

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

### 企業の再建は足元の見えることから！

右掲は、私が考える「ダメな営業」の特徴です。7つあげていますが、誰にも当てはまるチェック・ポイントでもあります。他にもあると思いますが、誰もが心がけねばならない事ばかりだと思います。

では、なぜ「ダメな営業」になってしまうのでしょうか。この事は非常に重要な事です。私は、まず、「商品」と言っています。飛ぶように売れる商品ばかりなら誰でも売れるのです。従って、「売れる商品」づくりが重要なのです。このMMQCは「売れる」ようにする為の活動の総称なのですが、「もっと」と「儲かる」という言葉の頭文字が「M」なのです。これは、トヨタ系販売店に勤務していた時に学んだ言葉です。

意外にもトヨタの販売店でも「売れないクルマ」ばかりという時があるのです。営業は、買いに来てくれるに慣れてしまっていますので、「売れないクルマ」の際は悲惨な状態になってしまうのです。この時に、当時の十河専務がQCサークルを推進されて「MMQC」と命名されて営業所もサークル活動したのです。サービス部門はQCサークルのテーマが豊富なのですが、営業や間接部門はテーマが意外に少ないのです。

私は、経営企画室を担当し、十河専務の後を行ってのですが、丁度、トヨタの物流改善プロジェクトと重なって、サービス部門だけでなく営業部門の改善のチャンスを得たのです。「改善」という事をトヨタの鏝本先生に教わって全社展開を図ったのです。右下の車検防衛率はトヨタ販売店の基本指標の一つですが、まず、車検

#### ダメな営業の特徴

1. 朝一番の仕事がスムーズでない
2. 行きやすいところしか行かない
3. 薄い見込み案件を長く温めている
4. 経験をすぐに忘れてしまう
5. 未知なことは出来ないという
6. すぐに動かない
7. 返事に勢いが無い

### 「結果」の出やすい「商品」でお客様を呼び込む！

という「代替」か「車検」かという結果の出やすいものを選んだのです。当時の会社はオート店という系列でチェイサーやプリンターという比較的若い層向けの商品群だったので、車検防衛率が低い水準だったのです。

そこで、重要なポイントは方法なのです。当時、私はコンピュータ室の責任者も兼務していましたから、毎週、水曜日に車検到来期のユーザー・データを一人10件ラベルで打ち出せるようにして、車検案内のハガキを投函させて、金曜日の晩にフォローの電話をかけさせたのです。ご主人の在宅率の問題もありましたが、「車検」の案内を行い、不在の時は電話に出た方が「トヨタの〇〇さんから車検の電話があった」と伝えられたりして、車検の台数が増加したのです。その結果、その営業所の車検防衛率が20%程度だったのが倍増しそれにつれて新車も増加したのです。もちろん、管理会計で営業所別の損益が公表されていたから、収益率がトップ・クラスに跳ね上がったのです。

このように、一つでも集中すれば、いろんな波及効果で全体的に向上し、車検というカテゴリーでは当時の車検母体が全社で平均2,800台くらいあり、その掌握率が5%以上高まったので140台以上の車検が増えた勘定だったのです。車検には代行手数料という項目があり、台あたり1万数千円ですから、仮に、1万5千円とすると210万円の手数料収入の増加、年間では2,520万円の増加になったのです。「塵も積もれば山となる」で経理部長から感謝の言葉を頂いたのです。

#### 車検防衛率： 自社で車検を受けた台数 車検到来母体数

#### ワンポイント・アドバイス

##### 「手数料」をプラスに

損益計算書の最終利益は手数料や雑収入などの収入から金利などの支払い手数料を差し引いた経常利益が最低でも5%以上欲しいものです。製造業などでは経常が20%以上という企業も多いですが、物販業では10%に迫るのは厳しいものがあります。

