

## 『アブソープション』

私は、2つの大きな会社の影響を受けて育ちました。ひとつは、トヨタオート大阪という会社に就職して、約20年間勤務して、トヨタの一員として、コンピュータのシステム開発を通して「トヨタ方式」を学んだことです。もう一つは、コンピュータの担当者としてIBMと付き合い、その後、大阪トヨタ（当時）の関連会社でIBM特約店の営業部次長として、約3年間、協業者としてIBMと付き合い合った事です。

このように、トヨタとIBMという世界に君臨する2つの大企業に影響受け、

- ・トヨタからは、トヨタ方式という現場に根ざした経営管理手法
- ・IBMからは、洗練されたコンサルティング手法

というものを学習・体験しています。

また、その実践法として、船井総研で客員経営コンサルタント資格をとって、中小中堅企業のコンサルティングを生業としています。そのコンサルの軸は、「3つの革新」と呼ぶ

- ・「製品・サービス」の革新
- ・「業務プロセス」の革新
- ・「ビジネスモデル」の革新

というもので、「同時並行」的に推進しています。

### ■「サービス・アブソープション」

この「3つの革新」のバックボーンとなるのが、トヨタオート大阪の新入社員研修で受けた、神谷さんという役員の「営業の使命とは？」という講義から始まったのです。もう35年も前の事です、営業の使命には2つあり、1)クルマを売る 2)リピート・紹介を得るという事でした。

新入社員の私たちは「クルマを売る」という使命は、すぐに分ったのですが、2)リピート・紹介を得るは、最後まで分らずに、皆が悩んでいたのです。そんな状況の時に、神谷取締役が1)クルマを売る 2)リピート・紹介を得ると話された時の衝撃は大変大きく、今も鮮明に思い出します。

トヨタには「お客様活動」というものがあり、2)のリピート・紹介を具体的に7項目を取り上げて行なっていました。その結果、「リピート」という事では、・サービス工場への入庫・保険などの継続という具体的な「売上」になって現れるのです。

トヨタでは、「サービス・アブソープション」と呼んでいたのですが、サービス部門の収益で全社の販売管理費を賄うという捉え方です。アブソープション(absorption)は、吸収という意味の英単語で、サービスで稼いだ粗利益で販売管理費を吸収するという重要な意味を持っています。すなわち、サービス部門が元気であれば、会社全体の経費を賄えるので、極端に言えば、新車販売・中古車販売・保険販売の利益率は低くても構わないのです。だから、トヨタの販売店は「強い」と言えるのです。

とは言っても、どこも同じという訳でなく、各メーカー系列毎の特長があるものです。極端な例は、軽自動車を販売する系列(三菱・マツダなど)は、軽自動車の販売に車庫が義務化されていなかった(当時)ので、〇〇モータースという修理業者が販売できていたので、これを「業販」というのですが、この業販に依存する傾向が強いです。「業販」は、販売店(営業マン)にとって「麻薬」みたいなものなのです。地元の業者は、修理という技術力を担保にして「クルマ」を売るのです。この結果、販売店の営業マンは「労せず」に業績を上げる事が出来るので、ありがたい話なのですが、そ

の反面、ユーザーの顔を見ることがないのです。

トヨタも日産も他の系列よりも「業販」の比率が低いのですが、それでも結構、「業販」が横行していたのです。「業販」の場合、「ユーザーの顔が見えない」ので、自社の「修理部門」に入庫するケースがマレなのです。

## ■コンピュータで貢献

昭和50年に「オイル・ショック」が来て、前年比半減という位の落ち込みに新車販売は急変したのです。この影響は、結構、長引き、トヨタオート大阪の福井社長は「経営再建5ヵ年計画」という委員会を設置したのです。

私は、IBMのコンピュータを導入した責任者として、「サービス・アップション」の向上策として、無料点検・法定点検・車検のDM作戦を提言したのです。他の委員の意見は、どうだったか分かりませんが、私の提案は、即採用されて、大手広告会社にハガキの図案を発注されました。さすがに大手広告会社のデザインというもので「垢抜け」していました。この洗練されたデザインのハガキをコンピュータで宛名印字して発送したのです。

すると、不思議なもので、新車の低迷と連動して沈んでいた修理部門が、前年比約150%という脅威の数字になって現れたのです。ホントに、営業所は「降って湧いた」という感じで、景気づいたのです。当然、サービス部門の収益が大きくなって「サービス・アップション」が、ドンドン100%に近づいたのです。

福井社長は、それまで「新車ディーラーには、サービスは厄介もの」という持論を持っておられたのですが、このように「サービス・アップション」の威力が証明されたので、他社から「修理技術」を教える能力の高い人材を引き抜き「トヨタ技能コンクール」で全国優勝するという事に発展した流れのキッカケとなったのです。

## ■「80:20の法則」

私は、最近、お客様に、この「サービス・アップション」を話す機会が多くなっています。実は、お客様で売上金額順にお客様を並べて頂くと 最近では、上位20%のお客様で、90%に近い売上を占めるという現象が出ているのです。「集中と選択」という言葉が流行りましたが、このような意図的なアクションの結果ならば、好ましいかも知れませんが、現実には、動けていない！のです。

「80:20の法則」は、イタリアの統計学者パレートが最初に発見した法則ですが、その後、統計学的に普遍性を証明された法則なのです。本来、ノーマルな活動していると上位20%のお客様で、80%の売上を占めるのですが、営業のアクションが上位に集中しているために、80%の筈が90%近くまでウェートを高めてしまっているのです。

私が、船井総研で勉強した時に、お付き合いしたお客様の状況は上位20%のお客様で、70%の売上を占めるという状況で、まだまだ、Bランクのお客様が健闘していて、営業マンもアクションしていたのです。その後、「失われた10年」という下り坂経済が続いて、ドンドン、Bランクのお客様が勢いを無くしてしまったので、結果的に、Aランクに集中したのです。70%か80%か90%かという論議も大切ですが、切り捨てた感じになっているBランク客からのリピートが激減している事が、大きなボデーブローなのです。

## ■自らの体験

私は、IBMの特約店時代(平成4年～7年)に、IBMの柏熊さんから「栩野さん、売れないと言って嘆いていても仕方ない。例えば、ディスケット(一般のFPDの事)を1社あたり1万円を買って頂くキャンペーンしたら、どうか？」とサジェストされた事があります。

確かに、顧客が100社あれば、とりあえず100万円の売上になり、少し粗利も出るので100社まわる経費も出るのです。この「100社をまわる」というキッカケを「ディスケット・キャンペーン」で行ったのです。事前に、Faxでキャンペーンを流した後で訪問すると、結構、消耗品なので気分よく買って頂き、そのついでに、情報交換してニーズ・ウオンツを発掘したのです。このつながりの連鎖からオフコンの話に発展して、AS/400を合計4台販売しました。

私は、営業経験が少ないのですが、この体験を大事にしています。この体験をまとめると

- ・ディスケットという消耗品は、お客様が自分の判断で買いやすい  
(稟議の手続きもカンタン)
- ・事前にFaxで内容と訪問予告をすることでお客様にアポがとりやすい  
(移動ルートを最適化できる)
- ・ディスケットの販売で訪問の交通費を支払ってもオツリが出る  
(経費をアブソープション)
- ・お客様もディスケットを買うことで「オープン・マインド」になって  
いろいろな話をしてくれる
- ・少し「呼び水」となる「話題」を振ることで、お客様が真剣になって  
話してくれるように変わる
- ・一度、ディスケットで出来た「リレーション」を定期的なコンタクトで  
つなぐとオフコンの商談に発展した  
となります。

このように、ディスケットで「リレーション」をつくって、フォロー活動で「ヒアリング」して行けば、必ず、相手のニーズ・ウオンツに出会うチャンスが出てくるのです。(私の場合、4%の客でオフコンの商談に発展した)「売上」という高い「壁」を打破するコツがホントに「ディスケット」という消耗品だったのは「意外」だった。

今、「売れない」と嘆いているお客様は、原点に戻って自社のお客様との「リレーション」を再チェックして見ましょう。多くの場合、Bランク客の売上が徐々に低下しているのです。こちらが「Bランク」と思って放置したために知らないうちに他社に攻め込まれているのです。ぜひ、営業に困った時は、「困った時は、ディスケット(消耗品)で総あたりローラー作戦」と覚えて頂きたいと思います。

## ■ITと女性パワー

当社のお客様は、全国展開されているケースが多いのですが、10月20日号で、日本企業は「サービス部門(含む営業)の生産性」が低いというIBMのセミナーをご紹介します。

参照:<http://www.web-ami.com/mai/news/071020.html> その中で、こんな状況を打破するには、そのキーワードは、当メール・ニュースの10月6日号の「3つの革新」 1)「製品・サービス」 2)「業務・プロセス」 3)「ビジネス・モデル」にあると紹介しています。

1)「製品・サービス」の革新では、商売は、今までの「知識・経験・根性」の3拍子を活かすことが重要なのです。幾ら、商品価格がよく似ていると言っても自動車の営業マンがパソコンを売

るという事は出来ないのです。(実は、出来る営業マンもいるのですが、大多数はムリなのです)

私は、異業種に進出する場合、自社の技術ノウハウで他のマーケットに適合するように少し革新するという方法でお願いしています。例えば、あるお客様では、中古機械を仕入れて、自社で新しい業界向けに機能アップの商品化を施して、低価格という競争優位で新規業界に参入されています。この他業界で通用する「機能アップ」という革新が決め手なのです。

2)の「業務・プロセス」の革新では、ITという技術革新を軸にして、例えば、営業部門ではグループウェアと携帯電話の報告システムを使って、営業の平準化・標準化・整流化という視点でご指導しています。特に、営業部長さんに「鬼」にスイッチを入れてもらって、「80:20の法則」で指摘した90%状態を70%状態へ向けて行動(訪問・電話 etc)の革新に気合を入れてもらって、「消耗品キャンペーン」で実際に顧客ローラー作戦を展開して頂いています。これは、リフォーム業でも同じであり、あるお客様は、既存客をローラーすると3%の新規リフォームを受注と経験則を語っておられます。

3)の「ビジネス・モデル」による革新は、「アブソープション」という視点で、見えるお客様を再活性化するためにITのCRMという視点を軸においてFaxマーケティングやWeb2.0マーケティングという支援策とレスポンス客に焦点を絞った営業活動という2軸で展開しています。この「ダイレクト・マーケティング」x「レスポンス・フォロー」の構図で意外な戦力は、女性のコミュニケーション・パワーなのです。レスポンスの第一コンタクト者は、Web時代でも商品問合せの電話に出る人女性事務員という構図なのです。この電話対応が良ければ、インターネットで注文が来る時代なのです。

私は、ダイレクト・マーケティングを展開する商品に関して、FAQを整理するように指導しています。よくある質問に対する返答集なのですが、それとともに「お薦め」をハッキリと自分の言葉で言えるように訓練するのがポイントなのです。私のWeb2.0のイメージは、テレビやラジオで通販している会社の仕組みを取り入れる感じなのです。

そのポイントが、テレ・コミュニケーターなのです。この点を簡易的に訓練できるようにマニュアル化とOJTで実践しています。この女性パワーを発揮して、顧客データベースのB・Cランク客や新規業界への侵攻作戦を進めて、「80:20の法則」化するとともに「女性パワーによるアブソープション」という意味で、この部分の収益を大きくして「販売管理費」をカバーする戦略で進めています。この「女性パワーによるアブソープション」を高めることによって、営業部門は、より戦略的なお客様に集中させるという展開になっています。

## ■まとめ

- ・営業の使命:1)クルマを売る
  - 2)リピート・紹介を得る
- ・「お客様活動」で、2)リピート・紹介を得るを賡げる
- ・アブソープション(absorption)は、吸収という意味の英単語で、
  - サービスで稼いだ粗利益で販売管理費を吸収するという重要な意味を持っています。
- ・「消耗品キャンペーン」からリレーションを再構築する
- ・「80:20の法則」を再度チェックする
- ・「女性パワー・アブソープション」

