

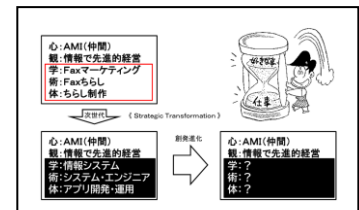
今さら聞けない#72・・・「術」の進化で「蛻変」

1. 弊社の変遷

右掲は令和元年（'19年）に所属する中小企業家同友会の例会報告で、今年（'25年）7月に創業30周年で事業承継すると発表したパワーポイントの1頁です。私は、'94年に船井総研客員経営コンサルタントの資格を得て、翌年7月にサラリーマンを辞めて創業した当時の「心・観・学・術・体」から「術」の進化に応じて「蛻変」（ぜいへん）して今日に至り、事業承継後は若い感覚で新しい「学・術・体」を模索すると表しています。

「心・観・学・術・体」は船井総研の宮内先生に教わった言葉ですが、「心・観」は一般的には「理念」にあたる部分です。サラリーマン時代の経験である「情報」を利用する「NASA」（New Aggressive Sales Actions）方式のマーケティングを「AMI」（仲間）という「心」で「情報で先進的経営」と「観」を定義しています。「学・術」は当時、企業なら100%普及のFaxを利用するマーケティングを表し、「体」は「術」を実践する「ちらし制作」の実践としています。宮内先生は「学・術」だけならインストラクターの域で長続きせず、「体」で「当事者を押して実践せしめる」ことが真のコンサルタントであり「船井流」の真髄と教わりました。

そして、30年経過すると「学・術」は「情報システム」で業務改善を行ない、そのシステムを構築するとなりました。「体」は三男や山口さんがシステム開発やその運用を行なうようになり、中小零細企業のウイークポイントである「システム」を「心・観」の理念で支援するようになっていきます。そして、次世代の戦略的変革（Strategic Transformation）を準備して、さらに、三男が事業承継して創発的進化させると表しています。実際には、「AIの代理店」契約を結び、自らAIを駆使して業務改善に応用してDo-Howを蓄積しています。

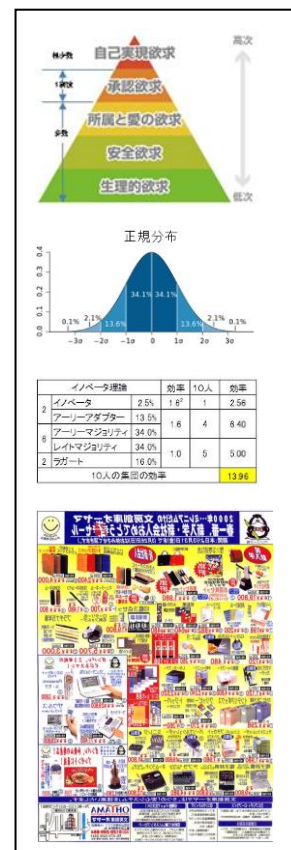


2. 「術」で「人」を巻き込む

前号で「自主的近代化」⇔「機械化」と事例を含めてご紹介していますが、「機械化」で「術」を変える事で企業が変わって行くと考えています。しかし、「術」の変化に「人」が変わるかと言えば、必ずしもそうではないのです。右上はマズローの5段階説で、右中は正規分布のグラフです。マズローの「自己実現欲求」を持つ人は正規分布の2σ以上の方で僅か2%程度なので、一般的な中小零細企業では稀有の存在になります。私たち船井流のコンサルタントは「術」と「体」でお客様の中で反応してくれる人（イノベーター）を見つけるようにして、その方を介して協力者（アーリーアダプター）を巻き込むようにしています。その結果、右下のような試算で最低1.4倍化になっています。

例えば、一番下は弊社が和歌山の文具店で制作した「ちらし」ですが、「ずばり・うれしい・待ち遠しい」の3要素を織り込んでるので、社員の方々も商品選択から参画して、B4両面で約150点を掲載しています。このケースでは、売り出しの当日は朝から雨だったのですが開店前に行列が出来たという逸話を作りました。売上は約1.7倍に跳ね上がったので、1.4倍化の試算よりも数多くの社員を巻き込んだ結果と考えています。

つまり、「たかが、ちらし、されど、ちらし」といいますが、弊社の「ちらし術」が集客を変え、来店客に備える店舗づくりを実践されたのです。参画者が多くなれば、「一体化」が始まり、その効果が「一番化」に現れて、結果として「一流化」が実現した事を実証した事例です。



3. 「蛻変」(ぜいへん)

「蛻変」(ぜいへん)は幼虫が蛹を経て成虫になる事を意味しますが、組織は創発的進化で新しい世界を切り拓きます。右掲は名古屋のお客様が社内報に掲載された「VISION」で6項目を掲げておられます。『2030年「欧州型高収益企業」へ』と掲げて、⑤の長い社歴で培った信頼や財務力を活かして④の高効率な働き方をして生産性を高め、⑥の快適な労働環境を築いて「誇りある企業」を目指すには、①独自性のある商品を提供して、②のお客様の成果をデザインして、③の価格決定力をもって高付加価値を実現すると意味しておられます。



同社は商社ですが「技術商社」へ体質変化させておられ、お客様の生産現場に直接関わって「悩み」を共有して、自社のネットワークでユニークなソリューション(機械)を提供されています。特に、海外の輸入代理店としてユニークな機械を展示会に参加したり、その機械に最適な工具類をJit方式で納入する体制を構築されています。メーカーには3社購買の原則がありますが、商品のユニーク性と提供方法の万全な体制で顧客満足を得て、他社との値引き競争に巻き込まれないようにされています。さらに、お客様の現場に隣接して営業所と配送倉庫(3PL)を配置して、密着型営業を実現されています。

弊社はこのお客様をモデルにしていますが、他のお客様が真似できない点は同社が輸入代理店になり大手自動車メーカーに参入されたので当初からアドバンテージを築いておられた事です。しかし、同社も商品の品揃えが幅広くなるとユニーク性が薄れて他社との競争が激しくなって来るのです。その打開策として密着型営業を展開されていますが、弊社のお客様の多くは一般的な卸で仕入れて販売する形態が主で、大口ユーザーには専用在庫を持つ供給体制で非価格競争要因を構築するに留まり、密着型には進化していないのが現実です。

弊社のお客様では「アッセンブリ」の分野に取り組み「蛻変」して、例えば、お客様の製造工程に必要な「ねじのセット」をお客様の指示書通りに「箱詰め」する作業で高付加価値を挙げておられます。弊社は、この「箱詰め」の納品品質を高めるシステム化を支援していますが、大手企業から工程データを頂き「指示書」を制作するまで深入りして関係性を高めて大手企業に深化する「蛻変」を目指しています。

4. 「蛻変」のポイント

前項の「蛻変」はお客様との関係の「深化」の例ですが、このような機会は滅多にある訳ではありません。まず、⑤の社歴で、お客様との関係が強いことがポイントになりますが、最近では「インサイドセールス」という手法でテレアポして見込客を炙り出す手法が多くなっています。確かに、街のお店ならGoogle検索などでお店の紹介やSNSのコメントなどでおお客様の口コミが可能です。一般の卸業ではヒットしないのです。

一般の卸売業でも「3つのM」(外部・内部・関係のマーケティング)をこの総合的に行う必要がありますが、KPFは関係性の濃さが最優先です。まず、既存のお客様で実績を積んだ「術」(機械・商品・サービス)を磨き、強固な関係性を築く営業体制、つまり、密着型営業体制の構築が最大課題です。この関係Mで磨いた「術」(機械・商品・サービス)を事例で持って示し、他のお客様や新規開拓を行なう外部Mを展開します。その為には、社内で情報を共有化する内部Mを徹底するのです。内部Mを徹底するにはロールプレイング方式が有効です。第2項で1.4倍化をご紹介しますが、多くの人を巻き込むことが最大課題です。

弊社は、「術の進化」は「関係M」で実績を築き、その事例を「内部M」で共有化して参画者を多くし、その上で「外部M」と考えています。このポイントは担当者に「いっぱい、いっぱい」と言わせない説得力がポイントです。「お客様の命令」ならば、「人」は自ずから対応しますが、その流れに満足せずに「共有化」で多くの方を巻き込むようにすることが「蛻変」のポイントになります。