

2014年7月

経営Q&A

回答者

ソフトブレーン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀

売れる仕組み作りプロセスマネジメント講座

～新規開拓で絶対に抑えるべきポイント「営業戦略の重要性」～

Question

【相談者：中堅企業 常務取締役 営業本部長 高木氏】

今までは既存のお客様を中心とした営業を行ってききましたが、昨今競合他社が多くなり、売上が少しずつ下がり始めています。そこで既存のお客様の売上減少をカバーする為に、約1年ほど前から新規開拓にも力を入れることを営業方針としてやっています。

ただなかなか思うように新規の開拓が出来ません。

何か新規開拓のポイントがあれば教えてほしいです。

Answer

部下の営業の方に「新規開拓をもっとやりなさい」と言ってもなかなか動いてくれない、また成果につながっていない営業組織は多いです。そういった会社はかなりの確率で、具体的に「自社の製品・サービスの強みや価値を、どのような人たちに対して、どのように伝えて、売っていくのか」が曖昧、もしくは決まっていないことが往々にしてあります。

トップセールスマンと呼ばれる人の多くは、自社のどの製品・サービスを、どのような人に対して、どう他社と差別化して、どのような方法で売っていけば効率よく売れるかを常に考えています。意識しているか、意識していないかは別として、営業のマーケティング要素を非常に考えている、ということです。

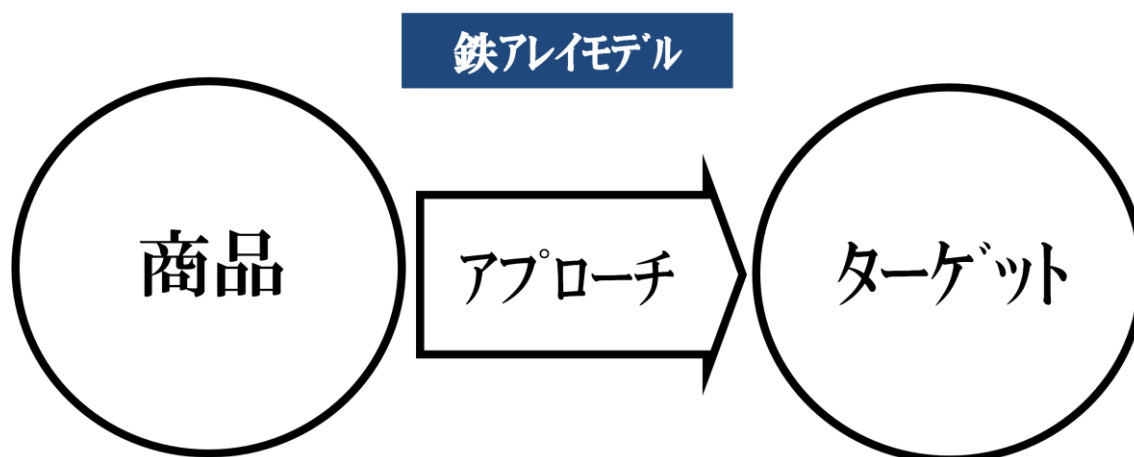
つまり何が申し上げたいか、という売れるトップセールスマンは「営業戦略」がしっかりと頭の中で出来ている、ということです。「新規開拓」が出来ない営業組織のほとんどが上記に話した「営業戦略」が曖昧、決まっていないことがほとんどです。今回は当社が「営業戦略」を立案していく際に用いるフレームワーク『鉄アレイモデル』を紹介します。



日本政策金融公庫
国民生活事業

■「鉄アレイモデル」とは？

鉄アレイモデルとは、一言で言うと「自社の製品・サービスの強みや価値を、どのような人たちに対して、どのように伝えて売っていくのか」を考えるためのフレームワークです。図のように、鉄アレイのような形状をしているので、『鉄アレイモデル』と呼んでいます。鉄アレイモデルを活用することで、「営業戦略」が明確になり高効率で筋肉質な営業ができるようになるということです。



鉄アレイモデルは、大別すると次のような構成となっています。鉄アレイの左側が自社の「商品」、右側が「ターゲット」、そしてその商品とターゲットをつなぐ「アプローチ（※例 テレアポ、DM 等々）」の3つです。

この3つの項目を埋めていくことで、売れるための仕組みが自然と出来上がっていくのですが、「商品」の穴埋めする際に、単なる商品名を入れるだけでなく、ここで最も重要なことは、自分たちの商品やサービスの USP を考えることです。

USPとは「ユニーク・セリング・プロポジション（Unique Selling Proposition）」の略で、直訳すると独特の販売提案という意味です。分かりやすく言うと、自分達の商品における他社と差別化できる「自社の強み」のことです。単に「△△を提供します」「〇〇を売ります」というのではまったく魅力的に映りませんよね。そうではなく、自社の商品がライバル会社の商品と比べて何が強いのか、どう違うのか、自分の会社から買うメリットを考えなければなりません。

一般的に、「鉄アレイモデル」は1つの会社に複数存在します。1つの商品でもターゲットが複数あれば、その数の分だけ鉄アレイモデルができます。すなわち、商品・ターゲット・アプローチの組み合わせの数だけ鉄アレイモデルは存在します。商品アイテムの多い会社になると、数百、数千もの鉄アレイが出来てきます。

多くのトップセールスマンは、常日頃「自社のどの商品・サービス」が、「どんなターゲット」に、「どのようにアプローチし、何を差別化にお客様に伝えて販売していくか」を考えていることが多いです。

つまり意識しているか否かは別ですが、「鉄アレイ」が無数ある中で、トップセールスマンは「当たりくじ」を常に考え、設計していることとなります。

■鉄アレイモデル作成のメリット

鉄アレイモデルを作るメリットは、「自社（商品・サービス）の強みや価値は何なのか」、「自分達の本当のターゲットはどこなのか」、そして「自分達の会社はどのような営業アプローチがもっとも適正なのか」を整理して明確にすることが出来る点です。

「戦略商品があるのになかなか売れない」、「もっと新規開拓したい」といったお悩みをお持ちの多くの企業では、この3つのポイントが明確にされていない場合や、あったとしても曖昧だったりしている場合がよくあります。売れている営業マンや販売員というのは、この3つのポイントを事前に明確にした上でセールスの現場で活用できています。つまり何が申し上げたいかと言うと、営業組織として、そういった「営業戦略」が明確になっているか、どうかという点です。もし明確になっていないようであれば、この「鉄アレイモデル」を活用してみてください。

部下に「新規開拓をしろ！」と言ってもなかなか進まない現実がある会社も少なくないと思います。

例えばですが、自社の戦略商品である「A」を、ターゲット「〇〇県のA区、B区の社員数20名以上の法人で、成長意欲旺盛な経営者・経営幹部」に対して、「DM 郵送後にテレアポ」でアプローチをする。そして他社との差別化のポイント・自社の強みである「〇△■〇△■〇△■〇△■」を明確にお客様にアピールしていく。

具体的に部下の頭の中にイメージできるように、上記のように「新規開拓」や、既存のお客様へ「新商品や違う商品」を売り込む際に、「営業戦略」を打ち出してみてもいいでしょうか？きっと部下の動きも変わってくるはずですよ。

■USP を作るための2つのヒント

ここで、USP を作るヒントをご紹介します。1 つは、既に購入いただいたお客様に購入理由を聞くことです。お客様からの回答の中に、ほぼ必ず USP のヒントが隠されています。ですから、より多くのお客様の声を集めることが重要です。2 つ目は、商品だけでなく、提供者である会社や社員、商品に付帯する情報やサービスにも目を向けると、USP が潜んでいるという点です。

また営業効率を高めるためには、できるだけ買ってくれそうなお客様に絞って営業をかけることが重要です。

■ターゲット選定のための3ステップ

第1ステップは、自分の会社の既存顧客をリストアップして一覧表にしてみます。第2ステップは、その顧客の属性を調べます（基本的な属性および感情的な心理属性の分析）。第3ステップは付き合いたい客・理想の客の共通点を探します。

これらを作成することにより「自分の会社を選んでくれているのは、どのような人や会社なのか」ということが見えてきます。つまり既存客分析なのです。これまでの実績を分析することで、自分達の会社や商品を選んでもくれる傾向の高い人たちが見えてきて、その層に営業をかけることによって、高い成約率が生まれてきます。

■絞り込みでの成功事例

不動産投資会社がターゲット選定を行ったところ、基本的な属性は「男性、サラリーマン、年収700万円」で、感情的な心理属性は「出世意欲が旺盛で自分に自信があるが、金融知識があまりない」という層が浮かびあがってきました。

ターゲットを選定する前は、勘と経験に頼ったターゲット選定をしていた部分がありましたが、この分析によってはっきりと購買層の特徴が見えてきたことで、その後の営業はこの層に特化し、効率的に成約が取れるようになり



ました。

自社の商品・サービスの強みが分かって（USP）、ターゲットの絞り込みができれば、どうやって売ればいいのかという「売り方」が見えてきます。商品の強みも分からない、誰に売るのかも定まっていなくて、焦点の定まらない一般的な販売方法しか見えてきませんが、商品とターゲットが明確化されることで、効果的な売り方がわかります。

是非皆様もこの考え方を取り入れてみてください。

今回は、営業戦略の立案を具体化する『鉄アレイモデル』についてお話ししました。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長

佐々芳紀（ささよしのり）

大学卒業後に入社した大手通信会社では、新人1年目に新規立上サービス部門、全営業職約100名中トップクラスに。ソフトブレン・サービスの営業現場では、プロセスマネジメントを身につけた後、不動産金融業界に転身。プロセスマネジメント手法ですぐに成果を出し、入社わずか3週間後に、当事最速記録の課長に就任、部下8名を率いるプレイングマネージャーとして、自身と課の営業成績ともに全社トップとなり、プロセスマネジメントの威力を確信。プロセスマネジメントを広めようと、営業コンサルタントとして現職に戻る。プロセスマネジメントが現場に根付くコンサルティングに定評があり、実績は300社超。

（参考）「プロセスマネジメント大学」⇒ <http://www.pm-college.jp/> ※本内容はマスター講座 第3回からの抜粋

【本件に関するお問い合わせ先】

プロセスマネジメント大学 事務局 TEL 03-6880-2610 平日9:30~17:00

E-mail pm-college@softbrain.co.jp



日本政策金融公庫
国民生活事業