

HOME > イベントレポート > ウェビナー実施レポート『経営戦略実践セミナー』

ウェビナー実施レポート

『経営戦略実践セミナー2021』 第二回

「危機からの脱却と成長を見据えて改革のアクションを起こす経営者たち」

2021.12.06

イベントレポート

記事をシェアする

f

t

LINE

in

経営戦略実践セミナー2021

ウェビナー
実施レポート

危機からの脱却と成長を見据えて
改革のアクションを起こす経営者たち

第二回

講師 出口 淳氏
株式会社エクシード
専務取締役

講師 井上 雅之氏
東洋株式会社
専務取締役



株式会社エクシード 専務取締役 出口 淳氏

東洋株式会社 専務取締役 井上雅之氏

FFGS 営業本部 部長 中林鉄治

■株式会社エクシード専務取締役 出口淳氏

テーマ：「変革し続ける 経営顧客の発展に貢献する問題解決企業への転身を図る」

【第2回】改革を断行した我が社の現在 ～顧客深耕を目指す、クロスセル戦略と営業改革～

◎「基礎固めの10年」を経て「改革の断行」へ

第1回の講演では、私が帰郷してからの「基礎固めの10年の改革」をテーマにお話ししましたが、今回は、改革後に会社の効率や仕組みがどう変わったのか、「我が社の現在」についてご説明いたします。今回は基礎固めの10年で取り組んできたWeb制作や、マーケティング支援など新たな基盤になる事業をさらに成長させ、より効果的に顧客の深耕を進めていくための、今我々が取り組んでいる「クロスセル戦略」と、その効果を高めるための「生産性向上策」を中心に、営業管理やワークフローの改革、人材育成の工夫などを含めご紹介いたします。

◎CHAPTER1 販売戦略概要

「地元商圏でクロスセル」

いまなぜ「クロスセル戦略」なのか。最大の理由の一つは、地元を商圏にした老舗ならではの弱みを、逆に強みとして活かしていくためです。弊社には70年の歴史があり地元で強固な顧客基盤があるゆえに、ときにはそれが甘えに繋がりが、新しいことに取り組もうとしない現状維持のバイアスがかかりやすく、大きな変化への対応が鈍くなる傾向がありました。それならば、無理に新しい事業に挑んで商圏を拡大するより、地元根ざした顧客基盤を活かして、各社にしっかりと問題解決の提案をして互いの関係性をさらに深め、より多く消費をしていただくような営業をしていくべきではないか。そう考え既存資産である地元顧客への「ローカル型の大接近戦」に徹していこう、という結論に至ったわけです。

接近戦で重要なのは、“お客さま=中小企業の社長さんたち”の懐に飛び込み、切実な課題を正確に把握することです。地元の社長さんの悩みごとは、大まかに言うと、

①売上がアップしない

②いい人材を採用できない、定着しない

③笛吹けど社員が踊らない

④後継者がいない

といった4パターンぐらいに集約してグルーピングできます。「これらの悩みの一つひとつをきっちり解決し、それによって地元で貢献していきますよ」というのが、当社における「クロスセル戦略」の基本的な方向性です。もちろん掛け声だけでなく、お客さまの課題の具体的な解決手段として、採用支援や販売支援なども含め、当社が代理店となる多様な商材を取り揃えています。それぞれのメリットを社長さん自身に訴求し、実際に体験価値のアップによってワクワクして、もちろん、印刷物の、そして我々自身の存在感を示していく。その積み重ねで、存在感を信頼感へと高め、最終的には「お客さまのプレーンにしていこう」というのが、当社の目指す「クロスセル戦略」です。

◎CHAPTER2

生産性向上策「①営業管理編」

クロスセル戦略を実施するには自社の営業活動管理の改革が不可欠です。当社では2015年頃からこの改革に着手してきたのですが、出社してから退社するまでの間に営業担当が関わる時間の中身を細かく分析していく中で、儲けを生み出す時間＝「付加価値時間」がブラックボックスになっていることに気づきました。営業が、見積作成や校正業務などに忙殺され、なかなか「付加価値時間」に注力できないという現実を目の当たりにしたのです。その最大の原因の一つは、営業が「緊急～非緊急と言う軸」だけで動いていて、組織の中に「重要～非重要と言う軸」がなかったということです。緊急性はあっても重要性の低いタスクに追われている人は頑張っているように見えますが、そこを評価するのではなく、重要な商談をどれだけこなしたかなど、成果に繋がることにどれだけ時間を使ったかを評価していかなければ、いつまで経っても営業担当の生産性は上がりません。そこで大いに参考になったのが、前回の繰り返しになりますが、横山信弘氏の「予材（予定売上材料）管理」という仕組みでした。営業担当の成約率は100%ではないので、失注に備えて「見込み（受注）」「仕掛け（検討）」「白地（提案）」を積み重ねて保険をかけておくという考え方です。当社では「積み上げた予材の額」を重要視しています。といいますが、売上で利益はお客さまの営業も受けませんが、営業担当でコントロールできる指標の中で、最も成果と関連があるからです。新規案件を増やし予材を貯めてもらうために「1日1商談ノート」という運動もやっています。予材管理で留意すべきポイントは、PDCAのうち、「C」と「A」をきっちり分けるということ。そして過去にとらわれないこと。当社では、「こういう結果だったから次はこうアクションします」というように、会議でもつねにCとAを切り分けて未来志向に徹するようルール化しています。目標達成会議という会議を毎月の月初に開催しています。そこで重要なのは、個別案件の協議ではなく、営業担当が現状の社内加工利益（売上から紙代と外注費をひいたもの）を数値で正確に報告することです。当社の赤字月は1月・4月・8月ですが、固定費は毎月フィックスなので、向こう3カ月の社内加工利益さえわかれば粗利も予測でき、社員は詰めの改善策を実行できますし、経営者は利益の分配を検討することができます。とくに商業印刷メインの会社では今後コロナ禍の影響で赤字月が増えてるでしょうから、より確度の高い「粗利の未来予測」が行えないと経営が厳しくなっていくのではないかと思います。

◎CHAPTER3

生産性向上策「②ワークフロー編」

クロスセルを推進するには、営業担当が少しでも多く「付加価値時間」を捻出できるよう、できるだけ無駄な作業から解放し生産性を上げていく必要がありますが、その支援のために構築したのが独自のWeb受注システム『Connex』です。このシステムのおかげで、定期物の印刷受注については、お客さまと当社が、営業担当を介さず24時間リアルタイムでやりとりできるようになり、見積りや受注受け付け、製造指図書への必要な情報の入力などもこのシステム上ですべて自動化され、進捗・出荷・納期などあらゆる情報を、いつでも誰でもどこからでも確認できるようになりました。その結果、社内的には、営業が本来やるべき、新たな受注を作り出すことに時間をかけられるというメリットが生まれ、そして同時に顧客の生産性アップにも繋がるわけですから、こうしたWeb受注システムの提供は、お客さまにとって一つの体験価値向上にも繋がるのではないかと考えています。

営業支援とは少し離れるのですが、ワークフロー改革に関してぜひお伝えしたいのが、XMF（RIP）とXMF Remote（Web校正システム）の活用によって「刷版オペレーター人員の完全ゼロ化」を実現できたことです。現在弊社ではDTP部門とCTPセッターのある刷版室をネットワークで接続し、遠隔操作によって無人でのCTP版出力を行っています。また、XMF Remoteを使ってDTP担当者全員が制作データを登録し、顧客との校正のやり取りをオンラインで行なっていますので、DTPオペレーター全員が顧客との校正確認業務も刷版出力も担うという、いわゆる職種のボーダーレス化を実現しました。テンプレートで簡単に版面設計などのオペレーションができるXMFですから操作の習得に時間はかかりませんが、退路を絶って覚悟をしてもらうため「半年でフォローをなくすよ」と宣言したら、本当に制作スタッフ全員が半年で面付けやCTP版の出力をマスターしてしまいました。いまはコロナ禍の影響で企業がオンラインやリモートを余儀なくされている感がありますが、弊社の場合、北陸なので冬は大雪で社員が出社できなくなることもあり、そんな時はDTPオペレーターがVPN接続で自宅からCTP版の出力を行っています。コロナ禍というよりむしろ雪害対策でテレワークが進んでいるという事情があります。しかし結果としてそれが営業やDTP現場の効率化に大いに役立っているというのも事実です。

◎CHAPTER4

コト売り化実践で気づいたこと

「人材育成について／セミナーについて」

地元商圏で「印刷＋クロスセル」を広く深く認識してもらうのに、旧来のルートセールスでは通用しません。何を誰にどうお勧めるか、根性論ではなく理論や実践を、営業一人ひとりが懸命に勉強する必要があります。印刷会社はずっとモノ売り型の受注産業としてやってきたので、自ら商材化し自ら「コト売り化する」というのが苦手なんです。そこで、経営側がいかに営業担当に勉強をさせるか、いかに人材を育てていくか、ということが重要になってきます。

まず勉強の仕方なのですが、弊社は社内検定制度というのをつくっています。これは独自のマーケティング勉強カリキュラムで、正式に労働局に届けを出しているものです。なぜそこまでするかというと、勉強というのは重要度は高くても緊急度は低いため、どうしても後回しにする営業担当が出てきてしまうんですね。だから最初に年間スケジュールを確定し労働局にカリキュラム内容や参加予定者を提出してしまい、出席せざるを得ない状況をつくってしまう。そこまでして実施する検定制度ですから、内容は、徹底的に実践重視です。ちゃんとお客さまのところで実践しなければ受からないようカリキュラムを工夫して育めます。単なる知識型の営業担当にならないように、という配慮ですね。

こうした人材の育成と並行し、「コト売り化」のための商材の拡充にも、じっくり地道に取り組んできています。コロナ禍以前から、お客さまの体験価値向上を実現する「コト」として、ブレイク前の新商材をいち早く発信する『マーケティング・オートメーション』についても、まだ誰も知らない頃から、地元・福井の企業を対象に、私自身が講師となりウェブセミナーの形式でご提案していました。

コロナ禍によって、やはり最近オンラインセミナーへの注目度が高いですね。セミナーを企画するときに大事なのは、お客さまと弊社の利害が一致するかという点。先方はコロナショックでリビルドを求め、こちらはリビルドのためのコンサル支援によって継続的に収益を確保できる、などといった相互メリットです。という順のセミナーは、とにかくお客さまに自社の問題点を感知してもらうその解決策を提示する、というシナリオがほとんどで、内容的にはWebマーケティングに関するセミナーが多くなってきました。実際のところ、なかなかシナリオ通りにはいかないのですが、この種のセミナーは、すぐに効果が出なくても繰り返しやることでポディブローのようにじわじわ効いてくるものです。提案を継続することによって、地元のお客さまに対する「コト売りのブランディング」にもなりますし、営業担当にとって「こんな訴求の仕方があるのか」という気づきにもそれが自らの教育にもなり、何より営業活動のバックアップになる。こういった見えない無形資産みたいなものが価値を持ってくる時代になってきたのだと、いまあらためて実感しています。

以上、前回の「基礎固めの10年」に続き今回は「現在進行中のクロスセル戦略と営業改革」についてご紹介いたしました。次回は「未来の環境変化を見据えて起こすアクションと戦略構想」というテーマで2022年1月にお話しさせていただく予定です。本日は、どうもありがとうございました。

経営戦略実践セミナー2021

ウェビナー実施レポート『経営戦略実践セミナー2021』 第三回 経営改革を進める...

経営戦略実践セミナー2021 Winter

『経営変革セミナー2021 Winter』 イベントレポート実践的なセミナー・展示で...

経営戦略実践セミナー2021

ウェビナー実施レポート『経営戦略実践セミナー2021』 第一回「危機からの脱却...

経営戦略実践セミナー2020

ウェビナー実施レポート『経営戦略実践セミナー2020』 第一回～会社名から“印...

このサイトについて

プライバシーポリシー

サイトのご利用条件

お問い合わせ

©富士フィルムグラフィックソリューションズ株式会社

イベントレポート一覧へ戻る

TOP

