

# NBC Plus+

vol.37

今年すぐに  
考えらるべき  
営業の話。





告知

10の10  
すべき!

70歳までに  
社長が

ほめなくていい、叱らなくていい、自走する組織をつくる!



プレジデントフォーラム  
新春 President FORUM 2015

売上5~30億/社員10~100名の企業のための!

~管理不要な組織の創り方~

# ハンマネジメント経営



こんな教育していませんか?

- 恐育「恐怖心を植え付ける」育て方
- 脅育「脅かしてケツを叩く」育て方
- 鏡育「俺の背中を見る! 盗んで覚えろ!」な育て方
- 強育「育つことより 育てることに目的が置かれた」育て方
- 狂育「狂気の沙汰」な育て方
- 凶育「飼犬に手を噛まれる」育て方

セミナー参加特典



セミナーDVD(非売品)  
経営力診断調査  
プレゼント!

人生の最もすぐれた使い方は、  
それより長く残るもののために費やすこと一。

いまやトップ一人の力で会社を牽引するのは極めて困難な時代です。  
幹部や後継者、社員たちと理念を共有し、  
ベクトルを合わせて立ち向かうところに、この時代の難局を乗り越え、  
企業を永続的展開へ導くカギがあるのではないのでしょうか。  
全国の経営者様へNBCコンサルタンツから経営セミナーのご案内を致します。

東京

札幌

仙台

名古屋

大阪

福岡

那覇

1/22(木)

1/29(木)

1/20(火)

1/23(金)

1/29(木)

1/28(水)

1/27(火)

フクラシア  
東京ステーション

NBCコンサルタンツ  
株式会社 札幌本社

アジュール仙台

TKPガーデンシティ  
名古屋新幹線口

ホテルウイングインター  
ナショナル 新大阪

住友生命博多ビル

沖縄船員会館

お申し込み・詳細は同封のチラシをご覧ください。





# レバレッジを

# 効かせる

新春  
President  
Topic

文：NBCコンサルティング株式会社

# 経営

人に帰属した営業に広がりは臨めない。

優秀な営業マンに依存した営業には限界があり、会社の盛衰は

その優秀な営業マンの成果にかかってしまう。仮に彼が病気になるたら？

退職したら？顧客リストをごっそり持って逃げてしまったら…？

経営者は一営業マンに属人化した営業スタイルを

大きなリスクとして捉え、対策を講じておかないといけない。

優秀な営業マンの成果が上がれば、短期的に会社が潤うことになる。

しかしその成果が上がるほど、社内への展開は難しくなる。

🔑 営業における経営者の仕事とは？



## 事例

容姿端麗！  
頭脳明晰！  
気立てのいい女性社長が陥った

### 企業概要

所在地：熊本県  
業種：建築工事業  
(ハウスメーカー)  
売上高：8億円  
社員数：30名

# 「属人的営業力」に 依存した会社の断末魔

## 右腕である 営業部長の退職


創業して12年、自ら営業の先頭に立ちてきた女性社長は40歳を迎えようとしていた。創業時から敏腕社長としてもてはやされ、一級建築士としての提案型営業はピカイチだった。彼女は建築士としての知識や経験を活かし、親身になって顧客のニーズを聞きだすことから信頼も厚かった。当社で営業として動くのは社長と営業部長の2人。この営業部長は社長の前職の同僚である。業界経験が長く、知識や経験も申し分なく、また営業力には前職の時から定評があった人物である。起業しようと社長が決めたのも、この営業部長との二人三脚なら必ず成功すると勝算が持っていたからである。

ところが、不況や都市部への人口流出の影響もあり、4年程前から日に日に受注がとりづらくなっていた。競合他社が採算を度外視した提案で次々と受注を決める中、当社の受注は激減…。「競合に取られるか」と安くて細かい仕事を受注する方向に切り替えるも、抜本的な解決にならず、現場の数が減るだけで業績は厳しくなる一方だった。

社長に追い打ちをかけたのが、当社の受注のうち6割以上を獲得していた営業部長の退職意向である。田舎の父親が急逝し、病弱な母一人になったため、子供の進学を機に引越越しをし、母親と同居する決意を固めたのだと言う。「なかなか言い出すことができません、申し訳ございません…」そう申し訳なきように言う営業部長の表情に「助けてほしい！」と懇願すれば、退職を思いとどまってくれるはずだ」と思った。どんな手をつかってでも彼を慰留しようと考えたが、次の瞬間には、「彼の人生や一人残された母親に寄り添おうとした彼の決意を尊重すべきではないか」と思い直した。と同時に「営業部長が抜けたとしても彼がいなくなった穴を私自身が埋めていけばいい」「私ひとりだつてできる」との自負があった。また、「今は私と部長しか営業していかないけれど、これから先は全社員に営業させればいい」そうも考えていた。結局退職意向が出て3ヶ月後、営業部長は会社を去っていくこととなった。最後の3ヶ月、12年間お世話になった社長への恩返しとばかりに、たくさん受注を残して行った。美しい去り際であった。

営業部長の退職後、社長が毎月1件





か2件の安くて細かい受注を取ってくるくらいで受注らしい受注はなく、会社は資金繰りに窮する事態に陥っていた。幸か不幸か営業部長が退職前に残っていた案件によって、現場数は増えていたが、社員はその現場を回すことに必死…。疲弊しミスやクレームが頻発するようになっていた。現場で発生したクレームにはすべて社長が対応した。顧客の怒りを沈静化させ、丸くおさめるのは自分自身しかないと考えていたし、これまでもクレーム対応を社員にさせたことがなかった。その上、社長は資金調達に奔走せざるを得ず、肉体的にも精神的にも限界を迎えていた…。

売り込まなくても  
売れる仕組みをつくる…

## これが営業に おける経営者の 仕事である。

『レバレッジ・マネジメント』（東洋経済新報社 本田直之著）によると、営業のキーは次の3つだという。

### 1 営業の道を拓くような 優良顧客を獲得すること

初めての取引の際、相手が最も気にするのは「どんな会社だろう?」ということ。そんなとき、自社の取引先にどんな企業が名を連ねているかは、わかりやすい自己紹介になる…という。そのために経営者がすべきは、まず自ら動き、知名度と信頼性の高い優良顧客を確保しておくということ。「あの会社と取引があるなら、わが社も是非頼みます」という企業が出てくるのだ。

### 2 手離れのよい 仕組みを作ること

新規の取引先は、「どんな会社だろう?」というのがわかったら、「どんなサービスだろう?」というのを知りた

がる。そのサービスを極力わかりやすく、誰が説明しても売れるようなものに単純化しておくことも経営者の仕事である。高度な専門知識がある人でないと理解できないようなサービスは、限られた人にしか売れない。マンパワーに頼った営業は、会社全体を見る経営者が自分の役目を果たしていないということだ。優秀な人が一人で成果を上げてくれても、その人がいなくなると、とたんに業績が下がってしまうというのは、非常に危険な状態といえる。それよりも、誰もが着実に実績を残せるよう、経営者が仕組みをつくるのが肝要だ。また、ラインナップを揃えようとして、アイテム数を多くするのも避けたほうがよい。商品があまりに多様化すると、よほどスキルが高い営業担当者以外には扱えなくなる。サービスやアイテムを整理した上で、誰が売っても同じように成果が出る「仕組み」を作っておくのも経営者の仕事である。

### 3 心理学の 達人になること

営業とは結局、人対人のビジネスである。あまたのテクニックを学ぶより、たった一つの心理学のツボを押さえておいたほうが効果的だったりする。例えば「人は買うことは好きだが、売り込まれるのを嫌う」という心理を理解したうえで考えた営業戦略のほうが、効果的であることは明らかだ。

心理学のルールからいっても、従来型の「お願い営業」をしてはいけない。こうした姿勢では、顧客のいいなりになって業者扱いされたり、値引きを要求されたり、あっさり関係性を切られたりしてしまう。

引用：『レバレッジ・マネジメント』（東洋経済新報社 本田直之著）



## 1・営業の道を拓くような 優良顧客を獲得すること

「大企業の社員は会社の看板で仕事を  
している」とよく言われるが、中小企業  
に置き換えるところとやそつとこのこと  
で「自社の看板のネームバリュー」が上がる  
はずもない。ネームバリューのある看板  
（企業）との取引は自社看板にハクをつ  
けたり、安心感を高める効果がある。

## 2・手離れのよい仕組みを 作る

優秀な営業マンが会社の業績を牽引し  
ている…という姿は、経営者にとっては  
誇らしい状況とも言える。社長の生き  
写しのような優秀な営業マンを育てあげ  
てきたこと、それ自体は社長の功績と  
言えよう。（スター営業マン）や（カリスマ  
営業マン）がいればタレント化し、市況  
に左右されずにコンスタントに成果を出  
してくれることは会社の安心材料であ  
る。ただ、もう一方では、限りなく（再  
現性のある営業の形を追求すること）  
も重要である。「誰にでも売れる」営業  
手法を具現化し社員に広めておくこと  
や「誰にでも売れる」商品を用意して

おくことは、単年度収支、短期的な売  
上という短いスパンではなく、中長期的  
に会社の将来を見据える中で絶対必要  
なことである。

強烈で強力な個人のパフォーマンスに  
よって業績をあげていくことは高付加価  
値の追求でありながら、他方、再現性  
や展開・拡散：すなわち会社の「未来  
展望」を遠く儂いものとしてしまう。

圧倒的な牽引力・求心力・営業力・影  
響力・人間力…ほか、すべてにおいて優  
れたスーパーでカリスマな営業マンが忽然  
と姿を消すことはあつても、ぼろぼろ生  
まれてくるわけではない。「〇×君は10  
年にひとりの逸材！これからも頼む  
よ！」と優秀な営業マンの太鼓持ちをし  
ている場合ではない。社長は彼がいるう  
ちにその営業スタイルを体系化してお  
くこと（再現性の追求）、それが無理な  
ら優秀な営業マンでなくても売れる仕  
組みや商品を作っておくべきだ。

先に紹介した女性社長は、前職の同  
僚だった優秀な営業マンを引き抜き起業  
した。会社を起すときから彼の営業  
力ありきの会社イメージができあがつて  
いたのである。当然優秀な営業マンは多  
少の波はあつても必ず数字の帳尻を合わ  
せてくる。社長は完全にその状況に安心

していたし満足だった。

会社の業績がいいときに現状を否定し  
やり方を変える経営者は優秀だ。普通  
は、ある程度受注が取れていればその先  
のことは考えないし、まして方法を変え  
るようなことはしない。「うまくいって  
いるのだから、これでいいのだ…」と。

属人化した営業がいかに危険か…その  
ことに経営者は気づき、対策を講じてお  
かなくてはならない。

## 3・心理学の達人になること

先述の女性社長は提案型の営業にこ  
ぞ定評があつたが、売れなくなつてからつ  
いつい「お願い営業」をするようになって  
いた。断られそうになると値下げする…  
それでもいい返事が聞けないときにはさ  
らに値下げをしていくのである。「安売  
りはしない！」「自社の仕事にプライドを  
持つて良いものを適正価格で！」と言つて  
自信にみなぎった凛とした社長の姿は見  
る影もなく、押し売り・たたき売りを  
する姿は日に日に疲れを増していくの  
だった。「人は買うことは好きだが、売  
り込まれるのを嫌う」…そんな基本的  
な顧客視点すら彼女のの中にはもはや存  
在しなかった。

「真不二価」(品質を重視し、値引きはしない)

中国清末の大商人 胡雪岩(歐陽居正『中国商人 儲けの知恵』総合法令出版)

「値引きをするな、猛烈営業をするな」

未来工業 山田昭男(藤野英人『伸びる会社 タメな会社の法則』講談社)

「いくら値段が高かったって、  
値段を超える付加価値があれば、  
それが適正価格ってもんなんだ」

岡野工業 岡野雅行(岡野雅行『人生は勉強より「世渡り力」だ!』青春出版社)

利益が薄い仕事を  
取り続けるという罪

値下げをすれば当然利益は薄くなる。  
赤字工事もさらにあつた。小さな現場が



# 社長の 営業感覚 チェック



- 営業は頭を下げてナンボだと思っている。  
..... 「お願い営業」になっていないか？
- 社長自ら営業に歩き、  
常にトップセールスマンであるべきだと思っている。  
..... 経営者がすべき営業を理解しているか？
- アイテム数を増やし、幅広いニーズに  
応えられるようにすべきだと思っている。  
..... 商品・サービスの手離れはよいか？
- 知っている限りの情報を顧客に与えることが  
営業の第一歩だと思っている。  
..... 顧客よりしゃべっていないか？
- 目の前に出現した人はすべて顧客！  
シラミ潰しにあたるのが  
営業のセオリーだと思っている。  
..... 顧客でない人を見分けているか？
- 利益追求は自社業績のみを目的とした  
傲慢な行為だと思っている。  
..... 値引きしていないか？
- すべての顧客が共通して求めるものは、  
商品やサービスの質だと思っている。  
..... 盛況感を演出しているか？



チェックの数が  
多い社長ほど  
社長自身の営業感覚に軌道修正が  
必要であることを示しています。

同時に数多く存在することとなり、社員は休みなく働いた。疲労が蓄積しミスやクレームが多発、また些細なことで社員同士のいさかいが頻繁に起こるようになっていた。

粗利が高いビジネスに対して、消極的だったり、訝しげに捉える経営者は少ない。「お客様の観点がなく、自社の業績優先でよくない」と仏様のよう。一見つましく、謙虚な姿勢に思えるが、利益をとることは決して悪いことではない。なぜなら、粗利が高いことで得をするのは、企業だけではなく顧客も同じだからだ。粗利が少ないと企業が使える販売管理費も当然少なくなる。よりよいサービスの提供が難しくなるのだ。資金面にゆとりがないために新しいサービスや製品を考えるだけの余力がなくなる。行き当たりばつりの自転車操業は当然精神的な逼迫感を生み、社員間でも細かな問題が生じやすくなる。このような切羽詰まった状況ではサービスや製品のクオリティが下がっていく、顧客が離れていく。

利益をきちんと確保することはレバレッジ営業の前提である。



# 営業を 科学する、 その前提。



## コスト観点のない 営業は売れない。

日本一のマーケッター、神田昌典氏はこう言う。

私がスキルアップを目指すすべての営業マンに伝えたいのは、会社がやっている「マーケティング」と自分が行う「セールス」の役割分担を、まずはきちんと理解し、常に意識してほしいということです。

営業とは「マーケット」と「セールス」の両分野によって初めて成り立つものである。

氏は、この2つの分野を説明するために、「お客さん」を簡略的に分類し、それぞれの対象を明確に示す。

分類は4つだ…

「優良客」「既存客」「見込み客」「その他の一般の人々」

マーケティングとは営業マンの前に見込み客を集める作業を言う。一方営業マンの行うセールスとは、そこに集まった見込み客を成約して既存客にしていく。その1回目の取引を指す。



この両分野の役割分担が明確に理解できておらず、マーケティングとセールスが混同しているような企業や営業マンは、いつまでも非科学的な根性営業を繰り返し、売れない原因を突き止めることができない。

ゆえ、改善すべき点がありながらも、課題が漠然としていてそこにメスを入れることができない。

マーケティングがうまくいくとセールスは非常にしやすくなる。一方マーケティングがどんなによくても、また目の前にその商品に興味のある人がいくら集まっていたとしても、それをきっちりと契約までつなげなければ既存客にはならず、セールスは役目を果たすことになりません。どの営業も、それを理解することが非常に重要です。なんともマーケッターらしい(マーケティング寄りの)発言だが、マーケティングとセールスが共同歩調で進んでいなくてはいけないことが、今さらながらよくわかる。

その上で、氏が強調するのは「自分にかけられている『コスト』について考えてほしい」「会社が一人の見込み客を集客するまでにいくらかのコストがかかっているか」ということ。

会社はコストをかけて見込み客を既存客にしようと躍起になっている。でも、そういうコスト構造を知らないと営業は無駄な動きをすることになってしまうのです。

と氏一。

コスト観点がナイ社員は共通して営業成績が悪い、と私は思う。カネへの甘さは時間に対する甘さにつながっているのだ。いくら使っているかにシビアでない社員は、際限なく時間を使い無駄な動きをするもの…。

社長、少し営業マンを観察してみてください。

(まつ)



参考：週刊ダイヤモンド2013/3/22号神田昌典「営業革新論」



NBCのFacebook

NBCPlus編集部がリアルタイムな情報を発信中!



を押して記事を見よう。

