

■アイル 「難攻不落」の中小企業市場で 年率30%強の勢いで急成長 強さの源泉は「安請けあいない営業」

システム・プロバイダ各社がなかなか成果を上げられない中小企業向け市場で、年率30%強の勢いで成長しているのがアイル(大阪市, 岩本哲夫社長)。なぜ他社が食い込めない中小企業から受注できるのか。その秘密を探ってみた。

「以前は、夜遅くまで発送作業することも珍しくなかったが、情報化してから深夜に及ぶ作業はなくなった」。日用品を100円ショップに卸すマコト(大阪府堺市)の三好将生業務係長はこう喜ぶ。

99年のこと。そのきっかけとなったのが、アイルの営業担当者の一言だった。飛び込みセールスで訪ねてきたアイルの営業担当者は挨拶の後でこう切り出した。「発送作業の省力化を考えられたらどうですか」。

マコトが情報化に取り組んだのは

マコトは毎日300~400社に商品を

発送する。しかも、情報化に取り組むまでは手書きの送り状を使うなど、作業は人海戦術に頼っていた。そんなマコトにとって、発送作業の省力化は経営課題の一つ。省力化という言葉に心ひかれたマコトは、何度か営業担当者と話した末、販売管理システムの導入を決めた。

10年間で顧客数を60倍に

アイルは大阪を拠点とする中小企業向けのシステム・プロバイダで、従業員は160人。大塚商会でコンピュータの営業だった岩本社長が仲間5人と91年に設立した。創業期には37社にすぎなかった顧客も年々増え、現在では1800社余りに上る。売り上げも年率30%強の勢いで増え、初年度に8000万円だった売上高は2001年7月期に14億6100万円に達した(図1)。今期は売上高20億円、経常利益2億円を見込む。

この急成長を支えているのがアイル独自の営業手法とサポート体制である。岩本社長は「情報システムを導入してよかったと顧客に喜んでもらえるように、営業とサポートの両面で顧客満足度の向上を追求してきた。(急成長は)その結果にすぎない」と話す。事実、顧客満足度は高い。創業してからリリースされたのは数件にすぎない。新規顧客のうち3分の1ほどが既存客からの紹介で取引を始めた。

顧客満足度の向上に力を入れる営業姿勢は、営業担当者の会話に表れている。飛び込みセールスをするアイルの営業担当者が、挨拶もそこそこにサーバーやハブといった専門用語を織り交ぜた会話をするのではない。発送業務や在庫管理、得意先管理の効率化など情報システム導入によるメリットを具

体的に説明する。マコトの三好係長は「私自身、いろいろな専門用語を言われても分からない。その点、アイルは情報化によるメリットなどを丁寧に説明してくれるので助かる」と話す。

とはいえ、情報システム導入によるメリットだけを強調するわけではない。見込み客に過大な期待を抱かせないように、購入意欲に水をさすこともある。

大阪府東大阪市にあるネジ加工卸の穂積商店のケースはその好例だ。穂積商店にアイルの田中憲課長が訪問してきたのは92年初め、ちょうど穂積道常務は伝票の出力にパソコンを利用したいと考えていた。

田中課長の話を聞いて穂積常務の夢は膨らみ、伝票への出力だけでなく在庫管理もシステム化で対応しようと考えた。しかし、何度か打ち合わせするうちに、田中課長は「在庫管理の省力化は今後の課題として、当面は伝票発行と台帳管理の情報化にとどめませんか」と切り出した。

田中課長がブレーキをかけたのは、穂積商会が万単位の商品を扱っていながら、商品の分類が徹底されていなかったからだ。そんな状態で情報化を進めると、在庫管理システムが宝の持ち腐れになる危険があった。

穂積常務は田中課長の説明に納得した。商品の分類に着手し、念願の在庫管理システムを導入したのはそれから2年後のことだ。「あの時にブレーキをかけられたことで、かえって信頼感が高くなった」(穂積常務)。

アイルが業務改善を的確に提案できる最大の理由は、自社開発したパッケージ・ソフトを使った販売管理システムの構築に特化してきたことにある。

図2●中小企業市場の攻略に特化するアイルの三大原則

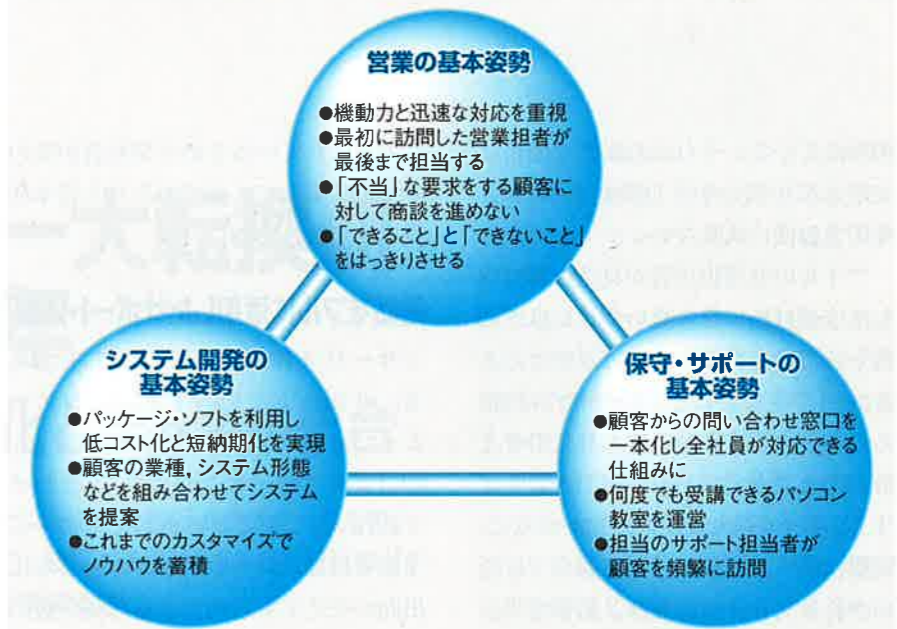
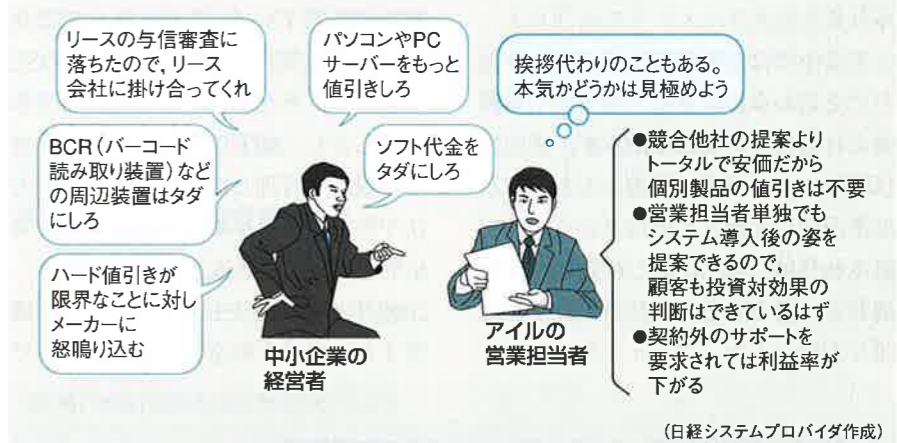


図3●アイルが「商談打ち切り」と判断する中小企業経営者の主な言動。こうした顧客はシステム導入後も無理な要求をし、利益を圧迫する要因になる



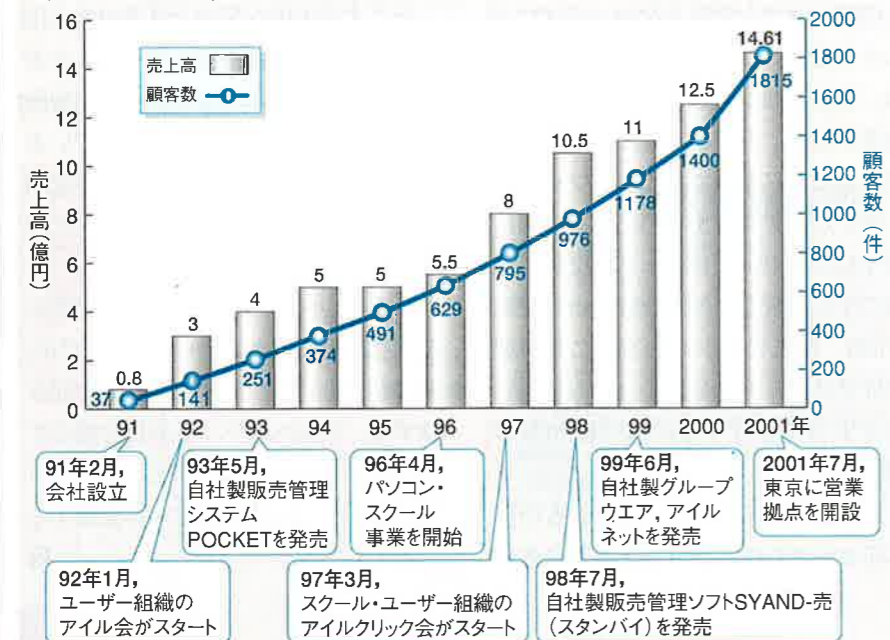
「在庫を抱え、得意先に売掛金が発生するような中小企業を当社はターゲットにしており、顧客の大半は卸業者か製造業者。反対に運送業者など在庫を抱えない業態には営業に出向かない。パッケージでシステムを構築するので、営業担当者は見込み客に適したシステムの提案がしやすい。低価格で短期に納品できる」(岩本社長)。

見込み客に対する確かな提案をする一方で、無理難題を押し付けられた時に毅然とした態度で臨むのもアイルの営

業担当者の特徴だ。例えば、パソコンやサーバーの大幅な値引きや、ソフトやサービスなどの無償提供を求めてくる見込み客に対し「それ以上商談を進めず、契約をあきらめる」(小西好人営業部統括部長)こともある(図2)。

見積書でソフトや保守サービスの料金をまとめて「一式」と表示するシステム・プロバイダが多い中で、アイルはカスタマイズに伴う変更点、導入時のインストラクタによる指導料、ハードの搬入作業費用に至るまで単価を

図1●アイルの売上高、顧客数の推移と、これまでの歩み



(日経システムプロバイダ調べ)

明示している。それぞれ妥当な価格設定をしているという自負があるため、値引きは受け入れない。

アイルの営業担当者が見込み客に対して安請けあいをしていない背景には「顧客から信頼を得るためには『できること』と『できないこと』をオープンにすることが大切」という岩本社長の考え方がある。「見込み客に『何でもできます』と言って過大な期待を抱かせると、実際に導入した後に『話と違うではないか』とクレームになり、信頼を失ってしまう。商談の段階で無理難題を執拗に言う見込み客は、情報システムを納入した後も何かと無理な要求し、当社の収益を圧迫する恐れがある」(岩本社長)。

アイルでは、営業担当者が契約件数だけを追わないように、売上高や粗利益だけで仕事の成果を測らず、表面には現れにくい日頃の努力なども加味して多面的に評価しているという。また、岩本社長は会議、研修、社内報などを通じて、自らの考えを社員に繰り返し語りかけてきた。コミュニケーション

に力を入れているため「全社員が私の考えに共鳴してくれている」と岩本社長は胸を張る(図3)。

電話をフルに活用したサポート体制

サービス体制にも独自の工夫がある。サポートを担当するSE(システム・エンジニア)とインストラクタ、CE(カスタマ・エンジニア)は合わせて約70人。これだけの人数でサポートできるのは、いちいち顧客のところに出向かなくても対応できる体制を敷いているからだ。

その代表が「110番システム」。午前9時から午後7時まで常時2人の社員が交代で対応し、操作法などについて電話で回答している。「パッケージでシステムを構築しているため、担当のSEやインストラクタでなくても回答できる。しかも、顧客ごとに問い合わせなどの履歴を管理しているため、操作方法や些細なトラブルなら電話で十分対応できる」(岩本社長)。

毎月8000円を支払えば、アイルが運営するパソコン教室に無制限に出席で

きる「アイルクリック会」や、些細なトラブルの対処法をまとめた「エントランスパッケージ」なども、わざわざ社員が出向かなくても顧客の問い合わせに対応できる仕組みの一つだ。

とはいえ、サービスに対する顧客満足度は決して低くない。昨年秋にアイルの情報システムに切り替えた化粧品・雑貨卸のアカサカ商会(大阪市)の上島均営業部部長は「システムを導入してから1週間後が月末の締め日となった。当社の経理担当者が操作に不慣れだったため、SEやインストラクタが出向き、付きっきりで対応してくれた」と評価する。

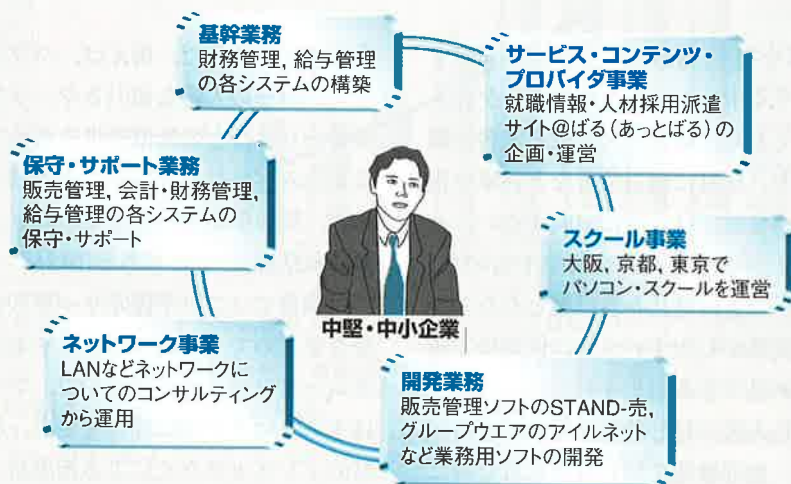
中小企業向けの情報システムの構築で急成長したアイルだが、昨年秋に東京に拠点を構えるとともに、IT技術者の要請に取り組む専門学校と提携して求職者情報サイト「@ばる」の運営を始めた。東京で営業活動を始めてから5カ月余りで、40社に及ぶ新規顧客を開拓。ライバルからは「情報システムの売り込みが難しい大阪の中小企業を相手に実績をあげてきただけに、東京でもかなりの顧客を獲得するのではないか」という声が出始めている。

かたや@ばるは将来を見据えた戦略的な事業。システム担当者を採用できずに事業に支障をきたしている中小企業は多い。そこで、将来は@ばるに登録したIT技術者を中小企業に紹介することも視野に入れている(図4)。

「システム構築事業とパソコン・スクールを連携させたように、@ばるも連携させる。そうすれば中小企業向け市場での当社の地位をより強固なものにできる」。こう話す岩本社長は、2002年を飛躍の年と考えている。

(山根 太郎) 

図4●アイルが手掛ける事業。各事業を結び付け中小企業市場を攻略する



(アイルの資料をもとに日経システムプロバイダが作成)