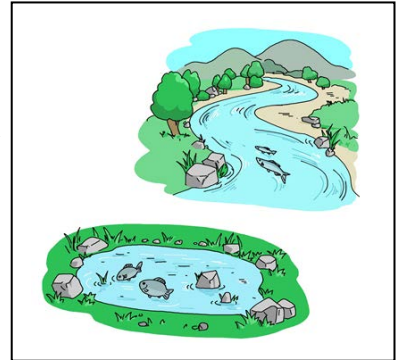


「池の魚、川の魚」

1. 故福井社長の教え

右掲は、私がサラリーマン時代に勤務していたトヨタ系販売店の故福井社長から教わった「池の魚、川の魚」という話をイラストにした物です。福井社長は、戦後の混乱期に玩具問屋から自動車の時代を信じて外車の中古車販売に転じ、昭和30年代に入り「これからは国産車の時代」と確信して日産系の商業車販売の販売店になり、さらに、昭和40年代になり「これからは乗用車の時代」と日産と乗用車の交渉したが思いが届かず契約を打ち切り、その模様を見ていたトヨタの加藤誠司さん(当時、大阪トヨペットの社長)が推薦人になってトヨタオート店に転身した稀有な経歴の方



です。福井社長は、よく「池の魚、川の魚」という話をされて、「現状に甘んじるな」と示唆されていました。「池の魚」は閉鎖された世界で安住しているので概ね肥えていて動きが遅いが、「川の魚」は水の流れや競争者や外敵もいるので細く俊敏に泳ぐと話されて、社員に競争関係にいる認識の重要性を自覚するように話されていました。ご自身が玩具問屋から外車販売に移行する際に、玩具問屋を兄弟に譲って退路を断って臨まれ、日産陣営に入る時や日産陣営からトヨタ陣営に移る際にも在庫処分やその決済資金そして転換後の売上の落ち込みなどのリスクを乗り越えて来られたので「池の魚になるな、川の魚になれ！」という言葉にも重みがありました。

また、トヨタ物流改善のモデル店になった際に、指導に来られた鏝本課長(当時)が豊田通商に転籍して商社の物流改善指導をされる際に「選択に迷ったら、難しい道を選ぶ」と言われて私たちの指導から離れる挨拶をされたのです。私は、この言葉を「池の魚、川の魚」と照らして、今の環境に安住するのではなく、より厳しい環境を求めると解釈して、例えば、サラリーマン時代にシステム開発の端境期にも時間を無駄に過ごすことなく、営業所に出かけて現場の声を聞き、現場が求めるシステムやデータ作成を心がけていました。サラリーマン気質と言いますか「何もしなくて良ければ、その方がよい」ではなく、自発的に動き課題を発見してムダに時間を流す事を避けて来ました。

2. トヨタの「一人一業」

少し異次元の話ですがトヨタの創始者豊田佐吉翁は息子喜一郎氏に「障子を開けよ、外は広い！」と言って、自動織機工場の片隅で自動車開発に没頭させた話はTBSの「リーダーズ」で紹介されたのでご存じの方が多いと思います。佐吉翁が発明した自動織機の特許で潤っていた会社の中で安住するのではなく、自分で別の世界を切り拓く事を薦めたのです。当時は、国産自動車は確立しておらず、外車を分解して研究する状況であり、かつ、広範囲な技術が必要な状況なので、自動織機の豊富な資金がなければ不可能な研究開発だったのです。例えば、トラックを作ったがプロペラシャフトの強度が不足して鈴鹿峠の途中で故障する状況だったのです。販売した愛知トヨタの山口さん達のご苦勞もよく描かれていました。戦後は自動車は統制下で開発できなかったがGHQと掛け合って車づくりを再開したが、なかなか性能が高まらず、トヨタ自動車の資金難を物語る労働争議や銀行団との確執も描かれていました。これらの艱難辛苦を味わって辿りついたのがトヨタ自動車の繁栄なのです。

佐吉翁は自動織機の繁栄に埋没して「池の魚」になる事を危惧して、「障子を開けよ、外は広い！」の言葉で「川の魚」になるように促して今日のトヨタグループの繁栄が築かれたのです。「一人一業」は豊田家の家訓になって、自動織機、自動車、住宅・・・と歴代の社長が新規事業を立ち上げて道を切り拓いてきたのです。そこには、関連する下請けまでを考えると膨大な人が関わっている事になり、それぞれの「幸せ」を追求しているのです。

3. 「池の魚」から脱する方法

私は、経営コンサルタントを志して平成7年に創業をしました。第1号のお客様が契約時に「社員の‘やる気’を引き出す方法は何か？」と尋ねられて、「お客様の支持です」と間髪入れずに即答しました。理由は、私が経験した「車検DM」を例にして、郵便屋さんがハガキを送ってくれるだけでサービス売上が伸びた話をして、以来、「クルマが売れるコンピュータ」をミッションにしてシステム開発をし、その普及活動で営業所でOJT活動していたとお話しました。「車検DM」を「Faxちらし」に変え、「郵便」を「Fax 一斉同報システム」に変えてレスポンス・マーケティングをしましょうと話したのです。

「鏡の法則」と言いますが、社長が社員のやる気が見えないのは、実は、売上が減少しているという事に起因しており、売上が増えたら社員が忙しく動くのでやる気に見えて来るのです。従って、マーケティングで戦略商品を訴求してレスポンスに営業がコンタクトを取ってクロージングするという図式が弊社のスキームなのです。実際に、Fax マーケティングで初年度16億円から20億円に売上が伸びて、ご褒美にグアム旅行を実施されたのです。

要は、タナベ経営も言っていますが、「営業にマーケティングをさせる」のではなく、企画を打ち出し、告知したレスポンスに営業がコンタクトをとってクロージングするという考え方を推奨しています。企画(戦略商品)をOJTで営業に教育訓練して「手順・ツール・トーク」を教え込んでクロージング率を高める事がポイントなのです。営業のスキルが高まっているとクロージング率が高まるのです。特に、「自分の言葉で話す」という事はお客様の心に大きく響くのです。この方式を「Faxちらし・3段活用マーケティング」と銘打って商品化したのです。

4. NASA で「川の魚」へ

私は、サラリーマン時代に右のAMIとNASAを考えていました。先進的な経営を仲間のような存在で支援するコンサルティングとその実践法としてのレスポンス・マーケティングだったのです。前項でも「やる気」について書きましたが、お客様さえ現れれば営業は動き、成果を高める為に「手順・ツール・トーク」の3要素を教育してコンタクト時の会話能力を高めるという構図です。自分の言葉ほど相手に伝わる「磁石言葉」は他にないと思います。ネット通販などでは「磁石言葉」を軽んじて価格勝負の傾向がありますが、B2Bの世界では脱価格を掲げて提案能力を上げることがビジネスを拡大する事に繋がるのです。

AMI:Advanced Management with Information
仲間:情報で先進的経営
NASA:New Aggressive Sales Actions
新しい積極果敢な営業活動

その意味で「NASA」はレスポンス・マーケティングで気配客(SP:Suspecet)を炙り出す事から始まるのです。会社が炙り出したSPとコンタクトを取りクロージングするのが営業の任務と考えています。コンタクトの状況をSPから把握して、見積書を出した見込み客(PP:Prospect)との関係性を見積書の変遷でウオッチングして状況に応じて支援対策をとるという構図なのです。まさに右掲の「支援の四原則」に表す4段階で支援するのです。「助言」は、例えば、提案内容の変更だったり仕入先や品質の変更だったりするのです。「助力」は同行営業や仕入先との交渉、さらには、価格の調整などの行動なのです。SP⇒PP⇒受注残⇒売上という流れであり、変更可能なのは、SPとPPの段階なのです。営業の行動成果を上げるために「実行力」に高める支援が重要なのです。私は、この考え方でマーケティング指導をしています。従来の「Faxちらし」に加えて「メール販促」を加えて、ますます「NASA」を進化させて行きます。「探客8割」残り2割は「手順・ツール・トーク」の3要素でクロージング能力を高めるという信念でこれからも頑張っ参ります。まさに「NASA」で「川の魚」に誘うのです。



【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】