

特定顧客との偏重的取引はリスクが高い

社長の代替わりで後継者から仕事がもらえず倒産!!

R.F.C

リスク・カウンセラー & ファイナンシャル・カウンセラー

Information Report

2004.04.22 Vol.2004-04

人事の刷新で 発注量が激減

目を掛けてくれた先代社長が急死したのだ。先代に代わって娘婿が後継者

中堅の広告代理店に勤務していたK氏(55歳)は、取引先の先代社長のすすめで独立し会社を設立。取引先の企画・広報部門の社員育成も、先代社長からの依頼を受けていた大きなテーマでもあった。折りからの高度成長の追い風を受けて本業の広告制作の受注高も大きく伸展。おかげで都心の一等地にマンションを購入できた。毎月40万円の返済は少々不安もあったが、先代社長の「仕事は君にすべて発注するから心配するな」の一言で決断した。先代社長の意向に沿って取引先の社員育成も熱心にやっていた。

先代社長の お声掛けで独立

お声掛けで独立

【ちよっと歳時記】
石神井川沿いのソメイヨシノはすっかり散って、所々に植えられた満開の八重桜が新緑の桜並木を賑わせる。土手沿いの植え込みには小さな茎に真っ白なベルを連ね群生するスズラン(鈴蘭)だ。天使の国にあるような可憐な花はかすかに過ぎる初夏の風に揺れている。鈴蘭と云うから蘭の仲間かと思えばユリ科の香り高い多年草でどんどん増える。まだ見たことのないのが赤い実がなるそう。町で見かける観賞用のスズランはドイツスズランが多いようだ。春の終わりを告げる花だからそろそろ蒸し暑い夏らしい日が続くのだろう。(細野)

になったのだが、それからK氏の運命が大きく変わってしまった。

一手に発注を受けていた仕事がいっつの頃から窓口の担当者も変わり相見積りによる発注がどんどん減る。一方でK氏への発注はどんどん減少した。当たり前といえばそれまでだが、社員の教育も手伝わってきたことの自負もあったので、何とか発注量を増やしてくれるよう新社長に直談判をしてみたが「我が社生き残るために必死なんだ...」と、そっけない返事でK氏の期待も瞬時に打ち砕かれる結果となった。他社に目を向けなくて、先代の社長にピタリと寄り添って頑張ってきたのがまったくの裏目に出ってしまったのだ。

あわてて新規の顧客を開拓したが、どここの会社も急には発注してはくれない。月々40万円の不動産投資の返済と、自分の事務所費用、家計費など合わせて毎月150万円の捻出に売上だけでは到底賄いきれず、とうとう街金融からの資金にまで手を出すようになっていった。

ある会社の元トップセールスマンが私の事務所をやってきた。彼の顧客に対する営業としての対応は、周囲の若手社員が驚くほどの情報量と行動パワー、そして顧客に対する卓越した洞察力をもつて実績を築き上げてきた。彼の話しはこうだった。現役を離れてからずいぶん経つが、久しぶりに現役時代にお世話になった顧客を訪ねてみた。何度も足繁く通って、口角泡を飛ばしながら顧客と熱い討議を何度も繰り返し、競合他社から自社の製品に切り替えてもらった懐かしい顧客だという。現役から離れるまでかなりの長期間にわたって取引があった。その間、経営者への積極的な提案はもとより、

ハイポイント営業マンになるのが

経営者の問題提起を真剣に対応してそれを解決することが営業の要諦と考えていた。もちろん結果は機種を入れ替えも増設も彼の提案で導入された。メンテナンスもサービスマン任せでなく本人自らがきちんと巡回してフォローを続けていたのだ。久しぶりの訪問に顧客の社長も快く迎えてくれ、歓談のあと現場を案内してくれた。現場に立ち入って驚愕した。競合メーカーに切り替わっているではないか。冷静な気持ちになるには少し時間がかかったが、何でそうなったのか

一社集中型の 取引は危険

特定の会社との取引関係に高い依存関係がある場合であっても、余程の注意が払われなければならない。競合他社には負けない独自の技術を持つていたり、相互の協力関係を明確にするためにも期間と固定報酬額を明記した「業務提携契約書」などを取り交わすことも牽制になるだろう。

それであっても、いつ取引先が急変するかも解らない昨今の経済状況下においては、特定の社に集中した受注のあり方は好ましくないことは言うまでもなく、企業の見直しや大胆な組織改革によって取引先の見直しなども当然のようであることを見ると、顧客の巻き添えとなるような、痛い目に遭う種を撒いているようなものであるとも云える。また、顧客の中の特定の組織や人間関係に固執していることを傍では好ましく思わない人がいることも忘れては

を社長に聞いてみた。社長の応えは「あの後、君の後任者のAさんが来てプレゼンしてくれた機種を購入したんだけど、その後発生した問題も解決してくれなかったし、ほとんど来なくなったのでメーカーを替えたんだ...」であった。【ハイポイント営業マン】の呼称だ。格好良くパソコンを使って完璧なプレゼンをして購入しても、一度買ってもらったらその顧客に訪問しなくなる。むしろ、どんなに泥臭い営業でも、買ってから頻りに訪ねてきてくれて問題点を聞き出してくれる営業マンの方が長い信頼関係を維持できることを忘れてはならないと言ったことなのだろう。

取引は正面から 正攻法で勝負する

ならないことだ。作業効率を徹底的に改善し、受注先の数を増やしリスクを分散し、一社からの受注高は最大でも全体の20%以内に抑えられるよう努力するべきだ。

一社に対する売上高は、最大でも全売上高に對しての20%以下にとどめたい。経営者ベッタリの営業は、常に周囲からの反発の目があることを忘れてはならない。顧客から公平に評価される広い人間関係づくりと、企業体質の強化に努力する。上司の腰巾着となつていようような担当者との業務のやりとりは要注意! (実力がなく保身に損得で動く人) 接待されたがりの顧客担当者との業務は注意を払うべし。(金の切れ目は縁の切れ目)

長期未回収金・貸倒金の放置で資金繰りの危機が!

追加融資には追加担保を!

神奈川県の商品卸会社・年商が約50億円の会社(同族会社)での出来事である。

経理担当者から連絡があり、資金繰りを行っているのだが、どうしても資金が足りない。銀行へ融資の相談をしたが、いい回答が得られない。会社所有の不動産に設定した根抵当権の枠では足りないとの回答だった。「社長夫人の個人所有の不動産も担保提供していただきたい。」「専務(社長の長男)も保証人になっていただけたら融資は可能です。」だといふ。

今までにも会社も社長もかなりの担保を提供している。回収した手形は全て銀行に預け取り立てに出していることだし、それでも更に担保が必要だとは・・・会社にも万が一のことがあったらどうになってしまうのだろうか・・・社長の家族のことを思うと心配でならない。何とかこの資金不足の窮状を解決したいとの相談であった。

売掛金と在庫のチェック

5期分の決算書と直近の試算表を何度もチェックする。きちんと利益も出ている。現・預金や売掛金残高、受取手形、商品在庫などの流動資産はそれなりにある。急激に経費が増えたわけでもないし、売り上げが急激に減少したわけでもなかった。

幸いにも決算申告の直後であったので比較的に実態に近い棚卸しリストを手にして3箇所に分かれている倉庫を見せさせていただく。埃をかぶった商品が棚の奥の方に隠されるように置かれている。どうも気になる。聞き取りしながらチェックしていくと案の定、返品で戻ってきた商品や発注ミスによる死蔵品だ。なんと在庫金額の18%を超えていたのだ。

次に、3年間に亘って各月の「売掛金管理表」をチェックする。500件を超える取引先を一社ずつチェックすると、売掛金が長期にわたって滞留している顧客が件数にして5%

売上高に対して8%に達していた。中には、すでに取引がないまま1年以上も放置されていたり、すでに倒産した会社もあるという状態であった。

回収管理に無関心な管理職

すぐさま社長にお願いして緊急役員会議と営業所長会議を招集していただいた。調査結果について逐一質問を進めていく。

商品については返品理由、換価した場合の金額、再発防止策の有無、責任の所在などを各自の意識の中にしっかりと植え込みながら作業を進めていく。責任の所在もすでに風化しているようで、引責辞任や減給など全く関係なしで済ませてきたような社長だから、「申し訳なかった。でも、仕方がなかった。仕事で挽回するから・・・」の言葉を聞いて済ませていたようだ。

売掛金についても、状況はほとんど変わらない。2年も前から入金がないのに営業担当がその会社にほとんど訪問しないまま放置されているのだ。これは営業担当者ばかりではなく、上司の監督ミスでもある。少額は数十万円から数百万円がゾロゾロ。一番大きい長期滞留未収金は3千万円に近い。驚きだった。

多く売り上げが上がりさえすれば褒められる営業?。それが営業?。売り上げを上げて集金してきた金種が手形であったら、手形が期日に決済され現金化して初めて営業としての販売行為が完結するという、ごく当たり前のことが徹底されていないのに驚いた。顧客の支払日にきちんと手形を回収してきたのだから手形が不渡りになったことについては経理が対応するのでは・・・と云う情けない始末。

営業の仕事と責任は・・・

化するまで見届けるのが営業の仕事でしょ!?!。これでは街のティッシュのタダ配りだ!ティッシュのタダ配りの方がまだましかもしれない。な

ぜなら広告宣伝という目的があって配っているから・・・」と、思わず声高に叫んでしまった。

営業利益率が14%平均だと言うから「1千万円の貸倒金を埋めるには7千100万円売り上げを上げて回収しなければならない」と説明してもどうやらピンとこないようだ。

3千万円の貸し倒れがあるとすれば、経費を考えないで2億1千300万円を売り上げて回収しなければならないと説明したが、その説明は更に分からないようだ。

上司に決済を得て取引した結果だから自分には責任がない・・・と言わんばかりで、未回収のまま放置されており、最近では顧客に訪問することもしていないようだ。

パブルがはじけてから10年以上経過しているのに、未収金を追いかけるより売り上げを上げることが優先だ!と云うのだ。馬鹿げているが役員意識がそんな調子だから困ったものだ。今どきこんな会社があるのかと驚くばかりで、役員から社員のひとり一人に至まで徹底した意識改革が必要であることを説得した。

見通しのいい組織づくりと回収マニュアルの徹底

新規取引の際に必要な与信確認と決済責任者のあり方
取引先との与信状態のチェック方法
顧客の支払いが遅れた場合の対処方法
倒産予兆のとらえ方と対処方法
倒産情報による初期行動のとり方
法的手続きの対処法

これらの「未回収債権と危機管理」を如何に組織のなかで徹底させ、マニュアルを創り上げるかが急務であることを報告した。

営業部門の管理手法として、「売上計画」「売上実績」を評価することのほかに、「利益管理」と「回収管理」を部門及び営業担当者ごとに毎月評価することだ。

それにより回収管理の意識が高まり、経営幹部が全営業マンひとり一人の動きをつぶさに把握できるようになるはずだ。

競売で売却された土地にブルに掘り起こされた花を咲かせて楽しませてください。



【ホロニックス】
(英: Holonic)全体(ホロス)と個(オン)の合成語。
すなわち組織と個人が有機的に結びつき全体も個人も生かすような形態を言う。
生物は個々の組織が自主的に活動すると同時に独自の機能を発揮する一方でそうした個が調和して全体を構成する(小学館「カタカナ語の事典」より)

R.F.C Information Report

第004号 2004.04.22 Vol.2004-04

発行者 株式会社ホロニックス総研

責任者 細野孟士 DZC05310@nifty.com

http://homepage1.nifty.com/holonics

〒113-0033 東京都文京区本郷1-35-12 かんたビル7階

Phone(03)5684-0021 Fax.(03)5684-0031

リスク管理の事例やスナップ写真、絵画など投稿してください