

## 経営Q&A

回答者

ソフトブレン・サービス株式会社

代表取締役社長 野部剛

「あなたの会社の営業体制は大丈夫？」

営業力が不足している会社に共通していること」

### 第2回：営業力が不足している経営者の共通点

#### Question

【相談者：メーカーA社 代表取締役B氏】

弊社では思うように営業力が強化できず、売上が上がりません。弊社はメーカーとして、製品の品質にはこだわりを持っており、長年既存のお客様からご信頼をいただいています。しかし、なかなか企業として成長ができず、10年ほど業績は横ばい、ここ3年は下降気味です。企業は経営者の“器”次第と聞きますが、経営者として営業力強化に向けて、ズバリ何をすればよろしいでしょうか。

#### Answerの要点

1. 経営者は営業全体の「仕組み」づくりをすべき！
2. 営業力の中でも、特に「マーケティング」力の強化が急務
3. 「自社の独自の強み」は何かを明確にすべき

#### Answer

##### 1. 経営者は営業全体の「仕組み」づくりをすべき！

『企業が経営戦略を実行する上で、必要な要素は「資源」「プロセス」「価値基準」だ。』これは、ピーター・ドラッカーの言葉です。

「資源」とは、人、モノ、金、情報などです。中小企業においても、これらは経営者が常に意識して

いることでしょう。ただし、情報というと、かなり範囲が広くなり、上手くその資源を活用できているかどうか不安になる経営者もいると思います。

「価値基準」とは、世の中でどんな存在であり、何を目指し、どのような価値を提供するのか、そのために何をしようとしているのか、何をよし悪しとするのかという基準です。中小企業においても、企業理念や中期ビジョン、経営計画にはじまり、行動規範に至るまで、様々定めていることも多いと思います。

さて、ここで問題となるのは、「プロセス」です。具体的には、何をどのように進めるのか、会社としての仕組み、営業としての仕組み、売れる仕組みなどを構築することが、今経営者に求められています。しかし、仕組みにすれば良いのか、そのイメージが湧かないこともあり、こうした仕組みづくりが多くの中小企業で後手に回っています。

第1回でも解説しましたが、「何を売るのか?」「誰に売るのか?」「どのように売るのか?」を戦略論でなく戦術論に落としこむことが、営業の仕組みづくりの第一歩なのです。

## 2. 営業力の中でも、特に「マーケティング」力の強化が急務

そもそも、「良いモノを作れば売れる」時代は、すでに終焉を迎えています。今や、「良いモノを作っても売れない」時代です。プロダクトアウトの発想（作り手側の発想）でなく、マーケットインの発想（顧客視点の発想）で考えなければ生き残れません。これは、歴史を見ても明らかです。VHS とベータ、マック OS とウィンドウズ OS など例を挙げればキリがありません。いかに顧客ニーズを把握して巧みに売るか、いかにエクセレントに売るかが重要なのです。

だからこそ、営業マンに対して、楽に苦勞なく売れる仕組みを提供するという意味で、「マーケティング」力の強化に経営者は力を注ぐべきなのです。

モノや情報が溢れる現在、今、顧客が求めていることは、「自分にピッタリと合う商品は何か」「自分では気づいていないけれど実はうれしい商品は何か」「いつもと違うプラスαのメリット・価値があるものは何か」など、かなり多様化されています。それにも関わらず、残念ながら、多くの経営者は「マーケティング」力に関して不勉強であるため、顧客の選択理由が全て“価格”に集約されてしまうという悲観的な考え方に偏ってしまっています。

ここで皆さまにお伺います。

大切な相手に高級ブランドバックをプレゼントしようと思った時、街の露店で売っている格安のブランドバックを買ってプレゼントしますか？

多くの方はそうしないと思います。もしかしたら、ディスカウントショップで買うこと自体しないかもしれません。

それはなぜでしょうか。

価格以外に何か重要な選定基準がそこにあるからです。例えば、本物であるという保証書や、デパー

トやそのブランドの箱や紙袋、一緒に買いに行くのであればその体験そのものなど、価格以外の何かを優先しているからです。

だからこそ、価格だけでなく、商品・サービスの価値を高めるための工夫としての「マーケティング」力が必要なのです。

一方、価格を安くすれば売れると真剣に経営者が思うのであれば、もっと仕入原価を削減する努力をするか、より効率的に売ることを試行錯誤すべきです。

我々が、特に「マーケティング」力の欠如を感じてしまう瞬間は、ホームページを見た時です。会社案内型のホームページがあるだけの会社が、中小企業、特に小規模事業者にはとても多いです。明らかに、営業プロセスの中で、“ホームページくん”という優秀な社員にどういう役割を担わせようか、という営業プロセス設計がなされていません。“ホームページくん”という優秀な社員は、PULL 型の営業が得意な社員で、自社の商品・サービスについて全てを理解し、絶対に間違えることなくお客様に 24 時間 365 日寝る間も惜しんで情報提供し続けることができます。

一方、もう一人重要な社員“メールくん”という優秀な社員がいます。彼は、PUSH 型の営業を得意としており、一度に何千、何万という人にタイムリーな情報をお届けすることができ、定期的に自社のことを思い出してもらえよう、接点を持ち続けてくれるのです。

ホームページやメールを工夫して活用することによって、営業マンを介さずとも新たな問い合わせや引き合いを獲得することもでき、より効率的に売ることが実現できます。こうした工夫をすることもなく、値引きを繰り返すだけでは営業力の強化はできません。

### 3. 「自社の独自の強み」は何かを明確にすべき

マーケティング戦略上、経営者こそが意識して設計すべきことは、「自社の独自の強み」を明確に設定することです。顧客は他にも選択肢があるにも関わらず、なぜ自社の商品・サービスを選択するのか、という具体的な選択理由こそが「独自の強み」、「競争優位性」であり、「差別化のポイント」なのです。

皆さまの会社では、会社案内やホームページでも、「自社の独自の強み」を記載していますか。

「自社の独自の強み」は何かと聞かれても、すぐに回答できないとしたら、それこそが売れない最大の理由かもしれません。営業マンが、全ての顧客に正しく自社の強みを伝えることができるかどうかを一度確認してみましょう。

もし、経営者の考える「自社の独自の強み」と同じ強みを言えない営業マンがいたとしたら、顧客に対して商品・サービスの価値が正しく伝わっていない危険性があります。

「〇〇で、No.1」「〇〇において、トップ」

「〇〇で、オンリーワン」「唯一の〇〇」

「あの A 社も、あの B 社も取引顧客」「宮内省御用達」

「累計販売社数〇社超の信頼」「年間生産量〇以上の実績」「創業〇年の信頼と実績」

など様々な自社の強みを端的に伝えられるキーワードだけでも明確にしてみてもいかがでしょうか。  
「自社の独自の強み」を明確にするために一番良い方法は、やはり顧客アンケートを実施することです。  
顧客の自社に関する意見を客観的に調査することによって、例えば、「他社と違って、〇〇だから/〇〇  
だったから」など、自分達では気づかなかった意外な独自の強みを発見することも多くあります。

顧客は、購買決定までに少なからず1回は躊躇します。その躊躇を乗り越えて、購買を決定し、発注/  
契約しているのです。したがって、顧客には必ず上記の〇〇に入る自社の独自の強みがあります。たと  
え、新商品・新サービスで、既存顧客が1件だけだったとしても、その1件の顧客が選んだ理由が必ず  
あるのです。

それをきちんと把握し、見込客、(特に、新規の見込客)に対して、会った瞬間に、自社の独自の強み  
を伝える。これこそが、営業力強化に繋がる「マーケティング」力向上の第一歩であり、経営者が真っ  
先に取り組むべきことではないでしょうか。

#### 《執筆者紹介》

ソフトブレーン・サービス株式会社 代表取締役社長

一般財団法人プロセスマネジメント財団 代表理事

プロセスマネジメント大学 学長

#### 野部剛

早稲田大学卒業後、野村證券へ入社。本店勤務。4年間一貫して、リテール営業。トップ営業マンと  
して活躍。2000年、成毛眞氏率いるコンサルティング会社(株)インスパイア入社。ディレクター。投  
資ファンド管理運用業務並びにコンサルティング業務に従事。大手企業から成長ベンチャー企業まで  
幅広いリレーションシップを通じて、様々なアレンジメントを通じて事業価値創造や成長支援を実施。  
2005年5月、ソフトブレーン・サービス株式会社入社、執行役員を経て、2010年7月代表取締役  
社長に就任。現在に至る。

営業マーケティングに関するセミナーを多数開催している。著書に『営業は準備力』『90日間でトッ  
プセールスマンになれる最強の営業術』(共に、東洋経済新報社)『成果にこだわる営業マネージャー  
は「目標から逆算する!』(同文館出版)『これだけ! HouRenSou (報連相)』(すばる舎リンクージ)  
がある。

◆ソフトブレーン・サービス株式会社 HP: <http://www.sb-service.co.jp/>

◆『プロセスマネジメント大学』HP: <http://www.pm-college.jp/>

10年前より開始している営業マネージャー向けに「プロセスマネジメント」「マーケティング」「ソ  
リューション営業・トレーニング」を体系的に学習する【プロセスマネジメント大学】は、異業種交  
流型の実践的ビジネススクールです。過去3890名が受講し、その95.2%が効果を認めており  
ます。