

概要:

コロナ禍で業績低下し、業績に応じた仕事が身につくという社員意識のフレイル(虚弱)化が起こっています。この改革が急務の課題ですが、「人」を変えるのではなく「IT」を活用した対策をとる例が多くなり、この結果、浮いた「人」をコア業務に集中させる流れが出来ました。例えば、3PLを絡めて納入を確実化する動きが出来て、下請けは納入に要した人員を生産などに振り向けるようになりました。このように「人」を中心として革新が起こり、その対応力で下請けの企業力に明暗が出た事例を紹介します。

1. コロナ禍で起こった事

2020年に起こったコロナ禍は日本では未体験だったので色々な面で不備があり社会的に混乱しました。中でもゼロコロナ宣言の中国がロックダウン政策をとり生産や物流が止まる事態になり、グローバル化したサプライチェーンが機能不全になりアッセンブリ企業の生産が停滞して関連する企業の業績に影響を与えました。また、「非接触」がキーワードになって対面活動を控えるようになり、人の移動が極端に減少して非製造業でも大きな影響を受け、国は雇用確保の為に雇用調整助成金を打ち出し計画休業を支援し、他にも資金対策で低金利の融資を打ち出して社会的混乱を回避しました。

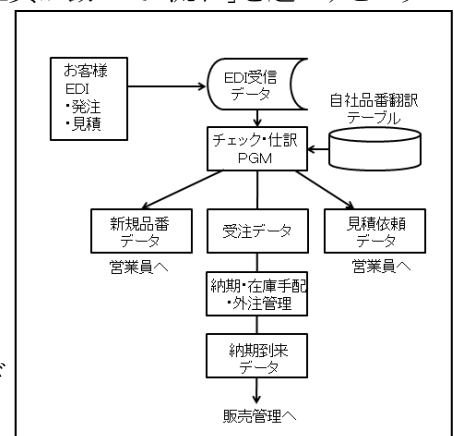
しかし、「非接触」や「3密回避」、「マスク」あるいは「リモートワーク」などの対策をとっても社会活動の中でいろんなルートから感染者や濃厚接触者が突然出現する状況になり業務に支障をきたしました。市場に直結した中小企業は「人」のウエートが高いため真の意味でBCP対策が急務の課題になりました。大手企業はDX化で受注や見積などをICT化して組織で対応できるようにしましたが、中堅企業では属人的な部分が多いので、例えば、見積依頼や商品問合などを電話の他にメールやFaxによる方法が増え「誰でも対応」が可能になりましたが、取引の個性性などの壁があり代役の方が処理できないケースがありました。一方、この流れで電話による商談は激減して事務所内が静かになり非会話商談の副次効果が生まれました。

一方、副作用の面では組織のフレイル(虚弱)化が起こりました。仕事量が減って定時就業が当たり前になり、さらには、仕事量に応じたペース配分が身につくという生産性が低下する状況が「当たり前」になったケースが多くなっています。極端な例では、業務係に「ネジの見積書」を作るソフトの操作を指示したら、なかなか出力されて来ないので状況を確認すると「何かをするには、何かを減らさないと出来ないが、その何かが分からない」という返答だったという笑い話にもならないゾツとする状況がありました。もちろん、仕入原価が高騰するので早く新価格の見積を提示して交渉する必要があるのですが、思わず外部の筆者が「うちでやる」と対応したのです。つまり、社員の意識までもフレイル状態に陥っている怖ろしい現実があるのです。

一般的にフレイル対策は「運動・社会性・栄養」の3要素ですが、企業でも「運動」は仕事量の減少、「社会性」は商談活動の減少、「栄養」は業績の低下という事になります。この対策として「仕事量」の確保から始める必要がありますが、前述のように社員の意識がフレイル化しているため「檄」を飛ばすだけでは「勢い」も「流れ」も生まれない状況になっています。この対策の一つが外部からの刺激で「勢い」をつくり社員が動いて「流れ」を起こすというシンプルな手法なのです。

2. IT活用で生産性向上

図1は弊社のお客事例ですが、大手企業や中堅企業から EDI 発注が普通になりました。お客様から提供される EDI アプリで受信して、さらに、指定されたアプリで納品書を発行するのですが、この受信から納品書発行までの間にサブシステムを構築して自動処理化(RPA)して、受信作業からパートの方が行なう方式にされています。お客様と自社との間で品番コード



が相違するケースがありますので品番翻訳テーブルに登録されているか否かをチェックして新規品番発生を営業に伝達します。データ区分を見て受注品か見積依頼かをチェックして見積依頼分を営業員へ伝達し、受注分を管理するサブシステムで在庫補充や外注加工などの必要な手配を区別して現場に指示書を発行します。入荷を取込み納期が来たデータから納品作業に回します。作業完了後、自社の販売管理システムに出荷データ・仕入データ(在庫・外注)としてインポートして請求や買掛管理に回すというサブシステムをパートの方がオペレーションしています。このサブシステムがない時は納品書を納期毎に分類して差立で管理していましたが、在庫や外注を手作業で管理する必要があり結構な労力がかかっていました。サブシステムにして「誰でも出来る」ようになり、さらに、納入品質が向上してクレームや突発作業がなくなり喜ばれています。

このように、EDIで行なうビジネスが多くなり通常の受注に関しては専門担当者が居なくても現場作業員(パート)だけで運営が可能になり、その結果、正社員は正味の仕事に従事できるようになり、営業活動に時間を割けるようになったのです。営業活動は「インサイドセールス」と「フィールドセールス」の2つの大きく分類でき、「インサイドセールス」は商品戦略を立てて企画型営業を行ない見込客発掘までを担当し、「フィールドセールス」は発掘された見込客をクロージングする任務を担当します。大手企業は「インサイドセールス」にテレマーケティングでリストに従って個別アプローチして気配(リード:関心を示した客)を炙り出して、その情報を商品説明する営業員にリレーして関心度をさらに高めて「ほぼ買う」という見込客を「フィールドセールス」に渡してクロージングさせるという構図です。費用対効果の面では付加価値の高い商品で大量に行なって収支が合うという難しい手法です。従って、通常の中企業では費用対効果をクリアする事が難しいのでテレマーケティング手法の採用が難しいのです。

しかし、ビジネスはコロナ禍で量的に減少しているので既存客だけでは現状を維持するのは難しいので「座して待つ」のではなく「攻め」が必要なのです。図2は弊社のお客様が実施されたFaxDMの一例です。同社のポジションは全国卸売業で、まず、機械工具ルートの販売店に焦点をあてました。理由は、ダイレクト販売すると与信と回収の課題があるが、地元の販売店経由にすれば営業面も含めて解決できるという判断と販売店ならば他の商品でも継続取引の可能性があるので生涯顧客の観点で費用対効果を測れると大きな目的を立てたのです。FaxDMの効果は、弊社の経験値では、既存客に消耗商品なら3%、新規提案商品なら0.3%、新規客はそれぞれ10分の1を基準としています。このFaxDMでは新規客に消耗品の案内なので $3 \times 0.1 = 0.3\%$ が基準で、実際には4,500件に送信してレスポンスは20件(0.4%)で少し評価できる結果でした。

また、マーケティングの視点では図3のイノベータ理論が重要です。レスポンスはイノベータ層と言われる2.5%の存在で、アーリーアダプター層やアーリーマジョリティ層という関心を持ったが動かない「潜在客」がいる事がポイントです。FaxDMは販売店では紙で出力されるので「迷惑」と言われるケースもありますが、紙なので興味をもつと保管されるケースがあり、必要に応じて問合せが来ます。実際に10数年前の情報でオーダーが来たケースもある位です。B2Bの場合、「インサイドセールス」をFaxDMで展開するとローコストなマーケティングになるのでお勧めします。「迷惑」は頻度によりますが、多くはFaxで返信して来るので社内のストレスも皆無に近い状態になっています。

一方、同社では営業の業務改善が始まりました。図4はお客様を売上と粗利率でクロス分析したグラフですが、営業の浮いた時間を不採算取引の改善にあてA層のお客様を個々に分析して改善策を立て粘り強い交渉をされました。同社は直ユーザーと全国卸売の2面性があり、卸売の採算性が経営の大きな課題になっていました。まず、地方毎にブロック分けして、大きな衝撃にならないように時間をかけて展開されました。例えば、同社は大阪の会社ですが、北海道は離島になり運賃が割高になるのです。北海道のお客様毎に個々の取引を分析すると定番品は他の商社で買うが、都度調達品で他の商社が嫌う商品だけを注文して来るお客様の存在が浮き彫りになったのです。感覚的に

イノベータ
こんな事で困っておられないですか?
【特徴】
1. 届期と数量に対して遅まない
2. 原価に絡め、おめができる
3. 構造が簡単、軽量であり、価格が安い
4. 何回も使っても効力に変わらない

イノベータ理論

2.5%	13.5%	34.0%	34.0%	16.0%
Innovation	Early Adopter	Early Majority	Late Majority	Laggards

↑ 粗利率

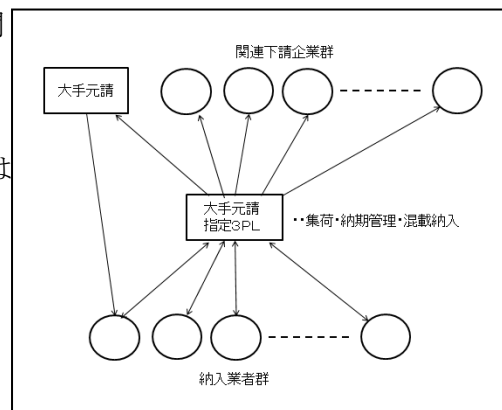
B層	SA層
C層	A層

売上 →

営業員は不採算を理解していましたが、粗利率だけを指示されていたので惰性のままビジネスを継続していたのです。単純化した例ですが、同じ10万円の売上で粗利率10%でも伝票1枚なら粗利1万円で運賃を引いても利益が残るが、伝票10枚なら粗利は1枚あたり1千円なので運賃を引くだけで利益がゼロになる事が判明したのです。これは極端な例ですが、個別に交渉するとブロックの売上が4割に減少したが、粗利率を改善した事と運賃が大幅に減少したので、逆に営業利益が増加する結果になったのです。同社は営業の業務改善で現場作業が減少したので現場の業務改善も起こり、端数が残った商品の処理改善などで細かいロスにもメスが入るようになっていきます。

3. DX と3PL 対応で生産性向上

図5は、3PL を介して起こっている DX の事例です。大手企業は多くの関連企業と納入業者の構成でビジネスが成り立っていますが、従来は、大手企業から関連企業に生産計画が渡りアセンブリに必要な部材を調達して、関連企業は部材生産に必要な資材を納入業者毎に発注して、納入業者は別々に納品する流れでした。この状況では関連企業に個々の納入業者が納入するので受領に手間がかかっていました。中には、納入タイミングが遅れる業者も発生してトラブルの素になっていたのです。これを大手企業が一括して納入業者群に発注して、指定納期に間に合うタイミングで3PL が集荷して混載の形で納入する方式に変更したのです。弊社のお客様は納入業者群の一員ですが、従来は個々の関連下請企業に納期毎に納品に行っていたのですが、この DX で納品要員が不要になったのです。勿論、DX のアプリ使用料と3PL委託費が必要ですが、納品要員の人件費やリスクと別の作業で得る利益を合わせた天秤では圧倒的にアプリ使用料と3PL委託費の合計よりも大きいと喜ばれています。



この3PLの活用は大手企業が音頭をとったダイナミックな展開ですが、もっと身近な所で変革が始まり、自社の現場作業の一部を3PLに委託する展開が中小企業でも取組む流れになっています。例えば、特定のお客様への納入を自社便から切り替えると同時に現場作業や在庫管理も委託して自社要員を減らす事例があります。自社便が無くなりトラックや運転手の確保が不要になり、出荷作業も3PLが行なうので現場要員が不要になったのです。トラックは廃車しましたが、運転手や現場要員は他のお客様の出荷作業にシフトして雇用を確保しています。この結果、特定のお客様の業績が変動しても3PLは変動費で対応できるので人件費面でメリットが出ています。

さらに身近な例としては小口の配達を配送便へ切り替えて「運賃」を意識するビジネスへ転換して実質的に営業利益を改善されているケースも出ています。例えば、近場のお客様に慣習的に自社便で納品していたのですが、採算性の低い小口取引に一定のルールを決めて配送便を活用にしたのです。この結果、自社便だと「運賃」が見えなかったのですが、配送便になり「運賃」を意識した取引になり「まとめ買い」を促すようになったのです。「運賃」という社内ルールで「あと〇〇円」という一声を掛けるようになって、お客様が「ついでに」と応じるようになったのです。

この他に、デジタル化によって身近な変化が起こっています。例えば、あるお客様では営業会議を月初めの土曜日に全員が集まって開催していたのですが、ZOOMを活用して自宅から会議に参加できるようにしたのです。この運営をスムーズにする為に、経営側は会議資料を事前に用意するようになり、会議資料をエクセルで作成しているので会議の後も各自が与えられた資料を更新するようになりPDCAサイクルがスムーズに展開されるようになったのです。例えば、週末に資料をメンテして報告する習慣が身につくについて、課題に対する取り組み方が変わったのです。お客様の言葉では「報連相」ですが、会社が求める事への進捗報告を定期的にする事によって「課題」という意識が強く認識されるようになり業務効率が2割増しになったと喜ばれています。また、営業の方は自宅から参加なので会議終了後は帰宅する必要がなくなったのです。

4. デジタル活用するマネジメント

LINEワークスのTVコマーシャルは現場の状況を写真送信・進捗報告などを行なう様子を流していますが、弊社のお客様では通常のLINEを活用で威力を発揮しています。グループチャットですが、営業がお客様からの案件で調査する必要がある時に相談案件としてチャットするのです。営業の他に業務スタッフや管理職もメンバーなので「文殊の知恵」の効果を発揮して、それぞれの経験を共有できるので集団脳が働くようになったのです。シンプルにグループメンバーが既読して、各自が体験内で応答しています。中には、的外れのチャットになるケースがありますが、それが意外なヒントになったケースもあって効果的と判断されています。難点はタイムラグが出るとチャットの回答がどの相談か分かり難くなるので、本来ならビジネスチャットを選ぶ方が良いかも知れないと思いつつも頻度が多くないので通常のLINEで活用されています。

また、経営側から次回会議のテーマをLINEの添付ファイル機能を使って投げかけられています。経営側は事前に会議資料を作るようになり、参加者は事前に学習して会議での発言を用意するようになっています。従来なら、突然、脱線して収拾がつかないケースがあったのですが、資料を先読みしているのでムダな会話が少なくなりスムーズな展開になっています。ただ、笑而不答心自閑(笑って答えず、心はずから閑なり)というように孤独感があるのでチャットに参加するが答えたフリをしているケースも多くなっています。例えば、「村八分」にならないように誰かの発言にフォローするだけというスタイルが横行するようになる懸念が出ています。IT分野を活用するのは緒に就いた感じで問題点が多々ありますが、時代の流れは確実にIT活用に向かっています。中小企業の現場ではAI導入までは行かなくてもRPA(自動処理)化で現場のパート社員がアプリのボタン操作して必要な処理をして現場作業を行なうようになって「業務」と言う仕事がなくなっています。