

社長の確固たる意思がなければ 事業の躍進はない

事業家は、世の中に足りないものが見つければ、それに対応する商品やサービスを開発し販売することで明確な未来を描くことができます。しかし、成熟市場となり「足りないもの」が見え難くなると、未来を描くことが難しくなります。そのような時代、どのようにビジョンを描きリーダーシップを発揮すべきか…。社長の覚悟をいかに戦略策定に落とし込むか…具体的な事例を通してご紹介したいと思います。

今事業を躍進させるカギは 経営者の目線にある

2012年10月、私が主宰する「営業戦略セミナー」に株式会社バシフィック湘南の佐々耕三社長と幹部社員である中川優営業部長が、共に訪れました。

同社は、飲食店のテーブルに置いてある呼び出しベルの販売シェアNo.1の企業です（商品名…ソネツト君）。呼び出しベルの黎明期から参入し、販売方法が確立されていない時代に試行錯誤の末に「売れる手法」を編み出し、業界をけん引してきました。

私も15年前にサラリーマンとして営業をしていた時から、同社の存在は知っていました。同じ外食産業でシステムを販売していたので、ファミレスの大手企業を直販営業で受注しまくっているという噂は兼ね兼ね聞いており、なぜそのような営業の神様のような方が、私のセミナーに参加されるのか…不思議でたまらなかつたのです。

セミナーが終了した後日、改めてお話を伺いにいった時の事です。

「実は『新商品』の売上が伸び悩んでいて困っている…」とご相談を受けました。ポチポチ販売は出来ているものの「事業として確立するには足腰が弱すぎる。どうしたものか…」といった主旨でした。商品を拝見するとビックリ。これが売れないのであれば、どうすれば売れるのか…冒頭からアタマを抱えるハメになったのです。

その商品は飲食店のテーブルに置いて100円を入れるとカードが出てくる小型のガチャガチャのような玩具（コイン式玩具カード販売機。商品名…3Dカード機）でした。出てくるカードの絵柄は、なんと今大人気のアニメキャラクターです。

以前は「F1カー」や「戦闘機」のようなカードを提供していたのですが、どうにも売れないため、大人気アニメの版元と高額なライセンス契約を結び勝負に打って出ていたのです。しかし、そこまで勝負を賭けても、勝利の女神は微笑みませんでした。

普通であれば、これで心が折れるような状況にも関わらず、佐々

社長は「絶対に活路はあるはずだ。必ずどこかに爆発するカギがあるはずだ」と信じて疑っていませんでした。

販売という仕事は決して簡単なものでありません。しかし、売れる答え、つまり「売れる手法」は必ずシンプルな所に帰着するのも事実なのです。

その答えが出るまで、絶対に諦めない。佐々社長の意思はまったく揺らぐこと無く、頑なに成功のみを信じていたのです。

事業を躍進させるカギは経営者の目線にある

そもそも「呼び出しベル」を順調に販売している会社が、なぜ「コイン式玩具カード販売機」のような新商品を出したのでしょうか。私の頭には大きな「？」マークがついていました。

「社長、そもそも論として伺いたいのですが、なぜこのような新商品を作ろうと思ったのですか？」と聞くと、これまた予想外の答えがかえって来たのです。

「実はね…、昔こんなものも販売していたんだよ」と社長室の奥から引つ張りだされたその機械は、昔よくラーメン屋さんのテーブルに置いてあった「コイン式の星占い機」でした。

・・・

「ソネット君」は、オーダーを頼みたいお客様がスマートに店員さんを呼び出す道具です。1991年バブルが崩壊した際に、飲食店では人件費を削減してもお客様にストレスをかけない道具として一気に普及しました。

しかし社長の想いは、単なる呼び出しベルではなく、メニューが決まって、お客様同士が楽しい会話をしている時、「会話をやめることなくスマート」に店員さんを呼び出す道具として位置づけられていたのです。

せっかく外食しに来ているのだから、楽しい会話を途切れないようにしてあげたい。という想いから販売されていたのです。

「コイン式星占い機」も、全く同じです。家族や友人・友人と一緒に食事に来て「なにに、どんな

事が書いてある？ 確かに、君はそんな所があるよね！」などと、占いがちよつとした会話の花をテーブルに咲かせてくれます。

つまり「ソネット君」も「コイン式星占い機」も、様々な見方ができるものの、「料理を待つ時間をいかに楽しくするのか」という想いを根底に開発・販売されていたのです。

・・・

残念ながら、3Dカード機の提案書やカタログを見ると、その想いが表現されていません。社長の想いが営業現場まで浸透していなかったのです。

社長の想いをいかに営業戦略に落とし込むか

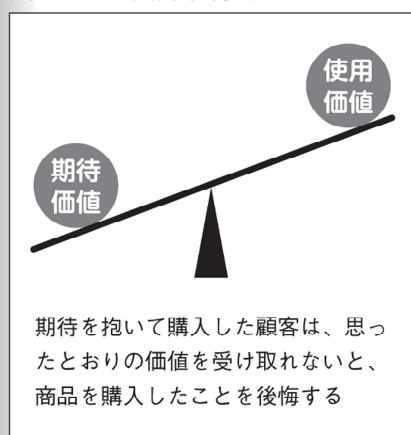
新商品が「どのような思想の元に開発されたのか」というコンセプトが営業部で噛み砕かれないうま販売されてしまうと、売れる所に売ってしまいがちです。営業部の役割と責任に照らしあわせれば、何ら不思議ではありません。売上予算が割り当てられ、その予算を

達成するために顧客を獲得していくのが営業部の仕事だからです。

しかし、新商品を購入した顧客から不評を買ってしまうと、営業モチベーションは一気に下がり、販売することをためらうようになります。当初は元氣よく販売していたのに、日に日に売れなくなっていくてしまう…。

これは、どのような企業にも起こりがちな「近視眼的な営業戦略の落とし穴」です。そもそも商品販売するためには、買い手に対して何らかの「期待」を膨らませる必要があります。そして、その期待を抱いて購入した顧客は、思ったとおりの価値を受け取れないと、商品を購入したことを後悔します。期待価値の方が大きく、使用価値が低いと顧客不満の結果に終わるのです（図1）。

図1 なぜ顧客不満になるのか



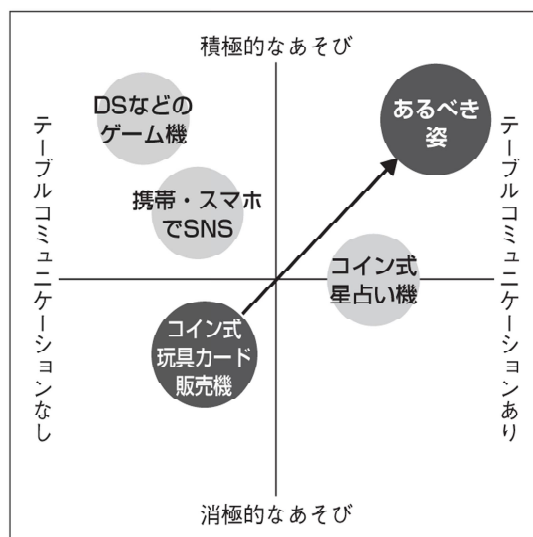


図2 ポジショニングマップ

ながりますから集客効果が期待出来ますよ」さらに「コインが入るので、副収入が得られます」という「期待価値」を上げて販売していました。

現実的には、副収入は入るものの、再来店となると味やサービスが強く影響し、3Dカード機だけのチカラでリピートを促すことは出来ません。そもそも3Dカード機にリピート客増の期待をかけて導入する飲食店は、ほぼ皆無といった状況です。これでは営業のモチベーションは下がる一方です。

しかし本来、社長が描いていた理想は、そんな所にはありません。「楽しい食事の場を提供する飲食店をサポートする」という想いのもと3Dカード機の開発司令が出されていたのです。ところが現場に降りていくに従って、その商品コンセプトが曖昧になり「集客できます」「副収入が入ります」というメッセージに自然と変換されてしまっていました。

そこで、コンセプトがズレないように概念図にまとめ、商品の位置づけを明確にしました。それが

図2の「ポジショニングマップ」です。

現在、飲食店の店内を見渡すと、せっかく家族で外食しに来ているのに親はスマホ、子供はゲーム機に没頭。テーブルに食事が運ばれると、黙々と食べるだけ……といった光景が散見されます。これでは一生懸命美味しい料理を提供しようと思っても、「美味しさが半減」してしまいます。

そこで、積極的に遊びたくなり、しかもテーブルに会話の花が咲くように仕掛けを施すような位置づけを明確にしてみました。社長の想いを視覚的に表現したのです。

やってみせ、言って聞かせて、させて見て…

新コンセプトで販売する方針が決まると「3Dカード機」というネーミングには何か違和感があると、社長を筆頭にプロジェクトメンバー全員が思い始めました。そこで社内からアイデアを集めて「JOY BOX」と新たなネーミングを作りました。



JOY BOX

また、新しいコンテンツとして社長が1年間温めていた「開運みくじ」を付け加えることで新たな門出をスタートさせる事に決めたのです。

さあ、ここから本当に売れるかどうか…。戦略は決定したのは良いけど、それが成功するかどうかは、また別の話です。そこで社長は自ら動き出しました。トップセールスが始動したのです。

「リニューアルした新商品を積極的に販売するように！」と営業部にハッパをかけても、スタートダッシュが掛からなければ、勢いがつきません。ならば、トップ自らが陣頭指揮を取り、こうやって売

るんだ！という姿を見せるのが最も手っ取り早いわけです。

まずは、以前より提案はしているもののペンディング状態になっている「大手ファミレスチェーン店」に声を掛けることが決定しました。私は、そこがどんな企業なのかと調査すると、ものの見事に新コンセプトを受け入れてくれそうなのがわかりました。期待価値を上げても、使用価値を十分に満たせる営業先です。

営業で高確率に受注するために、4つの視点から情報を整理していくことがポイントとなります。

・1つ目は、見込客が目指す「理想の姿」

・2つ目は、理想の姿には届かない「現状」

・3つ目は、現状と理想のギャップから生まれる「課題」

・4つ目は、課題を解決する商品があっても、それを拒む「購買阻害要因」です。

この4つを整理することで、売り手からの「提案」が、買い手か

ら見た時に「相談者」として映るようになるのです。

社長が営業活動を行う大手ファミレスチェーン店も、この視点で提案の方向性を整理しました。

「理想の姿」は、ホームページに載る「経営理念」や「提供する商品、顧客層」などから読み取ることができます。また株式公開をしている会社であれば「CSR」や「有価証券報告書」などから掌握することが出来ます。営業先企業は上場企業だったため、有価証券報告書を紐解きました。

すると「基本方針」の中に「楽しい食事の機会を提供するという地道な努力・実績の積み重ねこそが企業価値の拡大を導くものと考えている」というスタンスが明示されていました。

これを「理想の姿」に掲げて、携帯やスマホ、ゲーム機などが「会話の邪魔者」になっている現状を認識してもらい、そのギャップを埋める道具として、「新商品、JOYBOX」の位置づけを明確にした提案書を作成し、社長自らが商談に挑みました。

結果は、さすが！の一言。たった2回の商談で見事に全店導入が決定。4千770台の機器導入の受注を獲得したのです。

拡販戦略のスタート

これで「楽しい食事の機会を提供することを基本方針」として掲げている大手チェーンとの取引実績が、同社の「楽しい食事の場を提供する飲食店をサポートする」という位置づけを確かなものにしてくれました。

提供する商品は、すべてそのコンセプトの一貫性で保たれ、営業部隊は「なぜこの商品を販売しているのか」を理解し、「楽しい食事の場を提供しよう」とする外食チェーン店からは一目置かれる存在として確立されていきます。

販売・営業戦略を成功させるためには、売り込む作戦を企てる必要はありません。社長の思想やビジョンからじみ出た経営方針を、いかに商品・サービス開発の中に組み込んでいくのか
・その商品・サービスの価値を最

も評価してくれる顧客（市場）をどう探すか

・一気に市場開拓を進める上での広告塔となる顧客からいかに受注をもらうか

・そして、それをどう拡げていくのか…

と交通整理をしていくことで「売れる営業戦略」が出来上がっていくのです。

社長の想いを中心軸に据えた商品コンセプトにより、大手ファミレスチェーン店の導入が決まりました。あとは「それをどう拡げるか」というステージに移っていきます。

営業マンによってバラツキが出ないように「提案書」や「カタログ」さらには、ホームページやDM、広告にも一貫性のあるメッセージを投げかけていくことで、今後の拡販体制に力強いエネルギーが込められていきます。

成功する営業戦略は、経営者の確固たる思想や意思が、明確なメッセージとして組織に浸透しているか。ここを外して語ることは出来ないのです。