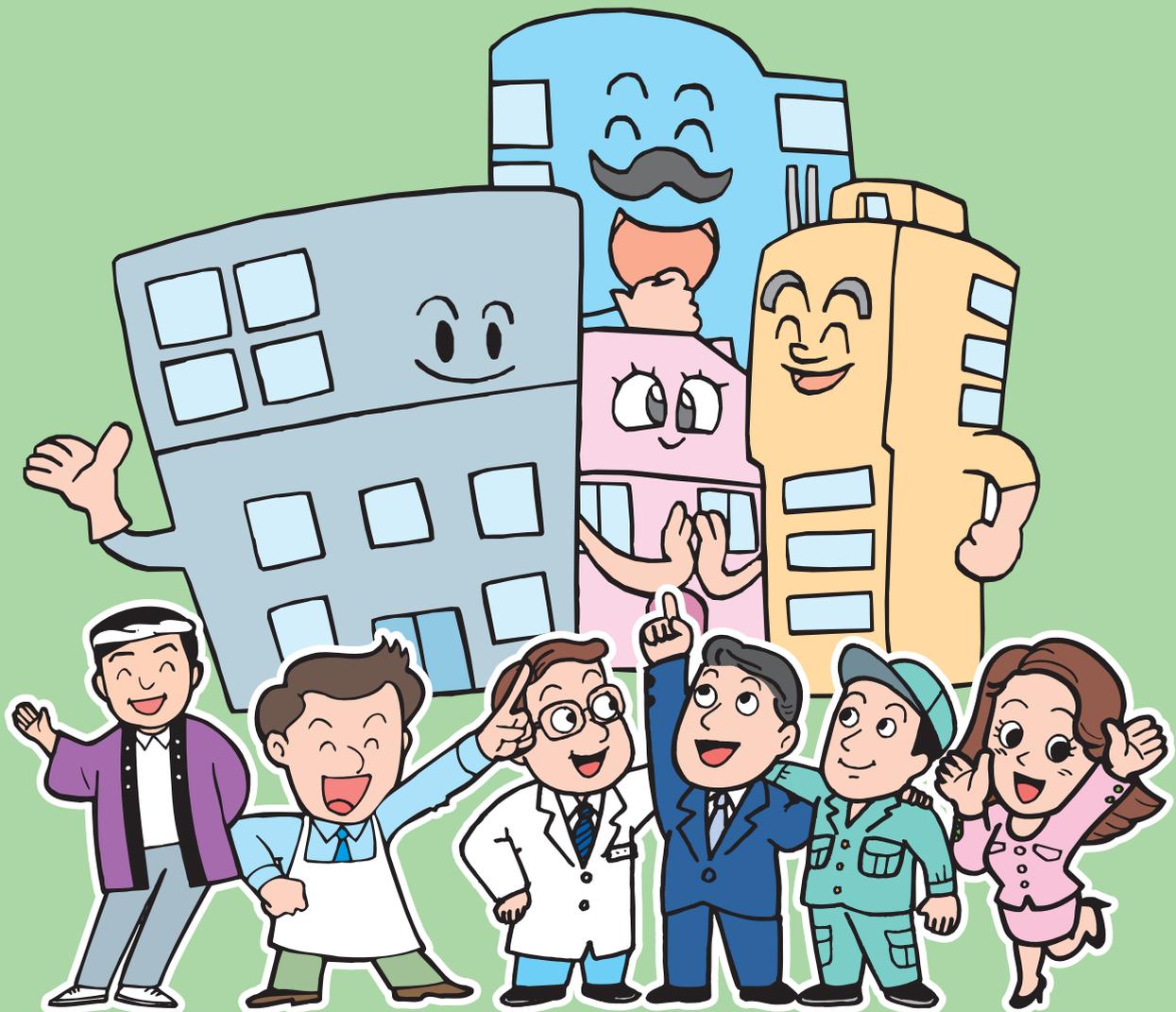


創業者支援ガイドブック

これだけは知っておきたい
売れる仕組みのA to Z



財団法人 しずおか産業創造機構

創業者支援ガイドブック

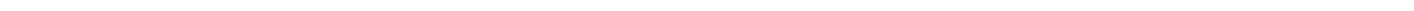
**これだけは
知っておきたい
売れる仕組みの
A to Z**

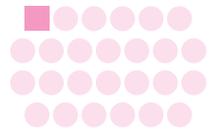
目次

I 章	競争優位を生み出す戦略経営	
第 1 項	A. 企業経営の基本と売れる仕組み	1
第 2 項	B. 情報は現場にある	2
第 3 項	C. 業績格差は人材格差	3
第 4 項	D. 経営ビジョンを明確にする	4
第 5 項	E. 求められる戦略発想	6
II 章	戦略策定 (Planning)	
第 6 項	F. 現状分析がシナリオ策定の第一歩 (マーケットを知る・顧客を知る)	7
第 7 項	G. 現状分析がシナリオ策定の第一歩 (ライバルを知り、自社を知る)	9
第 8 項	H. 優勢性を創造・維持・強化する営業戦略	11
第 9 項	I. 戦略課題を設定する	15
第 10 項	J. 売上構成式を使いこなす	16
第 11 項	K. 新事業領域への展開	17
第 12 項	L. 戦略顧客の選定	18
第 13 項	M. 意思としての戦略	19
III 章	営業活動 (Do)	
第 14 項	N. 営業活動と求められるスキル	21
第 15 項	O. 売れる営業パーソンの 4 つの特徴	22
第 16 項	P. 1 種類ではないお客様	23
第 17 項	Q. 意外と少ない顧客接点	24
第 18 項	R. 聴く力の威力	25
第 19 項	S. 提案力を高めるには	26
第 20 項	T. 知っているつもりで意外と知らないお客様のこと	27
IV 章	進捗管理 (Check)	
第 21 項	U. 進捗管理の狙いとポイント	29
第 22 項	V. 力のある言葉で語る	30
第 23 項	W. 修正目標の立て方	31
第 24 項	X. 「出来る」と思わせることが行動力の強化につながる	33
第 25 項	Y. 徹底して考える癖付け	34
第 26 項	Z. 優れたリーダーになるための条件	35

I 章

競争優位を生み出す戦略経営





第1項 A. 企業経営の基本と売れる仕組み

1. 経営は環境適応業

企業には、存在し続けるために成長が求められます。そのためには基本を踏まえて継続的に「戦略」の実行と修正を行なっていきます。経営を取巻く環境にしっかりと適応する中で、顧客を創造し、創造した顧客を維持していくことを、人の正しい実践を通じておこなっていくわけです。このようにして、企業は、生き残るために変化、変革していきます。

2. 変革のポイント

生き残るためにはどこを目指せば良いのか、どのように変わるのか、進むべき方向付けをすることから変革はスタートします。すなわち、経営ビジョンを明確にすることです。

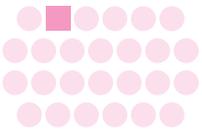
つぎに、目指すべき経営ビジョンを成し遂げるために、どのような取り組みをするのか、そのためには経営資源をどのように配分していくのか、ビジョン達成への道筋を明確にします。すなわち戦略構築です。

この経営ビジョンと経営ビジョン達成に向けた戦略の策定をもって変革シナリオが出来上がったこととなります。しかし、変革シナリオ（経営ビジョン+戦略）があっても、社員一人一人がその内容を理解していなかったり、理解していても「その気」になっていなければ適切なアクションにはつながりません。

3. 変革シナリオの浸透

「変革シナリオには差が無いが「結果」には差がある」というのは「戦略実行支援のコンサルティング」を行なう中で常に感じていることです。しかし、変革シナリオへの「執着」「思い」には差があります。つまり、実践力、実行力には大きな差があります。結果はこの差で生まれています。このことは、変革シナリオを一人一人にまで「浸透」させることが重要であることを意味します。ここでいう「浸透」とは、変革シナリオへの思いを高めさせ、自分のシナリオと認識させ、実行力を高めることです。

そのためには、進捗管理を通じてPDCAを確実に回し、そのプロセスを通じて人材育成を図ることです。そして、PDCAが回ることで実行力につながっていきます。このことが売れる仕組みということになります。



第2項 B. 情報は現場にある

1. 現場とは接点

経営を取り巻く環境変化に適応し、変革していくためには、経営を取り巻く環境変化を正しくつかむ必要があります。そしてこの情報は常に現場に存在します。

マーケットの情報はインターネットの中にあるわけではありません。マーケットにこそ、活きた情報が、ライバル企業が持ち得ない情報が存在するものです。そして、情報を持つことで優位性発揮の可能性が高まります。

お客様の情報は社内のデータベースに存在するわけではありません、お客様との接点からしか価値ある情報を得ることはできませんし、チャンスは生まれません。

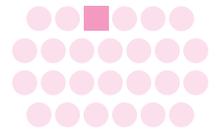
2. 情報感度を高める

情報の存在する現場とは、市場であり、購入者という顧客であり、使用者というお客様です。しかし、この現場と接点を持てば誰にでも同じように情報が手に入るかといえば、そうではありません。

現場では、「価値ある情報」と書かれたPOPが存在するわけではありません。また、情報とはそもそも点のようなものです。その点の情報をつなぎ合わせた時、情報の価値がみえてきます。その意味では情報感度の高さが求められます。しかし、世の中の変化に「鈍」であったり、お客様の期待や要求のものさしの変化に「鈍」であったりします。情報に「敏」であることが求められます。そのためには3つの「鈍」を理解し、そうなる可能性もあることを常に意識しながら情報と接することが必要になります。

図表1 3つの「鈍」

①世の中の変化	激変している経済環境に平時の視点に立って決定する 「そのうち変わるさ」「何とかなるさ」
②ものさしの変化	顧客や周囲の期待と自己の基準設定のギャップを軽視する 「今のままでいいよ」「こんなものだろう」
③リスクの変化	現状維持、現状肯定で野リスクを低評価する 「うちは大丈夫」「銀行が支援してくれる」「お客様は待ってくれる」



第3項 C. 業績格差は人材格差

1. 競争優位は人にある

経営の結果は変革シナリオ(経営ビジョン+戦略)の良し悪しではなく、結局のところ、その実践力の差であるということは、企業業績の差は人材の差であり、それは人材の行動格差ということになります。このことは「戦略実行支援のコンサルティング」の現場で強く感じることであり、多くの経営者の方が感じていることでもあります。

また、「業績格差は人材格差」とは「部下の成長と目標達成はイコール」と置き換えることも出来ます。ここに、部下育成の重要性があるとともに、経営者、幹部管理者の重要な役割の1つが部下育成ということになるわけです。

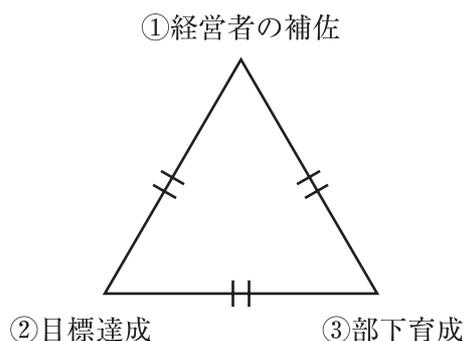
ある経営者が経営は固定費の鍛え方で決まるとおっしゃっていました。まさに人材育成はコストではなく投資ということです。

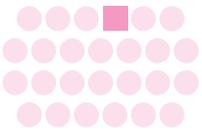
2. 組織風土とは常識と習慣

各会社にはその会社の固有の組織風土、組織文化というものがあります。そして、この固有の組織風土、文化が新人や若手に影響を与えます。良い風土、文化は良い影響を与え、悪い風土、文化は悪い影響を与えます。これはまさに人材育成そのものといえます。

組織風土とは、その会社の常識と習慣と考えられます。そこには良い常識と習慣といわれるものもあれば、どちらかという悪い常識であり習慣もあります。業績の良い会社には業績の良い会社なりの常識と習慣があります。一方、業績が芳しくない会社にはその企業なりの常識と習慣しかありません。その意味では自社に良い常識と習慣を根付かせることは大変重要になりますし、それは1つの人材育成といえます。

図表2 幹部の3大役割





第4項 D. 経営ビジョンを明確にする

1. 「すべきこと」「できること」「したいこと」

企業が生き残りをかけ会社を変革していくために最初行なうのが、変革の方向付けすなわち経営ビジョンを明確にすることです。

経営ビジョンとは、将来のあるべき姿のことです。取巻く環境変化を考えた「すべきこと」、自社の力から考えた「できること」、ここに思いとしての「したいこと」を交えて設定します。

2. 経営ビジョンの構成要素

① 経営理念

企業の存在意義、判断行動の基準

経営者の人生観、企業観などの経営に対する覚悟

② 事業領域

我社の戦う領域であり、自社の独自の強み、得意技を活かせる領域を選定する

顧客軸：狙う市場顧客を細分化して決める

機能軸：細分化した市場顧客のどの期待ニーズに応えるかを明確にする

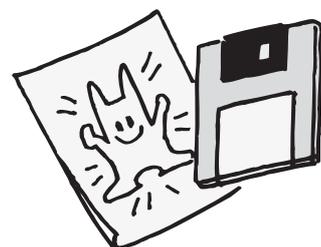
能力軸：ライバル企業と何によって差をつけるのかを明確にする

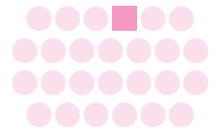
③ 成果目標

数値目標・経営規模目標を中心にしつつ、市場地位目標や企業のイメージ目標の最終年度での到達地点をを明確にする

④ 組織風土

守り続ける必要のある常識と習慣と改めなければならない常識と習慣を明確に区分し、あるべき常識と習慣を設定する





図表3 経営ビジョン設定シート

経営ビジョン (年時点) 会社名 作成日

① 経営理念

↓

② 今後の事業の方向性

ウェイト (5点尺度)

成長性 (拡大化意欲度)

収益性 (収益性重視度)

機会への挑戦度

脅威への慎重度

↑

③ 事業領域 (ドメイン)

市場・顧客	ニーズ・役割	商品・サービス

↓

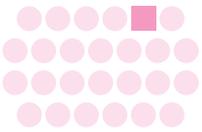
④ 成果目標 (ゴール)

規模目標	市場地位目標	企業イメージ目標

↑

⑤ 組織風土・体質

ありたい組織の状態	風土・体質変革のための行動指針



第5項 E. 求められる戦略発想

1. 複眼思考

変革シナリオを策定する上で、前提として持ちあわせるべき発想法があります。それは常に複眼でものごとを考えるということです。中心的一般的な思考に、戦略発想を付け加え、状況に応じてその度合いを臨機応変に変えていきます。常にどちらかの発想しかないということでは複眼思考になりません。多くの場合、戦略発想の視点が忘れられています。

2. 戦略発想

① 全体最適

会社全体にとって良いことなのかどうなのか、常にこの視点で考え判断することです。そのためには、部分が否定されることもあり得ます。

② 重点集中

総花的、ばら撒きの力点の置き方でなく、ある部分や事柄に重点特化し経営資源等を効果的かつ効率的に活用することです。

③ 外部指向

意思や考え方を社外に向けることであり、その中心は徹底した顧客指向です。

④ 長期視点

経営は永遠に成長発展を求められていきます。そのためには将来を見据えた思考と取り組みが必要になります。

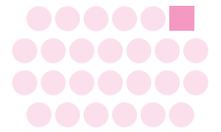
⑤ 元気な発想

ものごとの結果は制約条件と、その中での主体的努力の組み合わせによって決まります。常に自分は何ができるのかという一人称での考え方を持つことが元気な発想になります。



II章

戦略策定 (Planning)



第6項 F. 現状分析がシナリオ策定の第一歩 (マーケットを知る・顧客を知る)

1. 正しい判断が生み出す戦略

戦略とは自社の優位性を創造し維持強化していくためのシナリオであり、ここでは経営ビジョンを含んで変革シナリオのことを指します。

そして、その具体的策定作業とは「判断」の繰り返しになります。その意味では現状の正しい理解なくして正しい判断は出来きませんから、現状分析が戦略策定の第一歩になります。この時、戦略策定という「目的」に向かって現状を分析理解することが実務的には重要になります。

2. SWOT分析

現状分析を進める上で代表的なフレームワークにSWOT分析があります。現状を自社を取り巻く経営環境と自社能力という切り口から分析し、成長のための機会（Opportunity）成長を阻害する脅威（Threat）、自社の強み優位性（Strength）と弱み課題（Weakness）を明確にするものです。

環境分析の視点としてはマクロの視点とミクロの視点があります。マクロの視点とは、どんな事業にも共通して影響を与えるような全般的な環境要因で政治・法律面、経済環境、社会の動き、技術動向を分析します。

ミクロの視点とは、その事業や業界に直接的に影響のある固有の環境要因で、市場規模の推移や市場ニーズの動向、業界特性、競合状況などです。

図表4 SWOT分析





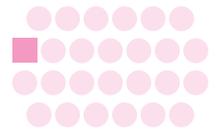
II章 戦略策定(Planning) • F

図表5 機会脅威分析表

	環境変化の内容・方向	確率	当社への衝撃内容	十・一	影響度
市場・需要動向					
競合関係					
技術革新					
業界構造					

■確率は%で記入する

■影響度は1(小)~5(大)の5段階記入とする。



第7項 G. 現状分析がシナリオ策定の第一歩 (ライバルを知り、自社を知る)

1. 自社能力分析

自社能力分析の視点は大きくは定性分析と定量分析の2つになります。更に定性分析には経営資源の分析、経営機能の分析、経営活動の分析の3つの切り口があります。定量分析は経営実績の分析と事業構造の分析の2つに分かれます。

図表6 自社能力分析の視点

① 定性分析

- 1) 経営資源の分析 (ヒト、モノ、カネ、技術、情報)
- 2) 経営機能の分析 (開発、購買、生産、販売、人事、財務、管理)
- 3) 経営活動の分析 (組織運営、部門間支援協力、コミュニケーション、能力開発)

② 定量分析

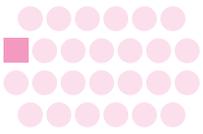
- 1) 経営実績の分析 (財務分析)
- 2) 事業構造の分析 (ポートフォリオ分析、多角化分析)

2. 本当の強み弱み

「強み」「弱み」は相対的なものです。ですから競合との比較であったり、お客様の期待値との比較から、本当の「強み」「弱み」が見えてきます。この視点を忘れて独善的に自社の強みを分析すると、分析上では強みのはずが現場ではまったく効果を生み出していないということになります。

分析過程において、営業部門と製造部門との間で認識の相違が生まれるのはこの視点が共有されていないからです。

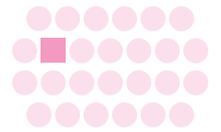
また、業績や顧客の購買動機に関わる強みや弱みかどうかを認識することで本当の意味での強み弱みが把握できます。



図表7 自社能力分析表

	強み	重要度	弱み	重要度
ヒト				
モノ				
カネ				
情報				
技術				
企業文化				

■重要度は1(小)~5(大)の5段階記入とする。



第8項 H. 優位性を創造・維持・強化する営業戦略

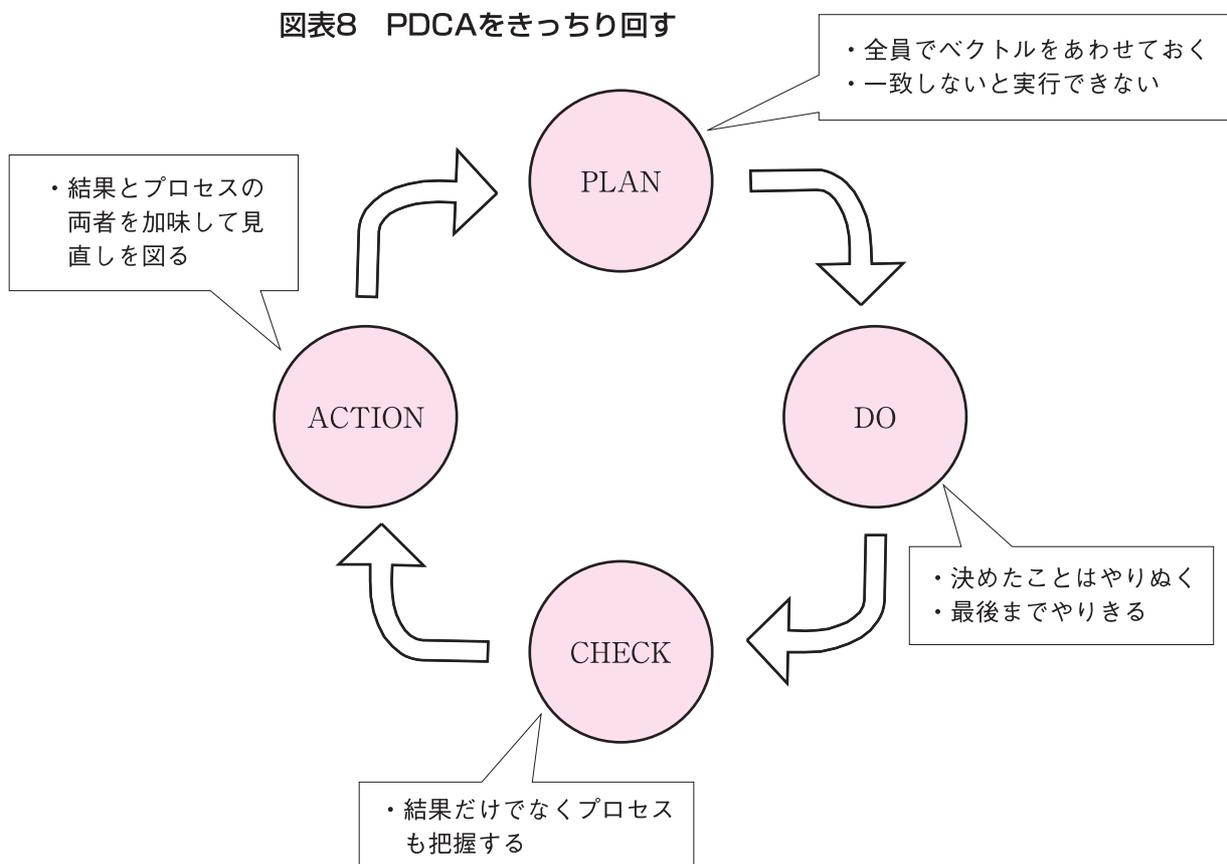
現状分析から機会・脅威、強み・弱みをしっかりと認識したら、その情報を元にかに優位性を創造し、維持強化していくかを考えます。

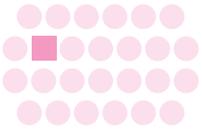
戦略の方向性として①既存事業で売上拡大を図り成長するのか②新たな事業領域への展開を図るのか③質的成長を模索するのかを決めていきます。このとき、新たな事業領域への展開としては、新製品の開発、新市場の開拓、多角化の3つの切り口から検討されます。

そして、経営ビジョンとの整合性を持たせながら、既存事業、新製品開発、新市場開拓、多角化それぞれに対して具体的な目標値を設定していきます。

目標が設定されたら、その目標達成のために何に重点的に取り組む必要があるのかを明確にします。これを重点課題（戦略課題）の設定と呼びます。このとき、既存事業、新製品開発、新市場開拓、多角化毎に目標達成のために何に取り組むべきかを明確にし、それらを総合的に検討し重点課題を設定します。更に、重点課題毎にアクションプランを作成し、行動と進捗管理につなげていき、PDCA (Plan Do Check Action) を回していきます。

図表8 PDCAをきっちり回す



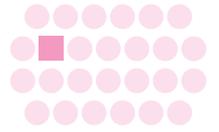


図表9 営業基本戦略

基本戦略		(単位：百万円)				
		2010実績	2011	2012	2013	2014
戦略目標						
既存事業						
新製品開発						
新市場開拓						
多角化						
合計						

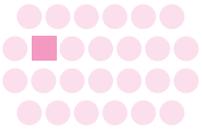
戦略顧客		(単位：百万円)				
		戦略的位置付け(選択理由)				
顧客		10	11	12	13	14
①						
②						
③						
④						
⑤						

年ビジョン	
<理念>	
<戦略ドメイン>	
誰に	何を
	どのように
<戦略目標>	
<組織風土>	



図表10 重点課題設定表

	目標/達成イメージ			
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
重点課題				
①				
②				
③				
④				
⑤				

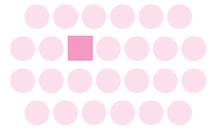


II章 戦略策定(Planning) ● H

図表11 アクションプラン設定表

重点課題	2011年目標/達成イメージ												
	具体的実施事項	担当	予算 (千円)	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月

<p>進捗管理体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会議名 ・時期(いつ) ・参加者(主催者、メンバー)ほか



第9項 I. 戦略課題を設定する

1. マーケティングミックスを活用する

目標達成のために何に重点的に取り組むかの重点課題を検討する上で、ジェローム・マッカーシーの提唱されたマーケティングミックス（マーケティングの4P）がフレームワークとして活用できます。

4Pとは①Product（製品政策）②Price（価格政策）③Place（チャネル政策）④Promotion（プロモーション政策）のことで、マーケティング活動を効果的に進めるためには、ターゲット市場に対して4Pを最適に組み合わせていく必要があります。

2. 戦略課題検討の切り口

戦略目標を達成するためには4Pの切り口からやるべき事を検討します。

① 商品・価格

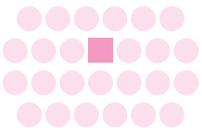
現有の商品の改良改善点は何か。アイテム数や品質・グレードの範囲をどのレベルにするのか。新商品をどのようなものにするのか、いくつ開発するのか。

同時に価格に関しても検討していき、実現可能性を検討したり、実現させるための課題を明確にします。合わせて、値引きや、客単価、高価格帯の売れ行きなど、価格を切り口にして営業活動面にまで思考を広げていき課題を検討していきます。

② チャネル・プロモーション

チャネル政策とプロモーション政策は、いわゆる市場であり顧客とのコミュニケーション政策といえます。どのように接点を持つことが良いのか、どのくらい接点もつ必要があるのか、そのためにはどのような取組みが必要なのかを検討していきます。

コミュニケーション政策ですから、当然人的営業活動についても検討されます。人数だけでなく役割をも含んだ、営業体制のあるべき姿とはどのようなものか。外部を活用していくのか。営業活動を分業化していくのか。このようにして、必要な取り組みを多面的に検討し、共通項を絞り込み優先度を踏まえていくつかの重点課題を設定していきます。



第10項 J. 売上構成式を使いこなす

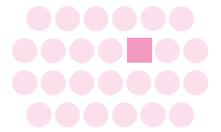
既存事業で売上拡大を図り成長する余地があるのかを検討する上で、使い勝手の良いフレームワークの一つが売上構成式です。売上をいくつかの構成要素に分解することで、具体的な取り組みと可能性を検討するわけです。その基本形は「売上＝客数×客単価」になります。例えば、「今年の売上は昨年の20%増」といわれても具体的な取り組みのイメージはつきにくいです。しかし、「お客様を10件増やせ」「客単価を倍にするように」といわれればやるべきことがイメージしやすくなります。また、その可能性に関しても客観視しやすくなります。分解することで具体性を高めていくわけです。

売上構成式には唯一の正しい式が存在するわけではありません。したがって、いろいろな切り口から検討し、掛け算だけでなく、割り算足し算も活用しながら売上を分解していきます。たくさんの売上構成式を検討することで、新たな視点が生まれ、可能性も高まってきます。

図表12 売上構成式の例

売上高＝	客数 × 客単価 (基本形)
	訪問件数 × 面談率 × 商談率 × 受注率
	最低確保売上 + 延長努力売上 + 拡販努力売上
	来店数 × 売上率 × 1品単位 × 売上点数





第11項 K. 新事業領域への展開

既存事業で、十分な成長が期待できるのであれば、まずは、既存事業に注力していくことが大前提になります。しかし、既存事業では、マーケット自体の伸びもなく、新規顧客開拓の予知も少ないということになると、新しい事業領域に成長の活路を見出す必要があります。

この時、わかりやすく、良く活用されるフレームワークが経営学者のH. I. アンゾフの提唱した、製品市場マトリックスです。市場と製品をそれぞれ既存と新規にわけると、新事業への方向性は3つになります。

① **新市場開拓**

競争力のある現在の商品や事業を新しい市場に拡大

② **新製品開発**

高い評価と支持を得ている現在の市場に新製品や新事業を展開

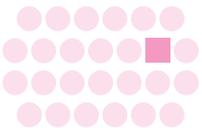
③ **多角化**

新しい市場に新しい製品や事業で参入

このとき、①新市場開拓であれば、どの市場をターゲットにするのがよいのか。②新製品開発であれば、どのような製品開発をおこなうのか、あるいは事業を開発するのがよいのか。③多角化であれば、具体的な多角化事業として何に取り組むのか、これらのターゲットを明確にしながら、新事業の方向性を詰めていくことになります。当然ですが、一般的には③多角化が一番大きな困難さを伴うものです。

図表13 アンゾフの製品市場マトリックス

		製品軸	
		既存	新規
市場軸	既存	市場浸透	新製品開発
	新規	新市場開拓	多角化



第12項 L. 戦略顧客の選定

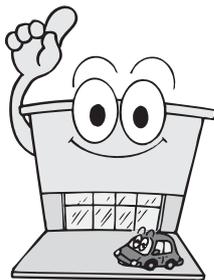
戦略の方向性として、既存事業だけで成長を図るにしても、新事業領域への展開も合わせて取り組むにしても、事業領域の中で具体的なお客様との取引を通じて売上がたち、成長が実現されます。

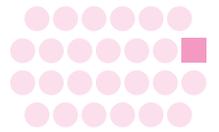
したがって、それぞれの事業領域の中でより関係を強化していくべき必要性のある顧客を戦略顧客として設定していくことが大事になります。

売上が確保されていればどのようなお客様でも良いというわけにはいきません。どのお客様と取引させて頂くかによって将来の成長力、安定感が違ったものになります。今の売上確保のしやすさも変わってきます。従って、どのお客様とどのくらいの取引を頂くのかという顧客構造をしっかりとイメージすることが大切になります。

ただ単に売上さえ上がればよいというわけではないのです。また、意図的に意思を持って取り組まない限り、良い顧客構造にはなりにくいものです。

しかし、どうしても目先の、今の売上確保に汲々とする中、その視点が薄れがちになります。結果として顧客構造が強いものになっていきません。したがって、戦略顧客を決め、少なくともこのお客様に対しては長期視点で意図的に活動していくことが大切になります。





第13項 M. 意思としての戦略

1. 「は」ではなく「が」のシナリオを策定する

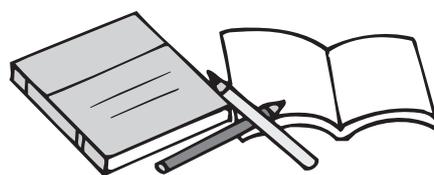
経営ビジョンにしても、戦略にしても現状分析すなわち環境分析と自社能力分析の結果を踏まえて検討されます。つまり、機会脅威から「すべきこと」を、強みと弱みから「できること」を明確し検討しているわけです。しかし、必ずしもこれだけではなく、そこには夢や思いとしての「したいこと」が含まれます。会社の状況や取り巻く環境によって当然違ってはきますが、「変革シナリオの浸透」という視点から考えると、「したいこと」のウェイトは高まる傾向があります。これを私は、「は」ではなく、「が」のシナリオにすると呼んでいます。つまり、意思のある思いのある変革シナリオ（経営ビジョン+戦略）の策定が重要になります。

2. 参加することで納得していく

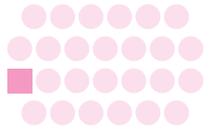
「は」ではなく「が」の変革シナリオとはすなわち腹落ち感が高いということです。このことが行動につながります。変革シナリオ策定の目的は行動することです。策定することそのものが目的ではありません。

人は議論を通じて納得度を高めていくものです。ですから、いずれかの形で戦略策定のプロセスの中に巻き込んでいくことが重要になります。そのプロセスの中で自然と納得感が高まっていくものです。

このことは策定する時だけでなく、策定後の戦略実行にも当てはまります。人は、時間とともに目標意識が薄れていきます。そこで、進捗管理を通してこの薄れた目標意識を再度高めていくわけです。



Ⅲ章
營業活動
(Do)



第14項 N. 営業活動と求められるスキル

1. 問題解決型営業

そもそも営業活動とは単なる、物（サービス）売りではありません。お客様が抱える問題を解決する手助けをすることであり、それはメリットの提供といいかえることもできます。どんなに自社製品に特徴や優れた点があっても、その製品がお客様の抱える問題の解決につながらないのであれば、お客様はその製品に価値を見出しません。つまり、営業側からすれば売れないということになります。その意味では営業活動とはそもそも全てが問題解決型営業であるといえます。

2. 営業とはコミュニケーション活動

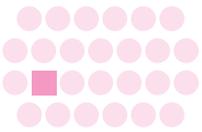
営業活動をこのように捉えると、お客様が何を問題として、悩み困っているのかを知ることが必要になります。これを私は顧客知識と呼んでいます。そして、この顧客知識には顕在化されたものと、お客様自身も漠としか捕らえていない潜在的なものがあります。当然顕在化された問題は誰もが知ることになり、ライバルとの間に優位性が生まれません。そこでより大事になるのが、潜在的問題をお客様と共有することです。

これらの問題をお客様と共有することから始まる営業活動は、次にその問題解決の提案、説得と進んでいきます。つまり、営業活動とはコミュニケーションを通じて行なわれるということです。お客様との接点の質を高め、量を増やすことが営業活動となります。このとき、質にばかり重きを置く傾向がありますが、「量が質を生む」が営業活動にも当てはまります。まずはお客差との接点量コミュニケーション量をふやすことが大切になります。

3. 7つのスキル

このように営業活動を捉えると必要になるスキルとそのポイントがみえてきます。顧客知識を持つということからすると、聴く力を高めていくこと、仮説力を高めることです。次にその問題解決であり価値の提供を具体的に提案することになります。その提案内容を左右するのが商品知識であり、提案を左右するのが説得力になります。

これらの活動はすべて、お客様との接点で行なわれます。つまり接点を確保するための動き、すなわち実行力が問われます。そして、実行力を支えるのが高い目標意識です。そして、前提としてお客様に好かれる（可愛がられる）ということが、特に若い営業パーソンには必要であることを、「戦略実行支援のコンサルティング」の中で感じています。



第15項 ○. 売れる営業パーソンの4つの特徴

日頃の「戦略実行支援のコンサルティング」の中で感じていることがあります。それは、業界が違って営業パーソンは意外と同じような行動、取り組みをするものであるということです。このことから売れる営業社員の特徴を整理すると以下の4つになります。

図表14 売れる営業パーソンの4つの特徴

①	ターゲットが明確かつ正確	⇔	行きやすいところに行く
②	接点確保の行動管理	⇔	意外と少ない営業時間
③	計画に整合性がある	⇔	計画が目標達成につながらない
④	しゃべらせ上手	⇔	沈黙が怖くてしゃべりすぎ

① ターゲットが明確かつ正確

お客様は1種類ではなく、さまざまな切り口から分類することができます。そして、お客様を分類してみると、行くべき先と、行く必要の無い先が見えてきます。あるいは、限られた時間をどのように配分するべきが見えてきます。少なくとも一律ではないはずです。

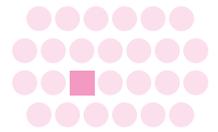
しかし、多くの営業社員は行くべき先ではなく、行きやすい先に行く傾向があります。行きやすい先が行くべき先であれば良いのですが多くの場合はそうではありません。一方売れる営業社員は、適切な行くべき先を選択し、そこに時間を掛けています。

② 接点確保の行動管理

チャンスはお客様のところにしかありません。社内においてもチャンスは生まれません。しかし、多くの営業社員が、意外と営業時間が少ないように感じています。一方売れる営業社員は自分自身の行動をしっかり管理しています。必要なお客様接点から自分自身の行動を組み立てています。

③ 計画に整合性がある

目標を達成するには、目標達成に見合った取り組みが必要です。ところが計画化された内容では目標までは届かないのではというレベルの施策であったり、活動量が足りないのではないと思われる計画であったりと、計画段階で整合性が取れていないケースがあります。



第16項 P. 1種類ではないお客様

売れる営業パーソンはターゲットが明確かつ正確です。行くべきところを的確に絞り、そこに時間と労力を掛けています。そのためには、お客様を一律で捉えるのではなく、ターゲットが浮き彫りになるようにお客様を分類しています。

① 4種類のお客様

お客様を購買力と自社の売上（シェア）の2軸でわけてみると4種類のお客様に分けられます。

図表14 売れる営業パーソンの4つの特徴

		購買力	
		低い	高い
シェア	高い	頻度を下げる	最優先
	低い	訪問せず	力を入れる

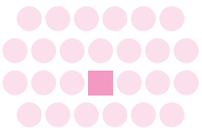
② 取引の3つの意味

お客様との取引の意味を考えてみると3つにわけることができます。

- 1) 儲けさせてくれるお客様
- 2) 取引を通じて鍛えられるお客様
 - ・能力開発につながるお客様
 - ・取引していることが広告効果をもたらしてくれるお客様
- 3) 取引を停止するお客様

③ 今のお客様と将来のお客様

現在非常に重要なお客様が、将来もそうであるとは限りません。そのように考えると、将来の重要なお客様という視点も大切になってきます。これはお客様内のキーマンに当てはめたほうが分かりやすいかもしれません。現在のキーマンのほかに必ず将来のキーマンが存在します。



第17項 Q. 意外と少ない顧客接点

1. 結果は接点確保から

営業活動の質と量を考えた時、「質」が同じであれば、「量」が多くなることで可能性は高まります。更に、「量」をこなすことで「質」があがる効果もあります。

ここでいう「量」とは営業している時間であり、営業している時間とはお客様との接点時間を指します。売れる営業パーソンはこのお客様との接点を確保するための行動管理を徹底しています。

どのお客様に、どのくらいの頻度で、何を目的に訪問するのかを考え、移動や事務処理の効率化を図りながら、先々の行動を組み立てています。

場当たりでは生産性があがりあませんので、必然として先々のアポイントを入れ、自分に都合が良くなるよう行動を組み立てていきます。そして、この訪問計画が明確であることで、訪問以外の様々な仕事の納期が明確になり、生産性もあがっていきます。更に訪問予定がたつことで訪問準備も充実していきます。

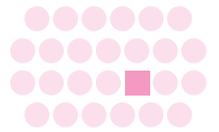
2. 継続性で接点確保

接点確保の行動管理は先々の訪問計画を立てることから始まります。この時、重要なことは、「営業の継続性」を確保することです。具体的には宿題をもらう、次に訪問する状況を作り出して商談を終えるということです。このことが実現できると、その場で次のアポイントが決まることになります。そのためには、お客様との関係に合わせてお客様との商談を長期視点でイメージしていくことです。

3. 営業としての役割を再確認

営業の役割は事務処理をすることでも、納品作業をすることでもありません。お客様の問題解決の手助けをすることです。そして、どのくらいの問題解決の手助けをするのかが、売上目標として表現されています。

この役割をしっかりと再確認することで、優先順位がはっきりとします。役割の再確認とは自分の役割に責任を持つということです。そして、この責任感が行動につながっていきます。



第18項 R. 聴く力の威力

1. コミュニケーションを支える積極的傾聴

営業活動とはコミュニケーション活動です。そしてコミュニケーションとはお客様との意思疎通を図る、すなわち分かち合うという意味です。つまりお客様の意図真意をつかめたときコミュニケーションが取れたということになります。お客様は必ずしも「イエス」を「イエス」とはいいません。ですから「耳で聞く」から「心で聴く」姿勢が必要になります。これを積極的傾聴と呼びます。(相手の立場になって相手の言わんとすることを理解しようという姿勢で人の話を聴く)しかし、残念なことに思ったほど積極的傾聴でお客様の話しを聞いてはいませんし、沈黙に耐えられなくなって自分が話をする一方になってしまっていたりします。したがって、お客様の抱える問題を誤解したりします。まして、潜在的問題に気が付きお客様と共有するなどはほとんど期待できません。

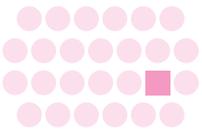
2. 聴く姿勢・態度・表情そのものが大事なコミュニケーション

人は話を聞いてくれる相手を好意的に受け止めますし、話し終えたことで聴く姿勢が整います。営業は話すことが目的ではなく、その話を記憶しいざというときに一番最初に思い出していただけるようにすることが重要になります。どんなに上手に話しができて、聴く気がない人には情報は歩留まりません。このことから聴く力が重要になります。

聴いてくれる人とは目の前で静かにしている人のことを指すかといえばそうではありません。話し手が、自分の話を聞いてくれていると感じた時はじめて聴いてくれた人になります。そのためには、聞き手も聞きながら発信をしていくことが大事になります。すなわち、聴くときの姿勢、態度、表情そのものが大事であり、その代表的なものが「うなづき」です。しかし、意外とこのことが軽んじられているようにも思えてなりません。

3. しゃべらせる力

聴く力とは「しゃべらせる力」ともいえます。お客様が語りやすい質問、潜在的な問題が顕在化するような質問ができるかどうか問われます。そのためには、どのような質問が関係構築のきっかけになるのか、深耕につながるのか、またお客様自信の気づきになるのか。そして、それをどんな順番、組み立てで質問することが効果的なのか。いずれにしても訪問の事前準備が大変重要になります。



第19項 S. 提案力を高めるには

1. 商談の流れ

お客様との商談活動は、お客様との接点を持った時だけでなく、その商談前の準備から始まっています。そして、その準備を踏まえて商談を充実したものにしていきます。更に商談後は移動の時間を使いしっかりと商談の振返りをし、次の商談につなげるとともにこのプロセスが能力開発につながります。

2. 商談準備

商談準備は、お客様の情報を収集し整理するのはもちろんとして、まず再確認しておく必要があるのが「何をしに行くのか」「何が得られればよいのか」すなわち訪問目的です。

そして、その訪問目的を成し遂げるためのシナリオをイメージし、場合によってはリハーサルを行ないます。自分自身が理解していないことは間違いなく相手には理解されません。そして、想定される質問を予測しその切り返しを準備しておくことも大切になります。

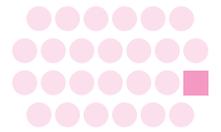
冷や汗をかかないためにも事前の汗かきが大切になります。

3. プレゼンテーション

商談とは提案の場であり、プレゼンテーションの場といえます。この時、提案内容にばかり気をとられ忘れがちなのが「伝わらなければ内容が良くないのと同じ」であるということです。しっかりと伝えるには、お客様に聞く姿勢を持って頂くことが不可欠です。その上で、伝え方のポイントを理解し話すことが求められます。

図表16 伝え方のポイント

①言語	大きくはっきりと、聞き手に合わせた表現、適切な敬語の活用
②非言語	アイコンタクト、ジェスチャーの活用、自信のある態度
③話し方	ロードマップを示す、ライブ感、リズム感



第20項 T. 知っているつもりで意外と知らないお客様のこと

1. 「考えられない」は材料不足

お客様に対して、いつも同じようなアプローチ、同じような取り組みを計画しているケースが、営業会議や策定された営業計画の中に多く見受けられます。つまり、これ以上考えられないということです。

考えるためには情報であり知識が必要です。情報であり知識は多ければ多いほど「考えられる」可能性は高まります。同じ内容・量の情報であれば、「考えられる」ことも変わりません。つまり、考えられないということは、お客様に関する情報が増えていない、情報不足ということです。

取り引きの期間が長くなれば長くなるほど、取り引きが深まれば深まるほど、営業担当者は「顧客知識がある」と思い込みます。故に、お客様の情報に鈍くなります。確かに比較においては、誰よりもお客様のことを良く知っています。しかし、実際には知らないことが多数存在します。お客様のことを知ることに、もっと貪欲になる必要があります。情報がふえることで、初めて堂々巡りの思考から解放され、新たなアイデアが生まれてきます。

2. 3種類の情報

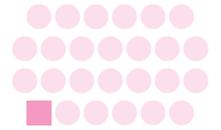
営業活動において、案件情報だけが価値ある情報かといえば、そうばかりではありません。確かに、すべての案件情報がお客様から発信されるのであれば、情報すなわち案件情報ということで、良いのかもしれませんが。しかし、現実には必ずしも全ての案件情報がお客様の側から持ち込まれるわけではありません。営業活動でその情報を引き出していくことが必要になります。この時「価値ある情報を引き出すための情報」が必要になります。たとえば、お客様の経営ビジョンや経営者の思い。あるいは人事異動の情報などが該当します。

担当者が代わったり、関係構築を図っているタイミングなどにおいては、「関係構築の情報」も必要です。担当者の趣味、学校、交友関係、縁戚関係などがあげられます。

特に、地域密着で営業活動している場合などは、これらの情報の活用価値はより高いものになりますし、また入手しやすいものです。

IV章

進捗管理 (Check)



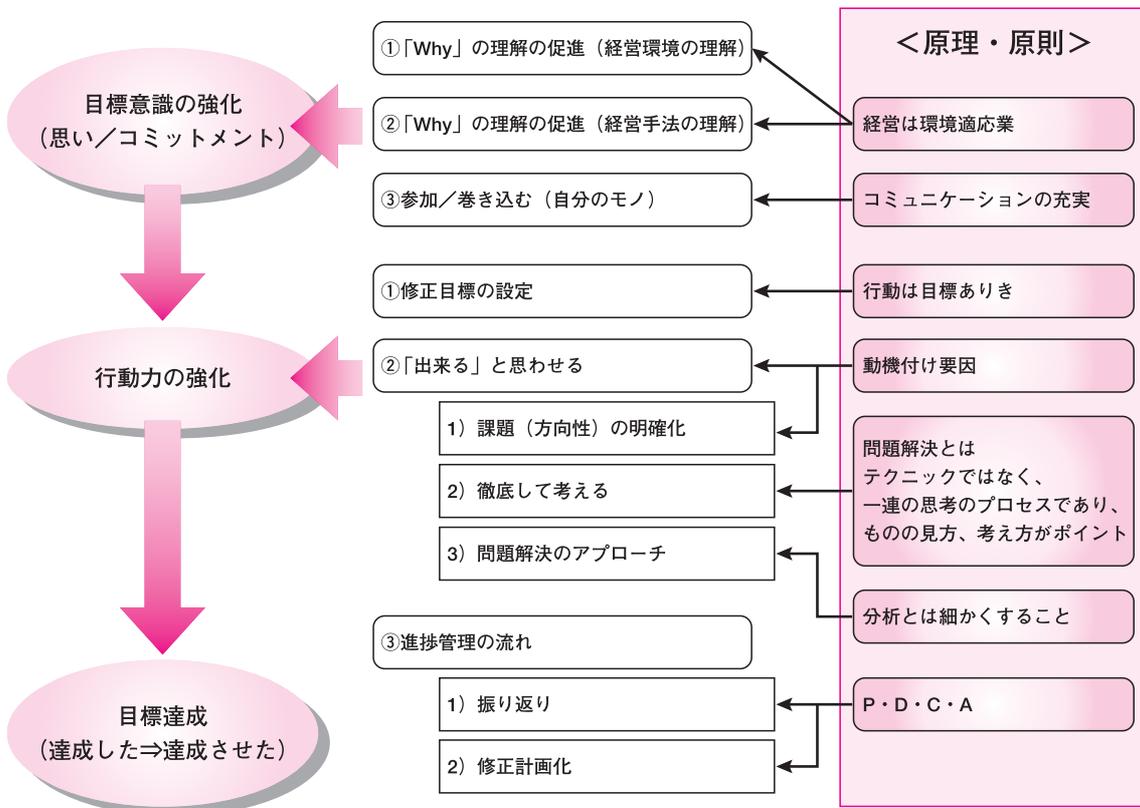
第21項 U. 進捗管理のねらいとポイント

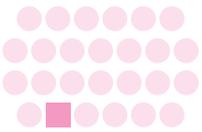
多くの企業が戦略や計画を立て、その計画に基づき活動を行なっています。しかし、その実践レベルは様々です。計画を立てておしまい、計画は立てたもののなかなか計画通りに活動できない、などです。これではどんなに素晴らしい戦略や計画を立案しても結果はついてきません。すなわち、計画の実践のレベルが格差を生み出すことになります。

そこで、大切になるのが、以下のねらいをもって進捗管理を徹底していくことです。

- ① 目標意識の強化と継続（経営者の思いの浸透）
- ② メンバー間（部門間）の情報の共有と、コミュニケーションの充実による役割分担の明確化
- ③ 進捗管理のプロセスを通じて人材育成

図表17 進捗管理のポイント





第22項 V. 力のある言葉で語る

1. 目標意識を高める「WHYの理解」

進捗管理を進める上でのポイントは「目標意識の強化」と「行動力の強化」の二つになります。そして、一つ目の「目標意識の強化」を図る上で重要になるのが「WHYの理解の促進」です。

誰もがただ単に、「○○○をして下さい」と指示をされても素直に受け取りにくいものです。そこに、「△△△だから」といった理由が付くことで、その指示の納得度合いが変わってきます。このことは計画推進においても同じことが言えます。単に上からこのような計画でいくと言われても、何故そのような計画でいくのかが理解できなければ、計画が難しいものであればあるほど拒否感は大きなものになります。

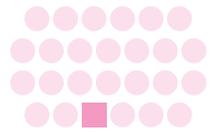
つまり、進捗管理の視点で言えば、計画や目標の背景や設定理由を理解していくことがアクションへつなげる上では重要なこととなります。

経営とは環境適応業であるということは良く言われることですが、このことは経営計画の出発点が環境変化を捉えることであることを意味します。経営とは取り巻く環境を無視しては成り立たないということです。つまり、自社を取り巻く環境変化を幹部以下全員に正しく理解させることが「WHY」の理解ということであり、このことが重要になります。

2. 語ることで「浸透」を図る

これらの情報を幹部以下、新入社員にまでも理解させることが目標意識を高める上で重要なポイントの一つになります。そして、目標意識が高まるということは、すなわち経営ビジョンや経営方針あるいは事業計画といったものが全員に浸透するということの意味します。別の表現をすればベクトルが一致したということになります。このことは組織活動において大変重要であることは今更いうまでもありません

この実践のためには、組織の各階層において、経営ビジョンや事業計画を「WHYの理解」とともに、自分の言葉で語り継いでいくということになります。経営者が発表した経営ビジョンや方針を幹部が自分の言葉で分かりやすく管理者に伝え、その管理者は更に部下たちへ、部下たちの理解できる言葉で、具体例を交えながら語りかけていくということです。このことを「力のある言葉で語る」と表現しています。



第23項 W. 修正目標の立て方

1. ズレの把握

進捗管理とは、当初立てた計画（目標・手段・日程）に対して、途中発生するズレを修正し、当初の目標を達成することができるように行動を管理することです。

したがって、進捗管理の最初の取り組みは実績の把握を行い、計画とどこでどのようなズレが生じているのかを理解することです。

例えば、A君の4月度の目標300に対して、実績は270でした。目標達成率90%ということになります。しかし、この把握だけでは次につながりません。目標300に対して、実績270ということは30足りないということです。このことがズレの把握ということになります。

2. 修正目標とは上方修正

目標を達成している人や会社は常に「後いくら足りないか」、という視点で考え行動しています。われわれの行動は目標に規定されるからです。つまり、修正目標を立てるということは、計画の経過時点での足りない分を、残りの期間の当初目標に上乘せするという意味です。そして、その目標に対しての達成手段を修正計画として明確にすることで、初めて足りない分を取り返す行動に変化していきます。

また、大きなズレを少ない期間で取り返すよりは、小さなズレを長い時間掛けて取り返すことのほうが目標達成の可能性が高まります。その意味では進捗管理は頻度良く行なわれることが求められます。

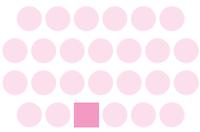
3. 経営目標の修正

経営目標として利益目標を追いかけているケースとして、修正目標の立て方をみてみましょう。（実際には利益目標を達成し、売上目標も達成するという条件付目標であり、当初はその達成に向けて活動をしている）

まずは利益目標の修正を図ります。これは意思決定項目になります。つまり、

- ① 年間目標をあきらめずに追う。（下期目標+上期マイナス分）
- ② 下期目標のみ追いかける
- ③ 折衷案

ここではあくまでも年間目標にこだわることにしました。



$$\text{修正利益目標} = 35 + 120 = 155$$

次に固定費の目標設定を行ないます。上期の環境変化を踏まえ、上期の実績、過去の実績を参考に設定しなおします。

ここでは上期は多少予算を超過していますが、下期は当初の予算通りとします。

$$\text{固定費目標} = 7,500$$

これで必要な限界利益が額が決まりましたので、最後に限界利益率を設定します。固定費目標の設定同様に上期や過去の実績、市場状況、イメージしている施策などを考慮し、意思決定します。

ここでは市場動向の大きな変化もなく、上期はクリアしていることを踏まえ、上期実績を維持することにしました。

$$\text{限界利益率目標} = 68.2\%$$

最後に必要売上高の計算を行ないます。そして、妥当性を多面的に検討し、場合によっては利益目標、固定費目標、限界利益率目標を修正し直し、それぞれ妥当性のある目標を最終的に決定します。ここでは計算された売上目標でいくことが確認されました。

$$\begin{aligned} \text{売上目標} &= (\text{利益目標} + \text{固定費}) \div \text{限界利益率} \\ &= (155 + 7,500) \div 0.682 = 11,224 \end{aligned}$$

最終的には修正目標それぞれに対して方向性を示し、部門や個人へ落とされていきます。

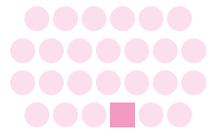
売上目標を見ると当初の下期目標は11,000でしたが修正目標は11,224です。当然手段が変わるはずですが、このことを意識的に行なわないと、当初の目標・計画に引っ張られる場合が多くあります。つまり目標が変われば手段が変わるという当たり前のことを意識的に取り組めるようにするのが、修正目標を立てるということです。

今回は利益目標からの修正で考えましたが、粗利益目標あるいは、売上目標のみの修正の場合もあります。基本的には同じアプローチになります。

図表18 ケーススタディ

	上期目標	上期実績	上期目標	年間目標
売上高	12,000	11,800	11,000	23,000
限界利益	8,080	8,050	7,535	15,615
限界利益率	67.3%	68.2%	68.5%	67.9%
固定費	8,030	8,120	7,500	15,590
利益	50	△70	35	85

	下期当初目標	下期修正目標
売上高	11,000	11,224
限界利益	7,595	7,655
限界利益率	68.5%	68.2%
固定費	7,500	7,500
利益	35	155



第24項 X. 「出来る」と思わせることが行動力の強化につながる

1. 達成感を味合わせる

アメリカの心理学者ハーツバーグは、やる気を生み出す要素として5つを挙げています。

- ① 達成感を味合わせる
- ② 認める
- ③ 責任を課す
- ④ 成長を実感させる
- ⑤ 価値ある仕事だと認識させる

このことは実感として理解できますし、指導先でのアンケートや討議を通じても頷けるものでした。

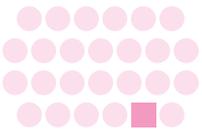
しかし、実務的に問題になることがあります。①の達成感を味合わせるためには、目標は少し頑張れば達成可能であるあたりに設定する必要がありますが、実際にはそれが難しい場合があります。この時、動機付けの理論にもとづき目標設定すべきなのか葛藤が生まれます。多くの場合、目標は高めに設定されるでしょう。しかし、それでは、やる気にならないわけですから、それも問題です。そこで幹部は仮に難しそうでも、出来ると思わせる必要があるわけです。

2. 1つ上の視点

出来ると思わせるには、どの方向に取り組めばよいのか、何をすればよいのかを示すことが必要です。課題(方向性)を明確にしていくわけです。より広い視野に立つ幹部が、部下では考えつかない、見落としている切り口やヒントを与えることです。合わせて自信を持たせることも重要になります。また、高い目標ということは延長線上の考え方や行動では届かないレベルと置き換えることができます。ここに、発想の転換の必要性があります。さらに、目標達成とは問題解決ですから、問題解決能力を高めていく必要もあります。

これらのことは、幹部が課題(方向性)の明確化を図る上で、発想の転換と問題解決能力の向上が必要であるとともに、幹部の示す課題(方向性)を理解し、受け入れてもらうために、部下にも同様のことを求めていくことになります。

「達成感を味合わせる」ためには、これらのことを通じて「出来る」と思わせることが重要になります。



第25項 Y. 徹底して考える癖付け

あるべき姿すなわち目標と、現状とのギャップで解決を要するものを問題と定義するとすれば、問題解決をするということは、目標達成をするということになります。

その意味では問題解決能力を高めることで、目標達成の可能性が高まるということにもなります。但し、問題解決とはテクニックではなく、一連の思考のプロセスであり、ものの見方、考え方が大切になります。

つまり、問題解決には唯一絶対の方法論があるわけではありません。その方法論を活用しながらも、その現象をどのように捉え、どこに着眼するかが重要になります。

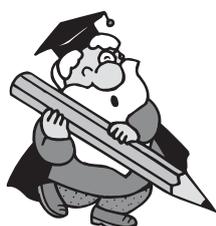
そして、多くの場合、現在延長線上の思考では解決が難しいものです。そこには異質な思考が求められます。つまり、発想の転換が必要になるわけです。違う視点を持つということは、選択肢が増えるということですし、解決の可能性が高まるということになります。

そこで、幹部はことあるごとに、身近な事例を示しながら発想の転換を促していくことになります。

この時、「どうしたら解決できるのか」という思考をもって考えることが前提になります。しかし実際には「解決出来ない理由探し」をしている場合があります。また、考えることを「常」にすることで、関心度が高まり、無意識の中でも考えていることにつながり、問題解決の可能性が高まります。

図表19 徹底して考える

① 発想の転換（ゼロベースで考える）
② どうしたら出来るかで考える（出来ない理由探しをしない）
③ 常に考える（頻度良く考える）





第26項 Z. 優れたリーダーになるための条件

計画に対する行動力を高めるには、リーダーからの日々の働きかけが重要になることは言うまでもありません。

つまり、リーダーシップの発揮度合いで行動が変わるわけです。別の言い方をすれば、リーダーのメンバーに対する影響力の大きさで、メンバーの行動の量と質が変わるということです。この時、誰に対しても同じアプローチになりがちです。このことには気をつけておく必要があります。

メンバーの目標意識には当然差があります。能力においても違いがあります。このことを忘れて、つい一律の対応になってしまいますが、これでは効果は期待できません。

メンバーの状況に合わせて対応を変えていくためには最低限メンバーについて理解をしている必要があります。このことは、メンバーに対して興味関心を持つことが大変重要であることを意味します。人は関心の無いものの情報は収集しづらいものです。一方、関心のあることについては、自然と情報が目に飛び込んできますし、耳に入ってきます。これは誰もが経験したことがあることではないでしょうか。

つまり、メンバーに関心を持っていない限り、メンバーの性格や強み弱みは分かりませんし、現在の悩みや、行き詰っていること、あるいは将来への不安などは分かりません。これでは一人一人に合わせたアプローチはできません。適切かつ具体的な指示も出せないでしょう。ここにリーダーシップにおけるコミュニケーションの重要性があります。

コミュニケーションの基本は語るのではなく、聴くことです。しかし、「リーダーが思う程にメンバーはリーダーに聞いてもらっているとは思っていない」、というのはよく聞く話しです。積極的傾聴を通じて、メンバーに対して影響力を与える良い働き掛けがリーダーには必要になります。





創業者支援ガイドブック これだけは知っておきたい売れる仕組みのA to Z

平成24年3月発行

発行 財団法人しずおか産業創造機構
〒420-0853
静岡市葵区追手町44-1 TEL054-254-4511
著者 株式会社 エム・イー・エル 渥美昌伴
印刷 有限会社 福島印刷

不許複製