

年商 100 億達成への経営ノウハウ⑱

営業テキスト B to C 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）・・・後編

- 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

第Ⅱ部 既存事業での随時発生する購入への営業手法

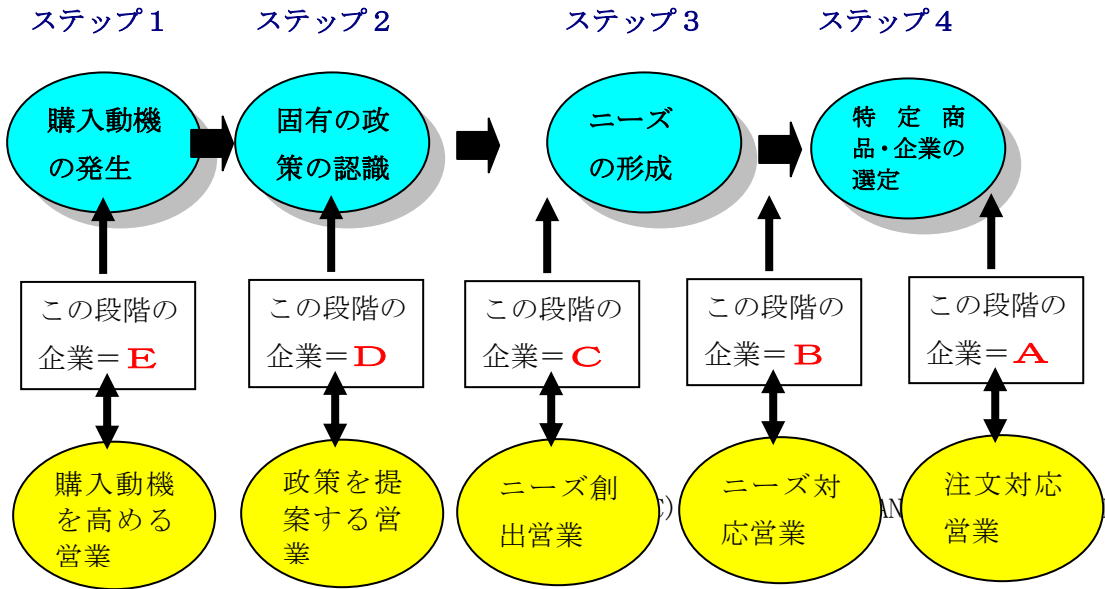
第Ⅱ部 パートⅠ 動機を高める営業を加えた5つの営業手法

1. 5つの営業手法の理解

この購入の多くは既存事業の周辺で随時発生します。既存事業の事務作業を効率化するためにパソコンなどのIT機器を買う、既存事業のPRのためにホームページを作成する、外部に依頼し新入社員教育を行なうなどです。また既存事業の拡大のための設備投資も同様の購入プロセスで考えることも出来ます。

このプロセスに対応する営業手法は図表17のように考えることが出来ます。既存事業での継続的な購入の購入機会は常にありました。しかしこのプロセスは随時に発生するわけですから、冒頭はB to Cのプロセスと同様に、購入動機の発生というステップになります。そして営業側にはこの購入動機の発生を刺激する、購入動機を高める営業手法が必要となります。

図表17



しかしB to Cと同様、すべての顧客に動機を高める営業からすべての営業手法が必要というわけではありません。自ら必要性を考え、政策を立案して、情報収集と分類整理をし、ニーズへの適合性を検討していけば、自ずから最後の特定商品・企業の選定に至ります。人事部の担当者が、様々な研修を検討して、自ら研修機関とカリキュラムを決めるなどはその例です。

2. 5つの営業手法の実践

今、大手の通信販売各社は自社の受注や物流の設備や機器を活用して、他社の受注業務や入荷・出荷業務などを請け負う事業を展開しています。通販チャンネルで商品を販売したいと考えるメーカー、通販以外の他の小売業は沢山あります。しかし、周知のように通販事業には受注センターや物流センターなどの設置に莫大な設備投資が必要です。そんな資金は大多数の会社にはありません。そのような状況下、投資不要でオペレーションまで請け負います、というこの大手通販のいわば受託事業は非常に利便性が高いサービスと言えます。

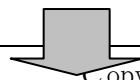
このケースはメーカーが通販に進出すると捉えれば新規事業展開とも言えなくもありません。しかし通販の設備を自ら持つのではなく大手の通販を活用するという、いわばメーカーが販売チャンネルを新しく一つ作る考えた方が妥当です。つまり既存事業の展開で、新しい販売チャンネルを作るために、通販の請け負いサービスを活用・購入するという見方です。そのような見方で読み進めて下さい。


その請負ビジネスを展開している事業部の営業リーダーが作成したお役立ちトークです。これは「購入動機を高める営業」⇒「政策を提案する営業」⇒「ニーズ創出営業」⇒「ニーズ対応営業」の順に、購入プロセスの各ステップごとにトークを作成しています。その抜粋をご紹介します。

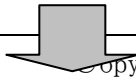
【大手通販受託事業：営業リーダーが作成】

図表18

お役立ちトーク	解説
<p>購入動機を高める営業・通販展開を考え始めた企業へのトーク事例</p> <p>「通販事業を展開されるにあたって、一から通販のインフラを構築されるのは、莫大なコストと長い時間がかかります。また事業を開始した段階では、多大な販売促進費が必要です。その点、当社の通販インフラはすべて自社保有ですので、御社の通販展開の内容に合わせて必要なインフラ部門、サービス内容をチョイスしてご提供できます。最小の労力でインフラを整えれば、御社では販売促進に人・時間・金を集中させることができます。」</p>	<p>これは初歩的なというよりどこの会社でも言うようなトークですが、明らかにプロセスの最初の営業手法「購入動機を高める」営業です。B to Cでの動機を高める手法を思い出して下さい。そのうちの一つ、「買って得ることの出来るメリット」を「最小の労力でインフラを整えれば、御社では広告宣伝に人・時間・金を集中させることができます。」と訴求しています。</p>



<p>政策を提案する営業・・・健康食品の通販を考え始めた企業へのトーク事例</p> <p>「リストを効果的に活用して固定客増を図ることは、通販では売上アップには欠かせない要素です。サンプル請求者や新規の購入者に対しての、本品購入への引き上げと固定客化は難度の高い作業ですが、アウトバウンドをされることをご提案致します。アウトバウンド成功の鍵は商品とターゲットに合わせたコミュニケーターを選定です。適切なコミュニケーターを選定することによって、お客様と同じ目線での会話ができ、お客様にもより親近感をもって頂けます。この親近感を構築した上での商品ご紹介は高い引き上げ率を可能とします。勿論、当社でもそのような形で代行させていただきます。</p>	<p>通販で売ってみようかと考え始めた、動機が高まった健康食品会社へ、政策を提案しています。サンプル請求者の引き上げや新規購入者の固定客化のために、アウトバウンドを提案しています。その際のオペレーター選定の注意点等を説明して、そして「勿論、当社でもそのような形で代行させていただきます」とつなげています。</p> <p>このトークはアウトバウンドというニーズを創るとも考えることが出来ます。しかし内容は健康食品会社としての通販チャネルでの販売の基本戦略を提案するものです。商品特性に合わせた政策提案と見る方が妥当です。</p> <p>まあまあの出来です。</p> 
<p>ニーズ創出営業・・・アップセリングの実施が望まれる企業へのトーク事例</p> <p>「当社のアップセリングのノウハウは、御社の売上げアップに貢献出来ます。この前ある食品会社様に、“このお電話で〇〇円以上のお買い物をしていただければ、“送料無料”にさせていただきます”というアップセリング企画をご提案して、実際に弊社のコールセンターにて実施させて頂きました。売上げ単価が1.5倍にアップ致しました。これはほんの一例です。当社では様々なアップセリングのノウハウを蓄積しております。」</p>	<p>アップセリングというのはご注文頂いたお客様への単価アップのための関連販売です。このセールストークは受注機能を請け負わせて下さいということに加えて、「アップセリングによる単価アップ」を行いませんかというニーズの創出を図るものです。定石通りに他社の成功事例も交えています。</p> <p>料金的には、受注という基本料金にアップセリングというサービス料金も加算されます。請け負う側も顧客企業の新しいニーズを創り、単価アップを図っています。上手です。</p>



<p>ニーズ対応営業・・・DMに関して課題のある企業へのトーク事例</p> <p>「現在の課題としてはDMコストが高いということと、DMのレスポンスが上がらないということですね。まずコストは弊社のスケールメリットをご活用下さい。そしてレスポンスアップですが、まずは開封率をアップさせることから始めましょう。透明のPP封筒に仕様変更をご提案いたします。通常は会社ロゴだけの封筒ですが弊社の場合は透明プラスチックデザイン加工もコスト内で出来ます。御社のブランドイメージの向上にも貢献できると思います。そして封筒には切取り用のミシン目を入れて開封率を上げましょう」</p>	<p>DMコストが高くまたレスポンス率が上がらないという課題、それを何とかしたいというニーズに対して、当社をご使用頂ければ、このように改善を施します、というニーズ対応営業です。スケールメリットの活用、PP封筒への変更、デザイン加工とミシン目を入れるなど行い、まずは開封率のアップから。非常に分かりやすいトークであり内容です。</p>
--	--

この例に見るように随時発生する購入での購入プロセスは、購入動機の発生から最後の特定商品・企業の選定まで、営業側はそれぞれの局面ごとに、必要な営業手法を駆使していきます。商品・企業の選定まで、このプロセスを行ったり来たりしながら先へ進んでいきます。B to Bでのこのような営業は、店頭での販売のようにすんなりと1回で商談が決まると言う訳ではありません。文字通り一進一退です。話はズレるようですが、よく言う営業活動のプロセス管理とは、本来はこのプロセスの進捗管理です。そしてその管理はセルフ管理となります。上司は部下全員の顧客1社1社のプロセスなど把握出来ません。営業マン自身が相手企業の状況を適切に判断して、必要な営業行動を取らなければなりません。途中で投げ出したり、状況を適切に判断出来なかったり、必要な行動が取れなかったりなどあり、このプロセス管理が非不適切であれば、営業成果は期待できません。

第Ⅱ部 既存事業での随時発生する購入への営業手法

第Ⅱ部 パートⅠの演習

1. 5つの営業手法の理解

演習1：3分トーク、10分トーク、一時間トークを作ってみよう

ある顧客を設定して3分トーク、10分トーク（の骨子）を作成してください

3分トーク（骨子）

10分トーク（骨子）

1 時間トーク (骨子)

2. 5つの営業手法の実践

演習2：5つの営業手法を作ってみよう

ある顧客を設定して、5つの営業手法を作成してください。

顧客名：					
購入プロセス		営業手法	実践トーク	顧客の反応	今後のアクション
ステップ1 購入動機の発生	顧客の動機＝	動機を高める営業で高める動機の内容＝			
ステップ2 固有の政策の認識	顧客の政策＝	政策を提案する営業で提案する政策の内容＝			
		ニーズ創出営業で創出するニーズの内容＝			
ステップ3 ニーズの形成	顧客のニーズ＝	ニーズ対応営業で対応するニーズ＝			

ステップ4 特定商 品・企業の選定	顧客の注文＝	注文対応営業で対応する注文 ＝			

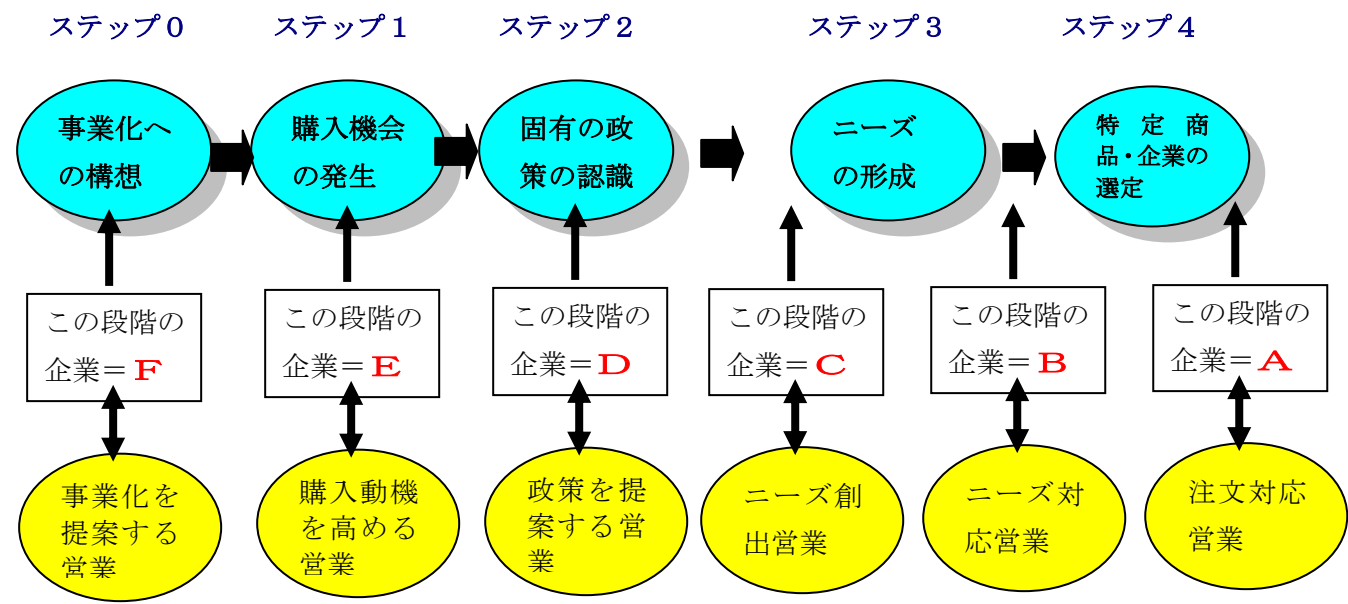
第Ⅲ部 新規事業を展開するための購入への営業手法

第Ⅲ部 パートⅠ 事業化への提案を加えた6つの営業手法

1. 6つの営業手法の理解

コンビニエンスストアの営業マンがオーナーにフランチャイズシステムへの加入を提案する営業は、この購入プロセスおよび営業事例の典型です。また経営コンサルタントがクライアントからの依頼を受け、新規事業を模索して提案し、事業化へつなげるサポートをしていくなどもこの類に入れることができます。このプロセスは図表19のように考えることができます。最初のステップ0は事業化への構想です。営業手法にはそのステップに対応する「事業化を提案する営業」が加わります。

図表19



前項の新しく随時発生する購入と同様に、すべての顧客にすべての営業手法が必要となるわけではありません。顧客によっては自らフランチャイジーへの加入を考え、地域のコンビニの状況を調べて、セブンイレブンにするかローソンにするかを検討していけば、自らのプロセスを自らで先へ先へと進めていきます。

2. 6つの営業手法の理解

事例を紹介します。大手家電メーカーの系列の電器小売店のリフォーム戦略事例です。

長期的には新築住宅の需要、家を建てるまたは買う、更には建て替えるという需要は減少傾向にあります。一方、住宅の増改築・リフォーム需要は増加傾向にあります。その傾向に則って大手の家電メーカーの多くはリフォーム需要を取り込む戦略を取っています。その一つにご主人と奥さんで経営し販売しているような街中の電器小売店を、リフォームの取次店にして、リフォームを受注しようという戦略があります。考えてみて下さい。電器小売店は電器販売業です。リフォームは建築業です。電器小売店を全く畑違いの分野に進出させようという戦略です。リフォームの事業化を提案する営業が必要です。

大手家電メーカーの商品を扱う販売会社の社員が作成したトーク事例です。営業マンと電器小売店の店主の会話です。

営業マン「最近では既存の家電商品だけの販売では、経営が苦しいのではないのでしょうか」

店主「そうなんだよ、大型の家電量販店がどんどんできて安売りするものだから、うちも値下げでなんとか販売してる程度だよ。粗利が極端に下がったよ。」

営業マン「粗利も取れて価格競争もあまりない、工事付帯の商品をリフォームにからませて販売をしてみてもどうですか」

店主「リフォーム？ うちが電器屋だよ。リフォームなんて出来る訳ないじゃないか。工事付の商品なんて、うちじゃ売れないよ」

営業マン「工事の見積もりや提案書の作成と施工は当社でバックアップさせていただきます。ぜひ積極的に取り組まれてみて頂けませんか」「台所のリフォームにからませてキッチンヒーターや風呂場のリフォームにからませて電器温水器も受注出来るんですよ！」

店主「だってリフォームの注文は、皆、近くの工務店に話を持っていくんだらう？」

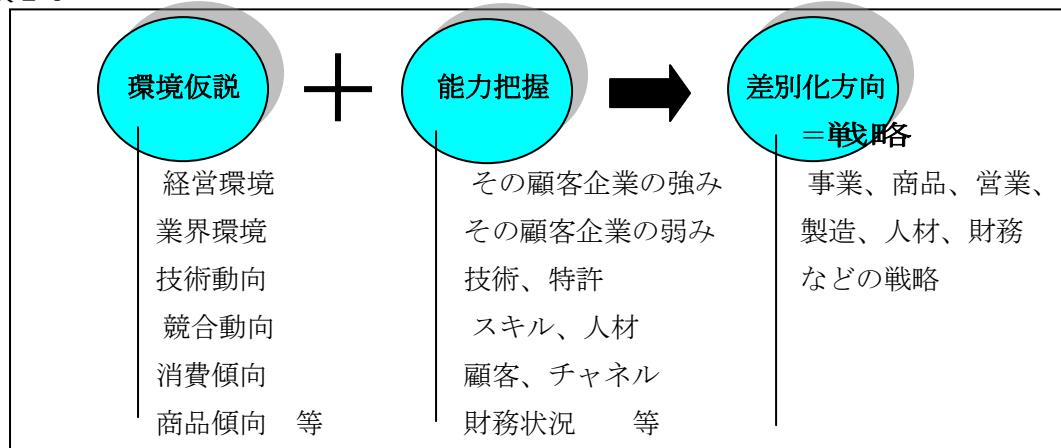
営業マン「工務店はまだまだ新築が中心なんです。リフォームしたいお客様はほとんど、何処へ話を持っていけばいいかわからないのが現状です」「それに、電器店さんはお客様の家の実情をよく分かっておられて、お客様とも懇意な関係にありますでしょ。どこのお客様がリフォームされたいか、大体分かると思うんです。それを商売の強みにされてはいかがですか」

店主「なるほど・・・でも、受注したとして大工工事はどこに頼めばいい？」

営業マン「それらは当社ですべて手配致します。それにリフォーム受注のための研修会も定期的を開催しています。ぜひご参加頂ければ・・・」

事業化の提案は、すなわち事業戦略の立案とその提言です。ここでは事業戦略はどのような考え方の中から出てくるのかを簡単に説明します。極めて単純化していますが、戦略は次のように立案されます。

図表 2 0



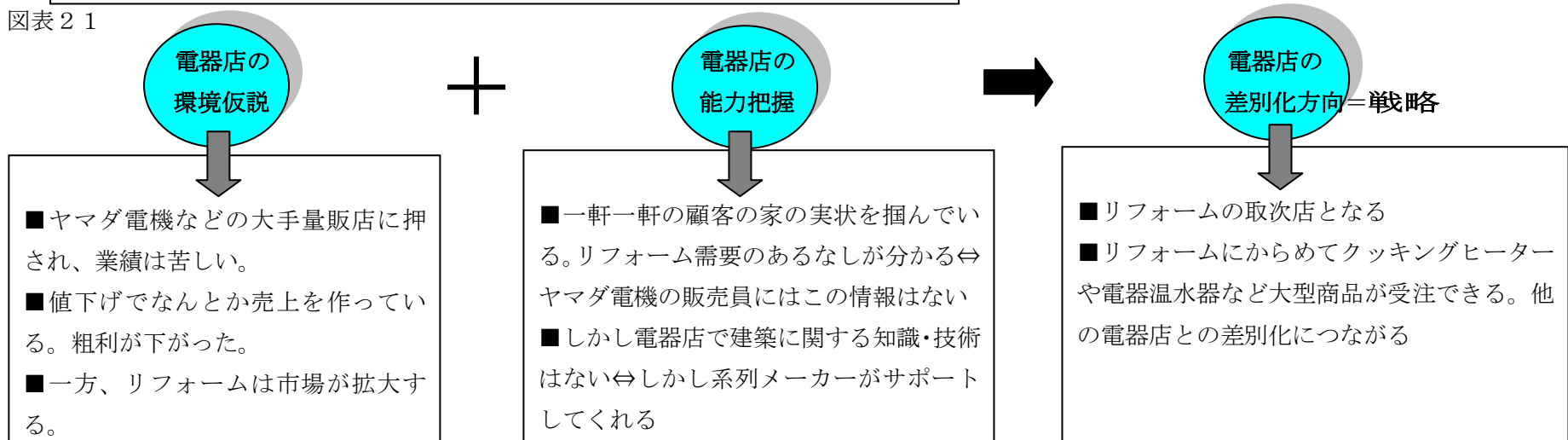
図表 2 0 を見て下さい。

戦略は、今そしてこれからの環境の変化を考え、自社の能力を踏まえて、他社との差別化政策として起案されます。図表 2 0 に示した中で直接的に影響の強い環境要因は、消費の傾向や技術の動向です。

そして能力の中で重要となるものは、自社の強み、ノウハウ、技術などです。

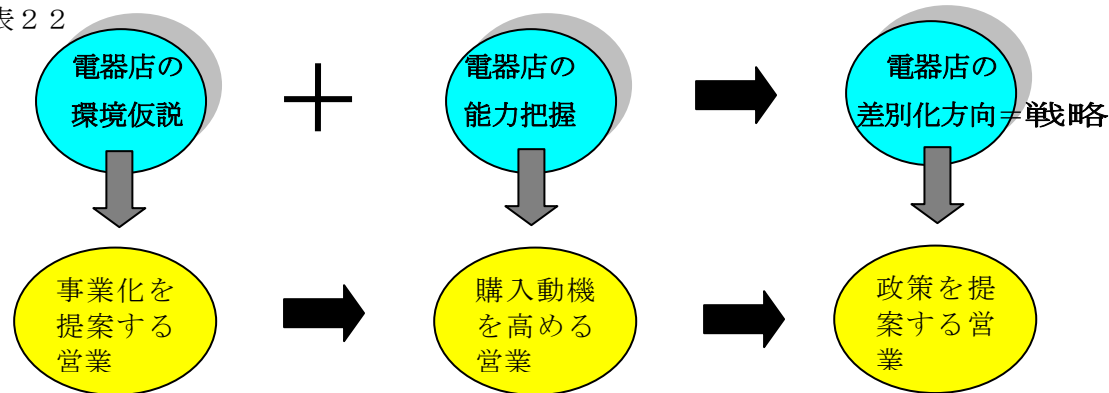
それらを踏まえて事業や商品の戦略が立案されます。先ほどのトークをこの戦略図式に合わせてみましょう

図表 2 1



非常に簡単ですが、電器小売店のリフォーム戦略はこのように整理できます。ここで再度、上記の環境と能力と差別化方向の内容を見て下さい。
この内容は明らかに図表22の下の営業手法の流れに該当します。

図表22



環境として、ヤマダ電機などの大手量販店に押され業績は苦しい。値下げでなんとか売上を作っている状態。一方、リフォームは市場が拡大する、だからリフォーム事業を手がけては。これは事業化を提案する営業です。能力としては、強みとして一軒一軒の顧客の家の実状を掴んでいる。どの家にリフォーム需要があるか分かる、一方の弱みとして、電器屋で建築に関する知識・技術はない。しかし系列メーカーがサポートしてくれる。これは動機を高める営業です。そして差別化戦略として、リフォームの取次店となれば、リフォームにからめてキッチンヒーターや電器温水器など大型商品が受注できる。他の電器店との差別化につながる。とこれからの戦略政策を提言する営業です。

第Ⅲ部 新規事業を展開するための購入への営業手法

第Ⅲ部 パートⅠの演習

1. 6つの営業手法の理解

演習1：顧客の戦略を立案してみよう

ある顧客を設定して、その顧客の戦略を立案してください。

環境	能力	差別化方向（＝戦略）

2. 6つの営業手法の理解

演習1：顧客の戦略をトークまで落とし込んでみよう

前ページで作成した戦略を営業手法のフローに合わせてトークまで落とし込んでください

事業化を提案する営業	購入動機を高める営業		政策を提案する営業
	強みを活かす策	弱みを克服する策	
トーク	トーク	トーク	トーク