

『6：0 仮説』

—小規模企業から世界を変える—

2024年10月

株式会社アンシアサポート

伊藤 博英

『6：0 仮説』 一小規模企業から世界を変える一

【要旨】

■はじめに：

本論文の執筆は、筆者が20年以上に渡り営業現場に身を置き肌身で感じた知見を明文化する試みである。既にそばにいる、顧客や職員等と信頼関係を深めるための活動（“6：0 の実践”）こそが、経営資源に制約のある中小企業（とりわけ小規模企業）にとって、有効なマーケティング戦略になることを、そして長期的な業績向上に繋がることを、本論文を通して主張する。

中小企業庁によれば国内における中小企業者の割合は全者中 99.7% である。更に小規模企業者の割合は全者中 84.5% である。この大多数派の事業者が抱える経営課題、マーケティング課題に対し一石を投じる。

■序章：

“6：0 の実践”が中小企業のマーケティング戦略での活用に留まらない社会的意義を有することを述べる。そして、“6：0 の実践”にあたっては、新規顧客獲得を目的とした営業活動は不要であることを強調する。また、“6：0 の実践”は机上の理想論ではなく、現実に筆者が経営する小規模企業において着実な成果を生み出していることを示す。

■本章：

“6：0 の実践”により既存顧客からの「追加契約」や「紹介契約」がもたらされる。そこでは「微増基調」と呼ぶべき業績の緩やかな向上を見込める。筆者が経営する会社では「信頼の見える化」を標榜し、顧客との信頼関係を深める為の施策を矢継ぎ早に行ってきた。その施策の中から“6：0 の実践”を象徴する4つの取組を紹介する。いずれも「信頼の見える化」を実現するための活動であり、取組の対象はあくまでも「既契約者」である。決して「未だ見ぬ新規契約者」ではない。そして継続的な取組は、いつしか組織内では“当たり前”に行われる「ルーティン活動」になっていく。その“ルーティン化”を実現するための二つの要因（組織文化の存在、段階的実現の為の方法論）について考察を述べる。

■終章：

中小企業が持つ大企業と比べた優位性は長期的な「微増基調」を指向できる点である。上場企業のように株主から短期的利益や性急なリストラクチャリングを迫られることはない。経営資源に制約のある中小企業（とりわけ小規模企業）にとって、既にそばにいる、顧客や職員等との信頼関係を深めるための活動（“6：0 の実践”）に注力することの意義は大きい。

『6：0 仮説』 一小規模企業から世界を変える一

【目次】

■はじめに：『なぜ“6：0 の実践”を提案するのか』

- ・「身近な人を大切にすること」こそが有効なマーケティング戦略となる
- ・「小規模企業にみあう」マーケティング戦略が必要

■序章：『常識への挑戦 一新規営業は必要ない一』

- (1) “6：0 の実践”が「会社の長期的利益」と「職員の長期的幸福」を実現する
- (2) 新規営業は必要ない
 - ①“6：0 の実践”とは
 - ②新規営業をしている暇はない
 - ③“6：0 の実践”による実績

■本章：『小規模企業経営の実践から見えてきたもの』

- (1) “6：0 の実践”的有効性
 - ①「微増基調」の実現
 - ②「信頼の見える化」
 - ③「分岐点 R」
- (2) “6：0 の実践” 象徴的な4つの取組事例
 - ①誕生日祝い状～年2000通のラブレター～
 - ②NEWS LETTER～高校新聞部のように～
 - ③対応履歴～親交をタイムカプセルへ～
 - ④ADY ミーティング～TOKT 戦略～
- (3) “6：0 の実践”に関する3つの考察
 - ①“組織文化こそが最大のコアコンピタンス”
 - ②組織的に取り組む為の方法論 一段階的浸透の法則一
 - ③“限定的”であることが総和を大きくする

■終章：『小規模企業から世界を変える』

- (1) 中小企業だからこそできること
- (2) 仮説の検証は続く

『6:0 仮説』～小規模企業から世界を変える～

■はじめに：『なぜ“6:0 の実践”を提案するのか』

「身近な人を大切にすること」こそが有効なマーケティング戦略となる

「Go home. Love your family.」（家に帰って家族を大切にしてください）

ノーベル平和賞受賞の際、記者から「世界平和の為に、我々は何をすべきか」を問われたマザーテレサが語った言葉とされる。「身近な人を大切にする」という視点は、長期的に有効なマーケティングを行おうとする企業経営者が着目すべき視点と一致する。

本論文において提案する“6:0 の実践”では、この「身近な人を大切にする」という視点を単なるお題目ではなく、具体的な組織の行動に落とし込む方法を追求している。ここでいう「身近な人」とは「いま既に取引をしている顧客」や「いま既にその会社で働く職員」を指す。

一般に中小企業とりわけ小規模企業【注 1】は、経営資源の質と量において、大企業と比べ圧倒的な制約を受ける。限られた経営資源を何処にどう投下するか、その「選択と集中」が“小さな会社”的大きなテーマになる。

“小さな会社”は「いま既に取引をしている顧客」および「いま既にその会社で働く職員」との関係構築そのものが有効なマーケティング戦略となり得ることに気付く必要がある。「身近な人」と共に構築できるマーケティング戦略に目を向けず、「遠くの人」から効率のよいマーケティング手法を借用しようと躍起になるならば、それはまさに“灯台下暗し”といえる。“小さい会社”的経営者は「Go home. Love your family.」にならない、まず「自社に帰って、自社の既存顧客および自社の職員を、大切にしなければならない」。

「小規模企業にみあう」マーケティング戦略が必要

米国をはじめとする諸外国企業や、グローバルに活躍する国内大企業の実績を参考に論じられるマーケティング戦略は多い。一方で、中小企業庁による 2021 年 6 月時点の集計では、我が国の中小企業者の割合は、全者中 99.7% を占めている。さらに小規模企業者の割合は全者中 84.5% となっている。大企業とされる事業者は企業者全体のわずか 0.3% に過ぎない【注 2】。

【図表 1】 中小企業庁ホームページより（令和 5 年 1 月 13 日公表）

	2014年 (7月1日時点)	1年当たり 増減数	2016年 (6月1日時点)	1年当たり 増減数	2021年 (6月1日時点)
					企業数 [構成比]
中小企業	380.9万者 [99.7%]	▲12.1万者	357.8万者 [99.7%]	▲4.3万者	336.5万者 [99.7%]
うち小規模事業者	325.2万者 [85.1%]	▲10.6万者	304.8万者 [84.9%]	▲3.9万者	285.3万者 [84.5%]
大企業	1万1,110者 [0.3%]	+25者	1万1,157者 [0.3%]	▲159者	1万364者 [0.3%]
合計 (中小企業と大企業の合計)	382.0万者	▲12.1万者	358.9万者	▲4.3万者	337.5万者

当然、大企業と小規模企業では、選択し得るマーケティング手段の質、量、幅に大きな差異がある。小規模企業が大企業の実績に基づくマーケティング戦略を模倣することは本質的に難しい。小規模企業には、大企業が指向する戦略とは一線を画す、“小さい会社”の特性を活かしたマーケティング戦略が必要と考える。そこで本論文では

- ① 「身近な人を大切にすること」を土台とした
- ② 「小規模企業にみあう」マーケティング戦略を提案したい。

本論文では“6:0の実践”と名付けた筆者の持論を述べる。「身近な人を大切にする」という“当たり前に大切なこと”を組織的に継続することで、着実に成果を上げている筆者自身が経営する小規模企業のマーケティング戦略を紹介する。

筆者は1999年から2年間、修士課程において「経営学」を学んだ。その後、大手保険会社勤務を経て、現在は群馬県高崎市において役職員計5名の保険代理業【注3】を営む会社を経営している。本論文は学問を追求する目的で著わしているものではない。自らの体験を通じ肌身で感じた知見を明文化することで、次代を担う方々の経済活動並びに日常生活の充実に寄与したい、との思いで著わしている。筆者は“学識経験者”には程遠く、一実務家である。故に用語の選択や表現方法において、論考としての不適切さが散見されるであろうことへの不遜をご容赦頂ければ幸いである。

■序章『常識への挑戦～新規営業は必要ない～』

(1) “6:0の実践”が「会社の長期的利益」と「職員の長期的幸福」を実現する

本仮説を提案する意図を、印象的に示すために、冒頭あえて物語風に記してみたい。

- ① 或る組織で“6:0の実践”という考え方方が生まれる。
- ② その考え方を聞いた多くの人が、それを実行することは困難と評する。
- ③ しかし、その或る組織においては、“6:0の実践”が少しづつ浸透する。
- ④ すると、その成果は少しづつ、如実に現れる。
- ⑤ そして、その或る組織に、志を同じくする仲間が一人また一人と加わる。
- ⑥ 徐々に、“6:0の実践”はその或る組織が属する業界内でよく知られる言葉となる。
- ⑦ やがて、その考え方は業界外にも知られるようになり同業者・他業者問わずに模倣される。
- ⑧ いつしか、経済的事業を営む組織のみならず、様々な形態の組織に模倣されるようになる。

※執筆時の2024年9月現在、物語は上記⑤の段階にある。

一方、“6:0の実践”を行う組織に所属する人は、安心や幸せを実感しやすい。

なぜなら、“6:0の実践”とは、各人のなかに安心や幸せの感情をつくり出し同時に、それを伝播させてゆく性質を内在しているから。

その為、“6:0の実践”に取り組む人が増えるほど自ずと、社会の中に、多重的に、“安心と幸せの輪”が形成され、その総和は増していく。この一見客観的実証が困難と思われる「仮説」に対し、実績と取組事例を紹介し考察を加えることで、実証を試みたい。

(2) 新規営業は必要ない

① “6:0 の実践”とは

“6:0 の実践”とは、フレデリック・ライクヘルドにより提唱された「1:5 の法則」と呼ばれるマーケティング理論【注 4】から発想を得た、筆者による造語である。「1:5 の法則」では、新規顧客への販売コストは、既存顧客への販売コストの 5 倍を要するとされる。その為、新規顧客獲得の為の営業活動は必要であるものの、コスト効率に優れる既存顧客への販売活動をより重要視すべきと主張される。

筆者が経営する小規模企業（以下：弊社）では創業以来、“既契約者との信頼関係を深める為の活動”に専念している。「1:5 の法則」にある「1」と「5」の数字を象徴的に用いて“6:0 の実践”と言う隠語（社内のみで通用する言葉）を作り、経営指針として公表している。

“6:0 の実践”的定義は既契約者との信頼関係を深める為の活動に徹し、新規顧客獲得の為の営業活動は行わないこと”である。広義の定義は“いま既に身近にいる人を大切にすること”である。この“6:0 の実践”がいかに企業の業績、あるいは職員個人の業績および幸福感に、有意義な影響を及ぼすか、本論文を通して述べる。

② 新規営業をしている暇はない

小規模企業の限られた経営資源を何処にどう投下するかは、マーケティング戦略上の重要なテーマである。“既契約者との信頼関係を深める為の活動”に注力する上では「新規顧客を追っている暇はない」というのが筆者の率直な考えである。

弊社の場合、既契約者との信頼関係を深める為に効果があると判断した業務に対し、職員全員の時間と労力を注ぎ込む（本章（2）で事例を紹介）。既契約者との信頼関係を深める為にできることは数限りない。一定の「信頼関係」が構築出来れば、既契約者からの「追加契約」や「紹介契約」は自然発生的に生じる。その一定の「信頼関係」構築に至るまでには相応の時間と手間が必要である。ゆえに“新規契約を獲得する為の活動”をしている暇はない。

例を挙げる。本章（2）で紹介する「手書きの誕生日祝い状」を既契約者およびその家族宛てに誕生日当日に届くよう発送し続ける施策について、保険代理業者が集う会合にて発表する機会が過去に数回あった。会場からは「理想的ではあるが」「手間がかかり過ぎる」「始めても続ける自信がない」等後ろ向きの反応を度々受けた。しかし、だからこそ組織的に時間と手間をかけて行う価値が高いと確信できた。

③ “6:0 の実践”による実績

【図表 2】

I 時期	〔担当契約者数〕2003年7月：0人→2020年3月：約550人			
	〔損害保険料収入保険料成績〕			増率
II 時期	前年（千円）	当年（千円）		
	2020年度	独立前	134,858	
	2021年度	134,858	142,584	5.7%増
	2022年度	142,584	152,502	7.0%増
	2023年度	152,502	156,994	2.9%増
	2024年度（4-9月）	90,648	103,652	14.4%増

I : 2003 年 7 月～2020 年 3 月・・約 16 年かけて担当契約者数 0 人⇒約 550 人

II : 2020 年 4 月～2024 年 9 月・・「微増基調」

上記 I 時期の約 16 年間、筆者は被雇用の立場で（当初より約 13 年を一従業員として、残り約 3 年を被雇用の役員として）勤務した。その為、筆者の取組みによる営業成果を切り抜いて数字で示すことは難しい。ただ、2003 年の入社時に数名の担当契約者の割り当てを受け、以後約 16 年の営業活動を通じ 2020 年 3 月時点での担当契約者数は約 550 人となっていた。この既契約者に支持を受けたことが 2020 年 4 月の独立開業を可能とした。そして【図表 2】の通り開業以降、弊社の収入保険料成績は着実に「微増基調」を辿っている。

■本章『小規模企業経営の実践から見えてきたもの』

(1) “6:0 の実践”の有効性

① 「微増基調」の実現

“6:0 の実践”により既契約者との信頼関係を深めることで、既契約者からの「追加契約」「紹介契約」という契約の「自然増」を期待できる。一方、諸事情により契約期間中に契約が解約となることや、契約期間満了をもって更新とならないこともある。ここではこれらの契約減少分を「自然減」と呼ぶ。この「自然減」を上回る「追加契約」「紹介契約」という「自然増」があれば、既契約の数量は一進一退あれ基調として「増」となる。「自然増」—「自然減」が年々プラスで推移すれば「増基調」となる。

本論文においては「増基調」、とりわけ「微増基調」こそが理想という立場をとる。弊社では経営指針の一つに“年輪経営”【注 5】を掲げている。会社も樹木や人間と同様に、少しづつ成長することが健全と考える。ある主体が急成長すれば、それまでその主体と協調してきた急成長をしていない別の主体との間に、不調和や軋轢が生じやすい。商取引でいえば、取引先への過剰な在庫量調整や納期変更調整を要請する状況が生じたり、同業者からいわれ無い嫉妬心をかうことにつながりやすい。また、一時の好況時に過度な設備投資や人材採用を行うと、来るべき需要減の際、既存の経営資源に対する性急なリストラクチャリングを迫られることになる。取引先や既存職員との良好な関係を継続しながら、企業成長を図るために「微増基調」が望ましいと考える。

② 「信頼の見える化」

弊社では“6:0 の実践”にあたり「信頼の見える化」を標榜している。「信頼」は目に見えないが「この人なら信頼できる」「この会社なら信頼できる」という感覚は一人一人のなかに確かに存在する。科学技術が日進月歩で進化し商品機能を向上させる一方で、その商品機能を模倣する技術も向上し続けている。ゆえに、商品自体の機能比較もさることながら、それ以上にモノやサービスを提供する“事業者自体の信頼性”を比較して購買決定する顧客が増えていくと考えられる。

2020 年 4 月の弊社開業時、「信頼の見える化」すなわち「どうしたら既契約者に弊社に対する

信頼感を深めていただけるか」を職員全員で議論した。結論は（1）「既契約者をより知ること」（2）「自社をより知って頂くこと」（3）「既契約者一人一人にホスピタリティを定期的に届けること」だった。以後4年以上に渡り「信頼の見える化」を体現する為に数多くの施策を矢継ぎ早に実行してきた。本論文ではその内の象徴的な4つの取組を紹介する。

経営資源の限られた小規模企業がとる戦略には「選択と集中」が不可欠である。“6:0の実践”において「選択」すべき施策は「信頼の見える化」である。決して「新規契約獲得の為の販促活動」ではない。そしてこの施策を「集中」的に提供する対象は「既契約者」である。決して「未だ見ぬ新規契約者」ではない。

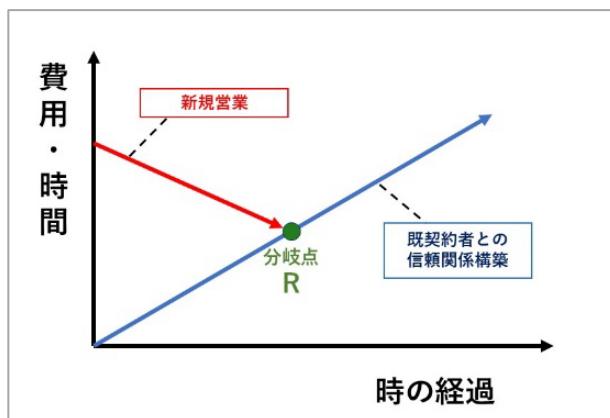
③ 「分岐点R」

ただし、創業から間も無い売上規模が小さい段階では、当然“6:0の実践”を行うべき対象である既契約者自体が少ない。その段階では、企業運営に最低限必要な資金繰りを叶える上で“既契約者との信頼関係を深める為の活動”のみを行うわけにはいかない。すなわち創業期には“新規顧客を獲得するための営業”は必要である。しかし、一定の既契約者数を獲得することが出来た時期以降はやはり“新規営業は必要ない”と考える。

【図表3】のイメージ通り、既契約者ゼロの段階から既契約者が増えるにつれ、新規営業にかける費用と時間は低下させ、逆に既契約者との信頼関係構築のためにかける費用と時間を増加させる。すなわち段階的に“6:0の実践”に移行すべきと考える。

この新規営業を不要と想定する地点を本論文では「分岐点R」と呼ぶ。業種業態により「分岐点R」の位置は異なるであろう。例えば、保険代理業を営業職員1名と事務職員1名で営むことを想定した場合、契約あたりの手数料水準から推定し既契約者200名程度（当該既契約者の家族を対象とする追加契約も見込み）が「分岐点R」と推測する。（この適正值を求めることは本論での趣旨から離れ、また紙幅と筆者の能力を超える為ここでは追究しない）。

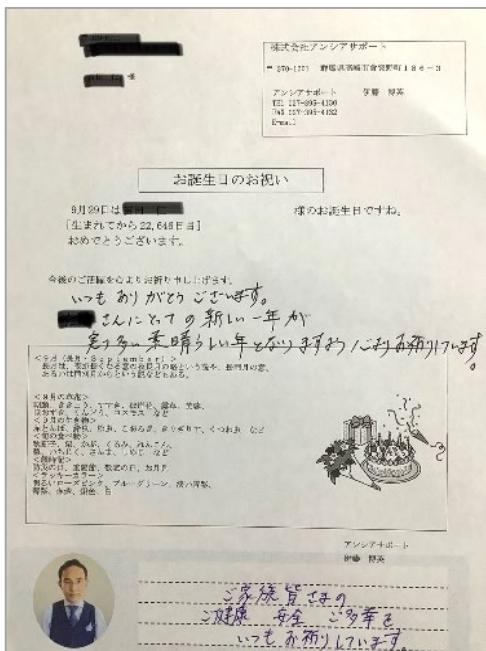
【図表3】



(2) “6:0の実践” 象徴的な4つの取組事例

- ① 誕生日祝い状～年2000通のラブレター～

【画像 1】誕生日お祝い状



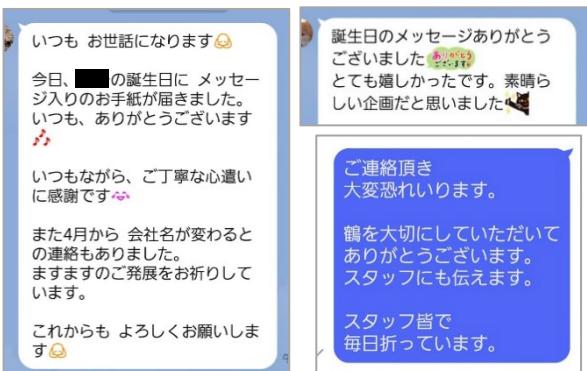
【画像 2】職員全員で手折りしている



【画像 3】お客様宅で飾られた折鶴



【画像 4】祝い状に対し多くのメッセージを頂いている



既契約者へ誕生日の祝いメッセージを送ることは、古今東西の事業者が行っていたいわば“鉄板の営業手法”である。筆者は 2005 年 1 月、某営業研修の受講をきっかけに既契約者各人宛に誕生日祝い状を送ることを決めた。契約者宛のみならず許可を得て誕生日を知り得た契約者の家族にも送ることとした。保険会社から提供を受けるシステム内に用意された定型書式を A4 用紙に印刷し、2~3 行程度の手書きメッセージを添えた。また「伊藤博英通信」なる自身の近況を伝えた A4 用紙 1 枚を同封した。一人一人へ日頃の感謝と記念日への祝いを伝えることで「信頼の見える化」を指向した。

転機は 2020 年 6 月に訪れた。弊社事務職員の発案を受け、誕生日祝い状に折紙の鶴を同封することとなった。弊社では当時既に月に 150 通程度の誕生日祝い状を発送していたため、その 1 通ずつに同封する鶴を折ることは容易な作業ではなかった。ただ、これを契機として弊社には昼食後、職員揃って雑談をしながら鶴を折るというユニークな慣習ができた。職員皆で折り始めて 4 年以上経過している。各職員ともこれまで夥しい数の鶴を折ってきた為、各人の鶴を折る腕前はまさに“折紙つき”となっている。

《誕生日祝い状発送における弊社のルーティン活動》

- ・契約者とその家族へ送付（2024年現在、月160～180通▶年間2000通程度）
- ・定型書式の祝い状を利用し5～6行の手書きメッセージを補記
- ・折鶴と共に、会社の近況を伝えるNEWS LETTERを同封
- ・メッセージの手書きは営業職員が担い、印刷・封入・発送は事務職員が担う

《既契約者からの反応》

- ・折鶴を大切に飾ってくださる既契約者が多い【画像2, 3】
- ・頂いた感謝のメッセージ【画像4】

確かに、誕生日祝い状の発送は手間のかかる作業である。ただし「信頼の見える化」の目的には沿う。そして非常に重要なことは、この取組には高度な技能は必要なく、その気があれば誰でもすぐに始められることである。因みに手書きメッセージの内容は汎用化した文面を基本としている。一通ごと文面を吟味していくは手書きメッセージの記入が重労働になってしまふ。

誕生日祝い状の発送を通して「既契約者」に向けた「信頼の見える化」を「組織的なルーティン活動」として行っている。その成果が「微増基調」である。

② NEWS LETTER ~高校新聞部のように~

弊社では「高校新聞部のように」というスローガンを共有している。筆者は、中学、高校とサッカー部に所属していた。学生時代に新聞部に所属する友人はいなかった。その為高校新聞部の実態については知らない。ただ、毎月発行に向け職員同士の協力し合う姿が学生時代の部活動を彷彿とさせること、また、学生時代を終え充分な時間を経過したベテラン社会人で構成される弊社役職員の気持ちを高揚させる上で適していると考え、筆者がこのスローガンを考案した。

【画像5】NEWS LETTER (2024年9月号)

The image shows the front page of the 'NEWS LETTER' for September 2024. The page is divided into several sections: 1. Top left: 'お問い合わせ窓口' (Inquiry window) with contact details. 2. Top center: '2024.9月号' (September 2024 issue), 'ANSIA SUPPORT NEWS LETTER', and a QR code. 3. Top right: 'お電話でご連絡下さい' (Please call us by phone). 4. Middle left: 'Topics' section with the headline '★地元なエコからコツコツと★これが私のエコ活です' (★Local eco from scratch★ This is my eco life). 5. Middle right: A photo of a person speaking, with text '伊藤 博美 (代表取締役)'. 6. Bottom left: A summary of the contents: '営業職員はNEWS LETTERを三つ折りにして携帯し、お客様との面談時に手渡しする。弊社からの各種送付物に同封する。毎月1日、NEWS LETTERを公式LINEで配信。' 7. Bottom right: Various columns for different insurance products like '生命保険', '自動車保険', '火災保険', '賠償の保険', 'おけがの保険', and '保険以外のことでも'.

【画像 6】 NEWS 定期便 NEWS LETTER と旬な情報をクリア
 ファイルや OPP 袋入れて配布。2024 年 10 月号では
 ・保険会社が運営する健康増進サービス
 ・某美術館で開催される展覧会 をご紹介。



【画像 7】 既契約者へ公式 LINE のお友だち登録をお誘いするためのミニチラシ。
 自社にて A4 用紙に 3 枚分を印刷。それを 1/3 サイズにカットして使用している。



上記 QR コードから公式アカウントへの登録が可能。
 過去に発行した全ての NEWS LETTER を閲覧できる。

2005年1月の某営業研修の受講を機に、自分の近況を伝える通信（発行当時は「伊藤博英通信」）の作成を始めた。保険代理業者としてありがちな営業文言と、筆者自身の身の回りに起きた出来事への所感をA4用紙一枚に印刷したものだった。

転機は2021年2月に訪れた。弊社事務職員からの発案により、筆者個人の近況を伝える内容から、弊社および各職員の近況を伝える内容にリニューアルした。デザイン感覚が（少なくとも筆者と比べて格段に）優れた職員に構成作業を任せ、筆者含む営業職員は毎月のコラム記事執筆を担当した。

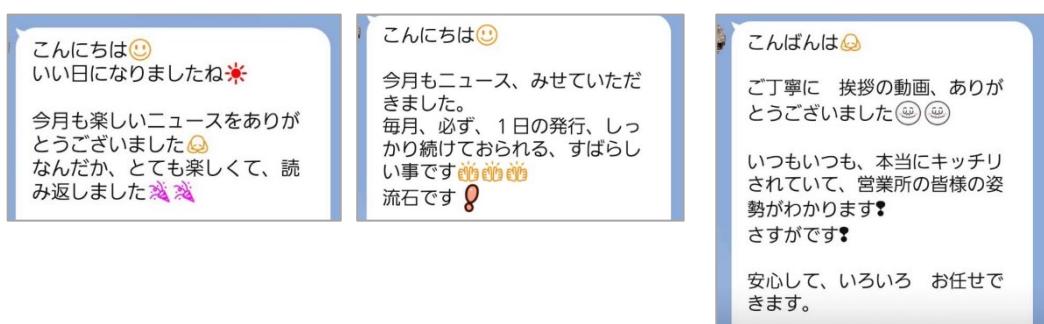
《NEWS LETTER作成における弊社のルーティン活動》

- ・月替わりの、特集記事+コラム記事を掲載
- ・NEWS定期便：NEWS LETTERと旬な情報をファイル等に入れ毎月配布【画像6】
- ・公式LINE：2022年6月から毎月NEWS LETTERを配信【画像7】

2024年9月30日時点、当該公式LINEの友だち登録者数は475人に。

《既契約者からの反応》

【画像8】実際にいただいたLINEメッセージ



NEWS LETTERの作成を通して「既契約者」に向けた「信頼の見える化」を「組織的ルーティン活動」として行っている。その成果が「微増基調」である。

③ 対応履歴～親交をタイムカプセルへ～

「対応履歴」とは既契約者との親交の記録である。既契約者との面談の際、互いの興味関心事を情報交換できれば、その対話自体が互いの「信頼関係」を深めることに繋がる。しかしその対話内容は時間が経過すれば（各人に記憶力の個人差はある）多くは互いの記憶から消える。一方で、一度記録に残しておけば一年後でも五年後でもその記録を見返すことで、当時の対話相手の興味関心を再確認できる。一目見て過去の記憶を呼び起こせる機能はまさにタイムカプセル同様である。そして興味深いことに、その記録を読み返すことで、対話当時の相手の表情やその場の情景、当時の時代背景まで、芋づる式に記憶に蘇ってくることが多い。

このような過去の対話記録を踏まえて臨む次回以降の面談では、相手から「よく覚えていますね」と嬉しそうな表情を伴う反応が返ってくることがしばしばである。記録の蓄積量と時間の経過が増すにつれて、この「対応履歴」のタイムカプセルとしての機能と利用価値は高まっていく。

【画像9】

《対応履歴 サンプル》			※下記項目をイメージして、既契約者と対話をする。端的に記録する。 (3)～(5)はヒアリングできた場合に記録する。	登録日
接続日時	担当者	案件名	内容	
2024/●● ●●:●●	伊藤 順英	●●様 自動車保険更新	(1) 手続き内容 (2) 弊社からの情報提供への反応 (3) お客様の近況 (4) お客様の今後 (5) 気づいた点 等	●月●日
2024/●● ●●:●●	伊東 順英	●●様 火災保険更新	(1) 手手続き内容 (2) 弊社からの情報提供への反応 (3) お客様の近況 (4) お客様の今後 (5) 気づいた点 等	●月●日
2024/●● ●●:●●	●● ●●	●●様 車両入替予定	●月●日頃に、●●様が運転予定の既自動車を増車する。 ●●様は通勤でご利用予定。 その際、家族間で割引等級をシャッフルする見込み。	●月●日
2024/●● ●●:●●	伊藤 順英	●●様 ご相談	(1) ご相談の内容 (2) 弊社からの情報提供への反応 (3) お客様の近況 (4) お客様の今後 (5) 気づいた点 等	●月●日

保険会社から提供を受けるシステム内の一機能である「対応履歴」に入力を開始したのは2016年8月である。当時筆者が雇用されていた会社の同僚にも勧めたが手間のかかる作業ゆえ、継続して行う者は筆者以外いなかった。

転機は2020年4月に訪れた。毎週金曜に行われる社内ミーティング内で各自が記録した「対応履歴」を発表し合う場を設けた。毎週発表を行うため、記録は全員にとってのルーティン作業となった。記録の大半は、顧客接点の多い営業職員によるが、事務職員においても既契約者から依頼を受けた将来の契約変更手続きの備忘録や、事務処理ミスが起きた際に以後同様のミスを起こさない為に原因や対策を記録するための手段として活用されている。

《対応履歴入力における弊社のルーティン活動》

- 既契約者とのやり取り内容を端的に記録
- 次回、既契約者に面談する際の対話に役立つ情報を意識して入力
- ネガティブな内容は入力しない

《対応履歴入力の意義》

この取組は既契約者との「信頼関係」を深めるの為の努力である。共有した対話を思い出し(忘却前に)数行の入力を行う。その数行が有する将来的な利用価値の高さを実体験から理解している為に、疲れた日も「たとえ一行でも・・」と入力できる。当日経験した出来事をPCへ入力する作業自体には特別な技能も才能も不要である。

また社内での雑談中によく気付く事だが、既契約者の趣味や親族関係等について、その既契約者と一度も面談したことの無い事務職員の方が、対応履歴を入力した営業職員本人よりも詳細に記憶していることがある。

対応履歴の入を通して「既契約者」に向けた「信頼の見える化」を「組織的ルーティン活動」として行っている。その成果が「微増基調」である。

④ ADY ミーティング ~TOKT 戦略~

2020年4月から実施している。ADYとは、A（アイディア）をD（出して）Y（やってみる）の略である。

【画像10】ADYミーティング〈表面のサンプル〉
(実際はメモができる欄を大きく設けている)

2024年9月27日 ADYミーティング レジュメ		
内容	気づき等	アイディア等
(1) ■前回ミーティングの振り返り ■「各人から 業務連絡」		
(2) ■「各人から・健康的な取組・良かったこと等」		
(3) 「NEWS定期便の進化」…アイディア大募集中です！		
(4) 「公式LINEの活用」:目的:ホスピタリティを、定期的に届ける		
(5) 「プロジェクト・ムービー」 …「やっぱり、この人たちに任せたい」と感じて頂きたい。		
(6) 「生命保険/事業保険」		
(7) 剛典さん講義		
(8) 伊藤講義『プロジェクトMKH』		
(9) アイディアの具現化: ①既契約者の為のホームページ… “6:0の実践”の一環。 ②「防災対策サービス」		
(10) 「ヒツツ・12ヒツツの進化」…		
(11) 「対応履歴」…インタビュー：“お客様の関心”に関心を持つ。		
(12) 他		
出席者:		

《ADY ミーティングにおける弊社のルーティン活動》

- ・毎週金曜午前、職員全員が出席し 2 時間かけて実施
- ・冒頭約 15 分で前回のミーティング内容を振り返る
- ・直近一週間における
 - ①業務連絡②健康的な行動③よかった事を全員が発表
- ・企業理念、社是、指針を共有
- ・各人が企業理念に基づく新たな会社施策を提案
- ・進行中の各施策の進捗状況を共有
- ・各施策に対し「TOKT 戦略」に基づき改善案を共有
→TOKT とは、T（チームで）O（面白く）K（工夫して）T（続ける）の略であり
弊社の〈指針〉のうちの一項目。

- ・営業職員は各自でテーマを決め、5~10 分間プレゼン
- ・直近一週間の「対応履歴」を共有

《ADY ミーティングの意義》

ADY ミーティングの第一の目的は、職員同士の信頼関係を深めることである。会議の半分以上の時間を職員の日常生活に関する雑談で占めることも珍しくない。共に働く仲間の趣味趣向や近況を理解し合うことは互いの信頼関係を深めることに繋がる。

第二の目的は、会社の〈理念〉・〈社是〉・〈指針〉を繰返し共有することである【画像11】【注6】。毎回、A3用紙1枚の両面に、前回の話し合い結果および今回の話し合いたい議題をまとめたレジュメを筆者が作成している【画像10】。繰り返し共有することに意義があるとの意図から、レジュメの半分以上は前回レジュメからのコピー&ペーストである。

このADYミーティングも「既契約者」へ向けた「信頼の見える化」を目的に「組織的ルーティン活動」として行っている。その成果が「微増基調」である。

【画像11】経営理念・社是・指針



(3) “6:0の実践”に関する3つの考察

① “組織文化こそが最大のコアコンピタンス”

なぜ、弊社では“6:0の実践”的象徴として紹介した4つの取組事例を組織的に継続することができているのか。本論文では二つの理由を述べる。

一つ目は、弊社内に「身近な人を大切にする」という組織文化が存在していることである。「組織文化こそが最大のコアコンピタンス」は筆者が学生の頃、直観的に頭に浮かんだ言葉である。数十年の時を経た現在、実際に小規模企業経営に携わる中でこの直観の正しさを確認している。

組織文化の定義は出典により様々だが、ここでは「集団が共通して持つ価値観や行動規範」【注7】とする。ただ、こうした価値観や行動規範を組織を構成する各人がいかに解釈し、いかに業務に反映させているかを客観的に検証することは難しい。しかし組織的行動としてルーティン化すること、例えば毎週同じ曜日と時間に、同じ目的を明示したミーティングを繰返し行うと決め、実際にそれを行うかどうか、そして継続しているかどうか、ならば検証することができる。

弊社ではADYミーティングを毎週金曜の午前に2時間行うと決めている。その場において、毎回「身近な人を大切にする」という価値観（および行動規範）を意識的に共有する。司会進行役である筆者は、弊社の〈経営理念〉である「私たちは安心と幸せをサポートします」を唱え「誰の安心と幸せでしょうか?」「私たちと既契約者ですね」と職員に語りかける。もはや弊社内では“当たり前”に耳にする言葉である。そしてこの言葉を体現するための施策を筆者が提案し、また他の職員も提案する。その多くが「まずやってみる、続けてみる」と掲げた〈指針〉のもとに実行され、「TOKT（チームで面白がって工夫して続ける）」と掲げた〈指針〉のもとに継続される。長期に継続される施策は、いつしか“当たり前”に行われる「組織的ルーティン活動」になっていく。上記4つの取組はいずれもその“当たり前”になった実例である。

仮に、マーケティング施策の実行をロケットの打ち上げに例えるならば、その発射台が組織文化と考える。安定した発射台からは、多くのロケットを飛ばすことができ、その打ち上げの成功確率を上げる。P・ドラッカーの「組織文化は戦略に勝る」と訳される言葉【注8】にあるように、優れた組織文化の存在は強力な競争優位要因になる。

「誕生日祝い状」や「NEWS LETTER」等を通して、弊社は既契約者へ向け、弊社の組織文化を伝える情報を発信し続けている。これらメッセージに触れた既契約者が、もし弊社を「身近な人を大切にする組織文化を持つ会社」と認識するならば、それは既契約者が「追加契約」や「紹介契約」を検討する際、弊社を指名する動機付けになると推測する。（因みに弊社では創業以来、会社案内チラシを4回リニューアルしているが「最大の特長はチームワークの良さです」の文言は毎回掲載している【画像12】）。実際にこの21年間、既契約者からの「追加契約」や「紹介契約」が恒常的に発生し続けている。「年輪経営」【注4】を掲げ「微増基調」を目指す弊社にとっては、まさに“組織文化こそが最大のコアコンピタンス”となっていると考えられる。

【補足：隠語の効用】

本論文内で使用の「6:0」「微増基調」「信頼の見える化」「ADYミーティング」「2000通のラブレター」「高校新聞部」「タイムカプセル」「TOKT戦略」等々、弊社では隠語が多く使われる。これは弊社に特有の組織文化が存在していることを示唆している。「隠語」は組織内の仲間意識の形成に役立つ。隠語を考案すること自体にユーモアの要素があり、職員間での“遊び心”が醸成される。弊社では過去に多数の「隠語」が造られた。最多の提案者は筆者である。提案したものの職員の失笑をかい消失していった隠語は数知れない。

【画像 12】 会社案内チラシからの抜粋



② 組織的に取り組む為の方法論 ~“段階的浸透の法則”~

なぜ、弊社では“6：0 の実践”的象徴として紹介した 4 つの取組事例を組織的に継続することができているのか。二つ目の理由を述べる。

それは、弊社において“段階的浸透の法則”と呼ぶべき現象が起きているからである。かつて筆者は保険代理業者の集まる会合にて「誕生日祝い状送付」、「NEWS 配布」、「対応履歴入力」の取組について幾度か発表の機会を得た。その場では一定の評価の声を受けたものの、筆者の知る範囲で現在同様の取組を行っている同業他者はいない。

ところが弊社の営業職員（伊東剛典氏）は、この「誕生日祝い状送付」「NEWS 配布」「対応履歴入力」を、弊社に入社する以前の研修生時代【注 9】を含め 6 年間以上継続している。筆者が長年 1 人で行ってきたルーティン活動を実践する 2 人目が現れたことになる。2020 年 4 月の弊社開業以降、事務職員 2 名もこれらの活動を共にしている。2021 年 2 月に弊社に加入した職員も同様に活動を共にしている。

10 年以上独りで実践してきた取組に同調する 2 人目が現れた。そしてそこに同調するもう 2 人が現れた。4 人がルーティンとして取り組んでいる中、同調する 5 人目が現れた。つまり一般に実行が困難と思われる取組であっても、複数人でのルーティン活動の実態があれば追加の同調者は現れる。現在 5 人での取組だが、近い将来 6 人目の職員を迎える予定である。5 人のルーティン活動の実態があれば 6 人目も同調者となることは充分期待できる。6 人がルーティン活動として取り組む実態があれば 7 人目の同調も期待できる。8 人目も同様と考える。

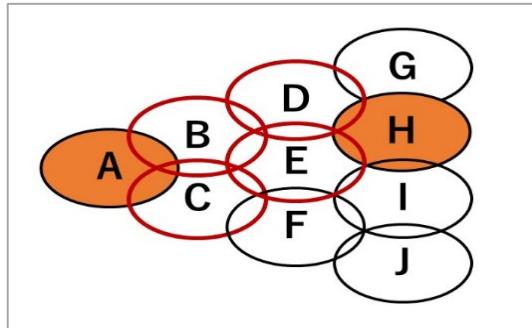
年輪の如く時間をかけ 1 人→2 人→4 人→5 人→6 人→7 人→8 人と少しづつ、実態を伴い段階を追った浸透を図れば組織全体への浸透（ルーティン化）は可能と考える。これを“段階的浸透の法則”と名付けた。この言葉も弊社における隠語である。現在、5 人目までの浸透においてその実効性を確認している。

③ “限定的”であることが、総和を大きくする

ハーバード大学が 84 年間に渡り 2000 人以上の被験者を追跡調査し「“幸せ”な人生に必要なものは良い“人間関係”である」という結果を導いた【注 10】。「そんな当たり前なこと」と思われ

る方は多いだろうが「その当たり前が難しい」ことは誰もが理解している。また、とりわけ「身近な人」との「人間関係」がその人の幸福感に大きく影響することも誰もが知っている。例えば、家族や職場の同僚と良好な関係を築けていると自認する人は、日々幸福感を抱いて過ごしている可能性が高い。“6:0 の実践”においては、遠くの未知なる人ではなく、既にそばにいる人を大切にする。ここでは各人が「身近な人」と良好な関係を築くことが「遠く離れた人」をも幸福することについて述べたい。下図で考えると分かり易い。この構図はマーケティング戦略を検討する上でも重要な概念と考える。

【図表 4】



社会生活を営む各人をA～Jで表わす。Aは、身近に居るB、Cとの良好な関係を築くことで幸福感を得られる可能性が高い。Bは、身近に居るA、C、D、Eとの良好な関係を築くことで幸福感を得られる可能性が高い。Eは、身近に居るD、H、I、Fらとの良好な関係を築くことで幸福感を得られる可能性が高い。ここで注目すべきは、AはHとの関係構築に注力せずとも、間接的にHの幸福感に貢献していることである。

自身が大きな影響力を持ち得る「身近な人」に限定した良好な関係作りに注力することは、幸福感を抱く人を着実に増やし、ひいては着実に幸福感の総和を拡張する。この視点に立つならば、Aが遠くのHとの関係構築に注力することは得策とはいえない。それはHの身近に居るDやEに委ねる方がよく、Aは身近に居るBやCとの関係構築に注力することこそ得策と考える。

Aを企業に雇用される職員と想定する。Aが「身近な人」である「家族」「職場の仲間」との良好な関係を築いていると自認するとき、Aは幸福感を持つ。そのことがAの仕事に取り組む姿勢や仕事の成果に対しポジティブに影響する可能性は高い（確かに、目に見えない個人の主觀がその個人の行動や業績に及ぼす影響を客観的に示すことは難しい。しかし、その明示や立証は必ずしも必要ない。なぜなら体験的に誰もが理解している）。

マーケティング戦略上、経営者が「身近な人を大切にすること」に注力した施策を打つことに大きな意義がある。企業は各職員の人生の多くの時間と空間を制約できてしまう立場にある。従って企業が、各職員の「身近な人との良好な関係」を促す施策に注力するならば（例えば「家族との時間を優先的に確保することを推奨する」「職場に良好な組織文化を築く為の施策を打ち続ける」等）、実際に各職員が「身近な人」と「良好な関係」を築ける可能性は上がる。それは各職員の幸福感の向上のみならず、所属する企業の業績向上にも繋がる可能性が高い。企業はその好循環をつくるいわば基盤装置の役割を担う。経営者が打ち出す一つの施策は自社で働く職員Aひいては見知らぬHの幸福な人生に繋がる。経営者はその責任の重さと役割の崇高さを噛みしめるべきである。

“6:0 仮説”においては「微増基調」を実現する為のマーケティング戦略を指向する。筆者は「身近な人」つまり“既契約者”や“共に働く職員”との良好な関係作りへの注力が「微増基調」に繋がることを実体験として確認してきた。

■終章 『小規模企業から世界を変える』

(1) 中小企業だからできること

上場する大企業では株主の利益を重視せざるを得ない。株主が短期的利益を望むなら、社内の長期的施策を後回しにしてでも短期的利益を確保すべく、時には人員削減を選択せざるを得ない。筆者の身近にも四半期ごとの業績に追われ、また数年ごとに部署変更を命ぜられる大企業職員の知人は多い。短期的成果を求められる状況下では「コツコツ人間関係を構築し数年後に成果を」とは言っていない。

一方、弊社は株式会社を名乗るもの上場はしていない（現実的にできない）。株主から短期的利益を迫られることはない。勿論、“6:0 の実践”の戦略のもとでは短期的利益は望まない。手間と時間をかけコツコツと、「身近な人」つまり「いま既に取引をしている顧客」「いま既に共に働く職員」との信頼関係を深めるための活動を行い、“悠長に”「微増基調」を指向する。この“悠長さ”を社外の株主や取引先から批判されることはない。この点は中小企業（とりわけ小規模企業）にとって上場企業と比べた優位性といえる。中小企業（とりわけ小規模企業）経営者は持ち得る経営資源が限定されているがゆえに本質的に「身近な人」への依存度が高い。このことは“6:0 の実践”に舵を切る経営判断をする上では好条件といえる。

(2) 仮説と検証は続く

「身近な人を大切にする」ことで「会社の長期的利益」が実現できるなど机上の理想論のように聞こえるかもしれない。しかし、弊社においてはその実効性が確かめられつつある。

本論文では“6:0 の実践”が、長期的な成果をもたらすマーケティング戦略であり、事業を長期継続させる上でも有効な戦略になりうることを示唆した。「Go home. Love your family.」の視点が一個人の生活のみならず所属する組織の経済活動をも豊かにし、ひいては世界中の人々の幸福感の総和の増加に繋がる。空疎な物語に聞こえるかもしれない。それでも筆者は生涯を賭けてそれを立証する為の「礎」を築きたい。より強固な立証は、次世代の中小企業経営者および研究者の方々に託したい【注 11】。

【注】

- 1：中小企業基本法によると「小規模企業」とは、中小企業基本法第2条第5項に規定する従業員20人以下（卸売業、小売業、サービス業では5人以下）の事業者等を指す。
- 2：中小企業庁が令和5年12月13日公表した「中小企業・小規模事業者の数（2021年6月時点）の集計結果」による。当該資料の注釈には、表中の小規模事業者の割合は中小企業基本法において小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出、と記されている。
- 3：保険会社との委託契約のもと保険商品の消費者への取次（保険契約の締結や媒介等）を行う事業者。
- 4：フレデリック・ライクヘルド『顧客ロイヤリティのマネジメント』ダイヤモンド社、1998年
- 5：塚越寛『年輪経営』光文社、2014年。塚越寛氏は伊那食品工業株式会社の最高顧問。
- 6：【指針】中のLTVとは「顧客生涯価値（Life Time Value）」の略である。弊社の【指針】における「LTV重視」は「生涯にわたり取引をしたい」と既契約者から望んで頂けるような信頼関係構築を目指す方針を象徴的に表したものである。これも弊社における隠語である。
- 7：例えば、組織文化研究者であるエドガー・H・シャインは『組織文化とリーダーシップ』（1989年）の中で、組織文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」と定義している。
- 8：「Culture eats strategy for breakfast」（組織文化は戦略に勝る）はピーター・ドラッカーが残した言葉としてよく知られており各種媒体で引用を目にすると出典元は不明である。上田惇生訳『ドラッカー選書・新訳『現代の経営（上）』にてドラッカーは「優れた組織の文化が存在するならば、投入した労力の総和を超える力が生み出される」と述べている。
- 9：保険代理業に関わる業務知識や営業スキルを習得する為の研修制度。伊東氏は3年間の研修を経て弊社に加入した。
- 10：ロバート・ウォールディングガ『グッド・ライフ』辰巳出版、2023年
- 11：国内における小規模企業者は全企業者中の約85%を占めている。企業主の圧倒的多数派は小規模企業経営者ということになる【注2】。筆者は、“6:0の実践”という考え方がある小規模企業経営における有効性、および社会的意義の高さに確信を持っている。一方で本論文における主張の多くには科学的、学術的論拠が不足している点を自認している。企業経営研究者の方から助力を頂くことができれば幸いである。