

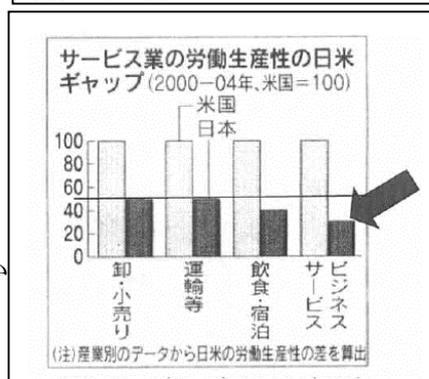
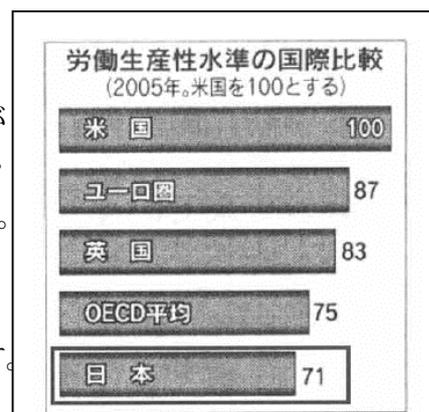
## 「GM破綻に学ぶ②」・労働生産性

### 1. 労働生産性の比較

右は、07年4月11日の日経新聞のデータであります。日本の労働生産性は、アメリカを100とすると僅か71でしかないという事だが、業種別に見ると「卸・小売業」・「運輸業」は約50位であり、「飲食・宿泊」は約40、「サービスビジネス」は約35程度となお低いのです。

ここで問題とすべきは、「人」が中心となるとアメリカの半分以下となる点であります。「サービスビジネス」は、私のような経営コンサルタント業も含まれますので、この業界は約3分の1でしかないのです。如何に、「人」による「付加価値」が評価されていないかが分るのですが、ここに文化・風土の違いを痛感するのです。

「飲食・宿泊」という分野を見ても、接客サービスの付加価値が評価されずに、年中1泊7,800円のホテル・チェーンが出るほどに、価格競争が激化した結果、自らの労働生産性を低下せしめている状況が伺えるのです。さらに、特筆すべきは、「卸・小売業」の約50%という点であります。「卸」という業態は、日本独自の文化なのかも知れないが、配達を兼ねたルート営業で「御用聞き」型の営業スタイルがクローズ・アップされるのです。



### 2. 「卸・小売業の現状」

まず、小売業の状態であるが、この分野の「変革」は、結構、進んで来ています。「パパママ・ストア」という弱小のお店は、時間とともに姿を消す方向であり、食品や衣料・薬などの量販チェーン店の形態が網羅するようになり、大きな店・駐車場を設備して品数を多くした上でレジ清算型のローコスト・オペレーションという形態が多くなっているのです。同じように、ホームセンターや大手のショッピング・モールなども同じローコスト・オペレーション化進めています。また、Web時代でネット販売のウエートも高くなって来ています。

これらを通して見えて来るキーワードは、「低価格」・「品数」・「ローコスト・オペレーション」という3点セットであります。特に、最後の「ローコスト・オペレーション」は、物を販売するのに「対面接客」という要素をドンドン無くしているのです。「21世紀は企画力の時代」と言われていますが、本部という所で「企画」を集中して行い、CPFR《共同で (Collaborative) 計画 (Planning) や予測 (Forecasting)》をして、在庫を補充 (Replenishment) する型になり、より価格競争力を高める方向で動いています。

その反面、「卸売業」という業態は、日本独自の文化と言われていますが、メーカー⇒大卸⇒地域卸⇒販売店⇒ユーザーという流れであります。上流のメーカー段階では少品種大量型なのですが、下流へ行くほど多品種少量型になるという傾向があります。下流に近い地域問屋の悩みは、この「多品種少量」という販売店のニーズなのです。メーカーからは大きな入り数で出荷されるのですが、地域卸段階では、小箱という最小ロットでの出荷で留まらずに、小箱を開いて「小分け」するという状態になっているのです。「小分け」という作業は、小箱を開ける・数を読む・袋などに入れ直す・出荷ラベルを貼付するなどの人海戦術の作業が入るのです。

このレベルの営業スタイルは、典型的な「配達型」なのです。ルートを組んで、営業マンが販売店を訪問しながら納品する形態なのです。納品業とも言われているのですが、これでは、営業の質的向上はあり得ないのです。販売店からのオーダー手段は、Faxが主流なのですが、この事務処理はパート事務員で十分に対応できるので、出荷という作業さえキチンと出来れば、「赤帽」などにセールス・ドライバー契約でアウト・ソーシングして、「配布物」をキチンと手渡す方式にするという効率化が考えられるのです。

### 3. 「卸売業の営業革新」

右掲は、当社のお客様事例ですが、「ねじの間屋」という業種業態なのですが、今、「ねじのファブレス・メーカー」というCIを掲げて営業革新に取り組んでおられます。同社のホームページで特長的な事は「M-tech 第13回機械要素技術展」に出展するという告知とそれに関連する○で示す戦略商品なのです。これが、同社がファブレス・メーカーを志向している証左なのです。

同社は「ねじの間屋」なので、取り扱い品目は数え切れないほどになっています。従来は、これを自社で在庫して、お客様の要望に応じて「小分け」して納入するという形態が主力であったのですが、弱小メーカーが開発したユニークな商品を戦略商品として提携販売を行うように「変革」したのです。このユニークなという点が重要で、従来商品では実現できない工夫がこらされた商品になっており、いわゆる「びっくり・ほんもの」という特殊性があり、ネット検索での問合せが多くなっているのです。

もちろん、展示会では、複数メーカーの「びっくり・ほんもの」商品を展示・販促を行うのですが、この他にもFaxちらし(右下)によるマーケティング戦略で、メーカーに代わって啓蒙活動を行っているのです。このマーケティング告知力も加わって、従来の販売店向けの販売以外に、各地の有力なユーザーを開拓してダイレクト販売をしています。このメールでの問合せやFaxちらしからの問合せなどの方法が、弱小メーカーの共感を呼び、メーカーからの商品提案が増えて来ているのです。

このように、「展示会」「ホームページ」「Fax」という一連のマーケティングで、同社は、単に大量在庫で低価格納品という旧態型の間屋業から、メーカーとタイアップしたファブレス・メーカーという業態へシフトしてオリジナリティを高めています。この事例から学ぶことは、「ホームページ」「Fax」などは、刻々変化型で小まめに企画修正する能力が決め手になっている点です。同社が発行するメルマガは、オリジナル・ブログと連動したもので、ユーザーとの定期的なコミュニケーション手段としてフォロー・マーケティングで威力を発揮しています。まさに、「21世紀は企画の時代」というキーワードを実践している事例となっています。



実際のFaxで大量発注します。それはボルボ オージョンレースから始まりました！  
**ダウンサイジングによるコストダウンの提案**  
**BUMAX**  
 レースでは船体の軽量化が要求される。キール取り付用のボルトを軽量化！  
 その解決策は **M39⇒M30へ** ダウンサイジング&軽量化！  
 【ボルボ オージョンレース】  
 Bumax(軽量化) ボルトによるボルトのサイズダウン  
 軽量化 耐食性 耐熱性  
 SUS304 (A2-50)の4倍の耐力  
 SUS316 (A4-70)の2倍の耐力  
 ＊重量比で4分の1の軽量化！  
 深い資料・価格などのお問合せは  
<http://www.com-wel.co.jp> にお気軽にお問合せ下さい。  
 株式会社 コムウェル・フジワ  
 〒東京都東区東船場2-12-17 4F  
 TEL: 03-5628-2161 Fax: 03-5622-2188  
 〒東京都東区東船場2-12-17 4F  
 TEL: 06-6728-2411 Fax: 06-6728-4191  
 E-mail: info@comwel.jp  
 Fack: 03-5628-4191  
 ※お問い合わせは、

#### 4. 営業の労働生産性

前項で卸売業の営業革新について述べました。この項では、各営業員の効率化を述べたいと思います。右の2図は、130号「サッカー協会に学ぶ『経営のヒント』(7月4日)で、2050年のワールドカップで優勝する為に、下部組織のリーダー育成をしている事を学んだ戦略のイラストです。

参照：<http://www.web-ami.com/siryu/130.pdf>

会社としては、商品戦略を革新して、WebやFaxなどのツールやファブレス・メーカーとして、複数メーカー商品で展示会へ出展などで「新規」の問合せが多くなっているのですが、課題は、提案とフォロー～クロージングという営業員でしか出来ないプロセスの効率化という点なのです。右下のDHは、このプロセスの為に作成したものです。

自社の戦略商品を「環境対策」「コストダウン」「安全対策」という3つに分類して商品紹介をしながら、の部分で会社が実施した展示会のスナップとエコ推進キャンペーンの案内が告知されています。さらにで個人の写真とマイ・メッセージ及びエコ推進キャンペーン応募用番号を個別印字してあります。

このDHの特長は、上記のように「会社」・「商品」・「自分」という「売るもの3つ」を的確に取り入れてある事です。このDHで、新規客にアプローチして、この3つを先ず売り込むのです。こうする事で、お客様は、最初の印象で幅広く捉えることができるのです。お客様の当初の要望だけでは、ミスマッチが起こるのですが、総合的に戦略商品を告知するだけで、お客様から「こんなん出来ないか？」というリターンが出るようになり、新規営業の効率が高まっているのです。全く新規の場合、コンサルの尺度では、100件中10件のキャッチ率で、その内、3件が商談成立という確率ですが、この場合、約3倍の数字、すなわち、100件中30件の有効情報キャッチ、その内、10件の商談成立という状況になっています。

シェア=A・A率+カバー率の戦略は、130号(<http://www.web-ami.com/siryu/130.pdf>)で述べていますので、そちらを参照して頂きたいと思いますが、これらの会社全体の革新と個人の営業方法の革新で、この未曾有の危機をチャンス化して、より裾野を拡大する営業活動により、ユーザー・ダイレクト販売の比重がさらに高まると期待されています。まさに、戦略の重要性を示す事例となっています。

#### 【まとめ】

1. 日本の労働生産性は、米国の約7割、卸やサービス分野では5割を割る
2. 小売の営業革新は進んでいるが、卸・販売業の革新がなかなか進まない
3. ファブレス・メーカー化で営業革新した卸売業の事例
4. 卸売業の営業員レベルでのDHによる革新事例

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】

