

「経営革新」

1. なぜ、経営革新なのか？

自社を例にして書きますと、当社は平成7年に創業し、「Faxちらし・3段活用マーケティング」というオリジナルを創って、しかも、自ら実践するという姿勢を貫いて来ました。「十年一日の如く」といいますが、ひたすらという感じでやって来ました。右掲は、は、平成8年4月に発行した当社の情報誌です。この当時は、シャープの書院というワープロを使っていたので、各パーツをつかって、B4の方眼紙に切り貼りしていました。そして、10円玉を持って、近所の写真屋さんでコピーをとり、それを原紙として、リクルートのFax一斉同報送信で発信していました。今から思うと「幼稚」だが「楽しい」感じの紙面になっています。

右下掲は、最新号(平成24年5月2日)です。もう、16年間、月に2回発信し続けています。「送信を止める時は、倒産」という覚悟で続けて来ましたが、そのコツを振り返ると

- ・毎月、第1と第3水曜日の午前8時に送信する
 - ・友人・お客様への手紙という気持ちで書く
 - ・社員の記事を書いて、社員との一体感を図る
- などが大きかったと思っています。

このようにして、「Faxちらし・3段活用マーケティング」を実践して来ましたが、革新という意味では朝ズバで三屋さんが「革新のキーワードは、よそ者、若者、バカ者の3つだ」とおっしゃっていましたが、当社でも同じで、技術的な進歩は若い社員さんの力で起こって来ました。最初に起こった技術革新が右掲のイラスト化です。当社が「Faxちらし」をビジネス

とする上で得た技術です。これにより、Fax送信の画質的な問題が大きく改善されて、お客様では、なかなか出来ない技術となったのです。次に、平成10年に、当社もホームページを制作しました。これは、お客様の会社でもホームページを作るという話が出たので、先行して自社で作成し、そのDo-Howを蓄積したのです。その後、メールマガジンや通販ソフトにも着手して、自社での実践Do-Howをお客様にフィードバックして来ました。このお蔭で、お客様とは長期契約となり、監査役にもなっているお客様も出るくらいに密着した存在となっています。

しかし、マクロな眼で見ると当社の進歩は止まりつつあるのです。確かに、経験は蓄積されていますが、マンネリ感が出ているのです。この状況の中に、一昨年、三男が入社して「システム開発」という技術が加わったのです。幸いにも、お客様のご好意でシステム開発をさせて頂き、在庫管理が難しい「ねじ」の分野もシステム化できて、さらに、営業支援として「営業日報」のシステム化を行い、その日報データと販売管理システム側のデータとドッキングさせて、当社が営業活性化の為に指導して来た「当たり前基準」に基く各サブ・システムが完成したのです。

2. 「経営革新」に必須のUSP

当社は、このお客様をモデルにして開発したものを「CRM ソフト」という切り口で営業支援システムのパッケージ化を図り、「経営革新」の推進軸とするソリューションとして広く中小企業の営業力アップに貢献したいと考えたのです。そこで、大阪商工会議所に「経営革新」の相談して、担当の方にご指導で、無事、計画書を作成して大阪府に提出となったのです。現在は、審査を待ってい



る状況ですが、この間に、ご指導して頂いた点などを整理して、これから経営革新を行う皆様のお役にたつ事柄などをまとめてみたいと思います。(独断的な見解もありますことを事前にお断りして置きます。)

まず、大阪商工会議所の担当者が最初に尋ねたのが「この革新で、誰に、どのような利益が生まれるか」という事でした。革新については、技術やサービスに独自性があるか、誰については、既存でも新規でも構わない、利益については、自社の利益はもちろんの事ですが、お客様にとってのメリットを明確にするように指摘されました。まさに、最近の言葉であるUSP(Unique Selling Proposition)という言葉にピッタリなのです。

当社の経営革新はオリジナルCRMソフトを軸として行うもので、現状は、三男がお客様をモデルにVBAとSQLserverとの組み合わせで作成しています。ルート営業型のCRMソフトで、まず、対象客がハッキリしているという点ではクリアして第1関門を突破しています(ルート営業型のCRMは見あたらないのです)。これをさらに普遍化して殆どのお客様に適応できるようにしてパッケージ化するものです。最近、流行のクラウド型ソフトの代表の「セールスフォース」は、どちらかと言うと新規案件など提案型の企業に向いたもので担当者がコンピュータと睨めっこしながら次のステップを考えて動く(考動)タイプなのです。しかし、ルート営業では「動く」ことが先で、その動きの中で「考える」のがベースなのです。まさに、禅の言葉「動中の工夫、静中に勝ること幾千億万倍」の通りなのです。当社のCRMソフトは、お客様ランク毎に「当たり前基準」を設定して、そのルールによって訪問活動を正規化するもので、従来のCRMソフトとは違ったコンセプトなのです。

例えば、一般的には、CRMの'R'は、従来型ではRelation(関係)としているのですが、当社のコンセプトはRetention(遠ざかって行こうとするものも引き戻す)という単語を当てて、定期的に「Do指示」を出すものなのです。お客様は「頻繁に来なくても構わないが、放り離しにされるのは困る」という心理があるのです。従って、「顔を出す」という事が重要なのですが、どうしても、現実の「配達」という安易な方に流されやすいという傾向があり、訪問が途絶えてお客様が知らない間に他社に注文する「ノータッチ敗戦」が起こっているのです。この問題を解決するには、担当者の考えよりも会社で決めた「当たり前基準」に従って「Do指示」を出して行動を促がす事が重要なのです。これを営業報告だけで行う仕掛けなのです。この次回訪問日が到来する前日に「未コンタクト」のデータを出力して、担当者とマネージャーがOJTで明日の行動を練る方式です。まさに、マン・マシン体系で、そこに「報連相」を織り込んでいるのです。同じように、納品データと「重要フォロー」登録によって、次回の納品予定日を算出して、同じく、前日に出力によって「そろそろ〇〇の商品は如何でしょうか」という投げかけを行う「Do指示」も出力します。

さらに、当然、データ量が多くなるので、担当営業マンだけではオーバーフローするので、テレマーケティングで対応できるように、営業報告データや電話問合せデータをコンタクト履歴データベース化しています。これにより、担当の営業マンは重要度の高いお客様に専念できる仕組みになるのです。また、受注データや見込案件データと連動して、いつでも、お客様毎に「目標と売上、受注残、見込案件金額」を自動算出して、目標達成する為に「過不足」を入力する事ができるようになっています。この「過不足」をブレイクダウンして報告するので「精神論」⇒「科学的」に指示ができるようになっていきます。当社のお客様では、この作業をエクセルで実行していたので、コンピュータの日報を見ながら全項目を入力していましたが、負荷が大きかったのです。この自動化でマネージャー側としては、このデータを見ながら、個別にチェックできるので、わざわざ、会議ということではなく、随時のショート・ミーティングで実行できるようになったのです。

3. 経営革新計画

このように「経営革新」にはユニークな商品・技術・サービスが必須なのですが、それをどのように

展開するかという事を計画する必要があるのです。右掲は、その要点です。私は、最初は、新規事業と既存事業を合算で計画していたのですが、経営革新計画書を書き進むと最後になって、新規事業と既存事業に分けた売上と営業利益を算出する必要が出たのです。

そこで、慌ててエクセルで新規と既存に分けてやり直したのです。特に、営業利益を分けて算出するので原価償却費や営業外費用(支払金利)まで分ける必要があるのです。当然の如く、人員計画・設備計画・資金計画・販売促進計画なども事業別に分けることになるのです。この作業をエクセルで行うと意外にスムーズに行きました。エクセルの素晴らしさを再認識したのです。

当社の場合、3年間で行う経営革新だったのですが、今まで簡易的に計画をつくっていた経営計画とは違い事業別・年度別に計画を立てるというブレイクダウンになり、より具体的な計画づくりになりました。この3ヵ年計画の総合計画と各年度の個別計画の両面で行えば、経営計画を四半期毎にチェックするPDCA管理が可能になります。ぜひ、チャレンジしたいと思います。

- | |
|---------------|
| 1. 商品の販売計画 |
| ⇒販売促進計画 |
| ⇒販売経路計画 |
| 2. それに基づく利益計画 |
| ⇒人件費・販促費 |
| 3. 設備などの投資計画 |
| ⇒資金計画 |
| 4. 人員計画 |
| ⇒育成計画 |

4. 経営革新のキー

TV番組の朝ズバでコメンテーターの三屋さんが革新には「よそ者、若者、バカ者」の3つがキーになるとおっしゃっていました。なるほどと頷いたのですが、

「よそ者」・・・身内だけだと「ぬるま湯」体質になりやすいので、意識的の外部からの刺激を受ける必要があるのです。それは、人とは限らず、モノも含んでいます。

「若者」・・・ベテランになるとチャレンジ精神が薄れるので、若い人が主役になる必要があります。中途採用ばかりで平均年齢が高くなると組織の硬直化に注意する必要があります

「バカ者」・・・頭のよい人は、言うだけに終わりやすいのです。一つに絞って全員でバカと呼ばれるほど徹底した活動を行う必要があります

という風に理解したのです。

当社の経営革新も「よそ者」すなわち三男が入社してシステム開発を始めるキッカケになったのです。もちろん、彼は25歳という若さなのでチャレンジ精神が旺盛で、モデルになってくださったお客様と綿密な打合せでソフト開発を行なっています。もちろん、未知の分野もあるので、その壁を次々と突破して経験を積んでくれて技術者として一人前に育って欲しいと願っています。この「若者」である三男がモデルのお客様と一対一で取り組んで、システム開発に没頭してくれたのです。他人の眼から見れば「バカ」と言われる位に没頭してくれています。

「ルート型営業のCRM」というニッチな分野での経営革新ですが、ターゲットが中小の卸売業や販売業なので市場的には非常に大きなマーケットであり、大手のソフト会社では、手の届くサービスが難しい層なので楽しみにしています。これからの当社に期待して頂きたいと思います。

【まとめ】

1. 若い人を活かすことで経営革新が進む
2. 経営革新を進めるにはオンリーワンなユニーク性が必須になる
3. 経営革新計画を立案すると銀行への報告書や事業計画の作成にも役立つ
4. 革新のキーは「よそ者、若者、バカ者」。

【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！】