

2015年7月1日発行(毎月10日発行) 価格第62巻第7号
コンサルティング実務/診断士受験情報

企業 診断

KIGYOSHINDAN

7

JULY 2015
vol.62 DOYUKAN

【講座】
【中小企業診断士試験】
実力養成セミナー

新時代の営業手法は これだ!



【特別付録】
中小企業診断士
第1次試験直前対策
問題集(後編)

【新連載】
独立コンサルタントで
食べていく心得、
お教えします

【視点】
マイナンバー導入、
待ったなし!
— 中小企業も準備は必須です

法改正
「ストレスチェック制度」の概要
— 実施準備における企業の課題

シリーズ【挑戦する経営者】
いまの常識にとらわれず
未来の「当たり前」を創造する
ビジョナリーな経営者

佐野 徹朗さん

アカウンティング・サービス・ジャパン株式会社
代表取締役社長 CEO



競争せずに 売上が伸びる市場を狙う 「波及営業」

——新規開拓・シェア獲得のための3ステップ



藤富 雅則

(有)日本アイ・オー・シー代表取締役

1 営業活動を取り巻く3つの環境変化

(1) なぜ、営業活動が苦しくなったのか

営業マンを取り巻く環境は、この20年で構造的に大きく変化しました。物事が成長する過程の変化であれば、その対応はさほど難しくありません。しかし、今回の変化は時代を断絶したものであるため、過去の手法がまったく通用しないケースも頻発しています。

一方で、営業実績を上げる手法として、いまだに過去の手法である根性論がまかり通っているのも事実です。

- ・営業マンの活動量が業績に比例する。
- ・相手の懐に飛び込む技術を身につける。
- ・商談は、食らいついたら離すな。

これらは、いずれも営業マンにとって必要なことではありますが、それだけで業績が上がるというのは、過去の発想でしかありません。時代が構造的な変化を起こしているときには、営業活動も構造的に変化させる必要があるのではないのでしょうか。

本題に入る前にまずは、どのような構造変化が起きているのかを正しく把握する必要があります。以下、それらの変化を3つの項目に整理してみま

した。

①インターネットの定着

インターネットが購買行動にもたらした大きな変化が、「検索性の劇的向上」です。

見込客から見た際の、営業マンの重要な役割の1つに、「情報提供力」があります。

営業活動においては、商品の原料・素材、機能や性能にとどまらず、類似商品との相違点をも頭に入れて説明する必要があります。インターネットが日常生活に組み込まれる以前、それらの情報は非常に貴重なものでした。そのため、情報収集活動に勤勉な営業マンは、見込客から重宝がられたものです。

しかし現代では、パソコンに向かって知りたい情報のキーワードを入力するだけで、瞬間的にあふれんばかりの情報を入手できるようになってしまいました。価格比較も容易になり、営業マンの情報提供力の価値が、著しく低下してしまったのです。

したがって、これからは単なる情報提供ではなく、見込客に合わせて情報を加工できる能力が必要になってきます。営業マンは、商談相手の現状やあるべき姿を掌握し、提案する商品やサービス

がどのように貢献できるかについて、相手に合わせて情報を加工・伝達するスキルを問われているのです。

しかし、これらは容易なことではありません。だからこそ、営業マン個人の資質だけに頼るのではなく、時代が求める営業のあり方について、組織的かつ戦略的に取り組んでいく必要があるのです。これについては、後ほど詳しく解説させていただきます。

②コモディティ化の進行

コモディティ化とは、特定の商品やサービスカテゴリーにおいて、企業ごとの機能・品質・素材などの差が不明瞭になることです。つまり、見込客にとっては、どこで買っても大差がない状態になっていると言えます。

差別化ができなくなった商品は、相当の知恵を絞らない限りは、価格で差別化を図らざるを得なくなっていくます。いま、多くの業界で価格競争が起きているのは、こうした質的差別化が困難であることがすべての元凶です。

もちろん、デザイン、開発思想や開発ストーリー、プレゼンテーションの演出など情緒的な差別化によって、不毛な競争を避けることは可能ですが、もっとも有効な方法は、絶対に競合他社が真似できない「情緒」を組み込んでいくことです。これが、後ほどお伝えする営業戦略のキモとなる部分です。

③若年営業マンの質的变化

世代によって、人間の精神構造は大きく異なります。明治時代の日本男子と現代の日本男子を比較するまでもなく、時代の影響によって精神構造が形成されるためです。

一般的に現代の若年層は、失敗を極端に嫌い、困難な状態に身を置き続けることができません。つまり、営業マンにもっとも必要な資質と言える、忍耐力や失敗からの復活力が欠損していることは

否めません。

とは言え、これらの資質を教育で強化することは、きわめて困難です。したがって、こうした事実を前提とした営業体制を作り込むことが、いまの組織には求められるのです。

2 環境変化に合わせた売れる組織の作り方

(1) 営業を戦略的に設計し直し、売上を伸ばす

先に挙げたインターネットの定着、コモディティ化の進行、若年営業マンの質的变化といった環境変化に対応するためには、これまでの営業体制を抜本的に見直す必要があります。買い手側の「購買心理」と、売り手側の「営業マンの心理」の双方を分析して、これからの時代でも売れ続けるロジックを明確にし、営業体制へと組み込んでいくのです。

具体的には、ライバルとの競争軸をズラせる市場を探し、その分野を迅速かつ集中的に攻めていくことで、「小さな市場のシェア」を着実に獲得していく戦略が有効です。こうして、小さな市場シェアを勝ち取ったら、再び同じ手法によって次なる市場を攻略することで、規模の利益も追求できます。

現代の買い手は、「この商品は私にとって、具体的にどのような貢献をしてくれるか」という情報を求めています。つまり、支払い対価以上の利益が期待できるか否かに敏感になっている、ということなのです。

同じ商品であっても、買い手によって購入理由は異なります。市場を絞ることで、これらの購入理由に関する情報は蓄積されていきます。そして、情報が蓄積されればされるほど、さまざまな見込客に対応できるため、成約確率も上がっていきます。これを、個人ではなく、組織に蓄積させるためには、組織的に市場を絞り、日々の活動で得た

情報を社内で共有していくことが有効です。

さらに、絞った市場で迅速に新規開拓を押し進めるためには、まずは波及力が高まる「インパクトユーザー」を獲得することが重要になってきます。

インパクトユーザーとは、「あの人（会社）が買っているのなら、素晴らしい商品に違いない」と連想させるような、特定市場に対する影響力の高い顧客のことです。このインパクトユーザーのネームバリューを活用して、DMやホームページ、営業マンのセールスツールなどに組み込み、強い新規開拓力を発揮していくのです。

つまり、①市場を絞って、②インパクトユーザーを決定（受注）し、③導入実績を武器に、市場に広げていく、という3つのステップを踏むことで、効果的に新規開拓を押し進め、シェアを獲得していく営業戦略が可能となります。

①自社に有利な戦いができる市場に絞る

市場を絞る際には、押さえておきたい3つのポイントがあります。

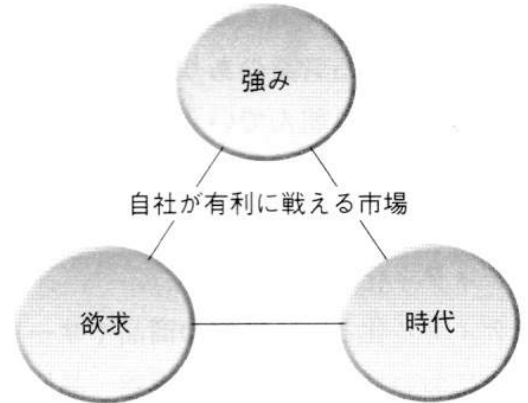
1つ目は、競合に対して商品・サービスそのもので優位性を保てる「強み」です。商品・サービスにおいて相対的優位性がないようであれば、付帯サービスやデザインなどの副次的要素でも構いません。

2つ目は、買い手や販売チャネルの欲求の質と量です。人々の欲求は、現状と顧客が理想とする姿のギャップから生まれますが、この乖離幅が大きくなればなるほど、欲求は強まります。

実際のところ、商品が売れない理由の大半は、欲求に対して無頓着なことに起因しています。わが社の商品は、誰の、どのような欲求に対して、どのように貢献しているのか。このことを、明瞭かつ知覚できるカタチとして表現しなくてはなりません。

また、強みを持ち、欲求もあるものの、時代的

に陳腐化してしまった商品もあります。事業は、時代に逆らうことはできませんから、時流にマッチした商品であるかどうか、客観的視点で自社商品を眺めてみるのが重要です。



②インパクトユーザーを決定（受注）する

他民族と比較して、日本人には「同調行動を起こしやすい」という購買心理特性があります。

たとえば、省エネ業務用冷蔵庫で断トツの性能を誇るAという冷蔵庫と、性能は劣るものの、省エネに敏感なコンビニ最大手をはじめ、業界2位、3位のコンビニも導入しているBという冷蔵庫では、どちらが売やすいでしょうか。答えはB。これは、日本人の同調行動の顕著な例と言えるでしょう。

「そうは言っても、わが社ではそもそも、それほどインパクトのある顧客は獲得できないよ」という声もあるでしょう。しかし、何も売上高や規模のインパクトを求める必要はありません。もちろん、著名であることは重要ですが、全国区の認知度も必要ないのです。

1つ例を挙げます。ある鶏卵農家は、近隣の洋菓子店において、圧倒的なシェアを誇っていました。きっかけとなったのは、その町の有名洋菓子店への納入です。このように、全国区では知られていなくとも、特定の範囲内で有名であれば、まったく問題はありません。

ちなみに、その鶏卵農家は、特定地区での圧倒的なシェア実績を武器に、ミシュランガイドに掲

載されている3つ星レストランにアポイントメントを取り、見事納入実績を作ることができました。さらに、その実績をもとに、2つ星・1つ星レストランに対しても、DMを突破口に新規開拓を押し進めています。

このように、「あの人（会社）が買っているのなら、素晴らしい商品に違いない」という空気感を作ることは、新規開拓において強力な武器となるのです。

商品力と営業力が同等であれば、導入実績をうたうことのできる企業のほうが、圧倒的に強い販売力を持ちます。逆に言うと、現代のように若年層の営業力が弱まっている社会においては、インパクトユーザーの存在が、より重要性を増しているのです。

③導入実績を武器に、市場に広げていく

インパクトユーザーの取引実績を武器に、効果的に新規開拓を押し進めるためには、見込客の接点となるすべての媒体で、メッセージの統一を図る必要があります。HPやカタログをはじめ、営業マンが持参する営業ツールや提案書、さらにはDMなどの販促ツールに至るまで、見込客の目に触れる情報に一貫性を持たせるのです。

特に産業財の営業においては、商談のリードタイムが長く、購買意思決定者も複数にまたがります。担当者が不在の間に会議が行われたりもするため、営業マンの力量による商談コントロールが効かない状態で、競合他社との比較検討がされてしまう場面も多く見られます。

これでは、営業マンが担当者に懇切丁寧に説明をしたとしても、その内容が正確に会議室で伝えられるとは限りません。決裁者や決裁関与者が、カタログや提案書を見直したり、HPをチェックしたりするかもしれないからです。そのため、こうした見込客の接点となり得るツールが一人歩きしても売れるように、すべてを最適化する必要が

あります。

つまり、カタログはデザイナー任せ、HPはエンジニア任せではいけないということです。彼らは美しいデザインを施したり、機能的なホームページを作ったりすることは得意ですが、多くの場合、売るための営業センスは兼ね備えていません。だからこそ、そのセンスを持った人がすべてを監修する必要があるのです。

また、導入実績を武器にする際、1点重要なことがあります。それは、「新規の見込客の購買心理をくすぐるような“実際の声”を文書化しておくこと」です。

顧客任せの「お客様の声」では、インパクトを生むことはできません。また、単なる導入事例で終わってしまっても、購買心理をくすぐることはできません。

したがって、以下のようなポイントを押さえたうえで取材を行い、売り手側で顧客の声を編集する必要があります。

- ・どのような理想を目的に買ったのか。
- ・現状と理想の差は、どのように埋められたのか。
- ・購入時に、他社との比較検討は行ったのか。
- ・なぜ、当社に決めてくれたのか。
- ・購入後に実感した利益は何か。

このように、見込客が商品を購入する際、頭に浮かぶであろう不安や懸念、商談時に予想される反論などをあらかじめ押さえたうえでの、顧客の実際の声が購買心理に影響を与え、会議室の中でも一人歩きしてくれるようなセールスツールとなるのです。

①～③でご紹介した3つのステップに沿った新規開拓手法を、私は「波及営業」戦略と呼んでいます。では、これらの戦略は、実際の現場において、どのように活用されているのでしょうか。実例を追ってみましょう。

(2) 新市場開拓で波及営業を実践

飲食店に行くと、テーブルに店員さんを呼び出すベルが置かれているのをよく見かけませんか。あの呼び出しベル市場において、7割程度の販売シェアを獲得している業界No.1企業が、(株)パシフィック湘南です。

「ソネット君」(ソネット=フランス語で「呼び鈴」の意味)というブランドを掲げ、外食産業に対する営業力では群を抜いている同社ですが、昨今は市場の環境変化を感じざるを得ない状況になってきたといいます。外国製の安価な呼び出しベルが市場に投入され、価格競争に巻き込まれてしまっているのです。

幸いにも、品質に厳しい大手チェーンの牙城はまだ崩されていませんが、未来を見据えると、安心はしてられません。同社にも、新たな成長戦略が必要です。

そこで、外食産業以外でもっとも効果的に新規開拓を推し進められる分野を検討する中、工場への営業が有力候補として挙がってきました。従来も、病院などで利用されているケースがあったほか、国内の自動車・食品・電機メーカーや、書籍ネット販売最大手の物流倉庫など、国内外有数の大手企業の工場や物流拠点に導入実績があったからです。

これらの取引実績があれば、間違いなく波及効果が期待できます。しかし、それらの受注実績のリードは、すべて顧客企業からの問い合わせで、しかも商社経由でした。

商社経由の拡販政策も考えましたが、商社の利益にはなりにくい商品のため、あまり期待はできず、自らの力で新規開拓を行う必要があります。そこで、波及営業のロジックを営業戦略に取り入れることにしました。

「ソネット君」は、同業他社の商品と比較して電波力が強いので、広い工場でも安定的な稼働を

実現できます。さらに、アフターフォローの専門部隊もいるため、品質・サポート基準の厳しい一流企業でも安心して導入できるという強みがあります。



また、それまで利用していた「有線の呼び出し機(アンドン)」は、導入コストが高だけでなく、工場レイアウト変更時の移設費用が多額になります。同時に、円安の影響による工場の国内回帰現象も重なり、「ソネット君」にとっては強み、欲求時代のすべての面において、有利な戦いができる情勢が整っていました。

となれば、市場を工場に絞ることに迷いはありません。誰が聞いても知っている国内有数企業と取引がある同社は、インパクトユーザーの導入実績を武器にする環境も整っています。「市場の絞り込み」と「インパクトユーザーの獲得」を終えている同社にとって、残された仕事は拡販させることだけでした。

同社はさっそく、国内工場のリストを入手し、顧客の実際の声と同梱したDMを送付しました。通常、DMの反応率は0.5~1%程度と言われますが、同社のDMは大きな効果を上げ、約10%の反応率があったそうです。

ここに挙げたのは一例にすぎませんが、新規開拓が困難な現代でも、前述の3つのステップを踏むことで、効率的に新規開拓・シェア獲得が実現できることをおわかりいただけたと思います。本稿が、読者の皆様の参考になれば幸いです。