

## 「春風接人」で人材育成する継続取引業のSFA戦略

最近、コロナ後に備えてSFAやMAという言葉が叫ばれて魔法のような響きがあります。確かに、高付加価値商材で新規開拓する企業で採用されており、テレアポから概要説明・クロージングと工程を分けて高い生産性を上げています。しかし、SFAやMAを「無人営業」と定義するとデジタルばかりではなくFaxやDMなども含まれます。この身近な媒体を活用しても成否のキーは「人」になります。継続取引が基本の業界で「身の丈」の戦略で社員を巻き込み組織効率を1.4倍化する手法をご紹介します。

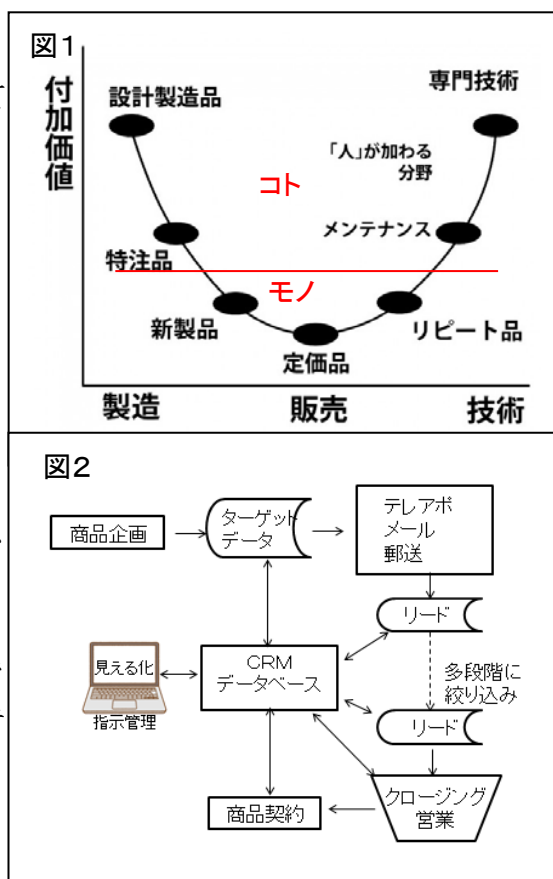
### 1. 営業をBPR(マーケティングとクロージングに分離)

日本型B2Bの特長は生産者と消費者の間に卸売業や販売業が介在して、例えば、大手企業等へJIT(ジャストインタイム)方式の納入サービスで関係を維持している現実があります。しかし、DXが進み大手メーカーが生産計画システムからEDIで直接調達、さらに、「入札」も見えない競合に晒されています。また、大手卸売がPB(自社品)を強化して直接末端企業に販売するEC(電子商取引)で品番が分かる商品ならECサイトで翌日納入される利便性が普及しています。この結果、中小の卸売業や販売店は定番品ビジネスを侵食されて窮地に晒されています。

図1は「付加価値のU字曲線」で「モノ」の領域では価格競争が激化しており収益性を改善する「コト」領域へシフトする必要があります。しかし、中小企業では高齢化もあって体質転換が思うように進まない現実があります。特に、納入業では変革面で暗礁に乗り上げており、そこへ「AIチャットポット」など怪しい響きのある言葉でホームページやECサイト制作へ誘い込みがあるのです。また、助成金や補助金で誘うビジネスが多くなっています。

図2は筆者が考えるSFA(Sales Force Automation)やMA(Marketing Automation)の構図です。CRMデータベースが中心で情報連携する構図です。テレアポなどの販促からクロージング・契約までを一気通貫に管理しています。端的に表現すれば、BPR(Business Process Re-engineering)手法に基づき、マーケティングとクロージングを分離するやり方です。特長は、CRM(Customer Relationship Management)ソフトを活用して、ターゲットリストでテレアポして「リード」(気配客)を炙り出し、その状況をCRMシステムを介して概略説明をする営業に情報を引き渡しテレアポの内容を再確認・契約の意向をとり、それをエリアに配置した営業に引き継いでクロージングするという一連の流れです。特長は、各フェーズの状況を記録、その様子を管理者が把握して次工程の指示を出す分業であり、さらに、後に発生するクレームに対応する為に多段階にステップ分解して自社の勧誘内容と顧客のレスポンスを証拠として残している事です。SFA戦略やMA戦略は分業化が基本です。

また、MAでは、HTMLメールを採用するケースが多いです。HTMLメールは興味を持ったらブラウザでオープンする必要があります。この作業で開封状況を把握し、さらに、リンクをクリックした状況も把握できるのです。例えば、旅行業ではいろんな旅行情報をリンクしておき、クリック情報に応じたメールを送り、その反応から、さらに絞り込んだ情報を送るという流れを繰り返す多段階の絞り込みする構図です。AIで絞り込んだ関心度に応じてオプションを選択出来るようにして特典を付けてパック旅行を販売しています。この手法は、メールだけで完結させる事も可能ですが、テレアポの代替機能としてメールでリードを炙り出

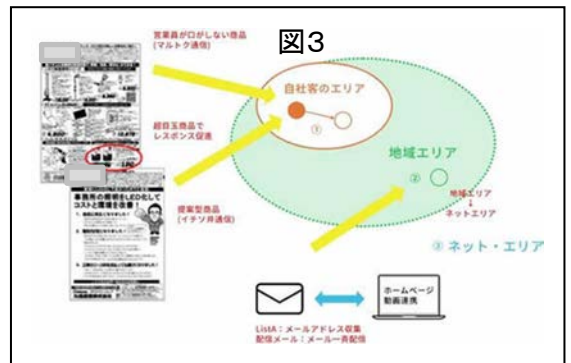


しSFAで連携してAIに変わって営業がクロージングするバリエーションもあります。

## 2. 「企画」で巻き込む「身の丈」のSFA戦略

前項でSFAの概略(図2)を示しましたが、ポイントはマーケティングとクロージングを分離するBPRです。換言すれば、「企画力」の有無であり中小企業の弱点です。企画力が欠如すると「営業」が「市場調査」「商品企画」「顧客管理」「案件管理」「行動管理」「予実管理」「レポート管理」など全て自分が行う事になります。従って、個人の負担が高く、さらに通常業務の見積依頼が舞い込み仕入先との交渉や見積調整に追われ、しかも、複数のライバルと競合して成約率が低く、その上、定番(リピート)品を大手に奪われる構図の「貧乏暇なし」的な現実があります。

この現実から抜け出す戦略が急務の課題ですが、筆者は「身の丈の戦略」として図3の構図をお薦めしています。既存客に深掘する2種類のFax情報の発信とHPと連動するメール販促で新規開拓する手法です。どちらも「無人営業」でHPとの連携がキーになります。リンクやQRコードでHPへ誘導して詳細説明する流れなので、商品をHPへ登録やメンテを頻繁にする必要があります。この為、筆者はCMS(Content Management System)方式なら専門家でなくてもHPをメンテ出来る手法としてお薦めしています。実際、筆者も自力でメンテしています。



しかし、付加価値の高い分野(コト)、例えば、サービスや技術分野は、最終的に「人」が決め手になります。図4は、筆者の人材育成のイメージです。SFAやMAでは分業化がキーですが中小企業では難しい現実があります。この対策として後述する「春風接人」の1onNミーティング法をお薦めしています。個別教育ではなく全体に語り掛けてコア人材を発見・育成する手法です。コア人材は往々にして肩書重視になりがちですが、誰にでも長所短所があり万能ではないので、トップが語り掛けた事に反応する人材、場合によっては「異論」を返す人材です。世代間ギャップと言いますが、若い人は自分の見ている世界を主張するので違和感を感じますが、目的は新しい事にチャレンジする事なので若い人の主張を受容して「やってみなはれ」と促す方法です。

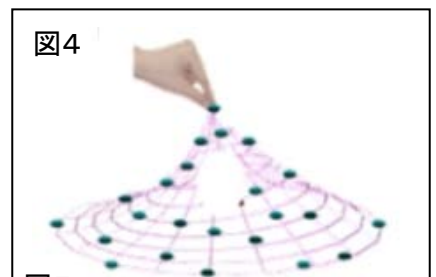


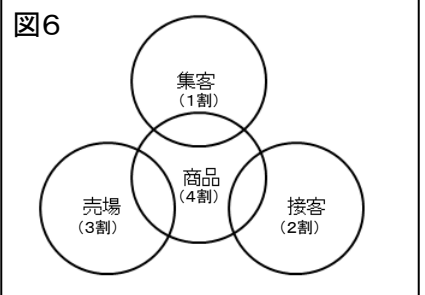
図5は「レンガ積み」の法則と「イノベータ理論」を組合せて試算した表で約1.4倍に跳ね上がる試算です。小売業で実証されており、店長や班長が熱心だと新規の商品数が増え、パート社員へ商品説明も出来て士気が高くなるので接客力が高まり規模にも因りますが高い所では2倍以上の業績になっています。図6は「小売の4要素」で商品4割、売場3割、接客2割、集客1割のウェイト配分です。売場づくりと接客(POPやディスプレイ)が半分のウェイトを占め、店内を回遊するお客の足を止めて「ついで買い」を引き起こす要因なので社員やパートを巻き込む事が成否を分けるのです。その点、物販業は「売場」がないのでお客様とコンタクト時に「〇〇をご覧になりましたか?」と一声をかけて「売場」づくりして会話する事が大切です。無人営業の成果は、この社員のシンプルな声掛けがポイントになります。

図5

イノベータ理論

レンガ積み法則  
 1.0 作業レベルの効率  
 1.6 参画した時の効率  
 1.6<sup>2</sup> 自分で企画した効率

イノベータ理論	効率	10人	効率
2 イノベータ	2.5%	1.6 <sup>2</sup>	1 2.56
アーリーアダプター	13.5%	1.6	4 6.40
アーリーマジョリティ	34.0%	1.0	5 5.00
レイトマジョリティ	34.0%	1.0	5 5.00
2 ラグガート	16.0%		
10人の集団の効率			13.96



筆者は、Faxやメールを活用する無人営業でレスポンスを炙り出し、それをクロージングするという構図をお薦めしていますが、ポイントは「企画」です。「春風接人」の1onNミーティング法(後述)で情報共有しながら「企画」をつくる手法です。小売業では店長を中心にして「商品の4要素」を実践して集団を引っ張りま

すが、物販業は「売場」づくりがないのでバラバラな状態になり易いのです。Faxやメール販促でレスポンスが出て、商品なら価格勝負でなんとかなりませんが、サービスや技術はパートナーとの調整などが必要になるので困難なのです。後述する1onNミーティング法で全員が情報(企画)を共有する事がポイントになります。

### 3. 小売に学ぶSFA戦略の要点

図7は筆者唯一の小売店指導のちらしです。和歌山の文具事務機の卸様の創業120年を超える母店です。2000年ですから随分前ですが、近所に大手 HC が出店する危機があり、オープン前に固定客づくりを依頼されました。右側は社長様が印刷会社と一緒に事務機を中心とした28アイテム、左側は筆者が

「売上」=F(m, n) m=商品数、n=光る商品数  
という故船井先生の教えに従って制作したもので140アイテムあります。どちらもB4版両面印刷で14.5万枚折り込み配布しました。

右側のセール効果はゼロに近く、左側はセール開始日は豪雨だったが開店前に行列が出来た程で期間中は平日の3倍以上、その後、月間売上が1.5倍になったのです。「売上」=「客単価」x「客数」ですが、リピーターが増え、特に若い女性が急増して新しい文具が売れる地方文具店と有名になりました。前項でも触れましたが店長や班長の方々が品揃え・展示・POP・商品説明などを熱心にして下さった結果でした。

小売業は単品買いの方もいらっしゃいますが、多くは、お店を回遊して「ついで買い」があるので「集客」以上に商品・売場・接客の3要素(9割)が決め手になるのです。社長様が他の文具店にちらしを見せたら「うちではこんなに品揃えできない」と言われたと半分自慢げに話されていました。一方、卸業では売場がないので単純に「売上」=「客単価」x「客数」と行かないのです。図3の筆者が得意とするFaxちらしではA4版で6アイテムを基本として既存客に訴求しています。売上を増やすには営業の方が配達時に「ちらし」を見せて会話する事でお客様が口を開き「ついで商品」を注文してくれる事と分かりました。この結果、コピーを片手に「ちらしを見てくれましたか」と一声かけるだけの「手順・ツール・トーク」が誕生したのです。この繰り返しで新規品(客)が増え、それがリピートしてベース取引の拡大につながる構図になります。その結果、「売上」=「ベース取引」+「新規商品(客)」で「ベース取引」が増えると経営が安定します。

しかしながら、全員が実施するのではなく反発する方もいらっしゃるのです。図4は「コア社員の成長で集団を引っ張る」という指導原理を表しています。商品をメインとした会議で全員に語りかけて商品を選ぶようにしています。積極的な方が球出して商品や勘所(手順・ツール・トーク)を説明する事で情報共有が出来て、順に他の社員も成功パターンの「手順・ツール・トーク」を実践するようになったのです。故船井先生は「百匹目の猿現象」とおっしゃっていましたが、リーダーをつくり、そのノウハウを他に波及させる事が成功のポイントになります。

### 4. 「春風接人」で進める人材育成法

図8は筆者が社内で実施している10分間ミーティングのイメージ図です。中小企業の課題の一つが「情報共有」です。毎朝、顔を合わし雑談する環境で組織の和が生まれますが、「情報共有」の面では不十分な企業が多いのです。筆者はサラリーマン時代から毎朝10分間ミーティングをしており、起業後も実施しています。毎日なので業績中心では息が詰まりますので、コーヒーを飲み、雑談を入れながら、全員が口を開くように心がけています。営業状況はシステムを見れば、日報や案件そして業績も把握できるので敢えて触れずに雑談で



オープンマインドの状況をつくるようにしています。岸田首相は「春風接人」と言われましたが幕末の儒学者佐藤一斎の教えから出ています。効率化や生産性向上が叫ばれて人間性が失われつつある世の中ですが「人は石垣」と言うように「人」は重要な存在です。この「人」づくりを目標管理手法の1on1ミーティングになぞらえて1onNミーティングと名付けています。Nは複数という意味、onは継続を意味しています。温かい春風の10分間を積重ねて公平に社員の心に浸透する方法です。

図9は筆者が行う1onNミーティングの構図です。普段は、雑談を中心に、時々、業務の進捗をチェックしますが、問題がない場合が多いので良い雰囲気で行われます。その繰り返しの中で課題が出来た時に、軽く「こんな事・・・」と切り出して触りを話して反応を見るのです。社員に見えない部分があるので意外な反応が返って来る事があります。意外というのは世代間ギャップに因る物が殆どで「New Type の異論への対処法」にある「受容」するように心がけています。10分間が基本なので反応に深く入り込むと他の方は迷惑なので解散して、1対1で軽く会話して意見を聞くようにしています。1度で決めつけず3回ほど繰り返して方法が明確になったら「やってみなはれ」と実行を促すようにしています。この時に心がけているのが、いきなり正解を望むのではなく、まず、着手小局で出来る事から始めて、プロトタイプで感触をつかんで順に「着眼大局」へ向かうように指導しています。

このやり方は、工場では工程会議、物販では営業会議になり易く、実務的な事を詰める事も意味がありますが、筆者は性善説で社員の士気を尊重して、チームの和を醸成する事にウエイトをおき、毎朝10分を雑談を繰り返しているのです。英語では「a great mind goes alike」と言いますが、雑談を通して筆者の考え方などが浸透しています。無理矢理、正面切って「理念」や「理屈」を話すのではなく、雑談でオープンマインドの状況を創り出す事がポイントなのです。筆者のお客様でも社長様が営業の方々と1onNミーティングをして頂き、軽く「ちらし商材」を要求して社員から商材提案が出るようになってきました。物販業ですが良い環境になって来て「一枚岩の燃える集団」を実感するようになったと感想を頂いています。「人材育成」って言いますが、OJTや勉強会などだけではないと実感しています。

