

## 「CRM-SFAの勘所」

### 1. 「クルマが売れるシステム」

右掲は、昭和50年にIBMシステム/32というオフコンを導入する時に、故福井社長が私におっしゃった「クルマが売れるシステムづくり」の基本コンセプトです。その基になったのは、ドイツのフォルクスワーゲンの代理店で見た、女性社員が月別に仕分けされたファイルからお客様カルテを引き出してセールスマンに「はい、ここに行って来なさい」と手渡す方式だったのです。この方式で高効率の販売実績を残しているとのことでした。これが私の生涯のミッションとなったのです。



この「クルマが売れるシステム」を追求してサラリーマン時代に、

☆昭和51年に車検や法定点検のDMでサービス部の売上前年比150%になった

☆昭和55年に登録情報データを自社で管理し、マイエリアでトヨタ系他社販売のクルマが入庫

☆平成3年に「車検勧誘ハガキ」を水曜日に10枚発信する方式で営業所の改善を行う

☆平成4年にテレ・マーケティングを実施、営業所から知らないお客様が増えた

などの実績をあげています。

その後、訳あって関連のIBM代理店をしていた会社に移り、在籍中に船井総研で勉強して客員経営コンサルタントの資格を取得しましたが、当初の役員が変わり、方針が変わってしまい社内での展開が叶わず、平成7年7月に独立起業したのです。

### 2. トヨタのCRM

私は、昭和48年3月に関西学院大学商学部を卒業してトヨタ系販売会社に就職しましたが、その新入社員研修で「トヨタのCRは、Customer Retentionであり、Relationというお客様との関係という概念はなく、Retention すなわち、離れていくものを引き戻すという意味のお客様活動である」と教えられた事を今でも鮮明に覚えています。また、この流れで「営業の使命は、クルマを売ることだけではなく、そのお客様をリピートさせること」と教えられました。下掲は、「お客様活動」という概念をイメージ化したものです。まさに、営業活動のポイントを7つ上げて、2回以上の取引があって初めて「お客様」となるということを図示しているのです。

一般に、お客様との関係をCRM(Customer Relationship Management)と言いますが、単なる関係を見ているだけでは、何も深まらないのです。上記の7つのポイントを通して2回以上の継続取引を行うという考え方を具体的に示して、「商品」というものを通して、初めて営業とお客様がつながるという考え方なのです。従って、営業に



対する指示も具体的でなければならないのです。保険の継続、点検の勧誘などを通してコンタクトをとりながら、「車検」というタイミングで「車検」か「代替」を迫るという図式なのです。

この図式を実践せしめる基本概念が1項であげた「顧客カルテ」方式なのです。営業マンにアプローチをかけるタイミングを系統的に指示してやる事が大切なのです。どの業界の営業マンでも同じで、「目の前の案件」しか考えていないのです。端的に言えば、クルマであれば、ショールームに飛び込んで来たお客様で「今、買う」というターゲットしか追っていないのです。点検や保険などでも、案内のハガキが会社から発送し、そのレスポンスに対応しているだけと言うのが大方の現実なのです。

### 3. 管理者が「Do指示」を手渡す

右掲は、CR指示票の一例です。このカードはOCR装置で、下部2行を自動読み取りするものです。社員番号とプレート番号は印刷してあり、確実に読み込み、最下部の手書き数字は機械が自動判別したものを優先していました。精密な意味では、誤読がたくさんあったと思いますが、1日に数多くのカードが返ってくるので現実的な対応として、目視による点検をネグっていました。それでも、お客様毎のコンタクト状況や営業マンの行動特性などが統計的に判別できました。

このカードの良さは「手渡し」が可能ということなのです。お客様活動のポイントは基本、3ヶ月に1回になっていますので、成果の出にくい「様子伺い」や「法定点検」などの案内が含まれているのです。私は、OJT活動で営業所に指導に行ったのですが、確実に成果の出る「車検」と「保険」のタイミングを重視していました。このカード方式だと上司が重点を絞って「今日はこれを行いなさい」とピンポイントに指示できるので、1日の終わりにも「あれはどうだったか」という積極的な訊きこみがなされていました。このピンポイントで「車検」を確実にとるといふ方針を貫くと意外にも「新車」も増えるようになったのです。

同系列の他社はリスト方式でした。その営業所長さんもリスト方式は、結果入力には最適だが、全部を渡してしまうので、営業マンの自己管理になってしまって、「どれを行え」という指示には不向きだとおっしゃっていました。また、リスト方式だと全部を報告する必要があるので、リストの順にこなす作業になって「考えない」という事もおっしゃっていました。管理という面では、本部が満足する帳票になるだろうが、現場では労多くして益の少ない作業の繰り返しと嘆いておられました。

The image shows a CR instruction card (CR指示票) with a QR code and various fields. The card is titled "CR指示票 TAOVICSレポート" and includes fields for "社員番号" (Employee ID), "プレート番号" (Plate Number), "車検日" (Inspection Date), and "保険日" (Insurance Date). The card also features a table for "45ヶ月後のCR" (CR 45 months later) with columns for "1.車検", "2.車検", "3.車検", "4.車検", "5.車検", "6.車検", "7.車検", "8.車検", "9.車検", "10.車検". The card is marked with a "中" (Middle) and "4-217" (4-217) stamp.

### 4. CRM-SFAの勘所

経営コンサルタントとして18年の経験を持つようになりましたが、「営業の管理」は永遠の課題と言えます。上項までの話は、「それは自動車の世界でしょ」というご意見もあると思いますが、基本は同じと思っています。この考え方を現実のお客様にアジャストしながらご指導していますが、その経験から、お客様をモデルにしたCRMソフトの開発に着手し、それで「経営革新計画」の承認を受けて、社内でオリジナル・ソフトを開発しています。

CRMとSFAと言いますが、営業がお客様とコンタクトするには「商品」というものが媒介する必要があるのです。まず、「商品」→「お客様」という基本構図は変わらないのです。その「商品」をクルマで言えば、「車検」や「保険」という継続性の高いものを選ぶか否かなのです。余り、お客様にとって不必要な事柄で接触を取ろうとすると迷惑になって逆効果なのです。「ちょうど、よかった。それを頼もうと思っていた」と言ってもらえる事が最適なのです。

私は、データベースを活用して「そろそろ、あれは切れませんか」というアラームを出せるCRMシステムを目指しています。これこそコンピュータが一番得意なアラームだと確信しています。その「あれ」を明確にする必要があります。クルマの「車検」や「保険」のように、お客様にとって必要な物を選択する必要があります。システムは放っておくとCRカードのように幾らでも選び出してきました。それを取捨選択するのが管理者や指導者の責任なのです。何でもかんでも量を行えば良いというものではなく、営業マンもお客様も「成果」が出ることを望んでいるのです。この点を間違わないCRM-SFAシステムを構築して、科学性のあり、かつ現実的に利用しやすいシステムとして作成して効率アップに仕上げて行きたいと思っています。ご期待ください。