

「仕事量を確保」

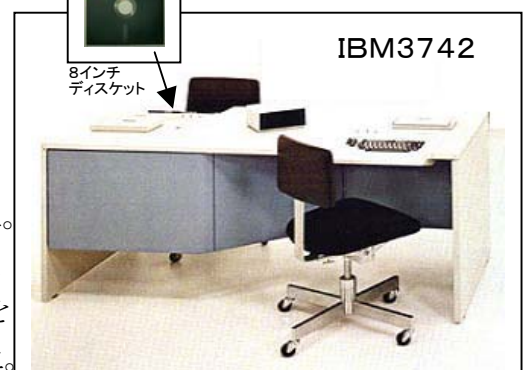
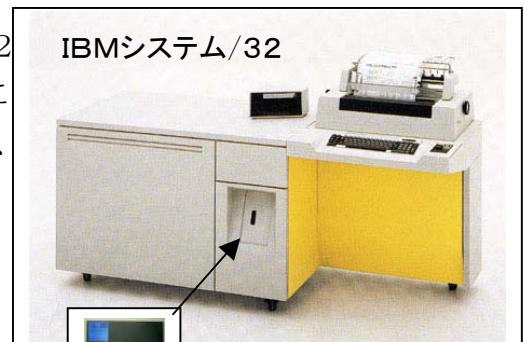
1. 「クルマを売るコンピュータ」

右掲は、昭和50年（'75年）に発売されたIBMシステム/32と言うオフコンであります。それまでのコンピュータは、性能に関らず発熱量が大きくて専用のコンピュータ室が必要であり、空調システムも大掛かりなものだったのですが、この機種は、オフィス環境で運用できる機種として登場した画期的な機種でした。

それまでのコンピュータでは月額レンタル料100万円ほどしていたものが、約30万円にコストダウンされた物でした。性能は、CPU:32KB、固定Disk:13.7MB、ラインプリンター:155行/分、データは8インチのディスクで外部と交換が出来たので、3742というデータ入力装置でデータをパンチして、コンピュータにかけてバッチ処理ができる仕掛けでした。

また、小さなコンソール装置があるのですが、この画面を見ながらSEUというユーティリティでRPG IIという言語のソースを打ち込み、コンパイルしてSSPというOSで実行が出来ます。また、DFUというユーティリティでディスクの索引付データをダイレクトに登録・修正・削除が出来るものでした。

私は、面接の時からコンピュータを担当したいと言っており、入社以来、コンピュータ導入ばかりを主張し続けて昭和50年3月に故福井社長が「コンピュータ導入には、社内の役員もトヨタも反対しよるが、これなら、ポケットマネーで買ってやるから頑張れ」と言って下さり、大阪で第1号の契約となり、その年の12月に導入となったのです。



2. 「クルマが売れるコンピュータ」

故福井社長は、コンピュータを発注するに当たって、私を呼んで右掲イラストの話をされたのです。福井社長がヨーロッパ視察した時に、VW社のディーラーの高効率販売の秘訣を学んで来たそうなのです。「コンピュータで事務員の削減などは考えなくてもよいから、コンピュータでクルマが売れるようにしてくれ」とおっしゃって、月別に仕分けた顧客台帳を女子事務員が定期的に取り出して、「はい、これ！」と営業マンに手渡して「仕事」を指示する方式だとおっしゃったのです。これをコンピュータで実現して欲しいとおっしゃって開発の方向性を決めて下さったのです。

フォクスワーゲンのディーラーがしていたカルテ方式のユーザー管理



最初は、さすがにピンと来ていなかったのですが、その後、徐々に理解し始めたのです。最初は、新車の販売統計と給与計算をシステム化したのですが、その後、新車の注文書情報をコンピュータに登録して、車検や点検の勧誘ハガキを出すことになったのです。昭和51年は、オイルショック後の不況期で、新車も売れないし、普遍部門といわれたサービス部の売上も連動して低迷していたのです。この時に、まず、「車検勧誘」のハガキから出力し始めたのです。このDMの効果は、

前年比150%という脅威の数字を打ち出したのです。それまで、新車部門と同じく前年割れしていたサービス部門が、それこそ「知らない客」がドンドン車検に入ってきたという逸話を残してくれたのです。これが「Do指示」の始まりだったのです。

3. ピエロ・オン・ザ・ボール

右掲は、ピエロがボールに乗っているイラストです。私の直接の上司だった故十河専務が、同じく、コンピュータを担当するにあたって教えてくださったものです。十河さんは「とっちゃんのオモチャが出来た」と喜んで下さったのですが、「System in search of mission」という言葉を話されたのです。意味は、使命をさ迷い求めるシステムという事であり、そうなるにはいけないのでピエロ・オン・ザ・ボールという話をされたのです。

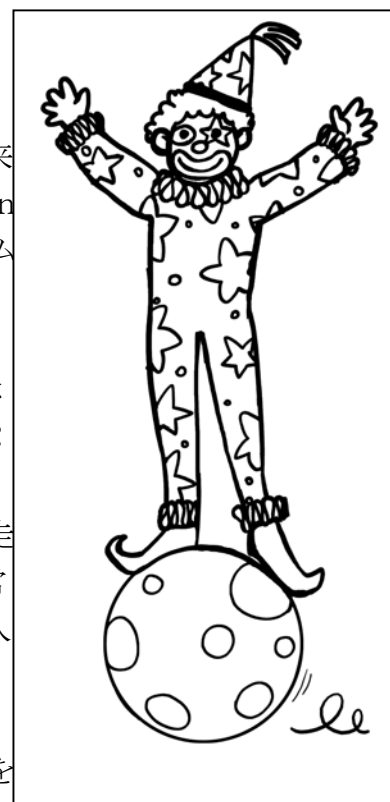
自動車のセールスマンは、当たり前ですが、クルマを売って評価されるのですが、クルマを売りたいばかりでは売れないのです。このパラドックスを教えて下さったのです。クルマがよく売れる営業マンと売れない人と比較すると売れる人ほど「車検」や「保険」などの勧誘で走り回っているのですが、売れない人はクルマを売りたいばかりで日常活動がおろそかなのです。確かに、当時は新車の発表会に多くの人に来て、その中から見込み客が生まれるので、それなりの販売が出来たのです。

さらに、十河さんは、右掲のサービス・アブソープションという言葉も教えて下さり、新車販売ディーラーの経営は、付属のサービス部の収益力に大きく左右されると教えて下さったのです。他社は、自動車を販売するのに提携業者を経由して販売する傾向があったのですが、十河さんは頑固として直接販売スタイルだったのです。なぜなら、新車を販売した後のアフター・マーケットである「点検」や「車検」それから「任意保険」などの収益が自社に来るか他社の物かという事が重要だったのです。十河さんの目指した経営指針は「サービス部の収益で販売管理費が賄える」という物だったのです。これが出来れば、新車の利益に頼る必要がなくなるので、さらに、新車が売れやすくなるのです。

このサービス・アブソープション100を目指すには、営業マンが「点検」「車検」「保険」と1年間に3度以上コンタクトする事がポイントだったのです。実際に、営業所に出かけて営業マンの実態を見ていると売れる営業マンほど一生懸命にお客様の世話していたのです。このお世話で紹介をもらったり、リピートの注文、増車の注文などと繋がっていたのです。まさに「顧客満足度」を重視した営業活動を教えて下さったのです。その後、順次、システムが大きくなって、営業支援システムとして大阪では有名なシステムに成長したのです。

4. 2人の恩人に学んだ事:「仕事量の確保」

今、経営コンサルタントとして独立開業していますが、そのお客様の大多数の悩みが「社員のやる気」なのです。「どのようにしたら、やる気が出るのか教えて欲しい」と問われるのです。この問いの最初は、友定建機の友定社長でした。平成8年に契約した最初のお客様なのですが、この問いだったのです。私は、咄嗟に「お客様の支持です」と答えて、営業マンを忙しくする事が根本だと



$$\frac{\text{サービス・アブソープション} \\ \text{サービスの収益}}{\text{販売管理費}} \geq 100\%$$

答えたのです。「やる気は給料ではなく、お客様の満足によって生まれる」と補足したのです。

当時の私は、Faxを活用して行う「Faxちらし・3段活用マーケティング」が唯一の商品(手段)だったのです。これは、船井流のマスプル型マーケティングをB2Bの世界に持ち込んだものでした。船井総研は、メーカー・問屋・小売店という商流を一貫してコンサルティングしているので、小売店には、どこそこのメーカーの商品が売れていると情報を流し、メーカーには小売店の生の声をフィードバックするという方式、そして、中間の問屋では「共同ちらし」の形で小売店の営業支援を行っていたのです。私は、この流れの中で「問屋」というポジションに狙いをつけて企業なら100%普及したFaxを活用する方式を選んだのです。

このコンサル・スタイルは、一見、2人の大恩人の教えに関係ないように見えますが、実は、根本は同じなのです。それは、「仕事量の確保は、会社の仕事だ」という事なのです。「やる気がない」と嘆かれている会社をよく見ると「捨て育ち」状態なのです。後出しジャンケンのように「失敗」を責めても、前向きにお客様満足に迫るという姿勢はないのです。「Do指示」と呼んでいるのですが、企業形態・業種によって内容は若干違っても「社員に仕事せよ」と指示するのがマネージャーの役目であるのです。ところが、「仕事せよ」が「売って来い」と変わるので、営業マンが困るのです。

故福井社長は、コンピュータを導入する時に「IBMの方が学ぶところが多い。少々高くても君の為になる」と言ってIBMを選んで下さり、故十河専務は、米国日産で鍛えた先進のマーケティングを教えてください「ピエロ・オン・ザ・ボール」という表現で「顧客満足」を高める「Do指示」システムの開発を導いてくださったのです。

このお2人に共通するのは「アメリカ」だったのです。先進のスタイルだったのです。私は、20年勤務して、トヨタ方式をいろんな角度で学びましたが、若い時に、この2人の大恩人から学んだ「Do指示」による「顧客満足」経営がなければ、少し違った方向に行っていたかも知れないと思っています。トヨタ方式は素晴らしいのですが、販売店の経営という面では、このお2人の哲学は突出したものがあつたと確信しています。この「原点」を忘れずに、システム開発を含めてコンサルティングをして行きたいと思っています。

【まとめ】

1. IBMシステム/32が発表されて社長のポケット・マネーで導入してもらった
2. 「クルマが売れるコンピュータ」で営業支援システムの原型をつくる
3. 「ピエロ・オン・ザ・ボール」は営業マンに次々と仕事を与えるシステム
4. 社員の「やる気」は「仕事量の確保」がベースである

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