

旭硝子特種玻璃(蘇州)有限公司



戦略計画総部 総監・桑野誠司氏(中央)

「ラグビー型組織の横展開より重要な管理の「プラットフォーム」構築
『eセールスマネージャー』がプレミアム戦略」遂行を支援

建築・産業・自動車用ガラスの分野では世界市場の二割ものシェアを持つという旭硝子グループ(AGC)。堅調な欧米市場での業績に加え、今では新興市場での事業展開にも積極的だ。実績と高い技術力を背景に、省エネ・エコ資材の中国での販売展開を今年から本格化、「黒子役」として『eセールスマネージャー』が支援を始める。

「たともいえるのがソフトブレイン社の『eセールスマネージャー』である。
「エリア特性が異なる人たちを束ねるようなプラットフォームがほしかった」販売戦略のプランニングを担う同公司戦略計画総部総監の桑野誠司氏は「同ソフト」導入の動機をこのように語る。

大きな市場ポテンシャル
旭硝子株式会社(AGC)板ガラスカンパニー)は大連と蘇州に製造拠

点、香港に販売拠点を有する。
これら三つの法人を統括している

のがFlat Glass China BUという
バーチャルな組織で旭硝子特種
玻璃(蘇州)有限公司の中にある。
大連は建築用ガラス(エコロジー
対策用の断熱ガラスなど)を主体
に、蘇州では自動車用ガラスを主
体に中国事業を展開をしている。

さて、建築ラッシュ、モーターリ
ゼーション、そして環境関連の立
法化などを追い風に「虎に翼を与

プラットフォーム

「ラグビー」型は通用するか?

たとえば「ラグビー型」と呼ばれるマネジメントのスタイルがある。他メンバーの動きをみながら、全員がいくつもの仕事を同時並行的に進めていく手法、これは他アジア地域ならそのまま持ち込んでも支障はなかった。桑野氏はシンガポール、香港地区に駐在時代は東京での手法を横展開した。インドでは「ロジック」を突きつめることに工夫と勢力を注ぎこむことで成果を得た。

一方、中国大陸では、どちらかといえ
ば、それぞれのポジションに応じたスペ
シャリストを招き、それぞれの人材に応

じたフォーマーションをつくる、そんな
「アメフト型」の組織のほうが適している
のだろうか——結論はまだ出ない。

しかし、一件の注文をとるためには、
様々な側面から情報を収集していかなければならないという事情はこのエリア
であれ共通している。スケジュールや共有などを通じて担当者とのコミュニケー
ションを密にしなが、事実に基づいて
収集したデータをもとに営業プロセス
を早期に改善していく——桑野氏は「e
セールスマネージャー」を販売戦略遂行
のよき「伴侶」として活用していきたいと
考えている。「なぜ注文をとれなかったと
いう失敗(負け試合)よりも注文がとれ
たとき(勝ち試合)の理由を複数のキー
マンたちからヒアリングすることで、営
業手法のデータベース構築を図ってい
たいと思っています(桑野氏)

また、顧客アプローチから成約、商品納
入に至る営業プロセスにおいて、ステッ
プの引き上げに対して評価を与える(プ

ロセスマネージメント)体制をつくるな
ど、人事評価のツールとして利用するこ
とも青写真として描いているという。

新規管理職の登用と間違われ:

ちよつとしたこぼれ話がある。「福利厚
生の条件はどうなっているのか?」——
予算申請書を見た副社長が顔を真っ赤に
して同社の人事担当者やIT部門に説明
を求めてきた。どうやら申請書に記され
た品目名がポジション名(管理職)「eセ
ールスマネージャー」と見なされたようだ。
知らないところで採用が進められ、
「高い人件費」の負担を強いられるとした

ら副社長としては心穏やかではない。最
後は桑野氏の説明で誤解が解けたとい
うが、事情を飲み込めない中国人担当者
は、果たして導入に踏み切つてよかつた
ものか内心ひやひやしていたことだろう。
もつとも、「eセールスマネージャー」
によつて業績向上につながるならば、今
回の「ヘッドハンティング」も十分に「二
元

がとれる」買い物ということになる。

DATA
旭硝子特種玻璃(蘇州)有限公司
江蘇省蘇州工業園區望江路158号
TEL: (0512) 6285-2501 FAX: (0512) 6285-2502
URL: http://www.agc-flatglass.cn

DATA
軟腦軟件(北京)有限公司
北京市海澱區知春路23号量子銀座409
TEL: (010) 8235-6730 FAX: (010) 8235-6727

軟腦軟件(北京)有限公司上海分公司
上海市武定路1189号静安律得大厦215室
TEL: (021) 6249-1589 FAX: (021) 6248-5928
URL: http://www.softbrain.com.cn/

軟腦離岸資源(青島)有限公司
青島市寧夏路288号(市南)軟件產業基地G2
TEL: (0532) 8588-1591 FAX: (0532) 8588-1592