

以下の内容は、ソフトブレンメールマガジン編集部『効率化の最後の聖域へ』第14号から部分転載させて頂きました。

効率化の最後の聖域へ2005.1.6(第14号)

1. キヤノン販売 村瀬治男社長に聞く:「顧客主語」って何ですか?(1)

4. 「中小企業の儲かる仕組み - 営業編」

~ 「成功の鍵」をあなたは読んで学びますか? 聞いて識りますか? ~

1. キヤノン販売 村瀬治男社長に聞く 「顧客主語」って何ですか?(1)
(ファイナンシャルジャパン2月号より)

営業マネジメントのキーパーソンは課長職!

組織をちゃんと運営し、上部組織との間を上手につないでいる人が「偉い上司」だ

幹部の強い企業が一番強い。

今、生き生きしている企業は、みんな課長に戦闘力がある。

キヤノン販売では、現在個々の社員の業務の棚卸しだけでなく、組織プロセスそのものの棚卸しをすることで、さらなる営業力の向上を図る業務改革を推進中だ。

キヤノン販売の村瀬社長は言い切る、

「組織のプロセスを最適にメンテナンスするのが経営者の役割だ」と。

プロセス・エンジニアリングを通して営業支援ツールを提案するソフトブレン会長の宋文洲さんが、経営者が行うべき営業プロセス・マネジメントのあるべき姿を問う。

「顧客主語」を知らずば営業マンにあらず

(宋) 僕はソニーグループの販売会社のソニーマーケティングの方から「うちの会社はキヤノン販売をベンチマークしてつくった会社だ」と聞かされてたんですよ。

(村瀬) そういうふうに伺っています。

(宋) あのソニーでさえ、マーケティングはキヤノン販売から学ぼうとされたんですね。

(村瀬) ソニーさんは、恐らくわれわれのいい面とやってはいけない面の両方を見たんじゃないですか。お互いに「SONY」「Canon」というブランドを背負って、多種多様な製品群を展開していますからね。私どもでも四〇年前は、「いいものを安く売るのは誰にもできる。高く売るのが営業だ」「売れないものを売るのが営業だ」という考え方が堂々とまかり通っていました。そこにはお客さまという概念が全然なかった。そこを変えることがうちの原点でした。

(宋) 最近もあるメーカーで、「高く売るのが営業だ」という、そっくり同じ言葉を聞かされましたよ(笑)。

(村瀬) 私は、ソリューションを語る前に、営業というのは、どういうお客さまが目の前にいて、何を望んでおられるのかわからないといけません。私どもでは「顧客主語」と言っていますが、まず初めにお客さま在りきです。それぞれに違う背景を持つお客さまと私たちが提供する商品やサービスで、どのようなマトリックスを描けるかを考え、お客さまを理解し、知ることが大切です。

(宋) つまり、営業とはお客さまに「売る」ことではなく、お客さまを「知る」ことであると。

(村瀬) いいこと言いますね(笑)。

(宋) だって村瀬さんは僕にいつもそう仰っているでしょう。先に言っちゃいけないとは思っていたんだけど(笑)。

(村瀬) 「営業とはお客さまを知ることだ」と理解できないとちゃんとした営業マンにはなれません。お客さまがどんな考え方をもち、何を望み、どのくらい必要としているのかをお客さまとの接点で判断

し、解決していきましょうという意味で「前線解決」という言葉も使っています。上司に報告書を書いて指示を仰ぐんじゃなくて、現場で自分で判断する。それも口先だけではなく、本当にできるように真の意味での「プロフェッショナルへの変革」を自分自身でやりましょうと。この三つが合言葉ですが、原点は「顧客主語」です。昔は極端に言えば、お客さまに商品を押しつけるのが営業でしたが、今の営業の流れは逆になっているわけですから。

(宋) 世の中の流れが逆になったから、お客さまを知り、前線解決できないとダメだと。

(村瀬) 私、大好きな絵をアメリカのオフィスに置き忘れてきましてね。それはブランコをつくる絵なんです。ある人がブランコを注文します。法律家に注文すると、ブランコが落ちないようにがんじがらめにして、動かないブランコになっちゃう(笑)。宣伝屋さんに頼むと、頼みもしないのに美女が一人横に座っている。そういう絵があるんです。サービスマンに頼むとこうなるとか、いろんなのが描かれています。でも、お客さまが欲しかったのは、タイヤをロープ一本で木の枝に吊り下げただけのブランコでした。お客さまが欲しいものを勝手に解釈すると、こんなにも違っちゃうという絵で、非常に含蓄があって面白いんですよ。

(宋) それは使える絵ですね(笑)。まさにお客さまを知ることの大切さが描かれている。

(村瀬) はい。お客さまと現場、バックアップ部隊とが、いかに違う発想で物事を見ているかをこの絵は物語っています。

「売らない勇気」も時には必要

(宋) お客さまのニーズを知れば、誰にブランコづくりを依頼すべきかは現場で判断できます。

(村瀬) だから現場で自分が的確な判断を下せるためにも、自分の仕事はこれだと狭く決めつけるんじゃなくて、もっと幅広く、少し余裕を持って勉強しなさいという意味で、私は「のりしろを持ちなさい」と話しています。

(宋) それは大切なことですね。

(村瀬) プロならお客さまの要望でも、「お客さま、そこまでの機能は今の環境では必要ないでしょう」と言えなきゃならない。かつてキャノン USA にいた頃に会った IBM のセールスの方は、私の要求を理解すると悩ましい顔で「ちょっと課題がある。あなたのビジネス規模は、それほど大きくはないですよ」と言ってくれた。私は「詳しくは話せないが、実はある計画があって、これが必要なんだ」と話しました。使おうが使うまいが、お客さまが欲しがれば何も言わずに売ることでもできたのに、アメリカ人の彼は「自分の言葉が通じていないんじゃないか」と考え、わざわざ日本人担当者を連れて再度訪ねて来ました。お客さまに合うものは何かを徹底的に考えることが営業の原点です。だから、売らない勇気も必要だと思うんです。

(宋) 面白い。「売らない勇気」とは光る言葉ですね。村瀬さんのいう「前線解決」はトヨタという「現場で解決」と同じですね。本社の課長も実際にトラブルが起きている現場に行って、部下と一緒に解決すると。

(村瀬) われわれは原点として、いかにキャノングループの財を提供する中で、そのお客さまのサービスソリューションを選べるかを考えます。これは必要条件ですが、必ずしもキャノンの商品、サービスだけでお客さまの満足をすべて提供できるとは限りません。お客さまが望まれるならオルターナティブも考えます。コラボレーションをアドバイスすることも必要です。それを判断できる現場にいる人間が一番偉いんだということです。

(宋) お客さまに商品を買っていただくことに共通するポイントはありますか。

(村瀬) お客さまが何を欲しがっているかを理解し、それを的確に説明できることです。お客さまは理由があってわれわれの前にいるわけですから、そこをわかって、的確に説明してあげることが価値の提供につながります。

(宋) 「的確な説明」とは、個々のお客さまにバリューを提供していくことですね。お客さまが感じる価値に応えることは、価値を売ったことになると思います。だから、営業マンはお客さまの中にある価値を当てにいかないといけない。今はモノを売るのではなく、価値を売っていく時代なんです。

(村瀬) その点でいうと、「水で焼く」と宣伝しているシャープのウォーターオープン「ヘルシオ」が面白い。12万6000円もする商品です。300℃の水蒸気で鶏肉を焼くと、肉から出た油で唐揚げになり、油分が抜けても、うまみは残ると。

(宋) あれは「健康」という価値を売っているんですね。

(村瀬) シャープの町田勝彦社長に伺ったんですが、同じ仕組みのオープンは業務用として帝国ホテルとかで使われていて、それを家庭用に開発しなおしたんだそうです。町田社長は農学部出身で、ものすごく食品に詳しい。つくる側にアイデアがあって、業務用で使われてきた実績も含めて、それをコンシューマーに提案していく上で、商品の価値をテレビCMで実にうまく、的確に説明している。

(宋) 「水で焼く」「カロリー減量調理」というのは、ヘルシー志向に対するソリューションになっていますね。

(村瀬) 私は、商品やサービスでガジェット(GADGET=おもちゃ)のような楽しさを提供できたら、ひとつの価値を提供することに成功したと言えると思うんですよ。よく「あれはあいつのおもちゃだよ」と言いますが、大人がおもちゃを買うということは、楽しみを見いだすことですからね。それができた商品は価値を売ったことになります。ヘルシオには、そういう楽しさもある。

(続く)

「中小企業の儲かる仕組み - 営業編」

～「成功の鍵」をあなたは読んで学びますか？聞いて識りますか？～

日本経営教育研究所 代表取締役 石原 明 氏から

ものすごく良い製品やサービスがあるのに、売ることに苦労している中小企業が多い。「仕組み」を作れば、マーケティング力、営業力はすぐにアップできるのに。

ベストセラー『営業マンは断ることを覚えなさい』(明日香出版)で、間違ったお客様第一主義の問題点を指摘、営業マンには断る権利がある、経営者は断れるしくみを作れなど、これまでの営業・販売に対する考え方を大変革、日本中に一大センセーションを起こした新進気鋭のコンサルタント。勝てるしくみ作り、ビジネスモデルを提案し数少ない結果の出せるコンサルタントとして各業界で絶賛されている。
(1月28日 東京で開催します)

詳細をお知りになりたい方はこちらへ

<http://blue.tricorn.net/softbrain/j.x?v=36&u=33326> (編集部)

このメールマガジンは、宋 文洲氏が多くの素晴らしい方々との交流を通じて共感・共鳴を覚えた話題を提供するものです。皆さまのご意見とご批判をお待ちしております。

ご自身による登録内容の確認・変更の方はこちらへ

<http://www.softbrain.co.jp/mail/index.html>

バックナンバーをご確認したい方、配信をご希望の方はこちらから

<http://blue.tricorn.net/softbrain/j.x?v=34&u=33326>