

## 営業スキル向上勉強会(#26)

2017年4月28日

書籍タイトル :スゴい営業そこまでやるか

今回この本を読んだ目的、きっかけ：

現在、人工知能やロボットなどの技術が急速に発展しており、もしかすると営業を行えるロボットが出現するかもしれない。

この著書の導入部分には、これから営業がかぶる波は、「イノベーション」だという。

そのイノベーションの波を乗り越えていくにはどうすればいいか。

また、現在、業務目標に挙げている外部訪問にも通じる新規開拓についても書かれている（「開拓パワーがすごい」というタイトルの章があった）と思い、是非、外部訪問に活用していきたいと思った。

概要：

根性論であろうとなかろうと、営業の仕事には時代を超えて通用する極意がある。

情に訴え、理を通してその気にさせる、あるいは価値観の裏をかく、といった振る舞いは、心理学の研究が始まるはるか前、人類史上に商いが生まれて以来、磨かれ続けてきたのだろう。成熟した技にもはやお客様の目は肥え、少々の工夫では心なびいてくれない。その高い壁を乗り越えるものは何だろうか。

この著書の数々のエピソードは、知恵と工夫に勝る個性が決め手になると示唆している。

この著書は、「日経産業新聞」が2012年5月以降、「売れる営業 私の秘密」という表題で掲載した約150本の記事から厳選したエピソードを集約している。

お客様との信頼を築くのは営業担当者の必須の作業だが、その方法はさまざま。今回、この著書の一例だと「家を売るのに人生コンサルティングのようなことまでする」だ。

また、外国人なのに、日本の「おもてなし」の精神を取り入れていたりなどだ。

今後のイノベーションの波に乗り遅れないように、また、昔ながらの手法をこの著書で紹介されている人々のそれぞれがどのように活用しているのか、この著書を読むことで学ぶことができる。

参考にしたい点、気になる点

1. 「大口獲得で成績トップ級～アンテナ広げ、一歩先を提案 チーム一丸で代案も磨く」

中華まんやアイスクリーム「あずきバー」で知られる食品メーカーの井村屋で、社内外から一目置かれているのが道明正之氏だ。

2014年度は担当の全国量販店から大口案件を相次ぎ獲得し、社内のトップセールスを獲得した。彼の武器は、徹底的な情報収集と、それをもとにした提案能力だ。

「新しいプライベートブランド商品を展開したい」——。ある大手量販メーカーから食品メーカーに提案があったのは2014年2月のこと。

井村屋の担当は道明氏だった。

道明氏はまず要望のあった量販店のバイヤーに出向く。当たり前だが「どんな商品を探しているのか、要望に沿った提案をする」、これが出来なければ採用されないからだ。だが、道明氏はそこにとどまらず、周囲からも情報を引き上げた。提案したのは「嗜好品」の 카테고리 担当者だったが、他のカテゴリの担当者に話を聞きに行った。そこで「季節性が高い商品を欲しがっている」との情報を聞きつけると「当社のおしるこやぜんざいが要望にピッタリだと感じた」。コンペを経て11月、井村屋のおしるこが採用された。

主力の中華まんでも市場からの情報収集を欠かさない。主力分野だからこそ常に情報収集をして、味覚変化や方向性を見出して顧客に提案をする。

結果、主力分野でも大口案件を獲得して納入先を拡大した。

徹底した情報収集は、入社以来、営業畑で腕を磨いて得た手法だ。

競合が多く、「そもそも話す時間自体に限られる」ので、少ない情報量を補うために、他分野からの情報収集に打開の糸口を見つけたことが今でも生きている。

もう一つ道村氏が心がけるのが「勇気あるNO」と「続けて言うBUT」。大口顧客、大口案件になればなるほど、無理な要求も出やすい。「一見して無理なものでも、代替案を切り返すことが顧客の満足につながる」という。

## 2. 『「ハイレゾ」ヒット 火付け役』

ソニーの携帯音楽プレーヤー「ウォークマン」が売れている。2014年度下期の出荷台数は前年同期比15%増の見通しだ。ソニーコンシューマーセールスマネージャー、遊佐陽輔氏は、火付け役のハイレゾ専用の売り場づくりを引っ張った。

「ソニーは、ハイレゾ」——。ビッグカメラ有楽町店のエスカレーターの上に、ソニーの大きな広告がある。また、店舗と共に遊佐氏が手掛けた売り場が1階のエスカレーター周りの一等地にある。

この売り場のコンセプトは、「広く音楽好きに振り向いてもらうことを意識した」

で、従来のオーディオ愛好家を対象にしたつくりとは全く異なる。

遊佐氏が手掛ける前のこの売り場の印象は、「気軽に商品を見たいお客様には敷居が高く、売り場に入りにくい」だった。

遊佐氏はまず2つのポイントを両立させることに腐心した。商品を卸す側の「メーカー視点」と商品を買う側の「お客様視点」だ。この異なる視点のバランスを最適に保つ。データを取ると、ハイレゾの認知率は2割超、対応商品の体験率は1割超にとど

まっていた。「まずは好きな楽曲を高音質で聞きたいお客様を取り込むことを優先した」。商品軸から体験軸の重視への転換だ。

ただ、売り場作りは一筋縄ではいかない。メーカー系の営業は家電量販店が主な商談相手となる。売り場のコンセプトの大転換だっただけに、販売店との信頼関係が不可欠だ。遊佐氏が心がけたのは、「お店との二人三脚の作業」だった。

遊佐氏は売り場の改善報告や反響などの日々の活動を販売店の担当者と共有するようにした。さらに消費者の反応を素早く取り込むようにした。

売り場を見る視点を大胆に切り替え、商品特性に応じて、価値を届ける切り口も変える。遊佐氏の柔軟な思考と地道な実行力がヒットの売り場を支えている。

### 3. 「断熱窓、触って驚いてもらう」

省エネルギー住宅の普及に向けて、YKK AP は樹脂を窓枠に使い断熱性を高めた「樹脂窓」を戦略商品として打ち出している。金沢支店開発営業課長の柴田啓市氏の 2015 年の販売窓数は営業社員の平均の 2.5 倍にのぼる。

何故、それほどの結果を出せているのか、それは窓の性能を体感してもらう仕掛けで顧客の心を掴んでいるからだ。

「と、言葉だけではわかりにくいと思うので…」。

窓の角部分をサッシごと約 30cm に四方に切り取ったもので、事前に窓の外側にドライアイスを設置。キンキンに冷やした窓の内側に触ってもらい、樹脂と従来のアルミサッシでどれだけ冷たさや結露が違うか比べてもらう。

また、商品説明では、

「家庭の消費エネルギーの約 4 分の 1 は冷暖房」。商品だけでなく、世界やエネルギー消費状況や、省エネ住宅普及に向けた政策などの説明に重きを置く。

「窓よりも住まいづくりを売っている」。価格に訴えるだけの提案はしないため、快適性や光熱費、住宅の資産価値に与える影響までも知ってもらうことを心がける。

その上で樹脂の断熱効果を体感してもらい驚かせる。

売り込み先に半年以上通い詰めるケースもある。「二度と同じ質問をしないように」と、顧客の出身地や前職、趣味など雑談までメモ帳に書き込んでおく。

結局、「窓だけでなく、省エネ住宅にすると何がいいかを具体的に説明し、次に実際に体感してもらう。また、1 回の PR 時間が 10~15 分ほどなので、その限られた時間の中で印象を残せるように、事前の情報収集やその場の反応から PR を考える」という点を心がけているそうだ。

### 感想

著書には、約 50 人のスゴい営業の方々がどういう信念のもと営業をしているのか、また、商談の中でどういうところに重きを置いているのかがとても細く書かれていた。

特に、「～さんの一日」には、すごい営業の方々が普段どういう風に時間を使っているのかや心がけているポイントなどが短く、かつ、分かりやすくまとめられていてスッと入ってきた。

今までの営業指南書、書籍は、他の人のエピソードなどはあってもそれを見たり、聞いたりの著者が噛み砕いてまとめた内容なので、書籍全体に一貫性があったが、今回、この著書では日経新聞が監修しているだけなので、すごい営業の方々のいわば個性や人生がおよそ2ページ強に濃縮されていて、「この人はこういう考え方なのか」や「この人の考え方はあの人の考え方に少し似ているけど、ここが違う」など、内容が一貫している書籍にありがちな「最後まで読まなければ、この部分の意味が分からない」、ということもなく、自分の力として取り入れやすい内容だと感じた。

50人それぞれが違う考えなので新鮮な気持ちで読むことができた。