

年商 100 億達成への経営ノウハウ⑰

営業テキスト B to B 編（対企業販売編）

はじめに

■ B to B の営業の 3 区分

第 I 部 既存事業での継続的な購入への営業手法

パート I 「要望対応営業」の理解と実践法

パート II 「ニーズ対応営業」の理解と実践法

パート III 「ニーズ創出営業」の理解と実践法

パート IV 「政策を提案する営業」の理解と実践法

第 II 部 既存事業で随時発生する購入への営業手法

パート I 「動機を高める営業」を加えた 5 つの営業手法

第 III 部 新規事業を展開するための購入への営業手法

パート I 「事業化を提案する営業」を加えた 6 つの営業手法

本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべてジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関してはジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

はじめに

この営業テキストは、いわゆるB to Bの営業（対企業営業）に携わる営業担当者の営業力強化、また営業管理者の営業管理力強化を目的として作成したものです。B to Bの営業で用いられる営業手法とその修得法について「営業力の解明」（平成21年6月出版 青月社）の理論を基に述べたものです。B to Cの営業（対消費者営業）は別途テキストB to C編で説明します。

（B to C編では営業手法ではなく販売手法という表現をしていました。対企業営業の場合、販売という言葉よりも営業という言葉の方が現実感があるため、販売手法を営業手法という表現に変えています。）

本テキストでは様々なB to Bの業界の事例を用いています。それらの事例はそれらの業界のみで有効となるものではありません。ほとんどが他の業界に適用して実践できるものです。またそれらの事例やトーク等はすべてノンフィクションです。仮想的に作ったものではありません。実際に用いられている営業手法です。参考となる部分は、皆さんの営業実践にどんどん活用して下さい。

「営業力の解明」の理論に基づく

営業テキスト B to B 編（対企業営業編） ・ ・ 前編

はじめに

■ B to B の営業の3区分

第 I 部 既存事業での継続的な購入への営業手法

パート I 「要望対応営業」の理解と実践法

パート II 「ニーズ対応営業」の理解と実践法

パート III 「ニーズ創出営業」の理解と実践法

パート IV 「政策を提案する営業」の理解と実践法

■ B t o B の営業の 3 区分

B t o B の営業は大きく、次の 3 つに区分できます。

①既存事業での継続的な購入に対する営業

メーカーは製品を製造するために原材料を仕入れます。小売業は店舗に取り揃える販売用の商品を仕入れます。それらの仕入れは常にあります。それらはいわば既存事業での継続的な購入です。その仕入れに対する営業です。メーカーに対する原材料の営業活動、小売業に対する商品の営業活動です。

②既存事業で随時発生する購入に対する営業

上記の継続的な仕入れ、購入とは違い、企業は必要時に随時、商品やサービスを購入します。新機種の I T 機器を購入したり、研修機関に社員研修を依頼するなどです。いわゆる設備投資もこの購入に含まれます。それらの受注活動としての営業です。

③新規事業を展開するための購入に対する営業

企業は売上のさらなる拡大を目指して、既存事業以外のいわゆる新規事業の展開を追求します。新規事業展開のための購入は、当然既存事業での購入とは内容が異なります。その購入への営業活動です。

このテキストでは上記の 3 つの購入に対する営業について、3 つの部に分けて、順を追って説明していきます。

■ B t o B の営業の3区分

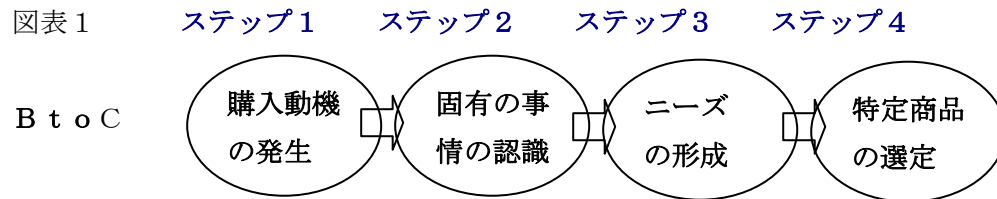
演習 1 : 最初に自分の課題をはっきりとさせよう

あなたの営業分野（3つの区分のどれか）はどれですか。またその中での、あなたの営業力上の現状の課題は何ですか

営業分野（担当分野の□にチェックを）	営業力上の現状の課題
<p><input type="checkbox"/> 既存事業での継続的な購入に対する営業</p> <p>メーカーは製品を製造するために原材料を仕入れます。小売業は店舗に取り揃える販売用の商品を仕入れます。それらの仕入れは常にあります。それらはいわば既存事業での継続的な購入です。その仕入れに対する営業です。メーカーに対する原材料の営業活動、小売業に対する商品の営業活動です。</p>	
<p><input type="checkbox"/> 既存事業で随時発生する購入に対する営業</p> <p>上記の継続的な仕入れ、購入とは違い、企業は必要時に随時、商品やサービスを購入します。新機種のIT機器を購入したり、研修機関に社員研修を依頼するなどです。いわゆる設備投資もこの購入に含まれます。それらの受注活動としての営業です。</p>	
<p><input type="checkbox"/> 新規事業を展開するための購入に対する営業</p> <p>企業は売上のさらなる拡大を目指して、既存事業以外のいわゆる新規事業の展開を追求します。新規事業展開のための購入は、当然既存事業での購入とは内容が異なります。その購入への営業活動です。</p>	

第 I 部 既存事業での継続的な購入への営業手法

B to C（対消費者営業）では、消費者は図表1のようなステップで商品購入に至るといふ仮説に基づき、それに対応した4つの販売手法を説明しました。基本的な考え方はこのB to B（対企業営業）の「既存事業での継続的な購入」でも変わりません。しかし、企業のこの購入、メーカーなら原材料や資材、小売なら販売用商品等の購入の動機は、消費者が商品購入をする動機とは異なります。この購入は継続的です。したがって購入動機は常にあります。恒常的です。図表1のステップの内容はB to Bのこの購入の場合、図表2のように書き換えることができます。

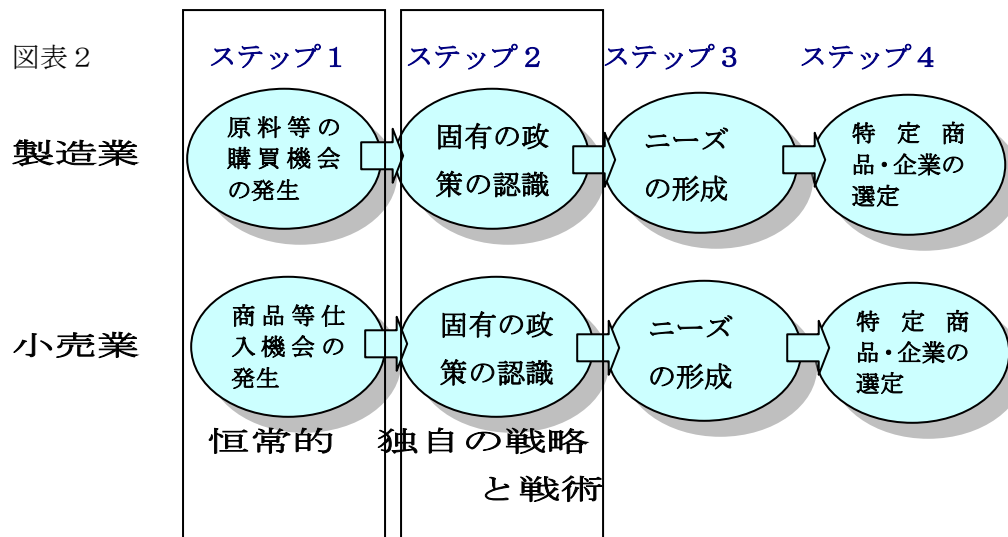


製造業の場合にはステップ1の動機の発生が原料等の購買機会の発生に、小売業の場合は商品等仕入機会の発生になります。

そしてステップ2の固有の事情の認識が固有の政策の認識となります。政策とはその企業の方向性としての中期政策としての戦略または短期政策としての戦術です。

その機会の発生と政策の認識を踏まえて、その企業のニーズが形成され、そのニーズに合った商品や企業が選定されるというプロセスを辿ります。

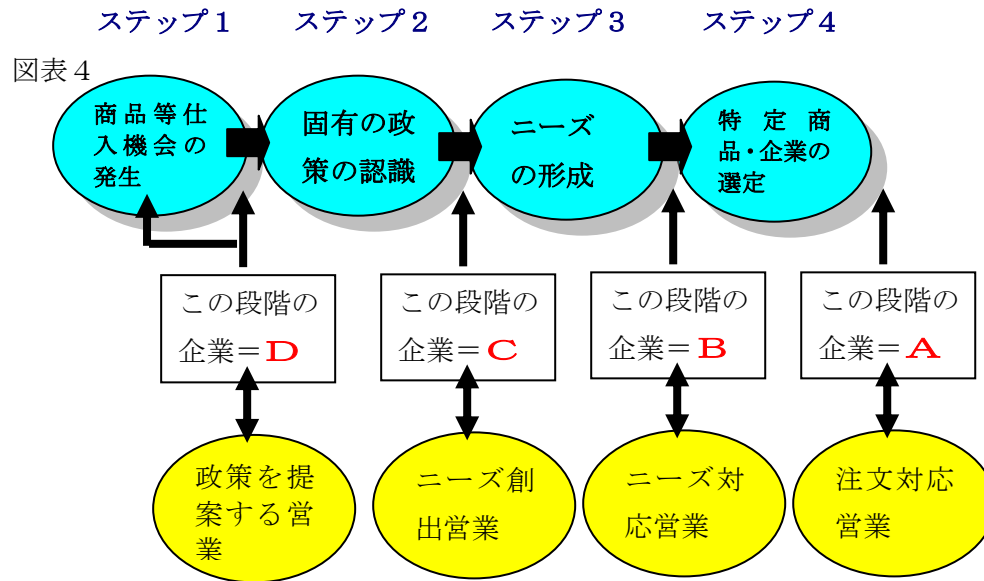
次ページはその内容の一例です。



図表3



上記、製造業・小売業の事例の2つ目はいわゆる「ソフト」へのニーズです。インキのことを教えてもらい、様々な売場提案をして欲しいというソフトへの欲求です。このようなことは実際に多々あることです。



でB to BではB to Cにはない新しい営業手法が考えられます。「政策を提案する営業」です。詳しい事は後述します。以降、一番右の手法、注文対応営業から順次内容を説明していきます。

この「既存事業での継続的」での顧客タイプと対応する営業手法は図表4のようになります。

(前述したように販売を営業に変えてあります。)

右側二つの手法の表現をB to Cとは変えています。注文対応営業とニーズ対応営業としています。その説明は後述します。

またB to Cでの動機を高める営業は、前述したようにこの場合、動機は常にあります。動機を作る・高めるという行為は通常、考えられません。一方、企業の場合、B to Cでの事情が変わる政策（戦略）は固有でも変更となることがあります（個人の事情は変更となる事はまずありません）。ここ

第 I 部 既存事業での継続的な購入への営業手法の演習

演習 1 : 顧客の商品購入プロセスを具体的に考えよう

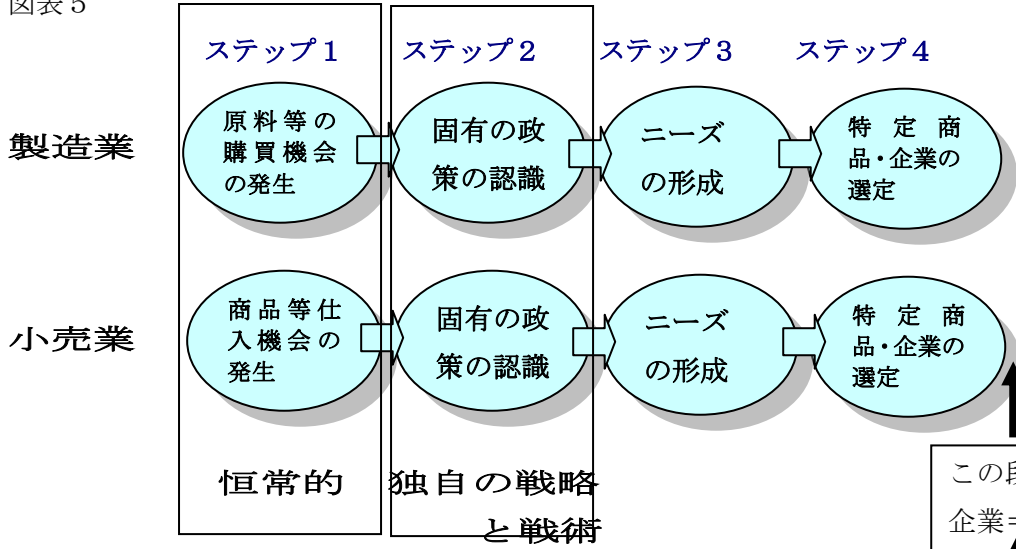
担当している顧客の購入プロセスをこれまでの営業例から考え、ステップ1からステップ4の各欄を埋めてください。
ニーズはハード・ソフト両方を考えてみてください。

購入ステップ	顧客名 :	顧客名 :	顧客名 :	顧客名 :
ステップ1 				
ステップ2 				
ステップ3 				
ステップ4 				

第 I 部 パート I 注文対応営業の理解と実践法

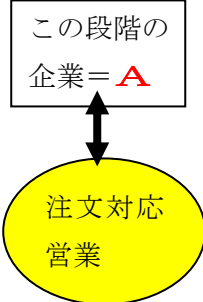
1. 注文対応営業の理解

図表 5



この営業はいわゆる御用聞き営業です。「これもってきてくれ」「ハイ分かりました。ありがとうございます」で終る営業です。従って名前を「注文対応営業」としています。

非常に初歩的な営業です。しかしこの初歩的営業も商品知識・製造等の知識が必要です。それすらない中で営業をしていてはトラブルが後を絶ちません。必要な商品知識・製造等の知識をつけるまでに、業界によっては3年程かかることもあります。技術的な事柄がからめば3年以上必要な業界も多々あります。



2. 注文対応営業の実践

この注文対応営業をマスターするためには、まずは次ページのように自業界・自社に顧客企業が求めるもの=ニーズを整理して下さい。その内容をしっかりと理解することが、この注文対応営業をキチンと行なう前提条件です。

■顧客企業が持つニーズの事例（印刷業界の場合：ある印刷会社の販売マニュアルから）

顧客（客先企業）が印刷会社に持つニーズは次のように区分できます。

【これまでのニーズ】：印刷会社にこれまで求められてきた主要なニーズです。印刷営業にとっては基本的事項です。

図表 6

1. 印刷関連		2. 営業社員関連	
ニーズ項目	内 容	ニーズ項目	内 容
①品質	印刷の出来栄えや色。梱包状態や荷くずれ。工程管理のレベルなど	①顧客との関係性	訪問頻度、訪問時間、顧客ニーズの適切な理解と対応
②コスト	価格、CTP、支払いサイト	②専門性	印刷に関する専門知識、客先業界の知識
③時間・納期	短納期、企画から印刷、製本、納品までのトータルの時間	③企画提案力	斬新な提案、売れる企画
④企画・制作	他社と差別化できる特徴ある商品	④対応力	トラブルやクレームへの適切な対応
⑤信頼性	顧客業界での実績。機密保持	⑤情報提供	客先が望む情報の収集・加工と提供
⑥システム	設備、24時間対応、大量印刷 小部数対応、梱包・発送業務対応 折加工、ISO、アプリケーション・・・	⑥人脈ネットワーク	客先の課題解決につなげるための人的ネットワーク
		⑦基本姿勢・基本動作	あいさつ、言葉遣い、時間厳守、好ましい立ち居振る舞い など

【これからのニーズ】：これから多く求められるようになるニーズです。印刷営業にとってはこれからの必須事項です。

ニーズ項目	内 容
①デジタル関連	WEB制作とメンテナンス、コンテンツ企画と制作 データベースの2次利用 など
②企画編集関連	書籍・雑誌・カタログ・チラシ等の企画、各種媒体作成、コンテンツの編集、ビジュアル企画、コピーワークなど
③マーケティング関連	販売促進、宣伝広告、マーチャンダイジング（品揃え）、プレミアム企画、市場調査、需要予測などのサポート
	略

第 I 部 パート I の演習

1. 注文対応営業の理解

演習 1 : 注文対応営業の商品例と + α の営業行為を考えよう

注文対応営業を行う商品	+ α の営業行為

2. 要望対応営業の実践

演習 2 : 顧客企業のニーズを整理しよう

顧客企業が持つニーズ（これまでのニーズとこれからのニーズ）を整理してください。

これまでのニーズ	これからのニーズ

演習 3 : 主要顧客のニーズを整理しよう

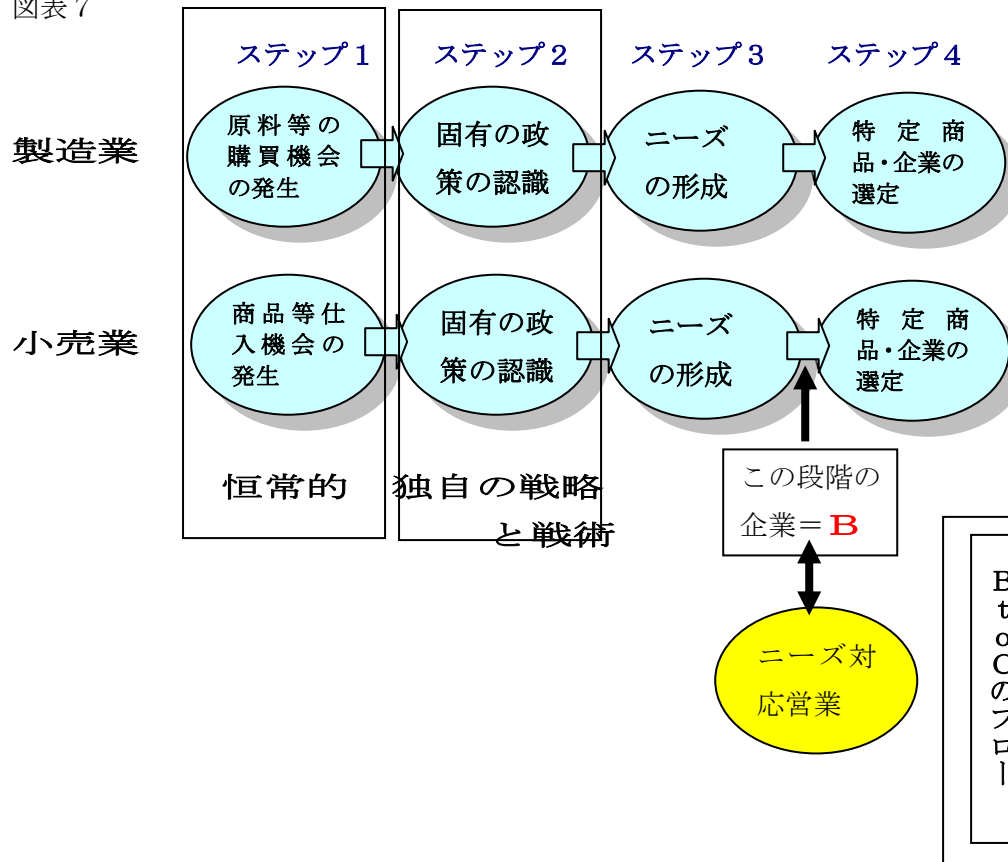
担当している主要顧客の現在のニーズとこれから持つであろうニーズを整理してください

顧客名	現在の主要ニーズ	これから持つニーズ

第 I 部 パート II ニーズ対応営業の理解と実践法

1. ニーズ対応営業の理解

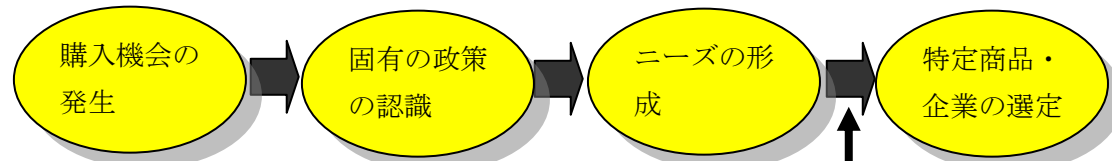
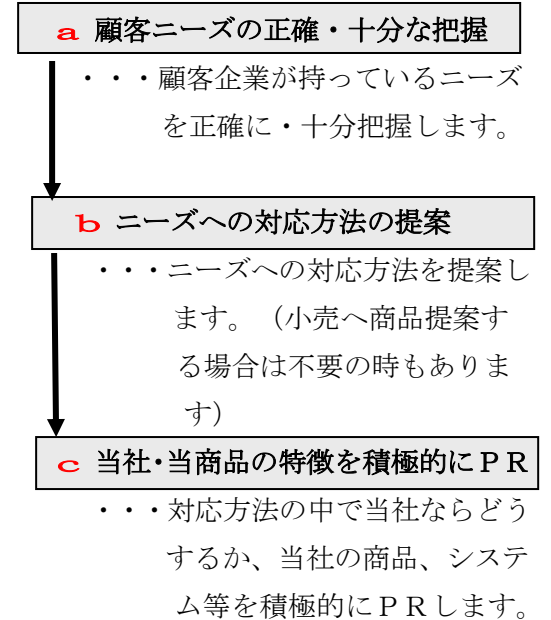
図表 7



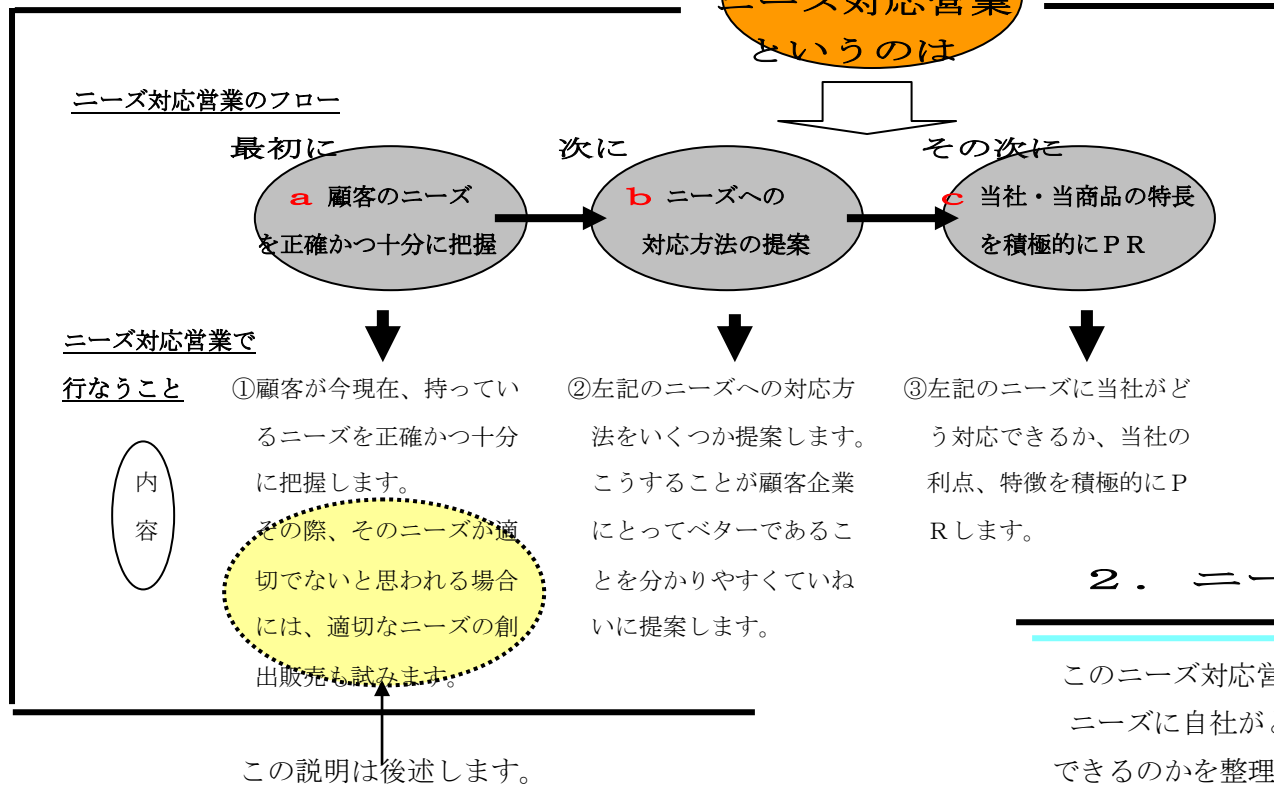
顧客がステップ3と4の間にあるとき、必要となる営業手法はニーズ対応営業です。B to Cの場合、商品提案販売と表現していました。B to Bの場合も小売業に対するメーカーの営業であれば、ニーズに合う「商品提案」ということになり、その表現でもフィットします。しかし小売に限らないで、もっと広く様々な業界を見たときに、顧客企業が抱くニーズはハードのみならずソフトやシステムも非常に多く、その意味でニーズ対応営業と表現した方が現実的です。

そのニーズ対応営業の中身はB to Cの場合のフローと同じです。しかし、B to Bの営業で実践的に考えると、次ページのような営業のフローを進めることが、分かりやすく現実的です。

B to Bでのニーズ対応営業は図表8のように、



図表8



2. ニーズ対応営業の実践

このニーズ対応営業をマスターするためには、顧客企業が持つニーズに自社がどのように、他社とは違う差別性を持って対応できるのかを整理して、そのトーク等を修得します。

上記「ニーズへの対応方法の提案」と「当社・当商品の特徴を積極的にPR」するためのトークづくりとその活用です。次ページ、次々ページを参照下さい

積極的

■顧客ニーズへの対応の仕方：当社の特性（前掲の印刷会社の販売マニュアルから）

1. ニーズに対する当社の特性

図表 9

ニーズ区分	ニーズの具体的な内容・表現	当社のニーズへの対応事例：当社の特性
品質	・企画から製造、製本、納品までの品質を約束して満足できるものを提供して欲しい（納期、梱包状態、製本状態、荷くずれ、工程管理などすべてのプロセスでの顧客満足のアップ）	・工程マネジメント表が常に流れ、営業と生産現場が一体となり品質管理に取り組む。またチェック機構を各行程ごとに数多く設け、また新システムや新台導入のたびごとに品質管理体制を再検討。
	・校正が上がったときに組みあがったゲラの確認がしたい	・当社は長田に工場がありこれは当社の特徴。その工場での出張校正や印刷立会いが可能。
	・返品されない商品を作りたい	・100万部程度の通販カタログ類で不良品発生率は0.2%。これには運搬途中のキズや角折れも含まれ、実際には状況にもよりますが予備にて十分補えるもの。
時間・納期	・短時間、短納期に対応して欲しい	・納期現場スケジュールが分刻みで動き、設定した下版時間にターゲットを絞って作業を進めて行けば短時間・短納期への対応は可能です
システム	・編集作業から納品まで一貫して出来る	・編集企画編集から製本納品発送まで、ソフトからハードまでの一貫した作業体制。各工程で専門スタッフが対応
	・24時間対応（夜中の急な変更へ対応して欲しい）	・工場が長田にあり、生産拠点が谷町。急な変更や立会にタイムリーに対応
	・設備がしっかりしているところを選びたい	・ハイデル菊全両面8色機、三菱四六全5色機、輪転はB縦半裁4C/4Cが22台、2C/2Cが3台、A横全版4C/4Cが2台
	・小部数印刷ができないか	・軽オフ、オンデマンド、ダイレクト印刷等対応可能
	・アプリケーションの充実。バージョンアップにいち早く対応して欲しい ・・・以下 略・・・	・アプリケーションは写研、MAC、WINDOWS。どんな出力条件にも対応。CTP出力も可能・・・以下 略・・・

2. 差別化トーク		図表10
お役立ち区分	トーク事例	
時間・納期	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の設備状況をご覧いただければ他社に比較して短時間に対応可能な事がお分かり頂けます。ページものでは特に短納期対応が可能です。 ・当社が谷町にあり、生産拠点が長田にあります。よりタイムリーにより近くで生産出来、得意先からの急な変更や立会いにもスピーディーに対応させて頂いております。 ・当社は原稿の受取から出校まで営業担当が一元管理しており進行状況を的確に把握しています。 ・当社の営業は生産業務にも関り合います。仕事の流れを営業が全て把握しております。お客様と顔を合わせて実作業の話が出来ますので安心して仕事の発注をして下さい。 	
特長ある企画	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は印刷部門以外に媒体企画・制作・出版・デジタルなどソフト部門が充実しており、お客様のニーズに沿ったご提案をしております。 	
アプリケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の前工程は写研・MAC・WINDOWS すべてにおいて十分なアプリケーションを揃えておりどんな出力条件にも対応できる設備を有しています。またすべてCTP出力も可能となっています。 	
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は特に前工程が充実しておりマック DTP、ウィンドウズ DTP、写研と取り揃えどのようなソフトにも対応できるものと思います。またデータを2次加工してお客様が再利用頂けるよう努めております。 	
トータル提案	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は企画編集から製本納品発送まで一貫した作業体制をとっており、印刷についてお困りなことがありましたら何なりとお申し付けください。それぞれの専門スタッフがご満足いただけるご提案・仕事をさせていただきます。 	
顧客サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は長田に、組版から製版・印刷・製本・発送と一貫した総合工場としての製造部をもっております。お客様のご希望があれば、印刷の立会いから新入社員の方々の工場見学までご期待にそえるよう万全の準備を整えております。また神田にある営業所では、企画・デザイン・編集等のスタッフ・設備を持っております。私たち営業部員と密接な連携体制を取っており、お客様への素早いきめの細かいご提案を実現しております。 	
環境対応	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は環境にも十分配慮して居まして、印刷インキは大豆インキを使用。(アメリカの大豆インキ委員会にも登録済み) また、A 横輪転では糊で中綴じが出来るよう設備しており諸官庁・外郭団体様からも大変高い評価を頂戴しております。 <p style="text-align: center;">・・・以下 略・・・</p>	

第 I 部 パート II の演習

1. ニーズ対応営業の理解

演習 1 : 顧客ニーズへの当社の対応の仕方・当社の特性を理解しよう

テキストのP. 11を参照して、自社の顧客ニーズへの対応の仕方とその特性を整理してください。

ニーズ区分	ニーズの具体的な内容・表現	当社のニーズへの対応事例：当社の特性

2. ニーズ対応営業の実践

演習2：差別化トークを作ってみよう

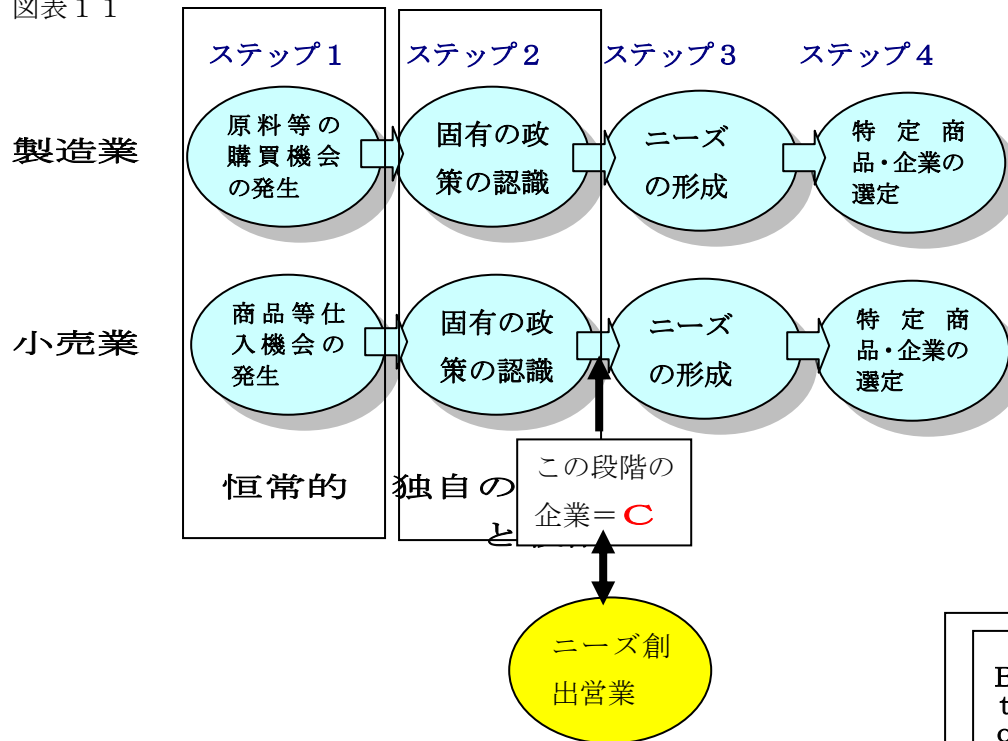
テキストのP. 12を参照して、自社の差別化トークを実際に作ってください。

お役立ち区分	トーク事例

第 I 部 パート III ニーズ創出営業の理解と実践法

1. ニーズ創出営業の理解

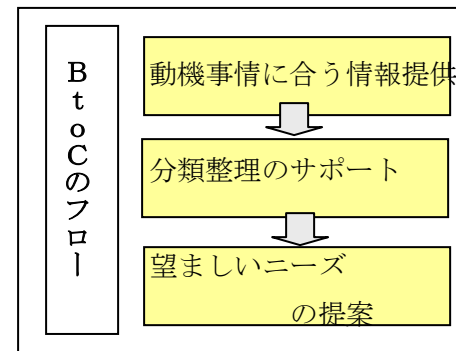
図表 1 1



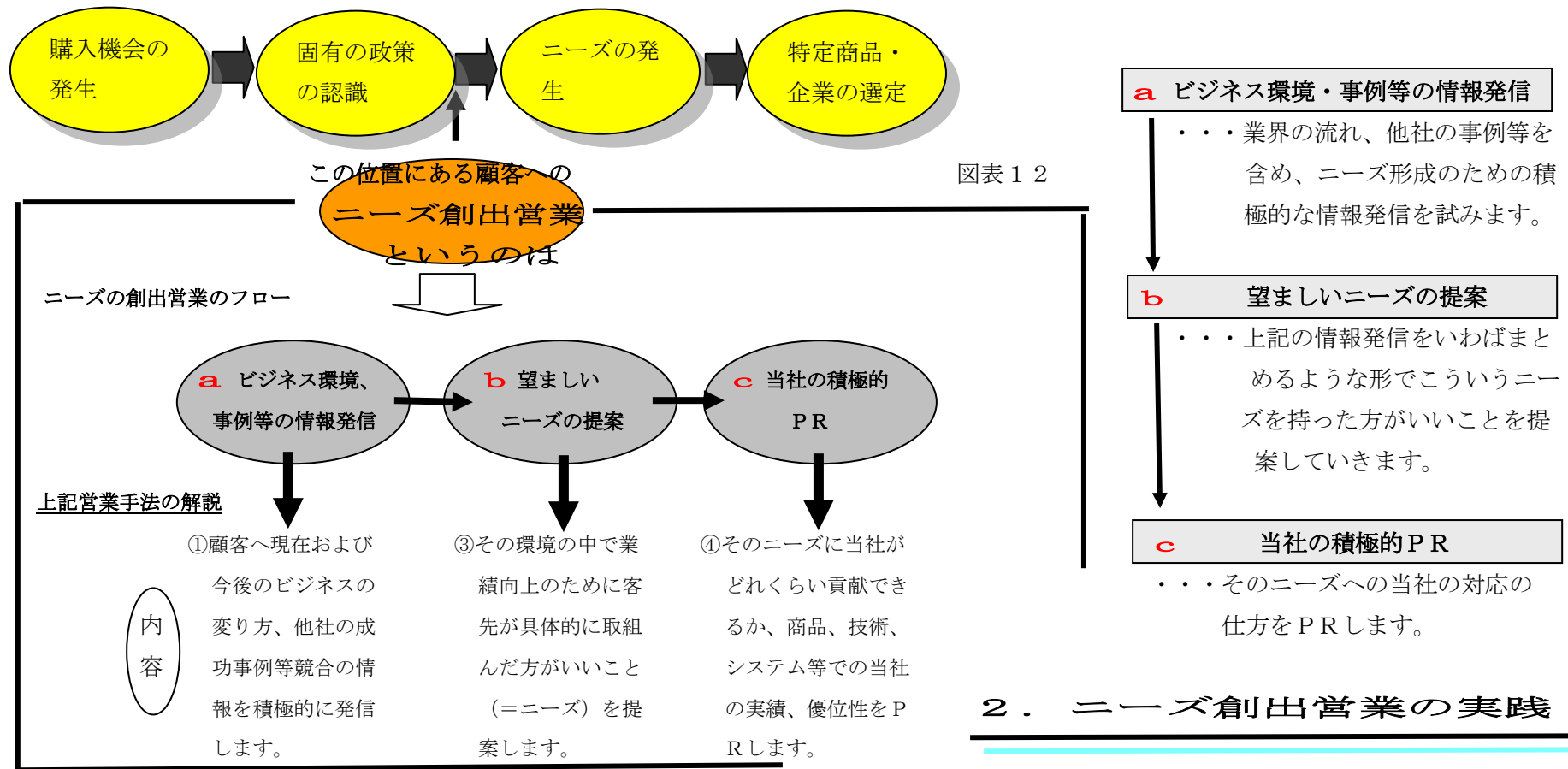
顧客企業がステップ2と3の間にある場合、というよりもこの営業手法は顧客企業を2と3の間に位置づけて、という方が正確です。その位置づけの中でこのニーズ創出営業を駆使していきます。

このニーズ創出営業は、営業する側の企業がこれまでにない商品の開発、システム開発、サービスの開発等を行い、それを先方へ売り込む際の営業手法でもあります。顧客企業側にとっては「そんな商品があるのか」「そんなことができるのか」という新しい発見と共に、その商品、システム、サービスを購入することになります。

B to Cのニーズ創出販売でのフローは左下図です。



B to Bの営業で実践的に考えると、次ページのような営業のフローで進めることが、分かりやすく現実的です。



ニーズの創出は前述したように、これまでにない新しい商品やサービスへの顧客ニーズを創る際に多く用いられます。今そしてこれからの時代が求めるニーズをPRしていく作業です。PRする内容は当然業界および各企業により異なります。次ページに前掲した印刷会社の新しいニーズとその内容を記載します。参照下さい。

図表13

ニーズ創出営業で提案するこれからのニーズ一覧（前掲の印刷会社の販売マニュアルから）

ソリューションの分野	提供価値（＝顧客ニーズ）
1. トータルプロデュース (1) 出版のトータル プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> ・企画、編集、デザイン、DTP、印刷、製本またWebまでトータルにプロデュースできる。ムダのないスケジューリング、最適なコストコントロールとトータルコストの低減
(2) コラボレーション	<ul style="list-style-type: none"> ・大手および中堅出版社、デザイン会社等の他社とのコラボレーションによる独創的な出版物のプロデュース ・デザイナー、クリエイターのアイデア・構想の具体化に、予算や作業フローをふまえて適切に対応
2. デジタル	
(1) Webデータベース	<ul style="list-style-type: none"> ・データベースシステムの開発、運用、マルチユース化（オラクル、SQL、ACCESS、XML） ・顧客情報、専門情報、技術情報などの情報資産活用の方法提案ソリューション ・膨大なデータへの効率的かつ敏速なアクセスと活用。市場データの資産化
(2) XMLソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ・企業間データの共有化、情報交換の促進、受発注、SCMでの ・コンテンツのマルチ的活用。利用者の求める情報を必要な形式にデータ加工して提供
(4) プリプレス	<ul style="list-style-type: none"> ・写研システムによる組版。和文と英文可。ルビの細やかなバランスと美しい文字組 ・マッキントッシュ。ビジュアルを多用する組版や多言語組版などへ対応（膨大な情報を見やすく、年度ごとの更新もスムーズ） ・DTP。精度の高い表組や数式組版へ対応。 ・お客様が作成したデータを活かせるWindowsDTPにも対応 ・先進のデジタル画像処理システムと熟練の技術で、画像を実物に忠実に美しく表現。・合成処理、修正などの加工も対応 ・データベースを有効活用した自動組版。データの有効な2次利用 ・XML自動組版。最適な自動組版システム構築でXMLデータから複雑な組版を自動作成かつ高速・高効率 <p style="text-align: center;">・・・以下 略・・・</p>

3. ニーズ創出のためのお役立ちトーク

セールストークの一つに「お役立ちトーク」というトークがあります。自社が顧客企業にとってどんな点でお役立ちできるか、顧客企業の売上増、利益増、戦略展開にどのような形で貢献できるかを訴求するトークです。このトークはニーズ対応営業でも用いられます。顧客が抱えているニーズに当社がどれだけお役立ちできるかを訴求する形です。しかしトークの大概は新規顧客の開拓や新規商品・新システム等の受注時に活用されます。つまりお役立ちトークを基に顧客のニーズを作っていく行為です。このトークは営業マンのレベルにより上手下手に大きな差があります。次の例でお役立ちトークの内容とレベル差を認識して下さい。



■印刷会社B社の営業マンのトーク事例

図表14

トーク	角解説
<p>レベル1：「弊社はチラシやカタログ、カレンダー、ポスターなどの印刷物を中心に営業致しております。技術的な部分だけでなく、これまで培ってきたノウハウを活かし、お客様の多種多様なご用命にまごころこめて対応して参りますので、遠慮なくご相談ください。」</p>	<p>Aさん23歳が作成したものです。・・・これはお役立ちトークではありません。単なる会社の紹介です。</p>
<p>レベル2：「私どもの工場は24時間操業です。極端な話、夕方フィルムを頂いても翌朝納品が可能です。」「私どもは前段階からフルデジタル化しておりますので、コンテンツの再利用、別のメディアへのコンバート等先々色々な展開が考えられます。」「弊社は色々な業種の販促チラシ、DM等を手がけ、長年蓄積したデータがあります。きっと御社の販促活動のお手伝いが出れると思います。」</p>	<p>Bさん27歳のトーク。お役立ちトークらしくなってきました。他社との差別化を意図して、この会社の特性を訴求しています。</p>
<p>レベル3：「新聞折込よりも宅配業者を使った方が対象を選別できます。例えば増改築のチラシは賃貸アパートには入れないというような細かい対処ができますので無駄がありませんし、折込料も割安です」 「東京と北九州をハブとした営業展開をしていますので、東京で受注し西日本エリアに納品するものは、北九州の工場から各地に向けて出荷されるので、物流コストの大幅な削減に寄与できます」 「御社の名前で発送代行いたします。料金別納は消印もありませんからどこからの発送かは分かりません。路線便を使用した発送代行では西日本地区についてほぼ全地域に納品できます。発送伝票の控えをご案内差し上げますので、着荷の問い合わせにもすぐ対処できるとご好評頂いております。」</p>	<p>これはこの会社の営業課長（35歳）が作成したものです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●宅配業者活用によるコストダウン ●北九州出荷による物流コスト減 ●発送代行 <p>などPRして、客先企業のニーズを創ろうとしています。上出来です！</p>

■乗用玩具メーカーD社の営業マンのトーク事例

図表15



トーク	角卒言説
<p>レベル1：「この商品はカタログに掲載されていない商品で他社での扱いも少ない為、御社での年間重点商品としてこの価格で販売すれば間違えなく回転します」</p> <p>「こちらのキャラクターは、各店巡回している中で、一番売れています。人気のキャラクターとブランド力、商品のデザインが良い、価格も適当である等の優れた点から売れ筋となっています。売り場に置いて頂ければ、必ず売れますのでぜひお願いします」</p>	<p>玩具メーカーのAさん20歳のトーク・・・これは売れるから置いてくれという単なるお願いトークです。</p>
<p>レベル1：「今回のP.O.P予約販売はお客様への直納もできますのでその分手間が省けますよ」「このソシエ10型は、あるホームセンターで消化率70%の商材です。貴社の売上げアップに貢献すること間違いなしですよ!!」</p>	<p>同じ会社のBさん30歳のトーク・・・30歳にしては、少しさみしいトークです。</p>
<p>レベル3：「この商材は持ち帰りの需要が多いので、化粧箱に持手を付けてあります。レジでの包装の手間が省力化できます」</p> <p>「今回の企画では、商品を販売店様へ直送しますので、問屋様での手間や運賃を合理化できます」</p> <p>「大型商品の展開が難しい状況ですね。今回私共で用意させて頂く専用什器をご利用頂ければ、空間利用できますからわずかなスペースで効率良く展開できますよ」</p> <p>「売り場を拝見させて頂きましたが、乗用玩具の棚が3台とは少ないですね。私どもの乗用で3フェイス頂ければ色、黄・オレンジ・赤、価格は5800円、6800円、7800円、仕様のには、エアホーン、電子ブザー、電動オルゴールで様々なお客様のニーズに合わせる事ができますし、全てキャラクター違いなので売り場も華やかに演出できます」</p> <p>※小売業は品揃えをモデルストックプラン（標準的な品揃え・在庫計画）という考え方の中で行ないます。紳士服量販店の売り場ならビジネススーツが、19,800円が2種類、24,800円が3種類、29,800円が4種類など並びます。この標準的な品揃えをもとに、売れ行き状況に合わせて、今年は24,800円を1種類増やそう、29,800円を1種類減らそうなどと、品揃えを変更していきます。</p>	<p>・・・Cさんのトークはみごとです。</p> <p>●レジでの手間の省力化 ●販売店直送による運賃の合理化。客先企業の経費削減に役立つダイレクトな訴求です ●専用什器による空間利用による効率の良い販売の勧め。小売業は売り場の坪効率を一つの販売指標とします。それをよく承知した上でのお役立ちトークです。</p> <p>●最後のトークは専門知識に裏打ちされたトークです。価格帯が5800円、6800円、7800円で色、仕様、キャラクター違い。この営業マンのトークは乗用玩具のモデルストックプランに、当社ならばどうお役立ちできるかを訴えているわけです。</p>

4. 表層的ニーズの理解

B to C編で「質問返しトーク」をご紹介しました。「顧客の確定しているかに見えるニーズも未確定というか、違うニーズに変る可能性がある」お客様が持つニーズは「表層的」であり、今持っているニーズと違うニーズを営業側が創るということは多々ある」それをこちらから質問を返すトークで違うニーズへ導く技術です。

それはB to Bでも言い得ます。次のトーク（営業マンと客先（卸の営業マン）との会話）を見て下さい。これは先ほどの乗用玩具メーカーD社の営業マンのレベル3の方が作成したものです。

卸仕入れ「三輪車で特価はないかなあ、お宅では無理？」

営業マン「どんな売りに場に提案されるんですか？」

卸仕入れ「ホームセンターの自転車売り場なんだ」

営業マン「自転車売り場で三輪車の売り出しを検討されているんですね」

卸仕入れ「三輪車に限ったわけではなくて、3歳～5歳を対象とした乗り物商材をホームセンターから要望されていて」

営業マン「そういうことでしたら、新製品で10インチの二輪車はどうですか、鮮度も良くてぜひお奨めします」



読み流してしまえばただの営業マン同士の会話と受け取ってしまいます。よく見て下さい。卸の営業マン＝仕入れは「三輪車で特価」と話を切り出しています。結果最終的に提案した（きっと販売したでしょう）ものは「新製品で10インチの二輪車」です。「三輪車で特価はないかなあ」という質問に素直に答えずに、こちら側から「どんな売りに場に提案されるんですか？」と質問を返し話を進めていきました。この状況は次のように考えることが出来ます。出だし、顧客は具体的なニーズの形成まで行っていた。そのニーズ＝三輪車の特化というニーズに合う商品があれば最後の商品選定まで至った。しかしニーズにあう商品がなく営業側が購入プロセスを逆に辿る試みをしてニーズの形成の前の段階まで顧客を連れ戻して、政策（または事情）を探り、それに合う違うニーズ、新製品で10インチの二輪車という具体的ニーズを創り上げた、と考えることが出来ます。

これが営業マンのスキルです。「こういうのありますか？」「今ありません」「それじゃ他を当たるよ」というのは営業活動ではありません。単なる

受け答え、子供の対応です。先方が抱くニーズや希望する最後の商品は、表層的なものであり、こちら側の提案により違うニーズや商品、顧客がもっと喜ぶ・適した違うニーズや商品を創り上げることができる、そう考え、その試みに努力することが営業活動です。これは非常に重要なことです。またこの行為に営業マンとしての遣り甲斐と仕事の達成感を得ることが出来ると言い得ます。

第 I 部 パート III の演習

1. ニーズ創出営業の理解

演習 1 : 顧客の創り上げるニーズを考えてみよう

主要顧客別に創り上げるべきニーズを考えてください。

顧客	創り上げるニーズ	具体的な内容

2. ニーズ創出営業の実践

演習2：最重要顧客の創り上げるニーズをより詳しく考えてみよう

最重要顧客に対する下記の表を完成させてください。

顧客名：
業界特性と競合動向

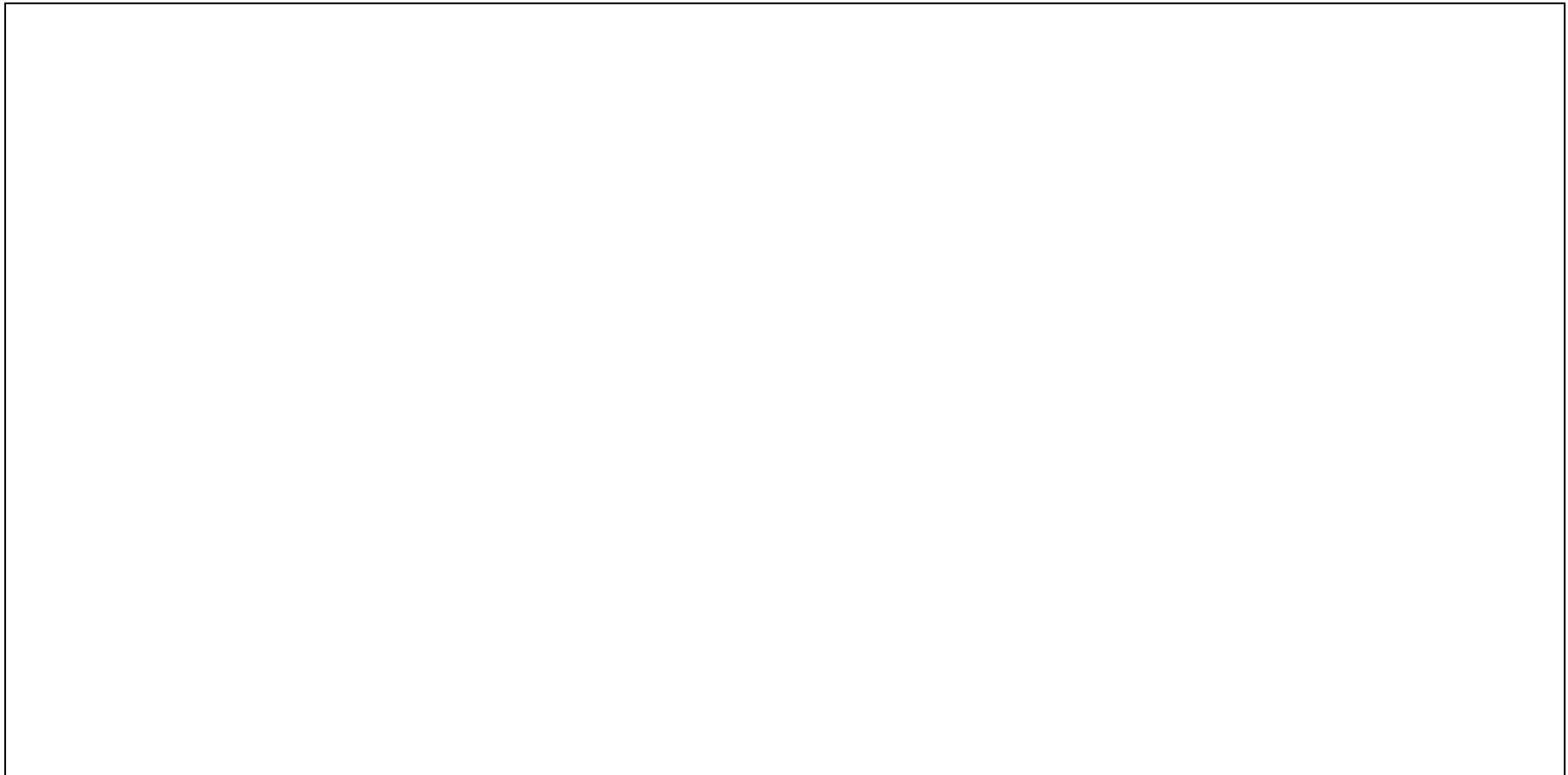
顧客の戦略と戦術	創り上げるニーズ	トーク
①商品傾向	①商品関連ニーズ	①商品関連トーク
②価格動向	②価格関連ニーズ	②価格関連トーク
③販売促進策	③販売促進関連ニーズ	③販売促進関連トーク
④営業体制	④営業体制関連ニーズ	④営業体制関連トーク
⑤その他	⑤その他のニーズ	⑤その他のトーク

--	--	--

3. ニーズ創出のためのお役立ちトーク

演習3：お役立ちトークを作ってみよう

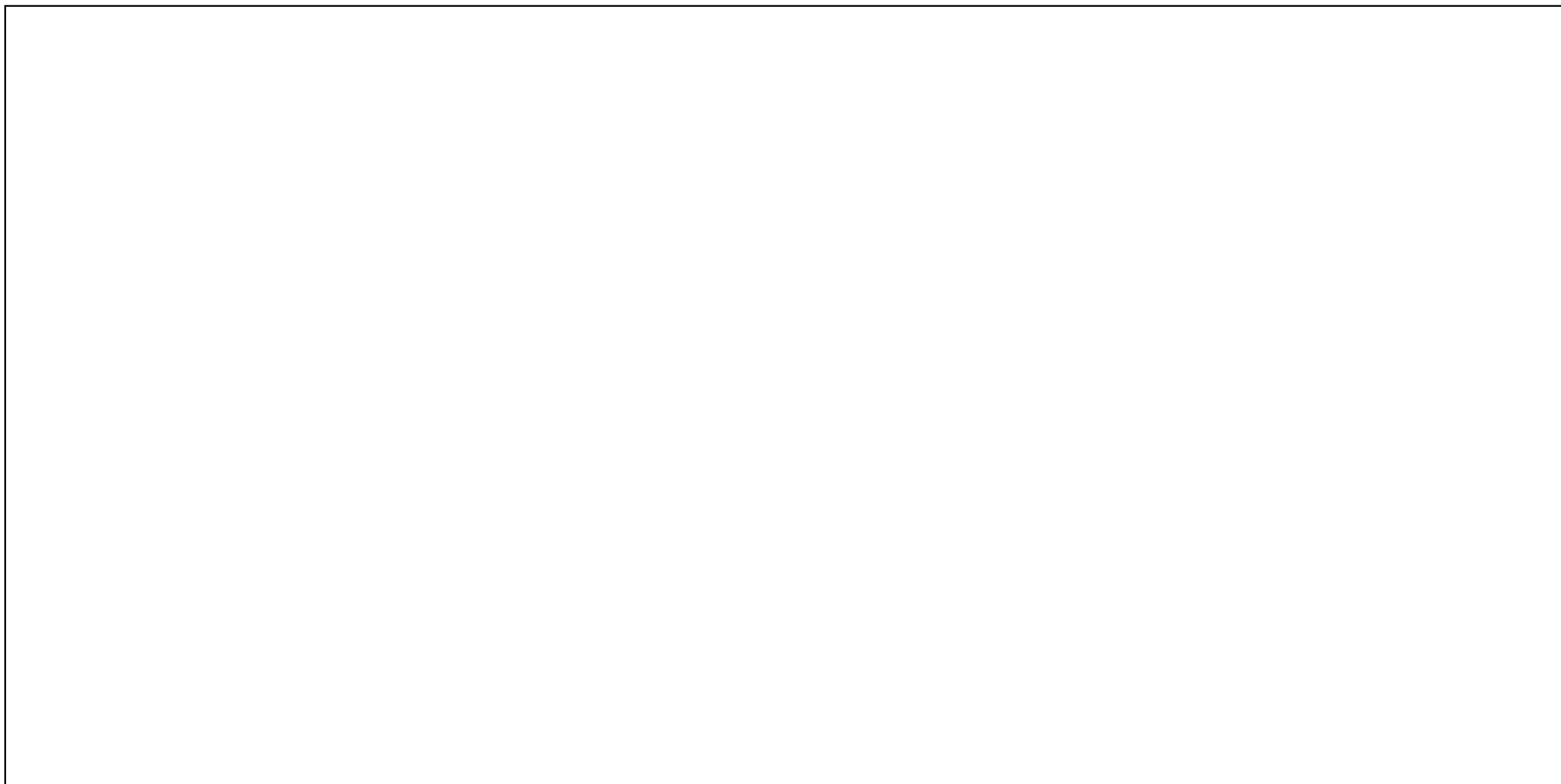
お役立ちトークを作成してください。



4. 表層的ニーズの理解

演習4：質問返しトークを作ってみよう

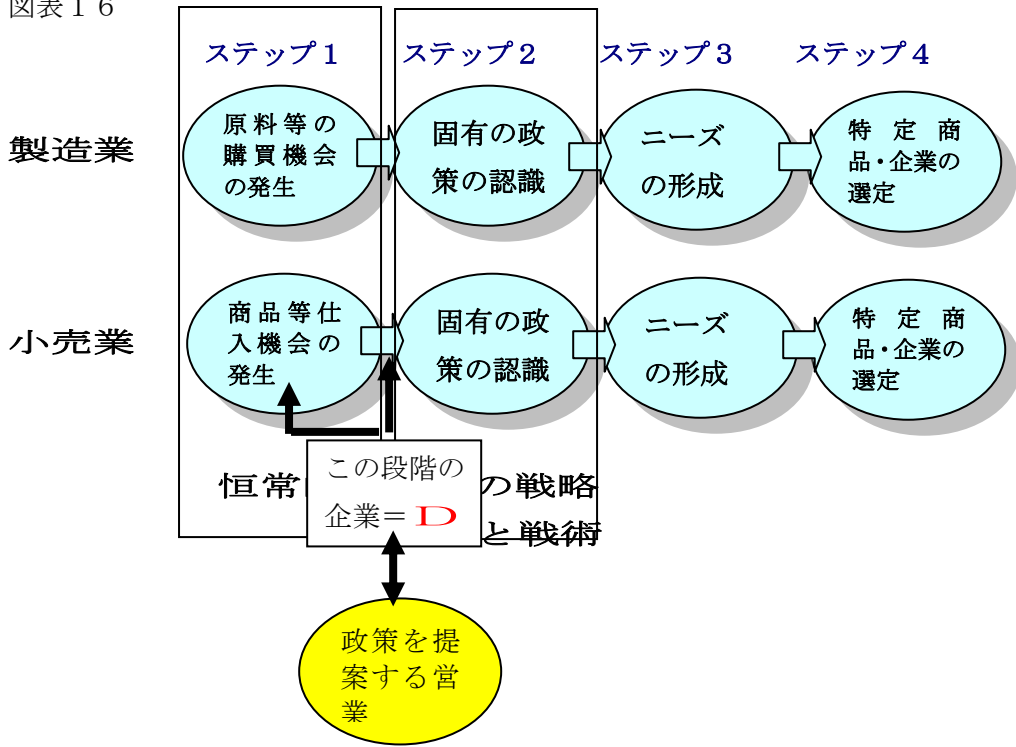
質問返しトークを作成してください。



第 I 部 パートIV 政策を提案する営業の理解と実践法

1. 政策を提案する営業の理解

図表 1 6



顧客企業がステップ1と2の間または1にある場合に、この政策を提案する営業を行います。

この政策を提案する営業には当然キャリアが必要です。業界知識や競合動向の把握に加えて、豊かなビジネス見識や戦略眼なども必要です。

次のページにある印刷インキメーカーの営業マンとその取引先の社員へのインタビューの抜粋を載せます。政策を提案する営業の内容（というかイメージ）を掴んでください。

（話の内容には政策提案以外の営業手法がたくさん折り込まれています。参考としてください）

2. 政策を提案する営業の実践

■印刷インキメーカーの有能営業マン青木さんの話（ヒアリングから）

「私は営業で成果を上げるためには、普通のことをまじめにやるだけだと思います。お客さんとのつき合いを大事にして、良好な人間関係を保てば営業成果は上がるものです。人がついてくるといふか、信頼されることが大切です。人間性は大切です。

それから、営業には敏速さというか段取り良くというか、そういうものが大事です。その日に取った注文はその夜に伝票を作ってしまうと、次の朝9時に会社を出る。次の朝に伝票を作れば出るのは10時になってしまう。9時と10時じゃ道路の混み具合が全然違う。その朝の1時間の差が、一日の訪問件数でかなりの差を作るんです。これが1ヶ月、1年になればとんでもない差になりますよ。仕事は人生と同じで目標と計画を立てて、一つ一つキチンと実行していかないといけない。」

「他社のインキも当社のインキもたいして変わりません。オペレーター（印刷機械を使って印刷物を作る人）の使い勝手が多少違うだけです。値段も同じです。長く使えばそれになじんでしまう。製品に不備がなければ、あとは人間関係で長く使ってもらえるんです。」

「お客さんに訪問したらまず工場を見ます。どんなインキが使われているか見て、同じようなうちのインキを奨めればいい。自分は工場にいたからインキは見ればすぐ分かるんです。インキを知らないで営業に出ることなんかできませんよ。まずはインキのことを良く知る、教えることが必要です。けれどこの商売は商品の品目がべらぼうに多いんです。一通り知るだけでも3年以上かかります。」

「特ねり（4色・5色を混ぜて特別な色のインキを作ること）は、若いオペレーターには難しい作業です。昔、大和印刷さんで夜の10時頃まで70kgくらいの特ねりをしてあげたことがありました。これが信頼感につながって、いまでも結構な量、買ってもらっています。」

営業マンとしての基本事項を述べられています。



ニーズ対応営業の実践です。

「特ねりをして欲しい」というニーズ創出営業です。

「昔、三興さんが将来を見込んだ投資のことで悩んでいる時に、オフリンを導入することを奨めました。大手の印刷屋が取りこぼした仕事を取ろう、そのためには小回りのきく機械、オフリンを導入した方がいいと奨めたんです。また厚木の井口印刷さんの専務が独立するときに、専務の印刷会社としての特色の出し方を一緒に考えて考えたことがありました。うちの女房に「あんたは人の面倒はよくみるが、自分のことはちっともしない」とよく言われます。でも面倒をみた甲斐あって、三興さんも井口印刷さんも今でもうちの大切なお客さんです。何事でも一生懸命やることが大事です。」

この青木さんのことを取引先の三浦さん次のように語ってくれました。

「青木さんはソフトの商品力が極めて強く、おまけにお客のトップ（社長）に合うことができます。新しく手がける印刷物やそれに伴う機械の入替え、オペレーションの変更などの情報がトップから直に聞けます。つまり営業側からそれらに対して適切な情報が提供、またどうすればいいのかという提案が出来るのです。この営業は経験則にプラスして適切な情報提供が大事です。それが出来れば客先から「定期的に訪問して欲しい」との要求がくる。このインキの商売はあまりに人間的です。インキはみな同じ、質に大差はありません。しかし同じインキを使っても職人によって結果としての印刷はみなレベルが違います。職人の腕を通して同じインキで違う作品が出来ます。青木さんが奨めた商品はすべてAクラスの商品になる、Cクラスの商品でも青木さんが売ればAクラスになります。というのは職人は青木さんが持ってきたインキならいいものが出て来ると思い込んでしまうからです。職人が信じ込めば、結果、たいしたインキでなくてもいい作品を作ってしまうわけです。」

「政策を提案する営業」
です。オフリンを導入し
大手が取りこぼした仕事
を取るという戦略です。

最後は「営業の凄さ」の
ようなものを感じます。

『厚木の井口印刷さんの専務が独立するときに、専務の印刷会社としての特色の出し方を一緒に考えて考えたことがありました。』『新しく手がける印刷物やそれに伴う機械の入替え、オペレーションの変更などの情報がトップから直に聞けます。つまり営業側からそれらに対して適切な情報が提供、またどうすればいいのかという提案が出来るのです。』・・・これが政策を提案する営業です。

第 I 部 パートⅣの演習

1. 政策を提案する営業の理解

演習 1 : 「他社の政策」を分析してみよう

顧客の競合他社の政策を分析してください。

顧客の競合他社	主要政策	政策が出てきた背景

2. 政策を提案する営業の実践

演習2：提案する「顧客の政策」を考えよう

顧客へ提案する「顧客の政策」を考えてください。

顧客名	提案する主要政策	政策を考えた背景