

### 社長自身の決断力を問う ~ 仕組みが営業する時代 ~

#### ■ 仕組みの極意

役割分担はできた。そこで「仕組み」である。一言に組みと言っても、三段階ある。1.フロー、2.トーク、3.ツール、この3つのルール化、それこそが我々の言う仕組みである。

フローとは営業における大まかな流れのことを指す。営業中に想定される問答、それらをまとめてマニュアルを作ることも考えられる。そして、それを活かすためにはトーク力が欠かせない。ここでのトーク力とは、何も饒舌に自社の製品(サービス)について説明できる能力だけを指しているわけではない。理念やコンセプトといった企業の肝を、いかにお客様に伝え、共鳴していただけるか、それこそが最も重要なのである。商品やサービスでの差別化が困難な時代を迎えた今、顧客の判断基準は今、企業の理念や社会性といったいわゆる価値観へと移行している。

トークのみでお客様に鮮烈な印象を残すのは非常に難しく、ツールを使って視覚に訴えるのである。一例として、「アプローチブック」というものがある。それはただの営業ツールではなく、会社としての理念や経営方針から商品特徴(他社との差別化)まで、幅広い内容を盛り込んだ小冊子として機能させなければならない。極端なことを言ってしまうえば、このアプローチブックさえあれば、営業経験が浅くても、営業をスムーズに行うことができる。これこそが、営業の仕組み化である。

#### ■ 焦りは禁物

ここで間違っただけとはいえないことがある。「確かに3つの仕組みを敷いたのに、なぜか営業マンが実績を上げてこない。やはり個々の営業マンの能力を上げねば話にならない……。」と焦って営業マン研修等を行わないでいただきたいのである。あくまで、前述した1~3までのブラッシュアップを根気強く行っていただきたい。これらの仕組みが歯車となり、個々が噛み合うようになって初めて、組織的な営業が構築される。

#### ■ 猿マネは誰でもできる

さて、日常のメイン業務であった営業から解放された社長には、

空いた時間を有効利用していただきたい。

それは、社長にしかできない業務、経営戦略立案である。経営戦略というと社内だけにフォーカスしてしまいがちだが、読書やセミナー参加といった体外的な活動を通じて、情報収集活動を行うことが戦略を立てる上で肝になる。情報収集さえ済ませると、「これでうちも大丈夫」などと安心してしまう社長は少なくない。しかし、これでは、参考書を買っただけで勉強した気になっている子供と同じである。かき集めてきた情報(他社の成功事例)も、加工しなければ意味がないのである。自社に最適な状態にカスタマイズすることを怠れば、他社の成功事例をいくつ集めても、その情報は使い物にはならないだろう。しかしながら、収集した情報が自社にぴったり当てはまらないと判断した瞬間に、新たな他社事例探しに奔走し、また新たな情報を収集し、そのまま取り入れ、うまくいかず途方に暮れる……を繰り返し、自ら迷宮へと迷い込んでしまうケースは少なくない。

情報収集→加工がなされれば、後は実践のみである。

社内にはいかにそのノウハウを落としこめるかが最後の関門として立ちちはだかるが、この落とし込み作業は社長自らが行うよりも、専門の担当者を介してなされる方が良い。業務は全て、社長主導ではなく、仕組み主導に切り替える。これこそが、全3回に渡って我々がお伝えしたかった点である。

さあ、新たな一步を踏み出すだけの勇気を持っていただけたらどうか。もちろん、これまでの体制を打破するのは生易しいことではないが、社長ご自身の決断が、会社自体に大きな変革をもたらすのである。

株式会社 船井総合研究所  
リアルエステートビジネスチーム 吉崎 誠二