8回も書き直したという。文は書き直すほど分かりやすくなる。さらに発語速度を落とすことも重要だ。早口は聞く人の理解速度を下げる。ニュースを読むアナウンサーは、漢字かな混じりで1分間に350語で話す。1分で400字詰め原稿用紙1枚弱を読む速度を目安にしたい。